

T

TOTAL

Q

QUALITY

M

MANAGEMENT



# *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*

*Δρ. Ευστάθιος Δημητριάδης*

*Ph.D in Business Statistics*

*M.Sc in Quality Assurance*

*BSc in Applied Mathematics*

# Εργαλεία και Τεχνικές

Διάγραμμα ροής Flow Chart	Διάγραμμα Διασκόρπισης Scatter Diagram	Διάγραμμα Ελέγχου Control Chart
Καταιγισμός ιδεών Brainstorming	Quality Function Deployment	Στατιστικός Έλεγχος Διεργασίας Statistical Process Control
Φύλλο ελέγχου Check Sheet	Διάγραμμα πεδίου δυνάμεων Force Field Analysis	Σχεδιασμός Πειραμάτων Design of Experiment
Διάγραμμα αιτίου- αποτελέσματος Cause & Effect Diagram	Κύκλος του Deming Tree Diagram	Δεντροδιάγραμμα
Διάγραμμα Pareto	Nominal Group Technique	Arrow Diagram
Διάγραμμα τάσης Trend Chart	Benchmarking	Διάγραμμα Σχέσεων Relations Diagram
Διάγραμμα συνάφειας Affinity Diagram	Block Diagram	Ταυτόχρονη Ανάπτυξη Concurrent Engineering
Διάγραμμα πίνακα Matrix Diagram	Ανάλυση Δεδομένων- Πίνακα Matrix Data –Analysis	Process Decision Program Chart (PDPC)

# Βασικά Εργαλεία και Τεχνικές για τον έλεγχο της Ποιότητας

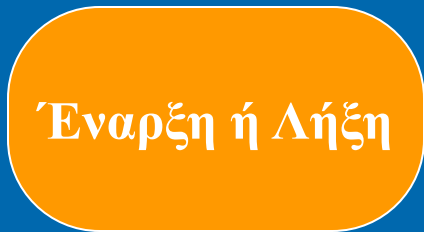
A. Εργαλεία για μη αριθμητικά δεδομένα	B. Εργαλεία για αριθμητικά δεδομένα
1. Έλεγχος Εργασιών Check Sheet	8. Διάγραμμα Ελέγχου Control Chart
2. Καταιγισμός ιδεών Brainstorming	9. Ιστόγραμμα Histogram
3. Διάγραμμα συνάφειας Affinity Diagram	10. Διάγραμμα Pareto
4. Διάγραμμα αιτίου- αποτελέσματος Cause & Effect Diagram	11. Διάγραμμα Διασκόρπισης Scatter Diagram
5. Δεντροδιάγραμμα Tree Diagram	
6. Διάγραμμα ροής Flow Chart	
7. Συγκριτική Αξιολόγηση Benchmarking	

# Τα 7 Εργαλεία Ποιότητας (Seven Tools of Quality)

1. Διάγραμμα Ροής- Flow Chart
2. Διάγραμμα Ελέγχου- Control Chart
3. Φύλλο Ελέγχου Εργασιών- Check Sheet
4. Ιστόγραμμα- Histogram
5. Διάγραμμα Pareto- Pareto Diagram
6. Διάγραμμα Αιτίου Αποτελέσματος-Cause and Effect Diagram
7. Διάγραμμα Διασποράς- Scatter Diagram

