



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική εργασία

**Η Συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην
Αποτελεσματική Διαχείριση Αλλαγών**

του

ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΜΠΟΓΙΑΤΖΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στην Διοίκηση Επιχειρήσεων
(Εξειδίκευση στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Ιούνιος 2018

Αφιερώνεται στους ανθρώπους που με στήριξαν υλικά και
συναισθηματικά σε αυτή την προσπάθεια...

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας **Γεώργιο Τσιότρα** για την καθοδήγηση και τις συμβουλές του οι οποίες συνέβαλαν στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής.

Ακόμη, ευχαριστώ τα μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της διπλωματικής μου εργασίας, καθηγητές του ΔΠΜΣ στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, την κυρία **Αικατερίνη Γκοτζαμάνη** καθώς και τον κύριο **Φώτιο Βούζα** για την πολύτιμη διδασκαλία και συνεργασία κατά την διάρκεια του προγράμματος.

Τέλος θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου τόσο για την αγάπη, την στήριξη και την καθοδήγηση, όσο και για τις όποιες «θυσίες» έκαναν για μένα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου.

Περίληψη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με στρατηγικές προοπτικές και έχει ως στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών ενός οργανισμού.

Στα πλαίσια του συστήματος της ΔΟΠ εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τα ανώτερα ως το κατώτερο διοικητικά στέλεχος μιας επιχείρησης. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών προϋποθέτει την εμπλοκή όλων, διαφορετικά αποτελεί μεμονωμένη προσπάθεια επίλυσης κάποιων προβλημάτων και θα αποτύχει.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η ανάδειξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα οφέλη της χρήσης της αλλά και το κατά πόσο και με ποιον τρόπο συμβάλλει στην διαχείριση μια ενδεχόμενης αλλαγής σε έναν οργανισμό.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη.....	iv
Περιεχόμενα	v
Πίνακας Εικόνων.....	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Μεθοδολογία.....	2
1.3 Δομή της εργασίας.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΠΟΙΟΤΗΤΑ	4
2.1 Έννοια – Ορισμός.....	4
2.2 Οι επιπτώσεις της ποιότητας.....	5
2.3 Οι μύθοι της ποιότητας.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	8
3.1 Έννοια - Ορισμός.....	8
3.2 Οι θεωρητικοί της ΔΟΠ.....	8
3.2.1 Edwards W. Deming.....	8
3.2.2 Joseph M. Juran	11
3.2.3 Philip B. Crosby.....	12
3.2.4 Caorou Ishikawa	13
3.2.5 Armand V. Feigenbaum.....	13
3.2.6 Genichi Taguchi.....	14
3.3 Αρχές της ΔΟΠ.....	14
3.4 Σκοποί της ΔΟΠ	15
3.5 Εργαλεία της ΔΟΠ.....	16
3.6 Οφέλη από την χρήση της ΔΟΠ	18
3.7 Λόγοι αποτυχίας της ΔΟΠ.....	19

3.8 Προϋποθέσεις επιτυχημένης εφαρμογής ΔΟΠ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	21
4.1 Έννοια - Ορισμός.....	21
4.2 Μοντέλα/Θεωρητική προσέγγιση στην οργανωσιακή αλλαγή.....	22
4.2.1 Το μοντέλο του Lewin	22
4.2.2 Τα μοντέλο του Kotter	23
4.2.3 Τα δέκα βήματα για αλλαγή	23
4.3 Είδη οργανωσιακής αλλαγής	24
4.4 Αίτια αποτυχίας οργανωσιακών αλλαγών	26
4.5 Αντίσταση στην αλλαγή	28
4.6 Στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης	29
4.7 Ο ρόλος του ηγέτη στην αλλαγή.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	34
5.1 Σύνδεση ΔΟΠ και διαχείριση αλλαγής.....	34
5.2 Διαχείριση αλλαγής και κουλτούρα.....	35
5.3 Βήματα εφαρμογής ΔΟΠ κατά την αλλαγή.....	36
5.4 Κύκλοι ποιότητας	36
5.4.1 Επιτυχία κύκλων ποιότητας.....	37
5.4.2 Λόγοι αποτυχίας κύκλων ποιότητας	38
5.4.3 Αποτελέσματα εφαρμογής κύκλων ποιότητας	39
5.5 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	39
5.5.1 Κριτήρια αξιολόγησης ΚΠΑ	40
Κεφάλαιο 6 – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	41
6.1 ΕΛΑΙΣ Α.Ε	41
6.2 Σήμεν Τήλε Βιομηχανική Α.Ε	43
Κεφάλαιο 7 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	47
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΩΝ.....	48

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1. Τα επίπεδα εξέλιξης του ελέγχου ποιότητας.....	5
Εικόνα 2. Ο κύκλος του Deming.....	10
Εικόνα 3. Η τριλογία του Juran.....	12
Εικόνα 4. Διάγραμμα Ishikawa	17
Εικόνα 5. Θεωρία πεδίου ισχύος	22
Εικόνα 6. Παράγοντες οργανωσιακής αλλαγής, Πηγή: Cook & Hunsaker, 2001	26
Εικόνα 7. Ο ρόλος του ηγέτη	31
Εικόνα 8. Κύκλος διαχείρισης της αλλαγής.....	32
Εικόνα 9. Κύκλος ποιότητας	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

Η ιδέα της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας (TQM) αναπτύχθηκε αρχικά για να αυξήσει την αποδοτικότητα των δυτικών και ιαπωνικών οργανισμών. Αποτέλεσμα της επιτυχίας αυτής είναι να έχει εξαπλωθεί παγκοσμίως. Οι επιχειρήσεις σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες επιχειρούν την εφαρμογή της. Ωστόσο, το πολιτιστικό περιβάλλον από χώρα σε χώρα μπορεί να διαφέρει σημαντικά από το κυρίαρχο στις περιοχές όπου έχει ήδη αναπτυχθεί το TQM.

Ο κόσμος στον οποίο ζούμε αλλάζει συνεχώς και με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Οι οικονομίες της παγκοσμιοποίησης φαίνεται να κυριαρχούν σε μεγάλο μέρος της πολιτικής και κοινωνικής μας σκέψης. Οι οργανώσεις στις οποίες εργαζόμαστε ή υποστηρίζουμε για να ανταποκριθούν στις ανάγκες και στους ρυθμούς της αλλαγής αλλάζουν δραματικά από την άποψη των στρατηγικών, των δομών, των συστημάτων και των προσδοκιών τους.

Βασικός πυλώνας κατά την διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής σε έναν οργανισμό αποτελεί η διοίκηση ολικής ποιότητας όπου θέτοντας στόχους και αξιοποιώντας συγκεκριμένα εργαλεία επιτυγχάνει ομαλά θετικά αποτελέσματα.

1.2 Μεθοδολογία

Μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, της οργανωσιακής αλλαγής αλλά και της συμβολής της ΔΟΠ στην διαχείριση αλλαγής επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων αλλά και επιτυχημένων πρακτικών που έχουν ήδη εφαρμοστεί σε οργανισμούς αξιολογώντας το μερίδιο ευθύνης της ΔΟΠ στην αλλαγή.

Η μελέτη καλύπτει πλήθος έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας όπως επίσης χρησιμοποιήθηκε στον εντοπισμό πηγών και η μηχανή αναζήτησης ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας της Google.

1.3 Δομή της εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζεται η εισαγωγή της εργασίας ενώ στην συνέχεια αναφέρεται η μεθοδολογία και η δομή της παρούσας εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζεται η ποιότητα ως έννοια, οι επιπτώσεις που έχει η χρήση της αλλά και οι κυριότεροι μύθοι που υπάρχουν γι' αυτήν.

Στο τρίτο κεφάλαιο ορίζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, οι αρχές της, οι φιλόσοφοι της ποιότητας, οι σκοποί της, αλλά και τα εργαλεία και τα οφέλη από την χρήση της. Τέλος αναφέρονται τυχόν λόγοι αποτυχίας της ΔΟΠ αλλά και με υπό ποιες προϋποθέσεις κρίνεται επιτυχής η εφαρμογής της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, τα μοντέλα και οι θεωρητικές προσεγγίσεις αλλά και τα είδη και αίτια οργανωσιακών αλλαγών. Στο τέλος του κεφαλαίου επισημαίνεται ο όρος της αντίστασης στην αλλαγή, οι στρατηγικές αντιμετώπισης της και ο ρόλος του εκάστοτε ηγέτη απέναντι στην αλλαγή.

Στο πέμπτο κεφάλαιο επιχειρείται η σύνδεση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την διαχείριση της αλλαγής αναφέροντας στην συνέχεια τα βήματα εφαρμογής της ΔΟΠ κατά την αλλαγή. Ως εργαλείο ποιότητας κατά την αλλαγή αναφέρονται οι κύκλοι ποιότητας διατυπώνοντας τα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα από την χρήση τους και το

ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης) όπου αναφέρονται τα κριτήρια αξιολόγησης του πλαισίου αυτού.

Στην συνέχεια και στο έκτο κατά σειρά κεφάλαιο αναφέρονται 2 μελέτες περίπτωσης οργανισμών που λόγω της αναγκαιότητας που τους παρουσιάστηκε για αλλαγή υιοθέτησαν με επιτυχία συστήματα βελτίωσης της ποιότητας και μεθόδους στην παραγωγή και στον έλεγχο της ποιότητας ενώ παρουσιάζονται και τα αποτελέσματα των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν.

Τέλος στο κεφάλαιο 7 διατυπώνονται τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας και στην συνέχεια οι βιβλιογραφικές αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν κατά την συγγραφή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 Έννοια – Ορισμός

Η έννοια της ποιότητας διαφοροποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο της ενώ έχει διαφορετική διάσταση για κάθε μια δραστηριότητα στην οποία εφαρμόζεται.

Σύμφωνα με τον (Κέφης Ν.Β., 2014) η ποιότητα ορίζεται ως εξής: «Ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη την πρώτη φορά και όλες τις επόμενες φορές». Για να επιτευχθεί όμως αυτό θα πρέπει να υπάρχει άψογη συνεργασία μεταξύ του οργανισμού και των εργαζόμενων από τους οποίους εξαρτάται και η επιτυχία κάθε επιχείρησης.

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας (American Society for ASQ) η ποιότητα ορίζεται ως: «Το σύνολο των προδιαγραφών και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων αναγκών του πελάτη» (American Society for ASQ, 2010).

Όπως παρατηρούμε υπάρχουν πολλοί ορισμοί που ο κάθε ένας συμπληρώνει τον άλλον.

Κατά τον Μπουραντά (2002) «Η ποιότητα εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο ένα προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές στις οποίες πρέπει να ταιριάζει με βάση το σχεδιασμό του».

Τέλος ο Τσιότρας (2016) θέλοντας να συνοψίσει όλους τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί αναφέρει πιο ολοκληρωμένα ότι ποιότητα είναι:

- Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Καταλληλότητα για χρήση.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.
- Το να το κάνεις σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Το να πληρώνεις γι' αυτό που πραγματικά παίρνεις.



Εικόνα 1. Τα επίπεδα εξέλιξης του ελέγχου ποιότητας

2.2 Οι επιπτώσεις της ποιότητας

Ο προσανατολισμός ενός οργανισμού στην ποιότητα του αποφέρει πάντοτε οφέλη και αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την επιτυχή λειτουργία του. Η καλή ποιότητα επηρεάζει θετικά (Heizer and Render, 2008):

- Τη φήμη και την αξιοπιστία της επιχείρησης.
- Την αξιοπιστία και τη νομιμότητα των προϊόντων.
- Τη δυνατότητα παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης.
- Τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης.

2.3 Οι μύθοι της ποιότητας

Από τη στιγμή που τα ευρέως αποδεκτά πρότυπα συστημάτων διαχείρισης (όπως το ISO 9001, ISO 14001 και άλλα) άρχισαν να χρησιμοποιούνται κοινά στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, έχουν προκύψει πολλοί μύθοι και παρανοήσεις σχετικά με την εφαρμογή και τη χρήση τους. Η πίστη στους μύθους αυτούς είναι το πιο κοινό εμπόδιο στη χρήση των προτύπων του συστήματος

διαχείρισης και, επιπλέον, η μεγαλύτερη αιτία απογοήτευσης και μειωμένων οφελών από τους χρήστες. Η κατανόηση αυτών των μύθων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιλέξουν να υιοθετήσουν ένα σύστημα διαχείρισης και τελικά να επιτύχουν τα προβλεπόμενα οφέλη που ενσωματώνονται σε όλα τα πρότυπα συστήματος διαχείρισης. Σύμφωνα με τους (Mark Ames et al, 2010) οι πιο συνηθισμένοι μύθοι για την ποιότητα είναι οι εξής:

1. Τα συστήματα διαχείρισης απαιτούν υπερβολική τεκμηρίωση και γραφειοκρατία.

