



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ
ΔΕΗ.Α.Ε.»*

ΘΕΟΔΟΣΙΑΔΗΣ ΠΟΛΥΧΡΟΝΗΣ

Επιβλέπων: Επίκουρος Καθηγητής κος Βούζας Φώτιος

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2010

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη		<u>1</u>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	<u>Ορισμοί</u>	<u>2</u>
1.1	Εισαγωγή	<u>2</u>
1.2	Ορισμός της Ποιότητας (Quality Definition)	<u>3</u>
1.3	Πέντε Προσεγγίσεις για τον Ορισμό της Ποιότητας (Five Approaches to the Definition of Quality)	<u>3</u>
1.4	Το ζήτημα του Πελάτη (The issue of Customer)	<u>6</u>
1.5	Οι τέσσερις φάσεις του κινήματος της Ποιότητας (The four phases of quality movement)	<u>6</u>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	<u>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)</u>	<u>8</u>
2.1	Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management Definition)	<u>8</u>
2.2	Οι Ακρογωνιαίοι Λίθοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	<u>9</u>
2.2.1	Ανώτερη Διοίκηση (Top Management)	<u>9</u>
2.2.2	Εστίαση στους πελάτες (Focus on Customers)	<u>9</u>
2.2.3	Δημιουργία Συνεργασιών με τους Προμηθευτές (Partnerships with Suppliers)	<u>10</u>
2.2.4	Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)	<u>10</u>
2.2.5	Διαδικασίες (Processes)	<u>10</u>
2.2.6	Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)	<u>12</u>
2.2.7	Συνεχής Βελτίωση (Continual Improvement)	<u>13</u>
2.2.8	Ανθρώπινο Δυναμικό (Human Resources)	<u>13</u>
2.2.9	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Επιχειρησιακή Κουλτούρα (Total Quality Management and organizational culture)	<u>14</u>
2.3	Οι Guru της Ποιότητας (Quality Gurus)	<u>15</u>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	<u>Μελέτη Περίπτωσης ΔΕΗ Α.Ε.</u>	<u>20</u>
3.1	Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης	<u>20</u>
3.2	Ερευνητική Μεθοδολογία	<u>20</u>
3.3	Το ερωτηματολόγιο	<u>22</u>
3.4	Επεξεργασία απαντήσεων – Στατιστικό πρόγραμμα	<u>22</u>
3.5	Αποτελέσματα Έρευνας	<u>23</u>
3.5.1	Χαρακτηριστικά Δείγματος	<u>23</u>
3.6	Ανάλυση Αποτελεσμάτων	<u>32</u>
3.6.1	Πολιτική Ποιότητας	<u>32</u>
3.6.2	Συστήματα και τεχνικές	<u>40</u>
3.6.3	Παράγοντες Ποιότητας	<u>46</u>
3.7	Συμπεράσματα	<u>62</u>
3.8	Προτάσεις	<u>67</u>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	<u>Παράρτημα</u>	<u>74</u>
4.1	Ερωτηματολόγιο Έρευνας	<u>74</u>
4.2	Αποτελέσματα προγράμματος SPSS	<u>78</u>

Περίληψη

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την καταμέτρηση και αποτύπωση της ποιότητας σε έναν μεγάλο οργανισμό της Ελλάδος, τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού Α.Ε. (ΔΕΗ Α.Ε.). Ως επί το πλείστον, η αποτύπωση της ποιότητας στις διάφορες εταιρίες πραγματοποιείται με τη χρήση ποικιλίας πιστοποιήσεων μέσω διάφορων οργανισμών. Η συγκεκριμένη εργασία επιχειρεί να πραγματοποιήσει μια καταγραφή σχετικά με τα επίπεδα της υφιστάμενης ποιότητας βάσει της άποψης των εργαζομένων στην συγκεκριμένη εταιρία. Παράλληλα, έγινε προσπάθεια να αποτυπωθούν οι σημαντικότεροι παράγοντες που, βάσει των απόψεων των εργαζομένων, επηρεάζουν την ποιότητα αυτή.

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας προέκυψε το ότι οι εργαζόμενοι κατά κύριο λόγο δείχνουν μια δυσαρέσκεια σχετικά με τα επίπεδα ποιότητας στη ΔΕΗ, ενώ ελάχιστη ικανοποίηση φαίνεται να υπάρχει και αναφορικά με τις προσπάθειες των ανώτερων στελεχών να αφουγκραστούν τις ανάγκες των υπαλλήλων για βελτίωση των υπαρχουσών συνθηκών. Ακόμα, βάσει των απόψεων των εργαζομένων λίγοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν την ποιότητα στην συγκεκριμένη εταιρία σήμερα.

Η πρωτογενής έρευνα (μέσω της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων) πραγματοποιήθηκε το 1ο εξάμηνο του 2009.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ορισμοί

1.1 Εισαγωγή

Η ποιότητα σε μια εταιρία αποτελεί σήμερα, ίσως τον σημαντικότερο παράγοντα για την ευημερία της και για την ομαλή της λειτουργία, που με τη σειρά τους αποτελούν τη βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη και βιωσιμότητα της. Οι μέθοδοι δε που έχουν προταθεί για την αποτύπωση του επιπέδου ποιότητας σε μια εταιρία, είναι ποικίλες και διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση και τις απαιτήσεις.

Στα πλαίσια της παρούσης εργασίας, έγινε μια προσπάθεια αποτύπωσης της ποιότητας σε μια μεγάλη εταιρία της Ελλάδος, τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού Α.Ε. (ΔΕΗ Α.Ε.). Η ΔΕΗ Α.Ε. αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους οργανισμούς της χώρας, υπεύθυνος για την ηλεκτροδότηση άνω του 75% της ελληνικής επικράτειας και κατά συνέπεια η ομαλή λειτουργία του είναι ουσιαστικά μονόδρομος για τη ζωή όλων μας.

Εν συνεχεία θα παρουσιασθεί το μεθοδολογικό πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η παρούσα εργασία, το οποίο είναι το ερωτηματολόγιο και η αποτύπωση, μέσω αυτού, της αντίληψης των εργαζομένων του εν λόγω οργανισμού για το επίπεδο της ποιότητας σε αυτόν σήμερα (Α' εξάμηνο του 2009), σε μια πληθώρα από τομείς.

Επιπλέον, μέσω του ερωτηματολογίου, εκτός από την αποτύπωση της εικόνας για την υφιστάμενη ποιότητα στην εταιρία, έγινε προσπάθεια καταγραφής των σημαντικότερων παραγόντων που την επηρεάζουν, σύμφωνα με τους εργαζομένους.

Η έρευνα κατέδειξε αρκετά αρνητική εντύπωση των εργαζομένων στην ΔΕΗ σχετικά με την υφιστάμενη ποιότητα, και τις προσπάθειες των διευθυντών / ανώτερων στελεχών για καταμέτρησή της και κατά συνέπεια βελτίωσή της. Παράλληλα, μέσω της έρευνας προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα αναφορικά με τους παράγοντες που, κατά το προσωπικό, είναι δυνατόν να επηρεάσουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ποιότητα εντός της εταιρίας.

1.2 Ορισμός της Ποιότητας (Quality Definition)

Η ποιότητα ορίζεται ως ένας προβλέψιμος βαθμός ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με χαμηλό κόστος και προσαρμοσμένη στην συγκεκριμένη αγορά (paraphrased from Deming, 1982).

Σύμφωνα με το ISO 8402 η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία έχουν σχέση με την ικανότητα του να ικανοποιεί μία ορισμένη ή σιωπηρή ανάγκη». Ο Crosby (1979) ορίζει την ποιότητα ως «συμμόρφωση στις απαιτήσεις». Οι Juran και Gryna (1988) ορίζουν την ποιότητα ως «καταλληλότητα για χρήση». Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις ανακάλυψαν ότι ο παλιός ορισμός της ποιότητας ως «ο βαθμός συμμόρφωσης σε ένα πρότυπο», είναι πολύ περιορισμένος και έτσι άρχισαν να χρησιμοποιούν ένα νέο ορισμό της ποιότητας σε όρους «ικανοποίησης του χρήστη» (Wayne, 1983).

Είναι ενδιαφέρον το ότι η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών αποτελεί τον κύριο παράγοντα στους ανωτέρω ορισμούς. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό για την παραγωγική επιχείρηση να διακρίνει τις ανάγκες από νωρίς στον κύκλο ανάπτυξης του προϊόντος. Η ικανότητα να οριστούν επακριβώς οι ανάγκες αυτές, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της απόδοσης, της τιμής, της ασφάλειας, της μεταφοράς κ.τ.λ., θα τοποθετήσει την παραγωγική επιχείρηση μπροστά από τους ανταγωνιστές της στην αγορά και θα της προσδώσει το στρατηγικό πλεονέκτημα (Ho, 1995).

1.3 Πέντε Προσεγγίσεις για τον Ορισμό της Ποιότητας (Five Approaches to the Definition of Quality)

Μπορούν να εντοπιστούν πέντε προσεγγίσεις του ορισμού της ποιότητας:

- η υπερβατική προσέγγιση της φιλοσοφίας της ποιότητας,
- η βασιζόμενη στο προϊόν οικονομική προσέγγιση,
- η βασιζόμενη στο χρήστη οικονομική προσέγγιση,
- η προσέγγιση σύμφωνα με τη σκοπιά του κατασκευαστή και
- η προσέγγιση με βάση την αξία.

A. Η Υπερβατική Προσέγγιση της φιλοσοφίας της Ποιότητας

Σύμφωνα με την υπερβατική άποψη, η ποιότητα είναι συνώνυμη με την «εγγενή αριστεία» (Tuchman, 1980). Είναι από κοινού απόλυτη και παγκοσμίως αναγνωρίσιμη, με

αδιαπραγμάτευτα πρότυπα και υψηλή επίτευξη αποτελεσμάτων. Ωστόσο, οι οπαδοί αυτής της άποψης υποστηρίζουν ότι η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι μπορεί να αναγνωριστεί μόνο μέσω της εμπειρίας (Garvin, 1984).

«Η ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα, ούτε ύλη, αλλά μία τρίτη οντότητα εξαρτώμενη και από τα δύο.....αν και η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί ο καθένας ξέρει περί τίνος πρόκειται» (Pirsig, 1974).

«...μία κατάσταση τελειότητας σημαίνοντας το διαχωρισμό της καλής από τη κακή ποιότητα...Η ποιότητα είναι η πραγματοποίηση ή η προσέγγιση του υψηλότερου προτύπου» (Tuchman, 1980).

Β. Η Βασιζόμενη στο Προϊόν οικονομική προσέγγιση της Ποιότητας

Οι βασιζόμενοι στο προϊόν ορισμοί είναι κάπως διαφορετικοί. Αντιμετωπίζουν την ποιότητα ως ακριβή και μετρήσιμη μεταβλητή. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, οι διαφορές στην ποιότητα αντανakλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή χαρακτηριστικού του προϊόντος (Abbott, 1955). Για παράδειγμα, ένα παγωτό υψηλής ποιότητας περιέχει υψηλής ποιότητας βούτυρο και ένα υψηλής ποιότητας χαλί περιέχει μεγάλο αριθμό κόμβων ανά ίντσα. Η προσέγγιση αυτή προσδίδει μια κάθετη ή ιεραρχική διάσταση της ποιότητας και τα αγαθά ταξινομούνται με βάση την ποσότητα του επιθυμητού χαρακτηριστικού που περιέχουν (Garvin, 1984).

«Η ποιότητα αναφέρεται στο ποσό των μη τιμολογημένων χαρακτηριστικών που περιέχονται σε κάθε μονάδα τιμολογημένου χαρακτηριστικού» (Leffler, 1982).

Γ. Η Βασιζόμενη στο Χρήστη Προσέγγιση της Ποιότητας

Οι βασιζόμενοι στο χρήστη ορισμοί ξεκινούν από την αντίθετη παραδοχή, δηλαδή «η ποιότητα βρίσκεται στα μάτια αυτού που την κοιτάει». Θεωρείται ότι οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες και τα προϊόντα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους είναι αυτά που θεωρούνται από αυτούς ότι κατέχουν την υψηλότερη ποιότητα (Edwards, 1968). Ο παραπάνω ορισμός αναφέρει μία προσωποποιημένη άποψη της ποιότητας η οποία είναι εξαιρετικά υποκειμενική. Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ η ανωτέρω προσέγγιση οδήγησε στην έννοια των ιδανικών σημείων: ακριβείς συνδυασμοί χαρακτηριστικών του προϊόντος οι οποίοι προσφέρουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση σε συγκεκριμένο πελάτη (Johnson, 1971).

«Η ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου καταναλωτή», (Gilmore, 1974).

«Η ποιότητα είναι κάθε πτυχή του προϊόντος, συμπεριλαμβανομένου των υπηρεσιών που προσφέρονται κατά την πώληση και επηρεάζουν την καμπύλη της ζήτησης», (Dorlman and Steiner, 1954).

«Στην τελική ανάλυση της αγοράς, η ποιότητα ενός προϊόντος εξαρτάται από το πόσο καλά ταιριάζει με τις προτιμήσεις των καταναλωτών», (Kuehn and Day, 1962)

«Η ποιότητα συνίσταται στο βαθμό στον οποίο το υπόδειγμα (προϊόν - μάρκα - μοντέλο - πωλητής) διαθέτει τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που είναι επιθυμητά», (Maynes, 1976).

«Η ποιότητα είναι η προσαρμογή για χρήση», (Juran, 1974).

Δ. Η Προσέγγιση της Ποιότητας σύμφωνα με τη σκοπιότητα του Κατασκευαστή

Οι βασιζόμενοι στο χρήστη ορισμοί της ποιότητας ενσωματώνουν υποκειμενικά στοιχεία τα οποία εκρέουν από τις προτιμήσεις των καταναλωτών - τους καθοριστικούς παράγοντες της ζήτησης. Αντίθετα, οι ορισμοί που βασίζονται στην οπτική του κατασκευαστή αφορούν κυρίως κατασκευαστικές και μηχανικές πρακτικές. Κατ' ουσίαν όλοι οι βασιζόμενοι στον κατασκευαστή ορισμοί συνταυτίζουν την ποιότητα με τη «συμμόρφωση στις απαιτήσεις» (Crosby, 1979). Άπαξ ένα σχέδιο ή προδιαγραφή θεσπιστεί, κάθε παρέκκλιση υποδεικνύει μείωση της ποιότητας. Η τελειότητα ισοδυναμεί με την τήρηση των προδιαγραφών και με το «να γίνει σωστά την πρώτη φορά».

Μολονότι η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει το συμφέρον του καταναλωτή, το προϊόν που παρεκκλίνει από τις προδιαγραφές είναι πιθανόν να είναι μη αξιόπιστο και να παρέχει μικρότερη ικανοποίηση από κάποιο που είναι καταλλήλως κατασκευασμένο, δηλαδή η εστίαση της προσέγγισης αυτής είναι εσωτερική. Η ποιότητα, σε αυτή την περίπτωση, ορίζεται με έναν τρόπο που να απλοποιεί τον μηχανικό έλεγχο και τον έλεγχο της παραγωγής. Στην πλευρά του σχεδιασμού, αυτό οδήγησε στο να δοθεί έμφαση στην μηχανική αξιοπιστία (Boehm, 1963), και στην κατασκευαστική πλευρά δόθηκε έμφαση στον στατιστικό έλεγχο ποιότητας (Juran and Gryna, 1980). Και οι δύο τεχνικές είναι σχεδιασμένες να απομακρύνουν νωρίς τις παρεκκλίσεις: **i)** με την ανάλυση των βασικών συστατικών του προϊόντος και την μετέπειτα πρόταση εναλλακτικών σχεδίων για την αύξηση της αξιοπιστίας και **ii)** με την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών ώστε να ανακαλυφθεί τότε η διαδικασία παραγωγής αποδίδει έξω από τα επιτρεπτά όρια.

Κάθε μία από τις τεχνικές αυτές εστιάστηκε στο ίδιο αποτέλεσμα: τη μείωση του κόστους. Σύμφωνα με την βασιζόμενη στον κατασκευαστή προσέγγιση, βελτιώσεις στην ποιότητα οδηγούν σε χαμηλότερα κόστη διότι η πρόληψη των ελαττωματικών είναι λιγότερο δαπανηρή από την επιδιόρθωσή τους (Campanella and Corcoran, 1983).

Ε. Η Προσέγγιση της Ποιότητας με βάση την Αξία

Οι ορισμοί με βάση την αξία προωθούν την παραπάνω ιδέα ένα βήμα παραπέρα. Στην πραγματικότητα η ποιότητα ορίζεται σε όρους κόστους και τιμών. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, ένα ποιοτικό προϊόν είναι αυτό που παρέχει απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή ή συμμόρφωση σε ένα αποδεκτό κόστος (Broh, 1982).

Μία πρόσφατη έρευνα πάνω στις αντιλήψεις των καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα σε είκοσι οκτώ κατηγορίες προϊόντων υποδεικνύει ότι η προσέγγιση της ποιότητας με βάση την αξία είναι περισσότερο επικρατούσα (Consumer Network Inc., 1983). Ενώ τα συστατικά και τα υλικά του προϊόντος αποτελούν τους ποιοτικούς δείκτες σε κατηγορίες όπως το φαγητό, η ενδυμασία, η προσωπική περιποίηση και τα προϊόντα ομορφιάς, το συνολικό αποτέλεσμα της έρευνας ήταν ότι «η ποιότητα είναι όλο και περισσότερο αντικείμενο συζήτησης και αντίληψης συναρτήσει της τιμής».

1.4 Το ζήτημα του Πελάτη (The issue of Customer)

Από τους ορισμούς της ποιότητας απορρέει ότι το ζήτημα του «πελάτη» είναι πολύ σημαντικό. Η σημασία που έχει ο πελάτης πολλές φορές γίνεται δύσκολα αποδεκτή ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα.

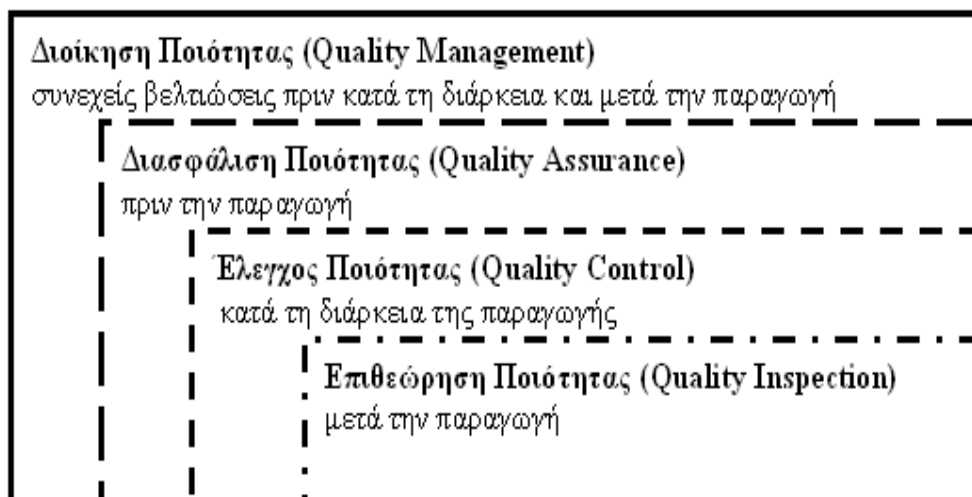
Τέλος, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι οι πελάτες όχι μόνο κρίνουν το προϊόν που αγοράζουν ή χρησιμοποιούν, αλλά ολόκληρη την εντύπωση που έχουν αποκομίσει από την επιχείρηση (Klefsjo,2003).

1.5 Οι τέσσερις φάσεις του κινήματος της Ποιότητας (The four phases of quality movement)

Μετά από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, στις περισσότερες δυτικές χώρες επικράτησε η επιθεώρηση της ποιότητας (quality inspection) στην εργασία. Οι εργαζόμενοι επιθεωρούσαν τις μονάδες προϊόντων που παράγονταν και ξεκαθάριζαν, επιδιόρθωναν ή απέρριπταν ως άχρηστα εκείνα τα προϊόντα που είχαν ατέλειες, ελαττώματα ή για κάποιο άλλο λόγο δεν εκπλήρωναν τις απαιτήσεις που έθετε η παραγωγή. Αυτή η μεθοδολογία τις τελευταίες δεκαετίες έχει αντικατασταθεί από πιο προοδευτικές ιδέες. Μία από αυτές είναι ο έλεγχος της ποιότητας (quality control), μία ιδέα η οποία στοιχειοθετείται στο να εντοπίζει τις ενδείξεις, κατά τη διαδικασία παραγωγής, ότι κάποιο ελάττωμα θα προκύψει άρα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές. Το επόμενο βήμα στην ανάπτυξη της ποιότητας στην εργασία είναι η δημιουργία συνθηκών πριν την έναρξη της παραγωγής σύμφωνα με τις οποίες τα ελαττωματικά μπορούν να αποφευχθούν. Η διαδικασία αυτή εστιάζει στην δημιουργία διαδικασιών ρουτίνας, για παράδειγμα, το πώς θα χειριστεί κανείς τη πρώτη ύλη που καταφθάνει, το πώς θα αντιμετωπίσει τα παράπονα που προκύπτουν, διαδικασίες βαθμονόμησης οργάνων και πως θα πρέπει να οργανώνεται η ευθύνη της κάθε εργασίας. Αυτές οι διαδικασίες ρουτίνας οργανώνονται όλες μαζί σε συστήματα ποιότητας και σε

εγχειρίδια ποιότητας. Όλες οι διαδικασίες αυτές μαζί ως σύνολο ονομάζονται διασφάλιση ποιότητας (quality assurance).

Πρόοδοι κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών οδήγησαν στο να δοθεί όλο και περισσότερη έμφαση στην αρχή της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος. Πρόσφατες εξελίξεις εστίασαν ξεκάθαρα στις δραστηριότητες πριν ξεκινήσει η παραγωγή του προϊόντος. Με γνώμονα τη συστηματική προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών, οι επιχειρήσεις εφάρμοσαν καλοσχεδιασμένα πειράματα με σκοπό την εστίαση στις διαδικασίες και όχι στα προϊόντα, πιστεύοντας ότι έτσι θα αποφευχθούν προϊόντα κακής ποιότητας, τα οποία είναι ζημιογόνα. Αυτή η ιδέα ονομάζεται διοίκηση ποιότητας (quality management) και περιλαμβάνει όλες τις ανωτέρω φάσεις της ποιότητας. Απαρτίζει ένα ολοκληρωμένο κομμάτι δραστηριοτήτων του οργανισμού και αντιμετωπίζει την εργασία ως πεδίο συνεχών βελτιώσεων όπου όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν (Klefsjo, 2003).



Εικόνα 1. Περιγραφή της ανάπτυξης της εργασίας της ποιότητας (Klefsjo, 2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management Definition)

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

Ο Tobin (1990) όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μία ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το να βελτιώνεται συνεχώς κάθε πλευρά της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης.

Ο Witcher (1990) ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

Διοίκηση : Υπάρχει η πλήρης δέσμευση των ανώτερων στελεχών.

Ολική : Εμπλέκεται κάθε εργαζόμενος της εταιρείας (πιθανόν οι πελάτες και οι προμηθευτές).

Ποιότητα : Οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται πλήρως.

Ο Feigenbaum (1991) ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως την επίδραση του ελέγχου της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό. Ένας άλλος ορισμός, από το Υπουργείο Άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών έτσι όπως διατυπώνεται από τον Saylor (1992), αναφέρει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η φιλοσοφία και σειρά από κατευθυντήριες αρχές οι οποίες αποτελούν το υπόβαθρο ενός οργανισμού που συνεχώς βελτιώνεται. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η εφαρμογή στατιστικών μεθόδων με στόχο την βελτίωση όλων των υπηρεσιών που παρέχονται από τον οργανισμό, όλων των διαδικασιών εντός του οργανισμού και του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών, τώρα και στο μέλλον. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει βασικές αρχές της διοίκησης, υπάρχουσες βελτιωτικές προσπάθειες, και εργαλεία κάτω από τη προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οριστεί ως μία λειτουργική δομή εργασιών η οποία βρίσκει σύμφωνο όλο το εύρος της εταιρείας, η οποία τεκμηριώνεται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες και διοικητικές διαδικασίες με σκοπό τη καθοδήγηση των ανθρώπων, των μηχανημάτων και της πληροφορίας της επιχείρησης και των παραγωγικών μονάδων με τους καλύτερους και τους πιο πρακτικούς τρόπους ώστε να εξασφαλιστεί i) η ικανοποίηση του πελάτη από τη ποιότητα που δέχεται και ii) ο περιορισμός του οικονομικού κόστους (Zairi, 1991). Για το λόγο αυτό, μπορεί να συναφθεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από μόνη της είναι η επιθυμητή κουλτούρα ενός οργανισμού οποίος είναι δεσμευμένος προς την ικανοποίηση του πελάτη του μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Πολλοί

οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι ο μόνος τρόπος να επιβιώσουν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκόσμιας αγοράς είναι να γίνουν πετυχημένοι «οργανισμοί ολικής ποιότητας» (Bohoris, 1995).

2.2 Οι Ακρογωνιαίοι Λίθοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

2.2.1 Ανώτερη Διοίκηση (Top Management)

Η στρατηγική της ποιότητας σε μία επιχείρηση θα πρέπει να χτιστεί πάνω στη συνεχή Δέσμευση και Συμμετοχή της Ανώτερης Διοίκησης σε όλα τα ζητήματα της ποιότητας που αφορούν στην επιχείρηση. Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να συμπεριλάβει την ποιότητα στο Όραμα της επιχείρησης και να ενισχύει της δραστηριότητες που αφορούν την ποιότητα οικονομικά και ηθικά παρέχοντας τους απαραίτητους πόρους. Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να έχει ενεργό ρόλο στην διαδικασία της βελτίωσης. Εάν η διοίκηση δεν επιδείξει με τις πράξεις της ότι η ποιότητα είναι τόσο σημαντική όσο υποστηρίζει, το ανθρώπινο δυναμικό δεν θα την ακολουθήσει στην πορεία προς την Ποιότητα.

2.2.2 Εστίαση στους πελάτες (Focus on Customers)

Για να επιτευχθεί η ποιότητα, είναι απαραίτητο να γνωρίζει κανείς το τι θέλουν οι πελάτες και να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που να ικανοποιούν αυτές τις απαιτήσεις (Ishikawa, 1985). Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο για τα μέλη ενός οργανισμού να αξιολογούν άμεσα τις απαιτήσεις των πελατών όπως παραδείγματος χάρη την ανθεκτικότητα, την αξιοπιστία και την ταχύτητα της υπηρεσίας (Juran, 1974, Deming, 1986). Οι πελάτες της επιχείρησης είναι εξωτερικοί και εσωτερικοί. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζει την επόμενη διαδικασία ως «πελάτη» στην προηγούμενη. Εντός του οργανισμού λοιπόν, η αξιολόγηση των απαιτήσεων των πελατών εξυπηρετεί ως εργαλείο προώθησης της δια - λειτουργικής συνεργασίας (Ishikawa, 1985).

Κρατώντας δεδομένα σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών, η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να εστιάσει ειδικά σε εκείνες της πτυχές των διαδικασιών οι οποίες επιφέρουν την ικανοποίηση του πελάτη. Ακόμη κι έτσι όμως δεν διασφαλίζεται η υψηλή ποιότητα. Κάποιοι οργανισμοί χειραγωγούν ενεργά τις προτιμήσεις των πελατών τους (για παράδειγμα μέσω της διαφήμισης) ώστε να ευθυγραμμίσουν τις προτιμήσεις με βάσει αυτό που είναι έτοιμος ο οργανισμός να προσφέρει. Επιπροσθέτως, οι πελάτες μπορεί να εκφράζουν τις προτιμήσεις τους με όρους προϊόντων και υπηρεσιών που ήδη υπάρχουν και μπορεί να είναι χαμηλής ποιότητας (Hayes and Abernathy, 1980).

