

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Τεχνολογία Και Ποιότητα*

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΙΑΤΡΟΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΥΠΟ ΤΟ  
ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**Κωνσταντίνος Σακελλάρης**

Επιβλέπων Καθηγητής  
Πάρις Κλεάνθους

**Δεκέμβριος 2018**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**  
***Διοίκηση Τεχνολογία Και Ποιότητα***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΙΑΤΡΟΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΥΠΟ ΤΟ**  
**ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**Κωνσταντίνος Σακελλάρης**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Πάρις Κλεάνθους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη «**Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα**» από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του **Ανοικτού Πανεπιστήμιου Κύπρου**.

**Δεκέμβριος 2018**

**Open University of Cyprus**

**School of Economics and Management**

**Postgraduate Study Program**

***Management Technology and Quality***

**Master's Dissertation**

**MANAGEMENT IN BIOTECHNOLOGY THROUGH  
THE PRISM OF TOTAL QUALITY**

**Konstantinos Sakellaris**

**Supervisor**

**Paris Cleanthous**

This postgraduate dissertation was submitted to meet part of the requirements for the Master's degree in **"Management Technology and Quality"** by the School of Economics and Management of the **Open University of Cyprus**.

**December 2018**



## Περίληψη

Η Διοίκηση και η Διάρθρωση μιας επιχείρησης που εμπορεύεται Πνευμονολογικό Ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό και παρέχει υπηρεσίες κατ' οίκον περίθαλψης μπαίνει κάτω από τον μεγεθυντικό φακό. Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον Ιατροτεχνολογικό τομέα καλείται να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της αγοράς ταυτόχρονα με τις αυξανόμενες απαιτήσεις που προκύπτουν από ρυθμιστικούς φορείς και φορείς Υγείας. Αναλύεται η εφαρμογή διαδικασιών που τείνουν ή οφείλουν να τείνουν προς την ολική ποιότητα. Στα κεφάλαια 2, 3 και 4 προσεγγίζονται οι έννοιες της Ποιότητας, της Διοίκησης και της Ολικής Ποιότητας με ιδιαίτερη έμφαση στις λειτουργίες της επιχείρησης στην Ιατροτεχνολογία. Στο κεφάλαιο 5 το οποίο και αποτελεί τον κύριο καρπό της εργασίας παρουσιάζονται τα σημαντικότερα εργαλεία και οι μέθοδοι, νέες και παλαιότερες, που απαιτούνται ώστε να διοικηθεί μια οποιαδήποτε παρεμφερής επιχείρηση. Ακολουθώντας τις αρχές της ολικής ποιότητας γίνεται αναφορά πως ικανοποιούνται οι σύγχρονες ανάγκες που ορίζει η ελληνική αγορά λίγο πριν το πέρας της 2<sup>ης</sup> δεκαετίας του 21ου αιώνα και επισημαίνεται η σημασία της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

## **Summary**

The Management and the Structure of a company with Respiratory Medical Equipment and Home Care Services comes under the lens of the magnifying glass. Business in Biotechnology has to deal with the challenges of the market amid the growing demands of Regulatory and Healthcare Providers. Moreover, thorough analysis has been done to the implementation of processes that tend to or should tend toward Total Quality. In the chapters 2, 3 and 4 are studied the terms of Quality, Management and Total Quality with particular emphasis on the management of a business in Biotechnology. In the chapter 5, which consists the main purpose of this dissertation, are presented the most important tools and methods, new and old, needed to manage any business of this kind. Just before the end of the second decade of the 21st century and by following the principles of Total Quality it is mentioned how the modern needs of the Greek market are met and it is highlighted the significance of the implementation of Total Quality Management.

## **Ευχαριστίες**

Αν με κάποιο τρόπο μπορώ να αποδώσω στο ελάχιστο αναγνώριση για την στάση τους και να δώσω αντίδωρο για τις πράξεις τους είναι λέγοντας ευχαριστώ στους ανθρώπους που συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Θέλω να ευχαριστήσω την συνοδοιπόρο της ζωής μου Φέη, την αγαπημένη μου μητέρα και τον εκλεκτό μου θείο, που στάθηκαν αρωγοί στην προσπάθειά μου και με υποστήριξαν πνευματικά και συναισθηματικά καθ' όλην τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Δεν θα μπορούσα να μην συμπεριλάβω στις ευχαριστίες μου και τον ερίτιμο καθηγητή μου, κύριο Κλεάνθους, για την πολύτιμη καθοδήγησή του, την αστείρευτη υπομονή του και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

# Περιεχόμενα

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	<b>1</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>1</b>
1.1 ΣΚΟΠΟΣ	1
1.2 ΕΝΝΟΙΕΣ	1
1.3 ΔΟΜΗ	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	<b>3</b>
<b>ΠΟΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>3</b>
2.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	3
2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ	4
2.3 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	5
2.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7
2.5 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	8
2.6 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	<b>12</b>
<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>12</b>
3.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	12
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ	13
3.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΟΠ	13
3.4 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	16
3.5 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ DEMING	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	<b>21</b>
<b>Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΙΑΤΡΟΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>21</b>
4.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	21
4.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	22
4.3 ΡΟΛΟΙ & ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	23
4.3.1 ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	23
4.3.2 ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	24
4.3.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	24
4.3.4 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	24
4.3.5 ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	25
4.3.6 ΛΟΓΙΣΤΗΣ	25
4.3.7 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	25
4.3.8 ΠΩΛΗΤΕΣ	25
4.3.9 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	26
4.3.10 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	26
4.3.11 ΟΔΗΓΟΙ	26
4.4 ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	27



4.5 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>	<b>33</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΙ &amp; ΕΡΓΑΛΕΙΑ</b>	<b>33</b>
5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	33
5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	33
5.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	35
5.4 ΤΑ 7 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ	37
5.5 ΤΑ 7 ΝΕΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	37
5.6 ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	37
5.7 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO	37
5.8 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING(PDCA)	38
5.9 BRAINSTORMING	39
5.10 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ PDPC	40
5.11 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	41
5.12 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	42
5.13 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	43
5.14 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ	44
5.15 ΠΡΟΤΥΠΑ ISO	45
5.16 ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b>	<b>48</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	<b>48</b>
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	48
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>50</b>
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	50
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	50
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	51

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Σκοπός

Η συγκεκριμένη διατριβή έχει σκοπό να συγκεντρώσει και να παρουσιάσει με εύληπτο τρόπο όλες τις απαραίτητες γνώσεις που χρειάζονται ώστε μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, που δραστηριοποιείται στον ιατροτεχνολογικό τομέα, να λειτουργεί με διαδικασίες αριστείας. Στο παρόν δοκίμιο θα γίνει προσπάθεια για εμβάθυνση σε έννοιες συναφείς με την ποιότητα, τη διοίκηση ολικής ποιότητας και την ιατροτεχνολογία. Θα δοθεί έμφαση στο πως συνδέονται μεταξύ τους και πόσο σημαντική είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή όπως αναφέρεται στην αγγλική ορολογία Total Quality Management (TQM).

Εφαλτήριο για τη διερεύνηση του θέματος αποτέλεσε το επιστημονικό μου υπόβαθρο στην βιοϊατρική τεχνολογία. Η επαγγελματική μου ενασχόληση με τον ιατροτεχνολογικό τομέα και όλες τις βαθμίδες της υγείας ενδυνάμωσαν το κίνητρο μου να ασχοληθώ με τη μελέτη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δίπτυχο υγείας και τεχνολογίας.

### 1.2 Έννοιες

Για να αποκτήσουμε μια σφαιρική εικόνα ξεκινάμε αναλύοντας τις βασικές έννοιες μία προς μία.

Από την ετυμολογική ανάλυση της λέξης ποιότητα διαπιστώνεται ότι προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη ποιότης = ποῖος (τι λογής)<sup>1</sup>. Χρησιμοποιώντας λοιπόν τη λέξη

---

<sup>1</sup> Ευάγγελος Μαντουλίδης, Ετυμολογικό Λεξικό Αρχαίας Ελληνικής (Θεσσαλονίκη: Εκπαιδευτήρια Μαντουλίδη, 2009)

ποιότητα ουσιαστικά κάνουμε αναφορά στο τι λογής είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οτιδήποτε αντιλαμβανόμαστε, αισθανόμαστε ή αλληλοεπιδρούμε έχει μια ποιότητα.

Με τον όρο ιατροτεχνολογία εννοούμε τον επιστημονικό τομέα όπου με προϊόντα ή/και με υπηρεσίες παρέχεται η δυνατότητα για διάγνωση, παρακολούθηση και ανακούφιση μίας ασθένειας. Γύρω από τον κλάδο αυτό απασχολούνται ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, βιολόγοι, χημικοί, γενετιστές, μηχανικοί, προγραμματιστές, οικονομολόγοι κ.ά.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία φιλοσοφία η οποία απαιτεί καθολική και συνεχή αλλαγή μέσα στον οργανισμό. Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή ανακαλύπτουμε πρώιμες μορφές διασφάλισης ποιότητας στην Κίνα, στο τέλος της δυναστείας των Τσου (221.π.Χ.) όπου απαιτούνταν από τους ιατρούς να περνάνε εξετάσεις προτού ασκήσουν την ιατρική.<sup>2</sup> Το συγκεκριμένο ιστορικό γεγονός μας παρουσιάζει μια τεχνική διασφάλισης ποιότητας στις υπηρεσίες, η οποία ξεκινάει από τους διοικούντες με προσανατολισμό στον τελικό αποδέκτη. Απαιτεί ενεργή συμμετοχή όλων των μελών του με στόχο να ικανοποιήσει και να ξεπεράσει τις προσδοκίες του πελάτη στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.

### **1.3 Δομή**

Στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο θα αναλυθούν βαθύτερα οι παραπάνω έννοιες και θα αποδοθούν οι ορολογίες συνοπτικά και περιεκτικά.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα μελετηθούν οι λειτουργίες μιας επιχείρησης ιατροτεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών. Θα εξεταστούν οι ανάγκες μια τέτοιας επιχείρησης και οι συσχετισμοί της με διάφορες βαθμίδες της υγείας.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο θα προταθούν μεθοδολογίες για την επίλυση ζητημάτων, τη διασφάλιση των ποιοτικών λειτουργιών και γιατί όχι, τη βελτίωση και εξέλιξή τους.

---

<sup>2</sup> D.J. Fine and E.R. Meyer, Quality Assurance in Historical Perspective (Washington, D.C.: American Psychiatric Press, 1985).

# Κεφάλαιο 2

## Ποιότητα

### **2.1 Η Εξέλιξη στη διαχείριση της ποιότητας**

Από τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα ο Frederick Taylor συνέδραμε στην επιστήμη της Διοίκησης δίνοντας έμφαση στην ποιότητα συμπεριλαμβάνοντας στη λίστα με τις βασικότερες διαδικασίες της διοίκησης τον έλεγχο και την μέτρηση των προϊόντων.

Ο George Radford συνέβαλε με την αντίληψη ότι η ποιότητα πρέπει να λαμβάνεται από τα στάδια σχεδιασμού ενός προϊόντος και συνέδεσε την υψηλή ποιότητα και την αυξημένη παραγωγικότητα με τα χαμηλά κόστη παραγωγής. Ο Walter Shewhart Αμερικανός φυσικός, μηχανικός και στατιστικολόγος παρουσίασε το 1924 διαγράμματα στατιστικού ελέγχου για την παρακολούθηση της παραγωγής. Ο Harold Dodge και ο Harry Romig παρουσίασαν το 1930 πίνακες αποδοχής δειγμάτων από την παραγωγή εισάγοντας στατιστικούς και δειγματοληπτικούς ελέγχους.

Κατά την διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου δόθηκε τεράστια έμφαση στον έλεγχο ποιότητας και στις αρχές του 1950 η τάση μας φέρνει πιο κοντά στη διασφάλιση της ποιότητας. Ο Edwards Deming εισήγαγε τη μεθοδολογία του Στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας (SQC: Statistical Quality Control) στους Ιάπωνες κατασκευαστές. Την ίδια περίοδο ο Joseph Juran παρουσίασε το «Κόστος της Ποιότητας» δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ακριβή και ολοκληρωμένη μέτρηση του κόστους της ποιότητας.

Στα μέσα του 1950 ο Armand Feigen Baum μας εισήγαγε στον Ολικό Έλεγχο Ποιότητας ενώ την δεκαετία του 1960 κέρδιζε αναγνώριση το ρεύμα των μηδενικών σφαλμάτων “Zero-defects” και ο Philip Crosby ήταν ο πρωταγωνιστής. Η θεωρία του εστίαζε στη θέληση και την επαγρύπνηση των υπαλλήλων.

Το 1970 αρχίζουν να εφαρμόζονται μέθοδοι διασφάλισης ποιότητας και στις υπηρεσίες. Τραπεζικοί, κυβερνητικοί και νοσοκομειακοί οργανισμοί είναι οι πρώτοι που τις εντάσσουν στις λειτουργίες τους.

## **2.2 Ανάλυση του όρου**

Σήμερα οι περισσότεροι οργανισμοί που θέλουν να έχουν μια ενεργή παρουσία στην αγορά πρέπει να απαντήσουν στα παρακάτω βασικά ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι απαιτήσεις των πελατών;
- Ποιοι είναι οι πελάτες μας;
- Πώς θα ικανοποιηθούν οι πελάτες μας;
- Τι περιμένουν οι πελάτες από εμάς;
- Πώς μας κατατάσσουν στη μνήμη τους;

Τα παραπάνω ερωτήματα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη για να γίνει κατανοητό ότι αυτός που δίνει τον ορισμό της ποιότητας είναι ο πελάτης.

Κάποιες φορές η ποιότητα είναι αντικειμενική και μετρήσιμη, κάποιες αφηρημένη και υποκειμενική και κάποιες είναι συνδυασμός των παραπάνω. Όλα έχουν να κάνουν με την οπτική του τελικού αποδέκτη και πιο συγκεκριμένα με την άποψη που σχηματίζει ο καταναλωτής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Όσο πιο πολύ ταιριάζουν τα χαρακτηριστικά του/της με αυτά που προσδοκά και επιζητά ο πελάτης τόσο πιο ποιοτικό/ή είναι προς αυτόν.

Η ποιότητα θα μπορούσε να προσδιοριστεί με κάποιον από τους ακόλουθους ορισμούς:

Ποιότητα είναι η ικανότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη ή και να ξεπεράσει τις τωρινές και μελλοντικές προσδοκίες του.

Ποιότητα είναι η ακεραιότητα στην παράδοση αυτού που δικαιούται να λάβει ο πελάτης σύμφωνα με αυτό που του είχε υποσχεθεί κατά την αγορά του.

Ποιότητα είναι το μέτρο του πόσο συμμορφώνεται σε προσδιορισμένα χαρακτηριστικά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

## **2.3 Οι Διαστάσεις της ποιότητας**

Οι πελάτες αξιολογώντας την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας λαμβάνουν υπόψη τους διαφορετικούς παράγοντες και διαστάσεις.

Μερικές από τις διαστάσεις της ποιότητας για τα προϊόντα είναι οι παρακάτω:

### **1. Απόδοση**

Τι απόδοση έχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για την αναμενόμενη χρήση του. Για παράδειγμα, πόσο αποτελεσματική είναι μια συσκευή υπνικής άπνοιας.

### **2. Χαρακτηριστικά**

Τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά που προσελκύουν τον πελάτη. Για παράδειγμα, αν η συσκευή έχει τη δυνατότητα της απομακρυσμένης αποστολής και λήψης δεδομένων.

### **3. Αξιοπιστία**

Η πιθανότητα η απόδοση να μην είναι η αναμενόμενη. Για παράδειγμα, αν ένας αναπνευστήρας σταματήσει να λειτουργεί ή υπολειτουργεί.

### **4. Επισκευασιμότητα**

Η ταχύτητα, το κόστος και η ευκολία στην επιδιόρθωση και τη συντήρηση.

### **5. Διάρκεια**

Η διάρκεια και η αντοχή στο πέρας του χρόνου ενός προϊόντος, προτού χρειαστεί δηλαδή να επισκευασθεί ή να αντικατασταθεί.

### **6. Αισθητική**

Η επίδραση της εμφάνισης ενός προϊόντος, της αίσθησης, της γεύσης, της οσμής ή της όσφρησης στην ανθρώπινη αντίληψη.

### **7. Εξυπηρέτηση πελατών**

Η αντιμετώπιση που λαμβάνουν οι πελάτες πριν, κατά και μετά την πώληση.

### **8. Ασφάλεια**

Πόσο ασφαλείς νιώθουν οι καταναλωτές πριν, κατά και μετά την πώληση.

## **9. Αντιληφθείσα ποιότητα**

Η υποκειμενική αξιολόγηση προερχόμενη από τη γενικότερη εικόνα και την προώθηση του προϊόντος.

