ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1η ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Οι σύγχρονες Αρχές Διοίκησης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) με έμφαση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η απειλή του διεθνούς ανταγωνισμού, η ανάγκη για βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών με το μικρότερο δυνατό κόστος, η έμφαση στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και γενικότερα η προσαρμογή των διαδικασιών και λειτουργιών των σύγχρονων οργανισμών στις απαιτήσεις, ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη, έχουν οδηγήσει τους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς στην έρευνα και εφαρμογή του πλέον σύγχρονου συστήματος διοίκησης που ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Weaver, 1995; Gore, 1993). Οι ΜικροΜεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην Αμερική, Ιαπωνία και Ευρώπη που έχουν εφαρμόσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Total Quality Management (ή Επιχειρηματική Αριστεία-Business Excellence όπως αλλιώς λέγεται), έχουν ήδη καταγράψει τα πρώτα σημαντικά οφέλη που προέκυψαν όπως παραγωγή υψηλότερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος, αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, αυξημένη ικανοποίηση του προσωπικού, δημιουργία περισσότερων καινοτομιών από τον ανταγωνισμό, και γενικότερη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους (General Accounting Office, 1991).

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τους Sashkin και Kizer (1993), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύγχρονο σύστημα διοίκησης που αποβλέπει στην αναβάθμιση της ποιότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού, μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών του οργανισμού, η οποία εξασφαλίζει μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, με την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού και το μικρότερο δυνατό κόστος. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο όρος Ποιότητα δεν περιορίζεται στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχομένης υπηρεσίας. Αφορά όλες τις πλευρές και δραστηριότητες της ΜΜΕ όπως οι διοικητικές της υπηρεσίες, η παράδοση των προϊόντων, η εξυπηρέτηση των πελατών, οι εγκαταστάσεις, η ύπαρξη και χρήση της τεχνολογίας και της πληροφόρησης, η ανάπτυξη του προσωπικού και η ενδυνάμωσή του, η αναγνώριση και τα κίνητρα που παρέχονται σε αυτό, κλπ.

Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί οι αρχές της, οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια, να κατανοηθούν από το προσωπικό και την ηγεσία της ΜΜΕ, να εφαρμοστούν σε κάθε επίπεδο της ΜΜΕ και να συμμετέχει ενεργά το ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχή υλοποίησή τους.

Ικανοποίηση των Αναγκών του Πελάτη (Εξωτερικού και Εσωτερικού)

Χωρίς πελάτες δεν υφίσταται ΜΜΕ. Επιπρόσθετα, οι ανάγκες των πελατών συνεχώς μεταβάλλονται και οι απαιτήσεις τους αυξάνονται. Θεμελιώδης αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη από το προσωπικό της ΜΜΕ. Σύμφωνα με

την Walton (1986), ο πελάτης μπορεί να είναι εξωτερικός ή εσωτερικός. Εξωτερικός πελάτης είναι ο αποδέκτης των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η ΜΜΕ. Στην περίπτωση μιας ΜΜΕ παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών άμεσοι εξωτερικοί «πελάτες» ή αποδέκτες των υπηρεσιών είναι οι μαθητές που εγγράφονται για συμμετοχή στο πρόγραμμα εκπαίδευσης και δευτερευόντως, οι γονείς τους. Εσωτερικός πελάτης είναι οποιοσδήποτε εργαζόμενος-συνεργάτης της ΜΜΕ στην οποία κάποιος άλλος εργαζόμενος του παρέχει υπηρεσίες ή άλλες διευκολύνσεις για να εκτελέσει αποτελεσματικά την εργασία του. Στην περίπτωση της ΜΜΕ παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών, το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να θεωρηθεί ως ο «εσωτερικός πελάτης» του Καθηγητή ο οποίος προμηθεύει τα στοιχεία των διδακτικών ενοτήτων που του ζητήθηκαν από το Διοικητικό Συμβούλιο (Murgatroyd and Morgan, 1993).

Η ΜΜΕ είναι απαραίτητο σε συνεχή βάση να μετρά τη γνώμη και τις απόψεις των πελατών - εξωτερικών και εσωτερικών- σχετικά με την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών και την εν γένει λειτουργία της. Στη συνέχεια, αφού επεξεργασθεί τα δεδομένα της έρευνας, εξάγει τα συμπεράσματά της βάσει των οποίων σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα βελτίωσης της λειτουργίας της, προσαρμόζοντας τις προσφερόμενες υπηρεσίες στις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών του.

