

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 18

Ποιότητα

τετράδιο 18

Ποιότητα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Γιάννης και ο Λορέντζος συμφωνούν ότι η ποιότητα είναι θέμα ηγεσίας και όχι τεχνικών και ότι δεν υπάρχει καλύτερη ή χειρότερη ποιότητα. Αλλάζει μόνο η στάθμη των απαιτήσεων. Ποιότητα ή έχεις ή δεν έχεις. Ουσιαστικά η ποιότητα είναι η τήρηση των συμφωνιών, μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη. Οι συμφωνίες πρέπει να είναι αμοιβαία αντιληπτές, κοινά αποδεκτές και επαναδιαπραγματεύσιμες, ώστε να είναι αποτελεσματικές.

Ορίζουν την ποιότητα ως συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και όχι ως καλοσύνη, όπου απαιτήσεις είναι ο κοινός τόπος που συναντώνται οι ανάγκες, οι επιθυμίες, οι προσδοκίες του πελάτη με τις δυνατότητες των διεργασιών, ανάλογα και με τον τρόπο λειτουργίας που έχει επιβάλει η Διοίκηση.

Μετά συζητούν την ανάγκη για την τήρηση και των τεσσάρων απόλυτων αρχών της ποιότητας. Αυτές είναι: Η ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης, το πρότυπο της ποιότητας είναι «χωρίς κανένα σφάλμα» και η ποιότητα μετριέται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης. Η τήρησή τους οδηγεί στην ενσωμάτωση της ποιότητας στο προϊόν ή στην υπηρεσία, δηλαδή στην κατάσταση εκείνη που ονομάζουμε ολική ποιότητα.

Δίνουν μεγάλο βάρος στον τρόπο της μεθοδικής εφαρμογής της πρόληψης, αλλά και στον τρόπο εκπαίδευσης του προσωπικού στις αξίες που στηρίζουν τις άλλες δύο αρχές. Πρέπει να αποβάλλουμε τη συνήθεια να θεωρούμε το λάθος ως αναπόφευκτο, άρα αναμενόμενο. Πρέπει ακόμη να μάθουμε να μετράμε το κόστος της μη συμμόρφωσης, που μπορεί να αποτελεί στοιχείο της μείωσης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Τέλος, εξετάζουν τρόπους βελτίωσης της ποιότητας αλλά και το θέμα των «εσωτερικών συμφωνιών» μεταξύ των εργαζομένων ή/και των τμημάτων της κάθε εταιρίας, ώστε να δοθεί βάρος στο πώς παραδίδω το προϊόν ή την υπηρεσία και όχι μόνο στον τρόπο του το παράγω.

18η Συζήτηση

Ποιότητα

Απαιτήσεις και υποσχέσεις

Λορέντζο, θέλω να συζητήσουμε το θέμα της ποιότητας, επειδή στο Κολλέγιο ο δάσκαλος ανακοίνωσε ότι την επόμενη εβδομάδα θα αρχίσουμε να εξετάζουμε το θέμα, από την πλευρά της διοίκησης των λειτουργιών. Φοβάμαι ότι δεν πρόκειται να εξετάσουμε τις τεχνικές που μαθαίναμε παλιά στο Ίδρυμα, απλώς θα αναφερθούμε σ' αυτές.

Γιάννη, σ' ένα πρόγραμμα MBA, δεν ενδείκνυται να μιλήσετε για τις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιεί ο έλεγχος της ποιότητας. Είναι πιο σημαντικό να εμβαθύνετε στην έννοια της ποιότητας και να αντιληφθείτε πώς τη διασφαλίζετε. Σου θυμίζω πως η ποιότητα είναι **ένas από τους πέντε αντικειμενικούς σκοπούς των λειτουργιών**¹, ζήτημα που συζητήσαμε στη δεύτερη συνάντησή μας και πως αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για πολλές πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις προϊόντων και υπηρεσιών. Μάλιστα, και ο τρίτος αντικειμενικός σκοπός, όπως τον ορίζουν οι Slack, Champers και Johnston (2004), η **αξιοπιστία**, αποτελεί και αυτή βασικό στοιχείο της ποιότητας, όπως την ορίζουμε στη παραγωγή.

Έχεις δίκιο. Θυμάμαι τον καθηγητή μας στο Ίδρυμα, ο οποίος μας τόνιζε ότι η ποιότητα είναι θέμα ηγεσίας και όχι τεχνικών. Η ιδέα της ποιότητας είναι πολύ παλιά, είναι επιχειρησιακή αξία. Την εποχή που δεν υπήρχαν τεχνικές, υπήρχαν εταιρείες που προσέφεραν υπηρεσίες και προϊόντα ποιότητας, υψηλής στάθμης. Βέβαια, αυτά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες στοίχιζαν πάρα πολύ και ήσαν πολύ λίγοι οι πελάτες, που μπορούσαν να τα πληρώνουν. Άρα η επανάσταση της ποιότητας, ουσιαστικά, έφερε τη δημοκρατία στην κατανάλωση!

Μένω άναυδος με το τσιτάτο. Θα μου επιτρέψεις να το αξιοποιήσω για να εντυπωσιάζω τους ...αφελείς.

Ευχαρίστως. Ας επιστρέψουμε στα σοβαρά. Πώς ορίζεται η ποιότητα; Έχω ακούσει πολλούς και διάφορους ορισμούς: «κάτι που δεν χαλάει», «που δεν έχει παράπονο», «είναι το ακριβό», «η ομορφιά», «η καλοσύνη»...

Συγγνώμη Γιάννη, αλλά οι τελευταίοι ορισμοί εκδηλώνουν ανοησία. Μιλάμε για οικονομικό και παραγωγικό περιβάλλον και όχι για καλλιστεία ή θρησκεία. Ξεκαθαρίζω ότι αυτό δεν σημαίνει ότι το ποιοτικό δεν πρέπει να είναι ωραίο. Πάρε παράδειγμα τον αγώνα του Steve Jobs για την αισθητική των συσκευών της Apple. Άλλωστε, για κάποιους διανοητές², η ποιότητα είναι μια ευρύτερη έννοια, είναι η συνδυαστική ουσία της **τέχνης** και της **τεχνολογίας**, που για τους προγόνους μας ήταν αδήριτη ανάγκη να εν-υπάρχουν σε ό,τι δημιουργούσαν. Και ό,τι μας κληρονόμησαν, κείμενο ή κατασκευή/τεχνούργημα, είναι άρτιο τεχνολογικά, είναι χρηστικό, αλλά ταυτόχρονα είναι και ωραίο. Είναι ό,τι **απαιτούμε** ενδόμυχα όλοι μας να περιέχει κάθε τι που συνθέτει τη ζωή μας. Μη ξεχνάς πως οι λέξεις «τέχνη» και «τεχνολογία» έχουν **κοινή ρίζα** μόνο στην ελληνική γλώσσα!

Λορέντζο, μένω άναυδος. Υποκλίνομαι. Αυτό και αν είναι τσιτάτο! Δηλαδή, όταν λέμε ότι «αυτό έχει καλύτερη ποιότητα» σε τι αναφερόμαστε;

Βιάζεσαι. Ας πάρουμε τα ζητήματα από την αρχή, με τη σειρά τους. Πρώτα να ξεκαθαρίσουμε ότι: **Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις**. Το προϊόν ή η υπηρεσία που συμμορφώνεται

¹ Βλ. *Στρατηγική και λειτουργίες*, Τετράδιο 2.

² Robert Pirsig, *Zen and the art of motorcycle maintenance*, Random House, 2011.

με τις απαιτήσεις έχει ποιότητα. Δεν υπάρχει καλύτερη ή χειρότερη ποιότητα, αλλάζει μόνο η **στάθμη** των απαιτήσεων. **Ποιότητα ή έχεις ή δεν έχεις.** Όταν λέμε πως «αυτό το ρολόι έχει πολύ καλή ή άριστη ποιότητα», ισχυριζόμαστε ότι το ρολόι συμμορφώνεται με αντίστοιχες απαιτήσεις υψηλής στάθμης. Λέμε, επίσης, ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία έχει υψηλή ποιότητα και για τις περιπτώσεις όπου ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη. Όπου, δηλαδή, το προσφερόμενο υπερβαίνει τις προδιαγραφές των συμφωνηθέντων. Παράδειγμα: Η βασική απαίτηση της αγοράς από τα θρυλικά Zastava ήταν να παίρνουν εμπρός με την πρώτη και να κινούνται χωρίς να σβήνει η μηχανή τους. Από τη στιγμή που όλα είχαν τέτοια ικανότητα -το μόνο δηλαδή που ζητούσε ο καταναλωτής- υποστηρίζω ότι το Zastava είχε ποιότητα. Από μια Mercedes, όμως, δεν έχω τις ίδιες απαιτήσεις. Αλλάζει λοιπόν η στάθμη των απαιτήσεων και πληρώνω πολλαπλάσιο τίμημα για να την αποκτήσω. Αν μου υποσχεθεί ότι μπορεί να εκπληρώσει τις απαιτήσεις μου και αν δεν το επιτύχει έστω και μία φορά, τότε δεν έχει ποιότητα.

