

# Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Total Quality Management – TQM

Μεταφράση & επιμέλεια προσαρμογής:

Γιώργος Χρυσικός

Μέλος του ΚΕΜΕΛ

Φεβρουάριος 2022

## Τι είναι η Ποιότητα;

Η ποιότητα περιλαμβάνει την ικανοποίηση ή την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών.

Η ποιότητα ισχύει για προϊόντα, υπηρεσίες, ανθρώπους, διαδικασίες και περιβάλλοντα.

Η ποιότητα είναι μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κατάσταση (δηλαδή, αυτό που θεωρείται ποιότητα σήμερα μπορεί να μην είναι αρκετά καλό για να θεωρηθεί ποιότητα αύριο).

**Η ποιότητα είναι μια δυναμική κατάσταση που σχετίζεται με προϊόντα, υπηρεσίες, ανθρώπους, διαδικασίες και περιβάλλοντα που ικανοποιεί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες.**

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - TQM

**Όλον** - που αποτελείται από το σύνολο

**Ποιότητα** - βαθμός αριστείας που παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία

**Διοίκηση** - πράξη, τέχνη ή τρόπος σχεδιασμού, ελέγχου, διαχείρισης,....

**Ως εκ τούτου, το TQM είναι η τέχνη της διαχείρισης του συνόλου για την επίτευξη αριστείας**

## **Τι σημαίνει TQM;**

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σημαίνει ότι η κουλτούρα του οργανισμού ορίζεται από και υποστηρίζει τη συνεχή επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος εργαλείων, τεχνικών, και εκπαίδευσης. Αυτό συνεπάγεται τη συνεχή βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών, με αποτέλεσμα προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

## Δύο απόψεις για την ποιότητα

### Παραδοσιακή άποψη:

Απόδοση παραγωγής = ελαττωματικά προϊόντα ανά εκατό παραγόμενα.

Επικεντρωμένη στους ελέγχους των προϊόντων μετά την παραγωγή.

Οι εργαζόμενοι είναι παθητικοί εργαζόμενοι που ακολούθησαν εντολές.

Μία βελτίωση ανά έτος ανά εργαζόμενο

Εστίαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη

### Άποψη Ολικής Ποιότητας:

Απόδοση παραγωγής = ελαττωματικά προϊόντα ανά εκατομμύριο παραγόμενα.

Συνεχής βελτίωση προϊόντων, διαδικασιών και ανθρώπινου δυναμικού

Οι εργαζόμενοι έχουν την εξουσία να σκέφτονται και να κάνουν συστάσεις.

Τουλάχιστον 10 βελτιώσεις ανά εργαζόμενο ετησίως

Εστίαση στα μακροπρόθεσμα κέρδη και τη συνεχή βελτίωση

## Δύο απόψεις για την ποιότητα

### Παραδοσιακή άποψη:

#### Παραγωγικότητα έναντι ποιότητας

Η παραγωγικότητα και η ποιότητα βρίσκονται πάντα σε σύγκρουση. Δεν μπορείς να τα έχεις και τα δύο.

#### Πώς ορίζεται η ποιότητα

Εκπλήρωση των προδιαγραφών των πελατών.

#### Πώς μετράται η ποιότητα

Καθορισμός αποδεκτού επιπέδου μη συμμόρφωσης με την ποιότητα και μέτρησης με το σημείο αναφοράς (bench mark).

### Άποψη Ολικής Ποιότητας:

Η διαρκής αύξηση της παραγωγικότητας πραγματοποιείται μόνο ως αποτέλεσμα βελτιώσεων της ποιότητας.

Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και υπέρβαση των προσδοκιών τους.

Καθιέρωση σημείων αναφοράς (bench mark) υψηλής απόδοσης για την ικανοποίηση των πελατών και στη συνέχεια συνεχή βελτίωση της απόδοσης.



## Δύο απόψεις για την ποιότητα

### Παραδοσιακή άποψη:

#### Πώς επιτυγχάνεται η ποιότητα

Η ποιότητα εποπτεύεται στο προϊόν.

#### Στάση απέναντι στα ελαττώματα

Τα ελαττώματα είναι ένα αναμενόμενο μέρος της παραγωγής ενός προϊόντος.

#### Η ποιότητα ως λειτουργία

Η ποιότητα είναι μια ξεχωριστή λειτουργία.

