

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY
MANAGEMENT) ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ

ΑΛΕΞΙΑ ΚΟΛΟΒΟΥ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΧΡΙΣΤΟΣ ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ



ΠΑΤΡΑ 2003

Στην οικογενειά μου που είναι πάντα δίπλα μου,
στον Μάκη και στον καθηγητή μου Χρίστο Σακελλάριο.

Σας ευχαριστώ όλους για την πολύτιμη βοήθεια σας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | Σελίδα |
|---|--------|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ | 2 |
| 1. Γενική έννοια και βασικά στοιχεία της διοίκησης | 2 |
| 2. Ορισμοί | 2 |
| 3. Επίπεδα διοίκησης | 3 |
| 4. Τι κάνουν και πως λειτουργούν οι μάνατζερ | 3 |
| 5. Διευθυντικές δεξιότητες | 5 |
| 6. Διευθυντικοί ρόλοι | 6 |
| 6.1 Διαπροσωπικοί ρόλοι | 6 |
| 6.2 Ενημερωτικοί ρόλοι | 7 |
| 6.3 Ρόλοι λήψης αποφάσεων | 7 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 9 |
| 1. Διοίκηση ολικής ποιότητας | 9 |
| 1.1 Ορισμός | 9 |
| 1.2 Τα αξιώματα του TQM | 12 |
| Λέσμευση | 13 |
| Επιστημονική γνώση | 15 |
| Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα | 17 |
| 1.3 Οι συνέπειες της ολικής ποιότητας | 20 |
| 1.4 Το κόστος της ολικής ποιότητας | 21 |
| 1.5 Οι τέσσερις εποχές της διοίκησης ολικής ποιότητας | 23 |
| Ο κύκλος Shewhart/Deming | 31 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | 33 |
| 2. Ιστορική αναδρομή για την Διοίκηση | |
| Ολικής Ποιότητας-Οι « Gurus » της ποιότητας. | 33 |
| 2.1 Juran | 33 |
| 2.2 Deming | 35 |
| 2.3 Garvin | 41 |
| 2.4 Crosby | 41 |
| 2.5 Ishikawa | 46 |
| 2.6 Feigenbaum | 47 |
| 2.7 Taguchi | 48 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | 50 |
| 3. Οι όψεις και οι βάσεις της ποιότητας | 50 |
| 3.1 Οι τρεις όψεις της ποιότητας | 50 |

| | |
|---|-----|
| 3.2 Οι πέντε βάσεις της ποιότητας | 50 |
| 3.3 Οι επιπτώσεις των διαφορετικών απόψεων για την ποιότητα | 52 |
| 3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο που ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα | 53 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 | 58 |
| 4. Οι πέντε λειτουργίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: προγραμματισμός, οργάνωση, ηγεσία, στελέχωση, έλεγχος. | 58 |
| 4.1 Προγραμματισμός | 58 |
| 4.2 Οργάνωση | 70 |
| 4.3 Ηγεσία | 79 |
| 4.4 Στελέχωση - διαχείριση ανθρώπινων πόρων | 92 |
| 4.5 Έλεγχος | 103 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 | 112 |
| 5. Τα οικονομικά και τα πρότυπα της ποιότητας | 112 |
| 5.1 Τα οικονομικά | 112 |
| 5.2 Τα πρότυπα | 119 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ | 123 |
| 6. Η διοίκηση ολικής ποιότητας κλειδί επιτυχίας των τουριστικών επιχειρήσεων | 123 |
| 6.1 Τουρισμός και διοίκηση ολικής ποιότητας | 123 |
| 6.2 Ολοκληρωμένη διοίκηση ποιότητας – Το μέλλον | 128 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρακάτω εργασία θα αναφερθούμε στην σπουδαιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επιτυχία των τουριστικών επιχειρήσεων. Θα αναλύσουμε τις γενικές έννοιες και τα βασικά στοιχεία της διοίκησης, τους ορισμούς, τα αξιώματα, τις συνέπειες και το κόστος της διοίκησης ολικής ποιότητας. Μέσα από μια ιστορική αναδρομή θα δούμε τις θεωρίες των «πρωτοπόρων της ποιότητας» και, τέλος, θα αναλύσουμε τις λειτουργίες, τα οικονομικά και τα πρότυπα της ποιότητας. Όλα τα παραπάνω θα αποδείξουν την σημασία υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις που έχουν στόχο την επιτυχία και την αντοχή τους στον χρόνο.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

1. Γενική έννοια και βασικά στοιχεία της διοίκησης

Η διοίκηση είναι ένας όρος που θα περίμενε κανείς να βρίσκεται μαζί μας από τις απαρχές της ανθρώπινης δραστηριότητας. Κατά τα φαινόμενα, ρυθμίζουμε την προσωπική ζωή μας, διευθύνουμε επιχειρήσεις, διοικούμε ανθρώπους και κατευθύνουμε το πώς γίνονται τα πράγματα, από τους αιώνες των αιώνων. Είναι όμως έτσι; Για να υπάρξει μια βάση για τις σημασίες οι οποίες μπορούν να δοθούν στην διοίκηση, φαίνεται ότι απαιτούνται ένας ή περισσότεροι ορισμοί της. Αυτοί όμως οι ορισμοί προτείνονται χωρίς φιλοδοξία να είναι οριστικοί, αλλά απλώς για να καταδείξουν τη σημασία της λέξης. Θα δοθούν και άλλοι ορισμοί, που μπορεί να αρμόζουν σε διαφορετικές περιστάσεις, κάτι που θυμίζει την εφαρμογή των διαφόρων θεωριών της διοίκησης. Κατά την ανάπτυξή τους, πρέπει να προσέξουμε να συναγάγουμε έναν ορισμό που θα προσφέρει την «ολότητα» της σημασίας της διοίκησης και ταυτόχρονα θα ορίζει τον ειδικότερο περίγυρο εντός του οποίου θα τοποθετηθεί αυτός ο όρος, η διοίκηση.

2. Ορισμοί

Σύμφωνα με κάποιους ορισμούς, διοίκηση είναι η εφαρμογή μέτρων τα οποία αποβλέπουν στο να εξασφαλίσουν αποτελεσματικό προγραμματισμό, οργάνωση, ηγεσία, έλεγχο και στελέχωση των οικονομικών, ανθρώπινων και φυσικών πόρων ή, η επίτευξη στόχων μέσω της διευκόλυνσης μιας αποτελεσματικής διαδικασίας προγραμματισμού, οργάνωσης, ηγεσίας, ελέγχου και στελέχωσης. Ήδη βλέπουμε ότι αναδεικνύονται τα προβλήματα που συναντώνται στην προσπάθεια ορισμού του όρου διοίκηση. Ένα σύνολο δραστηριοτήτων (συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου) που αφορούν τους πόρους ενός οργανισμού και αποσκοπούν στην επίτευξη στόχων του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. (Griffin, 1993). Η διαδικασία της αποδοτικής επιτέλεσης δραστηριοτήτων μαζί με και μέσω άλλων ανθρώπων. (Robbins and Mukeήj, 1990) Η έμφαση στους πόρους και τους ανθρώπους αποτελεί επίσης τεκμήριο της ποικιλίας των απόψεων σχετικά με την διοίκηση. Κατά συνέπεια, δεν προξενεί έκπληξη το ότι και οι ίδιοι οι μάνατζερ δεν έχουν σαφή ιδέα τού τι υποτίθεται ότι κάνουν και τι πρέπει να κάνουν για να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί.

3. Επίπεδα διοίκησης

Είναι γενικά αποδεκτό ότι υπάρχουν τρία επίπεδα διοίκησης-κατώτερη, μεσαία και ανώτερη διοίκηση. Η κατώτερη διοίκηση κανονικά ασχολείται με την εποπτεία προσωπικού που ασχολείται με λεπτομερείς, στενές διαρθρώσεις καθηκόντων και διεργασίες. Κατά συνέπεια, αυτές οι διευθυντικές θέσεις εμπροσθοφυλακής αποτελούν όχι απλώς έναν καθοριστικό παράγοντα ενός επιτυχημένου οργανισμού, αλλά και ένα πολύ σημαντικό πεδίο προγύμνασης για τη δημιουργία δεξιοτήτων και πείρας στο χειρισμό των εργαζομένων της παραγωγής (στη μεταποίηση ή τις υπηρεσίες) και ενδεχομένως για τα διευθυντικά στελέχη που θα συνεχίσουν να ανεβαίνουν στην ιεραρχία. Η μεσαία διοίκηση αφορά στελέχη που σε γενικές γραμμές διευθύνουν άλλα στελέχη και όχι απευθείας εργαζόμενους «της παραγωγής». Στην περίπτωση αυτή, τα μεσαία διευθυντικά στελέχη μεταφράζουν και υλοποιούν τις πολιτικές και στρατηγικές των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και βοηθούν να εξισορροπούνται οι πιέσεις από τα πάνω, όσον αφορά τις εργασιακές επιδόσεις και οι ικανότητες των κατώτερων στελεχών. Τα μεσαία διευθυντικά στελέχη είναι λιγότερα από τα κατώτερα διευθυντικά στελέχη. Ορισμένοι μεγάλοι οργανισμοί έχουν πολλά επίπεδα μεσαίας διοίκησης -πρόκειται για πραγματικές γραφειοκρατίες, στις οποίες οι μάνατζερ εποπτεύουν άλλους μάνατζερ. Για παράδειγμα, η General Motors είχε, σε ορισμένες στιγμές της ιστορίας της, δεκαοκτώ επίπεδα διευθυντικών στελεχών, δεκαέξι από τα οποία ανήκαν στην μεσαία διοίκηση. Η ανώτερη διοίκηση δημιουργεί πολιτική, θέτει στόχους και χαράσσει στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την καθοδήγηση του οργανισμού προς επίτευξη των στόχων του. Σε γενικές γραμμές, πρόκειται για μια μικρή ομάδα πολύ πεπειραμένων διευθυντικών στελεχών, που έχουν προϋπηρεσία τόσο στην κατώτερη όσο και στο μεσαία διοίκηση. Οι όροι αναφοράς τους και το εργασιακό τους περιεχόμενο ποικίλλουν από τον έναν οργανισμό στον άλλο.

4. Τι κάνουν και πως λειτουργούν οι μάνατζερ

Σε μια πολύ διάσημη εργασία του, ο Henry Mintzberg (1975) μελέτησε τους μάνατζερ (έστω και αν ο αριθμός του δείγματος ήταν μικρός) και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δουλειά τους μπορεί να χαρακτηριστεί ως εξής: 1. Οι μάνατζερ εργάζονται υπό αδιάκοπη πίεση, με ακατάπαυστο ρυθμό και εκτελούν πλατιά ποικιλία εργασιών. Αυτό φαίνεται να αντικατοπτρίζει την ανοργάνωτη, φρενήρη προσέγγιση την οποία ακολουθούν ως προς την διοίκηση πολλοί που δεν έχουν εκπαιδευτεί στην επιστήμη ή στην τέχνη της διοίκησης. Οι ίδιοι παρουσιάζουν μια περιπτωσιακή (ad hoc) προσέγγιση στην επίλυση διοικητικών προβλημάτων. Σύμφωνα με τον Guest (1956), μέσα σε μια εργάσιμη μέρα οι

μάνατζερ εκτελούν κατά μέσον όρο 583 δραστηριότητες, δηλ. κατά μέσον όρο μία δραστηριότητα κάθε 48 δευτερόλεπτα - πράγματι, πρόκειται για ακατάπαυστο ρυθμό. Ωστόσο, ο συγγραφέας δεν σχολιάζει την ποιότητα εκτέλεσης αυτών των εργασιών ούτε την αποτελεσματικότητά τους. 2. Οι μάνατζερ προτιμούν τα προφορικά μέσα επικοινωνίας και εργασίας σε δίκτυο. Η διευθυντική συμπεριφορά περιστρέφεται γύρω από τη διαθεσιμότητα πληροφοριών. Πολλοί μάνατζερ δεν είχαν πρόσβαση σε πληροφόρηση άμεσης επικοινωνίας (on-line) τη στιγμή που τη χρειάζονταν και για το λόγο αυτόν προσέφευγαν στη λεκτική επικοινωνία για να την αποκτήσουν γρήγορα. Σήμερα, αυτό ενδέχεται να μην ισχύει στον ίδιο βαθμό. Σε οργανισμούς προσανατολισμένους στην ποιότητα, όπου εφαρμόζεται η πληροφόρηση άμεσης επικοινωνίας, η κατάσταση έχει σαφώς αλλάξει και επικρατεί μερισμός εξουσίας και ευθύνης μέσω του μερισμού των πληροφοριών. 3. Η διοίκηση εξακολουθεί κατά τα φαινόμενα να είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Σε περιβάλλον ποιότητας, αναμένεται από τους μάνατζερ όχι μόνο να καταλαβαίνουν και να εφαρμόζουν μαθηματικές τεχνικές της διοίκησης, αλλά και να διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξη τέτοιων τεχνικών μέσα στον οργανισμό. Τούτο ισχύει για τη διαχείριση οικονομικών, φυσικών, αλλά και ανθρώπινων πόρων. Χάρη στα εργαλεία αυτά, οι μάνατζερ μπορούν να συμβάλουν ώστε οι οργανισμοί τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε μια όλο και περισσότερο παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Έτσι, οι μάνατζερ και οι υφιστάμενοι που διδάσκονται την ποιότητα αποκτούν μια αποτελεσματικότερη επιστημονική συγκρότηση για την διοίκηση, η οποία στηρίζεται σαφώς στις πληροφορίες. Ο Stewart (1976) συγκέντρωσε στοιχεία για εκατοντάδες μάνατζερ, χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως η τήρηση ημερολόγιου, οι συνεντεύξεις, η παρατήρηση και άλλες. Η εργασία περιέχει εντυπωσιακό πλούτο πληροφοριών και βοηθάει τον αναγνώστη να σχηματίσει κάποια εικόνα του τι όντως κάνουν οι μάνατζερ στην πραγματική ζωή. Κατά τον Stewart, οι μάνατζερ: 1. Δε λειτουργούν σύμφωνα με τις επιταγές της κλασικής θεωρίας της διοίκησης 2. Διαρκώς μεταβαίνουν από τη μια δραστηριότητα στην άλλη με γρήγορο ρυθμό. 3. Αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην επικοινωνία (προφορική ή γραπτή) με άλλους ανθρώπους παρά στο να σκέπτονται οι ίδιοι. 4. Δεν κάνουν τα ίδια πράγματα με τους ομολόγους τους, παρουσιάζουν θεμελιώδεις διαφορές στις διοικητικές τους προσπάθειες και επιδιώξεις. 5. Τον περισσότερο χρόνο αντιδρούν στις εξελίξεις αντί να τις προκαλούν εκείνοι, αν και αυτό αντανακλά την ιεραρχική θέση που κατέχει ο μάνατζερ. Ο Kotter (1982) έρευνήσε μια ομάδα γενικών μάνατζερ. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν έχουν στρατηγικό προσανατολισμό, δεν αναπτύσσουν πρωτοβουλίες ούτε είναι καλά οργανωμένοι. Αυτό προκαλεί έκπληξη, δεδομένου ότι σύμφωνα με την παραδεδομένη θεωρία η διοίκηση ως τέχνη διδάσκεται καθώς τα στελέχη μεταβαίνουν από τα κατώτερα επίπεδα στα ανώτερα. Αντί να διαδραματίζουν το ρόλο των ανώτατων στελεχών, απλώς

συνέχιζαν να συμπεριφέρονται ως κατώτεροι μάνατζερ, για παράδειγμα, υλοποιούσαν αποφάσεις αντί να τις λαμβάνουν. Από την άποψη αυτή, οι γενικοί μάνατζερ δρουν και συμπεριφέρονται σε μεγάλο βαθμό όπως οι «συνήθεις» μάνατζερ. Ωστόσο, παρουσιάζουν ορισμένα ειδικά στοιχεία συμπεριφοράς που τους ξεχωρίζουν από τους κατώτερους μάνατζερ. Σύμφωνα με τον Kotter: 1. Επιδίδονται σε σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να μη συνάδουν με τη θέση τους στον οργανισμό, δηλαδή εξετάζουν προβλήματα που κανονικά ανήκουν στην αρμοδιότητα των κατώτερων στελεχών. 2. Εργάζονται πολλές ώρες, διότι δεν έχουν καλό χρονικό προγραμματισμό, και αντιδρούν στις πρωτοβουλίες άλλων αντί να αναπτύσσουν τις δικές τους. 3. Χρησιμοποιούν εξουσιαστική διοίκηση, αντί για τη συμβουλευτική μέθοδο και άλλες ηπιότερες μορφές προκειμένου να κερδίσουν την υποστήριξη μέσω της συνεργασίας. 4. Αναπτύσσουν δίκτυα ως μέσα για την υλοποίηση αποφάσεων, αλλά δε λαμβάνουν και πολλές αποφάσεις. 5. Διοχετεύουν την ενεργητικότητά τους σε ζητήματα που ξεφεύγουν από τα όρια των αρμοδιοτήτων τους και υπεισέρχονται σε τομείς με τους οποίους απαγορεύεται να ασχοληθούν οι υφιστάμενοί τους -έτσι, αναπτύσσουν διπλά μέτρα και σταθμά, κάτι που δεν ταιριάζει στη συμπεριφορά και τη θέση τους.

5. Διευθυντικές δεξιότητες

Δεξιότητα (skill) είναι μια εκμαθημένη ικανότητα αντιμετώπισης ενός προβλήματος, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται επιτυχώς και σε επόμενες χρονικές στιγμές. Για παράδειγμα, το να ξέρει κανείς ποδήλατο είναι μια δεξιότητα: μαθαίνεται- με την εξάσκηση και με τον καιρό και μπορεί να επαναληφθεί ακόμη και πολλά χρόνια αργότερα. Ο Katz (1974) εντόπισε τέσσερις βασικές δεξιότητες, τις οποίες χρησιμοποιούν οι μάνατζερ κατά την άσκηση των διευθυντικών τους δραστηριοτήτων. Αυτές είναι: 1. Τεχνικές - Δεξιότητες που αναπτύσσονται για την επίτευξη απόλυτης επάρκειας στην εκτέλεση μιας δεδομένης εργασίας, π.χ. στα οικονομικά ή στην παραγωγή. 2. Ανθρώπινες -Κοινωνικές και συναφείς δεξιότητες που βοηθούν το μάνατζερ να είναι αποτελεσματικός στις σχέσεις του με τους άλλους, π.χ. να παρακινεί τους υφισταμένους του και να επικοινωνεί μαζί τους. 3. Νοητικές -Η ικανότητα του μάνατζερ να αξιολογεί κατά τρόπο ολιστικό και συστηματικό, τα προβλήματα εντός και εκτός του οργανισμού, να διακρίνει αλληλοσυνδέσεις και να εκτιμά το ισοζύγιο των εκβάσεων. 4. Διοικητικές -Η ρύθμιση των υπό εξέταση δραστηριοτήτων. Οι δεξιότητες της κατηγορίας αυτής ενδέχεται να συνδέονται σε κάποιο βαθμό με τις νοητικές δεξιότητες, αλλά οι τελευταίες δεν αρκούν για κάθε δεδομένη περίπτωση. Η χρήση κάθε μιας από τις δεξιότητες αυτές μέσα σε έναν οργανισμό διαφέρει για κάθε μάνατζερ και θεωρείται ότι εξαρτάται από το

ιεραρχικό επίπεδο του μάνατζερ. Κατά συνέπεια, εξαρτάται επίσης από το ρόλο τον οποίο ο μάνατζερ καλείται να διαδραματίσει μέσα στον οργανισμό. Οι τεχνικές δεξιότητες θεωρούνται σημαντικότερες για τα κατώτερα στελέχη παρά για τα άλλα επίπεδα μάνατζμεντ. Οι ανθρώπινες δεξιότητες έχουν παρόμοια σημασία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού. Ανθρώπινες δεξιότητες απαιτούνται σε όλα τα επίπεδα διότι σε όλα τα επίπεδα είναι απαραίτητη η αποτελεσματική επικοινωνία, τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφα μέσα στον οργανισμό. Οι νοητικές δεξιότητες έχουν καίρια σημασία για το επίπεδο της ανώτερης διοίκησης, δεν είναι όμως τόσο σημαντικές για το μεσαίο ή το κατώτερο επίπεδο. Τούτο αντικατοπτρίζει τον ελαττωμένο βαθμό λεπτομέρειας με τον οποίο εργάζονται οι μάνατζερ καθώς ανεβαίνουν τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Οι δεξιότητες δεν διαφέρουν μόνο σε συνάρτηση με το μέγεθος του οργανισμού, αλλά και ανάλογα με το αν ο οργανισμός έχει προσανατολισμό στη μεταποίηση ή στις υπηρεσίες. Επίσης, στο ίδιο επίπεδο του ίδιου οργανισμού, ο μάνατζερ χρησιμοποιεί διαφορετικές κάθε φορά δεξιότητες.

6. Διευθυντικοί ρόλοι

Καθώς οι μάνατζερ ανεβαίνουν στην ιεραρχία ενός οργανισμού, αυξάνουν τον έλεγχο τους πάνω στον τομέα ή στην υπηρεσία εκείνου του τμήματος του οργανισμού. Κατά συνέπεια, οι μάνατζερ συμπεριφέρονται σύμφωνα με το ρόλο που τους έχει ανατεθεί μέσω των διαδικασιών επιλογής. Ρόλος είναι ένα υπαρκτό ή αναμενόμενο σύνολο συμπεριφορών, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό, που έχει στόχο να αντικατοπτρίσει μια δεδομένη θέση μέσα σε έναν οργανισμό. Έτσι, ο ρόλος ενός ανώτατου διευθυντικού στελέχους είναι διαφορετικός από το ρόλο ενός αρχιεργάτη. Ο Henry Mintzberg (1980) μελέτησε πέντε γενικούς διευθυντές επιχειρήσεων. Από τις μελέτες του προέκυψε ότι πολλές διευθυντικές θέσεις είναι παρόμοιες όχι μόνον όσο αφορά τη φύση τους, αλλά και ως προς το πώς οι αντίστοιχοι μάνατζερ αντιμετωπίζουν τις θέσεις τους. Ο Mintzberg προσδιόρισε τρεις ρόλους -διαπροσωπικό, ενημερωτικό και λήψης αποφάσεων -οι οποίοι διαιρέθηκαν σε δέκα λειτουργίες.

6.1 Διαπροσωπικοί ρόλοι

Οι διαπροσωπικοί ρόλοι αναφέρονται στη συνεχή εφαρμογή διευθυντικών συμπεριφορών ρουτίνας, λειτουργώντας ως κεντρικό νευρικό σύστημα στη διοίκηση και τον έλεγχο των μονάδων τους. Κατά συνέπεια, οι διαπροσωπικοί ρόλοι αποτελούν σημαντικά μέσα με τα οποία οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν το φόρτο εργασίας. Ο ρόλος του Εμβληματικού προσώπου είναι να εκτελεί «επίσημα» καθήκοντα, όπως η εκπροσώπηση της μονάδας σε επίσημες συνεδριάσεις, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Ο ρόλος του Ηγέτη

παρέχει διεύθυνση, καθοδήγηση, στήριξη και κατάρτιση των υφισταμένων. Ο ρόλος του Συνδέσμου αφορά την ενασχόληση με τους ανθρώπους που έρχονται σε επαφή με τη μονάδα, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού -πελάτες, προμηθευτές, ακόμη και ανταγωνιστές.

6.2 Ενημερωτικοί ρόλοι

Οι ενημερωτικοί ρόλοι συνδέονται ειδικά με τη λήψη και διάδοση πληροφοριών. Αυτός είναι ο κεντρικός σκοπός των τριών λειτουργιών που προσδιορίστηκαν χωρίς τον οποίο κανένας άλλος ρόλος δεν μπορεί να υλοποιηθεί. Οι περισσότερες πληροφορίες τις οποίες κατέχει ο μάνατζερ συγκεντρώνονται με προφορικές συζητήσεις με υφισταμένους και άλλα πρόσωπα. Έτσι, ο ρόλος του Επόπτη αναδεικνύεται απαραίτητος και πολύ σημαντικός. Η διαρκής εποπτεία παρέχει στο μάνατζερ πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων, έστω και αν η ποιότητα της απόφασης ενδέχεται να μην έχει καμιά σχέση με την ποιότητα των πληροφοριών που έχουν συλλέγει. Ένας άλλος ρόλος είναι ο ρόλος του Διανομέα, βάσει του οποίου οι μάνατζερ δίνουν στους υφισταμένους τους πληροφορίες, σε τακτική ή έκτακτη βάση. Ο υφιστάμενος μπορεί να έχει ή να μην έχει ανάγκη τις πληροφορίες, όμως η ενημέρωση μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη για την εκπλήρωση άλλων απαιτήσεων κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Κατά την άσκηση του ρόλου του Εκπροσώπου, οι πληροφορίες παρέχονται σε πρόσωπα εκτός του οργανισμού, για παράδειγμα σε πελάτες, συνεργάτες, ή και στο ευρύτερο κοινό, στο πλαίσιο διαφημιστικών δραστηριοτήτων. Ο ρόλος αυτός έχει υποτιμηθεί. Η σημασία του αυξάνεται, ιδιαίτερα σε κορυφαίες διευθυντικές θέσεις, όπου αποτελεί ζωτικό μέσο για τον έλεγχο της βασιμότητας των στρατηγικών του οργανισμού οι οποίες ενδέχεται να έχουν ηθικό ή κοινωνικό αντίκτυπο.

6.3 Ρόλοι λήψης αποφάσεων

Στηριζόμενοι στις πληροφορίες, οι μάνατζερ λαμβάνουν αποφάσεις. Έτσι, μια από τις σημαντικότερες διευθυντικές δραστηριότητες είναι η λήψη αποφάσεων. Ως Επιχειρηματίες, οι μάνατζερ δρομολογούν καινοτομίες και αλλαγές ώστε να καταστήσουν τη μονάδα τους αποτελεσματική επιχειρησιακά και αποδοτική. Η εποχή της ποιότητας μετασχηματίζει τις μεθόδους εργασίας, με αποτέλεσμα δραστηριότητες, οι οποίες παλαιότερα ανήκαν στην αρμοδιότητα των μάνατζερ, να ανατίθενται πλέον σε εργαζόμενους της παραγωγής. Αυτή η πρακτική θεωρείται ότι καθιστά περισσότερο επίπεδη την ιεραρχία ενός οργανισμού και ελαττώνει τους γραφειοκρατικούς δαιδάλους, μετακινώντας τις δραστηριότητες εκεί όπου μπορεί να επιτευχθεί δέσμευση και να υλοποιηθούν τα αποτελέσματα της απόφασης. Στο ρόλο του Χειριστή διαταραχών, οι μάνατζερ αντιδρούν σε έκτακτα προβλήματα, όπως απεργίες ή εκτεταμένες βλάβες. Στα θέματα αυτά, δεν έχουν αναπτυχθεί αποτελεσματικές διαδικασίες για την αντιμετώπιση των

προβλημάτων και για την επίλυση τους, ο μάνατζερ πρέπει να επιστρατεύσει την πείρα του, τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Στον ρόλο του κατανεμητή πόρων, οι μάνατζερ οφείλουν να εξισορροπήσουν τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις του προσωπικού τους και των φυσικών και οικονομικών πόρων που έχουν στη διάθεση τους. Εδώ περιλαμβάνεται και η κατανομή του πόρου «χρόνος», τόσο για το προσωπικό όσο και για τον ίδιο το μάνατζερ. Συναφής είναι ο ρόλος του Διαπραγματευτή. Οι ανταγωνιστικές αιτήσεις που πρέπει πάντοτε να εξισορροπηθούν, ορισμένες φορές, ενδέχεται να δημιουργήσουν προβλήματα, και η διαπραγμάτευση μπορεί να προσφέρει ένα μέσον για την αλλαγή του πεδίου εφαρμογής των εξισορροπητικών δραστηριοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Διοίκηση ολικής ποιότητας

1.1 Ορισμός

Ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η φύση όμως του σημερινού παγκόσμιου ανταγωνισμού απαιτεί, γενικά από κάθε εταιρία, τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν στις ικανότητες: 1. της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της παροχής αυτού, αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος, 2. της συνεπούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας, 3. της συμπόρευσης με το ρυθμό των αλλαγών όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό καθώς και σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο και 4. του να βρίσκεται κανείς ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πελάτη, δηλαδή να προβλέπει τι θα επιθυμήσει ο πελάτης σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα. Η απόκτηση αυτών των ικανοτήτων απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση της διοίκησης, μία προσέγγιση όπου η διοικητική διαδικασία στοχεύει στην ολική ποιότητα. Μία προσέγγιση όπου η διοίκηση στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα και όπου εμπλέκονται κάθε μία ξεχωριστά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης: την προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management- TQM). Τις περισσότερες φορές, αυτός ο τρόπος προσέγγισης θα απαιτήσει ένα συνολικό μετασχηματισμό της υπάρχουσας κουλτούρας που αφορά στην διοίκηση . Δεν θα υπάρχει χώρος, για εφησυχασμό ή απρόθυμες ενέργειες; Δεν θα υπάρχει εναλλακτική λύση. Για να ριζώσει και να πετύχει η επανάσταση της ποιότητας, θα απαιτηθεί μια εντελώς νέα κουλτούρα. Το TQM είναι μια τέτοια κουλτούρα. 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. Λέγοντας πελάτης στην κουλτούρα του TQM δεν εννοούμε μόνο τον τελικό αποδέκτη του ολοκληρωμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας εταιρίας. Η λέξη πελάτης αντιπροσωπεύει επίσης και κάθε άτομο ή τμήμα μέσα στην επιχείρηση (εσωτερικός πελάτης), η οποία θεωρείται τώρα μια αλυσίδα, από την οποία μόνο το τελευταίο μέρος είναι ο εξωτερικός πελάτης. Κάθε άτομο ή δραστηριότητα κάποιου τμήματος της εταιρίας επηρεάζει κάποια άλλα άτομα ή

δραστηριότητες και αυτά με τη σειρά τους επηρεάζονται από άλλα. Υπάρχει πάντοτε ένας αποδέκτης του αποτελέσματος κάθε διαδικασίας οποιασδήποτε δραστηριότητας, λειτουργίας, δράσης, μεμονωμένης εργασίας ή απόφασης που λαμβάνει χώρα. Αυτό καθιστά τον καθένα πελάτη και προμηθευτή κάποιου άλλου, με ποιοτικά στοιχεία που εισάγονται και που απορρέουν από τη διαδικασία και τα οποία απαιτούνται και αναμένονται σε κάθε τμήμα της αλυσίδας. Στο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον των καιρών μας, εμφανίζονται πολλές διαφορετικές δυνατότητες (έστω και για ένα μόνο παραγόμενο προϊόν), οι οποίες εξαρτώνται κατά πολύ η μία από την άλλη. Από εκεί προκύπτει και η ανάγκη για μια κατάλληλη μέθοδο επικοινωνίας και μία κοινή γλώσσα, την οποία μπορεί να παράσχει το TQM. Έχοντας ως βάση τον παραπάνω ορισμό της λέξης πελάτης οι ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί «η ικανοποίηση του πελάτη» γίνονται τα καθημερινά καθήκοντα κάθε ατόμου ή τμήματος μέσα στην επιχείρηση. Μερικά από αυτά τα τρέχοντα καθήκοντα θα μπορούσαν να είναι : 1.να ελέγχονται τα επίπεδα της απόδοσης καθώς και της ικανοποίησης του πελάτη , 2.να προσδιορίζονται οι βελτιώσεις που είναι απαραίτητες στις σχέσεις με τον πελάτη, 3. να παρέχονται στον πελάτη βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες με το χαμηλότερο κόστος, 4.να εκτιμώνται και να εγκρίνονται οι απαιτήσεις του πελάτη, 5. να προσαρμόζεται το αποτέλεσμα της παραγωγής στις αξιώσεις του πελάτη. Όταν θα έχουν καθιερωθεί οι ανάλογες στρατηγικές της εταιρίας, έτσι ώστε δραστηριότητες όπως οι ανωτέρω καθώς και ο ορισμός του TQM για τον «πελάτη» να αποτελούν δεύτερη φύση σε κάθε εργαζόμενο της εταιρίας, τότε θα έχει εδραιωθεί η κουλτούρα του TQM. Αναπόφευκτα, η κουλτούρα του TQM θα ποικίλλει από εταιρία σε εταιρία, με τον ίδιο τρόπο που μια κουλτούρα διαφέρει από χώρα σε χώρα. Παρόλα αυτά, οι βασικές αρχές είναι οι ίδιες και είναι εξίσου χρήσιμες, όχι μόνο ανάμεσα στις διαφορετικές επιχειρήσεις, αλλά και ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού, όπως στις προμήθειες, στο λογιστήριο και το οικονομικό τμήμα, την έρευνα και την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, στοχεύοντας στην επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας σε συνολική κλίμακα. Αυτό εμπλέκει τον καθένα σε μία από κοινού προσπάθεια βελτίωσης κάθε λειτουργικής διαδικασίας, η οποία μπορεί να αναλυθεί με μία εξέταση των δεδομένων που εισάγονται και του αποτελέσματος που προκύπτει από την παραγωγική διαδικασία. Οι ακόμα πιο σημαντικές επιτεύξεις περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους και την επιτυχία της επιχείρησης. Όμως οι αντικειμενικοί στόχοι δεν είναι η εξάλειψη των περιττών δαπανών, ή μείωση του κόστους, η καλή φήμη και το αυξημένο μερίδιο αγοράς, στοιχεία που είναι απλά οι φυσικές συνέπειες. Η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία είναι οι αντικειμενικοί στόχοι, αν μπορεί κανείς να δώσει ένα τέτοιο όνομα σε μία μη στατική, ανανεώσιμη και ατέρμονη διαδικασία. Είναι ένας σκοπός χωρίς χρονικό περιορισμό όσον αφορά στην ολοκλήρωσή του. Κι αυτό γιατί δεν

μπορεί να υπάρξει ποτέ κάτι που να μην επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση. Το επιβεβαιώνουν αυτό οι νέες τεχνολογίες, οι μέθοδοι, οι συμπεριφορές ή η παρουσία των «νεωτεριστών» και των υποστηρικτών των αλλαγών. Στην κουλτούρα του TQM, τα ανώτατα στελέχη είναι τα ίδια οι συνήγοροι των αλλαγών. Πρέπει να είναι, επειδή καμία βελτίωση δεν μπορεί ποτέ να πραγματοποιηθεί χωρίς κάποια αλλαγή στις παλιότερες συνήθειες της διοίκησης και, συγκεκριμένα, στη νοοτροπία του «μείνε σε αυτά που ξέρεις!». Ποτέ δε θα μπορέσεις να φθάσεις σε ένα στάδιο όπου αυτά που ξέρεις θα είναι αρκετά. Η πρόοδος και η σημαντική βελτίωση πάντοτε οφείλονταν σε εκείνους τους υποστηρικτές της αλλαγής οι οποίοι δε θέλησαν να προσαρμόσουν τις πράξεις τους στο περιβάλλον τους, σε εκείνους οι οποίοι τελικά πέτυχαν να εναρμονίσουν το περιβάλλον με τις πεποιθήσεις και τις πράξεις τους, πράξεις που αποδείχτηκε ότι ήταν οι ορθές. Επομένως, η πρόοδος και η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν μια δεσμευμένη διοίκηση αποδεχτεί την πρόκληση της αλλαγής και γίνει ο οδηγός στη χάραξη μιας (νέας) στρατηγικής ολικής ποιότητας και στη δημιουργία των συνθηκών οι οποίες θα επιτρέψουν σε όλους να προσαρμοστούν σε αυτή τη στρατηγική. Είναι σαφές ότι δεν είναι εύκολο να κατευθύνει κανείς τη διαδικασία της αλλαγής. Δεν είναι μόνο η δέσμευση ως προς τον σκοπό και οι τεχνικές αλλαγές (νέες μέθοδοι και τεχνικές για βελτίωση της ποιότητας) που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, το σημαντικότερο είναι ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί και μια κοινωνική αλλαγή. Θα πρέπει κάποιος να ασχοληθεί με τον κοινωνικό αντίκτυπο που συνήθως έχει κάθε απόκλιση από τον κανόνα. Το να εγκαταλείψει κανείς τις παλιές συνήθειες και νοοτροπίες για χάρη καινούριων μπορεί να είναι ένα έργο φοβερό, το οποίο απαιτεί, μεταξύ άλλων, και ένα μεγάλο απόθεμα πίστης και αφοσίωσης. Είναι πράγματι δύσκολο να αλλάξει η κουλτούρα μιας επιχείρησης, η οποία, από τη φύση της, συνήθως εξελίσσεται για μεγάλη χρονική περίοδο. Οι βασικές αξίες, οι προϋποθέσεις, οι στόχοι και οι πεποιθήσεις που καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και που πιθανόν να αντανakλούν ακόμα τις αξίες των ιδρυτών της εταιρείας, είναι αυτά που καθορίζουν τη φυσιογνωμία που η εταιρία παρουσιάζει στον εξωτερικό κόσμο. Οι παλιές συμπεριφορές πεθαίνουν δύσκολα και μπορεί να γίνουν εμπόδιο στην αλλαγή. Η μεγαλύτερη αντίσταση συνήθως προέρχεται από αυτούς που βλέπουν την αλλαγή ως απειλή της θέσης τους μέσα στην επιχείρηση. Υπάρχουν, επίσης, αυτοί των οποίων οι πράξεις πάντοτε κυριαρχούνται από το φόβο της αποτυχίας ή ακόμα εκείνοι που ανησυχούν για την πρόσθετη ευθύνη που πιθανόν να φέρει κάθε νέα γνώση. Ένας μάνατζερ που προσπαθεί να αλλάξει τους άλλους θα πρέπει επίσης να είναι επιστήμονας της ψυχολογίας της συμπεριφοράς, ειδικός στα κίνητρα της ανθρώπινης φύσης και ειδήμων όσον αφορά έννοιες της υπάρχουσας κουλτούρας, όπως είναι οι ισχύουσες νοοτροπίες, οι πεποιθήσεις, οι συνήθειες και οι πρακτικές. Είναι φυσικά σημαντικό να είναι κανείς προσεκτικός, ώστε να μη δημιουργηθεί

κάποιο κενό κουλτούρας με την ανατροπή της παλαιάς. Γιατί, για να αποδεχθεί κάποιος πραγματικά την αλλαγή, θα πρέπει να του προσφερθεί μια βιώσιμη εναλλακτική λύση. Η κουλτούρα του TQM οπωσδήποτε παρέχει μια τέτοια εναλλακτική λύση. Το TQM προσφέρει ένα περιβάλλον όπου ο φόβος απομακρύνεται, όλοι οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι για τη δουλειά τους, νιώθουν πως τους σέβονται και τους αποδέχονται, αισθάνονται μέλη της ίδιας ομάδας και αγωνίζονται όχι μόνο για τα δικά τους ατομικά συμφέροντα, αλλά και για τα συμφέροντα ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτό πιθανόν να ακούγεται ουτοπικό και ξένο (σε σχέση με τα δυτικά πρότυπα), αλλά δεν είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί. Χρειάζεται να εδραιωθούν τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά: 1. Δέσμευση (για την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία). 2. Επιστημονική γνώση (των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις τεχνικές αλλαγές). 3. Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα (όλοι σε μια ομάδα για την κοινωνική αλλαγή). Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι τόσο σημαντικά, ώστε μπορούν να θεωρηθούν ως τα αξιώματα της κουλτούρας του TQM. Η σημασία των αξιωμάτων του TQM δεν μπορεί ποτέ να υπερτονισθεί. Έως σήμερα, κάθε αρχή, κανόνας, μοντέρνα τεχνική ή διδασκαλία από τους «γκουρού της ποιότητας», μπορεί να τοποθετηθεί σε μία από τις γωνίες του τριγώνου του TQM. Καμία ανάλυση σχετική με την ποιότητα δεν είναι ολοκληρωμένη, αν δεν μπορέσουν να εξαχθούν από αυτήν ως συμπεράσματα, με κάποιο τρόπο, και τα τρία αξιώματα. Μπορούμε πράγματι να βρούμε ένα τυπικό παράδειγμα στις εκδόσεις του Βρετανικού Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας : Σύγχρονο μάνατζμεντ της ποιότητας σημαίνει υιοθέτηση μιας συνολικής προσέγγισης της ποιότητας. Βασικό συστατικό του είναι η δέσμευση, στο ανώτατο επίπεδο, για τη βελτίωση της ποιότητας (ανάγκη για το αξίωμα 1). Αυτό απαιτεί από μια εταιρία ή οργανισμό να διευθετηθεί κάθε πλευρά των δραστηριοτήτων κατά τον οικονομικότερο τρόπο, πράγμα που διασφαλίζει το ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σχεδιάζεται, οικοδομείται και παραδίδεται με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του τελικού καταναλωτή (ανάγκη για το αξίωμα 2). Ζωτικό μέρος αυτής της διαδικασίας αποτελεί το να συνειδητοποιήσει κάθε μέλος του οργανισμού τη σημασία του ρόλου που παίζει αυτό το ίδιο για την επίτευξή της (ανάγκη για το αξίωμα 3).