Δέσμευση της Ηγεσίας του Οργανισμού

Η ηγεσία (δηλ. το άτομο ή τα άτομα που διοικούν τη ΜΜΕ και λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις) είναι αυτή που δημιουργεί την στρατηγική της ΜΜΕ, αναθέτει καθήκοντα, οργανώνει την παραγωγή, επιβραβεύει το προσωπικό, διαχειρίζεται τους πόρους της ΜΜΕ (τεχνολογία, πληροφόρηση, υποδομές, εξοπλισμός, οικονομικά δεδομένα), ελέγχει και αξιολογεί τα αποτελέσματα και παρεμβαίνει διορθωτικά. Συνεπώς, η ηγεσία έχει τον κυρίαρχο ρόλο στην τωρινή και μελλοντική πορεία της ΜΜΕ και είναι υπεύθυνη για την επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη της ΜΜΕ.

Η ηγεσία της ΜΜΕ θα πρέπει να επιδείξει μία δέσμευση απέναντι στον νέο τρόπο διοίκησης και ανάπτυξης των οργανισμών και επιχειρήσεων, δηλαδή στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ιδιαίτερα στην εφαρμογή της έννοιας της Ποιότητας μέσα στον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να πείσει το προσωπικό ότι δεν ενοχλείται από τις αλλαγές που θα προκύψουν ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του νέου συστήματος διοίκησης αλλά είναι έτοιμη να συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία υλοποίησης. Εξάλλου χωρίς την δέσμευση, την αποφασιστικότητα και την συμμετοχή της ηγεσίας της ΜΜΕ στην υλοποίηση προγραμμάτων ποιότητας, το προσωπικό της ΜΜΕ δεν μπορεί να πετύχει την αναδιοργάνωσή της σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η δέσμευση της ηγεσίας θα πρέπει συνεχώς να αποδεικνύεται στην πράξη. Σε όλες τις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου της ΜΜΕ καθώς και σε όλες τις δραστηριότητες των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών της, η ποιότητα θα πρέπει να αποτελεί το πρώτο ζήτημα. Με αυτό το τρόπο η ηγεσία του οργανισμού θα είναι σε θέση να πείσει τους πελάτες της και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο για την απόφασή της να παραμένει σταθερή στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Ikezawa, 1993).

Προτείνεται επίσης η δημιουργία ενός Συμβουλίου Ποιότητας το οποίο θα έχει ως σκοπό τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της πορείας των στρατηγικών υλοποίησης των

αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σε αντίθετη περίπτωση η εφαρμογή του από ορισμένα μέλη του προσωπικού ή τμήματα θα είναι χωρίς αποτελεσματικότητα και μακροπρόθεσμα οφέλη.

Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών

Άλλη θεμελιώδης αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών της ΜΜΕ με δύο στόχους: (α) την αποτελεσματικότερη εξεύρεση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, και (β) τη μείωση του κόστους της λειτουργίας της ΜΜΕ. Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών πραγματοποιείται με την ενεργοποίηση και την συμμετοχή όλου του προσωπικού το οποίο χρησιμοποιεί σύγχρονες τεχνικές και εργαλεία λύσης προ- βλημάτων και λήψης αποφάσεων (Scholtes, 1988). Ο Κύκλος Deming είναι η τεχνική βάσει της οποίας επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και περιλαμβάνει τα επόμενα τέσσερα στάδια:

(1) Σχεδιασμός και προγραμματισμός της νέας διαδικασίας

(2) Εφαρμογή της νέας διαδικασίας

(3) Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

(4) Τυποποίηση, θεσμοθέτηση και συνεχής βελτίωση της νέας διαδικασίας.

Η ομαδική εργασία και η επικοινωνία, τόσο μεταξύ των στελεχών όσο και μεταξύ των Διευθύνσεων ή Τμημάτων της ΜΜΕ, η υποκίνηση, η συνεχής επιμόρφωση και επιβράβευση του προσωπικού που συμμετέχει από την ηγεσία καθώς και η διοίκηση της ΜΜΕ βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία / δεδομένα, αποτελούν προϋποθέσεις επιτυχίας των προσπαθειών του προσωπικού για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.

