

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Είναι άνευ ουσίας η επιδίωξη για την παραγωγή ποιοτικών αγαθών και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εάν δεν σταθούμε με ζέση στον βασικό παράγοντα της ποιότητας, που είναι ο ίδιος ο άνθρωπος.

Ο αγώνας των στελεχών για υψηλά κέρδη σε σύντομο χρονικό διάστημα, η αφοσίωση σε ξεπερασμένες διαδικασίες, οι παγιωμένες νοοτροπίες, η πίστη στην τυπικότητα, η απόσταση από το ριζοσπαστικό, ο φόβος απέναντι στο καινοτόμο και πολλές φορές «ανατρεπτικό», η έλλειψη επικουρικότητας και η αποτυχία, εντέλει, απομακρύνουν τα υψηλόβαθμα στελέχη από τους υπόλοιπους εργαζομένους και τα καθιστούν απομονωμένα και ευάλωτα.

Η επικοινωνία και η συμμετοχικότητα³⁷ αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία αποτελεσματικής δράσης των σύγχρονων οικονομικών μονάδων. Δεν επιτυγχάνεται η ποιότητα σε έναν οργανισμό εάν δεν είναι «ποιοτικοί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι» σ' αυτόν.

Ποιος είναι ο «ποιοτικός εργαζόμενος»; Είναι αυτός ο οποίος έχει

37. Αποφεύγεται χωρίς να απορρίπτεται ο όρος δημοκρατικότητα διότι δεν ισχύει στις επιχειρήσεις η δημοκρατία όπως τη γνωρίζουμε. Δεν έχουν τεθεί ποτέ σε ψηφοφορία μεγάλες ή μικρότερες αποφάσεις. Ας μην εθελουφλούμε! Στις επιχειρήσεις υπάρχει επίφαση δημοκρατίας (αυτό άλλωστε επιβάλλουν οι συνθήκες. Φανταστείτε τι θα γινόταν εάν όλα τα θέματα ετίθεντο σε ψηφοφορία), η οποία και αυτή εξαρτάται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητα των στελεχών.

επιλεχθεί για το ήθος του, τις γνώσεις, τις ικανότητες, την εμπειρία και την προσφορά του σε άλλες μονάδες στις οποίες έχει εργαστεί ή σε άλλες θέσεις στην επιχείρηση όπου ήδη εργάζεται. Γνωρίζει να ακούει, προσπαθεί να μαθαίνει και να αντιλαμβάνεται και πιστεύει στο όνομα και στο προϊόν της εταιρείας στην οποία απασχολείται. Πιστεύει στην αξία της ομαδικής εργασίας (value of teamwork) και θεωρεί βασική προτεραιότητα τη βελτίωση των σχέσεων τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και μεταξύ εργαζομένων και πελατών.

Τα στελέχη με όραμα και σκέψεις που ξεπερνούν την εποχή τους έχουν αντιληφθεί την αξία των ποιοτικών εργαζομένων. Απολαμβάνουν τις εξελίξεις ή ακόμη καλύτερα τις διαμορφώνουν ορίζοντας μια νέα στρατηγική αρχιτεκτονική (strategic architecture). Έχουν προχωρήσει σε δράσεις τις οποίες επιτάσσει το συνεχώς διευρυνόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως είναι η ουσιαστική ανάθεση αρμοδιοτήτων και η ενδυνάμωση της ισχύος των εργαζομένων (empowerment). Τα στελέχη αυτά κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα πρότυπο εργαζομένου, τον αυτοδιοικούμενο εργαζόμενο (self-managing worker), που είναι αποτέλεσμα πρωτοποριακών πολιτικών μέσω των οποίων δόθηκαν στους απασχολούμενους σε μια επιχείρηση πρωτοβουλίες και εξουσίες. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του εργοστασίου της αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota στο Birmingham της Αγγλίας, όπου οι αυτοδιοικούμενοι εργαζόμενοι καθορίζουν το περιεχόμενο και τη φύση των εργασιών μόνοι τους, αξιολογώντας ταυτόχρονα τα αποτελέσματα της δράσης τους.

Μέσω του Κεφαλαίου 4 γινόμαστε κοινωνοί:

- Της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στην ποιοτική και αναπτυξιακή διαδικασία.
- Των πυλώνων της νέας ποιοτικής διοίκησης.
- Του τρόπου αποφυγής των 6 Not's.
- Της άρρηκτης σχέσης μεταξύ του ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού, της επιχείρησης και της ικανοποίησης των πελατών-καταναλωτών.

4.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας ως συνιστώσα ποιοτικής και αναπτυξιακής διαδικασίας

Η φύση και η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών απαιτούν σημαντική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου των εργαζομένων και οι συμμετοχικές διαδικασίες αποτελούν τη συνιστώσα για την αναβάθμιση της παραγωγικής διαδικασίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας.