1.2 Τα αξιώματα του TQM

Δεν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να διατηρείται μακροπρόθεσμα χωρίς μια σταθερή προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Η ουσία της στρατηγικής θα πρέπει να είναι η εδραίωση της κουλτούρας του TQM, μέσα από τη συνειδητοποίηση των τριών αξιωμάτων του. Η αλληλεξάρτηση αυτών των αξιωμάτων μας διευκολύνει στο να χαρακτηρίσουμε πλήρως το περιβάλλον του TQM, καθώς και να ορίσουμε με σαφήνεια και συντομία τι εννοούμε όταν λέμε

«TQM»: Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι μία κουλτούρα. Εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την ανάμιξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων. Η επαλήθευση αυτού του ορισμού γίνεται εμφανής όταν αναπτύξουμε κάθε ένα από τα τρία αξιώματα του TQM.

Δέσμευση

Η δέσμευση της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών ακούγεται ως μια αναγκαιότητα που είναι αυτονόητη, αλλά στη δέσμευση αυτή δεν είναι και τόσο εύκολο να αφοσιωθεί κανείς. Για μερικές επιχειρήσεις αυτό μπορεί να απαιτήσει μια ολοκληρωτική μεταστροφή από τον παλαιό τύπο διοίκησης, ένα συνολικό πολιτιστικό μετασχηματισμό της εταιρίας. Δεν υπάρχει όμως εναλλακτική πρόταση, δεν υπάρχει εύκολη λύση. Η ποιότητα είναι ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας για την εκλογή του καταναλωτή, ο οποίος δεν είναι πλέον διατεθειμένος να αποδεχτεί ένα υποδεέστερο προϊόν, όσο ελκυστική και αν είναι η τιμή του. Η βελτίωση στο κάθε τι μπορεί να βοηθήσει και να προωθήσει την καινοτομία, πράγμα που είναι απολύτως απαραίτητο για τις ανταγωνιστικές αγορές της σημερινής εποχής. Οι διαρκώς αυξανόμενες προσδοκίες από την πλευρά του καταναλωτή απαιτούν μια επιτακτική επανεξέταση των τρεχουσών πρακτικών και την ανάπτυξη μιας νέας στρατηγικής με επίκεντρο κάθε δραστηριότητας του μάνατζμεντ την ολική ποιότητα. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι αυτά που θα σχεδιάσουν, θα εγκαινιάσουν, θα συντονίσουν τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας και θα διατηρήσουν την κεκτημένη ταχύτητα όταν μειωθεί ο αρχικός ενθουσιασμός. Αυτό αναπόφευκτα απαιτεί κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση και μόρφωση, όχι μόνο του εργατικού δυναμικού, αλλά και των ίδιων των μάνατζερ, οι οποίοι θα πρέπει να είναι οι πρώτοι που θα αποδείξουν τη δέσμευσή τους, μέσα από την ενεργή συμμετοχή τους στα προγραμματισμένα έργα βελτίωσης της ποιότητας. Η συμμετοχή της διοίκησης και η παραδειγματική συμπεριφορά, είναι η καλύτερη μέθοδος για να πειστεί το εργατικό δυναμικό ότι οι μάνατζερ είναι ειλικρινείς όταν μιλούν για ποιότητα και ότι το ίδιο θα πρέπει να αναμένεται από τον καθένα. Η δέσμευση θα πρέπει να αποδεικνύεται μέσα από τις πράξεις, από πολύ νωρίς, ίσως μέσα από την έκδοση υπογεγραμμένων πολιτικών ποιότητας, το σχηματισμό επιτροπών για την κατεύθυνσή της, καθώς και τη συγκρότηση συμβουλίων ποιότητας, στους κόλπους των οποίων θα συμπεριλαμβάνονται ανώτερα και διευθυντικά στελέχη. Απαιτούνται πράξεις, όχι μόνο λόγια και δηλώσεις. Τα σλόγκαν που απαιτούν ποιότητα από όλους πιθανόν να μην πετύχουν τίποτα πέρα από απογοήτευση, άγχος και απομόνωση. Οι αφίσες και οι παραινήσεις συνήθως δε λένε τίποτα που να μην το γνωρίζει ήδη ο εργαζόμενος. Όλοι

επιθυμούν να κάνουν εξαίρετη δουλειά και ένα σλόγκαν είναι άχρηστο. ακόμα και ως υπενθύμιση. Η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού έχει ήδη δεσμευθεί ως προς το σκοπό αυτό, δεδομένου ότι οι συνθήκες είναι ενθαρρυντικές και ευνοϊκές. Είναι καθήκον της διοίκησης να δημιουργήσει τις σωστές συνθήκες και το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας. Μόνο έτσι η ποιότητα μπορεί να γίνει αναπόσπαστη πτυχή των δραστηριοτήτων του κάθε εργαζομένου. Το λάθος δεν ανήκει στο μηχανικό παραγωγής όταν ένα προϊόν συστηματικά αποδεικνύεται ελαττωματικό, αν τα υλικά που αρχικά αγοράστηκαν, με βάση τη (χαμηλή) τιμή, δεν ήταν τα κατάλληλα. Σε όποιον αριθμό και αν ανέρχονται οι αφίσες προώθησης της ιδέας που θα απαιτεί μηδέν ελαττώματα, δε θα βελτιωθεί το παραγόμενο αποτέλεσμα, αν τα δεδομένα από τα οποία ξεκίνησε η παραγωγή ήταν ακατάλληλα από την αρχή. Ο εργαζόμενος μπορεί να λειτουργήσει στο βαθμό που το σύστημα του επιτρέπει, πέρα από αυτό βρίσκεται η ευθύνη της διοίκησης. Και είναι ο μάνατζερ αυτός που θα πρέπει να εξασφαλίσει το ότι ο εργαζόμενος θα έχει κίνητρα και δεν θα παρεμποδίζεται από το σύστημα. Μόνο τότε η εργασία αποτελεί πρόκληση και αποκτά νόημα, μόνο τότε η λανθάνουσα δυναμικότητα του προσωπικού της εταιρίας αξιοποιείται πλήρως. Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η επαρκής μόρφωση και εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία και συνεργασία, η μοντέρνα διοικητική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών και όχι η αυστηρή επίβλεψη, η χρησιμοποίηση κατάλληλων πρώτων υλών και εξοπλισμού, τα σωστά εργαλεία ποιότητας και η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία, είναι μερικά από τα συστατικά ενός συστήματος που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους. Ένα τέτοιο σύστημα χρειάζεται μια αλλαγή στη νοοτροπία και την κουλτούρα, κάτι που είναι αδύνατον να γίνει, εκτός αν υπάρξει μια πραγματική δέσμευση, όσον αφορά στην ποιότητα και στην καινοτομία, από την πλευρά των ανωτάτων στελεχών. Μια τέτοια αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αν δημιουργήσουμε απλά ένα «τμήμα για την ποιότητα» και μετά το ξεχάσουμε. Το πρόβλημα της χαμηλής ποιότητας δε θα λυθεί με το να περάσουμε την ευθύνη σε κάποιον άλλο και με το να έχουμε έναν αποδιοπομπαίο τράγο για να ρίχνουμε το φταίξιμο όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά. Και τα πράγματα σίγουρα δεν θα πηγαίνουν καλά, εάν μόνο ένα άτομο, ο διευθυντής ποιότητας, είναι ο μόνος υπεύθυνος για την ποιότητα. Όμως, αν το καθήκον των ανωτάτων στελεχών είναι να φυτέψουν το σπόρο του δέντρου της ποιότητας (πολιτική ποιότητας της εταιρίας, απόδειξη της δέσμευσης ως προς αυτήν) και να παράσχουν το πρόσφορο έδαφος και τις κατάλληλες περιβαλλοντικές συνθήκες (δημιουργία ενός συστήματος που να αρμόζει στην κουλτούρα του TQM), η ευθύνη των μεσαίων στελεχών είναι εξίσου σημαντική για να διασφαλιστεί το ότι το δέντρο της ποιότητας θα καλλιεργείται και θα ενισχύεται αδιάκοπα. Θα είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν το ότι οι αρχές του TQM μεταδίδονται και διαδίδονται σε ικανοποιητικό βαθμό μέσα σε ολόκληρη την εταιρία, έτσι ώστε η κουλτούρα του TQM να διατηρείται και τελικά να αποφέρει αποτελέσματα. Θα

λειτουργούν επίσης και ως ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην ανώτατη διοίκηση και το εργατικό δυναμικό, έτσι ώστε η λανθάνουσα δυναμική του τελευταίου να αναγνωριστεί, να της δοθεί η κατάλληλη προσοχή που της αξίζει και να ανταμειφθεί ανάλογα. Θα γίνει τότε το TQM μια γλώσσα κοινή, που θα βοηθήσει στο να συντρίβουν όλα τα εμπόδια και θα μετατρέψει ευκολότερα τη δέσμευση της διοίκησης (απέναντι στην ολική ποιότητα), σε δέσμευση όλων των εργαζομένων. Κάθε άνθρωπος μπορεί να επιτύχει την υψηλή ποιότητα και την καινοτομία, με την προϋπόθεση ότι υπάρχει η κατάλληλη διάρθρωση για TQM. Αυτό απαιτεί, μεταξύ άλλων, και μια δέσμευση όσον αφορά στη μόρφωση την εκπαίδευση και επανεκπαίδευση σε τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας που είναι ισχυρά εδραιωμένες και σύμφωνες με τις πλέον πρόσφατες καινοτομίες. Όλοι χρειάζονται την κατάλληλη εκπαίδευση, ξεκινώντας από τα ανώτατα στελέχη και όχι απλά προσωρινή εκπαίδευση, αλλά συνεχή. Αυτό φυσικά προϋποθέτει ότι η διοίκηση είναι πρόθυμη να επενδύσει στη μελλοντική εξέλιξη του εργατικού δυναμικού, ότι είναι πρόθυμη να θεωρήσει το εργατικό δυναμικό ως ενεργητικό της επιχείρησης και όχι ως εμπόρευμα, ότι δεσμεύεται για μια μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης και όχι απλά για βραχυπρόθεσμα κέρδη, ότι πιστεύει πως θα υπάρξει μέλλον. Όμως κανένα μέλλον δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την επίτευξη της κατάλληλης γνώσης, της επιστημονικής.

Επιστημονική γνώση

Δεν υπάρχει πλέον καμία δικαιολογία για να ρίχνει κάποιος την ευθύνη για την ποιότητα στους άλλους. Τα εργαλεία υπάρχουν: εργαλεία για το μάνατζερ, εργαλεία για τον τεχνικό, εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από το μάνατζερ και από τον τεχνικό. Υπάρχει μια επιστημονική θεωρία που υποστηρίζει κάθε ένα από αυτά τα εργαλεία, κάτι που τα καθιστά έγκυρα πέραν πάσης αμφιβολίας. Η αξία τους είναι ήδη αποδεδειγμένη στην πράξη, κατά τρόπο που να μπορεί να πείσει ακόμα και τους πλέον δύσπιστους αγνωστικιστές. Δεν υπάρχει πλέον δικαιολογία για να μην τα χρησιμοποιήσουμε. Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη και στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες. Μπορεί να γίνει χρήση της τόσο από ένα μάνατζερ όσο και από ένα μηχανικό παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτές, εκτός από το ότι παρέχουν μια γλώσσα κοινή για ολόκληρη την επιχείρηση, βοηθούν και στον καταμερισμό των ευθυνών, καθορίζουν τα ακριβή όρια που διαχωρίζουν αμερόληπτα τα καθήκοντα του καθενός και τις υποχρεώσεις του όσον αφορά στην ποιότητα, έτσι που να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών, των άδικων αντεγκλήσεων και της απάθειας. Οι εργαζόμενοι μπορούν τώρα να γνωρίζουν πού τελειώνουν οι ευθύνες τους όσον αφορά στην ποιότητα και πού αυτές αρχίζουν για τη διοίκηση. Αυτή η γνώση δε νοθεύεται από σλόγκαν χωρίς περιεχόμενο, απόψεις που δεν αιτιολογούνται, συναισθήματα ή προσδοκίες που δεν είναι ρεαλιστικές. Υπάρχει

για όλους ένα εργαλείο ποιότητας, κάτι που αναπόφευκτα καθιστά ξεπερασμένες τις τρέχουσες πρακτικές του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Και έτσι θα έπρεπε να γίνεται, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ακόμα χρησιμοποιούνται ξεπερασμένες μέθοδοι μαζικής επιθεώρησης. Γιατί, όσο μεγάλη και αν είναι η επιθεώρηση του τελικού προϊόντος, δεν μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ή να αποζημιώσει για τη χαμηλή ποιότητα. Αυτό που χρειάζεται είναι να δοθεί έμφαση στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας που παράγει το προϊόν, ίσως από το στάδιο του σχεδιασμού του ακόμα. Αυτό είναι κάτι για το οποίο ο καθένας θα μπορούσε να είναι υπεύθυνος, δεδομένων των κατάλληλων συνθηκών επειδή όλοι, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, εμπλέκονται σε κάποιο μέρος της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Φυσικά, δεν είναι ανάγκη να καταστεί περιττό το τμήμα ποιότητας στο σύνολό του, αλλά μόνο οι αναχρονιστικές πρακτικές του. Ο ρόλος ενός τμήματος «ολικής» ποιότητας θα πρέπει να είναι ο συντονισμός, η εκπαίδευση και η υποστήριξη των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Στα επιπρόσθετα καθήκοντα θα πρέπει να περιλαμβάνονται η συνεχής έρευνα και η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων ή η περαιτέρω εξέλιξη αυτών που ήδη υπάρχουν. Ανώτερος στόχος του θα πρέπει να θεωρείται η μετατροπή του σε πηγή της επιστημονικής γνώσης και υποστηρικτή της πεποίθησης ότι όλοι θα έπρεπε να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία, μπορεί να επισημάνει την αιτία μιας δυσλειτουργίας και να φροντίσει το ζήτημα το ταχύτερο δυνατόν, προλαμβάνοντας έτσι ένα μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα, χωρίς να βασίζεται στο τμήμα ελέγχου της ποιότητας που θα ενεργήσει σε κάποια στιγμή που πιθανόν να είναι πολύ αργά. Επομένως, η αξία της πρόληψης γίνεται εμφανής, γιατί το να αποφευχθούν μεγαλύτερα λάθη και έτσι να μειωθούν οι πυροσβεστικού τύπου παρεμβάσεις και οι περιττές δαπάνες, μπορεί πράγματι να συνεισφέρει πολύ περισσότερο στα κέρδη της επιχείρησης από ότι, ας πούμε, μια ακριβή καμπάνια μάρκετινγκ και διαφήμισης. Η πρόληψη μάλλον και όχι η θεραπεία είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας εταιρίας που μάχεται για 100% αποδοτικότητα. Η πρόληψη ωστόσο απαιτεί προβλεψιμότητα, την οποία μπορούν να προσφέρουν οι στατιστικές τεχνικές. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν την τρέχουσα παραγωγική δυνατότητα και αυτό που μπορεί να επιτευχθεί, έτσι ώστε να τεθούν λογικοί στόχοι που να αφορούν στην ποιότητα. Υπάρχουν τεχνικές για τη διατήρηση υπό έλεγχο της ποιότητας που έχει επιτευχθεί και άλλες για την επίτευξη περαιτέρω σημαντικής βελτίωσης. Φυσικά, η καινοτομία είναι το επόμενο στάδιο και νέες διαδικασίες παραγωγής μπορούν να αναπτυχθούν ευκολότερα, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών, σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα. Υπάρχουν μέθοδοι για την οικοδόμηση της ποιότητας κατά το πρωιμότερο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος, έτσι που το «Κάνε το σωστά από την αρχή» να μην είναι μία ακόμη αδικαιολόγητη παραίνεση. Η

επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα των δικών τους έργων και να αποδέχονται ότι οι ίδιοι δημιούργησαν συγκεκριμένα προβλήματα ποιότητας, όταν αυτά προκύπτουν. Έτσι, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων γίνονται τρόπος ζωής. Το ποιοτικό αποτέλεσμα θεωρείται μάλλον μια αναμενόμενη αμοιβή παρά μια αναγκαστική υποχρέωση. Μια από τις πολλές συνέπειες, λοιπόν, είναι η ικανοποίηση της εργασίας και η υπερηφάνεια που νιώθει κανείς για αυτήν. Μια άλλη συνέπεια είναι η επιβίωση της επιχείρησης. Πράγματι, όπως λέει ο H. G. Wells (στο Κεφαλαίο 15 του βιβλίου του *The Outline of History*): «Η ανθρώπινη ιστορία γίνεται όλο και περισσότερο ένας αγώνας δρόμου ανάμεσα στη μόρφωση και την καταστροφή». Σίγουρα, ένας από τους δρόμους για να αποφευχθεί η οικονομική καταστροφή περνάει μέσα από την εκπαίδευση για την ποιότητα. Η δέσμευση απέναντι στην ποιότητα χωρίς τα κατάλληλα μέσα για την πραγματοποίησή της, είναι απλά μια βραχύβια δέσμευση. Ένα πρόγραμμα για την ποιότητα που θα λανσαριστεί μέσα από τελετουργίες και υποθετικές δηλώσεις πίστης στις ιδέες του TQM, μπορεί να οδηγήσει μόνο σε απογοήτευση, πεσμένο ηθικό και άσχημα συναισθήματα, εκτός αν οι λέξεις συνοδεύονται και από τον εφοδιασμό των κατάλληλων εργαλείων. Αυτά τα εργαλεία θα πρέπει να ταιριάζουν με την όλη δομή του TQM, έργο που ανήκει στα καθήκοντα του ανώτατου μάνατζερ. Το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου συνδυασμού θα είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης, ο εξευγενισμός της ολικής ποιότητας, η ανακατανομή της γνώσης μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση και, τελικά, το γεφύρωμα του χάσματος μεταξύ αυτού που επιθυμεί και αυτού που λαμβάνει ο πελάτης. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα που μπορεί να προαγάγει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων. Μια κοινή γλώσσα, ενισχυμένη από την απαραίτητη δέσμευση, μπορεί σίγουρα να διευκολύνει τη συνειδητοποίηση του τρίτου αξιώματος του TQM.

Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα

Αν το πρώτο και το δεύτερο αξίωμα ασχολούνται αντίστοιχα με τις διαρθρωτικές και τεχνολογικές πλευρές, το τρίτο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Καμία πρωτοβουλία σχετική με το TQM δεν έχει πιθανότητα, να δημιουργήσει την επιδιωκόμενη κουλτούρα, αν δεν απευθυνθεί με κατάλληλο τρόπο στον κοινωνικό παράγοντα. Γιατί η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία ή ένα τμήμα της επιχείρησης, ή με τα καθήκοντα ενός συγκεκριμένου διευθυντή ποιότητας. Αφορά όλους μέσα στην εταιρία και απαιτεί μια νέα κοινωνική συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων. Η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στη βελτίωση της ποιότητας θα παραμείνει χωρίς εφαρμογή, αν δεν παρακινηθεί αρκετά το

εργατικό δυναμικό ώστε να πάρει μέρος στην προσπάθεια. Κάθε πρωτοβουλία που θα αφορά, π.χ. στην εισαγωγή νέων επιστημονικών μεθόδων, θα αποτυγχάνει, εκτός αν οι μέθοδοι προσαρμοστούν στις ανάγκες των ανθρώπων που τις χρησιμοποιούν. Οι υψηλότεροι μισθοί και οι χρηματικές αμοιβές μπορούν βραχυπρόθεσμα μόνο να δραστηριοποιήσουν τους εργαζομένους. Τα πραγματικά κίνητρα που λειτουργούν μακροπρόθεσμα είναι το να αισθάνεται κανείς υπερήφανος για τη δουλειά του και να έχει συμμετοχή στην επίτευξη της τελειότητας. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους βασικά θέλουν να νιώθουν ότι γίνονται σεβαστοί και αποδεκτοί από τους άλλους. Θέλουν ειλικρινά να αισθάνονται ότι αποτελούν τμήμα μιας ομάδας που αγωνίζεται για έναν κοινό σκοπό και μοιράζεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. Θα εκτιμούσαν την εμπιστοσύνη που θα τους έδειχναν και θα παρακινούνταν σε μεγαλύτερη προσπάθεια, αν γνώριζαν ότι μπορούν πραγματικά να επηρεάσουν με τις πράξεις τους τις δραστηριότητες των άλλων και αν αντιλαμβάνονταν ότι κάποιος άλλος άνθρωπος εξαρτάται από αυτούς. Αν τους δινόταν η ευκαιρία, θα προτιμούσαν περισσότερο το να συνεισφέρουν σε μια κοινή προσπάθεια από το να είναι παρείσακτοι, να νιώθουν απομονωμένοι και άχρηστοι. Θα συνέχιζαν να συνεισφέρουν, αν γνώριζαν ότι η γνήσια προσπάθεια είναι αυτή που θα εκτιμηθεί δεόντως, χαρά το γεγονός ότι οι επιδιώξεις τους δε στέφθηκαν με επιτυχία, κι αυτό γιατί η ομαδική δουλειά παρέχει μια ισχυρή βάση για την απορρόφηση των περιστασιακών αποτυχιών.

Σε τελευταία ανάλυση, κανείς δεν είναι τέλειος και δύο μπορούν σίγουρα να επιτύχουν περισσότερα από ότι ένας. Πολλά προβλήματα ξεπερνούν τις δυνατότητες ενός μόνο ατόμου ή ακόμα και ενός μόνο τμήματος. Πολλά προβλήματα είναι κοινά σε κάθε τμήμα της επιχείρησης και ο μόνος τρόπος για να λυθούν είναι η συνεργασία. Όλοι έχουν να παίξουν κάποιο ρόλο, επειδή πάντοτε η αλυσίδα της συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του πελάτη οικοδομείται από πολλές διεργασίες που σχετίζονται μεταξύ τους και είναι εξίσου σημαντικές. Πράγματι, το επιχείρημα της ομαδικής δουλειάς είναι τόσο ακαταμάχητο, που ξαφνιάζεται κανείς όταν βλέπει ότι πολλές επιχειρήσεις ακόμα δεν έχουν επωφεληθεί σωστά από αυτήν. Φυσικά, η επίτευξη ενός πραγματικά ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των επικοινωνιακών φραγμών, την απουσία μυστικότητας και ανταγωνιστικών συναισθημάτων, την απουσία του ατομισμού και της απομόνωσης. Ένα τέτοιο κλίμα μπορεί να δημιουργηθεί μόνο όταν η ανώτατη διοίκηση μεταβάλει ανάλογα το σύστημα. Μόνο τότε η τεράστια δυναμικότητα του εργατικού δυναμικού απελευθερώνεται, προς όφελος του ατόμου, αλλά και της επιχείρησης συνολικά. Η δυνατότητα της επίλυσης προβλημάτων αυξάνεται πολλές φορές με την κοινή προσπάθεια. Όταν συζητιούνται τα προβλήματα σε συνεδριάσεις, όπου εμφανίζεται καταιγισμός ιδεών, είναι πολύ πιθανότερο να εξεταστούν με κριτικό πνεύμα και με κάθε λεπτομέρεια. Τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο για να αποκλειστούν

τα λάθη και να δοθούν πολλές πιθανές λύσεις. Μια ομάδα φέρνει κοντά έναν τεράστιο αριθμό ικανοτήτων για την επίλυση των προβλημάτων και την παραγωγή ιδεών. Τελικά, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα η σωστή λύση να αναδυθεί από την εξαγωγή του μέσου όρου πολλών δυνατών λύσεων. Η εμπλοκή όλων σε μια κοινή αναζήτηση της ποιότητας θα διασφαλίσει ότι όλες οι αλληλεξαρτώμενες διεργασίες μπορούν να λειτουργήσουν με την μέγιστη ικανότητα, αποβλέποντας στη συνολική εξέλιξη. Η μέγιστη αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη χρησιμοποίηση της πολύτιμης πείρας των ανθρώπων που βρίσκονται πιο κοντά στην παραγωγική διαδικασία. Αυτή η εμπειρία, που μοιράζεται μέσα από μια ανοιχτή, ειλικρινή και επαρκή επικοινωνία και που τη βοηθούν οι σύγχρονες τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, μπορεί να επιτύχει πολύ ανώτερα αποτελέσματα από αυτά που θα έφερναν οι μεμονωμένες προσπάθειες ή μια καμπάνια με αστήριχτα σλόγκαν και παραινήσεις. Απαιτώντας κανείς την τελειότητα χωρίς να παρέχει τα μέσα για την επίτευξή της, συμβάλλει στην παθητική αντίσταση, στον ατομικιστικό ανταγωνισμό και στην έλλειψη ομαδικού πνεύματος, στοιχεία που μόνο να παρακωλύσουν μπορούν κάθε προσπάθεια για συνολική βελτίωση της ποιότητας. Φυσικά, τα ένστικτα του ανταγωνισμού δεν μπορούν ποτέ να εξαλειφθούν. Αυτό όμως δε θα πρέπει να αποτελεί αρνητικό σημείο. 'Όταν η φυσική δέσμευση απέναντι στην ομαδική εργασία είναι αρκετά βαθιά ριζωμένη, έτσι που να αντιστέκεται ή ακόμα και να ωφελείται από τις ανταγωνιστικές προσπάθειες, η καινοτομία θα λάβει χώρα με φυσικότερο τρόπο και η σφοδρή επιθυμία της αλλαγής θα αποτελεί τον κανόνα. 'Όταν μια τέτοια υγιής κατάσταση αφεθεί να εξελιχθεί ομαλά, η ενθάρρυνση της ανάδειξης ανταγωνιστικών ομάδων, φορέων μιας συγκεκριμένης κουλτούρας μέσα στην ίδια εταιρία, μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρησιακές ομάδες στο να ανταποκριθούν περισσότερο στις συνθήκες των ραγδαία μεταβαλλόμενων αγορών. Μπορούν, επομένως, να δημιουργηθούν μοντέλα, έτσι που οι άλλες μονάδες να διδάσκονται από την κουλτούρα του επιτυχέστερου τμήματος της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση όμως θα πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτική όσον αφορά στον έλεγχο της εξέλιξης ενός υγιούς ανταγωνιστικού στοιχείου μέσα στην επιχείρηση. Θα πρέπει να ακολουθήσει φυσιολογικά την εξέλιξη μια ελεγχόμενης και υγιούς κουλτούρας του TQM, διαφορετικά θα γίνει η αιτία διάλυσης της εταιρίας. Για να ελέγξει κανείς μία εξέλιξη, η οποία όταν αφορά στην αλλαγή της κουλτούρας ισοδυναμεί με επανάσταση, θα πρέπει να είναι ένας αποφασιστικός και πεπειραμένος ηγέτης, αλλά και να αποτελεί εξελικτικό τμήμα, της ίδιας της διαδικασίας. Είναι σημαντικό το να προωθηθεί η ενεργή συμμετοχή και επικοινωνία, μέσα από την πραγματική συμμετοχή των ανώτατων στελεχών, τα οποία θα πρέπει να συμβάλλουν στην απαρχή των έργων βελτίωσης της ποιότητας και να ενθαρρύνουν τη συζήτηση των προβλημάτων ανοιχτά. Είναι επίσης ουσιαστικό το να παρέχονται επαρκείς πόροι για την εκπαίδευση και να αφιερώνεται αρκετός χρόνος στο σχεδιασμό,

στις συνεδριάσεις όπου αναπτύσσονται οι ιδέες και στις συναντήσεις των ομάδων των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί να γίνονται αποδεκτές οι εισηγήσεις (που προέρχονται από τον καταγιισμό ιδεών κατά τις συνεδριάσεις), να εφαρμόζονται οι προτεινόμενες αλλαγές, να απομακρύνονται όλοι οι περιορισμοί που εμποδίζουν τον έλεγχο από τον ίδιο τον εργαζόμενο, να επιτρέπεται η διεκδίκηση της κυριότητας μιας διαδικασίας καθώς και η μεγαλύτερη υπευθυνότητα, να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της διαδικασίας βελτίωσης και να διατηρείται η κεκτημένη ταχύτητα. Όλες αυτές οι αξιώσεις ίσως ακούγονται φοβερές, αλλά μπορούν εύκολα να επιτευχθούν όταν υπάρχει η δέσμευση της διοίκησης, πράγμα που μας φέρνει πίσω στο αξίωμα 1.

1.3 Οι συνέπειες της ολικής ποιότητας

Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, πολλά ανώτατα στελέχη προσδιορίζουν αντικειμενικούς σκοπούς που θα επιθυμούσαν να εκπληρωθούν, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Επικεντρώνουν την προσοχή τους σε γενικά ζητήματα ή σε συγκεκριμένους στόχους, όπως είναι: «ικανοποίηση του πελάτη», «ικανοποίηση προδιαγραφών», «μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς», «υψηλότερη παραγωγικότητα», «μηδέν ελαττώματα», «X% αύξηση των πωλήσεων», «Ψ % μείωση του κόστους» κ.λ.π. Ενσωματώνοντας μια ηθική της ποιότητας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, όλοι οι παραπάνω στόχοι μπορούν να γίνουν απλώς συνέπειες. Μπορούν να πραγματοποιηθούν φυσικά και χωρίς κόπο, με το συνεχή αγώνα για έναν μοναδικό αντικειμενικό σκοπό: την επίτευξη της ολικής ποιότητας. Πράγματι, στην κουλτούρα του TQM, ο πελάτης είναι το σημαντικότερο μέρος της γραμμής παραγωγής, και αν επιτευχθεί η ποιότητα στη διαδικασία, είναι εγγυημένη η ικανοποίηση του πελάτη. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καλής ποιότητας εξασφαλίζουν τη μελλοντική επιστροφή του πελάτη, λιγότερα παράπονα και μικρότερο κόστος εγγυήσεων, υψηλότερα κέρδη, καλή φήμη και, επομένως, αυξημένο μερίδιο αγοράς. Η μείωση του κόστους εγγυήσεων δεν είναι η μόνη μείωση δαπανών που επιτυγχάνεται. Η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής θα αποδείξει ότι τα μηδέν ελαττώματα θα μπορούσαν να είναι μια λογική προοπτική. Όσο μεγαλύτερη είναι η βελτίωση, τόσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προϊόντων χαμηλής ποιότητας. Επομένως, ενέργεια και ώρες εργασίας μπορούν να εξοικονομηθούν, επειδή τα υλικά αντικαθίστανται σπανιότερα, οι μηχανές σταματούν για να ρυθμιστούν λιγότερο συχνά και μικρότερη προσπάθεια χρειάζεται να διατεθεί για την επιθεώρηση του τελικού αποτελέσματος. Αυτό δεν μπορεί παρά να οδηγήσει στην αμεσότερη παράδοση των προϊόντων, σε μεγαλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας και, ταυτόχρονα, σε μικρότερο κόστος για επισκευή και επιπλέον εργασία. Η μείωση του κόστους

μπορεί να επιτρέψει τον καθορισμό ανταγωνιστικότερων χαμηλών τιμών στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία, πράγμα που αποδεικνύει ότι επένδυση για επίτευξη της ποιότητας στη διαδικασία δεν σημαίνει απαραίτητα υψηλότερες τιμές για το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Όμως, ακόμα και αν δεν είναι δυνατή η μείωση των τιμών, δεν θα πρέπει να διακυβεύεται η ποιότητα. Γιατί ο καταναλωτής στις μέρες μας είναι πρόθυμος να πληρώσει περισσότερο για την ποιότητα και δεν είναι πλέον διατεθειμένος να επιδοτεί υποδεέστερα προϊόντα ή υπηρεσίες. Είναι, επομένως, σαφές ότι οποιαδήποτε επένδυση που αφορά στην ποιότητα τελικά θα αποδώσει. Το αποτέλεσμα αυτής της επένδυσης θα είναι η επιτυχία της επιχείρησης. Αυτή η επιτυχία δε θα κρίνεται μόνο από την ικανοποίηση του πελάτη, τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς, αλλά και από το υψηλότερο ηθικό των εργαζομένων, την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, την καινοτομία (που είναι απαραίτητη για τη μελλοντική επιβίωση), την ομαδική δουλειά και την επιτυχημένη επικοινωνία, το σεβασμό για τη διοίκηση καθώς και για το εργατικό δυναμικό, με αποτέλεσμα λιγότερα παράπονα, πιο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και βελτιωμένες σχέσεις εργασίας. Γενικά, η επένδυση στη συνεχή βελτίωση της ολικής ποιότητας θα εγγυηθεί επιβίωση και ευημερία της επιχείρησης, προστασία της αρχικής επένδυσης, μελλοντικά μερίσματα και περισσότερες θέσεις εργασίας. Επομένως, η ολική ποιότητα θα πρέπει να είναι ο αντικειμενικός σκοπός. Όλα τα άλλα ακολουθούν ως συνέπειες. Μία από τις βέβαιες συνέπειες είναι η μείωση στο κόστος της χαμηλής ποιότητας, ένα δημοφιλές κριτήριο επιτυχίας για πολλές επιχειρήσεις.

1.4 Το κόστος της ολικής ποιότητας

Το κόστος της χαμηλής ποιότητας γενικά συνδέεται με την ανακάλυψη (κόστος αξιολόγησης) και τη διόρθωση (κόστος αποτυχίας) της χαμηλής ποιότητας, καθώς και με την πρόληψη της χαμηλής ποιότητας (κόστος πρόληψης). Επειδή το κόστος της χαμηλής ποιότητας εμπεριέχεται σε κάθε προγραμματισμένο έργο βελτίωσης της ποιότητας, πολλοί άνθρωποι ακόμα θεωρούν τις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας ως οικονομική επιβάρυνση την οποία αναπόφευκτα θα πρέπει να επωμισθεί ο καταναλωτής. Αυτή μπορεί να είναι η περίπτωση (και ισχύει ακόμα για πολλές επιχειρήσεις) όπου οι μοναδικές ενέργειες που σχετίζονται με το πρόγραμμα της ποιότητας είναι οι αυξανόμενες προσπάθειες για μαζική επιθεώρηση, η επιδιόρθωση των ελαττωματικών προϊόντων, η επανεπιθεώρηση, η αξιολόγηση της λειτουργίας, οι συχνοί εσωτερικοί έλεγχοι ποιότητας, ο έλεγχος της ποιότητας των παραλαμβανόμενων προϊόντων και η επένδυση σε νέα μηχανήματα. Οι περισσότερες από τις παραπάνω ενέργειες είναι αρνητικές όσον αφορά στην επίτευξη της ποιότητας. Το πιθανότερο είναι

ότι δε θα προσφέρουν τίποτα στη διαδικασία βελτίωσης. Ενισχύουν την άποψη ότι τα ελαττώματα είναι αναπόφευκτα και, επομένως, ο μόνος τρόπος για να αποφευχθεί η χαμηλή ποιότητα που φθάνει στον καταναλωτή είναι το να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για τον εντοπισμό και τη διόρθωση του ελαττωματικού. Η συμπεριφορά αυτή ενθαρρύνει την παθητικότητα και τον εφησυχασμό και, στην πραγματικότητα, συνεισφέρει στην αύξηση της χαμηλής ποιότητας και του συνολικού κόστους. Η μαζική επιθεώρηση δεν είναι ποτέ ολοκληρωτικά αξιόπιστη, τα προϊόντα που επιδιορθώνονται έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι προβληματικά κλπ. Επιπλέον, το αυξανόμενο κόστος της χαμηλής ποιότητας συχνά μπορεί να αντανakλά την επιχειρησιακή γραφειοκρατία και να μην αποτελεί το πραγματικό κόστος της βελτίωσης και της καινοτομίας. Δεν είναι να απορεί κανείς που ο καταναλωτής τελικά πληρώνει περισσότερα, όμως όχι απαραίτητα για καλύτερη ποιότητα. Ωστόσο τα πράγματα δεν είναι υποχρεωτικό να εξελιχθούν έτσι. Αν καταβληθεί αρκετή προσπάθεια για τη σωστή μόρφωση και τη χρήση των εργαλείων ποιότητας για την πρόληψη της φτωχής ποιότητας, τα δύο αρνητικά στοιχεία του κόστους της χαμηλής ποιότητας, δηλαδή το κόστος της αποτυχίας και της εκτίμησης, θα ελαττωθούν ως αποτέλεσμα. Το θετικό στοιχείο, που είναι το κόστος της πρόληψης, είναι αναγκαίο και, επομένως, αν μη τι άλλο, θα πρέπει να περιμένουμε ότι θα αυξηθεί. Το συνολικό κόστος της χαμηλής ποιότητας όμως θα μειωθεί, πράγμα που θα είναι μια απλή συνέπεια της πρωτοβουλίας για την ολική ποιότητα. Κατά τα αρχικά στάδια της πρωτοβουλίας για την ποιότητα, ο έλεγχος του κόστους της χαμηλής ποιότητας θα μπορούσε να χρησιμεύσει στη συνειδητοποίηση των προβλημάτων της ποιότητας. Θα μπορούσε να φανεί χρήσιμος κατά την εκτίμηση του μεγέθους των δραστηριοτήτων οι οποίες δεν προσθέτουν αξία, και, επομένως, να δώσει ένα κίνητρο στις προσπάθειες για βελτίωση. Εντούτοις, όταν η κουλτούρα του TQM έχει σταθεροποιηθεί, δεν εξυπηρετεί σε τίποτα η μέτρηση του κόστους της χαμηλής ποιότητας. Σε τελευταία ανάλυση, σε πολλές περιπτώσεις το σημαντικότερο κόστος μπορεί να μην είναι μετρήσιμο ή αναγνωρίσιμο. Και το σημαντικότερο, ο έλεγχος του κόστους της χαμηλής ποιότητας ερμηνεύει μόνο το πού πέφτει το κόστος και όχι το πού δημιουργείται. Η έκβαση αυτού του ελέγχου μπορεί να είναι ακόμα και το αποτέλεσμα «μαγειρέματος» λογαριασμών ή ανειλικρίνειας ή περιττής μείωσης του κόστους. Υπάρχει ο κίνδυνος τελικά να γίνει, στην καλύτερη περίπτωση, μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει καμία αξία στη συνολική διαδικασία και, στη χειρότερη, κόστος αποτυχίας αυτό καθαυτό. Ας μην ξεχνάμε ότι η μείωση του κόστους της χαμηλής ποιότητας είναι μία συνέπεια και δε θα πρέπει να αποτελεί αντικειμενικό στόχο για τον οποίο θα αγωνιζόμαστε συνεχώς. Ένα πράγμα είναι βέβαιο: Μεριμνήσε για την ποιότητα και το κόστος της χαμηλής ποιότητας θα μεριμνήσει για τον εαυτό του!