Μερικές από τις διαστάσεις της ποιότητας για τις υπηρεσίες είναι οι παρακάτω:

### **1. Αξιοπιστία**

Η σταθερότητα στην απόδοση και την εξάρτηση. Για παράδειγμα, η δυνατότητα κάλυψης ενός πελάτη που βρίσκεται σε επείγουσα κατάσταση.

### **2. Ανταπόκριση**

Η θέληση και η ετοιμότητα να προσφερθούν οι υπηρεσίες σε σύντομο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, πόσο γρήγορη ήταν η εξυπηρέτηση ενός έκτακτου περιστατικού.

### **3. Επάρκεια**

Η κατοχή των γνώσεων και των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για να παραδοθεί μια υπηρεσία. Για παράδειγμα, η ικανότητα που έχουν οι μηχανικοί να δώσουν τις απαραίτητες οδηγίες για τη λειτουργία και ρύθμιση ενός πολυκαταγραφικού ύπνου.

### **4. Πρόσβαση**

Η ευκολία στην επικοινωνία. Για παράδειγμα, ο πελάτης θέλει να νιώθει σίγουρος ότι όποτε χρειαστεί κάποια υπηρεσία θα μπορέσει εύκολα να έρθει σε επαφή με την εταιρεία που συνεργάστηκε.

### **5. Ευγένεια**

Κανόνες καλής συμπεριφοράς, όπως σεβασμός, καλοσύνη και περιποιημένη εμφάνιση είναι το ελάχιστο που απαιτείται.

### **6. Επικοινωνία**

Η εκπαίδευση και η ενημέρωση των πελατών με τρόπο τέτοιο ώστε κάθε πελάτης να κατανοεί και να νιώθει ότι γίνονται δεκτά τα αιτήματά του.

### **7. Εμπιστοσύνη**

Ο καλύτερος τρόπος να κερδίσεις για πάντα έναν πελάτη είναι να κερδίσεις την εμπιστοσύνη του και να του μιλήσεις από καρδιάς.

## 8. Ενσυναίσθηση

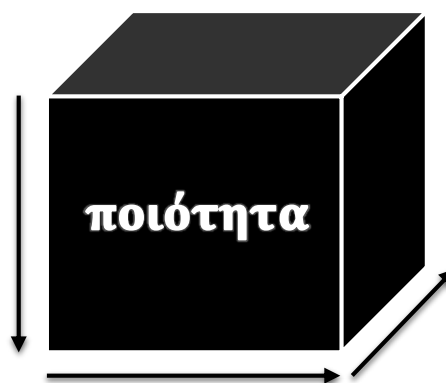
Η ικανότητα να κατανοήσεις ποιες είναι οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του πελάτη και να του προσφέρεις εξατομικευμένες υπηρεσίες.

## 9. Διασφάλιση

Ο πελάτης θέλει να νιώθει ασφαλής με τις υπηρεσίες που θα λάβει, λαμβάνει και έχει λάβει, απαγκιστρωμένος από αμφιβολίες και αίσθημα κινδύνου.

## 10. Απτότητα

Η υπηρεσία είναι ένα καταναλωτικό προϊόν χωρίς φυσική υπόσταση και μάλιστα παύει τη στιγμή που καταναλώνεται. Παρόλα αυτά ο πελάτης θέλει να νιώσει έμπρακτα την ύπαρξή της για παράδειγμα μέσω εγκαταστάσεων, εργαλείων, εξοπλισμού κλπ.



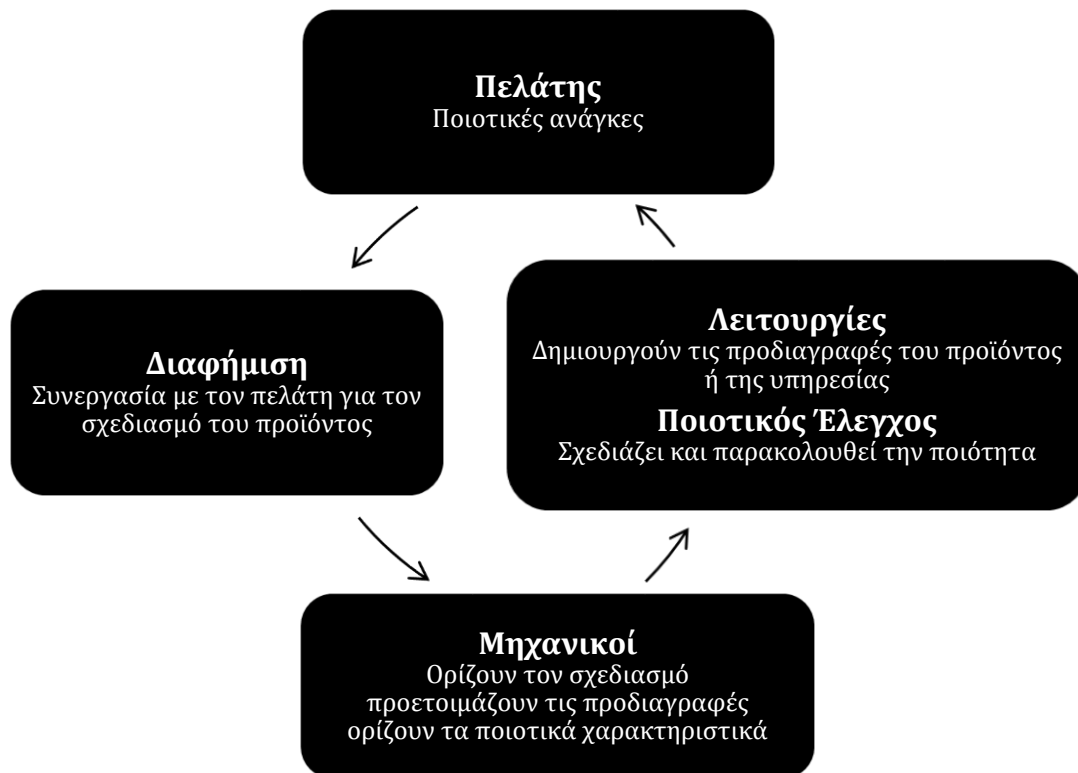
ΕΙΚΟΝΑ 1

## 2.4 Σχεδιασμός Ποιότητας

Είναι μια δομημένη διαδικασία που προσδιορίζει ξεκάθαρα τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας οικογένειας προϊόντων.

Για την επίτευξη ποιοτικού σχεδιασμού, ελέγχου και βελτίωσης απαιτείται συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ των διαχειριστών και άλλων μελών μιας επιχείρησης και του πελάτη. Στην εικόνα 2 φαίνονται οι αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν σε έναν κύκλο ποιότητας. Οι ανάγκες του πελάτη καθορίζονται διαμέσου των λειτουργιών της διαφήμισης. Το τμήμα των μηχανικών σχεδιάζει ένα προϊόν ώστε να ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες ή σε συνεργασία με τον πελάτη σχεδιάζουν μαζί τις τεχνικές προδιαγραφές.





**ΕΙΚΟΝΑ 2**

Βασικές ενέργειες του Σχεδιασμού Ποιότητας είναι να μπορεί σε πρώτο χρόνο να αναγνωρισθεί ο πελάτης και οι ανάγκες του. Σε δεύτερο χρόνο να μπορέσει να αναπτυχθεί ένα προϊόν που να απαντάει σε αυτές τις ανάγκες. Και σε τρίτο χρόνο να αναπτυχθούν όλες οι απαραίτητες και ικανές διαδικασίες για την παραγωγή του προϊόντος.

## 2.5 Κόστος Ποιότητας

Το κόστος της ποιότητας ή αλλιώς το κόστος της φτωχής ποιότητας σχετίζεται με την αποφυγή της φτωχής ποιότητας ή των υφιστάμενων ζημιών λόγω φτωχής ποιότητας.

Για να τεκμηριωθεί το κόστος της ποιότητας είναι απαραίτητο να αναγνωριστούν οι λειτουργίες που δημιουργούν το κόστος, να μετρηθούν και να καταγραφούν με ουσιαστικό τρόπο ώστε οι διευθυντές να αναλύσουν τα δεδομένα και να εκτελέσουν τις κατάλληλες βελτιωτικές ενέργειες. Μέσω αυτών των ενεργειών οι διευθυντές θα επανεκτιμήσουν το κόστος της φτωχής ποιότητας και σε συνεργασία με τα αρμόδια τμήματα θα εισάγουν ποιοτικές διαδικασίες.

## 2.6 Κατηγορίες Κόστους Ποιότητας

Το κόστος ποιότητας χωρίζεται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες οι οποίες είναι οι εξής:

1. Κόστος Πρόληψης
2. Κόστος Εκτίμησης
3. Κόστος Εσωτερικής Αστοχίας
4. Κόστος Εξωτερικής Αστοχίας

Το Κόστος Πρόληψης ουσιαστικά είναι επενδύσεις που έχουν γίνει με σκοπό τα ελαττωματικά ή ποιοτικά ανεπαρκή προϊόντα να μη φτάσουν στον πελάτη. Πιο αναλυτικά, περιλαμβάνουν το **Κόστος Ποιοτικού Σχεδιασμού**, δηλαδή τους μισθούς επαγγελματιών ή ομάδων που ασχολούνται με τον σχεδιασμό και την επίλυση προβλημάτων. Το **Κόστος Επεξεργασίας Ελέγχου** περιλαμβάνει έξοδα σχετικά με την ανάλυση των παραγωγικών διαδικασιών και την ενσωμάτωσή τους στις διαδικασίες ελέγχου. Το **Κόστος Πληροφοριακών Συστημάτων** είναι τα χρήματα που διατίθενται για την ανάπτυξη υποδομών που επεξεργάζονται τα απαιτούμενα δεδομένα. Και τέλος, τα **Κόστη Εκπαίδευσης και Γενικής Διαχείρισης**. Εκεί περιλαμβάνονται τα έξοδα για τις εσωτερικές και τις εξωτερικές ενέργειες των στελεχών και των εμπλεκόμενων εργαζομένων και λοιπά διαχειριστικά έξοδα.

Το Κόστος Εκτίμησης είναι ό,τι σχετίζεται με τις προσπάθειες διασφάλισης της εναρμόνισης των λειτουργιών με τις απαραίτητες διαδικασίες μέσω μετρήσεων και ανάλυσης δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με το **Κόστος Δοκιμής και Επιθεώρησης** όπου περιλαμβάνονται όλα τα έξοδα σχετικά με τους μισθούς των εργαζομένων και του εξοπλισμού που χρησιμοποιούν. Το **Κόστος Συντήρησης των Οργάνων** αφορά στα έξοδα για τη βαθμονόμηση και την επισκευή μετρητικών οργάνων. Το **Κόστος των διαδικασιών Μετρήσεων και Ελέγχου** που αντιστοιχεί στις εργατοώρες που χρειάστηκαν για να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν οι ποιοτικές μετρήσεις. Το **Κόστος Εσωτερικής Αστοχίας** είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω διαδικασιών που ανακάλυψαν τα ελαττωματικά προϊόντα προτού παραδοθούν στον πελάτη. Περιλαμβάνουν είτε **Κόστη Διορθωτικών Ενεργειών** είτε **Κόστη Καταστροφής και Ανακύκλωσης**.

Το Κόστος Εσωτερικής Αστοχίας είναι το σύνολο των απολεσθέντων κερδών είτε από την επεξεργασία των ελαττωματικών προϊόντων είτε από τις ώρες που παρέμεινε ανενεργό ένα μηχάνημα.

Το Κόστος Εξωτερικής Αστοχίας είναι το κόστος που δημιουργείται μετά την παράδοση του στον πελάτη. Διακρίνεται σε **Κόστος λόγω Παραπόνων Πελάτη και Επιστροφών** και εμπεριέχει έξοδα για τις εργατοώρες που χρειάστηκαν για την επεξεργασία, την ακύρωση της παραγγελίας και πολλές φορές τα έξοδα μεταφοράς του επιστρεφόμενου προϊόντος. Το **Κόστος Ανάκλησης και Εγγυοδοσίας** που περιλαμβάνει τα έξοδα επιδιόρθωσης ή αντικατάστασης. Και τέλος, το **Κόστος Ανάληψης Ευθύνης** όπου μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στα δικαστήρια με πολλαπλές ζημιές για την εικόνα και τη φήμη της.

Ο ορισμός του κόστους ποιότητας προκύπτει από το αποτέλεσμα του κόστους συμμόρφωσης και του κόστους μη συμμόρφωσης. Τα κόστη πρόληψης και εκτίμησης αποτελούν το **Κόστος Συμμόρφωσης (ΚΣ)** ενώ τα κόστη εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών αποτελούν το **Κόστος Μη Συμμόρφωσης (ΚΜΣ)**.

$$ΚΠ = ΚΣ + ΚΜΣ$$

Έχει εκτιμηθεί από ειδικούς ότι το 60-90% από τα κόστη ολικής ποιότητας απορρέουν από τα εσωτερικά και εξωτερικά σφάλματα και είναι ευθύνη των διευθυντών. Τα κόστη εκτίμησης είναι πολύ λιγότερα διότι τα προϊόντα κατασκευάζονται σωστά εξαρχής. Ο Crosby αναφέρει ότι κατά μέσο όρο το κόστος ποιότητας αντιστοιχεί στο 25% των πωλήσεων μιας επιχείρησης.

Τα δεδομένα του κόστους ποιότητας μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

- γραμμή παραγωγής
- γραμμή επεξεργασίας
- εργασιακός τομέας
- χρόνος
- κόστος

Αυτή η κατηγοριοποίηση αφενός κάνει πιο εύκολη την ανάλυση των δεδομένων και αφετέρου είναι πιο χρήσιμη για τους διευθυντές που τη μελετούν.

Ο δείκτης του κόστους της ποιότητας εκφράζεται ως εξής:

$$\text{Δείκτης Κόστους Ποιότητας} = \frac{\text{Κόστος Ολικής Ποιότητας}}{\text{Άμεσο Κόστος Εργασίας}} \times 100$$

# Κεφάλαιο 3

## Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 3.1 Η Εξέλιξη στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κάνει την εμφάνισή της από τις αρχές της δεκαετίας του 1920. Αρχικώς, ξεκίνησε ως όρος που περιέγραφε τη μέθοδο διαχείρισης που χρησιμοποιούσαν οι Ιάπωνες για τη βελτίωση της ποιότητας και επινοήθηκε από τη Διοίκηση Ναυτικών Αερομεταφορών. Μια μεθοδολογία η οποία βασιζόμενη στη γνώση των αρχών και των πρακτικών, καλύπτει όλες τις διεργασίες και διασφαλίζει τη διαρκή βελτίωση της ποιότητάς τους.

Όταν τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας, όπως τα γνωρίζουμε σήμερα, άρχισαν να εκτείνονται και το επίκεντρο της διαχείρισης ποιότητας ήταν ακόμα στο τελικό προϊόν, ήταν η πρώτη φορά που η στατιστική θεωρία εφαρμόστηκε στον έλεγχο ποιότητας των προϊόντων. Οι εργασίες που ολοκληρώθηκαν από τεχνίτες και μαθητευομένους αξιολογήθηκαν και επιθεωρήθηκαν από τον εξειδικευμένο εργαζόμενο για να εξασφαλιστεί η τήρηση των προτύπων ποιότητας σε όλες τις πτυχές του τελικού προϊόντος, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση του αγοραστή. Ο έλεγχος ποιότητας των προϊόντων καθορίστηκε μέσω επιθεωρήσεων. Αυτό αφορούσε τη μέτρηση, και την εξέταση των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών σε σχέση με συγκεκριμένες απαιτήσεις, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι κάθε στοιχείο τηρούσε τα πρότυπα και τις κατευθυντήριες γραμμές.

Η ΔΟΠ αρχίζει να παίρνει τη σημερινή της μορφή με την εισαγωγή επιστημών της ψυχολογίας και της μελέτης της συμπεριφοράς. Και ενώ η ιστορία της διαχείρισης της ποιότητας έχει περάσει από μια σειρά αλλαγών από τότε, ο τελικός στόχος παραμένει ακόμα ο ίδιος.

## 3.2 Ανάλυση της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι η βελτίωση του παραδοσιακού τρόπου επιχειρηματικής δραστηριότητας. Είναι μια τεχνική που εγγυάται την επιβίωση ενός οργανισμού από τον ανταγωνισμό. Μόνο με την αλλαγή στοχευμένων ενεργειών της διοίκησης θα μεταμορφωθεί η φιλοσοφία και οι διαδικασίες μιας ολόκληρης οργάνωσης. Η ουσία της ΔΟΠ πηγάζει από τις τρεις λέξεις που την περιγράφουν:

**Διοίκηση:** Πράξη, τεχνική ή τρόπος διαχείρισης ελέγχου και κατευθύνσεων.

**Ολικής:** Το σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού.

**Ποιότητα:** Βαθμός αριστείας και ικανοποίησης που παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Ως εκ τούτου, η ΔΟΠ είναι η τέχνη της διαχείρισης του συνόλου για την επίτευξη της αριστείας. Ο Χρυσός Κανόνας περικλείεται σε μια φράση: «Κάνε για τους άλλους ό,τι θα έκανες για εσένα».