Ανάπτυξη και Συμμετοχή όλου του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η πορεία προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εμπεριέχει την έννοια της συλλογικής προσπάθειας. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήριο δύναμη της ΜΜΕ και πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από την παρεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, τις αμοιβές και τα οικονομικά κίνητρα και γενικότερα το εργασιακό περιβάλλον.

Η ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας και της επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσω των Κύκλων Ποιότητας. Οι Κύκλοι Ποιότητας εμφανίσθηκαν στην Ιαπωνία και αποτελούν μία πρακτική για βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών μέσω της ανάπτυξης και της ενεργοποίησης του προσωπικού. Είναι ομάδες 5-10 εργαζομένων εκπαιδευμένων σε σύγχρονα εργαλεία και τεχνικές εξεύρεσης, ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων. Οι ομάδες αυτές συγκεντρώνονται εθελοντικά και αφού εντοπίσουν αδυναμίες, ελλείψεις, προβλήματα που συνδέονται με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, επιλύουν οριστικά το συγκεκριμένο πρόβλημα. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι Κύκλοι Ποιότητας έχουν ως αρμοδιότητα την βελτίωση θεμάτων που αφορούν διοικητικές και παραγωγικές διαδικασίες και όχι θέματα στρατηγικής και πολιτικής του οργανισμού (Crocker, Charney and Chiu, 1984).

Η υλοποίηση των Κύκλων Ποιότητας προϋποθέτει:

(α) την στήριξη και την αποφασιστικότητα της ηγεσίας της ΜΜΕ για την εφαρμογή τους

(β) την εκπαίδευση των μελών της ομάδας σε τεχνικές ομαδικής συνεργασίας και επίλυσης προβλημάτων

(γ) την σωστή επιλογή των μελών της ομάδας ανάλογα με το πρόβλημα προς επίλυση

Ανάπτυξη Συνεργασιών

Η ηγεσία οφείλει να συνάπτει συνεχώς αμοιβαίως επωφελείς συνεργασίες με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, και την τοπική κοινωνία με σκοπό τη διευκόλυνση επίτευξης των στόχων της (European Foundation for Quality Management, 1996).

Κοινωνική Ευθύνη

Η ΜΜΕ οφείλει να σέβεται και να εξυπηρετεί όχι μόνο τα συμφέροντα των άμεσα ενδιαφερομένων (stakeholders) και ειδικότερα των πελατών της αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Σεβόμενη την κοινωνία και τις αξί- ες της, η ΜΜΕ διασφαλίζει την υποστήριξη του έργου της και την περαιτέρω ανάπτυξή της (European Foundation for Quality Management, 1996).

Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή Επιχειρηματική Αριστεία αποτελεί το πλέον σύγχρονο σύστημα διοίκησης των ΜΜΕ με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και της παραγωγικότητάς τους. Αυτή τη στιγμή εφαρμόζεται στους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις της Αμερικής, Ευρώπης και Ιαπωνίας.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του απαιτείται η υποστήριξη και δέσμευση της ηγεσίας της ΜΜΕ και η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού. Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών της ΜΜΕ -θεμελιώδη αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας- έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη και μείωση του κόστους των παρεχομένων υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Crocker O. , Charney C. & Chiu J. , (1984). Quality Circles: A guide to participation and productivity. New York: Methuen Publications.

European Foundation for Quality Management, (1996). Self-Assessment. Brussels, Belgium. EFQM.

General Accounting Office, (1991). Management practices: U. S. companies improve performance through quality efforts. Washington, D. C. : GAO.

Gore A. , (1993). Creating a government that works better and costs less. New York; Penguin Group.

Ikezawa T. , (1993). Effective TQC: How to make quality assurance more than a slogan. New York: PHP Institute of America, Inc.

Murgatroyd S. & Morgan C. , (1993). Total quality management and the school. Bristol, PA: Open University Press.

Sashkin M. & Kizer K. , (1993). Putting total quality management to work. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Scholtes P. R. , (1988). The team handbook: How to use teams to improve quality. Madison, WI: Joiner Associates.

Walton M. , (1986). The Deming management method. New York: Putnam.

Weaver C. , (1995). Managing the four stages of TQM. ASQC Quality Press.

2η ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας

Το 1991 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) δημιούργησε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή Επιχειρηματικής Αριστείας το οποίο απευθύνεται σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς κατάλληλα προσαρμοσμένο για κάθε μία περίπτωση.

