



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ MANAGEMENT
ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ
ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: κος ΚΟΡΡΕΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Η ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΚΑΡΑΓΙΩΡΓΟΥ ΘΕΟΔΩΡΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2007

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή.

Πρέβεζα/..../2007

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.

2.

3.

Ο Προϊστάμενος του τμήματος.

Μέσα από την ευκαιρία που μου δίνεται, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους καθηγητές μου, οι οποίοι με το θέμα που μου ανέθεσαν, μου έδωσαν την ευκαιρία να μελετήσω ένα σημαντικό κομμάτι της κοινωνικής και οικονομικής ζωής μας και να μπορέσω έτσι να συμβάλλω για την περαιτέρω ανάπτυξή του, έστω και στον μικρό αυτό βαθμό που μου δίνεται η ευκαιρία.

“ Καθ’ ἐκάστην μὲν γὰρ ἀποτομὴν τῆς γῆς, ἄλλων ἄλλη πατρίς ἐστίν, κατὰ δὲ τὴν ὅλην περιοχὴν τούδε τοῦ κόσμου μία πάντων πατρίς ἐστίν ἡ πάσα γῆ καὶ εἰς ὁ κόσμος οἶκος.”

“ Ἐτσι ὅπως ἔχει διαιρεθεῖ ἡ γῆ, ὁ ἕνας ἔχει μία πατρίδα καὶ ὁ ἄλλος ἄλλη. Ὅμως ὁ κόσμος μας αὐτὸς περικλείεται σὲ μία περίμετρο (ἀποτελεῖ ἕναν ἐνιαῖο χῶρο), καὶ ἔτσι μία πατρίδα ἔχουμε ὅλοι, ολόκληρη τὴ γῆ, καὶ ὁ κόσμος εἶναι τὸ κοινὸ μας σπίτι.”

[Ἐπίκτητου, Διογένη Οἰνοανδέα: ἀπ. 30]

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σήμερα ζούμε σε έναν κόσμο που κυριαρχείται από απρόβλεπτες μεταβολές, που συνεχώς επιταχύνονται και επιτυγχάνονται από τη γρήγορη εξέλιξη των τεχνολογιών. Το σταθερό προβλέψιμο περιβάλλον που γνωρίζουμε και στο οποίο λειτουργούσαν και αναπτύσσονταν οι επιχειρήσεις δεν υπάρχει πλέον. Ταυτόχρονα χάθηκε και χάνεται και το σταθερό μοντέλο της επιχείρησης που αναπτυσσόταν με την παραγωγή και εξέλιξη συνήθως των αναγκών της τοπικής αγοράς. Η τεχνολογική πρόοδος έχει ως αποτέλεσμα να συνδέσει κάθε γωνιά του πλανήτη στη διεθνή αγορά. Οι επιχειρήσεις πλέον και οι εργαζόμενοι λειτουργούν με τους κανόνες και τις συνθήκες μιας ιδιαίτερα δυναμικής και απαιτητικής αγοράς.

Η ευέλικτη επιχείρηση είναι το μοντέλο που πρέπει να ακολουθήσουμε. Το μοντέλο αυτό απαιτεί περισσότερο από κάθε άλλη φορά τη γρήγορη και συνεχή αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι κανόνες των επιχειρήσεων που διαχειρίζονται αυτή την αγορά είναι διαφορετικοί και είναι ακριβώς αυτοί οι κανόνες που περιγράφονται σε αυτήν την προσπάθεια. Είναι ακόμα η περιγραφή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και των εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν και να βοηθήσουν τα στελέχη και τους managers, και είναι αυτά που διέπουν την παγκόσμια αγορά.

Η απελευθέρωση των συναλλαγών και της οικονομικής δράσης σε παγκόσμια κλίμακα, αλλά και η οικονομική ανάπτυξη και η αύξηση του μεγέθους των περισσότερων οικονομιών, δημιουργούν αγορές που έχουν τόσο μεγάλο μέγεθος, ώστε να επιβάλλεται και στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν το αντίστοιχο μέγεθος, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των αγορών αυτών και των πελατών τους .

Η πραγματικότητα λοιπόν ωθεί τις επιχειρήσεις να κάνουν όλα όσα πρέπει να κάνουν, να αναζητούν πελατεία σε όλα τα μήκη και πλάτη της υφηλίου, να επιτύχουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας κ.λπ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	V
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MANAGEMENT	5
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ	5
1.2. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	7
1.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	8
1.4. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	10
1.5. ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	11
1.5.1. Το Πέρασμα στο Συμμετοχικό Management	12
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	15
2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	16
2.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)	17
2.2.1. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)	18
2.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	20
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.	25
3.1. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ W. EDWARD DEMING	25
3.1.1. Τα 14 Σημεία του W. Edward Deming για το Management	29

3.2. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ JOSEPH JURAN	34
3.3. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ PHILIP CROSBY	40
3.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ GENICHI TAGUCHI	45
3.5. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	51
4.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	52
4.2. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ	54
4.3. Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW.....	56
4.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG	58
4.5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Η.Α. SIMON	62
4.6. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	69
5.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	69
5.2. ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	70
5.3. Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ DOUGLAS MCGREGOR.....	73
5.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	76
5.5. ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	77
5.6. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	81
5.7. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ MANAGEMENT ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	86
6.1. ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	86
6.2. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	88
6.3. ΣΚΟΠΟΣ ΥΠΑΡΕΞΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	95
6.4. ΜΕΘΟΔΟΙ MANAGEMENT.....	97
6.4.1. Lean Production, Lean Management και Lean Administration.....	97
6.4.2. Outsourcing.....	101
6.4.3. Kanban	105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	109
7.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΤΗ ΣΕΙΡΑ ISO 9000 (EN 29000).....	110
7.2. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001.....	112
7.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ISO 9000	113
7.4. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	113
7.5. ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000	114
7.6. ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9001:2000	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΙΑΠΩΝΙΚΟ MANAGEMENT.....	118
8.1. Ο ΙΑΠΩΝΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ.....	119
8.2. ΚΑΙΖΕΝ	121
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	131
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κόσμος που έρχεται είναι γεμάτος από ευκαιρίες και προκλήσεις. Η απελευθέρωση των αγορών και του εμπορίου, η πιο ελεύθερη κίνηση ανθρώπων, γνώσεων, κεφαλαίων και τεχνολογίας, η ανάπτυξη νέων τεραστίων αγορών, όπως η Ιαπωνία και η Κίνα (που αυξάνει το εθνικό της εισόδημα με ρυθμούς της τάξης του 8% - 11% ετησίως), η οικονομική ολοκλήρωση μέσα στο χώρο της Ευρώπης, οι νέες τεχνολογίες, που επιτρέπουν πολύ ευκολότερη πρόσβαση σε γνώσεις, σε πελάτες και αγορές, δίνουν σε κάθε επιχείρηση τη δυνατότητα να αναπτύξει τα ταλέντα και τη δημιουργικότητά της.

Η υψηλή ανάπτυξη της ιαπωνικής βιομηχανίας και το μεγάλο μερίδιο που κατέχει στην παγκόσμια αγορά, παρά την πλήρη καταστροφή της κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο έχει προκαλέσει το θαυμασμό και το ενδιαφέρον όλου του κόσμου. Πολλοί άνθρωποι προσπαθώντας να εξηγήσουν την ιαπωνική επιτυχία, την αποδίδουν ακόμα σε πολιτισμικούς παράγοντες. Όμως, αν αυτό ήταν η αιτία, γιατί η Ιαπωνία εμφανίστηκε στο χάρτη της ποιότητας μόνο κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 20^{ου} αιώνα και όχι πρωτότερα; Η προσέγγιση που εστιάζεται στη διαφορά στην κουλτούρα είναι η εύκολη δικαιολογία που δίνουν πολλοί managers στη Δύση, μη θέλοντας να παραδεχτούν τη δική τους υπαιτιότητα για τη χαώδη κατάσταση που σχετίζεται με την ποιότητα της εταιρείας τους ή επιδιώκοντας να αποφύγουν την ευθύνη τους να κάνουν πραγματικά κάτι για αυτό. Το γεγονός είναι ότι η ιαπωνική επιτυχία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις σωστές πρακτικές του management και σε μικρό βαθμό σε πολιτιστικούς παράγοντες. Η διάκριση δεν αφορά στην εθνική κουλτούρα. Αφορά στην επιχειρησιακή κουλτούρα, κάτι για το οποίο έχει απόλυτη ευθύνη η ανώτατη διοίκηση.

Το ιδανικό της απασχόλησης διακατέχει τον Ιάπωνα. Το ιδανικό αυτό θεμελιώνει μια πίστη προς την επιχείρηση και εξασφαλίζει ένα σταθερό εργατικό δυναμικό, που είναι πλήρως αφοσιωμένο στην επιχείρηση και τους στόχους της. Ο λόγος που πολλοί επιθυμούν να εργάζονται σε μία επιχείρηση είναι ότι τους συναρπάζει το περιβάλλον. (Όπως και σε

μία ποδοσφαιρική ομάδα, οι μεγάλοι παίκτες θέλουν δίπλα τους και άλλους μεγάλους παίκτες). Δεύτερον, θέλουν να εργάζονται για ικανούς ηγέτες. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό για κάθε επιχείρηση να δημιουργεί ένα σύστημα διοίκησης και ηγεσίας που τα στελέχη να σέβονται και να εκτιμούν. Τρίτον, πρέπει να αναρωτιέται ο καθένας αν εργάζεται μόνο για το μισθό του ή και για κάποιον άλλο, πιο υψηλό σκοπό. Για τις ιαπωνικές επιχειρήσεις ο υψηλότερος σκοπός είναι να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο με τον οποίο ο κόσμος εργάζεται, ζει και παίζει.

Ο παραπάνω σκοπός όμως δεν είναι και ο μοναδικός. Οι Ιάπωνες από νωρίς κατάλαβαν ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σχέση τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η βασική ιδέα είναι όχι μόνο να παράγονται καλής ποιότητας τελικά προϊόντα, αλλά και η όλη διαδικασία της παραγωγής να βασίζεται σε εξαιρετικές λειτουργίες. Ο ανταγωνισμός για την Ιαπωνία δεν ήταν απλώς μεταξύ προϊόντων, ήταν μεταξύ μεθόδων λειτουργίας, παραγωγής και διάθεσης. Έτσι εξακολουθεί να είναι και στις μέρες μας, με πολύ πιο έντονους και επίπονους ρυθμούς.

Μεγαλύτερος κίνδυνος για μια επιχείρηση δεν είναι το να αποτύχει, αλλά να καταντήσει να είναι "άνευ σημασίας".

Φυσικά, όπως λέει ο Deming: "Δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό. Η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική". Το γεγονός όμως ότι κάθε επιχείρηση που παρουσιάζει καθυστέρηση και αδυναμία στην ενσωμάτωση της ποιότητας, μοιραία θα υπερκεραστεί από κάποιον ανταγωνιστή. Όλες οι βελτιώσεις πρέπει να αποβλέπουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, στο να γίνονται όλα σωστά και χωρίς καθυστερήσεις.

Η απόκτηση αυτών των ικανοτήτων απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση του management, ξεκινώντας από την Ποιότητα, περνώντας στην Ολική Ποιότητα για να καταλήξει στο Management Ολικής Ποιότητας, το οποίο αποτέλεσε την αρχή της βάσης του *Ιαπωνικού Management*. Για να ριζώσει και να πετύχει η επανάσταση της ποιότητας θα απαιτηθεί μια νέα εντελώς κουλτούρα. Μια κουλτούρα που είναι υπέρμαχη μιας πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία σε όλες τις πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η προσπάθεια αυτή ξεκινά με την ανάλυση του management και τους στόχους του στη σημερινή εποχή, περνά στην κατανόηση της έννοιας της ποιότητας και όλων των όρων που συνοδεύονται από αυτήν την έννοια. Γνωρίζουμε τους πατέρες του Ιαπωνικού Management και τις φιλοσοφίες τους για τον τρόπο διοίκησης και τον σχεδιασμό της παραγωγής, και εκβαθύνουμε στην έννοια της ηγεσίας και των διαφόρων θεωριών αυτής. Φτάνοντας σιγά – σιγά στο τέλος αυτής της διαδρομής, συναντάμε τις σύγχρονες μεθόδους management που έχουν απήχηση στο ιαπωνικό στοιχείο των επιχειρήσεων και τα συστήματα διοίκησης ποιότητας (ISO). Στο τελευταίο κεφάλαιο, επιχειρείτε πλήρης προσέγγιση του Ιαπωνικού Management. Το Kaizen, μια μέθοδος βελτίωσης που είναι προσανατολισμένη στον πελάτη, έγινε το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομήθηκε ολόκληρη η διάρθρωση του επιτυχημένου Ιαπωνικού Management. Ενοποίησε τη φιλοσοφία, τα συστήματα και τα εργαλεία επίλυσης των προβλημάτων, πράγμα που βοήθησε τα ιαπωνικά προϊόντα και τις υπηρεσίες να αποκτήσουν τη φήμη της οποίας χαίρουν σήμερα.

(εδώ το θέμα!)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MANAGEMENT

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί για την κάθε επιχείρηση τον κύριο μοχλό λειτουργίας της και την κύρια έκφραση των προσπαθειών της. Χωρίς τη συμμετοχή του παράγοντα "άνθρωπος" άμεση ή έμμεση, είναι αδύνατη και φυσικά χωρίς νόημα κάθε παραγωγική διαδικασία. Σημαντικής σημασίας λειτουργία έχει να επιτελέσει ο άνθρωπος στα πλαίσια μιας οικονομικής μονάδας και μάλιστα αυτοί οι οποίοι βρίσκονται στα υψηλότερα κλιμάκια εξουσίας, δηλαδή η διοίκηση της.

Ο όρος *management* προέρχεται από το αγγλικό ρήμα *manage* που σημαίνει επιτυγχάνω σε κάτι, διευθύνω, διοικώ. Η απόδοση του όρου στα ελληνικά δεν είναι ενιαία και πολλές φορές συγχέεται. Για την επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης το *management* αναφέρεται κυρίως στη διευθυντική λειτουργία η οποία ασχολείται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη λήψη αποφάσεων, το συντονισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων που ασκεί μια επιχείρηση.

Με βάση όλα τα παραπάνω μπορούμε να προσεγγίσουμε τον ορισμό του management, που είναι:

1) "Η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων μιας επιχείρησης δια μέσου ανθρώπων."

2) "Ο προγραμματισμός και η υλοποίηση των προγραμμάτων."

3) "Η ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών δια μέσου της αύξησης της παραγωγικότητας των ατόμων και για λογαριασμό τους και για λογαριασμό της Οικονομίας και της Κοινωνίας."

Οι παραπάνω ορισμοί τονίζουν μόνο τη μία πλευρά του management. Ένας πληρέστερος ορισμός είναι αυτός που αναφέρει: ***Το management αποτελεί την ιεραρχική δομή της ηγεσίας και της διοίκησης, η οποία με τη χρησιμοποίηση του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της λήψης των αποφάσεων και του ελέγχου, αποβλέπει στην επίτευξη σαφώς καθορισμένων σκοπών, με τη χρησιμοποίηση ανθρώπινων και άλλων πόρων.***

Από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σαφής ορισμός του management και δεν θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά, αφού η έννοια αυτή είναι πολύ πλατιά και περιλαμβάνει πολλές λειτουργίες, οι οποίες γίνονται ταυτόχρονα.

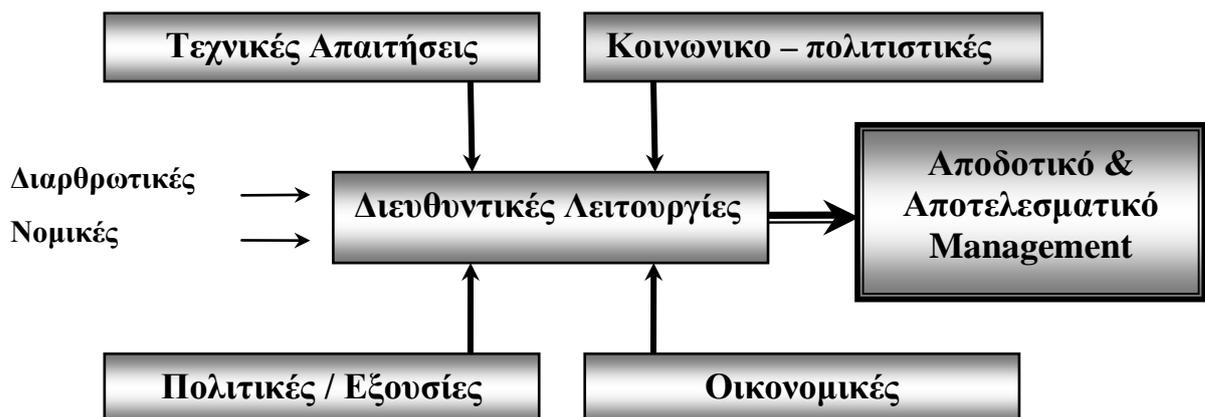
Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το management:

● **η αποδοτικότητα**, η οποία αποτελεί ζωτικό στοιχείο του management και αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των εισροών και των εκροών.

● **η αποτελεσματικότητα**, μέσα από την οποία επιτυγχάνεται η ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί.

1.2. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Οι διευθυντικές λειτουργίες δεν είναι μια απομονωμένη διαδικασία. Αποτελούν τμήμα ενός αλληλεξαρτώμενου συστήματος διευθυντικών αλληλεπιδράσεων. Οι Garrol και Gillen (1987) ανέπτυξαν ένα μοντέλο που προσφέρει τη βάση για τα επιπλέον στοιχεία της διαδικασίας του management. Το μοντέλο αυτό υπέστη περαιτέρω προσαρμογές και παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.



Σχήμα 1. Η διαδικασία του management.

Γίνεται σαφές ότι άλλες αλληλεπιδράσεις παρεμβάλλονται και δεν αφήνουν να φανεί η εφαρμογή των λειτουργιών αυτών στην καθαρότερη μορφή τους. Ίσως είναι αναγκαία η εξήγηση των διάφορων απαιτήσεων.

Οι τεχνικές απαιτήσεις περιλαμβάνουν τα προϊόντα, την παραγωγική μονάδα και τον εξοπλισμό, την επένδυση, τους ελέγχους της παραγωγής, τα αποθέματα, τις επιχειρηματικές διαδικασίες κ.λπ.

Οι πολιτικές απαιτήσεις περιλαμβάνουν τις εξωτερικές σχέσεις νομικών συστημάτων, τη στάση του κράτους απέναντι στις επιχειρήσεις και τις εσωτερικές συνέπειες της άσκησης εξουσίας.

Οι πολιτιστικές απαιτήσεις περιλαμβάνουν τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις παραδοχές και τις συμπεριφορές των διαφόρων ατόμων και ομάδων ενός οργανισμού.

Οι οικονομικές απαιτήσεις περιλαμβάνουν το κόστος των παραγόμενων εμπορευμάτων και υπηρεσιών, τη διανομή, το marketing κ.λπ.

Το αποτέλεσμα στην πραγματική ζωή είναι η ισορροπία ανάμεσα σε αυτές τις αλληλεξαρτώμενες δομές, δεδομένου ότι πόροι και χρόνος σπανίζουν. Έτσι, λειτουργία του manager είναι να διατηρεί ισορροπία ανάμεσα στους συγκρουόμενους στόχους αυτών των ποικίλων στοιχείων. Ο manager πρέπει επίσης να εξισορροπεί τις πιέσεις από τις διάφορες ομάδες κοινού που εμπλέκονται στη διαδικασία του management: πελάτες, άλλοι managers, άλλοι εργαζόμενοι, διευθυντές, άλλοι μέτοχοι και ούτω καθεξής. Επομένως, το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι εξίσου δυναμικό με το εξωτερικό περιβάλλον και έτσι παρουσιάζονται ευκαιρίες ανάδειξης για τους managers¹.

1.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας και των αρμοδιοτήτων του management σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, θα πρέπει να αναφέρουμε τα βασικά του χαρακτηριστικά, δηλαδή να περιγράψουμε τις λειτουργίες που έχει να επιτελέσει. Οι βασικοί στόχοι του είναι οι εξής:

- † Προσδιορίζει με βάση δεδομένα και λογικούς συνδυασμούς τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.

- † Προσπαθεί να πετύχει τους καθορισμένους στόχους με το δυνατό χαμηλότερο (επιχειρηματικό) κόστος.
- † Ολοκληρώνει όλους αυτούς τους στόχους με την προσπάθεια άλλων ανθρώπων και για λογαριασμό των ανθρώπων.
- † Απαιτεί τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων γνώσεων και προσόντων καθώς και ειδικούς τρόπους ενέργειας. Έτσι το management είναι συνδυασμός πολλών επιστημών και άλλων ικανοτήτων.
- † Αποτελεί μια δραστηριότητα ή σύνολο δραστηριοτήτων και όχι ένα πρόσωπο (υλοποιείται όμως από πρόσωπα).
- † Αποτελεί ένα χρήσιμο και σπουδαίο μέσο για την άσκηση πραγματικής επιρροής στη ζωή του ανθρώπου. Πολλές βασικές ανθρώπινες λειτουργίες και συμπεριφορές ανάγονται στη δυνατότητα και επιρροή του management.
- † Οι απασχολούμενοι με το management σε μία επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να ταυτίζονται με τους επιχειρηματίες ή τους χρηματοδότες.

Αποδεικνύεται λοιπόν ότι το management πλέον αποτελεί ένα διακεκριμένο επάγγελμα και απαιτεί από αυτόν που το ασκεί να διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις για να μπορέσει να φέρει εις πέρας το σημαντικό έργο το. Όσο υψηλότερα ανέρχεται κανείς στην ιεραρχία μίας επιχείρησης, τόσο καλύτερα αντιλαμβάνεται ότι η άσκηση του διευθυντικού επαγγέλματος απαιτεί (για να θεωρηθεί επιτυχημένο) ένα σύνολο γνώσεων και ικανοτήτων, ταλέντου και εμπειριών που δεν μπορεί να διαθέτει ο κάθε άνθρωπος. Είναι χαρίσματα τα οποία αντιλαμβανόμαστε όταν συνεργαστούμε με αυτούς τους ανθρώπους και δούμε τα αποτελέσματα του έργου τους. Φυσικά, είναι δυνατόν το ικανό στέλεχος να μην μπορεί να αποδώσει στο μέγιστο των ικανοτήτων και δυνατοτήτων του σε όλες τις περιστάσεις και τις εποχές. Ο συνδυασμός ατομικών ικανοτήτων και αντικειμενικών συνθηκών αποτελεί τον άριστο συνδυασμό καταστάσεων για να μπορέσει να αποδώσει αποτελεσματικά το στέλεχος².

1.4. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Ας εξετάσουμε την εξέλιξη της γενικής Θεωρίας του Management ως υπόβαθρο, προκειμένου να κατανοήσουμε πώς αναπτύχθηκε το Management Ποιότητας.

Αν αναρωτηθούμε τι είναι θεωρία, θα δούμε ότι μπορεί να οριστεί ως η δοκιμασμένη υπόθεση για τη σχέση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα παρατηρήσιμα, μη παρατηρήσιμα, αντικειμενικά ή υποκειμενικά συμβάντα. Μία θεωρία μπορεί να ισχύει σε όλες τις περιστάσεις, μπορεί και όχι. Εάν ισχύει σε όλες τις περιστάσεις, θεωρείται νόμος. Εάν ισχύει στις περισσότερες περιστάσεις, θεωρείται αρχή. Επομένως, έχουμε ένα είδος χαλαρής ιεραρχίας, στην οποία η υπόθεση κατέχει τη χαμηλότερη βαθμίδα και ο νόμος την υψηλότερη. Η Θεωρία του Management διαπιστώνεται ότι ισχύει σε όλες τις βαθμίδες εκτός από την ανώτερη, του νόμου.

Ωστόσο, και για να μην τελματωθούμε σε αυτή την ακαδημαϊκή μεθοδολογία, η εφαρμογή της αντικειμενικής ή της υποκειμενικής ανάλυσης δεν σημαίνει την ανωτερότητα της μίας ή της άλλης. Πρόκειται για εφαρμογή μεθοδολογιών που οδηγούν σε συγκεκριμένο - αλλά διαφορετικό - αποτέλεσμα. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή οποιασδήποτε Θεωρίας του Management σε οποιοσδήποτε δεδομένες περιστάσεις, ενδέχεται να οδηγήσει σε ορθό ή σε εσφαλμένο συμπέρασμα. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει ενοποιημένη Θεωρία του Management, χρειάζεται προσοχή όταν εφαρμόζονται θεωρίες του management σε επιμέρους καταστάσεις, διότι το αποτέλεσμα μπορεί να είναι το αναμενόμενο².

Πώς αναπτύχθηκε η Θεωρία του Management; Η Θεωρία του Management αναπτύχθηκε όχι μέσω προσχεδιασμένης δόμησης, αλλά μάλλον σε εμπειρική βάση. Τούτο σημαίνει ότι η θεωρία αναπτύχθηκε ως συνέπεια της αποτυχίας που σημείωσαν προηγούμενες θεωρίες του management οι οποίες εφαρμόστηκαν και αξιολογήθηκαν. Νέες καταστάσεις, νέες τεχνολογίες και νέες αντιδράσεις των ανθρώπων προσέφεραν τις θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις στην οικοδόμηση και την εφαρμογή. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί του management συνηθίζουν να συστηματοποιούν τη Θεωρία του Management και να προσφέρουν ένα είδος ενοποιημένης ανάπτυξης της θεωρίας. Παράδειγμα αυτού είναι οι

τάσεις του management τις οποίες διαπίστωσαν οι Hickman και Silva (1987). Στο έργο αυτό, οι συγγραφείς εξετάζουν τις έξι (6) εποχές του management και συμπεραίνουν ότι οι προηγούμενες εποχές δεν λησμονούνται, αλλά αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία προστίθεται οι επόμενες. Τούτο φαίνεται να αφήνει να εννοηθεί ότι υπάρχει ομαλή ανάπτυξη της Θεωρίας του Management καθ' όλη τη διάρκεια του αιώνα μας. Πολλοί θεωρητικοί του management παρερμηνεύτηκαν, η δε εφαρμογή της Θεωρίας του Management καθορίστηκε σε μεγάλο βαθμό από κεφαλαιούχους και ισχυρούς managers οι οποίοι χρησιμοποιούν τα τμήματα εκείνα της θεωρίας τα οποία μπορούν να τους προσφέρουν τα χρησιμότερα οφέλη. Κατά συνέπεια, η πρακτική αυτή στήριξε την εμπειρική προσέγγιση και είναι κάτι που εμφανίζεται από παλιά, ήδη από την "πρώτη εποχή" του management, στις κλασικές θεωρίες του management³.

1.5. ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η επιστήμη του management πέρασε από την επιχειρησιακο-κεντρική μορφή στην ανθρωποκεντρική μορφή, δηλαδή κέντρο του ενδιαφέροντός της είναι πλέον ο άνθρωπος, δηλαδή γίνεται προσπάθεια ικανοποίησης των απαιτήσεων και των αναγκών του καθώς και η όσο το δυνατό καλύτερη και αποτελεσματικότερη προσέγγιση του συναισθηματικού του κόσμου. Έτσι περάσαμε στη φάση που παραμερίστηκε το ατομικό και προέχει το συνολικό και συλλογικό. Στόχος ακόμη δεν είναι η λήψη των αποφάσεων από ένα άτομο, αλλά λόγω της πολυπλοκότητας των προβλημάτων περάσαμε στο συλλογικό τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων².

1.5.1. Το Πέρασμα στο Συμμετοχικό Management

Τα στάδια από τα οποία πέρασε το management κατά τον 20ο αιώνα ήταν τα ακόλουθα:

Υ **Η Διοίκηση του Ενός Ατόμου.** Κατά την εμφάνιση των πρώτων οργανωμένων μορφών παραγωγής (Βιομηχανική Επανάσταση), η ύπαρξη ενός ατόμου από το οποίο ξεκινούσαν και κατέληγαν όλες οι εξουσίες είναι χαρακτηριστικό φαινόμενο. Αυτό ήταν φυσικό διότι δεν υπήρχε ακόμη η δυνατότητα και η εξειδίκευση (ίσως και η γνώση) εκ μέρους των εργαζομένων της όλης δομής της παραγωγικής διαδικασίας. Χαρακτηριστικό επίσης ήταν και ο αυταρχισμός εκ μέρους των εργοδοτών απέναντι στους υφισταμένους τους. Σήμερα ο τρόπος αυτός διοίκησης είναι ξεπερασμένος, όμως δεν έχει εκλείψει εντελώς σε πολύ μικρές επιχειρήσεις κάποιων υποανάπτυκτων και αναπτυσσόμενων χωρών όπου δεν υπάρχει κάποιο είδος ελέγχου των επιχειρήσεων.

Υ **Διοίκηση με Διοικητικό Συμβούλιο.** Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) ως διοικητική μορφή αναπτύχθηκε από τη στιγμή που εμφανίστηκε η Α.Ε. Είναι μια ομάδα στελεχών η οποία εκλέγεται από τη ΓΣ και η αρμοδιότητά της είναι να διοικεί στο μεσοδιάστημα μεταξύ των δύο ΓΣ. Εκλέγει Πρόεδρο ΓΣ, ο οποίος έχει αυξημένες αρμοδιότητες.

Υ **Διοίκηση με Χρησιμοποίηση Top Manager.** Με τη συγχώνευση των επιχειρήσεων, δημιουργήθηκαν γιγαντιαίες επιχειρήσεις, την διοίκηση των οποίων αναγκαστικά λόγω της πολυπλοκότητάς τους ανέλαβαν επαγγελματίες Top Managers. Είναι εξειδικευμένα στελέχη, καταξιωμένα στο χώρο τους και καλούνται από τη Διοίκηση μιας επιχείρησης έναντι υψηλής αμοιβής να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για ένα χρονικό διάστημα ή για μεγάλα διαστήματα.

Υ **Διοίκηση με Επαγγελματικά Στελέχη Υποβοηθούμενα από Επιτελικά και Συλλογικά Όργανα.** Πολλές φορές δίπλα στα διοικητικά στελέχη υπάρχουν διάφορες επιτροπές ή συμβουλευτικά όργανα που παρέχουν εξειδικευμένες εργασίες. Αυτά μπορεί να είναι οι ειδικοί οικονομικοί και νομικοί σύμβουλοι, οι διάφορες επιτροπές (εκπροσώπων εργαζομένων κ.λπ.).

Ψ **Συμμετογή των Εργαζομένων στη Διοίκηση.** Τα τελευταία χρόνια, με την αύξηση της επιρροής των εργασιακών ενώσεων (συνδικάτων), δημιουργήθηκαν επιτροπές εργαζομένων, μέλη των οποίων συμμετέχουν στα Διοικητικά Συμβούλια και έχουν λόγο στη λήψη των αποφάσεων για εργασιακά θέματα. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται πλέον συνεργάτες, οι οποίοι έχουν κοινούς στόχους με την επιχείρηση. Μιλάμε λοιπόν για μία μορφή συνδιοίκησης⁴.

(εδώ το θέμα)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* είναι μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και τη χρησιμοποίηση ανθρωπίνων πηγών με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα των υλικών μέσων και των υπηρεσιών του οργανισμού, να βελτιώσει τις διαδικασίες μέσα στον οργανισμό και παράλληλα να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών. Η ποιότητα συνθέτει τις θεμελιώδεις αρχές του management, τις προσπάθειες βελτίωσης καθώς και τα τεχνικά όργανα που έχουν ως στόχο την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Οι "γκουρού" της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ο W. Edward Deming, ο Joseph Juran, ο Philip Crosby, και ο Genichi Taguchi. Όπως είναι ευνόητο, οι μεγαλύτεροι εκπρόσωποι του είδους, είναι οι ίδιοι που συνέβαλαν στην ανάπτυξη και εξέλιξη του Ιαπωνικού Management προωθώντας έτσι τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας στο δυτικό πρότυπο των επιχειρήσεων.

2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για την ποιότητα. Το British Standard Institution ορίζει την ποιότητα ως "Το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στην δυνατότητά της να ικανοποιήσει ορισμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες." Ωστόσο, οι εν λόγω ανάγκες χρήζουν να οριστούν με μεγάλη ακρίβεια από την κάθε επιχείρηση, ανάγκες που εξαρτώνται άμεσα από τους στόχους που θέτει. Ο Garvin συμπεραίνει ότι: "Ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες, και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις." Συνεπώς, οποιοδήποτε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσον εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της.

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός αναφέρει: "Η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες." Συνεπώς, η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας.

Η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από μία απλή προσέγγιση ελέγχου, με άμεση αναφορά στο προϊόν και στις υπηρεσίες, σε μία έννοια πολύ ευρύτερη που ξεκινά από την ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών, για να καταλήξει στην αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων καλύπτοντας όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μία νέα φιλοσοφία management που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία.

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η επένδυση στην ποιότητα αποτελεί την πιο αποδοτική επένδυση μίας επιχείρησης, με θεαματικά αποτελέσματα στα πεδία της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας⁵.

2.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

"Έξ όνουχος τον λέοντα." Όπως λέει και η αρχαία παροιμία, "Το λιοντάρι το καταλαβαίνεις και από το νυχάκι του" (και αντίστροφα: και το νυχάκι του λιονταριού φαίνεται ότι ανήκει σε λιοντάρι και όχι σε κάποιο "υποδεέστερο ζώο"). Ένα καλό τελικό προϊόν είναι αποτέλεσμα της εύρυθμης λειτουργίας όλων των ενδιάμεσων συστημάτων που ενεργοποιούνται στην παραγωγή. Αν όλες οι επιμέρους και ενδιάμεσες διαδικασίες και όλα όσα χρησιμοποιούνται στην παραγωγή δεν είναι ό,τι καλύτερο υπάρχει, αργά η γρήγορα οι ελλείψεις θα φανούν: στη σύλληψη, στον σχεδιασμό, στην παραγωγή, στο κόστος και στην ποιότητα.

Αυτή είναι και η βασική ιδέα του "Total Quality". Δηλαδή όχι μόνο να παράγονται καλής ποιότητας τελικά προϊόντα, αλλά και όλη η διαδικασία της παραγωγής να βασίζεται σε εξαιρετικές λειτουργίες. Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) είναι εξ ολοκλήρου προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Σύμφωνα με τον Oakland (1989), η Δ.Ο.Π. ορίζεται ως "ένας τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο". Η Δ.Ο.Π. δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσίας.

Η Ολική Ποιότητα δεν περιλαμβάνει μόνο τα αποτελέσματα, αλλά συγχρόνως περιλαμβάνει και την ποιότητα των ατόμων καθώς επίσης και την ποιότητα των διαδικασιών. Ολική σημαίνει ότι όλα τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό συμμετέχουν στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών⁵.

2.2.1. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Τρεις είναι οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

1. Εστίαση στις Ανάγκες του Πελάτη.

Μία επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην περίπτωση που εκπληρώνει ή και υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Για να έχει όμως η επιχείρηση αυτό το πλεονέκτημα, είναι αναγκαίο να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, τί περιμένουν από αυτή και πόσο καλά εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.

Στην επιχείρηση διακρίνουμε δύο ειδών πελάτες. Τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες αγοράζουν το προϊόν και πρέπει αυτό να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Οι εσωτερικοί πελάτες, που είναι υπάλληλοι μέσα στον οργανισμό, πρέπει και αυτοί να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία που κάνουν. Αν οι εσωτερικοί πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι από την επιχείρηση, τότε η κατάσταση αυτή θα επηρεάσει και τους εξωτερικούς πελάτες. Η σχέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση είναι σχέση προμηθευτή - πελάτη. Στη διαδικασία παραγωγής για παράδειγμα, κάθε εργάτης είναι ο πελάτης του προηγούμενου, ο οποίος είναι ο προμηθευτής του. Το αποτέλεσμα που παράγει ένας υπάλληλος το δίνει στον επόμενο κ.ο.κ. Αυτή η σχέση βεβαίως είναι αμφίδρομη⁵.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι το να κερδίσει έναν καινούριο πελάτη κοστίζει πολύ περισσότερο από το να διατηρήσει έναν υπάρχοντα (πέντε φορές περισσότερο σύμφωνα με μία μελέτη του United States Office of Consumer Affairs / Technical Assistance Research Project, στην οποία αναφέρεται ένα άρθρο στο περιοδικό Fortune – 11 Δεκεμβρίου 1995). Βέβαια, δεν είναι εύκολο για μία επιχείρηση να μετρήσει επιστημονικά πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες από τα προϊόντα και την ποιότητα εξυπηρέτησης. Όμως, **α)** εάν οι πελάτες δείχνουν αφοσίωση και δεν αλλάζουν προμηθευτή, **β)** αν κάνουν περισσότερες δουλειές με την επιχείρηση, αντί λιγότερες, και **γ)** αν δεν σαγηνεύονται εύκολα από ειδικές προσφορές που κάνουν οι ανταγωνιστές της και για τις οποίες ενημερώνονται σχετικά εύκολα, τότε θα μπορούσε να συμπεράνει κανείς ότι μάλλον θα πρέπει να είναι ικανοποιημένοι.