## 3.3 Δομή της ΔΟΠ

Ενώ υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των θεωρητικών και των πρακτικών προσεγγίσεων και οι δύο μοιράζονται τον ίδιο σκοπό και αποτελούν τα θεμέλια της ΔΟΠ.

Η επιτυχία της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό στηρίζεται σε ορισμένους βασικούς πυλώνες. Χωρίς αυτούς, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν μπορούν να είναι επιτυχείς. Άνευ αμφιβολίας, η ΔΟΠ δεν υφίσταται χωρίς την ακεραιότητα, το ήθος και την εμπιστοσύνη των μελών του οργανισμού. Πιο αναλυτικά, απαιτείται:

### α. Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας:

Θεμελιώδης για όλα τα συστήματα της ΔΟΠ είναι η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει ένας οργανισμός. Αυτή η βελτίωση της ποιότητας έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης να παραμείνει ζωντανή, να συνεχίσει να απασχολεί ανθρώπους και να

εξυπηρετεί πελάτες. Η εστίαση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας βοηθά την επιχείρηση να κάνει τα πράγματα σωστά.

### **β. Εστίαση στον πελάτη:**

Επίσης, κεντρικό ενδιαφέρον σε όλα τα συστήματα ΔΟΠ είναι η εστίαση στον πελάτη, τους εσωτερικούς και εξωτερικούς αποδέκτες των προϊόντων ενός οργανισμού. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους καθορίζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στόχος του παραγωγού είναι να ανταποκρίνεται ή να υπερβαίνει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη. Η εστίαση στους πελάτες βοηθά έναν οργανισμό να κάνει τα σωστά πράγματα.

### **γ. Συστηματική βελτίωση των λειτουργιών:**

Όλες οι εργασίες κλιμακώνονται σε διαδικασίες που ξεκινούν και τελειώνουν κάπου. Αυτές οι διαδικασίες εργασιών αντιπροσωπεύουν το 80-85% της ποιότητας της εργασίας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή των συστημάτων και των λειτουργιών εντός ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές και όχι οι υπάλληλοι, πρέπει να κατηγορήσουν τον εαυτό τους όταν κάτι πάει στραβά στην επιχείρηση.

Η ΔΟΠ έχει στόχο να μελετηθούν ποσοτικά οι διεργασίες εργασιών, χρησιμοποιώντας άτομα ή ομάδες, όπου θα βρεθούν κοντά στις διαδικασίες ώστε να εντοπιστούν βελτιωτικές λύσεις. Η μελέτη αυτών των διεργασιών συμβάλλει στη μείωση του κόστους διασφαλίζοντας παράλληλα ότι η ποιότητα ενσωματώνεται σε μια υπηρεσία ή ένα προϊόν, δεδομένου ότι η ποιότητα δεν μπορεί να επιθεωρηθεί στο τέλος των διαδικασιών.

### **δ. Ανοιχτά περιβάλλοντα εργασίας:**

Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας απαιτεί διάθεση για καινοτομία και αποδοχή σε σεβαστές προτάσεις βελτίωσης, πρωτίστως όταν οι εποπτικές αρχές και οι διαχειριστές είναι εκτεθειμένοι σε περιβάλλον προκλήσεων, διαφωνιών και συγκρούσεων. Οι δραστηριότητες για τη βελτίωση των διαδικασιών εργασίας, ιδίως όταν εμπλέκονται ομάδες, συμβάλλουν στην άρση των φραγμών που υφίστανται μεταξύ των εποπτικών αρχών και των εποπτευομένων.

#### **ε. Μακροχρόνια σκέψη:**

Η ΔΟΠ χαρακτηρίζεται επίσης από μακροπρόθεσμη σκέψη που βοηθά στη διαμόρφωση του μέλλοντος, κατανοώντας τις συνέπειες των τρεχουσών ενεργειών. Μια τέτοια σκέψη απαιτεί τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα, τόσο σκληρά όσο και ήπια, και σχετίζονται με πραγματικά προβλήματα και όχι συμπτώματα. Η μακροχρόνια σκέψη λειτουργεί καλύτερα σε οργανισμούς όπου οι διαχειριστές σκοπεύουν να παραμείνουν και να αποδεχτούν στις συνέπειες των αποφάσεών τους.

#### **στ. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού:**

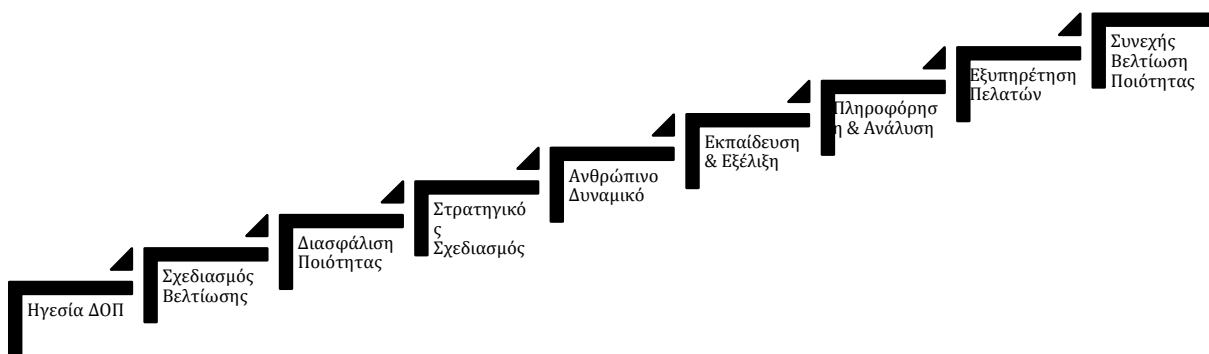
Οργανισμοί που ακολουθούν τις αρχές της ΔΟΠ οργανώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθούν τους εργαζόμενους να εκτελούν αρτιότερα το έργο τους και να υποστηρίζουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη τους. Μια τέτοια εξέλιξη ξεκινά με έναν διεξοδικό προσανατολισμό στους στόχους και στις αξίες που διέπουν τον οργανισμό. Περιλαμβάνει την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να εκπληρώνουν μια συγκεκριμένη εργασία με βάση τα ποιοτικά πρότυπα προτού τους ζητηθεί να εργαστούν ανεξάρτητα. Η ΔΟΠ αναμένει από τα διοικητικά κλιμάκια να σέβονται την ικανότητα των καλά εκπαιδευμένων υπαλλήλων, να γνωρίζουν το έργο που κάνουν καλύτερα από οποιονδήποτε και ως εκ τούτου να προσφέρουν το μέγιστο για τη βελτίωσή του. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την παροχή κατάρτισης για την απόκτηση δεξιοτήτων επικοινωνίας και ομαδικής συμμετοχής απαραίτητες σε ένα ανοιχτό εργασιακό περιβάλλον. Τα αναπτυξιακά προγράμματα παρέχουν εκτενή εκπαίδευση για να βοηθήσουν τα άτομα να ενημερώνονται για την απόδοσή τους και να είναι έτοιμα για την ανάληψη νέων ευθυνών.

#### **ζ. Η Ευθύνη της ηγεσίας στην ΔΟΠ:**

Η διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να δείξει τον δρόμο για τη μετάβασή του στη νέα κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Πρέπει να αποδέχεται την προσωπική ευθύνη για την εναρμόνιση με τις αρχές της ΔΟΠ και να είναι αφοσιωμένη στην ενδυνάμωση της φιλοσοφίας αποδοχής των προσωπικών ευθυνών. Αυτή η προσέγγιση είναι το απόσταγμα της συλλογικής ευφυΐας του οργανισμού στον εντοπισμό και στην επίλυση των προβλημάτων. Ο επικεφαλής επικεντρώνεται στις πολιτικές και στις δομές για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτό, η



ποιότητα είναι η πρώτη μεταξύ των ίσων λειτουργιών του οργανισμού. Η ποιότητα είναι στην κορυφή της ημερήσιας διάταξης για κάθε συνεδρίαση και κάθε επικοινωνία. Ο στόχος του ηγέτη είναι να βοηθήσει με κάθε τρόπο οι εργαζόμενοι να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Ο ρόλος του είναι αυτός του διαμεσολαβητή, του καταλύτη και του καθοδηγητή. Είναι αυτός που δείχνει τον δρόμο προς την επιτυχία.



**ΕΙΚΟΝΑ 3**

Η εκπαίδευση είναι το κλειδί με το οποίο ο οργανισμός ανοίγει την πόρτα σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ηγεσία και η ομαδική εργασία πηγαίνουν χέρι-χέρι. Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, των εποπτικών αρχών και των εργαζομένων δημιουργεί επιβάρυνση σε όλες τις διαδικασίες της ΔΟΠ. Πρέπει να αναγνωριστούν οι άνθρωποι που συνέβαλαν στο συνολικό έργο που ολοκληρώθηκε. Ως εκ τούτου, δημιουργείται ένα σύστημα ικανό να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους να παράσχουν ένα ποιοτικό προϊόν, να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου δεν υπάρχει φόβος να μοιραστεί τη γνώση και να δοθεί επιβράβευση όπου οφείλεται.

Οι μικρές επιχειρήσεις είναι σε θέση να κάνουν τον μετασχηματισμό πολύ πιο γρήγορα από τους μεγάλους οργανισμούς. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η ΔΟΠ απαιτεί μια ριζική αλλαγή και αυτή η αλλαγή είναι τόσο σημαντική και δεν επιτυγχάνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα.

### **3.4 Δέσμευση Ηγεσίας**

Η αποτελεσματική ηγεσία ξεκινά με μια δήλωση αποστολής ακολουθούμενη από μια στρατηγική, η οποία μεταφράζεται σε σχέδια δράσης κάτω από τον οργανισμό. Αυτά, σε συνδυασμό με μια προσέγγιση ΔΟΠ, θα πρέπει να οδηγήσουν σε έναν οργανισμό με

ποιοτικά χαρακτηριστικά, με ικανοποιημένους πελάτες και καλές επιχειρηματικές επιδόσεις.

### **Οι πέντε απαιτήσεις για αποτελεσματική ηγεσία είναι οι εξής:**

1. Ανάπτυξη και δημοσίευση των εταιρικών πεποιθήσεων, αξιών και στόχων, συχνά ως δήλωση αποστολής.
2. Προσωπική συμμετοχή δρώντας ως πρότυπο σε μια φιλοσοφία ολικής ποιότητας.
3. Ανάπτυξη σαφών και αποτελεσματικών στρατηγικών και σχεδίων για την τελεσφόρηση του αρχικού στόχου της αποστολής.
4. Επανεξέταση και βελτίωση του συστήματος διαχείρισης.
5. Επικοινωνία και υποστήριξη στους εργαζόμενους, κίνητρα και ενθάρρυνση για την αποτελεσματική συμμετοχή τους στον οργανισμό.

Το έργο της εφαρμογής της ΔΟΠ μπορεί να φαντάζει δύσκολο. Όμως αν δοθεί προσοχή σε ορισμένα σημεία-κλειδιά τότε η επιτυχία του θα έλθει πιο γρήγορα. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες πρέπει να δεσμευθούν μακροπρόθεσμα για τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού. Να υιοθετήσουν την φιλοσοφία μηδενικών σφαλμάτων και να εξαλείψουν την ύπαρξη στόχων χωρίς μεθόδους. Να εστιάσουν στα σημεία όπου η διαχείριση των συστημάτων χρήζει βελτίωσης και να αναπτύξουν εργαλεία για τη συστηματοποίηση των αλλαγών που απαιτούνται για την εφαρμογή των διαδικασιών ΔΟΠ. Η αγορά προϊόντων και υπηρεσιών πρέπει να γίνεται με κριτήριο το συνολικό κόστος κι όχι μόνο με την τιμή.

Ιδιαίτερο βάρος πρέπει να πέσει στην εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να κατανοήσουν τις σχέσεις πελατών και προμηθευτών. Στην υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων εποπτείας και κατάρτισης με σκοπό να εξαλειφθεί ο φόβος και οι φραγμοί μεταξύ των τμημάτων. Στόχος είναι η ορθή διαχείριση των διαδικασιών, η βελτίωση της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας. Τέλος μεγάλης σημασίας είναι η συνεχής εκπαίδευση και επανεκπαίδευση, ώστε να διατηρείται και να αναπτύσσεται τεχνογνωσία στην οργάνωση.

Η αδυναμία να αντιμετωπιστεί η παγιωμένη κουλτούρα ενός οργανισμού είναι συχνά ο λόγος για τον οποίο πολλές πρωτοβουλίες διαχείρισης είτε έχουν περιορισμένη επιτυχία είτε έχουν αποτύχει εντελώς. Η κατανόηση της κουλτούρας ενός οργανισμού και η χρήση

αυτής της γνώσης για τη χαρτογράφηση των βημάτων που απαιτούνται για την επιτυχή αλλαγή είναι ένα σημαντικό μέρος της μετάβασης στην ΔΟΠ. Η κουλτούρα σε οποιαδήποτε οργάνωση διαμορφώνεται από τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές, τους κανόνες, τις κυρίαρχες αξίες και το «κλίμα». Μια αλλαγή στις εδραιωμένες διαδικασίες χρειάζεται δύο βασικά συστατικά, δέσμευση από τους ηγέτες και συμμετοχή όλων των ανθρώπων του οργανισμού.

Είναι ευρέως αναγνωρισμένο ότι οι σημαντικές πρωτοβουλίες αλλαγής δε θα είναι επιτυχείς χωρίς διάθεση καλής ομαδικής εργασίας και συνεργασίας σε όλες τις βαθμίδες μιας επιχείρησης. Σε κάθε βαθμίδα ή λειτουργία μιας επιχείρησης θα διεξαχθούν πολλές διεργασίες και η καθεμία μπορεί να αναλυθεί με εξέταση των εισροών και των αποτελεσμάτων για τον προσδιορισμό της δράσης που απαιτείται για τη βελτίωση της ποιότητας. Όλα όσα πρέπει να γίνουν ανήκουν σε μια διαδικασία μετατροπής ενός συνόλου εισροών που περιλαμβάνει δράσεις, μεθόδους και λειτουργίες στις επιθυμητές εκροές που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών. Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν ορισμένες πολύ μεγάλες διαδικασίες, οι οποίες είναι ομάδες μικρότερων διαδικασιών και ονομάζονται βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Το αποτέλεσμα της διεξαγωγής των παραπάνω σηματοδοτεί πόσο μια επιχείρηση θέλει να επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της.

Το μόνο σημείο στο οποίο μπορεί να βρεθεί η πραγματική ευθύνη για την απόδοση και την ποιότητα είναι στους ανθρώπους που κάνουν τη δουλειά ή πραγματοποιούν τη διαδικασία. Ένας αποτελεσματικός τρόπος βελτίωσης της διαδικασίας ή της ποιότητας είναι μέσω της ομαδικής εργασίας. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δε θα συμμετάσχουν με τον ίδιο ζήλο σε δραστηριότητες βελτίωσης χωρίς δέσμευση και αναγνώριση από τους ηγέτες του οργανισμού.

Ένα κατάλληλα τεκμηριωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας θα βοηθήσει έναν οργανισμό όχι μόνο να επιτύχει τους στόχους που καθορίζονται στην πολιτική και τη στρατηγική του, αλλά και να διατηρήσει και να οικοδομήσει επ' αυτών. Είναι επιτακτική ανάγκη οι ηγέτες να αναλάβουν την ευθύνη για την υιοθέτηση και την τεκμηρίωση ενός κατάλληλου συστήματος διαχείρισης στην οργάνωσή τους.

### 3.5 Η Φιλοσοφία του DEMING

Ο Δρ. Edwards Deming<sup>3</sup> μας διδάσκει ότι υιοθετώντας τις κατάλληλες αρχές της ΔΟΠ οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιστοποιήσουν την ποιότητα μειώνοντας παράλληλα το κόστος. Το κλειδί είναι η πρακτική της συνεχούς βελτίωσης και η σκέψη της κατασκευής ενός οργανισμού ως ένα καθολικό σύστημα, και όχι αποτελούμενο από ανεξάρτητα τμήματα. Έδωσε μεγάλη σημασία στους ρόλους των διευθυντών και των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και στο πόσο καλά συνδεδεμένοι πρέπει να είναι. Εισηγήαγε την επιστήμη της ψυχολογίας και της συμπεριφοράς.

Την δεκαετία του 1970, η φιλοσοφία του Deming ερμηνεύτηκε από μερικούς Ιάπωνες υποστηρικτές με τη σχέση:

$$\text{Ποιότητα} = \text{Κόστος των εργασιών} / \text{Συνολικό κόστος}$$

Όταν οι επιχειρήσεις έχουν σαν πρωταρχικό στόχο την ποιότητα, τότε σε βάθος χρόνου τείνει η ποιότητα να αυξάνεται και το κόστος να μειώνεται.