Λορέντζο, μην είσαι απόλυτος. Μπαίνεις στη λογική άσπρο-μαύρο. Επισημαίνω επίσης ότι λέμε πως «αυτό έχει μέτρια ποιότητα», εννοώντας ότι κάποιες φορές παρουσιάζει προβλήματα. Εσύ, με τον όρο συμμόρφωση, τι εννοείς; Ποιότητα είναι να τηρώ τις υποσχέσεις;

Συμφωνίες

Γιάννη, δεν υπάρχει «μέτρια» ή «λίγο καλύτερη ποιότητα», όπως δεν υπάρχει το ολίγον έγκυος. Ποιότητα είναι η τήρηση των συμφωνιών, μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη. Άλλοτε γραπτές, κυρίως για τα βιομηχανικά προϊόντα, όπου συμφωνούνται οι προδιαγραφές, και άλλοτε άγραφες, σαν υποσχέσεις από την πλευρά του προμηθευτή και σαν αντιλήψεις από την πλευρά του πελάτη, τρόπος που συμβαίνει και ισχύει σε μεγάλο βαθμό, όταν πρόκειται για υπηρεσίες.

Οι αντιλήψεις κτίζονται με τη διαφήμιση και την καταναλωτική εμπειρία.

Συμφωνώ μαζί σου. Απομένει να «συμφωνήσουμε» και στο πώς πρέπει να δομείται μια συμφωνία.

Πιστεύω χρειάζεται να δομηθεί με καλή θέληση.

Η καλή θέληση είναι βασική προϋπόθεση, αλλά δεν επαρκεί. Είναι αναγκαία μεν, όχι όμως ικανή, όπως λέγαμε στα μαθηματικά. Πρέπει η συμφωνία να έχει και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν καθιερωθεί με την πράξη, ικανά να αντιμετωπίζουν προβλήματα, πριν φτάσουμε στους δικηγόρους. Θα σου πρότεινα από την εμπειρία μου, τα εξής χαρακτηριστικά:

Οι συμφωνίες πρέπει να είναι:

1. Αμοιβαία αντιληπτές.
2. Κοινά αποδεκτές.
3. Επαναδιαπραγματεύσιμες.

Πώς διασφαλίζεις το αμοιβαία αντιληπτή;

Να είναι απλή, όχι όμως απλοϊκή. Όσο απλό είναι να περιπλέξεις τα πράγματα, τόσο περίπλοκο είναι να τα απλοποιήσεις. Μην ξεχνάς τον κανόνα 20 προς 80. Κάνε μια **απλή** συμφωνία για το 80% των καταστάσεων και δεσ με προσοχή τι θα συμφωνήσεις για το υπόλοιπο 20, τις ειδικές περιπτώσεις που λέμε. Μια δεύτερη τεχνική για το αμοιβαία αντιληπτό, είναι να χρησιμοποιείς **περιγραφική** γλώσσα και όχι **αξιολογική**. Τι είδους συμφωνία κάνεις με την κόρη σου; Νομίζω της προτείνεις «να γυρίσεις νωρίς το βράδυ». Για πες της «να γυρίσεις, π.χ. στις 10:00 η ώρα ακριβώς».

Φαίνεται λογικό, Λορέντζο, όπως το τοποθετείς. Στις υπηρεσίες, βέβαια, πολλά πράγματα δεν γίνεται να ποσοτικοποιηθούν. Πρέπει να υπάρχουν κοινές αξίες. Τα κοινά πιστεύω και οι κοινές αξίες οδηγούν τη στάση και τη συμπεριφορά όλων μας, ώστε να γίνεται αμοιβαία αντιληπτή κάθε μεταξύ μας συμφωνία. Έτσι επιτυγχάνουμε **να μιλάμε όλοι μας την ίδια γλώσσα**.

Πρόσεξε όμως. Πώς μπορείς να το πετύχεις; Δεν αρκεί, απλά, μια «**συμπεριφορική εκπαίδευση**», δηλαδή να μου έχουν πει τι πρέπει να κάνω στην κάθε περίπτωση. Είναι σίγουρο ότι κάποιες φορές δεν θα έχει προβλεφθεί από την εκπαίδευση ο τρόπος συμπεριφοράς. Επομένως, η εκπαίδευση πρέπει να είναι σχεδιασμένη με προσοχή και με κατάλληλες μεθόδους, όπως αυτές της «**βιωματικής εκπαίδευσης**», ώστε να διασφαλίσουμε τη **σύγκλιση των προσωπικών αξιών με τις εταιρικές**. Όμως, πέραν αυτού, η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται συνεχώς από τους επικεφαλής με το παράδειγμα και με τις υποδείξεις τους.

Μου λες, τώρα, πως οφείλει **ο επικεφαλής, με κάθε ενέργεια και εντολή του, να μεταφέρει το σύστημα αξιών της εταιρείας**. Εντάξει. Όσον αφορά το επόμενο χαρακτηριστικό, «**οι συμφωνίες να είναι κοινά αποδεκτές**», μην το αναλύσουμε, ως προφανές. Αλλιώς δεν λέγονται συμφωνίες.

Ακριβώς. Τέλος, το τρίτο χαρακτηριστικό είναι νομίζω εξίσου σημαντικό. Όταν το ένα από τα δύο μέρη δει ότι η συμφωνία έχει λάθη ή κενά, πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ζητά και **να γίνεται εκ νέου διαπραγμάτευση**. Αντιλαμβάνεσαι βέβαια ότι οι συμφωνίες δεν αναφέρονται μόνο στον κλασικό πελάτη, αλλά αφορούν και το εσωτερικό της εταιρείας. Κάθε τμήμα της εταιρείας είναι «προμηθευτής» κάποιου τμήματος και ταυτόχρονα «πελάτης» κάποιου άλλου.

Άρα, κι εδώ πρέπει να ισχύει ότι ισχύει με τους τρίτους: *Τηρείτε τις συμφωνίες μεταξύ σας!*

Γιάννη, προβλέπω να κηρύσσεις τον λόγο της ποιότητας από τον άμβωνα! Θα συζητήσουμε λίγο μετά το θέμα των εσωτερικών συμφωνιών.

Η έννοια της ποιότητας

Λορέντζο, όταν ξεκινήσαμε τη συζήτηση είπες ότι η ποιότητα ορίζεται ως **συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και όχι ως καλοσύνη**. Δεν το συζητάμε λίγο περισσότερο;

Ευχαρίστως, Γιάννη. Η ποιότητα δεν είναι καλοσύνη, ομορφιά, κλπ. Αυτό έγινε σαφές. Πάμε τώρα στη συμμόρφωση. Κάθε πελάτης, θα συμφωνείς επίσης, έχει ανάγκες, επιθυμίες, προσδοκίες τις οποίες εμείς πρέπει να μετατρέψουμε σε συγκεκριμένες απαιτήσεις ή προδιαγραφές. Η μετατροπή γίνεται με βάση τις **δυνατότητες των διεργασιών** τις οποίες χρησιμοποιούμε και, ανάλογα με τη **στρατηγική και τον τρόπο λειτουργίας** που έχει επιβάλει η Διοίκηση.

Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι, τελικά, οι απαιτήσεις διαμορφώνονται από τις θετικές απαντήσεις του προμηθευτή σε ερωτήσεις του πελάτη, όπως: «**αυτό θέλω, μπορείς να το πραγματοποιήσεις;**». Ο πελάτης, από την πλευρά του, πρέπει να δεχθεί ότι τον ικανοποιούν οι απαντήσεις του προμηθευτή για ό,τι ο δεύτερος δύναται και συμφωνεί να πραγματοποιήσει. Από την άλλη, ο προμηθευτής πρέπει να **συμμορφωθεί, να τηρήσει δηλαδή τις απαντήσεις-υποσχέσεις που έδωσε ότι θα καλύψει τις συγκεκριμένες απαιτήσεις**.