# Διάγραμμα Ροής- Flow Chart

## Σύμβολα Διαγράμματος Ροής

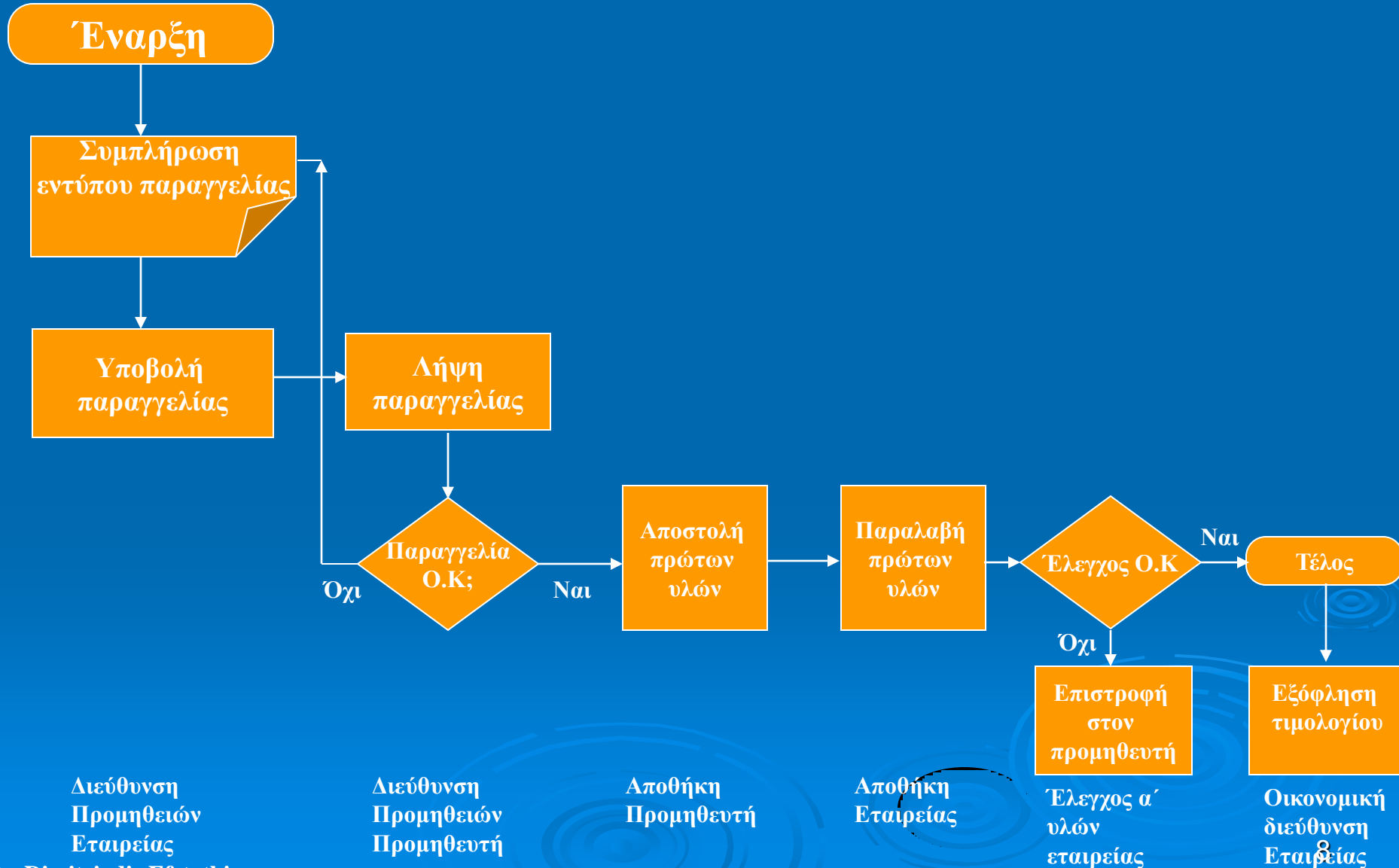


# Διάγραμμα Ροής- Flow Chart

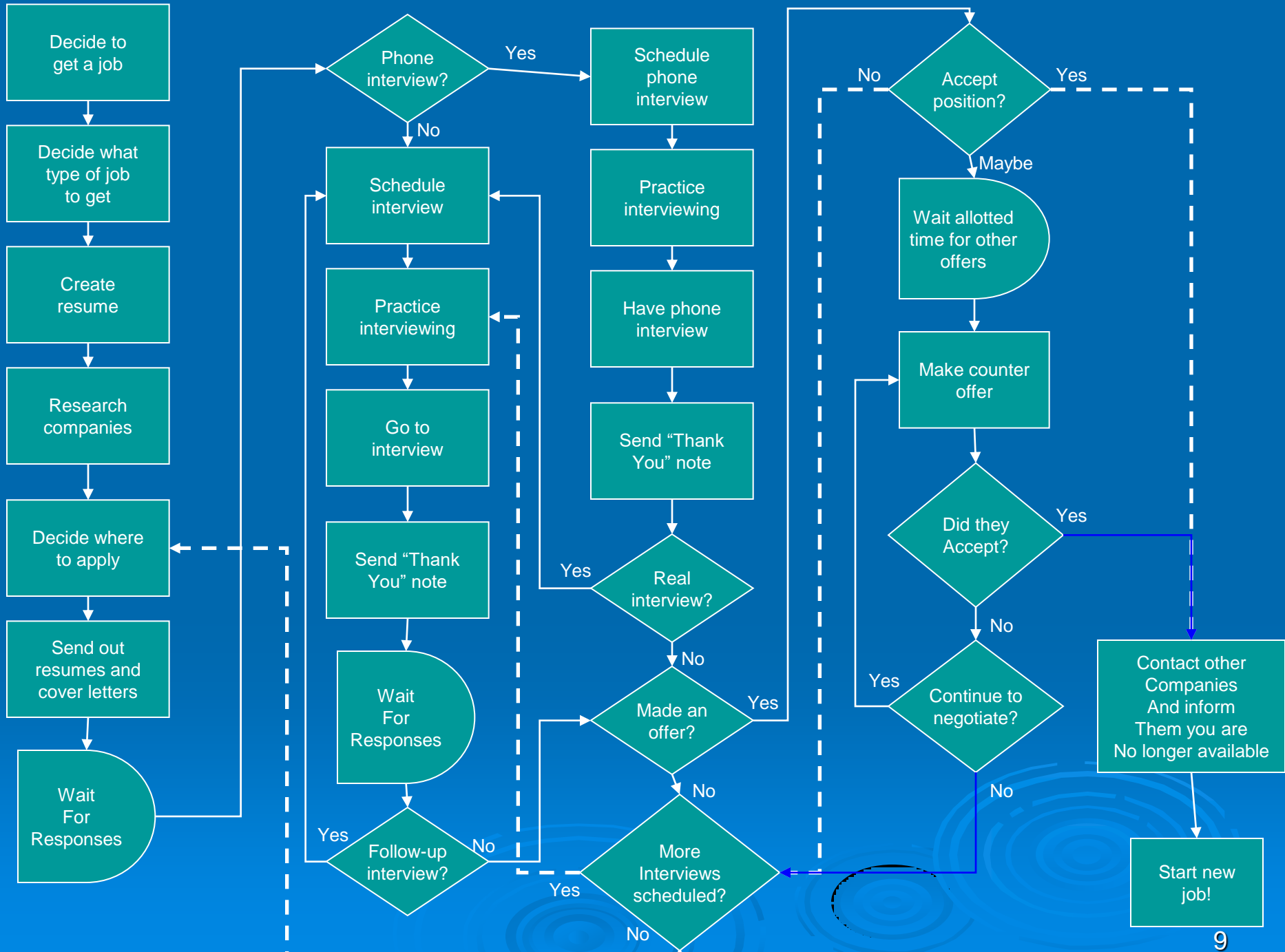
## Δημιουργία Διαγράμματος Ροής

- Καθόρισε τα βήματα της διαδικασίας παρατηρώντας τη διαδικασία
- Ταξινόμησε τα βήματα με τη σειρά της εμφάνισής τους στη διαδικασία
- Τοποθέτησε τα βήματα με τα κατάλληλα σύμβολα του διαγράμματος ροής
- Δημιούργησε το διάγραμμα
- Αξιολόγησε το διάγραμμα για ολοκλήρωση

# Flow Chart



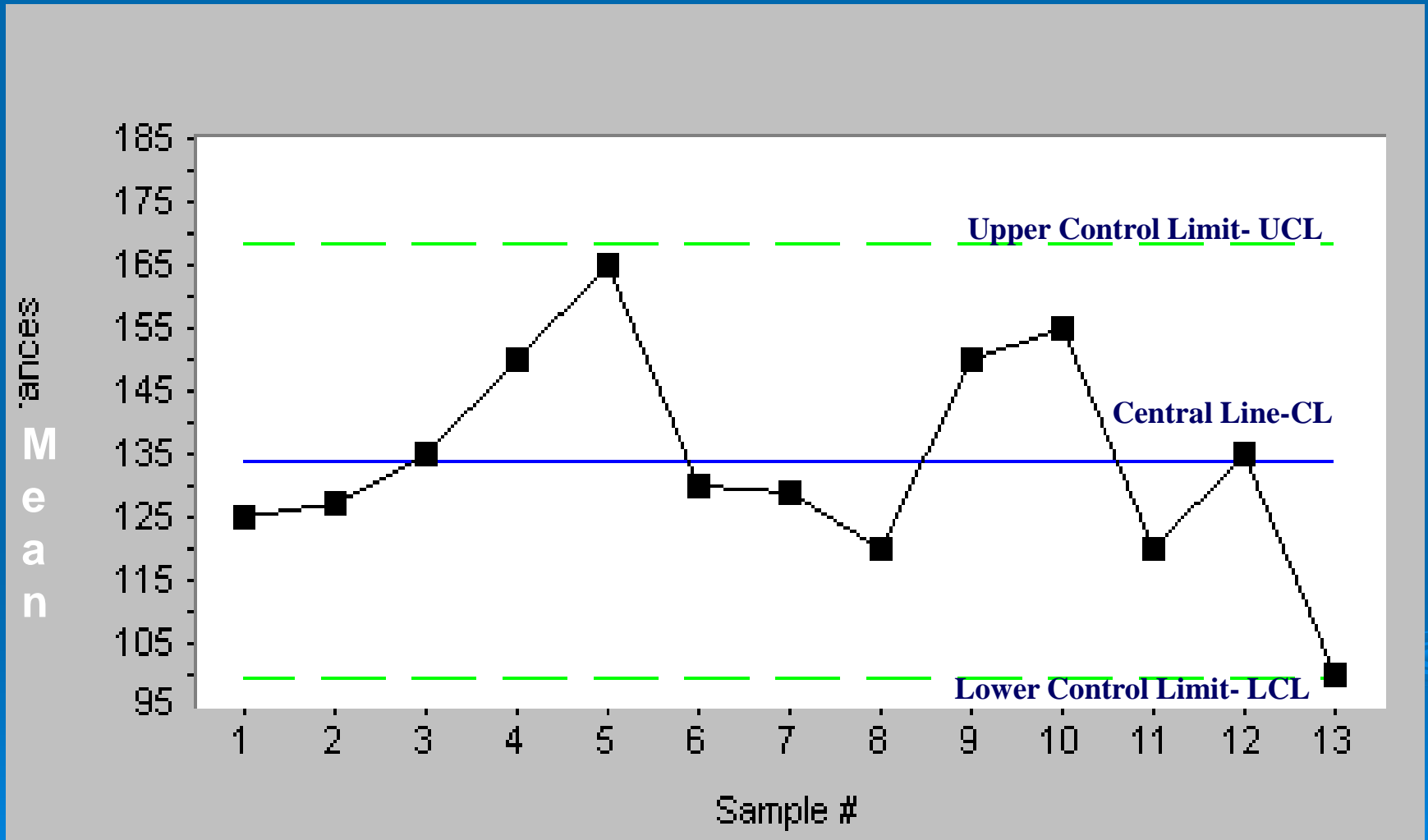




# Διαγράμματα Ελέγχου Ποιότητας Quality Control Charts

Ένα στατιστικό εργαλείο χρησιμοποιούμενο για την διάκριση της μεταβλητότητας (Walter Shewhart) που οφείλεται σε **Συνήθη ή Κοινά ή Τυχαία** αίτια και της μεταβλητότητας που οφείλεται σε **Ειδικά ή Ασυνήθη ή Προσδιορίσιμα** αίτια.