2. Συνεχής Βελτίωση Διαδικασιών.

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πιστεύουμε ότι ποτέ δεν φθάνουμε στο τέλειο και γι' αυτό πρέπει συνεχώς να προσπαθούμε το καλύτερο. Οι προσδοκίες των πελατών συνεχώς αλλάζουν και επομένως η επιχείρηση πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται. Το αποτέλεσμα που προκύπτει από κάθε διαδικασία μεταβάλλεται, γι' αυτό και η προσπάθεια της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να εστιαστεί στη μείωση των μεταβολών των αποτελεσμάτων που προέρχονται από τις διαδικασίες. Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι η βελτίωση ποιότητας επιτυγχάνεται καλύτερα με την πρόληψη λαθών, παρά με την επίβλεψη και τη διόρθωση.

Ο πλέον συνήθης τρόπος συνεχούς βελτίωσης είναι ο κύκλος του Deming με τις τέσσερις (4) φάσεις: **Προγραμματίζω (Plan)**, **Εκτελώ (Do)**, **Ελέγχω (Check)** και **Ενεργώ (Act)**. Ονομάζεται και κύκλος PDCA.

Αναλυτικότερα:

- ? Προγραμματίζω μία αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας.
- ? Εκτελώ τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή.
- ? Ελέγχω ή μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής.
- ? Παίρνω την ανατροφοδότηση και ενεργώ ανάλογα με τα αποτελέσματά της είτε υιοθετώντας την αλλαγή, είτε απορρίπτοντας και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη.

Αυτή η διαδικασία του κύκλου συνεχίζεται χωρίς να έχει τέλος. Βελτιώνοντας την ποιότητα των διαδικασιών, αυξάνεται η παραγωγικότητα και μειώνεται το κόστος παραγωγής.

3. Πλήρης συμμετογή.

Όλα τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση, πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία της ποιότητας και όλοι πρέπει να εκπληρώνουν τους στόχους τους, για να υλοποιηθεί στη συνέχεια και ο τελικός σκοπός του οργανισμού. Η ποιότητα των προϊόντων είναι υπόθεση όλων των ατόμων της επιχείρησης. Όλοι πρέπει να δεσμευθούν για την ποιότητα.

Η επιτυχία της συμμετοχής, προϋποθέτει ότι:

α) Όλοι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τις αξίες, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού.

β) Κάθε υπάλληλος πρέπει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες για να εκτελέσει το έργο του.

γ) Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων⁵.

2.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το Σχήμα 2, ακολούθως, παρουσιάζει ορισμένα από τα πολλά ζητήματα που θεωρούνται ότι εμπλέκονται στην υλοποίηση του *Management Ολικής Ποιότητας*. Αυτά περιλαμβάνουν:

Δέσμευση. Τα ζητήματα αυτά συνδέονται άμεσα με τις αποδεκτές φιλοσοφίες του *Management Ολικής Ποιότητας*. Εμπίπτουν στην καθιερωμένη διευθυντική λειτουργία του προγραμματισμού, δεδομένου ότι θεωρούνται ως η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η όλη φιλοσοφία του *Management Ολικής Ποιότητας*.

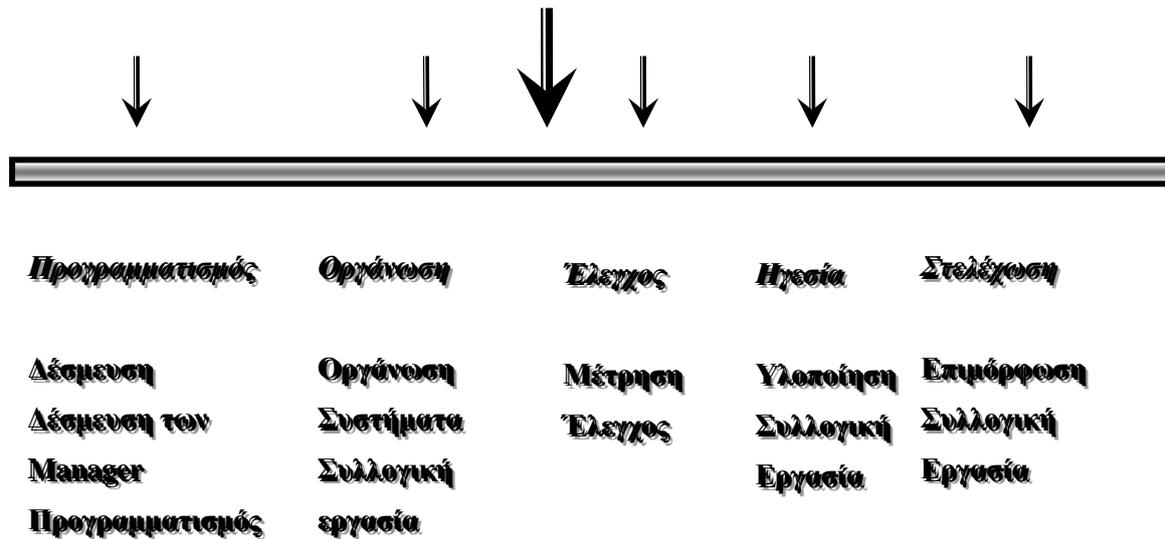
Οργάνωση. Η πλευρά αυτή επιβάλλει τη δέσμευση στο *Management Ολικής Ποιότητας* σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού. Αυτό δικαιολογεί ίσως την καθιέρωση μιας ανεξάρτητης λειτουργίας ποιότητας, με το κύρος και την απαιτούμενη εξουσία ώστε να επηρεάζει αποτελεσματικά τη διενέργεια των σχετικών με την ποιότητα δραστηριοτήτων.

Μέτρηση. Θεωρείται τμήμα της ελεγκτικής λειτουργίας του management. Μέσα στο γενικό πλαίσιο του *Management Ολικής Ποιότητας*, η έμφαση μπορεί να δοθεί στον προγραμματισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε το κόστος να διοχετεύεται στην εκπαίδευση, την

επιμόρφωση και την πρόληψη των σφαλμάτων (κόστος της ποιότητας) και όχι στα σφάλματα που διαπράττονται (κόστος της μη ποιότητας).

Προγραμματισμός. Στη βιομηχανία, αυτό νοείται ως προγραμματισμός για την επίτευξη management, αγορών και συντήρησης "τη στιγμή που χρειάζονται" (Just In Time ή JIT), συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας. Στον τομέα των υπηρεσιών, οι σημαντικότερες πλευρές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα διαγράμματα ροής της παροχής των υπηρεσιών και ιδιαίτερα τις διαδικασίες χειρισμού των παραπόνων.

Σχεδιασμός και Συστήματα. Μπορούν να θεωρηθούν ως τμήμα του σταδίου του προγραμματισμού της συμβατικής θεωρίας του management. Περιλαμβάνουν την κατάρτιση των προτύπων και προδιαγραφών και τον τρόπο σύνταξής τους, σε συνδυασμό με τα εργαλεία και τις μεθόδους για τον έλεγχο των διαδικασιών. Επιβάλλεται το όποιο σύστημα management μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά. Εάν το ίδιο το σύστημα γίνει υπερβολικά δυσκίνητο και γραφειοκρατικό, ο σκοπός του Management Ολικής Ποιότητας ακυρώνεται. Έτσι, η δημιουργία ενός γραφειοκρατικού συστήματος management ποιότητας ακυρώνει στην πράξη τον λόγο ύπαρξης του Management Ολικής Ποιότητας⁶.



Σχήμα 2. Ζητήματα του Management Ολικής Ποιότητας.

Έλεγχος. Καλύπτει την επιθεώρηση, αξιολόγηση και διόρθωση συστημάτων. Ανήκει εξίσου στην συμβατική λειτουργία του ελέγχου όσο και στο Management Ολικής Ποιότητας.

Συλλογική Εργασία. Πρόκειται για χαρακτηριστικό γνώρισμα του Management Ολικής Ποιότητας. Τα πιο συμβατικά συστήματα management την αναγνωρίζουν ως ένα απλό από τα πολλά εργασιακά περιβάλλοντα, ενώ το Management Ολικής Ποιότητας τη βλέπει να αγκαλιάζει ολόκληρο τον οργανισμό. Χωρίς τη συλλογική εργασία και την ανάπτυξη ευέλικτου και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού, το Management Ολικής Ποιότητας δεν θα λειτουργήσει.

Εκπαίδευση και Επιμόρφωση. Πρόκειται για ένα μείζον θέμα σε σχέση με το προσωπικό. Η συστηματική προσέγγιση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση θεωρείται εξαιρετικά σημαντική για το Management Ολικής Ποιότητας, όχι μόνο ως επιμόρφωση

στις γνώσεις για την εκτέλεση της εργασίας, σε δραστηριότητες σχετικές με την ποιότητα, στην αποτελεσματική χρήση των εργαλείων ποιότητας και των ανθρώπινων δεξιοτήτων, αλλά και προκειμένου να διευρυνθούν οι ικανότητες του εργαζομένου ώστε να εκτελεί πιο ποικίλα καθήκοντα και να εργαστεί για τη δική του προσωπική ανάπτυξη – μια περίπτωση εμπλουτισμού της εργασίας. Η εκπαίδευση όχι μόνο παράγει ικανότερο προσωπικό που είναι σε θέση να κάνει αποτελεσματικότερα τη δουλειά του, αλλά και παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό, κάτι που τους βοηθά στη σταδιοδρομία τους.

Υλοποίηση. Η ίδια η υλοποίηση του Management Ολικής Ποιότητας πρέπει να θεωρηθεί ότι είναι θέμα ηγεσίας, όπως φυσικά και οι περισσότερες άλλες λειτουργίες του management ποιότητας⁶.



(εδώ το θέμα)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

3.1. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ W. EDWARD DEMING

Ο *W. Edward Deming* είναι ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γεννήθηκε το 1900 στις Η.Π.Α. και πέθανε το 1993 έχοντας κλεισμένα τα δύο επόμενα χρόνια με συνεντεύξεις, σεμινάρια, διαλέξεις κ.λπ. Απέκτησε το διδακτορικό του στη φυσική και εκπαιδεύτηκε στην στατιστική, κατά συνέπεια πολλές από τις απόψεις του έχουν τις ρίζες τους σε αυτές τις επιστήμες. Ο Deming αναγνώρισε τη σημασία της στατιστικής αντιμετώπισης των διαδικασιών



Dr. W. Edward Deming

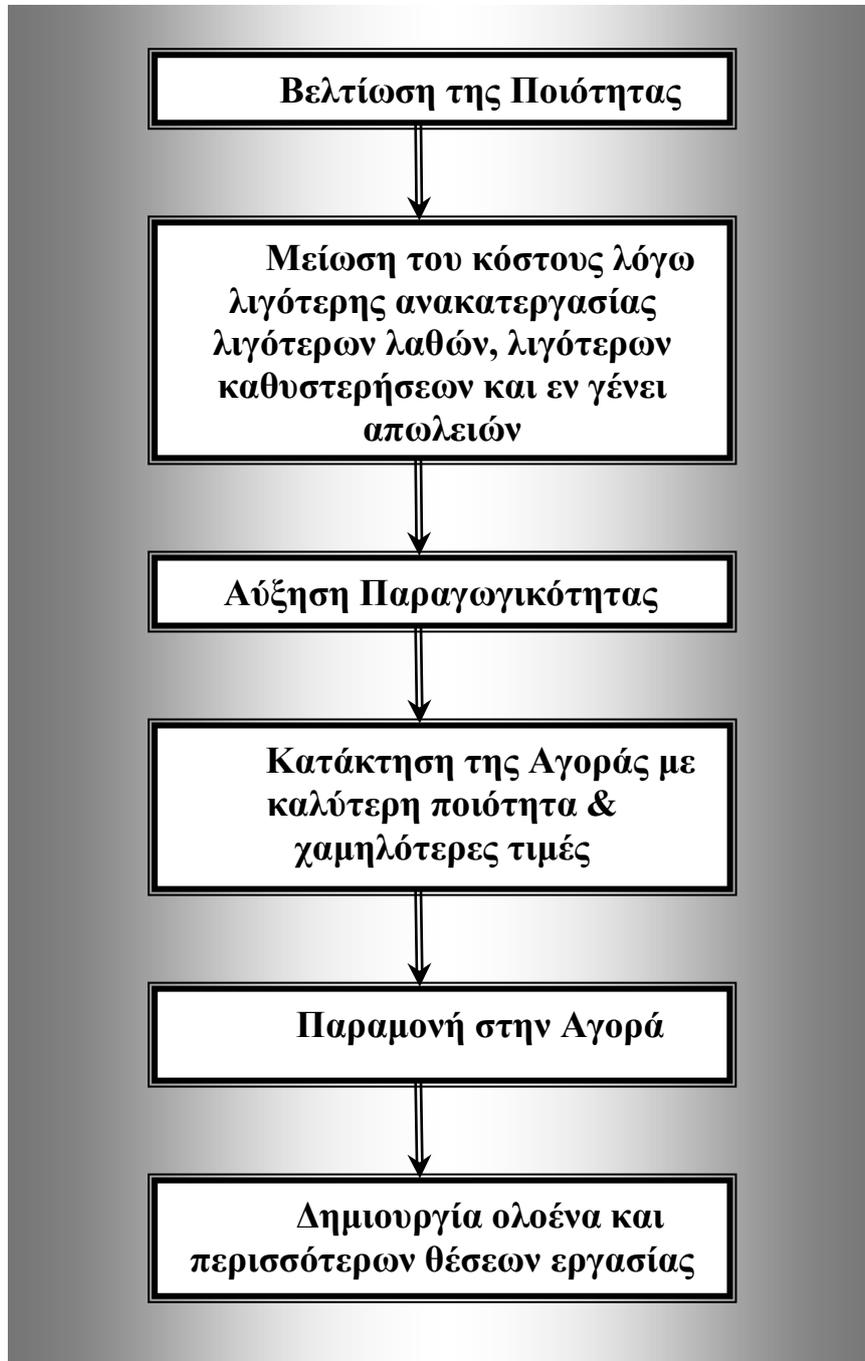
μιας επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου έδωσε σεμινάρια για τον έλεγχο της ποιότητας στην προσπάθεια βελτίωσης της Αμερικάνικης εθνικής άμυνας, αλλά συνειδητοποίησε ότι η γνώση της στατιστικής μόνο από τους μηχανικούς και τους εργάτες δεν θα έλυne τα μεγάλα προβλήματα που αντιμετώπιζε η βιομηχανία. Παρά τις μεγάλες του προσπάθειες, δεν κατάφερε να μεταδώσει το μήνυμα της ποιότητας στα ανώτερα στελέχη των Η.Π.Α.

Σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, κλήθηκε στην Ιαπωνία μετά από πρόσκληση της ιαπωνικής κυβέρνησης για να βοηθήσει την ανασυγκρότηση της παραπαίουσας ιαπωνικής βιομηχανίας. Οι Ιάπωνες είχαν ακούσει για τις θεωρίες του και τη χρησιμότητά τους στις αμερικάνικες επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του πολέμου. Κατά συνέπεια, σύντομα άρχισε να τους διδάσκει στατιστικό ποιοτικό έλεγχο, ενώ προχώρησε και πέρα από τη στατιστική. Ο Deming δίδαξε τη σημασία της διοίκησης από τα ανώτερα στελέχη, τη συνεργασία πελατών / προμηθευτών και τη συνεχή βελτίωση στην ανάπτυξη των προϊόντων και τις διαδικασίες παραγωγής. Από τότε μέχρι και σήμερα, η φιλοσοφία του επέδρασε καταλυτικά στον τρόπο λειτουργίας της βιομηχανίας με αποτέλεσμα να κατακλυστεί η υφήλιος από ποιοτικά και αξιόπιστα ιαπωνικά προϊόντα. Οι Ιάπωνες εκτίμησαν την προσφορά του, θεσπίζοντας το 1951 ετήσιο βραβείο με το όνομά του, το οποίο και απονέμεται σε άτομα ή επιχειρήσεις που έκαναν τις αποτελεσματικότερες προσπάθειες για την βελτίωση της ποιότητας⁷.

Παρόλο που ο Deming ζούσε στην Ουάσιγκτον, παρέμενε σχεδόν άγνωστος στις Η.Π.Α. μέχρι το 1980, όταν το NBC μετάδωσε μια τηλεοπτική εκπομπή με τίτλο "Αφού η Ιαπωνία μπορεί, εμείς γιατί δεν μπορούμε;" Από την ημέρα εκείνη το όνομά του αναφερόταν συχνά από τα αμερικανικά διοικητικά στελέχη. Εταιρείες όπως η Ford, η GM, η Procter & Gamble, τον προσκάλεσαν να εργαστεί μαζί τους για τη βελτίωση της ποιότητάς τους. Παρά την αρχική τους έκπληξη, ο Deming δεν δημιούργησε για αυτές ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας. Ο στόχος του ήταν να αλλάξει εντελώς τις απόψεις περί διοίκησης. Ο Deming στο βιβλίο του "Out of Crisis" (1986) τονίζει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο, ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού.

Αντίθετα με άλλους "γκουρού" και συμβούλους της διοίκησης, ο Deming ποτέ δεν όρισε ή περιέγραψε επακριβώς την ποιότητα. Θεωρούσε ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι ποιοτικά εάν βοηθάνε κάποιον να χρησιμοποιούνται σε μια υγιή και σταθερή αγορά (Deming, 1993). Η φιλοσοφία του Deming εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών, μειώνοντας την αβεβαιότητα και τη διακύμανση της διαδικασίας σχεδιασμού και παραγωγής. Σύμφωνα με την άποψη του Deming, η διακύμανση είναι ο

κύριος λόγος της κακής ποιότητας. Στη μηχανολογική συναρμολόγηση για παράδειγμα, οι διακυμάνσεις στις διαστάσεις των επιμέρους εξαρτημάτων από τις προδιαγραφές έχει σαν αποτέλεσμα τη μη ικανοποιητική απόδοση και τη γρήγορη φθορά. Παρόμοια, τυχόν ασυνέπειες στις προσφερόμενες υπηρεσίες, έχουν σαν αποτέλεσμα τον εκνευρισμό των πελατών και τη μείωση της φήμης της επιχείρησης. Για την επίτευξη της μείωσης της διακύμανσης, ο Deming υιοθέτησε ένα συνεχή κύκλο σχεδιασμού, παραγωγής, δοκιμαστικής χρησιμοποίησης και πωλήσεων του προϊόντος, ακολουθούμενων από έρευνες αγοράς και επανασχεδιασμού του. Ισχυρίστηκε ότι η υψηλότερη ποιότητα οδηγεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η θεωρία του Deming για την "Αλυσιδωτή Αντίδραση" (Σχήμα 3) περιγράφει την άποψη αυτή⁸.



Σχήμα 3. Η "Αλυσιδωτή Αντίδραση" του Deming.

3.1.1. Τα 14 Σημεία του W. Edward Deming για το Management

Ο Deming υποστήριξε ότι το 85% όλων των προβλημάτων ποιότητας έχουν να κάνουν με τη διοίκηση, ενώ μόλις το 15% των προβλημάτων αφορούν τους εργαζόμενους και δεν μπορούν να προβλεφθούν. Πίστευε ότι βάση για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί η υιοθέτηση τόσο από τη διοίκηση όσο και από το προσωπικό των παρακάτω (δεκατεσσάρων) *14 αρχών*:

- 1.** Δημιουργία και μετάδοση σε όλους τους εργαζομένους των στόχων και σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η διοίκηση θα πρέπει να επιδεικνύει σταθερά τη δέσμευσή της για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- 2.** Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση αλλά και όλους τους εργαζόμενους στον οργανισμό, η οποία θα βασίζεται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών.
- 3.** Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
- 4.** Κατάργηση της λήψης αποφάσεων βάσει μόνο του κόστους. Οι αποφάσεις θα πρέπει να βασίζονται στην ποιότητα. Μείωση του αριθμού των προμηθευτών και δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών ώστε η ποιότητα να εξασφαλίζεται και για τα προμηθευόμενα προϊόντα.
- 5.** Συνεχής και δια παντός βελτίωση του συστήματος παραγωγής με την ελάττωση της διακύμανσης και τη μελέτη και εξάλειψη των συνηθισμένων προβλημάτων που δημιουργούν τη διακύμανση αυτή.
- 6.** Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης με βάση τις αρχές της στατιστικής.
- 7.** Εφαρμογή αποτελεσματικού τρόπου ηγεσίας και όχι αυστηρής επίβλεψης. Παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.

8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας. Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και ανάπτυξης καινοτομιών.
9. Ενθάρρυνση και βελτιστοποίηση των στόχων του οργανισμού μέσω της ομαδικής εργασίας. Κατανόηση της σχέσης πελάτη / προμηθευτή που υπάρχει εσωτερικά στον οργανισμό.
10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης τυποποιημένων συνθημάτων, αφισών και παραινήσεων για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων για την παραγωγή. Αντίθετα, υιοθέτηση και εφαρμογή μεθόδων για βελτίωση. Ελαχιστοποίηση της διοίκησης βάση αριθμητικών στόχων. Αντίθετα, εντοπισμός των δυνατοτήτων των διαδικασιών και τρόπος βελτίωσής τους.
12. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και τη μετατρέπουν σε υποχρέωση.
13. Ενθάρρυνση για τη συνεχή εκπαίδευση και ατομική βελτίωση ολόκληρου του προσωπικού.
14. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια υιοθέτησης της καινούριας φιλοσοφίας⁹.

Οι 14 αυτές αρχές προκάλεσαν κάποια σύγχυση και κάποια διχογνωμία μεταξύ των διαφόρων στελεχών, διότι ο Deming δεν παρείχε μια ξεκάθαρη βάση για τον τρόπο εφαρμογής τους. Αντίθετα, ήθελε την πλήρη μελέτη και κατανόηση των 14 αρχών και την υιοθέτηση ξεχωριστών τρόπων εφαρμογής τους σε κάθε οργανισμό.

Επιπλέον των 14 αρχών, ο Deming πρότεινε και (επτά) **7 σημεία**, τα οποία εμποδίζουν την αναζήτηση για ποιότητα και θα πρέπει οι επιχειρήσεις να αποφεύγουν:

1. **Έλλειψη σταθερότητας στην επίτευξη του στόχου:** Το σημείο αυτό είναι το αντίθετο της πρώτης από τις 14 αρχές του Deming. Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν μόνο βραχυπρόθεσμα προγράμματα ποιότητας. Δεν κοιτάζουν μακροπρόθεσμα, ούτε ενσωματώνουν τη φιλοσοφία ποιότητας στην κουλτούρα

του οργανισμού. Μόλις ο υπεύθυνος για την μετάδοση της ποιότητας φύγει ή αποσυρθεί, η προσοχή στην ποιότητα αρχίζει να ατονεί.

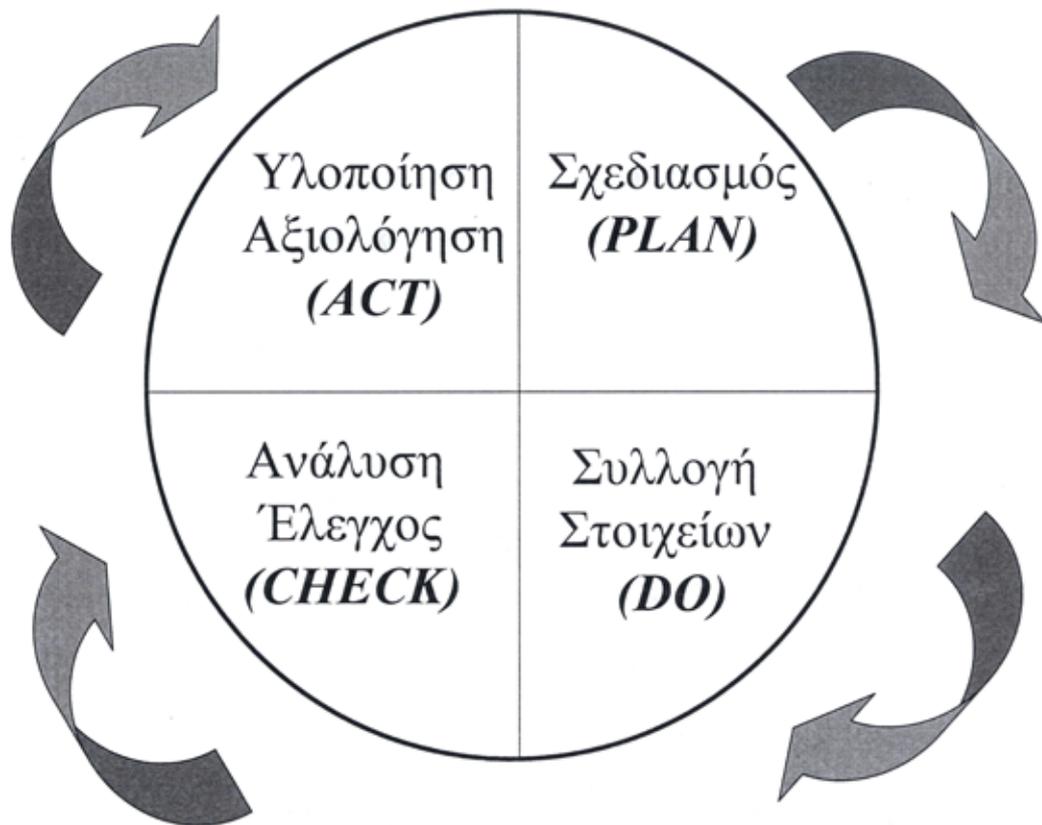
2. **Έμφαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη:** Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν μόνο στην αύξηση των κερδών του τριμήνου υποβιβάζουν την ποιότητα. Οι ιαπωνικές εταιρείες επενδύουν μεγάλα ποσά στην έρευνα και την ανάπτυξη, δίνοντας μικρή σημασία στα βραχυπρόθεσμα κέρδη, με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς τα επόμενα πέντε με δέκα χρόνια.
3. **Αξιολόγηση της απόδοσης ή ετήσια ανασκόπηση της απόδοσης:** Η χρήση τεχνικών διοίκησης, όπως η διοίκηση βάσει στόχων οδηγεί σε μονομερώς βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και σε κλίμα φόβου κατά τη διαπραγμάτευση των απαιτήσεων εργασιακής απόδοσης. Έτσι, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και επιδιώκεται η επίτευξη των ατομικών στόχων και όχι των στόχων που είναι προς όφελος του οργανισμού. Η αρνητική επίπτωση της συγκεκριμένης πρακτικής είναι ξεκάθαρη στις 14 αρχές του Deming. Τέτοιες πρακτικές καταστρέφουν την ομαδική εργασία, δημιουργούν φόβο και μειώνουν τη δέσμευση της διοίκησης. Ο Deming το ονόμασε αυτό "Διοίκηση από Φόβο".
4. **Χρησιμοποίηση μη μόνιμου διοικητικού προσωπικού:** Τα διοικητικά στελέχη τα οποία συνεχώς αλλάζουν εργασία αποτυγχάνουν να κατανοήσουν πλήρως τις επιχειρήσεις για τις οποίες εργάζονται, εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμους στόχους και δεν έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις απαραίτητες μακροπρόθεσμες αλλαγές για τη διατήρηση της βελτίωσης της ποιότητας.
5. **Λειτουργία μιας επιχείρησης βάσει μόνο ορατών ποσοτικών στοιχείων:** Τα πιο βασικά στοιχεία είναι συνήθως άγνωστα ή δύσκολο να εκτιμηθούν, όπως είναι η επίδραση στον οργανισμό ενός ικανοποιημένου πελάτη.
6. **Υπερβολικά ιατρικά έξοδα για την ιατρική περίθαλψη των υπαλλήλων,** τα οποία αυξάνουν το τελικό κόστος των προϊόντων και υπηρεσιών. Τα έξοδα περίθαλψης και το ποσοστό αποχής από την εργασία λόγω ασθένειας έχουν

αυξηθεί σε μεγάλο ποσοστό τα τελευταία χρόνια. Η μακροχρόνια επίδραση αυτού του φαινομένου έχει αρνητικό αποτέλεσμα στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

7. **Υπερβολικά κόστη από την πληρωμή εγγυήσεων:** Τα έξοδα από την πληρωμή εγγυήσεων για την κακή λειτουργία προϊόντων μπορεί, αναλόγως και των επιπτώσεων που έχουν στους καταναλωτές, να είναι υπέρογκα¹⁰.

Για να γίνει δυνατή η εισαγωγή των ποιοτικών βελτιώσεων στην επιχείρηση, ο Deming πρότεινε το παρακάτω σχέδιο επτά (7) σημείων:

- ∅ Αυστηρή εφαρμογή των 14 αρχών του Deming.
- ∅ Θετική αλλαγή της ψυχολογίας της ανώτατης διοίκησης και προσπάθειας μετάδοσης της αισιοδοξίας και της αυτοπεποίθησης σε όλο το προσωπικό του οργανισμού.
- ∅ Αποσαφήνιση και πλήρης παρουσίαση από τη διοίκηση στους εργαζομένους των λόγων για τους οποίους η αλλαγή στη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας είναι απαραίτητη.
- ∅ Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών. Ορθολογική οργάνωση και λειτουργική σύνδεση των επιμέρους φάσεων για τη διασφάλιση της επίτευξης του κοινού επιδιωκόμενου σκοπού.
- ∅ Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα.
- ∅ Πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα οργανωτική δομή.
- ∅ Εφαρμογή του *κύκλου του Deming* (Σχήμα 4)³.



Σχήμα 4. Ο κύκλος του Deming.

Ο κύκλος του Deming αποτελεί μία μεθοδολογία που στοχεύει στην βελτίωση του τρόπου διοίκησης. Αποτελείται από τέσσερα στάδια: **Σχεδιασμός (Plan)**, **Πιλοτική Εφαρμογή (Do)**, **Μελέτη - Ανάλυση (Study)** και **Υλοποίηση - Αξιολόγηση (Act)**. Το τρίτο στάδιο της Μελέτης - Ανάλυσης, αρχικά ονομαζόταν Έλεγχος (Check) και ο κύκλος του Deming ήταν γνωστός σαν ο κύκλος PDCA. Ο Deming έκανε την αλλαγή το 1990. Ο όρος Μελέτη - Ανάλυση είναι πιο δόκιμος, καθώς ο όρος Έλεγχος μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα για το στάδιο αυτό παραλείποντας σημαντικές διαδικασίες. Ωστόσο, πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν ακόμα τον όρο Έλεγχος. Μεγάλη σημασία στον κύκλο του Deming δίνεται στην Εφαρμογή. Το στάδιο του Σχεδιασμού αναφέρεται στην αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης, τη συλλογή στοιχείων και το σχεδιασμό του

τρόπου βελτίωσης. Στις ενέργειες του σταδίου αυτού περιλαμβάνονται ο καθορισμός της διαδικασίας, των εισερχομένων / εξερχομένων της, των πελατών / προμηθευτών της, η κατανόηση των προσδοκιών των πελατών, η αναγνώριση των προβλημάτων, ο έλεγχος των αιτιών δημιουργίας των προβλημάτων και η ανάπτυξη λύσεων. Στο στάδιο της Πιλοτικής Εφαρμογής, εφαρμόζεται το σχέδιο σε δοκιμαστική βάση, για παράδειγμα σε ένα εργαστήριο ή σε ένα μικρό αριθμό πελατών. Η περιορισμένη εφαρμογή αποτελεί έναν πειραματισμό για την αξιολόγηση της προτεινόμενης λύσης και τη δημιουργία αντικειμενικών δεδομένων. Στο στάδιο της Μελέτης - Ανάλυσης, αποφασίζεται εάν το δοκιμαστικό σχέδιο λειτουργεί αποτελεσματικά και εάν υπάρχουν περαιτέρω προβλήματα ή ευκαιρίες. Συχνά, μια προτεινόμενη λύση χρειάζεται τροποποίηση ή πλήρη απόρριψη. Επιστρέφοντας στο στάδιο της Πιλοτικής Εφαρμογής μπορούν να προταθούν νέες λύσεις. Στο τελευταίο στάδιο της Υλοποίησης - Αξιολόγησης, εφαρμόζεται το τελικό σχέδιο και υλοποιούνται σε σταθερή και συνεχόμενη βάση οι βελτιώσεις. Η διαδικασία στη συνέχεια οδηγείται στο αρχικό στάδιο για περαιτέρω βελτιώσεις. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4, ο κύκλος δεν κλείνει ποτέ, γεγονός που σημαίνει ότι δίνεται σημασία στη συνεχή βελτίωση².

3.2. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ JOSEPH JURAN

Ο *Joseph Juran* εργάστηκε στη Western Electric τη δεκαετία του 1920, καθώς η τελευταία ήταν πρωτοπόρος στην ανάπτυξη στατιστικών μεθόδων για την ποιότητα. Ασχολήθηκε σε μεγάλο βαθμό με τη συγγραφή βιβλίων και έκδωσε ένα από τα πιο αναλυτικά εγχειρίδια για την ποιότητα, το *Quality Control Handbook* (1988), το οποίο έχει επανεκδοθεί πολλές φορές μέχρι σήμερα.



Dr. J. M. Juran

Ο Juran, όπως και ο Deming, δίδαξε στους Ιάπωνες τις αρχές της ποιότητας τη δεκαετία του 1950 και βοήθησε σημαντικά στον επαναπροσδιορισμό της ποιότητας για τις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Ο Juran συμφώνησε με το συμπέρασμα του Deming ότι η αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν σημαντικό πρόβλημα στην ποιότητα των προϊόντων τους, λόγω αυξημένου κόστους από την κακή ποιότητα και την αύξηση του μεριδίου αγοράς των ανταγωνιστικών χωρών, εις βάρος των εγχώριων πωλήσεων. Τόσο ο Deming όσο και ο Juran πίστευαν ότι η λύση στο πρόβλημα βρίσκεται στη διαμόρφωση μιας καινούριας αντίληψης για την ποιότητα, η οποία να περιλαμβάνει όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας. Ιδιαίτερα, η ανώτερη διοίκηση απαιτεί εκπαίδευση και εμπειρία για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας.

Σε αντίθεση με τον Deming, ο Juran δεν πρότεινε κάποια σημαντική αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού, αλλά αναζήτησε τη βελτίωση της ποιότητας δουλεύοντας μέσα στο σύστημα το οποίο εφαρμόζαν οι επιχειρήσεις. Με αυτό τον τρόπο, τα προγράμματά του ήταν σχεδιασμένα έτσι ώστε να ταιριάζουν με τον τρέχοντα στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο απόρριψης. Θεώρησε ότι οι υπάλληλοι σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού μιλάνε τη δική τους "γλώσσα", σε αντίθεση με τον Deming, ο οποίος πίστευε ότι η στατιστική θα πρέπει να αποτελεί την κοινή γλώσσα όλων των εργαζομένων. Ο Juran θεώρησε ότι η ανώτερη διοίκηση μιλάει με τη γλώσσα του χρήματος, οι εργαζόμενοι με χειροπιαστά πράγματα και τα μεσαία στελέχη θα πρέπει να μπορούν να μιλήσουν και τις δύο γλώσσες και να είναι αυτοί που θα μπορούν να μεταφράσουν τις απαιτήσεις κάθε διοικητικής βαθμίδας στη γλώσσα που κατανοούν. Για να εξασφαλισθεί λοιπόν η δέσμευση των ανώτερων στελεχών στην ποιότητα, θα πρέπει τα θέματα ποιότητας να μεταφραστούν στη γλώσσα που κατανοούν, τα χρήματα. Για το λόγο αυτό, ο Juran πρότεινε τη χρησιμοποίηση του κόστους ποιότητας ώστε να δοθεί η απαραίτητη προσοχή στα προβλήματα της ποιότητας. Στο λειτουργικό επίπεδο, ο Juran εστίασε την προσοχή του στην αύξηση της συνέπειας με τις προδιαγραφές του προϊόντος, ελαχιστοποιώντας τα σφάλματα με τη βοήθεια εξειδικευμένων στατιστικών εργαλείων¹¹.

Ο Juran όρισε την ποιότητα σαν:

- ✓ Τη δημιουργία προϊόντος, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη, και
- ✓ Την έλλειψη ελαττωματικών προϊόντων, με το οποίο αποφεύγεται η μη ικανοποίηση του πελάτη.

