

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ, ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

**Μηνόπουλος Σίμος, Διπλ Ηλεκτρολόγος Μηχανικός MSc Περιβαλλοντικός
Σχεδιασμός Πόλεων και Κτιρίων, e-mail s_minop@yahoo.gr**

Περίληψη:

Στην εποχή μας, της αλματώδους ανάπτυξης της τεχνολογίας, των θετικών κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών, η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί κύριο άξονα της στρατηγικής που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αγορά και με κατεύθυνση την αειφόρα ανάπτυξη. Το μοντέλο που ακολουθεί σήμερα σχεδόν η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αφορά την αποκλειστική και περιοδική εκπαίδευση των εργαζόμενων της επιχείρησης, το οποίο όμως φαίνεται πως δεν καλύπτει τις βασικές ανάγκες των υπόλοιπων συντελεστών που είναι απαραίτητοι για την αειφορία της. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει και να αναδείξει τις κατευθύνσεις που μπορούν να ακολουθούν στο σύστημα εκπαίδευσή τους οι επιχειρήσεις που έχουν ως σαφή προσανατολισμό την ανάπτυξη και την κυριαρχία τους στις παγκόσμιες αγορές. Η μεθοδολογία της παρούσας μελέτης βασίζεται στην έρευνα και ποιοτική αξιολόγηση, μέσα από τα μοντέλα των Συστημάτων Ποιότητας ISO 9001: 2015, 6σ και EFQM, του στρατηγικού προσδιορισμού των κατευθύνσεων εκπαίδευσης της επιχείρησης, εκτός αυτής που αναφέρεται στους εργαζομένους της, και οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά τη βιωσιμότητά της. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν την αναγκαιότητα συμπερίληψης στις διαδικασίες εκπαίδευσης όλων των ενδιαφερομένων μερών μιας επιχείρησης: α) των εργαζομένων της επιχείρησης, β) των πελατών της, γ) των ανθρώπων της τοπικής κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται και τέλος δ) των προμηθευτών της που χαρακτηρίζονται ως κρίσιμοι.

Λέξεις κλειδιά: ποιότητα, εκπαίδευση, ISO 9001, συστήματα ποιότητας

Abstract

During the rapid technological development of the last decades and the improvement of the technological, social and human sciences, lifelong education has been established as the main strategy by companies aiming to constant improvement and development. The main policy applied by the vast majority of the companies worldwide, is exclusively

concentrated on the regular training of the employees , while there are some other substantial factors involved with the constant development of a company as well. This case of study aims to investigate and highlight

some significant educational processes that might be helpful for the companies seeking to be developed and established within the international markets. The main concept of this assignment is based on the investigation and the evaluation of the strategic determination of the educational practices of a company, not only those related to its employees, by means of the practices of the Quality Systems ISO 9001: 2015,6s and EFQM. What this study reveals is that companies should consider within its educational practices not only her employees but some other factors as well such as: its clients, its most considerable suppliers and of course the social background in which it operates.

Key words: quality, training, ISO 9001, quality systems.

Εισαγωγή:

Στην δεύτερη δεκαετία του 2000 που διανύουμε, η έννοια της επιχείρησης δεν αντιμετωπίζεται μόνο σαν μία οικονομική μονάδα, αλλά αποτελεί ένα ευρύτερο πεδίο παραγωγικών πόρων και επικοινωνίας ανάμεσα σε συναλλασσόμενα μέρη όπου η λήψη αποφάσεων καθώς και η επίδραση από το εξωτερικό κοινωνικό προσδιορίζουν την επιτυχημένη πορεία και τη βιωσιμότητα της. Είναι προφανές λοιπόν ότι πρόκειται για ένα πολύπλοκο σύστημα, προσανατολισμένο στην κατεύθυνση της επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων. Το σύστημα αυτό, προσπαθεί να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους υπάρχοντες πόρους, στο υφιστάμενο εξωτερικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται ώστε να προσφέρει τα μέγιστα στους μετόχους, τους εργαζόμενους και την τοπική κοινωνία.

Είναι νομίζω αντιληπτό ότι κομβικό ρόλο στην επιτυχία μίας επιχείρησης διαμορφώνει η «ποιότητα» του ανθρώπινου δυναμικού:

α) της επιχείρησης,

β) των προμηθευτών και πελατών της Επιχείρησης.