Το Μοντέλο αναπτύχθηκε σαν ένα πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award) που υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα.

Η φιλοσοφία του Ευρωπαϊκού Μοντέλου ΔΟΠ -το οποίο έχει πολλές ομοιότητες με το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας των ΗΠΑ, Malcolm Baldrige National Quality Award, μπορεί να περιγραφεί ως εξής: Η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση του προσωπικού του οργανισμού και η επίδραση του οργανισμού στο κοινωνικό σύνολο επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας η οποία διαμορφώνει την πολιτική και στρατηγική του οργανισμού, διοικεί και αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό, κατανέμει και αξιοποιεί του πόρους του οργανισμού (ως πόροι θεωρούνται όχι μόνο οι οικονομικοί πόροι αλλά και η σύγχρονη τεχνολογία, η πληροφόρηση, οι εξοπλισμοί και οι σύγχρονες εγκαταστάσεις), ρυθμίζει και βελτιώνει τις διαδικασίες μέσω των οποίων ο οργανισμός επιτελεί το έργο του, με αναμενόμενο αποτέλεσμα την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικότερου και αποδοτικότερου οργανι- σμού (European Foundation for Quality Management, 1996).

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ***αξιολόγηση της προόδου της ΜΜΕ ως προς την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.*** Συνεπώς, κάθε ΜΜΕ είναι σε θέση να ελέγχει περιοδικά μόνη της την πρόοδό της.

Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

1. Ηγεσία της ΜΜΕ

Αξιολογείται:

• Η συμπεριφορά της ηγεσίας για την κατεύθυνση της ΜΜΕ αναφορικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ειδικότερα:

• Πώς η ηγεσία της ΜΜΕ εμπνέει και κατευθύνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων ΔΟΠ σαν βασική διαδικασία συνεχούς βελτίω- σης του οργανισμού .

• Πώς η ηγεσία επικοινωνεί με το προσωπικό, δίνει το παράδειγμα και συμμετέχει στην εκπαίδευση του προσωπικού .

• Πως η ηγεσία αναπτύσσει και εφαρμόζει το Σύστημα Διοίκησης της ΜΜΕ.

• Πως η ηγεσία αναγνωρίζει και παρέχει αμοιβές (υλικές και ηθικές) στις προσπάθειες και επιτυχίες των ατόμων και ομάδων.

• Πως η ηγεσία αναλαμβάνει πρωτοβουλίες ανάπτυξης συνεργασιών με τους πελάτες, προμηθευτές και με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς (stakeholders).

• Πως η ηγεσία προωθεί τις αρχές και πρακτικές της ΔΟΠ εκτός της ΜΜΕ σε άλλους φορείς και οργανισμούς.

2. Πολιτική και Στρατηγική της ΜΜΕ

Αξιολογείται:

• Πώς η ΜΜΕ ενσωματώνει την έννοια της Ποιότητας στις διαδικασίες διαμόρφωσης, δημοσιοποίησης, υλοποίησης, αξιολόγησης και συνεχούς βελτίωσης της πολιτικής και της στρατηγικής της.

• Ποιές είναι οι αξίες, το όραμα, ο σκοπός-αποστολή, οι στόχοι και η στρατηγική της ΜΜΕ.

• Πώς η πολιτική και η στρατηγική διαμορφώνονται με συλλογή κατάλληλης πληροφόρησης από:

• τους πελάτες και τους προμηθευτές.

• το προσωπικό του οργανισμού .

• τον ανταγωνισμό.

• τα νέα κοινωνικά, πολιτικά, οικονομικά, τεχνολογικά και νομοθετικά δε- δομένα. (Swift, Ross and Omachonu, 1998; Ansoff, 1988; Ansoff and McDonnell, 1990; Steiner, 1979; Thompson and Strickland, 1987).

3. Διοίκηση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

Αξιολογείται:

• Πώς η ΜΜΕ ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε αυτό να μπορεί να αναπτύσσεται χωρίς καταπίεση και ταυτόχρονα, η ΜΜΕ να βελτιώνει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητά της.

• Πως η ΜΜΕ αναθέτει στόχους και αρμοδιότητες στο προσωπικό της.

• Πως αξιολογείται το προσωπικό της ΜΜΕ.