2.2.3 Δημιουργία Συνεργασιών με τους Προμηθευτές (Partnerships with Suppliers)

Οι προμηθευτές των πρώτων υλών της επιχείρησης θα πρέπει να εμπλέκονται ενεργά στην διαδικασία της ποιότητας. Εμφανής τάση σήμερα αποτελεί το γεγονός ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των προμηθευτών τους. Οι επιχειρήσεις αυτές επιλέγουν να δεσμεύσουν τους προμηθευτές τους ανεξαρτήτως του εάν δεν παρέχουν τα υλικά στην χαμηλότερη τιμή της αγοράς. Ο σκοπός των επιχειρήσεων είναι η ενίσχυση της δέσμευσης, της υπευθυνότητας και της επίγνωσης των προμηθευτών τους σχετικά με την ποιότητα. (Klefsjo, 2003).

Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιλέγουν προμηθευτές με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή. Επιπλέον, θα πρέπει να συνεργάζονται άμεσα με προμηθευτές πρώτων υλών με σκοπό την επιβεβαίωση ότι τα υλικά είναι όσο το δυνατόν υψηλότερης ποιότητας (Juran, 1947, Ishikawa, 1985, Deming, 1986).

2.2.4 Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)

Είναι απαραίτητη η χρήση επιστημονικών μεθόδων για την παρακολούθηση της απόδοσης και την αναγνώριση των κρίσιμων σημείων για την βελτίωση της απόδοσης. Και οι τρεις ειδικοί της απόδοσης (Juran, 1974, Ishikawa, 1985, Deming, 1986) υποστήριξαν τη χρήση στατιστικών εργαλείων για την παρακολούθηση και την ανάλυση των εργασιακών διαδικασιών. Ένα μεγάλο εύρος στατιστικών εργαλείων είναι διαθέσιμα για την αναγνώριση των κρίσιμων σημείων για την βελτίωση της απόδοσης, την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων στα εντοπισμένα προβλήματα και την χρησιμοποίηση εφαρμογών από την θεωρία πιθανοτήτων ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή της Ποιότητας. Τρία από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία είναι οι πίνακες ελέγχου (control charts), η ανάλυση pareto και η ανάλυση του κόστους της ποιότητας (cost of quality analysis).

2.2.5 Διαδικασίες (Processes)

Οι περισσότερες δραστηριότητες σε έναν οργανισμό απαρτίζονται από συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία επαναλαμβάνονται και από κάποια άλλα που είναι μοναδικά και εμφανίζονται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Σε ένα τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης σχεδιάζονται μοναδικά προϊόντα. Όμως οι εγκαταστάσεις που αναπτύσσονται τα προϊόντα, οι διαδικασίες δοκιμών, οι μέθοδοι σχεδιασμού των πειραμάτων και οι μέθοδοι επιθεώρησης εφαρμόζονται επαναλαμβανόμενα. Επιπροσθέτως, οι ίδιοι άνθρωποι εκτελούν τις εργασίες.

Με την παραλαβή της πρώτης ύλης, οι ίδιες τακτικές εφαρμόζονται σε διάφορες περιπτώσεις, ανεξαρτήτως αν το αποτέλεσμα είναι μοναδικό. Σε ένα project, μοναδικά ζητήματα αποφάσεων είναι υπό συζήτηση, αλλά η μέθοδος υποστήριξης των αποφάσεων παραμένει η ίδια. Αυτή η βασική δομή επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων ονομάζεται διαδικασία (process). Χωρίς διαδικασίες είναι πολύ δύσκολο να μιλάμε για βελτιώσεις. Η διαδικασία είναι εκείνη που συνδέει προηγούμενες και επόμενες ενέργειες σε ένα σύνολο, καθιστώντας προβλέψιμες τις μελλοντικές δραστηριότητες.

Η διαδικασία μετατρέπει τη συγκεκριμένη εισροή, όπως τα υλικά ή την πληροφορία, σε συγκεκριμένη εκροή στη μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών. Από τη διαδικασία προκύπτουν δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά, συμπεριλαμβανομένου των μετρήσεων και των αποτελεσμάτων, υποδεικνύουν το πόσο καλά η συγκεκριμένη διαδικασία ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών.

Η εστίαση στις διαδικασίες σημαίνει ότι η εστίαση μεταφέρεται από τα προϊόντα στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων που τα παράγει. Η εστίαση στις διαδικασίες επίσης δημιουργεί καλύτερες πιθανότητες προσέγγισης ενός κοινού οράματος, καθώς είναι πιο ξεκάθαρη συμβολή του κάθε εργαζομένου στο τελικό αποτέλεσμα.

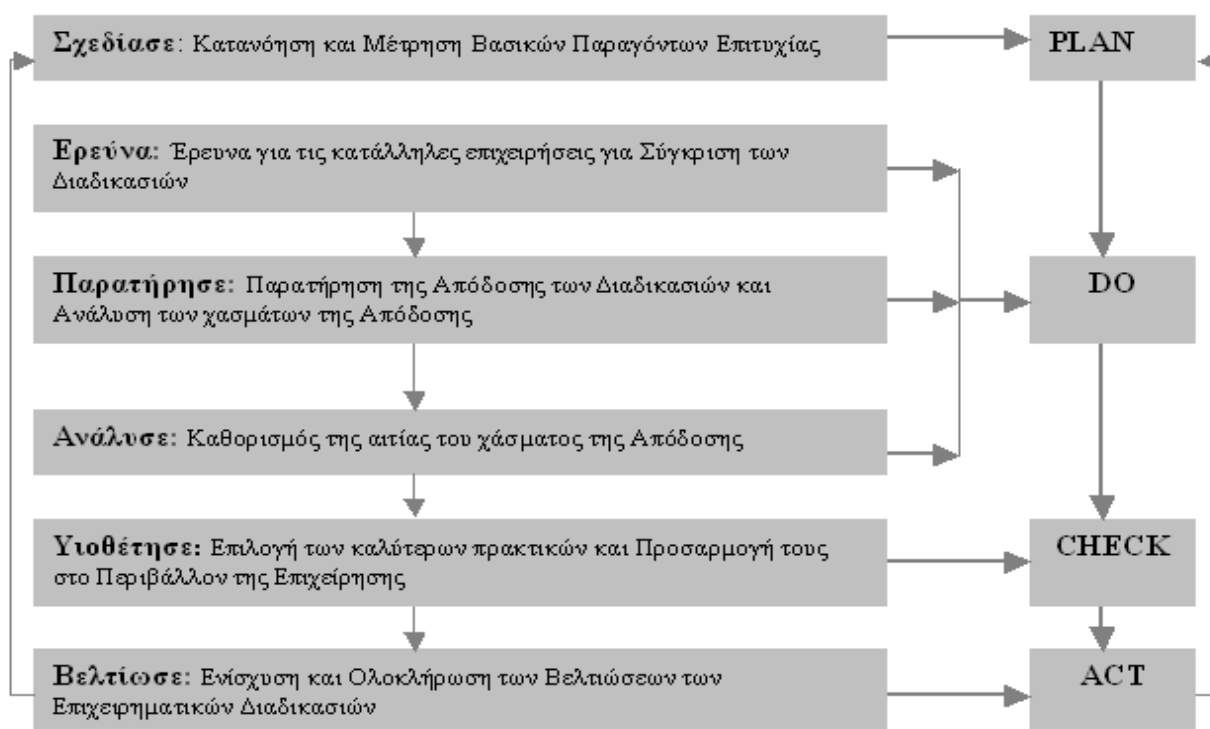
Συνήθως χρησιμοποιούνται τρεις τύποι κατηγοριοποίησης των διαδικασιών:

- *Διαδικασίες Πυρήνα (Core Processes)*, ο σκοπός των οποίων είναι να εκπληρώσουν τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών και να προσδώσουν αξία στα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση. Οι διαδικασίες αυτές έχουν εξωτερικούς πελάτες. Παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών είναι διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων, με σκοπό την δημιουργία αξίας για μελλοντικούς πελάτες και διαδικασίες παραγωγής και διανομής οι οποίες παρέχουν αξία στον πελάτη σήμερα.
- *Διαδικασίες Υποστήριξης (Support Processes)*, των οποίων ο σκοπός είναι να παρέχουν πόρους στις διαδικασίες πυρήνα. Οι διαδικασίες αυτές έχουν εσωτερικούς πελάτες. Παραδείγματα των διαδικασιών αυτών είναι οι διαδικασίες στρατολόγησης εργαζομένων και οι διαδικασίες διαχείρισης πληροφορίας.
- *Διαδικασίες Διοίκησης (Management Processes)*, των οποίων σκοπός είναι η λήψη αποφάσεων, σύλληψη στρατηγικών και η εφαρμογή βελτιώσεων σε άλλες διαδικασίες του οργανισμού. Και αυτές οι διαδικασίες έχουν εξωτερικούς πελάτες. Σε αυτή την ομάδα διαδικασιών ανήκουν ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαδικασία στοχοθέτησης και η διαδικασία ελέγχου (auditing) (Klefsjo, 2003).

2.2.6 Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)

Benchmarking είναι ο τρόπος εύρεσης ευκαιριών για βελτίωση των διαδικασιών. Αποτελεί συχνή τακτική για πολλές επιχειρήσεις. Benchmarking σημαίνει Συγκριτική Προτυποποίηση ή «έρευνα για τις καλύτερες πρακτικές που θα οδηγήσουν στην μέγιστη απόδοση». Στα Ιαπωνικά, η αντίστοιχη ιδέα ονομάζεται dantotsu που σημαίνει «αγωνίζομαι να γίνω καλύτερος από τους καλύτερους». Η βασική ιδέα συνίσταται στην προσεκτική σύγκριση της διαδικασίας μιας επιχείρησης με την ίδια διαδικασία μιας άλλης επιχείρησης, όχι απαραίτητα του ίδιου κλάδου, με σκοπό να κερδίσει η πρώτη επιχείρηση από την σύγκριση αυτή.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι το benchmarking είναι κάτι πολύ περισσότερο από αντιγραφή. Απαιτεί πολύ βαθιά αυτό-αξιολόγηση όπως και την ικανότητα ερμηνείας, μεταφοράς και προσαρμογής των διαδικασιών μιας άλλης επιχείρησης στην επιχείρηση που βελτιώνεται. Η διαδικασία του benchmarking μπορεί να περιγραφεί από έξι βήματα: σχεδιασμός, έρευνα, παρατήρηση, ανάλυση, υιοθέτηση, βελτίωση (Plan – Search – Observe – Analyze – Adapt – Improve). Η διαδικασία περιλαμβάνει πολλές ομοιότητες με τον κύκλο του Deming (**Plan – Do – Check – Act**) (Klefsjo, 2003).



Εικόνα 2. Η διαδικασία Benchmarking σύμφωνα με τη Xerox. (Πηγή Watson,1992)

2.2.7 Συνεχής Βελτίωση (Continual Improvement)

Οι εξωτερικές απαιτήσεις που σχετίζονται με την ποιότητα συνεχώς αυξάνονται. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επιτευχθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή και από την οπτική του κόστους. Τα κόστη λόγω των ελαττωματικών και άλλων μη ποιοτικών παρεκκλίσεων είναι μεγάλα. Δεν είναι παράλογο να υπολογιστούν ανάμεσα στο 10 με 20% της τιμής πώλησης του προϊόντος και γύρω στο 30% της τιμής της παρεχόμενης υπηρεσίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις ελαττώματα, λάθη και παραλείψεις δημιουργούν και άλλου είδους κόστη όπως κόστος αποθήκευσης (το υψηλό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων σε μία βιομηχανία παραγωγής θα έχει ως αποτέλεσμα αύξηση των αποθεμάτων). Επίσης, σε πολλούς οργανισμούς τέτοια φαινόμενα δημιουργούν απώλειες σε χρόνο, ενέργεια και ενθουσιασμό (Klefsjo, 2003).

2.2.8 Ανθρώπινο Δυναμικό (Human Resources)

Προκειμένου να έχουν επιτυχία οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας θα πρέπει να δημιουργηθούν εκείνες οι συνθήκες ώστε να κατοχυρωθεί η δέσμευση όλων των εργαζομένων. Η δέσμευση αυτή μπορεί να δημιουργηθεί και να ισχυροποιηθεί μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στην βελτίωση της παραγωγής.

Οι διατμηματικές ομάδες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με πολλούς τρόπους στα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο κύριος σκοπός τους είναι να αναγνωρίζουν και να αναλύουν «λίγα ζωτικής σημασίας» προβλήματα του οργανισμού (Ishikawa, 1985, Deming, 1993). Ο Juran (1969) αναφέρεται σε αυτές τις ομάδες ως το «βραχίονα» που κατευθύνει την προσπάθεια της ποιότητας. Άλλες ομάδες, επίσης δια - τμηματικές, δημιουργούνται για να διαγνώσουν τις αιτίες των προβλημάτων τα οποία έχουν εντοπιστεί από τον «βραχίονα» και να αναπτύξουν δοκιμές πιθανών λύσεων αυτών. Οι ομάδες διάγνωσης μπορεί να είναι προσωρινές ώστε να αντιμετωπίζουν κάποιο προκύπτον πρόβλημα ή μόνιμες οντότητες του οργανισμού. Και στις δύο περιπτώσεις, οι επικεφαλείς των τμημάτων περιλαμβάνονται ως μέλη της ομάδας για να διασφαλίσουν ότι τα τμήματά τους θα εφαρμόσουν τις συστάσεις της ομάδας διάγνωσης. Ο Juran, πολύ περισσότερο από τον Deming, υποστήριξε την χρήση ομάδων βελτίωσης της ποιότητας μέσα στις λειτουργίες του οργανισμού. Άλλα η αρχή της σύνθεσης της ομάδας είναι η ίδια: Επέλεξε ανθρώπους οι οποίοι μπορούν να παρέχουν πρόσβαση στα δεδομένα τα οποία είναι απαραίτητα για τη δοκιμή πιθανών λύσεων και είναι σημαντικοί για την εφαρμογή των λύσεων που θα αναπτυχθούν (Juran, 1969).

2.2.9 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Επιχειρησιακή Κουλτούρα (Total Quality Management and organizational culture)

Ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει διαφορετική προέλευση από το κίνημα της κουλτούρας εντός της επιχείρησης, το τελευταίο διάστημα τα δύο αυτά πεδία έχουν συγκλίνει με την ιδέα της επίτευξης της «τελειότητας» και της «ποιότητας» (Lewis,1996). Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. απαιτεί αλλαγές στις κοινές υποθέσεις, στα πλαίσια αναφοράς και στην αντίληψη την οποία έχουν αναπτύξει πολλοί οργανισμοί μέσω της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον τους. Οι αλλαγές αυτές θα έχουν αντίκτυπο στα βασικά πιστεύω και στις αξίες των υπαλλήλων σχετικά με την εργασία τους (Ngowi, 2000). Αυτός είναι ο λόγος γιατί πολλές επιχειρήσεις τώρα προσπαθούν να εντοπίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα τους πριν εφαρμόσουν το πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Mauil et al., 2001).

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι εύκολο έργο, για το λόγο ότι απαιτεί ολική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα. Σε μελέτη που έγινε από τους Sluti et al. (1995), έδειξε ότι μία δυνατή επιχειρησιακή κουλτούρα μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα, την λειτουργική και επιχειρηματική απόδοση. Οι Mandal et al., (1999) προσδιορίζουν την αλλαγή της κουλτούρας ως το μόνο πιο σημαντικό αναστολέα της πολιτικής εφαρμογής ποιότητας. Ο Samson (1997), από την άλλη πλευρά, υποστηρίζει:

«...Πολλοί οργανισμοί έχουν προσπαθήσει στο παρελθόν να εφαρμόσουν κύκλους ποιότητας, σε περιοχές της Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών, διότι αυτοί είχαν θεωρηθεί ως η απάντηση στην αύξηση των επιπέδων της ανταγωνιστικότητας στη ιαπωνική βιομηχανία. Η ιστορία μας έχει διδάξει ότι η πλειοψηφία αυτών των πρωτοβουλιών είτε δεν δουλεύουν καθόλου ή παραμερίζονται μετά την επίτευξη κάποιας επιτυχίας. Ένας από τους λόγους για αυτό είναι η έλλειψη κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων, πολιτικών διαμόρφωσης κουλτούρας και ενθάρρυνσης...».

Ένας οργανισμός ο οποίος δεσμεύεται να ακολουθήσει τις αρχές της Δ.Ο.Π. έχει μία κουλτούρα η οποία βασίζεται στη δέσμευση στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Μία τέτοια κουλτούρα μπορεί να ποικίλει μεταξύ των διαφόρων οργανισμών ωστόσο έχει συγκεκριμένες βασικές αρχές οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να διασφαλίσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, να αυξήσουν τα κέρδη και να μειώσουν τα κόστη.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία φιλοσοφία την οποία οι οργανισμοί θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους, όμως συχνά δίνεται υπερβολική έμφαση στα εργαλεία και τις τεχνικές υπερισχύοντας έναντι της ανάγκης για τη δημιουργία κουλτούρας που να είναι ανοιχτή στην αλλαγή (Page and Curry, 2000). Οι Lacke και Mohanty (1994) υποστηρίζουν ότι οι ακόλουθες μετρήσεις είναι απαραίτητες ώστε να επιτευχθεί η προαναφερόμενη αλλαγή στην κουλτούρα:

- ✚ Οι πολιτικές, διαδικασίες και διεργασίες του οργανισμού θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην ποιότητα.
- ✚ Ο καθένας μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη αντίληψη του πόσο σημαντική είναι η ποιότητα στην επίτευξη των στόχων.
- ✚ Οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών.
- ✚ Η δομή του οργανισμού θα πρέπει να επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση.
- ✚ Θα πρέπει να υπάρχει ολοκλήρωση των απαιτήσεων των εσωτερικών/εξωτερικών πελατών σε ένα ενιαίο επιχειρηματικό σχέδιο.
- ✚ Οι μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας με βάση την ικανοποίηση του πελάτη είναι απαραίτητες.
- ✚ Υπάρχει ανάγκη για την ανάπτυξη δυνατών γραμμών επικοινωνίας.
- ✚ Θα πρέπει να προωθείται η δέσμευση του πελάτη
- ✚ Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίζει τις αξίες και τα πιστεύω τα οποία έχουν ως κέντρο το πελάτη.

2.3 Οι Gurus της Ποιότητας (Quality Gurus)

Πολλοί από τους αναγνωρισμένους γκουρού δεν έχουν χρησιμοποιήσει ακριβώς τον όρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρόλο που η εργασία τους αναγνωρίστηκαν μεταγενέστερα ως σχετικές με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτό αποτελεί κομμάτι της εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, περιγράφεται από τον Dale et al. (1994) και έχει επηρεαστεί από την μετάφραση πολλών Ιαπωνικών εργασιών κατά τη δεκαετία του 1960. Ο όρος «διοίκηση ποιότητας» χρησιμοποιείται ευρέως και χωρίς τη λέξη «ολική» Αυτοί που θεωρούνται ως οι μεγαλύτεροι γκουρού της διοίκησης ποιότητας είναι ο Deming, ο Juran και ο Crosby. Παρόλα αυτά η Δ.Ο.Π. έχει οριστεί και δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι ρίζες της και η ανάπτυξή της οφείλεται στις εργασίες αυτών των μελετητών.

Ο **W. Edwards Deming** υπήρξε ένας Αμερικάνος σύμβουλος Διοίκησης, γνωστός και ως ο πατέρας του κινήματος της Διοίκησης της Ποιότητας. Οι διδασκαλίες του θεωρούνται ότι επηρέασαν την αναβίωση της Ιαπωνικής οικονομίας μετά την ήττα της Ιαπωνίας στον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο. Κατά τη δεκαετία του 1980 μεγάλες επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές του σχετικά με την άσκηση διοίκησης. Ο Deming ανέπτυξε μία θεωρία Διοίκησης της Ποιότητας η οποία έδινε έμφαση στην «χαρά στην εργασία». Είχε πει ότι η ποιότητα θα πρέπει να τονίζεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας και όχι να περιορίζεται στην επιθεώρηση του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας όταν έχει ολοκληρωθεί. Επιπροσθέτως, ο Deming υποστήριξε ότι τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία προέρχονται κυρίως από λάθη της διοίκησης παρά από λάθη των εργαζομένων.

Το 1980 ο Deming παρουσίασε τα δεκατέσσερα σημεία για την Διοίκηση. Στο σύνολο τους παρέχουν μία κατεύθυνση για τους ηγέτες που θέλουν να μετασχηματίσουν τις επιχειρήσεις τους. Τα σημεία είναι:

1. Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτησε την νέα φιλοσοφία
3. Απεγκλωβισμός από τον τελικό έλεγχο για την επίτευξη της ποιότητας
4. Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους με την επιλογή ενός μόνου προμηθευτή
5. Βελτώνει συνεχώς και για πάντα κάθε διαδικασία
6. Εγκαθίδρυσε εκπαίδευση για κάθε εργασία
7. Υιοθέτησε και θέσπισε ηγεσία
8. Διώξτε τον φόβο
9. Γκρεμίστε τα εμπόδια ανάμεσα σε επιτελικά τμήματα
10. Εγκαταλείψτε τα σλόγκαν, τις αφίσες και τους στόχους για τους εργαζομένους
11. Εγκαταλείψτε τους ποσοτικούς στόχους
12. Απομακρύνετε τα εμπόδια τα οποία εμποδίζουν τους εργαζόμενους να είναι υπερήφανοι για την δουλειά τους
13. Εγκαθιδρύστε ένα ενεργό πρόγραμμα εκπαίδευσης και αυτο-ανάπτυξης για όλους
14. Βάλε όλους στην επιχείρηση να δουλεύουν για την επίτευξη αυτής της μεταμόρφωσης.

Ο **Joseph Juran** προσκλήθηκε στην Ιαπωνία το 1954 και έδωσε μία σειρά από διαλέξεις πάνω στην ποιότητα οι οποίες άσκησαν ιδιαίτερη επιρροή. Η μεταγενέστερη εργασία του έχει εκτιμηθεί ιδιαίτερα, και πολλοί τον θεωρούν περισσότερο σημαίνων από τον Deming, ιδιαίτερα λόγω της έμφασης που έδωσε στο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στη βελτίωση της ποιότητας. Συμπεριέλαβε της διαστάσεις της διοίκησης όπως το σχεδιασμό, την οργάνωση και του έλεγχο και εστίασε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα ορίστηκε ως καταλληλότητα για χρήση σε όρους σχεδιασμού, συμμόρφωσης, διαθεσιμότητας, ασφάλειας στο τομέα χρήσης του προϊόντος (Juran, 1974). Η εστίαση επικεντρώθηκε στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση (top – down management) και σε τεχνικές μεθόδους με ιδιαίτερη προσοχή στις μετρήσεις σε αντίθεση με τον Deming που εστίασε στην ικανοποίηση και υπερηφάνεια των εργαζομένων. Ο Juran όρισε δέκα βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας:

1. Ενημέρωση για τις ευκαιρίες που υπάρχουν προς βελτίωση.
2. Στοχοθέτηση για βελτίωση
3. Οργάνωση των κοντινών στόχων
4. Παροχή εκπαίδευσης
5. Εκτέλεση των έργων για την επίλυση προβλημάτων

6. Αναφορά απόδοσης
7. Αναγνώριση
8. Επικοινωνία αποτελεσμάτων
9. Βαθμολογία
10. Διατήρηση της διαδικασίας αυτής με το να κάνει η επιχείρηση την ετήσια βελτίωση μέρος των μόνιμων διαδικασιών και συστημάτων της

Ο **Armand Feigenbaum** υπήρξε επικεφαλής του τμήματος παραγωγής της General Electric παγκοσμίως μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960. Θεωρούσε την ποιότητα ως ένα τρόπο διοίκησης του οργανισμού και υποστήριζε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί από τη συμμετοχή όλου του εργατικού δυναμικού, το οποίο πρέπει να κατανοήσει την προσπάθεια της διοίκησης προς αυτή τη κατεύθυνση. Για το σκοπό αυτό απαιτείται μία ξεκάθαρη, πελατοκεντρική διαδικασία διοίκησης της ποιότητας. Το σύστημα Δ.Ο.Π. του Feigenbaum απαιτεί την κατανόηση των θεμάτων της βελτίωσης της ποιότητας από την ανώτερη διοίκηση και την ενσωμάτωση των θεμάτων αυτών στις πρακτικές διοίκησης. Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή μέσω μιας καλής απόδοσης των επενδύσεων, του κόστους της ποιότητας το οποίο συμπεριλαμβάνει το κόστος της εσωτερικής αξιολόγησης, το κόστος της πρόληψης και το κόστος των αποτυχιών. Παρόλο που δεν έκανε συγκεκριμένες προτάσεις, η προσέγγισή του συνοψίζεται σε τρία κριτήρια στα οποία πρέπει να δεσμευτούν τα στελέχη της επιχείρησης: **i)** ενδυνάμωση της διαδικασίας της διοίκησης της ποιότητας, **ii)** διαβεβαίωση ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας γίνεται συνήθεια και **iii)** διοίκηση του κόστους και της ποιότητας ως συμπληρωματικούς στόχους. Σε αυτόν οφείλεται η ανάπτυξη του όρου έλεγχος ποιότητας εύρους επιχείρησης (company – wide quality control CWQC), (Boaden, 1997).

Ο Philip Crosby επέτυχε σημαντική εμπορική επιτυχία μέσω της προώθησης των ιδεών του, οι οποίες βασίστηκαν κυρίως στην θεωρία ότι η φτωχή ποιότητα κοστίζει χρήματα (Crosby, 1979). Εξέφρασε τέσσερις αδιαμφισβήτητες αρχές για την ποιότητα:

- ✚ Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις
- ✚ Το σύστημα για την επίτευξη της ποιότητας βασίζεται στην πρόληψη και όχι στην αξιολόγηση
- ✚ Το πρότυπο της απόδοσης είναι μηδενικά ελαττωματικά
- ✚ Η μέτρηση της ποιότητας είναι η τιμή της μη – συμμόρφωσης

Ο Crosby έχει επίσης 14 σημεία για τη διοίκηση ποιότητας :

1. Δέσμευση της Διοίκησης. Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να πειστεί για την ανάγκη της ποιότητας και θα πρέπει να επικοινωνήσει την ιδέα αυτή σε όλο τον οργανισμό με γραπτή πολιτική που θα συντάξει, δηλώνοντας ότι κάθε άτομο εντός της

- επιχείρησης θα πρέπει να αποδίδει σύμφωνα με τις απαιτήσεις ή λόγω των απαιτήσεων και να αλλάξει σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και του πελάτη.
2. Ομάδα βελτίωσης ποιότητας. Σχηματισμός ομάδας της οποίας η σύνθεση θα συμπεριελάμβανε τους επικεφαλής των τμημάτων για την παρακολούθηση των βελτιωτικών κινήσεων των τμημάτων τους και του οργανισμού ως σύνολο.
 3. Μέτρηση της ποιότητας. Θέσπιση μετρήσεων κατάλληλων για κάθε δραστηριότητα με σκοπό τον εντοπισμό των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση.
 4. Κόστος της ποιότητας. Εκτίμηση του σχετιζόμενου με τη ποιότητα κόστους με σκοπό τον εντοπισμό των βελτιώσεων που μπορούν να πραγματοποιηθούν και να είναι επικερδείς.
 5. Επίγνωση της ποιότητας. Αύξηση της ενημέρωσης σχετικά με την ποιότητα μεταξύ των εργαζομένων. Θα πρέπει να κατανοήσουν τη σπουδαιότητα της συμμόρφωσης του προϊόντος και τα κόστη της μη συμμόρφωσης.
 6. Διορθωτικές δραστηριότητες. Εφαρμογή διορθωτικών δραστηριοτήτων ως αποτέλεσμα των βημάτων 3 και 4.
 7. Σχεδιασμός μηδενικών ελαττωματικών. Συγκρότηση επιτροπής για το σχεδιασμό ενός προγράμματος κατάλληλο για την εταιρεία και τη κουλτούρα της.
 8. Εκπαίδευση των επιβλεπόντων. Όλα τα επίπεδα διοίκησης θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να εφαρμόσουν το κομμάτι που τους αφορά στο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας.
 9. Ημέρα μηδενικών ελαττωματικών. Προγραμματισμός μιας ημέρας ώστε να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για το νέο πρότυπο της επιχείρησης.
 10. Θέσπιση στόχων. Τα στελέχη θα πρέπει να καθορίζουν στόχους τόσο για τους ίδιους όσο και για τις ομάδες τους.
 11. Απομάκρυνση της αιτίας του λάθους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να ενημερώνουν τη διοίκηση για οποιαδήποτε προβλήματα τα οποία τους εμποδίζουν στο να κάνουν εργασίες χωρίς λάθη.
 12. Αναγνώριση. Να δίδεται δημόσια, μη οικονομική δήλωση εκτίμησης σε αυτούς που πραγματοποιούν τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους ποιότητας ή σε αυτούς που παρουσιάζουν εξαιρετική απόδοση.
 13. Συμβούλια ποιότητας. Τα συμβούλια ποιότητας αποτελούνται από επαγγελματίες της ποιότητας και τους επικεφαλής των ομάδων και ο σκοπός τους είναι η ανταλλαγή εμπειριών, ιδεών και τυχόν προβλημάτων.
 14. Επανάληψη των βημάτων από το 1 έως το 13.