γ) της τοπικής κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

«Ο Andrew Carnegie έχει πει «Πάρτε τους ανθρώπους μου και αφήστε τα εργοστάσια μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδα τους. Πάρτε τα εργοστάσια μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια και καλύτερα εργοστάσια».

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η «ποιότητα» του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνεται με την δια βίου εκπαίδευση, η οποία ορίζεται ως η συνεχής βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.

Τα πλέον σύγχρονα συστήματα ποιότητας στον «δυτικό» κόσμο ISO 9001, EFQM, sixsigma, καθώς και το πρότυπο TSG 2004 στην Κίνα, έχουν σαφή αναφορά για τις απαιτήσεις εκπαίδευσης αναδεικνύοντας το στρατηγικό ρόλο της δια βίου εκπαίδευσης στην επιτυχία μίας επιχείρησης.

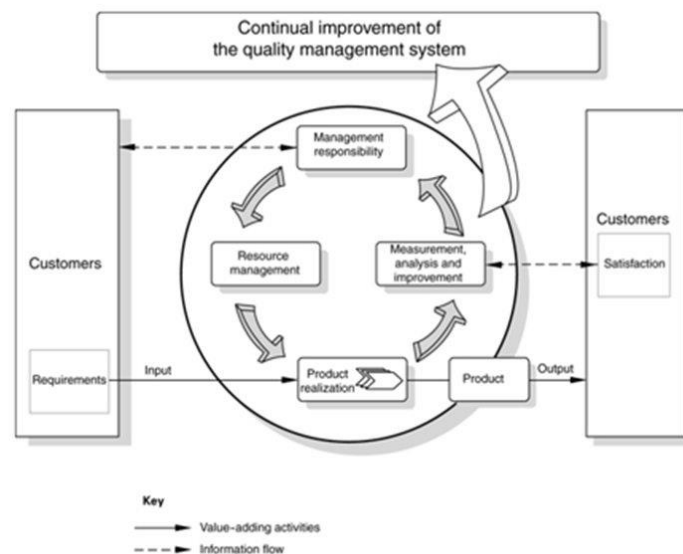
1. Συστήματα Ποιότητας:

Η πρώτη προσπάθεια για τη σύνταξη προτύπων ποιότητας πραγματοποιήθηκε το 1979 από το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης (British Standards Institution-BSi) που εξέδωσε το πρότυπο BS 5750 , Quality Systems το οποίο αποτέλεσε το πρώτο εμπορικό πρότυπο αναφορικά με τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Την ίδια χρονιά

δημιουργήθηκε η Τεχνική Επιτροπή TC 176 του ISO με σκοπό την ανάπτυξη Διεθνών προτύπων που θα προσδιορίζουν τους κανόνες για τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Οκτώ χρόνια αργότερα ο Διεθνής Οργανισμός ISO εκδίδει τα πρώτα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1987.

A) ISO 9001

Το πρότυπο ISO 9001 είναι το πλέον διαδεδομένο στον δυτικό κόσμο και η πιστοποίηση μιας επιχείρησης με το πρότυπο αυτό εγγυάται την σταθερή ποιότητα, αλλά και τη συνεχή βελτίωση της. Το παρακάτω διάγραμμα με ξεκάθαρο τρόπο περιγράφει τη δομή του συστήματος και τον πελατοκεντρικό του προσανατολισμό.



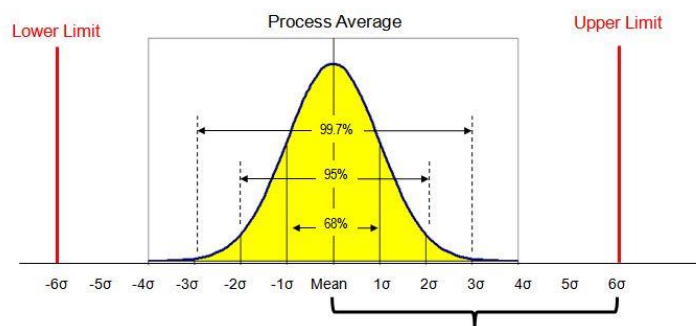
Βασικός παράγοντας επιτυχίας για την επιτυχή λειτουργία του συγκεκριμένου συστήματος διοίκησης αποτελεί η εκπαίδευση, για την οποία γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην παράγραφο «6.2.2 Επάρκεια, εκπαίδευση και ενημέρωση» του προτύπου, όπου αναφέρει ότι ο οργανισμός πρέπει

