

## ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ ΣΩΤΗΡΙΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2017





ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»

## **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ ΣΩΤΗΡΙΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2017

# Περίληψη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η επικοινωνία έχουν ανακαλυφθεί και αναλυθεί χρόνια πριν, όμως τις τελευταίες δεκαετίες παίρνουν σάρκα και οστά στις εταιρίες και αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως καλές πρακτικές που αποφέρουν κερδοφορία και μελλοντική βιωσιμότητα. Στη σημερινή εποχή που η αγορά είναι πολυδιάστατη και εστιάζει όλο και περισσότερο στην ποιότητα και στην ταχύτητα της πληροφορίας, υπάρχει επιτακτική ανάγκη για αναδιοργάνωση των διοικητικών μοντέλων εστιάζοντας στην αποτελεσματική επικοινωνία. Λόγω της συνεχούς εξέλιξης και αναπροσαρμογής των επιχειρησιακών δομών δημιουργήθηκε η ανάγκη και της συγκεκριμένης διατριβής, της οποίας η έρευνα στηρίζεται στην ανάδειξη και την συμβολή της επικοινωνίας στη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Η επικοινωνία αναμφισβήτητα αποτελεί ζωτικό κομμάτι σε κάθε μορφή διοίκησης. Είναι η οδός για την εκτέλεση εργασιών και δημιουργίας λειτουργικών σχέσεων. Εάν «νοθευτεί» δημιουργούνται προβλήματα ακόμα και καταστάσεις κρίσης. Σημειώνουμε πως προσπάθεια μας δεν είναι να επαναπροσδιορίσουμε την επικοινωνία με έννοιες σημασιολογικές ή αξιολόγησης αλλά ανασύνθεσης, δίνοντας διαφορετική διάσταση και βαρύτητα στην οργάνωση μιας επιχείρησης που εφαρμόζει μέθοδο ολικής ποιότητας. Σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι να μελετήσει και να αναλύσει το πως η επικοινωνία εντάσσεται μέσα στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μελετώντας αυτή την θέση μέσα από βιβλιογραφική ανάλυση αλλά και μέσω ποσοτικής έρευνας στην οποία ρωτήθηκαν άτομα που εργάζονται σε εταιρίες που υλοποιούν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, θα επιχειρηθεί μια εκ νέου ανακάλυψη της επικοινωνίας μέσα από μια ολιστική διάσταση. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι εάν η επικοινωνία συμβάλει στην εύρυθμη πορεία της διοίκησης ολικής ποιότητας, πώς πρέπει να αξιοποιείται από τα οργανωτικά πρότυπα, και ποια μορφή παίρνει.

# Summary

The Total Quality Management and Communication have been developed years ago, but in the last decades an increasing number of companies recognize these practises as profitable and sustainable. Nowadays, the market is multifaceted while it focuses on the quality and information flow and there is an urgent need for the reorganization of administrative models in companies. Due to the continuous evolution and adjustment of the operating structures, a need for writing this thesis arose. The research is based on the promotion and the contribution of communication in Total Quality Management.

The communication is definitely a vital process in any form of administration. It is the way to accomplish tasks and develop functional relationships. Many problems and crisis situations may be developed, in case where communication “misinterpreted”. It is worth to mention that our effort would not be to redefine the communication concepts and semantic evaluation, but to recombine and define a different dimension and importance in the organization of companies which applies the Total Quality Process. The purpose of this thesis is to study and analyse how communication fits into the Total Quality Management. For this research, a literature review has been done and a quantitative research took place in order to achieve the aim of the thesis. Employees who got involved in this quality research are working in companies that implement Total Quality Management, in both the private and public sector. The key research questions are How communication contributes and affects the Total Quality Management? How communication is exploited by the organisations and how is formed in the organisation?

# Ευχαριστίες

Μετά από προσπάθεια και ξενύχτι προσπαθώντας να ολοκληρώσω το συναρπαστικό αυτό ταξίδι, ανακάλυψα πως ο μονός τρόπος να κάνεις τα πράγματα σωστά είναι ο δικός σου τρόπος. Τα βιβλία που διάβασα δεν με οδήγησαν μόνο στη δημιουργία της συγκριμένης διατριβής, αλλά μου θύμισαν πως όλη μας η ύπαρξη και η δική μας ποιότητα, στηρίζεται στην επικοινωνία με τον εαυτό μας και με τους ανθρώπους που την περιβάλλουν. Η παρούσα διατριβή αφιερώνεται στην οικογένεια και στους φίλους μου που με στήριξαν αδιάκοπα και υπάρχουν στη ζωή μου για να ομορφαίνουν τα ταξίδια μου.

# Περιεχόμενα

Περίληψη (στην ελληνική) .....	3
Περίληψη (στην Αγγλική) .....	4
Ευχαριστίες.....	5
Περιεχόμενα .....	6
<u>Κύριο μέρος της εργασίας</u>	
Εισαγωγή .....	9
<b>Κεφάλαιο1 Διοίκηση ολικής ποιότητας</b>	
1.1 Ορισμός της διοίκησης ολικής ποιότητας .....	11
1.2 Αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας.....	13
1.3 Αξιώματα διοίκησης ολικής ποιότητας.....	14
1.4 Αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης ολικής ποιότητας.....	15
1.5 Κόστος ποιότητας .....	16
1.6 Μέθοδος έξι σίγμα .....	17
1.7 Εργαλεία της διοίκησης ολικής ποιότητας .....	18
1.8 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας .....	20
1.9 Βραβεία ποιότητας.....	22
1.10 Williams Edwards Deming ο πατέρας της ολικής ποιότητας.....	23
<b>Κεφάλαιο 2 Επικοινωνία</b>	
2.1 Ορισμός της επικοινωνίας.....	29

2.2 Η διαδικασία επικοινωνίας .....	30
2.3 Μορφές επικοινωνίας .....	31
2.3.1 Κάθετη επικοινωνία.....	31
2.3.2 Οριζόντια επικοινωνία.....	32
2.4 Λειτουργίες που εξυπηρετεί η διαδικασία της επικοινωνίας .....	34
2.5 Δίαυλοι επικοινωνίας.....	35
2.6 Αρχές επικοινωνίας.....	36
2.7 Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες .....	36
2.8 Στρατηγικές επικοινωνίας.....	38
2.9 Αποτελεσματική επικοινωνία.....	39

### **Κεφάλαιο 3 Η μορφή της επικοινωνίας στη διοίκηση ολικής ποιότητας**

3.1 Το έργο και η αναγκαιότητα της.....	42
---	----

### **Κεφάλαιο 4 Έρευνα**

4.1 Μεθοδολογία της έρευνας	
4.1.1 Σκοπός της έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα.....	44
4.1.2 Πληθυσμός-Δείγμα.....	44
4.1.3 Ερευνητικό εργαλείο για την διεξαγωγή της έρευνας.....	47
4.1.4 Περιορισμοί.....	48
4.2 Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση αποτελεσμάτων.....	48

<b>Επίλογος – Συμπεράσματα.....</b>	<b>60</b>
-------------------------------------	-----------



## **Παραρτήματα**

Παράρτημα Α

A1 Ερωτηματολόγιο.....64

Παράρτημα Β

B1 Πίνακες.....68

Παράρτημα Γ.

Γ1 Διαγράμματα.....69

**Βιβλιογραφία** .....70

# Εισαγωγή

Σε μια εποχή που η πληροφορία ρέει με ασύλληπτα γρήγορους ρυθμούς, που οι μορφές διοικήσεως επαναπροσδιορίζονται ώστε να εστιάζουν στην ποιότητα και σε συνδυασμό με την αποτυχία κατάλληλης διοικητικής υποδομής για τη βελτίωση της οργάνωσης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι για πολλούς οργανισμούς η «συνταγή» για επιβίωση και ανάπτυξη. Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον οι οργανώσεις έχουν ως απώτερο στόχο την διατήρηση τους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών και την καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας (Δερβιτσιώτης, 2005). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για να υλοποιηθεί, εκτείνεται ανάμεσα σε όλα τα τμήματα εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω. Επίσης εκτείνεται και οριζοντίως για να συμπεριλάβει στην υλοποίηση της τους προμηθευτές και τους πελάτες. Όλοι μαζί φροντίζουν για ένα κοινό στόχο που γίνεται γι' αυτούς «αντίληψη ζωής». (Κέφης, 2005) Όλα τα παραπάνω για να υιοθετηθούν προϋποθέτουν την έγκυρη πληροφόρηση και επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων. Επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που ευνοούν την επικοινωνία. Οι άνθρωποι είναι κομμάτια της επιχείρησης που εργάζονται σε μια συνεχή επικοινωνία η οποία τους επιτρέπει να μάθουν και οι άλλοι να μάθουν από αυτούς (Κατσάλης, 2002). Σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι να μελετήσει και να αναλύσει βιβλιογραφικά και μέσω έρευνας το πως η επικοινωνία εντάσσεται μέσα στην διοίκηση ολικής ποιότητας. Ποιο το περιεχόμενο, η κατεύθυνση και η ροή της ώστε να υπάρξει ένα ευεργετικό αποτέλεσμα που αξιοποιείται σε όλο το εύρος της διοίκησης ολικής ποιότητας. Μια μορφή διοίκησης που αναδεικνύει ακόμα περισσότερο την αξία της επικοινωνίας αφού δεν την οριοθετεί αλλά την περιβάλλει και αυτήν ταυτόχρονα στην ολική της χροιά δίνοντας της μια νέα προσέγγιση. Η παρούσα διατριβή αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανάλυση όλων των σημαντικών στοιχείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τα οποία είναι οι αρχές, οι σκοποί, τα εργαλεία και τα πιστοποιητικά ασφάλειας ποιότητας καθώς και τα βραβεία ποιότητας που δίνουν κατευθύνσεις για υλοποίηση της ποιότητάς. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην επικοινωνία την αξία της και οποίες οι προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη. Γίνεται βιβλιογραφική αναφορά στις αρχές τους σκοπού στις μορφές και κανάλια επικοινωνίας. Στο τρίτο παρουσιάζεται

μια συμπερασματική ανάλυση των δυο πρώτων κεφαλιών και αναλύεται η αναγκαιότητα της επικοινωνίας στην διοίκηση ολικής ποιότητας. Στο τέταρτο κεφάλαιο είναι τα ευρήματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε οργανισμούς που εφαρμόζουν στοιχεία διοίκησης ολικής ποιότητάς. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν εστιάζουν στην αξία της επικοινωνίας όπως οι εργαζόμενοι την βλέπουν και πως εντάσσεται και υλοποιείται στις επιχειρήσεις του τόσο σε ατομικό επίπεδο αλλά και ιεραρχικό. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο δίνεται ο επίλογος, στον οποίο παραθέτουμε τα συμπεράσματα που καταλήγουμε μετά την ολοκλήρωση της διατριβής.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Διοίκηση ολικής ποιότητας

### 1.1 Ορισμός της διοίκησης ολικής ποιότητας

Το μάνατζμεντ ανέκαθεν αποτελούσε αντικείμενο εκπαίδευσης και ουσιαστικό μέρος για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Με την πάροδο των χρόνων δοκιμαστήκαν διάφορα μοντέλα διοίκησης σαν μια ζωντανή και δυναμική διαδικασία εξέλιξης, με στόχο τη σύγκλιση του μοντέλου με τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της ίδιας της εταιρίας. Πολύ συχνά οι επιχειρήσεις αλλάζουν μοντέλα διοίκησης στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια ακόμα προσπάθεια που πρωτοεμφανίζεται το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Περίπου τριάντα χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980 επιχειρήθηκε και στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη. Πατέρας της θεωρείται ο Williams Edwards Deming ο οποίος μίλησε πρώτος για διοίκηση ολικής ποιότητας. Έκτοτε, πλήθος επιστημόνων συνέβαλαν στην ανάπτυξη αυτής της φιλοσοφίας, όπως οι W. Shewhart, J. Juran, P. Crosby, Ishikawa, Taguchi κ.α. Ο Deming γίνεται ευρύτατα γνωστός χάρις τον κύκλο ποιότητας Deming τον οποίο ασπάζονται και υλοποιούν πολλές επιχειρήσεις μέχρι και σήμερα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει βασισθεί σε οκτώ κύριες αρχές του ιαπωνικού τρόπου διοίκησης οι οποίες σύμφωνα με τον Βασίλειο Κέφφιν είναι: «η μόνιμη απασχόληση, η εκπαίδευση, η στρατολόγηση, η βασισμένη στην εμπειρία αμοιβή, οι συλλογικές αποφάσεις, η ευημερία, ο συνδικαλισμός, οι κύκλοι ποιότητας και η μέθοδος παραγωγής» (Κεφης:2005:32).

Για τον ορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι ερμηνείες οι οποίες έχουν δοθεί ποικίλουν και χαρίζουν μια διαφορετική χροιά, ενώ ταυτόχρονα αντανακλούν διαφορές

πτυχές της έννοια αυτής. Η δυσκολία ορισμού της εστιάζεται στο γεγονός ότι η ποιότητά δεν μπορεί να είναι στάσιμη, υπάρχει συνεχείς βελτίωση και επαναπροσδιορίζεται συνεχώς και για αυτό δεν μπορεί να οριστεί με έναν μόνο τρόπο. Έτσι πολλοί μελετητές της όρισαν και αποσπασματικά τις βασικές έννοιες της. Ο Juran (1964) ορίζει την ποιότητα για ένα προϊόν πως είναι η ακαταλληλότητα του για χρήση (όπως αναφέρεται στο Κέφη 2005).

Ο Κέφης Βασίλειος κάνει και ίδιος μια ξεχωριστή εννοιολογική επεξήγηση στις λέξεις που συνθέτουν την διοίκηση ολικής ποιότητας:

Ποιότητα: Είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος το οποίο ικανοποιεί πλήρως δεδομένες προδιαγραφές και προσδοκίες. Το τρίπτυχο της ποιότητας παρουσιάζεται εξής: συνεχής βελτίωση – ικανοποίηση του πελάτη-επιβίωση.

Ολική Ποιότητα: Είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών με την συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών (Κέφης 2005:33-34).

Βασικός προσανατολισμός της ποιότητας είναι ο πελάτης. Ο εσωτερικός αλλά και ο εξωτερικός. Εξωτερικοί είναι τελικοί καταναλωτές και εσωτερικοί είναι τα διοικητικά στελέχη εργαζόμενοι οι οποίοι έμμεσα ή άμεσα επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι κυριότεροι λόγοι που εφαρμόζεται η ποιότητα, είναι η ανάγκη των επιχειρήσεων για να επιβιώσουν στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αδυναμία διασφάλισης της ποιότητας από τις άλλες προσέγγισης διοίκησης και η αδύναμοι υλοποίηση διοίκησης ολικής ποιότητας μόνο με μηχανιστικές διαδικασίες και εργαλεία χωρίς την ευρύτερη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων (Δερβιτσιώτης, 2005).

Με βάση τους ορισμούς που δοθήκαν μπορούμε να συμπεράνουμε πως ο οποιοσδήποτε εμπλέκεται και επηρεάζεται από την δημιουργία προϊόντος ή υπηρεσίας, συμμετέχει αυτόματα και στην δημιουργία ποιότητας του. Ποιότητα ορίζεται ως η υλοποίηση των προδιαγραφών που έχουν καθοριστεί για την δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η ανάπτυξη, η εξέλιξη και ο σχεδιασμός είναι τα πιο σημαντικά στάδια για την σωστή και επιτυχημένη λειτουργία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεν πρέπει να παραγκωνίζεται η δύναμη που ασκεί σε αυτά ο κάθε εργαζόμενος και ο οποίος θα πρέπει να έχει αφομοιώσει πλήρως της αξίες και της κουλτούρα της διοίκησης.

## 1.2 Αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας

Προκειμένου να οργανωθεί μια επιχείρηση επιτυχώς, είναι απαραίτητο να κατευθυνθεί και να ελεγχθεί με συστηματικό τρόπο. Η επιτυχία μπορεί να προκύψει από την εφαρμογή και τη διατήρηση ενός συστήματος διαχείρισης που σχεδιάζεται για να βελτιώνει συνεχώς την απόδοση καλύπτοντας τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων συμβαλλόμενων μερών. Κάθε οργάνωση λοιπόν θα πρέπει να ακολουθεί κάποιες βασικές αρχές. Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εμφανίζονται τρεις κύριες αρχές. Η ενσωμάτωση των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας στα συστήματα διοίκησης ποιότητας οδηγεί σε οργανωμένα συστήματα για την ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Εσωτερικοί πελάτες στην προκείμενη περίπτωση θεωρούνται οι εργαζόμενοι και εξωτερικοί η πελάτες-καταναλωτές και προμηθευτές. Πρώτη αρχή είναι η ενεργός συμμετοχή της διοίκησης. Οι επιχειρήσεις εστιάζουν σήμερα στο κόστος, στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών και μετά στην ποιότητα. Αυτό αποτελεί στόχο βραχυπροθέσμων κερδών με αποτέλεσμα να υπάρχει έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας καθώς και στην αύξηση ποσοστού ελλειψωμάτων προϊόντων. Η δεύτερη είναι η εστίαση στις ανάγκες τους πελάτη. Η άγνοια και η περιφρόνηση στις ανάγκες τους πελάτη φέρει μαζί της κακή ποιότητα, έτσι πρέπει να εστιάζουμε στο τι θέλει πραγματικά ο πελάτης ώστε να κατασκευάζεται προϊόν ή υπηρεσία με ποιοτικά χαρακτηριστικά. Τρίτη αρχή είναι η συνεχής βελτίωση. Η προτεραιότητα στην ποιότητα οδηγεί αβίαστα και στη συνεχή βελτίωση δεν θα μπορούσαν να υπάρξουν σαν ξεχωριστές έννοιες αφού η ποιότητα βελτιώνεται μέσα από μια πορεία συνεχής αναζήτησης προόδου. Τέταρτη αρχή είναι η πλήρης συμμετοχή

όλων σε ομάδες που λειτουργεί και ως πρόληψη από την κακή ποιότητα, αφού συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων θεωρείται ως όπλο για τον εντοπισμό των παραγόντων που μπορούν να αλλοιώσουν την ποιότητα προϊόντος και ακολούθως τέταρτη είναι λήψη αποφάσεων με πραγματικά δεδομένα. Πέμπτη αρχή είναι η λήψη αποφάσεων που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία που θα συλλέγονται και θα αναλύονται προσεκτικά (Δερβιτσιώτης, 2005).