• Πως η ΜΜΕ προωθεί την συμμετοχή του προσωπικού σε θέματα αναβάθμισης ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης. (Domb, 1993).

4. Πόροι της ΜΜΕ

Αξιολογείται:

• Πως η ΜΜΕ διαχειρίζεται, αξιοποιεί και διαφυλάσσει τους πόρους της (οικονομικοί πόροι, εγκαταστάσεις, κτίρια, εξοπλισμοί, τεχνολογία, τεχνογνωσία, πληροφόρηση).

• Πως η ΜΜΕ βελτιώνει συνεχώς τη θέση της μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης όλων των πόρων που διαθέτει. (Sashkin and Kizer, 1993).

Όσο αφορά την **Πληροφόρηση** εξετάζεται:

• Η διασφάλιση της αξιοπιστίας των τηρουμένων στοιχείων, η αξιοπιστία της πληροφόρησης , η δυνατότητα αξιοποίησης της πληροφόρησης.

• Η δυνατότητα πρόσβασης στα τηρούμενα στοιχεία από το προσωπικό.

• Η δυνατότητα χρήσης πληροφοριών από πελάτες και προμηθευτές.

• Πως η υπάρχουσα τεχνολογία της πληροφορικής και η στρατηγική ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων βελτιώνεται συνεχώς .

Όσο αφορά την **Τεχνολογία** εξετάζεται:

• Πως αξιολογείται η αξία και η σκοπιμότητα χρησιμοποίησης εναλλακτικών τεχνολογιών.

• Πως η υπάρχουσα τεχνολογία χρησιμοποιείται επωφελώς για να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ΜΜΕ.

• Πώς η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνδέεται με τον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού (Σπανός, 1995).

5. Διαχείριση Διαδικασιών

Αξιολογείται:

• Η διαχείριση όλων των διαδικασιών που συνεισφέρουν προστιθεμένη αξία στις υπηρεσίες που προσφέρει η ΜΜΕ.

• Πώς οι κύριες και οι δευτερεύουσες διαδικασίες της ΜΜΕ προσδιορίζονται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται συνεχώς για να εξασφαλίσουν συνεχή βελτίωση αποτελεσμάτων. (Chen, 1994).

6. Ικανοποίηση των Πελατών

Αξιολογείται:

Ποια είναι η αντίληψη των εξωτερικών πελατών για τις υπηρεσίες της ΜΜΕ. Ειδικότερα, τι πιστεύουν οι πελάτες για την ΜΜΕ σε σχέση με:

1. ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
2. ικανότητα τήρησης προδιαγραφών
3. αξιοπιστία προϊόντων / υπηρεσιών
4. ευγένεια εργαζομένων
5. ευελιξία
6. διαφημιστικό υλικό
7. τεχνική υποστήριξη
8. ακρίβεια του σχετικού έντυπου υλικού
9. γνώση των προβλημάτων των πελατών
10. χειρισμό παραπόνων των πελατών
11. αντιμετώπιση ελαττωματικών προϊόντων / υπηρεσιών
12. καινοτομικά προϊόντα
13. όροι πληρωμής, κ. λπ. (Domb, 1993; Σπανός, 1995).

7. Ικανοποίηση του Προσωπικού

Αξιολογείται η αντίληψη του προσωπικού για την ΜΜΕ. Ειδικότερα, εξετάζεται τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό περιβάλλον, τις παρεχόμενες ευκολίες, την προστασία ασφάλειας και υγείας, την επικοινωνία, την αξιολόγηση του προσωπικού, τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού, τις αξίες και τη φιλοσοφία της ΜΜΕ, το όραμα, τους στόχους, και τη στρατηγική της, κλπ. (Noriaki et al. , 1983).

8. Επίδραση στο Κοινωνικό Σύνολο

Αξιολογείται η αντίληψη του κοινωνικού συνόλου γενικά για την ΜΜΕ. Εξετάζονται μεταξύ άλλων η ενεργός εμπλοκή της ΜΜΕ σε δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως στην εκπαίδευση, στην οικολογία και προστα- σία του περιβάλλοντος, σε φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, κ. λπ. (EFQM, 1996).

9. Επιχειρησιακά Αποτελέσματα

Αξιολογούνται τα οικονομικά και μη-οικονομικά αποτελέσματα που έχει επιτύχει η ΜΜΕ σε σχέση με τον στρατηγικό και επιχειρησιακό της σχεδιασμό (Chen, 1994).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ansoff I. , (1988). The new corporate strategy. New York: John Wiley and Sons.