Ο Crosby ανέφερε ότι η Δ.Ο.Π. έκανε ασημαντη τη διοίκηση ποιότητας (Miller, 1993) όταν σχολίασε μια αναφορά η οποία προκάλούσε την έννοια των παγκόσμιων πρακτικών βελτίωσης της ποιότητας (Ernst & Young / American Quality Foundation, 1992).

Ως εκ τούτου, ο Deming έγινε γνωστός για το στατιστικό έλεγχο της διαδικασίας, ο Juran για τη διοίκηση έργου, ο Feigenbaum για τη διοίκηση των συστημάτων και ο Crosby για την παρακίνηση του οργανισμού ως σύνολο (Dale et al., 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μελέτη Περίπτωσης

ΔΕΗ Α.Ε.

3.1. Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης

Η ΔΕΗ Α.Ε. είναι μία πλήρως καθετοποιημένη εταιρία παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών με το κράτος να κατέχει σχεδόν το 51% των μετοχών της. Η εταιρία λειτουργούσε, από της ιδρύσεώς της μέχρι πρόσφατα, σε μονοπωλιακό καθεστώς παραγωγής, μεταφοράς, διανομής και πώλησης της ηλεκτρικής ενέργειας και τροφοδοτούσε το 100% της ελληνικής επικράτειας. Τα τελευταία χρόνια με τη διαφαινόμενη απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας το ποσοστό της ΔΕΗ Α.Ε. αναμένεται να περιοριστεί στο 70% της ελληνικής επικράτειας.

Οι σταθμοί παραγωγής της ΔΕΗ Α.Ε. έχουν πιστοποίηση κατά ISO 14001 αλλά η εταιρία στο σύνολό της δεν έχει πιστοποίηση κατά ISO 9001. Ο λόγος είναι ότι η συγκεκριμένη πιστοποίηση είναι προσανατολισμένη κυρίως προς την κατασκευαστική βιομηχανία και όχι προς την παροχή κοινωνικών αγαθών όπως είναι ο ηλεκτρισμός. Παρόμοια πολιτική ακολουθούν πολύ μεγάλες ευρωπαϊκές εταιρίες όπως η EDF (Γαλλία), RWE & E.ON (Γερμανία) αλλά και η TEPCO (Ιαπωνία) κ.α..

Η θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου εισήχθη στην εταιρία με την μετατροπή της σε Α.Ε. και την είσοδό της στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Προγενέστερα της εισαγωγής, ο Πρόεδρος της εταιρίας προερχόταν κυρίως από τον Πανεπιστημιακό χώρο. Με την θεσμοθέτηση του Διευθύνοντος Συμβούλου η θέση αυτή καταλαμβάνεται κυρίως από managers προερχόμενοι από τον ιδιωτικό τομέα.

3.2. Ερευνητική Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να μελετήσει την ποιότητα στη ΔΕΗ Α.Ε. επιχείρηση, όχι μέσω πιστοποιήσεων, αλλά μέσω την διενέργειας ποσοτικής, επιστημονικής έρευνας.

Τα στάδια που ακολουθήθηκαν για την εκπόνηση της παρούσης πτυχιακής εργασίας ήταν σύμφωνα με ένα γενικότερο πλαίσιο που θεωρείται σε ένα βαθμό προτυποποιημένο, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Πετράκης):



Πηγή: Δρ. Μ. Πετράκης.

Εικόνα 3: Η σύνταξη διατριβής

Η διαδικασία της έρευνας ξεκίνησε με τον καθορισμό του βασικού στόχου που ήταν η μελέτη της ποιότητας στα πλαίσια της ΔΕΗ ΑΕ. για την οποία καταρτίστηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλίμακας, το οποίο θα παρουσιαστεί παρακάτω.

Η ποσοτική επεξεργασία των δεδομένων, μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, πραγματοποιήθηκε με στατιστική τους ανάλυση με χρήση των κατάλληλων προγραμμάτων (SPSS).

3.3. Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε αποτελούμενο ουσιαστικά από τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος, αφορά στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και αποτελείται από εννέα ερωτήσεις στο σύνολο. Οι ερωτήσεις αυτές χρησιμοποιούνται για συλλογή δεδομένων όπως το φύλο, η θέση στην επιχείρηση, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ερωτηθέντων και άλλα.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στην πολιτική ποιότητας της επιχείρησης και συνολικά αποτελείται από δεκαέξι ερωτήσεις.

το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στην χρησιμοποίηση στατιστικών εργαλείων και τεχνικών από την επιχείρηση και συνολικά αποτελείται από δεκαοκτώ ερωτήσεις.

Τέλος, το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου, αφορά στην άποψη των ερωτηθέντων για τους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα, και αποτελείται από 31 ερωτήσεις στο σύνολο.

Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στο παράρτημα (Κεφ. 4).

3.4. Επεξεργασία απαντήσεων – Στατιστικό πρόγραμμα

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (ver.16). Όλα τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα και στη συνέχεια εισήχθησαν στις βάσεις δεδομένων του προγράμματος.

Κατά τη διάρκεια της κωδικοποίησης, κρίθηκε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί η εξής διαδικασία: Στις ερωτήσεις No22, No23, No24, No25, No26, No28, No29 & No30 είχε εξ αρχής δοθεί η επιλογή "Δε γνωρίζω" σαν απάντηση. Για κάθε μία από αυτές τις μεταβλητές εισήχθη μία βοηθητική μεταβλητή η οποία παίρνει τις τιμές "0" & "1" ανάλογα με το εάν ο ερωτώμενος έχει συμπληρώσει το check box 6 ή δεν έχει συμπληρώσει τίποτε. Έτσι, "0" σημαίνει ότι ο ερωτώμενος δε γνωρίζει ή δεν έχει συμπληρώσει απάντηση για τις μεταβλητές αυτές. Με αυτό τον τρόπο αποφεύχθηκαν απαντήσεις με τιμή "6" και έτσι όλες οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου είναι από 1 ("Καθόλου") έως 5 ("Πάρα πολύ").

Η επεξεργασία των απαντήσεων βασίστηκε κατά κύριο λόγο στην παρουσίαση των μέσων τιμών (mean values) των απαντήσεων.

Όλα τα παραπάνω, παρουσιάζονται αναλυτικά ως εξής.

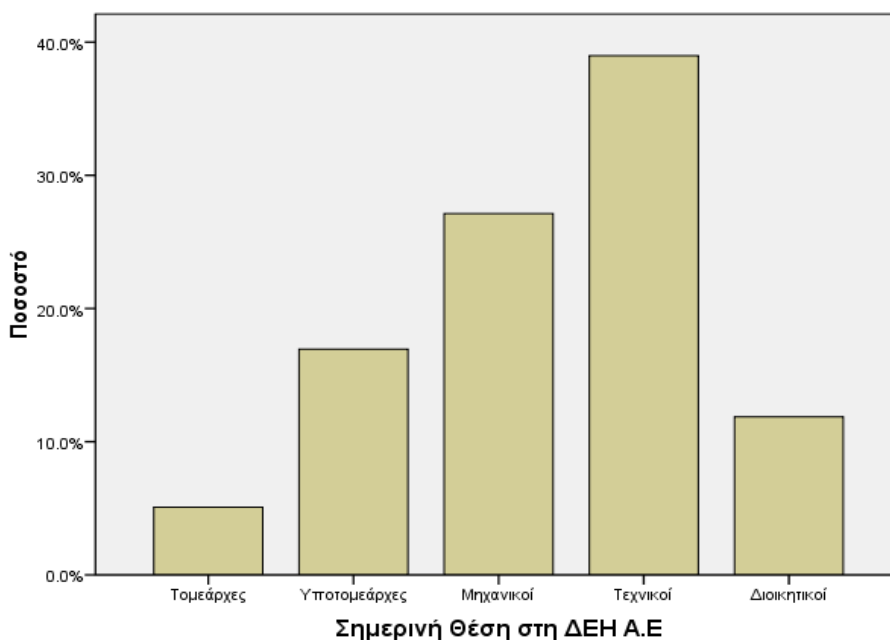
3.5. Αποτελέσματα Έρευνας

3.5.1. Χαρακτηριστικά Δείγματος

Αρχικά θα μελετηθούν τα χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας. Όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, το 16.9% είναι υπο – τομεάρχες, το 27.1% είναι μηχανικοί και το 39% είναι τεχνικοί. Η εικόνα φαίνεται καλύτερα και στο ραβδόγραμμα.

	Συχνότητα	(%) επί συνόλου ερωτηθέντων	(%) επί συνόλου απαντήσεων	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Τομεάρχες	3	4,3	5,1	5,1
Υπο τομεάρχες	10	14,5	16,9	22,0
Μηχανικοί	16	23,2	27,1	49,2
Τεχνικοί	23	33,3	39,0	88,1
Διοικητικοί	7	10,1	11,9	100,0
Σύνολο απαντήσεων	59	85,5	100,0	
Δεν απάντησαν		10	14,5	
Σύνολο	69	100,0		

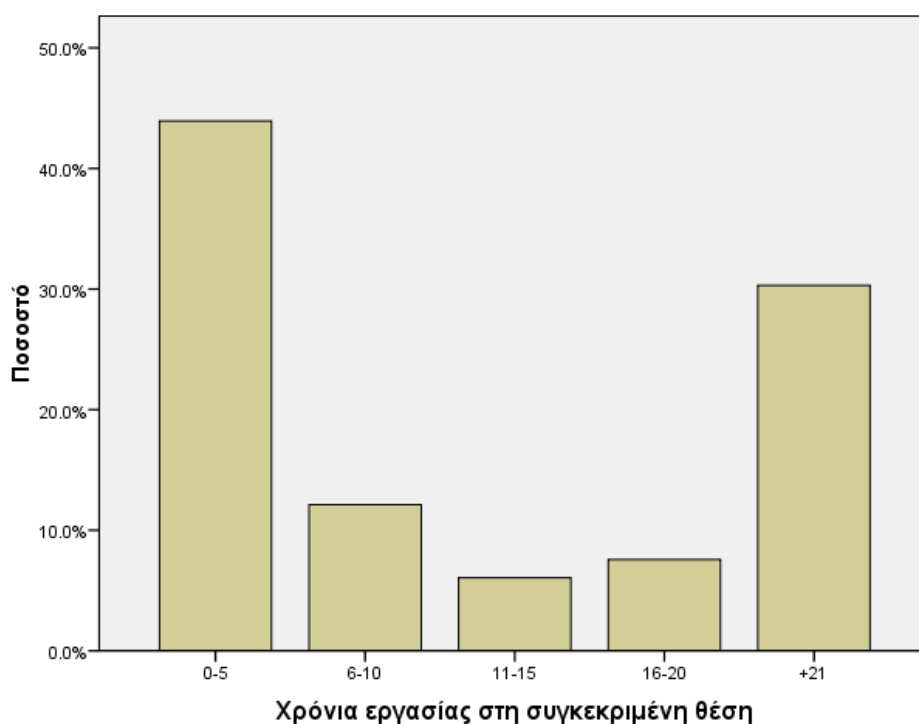
Πίνακας 1: Σημερινή θέση στη ΔΕΗ Α.Ε



Οι περισσότεροι (43,9%) είναι στην παρούσα θέση από 0 ως 5 χρόνια, αλλά συνολικά το 30.3% είναι στην εταιρία πάνω από 21 έτη.

	Συχνότητα	(%) επί συνόλου ερωτηθέντων	(%) επί συνόλου απαντήσεων	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
0-5	29	42,0	43,9	43,9
6-10	8	11,6	12,1	56,1
11-15	4	5,8	6,1	62,1
16-20	5	7,2	7,6	69,7
+21	20	29,0	30,3	100,0
Σύνολο απαντήσεων	66	95,7	100,0	
Δεν απάντησαν	3	4,3		
Σύνολο	69	100,0		

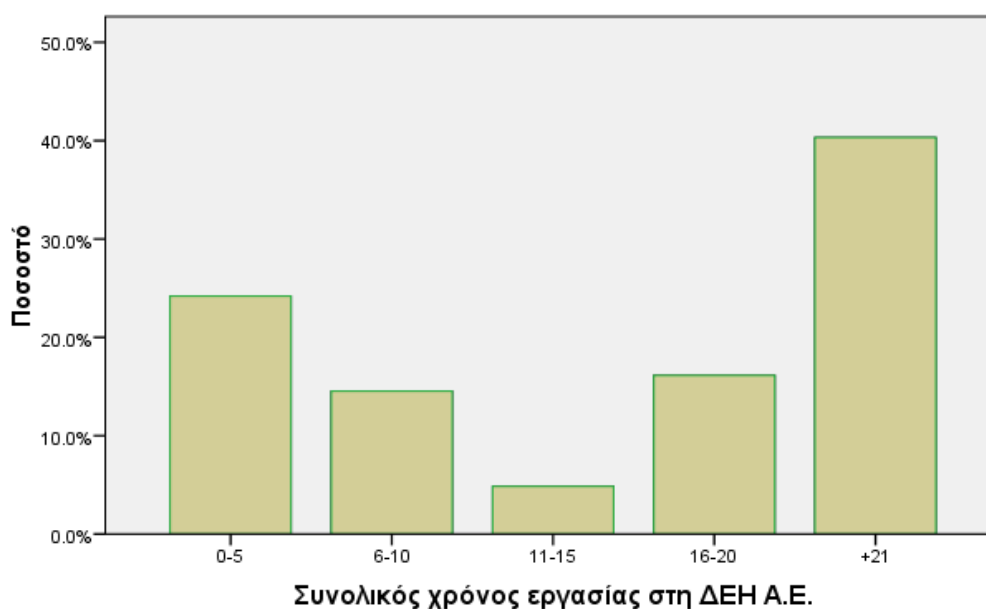
Πίνακας 2: Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση



Οι περισσότεροι (40,3%) είναι στην εταιρία πάνω από 21 έτη ενώ το 24.2% εργάζεται στην εταιρεία από 0 ως 5 χρόνια.

	Συχνότητα	(%) επί συνόλου ερωτηθέντων	(%) επί συνόλου απαντήσεων	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
0-5	15	21,7	24,2	24,2
6-10	9	13,0	14,5	38,7
11-15	3	4,3	4,8	43,5
16-20	10	14,5	16,1	59,7
+21	25	36,2	40,3	100,0
Σύνολο απαντήσεων	62	89,9	100,0	
Δεν απάντησαν	7	10,1		
Σύνολο	69	100,0		

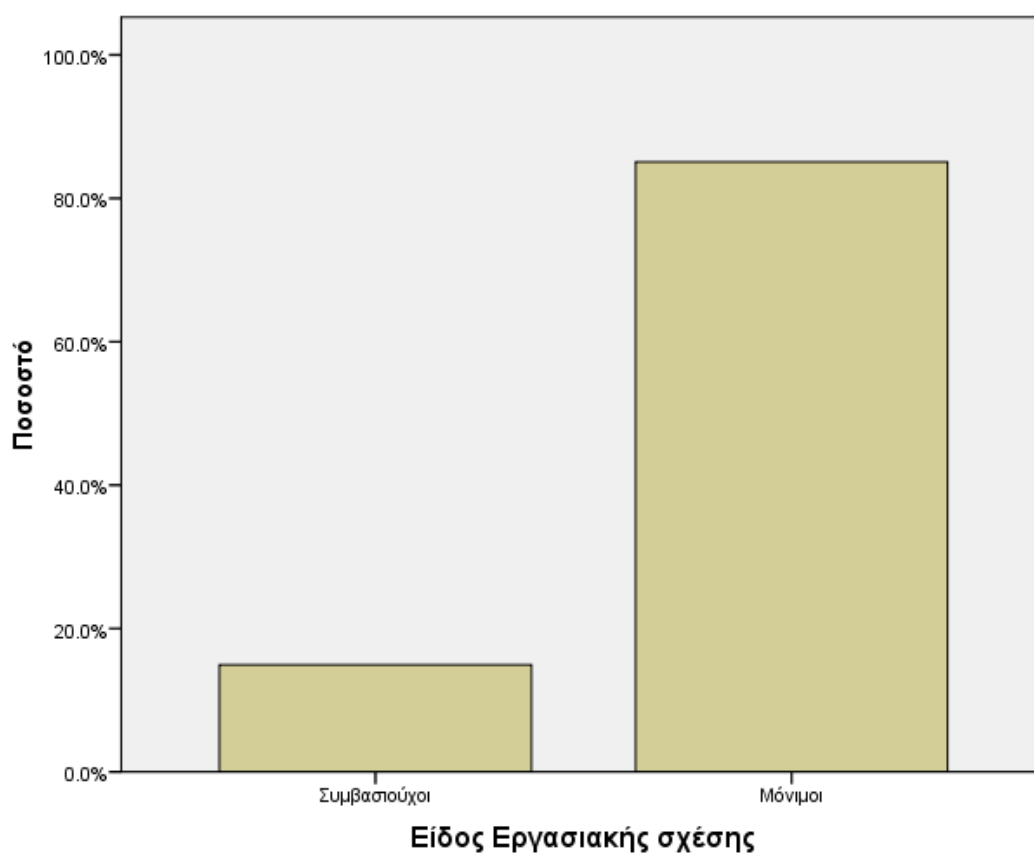
Πίνακας 3: Συνολικός χρόνος εργασίας στη ΔΕΗ Α.Ε.



Το 85,1% έχει μόνιμη σχέση απασχόλησης, ενώ οι υπόλοιποι είναι με σύμβαση.

	Συχνότητα	(%) επί συνόλου ερωτηθέντων	(%) επί συνόλου απαντήσεων	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Συμβασιούχοι	10	14,5	14,9	14,9
Μόνιμοι	57	82,6	85,1	100,0
Σύνολο απαντήσεων	67	97,1	100,0	
Δεν απάντησαν	2	2,9		
Σύνολο	69	100,0		

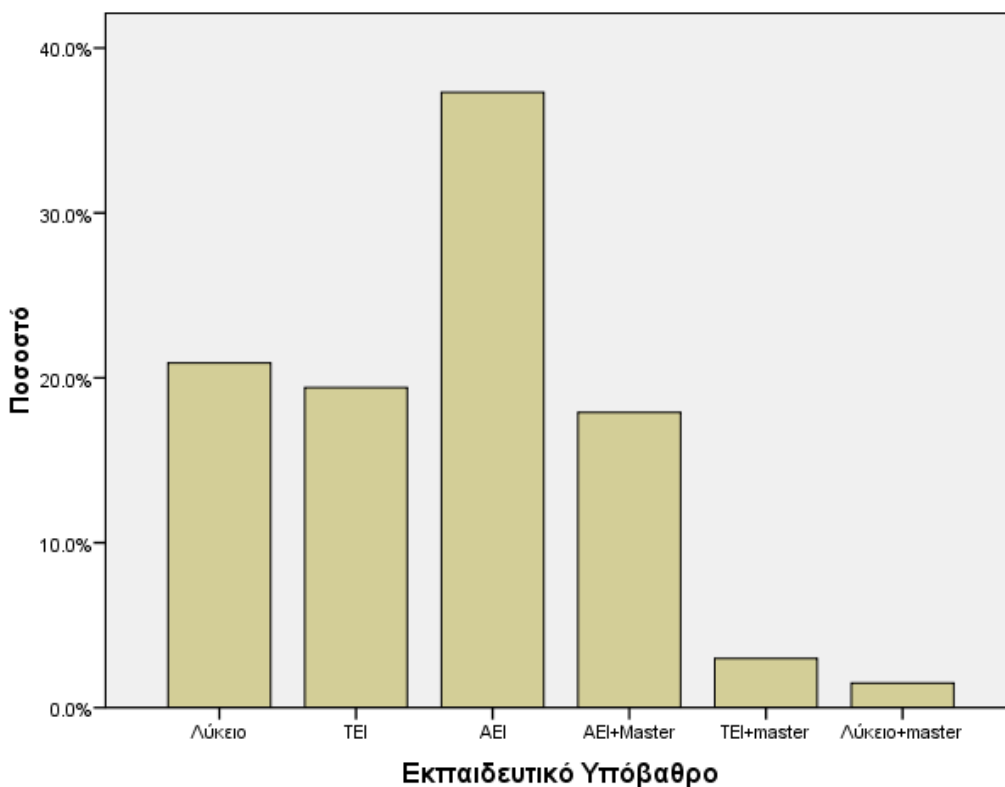
Πίνακας 4: Είδος Εργασιακής σχέσης



Το 36,2% δηλώνει πως είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, ενώ το 20,3% είναι απόφοιτοι λυκείου.

	Συχνότητα	(%) επί συνόλου ερωτηθέντων	(%) επί συνόλου απαντήσεων	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Λύκειο	14	20,3	20,9	20,9
ΤΕΙ	13	18,8	19,4	40,3
ΑΕΙ	25	36,2	37,3	77,6
ΑΕΙ + Master	12	17,4	17,9	95,5
ΤΕΙ + master	2	2,9	3,0	98,5
Λύκειο + master	1	1,4	1,5	100,0
Σύνολο απαντήσεων	67	97,1	100,0	
Δεν απάντησαν	2	2,9		
Σύνολο	69	100,0		

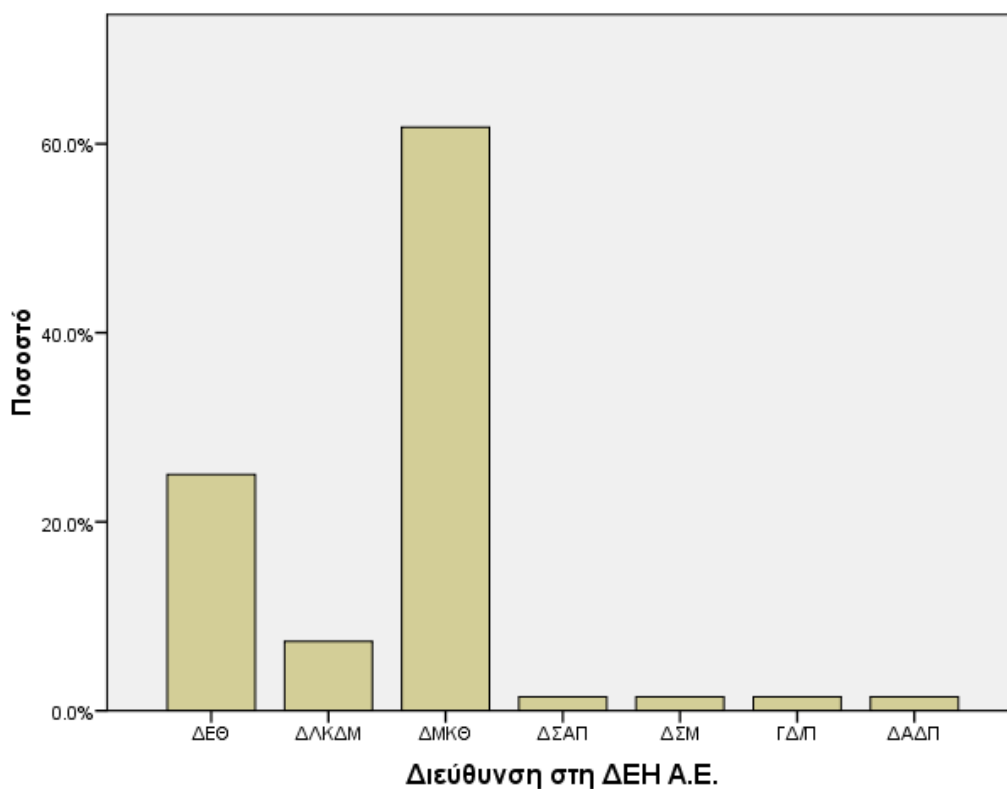
Πίνακας 5: Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (61.8%) ανήκει στη ΔΜΚΘ.

	Συχνότητα	(%) επί συνόλου ερωτηθέντων	(%) επί συνόλου απαντήσεων	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
ΔΕΘ	17	24,6	25,0	25,0
ΔΛΚΔΜ	5	7,2	7,4	32,4
ΔΜΚΘ	42	60,9	61,8	94,1
ΔΣΑΠ	1	1,4	1,5	95,6
ΔΣΜ	1	1,4	1,5	97,1
ΓΔ/Π	1	1,4	1,5	98,5
ΔΑΔΠ	1	1,4	1,5	100,0
Σύνολο απαντήσεων	68	98,6	100,0	
Δεν απάντησαν	1	1,4		
Σύνολο	69	100,0		

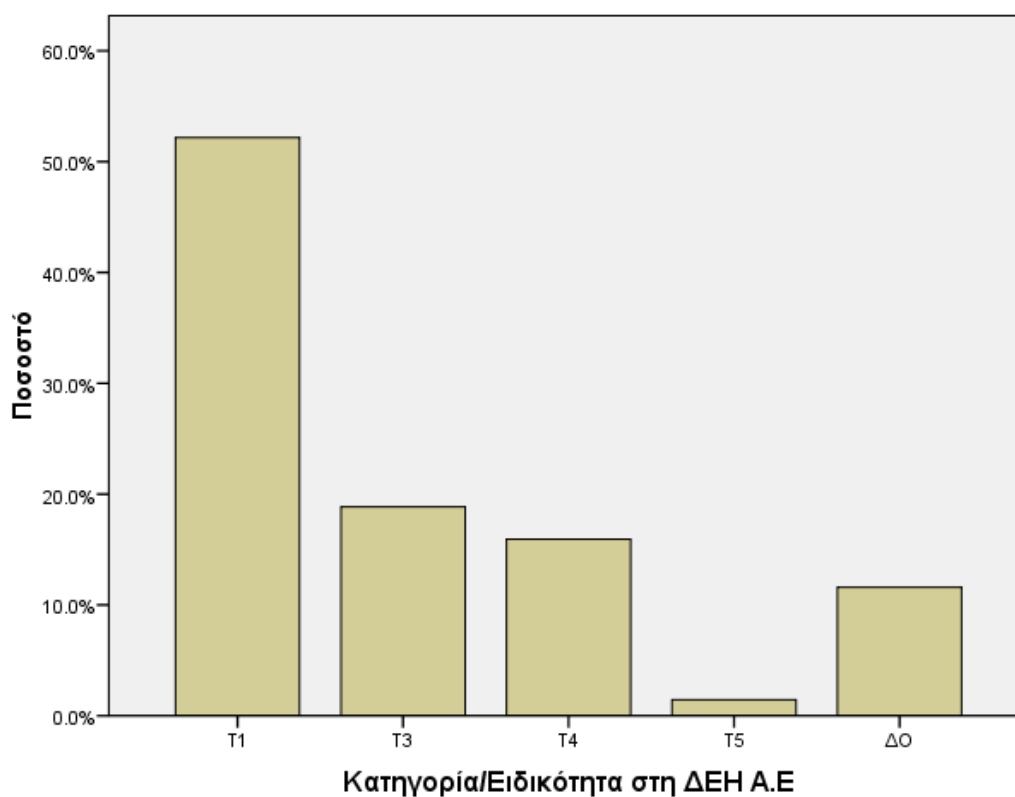
Πίνακας 6: Διεύθυνση στη ΔΕΗ Α.Ε.



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (52.2%) είναι Μηχανικοί Πολυτεχνείου (T1) και ακολουθούν οι Τεχνολόγοι και οι εργοδηγοί/τεχνίτες με 18.8% και 15.9% αντίστοιχα.