# Control Chart



# Φύλλο Ελέγχου Εργασιών

## Check Sheet

Typing test analysis

Date: 12th Oct

Typist: Kelley Hall

Test: R324

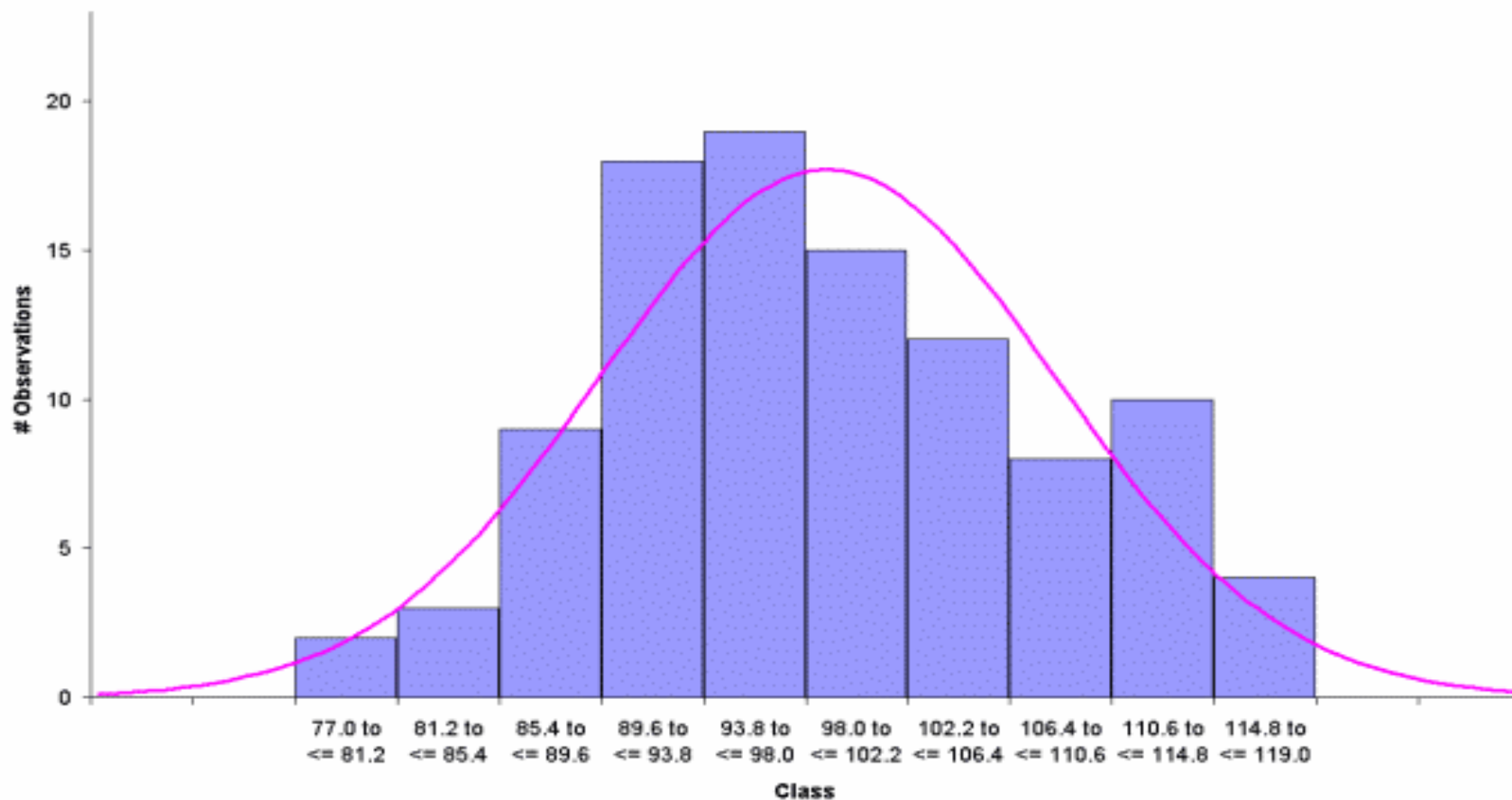
Examiner: Jay Brown

Type of error	Count	Score
Reversed letters		5
Missing letters		8
Extra letters		5
Wrong letters		10
Total errors:		28

# Ιστόγραμμα Histogram

Normal Distribution  
Mean = 98.9  
Std Dev = 9.4575  
KS Test p-value = .3589

## Histogram



# Διάγραμμα Pareto

## Pareto Diagram

Το Διάγραμμα Pareto πήρε το όνομά του από τον Ιταλό Οικονομολόγο Vilfredo Pareto (19<sup>ο</sup> αιώνα), ο οποίος διατύπωσε την άποψη ότι ένα μεγάλο μερίδιο του πλούτου ανήκει σε ένα μικρό ποσοστό του πληθυσμού.

Βασίζεται στην αρχή του Pareto σύμφωνα με την οποία το 80% των προβλημάτων προέρχονται από το 20% των αιτιών.

Τα διαγράμματα Pareto είναι εξαιρετικά χρήσιμα διότι μπορούμε να διαχωρίσουμε τις σημαντικές πτυχές ενός προβλήματος από τις ασήμαντες.