Φαίνεται περίπλοκος ο συλλογισμός σου, όμως, πραγματικά, πολύ σωστά τον εξέφρασες. Οι προμηθευτές **δεν πρέπει** να δέχονται ως απαιτήσεις τις ανάγκες που δεν μπορούν να εκπληρώσουν. Αν δεν θέλουν - για λόγους στρατηγικής, ή δεν μπορούν - λόγω των δυνατοτήτων των διεργασιών, να

συμφωνήσουν με κάποια απαίτηση, τότε δεν αναλαμβάνουν την εκπλήρωσή της, δεν τη θεωρούν ως απαίτηση.

*Λορέντζο, συμφωνούμε, επομένως, για να είμαστε και στο πνεύμα της συζήτησης, ότι συμμόρφωση με τις απαιτήσεις σημαίνει: **Πρώτα αποφασίζουμε τι θα κάνουμε, το συμφωνούμε και μετά κάνουμε αυτά που συναποφασίσαμε.** Έτσι, προσδιορίζουμε τις απαιτήσεις, ώστε όλοι να τις αντιληφθούμε και να τις κατανοήσουμε πλήρως και μετά να ανταποκριθούμε σε αυτές.*

Λάβε υπ' όψη πως οι απαιτήσεις αλλάζουν συνεχώς, κυρίως από τις καινοτομίες που παρουσιάζει και προσφέρει ο ανταγωνισμός. Πρέπει, επομένως, και να ενεργούμε σύμφωνα με τις τρέχουσες απαιτήσεις, αλλά και να είμαστε έτοιμοι να τις αλλάζουμε επίσημα, σύμφωνα με τις νέες πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες της αγοράς, αλλά και τις βελτιωμένες δυνατότητες των λειτουργιών μας. Πολλές φορές οι απαιτήσεις είναι γραπτές, άλλες φορές είναι κωδικοποιημένες σε σήματα και άλλες άγραφες ή υποτιθέμενες. Πρέπει να τις σεβόμαστε και να μην τις αλλάζουμε, εκτός αν γίνει νέα συμφωνία. Οι απαιτήσεις, κυρίως για βιομηχανικά προϊόντα, μπορεί να έχουν τυποποιηθεί και να ισχύουν διεθνώς με τη μορφή **προτύπων προδιαγραφών**. Παράδειγμα: Μπορεί κάποιος εύκολα να βρει ένα φύλο αλουμινίου πάχους 1 χιλ. στην αγορά, ενώ, εάν υπάρχει επιθυμία ή ανάγκη το πάχος να είναι π.χ. 1,13 χιλ., απαιτείται σχετική συμφωνία με ειδική βιομηχανία. Η τελευταία θα αναλάβει να το παράγει, εάν της το επιτρέπει ο εξοπλισμός της, και βέβαια το πάχος 1,13 χιλ. αποτελεί απαίτηση μέχρις ότου παραδοθεί η παραγγελία.

Με όσα λες, αντιλαμβάνομαι ότι το μέλλον του κάθε προμηθευτή εξαρτάται από την τήρηση της συμφωνίας με τις απαιτήσεις του πελάτη και -για να μη ξεχνιόμαστε- με την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων χωρίς σφάλματα.

Γιάννη, τι σημαίνει έγκαιρα; Σημαίνει: μέσα στους συμφωνημένους χρόνους. Άρα, με την ευρεία έννοια του όρου, στην ποιότητα περιλαμβάνεται και η έγκαιρη παράδοση. Αυτό το «άνευ σφάλματος» είναι βασικό στοιχείο της ποιότητας, αλλά να το δούμε αναλυτικότερα. Οφείλεις διαρκώς να θυμάσαι πως για την επίτευξη της ποιότητας, απαιτείται η τήρηση **τεσσάρων απόλυτων αρχών** ποιότητας, οι οποίες πρέπει να συνυπάρχουν.

Απόλυτες;

Ναι και επιμένω σε αυτό, όπως επιμένει και ο πιο πρακτικός από τους σηματοφόρους της ποιότητας, ο Philip Crosby:

1. Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης και όχι μέσω των επιθεωρήσεων και των αντίστοιχων αξιολογήσεων
3. Το πρότυπο της ποιότητας είναι «χωρίς κανένα σφάλμα» ή «Άνευ σφάλματος (Ασφα)» και όχι τα αποδεκτά επίπεδα ποιότητας.
4. Η ποιότητα μετριέται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης (τι πληρώνει κανείς από τα σφάλματα) και όχι με δείκτες.

Η τήρηση των τεσσάρων απόλυτων αρχών της ποιότητας οδηγεί στην **ενσωμάτωση της ποιότητας στο προϊόν ή στην υπηρεσία** που προσφέρουμε. Οδηγεί δηλαδή στην κατάσταση εκείνη που ονομάζουμε **ολική ποιότητα (Total Quality)**.

Η πρόληψη

Λορέντζο, θεωρώ πως συζητήσαμε επαρκώς την πρώτη αρχή, της συμμόρφωσης. Ας πάμε στη δεύτερη απόλυτη αρχή, που ασχολείται με την πρόληψη. Τι εννοείς, όταν χρησιμοποιείς τη λέξη πρόληψη;

Πρόληψη σημαίνει προξενώ, προκαλώ κάτι τώρα για να μη συμβεί αργότερα! Αν θέλεις, το λέω πιο τεχνικά. Με την πρόληψη μελετώ και εγκαθιστώ ένα σύστημα που δημιουργεί τις προϋποθέσεις (προξενώ, προκαλώ), ώστε να μη συμβεί κάτι. Η πρόληψη είναι άλλη διαδικασία από την τελική επιθεώρηση/εκτίμηση, όπου ερευνάται αν το προϊόν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις. Η πρόληψη προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συστήματος που περιλαμβάνει σχεδιασμό, δοκιμές, μετρήσεις, επικοινωνία και επεμβάσεις με τέτοιο τρόπο, ώστε να μηδενίζει τις ευκαιρίες για μη συμμόρφωση.

Λειτουργούμε δηλαδή τις διεργασίες μας έτσι, ώστε να προλαμβάνουμε παρανοήσεις, παρεξηγήσεις, μη συμμορφώσεις και ευκαιρίες για λάθη.

Ακριβώς. Το **τμήμα ελέγχου ποιότητας**, από αστυνομικός σταθμός πρέπει να ανασχεδιασθεί και οργανωθεί σε σταθμό προληπτικής υγιεινής, δηλαδή σε **τμήμα διασφάλισης ποιότητας**. Πρέπει να ηγηθεί των άλλων τμημάτων όσον αφορά στην κατεύθυνση της πρόληψης με έρευνα, με εκπαίδευση, με παραδείγματα και με αποτελέσματα. Στο οργανόγραμμα ιεραρχικά πρέπει να αναφέρεται στο ίδιο επίπεδο που αναφέρονται και τα τμήματα που ελέγχει, καταμετρά και παρακολουθεί. Αυτή η δεύτερη αρχή είναι μια αρχή μεθοδολογική. Συνεπώς, αν αποφασίσεις να την εφαρμόσεις, τότε ακολουθείς μια συγκεκριμένη μέθοδο/διαδικασία/τεχνική -ονόμασέ το όπως θέλεις- σε αντίθεση με τις άλλες τρεις αρχές ποιότητας, οι οποίες ουσιαστικά, είναι αρχές που πηγάζουν από τη νοοτροπία.

Πιστεύω ότι το πιο σημαντικό είναι να εγκαθιδρυθούν ξεκάθαρες πολιτικές (τι πρέπει να επιτευχθεί) και να αναπτυχθούν συστήματα (πώς θα ενεργήσουμε ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία) για να προληφθούν τα προβλήματα.

Πράγματι, Γιάννη, η **ανάπτυξη του συστήματος της πρόληψης** περιλαμβάνει τέσσερα ξεκάθαρα βήματα. **Το πρώτο είναι να ορισθεί η κάθε διεργασία** ακριβώς, με τις ελέγχουσες εισροές της, όπως ήδη έχουμε πει³. Για να μπορείς να στήσεις μια διαδικασία πρόληψης, πρέπει να ξέρεις ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν το αποτέλεσμα. **Το δεύτερο βήμα είναι να γίνουν δοκιμές της διεργασίας και αποτίμηση-αξιολόγηση της ικανότητας της διεργασίας** και του προϊόντος, όπως συμπεριφέρθηκαν και προέκυψαν από τις δοκιμές. Ουσιαστικά μετράμε...