	Συχνότητα	(%) επί συνόλου ερωτηθέντων	(%) επί συνόλου απαντήσεων	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
T1	36	52,2	52,2	52,2
T3	13	18,8	18,8	71,0
T4	11	15,9	15,9	87,0
T5	1	1,4	1,4	88,4
ΔΟ	8	11,6	11,6	100,0
Σύνολο	69	100,0	100,0	

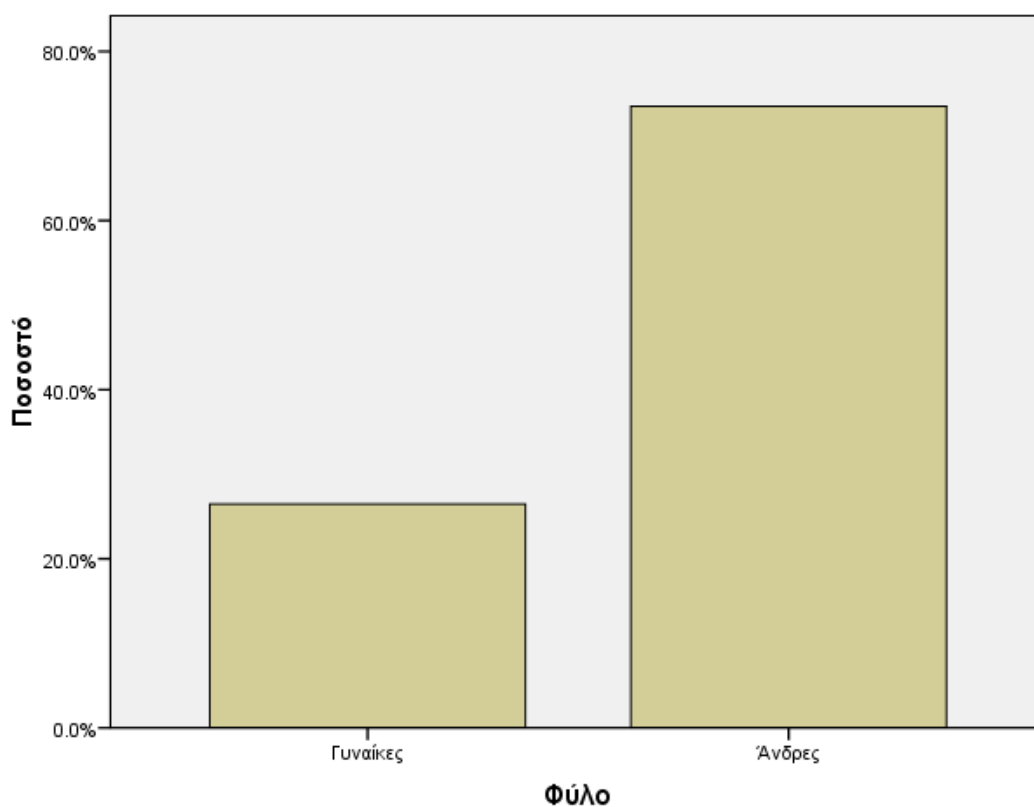
Πίνακας 7: Κατηγορία/Ειδικότητα στη ΔΕΗ Α.Ε.



Τέλος, όπως φαίνεται από τα παρακάτω το 73.5% περίπου είναι άνδρες και το 76,8% δεν έχει συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο επιμόρφωσης.

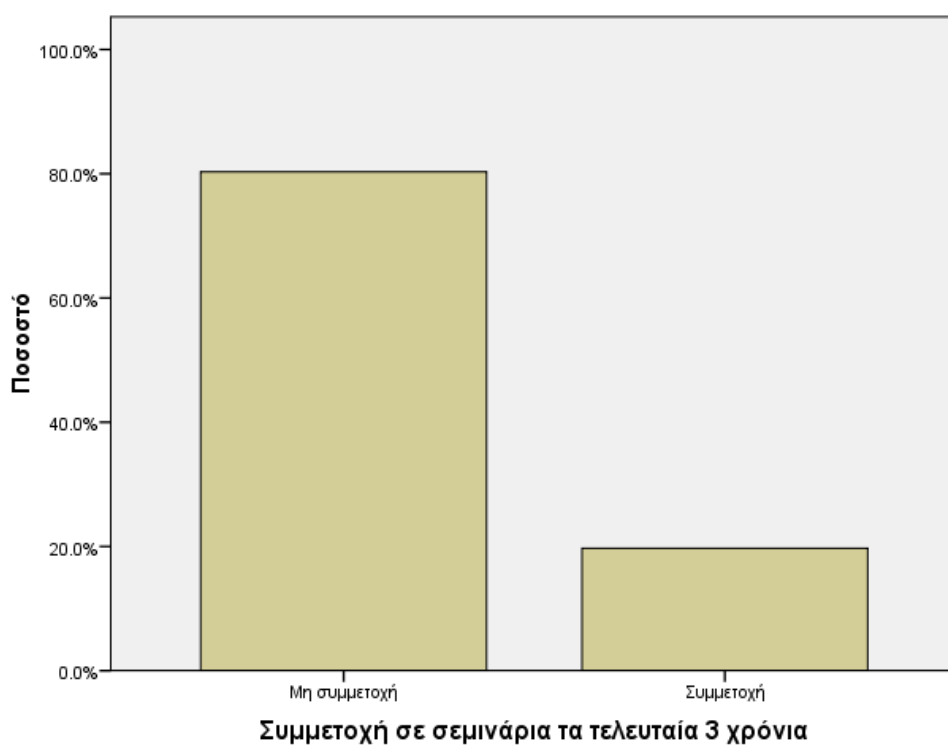
	Συχνότητα	(%) επί συνόλου ερωτηθέντων	(%) επί συνόλου απαντήσεων	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Γυναίκα	18	26,1	26,5	26,5
Άνδρας	50	72,5	73,5	100,0
Σύνολο απαντήσεων	68	98,6	100,0	
Δεν απάντησαν	1	1,4		
Σύνολο	69	100,0		

Πίνακας 8: Φύλο



	Συχνότητα	(%) επί συνόλου ερωτηθέντων	(%) επί συνόλου απαντήσεων	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Μη συμμετοχή σε σεμινάρια	53	76,8	80,3	80,3
Συμμετοχή σε σεμινάρια	13	18,8	19,7	100,0
Σύνολο απαντήσεων	66	95,7	100,0	
Δεν απάντησαν	3	4,3		
Σύνολο	69	100,0		

Πίνακας 9: Συμμετοχή σε σεμινάρια τα τελευταία 3 χρόνια



3.6. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

3.6.1. Πολιτική Ποιότητας

Η Πολιτική Ποιότητας αποτελεί το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο αφορά στην άποψη των ερωτηθέντων για τη διατύπωση της Πολιτικής Ποιότητας από την Α.Δ. και αποτελείται από 16 ερωτήσεις συνολικά. Οι ερωτήσεις αυτές διαρθρώνονται σε πέντε υποομάδες ως εξής:

- Υπο-ομάδα Νο1: *Πολιτική Ποιότητας της Ανώτατης Διοίκησης* (Ερωτήσεις Νο10–Νο12)
Υπο-ομάδα Νο2: *Πελατοκεντρική θεώρηση* (Ερωτήσεις Νο 13 – Νο 14)
Υπο-ομάδα Νο3: *Συμμετοχή στη βελτίωση της Ποιότητας* (Ερωτήσεις Νο15–Νο17)
Υπο-ομάδα Νο4: *Καθορισμός της Ποιότητας / υποδομές* (Ερωτήσεις Νο 18 – Νο 20)
Υπο-ομάδα Νο5: *Παράγοντες διατήρησης του κυρίαρχου ρόλου στην αγορά* (Ερωτήσεις Νο 21.1 – Νο 21.5)

Αναλυτικά οι παράγοντες της 1ης Ομάδας Μεταβλητών και οι μέσες τιμές των απαντήσεων των ερωτηθέντων παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Ομάδα Μεταβλητών Νο1 («Πολιτική Ποιότητας»)	Μέση τιμή
Η Α.Δ. διατυπώνει μια σαφή Πολιτική Ποιότητας	2.54
Η Α.Δ. ορίζει ξεκάθαρους Στόχους Ποιότητας, οι οποίοι είναι αντικειμενικοί, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί με την πολιτική ποιότητας της επιχείρησης με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα υλοποίησης.	2.38
Η Α.Δ. καταφέρνει αποτελεσματική επικοινωνία της πολιτικής ποιότητας και των στόχων ποιότητας με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης, ανεξαρτήτως ιεραρχικής στάθμης.	2.06
Η Α.Δ. έχει άριστη γνώση και πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της επιχείρησης, όπως και για τις υπόλοιπες νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις που αφορούν τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης.	2.91
Η Α.Δ. καταφέρνει αποτελεσματική επικοινωνία και ευαισθητοποίηση όλων των εργαζομένων της επιχείρησης σχετικά με τη σημασία και την αναγκαιότητα ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη, όπως και για τις υπόλοιπες νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις σχετικές με τα προϊόντα/υπηρεσίες της.	2.40

Η Α.Δ. διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα και την επάρκεια όλων των απαραίτητων πόρων για την ικανοποίηση των αντικειμενικών στόχων ποιότητας της επιχείρησης.	2.40
Το Όραμα και η Αποστολή της ΔΕΗ Α.Ε. έχουν γίνει κατανοητά από όλους	2.45
Τα στελέχη έχουν αντιληφθεί την σημασία της ποιότητας και είναι πρόθυμα να υποστηρίζουν πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας.	2.81
Η εταιρεία έχει ορίσει τι είναι Ποιότητα στα διάφορα τμήματα της (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Επιμέρους Κλιμάκια & Τμήματα κ.τ.λ.).	2.06
Η εταιρεία εκπαιδεύει και καταρτίζει τους εργαζόμενους της σε θέματα σχετικά με την Ποιότητα στην εργασία τους.	2.06
Κάθε Γενική Διεύθυνση έχει διαμορφώσει μια βασική υποδομή για την βελτίωση της Ποιότητας (εργαλεία, λογισμικό, κ.τ.λ.).	2.37
Προκειμένου η εταιρεία να διατηρήσει τον κυρίαρχο ρόλο στην αγορά της δίνεται συχνά έμφαση (σημειώστε τι ισχύει και σε ποιο βαθμό συμφωνείτε):	
• στη σημασία των πελατών	2.98
• στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών	3.14
• στην αύξηση της «αξίας» της παρεχόμενης υπηρεσίας	2.95
• στη δημιουργία νέων αγορών	2.56
• στην προβολή μιας εικόνας «οδηγού» των εξελίξεων	2.70

Οι αριθμητικές τιμές που λαμβάνει η μέση τιμή των απαντήσεων κυμαίνονται από 2.06 (Ελάχιστη τιμή) έως 3.14 (μέγιστη τιμή), δηλαδή από «Ελάχιστα» έως και «Λίγο».

Σχολιασμός της Μέσης Τιμής για κάθε μεταβλητή της ομάδας «Πολιτική Ποιότητας»:

Μεταβλητή: Η Ανώτατη Διοίκηση διατυπώνει μια σαφή Πολιτική Ποιότητας

Από τη βαθμολογία της προκύπτει ότι η Ανώτατη Διοίκηση (Α.Δ.) διατυπώνει μία σαφή Πολιτική Ποιότητας σε καθόλου ικανοποιητικό βαθμό (μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο»), αν και το προγενέστερο επαγγελματικό ιστορικό των στελεχών που την αποτελούσαν (τη χρονική περίοδο της έρευνας) θα προΐδεαζε για το αντίθετο. Λαμβάνοντας υπόψη όμως το μέγεθος της Επιχείρησης και την παγιωμένη εργασιακή νοοτροπία των εργαζομένων, το πλέον πιθανό είναι ότι η Α.Δ. είχε όντως διαμορφώσει μία σαφή Πολιτική Ποιότητας αλλά δεν μπόρεσε να την επικοινωνήσει με το υπόλοιπο προσωπικό. Η θητεία της διήρκεσε περίπου μία τριετία, χρονικό διάστημα το οποίο προφανώς αποδεικνύεται

ανεπαρκές, για μία εταιρεία με το μέγεθος και κυρίως την οργανωτική δομή της ΔΕΗ Α.Ε., στο να ανατραπούν παγιωμένες επαγγελματικές και προσωπικές συμπεριφορές και να ακολουθηθεί μία πολιτική επιδίωξης της Ποιότητας. Προκύπτει έτσι η ανάγκη του μακροχρόνιου προγραμματισμού τέτοιων εταιρειών (ΔΕΚΟ τέτοιου μεγέθους) ώστε η πολιτική στροφής προς την Ποιότητα να πραγματοποιηθεί επιτυχώς έστω και σε βάθος χρόνου. Ταυτόχρονα, λόγω της ιδιοκτησιακής φύσης των εταιρειών αυτού του είδους, καταδεικνύει την ανάγκη μακροχρόνιου και ανεπηρέαστου από πολιτικές μεταβολές σχεδιασμού σε επίπεδο αρμόδιας πολιτικής ηγεσίας (καθότι ο μέτοχος πλειοψηφίας της ΔΕΗ Α.Ε. είναι το Ελληνικό Δημόσιο).

Η Ανώτατη Διοίκηση ορίζει ξεκάθαρους Στόχους Ποιότητας, οι οποίοι είναι
Μεταβλητή: *αντικειμενικοί, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί με την πολιτική ποιότητας της επιχείρησης με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα υλοποίησης.*

Η βαθμολογία της Α.Δ. στη μεταβλητή αυτή είναι ακόμη χαμηλότερη. Το προσωπικό κρίνει ότι η Α.Δ. έχει ορίσει ξεκάθαρους, αντικειμενικούς, μετρήσιμους & επιτεύξιμους Στόχους Ποιότητας σε «Ελάχιστο» σχεδόν βαθμό. Η βαθμολογία της μεταβλητής αυτής συμβαδίζει με την αντίστοιχη της προηγούμενης και είναι αλληλεξαρτώμενη καθώς δεν γίνεται να οριστεί μία σαφή Πολιτική Ποιότητας χωρίς να οριστούν οι Στόχοι Ποιότητας και αντίστροφα.

Η Ανώτατη Διοίκηση καταφέρνει αποτελεσματική επικοινωνία της
Μεταβλητή: *πολιτικής ποιότητας και των στόχων ποιότητας με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης, ανεξαρτήτως ιεραρχικής στάθμης.*

Η συγκεκριμένη μεταβλητή (μαζί με τις Νο18 και Νο19) παρουσιάζει τη μικρότερη μέση τιμή από όλες της Ομάδας Μεταβλητών Νο1 («Πολιτική Ποιότητας»). Η τιμή της είναι απόλυτα αντίστοιχη με τις τιμές των Νο10 και 11 καθώς το προσωπικό, τελικά δεν μπόρεσε να αντιληφθεί την καινοτομία που επιδίωξε η εν λόγω Α.Δ. για το χρονικό διάστημα που ήταν στη θέση αυτή. Ταυτόχρονα, η άποψη αυτή των εργαζομένων, όπως αποτυπώνεται από τη βαθμολογία που έδωσαν, επιβεβαιώνει την προαναφερθείσα ανάγκη μακρόχρονου σχεδιασμού (γιατί η επιδίωξη της Ποιότητας είναι μία στρατηγική επιλογή που απαιτεί οργάνωση, μεθοδολογία και βάθος χρόνου για την υλοποίηση), εφαρμογής, ελέγχου και επανατροφοδότησης η οποία προφανώς δεν επιτεύχθηκε στο χρονικό διάστημα που η συγκεκριμένη Α.Δ. ήταν στη θέση ευθύνης.

Μεταβλητή:

Η Ανώτατη Διοίκηση έχει άριστη γνώση και πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της επιχείρησης, όπως και για τις υπόλοιπες νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις που αφορούν τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης.

Το προσωπικό βαθμολογεί με «Λίγο» την επίδοση της Α.Δ. στη συγκεκριμένη μεταβλητή. Σημειώνουμε ότι η προηγούμενη επαγγελματική προϋπηρεσία της Α.Δ. (την εποχή της έρευνας), δεν περιλάμβανε τον ενεργειακό τομέα. Βέβαια, η έλλειψη αυτή αντισταθμίζεται εν μέρει από την προγενέστερη αδιαμφισβήτητα επιτυχημένη επαγγελματική εμπειρία (εξού και η μεγάλη σχετικά, για τα δεδομένα της κατηγορίας, βαθμολογία). Η αγορά ενέργειας όμως έχει σημαντικές ιδιαιτερότητες καθώς, τουλάχιστον στην Ελλάδα, είναι μία αγορά σε ενδιάμεση κατάσταση μεταξύ πλήρης απελευθέρωσης και μονοπωλιακής κατάστασης με σημαντικές στρεβλώσεις σε βάρος του κύριου ενεργειακού παραγωγού (ΔΕΗ Α.Ε.). Πιθανώς για τη θέση του CEO στη ΔΕΗ Α.Ε., το καταλληλότερο άτομο θα ήταν κάποιο με γνώση του ενεργειακού τομέα καθώς και εμπειρία στη μετάβαση από μονοπώλιο σε ελεύθερη αγορά, διαθέτοντας παράλληλα εμπειρία στον σχεδιασμό και εφαρμογή πολιτικών Ποιότητας.

Μεταβλητή:

Η Α.Δ. καταφέρνει αποτελεσματική επικοινωνία και ευαισθητοποίηση όλων των εργαζομένων της επιχείρησης σχετικά με τη σημασία και την αναγκαιότητα ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη, όπως και για τις υπόλοιπες νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις σχετικές με τα προϊόντα / υπηρεσίες της.

Το προσωπικό βαθμολογεί με τιμή προς το «Ελάχιστο» την επίδοση της Α.Δ. στη συγκεκριμένη μεταβλητή. Στην αδυναμία της Α.Δ. συνηγορεί η παγιωμένη νοοτροπία του προσωπικού («Δημοσιούπαλληλική νοοτροπία») στην οποία η έννοια του εσωτερικού πελάτη είναι πρακτικά ανύπαρκτη (ενώ το προσωπικό είναι περισσότερο εξοικειωμένο με την έννοια του εξωτερικού) πλην λίγων ατομικών εξαιρέσεων που οφείλονται σε γνώσεις που έχουν αποκτηθεί από σχετικές εγκύκλιες σπουδές. Ταυτόχρονα, καθώς η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη είναι θεμελιώδης ανάγκη της Ποιότητας, η βαθμολογία στην μεταβλητή αυτή έχει άμεση συνάφεια με τις αντίστοιχες στις μεταβλητές 10, 11 & 12 και απεικονίζει την αποτυχία της Α.Δ. να παρουσιάσει ένα σχέδιο εφαρμογής Ποιότητας.

Μεταβλητή: *Η Α.Δ. διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα και την επάρκεια όλων των απαραίτητων πόρων για την ικανοποίηση των αντικειμενικών στόχων ποιότητας της επιχείρησης.*

Το προσωπικό βαθμολογεί με τιμή προς το «Ελάχιστα» την επίδοση της Α.Δ. στη συγκεκριμένη μεταβλητή. Ο κυριότερος πόρος της εταιρείας και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ακόμη, σχετικά με τους νεοεισερχόμενους στο χώρο της ενέργειας ανταγωνιστές της, είναι το προσωπικό της (κυρίως το τεχνικό). Η ρευστότητα της εταιρείας της επιτρέπει να επενδύσει ανάλογα αγοράζοντας οποιοδήποτε εργαλείο στατιστικού ελέγχου απαιτείται, όμως η διαφορά θα προέρθει από την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού προς την κατεύθυνση της Ποιότητας. Για την ενεργό συμμετοχή και υποκίνηση του προσωπικού σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εκπαίδευση πάνω σε θέματα ποιότητας, η οποία όμως, όπως προκύπτει και από την αντίστοιχη δημογραφική μεταβλητή (No9) δεν είναι ικανοποιητική, τουλάχιστον όχι ποσοτικά με το 80.3 % να μην έχει συμμετάσχει σε σχετικά σεμινάρια. Γενικότερα, η εκπαίδευση και ο προσανατολισμός στην ποιότητα θα έπρεπε να έχει κατεύθυνση από τα ανώτερα στα κατώτερα κλιμάκια (top – down), όπως συνέβη στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1950, και όχι από απρογραμματίστες προσπάθειες μικρομεσαίων στελεχών που παρακολουθούν κάποιες σπουδές μεταπτυχιακού επιπέδου. Σχετικά με τη χρησιμοποίηση στατιστικών εργαλείων ποιοτικού ελέγχου, η προσωπική εμπειρία του γράφοντος είναι ότι μετά από 6 έτη εργασίας στην εταιρία και τέσσερις (4) συμβάσεις έως τώρα, δεν ζητήθηκε η παροχή κάποιων στατιστικών στοιχείων σχετικά με το χρονοπρογραμματισμό, την κατανομή του εργασιακού χρόνου, των υπερωριών, των σφαλμάτων του εγκατεστημένου εξοπλισμού ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των μελλοντικών συμβάσεων, των προληπτικών συντηρήσεων εγκατεστημένου εξοπλισμού κ.τ.λ.

Μεταβλητή: *Το Όραμα και η Αποστολή της ΔΕΗ Α.Ε. έχουν γίνει κατανοητά από όλους*

Το προσωπικό βαθμολογεί με τιμή προς το «Ελάχιστα» την επίδοση της Α.Δ. στη συγκεκριμένη μεταβλητή. Η καταγεγραμμένη αδυναμία κατανόησης από το προσωπικό οφείλεται, σύμφωνα με το γράφοντα, σε μία σειρά από λόγους όπως: **i)** Η συγκεκριμένη Α.Δ. είναι η πρώτη που αναφέρθηκε στο Όραμα και την Αποστολή, άρα οι έννοιες αυτές ήταν νέες για το προσωπικό το οποίο δεν μπόρεσε να τις κατανοήσει, **ii)** όπως προκύπτει από την μεταβλητή No12, η επικοινωνία της πολιτικής ποιότητας ήταν σχεδόν στο «Ελάχιστα» άρα το προσωπικό δεν μπόρεσε όχι μόνο να αντιληφθεί την ύπαρξη των

εννοιών αυτών αλλά ούτε το νόημά τους, **iii)** η σύντομη χρονική διάρκεια της συγκεκριμένης Α.Δ. (σχεδόν τριετία) δεν της επέτρεψε να ενδυναμώσει τις προσπάθειες επικοινωνίας της πολιτικής ποιότητας και των θεμελιωδών στοιχείων αυτής όπως είναι το Όραμα και η Αποστολή της εταιρίας.

Μεταβλητή: *Τα στελέχη έχουν αντιληφθεί την σημασία της ποιότητας και είναι πρόθυμα να υποστηρίζουν πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας.*

Το προσωπικό βαθμολογεί με τιμή προς το «Λίγο» την επίδοση των στελεχών στη συγκεκριμένη μεταβλητή. Η Α.Δ, κατά τη θητεία της οποίας διεξήχθη η έρευνα, είναι η πρώτη Διοίκηση στα χρονικά της ΔΕΗ Α.Ε., η οποία αναφέρθηκε, έστω, στην Ποιότητα. Οι όποιες όμως πρωτοβουλίες βελτίωσης της Ποιότητας που πιθανώς αναλήφθηκαν δεν έφτασαν στο κατώτερο προσωπικό, ούτε στα μικρομεσαία στελέχη και παρέμειναν δυστυχώς προθέσεις. Ειδικά τα μικρομεσαία στελέχη που εμπλέκονται στην καθημερινότητα των εταιρικών λειτουργιών δεν εκπαιδεύτηκαν κατάλληλα ώστε να αντιληφθούν τη σημασία της Ποιότητας για την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης και δυστυχώς πολύ σπάνια υποστηρίχθηκαν αντίστοιχες πρωτοβουλίες οι οποίες βρίσκονται εκτός της παγιωμένης εργασιακής πρακτικής. Η βαθμολογία της μεταβλητής αυτής είναι απόρροια της αδυναμίας της Α.Δ. όπως καταγράφηκε στην μεταβλητή Νο 12. Άλλωστε, σύμφωνα με τον Deming, η διοίκηση είναι υπεύθυνη για το 94% των προβλημάτων ποιότητας.

Μεταβλητή: *Η εταιρεία έχει ορίσει τι είναι Ποιότητα στα διάφορα τμήματα της (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Επιμέρους Κλιμάκια & Τμήματα κ.τ.λ.).*

Το προσωπικό βαθμολογεί επεικώς με τιμή «Ελάχιστα» την επίδοση της Διοίκησης στη συγκεκριμένη μεταβλητή. Από καμία Α.Δ. έως τώρα στην εταιρεία δεν έχει οριστεί η Ποιότητα στα διάφορα τμήματα της. Αντίθετα, είναι στη ατομική προαίρεση του προσωπικού ο ορισμός και η προσπάθεια για εργασιακό αποτέλεσμα σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Δ.Ο.Π. Η βαθμολογία αυτή επιβεβαιώνει ακόμη μία φορά την ανάγκη για μακρόχρονο προγραμματισμό τέτοιας προσπάθειας που να υπερβαίνει τη χρονική διάρκεια της θητείας μια Α.Δ. και να μετουσιωθεί εν τέλει σε επιχειρησιακή κουλτούρα της εταιρείας.

Μεταβλητή: *Η εταιρεία εκπαιδεύει και καταρτίζει τους εργαζόμενους της σε θέματα σχετικά με την Ποιότητα στην εργασία τους.*

Όπως προκύπτει από τη δημογραφική μεταβλητή Νο9 μόνο το 19.7% έχει παρακολουθήσει κάποια επιμόρφωση σε θέματα ποιότητας (σεμινάρια). Η προσπάθεια αυτή είναι αποσπασματική καθώς απορρέει από την ατομική προδιάθεση του εκάστοτε συμμετέχοντος, ανεξαρτήτως ιεραρχικής στάθμης και δεν είναι μία κεντρική επιλογή της εταιρείας έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένας πυρήνας στελεχών που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως change agents, κρυφοί σύμβουλοι (hidden persuaders) ή εσωτερικοί εργολάβοι (internal contractors) οι οποίοι με τη σειρά τους θα προωθήσουν την εφαρμογή των σχεδίων Ποιότητας στο υπόλοιπο προσωπικό της εταιρείας.

Μεταβλητή: *Κάθε Γενική Διεύθυνση έχει διαμορφώσει μια βασική υποδομή για την βελτίωση της Ποιότητας (εργαλεία, λογισμικό, κ.τ.λ.).*

Το προσωπικό βαθμολογεί με τιμή προς το «Ελάχιστα» την επίδοση στη συγκεκριμένη μεταβλητή. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της εταιρείας, δεν υπάρχει κάποια Διεύθυνση ή τμήμα που να ασχολείται με τέτοια δεδομένα. Υπάρχουν μεν Διευθύνσεις Απόδοσης σε κάθε Γενική Διεύθυνση οι οποίες παρακολουθούν στοιχεία σχετικά με τις αποδόσεις των νέων επενδύσεων, τα πρόστιμα από περιβαλλοντικές παραβιάσεις, το κόστος εργασίας κ.τ.λ. Δεν παρακολουθούν όμως δεδομένα όπως την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, τη συμμετοχή του στα νέα έργα, την ποιότητα των έργων που παραδίδουν οι εσωτερικοί προμηθευτές μέσω της καταγραφής και ανάλυσης παραπόνων από τους εσωτερικούς πελάτες, το συντονισμό αυτών με τα τμήματα Μελετών/Συμβάσεων και γενικά στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα στα πλαίσια της Δ.Ο.Π.

Προκειμένου η εταιρεία να διατηρήσει τον κυρίαρχο ρόλο στην αγορά της δίνεται συχνά έμφαση (σημειώστε τι ισχύει και σε ποιο βαθμό συμφωνείτε):

Μεταβλητή:

- στη σημασία των πελατών
 - στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών
 - στην αύξηση της «αξίας» της παρεχόμενης υπηρεσίας
 - στη δημιουργία νέων αγορών
 - στην προβολή μιας εικόνας «οδηγού» των εξελίξεων
-

Το προσωπικό βαθμολογεί την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών ως το σημαντικότερο παράγοντα διατήρησης του κυρίαρχου ρόλου της εταιρείας στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας

ενώ η δημιουργία νέων αγορών θεωρείται ως ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας. Κρίνεται ως ελπιδοφόρα η σχετικά υψηλή βαθμολογία, συγκριτικά με τις βαθμολογίες όλων των μεταβλητών της ομάδας, των παραγόντων που σχετίζονται με τους πελάτες, της ταχύτητας εξυπηρέτησης των και της αύξησης των παρεχόμενων προς αυτούς υπηρεσιών της ΔΕΗ Α.Ε.. Αυτό δείχνει ότι το προσωπικό κατανοεί, έστω και σε «λίγο» βαθμό, τη σημασία των (τελικών) καταναλωτών για την εταιρία καθώς αυτοί είναι εν τέλει οι χρηματοδότες της, ιδιαίτερα μάλιστα σε ένα σταδιακά απελευθερωμένο καθεστώς αγοράς. Ταυτόχρονα, από την προσωπική εμπειρία του γράφοντος προκύπτει ότι η χαμηλότερη βαθμολογία που δίνει το προσωπικό στην εικόνα «οδηγού» των εξελίξεων αντανάκλα την δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία του σύμφωνα με την οποία είναι ικανοποιημένο να έχει σίγουρη εργασία χωρίς μεταβολές και δεν ενδιαφέρεται για το εάν η εταιρία θα είναι πρωτοπόρος στις εξελίξεις στην ηλεκτρική ενέργεια.