Στον αντίποδα όταν οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται κυρίως στο κόστος, τότε η ποιότητα τείνει να μειώνεται και το κόστος τείνει να αυξάνεται χρόνο με τον χρόνο.

Σε μια από τις θεωρίες που είχε εκφράσει ο Deming αναφέρει ότι το εδραιωμένο συλλ διοίκησης πρέπει να υποστεί μετασχηματισμό. Ο μετασχηματισμός απαιτεί μια εξωτερική οπτική, ένα πρίσμα που το ονόμαζε σύστημα βαθιάς γνώσης. Το πρώτο βήμα είναι η μεταμόρφωση του ατόμου. Το άτομο θα μεταμορφωθεί, θα αντιληφθεί νέο νόημα στη ζωή του, σε γεγονότα, αριθμούς και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων. Μόλις το άτομο αντιληφθεί το σύστημα βαθιάς γνώσης, θα εφαρμόσει τις δικές του αρχές σε κάθε είδους σχέση με άλλους ανθρώπους. Θα έχει μια βάση για την κρίση των δικών του αποφάσεων και για τη μετατροπή των οργανώσεων που αυτός ανήκει. Το άτομο, αφού μεταμορφωθεί, θα αποτελεί παράδειγμα, θα είναι καλός ακροατής χωρίς να συμβιβάζεται. Συνεχώς θα διδάσκει και θα βοηθά τους ανθρώπους να απομακρυνθούν

---

<sup>3</sup> William Edwards Deming (1900-1993) Αμερικανός μηχανικός, στατιστικολόγος, καθηγητής, συγγραφέας και σύμβουλος επιχειρήσεων.

από τις τρέχουσες πρακτικές και τις πεποιθήσεις τους ώστε να μετακινηθούν στη νέα φιλοσοφία χωρίς αίσθηση ενοχής για το παρελθόν.

Ο Deming υποστήριξε ότι όλοι οι διευθυντές πρέπει να έχουν αυτό που ονομάζεται Σύστημα Βαθιάς Γνώσης, και αποτελείται από τέσσερα μέρη:

1. Εκτίμηση ενός συστήματος, κατανόηση των συνολικών διαδικασιών προμηθευτές, παραγωγοί και πελάτες (ή παραλήπτες) αγαθών και υπηρεσιών.
2. Γνώση της διακύμανσης, του εύρους και των αιτιών της διακύμανσης στην ποιότητα και της χρήση της στατιστικής δειγματοληψίας στις μετρήσεις.
3. Θεωρία της γνώσης, οι έννοιες που εξηγούν τη γνώση και τα όρια του τι μπορεί να είναι γνωστό.
4. Γνώση της ψυχολογίας και εννοιών της ανθρώπινης φύσης.

Τα διάφορα τμήματα του συστήματος βαθιάς γνώσης που προτείνονται δεν μπορούν να είναι σε διάσταση. Αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Η βελτίωση ενός συστήματος προϋποθέτει τη συνεχή ανατροφοδότηση μεταξύ των μελών του και αυτό οδηγεί στο να συμπεριφέρεται ως ένας οργανισμός που επιδιώκει μια σταθερή κατάσταση. Ο διευθυντής πρέπει να καταλάβει ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι διαφορετικοί. Πρέπει να καταλάβει ότι οι επιδόσεις τους επηρεάζονται κυρίως από το σύστημα στο οποίο εργάζονται και είναι ευθύνη της διοίκησης. Η δομή του οργανισμού και μόνο κατέχει το κλειδί για τη βελτίωση της ποιότητας της παραγωγής και όχι οι εργαζόμενοι.

# Κεφάλαιο 4

## Η Επιχείρηση στην Ιατροτεχνολογία

### 4.1 Δραστηριότητα

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η δραστηριότητα ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης ή ενός οικονομικού συστήματος όπου τα αγαθά και οι υπηρεσίες ανταλλάσσονται μεταξύ τους για χρήματα. Κάθε επιχείρηση απαιτεί κάποια μορφή επένδυσης και αρκετούς πελάτες στους οποίους η παραγωγή της μπορεί να πωληθεί σε σταθερή βάση για να αποκομίσει κέρδος.

Στην περίπτωση μας θα εξεταστεί η δραστηριότητα μιας εταιρείας που εξειδικεύεται στον Πνευμονολογικό κλάδο με προϊόντα για κατ' οίκον περίθαλψη. Ίδιες αρχές διέπουν όλες τις επιχειρήσεις ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία εμπορεύεται αναπνευστικές συσκευές σχετικές με τις διαταραχές του ύπνου (CPAP<sup>4</sup>, BiPAP<sup>5</sup>), συσκευές μηχανικού αερισμού (φορητοί αναπνευστήρες), συσκευές οξυγονοθεραπείας (συμπυκνωτές οξυγόνου, οξύμετρα), διαγνωστικά πολυκαταγραφικά διαταραχών του ύπνου, συσκευές υποβοήθησης της αναπνευστικής λειτουργίας (συσκευές νεφελοποίησης και αναρρόφησης).

Η εταιρεία εισάγει τα προϊόντα που εμπορεύεται είτε από το εξωτερικό με αποκλειστικότητα στην αντιπροσώπευση της φίρμας είτε από το εσωτερικό από άλλους εισαγωγείς. Η επιχείρηση δεν ασχολείται με την παραγωγή και τον σχεδιασμό κανενός προϊόντος παρά μόνο τα προσφέρει προς πώληση ή προς ενοικίαση. Η συναλλαγή γίνεται

---

<sup>4</sup> CPAP : Συσκευή Συνεχούς Θετικής Πίεσης Αεραγωγού, αντιμετωπίζει τις υπνικές άπνοιες

<sup>5</sup> BiPAP: Συσκευή Δύο Επιπέδων Θετικής Πίεσης Αεραγωγού

είτε απευθείας με τον πελάτη - ασθενή είτε διαμέσου του ταμείου του Εθνικού Οργανισμού Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ). Στην πρώτη περίπτωση της άμεσης αγοράς η συναλλαγή γίνεται απευθείας μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη. Στην δεύτερη περίπτωση όμως μεσολαβεί το ασφαλιστικό ταμείο είτε καλύπτοντας το ποσό στο ακέραιο είτε παρέχοντας ποσοστιαία επιδότηση. Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία συναλλάσσεται και με το ταμείο και με τον ασφαλισμένο.

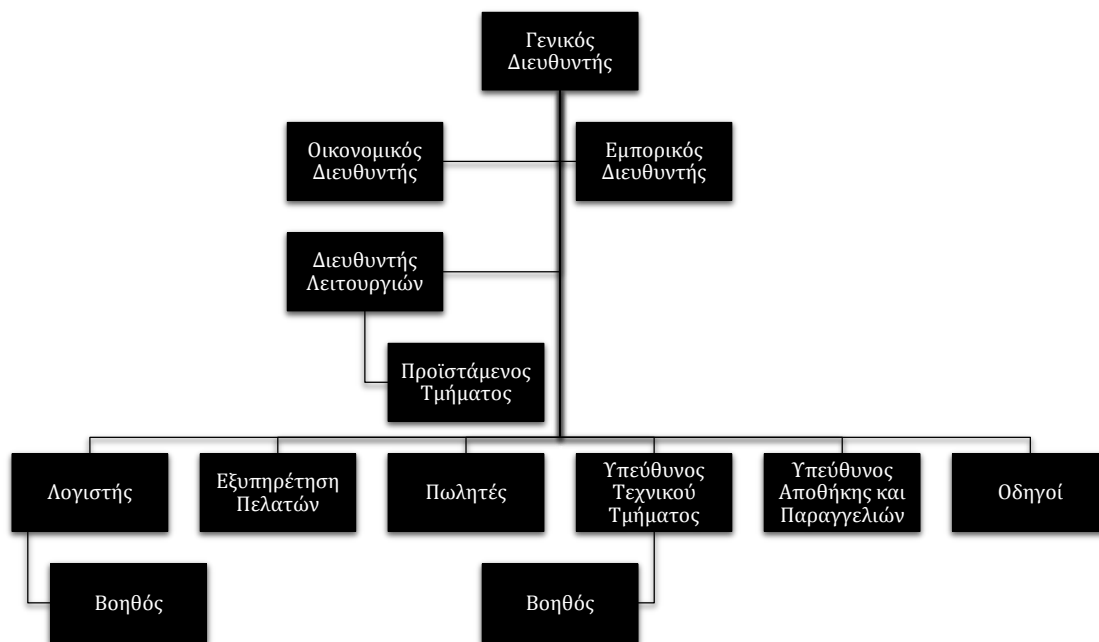
Η επιχείρηση εκτός από ιατροτεχνολογικά προϊόντα προσφέρει και υπηρεσίες υποστήριξης των προϊόντων της. Πιο συγκεκριμένα, παρέχει 24ωρη εξυπηρέτηση για την κάλυψη έκτακτων περιστατικών, τεχνογνωσία μέσω καταρτισμένου προσωπικού και υπηρεσίες παράδοσης των εμπορευμάτων κατ' οίκον.

## **4.2 Οργανόγραμμα**

Ο ρόλος και τα καθήκοντα των εργαζομένων σε μια εταιρεία προσδιορίζουν το σύνολο των εργασιών που πρέπει να εκτελέσουν. Η ιεραρχική διαστρωμάτωση αποσαφηνίζει τους ρόλους και τις ευθύνες που απαιτούνται για την υλοποίηση των διεργασιών της επιχείρησης.

Η παραπάνω περιγραφή σχηματίζει τη ραχοκοκαλιά ενός οργανισμού και τους συσχετισμούς μεταξύ των διαφορετικών υφιστάμενων σχέσεων. Κάθε οργανισμός έχει τη δική του μορφή, η οποία και καθορίζει το οργανόγραμμά του. Παράγοντες που καθορίζουν την τελική μορφή ενός οργανογράμματος είναι το μέγεθος του οργανισμού, ο αριθμός των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, ο κύκλος εργασιών του, οι πελάτες του, το πεδίο δράσης του όπως η γεωγραφική του θέση και κατανομή.

Η απεικόνιση του οργανογράμματος της επιχείρησης που εξετάζουμε γίνεται με τη χρήση ενός γραφήματος σε δενδροειδή μορφή όπως φαίνεται στην εικόνα 4.



**EIKONA 4**

### **4.3 Ρόλοι & Αρμοδιότητες**

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω οργανόγραμμα, η δομή είναι μια κλασική μορφή πυραμίδας μιας επιχείρησης που απασχολεί 10-20 εργαζόμενους.

#### **4.3.1 Γενικός Διευθυντής**

Στην κορυφή της πυραμίδας είναι ο γενικός διευθυντής, ο οποίος ειδικεύεται στον διοικητικό τομέα ή εκτελεί διοικητικά καθήκοντα. Για παράδειγμα, οφείλει να υλοποιεί τις οδηγίες των ανωτέρων του ώστε η επιχείρηση να ευθυγραμμίζεται με τις γραμμές της διοίκησης. Η λήψη αποφάσεων είναι ένα άλλο σημαντικό καθήκον του Γ.Δ. που πρέπει να αναλύει καταστάσεις και να καθορίζει την καλύτερη πορεία δράσης. Η πειθαρχία και η προγύμναση είναι επίσης στα βασικά καθήκοντά του. Βοηθά τους υπαλλήλους να βελτιώνονται ή απομακρύνει εκείνους που δεν πληρούν τα πρότυπα του οργανισμού. Ο γενικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη όλων των διοικητικών λειτουργιών της επιχείρησης. Ένα σημαντικό κομμάτι περιλαμβάνει την καθοδήγηση και τη διεύθυνση υπαλλήλων. Εκχωρεί διοικητικά καθήκοντα, όπως η λογιστική, η γραφειοκρατία και η μισθοδοσία. Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζει τη διοικητική αποτελεσματικότητα, την εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών και διατηρεί ψηλά το ηθικό των εργαζομένων.



### **4.3.2 Εμπορικός Διευθυντής**

Προσδιορίζει τις εμπορικές δυνατότητες και ευκαιρίες για επέκταση της επιχείρησης μέσω εταιρικών σχέσεων, συγχωνεύσεων και νέων αγορών μεταξύ άλλων. Αναλύει τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και άλλες εκθέσεις για να αποκτήσει δεδομένα σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης των επιδόσεων και μεγιστοποίησης της ανάπτυξης. Δημιουργεί ακριβείς και συνεπείς προσφορές με τους προμηθευτές. Διατηρεί ζωντανές και παραγωγικές τις σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες. Διαχειρίζεται καθημερινές εργασίες, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης και της ανάπτυξης των εργαζομένων, των διαπραγματεύσεων των συμβάσεων και του προγραμματισμού της παραγωγής. Αξιολογεί τους κινδύνους που συνεπάγονται οι νέες πρωτοβουλίες. Διασφαλίζει την τήρηση των προθεσμιών, ώστε να είναι η επιχείρηση έτοιμη να χειριστεί απρόβλεπτες καταστάσεις.

### **4.3.3 Οικονομικός Διευθυντής**

Διατηρεί τις ταμειακές ροές ελέγχοντας την τραπεζική δραστηριότητα και μελετάει τις μηνιαίες οικονομικές αναφορές. Αναπτύσσει και ερμηνεύει τις βάσεις δεδομένων των οικονομικών μοντέλων. Καθιερώνει, παρακολουθεί και επιτυγχάνει τους οικονομικούς στόχους της εταιρείας. Διαχειρίζεται τον εταιρικό προϋπολογισμό για την μεγιστοποίηση των εσόδων και εντοπίζει πιθανούς τομείς εξοικονόμησης κόστους. Εξετάζει συνεχώς τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών σε συγκεκριμένους τομείς προϋπολογισμού. Εφαρμόζει τα πρότυπα παραγωγής, παραγωγικότητας και ποιότητας.

### **4.3.4 Διευθυντής Λειτουργιών**

Παρακολουθεί τις δραστηριότητες των εργαζομένων και παρέχει καθοδήγηση όπου χρειάζεται. Ενθαρρύνει και προωθεί ένα θετικό και πολιτισμένο περιβάλλον εργασίας για όλους τους εργαζομένους. Εφαρμόζει προγράμματα ασφάλειας και διασφαλίζει τη συμμόρφωση με όλες τις πολιτικές ασφάλειας. Συντάσσει και αποστέλλει αναφορές στον Γενικό Διευθυντή. Συντονίζει τα προγράμματα προσωπικού και την εκπαίδευσή του. Διεξάγει δοκιμές ελέγχου ποιότητας για να διασφαλίσει ότι πληρούνται τα πρότυπα οργάνωσης.

#### **4.3.5 Προϊστάμενος τμήματος**

Ο ρόλος του ουσιαστικά αποτελεί την εκτελεστική έκφανση του Διευθυντή Λειτουργιών. Συμπληρώνει τον ρόλο του Διευθυντή αναλαμβάνοντας την οργάνωση και τον συντονισμό του τμήματος και διαχειρίζεται θέματα σε περίπτωση απουσίας του.

#### **4.3.6 Λογιστής**

Είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση μηνιαίων, τριμηνιαίων και ετήσιων λογιστικών δραστηριοτήτων, περιλαμβανομένων οικονομικών συμφωνιών, λογαριασμών τραπεζών και πιστωτικών καρτών, για τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των ετήσιων ελέγχων και την αναθεώρηση των οικονομικών εκθέσεων. Αναλύει και αναφέρει την οικονομική κατάσταση, συμπεριλαμβανομένων των διακυμάνσεων των αποτελεσμάτων, γνωστοποιώντας τα οικονομικά αποτελέσματα στη διοίκηση. Διενεργεί την προετοιμασία του προϋπολογισμού και προετοιμάζει την ανάλυσή του. Επιπλέον επιτηρεί τους φόρους και διασφαλίζει ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με τους νέους φορολογικούς κανονισμούς.

#### **4.3.7 Εξυπηρέτηση πελατών**

Απαντά σε εισερχόμενες κλήσεις πελατών-ασθενών σχετικά με προβλήματα προϊόντων, ερωτήσεις υπηρεσιών, ζητήματα χρέωσης και γενικές ανησυχίες τους. Το τμήμα είναι υπεύθυνο για τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου επαγγελματισμού με τους πελάτες και η προσπάθειά του είναι να δημιουργήσει μια θετική σχέση με τον καθένα. Ενημερώνει τη βάση δεδομένων με πληροφορίες από τον κάθε ασθενή. Συνεργάζεται με τους πωλητές και το τεχνικό τμήμα ώστε να είναι ενημερωμένο σχετικά με τα προϊόντα και τις πολιτικές της εταιρείας.