- α) να καθορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού που εργάζονται για τη συμμόρφωση του προϊόντος
- β) να εκπαιδεύει το προσωπικό
- γ) να αξιολογεί τις εκπαιδεύσεις
- δ) να εξασφαλίζει ότι το προσωπικό είναι ενημερωμένο για την σημαντικότητα των εργασιών του σε ό,τι αφορά την ποιότητα και τέλος
- ε) να διατηρεί αρχεία εκπαίδευσης, των δεξιοτήτων του προσωπικού και την εμπειρία τους.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται νομίζω απόλυτα σαφές ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την διασφάλιση της ποιότητας σε μία επιχείρηση είναι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων, χωρίς όμως να διευκρινίζεται το είδος της εκπαίδευσης. Η ερμηνεία που έχει δοθεί στη συγκεκριμένη απαίτηση σήμερα τόσο από τους φορείς που πιστοποιούν την επαρκή χρήση του συστήματος ποιότητας, όσο και από τους διαχειριστές των συστημάτων ποιότητας εντοπίζεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων στα τεχνικά ζητήματα των αρμοδιοτήτων τους αναφορικά με τις γνώσεις και τις ικανότητες τους και λιγότερο σε ό,τι αφορά τη στάση και την κουλτούρα τους..

B) Six Sigma (6σ)

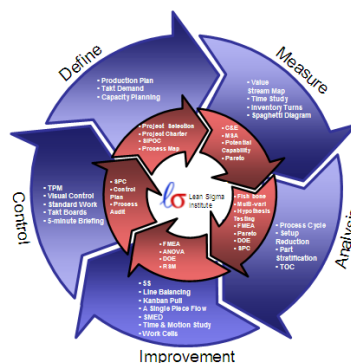
Οι ρίζες της μεθόδου six sigma τοποθετούνται στις αρχές του 1900 όταν ο Walter Shewhart έδειξε για πρώτη φορά ότι τρία σίγμα απόκλιση από τη μέση της καμπύλης Gauss είναι το σημείο όπου μία διαδικασία απαιτεί διόρθωση. Αργότερα στις αρχές του 1980 μηχανικοί της Motorola ανέπτυξαν το συγκεκριμένο σύστημα ποιότητας όταν διαπίστωσαν ότι τα επίπεδα μετρήσεων που χρησιμοποιούνταν μέχρι εκείνη την εποχή δεν παρείχαν αρκετή διακριτότητα και ξεκίνησαν να μετράν τα ελαττώματα ανά εκατομμύριο. Έτσι η Motorola ανέπτυξε αυτό το νέο πρότυπο και δημιούργησε τη μεθοδολογία που κυρίαρχα απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας στην κουλτούρα, αφού αποβλέπει κάθετα στη συνεχή βελτίωση. (Νομίζω ότι είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να καταγράψουμε ότι το συγκεκριμένο σύστημα οδήγησε τη Motorola εξοικονόμηση περισσότερων από \$ 16 δισεκατομμύρια).



Κύριος σκοπός της μεθόδου Six Sigma είναι η απόκτηση γνώσης στο πώς θα βελτιωθούν οι διαδικασίες έτσι ώστε όλα να γίνονται καλύτερα, γρηγορότερα και σε χαμηλότερο κόστος. Η μέθοδος χρησιμοποιείται στις μέρες μας, για τη βελτίωση κάθε τομέα των επιχειρήσεων, από την παραγωγή μέχρι της διεύθυνση προσωπικού και από την τεχνική υποστήριξη μέχρι το τμήμα εξυπηρέτησης.

Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας ή/και της ποιότητας, το Six Sigma είναι σχεδιασμένο να δίνει πραγματικά ποσοτικά αποτελέσματα τα οποία είναι εμφανή στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Το βασικό εργαλείο για τη υποστήριξη του συστήματος είναι το DMAIC (Define, Measure, Analysis, Improvement, Control) που περιγράφεται πολύ παραστατικά στο παρακάτω γράφημα και ουσιαστικά προσδιορίζει τα βήματα που απαιτούνται για την επίλυση ενός θέματος, την ανάπτυξη μίας διαδικασίας και ακόμα περισσότερο της βελτίωσης μίας υφιστάμενης διαδικασίας.