### 1.3 Αξιώματα διοίκησης ολικής ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρει πως υπάρχουν τρία αξιώματα που χαρακτηρίζουν τον τρόπο εργασίας της διοίκησης αλλά και του κάθε εργαζόμενου. Τα τρία αξιώματα είναι η δέσμευση, η γνώση και η συμμετοχή.

Δέσμευση: Όλο το δυναμικό μιας επιχείρησης, δεσμεύεται να προσπαθεί για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών απαιτούν από την πλευρά των επιχειρήσεων διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μια ολοκληρωμένη μεταστροφή, από την κλασική διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η δέσμευση λοιπόν, πρέπει να αποδεικνύεται από πολύ νωρίς με πράξεις. Σημαντική είναι η συμμετοχή της διοίκησης όπου με παραδειγματική συμπεριφορά και ειλικρίνεια θα πείσει το εργατικό δυναμικό για τη νέα πορεία προς την ποιότητα.

Γνώση: Η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα, όσο και για συγκεκριμένα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν. Έτσι όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία (γνώση), μπορεί να εντοπίσει το γρηγορότερο δυνατόν μια δυσλειτουργία και να επέμβει άμεσα προλαμβάνοντας ένα πιθανόν μεγαλύτερο πρόβλημα. Επιπλέον, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης, είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Καθίσταται λοιπόν επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση, γνώση, συνεχή έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων, προκειμένου η πρόληψη

και όχι η θεραπεία να είναι η φιλοσοφία μιας επιχείρησης που μάχεται να είναι πλήρως ανταγωνιστική και αποδοτική.

Συμμετοχή: Το τρίτο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Γιατί η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, αλλά αφορά όλους που εργάζονται σε αυτή, από τη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους. Έτσι όλοι πρέπει να δουλεύουν για να υλοποιηθούν οι στόχοι της ποιότητας» (Κέφης 2005:46).

## **1.4 Αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης ολικής ποιότητας**

Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης ολικής ποιότητάς είναι οι πιο κάτω:

1. Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς έτσι ώστε να θεωρείται ανταγωνιστική. Η ποιότητα του προϊόντος και η εξυπηρέτηση των πελατών θεωρούνται εξίσου σημαντικά, τόσο για την προσέλκυση των πελατών, όσο και για τη διατήρησή τους.

2. Διασφάλιση της μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας με την μείωση κάθε μορφής κόστους και περιορισμό αποθεμάτων. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας μπορεί να επιτευχθεί με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης και τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος (πρώτες ύλες, προϊόντα κτλ.).

3. Η συμπίεση χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών, ώστε να μην υπάρχουν αποθέματα στους πελάτες και στις αποθήκες και να μην περιορίζεται η ευελιξία στην ανταπόκριση του πελάτη στις ανάγκες της αγοράς. Θα πρέπει να υπάρχει ένα σταθερό πρόγραμμα παραγγελιών και αποθήκευσης έτσι ώστε να μην κρατούνται αποθέματά τα οποία



επιφέρουν κόστος. Θα πρέπει να περνάμε από την παραγωγή στην κατανάλωση χωρίς καθυστερήσεις.

4. Συνεχής βελτίωση ανθρωπίνου δυναμικού. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις στα λειτουργικά χαρακτηριστικά αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησής πελατών μετά την πώληση. Πλέον ο πελάτης έχει μια σφαιρική γνώμη που ξεκινά από την αγορά προϊόντος υψηλής ποιότητας, την εξυπηρέτηση σε ό,τι αφορά στην εγκατάσταση, την συντήρηση και την επισκευή του. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύτιμος παράγοντας στην παραγωγική διαδικασία. Έτσι θα πρέπει να εκπαιδεύεται και να είναι ικανοποιημένο με τις συνθήκες εργασίας, αφού ο ανθρώπινος παράγοντας συντελεί στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5. Αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία είναι απαραίτητες σε πολύ γοργούς ρυθμούς, αφού η πρόοδος της τεχνολογίας επηρεάζει και τις τάσεις της αγοράς.

6. Αύξηση του βαθμού αξιοποίησως νέας τεχνολογίας. Η εξέλιξη της τεχνολογίας θεωρείται αναμφισβήτητα ραγδαία στις μέρες. Σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα, νέα μηχανήματα και λογισμικά, που ενσωματώνουν την τελευταία λέξη της τεχνολογίας, λανσάρονται στην αγορά. Αποτέλεσμα της ταχύτατης αυτής εξέλιξης, είναι η υποχρεωτική αναβάθμιση εξοπλισμού/λογισμικού από τις εταιρείες (Δερβιτσιώτης 2005:48-58).

## **1.5 Κόστος ποιότητας**

Το κόστος ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών αφορά οποιαδήποτε δαπάνη που γίνεται για την ποιότητα. Το κόστος ποιότητας είναι το άθροισμα του κόστους αποφυγής ελαττωματικών και το κόστος ύπαρξης ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Το κόστος αποφυγής ελαττωματικών μπορεί να διακριθεί σε κόστος πρόληψης

ελαττωματικών το οποίο αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που σκοπό έχουν να περιορίσουν κάθε αίτια κακής ποιότητας. Ενδεικτικά είναι η εκπαίδευση εργαζομένων, μελέτες βελτίωσης ποιότητας κ.α.. Στο κόστος αποφυγής ελαττωματικών περιλαμβάνεται και το κόστος αξιολόγησης της ποιότητας που δημιουργείται από το σύνολο δραστηριοτήτων. Καλύπτει επίσης και το κόστος εξοπλισμού ελέγχου ποιότητας. Το κόστος ελαττωματικών μπορεί να διακριθεί σε εσωτερικό κόστος ελαττωματικών και εξωτερικό κόστος ελαττωματικών. Το εσωτερικό κόστος ελαττωματικών αφορά την παραγωγή ελαττωματικών τα οποία είναι μέσα στην επιχείρηση, για παράδειγμα τα άχρηστα προϊόντα, το κόστος επαναληπτικών ελέγχων κλπ. Το εξωτερικό κόστος ελαττωματικών δημιουργείτε όταν ελαττωματικές μονάδες φθάνουν στους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Εμπεριέχει και την εγγύηση, επιστροφή ελαττωματικών και αντιμετώπιση παράπονων (Δερβιτσιώτης,2005). Προκειμένου να επιτύχουμε μείωση των ελαττωματικών τεμαχίων, θα πρέπει να αυξηθεί το κόστος πρόληψης και εκτίμησης. Η αύξηση του κόστους είναι περίπου ανάλογη με το ποσοστό των ελαττωματικών τεμαχίων. Έτσι, το συνολικό κόστος ξεκινά από μία πολύ υψηλή τιμή, με στόχο την ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών τεμαχίων και μειώνεται, καθώς τα ελαττωματικά τεμάχια μειώνονται, καταλήγοντας σε μία ελαχίστη τιμή που αντιστοιχεί και στην άριστη ποιότητα παραγωγής. Ένας εύκολος τρόπος μέτρησης του κόστους ποιότητας είναι η μέθοδος Six Sigma (Λογοθέτης,1992).

## 1.6 Μέθοδος έξι σίγμα

Η εταιρία Motorola ήταν η πρώτη που μίλησε για την μέθοδο των six sigma και έπειτα τελειοποιήθηκε από τον J.Welch της General Electric. Η μεθοδολογία Έξι Σίγμα είναι μια σειρά από εργαλεία και τεχνικές για την βελτίωση των διαδικασιών της ποιότητας καθώς και την μείωση του κόστους. Εντοπίζει τις αιτίες για την εμφάνιση ελαττωμάτων και λαθών. Χρησιμοποιεί μεθόδους ποιοτικής διοίκησης για να καθορίσει συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους, έτσι ώστε να βελτιωθεί η εταιρία και να αυξηθεί η κερδοφορία της. Η ονομασία έξι σίγμα αναδείχθηκε από τον καθορισμό των +6 τυπικών αποκλίσεων της διαδικασίας από τις προδιαγραφές της (η διαφοροποίηση της

διαδικασίας από την απόλυτη τελειότητα 99,99971% - 3,4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο). Η μέτρηση της επιτυχίας των αποτελεσμάτων βάση προδιαγραφών είναι το 'επίπεδο σ'. Το 'επίπεδο σ' αναφέρεται στην επεξεργασία των τυπικών αποκλίσεων 'σ' του τελικού αποτελέσματος από την προδιαγραφή του. Όλα αυτά γίνονται με μαθηματικούς τύπους που δίνουν με ακρίβεια το αποτέλεσμα της ποιότητας. Η μεθοδολογία έξι σίγμα συνδυάζεται με την μεθοδολογία DMAIC που καθορίζεται από αρχικά από το define - measure - analyse - improve - control και την μεθοδολογία DMADV που καθορίζεται από τα αρχικά define - measure - analyse - design - verify και είναι εμπνευσμένες από τον κύκλο του Deming plan - do - check - act.

Η στατιστική απεικόνιση του Six Sigma περιγράφει ποσοτικά πως κάθε διαδικασία αποδίδει και αυτό είναι που την συνδέει με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αφού μπορεί να ενταχθεί και να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού καθώς και σε όλες τις λειτουργίες του. Συγχρόνως έχει ως στόχο την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων που είναι και στόχος της ολικής ποιότητας. Τέλος σχεδιάζει για να υλοποιεί, καθώς επίσης εκπαιδεύει στοιχεία που αναντίρρητα υπάρχουν και στην ολική ποιότητα. Η φιλοσοφία της εννοίας six sigma αντανακλά άμεσα την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας αφού δίνει στους οργανισμούς τις κατευθύνσεις να βελτιωθούν προς όλες τις εργασίες τους ώστε να ελαχιστοποιήσουν τους πόρους, τις ζημίες και τη μη ικανοποίηση των πελάτων τους. Λιγότερα λάθη και σφάλματα οδηγούν σε καλύτερη ποιότητα (Slack N. Chambers. & Johnston R., 2010).

## **1.7 Εργαλεία της διοίκησης ολικής ποιότητας**

Οι κύριες διαδικασίες ενός συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας θα μπορούσαν να ειπωθούν ως ο προγραμματισμός της ποιότητας, ο έλεγχος της και τελικά η αξιολόγηση της για βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Κατά την πορεία εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας, χρησιμοποιούνται κάποια εργαλεία τα οποία δημιουργήθηκαν είτε για να αντιμετωπίζουν είτε για να προλάβουν δυσκολίες και προβλήματα διεργασιών κυρίως στην φάση του ελέγχου της ποιότητας, αλλά και

σαν κομμάτι της αρχής για συνεχή βελτίωση. Τα πιο γνωστά εργαλεία αναφέρονται πιο κάτω.

Φύλλα ελέγχου: Τα φύλλα ελέγχου είναι ειδικά διαμορφωμένες φόρμες που χρησιμοποιούνται για την καταγραφή της συχνότητας εμφάνισης των χαρακτηριστικών ποιότητας ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Τα μετρούμενα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι μεταβλητές όπως για παράδειγμα βάρος, διαστάσεις κ.λ.π. ή διάφορες ιδιότητες όπως για παράδειγμα βαμμένο ή όχι.

Διαγράμματα Pareto: Τα διαγράμματα Pareto στηρίζονται στην ομώνυμη αρχή που διατυπώνεται ως εξής: «Το 80% ενός προβλήματος οφείλεται μόνον στο 20% των πιθανών αιτιών, ενώ μόνο το 20% του προβλήματος οφείλεται στο 80% των αιτιών». Δηλαδή η προσπάθεια θα πρέπει να εστιασθεί στα λίγα και ουσιαστικά για την βελτίωση της ποιότητας.

Διαγράμματα διασποράς: Τα διαγράμματα αυτά είναι δύο μεταβλητών και έχουν ως στόχο την πιθανή ανεύρεση σχέσης μεταξύ των δύο μεταβλητών η οποία σχέση δύναται να είναι θετική απαγορευτική ή και κάποιες φορές να μην μπορεί να προσδιοριστεί.

Διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος: Είναι διαγράμματα που συνδέουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ποιότητας με τις πιθανές αιτίες που το δημιούργησαν. Τα διαγράμματα αυτά αναπτύχθηκαν από τον K. Ishikawa και μπορούν να συνδέσουν τα παράπονα των πελατών με τις αιτίες στην παραγωγική αιτία που τα δημιούργησαν. Εξ' αιτίας της μορφής τους που μοιάζει με σκελετό ψαριού, με το αποτέλεσμα στην κορυφή του σκελετού και τα πιθανά αίτια στα πλάγια, ονομάζονται και διαγράμματα «ψαροκόκαλο».

Ιστόγραμμα: Το ιστόγραμμα είναι μια γραφική απεικόνιση κατανομής συχνοτήτων των δεδομένων που συγκεντρώνονται για μια μεταβλητή. Από το σχήμα μπορούμε να αντιληφθούμε την τιμή της και την σημαντικότητα της μεταβλητής. Πρόκειται για μια πολύ συνήθης γραφική απεικόνιση στατιστικών συχνοτήτων περιοχών τιμών ενός μεγέθους.

Διάγραμμα Διασποράς: Το διάγραμμα διασποράς δείχνει την σχέση δυο μεταβλητών. Εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ τους απεικονίζεται με τιμές σε σημεία, τα σημεία θα ακολουθούν την πορεία μιας γραμμής ή καμπύλης. Σκοπός είναι να βρεθεί η σχέση(εάν υπάρχει), μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος.

Διάγραμμα σαφήνειας: Με το διάγραμμα συνάφειας συγκεντρώνουμε ιδέες. Χρησιμοποιείται από ομάδες που θα ταξινομήσουν και θα δομήσουν τις ιδέες με σκοπό να αποσαφηνίσουν τις πληροφορίες, να κατανοήσουν το πρόβλημα και έτσι να μπορέσουν να το λύσουν.

Καταιγισμός ιδεών (brainstorming): Ο καταιγισμός ιδεών είναι μια δραστηριότητα που προωθεί την ομαδική συμμετοχή και παροτρύνει τους συμμετέχοντες στην εύρεση όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών. Οι συμμετέχοντες σε μια συνάντηση καταιγισμού ιδεών έχουν κληθεί με βάση τη γνώση και εμπειρία τους. Ενθαρρύνεται η παραγωγή τυχαίων αυθορμητών ιδεών.

Επώνυμη Ομαδική Τεχνική: Οι συμμετέχοντες βρίσκονται γύρω από ένα τραπέζι και λειτουργούν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο. Κάθε συμμετέχων σκέφτεται μόνος του, καταγράφει τις ιδέες του που αφορούν την επίλυση ενός προβλήματος και αργότερα τις ανακοινώνει στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και έπειτα ξεκινά η συζήτηση.

Διάγραμμα Συσχέτισης: Σε ένα διάγραμμα συσχέτισης προσδιορίζονται οι σχέσεις μεταξύ διαφορετικών χαρακτηριστικών του προβλήματος, με σκοπό να φανεί ποια από αυτά είναι τα αίτια που δημιουργούν το πρόβλημα (Λογοθέτης, 2002).

## **1.8 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας**

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας αποσκοπούν στο να εντοπίσουν όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που προσφέρει μια επιχείρηση. Το ISO είναι ένας διεθνής οργανισμός που τυποποιεί τον τρόπο που οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να λειτουργούν, να παράγουν και να εμπορεύονται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ώστε να πληρούν τις απαιτήσεις ποιότητας. Τα πρότυπα αυτά έχουν διαμορφωθεί/καθοριστεί από την διεθνή

συνομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης ποιότητας (International Standardization Organization – διεθνής οργανισμός τυποποίησης). Είναι πολύ βοηθητικά ώστε οι επιχειρήσεις να οργανωθούν σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και έτσι να έχουν τις σωστές κατευθύνσεις. Τα πρότυπα ISO αποτελούν δυναμικό εργαλείο οργάνωσης και συνεχούς βελτίωσης. Για την πιστοποίηση μιας εταιρίας υπάρχουν διαπιστευμένοι φορείς Πιστοποίησης, που ελέγχουν την εφαρμογή του κάθε ISO καθώς και τη συμβατότητά του, σε σχέση με το πρότυπο και να εκδώσει το αντίστοιχο πιστοποιητικό. Η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να εφαρμόζει συνεχώς το πιστοποιημένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας να το εξελίσσει και να το βελτιώνει.

Το πρότυπο ISO 9001 είναι το πλέον παγκοσμίως διαδεδομένο πρότυπο διαχείρισης και σχετίζεται με τη διαδικασία παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας καθώς και στον έλεγχο των προμηθειών για να διασφαλιστεί ότι το προϊόν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών και προσφέρει αυτά τα οποία υπόσχεται. Έχει δημιουργηθεί ως οδηγός σωστών πρακτικών και προτύπων της παραγωγικής διαδικασίας για να διασφαλίσει την ποιότητα η οποία είναι με βάση διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα. Με πιο απλά λόγια είναι όλες οι ενέργειες που διασφαλίζουν την ποιότητα και την αξιοπιστία του προϊόντος. Η κατεύθυνση και πρακτικές του ISO 9001 έχουν ως στόχο την αποφυγή λαθών, παραλείψεων που μπορεί να οδηγήσουν σε σφάλματα, επιπλέον κόστη και να θέσουν την αξιοπιστία της εταιρίας σε κίνδυνο.