### Άποψη Ολικής Ποιότητας:

Η ποιότητα καθορίζεται από τον σχεδιασμό του προϊόντος και επιτυγχάνεται με αποτελεσματικές τεχνικές ελέγχου.

Τα ελαττώματα πρέπει να προλαμβάνονται με τη χρήση αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου.

Η ποιότητα θα πρέπει να είναι πλήρως ενσωματωμένη σε όλο τον οργανισμό, δηλαδή θα πρέπει να είναι ευθύνη του καθενός.

## Δύο απόψεις για την ποιότητα

### Παραδοσιακή άποψη:

#### Ευθύνη για την ποιότητα

Οι εργαζόμενοι κατηγορούνται για την ποιότητα.

#### Σχέσεις προμηθευτών

Οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι σύντομης διάρκειας και καθοδηγούνται από το κόστος.

### Άποψη Ολικής Ποιότητας:

Το 80% των προβλημάτων ποιότητας είναι λάθος της διοίκησης.

Οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι μακροπρόθεσμες και προσανατολισμένες στην ποιότητα.



## Χαρακτηριστικά της συνολικής ποιότητας

- Είναι βασισμένη σε στρατηγική
- Είναι εστιασμένη στους πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς)
- Έχει εμμονή με την ποιότητα
- Ακολουθεί επιστημονική προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
- Έχει μακροπρόθεσμη δέσμευση
- Προωθεί την ομαδική εργασία
- Βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες
- Προάγει την εκπαίδευση και την κατάρτιση
- Δίνει ελευθερία μέσω ελέγχου
- Προβάλλει την ενότητα του σκοπού
- Εξασφαλίζει την συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων

## Στοιχεία συνολικής ποιότητας

### Είναι βασισμένη σε στρατηγική

- Έχει περιεκτικό στρατηγικό σχέδιο με τα ακόλουθα στοιχεία: όραμα, αποστολή, ευρείς στόχους και συνακόλουθες δραστηριότητες
- Προσφέρει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

## Στοιχεία συνολικής ποιότητας

**Είναι εστιασμένη στους πελάτες  
(εσωτερικούς και εξωτερικούς)**

"Ο πελάτης είναι ο οδηγός".

Οι εξωτερικοί πελάτες: καθορίζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται.

Οι εσωτερικοί πελάτες: καθορίζουν την ποιότητα των ανθρώπων, των διαδικασιών και το περιβάλλον που σχετίζεται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.

## Στοιχεία συνολικής ποιότητας

### Εμμονή με την ποιότητα

Όλο το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα προσεγγίζει όλες τις πτυχές της δουλειάς από την οπτική γωνία τού...

"Πώς μπορούμε να το κάνουμε καλύτερα;".

Το "αρκετά καλό" δεν είναι ποτέ αρκετά καλό.

# Στοιχεία συνολικής ποιότητας

## Επιστημονική Προσέγγιση

Χρησιμοποιούνται αδιάσειστα δεδομένα για τον καθορισμό δεικτών αναφοράς, την παρακολούθηση της απόδοσης και για να γίνουν βελτιώσεις.

Η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων βασίζεται σε επιστημονικές αρχές.

# Στοιχεία συνολικής ποιότητας

## Μακροπρόθεσμη δέσμευση

Η βελτίωση της ποιότητας ΔΕΝ είναι άλλη μια καινοτομία διαχείρισης, αλλά ένας εντελώς ΝΕΟΣ τρόπος επιχειρηματικής δράσης που απαιτεί μια εντελώς νέα εταιρική κουλτούρα.

# Στοιχεία συνολικής ποιότητας

## Ομαδική εργασία

Εσωτερική ανταγωνιστικότητα εναντίον εξωτερικής ανταγωνιστικότητας



## **Στοιχεία συνολικής ποιότητας**

### **Συνεχής βελτίωση της διαδικασίας**

Συνεχώς βελτιώνονται τα συστήματα (περιβάλλοντα) όπου αναπτύσσονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται από τους ανθρώπους.

# Στοιχεία συνολικής ποιότητας

## Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Ο καλύτερος τρόπος για την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνεχή βάση.

Εκπαιδεύστε τους σκληρά εργαζόμενους ανθρώπους στο "Πώς να εργαστείτε έξυπνα;"

## Στοιχεία συνολικής ποιότητας

### Ελευθερία μέσω ελέγχου

Εμπλοκή και ενδυνάμωση των εργαζομένων για να φέρνουν ταυτόχρονα : και περισσότερη γνώση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να αυξήσουν την ικανοποίηση ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι δικής τους πνευματικής διεργασίας.