3.6.2. Συστήματα και τεχνικές

Τα Συστήματα & Τεχνικές αποτελούν το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο αφορά στα στατιστικά εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην εταιρία και αποτελείται από 18 ερωτήσεις συνολικά. Οι ερωτήσεις αυτές διαρθρώνονται σε τρεις υποομάδες ως εξής:

Υπο-ομάδα Νο1: *Χρήση στατιστικών εργαλείων ποιοτικού ελέγχου* (Ερωτήσεις Νο22–Νο26)

Υπο-ομάδα Νο2: *Αξιολόγηση υπηρεσιακών μονάδων* (Ερωτήσεις Νο 27.1 – Νο 27.4)

Υπο-ομάδα Νο3: *Αξιολόγηση προσπάθειας και επιβράβευση* (Ερωτήσεις Νο 28–Νο 30)

Αναλυτικά οι παράγοντες της 2ης Ομάδας Μεταβλητών και οι μέσες τιμές των απαντήσεων των ερωτηθέντων παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Ομάδα Μεταβλητών Νο2 («Συστήματα & Τεχνικές»)	Μέση τιμή
Η Γενική Διεύθυνση στην οποία ανήκετε, χρησιμοποιεί στατιστικά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου για την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων σε λειτουργικό επίπεδο.	2.67
Ποια εργαλεία ποιοτικού ελέγχου χρησιμοποιούνται; (ενδεικτικά)	
• Ιστογράμματα	1.32
• Ανάλυση αίτιου αιτιατού	1.17
• Ανάλυση Pareto	1.19
• Στικτά Διαγράμματα	1.17
• Γραφήματα	1.43
• Διαγράμματα Ελέγχου	1.25
• Λίστες Ελέγχου	1.23
Υπάρχει εκπαίδευση στην χρήση των εργαλείων αυτών.	2.14
Υπάρχει μεθοδολογία και σύστημα ανάλυσης των στατιστικών που αφορούν στα παράπονα των εσωτερικών – εξωτερικών πελατών.	2.17
Πραγματοποιούνται σε τακτική βάση Έρευνες Ικανοποίησης εσωτερικών – εξωτερικών Πελατών?	1.94

Η Γενική Διεύθυνση πραγματοποιεί αξιολόγηση κάθε υπηρεσιακής της μονάδας μέσω μέτρησης της απόδοσης:	
• σε επίπεδο εργαζομένων	.17
• σε επίπεδο ομάδων	.06
• σε επίπεδο τμήματος	.12
• σε επίπεδο Διεύθυνσης	.46
Έχουν θεσμοθετηθεί εσωτερικά (μηνιαία και ετήσια meetings) και εξωτερικά μέτρα αξιολόγησης της εξυπηρέτησης των πελατών.	1.58
Τα standards εργασίας διαμορφώνονται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των μετρήσεων	1.95
Η ικανοποιητική ομαδική απόδοση / επιτυχία στην εξυπηρέτηση του πελάτη γίνεται γνωστή σε όλους μέσω ανακοινώσεων και newsletters και αφορά σε ηθικά ειδικά βραβεία, δώρα ή/και παροχές (ημέρες αδειας κ.τ.λ.).	1.95

Οι αριθμητικές τιμές που λαμβάνει η μέση τιμή των απαντήσεων κυμαίνονται από 0.06 (Ελάχιστη τιμή) έως 2.67 (μέγιστη τιμή), δηλαδή από σχεδόν «Καθόλου» έως και «Λίγο».

Σχολιασμός της Μέσης Τιμής για κάθε μεταβλητή της ομάδας «Συστήματα & Τεχνικές»:

Η Γενική Διεύθυνση στην οποία ανήκετε, χρησιμοποιεί στατιστικά εργαλεία
Μεταβλητή: *ποιοτικού ελέγχου για την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων σε λειτουργικό επίπεδο.*

Το προσωπικό βαθμολογεί μεταξύ του «Ελάχιστα» και «Λίγο» την συγκεκριμένη μεταβλητή. Είναι η υψηλότερη βαθμολογία της κατηγορίας και δείχνει ότι στατιστικά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου χρησιμοποιούνται «Λίγο» στην εταιρεία. Το ανωτέρω εύρημα είναι σύμφωνο με την έλλειψη, στο οργανόγραμμα της εταιρίας, κάποιας Διεύθυνσης ή τμήματος που να συλλέγει δεδομένα με τη χρήση στατιστικών εργαλείων αν και το μέγεθος και η τμηματοποιημένη διάρθρωση της εταιρίας με την πληθώρα διευθύνσεων και λειτουργιών, λόγω της καθιερωμένης δομής της, την καθιστά ιδανική για εφαρμογή τέτοιων εργαλείων. Προφανώς η έλλειψη τέτοιων υποδομών αποκαλύπτει την μειωμένη σημασία που προσδίδει η ΔΕΗ Α.Ε., διαχρονικά, στη χρησιμότητα τέτοιων στατιστικών εργαλείων.

Ποια εργαλεία ποιοτικού ελέγχου χρησιμοποιούνται; (ενδεικτικά)

Μεταβλητή:

- Ιστογράμματα
 - Ανάλυση αίτιου αιτιατού
 - Ανάλυση Pareto
 - Στικτά Διαγράμματα
 - Γραφήματα
 - Διαγράμματα Ελέγχου
 - Λίστες Ελέγχου
-

Το προσωπικό βαθμολογεί μεταξύ του «Καθόλου» και «Ελάχιστα» όλες τις μεταβλητές του συγκεκριμένου group (με προφανή τάση προς το «Καθόλου»). Τις υψηλότερες συγκριτικά βαθμολογίες συγκεντρώνουν τα Ιστογράμματα και τα Γραφήματα. Αυτό είναι αναμενόμενο γιατί η εξοικείωση με τα συγκεκριμένα εργαλεία είναι πολύ μεγαλύτερη σχετικά με τα υπόλοιπα και οφείλεται στην καθημερινή χρήση τους, ανεξάρτητα από το εργασιακό περιβάλλον. Η συνολική βαθμολογία αυτού του group συνάδει με τη βαθμολογία της προηγούμενης μεταβλητής και επιβεβαιώνει τη μη χρησιμοποίηση τέτοιων εργαλείων.

Μεταβλητή: *Υπάρχει εκπαίδευση στην χρήση των εργαλείων αυτών.*

Το προσωπικό βαθμολογεί μεταξύ του «Ελάχιστα» και «Λίγο» τη μεταβλητή αυτή (με σαφή τάση προς το «Λίγο»). Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο καθώς από τη στιγμή που δε χρησιμοποιούνται στατιστικά εργαλεία είναι λογικό να μην υπάρχει και εκπαίδευση στη χρήση τους. Το τελευταίο, σύμφωνα με την προσωπική εμπειρία του γράφοντος, επιβεβαιώνεται από τη θεματολογία των διαφόρων σεμιναρίων τα τελευταία έξι χρόνια, η οποία δεν περιλαμβάνει εκπαίδευση σε τέτοια λογισμικά ή άλλα εργαλεία.

Μεταβλητή: *Υπάρχει μεθοδολογία και σύστημα ανάλυσης των στατιστικών που αφορούν στα παράπονα των εσωτερικών – εξωτερικών πελατών.*

Το προσωπικό βαθμολογεί μεταξύ του «Ελάχιστα» και «Λίγο» τη μεταβλητή αυτή (με σαφή τάση προς το «Λίγο»). Η βαθμολογία αυτή αντανακλά την πραγματικότητα καθώς πρακτικά δεν υπάρχει στατιστική επεξεργασία των παραπόνων των πελατών καθώς **i)** δεν υπάρχει η έννοια του (εσωτερικού κυρίως) πελάτη (και προμηθευτή) και **ii)** η μονοπωλιακή θέση της εταιρίας στην ελληνική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας καθιστούσε την ύπαρξη και έκφραση παραπόνων από τους τελικούς (εξωτερικούς) πελάτες ως ένα θέμα καθαρά ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος. Οι ανωτέρω δύο αιτίες έχουν διαμορφώσει σε μεγάλο βαθμό την παγιωμένη «Δημοσιούπαλληλική νοοτροπία» του προσωπικού (ανεξαρτήτως βαθμίδας) με αποτέλεσμα

τέτοιες υποδομές να αντιμετωπίζονται σαν άχρηστη σπατάλη πόρων και όχι σαν εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η προσωπική διαπίστωση του γράφοντος είναι πως, αναφορικά στους εξωτερικούς πελάτες, μόλις τα τελευταία χρόνια παρακολουθούνται κάποια στοιχεία αναφορικά με τις διακοπές ρεύματος και τη διάρκεια αυτών, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη ανάλυση στα αίτια που τις προκάλεσαν.

Μεταβλητή: *Πραγματοποιούνται σε τακτική βάση Έρευνες Ικανοποίησης εσωτερικών – εξωτερικών Πελατών?*

Το προσωπικό βαθμολογεί με τιμή κάτω από το «Ελάχιστα» τη μεταβλητή αυτή. Η βαθμολογία αυτή είναι απόλυτα συμβατή με τα προηγούμενα ευρήματα και επιβεβαιώνεται τόσο από την προσωπική εμπειρία του γράφοντος ως υπαλλήλου της εταιρίας όσο και από τη συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών οι οποίοι δεν έχουν συμμετέχει σε τέτοιες έρευνες. Βέβαια, η ηλεκτρική ενέργεια παρουσιάζει δύο μόνο χαρακτηριστικά (τάση & συχνότητα) τα οποία γενικά παραμένουν σταθερά (λόγω μεγέθους του δικτύου της ΔΕΗ Α.Ε.) και οποιαδήποτε μεταβολή σε αυτά γίνεται δύσκολα αντιληπτή από τον καταναλωτή ενώ αντίθετα είναι πολύ ευκολότερο για την εταιρία να αντιληφθεί, την κάθε χρονική στιγμή καθώς η ηλεκτρική ενέργεια δεν αποθηκεύεται, μεταβολές σε αυτά τα δύο χαρακτηριστικά τις οποίες διορθώνει αμεσότατα, μέσω του κατάλληλου εξοπλισμού.

Η Γενική Διεύθυνση πραγματοποιεί αξιολόγηση κάθε υπηρεσιακής της μονάδας μέσω μέτρησης της απόδοσης:

Μεταβλητή:

- σε επίπεδο εργαζομένων
 - σε επίπεδο ομάδων
 - σε επίπεδο τμήματος
 - σε επίπεδο Διεύθυνσης
-

Η μεταβλητή αυτή παρουσιάζει τις μικρότερες βαθμολογίες από όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Έτσι προκύπτει ότι η μέτρηση της απόδοσης δεν χρησιμοποιείται «Καθόλου» για αξιολόγηση της εργασιακής προσπάθειας, σε κάθε επίπεδο της οργανωτικής δομής της εταιρίας. Το αποτέλεσμα είναι απολύτως σύμφωνο με τη τρέχουσα εργασιακή κουλτούρα της εταιρίας στην οποία η έννοια της απόδοσης (και όχι μόνο της αποτελεσματικότητας) θεωρείται ως επιβλαβής για τον εργαζόμενο και άρα βρίσκεται εκτός εταιρικής εργασιακής κουλτούρας (εξυπηρετούσα τα συμφέροντα της εταιρίας μόνο). Έτσι, όχι μόνο δεν γίνεται μέτρηση της απόδοσης αλλά δεν έχουν δημιουργηθεί τα κριτήρια (αριθμητικά ή/και περιγραφικά) μέτρησης. Σημειώνεται πως η τιμή της μεταβλητής Νο 27.2

(...μέτρηση της απόδοσης των ομάδων...) υποδεικνύει εντονότατα την μη ύπαρξη της έννοιας των ομάδων στην εταιρία.

Μεταβλητή: Έχουν θεσμοθετηθεί εσωτερικά (μηνιαία και ετήσια meetings) και εξωτερικά μέτρα αξιολόγησης της εξυπηρέτησης των πελατών.

Το προσωπικό βαθμολογεί σχεδόν ισαβαρώς, μεταξύ του «Καθόλου» και του «Ελάχιστα», τη μεταβλητή αυτή. Η βαθμολογία αυτή αντανακλά την πραγματικότητα καθώς στην εταιρία δεν υπάρχει αντικειμενικό και αντιπροσωπευτικό σύστημα αξιολόγησης τόσο της εξυπηρέτησης των πελατών όσο και γενικά όλων των παραμέτρων της Δ.Α.Π. στο πλαίσιο της Δ.Ο.Π. Η παρατηρηθείσα, στη ΔΕΗ Α.Ε., έλλειψη αντιπροσωπευτικής αξιολόγησης είναι ένα γενικότερο χαρακτηριστικό γνώρισμα του Δημοσίου με την τυποποιημένη συμπλήρωση των φύλλων αξιολόγησης στα οποία όλοι οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται ομοιόμορφα, στα πλαίσια μιας ισοπεδωτικής ισότητας.

Μεταβλητή: Τα standards εργασίας διαμορφώνονται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των μετρήσεων

Το προσωπικό βαθμολογεί μεταξύ του «Καθόλου» και του «Ελάχιστα» τη μεταβλητή αυτή. Η πραγματικότητα είναι πως δεν υπάρχουν standard εργασίας γιατί δεν υπάρχει η υποδομή στην εταιρία για τον καθορισμό και τη διατύπωση αυτών. Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι η ΔΕΗ Α.Ε. είναι μία μονοπροϊοντική εταιρία, δεν υπάρχει γραμμή παραγωγής ούτε ξεχωριστές/φυσικές μονάδες παραγόμενου προϊόντος. Η έλλειψη τέτοιων standard εργασίας δεν σημαίνει ότι το τελικό προϊόν (ηλεκτρική ενέργεια) είναι ελλατωματικό (όπως εξηγήθηκε στην ανάλυση της μεταβλητής Νο26) αλλά ότι μειώνονται π.χ. οι χρόνοι μεταξύ των downtime του εξοπλισμού οπότε αυτός θα χρειαστεί συντήρηση σε τακτικότερα χρονικά διαστήματα ή θα υπάρξει αυξημένος αριθμός βλαβών ο οποίος όμως συνήθως δεν επηρεάζει την ποιότητα της παραγόμενης ηλεκτρικής ενέργειας.

Μεταβλητή: Η ικανοποιητική ομαδική απόδοση / επιτυχία στην εξυπηρέτηση του πελάτη γίνεται γνωστή σε όλους μέσω ανακοινώσεων και newsletters και αφορά σε ηθικά ειδικά βραβεία, δώρα ή/και παροχές (ημέρες αδείας κ.τ.λ.).

Το προσωπικό βαθμολογεί μεταξύ του «Καθόλου» και του «Ελάχιστα» τη μεταβλητή αυτή. Λόγω της δημόσιας φύσης (ΔΕΚΟ) της εταιρίας, δεν υπάρχει επίσημα η δυνατότητα

κανενός είδους γνωστοποίησης της ικανοποιητικής απόδοσης παρά μόνο μέσω εύφημης μνείας, ηθικού επαίνου ή ευχαριστήριων επιστολών. Τα τελευταία γίνονται γνωστά στο υπόλοιπο προσωπικό της εταιρίας μέσω του intranet ή (κυρίως) της εσωτερικής αλληλογραφίας και αφορούν σε επιτυχημένες προσπάθειες που επιβραβεύονται από την Α.Δ. ή τις Γενικές Διευθύνσεις και όχι σε επιτυχημένες προσπάθειες μικρότερων κλιμακίων (οι οποίες γίνονται γνωστές μόνο εντός του συγκεκριμένου κλιμάκιου).

3.6.3. Παράγοντες Ποιότητας

Οι Παράγοντες Ποιότητας αποτελούν το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο αφορά στην άποψη των ερωτηθέντων για τους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα και αποτελείται από 31 ερωτήσεις συνολικά. Οι ερωτήσεις αυτές διαρθρώνονται σε επτά υπο-ομάδες ως εξής:

- Υπο-ομάδα Νο1: *Ανώτατη Διοίκηση και Ποιότητα* (Ερωτήσεις Νο 31 – Νο 32)
Υπο-ομάδα Νο2: *Στοιχεία από ISO 9001* (Ερωτήσεις Νο 33 – Νο 37)
Υπο-ομάδα Νο3: *Παράγοντες Δ.Ο.Π.* (Ερωτήσεις Νο 38 – Νο 44)
Υπο-ομάδα Νο4: *Συμμετοχή των εργαζομένων* (Ερωτήσεις Νο 45– Νο 49.2)
Υπο-ομάδα Νο5: *Συνεργατικότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών* (Ερωτήσεις Νο50–Νο54)
Υπο-ομάδα Νο6: *Προγραμματισμός και απλοποίηση διαδικασιών* (Ερωτήσεις Νο55–Νο57)
Υπο-ομάδα Νο7: *Συμπεριφορά του Άμεσου Προϊσταμένου* (Ερωτήσεις Νο 3.58 - Νο 60)

Αναλυτικά οι παράγοντες της 3ης Ομάδας Μεταβλητών και οι μέσες τιμές των απαντήσεων των ερωτηθέντων παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Ομάδα Μεταβλητών Νο3 («Παράγοντες Ποιότητας»)	Μέση τιμή
Ύπαρξη Κουλτούρας Βελτίωσης της Ποιότητας	2.48
Δέσμευση και Συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στη Διαχείριση και Βελτίωση της Ποιότητας.	2.57
Εντοπισμός και Περιγραφή Κρίσιμων Διεργασιών.	2.43
Διαχείριση και Έλεγχος Κρίσιμων Διεργασιών.	2.37
Μέτρηση Απόδοσης Κρίσιμων Διεργασιών.	2.44
Διοίκηση της Επιχείρησης με Βάση τις Διεργασίες.	2.27
Δυνατότητα Σύνδεσης Διεργασιών, Στόχων, Επιμέρους Εργασιών και Λειτουργιών.	2.46
Συλλογή και Ανάλυση Στοιχείων Σχετικά με την Ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού Πελάτη.	2.45
Μεγαλύτερη Δέσμευση της Διοίκησης στη Βελτίωση της Ποιότητας.	2.63
Μεγαλύτερη Συμμετοχή της Διοίκησης στη Βελτίωση της Ποιότητας.	2.67
Μεγαλύτερη Ικανοποίηση των Εσωτερικών-Εξωτερικών Πελατών.	2.57
Καλύτερη Κατανόηση των Απαιτήσεων των Εσωτερικών-Εξωτερικών Πελατών.	2.62

Συνεχής βελτίωση Υπηρεσιών.	2.72
Συνεχής βελτίωση Διαδικασιών.	2.72
Αύξηση της Συμμετοχής των Εργαζομένων	2.42
Μεγαλύτερη Ικανοποίηση των Εργαζομένων	2.25
Εστίαση στην Απόδοση, στη Βελτίωση και στην Επίτευξη Πραγματικών Αποτελεσμάτων	2.66
Για κάθε θέση ευθύνης, κατά πόσο πιστεύετε ότι ζητείται η γνώμη των ιεραρχικά κατωτέρων υπαλλήλων της θέσης αυτής σε αποφάσεις που πρέπει να παρθούν σχετικά με εισαγωγή αλλαγών, υιοθέτηση καινοτομιών, χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων και γενικά αλλαγή στις εργασιακές συνθήκες;	2.10
Κατά πόσο έχει ζητηθεί η άποψή σας σχετικά με διαδικασίες που αφορούν και επηρεάζουν την:	
βραχυπρόθεσμη εργασιακή καθημερινότητα	1.93
μακροπρόθεσμη εργασιακή καθημερινότητα	1.76
Κατά την ανάληψη κάποιου έργου, υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων υπηρεσιών που να οδηγεί στην αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων;	2.75
Κατά πόσο είστε ικανοποιημένοι (-ες) από την επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων σας μέσω μετεκπαιδεύσεων, σεμιναρίων, ημερίδων κ.α.;	2.22
Κατά πόσο πιστεύετε ότι η τρέχουσα εργασιακή κουλτούρα της ΔΕΗ Α.Ε. ευνοεί την ανάληψη πρωτοβουλίας στις εργασιακές σας δραστηριότητες;	2.17
Κατά πόσο ενθαρρύνεται από τη διοίκηση (ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου) η ομαδική εργασία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος;	2.45
Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι προωθούν μεταξύ τους την ομαδική εργασία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος;	2.74
Κατά πόσο πιστεύετε ότι επιδιώκεται ουσιαστικά η απλοποίηση των εργασιακών διαδικασιών και η μέγιστη δυνατή προτυποποίηση τους (standardization), γεγονός που θα αυξήσει την αποδοτικότητα της εργασιακής προσπάθειας;	2.36
Ο προγραμματισμός των πόρων προηγείται της ανάληψης και εκτέλεσης των έργων	2.50
Υπάρχει η αναλυτική περιγραφή των εργασιακών αρμοδιοτήτων / καθηκόντων της θέσης σας;	2.32
Υπάρχει ανατροφοδότηση / ενημέρωσή σας, από τον άμεσο προϊστάμενό σας, σχετικά με την εργασιακή σας επίδοση;	2.36
Κατά πόσο πιστεύετε ότι υπάρχει ισότιμη αντιμετώπιση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους;	2.51
Κατά πόσο είστε ικανοποιημένοι από το στυλ ηγεσίας και τη διοικητική πρακτική του άμεσου προϊστάμενού σας;	2.93

Η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή που παρατηρείται στις μεταβλητές της ομάδας «Παράγοντες Ποιότητας» είναι 1.76 και 2.93 για τις μεταβλητές No 49.2 & 60 αντίστοιχα.

Σχολιασμός της Μέσης Τιμής για κάθε μεταβλητή της ομάδας «Παράγοντες Ποιότητας»:

Μεταβλητή: *Υπαρξη Κουλτούρας Βελτίωσης της Ποιότητας*

Το προσωπικό βαθμολογεί μεταξύ «Ελάχιστα» και «Λίγο» την επίδοση της Διοίκησης στη συγκεκριμένη μεταβλητή. Από την προσωπική εμπειρία του γράφοντος προκύπτει ότι στην εταιρεία δεν υπάρχει εγκατεστημένη Κουλτούρα Βελτίωσης της Ποιότητας ούτε και διαφαίνονται προσπάθειες εισαγωγής της. Η τρέχουσα επιχειρηματική κουλτούρα της εταιρείας προσεγγίζει περισσότερο τον παραδοσιακό τρόπο (Ατομικότητα, πολλές φορές Ιδιοτέλεια και Διαφοροποίηση, Αποφυγή Ευθυνών) και όχι την προσέγγιση της Δ.Ο.Π. (Συλλογική προσπάθεια, Δια-τμηματική εργασία, Καθοδήγηση – ενθάρρυνση, Συνεχής Βελτίωση στην αναζήτηση της ποιότητας, Ικανοποίηση πελάτη και τελικά Ποιότητα). Η εισαγωγή στην επιχείρηση και η λειτουργία αυτής με βάση τις αρχές της Δ.Ο.Π. απαιτεί την ανάπτυξη μιας μακροχρόνιας στρατηγικής ποιότητας (Dale,1993) η οποία όπως πολλάκις προαναφέρθηκε εκλείπει από τη σύγχρονη επιχειρησιακή κουλτούρα της ΔΕΗ Α.Ε.

Μεταβλητή: *Δέσμευση και Συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στη Διαχείριση και Βελτίωση της Ποιότητας.*

Το προσωπικό βαθμολογεί σχεδόν ισοβαρώς μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο» την επίδοση της Διοίκησης στη συγκεκριμένη μεταβλητή.

Σύμφωνα με έρευνες (Davelin and Partners,1989; Coulson-Thomas,1992; Lascelles and Dale,1990) έχει καταδειχθεί ότι ο βασικότερος παράγοντας ο οποίος πρέπει να ληφθεί υπόψη πριν την εισαγωγή και υλοποίηση ενός προγράμματος Δ.Ο.Π., είναι η Δέσμευση, η Αφοσίωση και η Συμμετοχή των Ανώτερων Διοικητικών Στελεχών τα οποία πρέπει να αναγνωρίσουν την σπουδαιότητα της ποιότητας και να την τοποθετήσουν στην κορυφή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Θα πρέπει να καθορίσουν τους στόχους του προγράμματος, να φροντίσουν να εξαλειφθούν τυχόν προβλήματα και φόβοι από τα μεσαία στελέχη (Βούζας, 1994), να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας όπου η ποιότητα θα είναι κατανοητή από όλους.

Στη ΔΕΗ Α.Ε. τα διοριζόμενα από την πολιτική ηγεσία μέλη της Α.Δ. προ της ανάληψης της Διοίκησης της εταιρείας είχαν εργαστεί σε άλλη εταιρεία πρωτοπόρα στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π.. Παρόλα αυτά, η αντίστοιχη επίδοση στη ΔΕΗ Α.Ε δεν ήταν ικανοποιητική, ίσως λόγω της αδυναμίας των ανώτερων στελεχών να επαναεκπαιδευτούν και να

προσανατολιστούν προς την Δ.Ο.Π.. Σημαντικό ρόλο έπαιξε σίγουρα η βεβαιότητα που έχει οποιαδήποτε Α.Δ. αλλά και τα αμέσως υποκείμενα αυτής Ανώτερα Στελέχη (Γενικοί Διευθυντές, Διευθυντές) πως η διάρκεια της θητείας των θα εξαρτηθεί από τις πολιτικές εξελίξεις, άρα δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για εφαρμογή ιδεών που στην επιχειρησιακή κουλτούρα της ΔΕΗ Α.Ε. φαντάζουν ως καινοτομίες αμφιβόλου αποτελέσματος. Οπότε η βαθμολογία που δόθηκε από το προσωπικό αντιστοιχεί στην τρέχουσα επιχειρησιακή πραγματικότητα.

- Μεταβλητές:**
- *Εντοπισμός και Περιγραφή Κρίσιμων Διεργασιών..*
 - *Διαχείριση και Έλεγχος Κρίσιμων Διεργασιών.*
 - *Μέτρηση Απόδοσης Κρίσιμων Διεργασιών.*
 - *Διοίκηση της Επιχείρησης με Βάση τις Διεργασίες.*
 - *Δυνατότητα Σύνδεσης Διεργασιών, Στόχων, Επιμέρους Εργασιών και Λειτουργιών.*
-

Η εταιρεία δεν είναι πιστοποιημένη κατά το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001. Το συγκεκριμένο σύστημα είναι προσανατολισμένο κυρίως στην κατασκευαστική βιομηχανία και όχι στην παροχή αγαθών κοινής ωφελείας (utilities) όπως είναι ο ηλεκτρισμός. Η ΔΕΗ Α.Ε. ακολουθεί το παράδειγμα των μεγάλων ευρωπαϊκών εταιρειών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας (π.χ. EDF, RWE), οι οποίες επίσης δεν χρησιμοποιούν το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001.

Μεταβλητή: *Συλλογή και Ανάλυση Στοιχείων Σχετικά με την Ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού Πελάτη.*

Το προσωπικό βαθμολογεί τη μεταβλητή αυτή σχεδόν ισοβαρώς μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο».