Ένα ακόμα γνωστό πρότυπό είναι και το πρότυπο ISO 14001, που αφορά την προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτό το πρότυπο πραγματοποιούν οτιδήποτε είναι εφικτό για να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Διασφαλίζει πως η επιχείρηση περιλαμβάνει τη χρήση φυσικών πόρων, το χειρισμό και την επεξεργασία των αποβλήτων καθώς και τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Χρησιμοποιώντας το πρότυπο ISO, οι επιχειρήσεις έχουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού πλέον η προστασία του περιβάλλοντος επιβάλλεται τόσο παγκόσμια όσο και νομοθετικά από το κάθε κράτος (Κέφης 2005).

## 1.9 Βραβεία ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί τρόπο οργάνωσης όλων των υπηρεσιών μιας εταιρίας. Οι πρακτικές ολικής ποιότητας αποτυπωθήκαν πολλά χρόνια πριν αλλά τις τελευταίες δεκαετίες παίρνουν σάρκα και οστά στις εταιρίες, αφού πλέον αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως πρακτικές που επηρεάζουν θετικά την διοίκηση και τις εργασίες της εταιρείας. Τα βραβεία ολικής ποιότητας, θα μπορούσαμε να πούμε πως δίνουν το έναυσμα για πιο έντονη αναζήτηση της ποιότητας εκ μέρους των επιχειρήσεων. Αποτελούν μια παγκόσμια αναγνώριση για σωστές πρακτικές ποιητικής εργασίας. Οι εταιρίες που θέλουν να συμμετέχουν, προσπαθούν να κερδίσουν ένα από τα βραβεία ολικής ποιότητας και να θεωρηθούν ως εταιρείες πρότυπο, αφού δεν νοείται να συμμετέχουν χωρίς να έχουν κατάλληλες πρακτικές οργάνωσης και κατ' επέκταση να είναι κερδοφόρες. Αναζητούν με επιμονή τις σωστές πρακτικές για την υλοποίηση της ολικής ποιότητας. Κύριος σκοπός των βραβείων ποιότητας είναι η υποστήριξη, αναγνώριση και προώθηση των προσπαθειών των επιχειρήσεων ώστε να εφαρμόσουν τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα βραβεία αποτελούν οδηγό σύγκρισης των δυνατοτήτων των υπόλοιπων εταιριών με τις βραβευμένες εταιρίες. Δίνουν την δυνατότητα για μια εσωτερική αξιολόγηση των υπόλοιπων εταιριών με σκοπό να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία όπου απαιτούνται παρεμβάσεις ώστε να οδηγηθούν και αυτές στην επιχειρηματική αριστεία και ανάπτυξη. Τέλος, η αναγνώριση της προσπάθειας και η επιβράβευση είναι στοιχείο που σε κάνει να προσπαθείς ακόμη περισσότερο, έτσι οι επιχειρήσεις βλέποντας πως οι προσπάθειες τους εκτιμώνται προσπαθούν περισσότερο και έτσι αποδίδουν, βελτιώνοντας όχι μόνο την εταιρική τους φιλοσοφία αλλά και την κοινωνία και οικονομία. Ο σκοπός των Εθνικών Βραβείων Ποιότητας είναι να προωθήσει την αντίληψη της ποιότητας, να κατανοήσει τις απαιτήσεις της ποιοτικής υπεροχής και να μοιράσει πληροφορίες επιτυχημένων στρατηγικών. Τα βραβεία απονέμονται συνήθως από οργανισμούς θεσμοθετημένους από το κράτος, με τη συμμετοχή κριτών και εξεταστών από δημοσίους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Στα πλέον αναγνωρισμένα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας βρίσκονται: το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (The EFQM Excellence Award), το Εθνικό (Αμερικάνικο) Βραβείο Ποιότητας «Malcolm Baldrige» (The Malcolm Baldrige National Quality Award) και το Ιαπωνικό Βραβείο Deming (The Deming Prize) (Κωσταγίολας Πέτρος, Κατελίδου Δάφνη, και Χατζοπούλου Μαρία, 2008).

## 1.10 Williams Edwards Deming ο πατέρας της ολικής ποιότητας

Ο Williams Edwards Deming γεννήθηκε το 1900 στις Η.Π.Α. ως φοιτητής το καλοκαίρι του 1920 εργαζόταν στην εταιρεία Western Electric Company του Σικάγου που λειτουργούσε με τη φιλοσοφία διοίκησης του επιστημονικού μάνατζμεντ του F. Taylor η οποία υποστήριζε ότι οι εργάτες πραγματοποιούν ένα μικρό αριθμό καθηκόντων κατά τρόπο μηχανιστικό και επαναληπτικό. Η σκέψη ήταν δικαίωμα και υποχρέωση μόνο του μάνατζμεντ. Επίσης, μάνατζμεντ του F. Taylor υποστήριζε πως τα λάθη ανιχνεύονταν στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας και οι εργάτες πληρώνονταν ανάλογα με την ποσότητα που παρήγαγαν. Η ποιότητα δεν λαμβανόταν υπόψη σε αυτή τη διαδικασία, αφού το κύριο ενδιαφέρον ήταν η ποσότητα παραγωγής. Ο Deming αντιλαμβανόμενος τα μειονεκτήματα τα του μάνατζμεντ του F. Taylor άρχισε να οραματίζεται την νέα μορφή διοίκησης, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία αποτέλεσε επανάσταση την οποία πίστεψαν πρώτοι η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων. Από τότε πλήθος επιστημόνων συνέβαλαν στην ανάπτυξη αυτής της φιλοσοφίας, όπως οι W.Shewhart, J. Juran, P. Crosby, Ishikawa κ.α.

Το 1949 τα ιαπωνικά προϊόντα αντιμετώπιζαν πρόβλημα στην ανταγωνιστικότητα της ποιότητας τους και έτσι η φιλοσοφία του Deming έγινε δεκτή με ενθουσιασμό από τους Ιάπωνες βιομηχάνους. Μετά από αυτό υπήρξε μια μεγάλη ανάπτυξη στην ιαπωνική βιομηχανία η οποία οφείλετε κατά κύριο λόγο στη φιλοσοφία και στις τεχνικές που ανέπτυξε ο Deming. Τριάντα χρόνια αργότερα ο Deming θα καλεστεί πίσω στην Αμερική αφού οι επιχειρηματίες βλέποντάς το ιαπωνικό θαύμα θα θελήσουν να υιοθετήσουν στην παραγωγική διαδικασία τη διοίκησης ολικής ποιότητας.

Ο Deming στη φιλοσοφία του δίνει έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Κατά τον Deming, η μεταβολή αυτή αποτελεί την κύρια αιτία της κακής ποιότητας των προϊόντων. Υποστηρίζει ότι η υψηλή ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα και οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτό βεβαίως μπορεί να θεωρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις και γι' αυτό διατύπωσε και την αλυσίδα αντίδραση, η οποία συνδέει την ποιότητα, την παραγωγικότητα, το μερίδιο αγοράς και την εργασία.



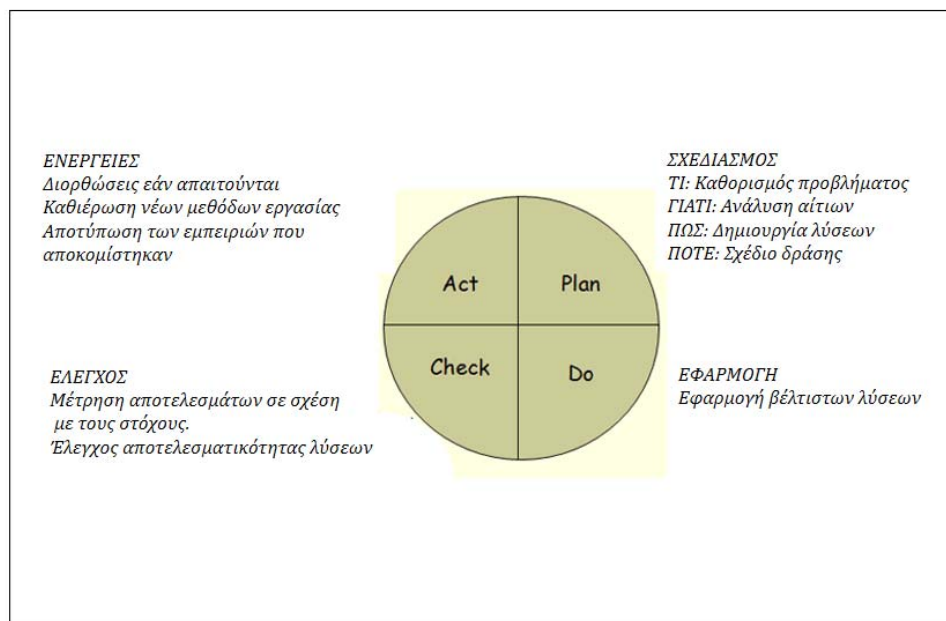
Αν και πατέρας της διοίκησης ολικής ποιότητας που στηρίζεται στην συνεργασία όλων των τμημάτων και ομαδικής εργασίας, ο Deming ισχυρίζεται επίσης ότι η κύρια αιτία για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ανήκει στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας με ποσοστό 85% για τη διοίκηση και μόνο 15% για τους υπαλλήλους. Έτσι το 1980, διατύπωσε τα 14 σημεία για το μάνατζμεντ, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν να μετατραπεί ένας οργανισμός σε οργανισμό ποιότητας. Τα 14 σημεία του Deming είναι:

1. Συνέχεια και συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Η διοίκηση δεν πρέπει να ενδιαφέρεται για το γρήγορο κέρδος.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση και δέσμευση ότι αποδέχεται το νέο τρόπο σκέψης.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή επιθεώρηση του προϊόντος για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους και κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών.
6. Καθιέρωση πρακτικής της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας.
7. Αποτελεσματική ηγεσία, προκειμένου να καθοδηγεί και να βοηθάει τους εργαζομένους να πραγματοποιούν την εργασία καλύτερα με μικρότερη προσπάθεια.
8. Αποβολή του φόβου των εργαζομένων, ο οποίος είναι ανασταλτικός παράγοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας.
9. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα και ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης.

10. Κατάργηση των συνθημάτων, των αφισών και των προτροπών, τα οποία ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού, έτσι ώστε τα άτομα να αισθάνονται υπερηφάνεια για την εργασία τους.
13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας (Δερβιτσιώτης 2005:51-53).

Ο κύκλος του Deming είναι ένα απλό και αποτελεσματικό μέσο που χρησιμοποιείται ως βάση για τη βελτίωση πολλών δραστηριοτήτων ποιότητας και προγραμμάτων εκπαίδευσης. Η λογική του κύκλου, όπως φαίνεται και πιο κάτω στο σχήμα 1, είναι ότι όλα ξεκινούν από το πρώτο στάδιο, αυτό του σχεδιασμού. Στη συνέχεια ακολουθεί η εφαρμογή του σχεδίου όπου και υλοποιείται το πλάνο. Έπειτα οι απαραίτητοι έλεγχοι λαμβάνουν χώρα και οι δοκιμές για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συμμόρφωση με το αρχικό πλάνο. Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο γίνονται οι απαραίτητες διαρθρωτικές ενέργειες και τα νέα δεδομένα έτσι ώστε η ποιότητα της παραγωγής να επιτευχθεί σε μεγαλύτερη κλίμακα (Δερβιτσιώτης 2005).

Ο κύκλος του Deming είναι ένα απλό και αποτελεσματικό μέσο που χρησιμοποιείται ως βάση για τη βελτίωση πολλών δραστηριοτήτων ποιότητας και προγραμμάτων εκπαίδευσης. Η λογική του κύκλου είναι ότι όλα ξεκινούν από το πρώτο στάδιο αυτό του σχεδιασμού, στη συνέχεια ακολουθεί η εφαρμογή του σχεδίου και υλοποιείται το πλάνο, έπειτα οι απαραίτητοι έλεγχοι και δοκιμές για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συμμόρφωση με το αρχικό πλάνο, ενώ στο τέλος τέταρτο και τελευταίο στάδιο γίνονται οι απαραίτητες διαρθρωτικές ενέργειες και τα νέα δεδομένα έτσι ώστε η ποιότητα της παραγωγής να είναι σε μεγαλύτερη κλίμακα. (Δερβιτσιώτης 2005:51-53)



Σχήμα 1: Κύκλος Deming (Κέφης, 2005:123)

Πλέον η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υλοποιείται και να αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο παγκοσμίως. Βασικός λόγος είναι ότι η ποιότητα αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της εταιρίας. Συγκεκριμένα ο Λογοθέτης αναφέρει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια κουλτούρα. Εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα με την ανάμειξη όλων, στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων. Γίνονται προσπάθειες για να βρεθεί ο ιδανικότερος τρόπος ώστε μετρηθεί η ποιότητα καθώς και η αντίληψη των πελατών, ώστε να καταστεί εφικτό οι επιχειρήσεις να μεταφέρουν στην παραγωγή, στην εργασία και κατ' επέκταση στην αντίληψή του κάθε εργαζόμενου, τον τρόπο δουλειάς ώστε να πετύχουν την επιθυμητή ποιότητα. Ο βασικός προσανατολισμός είναι αναμφισβήτητα πελάτης. Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση, διότι είναι διευρυμένη να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Υπενθυμίζεται ότι οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές ή οι χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην

επιχείρηση (Δερβιτσιώτης,2005). Πολλές επιχειρήσεις τείνουν να μην χρησιμοποιούν αποκλειστικά την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά να εντάσσουν εργαλεία και πιστοποιητικά ποιότητας στο τρόπο δουλειάς τους επιβεβαιώνοντας πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ενδεχόμενος ένα σημαντικό κομμάτι στην διοίκηση έστω και αν δεν αποτελεί το μοντέλο διοίκηση της επιχείρησης.

Συμπεραίνουμε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να υπάρξει ολοκληρωτικά σε ένα οργανισμό ή μερικώς, όπως για παράδειγμα όταν χρησιμοποιούνται στοιχεία της όπως για παράδειγμα τα πιστοποιητικά ασφάλειας ISO να υπάρχουν σε άλλες μορφές διοίκηση. Παραδόξως δεν μπορεί να ορισθεί με ένα και μόνο τρόπο. Ο πιο ολοκληρωμένος ορισμός που μπορούμε να δώσουμε μετά το τέλος του κεφαλαίου είναι πως η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να οριστεί ως η υλοποίηση των προδιαγραφών που έχουν οριστεί με βάση την ποιότητα για την δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με στενή συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων και ίδιοι οι φορείς είναι που θα πρέπει να διασφαλίσουν τη ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας. Στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η μείωση του κόστους και η δημιουργία καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών, η γρηγορότερη ανταπόκριση στην παραγωγή και η μείωση όλων των συνθήκων που αλλοιώνουν την ποιότητα. Η ποιότητα αντικατοπτρίζει την κουλτούρα της επιχείρησης και είναι ευθύνη όλων (Κέφης,2014).

Έπειτα από τον ορισμό, μπορεί να διακρίνει κάποιος και τα τυχόν εμπόδια για μια διοίκηση ολικής ποιότητάς. Ως αρχικό εμπόδιο θα μπορούσαμε να ορίσουμε την έλλειψη γνώσης όσον αφορά τις αρχές και τις αξίες της, αφού επιχειρήσεις αδυνατούν να υλοποιήσουν σωστά τις αρχές διοίκησης και τα πρότυπα του μοντέλου διοίκησης όταν δεν έχουν την κατάλληλη γνώση, εκπαίδευση και κατεύθυνση από ειδικούς. Ξεκινούν με στόχο την ολική ποιότητα, αλλά πράττουν με βάση τα δικά τους θέλω και πιστεύω αποφασίζουν για το ποια εργαλεία θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και έτσι ώστε να υλοποιηθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει σαφές πλάνο στρατηγικής με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η επιτυχημένη εφαρμογή της. Επίσης απαραίτητη είναι και η διάθεση πόρων, που θα θέσουν την επιχείρηση ικανή να εντάξει την ολική ποιότητα μέσα σε έναν οργανισμό. Συχνά η ηγεσία της εταιρείας αρνείται να παραχωρήσει αυτά τα κονδύλια αφού τα θεωρεί ως αχρείαστο κόστος. Ένα ακόμα εμπόδιο είναι η αλλαγή στάσεων. Οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται στις αλλαγές,

παραμένοντας προσκολλημένοι στις παραδοσιακές μεθόδους, τις οποίες θεωρούν ασφαλείς, με αποτέλεσμα να μην θέλουν να αλλάξουν.

Απεικονίζοντάς τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, δημιουργείται το ερώτημα κατά πόσον η επικοινωνία παίζει κεντρικό ρόλο ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να σκέφτονται, να αντιλαμβάνονται και να λειτουργούν ομαδικά κάτω από τον ίδιο ολικό τρόπο σκέψης και κουλτούρα. Η συμμετοχή όλων σε μια κοινή αναζήτηση ολικής ποιότητας, με ομαδικό πνεύμα, θα οδηγήσει αναμφισβήτητα σε αυξημένη ανάγκη επικοινωνίας, μελετάτε στο επόμενο κεφάλαιο ώστε να διερευνηθεί κατά πόσον αναπροσαρμόζεται μέσα στην διοίκησης ολικής ποιότητάς και συμβάλει στην ομαλή λειτουργία της διοίκησης.