# Διάγραμμα Pareto

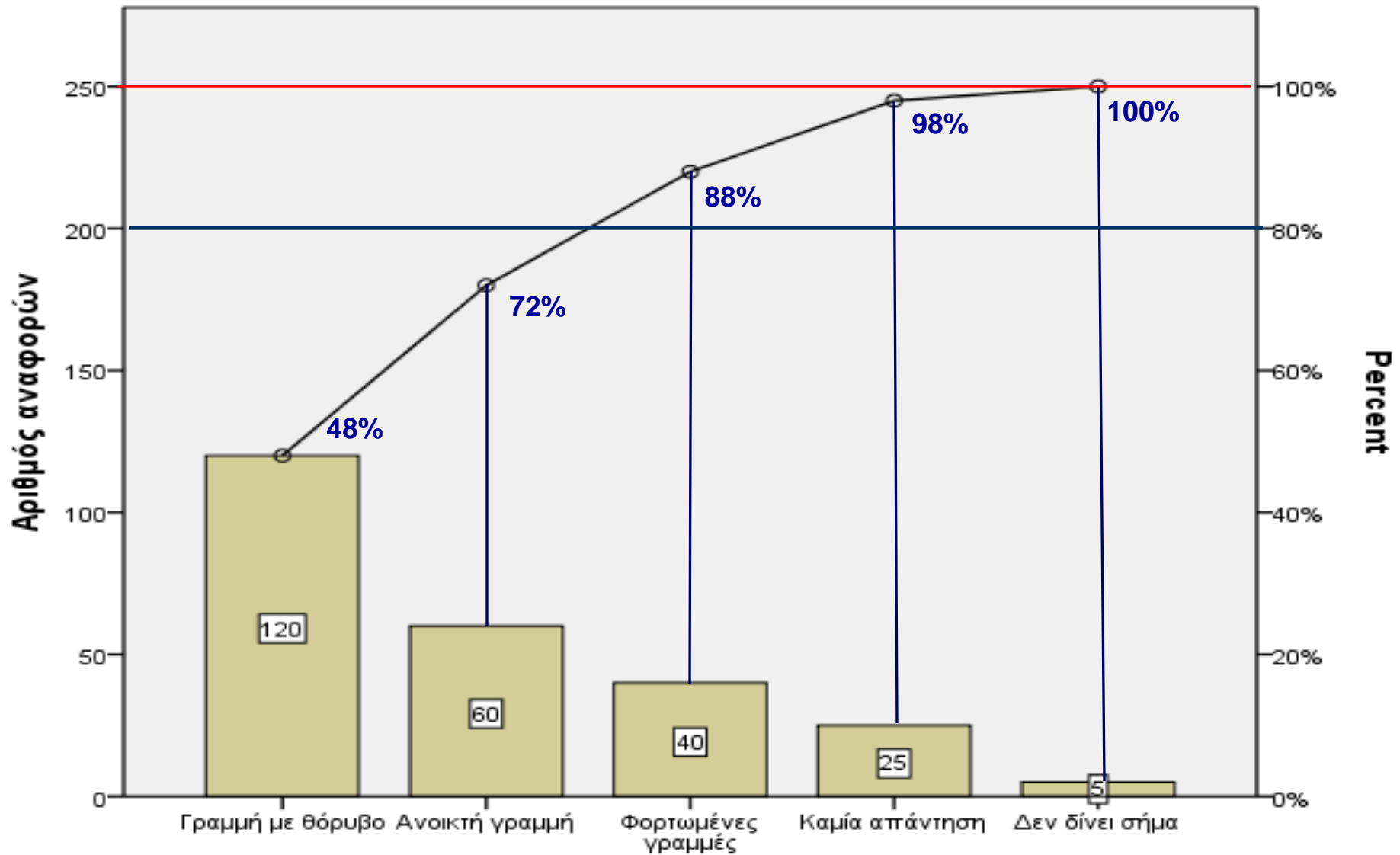
## Pareto Diagram

Ο κανόνας 80/20 μπορεί να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλα:

- Το 80% των παραπόνων των πελατών προέρχεται από το 20% των προϊόντων ή υπηρεσιών
- Το 80% των καθυστερήσεων στο πρόγραμμα προκύπτει από το 20% των πιθανών αιτιών των καθυστερήσεων.
- Το 20% των προϊόντων ή υπηρεσιών αποφέρουν το 80% των κερδών.
- Το 20% των πωλήσεων παράγει το 80% των κερδών.
- Το 20% των ελαττωμάτων ενός συστήματος προκαλούν το 80% των προβλημάτων του.

# Διάγραμμα Pareto

## Pareto Diagram





Δίνεται ένα φύλλο ελέγχου που αφορά το είδος και το κόστος των σφαλμάτων, για 16 μήνες του 2010 και του 2011, που εμφανίζονται κατά την παραγωγή μιας χρωστικής ουσίας.

Τύπος Σφάλματος	2010												2011				Σύνολο σφαλμάτων	Ολικό Κόστος
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
1 (6*)	2	3	2	1		5	5	6	2	1	1		1	2	1	2	34	34*6=204
2 (8*)	1	1		1		2	3	1		1		1	2	1	1		15	15*8=120
3 (6*)			1			1		1		1	1		2	1			8	8*6=48
4 (8*)				1						1					1		3	3*8=24
5 (2*)					1	3				1			1				6	6*2=12
6 (6*)		1	1		2		2			2		1		1		1	11	11*6=66
7 (8*)	1		1	2	2		3	3	1	2	1	3	1			1	21	21*8=168
8 (1*)	2	4	6	2	2	3	2	1	3		1	2	2	4	5	1	40	40*1=40
Σύνολο	6	9	11	7	7	14	15	12	6	9	4	7	9	9	8	5	138	682

\*Κόστος ανά τύπο σφάλματος

## Τύπος Σφάλματος

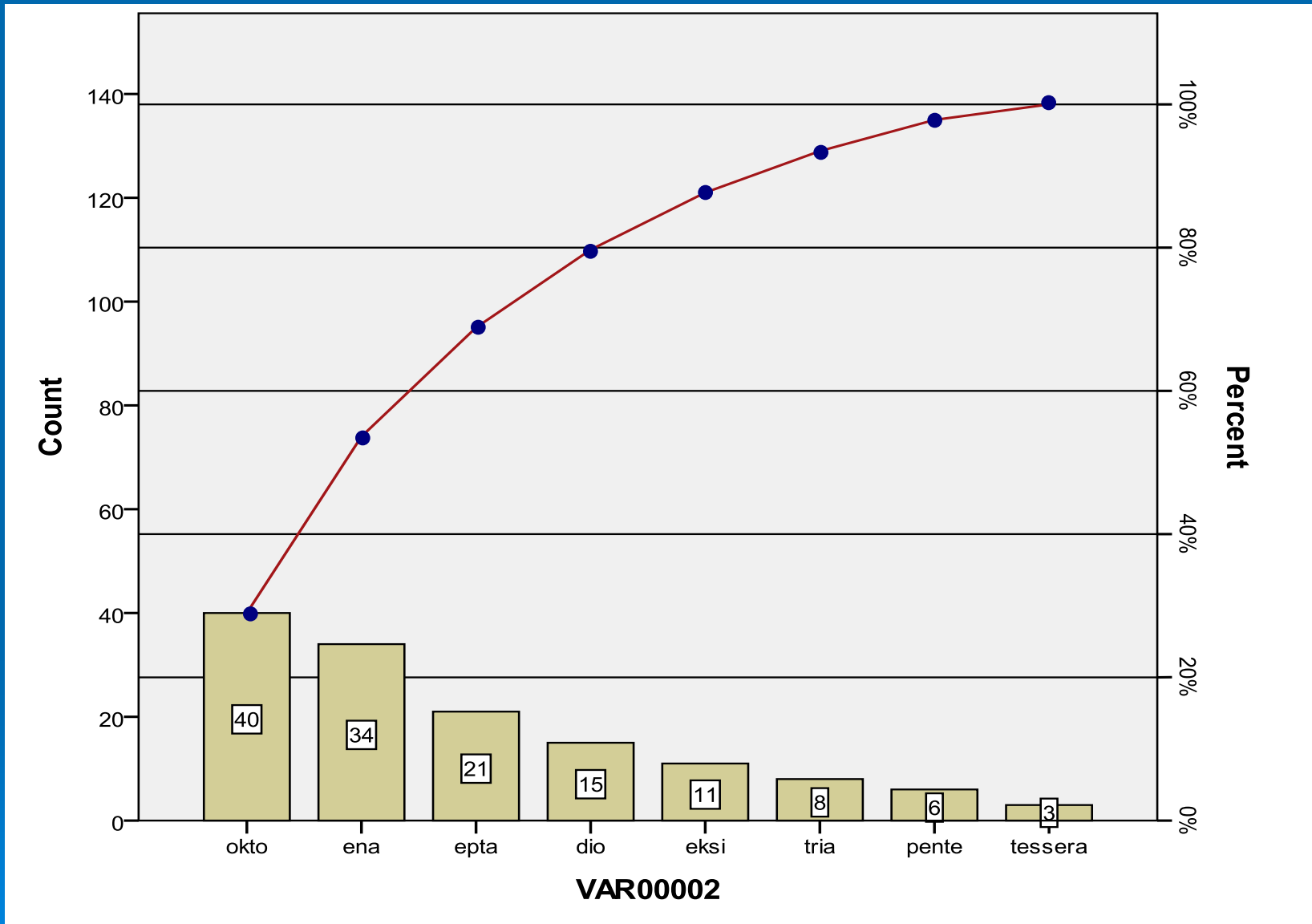
1. Υψηλή περιεκτικότητα υγρασίας
2. Κακή διαλυτότητα
3. Κακή εφαρμογή
4. Χαμηλό σημείο τήξης
5. Φαινόλη >1%
6. Υψηλή περιεκτικότητα σιδήρου
7. Κακή φασματική απορρόφηση
8. Μη αποδεκτό χρωματόγραμμα