Το πιο δημοφιλές πρότυπο συστήματος διαχείρισης στον κόσμο, ISO 9001, απαιτεί μόνο έξι τεκμηριωμένες διαδικασίες, αρκετές για να παρέχουν διαφάνεια, δομή και εμπιστοσύνη στον οργανισμό, στους πελάτες του και στους υπαλλήλους του. Πέρα από αυτό, ο αριθμός των τεκμηριωμένων διαδικασιών εξαρτάται από το μέγεθος του οργανισμού, τα είδη δραστηριοτήτων και τις επιχειρησιακές ανάγκες.

2. Τα συστήματα διαχείρισης δεν προσθέτουν αξία, αλλά πρέπει να έχω μια, επειδή οι πελάτες μου θέλουν να έχω.

Τα συστήματα διαχείρισης παρέχουν εξοικονόμηση κόστους από τη βάση τους και βελτιωμένη κερδοφορία και απόδοση μέσω ενσωματωμένων προληπτικών πρακτικών. Οργανισμοί οποιουδήποτε μεγέθους που εκτελούν δραστηριότητες οποιουδήποτε είδους που σκέφτονται να υιοθετήσουν ένα πρότυπο συστήματος διαχείρισης, αναμένεται να δουν αυξημένη αξία στους πελάτες και μεγαλύτερη απόδοση επένδυσης μέσω κατάλληλης πειθαρχίας και επικοινωνίας.

3. Τα συστήματα διαχείρισης αποτελούν καθαρό κόστος για την οργάνωσή μου.

Μελέτες έχουν δείξει ότι η πρόληψη ενός προβλήματος είναι λιγότερο δαπανηρή από την αντιμετώπιση των συνεπειών μετά την εμφάνιση ενός προβλήματος.

4. Τα πρότυπα του συστήματος διαχείρισης δεν επιτρέπουν στην εταιρεία μου να είναι ευέλικτη και καινοτόμος.

Κατά την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης, ο οργανισμός θα χρειαστεί να λάβει αποφάσεις που θα του επιτρέψουν να παραμείνει ευέλικτος, όπου η ευελιξία είναι σημαντική, παρέχοντας παράλληλα επαρκή δομή για να εξασφαλίσει καλή πειθαρχία όπου απαιτείται.

5. Δεν απαιτείται πιστοποίηση συστήματος διαχείρισης, ο οργανισμός μου δεν το χρειάζεται.

Τα πρότυπα του συστήματος διαχείρισης περιέχουν μια συλλογή βέλτιστων πρακτικών που έχουν εξελιχθεί τα τελευταία 200 χρόνια. Τα συστήματα διαχείρισης παρέχουν μια ρεαλιστική, συστηματική μεθοδολογία για τους οργανισμούς, βοηθώντας τους να επιτύχουν αποτελέσματα για τον εαυτό τους και τους πελάτες τους.

6. Τα συστήματα διαχείρισης δεν βοηθούν την επιχείρησή μου, στην πραγματικότητα, αποσπούν την επιχείρησή μου από τις κύριες δραστηριότητές της.

Ο μύθος αυτός σχεδόν σίγουρα θα γίνει πραγματικότητα για οργανισμούς που χρησιμοποιούν plug-and-play προσέγγιση για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης, αντί να διασφαλίσουν ότι τα έγγραφα και οι πρακτικές ταιριάζουν στις επιχειρήσεις τους.

7. Τα συστήματα διαχείρισης είναι μία μανία.

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα πρότυπα του συστήματος διαχείρισης και τους προδρόμους τους για περισσότερα από 200 χρόνια.

8. Τα πρότυπα του συστήματος διαχείρισης δεν εγγυώνται την ποιότητα του προϊόντος.

Τίποτα δεν μπορεί να εγγυηθεί απόλυτα την ποιότητα ενός προϊόντος. Εντούτοις, τα συστήματα διαχείρισης μπορούν να προχωρήσουν σε μεγάλο βαθμό στην πρόληψη των προβλημάτων από την πρώτη εμφάνιση, επιτυγχάνοντας έτσι δραματικές βελτιώσεις στα αποτελέσματα μειώνοντας παράλληλα το κόστος.

9. Ο πελάτης μου ελέγχει ήδη τον οργανισμό και τα προϊόντα μου, οπότε δεν θα πρέπει να υιοθετήσω ένα σύστημα διαχείρισης και να το πιστοποιήσω.

Οι οργανισμοί πιστοποίησης είναι διαπιστευμένοι για τον έλεγχο του πλήρους φάσματος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Αυτοί οι έλεγχοι διενεργούνται από προσωπικό πλήρως εξειδικευμένο για την εκτέλεση αυτών των ελέγχων, παρέχοντας έτσι εμπιστοσύνη στον οργανισμό, τους ενδιαφερόμενους και τους πελάτες του.

10. Έχω ήδη άλλες πιστοποιήσεις (FDA, UL, GLP, GMP), οπότε δεν χρειάζεται να υιοθετήσω ένα σύστημα διαχείρισης και να το αποκτήσω πιστοποιημένα.

Καμία από αυτές τις πιστοποιήσεις δεν αντιπροσωπεύει πλήρη συστήματα διαχείρισης που είναι διαπιστευμένα από οργανισμούς πιστοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Έννοια - Ορισμός

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στις απαιτήσεις του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους (Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 2005), ενεργοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών και των πελατών (Τσιότρας, 2002).

Η γέννησή της τοποθετείται χρονικά στην χώρα της Ιαπωνίας μετά τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο από τους Αμερικάνους Joseph M. Juran και W. Edwards Deming όπου χρησιμοποιήθηκε στην δεκαετία του 1970 ως μέθοδος διοίκησης από αυτοκινητοβιομηχανίες και εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρονικών (American Society for Quality, 2010).

Ως φιλοσοφία διοίκησης η ΔΟΠ υποστηρίζει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των μελών και των λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό ενώ τονίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας αναμένεται να συμβάλλει συνολικά στην βελτίωση και ότι είναι αυτοσκοπός κάθε επιχείρησης. Χαρακτηρίζεται ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης» όπου η επιτυχία του κρίνεται από τον αποτελεσματικότερο συνδυασμό όλων των παραγωγικών συντελεστών σε έναν οργανισμό.

3.2 Οι θεωρητικοί της ΔΟΠ

3.2.1 Edwards W. Deming

Ο Edward W. Deming είναι ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γεννήθηκε το 1900 στην Αμερική και απεβίωσε το 1993. Καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης με υπόβαθρο γνώσεων Ψυχολογίας και Στατιστικής. Προσκεκλημένος από τη χώρα της Ιαπωνίας να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της Ιαπωνικής βιομηχανίας

έκανε διαλέξεις που αφορούσαν τον στατιστικό έλεγχο και την επεξεργασία προϊόντων (Ζαβλανός, 2006). Η συμβολή του πολύ μεγάλη και αναγνωρισμένη. Το 1951 οι Ιάπωνες εκτιμώντας την προσφορά του θεσπίζουν ένα βραβείο με το όνομά του. Το βραβείο Deming απονέμεται σε επιχειρήσεις που έδειξαν αποτελεσματική βελτίωση στις διεργασίες παραγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών τους (Τσιότρας, 2016).

Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 αρχές προς την διοίκηση διότι υποστήριξε ότι τα περισσότερα λάθη σχετικά με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται από λάθη της διοίκησης παρά από λάθη των εργαζομένων και ότι για να μεταβεί ένας οργανισμός από την κλασική διοίκηση στην διοίκηση ολικής ποιότητας θα πρέπει να τηρεί τα παρακάτω 14 σημεία του Deming (Ν. Λογοθέτης, 1993):

1. Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας.
3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση.
4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.
6. Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.
7. Θέσπιση ηγεσίας.
8. Εκδίωξη του φόβου.
9. Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων.
10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων.
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοτώσεων.
12. Απομάκρυνση των περιορισμών για την ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζομένου.
13. Θέσπιση ενός προγράμματος για εκπαίδευση.
14. Ανάληψη δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού.

Στην δεκαετία του 1950 ο Deming παρουσίασε τον κύκλο ελέγχου ή "Deming Cycle". Ο Deming τον ονόμασε "Κύκλος Shewhart", καθώς το μοντέλο του βασίστηκε σε μια ιδέα από τον σύμβουλό του Walter Shewhart. Ήθελε να εντοπίσει το τι προκαλεί τα προϊόντα να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Η λύση αυτή βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν υποθέσεις σχετικά με το τι χρειάζεται να αλλάξουν και στη συνέχεια να τις δοκιμάσουν σε ένα συνεχές βρόχο ανατροφοδότησης.

Ο κύκλος του Deming αποτελείται από 4 στάδια:

1. Σχεδίασε (Plan).

Προσδιορίζεται το πρόβλημα και εκτιμώνται οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την λύση του.

2. Κάνε (Do).

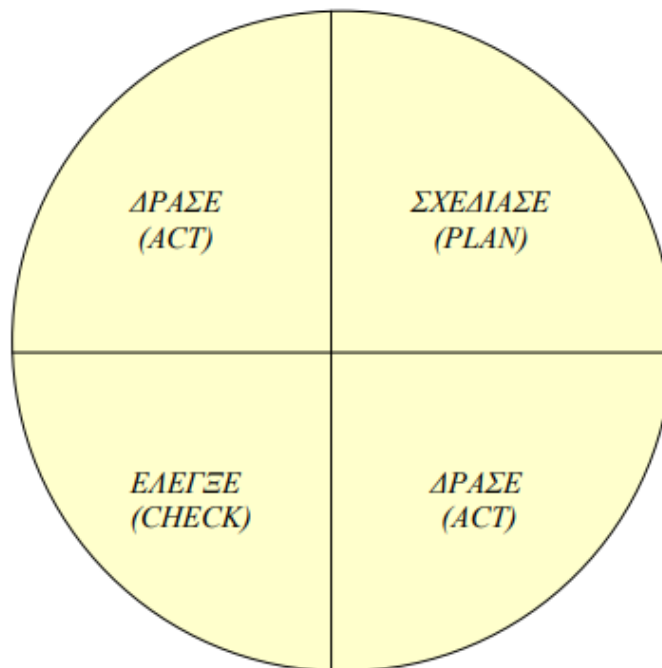
Η φάση αυτή επιτρέπει την έγκριση του σχεδίου από το προηγούμενο βήμα. Οι μικρές αλλαγές συνήθως δοκιμάζονται και τα δεδομένα συλλέγονται για να δουν πόσο αποτελεσματική είναι η αλλαγή.

3. Έλεγχε (Check).

Αναλύονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα από το πρώτο βήμα. Έλεγχος για τυχόν αποκλίσεις από το αρχικό σχέδιο.

4. Δράσε (Act).

Στο τελευταίο στάδιο γίνεται υλοποίηση των αλλαγών που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης.



Εικόνα 2. Ο κύκλος του Deming

3.2.2 Joseph M. Juran

Ο Joseph M. Juran πραγματοποίησε πολλές συμβολές στον τομέα της διαχείρισης της ποιότητας στα 70+ ενεργά χρόνια εργασίας του. Το βιβλίο του, το εγχειρίδιο ποιοτικού ελέγχου, αποτελεί κλασική αναφορά για τους μηχανικούς της ποιότητας. Έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ιαπωνική φιλοσοφία για τη διαχείριση της ποιότητας και εργάστηκε για να διαμορφώσει την οικονομία τους στον βιομηχανικό ηγέτη που είναι σήμερα. Ο Δρ. Juran ήταν ο πρώτος που ενσωμάτωσε την ανθρώπινη πτυχή της διαχείρισης της ποιότητας που αναφέρεται ως Total Quality Management.