## Κεφάλαιο 2

# Επικοινωνία

### 2.1 Ορισμός της επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι η διαδικασία μετάδοσης εννοιών από ένα πομπό προς κάποιο δεκτή (Κατσάλης2002:19). Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία συναλλαγής για τη δημιουργία μηνυμάτων, απαιτεί τουλάχιστον δυο ανθρώπους, είτε ομαδική συζήτηση είτε σε μια δημόσια ομιλία. Οι άνθρωποι που επικοινωνούν είναι αμοιβαία υπεύθυνοι για το τι συμβαίνει (Verderber,1998). Η επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός επιθυμεί να μεταβιβάσει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο που αυτός πιστεύει, σε ένα δέκτη, με στόχο να προκαλέσει σε αυτόν την επεξεργασία των ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων έτσι ώστε να συμφωνήσουν. Οι επιχειρήσεις είναι ένας συλλογικός σχηματισμός και στόχο έχει την επιτυχή υλοποίηση δραστηριοτήτων και υλοποίηση στόχων. Για τα πιο πάνω απαραίτητη προϋπόθεση είναι η οργανωτική επικοινωνία. Κάθε οργάνωση επηρεάζει την επικοινωνία και διαφοροποιεί την μορφή της επικοινωνίας (Miller,2006). Το ίδιο πιστεύεται για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ερευνάται στην προκείμενη περίπτωση. Πολλές επιστήμες όπως η ψυχολογία, η βιολογία, η κοινωνιολογία, έχουν προσπαθήσει να μελετήσουν τον άνθρωπο διαχρονικά και πως αυτός επηρεάζει και επηρεάζεται από τις κοινωνικές δυνάμεις που τον περιβάλλουν. Έρευνες έδειξαν πως η ανθρώπινη πράξη, οι ανθρώπινες φιλοδοξίες και η ανθρώπινη συμπεριφορά βρίσκουν διέξοδο με τους τρόπους ομιλίας, της γλώσσας και της γραπτής αναφοράς. Γενικά προκύπτουν από μια μορφή επικοινωνίας για να καταλήξουν σε μια συμπεριφορά η οποία επηρεάζει την μετέπειτα πορεία των ατόμων που εκτέθηκαν στην επικοινωνία (Κανελλόπουλος Χ.,1995).

## 2.2 Η διαδικασία επικοινωνίας

Η επικοινωνία ξεκινά από την στιγμή που ένα άτομο, ο λεγόμενος πομπός ή αποστολέας θέλει να μεταφέρει και να μεταδώσει αυτό που σκέφτεται σε ένα άλλο άτομο που ονομάζεται δέκτης. Η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε νόημα με τη μορφή του μηνύματος ονομάζεται κωδικοποίηση και είναι διανοητική διαδικασία. Για να είναι η κωδικοποίηση αποτελεσματική, πρέπει ο αποστολέας καταρχήν να σκεφτεί με ποιον θέλει να επικοινωνήσει και για ποιο λόγο. Τα πιο πάνω καθορίζουν αν θα ακολουθηθεί άμεση ή έμμεση οδός επικοινωνίας, το μέσον εκφράσεως, το είδος της επικοινωνίας, το χρόνο επικοινωνίας και τα βοηθητικά μέσα επικοινωνίας, που πιθανόν πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί ο σκοπός της επικοινωνίας με τον παραλήπτη-δέκτη. Η αντίδραση του δέκτη στο μήνυμα θα είναι και η αφετηρία για να κατανοηθεί εάν το μήνυμα είναι ταυτόσημο σε δέκτη και πομπό. Με αλλά λογία η επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί η δράση και η αντίδραση σε ένα ή περισσότερα μηνύματα μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων. Το μήνυμα μπορεί να δεχτεί διάφορους θορύβους από το περιβάλλον αλλά και χρωματισμούς από τον δέκτη, δυνατές για να δημιουργήσουν διαστρεβλώσεις γι' αυτό και η αποκωδικοποίηση του είναι ίσως το πιο σημαντικό μέρος της επικοινωνίας. Η αποκωδικοποίηση είναι και αυτή μια διανοητική λειτουργία κατά την οποία ο δέκτης αυτή την φορά μετατρέπει το μήνυμα του πομπού σε νόημα. Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και με τη διανοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλαδή, σε νόημα δίνοντας σημασία στις λέξεις, τις κινήσεις και τα σύμβολα του πομπού. Το τελευταίο στάδιο της επικοινωνιακής πράξης είναι η ανατροφοδότηση που αντιστοιχεί στην κατάσταση όπου πομπός και δέκτης που επαληθεύουν πως έχουν κατανοήσει το νόημα και αισθάνονται τα ίδια πράγματα. Τότε το νόημα του πομπού και η πληροφορία είναι έτοιμη προς κατανάλωση (Verderber,1998).

Η επικοινωνία πρέπει να έχει πολύ καλές βάσεις σε έναν οργανισμό. Η επικοινωνιακή σχέση σύμφωνα με τον Gordon, εξυπηρετεί τέσσερις βασικές λειτουργίες (Gordon, 1993):

1. Την παροχή πληροφοριών σε όλους ώστε να είναι εφικτή η λήψη αποφάσεων.

2. Τον έλεγχο της οργάνωσης μέσα από τον καθορισμό των καθηκόντων, της μορφής της εξουσίας και τη διευκρίνιση των κανόνων και των υποχρεώσεων.
3. Τη δημιουργία κινήτρων και θέλησης για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης
4. Την έκφραση αισθημάτων.

Η απόκτηση της ικανότητας της επικοινωνίας είναι αποτέλεσμα πνευματικών φαινομένων και ικανότητας κατανόησης στόχων, η δημιουργία καλών σχέσεων και βασικών στοιχείων συμπεριφοράς. Η διαδικασία της επικοινωνίας διέπεται από βασικές αρχές έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική. Πρέπει να είχε σκοπό να είναι συνεχής και είναι η επικοινωνία είναι προϊόν εκμάθησης (Verderber,1998).

## **2.3 Μορφές επικοινωνίας**

Οι μορφές επικοινωνίας σε μια επιχείρηση ποικίλουν. Η μορφή που θα επιλέξει να εφαρμόσει η επιχείρηση εσωτερικά και εξωτερικά θα πρέπει να επιλεγθεί με βάση τους στόχους της. Ιδανικό θα ήταν να ακολουθείται περισσότερο από μια μορφή ώστε να αποφεύγονται οι παραλείψεις της κάθε μορφής. Έτσι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτευχθεί και μια άρτια μορφή επικοινωνίας. Οι μορφές επικοινωνίας μπορεί να συνδέουν πρόσωπο με πρόσωπο, πρόσωπο με ομάδα και ομάδα και μέσα από την επικοινωνία παράγεται μια αμφίδρομη σχέση δυο ή περισσότερων ατόμων. Η χρήση της επικοινωνίας μπορεί να υπάρξει σε προγραμματισμένες ή μη προγραμματισμένες δραστηριότητες για να συμβάλει στον καθορισμό και συντονισμό εργασιών, στην υποβολή προτάσεων και εξωτερίκευση σκέψεων και ερωτημάτων καθώς και την ενημέρωση.

### **2.3.1 Κάθετη επικοινωνία**

Κάθετη επικοινωνία είναι κάθε μορφή μεταβιβάσεως πληροφοριών και οδηγιών, μεταξύ των διαφόρων εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια της ίδιας της επιχείρησης. Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. Στην καθετή επικοινωνία συναντάμε την άνω προς τα κάτω επικοινωνία και αντίστροφα. Λόγω της μεγάλης απόστασης μεταξύ της ανώτερης και



της κατώτερης διοίκησης και των πολλών διοικητικών επιπέδων που παρεμβάλλονται κατά την αποστολή ενός μηνύματος, παρατηρείται πολύ συχνά αλλοίωση της αρχικής πληροφορίας και αυτό αποτελείται το σημαντικότερο μειονέκτημα.

### **1. Άνω προς τα κάτω-καθοδική επικοινωνία**

Η άνω προς τα κάτω επικοινωνία αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Αυτό μπορεί να γίνει είτε προφορικά είτε γραπτώς και έχει ως στόχο την κατανόηση των σκοπών της επιχείρησης. Οι πομποί στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι τα διοικητικά στελέχη και οι δέκτες, οι εργαζόμενοι οι οποίοι θα εκτελέσουν οποιαδήποτε οδηγία θα πάρουν από αυτή την επικοινωνία. Τα κύρια θέματα συζήτησης αυτής της επικοινωνίας είναι ο συντονισμός εργασιών και η παρακίνηση εργαζομένων. Σε αυτή την επικοινωνία θα μπορούσαμε να πούμε πως υπάρχει μεγάλο χάσμα αφού τα θέλω της διοίκησης δεν συνδέονται με τα θέλω των εργαζομένων.

### **2. Κάτω προς τα πάνω επικοινωνία**

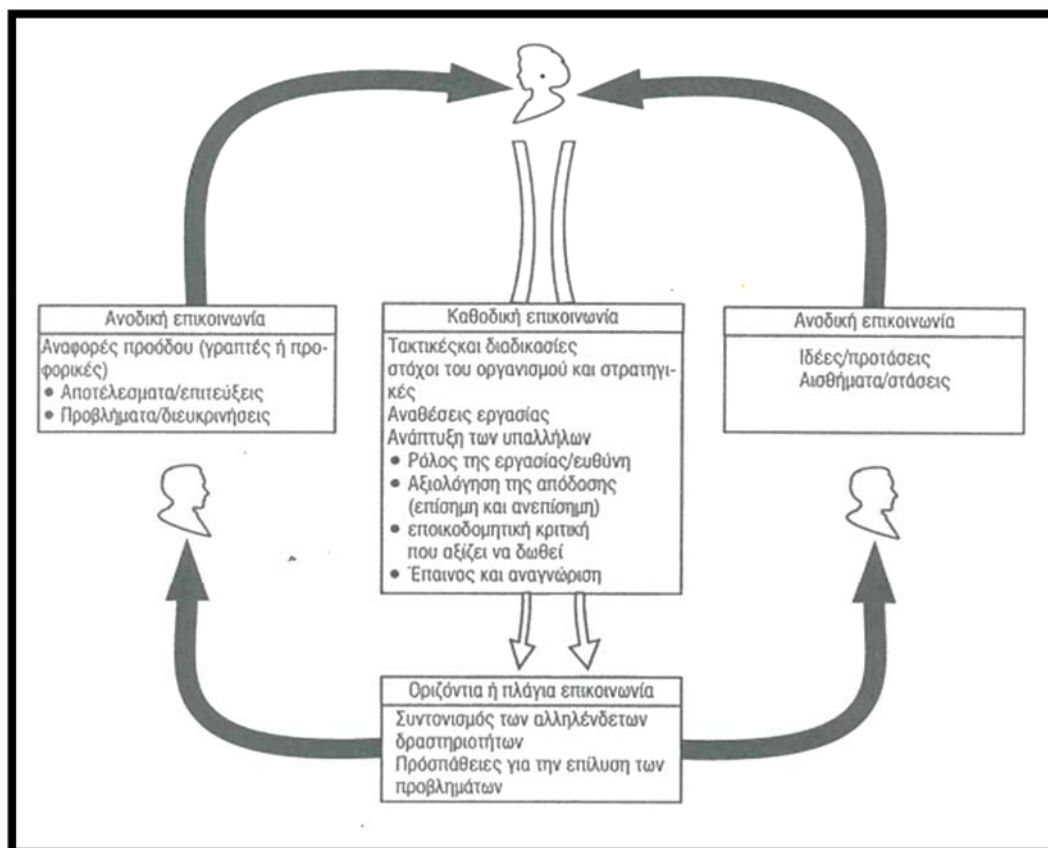
Η επικοινωνία υπάρχει όταν οι εργαζόμενοι στέλνουν μηνύματα στην διοίκηση σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, προτείνουν ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, γνωστοποιήσουν προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Οι εργαζόμενοι σε αυτή την περίπτωση είναι οι πομποί. Επομένως οι δέκτες είναι τα διοικητικά στελέχη. Εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν την συγκεκριμένη επικοινωνία είναι ερωτηματολόγια και έρευνες γνώμης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Συχνά οι οργανώσεις αγνοούν τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας. Αυτό έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα λειτουργίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

#### **2.3.2 Οριζόντια επικοινωνία**

Η μορφή αυτής της επικοινωνίας εκδηλώνεται κυρίως με την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μέσα στην επιχείρηση και με την επικοινωνία ομοιόβαθμων στελεχών και επικοινωνία σε διαφορετικά τμήματα. Η επικοινωνία μπορεί να έχει είτε επίσημη, τυπική μορφή, είτε ανεπίσημη, άτυπη μορφή. Η τυπική μορφή της οριζόντιας επικοινωνίας μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω των διαδικασιών, με την κυκλοφορία

αντιγράφων των διαφόρων γραπτών κειμένων. Η άτυπη μορφή της, πιθανόν να οδηγήσει πολλές φορές στην ανεξέλεγκτη διάδοση απόψεων, που περιέχει τον κίνδυνο της δημιουργίας φημών, οι οποίες μπορεί να έχουν δυσμενείς επιδράσεις πάνω στο ηθικό και την εν γένει αποδοτικότητα του προσωπικού. Συγχρόνως το κλίμα ανταγωνισμού που ίσως αναπτυχθεί μεταξύ τους ευνοεί την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία, στο συντονισμό.

Η επικοινωνία ως συντελεστής της αποδοτικότητας στα πλαίσια των οργανισμών συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ως το μέσο για την πληροφόρηση ως όργανο λήψης αποφάσεων ως μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και τέλος ως συντελεστής διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος (Himstreet, Baty, Lehman,1998).



Σχήμα 3: Η ροή της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό (Himstreet, Baty, Lehman,1998:35)

## 2.4 Λειτουργίες που εξυπηρετεί η διαδικασία της επικοινωνίας

Οι Scott και Mitchell έχουν διαπιστώσει και περιγράψει τις κύριες λειτουργίες τις οποίες η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην επιχείρηση. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

### Συναισθήματα

Ένα μεγάλο μέρος από το περιεχόμενο της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων έχει συναισθηματικό χαρακτήρα. Η επικοινωνία, επίσημη και ανεπίσημη, είναι ένα βασικό μέσο για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ατόμων. Άλλωστε η επικοινωνία είναι το μέσω έκφρασης κάθε ατόμου και το συναίσθημα είναι αυτό που διακατέχει την ροή της τις περισσότερες φορές. Μέσω της επικοινωνίας οι υπάλληλοι μπορούν να εκφραστούν δηλώνοντας είτε την ικανοποίησή τους είτε την δυσαρέσκεια τους για τον τρόπο εργασίας τους αλλά και για το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Στην έκφραση συναισθημάτων είναι προτιμότερο να μην υπάρχουν όρια και ο καθένας να εκφράζεται ελεύθερα.

### Κίνητρα

Η δεύτερη κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι να παρακινεί δίνοντας τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζομένους. Επιπρόσθετα κατευθύνει, ελέγχει και αξιολογεί την επίδοση των μελών της επιχείρησης. Η επικοινωνία είναι το κύριο μέσο ελέγχου υλοποίησης της εργασίας καθώς και ένα όπλο που διαθέτουν οι ηγέτες και εργαζόμενοι

### Πληροφορίες

Εκτός από τα συναισθήματα και τα κίνητρα, η επικοινωνία εξυπηρετεί και μια άλλη ζωτική λειτουργία, την πληροφόρηση, που είναι απαραίτητη για τη λήψη των αποφάσεων. Στη σημερινή εποχή η πληροφορία ρέει άφθονα και με γοργούς ρυθμούς. Επομένως η επικοινωνία θα πρέπει να εντάσσεται και να έχει τους ταυτοσήμους ρυθμούς.

Έλεγχος

Η επικοινωνία συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της επιχείρησης και πως αυτή κατευθύνει την ροή εργασίας. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν και να μεθοδεύσουν προς την σωστή κατεύθυνσή τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και τη χρησιμοποίηση των επίσημων καναλιών επικοινωνίας. Τα οργανογράμματα, οι τακτικοί έλεγχοι, οι συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και στελεχών αντιπροσωπεύουν τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας μέσα σε μια επιχείρηση (William Scott and Terence Mitchell, 1976).

## 2.5 Δίαυλοι επικοινωνίας

Εκτός από το περιεχόμενο και την κατεύθυνση της επικοινωνίας, ένας σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματική ροή της επικοινωνίας είναι οι δίαυλοι. Η πληροφορία μπορεί να διατυπωθεί προφορικά πρόσωπο προς πρόσωπο, μέσω εγγράφων ή μέσω τηλεφώνου ή υπολογιστή, δελτίων τύπου. Η διοίκηση και εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν δουλέψει όλα τα στοιχεία που συνθέτουν την επικοινωνία αφού, μέσα στις διοικητικές δεξιότητες που χρειάζονται είναι και το ταλέντο στην επικοινωνία. Ας εξετάσουμε αναλυτικά παρακάτω, ποια τα βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης διαδικασίας επικοινωνίας. Ο πιο πιθανός δίαυλος επικοινωνίας στους κλασικούς οργανισμούς είναι ο γραπτός λόγος, με την μορφή εγχειριδίων, παραγγελιών, δηλώσεων αποστολής, κανόνων και αξιολόγησης επιδόσεων, μιας και η γραπτή επικοινωνία αντανακλά την αρχή της “τάξεως”. Η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους: προφορικώς, γραπτώς, με τη γλώσσα τους σώματος. Οι εκφράσεις προσώπου, η οπτική επαφή, ο τόνος και η χροιά της φωνής συνεισφέρουν στην απόδοση νοήματος. Επιπλέον θα πρέπει να είναι περιεκτική και ακριβής στο νόημα της και να λαμβάνει χωρά με το ελάχιστο κόστος. Εάν έστω και ένας τρόπος επικοινωνίας είναι λανθασμένος, υπάρχει σοβαρός κίνδυνος η ιδέα του μηνύματος να αποκωδικοποιηθεί διαφορετικά από τον αποδεκτή. Θα πρέπει να υπάρχει σαφήνεια έκφρασης και ευφράδεια λόγου, τα προφορικά μηνύματα να είναι εύστοχα και να συμβαδίζουν με τα σφυριζόμενα (John R. Schermerhorn, 2012).