1.5 Οι τέσσερις εποχές της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η εξέλιξη της ποιότητας υπήρξε ουσιαστικά συνεχής κατά τα τελευταία 100 χρόνια. Παρά το γεγονός ότι φυσικά, η ποιότητα υπήρχε και πριν από την εποχή αυτή, το συστηματικό ενδιαφέρον για αυτήν και η «επισήμανσή» της ως ποιότητας, έχουν επιφέρει τις αλλαγές που βλέπουμε σήμερα στην κοινωνία.. Η εξέλιξη αυτή, δεν είναι δυνατόν να αποδοθεί σε ένα άτομο ή σε μια δράκα ανθρώπων: μέσα στα χρόνια, η πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών της διοίκησης που επιδίωκαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών μάς έφερε στη σημερινή εποχή της ποιότητας.

1. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της επιθεώρησης: Ο Garvin (1988) υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη του μανάτζμεντ ποιότητας ξεκίνησε με την επιθεώρηση, ότι αποτέλεσμα της Βιομηχανικής Επανάστασης ήταν η εμφάνιση ειδικών που «επιθεωρούσαν» την ποιότητα των προϊόντων. Η θέση αυτή γίνεται εύλογη, αλλά είναι εσφαλμένη. Το επιστημονικό μανάτζμεντ δεν εμφανίστηκε επειδή κάποιοι μανάτζερ αποφάσισαν ότι πρέπει να εμφανιστεί. Εμφανίστηκε ως απόκριση σε επιδράσεις του περιβάλλοντος, τόσο εντός όσο και εκτός των οργανισμών. Το επιστημονικό μανάτζμεντ αποτέλεσε το βάθρο για την ανάπτυξη του μανάτζμεντ ποιότητας μέσω της επιθεώρησης. Ας κάνουμε μια χρονική αναδρομή στην εποχή που οι μόνοι παραγωγοί εμπορευμάτων ήταν οι τεχνίτες. Αν εξετάσουμε τις τεχνικές τους, βλέπουμε ότι σε κάθε στάδιο της κατασκευής του προϊόντος πραγματοποιούσαν επιθεωρήσεις. Αυτές δεν συνέβαιναν μόνο στο τέλος ενός συγκεκριμένου σταδίου, αλλά σε κάθε τμήμα της κατασκευής του προϊόντος δηλαδή, κάθε συστατικό μέρος ελεγχόταν συνεχώς ώστε να εξασφαλιστεί ότι είναι σωστό προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια. Όταν εμφανιζόταν κάποιο ελάττωμα, ο τεχνίτης απέρριπτε το συγκεκριμένο κομμάτι, και το χρησιμοποιούσε, αν μπορούσε, ξανά ως πρώτη ύλη. Επομένως, οι τεχνίτες εκτελούσαν μια διαδικασία που μοιάζει πολύ με αυτό που επιχειρούμε να κάνουμε σήμερα -το μανάτζμεντ ποιότητας μέσω της επιθεώρησης. Ωστόσο, η σημαντική διαφορά ανάμεσα στο τότε και στο σήμερα είναι ο αριθμός των κομματιών που παράγονται. Μια άλλη σημαντική διαφορά είναι η νοοτροπία των τεχνιτών, οι οποίοι είχαν ατομιστικό προσανατολισμό, σε αντίθεση με τον ομαδικό προσανατολισμό που απαιτεί η διοίκηση ολικής ποιότητας. Επειδή οι παλιοί τεχνίτες παρήγαν τα προϊόντα τους με το χέρι, δεν είχαν μεγάλη παραγωγή, αργούσαν να πραγματοποιήσουν αλλαγές, ήταν στραμμένοι στη διεργασία και όχι στον καταναλωτή, και σε γενικές γραμμές μπορούσαν να πωλούν όλα όσα παρήγαν, λόγω του ότι η οικονομία ήταν προσανατολισμένη στην παραγωγή. Με την ανάπτυξη όμως της τεχνολογίας η κατάσταση άλλαξε. Οι συντεχνίες των τεχνιτών αντιστάθηκαν στην εισαγωγή της τεχνολογίας για αντιμετώπιση των αυξημένων αναγκών παραγωγής. Η εισαγωγή της τεχνολογίας οδήγησε στη στρατηγική της τυποποίησης και αυτό

απεδείχθη προβληματικό, διότι γενικά οι τεχνίτες δεν μπορούσαν να παράγουν κάθε φορά προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Τα προϊόντα τους αντανakλούσαν σε γενικές γραμμές τις προδιαγραφές, όμως οι προδιαγραφές αυτές ήταν καθορισμένες χωρίς μεγάλη συνέπεια. Άρα, η τυποποίηση και η εργασία του τεχνίτη βρίσκονταν στα δύο άκρα αντίθετα του φάσματος και δεν μπορούσαν να προσεγγίσουν μεταξύ τους. Έτσι, γεννήθηκε το επιστημονικό μάνατζμεντ. Το επιστημονικό μάνατζμεντ απαιτούσε κάθε εργασία να αναλυθεί σε επιμέρους έργα έως στο ελάχιστο διαχειρίσιμο συστατικό μέρος. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η απώλεια των επιδεξιοτήτων της εργασίας του τεχνίτη. Η κατάτμηση της εργασίας επέτρεπε σε οποιονδήποτε, ύστερα από σύντομη εκπαίδευση, να την εκτελέσει. Κατά συνέπεια, σε πολλούς τομείς της παραγωγής, οι τεχνίτες έγιναν περιττοί. Το πρόβλημα που δημιουργήθηκε ήταν ότι έπαψε να υπάρχει ευθύνη ως προς το πραγματικό αποτέλεσμα της εργασίας, δηλαδή εφόσον ο εργαζόμενος παρήγαγε το αντικείμενο σύμφωνα με την προδιαγραφή της διεργασίας, δε χρειαζόνταν επιθεώρηση. Έτσι, η επιθεώρηση τελειωμένων προϊόντων έγινε ο κανόνας. Το πρόβλημα ήταν ότι ο εξοπλισμός κάθε παραγωγικής διεργασίας ήταν στατικός, και έτσι τα ελαττώματα που παρουσιάζονταν δεν εντοπιζόνταν παρά μόνο στο τέλος του μάντα παραγωγής όπου και γινόταν η επιθεώρηση, χρειαζόταν ειδικευμένο προσωπικό, μηχανικοί και άλλοι τεχνίτες, για να φροντίζουν για την αποτελεσματική συντήρηση των μηχανημάτων και του λοιπού εξοπλισμού. Τούτο δεν επέτρεπε μετατοπίσεις της παραγωγής ενώ τα μηχανήματα βρίσκονταν σε λειτουργία, επομένως τα ελαττώματα δεν ανακαλύπτονταν παρά αργότερα. Έτσι, η προστιθέμενη αξία που είχε δοθεί στο ελαττωματικό αντικείμενο χανόταν και αύξανε το κόστος της παραγωγικής διαδικασίας, πράγμα που επιβάρυνε την τιμή του καταναλωτή ή μείωνε τα κέρδη. Καθώς οι οικονομίες άλλαζαν και οι καταναλωτές γίνονταν πιο ανταγωνιστικοί και πιο απαιτητικοί -τουλάχιστον στις Ηνωμένες Πολιτείες - μια σημαντική στρατηγική που υιοθετήθηκε ήταν η μείωση της τιμής που πλήρωνε ο καταναλωτής. Αυτό επέβαλλε χαμηλότερο κόστος εισροών και παραγωγής. Για να επιτευχθεί αυτό, η έμφαση δόθηκε στο να γίνει αποδοτικότερη η γραμμή παραγωγής, να μειωθούν τα μεταβλητά στοιχεία κόστους -όπως το εργατικό -και να αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες τόσο όσο επέτρεπε η τεχνολογία. Ένα αποτέλεσμα της τάσης αυτής ήταν η μονάδα του Φορντ στο Highland Park. Η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας στην παραγωγή επέτρεψε μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στην τυποποίηση του παραγόμενου προϊόντος. Κατά συνέπεια, επιτεύχθηκαν σχεδιάσεις που επέτρεπαν ανταλλακτικά εξαρτήματα. Αυτή η εξέλιξη δημιούργησε ακόμη μεγαλύτερες πιέσεις υπέρ της τυποποίησης. Ενδεικτικό είναι ότι το 1914 οι απαιτήσεις της παραγωγής όπλων, τόσο σε ποσότητα όσο και σε ύπαρξη ανταλλακτικών εξαρτημάτων, δημιούργησαν την ώθηση για την ανάπτυξη αυτής της τόσο αναγκαίας παραγωγικής τεχνικής. Τι μέτρα ελήφθησαν ώστε να καταστεί δυνατή η επιθεώρηση των εξαρτημάτων που παράγονταν συνεχώς από τη

γραμμή παραγωγής; Χρειάζοταν κάποιο σύστημα μέτρησης -εργαλεία μέτρησης, οδηγοί, διατάξεις στερέωσης και μετρητές ελέγχου (Hounshell, 1984). Αυτά ήταν εργαλεία υποστήριξης που βοηθούσαν στην κατασκευή προϊόντων. Οι συσκευές μέτρησης έπαιξαν κεφαλαιώδη ρόλο, διότι επέτρεπαν τη σχετικά γρήγορη ανάλυση των παραγόμενων προϊόντων, Δεδομένου ότι υπήρχε μεγάλη πίεση, λόγω των σύντομων προθεσμιών, τα σφάλματα ήταν συχνά. Ακόμα και στις καλύτερες μονάδες, κάποια παραγόμενα τεμάχια ήταν ελαττωματικά. Για να εξασφαλιστεί ότι τέτοια προϊόντα δε θα έφταναν στον πελάτη, απαιτούνταν επιθεωρήσεις μεγάλης κλίμακας κάθε παραγόμενο τεμάχιο περνούσε από επιθεώρηση και ή γινόταν δεκτό ή απορριπτόταν. Επομένως, η εξουσία μετατοπίστηκε στην εποχή του επιστημονικού μάνατζμεντ από το προσωπικό της πρώτης γραμμής -όπου βρισκόταν κατά την εποχή των τεχνιτών -στο προσωπικό επιθεώρησης. Η χρήση των συσκευών μέτρησης προσέφερε μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, στην εκτίμηση του αν ένα προϊόν ικανοποιούσε ή όχι τους κανόνες της προδιαγραφής παραγωγής. Έτσι, δύο ή περισσότεροι επιθεωρητές μπορούσαν να δημιουργήσουν μια αρκετά αντικειμενική πραγματικότητα, κάτι που αύξανε περαιτέρω τη σημασία των ίδιων των ομάδων επιθεώρησης. Αυτό προσέφερε την άμεση βάση για την ανάπτυξη του επιστημονικού μάνατζμεντ με τον τεϊλορισμό, και αποτελεί έναν από τους λόγους για τους οποίους ο τεϊλορισμός, στη μορφή αυτής της αντικειμενικής πραγματικότητας, έγινε τόσο δημοφιλής. Επομένως, η «αυτοτελής» επιθεώρηση γεννήθηκε από την ανάγκη παραγωγής ανταλλακτικών και εναλλάξιμων εξαρτημάτων -και έτσι γεννήθηκε η βάση του ελέγχου ποιότητας. Ο Radford (1922) εξέτασε τη σχέση μεταξύ επιθεώρησης και ελέγχου ποιότητας. Διαπίστωσε επίσης την ανάγκη να ενταχθούν στη διαδικασία ανάπτυξης ποιότητας οι σχεδιαστές, και την ανάγκη για χρήση του ελέγχου ποιότητας προς βελτίωση της ποιότητας με συνέπεια την αύξηση της παραγωγής, τη μείωση του κόστους και το όφελος για τον καταναλωτή -και όλα αυτά το 1922! Τα θέματα αυτά, μάλιστα, είχαν συζητηθεί ακόμη νωρίτερα, σε ένα άρθρο του 1917. Επρόκειτο προφανώς για μια σημαντικότερη εξέλιξη στον τομέα της ποιότητας, αλλά λίγοι την αντελήφθησαν. Τι κρίμα! Θα μπορούσαμε σήμερα να βρισκόμασταν είκοσι χρόνια πιο μπροστά στο δρόμο της ποιότητας. Πράγματι, ο Radford βρισκόταν μπροστά από την εποχή του όταν συνέχιζε επισημαίνοντας ότι οι απαιτήσεις του αγοραστή (του καταναλωτή) ικανοποιούνται όταν ο κατασκευαστής ενστερνίζεται τις απαιτήσεις αυτές κατά την παραγωγική διαδικασία. Όπως αρμόζει στην προσέγγιση του επιστημονικού μάνατζμεντ, η έμφαση δόθηκε στην απλούστευση του έργου του επιθεωρητή και φάνηκε καθαρά ότι οι δυνατότητες επιθεώρησης περιορίζονταν όχι από τις ικανότητες του ατόμου, αλλά από τις δυνατότητες του χρησιμοποιούμενου εργαλείου. Αυτό δημιούργησε σειρά από προβλήματα, διότι το μόνο που γενικά απαιτείτο ήταν η μέτρηση και ταξινόμηση των παραγομένων τεμαχίων, μια επιλογή σαφώς λανθασμένη λόγω της εξειδίκευσης που δημιουργήσε.

2. *Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του ελέγχου ποιότητας:* Η διαχείριση της ποιότητας μέσω του ελέγχου σημαίνει την επεξεργασία δεδομένων που προέρχονται από την διεργασία που πράγματι χρησιμοποιείται για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Εφόσον τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παράγονται πάντοτε σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη, ο αποτελεσματικός έλεγχος της κατασκευαστικής διαδικασίας θα έχει ως αποτέλεσμα τη συνεπή και τυποποιημένη παραγωγή που θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις πάντοτε. Αυτό σημαίνει λιγότερη σπατάλη, περισσότερη αποδοτικότητα και, κατά πάσα πιθανότητα, μεγαλύτερα κέρδη. “Ήδη το 1924, ο Walter Shewhart, ενώ εργαζόταν σε μια υπηρεσία των Bell Telephone Laboratories που αργότερα επρόκειτο να εξελιχθεί σε τμήμα διασφάλισης ποιότητας, ανέπτυξε τις έννοιες που είναι κεφαλαιώδεις για το στατιστικό έλεγχο ποιότητας. Αργότερα, αυτές διατυπώθηκαν σε επίσημο κείμενο, το οποίο αποτέλεσε το σημείο καμπής στο να γίνει επιστημονικά αποδεκτός ο γνωστικός κλάδος του ελέγχου ποιότητας. Σε ότι αφορά το ανά χείρας κείμενο, κάνουμε την παραδοχή ότι αυτή ήταν η αρχή του στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Η 100% επιθεώρηση δεν αποτελούσε αναγκαστικά τον άριστο τρόπο εξασφάλισης μη ελαττωματικών παρτίδων προϊόντων. Παράλληλα, ήταν χρονοβόρα, δυσεφάρμοστη και αναπόφευκτα δαπανηρή. Πρώτος ο Shewhart αναγνώρισε ότι οι αρχές και οι μέθοδοι της ανάλυσης πιθανοτήτων και της στατιστικής μπορούσαν να εφαρμοστούν σε προβλήματα ποιότητας στη μεταποίηση.

Αναγνώρισε επίσης ότι οι παραγωγικές διεργασίες της μεταποίησης ήταν μεταβλητές στη φύση τους και ότι αυτή η διακύμανση εμφανιζόταν καθ’ όλα τα στάδια της διεργασίας αλλά και ως προς το χρόνο. Αυτό σήμαινε ότι η απόλυτη τυποποίηση των προϊόντων ήταν ουσιαστικά ανέφικτη, αλλά ότι ήταν δυνατή η συνεχής παραγωγή προϊόντων με μια δεδομένη ανοχή. Τα μεμονωμένα τεμάχια προϊόντος μπορούσαν να διαφέρουν, ακόμα και αν προέρχονταν από μια ενιαία διεργασία, από το ίδιο μηχάνημα και τον ίδιο εργαζόμενο που ακολουθούσε μια απλή προδιαγραφή. Η άλλη σημαντική έννοια που εισήχθη ήταν ότι ουδέποτε δύο διεργασίες ήταν ταυτόσημες και ότι, αν τα προϊόντα που προέρχονταν από την κάθε μία έπρεπε να συναρμολογούνται, θα υπόκειντο στις διακυμάνσεις της κάθε διεργασίας, κάτι που προκαλούσε σπατάλη λόγω απόρριψης προϊόντων. Αυτή η διαπίστωση ήταν που ανάγκασε τους μηχανικούς και τους σχεδιαστές να χρησιμοποιήσουν λιγότερο πολύπλοκα μηχανήματα για να παράγουν λιγότερο πολύπλοκα προϊόντα. “Έτσι, αντιμετωπίστηκε ασυναίσθητα το πρόβλημα της διακύμανσης, από τους ίδιους τους μηχανικούς και τους σχεδιαστές που ανέπτυξαν παραγωγικές διαδικασίες κατά την εποχή του επιστημονικού μανάτζμεντ. Το μανάτζμεντ έπρεπε τώρα να ορίσει ποια διακύμανση ήταν αποδεκτή και ποια όχι, κάτι που έθεσε το ερώτημα του πώς να γίνει αυτή η διαπίστωση. Ο Shewhart εφάρμοσε απλές στατιστικές τεχνικές, όπως τα διαγράμματα, που επέτρεψαν τη διάκριση ανάμεσα σε συστηματικές (διακύμανση μη φυσιολογική) και μη συστηματικές αιτίες διακύμανσης. Το

ζητούμενο ήταν να διαχωριστούν οι τυχαίες από τις υπαρκτές αιτίες διακύμανσης και οι δεύτερες να αντιμετωπιστούν κατάλληλα. Αν αυτή η απλή διαδικασία ελέγχου ποιότητας εφαρμοζόταν σε κάθε στάδιο της κατασκευής ενός προϊόντος, και αν μια διεργασία που παρουσίαζε -προσδιοριζόμενες αιτίες διακύμανσης διορθωνόταν, προέκυπτε εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων (προσθήκη αξίας στο προϊόν) τόσο ως προς το προϊόν στο σημείο εκείνο όσο και ως προς τα επόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Με τον τρόπο αυτόν γινόταν ο έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας και, ως αποτέλεσμα, ελεγχόταν η συμμόρφωση του προϊόντος. Η βασική διαφορά ανάμεσα στην επιθεώρηση και τον έλεγχο ήταν το πού εστιάζονταν. Στην εποχή της επιθεώρησης, η έμφαση δινόταν στο προϊόν, ενώ κατά την εποχή του ελέγχου ποιότητας στη διεργασία παραγωγής. Δυστυχώς, την ίδια εποχή στο-ίδιο εργαστήριο αναπτυσσόταν και μια άλλη έννοια -η δειγματοληψία. Οι εργασίες του Dodge και του Romig επρόκειτο να έχουν καίρια, και ίσως άκαιρη, επίπτωση στην εφαρμογή του ελέγχου ποιότητας. Αρχικά, η δειγματοληψία παρείχε τη βάση για επιθεώρηση στο τέλος της γραμμής παραγωγής και όχι για συνεχή παρακολούθηση. Αυτό μάλλον περιόριζε τη χρήση των διαγραμμάτων ως μεθόδου για τη διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας. Αχρήστευσε τα πλεονεκτήματα των διαγραμμάτων, δηλαδή την πρόληψη της εσωτερικής σπατάλης και τη δυνατότητα για συνεχή διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας σε όλα τα σημεία παραγωγής και όχι απλώς στο τέλος της.

Δυστυχώς, η δειγματοληψία έδωσε επίσης στους μάνατζερ ένα μέσο για να εξασκήσουν «επιστημονικό μάνατζμεντ», δηλαδή να εκπαιδεύσουν λίγους εργαζόμενους, τους οποίους οι μάνατζερ μπορούσαν να εμπιστεύονται, προκειμένου αυτοί να καθορίζουν την αποδοτικότητα μιας γραμμής παραγωγής. Οι μάνατζερ γενικά εξακολουθούσαν να μην εμπιστεύονται τον εργάτη και, ακόμα χειρότερα, θεωρούσαν ότι πολλοί εργάτες είναι ανίκανοι να αποδώσουν στην εργασία τους με τον τρόπο που οι μάνατζερ ήθελαν. Κατά συνέπεια, η δειγματοληψία εξελίχθηκε σε έργο των ειδικών -αλλά όχι με τον τρόπο που είχε κατά νου ο Shewhart. Η δειγματοληψία όμως είχε και τα περιορισμένα πλεονεκτήματά της. Μπορούσε να αποτελέσει έναν αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο για να αναλυθεί μια παρτίδα προϊόντων και να αποφασιστεί αν μπορούσε ή όχι να παραδοθεί στον πελάτη. Η δειγματοληψία μπορούσε να βοηθήσει στους τομείς όπου υπήρχε απαίτηση για καταστροφικές δοκιμές, όπως στα σκοινιά ορειβασίας. Με τη βοήθειά της, εξεταζόταν ένα μικρό δείγμα παραγόμενων προϊόντων και αποφασιζόταν αν είναι αποδεκτά ή όχι. Ο έλεγχος ποιότητας με τη μορφή αυτή έγινε ο κανόνας κατά την περίοδο του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου και μετά.. Λίγες ήταν οι αλλαγές έως τις αρχές της δεκαετίας του 1960. Πού οφείλεται αυτό; Αν εξετάσουμε το οικονομικό περιβάλλον από τα μέσα της δεκαετίας του 1930 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1950, θα δούμε ότι σε γενικές γραμμές η οικονομία είχε και πάλι γίνει ευνοϊκή για τον πωλητή: όσα παράγονταν, αγοράζονταν. Αυτό εξηγεί για

ποιο λόγο η δειγματοληψία έγινε δραστηριότητα του τέλους της γραμμής παραγωγής αντί να αναγνωριστεί ως δραστηριότητα όλων των σημείων παραγωγής. Οσαδήποτε προϊόντα παράγονταν ήταν βέβαιο ότι θα αγοράζονταν, είτε από το κράτος είτε από την ιδιωτική κατανάλωση. Παράλληλα, την ίδια περίοδο η Αμερική έγινε ανεκτική απέναντι στην σπατάλη κατά την παραγωγή, γιατί κανείς δε νοιαζόταν για το κόστος της -οι επιχειρήσεις έβγαζαν αρκετά κέρδη ώστε να το υπερκαλύπτουν.

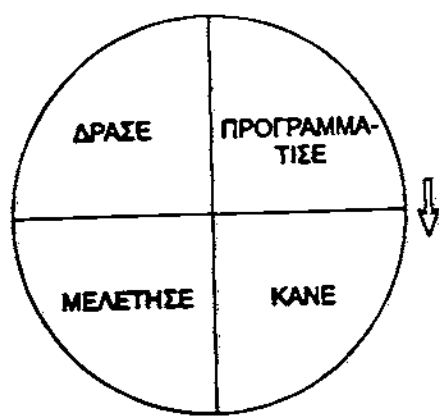
3. *Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της διασφάλισης ποιότητας:* Η διασφάλιση ποιότητας, σύμφωνα με τον Garvin (1988), αποτελεί μια εξελικτική πορεία που απέσπασε την ποιότητα από ένα στενό περιβάλλον -όταν ήταν αποκλειστική αρμοδιότητα ειδικών -και της έδωσε πολύ ευρύτερες προοπτικές που ενέπλεκαν σε μεγαλύτερο βαθμό το μάνατζμεντ. Η διαφοροποίηση και εξειδίκευση των θέσεων εργασίας δεν ήταν πλέον αποτελεσματική. Τώρα, επιβαλλόταν η αυξημένη συνειδητοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας από το σύνολο του εργατικού δυναμικού, της διεύθυνσης, και φυσικά έως τον καταναλωτή. Η ποιότητα άρχισε να γίνεται κάτι περισσότερο από ένα μέλημα των ειδικών. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν χωρίς την ανάληψη δέσμευσης από τους ανθρώπους που εργάζονταν στην παραγωγή. Αυτό διέυρυνε το σημείο εστίασης της επανάστασης της ποιότητας. Το μάνατζμεντ αποφάσισε ότι η ποιότητα μπορούσε να «διασφαλιστεί» στον τόπο παραγωγής. Σύμφωνα με τα πρότυπα BS EN ISO 9000 ή BS 5750, "διασφάλιση ποιότητας " είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να υπάρξει επαρκής βαθμός εμπιστοσύνης ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα ικανοποιεί τις δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας». Από την άποψη αυτή, η διασφάλιση ποιότητας πρέπει να χρησιμοποιεί διαχειριστικούς ελέγχους ποιότητας. Οι συστηματικοί έλεγχοι ποιότητας αποσκοπούν στη συναγωγή πραγματικών τεκμηρίων της ακεραιότητας του συστήματος παραγωγής μέσω ανεξάρτητης εξέτασης. Έτσι, η διασφάλιση ποιότητας αφορά την ανάπτυξη ενός εσωτερικού συστήματος που παράγει με την πάροδο του χρόνου δεδομένα από τα οποία προκύπτει ότι το προϊόν που παρήχθη συμφωνούσε με τις προδιαγραφές και ότι τα τυχόν σφάλματα ανιχνεύθηκαν και απομακρύνθηκαν από το σύστημα. Αυτό στη συνέχεια αποτέλεσε τη βάση για τον κύκλο βελτίωσης του συστήματος παραγωγής που τόσο συχνά βλέπουμε σήμερα. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας εφαρμόζονται πλέον σε πολλά τμήματα ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα στο μάρκετινγκ, την παραγωγή, τα οικονομικά και τις προμήθειες. Κάθε σύστημα είναι αυτάρκες και ορισμένες φορές ανεξάρτητο από τα άλλα. Κάτι τέτοιο απαιτεί στενό συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, και ορισμένες φορές ο συντονισμός καταρρέει. Οι εποχές του μάνατζμεντ ποιότητας φαίνεται ότι προσφέρουν μια βάση για τη συνεχή και διακριτή εξέλιξη από τη μια περίοδο του μάνατζμεντ στην άλλη, ωστόσο, κάθε εποχή εστιάζεται σε διαφορετικό σημείο.

4. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της Διοίκησης ολικής ποιότητας:

Το 1990 ο Atkinson είπε ότι «η Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι η δέσμευση, που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο». Η Διοίκηση ολικής ποιότητας επηρεάζει τον καθένα μέσα σε έναν οργανισμό, και θεωρείται ότι, προκειμένου ο οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός, και επομένως επιτυχής, οι φιλοσοφίες, οι αρχές και οι πρακτικές της Διοίκησης ολικής ποιότητας πρέπει να γίνουν αποδεκτές από τον καθέναν. Ο Oakland το 1989 υποστηρίζει ότι η Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι «μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της». Κατά βάση, η Διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί να γίνει μια επανάσταση-μια πολιτική επανάσταση -στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν μέσα σε έναν οργανισμό. Υπάρχουν κάποιοι τομείς που θεωρούνται αναγκαίοι για τα συστατικά μέρη της Διοίκησης ολικής ποιότητας(διευθυντική ευθύνη, φιλοσοφία, κουλτούρα, εργαλεία ποιότητας, επικοινωνίες, κατάρτιση και εκπαίδευση, πελάτες, διαδικασία Διοίκησης ολικής ποιότητας). Το ποσοστό ανάμιξης του κάθε στοιχείου εξαρτάται από τις συνθήκες, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές, που αντιμετωπίζει ο κάθε οργανισμός. Αυτό σημαίνει ότι καθένα από τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι παρόν και ευδιάκριτο, αλλά ότι δεν έχει νόημα να καθορίσουμε το μερίδιο συμμετοχής του κάθε στοιχείου ή το πού πρέπει να δοθεί έμφαση. Παρά το ότι δεχόμαστε ότι τα στοιχεία αυτά είναι αλληλεξαρτώμενα σε κάποιο βαθμό, η διάκρισή τους είναι αναγκαία για την ανάπτυξη φιλοσοφιών και μεθόδων της Διοίκησης ολικής ποιότητας, οι οποίες στηρίζουν και βοηθούν την ανάπτυξη της «κουλτούρας» αυτής. Η Διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να περιγραφεί ως η φιλοσοφία εκείνη της διοίκησης που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό. Ο Atkinson, το 1990, αναφέρει ότι «Η ολική ποιότητα είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών -μέσω της διαρκούς καινοτομίας». Η Διοίκηση ολικής ποιότητας παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν συμμετοχή των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και, εξίσου σημαντικό, ανταγωνιστικότητα. Υπογραμμίζει την κατανόηση της μεταβλητότητας, τη σημασία των μετρήσεων και της διάγνωσης, το ρόλο του πελάτη και τη συμμετοχή των εργαζομένων -σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού -στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων. Η επιτυχημένη εφαρμογή της Διοίκησης ολικής ποιότητας απαιτεί γενικά τη χρήση της γνώσης των ειδικών. Οι ειδικοί αυτοί μπορεί να είναι ελεγκτές ποιοτικών προτύπων για τη θέσπιση κανόνων και μεθόδων εργασίας, ή διαχειριστές αλλαγών, για την πραγματοποίηση της αλλαγής νοοτροπίας στον οργανισμό. Ωστόσο, αν οι ανώτεροι μάνατζερ είναι προσηλωμένοι στην υπόθεση της ποιότητας, η εφαρμογή της με τη βοήθεια των ειδικών, όσο δαπανηρή και αν είναι στην αρχή, θα αποφέρει οφέλη μακροπρόθεσμα. Το συνολικό κόστος κατά πάσα πιθανότητα θα μειωθεί, οι

προσδοκίες των εργαζομένων θα ικανοποιηθούν και θα επιτευχθεί ικανοποίηση και μονιμοποίηση των πελατών. Συχνά, για λόγους πολιτικής, είναι ίσως καλύτερο οι ανώτεροι μάνατζερ να φαίνεται βέβαια ότι υποστηρίζουν τις αλλαγές, αλλά να μη διαδραματίζουν οι ίδιοι κεφαλαιώδη ρόλο στην υλοποίησή τους. Ιδιαίτερα οι μεσαίοι μάνατζερ ενδέχεται να διακρίνουν τις επιπτώσεις που ίσως έχουν οι αλλαγές για την εργασιακή τους ασφάλεια, και να μη συνεργαστούν με κάποιον που αισθάνονται ότι δεν τους υποστηρίζει. Η Διοίκηση ολικής ποιότητας δεν είναι πανάκεια για όλα τα δεινά παραγωγικότητας που μπορεί να μαστίζουν έναν οργανισμό, μπορεί όμως να προσφέρει το μεσον για τη σύλληψη και αναδιαμόρφωση των βασικών προτύπων αλλαγής που ακολουθούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και να δημιουργήσει ευκαιρίες που θα εθεωρούντο αδιανόητες για έναν οργανισμό χωρίς την οπτική της ποιότητας. Η Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία για το μάνατζμεντ που προέκυψε μέσα από τον πρακτικό προσανατολισμό, που επινοεί μια διαδικασία με την οποία καταδεικνύεται απτά η δέσμευση του οργανισμού στην ανάπτυξή του ή ακόμη και στην επιβίωσή του. Σημαίνει εστιασμένη δράση που οδηγεί σε βελτιωμένη ποιότητα εργασίας και σε βελτίωση του οργανισμού συνολικά. Επιτρέπει σε έναν οργανισμό, μέσω της συντονισμένης στρατηγικής συλλογικής εργασίας και καινοτομίας, να ικανοποιήσει τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την υλοποίηση της Διοίκησης ολικής ποιότητας είναι σημαντικά και πρέπει να αντιμετωπιστούν το νωρίτερο δυνατό στο πρόγραμμα αλλαγών.

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί: 1. Ορατές αξίες, αρχές και κανόνες του οργανισμού, που πρέπει να είναι αποδεκτές από τον καθέναν, 2. σαφή στρατηγικό επιχειρηματικό προσανατολισμό -αποστολή, πολιτική ποιότητας και στόχους ποιότητας -με πρακτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες και μεθόδους, 3. σαφώς επεξεργασμένες απαιτήσεις ως προς τους πελάτες και τους προμηθευτές (εσωτερικές / εξωτερικές), και 4. αποδεδειγμένη κυριότητα όλων των διαδικασιών και όλων των σχετικών προβλημάτων. Η Διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αποτελεσματικό επιχειρηματικό μάνατζμεντ, τη γνώση και χρήση ειδικών εργαλείων και τεχνικών που επιτρέπουν την πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων. Ο Deming (1982) χρησιμοποίησε τον κύκλο του Shewhart για να αναπαραστήσει τη συνεχή βελτίωση. Σήμερα, εξέλιξή του αποτελεί ο λεγόμενος κύκλος ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΕ, ΚΑΝΕ, ΜΕΛΕΤΗΣΕ, ΔΡΑΣΕ (Deming, 1993).



Ο κύκλος Shewhart/Deming

Την τελευταία δεκαετία, πολλοί δυτικοί οργανισμοί εκτίμησαν σιγά-σιγά τη στρατηγική σημασία που έχει η Διοίκηση ολικής ποιότητας για την επιχειρηματική τους υγεία. Συνειδητοποίησαν ότι η Διοίκηση ολικής ποιότητας θα τους επιτρέψει να γίνουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά. Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί στην Διοίκηση ολικής ποιότητας. Ωστόσο, υπάρχουν κοινά στοιχεία μεταξύ πολλών από αυτούς, όπως ο ορισμός που δίνεται στο πρότυπο BS 7850 του Βρετανικού Ιδρύματος Προτύπων. Αυτό που προκαλεί έκπληξη είναι ότι οι Ιάπωνες φαίνεται να αντιπαθούν τον όρο αυτόν, και ότι προτιμούν αντί αυτού να κάνουν λόγο για έλεγχο ποιότητας σε επίπεδο ολόκληρης της επιχείρησης ή για έλεγχο ολικής ποιότητας (total quality control, Ishikawa, 1985). Η Διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρείται ότι απαιτεί πέντε στοιχεία συστήματος. Αυτά είναι: διαδικασία, τεχνολογία, δομή, άνθρωποι και εργασία. Χωρίς την αποτελεσματική εξισορρόπηση αυτών των συστημάτων, η Διοίκηση ολικής ποιότητας χάνει σε μεγάλο ποσοστό τη δύναμή του να επιφέρει αλλαγές. Η διαδικασία περιλαμβάνει τις διευθυντικές, διοικητικές και παραγωγικές διαδικασίες. Η τεχνολογία περιλαμβάνει κάθε αντικείμενο, εξάρτημα, ή είδος που είναι απαραίτητο για την εκτέλεση της εργασίας. Η δομή περιλαμβάνει τις ατομικές ευθύνες, τους επίσημους όρους χωρισμού του οργανισμού σε τμήματα και τα επίσημα ή ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας. Οι άνθρωποι περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και επιμόρφωση, την αλλαγή νοοτροπίας, κτλ. Η εργασία περιλαμβάνει ζητήματα ποιότητας, λειτουργίες θέσεων εργασίας, κτλ.

Διαδικασία: Οργάνωση και συστήματα, Προγραμματισμός ποιότητας, Οργάνωση, Ηγεσία, Έλεγχος, Μεθοδολογία σχεδιασμού, Διαχειριστικός έλεγχος.

Τεχνολογία : Γραμμή παραγωγής, Χρήση των πληροφοριών

Δομή: Ευθύνες, Επικοινωνία, Διοίκηση.

Άνθρωποι: Δημιουργία συλλογικού πνεύματος, Εκπαίδευση και μόρφωση, Μάνατζμεντ, Ανάπτυξη, Ανταμοιβή και ενίσχυση.

Εργασία :Ζητήματα ποιότητας, Αλλαγή νοοτροπίας, Λειτουργίες θέσεων εργασίας.

(Επεξήγηση των πέντε συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Ιστορική αναδρομή για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Οι «Gurus» της ποιότητας.