**Κόστος ανά τύπο σφάλματος και ανά μονάδα προϊόντος**  
1(6), 2(8), 3(6), 4(8), 5(2), 6(6), 7(8) και 8(1).

## Διαταγμένες αθροιστικές συχνότητες για το είδος των σφαλμάτων

Διάταξη σφαλμάτων ως προς τη συχνότητα εμφάνισής των	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα	Αθροιστικό Ποσοστό
8	40	28,99	40	28,99
1	34	24,64	74	53,62
7	21	15,22	95	68,84
2	15	10,87	110	79,71
6	11	7,97	121	87,68
3	8	5,80	129	93,48
5	6	4,35	135	97,83
4	3	2,17	138	100,00
Σύνολο	138	100		

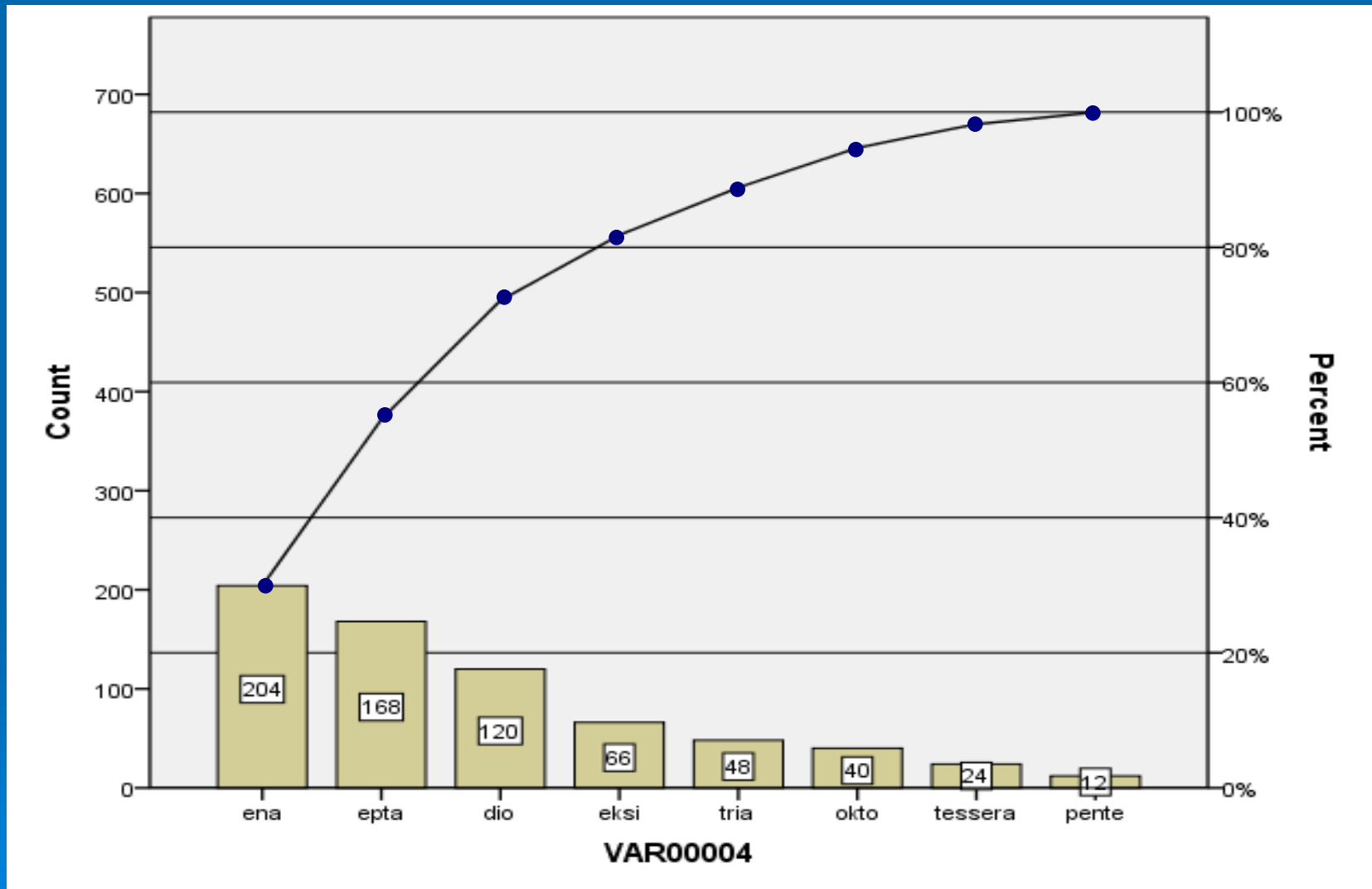
# Διάγραμμα Pareto για είδη σφαλμάτων



## Διαταγμένες αθροιστικές συχνότητες για το κόστος των σφαλμάτων

Διάταξη σφαλμάτων ως προς το συνολικό κόστος των	Κόστος	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα	Αθροιστικό Ποσοστό
1	204	29,91	204	29,91
7	168	24,63	372	54,55
2	120	17,60	492	72,14
6	66	9,68	558	81,82
3	48	7,04	606	88,86
8	40	5,87	646	94,72
4	24	3,52	670	98,24
5	12	1,76	682	100,00
Σύνολο	682	100		

# Διάγραμμα Pareto για κόστος σφαλμάτων



# Διάγραμμα Αιτίου - Αποτελέσματος

## Cause and Effect Diagram

Το διάγραμμα αιτίου- αποτελέσματος είναι ένα εργαλείο που βοηθά στον εντοπισμό, την ταξινόμηση και την προβολή των πιθανών αιτιών ενός συγκεκριμένου προβλήματος ή ποιοτικού χαρακτηριστικού. Απεικονίζει γραφικά τη σχέση ανάμεσα σε ένα δεδομένο αποτέλεσμα και όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Αυτός ο τύπος του διαγράμματος ονομάζεται πολλές φορές «διάγραμμα Ishikawa» επειδή εφευρέθηκε από τον Kaoru Ishikawa, ή «ψαροκόκαλο διάγραμμα - Fishbone Diagram» λόγω της εμφάνισής του.

# Διάγραμμα Αιτίου - Αποτελέσματος

## Cause and Effect Diagram

1. Βοηθά στον προσδιορισμό των αιτίων του προβλήματος ή του χαρακτηριστικού ποιότητας χρησιμοποιώντας μια δομημένη προσέγγιση.
2. Ενθαρρύνει τη συμμετοχή της ομάδας και χρησιμοποιεί τη γνώση της ομάδας.
3. Χρησιμοποιεί μια ομαλή, εύκολη στην ανάγνωση μορφή διαγράμματος για να εκφράσει τις σχέσεις.
4. Υποδεικνύει πιθανές αιτίες διακύμανσης σε μια διαδικασία.
5. Αυξάνει τη γνώση της διαδικασίας, βοηθώντας τον καθένα να μάθει περισσότερα σχετικά με τους παράγοντες στο χώρο εργασίας του και πώς αυτοί σχετίζονται.
6. Προσδιορίζει τις περιοχές για τις οποίες πρέπει να συλλεχθούν πληροφορίες για περισσότερη ανάλυση



# Διάγραμμα Αιτίου - Αποτελέσματος

## Cause and Effect Diagram

### Επιχειρήσεις παροχής Υπηρεσιών (Τα 4 P)

- Πολιτικές (Policies)
- Διαδικασίες (Procedures)
- Άνθρωποι (People)
- Τεχνολογία (Technology)