Σε μια επιχείρηση η επικοινωνία επιδιώκει τη μεταφορά στόχων σε διάφορα επίπεδα εντός και εκτός επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στα ερεθίσματα και επικοινωνούν ώστε να εκτελέσουν την εργασία τους, στο σωστό χρόνο χωρίς λάθη. Είναι ουσιαστικό να υπάρχει μια σωστή μορφή επικοινωνίας γιατί μόνο έτσι διασφαλίζεται η σωστή λειτουργία της επιχείρησης και γίνονται σκόπιμες ή οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών, οδηγιών κ.λπ. μεταξύ των εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

## 2.6 Αρχές επικοινωνίας

Σε κάθε περίπτωση επικοινωνίας υπάρχουν αρχές που διέπουν και καθορίζουν την αποτελεσματικότητά της. Σαν πρώτη αρχή είναι η αρχή της ειλικρίνειας, όπου η επικοινωνία αποβλέπει στην αποκατάσταση της καλής πίστεως και της αμοιβαίας κατανόησης. Συνεπώς για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη πρέπει να διακρίνεται από τα στοιχεία της τιμιότητας, της ειλικρίνειας και ευθύτητας. Δεύτερη αρχή θεωρείται η αρχή της σαφήνειας και απλότητας. Με τη τήρηση των προαναφερόμενων αρχών, επιτυγχάνεται η σωστή επικοινωνία για να μεταδοθεί ένα σαφές το μήνυμά. Αρχή της συντομίας και της πληρότητας είναι η προσπάθεια μας να πετύχουμε τη συντομία χρησιμοποιώντας λιτότητα, δηλαδή πολύ λίγες λέξεις ή φράσεις. Σε περίπτωση που δεν εφαρμόσουμε την αρχή της συντομίας, υπάρχει κίνδυνος να μη μπορέσουμε να αναπτύξουμε αρκετά όλα όσα θέλουμε να πούμε (Βαλασίδης, 1985).

## 2.7 Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες

Η στρατηγική των ενδοεπιχειρησιακών επικοινωνιών βασίζεται σε αναλύσεις για τα ακόλουθα:

- 1 Τι θέλει να πει η διοίκηση;
- 2 Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι;

3 Ποιες πληροφορίες πρέπει να παρέχονται και ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη μεταβίβαση ή τη λήψη πληροφοριών;

***Τι θέλει να πει η διοίκηση;***

Αυτό που θέλουν να πουν οι μάνατζερ στους υπαλλήλους τους είναι οι στόχοι, οι οποίοι πρέπει να ειπωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να ωθήσουν τους υπαλλήλους να δράσουν με τρόπο ώστε να ταυτιστούν από μόνοι τους με την εταιρία. Η παρακίνηση προέρχεται κυρίως από τον έπαινο που χάρης τη δίκης τους συνεισφοράς οι στόχοι της εταιρίας επιτευχθήκαν.

***Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι;***

Η διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τι έχουν ανάγκη να ακούσουν οι εργαζόμενοι έτσι ώστε να μπορεί να σχεδιάζει τη στρατηγική των επικοινωνιών της. Οι υπάλληλοι επιθυμούν πρωτίστως να ακούσουν και να συζητήσουν για τα ζητήματα εκείνα που τους επηρεάζουν άμεσα. Τα ζητήματα αυτά είναι οι αλλαγές στις μεθόδους και τις συνθήκες εργασίας, οι αμοιβές, οι ρυθμίσεις για την υπερωριακή απασχόληση και σχέδια της εταιρίας που επηρεάζουν τις αποδοχές ή την ασφάλειά τους και οι αλλαγές στους όρους και στις συνθήκες απασχόλησης. Η πληροφόρηση για το τι απασχολεί τους εργαζομένους έρχεται μέσα από ερωτηματολόγια, έρευνες στάσεων, ακούγοντας προσεκτικά τι λένε, στις ανεπίσημες συζητήσεις τους και αναλύοντας τα παράπονά τους, με σκοπό να βελτιώσει την επικοινωνία.

***Ποια τα προβλήματα που προκύπτουν στην μεταβίβαση ή λήψη πληροφοριών;***

Διάφορα προβλήματα μπορεί να προκύψουν από την αδυναμία επικοινωνίας ή κακής επικοινωνίας είτε στην λήψη είτε στη μεταβίβαση πληροφοριών, έτσι θα πρέπει να εντοπισθούν και να αναλυθούν. Κάθε εργαζόμενος, σε όποιο ιεραρχικό επίπεδο και αν ανήκει, μπορεί να θέτει τις ιδέες και ενδεχομένως και τις αντιρρήσεις του. Οι αναλύσεις αυτές είναι χρήσιμες για την δημιουργία σωστών δίαυλων επικοινωνίας καθώς και την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων. Επίσης γόνιμο θα ήταν να χρησιμοποιούνται σε προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού (Χυτήρης,2001).

## 2.8 Στρατηγικές επικοινωνίας

Για την αντιμετώπιση προβλημάτων σε ατομικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο ομάδας, παρατίθενται στρατηγικές αποτελεσματικής ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, μερικές από τις οποίες ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους.

1. Συνεχή ενημέρωση του προσωπικού.
2. Αποσαφήνιση των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς του προσωπικού.
3. Περιοδική διερεύνηση των στάσεων του προσωπικού που έχει ως στόχο να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας στο περιβάλλον εργασίας ώστε να ληφθούν μέτρα βελτίωσης και αλλαγής.
4. Εισαγωγή ενός συστήματος εισηγήσεων ή υποδείξεων που θα έχει ως κατεύθυνση τις προτάσεις που έγιναν από το προσωπικό και που μπορούν να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να επιβραβεύονται για την προσπάθεια τους είτε μέσω ηθικών αλλά και υλικών βραβείων.
5. Εφαρμογή της πολιτικής της «ανοικτής θύρας». Έχει ως στόχο όλοι να είναι ισότιμοι όσο αφορά την πληροφόρηση και έκφραση ιδεών καθώς και τις αντιρρήσεις για την άποψη της ηγεσίας.
6. Αύξηση του ορίου άσκησης εποπτείας, για τη δημιουργία μιας πιο πλατιάς διαρθρωτικής δομής.
7. Εισαγωγή ενός συστήματος διευθέτησης παραπόνων. Είναι πολύ σημαντικό να νιώθει ο εργαζόμενος ότι τα παράπονα εισακουστήκαν στις περιπτώσεις εκείνες που κάποιος θεωρεί ότι αδικείται ή αντιμετωπίζει κάποιο άλυτο πρόβλημα.
8. Μέσω περιοδικών συσκέψεων και συναντήσεων όλων των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης, για ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών.

9. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του. Όταν το μήνυμα έχει σαφήνεια και συνοχή. Τότε ο δέκτης μπορεί να αναλάβει με ενδιαφέρον το μήνυμα και να δράσει προς όφελος του μηνύματος που δέχθηκε από τον πομπό.

10. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων που είναι ο τελικός στόχος της Οργάνωσης και κάθε επικοινωνίας που γίνεται.

11. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος.

12. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση. Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Η ακρόαση είναι ίσως η πιο σημαντική διάσταση της επικοινωνίας, θα πρέπει να είναι προσεκτική και μακριά από θορύβους και προκαταλήψεις για το άτομο που έχει απέναντι του είτε για αυτά που ακούει είτε για αυτά που θα πει.

13. Η ειλικρίνεια θα πρέπει να υπάρχει στην επικοινωνία. Οι σχέσεις στις επιχειρήσεις αναπτύσσονται με βάση την καθημερινή επικοινωνία. Εάν δεν υπάρχει η ειλικρίνεια τότε σύντομα θα φανεί και θα υπάρξει ρήξη στις σχέσεις που θα επηρεάσει την πορεία της εταιρίας.

14. Για να υπάρχει μεγάλη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα κανάλια και μέσα (Κανελλόπουλος, 1995).

## **2.9 Αποτελεσματική επικοινωνία**

Η επικοινωνία είναι μια σχεδόν μια καθημερινή διαδικασία. Ξεκινά με την δημιουργία ενός μηνύματος και έπειτα την προσπάθεια μετάδοσης και ερμηνείας του με κύριο στόχο την μετάδοση πληροφοριών. Προϋποθέτει τουλάχιστον δύο άτομα, τον αποστολέα και τον αποδέκτη ή αλλιώς πομπό και δεκτή. Οι λέξεις, οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, οι αποχρώσεις της φωνής και η ομιλία μεταφέρουν πληροφορίες που έχουν νόημα εάν όμως αν ο αποδέκτης δεν έχει κατανοήσει ακριβώς την πληροφορία που του μεταδόθηκε τότε η επικοινωνία θεωρείται προβληματική. Μια ευρέως γνωστή διοικητική θεωρία είναι διοικητική θεωρία για την αξία επικοινωνίας είναι η θεωρία της «καλής επικοινωνίας». Η θεωρία



της «καλής επικοινωνίας» υποστηρίζει ότι μια εταιρεία μπορεί με την καλή και σωστή πληροφόρηση και με ευγένεια να πέτυχει ένα πνεύμα αφοσίωσης μεταξύ των ανθρώπων. Οι ανάγκες των μάνατζερ και της διοίκησης πρέπει να συνταιριάζουν έστω και αν είναι ευρέως αποδεκτό πως οι εργαζόμενοι έχουν και διαφορετικούς στόχους. Άρα η επικοινωνία δεν θα πρέπει να στερείται της σημασίας του στόχου της επιχείρησης. Αντίθετα θα πρέπει να συγκροτείται ένα άρτιο σύστημα επικοινωνίας ώστε να επιλύονται και να δημιουργούνται δαυλοί ενότητας έτσι ώστε όλοι να συμμετέχουν για ένα κοινό σκοπό. Η βελτίωση των επικοινωνιών είναι η λύση για την οπουδήποτε εργασιακή διαμάχη (Χυτήρης,2001). Η αξία και η σημασία της επικοινωνίας σε επιχειρήσεις όσο και στην κάθε ανθρώπινη σχέση είναι αξιοσημείωτη και αυτό γιατί πάνω από δυο άνθρωποι είναι σχεδόν αδύνατον να συνυπάρξουν και να δημιουργήσουν σχέση χωρίς κάποιο είδος επικοινωνίας μεταξύ τους. Ανάλογα με την επιχείρηση οι λόγοι επικοινωνίας ποικίλουν, και τα μέρη δένονται από αυτή την σχέση είτε για να καλύψουν ατομικές ανάγκες είτε για να καλύψουν ανάγκες ομαδική σχέσης. Ήδη από τις κλασικές θεωρίες της διοίκησης η επικοινωνία αναγνωρίζεται ως ένα στοιχείο που μπορεί να εξυπηρετήσει τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης και να συμβάλει στο να υπάρξει αποδοτικότερος συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της (Miller,2006). Η επικοινωνία πρέπει να αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την επιτυχή υλοποίηση των δραστηριοτήτων σε όλα τα διοικητικά μοντέλα. Πρέπει να βρίσκεται πάντα σε βελτίωση δοκιμάζοντας και εφαρμόζοντας καινούργια και πιο αποδοτικά εργαλεία πληροφοριακών συστημάτων. Θα πρέπει επίσης να υπάρχουν προσδιορισμένοι δίαυλοι επικοινωνίας και να είναι όσο πιο άμεσοι γίνεται. Οι συμμετέχοντες στην επικοινωνία θα πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς ώστε να αναπτύξουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες που χρειάζονται.

Όταν υπάρχει δυσκολία στην κατανόηση θα πρέπει να εστιάσουμε στους τρεις πιο κάτω παράγοντες:

1. Τις εσωτερικές υποθέσεις και τα σύμβολα που χρησιμοποιεί ο πομπός τα οποία μπορεί να μην αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα. Ένα σημαντικό λάθος που πραγματοποιείται στην επικοινωνία είναι πως υποθέτουμε πως όλοι αντιλαμβάνονται τα πράγματα όπως εμείς.
2. Τις υποθέσεις και τον τρόπο που ερμηνεύει η άλλη πλευρά τα λόγια του πομπού.

3. Την γλώσσα, την ερμηνεία των λέξεων (Κατσάλης, 2002).

Ωστόσο οι επικοινωνίες μπορούν να βελτιωθούν ακολουθώντας τις παρακάτω αρχές:

1. Όταν μεταδίδει κάποιος ένα μήνυμα θα πρέπει να προσαρμόσει την επικοινωνία του στα θέλω και ανάγκες του δεκτή. Ο πομπός θα πρέπει να προβλέπει το πως θα αντιδράσει ο δέκτης και τι επιπτώσεις θα έχει το μήνυμά του καθώς και αν πρέπει να το μεταδώσει προφορικά ή γραπτά. Χρειάζεται να αναπτυχθεί η ικανότητα της ενσυναίσθησης.

2. Χρησιμοποίηση της ανάδρασης. Για την επιπλέον βελτίωση της επικοινωνίας χρίζεται η ανάγκη για την ανάδραση η οποία είναι η πληροφορία που δίνει το αποτέλεσμα της μετάβασης του μηνύματος, για το πως δηλαδή αντέδρασε ο δέκτης.

3. Χρησιμοποίηση άμεσης, απλής γλώσσας. Όσο πιο απλά δοθεί το μήνυμα τόσο πιο μεγάλες είναι οι πιθανότητες να το κατανοήσει σωστά ο δέκτης. Είναι μεγάλο προσόν για τον πομπό να επιτυγχάνει με ακρίβεια λέξεων και σαφήνεια λόγου.

4. Επικύρωση λόγου με πράξεις. Οι πράξεις καθιστούν την επικοινωνία αξιόπιστη. Ο πομπός δεν θα πρέπει μόνο να λέει κάτι αλλά και να το πράττει.

5. Επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο. Οι άνθρωποι εκφράζονται με περισσότερη ακρίβεια όταν η επικοινωνία είναι προφορική. Το μήνυμα μεταφέρεται πιο εύκολα χωρίς προκαταλήψεις και η και η επικοινωνία έχει αμεσότητα.

6. Χρησιμοποίηση διαφορετικών τύπων επικοινωνίας ταυτόχρονα. Ένα υπάρχει δυνατότητα να χρησιμοποιούνται διάφορα κανάλια επικοινωνίας ταυτόχρονα που μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχή μετάβαση μηνύματος. Έτσι η προφορική επικοινωνία μπορεί κάλλιστα να συμπληρώνετε με το γραπτό λόγο και το αντίθετο.

7. Προβλήματα επικοινωνίας προκύπτουν και από το μέγεθος της οργάνωσης τα οποία μπορούν να ξεπεραστούν περιορίζοντας των αριθμό των διοικητικών επιπέδων με αυτοδύναμες υπεύθυνες ομάδες (Χυτήρης, 2002).

## Κεφάλαιο 3

# Η μορφή της επικοινωνίας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 1.3 Το έργο και η αναγκαιότητα της

Η επικοινωνία ανέκαθεν αποτελούσε βασική προϋπόθεση στην φιλοσοφία οργάνωσης των επιχειρήσεων, όμως φαίνεται να είναι ακόμη πιο σημαντική στην διοίκηση ολικής ποιότητας. Η επικοινωνία, υποβοηθάει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνοντας σημαντικά οφέλη στην δημιουργία ποιότητας. Αποτελεί το συνδετικό κρίκο των τμημάτων της επιχείρησης και ταυτόχρονα ορίζει την εικόνα της εσωτερικά και εξωτερικά. Η σωστή διαχείριση πληροφοριών καθώς και η διεκπεραίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών που συμβάλουν στην δημιουργία ποιότητας βασίζονται σε μεγάλο βαθμό από την επιχειρησιακή επικοινωνία. Όλοι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα ιεραρχικού επιπέδου εργάζονται σε ένα ομαδικό κλίμα για την υλοποίηση στόχων. Μια από τις σημαντικότερες πρακτικές στην υλοποίηση της κουλτούρα της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι και η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος. Αναντίρρητα η ομαδική εργασία προϋποθέτει επικοινωνία και έτσι οδηγούμαστε αβίαστα στο συμπέρασμα πως η κουλτούρα ολικής ποιότητας δίνει και καθολικά κεντρική θέση στην επικοινωνία. Η επικοινωνία στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ρέει προς όλες τις κατευθύνσεις και κινείται ελεύθερα. Ο προϊστάμενος πρέπει να επικοινωνεί με τους υφισταμένους του και τους όλους τους εργαζομένους. Ταυτόχρονα θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, με τους προμηθευτές, εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες. Όλοι μαζί εργάζονται με απώτερο σκοπό την ποιότητα. Οι σχέσεις που αποκτούν πολλαπλασιαστική ισχύ και αλυσιδωτή εξάρτηση. Ισχυρά συστήματα πληροφοριών επιβάλλονται ώστε να ενώνουν τους ανθρώπους δεδομένου

ότι η γνώση μεταφράζεται σε δύναμη. Δηλαδή εκείνοι που έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες μπορούν να λάβουν τις σωστές αποφάσεις και τα απαραίτητα μέτρα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Η καλά σχεδιασμένη επικοινωνία είναι πολύ σημαντική αφού βοηθά στη μείωση συγκρούσεων και βελτιώνει το πνεύμα αφοσίωσης, ομαδικότητας. Παράλληλα, παρέχει πληροφορίες που αργότερα θα οδηγήσουν στη λήψη σωστών αποφάσεων, βοηθά στην παρακίνηση, συμβάλει στην αποδοχή στόχων και αποσαφηνίζει ευθύνες. Επιπλέον ευνοεί την δημιουργία υψηλού ηθικού και στην έκφραση συναισθημάτων. Το κανάλι επικοινωνίας ή αλλιώς δίοδος είναι το μέσον που λειτουργεί ως μεταφορέας στο μήνυμα. Το κανάλι επιλέγεται κάθε φορά ανάλογα με την έκταση του μηνύματος την εγκυρότητα και την ευκολία κατανόησης. Η στάση και η απόδοση των εργαζομένων βελτιώνονται όταν είναι πληροφορημένοι σχετικά με τις υποθέσεις, στόχους της η ελεύθερη ροή της επικοινωνίας και των πληροφοριών. Εξασφαλίζει πως όλοι μέσα στον οργανισμό γνωρίζουν και κατανοούν την αποστολή, την προσπάθεια για βελτίωση, την ανάδραση, τις απαιτήσεις των πελατών και αρχίζει να γίνεται ξεκάθαρο πλέον ποιες είναι οι ελλείψεις που πρέπει να καλυφθούν (Δερβιτσιώτης 2005).

