



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΑΝΟΙΚΤΑ ακαδημαϊκά
μαθήματα ΠΠ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Επιχειρηματική Αριστεία

Ενότητα 1.7.2: Συστατικά στοιχεία της TQM

Ψωμάς Ευάγγελος

Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών
Προϊόντων & Τροφίμων (Δ.Ε.Α.Π.Τ.)

Συστατικά στοιχεία της TQM

Υποενότητα 1

Σκοποί 1^{ης} υποενότητας

- Να γνωρίσουν οι φοιτητές τις αρχές και τα συστατικά στοιχεία της TQM
- Να μάθουν οι φοιτητές τα οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων TQM, αλλά και τους λόγους αποτυχίας εφαρμογής της TQM
- Να μάθουν οι φοιτητές πως εφαρμόζεται η TQM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Να κατανοήσουν οι φοιτητές τις ομοιότητες και τις διαφορές ανάμεσα σε ISO 9000:1994 και TQM
- Να γνωρίσουν οι φοιτητές τα πρότυπα ISO 9001:2000 και ISO 9001:2008



Περιεχόμενα 1^{ης} υποενότητας

- Οι αρχές και τα συστατικά στοιχεία της TQM
- Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων TQM
- Λόγοι αποτυχίας εφαρμογής της TQM
- Η TQM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- ISO 9000:1994 και TQM: ομοιότητες και διαφορές
- ISO 9001:2000 – TQM
- ISO 9001:2008



Οι αρχές και τα συστατικά στοιχεία της TQM (1/5)

Οι Bergman and Klefsjo (1994) – αρχές που αποτελούν τη βάση ενός συστήματος TQM είναι οι εξής:

- **Προσανατολισμός στον πελάτη (*customer orientation*)**. Σκοπός μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η κατανόηση των απαιτήσεων και η ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης σημαντικό στοιχείο αποτελεί η έννοια του εσωτερικού πελάτη και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πελατών.

Οι αρχές και τα συστατικά στοιχεία της TQM (2/5)

- **Δέσμευση της ηγεσίας (*leadership commitment*).** Η ικανότητα των ανώτατων στελεχών να δημιουργούν σχέσεις με τους πελάτες.
- **Πλήρης συμμετοχή (*full participation*).** Η Ιαπωνική προσέγγιση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οφείλει την επιτυχία της στη δημιουργία των λεγόμενων «κύκλων ποιότητας». Η επιτυχία αυτών των «κύκλων ποιότητας» εξαρτάται από την ενεργό συμμετοχή και συνεισφορά όλου του προσωπικού.



Οι αρχές και τα συστατικά στοιχεία της TQM (3/5)

- **Προσανατολισμός στις διεργασίες της επιχείρησης (*business process focus*)**. Συμβάλει στη δημιουργία πιο θετικών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Ο προσανατολισμός στις διεργασίες αποτελεί επίσης τη βάση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας ISO 9000. Αυτή η αρχή, υποδηλώνει έναν οργανισμό πολύ ελαστικό, ευπροσάρμοστο και με συχνές οργανωτικές αλλαγές.



Οι αρχές και τα συστατικά στοιχεία της TQM (4/5)

- **Συνεχείς βελτιώσεις (*continuous improvements*)**. Τα επίπεδα ανοχής απορρίπτονται και υπάρχει έντονη απαίτηση για υψηλότερα επίπεδα ποιότητας. Η συνεχής βελτίωση (*continuous improvements*) συνδυαζόμενη με την πλήρη συμμετοχή (*full participation*), περιγράφει την Ιαπωνική έννοια *Kaizen*.



Οι αρχές και τα συστατικά στοιχεία της TQM (5/5)

- **Προσανατολισμός στις μετρήσεις (*measurement focus*)**. Ο Deming ωστόσο προειδοποιεί για τον κίνδυνο του να βασιζόμαστε μόνο σε ποσοτικά χαρακτηριστικά μέτρησης και σε αριθμητικούς στόχους. Έτσι πολλοί είναι αυτοί που συνιστούν τη χρήση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών μεθόδων για τις διάφορες μετρήσεις.



Ο Waldman (1994), προσδιόρισε τα ακόλουθα
οκτώ συστατικά στοιχεία της TQM:

1. Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, προκειμένου να τεθεί η ποιότητα σαν ζήτημα μέγιστης προτεραιότητας.
2. Ο ορισμός της ποιότητας, με την έννοια της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών με το ελάχιστο δυνατό κόστος, και που θα αφορά το σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διανομή του προϊόντος.