Απεικόνιση DMAIC

Το σύστημα six sigma έχει πραγματικά σημαντικές απαιτήσεις εκπαίδευσης οι οποίες δεν εντοπίζονται αποκλειστικά στις τεχνικές δεξιότητες των εργαζομένων αλλά απαιτούν και αλλαγή στάσης και νοοτροπίας στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Επιπλέον οι επιτυχείς εκπαιδεύσεις πιστοποιούνται από εξετάσεις στον ανεξάρτητο οργανισμό IASSC ο οποίος και αποδίδει τίτλους ανάλογα με το επίπεδο ωρίμανσης του πιστοποιημένου εργαζόμενου. Σε λίγες γραμμές ανάλογα με το ρόλο που έχει ο κάθε εργαζόμενος απαιτούνται εκπαιδεύσεις οι οποίες οδηγούν σε αντίστοιχες πιστοποιήσεις. Πολύ περιληπτικά αναφέρω:

Black Belt: Ο κάτοχος της πιστοποίησης έχει την ικανότητα να διευθύνει projects ποιότητας και να εκπαιδεύει και να προπονεί τα μέλη της ομάδας του project.

- | | |
|---|-----------------------------------|
| • Week 1 and 2 Review Project | • Attribute Measurements |
| • Change Management and Team Management | • Attribute Measurement Systems |
| • Benchmarking | • Sample Size Calculations |
| • Performance Measures | • Introduction to DOE |
| • Financial Measures | • Full Factorial Experiments |
| • Team Management | • Full Factorial Simulations |
| • ANOVA | • Fractional Factorials Designs |
| • Chi-Square and Contingency Tests | • DOE Sample Size Selection |
| • Non-Parametrics | • In class DOE Project |
| • Multiple Regression | • Project Planning & Deliverables |
| • Advanced Multi-Vari | • Project Reviews Measurement |

Green Belt: Ο κάτοχος της πιστοποίησης είναι σε θέση να διαχειρίζεται τα δεδομένα από project, εκπαιδεύει και προπονεί τα μέλη της ομάδας του.

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| • Ανασκόπηση των yellow belt topics | • One Way ANOVA |
| • Προηγμένη Γραφική Ανάλυση | • Nonmanufacturing Εφαρμογές |
| • Multi-Vari Σχεδιασμός | • Συσχέτιση και Παλινδρόμηση |
| • Variation Trees και Funneling | • Multi-Vari Ανάλυση |
| • Έλεγχος Υπόθεσης | • Σχεδιασμός Ελέγχου Διαργασίας |
| • Θεώρημα κεντρικού ορίου | • Σχεδιασμός Project & Παραδοτέα |
| • Χάρτης πορείας Στατιστικής Ανάλυσης | • Ανασκόπηση Project |
| • Έλεγχος Mean με t-test | • Τελικές Εξετάσεις |

Yellow Belt: Μπορεί να συμμετέχει σαν μέλος ομάδας στα project και επιπλέον αξιολογεί τις διαδικασίες βελτίωσης που υποστηρίζουν το project.

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| • Ανασκόπηση των yellow belt topics | • One Way ANOVA |
| • Προηγμένη Γραφική Ανάλυση | • Nonmanufacturing Εφαρμογές |
| • Multi-Vari Σχεδιασμός | • Συσχέτιση και Παλινδρόμηση |
| • Variation Trees και Funneling | • Multi-Vari Ανάλυση |
| • Έλεγχος Υπόθεσης | • Σχεδιασμός Ελέγχου Διαργασίας |
| • Θεώρημα κεντρικού ορίου | • Σχεδιασμός Project & Παραδοτέα |
| • Χάρτης πορείας Στατιστικής Ανάλυσης | • Ανασκόπηση Project |
| • Έλεγχος Mean με t-test | • Τελικές Εξετάσεις |

White Belt: Μπορεί να επιλύει προβλήματα μικρής έκτασης που αφορούν τα projects αλλά δεν μπορεί να είναι μέλος της ομάδας.