2.1 Juran

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση. Ο ορισμός αυτός χρησιμοποιείται σε συμφραζόμενα της οπτικής γωνίας του χρήστη, και σημαίνει ότι η ποιότητα βρίσκεται στη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην πράξη. Ο Juran εφάρμοσε δύο διαφορετικές σημασίες στην ποιότητα - χαρακτηριστικά του προϊόντος και έλλειψη ελαττωμάτων. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των τύπων ποιότητας σημαίνει τη χρήση μιας έννοιας που εισηγήθηκε ο Juran και που σήμερα φαίνεται σαν να είναι καθιερωμένη από πολύ παλιά: της τριλογίας της ποιότητας (Juran, 1986). Η έννοια αυτή παρουσιάζει τη σύνδεση ανάμεσα στον προγραμματισμό ποιότητας, στον έλεγχο ποιότητας, και στη βελτίωση της ποιότητας. Η χρήση αυτού του ορισμού σημαίνει ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Για το λόγο αυτόν, στους κατασκευαστές δεν αρέσει να τον χρησιμοποιούν, και προτιμούν μια πιο ελεγχόμενη έννοια όπως η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Επομένως, η καταλληλότητα προς χρήση είναι μια έννοια χρηστικής αξίας, που ποικίλλει από τον έναν πελάτη στον άλλο. Σύμφωνα με τον Juran (1974), η έννοια αυτή βασίστηκε στα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά της ποιότητας: 1. Τεχνολογικά (π.χ. ισχύς). 2. Ψυχολογικά (π.χ. ομορφιά). 3. Σχετικά με το χρόνο (π.χ. αξιοπιστία). 4. Συμβατικά (π.χ. εγγυήσεις). 5. Ηθικά - δεοντολογικά (π.χ. ευγένεια των πωλητών). Σε ένα βιομηχανικό προϊόν, η ποιότητα μπορεί να ορίζεται κατά κύριο λόγο από τα τεχνολογικά και τα σχετικά με το χρόνο χαρακτηριστικά του, ενώ σε ένα προϊόν υπηρεσιών μπορεί να περιλαμβάνει όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Επιπλέον, ο Juran όρισε ότι η καταλληλότητα προς χρήση μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερα στοιχεία: την ποιότητα σχεδίασης, τον έλεγχο ποιότητας, τη διαθεσιμότητα, και την εξυπηρέτηση. Ο Juran εισηγήθηκε επίσης την έννοια του εσωτερικού πελάτη, που αφορά οργανισμούς με περισσότερα από ένα άτομα. Εσωτερικοί πελάτες είναι τα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό που έχουν ως προμηθευτές προηγούμενες διεργασίες μέσα στον οργανισμό. Τούτο σημαίνει ότι η έννοια μπορεί να εφαρμοστεί σε υλικά προϊόντα ή και απλώς στη ροή πληροφοριών. Κάθε πελάτης του επόμενου σταδίου έχει προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιούν οι προμηθευτές του προηγούμενου σταδίου, και όλοι αυτοί οι

εσωτερικοί πελάτες εργάζονται για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, κάνοντας αποτελεσματικότερο τον εσωτερικό οργανισμό. Η αναλογία του Morgan (1986) με τη μηχανή δε θα φαινόταν εκτός τόπου στην έννοια αυτή, εφόσον, εφαρμοζόμενη σε έναν οργανισμό, σημαίνει ότι τα άτομα τείνουν να δρουν διαδραματίζοντας τρεις ρόλους: πελάτης, επεξεργαστής, και προμηθευτής προς το επόμενο στάδιο. Ο Oakland (1989) ονόμασε το σχήμα αυτό αλυσίδα εσωτερικών πελατών. Ο Juran ανέκαθεν έδινε έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας. Ως προς αυτό, υποστήριξε ότι στόχος ήταν να αυξηθεί η απόδοση σε επίπεδα που ποτέ προηγουμένως δεν είχαν επιτευχθεί. Ο Juran τόνισε ότι προκειμένου να επιτευχθεί αυτό κατά την επίλυση ενός προβλήματος οι επιχειρήσεις πρέπει να περάσουν από μια σειρά ανατροπών στη νοοτροπία, την οργάνωση, τη γνώση, τα πολιτιστικά πρότυπα και τα αποτελέσματα (Juran, 1964). Κατά συνέπεια, ανέπτυξε τις 6 φάσεις της επίλυσης προβλημάτων για τη βελτίωση της ποιότητας.

Καταλληλότητα προς χρήση

1. Ποιότητα σχεδίασης: ποιότητα έρευνας αγοράς, ποιότητα σχεδιασμού, ποιότητα προδιαγραφών.
2. Ποιότητα συμμόρφωσης : τεχνολογία, μάνατζμεντ, εργατικό δυναμικό.
3. Διαθεσιμότητα : αξιοπιστία , συντηρησιμότητα, υλικοτεχνική υποστήριξη.
4. Εξυπηρέτηση : ταχύτητα, επαγγελματική επάρκεια, ακεραιότητα .

Τα τέσσερα στοιχεία της καταλληλότητας προς χρήση σύμφωνα με τον Juran.

Οι φάσεις 1, 2 και 3 μπορούν να θεωρηθούν ως η διαδρομή από το σύμπτωμα στη θεραπεία. Οι φάσεις 4,5 και 6 μπορούν να θεωρηθούν ως η διαδρομή από τη θεραπεία στην περαιτέρω ευκαιρία. Η διαδικασία, αυτή έχει κυκλικό χαρακτήρα και αντανakλά τη συνεχή έλικά της ανάπτυξης της ποιότητας σε έναν οργανισμό.

| Φάσεις | Δραστηριότητες |
|-------------------------|---|
| 1. Εντοπισμός του έργου | <ul style="list-style-type: none"> • Προτείνονται έργα • Αξιολογούνται τα έργα • Επιλέγεται ένα έργο • Ερώτηση : « Πρόκειται για βελτίωση της ποιότητας ; » |
| 2. Ορισμός του έργου | <ul style="list-style-type: none"> • Καταρτίζεται μια έκθεση αποστολής • Επιλέγεται μια ομάδα • Επαληθεύεται η αποστολή |
| 3. Διάγνωση της αιτίας | <ul style="list-style-type: none"> • Αναλύονται τα συμπτώματα • Επιβεβαιώνεται/ τροποποιείται η |

| | |
|---------------------------------|---|
| | αποστολή • Διατυπώνονται θεωρίες • Δοκιμάζονται οι θεωρίες • Εντοπίζονται οι βαθύτερες αιτίες |
| 4.Θεραπεία της αιτίας | • Εντοπίζονται εναλλακτικές λύσεις • Σχεδιάζεται η θεραπεία • Σχεδιάζονται οι έλεγχοι • Σχεδιάζεται νοοτροπία • Αποδεικνύεται η αποτελεσματικότητα • Υλοποίηση |
| 5. Μονιμοποίηση των βελτιώσεων | • Σχεδιάζονται αποτελεσματικοί έλεγχοι • Παίρνονται μέτρα διασφάλισης της θεραπείας • Εξετάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων |
| 6. Αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση | • Αναπαράγονται τα αποτελέσματα • Προτείνονται τα νέα έργα |

Τα 6 στάδια προς την επίλυση προβλημάτων

Πρώτος ο Juran παρατήρησε ότι στη βελτίωση της ποιότητας μπορούσε να εφαρμοστεί η αρχή του Pareto. Η βάση βρίσκεται στο να διακριθούν τα λίγα ζωτικά στοιχεία από τα πολλά ασήμαντα. Ένα από τα εργαλεία ποιότητας που χρησιμοποίησε ο Juran είναι η αρχή του Pareto. Ο Juran ενδιαφέρθηκε επίσης ιδιαίτερα για το κόστος της ποιότητας και χρησιμοποίησε έντονα την παραπάνω αρχή ως εργαλείο για να επιδείξει στα κορυφαία διευθυντικά στελέχη τα αποτελέσματα (από πλευράς κόστους) της βελτίωσης των λίγων ζωτικών στοιχείων. Ο Juran εισήγαγε επίσης την αρχή του συμβουλίου ποιότητας, ενός φορέα που διαχειρίζεται τις δραστηριότητες ποιότητας ενός οργανισμού. Εδώ επικυρώνονται και κατευθύνονται όλες οι δραστηριότητες ποιότητας.

2.2 Deming

Ο Deming είναι γνωστός για τα 14 σημεία του, για τον κύκλο Deming, καθώς και για τις «θανάσιμες ασθένειες» που εντόπισε. Νωρίτερα από πολλούς άλλους, εκτίμησε ιδιαίτερα την αξία της στατιστικής. Στη δεκαετία του 1950, ο

Deming δίδαξε στους Ιάπωνες το στατιστικό έλεγχο διεργασιών. Αναγνωρίζοντας την καίρια παρέμβασή του και τη συνεισφορά του στην ιαπωνική βιομηχανία, η Ένωση Ιαπωνικής Επιστήμης και Μηχανικής θέσπισε το βραβείο Deming. Το 1980, το μητροπολιτικό τμήμα της Αμερικανικής Εταιρείας Ποιοτικού Ελέγχου καθιέρωσε το Μετάλλιο Deming που απονέμεται σε επιτεύγματα στον τομέα των στατιστικών τεχνικών για τη βελτίωση της ποιότητας.

Τα 14 σημεία του Deming είναι:

Δημιουργία σταθερότητας (και συνέπειας) σκοπού.

Αυτό σημαίνει ότι το μάνατζμεντ επιφορτίζεται με την υποχρέωση να προγραμματίζει το σήμερα και το αύριο και να προσφέρει μια συντονισμένη και οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων ποιότητας που τίθενται για το αύριο. Σημαίνει επίσης την απαλλαγή από την κοντόφθαλμη οπτική και την αποτελεσματική χρήση του προγραμματισμού ποιότητας. Όταν το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα χρησιμοποιείται ως πρόσχημα για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων ανταποδόσεων, ο οργανισμός είναι εκτεθειμένος στον κίνδυνο της αποτυχίας -οι προσπάθειες θα είναι κοντόφθαλμες και τα οφέλη θα χαθούν. Ο οργανισμός που είναι προσανατολισμένος στην ποιότητα αναμφίβολα θα θελήσει να διασφαλίσει το μέλλον του και θα σεβαστεί το γεγονός ότι η ανάπτυξη της ποιότητας είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία. Ο Deming υποστηρίζει ότι σταθερότητα σκοπού σημαίνει καινοτομία, έρευνα και εκπαίδευση, συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, και συντήρηση του εξοπλισμού και της παραγωγικής μονάδας.

Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.

Η κουλτούρα της ποιότητας πρέπει να γίνει τμήμα του ιστού του οργανισμού. Πρέπει να αναχθεί σε ένα είδος θρησκείας η οποία προκαλεί μια γοητεία που κάνει όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού να είναι υπερήφανοι που ανήκουν σε αυτόν. Ο Deming υποστηρίζει ότι στην ουσία έχουμε ένα μετασχηματισμό του μάνατζμεντ. Δεδομένου ότι η ποιότητα πρόκειται να μεταμορφώσει τους εργαζόμενους σε αυτοδιευθυνόμενες μονάδες, η φιλοσοφία αφορά το μάνατζμεντ σε όλα τα επίπεδα -των στελεχών και του εργατικού δυναμικού. Ως συνέπεια αυτού, η διαχωριστική γραμμή μεταξύ εργαζομένων και μάνατζερ θα γίνει λιγότερο ευδιάκριτη.

Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση.

Στην εποχή της, η μαζική επιθεώρηση ήταν όλο κι όλο το μάνατζμεντ ποιότητας που υπήρχε. Αυτό δεν ισχύει πια. Η επιθεώρηση κοστίζει. Δεν κοστίζει μόνο λόγω των μισθών της ομάδας επιθεώρησης, αλλά και λόγω της μη πρόληψης. Η επιθεώρηση δεν κάνει τίποτα για να αποτρέψει την εμφάνιση του ελαττώματος

ξανά και ξανά. Ο Deming είπε κάποτε ότι «η ποιότητα δεν πηγάζει από την επιθεώρηση, αλλά από τη βελτίωση της διεργασίας».

Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή.

Αυτό είναι βασικό πρόβλημα της κοντόφθαλμης προσέγγισης. Η πρακτική αυτή δημιουργεί πολύ περισσότερους προμηθευτές απ' όσο χρειάζεται, και ως εκ τούτου οι σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των προμηθευτών γίνονται τεταμένες. Η διαχείριση, μέσω της επιθεώρησης, της συνεχούς ροής προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές γίνεται προβληματική, και τούτο αναπόφευκτα οδηγεί στο να κυκλοφορούν μέσα στο σύστημα παραγωγής ελαττωματικά προϊόντα.

Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.

Η απαίτηση αυτή διατυπώθηκε από όλους τους συγγραφείς του μάνατζμεντ ποιότητας: διαρκής βελτίωση των διαδικασιών. Ο Deming (1986) είπε ότι «η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί ήδη από τη φάση της σχεδίασης». Αυτό σημαίνει απομάκρυνση από το στάτους κβο -δηλαδή σημαίνει ρίσκο για τη διεύθυνση αλλά και για τους εργαζόμενους -αλλά ρίσκο αναγκαίο προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής και αποτελεσματική ανάπτυξη της ποιότητας. Ως προς το θέμα αυτό, εξαιρετικά χρήσιμη είναι η χρήση του κύκλου PDCA.

Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.

Χρειάζεται εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων στις αρχές και τις πρακτικές του μάνατζμεντ της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένου του ΣΕΔ και των εργαλείων ποιότητας που αφορούν τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους την αυτοπεποίθηση να πειραματίζονται έχοντας γνώση των διεργασιών τις οποίες ελέγχουν. Η συστηματική εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εργασιακής δεοντολογίας, να εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές και να διατεθούν επαρκείς πόροι που να εξασφαλίζουν την ουσιαστική ανάπτυξη προσόντων.

Θεσμοθέτηση ηγεσίας.

Η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας, ιδίως αυτό-καθοδήγησης, είναι πρωταρχική απαίτηση της νοοτροπίας της ποιότητας. Το θέμα αυτό πρόκειται να αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία καθώς θα συγκροτούνται στον οργανισμό ομάδες εργασίας για την ενασχόληση με προβλήματα ποιότητας και φαινομενικά θα είναι ανεξάρτητες από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

Εκδίωξη του φόβου

Η νοοτροπία της επίρριψης ευθυνών πρέπει να δώσει την θέση της στη νοοτροπία της επίλυσης των προβλημάτων. Αυτό σημαίνει ότι οι προτάσεις για βελτιώσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται με θετικό πνεύμα και ότι τα στελέχη πρέπει να αποφεύγουν αντιδράσεις άλλες από την ομόθυμη υποστήριξη των προτάσεων. Ως προς αυτό, τη χειρότερη συμπεριφορά παρουσιάζουν οι εδραιωμένες γραφειοκρατίες, που φαίνονται να αντιμετωπίζουν αρνητικά όσους « σκέπτονται ανεξάρτητα ». Έτσι, όσοι θα ήθελαν να κάνουν κάτι θετικό για την εργασιακή τους κατάσταση δεν τολμούν, εξαιτίας του φόβου για τις συνέπειες ο οποίος διακατέχει τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους τους.

Κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τομέων του προσωπικού.

Τα διαρθρωτικά στεγανά που υπάρχουν σε έναν οργανισμό πρέπει να αρθούν εάν στέκονται εμπόδιο στην ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας. Ιδιαίτερος τομέας είναι η φάση του σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος, όπου οι μηχανικοί, το μάρκετινγκ και η παραγωγή ανταγωνίζονται για τον έλεγχο πάνω στο νέο προϊόν. Τα στεγανά εμποδίζουν τη μεταφορά κυριότητας και οφείλονται σε γραφειοκρατικές προσπάθειες να διατηρηθούν τα «φέουδα».

Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων.

Τα σλόγκαν που αντικατοπτρίζουν ιδανικές καταστάσεις οι οποίες δεν έχουν καμιά σχέση με την πραγματική κατάσταση από πλευράς ποιότητας θα πρέπει να αποφεύγονται. Ο Deming (1986), λέει ότι τα σλόγκαν, όπως π.χ. «μηδέν ελαττώματα», χαρακτηρίζονται από αγέρωχο ύφος, «αλλά πώς να τα καταφέρει κάποιος την πρώτη φορά, τη στιγμή που το υλικό που του έρχεται είναι σε λάθος διαστάσεις, σε λάθος χρώμα ή έχει κάποιο άλλο ελάττωμα;». Παρόμοια, οι αριθμητικοί στόχοι πρέπει να στηρίζονται σε καλές διεργασίες, καλό εξοπλισμό και εκπαίδευση. Το να τίθενται εξωπραγματικοί στόχοι θα αποθαρρύνει τους εργαζόμενους, και δε θα τους παρακινήσει να εργαστούν σκληρότερα.

Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώσεων.

Ο Deming (1982) είπε: «Δεν έχω δει ακόμα μια εργασιακή νόρμα που να περιλαμβάνει έστω και ίχνος ενός συστήματος που να βοηθήσει κάποιον να κάνει καλύτερα τη δουλειά του». Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία έχει αποδεδειγμένα προκαλέσει αμηχανία στο προσωπικό, δεδομένου ότι στα κριτήρια απόδοσης δε λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια. Αυτό αποθαρρύνει το προσωπικό και δημιουργεί φραγμούς στις βελτιώσεις. Ποσοτώσεις θα

αναπτυχθούν φυσιολογικά, ως αποτέλεσμα των ορίων των ικανοτήτων της διεργασίας και του εξοπλισμού, όχι λόγω της περιορισμένης παρακίνησης των εργαζομένων.

Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζομένου.

Τα στελέχη που κυνηγούν τους αριθμούς παραγωγής και όχι την παραγόμενη ποιότητα αποτελούν βασικό εμπόδιο για την ανάπτυξη αισθήματος υπερηφάνειας του εργαζομένου. Τα ατομικά συστήματα κινήτρων, η σύγκρουση και η έλλειψη κατανόησης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, η έλλειψη εκπαίδευσης, η υπερβολικά συχνή αλλαγή των κανόνων και η συμπεριφορά των επιστατών είναι μερικοί παράγοντες που εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αναπτύξει υπερηφάνεια για τη δουλειά του.

Θέσπιση ενός προγράμματος εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.

Οι συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα θα οδηγήσουν το προσωπικό στην απόκτηση νέων προσόντων, νέων τρόπων εκτέλεσης της εργασίας τους. Καθώς θα αναπτύσσονται αυτά τα προσόντα, τα στελέχη πρέπει να αναπτύσσονται μαζί τους, και να προσφέρουν εκπαίδευση και επανεκπαίδευση -αντιμετωπίζοντάς την όχι ως δαπάνη αλλά ως επένδυση στο μέλλον του οργανισμού και στο δικό τους μέλλον. Καθώς θα εξελίσσονται οι θέσεις εργασίας, θα προκύψει ένα νέο, πιο ορθολογικό περιβάλλον εργασίας. Οι άνθρωποι πρέπει να εκπαιδευτούν και να επιμορφωθούν ώστε να ταιριάζουν σε αυτές τις νέες θέσεις εργασίας. Η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος για τη βελτίωση των ανθρώπων αλλά και τη βελτίωση της ικανότητάς τους να ανταποκρίνονται στο ρόλο τους στο χώρο εργασίας.

Ανάληψη δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού.

Αυτό απαιτεί δέσμευση των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Δεν είναι κάτι που θα συμβεί σήμερα ή αύριο! Η πρωτοβουλία για την δρομολόγηση των προηγούμενων 13 σημείων πρέπει να έρθει από την κορυφή. Ο Deming (1986) συνιστά τη χρήση του κύκλου PDCA ως καθολικού μέσου για τη βελτίωση της ποιότητας. Αρχικά ονομαζόταν κύκλος Shewhart και στη συνέχεια έγινε γνωστός ως κύκλος Deming αφού επιδείχθηκε τη δεκαετία του 1950 σε πολλούς Ιάπωνες μάνατζερ και μηχανικούς. Ο Deming υποστηρίζει ότι το αμερικανικό (το δυτικό) μάνατζμεντ πάσχει από ορισμένες θανάσιμες ασθένειες που δρουν από κοινού και εμποδίζουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων στο μάνατζμεντ. Οι ασθένειες αυτές είναι: 1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού. Αντικατοπτρίζει την

κοντόφθαλμη θεώρηση και από τον Deming θεωρείται σφάλμα του μάνατζμεντ που οφείλεται στην ασφυκτική καθοδήγηση των λογιστών και των οικονομικών υπεύθυνων. Επιπλέον, είναι κάτι ασυμβίβαστο με την πολιτική ποιότητας και την υλοποίηση προγραμμάτων. 2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη. Η ασθένεια αυτή συνδέεται με την προηγούμενη. Η βραχυπρόθεσμη προσέγγιση φαίνεται επίσης στην απόσπαση κεφαλαίων που θα μπορούσαν να επανεπενδυθούν στους ανθρώπους εκείνους που είναι σημαντικοί για τον οργανισμό -στο εργατικό του δυναμικό. Οι μετοχικές εταιρείες είναι αναγκασμένες να εξισορροπούν τα κέρδη των μετόχων, τις προσπάθειες εξαγοράς, τις απαιτήσεις του εργατικού δυναμικού και των πελατών -και συνήθως επικρατούν οι μέτοχοι, εις βάρος ολόκληρου του οργανισμού και, σε τελική ανάλυση, του πελάτη. 3. Αξιολόγηση των επιδόσεων ή ετήσια επισκόπηση. Η χρήση τεχνικών του μάνατζμεντ όπως το μάνατζμεντ βάσει στόχων οδηγεί σε μονομερώς βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και σε κλίμα φόβου κατά τη διαπραγμάτευση των απαιτήσεων εργασιακής απόδοσης. Έτσι, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των μελών ομάδας και υποβοηθούνται οι μέτριες επιδόσεις της ομάδας και όχι οι επιδόσεις που θα αντανάκλουν τις ικανότητες του κάθε ατόμου. Αποτέλεσμα είναι ο καθένας ατομικά να επιδιώκει στόχους που συμφώνησε ατομικά. Ο ανταγωνισμός μαίνεται. Ο εργαζόμενος που ήταν κακός διαπραγματευτής δεν είναι κακός εργαζόμενος, όμως, λόγω της σχέσης εξουσίας μεταξύ επιστάτη και εργαζομένου, αυτός είναι που τιμωρείται.

Είναι φανερό ότι ο Deming αντιπαθούσε τις αξιολογήσεις τόσο πολύ, που έβαζε βαθμό «άριστα» σε όλους τους φοιτητές του στα διαγωνίσματα! 4. Κινητικότητα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Ο Deming θεωρούσε ότι ο αριθμός των ανώτατων στελεχών που κατείχαν «προσωρινές» θέσεις με διάρκεια δύο ή τριών ετών ήταν υπερβολικά μεγάλος -δεν ήταν δυνατόν να εκτιμηθεί η αξιοπιστία τους όσον αφορά την αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού. Η κινητικότητα είναι καλό πράγμα για τα στελέχη, αλλά οδηγεί σε ασυνάρτητη πολιτική της ανώτατης διεύθυνσης. Η μετακίνηση ανώτατων στελεχών και εργαζομένων θεωρείται αντανάκλαση των βαθύτερων προβλημάτων δυσαρέσκειας με την εργασία. Τα στελέχη δε φαίνεται ότι δίνουν στον εαυτό τους αρκετό χρονικό περιθώριο για να μάθουν τα «πραγματικά» προβλήματα της δουλειάς πριν αλλάξουν θέση. 5 Διεύθυνση της εταιρίας με μόνο κριτήριο τους αριθμούς. Η μέτρηση της αντικειμενικής πλευράς ενός οργανισμού είναι στις μέρες μας σχετικά εύκολη υπόθεση. Τα προβλήματα δημιουργούνται από τους άγνωστους αριθμούς, π.χ. πώς θα κοστολογηθεί η επίπτωση ενός δυσареστημένου πελάτη στο δυναμικό των πωλήσεων; 6 και 7 Υπερβολικές δαπάνες ιατρικής περίθαλψης και υπερβολικές δαπάνες για εγγυήσεις που υποδαυλίζονται από τους δικηγόρους. Τα θέματα αυτά ξεφεύγουν από τα όρια της ανάλυσης. Ορισμένα από τα εμπόδια που, κατά τον Deming, δε βοηθούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ ποιότητας περιλαμβάνουν: 1. «Τα προβλήματά μας είναι διαφορετικά». 2. Στήριξη στα

τμήματα ελέγχου ποιότητας 3. Ποιότητα μέσω της επιθεώρησης 4. Επίρριψη ευθυνών στους εργαζόμενους 5. Ανεπαρκής δοκιμή των πρωτοτύπων.

Ο Deming επιχείρησε να επανεξετάσει τη φιλοσοφία του για το μάνατζμεντ ποιότητας και το ορίζει ως εξής: 1 Εκτίμηση του συστήματος -Αυτό σημαίνει ότι ο καθένας πρέπει να κατανοεί τα συστατικά μέρη του συστήματος στο οποίο δουλεύει και τις διάφορες σχέσεις αλληλοσύνδεσης που παρουσιάζονται. Η αποτυχία σε ένα μέρος του συστήματος επηρεάζει την επιτυχία σε ένα άλλο. 2 Γνώση της στατιστικής θεωρίας -Ο Deming απαιτεί όλο το προσωπικό να είναι εξοικειωμένο με τις γενικές μεθόδους στατιστικής και να μπορεί να τις χρησιμοποιεί αποτελεσματικά. 3 Θεωρία της γνώσης -Αφορά τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων προκειμένου να καθοριστεί τι δίνει αποτελέσματα και τι όχι. 4 Γνώση της ψυχολογίας -Η ανάπτυξη της ποιότητας απαιτεί αλλαγή στη νοοτροπία, τις αξίες και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Κατά συνέπεια, τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλαβαίνουν τι ωθεί τους ανθρώπους και πώς αυτές οι ωθήσεις μπορούν να αξιοποιηθούν για τη συνεχή ανάπτυξη της ποιότητας

2.3 Garvin

Ο Garvin είναι καθηγητής στο Harvard Business School. Έχει αναπτύξει σειρά εννοιών που επηρέασαν σημαντικά τη θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας. Μεταξύ άλλων, ανέπτυξε την έννοια των οκτώ διαστάσεων της ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι: επιδόσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, συντηρησιμότητα, αισθητική και φαινόμενη ποιότητα. Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι, για να εξαχθεί έστω και μια στοιχειώδης σημασία της ποιότητας, απαιτούνται πολλές διαστάσεις. Ο Garvin (1988) εισηγήθηκε επίσης την έννοια των πέντε βάσεων της ποιότητας -το υπερβατικό στοιχείο, το προϊόν, το χρήστη, την κατασκευή, και την αξία.

2.4 Crosby

Ο Crosby είναι ίσως για το μάνατζμεντ ποιότητας ότι και ο Tom Peters για το γενικό μάνατζμεντ. Η οξυδέρκεια και το στυλ του ξεσηκώνουν το κοινό του. Η ενεργητικότητα που τον χαρακτηρίζει ως πολυγραφότατο συγγραφέα και εκλαϊκευτή κάνει το μήνυμα της ποιότητας να είναι κάτι που χαίρεσαι να το

ακούς. Στο βιβλίο του Η ποιότητα είναι δωρεάν, εκφράζει την άποψη ότι το κόστος διεξαγωγής ενός προγράμματος ποιότητας μπορεί να υπερκαλυφθεί από τα οικονομικά οφέλη που θα προκύψουν με την ικανοποίηση των πελατών. Το σύνθημα του Crosby για την ποιότητα είναι: «Με συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις η ποιότητα είναι δωρεάν». Ο Crosby (1979) ανέπτυξε τις λεγόμενες πέντε απαραίβτες αρχές της ποιότητας. Αυτές είναι: 1 Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις. Το σκεπτικό είναι ότι, από τη στιγμή που θα οριστούν οι απαιτήσεις, η διαδικασία παραγωγής χαρακτηρίζεται από ποιότητα εάν το προϊόν ή η υπηρεσία που είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας συμμορφώνεται προς τις εν λόγω απαιτήσεις. 2 Δεν έχει νόημα να μιλάμε για πρόβλημα ποιότητας. 3 Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας -το να γίνει σωστά η δουλειά από την αρχή κοστίζει πάντοτε λιγότερα. 4 Μόνο μέτρο της απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας. 5 Μόνη αρχή της απόδοσης είναι μηδέν ελαττώματα. Η φιλοσοφία που βρίσκεται πίσω από αυτές τις απαραίβτες αρχές είναι μια νοοτροπία συμμόρφωσης. Η συμμόρφωση είναι ανέφικτη αν η σχεδίαση του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι εσφαλμένη ή αν δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Δεδομένου ότι το μάνατζμεντ μιλάει κυρίως τη γλώσσα του χρήματος, η διατύπωση του κόστους της μη συμμόρφωσης με τον τρόπο αυτόν είναι εύστοχη. Δείχνει καθαρά τις επιπτώσεις της μη συμμόρφωσης και δίνει την έμφαση σε ζητήματα πρόληψης. Αυτή είναι η βασική θέση του Crosby όταν λέει ότι η ποιότητα είναι δωρεάν. Το πρόγραμμα 14 σημείων του Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας αφορά κατά κύριο λόγο ζητήματα υλοποίησης. Αντίθετα, το πρόγραμμα 14 σημείων του Deming αναφέρεται σαφώς στη φιλοσοφία που πρέπει να διαπνέει τα στελέχη. Τα 14 σημεία του Crosby είναι:

Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών

Να διαπιστωθεί η άποψη των στελεχών για την ποιότητα, να αναπτυχθεί μια πολιτική ποιότητας, τα στελέχη να την ενστερνιστούν και αυτό να γίνει φανερό σε όλους.

Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας

Ο Crosby προτείνει όλα τα μέλη της εκτός από τον πρόεδρο να έχουν μερική απασχόληση στην ομάδα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι εννοεί επίσης ότι η ΟΒΠ, όπως και ο υπόλοιπος οργανισμός, πρέπει να έχουν τη σκέψη τους προσηλωμένη στην ποιότητα 24 ώρες την ημέρα. Αναφέρει επίσης τις ευθύνες των μελών της ομάδας, οι οποίες περιλαμβάνουν: (α) Κατάρτιση και εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας. (β) Πλήρη εκπροσώπηση του τμήματός τους στην ομάδα. (γ) Συντονισμός και εκτέλεση των αποφάσεων ποιότητας που παίρνει η ομάδα και επηρεάζουν το τμήμα τους. (δ) Δημιουργική συνεισφορά στο πρόγραμμα ποιότητας.

Μέτρηση της ποιότητας

Σύμφωνα με τον Crosby, αυτό σημαίνει την παραγωγή δεδομένων για τρέχουσες και ενδεχόμενες περιπτώσεις μη συμμόρφωσης και την ανάληψη κατάλληλης διορθωτικής δράσης. Τα δεδομένα των μετρήσεων πρέπει να είναι επίκαιρα και κατά προτίμηση σε ανοικτή επικοινωνία. Η χρήση των πιο επίκαιρων πληροφοριών θα εξασφαλίσει αποτελεσματικές αποφάσεις για την ποιότητα. Για να αντιμετωπιστεί η σπατάλη στις διάφορες διεργασίες -στη μεταποίηση ή τις υπηρεσίες -ο Crosby προτείνει τρία πράγματα: αναγνώριση των προβλημάτων, μέτρηση της τρέχουσας κατάστασης και εκπόνηση προγράμματος ποιότητας για τον περιορισμό της σπατάλης.

Το κόστος της ποιότητας

Ο Crosby αναφέρει ότι το κόστος της ποιότητας περιλαμβάνει τα υλικά που απορρίπτονται ως άχρηστα, την εκ νέου εκτέλεση εργασιών, τις εγγυήσεις, την εργασία των επιθεωρητών και της ομάδας ελέγχου ποιότητας, τις σχεδιαστικές και μηχανολογικές αλλαγές, κτλ., καθώς και τους διαχειριστικούς ελέγχους. Ο Crosby υποστηρίζει ότι το κόστος της ποιότητας είναι «καταλύτης που δίνει στην ομάδα βελτίωσης της ποιότητας την ευκαιρία να αποκτήσει απόλυτη επίγνωση για το τι συμβαίνει».

Συνείδηση ποιότητας

Αυτό σημαίνει να δοθεί η αναγκαία υποστήριξη ώστε να αυξηθεί, σε όλο το προσωπικό, το επίπεδο ενδιαφέροντος και μέριμνας για την ποιότητα, έτσι ώστε να κατανοήσουν, να αποδεχθούν και να υποστηρίξουν τους λόγους του προγράμματος ποιότητας. Ο Crosby αναφέρει ότι, προκειμένου να γίνει αποδεκτή η συμμόρφωση στις απαιτήσεις των διεργασιών και να προετοιμαστεί το πρόγραμμα μηδενικών ελαττωμάτων, πρέπει να αυξηθεί η συνείδηση ποιότητας. Το πρόγραμμα συνειδητοποίησης αποτελείται , από δύο βασικές δραστηριότητες: τακτικές συναντήσεις μεταξύ διεύθυνσης και εργαζομένων με αντικείμενο την ποιότητα, και διάδοση των πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο και την έκταση του προγράμματος ποιότητας και των συναφών πρωτοβουλιών. Η προσπάθεια συνειδητοποίησης καλό είναι να γίνεται σε χαμηλούς τόνους, αλλά με αδιάσπαστη προσοχή και συνέχεια.

Διορθωτική δράση

Ο Crosby αναφέρει ότι επιβάλλεται η ανάπτυξη συστηματικών μεθόδων για την επίλυση των προβλημάτων που έχουν ήδη διαπιστωθεί. Κατά τη γνώμη του, αυτό πρέπει να γίνει με συνεχή δραστηριότητα σε τέσσερα επίπεδα: καθημερινές, εβδομαδιαίες και μηνιαίες συνεδριάσεις και ομάδες έργου που συνεδριάζουν καθημερινά έως ότου επιλυθεί το πρόβλημα

Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων (ΜΕ)

Κατά τον Crosby (1979) τα βασικά σημεία του προγραμματισμού ΜΕ είναι: (α) Εξήγηση της έννοιας και του προγράμματος σε όλους τους επιστάτες. (β) Καθορισμός του απαιτούμενου υλικού. (γ) Καθορισμός της μεθόδου και της διαδικασίας υλοποίησης του προγράμματος ΜΕ. (δ) Εντοπισμός του προγράμματος διόρθωσης του σφάλματος (της αιτίας) και λήψη μέτρων για την εκτέλεσή του.

Εκπαίδευση των επιστατών

Ο Crosby τη θεωρεί απαραίτητη προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι επιστάτες είναι ικανοί να εκπληρώσουν τα καθήκοντα και να αναλάβουν τις ευθύνες του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας. Ο Crosby αναφέρει ότι η εκπαίδευση των επιστατών διαιρείται σε τρία μέρη: (α) Εκπαίδευση που καλύπτει τις τεχνικές μέτρησης της ποιότητας, το κόστος που συνεπάγεται η ποιότητα, τις μεθόδους διορθωτικής δράσης και τη δράση αύξησης της συνείδησης για την ποιότητα. (β) Ενημέρωση για το πρόγραμμα μηδενικών ελαττωμάτων. (γ) «Κάνε το ξανά».

Ημέρα Μηδενικών Ελαττωμάτων

Μια συγκεκριμένη ημέρα θα ανακηρυχθεί ως σύνδεσμος μεταξύ της ρητορικής για την ποιότητα και των υποσχέσεων των προηγούμενων μηνών, αφενός, και αφετέρου της μελλοντικής δέσμευσης και κατανόησης από όλους τους ενδιαφερόμενους -από το σημείο αυτό και στο εξής. Το ουσιαστικό σημείο είναι τα στελέχη να έχουν αναλάβει δημόσια δέσμευση στην ποιότητα και να αναμένουν από το εργατικό δυναμικό να κάνει το ίδιο.

Θέσπιση στόχων

Η απαίτηση αυτή δημιουργεί κίνητρα και την παρόρμηση για επιτυχία, χρειάζεται όμως ένθερμη υποστήριξη από τα στελέχη, ώστε να αναπτυχθεί ένα κατάλληλο σύστημα θέσπισης στόχων, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη της ποιότητας και των στόχων.

Άρση των αιτιών των σφαλμάτων

Πρόκειται για μια συστηματική μέθοδο προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να μεταδώσουν στα στελέχη τα προβλήματα

ποιότητας που τους επηρεάζουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Ο Crosby παρατηρεί ότι κάθε απόκριση πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Τα προβλήματα μπορεί να είναι από απλούστατα έως πολύ περίπλοκα -και τα μεν και τα δε απαιτούν τη δέσμευση των στελεχών.

Αναγνώριση

Σύμφωνα με τον Crosby, οι άνθρωποι δε δουλεύουν μόνο για τα χρήματα. Κατά συνέπεια, ο Crosby ορίζει ότι η αναγνώριση υπό άλλες μορφές είναι καταλληλότερη σε ένα περιβάλλον ποιότητας.

Συμβούλια ποιότητας

Ο Crosby λέει ότι το ζητούμενο εδώ είναι «να συναντώνται οι επαγγελματίες της ποιότητας για προγραμματισμένη επικοινωνία σε τακτική βάση». Καμιά αντίρρηση αν ως επαγγελματίες της ποιότητας εννοεί όλους τους ανθρώπους που εργάζονται για την ποιότητα -αν όμως εννοεί μόνο εκείνους που έχουν εκπαιδευθεί επαγγελματικά στην ποιότητα, τότε η παραπάνω διατύπωση είναι παραπλανητική. Το συμβούλιο ποιότητας είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Η σύνθεσή του πρέπει να είναι εξισορροπημένη μεταξύ επαγγελματιών και ανθρώπων που δουλεύουν στην καρδιά της ποιότητας -εργαζομένων της βάσης.

«Κάνε το ξανά»

Η παραίνεση αυτή υπογραμμίζει ότι ποιότητα σημαίνει συνεχή βελτίωση. Τα παραπάνω «βήματα» δε νοούνται κυριολεκτικά, με την έννοια ότι κανείς προχωρεί από το ένα στο άλλο. Πρέπει να χρησιμοποιούνται ως οδηγός για τη βοήθεια στην ανάπτυξη ενός προγράμματος ποιότητας. Οι Crosby και Deming δίνουν παρόμοια μηνύματα όσον αφορά τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη. Αυτά είναι που πρέπει να επωμισθούν την ευθύνη για τις ανεπαρκείς διαδικασίες ποιότητας και τα κακά αποτελέσματα, και δικό τους καθήκον είναι να μεριμνήσουν ότι δε θα υπάρξει κακή ποιότητα στον οργανισμό. Επομένως, η προσέγγιση του Crosby είναι: μάνατζμεντ ποιότητας «από πάνω προς τα κάτω», με εκπαίδευση όλου του προσωπικού στην ποιότητα, ανεξάρτητα από τη θέση του στην επιχείρηση.