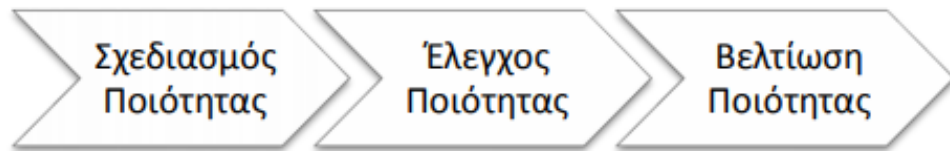
Η διαδικασία ανάπτυξης ιδεών ήταν σταδιακή για τον Δρ. Juran. Ο ορισμός της ποιότητας ως «καταλληλότητα για χρήση» δηλώνοντας ότι εάν ο καταναλωτής λαμβάνει την ποιότητα που περίμενε τότε η αποστολή της ποιότητας θεωρείται επιτυχημένη (Johnson & Chvala, 1996). Η εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης, η αρχή του Pareto, η ανάγκη για ευρεία εκπαίδευση στην ποιότητα και η προσέγγιση ανά σχέδιο για τη βελτίωση της ποιότητας - είναι ιδέες για τις οποίες ο Juran έγινε σταδιακά γνωστός.

Ο Juran ανέπτυξε την «Τριλογία της Ποιότητας» η οποία αποτελείται από τις παρακάτω διαδικασίες:

1. Ποιοτικός Σχεδιασμός
 - Προσδιορίστε ποιοι είναι οι πελάτες.
 - Προσδιορίστε τις ανάγκες αυτών των πελατών.
 - Μεταφράστε αυτές τις ανάγκες στη γλώσσα μας.
 - Αναπτύξτε ένα προϊόν που μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες αυτές.
 - Βελτιστοποιήστε τις λειτουργίες του προϊόντος, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις ανάγκες των πελατών μας.
2. Βελτίωση ποιότητας
 - Αναπτύξτε μια διαδικασία που είναι σε θέση να παράγει το προϊόν.
 - Βελτιστοποιήστε τη διαδικασία.

3. Έλεγχος ποιότητας

- Αποδείξτε ότι η διαδικασία μπορεί να παράγει το προϊόν υπό συνθήκες λειτουργίας με ελάχιστη επιθεώρηση.
- Μεταφέρετε τη διαδικασία στις λειτουργίες.



Εικόνα 3. Η τριλογία του Juran

3.2.3 Philip B. Crosby

Γεννήθηκε το 1926 και εργαζόταν ως σύμβουλος. Είναι ο πρώτος που εισήγαγε την θεωρία του «κάνε κάτι σωστά από την πρώτη φορά» και αλλά και τον «κανόνα των μηδέν λαθών(zero defects)» (Τσιότρας, 2016).

Ο Crosby ανέπτυξε τις πέντε απαράβατες αρχές της ποιότητας (Paul James, 1998):

1. Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις.
2. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για προβλήματα ποιότητας.
3. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας.
4. Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας.
5. Μόνη αρχή της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά.

Επιπρόσθετα σχεδίασε ένα πρόγραμμα 14 βημάτων που πρέπει να ακολουθείται από τις επιχειρήσεις (Τσιότρας, 2016):

1. Δέσμευση της Διοίκησης.
2. Καθορισμός μιας ομάδας ατόμων, υπευθύνων για την βελτίωση ποιότητας.

3. Μέτρηση της ποιότητας για των εντοπισμό των σημείων που επιδέχονται βελτίωση.
4. Προσδιορισμός του κόστους ποιότητας και μετάδοση της σημασίας του σε όλους τους εμπλεκόμενους.
5. Κατανόηση της σημασίας της ποιότητας γενικότερα από όλο το προσωπικό ανεξαρτήτου βαθμίδας.
6. Σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών.
7. Δημιουργία σχεδίου για την πρόληψη των λαθών.
8. Εκπαίδευση προσωπικού.
9. Θέσπιση της ημέρας μηδέν λαθών.
10. Καθορισμός στόχων.
11. Εξάλειψη κάθε πιθανής αιτίας δημιουργίας λαθών.
12. Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών.
13. Διοργάνωση συμβουλίων Ποιότητας.
14. Μετά το 13^ο βήμα, επιστροφή στο πρώτο και συνεχής επανάληψη της διαδικασίας.

3.2.4 Caorou Ishikawa

Γεννήθηκε το 1915 και ήταν καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο. Πρότεινε τα εργαλεία ψαροκόκαλο (fishbone) ή διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος τα οποία είναι μέρος των 7 βασικών εργαλείων που δημιούργησε και θεωρούνται σημαντικά βοηθήματα στην επίλυση του μεγαλύτερου ποσοστού προβλημάτων μέχρι και σήμερα (Kelemen, 2003).

3.2.5 Armand V. Feigenbaum

Γεννήθηκε το 1922 και θεωρούσε ότι η ποιότητα αποτελεί έναν τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού.

Τα 3 βασικά σημεία της φιλοσοφίας του για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τον (Ζαβλανός, 2006) είναι:

1. Η διοίκηση πρέπει να δίνει την απαραίτητη έμφαση στην ποιότητα.
2. Απαραίτητη η συνεχής έρευνα γύρω από τις νέες τεχνικές ώστε να βελτιώνεται η τεχνολογία της επιχείρησης.
3. Συνεχής εκπαίδευση στο προσωπικό του οργανισμού.

Υποστήριξε τέλος, πως η ποιότητα είναι πιο σημαντική από τον ρυθμό παραγωγής ενώ τόνισε πως κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι ελεύθερος να σταματήσει την γραμμή παραγωγής όταν αντιληφθεί κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με την ποιότητα.

3.2.6 Genichi Taguchi

Γεννήθηκε το 1924 και η μεθοδολογία του σχετίζεται με τις διαδικασίες πριν από την παραγωγή του προϊόντος και με την βελτίωση του ενώ στις τεχνικές του χρησιμοποιεί μεθόδους στατιστικού σχεδιασμού πειραμάτων.

Ορίζει την ποιότητα ως «πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από την στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση» (Τσιότρας, 2016).

3.3 Αρχές της ΔΟΠ

Μετά από μελέτη των διαφορών και των ομοιοτήτων που υπάρχουν μεταξύ των θεωριών των βασικών γκουρού της ΔΟΠ, οι (Ghobadian και Speller, 1994), κατέληξαν στα παρακάτω κοινά σημεία, που αποτελούν τις αρχές της ΔΟΠ:

1. Σημαντικότητα του ελέγχου της διαδικασίας και όχι του προϊόντος.
2. Σημαντικότητα εστίασης στον ανθρώπινο παράγοντα και στην ανθρώπινη συμπεριφορά.
3. Υπευθυνότητα της ανώτατης διοίκησης για την ποιότητα και την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στην επιχείρηση.
4. Σημαντικότητα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων.
5. Έμφαση στην πρόληψη και στη μείωση του κόστους ποιότητας.
6. Έμφαση στη συνεχή βελτίωση.

7. Συνεργασία και ευθύνη όλων των τμημάτων των και λειτουργιών της επιχείρησης στη βελτίωση της ποιότητας.

Η ΔΟΠ μπορεί να τα παρέχει όλα αυτά τα πλεονεκτήματα μόνο υπό την τήρηση των παρακάτω τεσσάρων αρχών:

1. Ικανοποίηση του Πελάτη.
2. Διοίκηση με Στοιχεία.
3. Διοίκηση Βασισμένη στο Ανθρώπινο Δυναμικό.
4. Συνεχή βελτίωση.

Οι Sitkin et al (1994) ισχυρίζονται ότι οι διαφορετικές προσεγγίσεις της ΔΟΠ, μοιράζονται ορισμένες κοινές αντιλήψεις, οι οποίες διαχωρίζονται σε τρεις βασικές ομάδες:

1. Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη.
2. Έμφαση στη συνεχή βελτίωση.
3. Αντιμετώπιση της επιχείρησης σαν ένα ενιαίο σύστημα.

Τέλος, τον εντοπισμό κοινών βασικών ιδιοτήτων επιδιώκει και ο Bryce (1991), οποίος αναφέρει ότι αν και υπάρχουν διαφορές μεταξύ των προσεγγίσεων βελτίωσης ποιότητας, ξεχωρίζουν οι τέσσερις κοινές ιδιότητες:

1. Ηγεσία της διοίκησης.
2. Συμμετοχή των εργαζομένων.
3. Εστίαση στον πελάτη.
4. Συνεχής βελτίωση.

3.4 Σκοποί της ΔΟΠ

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θέλοντας να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της προσπαθεί να πετύχει τα παρακάτω σύμφωνα με τον (Evans J, et al., 2005):

- Καθορισμός πραγματικών αναγκών πελάτη.
- Μείωση κόστους.
- Βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού.
- Αύξηση της παραγωγικότητας συγχρόνως με την αύξηση της ποιότητας.
- Αυξημένο μερίδιο αγοράς.
- Επιχειρησιακή ανάπτυξη.
- Αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός των αναγκών των πελατών.

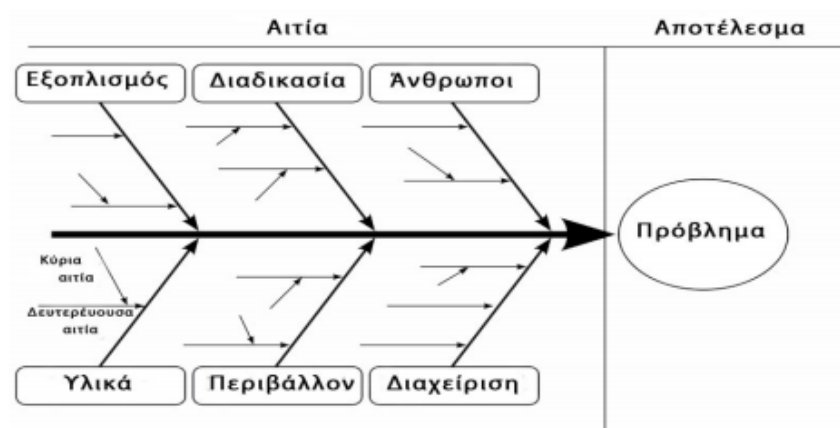
3.5 Εργαλεία της ΔΟΠ

Πραγματοποιήθηκε ανάπτυξη κάποιων βασικών τεχνικών και εργαλείων για την σωστή διαχείριση της ποιότητας. Παρότι στην πλειοψηφία τους είναι απλά στην χρήση προσφέρουν πληθώρα χρήσιμων πληροφοριών σχετικά με την λήψη αποφάσεων ενώ η επιτυχής χρήση τους δίνει ώθηση στον οργανισμό για βελτίωση της ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από 7 παλαιά και 7 νέα εργαλεία.

Τα επτά παλαιά εργαλεία είναι (Paul James, 1998):

1. Διαγράμματα ροής.
Εργαλείο το οποίο απεικονίζει μια συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία.
2. Φύλλα ελέγχου.
Τυποποιημένες φόρμες που χρησιμοποιούνται για την καταγραφή συχνοτήτων ή αριθμών εμφανίσεων κάποιου γεγονότος.
3. Ιστογράμματα.
Γραφική αναπαράσταση δεδομένων που χρησιμεύουν στην παρουσίαση αποτελέσματος.
4. Διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος.
Διερευνά, αναγνωρίζει και παρουσιάζει γραφικά τα πιθανά αποτελέσματα ενός προβλήματος ώστε να εντοπιστούν τα αίτια του.



Εικόνα 4. Διάγραμμα Ishikawa

5. Διαγράμματα Pareto.

Παρουσιάζουν αποτελέσματα ανάλυσης ώστε να εντοπιστούν οι πιο σημαντικές αιτίες.

6. Διαγράμματα διασποράς.

Εφαρμόζουν την ανάλυση παλινδρόμησης και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε γραφική μορφή.

7. Διαγράμματα ελέγχου.

Απεικονίζουν τα δεδομένα που παράγονται από την αξιολόγηση των διεργασιών αλλά και των προϊόντων.

Ο (Montgomery, 1996) υποστηρίζει ότι τα διαγράμματα ελέγχου:

- Είναι μια αποδεδειγμένη τεχνική για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.
- Είναι αποτελεσματικά στην πρόληψη ελαττωματικών.
- Αποτρέπουν περιττές διορθώσεις στη διεργασία.
- Προσφέρουν διαγνωστικές πληροφορίες.

Τα επτά νέα εργαλεία είναι (Paul James, 1998):

1. Διαγράμματα «Συγγένειας».
2. Διαγράμματα Συσχετισμού.
3. Δενδροειδή Διαγράμματα.
4. Πίνακες.
5. Ανάλυση δεδομένων με Πίνακα.
6. Διαγράμματα Αποφάσεων.

7. Βελοειδή Διαγράμματα.

3.6 Οφέλη από την χρήση της ΔΟΠ

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι τόσο ποιοτικά αλλά και ποσοτικά (Yusof and Aspinwall, 2000).