Καλά σχεδιασμένοι και διενεργούμενοι έλεγχοι (όχι απώλεια ελέγχου διαχείρισης).

# Στοιχεία συνολικής ποιότητας

## Ενότητα σκοπού

Οι εσωτερικές πολιτικές δεν έχουν θέση σε μια οργάνωση ολικής ποιότητας, αντιθέτως η συνεργασία είναι ο κανόνας.

Η ενότητα του σκοπού δεν έχει καμία σχέση με τα Εργατικά Συνδικάτα.

## Στοιχεία συνολικής ποιότητας

### Συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων

Η βάση για τη συμμετοχή των εργαζομένων είναι:

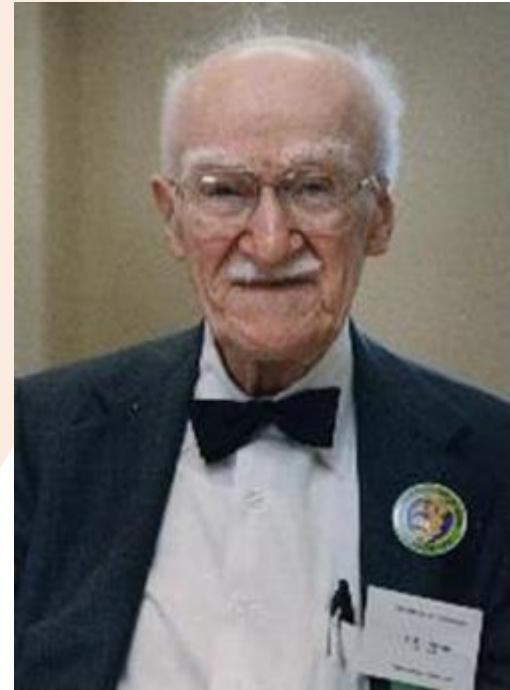
1. Να αυξηθεί η πιθανότητα μιας καλής απόφασης ή ενός καλύτερου σχεδίου.
2. Να προωθηθεί η κυριότητα των αποφάσεων με τη εμπλοκή των ανθρώπων που θα πρέπει να τις εφαρμόσουν.

Ενδυνάμωση σημαίνει όχι μόνο τη συμμετοχή των ανθρώπων, αλλά και τη συμμετοχή τους με τρόπους που τους δίνουν μια πραγματική φωνή.

# Οι Γκουρού του TQM



**W E Deming**



**Dr. J M Juran**





**Dr. Genichi Taguchi**



**Dr. Philip Crosby**

## **W E Deming**

Είπε ότι η μείωση της μεταβλητότητας των παραγωγικών διεργασιών με την εκτεταμένη χρήση στατιστικών θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας και αύξηση της παραγωγικότητας

Μίλησε για το Νέο Κλίμα (οργανωτική κουλτούρα),ως:

- Χαρά στην εργασία
- Καινοτομία
- Συνεργασία
- Win-Win προσέγγιση

Πρότεινε ένα πρόγραμμα TQM 14 σημείων

## Τα 14 σημεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) του Deming

1. Δημιουργήστε σταθερότητα σκοπού για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών
2. Υιοθετήστε τη νέα φιλοσοφία
3. Σταματήστε την εξάρτηση από τον "προσεκτικό έλεγχο" για την επίτευξη της ποιότητας
4. Τερματίστε την πρακτική να στηρίζετε την επιχειρηματική δραστηριότητα μόνο στην τιμή πώλησης. Αντ' αυτού, ελαχιστοποιήστε το συνολικό κόστος δουλεύοντας με έναν μόνο προμηθευτή
5. Να βελτιώνετε συνεχώς και για πάντα κάθε διαδικασία σχεδιασμού, παραγωγής και εξυπηρέτησης
6. Θεσπίστε την εκπαίδευση κατά την εργασία
7. Υιοθετήστε και υποστηρίξτε την ηγετική ικανότητα
8. Διώξτε τον φόβο
9. Βγάλτε τα εμπόδια μεταξύ των εργαζομένων
10. Εξαλείψτε συνθήματα, προτροπές, στόχους για το εργατικό δυναμικό
11. Αφαιρέστε τα εμπόδια που στερούν από τους ανθρώπους υπερηφάνεια για την εργασία και καταργήστε την ετήσια αξιολόγηση ή το αξιοκρατικό σύστημα επιβράβευσης
12. Καταργήστε τις ποσοτώσεις για το εργατικό δυναμικό και τους αριθμητικούς στόχους για τη διοίκηση
13. Θεσμοθετήστε πρόγραμμα εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για όλους
14. Βάλτε όλους στην εταιρεία να εργαστούν για την επίτευξη του μετασχηματισμού