3. Η θέσπιση πρακτικών της ηγεσίας, προσανατολισμένων στις αξίες – αρχές της TQM καθώς και ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης.
4. Η ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας – κουλτούρας ποιότητας.
5. Η ανάμιξη και παροχή δυνατοτήτων σε όλα τα μέλη της επιχείρησης, προκειμένου με κοινές προσπάθειες να επιτυγχάνουν βελτιώσεις της ποιότητας.



6. Προσανατολισμός στη διοίκηση βάσει πραγματικών γεγονότων (managing by facts), που περιλαμβάνει τη χρήση επιστημονικών μεθόδων ελέγχου διεργασιών και τεχνικών επίλυσης προβλημάτων.
7. Η δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων – δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης αλλά και για τη βελτίωση των διεργασιών της επιχείρησης μέσω της κατάλληλης σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking).
8. Προσπάθεια για την ενεργή εμπλοκή των προμηθευτών και των πελατών της επιχείρησης στις προσπάθειές της να εφαρμόσει την TQM.



Οι Goetsch και Davis (1995) ανέπτυξαν έναν οδηγό για την εφαρμογή TQM, αποτελούμενο από 20 βήματα:

1. Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.
2. Δημιουργία μιας επιτροπής που θα κατευθύνει τις προσπάθειες για ολική ποιότητα.
3. Ανάπτυξη και ενίσχυση της επιτροπής για ολική ποιότητα.
4. Εκπαίδευση των μελών της επιτροπής στις βασικές αρχές της ολικής ποιότητας. Ανάπτυξη της δήλωσης αποστολής και των οδηγιών για τις αρχές ποιότητας.
5. Ανάπτυξη της δήλωσης αποστολής και των οδηγιών για τις αρχές ποιότητας.
6. Θέσπιση αντικειμενικών σκοπών.
7. Επικοινωνία.



8. Προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων.
9. Προσδιορισμός των υπέρμαχων και αυτών που αντιστέκονται.
10. Θέσπιση ενός συστήματος προσδιορισμού των στάσεων, της συμπεριφοράς και της ικανοποίησης των εργαζομένων.
11. Θέσπιση ενός συστήματος προσδιορισμού της ικανοποίησης των πελατών.
12. Προσαρμογή του εφαρμοζόμενου πλάνου της TQM στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης.
13. Προσδιορισμός σχεδίων ποιότητας.
14. Θέσπιση ομάδων βελτίωσης ποιότητας.



15. Εκπαίδευση των μελών της ομάδας.
16. Ενεργοποίηση των ομάδων.
17. Ανατροφοδότηση των δεδομένων από τις ομάδες προς την επιτροπή ποιότητας.
18. Συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες και ανατροφοδότηση.
19. Συλλογή πληροφοριών από τους εργαζομένους και ανατροφοδότηση.
20. Αλλαγή της υποδομής.



Οι Brelin et al (1996), πρότειναν μια φόρμουλα για την εφαρμογή της TQM. Η διαδικασία αυτή εφαρμογής περιλαμβάνει διάφορα στάδια όπως:

1. Ο προσδιορισμός των σημαντικών διεργασιών της επιχείρησης με τις οποίες παράγονται και διανέμονται τα προϊόντα – υπηρεσίες καθώς και η βελτίωση της ροής των πληροφοριών και της ενδο- και διατμηματικής επικοινωνίας.
2. Η διευκρίνιση της δήλωσης αποστολής της επιχείρησης, με τον επιμερισμό της σε διάφορους επιχειρηματικούς στόχους.



2. Η ανάπτυξη στατιστικών μετρήσεων για όλες τις διεργασίες. Η θέσπιση πρότυπων λειτουργίας – απόδοσης (standards of performance) καθώς και η εκτίμηση της υφιστάμενης απόδοσης των διεργασιών της επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστούν οι διεργασίες μικρών αποδόσεων και να αντιμετωπιστούν σύμφωνα και με το πνεύμα της ολικής ποιότητας.



4. Η εκπαίδευση των εργαζομένων στον στατιστικό έλεγχο διεργασίας (SPC) και η παροχή ανάλογης δικαιοδοσίας προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις κατά την εκτέλεση των καθημερινών τους καθηκόντων.
5. Η ανταμοιβή και επιβράβευση της εφευρετικότητας και των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας.