Ποιοτικά οφέλη ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι (Yusof and Aspinwall, 2000):

1. Ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και συνειδητοποίηση της σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση.
2. Ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας μέσα στην επιχείρηση.
3. Αύξηση της υπερηφάνειας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους, οι οποίοι πλέον αισθάνονται πιο σημαντικοί για την επιχείρηση.
4. Βελτίωση της επικοινωνίας.
5. Αύξηση της ομαδικότητας και της συνεργασίας.
6. Αναγνώριση του ρόλου και της συνεισφοράς των εργαζομένων.

Ποσοτικά οφέλη ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι (Yusof and Aspinwall, 2000):

1. Βελτίωση ποιότητας των προϊόντων.
2. Μείωση ελαττωματικών και επανεργασιών.
3. Αύξηση ικανοποίησης των πελατών.
4. Μείωση των χρόνων παραγγελίας.
5. Αύξηση πωλήσεων.
6. Αύξηση συμμετοχής των εργαζομένων σε δραστηριότητες βελτίωσης.
7. Μείωση παραιτήσεων και απουσιών.
8. Μείωση του κόστους κακής ποιότητας.
9. Μείωση του επιπέδου αποθεμάτων (Yusof and Aspinwall, 2000).

3.7 Λόγοι αποτυχίας της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Glover (1993) οι λόγοι αποτυχίας της ΔΟΠ μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες:

1. Αδυναμίες αντίληψης.
2. Ελαττώματα στον σχεδιάσμό.
3. Αναποτελεσματική εφαρμογή.

Σχετικά με τους λόγους αποτυχίας της ΔΟΠ (Smith et al, 1994), οι σημαντικότερες δυσκολίες εφαρμογής της είναι:

- Έλλειψη κατανόησης της νέας φιλοσοφίας και της σημασίας της.
- Έλλειψη δέσμευσης και διάθεσης της ανώτατης διοίκησης να μάθει και να αλλάξει.
- Αποτυχία να ενσωματωθεί ΔΟΠ στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.

3.8 Προϋποθέσεις επιτυχημένης εφαρμογής ΔΟΠ

Σε συνέχεια όσων αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με τα οφέλη και τους λόγους αποτυχίας της ΔΟΠ είναι σημαντικό να αναφέρουμε και ποια είναι τα στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν ώστε να θεωρηθεί μια εφαρμογή της ΔΟΠ επιτυχημένη.

Σύμφωνα με τον (Juran, 1993) κάθε διοίκηση οργανισμού πρέπει να ακολουθήσει τα εξής:

- Να δημιουργήσει και να υπηρετεί το συμβούλιο ποιότητας, ισοδύναμο της οικονομικής επιτροπής.
- Να θεσπίσει ευρύτερους στόχους ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων στόχων βελτίωσής της, και να τους ενσωματώσει στο επιχειρησιακό πλάνο.
- Να διαθέσει τους κατάλληλους πόρους για την εκπαίδευση ολόκληρης της ιεραρχίας της επιχείρησης σχετικά με τη διαχείριση της ποιότητας.
- Να αναπτύξει τρόπους αξιολόγησης των αποτελεσμάτων ποιότητας, σε σύγκριση με τους στόχους ποιότητας.

- Να προσφέρει αναγνώριση για την άριστη ποιοτική απόδοση, και να ανανεώνει το σύστημα επιβράβευσης, ώστε να ανταποκρίνεται στις αλλαγές που συντελούνται στις εργασιακές λειτουργίες και στις αρμοδιότητες.

Τέλος, τα απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή της ΔΟΠ τα οποία θεωρούνται και ως αξιώματα της ΔΟΠ σύμφωνα με τον (Τσιότρας, 2002) είναι τα εξής:

1. Δέσμευση για την βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία.
2. Επιστημονική γνώση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις «τεχνικές» αλλαγές.
3. Ανάμιξη/Συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα (Ολική Συμμετοχή).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

4.1 Έννοια - Ορισμός

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοούμε την διαδικασία μετακίνησης από την υπάρχουσα κατάσταση σε ένα σημείο το οποίο τα μέλη του οργανισμού αποδέχονται εξαιτίας των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις συνθήκες δραστηριοποίησης και λειτουργίας (Cook and Hunsaker, 2001).

Ως αλλαγή ορίζεται η διαδικασία μετάβασης από μία κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη. Η μετάβαση αυτή περιλαμβάνει τη διαδικασία επανατοποθέτησης και προσαρμογής ατόμων ή ομάδας σε ένα νέο περιβάλλον όπου θα λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα (Χυτήρης, 2001).

Στην δεκαετία του 1980, η οργανωσιακή αλλαγή ορίστηκε ως:

- Εμπειρική παρατήρηση αλλαγής σε ένα ή περισσότερα υποσυστήματα (Beer, 1980).
- Εισαγωγή νέων τρόπων, δράσεων, αντιλήψεων και συμπεριφορών (Tichy, 1983).
- Μεταβατικό στάδιο μεταξύ παρούσας κατάστασης και επιθυμητών μελλοντικών καταστάσεων (Cummings and Huse, 1985).

Την δεκαετία του 1990 αντίστοιχα η οργανωσιακή αλλαγή ορίστηκε ως:

- Η εφαρμογή νέων αλλαγών σε εργασίες, οργανωσιακές δομές και στρατηγική (Safayeni et al., 1991).
- Η διαδικασία ανάλυσης του παρελθόντος ώστε να αλλάξουν οι παρούσες διαδικασίες σύμφωνα με τις ανάγκες του μέλλοντος (Kanter et al., 1992).
- Ως διαφοροποίηση συμβατικού τρόπου σκέψης ή συμπεριφοράς (Wagner and Hollenbeck, 1998).
- Ως ένα αναγκαίο κακό όπου πρέπει να επιβιώσει ένας οργανισμός (Dopson and Neumann, 1998).

- Ως νέα κατάσταση πραγμάτων, διαφοροποιημένη από την παλιά (French and Bell, 1999).

4.2 Μοντέλα/Θεωρητική προσέγγιση στην οργανωσιακή αλλαγή

4.2.1 Το μοντέλο του Lewin

Ο Lewin (1947) διατύπωσε την θεωρία πεδίου ισχύος η οποία αναφέρει ότι η αλλαγή πρέπει να περιλαμβάνει τρία στάδια:

1. Απόψυξη (Unfreeze).

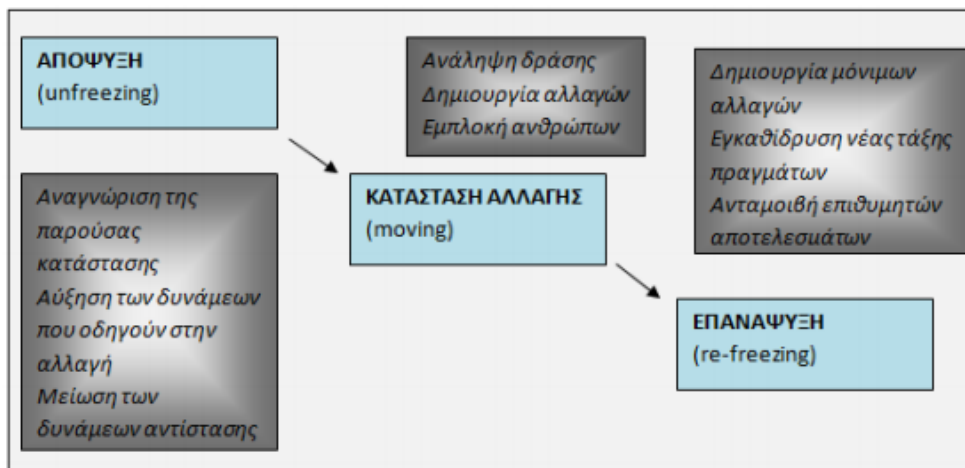
Διαπιστώνεται το χάσμα της παρούσας με την επιθυμητή κατάσταση και επιβεβαιώνεται η ανάγκη για άμεση αλλαγή.

2. Κατάσταση αλλαγής (Move).

Μετακίνηση στην καινούργια κατάσταση κάνοντας χρήση νέων δομών, συμπεριφορών και διαδικασιών.

3. Επανάψυξη (Re-freeze).

Παγίωση της αλλαγής μέσα από επικοινωνία, αξιολόγηση της απόδοσης και δέσμευση της ηγεσίας.



Εικόνα 5. Θεωρία πεδίου ισχύος

4.2.2 Τα μοντέλο του Kotter

Τα οκτώ βήματα που καθιστούν την οργανωσιακή αλλαγή επιτυχή είναι (Kotter, 1995):

1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος σχετικά με τις ανάγκες που θα επιφέρουν την αλλαγή.
2. Δημιουργία ισχυρού συνασπισμού υψηλού επιπέδου που θα καθοδηγήσει και θα οδηγήσει τις αλλαγές.
3. Δημιουργία ενός οράματος για το μέλλον του οργανισμού.
4. Κοινοποίηση του οράματος σε όλο το εύρος του οργανισμού.
5. Ενδυνάμωση των ανθρώπων του οργανισμού έτσι ώστε να δρουν προς το όραμα, να άρουν εμπόδια ενάντια στην αλλαγή και να βελτιώνουν τις διαδικασίες.
6. Πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων επιτυχιών. Προγραμματισμός ορατών βελτιώσεων στην απόδοση.
7. Παγίωση βελτιώσεων και παραγωγή περισσότερων αλλαγών.
8. Ενσωμάτωση νέων προσεγγίσεων. Σαφής προσδιορισμός των συσχετίσεων μεταξύ νέων συμπεριφορών και οργανωτικών επιτυχιών.

4.2.3 Τα δέκα βήματα για αλλαγή

Σύμφωνα με τους (Jick and Todd D., 1993) υπάρχουν δέκα στάδια ως ένα σχέδιο των οργανισμών για την διαδικασία αλλαγής αλλά και για την αξιολόγηση των προσπαθειών που ενεργούνται τα οποία είναι τα εξής:

- Ανάλυση της οργάνωσης και της ανάγκης για αλλαγής.
- Δημιουργία ενός κοινού οράματος και κοινής κατεύθυνσης.
- Διαχωρισμός από το παρελθόν.
- Δημιουργία μιας αίσθησης επείγουσας ανάγκης.
- Υποστήριξη ενός ισχυρού ηγέτη.

- Υποστήριξη των κέντρων επιρροής στον οργανισμό.
- Σχεδίαση ενός σχεδίου εφαρμογής.
- Ανάπτυξη των κατάλληλων δομών.
- Επικοινωνία, εμπλοκή ατόμων και είμαστε ειλικρίνεια.
- Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής.

Τέλος, σύμφωνα με τους Holt et al. (2007), η επιτυχής εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών βασίζεται σε τρία στάδια:

1. Ετοιμότητα (Readiness).

Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι δεκτικοί σε μία επικείμενη αλλαγή.

2. Η Αποδοχή (Adoption).

Συμβαίνει όταν αλλάζει η στάση και η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και συμμορφώνονται με τις προσδοκίες της αλλαγής.

3. Η Θεσμοθέτηση (Institutionalization).

Συμβαίνει όταν η αλλαγή ενσωματώνεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

4.3 Είδη οργανωσιακής αλλαγής

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να μπορέσουμε να χαρακτηρίσουμε μια αλλαγή και η βιβλιογραφία μας το αποδεικνύει αυτό καθώς υπάρχει πληθώρα λέξεων οι οποίες κατηγοριοποιούν τα είδη των αλλαγών.

Ο (Χυτήρης, 2001) διέκρινε αρχικά την αλλαγή στα εξής είδη:

1. Προγραμματισμένη ή αναμενόμενη.

Όταν συμβαίνει η αλλαγή ως φυσική εξέλιξη των πραγμάτων και έχει ήδη σχεδιαστεί η μετάβαση σε μια επιθυμητή κατάσταση.

2. Απρογραμματίστη ή επιβαλλόμενη.

Δεν υπάρχει αντίδραση καθώς απρόβλεπτοι παράγοντες θέτουν στον οργανισμό να έχει συμπεριφορά που έχουν αποφασίσει/επιβάλλει άλλοι.

3. Διαπραγματεύσιμη.

Όταν ακόμη και η ίδια η αλλαγή αποτελεί κομμάτι διαπραγμάτευσης.

Ακόμη ανάλογα με την φύση της μπορεί να χαρακτηριστεί συνεχής ή περιοδική (Weik and Quin, 1999), πρώτης ή δεύτερης τάξης (Levy, 1986), και αυξητική-εξελικτική-σταδιακή-επανευθυγράμμιση (Balogun and Hope, 1999). Ακόμη ένας παράγοντας κατηγοριοποίησης της αλλαγής είναι και το περιεχόμενο όπου σύμφωνα με τον Gilgeous, 1997) μπορεί να χαρακτηριστεί ως:

- Τεχνική ή Τεχνολογική.
- Φυσική.
- Οργανωσιακή.
- Ατομική.