2.5 Ishikawa

Ο Ishikawa έγινε γνωστός κυρίως για τη συνεισφορά του στο μάνατζμεντ ποιότητας μέσω του στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Ανέπτυξε το διάγραμμα Ishikawa («ψαροκόκαλο») και τα επτά παλαιά εργαλεία της ποιότητας, δύο έννοιες που έδωσαν στους εργαζόμενους της βάσης την ικανότητα να χρησιμοποιούν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Ο Ishikawa ανέπτυξε μια απλή κατάταξη των εργαλείων στατιστικού ελέγχου, ιεραρχικού χαρακτήρα από την άποψη των γνώσεων στατιστικής που απαιτούνται για την εφαρμογή τους. Αυτή είναι: 1. Στο χαμηλότερο επίπεδο - των επτά εργαλείων - έχουμε τα εργαλεία που μπορεί να μάθει και να εφαρμόσει ο καθένας στον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι ο απλός εργαζόμενος έχει τη στατιστική ικανότητα να αξιολογεί προβλήματα ποιότητας. Τα εργαλεία αυτά περιλαμβάνουν: (α) Διάγραμμα αιτίας -αποτελέσματος, (β) Ανάλυση Pareto, (γ) Διαστροφάτωση, (δ) Ιστογράμματα, (ε) Διαγράμματα ελέγχου διεργασιών, (στ) Διαγράμματα διασποράς, (ζ) Φύλλα ελέγχου. 2. Στη συνέχεια έχουμε τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από στελέχη και ειδικούς στην ποιότητα - περιλαμβάνουν τον έλεγχο υποθέσεων, τη δειγματοληψία, κτλ. 3. Η τελευταία ομάδα-εργαλείων μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για προηγμένη στατιστική επίλυση προβλημάτων, από ειδικούς της ποιότητας και συμβούλους. Περιλαμβάνουν πειραματικές σχεδιάσεις (μέθοδοι Taguchi) και τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας. Πρόκειται για ανώτερα μαθηματικά, που λίγοι έχουν το υπόβαθρο ώστε να τα εφαρμόζουν αποτελεσματικά, γι' αυτό και έχουν περιορισμένη χρήση σε έναν οργανισμό. Ο Ishikawa ήταν προσανατολισμένος περισσότερο στους ανθρώπους παρά στη στατιστική. Βασικός στόχος του ήταν να συμμετέχουν όλοι στην ανάπτυξη της ποιότητας, και όχι μόνο τα στελέχη που ήταν υπεύθυνα γι' αυτήν. Στο επίκεντρο της συμβολής του βρίσκεται η έμφαση που έδωσε στην επίλυση προβλημάτων. Κατά συνέπεια, η σημασία που έδωσε στα εργαλεία ποιότητας είναι απολύτως καθοριστική. Ωστόσο, το γεγονός ότι στηρίχτηκε στη συλλογή δεδομένων για τις διεργασίες και ότι χρησιμοποίησε απλές στατιστικές τεχνικές δείχνει τις προσγειωμένες μεθόδους του. Ο Ishikawa πίστευε ότι στη Δύση δε δίνεται προσοχή στη συνεισφορά που ο καθένας σε έναν οργανισμό μπορεί να έχει στην ποιότητα, και ότι εξαιτίας αυτού η δυτική θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας δεν είχε τον αντίκτυπο που έπρεπε να έχει. Αυτό σημαίνει ότι στους εργαζόμενους της βάσης απαγορευόταν η δυνατότητα να συνεισφέρουν στην ποιότητα, κάτι που εξακολουθεί να ισχύει σε πολλούς οργανισμούς. Η επιμονή των Ιαπώνων στην ομαδική εργασία, και στην άποψη ότι όλα τα μέλη του προσωπικού είναι «ίσα» όσον αφορά τη συνεισφορά στην ποιότητα, δείχνει το βασικό χάσμα που υπάρχει μεταξύ της

ιαπωνικής και της δυτικής πρακτικής για το μάνατζμεντ ποιότητας. Ο Ishikawa επέμεινε στην ιδέα ότι τα παράπονα των πελατών αποτελούν ευκαιρίες που δεν πρέπει να χάνονται. Αποτελούν ευκαιρία για την αναπροσαρμογή της πολιτικής ποιότητας και επομένως η ενεργητική επιδίωξη των παραπόνων, αν και αμφιλεγόμενη την εποχή που προτάθηκε (πριν από είκοσι χρόνια), πρέπει να ενθαρρυνθεί προκειμένου ο οργανισμός να κινηθεί στην κατεύθυνση που πρέπει: να έχει πελάτες ικανοποιημένους, ή ακόμη και κατευχαριστημένους. Η συνεισφορά του Ishikawa είχε και μια πλευρά που αφορούσε τον οργανισμό, με τη μορφή του ελέγχου ποιότητας σε επίπεδο όλης της επιχείρησης, έννοια που διατυπώθηκε μετά τις επισκέψεις του Juran και του Deming στην Ιαπωνία στη δεκαετία του 1950. Βλέπουμε και εδώ την κεντρική ιδέα του Ishikawa, ότι όλοι σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι στις στατιστικές τεχνικές, από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη έως τους απλούς εργαζόμενους. Η συμμετοχή όλων στην επιχείρηση σήμαινε ότι τα στελέχη έχουν δεσμευτεί στο μάνατζμεντ ποιότητας και ότι η συνεισφορά του καθενός, όσο μικρή ή μεγάλη, στην επίλυση προβλημάτων ήταν σημαντική. Ο Ishikawa έχει ίσως γίνει γνωστός ως ο πατέρας των κύκλων ποιότητας - αυτών των τόσο μισητών (στη Δύση) ομάδων ατόμων που, οργανωμένα σε συναφείς ομάδες εργασίας, επιλύουν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα. Αυτές είναι οι ομάδες που κυρίως χρησιμοποιούν τα επτά παλαιά εργαλεία της ποιότητας. Οι κύκλοι ποιότητας αναπτύχθηκαν ως συνέπεια της υλοποίησης μέτρων ελέγχου ποιότητας σε επίπεδο όλης της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, ήταν μικρότερες εργασιακές μονάδες στις οποίες ο καθένας μπορούσε να κάνει τη δουλειά του οποιουδήποτε άλλου και έτσι ενισχυόταν η απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων.

2.6 Feigenbaum

Μηχανικός στο επάγγελμα, ο Feigenbaum (1991) έγινε γνωστός για το έργο του στον έλεγχο ποιότητας. Ήδη από τη δεκαετία του 1950 όρισε την ολική ποιότητα ως «ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ολοκλήρωση των προσπάθειών που καταβάλλουν οι διάφορες ομάδες σε έναν οργανισμό για την ανάπτυξη της ποιότητας, τη διατήρηση της ποιότητας και τη βελτίωση της ποιότητας προκειμένου να καταστεί δυνατή η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο που εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη». Ο Feigenbaum διατύπωσε την έννοια του βιομηχανικού κύκλου -την ανάπτυξη ενός προϊόντος από τη σύλληψή του έως την κυκλοφορία του στην αγορά και ακόμα πιο πέρα. Ο κύκλος αυτός περιλάμβανε το μάρκετινγκ, τη σχεδίαση, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση, στοιχεία που σήμερα θεωρούνται κεφαλαιώδη για το μάνατζμεντ ποιότητας σε έναν οργανισμό, καθώς και για τη διαχείριση ενός συστήματος μάνατζμεντ

ποιότητας όπως το BS EN ISO 9000. Η άποψή του για την ολική ποιότητα δεν έφτανε μέχρι την εφαρμογή της ευθύνης για την ποιότητα σε όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού. Αυτή η ιδεολογία έρχεται σε έντονη αντίθεση με τη φιλοσοφία του ΜΟΠ. Ωστόσο, η οπτική της ποιότητας είναι σημαντική συνεισφορά στην προβληματική του μάνατζμεντ ποιότητας. Κεντρική θέση στη διαχείριση της ποιότητας έχει η χρήση επαγγελματιών της ποιότητας ως συντονιστών και υποστηρικτών της όλης διαδικασίας του μάνατζμεντ ποιότητας. Η οπτική του για την ολική ποιότητα βασιζόταν στην έννοια του συνολικού κόστους και στην άποψη ότι το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θα οδηγήσει σε χαμηλότερο συνολικό κόστος για τον οργανισμό, άρα και για τον πελάτη. Ο Feigenbaum εισηγήθηκε επίσης την έννοια του κρυμμένου εργοστασίου. Η ιδέα του ήταν ότι η ελαττωματική παραγωγή μείωνε την πραγματική δυναμικότητα ενός εργοστασίου λόγω της ανάγκης επανεκτέλεσης των εργασιών που δεν έγιναν σωστά με την πρώτη. Σήμερα, τα στοιχεία κυμαίνονται γύρω στο 20%, που σημαίνει ότι οι πελάτες θα μπορούσαν να έχουν προϊόντα και υπηρεσίες έως και 20% φτηνότερα -κάτι που ουσιαστικά θα εξασφάλιζε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και αυξημένη βάση αναφοράς.

2.7 Taguchi

Η κυριότερη συμβολή του Taguchi αφορά την πραγματική ποιότητα της σχεδίασης. Κατά βάση, οι μέθοδοι του Taguchi εστιάζονται στον προσδιορισμό του κόστους που έχει η μη επίτευξη της τιμής που έχει τεθεί ως στόχος. Αυτή η άποψη έρχεται σε σύγκρουση με τις παραδοσιακές πρακτικές του μάνατζμεντ ποιότητας, δεδομένου ότι, εφόσον ένα προϊόν βρίσκεται μέσα στα προδιαγεγραμμένα όρια που έχουν τεθεί για μια δεδομένη διεργασία (την ανοχή), είναι αποδεκτό. Ο Taguchi δεν συμφωνούσε με την άποψη αυτή. Κατά συνέπεια, ανέπτυξε την έννοια της συνάρτησης απώλειας, όπου υπολογίζει τη μείωση της ωφέλειας ως συνάρτηση της απόστασης από την τιμή-στόχο για ένα προϊόν ή διεργασία -δηλαδή, την απώλεια, για την κοινωνία συνολικά από άποψη κόστους. Η συνάρτηση απώλειας προσεγγίζει το τετράγωνο της απόστασης από την τιμή-στόχο. Ο Taguchi πιστεύει ότι τα προϊόντα και οι παραγωγικές διεργασίες πρέπει να σχεδιάζονται ώστε να είναι ανθεκτικά και όχι ευαίσθητα σε διακυμάνσεις της διεργασίας και έτσι να επιτυγχάνουν την τιμή-στόχο. Για να υλοποιήσει την ιδέα του στον τομέα αυτόν, χρησιμοποιεί τεχνικές παραμετρικής σχεδίασης και ελέγχου πειραμάτων. Εδώ, ο Taguchi σαφώς τάσσεται υπέρ της προληπτικής διενέργειας «εκτός επικοινωνίας» ελέγχου ποιότητας μέσω του αποτελεσματικού σχεδιασμού και ανάπτυξης. Υποστηρίζει ότι ο χρόνος και ο κόπος που δαπανώνται στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό θα εξοικονομήσουν περισσότερο χρόνο, κόπο και κόστος

αργότερα, κατά τον έλεγχο ποιότητας στη γραμμή παραγωγής. Ο αποτελεσματικότερος σχεδιασμός του τελικού προϊόντος προκύπτει από τη χρήση τριών σταδίων: πρώτο στάδιο, σχεδιασμός συστήματος, δεύτερο στάδιο, παραμετρικός ανθεκτικός σχεδιασμός, τρίτο στάδιο, σχεδιασμός ανοχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. Οι όψεις και οι βάσεις της ποιότητας

3.1 Οι τρεις όψεις της ποιότητας

Πρόκειται για : 1. Την ψυχολογική όψη της ποιότητας - όψεις που στηρίζονται στο υπερβατικό στοιχείο, στο χρήστη, και στην αξία. 2. Την όψη της ποιότητας που στηρίζεται στη διεργασία- στη μεταποίηση ή τις υπηρεσίες. 3. Την όψη της ποιότητας που στηρίζεται στο προϊόν ή την υπηρεσία. Η βάση στην οποία εδράζονται αυτές οι τρεις όψεις της ποιότητας είναι οι πέντε βάσεις της ποιότητας που όρισε ο Garvin.

3.2 Οι πέντε βάσεις της ποιότητας

Ο Garvin (1988) υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε βάσεις της ποιότητας: 1. Το υπερβατικό στοιχείο, 2 .Το προϊόν, 3 .Ο χρήστης, 4. Η κατασκευή, 5.Η αξία .Η κάθε βάση θεωρείται διακριτή, ξεχωριστή από τις άλλες και ίσως αλληλοαποκλειόμενη στον έναν ή τον άλλο βαθμό.

1. *Υπερβατική άποψη της ποιότητας*: Ο Pirsig (1974) έγραψε ότι «Η ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα ούτε ύλη, αλλά μια τρίτη οντότητα ανεξάρτητη από αυτά τα δύο... Δεν μπορεί να οριστεί, αλλά ξέρουμε τι είναι». Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση αυτή, η ποιότητα είναι θέμα αυστηρά προσωπικό και κανείς δεν μπορεί να την ορίσει, ούτε καν εσύ ο ίδιος. Ο Garvin (1988) υποστηρίζει ότι η ποιότητα, σύμφωνα με την άποψη αυτή, «είναι μια απλή, μη αναλύσιμη ιδιότητα, που μαθαίνουμε να την αναγνωρίζουμε μόνο με την πείρα μας». Είναι κάτι που δεν μπορούμε να το αγγίξουμε, αλλά το αναγνωρίζουμε αμέσως -και μπορεί, σε μια άλλη χρονική στιγμή, η άποψή μας για την ποιότητα ενός πράγματος να διαφέρει. Επειδή η ποιότητα έχει εδώ προσωπική αίσθηση, ο Tushman (1980) θεωρεί ότι η ποιότητα συνδέεται με την εκλεκτή εργασία, τη «μαστοριά», και όχι με τη μαζική παραγωγή. Έτσι, ένας άνθρωπος προβάλλει σε ένα αντικείμενο μια προσωπική, υποκειμενική άποψη για την ποιότητα, εφόσον π.χ. το αντικείμενο αυτό ενισχύει τις παραστάσεις που έχει ο ίδιος σχηματίζει στο παρελθόν. Όταν σταματάει αυτή η ενίσχυση, η άποψη για την ποιότητα αλλάζει και η προβαλλόμενη όψη ποιότητας του αντικειμένου χάνεται.

Η σημασία της άποψης αυτής δεν έχει κατανοηθεί πλήρως, επειδή μέχρι σήμερα δεν είχε γίνει σημαντική έρευνα στον τομέα. Ωστόσο, θεωρείται ότι ένας καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επειδή η άποψη ποιότητας που έχει σχηματίσει ενισχύεται θετικά από την αγορά αυτή και τη συνακόλουθη χρήση.

2. *Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο προϊόν* : Προκειμένου να μετατρέψει τις ανάγκες του πελάτη, βάσει καθορισμένων όρων, σε απαιτήσεις του πελάτη (πελάτης > σχεδίαση) και στη συνέχεια σε προδιαγραφές πελάτη, το μάρκετινγκ γενικά χρησιμοποιεί μια στρατηγική βασιζόμενη στο χρήστη και το προϊόν. Στη βασιζόμενη στο προϊόν στρατηγική σχεδίασης, η ποιότητα ορίζεται ως μια ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή (Garvin, 1988) και έτσι οι διαφορές στην ποιότητα αντανakλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή κάποιας ιδιότητας που θεωρείται ότι κατέχει ένα προϊόν. Τα προϊόντα αποτελούν τη βάση αυτής της όψης της ποιότητας, της ποιότητας ως συνάρτηση των πραγματικών χαρακτηριστικών του προϊόντος έτσι, η ποιότητα θεωρείται ότι έγκειται αποκλειστικά στο προϊόν και όχι στο άτομο. Ωστόσο, η αλλαγή των αντιλήψεων του ατόμου αλλάζει την αποδοχή αυτών των χαρακτηριστικών - οπότε επιστρέφουμε και πάλι στην προηγούμενη προσέγγιση και άποψη.

3. *Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο χρήστη*: Σε μια στρατηγική βασιζόμενη στο χρήστη, οι ορισμοί βασίζονται στην αρχή ότι η ποιότητα καθορίζεται αποκλειστικά από το χρήστη. Οι επιμέρους καταναλωτές, θεωρούνται ότι έχουν διαφορετικές επιθυμίες ή ανάγκες, τα δε αγαθά που ικανοποιούν περισσότερο τις προτιμήσεις τους είναι εκείνα που θεωρούνται ότι έχουν την υψηλότερη φαινόμενη ποιότητα. Επομένως, έχουμε εδώ μια άκρως προσωποποιημένη και υποκειμενική άποψη. Και πάλι, αντικατοπτρίζει απλώς το γενικό τμήμα της αγοράς, όχι τα άτομα μέσα στην αγορά.

4. *Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στην κατασκευή*: Για να μετατρέψει τις σχεδιαστικές προδιαγραφές σε παραγόμενα προϊόντα, η μεταποίηση, σε γενικές γραμμές, χρησιμοποιεί μια κατασκευαστική στρατηγική, στην οποία λαμβάνονται υπόψη ειδικά οι μηχανικές και κατασκευαστικές διεργασίες. Από την οπτική αυτή φαίνεται να προέρχεται και η αρχή συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του Crosby. Η κατασκευαστική στρατηγική επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι ελαχιστοποιούνται οι αποκλίσεις από το πρότυπο -από τις σχεδιαστικές προδιαγραφές -δεδομένου ότι οι αποκλίσεις θεωρούνται ότι μειώνουν την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Αυτό ισχύει και για υπηρεσίες όπως η εκπαίδευση. Η απόκλιση δεν σημαίνει ότι το προϊόν είναι κατώτερο, σημαίνει όμως ότι δεν επιτεύχθηκε η ποιότητα που ενυπήρχε στις σχεδιαστικές προδιαγραφές. Έτσι, το σημείο εστίασης είναι εσωτερικό, δηλαδή οι σχεδιαστικές προδιαγραφές. Αν οι σχεδιαστικές προδιαγραφές είναι αδιάφορες προς τις ανάγκες του πελάτη ή αν η σχεδίαση περιέχει προδιαγραφές που ο κατασκευαστής είναι αδύνατον να ικανοποιήσει, αυτό θεωρείται ως

σύμπτωμα και χαρακτηριστική αδυναμία της διαδικασίας σχεδίασης. Είναι επομένως προϊόν της σχεδίασης και όχι της κατασκευής. Αυτό που επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη της στρατηγικής της κατασκευής είναι ότι οι βελτιώσεις στην ποιότητα τείνουν να μειώνουν, συν το χρόνο, το συνολικό κόστος παραγωγής. Έτσι, η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από αύξηση της ποιότητας (μικρότερες αποκλίσεις) με επικέντρωση στη μείωση του κόστους.

5. Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στην αξία: Εδώ, ο Garvin (1988) προτείνει ότι βάση για την άποψη αυτή είναι η ψυχολογική κατανόηση της σημασίας της αξίας. Πρόκειται για έναν ανεξάρτητο προσδιορισμό που αντανακλά την προσωπική αντίληψη ενός ατόμου ως προς το κόστος. Ο Garvin στην ανάλυσή του φέρνει το επιχείρημα ότι ένα ζευγάρι αθλητικά παπούτσια των 150.000 δρχ. δεν είναι ποιοτικό προϊόν γιατί ελάχιστοι θα τα αγοράσουν -αν και αυτό δεν είναι κατ' ανάγκη σωστό. Αυτή η βασιζόμενη στην αξία κρίση αντανακλά στην πραγματικότητα μια άποψη εμπνεόμενη από τη μεταποίηση, από την εποχή που τα προϊόντα αγοράζονταν με μοναδικό κριτήριο τη διαβάθμιση της τιμής τους και κανένα άλλο. Κατά συνέπεια, οι καταναλωτές εθίστηκαν να αποδέχονται ότι η «ποιότητα» ενός προϊόντος καθορίζεται από την τιμή του. Πρόκειται για άποψη βαθιά ριζωμένη στη σημερινή δυτική κοινωνία. Ακόμη και σε μελέτη του Δικτύου Καταναλωτών (The Consumer Network, 1983) διατυπώνεται η άποψη ότι «η ποιότητα είναι αναμενόμενο να συζητείται και να γίνεται νοητή σε συνάρτηση με την τιμή». Επομένως, για πολλούς ανθρώπους η ποιότητα ορίζεται με βάση την τιμή, όπου χαμηλή τιμή σημαίνει χαμηλή ποιότητα, κ.ο.κ. Γιατί λοιπόν οι κατασκευαστές προσπαθούν να αναπτύξουν μια στρατηγική χαμηλών τιμών και «υψηλής» ποιότητας προϊόντος; Εδώ φαίνεται να βρίσκεται ένα παράδοξο που δεν έχει ακόμη επιλυθεί.

3.3 Οι επιπτώσεις των διαφορετικών απόψεων για την ποιότητα

Υπάρχει ένα μείζον πρόβλημα. Η ανιχνευσιμότητα -η ανάγκη να καταδεικνύεται η φωνή του πελάτη σε όλα τα στάδια της σχεδίασης, της παραγωγής και της εξυπηρέτησης -επιβάλλει τη συνεχή και διαδοχική συνεκτίμηση των αναγκών ποιότητας του πελάτη ως τη φάση της αγοράς του προϊόντος. Προκειμένου να μετατρέψει τις ανάγκες του πελάτη βάσει καθορισμένων όρων σε απαιτήσεις του πελάτη (πελάτης-σχεδίαση) και στη συνέχεια σε προδιαγραφές πελάτη, το μάρκετινγκ γενικά χρησιμοποιεί μια στρατηγική βασιζόμενη στο χρήστη και το προϊόν. Πρόκειται για μια σχεδιαστική στρατηγική βασιζόμενη στο προϊόν, όπου η ποιότητα ορίζεται ως μια ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή, οι δε διαφορές στην ποιότητα

αντανακλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή κάποιας ιδιότητας που θεωρείται ότι κατέχει ένα δεδομένο προϊόν. Σε μια στρατηγική βασιζόμενη στο χρήστη, οι ορισμοί βασίζονται στην αρχή ότι η ποιότητα καθορίζεται αποκλειστικά από το χρήστη. Οι επιμέρους καταναλωτές θεωρούνται ότι έχουν διαφορετικές επιθυμίες ή ανάγκες, τα δε αγαθά που ικανοποιούν περισσότερο τις προτιμήσεις τους είναι εκείνα που τα θεωρούν ότι έχουν την υψηλότερη ποιότητα. Επομένως, έχουμε εδώ μια άκρως προσωποποιημένη και υποκειμενική άποψη. Η στρατηγική αυτή έχει παραγάγει συγκεκριμένους συνδυασμούς ιδιοτήτων των προϊόντων που δημιουργούν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών μέσα σε μια δεδομένη αγορά. Για να μετατρέψουν τις προδιαγραφές πελάτη σε σχεδιαστικές προδιαγραφές οι μηχανικοί σχεδίασης σε γενικές γραμμές χρησιμοποιούν μια προσέγγιση βασιζόμενη στο προϊόν. Συνεχίζοντας, για να μετατραπουν οι σχεδιαστικές προδιαγραφές σε παραγόμενο προϊόν, η βιομηχανία χρησιμοποιεί γενικά μια στρατηγική βασισμένη στην κατασκευή, στην οποία λαμβάνονται υπόψη ειδικά οι μηχανικές και κατασκευαστικές διεργασίες. Η στρατηγική της κατασκευής επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι ελαχιστοποιούνται οι αποκλίσεις από το πρότυπο - τις σχεδιαστικές προδιαγραφές- δεδομένου ότι οι αποκλίσεις θεωρούνται ότι μειώνουν την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Όπως φαίνεται από την ανάλυση αυτή, μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχουν ανταγωνιστικές απόψεις για την ποιότητα και οι απόψεις αυτές πρέπει να τοποθετηθούν σε ένα σχεδιαστικό περιβάλλον χωρίς συμβιβασμούς. Τούτο σημαίνει ότι οι εκφραζόμενες απόψεις αντανακλούν τον πολιτισμικό ντετερμινισμό κάθε ομάδας και ότι ο συμβιβασμός είναι πολύ δύσκολος όταν πρόκειται για πολιτισμικά ζητήματα τόσο βαθιά ριζωμένα όσο οι απόψεις για την ποιότητα. Επομένως, για να εξασφαλιστεί ο στρατηγικός καθορισμός όλων των απόψεων, απαιτείται να υιοθετηθούν ή να αναπτυχθούν μία ή περισσότερες μέθοδοι που να εξασφαλίζουν την ανιχνευσιμότητα των σχεδιαστικών απαιτήσεων, από την έρευνα αγοράς και το μάρκετινγκ έως την προσφορά προϊόντος.

3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο που ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα

Όταν εξετάζουμε τους παράγοντες που θεωρούνται ότι επηρεάζουν το πώς ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα, σκόπιμο είναι ίσως να αξιολογήσουμε τις οκτώ διαστάσεις της ποιότητας σύμφωνα με τον Garvin (1988). Αυτές είναι: 1. Επιδόσεις, 2. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα, 3. Αξιοπιστία, 4. Συμμόρφωση, 5. Ανθεκτικότητα, 6. Συντηρησιμότητα, 7. Αισθητική, 8. Φαινόμενη ποιότητα. Σύμφωνα με τον Garvin, οι διαστάσεις αυτές είναι ανεξάρτητες και εντελώς διακριτές η μια από την άλλη. Ωστόσο, μπορεί επίσης να αλληλοσυνδέονται,

π.χ. ανθεκτικότητα και συμμόρφωση. Σε ένα προϊόν, μια διάσταση μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία του, ενώ σε ένα άλλο η ίδια διάσταση να μη θεωρείται κεφαλαιώδης. Επομένως, οι διαστάσεις προσφέρουν μια βάση για την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών στοιχείων οποιουδήποτε προϊόντος, υπηρεσίας -άρα, πρέπει να ερμηνεύονται με ευρύ πνεύμα.

Επιδόσεις

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τα πρωτογενή λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σε σχέση με τις βάσεις της ποιότητας, σημαίνει την εφαρμογή των βασιζόμενων στο προϊόν και στο χρήστη απόψεων. Παραδείγματα για ένα αυτοκίνητο είναι η επιτάχυνση, η κατανάλωση καυσίμου, κτλ. για ένα ραδιόφωνο, το εύρος των σταθμών που μπορεί να πιάσει, κτλ. Η σχέση μεταξύ επιδόσεων και ποιότητας είναι μεν απλό να κατανοηθεί, αλλά στο σημερινό περιβάλλον είναι επικίνδυνο να τη δεχθούμε έτσι απλά. Όλα αυτά τα χρόνια, οι πελάτες έχουν εθιστεί να αποδέχονται ότι για την επίτευξη καλύτερων επιδόσεων απαιτείται η ανάπτυξη καλύτερων και ανώτερων προϊόντων, τα οποία στοιχίζουν περισσότερο. Κατά συνέπεια, αυτή η σχέση (σύμφωνα με τον εθισμό) σημαίνει ότι, αν ο πελάτης πληρώσει περισσότερα για ένα προϊόν, θα πάρει ως αντάλλαγμα βελτιωμένες επιδόσεις. Αυτή η συλλογιστική πρέπει πια να αμφισβητηθεί έντονα, και πρέπει να αναπτυχθεί προσανατολισμός, προς τον πελάτη όχι μόνο από τον παραγωγό, αλλά και από τον ίδιο τον πελάτη.

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα

Αυτά είναι τα δευτερογενή χαρακτηριστικά, που συμπληρώνουν τη βασική λειτουργία του προϊόντος. Απαρτίζουν το συμπληρωματικό σύνολο ιδιοτήτων που συνεισφέρει στη συνολική δέσμη που αγοράζει ο πελάτης. Το στοιχείο αυτό παρέχει ευελιξία στις σχέσεις με τους πελάτες και επομένως μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό όπλο αν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, ένα αυτοκίνητο είναι απλώς αυτοκίνητο, δεν είναι έτσι; Για αυτοκίνητα με ίσες φαινόμενες επιδόσεις, τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα είναι ο παράγοντας που βοηθάει στη διαφοροποίηση του προϊόντος στο μυαλό του πελάτη. Ωστόσο, ο Garvin προειδοποιεί ότι ορισμένες φορές είναι δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ επιδόσεων και χαρακτηριστικών.

Αξιοπιστία

Αξιοπιστία είναι η ιδιότητα ενός προϊόντος, υπηρεσίας να λειτουργεί κατά τα αναμενόμενα για μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Σε γενικές γραμμές, μετράται με χρήση του μέσου χρόνου έως την πρώτη βλάβη (mean time to first failure, MTFF) και του μέσου χρόνου μεταξύ βλαβών (mean time between failures, MTBF), αν και είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν άλλα μέτρα (Juran, 1974). Οι έννοιες αυτές, μπορούν να εφαρμοστούν εξίσου σε προϊόντα ή

υπηρεσίες, αλλά η χρήση τους γενικά περιορίζεται σε προϊόντα, ιδίως προϊόντα μακροχρόνιας χρήσης. Ο κρίσιμος χαρακτήρας ορισμένων προϊόντων, π.χ. κινητήρων αεροσκαφών, σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά αξιοπιστίας χαίρουν μεγάλης εκτίμησης. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο όταν το κόστος νεκρού χρόνου (μη λειτουργίας) και συντήρησης είναι σχετικά υψηλό. Καθώς διαδίδεται όλο και περισσότερο το μάνατζμεντ ποιότητας, η εφαρμογή τεχνικών που εξασφαλίζουν την αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών πρόκειται να αυξηθεί και η αξιοπιστία να γίνει ο κανόνας μάλλον παρά η εξαίρεση. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες θα αναμένουν ως αυτονόητο το χαρακτηριστικό αυτό. Η σημασία του υπογραμμίζεται περαιτέρω λόγω του γεγονότος ότι σήμερα πολλές συσκευές νοικοκυριού δεν περιέχουν μέρη που να μπορούν να αντικατασταθούν από το χρήστη και, έτσι, το κόστος επισκευής τους σε περίπτωση βλάβης αυξάνεται ανάλογα.

Συμμόρφωση

Συμμόρφωση είναι ο βαθμός στον οποίο η σχεδίαση και η λειτουργία ενός προϊόντος ικανοποιούν τα πρότυπα που ισχύουν. Η συμμόρφωση είναι το κεντρικό ζήτημα του μάνατζμεντ ποιότητας. Όλοι οι ορισμοί της ποιότητας από τους διάφορους μεγάλους δάσκαλους αναφέρονται σε αυτή την έννοια, η οποία αποτελεί επίσης το βασικό θέμα στην εφαρμογή των προτύπων μάνατζμεντ ποιότητας όπως το BS EN ISO 9000. Αλλά η συμμόρφωση αποτελεί επίσης βασικό στοιχείο των ιαπωνικών μεθόδων μάνατζμεντ ποιότητας. Η υπεροχή την οποία απέκτησαν οι Ιάπωνες στις παγκόσμιες αγορές οφείλεται στις εξελιγμένες τεχνικές μέτρησης της συμμόρφωσης. Γενικά θεωρείται ότι υπάρχουν δύο τρόποι μέτρησης της συμμόρφωσης. Η πρώτη προσέγγιση αντανακλά την αξιολόγηση του προϊόντος με βάση ένα πρότυπο -τις παραγωγικές τεχνικές του ελέγχου διεργασιών και της δειγματοληψίας. Πολλές από τις τεχνικές αυτές χρησιμοποιούν την προσέγγιση της αποδεκτής συμμόρφωσης εφόσον βρίσκεται μέσα σε ορισμένα όρια (τη λεγόμενη ανοχή) που ορίζονται στο πρότυπο. Όπως επισημαίνει ο Garvin «λίγο ενδιαφέρει αν έχουμε πέσει ακριβώς στο κέντρο των προδιαγραφών». Αυτό σημαίνει ότι δε ζητείται ακριβής σύμπτωση με τις προδιαγραφές και ότι κάποια ανοχή είναι αποδεκτή. Το έργο του Crosby (1979) σχετικά με τα μηδενικά ελαττώματα αντικατοπτρίζει μια προσέγγιση που επιζητεί να καταρρίψει αυτή τη μέθοδο. Η δεύτερη προσέγγιση εκφράζεται στο έργο του Taguchi, ο οποίος ανέπτυξε την έννοια της συνάρτησης απώλειας -την απώλεια που υφίσταται η κοινωνία μετά την παράδοση του προϊόντος. Η μέθοδος του Taguchi είναι να εκτιμά το κόστος της διακύμανσης γύρω από ένα στόχο (από το κέντρο των ορίων των προδιαγραφών στην προηγούμενη προσέγγιση). Οι δύο μέθοδοι διαφέρουν στα αποτελέσματα αλλά χρησιμοποιούν παρόμοια δεδομένα εισόδου. Είναι μεν δυνατόν να συγκριθούν, αλλά η σύγκριση παρακωλύεται από τις πιο περίπλοκες μαθηματικές απαιτήσεις της μεθόδου του Taguchi. Συνέπεια αυτού είναι ότι η μέθοδος του Taguchi δεν είναι

δυνατόν να εφαρμοστεί πραγματικά από τον εργαζόμενο της βάσης. Η συμμόρφωση και η αξιοπιστία είναι έννοιες συνδεδεμένες στην άποψη του κατασκευαστή για την ποιότητα. Θα μπορούσαμε επίσης να πούμε ότι η αξιοπιστία έγκειται κατά πρώτο λόγο στην ορθότητα των σχεδιαστικών προδιαγραφών και κατά δεύτερο λόγο στη συμμόρφωση με αυτές τις προδιαγραφές.

Ανθεκτικότητα

Η ανθεκτικότητα θεωρείται μέτρο της διάρκειας ζωής του προϊόντος. Οι υπηρεσίες έχουν μικρή ή μηδενική ανθεκτικότητα. Αν θέλουμε να δώσουμε πρακτικό ορισμό της ανθεκτικότητας, συναντάμε ορισμένα προβλήματα. Εννοούμε άραγε τη διάρκεια ζωής του προϊόντος πριν αναγκαστούμε να το αντικαταστήσουμε; Ή εννοούμε τη διάρκεια ζωής του προϊόντος πριν αρχίσουμε να αντικαθιστούμε στρατηγικής σημασίας εξαρτήματά του; Και, εναλλακτικά, αποφασιστικός παράγοντας είναι οι τεχνικές δυνατότητες ή οι οικονομικές πλευρές; Στον τεχνικό τομέα, η ανθεκτικότητα αντικατοπτρίζει τη χρονική διάρκεια κατά την οποία το προϊόν μπορεί πράγματι να χρησιμοποιηθεί, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις χρήσης του από το χρήστη (τις οποίες ο κατασκευαστής έπρεπε να έχει λάβει υπόψη ούτως ή άλλως). Στην περίπτωση που ένα προϊόν δεν είναι δυνατόν να επισκευαστεί από το χρήστη, η επιλογή που απομένει στον καταναλωτή είναι γενικά αν θα ξανακάνει ή όχι την αγορά.

Όταν το προϊόν έχει εξαρτήματα επισκευάσιμα από το χρήστη η επιλογή αυξάνεται και περιλαμβάνει και την επισκευή και εδώ είναι που ο καταναλωτής μπορεί να κάνει λάθη. Στην περίπτωση αυτή, η ανθεκτικότητα του προϊόντος μετράται με βάση την εγγύηση, το κόστος επισκευής, μη λειτουργίας και αντικατάστασης εξαρτημάτων. Η μέτρηση περιλαμβάνει επίσης την υπερβατική (άυλη) διάσταση που συνδέεται με τη μόδα, το γούστο και τη συμβολική αξία. Η ανθεκτικότητα και η αξιοπιστία θεωρούνται συναφή θέματα. Οι εγγυήσεις αυξάνουν την εμπιστοσύνη του πελάτη στο προϊόν εάν μια άλλη εταιρεία δε δίνει εγγυήσεις για ανάλογο προϊόν. Αν εξετάσουμε τη συμπεριφορά των καταναλωτών, η προτίμηση σε προϊόντα με αυξημένη διάρκεια ζωής, π.χ. αυτοκίνητα, ενδέχεται στην πραγματικότητα να είναι αντανάκλαση της επικρατούσας οικονομικής κατάστασης και όχι αύξησης των τεχνικών δυνατοτήτων των προϊόντων. Σύμφωνα με τον Garvin, «η ανθεκτικότητα είναι γόνιμο έδαφος για την περαιτέρω διαφοροποίηση της ποιότητας».

—Συντηρησιμότητα

Συντηρησιμότητα είναι η ικανότητα επιστροφής στον κανονικό τρόπο λειτουργίας. Περιλαμβάνει την ταχύτητα και διαθεσιμότητα της συντήρησης, το χαμηλό της κόστος και την ανάπτυξη μιας επαγγελματικής σχέσης μεταξύ χρήστη και προμηθευτή. Το στοιχείο αυτό συνδέεται στενά με άλλες διαστάσεις όπως η αξιοπιστία και οι επιδόσεις. Πρόκειται για μια διάσταση που γίνεται

σαφώς αντιληπτή από τον καταναλωτή, και τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στον τομέα αυτόν. Ισχύει τόσο για τη μεταποίηση όσο και για τις υπηρεσίες. Από την οπτική γωνία του κατασκευαστή, η ενεργητική ανάπτυξη πολιτικής και διαδικασιών ποιότητας στον τομέα αυτόν αρχίζει να γίνεται αναγκαιότητα και δεν είναι πια κάτι που γίνεται όταν εμφανιστεί η ανάγκη.