Οι Zhang et al. (2000), ανέφεραν ότι οι βασικές έννοιες – θέματα για την εφαρμογή της TQM είναι τα εξής:

- Ηγεσία (leadership).
- Διοίκηση ποιότητας προμηθευτών (supplier quality management).
- Δήλωση οράματος και σχεδίου (vision and plan statement).
- Εκτίμηση – αξιολόγηση (evaluation).
- Έλεγχος διεργασιών και βελτίωση (process control and improvement).



- Σχεδιασμός προϊόντος (product design).
- Βελτίωση συστήματος ποιότητας (quality system improvement).
- Συμμετοχή εργαζομένων (employee participation).
- Αναγνώριση και επιβράβευση (recognition and reward).
- Επιμόρφωση και εκπαίδευση (education and training).
- Προσανατολισμός στον πελάτη (customer focus).



Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι υπάρχει μια επανάληψη πολλών στοιχείων – συστατικών της TQM, σε πολλά από τα αντίστοιχα μοντέλα ολικής ποιότητας.



Για παράδειγμα, στοιχεία όπως:

- η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης,
- ο προσανατολισμός στον πελάτη,
- οι σχέσεις με τους προμηθευτές,
- η διαχείριση των διεργασιών και
- η εκπαίδευση των εργαζομένων.

είναι κοινά στα περισσότερα από τα παραπάνω προτεινόμενα μοντέλα Ολικής Ποιότητας.



Τα στοιχεία – συστατικά της TQM μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο διαφορετικές ομάδες:

- τα “soft TQM” και
- τα “hard TQM”.

Μερικές φορές αυτές οι ομάδες στοιχείων της TQM αποκαλούνται

- “institutional TQM” και
- “technical TQM”.



Στα “*soft TQM*” κατατάσσονται τα εξής στοιχεία:

- Ηγεσία της ανώτατης διοίκησης (top management leadership).
- Ανάμιξη των εργαζομένων (employee involvement).
- Παροχή δυνατοτήτων στους εργαζόμενους (employee empowerment).
- Εκπαίδευση εργαζομένων (employee training).
- Ομαδικότητα εργασίας και επικοινωνία (teamwork and communication).
- Στρατηγική διοίκηση ποιότητας (strategic quality management).
- Προσανατολισμός στον πελάτη (customer focus).
- Συνεχής βελτίωση (continual improvement).



Στα “*hard TQM*” κατατάσσονται τα εξής στοιχεία (Powell, 1995; Dow et al, 1999):

- Χρήση σύγχρονων μεθόδων παραγωγής (use advanced manufacturing systems).
- Εφαρμογή μεθόδων “just in time” (JIT usage).
- Διαχείριση διεργασιών (process management).
- Δεδομένα ποιότητας και αναφορές (quality data and reporting).
- Σχεδιασμός ποιότητας (design quality management).
- Στατιστικός έλεγχος διεργασίας (SPC usage).
- Σύγκριση επιδόσεων (benchmarking).
- Νοοτροπία μηδέν ελαττωμάτων (zero defect mentality).



Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων TQM (1/3)

- Ο Powell (1995) βρήκε ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την ολική ποιότητα (TQM) πράγματι αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των επιχειρήσεων που δεν υιοθετούν τέτοιου είδους συστήματα διοίκησης.
- Ο Chong (1998) θεωρεί ότι η TQM παρέχει ένα στοιχειώδη και ουσιαστικό τρόπο για τη λειτουργία της επιχείρησης και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της.



Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων TQM (2/3)

- Ο Jeffries (1996) αναφέρει πλεονεκτήματα όπως: αύξηση της κερδοφορίας, μείωση του κόστους, εισαγωγή καινοτομιών και πιο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.
- Οι Oakland (1996) και Fox (1995) αναφέρουν καλύτερη συνεργασία εντός της επιχείρησης, απομάκρυνση των μη παραγωγικών δραστηριοτήτων, καλύτερη κατανόηση των ανταγωνιστών διαμέσου του benchmarking και ένα πιο αξιόπιστο σύστημα επικοινωνίας.



Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων TQM (3/3)

- Οι Radovilsky et. al. (1996), ανέφεραν σαν οφέλη από την εφαρμογή της TQM, την αύξηση του κέρδους, του μεριδίου αγοράς και της παραγωγικότητας, καθώς και τη μείωση των ελαττωμάτων και του κόστους επίτευξης της ποιότητας.