Η αναζήτηση για ποιότητα αναφέρεται σε δύο επίπεδα:

1. Η αποστολή της επιχείρησης είναι να παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας.
2. Η αποστολή κάθε τμήματος μιας επιχείρησης είναι η υψηλή ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας.

Όπως και ο Deming, έτσι και ο Juran πρότεινε μια συνεχόμενη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει έρευνα αγοράς, ανάπτυξη προϊόντος, σχεδιασμό, προγραμματισμό της παραγωγής, αγορά, έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, επιθεώρηση και πιλοτική εφαρμογή, πωλήσεις, χρησιμοποιώντας σαν σύστημα ανάδρασης δεδομένα από τους πελάτες. Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να παίξει έναν ενεργό ηγετικό ρόλο στη διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας².

Ο Juran είναι ο πρώτος που υιοθέτησε τον κανόνα των "σημαντικών λίγων και των ασήμαντων πολλών" σε μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, ένας σχετικά μικρός αριθμός πελατών (περίπου το 20%), μπορεί να αποφέρει τις περισσότερες πωλήσεις (περίπου το 80%). Βλέπει το σχεδιασμό της ποιότητας σαν μέρος τριών βασικών διαδικασιών, οι οποίες αποτελούν την *Τριλογία της Ποιότητας του Juran*:

1. **Σχεδιασμός της Ποιότητας** – η διαδικασία προετοιμασίας για την επίτευξη των ποιοτικών στόχων.
2. **Έλεγχος της Ποιότητας** – η διαδικασία επίτευξης των ποιοτικών στόχων κατά τη διάρκεια της λειτουργίας.
3. **Βελτίωση της Ποιότητας** – η διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης σε επίπεδα που δεν έχουν εμφανιστεί ξανά.

Ο σχεδιασμός της ποιότητας ξεκινάει με την αναγνώριση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών, καθώς και των αναγκών τους και την ανάπτυξη προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές. Η χρήση αυτού του ορισμού σημαίνει ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο Juran, όπως και ο Deming, ήθελε οι υπάλληλοι να γνωρίζουν ποιοι χρησιμοποιούν τα προϊόντα τους, είτε αυτοί βρίσκονται σε κάποιο άλλο τμήμα της επιχείρησης είτε σε κάποια άλλη επιχείρηση. Βάση των αναγκών των πελατών και των προμηθευτών ταυτοχρόνως και προσπαθώντας για την επίτευξη του μικρότερου κόστους, καθορίζονται οι ποιοτικοί στόχοι. Στη συνέχεια, σχεδιάζεται η διαδικασία παραγωγής του προϊόντος που να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών σύμφωνα με τους ποιοτικούς στόχους, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς λειτουργίας. Ο στρατηγικός προγραμματισμός για την ποιότητα καθορίζει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους καθώς και τις προτεραιότητες, συγκρίνει τα αποτελέσματα με προηγούμενα προγράμματα και συνδυάζει τα προγράμματα με άλλους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Σε παραλληλισμό με την έμφαση που έδινε ο Deming στην αναγνώριση και τη μείωση των παραγόντων που προκαλούν διακυμάνσεις, ο Juran θεωρούσε ότι ο έλεγχος της ποιότητας περιλαμβάνει τον καθορισμό του τι πρόκειται να ελεγχθεί, τη θέσπιση μονάδων μέτρησης για την αντικειμενική αξιολόγηση των δεδομένων, τον καθορισμό ορίων αποδοτικότητας, τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης, την αναγνώριση της διαφοράς μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης και τον καθορισμό των απαραίτητων ενεργειών για την άμβλυνση της διαφοράς αυτής.

Ωστόσο, ο Juran σε αντίθεση με τον Deming, καθόρισε ένα λεπτομερές πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας. Στο πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Γ **Καθορισμός της αναγκαιότητας για βελτίωση.** Τα στελέχη των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα τα υψηλόβαθμα στελέχη, θα πρέπει να πιστέψουν ότι οι βελτιώσεις της ποιότητας θα έχουν θετικό αντίκτυπο στα κέρδη. Μέσω της συλλογής δεδομένων, οι πληροφορίες για την κακή ποιότητα, τη μικρή παραγωγικότητα ή τη χαμηλή προσφορά υπηρεσιών, μπορούν να μεταφραστούν στην κοινή γλώσσα των ανώτερων στελεχών, τα χρήματα, ώστε να δικαιολογηθεί η απαίτηση για τη

χρησιμοποίηση πόρων για την εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας.

- Γ **Αναγνώριση συγκεκριμένων έργων για βελτίωση.** Όλες οι καινοτομίες επιτυγχάνονται με την ολοκλήρωση διαδοχικών έργων. Η συμμετοχή σε ένα έργο αυξάνει την πιθανότητα ότι οι συμμετέχοντες θα παίξουν ενεργό ρόλο στην επίτευξη των αποτελεσμάτων.
- Γ **Υποστήριξη των έργων.** Η σωστή οργάνωση των έργων βελτίωσης απαιτεί τον καθορισμό των υπευθύνων για την επίτευξη των έργων. Η ευθύνη για την επίτευξη των έργων μπορεί να μοιράζεται σε ένα ολόκληρο τμήμα της επιχείρησης ή μία μικρή ομάδα εργαζομένων μιας παραγωγικής διαδικασίας. Οι υπεύθυνοι των έργων καθορίζουν τους στόχους του έργου και τις στρατηγικές βελτίωσης. Για την επίλυση των προβλημάτων θα πρέπει να αναγνωριστεί το πρόβλημα και οι αιτίες του προβλήματος (διάγνωση των αιτιών) και να βρεθούν οι λύσεις που θα εξαλείψουν τις αιτίες εμφάνισής του (παροχή λύσεων). Η επίλυση των προβλημάτων θα πρέπει να πραγματοποιηθεί από τα άτομα με τις κατάλληλες ικανότητες.
- Γ **Διάγνωση των αιτιών.** Η διάγνωση των αιτιών εμφάνισης ενός προβλήματος θα πρέπει να γίνεται από άτομα που είναι ικανά στη συλλογή δεδομένων, τη στατιστική και άλλων εργαλείων επίλυσης προβλημάτων. Κάποια από τα έργα θα χρειαστούν την πλήρη απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού ενώ για κάποια άλλα αρκεί το υπάρχον προσωπικό.
- Γ **Παροχή λύσεων.** Στην παροχή λύσεων περιλαμβάνεται η επιλογή της εναλλακτικής που βελτιστοποιεί το συνολικό κόστος, η εφαρμογή της λύσης και η εξάλειψη της αντίστασης για αλλαγή.
- Γ **Συνέχιση της βελτίωσης.** Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει τον καθορισμό των καινούριων δεδομένων λειτουργίας, την εκπαίδευση του προσωπικού και την εισαγωγή σημείων ελέγχου για την εξασφάλιση ότι θα υπάρξει συνέχεια στη βελτίωση της ποιότητας¹¹.

Η αξιολόγηση πολλών επιχειρήσεων από το Juran αποκάλυψε ότι από την τριλογία της ποιότητας, οι επιχειρήσεις δίνουν τη μεγαλύτερη σημασία στον έλεγχο της ποιότητας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αισθάνονται ιδιαίτερα ισχυρές σε αυτό το κομμάτι σε αντίθεση με το σχεδιασμό και τη βελτίωση της ποιότητας στα οποία οι επιχειρήσεις δεν δίνουν ιδιαίτερη προσοχή. Ο Juran πίστευε ότι η περισσότερη προσπάθεια θα πρέπει να καταβάλλεται για το σχεδιασμό και ιδιαίτερα για τη βελτίωση της ποιότητας.

Ο Juran υποστήριξε τα παραπάνω συμπεράσματα με πολλά πραγματικά παραδείγματα, τα οποία έδειχναν ότι οι ιαπωνικές επιχειρήσεις με παρεμφερή τεχνολογία, διαθέσιμους πόρους και διαδικασίες με αντίστοιχες αμερικάνικες, παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και παραγωγικότητας. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1950, η ανώτερη διοίκηση στις ιαπωνικές επιχειρήσεις ανέλαβε την ευθύνη για τη διαχείριση της ποιότητας, εκπαίδευε τους υπαλλήλους σε κάθε επίπεδο του οργανισμού και έθετε ποιοτικούς στόχους στα επιχειρησιακά τους σχέδια. Εφάρμοσαν προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τις επιχειρήσεις της δύσης και ενέπλεξαν όλο το εργατικό δυναμικό στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Σαν αποτέλεσμα, το 1970, η ποιότητα των ιαπωνικών προϊόντων ξεπέρασε την αντίστοιχη των επιχειρήσεων της Δύσης και συνέχισε να βελτιώνεται με μεγαλύτερο ρυθμό από αυτές.

Οι ιαπωνικές προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας ενισχύθηκαν από μεγάλα προγράμματα εκπαίδευσης και μεγάλη υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία. Η εκπαίδευση πάνω στις αρχές της διαχείρισης της ποιότητας, όπως επίσης και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας, τη μείωση του κόστους, τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, αποτελούν τα σημαντικότερα συστατικά της φιλοσοφίας του Juran.

Οι φιλοσοφίες του Juran και του Deming έχουν πολλά κοινά σημεία. Η σημασία της δέσμευσης από την ανώτερη διοίκηση, η ανάγκη για βελτίωση, η χρησιμοποίηση τεχνικών ποιοτικού ελέγχου και η σημαντικότητα της εκπαίδευσης, είναι βασικές αρχές και στις δύο φιλοσοφίες. Ωστόσο, υπάρχουν και σημεία στα οποία δεν συμφωνούν. Για παράδειγμα, ο Juran πίστευε ότι ο Deming έκανε λάθος όταν ενθάρρυνε τα στελέχη να ελαχιστοποιήσουν

τον φόβο. Σύμφωνα με τον Juran ο φόβος μπορεί να ωθήσει τους εργαζόμενους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό¹².

3.3. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ PHILIP CROSBY

Ο *Philip B. Crosby* υπήρξε αντιπρόεδρος της ποιότητας στην ITT (International Telephone and Telegraph) για δεκατέσσερα χρόνια. Αφότου έφυγε από την ITT ίδρυσε το 1979 το Σύνδεσμο Philip Crosby και παρείχε εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης, έγραψε και πολλά βιβλία. Το πρώτο του βιβλίο, *Quality is Free* (1979), στο οποίο εκφράζεται η άποψη ότι το κόστος διεξαγωγής ενός προγράμματος ποιότητας μπορεί να υπερκαλυφθεί από τα οικονομικά οφέλη που θα προκύψουν με την ικανοποίηση των πελατών, πούλησε περίπου ένα εκατομμύριο αντίτυπα (Evans and Lindsay, 1999).

Τα κύρια σημεία της φιλοσοφίας του Crosby ενσωματώνονται σε αυτό που ονομάζει "Απόλυτη Διαχείριση της Ποιότητας" και "Βασικά Στοιχεία Βελτίωσης". Η "Απόλυτη Διαχείριση της Ποιότητας" του Crosby περιλαμβάνει τα παρακάτω σημεία:

4 Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις θα πρέπει να γίνονται ξεκάθαρες ώστε να μην παρερμηνεύονται. Μόλις καθοριστούν οι απαιτήσεις, θα πρέπει να εκτιμηθεί η συμμόρφωση προς αυτές. Η μη συμμόρφωση σημαίνει έλλειψη ποιότητας. Τα προβλήματα ποιότητας γίνονται προβλήματα μη συμμόρφωσης, δηλαδή διακύμανσης των αποτελεσμάτων. Ο καθορισμός των απαιτήσεων είναι ευθύνη της διοίκησης.

4 Η μέθοδος για την επίτευξη της ποιότητας είναι η πρόβλεψη και όχι η επιθεώρηση. Τα προβλήματα θα πρέπει να εντοπίζονται από τα άτομα ή τα τμήματα που τα προκαλούν. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει λογιστικά προβλήματα, κατασκευαστικά προβλήματα, σχεδιαστικά προβλήματα κ.λπ. Με άλλα λόγια, η ποιότητα ξεκινάει στα λειτουργικά τμήματα και όχι στο

τιμήμα ποιότητας και άρα το μεγαλύτερο μέρος ευθύνης για τέτοιου είδους προβλήματα το έχουν τα τμήματα αυτά. Το τμήμα ποιότητας θα πρέπει να μετράει τη συμμόρφωση ή όχι με τις προδιαγραφές, να διαδίδει τα αποτελέσματα και να ηγείται στην προσπάθεια δημιουργίας ενός θετικού κλίματος για τη βελτίωση της ποιότητας. Το σημείο αυτό είναι παρόμοιο με την τρίτη αρχή του Deming.

- 4 **Δεν υπάρχει η έννοια της οικονομίας της ποιότητας.** Κοστίζει πάντα λιγότερο το να γίνεται σωστά μία εργασία με την πρώτη φορά. Ο Crosby υποστηρίζει ότι η "οικονομία της ποιότητας" δεν έχει έννοια. Η ποιότητα είναι δωρεάν. Αυτό που κοστίζει είναι όλες οι ενέργειες που απαιτούνται όταν μία εργασία δεν γίνεται σωστά με την πρώτη φορά. Η "αλυσιδωτή αντίδραση" του Deming δίνει το ίδιο μήνυμα.
- 4 **Το μοναδικό σημείο για το οποίο χρειάζεται να εκτιμηθεί η απόδοση είναι το κόστος της ποιότητας, το οποίο είναι το κόστος της μη συμμόρφωσης.** Ο Crosby υποστηρίζει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ξοδεύουν το 15% με 20% των πωλήσεών τους σε έξοδα που αφορούν την ποιότητα. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης της ποιότητας μπορεί να επιτύχει ένα κόστος το οποίο είναι μικρότερο από 2,5% των πωλήσεων, κυρίως για την πρόληψη και τη βελτίωση της ποιότητας. Στο πρόγραμμα του Crosby περιλαμβάνεται η μέτρηση και η διάδοση των αποτελεσμάτων μέτρησης του κόστους της χαμηλής ποιότητας. Τα δεδομένα από το κόστος ποιότητας χρησιμεύουν στο να γίνουν εμφανή τα προβλήματα στη διοίκηση, στην επιλογή διορθωτικών ενεργειών και την παρακολούθηση της βελτίωσης της ποιότητας. Ο Juran υποστήριξε αυτή την άποψη.
- 4 **Η μόνη αποδεκτή απόδοση είναι η απόδοση των "Μηδέν Λαθών" (Zero Defects).** Η απόδοση των "Μηδέν Λαθών" δεν είναι ένα πρόγραμμα παρακίνησης. "Μηδέν λάθη" σημαίνει κάνε το σωστά με την πρώτη φορά. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δίνεται έμφαση στη πρόληψη των λαθών και όχι τον

εντοπισμό και τη διόρθωσή τους. Ο Crosby πιστεύει ότι τα περισσότερα ανθρώπινα λάθη συμβαίνουν λόγω έλλειψης προσοχής παρά έλλειψης γνώσεων. Η έλλειψη προσοχής δημιουργείται όταν υπάρχει η πεποίθηση ότι το λάθος είναι αναπόφευκτο. Εάν ξεπεραστεί αυτή η άποψη και γίνει προσπάθεια για την εκτέλεση των εργασιών σωστά με την πρώτη φορά, θα γίνει ένα γιγάντιο βήμα για την εξάλειψη της επανεκατεργασίας, της φύρας και της επισκευής, τα οποία αυξάνουν το κόστος¹².

Αντίθετα με τον Crosby, οι Juran και Deming, θεωρούσαν ότι είναι ανώφελο να προσπαθήσεις να πείσεις έναν εργαζόμενο να παράγει την τελειότητα, γιατί το μεγαλύτερο μέρος των ατελειών οφείλεται στα κακώς σχεδιασμένα συστήματα παραγωγής, τα οποία είναι πέρα από τον έλεγχο των εργαζομένων².

Τα βασικά σημεία της άποψης του Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας, περιλαμβάνουν την αποφασιστικότητα, την εκπαίδευση και την εφαρμογή. Η αποφασιστικότητα σημαίνει ότι η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να πάρει στα σοβαρά τη βελτίωση της ποιότητας. Όλοι θα πρέπει να κατανοήσουν την έννοια της βελτίωσης της ποιότητας, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από την εκπαίδευση. Τέλος, όλα τα στελέχη διαχείρισης της ποιότητας θα πρέπει να έχουν κατανοήσει τη διαδικασία εφαρμογής του προγράμματος βελτίωσης. Αναλυτικά, το πρόγραμμα για τη βελτίωση της ποιότητας που προτείνει ο Crosby αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

- 1. Δέσμευση της διοίκησης:** Ενεργή συμμετοχή και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος βελτίωσης, με έμφαση στην πρόληψη των λαθών. Η προσωπική δέσμευση της διοίκησης διευκολύνει την ορθή εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης και ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων.
- 2. Δημιουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας:** Συγκρότηση, εκπαίδευση και λειτουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας με συμμετέχοντες από κάθε τμήμα του οργανισμού.

- 3. Μέτρηση της ποιότητας:** Για κάθε ενέργεια που πραγματοποιείται θα πρέπει να γίνεται καταμέτρηση της ποιότητας ώστε να φαίνονται οι τομείς στους οποίους υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, τα σημεία για τα οποία χρειάζονται διορθωτικές ενέργειες και για την καταγραφή της πραγματικής βελτίωσης.
- 4. Μέτρηση του κόστους της ποιότητας:** Η μέτρηση του κόστους της ποιότητας υποδεικνύει εάν οι διορθωτικές ενέργειες είναι επικερδείς. Το βήμα αυτό παρέχει κοινό σημείο μέτρησης για την αποδοτικότητα της διαχείρισης της ποιότητας.
- 5. Κατανόηση της έννοιας της ποιότητας:** Διάδοση των μετρήσεων του κόστους που δημιουργείται από την έλλειψη της ποιότητας στους εργαζόμενους. Το βήμα αυτό δημιουργεί τη συνήθεια στα στελέχη και στους εργαζόμενους να συζητάνε θετικά για την ποιότητα και για την αλλαγή της νοοτροπίας.
- 6. Διορθωτικές ενέργειες:** Προσδιορισμός και καθιέρωση όλων των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών. Τα προβλήματα που εντοπίζονται από τους εργαζόμενους θα πρέπει να αναφέρονται στη διοίκηση και να επιλύονται. Καθώς οι εργαζόμενοι θα βλέπουν ότι τα προβλήματά τους επιλύονται, θα συνεχίσουν να αναφέρουν καινούρια προβλήματα.
- 7. Συγκρότηση συντονιστικής και επιβλέπουσας επιτροπής του προγράμματος των "Μηδέν Λαθών":** Τρία ή τέσσερα μέλη της ομάδας επιλέγονται για την κατανόηση της έννοιας των "Μηδέν Λαθών" και του τρόπου εφαρμογής του προγράμματος. Δεν πρόκειται για ένα πρόγραμμα παρακίνησης, αλλά για ένα πρόγραμμα μετάδοσης της έννοιας των "Μηδέν Λαθών" και της αρχής ότι όλα θα πρέπει να γίνονται σωστά με την πρώτη φορά.
- 8. Εκπαίδευση των προϊσταμένων:** Όλα τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν πλήρως όλα τα βήματα και να τα εξηγήσουν στους υφισταμένους τους. Η εκπαίδευση βοηθά τους προϊσταμένους στην κατανόηση του προγράμματος και της αξίας του στις εργασίες που εκτελούν.

9. **Καθιέρωση της ημέρας των "Μηδέν Λαθών":** Η καθιέρωση των "Μηδέν Λαθών" σαν το πρότυπο απόδοσης της εταιρείας θα πρέπει να γίνει σε μία ημέρα ώστε να γίνει κατανοητό με τον ίδιο τρόπο από όλους.
10. **Καθορισμός στόχων:** Κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να ορίσει συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους που θέλει να επιτύχει.
11. **Εξάλειψη των αιτιών δημιουργίας λαθών:** Στο βήμα αυτό ζητείται από τους εργαζόμενους να καταγράψουν σε μία απλή σελίδα οποιοδήποτε πρόβλημα τους εμποδίζει στο να αποδίδουν χωρίς λάθη. Η αρμόδια ομάδα εργασίας καταγράφει την απάντηση. Τα προβλήματα θα πρέπει να γίνονται γνωστά το συντομότερο δυνατό. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν θα εισακουστούν και θα επιλυθούν.
12. **Αναγνώριση:** Καθιέρωση προγραμμάτων ανταμοιβής για την αναγνώριση των εργαζόμενων που πετυχαίνουν τους στόχους τους ή έχουν υψηλή απόδοση. Τα βραβεία ή η ανταμοιβή δεν θα πρέπει να είναι οικονομικής φύσεως. Αυτό που μετράει είναι η αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την αναγνώριση της απόδοσής τους, το οποίο αυξάνει την υποστήριξη στο πρόγραμμα.
13. **Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων:** Οι ειδικοί στα θέματα ποιότητας και οι διευθυντές των τμημάτων θα πρέπει να παρευρίσκονται σε τακτικά συμβούλια για να συζητάνε και να αποφασίζουνε για τις ενέργειες που είναι απαραίτητες ώστε να βελτιωθεί το πρόγραμμα ποιότητας.
14. **Επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση:** Ένα τυπικό πρόγραμμα χρειάζεται ένα χρόνο με δεκαοχτώ (18) μήνες. Αλλαγές στον οργανισμό απαιτούν νέες προσπάθειες. Η ποιότητα θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στον οργανισμό¹².

Σε αντίθεση με τα προγράμματα των Juran και Deming, το πρόγραμμα του Crosby αναφέρεται κυρίως στον τρόπο συμπεριφοράς. Για την αλλαγή της κουλτούρας και της συμπεριφοράς βασίζεται περισσότερο στις διαδικασίες διαχείρισης και οργάνωσης παρά σε

στατιστικές τεχνικές. Όπως και με το Juran και σε αντίθεση με το Deming, η προσέγγισή του εφαρμόζεται εύκολα στις υπάρχουσες οργανωτικές δομές.

Ωστόσο, η προσέγγιση του Crosby παρέχει σχετικά λίγες πληροφορίες για το πώς θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν τα βασικά σημεία της διαχείρισης της ποιότητας. Εστιάζεται περισσότερο στο διοικητικό τρόπο σκέψης και λιγότερο στα συστήματα οργάνωσης. Επιτρέποντας στα στελέχη να αποφασίσουν για την επιλογή των καλύτερων μεθόδων επίλυσης των προβλημάτων των επιχειρήσεών τους, η προσέγγιση του Crosby τείνει να εξαλείψει μερικά από τα προβλήματα εφαρμογής που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις που υιοθέτησαν τη φιλοσοφία του Deming.

Η φιλοσοφία του Crosby δεν έγινε αποδεκτή από όλους. Οι μη υποστηρικτές του πιστεύουν ότι παρότι ο Crosby είναι ένας πολύ καλός ομιλητής και έχει την ικανότητα να παρακινεί, η προσέγγισή του στερείται μεθόδων επίτευξης βελτιώσεων της ποιότητας. Ωστόσο, εκατοντάδες χιλιάδες έχουν παρακολουθήσει τα σεμινάρια του έως σήμερα².

3.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ GENICHI TAGUCHI

Ο *Genichi Taguchi* έχει εργασθεί ως σύμβουλος πρωτοπόρων στους τομείς των επιχειρήσεων όπως η Ford και η I.B.M., βοηθώντας στην ανάπτυξη συστημάτων βελτιωμένου στατιστικού ελέγχου των παραγωγικών τους διαδικασιών. Θεωρεί την ποιότητα του προϊόντος ως την "πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση". Ως απώλειες θεωρούνται οι καθυστερήσεις της παραγωγής, τα λάθη, οι επιδιορθώσεις, οι επανεκατεργασίες, οι επικαλύψεις καθηκόντων, η κακή επικοινωνία και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη λόγω κακής απόδοσης του προϊόντος και χαμηλής αξιοπιστίας.

Ο Taguchi εξήγησε την οικονομική αξία της μείωσης της διακύμανσης μετρώντας την ποιότητα σαν την απόκλιση από την τιμή μιας συγκεκριμένης προδιαγραφής και στη

συνέχεια μετέφρασε την απόκλιση αυτή σε μια οικονομική "συνάρτηση απώλειας", η οποία εκφράζει το κόστος της απόκλισης σε οικονομικούς όρους. Σύμφωνα με τον Taguchi, ένα προϊόν προξενεί απώλεια όχι μόνο όταν είναι εκτός προδιαγραφών, αλλά και όποτε παρεκκλίνει του στόχου του. Κάθε πρόγραμμα ποιοτικής βελτίωσης θα πρέπει να έχει ως βασικό αντικειμενικό του σκοπό την ελαχιστοποίηση της διακύμανσης της απόδοσης του προϊόντος σε σχέση με το στόχο του. Η συνάρτηση που χρησιμοποιεί για τη σύνδεση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές με τη μείωση απωλειών και τη βελτίωση της ποιότητας, φαίνεται παρακάτω (Σχήμα 5)¹³:

$$L(X) = C (X-T)^2 + K$$

Όπου:

L = απώλειες της επιχείρησης σε χρήματα,

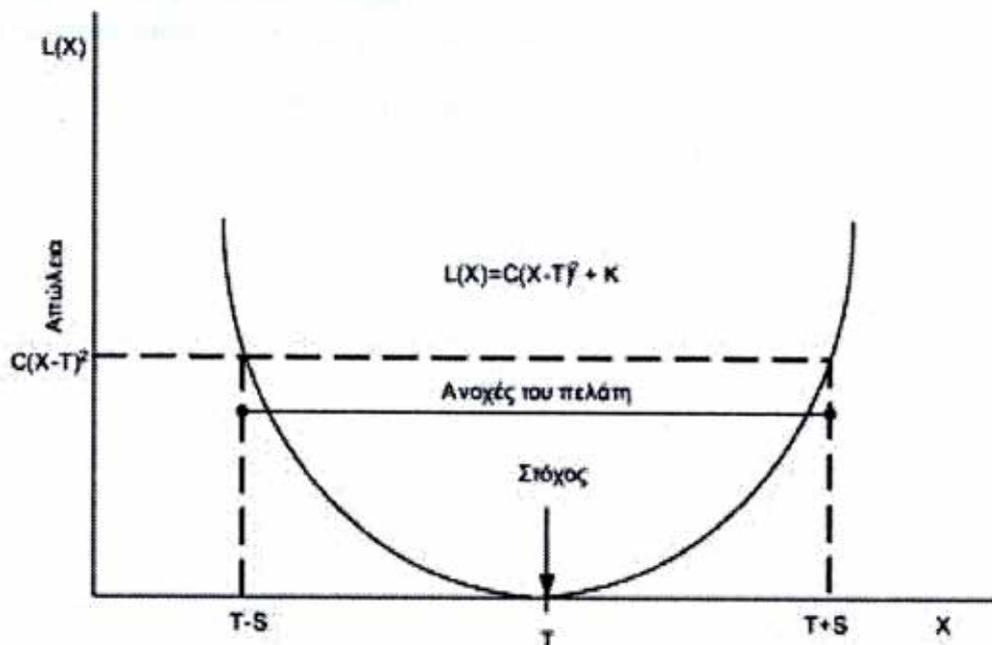
C = μεταβλητή κόστους,

X = το υπό εξέταση χαρακτηριστικό / προδιαγραφή του προϊόντος,

T = η επιθυμητή τιμή ενός χαρακτηριστικού,

S = η απόκλιση από την επιθυμητή τιμή και

K = η ανεκτή απώλεια της επιχείρησης σε κόστος ($K \geq 0$).



Σχήμα 5. Η συνάρτηση της απώλειας του Taguchi.

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση υπάρχει κόστος ($K+a$) για την επιχείρηση ακόμα και όταν το παραγόμενο προϊόν βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων ($T-S$, $T+S$), αλλά το κόστος αυτό είναι ελάχιστο (K) όταν το προϊόν παράγεται ακριβώς βάσει των δεδομένων προδιαγραφών (T). Θεωρεί ότι το παραγόμενο προϊόν δεν αρκεί να παράγεται εντός καθορισμένων προδιαγραφών, αλλά όσο γίνεται πιο κοντά στην επιθυμητή τιμή, καθώς είναι περισσότερο πιθανό να προκαλέσει προβλήματα και δυσαρέσκεια στους καταναλωτές όσο περισσότερο απέχει από την τιμή αυτή.

Ο Taguchi, όπως και ο Deming, θεωρεί ότι για τη μείωση της διακύμανσης στα προϊόντα τη μεγαλύτερη ευθύνη την έχει η τεχνολογία της διαδικασίας. Η τεχνολογία της διαδικασίας (μηχανήματα, ανθρώπινο δυναμικό, υλικά, μέθοδοι, διαδικασία μέτρησης κ.λπ.) βρίσκεται κάτω από τον έλεγχο της διοίκησης και όχι από τους χειριστές των παραγωγικών μέσων. Η πίεση στους χειριστές για επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας μπορεί απλά να μην είναι εφικτό να φέρει τα ανάλογα αποτελέσματα χωρίς

αλλαγή στη διαδικασία. Τέλος, ο Taguchi θεωρεί σημαντικότερο τον έλεγχο που λαμβάνει χώρα εκτός γραμμής παραγωγής, τον οποίο και αναλύει σε τρεις επιμέρους φάσεις:

- † Σχεδιασμός Συστήματος
- † Σχηματισμός Παραμέτρων
- † Προσδιορισμός Ανοχών¹³.

3.5. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Παρόλο που τόσο ο Deming, όσο ο Juran και ο Crosby θεωρούν ότι η ποιότητα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα των βιομηχανιών της δύσης, έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά τον τρόπο επίτευξης της αλλαγής στην οργάνωση. Σε κάθε φιλοσοφία, η ποιότητα απαιτεί ξεκάθαρα μία ολική δέσμευση από όλους στον οργανισμό. Κάθε ενέργεια μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να ανήκει σε μία από τις παρακάτω τρεις (3) κατηγορίες, ανάλογα με το πόσο ισχυρή είναι η δέσμευση για την ενέργεια αυτή:

1. **Λειτουργία:** Μία εργασία ή μία ομάδα εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν και οι οποίες συνεισφέρουν στην αποστολή ή το σκοπό ενός οργανισμού.
2. **Διαδικασία:** Ένα σύνολο βημάτων ή πολιτικών, οι οποίες καθορίζουν πως θα πραγματοποιηθεί μία λειτουργία και ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
3. **Ιδεολογία:** Ένα σύνολο αξιών ή πιστεύω, τα οποία οδηγούν έναν οργανισμό στον καθορισμό της αποστολής, των διαδικασιών και των λειτουργιών του.

Πολλά στελέχη θεωρούν την ποιότητα σαν ένα σύνολο εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν από τους ειδικούς κατά τον ποιοτικό έλεγχο. Άλλα στελέχη έχουν μια πιο ευρεία προσέγγιση και θεωρούν την ποιότητα σαν μια διαδικασία στην οποία

εμπλέκονται πολλοί άνθρωποι από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Τέλος, υπάρχουν και εκείνοι, οι οποίοι έχουν μία ακόμα πιο ευρεία άποψη και θεωρούν την ποιότητα σαν μία ιδεολογία ή μια φιλοσοφία, η οποία διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό και θα πρέπει να υποστηρίζεται από όλους.

Όσον αφορά τις φιλοσοφίες βελτίωσης της ποιότητας, οι απόψεις των Deming, Juran και Crosby διαφέρουν σημαντικά. Ο κύκλος του Deming είναι εσκεμμένα απλός στην κατανόηση και την εφαρμογή του σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Ωστόσο, επικεντρώνεται περισσότερο στην επιβεβαίωση των ορθών λύσεων παρά στην ανάπτυξή τους. Το πρόγραμμα του Juran είναι περισσότερο δομημένο και συμβαδίζει με τον παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει συγκεκριμένες τεχνικές και μεθόδους για την εφαρμογή του κάθε βήματος. Το πρόγραμμα του Crosby είναι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα με μεγάλη έμφαση στην παρακίνηση.

Παρά τις διαφορές στις απόψεις τους, οι φιλοσοφίες των Deming, Juran και Crosby περισσότερο μοιάζουν παρά διαφέρουν. Όλοι θεωρούν τη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης σαν απαραίτητη προϋπόθεση, αποδεικνύουν ότι οι πρακτικές της διοίκησης ποιότητας θα αποφέρουν και δεν θα κοστίσουν χρήματα, καθορίζουν υπεύθυνα για την ποιότητα τη διοίκηση και όχι τους εργαζομένους, υποστηρίζουν την ανάγκη για συνεχή βελτίωση, γνωρίζουν τη σημαντικότητα των πελατών και της δημιουργίας ισχυρών συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις και αναγνωρίζουν τη δυσκολία αλλά και την αναγκαιότητα της αλλαγής της κουλτούρας του οργανισμού.

Τόσο οι φιλοσοφίες ποιότητας όσο και τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας, δεν είναι κατάλληλα για κάθε οργανισμό. Παρόλο που η κάθε φιλοσοφία μπορεί να είναι αποτελεσματική, μία επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να κατανοήσει τη φύση και τις διαφορές των φιλοσοφιών και στη συνέχεια να αναπτύξει την προσέγγιση της διοίκησης ποιότητας που ταιριάζει στην κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό της¹³.

ΘΕΜΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η συμπεριφορά και η στάση των ανθρώπων απέναντι στα διάφορα προβλήματα και ειδικότερα απέναντι στην εργασία τους, διαφέρει από άτομο σε άτομο. Η διαφορά αυτή οφείλεται στο ότι το κάθε άτομο είναι κάτι το διαφορετικό ως προς τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα, τη σωματική κατασκευή, αφού ο καθένας φέρνει μαζί του διαφορετικές κληρονομικές μεταβολές και δέχεται επιδράσεις από διαφορετικό περιβάλλον. Οι ατομικές αυτές διαφορές προσδίδουν στο κάθε άτομο τον ιδιαίτερο του τύπο και συνθέτουν την ατομικότητά του.

Ο ισχυρισμός ότι ο άνθρωπος αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο για μια επιχείρηση και ότι ο άνθρωπος με τις γνώσεις και τις ικανότητές του είναι ο μοναδικός πόρος τον οποίο δεν μπορούν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές, οδήγησε το Ιαπωνικό Management σε διάφορες προσπάθειες εκτίμησης της αξίας του ανθρώπου με χρηματοοικονομικούς όρους. Παράδειγμα: Το άτομο που αμείβεται χαμηλά και δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις βασικές (φυσιολογικές) ανάγκες ενδιαφέρεται περισσότερο για την αύξηση του μισθού του παρά για κατάκτηση υψηλότερης κοινωνικής θέσης ή αναγνώριση. Όταν όμως κάποιος καλύψει τις βασικές του ανάγκες, τότε αναζητά να κατακτήσει υψηλότερα επίπεδα αναγκών (κοινωνική καταξίωση, αναγνωρισιμότητα κ.λπ.).

Η ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων δεν θα προέλθει μόνο από την εφαρμογή οποιονδήποτε κινήτρων, αλλά από την συνδυασμένη δράση κινήτρων και βελτίωσης των ανθρωπογενών πόρων εντός και εκτός της επιχείρησης. Δεν θα διπλασιαστεί η απόδοση των ατόμων αν διπλασιάσουμε τους μισθούς ή τις επενδύσεις για βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Η κάθε προσπάθεια βελτίωσης των παραγόντων υποκίνησης από μια επιχείρηση (οικονομικοί, ψυχολογικοί κ.λπ.), θα πρέπει να τύχει και της ανάλογης αποδοχής και ανταπόκρισης εκ μέρους των συνεργατών. Η αποδοχή αυτή στηρίζεται στη δυνατότητα κατανόησης εκ μέρους των τελευταίων, των λόγων και των στόχων για τους οποίους πραγματοποιούνται. Ακριβώς αυτή η κατανόηση έχει να κάνει με το βαθμό συνειδητότητας των εργαζομένων αλλά και της ηγεσίας, κάτι που αποκτάται με κόπο, βελτίωση του επιπέδου μόρφωσης, εκπαίδευσης, και μάλιστα με επιμονή και υπομονή.