### Βιομηχανικές επιχειρήσεις (Τα 5 M+1 E)

- Μηχανές (Machines)
- Μέθοδοι (Methods)
- Υλικά (Materials)
- Μετρήσεις (Measurements)
- Περιβάλλον (Environment)
- Άνθρωποι (Manpower)

**!!! Ο καθένας μπορεί να τροποποιήσει τις κατηγορίες ανάλογα με το σχέδιό του**

# Διάγραμμα Αιτίου - Αποτελέσματος

## Cause and Effect Diagram



# Διάγραμμα Διασποράς

## Scatter Diagram

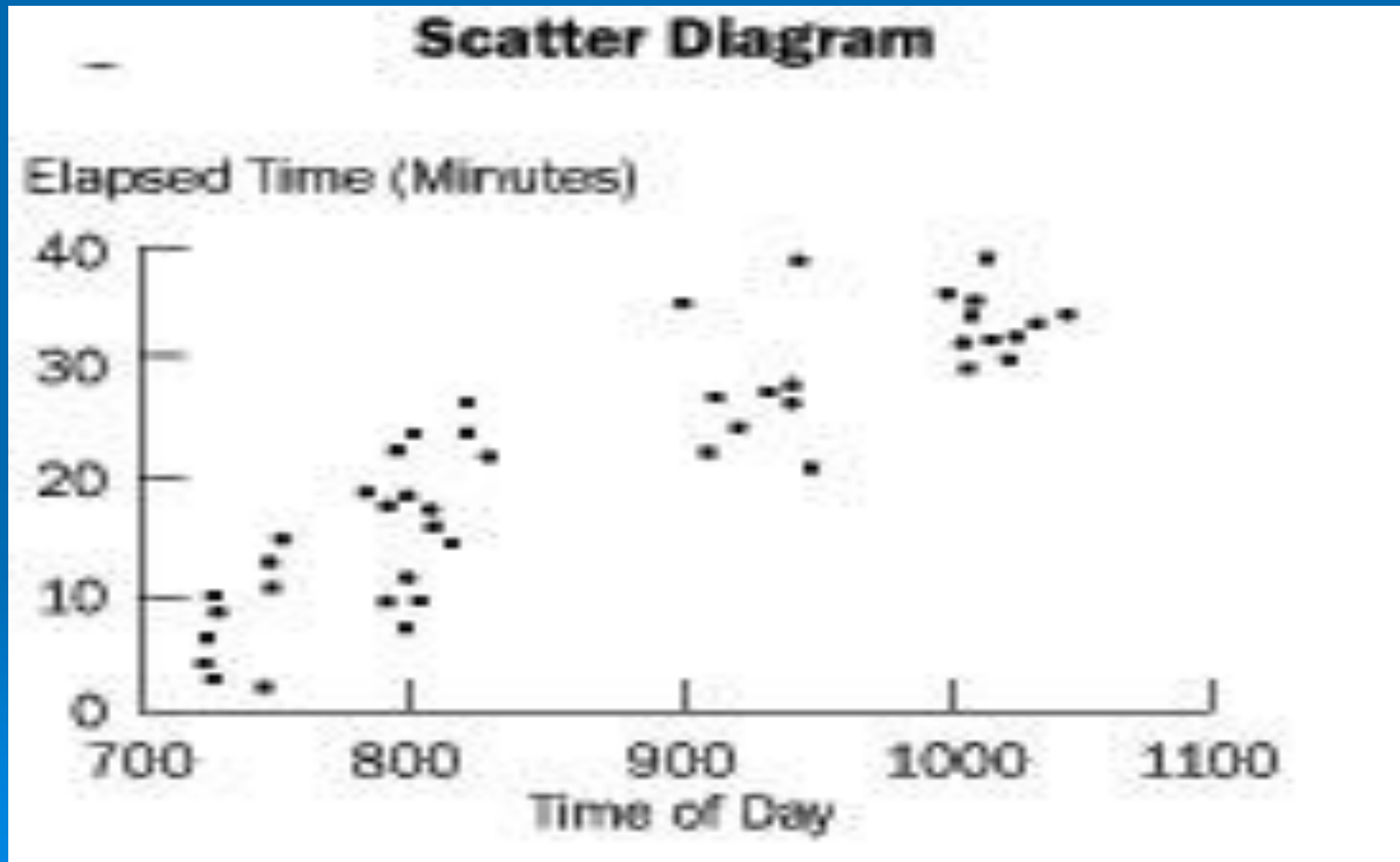
Το διάγραμμα διασποράς είναι ένα εργαλείο ποιότητας για την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ένα διάγραμμα διασποράς χρησιμοποιείται για να εξετάσει τις θεωρίες αιτίου-αποτελέσματος και να αναζητήσει την ρίζα ενός προσδιορισμένου προβλήματος.

Ένα διάγραμμα διασποράς χρησιμοποιείται για να σχεδιασθεί ένα σύστημα ελέγχου το οποίο εξασφαλίζει ότι θα διατηρηθούν τα κέρδη από τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας.