- Οι Hendricks and Singhal (1997), μελετώντας επιχειρήσεις – κατόχους βραβείων ποιότητας και επιχειρήσεις οι οποίες δεν είχαν κάνει καμία προσπάθεια εφαρμογής TQM, έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις του δείγματός τους που είχαν ήδη κερδίσει βραβεία ποιότητας, είχαν μεγαλύτερες αυξήσεις στις ποσοστιαίες μεταβολές του κέρδους, των πωλήσεων, του αριθμού των εργαζομένων και του ενεργητικού τους. Μάλιστα αυτές οι αυξήσεις ήταν μεγαλύτερες κατά τα χρόνια μετά την απόκτηση του βραβείου από ότι πριν.



- Μια έρευνα που έγινε από τους Tatikonda and Tatikonda (1996) στους νικητές του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige αποκάλυψε ότι, κατά μέσο όρο αυτές οι επιχειρήσεις πέτυχαν αύξηση της τάξης του 70% στον παράγοντα “return on sales” (απόδοση των πωλήσεων) και 50% στον παράγοντα “return on assets” (απόδοση ενεργητικού).



Ο Khan (2003), ανέφερε τα εξής οφέλη από την εφαρμογή της TQM σε μεμονωμένες επιχειρήσεις:

- Εξαιτίας των προσπαθειών εφαρμογής ολικής ποιότητας της εταιρείας **Motorola**, η παραγωγικότητα των εργαζομένων της αυξήθηκε κατά 100% από το 1988 έως το 1994.
- Εξαιτίας των προσπαθειών εφαρμογής ολικής ποιότητας, η εταιρεία **3M** οδοντιατρικών προϊόντων με 100 περίπου ανταγωνιστές, διπλασίασε τις πωλήσεις της παγκοσμίως καθώς και το μερίδιο αγοράς της κατά τα τελευταία 10 χρόνια και από το 1991 έως το 1996 διπλασίασε το ποσοστό κερδοφορίας της.



- Η εταιρεία **Xerox**, 4 χρόνια μετά την εφαρμογή του προγράμματος “Leadership through Quality” μείωσε το μέσο κόστος παραγωγής κατά 20%.

Επίσης αυξήθηκε το μέσο έσοδο ανά εργαζόμενο στην επιχείρηση κατά 20%, ενώ ο χρόνος που απαιτούνταν για την είσοδο νέων προϊόντων στην αγορά μειώθηκε κατά 25%. Πάνω από το 70% του εργατικού δυναμικού της εταιρείας ανά τον κόσμο, συμμετείχαν σε περίπου 2500 ομάδες επίλυσης προβλημάτων και βελτίωσης της ποιότητας. Ο αριθμός των προμηθευτών της μειώθηκε σε 350 από 5000 που ήταν κάποια χρονική στιγμή. Τα έσοδα και το κέρδος της εταιρείας αυτής αυξήθηκαν πάνω από 30% ετησίως από το 1991, ενώ το μερίδιό της στην αγορά είναι τρις φορές μεγαλύτερο από τον κοντινότερο ανταγωνιστή της.



Λόγοι αποτυχίας εφαρμογής της TQM (1/2)

- ο έντονος προσανατολισμός στη βελτίωση της παραγωγής
- η παραμέληση της ανάπτυξης – ενδυνάμωσης των εργαζομένων,
- η έλλειψη της εκπαίδευσης,
- ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά,
- οι εργαζόμενοι και managers χωρίς κατάλληλα προσόντα,
- το χαμηλό επίπεδο προτύπων συστημάτων ποιότητας,



Λόγοι αποτυχίας εφαρμογής της TQM (2/2)

- η αποτυχία στη μέτρηση της ποιότητας,
- η έλλειψη κινήτρων για το προσωπικό προκειμένου να παράγει συνεχώς ποιοτικά προϊόντα – υπηρεσίες και
- η ανεπαρκής δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την εφαρμογή TQM.
- η ανώτατη διοίκηση συχνά μεταθέτει τις ευθύνες της στα μεσαία διοικητικά στελέχη για την επίλυση σημαντικών προβλημάτων της επιχείρησης.