## Τα 10 σημεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) του Juran

1. Οικοδομήστε την επίγνωση της ανάγκης και ευκαιρίες για καλυτέρευση
2. Βάλτε στόχους βελτίωσης
3. Οργανώστε το συνολικό πρόγραμμα βελτίωσης
4. Προνοήστε για την εκπαίδευση
5. Επιλύστε τα προβλήματα μέσω της μεθοδολογίας έργου
6. Κάντε απολογισμό της προόδου
7. Δώστε αναγνώριση
8. Επικοινωνήστε τα αποτελέσματα
9. Κρατήστε το σκορ
10. Θεσμοθετήστε την διαδικασία βελτίωσης

# Philip Crosby

- 1.- Μηδενικά ελαττώματα
2. Κάνε το σωστά από την πρώτη φορά
- 3.- Ολική Ποιότητα "άνευ όρων"
- 4.- Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, όχι ως «καλοσύνη» ή «κομψότητα»
- 5.- Το σύστημα για την πρόκληση ποιότητας είναι η πρόληψη, όχι η αξιολόγηση. Η ποιότητα είναι δωρεάν
- 6.- Το πρότυπο επιδόσεων πρέπει να είναι "Μηδενικά ελαττώματα", όχι "αυτό είναι αρκετά κοντά"
- 7.- Η μέτρηση της ποιότητας είναι η τιμή της μη συμμόρφωσης, όχι οι δείκτες.
- 8.- Το κόστος ποιότητας είναι μόνο το μέτρο των λειτουργικών επιδόσεων

## **Τα 12 προαπετούμενα της TQM για τον Philip Crosby**

- 1,- Δέσμευση της Διοίκησης
- 2,- Ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
- 3,- Μέτρηση ποιότητας
- 4,- Αξιολόγηση του κόστους της ποιότητας
- 5,- Ποιοτική επίγνωση
- 6,- Διορθωτικά μέτρα
- 7,- Σύσταση επιτροπής για το σχεδιασμό μηδενικών ελαττωμάτων
- 8,- Εκπαίδευση των εποπτών
- 9,-Καθιερωμένη "Ημέρα μηδενικού ελαττώματος"
- 10,- Στοχοθέτηση
- 11,- Αφαίρεση των αιτιών του σφάλματος
- 12,- Αναγνώριση

## **Genichi Taguchi**

- Οι μεθοδολογίες του διασφαλίζουν την ικανοποίηση των πελατών
- Η λειτουργία απώλειας του Ταγκούτσι
- Μέθοδος Taguchi – Σχεδιασμός Πειραμάτων