Ανεξάρτητα όμως από τη μορφή που θα έχει, μια αλλαγή ως γεγονός επηρεάζει σε μια επιχείρηση δυο βασικούς παράγοντες σύμφωνα με τον (Χυτήρης, 2001):

1. Το σύστημα παραγωγής προϊόντων η παροχής υπηρεσιών δηλαδή τις νέες τεχνολογίες παραγωγής αλλά και την παραγωγή νέων προϊόντων.
2. Το εργατικό δυναμικό δηλαδή τα συστήματα αξιολόγησης, την εκπαίδευση του προσωπικού και τις προσλήψεις-απολύσεις.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
Τεχνολογία	διαδίκτυο, πληροφοριακή τεχνολογία, ρομποτική, στατιστικές τεχνικές ποιοτικής διαχείρισης και ανασχεδιασμός διαδικασιών κτλ.
Οικονομικοί παράγοντες	υφιστάμενη παγκόσμια οικονομική κρίση, αδυναμία χρηματοπιστωτικού συστήματος, διακυμάνσεις επιτοκίων, νομοθετικοί περιορισμοί κτλ.
Παγκόσμιος ανταγωνισμός	αναπτυσσόμενες οικονομίες (Κίνα, Ινδία, Βραζιλία), επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συγχωνεύσεις, ενοποιήσεις κτλ.
Παγκόσμιες πολιτικές εξελίξεις	Ε.Ε. και αιτήματα για περεταίρω πολιτική ενοποίηση, αστάθεια στα πρώην Σοβιετικά κράτη, σημαντικός και μη προβλέψιμος ρόλος της Κίνας στο παγκόσμιο εμπόριο, οικονομικές συναλλαγές με χώρες που παραβιάζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα, εμφύλιοι πόλεμοι, θρησκευτικές / εθνικιστικές διαμάχες σε πολλές περιοχές κτλ.
Κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές	περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, κοινωνική ευθύνη εταιρειών, αυξανόμενη πολιτισμική διαφοροποίηση, αυξημένη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, διόγκωση των κοινωνικών ανισοτήτων κτλ.
Εσωτερικές προκλήσεις	συμπεριφορικά προβλήματα (απουσίες, απεργίες, σαμποτάζ, συνδικαλιστικές διεκδικήσεις), διαδικαστικά προβλήματα (επικοινωνία, λήψη αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα, καινοτομίες), διαμάχη μεταξύ εργασιακής και κοινωνικής ηθικής σε πολλές χώρες, οργανωσιακές διαμάχες κτλ.

Εικόνα 6. Παράγοντες οργανωσιακής αλλαγής, Πηγή: Cook and Hunsaker, 2001

4.4 Αίτια αποτυχίας οργανωσιακών αλλαγών

Αν και με το πέρασμα των χρόνων η διοίκηση αλλαγών συνεχώς εξελίσσεται, τα προγράμματα οργανωσιακών αλλαγών συχνά αποτυγχάνουν. Σύμφωνα με τους (Beer and Nohria, 2000) το 70% των προγραμμάτων που επιχειρούν την αλλαγή αποτυγχάνουν ενώ μόνο το 30% πραγματοποιεί την αλλαγή με επιτυχία (Hammer, M. and Champy, J. (1993).

Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας είναι οι εξής:

- Η έλλειψη οράματος και στρατηγικής.

Ένας οργανισμός δεν μπορεί να πετύχει την αλλαγή εφόσον δεν έχει ξεκάθαρη κατεύθυνση και πορεία. Απαιτείται ένα συνεκτικό, πρακτικό και λογικό όραμα.

- Η υπεροψία.

Η υπερβολική εμπιστοσύνη στις δυνάμεις και στο όνομα ενός οργανισμού δημιουργεί καταστάσεις επανάπαυσης, θέτοντας έτσι σε κίνδυνο ακόμη και την επιβίωση του.

- Η ελλιπής επικοινωνία.

Σε ένα μεγάλο ποσοστό στην αποτυχία ενός προγράμματος ευθύνεται και η ανεπαρκής πληροφόρηση προς τους εργαζόμενους για την σημασία, τον σκοπό της αλλαγής καθώς και τις συνέπειες που θα έχει για τους ίδιους.

- Η ανεπαρκής εκπαίδευση.

Η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού σχετικά με τις νέες ικανότητες και γνώσεις που πρέπει να αποκτήσουν οδηγεί τους εργαζόμενους σε κατάσταση φόβου προς το άγνωστο και αυξάνει της αντίσταση κατά της αλλαγής.

- Η αντίσταση κατά της αλλαγής.

Είναι ένας παράγοντας αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής και προϋποθέτει ότι κάποιο πρόγραμμα δεν υποστηρίχθηκε ή δεν εφαρμόστηκε για διάφορους λόγους

- Η έλλειψη πόρων.

Για την υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής δεν απαιτούνται μόνο πόροι για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής αλλά και προσωπικό το οποίο έχει ήδη επιβαρυνόμενο πρόγραμμα και συχνά παρατηρείται έλλειψη ατόμων διεκπεραίωσης του προγράμματος αλλαγής.

- Η ανικανότητα της διοίκησης αλλαγής.

Η έλλειψη επαρκούς επιστημονικής αλλά και εμπειρικής γνώσης των στελεχών που επιλέγονται να ασκήσουν προγράμματα αλλαγής μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική για έναν οργανισμό.

- Η έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας.

Η στήριξη της ηγεσίας στο πρόγραμμα αλλαγής παίζει καθοριστικό ρόλο για το μέλλον του προγράμματος και την επιτυχία του.

4.5 Αντίσταση στην αλλαγή

Πολλοί θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι οι λόγοι για τους οποίους άτομα-μέλη ενός οργανισμού οδηγούνται στην άρνηση ώστε να μεταβάλλουν την υπάρχουσα κατάσταση των πραγμάτων.

Οι (Kotter and Schlesinger, 1979) διατύπωσαν 4 λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή και είναι οι εξής:

- Ο φόβος της απώλειας των κεκτημένων.
- Παρερμηνεία για τους λόγους της αλλαγής.
- Πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν έχει κάποια αξία.
- Χαμηλή ανοχή για αλλαγή.

Οι (Greenberg and Baron, 2002) διαχωρίζουν τα εμπόδια για αλλαγή σε ατομικά και οργανωσιακά. Τα ατομικά εμπόδια που δημιουργούν στους ανθρώπους το αίσθημα της αντίστασης στην αλλαγή είναι:

1. Η οικονομική ανασφάλεια.

Οτιδήποτε μπορεί να απειλήσει το οικονομικό-εργασιακό περιβάλλον του εργαζόμενου θεωρείται απειλή για τον ίδιο.

2. Ο φόβος του αγνώστου.

Λόγω των αλλαγών που θα πραγματοποιηθούν θα δημιουργηθούν στους εργαζόμενους μη οικίες καταστάσεις οι οποίες και αποβάλλονται ως σκέψη από τους ίδιους.

3. Απειλές στις κοινωνικές σχέσεις.

Απορρίπτεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους οτιδήποτε μπορεί να κλονίσει τις σχέσεις-δεσμούς που ενδεχομένως έχουν αποκτήσει με συναδέλφους.

4. Συνήθεια.

Μια οργανωσιακή αλλαγή θα μετατρέψει τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών προσθέτοντας νέες δεξιότητες στους εργαζομένους, κάτι το οποίο προβληματίζει αρκετούς έχοντας συνηθίσει να εκτελούν με συγκεκριμένο τρόπο τα καθήκοντα τους.

5. Αποτυχία αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή.

Πρέπει οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν την ανάγκη σε έναν οργανισμό για αλλαγή διότι κάθε προσπάθεια από την πλευρά της διοίκησης θα έχει ανεπιτυχή αποτελέσματα.

Τα οργανωσιακά εμπόδια σύμφωνα με τους (Greenberg and Baron, 2002) είναι τα εξής:

1. Δομική αδράνεια.
2. Αδράνεια της ομάδας εργασίας.
3. Απειλές για την υπάρχουσα ισορροπία δυνάμεων.
4. Προηγούμενες ανεπιτυχείς προσπάθειες αλλαγής.
5. Περιορισμένο εύρος αλλαγών.
6. Απειλή για εδραιωμένες σχέσεις εξουσίας και κατανομή πόρων.

4.6 Στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης

Έρευνες για την οργανωσιακή αλλαγή που έχουν πραγματοποιηθεί υποδεικνύουν ορισμένες στρατηγικές που δείχνουν τα ανώτατα στελέχη είναι υπεύθυνα ώστε να πετύχουν την ελάχιστη διαταραχή εντός του οργανισμού συνταιριάζοντας τις απαιτήσεις της αλλαγής με την αντίσταση των εργαζομένων.

Οι (Kotter and Schlesinger, 1979) παραθέτουν τις πέντε σημαντικότερες στρατηγικές εξομάλυνσης της αντίστασης για αλλαγή και είναι οι εξής:

1. Εκπαίδευση και επικοινωνία.

Η στρατηγική αυτή βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν τους λόγους της αλλαγής αλλά και την μορφή ενώ με την επικοινωνία μειώνεται το άγχος μέχρι να

προσαρμοστούν στην αλλαγή. Στα αρνητικά της στρατηγικής αυτής είναι ότι απαιτείται περισσότερος χρόνος όταν πρόκειται για μεγάλο αριθμό ατόμων.

2. Συμμετοχή και ανάμειξη.

Η στρατηγική αυτή με την κατάλληλη συμμετοχή και ανάμειξη των ατόμων στις καταστάσεις και φάσεις της αλλαγής τους βοηθάει να επιδείξουν προσωπικές ιδέες και να κατανοήσουν καλύτερα τα πράγματα δείχνοντας αφοσίωση και μειώνοντας έτσι την αβεβαιότητα τους.

3. Διευκόλυνση και υποστήριξη.

Η στρατηγική της διευκόλυνσης και υποστήριξης βοηθά τα άτομα που έχουν επηρεαστεί από την αλλαγή ώστε να προσαρμοστούν καλύτερα στις νέες απαιτήσεις μέσω της εκπαίδευσης, της ενθάρρυνσης και της αφοσίωσης.

4. Χειραγώγηση και εγκλωβισμός.

Είναι μια γρήγορη και ανέξοδη λύση για τα προβλήματα της αντίστασης.

Χειραγώγηση του εργαζόμενου με παρουσίαση ψευδών συνθηκών εντός του οργανισμού ενώ ο εγκλωβισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί δίνοντας στις ομάδες αντίστασης τα οφέλη που ζητούν παράλληλα όμως χωρίς να αναλαμβάνουν σημαντικούς ρόλους στην διαδικασία.

5. Σαφής και υπαινικτικός εξαναγκασμός.

Στην στρατηγική αυτή κυριαρχούν οι έννοιες της εξουσίας και της απειλής ώστε να πραγματοποιηθεί η επιθυμητή αλλαγή ενώ στα θετικά της σημεία στρατηγικής συγκαταλέγονται η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα προς την έκβαση των καταστάσεων.

Κάποιοι επιπρόσθετοι παράγοντες που βελτιώνουν την αντίσταση προς την αλλαγή σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Χυτήρης, 2001; Ζαβλανός, 2002b) είναι:

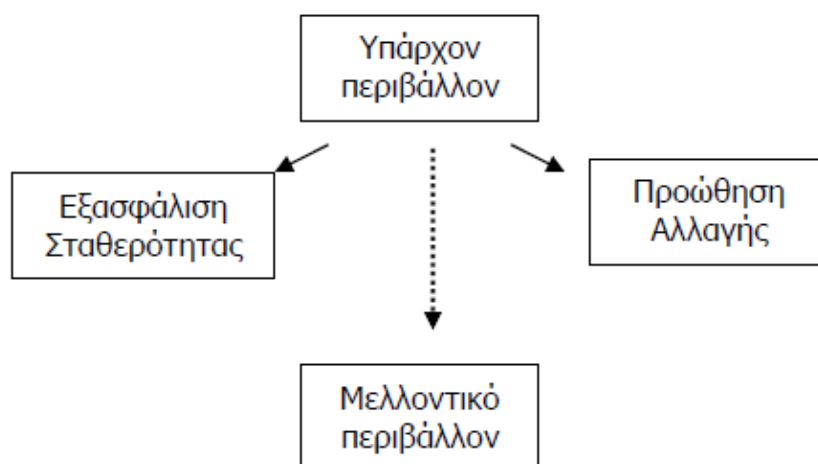
- Ανάλυση και περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή.
- Εξασφάλιση συμμετοχής εκείνων που θα επηρεαστούν από την αλλαγή.
- Πλήρης πληροφόρηση ως προς την αλλαγή.
- Δυνατότητα έκφρασης αντιρρήσεων.
- Παροχή κινήτρων.