Αισθητική

Η διάσταση αυτή εκφράζει την απόκριση του καταναλωτή ή τις αντιδράσεις του σε χαρακτηριστικά όπως η αφή, η γεύση, η οσμή, η εμφάνιση και οι ήχοι. Έχει ατομικό χαρακτήρα και αντικατοπτρίζει προσωπική κρίση. Αυτό που φαίνεται ωραίο σε κάποιον δε φαίνεται σε κάποιον άλλο, έστω και αν τα χαρακτηριστικά από πλευράς επιδόσεων, αξιοπιστίας και ανθεκτικότητας είναι τα ίδια. Το στοιχείο που λείπει είναι ότι τα ολικά χαρακτηριστικά συμμόρφωσης διαφέρουν. Η διάσταση αυτή είναι ισχυρή. Αν και ατομική στη φύση της, αντανakλά ομαδικούς κανόνες και κλίσεις, π.χ. τη μόδα.

Φαινόμενη ποιότητα

Η διάσταση αυτή αντανakλά το γεγονός ότι οι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες έχοντας ελλιπή πληροφόρηση για το σύνολο των χαρακτηριστικών τα οποία απαρτίζουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Κατά συνέπεια, η πληροφόρηση των καταναλωτών, η οποία αποκτάται από την απευθείας επαφή με τον προμηθευτή, τη γνώση για παρόμοια προϊόντα και τη γνώση του τι ακριβώς θέλουν από το προϊόν ή την υπηρεσία, τους δίνει κάποιο μέτρο στο οποίο στηρίζουν την αξιολόγησή τους. Αυτή η αξιολόγηση είναι που οδηγεί στην έννοια της φαινόμενης ποιότητας, η οποία είναι κάτι αυστηρά προσωπικό. Η φαινόμενη ποιότητα είναι ίσως το μόνο στοιχείο που υπερισχύει όλων των άλλων στη διαδικασία αγοράς -τουλάχιστον αρχικά. Αυτό σημαίνει ότι η δεδηλωμένη ή υπονοούμενη -φήμη ενός προϊόντος έχει ισχυρή επιρροή στην ψυχολογική εξέλιξη της φαινόμενης ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. Οι πέντε λειτουργίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: προγραμματισμός, οργάνωση, ηγεσία, στελέχωση, έλεγχος.

4.1 Προγραμματισμός

Ο Προγραμματισμός είναι η πρώτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Έχει μελλοντοστρεφή χαρακτήρα και προσφέρει κατεύθυνση σε ολόκληρο τον οργανισμό, επομένως η σημασία του είναι απολύτως καθοριστική. Χωρίς σωστό προγραμματισμό, το αποτέλεσμα θα είναι η σπατάλη πόρων, κόπου και φήμης στην επιδίωξη άγονων εγχειρημάτων καταδικασμένων σε αποτυχία. Ο Oakland (1989) αναφέρει ότι ο συστηματικός προγραμματισμός αποτελεί «βασική απαίτηση του ΜΟΠ».

Γιατί γίνεται προγραμματισμός;

Προγραμματισμός εξ ορισμού σημαίνει προπαρασκευή για αλλαγή. Στην ουσία, για τις περισσότερες επιχειρήσεις η αλλαγή αυτή δρομολογείται περίπου κάθε δώδεκα μήνες και συμπίπτει με την ανάγκη προγραμματισμού για το νέο, ετήσιο κύκλο προϋπολογισμού. Στο πλαίσιο αυτό, προγραμματισμός σημαίνει:

1. Αξιολόγηση του παρελθόντος και του παρόντος προκειμένου να εξασφαλιστεί το καλύτερο δυνατό μέλλον.
2. Καθορισμός της αντικειμενικότερης και περισσότερο συνετής πορείας δράσης, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που διαπιστώνονται βάσει του βήματος (1).
3. Εκτέλεση της δράσης αυτής και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.

Ως συνέπεια των παραπάνω, ο προγραμματισμός θα πρέπει κανονικά να οδηγεί σε βελτιωμένες επιδόσεις. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων του, είναι τα εξής:

1. Βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να καθορίσουν τις στρατηγικές τους για προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τόσο εσωτερικό όσο και εξωτερικό, και συσχέτιση με αυτό.
2. Αναπτύσσει πορείες δράσης που προσφέρουν ένα κάποιο στοιχείο συνέπειας το οποίο μπορεί να εκτιμηθεί από διευθυντικά στελέχη, προσωπικό και πελάτες.
3. Προσφέρει πληροφορίες βάσει των οποίων είναι δυνατόν να ληφθούν εύστοχες αποφάσεις.

4. Βοηθά στο συντονισμό μεταξύ και εντός των στοιχείων του οργανισμού.

Τα μειονεκτήματά του περιλαμβάνουν:

1. Προγραμματισμό για τον προγραμματισμό, χωρίς πραγματική δοκιμή των αποτελεσμάτων.

2. Τα οφέλη που απορρέουν από τον προγραμματισμό δεν υπερβαίνουν τις δαπάνες (σε ανθρώπινους ή άλλους πόρους ή σε χρήματα) της κατάρτισης του προγράμματος.

3. Ο προγραμματισμός προκαλεί καθυστερήσεις στα προγράμματα που πρόκειται να υλοποιηθούν.

4. Ο προγραμματισμός μειώνει τη δημιουργικότητα, τον αυθορμητισμό και την καινοτομία.

Η ανάγκη αποτελεσματικού προγραμματισμού πρέπει να είναι κυρίαρχο μέλημα κάθε μάνατζερ, ενώ ουσιαστική σημασία θεωρείται επίσης ότι έχει η ανάγκη να εξασφαλιστεί ότι όλο το προσωπικό κατανοεί και μπορεί να εφαρμόσει τις αρχές του προγραμματισμού.

Σε τι χρειάζεται ο προγραμματισμός ποιότητας;

Ο προγραμματισμός δίνει στους παράγοντες λήψης αποφάσεων τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ώστε να προκαταλάβουν τα μελλοντικά γεγονότα και να υλοποιήσουν τις απαιτούμενες δράσεις ώστε να αντιμετωπίσουν θετικά τα γεγονότα αυτά. Σε εργασία του Ivancevich και συν. (1994) αναφέρονται τρεις λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαίος ο προγραμματισμός.

1. Η χρονική απόσταση ανάμεσα στη λήψη μιας απόφασης και στην εμφάνιση των αποτελεσμάτων της απόφασης αυτής όλο και μειώνεται -η αποτελεσματική διαχείριση αυτού του συνεχώς συντομότερου χρονικού περιθωρίου γίνεται το κλειδί προκειμένου οι επιχειρήσεις να εμφανίσουν πρώτες στην αγορά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

2. Η πολυπλοκότητα των οργανισμών αυξάνεται -εντείνονται οι απαιτήσεις για διεθνή συνεργασία λόγω της ανάγκης χρήσης των ολοένα και πιο προχωρημένων επιτευγμάτων της τεχνολογίας.

3. Ο διεθνής ανταγωνισμός αυξάνεται - οι πελάτες δεν είναι πια αναγκασμένοι να δεχθούν αυτό που τους προσφέρει η εγχώρια αγορά και έτσι ο διεθνής ανταγωνισμός εξαναγκάζει σε χαμηλότερες τιμές και γενικότερα σε βελτιωμένη προσφορά προϊόντων/ υπηρεσιών.

Οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ποιότητας

Στον κλασικό στρατηγικό προγραμματισμό, η ευθύνη αυτή ανήκει στα κορυφαία διευθυντικά στελέχη. Έχει συγκεντρωτική δομή και λειτουργία. Οι υπηρεσίες ή τα τμήματα ενός οργανισμού έχουν την ευθύνη της υλοποίησης των

αποτελεσμάτων του προγραμματισμού σε σχέση με την αποστολή, τους αντικειμενικούς στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού. Αυτός ο μηχανισμός δεν φαίνεται κατάλληλος για τη διοίκηση ενός οργανισμού με θεμελιώδη προσανατολισμό στην ποιότητα. Ενδεικτικό είναι ότι οι προσανατολισμένοι στην ποιότητα οργανισμοί αναπτύσσουν και εφαρμόζουν αποκεντρωμένες στρατηγικές προγραμματισμού. Και πάλι, αυτό είναι σύμφωνο με τη φιλοσοφία της ποιότητας. Ωστόσο, ακόμα και στους οργανισμούς αυτούς, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη σε γενικές γραμμές επιφυλάσσουν για τον εαυτό τους το δικαίωμα της χάραξης της αποστολής του οργανισμού, ενώ τα τμήματα ή οι υπηρεσίες του οργανισμού έχοντας ως βάση αυτή την αποστολή αναπτύσσουν τους στόχους και τις στρατηγικές ποιότητάς τους και τις εφαρμόζουν. Οι προσανατολισμένοι στην ποιότητα οργανισμοί μεριμνούν ώστε οι διαδικασίες προγραμματισμού τους να είναι αποτελεσματικές, εξασφαλίζοντας τη συμμετοχή του προσωπικού και υπογραμμίζοντας τη σημασία της, χρησιμοποιώντας πόρους (υλικούς, ανθρώπινους, οικονομικούς) σύμφωνα με το πρόγραμμα ποιότητάς τους και υλοποιούν αποτελεσματικά αυτό το πρόγραμμα.

Τύποι προγραμμάτων ποιότητας

Τα προγράμματα ποιότητας μπορεί να διαφέρουν ως προς τα εξής:

1. Εμβέλεια -το εύρος δραστηριοτήτων ποιότητας που καλύπτει το πρόγραμμα.
2. Λεπτομέρεια -τα σχετικά συστατικά μέρη του προγράμματος ποιότητας.
3. Χρονικό πλαίσιο -η χρονική περίοδος την οποία καλύπτει το πρόγραμμα.
4. Την εφαρμογή τους - από άποψη επιπέδου.

Η γενική θεωρία του μάνατζμεντ δέχεται ότι υπάρχουν τρεις τύποι προγραμμάτων. Οι ίδιες αρχές ισχύουν για τον προγραμματισμό ποιότητας. Πρόκειται για στρατηγικά προγράμματα, τακτικά προγράμματα και επιχειρησιακά προγράμματα.

Στρατηγικός προγραμματισμός είναι μια προσπάθεια ανάπτυξης ενός μακροπρόθεσμου, σφαιρικού και καθοδηγητικού προγράμματος, που προσφέρεται προκειμένου ο οργανισμός να κατανοήσει πού βρίσκεται εκείνη τη στιγμή και πού πηγαίνει, να αναπτύξει ουσιαστικούς στόχους προς επίτευξη και τη στρατηγική που απαιτείται για την επίτευξή τους.

Ο τακτικός προγραμματισμός είναι πιο συγκεκριμένος από το στρατηγικό, αλλά δεν αναφέρεται σε επιχειρησιακά προγράμματα. Προσφέρει μεσοπρόθεσμους στόχους και κατευθύνσεις για συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού, π.χ. μάρκετινγκ, σχεδίαση ή παραγωγή. Τα προγράμματα αυτά αφορούν την αποτελεσματικότητα, εξασφαλίζοντας ότι τα συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού θα ασκούν τις σωστές δραστηριότητες.

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι ένα βραχυπρόθεσμο, στενό και πολύ περισσότερο εστιασμένο πρόγραμμα, που θεωρείται περισσότερο αντικειμενικό από τα στρατηγικά προγράμματα όσον αφορά τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Ο καθοδηγητικός χαρακτήρας των στρατηγικών προγραμμάτων μεταφράζεται εδώ σε ρεαλιστικά μέτρα επίτευξης επιδόσεων. Τα προγράμματα αυτά αναφέρονται στην αποδοτικότητα, εξασφαλίζοντας ότι τα συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού θα ασκούν τις δραστηριότητές τους με το σωστό τρόπο.

Ο προγραμματισμός ποιότητας

Η συστηματική χρήση του προγραμματισμού ποιότητας έχει ζωτική σημασία για την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Juran και Gryna (1993), στρατηγικό μάνατζμεντ ποιότητας είναι «η διαδικασία θέσπισης στόχων ποιότητας μεγάλης εμβέλειας και ο καθορισμός της προσέγγισης για επίτευξη αυτών των στόχων». Οι διαδικασίες της γενικής θεωρίας του μάνατζμεντ μπορούν να εφαρμοστούν με τον ίδιο τρόπο και στον προγραμματισμό ποιότητας. Ωστόσο, ο προγραμματισμός ποιότητας προσφέρει έναν πολύ περισσότερο εστιασμένο προσανατολισμό στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Ο προγραμματισμός ποιότητας έχει κεφαλαιώδη σημασία για μια αποτελεσματική και διαχειρίσιμη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Αυτό αναδεικνύει τη διαφορά μεταξύ γενικής θεωρίας του προγραμματισμού και προγραμματισμού ποιότητας και έτσι αποτελεί βελτίωση. Ο προγραμματισμός ποιότητας προχωρεί περισσότερο από τον στρατηγικό προγραμματισμό, προσθέτοντας την απαίτηση της βελτίωσης. Αυτή διαφέρει από την απλή αλλαγή- άλλωστε, κάθε πρόγραμμα συνεπάγεται αλλαγή. Κατά συνέπεια, ο προγραμματισμός ποιότητας πρέπει να διαρθρωθεί πιο αποτελεσματικά στο διευθυντικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η εποχή που ένα καλό στρατηγικό πρόγραμμα αρκούσε για να εξασφαλίσει την επιβίωση ενός οργανισμού έχει πλέον παρέλθει. Στην εποχή της ποιότητας, ο πελάτης πρέπει να μείνει όχι ικανοποιημένος αλλά γοητευμένος -και αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί με μια διαδικασία που δε βελτιώνεται φιλοσοφικά ή πρακτικά. Το πρόγραμμα ποιότητας πρέπει να θεωρηθεί επέκταση του στρατηγικού προγράμματος, όχι αντικατάστασή του, τουλάχιστον αρχικά. Αυτό που έχει σημασία είναι τα στελέχη και οι λοιποί εργαζόμενοι να εργαστούν από κοινού για να εξασφαλίσουν τη βελτίωση της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας ως όχημα το πρόγραμμα ποιότητας. Ένα ενδιαφέρον σημείο είναι ότι «όλοι σχεδόν οι τιμηθέντες με το Βραβείο Deming έχουν να επιδείξουν σαφή, λεπτομερή και καλώς γνωστοποιημένα προγράμματα βελτίωσης της ολικής ποιότητας» (Labovitz and Chang, 1990). (Σημείωση: Το Βραβείο Deming θεσπίστηκε το 1951 στην Ιαπωνία. Απονέμεται σε επιχειρήσεις που αναγνωρίζεται ότι έχουν εφαρμόσει επιτυχώς τον έλεγχο ποιότητας σε επίπεδο ολόκληρης της εταιρείας (CWQC) και που αναμένεται να διατηρήσουν τα επιτεύγματά τους στο μέλλον).

Η διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας

Η γενική διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας συνίσταται στην ανάπτυξη των εξής στοιχείων στον οργανισμό:

1. Ανάλυση περιβάλλοντος
2. Αποστολή ποιότητας
3. Χάραξη μιας πολιτικής για την ποιότητα
4. Θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας
5. Εκπόνηση προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα
6. Υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας
7. Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ποιότητα

Γίνεται φανερό ότι, όσο προχωρεί η διαδικασία αυτή, από την αποστολή ποιότητας στη θέσπιση επιχειρησιακών στόχων ποιότητας, τόσο περιπλέκεται και γίνεται πιο δύσκολη. Ο λόγος είναι ότι η μετάφραση πρέπει να πάρει υπόψη της την ανάπτυξη ουσιαστικά καθοδηγητικών στοιχείων (αποστολή ποιότητας) στον ουσιαστικά πρακτικό προσανατολισμό των επιχειρησιακών στόχων. Αποτέλεσμα αυτού είναι ένα πρόγραμμα ποιότητας που περιλαμβάνει όλα όσα θέλει να επιτύχει ο οργανισμός, και το πώς και πότε πρόκειται να τα επιτύχει. Πρόκειται για ένα έγγραφο που προσφέρει ορατή υποστήριξη στις προθέσεις της διεύθυνσης του οργανισμού.

1. Ανάλυση περιβάλλοντος

Η ανάλυση περιβάλλοντος επιβάλλεται προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες παίρνουν αυτό που θέλουν. Για το σκοπό αυτόν, απαιτείται συστηματική αναζήτηση, τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική. Αυτή περιλαμβάνει μια ανάλυση SWOT, δηλαδή ανάλυση των δυνατοτήτων (strengths) και των αδυναμιών (weaknesses) -εσωτερικών δηλαδή παραγόντων - καθώς και των ευκαισιών (opportunities) και των απειλών (threats), που είναι παράγοντες εξωτερικοί.

Σε σχέση με τους τύπους προγραμμάτων που πρέπει να αναπτυχθούν:

A. Θα αξιολογηθούν γενικά στρατηγικά ζητήματα -μακροζητήματα -όπως οι τάσεις του τομέα ή του κλάδου. Αυτά περιλαμβάνουν μακροπρόθεσμες αλλαγές στις τεχνολογίες του κλάδου, απαιτήσεις και δυνατότητες του εργατικού δυναμικού, νομικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα. Η εμβέλεια είναι ανάλογη με το εξεταζόμενο χρονικό πλαίσιο του στρατηγικού προγράμματος.

B. Τα επιχειρησιακά προγράμματα απαιτούν την ανάλυση πολύ βραχύτερων χρονικών πλαισίων. Απαιτούν διερεύνηση των επιχειρησιακών επιδόσεων και των αποτελεσμάτων βραχυπρόθεσμων ζητημάτων που επηρεάζουν αυτές τις επιδόσεις. Αυτά περιλαμβάνουν συνδικαλιστικά και εργατικά ζητήματα (απαιτήσεις θέσεων εργασίας, επιμόρφωση, αποδοχές), επιδόσεις ατόμων και

ομάδων, και θέματα επιχειρησιακών επιδόσεων όπως ταμειακή ροή, σπατάλη, αδυναμίες, και κόστος λειτουργίας.

2. Αποστολή ποιότητας

Κεφαλαιώδες ζήτημα είναι η εκπόνηση της αποστολής ποιότητας. Αυτή παρέχει κατευθύνσεις στον οργανισμό και πληροφορεί όλους τους μετόχους σχετικά με τα σημεία στα οποία δίνει βαρύτητα η διεύθυνση. Η αποστολή ποιότητας πρέπει να συνταχθεί γραπτά, και να είναι σύντομη, σαφής και περιεκτική. Εάν απλώς υπονοείται, με την έννοια του «έτσι δουλεύουμε εμείς εδώ», υπάρχει κίνδυνος ορισμένοι να νομίζουν ότι φέρουν εις πέρας την αποστολή του οργανισμού χωρίς αυτό να συμβαίνει στην πραγματικότητα. Το γραπτό κείμενο εξασφαλίζει ότι η θέληση της διεύθυνσης θα φαίνεται καθαρά. Σε γενικούς όρους, η αποστολή είναι ο θεμελιώδης λόγος ή σκοπός ύπαρξης του οργανισμού, που τον διακρίνει από τους άλλους οργανισμούς. Ως προς την ποιότητα, αυτή μεταφράζεται στο θεμελιώδη λόγο λειτουργίας. Επομένως, η αποστολή ποιότητας στηρίζει τη γενική αποστολή του οργανισμού. Επίσης παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο συσχετίζονται όλες οι δραστηριότητες του οργανισμού. Κατά συνέπεια, διαδραματίζει το στρατηγικό ρόλο της καθοδήγησης του οργανισμού μέσω της χρήσης της πολιτικής ποιότητας. Η αποστολή ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως μια στάθμιση απόδοσης (Batrol and Martin, 1991) που εκφράζει τι φιλοδοξεί να είναι ο οργανισμός, για στρατηγική στοχοθέτηση και αξιολόγηση εκ μέρους τόσο των μάνατζερ όσο και των εργαζομένων. Αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς για ολόκληρο το προσωπικό, αλλά έχει μεγαλύτερη σημασία για το προσωπικό εκτός των μάνατζερ, διότι αυτοί οι εργαζόμενοι δεν έχουν σε γενικές γραμμές γνώση των πληροφοριών και της ανάλυσης περιβάλλοντος με βάση τις οποίες αναπτύχθηκε, διατυπώθηκε και εγκρίθηκε η αποστολή. Παράδειγμα αποστολής ποιότητας είναι «η παροχή δομημένου περιβάλλοντος εκμάθησης, με κατεύθυνση τη διεθνή προπτυχιακή εκπαίδευση στα οικονομικά των επιχειρήσεων, και με έμφαση στην ανάπτυξη πολιτισμικών αλληλεπιδράσεων, προς όφελος της ευρωπαϊκής και της ευρύτερης κοινότητας» (από την αποστολή ποιότητας ενός πανεπιστημιακού τμήματος).

3. Χάραξη μιας πολιτικής για την ποιότητα

Μια από τις ευθύνες των διευθυντικών στελεχών είναι η χάραξη πολιτικής. Η πολιτική πρέπει να συνδέεται με τη δέσμευση και τη θετική πεποίθησή τους στις φιλοσοφίες, τις αρχές και τις πρακτικές της ποιότητας. Η πολιτική ποιότητας είναι το πρώτο ορατό τεκμήριο ότι η διεύθυνση της επιχείρησης έχει πάρει στα σοβαρά την ενασχόλησή της με την ποιότητα. Ωστόσο, η πολιτική ποιότητας:

Α. Δίνει κατευθύνσεις για το τι πρέπει να γίνει και όχι για το πώς θα γίνει στην πράξη.

Β. Έχει γενική εφαρμογή και εφαρμόζεται σε ολόκληρες κατηγορίες συστημάτων εργασίας

Γ. Είναι μεν καθοδηγητική, αλλά πρέπει να έχει τη δύναμη να βοηθά, και όχι να παρεμποδίζει, τις σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες.

Δ. Εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η πολιτική ποιότητας λειτουργεί ως ενοποιητικός παράγοντας ο οποίος ποσοτικοποιεί τις καθοδηγητικές αρχές της αποστολής ποιότητας. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι η πολιτική πρόκειται να ελκύσει την προσοχή στο εσωτερικό και το εξωτερικό του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να τηρήσει τις υποσχέσεις του, αλλιώς κινδυνεύει η επιβίωσή του. Ωστόσο, δεν καταγράφονται όλες οι πολιτικές. Σχετικά με το θέμα αυτό, ο Nuland (1990) αναφέρει ότι ο Γενικός Διευθυντής του Τμήματος Χημικών Προϊόντων της UCB επέμεινε να παρακολουθήσει όλο το προσωπικό μαθήματα μόνιμα εκπαιδευτικής ποιότητας. Πρόκειται βέβαια για εκδήλωση της απαραίτητης και δαπανηρής δέσμευσης των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών, αλλά παράλληλα δίνεται ένα παράδειγμα των σοβαρών προθέσεων της διεύθυνσης ενός οργανισμού όπως διατυπώθηκαν μέσω της πολιτικής ποιότητας. Κατά την ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας, πρέπει μεταξύ άλλων να ληφθούν υπόψη τα εξής:

Α. Ποιοι, τι και πού είναι οι πελάτες;

Β. Ποια προϊόντα /υπηρεσίες απαιτούν, και πότε;

Γ. Ποιες είναι οι προθέσεις των ανταγωνιστών και τι διαφαίνεται από την πολιτική ποιότητάς τους;

Δ. Ποιο είναι το επίκεντρο της πολιτικής ποιότητας;

Ε. Ποιοι πρέπει να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας, και ποιος θα τεθεί επικεφαλής της άσκησης της;

Στ. Πρέπει να αναμιχθούν οι προμηθευτές;

Η συνολική προσέγγιση είναι να αναπτυχθεί μια πολιτική που να μπορεί να γίνει αποδεκτή από ολόκληρο τον οργανισμό. Η ανάπτυξή της δεν αποκλείει τη διατύπωση επιμέρους, ειδικότερων πολιτικών, π.χ. σε επίπεδο τμήματος του οργανισμού. Αντίθετα, κάτι τέτοιο πρέπει να ενθαρρυνθεί, δεδομένου ότι οδηγεί σε περαιτέρω ανάμιξη του προσωπικού, στο σημείο ακριβώς που αυτό έχει σημασία - στην καθημερινή δραστηριότητα του οργανισμού. Ωστόσο, τα ζητήματα της πολιτικής και της εφαρμογής της μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στους εργαζόμενους. Η διατήρηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος έχει κεφαλαιώδη σημασία, ιδίως όταν μια πολιτική φαίνεται να λειτουργεί εναντίον ενός τμήματος του εργατικού δυναμικού, π.χ. μια πολιτική περιορισμού της ελαττωματικής παραγωγής μπορεί να σημαίνει μείωση του κόστους για ανακατεργασία. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ότι

χρειάζονται λιγότεροι εργαζόμενοι στον τομέα αυτόν, άρα απαιτείται αναδιάταξή τους σε άλλες θέσεις εργασίας. Αυτό το παράδειγμα φέρνει στο προσκήνιο το ότι οι πολιτικές δεν πρέπει να αναπτύσσονται μεμονωμένα για την αντιμετώπιση υπαρκτών ή υποτιθέμενων προβλημάτων, αλλά να εντάσσονται σε μια συνεκτική πολιτική, μακροπρόθεσμα θετική, που θα ακολουθεί ολοκληρωμένη προσέγγιση.

4. Θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας

Οι στόχοι τίθενται για να επιτευχθούν. Ένας στόχος πρέπει να είναι:

A. Προσδιορίσιμος

B. Εφαρμόσιμος

Γ. Μετρήσιμος

Δ. Συγκεκριμένος, π.χ. ως προς το χρόνο.

Ο Juran (1988) υποστηρίζει ότι το μάνατζμεντ ποιότητας σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού είναι «μια συστηματική προσέγγιση για τη θέσπιση και επίτευξη στόχων ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση». Δημιουργείται όμως το ερώτημα, πώς θεσπίζονται κατ' αρχάς οι στόχοι ποιότητας; Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι, ανάλογα με τις επιχειρησιακές συνθήκες. Αυτές περιλαμβάνουν:

~~Δεδομένα~~ προηγούμενων ~~επιδόσεων~~ -Εδώ γίνεται συγκέντρωση και επεξεργασία ιστορικών δεδομένων που αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση του στόχου ποιότητας. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρέως στη μεταποίηση αλλά τελευταία γίνεται όλο και πιο δημοφιλής και στον τομέα των υπηρεσιών. Πλεονέκτημα της χρήσης παρόμοιων δεδομένων είναι ότι οι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα χρησιμοποιώντας δεδομένα που έχουν προέλθει από τους ίδιους. Η μέθοδος ενδέχεται να καθιστά αδύνατη την αντικειμενική ανάλυση, απλώς και μόνο επειδή ο τύπος των δεδομένων που συλλέγονται δεν είναι ο κατάλληλος για τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού -αυτό πρέπει να ελεγχθεί σχολαστικά. Παραδείγματα είναι η χρήση παραγωγικών απαιτήσεων-χρησιμοποιούμενα υλικά, απογραφή αποθήκης, ώρες εργασίας, κόστος απόρριψης και ανακατεργασίας, κτλ. Στον τομέα των υπηρεσιών, τα δεδομένα μπορεί να περιλαμβάνουν παραμέτρους όπως ο αριθμός των πελατών, ο τύπος υπηρεσίας που απαιτήθηκε, κτλ.

Εξωτερικό περιβάλλον - Η θέσπιση στόχων ποιότητας με βάση το εξωτερικό περιβάλλον (τους πελάτες) είναι μέθοδος που ακολουθεί τη φιλοσοφία της ποιότητας. Η μεταβαλλόμενη συμπεριφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος σημαίνει ότι οι πληροφορίες για τα γούστα του, τις απαιτήσεις του και την αγοραστική συμπεριφορά του αποκτούν σήμερα μεγαλύτερη σημασία. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη στόχων ποιότητας που δεν ανταποκρίνονται στα παραπάνω θα οδηγήσει σε αναποτελεσματική στρατηγική ποιότητας. Ο τομέας

αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα καθώς, για παράδειγμα, η μέθοδος της συγκριτικής στάθμισης απόδοσης βασίζεται σε αξιολογήσεις σε οποιονδήποτε τομέα ή στα επιτεύγματα ποιότητας ανταγωνιστικών οργανισμών.

Καθιέρωση προτύπων - Εδώ αναπτύσσεται μια προδιαγραφή για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έπειτα από ειδική και επικεντρωμένη αξιολόγηση. Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται με επιτυχία στη μεταποίηση και τη μηχανική, όπου αναπτύσσονται νέα, καινοτόμα προϊόντα. Η προδιαγραφή προσφέρει το πρότυπο που πρέπει να επιτευχθεί και αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη στόχων ποιότητας.

Με βάση τους ανταγωνιστές - Αυτό σημαίνει την αξιολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών που παράγουν οι ανταγωνιστές και την συνακόλουθη ανασυνάρθρωση των διαδικασιών της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων στόχων ποιότητας. Οι αξιολογήσεις μπορεί να πάρουν τη μορφή υλικής δοκιμής και επιθεώρησης -ιδίως για προϊόντα -ή ανάλυσης των πραγματοποιούμενων επιδόσεων -ιδίως για υπηρεσίες.

Όλες οι παραπάνω μέθοδοι στην ουσία επιδιώκουν να χρησιμοποιήσουν δεδομένα του παρελθόντος προκειμένου να ληφθούν εμπεριστατωμένες αποφάσεις για το μέλλον. Η χρήση περισσότερων από μίας μεθόδων εξασφαλίζει ότι θα υπάρχουν περισσότερα δεδομένα για τη θέσπιση αυτών των καίριων στόχων. Οι εισοδοί στους στόχους ποιότητας μπορεί να έχουν συστηματικό χαρακτήρα (όπως στα παραπάνω) ή σπασμωδικό, όπως είναι οι προτάσεις από τους εργαζόμενους. Μπορούν επίσης να προκύψουν από την εφαρμογή τεχνικών ποιότητας όπως η ανάλυση Pareto, τα διαγράμματα αιτίου και αποτελέσματος και ο ΣΕΔ, ή και από το νομοθετικό τομέα. Όποια και αν είναι η πηγή των δεδομένων ή ο βαθμός αξιοπιστίας τους, κάθε στόχος ποιότητας που αναπτύσσεται πρέπει να πλασαριστεί στο προσωπικό. Κάτι τέτοιο μπορεί να αποδειχθεί πολύ δύσκολο. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αποδεχθούν στόχους ποιότητας στη διατύπωση των οποίων είχαν την ευκαιρία να συμμετάσχουν. Προκειμένου να επιτυγχάνεται αυτό, οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να αναλύονται περαιτέρω σε στόχους των επιμέρους τμημάτων ή υπηρεσιών του οργανισμού. Οι Juran και Gryna (1993) αναφέρουν ότι στόχοι ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ανατροπή ή για έλεγχο μιας κατάστασης. Ορισμένες περιπτώσεις που συνδέονται με την ανατροπή:

Α. Ο οργανισμός επιθυμεί να κατακτήσει ή να διατηρήσει ηγετική θέση στον τομέα της ποιότητας.

Β. Έχει εντοπίσει ευκαιρίες για τη βελτίωση των εσόδων μέσω της μεγαλύτερης καταλληλότητας προς χρήση

Γ. Ο οργανισμός χάνει μερίδιο αγοράς λόγω έλλειψης ανταγωνιστικότητας

Δ. Υπάρχουν πάρα πολλά προβλήματα με τους πελάτες -βλάβες, παράπονα, επιστροφές -και η διεύθυνση επιθυμεί τη μείωσή τους καθώς και τον περιορισμό του εξωτερικού κόστους

Ε. Ο οργανισμός έχει δημιουργήσει κακή εικόνα στους πελάτες, τους προμηθευτές, κτλ.

Οι στόχοι αυτοί συνδέονται με τη διαρκή ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας. Από τη στιγμή που θα τεθούν, πρέπει να υλοποιηθούν στους τομείς όπου η διεύθυνση ίσως ήδη διαισθάνεται ότι υπάρχουν προβλήματα. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη αυτών των στόχων ανατροπής προσφέρει την ευκαιρία για ανάπτυξη των διαδικασιών της επιχείρησης και, ίσως σημαντικότερο, του προσωπικού. Η δέσμευση των διευθυντικών στελεχών δοκιμάζεται περαιτέρω, καθώς η ανάπτυξη στόχων ποιότητας ξεπερνάει το στάδιο της ρητορείας και ελέγχει και θέτει σε αμφισβήτηση τους πρακτικούς όρους εκτέλεσης των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

5. Εκπόνηση προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα

Οι δράσεις είναι παρόμοιες με τις στρατηγικές: διατυπώνουν τις προγραμματισμένες πορείες ή κινήσεις που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων ποιότητας. Οι δράσεις (actions) διακρίνονται από τις στρατηγικές λόγω του χρονικού πλαισίου και του πεδίου εφαρμογής τους, δηλαδή οι στρατηγικές συνήθως έχουν μεγαλύτερο χρονικό πλαίσιο και ευρύτερο πεδίο εφαρμογής από τις δράσεις. Ωστόσο, οι δράσεις ίσως είναι σημαντικότερες σε ορισμένες περιπτώσεις, διότι σχηματίζουν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι στρατηγικές όσον αφορά την υλοποίησή τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. Και τα δύο αυτά στοιχεία πρέπει να είναι διαρκώς προσηλωμένα στην επίτευξη λύσεων στους επιδιωκόμενους αντικειμενικούς στόχους. Από την άποψη αυτή, μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μία δράσεις ικανές να προσφέρουν λύση -οπότε, ο μάνατζερ πρέπει να επιλέξει ποια εναλλακτική πορεία θα υλοποιηθεί. Κατά συνέπεια, τα προγράμματα δράσης είναι απαραίτητα για να εξασφαλίζεται η συνέχεια του προγράμματος ποιότητας. Συνδέονται άμεσα με ζητήματα υλοποίησης και με τα αποτελέσματα και επεξηγούν τη λεπτομερή αντιμετώπιση παρόμοιων ζητημάτων. Χωρίς προγράμματα δράσης, τα προγράμματα ποιότητας χάνουν την ικανότητά τους να προσφέρουν μια συνεκτική δύναμη προγραμματισμού στον οργανισμό. Τα προγράμματα δράσης αποτελούν επίσης το πεδίο όπου οι υφιστάμενοι μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη επιρροή στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος ποιότητας.

6. Υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια στην διαδικασία προγραμματισμού ποιότητας είναι το στάδιο της υλοποίησης. Τα ζητήματα υλοποίησης περιλαμβάνουν:

Α. Εκπαίδευση και επιμόρφωση - Πρέπει να αποφευχθεί η εφαρμογή του προγράμματος ποιότητας σε άτομα που έχουν ελάχιστη ή καθόλου εκπαίδευση/επιμόρφωση στην ποιότητα. Δεν είναι δυνατόν να αναμένουμε από τους εργαζομένους να αναλάβουν νέες απαιτήσεις και καθήκοντα εργασίας και να τα εκτελέσουν αποτελεσματικά χωρίς επαρκή εκπαίδευση.

Β. Συμμετοχή - Όσοι εργαζόμενοι έχουν συμμετάσχει στην ανάπτυξη των δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση προγραμμάτων σχετικών με την ποιότητα -κατάλληλων για το επίπεδό τους- αναμένεται να υλοποιήσουν αποτελεσματικότερα το πρόγραμμα ποιότητας διότι θα επιδείξουν μεγαλύτερη δέσμευση.

Γ. Νοοτροπία -Τα ζητήματα αυτά συνδέονται με την ανάγκη προώθησης της αλλαγής συμπεριφοράς σε σχέση με τα νέα προγράμματα. Δεδομένου ότι τα προγράμματα ποιότητας είναι μελλοντοστρεφή, οι αλλαγές είναι πιθανές, άρα είναι εξίσου πιθανό να απαιτηθεί από τους επιμέρους εργαζόμενους να προβούν σε αλλαγές.

Δ. Τεχνολογικά ζητήματα -Δεδομένου ότι τα προγράμματα ποιότητας αφορούν και το πώς και το τι της υλοποίησης, τα ζητήματα που συνδέονται με τις διαφορετικές και μεταβαλλόμενες χρήσεις της τεχνολογίας θα έλθουν στο προσκήνιο.

Ε. Διαδικασίες - Ο προγραμματισμός ποιότητας θα επιφέρει αλλαγές στις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να υλοποιήσει τα προγράμματα ποιότητάς του.

Στ. Κύρος / Εξουσία - Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός επιδιώκει

να εξασφαλίσει ότι κύρος /εξουσία θα δοθεί σε εκείνους που τα χρειάζονται: στους επιφορτισμένους με την υλοποίηση.

Ζ. Δομές ανταμοιβής -Αυτές ίσως χρειαστεί να τροποποιηθούν, όχι μόνο λόγω αλλαγών στις αναμενόμενες αποδόσεις, αλλά και εξαιτίας των αλλαγών στην υπευθυνότητα. Κατά συνέπεια, οι δομές ανταμοιβής πρέπει να αντανακλούν τις αλλαγές στις πρακτικές ποιότητας του οργανισμού. Οι αυτόνομες ομάδες υλοποιούν τα προγράμματα με μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν: επιδόματα (μπόνους), μισθούς, προαγωγές, καθώς και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων.

Η. Οργανωτικές δομές -Δεδομένου ότι η ιστορία δείχνει ότι οι πρακτικές ποιότητας τείνουν να έχουν ως αποτέλεσμα πιο επίπεδες δομές, ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίσει ζητήματα όπως ο αυξημένος διευθυντικός ρόλος του κατώτερου προσωπικού και η «σύνθλιψη» του ρόλου των μεσαίων στελεχών.

Η υλοποίηση -το να κάνεις κάτι -δεν αποτελεί το τελικό στάδιο στη διαδικασία προγραμματισμού ποιότητας, που είναι η παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων ποιότητας. Εάν πριν από την υλοποίηση δεν έχει πραγματοποιηθεί επαρκής προγραμματισμός, όλη η προηγούμενη εργασία ενδέχεται να αποβεί μάταιη. Ούτε όμως η υλοποίηση σημαίνει απλώς και μόνο το να κάνει κανείς κάτι. Εφόσον η φάση της υλοποίησης λειτουργεί στο μέτωπο της ανάπτυξης ποιότητας, εύλογο είναι να παρακολουθείται διαρκώς. Αυτή η παρακολούθηση έχει στενή εμβέλεια και μικρό χρονικό πλαίσιο και προσφέρει ευελιξία και ευκαιρίες για καινοτομία στο σημείο ακριβώς όπου αυτές αποδίδουν περισσότερους καρπούς.

7. Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ποιότητα

Τα προγράμματα ποιότητας απαιτούν διαρκή παρακολούθηση προκειμένου να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητά τους. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης σε όλα τα επίπεδα του προγράμματος ποιότητας. Σημαίνει το αντίστροφο της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας, δηλαδή τα προγράμματα ποιότητας υλοποιούνται από πάνω προς τα κάτω, ενώ η παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων ποιότητας εκτελείται από κάτω προς τα πάνω. Το σημαντικό στοιχείο είναι η παραγωγή δεδομένων σε καθημερινή βάση. Αυτό δεν αποτελούσε εστιακό σημείο του παραδοσιακού προγραμματισμού, αποτελεί όμως στον προγραμματισμό ποιότητας. Τα δεδομένα απόδοσης που παράγονται έτσι, με χρήση εργαλείων ποιότητας, παρέχουν στατιστικά αλλά και πραγματικά μέτρα των επιδόσεων στην ποιότητα. Η παρακολούθηση πρέπει να χρησιμοποιείται για την εκτέλεση αξιολογήσεων των στρατηγικών και επιχειρησιακών προγραμμάτων ποιότητας. Αυτά ελέγχουν τη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του καθορισμένου προγράμματος ποιότητας με βάση τα αποτελέσματα της υλοποίησης. Η ανάπτυξη συστημάτων πληροφόρησης ποιότητας σε επίπεδο όλου του οργανισμού θα εξασφαλίσει το συντονισμό, την επάρκεια και τη συνέχεια της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας. Στη φάση αυτή πρέπει, να πραγματοποιηθεί ένας διαχειριστικός έλεγχος ποιότητας. Στην περίπτωση αυτή, ο διαχειριστικός έλεγχος ποιότητας σημαίνει μια ανεξάρτητη και επίσημη εξέταση των επιδόσεων του προγράμματος ποιότητας. Εκτιμητές πρέπει να είναι πάντοτε άτομα που δεν έχουν άμεση ευθύνη για τα αποτελέσματα του

προγράμματος ποιότητας, αλλά που έχουν την εξουσία να ζητούν τις πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να κάνουν ουσιαστική αξιολόγηση. Το αποτέλεσμα του διαχειριστικού ελέγχου ποιότητας θα υπόκειται και το ίδιο σε συνεχή βελτίωση. Θα αξιολογείται τόσο το περιεχόμενο του προγράμματος ποιότητας όσο και η διαδικασία της αξιολόγησης.

4.2 Οργάνωση

Αποτελεσματική οργάνωση σημαίνει την ανάπτυξη διαρθρωτικών καθηκόντων, διεργασιών και πόρων έτσι ώστε να ικανοποιούνται πραγματικά οι στόχοι του οργανισμού. Οργάνωση για την ποιότητα σημαίνει να εξασφαλίζεται ότι ο οργανισμός ικανοποιεί τους στόχους ποιότητας που έχει θέσει. Σημαίνει επίσης να υπάρχει ευελιξία δράσης και οπτικής, για την ανταπόκριση στο μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Στο εσωτερικό, σημαίνει την εφαρμογή μιας ευέλικτης και πιο δεκτικής προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και της τεχνολογίας και των διεργασιών που χρησιμοποιούν. Στο εξωτερικό, σημαίνει την εφαρμογή μιας ευέλικτης και πιο δεκτικής προσέγγισης στη διαχείριση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών, και την αντιμετώπιση των συνεχών πιέσεων του ανταγωνισμού. Αυτό αναμφισβήτως σημαίνει την αναδιάρθρωση ενός οργανισμού ώστε να καθίσταται δυνατό κάτι τέτοιο. Η δομή μπορεί να παρεμποδίζει ή να ενισχύει την ευελιξία και να επηρεάζει το πώς οι άνθρωποι είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τη διαθέσιμη τεχνολογία. Ο τρόπος με τον οποίο διαρθρώνεται ένας οργανισμός έχει θεαματικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται την ποιότητα.

Οργανωτική δομή

Δομή ή διάρθρωση είναι η ανάπτυξη ενός σαφούς πλαισίου καθηκόντων και ευθυνών που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, κατευθύνοντας τη συμπεριφορά ατόμων, ομάδων και τμημάτων του οργανισμού προς την εκπλήρωση στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Δομή υπάρχει σε κάθε οργανισμό, και μπορεί να συμπίπτει με την ιεραρχία, όμως, μερικές δομές είναι λιγότερο αποτελεσματικές από άλλες σε δεδομένες καταστάσεις. Σήμερα, οι φαινομενικά επίπεδες δομές προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα απόκρισης από τις «υψηλότερες» ιεραρχικές δομές, οι οποίες αντιδρούν, και αλλάζουν βραδύτερα. Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να επιτευχθεί και με τους δύο τύπους, τι συμβαίνει όμως όταν το εξωτερικό περιβάλλον εξαναγκάζει σε αλλαγές που επηρεάζουν τις προσδοκίες του πελάτη ως προς τον τύπο των προϊόντων ή υπηρεσιών ποιότητας; Όταν αλλάζουν οι πελάτες, πρέπει να αλλάξει και η απόκριση του οργανισμού -και εδώ παρεμβαίνουν η ευελιξία και η δυνατότητα εκμάθησης του οργανισμού.

Ευελιξία όμως σημαίνει να υπάρχει μια λιγότερο ανασχετική δομή, λιγότερη γραφειοκρατία και λιγότερος έλεγχος. Πώς τότε μπορεί ένας οργανισμός να αποδείξει τη δέσμευσή του προς τον πελάτη μέσω της ποιότητας αν το σύστημα ποιότητας δεν υπάρχει; Αυτό σημαίνει ότι αναγκαστικά θα υπάρχει κάποια μορφή δομής, κάποιο στοιχείο γραφειοκρατίας, κάποια άσκηση ελέγχου. Το ζητούμενο είναι να εξισορροπηθεί η ανάγκη για έλεγχο με την ανάγκη για ευελιξία. Η δομή του οργανισμού αντανακλά προηγούμενες αποφάσεις της διεύθυνσης. Αντανακλά επίσης την απόκριση της διεύθυνσης ως προς το ποιος θα κάνει τι, και πώς (με την έννοια της κατεύθυνσης των ευθυνών, όχι των όντως εφαρμοζόμενων μεθόδων). Η δομή πρέπει επίσης να αντιπροσωπεύει τη στρατηγική ποιότητας που ακολουθεί ο οργανισμός. Οι ιεραρχικές δομές πρέπει να γίνουν επίπεδες ώστε να υπάρξει μια ορατή σκιαγράφιση των προθέσεων της διεύθυνσης σχετικά με την ποιότητα. Η αδράνεια και η αντίσταση των οργανισμών στις αλλαγές οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη δομή τους, και η δομή είναι που δημιουργεί τα προβλήματα όταν η διεύθυνση αλλάζει τις στρατηγικές ποιότητας. Πρώτα πρέπει να διαμορφωθεί η δομή και να γίνει κατάλληλη, και μετά να επιχειρηθεί η αλλαγή της νοοτροπίας του οργανισμού. Επομένως, η αλλαγή της δομής ενός οργανισμού έχει ριζική επίδραση στο πώς μπορεί να αλλάξει ένας οργανισμός και να αποκτήσει προσανατολισμό στην ποιότητα. Δηλαδή, η δομή δίνει τα οστά που πάνω τους στηρίζεται η σάρκα της ποιότητας. Μια δομή που είναι αποτελεσματική για έναν οργανισμό μπορεί να μην εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε έναν άλλο. Ο κάθε οργανισμός είναι μοναδικός έχει ένα μοναδικό σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνατοτήτων και περιορισμών. Πολλά προβλήματα σχετικά με τους εργαζόμενους μπορούν να καταλογιστούν στη λανθασμένη δομή. Επομένως, το ζητούμενο είναι να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός έχει εφαρμόσει την καταλληλότερη δομή και εργάζεται για να αντεπεξέλθει στις παραπάνω εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες και περιορισμούς. Προβλήματα δομής είναι μεταξύ άλλων: 1. Οι υπομονάδες (τμήματα ή ομάδες) του οργανισμού γίνονται ανεξάρτητες, αναπτύσσουν τις δικές τους μεθόδους λειτουργίας και τους δικούς τους αντικειμενικούς στόχους ποιότητας προς επίτευξη. Αυτό επηρεάζει τη συνεκτικότητα διοίκησης ενός οργανισμού, καθώς αφθονούν οι συγκρούσεις και βασικό εργαλείο του μάνατζμεντ γίνεται η μικροπολιτική, και όχι η καλή διευθυντική πρακτική. 2. Η δομή καθορίζει τη στρατηγική αντί να συμβαίνει το αντίστροφο. Τα διευθυντικά στελέχη δεν είναι δυνατόν να επιτρέπουν στη δομή του οργανισμού να υπαγορεύει τις συνολικές ή ειδικές στρατηγικές τους για την ποιότητα. Αυτή είναι μια συνταγή για αποτυχία, διότι οι στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν αναφέρονται στον παλαιό τρόπο λειτουργίας (που θεωρείται ως διαρθρωμένη αδράνεια) και περιορίζουν την ικανότητα του οργανισμού να προβαίνει σε αποτελεσματικές αλλαγές στο φως των περιστάσεων με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος. 3. Τα καθήκοντα και οι ευθύνες των ατόμων γίνονται ασαφή. Αυτό δημιουργεί δυσκολίες ως προς την

ανάπτυξη των δεξιοτήτων, την εφαρμογή του κατάλληλου συστήματος ανταμοιβής, την αξιολόγηση των επιδόσεων και τη βελτιστοποίηση του χρόνου των διεργασιών.

Οργανωτικός σχεδιασμός

Εφαρμογή του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στην ποσότητα εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, στην ποσότητα εκχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσίας που χορηγείται στους κατόχους μιας δεδομένης θέσης εργασίας και στην έκταση ελέγχου μέσα στην οποία πρέπει να λειτουργούν τα άτομα αυτά. Οι μάνατζερ που πραγματοποιούν επιλογές σχετικά με το βαθμό εφαρμογής αυτών των παραγόντων πρέπει να έχουν κατά νου ότι ένας προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός τείνει προς μεγαλύτερο βαθμό εκχώρησης αρμοδιοτήτων, εξουσίας και έκτασης ελέγχου, σε συνδυασμό με μειωμένη εξειδίκευση. Ο Chlid (1977) αναφέρει ότι η ανάπτυξη της οργανωτικής δομής πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τους ακόλουθους παράγοντες:

Την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών ώστε να ορίζονται και προδιαγράφονται σαφώς οι εργασιακοί ρόλοι.

Τη συνειδητή ανάπτυξη της κατάτμησης του οργανισμού σε συγκεκριμένες μονάδες οι οποίες αυτενεργοποιούνται.

Την ανάπτυξη ιεραρχικών απαιτήσεων για τη διεκπεραίωση λειτουργιών επικοινωνίας, εντολών και αποφάσεων, για ενέργειες εκχώρησης αρμοδιοτήτων και συντονισμού.

Το οργανόγραμμα είναι το ορατό αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης. Προβάλλει, προς το εσωτερικό όσο και προς το εξωτερικό, τις σχέσεις που περιγράφηκαν παραπάνω. Δηλώνει επίσης τα γραμμικά (διαταγές) και επιτελικά (υποστήριξη) στοιχεία οργάνωσης που προσφέρουν τον ιστό για τη συνειδητή και ασυνείδητη λειτουργία του οργανισμού. Το οργανόγραμμα δείχνει επίσης την αλυσίδα εντολών - την βαθμωτή αλυσίδα - βάσει της οποίας τα άτομα γνωρίζουν τη σαφή γραμμή εξουσίας. Η αρχή αυτή φαίνεται σε πολλούς κύκλους ποιότητας, όπου οι συμμετέχοντες θεωρούν δεδομένο ότι η θέση του επικεφαλής θα καταληφθεί από διαφορετικό άνθρωπο κάθε φορά -ο ρόλος και οι ευθύνες που απορρέουν από το οργανόγραμμα δεν αλλάζουν. Το οργανόγραμμα έχει και τους περιορισμούς του, όχι ως προς αυτά που μπορεί να παρουσιάσει, αλλά ως προς το τι συμβαίνει στην πράξη σε έναν οργανισμό. Αυτοί οι περιορισμοί περιλαμβάνουν:

1. Το οργανόγραμμα απεικονίζει το τι πρέπει να γίνει, άρα είναι καθοδηγητικό και περιοριστικό.
2. Το οργανόγραμμα δεν απεικονίζει πώς αναλύονται οι θέσεις εργασίας, ή το ποιες μέθοδοι, διαδικασίες ή διεργασίες χρησιμοποιούνται.

3. Το οργανόγραμμα δεν αναφέρει την πραγματική επάρκεια των ατόμων που κατέχουν τις απεικονιζόμενες θέσεις εργασίας.

4. Το οργανόγραμμα δεν αναφέρει αλλαγές στην ιεραρχία ή αλλαγές στα οριζόντια τμήματα του οργανισμού.

5. Το οργανόγραμμα δε δείχνει πώς επικοινωνούν, τόσο κατακόρυφα όσο και οριζόντια, οι άνθρωποι

Οι μέθοδοι οργανωτικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν:

A. Μηχανοκρατικό σχεδιασμό - Οι άκαμπτες δομές που χρησιμοποιούν μεθόδους για να επιτύχουν αποδοτικότητα, με τη συγκέντρωση εξειδικευμένων λειτουργιών σε ομάδες και με την εφαρμογή αυστηρών κατευθυντηρίων γραμμών, όπως κανόνες και διαδικασίες, αναπτύσσουν έναν συγκεντρωτικό προσανατολισμό. Αποτελούν τυπικό παράδειγμα της γραφειοκρατίας κατά τον Weber, όπου η εξουσία συνοδεύει τη θέση στον οργανισμό. Η επικοινωνία έχει κατ' εξοχήν κατακόρυφο προσανατολισμό.

B. Οργανοκρατικό σχεδιασμό - Ευέλικτες δομές που είναι εγγενώς καινοτόμες, με πολύ λιγότερες γραφειοκρατικές επιβαρύνσεις, που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εξατομίκευση και στην επικοινωνία τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφη. Έχουν πολύ πιο ανθρωπιστικό προσανατολισμό από τις μηχανιστικές δομές.

Οι Burns και Stalker (1961) ερεύνησαν αυτούς τους τύπους οργανωτικού σχεδιασμού. Πολλοί από τους οργανισμούς σήμερα -συμπεριλαμβανομένων δημοσίων φορέων - κινούνται προς την οργανοκρατική διάρθρωση. Μια νέα εξέλιξη είναι ότι τα τελευταία 30 χρόνια έχουν εμφανιστεί οργανισμοί με οργάνωση μήτρας -με προσανατολισμό στο έργο. Οι δομές αυτές θεωρούνται βραχυπρόθεσμες και προσωρινές, και εκτελούν επίπεδες διαλειτουργικές οργανωτικές δραστηριότητες (Ford and Randolph, 1992). Αυτό που έχει σημασία στους οργανισμούς είναι η κυρίαρχη μορφή να αντιμετωπίζεται ως η ολότητα του λειτουργικού προσανατολισμού τους. Οι περισσότεροι οργανισμοί παρουσιάζουν τα τρία παραπάνω μοντέλα τη μια ή την άλλη στιγμή. Ωστόσο, η κυρίαρχη μορφή είναι αυτή που παραμένει και αναπόφευκτα κατευθύνει την επιβίωση του οργανισμού. Στην επανάσταση της ποιότητας, αναμένεται ότι η οργανοκρατική μορφή θα εξαπλωθεί και θα καταστεί κυρίαρχη. Μια άλλη δομή που αναπτύσσεται χάρη στην αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών είναι η δομή σύμβασης ή δομή δικτύου, όπου ένας συγκεντρωτικός οργανισμός (σχεδόν πάντα μικρού μεγέθους) κατευθύνει τις απαιτήσεις του με την ανάθεση εργασιών σε άλλους οργανισμούς, οι οποίοι εκτελούν την παραγωγή, το μάρκετινγκ ή άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες. Στο παρελθόν, η μορφή αυτή εφαρμοζόταν σε μεγάλο βαθμό από ειδικούς στο

μάρκετινγκ ή την παραγωγή οι οποίοι δούλευαν πάνω σε ένα μικρό τμήμα της ροής εργασίας ενός οργανισμού το οποίο δεν μπορούσε να αναλάβει ο ίδιος ο οργανισμός γιατί θα του κόστιζε υπερβολικά λόγω της ανάγκης ταχύτητας στην αγορά, της δυσκολίας εκμάθησης ή της καθυστέρησης στα επιχειρησιακά προγράμματα. Αυτή η δομή στηρίζεται έντονα σε αποτελεσματικές σχέσεις ποιότητας με τους ανεξάρτητους προμηθευτές προϊόντων ή υπηρεσιών. Παρατηρείται επίσης αύξηση στη διεθνοποίηση παρόμοιων λειτουργιών, όπου η ανάπτυξη του προϊόντος γίνεται στη Μεγάλη Βρετανία, η παραγωγή στην Κίνα και το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η απαίτηση για εμπιστοσύνη και αμοιβαία ανάπτυξη αυξάνεται, το δε αποτελεσματικό μανάτζμεντ αυτών των επιχειρήσεων στηρίζεται όχι μόνο στην αξιοπιστία προσφοράς, αλλά και στη συνεπή παράδοση προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών στους πελάτες.

Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στην οργανωτική δομή. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός, τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα εξειδίκευσης. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει ένα όριο στην ποσότητα εργασίας- πνευματικής ή χειρωνακτικής -που μπορεί να εκτελέσει ένας άνθρωπος. Κατά συνέπεια, όσο μεγαλώνει ένας οργανισμός τόσο αυξάνεται η ανάγκη και οι πιέσεις για εξειδίκευση. Ο Taylor (1915) χρησιμοποίησε την εξειδίκευση ως βάση για τις μεθόδους εργασίας του. Έτσι, η διαφορετική εργασία απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες, κλίσεις και νοοτροπίες. Κατά συνέπεια, η εξειδίκευση επιτρέπει στα άτομα να αναπτύσσουν πιο εστιασμένες δεξιότητες και προσόντα προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντα και να αντεπεξέλθουν στις ευθύνες της θέσης εργασίας τους. Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας επιτρέπει να τοποθετηθεί σχεδιασμένα ο κάθε εργαζόμενος σε μια θέση εργασίας που αντιστοιχεί καλύτερα στις ικανότητές του. Αυτή η σχεδιασμένη τοποθέτηση εξασφαλίζει ότι, εάν υπάρξει αλλαγή των λειτουργιών του οργανισμού σε ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, θα συνεχίσουν να παράγονται αποτελεσματικά και αποδοτικά προϊόντα /υπηρεσίες ποιότητας. Επομένως, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας έχει πολύ μεγάλη σημασία για έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Δεν αρκεί να δίνονται στους εργαζόμενους επεκτεταμένες προδιαγραφές εργασίας -πρέπει να τους δοθεί και η κατάλληλη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, καθώς και η παρακίνηση ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στα καθήκοντα της θέσης τους.

Μέθοδοι σχεδιασμού θέσεων εργασίας

Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι σχεδιασμού θέσεων εργασίας. Πρόκειται για:

Α. Απλούστευση θέσης εργασίας - η διαδικασία της αύξησης της εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε ο κάτοχός της να έχει να εκτελέσει λιγότερες δραστηριότητες. Πρόκειται για τον τεϊλορισμό. Η έμφαση εδώ δίνεται στην αποδοτικότητα. Εγκυμονεί τον κίνδυνο για πλήξη, απώλεια ζήλου, μείωση των πνευματικών ερεθισμάτων, και ελάχιστα περιθώρια καινοτομίας για τον εργαζόμενο.

Β. Διεύρυνση θέσης εργασίας - η ανάπτυξη προδιαγραφών θέσης εργασίας που αυξάνουν την ποικιλία δραστηριοτήτων που εκτελεί ο εργαζόμενος. Είναι πιο ενδιαφέρουσα και αφήνει περιθώριο για αυξημένη πνευματική τόνωση μέσω της αύξησης της καινοτομίας και της διακινδύνευσης. Επίσης αυξάνει τις δεξιότητες και τα προσόντα του εργαζομένου μέσω της άσκησης νέων δραστηριοτήτων, της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Ιδιαίτερα προβλήματα δημιουργούνται με την προσέγγιση αυτή σε σχέση με τα εργατικά συνδικάτα, τα οποία προβάλλουν αντίσταση σε αυτόν τον τύπο αλλαγής. Κάτι τέτοιο παρουσιάστηκε έντονα στο Ηνωμένο Βασίλειο με την εισαγωγή των κύκλων ποιότητας. Η λεγόμενη «ιαπωνοποίηση» επηρέασε τις διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των επιμέρους θέσεων εργασίας και είχε αποτέλεσμα να μειωθεί η ισχύς των συνδικάτων. Ωστόσο, η απλή αύξηση στον αριθμό παρόμοιων εργασιακών δραστηριοτήτων απλώς επιβαρύνει εργαζόμενους που ήδη πλήττουν και νοιώθουν δυσφορία. Το μόνο που κάνει είναι να αυξάνει το εύρος της θέσης εργασίας, όχι το βάθος της.

Γ. Περιτροπή θέσης εργασίας - οι εργαζόμενοι περνούν από διάφορους τύπους θέσεων εργασίας με βάση μια προγραμματισμένη σειρά. Η περιτροπή αυξάνει τις δεξιότητες και απαλλάσσει τους εργαζόμενους από την πλήξη που συνοδεύει την απλούστευση και τη διεύρυνση της θέσης εργασίας. Προσφέρει ευελιξία στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και στην κάλυψη των θέσεων εργασίας. Επίσης, αυξάνει το ζήλο των εργαζομένων στην περίπτωση που, χάρη στην περιτροπή, ο εργαζόμενος μετακινείται σε διαφορετικούς τόπους εργασίας και έρχεται σε δημιουργική επαφή με διαφορετικούς κάθε φορά εργαζόμενους. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί σε εργαζόμενους ή σε διευθυντικά στελέχη με ισοδύναμα αποτελέσματα. Ενδεχόμενα προβλήματα περιλαμβάνουν το να αντιμετωπίζεται ο εργαζόμενος της περιτροπής ως επιπλέον ενίσχυση και να του ανατίθενται μόνο στοιχειώδη καθήκοντα, καθώς και το ότι μπορεί να είναι δύσκολη η ανάπτυξη της αίσθησης του ανήκειν σε ένα τμήμα ή σε μια ομάδα.

Δ. Εμπλουτισμός θέσης εργασίας - η διαδικασία ανάπτυξης του περιεχομένου της θέσης εργασίας που αυξάνει τις δεξιότητες και το δυναμικό για ατομική ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Πρώτος την περιέγραψε ο Herzberg (1966) και αντιστοιχεί στα υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης του Herzberg. Κατά βάση, προσφέρει στον εργαζόμενο έλεγχο πάνω σε στοιχεία της θέσης εργασίας του τα οποία δεν έλεγχε προηγουμένως. Ωστόσο, οι

εργαζόμενοι σε περιβάλλον ποιότητας όπου ακολουθούνται οι κανόνες του μάνατζμεντ ποιότητας ενδέχεται στην πραγματικότητα να εργάζονται σε κατεύθυνση αντίθετη από αυτή την προσέγγιση. Οι Hackman και Oldham (1980) ανέπτυξαν ένα μοντέλο χαρακτηριστικών θέσης εργασίας που περιλάμβανε τρία βασικά στοιχεία: τα χαρακτηριστικά πυρήνα (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα θέσης, σημασία θέσης, αυτονομία και ανατροφοδότηση επιδόσεων), ψυχολογικούς παράγοντες (το να θεωρείται ότι η εργασία έχει νόημα) και αποτελέσματα της εργασίας (ευθύνη για τα πρακτικά αποτελέσματα και αύξηση της ικανοποίησης μέσω της εργασίας). Κατά την αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας, ο εμπλουτισμός θέσης εργασίας θεωρείται το ανώτατο επίπεδο - από την άποψη των δεξιοτήτων και της αίσθησης επιτεύγματος που προσφέρεται στο προσωπικό -που μπορεί να επιτευχθεί. Ωστόσο, είναι και το δυσκολότερο να πραγματοποιηθεί, διότι οι άνθρωποι μαθαίνουν μεν και αναπτύσσονται, αλλά με τον καιρό αυτό που πριν τους παρακινούσε γίνεται ρουτίνα. Αυτό θέτει σημαντικά προβλήματα για τους ειδικούς των αναδιαρθρώσεων στους οργανισμούς του σήμερα -ακόμα και σε οργανισμούς που επιχειρούν να προσανατολιστούν στην ποιότητα. Μια άλλη προσέγγιση πέρα από τις παραπάνω είναι η διαδικασία της εκτίμησης διαρθρωτικών εναλλακτικών λύσεων. Δηλαδή, αντί να αλλάζει το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας, μεταβάλλεται το χρονοδιάγραμμα της εργασίας με την προσφορά εναλλακτικών προγραμμάτων εργασίας. Η τακτική αυτή βασίζεται στην παραδοχή ότι η εργασία και η κοινωνική ζωή είναι δύο σφαίρες που αλληλεμπλέκονται και ότι είναι λογικό να υπάρχει ένας μηχανισμός που να εξισορροπεί τις ανταγωνιζόμενες ανάγκες της κάθε μίας. Αυτό γίνεται με διάφορα προγράμματα όπως το ελαστικό ωράριο, ένα πρόγραμμα που προσδιορίζει έναν κορμό ωρών κατά τις οποίες η παρουσία είναι υποχρεωτική, εκτός δε του κορμού οι ώρες προσέλευσης και αποχώρησης είναι ελαστικές, μέσα σε κάποια όρια. Το ελαστικό ωράριο μειώνει τις απουσίες, αυξάνει το ηθικό των εργαζομένων και αποτελεί ένδειξη της ευαισθησίας της διεύθυνσης στα προβλήματα του χώρου εργασίας. Μια άλλη μέθοδος είναι ο μερισμός θέσεων εργασίας, όπου δύο ή περισσότερα άτομα μοιράζονται μία θέση εργασίας πλήρους ωραρίου. Προσφέρεται ιδιαίτερα για εργαζόμενους που θέλουν να εργαστούν με μερική απασχόληση. Όσο ένας οργανισμός προχωρεί στο δρόμο της ποιότητας, οι απαιτήσεις συντονισμού αυξάνονται. Επηρεάζουν τις ανάγκες επικοινωνίας και την ικανότητα του προσωπικού να αντεπεξέρχεται στην εντεινόμενη ανάγκη ευελιξίας στο αποτέλεσμα της εργασίας και στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό συντονισμού σε έναν οργανισμό είναι μεταξύ άλλων:

Α. Ο βαθμός επισημότητας - Το βάθος των γραπτών πολιτικών ποιότητας, διαδικασιών ποιότητας και των άλλων εγγράφων που καθορίζουν πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι ως προς τις απαιτήσεις και τις λειτουργίες της

θέσης εργασίας τους. Σε οργανισμούς που ακολουθούν ένα επίσημο σύστημα μάνατζμεντ ποιότητας, η επισημότητα είναι έντονη-αλλά και ο βαθμός επισημότητας αυξάνει όσο κινούμαστε προς τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Τούτο μαρτυρεί έλλειψη ισορροπίας και δείχνει ότι στους οργανισμούς αυτούς οι άνθρωποι πράττουν μάλλον παρά δημιουργούν. Αλλά η επισημότητα επηρεάζεται και από το μέγεθος. Όσο μικρότερος ο οργανισμός, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να λειτουργεί με έναν άκρως επισημοποιημένο τρόπο-έτσι, έχει μικρότερη γραφειοκρατία αλλά και λιγότερη καθοδήγηση προς τους εργαζόμενους.

Β. Έκταση ελέγχου - Αυτή ορίζεται ως ο αριθμός των εργαζομένων τους οποίους ένα στέλεχος ελέγχει στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας του. Αν έχει πολύ λίγους υπό τον έλεγχό του, μπορεί να παρασυρθεί σε υπερβολική εποπτεία, που θα είναι αδικαιολόγητη, και οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται υπό παρακολούθηση. Αν ο αριθμός είναι πολύ μεγάλος, μπορεί να υπάρξει υπερβολικός φόρτος εργασίας για το μάνατζερ και αδυναμίες που να οδηγήσουν σε αναποτελεσματικό μάνατζμεντ (Child, 1977). Ο Barkdull (1963) υποστηρίζει ότι η έκταση ελέγχου μπορεί να αυξηθεί υπό τις εξής προϋποθέσεις:

(α) Χαμηλή συχνότητα προβλημάτων -με μικρότερη ανάγκη για παρέμβαση του στελέχους.

(β) Αυξημένα διευθυντικά προσόντα του στελέχους -το οποίο μπορεί έτσι να ελέγχει περισσότερους υφιστάμενους ανά πάσα στιγμή.

(γ) Παρακινητικός χαρακτήρας της εργασίας -εάν δίνονται ευκαιρίες για ανάπτυξη των δεξιοτήτων και πρωτοβουλία των υφισταμένων, ο μάνατζερ θα επεμβαίνει λιγότερο.

(δ) Συμπληρωματική υποστήριξη - με αποτέλεσμα την αύξηση της διευθυντικής προσοχής στα καθημερινά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι.

Γ. Εξουσία - Το δικαίωμά λήψης αποφάσεων, ελέγχου του αποτελέσματος της εργασίας άλλων ατόμων και κατεύθυνσης της εργασιακής διαδικασίας σε σχέση με τα καθήκοντα, τους στόχους και τις απαιτήσεις που έχει καθορίσει ο οργανισμός για μια δεδομένη θέση εργασίας. Σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, η εξουσία την οποία είχαν τα διευθυντικά στελέχη σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων μπορεί να χορηγείται στους εργαζόμενους της βάσης, π.χ. της παραγωγής. Για παράδειγμα, στην αυτοκινητοβιομηχανία, μέχρι πριν από λίγα χρόνια, το σταμάτημα της γραμμής παραγωγής σε περίπτωση προβλήματος ποιότητας εθεωρείτο αρμοδιότητα αποκλειστικά του μάνατζερ. Σήμερα, σε πολλά εργοστάσια κατασκευής αυτοκινήτων αυτό θεωρείται δικαίωμα των εργαζομένων της γραμμής παραγωγής.

Δ. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων ~ Πρόκειται για την ανάθεση μέρους της εργασίας ενός στελέχους σε έναν υφιστάμενο. Για να μπορεί ένας προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός να λειτουργεί αποτελεσματικά, οι μάνατζερ πρέπει να είναι ικανοί να εκχωρούν αρμοδιότητες. Στην υλοποίηση της αρχής αυτής, παρουσιάζονται προβλήματα. Πόσες αρμοδιότητες θα εκχωρηθούν; Και πότε; Συνηθισμένα προβλήματα είναι η αντίσταση στην εκχώρηση, τόσο από τους μάνατζερ όσο και από τους εργαζόμενους, λόγω του φόβου για απόδοση ευθυνών σε περίπτωση αποτυχίας, έλλειψης χρόνου, έλλειψης δέσμευσης στην εκπαίδευση και επιμόρφωση, ή και λόγω σκέτης τεμπελιάς εκ μέρους του μάνατζερ. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων μπορεί γενικά να οριστεί με τους εξής τρόπους :

(α) Εκχώρηση είναι το κατέβασμα εξουσίας από τον ανώτερο προς τον υφιστάμενο (Dessler, 1985).

(β) Εκχώρηση είναι η διαδικασία με την οποία οι μάνατζερ αναθέτουν σε άλλους καθήκοντα, καθώς και την εξουσία και την ευθύνη της εκτέλεσής τους (Mukhi et al., 1988).

Συγκεντρωτισμός και αποκέντρωση

Ο συγκεντρωτισμός αναφέρεται στο βαθμό διασποράς της εξουσίας σε έναν οργανισμό. Σήμερα, η τάση είναι προς την αποκέντρωση, προκειμένου να δίνεται στα κατώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους πιο άμεσος έλεγχος πάνω στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν. Σημαίνει τη χρήση λιγότερο ιεραρχικού μάνατζμεντ, και γι' αυτό χρειάζονται λιγότερα μεσαία στελέχη, κάτι που δημιουργεί μεγάλες αντιστάσεις στην εφαρμογή παρόμοιων μέτρων. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός είναι επομένως πιο επίπεδος, με λιγότερα μεσαία στελέχη και περισσότερο αποκεντρωμένο χαρακτήρα. Οι αποκεντρωμένοι οργανισμοί έχουν ταχύτερες αντιδράσεις σε πιέσεις του ανταγωνισμού και στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, αναπτύσσουν περισσότερο τις διευθυντικές δεξιότητες στη λήψη αποφάσεων και εφαρμόζουν μέτρα που στηρίζονται έντονα στην υπεύθυνη αυτονομία.

Επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού

Ο οργανωτικός σχεδιασμός έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις για την ευελιξία, την καινοτομία και την ανάπτυξη επιχειρηματικού πνεύματος. Από την άποψη αυτή, η δομή του οργανισμού δηλώνει βραχυπρόθεσμα το τι και το πώς της αντίδρασης του οργανισμού στις πιέσεις του ανταγωνισμού -εσωτερικές και εξωτερικές. Μια άλλη σημαντική πτυχή είναι η επίπτωση της φάσης του κύκλου ζωής του οργανισμού. Κάθε φάση του κύκλου ζωής δηλώνει σαφώς τι μπορεί να επιτευχθεί βραχυπρόθεσμα. Όταν αξιολογείται η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, εξετάζουμε την αξία των αντιδράσεών του στις οργανωτικές εξελίξεις, καθώς και το δυναμικό του, τις κατακτήσεις σε μερίδιο αγοράς, την

προστιθέμενη αξία, την προσοχή στις ανάγκες των πελατών, των προμηθευτών και των μετόχων. Πολλές από τις κατακτήσεις ενός οργανισμού οφείλονται στην εξέλιξη και τον προσανατολισμό της δομής του. Κατά συνέπεια, η δομή επεκτείνει ή περιορίζει αυτά που ένας οργανισμός μπορεί να κάνει σήμερα, αλλά δεν περιορίζει αυτά που μπορεί να κάνει στο μέλλον. Βεβαίως, σε περίπτωση που η κουλτούρα του οργανισμού εμποδίζει να γίνουν αλλαγές στη δομή του οργανισμού, αυτό από μόνο του μπορεί να περιορίσει δραστικά το μελλοντικό προσανατολισμό του οργανισμού. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός έχει στόχο να είναι ευέλικτος τόσο στη σημερινή εφαρμογή όσο και στο μέλλον. Ωστόσο, αυτό έχει ένα τίμημα: την ανάγκη ελέγχου, η οποία εν μέρει αντισταθμίζεται από τον ίδιο το χαρακτήρα των μεθόδων του μάνατζμεντ ποιότητας - από το ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται στο σημείο ελέγχου.

4.3 Ηγεσία

Ηγεσία είναι άραγε να λες σε κάποιον τι να κάνει, ή μήπως είναι να του ζητάς να κάνει κάτι και να περιμένεις να ανταποκριθεί θετικά; Ηγεσία μπορεί να είναι και τα δύο. Μπορεί να είναι ακόμη και διοίκηση, αν και στα στελέχη ανατίθενται ευθύνες, καθήκοντα και μέσα για την εκτέλεσή τους μέσω της νόμιμης εξουσίας ανταμοιβής και τιμωρίας, και μπορούν να θεωρηθούν ως κινούμενα μέσα στα νόμιμα πλαίσιά τους. Οι ηγέτες μπορούν να αναδειχθούν μέσα από μια ομάδα και να αναλάβουν ευθύνη, όχι λόγω ενός δικαιώματος που τους έχει δοθεί, αλλά χάρη στην αποδεδειγμένη ικανότητά τους να επηρεάζουν και να διοικούν ανθρώπους. Στους οργανισμούς, καλοί ηγέτες θεωρούνται τα άτομα που επηρεάζουν θετικά τους ανθρώπους και διασφαλίζουν, μέσω της χρήσης των πόρων, την επίτευξη των στόχων. Επομένως, η ηγεσία δεν είναι ατομικός προσανατολισμός αλλά συλλογικός, και ως εκ τούτου εμπλέκει άλλους ανθρώπους. Ηγεσία είναι το άνοιγμα της οπτικής ενός ανθρώπου σε υψηλότερες βλέψεις, η ανύψωση των επιδόσεων ενός ανθρώπου σε ανώτερα επίπεδα, η οικοδόμηση της προσωπικότητας ενός ανθρώπου πέρα από τα φυσιολογικά του όρια. (Ducker, 1954). Ηγεσία είναι μια πλατιά οραματιστική δραστηριότητα που επιδιώκει να διακρίνει τη χαρακτηριστική ικανότητα και τις αξίες ενός οργανισμού να διαρθρώσει και να καταστήσει παραδειγματικές αυτή την ικανότητα και τις αξίες, να εμπνεύσει, ακόμα και να μεταμορφώσει τους ανθρώπους στον οργανισμό, ώστε να αισθάνονται, να πιστεύουν και να δρουν κατά τον ίδιο τρόπο. (Mukhi et al., 1988). Ηγεσία είναι η διαπροσωπική επιρροή που ασκείται σε μια κατάσταση, και κατευθύνεται, μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας, προς την επίτευξη ενός προκαθορισμένου στόχου ή στόχων (Tannenbaum et al., 1961). Επιπλέον, οι Rauch και Behling ορίζουν την ηγεσία

ως «απόπειρα επηρεασμού των δραστηριοτήτων των οπαδών μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας και με στόχο την επίτευξη κάποιου στόχου ή στόχων». Ο ορισμός αυτός φαίνεται να συμφωνεί στο ότι η ηγεσία αφορά την επιρροή. Παρόμοιος είναι ο ορισμός του Stodgill που παρατίθεται από τους Stoner και Freeman (1989). Ηγεσία είναι η αντανάκλαση της εσωτερικής παρόρμησης μιας ομάδας προς την επίτευξη ενός στόχου ή την εκπλήρωση ενός έργου. Ο ηγέτης προσφέρει το κατάλληλο περιβάλλον μέσα στο οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται περισσότερο άνετα, προκειμένου να αυξηθούν οι επιδόσεις και να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι της ομάδας. Χωρίς σαφή και συνεπή ηγεσία ποιότητας, δεν υπάρχει ελπίδα επιτυχίας της ποιότητας (Sheehy, 1994). Η ηγεσία ποιότητας, βασιζόμενη σε επέκταση των εννοιών της βελτίωσης της ποιότητας (Reiley, 1994), προσφέρει μια ευέλικτη μέθοδο για την επίλυση των περίπλοκων προβλημάτων ποιότητας που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί. Επομένως, η ηγεσία ποιότητας πρέπει να αναδειχθεί σε στρατηγικό στόχο (Feigenbaum, 1993).