Γ) EFQM MODEL

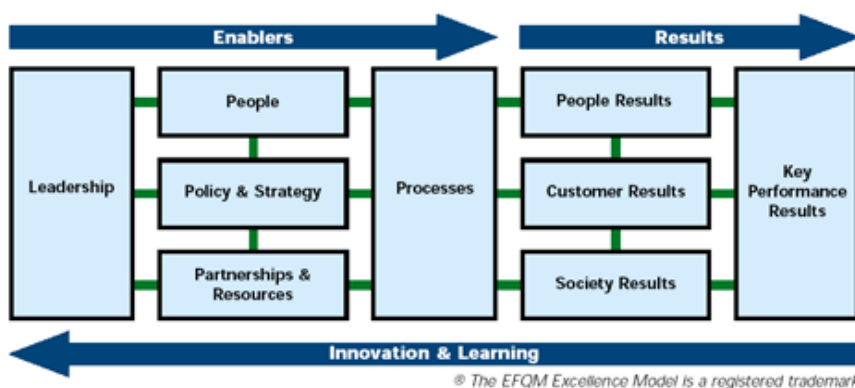
Το Σεπτέμβριο του 1988 μία ομάδα 14 επιχειρηματιών με επικεφαλής τον Jacques Delors ίδρυσαν στις Βρυξέλες τον οργανισμό EFQM σε μία προσπάθεια να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις ποιότητας με έναν τρόπο περισσότερο ολιστικό. Έτσι τέσσερα χρόνια αργότερα δημιουργήθηκε το EFQM model.

Το μοντέλο αυτό αντιλαμβάνεται την επιχείρηση και το εξωτερικό περιβάλλον της σαν ένα ολιστικό σύνολο «πατώντας» πάνω στις βασικές αρχές που απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα:



Βασικές αρχές EFQM

Οι βασικοί πυλώνες πάνω στους οποίους στηρίζεται είναι εννέα και περιλαμβάνουν την ηγεσία, τους ανθρώπους, την πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης, τους προμηθευτές, τις διαδικασίες τα αποτελέσματα των ανθρώπων, των πελατών και τις τοπικής κοινωνίας καθώς και τους δείκτες αιεφορίας.



Στο μοντέλο αυτό οι απαιτήσεις εκπαίδευσης περιορίζονται στην καλή κατανόηση και λειτουργία του μοντέλου για τους σκοπούς της επιχείρησης καθώς και στις δεξιότητες των εργαζομένων. Το αξιοσημείωτο είναι ότι για πρώτη φορά εμφανίζεται ξεκάθαρα η ανάγκη για εκπαίδευση της ομάδας ηγεσίας στα καθήκοντα διοίκησης. Κατά την προσωπική μου γνώμη είναι το περισσότερο πλήρες μοντέλο που εφαρμόζεται σήμερα

σε παγκόσμια κλίμακα και εκτός από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος στην Ασία τις Αραβικές χώρες και τη Ν. Αφρική.

Δ) TSG Z0004/2007

Ολοκληρώνοντας την παγκόσμια αναδρομή στα περισσότερο σύγχρονα μοντέλα ποιότητας κρίνω σκόπιμο να αναφέρω και το μοντέλο TSG Z0004/2007, το οποίο εφαρμόζεται ευρύτατα στην Κίνα, η οποία σήμερα είναι η δεύτερη οικονομική δύναμη στον Κόσμο μετά τις ΗΠΑ, και είναι νομικά κατοχυρωμένη η ανάγκη εφαρμογής του από την Κινεζική κυβέρνηση προκειμένου κάποια κατασκευαστική επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί στην τοπική αγορά.