4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Υπό τον όρο *Υποκίνηση (Motivation)* εννοούμε τον ψυχολογικό παράγοντα ο οποίος στοχεύει στην διερεύνηση και πρόγνωση των στοιχείων εκείνων που παρακινούν τον άνθρωπο να αναλάβει συγκεκριμένη δράση. Ο όρος προέρχεται από το λατινικό *movere* και σημαίνει "να κινήσω". Στην επιστήμη του management ο όρος αναφέρει και ενσωματώνει όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Πάντα υπήρχαν ερωτήματα του τύπου "Γιατί το ένα άτομο εργάζεται περισσότερο από το άλλο; Γιατί τα άτομα εναντιώνονται στους προϊσταμένους τους; Πώς μπορεί να βελτιώσει αυτή την κατάσταση το στέλεχος μιας επιχείρησης; "

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι περίπλοκη και πολύπλοκη και θα πρέπει κανείς να

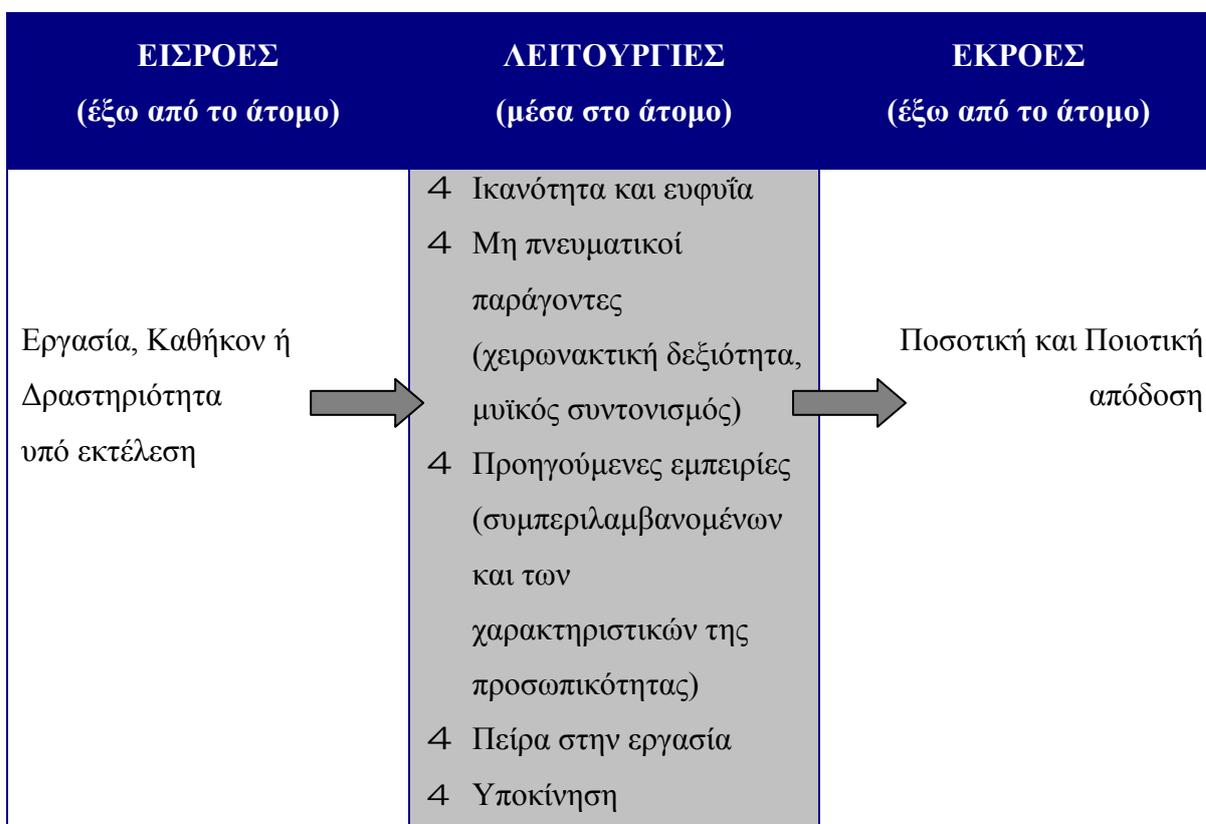
ασχοληθεί συστηματικά με αυτή για να μπορέσει να την κατανοήσει. Ο κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα η οποία χρήζει ιδιαίτερης αντιμετώπισης και προσέγγισης. Το άτομο στην καθημερινή του συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές, ενδογενείς και εξωγενείς: φιλοδοξίες, παιδεία, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, ένταση ατομικών αναγκών, ανθρώπινες σχέσεις κ.λπ. Μπορούμε να πούμε ότι το άτομο αντιδρά ή ανταποκρίνεται σε διάφορες δυνάμεις που το υποκινούν, θεωρούμε δηλαδή ότι ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το ωθούν να κάνει κάποιες δράσεις. Η συμπεριφορά συνεπώς των ατόμων ακολουθεί την σειρά: *Υποκινητικές Δυνάμεις – Υποκίνηση – Συμπεριφορά – Δράση – Στόχος*. Φυσικά η ένταση των δυνάμεων είναι διαφορετική από άτομο σε άτομο και από εποχή σε εποχή¹⁴.

Ως διαδικασία υποκίνησης θεωρούνται όλες εκείνες οι φάσεις που περνά το άτομο προκειμένου να πετύχει τους στόχους του υποκινούμενο σε δράσεις από τις δυνάμεις που το ωθούν. Ιδιαίτερα για την υποκίνηση του ατόμου προς εργασία ο Craig Rinder αναφέρει ότι είναι "... ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων που οφείλονται τόσο στον ίδιο όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες για την εκδήλωση σχετικής με την εργασία συμπεριφοράς οι οποίοι επηρεάζουν και προσδιορίζουν τον τύπο της, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκειά της."

Επειδή κατά τους περισσότερους επιστήμονες η υποκίνηση αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς θα πρέπει να δοθεί μεγάλη βαρύτητα στην ανάλυσή της. Έργο της Διοίκησης είναι να υποκινεί συνεχώς τους συνεργάτες της προκειμένου να κατορθώσουν και να πεισθούν να προσφέρουν τις δυνάμεις και τις ικανότητες τους για την επίτευξη του κοινού αντικειμενικού στόχου. Συνεπώς εάν μια επιχείρηση επιθυμεί και επιδιώκει να εξασφαλίσει την συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα¹⁴.

4.2. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Αφού αναλύσαμε τον όρο υποκίνηση είναι ενδιαφέρον να εξετάσουμε τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ποσότητα και την ποιότητα της εκτελούμενης εργασίας και τη συμβολή παραγόντων που υποκινούν τα άτομα να κάνουν κάτι τέτοιο, αλλά και την επίδρασή της στη συμπεριφορά και την αποδοτικότητα. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζουμε τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών που επηρεάζουν την δράση των ατόμων και της απόδοσης στην εργασία.



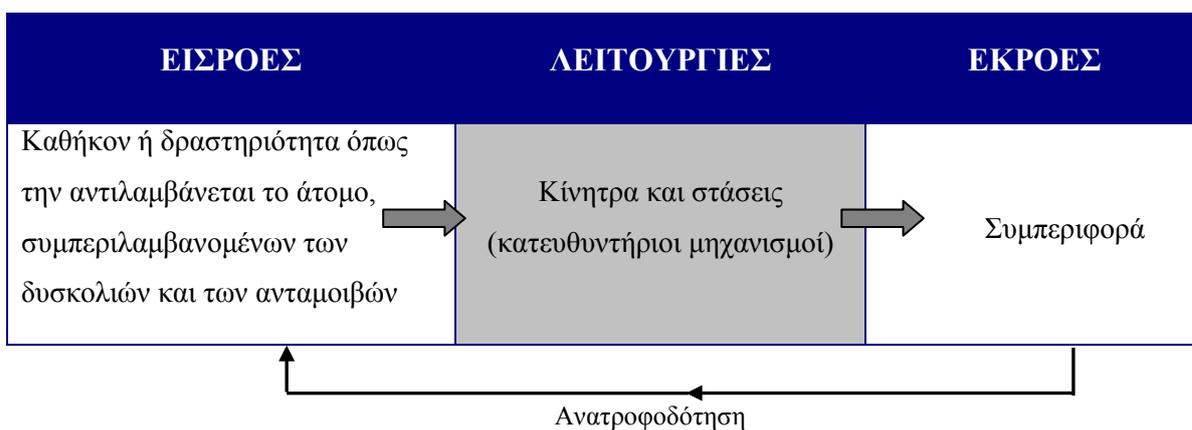
Πίνακας 1. Μεταβλητές που επηρεάζουν την αποδοτικότητα.

Η υποκίνηση ορίζεται ως "εκείνες οι συνθήκες που επηρεάζουν την ένταση, την ποιότητα και την κατεύθυνση της αναπτυσσόμενης συμπεριφοράς". Οι συνθήκες αυτές μπορεί να είναι τόσο εξωγενείς, όσο και ενδογενείς σε σχέση με το άτομο. Το σημαντικό στην περίπτωση είναι ότι η συμπεριφορά προκαλείται από τις προσπάθειες του ατόμου να ικανοποιήσει τις ανάγκες ή τις επιθυμίες του. Κατά τον ίδιο τρόπο το άτομο αποφεύγει εκείνες τις δραστηριότητες που δεν του προσφέρουν τις ανταμοιβές, την ικανοποίηση ή τη χρησιμότητα που επιθυμεί ή που θα κατέληγαν σε τιμωρία.

Παράδειγμα:

Η ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ είναι μία επιχείρηση που βρίσκεται σε πολύ κακή οικονομική και διοικητική κατάσταση. Χρόνια τώρα είναι δύσκολο να βρεθεί υπάλληλος που να νοιώθει ασφάλεια και υπερηφάνεια για τη δουλειά του και να καμαρώνει για τη εταιρεία του. Πώς να βρει κανείς την όρεξη να δουλέψει και να εξυπηρετήσει τον ταλαίπωρο επιβάτη;

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το σύστημα υποκίνησης των ανθρώπων.



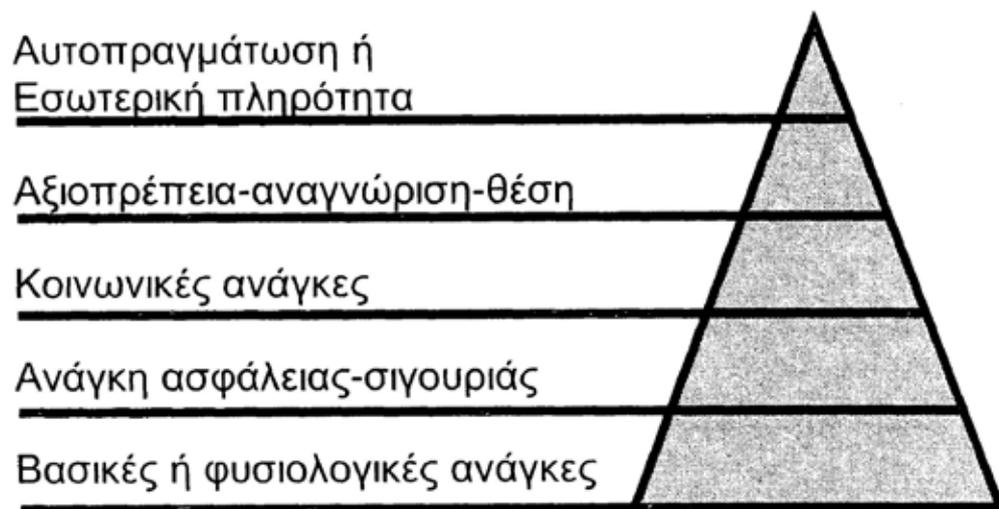
Πίνακας 2. Το ανθρώπινο σύστημα υποκίνησης.

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει ότι η συμπεριφορά των ατόμων είναι ένα άμεσο αποτέλεσμα του καθήκοντος ή της δραστηριότητας όπως την αντιλαμβάνεται το άτομο συμπεριλαμβανομένων των πιθανών ανταμοιβών για την εκτέλεση του έργου, όσο και των κινήτρων και των στάσεων του ατόμου¹⁵.

4.3. Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Η Πυραμίδα Αναγκών του Maslow αποτελεί την πιο γνωστή θεωρία κατά περιεχόμενο και εκκινεί από την παραδοχή ότι σε βασικά αγαθά και ανάγκες οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο. Η βασική αρχή της πυραμίδας αναγκών θεωρεί ότι οι ανάγκες είναι αυτές που λειτουργούν ως κίνητρα ανθρώπινης δράσης και ότι μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν αποτελεί ή δεν κινητοποιεί ανθρώπινη δράση. Αναφέρει επίσης ότι κάθε υγιής άνθρωπος παρακινείται πρωταρχικά από τις φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, ένδυση, υπόδηση κ.λπ.).

Η εξέλιξη των ανθρώπινων αναγκών παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 6. Πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών του Maslow.

- 4 Φυσιολογικές Ανάγκες, αποτελούν τις βασικές ανάγκες για τροφή, στέγη, ένδυση κ.λπ., διότι ο άνθρωπος όπως και τα ζώα έχει έντονο το αίσθημα της αυτοσυντήρησης.
- 4 Ανάγκες για Ασφάλεια, οι οποίες αναφέρονται κυρίως στη φυσική και στην οικονομική ασφάλεια. Με την κατάκτηση ενός επιπέδου διαβίωσης το άτομο επιζητά να κατακτήσει "λογικά" επίπεδα σιγουριάς για να αντιμετωπίσει τις

πιθανότητες απώλειας αυτού του επιπέδου.

- 4 *Κοινωνικές Ανάγκες*: Η κατάκτηση του επιπέδου ασφάλειας ικανοποιείται και από την ανάγκη κοινωνικοποίησης των ατόμων. Τα άτομα είναι κοινωνικά όντα και επιθυμούν να ενσωματωθούν σε ομάδες και να αισθανθούν την αποδοχή της ομάδας.
- 4 *Ανάγκες Αυτοεκτίμησης ή Ψυχολογικές*: Αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες του ανθρώπινου "εγώ". Για το λόγο αυτό το άτομο επιζητά κοινωνική αναγνώριση, θέση, καταξίωση, κύρος και υψηλό βαθμό αυτοεκτίμησης.
- 4 *Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης*: Το υψηλότερο επίπεδο στην ιεράρχηση των αναγκών είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και εσωτερικής πληρότητας. Σημαίνει ότι το άτομο έχει ανάγκες εξάντλησης όλων των δυνατοτήτων επίτευξης στόχων για κατάκτηση θέσης, αυτονομίας και εκδήλωσης όλων των προσόντων του.

Οι παράγοντες υποκίνησης που έχουν τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία για την ανάπτυξη της αναγκαίας συμπεριφοράς στα πλαίσια της εργασίας, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια, που είναι γνωστές και ως οικονομικές ανάγκες, καθόσον αναγνωρίζεται ότι μπορούν να ικανοποιηθούν από το σύστημα αμοιβών. Μέχρι να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες σε κάποιο ικανοποιητικό βαθμό δεν εκδηλώνεται καμία άλλη ανάγκη που ανήκει σε ανώτερο επίπεδο. Είναι γεγονός ότι ο κάθε εργαζόμενος θα ικανοποιήσει πρώτα τις διατροφικές του ανάγκες και μετά θα κάνει ασφάλεια ζωής ή θα επισκεφτεί το θέατρο¹⁶.

Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη σε σημαντικό βαθμό, υποβαθμίζεται από πλευράς σπουδαιότητας ως παράγοντας υποκίνησης σε σχέση με άλλες ανικανοποίητες ανάγκες. Είναι γεγονός ότι σπάνια μπορεί να ικανοποιηθεί απόλυτα μια ανάγκη, όπως επίσης και ουδέποτε η ίδια ανάγκη παύει εξ' ολοκλήρου να λειτουργεί ως παράγων υποκίνησης. Φυσικά και λόγω της διαφοράς μεταξύ των επιδιώξεων και των αναγκών των ατόμων οι ανάγκες ποικίλλουν τόσο σε έκταση όσο στη μορφή και την ένταση. Έτσι ενώ είναι δυνατόν για κάποιο εργαζόμενο οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες να ικανοποιούνται κατά τρόπο άμεσο, δεν συμβαίνει το ίδιο και με τις ανάγκες για αναγνώριση, κύρος και κοινωνική καταξίωση. Έτσι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο manager στο θέμα της

υποκίνησης είναι η σωστή ερμηνεία και αναγνώριση των αναγκών των συνεργατών του. Θα πρέπει δηλαδή να μπορεί να κατατάσσει κάθε συνεργάτη του σε κάποια βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας των αναγκών και υπό το φως των σχετικών διαπιστώσεων να προσδιορίζει ανάλογα τα κίνητρα που μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιήσει, προκειμένου να προσφέρει στον συνεργάτη του την ευκαιρία να ικανοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες του.

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις επίσης και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, δεν εκφράζονται ανοιχτά και με σαφήνεια, αλλά υποκρύπτονται πίσω από άλλες οι οποίες προβάλλονται επιφανειακά. Είναι γεγονός ότι η υποκίνηση έχει ανάγκη από αλλαγές και προσαρμογές και ο manager θα πρέπει να είναι ευαίσθητος και δεκτικός αλλαγών¹.

4.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG

Ο *Herzberg* θεωρεί ότι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και χρησιμοποιείται το εργατικό δυναμικό στις επιχειρήσεις αλλά και η άποψη ότι το καθοριστικότερο κίνητρο είναι το οικονομικό είναι λανθασμένες. Για να εξακριβώσει τους λόγους και τις αιτίες υποκίνησης των εργαζομένων έκανε έρευνες μεταξύ πολλών στελεχών επιχειρήσεων θέτοντας ερωτήματα για το πότε αισθάνθηκαν ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, δηλαδή τα αίτια της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειάς τους. Τα αποτελέσματα παρουσίασαν ότι τα αίτια ή οι καταστάσεις που οδηγούσαν σε ικανοποίηση ήταν διαφορετικά από εκείνα που οδηγούσαν σε δυσαρέσκεια και ότι ικανοποίηση και δυσαρέσκεια δεν αποτελούν αντίθετες καταστάσεις. Αναφέρονται δηλαδή σε δύο διαφορετικές καταστάσεις οι οποίες καλύπτουν δύο διαφορετικούς τομείς αναγκών του ανθρώπου. Μη ικανοποίηση δεν σημαίνει οπωσδήποτε και δυσαρέσκεια ή μη ύπαρξη δυσαρέσκειας δεν σημαίνει οπωσδήποτε ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα απέδειξε ότι οι υψηλοί μισθοί και οι καλές συνθήκες εργασίας σπάνια αναφέρθηκαν ότι

προκαλούν ικανοποίηση, ενώ οι χαμηλοί μισθοί και οι κακές συνθήκες εργασίας συχνά αναφέρθηκαν ότι προκαλούν δυσαρέσκεια.

Καθώς οι άνθρωποι ωριμάζουν, ανάγκες όπως η κοινωνική θέση, η εκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση αναβαθμίζονται στην κλίμακα αξιών τους. Ο Herzberg απομόνωσε τους παρακάτω παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο¹⁷.

4 Παράγοντες υποκίνησης

1. Το επίτευγμα, δηλαδή η εκτέλεση με επιτυχία του έργου εκ μέρους του εργαζόμενου, η εύρεση σωστών λύσεων στα προβλήματα αλλά και η αίσθηση της δημιουργίας.
2. Η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού, παροχές), ηθική (δημόσια αναγνώριση, έπαινος) ή και τα δύο (ανέλιξη στην ιεραρχία). Η αναγνώριση μπορεί να προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτες, προϊσταμένους, συναδέλφους κ.ά.). Θα πρέπει δηλαδή ο εργαζόμενος να εισπράττει και να διαπιστώνει ότι επιβραβεύεται για τις επιπλέον προσπάθειες που καταβάλλει.
3. Η ίδια η εργασία, δηλαδή η υποχρέωση να εκτελέσει ένα έργο.
4. Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση ορισμένου έργου.
5. Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα¹⁴.

4 Παράγοντες δυσαρέσκειας

1. Η πολιτική και ο τρόπος διοίκησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο διοικείται, είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο εκφράζονται τα παραπάνω (αρνητικές επιπτώσεις έχει π.χ. η ανεπαρκής εξουσιοδότηση, έλλειψη ενιαίας κατεύθυνσης, η έλλειψη στόχων κ.λπ.).
2. Οι συνθήκες εργασίας, δηλ. το εργασιακό περιβάλλον (θέρμανση, φωτισμός, υγρασία κ.λπ.).

3. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συνεργατών και των επιπέδων ιεραρχίας.
4. Ο μισθός, σε περίπτωση που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εργαζομένων.
5. Η Ηγεσία, η ικανότητα ή ανικανότητα των στελεχών, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεσή του να διδάξει ή να προσανατολίσει τους συνεργάτες του αλλά και η ετοιμότητά του να εξουσιοδοτήσει και να αποκεντρώσει την εξουσία.
6. Η εξασφάλιση (μονιμότητα) της εργασίας, κάτι που αν υπάρχει βελτιώνει το αίσθημα της ασφάλειας και αν δεν υπάρχει δημιουργεί ανασφάλεια¹⁴.

Η ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης θα δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες για την εξέλιξη και ανάπτυξη του ατόμου γεγονός που οδηγεί σε βελτίωση της ικανοποίησης. Το άτομο ανταποκρίνεται θετικά σε αυτά τα γεγονότα και αυτό αποτελεί θετικό κίνητρο απόδοσης. Στο πεδίο αυτό αναφέρονται το αίσθημα αναγνώρισης, η ολοκλήρωση, οι ευκαιρίες εξέλιξης (καριέρα και κοινωνική), η υπευθυνότητα, το αίσθημα σπουδαιότητας της εργασίας, εμπειρίες, όραμα κ.λπ.

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι παράγοντες συντήρησης (υγιεινής) αναφέρονται στη σωματική διάσταση της ανθρώπινης ύπαρξης και αντιπροσωπεύουν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί το άτομο, και την προσπάθεια προσαρμογής του στις διαφορετικές κάθε φορά συνθήκες. Τονίζει επίσης ότι οι παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται στον ψυχικό κόσμο της ανθρώπινης ύπαρξης και ιδιαίτερα στην ψυχική ανάπτυξη και αυτοεκπλήρωσή του. Τα άτομα δίνουν διαφορετική βαρύτητα στους διάφορους παράγοντες. Παράδειγμα: Το άτομο που αμείβεται χαμηλά και δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις βασικές (φυσιολογικές) ανάγκες ενδιαφέρεται περισσότερο για την αύξηση του μισθού του παρά για κατάκτηση υψηλότερης κοινωνικής θέσης ή αναγνώριση. Όταν όμως κάποιος καλύψει τις βασικές του ανάγκες, τότε αναζητά να κατακτήσει υψηλότερα επίπεδα αναγκών (κοινωνική καταξίωση, αναγνωρισιμότητα κ.λπ.)⁶.

Τα δύο είδη παραγόντων που προσδιόρισε ο Herzberg είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Θα πρέπει να ικανοποιούνται και τα δύο ταυτόχρονα, διότι μόνο τότε ο εργαζόμενος αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται σαν ολοκληρωμένη προσωπικότητα εντός της

επιχείρησης. Πολλές φορές όμως η ηγεσία της επιχείρησης στοχεύει περισσότερο στην ικανοποίηση των παραγόντων συντήρησης και παραμελεί τους εξίσου σημαντικούς παράγοντες υποκίνησης. Επιδιώκει περισσότερο τη βελτίωση των συνθηκών περιβάλλοντος, εργασίας, μισθών κ.λπ. και αγνοεί σε μεγάλο βαθμό την ενσωμάτωση της ανθρώπινης υπόστασης στο επιτελούμενο έργο και την ψυχολογική ανάταση των εργαζομένων, η οποία προωθεί τη δημιουργική συμμετοχή του. Η παραμέληση αυτής της συνισταμένης ενισχύει τις αντιθέσεις και τα συγκρουσιακά φαινόμενα εντός της επιχείρησης και επιδρά αρνητικά στην συμπεριφορά και συμμετοχή των εργαζομένων.

Ο Herzberg προτείνει το συνεχή εμπλουτισμό της εργασίας με νέα στοιχεία διότι πιστεύει ότι αυτό θα αυξήσει το βαθμό ικανοποίησης των ατόμων και θα βελτιώσει την αποδοτικότητα του. Ο εμπλουτισμός της εργασίας έχει την έννοια της αύξησης του ενδιαφέροντος των εργαζομένων μέσω νέων στοιχείων. Μία εργασία εμπλουτίζεται αν προστεθεί ποικιλία δράσεων, όπως:

- 4 Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους να αποφασίζουν οι ίδιοι για θέματα που τους ενδιαφέρουν σε σχέση με την εργασία τους.
- 4 Ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή κατώτερων ιεραρχικά βαθμίδων στη λήψη αποφάσεων για θέματα που τους ενδιαφέρουν.
- 4 Ανάπτυξη αισθήματος ατομικής ευθύνης των εργαζομένων για την εργασία τους και το παραγόμενο αποτέλεσμα.
- 4 Προβάλλοντας ιδανικά, οράματα και δημιουργώντας αίσθημα ολοκλήρωσης.
- 4 Δίδοντας τη δυνατότητα σε αυτούς να προτείνουν τρόπους βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, τη διαμόρφωση των χώρων κ.λπ.⁹

Ο Herzberg θεμελίωσε τις παραπάνω απόψεις με έρευνες και πρέπει να τονίσουμε ότι πολλές επιχειρήσεις σήμερα αναδιοργανώνουν τα συστήματα παραγωγής με τη μέθοδο του εμπλουτισμού προκειμένου να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο της ανίας, απογοήτευσης, συχνών απουσιών, παραιτήσεων κ.λπ. Όμως αυτά δεν μπορούν να εφαρμοστούν παντού και πάντα. Ο συνδυασμός αυτών των πραγμάτων, δηλαδή ένα μίγμα μέτρων θα είναι μηχανισμός που δημιουργεί υποκίνηση. Είναι στη διακριτική ευχέρεια των managers να κάνουν χρήση της κατάλληλης δόσης εντός της επιχείρησης ανάλογα με τις υφιστάμενες

ενδογενείς και εξωγενείς συνθήκες. Θεωρούμε ότι η ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων δεν θα προέλθει μόνο από την εφαρμογή οποιονδήποτε κινήτρων παρά από την συνδυασμένη δράση κινήτρων και βελτίωσης των ανθρωπογενών πόρων εντός και εκτός της επιχείρησης. Δεν θα διπλασιαστεί η απόδοση των ατόμων αν διπλασιάσουμε τους μισθούς ή τις επενδύσεις για βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Η κάθε προσπάθεια βελτίωσης των παραγόντων υποκίνησης από μια επιχείρηση (οικονομικοί, ψυχολογικοί κ.λπ.) θα πρέπει να τύχει και της ανάλογης αποδοχής και ανταπόκρισης εκ μέρους των συνεργατών. Η αποδοχή αυτή στηρίζεται στη δυνατότητα κατανόησης εκ μέρους των τελευταίων των λόγων και των στόχων για τους οποίους πραγματοποιούνται. Ακριβώς αυτή η κατανόηση έχει να κάνει με το βαθμό συνειδητότητας των εργαζομένων αλλά και της ηγεσίας κάτι που αποκτάται με κόπο, βελτίωση του επιπέδου μόρφωσης, εκπαίδευσης, και μάλιστα με επιμονή και υπομονή⁹.

4.5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Η.Α. SIMON

Ο *H.A. Simon (1916-2001)*, Αμερικανός κοινωνιολόγος και οικονομολόγος, ασχολήθηκε με θέματα υπολογιστών και ψυχολογίας στο πανεπιστήμιο Carnegie - Mellon κάτοχος του Nobel οικονομικών επιστημών και του βραβείου A. M. Turing στους υπολογιστές. Το 1947 δημοσίευσε το μνημειώδες έργο του *Administrative Behavior*, στο οποίο αναφερόμενος στη συμπεριφορά της επιχειρησιακής διοίκησης, υπέδειξε τη θέσπιση κινήτρων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας, της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων και στα κέρδη των επιχειρήσεων. Κατά την απονομή του βραβείου Nobel στις οικονομικές επιστήμες το 1978, η επιτροπή απονομής του βραβείου ανέφερε: *"Με τις εργασίες του ο Simon αμφισβήτησε τις απόψεις όλων εκείνων των επιχειρηματιών που θεωρούν ότι τα γνωρίζουν όλα, θεωρούν ότι λειτουργούν ορθολογικά και αποσκοπούν μόνο στην κατάκτηση υψηλότερων επιπέδων κερδών."* Διατύπωσε αρχές για την λήψη των αποφάσεων και καθιέρωσε την ανάλυση των ροών

λήψης αποφάσεων στην επιχείρηση και τους οργανισμούς σε σημαντικό στόχο έρευνας των οικονομικών επιστημών.

Ο Simon βασίστηκε στις αρχές της κλασικής σχολής αν και διαφωνούσε σε επιμέρους θέματα με αυτή, και μάλιστα με την απολυτότητα ορισμένων αρχών της. Διατύπωσε την άποψη ότι η αρχή του ορίου ελέγχου και εποπτείας έρχεται σε αντίθεση με την αρχή της διατήρησης μικρού αριθμού επιπέδων διοίκησης. Από την άλλη η αρχή της ενότητας της διοίκησης, αν είχε απόλυτη εφαρμογή θα οδηγούσε σε μείωση της αποτελεσματικότητας, διότι αν η συμβουλή των ειδικών έπρεπε να κινηθεί και να περάσει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, αυτό θα σήμαινε απώλεια χρόνου και προσπαθειών εκ μέρους της διοίκησης¹⁸.

Η κλασική ιδέα του Homo oeconomicus αναφέρει ότι τα άτομα λειτουργούν με βάση την αρχή του ατομικού ορθολογισμού και την μεγιστοποίηση του ατομικού κέρδους. Προς την κατεύθυνση αυτή και για την επιλογή εναλλακτικών αποφάσεων και την μέσα από κρίση επιλογή τους, πρέπει να παρθούν απλές και επί τούτω αποφάσεις. Ο Simon διατύπωσε την άποψη ότι οι αποφάσεις και οι επιλογές στην πραγματική οικονομική ζωή δεν λαμβάνονται με απλό τρόπο. Διότι οι ρόλοι των managers και των μετόχων ή κεφαλαιοκρατών σε μια επιχείρηση είναι διαφορετικοί και πολλές φορές αντικρούονται. Αυτή η κατάσταση απαιτεί συμβιβαστικές διαδικασίες μεταξύ ομάδων με διαφορετικά συμφέροντα και στόχους. Με άλλα λόγια, οι επιχειρηματικές αποφάσεις αποκλίνουν από τον στόχο της καθαρής μεγιστοποίησης του κέρδους, διότι επηρεάζονται σημαντικά από τις αποφάσεις των συνδικάτων, και των άλλων ομάδων συμφερόντων. Συνεπώς: Οι ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις δεν είναι μόνο οικονομικά σχήματα, αλλά είναι ανθρώπινοι οργανισμοί, δηλαδή "προσαρμόσιμα συστήματα" αποτελούμενα από φυσικά, ατομικά και κοινωνικά επιμέρους συστατικά. Η συνύπαρξη όλων αυτών και συνεπώς η λήψη αποφάσεων επιτυγχάνεται μέσω επικοινωνίας, συμπεριφοράς, ικανοτήτων, διάθεσης και βούλησης για συνεργασία και ικανοποίηση κοινών στόχων μεταξύ των συνεργατών. Θα πρέπει συνεπώς να ληφθούν υπόψη και να συμβιβαστούν διάφοροι, διαφορετικοί και πολλές φορές αντικρουόμενοι στόχοι και καταστάσεις.

Κατά τον Simon διοικώ σημαίνει λαμβάνω αποφάσεις. Η διαδικασία αυτή μάλιστα διέρχεται τρεις φάσεις:

- 4 Το "στάδιο της πληροφοριακής δραστηριότητας", κατά το οποίο πρέπει να προσδιοριστεί πού, πότε και ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν,
- 4 Το "στάδιο του σχεδιασμού δράσης", κατά το οποίο πρέπει να προσδιοριστούν και να αναπτυχθούν εναλλακτικές μορφές ενεργειών και λήψης αποφάσεων,
- 4 Το "στάδιο επιλογής δράσης", κατά το οποίο θα πρέπει να ληφθούν οι άριστες αποφάσεις από μια σειρά εναλλακτικών σεναρίων¹⁸.

Οι παραδοσιακές θεωρίες κυρίως οι οικονομικές, θεωρούσαν ότι το άτομο λαμβάνει τις αποφάσεις γνωρίζοντας όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, και έχει πλήρη πληροφόρηση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κατά τον Simon κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει, διότι: τα άτομα δεν έχουν απεριόριστες δυνατότητες, έχουν ασύμμετρα δυνατότητα στην πληροφόρηση και πεπερασμένη λογική. Συνεπώς οι αποφάσεις που παίρνουν τα άτομα έχουν υψηλή πιθανότητα λαθών και παραλείψεων και οι αποφάσεις λαμβάνονται όχι με βάση την αριστοποίηση των στόχων, αλλά με βάση το βαθμό ικανοποίησης ή εφικτότητας των στόχων. Για το λόγο αυτό ο Simon ασχολήθηκε με την ανάπτυξη θεωριών που καθιστούν ευκολότερη τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Από την δεκαετία του '50 ασχολήθηκε με ερωτήματα της τεχνητής νοημοσύνης των Η/Υ. Διερεύνησε λύσεις προβλημάτων και ανθρώπινη συμπεριφορά με την βοήθεια Computer simulation. Μαζί με άλλους ανέπτυξε μεταξύ 1957 - 1959 υπολογιστικό πρόγραμμα GPS (General Problem Solver), το οποίο μιμείται τις διαδικασίες αποφάσεων κατά την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων¹³.

4.6. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

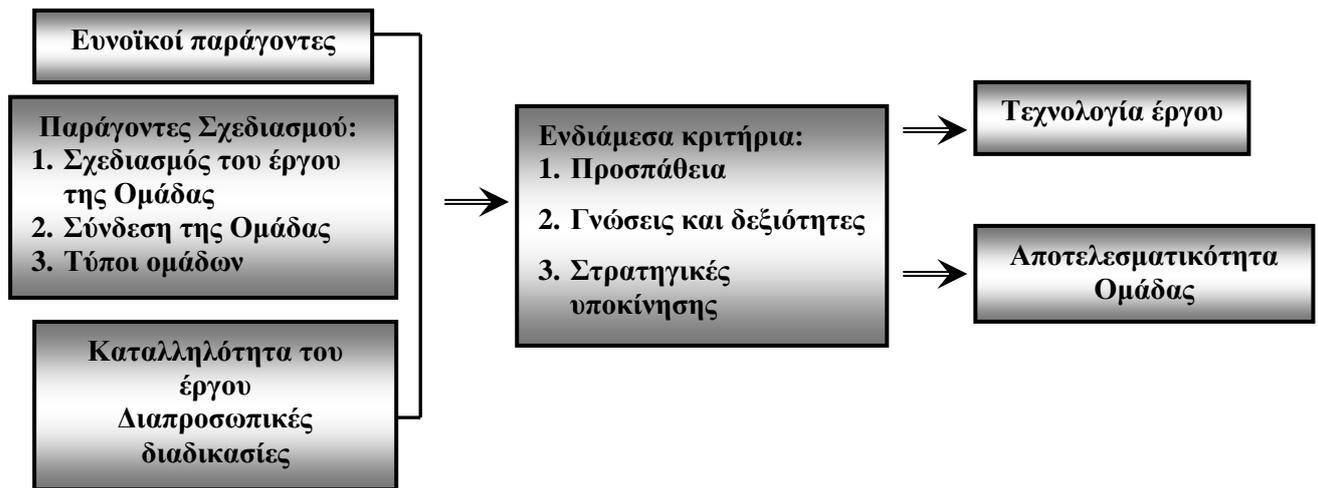
Ομάδα (Group) γενικά είναι το σύνολο ατόμων που δημιουργούν μεταξύ τους σχέσεις, αλληλεπιδρούν και επιδιώκουν κοινούς σκοπούς ή στόχους. Είναι ένας αριθμός δηλαδή ατόμων που επικοινωνούν μεταξύ τους συχνά στη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος, και ο αριθμός τους δεν είναι πολύ μεγάλος, ώστε κάθε πρόσωπο να μπορεί να επικοινωνεί με όλους τους άλλους, πρόσωπο με πρόσωπο και όχι έμμεσα μέσω κάποιου ατόμου. Παρατηρούμε λοιπόν ότι για τη διαμόρφωση της ομάδας είναι έντονο και βασικό το στοιχείο της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, τα στοιχεία που συνιστούν μία Ομάδα ανθρώπων είναι:

1. Σύνολο ατόμων (δηλαδή δύο και περισσότερα), με όχι πολύ μεγάλο αριθμό.
2. Δημιουργία σχέσεων μεταξύ των μελών (είναι το κοινωνικό χαρακτηριστικό των μελών της ομάδας). Τα μέλη της ομάδας πρέπει να μοιράζονται έναν ή περισσότερους στόχους, που μπορεί να μην είναι οι ίδιοι για κάθε μέλος, αλλά κάθε μέλος έχει ως στόχο να αποτελεί μέλος της ομάδας.
3. Αλληλεπίδραση των μελών (δηλαδή επίδραση που δημιουργείται μεταξύ τους). Όταν υπάρχει μια ομάδα για μια εκτεταμένη χρονική περίοδο, αναπτύσσει μια δομή, μέσα στην οποία τα επιμέρους μέλη παίζουν λίγο - πολύ μόνιμους, αλλά διαφορετικούς ρόλους.
4. Επιδίωξη κοινών (μακροπρόθεσμων, σταθερών) σκοπών ή (άμεσων είτε βραχυχρόνιων) στόχων. Όταν υπάρχει μια ομάδα για μακρά χρονική περίοδο, τα μέλη αναπτύσσουν έλξεις για άλλα μέλη της ομάδας, για την ίδια την ομάδα και για τους σκοπούς για τους οποίους δημιουργήθηκε.
5. Οι ομάδες αναπτύσσουν άτυπους κανόνες ή πρότυπα, που κατευθύνουν και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Ιδιαίτερα όταν οι κανόνες αυτοί γίνονται αποδεκτοί και κατανοούνται από τα μέλη ή συνδέονται με αυτούς, σημαντικά για το μέλος ενδιαφέροντα ή συμφέροντα¹⁴.