#### **4.3.8 Πωλητές**

Είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και τη διατήρηση του πελατολογίου της εταιρείας. Έρχονται σε επαφή με γιατρούς και νοσηλευτικό προσωπικό και διατηρούν άριστες σχέσεις μαζί τους. Προτείνουν εφαρμόσιμες αναβαθμίσεις και τους ενημερώνουν για τα νέα προϊόντα της εταιρείας. Μαθαίνουν πώς λειτουργούν τα προϊόντα και πώς να παρέχουν τις καλύτερες δυνατές λύσεις και υπηρεσίες στους πελάτες. Μελετούν τις εβδομαδιαίες, μηνιαίες και τριμηνιαίες αναφορές πωλήσεων και προετοιμάζουν εβδομαδιαίες εκθέσεις πωλήσεων στη διοίκηση. Μαθαίνουν νέα από την αγορά και τον

ανταγωνισμό. Ενημερώνονται σχετικά με αλλαγές στα ασφαλιστικά ταμεία και στις λειτουργίες των νοσοκομείων.

#### **4.3.9 Υπεύθυνος τεχνικού τμήματος**

Συνεργάζεται με γιατρούς, νοσηλευτές και λοιπό νοσηλευτικό προσωπικό για την εφαρμογή τεχνικών γνώσεων σε ιατρικές διαδικασίες και προϊόντα. Σχεδιάζει, δοκιμάζει και εφαρμόζει νέες διαδικασίες για τη συντήρηση και επισκευή του ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού, των προϊόντων και των διαδικασιών. Διενεργεί την εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή των ιατροτεχνολογικών συσκευών και του εξοπλισμού. Εκπαιδεύει το ιατρικό προσωπικό και τους συγγενείς των ασθενών σχετικά με τη σωστή χρήση των συσκευών. Υποστηρίζει και επιλύει θέματα με ομάδες έργου. Συντάσσει τεχνικές αναφορές σχετικά με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Ενημερώνεται για τις ιατροτεχνολογικές εξελίξεις και τα προϊόντα του μέλλοντος.

#### **4.3.10 Υπεύθυνος αποθήκης και παραγγελιών**

Παρακολουθεί, ελέγχει και διαχειρίζεται το απόθεμα της αποθήκης. Εκτελεί παραγγελίες προϊόντων που είναι σε έλλειψη και διασφαλίζει τη διατήρηση αποθέματος ασφαλείας. Ελέγχει την ορθότητα των δεδομένων παρακολούθησης των προϊόντων (Σειριακοί αριθμοί, LOT Number, barcode). Εκτελεί τη γενική συντήρηση των μηχανημάτων που φυλάσσονται στην αποθήκη. Ελέγχει τη γενική κατάσταση του χώρου, των εργαλείων και του εξοπλισμού. Εφαρμόζει όλους τους κανόνες και κανονισμούς της εταιρείας. Επικοινωνεί με τους οδηγούς για να διασφαλίσει την αποτελεσματική παράδοση των προϊόντων. Διαχειρίζεται τα αιτήματα εξυπηρέτησης πελατών.

#### **4.3.11 Οδηγοί**

Είναι υπεύθυνοι για την έγκαιρη παράδοση των ιατρικών συσκευών στους ασθενείς – πελάτες. Συναλλάσσονται με τους πελάτες με ευγένεια και επαγγελματισμό. Εργάζονται περιστασιακά σε εβδομαδιαίες εφημερίες ώστε να καλύψουν τις ανάγκες των ασθενών όλο το 24ωρο και τα Σαββατοκύριακα. Κάνουν καθημερινούς ελέγχους συντήρησης στα οχήματα και τα καρότσια μεταφοράς των ιατρικών φιαλών υγρού οξυγόνου. Διατηρούν ηλεκτρονικά αρχεία καταγραφής για την παρακολούθηση των διαδρομών και των παραδόσεων. Ενημερώνονται σχετικά με τα προϊόντα και τις νέες γραφειοκρατικές αλλαγές ώστε να μπορούν να πληροφορήσουν καταλλήλως τους πελάτες που επισκέπτονται.

## 4.4 Ανάγκες Επιχείρησης

Οι ανάγκες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην ιατροτεχνολογία είναι εξαρτημένες από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών της, των διαδικασιών της και φυσικά του ανθρώπινου δυναμικού.

Η επιχείρηση χρειάζεται εργαζόμενους καταρτισμένους στο πεδίο ενασχόλησής τους, με όρεξη να προσφέρουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, όπου ο καθένας ατομικά αλλά και σε συνεργασία με το υπόλοιπο σύνολο θα προσθέσουν αξία στην εταιρεία και θα συνεισφέρουν στην συνεχή εξέλιξή της. Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία για την πρόσληψη του προσωπικού της ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα που της επιτρέπουν να αναγνωρίσει τα ταλέντα και τις δεξιότητες των ανθρώπων που θα τη στελεχώσουν. Προσλαμβάνει προσωπικό με σπουδές και εμπειρία συναφή στον τομέα της ιατροτεχνολογίας. Ξεκινώντας από τους τεχνικούς και τους πωλητές, θέτει ως προϋπόθεση την κατοχή τίτλου σπουδών με κατεύθυνση την βιοϊατρική τεχνολογία και παρακλάδια ιατρικών επιστημών, όπως ιατρικοί επισκέπτες, μηχανικοί βιοϊατρικής τεχνολογίας, βιολόγοι, νοσηλευτές κλπ. Είναι ζωτικής σημασίας οι άνθρωποι που έρχονται καθημερινά σε επαφή με τους γιατρούς και τους ασθενείς να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και να τις υποστηρίζουν με το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο. Και αυτό εφαρμόζεται λίγο πολύ για τους εργαζόμενους. Είναι ζωτικής σημασίας να μπορούν να μιλήσουν στη «γλώσσα» των ιατρών και του ιατρικού προσωπικού έχοντας γνώσεις στο αντικείμενο διότι έτσι επιτυγχάνονται γρηγορότερα και πιο αποδοτικά οι στόχοι της εταιρείας. Θα μπορούσε κάποιος να επιχειρηματολογήσει για τους πωλητές ότι δεν είναι απαιτητή η ύπαρξη πτυχίου συναφούς με το ιατροτεχνολογικό κλάδο. Όμως εδώ είναι ένα σημείο που διαφοροποιεί μια εταιρεία που εφαρμόζει ΔΟΠ με μια άλλη καθώς εξετάζει σε κάθε βήμα της να προσθέτει ποιοτικά χαρακτηριστικά που τη φέρουν πιο κοντά στην αριστεία, την εξελίσσουν και τη διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό.

Η εταιρεία που εξετάζουμε έχει την έδρα της απέναντι από μεγάλο νοσοκομείο πνευμονολογικών νοσημάτων. Είναι ιδανική θέση για την άμεση πρόσβαση των ασθενών-πελατών αλλά και του προσωπικού. Λόγω της τοποθεσίας της αυξάνεται η πελατεία που την προτιμά και πολλές φορές γίνεται εύκολα ορατή και αναγνωρίσιμη. Εξαιτίας της στρατηγικής της θέσης προάγεται η παραγωγικότητα και η ευελιξία για τους τεχνικούς και τους πωλητές που μπορούν να επισκέπτονται άμεσα το νοσοκομείο. Είναι

μια συνηθισμένη τακτική να επιλέγονται από τις εταιρείες του χώρου σημεία που βρίσκονται απέναντι ή κοντά σε νοσοκομεία καθώς έχουν αυξημένη εμπορική και πρακτική σημασία. Είναι σημαντικό ο χώρος να είναι άμεσα ορατός από τους δυνητικούς πελάτες με την είσοδο και έξοδό τους από το νοσοκομείο. Να είναι προσβάσιμος εύκολα με αυτοκίνητο, με θέσεις στάθμευσης ώστε να διευκολύνονται οι ασθενείς με κινητικές δυσκολίες. Έχει παρατηρηθεί ότι οι πελάτες προτιμούν εταιρείες που παρέχουν τέτοιες δυνατότητες καθώς αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που τους διευκολύνει αρκετά.

Ο χώρος και οι υποδομές της επιχείρησης είναι σημαντικό να έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν τις ανάγκες της εταιρείας, όπως την υποδοχή και την αναμονή των πελατών-ασθενών. Εξαιρετικά σημαντική είναι η ύπαρξη χώρου ειδικά διαμορφωμένου για την επίδειξη και την εφαρμογή των συσκευών και των προϊόντων της εταιρείας. Αυτό το χαρακτηριστικό αποτελεί άλλο ένα χαρακτηριστικό με θετικό πρόσημο για την προσλαμβάνουσα ποιότητα της εταιρείας, η οποία αντιλαμβάνεται και ενστερνίζεται τις ανάγκες των πελατών της για διακριτικότητα και προστατεύει την ευαίσθητη κατάστασή τους. Για παράδειγμα, η πλειοψηφία των ασθενών με προβλήματα υπνικής άπνοιας είναι πολύ αγχωμένοι με την νέα κατάστασή τους και με την αλλαγή που θα επιφέρει στην ζωή τους η καθημερινή χρήση μιας τέτοιας συσκευής σε βαθμό που αισθάνονται ντροπή που θα τη χρησιμοποιήσουν. Για τον λόγο αυτό, πέρα από τη σωστή καθοδήγηση που δίνεται από τους εργαζόμενους είναι πολύ σημαντικό για τους πελάτες να αισθανθούν άνετα με τον χώρο που θα τους προσφέρει την αίσθηση της προστασίας της ιδιωτικότητάς τους.

Η εταιρεία έχει ανάγκη από αποθηκευτικό χώρο με σωστές προδιαγραφές ώστε να φυλάσσονται με ασφάλεια τα προϊόντα και ο εξοπλισμός της. Ο τεχνικός εξοπλισμός και τα εργαλεία πρέπει να είναι πιστοποιημένα και διακριβωμένα για την ορθή λειτουργία τους από αναγνωρισμένους φορείς. Η πιστοποίηση και η διακρίβωση γίνονται κάθε χρόνο για να επιβεβαιώνεται η λειτουργία τους εντός συγκεκριμένων προδιαγραφών και όποτε χρειάζεται να εφαρμόζεται βαθμονόμηση ή αναβάθμισή τους. Είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας η ακριβής λειτουργία των οργάνων που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο ή την επισκευή συσκευών, όπως ο αναπνευστήρας, καθώς από συσκευές σαν κι αυτόν εξαρτάται η ζωή των ασθενών.

Επιπλέον, στους υπαλλήλους παρέχεται το απαραίτητο υλικοτεχνικό υλικό που διευκολύνει την εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών όπως κινητά τηλέφωνα, φορητοί υπολογιστές, συσκευές πλοήγησης κ.ά. Αυτά προσθέτουν αξία, στους εργαζόμενους που μπορούν να εκτελέσουν πιο αποδοτικά τις καθημερινές τους εργασίες αλλά και στην εικόνα της εταιρείας προς τον πελάτη που αντιλαμβάνεται ότι συνεργάζεται με μια οργανωμένη και σύγχρονη εταιρεία. Με αυτό τον τρόπο κερδίζεται πιο εύκολα η εμπιστοσύνη και των πελατών αλλά και των εργαζόμενων που θέλουν να συνεργάζονται με τέτοιου είδους οργανισμούς καθώς τους γεμίζουν με σιγουριά και αυτοπεποίθηση.

Αναπόσπαστο οικονομικό εργαλείο για όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η χρήση κάποιου προγράμματος ERP που δημιουργεί μια βάση δεδομένων με πελάτες και προμηθευτές και καταγράφει κάθε κίνηση των προϊόντων που εμπορεύεται η εταιρεία. Είναι πολύ σημαντικό το πρόγραμμα που θα χρησιμοποιεί να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της εταιρείας. Στην εταιρεία που εξετάζουμε χρειάζονται κάποια επιπλέον πεδία στα οποία καταγράφονται πέρα από τα προσωπικά στοιχεία όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση κλπ. και όλα τα απαραίτητα στοιχεία του ασθενούς σχετικά με την κλινική του κατάσταση. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι για την πιο γρήγορη και εύκολη εξυπηρέτηση του πελάτη στο μέλλον αλλά και για την καλύτερη οργάνωση της εταιρείας σχετικά με τη διαθεσιμότητα και ζήτηση των προϊόντων της. Εξαιρετικής σημασίας είναι η ύπαρξη μιας βάσης δεδομένων όπου θα καταγράφονται οι καθημερινές συναλλαγές με τους πελάτες, όπως η ενοικίαση μηχανημάτων, ώστε να γίνεται δυνατή η παρακολούθηση των συναλλαγών με ακρίβεια. Για παράδειγμα, καταγράφονται σε μια φόρμα τα στοιχεία του πελάτη, τα προϊόντα που του έχουν παραδοθεί προς ενοικίαση, η συχνότητα της ενοικίασης (π.χ. 1 μήνας, 6 μήνες), η συμφωνημένη τιμή και οι εκκρεμότητες του πελάτη. Αυτή η βάση δεδομένων λειτουργεί παράλληλα και σαν ένα ενοποιημένο πελατολόγιο που ενημερώνει για τους ενεργούς και ανενεργούς πελάτες και αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τους πωλητές και τους διευθυντές. Για τον λόγο αυτό πρέπει να διατηρείται καθημερινά ενημερωμένη. Ουσιαστικά αποτελεί μια χαρτογράφηση του πελατολογίου της εταιρείας και δίνει πληροφορίες για τα οικονομικά νούμερα των επόμενων μηνών ώστε να μπορούν να γίνουν κάποιες ασφαλείς προβλέψεις για τα αναμενόμενα έσοδα αλλά και τις ανάγκες της εταιρείας.

## 4.5 Σύγχρονες Ανάγκες

Εξαιτίας της κρίσης από την οποία διέρχεται τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα έχει έρθει αντιμέτωπη με ραγδαίες αλλαγές σε αρκετούς τομείς και ιδιαίτερα στον οικονομικό τομέα. Αυτές οι αλλαγές μεταφράζονται σε μέτρα που εφαρμόζονται με σκοπό να μειωθεί το κόστος της υγείας. Κάποιες φορές τα μέτρα είναι θετικά και άλλες είναι αρνητικά.

Ως εκ τούτου, έχουν γίνει κάποιες ριζικές αλλαγές στον τομέα της δημόσιας υγείας που έχουν στόχο την εξυγίανση των οικονομικών, όχι όμως και των ευρύτερων λειτουργιών των νοσοκομείων και των ταμείων. Αυτό που φαίνεται να διενεργείται είναι μια μεταβίβαση ευθυνών και γραφειοκρατικών διαδικασιών από τους δημόσιους φορείς στις εταιρείες. Φερ' ειπείν, μέχρι πρότινος η παροχή αναπνευστικών συσκευών γινόταν με οικονομική επιδότηση του μεγαλύτερου ποσοστού από το ταμείο. Τα χρήματα αυτά τα λάμβανε ο ασφαλισμένος από το ταμείο του ασφαλιστικού του φορέα έπειτα από την αγορά της συσκευής. Πλέον ο ασφαλισμένος σύμφωνα με τις νέες διατάξεις και κανονισμούς 4238/2014 (Α' 38) (ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ, 2014) που έχει ανακοινώσει ο ΕΟΠΥΥ απαλλάσσεται από τη διαδικασία διεκδίκησης της οικονομικής επιδότησης από το ασφαλιστικό του ταμείο καθώς οι εταιρείες που υπογράφουν συνεργασία με το ταμείο λειτουργούν σαν πάροχοι. Αυτά είναι καλά νέα για τον ασφαλισμένο αλλά φέρνουν νέες προκλήσεις για τις λειτουργίες μιας επιχείρησης που συνεργάζεται με τα ασφαλιστικά ταμεία. Η εταιρεία πρέπει να ενσωματώσει στις λειτουργίες της και τις διαδικασίες του ΕΟΠΥΥ που μέχρι πρότινος διενεργούσε. Για παράδειγμα, πρέπει πλέον να εκτελείται η ιατρική γνωμάτευση καταχωρώντας στην ειδική πλατφόρμα του ΕΟΠΥΥ τον μοναδικό αριθμό υποβολής, την ημερομηνία εκτέλεσης και την ημερομηνία υπογραφής του ελεγκτή ιατρού. Στην συνέχεια, πρέπει να συγκεντρωθούν και να αποθηκευτούν όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά του ασθενούς για λογαριασμό του ΕΟΠΥΥ σε ειδικό σημείο εντός της εταιρείας που πληροί προδιαγραφές ασφαλείας.