Η πρωτοβουλία για αποτελεσματική επικοινωνία θα πρέπει να προέρχεται από το ανώτατο επίπεδο διοικήσεως και να εφαρμόζεται από κάθε εργαζόμενο. Η διοίκηση θα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά ποιο είναι το μέγεθος της ανάγκης για επικοινωνία και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη όλες τις προτάσεις για αλλαγές του συστήματος ή των μέσων επικοινωνίας. Έως ότου, να μπορεί να εντοπίσει τα κατάλληλα μέσα για το σκοπό αυτό και να φροντίσει να έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν οι κατώτεροι με τους ανώτερους, καθώς επίσης και για την έντιμη και σωστή μεταχείριση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να εξασφαλίσουν ότι κάθε ομάδα και εργαζόμενος βλέπει την ολική ποιότητα ως ευεργετική. Η γνώση και η εκπαίδευση είναι πραγματικές αξίες εφόσον οι εργαζόμενοι παρακινούνται με βάση τις αρχές και την κουλτούρα ολικής ποιότητας η οποία υποστηρίζει την αμοιβαία συνεργασία όλων.

# Κεφάλαιο 4

## Έρευνα

### 4.1 Μεθοδολογία της έρευνας

#### 4.1.1 Σκοπός της έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα ποσοτική έρευνα δημιουργήθηκε με στόχο την καταγραφή και επαλήθευση των βιβλιογραφικών υποθέσεων και την εξακρίβωση του ποσοστού συμβολής της επικοινωνίας στην σωστή υλοποίηση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως αυτό αναγνωρίζεται και βαθμολογείται από τους εργαζομένους σε εταιρίες ολικής ποιότητας. Έγινε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε την δυναμική της διάσταση με τη χρήση ελέγχου προδιατυπομένων ερευνητικών υποθέσεων, μέσω ερωτήσεων συσχέτισης καθώς και ερωτήσεων για την μεταχείριση της επικοινωνίας. Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι είναι:

- Η άποψη των εργαζομένων για τη συμβολή της επικοινωνίας σε οργανισμό που βασίζεται στη ολική ποιότητα.
- Εύρεση των δημοφιλέστερων καναλιών και των μέσων επικοινωνίας
- Καταγραφή της ροής της επικοινωνία
- Η σημαντικότητά της επικοινωνίας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Στάση της επιχείρησης σε θέματα επικοινωνίας

#### 4.1.2 Πληθυσμός-Δείγμα

Το δείγμα ήταν τυχαίο που προήλθε από τον πληθυσμό τριών συγκεκριμένων οργανισμών. Επιλέχθηκαν οργανισμοί που εφαρμόζουν την κουλτούρα και τις πρακτικές εργασίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, επιδιώκοντας έτσι να έχουμε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού αφήνοντας μικρό περιθώριο σφάλματος. Οι

οργανισμοί ήταν από το δημόσιο τομέα η Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου και από τον ιδιωτικό τομέα η Unilever Κύπρου και το Ινστιτούτο W. Edwards Deming Αμερικής. Η επιλογή τους ήταν σκόπιμη καθώς και στην περίπτωση της έρευνας θέλαμε να εξετάσουμε και την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μέσα από μια σφαιρική σκοπιά που θα περιλάμβανε τόσο εταιρείες δημόσιου αλλά και ιδιωτικού τομέα ώστε να καλύψει όλες τις πιθανές πηγές εργοδότησης. Ταυτόχρονα θέλαμε να στηρίξουμε την ερευνα σε ανθρώπους που είναι γνώστες, λειτουργοί αλλά και αρωγοί της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πρέπει να σημειωθεί ότι το δείγμα που έλαβε μέρος στην έρευνα προερχόταν από κάθε ιεραρχική βαθμίδα των οργανισμών. Ήταν εργαζόμενοι, προϊστάμενοι τμημάτων αλλά και ένα μικρό δείγμα διευθυντών.

### Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου

Η αρχή ηλεκτρισμού Κύπρου έχει ως στόχο την δημιουργία ενός αξιόπιστου προϊόντος και υπηρεσιών, ισάξιο των καλύτερων Ευρωπαϊκών εταιριών ηλεκτρικής ενέργειας προς πλήρη ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών της. Αξίες της είναι η ακεραιότητα, ο σεβασμός στους πελάτες, η ποιότητα, το ανθρώπινο κεφάλαιο η κοινωνία και το περιβάλλον. Αποστολή της είναι "η άριστη εξυπηρέτηση των Πελατών, προσφέροντας με ασφάλεια και αξιοπιστία σε ανταγωνιστικές τιμές, υπηρεσίες στους τομείς της ενέργειας και άλλων δραστηριοτήτων, με σεβασμό στην κοινωνία, το περιβάλλον και τους ανθρώπους μας συνεισφέροντας στην ανάπτυξη της χώρας". Ο οργανισμός προώθησης ποιότητας, ως αρμόδιος Κυπριακός Φορέας Διαπίστευσης, έχει διαπιστεύσει το Εργαστήριο Χημικών Δοκιμών της ΑΗΚ, στο Βασιλικό και στη Δεκέλεια, ως ικανό να διεξάγει τις Μεθόδους που καθορίζονται στο Πεδίο Εφαρμογής του για βαρύ κλάσμα πετρελαίου (Μαζούτ) και ντίζελ (Gas Oil) όπως αυτά καθορίζονται από το πρότυπο CYS EN ISO/IEC 17025:2005

(<https://www.eac.com.cy/EL/EAC/AboutEAC/Pages/VisionMissionValues.aspx>, 22/12/2016).

### Unilever

Κύριοι τομείς δραστηριότητας της Unilever αποτελούν ο τομέας των Τροφίμων και ο τομέας ειδών Οικιακής και Προσωπικής Φροντίδας. Σε παγκόσμιο επίπεδο υποστηρίζει στην κουλτούρα της ότι δουλεύουμε όλοι μαζί για ένα κοινό σκοπό αυξάνοντας την

ποιότητά των προϊόντων και της κοινωνίας. Η Unilever πιστεύει ότι η κερδοφόρα ανάπτυξη θα πρέπει να είναι και υπεύθυνη ανάπτυξη. Ο Κώδικας Επιχειρηματικής Συνεργασίας Unilever περιλαμβάνει δώδεκα αρχές που καλύπτουν την ακεραιότητα των επιχειρήσεων και τις ευθύνες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, τους καταναλωτές και το περιβάλλον. Δέσμευση της να βελτιώνει συνεχώς τον τρόπο που διαχειρίζεται την περιβαλλοντική επίδρασή. Ο κώδικας επιχειρηματικών αρχών της υποστηρίζει πολιτικές οι οποίες παρέχουν ένα πλαίσιο απλών κανόνων που αφορούν σε όλους τους εργαζόμενους αλλά και συνεργάτες της Unilever. Έχει λάβει πολλές ISO πιστοποιήσεις όπως το 9001:2008, 14001, ISO 22001 ISO 17025

(<https://www.unilever.gr/about/who-we-are/purpose-and-principles/> 22/12/2016).

### The W. Edwards Deming Institute

Το W. Edwards Deming Institute είναι ένα ινστιτούτο που εδρεύει στη Αμερική το οποίο πρεσβεύει και διδάσκει την φιλοσοφία του W. Edwards Deming. Η φιλοσοφία του W. Edwards Deming φέρνει μια συστημική προσέγγιση για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης αναγνωρίζοντας την αλληλεξάρτηση όλων των ατόμων, τμημάτων και λειτουργιών ενός οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση προωθεί τη συνεργασία, τις επικοινωνίες και τη συνεχή μάθηση, για να δημιουργηθεί ένα πιο ευχάριστο και δημιουργικό περιβάλλον. Υποστηρίζει πως τα απαραίτητα συστατικά για την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής είναι η συνεργασία, ο σεβασμός, η υποστήριξη και η ταπεινότητα. Η συγκριμένη μέθοδος υποστηρίζει πως ο ηγέτης είναι αυτός που δημιουργεί την αλλαγή με σκοπό μια ακμάζουσα επιχείρηση. Αλλά γνωρίζοντας "τι πρέπει να κάνει" δεν είναι αρκετό πρέπει να γνωρίζει και "πώς να το κάνει". Αυτό απαιτεί νέες γνώσεις και μια νέα προσέγγιση. Η φιλοσοφία Deming απομακρύνει τα εμπόδια, αυξάνει τις επιδόσεις, μειώνει το χαμένο χρόνο, ενισχύει τα κίνητρα, προωθεί τη συνεργασία και παρουσιάζει μια καλύτερη εικόνα για το τι πραγματικά συμβαίνει στον οργανισμό. Στόχος είναι μια ολιστική προσέγγιση, μια ισχυρότερη, πιο ευημερούσα επιχείρηση στην οποία επωφελούνται οι ιδιοκτήτες, οι ηγέτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές αλλά και οι πελάτες (<https://deming.org/our-work/the-deming-philosophy> 1/1/2017).

### 4.1.3 Ερευνητικό εργαλείο για την διεξαγωγή της έρευνας

Για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Δημιουργήθηκε μέσω της εφαρμογής google forms και στάλθηκε ηλεκτρονικά. Το google forms είναι ένα πρόγραμμα λογισμικού που βοηθά την ανάπτυξη και διανομή ερωτηματολογίων με ευκολία και ταχύτητα. Επιπρόσθετα, το google forms έχει την ιδιότητα να καταγράφει τα αποτελέσματα την ίδια χρονική στιγμή και να τα συνοψίζει. Η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε ήταν τα αγγλικά, αρχικά γιατί είναι μια διεθνής γλώσσα και ακολούθως γιατί μια εκ των τριών επιχειρήσεων που αποστάλθηκε το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί τα αγγλικά ως γλώσσα επικοινωνίας. Σημειώνεται όμως πως στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, γίνεται μετάφραση της κάθε ερώτησης. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου κυρίως με ερωτήματα που εστίαζαν στις συμπεριφορές, τις απόψεις και σε απαντήσεις με πρότυπο κλίμακας Likert. Οι περισσότερες ερωτήσεις είχαν προκαθορισμένη μορφή και είχαν στόχο να εξετάσουν το ποσοστό συσχέτισης με τις βιβλιογραφικές υποθέσεις. Αποτελείτο από δώδεκα ερωτήσεις και σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να συλλέξουμε πληροφορίες τόσο για την ποιότητα όσο και για την επικοινωνία. Μας ενδιαφέρει η ποσοτική αξιολόγηση και αναγνώριση τους από ανθρώπους που εργάζονται σε οργανισμούς Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως μπορείτε να δείτε πιο κάτω οι δύο πρώτες ερωτήσεις ήταν εισαγωγικές, αφορούν το φύλο και τα χρόνια προϋπηρεσίας σε οργανισμό Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι επόμενες δυο ερωτήσεις αφορούν την άποψη των εργαζομένων για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι επόμενες οκτώ αφορούν την επικοινωνία όπως αυτή υπάρχει, εκτελείται και ρέει μέσα στους συγκεκριμένους οργανισμούς. Όπως προαναφέρθηκε, στόχος της έρευνας είναι να συνδεθεί η έννοια και η αξία της επικοινωνίας στην διεκπεραίωση των κατευθύνσεων που δίνει μια επιχείρηση που εφαρμόζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μετά την πραγματοποίηση της έρευνας, πραγματοποιήθηκε και η επεξεργασία των αποτελεσμάτων στατιστικά. Σημειώνεται και πάλι, πως η επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική σε κάθε μορφή οργανισμού και είναι η αίτια που οι άνθρωποι μπορούν να συνυπάρξουν αρμονικά και να δημιουργήσουν. Όμως στην συγκεκριμένη οργάνωση έχει πρωταγωνιστικό ρόλο αφού ρέει ελεύθερα και επιβάλλει την επικοινωνία όλων ώστε να υπάρξει μια σωστή δομή ολικής ποιότητας. Δείγμα του ερωτηματολογίου υπάρχει στο παράρτημα της διατριβής.



#### 4.1.4 Περιορισμοί

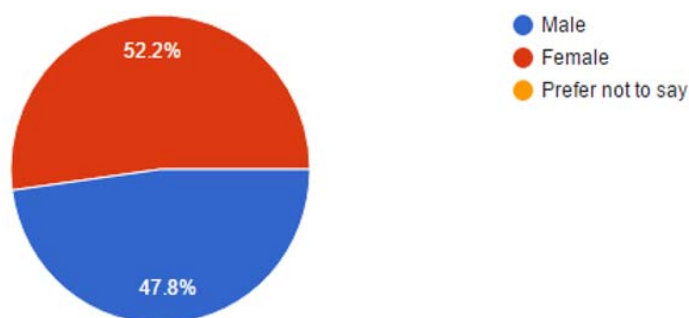
Σαν πρώτος περιορισμός της έρευνας μπορεί να θεωρηθεί το σχετικά περιορισμένο χρονικό διάστημα. Η συλλογή στοιχείων σε μεγαλύτερο χρόνο θα επέτρεπε την εξαγωγή περισσότερο ασφαλών συμπερασμάτων. Ένας δεύτερος περιορισμός ήταν το σχετικά μικρό δείγμα. Στόχος μας ήταν λάβουν μέρος περισσότερες εταιρίες όμως δυστυχώς δεν επιτράπηκε η διεξαγωγή έρευνας λόγω εταιρικών περιορισμών.

## 4.2 Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση αποτελεσμάτων

Μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, σειρά έχει η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν ώστε να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα. Στο ερωτηματολόγιο ανταποκρίθηκαν 46 άτομα.

Ερωτηση 1: Φυλο;

1. Gender?

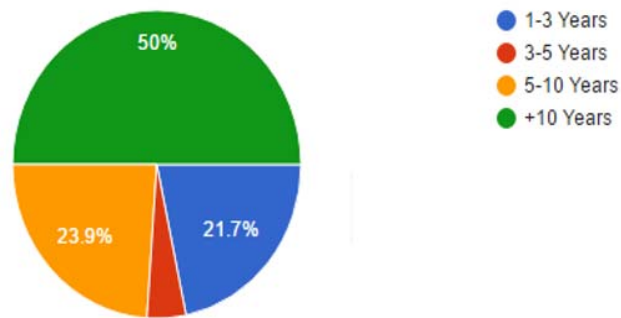


Εικόνα 1: Το ποσοστό των ατόμων που συμμετείχαν.

Το ποσοστό ανδρών που απάντησε ήταν 52,2% γυναίκες και 47,8% άνδρες. Συγκεκριμένα, 24 γυναίκες και 22 άνδρες.

Ερώτηση 2: Ποσό καιρό εργάζεστε σε οργανισμό που εφαρμόζει πρότυπα διοίκησης ολικής ποιότητας;

2. How long are you working with/or in an organization with Total Quality Management (TQM) standards?

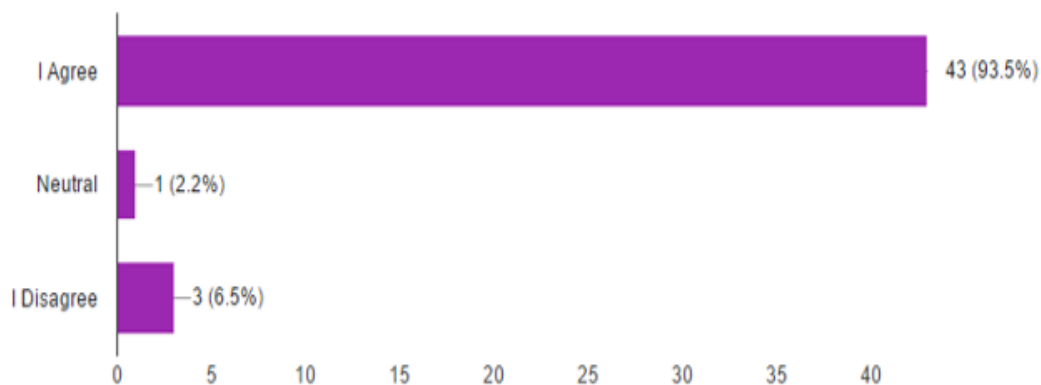


Εικόνα 2: Το χρονικό διάστημα που εργάζονται σε οργανισμό ποιότητας.

Η ερώτηση δύο αφορά το χρονικό διάστημα το οποίο οι ερωτηθέντες εργάζονται σε οργανισμούς βασισμένους στην Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το 50% εργάζεται σε αυτούς τους οργανισμούς πάνω από 10 χρονιά, γεγονός το οποίο τους δίνει και μια σεβαστή εμπειρία στη διοίκηση ολικής ποιότητας. Το αμέσως επόμενο ποσοστό δίνεται στα 5-10 χρόνια (23,9%), ένα ελαφρώς μικρότερο ποσοστό φαίνεται να εργάζεται 1-3(21,7%) χρόνια και οι υπόλοιποι 3-5 χρόνια(4,3%).

Ερώτηση 3: Η εργασία βασισμένη στα πρότυπα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σας βοηθά να γίνεται καλύτερος εργαζόμενος με επιπλέον προσόντα;

3. A work that is based on total quality standards helps you to become a better employee with more qualifications.

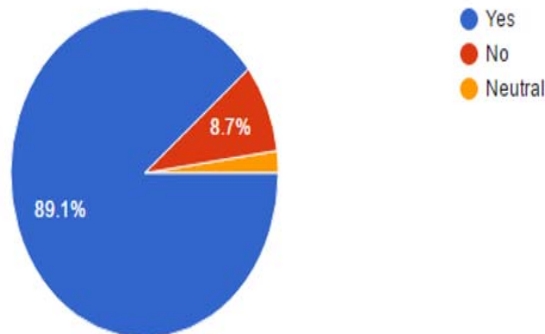


Εικόνα 3: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης τρία

Η πλειοψηφία με ποσοστό 93,5 % στην ερώτηση απάντησε θετικά αυτό φανερώνει την πεποίθηση του κάθε εργαζομένου για την αξία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην συμβολή βελτίωσης των επαγγελματικών προσόντων του. Βασική προϋπόθεση είναι να αναγνωρίζουν την αξία της διοίκησης ολικής ποιότητάς ως μια φιλοσοφία που μπορεί να συνεισφέρει σε προσωπικό επίπεδο. Έτσι αναδεικνύεται η σπουδαιότητα της ώστε να έχουν την θέληση να δουλεύουν κάτω από αυτές τις συνθήκες.