Όταν συναντάμε έναν μορφωμένο, ευφυή άνθρωπο, ενθουσιαζόμαστε από την προσωπικότητά του και προσπαθούμε να εκμεταλλευτούμε τις γνώσεις, τις ικανότητες και την εμπειρία του αντλώντας όσο περισσότερα μπορούμε από αυτόν. Η ευφυΐα δεν είναι προσόν των εχόντων υψηλή ανώτατη μόρφωση. Οι απλοί εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση εντυπωσιάζουν συχνά τους προϊστάμενους τους με τις καινотόμες και ριζοσπαστικές απόψεις τους για τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων. Ο στρατηγός George Patton πριν από πολλά χρόνια έλεγε: «Ποτέ μη λες στους ανθρώπους πώς να κάνουν κάτι. Μίλησέ τους για το τι θέλεις να πετύχεις και θα σε εντυπωσιάσουν με την ευφυΐα τους».

Η εφαρμογή ενός μεικτού συστήματος επικοινωνίας (completely connected network), όπου όλοι επικοινωνούν με όλους, μετατρέπει τους εργαζομένους σε απαραίτητες μονάδες ενός ομαδικού παιχνιδιού (team players) και σε αποδέκτες μιας διά βίου διαδικασίας μάθησης (life-long learners). Το μεγαλύτερο κέντρο εκπαίδευσης στο χώρο των επιχειρήσεων είναι το Motorola University της γνωστής εταιρείας, το οποίο εκτείνεται σε διάφορα μέρη του πλανήτη, από το Λονδίνο έως τη Χαβάη. Τα μαθήματα τα οποία προσφέρει στους εργαζομένους της Motorola καλύπτουν τομείς από την ανάπτυξη κριτικής σκέψης, τη μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων, το μάνατζμεντ, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές μέχρι την εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας και τους τρόπους λειτουργίας ενός ρομπότ.

Ο Deming γράφει: «Γκρέμισε τα εμπόδια ανάμεσα στους ανθρώπους και τα τμήματα. Απομάκρυνε ό,τι εμποδίζει τον εργαζόμενο να νιώσει υπερήφανος για την εργασία του».

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να τολμήσουν ρήξεις. Να δουν από διαφορετική οπτική γωνία τον υφιστάμενό τους. Ως άνθρωπο και όχι ως απλό εργαζόμενο. Να τον κάνουν να νιώθει ευχαρίστηση από την

εργασία του. Να του μάθουν τους τρόπους ανεύρεσης εσωτερικής ειρήνης (inner peace) και ανάπτυξης.

Η εφαρμογή των ανωτέρω αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους και τους κάνει να νιώθουν περισσότερο συνδεδεμένοι με την επιχείρηση. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι τα άτομα εκπαιδευμένα και καταρτισμένα άτομα που ωθούνται από κίνητρα, όπως η ελεύθερη έκφραση των απόψεων, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, οι ηθικές και υλικές απολαβές κ.ά.

Πολλά προβεβλημένα στελέχη (Chief Executive Officers – CEO) πολυεθνικών επιχειρήσεων έχουν θέσει το πρόβλημα στις σωστές του διαστάσεις διατυπώνοντας απόψεις οι οποίες ενδυναμώνουν την αυτοπεποίθηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής τους.

Ο Norman Rickard της Xerox λέει: «Πιστεύουμε ότι το μοναδικό μας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η συνεχής ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού, το οποίο λόγω της ολοκληρωμένης εκπαίδευσης που λαμβάνει έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος».

Ο Gary Tooker, αντιπρόεδρος και CEO της Motorola, υποστηρίζει ότι «η απόκτηση και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από την ικανότητα των ατόμων να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται εύκολα και ανώδυνα στις αλλαγές. Είναι πλέον ολοφάνερο ότι η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο μέσω των ανθρώπων».

Στο ίδιο μοτίβο ο Soren Gyll, ανώτατο διοικητικό στέλεχος της σουηδικής αυτοκινητοβιομηχανίας Volvo, σημειώνει: «Οι μεγάλες αλλαγές στις σύγχρονες επιχειρήσεις θα έχουν θετικά αποτελέσματα εάν οι managers δημιουργήσουν ένα κλίμα στο οποίο οι άνθρωποι θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις αναλυτικές τους ικανότητες, να δείξουν τη δημιουργικότητά τους και να εργαστούν χωρίς παρεμβάσεις και περιορισμούς αποτελεσματικά και αποδοτικά».