Οι παράγοντες που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία των Ομάδων είναι:

- 4 Η τάση για κοινωνικότητα (σύναψη σχέσεων με άλλους ανθρώπους) που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο.
- 4 Τα κοινά "πιστεύω". Αν ορισμένοι άνθρωποι πιστεύουν σε κοινές ιδέες, αρχές και στόχους, είναι φυσικό να ωθούνται σε συνένωση.
- 4 Τα κοινά συμφέροντα. Είναι ισχυρός παράγοντας που φέρνει τους ανθρώπους τον έναν κοντά στον άλλον για την επιδίωξη κοινών οικονομικών σκοπών ή στόχων.
- 4 Ο παράγοντας της ανασφάλειας. Ο άνθρωπος αισθάνεται μεγαλύτερη σιγουριά όταν ενώνεται με άλλους ανθρώπους για την επίτευξη της γνωστής αρχής: "η ισχύς εν τη ενώσει".¹⁴

Ο βαθμός καλής λειτουργίας και απόδοσης των σχέσεων μεταξύ της Διοίκησης και της Εργασιακής Ομάδας φαίνεται από την αποτελεσματικότητά της, που εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Βασικοί παράγοντες είναι το ευνοϊκό περιβάλλον, η σχεδίαση του έργου της ομάδας, της συνθέσεώς της και των προτύπων απόδοσής της, η καταλληλότητα του έργου και οι διαπροσωπικές διαδικασίες. Ενδιάμεσοι παράγοντες είναι η προσπάθεια της ομάδας, οι γνώσεις και η επιδεξιότητα των μελών της και οι στρατηγικές απόδοσης της εργασίας. Με την παρέμβαση και την προσθήκη της τεχνολογίας του έργου προκύπτει η αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας. Σχετικό υπόδειγμα παρουσιάζεται παρακάτω.



Σήμα 7. Υπόδειγμα αποτελεσματικότητας της Εργασιακής Ομάδας.

Για το ρόλο των ομάδων και την δυναμική τους στην επίτευξη των στόχων που θέτουν έχουν αναφερθεί πολλά. Μια σημαντική μορφή ομάδας είναι και τα συνδικάτα μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους για βελτίωση της θέσης τους και υπεράσπιση των συμφερόντων τους¹⁴.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

5.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σχεδόν όλη η βιβλιογραφία που ασχολείται με τα θέματα της Ηγεσίας πηγάζει από τη φιλοσοφία του Αριστοτέλη και του Μακιαβέλι. *Ηγεσία (Leadership)* από κοινωνιολογική άποψη σημαίνει την άμεση και για συγκεκριμένο στόχο επίδραση ενός ατόμου σε μέλη μιας ομάδας, ενός οργανισμού, κοινότητας, έθνους κ.λπ. Η άσκηση της δύναμης ή/και της επιρροής προϋποθέτει την διεκπεραίωση των θεμάτων μέσω των άλλων. Οι *Ηγέτες* για να πετύχουν αυτούς τους στόχους ασχολούνται και ασκούν πολλές δραστηριότητες: συντονίζουν, ελέγχουν, διευθύνουν, καθοδηγούν, υποκινούν, συμβουλεύουν, υποστηρίζουν, πείθουν, ανταμείβουν κλπ.

Οι αντιλήψεις για την ηγεσία διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Από την μελέτη των πολιτικών οργανώσεων, ο Michels διατύπωσε το 1911 τις παρακάτω απόψεις:

- 1) Η ηγεσία και η δημοκρατία είναι έννοιες ασυμβίβαστες. Η ηγεσία οδηγεί αναπόφευκτα σε ολιγαρχία.
- 2) Η διαφθορά είναι συμβιβασμένη με τη δύναμη και την εξουσία.

3) Υπάρχει τάση προς την ολιγαρχία μέσα σε κοινωνικά συστήματα όταν:

- Οι μάζες είναι απαθείς και ανίκανες, δεν επιθυμούν να συμμετέχουν αλλά προτιμούν να καθοδηγούνται,
- Η δημοκρατία δεν είναι πρακτική για τα μεγάλα σύνθετα κοινωνικά συστήματα, οι οργανώσεις χρειάζονται σταθερή ηγεσία και προσήλωση σε διαταγές,
- Οι ηγέτες θεωρούνται ανώτεροι και αποτελούν μια ομάδα επίλεκτων¹⁹.

Οι σύγχρονες αντιλήψεις για την ηγεσία είναι προσανατολισμένες στη συμμετοχή και είναι λιγότερο αυταρχικές. Η εμπειρική παράδοση της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων αναφέρει σε σχέση με την ηγεσία τα εξής:

- 1) Η ηγεσία τονίζει τον έλεγχο από τα γεγονότα και όχι από τους ανθρώπους.
- 2) Ο έλεγχος από τα γεγονότα στηρίζεται στην κατανόηση των γεγονότων μέσα από μια κατάσταση.
- 3) Ο δημοκρατικός ηγέτης βοηθά τους υφισταμένους να κατανοήσουν τα γεγονότα μιας κατάστασης.
- 4) Ηγέτης και υφιστάμενοι λαμβάνουν αποφάσεις συλλογικά, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τους στόχους της Ομάδας¹⁹.

5.2. ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία ενσωματώνει δύναμη η οποία προσδίδει στον κάτοχό της τη δυνατότητα να επηρεάζει άτομα. Οι τύποι της επιρροής και της δύναμης αντιστοιχούν σε ανάλογες πηγές, οι οποίες είναι:

- 4 **Νομιμοποιημένη Δύναμη:** Είναι η δύναμη λόγω θέσης και πηγάζει από νομικούς κανόνες ή από την οργάνωση (τυπική ιεραρχία), αρκεί να γίνεται αποδεκτή ως νόμιμη από τα άτομα, διότι η απόρριψή της σημαίνει ανυπακοή στους νόμους και

αποδυνάμωση της εξουσίας.

- 4 **Δύναμη Εξειδίκευσης:** Στηρίζεται στην εξουσία της γνώσης και είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διαδικασία της ροής της εργασίας και της παραγωγής. Οι γιατροί, νομικοί, οικονομολόγοι, οι προγραμματιστές Η/Υ κ.ά. αντλούν την δύναμη τους από την εξειδίκευσή τους.
- 4 **Δύναμη Αναφοράς:** Η δύναμη αναφοράς που μπορεί να αναφερθεί και ως δύναμη ταύτισης ή χαρισματική βασίζεται στη γοητεία που ασκεί ένα άτομο ή ομάδα πάνω σε άλλους. Π.χ. ο Gandhi είχε μικρή νομιμοποιημένη δύναμη, αλλά ασκούσε μεγάλη δύναμη αναφοράς.
- 4 **Δύναμη Ανταμοιβής:** Ο τύπος αυτός της δύναμης στηρίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να ανταμείβει οπαδούς και σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να έχει στενή σχέση με τη δύναμη αναφοράς. Στις επιχειρήσεις η δύναμη ανταμοιβής συνδέεται στενά με τη νομιμοποιημένη δύναμη του διευθυντή να παρέχει αυξήσεις ή άλλες διευκολύνσεις.
- 4 **Δύναμη Επιβολής:** Είναι το αντίθετο της δύναμης ανταμοιβής. Είναι η δύναμη επιβολής της τιμωρίας σε άτομα και μολονότι δεν είναι απόλυτα αναγκαστική, το άτομο μπορεί ή να παραιτηθεί ή να επιλέξει άλλο επάγγελμα ή να διεκδικήσει τα δικαιώματά του δια της νομικής οδού.

Οι παραπάνω δυνάμεις συνδέονται μεταξύ τους και μπορούν πράγματι να συνυπάρχουν στο ίδιο άτομο. Η χρήση (ή κατάχρηση) ενός τύπου δύναμης επηρεάζει την άσκηση των άλλων τύπων, π.χ. η χρήση από το διευθυντή καταναγκαστικής δύναμης μπορεί να μειώσει τη δύναμη αναφοράς του. Αντίθετα η ευρεία χρήση της δύναμης ανταμοιβής εκ μέρους του μπορεί να βελτιώσει σε βάθος χρόνου τη δύναμη αναφοράς του²⁰.

Η ηγεσία μπορεί να είναι *φυσική* ή *τυπική*. Φυσική ηγεσία υπάρχει όταν μέσα σε μία ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος από τα μέλη της και γίνεται ο επικεφαλής της, ο οποίος επιβάλλεται στους άλλους και τους κατευθύνει. Τυπική ηγεσία είναι όταν ασκείται λόγω θέσης που κατέχει κάποιος σε μία υπηρεσία ή σε έναν οργανισμό - επιχείρηση.

Στην τυπική ηγεσία χαρακτηριστικό είναι η ικανότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης με την έννοια του χειρισμού των ανθρώπινων πόρων. Στα πλαίσια αυτού του χειρισμού εντάσσεται και η παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας τους. Το είδος της επιρροής εκφράζεται με τον όρο *Ηγετική Συμπεριφορά*. Κατά έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από το Πανεπιστήμιο του Ohio στις ΗΠΑ, αυτή περιλαμβάνει δύο σχετικά ανεξάρτητες διαστάσεις:

ω την προφύλαξη (consideration) και

ω την πρωτοβουλία για προγραμματισμό (initiating structure).

Οι θεωρίες συνεπώς που αναλύουν την ηγεσία και την ηγετική συμπεριφορά διαφοροποιούνται στη διάσταση σε σχέση με την έκταση της λειτουργίας της ηγεσίας και της ηγετικής συμπεριφοράς (και Style) ως σχετιζόμενη με την προσωπικότητα ή ως σχετιζόμενη με μαθησιακές διαδικασίες.

Η έκταση της ηγεσίας αντιστοιχεί στα επίπεδα του management από το κατώτατο μέχρι το ανώτατο. Η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη, στο κατώτατο επίπεδο, εξαρτάται κατά μικρό μέρος από τη μόρφωση του ηγέτη και περισσότερο από την ικανότητά του να εμπνέει, να καθοδηγεί, να κατευθύνει και να παραδειγματίζει τα μέλη της Ομάδας της οποίας ηγείται. Καθώς το επίπεδο ηγεσίας (και του management) ανεβαίνει, η μόρφωση, η εμπειρία και η παροχή εντολών και οδηγιών παίζουν μεγαλύτερο ρόλο, που αποκρυσταλλώνεται στην πολιτική απέναντι στον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης.

Τα μέσα που χρησιμοποιεί κάθε ηγέτης είναι ανάλογα με το επίπεδο της ηγεσίας στο οποίο ευρίσκεται και με το "Style" της ηγεσίας που εφαρμόζει και απαρτίζεται από την πειθώ, τις συστάσεις, τη συζήτηση και ανάπτυξη θεμάτων, τις οδηγίες και τις εντολές, μέχρι και τον έλεγχο και την επιβολή κυρώσεων¹⁹.

5.3. Η ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Y ΤΟΥ DOUGLAS MCGREGOR

Στα πλαίσια της ηγετικής συμπεριφοράς και της υποκίνησης είναι χρήσιμο να αναφέρουμε και τις θεωρίες αυτές που ανέπτυξε ο Αμερικανός ψυχολόγος *Dr. McGregor*. Ονομάζονται και θεωρίες των ανθρωπίνων τύπων. Οι ανθρωπίνι τύποι αποτελούν απλοποιημένες και τυποποιημένες μορφές ανθρώπινης συμπεριφοράς και αποσκοπούν στην απλουστευμένη και περιοριστική παρουσίαση της πολύπλοκης και πολυσύνθετης ανθρώπινης συμπεριφοράς. Με τον τρόπο αυτό περιορίζονται οι πολυάριθμοι ανθρωπίνι τύποι σε λίγες βασικές μορφές και με τον τρόπο αυτό επιτρέπουν την ταχεία διαπίστωση, σε ποια βασική κατηγορία ανήκει ένα συγκεκριμένο άτομο. Στην περίπτωση της ηγεσίας των συνεργατών επιδιώκεται η κατάταξή τους σε μια συγκεκριμένη κατηγορία. Η χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων τύπων από τους προϊσταμένους επιδρά άμεσα στην ηγετική τους συμπεριφορά (ηγετικό στυλ). Ακόμη και οι επιστημονικές αναφορές εξαρτώνται και επηρεάζονται άμεσα από τον ανθρωπίνι τύπο των συγγραφέων τους. Στην επιστήμη του management από τις πολλές θεωρίες που αναφέρονται στους ανθρωπίνους τύπους, ενδιαφέρον παρουσιάζουν αυτές του McGregor και του Schein.

Η στάση του ηγετικού στελέχους έναντι των ανθρώπων και τις καθημερινές τους αντιδράσεις σε εργασιακά θέματα προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό, συνειδητά ή ασυνειδήτα τη γενικότερή του στάση σε επιχειρησιακά θέματα. Έχοντας ως βάση αυτή τη διαπίστωση ο McGregor, Αμερικανός ψυχολόγος και σύμβουλος μεγάλων επιχειρήσεων ανέπτυξε την θεωρία του, η οποία έγινε γνωστότερη ως Θεωρία X και Y. Η θεωρία αυτή κατατάσσει γενικά τους ηγέτες σε δύο κατηγορίες και τύπους. Σε αυτούς της Θεωρίας X που αποτελούν τους παραδοσιακούς ηγετικούς τύπους και αυτούς της Θεωρίας Y που αποτελούν τον ιδανικό και ιδεατό ηγετικό τύπο. Για τις δύο κατηγορίες τύπων ηγεσίας κάνει τις παρακάτω αποδοχές²⁰:

Θεωρία X	Θεωρία Y
Οι άνθρωποι έχουν μια έμφυτη απέχθεια για την εργασία και προσπαθούν όσο είναι δυνατόν να την αποφύγουν.	Οι άνθρωποι δεν έχουν έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία. Η εργασία αποτελεί απεναντίας πηγή ικανοποίησης.
Για το λόγο αυτό οι περισσότεροι άνθρωποι κατευθύνονται, ελέγχονται και με νόμους αναγκάζονται να θέσουν τον εαυτό τους στην υπηρεσία επιχειρησιακών στόχων.	Όταν οι άνθρωποι ταυτίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους, ο εξωγενής έλεγχος δεν είναι απαραίτητος. Αναπτύσσουν αυτοέλεγχο και ίδιες πρωτοβουλίες.
Οι άνθρωποι επιθυμούν με ευχαρίστηση να καθοδηγούνται και να αποφεύγουν τις ευθύνες. Δεν έχουν φιλοδοξίες και επιθυμούν την ασφάλεια και την σιγουριά.	Οι άνθρωποι αναζητούν την ευθύνη σε ανάλογη καθοδήγηση. Φαντασία και ενεργητικότητα είναι πλατιά διαδεδομένα στοιχεία που όμως δεν χρησιμοποιούνται και ενεργοποιούνται από τις επιχειρήσεις.
	Τα βασικότερα κίνητρα του ανθρώπου για την εργασία είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του Εγώ και της αυτοπραγμάτωσης.

Πίνακας 3. Αποδοχές της Θεωρίας X και Y του McGregor.

Οι συνέπειες αυτής της κατάστασης αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

Θεωρία X	Θεωρία Y
<p>Βασική οργανωτική αρχή είναι ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης (έλεγχος, προγραμματισμός κ.ά.) διενεργούνται με την υποστήριξη της εξουσίας.</p>	<p>Βασική αρχή είναι η αυτοπραγμάτωση μέσω της δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών περιβάλλοντος. Ενσωμάτωση του μερικού στο σύνολο.</p>
<p>Οι ανάγκες της οργάνωσης έχουν προτεραιότητα από τις ανθρώπινες ανάγκες. Οι εργαζόμενοι δέχονται τον εξωτερικό έλεγχο και ανταποκρίνονται λόγω οικονομικών αναγκών.</p>	<p>Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης βελτιώνεται όταν ασχολείται με την πραγμάτωση των στόχων των συνεργατών της.</p>
<p>Λόγω της μη αναγνώρισης των δυνατοτήτων των εργαζομένων δεν υπάρχει λόγος να δαπανώνται χρήματα και κόπος για την ανάδειξή τους.</p>	<p>Με την κατάλληλη διεύθυνση μπορούν να αναδειχθούν οι δεξιότητες και οι καινοτόμες αντιλήψεις των ατόμων.</p>

Πίνακας 4. Αποτελέσματα της Θεωρίας X και Y.

Οι υποθέσεις της Θεωρίας Y είναι δυναμικές και εξελίξιμες. Υπογραμμίζουν την ανάγκη και τις δυνατότητες εξέλιξης του ανθρώπου, την προσαρμογή τους στις περιβαλλοντικές συνθήκες παρά στον απόλυτο έλεγχο. Για την αποτελεσματική ηγεσία θα πρέπει να προβάλλεται το θετικό πρόσωπό της και να προωθείται το συμμετοχικό

management που δίνει ζωτικό χώρο ανάπτυξης και δραστηριοποίησης των συνεργατών. Η εξουσία δεν πρέπει να είναι συγκεντρωμένη αλλά να ανατεθεί *mutatis mutandis* σε περισσότερα άτομα. Τα άτομα πρέπει να θεωρούν καθήκον την επιτέλεση αποτελεσματικού έργου και να έχουν πειστεί γι' αυτό, ο manager πρέπει να έχει το ρόλο του καθοδηγητή, του δασκάλου και του συναδέλφου ταυτόχρονα. Θα πρέπει να επιδιώκει την υλοποίηση των αρχών του μοντέλου Y και να βοηθά στην αποφυγή των καταστάσεων του μοντέλου X.

Αυτή είναι η συμβατική μορφή του management που δεν ανταποκρίνεται πάντα στην πραγματικότητα, γιατί δεν αποτελεί κανόνα η τεμπελιά, η έλλειψη φιλοδοξιών και η ευθυνοφοβία των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η Θεωρία X πρέπει να αντικατασταθεί από κάποια άλλη που να είναι πιο ρεαλιστική, αλλά και δεοντολογική, με την έννοια του τι πραγματικά υπάρχει αλλά και του τι πρέπει να υπάρχει².

5.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Με τον παραπάνω όρο, τα *Χαρακτηριστικά Ηγετικής Συμπεριφοράς*, εννοούμε τις ιδιότητες και τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο για να μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηγέτης. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα πρέπει να είναι διαχρονικά (βεβαίως εξελίξιμα), να μπορούν να εφαρμοστούν σε πολλές καταστάσεις και προπάντων σε πολλές κατηγορίες ανθρώπων και ταυτόχρονα σε πολλούς ανθρώπινους χαρακτήρες και προσωπικότητες. Η έρευνα που αναπτύχθηκε στον τομέα αυτό της ηγετικής συμπεριφοράς προσπαθεί εδώ και πολλά χρόνια να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά των ατόμων αυτών (ενέργεια, δυνατότητα επιβολής, δυναμική, ετοιμότητα σε κίνδυνο, νοημοσύνη, ικανότητα δημιουργίας σχέσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.). Οι έρευνες στράφηκαν ιδιαίτερα στην κατεύθυνση της διερεύνησης του πώς οι συνεργάτες των ηγετών θεωρούν κάποιον ως επιτυχημένο και ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει για αυτούς να διαθέτει ένας

ηγέτης. Η κλασική θεωρία που ασχολείται με τέτοιου είδους θέματα (unit - trait approach) προχώρησε μάλιστα παραπέρα, έτσι που αναφέρει αυτά τα χαρακτηριστικά ως τα μόνα σημαντικά. Αυτά σε συνδυασμό με άλλα και διαφορετικά στοιχεία (multi - trait approach) κατά την παραπάνω θεωρία, θεωρούνται ως οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ενός ηγέτη. Βέβαια, η θεωρία αυτή δεν είναι επιστημονικά επαρκώς τεκμηριωμένη και μάλιστα με εμπειρικές έρευνες. Η βασική αδυναμία εντοπίζεται στο γεγονός της δυνατότητας αυτούσιας μεταφοράς των διαδικασιών από κατάσταση σε κατάσταση και από τόπο σε τόπο. Προβληματική είναι επίσης, η δυνατότητα μεταφοράς των τρόπων συμπεριφοράς από χώρο σε χώρο καθώς επίσης και κάτω από ποιες συνθήκες, ποια μέσα εξουσίας, νοοτροπίες μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματική επιρροή σε άλλα και διαφορετικά πρόσωπα⁶.

5.5. ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι *Ηγετικοί Τρόποι Διοίκησης* αφορούν τον τρόπο που εκφράζεται η ηγετική συμπεριφορά στους συνεργάτες. Στις επιχειρήσεις οι ηγετικοί τρόποι διοίκησης διατυπώνονται με ένα βασικό, ενιαίο και προσωπικό πρότυπο συμπεριφοράς και αποτελούν τον επιθυμητό τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκφραστεί η ηγεσία του προσωπικού. Οι ηγετικοί τρόποι διοίκησης μπορούν να περιγραφούν με δύο βασικούς τρόπους, όπως παρουσιάζει ο παρακάτω πίνακας:

ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Συμπεριφορά ενός ατομικού ηγέτη ή μιας ηγετικής ομάδας	Συμπεριφορά ενός ατομικού ηγέτη ή μιας ηγετικής ομάδας
A) Συμπεριφορά προσανατολισμένη στην προσωπικότητα 4 Χαρισματική 4 Πατριαρχική 4 Δικτατορική	4 Συμμετοχική 4 Συλλογική 4 Ομαδική
B) Απρόσωπη συμπεριφορά 4 Απολυταρχική 4 Γραφειοκρατική	

Πίνακας 5. Ηγετικοί τρόποι διοίκησης.

Η αυταρχική ηγετική συμπεριφορά εκφράζεται με την απόλυτη κυριαρχία του ηγέτη όσον αφορά τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ίδιο χωρίς την συμμετοχή, την ακρόαση ή έκφραση άποψης των συνεργατών του. Ο ηγέτης επιβάλλει κοινωνικές αποστάσεις από τους συνεργάτες του και περιορίζει την επαφή με την ομάδα κατά τις δικές του απαιτήσεις.

Η δημοκρατική ηγετική συμπεριφορά απεναντίας χαρακτηρίζεται από έντονη συμμετοχή των συνεργατών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ο ηγέτης αναθέτει αρμοδιότητες στους συνεργάτες του, τους εφοδιάζει με πληροφορίες και τους παρέχει εξουσία. Προσπαθεί για τον περιορισμό της κοινωνικής απόστασης από τους εξουσιαζόμενους και τονώνει την ομαδική σκέψη και τη συλλογική εργασία. Την απολυταρχική ηγετική συμπεριφορά μπορούμε να τη διακρίνουμε στις παρακάτω παραλλαγές:

4 **Την Χαρισματική Ηγετική Συμπεριφορά.**

Στην περίπτωση αυτή η ηγετική συμπεριφορά και η "επιβολή" του χαρισματικού ηγέτη στηρίζεται στις ιδιαίτερες ικανότητες της προσωπικότητας του. Ο ηγέτης εκπέμπει ακτινοβολία και κατορθώνει να υποκινήσει τους συνεργάτες του χωρίς πολλές γραφειοκρατικές διατυπώσεις.

4 **Πατριαρχική Ηγετική Συμπεριφορά.**

Η πηγή της εξουσίας εδώ προέρχεται από πατριαρχική (κληρονομική) εξουσία. Ηγέτης μπορεί να είναι ο ιδρυτής της επιχείρησης ή οι κληρονόμοι του. Οι οργανωσιακές δομές είναι ξεκάθαρες, ο πατριάρχης απαιτεί τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη από τους εξουσιαζόμενους του και αυτό απαιτεί να κάνουν και αυτοί.

4 **Δικτατορική Ηγετική Συμπεριφορά.**

Στην περίπτωση αυτή η ηγεσία αναλαμβάνεται με επιβολή βίας ή κατά παράβαση της νόμιμης τάξης. Ασκείται προσωπικά ή από στενό κύκλο ομοϊδεατών. Ο δικτατορικός επιχειρησιακός ηγέτης ασκεί γραμμική εξουσία μιας κατεύθυνσης, δε δέχεται τις συμβουλές των συνεργατών του παρά μόνο ένα πολύ στενό κύκλο που τον επηρεάζει συνήθως εις βάρος των πολλών.

4 Στην περίπτωση της **Απολυταρχικής και Γραφειοκρατικής μορφής Συμπεριφοράς**, αυτοί που λαμβάνουν αποφάσεις και αυτοί που τις εφαρμόζουν είναι εντελώς διαφορετικοί. Η ηγετική αρμοδιότητα δεν αναφέρεται στο πρόσωπο του ηγέτη αλλά σε αυτή καθαυτή τη θέση. Το γραφειοκρατικό στιλ αποτελεί μια μορφή άσκησης εξουσίας που πολλές φορές λόγω της πολλαπλής παρεμβολής επιπέδων εξουσίας δημιουργεί την αίσθηση ότι λειτουργεί απρόσωπα και αυταρχικά. Φυσικά χλιαρής μορφής και λίγων επιπέδων γραφειοκρατία είναι ίσως χρήσιμη, όμως ο μεγάλος βαθμός και η πολυπλοκότητα πολλές φορές, ορισμένων μορφών διοίκησης, δημιουργεί εμπόδια αποτελεσματικότητας¹⁸.

Τη δημοκρατική μορφή συμπεριφοράς μπορούμε να την κατατάξουμε στις παρακάτω μορφές:

- ✓ Η **συμμετοχική συμπεριφορά** καθιστά δυνατή μια σχετική συμμετοχή των συνεργατών. Οι αποφάσεις λαμβάνονται μετά από συζήτηση με τους συνεργάτες.
- ✓ Η **συλλογική συμπεριφορά** επιτρέπει την επίδραση των συνεργατών μέχρι του σημείου της συναπόφασης. Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την τυπική εξουσία συμπληρώνει η τεχνική εξειδίκευση των συνεργατών.
- ✓ Η **ομαδική συμπεριφορά** οδηγεί στην άρση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ ηγέτη και συνεργατών. Τόσο οι λειτουργίες αποφάσεων όσο και εφαρμογής τους πραγματοποιούνται από όλους με την ίδια ευθύνη.

Η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να διαχωριστεί κατά το αντικείμενο, σε συμπεριφορά αναφερόμενη στα πρόσωπα και σε συμπεριφορά αναφερόμενη στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες.

- ✓ **Συμπεριφορά προσανατολισμένη στα καθήκοντα.** Ο ηγέτης επικεντρώνει την προσοχή του στην τεχνική εκπλήρωση των καθηκόντων και την επίτευξη της απαιτούμενης ποσότητας υπηρεσιών. Οι συνεργάτες θεωρούνται μόνο ως συντελεστές παραγωγής οι οποίοι χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για την παραγωγή εκροών. Η επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενων περιορίζεται μόνο στα καθαρά και αναγκαία θέματα για την εκπλήρωση των στόχων.
- ✓ **Συμπεριφορά προσανατολισμένη στον άνθρωπο.** Αυτού του είδους η ηγετική συμπεριφορά τοποθετεί το άτομο (συνεργάτη) και την προσωπικότητά του στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του ηγέτη. Η κοινωνική επαφή πραγματοποιείται με καθαρά επιχειρησιακά μέσα και στοχεύει στη βελτίωση του βαθμού ταυτοποίησης του συνεργάτη με τους εργασιακούς στόχους. Η με αυτό τον τρόπο επιτυγχανόμενη εργασιακή υποκίνηση οδηγεί κατά κανόνα σε μια υπερεκπλήρωση των στόχων.

Στον εργασιακό χώρο θα πρέπει να δίδεται μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα συνεργάτη, το μοντέλο του δημοκρατικού ηγέτη, θα πρέπει να προβάλλεται χωρίς όμως να

παραγνωρίζονται και να υποτιμούνται οι ποσοτικοί στόχοι. Στην κατεύθυνση αυτή σημαντικό ρόλο παίζουν οι ικανότητες και δεξιότητες του ηγέτη να κάνει την καλύτερη χρήση και αναλογία των παραπάνω συμπεριφορών¹⁶.

5.6. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Τα *Συστήματα Ηγεσίας* είναι οι βοήθειες, οι οποίες τίθενται στη διάθεση του προσωπικού προκειμένου να το διευκολύνουν στην υλοποίηση των στόχων του. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι δύσκολο να διαχωριστεί το management από την ηγεσία και στην επιστημονική βιβλιογραφία τις περισσότερες φορές οι λέξεις συστήματα management και συστήματα ηγεσίας εκλαμβάνονται ως όμοια. Τα σημαντικότερα συστατικά στοιχεία ενός συστήματος ηγεσίας είναι τα ακόλουθα:

- ι Θέσεις και αρχές για στόχους, προϋποθέσεις και τομείς ισχύος του κάθε συστήματος ηγεσίας,
- ι Θέσεις και αρχές για τον τρόπο συμπεριφοράς (π.χ. τρόποι έκφρασης και εκδήλωσης),
- ι Θέσεις και αρχές για τα επιμέρους υποσυστήματα (π.χ. σύστημα διαμόρφωσης στόχων, συστήματα προγραμματισμού, πληροφόρησης, σχεδιασμού, συντονισμού, ελέγχου, επικοινωνίας, οργάνωσης κ.λπ.),
- ι Τρόποι εφαρμογής και λειτουργίας των ηγετικών μηχανισμών (π.χ. επίπεδα απόδοσης, υφιστάμενοι και δυνατοί μηχανισμοί ελέγχου κ.λπ.),
- ι Δομή του συστήματος κινήτρων και υποκίνησης,
- ι Δομή του συστήματος ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού,
- ι Κατευθυντήριες οδηγίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων και ευθυνών,
- ι Υπάρχουσα έκταση της ισχύος της εξουσίας κάθε ηγετικής θέσης, και τέλος
- ι Έκταση της εξειδίκευσης και της δόμησης των ευθυνών²¹.

Συνολικά ένα σύστημα ηγεσίας εμπεριέχει μια σειρά διαφόρων, πολλές φορές διαφορετικών συστατικών στοιχείων, τα οποία έχουν σχέση είτε με τομείς ηγεσίας ανθρωπογενών πόρων είτε με τομείς διοίκησης συστημάτων ηγεσίας. Η αποτελεσματικότητα των συστημάτων ηγεσίας αξιολογείται και κρίνεται με βάση τα παρακάτω κριτήρια απόδοσης:

- ι Λειτουργικότητα και πρακτικότητα.
- ι Αρτιότητα και πληρότητα.
- ι Ευελιξία και εφαρμοσιμότητα.
- ι Βαθμό συμμετοχής των συνεργατών στις αποφάνσεις των προϊσταμένων.
- ι Επιστημονική τεκμηρίωση των μεθόδων και αρχών λειτουργίας.
- ι Ελευθερία έκφρασης αντιρρήσεων και αντιθέτων απόψεων.

Όλες οι βασικές αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης που έχουμε μάθει ως τώρα είναι αρχές που αφορούν ασφαλώς την ηγεσία μέσα στην επιχείρηση. Τις ειδικές αρχές της ηγεσίας τις διαιρούμε σε εκείνες που αφορούν στα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη και σε εκείνες που αφορούν στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

Α) Βασικές αρχές που αφορούν στα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη:

1. Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης κ.λπ.
2. Να έχει διοικητικές ικανότητες.
3. Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατωτέρους του.
4. Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία.
5. Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του.
6. Να έχει την ανάλογη κατάρτιση που απαιτεί η θέση που κατέχει.
7. Να μην αφήνει να τον απορροφούν και να τον παρασύρουν οι λεπτομέρειες.
8. Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των υφισταμένων του.
9. Να μην ξεφεύγει από τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση.

B) Βασικές αρχές που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας είναι:

1. Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά.
2. Αξιοκρατική κρίση.
3. Πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες.
4. Σεβασμός στις απόψεις των άλλων, όποιοι και αν είναι αυτοί.
5. Ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους άλλους.
6. Προβολή του εαυτού του ως παράδειγμα προς μίμηση.
7. Τήρηση με θρησκευτική ευλάβεια της συνεκτικότητας της ομάδας της οποίας είναι ηγέτης.
8. Θάρρος στην μεταβίβαση ευθυνών και εξουσίας στους αξιότερους των συνεργατών του και ανάδειξη τους ιεραρχικά²¹.

5.7. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι άνθρωποι (συνεργάτες) σκέφτονται, ενεργούν και αισθάνονται στις επιχειρήσεις όχι μόνο σαν μεμονωμένα άτομα αλλά ως μέλη ομάδων. Αυτή θα πρέπει εξάλλου να είναι και μια βασική επιδίωξη της ηγεσίας (διοίκησης) της επιχείρησης. Η επιχείρηση είναι μία συνολική δραστηριότητα όπου το κάθε μέλος έχει να επιτελέσει ένα έργο, μικρό ή μεγάλο, όμως σημαντικό τηρουμένων των αναλογιών. Κανενός το έργο σε μια σωστά λειτουργούσα επιχείρηση δεν είναι περιττό. Στις κοινωνικές επιστήμες υπό τον όρο *ομάδα* θεωρείται ένα σύνολο ατόμων, τα οποία σε μια χρονική περίοδο συναναστρέφονται συχνά μεταξύ τους και ο αριθμός τους είναι τόσο μικρός έτσι που το κάθε πρόσωπο να μπορεί να έρχεται σε σχέση με το άλλο μέλος. Εάν η επαφή είναι συμπτωματική, δεν ομιλούμε για ομάδα. Το μέγεθος της ομάδας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απόκτηση του αισθήματος της συνοχής μιας ομάδας και συνεπώς της επίτευξης ομαδικής εργασίας. Ένα μοντέλο σχηματισμού και λειτουργίας ομάδων είναι και αυτό του R. Likert γνωστότερο ως Linking Pin, το οποίο προσπαθεί να παρουσιάσει τον τρόπο μορφοποίησης των οργανώσεων προκειμένου αυτές να αριστοποιήσουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων με τη συμμετοχή διαφόρων ομάδων. Επειδή τα άτομα ανήκουν ταυτόχρονα σε περισσότερες

από μια ομάδες και οι ρόλοι τους δεν είναι οι ίδιοι, θα πρέπει να εξουσιοδοτούνται όσο το δυνατόν περισσότερο οι κατώτερες ομάδες έτσι ώστε οι διαφορές να επιλύονται στη βάση και να μην συγκεντρώνονται στα ανώτερα επίπεδα όταν γίνονται εκρηκτικές. Αυτό απαιτεί κατά τον R. Likert ύπαρξη εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των επιπέδων ηγεσίας και αποτελεί κατά τον ίδιο την αρχή των "Supportive Relationship" ⁸.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ MANAGEMENT ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

6.1. ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η επιτυχημένη πορεία κάθε επιχείρησης παραγωγής αγαθών ή προσφοράς υπηρεσιών συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει. Και αυτό όχι αδικαιολόγητα. Η ποιότητα των τελικών προϊόντων, η οποία είναι αποτέλεσμα πολλών συνισταμένων, όπως π.χ. ανθεκτικότητα, καλή εμφάνιση, μακροβιότητα, σύνθεση περιεχομένου κ.ά., αποτελεί μια από τις πολλές προϋποθέσεις, και ίσως την πλέον απαραίτητη, για την επιτυχή τοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά, άρα και την επιβίωση της επιχείρησης. Η ποιότητα όμως σαν μια πραγματική έννοια (Εκροή - Αποτέλεσμα), είναι μια πολύ συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία και αποτέλεσμα, το οποίο στηρίζεται σε μια σειρά ενεργειών, οι οποίες πρέπει να έχουν μια σαφώς προσδιορισμένη και προκαθορισμένη πορεία και στόχο. Η εκροή λοιπόν "ποιότητας" προϋποθέτει απαραίτητα και ποιοτικές εισροές πρώτων υλών, καθώς και ποιοτική επεξεργασία (μηχανική και ανθρώπινη).