Οι Gordon et al. (1996), περιγράφουν τα **επτά αδύνατα σημεία της TQM** που έχουν σαν αποτέλεσμα την έλλειψη της εμπιστοσύνης και της αυτοπεποίθησης τόσο των εργαζομένων όσο και των διοικούντων:

1. Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης χωρίς πραγματικό λόγο, που επηρεάζει δυσμενώς τους ανθρώπους, τις διεργασίες και το κέρδος της επιχείρησης.
2. Η θεώρηση της απόκτησης ενός βραβείου ποιότητας σαν μια επιτακτική ανάγκη και ο «βασανισμός» της σκέψης όλων με αυτή την ιδέα, αποτελεί λάθος τακτική και λάθος στόχο.
3. Η συλλογή δεδομένων από κάθε σημείο των διεργασιών, αποτελεί χάσιμο χρόνου και συνάμα δαπανηρή διαδικασία.



4. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι πολλές φορές υπερβολική και δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.
5. Αποτελεί χάσιμο χρόνου και χρημάτων, η εκπαίδευση όλων των εργαζόμενων στον στατιστικό έλεγχο διεργασίας (SPC).
6. Οι εργαζόμενοι επιλύουν μη σπουδαία – στομφώδη (consequential) προβλήματα.
7. Ο έντονος προσανατολισμός της διοίκησης και όλης της επιχείρησης στις διεργασίες.



Οι Hubiak and O'Donnell (1996), θεωρούν τους
εξής **κοινωνικούς λόγους** σαν υπεύθυνους για
την **αποτυχία των προσπαθειών εφαρμογής της**
TQM:

- ο ατομικισμός,
- η ανταγωνιστικότητα,
- ο έντονος προσανατολισμός στην επίλυση και μόνο των προβλημάτων καθώς και στον έλεγχο.



Οι Martins and Toledo (2000), ανέφεραν ότι **οι πιθανοί λόγοι αποτυχίας των συστημάτων TQM** είναι

- ο ανεπαρκής σχεδιασμός ποιότητας,
- τα ατελή προγράμματα εφαρμογής,
- η έλλειψη κατάλληλου μοντέλου διοίκησης ποιότητας,
- η έμφαση που δίνεται από τις επιχειρήσεις στη συνολική εικόνα – προφίλ τους και όχι στα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα,
- η βαρύτητα που δίνουν οι επιχειρήσεις στην ικανοποίηση των ελάχιστων κριτηρίων των συστημάτων ποιότητας,
- η μη ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων με τους στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς τους και
- η έλλειψη συνέχειας των προσπάθειών τους για την εφαρμογή της ολικής ποιότητας.



Οι Early and Godfrey (1995), ανέφεραν ότι οι κύριοι λόγοι αποτυχίας εφαρμογής των συστημάτων TQM είναι

- η έλλειψη ξεκάθαρα προσανατολισμού της δήλωσης αποστολής,
- η έλλειψη ορισμού και της απαραίτητης προσοχής στα κρίσιμα σημεία,
- τα ελαττωματικά σχέδια εφαρμογής και
- η μη μέτρηση της απόδοσης των επιχειρήσεων.



Μια μελέτη που έγινε από τους Tamimi και Sebastianeli (1998), έδειξε σαν **σημαντικά προβλήματα**

- 1.την έλλειψη στόχων ποιότητας,
- 2.τη μη αναγνώριση των βέλτιστων πρακτικών μέσω του benchmarking,
- 3.την ανεπαρκή εκπαίδευση στον προσδιορισμό και επίλυση των προβλημάτων καθώς και
- 4.την αντίσταση των εργαζομένων στις επικείμενες αλλαγές.



Η TQM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (1/2)

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες μελέτες στα συστήματα TQM αφορούν κυρίως τις μεγάλες ή/και πολυεθνικές επιχειρήσεις, η έννοια της ποιότητας έχει γίνει η βάση του παγκόσμιου ανταγωνισμού για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου τοποθεσίας και μεγέθους.

Σήμερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται στο κέντρο του ενδιαφέροντος σχετικά με την ποιότητα.

- Διότι αποτελούν πολλές φορές τους **προμηθευτές** των μεγάλων επιχειρήσεων και είναι αναγκασμένοι από αυτούς να βελτιώσουν τα συστήματα ποιότητας που εφαρμόζουν.



Η TQM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (2/2)

- **Διαφορετικά**, οι μεγάλες επιχειρήσεις δε θα μπορέσουν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών τους και των διεργασιών τους.