Η προσωπική μου γνώμη είναι ότι το συγκεκριμένο σύστημα ποιότητας υστερεί σημαντικά σε σχέση με τα προηγούμενα μιας και αναζητά ελάχιστα την συνεχή βελτίωση και προσανατολίζεται στην ατομική ευθύνη του εργαζόμενου σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Για τους παραπάνω λόγους δεν θα αναφέρω περισσότερες πληροφορίες. Παρόλα αυτά είναι εντυπωσιακό ότι και το συγκεκριμένο μοντέλο κάνει αναφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού και μάλιστα σε περισσότερες από μία παραγράφους. Έτσι απαιτήσεις εκπαίδευσης του προσωπικού υπάρχουν στα παρακάτω σημεία του προτύπου:

1. Κεφάλαιο 1. Παράγραφος 3 – Management responsibilities:
2. Κεφάλαιο 1. Παράγραφος 3 – Personnel authorities:
3. Κεφάλαιο 2. Παράγραφος 4 – Quality Assurance system:
4. Κεφάλαιο 6. – Control of materials and spare parts:
5. Κεφάλαιο 8. – Welding Control:
6. Κεφάλαιο 15. – Quality improvement and service:

2. Συμπεράσματα από τις απαιτήσεις εκπαίδευσης των συστημάτων εκπαίδευσης.

Από την παραπάνω πάρα πολύ σύντομη αναδρομή στα πλέον σύγχρονα συστήματα ποιότητας, που εφαρμόζονται σήμερα στην παγκόσμια κοινότητα, παρατηρούμε αρχικά ότι η ανάγκη εκπαίδευσης είναι επιβεβλημένη και γίνεται κατανοητή η αλληλένδετη σχέση της ποιότητας με την εκπαίδευση σε μία σχέση αμφίδρομη. (Δεν είναι δυνατό να υπάρχουν απαιτήσεις ποιότητας χωρίς να προηγηθεί εκπαίδευση και αντίστροφα, και δεν είναι δυνατό να πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις χωρίς να υπάρχει θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα.) Αξίζει να αναφέρω ότι το πρότυπο ISO είναι ιδιαίτερα αυστηρό στις απαιτήσεις εκπαίδευσης, αφού εκτός από την τεκμηρίωση των εκπαιδεύσεων απαιτείται και η αξιολόγηση τους.

Νομίζω λοιπόν ότι είναι άμεσα κατανοητή η σημασία της εκπαίδευσης από τα πρότυπα και μετά από σχεδόν είκοσι χρόνια επαγγελματικής ενασχόλησης με τα ζητήματα ποιότητας, μπορώ να διαβεβαιώσω ότι ακόμα και στις εταιρείες μικρού μεγέθους υπάρχει η κουλτούρα της δια βίου εκπαίδευσης, σίγουρα στην Ευρώπη, την Ιαπωνία και την Αμερική αλλά και σε μεγάλο βαθμό στην Ασία (Κίνα, Ινδία). Εάν θα θέλαμε να εστιάσουμε στην κατάσταση της Ελλάδας, τότε είναι απαραίτητο να κάνω έναν χρονικό διαχωρισμό: α) στα χρόνια πριν το 2009 όπου οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα όπως και στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες αναγνώριζαν την ανάγκη για εκπαίδευση και χρησιμοποιούσαν τους Ευρωπαϊκούς πόρους για το σκοπό αυτό και β) Στα χρόνια της κρίσης (μετά το 2009), οπότε και περιέκοψαν κατά προτεραιότητα μεγάλο μέρος των προϋπολογισμών τους για την Εκπαίδευση στην προσπάθεια τους για επιβίωση. (Προσωπικά πιστεύω ότι ακόμα και οι βραχυπρόθεσμες περικοπές των δαπανών στην Εκπαίδευση έχουν πολύ σημαντικές επιπτώσεις σε μία οικονομία και σε μία οικονομική

μονάδα, όπως είναι η επιχείρηση, οι οποίες τελικά συμβάλουν στην έλλειψη ανταγωνιστικότητας).

Στις μέρες μας η εκπαίδευση των στελεχών αποτελεί πυλώνα της στρατηγικής πολλών επιχειρήσεων, αναγνωρίζοντας τη συμβολή της στους τομείς της ποιότητας, της παραγωγικότητας, της καινοτομίας και της αποτελεσματικότητας.

Ο προσανατολισμός όπως ορίζουν τα πρότυπα αφορά κυρίως το προσωπικό της επιχείρησης και εστιάζεται κυρίως στους άξονες της βελτίωσης των τεχνικών γνώσεων και των δεξιοτήτων, παραγνωρίζοντας σε αρκετές περιπτώσεις την ανάγκη βελτίωσης της στάσης των στελεχών (Θετική σκέψη, νοοτροπία ηγέτη κλπ).