Μισό λεπτό. Θυμάμαι τώρα: Δεν μπορείς να διοικήσεις ό,τι δεν μετράς – Αν δεν κρατάς το αποτέλεσμα, απλώς προπονείσαι – Αν δεν το μετράς, δεν θα βελτιωθείς – Αν δεν το παρακολουθείς, θα γίνει χειρότερο, κλπ.

Βλέπω, θυμάσαι όσα είπαμε για τη βελτίωση των διεργασιών, στην τέταρτη συνάντησή μας. Άλλωστε και η πρόληψη είναι μια μορφή βελτίωσης της κάθε διεργασίας, με στόχο να διασφαλίσουμε «τη συμμόρφωσή της με τις απαιτήσεις». Αντιλαμβάνεσαι πως, αν είναι πολλά τα στάδια παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, πρέπει αυτή η εργασία να γίνει σε όλες τις επιμέρους φάσεις που αποτελούν την κύρια διεργασία.

Λορέντζο, τελικά, τι μετράμε;

Μετράμε, κατ' αρχήν, τα αποτελέσματα ή κατά πόσο η εκροή συμφωνεί με τις εκφρασμένες απαιτήσεις

³ Βλ. *Διεργασίες*, Τετράδιο 4.

του πελάτη. Συνεχίζουμε, κάνοντας δοκιμές, για να μετρήσουμε τις διαφοροποιήσεις στο αποτέλεσμα, που επιφέρει κάθε αλλαγή στη τιμή της κάθε ελέγχουσας εισροής. Κρατάμε, για παράδειγμα, όλα τα άλλα στοιχεία σταθερά και μετράμε την επίδραση που έχει κάθε αλλαγή ταχύτητας του μηχανήματος (ελέγχουσα εισροή: πρότυπα απόδοσης) στο τελικό αποτέλεσμα. Με αυτόν τον τρόπο, προσδιορίζουμε εκείνο το πεδίο (range) των ταχυτήτων στο οποίο πρέπει να εργάζεται η μηχανή. Πρόληψη, σε αυτή την περίπτωση, σημαίνει να ελέγχουμε ότι η μηχανή εργάζεται στο συγκεκριμένο πεδίο ταχυτήτων, ώστε να διασφαλίσουμε ότι η εκροή από τη διεργασία είναι εντός των προδιαγραφών. Κάνω, δηλαδή, ενδιάμεσους ελέγχους των μεταβλητών, που μπορούν να επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα, αντί να περιμένω στο τέλος της σειράς παραγωγής για να ελέγξω τότε όλα τα προϊόντα και να διαπιστώσω ποια είναι αποδεκτά και ποια είναι σκάρτα. **Η νεκροψία δεν έχει νόημα στις σύγχρονες λειτουργίες.**

*Μου λες, Λορέντζο, αν κατάλαβα καλά, ότι μετράμε τις βασικές ανεξάρτητες μεταβλητές που εσωτερικά καθοδηγούν-προκαλούν (είναι driver, είναι κρίσιμες) τις αλλαγές στις μετρήσεις των αποτελεσμάτων και καθορίζουμε πρότυπα πεδία, μέσα στα οποία πρέπει να κινούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Δεν καταλαβαίνω, όμως, γιατί δεν χρησιμοποιείς την έννοια της **απόλυτης τιμής**, την οποία πρέπει να λαμβάνει μια μεταβλητή, και χρησιμοποιείς την έννοια του **πεδίου τιμών**;*

Πολλές φορές δίνουμε απόλυτες τιμές, όμως στην πραγματικότητα η επίτευξή τους, πάντα, γίνεται με κάποια ανοχή. Πάντα στον πραγματικό κόσμο υπάρχει στατιστική διασπορά. Αλλά και τα φαινόμενα, ελάχιστα μεταβάλλουν τη συμπεριφορά τους για κάποια πεδία τιμών. Πάρε για παράδειγμα πώς φτάσαμε στο συμπέρασμα ότι: Η ελέγχουσα εισροή της εκπαίδευσης-ικανοτήτων σε μια δύσκολη χειρονακτική εργασία πρέπει να τηρείται με προσοχή και οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν δεκαετή εμπειρία και πτυχίο εφαρμοστού. Αμφιβάλλω αν όσοι έχουν τα ζητούμενα προσόντα, έχουν και τις ίδιες ικανότητες. Άραγε, ένας εργαζόμενος με εννιά έτη εμπειρίας δεν μπορεί να είναι εξ ίσου ικανός;

Κατάλαβα. Όταν ο κατασκευαστής λέει ότι πρέπει με βάση το σύστημα προληπτικής συντήρησης να πηγαίνω για έλεγχο το μηχάνημα κάθε 15.000 χιλιόμετρα, εγώ το πηγαίνω στο περίπου.

Η διαδικασία της Πρόληψης

Μη τα μπερδεύεις, Γιάννη. Μιλάς μεν για κάποιο σύστημα πρόληψης, αλλά για την προληπτική συντήρηση θα μιλήσουμε άλλη φορά. Γυρνάμε στο θέμα μας. Μετά τις δοκιμές και τον καθορισμό των προτύπων (πεδίων) τιμών των κρίσιμων για την ποιότητα παραμέτρων των εισροών (και των ελεγχουσών εισροών), περνάμε στο **τρίτο βήμα της διαδικασίας της πρόληψης**, με τον **καθορισμό του προγράμματος μετρήσεων** αυτών των μεταβλητών. Πιο πρακτικά: Κάθε πότε μετρώ και πόσο σίγουρος είμαι ότι το δείγμα που πήρα θα μου επιτρέψει να αντιληφθώ και την συμπεριφορά όλης της παρτίδας; Με τι περιθώριο εμπιστοσύνης θα κινηθώ;

Το θίξαμε πρόσφατα αυτό το θέμα στη μέθοδο τυχαίων παρατηρήσεων για τον καθορισμό του πρότυπου χρόνου⁴. Αντιλαμβάνομαι πως οφείλω να ξαναοίξω τη Στατιστική μου και να θυμηθώ τις βασικές έννοιες και τις τεχνικές.

Βεβαίως, Γιάννη, το οφείλεις στον εαυτό σου. Θυμάσαι από το Ίδρυμα τον Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας (**Statistical Quality Control**), που αναφέρεται στις μετρήσεις των αποτελεσμάτων, καθώς και τον Στατιστικό Έλεγχο Διεργασίας (**Statistical Process Control**), που αναφέρεται στις μετρήσεις

⁴ Βλ. *Μελέτη Εργασίας*, Τετράδιο 17.

των μεγεθών της διεργασίας;

Αν σου πω, Λορέντζο, ότι θυμάμαι πολλά, αλλά σκόρπια και ασύνδετα, θα με πιστέψεις;

Όχι, απλώς σε πιστεύω, αυτό περίμενα. Το σημερινό μάντζιμεντ έχει αγνοήσει τελείως τη στατιστική, γιατί ποτέ δεν τη διδάχτηκε με αποτελεσματικό τρόπο ή, καλύτερα, ποτέ δεν την κατάλαβε. Άλλωστε, στα φοιτητικά σας χρόνια, τα φεστιβάλ των νεολαίων ήταν πιο σημαντικά. Πάμε πίσω λοιπόν για να τελειώσουμε με την πρόληψη. Με τα πρώτα τρία βήματα, ουσιαστικά θεμελιώνουμε την πρόληψη και **με το τέταρτο βήμα ελέγχουμε πλέον τη διεργασία** -επαναλαμβάνω, δεν ελέγχουμε το προϊόν- που πρέπει να:

- Λειτουργεί με σαφείς και ακριβείς απαιτήσεις.
- Μετριοούνται οι παράμετροί της, με τη συχνότητα παρακολούθησης που καθορίσαμε, ως προς τις απαιτήσεις της διεργασίας.
- Συγκρίνονται τα αποτελέσματα των μετρήσεων με τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης.
- Γίνονται ενέργειες στη βάση αυτών των συγκρίσεων, αξιολογούνται δηλαδή τα αποτελέσματα, ώστε να διορθωθεί ή να βελτιωθεί η διεργασία.