Στη διαδικασία παραγωγής Ολικής Ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών, το

management της επιχείρησης πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του τη λειτουργία των *Κύκλων Ποιότητας (ΚΠ)*, και εάν δεν υπάρχουν να τους δημιουργήσουν. Η ηγεσία της επιχείρησης σήμερα, και ακόμη πιο επιτακτικά κατά τα επόμενα χρόνια, καλείται να αντιμετωπίσει δύσκολα και πολυσύνθετα προβλήματα και να λάβει σημαντικές αποφάσεις, διότι:

1. Οι οικονομίες παγκοσμιοποιούνται και η διαφάνεια της αγοράς ενισχύεται.
2. Τα κοστολόγια συνεχώς διογκώνονται.
3. Η ένταση και ο ανταγωνισμός συνεχώς αυξάνονται.
4. Ο τεχνολογικός μετασχηματισμός και η πρόοδος καθημερινά βελτιώνονται.
5. Το κοινωνικοπολιτικό και οικονομικό περιβάλλον διαρκώς μετεξελίσσεται και γίνεται ασταθές, και
6. Υπεισέρονται πολλοί αστάθμητοι παράγοντες στην παραγωγική διαδικασία και μάλιστα μη οικονομικής μορφής.

Για να μπορούν όμως οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στους αντικειμενικούς στόχους που έχουν θέσει, ιδιαίτερα κάτω από τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς, πρέπει να έχουν ως κύριο μέλημά τους και να επιδιώκουν, τόσο στο επίπεδο της διαχείρισης των ανθρωπογενών, όσο και στο επίπεδο της διαχείρισης των τεχνολογικών πόρων, την υλοποίηση νέων πρωτοβουλιών, και να δίνουν νέα πνοή και προοπτική στους στόχους τους (εμπλουτισμός και προσαρμοστικότητα στόχων), οι οποίοι πρέπει να ακολουθούν τις συνεχώς διαφοροποιημένες συνθήκες της αγοράς. Μια τέτοια προοπτική και δυνατότητα για την επιχείρηση μπορούν να δώσουν οι Κύκλοι Ποιότητας, αν οργανωθούν σωστά και λειτουργήσουν αποτελεσματικά²².

6.2. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ως Κύκλοι Ποιότητας μπορούν να θεωρηθούν με απλά λόγια οι μέθοδοι ομαδικής και συνεργατικής δραστηριότητας στον εργασιακό χώρο, υπηρετώντας την εξεύρεση της αποτελεσματικότερης διαδικασίας στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, είναι μια ομάδα εργασίας που αποτελείται από 8 έως 10 εθελοντικά εργαζόμενους, όλων των επιπέδων διοίκησης (ανάλογα φυσικά με το μέγεθος της επιχείρησης), οι οποίοι εφαρμόζοντας ορισμένες τεχνικές και διαδικασίες, προσπαθούν να βελτιώσουν την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης σε όλες τις δραστηριότητες, δηλαδή την Οργάνωση, τη Διοίκηση, την Παραγωγή, τη Διάθεση, βελτιώνοντας τη λειτουργία τους και το αποτέλεσμα παραγωγής τους. Είναι δηλαδή μια μεταφορά και εφαρμογή στην επιχειρηματική παραγωγική πρακτική του Management Ολικής Ποιότητας (TQM, Total Quality Management).

Είναι μια μέθοδος εργασίας, η οποία εμφανίζεται κατά κόρον στην Ιαπωνία τα τελευταία 30 χρόνια, και η σημαντική ανάπτυξη της χώρας αυτής, κατά ομολογία πολλών μελετητών - αυτό το οικονομικό θαύμα - οφείλεται κυρίως στη λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας. Και το παράδοξο είναι ότι αυτή τη μέθοδο στην Ιαπωνία την εφάρμοσε ο Αμερικανός W. Edward Deming, ο οποίος κλήθηκε από την ιαπωνική κυβέρνηση μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, για να οργανώσει την ιαπωνική βιομηχανία, η οποία δεν διακρινόταν τότε για την παραγωγικότητά της σε διεθνές επίπεδο. Και σίγουρα, κρίνοντας εκ του αποτελέσματος, τα κατάφερε πάρα πολύ καλά. Σήμερα στην Ιαπωνία λειτουργούν πάνω από 100.000 Κύκλοι Ποιότητας, και χωρίς τη λειτουργία τους η ιαπωνική βιομηχανία δεν θα μπορούσε πρακτικά να λειτουργήσει. Για το λόγο αυτό και στην επιστήμη του management, το ιαπωνικό μοντέλο ονομάστηκε *Θεωρία Z*, σε αντιδιαστολή με τη θεωρία X και Y του Dr. McGregor, για να υποδηλώσει ακριβώς την εμμονή των Ιαπώνων στην αξία της ομαδικής, έναντι της ατομικής δραστηριότητας⁵.

Ιδιαίτερα σήμερα θα πρέπει οι επιχειρήσεις να κινούνται με βάση τη φιλοσοφία λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας, δεδομένου ότι οι κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές

συνθήκες γίνονται περιπλοκότερες και η ατομική γνώση δεν μπορεί να καλύψει από μόνη της όλο το φάσμα των απαιτήσεων της σύγχρονης επιχείρησης σε επιστημονική γνώση και υποδομή. Τα βασικά χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας αναφέρονται συνοπτικά ακολούθως:

- Γ Ένα σύνολο 4 έως 8 συνεργατών συγκεντρώνονται κανονικά κάθε 14 μέρες και συζητούν θέματα που αφορούν τον εργασιακό τους χώρο.
- Γ Συνεργάτες ενός τμήματος συζητούν για τα γενικότερα προβλήματα που αφορούν τον τομέα τους και ιδιαίτερα θέματα που σχετίζονται με την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών από αυτούς.
- Γ Οι Κύκλοι Ποιότητας αποκτούν τότε μόνο περιεχόμενο, όταν δηλαδή έχουν κάποια διάρκεια λειτουργίας, που κυμαίνεται μεταξύ 1 έως 2 ώρες την εβδομάδα.
- Γ Τα μέλη του Κύκλου Ποιότητας υποβάλλουν προτάσεις βελτίωσης των προϊόντων ή της παραγωγικής διαδικασίας και υλοποιούν αυτές τις προτάσεις (εφόσον αυτό είναι εφικτό).
- Γ Προβλήματα παραγωγής και ποιότητας συζητιούνται και επιλύονται επιτόπου.
- Γ Βασική αρχή και σλόγκαν είναι: "Εθελούσια συμμετοχή και διάθεση προσφοράς."
- Γ Η ομάδα λειτουργεί τόσο χρονικό διάστημα, όσο αυτή θεωρεί ότι προσφέρει και προωθεί τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.
- Γ Το καινούργιο στη λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας είναι ότι τώρα και η γνώμη του απλού εργαζόμενου λαμβάνεται υπόψη, ενώ πριν αυτή, η ομάδα εργαζομένων δεν ερωτιόταν καθόλου ή όχι συστηματικά. Στην περίπτωση αυτή δηλαδή έχουμε ενεργοποίηση της Θεωρίας των Κινήτρων.
- Γ Ο βασικός στόχος που επιδιώκεται είναι η ανάδειξη της ικανότητας και επιδεξιότητας όλων των συνεργατών, οι οποίοι πρέπει να θέτουν πάντα το ερώτημα: "Τι πρέπει να κάνω παραπέρα έτσι ώστε να ολοκληρωθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, αλλά και μέσω αυτών και οι δικοί μας; "

Με βάση τις παραπάνω αρχές μπορούμε να παρουσιάσουμε τον τρόπο και το μηχανισμό λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας σε μια επιχείρηση. Μέλη των Κύκλων Ποιότητας μπορούν να γίνουν απλοί εργαζόμενοι, τεχνίτες, επιστάτες, προϊστάμενοι, και όσοι γενικά δείξουν ενδιαφέρον, χωρίς να υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος προϊστάμενος. Βασική προϋπόθεση για την παρότρυνση των εργαζομένων να λάβουν μέρος στους Κύκλους Ποιότητας είναι η ύπαρξη κινήτρων. Προς τον σκοπό αυτό πρέπει να πληροφορηθούν όλοι οι εργαζόμενοι την ύπαρξη, λειτουργία καθώς και τους στόχους των Κύκλων Ποιότητας, έτσι ώστε να μπορούν να δηλώσουν συμμετοχή αν το επιθυμούν. Τα κίνητρα συμμετοχής μπορεί να είναι ηθικά (επιβράβευση του ενδιαφέροντος, προβολή των συμμετεχόντων κ.λπ.), υλικά (παροχή αμοιβής, bonus κ.λπ.) ή και περιβαλλοντικά (δημιουργία καταλληλότερων συνθηκών εργασίας κ.λπ.), όταν φυσικά οι προτάσεις που υποβάλλονται συμβάλλουν στη μείωση του κόστους ή την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της παραγωγής.

Ο τρόπος αυτός λειτουργίας και η παροχή τέτοιων κινήτρων είναι ευρύτατα διαδεδομένος στις μεγάλες επιχειρήσεις των βιομηχανικών χωρών με σημαντικά αποτελέσματα στην προσπάθειά τους για μείωση του κόστους και γενικά την εφαρμογή νεωτεριστικών μεθόδων παραγωγής ή παραγωγής διαφοροποιημένων και νεωτεριστικών αγαθών και υπηρεσιών¹⁸.

Η επιλογή των προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν ή των θεμάτων που πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας δεν είναι προκαθορισμένη και το κάθε μέλος μεταφέρει στην ομάδα τις απόψεις του, οι οποίες όσο ακραίες και αν είναι, πρέπει να ακούγονται και να συζητιούνται. Τα θέματα που πρέπει να απασχολούν τους Κύκλους Ποιότητας, μπορούν να διαχωριστούν σε κατηγορίες, όπως:

- 1) Βελτίωση του περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας.
- 2) Θέματα βελτίωσης της τεχνολογίας παραγωγής, εργονομίας κ.λπ.
- 3) Οργανωσιακές διαδικασίες και βελτίωση οργανωτικών και διοικητικών δομών.
- 4) Θέματα βελτίωσης της ποιότητας των παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών.
- 5) Θέματα διοίκησης ανθρωπογενών πόρων (π.χ. λειτουργίας εργαζομένων και

ηγεσίας, ενδοεπιχειρησιακές και εξωεπιχειρησιακές σχέσεις και επικοινωνία, σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας, θέσπιση κινήτρων απόδοσης κ.λπ.).

6) Θέματα συντονισμού των συντελεστών παραγωγής ή διατμηματική συνεργασία.

Τα βήματα που πραγματοποιεί η ομάδα, προκειμένου να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, είναι τα εξής:

- 1) Συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών.
- 2) Ανάλυση των αιτίων του προβλήματος.
- 3) Επεξεργασία των δυνατοτήτων επίλυσης του προβλήματος.
- 4) Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.
- 5) Επιλογή της άριστης λύσης και της δεύτερης καλύτερης λύσης.
- 6) Υλοποίηση της επιλεγείσας λύσης.
- 7) Έλεγχος των επιπτώσεων της επιλεγείσας λύσης.
- 8) Προσαρμογή και βελτίωση της επιλεγείσας λύσης σε περίπτωση αποκλίσεων.

Ο τρόπος εργασίας των Κύκλων Ποιότητας είναι συγκεκριμένος και μπορεί να περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

Ü Με βάση τα αποτελέσματα παραγωγής κατά το διάστημα που μεσολάβησε από την τελευταία συνεδρίαση του Κύκλου Ποιότητας, οι υπεύθυνοι της ομάδας απομονώνουν και αναλύουν τα λάθη και τα προβλήματα που προέκυψαν και τα παρουσιάζουν κατά την επόμενη συνεδρίαση της ομάδας.

Ü Η ομάδα εργάζεται απόλυτα αυτοτελώς. Από τον προσδιορισμό του προβλήματος, τον καθορισμό της σειράς των διαφόρων βημάτων για την επεξεργασία του προβλήματος, μέχρι την ανάλυση του προβλήματος, την επιλογή διαφόρων λύσεων και την υλοποίησή τους, η διαδικασία υλοποιείται κάτω από τον ίδιο έλεγχο.

Ü Αν προκύψουν ειδικά προβλήματα, όπως π.χ. νομισματικά θέματα, έρευνα αγοράς κ.λπ., ερωτώνται οι ειδικοί επιστήμονες της επιχείρησης, οι οποίοι έχουν

τον λόγο μόνο σε αυτή την περίπτωση.

- Û Σε ένα πρωτόκολλο αναγράφεται ποιος παίρνει μέρος στη συνεδρίαση του Κύκλου Ποιότητας, ποια θέματα ανακύπτουν και συζητούνται, ποιες προτάσεις και ερωτήσεις προκύπτουν, ποιος είναι ο υπεύθυνος για την υλοποίησή τους, και τέλος μέχρι πότε πρέπει να υλοποιηθούν οι ληφθείσες αποφάσεις.
- Û Για να αποφευχθεί ο πιθανός κίνδυνος, η ομάδα από την αρχή της σύστασης και της λειτουργίας της καλείται να αντιμετωπίσει υπαρξιακά προβλήματα και δυσκολίες, τα θέματα εισάγονται για συζήτηση καταρχάς από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, και μόνο η επεξεργασία και η εφαρμογή τους πραγματοποιείται από την ομάδα.
- Û Σε κάθε συνεδρίαση συμπληρώνεται ένα πρωτόκολλο, το οποίο μεταβιβάζεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα και ιδιαίτερα στους ενδιαφερόμενους προϊστάμενους.
- Û Τα αποτελέσματα των εργασιών του Κύκλου Ποιότητας, και ενδεχόμενα οι ανταμοιβές και τα κίνητρα προς την ομάδα, αναγράφονται και δημοσιεύονται σε έντυπα της επιχείρησης.
- Û Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των εργασιών της ομάδας γίνεται σε μία ειδική προς αυτό εκδήλωση, στην οποία πρέπει να παρευρεθεί απαραίτητα ένα τουλάχιστον μέλος της Διοίκησης ή Top Manager.
- Û Τα αποτελέσματα των εργασιών πρέπει να γνωστοποιούνται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της επιχείρησης και να δημοσιοποιούνται δεόντως.
- Û Κατά το ιαπωνικό πρότυπο, τα αποτελέσματα των εργασιών και οι προτάσεις βελτίωσης παρουσιάζονται και σε μορφή posters με συγκεκριμένο λογότυπο.
- Û Τέλος, το πρωτόκολλο των συνεδριάσεων του Κύκλου Ποιότητας ευρίσκεται σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο και είναι προσιτό σε κάθε ενδιαφερόμενο¹⁰.

Για την καλύτερη απόδοση της ομάδας, θα πρέπει οι συμμετέχοντες σε αυτή να είναι οι αξιότεροι των συνεργατών και οι διαθέτοντες μιας minimum υποδομής γνώσεων. Για

αυτό το λόγο βασική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η εκπαίδευση και η συνεχής μετεκπαίδευση του προσωπικού. Κατά την εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των συνεργατών μιας επιχείρησης, πρέπει να προσεχθούν τα παρακάτω βασικά:

- 4 Ποιός πρέπει να μετεκπαιδευτεί;
- 4 Ποιό περιεχόμενο και ποιες γνώσεις πρέπει να μεταδοθούν;
- 4 Ποιά μέθοδος πρέπει να προτιμηθεί;
- 4 Πότε πρέπει να γίνει και πόσο πρέπει να διαρκέσει η μετεκπαίδευση;
- 4 Ποιός θα ασχοληθεί και θα διεξάγει την επιμόρφωση;

Κατά την επεξεργασία των προς επίλυση προβλημάτων, η ομάδα χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους, τεχνικές ή εργαλεία, προκειμένου να αναλύσει τον όγκο των πληροφοριών που έχει στην διάθεση της. Οι κυριότερες μέθοδοι που εφαρμόζονται είναι οι ακόλουθες:

1η Μέθοδος

Brainstorming ή Καταιγισμός Ιδεών.

Είναι μια τεχνική, μέσω της οποίας προωθείται η ενεργητικότητα του ατόμου. Αποτελεί μια ιδιαίτερη μορφή συλλογικής εργασίας, η οποία με την εφαρμογή συγκεκριμένων κανόνων επιδιώκει να προωθήσει την προσπάθεια ανεύρεσης νέων ιδεών και νεωτεριστικών απόψεων.

2η Μέθοδος

Έξι - Τρία - Πέντε (6 - 3 - 5)

Θεωρείται και ως γραπτή Brainstorming. Εφαρμόζεται κυρίως όταν δεν είναι δυνατόν να συγκεντρωθούν όλα τα μέλη της ομάδας. Κατά τη μέθοδο αυτή έξι (6)

ειδικοί γράφουν π.χ. σε πρώτη φάση σε ένα χαρτί, ο καθένας από τρεις (3) προτάσεις επίλυσης του προβλήματος. Τα φύλλα αυτά δίδονται στους επόμενους πέντε (5) ειδικούς, με την παράκληση να διατυπώσουν και να προσθέσουν σε κάθε φύλλο άλλες τρεις (3) ερωτήσεις. Έτσι, στο δεύτερο γύρο έχουμε έξι (6) προτάσεις σε ένα φύλλο χαρτί. Στο τέλος, με την ανταλλαγή των φύλλων έχουμε 108 ιδέες, δηλαδή έξι (6) φύλλα με δεκαοχτώ (18) ιδέες το καθένα.

3η Μέθοδος

Ανάλυση Pareto.

Είναι ένα εργαλείο - μέθοδος διαχωρισμού και κατάταξης των προβλημάτων ανάλογα με τη σοβαρότητα τους. Κατά την κατά Ανάλυση Pareto επιδιώκεται με βάση μετρήσιμα μεγέθη, να συγκρίνουμε διάφορα προβλήματα και να διαπιστώσουμε τις πιθανές ωφέλειες που θα προκύψουν από την εξάλειψη των αρνητικών τους επιπτώσεων.

4η Μέθοδος

Διάγραμμα Αιτίου - Αποτελέσματος.

Είναι γνωστή και ως μέθοδος *Ishikawa* ή *διάγραμμα Fischgraet*, και παρουσιάζει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος σε μια παραγωγική διαδικασία, και πώς αλληλεξαρτάται η λειτουργία των διαφόρων συντελεστών παραγωγής¹⁰.

6.3. ΣΚΟΠΟΣ ΥΠΑΡΕΞΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στη χώρα μας η λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας δεν είναι αρκετά διαδεδομένη. Και αυτό γιατί ίσως σε πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχει η ανάγκη λειτουργίας τους λόγω του μικρού μεγέθους των επιχειρήσεων, λόγω άγνοιας και αδιαφορίας εκ μέρους των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων στην δημιουργία συνείδησης ποιότητας, αλλά και λόγω αδιαφορίας των εργαζομένων από μη ύπαρξη κινήτρων. Για το λόγο αυτό είναι εύλογα κάποια ερωτήματα, όπως: "Είναι πράγματι απαραίτητη η λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας; Κοστίζει πολύ η λειτουργία τους; Δημιουργούν οι Κύκλοι Ποιότητας συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα; Υπάρχει χειροπιαστό όφελος για την επιχείρηση; "

Πιστεύουμε ότι η λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας, ειδικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις εξαγωγικού προσανατολισμού, δεν είναι μόνο απαραίτητη, αλλά και επιβεβλημένη. Ιδιαίτερα σήμερα, με την παγκοσμιοποίηση των οικονομιών και την απελευθέρωση των αγορών, την ύπαρξη ενιαίου νομίσματος και τη διαφάνεια της αγοράς, η χρησιμοποίηση μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας και δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης των επιχειρήσεων. Με τη σωστή, συνετή και συνεπή λειτουργία τους, μπορούν να αντιμετωπισθούν και να επιλυθούν πολλά και ποικίλα προβλήματα των επιχειρήσεων, όπως:

- 1.** Προώθηση της ποιότητας του αποτελέσματος (εκροής) της εργασίας κάθε συνεργάτη ξεχωριστά (ανάπτυξη της ποιοτικής συνείδησης).
- 2.** Ανάπτυξη και εφαρμογή νεωτεριστικών ιδεών, τόσο για τα προϊόντα, όσο και για την παραγωγική διαδικασία. Είναι ένας τομέας, στον οποίο οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν αισθητά έναντι των αλλοδαπών ανταγωνιστών τους.
- 3.** Μέσω της λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας ικανοποιείται η απαίτηση και ανάγκη των συνεργατών της επιχείρησης για περισσότερες πληροφορίες, ενημέρωση και συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και υλοποίησης αυτών.

4. Με την εφαρμογή των προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού και των συνεργατών της επιχείρησης, βελτιώνεται η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η εργασιακή τους συνείδηση.
5. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας απαιτεί μεγάλη ενεργητικότητα, η οποία προωθείται με την εφαρμογή βελτιωτικών μεθόδων.
6. Με τη λειτουργία συλλογικών δραστηριοτήτων εντός της επιχείρησης, όπως είναι οι Κύκλοι Ποιότητας, προωθείται η τόνωση του αισθήματος της συμπληρωματικότητας των προσωπικών (ατομικών) στόχων των εργαζομένων, και των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.
7. Προωθείται ένα συνεργατικό - συναδελφικό πρότυπο διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αναπτύσσονται τα επικοινωνιακά δίκτυα της επιχείρησης και βελτιώνεται ο βαθμός κατανόησης των πολιτικών και στρατηγικών της ηγεσίας της επιχείρησης.
8. Οι συνεργάτες πρέπει να συμμετέχουν πιο ενεργητικά στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, με στόχο τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, αλλά και τη συμμετοχή στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης. Εξάλλου οι εργαζόμενοι αποτελούν τους πρώτους σημαντικούς κριτές της αποτελεσματικότητας λειτουργίας της επιχείρησης και της αξιοπιστίας των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Άρα η γνώμη τους είναι σημαντική⁴.

Το ισοζύγιο Κόστους - Οφέλους από τη λειτουργία αυτή θα είναι μακροχρόνια ασύγκριτα μεγαλύτερο στην πλευρά του οφέλους για την επιχείρηση. Στις ελληνικές επιχειρήσεις (κυρίως τις επιχειρήσεις ΜΜΕ και τις μη ορθολογικά οργανωμένες), εκεί όπου ο ιδιοκτήτης "ταυτίζεται" με τον manager και τον marketer, η λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας (και όχι μόνο), θεωρείται από τους "υπευθύνους" περιττή. Υπάρχει μία τάση συγκέντρωσης και συγκεντροποίησης των αρμοδιοτήτων αυτού του είδους γύρω από το πρόσωπο του ιδιοκτήτη, που στις περισσότερες περιπτώσεις δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, αλλά δεν διαθέτουν και τη νοοτροπία για εφαρμογή συλλογικών μορφών διοίκησης. Η ως ένα βαθμό "εγωιστική" αυτή αντιμετώπιση των προβλημάτων

πρέπει να διαφοροποιηθεί μέσα στις ανταγωνιστικές συνθήκες που διαμορφώνονται στην παγκοσμιοποιημένη αγορά. Οι Έλληνες επιχειρηματίες δεν θα πρέπει να διατάζουν ή και να "φοβούνται" την πρόσληψη και χρήση εξειδικευμένης γνώσης και προσωπικού, ή νεωτεριστικών αντιλήψεων στην παραγωγική διαδικασία. Το παράδειγμα χωρών, όπως η Γερμανία, η Ιαπωνία, οι ΗΠΑ κ.ά. απέδειξε περίτρανα, ότι όπου εφαρμόζονται συστηματικά και με συνέπεια οι επιστημονικές μέθοδοι και η τεχνογνωσία, έχουμε θεαματικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Είναι ο απαραίτητος δρόμος (μονόδρομος) επιτυχίας και επιβίωσης των επιχειρήσεων⁴.

6.4. ΜΕΘΟΔΟΙ MANAGEMENT

6.4.1. Lean Production, Lean Management και Lean Administration

Ο όρος *Lean Management* αποβλέπει στον περιορισμό και μείωση του κόστους παραγωγής και στην απαλοιφή περιοριστικών μέτρων και σταθμών. Αρχικά εμφανίστηκε η *Lean Production*, ακολούθησε το *Lean Management* και αργότερα εμφανίστηκε η *Lean Administration*. Σήμερα φαινομενικά όλα παρουσιάζουν τον τύπο του Lean. Οι σύμβουλοι των επιχειρήσεων ακολουθούν εδώ και πολλά χρόνια τον στόχο της προσέγγισης με νέες ρηματικές εκφράσεις του τομέα αυτού. Κανείς δεν ακολούθησε με τόσο κάθετο και επίμονο τρόπο αυτή την τάση, όσο η McKinsey. Αυτό εκφράστηκε εκτός των άλλων στην επονομαζόμενη ανάλυση του γενικού κόστους. Μέχρι και 40% των γενικών δαπανών μπορούν να εξοικονομηθούν με τη μέθοδο αυτή. Αναπτύχθηκε λοιπόν με την έννοια του αδυνατίσματος, δηλαδή του *lifting*. Βέβαια όλοι γνωρίζουμε ότι το να είσαι αδύνατος ή πολύ αδύνατος δεν σημαίνει αυτόματα ότι είσαι και υγιής ή πιο υγιής από κάποιον μη

αδύνατο. Έτσι η εξοικονόμηση κόστους, πέραν του επιτρεπτού, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην αντίθετη όχθη, της διάθεσης δηλαδή ανεπαρκών πόρων για ανάπτυξη και βελτίωση της παραγωγής. Για το λόγο αυτό η μέση οδός αποτελεί την καλύτερη οδό για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

Σε έναν επιχειρησιακό οργανισμό θα πρέπει το κάθε τμήμα του να λειτουργεί απόλυτα αρμονικά με τα άλλα. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί το ένα να λειτουργεί με την φιλοσοφία του Lean Management και τα υπόλοιπα όχι, και να έχουμε επιτυχή αποτελέσματα. Και αυτό γιατί με βάση τη Θεωρία της Συνεργατικής, η επιχείρηση δεν είναι απλά το άθροισμα των μερών και των τμημάτων της. Κάθε επιμέρους τμήμα και έτσι κάθε ξεχωριστό κομμάτι της έχει μια συγκεκριμένη, όμως δύσκολα να υπολογιστεί, ίδια δυναμική, η οποία συνδιαμορφώνει την συμπεριφορά του συνόλου. Ο αδύναμος κρίκος στην συνολική αλυσίδα είναι αυτός που εμποδίζει την αριστοποίηση των στόχων. Μια αυτόνομη προσπάθεια των επιμέρους ατόμων ή τμημάτων της μορφής "λεπτός - λεπτότερος - λεπτότατος" δεν οδηγεί κατά κανόνα στην επιτυχία για όλους τους συμμετέχοντες. Επιχειρήσεις και παραδείγματά τους που έχουν αναλωθεί προς αυτή την κατεύθυνση χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα υπάρχουν πάρα πολλές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η προσπάθεια επιχειρήσεων να μειώσουν το εργατικό κόστος απασχολώντας φτηνό και ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό, κάτι που όμως έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα της εργασίας, την παραγωγικότητα της και συνεπώς τη μειωμένη ανταγωνιστικότητα των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών¹⁶.

Αντί για μείωση του κόστους μέσω υπερβολικής ανάλυσης των γενικών δαπανών και εφαρμογής μιας Lean στρατηγικής, προτιμότερη και αποτελεσματικότερη είναι η εστίαση της προσοχής και της προσπάθειας σε ανάπτυξη των νεωτεριστικών δυνατοτήτων και προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών ή δημιουργία λύσεων σε τέτοιου είδους προβλήματα. Αυτός είναι ένας γενικός κανόνας για την επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής. Επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν τα αυτιά τους ανοιχτά στα κελεύσματα της αγοράς και κατανοούν τα μηνύματα της, αποκτούν ένα σημαντικό χρονικό προβάδισμα και συνεπώς ένα άμεσα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το να γίνει κανείς Lean δεν αποτελεί αυτό καθαυτό στόχο ούτε αυτοσκοπό, αλλά

διαδικασία, η οποία πρέπει να συνοδεύεται με συστηματική προσπάθεια για το καλύτερο, για αύξηση των επιδόσεων και αποδόσεων, για βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής, για συνεχή προσαρμογή στις συνεχώς διαφοροποιημένες συνθήκες της αγοράς, σε συνεχή προσαρμογή της τεχνολογικής προόδου. Απαιτείται λοιπόν η συστράτευση όλων των δυνατοτήτων, του δυναμικού και των προσπαθειών της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι και αντικειμενικοί στόχοι.

Εάν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να γίνουν μόνο Lean, χωρίς να ενδιαφέρονται για ανάπτυξη και βελτίωση, απλά δημιουργούν μια εσωστρεφή οργάνωση, η οποία δεν έχει ουσιαστική επαφή και σχέση με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Εάν ενδιαφέρονται μόνο για μείωση των εργατικών θέσεων και όχι για τη δημιουργία νέων, στραγγαλίζουν το νεωτερισμό, τη δυναμική, την ετοιμότητα και την ευθύνη που πρέπει να αναπτυχθεί. Με τέτοιες τακτικές δεν αντιμετωπίζεται ο ανταγωνισμός και δεν κερδίζεται το μέλλον.

Το Lean Management απαιτεί σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης να δημιουργηθεί σταδιακά μια νέα αντίληψη και νοοτροπία, η οποία θα έχει ως πυρήνα των στόχων της την δημιουργία πλεονεκτημάτων και πρόσθεσης στοιχείων στα προϊόντα, μέσω όμως προσανατολισμού στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών. Για την υλοποίηση των στόχων αυτής της φιλοσοφίας του management ιαπωνικής προέλευσης, είναι απαραίτητη η δημιουργία μικρών και αυτόνομων ομάδων εργασίας με υψηλά κίνητρα, οι οποίες στηρίζονται σε μια χαλαρή και αβαθή ιεραρχία. Στο Lean Management και τη Lean Production η εξοικονόμηση πόρων επιτυγχάνεται μέσω μιας μοντέρνας μορφής κατανομής και τρόπου εργασίας. Προκειμένου το Lean Management να πετύχει, έτσι τουλάχιστον αποδεικνύει η πράξη, πρέπει να επενδυθούν κεφάλαια για την μόρφωση και επιμόρφωση, αλλά και την κοινωνική συνέπεια και βελτίωση της συμμετοχής στα δρώμενα όλων των συνεργατών. Φυσικά στα πλαίσια ενός προγράμματος εξοικονόμησης πόρων αυτό δεν είναι δυνατόν, τουλάχιστον βραχυχρόνια, και σε πολύ απαιτητικές επιχειρήσεις που προσδοκούν και επιθυμούν το άμεσο και το γρήγορο αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της συνολικής προσπάθειας⁵.

Η επιτυχία της Lean φιλοσοφίας στην Ιαπωνία βασίζεται προπάντων στα υπάρχοντα εκεί πλαίσια λειτουργίας, ιδιαίτερα στις υφιστάμενες κοινωνικοπολιτιστικές συνθήκες υπό

τις οποίες κινείται ο μέσος Ιάπωνας. Αναφέρουμε προπάντων την αλληλεγγύη και την ομοθυμία των συνεργατών, αλλά και την δια βίου απασχόληση σε μια ή λίγες επιχειρήσεις καθώς και την αρχή της προτεραιότητας που επικρατεί. Αυτές ήταν και εξακολουθούν να είναι ακόμη και σήμερα οι ουσιαστικές προϋποθέσεις για την ίδια την ύπαρξη αλλά και την επιτυχία της Lean φιλοσοφίας. Βέβαια, ακόμη και στην Ιαπωνία υπάρχει μια τάση και μια μεταβολή π.χ. προσομοίωσης προς το δυτικό τρόπο συμπεριφοράς όσον αφορά τον ελεύθερο χρόνο, κάτι που με τη σειρά του συχνά οδηγεί σε σημαντικές κοινωνικο-οικονομικές διαφοροποιήσεις. Εξ' αυτών προκύπτουν πολλά προβλήματα στην κατεύθυνση, που οι ιαπωνικές επιχειρήσεις πρέπει να διαφοροποιήσουν αξίες και τρόπους συμπεριφοράς, οι οποίες όσον αφορά τις μεθόδους και τον τρόπο υλοποίησης ήταν πρωτόγνωρες μέχρι σήμερα.

Το Lean Management στηρίζεται και ολοκληρώνεται με τη συμπύκνωση όλων των παραπάνω σε έξι βασικούς άξονες:

- ∅ Lean παραγωγή, προσανατολισμένη προς τους πελάτες με συνεχή ροή πληροφοριών, υλικών και προμήθειες σε Just-in-Time.
- ∅ Βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών σε όλο το εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- ∅ Επιτάχυνση της ανάπτυξης προϊόντων και εισαγωγή νεωτεριστικών προϊόντων προπάντων μέσω Simultaneous Engineering.
- ∅ Ενεργοποίηση προληπτικού marketing: Κατάκτηση νέων μεριδίων αγοράς και διατήρηση των παλαιών.
- ∅ Δυνατότητα μεγέθυνσης μεριδίου και κατάκτησης νέων αγορών μέσω στρατηγικής τοποθέτησης κεφαλαίου.
- ∅ Αρμονική διασύνδεση και ενσωμάτωση της επιχείρησης στο κοινωνικό γίγνεσθαι και περιβάλλον.

Θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι η φιλοσοφία Lean έχει αρκετές κοινές αρχές και μεθόδους με άλλες μεθόδους management, όπως με το Total Quality Management. Σημείο

κριτικής της Lean φιλοσοφίας αποτελεί ο πιθανός κίνδυνος που ελλοχεύει στη φιλοσοφία αυτή, εξαιτίας της απαίτησης για "απαλές ή λιτές" ιεραρχικές δομές. Επίσης, διατυπώνεται και η άποψη ότι οι παραδοσιακές ιεραρχικές δομές των μεγάλων επιχειρήσεων δημιουργούν απρόσωπες και αναποτελεσματικές σχέσεις σε σχέση με την υποκίνηση των συνεργατών. Εάν σε αυτά προστεθεί και η ευθύνη για ανάληψη διοικητικών αρμοδιοτήτων, τότε αυτό οδηγεί σε πολυδιάσπαση των δυνάμεων και αποδυνάμωση της επαφής με τον παράγοντα άνθρωπο⁵.

6.4.2. Outsourcing

Εάν κανείς παραμένει στάσιμος, τότε θα τον προσπεράσουν οι άλλοι. Αυτό αποτελεί μια γενική παραδοχή, και αποτυπώνει ανάγλυφα και παραστατικά την συνεχή προσπάθεια που πρέπει να καταβάλουν οι επιχειρήσεις και γενικά όλοι όσοι ασχολούνται με δράσεις να προσαρμοστούν στις συνεχώς διαφοροποιημένες συνθήκες του περιβάλλοντος (άμεσου και έμμεσου). Μετά από πολλά χρόνια καθυστέρησης ακολουθεί και η ευρωπαϊκή αγορά, (η ελληνική δυστυχώς απέχει αρκετά) την τάση που επικρατεί στις ΗΠΑ και την Ιαπωνία, να ενσωματώσει στις στρατηγικές της επιλογές την επεξεργασία πληροφοριών ή άλλους τομείς της επιχειρηματικής δράσης που δεν ανήκουν στο στενό πυρήνα των ενδιαφερόντων της. Εδώ ανήκει και το *Outsourcing*. Στενά συνδεδεμένος με τον όρο *Outsourcing* είναι και ο εδώ και πολλά χρόνια χρησιμοποιούμενος όρος "Make or Buy".