Η έννοια του εσωτερικού πελάτη δεν είναι διαδεδομένη στην εταιρεία ενώ οι εξωτερικοί πελάτες είναι φυσικά οι καταναλωτές, με τα διάφορα επίπεδα ηλεκτρικής τάσης της σύνδεσής τους. Μάλιστα, λόγω της σπουδαιότητας ειδικά των πελατών υψηλής τάσης, έχει δημιουργηθεί μία αποκλειστική Διεύθυνση για τους πελάτες αυτούς, η ΔΜΠ (Διεύθυνση Μεγάλων Πελατών). Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει οργανωμένα, σύστημα Συλλογής και Ανάλυσης Στοιχείων Ικανοποίησης των πελατών γενικά ενώ η οργανωτική δομή της εταιρείας, λόγω της τμηματοποιημένης (modular) φύσης της (Γενικές Διευθύνσεις (ΓΔ) πελάτες άλλων ΓΔ όπως και Διευθύνσεις/Τμήματα πελάτες άλλων αντίστοιχων) καθιστά τουλάχιστον εφαρμοστέο και χρήσιμο, αν όχι απαραίτητο, ένα τέτοιο σύστημα εσωτερικά της εταιρείας. Ένα τέτοιο σύστημα θα μπορούσε να ήταν ποσοτικός δείκτης της

αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των εσωτερικών παραγωγικών διαδικασιών. Από την προσωπική εμπειρία του γράφοντος, έχει παρατηρηθεί πολλές φορές η δυσαρέσκεια του εσωτερικού πελάτη από την εργασία που παραλαμβάνει (π.χ. οι Σταθμοί Παραγωγής για τα νέα έργα), χωρίς όμως να καταγράφονται και να αναλύονται τα παράπονα αυτά, ούτε καν από τους άμεσα ενδιαφερόμενους εσωτερικούς πελάτες (π.χ. Σταθμούς) οι οποίοι θα παραλάβουν την εργασία του εσωτερικού προμηθευτή τους. Ενώ αντίθετα η καταγραφή και η ανάλυση, σε βάθος χρόνου, θα έδειχνε τα σημεία εμφάνισης των προβλημάτων και θα μπορούσαν να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες, αρχής γινομένης από τη συμβασιοποίηση των νέων έργων ώστε αυτά να μην μεταφέρουν τις εντοπισμένες πλέον παθογένειες των παλαιότερων.

Σχετικά με τους εξωτερικούς πελάτες, δεν υπάρχει επίσης οργανωμένο σύστημα Συλλογής και Ανάλυσης Στοιχείων Ικανοποίησης των πελατών αυτών (λαμβάνοντας υπόψη το μονοπωλιακό καθεστώς της ΔΕΗ Α.Ε. τα προηγούμενα έτη ένα τέτοιο σύστημα δεν θα είχε λόγο ύπαρξης). Με τα νέα δεδομένα όμως της απελευθέρωσης της αγοράς, τόσο στην Μέση Τάση όσο και στην Χαμηλή Τάση, η λειτουργία ενός τέτοιου εργαλείου κρίνεται χρησιμότερη και εν τέλει θα γίνει απαραίτητη από τις συνεχείς εξελίξεις στην αγορά.

Μεταβλητή: Μεγαλύτερη Δέσμευση της Διοίκησης στη Βελτίωση της Ποιότητας.

Το προσωπικό βαθμολογεί τη μεταβλητή αυτή με σχεδόν ίδια τιμή που βαθμολόγησε τη μεταβλητή Νο. 32.

Το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο καθώς η συμπεριφορά της Α.Δ. αναφορικά με τη Διαχείριση και Βελτίωση της Ποιότητας δεν κρίθηκαν ικανοποιητικά από το προσωπικό. Η αποτυχία της Α.Δ. σχετικά με τις έννοιες που διαπραγματεύονται οι μεταβλητές 32, 39, 40 συνδέεται με την προαναφερθείσα αδυναμία της να διατυπώσει την πολιτική ποιότητας, να ορίσει τους στόχους και να επικοινωνήσει ικανοποιητικά τα παραπάνω με το υπόλοιπο προσωπικό (μεταβλητές 10, 11, 12). Παρόμοια συμπεράσματα ισχύουν και για τη μεταβλητή «Μεγαλύτερη Συμμετοχή της Διοίκησης στη Βελτίωση της Ποιότητας».

Μεταβλητή: Μεγαλύτερη Ικανοποίηση των Εσωτερικών-Εξωτερικών Πελατών.

Στην εταιρεία δυστυχώς δεν υφίσταται ουσιαστικά η έννοια του εσωτερικού πελάτη παρόλο που, λόγω του εργασιακού αντικειμένου της εταιρείας (καθετοποιημένη εταιρία με Παραγωγή, Μεταφορά, Διανομή και πρόσφατα Εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας) η έννοια του εσωτερικού πελάτη (αλλά και του προμηθευτή) μπορεί να εφαρμοστεί από επίπεδο

τμήματος ή τομέα (π.χ. τομέας συντήρησης με τομέα λειτουργίας) μέχρι και επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων (π.χ. ΓΔ/Ορυχείων παρέχει λιγνίτη στη ΓΔ/Παραγωγής που παράγει την ηλεκτρική ενέργεια). Δηλαδή λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος και τη καθετοποιημένη παραγωγική δραστηριότητα της εταιρείας η έννοια του εσωτερικού πελάτη και της ικανοποίησης των αναγκών του, σύμφωνα με τα πρεσβευόμενα από τη Δ.Ο.Π., θα μπορούσε να αποβεί ένας σημαντικός πολλαπλασιαστής δύναμης για την αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα της συνολικής εταιρείας. Αντί αυτού, πολλές φορές παρατηρούνται φαινόμενα «αδιαφορίας» προς τις ανάγκες του εσωτερικού πελάτη, η οποία πολλές φορές δικαιολογείται από περιορισμούς οφειλόμενους σε υπογεγραμμένες Συμβάσεις (ουσιαστικός λόγος) ή έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας και οργάνωσης που καθιστά την ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη πολύ επίπονη διαδικασία.

Σχετικά με τους εξωτερικούς πελάτες (οικιακοί και βιομηχανικοί καταναλωτές) η κατάσταση είναι σαφώς καλλίτερη. Αυτό αποδεικνύεται και με τη βαθμολογία των μεταβλητών Νο 21.1 & 21.2 οι οποίες συγκεντρώνουν τις μεγαλύτερες βαθμολογίες από όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Ειδικά όσο οδεύουν οι εξελίξεις προς την απελευθέρωση της αγοράς η ανάγκη της ικανοποίησης των αναγκών του εξωτερικού πελάτη γίνεται ολοένα και πιο έκδηλη.

Μεταβλητή: *Καλύτερη Κατανόηση των Απαιτήσεων των Εσωτερικών-Εξωτερικών Πελατών.*

Το προσωπικό βαθμολογεί τη μεταβλητή αυτή με σχεδόν ίδια τιμή με της βαθμολογίας της μεταβλητής Νο.41. Αυτό είναι αναμενόμενο καθώς και για τις δύο έννοιες που διαπραγματεύονται οι μεταβλητές 41 & 42 η συμπεριφορά του προσωπικού, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας, είναι πανομοιότυπη. Ειδικά στην 42 από την προσωπική εμπειρία του γράφοντος προκύπτει η σημαντική επίδραση της έλλειψης της ουσιαστικής και ειλικρινούς επικοινωνίας μεταξύ εσωτερικών πελατών/προμηθευτών. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν στεγανά και στους δύο πόλους της επικοινωνίας (πελάτης/προμηθευτής) με αποτέλεσμα πολλές φορές να υπάρχει καχυποψία και έλλειψη συνεργασίας μεταξύ τους. Αν παρόλα αυτά υπάρχει επικοινωνία, τότε πολλές φορές είναι μονόδρομη καθώς από το άλλο μέρος παρατηρείται αδιαφορία, καθώς θεωρεί ότι οι υποχρεώσεις του έχουν ολοκληρωθεί. Η ύπαρξη ειλικρινούς επικοινωνίας που θα οδηγήσει σε κατανόηση των αναγκών των εσωτερικών κυρίως πελατών παρατηρείται φυσικά αλλά δυστυχώς εναπόκειται στην προδιάθεση του κάθε εργαζόμενου και στο επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων που έχει με συναδέλφους άλλων τμημάτων/υπηρεσιών.

Μεταβλητές: Συνεχής βελτίωση Υπηρεσιών - Συνεχής βελτίωση Διαδικασιών.

Τόσο ο Deming στο πρώτο και το πέμπτο από τα δεκατέσσερα σημεία του για την Διοίκηση όσο και άλλοι ερευνητές όπως οι Bowen & Lawler έχουν επισημαίνει ότι η συνεχής βελτίωση (υπηρεσιών, προϊόντων, διαδικασιών κ.α.) είναι κεφαλαιώδους σημασίας στη Δ.Ο.Π.. Η συνεχής βελτίωση των παραπάνω αποτρέπει τον εφησυχασμό τόσο της Α.Δ. όσο και του υπόλοιπου προσωπικού και επιτείνει τις προσπάθειες των για διαρκή βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος στον τελικό πελάτη. Η εγκαθίδρυση τέτοιας εργασιακής κουλτούρας είναι αποτέλεσμα συστηματικής προσπάθειας σε μία επιχείρηση κατά την οποία θα πρέπει πρώτα η Α.Δ. όσο και η Ανώτερη Διοίκηση να αντιληφθεί τη σημασία της. Στη ΔΕΗ Α.Ε. το προσωπικό βαθμολογεί τις μεταβλητές αυτές με βαθμολογία μεταξύ του «Ελάχιστα» και «Λίγο». Μάλιστα τα τιμή της βαθμολογίας είναι ταυτόσημη για αμφότερες. Η βαθμολογία αντανάκλα την παγιωμένη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία του προσωπικού (και των Διοικήσεων) η οποία είναι ασύμβατη με την έννοια της διαρκούς επαγρύπνησης και ενασχόλησης με κάθε λεπτομέρεια της παραγωγικής διαδικασίας. Στη εταιρεία δεν υπάρχει, ούτε σαν αναφορά προθέσεων πόσο μάλλον οργανωμένα και συστηματικά, η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών/διαδικασιών (στα πλαίσια της Δ.Ο.Π.) που, λόγω μεγέθους και δόμησης της (της εταιρείας) θα μπορούσε να βρει ένα τεράστιο πεδίο εφαρμογής εντός αυτής. Αντίθετα, η νοοτροπία που υπάρχει είναι πως εφόσον κάτι δουλεύει, δεν αλλάζει. Οι όποιες προσπάθειες εκπορεύονται από συγκεκριμένα άτομα της εταιρείας, χωρίς κεντρικό σχεδιασμό και στόχευση.

Μεταβλητή: Αύξηση της Συμμετοχής των Εργαζομένων

Η ΔΕΗ Α.Ε. είναι μία εταιρεία παραγωγής με εγκαταστάσεις και εξοπλισμό πολύ μεγάλης κλίμακας, τουλάχιστον για τα ελληνικά δεδομένα. Το τεχνικό και το μεσαίας και ανώτερης στάθμης διοικητικό προσωπικό της εταιρείας, σε σημαντικό βαθμό, διαθέτει εξαιρετική εμπειρία και τεχνικο-διοικητική κατάρτιση και αυτό το κομμάτι του προσωπικού αποτελεί το κυριότερο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» και τον σημαντικότερο πόρο της εταιρείας (φυσικά υπάρχει και ένα κομμάτι του προσωπικού το οποίο διακατέχεται από την προαναφερθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία και το οποίο είναι το λιγότερο μία αδρανής μάζα, αν όχι τροχοπέδη στις προσπάθειες εφαρμογής κάποιων κανόνων της Δ.Ο.Π.). Η βαθμολογία στη συγκεκριμένη μεταβλητή (μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο» και μάλιστα προς το «Ελάχιστα») αντανάκλα την υπάρχουσα νοοτροπία η οποία είναι αμφίπλευρη. Δηλαδή, τόσο τα μεσαία-ανώτερα-ανώτατα διοικητικά στελέχη τείνουν να

αποκλείουν τη συμμετοχή εργαζομένων χαμηλότερης βαθμίδας από τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, σε μεγάλο βαθμό, δεν ενδιαφέρονται για τη συμμετοχή τους σε τέτοιες δραστηριότητες οι οποίες είναι απαιτητικές και ξεφεύγουν από την παλιωμένη τους εργασιακή πρακτική και σκέψη. Φυσικά και εδώ παρατηρούνται εξαιρέσεις σε αυτή τη συμπεριφορά οι οποίες, όπως προαναφέρθηκε, είναι αποσπασματικές και δεν αποτελούν την κυρίαρχη κουλτούρα (εξού και η χαμηλή βαθμολογία).

Μεταβλητή: *Μεγαλύτερη Ικανοποίηση των Εργαζομένων*

Η βαθμολογία που δίνει το προσωπικό (μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο» και μάλιστα ιδιαίτερα προς το «Ελάχιστα») αποτελεί φυσική απόρροια των βαθμολογιών των προηγούμενων μεταβλητών. Το προσωπικό προφανώς εκφράζει την σχεδόν Ελάχιστη ικανοποίησή του για τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας. Δεν είναι ικανοποιημένο από το εργασιακό αντικείμενο αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη και επιτελείται η εργασία. Η χαμηλή βαθμολογία υποδηλώνει επίσης και την έλλειψη αποτελεσματικής υποκίνησης του προσωπικού γιατί προφανώς ένα προσωπικό που δεν υποκινείται δεν επιτελεί πρόθυμα την εργασία του άρα δεν νιώθει την εργασιακή ικανοποίηση η οποία είναι εκ των πυλώνων της Δ.Ο.Π.. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ένας περιορισμός που υπάρχει σε όλους τους μη ιδιωτικούς οργανισμούς και ο οποίος δεν επιτρέπει την εκάστοτε διοίκηση να υποκινήσει μέσω οικονομικών ή άλλων απολαβών το προσωπικό της. Ταυτόχρονα όμως καταδεικνύει μία αδυναμία του προσωπικού τέτοιων οργανισμών το οποίο, λόγω της δημοσιοϋπαλληλικής νοοτροπίας έχει περιέλθει σε τέλμα, με αποτέλεσμα να μη βρίσκει ικανοποίηση στην εργασία του.

Μεταβλητή: *Εστίαση στην Απόδοση, στη Βελτίωση και στην Επίτευξη Πραγματικών Αποτελεσμάτων*

Το προσωπικό βαθμολογεί τη μεταβλητή αυτή σχεδόν ισοβαρώς μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο». Η έννοια της βελτίωση και της αποδοτικότητας (και όχι μόνο της αποτελεσματικότητας) είναι σχετικά ανύπαρκτη, έως τώρα στην εταιρεία, κυρίως μάλιστα στα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια (του παραγωγικού προσωπικού). Το τελευταίο αντιμετωπίζει σχεδόν εχθρικά τις έννοιες αυτές γιατί όντας αποδοτικότερο δεν θα δικαιολογούνται υπερωριακές ώρες εργασίας οι οποίες είναι μία σημαντική πηγή εισοδήματος για τους εργαζόμενους. Η νοοτροπία αυτή συμβαδίζει με τη υπάρχουσα

δημοσιουπάλληλική νοοτροπία όλου του προσωπικού της εταιρείας και καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την επέμβαση της ιεραρχίας ώστε, μέσω ενημερώσεων, φυλλαδίων, ομιλιών, σεμιναρίων να εξαλειφθεί αυτή η νοοτροπία και το προσωπικό να αντιληφθεί τη σημασία της αποδοτικότερης χρήσης των διαθέσιμων πόρων (οικονομικών, χρονικών, υλικών) στη βελτίωση της εργασίας, στην ενδυνάμωση του ίδιου του προσωπικού, στην αύξηση της ποιότητας και τελικά στη συνέχιση της δεσπόζουσας θέσης της εταιρείας στην εγχώρια αγορά ηλεκτρικής ενέργειας.

Για κάθε θέση ευθύνης, κατά πόσο πιστεύετε ότι ζητείται η γνώμη των ιεραρχικά κατωτέρων υπαλλήλων της θέσης αυτής σε αποφάσεις που
Μεταβλητή: *πρέπει να παρθούν σχετικά με εισαγωγή αλλαγών, υιοθέτηση καινοτομιών, χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων και γενικά αλλαγή στις εργασιακές συνήθειες;*

Η βαθμολογία αυτής της μεταβλητής είναι από τις χαμηλότερες στην κατηγορία. Προκύπτει ότι σχεδόν «Ελάχιστα» ζητείται η γνώμη του προσωπικού για υιοθέτηση αλλαγών, καινοτομιών, χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων κ.λ.π. στις εργασιακές συνήθειες. Η βαθμολογία αυτής της μεταβλητής συμπίπτει με την αντίστοιχη της 45 (περί Συμμετοχής των εργαζομένων) και αντανakλά την προαναφερθείσα διαπίστωση πως γενικά η συμμετοχή των εργαζομένων δεν επιδιώκεται. Θα πρέπει να αναφερθεί όμως ότι πολλές φορές το ίδιο το προσωπικό είναι αδιάφορο, σχετικά κυρίως με εισαγωγή νέων τεχνολογιών, επειδή παρατηρείται το φαινόμενο να εισάγεται πρώτα η νέα τεχνολογία, το προσωπικό παραμένει ανεκπαιδευτο άρα διακατέχεται από φόβο για πιθανό υποβιβασμό του ρόλου του και πιθανή μείωση χρηματικών απολαβών (μέσω υπερωριών) οπότε τελικά η συμπεριφορά του είναι αρνητική. Η εμπειρία του γράφοντος είναι ότι συνήθως τέτοιες αλλαγές δεν είναι καλά προετοιμασμένες και σχεδιασμένες, με αποτέλεσμα το όφελος από την εισαγωγή τους να παραμένει μικρό ή να καθυστερεί η ανάδειξη της σημασίας τους.

Κατά πόσο έχει ζητηθεί η άποψή σας σχετικά με διαδικασίες που αφορούν και επηρεάζουν την:
Μεταβλητή:

- *βραχυπρόθεσμη εργασιακή καθημερινότητα*
- *μακροπρόθεσμη εργασιακή καθημερινότητα*

Οι μεταβλητές αυτές παρουσιάζουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες της κατηγορίας (μικρότερη του «Ελάχιστα»), με την ακρόαση σχετικά με τη *μακροπρόθεσμη* εργασιακή καθημερινότητα να παρουσιάζει την χαμηλότερη εκ των δύο. Προκύπτει έτσι πως η Διοίκηση δεν ενδιαφέρεται να γνωρίζει τη γνώμη του προσωπικού σχετικά με το πώς αυτό

επιτελεί την εργασία του, μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα. Άρα δεν μπορεί να επωφεληθεί από πιθανές ιδέες και προτάσεις που προκύπτουν από την εργασιακή καθημερινότητα του προσωπικού. Τα παραπάνω έρχονται σε αντιδιαστολή με την πρακτική της εταιρείας Toyota όπου κάθε μέρα εφαρμόζονται 5.000 ιδέες προερχόμενες από το προσωπικό, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση από την εργασία με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έχουν πολύ περισσότερο ενδιαφέρον για την εκτέλεση του έργου καθώς νιώθουν ότι σε κάποιο βαθμό, είναι το «δικό τους» έργο και όχι μόνο της εταιρείας.

Κατά την ανάληψη κάποιου έργου, υπάρχει συνεργασία μεταξύ των
Μεταβλητή: *εμπλεκόμενων υπηρεσιών που να οδηγεί στην αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων;*

Το προσωπικό βαθμολογεί μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο» τη συνεργασία μεταξύ των διάφορων εμπλεκόμενων υπηρεσιών κατά την ανάληψη κάποιου έργου. Το χαρακτηριστικό αυτό παρουσιάζεται στον παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης μιας εταιρείας όπου τα διάφορα τμήματα είναι ισχυρά καθορισμένα μεταξύ τους και η επικοινωνία/συνεργασία δεν είναι εύκολη. Το τελευταίο εντείνεται και από τη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία του προσωπικού καθώς επίσης και από την μη διαδεδομένη έννοια του εσωτερικού πελάτη & εσωτερικού προμηθευτή. Γενικότερα, η προσωπική εμπειρία του γράφοντος από την εργασιακή προϋπηρεσία με ελληνικές και ξένες τεχνικές εταιρείες είναι πως η διατμηματική αλλά και η διαπροσωπική, ακόμη και εντός του ίδιου τμήματος, επικοινωνία είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών δεν είναι πάντα αυτονόητη ή/και επιθυμητή. Με βάση τα παραπάνω, η συμπεριφορά του προσωπικού της ΔΕΗ Α.Ε., όπως αποτυπώνεται από τη βαθμολογία της μεταβλητής αυτής κρίνουμε ότι ανήκει στην μεγάλη πλειοψηφία των, δυτικών τουλάχιστον, επιχειρήσεων που δεν έχουν εφαρμόσει τις αρχές της Δ.Ο.Π..

Κατά πόσο είστε ικανοποιημένοι (-ες) από την επικαιροποίηση των
Μεταβλητή: *γνώσεων και δεξιοτήτων σας μέσω μετεκπαιδεύσεων, σεμιναρίων, ημερίδων κ.α.;*

Το προσωπικό είναι Ελάχιστα ικανοποιημένο από την επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω σεμιναρίων, μετεκπαιδεύσεων κ.α. Η ΔΕΗ Α.Ε. ήταν (και εξακολουθεί να είναι, αν και σε μικρότερο βαθμό), πρωτοπόρος εταιρεία στην ηλεκτροπαραγωγή, για τα ελληνικά δεδομένα, με όλη την ευεργετική επίδραση που είχε το τελευταίο στην τεχνική και

διοικητική κατάρτιση του παραγωγικού και του διοικητικού αντίστοιχα προσωπικού της εταιρείας (ισχυρές προσλαμβάνουσες τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο). Τα τελευταία χρόνια όμως ο ανταγωνισμός από μικρότερες, ιδιωτικές εταιρείες είναι συνεχώς αυξανόμενος και παράλληλα η τεχνολογία της ηλεκτροπαραγωγής βελτιώνεται σε όλα τα επίπεδα. Απέναντι σε αυτά, η εταιρεία δυστυχώς τείνει να αποδυναμώνει τα εκπαιδευτικά προγράμματά της προς τους εργαζόμενους. Έτσι παρουσιάζεται πολλές φορές το φαινόμενο οι εργολάβοι να είναι καλλίτερα καταρτισμένοι από το προσωπικό της εταιρείας δυσκολεύοντας έτσι τον έλεγχό τους από αυτό (το προσωπικό), με ότι αυτό συνεπάγεται οικονομικά και τεχνικά για μία κατασκευή. Στο σημείο αυτό κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη, επικουρικά των σεμιναρίων, η χρησιμοποίηση της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) με διεθνείς αναγνωρισμένες εταιρείες ώστε να εκμεταλλευτεί η ΔΕΗ Α.Ε. την εμπειρία των τελευταίων, τόσο σε τεχνικό όσο και σε διοικητικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εξελίξεις στην ηλεκτροπαραγωγή προέρχονται από εταιρείες και χώρες του εξωτερικού και όχι την Ελλάδα.

Μεταβλητή: *Κατά πόσο πιστεύετε ότι η τρέχουσα εργασιακή κουλτούρα της ΔΕΗ Α.Ε. ευνοεί την ανάληψη πρωτοβουλίας στις εργασιακές σας δραστηριότητες;*

Το προσωπικό βαθμολογεί με ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία τη συγκεκριμένη μεταβλητή (σχεδόν «Ελάχιστα») αντανακλώντας την υπάρχουσα παραδοσιακή προσέγγιση της Δ.Α.Π. Οι αυτόνομες ομάδες έργου, συστατικό στοιχείο της προσέγγισης με βάση τη Δ.Ο.Π., δεν παρατηρούνται. Το φαινόμενο των συγκεντρωτικών και ενίοτε υπερσυγκεντρωτικών προϊσταμένων είναι πολύ συχνό στην εταιρεία. Πολλές φορές, η κατάσταση επιβαρύνεται περαιτέρω καθώς ο προϊστάμενος, πέρα από τον διοικητικό έλεγχο και τις διοικητικές εν γένει δραστηριότητές του, εμπλέκεται και σε τεχνικά θέματα, υποδεικνύοντας τεχνικές λύσεις και επιλογές παρά του ότι τα θέματα προς διαπραγμάτευση είναι εκτός του επιστημονικού του υπόβαθρου. Η άποψη του γράφοντος είναι ότι η ανάληψη πρωτοβουλίας από το προσωπικό γενικά δεν ενθαρρύνεται. Φυσικά, εάν υπάρξει επιτυχές αποτέλεσμα η προσπάθεια του εργαζομένου δεν θα κατακριθεί ενώ στο ανεπιτυχές αποτέλεσμα η προσπάθεια του εργαζομένου είναι σίγουρο ότι θα κατακριθεί. Το τελευταίο σε συνδυασμό με την προαναφερθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία αποτρέπει το προσωπικό από το να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση θεμάτων που ανακύπτουν γιατί δεν θα βρει υποστήριξη. Τα παραπάνω αντανακλώνονται στη βαθμολογία της μεταβλητής αυτής.

Μεταβλητή: *Κατά πόσο ενθαρρύνεται από τη διοίκηση (ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου) η ομαδική εργασία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος;*

Το προσωπικό βαθμολογεί με χαμηλή βαθμολογία τη συγκεκριμένη μεταβλητή (προς το «Ελάχιστα»). Η προσωπική εμπειρία του γράφοντος με βάση τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία, δείχνει ότι το σημαντικό είναι να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος κάθε φορά στόχος, χωρίς να ενθαρρύνεται ή να αποθαρρύνεται η ομαδική εργασία (στόχευση στην παραγωγή αποτελέσματος, σύμφωνα με την παραδοσιακή προσέγγιση της Δ.Α.Π.). Η βαθμολογία αυτής της μεταβλητής και της μεταβλητής Νο50 καταδεικνύει ότι γενικά δεν υπάρχει οργανωμένο ενδιαφέρον των διοικήσεων για προώθηση της ομαδικής εργασίας.

Μεταβλητή: *Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι προωθούν μεταξύ τους την ομαδική εργασία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος;*

Το προσωπικό βαθμολογεί με χαμηλή επίσης βαθμολογία τη συγκεκριμένη μεταβλητή (μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο»), υψηλότερη όμως της προηγούμενης. Από την προσωπική εμπειρία του γράφοντος επιβεβαιώνεται το ανωτέρω εύρημα καθώς έχει παρατηρηθεί ότι τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι (της ίδιας κατηγορίας ή/και ειδικότητας) ερίζουν μεταξύ τους για την αποκλειστική ανάθεση εκτέλεσης μιας εργασίας (διεκδικώντας έτσι τη διανομή των υπερωριακών αμοιβών) παρά τη συνεργασία με άλλους συναδέλφους (ανταγωνισμός για ατομικό όφελος, επίσης χαρακτηριστικό της παραδοσιακής προσέγγισης της Δ.Α.Π.). Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει οργανωμένα στην εταιρεία, η έννοια του μέντορα η οποία περιλαμβάνει, εν μέρει, τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Έτσι δυστυχώς με τη συνταξιοδότηση ενός συναδέλφου χάνεται η τεχνογνωσία και η εμπειρία που αποκτήθηκε από αυτόν (-ην) στη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Όλα τα παραπάνω, επιβεβαιώνουν την έλλειψη ομαδικότητας (και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων). Η μεταβλητή αυτή, σε συνεργασία με τις Νο50 & Νο53 παρουσιάζει μία κατάσταση ισχυρής ατομικότητας στην επιτέλεση των εργασιακών καθηκόντων.

Μεταβλητή: *Κατά πόσο πιστεύετε ότι επιδιώκεται ουσιαστικά η απλοποίηση των εργασιακών διαδικασιών και η μέγιστη δυνατή προτυποποίηση τους (standardization), γεγονός που θα αυξήσει την αποδοτικότητα της εργασιακής προσπάθειας;*

Σύμφωνα με τους Blackburn και Rosen (1995), η Δ.Ο.Π. επιζητεί την απλοποίηση των υπαρχόντων και την εξάλειψη των μη απαραίτητων εργασιών, την αύξηση της ευελιξίας και την συνεπακόλουθη μείωση του χρόνου ανταπόκρισης. Τα παραπάνω δυστυχώς δεν

εμφανίζονται στη ΔΕΗ Α.Ε., όπως προκύπτει από τη βαθμολογία του προσωπικού σε αυτή τη μεταβλητή (προς το «Ελάχιστα»). Για να επιτευχθεί όμως αυτή η συμπεριφορά, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Δ.Ο.Π., θα έπρεπε να υπάρχει το αρμόδιο τμήμα στα καθήκοντα του οποίου, μεταξύ άλλων θα ήταν η λεπτομερής περιγραφή κάθε παραγωγικής διαδικασίας (όπως επίσης και των εργασιακών αρμοδιοτήτων κάθε στάθμης και ειδικότητας) και η συνεχής αναζήτηση βελτιώσεων οι οποίες θα μπορούσαν να προέρχονται τόσο από το προσωπικό της εταιρείας (όπως στην Toyota) όσο και μέσω του διεθνούς benchmarking. Δυστυχώς αυτά δεν παρατηρούνται. Αντίθετα, υπάρχουν εργασίες (όπως π.χ. δοκιμές ηλεκτρικής πινάκων) που υλοποιούνται με βάση την αδιαμφισβήτητη μεγάλη τεχνική εμπειρία του εκάστοτε επιβλέποντος, δεν είναι όμως μονοσήμαντα προτυποποιημένες έτσι ώστε τα στάδια της εργασίας να είναι κοινά για κάθε ηλεκτρική και για κάθε επιβλέποντα. Όπως έχει προαναφερθεί, η απλοποίηση και η προτυποποίηση των εργασιακών διαδικασιών επιδιώκεται ατομικά από μερικούς εργαζομένους οι οποίοι έχουν αντιληφθεί τη σημασία αυτών για την αύξηση της αποδοτικότητας, ενώ γενικά ο στόχος, στην υπάρχουσα κουλτούρα, είναι η αποτελεσματικότητα (στην προκειμένη περίπτωση η ηλεκτρική του πίνακα) ανεξάρτητα από πως χρησιμοποιήθηκαν οι απαραίτητοι πόροι για να επιτευχθεί αυτή.