# Διάγραμμα Διασποράς

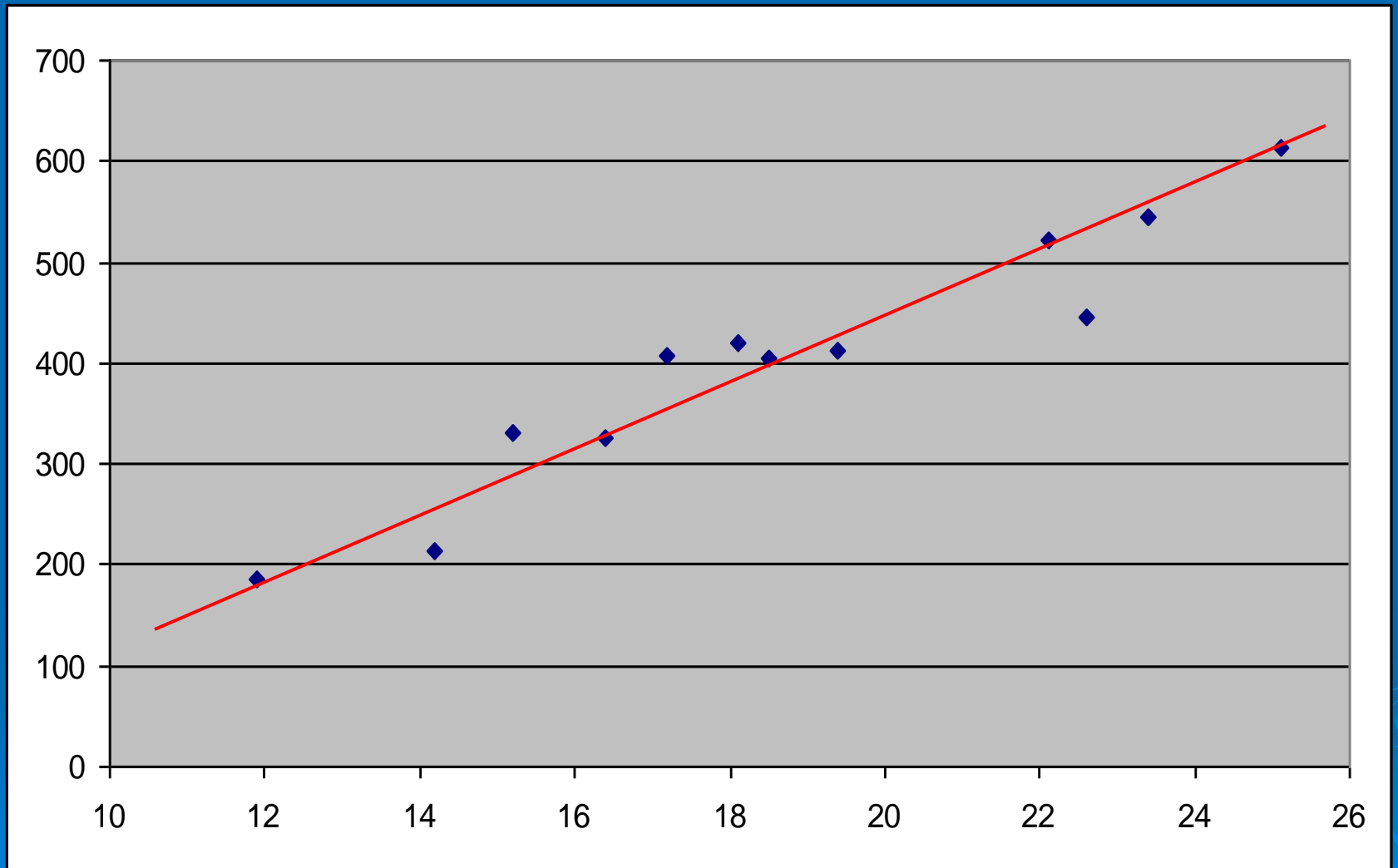
## Scatter Diagram



Θερμοκρασία °C	Πωλήσεις Παγωτών	$\chi^2$	$y^2$	$xy$
14.2°	215	201,64	46225	3053
16.4°	325	268,96	105625	5330
11.9°	185	141,61	34225	2201,5
15.2°	332	231,04	110224	5046,4
18.5°	406	342,25	164836	7511
22.1°	522	488,41	272484	11536,2
19.4°	412	376,36	169744	7992,8
25.1°	614	630,01	376996	15411,4
23.4°	544	547,56	295936	12729,6
18.1°	421	327,61	177241	7620,1
22.6°	445	510,76	198025	10057
17.2°	408	295,84	166464	7017,6
<b>224,1</b>	<b>4829</b>	<b>4362,05</b>	<b>2118025</b>	<b>95506,6</b>

# Συντελεστής Γραμμικής Συσχέτισης

$$r = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{n \sigma_x \sigma_y}$$



# Οδικός Χάρτης Συστήματος Δ.Ο.Π

- Αποστολή
- Όραμα
- Πελάτες
- Προμηθευτές
- Οργανισμός



# Αποστολή

- Ξεκάθαρος προσδιορισμός του αντικειμένου των εργασιών της επιχείρησης
- Προσδιορισμός τόσο των αναγκών της επιχείρησης όσο και των ενδιαφερόντων και της αποστολής της
- Προσδιορισμός των σημερινών πελατών της
- Προσδιορισμός των ενδεχομένων/πιθανών πελατών της
- Εκτίμηση των σημερινών ικανοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών της
- Προσδιορισμός τόσο των δυνατών όσο και των αδυναμιών της επιχείρησης
- Προσδιορισμός των απαιτήσεων και των αναγκών που υπάρχουν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών
- Εξακρίβωση των αλλαγών, μετατροπών ή βελτιώσεων που απαιτούνται στις διεργασίες της επιχείρησης για την επίτευξη της αποστολής της
- Προσδιορισμός των ανταγωνιστών της επιχείρησης, όπως επίσης και των σημείων υπεροχής ή αδυναμίας τους έναντι της επιχείρησης
- Προσδιορισμός του τρόπου και των μέσων με τα οποία θα αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

# Όραμα

- Εγκαθίδρυση του οράματος της επιχείρησης με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό
- Ανάπτυξη στόχων και αντικειμένων
- Προσδιορισμός των εν δυνάμει πελατών και των απαιτήσεών τους
- Προσδιορισμός του τρόπου και της μεθοδολογίας αναδιάταξης ή/και επαύξησης των ικανοτήτων προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των εν δυνάμει πελατών
- Προσδιορισμός των πιθανών ανταγωνιστών της επιχείρησης και προσδιορισμός των δυνατών και των αδύνατων σημείων τους
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη στρατηγικής και δράσης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

# Πελάτες

- Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο πρωταρχικός στόχος
- Εγκαθίδρυση μιας μακροπρόθεσμης σχέσης με τον πελάτη και προσδιορισμός του τρόπου και της μεθοδολογίας επίτευξής της
- Προσδιορισμός των συνολικών αναγκών και επιθυμιών του πελάτη
- Εγκαθίδρυση της απαραίτητης υποδομής που απαιτείται για συνεχή διάλογο με τον πελάτη προκειμένου να κατανοηθούν πλήρως και ξεκάθαρα οι απαιτήσεις του
- Μετάφραση των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη σε λειτουργικές δράσεις εντός του οργανισμού

# Πελάτες (εσωτερικοί και εξωτερικοί)

- Ποιοι είναι οι πελάτες μου;
- Ποιες είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους;
- Πως μπορώ να ανακαλύψω ποιες είναι;
- Πως μπορώ να μετρήσω την ικανότητά μου να εκπληρώσω τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους;
- Έχω τη δυνατότητα να καλύψω τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους;
- Αν όχι, τι πρέπει να κάνω για να βελτιώσω αυτή την ικανότητα;
- Ικανοποιώ διαρκώς τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους;
- Αν όχι, τι εμποδίζει να συμβεί αυτό όταν υπάρχει η δυνατότητα;
- Πώς μπορώ να παρακολουθώ τις αλλαγές στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους;

# Προμηθευτές (εσωτερικοί και εξωτερικοί)

- Ποιοι είναι οι εσωτερικοί μου προμηθευτές;
- Ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες μου;
- Πως μπορώ να κοινοποιώ τις ανάγκες και τις προσδοκίες μου στους προμηθευτές;
- Οι προμηθευτές μου έχουν την δυνατότητα να αξιολογήσουν και να ανταποκριθούν σε αυτές τις ανάγκες και τις προσδοκίες μου;
- Πως μπορώ να πληροφορήσω τους προμηθευτές μου για τις αλλαγές στις ανάγκες και τις προσδοκίες μου;

# Οφέλη από την εφαρμογή Δ.Ο.Π

## Οφέλη για τον Πελάτη

Λιγότερα  
προβλήματα  
με το προϊόν  
ή την υπηρεσία

Καλύτερη  
φροντίδα  
πελατών

Μεγαλύτερη  
ικανοποίηση

## Οφέλη για την Επιχείρηση

Βελτίωση  
ποιότητας

Περισσότερο  
παρακινημένο  
προσωπικό

Αύξηση  
παραγωγικότητας

Μείωση κόστους

Μείωση  
ελαττωμάτων

Ταχύτερη  
επίλυση  
προβλημάτων

## Οφέλη για το Προσωπικό

Ενδυνάμωση

Περισσότερη  
Εκπαίδευση και  
Δεξιότητες

Περισσότερη  
αναγνώριση

# Αποτελεσματική Επιχείρηση Effective Organization

Μια αποτελεσματική επιχείρηση, μια επιχείρηση η οποία υπερέχει, είναι αυτή η οποία προσπαθεί διαρκώς να προσδιορίζει και να εστιάζει στους κρίσιμους παράγοντες των πελατών της και να βελτιώνει τις διαδικασίες της προκειμένου να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.

**Οι επιχειρήσεις δοκιμάζουν διαφορετικές στρατηγικές  
για την επίτευξη των στόχων τους !!!!!!!**

# Αποτελεσματική Επιχείρηση (1/4)

Πως δημιουργείται μια αποτελεσματική επιχείρηση?