Οι αλλαγές συνοδεύονται με μείωση των τιμών αποζημίωσης και με χρονο-χρηματική πίστωση που δίνει η επιχείρηση στον ασφαλιστικό φορέα έως ότου την αποπληρώσει. Η νέα αυτή αλλαγή φέρνει αντιμέτωπη την επιχείρηση με μια πραγματικά δύσκολη οικονομική πρόκληση και καλείται να ανταπεξέλθει σε μια ιδιαίτερα δύσκολη εγχώρια οικονομική κατάσταση. Η οικονομική δύναμη και ρευστότητα είναι κριτήρια που θα κρίνουν ποιες εταιρείες θα επιβιώσουν και θα παραμείνουν στο χώρο. Οι επιχειρήσεις με

καλό οικονομικό υπόβαθρο και κεφάλαια θα αποκτήσουν πλεονέκτημα και θα αποτελέσουν τους ηγέτες στον κλάδο. Διαπιστώνουμε ότι η ρευστότητα και η κεφαλαιακή ευελιξία είναι ανάγκες που προϋπήρχαν αλλά πλέον θα καθορίσουν ξεκάθαρα την θέση της εταιρείας στην αγορά. (ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ, 2018)

Από την προηγούμενη αναφορά στην συγκέντρωση των πιστοποιητικών του ασθενούς και λόγω της επίκαιρης και ευρέως διαδεδομένης Ευρωπαϊκής Οδηγίας περί Προσωπικών Δεδομένων (GDPR) εγείρεται ακόμα ένα ζήτημα που χρήζει δέουσας προσοχής. Πλέον κάθε επιχείρηση που συνεργάζεται με τον ΕΟΠΥΥ και ονομάζεται πάροχός του οφείλει να διατηρεί και να διαφυλάσσει τα αποδεικτικά έγγραφα και δικαιολογητικά του ασθενούς σε ειδικό φυλασσόμενο χώρο εντός της εταιρείας. Για το λόγο αυτό και εξαιτίας των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων που έχει υποχρέωση ο κάθε πάροχος να διατηρεί είναι επιτακτικής ανάγκης η εφαρμογή νέων διαδικασιών διασφάλισης και προστασίας των δεδομένων του ασθενούς.

Μια ακόμα ανάγκη έχει δημιουργηθεί μέσω της αποδοχής των όρων για τη σύναψη συνεργασίας με τον φορέα. Μέσα στους όρους της συμφωνίας ο φορέας επιβάλλει ρήτρα συμμόρφωσης για τις εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, είναι υποχρεωμένη η εταιρεία να παρέχει υποστήριξη και να αντικαταστήσει όποιες ιατρικές συσκευές έχουν παρασχεθεί στους ασθενείς και έχουν παρουσιάσει βλάβη εντός συγκεκριμένων χρονικών διαστημάτων. Ο χρόνος απόκρισης κυμαίνεται από 1 -24 ώρες από την κλήση του ασθενούς. Το νέο αυτό δεδομένο καλεί επιτακτικά την επιχείρηση να ανταποκριθεί με αμεσότητα. Οφείλει να διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη αυτού του εγχειρήματος. Ο πρώτος στόχος είναι η οργάνωση, εκπαίδευση και διάθεση του προσωπικού που θα καλύψει το έκτακτο περιστατικό. Ταυτόχρονα, πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή διαθεσιμότητα ο ιατροτεχνολογικός εξοπλισμός που χρειάζεται για την υποστήριξη. Πιο συγκεκριμένα, τέτοια μηχανήματα είναι οι εφεδρικοί αναπνευστήρες και οι συμπυκνωτές οξυγόνου, οι οποίοι πάντοτε πρέπει να είναι διαθέσιμοι για την κάλυψη έκτακτων περιστατικών.

Πέρα λοιπόν από τις συνήθεις ανάγκες και προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός καλείται πλέον να διαχειριστεί τις νέες αλλαγές μαζί με τον ανταγωνισμό που ελλοχεύει.





# Κεφάλαιο 5

## Μέθοδοι & Εργαλεία

### 5.1 Αξιολόγηση

Στο προηγούμενο κεφάλαιο γνωρίσαμε τις δραστηριότητες μιας εταιρείας ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Εξετάσαμε πως είναι κατανεμημένη η οργάνωση και ποιοι είναι οι ρόλοι και τα καθήκοντα των εργαζόμενων σε μια μέση εταιρεία του χώρου. Τέλος, παρουσιάσαμε μερικές από τις βασικές και σύγχρονες ανάγκες της.

Το επόμενο βήμα πριν την ολοκλήρωση της ΔΟΠ είναι η αξιολόγηση αυτών και των εφαρμοζόμενων διαδικασιών στις λειτουργίες της επιχείρησης με σκοπό να εφαρμόσουμε τα κατάλληλα εργαλεία και μεθόδους για την βελτίωσή της.

### 5.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Για να μπορέσει η επιχείρηση να αντιμετωπίσει όλες τις επερχόμενες προκλήσεις πρέπει να σχεδιάσει τη στρατηγική της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθορίζει πού θα πάει ο οργανισμός το επόμενο έτος ή και περισσότερο, πώς θα φτάσει εκεί και πώς θα ξέρει αν πήγε εκεί ή όχι. Το επίκεντρο ενός στρατηγικού σχεδίου είναι συνήθως ολόκληρη η επιχείρηση, σε αντίθεση με αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου που είναι συνήθως ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Τα επόμενα πέντε βήματα περιγράφουν τι πρέπει να γίνει σε μια επιχείρηση ώστε να έρθει πιο κοντά στην επίτευξη του στόχου της.

Πρέπει να γίνει προσδιορισμός της θέσης της επιχείρησης με αντικειμενική ματιά. Όστε να αποκτηθεί μια σαφής εικόνα της επιχείρησης οφείλει να διεξαχθούν εξωτερικοί και εσωτερικοί έλεγχοι για την πληρέστερη κατανόηση της αγοράς, του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των ικανοτήτων του οργανισμού.

Πρέπει να προσδιοριστεί τι είναι σημαντικό. Να δοθεί έμφαση στον στόχο που έχει θέσει να φτάσει η επιχείρηση σε βάθος χρόνου. Αυτό καθορίζει την κατεύθυνσή της μακροπρόθεσμα και καθορίζει με σαφήνεια την αποστολή της (αγορές, πελάτες, προϊόντα, κλπ.) και το όραμα της, το οποίο είναι η συνειδητοποίηση του ποιο θα έπρεπε ή θα μπορούσε να είναι το μέλλον του οργανισμού. Θέματα τόσο σημαντικά για τη συνολική ευημερία της επιχείρησης απαιτούν την πλήρη και άμεση προσοχή ολόκληρης της ομάδας διαχείρισης. Η επιχείρηση που εξετάζουμε είναι μέλος ενός μεγάλου πολυεθνικού ομίλου που κατέχει σημαντικό μερίδιο στην παγκόσμια αγορά. Συνεπώς η στρατηγική που θα ακολουθηθεί θα είναι πιο επιθετική καθώς τα εταιρικά κεφάλαια υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και είναι καλή ευκαιρία να μεγαλώσει ακόμα περισσότερο τα μερίδια της στην αγορά. Στην περίπτωση πιο μικρών και λιγότερο οικονομικά εύρωστων επιχειρήσεων προτείνεται αμυντική στρατηγική για να μπορέσουν να αποκτήσουν σταθερότητα και να επαναπροσδιορίσουν τον πελάτη-στόχο.

Καθορισμός του τι πρέπει να επιτύχει η επιχείρηση. Καθορισμός των προσδοκώμενων στόχων που ορίζουν τι πρέπει να επιτύχει ο οργανισμός για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που την ταλανίζουν. Στην κρίσιμη αυτή καμπή που βρίσκεται η εταιρεία πρέπει να θέσει εφικτούς και υλοποιήσιμους στόχους. Η αγορά είναι επιφυλακτική ακόμα οπότε μεγάλοι στόχοι δεν είναι εύκολα υλοποιήσιμοι. Αυτό δεν σημαίνει ότι λειτουργεί νωθρά και αμυντικά καθότι σε τέτοιες περιόδους επιβιώνουν και ηγούνται οι υγιείς εταιρείες.

Ορισμός του ποιος είναι υπεύθυνος. Πρέπει να οριστεί από το ΔΣ κάποιος υπεύθυνος για τις αποφάσεις που θα οδηγήσει την επιχείρηση στα επόμενα βήματά της και θα αναλάβει πλήρως τις ευθύνες. Θα ενημερώνει το προεδρείο για τις εξελίξεις και θα παρακολουθεί τις αλλαγές που έπονται.

Για να διασφαλιστεί ότι το σχέδιο λειτουργεί όπως έχει προγραμματιστεί, είναι ζωτικής σημασίας να πραγματοποιούνται τακτικά προγραμματισμένες επίσημες αναθεωρήσεις της διαδικασίας ώστε να βελτιώνονται ανάλογα. Η επανεξέταση και η ανασκόπηση είναι αναπόσπαστα βήματα για την πρόοδο της ΔΟΠ μιας επιχείρησης.

## 5.3 Προσδιορισμός του Πελάτη

Οι πελάτες διαδραματίζουν τον σημαντικότερο ρόλο στην επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, ο πελάτης είναι το πραγματικό αφεντικό σε μια συμφωνία και είναι υπεύθυνος για το πραγματικό κέρδος του οργανισμού. Ο πελάτης είναι αυτός που χρησιμοποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και κρίνει την ποιότητά τους. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να διατηρεί τους πελάτες της, να δημιουργεί νέους και να αναπτύσσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

Για τη διαχείριση των πελατών, οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν κάποιες προσεγγίσεις, όπως τον διαχωρισμό των πελατών σε ομάδες, επειδή κάθε πελάτης πρέπει να θεωρείται πολύτιμος και κερδοφόρος.

Οι πελάτες μπορεί να ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

Πιστοί πελάτες είναι ο τύπος πελατών που είναι λιγότεροι σε αριθμό αλλά προάγουν περισσότερες πωλήσεις και κέρδη σε σύγκριση με άλλους πελάτες, καθώς είναι αυτοί που είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Αυτοί οι πελάτες συναλλάσσονται με την επιχείρηση αρκετές φορές, γι' αυτό είναι σημαντικό να αλληλοεπιδρά και να διατηρεί επαφή μαζί τους σε τακτική βάση καθώς και να επενδύει πολύ χρόνο και προσπάθεια για αυτούς. Οι πιστοί πελάτες επιθυμούν ατομική προσοχή και απαιτούν ευγενικές και σεβαστές απαντήσεις από τον κάθε εκπρόσωπο της εταιρείας.

Οι πελάτες έκπτωσης είναι επίσης συχνοί επισκέπτες, αλλά αποτελούν μέρος της επιχείρησης μόνο όταν προσφέρονται σημαντικές εκπτώσεις σε προϊόντα με εμπορικά σήματα ή αγοράζουν μόνο προϊόντα χαμηλού κόστους. Όσο μεγαλύτερη είναι η έκπτωση τόσο περισσότερο τείνουν προς την αγορά. Οι πελάτες αυτοί σχετίζονται κυρίως με τις μικρές βιομηχανίες ή τις βιομηχανίες που επικεντρώνονται στις χαμηλές ή οριακές επενδύσεις σε προϊόντα. Η εστίαση σε αυτούς τους τύπους πελατών είναι επίσης σημαντική καθώς προωθούν επίσης ένα διακεκριμένο μέρος του κέρδους σε επιχειρήσεις.

Παρορμητικοί πελάτες είναι οι πελάτες που είναι δύσκολο να πειστούν, καθώς ενεργούν με γνώμονα την έξαρση και την επιθυμία. Δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο στοιχείο στον κατάλογο των προϊόντων τους, αλλά τείνουν να αγοράσουν αυτό που βρίσκουν καλό και χρήσιμο σε εκείνο το χρονικό σημείο. Η αντιμετώπιση αυτών των πελατών είναι μια

πρόκληση, καθώς δεν αναζητούν ιδιαίτερα ένα προϊόν και θέλουν ο πωλητής να παρουσιάσει μπροστά τους όλα τα προϊόντα που έχει στον κατάλόγο του έτσι ώστε να αγοράσουν αυτό που τους αρέσει περισσότερο. Εάν οι παρορμητικοί πελάτες αντιμετωπίζονται με προσοχή, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτοί οι πελάτες να είναι υπεύθυνοι για υψηλό ποσοστό πωλήσεων.

Οι πελάτες με βάση τις ανάγκες είναι πελάτες συγκεκριμένοι για το προϊόν και έχουν την τάση να αγοράζουν μόνο προϊόντα στα οποία είναι συνηθισμένοι ή έχουν ιδιαίτερη ανάγκη γι' αυτά. Αυτοί είναι συχνοί πελάτες, αλλά δεν γίνονται μέρος των αγορών τις περισσότερες φορές, γι' αυτό είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν. Οι πελάτες αυτοί πρέπει να αντιμετωπίζονται με θετικό τρόπο, δείχνοντάς τους λόγους για να στραφούν σε άλλα παρόμοια προϊόντα. Αυτοί οι πελάτες θα μπορούσαν ενδεχομένως να χαθούν αν δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και με θετική αλληλεπίδραση.

Περαστικοί πελάτες είναι οι λιγότερο κερδοφόροι πελάτες, καθώς μερικές φορές οι ίδιοι δεν είναι σίγουροι τι θέλουν να αγοράσουν. Αυτοί οι πελάτες είναι συνήθως νέοι στη βιομηχανία και τις περισσότερες φορές επισκέπτονται τους προμηθευτές μόνο για να επιβεβαιώσουν τις ανάγκες τους σε προϊόντα. Εξετάζουν τα χαρακτηριστικά των πιο διακεκριμένων προϊόντων στην αγορά, αλλά δεν αγοράζουν κανένα από αυτά ή παρουσιάζουν μικρότερο ενδιαφέρον για την αγορά τους. Για να προσελκυσθούν τέτοιοι πελάτες, θα πρέπει να ενημερώνονται σωστά για τα διάφορα θετικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, ώστε να αναπτυχθεί σε αυτούς μια αίσθηση ενδιαφέροντος.

Η επιχείρηση πρέπει πάντα να επικεντρώνεται σε πιστούς πελάτες και καλό είναι να επεκτείνει ή να πολλαπλασιάζει το φάσμα των προϊόντων της για να αξιοποιήσει τους παρορμητικούς πελάτες. Για τους υπόλοιπους τύπους πελατών οφείλει να κάνει αλλαγές στη στρατηγική της ώστε να μεταφερθούν και αυτοί οι πελάτες στην κατηγορία των πιστών και παρορμητικών πελατών.

## **5.4 Τα 7 Εργαλεία της ΔΟΠ**

1. Έλεγχος εργασιών (Check Sheet)
2. Διάγραμμα Pareto (Pareto analysis)
3. Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος (Cause and Effect Diagram)
4. Διάγραμμα ροής (Flow Chart)
5. Ιστόγραμμα (Histogram)
6. Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Diagram)
7. Στατιστικός Έλεγχος Διαδικασιών (Statistical Process Control, SPC)

## **5.5 Τα 7 Νεότερα Εργαλεία**

1. Διάγραμμα Συγγένειας
2. Διάγραμμα Συσχετίσεων
3. Συστηματικό Διάγραμμα
4. Διάγραμμα Μήτρας
5. Δελτίο Αναφοράς Ελέγχου
6. Διάγραμμα προγράμματος απόφασης διαδικασιών (PDPC)
7. Διάγραμμα Βέλους

## **5.6 Πρόσθετα Εργαλεία**

- Κύκλος Deming (PDCA)
- Γραφήματα (Run Chart/Line Graph)
- Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)
- Επώνυμη Ομαδική Τεχνική (Nominal Group Technique)

## **5.7 Διάγραμμα Pareto**

Η χρήση του διαγράμματος Pareto γίνεται για τον προσδιορισμό της ουσίας του προβλήματος. Στηρίζεται στην αρχή που ορίζει ότι το 80% ενός προβλήματος οφείλεται μόνο στο 20% των πιθανών αιτιών. Για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας η αρχή Pareto μας συμβουλεύει να επικεντρώνουμε την προσοχή μας στα σημαντικά και λιγιστά αίτια του εκάστοτε προβλήματος και να μην καταναλώνουμε κόπο και χρόνο στα επουσιώδη και πολλά. Σημαντικό εργαλείο διοίκησης καθώς με αυτό τον τρόπο μπορεί να εντοπιστεί εύκολα από τους manager το πιο σημαντικό μέρος των προβλημάτων. Μπορεί να

χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις προβλημάτων εξυπηρέτησης πελατών, συνεργασίας, μείωσης των πωλήσεων, κακής απόδοσης υπαλλήλων, καθυστέρησης των παραδόσεων.

Τα βήματα της δημιουργίας του διαγράμματος είναι τα εξής:

1. Εντοπισμός της ομάδας ή των δραστηριοτήτων-αιτιών που θα αναλυθούν και θα ταξινομηθούν (μπορεί να είναι οι βασικές αιτίες του διαγράμματος αιτίας – αποτελέσματος)
2. Καθορισμός της μονάδας μέτρησης. Όλα τα στοιχεία στο σχεδιάγραμμα πρέπει να μετρηθούν στην ίδια μονάδα (π.χ. κόστος, μέγεθος, συχνότητα).
3. Καθορισμός του μεγέθους δείγματος ή/και της χρονικής περιόδου που θα γίνουν οι μετρήσεις.
4. Μέτρηση των στοιχείων (π.χ. με Φύλλα Ελέγχου).
5. Υπολογισμός για κάθε αιτία συντελεστή βαρύτητας (%) επί του συνόλου.
6. Ταξινόμηση σύμφωνα με το μέγεθος, βάζοντας τη μεγαλύτερη αιτία - μέτρηση πρώτη και προσθέτοντας αθροιστικά προς τα κάτω.
7. Σχεδιασμός αυτών σε κάθετες στήλες, με τη μεγαλύτερη στήλη στα αριστερά.
8. Επεξήγηση των αποτελεσμάτων και κατάλληλες ενέργειες.