Μεταβλητή: *Ο προγραμματισμός των πόρων προηγείται της ανάληψης και εκτέλεσης των έργων*

Το προσωπικό βαθμολογεί με χαμηλή βαθμολογία τη συγκεκριμένη μεταβλητή (ισοβαρώς μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο»). Η συμπεριφορά που μετριέται από τη μεταβλητή αυτή έχει συνάφεια με την αντίστοιχη της μεταβλητής Νο50 σύμφωνα με την οποία η συνεργασία μεταξύ εμπλεκόμενων υπηρεσιών είναι μικρότερη του «Λίγο». Η έννοια του προγραμματισμού των πόρων εμπεριέχει τη συνεργασία των υπηρεσιών και τελικά προκύπτει πως ο προγραμματισμός και η συνεργασία δεν παρατηρείται σε ικανοποιητικό βαθμό. Ο μη ικανοποιητικός βαθμός προκύπτει εν μέρει από τη συμπεριφορά που μετριέται με τη μεταβλητή Νο55 καθώς η έλλειψη λεπτομερών περιγραφών των διαδικασιών οδηγεί πολλές φορές σε υποτίμηση του πραγματικού βαθμού πολυπλοκότητάς των με αποτέλεσμα οι πόροι που παραχωρούνται να αποδειχθούν ανεπαρκείς (μεγάλος χρόνος ολοκλήρωσης και υπολειτουργία των πόρων) ή υπερεπαρκείς (έλλειψη αναγκαίων πόρων από άλλο έργο) με συνηθέστερη την πρώτη περίπτωση. Επίσης πολλές φορές η έλλειψη συνεργασίας δεν αποκαλύπτει όλες τις πτυχές ενός νέου έργου με αποτέλεσμα να μην εμπλακεί (ή να

καθυστερήσει να εμπλακεί) το κατάλληλο προσωπικό, επιδρώντας έτσι αρνητικά στον προγραμματισμό.

Μεταβλητή: *Υπάρχει η αναλυτική περιγραφή των εργασιακών αρμοδιοτήτων / καθηκόντων της θέσης σας;*

Το προσωπικό βαθμολογεί με ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία τη συγκεκριμένη μεταβλητή (προς το «Ελάχιστα»). Η Δ.Ο.Π. απαιτεί, σύμφωνα με τον Cascio(1995), την ανάπτυξη και δημιουργία περιγραφών εργασίας με βάση την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, την καινοτομία και την ενδυνάμωση του εργαζομένου (empowerment). Στην εταιρεία δεν υπάρχει αναλυτική περιγραφή των εργασιακών αρμοδιοτήτων, τόσο στα προαναφερθέντα πλαίσια της Δ.Ο.Π. όσο και στα πλαίσια της παραδοσιακής προσέγγισης της Δ.Α.Π.. Αντίθετα, σύμφωνα με την προσωπική εμπειρία του γράφοντος, προκύπτει πως μετά από σχεδόν έξι έτη εργασίας στην εταιρεία, δεν του έχει εξηγηθεί λεπτομερώς ή γενικά τι αναμένει η εταιρεία από αυτόν. Οπότε η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία και η προσωπική ικανότητα του κάθε εργαζομένου καθορίζει πόσο γρήγορα και ικανοποιητικά θα αντιληφθεί τις απαιτήσεις της εργασιακής του θέσης και να γίνει αποτελεσματικός και ει δυνατόν αποδοτικός.

Μεταβλητή: *Υπάρχει ανατροφοδότηση / ενημέρωσή σας, από τον άμεσο προϊστάμενό σας, σχετικά με την εργασιακή σας επίδοση;*

Το προσωπικό βαθμολογεί με επίσης ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία τη συγκεκριμένη μεταβλητή (προς το «Ελάχιστα»). Ο άμεσος προϊστάμενος βαθμολογεί τους υφισταμένους του αλλά η βαθμολογία αυτή δεν κοινοποιείται στον εργαζόμενο, εκτός και αν το ζητήσει εγγράφως. Η συνήθης τακτική είναι πως οι εργαζόμενοι γενικά δεν ενδιαφέρονται να μάθουν τη βαθμολογία τους, σύμφωνα και με την υπάρχουσα δημοσιοπάλληλική νοοτροπία του προσωπικού. Πέρα από αυτή την βαθμολόγηση, που εμπίπτει στα διοικητικά καθήκοντα κάθε προϊσταμένου, υπάρχει ανατροφοδότηση / ενημέρωση σχετικά με την εργασιακή επίδοση αλλά κρίνουμε ότι αυτή διαμορφώνεται από την προσωπική σχέση των δύο πλευρών και την έμφυτη (και υποκειμενική) ικανότητα διαπροσωπικής προσέγγισης του άμεσου προϊσταμένου να επικοινωνήσει με τον εργαζόμενο και να τον βοηθήσει να αντιληφθεί ότι η διαδικασία γίνεται για τη βελτίωσή του και όχι για την υποβάθμισή του. Στο πνεύμα αυτό θα ήταν χρήσιμη η εκπαίδευση των προϊσταμένων ώστε η προσέγγιση τους να είναι περισσότερο συστηματική και αποδοτική, με τη βοήθεια κοινωνιολογικών και ψυχολογικών εργαλείων.

Μεταβλητή: *Κατά πόσο πιστεύετε ότι υπάρχει ισότιμη αντιμετώπιση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους;*

Το προσωπικό βαθμολογεί με επίσης χαμηλή βαθμολογία τη συγκεκριμένη μεταβλητή (σχεδόν ισοβαρώς μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο»). Το κατά πόσο είναι ισότιμη η αντιμετώπιση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το βάθος και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων προϊσταμένου-εργαζόμενου. Επίσης πολλές φορές εμφανίζεται το φαινόμενο του φωτοστέφανου («hallo effect») καθώς και η αυτο-εκπληρούμενη προφητεία. Το φαινόμενο αυτό είναι εντονότερο σε προϊσταμένους οι οποίοι δεν έχουν τις τεχνικές γνώσεις για να εκτιμήσουν μία κατάσταση (π.χ. ένας προϊστάμενος μηχανολογικού υπόβαθρου για ένα θέμα πολιτικού μηχανικού), οπότε στηρίζονται αποκλειστικά σε ορισμένους υφισταμένους τους οι οποίοι έχουν καταφέρει, λόγω των προαναφερθέντων δύο παραγόντων να γίνουν απαραίτητοι για τον προϊστάμενο, καθοδηγώντας τον(την) σε λύσεις που μπορεί και να μην είναι σωστές αλλά είναι προς όφελος των συγκεκριμένων εργαζομένων. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι «περισσότερο» ίσοι από τους ίσους. Η ύπαρξη τέτοιων καταστάσεων προφανώς αποθαρρύνει την ομαδική εργασία, κάνοντας τους υπόλοιπους εργαζόμενους αδιάφορους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί η σημασία που έχουν οι χειρισμοί του προϊσταμένου, σχετικά με την αποδοχή από το υπόλοιπο προσωπικό ενός συναδέλφου ο οποίος πραγματικά είναι άξιος, καταρτισμένος και συνεργάσιμος και αποτελεί, δικαιολογημένα, τον άτυπο σύμβουλο του.

Μεταβλητή: *Κατά πόσο είστε ικανοποιημένοι από το στυλ ηγεσίας και τη διοικητική πρακτική του άμεσου προϊστάμενού σας;*

Η βαθμολογία της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι η μεγαλύτερη στην κατηγορία, αν και παραμένει χαμηλή (σχεδόν «Λίγο»). Η μεταβλητή αυτή έχει παρόμοια συμπεριφορά με τις Νο58 & 59 οι οποίες εστιάζουν στην άποψη του προσωπικού για θέματα του άμεσου προϊσταμένου. Έτσι, αφού το προσωπικό θεωρεί ότι η ενημέρωση από τον άμεσο προϊστάμενο είναι σχεδόν «Ελάχιστη» και η δικαιοσύνη με την οποία αυτός (-ή) τους αντιμετωπίζει είναι μεταξύ του «Ελάχιστη» και του «Λίγη» προκύπτει λογικά ότι παρόμοια θα είναι και η άποψή του (του προσωπικού) σχετικά με τον τρόπο άσκησης της διοίκησης από τον προϊστάμενο, δηλαδή λιγότερο από «Λίγο» ικανοποιημένο. Στο θέμα αυτό θα πρέπει να εστιαστεί η προσοχή της Α.Δ. καθώς ο άμεσος προϊστάμενος είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία των μικρότερων έως και των μεγαλύτερων τμημάτων και μονάδων της εταιρείας και η αναβάθμιση των δυνατοτήτων του (της), θα πολλαπλασιάσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των ατόμων που διοικούν.

Για το σκοπό αυτό κρίνεται αναγκαία η περιοδική ενημέρωση και επιμόρφωση των προϊσταμένων από προγράμματα της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της ΔΕΗ Α.Ε. ώστε να μπορούν να παραμένουν ενήμεροι για τις εξελίξεις γύρω από τη διαχείριση του προσωπικού και προσανατολισμένοι στις απαιτήσεις της Δ.Ο.Π..

3.7. Συμπεράσματα

Από τη σύγκριση των μέσων τιμών των 65 μεταβλητών (πλην των δημογραφικών) προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα:

Πλήθος μεταβλητών	Εύρος τιμών	% επί του Συνόλου
Μία (1)	Μεγαλύτερη του 3 («Λίγο»)	1,53%
47	μεταξύ του 2 & 3 («Ελάχιστα» έως «Λίγο»)	72,30%
13	με τιμή μεταξύ του 1 & 2 («Καθόλου» έως «Ελάχιστα»)	20%
4	με τιμή μικρότερη του 1 («Καθόλου»)	6,15%

Παρατηρούμε ότι στο 88,47% των μεταβλητών η βαθμολογία είναι μικρότερη του «Λίγο» ενώ στη συντριπτική της πλειοψηφία κυμαίνεται μεταξύ του «Ελάχιστα» και του «Λίγο». Αναλυτικότερα:

3.7.1. Ανώτατη Διοίκηση (Α.Δ.):

- 3.7.1.1. Κατά τη διάρκεια της θητείας της δεν ορίστηκε ουσιαστικά η Ποιότητα στα διάφορα τμήματα της εταιρίας.
- 3.7.1.2. Η Α.Δ. δεν δεσμεύτηκε πλήρως και δε συμμετείχε στις προσπάθειες υλοποίησης του προγράμματος Δ.Ο.Π.
- 3.7.1.3. Επίσης, η Α.Δ. δεν κατάφερε να διατυπώσει μία σαφή πολιτική ποιότητας αν και η προηγούμενή της επαγγελματική εμπειρία προϋπέθετε για το αντίθετο. Επίσης δεν όρισε ξεκάθαρους και σαφείς στόχους Ποιότητας, οπότε φυσιολογικά προκύπτει πως δεν κατέστη εφικτή η κινητοποίηση και δραστηριοποίηση των απαραίτητων πόρων για τη βελτίωση της Ποιότητας.
- 3.7.1.4. Η συγκεκριμένη Α.Δ. είναι η πρώτη που αναφέρθηκε στο Όραμα και την Αποστολή, άρα οι έννοιες αυτές ήταν νέες για το προσωπικό το οποίο δεν μπόρεσε να τις κατανοήσει (αποτυχία της επικοινωνιακής πολιτικής). Οι όποιες προσπάθειες της Α.Δ. άφησαν ανεπηρέαστα τόσο το προσωπικό όσο και τα μικρομεσαία στελέχη. Μεμονωμένες προσπάθειες δεν υποστηρίχθηκαν. Τα μικρομεσαία στελέχη που θα μπορούσαν να εργαστούν σαν πράκτορες της αλλαγής δεν εκπαιδεύτηκαν/υποστηρίχθηκαν για να συμβάλουν στο σκοπό αυτό.
- 3.7.1.5. Η σύντομη διάρκεια της θητείας της Α.Δ. (περίπου τριετία) αποδείχτηκε ανεπαρκής για να εφαρμόσει το Όραμα και την Πολιτική Ποιότητας που επεδίωξε. Ταυτόχρονα, δεν υπήρξε ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα την

επικοινωνία των όποιων προσπαθειών για την εμπέδωση της Ποιότητας και παράλληλα το πολύπλοκο και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον της εταιρείας δεν της έδωσε την πολυτέλεια του (τελικώς περιορισμένου) χρόνου για να ασχοληθεί με τα παραπάνω. Εν τέλει, όταν η θητεία εξαρτάται, σε σημαντικό βαθμό, από τα εκλογικά αποτελέσματα τότε η Α.Δ. και τα διάφορα Ανώτερα Στελέχη δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων και ιδεών για την επιχειρηματική κουλτούρα της ΔΕΗ Α.Ε.

- 3.7.1.6. Το προσωπικό αποφάνθηκε ότι η Α.Δ. παρουσίασε «λίγη» γνώση σχετικά με τις ανάγκες της εταιρίας, λαμβάνοντας υπόψη τις στρεβλώσεις σε βάρος της ΔΕΗ Α.Ε. κατά τη συνεχιζόμενη διαδικασία απελευθέρωσης της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας.

3.7.2. Χρήση στατιστικών εργαλείων ποιοτικού ελέγχου:

- 3.7.2.1. Δεν χρησιμοποιούνται στατιστικά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου. Η ΔΕΗ Α.Ε. δεν εκτιμά τη χρησιμότητα τέτοιων εργαλείων και δεν υπάρχει εκπαίδευση στη χρήση αυτών.
- 3.7.2.2. Δεν υπάρχει οργανωμένο σύστημα συλλογής και ανάλυσης των στοιχείων που αφορούν σε παράπονα εσωτερικών/εξωτερικών πελατών. Δεν πραγματοποιούνται έρευνες ικανοποίησης των πελατών ούτε αξιολόγηση της ικανοποίησής των όπως επίσης δεν υπάρχει τμήμα που να παρακολουθεί στατιστικά στοιχεία και να προβλέπει ανάλογες εξελίξεις (συχνότητα βλαβών, ευπαθέστερος σχετικά εξοπλισμός κ.τ.λ.) ώστε να βελτιστοποιηθούν προγράμματα προληπτικής συντήρησης, παραγγελιών κ.λ.π..

3.7.3. Υπάρχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα:

- 3.7.3.1. Δεν υπάρχει εγκατεστημένη κουλτούρα Βελτίωσης της Ποιότητας ούτε και διαφαίνονται προσπάθειες εισαγωγής της.
- 3.7.3.2. Παρατηρείται ο παραδοσιακός τρόπος προσέγγισης (ατομικότητα, διαφοροποίηση, αποφυγή ευθυνών) και όχι η προσέγγιση της Δ.Ο.Π.. Μικρή συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων υπηρεσιών κατά την ανάληψη ενός νέου έργου και ισχυρά οριοθετημένα μεταξύ τους τμήματα.
- 3.7.3.3. Δεν υπάρχει η έννοια του εσωτερικού πελάτη. Η υπάρχουσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία δεν επέτρεψε στην πολιτική ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη (συστατικό στοιχείο της Δ.Ο.Π.) να επηρεάσει την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζόμενων της εταιρίας.
- 3.7.3.4. Παρατηρείται έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών η οποία καθιστά την ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη από ανεπιθύμητη έως επίπονη διαδικασία. Παρατηρούνται στεγανά μεταξύ των υπηρεσιών και η επικοινωνία εξαρτάται από το επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων.
- 3.7.3.5. Δεν υπάρχει εξειδικευμένο Τμήμα ή Διεύθυνση Ποιότητας (στα πλαίσια της Δ.Ο.Π.) στην εταιρεία.
- 3.7.3.6. Αποδίδεται μικρή σημασία στους πελάτες, στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών, στην αύξηση της αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας, στην δημιουργία νέων αγορών και στην εικόνα «οδηγού» των εξελίξεων.
- 3.7.3.7. Η χαμηλή βαθμολογία που δίνει το προσωπικό στην εικόνα «οδηγού» των εξελίξεων αντανακλά την δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία του σύμφωνα με την οποία είναι ικανοποιημένο να έχει σίγουρη εργασία χωρίς μεταβολές και δεν ενδιαφέρεται για το εάν η εταιρία θα είναι πρωτοπόρος στις εξελίξεις στην ηλεκτρική ενέργεια.
- 3.7.3.8. Κρίνεται ως ελπιδοφόρα η υψηλότερη βαθμολογία, συγκριτικά με τις βαθμολογίες όλων των μεταβλητών της αντίστοιχης υπο-ομάδας, των παραγόντων που σχετίζονται με τους πελάτες, της ταχύτητας εξυπηρέτησης των και της αύξησης των παρεχόμενων προς αυτούς υπηρεσιών της ΔΕΗ Α.Ε.. Αυτό δείχνει ότι το προσωπικό κατανοεί, έστω και σε «λίγο» βαθμό, τη σημασία των (τελικών) καταναλωτών για την εταιρία καθώς αυτοί είναι εν τέλει οι χρηματοδότες της, ιδιαίτερα μάλιστα σε ένα σταδιακά απελευθερωμένο καθεστώς αγοράς.

- 3.7.3.9. Δεν υπάρχει αξιολόγηση της απόδοσης, ανεξάρτητα από το επίπεδο της οργανωτικής δομής.
- 3.7.3.10. Δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία, ασύμβατη με τις απαιτήσεις της Δ.Ο.Π. σχετικά με την διαρκή βελτίωση, επαγρύπνηση και ενασχόληση με τις λεπτομέρειες της παραγωγικής διαδικασίας. Στην μεγάλη πλειοψηφία του το προσωπικό έχει περιέλθει σε εργασιακό και μαθησιακό τέλμα.
- 3.7.3.11. Οι διοικήσεις αποφεύγουν τη συμμετοχή των εργαζομένων αλλά ταυτόχρονα και οι ίδιοι (εργαζόμενοι) αποφεύγουν τη συμμετοχή τους, ειδικά όταν εγκυμονούν πιθανές δυσκολίες και κίνδυνοι. Η ζήτηση της γνώμης του προσωπικού για εργασιακές αλλαγές που το αφορούν όπως και για την βραχυπρόθεσμη-μακροπρόθεσμη εργασιακή πραγματικότητα ζητείται «Ελάχιστα». Άρα χάνονται ιδέες βελτίωσης που μπορούν να προέλθουν από το ίδιο το προσωπικό.
- 3.7.3.12. Σχεδόν «Ελάχιστη» ικανοποίηση των εργαζομένων από τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη και επιτελείται η εργασία.
- 3.7.3.13. Έλλειψη αποτελεσματικής υποκίνησης.
- 3.7.3.14. Η έννοια της απόδοσης αντιμετωπίζεται εχθρικά από το προσωπικό γιατί απαιτεί μεγαλύτερη δέσμευση και θεωρείται ότι μειώνει τις οικονομικές τους απολαβές (μέσω μείωσης των υπερωριών).
- 3.7.3.15. Δεν υπάρχουν αυτόνομες ομάδες έργου. Συγκεντρωτικοί προϊστάμενοι, γενικά δεν ενθαρρύνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών όταν νιώθουν πως κινδυνεύουν να χάσουν τον έλεγχο της διαδικασίας.
- 3.7.3.16. Οι εργαζόμενοι δεν προωθούν μεταξύ τους την ομαδική εργασία γιατί επιδιώκουν να καρπώνονται τις διάφορες απολαβές (ρεπό, υπερωρίες).
- 3.7.3.17. Δεν υπάρχει απλοποίηση και προτυποποίηση των εργασιακών διαδικασιών.
- 3.7.3.18. Παρατηρείται έλλειψη λεπτομερών περιγραφών των διαδικασιών.
- 3.7.3.19. Δεν υπάρχει αναλυτική περιγραφή των εργασιακών καθηκόντων. Η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία και η προσωπική ικανότητα του κάθε εργαζομένου καθορίζει πόσο γρήγορα και ικανοποιητικά θα αντιληφθεί τις απαιτήσεις της εργασιακής του(της) θέσης και να γίνει αποτελεσματικός(-ή) και ει δυνατόν αποδοτικός(-ή).
- 3.7.3.20. Η ανατροφοδότηση του εργαζομένου από τον προϊστάμενο σχετικά με την εργασιακή επίδοση υπάρχει σε «Ελάχιστο» βαθμό και εξαρτάται από το επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων.

3.7.3.21. Η δικαιοσύνη στην αντιμετώπιση των εργαζόμενων από τον προϊστάμενο παρατηρείται σε «λίγο» βαθμό όπως και το φαινόμενο του «φωτοστέφανου» προς μερικούς υφισταμένους. «λίγη» ικανοποίηση από τη διοικητική πρακτική του προϊσταμένου

3.7.3.22. Η όποια ικανοποιητική ομαδική απόδοση γίνεται «ελάχιστα» γνωστή στο υπόλοιπο προσωπικό της εταιρίας.

3.7.4. Εκπαίδευση:

3.7.4.1. Δεν υπάρχει στοχευμένη πολιτική εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ποιότητα, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τα στελέχη.

3.7.4.2. Ελάχιστα ικανοποιημένο προσωπικό από την επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω σεμιναρίων, μετεκπαιδεύσεων κ.α.. Ο περιορισμός των σεμιναρίων καταλήγει σε αποδυνάμωση του προσωπικού, ειδικά σε εργαζόμενους που δεν έχουν την εσωτερική υποκίνηση της διαρκούς μάθησης.

3.8. Προτάσεις

Η ΔΕΗ Α.Ε. αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία της Ελλάδας. Οι πολιτικές που θα επιδιώξουν την αναβάθμιση του συστήματος Ποιότητάς της έχουν άμεση συνάφεια με τις αντίστοιχες που θα πρέπει να εφαρμοστούν στην ελληνική οικονομική δραστηριότητα γενικότερα. Πιο συγκεκριμένα:

1. Μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός:

Καθώς η Πολιτεία είναι, έως τη σήμερον, ο μέτοχος πλειοψηφίας της εταιρίας, θα πρέπει να αποδεσμεύσει την εταιρία από διοικητικές αλλαγές που σχετίζονται με τα αποτελέσματα των εκλογικών αναμετρήσεων. Ο μακροχρόνιος και ανεπηρέαστος από τέτοιους εξωτερικούς παράγοντες προγραμματισμός της δράσης της εταιρίας, προσανατολισμένος στην κατεύθυνση της Δ.Ο.Π. είναι το πρώτο βήμα (στρατηγικής επιλογής) για την Ποιοτική αναβάθμιση τόσο της ΔΕΗ Α.Ε. όσο και γενικότερα της ελληνικής παραγωγικής δραστηριότητας.

2. Επιλογή προσώπων:

Η επιλογή των μελών της Α.Δ. θα πρέπει να γίνεται με βάση τη συμφωνία των κομμάτων για διαχρονικότητα της θητείας τους. Η συνέχιση ή η διακοπή της θητείας των θα πρέπει να εξαρτάται από την επίτευξη ή μη των επιχειρησιακών στόχων της εταιρίας. Θα πρέπει να προτιμηθούν managers που προέρχεται από τον ενεργειακό τομέα, με εμπειρία στη μετάβαση από μονοπώλιο στην ελεύθερη αγορά καθώς και εμπειρία στην εφαρμογή πολιτικής Δ.Ο.Π.. Στα πλαίσια αυτά δεν θα πρέπει να αποκλειστεί η επιλογή ενός μη Έλληνα CEO, εάν πληρεί τις προϋποθέσεις. Επίσης, το benchmarking στην επιλογή κομβικών μελών της Α.Δ. θα πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να χρησιμοποιηθεί επ' ωφελεία της εταιρίας, η υπάρχουσα εμπειρία των αντίστοιχων εταιριών του εξωτερικού λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εξελίξεις στην ηλεκτροπαραγωγή προέρχονται από εταιρείες και χώρες του εξωτερικού και όχι την Ελλάδα.

3. Ορισμός της ποιότητας στα διάφορα τμήματα της εταιρίας.

Η Α.Δ. που θα προκύψει θα πρέπει να ορίσει απαραίτητα την Ποιότητα στα επιμέρους τμήματα της εταιρίας, λαμβάνοντας υπόψη τις οριστικές εξελίξεις που θα συμβούν σε αυτήν (όπως ο πιθανός διοικητικός και επιχειρησιακός διαχωρισμός της), όπως επίσης θα πρέπει να προσαρμόσει και να επαναδιατυπώσει το Όραμα και την Αποστολή.

4. Εκπαίδευση στην ποιότητα

Η Α.Δ. θα πρέπει να εκπαιδεύσει το προσωπικό της εταιρείας στην διαρκή επιδίωξη της Ποιότητας. Το τελευταίο θα επιτευχθεί όχι μόνο μέσω κατάλληλων σεμιναρίων οργανωμένων από την αντίστοιχη Διεύθυνση Εκπαίδευσης, όσο κυρίως μέσω του εργασιακού παραδείγματος των μικρομεσαίων στελεχών και των άμεσων προϊσταμένων οι οποίοι με τη συμπεριφορά και διοικητική πρακτική τους πρέπει να υποκινήσουν το προσωπικό τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Για να επιτύχει το εγχείρημα θα πρέπει οι συγκεκριμένες κατηγορίες στελεχών να εκπαιδευτούν αρτιότατα ώστε να αποτελέσουν τους κρυφούς συμβούλους και αρωγούς της Α.Δ. στην προσπάθειά της για προσανατολισμό της εταιρίας στην κατεύθυνση της Δ.Ο.Π. Για την αποφυγή του εφησυχασμού και τη διαρκή επαγρύπνηση του προσωπικού κρίνεται επιβεβλημένη η θεσμοθέτηση ενημερώσεων, ενημερωτικών φυλλαδίων, ομιλιών, προς το προσωπικό ώστε να επιδιώκει συνεχώς τη βελτίωση της αποδοτικότητας στην εργασία και την αύξηση της ποιότητας.

Η εκπαίδευση των άμεσων προϊσταμένων θα πρέπει να στοχεύει επίσης στην προσέγγιση και υποκίνηση των εργαζόμενων, με τη βοήθεια κοινωνιολογικών και ψυχολογικών εργαλείων που θα παρασχεθούν στους άμεσους προϊσταμένους μέσω κατάλληλα διαμορφωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

5. Δημιουργία εξειδικευμένου τμήματος ή Διεύθυνσης Ποιότητας στα πλαίσια της Δ.Ο.Π..

Δημιουργία εξειδικευμένου τμήματος ανά κλάδο (ή Διεύθυνσης) εξοπλισμένου με επαρκή σε ποιότητα και ποσότητα αριθμό στατιστικών εργαλείων ώστε να παρακολουθεί ουσιαστικά τα δεδομένα και να προβλέπει ανάλογες εξελίξεις (αναμενόμενες βλάβες, ευπαθέστερος σχετικά εξοπλισμός κ.τ.λ.). Το τμήμα αυτό θα επεξεργάζεται τα στοιχεία που αφορούν σε παράπονα εσωτερικών/εξωτερικών πελατών και θα προβαίνει σε περιοδικές έρευνες ικανοποίησης των πελατών ώστε να καταγράφει τις αιτίες των παραπόνων και την αποτίμηση της συνολικής προσπάθειας της εταιρίας και θα κοινοποιεί τα ευρήματα στις υπηρεσίες της εταιρίας. Το τμήμα αυτό θα πρέπει να συνεργάζεται στενά με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης της εταιρίας έτσι το αρμόδιο προσωπικό να είναι ικανοποιητικά εκπαιδευμένο στη χρήση και στην αξιοποίηση του προαναφερθέντος στατιστικού λογισμικού. Το τμήμα αυτό θα είναι αρμόδιο για την καταγραφή της αποκτηθείσας εργασιακής εμπειρίας των συνταξιοδοτούμενων συναδέλφων ώστε η πείρα και οι γνώσεις τους, που αποκτήθηκαν στα πλαίσια της εταιρίας, να παραμένουν σε αυτήν.