Ερώτηση 4: Οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει διοίκηση ολικής ποιότητας έχουν περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχημένοι και να αυξήσουν την κερδοφορία στους.

4. Do you believe that organisations who have implement TQM have a better chance to increase success and profitability?

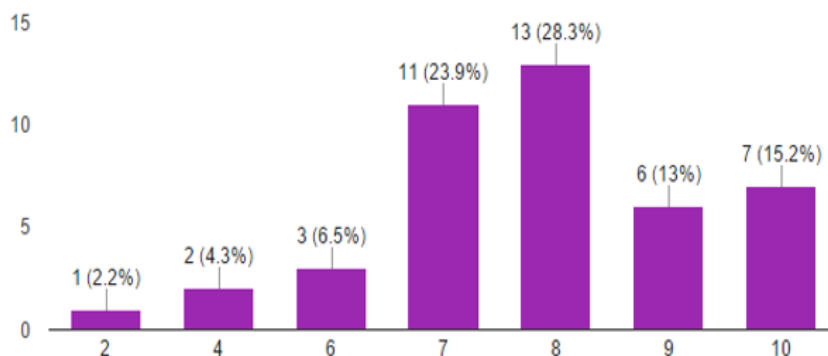


Εικόνα 4: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης τέσσερα

Στην ερώτηση τέσσερα, αν οι οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχουν καλύτερες πιθανότητες να είναι πετυχημένες και κερδοφόρες, το 89,1% απάντησε θετικά, ενώ το 8,7% των εργαζομένων ισχυρίζεται το αντίθετο. Στις μέρες μας η έννοια της ποιότητας έχει εξελιχθεί και μεταλλαχθεί ως μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία καλύπτει την συμμετοχή όλων, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και επομένως την κερδοφορία. Η ποιότητα πλέον αποτελεί τον στόχο των οργανισμών αφού πιστεύεται πως είναι το συστατικό για την αύξηση μεριδίου αγοράς. Στρατηγικό είναι να το πιστεύουν και αυτό όλοι εργαζόμενοι που θα συνεισφέρουν με την εργασία τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Με βάση τη κλίμακα όπου το 10 υποδεικνύει το πιο σημαντικό και 1 το λιγότερο σημαντικό, πώς θα αξιολογούσατε την επικοινωνία των επιχειρήσεων στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

5. On a scale where 10 means the most important and 1 means less important how would you rate the business communication in TQM

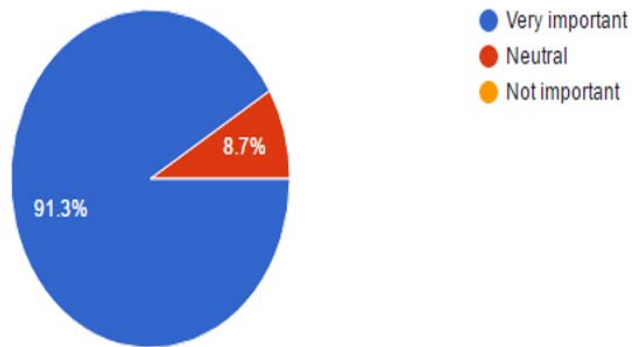


Εικόνα 5: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης πέντε

Η πλειοψηφία, το 28.3%, αξιολόγησε την σημαντικότητα της επικοινωνίας των επιχειρήσεων στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με 8, έχοντας ως 10 τον ψηλότερο βαθμό της κλίμακας αξιολόγησης. Με βαθμό 7 έχουν αξιολογήσει την σημαντικότητα της επικοινωνίας το 23,9% , ένα εξίσου υψηλό ποσοστό. Με βαθμό 10 έχουν αξιολογήσει την σημαντικότητα το 15.2% των ερωτηθέντων. Το 13%, ένα εξίσου ψηλό ποσοστό αξιολογεί την σημαντικότητα της επικοινωνίας με 9. Η Διοίκηση Ολική Ποιότητας είναι μια ομαδική υπόθεση και αυτό προϋποθέτει ότι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν μια συνεχής επικοινωνία μεταξύ τους για την υλοποίηση και σταθερότητα της ποιότητας και να προτείνουν βελτιώσεις όταν αυτές χρειάζονται.

Ερώτηση 6: Η ομαδική εργασία και η συμμετοχή είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων.

6. Teamwork and participation are important for achieving TQM goals.

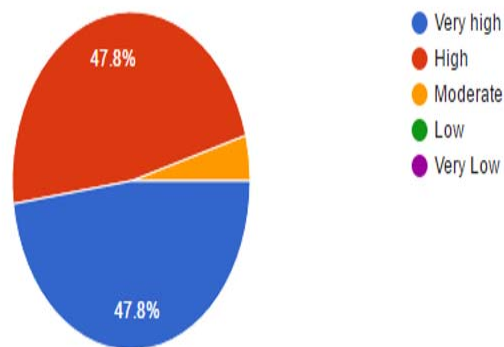


Εικόνα 6: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης έξι

Το 91,3% απάντησε πως η ομαδική εργασία και η συμμετοχή είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων. Η ομαδική εργασία θεωρείται ένα πρότυπο που προωθείται έντονα και από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Με την συνεργασία και συμμετοχικότητα όλων, επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης (Κέφης,2005). Αξίζει να σημειώσουμε ότι δε δόθηκαν αρνητικές απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση, αφού μόλις το 8.7% παραμένει ουδέτερο.

Ερώτηση 7: Η σχέση μεταξύ της καλής επικοινωνίας και την επιτυχή εφαρμογή της ποιότητας.

7. The relationship between good communication and successful quality implementation is:



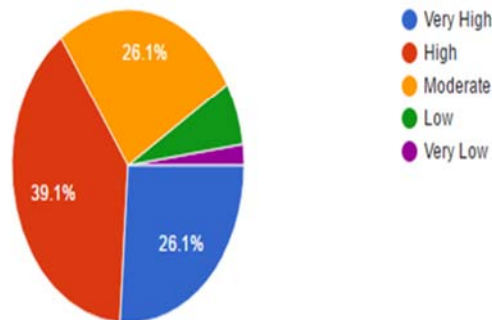
Εικόνα 7: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης επτά

Στην ερώτηση οι απαντήσεις διανέμονται με 7 διαφορετικές μορφές. Το 47,8 % απάντησε πως η σχέση μεταξύ της καλής επικοινωνίας και την επιτυχή εφαρμογή της ποιότητας είναι υψηλή και ένα ίδιο ποσοστό απάντησε πολύ υψηλή. Ένα πολύ μικρό ποσοστό επέλεξε το μέτριο ως απάντηση. Με βάση τις απαντήσεις παρατηρείται πως η επικοινωνία βαθμολογείται ως σημαντική δίνοντας βαρύτητα στην έρευνα μας, η οποία υποστηρίζει τη σημαντικότητα της. Οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει πλήρως την αναγκαιότητα της επικοινωνίας στον τρόπο οργάνωσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αφού τους εξασφαλίζει την ικανότητα της αποτελεσματικής της εφαρμογής και αποδοτικότητα.

Ερώτηση 8: Οι σύνδεσμοι επικοινωνίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτατων διοικητικών στελεχών είναι:

8. The communications links that are established between employees and top management are:

(46 responses)



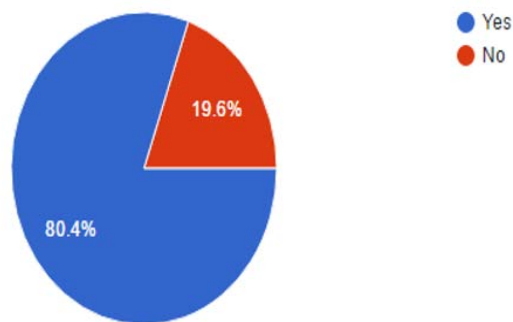
Εικόνα 8: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης οκτώ

Η πλειοψηφία φαίνεται να θεωρεί τους συνδέσμους επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και ανωτάτων από ικανοποιητικούς έως σημαντικούς. Συγκριμένα το 39,1% απάντησε πως είναι σε υψηλά επίπεδα και το 26,1% μεσαία επίπεδα, ενώ το 26,1% σε πολύ υψηλά. Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να πετύχουν ουσιαστική ανάμιξη των εργαζόμενων στους στόχους και στο όραμα της επιχείρησης είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και κατ' επέκταση η επικοινωνία. Η καλή εσωτερική επικοινωνία βοηθά τους εργαζόμενους να συνδέσουν το όραμα της επιχείρησης με τους δικούς τους προσωπικούς στόχους.



Ερώτηση 9: Η ανώτατη διοίκηση προωθεί έντονα τη συμμετοχή του προσωπικού σε δραστηριότητες βελτίωσης της διαχείρισης της ποιότητας.

9. Top management strongly promotes staff involvement in quality management improvement activities

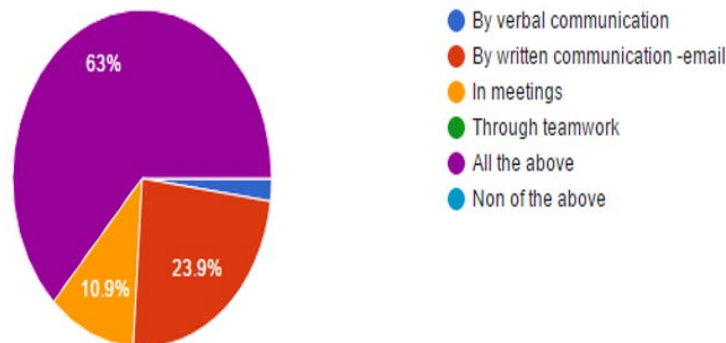


Εικόνα 9: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης εννιά

Η ανώτατη διοίκηση προωθεί έντονα τη συμμετοχή του προσωπικού σε δραστηριότητες βελτίωσης της διαχείρισης της ποιότητας. Οι μέθοδοι επικοινωνίας οι οποίες χρησιμοποιούνται για την πληροφόρηση και επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης θα πρέπει να λειτουργούν προς όφελος βελτίωσης της ποιότητα φέρνοντας κοντά όλα τους εργαζομένους, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας. Σκοπός είναι η δημιουργία επαφής που θα αναπτύξει το πνεύμα εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αντιπροσωπεύει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και συμμετοχής. Επομένως θα πρέπει τα στελέχη να ενθαρρύνουν την επικοινωνία και την πρωτοβουλία. Στην συγκεκριμένη ερώτηση οι απαντήσεις ήταν στο πιο ψηλό ποσοστό θετικές, 80,4%. Όμως και ένα σεβαστό μερίδιο το 19,6% ερωτηθέντων απάντησαν αρνητικά γεγονός που μεταφράζεται πως υπάρχουν περιθώρια επιπλέον βελτίωσης.

Ερώτηση 10: Πιο μέσω χρησιμοποιείται πιο συχνά στον οργανισμό για να επικοινωνήσετε;

10. How do you corporate and communicate more often in your organization

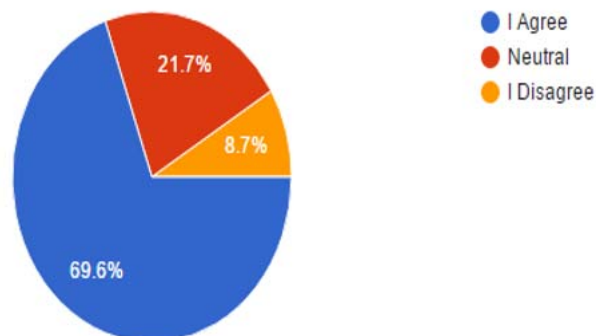


Εικόνα 10: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης δέκα

Στην ερώτηση που αφορούσε ποιο μέσω χρησιμοποιούν πιο συχνά για να επικοινωνήσουν στον οργανισμό, οι περισσότεροι εργαζόμενοι συγκεκριμένα το 63% απάντησε πως επικοινωνούν με όλες τις μορφές επικοινωνίας χωρίς να αναφέρουν πως χρησιμοποιούν έστω και μια περισσότερο από κάποιο άλλη. Αυτό επιβεβαιώνει πως η ροή της επικοινωνία είναι ελεύθερη στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και κατευθύνεται σε μια ολιστική μορφή χρησιμοποιώντας όλα πιθανά κανάλια. Η αμέσως πιο υψηλή σε ποσοστό απάντηση ήταν η γραπτή επικοινωνία και συγκέντρωσε 23,9%. Η συγκεκριμένη μορφή της επικοινωνίας παραμένει διαχρονική και ασφαλής, αφού ο αποστολέας μπορεί να διατυπώσει το μηνύματα του ολοκληρωμένα, χωρίς παρεμβολές από εξωτερικούς παράγοντες, και να είναι σίγουρος για την αποστολή του μηνύματος, έχοντας ψηφιακές αποδείξεις. Μια ελεύθερη και ευέλικτη δομή επικοινωνίας, οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις από τους εργαζόμενους καθώς και σε πιο θετικές αντιδράσεις σε θέματα οργανωτικών αλλαγών όσο και σε προβλήματα που δημιουργούνται εντός του οργανισμού. Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότεροι αποδοτικοί όταν είναι πλήρως ενημερωμένοι καθώς και εκπαιδευμένοι.

Ερώτηση 11: Οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι περισσότερο ζωτικής σημασίας για έναν εργαζόμενο σε έναν οργανισμό με την ιδέα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

11. Communication skills are more vital for an employee in an organization with TQM concept.

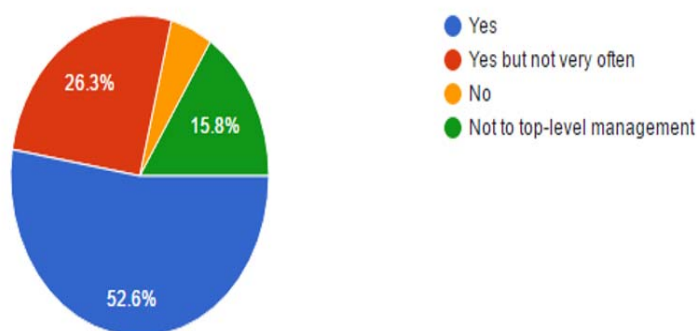


Εικόνα 11: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης έντεκα

Στην ερώτηση εάν οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι περισσότερο ζωτικής σημασίας για έναν εργαζόμενο σε έναν οργανισμό με την ιδέα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το 69,6% απαντά θετικά, ενώ το 21,7% μένει αμέτοχο και το 8,7% διαφωνεί. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σημαντικό γιατί αναγνωρίζεται η αξία της επικοινωνίας. Η ερώτηση δεν εστιάζει το ενδιαφέρον της στο εάν υπάρχουν στρατηγικές δομές ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας αλλά στην σημαντικότητα της επικοινωνίας από τους εργαζόμενους. Συμπεραίνουμε ότι όντως η επικοινωνία επιβάλλεται για την πραγματοποίηση εργασιών. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να γίνεται συχνά αξιολόγηση της επικοινωνιακής διαδικασίας και να βελτιώνεται εάν χρειάζεται και οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται και να βελτιώνουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12: Έχετε την δυνατότητα να ζητάτε αλλαγές και να εκφράζετε τη γνώμη σας στον οργανισμό σας;

12. Do you have the opportunity to request changes and express your opinion in your organization?



Εικόνα 12: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης δώδεκα

Στην ερώτηση εάν έχουν τη δυνατότητα να ζητήσουν αλλαγές και να εκφράσουν τη γνώμη σας στον οργανισμό σας, το 52,6% απάντα πως μπορεί να αποτυπώσει τις απόψεις του και μπορεί να προτείνει αλλαγές που θα ήθελε να γίνουν. Είναι απαραίτητο να δίνεται σε όλους η ευκαιρία για να μιλήσουν ελεύθερα για ότι τους απασχολεί. Λαμβάνοντάς υπόψη τα αξιώμα της διοίκησής ολικής ποιότητάς για δέσμευση, καταλαβαίνουμε πως αφού όλοι δεσμεύονται για αυτή, θα πρέπει όλοι να μπορούν να την δημιουργήσουν και να την επηρεάσουν. Κάνεις δεν θα πρέπει να μείνει αμέτοχος, απλός παρατηρητής. Σημαντικό κομμάτι βελτίωσης της διαδικασίας επικοινωνίας για το συγκεκριμένο θέμα είναι και η αποβολή από κάθε είδους προκατάληψης και ρατσισμού. Είναι σημαντικό να δίνεται η ελευθερία λόγου σε κάθε εργαζόμενο, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, θρησκείας και χώρας.