Ο Jack Schnitzius της Johnson Matthey τονίζει: «Γνωρίζουμε ότι οι άνθρωποί μας έρχονται κάθε πρωί στην εργασία τους με σκοπό να προσφέρουν το καλύτερο δυνατό. Είναι ευθύνη μας να τους προσφέρουμε ό,τι καλύτερο διαθέτουμε (εκπαίδευση, πάγιο εξοπλισμό, πρώτες ύλες) ώστε να βελτιώνονται συνεχώς και ανεμπόδιστα πλέον να εστιάζουν την προσοχή τους στην ικανοποίηση των πελατών μας».

«Η πρόκληση για μας είναι να περάσουμε στους εργαζομένους

της εταιρείας μας σε όλο τον κόσμο το μήνυμα ότι από αυτούς εξαρτάται εάν οι στόχοι μας γίνουν πραγματικότητα», παραδέχεται ο James Marley, πρόεδρος της AMP, εταιρείας-ηγέτη στο χώρο των ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών συσκευών.

Ο Hisao Yuasa της Ricoh Corporation, ως τέλειος εκφραστής του ιαπωνικού τρόπου διοίκησης, υπερθεματίζει λέγοντας: «Ξεκινάμε με την υπόθεση ότι δεν μπορούμε να κάνουμε ευχαριστημένους τους πελάτες μας εάν δεν είναι ευχαριστημένοι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε εμάς. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι προαπαιτούμενο για την επίτευξη υψηλής ποιότητας. Υποχρέωση των ανωτάτων διοικητικών στελεχών είναι η απομάκρυνση των εμποδίων που δεν αφήνουν τους εργαζομένους να αποδώσουν με βάση τις δυνατότητές τους».

4.3 Οι πυλώνες της νέας ποιοτικής διοίκησης

Οι προσπάθειες για ποιοτική διοίκηση με επίκεντρο τον άνθρωπο στηρίζονται σε τρεις βασικούς πυλώνες: στην *Ηγεσία* (Leadership), στην *Ενδυνάμωση* και την *Αυτοδιοίκηση-Αυτοδιαχείριση* (Empowerment and Self-management) και στη *Διά Βίου Εκπαίδευση* (Life-long Learning).

1. *Ηγεσία*: Ο στόχος των σημερινών στελεχών-ηγέτων εστιάζεται στη δημιουργία ενός *οράματος* για την επιχείρηση και στην προσπάθεια ώθησης και ενθάρρυνσης των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά στην πραγματοποίησή του.
2. *Ενδυνάμωση-Αυτοδιοίκηση-Αυτοδιαχείριση*: Εδώ αναδεικνύεται ο ρόλος της ομαδικής εργασίας. Το σύγχρονο στέλεχος των επιχειρήσεων οφείλει να οργανώσει σε ομάδες τους εργαζομένους (υφισταμένους), να τους εκπαιδεύσει, να τους αναθέσει ένα συγκεκριμένο έργο δίνοντας τις πληροφορίες που χρειάζονται και να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους πρέπει να πετύχουν. Λειτουργώντας με γνώμονα την αρχή της αυτοδιοίκησης-αυτοδιαχείρισης, οι συμμετέχοντες στην ομάδα θέτουν εφικτούς στόχους, επιλέγουν τα μέσα επίτευξης των στόχων, παίρνουν την ευθύνη των αποφάσεών τους και έχουν βασική προτεραιότητα την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας σε κάθε βήμα της ακολουθούμενης διαδικασίας. Η ικανοποίη-

ση από το εργασιακό περιβάλλον σημαίνει ικανοποίηση των προσδοκιών του εργαζομένου, συναισθηματική δέσμευση με την επιχείρηση, προθυμία άσκησης σημαντικής προσπάθειας, προδιάθεση ανταπόκρισης, αλτρουισμό και σε πολλές περιπτώσεις προθυμία ανιδιοτελούς προσφοράς.