Εάν θελήσει κανείς να εκτιμήσει σήμερα τις εργασίες των επαγγελματιών προσφερόντων μέσω μεθόδων *Outsourcing* διαπιστώνει ότι αυτοί προσφέρουν με χαμηλότερο κόστος από ό,τι οι αναφερόμενες από το *Outsourcing* επιχειρήσεις. Ένας πιονέρος στο τομέα του *Outsourcing* είναι η GENERAL MOTORS. Η επιχείρηση αυτή κατόρθωσε έγκαιρα να ενσωματώσει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες σε ένα δικό της υπολογιστικό κέντρο, να τις επεξεργαστεί και με βάση αυτές να λάβει σημαντικές αποφάσεις. Οι επιχειρήσεις συνεπώς θα πρέπει να είναι σε θέση να υπολογίσουν ποιες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τρίτους μπορούν να προσφερθούν σε ανταγωνιστικότερες τιμές από ό,τι αυτή μπορεί να παράγει. Υπάρχουν πολλά επιχειρήματα υπέρ της χρήσης

ξένων υπηρεσιών από μια επιχείρηση. Ο τομέας της καθαριότητας, της λογιστικής παρακολούθησης, της χρήσης μεταφορικών υπηρεσιών για προϊόντα ή το προσωπικό, το δίκτυο διανομής, η φύλαξη, η αποθήκευση κ.λπ., αποτελούν μόνο μερικούς τομείς που μπορούν να ανατεθούν σε εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες. Μέσω της χρήσης αυτών των εξωτερικών υπηρεσιών μπορούν να εξοικονομηθούν σημαντικά κεφάλαια, αλλά και να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Βέβαια, η ενσωμάτωση ορισμένων εξωτερικών υπηρεσιών στις παραγωγικές διαδικασίες της επιχείρησης δεν αποτελεί απλό θέμα. Για τον παραπάνω λόγο θα πρέπει αυτές οι τμηματικές διαδικασίες να προσδιοριστούν επακριβώς, να μην υπάρχει κανενός είδους πρόβλημα ενσωμάτωσης στις παραγωγικές ροές και μόνο όταν αυτό επιτευχθεί, να εισαχθούν και να γίνει χρήση τους από την επιχείρηση. Σημαντικό επίσης είναι και το θέμα της επιλογής των Outsourcing συνεργατών για τα διάφορα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Ο κίνδυνος υφίσταται εκ του γεγονότος ότι οι εργασίες που θα ανατεθούν θα πρέπει να κατανεμηθούν σε περισσότερα άτομα, ή να μη δημιουργηθεί πλεόνασμα εργασίας στην ίδια την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ακολουθηθεί μια συνετή οδός, ένας μέσος όρος, μία μέση οδός που θα ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο και το οργανωσιακό πλεόνασμα εργασίας²⁰.

Πολύ επιμελής θα πρέπει να είναι ο διαχωρισμός των ανατιθέμενων εργασιών και η επιλογή των συνεργατών. Σημαντικό κριτήριο επιλογής για τους τελευταίους θα πρέπει να είναι και η οικονομική τους σταθερότητα δίπλα στην ικανότητα και την αξιοπιστία τους. Έγκαιρα θα πρέπει να διαγνωστεί και η πιθανότητα ανάληψης της παρεχόμενης υπηρεσίας πάλι από την ίδια την επιχείρηση. Αυτό θα πρέπει φυσικά να αποτελέσει αντικείμενο συμφωνίας στην υπογραφείσα σύμβαση ανάθεσης έργου και να υπάρξει και μια δικλείδα ασφαλείας (οικονομική ρήτρα). Θα πρέπει να διατυπωθεί έτσι που να υπάρχει η δυνατότητα ανάληψης της υπηρεσίας εκ μέρους της επιχείρησης ή η δυνατότητα να δοθεί σε άλλον εξωτερικό συνεργάτη. Τέλος, σημαντική βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στην επιλογή του συνεργάτη. Στοιχεία κινδύνου που θα πρέπει να συνυπολογιστούν κατά την επιλογή του συνεργάτη στο Outsourcing είναι:

- 4 Η απώλεια της βασικής ικανότητας και επάρκειας,
- 4 Η προϋπόθεση της μακροχρόνιας σταθερότητας του συνεργάτη,
- 4 Η διατύπωση του όρου της ανάληψης πάλι εκ μέρους της επιχείρησης της παρεχόμενης υπηρεσίας,
- 4 Η απώλεια της αξιοπιστίας και νομιμότητας του συνεργάτη.

Αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να μειωθούν εκ των προτέρων όταν υπάρχουν περισσότεροι δυνητικοί Outsourcing συνεργάτες σε μια διαδικασία ανάθεσης. Θα πρέπει βέβαια η ηγεσία της επιχείρησης να προσέξει να μην συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής του εξωτερικού συνεργάτη οι θιγόμενοι εργαζόμενοι της επιχείρησης, διότι η συμμετοχή τους σε αυτή ίσως να δημιουργήσει εντάσεις και προβλήματα σε όλο το σώμα ή το προσωπικό.

Συχνά και σε περίπτωση απώλειας εργατικών θέσεων να υποχρεωθεί ο εξωτερικός συνεργάτης να προσλάβει άτομα (σε μια μεταβατική περίοδο) και έτσι να δημιουργηθεί μια σταθερότερη εργασιακή σχέση. Τα τελευταία χρόνια μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μια "υστερία" για χρήση υπηρεσιών Outsourcing και μέσα σε λίγο διάστημα δημιουργήθηκε μια σημαντική εξειδικευμένη αγορά σε αυτού του είδους τις υπηρεσίες. Ακόμη και ο ελληνικός στρατός ανέθεσε την διατροφή των στρατιωτών σε εταιρίες Catering. Άλλοι τομείς που γνωρίζουν αλματώδη ανάπτυξη είναι τα Logistics, η μεταφορά χρημάτων, το management πολυκατοικιών κ.λπ.²⁰

Βέβαια, η αντίσταση στο Outsourcing είναι δεδομένη και μεγάλη, διότι οι θιγόμενοι συνεργάτες, οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, οι managers κ.λπ. έχουν απώλειες σε θέσεις εργασίας, δυνατότητες επιρροής, άνεση ή και δικαιολόγηση δαπανών από υπεράριθμους συνεργάτες και πολλά άλλα, τα οποία είναι απρόθυμοι να καταργήσουν χωρίς αντίσταση. Έτσι μπορεί κανείς να ακούσει πολλές αιτιολογίες και επιχειρήματα ενάντια στην εφαρμογή μεθόδων Outsourcing, όπως:

- † "Εμείς τα κάνουμε όλα μόνοι μας και καλύτερα."
- † "Δεν χρειαζόμαστε τους άλλους γιατί δεν τους ξέρουμε."
- † "Το Outsourcing σημαίνει απώλεια διαπραγματευτικής ικανότητας."

† "Ο εξωτερικός συνεργάτης δεν μπορεί να βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση" κ.ά.

Φυσικά το Outsourcing έχει και αυτό τα φυσικά του όρια που δεν πρέπει κανείς να τα υπερβεί ή να τα παραβλέψει. Τομείς υψηλής ασφάλειας, όπως φύλαξη χημικών εργοστασίων, στρατοπέδων, συνόρων κ.λπ. αποτελούν ευαίσθητα σημεία που δεν μπορεί ή δεν πρέπει κανείς να αναθέσει στο Outsourcing. Επίσης η φύλαξη του ταμείου μιας τράπεζας ή η λογιστική παρακολούθηση των οικονομικών του κράτους δεν είναι τομείς που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Πολλές φορές όμως η εμμονή στη μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Φανταστείτε την παρεχόμενη παιδεία, νοσοκομεία κ.λπ. με μειωμένο κόστος εργασίας, δηλαδή αμοιβή καθηγητών, γιατρών κ.λπ. θα οδηγούσε σε υποβάθμιση και σε ευτελισμό της παρεχόμενης υπηρεσίας. Αυτός είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους που πολλές επιχειρήσεις αναθεωρούν τις αποφάσεις για χρήση κάποιων υπηρεσιών Outsourcing. Ομιλούμε, τότε, για *In sourcing*. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει τάση στα πλαίσια εφαρμογής μεθόδων Lean Management για διαρκή προσπάθεια αποφυγής ή συνειδητής εναντίωσης στη μείωση του προσωπικού. Πολλές επιχειρήσεις στα πλαίσια αναδιάρθρωσης των διαδικασιών παραγωγής αναπτύσσουν δράσεις θέλοντας να αξιοποιήσουν παραγωγικότερα το πλεονάζον εργατικό δυναμικό. Η αναδόμηση που απαιτείται δημιουργεί παραγωγικότερες και ανταγωνιστικότερες παραγωγικές δομές. Αυτή η μορφή αξιοποίησης των υπεράριθμων εργαζομένων σε νέες δράσεις δημιουργεί στο προσωπικό ένα αίσθημα σιγουριάς για την θέση εργασίας του. Αυτή η σιγουριά ή επιμήκυνση του χρόνου εργασίας λειτουργεί ως υποκινητικός μηχανισμός σε όλο το προσωπικό, όχι μόνο να βελτιώσει την αποδοτικότητά του, αλλά και για συμμετοχή στην αναδόμηση.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πολλές επιχειρήσεις στο παρελθόν θεωρούσαν ιδιαίτερα το τμήμα της ηλεκτρονικής επεξεργασίας στοιχείων ως τομέα που έπρεπε να ανατεθεί σε Outsourcing συνεργάτες. Σήμερα όμως τα πράγματα δεν είναι όπως παλιά. Η εργασία αυτή θεωρείται σημαντική από τις περισσότερες επιχειρήσεις και αρχίζει να επανέρχεται στα χέρια της ίδιας της επιχείρησης. Επίσης και πολλές άλλες δράσεις

διαμορφώνονται με άλλο τρόπο. Δημιουργούν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, συγχωνεύσεις κ.λπ. Όμως οι διεθνείς εξελίξεις και οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στη διεθνή αγορά απαιτούν τη συνεχή εγρήγορση των επιχειρήσεων. Και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν πάντα το φτηνότερο και το καλύτερο. Η βασική ιδέα της ανάθεσης σε τρίτους τομέων ή λειτουργιών της επιχείρησης είναι κατά βάση σωστή και δεν αμφισβητείται από κανένα. Για κάθε επιχείρηση είναι συμφερότερο και στρατηγικά πλεονεκτικό να επικεντρώνεται στον κυρίαρχο και σημαντικότερο ρόλο της, και τα μη σημαντικά για αυτή να τα αναθέτει σε άλλους ειδικούς με χαμηλότερο κόστος. Όμως ορισμένα θέματα και τομείς που χθες θεωρούνταν από το management ως δευτερεύουσας σημασίας και ανατίθεντο σε τρίτους, σήμερα μπορεί να είναι σημαντικά και να τα αναλάβει η ίδια η επιχείρηση. Τέτοιες λειτουργίες μπορεί να είναι τα Logistics, το marketing κ.λπ.¹⁶

6.4.3. Kanban

Μία επιχείρηση δεν είναι μηχανή, όπου ο άνθρωπος αποτελεί διαταρακτικό παράγοντα. Το *Kanban* αποτελεί μια μέθοδο και διαδικασία προσανατολισμού και διοίκησης του προϊόντος, που αναπτύχθηκε από τον Taichi Ohno, αντιπρόεδρο της TOYOTA MOTORS. Η σημαντική ανάπτυξη αυτής της μεθόδου σημειώθηκε στη δεκαετία του 1950. Από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου στην παραπάνω αυτοκινητοβιομηχανία έγινε λόγος για μια ιδέα του είδους super market. Το ουσιαστικό στην παραπάνω ιδέα super market είναι ότι διασφάλισε τη διαρκή και μόνιμη ύπαρξη των απαραίτητων μέσων και α' υλών παραγωγής στον χώρο της παραγωγικής διαδικασίας και έτσι ο εργαζόμενος έχει πάντα δίπλα του αυτό που χρειάζεται. Στόχος της ιδέας είναι μέσω αυτής της διαδικασίας η μείωση ή κατάργηση του νεκρού χρόνου ή ο σημαντικός περιορισμός της αναμονής και έτσι ο εργαζόμενος δεν αποσπάται από το έργο του. Πάντα βρίσκει την απαραίτητη για την εργασία του ποσότητα α' υλών και εξαρτημάτων. Αποτελεί μια μέθοδο, η οποία μπορεί να συγκριθεί με το Just-in-Time σε εκείνο το σημείο, που ο ίδιος ο συνεργάτης έχει εκείνο που επιθυμεί να έχει τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα

για την εργασία του. Αποτελεί με τον τρόπο αυτό ένα σημείο πρόσθεσης υπεραξίας στην παραγωγή του προϊόντος ⁹.

Η βασική ιδέα της φιλοσοφίας του Kanban στηρίζεται συνεπώς στο ότι ένα ανταλλακτικό ή ένα μέσο παραγωγής παράγεται και προσφέρεται τότε, όταν το απόθεμά του έχει φτάσει σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Η αρχή λειτουργίας αναφέρει: Να παράγεις σήμερα αυτό το προϊόν που χθες καταναλώθηκε. Η αρχή λειτουργίας συνεπώς προσομοιάζει στον τρόπο εφοδιασμού των super markets, τα οποία διατηρούν το ελάχιστο απόθεμα προκειμένου να κάνουν παραγγελίες. Αποτελεί δηλαδή το άριστο σημείο αναπαραγωγής, η οποία πραγματοποιείται τότε μόνο όταν το απόθεμα υπερβεί ένα κρίσιμο σημείο (ποσότητα). Αυτό, εάν εφαρμοστεί στο θέμα της συναρμολόγησης σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει το ελάχιστο απόθεμα προκειμένου να γίνει νέα πρόσθεση ανταλλακτικών. Φυσικά, στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να μην υπάρχουν καθυστερήσεις πάνω από τις προβλεπόμενες ή προγραμματισμένες. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση ελαχιστοποιεί τα αποθέματά της, το λιμνάζον κεφάλαιο, έχει ανάγκη για μικρότερους αποθηκευτικούς χώρους, πετυχαίνει υψηλότερη απόδοση κεφαλαίων κ.λπ. Με τον τρόπο αυτό το Kanban προσφέρει μια πιθανότητα για υλοποίηση της παραγωγής Just-in-Time. Μια δεύτερη εκδοχή του Kanban είναι η επονομαζόμενη Συγχρονισμένη Παραγωγή. Εργάζεται με βάση την αρχή: *"Να παράγεις σήμερα αυτό που θα χρησιμοποιηθεί αύριο."*

Η λειτουργία ενός συστήματος Kanban μπορεί να περιγραφεί με τον παρακάτω τρόπο: Μια κεντρική αρχή προγραμματίζει με βάση την Push Principle τον τρόπο εφοδιασμού με υλικά και μέσα στον τομέα της συναρμολόγησης αφού λάβει υπόψη:

- Ê Τη ροή συναρμολόγησης.
- Ê Τις φάσεις εργασίας της παραγωγικής ροής.
- Ê Τις προβλεπόμενες δυνατότητες και στενότητες.
- Ê Τις υπάρχουσες και διαθέσιμες α' ύλες και ανταλλακτικά.
- Ê Τον μεσολαβούντα χρόνο ανεφοδιασμού, καθώς και
- Ê Την προγραμματισθείσα ποσότητα διάθεσης.

Ποιός, πότε, τί, πώς πρέπει να κάνει κάποιος κάτι, προσδιορίζεται από την κεντρική αρχή. Συνεπώς, τα παραγόμενα τελικά προϊόντα καθώς και η ροή παραγωγής είναι επακριβώς και απόλυτα προσδιορισμένα εκ των προτέρων.

Στη φιλοσοφία του Kanban αυτή η κεντρική αρχή δεν είναι υπεύθυνη για τον αρχικό προγραμματισμό, αλλά και για το τελικό αποτέλεσμα. Με τον τρόπο αυτό η τελική παραγωγή απαιτεί την κατανάλωση συγκεκριμένων ενδιάμεσων προϊόντων και α' υλών, οι οποίες πρέπει να αναπληρωθούν και να αντικατασταθούν συγχρονισμένα. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται κανονικοί κύκλοι Kanban, οι οποίοι συγχρονίζουν την ροή προμήθειας των υλικών¹².

Θέμα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η σειρά ISO 9000 αποτελεί ένα σύνολο διεθνών προτύπων για την πιστοποίηση της ποιότητας που έχει διαμορφωθεί από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization) που εδρεύει στη Γενεύη και αποτελείται από τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης για 91 χώρες. Η επιδιωκόμενη διασφάλιση της ποιότητας μέσω αυτών των διεθνών προτύπων παρέχεται με τον προσδιορισμό ενός γενικού μοντέλου, δηλαδή ενός καταλόγου των επιθυμητών διαδικασιών και ενεργειών, για το *Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας* που είναι ευρέως εφαρμόσιμο για προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο προσδιορισμός του συστήματος ποιότητας είναι συνεπώς γενικός. Αυτό σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σε θέματα ποιότητας ενός βιομηχανικού κλάδου και φυσικά ούτε τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της. Απλά τα προβλεπόμενα για τα συστήματα ISO 9000 καλύπτουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις ή απαιτήσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος με την κατάλληλη πολιτική της ποιότητας.

Η κριτική του Joseph Juran για τα πρότυπα αυτά λέει ότι δεν προβλέπουν τις κατάλληλες διαδικασίες για τη μέτρηση του κόστους έλλειψης ποιότητας και τη συνεχή βελτίωσή της. Στο βαθμό που ο διεθνής ανταγωνισμός δημιουργεί συνεχείς πιέσεις για

βελτιώσεις στην ποιότητα, η επιχείρηση στη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής πολιτικής για την ποιότητα θα πρέπει να συμπληρώσει στο πλαίσιο που παρέχουν τα πρότυπα όχι μόνο τις εξειδικευμένες για τον κλάδο τεχνικές και ανταγωνιστικές απαιτήσεις, αλλά και διαδικασίες επαναπροσδιορισμού των στόχων ποιότητας που συχνά αλλάζουν και απαιτούν συστηματική προσπάθεια για συνεχείς βελτιώσεις²³.

7.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΤΗ ΣΕΙΡΑ ISO 9000 (EN 29000)

Τα πρότυπα στη σειρά *ISO 9000* διαμορφώθηκαν το 1987 με σκοπό να είναι σχετικά και χρήσιμα σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από βιομηχανίες για χημικά ή ηλεκτρονικά προϊόντα, για χάλυβα ή είδη χάρτου. Είναι επίσης δυνατή η εφαρμογή τους σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως η ιατρική περίθαλψη, οι μεταφορές, οι εμπορικές τράπεζες και ασφαλιστικές υπηρεσίες. Στη σειρά προτύπων πιστοποίησης *ISO 9000* έχουμε τα επιμέρους πρότυπα *ISO 9001*, *ISO 9002*, *ISO 9003* και *ISO 9004*.

Το γενικό πρότυπο *ISO 9000* παρέχει ορισμένους βασικούς ορισμούς και τις έννοιες. Παρέχει επίσης οδηγίες για τον τρόπο επιλογής και εφαρμογής των επιμέρους προτύπων.

Το *ISO 9001* εφαρμόζεται για τη συμμόρφωση σε συγκεκριμένες τεχνικές απαιτήσεις στα στάδια ανάπτυξης και σχεδίασης ενός προϊόντος, στην παραγωγή και εγκατάστασή του και στον τρόπο εξυπηρέτησής του μετά την πώληση.

Το *ISO 9002* εφαρμόζεται όταν επιδιώκεται συμμόρφωση του προμηθευτή με τις τεχνικές προδιαγραφές μόνο στα στάδια παραγωγής και εγκατάστασης.

Το *ISO 9003* εφαρμόζεται για συμμόρφωση μόνο στη φάση τελικών δοκιμών και επιθεώρησης ή ελέγχου του προϊόντος.

Το *ISO 9004* παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες για θέματα που αφορούν παράγοντες τεχνικής και διοικητικής φύσεως και ανθρώπινου δυναμικού στο βαθμό που

επηρεάζουν την ποιότητα προϊόντος και της εξυπηρέτησής του. Το πρότυπο αυτό παρέχει λεπτομερείς καταλόγους με τα στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας με αναφορά²³

- Στις ευθύνες της διοίκησης
- Στο μάρκετινγκ
- Στη σχεδίαση
- Στις προμήθειες
- Στην παραγωγή
- Στις διαδικασίες μέτρησης
- Στον έλεγχο υλικών
- Στη χρήση στατιστικών μεθόδων
- Στην ασφάλεια των χώρων και του εξοπλισμού και
- Στην τεκμηρίωση διαδικασιών, προϊόντων και εξυπηρέτησης.

Το ISO 9004 είναι μόνο για εσωτερική χρήση και δεν δύναται να εφαρμοστεί σε συμφωνίες με τρίτους. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι η δυνατότητα αξιολόγησης της προόδου που σημειώνει μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την πλήρη ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας²³.

7.2. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001

Για την πιστοποίηση μιας επιχείρησης στο πρότυπο *ISO 9001* που είναι και το κυριότερο της σειράς, η επιχείρηση θα πρέπει να ικανοποιήσει ένα σύνολο απαιτήσεων που αφορούν το σχεδιασμό για τις απαραίτητες διαδικασίες για τα ακόλουθα:

1. Τις αρμοδιότητες και ευθύνες της διοίκησης.
2. Τα χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του.
3. Τη διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους για το σαφή ορισμό των απαιτήσεών τους και της ικανότητας για συμμόρφωση.
4. Έλεγχο σχεδίασης με διαδικασίες που διασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης στις προδιαγραφές, κ.ά.
5. Έλεγχος τεκμηρίωσης.
6. Προμήθειες.
7. Κωδικοποίηση και ικανότητα παρακολούθησης προϊόντος.
8. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας.
9. Επιθεώρηση τελικού προϊόντος και δοκιμές.
10. Εξοπλισμός για μετρήσεις, δοκιμές και αναγκαίους ελέγχους.
11. Έλεγχος προϊόντων που δεν συμμορφώνονται στις προδιαγραφές.
12. Διαδικασίες για διορθωτικές ενέργειες.
13. Διαδικασίες για εσωτερικές μεταφορές, αποθήκευση, συσκευασία και παράδοση.
14. Διαδικασία για την τήρηση αρχείων για ποιότητα.
15. Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου για ποιότητα.
16. Προγράμματα εκπαίδευσης όλων των εργαζομένων και υπευθύνων για θέματα ποιότητας.
17. Διαδικασίες για εξυπηρέτηση πελατών.
18. Επιλογή και χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων για ποιότητα²⁴.

7.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ISO 9000

Μετά το 1992 σχεδόν κάθε συμφωνία προμηθειών και σύμβαση προσδιορισμού τεχνικών προδιαγραφών που συντάσσεται από βιομηχανίες, οργανισμούς και κυβερνήσεις των χωρών - μελών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποιήσεων (European Committee of Standardization ή CEN) θα περιέχει την απαίτηση συμμόρφωση του προμηθευτή στα προβλεπόμενα διεθνή πρότυπα (EN 29000). Αυτό προϋποθέτει την ανάγκη πιστοποίησης των προμηθευτών από ειδικούς φορείς, όπως για την Ελλάδα ΕΛΟΤ ή άλλοι ειδικοί οργανισμοί, μετά από σχετική έγκριση για την ικανότητά τους να αξιολογήσουν με συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές διεθνών προτύπων. Η διαδικασία πιστοποίησης με τα πρότυπα ISO 9000 αναφέρεται στο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας που έχει μια επιχείρηση και όχι στην ποιότητα των ίδιων των προϊόντων που διαθέτει στην αγορά. Πέραν των πλεονεκτημάτων από καλύτερη ποιότητα για την παραγωγή και άλλες δραστηριότητες υποστήριξης, η πιστοποίηση μιας επιχείρησης για ISO 9000 προσφέρει στους υπεύθυνους για το marketing ένα ακόμα όπλο καλύτερης προβολής όχι μόνο των προϊόντων, αλλά και της επιχείρησης γενικότερα²⁴.

7.4. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή των διεθνών προτύπων για την πιστοποίηση της ποιότητας ξεκινά από την αναγνώριση της καθοριστικής σημασίας της ποιότητας για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Οι πιέσεις από τη διεθνοποίηση της αγοράς και την όξυνση του ανταγωνισμού δεν αφήνουν μεγάλα περιθώρια. Για την επιτυχή εφαρμογή των παραπάνω προτύπων χρειάζεται να ικανοποιηθούν τρεις βασικές προϋποθέσεις.

1. Η αποδοχή και η δέσμευση της διοίκησης
2. Η κατάλληλη στάση για τις αναγκαίες αλλαγές από πλευράς των στελεχών και εργαζομένων που θα επηρεαστούν από την εφαρμογή της.
3. Η τεχνική ικανότητα ανάπτυξης των συστημάτων και διαδικασιών για την καλύτερη διασφάλιση της ποιότητας μέσα στα πλαίσια που προσδιορίζουν τα διεθνή πρότυπα⁵.

7.5. ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000

Η νέα οικογένεια των προτύπων 9000 θα έχει από το 2000 λιγότερα μέλη, αφού τα σημερινά 20 περίπου πρότυπα θα αντικατασταθούν από 4. Με την κατάργηση των προτύπων ISO 9002 και 9003 δεν θα επηρεάζεται η ικανότητα του οργανισμού να παρέχεται σύμφωνα με τις αρχές της Ποιότητας προϊόν.

Το νέο πρότυπο ISO 9001 θα αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα (αφού θα περιλαμβάνει απαίτηση για συνεχή βελτίωση) ενώ το νέο ISO 9004 θα αναφέρεται στην αποδοτικότητα.

Οι νέες εκδόσεις θα γίνουν πιο εύκολα κατανοητές από τους χρήστες γιατί οι όροι που θα χρησιμοποιούνται είναι πιο απλοί. Τα νέα πρότυπα θα είναι εφαρμόσιμα από οργανισμούς κάθε μεγέθους και αντικειμένου, σε αντίθεση με τα παλαιά που έδιναν έμφαση στον κατασκευαστικό τομέα⁵.

7.6. ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9001:2000

Η δομή του προτύπου έχει αλλάξει και οι 20 απαιτήσεις του παλαιού θα συνεχίζουν να υπάρχουν αλλά διάσπαρτες στις 4 παρακάτω ενότητες:

1. Ευθύνες της διοίκησης
2. Διαχείριση πόρων
3. Υλοποίηση προϊόντος
4. Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση.

Το πρότυπο γίνεται λιγότερο περιγραφικό και εμφανίζει μια σημαντική αλλαγή στη φιλοσοφία στη νέα έκδοση, η οποία είναι η εξής PLAN - DO - CHECK - ACT (Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Αντίδραση / Κύκλος του W. Edward Deming). Η αλλαγή αυτή συμβαδίζει και με την προσήλωση στις οκτώ αρχές του management που είναι εμφανές στη νέα έκδοση.

Αρχή 1: Εστίαση του οργανισμού στους πελάτες του

Όλοι οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους. Έχουν λοιπόν την ανάγκη να καταλάβουν τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών τους ώστε να είναι έτοιμοι να τις ικανοποιήσουν και αν είναι δυνατό να τις ξεπεράσουν.

Αρχή 2: Ηγεσία

Για τη δημιουργία συντονισμένης κατεύθυνσης και σκοπού, για την ανάπτυξη περιβάλλοντος όπου όλοι οι άνθρωποι του οργανισμού να συμμετέχουν πλήρως στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, απαιτείται ηγεσία.

Αρχή 3: Συμμετοχή του προσωπικού

Η συμμετοχή και συνεργασία του προσωπικού διευκολύνει την εκμετάλλευση των ικανοτήτων τους από τον οργανισμό με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο με όφελος για όλο τον οργανισμό.

Αρχή 4: Εξέταση θεώρησης ανά διεργασία

Οι πόροι και οι δραστηριότητες πρέπει να εξεταστούν σαν επιμέρους αυτόνομες διεργασίες¹⁰.

Αρχή 5: Προσέγγιση στο management του συστήματος

Οι επιμέρους διεργασίες αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοαντιδρούν. Το σύστημα των διεργασιών αυτών πρέπει να κατανοηθεί και η διαχείρισή του να γίνει με τρόπο που συνεισφέρει στην συνολική απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Αρχή 6: Συνεχής βελτίωση

Η συνεχής βελτίωση είναι μόνιμη επιδίωξη του οργανισμού.

Αρχή 7: Αποφάσεις βάση στοιχείων

Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στη λογική και σε βάθος ανάλυση των δεδομένων και των τεκμηριωμένων πληροφοριών.

Αρχή 8: Σχέση πελάτη - προμηθευτή αμοιβαία ωφέλιμη

Εφόσον και τα δύο μέρη αποκομίζουν από τη σχέση τους οφέλη τότε πολλαπλασιάζεται η ικανότητά τους να δημιουργήσουν αξία.

Πέραν όμως αυτών των σημαντικών αρχών, το ISO 9001:2000 προωθεί τη **λήψη αποφάσεων βασισμένη σε πραγματικά γεγονότα**, που είναι ένα νέο, εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο. Η λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση μιας εταιρείας, βάση του νέου προτύπου, πρέπει να βασίζεται σε κατανοητά και μετρήσιμα δεδομένα όπως:

1. Φύλλα ελέγχου
2. Διάγραμμα Αιτίου – Αποτελέσματος
3. Διάγραμμα Pareto
4. Ιστογράμματα
5. Διαγράμματα Συσχετισμού
6. Διαγράμματα ελέγχου κ.ά.

Που είναι όπως έχουμε προαναφέρει, στα τεχνικά εργαλεία διοίκησης ολικής ποιότητας πολύ σημαντικά για τη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, εκτοπισμού του προβλήματος και η απαρχή για τη λύση του και τη μείωση της κακής ποιότητας που συνεπάγεται κόστος και μείωση κερδών της επιχείρησης¹⁰.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΙΑΠΩΝΙΚΟ MANAGEMENT

Αν και αμερικάνικη ιδέα οι Κύκλοι Ποιότητας εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά στην πράξη στην Ιαπωνία, καθότι η ιαπωνική βιομηχανία είχε αρχίσει να κατανοεί ότι έπρεπε να κινηθεί γρήγορα και καινοτομικά ώστε να ανταγωνισθεί τα μεγάλα βιομηχανικά κράτη.

Για να το πετύχει αυτό, εισήγαγε στη δεκαετία του 1960, τους Κύκλους Ποιότητας που είχε συνοδευτεί με την εκπαίδευση των αρχιεργατών (ανάληψη πρωτοβουλίας, εντοπισμό προβλημάτων, ενθάρρυνση εργαζομένων).

Σήμερα, υπολογίζεται ότι στις ιαπωνικές εταιρείες λειτουργούν πάνω από ένα (1) εκατομμύριο Κύκλοι Ποιότητας και οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αυτούς πάνω από δέκα (10) εκατομμύρια. Ήδη από το 1960 στην Ιαπωνία, οργανώνεται κάθε Νοέμβριο ο "Εθνικός Μήνας Ποιότητας" για να συντονίζει και να διευρύνει τις δραστηριότητες των Κύκλων Ποιότητας σε όλη τη χώρα.

Παράδειγμα:

Η Toyota Motor δέχθηκε από 46.000 εργάτες της, σε διάστημα ενός χρόνου, 587.000 υποδείξεις για τη βελτίωση της ποιότητας.

Η κατά κυριολεξία μετάφραση του ιαπωνικού όρου για τους Κύκλους Ποιότητας είναι: "Η συγκέντρωση της σοφίας των ανθρώπων".²⁵

8.1. Ο ΙΑΠΩΝΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Αν επιχειρήσει κανείς να καθορίσει τις στρατηγικές που βρίσκονται πίσω από τη βιομηχανική επιτυχία της Ιαπωνίας, είναι αναπόφευκτο ότι θα επικρατήσουν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: συνεχή προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, τα οποία υποστηρίζονται ενεργά από τη διοίκηση και εμπλέκουν στη διαδικασία τους, όλους όσους εργάζονται στην επιχείρηση. Υπάρχει μια ιαπωνική λέξη που περιγράφει την προσέγγιση της βαθμιαίας βελτίωσης της παραγωγής με τη συμμετοχή όλων: *kaizen*. Στην Ιαπωνία το *kaizen* είναι καθήκον του καθενός και έχουν αναπτυχθεί πολλά συστήματα, ούτως ώστε να αποκτήσουν οι managers και οι εργαζόμενοι επίγνωση του *kaizen*. Κατά τα λεγόμενα του Masaaki Imai, συγγραφέα του *kaizen*, Το κλειδί για την Ανταγωνιστική Επιτυχία: *"Το kaizen είναι η απλή αλήθεια που βρίσκεται πίσω από το οικονομικό θαύμα της Ιαπωνίας και η πραγματική αιτία που οι Ιάπωνες έγιναν οι κυρίαρχοι της τεχνολογίας της ευέλικτης βιομηχανίας - η ικανότητα να υιοθετούν κατασκευαστικές διαδικασίες σύμφωνες με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών και της αγοράς και να το κάνουν γρήγορα"*. Ο Imai υποστηρίζει ότι το *kaizen*, που σημαίνει μία βήμα προς βήμα βαθμιαία βελτίωση εν είδει εξευγενισμού ή εξύψωσης, κάνοντας τα μικρά πράγματα καλύτερα, θέτοντας και επιτυγχάνοντας συνεχώς ολοένα και υψηλότερα standards, είναι τόσο σημαντικό όσο και οι επαναστατικές καινοτομίες. Πράγματι, ολόκληρη η φιλοσοφία της ιαπωνικής επιχείρησης στηρίζεται σε έναν επιτυχημένο συνδυασμό δύο στρατηγικών: *kaizen* και καινοτομία.

Η στρατηγική της καινοτομίας που υποστήριξαν οι Ηνωμένες Πολιτείες στα μεταπολεμικά χρόνια, υπήρξε η μόνη στρατηγική σε μια περίοδο παραγωγής χαμηλού κόστους, επέκτασης των αγορών και χαμηλού διεθνούς ανταγωνισμού. Την εποχή εκείνη, η ποσότητα ήταν σημαντικότερη από την ποιότητα και η διοίκηση ενδιαφερόταν περισσότερο για την αύξηση των πωλήσεων παρά για τη μείωση του κόστους. Η δυτική βιομηχανία πίστεψε ότι αυτό θα κρατούσε για πάντα και αγνόησε τις διδασκαλίες για την ποιότητα, που ανέπτυξαν ειδικοί όπως ο W. Edward Deming και ο Joseph Juran, οι οποίοι, στη συνέχεια, αποφάσισαν να στρέψουν την προσοχή τους στην Ανατολή.

Η Ιαπωνία, μετά την καταστροφή της κατά τη διάρκεια του πολέμου, ενθάρρυνε ένα κλίμα αλλαγής από την αρχή. Οι Ιάπωνες managers πήραν στα σοβαρά τις προειδοποιήσεις για τις επερχόμενες αλλαγές στην αντίληψη του καταναλωτή ως προς την ποιότητα και τις μελλοντικές απαιτήσεις για ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών προσανατολισμένων στον καταναλωτή. Έτσι, συνδύασαν με επιτυχία τη στρατηγική της καινοτομίας με τη στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Αυτό επέφερε μείωση του κόστους, ταχύτερους χρόνους ανάπτυξης, άμεση παράδοση, ικανοποίηση στους πελάτες και τεράστια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διεθνώς. Το kaizen ήταν το στοιχείο εκείνο της συνολικής στρατηγικής των επιχειρήσεων που έλειπε από τις δυτικές βιομηχανίες. Η δυτική προσέγγιση πάντοτε βασιζόταν στην πεποίθηση ότι από μόνη της η καινοτομία ήταν αρκετή για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αυτό ήδη έχει αποδειχτεί εσφαλμένο σε πολλές περιπτώσεις²⁶.

Πολλοί άνθρωποι, προσπαθώντας να εξηγήσουν την ιαπωνική επιτυχία, τη αποδίδουν ακόμα σε πολιτισμικούς παράγοντες. Όμως, αν αυτό ήταν η αιτία, γιατί η Ιαπωνία εμφανίστηκε στον χάρτη της ποιότητας μόνο κατά τη διάρκεια του δευτέρου μισού του 20^{ου} αιώνα και όχι πρωύτερα; Η προσέγγιση που εστιάζεται στη διαφορά στην κουλτούρα είναι η εύκολη δικαιολογία που δίνουν πολλοί managers στη Δύση, μη θέλοντας να παραδεχτούν τη δική τους υπαιτιότητα για τη χαώδη κατάσταση που σχετίζεται με την ποιότητα της εταιρείας τους ή επιδιώκοντας να αποφύγουν την ευθύνη του να κάνουν πραγματικά κάτι για αυτό. Το γεγονός είναι ότι η ιαπωνική επιτυχία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις σωστές πρακτικές του management και σε μικρό βαθμό σε πολιτισμικούς παράγοντες. Η διάκριση δεν αφορά στην εθνική κουλτούρα. Αφορά στην επιχειρησιακή κουλτούρα, κάτι για το οποίο έχει απόλυτη ευθύνη η ανώτατη διοίκηση. Το kaizen, μια μέθοδος βελτίωσης που είναι προσανατολισμένη στον πελάτη, έγινε το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομήθηκε ολόκληρη η διάρθρωση του επιτυχημένου Ιαπωνικού Management. Ενοποίησε τη φιλοσοφία, τα συστήματα και τα εργαλεία επίλυσης των προβλημάτων, πράγμα που βοήθησε τα ιαπωνικά προϊόντα και τις υπηρεσίες να αποκτήσουν τη φήμη της οποίας χαίρουν σήμερα και που σχετίζεται με την ποιότητα.