Επιπλέον η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν αντιμετωπίζει την οντότητα της σαν μέρος του συνόλου **Πελάτης – Επιχείρηση – Προμηθευτής-Τοπική κοινωνία** με συνέπεια να εστιάζει την εκπαίδευση κατά κύριο λόγο στο προσωπικό της, ακολουθώντας τις ελάχιστες απαιτήσεις που ορίζουν τα πρότυπα που αναφέρονται στις προηγούμενες παραγράφους.

3. Πρόταση βελτιστοποίησης του στρατηγικού πυλώνα της εκπαίδευσης.

Στις μέρες μας όπου η διεθνής κρίση έχει κλονίσει όλες τις μεγάλες οικονομίες είναι ξεκάθαρο ότι τα ζητήματα της εκπαίδευσης αφορούν τον στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης. Η εκπαίδευση θα αναδειξεί ταλέντα, θα θωρακίσει την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και θα συμβάλει στην καινοτομία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκινάει από το όραμα της επιχείρησης και τις αξίες της και η εκπαίδευση θα πρέπει να αναγνωρίσει τις ανάγκες στην κατεύθυνση αυτή. Οι κύριες κατευθύνσεις πρέπει να ορίζονται από μία ομάδα ανωτάτων στελεχών από τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης (Εμπορικές, HR, Operation και Ποιότητας) και πρέπει να αποβλέπουν δομημένα σε δύο πλάνα εκπαίδευσης α) βραχυπρόθεσμο (Εξαμήνου ή Έτους) και β) σε μεσοπρόθεσμο (Τρία ως πέντε έτη) τα οποία θα συνδέονται απaráκλητα με τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης χωρίς να κλονίζονται από περιστασιακές διαφοροποιήσεις της αγοράς. Οι κατευθύνσεις των πλάνων αυτών θα αφορούν 4 άξονες:

α) Το Προσωπικό της επιχείρησης. Σε ότι αφορά το προσωπικό της επιχείρησης η εκπαίδευση θα πρέπει να αφορά:

α) Την προαγωγή των γνώσεων.

β) Την βελτίωση των δεξιοτήτων

γ) Τη στάση (που συνήθως παραγνωρίζεται η αξία της, αν και συνεισφέρει με εντυπωσιακό τρόπο στο οικονομικό αποτέλεσμα).

Η αποτελεσματική εκπαίδευση των στελεχών προϋποθέτει την καλή γνώση του υφιστάμενου επιπέδου των γνώσεων, δεξιοτήτων και τη στάση του προσωπικού με έναν τρόπο τεχνοκρατικό ο οποίος θα βαθμονομεί την κάθε κατεύθυνση, ώστε να είναι δυνατή η στοχοθεσία. Κυρίαρχο ρόλο στην αποτελεσματική διαμόρφωση των πλάνων είναι η ουσιαστική περιοδική αξιολόγηση της εργασίας των στελεχών.

β) Προμηθευτές. Η σύγχρονη επιχείρηση θεωρεί τους προμηθευτές σαν συνεργάτες και όχι σαν περιοχές από όπου εν δυνάμει μπορεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της μέσω της μείωσης των τιμών των προμηθευόμενων ειδών. Έτσι είναι σημαντικό να επιδιώκει την εκπαίδευση τους στην κατεύθυνση:

α) των προϊόντων της επιχείρησης

β) των λειτουργιών της επιχείρησης

γ) της κουλτούρας της επιχείρησης.

Με τον τρόπο αυτό «ενσωματώνει» τους προμηθευτές στην επιχείρηση μεγιστοποιώντας τα οφέλη της συνεργασίας, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Το μοντέλο “just in

time” που εφάρμοσε η TOYOTA τις προηγούμενες δεκαετίες ακολουθούσε ακριβώς αυτή τη λογική.

γ) Πελάτης. Η εκπαίδευση των πελατών βελτιώνει τη γνώση των προϊόντων από τους πελάτες και επιπλέον φέρνει περισσότερο κοντά την επιχείρηση με τον πελάτη ώστε η επιχείρηση να διαγνώσει και να αφομοιώσει τις ανάγκες του. Νομίζω ότι είναι κοινός τόπος το γεγονός ότι η γνώση των αναγκών του πελάτη οδηγεί σε πετυχημένες πωλήσεις.