## **5.8 Ο κύκλος του Deming(PDCA)**

Ο κύκλος του Deming είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Αποτελείται από μια σειρά ενεργειών οι οποίες είναι απαραίτητες σε κάθε ανάλυση που έχει στόχο την ολική βελτίωση σε προϊόντα και σε διαδικασίες παραγωγής, εξυπηρέτησης, επικοινωνίας κ.ά.

1. Σχεδιασμός (PLAN)
2. Πράξη (DO)
3. Έλεγχος (CHECK/STUDY)
4. Ενέργειες (ACT)



**ΕΙΚΟΝΑ 5**

Ο διευθυντής του τμήματος οφείλει να λειτουργεί με μια μεθοδολογία που να αντικατοπτρίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και να αποτελεί παράδειγμα για τους υπαλλήλους του ώστε να λειτουργούν με παρόμοια μεθοδολογία. Πρώτα γίνεται ο σχεδιασμός του τι θέλουμε να πετύχουμε κάνοντας ένα γενικό διάγραμμα των στόχων και των βημάτων που πρέπει να ακολουθήσουν. Φερ' ειπείν, αν θέλουμε να οργανώσουμε το τμήμα σύμφωνα με τις νέες διατάξεις του ΕΟΠΥΥ σχεδιάζουμε τις αλλαγές που έπονται όπως είναι η συλλογή και η ασφαλής αποθήκευση των δικαιολογητικών των ασθενών. Σχεδιάζουμε τα βήματα που πρέπει να γίνουν και ο διευθυντής δίνει τις οδηγίες στα άτομα που ασχολούνται με τη συγκεκριμένη εργασία. Οι εργαζόμενοι εκτελούν τις οδηγίες του διευθυντή και στη συνέχεια ο διευθυντής ελέγχει αν ακολουθούνται σωστά οι διαδικασίες και τα πρωτόκολλα ασφαλείας και τότε είναι σίγουρο ότι οι διαδικασίες που ακολουθούνται γίνονται με βάση τις αρχές της Ολικής Ποιότητας.

## **5.9 Brainstorming**

Ένα διαφορετικό εργαλείο σκέψης για την παραγωγή ιδεών σε ένα δεδομένο θέμα σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Ο καταιγισμός ιδεών είναι μια τεχνική παραγωγής ιδεών. Επιτρέπει στα άτομα τα οποία συμμετέχουν να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους. Το brainstorming συνήθως διεξάγεται σε ένα πλαίσιο ώστε να τονωθεί η δημιουργική σκέψη, να δοθούν νέες και καινοτόμες λύσεις σε ένα πρόβλημα και να εισαχθεί «ελεγχόμενο χάος» στη διαδικασία σκέψης. Σε καταστάσεις έντονης πίεσης, έλλειψης προϊόντων, αδυναμίας κάλυψης περιστατικού είναι καλό να συγκαλείται μια συνάντηση (meeting) όπου θα καλούνται όλοι οι εργαζόμενοι να δώσουν λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Είναι η πιο διαδεδομένη τεχνική για την καλλιέργεια



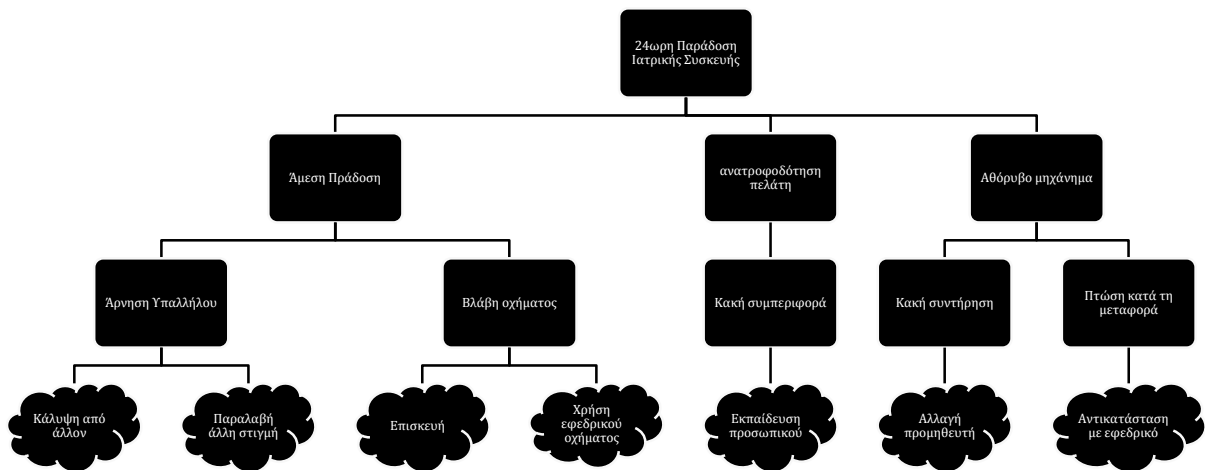
ιδεών. Ο στόχος είναι η ποσότητα, όχι κατ' ανάγκη η ποιότητα και βασίζεται στην αρχή ότι «πολλά μυαλά είναι συχνά καλύτερα από ένα».

## **5.10 Σχεδιασμός PDPC**

Ο σχεδιασμός PDPC, από τα αρχικά του όρου Process Decision Program Chart, πρόκειται για ένα διάγραμμα με το πρόγραμμα απόφασης των διαδικασιών.

Το PDPC χρησιμοποιείται πριν από την εφαρμογή ενός σχεδίου, ειδικά όταν το σχέδιο είναι μεγάλο και περίπλοκο, όταν πρέπει να ολοκληρωθεί σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα και όταν το κόστος της αποτυχίας είναι υψηλό. Στην περίπτωση που συμβεί κάτι που δεν είχε προβλεφθεί, όλη η διαδικασία αναθεωρείται ώστε να ενσωματώνει τις νέες συνθήκες.

Δημιουργούμε ένα διάγραμμα όπως στην παρακάτω εικόνα 6. Στο υψηλότερο επίπεδο φαίνεται ο στόχος, στο δεύτερο επίπεδο οι κύριες δραστηριότητες και στο τρίτο επίπεδο γενικά καθορισμένα καθήκοντα για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων. Για κάθε εργασία στο τρίτο επίπεδο, εξετάζουμε τι θα μπορούσε να πάει στραβά. Ελέγχουμε όλα τα πιθανά προβλήματα και εξαλείφουμε ό,τι θα είχε ασήμαντες συνέπειες. Δείχνουμε τα προβλήματα στο τέταρτο επίπεδο που συνδέεται με τις εργασίες. Για κάθε πιθανό πρόβλημα, μελετάμε πιθανά αντίμετρα. Μπορεί να είναι ενέργειες ή αλλαγές στο σχέδιο που θα εμπόδιζαν το πρόβλημα ή ενέργειες που θα μπορούσαν να το διορθώσουν μόλις συμβεί. Παρουσιάζουμε τα αντίμετρα στο τέταρτο επίπεδο, που φαίνονται μέσα σε σύννεφα ή οδοντωτές γραμμές. Αποφασίζουμε πόσο πρακτικό είναι κάθε αντίμετρο. Χρησιμοποιούμε κριτήρια όπως το κόστος, ο απαιτούμενος χρόνος, η ευκολία υλοποίησης και η αποτελεσματικότητα. Σημειώνουμε μη πρακτικά αντίμετρα με X και πρακτικά με O. Στο επόμενο σχήμα φαίνεται ένα διάγραμμα με τα βήματα που μπορεί να γίνουν και θα οδηγήσουν στην απόφαση μιας διαδικασίας.



ΕΙΚΟΝΑ 6

## 5.11 Συμμετοχή των Υπαλλήλων

Η συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι ίδιοι επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις ενέργειες που έχουν σχέση με τη δουλειά τους. Η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι ο στόχος ούτε είναι ένα εργαλείο, όπως εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις. Πολύ περισσότερο είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης και ηγεσίας κατά την οποία οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση και τη συνεχιζόμενη επιτυχία της οργάνωσης της εργασίας τους.

Προτείνεται σε εκείνους τους οργανισμούς που επιθυμούν να δημιουργήσουν έναν συνεχώς βελτιούμενο χώρο εργασίας, να εμπλέξουν τους ανθρώπους όσο το δυνατόν περισσότερο σε όλες τις πτυχές των αποφάσεων εργασίας και του σχεδιασμού. Αυτή η συμμετοχή αυξάνει την κυριότητα και τη δέσμευση, διατηρεί καλύτερους υπαλλήλους και ενθαρρύνει ένα περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι επιλέγουν να παρακινηθούν και να συνεισφέρουν.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων και συνεχούς βελτίωσης είναι η στρατηγική πτυχή της συμμετοχής και μπορεί να περιλαμβάνει μεθόδους όπως συστήματα υποδείξεων, κυψέλες παραγωγής, ομάδες εργασίας, συναντήσεις συνεχούς βελτίωσης, γεγονότα Kaizen (συνεχής βελτίωση), διαδικασίες διορθωτικών ενεργειών και περιοδικές συζητήσεις με τον επιβλέποντα.

Εγγενής στις περισσότερες διαδικασίες συμμετοχής των εργαζομένων είναι η εκπαίδευση στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, στην επικοινωνία και στην επίλυση προβλημάτων, την ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής και αναγνώρισης και συχνά, στην κατανομή των κερδών από τις προσπάθειες συμμετοχής των εργαζομένων.

### **Παραδείγματα σταδίων.**

- Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει την απόφαση και ανακοινώνει στο προσωπικό ότι θέλει να συμμετάσχουν όλοι σε μια συζήτηση αναφορικά με την κάλυψη της 24ωρης υποστήριξης πελατών.
- Λαμβάνει την απόφαση και στη συνέχεια προσπαθεί να αποκτήσει τη δέσμευση των υπαλλήλων με την ανάδειξη των θετικών πτυχών της απόφασης.
- Κατευθύνει τη συζήτηση και ορίζει τα σημεία που έχει ως στόχο διατηρώντας παράλληλα την εξουσία να πάρει την τελική απόφαση ο ίδιος.
- Αποζητά από τους εργαζόμενους να προτείνουν πιθανές λύσεις και προτάσεις σχετικά με το θέμα.
- Τέλος, τους καλεί να αποφασίσουν όλοι μαζί θεωρώντας τη φωνή τους ίση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

## **5.12 Εκπαίδευση των Εργαζομένων**

Ο τομέας της ιατροτεχνολογίας είναι ένας τομέας που μεταβάλλεται ραγδαία και απαιτεί αδιάληπτη παρακολούθηση των εξελίξεων τόσο στην υγεία και την τεχνολογία όσο και στις διατάξεις του εθνικού φορέα υγείας. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι η διοίκηση και το προσωπικό της επιχείρησης πρέπει να ενημερώνονται καθημερινά για τις νέες μελέτες και ανακαλύψεις που λαμβάνουν χώρα στην ιατρική και για προϊόντα που εμφανίζονται στην αγορά ή πρόκειται να εμφανιστούν. Για παράδειγμα, κρίνεται σκόπιμο όλοι οι εργαζόμενοι να παρακολουθούν ιατρικά συνέδρια, να παρευρίσκονται σε εκθέσεις που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο λαμβάνουν γνώσεις από ειδικούς σε τομείς που δεν γνωρίζουν, αποκτούν πιο ευρεία οπτική του αντικειμένου και έρχονται σε επαφή με επαγγελματίες του χώρου. Επιπλέον, γίνεται ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών σχετικά με τις εξελίξεις.

Ένας ακόμη τρόπος εξέλιξης της γνώσης και της προοπτικής των εργαζομένων είναι η παροχή ή επιδότηση επαγγελματικών σεμιναρίων από την εταιρεία σε θέματα άμεσης

συνάφειας με τις διεργασίες της αλλά και τους μελλοντικούς στόχους της. Καθ'αυτόν τον τρόπο δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους να εξελίξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις και ενδεχομένως η δυνατότητα να ανακαλύψουν και άλλους τομείς που θα μπορούσαν να ασχοληθούν μέσα στην εταιρεία. Προσφέρεται σημαντική αναβάθμιση ατομικά και συλλογικά μέσω της εσωτερικής εκπαίδευσης, δηλαδή της μεταφοράς γνώσης και πληροφορίας από τον ένα στον άλλο συνάδελφο.

### **5.13 Πληροφοριακές Εφαρμογές**

Για τις επιχειρήσεις με ιατροτεχνολογικές δραστηριότητες λίγο ως πολύ οι διαδικασίες στα οικονομικά αλλά και διαχειριστικά θέματα ήταν γνώριμες. Τα δυο τελευταία χρόνια όμως οι απαιτήσεις που προστέθηκαν είναι αρκετές και με πολλαπλές κατευθύνσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες του ΕΟΠΥΥ, η 24ωρη υποχρέωση υποστήριξης πελατών και προϊόντων και η προστασία προσωπικών δεδομένων είναι αρκετά μεγάλο βάρος και ευθύνη πλέον για κάθε επιχείρηση. Για να γίνει εφικτή η επίτευξη των στόχων και η ορθή λειτουργία των απαιτούμενων διαδικασιών χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια και οργάνωση. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η ενσωμάτωση και εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων με σκοπό να απλουστεύσουν και να οργανώσουν τις διεργασίες της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, με ένα σύγχρονο πρόγραμμα ERP θα γίνει ταχύτερη η καταχώρηση των δεδομένων των ασθενών αλλά και των προϊόντων. Το πρόγραμμα πρέπει να έχει δυνατότητες παραμετροποίησης ώστε να μπορούν να εισαχθούν όλα τα πρόσθετα δεδομένα που απαιτούνται αλλά και πρόκειται να προκύψουν, τα οποία πλέον είναι σημαντικό να παρακολουθούνται με μοναδικούς αριθμούς Barcode οι οποίοι καταχωρούνται στην βάση δεδομένων που έχει δηλώσει ο κάθε πάροχος στην πλατφόρμα του ΕΟΠΥΥ. Με αυτό τον τρόπο ο ΕΟΠΥΥ διασφαλίζει την ορθή συνταγογράφηση και παροχή ιατροτεχνολογικών προϊόντων στους ασθενείς. Ταυτόχρονα από την οπτικής της επιχείρησης επιτυγχάνεται ακριβής παρακολούθηση της αποθήκης και των αποθεμάτων. Είναι άξιο να αναφερθεί πόσο χρήσιμη είναι η απομακρυσμένη πρόσβαση στη βάση δεδομένων η οποία θα δώσει τη δυνατότητα σε όσους εργάζονται εκτός γραφείου είτε μέσω κινητών τηλεφώνων είτε μέσω φορητών υπολογιστών άμεσης πρόσβασης σε δεδομένα σχετικά με τα προϊόντα και τους ασθενείς της εταιρείας, ενώ παράλληλα η βάση δεδομένων παραμένει συνεχώς ενημερωμένη. Αυτό θα συμβάλλει στην ευελιξία των υπαλλήλων, στην μείωση των καθυστερήσεων και προφανώς στη μείωση του κόστους.

Τέλος, κρίνεται σκόπιμη η χρήση λογισμικού κρυπτογράφησης ώστε να διασφαλιστεί η ακεράιη μεταφορά και φύλαξη των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων των πελατών και ασθενών. Οι διαδικασίες πρέπει να εναρμονίζονται με τις αρχές της ευρωπαϊκής οδηγίας προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR) για τις οποίες θα αναφερθούμε σε επόμενο σκέλος.

## **5.14 Ανατροφοδότηση**

Η ανατροφοδότηση των εργαζομένων αποτελεί τον πυρήνα της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης. Μπορεί να βοηθήσει έναν υπάλληλο να κάνει καλύτερα αυτό που κάνει και συνήθως οι καλοί εργαζόμενοι επιθυμούν ανατροφοδότηση.

Οι περισσότεροι manager δεν παρέχουν αρκετά σχόλια και όταν το κάνουν, είτε το κάνουν με αρνητικό τρόπο είτε με πολύ αόριστο τρόπο στην προσπάθειά τους να είναι συγκρατημένοι με τα θετικά δίνοντας την αίσθηση ότι δεν είναι αρκετά αυθεντικοί. Το αίσθημα μεταξύ πολλών εργαζομένων είναι ότι οι διευθυντές δεν ενδιαφέρονται αρκετά για τους υπαλλήλους για να θέλουν πραγματικά να τους κάνουν καλύτερους. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο για τους διευθυντές: Οι εργαζόμενοι θα μπορούν να πουν πολύ εύκολα αν είναι γνήσιοι οι προϊστάμενοι τους εφόσον τους παρέχουν ανατροφοδότηση.