Ansoff I. & McDonnell E. , (1990). Implanting strategic management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Chen M. , (1994). Managing for quality and productivity. San Diego, CA: San Diego State University.

Domb E. , (1993). Total quality management. In W. Bean (ed.), Strategic planning that makes things happen. Amherst, MA: HRD Press.

European Foundation for Quality Management (EFQM). (1996). Self-Assessment. Brussels, Belgium. EFQM.

Noriaki K. et al. , (1983). Quality. Union of Japanese Scientists and Engineers. Tokyo: UJSE.

Sashkin M. & Kizer K. , (1993). Putting total quality to work. San Francisco, CA: Berrett- Koehler.

Σπανός Α. , (1995). Ολική Ποιότητα. Αθήνα: Γαλαίος.

Steiner G. A. , (1979). Strategic planning: What every manager must know. New York: Free Press.

Swift J. , Ross J. & Omachonu V. , (1998). Principles of Total Quality. Boca Raton, FL: St. Lucie.

Thompson A. A. & Strickland A. J. , (1987). Strategic management: Concepts and cases. Plano, TX: Business Publications.

3η ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Η συμβολή της εφαρμογής των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001:2008) στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ)

Γενικά Χαρακτηριστικά του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Η υιοθέτηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System) είναι μια απόφαση στρατηγικής σημασίας για την ΜΜΕ και σχεδιάζεται και εφαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες, το σκοπό, τους στόχους και τη στρατηγική της καθώς και το μέγεθος και τη δομή της. Η αποτελεσματική

λειτουργία μιας ΜΜΕ προϋποθέτει τον προσδιορισμό και τη διαχείριση πολλών δραστηριοτήτων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ως διεργασία μπορεί να ορισθεί μια δραστηριότητα που χρησιμοποιεί πόρους και υπόκειται σε διαχείριση ώστε να μετατραπούν τα εισερχόμενα (inputs) σε εξερχόμενα (outputs). Οι σύγχρονοι οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτή τη προσέγγιση που είναι γνωστή ως η «προσέγγιση ως διεργασία».

Το ISO 9001:2008 είναι το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας που εκδόθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης το 2008 και αφορά στις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας μιας ΜΜΕ.

Η ΜΜΕ πρέπει, σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας (ISO 9001:2008), να καθιερώσει, να τεκμηριώσει, να θέσει σε εφαρμογή, να διατηρεί ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (ΣΔΠ) και να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητά του. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (2008), η ΜΜΕ πρέπει:

- Να εντοπίσει τις διεργασίες που χρειάζονται για το ΣΔΠ και την εφαρμογή τους σε όλη την έκταση της ΜΜΕ.
- Να προσδιορίσει τη σειρά και την αλληλεπίδραση των διεργασιών αυτών.
- Να καθορίσει κριτήρια και μεθόδους που χρειάζονται ώστε να εξασφαλίσει ότι τόσο η λειτουργία όσο και ο έλεγχος των διεργασιών αυτών είναι αποτελεσματικά.
- Να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των πόρων και των πληροφοριών που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη, τη λειτουργία και την παρακολούθηση των διεργασιών αυτών.
- Να παρακολουθεί, να μετρά και να αναλύει τις διεργασίες αυτές.
- Να θέτει σε εφαρμογή δράσεις που είναι απαραίτητες για την επίτευξη προ- σχεδιασμένων αποτελεσμάτων και για τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών αυτών.

Διεργασίες της Επιχείρησης σύμφωνα με το ISO 9001:2008

Παρακάτω παρουσιάζονται ομαδοποιημένες οι διεργασίες μιας επιχείρησης σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2008 (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 2008):

• Διεργασίες Διοίκησης

• Διεργασίες Διαχείρισης Πόρων

• Διεργασίες Υλοποίησης του Προϊόντος δηλαδή τις παραγωγικές διεργασίες

• Διεργασίες Μετρήσεων, Ανάλυσης και Βελτίωσης

Αναλυτικότερα, οι τέσσερις παραπάνω διεργασίες μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους διεργασίες, όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια:

1) Διεργασίες Διοίκησης

- Προσδιορισμός πολιτικής και στόχων ποιότητας (Η διοίκηση της επιχείρησης δεσμεύεται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και για τη συνεχή βελτίωση

της αποτελεσματικότητάς του. Ειδικότερα, δεσμεύεται για: (α) την καθιέρωση της πολιτικής και των στόχων για την ποιότητα, (β) την εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των πόρων, (γ) της γνωστοποίησης στην επιχείρηση της σημασίας της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, καθώς επίσης των νομικών και των κανονιστικών απαιτήσεων, και (δ) την διεξαγωγή, σε προγραμματισμένα διαστήματα, των ανασκοπήσεων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας από τη διοίκηση της επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής καταλληλότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητά του.