Τα τέσσερα βήματα που συζητήσαμε και εδραιώνουν την πρόληψη, είναι αλληλοεξαρτώμενα και όχι κατ' ανάγκη με τη συγκεκριμένη σειρά. Άλλωστε, όταν έχουμε αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών ή και βελτιώσεις της διεργασίας, κάποια από τα πρώτα τρία βήματα απαιτείται να επαναλαμβάνονται.

*Τώρα συνδέω τα σκόρπια στη μνήμη μου. Όλες οι τεχνικές του ελέγχου της ποιότητας και οι στατιστικές μέθοδοι που μαθαίναμε, χρησιμοποιούνται, κυρίως, για τον έλεγχο της διεργασίας, εξ ου και το **process control**. Αντιλαμβάνομαι, επίσης, πως και ο **χρόνος αντίδρασης** για τις ενέργειες της επιδιόρθωσης είναι πολύ σημαντικό θέμα στη μεθοδολογία της πρόληψης.*

Εξ ίσου σημαντικός είναι και ο άμεσος έλεγχος της διεργασίας μετά την επιδιόρθωση, για να επιβεβαιώσουμε ότι η επέμβασή μας έγινε στην κατάλληλη ελέγχουσα εισροή και ήταν αποτελεσματική. Ο έλεγχος είναι και προαπαιτούμενο για τη βελτίωση των διεργασιών μέσω πειραμάτων, για να βρεθεί η βασική αιτία της κάθε αστοχίας.

Λορέντζο, πώς γίνεται η πρόληψη στις υπηρεσίες;

Το πρότυπο της Ποιότητας

Οι απόλυτες αρχές ισχύουν, αλλά η εφαρμογή τους διαφέρει σε κάποια σημεία, οπότε καλύτερα να το εξετάσουμε άλλη φορά. Ας μείνουμε στις βασικές αρχές που συζητάμε. Ποια είναι η επόμενη αρχή;

*Η Τρίτη αρχή, ότι: Το πρότυπο της ποιότητας είναι «**χωρίς κανένα σφάλμα**» ή «**Άνευ σφάλματος (Ασφα)**».*

Γιάννη, και αυτή η αρχή απαιτεί περισσότερο αλλαγή της νοοτροπίας και πολύ λιγότερο της μεθόδου εργασίας. Στις λειτουργίες, για παράδειγμα, μας συνέφερε πάντα να θεωρούμε ότι μπορούν **όλες** οι απαιτήσεις να καλύπτονται **μερικές φορές** ή, τουλάχιστον, **οι περισσότερες** των απαιτήσεων **πάντοτε!** Επομένως συνηθίσαμε την ιδέα που εκφράζει το παλιό λαϊκό άσμα: «άνθρωποι είμαστε, σφάλματα κάνουμε».

Οπότε με αυτή τη νοοτροπία βρίσκουμε τα άλλοθι για όποιες - αρκετές «στραβές» συμβαίνουν στην καθημερινότητα.

Ακριβώς. Το κίνημα της ποιότητας έχει πάνω από 60 χρόνια ζωής, όμως αυτή η νοοτροπία δεν έχει ακόμη ξεριζωθεί, για να αντικατασταθεί με το **Ασφα (Zero Defects)**. Δηλαδή πως **στόχος** μας είναι ότι όλες οι απαιτήσεις πρέπει να καλύπτονται **πάντοτε!** Άλλωστε, και το μήνυμα της Ολικής Ποιότητας είναι: **Κάνε τα πάντα τελείως σωστά, από την πρώτη φορά...**

Λορέντζο, κάτι τέτοιο σημαίνει ότι τα οποιαδήποτε σφάλματα θεωρούνται ανεπίτρεπτα.

Ναι. Γι' αυτό απαιτείται αλλαγή νοοτροπίας-στάσης. Έχουμε συνηθίσει να θεωρούμε το λάθος ως **αναπόφευκτο**, άρα αναμενόμενο, οπότε μαθαίνουμε να ζούμε μαζί του. **Έχουμε συμβιβασθεί με το σφάλμα.** Βέβαια, σε ατομικό επίπεδο δεν ακολουθούμε το ίδιο πρότυπο! Αντίθετα, μάλιστα. Επομένως, ως εφαρμόσουμε στη δουλειά μας ό,τι κάνουμε και στην ιδιωτική μας ζωή.

Έχεις δίκιο. Κανένας, για παράδειγμα, δεν δέχεται ότι μπορεί να πέσει το μωρό από την αγκαλιά της μητέρας του, να πληρώσει φουσκωμένο λογαριασμό σ' ένα εστιατόριο, ή ακόμη να μπει ή να χτυπήσει την πόρτα σε λάθος σπίτι, επιστρέφοντας από τη δουλειά του!

Το έγκλημα δεν προλαμβάνεται με την αφθονία αστυνομικών, απλώς οι εγκληματίες αναγκάζονται να σκεφθούν λίγο περισσότερο πώς θα τους αποφύγουν. Το έγκλημα προλαμβάνεται όταν εξαφανιστεί η ανάγκη γι' αυτό και, κυρίως, όταν πάψει η αποδοχή του. Σκέψου, για παράδειγμα, τη στάση μας στη μικρή φοροδιαφυγή. Θεωρώντας την αναπόφευκτη, έχουμε μάθει να ζούμε μαζί της. Έτσι, αποδεχόμαστε και συντηρούμε και τη μεγάλη φοροδιαφυγή! **«Άνευ σφάλματος»** ή **«Ασφα»** είναι συμβολική έκφραση του **«κάντο σωστό από την πρώτη στιγμή»** και σημαίνει: «Να κάνεις **Αυτό** που συμφωνήσαμε και να το κάνεις **Τότε** που συμφωνήσαμε να γίνει και αυτό να γίνεται **Πάντα**». «Ασφα» είναι ο στόχος μας, αλλά και η πραγματικότητα. Και να θυμάσαι ότι οι αρχές είναι αλληλεξαρτώμενες, οπότε η πρόληψη είναι ο σημαντικότερος παράγων επίτευξης του στόχου: **εργασία «Άνευ σφαλμάτων».**

Λορέντζο, αυτή η λογική που διατυπώνει η έννοια «Χωρίς κανένα σφάλμα, Άνευ σφάλματος (Ασφα)» πρέπει να είναι η βασική φροντίδα και του management και όλων των εργαζομένων. Απαιτεί τη δέσμευση όλων. Άλλωστε, καμία επιχείρηση δεν διαφημίζει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της θα έχουν λάθη ή σφάλματα-κακοτεχνίες. Το service σήνεται για την απίθανη περίπτωση που κάτι πάει στραβά. Τώρα που το σκέπτομαι, καταλήγω ότι και η ασφάλεια εργασίας είναι ουσιαστικά ένα τμήμα της διοίκησης ποιότητας - καθώς στηρίζεται στις ίδιες αρχές: Χωρίς κανένα ατύχημα, άνευ ατυχήματος.

Γιάννη, έχεις απόλυτο δίκιο. Η λογική του αναπόφευκτου σφάλματος αποτελεί τη βάση για την εμφάνιση σφαλμάτων. Επίσης, αποτελεί και τη βασική υπόθεση όλων όσων προσπαθούν, με τραβηγμένους λογαριασμούς, να αποδείξουν πως η προσπάθεια να κάνεις τα πράγματα σωστά με την πρώτη στοιχίζει πάρα πολύ.