Η παροχή ανατροφοδότησης είναι απίστευτα πολύπλοκη λόγω του πόσο ευαίσθητοι είμαστε ως άνθρωποι. Ο αρνητισμός μπορεί να επηρεάσει τη συναισθηματική κατάσταση ενός υπαλλήλου. Υπάρχουν πολλές μορφές ανατροφοδότησης, όπως οι έρευνες αφοσίωσης των εργαζομένων, ανατροφοδότηση 360, ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης κ.ά.

Βοηθώντας τους εργαζομένους να αναπτυχθούν όχι μόνο θα τους κάνει πιο ευτυχισμένους και πιο αφοσιωμένους, αλλά θα τους κάνει να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες, με αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Η διοίκηση οφείλει να είναι ανοιχτή και ειλικρινής, να παρέχει σχόλια στους υπαλλήλους σε πραγματικό χρόνο. Όσο πιο κοντά στο γεγονός δίνεται η ανατροφοδότηση, τόσο καλύτερα είναι.

## 5.15 *Πρότυπα ISO*

Τις τελευταίες δεκαετίες τα συστήματα ποιότητας έχουν επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στους επιχειρηματικούς κύκλους. Οι πελάτες απαιτούν συνεχώς καλύτερα προϊόντα με χαμηλότερο κόστος, με αποτέλεσμα η ανώτατη διοίκηση να επανεξετάσει πώς λειτουργεί η επιχείρηση από πάνω προς τα κάτω.

Υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα στη χρήση υφιστάμενων, κοινών διαδικασιών διαχείρισης για τη διαμόρφωση συστημάτων διαχείρισης της ασφάλειας και της υγείας. Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες έχουν εδώ και καιρό διαδικασίες που αντιμετωπίζουν τους κινδύνους στο περιβάλλον εργασίας. Η εφαρμογή των κανόνων ασφαλείας και υγείας είναι θεμελιώδης αξίες στην κουλτούρα μιας εταιρείας, αναγνωρίζοντας ότι αποτελούν θέμα ηγεσίας όπως η ποιότητα, το περιβάλλον, η παραγωγή και η χρηματοδότηση.

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 δείχνει τον σωστό δρόμο σε διάφορες διαδικασίες της διαχείρισης της ποιότητας. Ουσιαστικά με την εφαρμογή αυτών των πρότυπων δίδεται η μεθοδολογία η οποία πρέπει να ακολουθείται από τους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και αποσκοπούν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Το πρότυπο ISO 9001 έχει τη δυνατότητα της πιστοποίησης και καθορίζει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Δίνει μεγάλη έμφαση στους πελάτες, στην επίδραση της ανώτατης διοίκησης και στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης.

Το πρότυπο ISO 13485 ορίζει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε έναν οργανισμό που παρέχει ιατρικό εξοπλισμό και συναφείς υπηρεσίες, τα οποία πρέπει να ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις του πελάτη και να πληρούν τις ισχύουσες κανονιστικές διατάξεις. Επιπλέον, προσδιορίζει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των διαδικασιών σχεδιασμού, ανάπτυξης, παραγωγής, αποθήκευσης, διανομής, εγκατάστασης και συντήρησης μιας ιατρικής συσκευής. Το πρότυπο ISO 13485 μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί από προμηθευτές ή μεταπωλητές που παρέχουν προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων και των υπηρεσιών που σχετίζονται με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας σε τέτοιους οργανισμούς.

Η ενσωμάτωση τέτοιων προτύπων στο πλαίσιο των συστημάτων ποιότητας επιτρέπει στη διοίκηση να χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα συστήματα για την αποφυγή ατυχημάτων σε χώρους εργασίας. Η συνέργεια μιας τέτοιας ενσωμάτωσης στις λειτουργίες της επιχείρησης θα αυξήσει την ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας ταχύτερα και αποτελεσματικότερα.

## **5.16 Προσωπικά Δεδομένα**

Το GDPR είναι ένας παγκόσμιος νόμος για την προστασία των προσωπικών δεδομένων που ψηφίστηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση και μετατοπίζει την ιδιοκτησία των δεδομένων πελατών από τους οργανισμούς που τα χρησιμοποιούν στον πελάτη. Αυτός ο νέος κανονισμός δεν ισχύει μόνο για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τα δεδομένα πελατών των πολιτών της ΕΕ, αλλά και για οποιοσδήποτε οντότητες που συνεργάζονται με τις εν λόγω επιχειρήσεις, καθιστώντας έτσι το GDPR ένα παγκόσμιο νόμο για την προστασία των δεδομένων. Τα πρόστιμα είναι υψηλά, καθώς η παράλειψη συμμόρφωσης έχει ως αποτέλεσμα ένα πρόστιμο ύψους 20 εκατομμυρίων ευρώ ή το 4% των συνολικών εσόδων της εταιρείας, όποιο είναι μεγαλύτερο.

Το GDPR ορίζει ότι οι εταιρείες λαμβάνουν τη συγκατάθεση του πελάτη πριν από την επεξεργασία ή την αποθήκευση των δεδομένων του πελάτη. Η αίτηση συγκατάθεσης δεν χρειάζεται μόνο να διατυπώνεται σε απλή γλώσσα, αλλά πρέπει να εξηγεί με σαφήνεια πώς θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα του πελάτη και για πόσο θα χρησιμοποιηθούν και θα αποθηκευτούν. Ενώ η σιωπή ή η αδράνεια του πελάτη συνήθιζαν να λαμβάνονται ως συγκατάθεση, αυτό δεν συμβαίνει πλέον με το GDPR, καθώς οι οργανισμοί πρέπει να μπορούν να αποδείξουν ότι έλαβαν την έγκριση των πελατών για να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες τους. Επιπλέον, οι όροι συγκατάθεσης πρέπει να είναι συνεπείς με τα πιο ενημερωμένα στοιχεία του πελάτη και να περιγράφουν με σαφήνεια ποιος είναι ο σκοπός για τον οποίο λαμβάνονται και αποθηκεύονται τα δεδομένα. Εάν κάποιος από τους όρους αλλάξουν απαιτείται εκ νέου συγκατάθεση. Τέλος, σε κάθε δεδομένη στιγμή, οι πελάτες έχουν το δικαίωμα να αποσύρουν τη συγκατάθεσή τους, η οποία απαιτείται να απαντηθεί εντός εύλογου χρονικού διαστήματος.

Η μίσθωση ενός Υπεύθυνου Προστασίας Δεδομένων (ΥΠΔ) είναι μια κίνηση που οδηγεί στη ικανοποίηση της ΔΟΠ. Ο Υπεύθυνος Προστασίας Δεδομένων είναι το άτομο που θα διασφαλίσει τη συμμόρφωση με το GDPR. Οι εταιρείες που απασχολούν από 10 έως 15

εργαζόμενους και επεξεργάζονται δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα απαιτούν τον διορισμό ενός ΥΠΔ. Ο ρόλος αυτός απαιτεί συνεχή και συστηματική παρακολούθηση των δεδομένων. Εάν στην επιχείρηση αποθηκεύονται προσωπικά δεδομένα σε μόνιμη βάση, θα χρειαστεί να γίνεται μια αξιολόγηση των επιπτώσεων της προστασίας δεδομένων (DPIA) πριν από κάθε έργο που περιλαμβάνει προσωπικά δεδομένα. DPIA είναι ο έλεγχος των διαδικασιών ενός οργανισμού που εξετάζει πόσο αυτές οι διαδικασίες επηρεάζουν ή ενδέχεται να θέσουν σε κίνδυνο την ιδιωτικότητα των ατόμων των οποίων τα δεδομένα αποθηκεύονται, συλλέγονται ή επεξεργάζονται. Η DPIA επιτυγχάνει τρία πράγματα: Εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις ισχύουσες νομικές, κανονιστικές και πολιτικές απαιτήσεις σχετικά με την προστασία της ιδιωτικής ζωής. Καθορίζει τους κινδύνους και τα αποτελέσματα. Αξιολογεί την προστασία και τις εναλλακτικές διαδικασίες για τον μετριασμό των πιθανών κινδύνων για την ιδιωτική ζωή.

Σε περίπτωση παραβίασης των δεδομένων, το GDPR απαιτεί από τις επιχειρήσεις να ενημερώνουν τις τοπικές αρχές προστασίας δεδομένων για την παραβίαση εντός 72 ωρών από τη στιγμή που το ανακάλυψαν. Αυτό σημαίνει ότι θα χρειαστεί κατάλληλη τεχνολογία και διαδικασίες που θα επιτρέψουν να ανιχνευθούν και να αντιμετωπιστούν οι παραβιάσεις μέσα σε αυτό το χρονικό πλαίσιο. Καθώς αυτή η απαίτηση είναι μία από τις αυστηρότερες, μπορεί να απαιτηθεί μια αναθεώρηση των εσωτερικών πολιτικών ασφάλειας δεδομένων, όπως η ουσιαστική κατάρτιση των εργαζομένων για να διασφαλιστεί ότι υπάρχει το κατάλληλο σχέδιο αντιμετώπισης των απειλών για τις παραβιάσεις δεδομένων.



# Κεφάλαιο 6

## Επίλογος

### **Συμπεράσματα**

Στο παρόν δοκίμιο παρουσιάστηκαν μέθοδοι και εργαλεία που μπορούν να εφαρμοστούν σε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον Ιατροτεχνολογικό κλάδο με εξειδίκευση στα πνευμονολογικά προϊόντα και εδράζεται στην Αθήνα.

Τα διαθέσιμα εργαλεία για την εφαρμογή της ΔΟΠ ποικίλλουν ανάλογα με τη χρήση που προορίζονται. Στην περίπτωση που μελετάμε έχει δοθεί βαρύτητα στις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίσαμε ότι πρόκειται για μια μεσαία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον ιατροτεχνολογικό τομέα σε άμεση συνεργασία με τον Ελληνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας όπου αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της. Συνεπώς, η συνέχιση της επιχείρησης σαν πάροχος του ΕΟΠΥΥ κρίνεται ιδιαίτερα υψηλής σημασίας λόγω του μεριδίου που προσθέτει στην αγορά. Για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των αλλαγών που απαιτούνται πρέπει να δοθεί προσοχή στις διαδικασίες που ορίζει ο ΕΟΠΥΥ ώστε και οι διαδικασίες να εκτελούνται αποδοτικά και ταυτόχρονα με σεβασμό στα ευαίσθητα δεδομένα των ασθενών.

Καθοριστικής σημασίας για την πορεία της εταιρείας είναι η χρηματοοικονομική υποστήριξη που έχει από τον πολυεθνικό όμιλο. Οι τρόποι που μπορεί να το εκμεταλλευτεί υπέρ της έναντι του ανταγωνισμού. Είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρίσει τη θέση και τους στόχους της. Παρουσιάστηκε κατάλληλη μεθοδολογία και εργαλεία ώστε να εφαρμοστούν όλες οι διαδικασίες με ποιοτικά χαρακτηριστικά. Ξεκινώντας από την πρόσληψη καταρτισμένων επαγγελματιών και τη συνεχή εκπαίδευσή τους μέχρι την ομαδική αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης. Το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό με τις σωστές διαδικασίες και πολιτικές από μέρους της επιχείρησης δίνουν

καθημερινά αποτελέσματα που συνάδουν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας. Πρέπει να θυμόμαστε ότι οι εργαζόμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης ειδικά σε μια επιχείρηση που ασχολείται αρκετά με την εξυπηρέτηση ασθενών και ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού.

Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που δε θα μπορούσε να μην είναι ζωντανός καθώς αποτελείται, συναλλάσσεται και περιστοιχίζεται από ζωντανούς ανθρώπους που όλοι μαζί συντελούν στην αειφόρο διαδικασία των κοινωνιών του κόσμου. Μια επιχείρηση για να επιτύχει και να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό πρέπει να θεσπίσει διαδικασίες που θα τη φέρουν πιο κοντά στην αριστεία. Πρέπει να δώσει προτεραιότητα στον πελάτη που είναι ο ρυθμιστής της αγοράς, να κινητοποιήσει και να εμπνεύσει τους υπαλλήλους της να μετέχουν ενεργά και δραστήρια και να ενστερνιστεί σε κάθε της διαδικασία την αξία της ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι απλά μια ακόμη εφαρμόσιμη θεωρία αλλά μια μεταρρύθμιση εκ των έσω. Ουσιαστικά είναι μια φιλοσοφία ζωής που βρίσκει ζωηρό ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις καθώς τα αποτελέσματά της φαίνονται σε κάθε δραστηριότητά τους.

# Βιβλιογραφία

## **Ελληνική**

Αυλωνίτης Σταμάτης «*Στοιχεία Ελέγχου & Διασφάλισης Ποιότητας*» εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2003

Δεριτσιώτης Κώστας Ν. «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*» Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2006

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

Θεοδώρου Μ., «*Ο Ποιοτικός Έλεγχος στις Υπηρεσίες Υγείας*», Ιατρική Επιθεώρηση ΙΚΑ, 1992

Κέφης Βασίλης Ν., «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα*» εκδόσεις Κριτική, 2014

Κωσταγιόλας Π, Καιτελίδου Δ, Χατζοπούλου Μ. «*Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας*». Εκδόσεις Παπασωτηρίου, 2008

Λογοθέτης Ν., «*Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας – Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*», Εκδόσεις TQM Hellas LTD, 1992

Μπινιώρης Σπυρίδων, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», , Εκδόσεις Π.Χ Πασχαλίδης ΕΠΕ, 2009

## **Ξενόγλωσση**

Chassin R, Mark, Galvin W, Robert “The urgent need to improve health care quality.” JAMA. 1998

R. Christensen, J. L., DPIA DPIA “The Role of Finance in Industrial Innovation” Phd dissertation, Aalborg University Press, 1992

Elaine R. Davis, “Total Quality Management for Home Care” Aspen Publishers, 1994

Deming W.E, “Out of the Crisis”, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, 1986

Donaldson, M. S., & Mohr, J. J., “Exploring innovation and quality improvement in health care micro-systems: A cross-case analysis.” 2001

Glover, J., "Achieving the Organizational Change Necessary for Successful TQM"

Kesavan, C. Elanchezian, B. Vijaya Ramnath, "Total Quality Management" International Publishing House, 2008

Juran, J.M & Gryna F.M, "The Quality Control Handbook" Mc Graw – Hill, 1988

Sahney K, Vinod, Warden, Gail . "Hospital Management International Year book." Sterling Publishing Co.; 1992.

Smith, S., Tranfield, D., Foster, M., Whittle, S., "Strategies for Managing the TQM Agenda"

### **Διαδικτυακές Πηγές**

<https://www.brighthubpm.com/monitoring-projects/70506-differences-between-total-quality-management-and-management-by-objectives/>

<https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/eight-elements-tqm/>

<https://www.forbes.com/sites/aileron/2011/10/25/five-steps-to-a-strategic-plan/#51028b365464>

<http://qualitymanagementsystem.com/total-quality-management/what-is-total-quality-management/>

<http://asq.org/learn-about-quality/new-management-planning-tools/overview/process-decision-program-chart.html>

<https://www.iso.org/standard/59752.html>

<https://www.officevibe.com/employee-engagement-solution/employee-feedback>

<https://www.projectmanagement.com/wikis/233029/Brainstorming>

*ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ.* (2014, 2 17). Retrieved from [http://www.et.gr/idoenph/pdfimageSummaryviewer.html?args=sppFfdN7IQP5\\_cc--m0e1y6LMiujLT1Zt-wl06AmZO8rzSZFvgk-VB8R6Mtn1LDkAYi3ORfmaq-i82L-57qpXkxcPQvNBMtY9T3IvMHxXpABIQE1JCW9FiNMrQQT-Ek\\_FKlm\\_8xYowDJol6L0ISL1luCun3T8I9rTfYR5fj1PDilG3HRytkA..](http://www.et.gr/idoenph/pdfimageSummaryviewer.html?args=sppFfdN7IQP5_cc--m0e1y6LMiujLT1Zt-wl06AmZO8rzSZFvgk-VB8R6Mtn1LDkAYi3ORfmaq-i82L-57qpXkxcPQvNBMtY9T3IvMHxXpABIQE1JCW9FiNMrQQT-Ek_FKlm_8xYowDJol6L0ISL1luCun3T8I9rTfYR5fj1PDilG3HRytkA..)

*ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ.* (2018, 11 1). Retrieved from [http://www.et.gr/idoenph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3UHK-ZeQumndtvSoClrL8F6BiYHu3kPTuFUDqazHcNeJlnJ48\\_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRjqZnsIAdk8Lv\\_e6czmhEembNmZCMxLMtbrwNel0\\_yq3E4wESoOMlfa9BU\\_iWFqTD5rE8NpuhBhh](http://www.et.gr/idoenph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3UHK-ZeQumndtvSoClrL8F6BiYHu3kPTuFUDqazHcNeJlnJ48_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRjqZnsIAdk8Lv_e6czmhEembNmZCMxLMtbrwNel0_yq3E4wESoOMlfa9BU_iWFqTD5rE8NpuhBhh)