- Ποια είναι η αποστολή της επιχείρησης?
- Ποια είναι τα κύρια προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της?
- Ποιοι είναι οι πελάτες της?
- Τι περιμένουν και τι χρειάζονται οι πελάτες?
- Πως γνωρίζει η επιχείρηση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της?



# Αποτελεσματική Επιχείρηση (2/4)

- Πόσο καλά η επιχείρηση καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της?
- Πως γνωρίζει η επιχείρηση πόσο καλά το κάνει? Ποια είναι η απόδειξη? Ποιοι είναι οι δείκτες?
- Οι διοικητικές στρατηγικές και ενέργειες υποστηρίζουν την επιχείρηση στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών?
- Οι υπάλληλοι ξέρουν πώς η συγκεκριμένη εργασία που κάνουν ωφελεί και τον τελευταίο, εξωτερικό, πελάτη?
- Ποιες βελτιώσεις έχουν γίνει βασισμένες στις απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις?
- Τι κάνει η διοίκηση προκειμένου να υποστηρίξει τις προσπάθειες βελτίωσης?

# Αποτελεσματική Επιχείρηση (3/4)

Ποια οφέλη προκύπτουν από την δημιουργία μιας αποτελεσματικής επιχείρησης?

- Αυξημένη κερδοφορία
- Αυξημένη διατήρηση πελατών
- Μειωμένα παράπονα πελατών
- Μειωμένες δαπάνες
- Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς
- Αυξημένη εμπλοκή εργαζομένων, μεγαλύτερη ικανοποίηση και χαμηλότερος ρυθμός αποχωρήσεων

# Αποτελεσματική Επιχείρηση (4/4)

- Αυξημένη ικανότητα προσέλκυσης νέων πελατών
- Αυξημένη ανταγωνιστικότητα
- Αυξημένη ικανοποίηση πελατών
- Βελτίωση σχέσεων διοίκησης -εργαζομένων
- Βελτίωση εστίασης σε στόχους κλειδιά
- Βελτίωση επικοινωνίας
- Βελτίωση ομαδικής εργασίας

# Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιτυχία της Επιχείρησης

## Factors Affecting Organizational Success

1. Στρατηγικοί Παράγοντες -Strategic Factors
2. Επιχειρησιακοί Παράγοντες -Organizational Factors
3. Ανθρώπινοι Παράγοντες –People Factors
4. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες –Environmental Factors

# Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιτυχία της Επιχείρησης (1/4)

## 1. Στρατηγικοί Παράγοντες -Strategic Factors:

- Αγορά -Market
- Προϊόν- Product
- Τεχνολογία -Technology
- Πελάτες -Customers
- Προμηθευτές -Suppliers
- Όραμα -Vision
- Στρατηγική δημιουργίας αξιών -Value Creation Strategy

# Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιτυχία της Επιχείρησης (2/4)

## 2. Επιχειρησιακοί Παράγοντες -Organizational Factors:

- Στρατηγική Ανάπτυξης- Strategy Deployment
- Αποτελεσματική Ηγεσία- Effective Leadership
- Πολιτικές- Policies
- Διαδικασίες- Procedures
- Διεργασίες- Processes
- Κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης- Continuous Improvement Culture
- Επίλυση προβλημάτων- Problem Solving
- Δέσμευση- Commitment
- Μέτρηση της απόδοσης- Measures of Performance
- Εμπιστοσύνη, τιμιότητα και ηθική συμπεριφορά- Trust, Honesty and Ethical Behavior

# Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιτυχία της Επιχείρησης (3/4)

## 3. Ανθρώπινοι Παράγοντες –People Factors

- Εμπλοκή Εργαζομένων- Employee Involvement
- Μόρφωση- Education
- Εκπαίδευση- Training
- Σχέσεις εσωτερικών προμηθευτών- πελατών- Internal Supplier-Customer Relations
- Παρακίνηση- Motivation
- Ομαδική εργασία- Teamwork
- Επικοινωνία- Communication
- Ασφάλεια- Safety

# Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιτυχία της Επιχείρησης (4/4)

## 4. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες –Environmental Factors

- Κοινωνικοί- Social
- Οικονομικοί- Economic
- Ανταγωνιστικοί- Competitive
- Τεχνολογικοί- Technological



# Το Ταξίδι προς την Αποτελεσματική Επιχείρηση

## Αναγνώριση –Recognition:

Οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις ανάγκες για αλλαγές και εστιάζουν στην επίτευξη επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας

## Καθορισμός –Definition:

Οι ηγέτες καθορίζουν την στρατηγική και τους στόχους που είναι απαραίτητοι για να συνεχιστεί η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα

# Το Ταξίδι προς την Αποτελεσματική Επιχείρηση

## Οργάνωση –Organization:

Γίνονται βήματα για την μέτρηση και την ανάλυση της τρέχουσας θέσης της επιχείρησης.

## Βελτίωση –Improvement:

Ανάπτυξη της πολιτικής επιλέγοντας βασικούς προβληματικούς τομείς, εκπαιδύοντας το προσωπικό, καθορίζοντας μετρήσεις, αναπτύσσοντας λύσεις και εφαρμόζοντας βελτιώσεις.

# Το Ταξίδι προς την Αποτελεσματική Επιχείρηση

## Έλεγχος–Control:

Προσδιορισμός του βαθμού επιτυχίας των βελτιώσεων.  
Αν είναι ικανοποιητικός, καθιέρωση ελέγχων για την διατήρηση αυτού του νέου επιπέδου απόδοσης.

## Βιωσιμότητα – Sustainability:

Ολοκλήρωση βελτιώσεων μέσα στην επιχείρηση και τυποποίηση καλών πρακτικών.  
Επιλογή νέων τομέων προς βελτίωση.

# Βήματα Εφαρμογής Μοντέλου Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

## Βήμα 1<sup>ο</sup>: Διοίκηση

Εγκαθίδρυση περιβάλλοντος  
διοίκησης ολικής ποιότητας

- Όραμα/Αποστολή
- Δέσμευση
- Εμπλοκή εργαζομένων
- Εστίαση στον πελάτη
- Υποστηρικτικά συστήματα
- Πειθαρχημένη μεθοδολογία
- Γνώση και ικανότητες

## Βήμα 2<sup>ο</sup>: Αποστολή

Εγκαθίδρυση για προμηθευτές, πελάτες,  
διοίκηση, αποστολή, ανάγκες, απαιτήσεις

## Βήμα 3<sup>ο</sup>: Διαδικασίες

Εγκαθίδρυση απαιτήσεων, στόχων,  
προτεραιοτήτων για διαδικασίες

## Βήμα 4<sup>ο</sup>: Προγράμματα

Έλεγχος/ επιβεβαίωση εφαρμογής, μέτρησης,  
αξιολόγησης, απόδοσης των προγραμμάτων.

## Βήμα 5<sup>ο</sup>: Συνεχής βελτίωση

Εγκαθίδρυση ευκαιριών για βελτίωση  
στρατηγικών πρωτοβουλιών

## Βήμα 6<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση

Εγκαθίδρυση διαδικασιών για αξιολόγηση/  
επιθεώρηση

## Βήμα 7<sup>ο</sup>: Ανασκόπηση

Αναθεώρηση /  
Επανάληψη του κύκλου  
συνεχούς βελτίωσης

## Διαφορές μεταξύ

**Παραδοσιακής Διοίκησης**

**και**

**Δ.Ο.Π**

Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτερα στελέχη ανεύθυνα για ποιότητα	Ανώτερα στελέχη συν-υπεύθυνα για την ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην αγορά
Ποιος ευθύνεται;	Πως λύνεται το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στον σχεδιασμό προϊόντος- διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας: τα στελέχη και οι εργαζόμενοι
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα: το τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα: όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι πρόβλημα της Διοίκησης και τεχνικό