- Αποτίμηση κουλτούρας οργανισμού/εργαζομένων κατά την αλλαγή.
- Υλοποίηση αναγκαίων αλλαγών.
- Εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση της αλλαγής.
- Ενεργητική συναίνεση.
- Επιδίωξη ολοκληρωμένης αλλαγής.

4.7 Ο ρόλος του ηγέτη στην αλλαγή

Ο ηγέτης αντιλαμβανόμενος πότε ο οργανισμός πρέπει πραγματοποιήσει κάποια αλλαγή, την προγραμματίζει και τη υλοποιεί. Ο ηγέτης εντός ενός οργανισμού βρίσκεται ιεραρχικά στην υψηλότερη θέση, θέτει ο ίδιος τους στόχους του οργανισμού και είναι υπεύθυνος για την πορεία του (Χυτήρης, 2001). Οπότε κάθε αλλαγή σε έναν οργανισμό δεν εξαρτάται μόνο από την οργάνωση του αλλά και από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι (Moran and Brightmain, 2000) αναφέρουν ότι ο φορέας της αλλαγής από την μια πλευρά πρέπει να εξασφαλίσει στους εργαζόμενους το αίσθημα της σταθερότητας και της ασφάλειας και από την άλλη είναι υποχρεωμένος να δημιουργήσει μια κουλτούρα αλλαγής ώστε να προετοιμάσει το έδαφος για τις επερχόμενες αλλαγές.

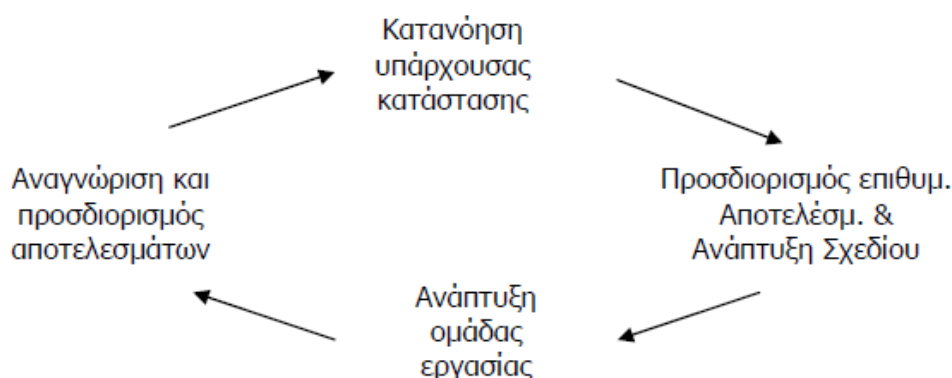


Εικόνα 7. Ο ρόλος του ηγέτη

Επίσης οι (Moran and Brightman, 2000) αναφέρουν πως ο φορέας της αλλαγής πρέπει να περάσει μέσα από έναν κύκλο διαχείρισης κατά την διαδικασία της αλλαγής του οποίου οι ίδιοι έχουν καταγράψει τα βήματα ώστε να προετοιμαστεί σταδιακά ο οργανισμός.

Τα βήματα του Κύκλου διαχείρισης της αλλαγής είναι τα εξής:

1. Η κατανόηση υπάρχουσας κατάστασης.
2. Ο προσδιορισμός επιθυμητού αποτελέσματος κι ανάπτυξη του σχεδίου αλλαγής.
3. Η ανάπτυξη της ομάδας εργασίας.
4. Η αναγνώριση και ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων



Εικόνα 8. Κύκλος διαχείρισης της αλλαγής

Ένας ηγέτης ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν αλλά και από τον προσανατολισμό του μπορεί να χαρακτηριστεί ως:

- Χαρισματικός ηγέτης: Να παρέχει όραμα και εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους του και να εμπνέει τον σεβασμό τους.
- Εμπνευσμένος ηγέτης: Να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες.
- Διανοητικώς υποκινούμενος ηγέτης: Έμφαση στην λογική ενώ αναδεικνύει τα ατομικά στοιχεία του καθενός ως ξεχωριστή προσωπικότητα (Wendy, 2005).

Τέλος οι Dunphy and Stace, 1993) αναφέρουν ότι υπάρχουν τέσσερα στυλ ηγεσίας που συνδέουν την ηγεσία με την οργανωσιακή αλλαγή και είναι τα εξής:

1. Συμμετοχική ηγεσία: Συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις και στην υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής.
2. Συμβουλευτική ηγεσία: Περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις ενώ ζητείται η άποψη τους.
3. Κατευθυντήρια ηγεσία: Λήψη αποφάσεων αποκλειστικά από την ανώτερη διοίκηση χωρίς την συμμετοχή του προσωπικού.
4. Εχθρική ηγεσία: Επιβολή αποφάσεων από την ανώτερη διοίκηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

5.1 Σύνδεση ΔΟΠ και διαχείριση αλλαγής

Η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι ένας καινούργιος τρόπος διοίκησης ο οποίος ξεκινώντας από την Ιαπωνία επεκτάθηκε σε πολλούς οργανισμούς ανά τον κόσμο. Αρχικά αμφισβητήθηκε το κατά πόσο ένας οργανισμός θα έχει αποτελέσματα μακροπρόθεσμα εφαρμόζοντας την ΔΟΠ. Η εφαρμογή της οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές τις επιχειρήσεις αλλά δεν είναι κάτι απλό. Απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και εντοπισμός των κρίσιμων παραγόντων της επιτυχίας ενώ πριν την εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει να έχουν κατανοήσει όλοι τους λόγους της αλλαγής. Το γενικό πλάνο της ΔΟΠ περιλαμβάνει πρακτικές, εργαλεία και φιλοσοφίες ενώ απαιτείται εστίαση στις διαδικασίες διότι τα αποτελέσματα δεν είναι εύκολα μετρήσιμα (Kirkpatrick I. 1995).

Σύμφωνα με τους (Αθανασίου Λ. και συνεργάτες, 2000) οι οργανισμοί εισάγουν την ποιότητα για να:

- Να βελτιώσουν ποιοτικά τα προϊόντα τους.
- Να βελτιώσουν τις διεργασίες.
- Να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών τους.

Η λειτουργία μιας επιχείρησης εφαρμόζοντας τα πρότυπα της ΔΟΠ είναι ένα γεγονός που αποφέρει αλλαγές σε έναν οργανισμό. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής της είναι μακροπρόθεσμα αλλά στην ουσία επιφέρουν αλλαγές μεγάλης κλίμακας (Βακόλα Μ., 2002). Για μια αλλαγή, λόγω των αντιδράσεων που προκαλεί θα πρέπει να υπάρχει προετοιμασία εδάφους ως προς την εισαγωγή της ΔΟΠ ενώ θα πρέπει να το νέο σύστημα να έχει ως βάση του νέες αξίες για να υπάρξει επιτυχία. Η επιτυχής συμβολής της ΔΟΠ στην αλλαγή αξιολογείται από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται τις νέες αρχές και αξίες της ποιότητας.

Σύμφωνα με τον (Παπούλιας Δ., 2007) η εφαρμογή της ΔΟΠ ισοδυναμεί με την αλλαγή ενώ η υλοποίηση ποιότητας είναι ένας προκλητικός και δύσκολος στόχος.

5.2 Διαχείριση αλλαγής και κουλτούρα

Η ΔΟΠ θεωρείται μεγίστης σημασίας παράγοντας όσον αφορά την επιτυχία της επιχείρησης. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που δεν θα πρέπει να λαμβάνεται ως ένα βοηθητικό εργαλείο διοίκησης. Η ένταξη της συνεχούς βελτίωσης στην γενική φιλοσοφία της επιχείρησης οδηγεί τον οργανισμό στην διαμόρφωση της οργανωτικής του κουλτούρας (Τσιότρας, 2016).

Κατά την αλλαγή και με την συμβολή της ΔΟΠ δεν θα πρέπει μόνο να υπάρχει η σωστή καθοδήγηση και δέσμευση από τη μεριά της διοίκησης, αλλά και το κατάλληλο κλίμα από τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μην έχουν την αίσθηση ότι εξαναγκάζονται να ακολουθούν απλά τις διαδικασίες, αλλά ότι έχουν μεγάλη συμβολή στην επίτευξη ποιότητας και στην ικανοποίηση του πελάτη (Γιαννακοπούλου, 2011).

Όπως αναφέρει ο (Κέφης Β., 1998) υπάρχουν παράγοντες που δείχνουν ότι η αλλαγή αλλάζει της κουλτούρα ενός οργανισμού και είναι οι εξής:

- Ανάγκη χρήσης εργαλείων και τεχνικών.
- Οι αλλαγές στις διαδικασίες γίνονται πιο εύκολα.
- Οι άνθρωποι εκφράζουν την άποψή τους.
- Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν επένδυση και όχι σαν κόστος.
- Υπάρχει κλίμα δημιουργικότητας.

5.3 Βήματα εφαρμογής ΔΟΠ κατά την αλλαγή

Σε έναν οργανισμό κατά την διαδικασία έναρξης μιας αλλαγής ακολουθούνται κάποια συγκεκριμένα βήματα με την εφαρμογή πάντα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και είναι τα εξής:

1. Η δημιουργία της αποστολής της επιχείρησης.
2. Σχολαστική εξέταση των πραγμάτων και κατανόηση του σκοπού.
3. Η υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας για τον οργανισμό.
4. Κατάργηση τιμολογιακών πολιτικών που εφαρμόζονταν στο παρελθόν.
5. Βελτίωση των συστημάτων παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών.
6. Συνεχής εκπαίδευση.
7. Εμπιστοσύνη και αποβολή άγχους.
8. Έμφαση στην ηγεσία του οργανισμού.
9. Ομαδική εργασία.
10. Management by objectives.
11. Δια βίου μάθηση μέσω προγραμμάτων.
12. Διοίκηση που ασκεί όλα τα παραπάνω σημεία πιστά.

5.4 Κύκλοι ποιότητας

Με την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας εξασφαλίζεται η συμμετοχή των εργαζομένων κάθε οργανισμού για την άμεση λύση των προβλημάτων που υπάρχουν σε αυτόν. Η μέθοδος αυτή ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην χώρα της Ιαπωνίας ενώ επεκτάθηκε η χρήσης της και σε Αμερικανικούς οργανισμούς. Ο στόχος των κύκλων ποιότητας είναι να παρθούν αποφάσεις ευρείας αποδοχής από όλους όσον αφορά την επερχόμενη αλλαγή στον οργανισμό ενώ προτείνουν τον αποδοτικότερο τρόπο για την υλοποίηση της αλλαγής με την ανώτερη διοίκηση να είναι αυτή που θα πάρει τις τελικές αποφάσεις. Η μέθοδος των κύκλων ποιότητας εφαρμόζεται σε νοσοκομεία, δημόσιες υπηρεσίες, χονδρική και λιανική πώληση αλλά και σε τράπεζες (Kirkpatrick D., 2001).



Εικόνα 9. Κύκλος ποιότητας

Οι Κύκλοι Ποιότητας λειτουργούν παράλληλα αλλά ανεξάρτητα από την τυπική οργάνωση της επιχείρησης, για την επιτυχία των δικών τους στόχων, που καθορίζονται από τα μέλη της ομάδας (Δερβιτσιώτης, 2003). Ένας κύκλος αποτελείται από εργαζομένους, έχοντας έναν ως επικεφαλής, οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί ώστε να εντοπίζουν, να αναλύουν και να λύνουν προβλήματα σχετικά με την εργασία και να παρουσιάζουν ενδεχόμενες λύσεις προς την διαχείριση, προκειμένου να βελτιωθούν οι επιδόσεις της επιχείρησης, καθώς και να παρακινήσουν τους εργαζομένους. Όταν λήξει ο κύκλος, γίνεται συχνά αυτό-διαχειριζόμενος, έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη της διοίκησης του οργανισμού.