Πώς μετράται η ποιότητα

Αλήθεια, ξέρουμε πόσο στοιχίζει η ποιότητα;

Καλύτερα να υπολογίσει κανείς **πόσο στοιχίζει η μη ποιότητα**, πόσο και τι κοστίζουν τα σφάλματα στο σύνολό τους, συνυπολογίζοντας όλα τα μη προφανή κόστη. Είναι αυτό που ονομάζεται στην τέταρτη αρχή ως **Κόστος της Μη Συμμόρφωσης (ΚΜΣ)** και εκφράζει το κόστος μας, από την αδυναμία να καλύψουμε τις απαιτήσεις του πελάτη την πρώτη φορά και κάθε επόμενη φορά. Για

σκέψου, ποια στοιχεία αθροίζουν αυτό το χρηματικό ποσό;

*Υποθέτω, και δεν πρέπει να κάνω λάθος, ότι το ΚΜΣ αντιπροσωπεύει την αξία των **απωλειών του χρόνου** και της **άσκοπης προσπάθειας** του προσωπικού να παράγει προϊόντα που καταλήγουν ελαττωματικά, συνυπολογιζομένης της **φύρας** του υλικού.*

Γιάννη, τα βασικά στοιχεία του ΚΜΣ, ξεκινώντας από αυτό που είπες, είναι ακόμα:

- Απώλεια χρόνου των μηχανών και του εργατικού δυναμικού για την επεξεργασία προϊόντων που καταλήγουν ελαττωματικά, καθώς και απώλεια των αντίστοιχων υλικών.
- Επανεπεξεργασία για όσα προϊόντα υπάρχει η δυνατότητα επισκευής.
- Κυνήγι καθυστερημένων παραγγελιών, λόγω της απασχόλησης του εξοπλισμού για την επεξεργασία προϊόντων που θα καταλήξουν ελαττωματικά, καθώς και για την επανεπεξεργασία των προβληματικών προϊόντων.
- Πρόσθετη εργασία για τον εντοπισμό της αιτίας του προβλήματος.
- Διαχείριση παραπόνων λόγω των ελαττωματικών προϊόντων και των καθυστερήσεων των παραγγελιών.
- Απρογραμμάτιστη συντήρηση/επισκευή του εξοπλισμού στον οποίο παρουσιάστηκε το πρόβλημα.
- Διατήρηση αποθεμάτων, πέραν των απαιτούμενων, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προέρχονται από βλάβες - αστοχίες - κακή ποιότητα κλπ.
- Διαχείριση των επιστροφών.

Λορέντζο, μην ξεχνάς, επίσης, το κόστος της απώλειας των πελατών και της φήμης της εταιρείας, τον τραυματισμό του ονόματος (brand) του προϊόντος και, ίσως, τα τεράστια έξοδα νομικών διεκδικήσεων.

Έχεις δίκιο. Δεν πρέπει να επικεντρωνόμαστε μόνο στα θέματα της παραγωγής. Τα προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν στις πωλήσεις, πιθανόν να αποβούν μοιραία για μια επιχείρηση. Το πρόβλημα, όπως έχουμε ξαναπεί, είναι ότι όταν κάτι δεν είναι εύκολο να μετρηθεί, όπως η δυσαρέσκεια του πελάτη, το παραβλέπουμε ως ασήμαντο. Αυτό που πρέπει να κρατήσεις καλά στο μυαλό σου είναι ότι ουσιαστικά δεν υπάρχει δυνατότητα να βαθμολογήσεις τη στάθμη της ποιότητας. Δεν έχει νόημα να πεις, για παράδειγμα, ότι φέτος έχουμε 10% καλύτερη ποιότητα. Πρέπει να απαντήσεις: Πόση ήταν η μείωση στο ΚΜΣ; Αυτό έχει σημασία. Κάθε επιχείρηση μπορεί, πολύ γρήγορα, να μειώσει το κόστος της «**μη συμμόρφωσης**», το οποίο μπορεί να ανέρχεται στο 10-15% των πωλήσεων. Για παράδειγμα, μόνο η πρόληψη απωλειών και φυρών αποφέρει σημαντικά κέρδη, τα οποία στηρίζουν στη συνέχεια όλη τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Τι γίνεται με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις άνω θέσεις των σταδίων ανταγωνιστικής θέσης του μοντέλου των Hayes και Wheelwright⁵; Αυτές έχουν περιθώριο μείωσης του ΚΜΣ;

Γιάννη, βλέπω ότι έχεις εμπεδώσει το μάθημα, ας ελπίσουμε να το εφαρμόσεις αποτελεσματικά! Για να δούμε λοιπόν, εσύ τι απάντηση θα έδινες;

Είναι προφανές, πως για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στο πρώτο στάδιο του μοντέλου, η προσπάθεια μείωσης του ΚΜΣ θα είναι καταλυτική για το κόστος της επιχείρησης. Γι' αυτό και οι προσπάθειες εγκατάστασης απλών συστημάτων ποιότητας, ακόμα και των πιο απλοϊκών και

⁵ Βλ. Στρατηγική και ανταγωνιστική θέση, Τετράδιο 3.

αμφιλεγόμενων συστημάτων ISO, έδωσε πνοή στην ανταγωνιστικότητά τους. Για τις επιχειρήσεις του δεύτερου σταδίου, πρέπει κανείς να εστιάσει και να προχωρήσει σε σοβαρή βελτίωση κάποιων τμημάτων τόσο της **κύριας**, όσο και των **βασικών διεργασιών**⁶, αυτών δηλαδή που συντηρούν κάποια ικανότητα κορμού. Η εμπειρία δείχνει ότι πάλι θα προκύψουν μειώσεις του ΚΜΣ, αλλά θα είναι σαφώς μικρότερες. Για τις επιχειρήσεις στα επόμενα δύο στάδια, υποθέτω ότι ο αγώνας για καινοτομία θα τους φέρει αναγκαστικά σε νέες παραγωγικές διεργασίες και πολύ πιο αποτελεσματικές διαδικασίες πρόληψης, με αποτέλεσμα τον περαιτέρω περιορισμό και αυτού του μικρού ΚΜΣ.

Το σίγουρο είναι, Γιάννη, ότι προϋπόθεση για να φτάσεις σ' αυτά τα στάδια είναι οι τέσσερις απόλυτες αρχές να έχουν γίνει κτήμα όλων και να τηρούνται, θα έλεγα, με θρησκευτική ευλάβεια.

Η βελτίωση της ποιότητας

Λορέντζο, από όσα είπαμε, αντιλαμβάνομαι ότι οι επικρατούσες ιδέες ή λογικές της μορφής: «η ποιότητα είναι καλοσύνη», «το λάθος είναι αναπόφευκτο», «η ποιότητα είναι μη μετρήσιμη», «η ποιότητα στοιχίζει» ή «είναι παθητικό σε μια εταιρεία», δεν στέκουν. Το θέμα είναι, όμως, ότι αν δεν αλλάξει αυτή η νοοτροπία, αυτή η κουλτούρα με τα συστήματα και τις εντολές, δεν γίνεται τίποτε.

Γιάννη, δεν έχεις άδικο. Έχουμε τονίσει πως η **δομή επιβάλλει τις αντίστοιχες συμπεριφορές**, άρα η ύπαρξη συστημάτων βοηθά, αλλά δεν θα αλλάξει την κουλτούρα της μιζέριας, γιατί για μιζέρια πρόκειται. Διδάξου από το παρελθόν, μη ζεις στο παρελθόν. Μη προσαρμόζεις τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας στην κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά **άλλαξε την κουλτούρα**, ώστε να συμμορφώνεται με το επιθυμητό βέλτιστο. Η βελτίωση της ποιότητας είναι σαν την προσπάθεια αδυνατίσματος: Δεν φτάνει ο ενθουσιασμός, χρειάζεται αλλαγή κουλτούρας. Πρέπει να αλλάξει ο τρόπος προσέγγισης της διατροφής (τροφή για κάλυψη αναγκών και όχι «σαβούρωμα»). Η λανθασμένη αντίληψη για την ποιότητα είναι μια νοοτροπία που γίνεται, τελικά, συνήθεια στην πράξη.

Η βελτίωση της ποιότητας απαιτεί τη συμμετοχή, με τον χρόνο μας και την προσπάθειά μας. Αυτή η συμμετοχή σημαίνει το ξεκίνημα ενός ταξιδιού με στόχο να φθάσουμε στις πραγματικές ανάγκες των πελατών μας, όπως διαμορφώνονται κάθε φορά. Για τη βελτίωση της ποιότητας, εκτός από το να ενστερνισθούν όλοι τις απόλυτες αρχές της ποιότητας, είναι βασικό να σχεδιασθεί και να εφαρμοσθεί ένα σύστημα ποιότητας, το οποίο στηρίζεται σε αυτές τις αρχές και το οποίο περιγράφει την όλη διαδικασία πρόληψης.

Γιάννη, την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας, όπως το περίφημο ISO, πρέπει να την συζητήσουμε σε βάθος. Από όσα είπαμε μέχρι τώρα, η βελτίωση της ποιότητας ξεκινά από την πλήρη γνώση-κατανόηση (στη λεπτομέρεια) της κάθε διεργασίας και, αντιστοίχως, συγκέντρωση και σκληρή εργασία για συνεχή βελτίωσή της. Κάθε τι πρέπει συνεχώς να ερευνάται. Δεύτερο βήμα είναι να σχεδιασθεί η μεθοδολογία του συστήματος πρόληψης και να αποφασισθεί ποιοι πόροι θα διατεθούν. Τέλος, να σχεδιασθεί και να εφαρμοσθεί ένα σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της προόδου του εγχειρήματος, με βάση το ΚΜΣ.