6. Εσωτερικοί πελάτες/προμηθευτές

Θα πρέπει να ενισχυθεί τα μέγιστα η έννοια του εσωτερικού πελάτη/προμηθευτή. Λαμβάνοντας υπόψη την υπάρχουσα καθιερωμένη οργανωτική δομή της εταιρίας η

εισαγωγή και ο ενστερνισμός της έννοιας του εσωτερικού πελάτη/προμηθευτή στην επιχειρησιακή κουλτούρα του προσωπικού θα το κάνει περισσότερο συνειδητοποιημένο στην εργασία του καθώς οι εσωτερικοί προμηθευτές θα επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών των εκάστοτε εσωτερικών πελατών τους αντιμετωπίζοντάς τους ως τους τελικούς πελάτες της επιχείρησης η ικανοποίηση των οποίων θα αποφέρει το ζητούμενο οικονομικό όφελος στην εταιρία. Η ενίσχυση της έννοιας του εσωτερικού πελάτη/προμηθευτή θα επιφέρει επίσης την ενδυνάμωση της υπευθυνότητας που θα πρέπει να διακρίνει τον κάθε εργαζόμενο, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας, ώστε να εκλείψουν οι νοοτροπίες του τύπου «δεν ευθύνομαι πλέον εγώ» και ο καθένας εργαζόμενος να αισθάνεται την ανάγκη για διαρκή βελτίωσή του αλλά και διαρκή ικανοποίηση του εσωτερικού/εξωτερικού πελάτη του.

7. Απλοποίηση, προτυποποίηση και ακριβής περιγραφή των εργασιακών αρμοδιοτήτων

Με τα παραπάνω θα αποφευχθούν οι επικαλύψεις δραστηριοτήτων και θα επιτευχθεί η αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων (χρόνος, προσωπικό, χρηματικές απολαβές) για την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Η προτυποποίηση των εργασιών θα αποβεί ευεργετική στην περίπτωση συνταξιοδότησεως έμπειρων συναδέλφων καθώς όλοι (παλιοί-νέοι) θα γνωρίζουν επακριβώς το εργασιακό αντικείμενο και τον τρόπο ποιοτικής εκτέλεσης της εργασίας.

Βιβλιογραφία

1. Anon., «Quality Management – A Guide for Chief Executives», DTI, London, 1988.
2. Axland, S., «Small Wonders», Quality Progress, pp. 29 – 34, November 1992.
3. Barnard, C., «The Functions of the Executive», Harvard University Press, Cambridge: MA, 1938.
4. Boaden, R. J., «What is Total Quality Management and Does it Matter?», Total Quality Management, Vol. 8, No 4, pp. 153 – 171, 1997.
5. Bohoris, G. A., «A Comparative Assessment of some Major Quality Awards», International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No 7, pp. 30 – 43, 1995.
6. Broh, R. A., «Managing Quality for Higher Profits», McGraw – Hill, New York, 1982.
7. Campanella, J. and Corcoran, F. J., «Principles of Quality Costs», Quality Progress, p. 21, April 1983.
8. Crosby, P. B., «Quality is Free», McGraw – Hill, NY, 1979.
9. Cobb G. C., «From Quality to business Excellence», ASQ Quality Press, WI, 2003.
10. Dale, B. G., Boaden, R. J. and Lascelles, D. M., «Total Quality Management: An Overview». In: Dale, B. G. (Ed.), Managing Quality, 2nd edition, Hemel Hempstead, Prentice – Hall.
11. Dale, G. B., «Managing Quality», Ed. 4, Blackwell Publishing, 2003.
12. Dean, J. W. and Bowen, D. E., «Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development», The Academy Management Review, Vol. 19, pp. 387 – 418, 1994.
13. Deming, W.E., «Out of the Crisis», Cambridge MA: MIT Center of Advanced Engineering Study, 1986.
14. Deming, W.E., «The New Economics for Industry, Government, and Education», Cambridge MA: MIT Center of Advanced Engineering Study, 1993.
15. Ernst & Young, American Quality Foundation, International Quality Study (New York, Ernst & Young and the American Quality Foundation), 1992.
16. Feigenbaum, A.V., «Total Quality Control», 3rd Edition, McGraw – Hill, pp. 5 – 6, 11 – 14, NY, 1991.
17. Garvin, D. A., «How the Baldrige Award Really Works», Harvard Business Review, pp. 80 – 95, November – December, 1991.
18. Garvin, D. A., «What does “Product Quality” Really Mean?», Harvard University, Sloan School of Management, Fall 1984.
19. Ghobadian, A. and Speller, S., «Gurus of Quality: Framework for Comparison», Total Quality Management, Vol. 5, No 3, 1994.
20. Ghobadian, A., «Integrating Operations Strategy and Quality Improvement: The Way Ahead», Inaugural Professional Lecture, Middlesex University, 1993.

21. Gitlow, H., Oppenheim, A., and Oppenheim, R., «Quality Management: Tools and Methods for Improvement», 2nd Edition, Irwin (Burr Ridge II), p.3, 1995.
22. Gitlow, S. Howard, «Quality Management Systems, A Practical Guide», 2001.
23. Gitlow, S. Howard, «W. Edwards Deming», the World Book Encyclopedia, World Book Inc. (Chicago II), p. 119, 1998.
24. Grayson, C. J. and O' Dell, C. «American Business: A Two – Minute Warning», Free Press, NY, 1988.
25. Hackman, R. J., Wageman, R., «Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues», Cornell University, 1995.
26. Hakes, C., «Total Quality Management: A Key to Business Improvement», Chapman & Hall, London, 1991.
27. Hakes, C., «Total Quality Management: A Key to Business Improvement», Chapman and Hall, London, 1991.
28. Ishikawa, K., «What is Total Quality Control? The Japanese Way», Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ.
29. ISO 8402, Quality Vocabulary, International Standard Organization, Geneva, 1986.
30. ISO/ TC 176/SC 2/N544, «Guidance on the Process Approach to Quality Management Systems». The ISO/ TC 176 Committee discussed the integration of Shewhart Cycle.
31. Jennet, P. J., «The Malcolm Baldrige National Quality Award», Public Law, pp. 100 – 107, Marlow Industries, Inc.
32. Juran, J. M. and Gryna, F. M. Jr., «Quality Planning and Analysis», McGraw – Hill, New York, 1980.
33. Juran, J. M. and Gryna, F. M., «Quality Planning & Analysis», Tata McGraw – Hill, pp. 126 – 128, New Delhi, 1988.
34. Juran, J. M., «Managerial Breakthrough: A New Concept of the Manager's Job», McGraw – Hill, New York, 1969.
35. Juran, J. M., «Quality Control Handbook», McGraw – Hill, NY, 1974.
36. Klefsjo, B., «Total Quality Management», Encyclopedia of Information Systems, Vol. 4, Elsevier, 2003.
37. Lacke, R. R., Mohanty, R.P., «Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies», International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, No 9, pp. 9 – 33, 1994.
38. Lewis, D., «The Organizational Culture Saga – From Od to TQM: A Critical Review of the Literature», Part 2 – Applications, Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 17, No 2, pp. 9 – 16, 1996.
39. Little, A., Little Corporation (1992). Executive Caravan TQM Survey Summary, Private Correspondence dated October 15, 1992.

40. Maul, R., Brown, P., Cliffe, R., «Organizational Culture and Quality Improvement», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No 3, pp. 302 – 326, 2001.
41. Melcher, A.J., «Structure and Process of Organizations», Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1976.
42. Miller, C., «TQM's Value Criticized in New Report», *Marketing News*, February 1993.
43. Page, R., Carry, A., «TQM – A Holistic View», *The International Bi – Monthly for Total Quality Management: The TQM Magazine*, Vol. 12, No 1, pp. 11 – 17, 2000.
44. Pascale, R., «The Art of Japanese Management», Simon and Schuster, NY, 1981.
45. Penzer, E., «Big Ideas Come in Small Packages», *Incentive*, pp. 34, 38, 39, 103, June 1991.
46. Powell C. Thomas, «Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No 1, pp 15 – 37, 1995.
47. Ravichandran, T. and Rai, A., «Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective», *MIS Quarterly*, Vol. 24, No 3, pp. 381 – 415, September 2000.
48. Reeves, C., Bednar, D., «Defining Quality: Alternatives and Implications», *Academy of Management Review*, Vol 19, No 3, pp. 419 – 445, 1994.
49. Reimann, C. W., «The Baldrige Award: Leading the Way in Quality Initiatives», *Quality Progress*, pp. 9 – 35, July 1989.
50. Ross, E. Joel and Perry, S., «Total Quality Management: text, cases and readings», 3rd Edition, 1999.
51. Saylor, J. H., «TQM: Field Manual», McGraw – Hill, NY, 1992.
52. Stankard F. M., «Management Systems and Organizational performance», Quorum Books, CT, 2002
53. Tobin, L. M., «The New Quality Landscape: Total Quality Management», *Journal of System Management*, Vol. 41, No 11, pp. 10 – 14, 1990.
54. Walton, M., «The Deming Management Method», Pedigree, New York.
55. Watson, G. H., «The Benchmarking Workbook», Cambridge MA: Productivity Press, 1992.
56. Wayve, S. R., «Quality Control Circle and Company Wide Quality Control», *Quality Progress*, pp. 14 – 17, October 1983.
57. Westcott T. R., «The Certified Manager of Quality/Organizational Excellence», 3rd Edition, ASQ Quality Press, WI, 2006.
58. Younger, A., «Q – Share – A Share of TQM», *TQM Magazine*, pp. 275 – 278, October 1990.

59. Zairi, M., «Total Quality Management for Engineers», Woodhead Publishing Limited, Cambridge, UK.
60. Βούζας Φώτιος, «Συστήματα Βελτίωσης Ποιότητας και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Σημειώσεις μαθήματος Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 2010.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

4.1 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ποια η σημερινή θέση σας στη ΔΕΗ Α.Ε; (συμπληρώστε με κεφαλαία)

2. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη θέση;	0-5. <input type="checkbox"/>	6-10. <input type="checkbox"/>	11-15. <input type="checkbox"/>	16-20. <input type="checkbox"/>	+21. <input type="checkbox"/>
3. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη ΔΕΗ Α.Ε.;	0-5. <input type="checkbox"/>	6-10. <input type="checkbox"/>	11-15. <input type="checkbox"/>	16-20. <input type="checkbox"/>	+21. <input type="checkbox"/>
4. Είστε μόνιμος (-η) ή συμβασιούχος (-α)?	<input type="checkbox"/> Μόνιμος (-η)		<input type="checkbox"/> Συμβασιούχος (-α)		

5. Ποιο το εκπαιδευτικό υπόβαθρό σας;

Απόφοιτος Λυκείου	Απόφοιτος ΤΕΙ	Απόφοιτος ΑΕΙ	Κάτοχος Μεταπτυχιακού (Παρακαλώ αναφέρατε τον τίτλο του μεταπτυχιακού)	Κάτοχος Διδακτορικού (Παρακαλώ αναφέρατε τον τίτλο του διδακτορικού)

6. Σε ποια Διεύθυνση ανήκετε; (συμπληρώστε με κεφαλαία)

7. Κατηγορία/Ειδικότητα στη ΔΕΗ Α.Ε

1.Τ1 2.Τ2 3.Τ3 4.Τ4 5.Τ5 6.ΔΟ 7.ΓΥ4

8. Αναφέρατε το φύλο σας:	<input type="checkbox"/> Άνδρας	<input type="checkbox"/> Γυναίκα
9 Έχετε πραγματοποιήσει κάποια σεμινάρια σχετικά με την ποιότητα τα τελευταία 3 χρόνια;	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι

B. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Παρακαλώ στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώστε έναν αριθμό (0-5):

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Λίγο

4= Πολύ

5= Πάρα πολύ

	1	2	3	4	5
10. Η Ανώτατη Διοίκηση διατυπώνει μια σαφή Πολιτική Ποιότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Η Ανώτατη Διοίκηση ορίζει ξεκάθαρους Στόχους Ποιότητας, οι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

οποίοι είναι αντικειμενικοί, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί με την πολιτική ποιότητας της επιχείρησης με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα υλοποίησης.					
12. Η Ανώτατη Διοίκηση καταφέρνει αποτελεσματική επικοινωνία της πολιτικής ποιότητας και των στόχων ποιότητας με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης, ανεξαρτήτως ιεραρχικής στάθμης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Η Ανώτατη Διοίκηση έχει άριστη γνώση και πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της επιχείρησης, όπως και για τις υπόλοιπες νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις που αφορούν τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Η Ανώτατη Διοίκηση καταφέρνει αποτελεσματική επικοινωνία και ευαισθητοποίηση όλων των εργαζομένων της επιχείρησης σχετικά με τη σημασία και την αναγκαιότητα ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη, όπως και για τις υπόλοιπες νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις σχετικές με τα προϊόντα / υπηρεσίες της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Η Ανώτατη Διοίκηση διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα και την επάρκεια όλων των απαραίτητων πόρων για την ικανοποίηση των αντικειμενικών στόχων ποιότητας της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Το Όραμα και η Αποστολή της ΔΕΗ Α.Ε. έχουν γίνει κατανοητά από όλους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Τα στελέχη έχουν αντιληφθεί την σημασία της ποιότητας και είναι πρόθυμα να υποστηρίζουν πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Η εταιρεία έχει ορίσει τι είναι Ποιότητα στα διάφορα τμήματα της (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Επιμέρους Κλιμάκια & Τμήματα κ.τ.λ.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Η εταιρεία εκπαιδεύει και καταρτίζει τους εργαζόμενους της σε θέματα σχετικά με την Ποιότητα στην εργασία τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Κάθε Γενική Διεύθυνση έχει διαμορφώσει μια βασική υποδομή για την βελτίωση της Ποιότητας (εργαλεία, λογισμικό, κ.τ.λ.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Προκειμένου η εταιρεία να διατηρήσει τον κυρίαρχο ρόλο στην αγορά της δίνεται συχνά έμφαση (σημειώστε τι ισχύει και σε ποιο βαθμό συμφωνείτε):					
• στη σημασία των πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• στην αύξηση της «αξίας» της παρεχόμενης υπηρεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• στη δημιουργία νέων αγορών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• στην προβολή μιας εικόνας «οδηγού» των εξελίξεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B1. Συστήματα και τεχνικές

Παρακαλώ στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώστε έναν αριθμό (0-6):

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Λίγο

4= Πολύ

5= Πάρα πολύ

6=Δεν

γνωρίζω

	1	2	3	4	5	6
22. Η Γενική Διεύθυνση στην οποία ανήκετε, χρησιμοποιεί στατιστικά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου για την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων σε λειτουργικό επίπεδο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ποια εργαλεία ποιοτικού ελέγχου χρησιμοποιούνται; (ενδεικτικά)						<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/> Ιστογράμματα <input type="checkbox"/> Ανάλυση αιτίου αιτιατού <input type="checkbox"/> Ανάλυση Pareto <input type="checkbox"/> Στικτά Διαγράμματα <input type="checkbox"/> Γραφήματα <input type="checkbox"/> Διαγράμματα ελέγχου <input type="checkbox"/> Λίστες ελέγχου (Check Lists)						
24. Υπάρχει εκπαίδευση στην χρήση των εργαλείων αυτών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Υπάρχει μεθοδολογία και σύστημα ανάλυσης των στατιστικών που αφορούν στα παράπονα των εσωτερικών – εξωτερικών πελατών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Πραγματοποιούνται σε τακτική βάση Έρευνες Ικανοποίησης εσωτερικών – εξωτερικών Πελατών?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Η Γενική Διεύθυνση πραγματοποιεί αξιολόγηση κάθε υπηρεσιακής της μονάδας μέσω μέτρησης της απόδοσης: <input type="checkbox"/> σε επίπεδο εργαζομένων <input type="checkbox"/> σε επίπεδο ομάδων <input type="checkbox"/> σε επίπεδο τμήματος <input type="checkbox"/> σε επίπεδο Διεύθυνσης						
28. Έχουν θεσμοθετηθεί εσωτερικά (μηνιαία και ετήσια meetings) και εξωτερικά μέτρα αξιολόγησης της εξυπηρέτησης των πελατών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Τα standards εργασίας διαμορφώνονται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των μετρήσεων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Η ικανοποιητική ομαδική απόδοση / επιτυχία στην εξυπηρέτηση του πελάτη γίνεται γνωστή σε όλους μέσω ανακοινώσεων και newsletters και αφορά σε ηθικά ειδικά βραβεία, δώρα ή/και παροχές (ημέρες αδείας κ.τ.λ.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Παρακαλώ στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώστε έναν αριθμό (0-5):

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Λίγο

4= Πολύ

5= Πάρα πολύ

	1	2	3	4	5
31. Ύπαρξη Κουλτούρας Βελτίωσης της Ποιότητας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Δέσμευση και Συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στη Διαχείριση και Βελτίωση της Ποιότητας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Εντοπισμός και Περιγραφή Κρίσιμων Διεργασιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Διαχείριση και Έλεγχος Κρίσιμων Διεργασιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Μέτρηση Απόδοσης Κρίσιμων Διεργασιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Διοίκηση της Επιχείρησης με Βάση τις Διεργασίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Δυνατότητα Σύνδεσης Διεργασιών, Στόχων, Επιμέρους Εργασιών και Λειτουργιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Συλλογή και Ανάλυση Στοιχείων Σχετικά με την Ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού Πελάτη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Μεγαλύτερη Δέσμευση της Διοίκησης στη Βελτίωση της Ποιότητας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Μεγαλύτερη Συμμετοχή της Διοίκησης στη Βελτίωση της Ποιότητας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Μεγαλύτερη Ικανοποίηση των Εσωτερικών-Εξωτερικών Πελατών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Καλύτερη Κατανόηση των Απαιτήσεων των Εσωτερικών-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Εξωτερικών Πελατών.					
43. Συνεχής βελτίωση Υπηρεσιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Συνεχής βελτίωση Διαδικασιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Αύξηση της Συμμετοχής των Εργαζομένων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Μεγαλύτερη Ικανοποίηση των Εργαζομένων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Εστίαση στην Απόδοση, στη Βελτίωση και στην Επίτευξη Πραγματικών Αποτελεσμάτων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Για κάθε θέση ευθύνης, κατά πόσο πιστεύετε ότι ζητείται η γνώμη των ιεραρχικά κατωτέρων υπαλλήλων της θέσης αυτής σε αποφάσεις που πρέπει να παρθούν σχετικά με εισαγωγή αλλαγών, υιοθέτηση καινοτομιών, χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων και γενικά αλλαγή στις εργασιακές συνήθειες;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Κατά πόσο έχει ζητηθεί η άποψή σας σχετικά με διαδικασίες που αφορούν και επηρεάζουν την: βραχυπρόθεσμη : μακροπρόθεσμη: εργασιακή σας καθημερινότητα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Κατά την ανάληψη κάποιου έργου, υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων υπηρεσιών που να οδηγεί στην αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένοι (-ες) από την επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων σας μέσω μετεκπαιδεύσεων, σεμιναρίων, ημερίδων κ.α.;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η τρέχουσα εργασιακή κουλτούρα της ΔΕΗ Α.Ε. ευνοεί την ανάληψη πρωτοβουλίας στις εργασιακές σας δραστηριότητες;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Κατά πόσο ενθαρρύνεται από τη διοίκηση (ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου) η ομαδική εργασία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι προωθούν μεταξύ τους την ομαδική εργασία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Κατά πόσο πιστεύετε ότι επιδιώκεται ουσιαστικά η απλοποίηση των εργασιακών διαδικασιών και η μέγιστη δυνατή προτυποποίηση τους (standardization), γεγονός που θα αυξήσει την αποδοτικότητα της εργασιακής προσπάθειας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Ο προγραμματισμός χρόνου και πόρων προηγείται της ανάληψης και εκτέλεσης ποικίλων έργων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Υπάρχει η αναλυτική περιγραφή των εργασιακών αρμοδιοτήτων / καθηκόντων της θέσης σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Υπάρχει ανατροφοδότηση / ενημέρωσή σας, από τον άμεσο προϊστάμενό σας, σχετικά με την εργασιακή σας επίδοση;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Κατά πόσο πιστεύετε ότι υπάρχει ισότιμη αντιμετώπιση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένοι από το στυλ ηγεσίας και τη διοικητική πρακτική του άμεσου προϊστάμενού σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Αποτελέσματα προγράμματος SPSS

Μεταβλητές από Νο10 έως Νο60	Μέση τιμή
Η Ανώτατη Διοίκηση διατυπώνει μια σαφή Πολιτική Ποιότητας	2.54
Η Ανώτατη Διοίκηση ορίζει ξεκάθαρους, αντικειμενικούς, μετρήσιμους & επιτεύξιμους Στόχους Ποιότητας	2.38
Αποτελεσματική επικοινωνία της πολιτικής ποιότητας και των στόχων ποιότητας με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης	2.06
Άριστη γνώση και πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της επιχείρησης	2.91
Αποτελεσματική επικοινωνία και ευαισθητοποίηση όλων των εργαζομένων της επιχείρησης σχετικά με τη σημασία και την αναγκαιότητα ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη.	2.40
Διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα και επάρκεια όλων των απαραίτητων πόρων για την ικανοποίηση των αντικειμενικών στόχων ποιότητας της επιχείρησης.	2.40
Το Όραμα και η Αποστολή της ΔΕΗ Α.Ε. έχουν γίνει κατανοητά από όλους	2.45
Τα στελέχη έχουν αντιληφθεί την σημασία της ποιότητας και υποστηρίζουν πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας	2.81
Η εταιρεία έχει ορίσει τι είναι Ποιότητα στα διάφορα τμήματα της	2.06
Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζόμενων σε θέματα σχετικά με την Ποιότητα	2.06
Κάθε Γενική Διεύθυνση έχει διαμορφώσει μια βασική υποδομή για την βελτίωση της Ποιότητας	2.37
Οι πελάτες ως παράγοντας διατήρησης του κυρίαρχου ρόλου στην αγορά	2.98
Η ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών ως παράγοντας διατήρησης του κυρίαρχου ρόλου στην αγορά	3.14
Αύξηση της «αξίας» της παρεχόμενης υπηρεσίας ως παράγοντας διατήρησης του κυρίαρχου ρόλου στην αγορά	2.95
Η δημιουργία νέων αγορών ως παράγοντας διατήρησης του κυρίαρχου ρόλου στην αγορά	2.56
Η εικόνα «οδηγού» των εξελίξεων ως παράγοντας διατήρησης του κυρίαρχου ρόλου στην αγορά	2.70
Η Γενική Διεύθυνση χρησιμοποιεί στατιστικά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου	2.67
Χρήση Ιστογραμμάτων	1.32
Ανάλυση αίτιου αιτιατού	1.17
Ανάλυση Pareto	1.19
Χρήση Στικτών Διαγραμμάτων	1.17
Χρήση Γραφημάτων	1.43
Χρήση Διαγραμμάτων Ελέγχου	1.25

Χρήση Λιστών Ελέγχου	1.23
Υπάρχει εκπαίδευση στην χρήση των εργαλείων αυτών	2.14
Υπάρχει ανάλυση των στατιστικών των παραπόνων των πελατών	2.17
Πραγματοποιούνται τακτικά Έρευνες Ικανοποίησης Πελατών	1.94
Αξιολόγηση κάθε υπηρεσιακής της μονάδας μέσω μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων	.17
Αξιολόγηση κάθε υπηρεσιακής της μονάδας μέσω μέτρησης της απόδοσης των ομάδων	.06
Αξιολόγηση κάθε υπηρεσιακής της μονάδας μέσω μέτρησης της απόδοσης των τμημάτων	.12
Αξιολόγηση κάθε υπηρεσιακής της μονάδας μέσω μέτρησης της απόδοσης των Διευθύνσεων	.46
Θεσμοθέτηση εσωτερικών / εξωτερικών μέτρων αξιολόγησης της εξυπηρέτησης των πελατών	1.58
Τα standards εργασίας διαμορφώνονται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των μετρήσεων	1.95
Η ικανοποιητική ομαδική απόδοση γίνεται γνωστή σε όλους μέσω ανακοινώσεων, βραβείων, δώρων, παροχών	1.95
Υπαρξη Κουλτούρας Βελτίωσης της Ποιότητας	2.48
Δέσμευση και Συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στη Διαχείριση και Βελτίωση της Ποιότητας.	2.57
Εντοπισμός και Περιγραφή Κρίσιμων Διεργασιών.	2.43
Διαχείριση και Έλεγχος Κρίσιμων Διεργασιών.	2.37
Μέτρηση Απόδοσης Κρίσιμων Διεργασιών.	2.44
Διοίκηση της Επιχείρησης με Βάση τις Διεργασίες.	2.27
Σύνδεση Διεργασιών, Στόχων, Επιμέρους Εργασιών και Λειτουργιών.	2.46
Συλλογή και Ανάλυση Στοιχείων Ικανοποίησης των εσωτερικών/εξωτερικών Πελατών.	2.45
Μεγαλύτερη Δέσμευση της Διοίκησης στη Βελτίωση της Ποιότητας.	2.63
Μεγαλύτερη Συμμετοχή της Διοίκησης στη Βελτίωση της Ποιότητας.	2.67
Μεγαλύτερη Ικανοποίηση των Εσωτερικών-Εξωτερικών Πελατών.	2.57
Καλύτερη Κατανόηση των Απαιτήσεων των Εσωτερικών-Εξωτερικών Πελατών.	2.62
Συνεχής βελτίωση Υπηρεσιών.	2.72
Συνεχής βελτίωση Διαδικασιών.	2.72
Αύξηση της Συμμετοχής των Εργαζομένων	2.42
Μεγαλύτερη Ικανοποίηση των Εργαζομένων	2.25
Εστίαση στην Απόδοση, στη Βελτίωση και στην Επίτευξη Πραγματικών Αποτελεσμάτων	2.66

Ζήτηση της γνώμης του υποκείμενου προσωπικού σχετικά με εισαγωγή αλλαγών, υιοθέτηση καινοτομιών, χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων και αλλαγή στις εργασιακές συνήθειες	2.10
Ακρόαση των εργαζομένων σχετικά με τη βραχυπρόθεσμη εργασιακή καθημερινότητα	1.93
Ακρόαση των εργαζομένων σχετικά με τη μακροπρόθεσμη εργασιακή καθημερινότητα	1.76
Συνεργασία κατά την ανάληψη κάποιου έργου, μεταξύ των εμπλεκόμενων υπηρεσιών που να οδηγεί στην αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων	2.75
Ικανοποίηση από την επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω μετεκπαιδεύσεων, σεμιναρίων, ημερίδων κ.α.	2.22
Η εργασιακή κουλτούρα της ΔΕΗ Α.Ε. ευνοεί την ανάληψη πρωτοβουλίας στις εργασιακές δραστηριότητες	2.17
Η διοίκηση (ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου) ενθαρρύνει την ομαδική εργασία	2.45
Οι εργαζόμενοι προωθούν μεταξύ τους την ομαδική εργασία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος	2.74
Η απλοποίηση και η προτυποποίηση των εργασιακών διαδικασιών επιδιώκεται για την αύξηση της αποδοτικότητας	2.36
Ο προγραμματισμός των πόρων προηγείται της ανάληψης και εκτέλεσης των έργων	2.50
Υπάρχει η αναλυτική περιγραφή των εργασιακών αρμοδιοτήτων / καθηκόντων	2.32
Υπάρχει ανατροφοδότηση / ενημέρωση από τον άμεσο προϊστάμενο σχετικά με την εργασιακή επίδοση	2.36
Ισότιμη αντιμετώπιση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους	2.51
Ικανοποίηση από το στυλ ηγεσίας και τη διοικητική πρακτική του άμεσου προϊστάμενου	2.93