Ωστόσο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τα δικά τους χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται από αυτά των μεγάλων επιχειρήσεων.

Οι Yosuf and Aspinwall (1999) έχουν διαιρέσει αυτά τα **χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων** σε πέντε κατηγορίες:

- δομή,
- σύστημα και διαδικασίες,
- κουλτούρα και συμπεριφορά,
- ανθρώπινοι πόροι,
- αγορές και
- πελάτες.



Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

- Εάν η ανώτατη διοίκηση είναι πεπεισμένη για την αναγκαιότητα της TQM, τότε είναι εύκολο για τους managers να παρακινήσουν και τους άλλους στην επιχείρηση.
- Επειδή η δομή και η οργάνωση, σε σχέση με μια μεγάλη επιχείρηση, είναι απλούστερες, η διαδικασία εφαρμογής TQM μπορεί να γίνει ευκολότερη.
- Εξαιτίας του μικρότερου αριθμού εργαζομένων, η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων είναι ευκολότερη.



Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

- Επίσης ο ρόλος της ηγεσίας και των ομάδων βελτίωσης είναι πιο αποτελεσματικός.
- Οι εργαζόμενοι είναι πιο κοντά στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της επιχείρησης και έτσι αισθάνονται πιο υπεύθυνοι για την ποιότητα.
- Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι απλούστερες και δυνατό να συμμετέχουν όχι μόνο τα ανώτατα στελέχη.
- Τα συστήματα επικοινωνίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι απλούστερα, γεγονός το οποίο βοηθά στην ευκολότερη κατανόηση των διεργασιών και του τρόπου λειτουργίας τους.



Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν διάφορα **προβλήματα** τα οποία επηρεάζουν την εφαρμογή ενός συστήματος TQM.

- η επένδυση σε προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης και ειδικότερα σε θέματα ποιότητας,
- η ανάγκη αποδέσμευσης των εργαζομένων από τα αυστηρά όρια εργασίας τους χωρίς βέβαια να ζημιώνεται και να διακόπτεται η ροή των διεργασιών,
- η έλλειψη πόρων,
- η έλλειψη ελαστικότητας,



- η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων,
- η έλλειψη αποκέντρωσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- η έλλειψη δέσμευσης και η ανικανότητα των ανώτατων στελεχών,
- η χαμηλή συνεισφορά των μεσαίων στελεχών και
- η έλλειψη ενεργής ανάμιξης των εργαζομένων στο σχεδιασμό και στη θέσπιση των στόχων ποιότητας.



Η εφαρμογή της TQM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει βοηθήσει στο:

- να εντείνει τον προσανατολισμό τους στην αγορά,
- να γίνουν πιο αποτελεσματικές,
- να διαχειρίζονται καλύτερα τους ανθρώπινους πόρους,
- να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους,
- να οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους.
- να οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών κυρίως λόγω της βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών και στο υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.



Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν σημαντικά **πλεονεκτήματα σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις** όπως

- στενότερες σχέσεις με τους πελάτες,
- πιο ευέλικτη λειτουργία,
- ευκολία εφαρμογής αλλαγών,
- πιο έντονη ανάμιξη των εργαζομένων και
- πιο αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας.



Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μειονεκτούν σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, σε ότι αφορά:

- τη διαθεσιμότητα των οικονομικών και των τεχνολογικών πόρων,
- την έλλειψη κατάλληλης εμπειρίας σε διοικητικό επίπεδο.
- τις περιορισμένες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό,
- είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στη μεταβλητότητα που προκαλείται από τις απότομες αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών.



ISO 9000:1994 και TQM: ομοιότητες και διαφορές (1/2)

- Τα ISO 9000 μπορούν να θεωρηθούν σαν ένα υποσύνολο των Συστημάτων Ολικής Ποιότητας
- Το μόνο πλεονέκτημα των ISO 9000 έναντι στην TQM είναι ότι η εφαρμογή τους είναι δομημένη και τυποποιημένη, έχοντας ένα ξεκάθαρο τέλος και μια τελική επίτευξη, την πιστοποίηση του συστήματος, κάνοντας έτσι εύκολη τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.



ISO 9000:1994 και TQM: ομοιότητες και διαφορές (2/2)

- Η απουσία συγκεκριμένων απαιτήσεων και προτύπων για την TQM, είναι ένας από τους λόγους για τον οποίο οι Ελληνικές επιχειρήσεις είναι μπερδεμένες σχετικά με την έννοια της TQM και τις αρχές της ολικής ποιότητας.
- Αυτός είναι και ο λόγος που η εφαρμογή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 θεωρείται ένας καλός τρόπος για να ξεκινήσεις με την ποιότητα.