Υπάρχουν δύο διακριτές πλευρές, εγγενείς της φιλοσοφίας του kaizen:

1. Υπάρχει μια επιτακτική πίεση για διαρκείς προσπάθειες βελτίωσης και βαθμιαία αλλαγή προς το καλύτερο. Η επαναληπτικότητα θεωρείται αρνητικός και ανασταλτικός παράγοντας προόδου.
2. Δίνεται έμφαση περισσότερο στην παραγωγική διαδικασία παρά στο παραγόμενο προϊόν. "Οικοδομήστε την ποιότητα μέσα στη διεργασία": ήταν και ακόμα είναι μια δημοφιλής ιαπωνική φράση, που βασίζεται στη συνειδητοποίηση του ότι η μαζική επιθεώρηση του αποτελέσματος είναι μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει αξία και είναι ανίκανη να βελτιώσει την ποιότητα.

Δεν μπορεί να μην αντιληφθεί κανείς ότι το kaizen έχει πολλά κοινά με τη φιλοσοφία του Deming. Στην πραγματικότητα είναι βασισμένο στη διδασκαλία του Deming στους Ιάπωνες, στις αρχές της δεκαετίας του 1950. Από τότε, αναπτύχθηκαν και άλλες ιδέες, συστήματα και εργαλεία, όπως οι Κύκλοι Ποιότητας, το Kanban (όλα στην ώρα τους), τα Μηδέν Ελαττώματα, ο Ολικός Έλεγχος ποιότητας (ΟΕΠ) κ.λπ., τα οποία συγχωνεύονται όλα κάτω από την ομπρέλα του Kaizen. Όμως, ο τρόπος σκέψης του Deming, που είναι προσανατολισμένος στην παραγωγική διαδικασία, που βασίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και που εμπλέκει εργαζόμενους από όλα τα επίπεδα της εταιρείας, είναι αυτό που μεταδίδει το μήνυμα του kaizen²⁶.

8.2. KAIZEN

Το *Kaizen* αποτελεί τη φιλοσοφία της συνεχούς διαφοροποίησης και της ευελιξίας, προκειμένου να είναι δυνατή η προσαρμογή στις διαφοροποιήσεις του περιβάλλοντος. Εκκινεί από την αρχή, ότι δεν υπάρχει καμία επιχείρηση που να μην έχει προβλήματα, και έτσι στοχεύεται η διαμόρφωση μιας επιχειρησιακής κουλτούρας και νοοτροπίας, στην

οποία ο καθένας να υποκινείται, να αποφεύγει τα λάθη ή να βελτιώνει την υφιστάμενη κατάσταση. Εμφανίσθηκε στην Ιαπωνία, στην οποία τα τελευταία χρόνια αποτελεί ένα πολύ διαδεδομένο όρο. Στην ανατολική Ασία αποτελεί φιλοσοφία μιας ολόκληρης γενιάς κατασκευαστών αυτοκινήτων. Αυτή η φιλοσοφία θα πρέπει να εξεταστεί με πολλή προσοχή, διότι κυρίως εξαιτίας αυτής, παράγονται στην Ιαπωνία αγαθά και υπηρεσίες με κόστος περίπου στο ένα τρίτο από αυτό που παράγουν οι κύριοι ανταγωνιστές τους στο εξωτερικό. Υπό την έννοια αυτή η ιαπωνική Kaizen - κουλτούρα αποτελεί μια πρόκληση με την οποία κανείς θα πρέπει να αντιπαρατεθεί πιο ενεργητικά, να κατανοήσει τις αρχές λειτουργίας της και να αντιληφθεί τους λόγους και τις αιτίες επιτυχίας της στη χώρα αυτή.

Αν αναλύσουμε τον όρο Kaizen αυτός συντίθεται από το "Kai" που σημαίνει διαφοροποίηση και "zen" που σημαίνει καλό ή προς το καλύτερο, δηλαδή μπορούμε να το ονομάσουμε μια διαρκή προσπάθεια βελτίωσης (αέναη βελτίωση). Με το Kaizen προέκυψε συνεπώς μια φιλοσοφία, η οποία καθιστά βασική της επιδίωξη την συνεχή βελτίωση των προϊόντων ή των διαδικασιών παραγωγής. Αυτή η ενδοεπιχειρησιακά εφαρμοζόμενη φιλοσοφία επιβάλλεται να στηριχθεί και να ακολουθηθεί από το σύνολο των συνεργατών. Μόνο με κοινή προσπάθεια, στην ομάδα ή στο τμήμα μπορούμε να έχουμε αποτελέσματα, τα οποία κατά την φιλοσοφία του Kaizen αποτελούν άθροισμα των επιμέρους προτάσεων των συνεργατών (The team in the hero). Θα πρέπει συνεπώς η κάθε πρόταση των συνεργατών να εξετάζεται προσεκτικά και συστηματικά, να γίνεται αντικείμενο συζήτησης στην ομάδα και μόνο μετά από απόφαση της ομάδας να εφαρμοστεί. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτεί τη συμμετοχή όλων των συνεργατών, ομαδικό πνεύμα, στοιχεία που δεν προσομοιάζουν στην ιδιοσυγκρασία και τη νοοτροπία του δυτικοευρωπαίου και πολύ περισσότερο του Έλληνα. Δεν πρέπει να είναι ενισχυμένο το εγωιστικό αίσθημα, η επιθετικότητα, ο ατομικισμός, η διάθεση επιβολής. Τα παραπάνω στοιχεία είναι ξένα στα ιαπωνικά πρότυπα συμπεριφοράς. Είναι εντελώς αντίθετα με τα εκεί εφαρμοζόμενα πρότυπα του ομαδικού management και της συλλογικής εργασίας. Προφανώς προκύπτουν προβλήματα εφαρμογής των αρχών του Kaizen, όταν αυτό πρέπει να εφαρμοστεί σε άτομα ή κοινωνίες με διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς, όπως η Ε.Ε. και περισσότερο η Ελλάδα. Αυτό που μπορεί να εφαρμοστεί στις χώρες αυτές είναι μια

Lean - εκδοχή της ιαπωνικής Kaizen φιλοσοφίας. Θα πρέπει στις επιχειρήσεις μας να προβάλλεται το εμείς αντί του εγώ. Να μην επιζητούμε το εμείς μόνο σε περιπτώσεις ανάγκης, αλλά και σε κάθε εργασία που απαιτεί τη συμβολή περισσότερων του ενός ατόμων. Τελευταία βεβαίως παρατηρείται μια μικρή, όμως σταθερή τάση συλλογικότητας στις εργασίες¹⁶.

Για την επιτυχή εφαρμογή του Kaizen πρέπει τα πλαίσια λειτουργίας να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις με συνέπεια και πληρότητα. Και εδώ το Coachen των συνεργατών πρέπει να αποτελέσει ουσιαστικό συστατικό στοιχείο της ενδοεπιχειρησιακής διαδικασίας διαφοροποίησης. Με βάση την ιαπωνική φιλοσοφία θα πρέπει καταρχάς να δοθεί βαρύτητα στην εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των συνεργατών. Από αυτή τη διαδικασία θα προκύψουν αναγκαστικά καλύτερα και συνεπώς ποιοτικά ανώτερα προϊόντα, τα οποία μπορεί να παράγει μόνο ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό. Μόνο τέτοιο προσωπικό είναι σε θέση να συνεργαστεί αποδοτικά σε νεωτεριστικές προσπάθειες ή να αναπτύξει τέτοιες ακόμη παραπέρα. Το πρώτο βήμα λοιπόν αποτελεί η βελτίωση των ικανοτήτων των συνεργατών μέσω επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Θα πρέπει να αναδειχθούν όλες οι παραγωγικές δυνατότητες και ικανότητες των συνεργατών. Ο κάθε συνεργάτης έχει να προσφέρει κάτι διαφορετικό και ο βαθμός νοημοσύνης και δεξιότητάς του όσο χαμηλός και αν είναι, θα πρέπει να τεθεί στην υπηρεσία της κοινής προσπάθειας. Κατά τον A. Meckel υπεύθυνο του γερμανο - ιαπωνικού συνδέσμου στο Duesseldorf, το Kaizen αποβλέπει στην εξοικονόμηση ενέργειας, υλικών και πόρων, στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, των μηχανών και των εργαλείων καθώς και στη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών, της ασφάλειας εργασίας, της ποιότητας προϊόντων, της παραγωγικότητας κ.λπ. Κατά την αναζήτηση στοιχείων προς εξοικονόμηση θα προκύψουν σίγουρα προβλήματα, π.χ. στη διαδικασία παραγωγής, τα οποία θα πρέπει να μας ικανοποιούν. Διότι εγνωσμένα προβλήματα θα συμβάλλουν και θα βοηθήσουν στην υποκίνηση του ενδιαφέροντος των συνεργατών για επίλυσή τους και συνεπώς στη σταδιακή βελτίωση των προϊόντων. Αυτό θα βοηθήσει στη βελτίωση της ποιότητας και την προς τα αριστερά μετατόπιση των Νεκρών Σημείων. Ο A. Meckel παρουσιάζει σε πίνακα τα χαρακτηριστικά του Kaizen και των Νεωτερισμών τα οποία και αντιπαραθέτει²⁰.

	KAIZEN	ΝΕΩΤΕΡΙΣΜΟΙ
1. Αποτέλεσμα	Μακροχρόνια και συνεχώς, όχι όμως δραματικά	Βραχυχρόνια και δραματικά
2. Ρυθμός	Μικρά βήματα	Μεγάλα βήματα
3. Χρονικό πλαίσιο	Με συνέπεια και ανοδικά	Αδιάκοπα και χρονικά περιορισμένα
4. Ευκαιρίες επιτυχίας	Συνεχώς υψηλές	Αιφνίδια και ασταθή
5. Πρωταγωνιστές	Ο καθένας στην επιχείρηση	Μερικοί «εκλεκτοί»
6. Τρόπος ανάπτυξης	Συστηματική και ομαδική εργασία	Ατομικές ιδέες και πρωτοβουλίες
7. Αρχή λειτουργίας	Διατήρηση και βελτίωση	Ρήξη και ανοικοδόμηση
8. Συνταγή επιτυχίας	Συνηθισμένο know-how και επίπεδο τεχνολογίας	Τεχνολογικές πρόοδοι, εφευρέσεις, νέες θεωρίες
9. Πρακτικές προϋποθέσεις	Μικρές επενδύσεις, μεγάλη συμμετοχή ατόμων	Μεγάλες επενδύσεις, μικρή συμμετοχή ατόμων
10. Προσανατολισμός για επιτυχία	Άνθρωποι	Τεχνολογία
11. Κριτήρια αξιολόγησης	Απόδοση και διαδικασίες για καλύτερα αποτελέσματα	Επιδίωξη μεγίστου κέρδους
12. Πλεονεκτήματα	Κατάλληλο για χαμηλή αλλά σταθερά αναπτυσσόμενη οικονομία	Κατάλληλη για ταχεία ανάπτυξη της οικονομίας

Πίνακας 6. Χαρακτηριστικά του Kaizen και των Νεωτερισμών.

Οι διαδικασίες διαφοροποίησης μέσω του Kaizen εκδηλώνονται και εκπληρώνονται σε μια ιαπωνική επιχείρηση σε 4 φάσεις σύμφωνα με την PDCA μέθοδο:

Plan Do Check Action, ενώ στην Ευρώπη επικρατεί η μέθοδος: "**Please Don't Change Anything**". Πολλές φορές στις ελληνικές επιχειρήσεις διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει εξέλιξη στις διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας με βάση τις ικανότητες ή δεξιότητες του

ατόμου, παρά μόνο με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας του. Στις περισσότερες επιχειρήσεις η μορφή εξουσίας που είναι συνήθως γραμμική και μονόδρομη, δεν βοηθά στην ανάδειξη των ικανοτήτων των συνεργατών και πολύ περισσότερο δεν υποκινεί το προσωπικό να υποβάλλει βελτιωτικές προτάσεις. Τίποτε δεν είναι τόσο επικίνδυνο για μια επιχείρηση, όσο να έχει στις τάξεις της συνεργάτες που σκέπτονται με τον παραπάνω τρόπο και φιλοσοφία. Σε πολλές επιχειρήσεις μάλιστα θεωρείται από πολλά υψηλόβαθμα στελέχη ως ενόχληση κάθε τέτοια πρωτοβουλία εκ μέρους των συνεργατών, και παραμένουν κλεισμένοι στα γραφεία τους μη έχοντας επαφή με το περιβάλλον τους. Τα στελέχη αυτά δεν επιθυμούν να γνωρίζουν ούτε τι επιθυμούν οι πελάτες τους, ούτε τι σκέπτονται οι συνεργάτες τους στις αίθουσες παραγωγής. Επιχείρηση με τέτοιους συνεργάτες και πολύ περισσότερο στελέχη είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

Στο Kaizen η πρωτοβουλία δεν προέρχεται από τα άτομα αλλά από την ομάδα. Στην περίπτωση που η φιλοσοφία αυτή γίνει κατανοητή από όλους τους συνεργάτες, δεν θα προκύψουν καταστάσεις που περιγράψαμε παραπάνω. Εκκινώντας η ομάδα από την πραγματικότητα, την υφιστάμενη κατάσταση, προσπαθεί με σχεδιασμό, ενέργειες, καταγραφή και δράση ανεπηρέαστα και με συλλογική λειτουργία να βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση. Έτσι προκύπτει ένας κύκλος, ο οποίος επαναλαμβάνεται συνεχώς, και πάντα γίνεται αγώνας για βελτίωση των αναγνωρισμένων αδυναμιών και προβλημάτων που εμφανίζονται.

Οι ευρωπαϊκές και πολύ περισσότερο οι ελληνικές πρακτικές και ηγετικές τεχνικές ευρίσκονται μακριά από την φιλοσοφία του Kaizen. Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται στις περιπτώσεις αυτές επιλέγουν ένα κύκλο, ο οποίος αποτελείται από τις φάσεις "σχεδιασμός, απόφαση, εφαρμογή, έλεγχος". Οι μορφές αυτές δεν συμβάλλουν στην ανάδειξη των δεξιοτήτων και της ομαδικής λειτουργίας εντός της επιχείρησης. Η σωστή εφαρμογή κανόνων Kaizen θα αναβαθμίσει το ηθικό των εργαζομένων, θα βελτιώσει το αίσθημα συλλογικής ευθύνης και ομαδικής εργασίας. Οι βελτιώσεις εντός της επιχείρησης θα γίνουν ορατές: θα ξεκινήσουν πρώτα από την απλή θέση εργασίας, θα επεκταθούν στο τμήμα και μετά από μια φάση ευρύτερης ευαισθητοποίησης, θα επεκταθούν σε συνθετότερα συστήματα και διαδικασίες. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η ηγεσία της

επιχείρησης να ασχοληθεί συστηματικά και εντατικά με τις αρχές λειτουργίας της φιλοσοφίας του Kaizen. Η λειτουργία του Kaizen στην Ιαπωνία στηρίζεται πρωτογενώς στην εφαρμογή χαρακτηριστικών και αρχών της ιαπωνικής εργασιακής νοοτροπίας, που μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- 4 **Προσανατολισμός στα προβλήματα και τις διαδικασίες:** Σε περίπτωση εμφάνισης λαθών και παραλείψεων δεν γίνεται προσπάθεια εντοπισμού των υπαιτίων, δηλ. των αποδιοπομπαίων τράγων (πολιτισμός του υπαίτιου), αλλά των αιτίων που οδήγησαν σε αυτά. Οι Ιάπωνες ικανοποιούνται από τον εντοπισμό των λαθών και παραλείψεων και θεωρούν ότι ο εντοπισμός τους δίνει σε αυτούς την ευκαιρία να μάθουν από αυτά. Μαθαίνουν περισσότερο από τα λάθη τους και τις παραλείψεις και από την εποικοδομητική κριτική. Για το λόγο αυτό πρέπει κάθε ηγεσία να δημιουργήσει στο εσωτερικό της μια ανεκτικότητα στα λάθη και έναν πολιτισμό ανοχής σε παρουσιαζόμενες αδυναμίες.
- 4 **Προσανατολισμός στην ομάδα:** Στην Ιαπωνία στον τομέα αυτό υπάρχει μεγάλη παράδοση. Οι άνθρωποι κατόρθωσαν να αναπτύξουν σημαντικά και κατέστησαν ιδανικό την ομαδική εργασία.
- 4 **Αρχή της αρχαιότητας:** Ο Ιάπωνας εργαζόμενος αποκτά εκτίμηση και ανάλογο εισόδημα αφού πρώτα διανύσει αρκετά χρόνια επιτυχούς παρουσίας στην επιχείρηση.
- 4 **Μακροχρόνια απασχόληση:** Αυτή η αρχή, η οποία προστατεύει τους εργαζόμενους σε περίπτωση αναδιάρθρωσης των θέσεων εργασίας, έχει σήμερα αμβλυνθεί. Σήμερα οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε πλήρους ή μερικής απασχόλησης, προσφέρεται δυνατότητα στους μακροχρόνια απασχολούμενους όταν υπάρχει κρίση στην αγορά εργασίας να απασχολούνται με χαμηλότερο μισθό.
- 4 **Αρχή της ομοφωνίας:** Αυτό απαιτείται ιδιαίτερα στο λεγόμενο σύστημα "Ringi": Μια πρόταση βελτίωσης περιφέρεται ως έγγραφο σε όλη την επιχείρηση, υπογράφεται και γίνεται αποδεκτό από όλους τους συνεργάτες ή βελτιώνεται παραπέρα.

- 4 **Συμμετοχή** όλων των συνεργατών στην παραπέρα ανάπτυξη της επιχείρησης, στα πλαίσια των λειτουργιών της, π.χ. στα πλαίσια ενός κύκλου ποιότητας.
- 4 **Συγκέντρωση** στο ουσιώδες και στο απαραίτητο: Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την αριστοποίηση της ανταγωνιστικής τους ικανότητας μέσω του ουσιώδους και του απολύτως αναγκαίου. Οι δυτικές επιχειρήσεις αντιθέτως επιζητούν και επιδιώκουν τις κερδοφόρες δράσεις.
- 4 **Συμβούλια** με απλούς (πρώην) συνεργάτες υποστηρίζουν την ηγεσία της επιχείρησης.
- 4 **Εξαμηνιαίοι Προϋπολογισμοί** παρεμποδίζουν την εμφάνιση σημαντικών απωλειών και εξαναγκάζουν την επιχείρηση σε τμηματικό σχεδιασμό. Πολύ διαδεδομένος είναι στην Ιαπωνία π.χ. ένας πενταετής στρατηγικός σχεδιασμός, τμηματοποιημένος σε διετίες με παρουσίαση εξαμηνιαίων προϋπολογισμών²⁶.

Πολλά από τα παρουσιαζόμενα εδώ ως τυπικά χαρακτηριστικά της ιαπωνικής εργασιακής πραγματικότητας μπορούν να εφαρμοστούν φυσικά και στις ευρωπαϊκές χώρες και στην Ελλάδα. Όμως πολλά άλλα χαρακτηριστικά δεν αποτελούν στοιχεία της δυτικοευρωπαϊκής πραγματικότητας, όπως το κοινωνικό πλαίσιο λειτουργίας, η σιδηρά πειθαρχία, οι κανόνες λειτουργίας της οικογένειας, το υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης, η επιμέλεια, η αίσθηση της τελειότητας στον τομέα της απόδοσης, η ευελιξία, η διάθεση για νεωτεριστική προσφορά και η υψηλή θέση στην κλίμακα αξιών της παραγωγικής εργασίας. Αυτά τα στοιχεία και προϋποθέσεις επιτυχίας είναι πολύ έντονα και αυτονόητα στην Ιαπωνία. Στην Ελλάδα αυτά τα στοιχεία δεν είναι διαδεδομένα σε μεγάλο βαθμό και πολλές φορές λείπει το όραμα και ο ενθουσιασμός στον χώρο εργασίας. Το κλίμα αυτό φυσικά σε συνδυασμό με άλλους αρνητικούς παράγοντες δεν λειτουργεί υποκινητικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας της εργασίας.

Τελικά θα πρέπει να αναφέρουμε ότι *Kaizen* δεν είναι απλά και μόνο η παραπέρα ανάπτυξη της κλασικής διαδικασίας ώθησης των εργαζομένων για υποβολή βελτιωτικών προτάσεων. Η *Kaizen* φιλοσοφία έχει ως απώτερο στόχο μέσω της ανάθεσης ή αύξησης των αρμοδιοτήτων των συνεργατών, όχι μόνο την ενεργοποίηση της συμμετοχής και συμβολής τους στο επιχειρησιακό γίνεσθαι, αλλά όλη αυτή η ενέργεια των εργαζομένων

να μεταφραστεί και να μετουσιωθεί σε υλοποιήσιμες και βελτιωτικές ιδέες και προτάσεις. Προτάσεις βελτίωσης γίνονται κυρίως από αυτούς που γνωρίζουν, αισθάνονται την υπευθυνότητα να το κάνουν και κατανοούν την αναντικατάστατη σχέση μεταξύ της επιβίωσης της επιχείρησης και της διασφάλισης της δικής τους εργασίας.

Θα αναφέρουμε για παράδειγμα την περίπτωση της ιαπωνικής επιχείρησης Mitsubishi Motors, στην οποία στα πλαίσια εφαρμογής ενός προγράμματος Kaizen, προτάθηκαν το 1991 περίπου 67.000 προτάσεις βελτίωσης. Αυτές επεξεργάστηκαν από 950 συνεργάτες, που αντιστοιχεί κατά μέσο όρο σε 70 περίπου προτάσεις ανά άτομο. Το ποσοστό υλοποίησης αυτών των προτάσεων ανήλθε στο 85%. Στις προτάσεις που υλοποιήθηκαν υπήρξε επίσης και αξιολόγηση της συνεισφοράς τους στη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής ή προϊόντος και ανάλογα με το ειδικό τους βάρος αποζημιώθηκαν. Η μεγαλύτερη αποζημίωση δεν ξεπέρασε τα 100 ευρώ (€). Το θετικό της υπόθεσης: Ένας μεγάλος αριθμός των προτάσεων αποσκοπούσε στην βελτίωση της ασφάλειας των θέσεων εργασίας. Εάν συγκρίνουμε τις προτάσεις βελτίωσης που καταγράφονται κάθε έτος στις διάφορες αναπτυγμένες χώρες θα διαπιστώσουμε ότι στην μεν Ιαπωνία αντιστοιχούν περίπου κατά μέσο όρο 66 προτάσεις/έτος/άτομο, ενώ στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ μόνο 0,4.

Ένα αποτελεσματικά εφαρμοζόμενο Kaizen εμπεριέχει επίσης την βασική αρχή της αποφυγής ή μείωσης στον εργασιακό χώρο κάθε μορφής απωλειών ή σπατάλης (MUDA). Ο Y. Nakama, γενικός διευθυντής της Mitsubishi Motors Corporation στο Τόκιο αναφέρει: "Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να αναπτύξει ομαδικό και ατομικό μίσος ενάντια στο MUDA". Εξ αυτού του λόγου δικαιολογείται και ο μεγάλος αριθμός των βελτιωτικών προτάσεων που κάνουν οι συνεργάτες των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Απώλειες στον εργασιακό και παραγωγικό χώρο έχουμε σε πολλά επίπεδα και μορφές. Στο χρόνο παραγωγής, στα υλικά, στον τρόπο αποθήκευσης, στη λήψη και εκτέλεση των παραγγελιών, στον τρόπο εκτέλεσης των απογραφών κ.λπ. Από μελέτες σε μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού διαπιστώθηκε ότι μόνο το 5% έως 25% του μέσου χρόνου που απαιτείται μεταξύ παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος είναι απαραίτητο και προσφέρει προστιθέμενη αξία στο προϊόν. Ο υπόλοιπος χρόνος χάνεται στην αποθήκευση, την μεταφορά, την άσκοπη αναμονή των αγαθών σε διαδρόμους, στις επιστροφές κτλ.

Ένας καλύτερος συντονισμός στη παραγωγική ροή και στη διαδικασία διάθεσης (Logistics) θα βοηθούσε σημαντικά στη μείωση του κόστους των προϊόντων, στη βελτίωση της διαχείρισης των αποθεμάτων¹⁶.

Τέτοιου είδους βελτιωτικά βήματα δεν μπορούν να γίνουν ad hoc και βραχυχρόνια, παρά σε βάθος χρόνου με την εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Kaizen, και βέβαια με τη συμμετοχή όλων των συνεργατών. Οι αρχές αυτές διαχείρισης του χρόνου βρήκαν σημαντικό χώρο εφαρμογής κάτω από τον χαρακτηρισμό Time Based Management (TBM). Το TBM ενδιαφέρεται για την μείωση του χρόνου ροής μιας διαδικασίας μέσω της αποφυγής των κενών, ή/και της βελτίωσης της χρήσης του μέσω εργονομικών διαδικασιών. Το βασικό χαρακτηριστικό εδώ είναι η προσπάθεια για εξάλειψη των κενών διαστημάτων χρόνου στη ροή μιας παραγωγικής διαδικασίας που δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία. Το TBM τονίζει συνεχώς την αυξημένη σημασία του συντελεστή «χρόνος». Ο συντελεστής αυτός στις σημερινές συνθήκες της παγκοσμιοποίησης και της όξυνσης του ανταγωνισμού παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων. Οι διαφοροποιήσεις της αγοράς απαιτούν την άμεση, ταχεία και μειωτική όσον αφορά το κόστος, αντίδραση των επιχειρήσεων. Τυπική εφαρμογή των αρχών του TBM βρίσκουμε επίσης στο σύστημα Just-in-Time²⁷.

Το τελευταίο διάστημα έγιναν πολλές προσπάθειες για την εφαρμογή των αρχών του Kaizen και του TBM τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ευρώπη, φυσικά με ορισμένες μεταβολές προκειμένου αυτά να προσαρμοστούν στις εκεί συνθήκες. Στη Γερμανία οι μέθοδοι αυτές είχαν κατά τους ειδικούς σημαντικό πεδίο εφαρμογής και επιτυχίας, με τη μορφή της βήμα προς βήμα βελτίωσης. Έγινε προσπάθεια βελτίωσης των συντελεστών Χρόνου, Κόστους και Ποιότητας στις παραγωγικές διαδικασίες. Για παράδειγμα η Volkswagen AC, μέσω της εφαρμογής ενός συνεπούς προγράμματος βελτίωσης των σημαντικών κενών απόδοσης στη παραγωγική διαδικασία κατόρθωσε σημαντικά αποτελέσματα. Όπως αναφέρει ηγετικό στέλεχος της επιχείρησης με την αριστοποίηση της παραγωγικής ροής βελτιώθηκε η ποιότητα της παραγωγής σε ορισμένα σημεία έως και 100%. Επίσης αυξήθηκε η παραγωγικότητα έως 200% και μειώθηκε ο χρόνος ροής σε ορισμένα σημεία έως 73%.

Στενά συνδεδεμένη με την φιλοσοφία του Kaizen στην Ιαπωνία είναι και η εικόνα της χελώνας. Στην Ιαπωνία αυτή η εικόνα συμβολίζει την αργή, αλλά σταθερή κίνηση προς τα εμπρός. Στην Mitutoyo για παράδειγμα, μια ιαπωνική επιχείρηση παραγωγής συστημάτων υψηλής πιστότητας στη μέτρηση, η εικόνα της χελώνας κρέμεται κοντά σε κάθε μηχανήμα. Στο κέλυφός της μάλιστα σημειώνεται με πράσινο μαρκαδόρο η κάθε μέρα του μήνα που σημειώθηκαν μηδέν λάθη. Οι ημέρες που διαπιστώνονται λάθη σημειώνονται με κόκκινο χρώμα. Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο μπορούν να ελεγχθούν τα λάθη αλλά και να γίνει αυτό καθημερινό μέλημα των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό η φιλοσοφία Kaizen προωθεί με σταθερότητα και συνέπεια διαδικασίες "Learning-by-doing" σε μικρά και συνεπώς εφαρμόσιμα βήματα και τμήματα του εργασιακού χώρου²⁶.

Πολλές πρωτοποριακές επιχειρήσεις όπως η General Electric, η Motorola κ.α., προσπαθούν να εισάγουν ιδιαίτερα εξελιγμένες μεθόδους, τις αποκαλούμενες six - sigma, στην παραγωγή, ώστε να ελαχιστοποιούνται τα λάθη. Στη φιλοσοφία αυτή προσπαθεί να μετρήσει κανείς ποιο είναι το όριο αντοχής σε κάτι και να δοκιμάσει να το περάσει ώστε να δει τι θα συμβεί. Αυτό μπορεί να το κάνει σε συνθήκες εργαστηρίου ή μέσω computer αλλά και σε πραγματικές συνθήκες, για να είναι πιο σίγουρος για το αποτέλεσμα - όπως γίνεται με τα crash tests των αυτοκινήτων.



Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Η παγκοσμιοποίηση και ο έντονος ανταγωνισμός που υφίστανται οι επιχειρήσεις σήμερα, τις έχει αναγκάσει να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στην ανάπτυξη κατάλληλων διοικητικών συστημάτων, τα οποία προσανατολίζονται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν. Η ανάγκη για συνεχή βελτίωση και για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων απαιτεί τη χρησιμοποίηση κατάλληλων μεθόδων για την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασής τους και την παρακολούθηση της προόδου τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Είναι αυτονόητο ότι δεν μπορεί να υπάρξει βελτίωση σε κάτι που δεν μετριέται και δεν αξιολογείται.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, τα οποία παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η σύγχρονη προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή των αρχών που περιέχονται στα μοντέλα αυτά, τα τελευταία είναι δύσκολα στην εφαρμογή τους καθώς είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα, χρησιμοποιούν γραφειοκρατικές μεθόδους και έχουν υψηλό κόστος, γεγονός που τα καθιστά μη εφαρμόσιμα για τις ιδιαίτερες ανάγκες των περισσότερων και ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των περισσότερων αγορών. Ταυτόχρονα, είναι εμφανής η έλλειψη προηγμένων επιστημονικών μεθόδων και ποσοτικών εργαλείων για την τακτική αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων και των οργανισμών σύμφωνα με τα μοντέλα αυτά και την καθιέρωση των συστημάτων σε συνεχή βάση.

Η Ιαπωνία, μετά την καταστροφή της κατά τη διάρκεια του πολέμου, ενθάρρυνε ένα κλίμα αλλαγής από την αρχή. Οι Ιάπωνες managers πήραν στα σοβαρά τις προειδοποιήσεις για τις επερχόμενες αλλαγές στην αντίληψη του καταναλωτή ως προς την ποιότητα και τις μελλοντικές απαιτήσεις, για ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών

προσανατολισμένων στον καταναλωτή. Έτσι, συνδύασαν με επιτυχία τη στρατηγική της καινοτομίας με τη στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Αυτό επέφερε μείωση του κόστους, ταχύτερους χρόνους ανάπτυξης, άμεση παράδοση, ικανοποίηση στους πελάτες και τεράστια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διεθνώς. Το Kaizen ήταν το στοιχείο εκείνο της συνολικής στρατηγικής των επιχειρήσεων που έλειπε από τις δυτικές βιομηχανίες. Η δυτική προσέγγιση πάντοτε βασιζόταν στην πεποίθηση ότι από μόνη της η καινοτομία ήταν αρκετή για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αυτό ήδη έχει αποδειχτεί εσφαλμένο σε πολλές περιπτώσεις.

Πολλοί άνθρωποι, προσπαθώντας να εξηγήσουν την ιαπωνική επιτυχία, τη αποδίδουν ακόμα σε πολιτισμικούς παράγοντες. Το γεγονός είναι ότι η ιαπωνική επιτυχία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις σωστές πρακτικές του management και σε μικρό βαθμό σε πολιτισμικούς παράγοντες. Η διάκριση δεν αφορά στην εθνική κουλτούρα. Αφορά στην επιχειρησιακή κουλτούρα, κάτι για το οποίο έχει απόλυτη ευθύνη η ανώτατη διοίκηση.

Δεν υπάρχει κάποια δεδομένη και καθολικά αποδεκτή συνταγή επιχειρηματικής επιτυχίας και μακροημέρευσης, για αυτό και τόσα χρόνια κανένας manager της Δύσης και της Ευρώπης δεν κατάφερε να αντιγράψει με απόλυτη επιτυχία τη συνταγή της Ιαπωνίας. Και αυτό γιατί η συνταγή των Ιαπώνων περιέχει κάποια μοναδικότητα η οποία ούτε διδάσκεται ούτε και αντιγράφεται. Στην ουσία αποτελεί ένα μείγμα από γνώσεις, ικανότητες, όρεξη, νεύρο, μόχθο, ιδέες, οργάνωση, έμπνευση, φαντασία, καινοτομίες, διάθεση για ανάληψη κινδύνων, καλή αντίληψη του περιβάλλοντος και των εξελίξεων, ταχύτητα αντίδρασης και προσαρμογής, το να βλέπεις λίγο πιο μπροστά από τους άλλους κ.λπ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., Αρχές Μάρκετινγκ, η Ελληνική Προσέγγιση, εκδ. Rosili, 2^η έκδ., Αθήνα 2002.
2. Kotler P., Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ, 9^η έκδ., εκδ. Interbooks, Αθήνα 2000.
3. Μάντζαρης Γ., Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Γκιούρδας εκδοτική, Αθήνα 2003.
4. Παπαδημητρίου Θ., Αρχές Marketing, 3^η έκδ., εκδ. Παπαδημητρίου, Αθήνα 1988.
5. James P., Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Μία εισαγωγή, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 1998.
6. Καζιάζης Ν., Αποτελεσματικό μάρκετινγκ για κερδοφόρες επιχειρήσεις, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2000.
7. Τσακλάγκανος Α., Βασικές αρχές Μάρκετινγκ, εκδ. Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1980.
8. Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001.
9. Πατρινός, Δ., Διεθνές μάρκετινγκ, Αθήνα, εκδ. Σταμούλης, 1993.
10. Δερβιτσιώτης Κ., Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2^η έκδ., εκδ. Interbooks, Αθήνα 2002.
11. Κουτούζης Μ., Γενικές αρχές μάνατζμεντ. Τόμ. Α', Πάτρα, Ε.Α.Π., 1999.
12. Κεχαγιάς Ι., Σχεδιασμός προγραμμάτων μάρκετινγκ. Τόμος Δ', Πάτρα, Ε.Α.Π., 2001.
13. Γαλάνης Β., Βασικό μάρκετινγκ, 2^η έκδοση, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2006.
14. Ξυροτύρη - Κουφίδου Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Ανικούλα, 3^η έκδ., Θεσ/νίκη 2001.

15. Brown R., Μάρκετινγκ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων: Πρακτικός οδηγός για την επιλογή του καλύτερου δρόμου, που οδηγεί σε μεγαλύτερα κέρδη και ανάπτυξη, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα 1992.
16. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά. Η επιστημονική βάση του μάνατζμεντ, Team, Αθήνα, 1992.
17. Βέλτρας Ν., Πωλήσεις – Μάρκετινγκ. Δύο κρίκοι της ίδιας αλυσίδας. Γ' έκδοση, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2003.
18. Μαυρουλέας, Ν., Διοίκηση μάρκετινγκ, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 1994.
19. Montana P., Management, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1993.
20. Μαυρικάκη Α., Μάνατζμεντ, εκδ. Έλλην, Αθήνα 1998.
21. Χρήστου Ε., Αρχές και φιλοσοφία εθνικών και περιφερειακών σχεδίων μάρκετινγκ. Τόμ. Β', Πάτρα, Ε.Α.Π., 2000.
22. Πανηγυράκης Γ., Στρατηγική διοίκηση επώνυμου προϊόντος, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 1999.
23. ΕΛΟΤ, EN ISO 9001, Δεκέμβριος 2000.
24. Eucat, ISO 9001:2000 – Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Επιθεωρητών, 2^η έκδ., Αύγουστος 2001.
25. Λυμπερόπουλος Κ., Παντουβάκης Α., Μάρκετινγκ υπηρεσιών. Τόμ. Α', Πάτρα, Ε.Α.Π., 2000.
26. Richard Tanner Pascale and Anthony G. Athos, The Art of Japanese Management, Washington Post, 1989.
27. Μπαλαντίνα Ε., Οι μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις στην ελληνική οικονομία, ΟΕΕ, Οικονομικά Χρονικά, τεύχ. 110, Δεκ.2000-Μάρ.2001.