2) Διαχείριση Πόρων

- Προσδιορισμός καταλληλότητας του προσωπικού, εξοπλισμού, υποδομής και περιβάλλοντος εργασίας (Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει, να διαθέτει και να διατηρεί τους πόρους και την υποδομή (χώροι εργασίας, κτίρια, εξοπλισμό) που χρειάζονται για να αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και να εφαρμόζει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του).

- Εκπαίδευση προσωπικού (Το προσωπικό πρέπει να είναι ικανό με βάση την κατάλληλη μόρφωση, κατάρτιση, δεξιότητες και εμπειρία και να δια- τηρούνται τα κατάλληλα αρχεία κατάρτισης).

3) Διεργασίες υλοποίησης του προϊόντος

- Προσδιορισμός των φάσεων παραγωγής (Ο οργανισμός πρέπει να σχεδιάζει και να αναπτύσσει τις διεργασίες και τους πόρους που χρειάζονται για την υλοποίηση του προϊόντος)

- Παραγγελιοληψία και επικοινωνία με τους πελάτες (Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει τις απαιτήσεις των πελατών, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων για παράδοση του προϊόντος και για ενέργειες μετά την παράδοση, καθώς και τις εφαρμοστέες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις για το προϊόν. Επίσης, ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει και να εφαρμόζει αποτελεσματικά μέτρα για την επικοινωνία με τους πελάτες σε σχέση με τις πληροφορίες για το προϊόν, την αναπληροφόρηση από τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των παραπόνων των πελατών).

- Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών (Ο οργανισμός πρέπει να μελετά και να ελέγχει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος, προδιορίζοντας: (α) τα στάδια του σχεδιασμού και της ανάπτυξης, (β) τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη, και (γ) την ανασκόπηση, την επαλήθευση και την επικύρωση που ενδείκνυται για κάθε στάδιο).

- Προμήθειες πρώτων υλών και υπηρεσιών τρίτων (Ο οργανισμός πρέπει να αξιολογεί και να επιλέγει τους προμηθευτές με βάση την ικανότητά τους να προμηθεύουν προϊόντα σε συμφωνία με τις απαιτήσεις του οργανισμού. Πρέπει να καθιερώνονται τα κριτήρια επιλογής, αξιολόγησης και επαναξιολόγησής τους. Πρέπει, επίσης να διατηρούνται αρχεία των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων).

- Παραγωγή (Ο οργανισμός πρέπει να σχεδιάζει και να εκτελεί την παραγωγή του προϊόντος και την παροχή υπηρεσιών κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Οι ελεγχόμενες συνθήκες πρέπει να περιλαμβάνουν: (α) τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, (β) τη διαθεσιμότητα των αναγκαίων οδηγιών εργασίας, (γ) τη χρήση του κατάλληλου εξοπλισμού, (δ) τη διαθεσιμότητα και χρήση του εξοπλισμού παρακολούθησης και μέτρησης, (ε) την υλοποίηση της παρακολούθησης και μέτρησης, και (στ) την υλοποίηση των δραστηριοτήτων αποδέσμευσης προϊόντος, παράδοσης και εξυπηρέτησης μετά την παράδοση.

- Συντήρηση εξοπλισμού και διακρίβωση των οργάνων

4) Διεργασίες μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης

- Ικανοποίηση των πελατών (Ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί τις πληροφορίες τις σχετικές με την αντίληψη των πελατών, όπως οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών).

- Εσωτερικές επιθεωρήσεις (Ο οργανισμός πρέπει να διεξάγει, σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, εσωτερικές επιθεωρήσεις για να προσδιορίζει κατά πόσο το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας εφαρμόζεται αποτελεσματικά και συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του Διεθνούς προτύπου).

