



ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΔΕΟ42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ 2018-2019

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 5^{ου} κεφαλαίου

ΔΕΟ 42 – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Γ.Τσιότρας

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	3
5.1.	Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	3
	Πίνακας 5.1. Τα συστατικά της ΔΟΠ	4
	Σχήμα 5.1 Η ΔΟΠ ως ένα εξελισσόμενο σύστημα.....	5
5.2.	Αξιώματα και Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	6
	Σχήμα 5.2. Το τρίγωνο της ΔΟΠ	6
5.3.	Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ	8
	5.3.1. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης/οργανισμού	8
	5.3.2. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.....	8
	5.3.3. 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.....	9
5.4.	Λόγοι Υιοθέτησης της ΔΟΠ – Οφέλη από την εφαρμογή της	9
5.5.	Εμπόδια στην Επιτυχή Υιοθέτηση της ΔΟΠ	10
5.6.	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας ΔΟΠ	11
	Πίνακας 5.2.....	13
5.7.	Διαφορές μεταξύ ΔΟΠ – Συμβατικής προσέγγισης.....	14
5.8.	Παράλυση ΔΟΠ – Μέθοδοι Υλοποίησης	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



5.1. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

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.

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.

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.

Η ΔΟΠ 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.

Η ΔΟΠ 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.

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

- η αλληλεπίδραση του με το περιβάλλον της επιχείρησης,
- η συνεργασία και
- ο συντονισμός των υποσυστημάτων της επιχείρησης.

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.

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

Πίνακας 5.1. Τα συστατικά της ΔΟΠ

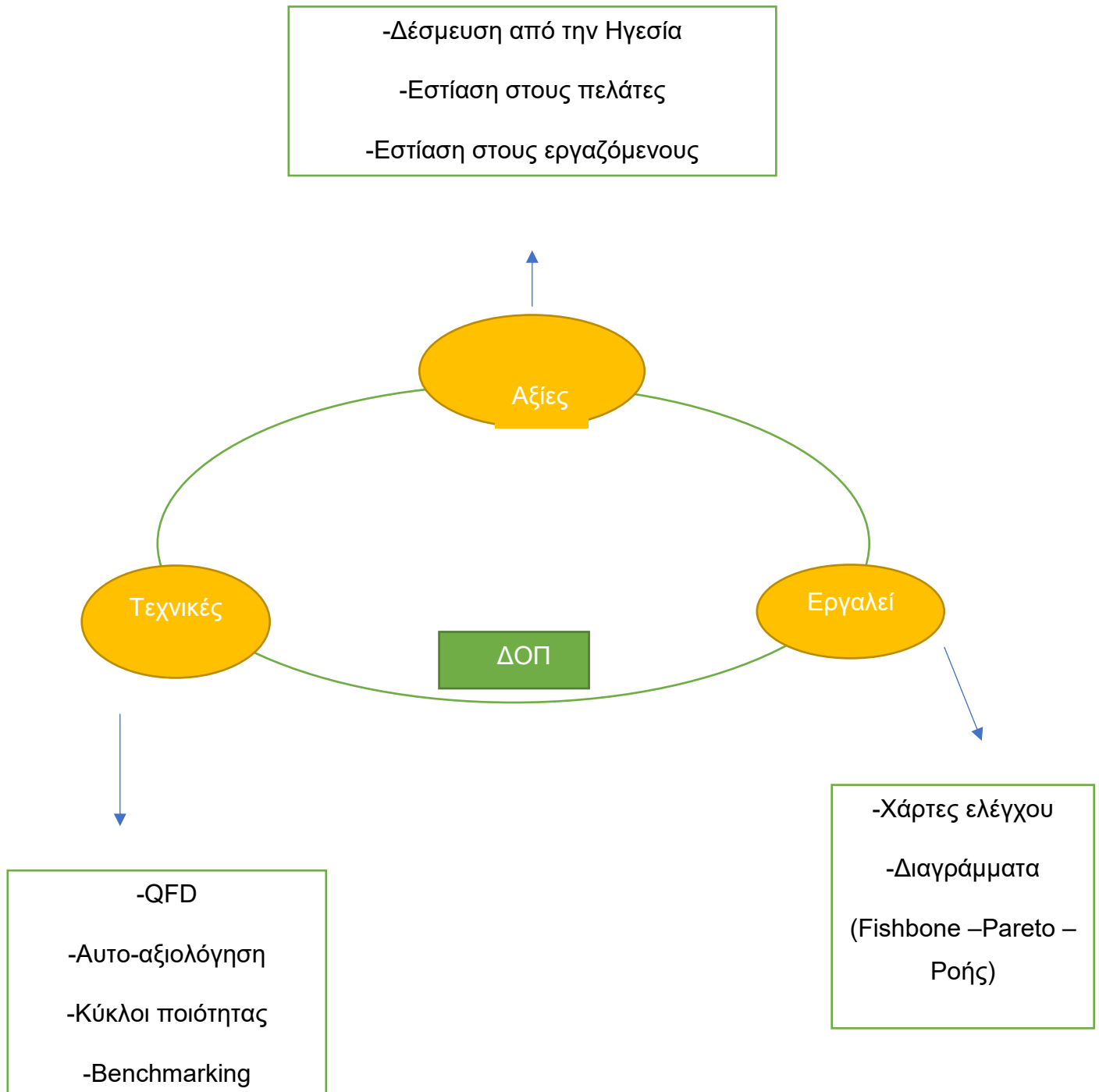
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΟΛΙΚΗΣ	ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
Δέσμευση της ηγεσίας	Καθénas πρέπει να αναπτύξει αίσθημα κτήσης της ποιότητας	Οδηγός ο πελάτης (εσωτερικός ή εξωτερικός)
Προσδιορισμός στόχων και αξιών για το οργανισμό	Ομαδική εργασία και συμμετοχή όλων	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση.
Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι σημαντικό	Ανάμειξη κάθε επιπέδου και λειτουργίας στον οργανισμό	Εκπαίδευση για δεξιότητες, εργαλεία και γνώση
Απαραίτητες αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα	Εφαρμογή συστημικής σκέψης	Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού, καινοτομία