## **Genichi Taguchi**

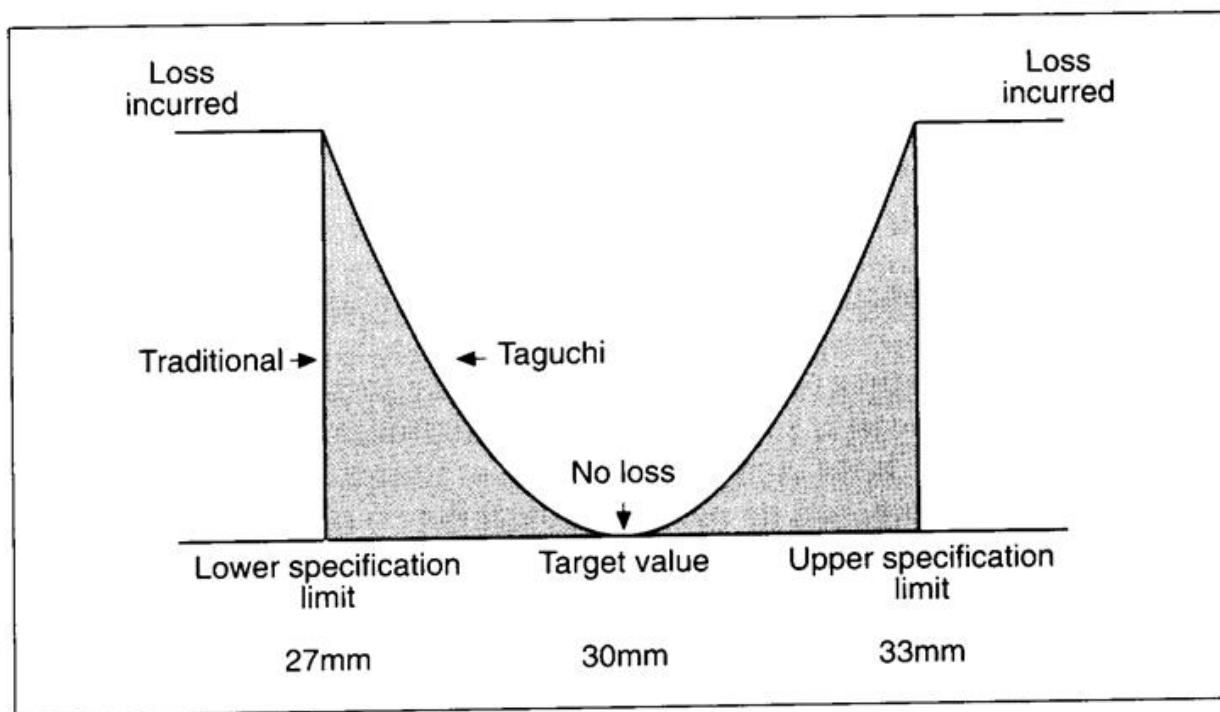
Η λειτουργία της απώλειας του Ταγκούτσι

Ένα ποιοτικό προϊόν είναι ένα προϊόν που προκαλεί ελάχιστη απώλεια (εκφρασμένη σε χρήματα!) στην κοινωνία κατά τη διάρκεια ολόκληρης της ζωής του.

Η σχέση μεταξύ αυτής της απώλειας και των τεχνικών χαρακτηριστικών εκφράζεται από τη λειτουργία της απώλειας

## Genichi Taguchi

Η λειτουργία της απώλειας του Ταγκούτσι



## **ISO 9000**

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 σχετίζεται με συστήματα διαχείρισης ποιότητας και έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τους οργανισμούς να διασφαλίζουν ότι ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Τα πρότυπα δημοσιεύονται από τον ISO, τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης και διατίθενται μέσω των Εθνικών Φορέων Τυποποίησης.

Το ISO 9001 διαχωρίζει τις βασικές αρχές των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των οκτώ αρχών διοίκησης στις οποίες βασίζεται η οικογένεια προτύπων.

Το ISO 9000 ασχολείται με τις απαραίτητες προϋποθέσεις που πρέπει να έχουν οι οργανισμοί που επιθυμούν να ακολουθούν αυτά τα πρότυπα.

## Οφέλη

- Δημιουργήστε μια πιο ικανή και αποτελεσματική λειτουργία
- Αυξήστε την ικανοποίηση και τη διατήρηση των πελατών
- Μειώστε τους ελέγχους
- Ενδυναμώστε το μάρκετινγκ
- Βελτιώστε τα κίνητρα, την ευαισθητοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων
- Προωθήστε το διεθνές εμπόριο
- Αυξήστε το κέρδος
- Μειώστε τα απόβλητα και αυξήστε την παραγωγικότητα

## Κύκλοι Ποιότητας

Ένας Κύκλος Ποιότητας είναι μια εθελοντική ομάδα που αποτελείται από εργαζόμενους (ή ακόμη και σπουδαστές), συνήθως υπό την ηγεσία του προϊσταμένου τους (αλλά μπορούν και οι ίδιοι να εκλέξουν τον αρχηγό τους), οι οποίοι είναι εκπαιδευμένοι να εντοπίζουν, να αναλύουν και να επιλύουν προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία και να παρουσιάζουν τις λύσεις τους στη διοίκηση, προκειμένου να καλυτερεύσει τις εταιρικές επιδόσεις και να παρακινήσει και να εμπλουτίσει το έργο των υπαλλήλων. Οι αληθινοί Κύκλοι Ποιότητας, όταν ωριμάσουν, γίνονται αυτοδιαχειριζόμενοι, έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη της διοίκησης.



# ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΚΕΜΕΛ

Περισσότερα θέματα για την Επιχειρηματικότητα  
θα βρείτε στο [www.kemel.gr](http://www.kemel.gr)

ή

στείλτε μας μήνυμα με το ερώτημά σας στο [info@kemel.gr](mailto:info@kemel.gr)