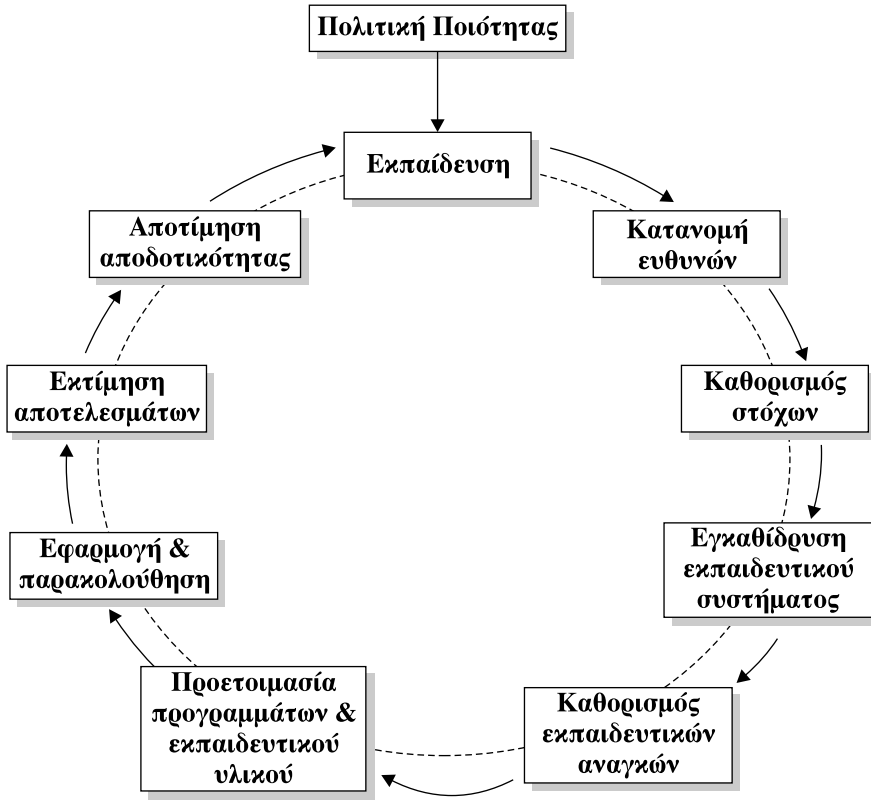
3. *Διά Βίου Εκπαίδευση*: Υπό τις σημερινές συνθήκες της κοινωνικής και οικονομικής παγκοσμιοποίησης, η ενημέρωση, η επικοινωνία, η πληροφόρηση και η εκπαίδευση θεωρούνται τα τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία της επιβίωσης των ατόμων και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί απαιτούν από τους εργαζομένους ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων. Για να γίνει αυτό πραγματικότητα, πρέπει να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο θα δίνει θεμελιωμένες απαντήσεις σε έξι καίρια ερωτήματα:

- Ποιο είδος εκπαίδευσης χρειαζόμαστε;
- Ποιοι είναι υποψήφιοι για εκπαίδευση;
- Πώς θα διεξαχθεί η διαδικασία της εκπαίδευσης;
- Πώς θα αξιολογηθεί η αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος;
- Πώς θα βελτιωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία;
- Ποια οφέλη θα αποκομίσουν οι εργαζόμενοι;

Στο Διάγραμμα 4.1 απεικονίζονται τα βήματα που ακολουθούνται ώστε να εφαρμοστεί ένα επιτυχημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Τα βήματα αυτά συνδέονται μεταξύ τους, αποτελούν μια αλληλουχία κάθε τμήμα της οποίας απαιτεί για την πραγμάτωσή του την ολοκλήρωση του προηγούμενου. Στις ΗΠΑ περισσότερες από 500 επιχειρήσεις διαθέτουν τα δικά τους πανεπιστημιακά ιδρύματα (corporate universities) για την επιμόρφωση των στελεχών τους (αναφέρθηκε ήδη η περίπτωση του Motorola University).

Η επιμόρφωση/εκπαίδευση των εργαζομένων πρέπει να προσφέρει εξειδικευμένη γνώση. Να αποτελεί στοιχείο της γενικότερης αντίληψης περί σημαντικής βοήθειας στην υλοποίηση των αποφάσεων της διοίκησης και στον υψηλό βαθμό ασφάλειας που διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και να προάγει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1
Ο κύκλος εκπαίδευσης στην ποιότητα



Πηγή: Oakland J. S. (1995), *Total Quality Management*, 2η έκδ., Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.

Η σύγχρονη οικονομική μονάδα που επιδιώκει την ποιότητα πρέπει να στελεχώνεται και να διοικείται από στελεχιακό δυναμικό εμπροσθισμένο με την κουλτούρα της εκπαίδευσης. Να κατανοήσει ότι η διάβιου μάθηση/εκπαίδευση αποτελεί στρατηγικό εργαλείο που ενθαρρύνει την εταιρική στρατηγική, στηρίζει τη δομή της επιχείρησης, ορίζει ένα σύστημα αξιών και καθορίζει τα πρότυπα εκείνα που θα μετουσιώσουν σε πράξη το όραμα της επιχείρησης και θα την εντάξουν στις παγκόσμιες αγορές μέσω μιας εξωστρεφούς πολιτικής που θα

χαρακτηρίζεται από επενδύσεις, εμπορικές σχέσεις, κοινωνική ευθύνη και ανταπόκριση κ.ά.