Αντικειμενικός σκοπός των ISO 9000:1994

- να προτυποποιήσουν τα συστήματα ποιότητας.

Αντικειμενικός σκοπός της TQM

- να βελτιώσει το σύστημα διοίκησης της επιχείρησης διαμέσου της ουσιαστικής υιοθέτησης συγκεκριμένων αρχών αλλά και προσαρμόζοντάς το ανάλογα, με βάση τα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης.



Κοινά στοιχεία ISO 9000:1994 και TQM

- Η διαχείριση των διεργασιών
- Οι πληροφορίες και η συλλογή δεδομένων
- Η χρήση των στατιστικών εργαλείων

Αυτός ήταν ο λόγος για τον οποίο πολλοί ερευνητές θεωρούσαν τα πρότυπα ISO 9000:1994 σαν το πρώτο βήμα για την ολική ποιότητα – TQM.

Μια πιστοποιημένη επιχείρηση με ISO 9000:1994, θα μπορούσε να έχει κάνει ένα σημαντικό βήμα για την ολική ποιότητα (TQM).



Ωστόσο, η εφαρμογή του ISO 9000:1994 δεν έπαυε να αποτελεί ένα μέρος μόνο της συνολικής προσπάθειας εφαρμογής της TQM, επειδή υπήρχε ένας μεγάλος αριθμός **απαιτήσεων της TQM οι οποίες δεν ικανοποιούνται μέσω των ISO 9000:1994, οι εξής:**

Η συνεχής βελτίωση. Τα πρότυπα ISO 9000:1994 θεωρούσαν τη βελτίωση μόνο διαμέσου της παρεμπόδισης και της διόρθωσης των μη συμμορφώσεων. Αυτό ήταν μια παθητική αντίδραση σε αντίθεση με τη φιλοσοφία της πρόληψης της TQM.



Ο προσανατολισμός στον πελάτη. Τα πρότυπα ISO 9000:1994 απαιτούσαν την εφαρμογή μιας ομάδας διαδικασιών με σκοπό την εκπλήρωση και ικανοποίηση των προδιαγραφών σχεδιασμού. Ο πελάτης είναι ο «βασιλιάς» του συστήματος TQM, δεδομένου ότι όλα γίνονται για να ικανοποιήσουν τους πελάτες.

Ανάπτυξη και συμμετοχή του εργατικού δυναμικού. Τα πρότυπα ISO 9000:1994 δεν έδιναν ιδιαίτερη σημασία σ' αυτό το θέμα.



Επιπλέον τα πρότυπα ISO 9000:1994 περιελάμβαναν στοιχεία τα οποία ήταν αντίθετα με τις αρχές της TQM:

- Υπερβολική γραφειοκρατία.
- Έλλειψη ελαστικότητας και προσαρμοστικότητας του συστήματος.
- Τα πρότυπα ISO 9000:1994 ανάγκαζαν τις επιχειρήσεις να διενεργούν ελέγχους στα προϊόντα που παραλαμβάνουν από τους προμηθευτές τους ενώ η TQM υποστηρίζει την άρση των ελέγχων και τη δημιουργία σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές.



- Τα πρότυπα ISO 9000:1994 ανάγκαζαν τις επιχειρήσεις να διενεργούν ελέγχους στα ήμι-έτοιμα και τελικά τους προϊόντα, ενώ η TQM υποστηρίζει την πρόληψη αντί της επιθεώρησης. Αντίθετα τα ISO 9000 έδιναν μεγάλη σημασία στην επιθεώρηση.



ISO 9001:2000 – TQM (1/2)

- Σημειώνοντας λοιπόν τα χαρακτηριστικά στοιχεία της TQM που έλειπαν από τα πρότυπα ISO 9000:1994, η τεχνική επιτροπή του ISO αναθεώρησε αυτά και εξέδωσε το πρότυπο ISO 9001:2000.
- Οι αλλαγές που υπήρξαν ευελπιστούσαν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ των προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 και των συστημάτων ολικής ποιότητας (TQM) αλλά και να υιοθετηθούν πιο μοντέρνες πρακτικές διοίκησης.