# Επίλογος – Συμπεράσματα

Η συνεχής εξέλιξη και αναπροσαρμογή των επιχειρησιακών δομών αποτέλεσε το ερέθισμα για τη συγγραφή της συγκεκριμένης διατριβής. Σκοπός της είναι η ανάδειξη της επικοινωνίας ως σημαντικό εργαλείο, και η διερεύνηση της συμβολής της στη διοίκηση ολικής ποιότητας. Συνοψίζοντας μπορούμε να επισημάνουμε πως με το πέρας της διατριβής αυτής οδηγούμαστε στην επαλήθευση των αρχικών μας υποθέσεων, για το ότι η επικοινωνία συμβάλει στην εύρυθμη πορεία της διοίκησης ολικής ποιότητας και πρέπει αξιοποιείται από τα οργανωτικά πρότυπα. Η διατριβή αποδεικνύει βιβλιογραφικά αλλά και μέσα από την ποσοτική έρευνα που διεξήγει πως η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητάς είναι σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό συσχετισμένη με ένα καλό σχεδιασμό επιχειρησιακής επικοινωνίας. Η επικοινωνία αποτελεί έναν ισχυρό και δημοφιλή ρολό στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αφού φέρει και αυτή έναν ολιστικό προσανατολισμό που προϋποθέτει την εμπλοκή και επικοινωνία όλων των τμημάτων, των εργαζομένων και εξωτερικών πελάτων, με απώτερο σκοπό την ποιότητα. Οι στρατηγικές επικοινωνίες χτίζονται δύσκολα και προσεκτικά, με βάση τα σημεία κλειδιά της επικοινωνίας και μεθοδολογίας. Διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει αντιληπτή και αποδεκτή η φιλοσοφία και η κουλτούρα της στον κάθε εμπλεκόμενο φορέα, ώστε να εφαρμόζονται και στο τρόπο δουλείας τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό και είναι ισχυρή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ως εκ τούτου, μπορούμε να πούμε ότι σχετίζεται άμεσα με την διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, ομάδων και πελάτων. Χρίζεται λοιπόν επιτακτική ανάγκη, η δημιουργία μια άρτιας επικοινωνιακής δομής στην επιχείρηση. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητάς λειτουργούν με συλλογιστική δράση και η επικοινωνία αποτελεί το διαβατήριο για την επίτευξη στόχων της αλλά και για την λύση τυχών προβλημάτων. Τα άτομα πρέπει να παρακινούνται από την επιχείρηση και να εκπαιδεύονται ώστε να επικοινωνούν με το κατάλληλο μέσο και τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να εκφράζουν τις απόψεις τους. Οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι

απαραίτητες γιατί μόνο έτσι οι εργαζόμενοι είναι ενημερωμένοι σωστά όσο αφορά τα σχέδια, τις βλέψεις και στόχους εταιρίας. Γίνεται επομένως εύκολα αντιληπτό, ότι η επικοινωνία των ατόμων ή ομάδων επιτυγχάνεται όταν ο πομπός μπορεί να δώσει σωστό και ξεκάθαρο νόημα στο αρχικό μήνυμα, έως ότου να αποκωδικοποιηθεί σωστά από τον αποδεκτή του. Επιπλέον ένα αποδοτικό σύστημα επικοινωνίας όχι μόνο επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση απόψεων και ιδεών αλλά ταυτόχρονα θέτει τις βάσεις ώστε να περιοριστούν οι θόρυβοι που επηρεάζουν την σωστή κατανόηση μηνύματος. Οι πιθανότητες λανθασμένης κωδικοποίησης και κατ' επέκταση αποκωδικοποίησης του μηνύματος είναι πολύ συνηθισμένες, έτσι θα πρέπει οι κινήσεις και χειρονομίες αλλά και οι λέξεις που χρησιμοποιούνται προφορικά και γραπτά, να μελετώνται με βάση τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις του εκάστοτε αποδέκτη. Αδιαμφισβήτητο στοιχείο που θα πρέπει να ενισχυθεί στο τρόπο επικοινωνίας είναι η πείθω. Θα πρέπει το μήνυμα να είναι «πώλος έλξης», να μαγνητίζει τον αποδεκτή και έτσι να τον ωθεί να δράσει. Όσο πιο πειστικός είναι ο πομπός στην επικοινωνία του, τόσο πιο πολύ επιτυγχάνει να παρακινήσει τους αποδέκτες να συμφωνήσουν μαζί του και να ενεργήσουν προς όφελος του μηνύματος που δέχτηκαν. Ταυτόχρονα αν δεν είναι αξιόπιστος και ειλικρινής υπάρχει κίνδυνος να χάσει τον σεβασμό της ομάδας του με αποτέλεσμα να μην υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού. Μια καλή τεχνική της επικοινωνιακής πράξης που θα πρέπει να αναπτυχθεί, είναι η ανατροφοδότηση. Ο δέκτης επιβεβαιώνει τον πομπό για την λήψη και την κατανόηση του μηνύματος. Με αυτό μπορούμε να καταλάβουμε αν έγινε σωστή αποκωδικοποίηση του μηνύματος, κατά πόσον ο αποδέκτης πληροφορείται σωστά και ανταλλάζει ιδέες εφόσον έχει κατανοήσει το μήνυμα (John R. Schermerhorn, 2012). Τέλος, η αυτογνωσία είναι ένα ζωτικό κομμάτι βελτίωσης της επικοινωνίας όχι μόνο των μάνατζερ αλλά και κάθε ανθρώπου, γιατί έτσι βελτιώνουμε τους εαυτούς μας και μόνο τότε μπορούμε να αναπτύξουμε ανθρώπινες σχέσεις που βασίζονται στην κατανόηση, τον διάλογο, σεβασμό της διαφορετικότητας και την σωστή επικοινωνία. Ας μην ξεχνάμε πως τα επικοινωνιακά χαρίσματα είναι και προσωπικά χαρίσματα, όπως η αξιοπιστία, η τιμιότητα, η εμπάθεια και η παιδεία.

Η θεώρηση του πλαισίου πως η επικοινωνία δίνει αξία και διασφαλίζει τη σωστή λειτουργία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ερευνήθηκε εις βάθος και επιβεβαιώνει την αρχική μας υπόθεση, πως η επικοινωνία καθίσταται σαν ένα σημαντικό εργαλείο

που αποκτά με την σειρά του μια ολική εφαρμογή και κουλτούρα. Η έρευνα της διατριβής καταλήγει σε συμπεράσματα στηριζόμενα στην ρέουσα πραγματικότητα. Απέδειξε πως υπάρχει ουσιαστική συσχέτιση και συμβολή της επικοινωνίας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την επικοινωνία ως απαραίτητο συστατικό στο συγκριμένο μοντέλο διοίκησης και ως μια διαδικασία που πρέπει να διερευνάτε και να βελτιώνεται συνεχώς. Θέτουν τους εαυτούς τους ως απαραίτητοι γνωστές της καλής επικοινωνίας εστιάζοντας πως η επικοινωνία είναι πολύ πιο σημαντική για ένα εργαζόμενο που εργάζεται σε οργανισμό ολικής ποιότητάς. Από τις απαντήσεις προέκυψε πως από την ηγεσία ακόμα υπάρχουν φραγμοί οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν με ένα πιο σωστό στρατηγικό σχεδιασμό επικοινωνίας αποβάλλοντας πιθανές προκαταλήψεις. Η διοίκηση θα πρέπει να προωθεί τον διάλογο με τους εργαζομένους και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη όλες τις προτάσεις για αλλαγές του συστήματος ή των μέσων επικοινωνίας που ίσως χρειάζονται αναβάθμιση και βελτίωση, με την ελπίδα να εισακουστούν. Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον το γεγονός ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, η επικοινωνία φαίνεται να έχει σημαντικό ρόλο στη νοοτροπία του κάθε εργαζομένου. Η ύπαρξη λοιπόν ενός λειτουργικού οργανογράμματος που διευκολύνει την επικοινωνία, προσφέρει το συντονισμό όλης της επιχειρηματικής προσπάθειας και δίνει το αίσθημα υψηλής ασφάλειας, αξιοπιστίας και παρακινεί τους εργαζομένους.

Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα εκπόνησης της συγκεκριμένης διατριβής ήταν καθοριστική για την ανάδειξη της συμβολής της επικοινωνίας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Παρόλα αυτά η έννοια της επικοινωνίας όσο και η έννοια της ποιότητας δίνετε να αλλάζουν δραματικά στο τρόπο που εφαρμόζονται εξαιτίας της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας και στους τρόπους επικοινωνίας των ατόμων. Κατά συνέπεια υπάρχουν συνεχώς περιθώρια βελτίωσης και αλλαγής στην υλοποίηση της. Ως εκ τούτου η έρευνα του συγκεκριμένου θέματος χρήζει επιπλέον ανάλυση και διερεύνηση με την πάροδο των χρόνων καθώς δίνεται να υπάρξουν τεχνολογικές εξελίξεις, αλλαγές στην συμπεριφορά των ατόμων και έτσι κατ' επέκταση αλλαγή και στην επικοινωνιακή μορφή και τον ορισμό ποιότητας. Σε κάθε περίπτωση η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια μέθοδος που υποστηρίζει την ευελιξία στην προσαρμογή και προωθεί αλλαγές ώστε να προσαρμόζεται με επιτυχία στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Κέφης,2005).

Ευελπιστούμε πως η συγκριμένη διατριβή θα αποτελέσει οδηγό για τις μετέπειτα ερευνητικές προσπάθειες του συγκεκριμένου θέματος.



# Παράρτημα Α

## A.1 Ερωτηματολόγιο

### TQM & COMMUNICATION

*This questionnaire is a part of my master thesis in Management, Technology and Quality at the Open University of Cyprus. Kindly appreciated if you could answer the questions below and help me observe in the best possible way the role of communication in total quality management. Thanking you in advance, Papageorgiou Sotiria.*

*\*\*Total Quality Management/ TQM attempts to maximize competitiveness through continual improvement of the quality of products, services and people. Employees are empowered to get involved in the production of goods and services. Total Quality tools (ISO:9000, ISO 14000, six sigma etc.) aim to increase business and reduce losses due to wasteful practices.*

**\* Required**

1. Gender?

- Male
- Female
- Prefer not to say

2. How long are you working with/or in an organization with Total Quality Management (TQM) standards?

- 1-3 Years
- 3-5 Years
- 5-10 Years
- +10 Years

3. A work that is based on total quality standards helps you to become a better employee with more qualifications.

- I Agree
- Neutral
- I Disagree

4. Do you believe that organisations who have implement TQM have a better chance \*  
to increase success and profitability?

- Yes
- No
- Neutral

5. On a scale where 10 means the most important and 1 means less important how  
would you rate the business communication in TQM

.....

6. Teamwork and participation are important for achieving TQM goals.

- Very important
- Neutral
- Not important

7. The relationship between good communication and successful quality  
implementation is:

- Very high
- High
- Moderate
- Low
- Very Low

8. The communications links that are established between employees and top management are:

- Very High
- High
- Moderate
- Low
- Very Low

9. Top management strongly promotes staff involvement in quality management improvement activities?

- Yes
- No

10. How do you corporate and communicate more often in your organization?

- By verbal communication
- By written communication -email
- In meetings
- Through teamwork
- All the above
- Non of the above

11. Communication skills are more vital for an employee in an organization with TQM concept.

- I Agree
- Neutral
- I Disagree

12. Do you have the opportunity to request changes and express your opinion in your organization?

- Yes
- Yes but not very often
- No
- Not to top-level management

Anything you want to add :

.....

THANK YOU

# Παράρτημα Β

## Β.1 Πίνακες

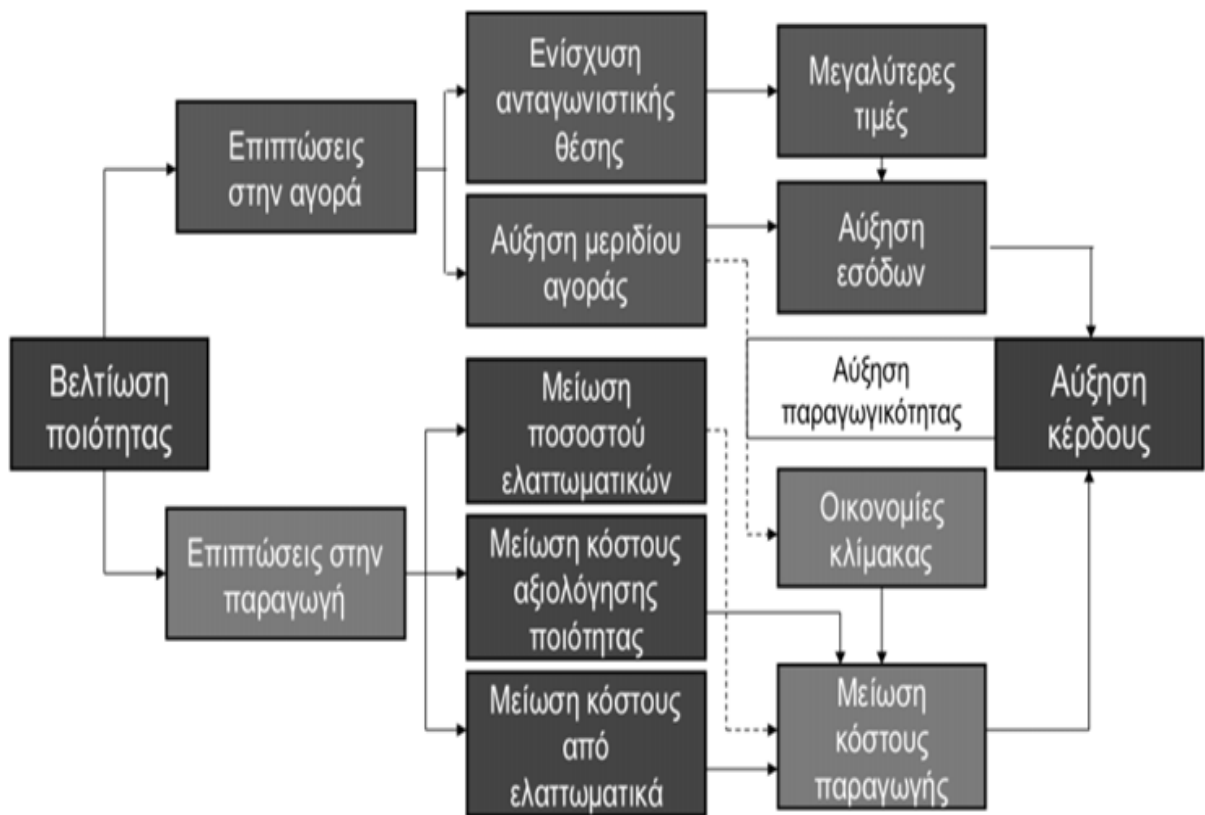
Πίνακας με τις διαφορές μεταξύ της προσέγγισης του παραδοσιακού διοίκησης και της διοίκησης ολικής ποιότητας Δερβιτσιώτης 2005:57

Προσέγγιση Παραδοσιακής Διοικητικής	Προσέγγιση ΔΟΠ
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 & ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος & ποιότητα
Ανώτερα στελέχη υπεύθυνα για ποιότητα	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για 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 στη σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών & παραγωγής
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση κόστους
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας: τα στελέχη & οι εργαζόμενοι
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός & 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 & τεχνικό

# Παράρτημα Γ

## Γ.1 Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Οι επιπτώσεις της ποιότητας στο οικονομικό αποτέλεσμα Δερβιτσιώτης 2005:23



# Βιβλιογραφία

## -Ελληνική

Αθανασούλη-Ρέππα, Α., 2008, «Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Αυλωνίτης Α. Σταμάτης, 2003, «Στοιχεία Ελέγχου & Διασφάλισης Ποιότητας», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Βαλασίδης Γ., 1985, «Επικοινωνία - Γενικές Αρχές» Εκδόσεις Κοντακα, Αθήνα

Γιάννης Ν Θανόπουλος, 2009, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία. Στην εποχή της εταιρικής Διακυβέρνησης», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Βασίλης Ν. Κέφης , 2005, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική, Αθηνα

Δερβιτσιώτης Κώστας & Λαγοδήμος Αθανάσιος, 2007, «Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων: Ανάλυση – Βελτίωση – Στρατηγικές» Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθηνά

Δερβιτσιώτης Κώστας, 2005, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθηνά

Δερβιτσιώτης Κ. 2004, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Interboks Αθήνα

Κατσάλης Αντώνης Ε., 2002, «Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στην προσωπική ζωή», Εκδόσεις Interboks Αθήνα

Κοτζαϊβάζογλου Ι., Πασχαλούδης Π., 2002, «Οργανωσιακή επικοινωνία .Η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς.» Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα

Κωσταγίολας Πέτρος, Κατελίδου Δάφνη, και Χατζοπούλου Μαρία, 2008 , «Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, 1995, «Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Λούτος Γεράσιμος , 2002, «Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εφαρμογές στην Ελληνική Πραγματικότητα.» Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Βαμβούκας Μιχάλης, 2006, «Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία», Εκδόσεις Γρηγόρη , Αθήνα

Νικολάου Λογοθέτης ,1992, «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητάς», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα,

Παπαδάκης Βασίλης Μ., 2007, «Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Σταμάτης, Π. 2012. «Επικοινωνία στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία», Εκδόσεις Διόραση, Αθήνα

Τσιότρας Γεώργιος Δ., 2002, «Η βελτίωση της ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ζαβλάνος Μ. Μύρων, 2006, «Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Χυτήρης Λεωνίδα , «Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις», Εκδόσεις interbooks, Αθήνα

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington,(2011), Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Himstreet Baty Lehman, 1998, «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

John R. Schermerhorn, (2012). «Εισαγωγή στο management», Π.Χ Πασχαλίδης, Κύπρος

J. Bank (2000, μετάφραση), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» Εκδόσεις Β. Γκιούρδας – Εκδοτική, Αθήνα

Katherine Miller, 2006, «Οργάνωση και επικοινωνία», Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα



Rudolph F. Verderber, 1998, «Η τέχνη της επικοινωνίας». Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Roy J.Lewicki,David M.Saunders,John W. Minton,2004, «Η φύση των διαπραγματεύσεων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Stuart, Sarow ,Stuart, 2008 «Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Slack N. Chambers. & Johnston R., (2010, μετάφραση), «Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και υπηρεσιών», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

-Ξένη

Gordon,J.R. 1993 «A diagnostic approach to organizational behaviour», Publisher, Prentice Hall , Boston

Evans, J.R. & Lindsay, W. 2014. «Managing for Quality and Performance Excellence» (9th ed.). Publisher, Thomson, South Western

Sven Windahl and benno signitzer with jean T.Olson, 1991, «Using Communication theory, an introduction to planned communication», Published by Sage publications of London, thousand Oaks and new Delhi

William Scott and Terence Mitchell, 1976, «Organization Theory. A structural and Behavioral Analysis», Homewood, Illinois, Irwin

-Ηλεκτρονικές πηγές

<https://www.unilever.gr/about/who-we-are/purpose-and-principles/>

<http://www.iso.org/iso/home.html>

<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

<https://www.eac.com.cy/EL/EAC/AboutEAC/Pages/VisionMissionValues.aspx>

-Φωτογραφία εξωφύλλου

Giorgio de Chirico, 1968, "Archeologi"