Η διαδικασία μάθησης προσφέρει συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και οργάνωσης της επιχείρησης. Μέσω της γνώσης αναπτύσσεται η αίσθηση ευθύνης των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η συνεργασία, η κατανόηση των προβλημάτων, η ανεύρεση λύσεων. Εκ μέρους των στελεχών η συστηματική διαδικασία μάθησης, η προσωπική υποστήριξη (coaching, mentoring) και οι ευκαιρίες πρακτικής εφαρμογής αναδεικνύουν την προσωπικότητά τους, καθορίζουν τις προτεραιότητές τους και εν γένει οδηγούν σε μια αποτελεσματική ηγεσία, δεσμευμένη στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας «...in everything the organization does», σύμφωνα με τους ένθερμους υποστηρικτές της.

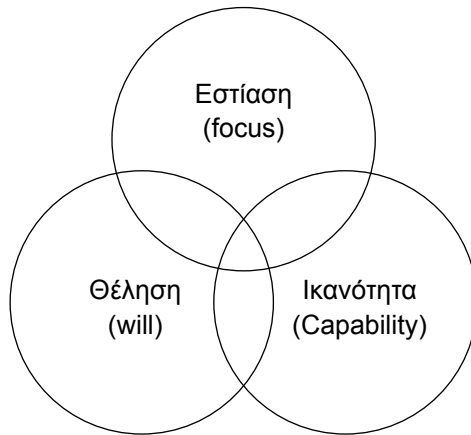
Η ορθολογικά δομημένη εκπαιδευτική διαδικασία δεν αφήνει περιθώρια στους εργαζομένους (οι οποίοι αργότερα ενδέχεται να γίνουν λήπτες αποφάσεων) να αποφεύγουν δραστηριότητες και στους managers να αποποιούνται ευθυνών. Η ποιοτική διαδικασία και η συνεχής αναζήτηση της ποιότητας, εάν γίνουν αυτοσκοπός, διαγράφουν μια και καλή τα 6 N's (Six Not's).

1. I do *not* know (Δεν γνωρίζω)
2. I do *not* care (Δεν με ενδιαφέρει)
3. I do *not* need to change (Δεν χρειάζεται να αλλάξω)
4. This is *not* my job (Δεν είναι δουλειά μου)
5. I do *not* believe this will work (Δεν πιστεύω ότι αυτό θα πετύχει)
6. I am *not* good enough to do this (Δεν είμαι αρκετά καλός για να το κάνω)

Οι Drew και Smith³⁸ υποστηρίζουν ότι, μέσω του διαγράμματος των τριών κύκλων, που χαρακτηρίζονται από την εστίαση (focus), τη θέληση (will) και την ικανότητα (capability), μπορούν να περιγράψουν και να διαγνώσουν το επίπεδο αντοχής της επιχείρησης στις αλλαγές (change proofing) και να εκπονήσουν ένα πρόγραμμα συνεχούς μά-

38. Drew S. A. W., Smith P. A. C. (1995), «The learning organization, "change proofing" and strategy», *The Learning Organization*, 2(1).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2
Το περίγραμμα μάθησης κατά τους Drew και Smith



θησης που θα αποτελέσει εχέγγυο για όλες τις επερχόμενες αλλαγές (Διάγραμμα 4.2).

Γράφουν επίσης ότι ο όρος «εστίαση» αναφέρεται στην ξεκάθαρη αίσθηση του οράματος και της αποστολής. Η «θέληση» προσεγγίζει το περίφημο «strategic intent», στρατηγική πρόθεση των Hamel και Prahalad, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι μια οικονομική μονάδα δεν πρέπει να αρκείται μόνο στην ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος για να μπορεί να αντιμετωπίσει τις αλλαγές. Απαιτείται μια νέα στρατηγική αρχιτεκτονική που θα οδηγήσει την επιχείρηση να σχεδιάσει εκείνη το μέλλον, να το οριοθετήσει και να δημιουργήσει, σε μια ιδεατή κατάσταση, η ίδια η επιχείρηση τις επερχόμενες αλλαγές.

Η αναφορά στις «ικανότητες» σχετίζεται με τις δυνατότητες και τη δυναμική που έχει σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή η οικονομική μονάδα ώστε να είναι σε θέση να απορροφήσει τις κυοφορούμενες αλλαγές.

Οι επιχειρηματικές μονάδες του 20ού αιώνα στήριζαν την παρουσία τους στο διεθνές «οικονομικό γίγνεσθαι» δίνοντας έμφαση στο κεφάλαιο και στην εργασία. Επιστημονικά είχαν την ονομασία «εντάσεως κεφαλαίου» ή «εντάσεως εργασίας».

Οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν ως στρατηγική επιλογή την ανά-

πτύξη του ανθρώπινου παράγοντα και κατ' επέκταση τη δημιουργικότητα και τη γνώση που προέρχονται από αυτόν. Το «διανοητικό κεφάλαιο» είναι το βασικό συστατικό επιβίωσης τον 21ο αιώνα. Λήπτες αποφάσεων, στελέχη και managers που δεν το έχουν κατανοήσει κινδυνεύουν να μείνουν έξω από το παιχνίδι μαζί με τις επιχειρήσεις τους και, ακόμη χειρότερα, μαζί με τις στρατιές ανέργων, που θα έχουν δημιουργήσει οι ίδιοι με τις επιλογές τους.

4.4 Ανθρώπινο δυναμικό και ικανοποίηση πελατών

Μια ορθολογικά διοικούμενη επιχείρηση θέλει πάντοτε να προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα υψηλής ποιοτικής στάθμης. Για να το πετύχει πρέπει να θέσει ως βασική προτεραιότητα την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών-καταναλωτών. Η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι μεν αντανακλάται στους δε και το αντίστροφο. Τα στελέχη της σύγχρονης οικονομικής μονάδας για να διασφαλίσουν τα θετικά αποτελέσματα αυτής της σχέσης προβαίνουν σε ενέργειες οι οποίες περιγράφονται κατωτέρω:

1. *Καθορισμός συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών για την επιχείρηση και τα άτομα:* Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μέσω του Επιχειρησιακού Σχεδίου (Business Plan) θέτουν μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους. Οι στόχοι πρέπει να γίνουν γνωστοί στα κατώτερα στελέχη και αυτά με τη σειρά τους να θέσουν στους υφισταμένους υποστόχους που πρέπει να επιτευχθούν κατ' αρχήν ώστε να φτάσουμε στην επίτευξη των στρατηγικών. Παράλληλα, οφείλουν να καταστήσουν γνωστό ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα έχει θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους και σε προσωπικό επίπεδο.
2. *Ευθύνη για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων:* Οι λήπτες των αποφάσεων είναι υπεύθυνοι για την άριστη αξιοποίηση των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και άυλων) της επιχείρησης. Ο συνδυασμός του άριστου οικονομικού και τεχνικού μεγέθους κρίνεται απαραίτητος για την αποφυγή της κατασπατάλησης των περιουσιακών στοιχείων.

3. *Παρακίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων για αποτελεσματική δράση:* Η ηθική και υλική ανταμοιβή των εργαζομένων βελτιώνει την αποτελεσματικότητά τους και διευκολύνει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.
4. *Θέληση για συνεχή μάθηση και βελτίωση:* Το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον δημιουργεί την ανάγκη επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων (στελεχών και εργατικού δυναμικού) σε νέες μεθόδους και τεχνικές ώστε να αποκτήσουν τις δεξιότητες εκείνες που θα τους επιτρέψουν να βελτιώσουν και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους μέσα στον οργανισμό ή στην επιχείρηση.
5. *Προσπάθεια για ομαδική εργασία όχι μόνο μεταξύ των εργαζομένων σε ένα τμήμα ή σε μια διεύθυνση αλλά μεταξύ όλων όσοι εργάζονται σε μια επιχείρηση:* Το γεγονός αυτό αποτελεί ένδειξη ότι το top management της εταιρείας υποστηρίζει τις προσπάθειες αυτών που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή (front line) και οι οποίοι ενεργούν ως κυματοθραύστες στα δίκαια ή άδικα αιτήματα των πελατών.
6. *Σεβασμός προς τους εργαζομένους της επιχείρησης:* Οι managers οφείλουν να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα εκτίμησης και σεβασμού των υφισταμένων με τρόπο αληθινό και τίμιο και όχι αληθοφανή και ιδιοτελή.

Η εταιρεία Ricoh έχει δημιουργήσει το Employee Satisfaction Measurement System (ESMS), ένα σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της το οποίο εστιάζει στην επίτευξη τριών πολύ σημαντικών αντικειμενικών σκοπών:

- α) Στην προσπάθεια για μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων προς την εταιρεία.
- β) Στην παροχή οποιασδήποτε βοήθειας προς τους managers για τη βελτίωση και ενδυνάμωση του τρόπου διοίκησης που ακολουθούν.
- γ) Στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Συμπληρωματικά με το ESMS λειτουργούν δύο άλλα προγράμματα, το Activity Based Management System (ABMS), για την απλοποίη-

ση των διαδικασιών και την αύξηση της αποδοτικότητας, και το Customer Satisfaction Measurement System (CSMS), ένα σύστημα το οποίο επιτρέπει στη Ricoh να μετρά τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών της κυρίως μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων και μιας μεθόδου ανάλυσης των αναγκών και προτιμήσεων (consumer analysis).