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.

Σχήμα 5.1 Η ΔΟΠ ως ένα εξελισσόμενο σύστημα



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

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

Δέσμευση – Συμμετοχή – Επιστημονική Γνώση

Σχήμα 5.2. Το τρίγωνο της ΔΟΠ



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.

1. **Δέσμευση της ηγεσίας** : Δέσμευση του διευθυντή και των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης στις αρχές της Ολικής Ποιότητας. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αναλάβει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση δίνοντας το παράδειγμα.
2. **Εφαρμογή σε έκταση** : Είναι αναγκαία η αντιμετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Η προσαρμογή της νοοτροπίας όλων των τμημάτων δημιουργεί μια ιδιαίτερη οργανωσιακή κουλτούρα. Η νοοτροπία της συνεχούς

βελτίωσης και της ενσωμάτωσης της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, απαιτεί την αλλαγή της συμπεριφοράς, του τρόπου αντιμετώπισης και των εργασιακών πρακτικών.

3. **Υπευθυνότητα σε βάθος** : Όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Ο καθένας θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στο τομέα υπευθυνότητάς του. Σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας πρέπει να συμπεριληφθούν και οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι επενδυτές, η τοπική κοινότητα.
4. **Πρόληψη όχι θεραπεία** : Αυτή η αρχή εκφράζεται και ως «επιτυχία με την πρώτη» ή «μηδέν ελαττωματικά». Η ποιότητα πρέπει να έχει ενσωματωθεί στη σχεδίαση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής. Διαφορετικά ο εκ των υστέρων ποιοτικός έλεγχος υπολογίζεται να αυξήσει το κόστος παραγωγής.
5. **Συνεχής εκπαίδευση στη χρήση Εργαλείων και Μεθόδων Βελτίωσης Ποιότητας** : Η χρήση στατιστικών διαγραμμάτων κατανοητή από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους διευκολύνει τη συμμετοχή τους στην κατανόηση διαφόρων λειτουργιών και στην ανεύρεση των αιτιών διακύμανσης στην ποιότητα. Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να επισημάνουν τα προβλήματα του συστήματος ενώ αισθάνονται περηφάνεια και αγάπη για την εργασία τους. Κλειδί για την επιτυχία αυτής της αρχής είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στα εργαλεία και τεχνικές ποιότητας.
6. **Έλεγχος ανταγωνιστικότητας** : Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmarking). Οι εξωτερικοί είναι πιο σημαντική γιατί συνδέονται με το πως αντιλαμβάνονται τις βελτιώσεις στα προϊόντα ή τις διαδικασίες άλλες πετυχημένες επιχειρήσεις ή μέσω ερωτηματολογίων, οι πελάτες της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί δείκτες αφορούν διαχρονική εξέλιξη δεικτών ή και διαστρωματική κατανομή τους στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από αυτούς τους ελέγχους δημιουργούνται σχέδια ενεργειών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων.
7. **Συνεχής βελτίωση** : Η κεντρική φιλοσοφία της ΔΟΠ, είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης καθώς και της μείωσης της σπατάλης πόρων. Με τη συνεχή βελτίωση γίνονται μικρά αλλά σταθερά βήματα με τη χρήση δοκιμαστικών τεχνικών και εργαλείων και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Deming, η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία χωρίς τέλος, σαν μια ανέλιξη, όπου σε κάθε κύκλο προσπαθειών επιτυγχάνεται η ανέλιξη σε ένα νέο επίπεδο ποιότητας. Κλειδί στη συνεχή βελτίωση είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση σε νέες μεθόδους αναγκαίες στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων.