δ) Τοπική κοινωνία. Η κάθε επιχείρηση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της τοπικής κοινωνίας ακόμα και εάν είναι πολυεθνική, δεδομένου του ότι από εκεί αντλεί τα ταλέντα της. Την τελευταία δεκαετία τα μοντέλα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχουν αναδείξει το ρόλο της τοπικής κοινωνίας στην επιτυχία μιας επιχείρησης, ώστε είναι απόλυτα κατανοητή η ανάγκη εκπαίδευσης της σε τομείς που αφορούν, τα προϊόντα της επιχείρησης, περιβαλλοντικά ζητήματα, ζητήματα υγείας και ασφάλειας κλπ. Αξίζει να αναφέρω το παράδειγμα της Haier στην Κίνα, η οποία δημιούργησε πανεπιστήμιο στην περιοχή που έχει εγκατεστημένο το Headquarter της για να εκπαιδεύσει και να απορροφήσει τα ταλέντα της περιοχής. Κάτι αντίστοιχο έκανε και η Grundfos δημιουργώντας κολλέγιο στην Δανία για τα στελέχη της επιχείρησης από όλο τον κόσμο. (60.000 εργαζόμενοι).

4. Επίλογος

Από βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι:

α) Η αλληλοεπίδραση της εκπαίδευσης με την ποιότητας είναι μία σχέση άρρηκτη. Τα πλέον διαδεδομένα συστήματα ποιότητας (ISO 9001, six sigma, EFQM και TSG Z0004) περιγράφουν την απαίτηση της εκπαίδευσης δίνοντας έμφαση στα παραπάνω.

β) Ο προσανατολισμός της εκπαίδευσης των επιχειρήσεων, είναι σημαντικό να μην εξαντλείται μόνο στην εκπαίδευση του προσωπικού αλλά πρέπει να επεκτείνεται και στους υπόλοιπους παράγοντες που προσδιορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης (Προμηθευτές, Πελάτες και τοπική κοινωνία).

γ) Η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται στρατηγικά ώστε να εκπονούνται και να εφαρμόζονται πλάνα βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα, που αποβλέπουν στην εκπλήρωση του οράματος της επιχείρησης με βάση τις αξίες της.

5. Βιβλιογραφία

Αναφορά σε βιβλία

1. International Standard ISO 9001:2008 4th edition 2008-11-15 *Quality Managements Systems Requirements*.

2. General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine of the people's republic of China. August 8, 2007. *Basic Requirements for Special Equipment Quality Assurance System on Manufacture Installation, Alteration and Repair*.

3. Thomas Pydzek (2003) *The six sigma handbook* McGraw-Hill.

4. Matt Fisher, *Introducing the EFQM Excellence Model*, Kindle Edition

5. T.M Kubiak and Donald W Bendow, (2009) *The certified Six Sigma Black Belt*, Quality Press

Αναφορές σε κείμενα από το διαδίκτυο

1. ISO- International Organization for Standardization, <http://www.iso.org> Ανακτήθηκε 21 Φεβ. 2016

2. ME-ΤΠΔΠ ΤΕΕ, 2008, *Τυποποίηση και ποιότητα στη σύγχρονη κοινωνία*
http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf ανακτήθηκε 25 Φεβ. 2016

3. *The history of six sigma* <http://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/history/history-six-sigma/>
ανακτήθηκε 25 Φεβ. 2016

4. ASQ, Six Sigma Belts, Executives and Champions – What Does It All Mean?
<http://asq.org/learn-about-quality/six-sigma/overview/belts-executives-champions.html> Ανακτήθηκε 21 Φεβ. 2016

5. EFQM, Our history, <http://www.efqm.org/about-us/our-history> Ανακτήθηκε 5 Φεβ. 2016

**Σίμος Μηνόπουλος Διπλ Ηλεκτρολόγος Μηχανικός Α.Π.Θ, MSc Περιβαλλοντικός
Σχεδιασμός Πόλεων και Κτιρίων. Quality Assurance Manager Kleemann's Group.
Θέρμη 57001, τηλ. 2310 463835 ,6946682938 email s_minop@yahoo.gr,
smino@kleemann.gr**