Το 1991 η Rolls-Royce ζήτησε τη συμβολή της Gemini, διεθνούς εταιρείας συμβούλων μανάτζμεντ, στην προσπάθεια που έκανε για μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας. Η Gemini, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση και στην ενίσχυση του προφίλ των εργαζομένων, προτείνει την εφαρμογή των τεσσάρων R (4R's):

1. *Επανατοποθέτηση* (Refraining): Αλλαγή του τρόπου σκέψης των εργαζομένων. Τα στελέχη πρέπει να πείσουν τους εργαζομένους (αφού πειστούν πρώτα τα ίδια) ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρείας και βρίσκονται στην ίδια μεριά με αυτήν και όχι απέναντι σε θέση άμυνας ή επίθεσης, αναλόγως των συνθηκών που επικρατούν.
2. *Ανανέωση* (Renewal): Ενίσχυση των εργαζομένων με νέες δεξιότητες (μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων) και νέες αρμοδιότητες (ανάθεση αρμοδιοτήτων).
3. *Αναδιάρθρωση* (Restructuring): Ενσωμάτωση των νέων αντιλήψεων της αγοράς και υιοθέτηση μεθόδων που προσδίδουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
4. *Αναζωογόνηση* (Revitalization): Κατάκτηση νέων αγορών μέσω της επιχειρηματικής επέκτασης και της επενδυτικής δραστηριότητας.

Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά, αφού η Rolls-Royce πέτυχε απλούστευση των διαδικασιών, άμεση δράση, χρηματοοικονομική εξυγίανση και μια μεγάλη συμφωνία με τον γερμανικό κολοσσό BMW.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο υπ' αριθμόν ένα προσδιοριστικός παράγοντας στην προσπάθεια επίτευξης της Ολικής Ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια, υπό το πρίσμα ενός συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, τα υψηλόβαθμα στελέχη έχουν αντιληφθεί τη σπουδαιότητά του και προσπαθούν να ικανοποιήσουν (σε πολλές περιπτώσεις

να προλάβουν) τις όποιες λογικές ανάγκες του. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ έχουν αναγάγει σε αντικείμενο μελέτης τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και προσπαθούν να επιλύσουν εν τη γενέσει προβλήματα που τους απασχολούν με τρόπους οι οποίοι για τον ευρωπαϊκό τρόπο σκέψης φαίνονται μη ορθολογικοί. Εάν διαπιστωθεί μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων εξαιτίας εργασιακού άγχους, κατάθλιψης, παραπόνων, οικογενειακών προβλημάτων, προβαίνουν στη λήψη μιας σειράς μέτρων τα οποία θεωρείται ότι ελαχιστοποιούν όλους τους προαναφερθέντες κινδύνους. Ειδικό από διάφορους επιστημονικούς χώρους προτείνουν καινοτόμες και ριζικές δράσεις εκ μέρους των επιχειρήσεων για την αποφυγή τέτοιων αρνητικών φαινομένων. Σε τμήματα επιχειρήσεων που νοσούν (απογοητευμένοι εργαζόμενοι από τη συμπεριφορά προϊσταμένων, ανία που προκαλείται από συνεχώς επαναλαμβανόμενη εργασία, μειωμένο ενδιαφέρον, έλλειψη άτυπων σχέσεων, μη αναγνώριση του έργου και της συνεισφοράς τους, έλλειψη ικανοποίησης για τις χρηματικές απολαβές) τα ανώτατα διοικητικά στελέχη οφείλουν να διαπιστώσουν το πρόβλημα και να δώσουν άμεση λύση. Στις ΗΠΑ όπου παρατηρήθηκαν τέτοια φαινόμενα οι λύσεις που δόθηκαν ίσως μας ξενίσουν. *Σε τμήμα συγκεκριμένης εταιρείας όπου κυριαρχούσαν οι μηχανικοί ηλεκτρονικών προσελήφθη έμπειρος προπονητής του αμερικανικού ποδοσφαίρου. Στη διεύθυνση προγραμματισμού και επενδύσεων άλλης οικονομικής μονάδας το νέο πρόσωπο ήταν σκηνοθέτης του κινηματογράφου. Σε άλλες περιπτώσεις βιολόγος, γλωσσολόγος ή άλλη ειδικότητα.*

Τι σημαίνουν αυτές οι προσλήψεις; Ότι οι εργαζόμενοι έχουν πλέον τη δυνατότητα να ξεφύγουν από τις επαναλαμβανόμενες και τετριμμένες καθημερινές εργασιακές υποχρεώσεις, να αναπροσδιορίσουν τις σκέψεις τους, να μάθουν κάτι διαφορετικό κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, να δραπέτεύσουν για λίγο από την πραγματικότητα, να αποκτήσουν νέα ενδιαφέροντα, να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους, να αισθανθούν ότι συμμετέχουν σε ένα «παιχνίδι» και εν κατακλείδι να νιώσουν ελεύθεροι.