5.3. Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ

5.3.1. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης/οργανισμού

(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 ψυχοσύνθεση 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.

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

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 επόμενο στη σειρά, με ικανοποιητικό, υψηλής ποιότητας, προϊόν.

5.3.3. 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.

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.

5.4. Λόγοι Υιοθέτησης της ΔΟΠ – Οφέλη από την εφαρμογή της

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.

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.

Σύμφωνα με τον Ishikawa (1990) τα οφέλη από την ΔΟΠ είναι :

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 επανακατεργασίας προϊόντων, με αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της παραγωγικής διαδικασίας.
12. Πρόληψη με εστίαση 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 κλίμακας 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).

5.5. Εμπόδια στην Επιτυχή Υιοθέτηση της ΔΟΠ

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

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 ταύτιση 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.
6. **Έλλειψη ενδυνάμωσης των εργαζομένων** : Θα πρέπει να οριστούν κίνητρα και βραβεία αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων.
7. **Έλλειψη ομαδικής εργασίας** : Να μην υπάρχουν εμπόδια συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού και να δίνεται έμφαση στην ομαδικότητα.
8. **Μεμονωμένη εφαρμογή καλών πρακτικών** : η εφαρμογή της ΔΟΠ σημαίνει εφαρμογή των εργαλείων και 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 ενοποίησή της με άλλες προσεγγίσεις ή συστήματα του οργανισμού.
10. **Δυσκολία αλλαγής της κουλτούρας** : η ΔΟΠ απαιτεί τουλάχιστον πέντε χρόνια για να επιφέρει αλλαγή της κουλτούρας σε έναν οργανισμό.

5.6. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας ΔΟΠ

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

1. Τη δέσμευση της ηγεσίας
2. Την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας ποιότητας
3. Την σωστή παραγωγή από την αρχή
4. Την εσωτερική επικοινωνία
5. Τη συνεργασία των τμημάτων
6. την αποδυνάμωση των ποσοτικών μετρήσεων

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

1. δέσμευση της ηγεσίας
2. ο ρόλος του τμήματος ποιότητας
3. η εκπαίδευση
4. ο σχεδιασμός του προϊόντος
5. η ποιότητα των προμηθευτών
6. οι διαδικασίες

7. αναφορά δεδομένων ποιότητας και
8. οι σχέσεις των υπαλλήλων

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.

Ακολούθησε 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.

Ακολούθησαν 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.

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

Αυτά είναι το Deming Prize για την Ιαπωνία, το European Quality Award (EQA) και το Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).

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

Πίνακας 5.2.

Κριτήρια MBNQA / EQA	Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
Ηγεσία	Δέσμευση, ανάμειξη, κοινές αξίες, πάθος για αριστεία, έμπνευση, καθοδήγηση, υποστήριξη, κοινωνική ευθύνη
Πολιτική και Στρατηγική	Στρατηγική κατεύθυνση, παρακολούθηση απόδοσης, προσχεδιασμένη 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 εμπλεκομένων, αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πελάτη, χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, αποτελέσματα αποδοτικότητας οργανισμού.

5.7. Διαφορές μεταξύ ΔΟΠ – Συμβατικής προσέγγισης.

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.

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 τα πρότυπα 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 αντιμετώπιση 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 από τις δυνάμεις και υπευθυνότητες στα 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.
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.
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.

5.8. Παράλυση ΔΟΠ – Μέθοδοι Υλοποίησης

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.