- Ποιοτικοί έλεγχοι των προϊόντων και των διεργασιών παραγωγής (Ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί και να μετρά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ώστε να επαληθεύει ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για το προϊόν).

- Χειρισμός ελαττωματικών προϊόντων (Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι εντοπίζεται και ελέγχεται το προϊόν, το οποίο δεν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις ώστε να προβλεφθεί η ακούσια χρήση ή παράδοσή του).

- Ανάλυση αποτελεσμάτων ποιοτικών ελέγχων (Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει, να συλλέγει και να αναλύει δεδομένα για να αποδεικνύει την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας).

- Επεξεργασία στατιστικών στοιχείων - Διορθωτικές ενέργειες (Ο οργανισμός πρέπει να αναλαμβάνει δράσεις για την εξάλειψη των αιτίων των μη συμμορφώσεων, ώστε να προλαμβάνεται η επανεμφάνισή τους)

- Προληπτικές ενέργειες (Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει τις ενέργειες για την εξάλειψη των αιτίων των πιθανών μη συμμορφώσεων, ώστε να προλαμβάνεται η επανεμφάνισή τους)

- Διεργασίες συνεχούς βελτίωσης (Ο οργανισμός πρέπει να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας μέσω την πολιτικής για την ποιότητα, των στόχων ποιότητας, των αποτελεσμάτων της επιθεώρησης, της ανάλυσης των δεδομένων, των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών και της ανασκόπησης από την διοίκηση).

Φάσεις Εισαγωγής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ)

Οι **βασικές φάσεις εισαγωγής** ενός ΣΔΠ περιλαμβάνουν:

(α) Δέσμευση της Διοίκησης της ΜΜΕ ως προς την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τη συνεχή βελτίωση του ΣΔΠ που πρόκειται να εισαχθεί,

(β) καθορισμός της ομάδας εργασίας η οποία θα αναλάβει την υλοποίηση της εισαγωγής του ΣΔΠ,

(γ) ανάλυση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της ΜΜΕ,

(δ) σχεδιασμός ανάπτυξης του ΣΔΠ,

(ε) ανάπτυξη τεκμηρίωσης (ανάπτυξη του Εγχειριδίου Ποιότητας, των Διαδικασιών και των Οδηγιών Εργασίας),

(στ) εκπαίδευση του προσωπικού στον τρόπο εφαρμογής του ΣΔΠ,

(ζ) δοκιμαστική εφαρμογή του ΣΔΠ και διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων με σκοπό τη διαπίστωση της αποτελεσματικής και της αποδοτικής εφαρμογής του,

(η) ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας από τη Διοίκηση της ΜΜΕ,

(θ) τέλος, η ΜΜΕ δέχεται επιθεώρηση από τον Οργανισμό Πιστοποίησης και λαμβάνει το σχετικό πιστοποιητικό (Arnold, 1994; Hoyle, 1998; Hall, 1992).

Κύρια Οφέλη του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Τα **κύρια οφέλη** για τη ΜΜΕ από την εισαγωγή ΣΔΠ είναι:

(α) σταθερή προσφορά υπηρεσιών υψηλού επιπέδου,

(β) συνεχής βελτίωση υπηρεσιών

(γ) ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών σε συνδυασμό με τα επαγγελματικά πρότυπα και τους κανόνες ηθικής

(δ) η επίλυση των οργανωτικών θεμάτων της ΜΜΕ,

(ε) ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων του προσωπικού,

(στ) η τυποποίηση των εργασιών της ΜΜΕ,

(ζ) η καταγραφή της απόδοσης των υπηρεσιών που προσφέρει η ΜΜΕ

(η) η πρόληψη των λαθών κατά την προσφορά των υπηρεσιών,

(θ) η μείωση του κόστους λειτουργίας της ΜΜΕ,

(ι) η προβολή της ΜΜΕ στους πελάτες της ως ένας χώρος παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (Hall, 1992; Hoyle, 1998).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης. (2008). Ελληνικό Πρότυπο: Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας-Απαιτήσεις. Αθήνα: ΕΛΟΤ.

Arnold K. , (1994). The manager's guide to ISO 9000. New York: The Free Press.

Hall T. , (1992). The quality manual. West Sussex, UK: John Wiley & sons.

Hoyle D. , (1998). ISO 9000: Quality systems handbook. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.