ISO 9001:2000 - TQM (2/2)

- Επίσης το αναθεωρημένο πρότυπο ISO 9001:2000 είναι πιο συμβατό με τα κριτήρια των διαφόρων βραβείων ποιότητας.



Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 βασίζεται στις εξής οκτώ **βασικές αρχές διοίκησης ποιότητας**, οι οποίες και αποτελούν τις βέλτιστες πρακτικές διοίκησης:

- προσανατολισμός στον πελάτη,
- ηγεσία,
- ανάμιξη όλου του ανθρώπινου δυναμικού,
- κατεύθυνση στη διεργασία,
- συστηματοποίηση της διοίκησης,
- συνεχής βελτίωση,
- τεκμηριωμένη προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων,
- σχέσεις με τους πελάτες βασισμένες στα αμοιβαία πλεονεκτήματα.



- Το ISO 9001:2000 υιοθετεί τη φιλοσοφία της TQM, δίνοντας ισχυρότερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη και στην αποτελεσματική προσέγγιση των διεργασιών, που στοχεύει στην συνεχή βελτίωση της απόδοσης.
- Το νέο αυτό πρότυπο είναι προσανατολισμένο στην υπευθυνότητα της διοίκησης, στη διαχείριση των πόρων, στη δημιουργία του προϊόντος και στη μέτρηση, την ανάλυση και τη βελτίωση.



- Επίσης το νέο πρότυπο βρίσκεται σε συμφωνία με τον κύκλο βελτίωσης “plan-do-check-act”. Έτσι στη νέα αυτή process-based δομή του νέου προτύπου, ο κύκλος βελτίωσης “plan-do-check-act” είναι απαραίτητος και χρήσιμος για τη συνεχή βελτίωση της διεργασίας σε κάθε στάδιο.



- Έτσι με το αναθεωρημένο πρότυπο ISO 9001:2000 γίνεται ένα βήμα μπροστά για την εφαρμογή ενός Συστήματος Ολικής Ποιότητας (TQM), με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη και όχι μόνο τη διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος.
- Προτείνεται, αρχικά οι επιχειρήσεις να εφαρμόζουν το ISO 9000 προκειμένου να διασφαλίσουν τη σταθερότητα και τη συνέπεια εργασίας τους και στη συνέχεια να εφαρμόζουν την TQM προκειμένου για βελτίωση.



An introduction to the “new” ISO 9001:2008 (1/3)

- ISO 9001:2008 introduces no new requirements. It only introduces clarifications to the existing requirements of ISO 9001:2000, based on eight years of experience of implementing the standard worldwide. It also introduces changes intended to improve consistency with ISO 14001:2004 (ISO, 2008a). According to Praxiom Research Group Limited (2009), the clarifications and modifications made by the new standard are the following:
- It emphasizes the need to ensure that the outsourced processes comply with all customer and legal requirements.



An introduction to the “new” ISO 9001:2008 (2/3)

- It has expanded the definition of documentation to include all the processes records of the Quality Management System (QMS).
- It stresses that the management representative must be a member of the organization’s own management and not an outsider.
- It emphasizes that the competence of anyone and everyone who carries out any QMS task must be assured.



An introduction to the “new” ISO 9001:2008 (3/3)

- It has added information systems to the term “infrastructure” (buildings, workspaces, equipment, software and so on).
- It refers to the need to control monitoring and measuring equipment (instead of controlling devices).



- It clarifies the term “work environment” that refers to working conditions including physical and environmental conditions as well as things like noise, temperature, humidity, lighting and weather.
- It clarifies that customers’ post delivery requirements include things like warranty provisions, contractual obligations and supplementary services (such as recycling and final disposal).
- It makes clear that product design and development review, verification and validation activities can be carried out and recorded separately or in any combination.
- It says that design and development outputs could include information that explains how products can be preserved during production and service provision.



- It suggests many ways to monitor and measure customer satisfaction.
- It explicitly says that a record of internal audit activities and results must be maintained.
- It mentions that the impact each process has on the overall effectiveness of the QMS and on the ability to meet product requirements must be considered.
- It stresses that records must indicate who releases products for delivery to customers.



Τέλος Υποενότητας 1

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Πατρών**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο την αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Σημειώματα

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Πατρών, Ευάγγελος Ψωμάς. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Επιχειρηματική Αριστεία. Συστατικά στοιχεία της TQM». Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2015. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/document.php?course=DEAPT114>.



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