Να μη ξεχνάμε, ακόμα, πως κάθε παραγωγική εργασία είναι μια διεργασία, μια σειρά από επεμβάσεις όπως αλλαγές μορφής (επεξεργασίες), ελέγχους και ενδιάμεσες μετακινήσεις από τον έναν εργαζόμενο στον άλλο. Κάποιος, λοιπόν, πρέπει να είναι **υπεύθυνος για το κάθε στάδιο μιας εργασίας**, αλλιώς

⁶ Βλ. Διεργασίες και σχεδιασμός των λειτουργιών, Τετράδιο 5.

δεν θα εκτελεσθεί σωστά. Σε όλες τις επιχειρήσεις η διαδικασία της εργασίας είναι ουσιαστικά **παροχή υπηρεσιών** (service). Καθένας παρέχει υπηρεσίες: είτε χειριζόμενος μια φρέζα ή ένα P.C. είτε σηκώνοντας μια χαλύβδινη μπάρα, κλπ. Αν αυτή η υπηρεσία ορισθεί ξεκάθαρα και παρασχεθεί σωστά, τότε κινείται θετικά η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Έχεις δίκιο και πρέπει να ξεκαθαρίσουμε το θέμα της ευθύνης, μέσα στη σειρά των επιμέρους εργασιών.

Πάμε λοιπόν. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδευτεί έτσι, ώστε να αντιλαμβάνεται πλήρως την έννοια της ποιότητας, αναλυτικά το **τι**, το **πώς** και, κυρίως το **γιατί** της διεργασίας στην οποία συμμετέχει, καθώς και τον προσωπικό του ρόλο ως πρόξενος (αίτιος εννοώ) της διασφάλισης της ποιότητας. Να αντιληφθεί, δηλαδή, τη συμβολή του στην επίτευξη των επιδιωκόμενων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποβλέπουν στην πραγμάτωση της αποστολής της ποιότητας, επειδή **το θέλουν** και όχι γιατί εξαναγκάζονται.

Και βέβαια οι επικεφαλής να αποβάλουν τη νοοτροπία ότι το προσωπικό δεν δίνει δεκάρα, όσον αφορά την εκτέλεση σωστής εργασίας. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι είναι υπερήφανοι για κάθε επίτευγμά τους. Είναι προφανές ότι σε μια τέτοια προσπάθεια, η αναγνώριση των προσωπικών επιτευξών καθενός είναι σημαντικό βήμα στην διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Να τονίσω και κάτι από την εμπειρία μου; Το σημαντικότερο είναι η σχέση μεταξύ προϊσταμένου-εργαζομένου, που πρέπει να είναι ξεκάθαρη στα θέματα **Περιγραφής Καθηκόντων**, αλλά και στο **Σύστημα Αξιολόγησης**.

Υπονοείς πως πρέπει να υπάρχουν και να τηρούνται συμφωνίες;

Ακριβώς. Πώς θα πετύχουμε ποιότητα, όταν οι σχέσεις μας δεν είναι ποιοτικές; Στόχος μας πρέπει να είναι η κινητοποίηση του προσωπικού, ώστε να κάνει με σωστό τρόπο ή όπως λέμε να κάνει «καλύτερα», όλα εκείνα τα πράγματα που αξίζει να γίνουν καλύτερα και που πρέπει να τα κάνει, έτσι κι αλλιώς.

Λορέντζο, άκουσε ένα ωραίο τσιτάτο, που βρήκα στις σημειώσεις μου:

Στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας:
Δεν μένουμε στο σύμπτωμα, ανιχνεύουμε το αίτιο
Μας ενδιαφέρει να κατανοήσουμε το γιατί έγινε το σφάλμα και όχι ποιος το έκανε
Χρησιμοποιούμε με προσοχή τις στατιστικές τεχνικές
Εργαζόμαστε ομαδικά

Γιάννη, ενθουσιάζεσαι με τα τσιτάτα και υποψιάζομαι ότι στο ίδρυμα μάλλον πήγαινες κρυφά σε συγκεντρώσεις της ΚΝΕ! Άκου και ένα δικό μου, το οποίο στηρίζεται στις απόλυτες αρχές:

Εμείς θέλουμε να πετύχουμε την άριστη ποιότητα. Γι' αυτό:
Μαθαίνουμε σε λεπτομέρεια τις διεργασίες στο τμήμα μας
Συμμετέχουμε στην εδραίωση του συστήματος πρόληψης
Προσπαθούμε να πετύχουμε την παραγωγή «άνευ σφαλμάτων»
Εργαζόμαστε ομαδικά

Εσωτερικές συμφωνίες ή ο δρόμος της πραγματικής ποιότητας

Γιάννη, να επιστρέψουμε τώρα, τελειώνοντας, και στο θέμα που ανέφερες σχετικά με την ευθύνη της ποιότητας σε κάθε φάση. Το κακό είναι ότι ουδέποτε κάνουμε **εσωτερικές συμφωνίες**. Θεωρούμε ότι είναι λογικό ο άλλος, ο συνεργάτης στην εργασία μας, είτε είναι «προμηθευτής» είτε «πελάτης», να κάνει αυτό που **εμείς** θεωρούμε λογικό ή σωστό. Αλλά και ο συνεργάτης σκέφτεται με τον ίδιο τρόπο. Αποτέλεσμα: καυγάδες και άσχημο κλίμα. Ό,τι ακριβώς κάνουμε και με τη γυναίκα μας...

*Προχθές διάβαζα τις σημειώσεις μου από την δη μας συζήτηση, για την ποιότητα στις υπηρεσίες, σχετικά με τις έννοιες της **προσδοκώμενης** και της **αντιληπτής** ποιότητας, κάτι που είναι πολύ σημαντικό για το τι προσφέρουμε στο ξενοδοχείο που διοικώ.*

Ναι, θυμάμαι ότι συζητήσαμε για τα χάσματα και το εργαλείο, το SERVQUAL⁷. Λοιπόν αυτές οι δύο έννοιες που προανέφερες είναι εξαιρετικά σημαντικές για τον τρόπο που κτίζονται οι εσωτερικές συμφωνίες.

Κτίζονται; Τι εννοείς;

Θυμάσαι το τρίτο χαρακτηριστικό μιας αποτελεσματικής συμφωνίας;

Επαναδιαπραγματεύσιμη!

Πάρα πολύ σωστά, Γιάννη. Πρόσεξε λοιπόν αυτό το σχεδιάγραμμα και θα αντιληφθείς αμέσως πώς κτίζεται, ή μάλλον, πώς πρέπει να αναπτύσσεται μια εσωτερική συμφωνία. Ο κάθε προμηθευτής στην εσωτερική αλυσίδα παραδίδει αγαθά και υπηρεσίες με κάποια στάθμη ποιότητας (επιτευχθείσα), προσπαθώντας να ανταποκριθεί στην πρότυπη ποιότητα που έχει συμφωνήσει με τον πελάτη του. Ο εσωτερικός πελάτης, για παράδειγμα το επόμενο τμήμα, αντιλαμβάνεται τη στάθμη της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών που παραλαμβάνει, συγκρίνοντάς τη με την προσδοκώμενη ποιότητα.