5.4.1 Επιτυχία κύκλων ποιότητας

Κλειδιά για την επιτυχία των κύκλων ποιότητας σύμφωνα με τον (Kirkparick D., 2001) είναι τα παρακάτω:

1. Κατάλληλη ατμόσφαιρα

Με σκοπό την ανύψωση του ηθικού της ομάδας πρέπει να υπάρχει γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων και γνώση της όλης φιλοσοφίας σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

2. Υποστήριξη της διοίκησης.

Η συμμετοχή της διοίκησης πρέπει να είναι ενεργή ώστε να μπορεί να ακούει τις προτάσεις από τις ομάδες, να επικοινωνεί και να επιβραβεύει την προσφορά.

3. Κατάλληλο συντονιστή.

Ο συντονιστής πρέπει να διακατέχεται από ενθουσιασμό ώστε να βοηθά τους αρχηγούς και να ακούει όλα τα μέλη.

4. Εκπαίδευση.

Συστηματική εκπαίδευση με στόχο την ορθότερη ανάλυση και την λύση των προβλημάτων.

5. Ανάπτυξη.

Αργή και σταθερή ανάπτυξη με την πραγματοποίηση λίγων projects.

6. Σύστημα ανατροφοδότησης και αξιολόγησης.

Συνεχής έλεγχος με σκοπό την πρόληψη των προβλημάτων την μείωση του χρόνου και του κόστους.

7. Αναγνώριση.

Αναγνώριση και επιβράβευση της ομαδικής εργασίας μπροστά σε κοινό ώστε να αποτελέσει κίνητρο μεγαλύτερης παραγωγικότητας στο μέλλον.

5.4.2 Λόγοι αποτυχίας κύκλων ποιότητας

Μερικοί λόγοι από τους οποίους μπορεί να αποτύχουν οι Κύκλοι Ποιότητας σύμφωνα με τον (A.J. Chuter, 2002) είναι:

1. Δυσκολία να εγκαταλειφτεί ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης.
2. Έλλειψη εκτίμησης στο ρόλο του Κύκλου Ποιότητας.

3. Η χρήση των Κύκλων Ποιότητας ως υποκατάστατο για το Quality Management.
4. Μη επαγγελματική εισαγωγή των Κύκλων Ποιότητας.
5. Αποτυχία και άλλων πειραματικών ομάδων εργασίας.
6. Η προσδοκία γρήγορων αποτελεσμάτων.
7. Η αρνητική στάση των συνδικάτων.

5.4.3 Αποτελέσματα εφαρμογής κύκλων ποιότητας

Τέλος σύμφωνα με τον (Kirkpatrick D., 2001) τα αποτελέσματα που προκύπτουν σε έναν οργανισμό από την επιτυχή εφαρμογή των κύκλων ποιότητας είναι τα εξής:

- Βελτίωση ποιότητας.
- Αύξηση παραγωγικότητας.
- Δια τμηματική επικοινωνία.
- Μείωση ατυχημάτων.
- Μείωση κόστους.
- Ελαχιστοποίηση σπάταλης πόρων.
- Ομαδικό πνεύμα.
- Ικανοποίηση από την εργασία.

5.5 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Η αναγκαιότητα για χρήση κοινών προτύπων οδήγησε το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης το 2000 στη δημιουργία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο για την υποστήριξη των οργανισμών κυρίως του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη στη χρήση τεχνικών ΔΟΠ και βελτίωση της απόδοσής τους.

Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και συγκεκριμένα με το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας. Το ΚΠΑ έχει διαμορφωθεί

κυρίως για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Μέσω της λειτουργίας του εντοπίζονται οι αδυναμίες των φορέων αλλά αναδεικνύονται και τα δυνατά τους σημεία. Προσφέρει τη δυνατότητα διενέργειας μίας εξονυχιστικής καταγραφής του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κυρίως της δημόσιας οργάνωσης, συμβάλλοντας για την ακρίβεια στην κατανόηση των προβλημάτων της (Thijs and Staes, 2005/1).

5.5.1 Κριτήρια αξιολόγησης ΚΠΑ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελείται από εννέα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία είναι τα παρακάτω:

1. Ηγεσία.
2. Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.
3. Στρατηγική και προγραμματισμός.
4. Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι.
5. Διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών.
6. Αποτελέσματα ανθρωπίνου δυναμικού.
7. Αποτελέσματα για τον πολίτη / πελάτη.
8. Αποτελέσματα για την κοινωνία.
9. Αποτελέσματα επίδοσης.

Κεφάλαιο 6 – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

6.1 ΕΛΑΙΣ Α.Ε

Η εταιρεία ΕΛΑΙΣ είναι η σημαντικότερη Ελληνική βιομηχανία στον τομέα παραγωγής φυτικών ελαιουργικών προϊόντων. Η ύπαρξη ελέγχων ποιότητα στα παραγόμενα προϊόντα είναι αναγκαία και την αναγκαιότητα αυτή καλύπτει η Κοινοτική Νομοθεσία με πληθώρα νομοθετικών μέτρων που αποσκοπούν στη διασφάλιση της υγείας και στην προστασία των καταναλωτών.

Οργάνωση και ανάπτυξη

Η εταιρεία έτσι το 1991 ξεκινάει την εφαρμογή προγράμματος Ολικής Ποιότητας με δυο κύριους άξονες:

- Καλύτερη γνώση των απαιτήσεων των πελάτων.
- Αποτελεσματικότερη οργάνωση των εσωτερικών της λειτουργιών (χαρτογράφηση των διαδικασιών της εταιρείας και χωρισμός ανά λειτουργίες).

Χωρίζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη και την παραγωγή των προϊόντων, τον εντοπισμό των κρίσιμων σημείων και την θέσπιση παραμέτρων ελέγχου αλλά και αν προσθέσουμε την πολιτική, τα συστήματα, τις μεθόδους και την εκπαίδευση η εταιρεία καλύπτει όλες τις κύριες απαιτήσεις του προτύπου ISO9001.

Το σημαντικότερο εργαλείο σε αυτήν την αλλαγή ήταν το ίδιο το προσωπικό της επιχείρησης. Η εργασία σε ομάδες (κύκλοι ποιότητας) έφερε τον κόσμο πιο κοντά και βελτίωσε την επικοινωνία αυξάνοντας τον ρυθμό και μειώνοντας τα σφάλματα. Βασική προϋπόθεση για την λειτουργία των ομάδων ήταν η εκπαίδευση των εργαζομένων στην συνεκτική η οποία είναι μια μέθοδος επίλυσης προβλημάτων από ομάδες εργασίας που αξιοποιεί την συμμετοχή και συμβολή του κάθε μέλους. Εκτός από την λειτουργία σε ομάδες, άλλο ένα βασικό σημείο είναι η παρακολούθηση της πορείας της ομάδα στα στάδια του σχηματισμού, αντιπαράθεσης, συγκρότησης και τελικής απόδοσης.

Χρήση αρχών ΔΟΠ

Βλέποντας το TQM σαν εργαλείο στηρίχτηκαν στις βασικές αρχές του που είναι ο Πελάτης και η Διαδικασία. Για τον πελάτη δημιούργησαν το κατάλληλο σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης τόσο των πελατών όσο και των τελικών καταναλωτών μέσα από έρευνες αγοράς. Οριστικοποίησαν τις προδιαγραφές των προϊόντων που προμηθεύουν και καθόρισαν τον τρόπο ελέγχου και σαν διαδικασία διασφάλισης επιθεωρούν συστηματικά τον τρόπο και τους χώρους παραγωγής ώστε να είναι οι ίδιοι γνώστες των δυνατοτήτων αλλά και των αδυναμιών τους. Όλοι όσοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα οφείλουν να οργανωθούν για να ικανοποιούν απόλυτα τον πελάτη εφαρμόζοντας τα αντίστοιχα συστήματα επιβεβαίωσης. Όσον αφορά την δεύτερη αρχή της Ολικής Ποιότητας που είναι η θεώρηση της επιχείρησης σαν μια σειρά Διαδικασιών συνήθως ως δομή ενός οργανισμού ή η πυραμίδα ιεραρχίας έδωσαν προτεραιότητα στον πελάτη και όχι στον προϊστάμενο καταργώντας τους φραγμούς των τμημάτων. Διαδικασία δεν είναι μια στατική ροή γεγονότων αλλά μια δυναμική σειρά δραστηριοτήτων που βελτιώνεται και εξελίσσεται.

Μέσα από συστηματική και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση και πρακτική προσπάθησαν να περάσουν την νέα φιλοσοφία ενώ απαίτησαν από όλους να εφαρμόζουν πλέον τα 13 βήματα του κύκλου βελτίωσης της ποιότητας όπου είναι τα εξής:

1. Σχεδιασμός: Διάλεξε μια ευκαιρία για βελτίωση, Προσδιόρισε το επιθυμητό για τον πελάτη αποτέλεσμα, Προσδιόρισε το πρόβλημα, Συγκέντρωσε στοιχεία, Ανάλυσε τα αίτια των προβλημάτων, Βρες την λύση, Ετοίμασε σχέδιο εφαρμογής της λύσης.
2. Ενέργεια: Εφάρμοσε τη λύση.
3. Έλεγχος: Μέτρησε τα αποτελέσματα και αξιολόγησε τα, Προσδιόρισε τους λόγους των αποκλίσεων.
4. Δράση: Κάνε διορθωτικές ενέργειες για τις αποκλίσεις, Σταθεροποίησε τη διαδικασία, Συλλογίσου.

Συμπερασματικά

Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα είναι δύσκολος και προϋποθέτει πειθαρχία ,αξιοκρατία και διαφάνεια ενώ επιτυγχάνει αποτελεσματικές, αποδοτικές και ξεκάθαρες σχέσεις στην εργασία. Μέσα από διαρκή προσπάθεια και συνεχή εκπαίδευση τα σφάλματα θα γίνουν ευκαιρίες για βελτίωση (Τσιότρας, 1995).

Το παραπάνω case study αναπτύχθηκε από τον κ. Ι. Μπάστα, Διευθυντή Ανάπτυξης και Διασφάλισης Ποιότητας της ΕΛΑΙΣ Α.Ε.

6.2 Σήμεν Τήλε Βιομηχανική Α.Ε

Ήταν ένας από τους βασικότερους προμηθευτές του ΟΤΕ και συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό του προμηθεύοντάς τον πάντοτε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας. Η Σήμενς Τήλε Βιομηχανικής χρησιμοποίησε από την ίδρυση της την τεχνογνωσία του Οίκου Siemens με τις ίδιες μεθόδους και στην παραγωγή και στον έλεγχο της ποιότητας. Η ποιότητα όμως είχε αποκτήσει άλλη διάσταση και έτσι αποτέλεσε επιτακτική ανάγκη για την επιχείρηση η σταθερή ποιότητα στην παραγωγή και η ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών της. Παράλληλα έγινε δε αλλαγή πλεύσης όσον αφορά τη στρατηγική της διασφάλισης της ποιότητας.

Δημιουργία Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας

Ακολουθώντας τη διεθνή εξέλιξη έγινε αντιληπτή από πολύ νωρίς η ανάγκη για δημιουργία και εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Η απόφαση αυτή αποτέλεσε για όλους τους συνεργάτες τους οργανισμού μια πρόκληση. Το Σύστημα αυτό απαιτεί οργάνωση, προδιαγραφές, αναγκαία μέσα αλλά και προσωπικό για την διεκπεραίωση του μέσω του συνόλου των ενεργειών της Διασφάλισης της Ποιότητας που είναι:

- Το management της ποιότητας.
- Ο σχεδιασμός της ποιότητας.

- Τα μέσα ποιότητας.
- Ο έλεγχος ποιότητας.

Για την δημιουργία του Συστήματος ορίστηκε μια συντονιστική ομάδα που αποτελείτο από Στελέχη της εταιρείας που είχαν άμεση σχέση με την ποιότητα των προϊόντων. Επιλέγοντας το πρότυπο EN 29002/ISO 9002 ακολουθούν πολύωρες συνεδριάσεις και μήνες εργασιών για την τεκμηρίωση όλων των διαδικασιών αλλά και για την εφαρμογή τους στην παραγωγική διαδικασία.

Γενικοί κανονισμοί για απομάκρυνση αδυναμιών:

- Διαχείριση εγγράφων (μορφή, έκδοση, πρωτοκόλληση, αρχειοθέτηση).
- Αξιολόγηση των προμηθευτών.
- Διαχείριση εσωτερικών/εξωτερικών αστοχιών.
- Εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών.
- Διάρκεια φύλαξης πρωτοκόλλων ελέγχου.
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας.
- Σύστημα εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης.