Τα τελευταία χρόνια σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων ανάμεσα στις 100 μεγαλύτερες του Fortune's List εφαρμόζει μια συγκεκριμένη πολιτική πρόνοιας την οποία ονομάζει «διαχείριση της ζωής μιας οι-

κογένειας». Επτά ημέρες την εβδομάδα, είκοσι τέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο η επιχείρηση είναι στη διάθεση της οικογένειας προσφέροντας τακτοποίηση των υποχρεώσεων, πληρωμή λογαριασμών, εργασιακή υποστήριξη, καθαριότητα σπιτιών, μελέτη μαθητών, ιατρική παρακολούθηση κ.ά. Αντικειμενικοί σκοποί είναι η απορρόφηση του εργαζομένου αποκλειστικά στην εργασία του και στην επιχείρηση και η απαλλαγή υποχρεώσεων πέραν των επαγγελματικών. Οι επικριτές αυτής της πολιτικής υποστηρίζουν ότι οδηγεί τους εργαζομένους σε απώλεια της προσωπικής τους ζωής, απώλεια ελέγχου των οικογενειακών αποφάσεων και έλλειψη προστασίας και διαφύλαξης της ελευθερίας τους.

4.5 Συμπέρασμα

Από όσα προαναφέρθηκαν γίνεται σαφές ότι ο δρόμος για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περνά μέσα από την επίτευξη της ποιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για να συμβεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητη η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων (για θέματα κυρίως μικρότερης σημασίας), η εκπαίδευση-κατάρτιση και η παροχή κινήτρων.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γίνουν κοινωνοί των θεμάτων που έχουν σχέση με το «ποιοτικό ζήτημα» προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα ελλιπούς καθοδήγησης, σύγχυσης, απώλειας ενδιαφέροντος και εντέλει απώλειας ποιότητας. Οι άνθρωποι χρειάζονται ενθάρρυνση ώστε να ελέγχουν και να βελτιώνουν τις διαδικασίες στις οποίες εμπλέκονται και σχετίζονται με τη σφαίρα των ευθυνών τους. Δεν είναι πλέον πηγή κόστους και μια ακόμη εισροή. Αποτελούν ένα ιδιαίτερα υψηλής αξίας κομμάτι της επιχείρησης που επηρεάζει τη βιωσιμότητά της και για το λόγο αυτόν πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα. Είναι υποχρέωση των ανωτάτων διοικητικών στελεχών να διαμορφώσουν ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο να παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να δώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους.

Απόρροια μιας ποιοτικής διοίκησης είναι η καταγραφή των δυνατών σημείων και των αδυναμιών των εργαζομένων, για την αξιοποίη-

ση των βέλτιστων πρακτικών που θα μεγιστοποιήσουν την ικανοποίησή τους. Βασική προϋπόθεση είναι η ορθολογική διαδικασία η οποία έχει ως κινητήριο μοχλό τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης, δεσμευμένα με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στη στήριξη της προσπάθειας για συνεχή βελτίωση των αγαθών-υπηρεσιών, στην υποστήριξη των εργαζομένων και στην ικανοποίηση των πελατών-καταναλωτών.

Η διαδικασία αυτή, ένα μείγμα σωστά εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικής αρχιτεκτονικής, συνεργειών-συνεργασιών και σωστής διαχείρισης των πόρων, αποτελεί το έναυσμα για αποτελέσματα προσανατολισμένα στον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης, στον πελάτη-πολίτη, στην κοινωνία.

Ερωτήσεις – Θέματα για συζήτηση

1. Συμφωνείτε με την έννοια του «ποιοτικού εργαζομένου»; Ποια θεωρείτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν από τον απλό εργαζόμενο;
2. Σχολιάστε τις απόψεις στελεχών σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεών τους.
3. Ποιον από τους τρεις πυλώνες της ποιοτικής διοίκησης θεωρείτε σημαντικότερο και γιατί;
4. Σχολιάστε τα six pot's που εμποδίζουν την ποιοτική διαδικασία σε μια οικονομική μονάδα.
5. Συμφωνείτε με τα συστήματα μέτρησης της ικανοποίησης εργαζομένων και πελατών της Ricoh;
6. Συμφωνείτε με τις προτάσεις της Gemini προς τη Rolls-Royce σχετικά με την ικανοποίηση και την ενίσχυση του προφίλ των εργαζομένων;
7. Πώς κρίνετε τις λύσεις που δίνονται από επιχειρήσεις στις ΗΠΑ για την ψυχολογική και όχι μόνο ανάταση απογοητευμένων εργαζομένων σε αυτές;