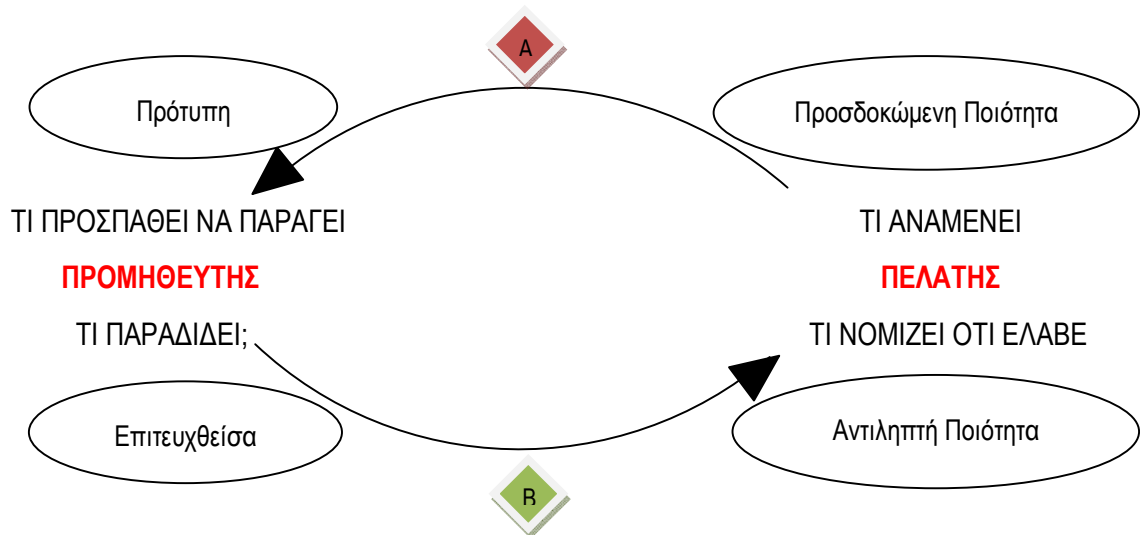
Αντιλαμβάνομαι πως: Και η επιτευχθείσα μπορεί να διαφέρει από την πρότυπη, και η αντιληπτή από την προσδοκώμενη.

Και όχι μόνο. Πολλές φορές διαφέρει, όπως συζητήσαμε, η προσδοκώμενη από την πρότυπη, αν δεν επικοινωνηθούν σωστά, από τον μεν πελάτη η απαίτησή του και από δε τον προμηθευτή η δυνατότητα παραγωγής που διαθέτει. Μπορεί όμως να διαφέρει και η επιτευχθείσα από την αντιληπτή, αν δεν επικοινωνηθούν σωστά από τον προμηθευτή οι ιδιότητες του αγαθού ή της υπηρεσίας που παραδίδει, αλλά και οι δυνατότητες που έχει για να παραδίδει κάτι, καλύτερης στάθμης από αυτό που αρχικά τέθηκε ως πρότυπο. Αγοράζω ένα τηλέφωνο για παράδειγμα και θεωρώ ότι είναι μέτριο γιατί ο προμηθευτής δεν μου αποκάλυψε όλες τις δυνατότητές του.

Πώς γίνεται να γεφυρώσω όλα αυτά τα χάσματα με έναν μηχανισμό μόνιμης επικοινωνίας συνεχούς διαπραγμάτευσης;

Είναι απλό. Το κάθε τμήμα ή ο κάθε εργαζόμενος ως πελάτης των υπηρεσιών ή αγαθών του προηγούμενου τμήματος ή εργαζόμενου, ας πούμε του κάθε προηγούμενου «προμηθευτή» του, πρέπει να τον ενημερώνει για το επίπεδο της ποιότητας που έλαβε, ή καλύτερα για το χάσμα μεταξύ προσδοκώμενης και αντιληπτής στάθμης ποιότητας. Οφείλει να διευκρινίζει με σαφήνεια τι προσδοκά και ποιες είναι οι τυχόν νεότερες απαιτήσεις του (βέλος Α).

⁷ Βλ. *Οι λειτουργίες στις Υπηρεσίες*, Τετράδιο 6.



Λορέντζο, επομένως και ο κάθε «προμηθευτής» πρέπει να ζητά στοιχεία από τον πελάτη του για το πώς αντιλαμβάνεται την ποιότητα των παραδιδόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, να διευκρινίζει τις δυνατότητές του και να τον ενημερώνει για κάθε πρόσθετη δυνατότητα ή βελτίωση που μπορεί να προσφέρει (βέλος Β). Πες μου. Πότε πρέπει να γίνεται αυτή η ανταλλαγή πληροφοριών;

Προφανώς σε τακτά διαστήματα και όχι όποτε προκύψει πρόβλημα. Πρέπει, Γιάννη, να το δεις με τη λογική της δεύτερης αρχής, της **Πρόληψης**. Αντιλαμβάνεσαι πως αυτή η διαδικασία, η προσπάθεια για μεγαλύτερη ολοκλήρωση μεταξύ προμηθευτή-πελάτη, οδηγεί σε υψηλότερη στάθμη ποιότητας σε κάθε στάδιο, αλλά και συνολικά.

Μιλάμε δηλαδή για συνεταιρισμό (partnership)!

Πολύ σωστά. Ουσιαστικά **απεστιάζουμε από το «Πώς το παράγω» και εστιάζουμε στο «Πώς το παραδίδω»**. Νομίζω ότι με όλα αυτή τη συζήτηση ξεκαθαρίσαμε κάποιες έννοιες και είναι καιρός να πάμε για ύπνο. Κανόνισε μια επόμενη συζήτηση για το θέμα της ποιότητας στις υπηρεσίες. Καληνύχτα.

Θα την κάνουμε σύντομα. Καληνύχτα.

Έννοιες

Η ποιότητα (και η αξιοπιστία) είναι στους πέντε αντικειμενικούς σκοπούς των λειτουργιών.

Ποιότητα είναι, γενικότερα, η τήρηση των συμφωνιών.

Οι συμφωνίες πρέπει να είναι: αμοιβαία αντιληπτές, κοινά αποδεκτές, επαναδιαπραγματεύσιμες.

Οι τέσσερις απόλυτες αρχές της ποιότητας:

- Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης και όχι μέσω των επιθεωρήσεων και των αντίστοιχων αξιολογήσεων.
- Το πρότυπο της ποιότητας είναι «χωρίς κανένα σφάλμα» ή «Άνευ σφάλματος (Ασφα)» και όχι τα αποδεκτά επίπεδα ποιότητας.
- Η ποιότητα μετριέται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης (τι πληρώνει κανείς για τα σφάλματα) και όχι με δείκτες.

Η τήρηση των τεσσάρων απόλυτων αρχών οδηγεί στην ολική ποιότητα.

Ανάπτυξη του συστήματος της πρόληψης: Ορισμός της κάθε διεργασίας / Δοκιμές για αποτίμηση-αξιολόγηση της ικανότητας της διεργασίας / Καθορισμός του προγράμματος μετρήσεων των κρίσιμων για την ποιότητα παραμέτρων των εισροών (και των ελεγχουσών εισροών) / Έλεγχος της διεργασίας
Το μήνυμα της Ολικής Ποιότητας είναι: Κάνε τα πάντα τελείως σωστά, από την πρώτη φορά...

Εμπειρίες

Ποιότητα: η συνδετική ουσία τέχνης και τεχνολογίας (κοινή ρίζα στην ελληνική γλώσσα).

Η ποιότητα είναι θέμα ηγεσίας και όχι τεχνικών.

Ή έχεις ή δεν έχεις ποιότητα.

Ο επικεφαλής, με κάθε ενέργεια και εντολή του, περνά το σύστημα αξιών της εταιρείας.

Πρώτα αποφασίζουμε τι θα κάνουμε, το συμφωνούμε και μετά κάνουμε αυτά που συναποφασίσαμε.

Έχουμε συνηθίσει να θεωρούμε ότι το λάθος είναι αναπόφευκτο - άρα αναμενόμενο, οπότε μαθαίνουμε να ζούμε μαζί του.

Για τη βελτίωση της ποιότητας πρέπει να ενστερνισθούν όλοι τις απόλυτες αρχές της ποιότητας και να σχεδιασθεί και να εφαρμοσθεί ένα αντίστοιχο σύστημα ποιότητας.

Η αναγνώριση των προσωπικών επιτευξέων του κάθε εργαζόμενου είναι σημαντικό βήμα για τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Πρέπει να απεστιάσουμε από το «**Πώς το παράγω**» και να εστιάσουμε στο «**Πώς το παραδίδω**».

Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Philip B. Crosby, *Let's talk quality*, McGraw-Hill Publishing Company, New York 1989.

Allender H., "Is reengineering compatible with total quality management?", *Industrial Engineering*, vol. 26, no. 9, pp. 41-44, 1994.

Gulbro R., Shonesy L., Deyfus P., "Are small manufacturers failing the quality test?" *Industrial Management & Data Systems*, vol. 100, no. 3, pp. 76-80, 2000.

Juran J.M., Gryna F., *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed, MacGraw Hill co., 1988.

Powell T., "Total Quality Management as competitive advantage: A review and Empirical Study", *Strategic management Journal*, vol. 16, no. 1, 1995.

Λογοθέτης Ν., *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1992.