Για την δημιουργία και την εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ορίστηκαν τρία κύρια στάδια:

1. Το στάδιο της δημιουργίας όπου ορίστηκαν όλοι οι γενικοί κανονισμοί και οι προδιαγραφές ελέγχου, εργασίας και συντήρησης εκπληρώνοντας έτσι τις απαιτήσεις του προτύπου.
2. Το στάδιο της εφαρμογής όπου υπάρχει η ενημέρωση των συνεργατών με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων να αποτελεί την βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του συστήματος.
3. Το στάδιο της συνεχούς βελτίωσης με κύριο στοιχείο τις επιθεωρήσεις ποιότητας. Ορίστηκε ομάδα επιθεωρητών που διαπίστωνε τις αποκλίσεις και συνέβαλε συστηματικά στη συνεχή βελτίωση του συστήματος.

Για την εκπλήρωση των στόχων της γενικότερης στρατηγικής της εταιρείας για σταθεροποίηση της ποιότητας στην παραγωγή εφαρμόστηκε ένα σύστημα συνεχούς

βελτίωσης (Kaizen) που κύρια σημεία του είναι οι κύκλοι ποιότητας, το σύστημα προτάσεων βελτίωσης και το σύστημα εκπαίδευσης.

Ομάδες (Κύκλοι) Ποιότητας

Οι στόχοι των ομάδων που δημιουργήθηκαν ήταν:

- Ο ορισμός των αιτιών στις περιπτώσεις αστοχιών και αποκλίσεων σε προϊόντα και διεργασίες.
- Η ανάλυση των αιτιών.
- Ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών.

Τα χαρακτηριστικά των ομάδων ήταν η εθελοντική συμμετοχή σε ομάδες 4-8 συνεργατών με ισοτιμία και συζήτηση όλων των ιδεών. Οι συναντήσεις γίνονταν σε ώρες εργασίας και σκοπός τους ήταν η προτάσεις βελτίωσης και η παρακολούθηση της εφαρμογής τους.

Σύμφωνα με την πορεία της εταιρείας μέσω της λειτουργίας των ομάδων ποιότητας έχει επιτευχθεί:

- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.
- Μείωση του κόστους ποιότητας.
- Μείωση της διάρκειας παραγωγής των προϊόντων.
- Αύξηση της εναλλακτικότητας στην εργασία.
- Βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Συμπερασματικά

Η πιστοποίηση με επιτυχία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας της εταιρείας από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης αλλά και η 100% παραλαβή των προϊόντων από τους πελάτες δημιούργησε την πεποίθηση ότι το Σύστημα που δημιουργήθηκε και εφαρμόστηκε πληροί όλες τις προσδοκίες για βελτίωση της ποιότητας, μείωση του κόστους και ανταγωνιστικότητας των προϊόντων. Υπήρχε η πίστη από όλους στην εταιρεία ότι έγινε μια καλή αρχή συνδυάζοντας την εφαρμογή μοντέρνων συστημάτων παραγωγής και διασφάλισης ποιότητας βεβαιώνοντας έτσι και το μέλλον της. Επόμενος

στόχος είναι η επέκταση του Συστήματος σε όλες τις πτυχές της δραστηριότητας της εταιρείας δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας, μια κουλτούρα ολικής ποιότητας (Τσιότρας, 1995).

Το παραπάνω case study αναπτύχθηκε από τον κ. Α. Σταφυλίδη, Υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας στη Σήμενς Τήλε Βιομηχανική Α.Ε.

Κεφάλαιο 7 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση με σκοπό την μελέτη των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διαχείρισης των Αλλαγών στους οργανισμούς και το ποσοστό συμβολής της ποιότητας μέσω εργαλείων και μεθόδων στην αποτελεσματική διαχείρισης της αλλαγής.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) έχει γίνει μια κινητήρια δύναμη σε πολλές οργανώσεις στον επιχειρηματικό κόσμο σήμερα. Προκειμένου μια επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική μετά από μια αλλαγή όπως είδαμε και παραπάνω, η ποιότητα πρέπει να παραμείνει προτεραιότητα. Μια ισχυρή δέσμευση για την ποιότητα και τα προγράμματα ικανοποίησης πελατών είναι απαραίτητα για έναν οργανισμό. Η ΔΟΠ έχει αλλάξει εντελώς τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η επιχειρηματική δραστηριότητα παγκοσμίως. Η φιλοσοφία της ενσωματώνει ολόκληρο τον οργανισμό κατά την αλλαγή του σε συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη, βασιζόμενη στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι που είναι πιο κοντά στην εργασία κατανοούν καλύτερα τι είναι λάθος και πώς να το διορθωθεί.

Η ΔΟΠ κρύβει εμπόδια και δυσκολίες, ωστόσο τόσο τα άτομα όσο και οι οργανισμοί πρέπει να οδηγηθούν προς τη φιλοσοφία αυτή, έτσι ώστε μέσα από τη ορθή διαχείριση της αλλαγής να ωριμάσουν, να κατασταλάξουν και να διαμορφωθούν νοοτροπίες και συμπεριφορές οι οποίες θα οδηγήσουν στην βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και στην αύξηση της αποδοτικότητας του ατόμου, των οργανισμών αλλά και γενικά του συνόλου της κοινωνίας μας εν τέλει.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΩΝ

Ξένες Παραπομπές

A.J.Chuter, (2002), Quality Management in the Clothing and Textile Industries, Copyright the Textile Institute.

American Society for Quality, (2010), ASQ: The global voice of quality. Ανάκτηση 11 6, 2010.

Balogun, J. and Hope H., (1999), Exploring strategic change, Prentice-Hall, London.

Beer, M. & Nohria N., (2000), Cracking the code of change, Harvard Business review, pp: 133-141.

Beer, M., (1980), Organization Change and Development: a System View Goodyear, Santa Monica, CA.

Bryce, G., R., «Quality Management Theories and Their Application: Part II», Quality, February 1991, pp. 23-26.

Cook C.W. and Hunsaker P.L., (2001), Management and Organizational Behaviour, 3rd ed., McGraw-Hill Companies Inc.

Dopson, S. and Neumann, L.E., (1998), British Journal of Management, Vol 9, pp.53-70.

Dunphy, D. And Stace, D., (1993), The strategic management of corporate change Human relations, 46(8), pp. 905-920.

Evans R. James and William M. Lindsay, (2005), The Management and control of quality, by South-Western.

French, W.L. and Bell, C.H., (1999), Organization Development-Behavioural Science Interventions for Organization Improvement, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Ghobadian, A., Speller, S., «Gurus of Quality: A Framework for Comparison», *Total Quality Management*, Vol. 5, No. 3, 1994, pp. 53-69.
- Gilgeous, V., (1997), *Operations and the management of change*, Pitman Publishing, London.
- Glover, J., «Achieving the Organizational Change Necessary for Successful TQM», *International Journal of Quality and Reliability Management*, Volume 10 No. 6, 1993, pp. 47-64.
- Greenberg, J. and Baron, R.A, (2002), *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hammer, M. and Champy, J., (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York.
- Heizer, J., and Render, B., (2008), *Operations management*, 9th, pp. 152-153, USA: Pearson education.
- Holt D. T., Armenakis A. A., Harris S. G., Field H.S., (2007), *Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation*. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289–336.
- Huse, E. F., & Cummings, T. G., (1985), *Organization development and change*. St. Paul, Minn: West Pub. Co.
- James Paul T. J., (1998), *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας μια εισαγωγή*. Αθήνα Κλειδάριθμος.
- Jick, Todd D., (1993), *Managing Change, Cases and Concepts*, p. 195-201
- Johnson, W. and Chvala, R.J., (1996), *Total Quality in Marketing*, St Lucie Press, Delray Beach, FL.
- Juran, J., M., (1993), «Why Quality Initiatives Fail», *Journal of Business Strategy*, Jul-Aug, pp. 35-38.
- Kanter, R.M., Stein B.A and Jick T.D., (1992), *The challenge of organizational change*, Free Press, New York, NY.
- Kirkpatrick Ian and Miguel Martinez Lucio, (1995), *The politics of quality in the public sector, The management of change*, by Routledge.

- Kirkpatrick L. Donald, (2001), *Managing change effectively*, by Butterworth-Heinemann.
- Kotter, J. P., (1995), "Leading change: why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, 73 (2), pp. 59–67.
- Kotter, J.P. and Schlesinger, L., (1979), "Choosing strategies for change" *Harvard Business review*, Vol. 57. No.2, pp. 106-114.
- Kotter, John P., (1995), *Leading Change: Why transformation efforts fail*, *Harvard Business Review* 73(2):59-67.
- Levy, A., (1986), "Second order planned change: Definitions and conceptualization", *Organisational Dynamics*, vol.15, no. 1, pp. 5-20.
- Lewin, Kurt, (1947), *Group Decision and Social Change in readings in Psychology*, edited by Theodore M. Newcomb and Eugene L. Hartley, 340-44. New York: H. Holt. Rinehart and Winston.
- Mark Ames, Reg Blake, Michael J. Caruso, Phil Heinle, (2010), "Quality Management Systems: The 10 Most Common Myths", *QualityDigest*.
- Montomery, D.C, Blodgett, G. and Barnes, H., (1996), A model of financial securities salespersons job stress, *Journal of services Marketing*, 10(3), pp. 21-38.
- Moran, J.W. and Brightman, B.K., (2001), "Leading organizational change" *Career development*, Vol 17, No 2, pp. 111-118.
- Noel Tichy, (1983), "The Essentials of strategic change management", *Journal of Business Strategy*.
- Safayeni, F., Purdy, L., van Engelen, R. and Pal, S., (1991), *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 11 No3, pp. 27-36.
- Sitkin, S., B., Sutcliffe, K., M., Schroeder, R., G., «Distinguishing Control From Learning In Total Quality Management: A Contingency Prospective», *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No. 3, pp. 537-564.
- Smith, S., Tranfield, D., Foster, M., Whittle, S., «Strategies for Managing the TQM Agenda», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, No. 1, 1994, pp. 75-88.

Thijs N. & Staes P., (2005). Quality Management on the European Agenda. Eipascope, 2005/1, 33-41.

Wagner, J.A. and Hollenbeck J.R., (1998), Organizational behavior. Securing competitive advantage, 3rd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Weick, K.E. and Quinn, R.E., (1999), “Organizational change and development”, Annual review of psychology, vol. 50, pp. 361-388.

Wendy, J., (2005), “The impact of corporatization and national competition policy: An exploratory study of organizational change and leadership style”, Leadership and Organization development journal, Vol. 26, No. 4, pp. 289-309.

Yusof, Sha’ri M; Aspinwall, Elaine, (2000), “TQM implementation issues: review and case study" International Journal of Operations and Production Management; Vol. 20, No. 6, pp. 634-655.

Kelemen, M., (2003), Managing Quality, Sage.

Ελληνικές Παραπομπές

Αθανασίου Λ., Δ. Αθανασακόπουλος, Χ. Δημητριάδου, Ε. Κουνάρης, Α. Κώτση, Ν. Μανωλάς, Π. Παπακωνσταντίνου, Θ. Τερροβίτης, (2000), Το μέγεθος και ο ρόλος του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα: Εξελίξεις και συγκρίσεις με άλλες χώρες, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα.

Βακόλα Μαρία, (2002), Διοικώντας τις αλλαγές, Ι. Σιδέρης, Αθήνα.

Γιαννακοπούλου Σ., (2011), Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο

Δερβιτσιώτης Κ. (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα.

Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Διοίκησης.

Ζαβλανός Μ., (2006), Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Αθήνα εκδόσεις Σταμούλης.

Ζαβλανός, Μ. (2002b), Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Σταμούλης.

ΚΑ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας

Κέφης Βασίλειος, Τσάμης Αναστάσιος, Λένου Φανή, (2005), Διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρία και πρότυπα. Αθήνα Κριτική.

Κέφης Ν. Βασίλειος, (1998), Το Μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών , συστηματική προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη, εκδόσεις Interbooks.

Κέφης Ν.Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, Αθήνα, Κριτική

Λογοθέτης, Ν., (1993), Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπούλιας Β. Δημήτριος, (2007), Το Μάνατζμεντ της αλλαγής, Τα εργαλεία για την αλλαγή εταιρικής κουλτούρας, Ανοιχτό MBA, Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΑ ΝΕΑ, 29/1/2007

στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Τσιότρας, Γ., (1995), “Βελτίωση Ποιότητας”, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τσιότρας, Γ., (2002), “Βελτίωση Ποιότητας”, β΄ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου.

Τσιότρας, Γ., (2016), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Λευκωσία: Broken Hill Publishers.

Χυτήρης, Λ., (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Έκδοση 3^η, Interbooks, Αθήνα.