Η ανάγκη για στρατηγική ηγεσία ποιότητας

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί αυξημένες προσπάθειες από τον καθένα στον οργανισμό, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής ικανοποίηση των πελατών. Συμπληρωματική στην ανάγκη ευελιξίας κατά την ενασχόληση με τους πελάτες είναι η ανάγκη ευελιξίας την οποία επίσης αισθάνονται οι εργαζόμενοι ως προς τη λειτουργία τους μέσα στα πλαίσια του καθορισμένου χαρακτήρα της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η επιτυχία ισορροπίας ανάμεσα σε ένα καθοδηγητικό πλαίσιο και στη δυνατότητα του προσωπικού να παίρνει αποφάσεις, δεν είναι εύκολο εγχείρημα. Αυτό είναι το καθήκον της στρατηγικής ηγεσίας ποιότητας. Μοίρασμα εξουσίας, μοίρασμα ευθυνών και μοίρασμα δέσμευσης δε σημαίνουν τίποτε εάν το προσωπικό κινείται προς μία κατεύθυνση και η διεύθυνση προς την άλλη. Το παράδοξο εδώ είναι ότι η στρατηγική ηγεσία ποιότητας σημαίνει να αναπτυχθούν όλοι ως ηγέτες, όχι μόνο οι μάνατζερ. Κατά συνέπεια, ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών αλλάζει και γίνονται ηγέτες στην εκμάθηση (Long, 1993), ο δε προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός είναι ένας οργανισμός που μαθαίνει. Ουσιαστικά, το μάνατζμεντ πρέπει να καλλιεργήσει μια νοοτροπία ηγεσίας από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη μέχρι τα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού (Staub, 1993) με έμφαση σε μέτρα ηγεσίας βασιζόμενα στην ομάδα (Tompkins, 1993).

Πώς επηρεάζουν οι ηγέτες - μορφές εξουσίας

Ο Sorohan (1994) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι αυτό που ξεχωρίζει τους ηγέτες ολικής ποιότητας από τους συνηθισμένους ηγέτες είναι ο τρόπος με τον οποίο μαθαίνουν και μοιράζονται τα όσα έχουν μάθει. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες ποιότητας επηρεάζουν τους ανθρώπους ακριβώς εξαιτίας αυτού, και αυτή είναι

η εξουσία τους -ή μήπως δεν είναι; Οι ηγέτες έχουν μεν εξουσία, αλλά υπάρχουν και άλλες μορφές εξουσίας και η εξουσία σε μεγάλο βαθμό βρίσκεται όχι στον ηγέτη αλλά στους ανθρώπους που προσπαθεί να επηρεάσει ο ηγέτης. Τι είναι όμως εξουσία; Ο Mintzberg (1983) και ο Pfeffer (1981) αναφέρουν ότι εξουσία είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τη συμπεριφορά των άλλων. Το 1959, οι French και Raven διατύπωσαν τη θεωρία ότι υπάρχουν 6 μορφές εξουσίας: νόμιμη, ανταμοιβής, καταναγκασμού, εξουσία του ειδικού, της πληροφορίας, και της προσωπικότητας.

Νόμιμη: Αντανακλά τη θέση που κατέχει κάποιος σε έναν οργανισμό. Όσο υψηλότερα βρίσκεται κάποιος στην ιεραρχία, τόσο μεγαλύτερη νόμιμη εξουσία έχει, άρα και κύρος.

Ανταμοιβής: Αντανακλά την ικανότητα ελέγχου και διαχείρισης των ανταμοιβών που θεωρούνται αξιόλογες από άλλους, π.χ. οικονομικών αμοιβών ή προαγωγών.

Καταναγκασμού: Αντανακλά τη δυνατότητα επιβολής τιμωριών σε άλλους, όταν δεν έχουν επιδείξει την αναμενόμενη συμπεριφορά, π.χ. όταν δεν έχουν τηρήσει τις προθεσμίες ή έχουν υπερβεί το συμφωνημένο προϋπολογισμό.

Ειδικού: Βασίζεται στην κατοχή εμπειρογνωμοσύνης που θεωρείται πολύτιμη για τον οργανισμό. Η εμπειρογνωμοσύνη αφορά κατά κύριο λόγο τεχνικές δεξιότητες, αλλά αξιοσημείωτες είναι και οι διαπραγματευτικές ή επικοινωνιακές δεξιότητες.

Πληροφορίας: Η πληροφορία είναι εξουσία επειδή όποιος ελέγχει τις πληροφορίες έχει την εξουσία αυτή. Οι μάνατζερ συνήθως έχουν μεγαλύτερη εξουσία πληροφορίας επειδή έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε αυτές, κάτι που αποτελεί δικαίωμα τους λόγω της θέσης τους στον οργανισμό.

Προσωπικότητας: Αντανακλά την εξουσία που άλλοι παρέχουν σε κάποιον ως συνέπεια προσωπικών χαρακτηριστικών του ή ιδιοτήτων του.

Παρά το ότι αυτές οι 6 βάσεις εξουσίας μπορούν να εξεταστούν και μεμονωμένα, υπάρχει ένας πυρήνας στον οποίο αναφέρονται οι άλλες βάσεις συγκεκριμένα: Η νόμιμη εξουσία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την εξουσία ανταμοιβής, καταναγκασμού και της πληροφορίας. Η εξουσία του ειδικού μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την εξουσία της πληροφορίας και της προσωπικότητας. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, η νόμιμη εξουσία μπορεί να μη χρησιμοποιείται τόσο εκτεταμένα όσο σε άλλους, περισσότερο ιεραρχικούς οργανισμούς. Ωστόσο, κάνει αισθητή την παρουσία της όταν εμφανίζονται προβλήματα δυσλειτουργικών ομάδων. Από την άλλη πλευρά, η εξουσία του ειδικού πρόκειται να δει την εφαρμογή της να αυξάνεται στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Εδώ, η τόνωση του ζήλου των υφισταμένων, ή σωστότερα των ισοτίμων, φαίνεται να αποκτά μεγαλύτερη

έμφαση, ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η υποβοήθηση και η παρότρυνση αντί του καταναγκασμού. Φαίνεται ότι ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός τείνει να χρησιμοποιεί την εξουσία που αρμόζει στη νοοτροπία του ως στήριγμα και όχι ως στοιχείο εξαναγκασμού.

Θεωρίες για την ηγεσία

Αν εξετάσουμε τις καθοριστικές αλλαγές που όλοι μας έχουμε γνωρίσει τα τελευταία 25 περίπου χρόνια, βλέπουμε ότι η ηγεσία έχει αναδειχθεί σε σημαντική έννοια. Σήμερα, οι κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν σε πολλές κοινότητες ανθρώπων -συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων και των ανάλογων οργανισμών -έχουν αλλάξει και αλλάζουν δραματικά. Οι πελάτες έχουν αλλάξει και περιμένουν από τους οργανισμούς να κάνουν το ίδιο. Κατά συνέπεια, η ηγεσία στηρίζει τη συνεχιζόμενη εξέλιξη αυτής της αλλαγής.

A. Η θεωρία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη αποτέλεσαν αντικείμενο της έρευνας τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν οι ψυχολόγοι του Στρατού Ξηράς των ΗΠΑ μελέτησαν την επιλογή του ατόμου που είναι καταλληλότερο να ηγηθεί μιας ομάδας ανθρώπων (Bass, 1981). Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι μοναδικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου που υποτίθεται ότι διαφοροποιούν τον ηγέτη από τον μη ηγέτη. Πρόκειται για προτερήματα όπως η ευφυΐα, η χαρισματική προσωπικότητα, η δύναμη, το θάρρος, η αυτοπεποίθηση, κτλ. Η θεωρία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα διατυπώθηκε για πρώτη φορά στις αρχές του αιώνα και συνέπεσε με την ανάπτυξη του τειλορισμού. Η μεταξύ τους σχέση μπορεί να διαφανεί καθαρά όταν εξετάζουμε τον τειλορισμό ως την ανάπτυξη εξειδικευμένων εργασιών και την ηγεσία λόγω χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ως την εξέταση εξειδικευμένων αιτίων. Ο Bass (1981) πρότεινε ότι πέντε είναι τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ηγεσία: ευφυΐα, κυριαρχία, αυτοπεποίθηση, γνώση σχετικά με την εργασία, και μεγάλος ζήλος και ενεργητικότητα. Η έρευνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς ηγέτες από τους αναποτελεσματικούς δεν έχει καταλήξει μέχρι στιγμής σε σαφή συμπεράσματα. Η θεωρία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προσπάθησε να αναπτύξει έναν τρόπο για να επιλέγονται οι ηγέτες, διότι υπέθετε ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι έμφυτα. Υπέθετε ότι ορισμένοι γεννιούνται ηγέτες, δεν είναι κάτι που μπορεί να διδαχθεί.

B. Η συμπεριφορική θεωρία για την ηγεσία

Όταν οι θεωρίες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα απέτυχαν να εξηγήσουν πειστικά τις διαφορές ανάμεσα σε ηγέτες και μη ηγέτες, οι ερευνητές άρχισαν να αναζητούν άλλο δρόμο. Η ανάπτυξη συμπεριφορικών προσεγγίσεων στο μάνατζμεντ γέννησε τη συμπεριφορική θεωρία για την ηγεσία. Η συμπεριφορά

είναι κάτι ορατό, ενώ τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προκύπτουν μόνο κατόπιν ερμηνείας, και στην καλύτερη περίπτωση με προέκταση από τη συμπεριφορά. Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηριζόταν η συμπεριφορική θεωρία ήταν ότι η ηγεσία είναι κάτι που μαθαίνεται, και επομένως με τον εντοπισμό της ηγετικής συμπεριφοράς μπορούσε να δοθεί η βάση ώστε να διδαχθούν οι άνθρωποι πώς να είναι ηγέτες. Προέκυπτε έτσι το συμπέρασμα ότι σε καμιά περίπτωση δεν πρόκειται να παρουσιαστεί έλλειψη ηγετών. Για να δείτε πόσο σωστό είναι αυτό, αρκεί να κοιτάξετε γύρω σας σήμερα. Τι βλέπετε; Οργανισμούς να αναζητούν με αγωνία ηγέτες - μάλλον υπάρχει έλλειψη ηγετών λοιπόν. Δύο ερευνητικές μελέτες που αξίζει να αναφερθούν είναι οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Οχάιο και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν. Στις μελέτες του Πανεπιστημίου του Οχάιο, οι ερευνητές ανέπτυξαν μια προσέγγιση δύο διαστάσεων (από ένα σύνολο 1000) όπου εξέφραζαν την ουσία της συμπεριφοράς του ηγέτη. Οι δύο αυτές διαστάσεις ήταν η ενεργοποιός δομή (ο βαθμός στον οποίο κάποιος διαρθρώνει την εργασία του και την εργασία των υφισταμένων του προκειμένου να εκπληρώσει καθήκοντα που έχουν τεθεί) και το ενδιαφέρον (χαρακτηριστικά της εργασίας που συνδέονται με την εμπιστοσύνη και το σεβασμό στις ικανότητες και την ανάπτυξη των υφισταμένων). Ένας μάνατζερ που έχει σε υψηλό βαθμό και τις δύο διαστάσεις θεωρείτο γενικά ότι προσφέρει τη βάση για βελτιωμένες επιδόσεις των υφισταμένων και της ομάδας, ενώ παράλληλα προσφέρει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, αυτό δε συμβαίνει πάντοτε στην πραγματικότητα -και αυτό έχει συνέπειες για τους κύκλους ποιότητας και άλλες παρόμοιες ομάδες εργασίας. Υπάρχουν άνθρωποι (υφιστάμενοι) στους οποίους δεν αρέσει αυτός ο τύπος ηγεσίας και επομένως θα ανταποκριθούν αρνητικά ως προς τις εργασιακές τους επιδόσεις. Όταν ένας μάνατζερ έχει υψηλό ενδιαφέρον και χαμηλή ενεργοποιό δομή, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βιώνονται σε μικρό βαθμό τα προβλήματα σχέσεων ή τα σχετικά με την εργασία. Ο τύπος αυτός ίσως ταιριάζει σε επιχειρήσεις όπως μεγάλα δικηγορικά γραφεία ή γραφεία συνεργαζόμενων μηχανικών, και αντανakλά τον αυτόνομο χαρακτήρα παρόμοιων θέσεων. Όταν ένας μάνατζερ έχει υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή ενεργοποιό δομή, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βιώνονται σε χαμηλό βαθμό τα προβλήματα σχέσεων, αλλά σε υψηλό τα προβλήματα σχετικά με την εργασία. Εδώ, οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη της συλλογικής εργασίας αλλά γενικά ανθίστανται σε πιέσεις σχετικά με την εκπλήρωση καθηκόντων. Όταν ένας μάνατζερ έχει χαμηλό ενδιαφέρον και υψηλή ενεργοποιό δομή, καταλήγει σε έναν καταναγκαστικό τρόπο λειτουργίας, όπου οι εργαζόμενοι εποπτεύονται ασφυκτικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Από τις διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν με τη χρήση των δύο συνδυασμών, η κατάσταση 2 είναι ίσως η σημαντικότερη για την επίτευξη ισορροπημένης παραγωγής σε συνδυασμό με καλό εργασιακό περιβάλλον. Στις μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν, αναπτύχθηκε η έννοια του διευθυντικού πλέγματος -και πάλι με τη χρήση δύο

διαστάσεων. Η μια διάσταση της ηγεσίας ονομάστηκε φροντίδα για τους εργαζόμενους (προσανατολισμός στους ανθρώπους) και η άλλη φροντίδα για την παραγωγή (προσανατολισμός στην εργασία). Από την προσέγγιση αυτή, οι Blake και Mouton (1964) ανέπτυξαν την έννοια του Διευθυντικού Πλέγματος. Το πλέγμα δημιουργήθηκε με διαίρεση της κάθε διάστασης σε δέκα ίσα μέρη - έτσι, προέκυψε ένα πλέγμα με 100 τετράγωνα. Κατά βάση, πέντε ήταν τα σημαντικά τετράγωνα του πλέγματος, τα εξής:

1. Στυλ ηγεσίας 1.1 - Ένας αξιοθρήνητος ηγέτης που ασκεί μικρή επιρροή σε σχέση με την εκπλήρωση εργασιακών καθηκόντων. Στην πραγματικότητα, το στυλ αυτό δεν μπορεί καν να θεωρηθεί στυλ ηγεσίας. Ο «ηγέτης» αυτός δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους αλλά και για την παραγωγή. Το στυλ αυτό συνδέεται με την έννοια της αποφυγής συγκρούσεων που διατύπωσε ο Thomas, όπου πρωταρχικό κίνητρο είναι το να μένεις μακριά από φασαρίες.

2. Στυλ ηγεσίας 1.9 - Στυλ «εκδρομικής λέσχης» που εστιάζεται στην υποστήριξη και καλοπέραση των εργαζομένων. Ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει ένα άνετο περιβάλλον εργασίας, κάτι που οδηγεί σε ευχάριστες σχέσεις εργασίας -αλλά όχι σε πολύ παραγωγικές ομάδες. Στην αντιμετώπιση συγκρούσεων, ακολουθείται η μέθοδος του συμβιβασμού και της συναίνεσης.

3. Στυλ ηγεσίας 5.5 - Ένα στυλ ηγεσίας που αποφεύγει τα δύο άκρα, με εξίσου επαρκή φροντίδα και στους ανθρώπους και στην εργασία. Πολλοί ηγέτες προσπαθούν να προωθήσουν αυτό το είδος περιβάλλοντος, πέφτουν όμως σε πλάνη. Οι δυνάμεις της παραγωγής ή των εργαζομένων κάνουν τον ηγέτη να κλίνει προς τη μία ή την άλλη πλευρά.

4. Στυλ ηγεσίας 9,1 - Προσανατολισμένο στην εργασία σε σημείο που σχεδόν να μη λαμβάνονται υπόψη οι άνθρωποι. Οι ηγέτες επιλέγουν αυτό το στυλ όταν ο οργανισμός δέχεται έντονες εξωτερικές πιέσεις και απειλείται η επιβίωσή του. Τότε, οι εσωτερικές διαδικασίες των ομάδων εξαναγκάζονται να τροποποιηθούν έτσι ώστε κάθε ομάδα να ευθυγραμμιστεί στις ανάγκες του οργανισμού και όχι στις δικές της ανάγκες. Όμως, το στυλ αυτό μπορεί και να αντανakλά ανεπαρκή συγκρότηση της συμπεριφοράς του ηγέτη. Για παράδειγμα, ο ηγέτης μπορεί να αντιδρά έτσι επειδή είναι γαλουχημένος με την νοοτροπία του οργανισμού. Δηλαδή, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη μπορεί να ανταμείβουν αυτόν τον τύπο συμπεριφοράς και να θεωρούν τη φροντίδα για τους εργαζόμενους ως ένδειξη αδυναμίας.

5. Στυλ ηγεσίας 9.9 - Εξισορροπημένη ηγεσία που διευκολύνει την ολοκλήρωση των απαιτήσεων της εργασίας και των ανθρώπων. Πρόκειται για το συλλογικό στυλ ηγεσίας, όπου η εργασία θεωρείται εξίσου σημαντική με τους ανθρώπους που την εκτελούν. Παραδόξως, το στυλ αυτό έχει χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία σε οργανισμούς που αντιμετώπιζαν προβλήματα επιβίωσης - όπως και το στυλ ηγεσίας 9,1. Με τη φροντίδα στην ανάπτυξη των ανθρώπων, εάν

αυξηθούν οι εξωτερικές πιέσεις, οι άνθρωποι στον οργανισμό θα είναι ικανοί να αντεπεξέλθουν στην πρόκληση. Αυτό είναι το ζητούμενο για έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια τροποποίησης των στόχων τόσο του οργανισμού όσο και της ομάδας και τη στοίχισή τους στην ίδια κατεύθυνση. Όταν αυτό γίνει εποικοδομητικά, επωφελούνται τόσο ο οργανισμός όσο και η ομάδα.

Αυτό που φαινόταν να λείπει από την παραπάνω ανάλυση ήταν η αντίδραση στο περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται τόσο ο ηγέτης όσο και οι υφιστάμενοι. Ωστόσο, μέχρι τότε τα ζητήματα κουλτούρας σπανίως εθεωρούντο άξια προσοχής.

Γ. Η καταστασιακή θεωρία για την ηγεσία

Η καταστασιακή θεωρία υποστηρίζει ότι κάθε στυλ ηγεσίας είναι πιο κατάλληλο για μια κατάσταση παρά για μια άλλη. Ποιες όμως είναι οι καταστάσεις αυτές και ποιο στυλ αντιστοιχεί στην κάθε μία; Ο Barrow (1977) ανέφερε ότι σημασία εδώ είχαν οι μεταβλητές της εκτελούμενης εργασίας, μεταξύ των οποίων η πολυπλοκότητά της και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, καθώς και το στυλ του άμεσου προϊστάμενου του ηγέτη, η έκταση ελέγχου που του δίνεται, η σημασία της όλης εργασίας και η ισχύς της νοοτροπίας του οργανισμού. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις για την αξιολόγηση των βασικών μεταβλητών της καταστασιακής θεωρίας. Μερικές από αυτές είναι: Το αυταρχικό-δημοκρατικό συνεχές των Tannenbaum και Smith (1973). Στο ένα άκρο, ο μάνατζερ παίρνει αποφάσεις για λογαριασμό του υφισταμένου, ενώ στο άλλο άκρο ο υφιστάμενος συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων. Αν και δεν πρόκειται ακριβώς για μοντέλο ηγεσίας, είναι ενδεικτικό του στυλ ηγεσίας που αφήνει περιθώριο για κυμαινόμενη ικανότητα λήψης αποφάσεων, και η συγκεκριμένη κατάσταση (οι συνθήκες που επικρατούν) είναι ο κυρίαρχος παράγοντας που καθορίζει τη μετάβαση από το ένα μέρος του συνεχούς σε άλλο.

Το μοντέλο του συνεχούς της ηγεσίας αναπτύσσεται ως εξής:

- 1 - Ο ηγέτης παίρνει μια απόφαση και την ανακοινώνει.
- 2 - Ο ηγέτης πλασάρει την απόφαση.
- 3 - Ο ηγέτης παρουσιάζει τις ιδέες του και καλεί να του γίνουν ερωτήσεις.
- 4 - Ο ηγέτης παρουσιάζει μια μη τελεσίδικη απόφαση -που επιδέχεται αλλαγή.
- 5 - Ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα, ακούει προτάσεις για τη λύση και παίρνει την απόφαση.
- 6 - Ο ηγέτης καθορίζει τα όρια και ζητεί από την ομάδα να πάρει την απόφαση.
- 7 - Ο ηγέτης επιτρέπει στους υφιστάμενους να λειτουργούν μέσα σε όρια που έχει καθορίσει ο ίδιος.

Το μοντέλο αυτό έχει περιορισμούς. Οι Tannenbaum και Smith δεν προχώρησαν το αυταρχικό άκρο όσο θα περίμενε κανείς, δηλαδή κατ' αυτούς το

αυταρχικό άκρο δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι ο ηγέτης επιβάλλει κυρώσεις ή ότι φροντίζει αποκλειστικά για την εργασία. Υπάρχει ωστόσο κάποια ομοιότητα ανάμεσα στο μοντέλο τους και στο μοντέλο των Vroom και Yago για τις διευθυντικές πρακτικές λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο επιχειρεί να δώσει μια εικόνα του εύρους της διευθυντικής δραστηριότητας ως προς τη σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου. Για να αποφασίσουν ποια ηγετική συμπεριφορά θα ακολουθήσουν, οι ηγέτες αναμένεται να αξιολογήσουν τις ανάγκες τους, τις ανάγκες των εργαζομένων και τις ανάγκες της κατάστασης. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός ενθαρρύνει και την υπέρβαση ακόμη του δεξιού (δημοκρατικού) άκρου του παραπάνω μοντέλου. Πράγματι, οι πρακτικές του μάνατζμεντ ποιότητας προσφέρουν βάση για αμοιβαίες διαπραγματεύσεις και τοπική λήψη αποφάσεων, χωρίς ανάγκη ανάμιξης του μάνατζερ ή του ηγέτη. Αυτή είναι η βάση της λειτουργίας των κύκλων ποιότητας και άλλων παρόμοιων συλλογικών μεθόδων ποιότητας. Η καταστασιακή θεωρία της ηγεσίας των Hersey και Blanchard (1978). Η θεωρία αυτή εστιάζεται όχι στον ηγέτη αλλά στους υφιστάμενους. Η θεωρία διατυπώθηκε αρχικά το 1969 ως «Θεωρία για τον κύκλο ζωής της ηγεσίας» (Hersey - Blanchard, 1969), αργότερα όμως τροποποιήθηκε και πήρε τη μορφή της καταστασιακής θεωρίας που γνωρίζουμε σήμερα. Η θεωρία τους στηρίζεται σαφώς στον ισχυρισμό ότι η ηγεσία πρέπει να είναι αντίστοιχη του βαθμού ωριμότητας των υφισταμένων (του βαθμού ευθύνης που αναλαμβάνουν οι υφιστάμενοι για τις ενέργειές τους μέσω ψυχολογικών στοιχείων και των γνώσεων και δεξιοτήτων τους σχετικά με την εργασία). Το μοντέλο τους διακρίνει τέσσερα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας:

1. Υπαγόρευση - Ο έλεγχος είναι προνόμιο του ηγέτη και ο ηγέτης υπαγορεύει τι, πότε, πού και πώς θα πράξουν οι εργαζόμενοι για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους (μεγάλη φροντίδα για την εργασία -μικρή αλληλεπίδραση με ανθρώπους).
2. Επεξήγηση - Ο συνδυασμός της καθοδηγητικής συμπεριφοράς με την υποστήριξη των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους (μεγάλη φροντίδα για την εργασία -μεγάλη αλληλεπίδραση με ανθρώπους).
3. Συμμετοχή - Ο ηγέτης μοιράζεται την εξουσία λήψης αποφάσεων και τις σχετικές με την εργασία πληροφορίες με τους εργαζόμενους, διευκολύνοντας τη δραστηριότητά τους και δίνοντας το παράδειγμα αντί για εντολές (μικρή φροντίδα για την εργασία -μεγάλη αλληλεπίδραση με ανθρώπους).
4. Εκχώρηση - Στους υφιστάμενους δε δίνονται ούτε εντολές ούτε υποστήριξη από τον ηγέτη (μικρή φροντίδα για την εργασία -μικρή αλληλεπίδραση με ανθρώπους).

Η προσέγγιση αυτή είναι παρόμοια με το πλέγμα των Blake και Mouton, και έχει τις εξής αντιστοιχίες: Υπαγόρευση -στυλ ηγεσίας 9,1 ,Επεξήγηση -στυλ ηγεσίας 9.9 , Συμμετοχή -στυλ ηγεσίας 1.9 , Εκχώρηση -στυλ ηγεσίας 1.1.

Θεωρία διαδρομής-στόχου (αναπτύχθηκε από τον House, 1971). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά ενός ηγέτη γίνεται αποδεκτή από τους υφισταμένους όταν αυτοί διακρίνουν μια άμεση πηγή ικανοποίησης. Η ικανοποίηση αυτή, σύμφωνα με τους House και Dessler (1974) προέρχεται από δύο τομείς - πρώτον, η ικανοποίηση εξαρτάται από την αποτελεσματική επίδοση και δεύτερον αυτή η αποτελεσματική επίδοση προέρχεται από το υποβοηθητικό και υποστηρικτικό στυλ του ηγέτη. Όπως φαίνεται, οι υφιστάμενοι εκτιμούν την ενεργοποιό δομή όταν η προς εκτέλεση εργασία είναι αδιάρθρωτη, ενώ θεωρούν χρήσιμο το ενδιαφέρον όταν η εργασία που έχουν να εκτελέσουν είναι ασαφής. Η θεωρία διαδρομής-στόχου διακρίνει τις εξής ηγετικές συμπεριφορές:

1. Κατευθυντήρια -Δίνει στους υφισταμένους κατευθύνσεις ως προς το τι απαιτείται, πότε, από ποιον και σύμφωνα με ποιους κανόνες, και καθορίζει την αντίστοιχη ανταμοιβή. Γενικά, το στυλ αυτό θεωρείται καταλληλότερο για ανώριμους εργαζόμενους -ανώριμους από την άποψη της πείρας ως προς την προς εκτέλεση εργασία.

2. Υποστηρικτική - Δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζομένων και την ευεξία τους, μέσω της οικοδόμησης θετικών σχέσεων. Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του την ψυχολογική βάση των αναγκών των εργαζομένων και αναπτύσσει αντίστοιχα στους εργαζόμενους τη θετική αντιμετώπιση της σημασίας της εκπλήρωσης της εργασίας.

3. Συμμετοχική - Δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούνται εταίροι κατά τη διοίκηση μιας ομάδας, με την ενθάρρυνσή τους και τη διαβούλευση μαζί τους πριν από τη λήψη των αποφάσεων.

4. Προσανατολισμένη στα επιτεύγματα - Προσφέρει προκλήσεις, τόσο από πλευράς στόχων όσο και της διαδικασίας προς επίτευξή τους. Ο ηγέτης τονίζει την εμπιστοσύνη του στις ικανότητες του εργαζομένου να επιτύχει τους στόχους, και έτσι αυξάνει την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου.

Το περιπτωσιακό μοντέλο του Fiedler (Fiedler, 1967). Ο Fiedler προτείνει ότι η απόδοση της ομάδας εξαρτάται από τον έλεγχο που η κατάσταση επιτρέπει στον ηγέτη και από το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας. Ανέπτυξε ένα εργαλείο, το οποίο σήμερα ονομάζεται κλίμακα του ελάχιστα προτιμώμενου εργαζομένου (LPC), η οποία μετράει αν κάποιος είναι προσανατολισμένος στην εργασία ή στους ανθρώπους. Η κλίμακα περιλαμβάνει 18 ζεύγη αντίθετων επιθέτων, όπως: Ευχάριστος ,Δυσάρεστος. Τα προβλήματα με την ερμηνεία της κλίμακας και τη σημασία που αποδίδεται στα επίθετα είναι γνωστά. Ωστόσο, μια πρόσφατη

ερμηνεία της θεωρίας υποστηρίζει ότι η LPC μετράει ένα είδος παρακινητικής ιεράρχησης, όπου στο επίκεντρο βρίσκεται η εργασία και όχι η σχέση μεταξύ εργαζομένων. Ο Fiedler υποθέτει ότι το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας που χρειάζεται ένα άτομο είναι προκαθορισμένο και δεν μπορεί να αλλάξει, και κατά συνέπεια δεν εξαρτάται από τις καταστάσεις. Επομένως, καθορίζοντας το στυλ που προτιμούν, καθορίζεται το πώς θέλουν να τους αντιμετωπίζουν οι ηγέτες. Σύμφωνα με τον Fiedler, υπάρχουν δύο τρόποι για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του ηγέτη: πρώτον, να ταιριάζει ο ηγέτης στην κατάσταση και δεύτερον να αλλάξει η κατάσταση ώστε να ταιριάζει στον ηγέτη. Διαρθρωτικά, η δεύτερη επιλογή είναι στην πραγματικότητα ευκολότερο να επιτευχθεί παρά η πρώτη. Ωστόσο, και οι δύο είναι δύσκολο να εκτιμηθούν και να εφαρμοστούν με τη χρήση του μοντέλου του Fiedler. Η καταστασιακή ηγεσία δεν υποστηρίζεται από πολλούς θεωρητικούς, αλλά η υπόσχεσή της να αναπτυχθεί σε μοντέλο δεν έχει ακόμη δοκιμαστεί ουσιαστικά. Άλλες θεωρίες καταστασιακής ηγεσίας περιλαμβάνουν: θεωρία γνωστικών πόρων (Fiedler, 1986). Πρόκειται στην πραγματικότητα για επέκταση του έργου του Fiedler και εξετάζει τους γνωστικούς πόρους - τις πνευματικές ικανότητες και τις σχετικές με την εργασία και τις άλλες τεχνικές δεξιότητες. Πτυχές της θεωρίας αυτής αποτελούν εφαρμογή της παλαιάς θεωρίας των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη. Και άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν την άποψη αυτή (Bass, 1981). Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία. Η διάκριση μεταξύ συναλλακτικής (παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης) και μετασχηματιστικής (παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να ξεπεράσουν τα αναμενόμενα) ηγεσίας πραγματοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Burns (1978). Η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται στενά με την προαναφερθείσα θεωρία διαδρομής-στόχου, δεδομένου ότι στη θεωρία αυτή η συναλλαγή θεωρείται το κλειδί για την υψηλή απόδοση. Από την άλλη πλευρά, η μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέει τους υφισταμένους να αριστεύουν στα καθήκοντά τους, να παίρνουν ρίσκα, να καινοτομούν και να κατορθώνουν επιτεύγματα πέρα από τις προσδοκίες. Αυτή η μορφή ηγεσίας συνδέεται στενά με την αναμενόμενη λειτουργία ενός προσανατολισμένου στην ποιότητα οργανισμού. Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι δυνατόν να υπάρξει αποτελεσματικά παρά μόνο αν προηγουμένως δημιουργηθεί, μέσω της συναλλακτικής ηγεσίας, μια αποδοτική βάση. Η μετασχηματιστική ηγεσία ασκείται με κάποια απόσταση από τις συνθήκες εργασίας ή τον τρόπο άσκησης της συναλλακτικής ηγεσίας, δεδομένου ότι ως σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματική εφαρμογή της θεωρείται η χαρισματική προσωπικότητα -αν και δε συμφωνούν όλοι σε αυτό (Howell and Frost, 1989). Το μοντέλο των Vroom και Yago (Yetton) (1988). Έχει αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί ως βάση για ένα κανονιστικό στυλ ηγεσίας (που υποδεικνύει τι πρέπει να γίνει και όχι τι γίνεται). Αρχικά επρόκειτο για το μοντέλο των Vroom και Yetton, του 1973, που αναθεωρήθηκε το 1974 και ονομάστηκε μοντέλο των

Vroom και Yago, και αναθεωρήθηκε ξανά το 1988, οπότε και μετατράπηκε σε πρόγραμμα υπολογιστή που μπορούν να χρησιμοποιούν οι μάνατζερ. Το μοντέλο επιχειρεί να καθοδηγήσει τους μάνατζερ ώστε να χρησιμοποιούν τη σωστή διευθυντική διαδικασία ηγεσίας για τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν ο ηγέτης και η ομάδα. Το μοντέλο χρησιμοποιεί τρία διαφορετικά στυλ μάνατζμεντ που αντανακλούν τις απαιτήσεις της κατάστασης -ομάδα, άτομο και εργασία. Οι Vroom και Yetton πήραν αυτά τα τρία βασικά στυλ και τα ανέλυσαν περαιτέρω σε πέντε: Α. Αυταρχικό: έχει δύο παραλλαγές -ΑΙ και ΑΙΙ, Δ Διαβουλευτικό: έχει δύο παραλλαγές -ΔΙ και ΔΙΙ, Ο Ομαδικό: έχει μία παραλλαγή -ΟΙΙ και ΑΙ. Ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις για λογαριασμό της ομάδας, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του εκείνη τη στιγμή. ΑΙΙ Ο ηγέτης παράγει πληροφορίες από τους υφισταμένους του -ίσως τους αναφέρει το σκοπό όταν τους ζητάει πληροφορίες, ίσως όχι. Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για την επίλυση ενός προβλήματος που ο ηγέτης έχει ορίσει, οι δε υφιστάμενοι δε συμμετέχουν σε αξιολόγηση τυχόν εναλλακτικών στρατηγικών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν. Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση. Ο ηγέτης ορίζει το πρόβλημα και μοιράζεται τις ιδέες του με τους υφισταμένους έναν-έναν. Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, ίσως λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των υφισταμένων, ίσως όχι.

ΔΙΙ Ο ηγέτης ορίζει το πρόβλημα και μοιράζεται τις ιδέες του με τους υφισταμένους ομαδικά. Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, ίσως λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των υφισταμένων, ίσως όχι.

ΟΙΙ Ο ηγέτης ορίζει το πρόβλημα και μοιράζεται τις ιδέες του με τους υφισταμένους ομαδικά. Η ομάδα αναπτύσσει εναλλακτικές λύσεις και γίνονται προσπάθειες να υπάρξει συναινετική συμφωνία. Εδώ ο ηγέτης παίζει ρόλο διευκολυντικό, όχι διευθυντικό. Η ομάδα παίρνει την απόφαση, στην υλοποίηση της οποίας είναι δεσμευμένοι τόσο ο ηγέτης όσο και η ομάδα.

Για να κάνουν αυτό το μάλλον καθοδηγητικό μοντέλο ευκολότερο προς χρήση στον πραγματικό κόσμο, οι Vroom και Yetton επεξεργάστηκαν μια σειρά δώδεκα ερωτήσεων, οι οποίες επιχειρούν να βοηθήσουν τον ηγέτη που αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα να βρει μια αποτελεσματική διαδρομή απόφασης:

1. Πόσο σημαντική είναι η τεχνική ποιότητα της απόφασης;
2. Πόσο σημαντική είναι η δέσμευση των υφισταμένων στην απόφαση;
3. Έχεις επαρκείς πληροφορίες για να πάρεις απόφαση υψηλής ποιότητας;
4. Είναι καλά διαρθρωμένο το πρόβλημα;
5. Αν πάρεις την απόφαση μόνος σου, είναι βέβαιο ότι οι υφιστάμενοί σου θα δεσμευτούν στην υλοποίησή της;
6. Συμμερίζονται οι υφιστάμενοί σου τους στόχους του οργανισμού τους οποίους εξυπηρετεί αυτή η απόφαση;

7. Υπάρχει ενδεχόμενο σύγκρουσης μεταξύ των υφισταμένων σχετικά με προτιμώμενες λύσεις;
8. Έχουν οι υφιστάμενοι επαρκείς πληροφορίες για να πάρουν απόφαση υψηλής ποιότητας;
9. Υπάρχει μήπως κάποιο ανυπέρβλητο χρονικό πρόβλημα που σε εμποδίζει να επιτύχεις τη συμμετοχή των υφισταμένων;
10. Αν οι υφιστάμενοι δε βρίσκονται όλοι στον ίδιο τόπο, μήπως το κόστος συγκέντρωσης τους είναι απαγορευτικό;
11. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να ελαχιστοποιήσεις το χρόνο που χρειάζεται για να ληφθεί η απόφαση;
12. Πόσο σημαντικό είναι για σένα να μεγιστοποιήσεις τις ευκαιρίες για συμμετοχή των υφισταμένων;

Το μοντέλο προσπαθεί επίσης να εξασφαλίσει ότι οι μάνατζερ δε θα παίρνουν υπόψη τους αποκλειστικά την εργασία ή μόνο τις σχέσεις μέσα στην ομάδα. Η ηλεκτρονική του έκδοση προσφέρει ανατροφοδότηση με γραφικά σχετικά με τη συμβουλή που προτείνει το μοντέλο.

Αυτο-ηγεσία

Οι θεωρίες που αναφέρθηκαν είναι θαυμάσιες ως ακαδημαϊκές έρευνες. Τι συμβαίνει όμως με τις πρακτικές εφαρμογές; Πόσο ενδιαφέρουν οι θεωρίες αυτές την καθημερινή πραγματικότητα σε ένα εργοστάσιο, ένα γραφείο, ένα σχολείο; Η εφαρμογή των μεθόδων του μάνατζμεντ ποιότητας μειώνει τα ιεραρχικά επίπεδα σε έναν οργανισμό. Κατά συνέπεια, τα επίπεδα ευθύνης όλο και κατεβαίνουν προς τις χαμηλότερες κλίμακες. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, αυτό έχει οδηγήσει στο να αναλαμβάνουν τα άτομα και οι ομάδες μεγαλύτερους ηγετικούς ρόλους τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους εργάζονται. Σε ορισμένες περιπτώσεις, έχει οδηγήσει στην ολική εφαρμογή της ηγεσίας σε ομάδες, και όχι σε ηγέτες που ηγούνται ομάδων. Έτσι, η ηγεσία ποιότητας απαιτεί ένα νέο είδος ισχυρής ηγεσίας (Parka, 1993). Αυτο-ηγεσία σημαίνει ενέργειες και δραστηριότητες που στοχεύουν στο να δώσουν στα άτομα τις απαραίτητες δεξιότητες, την εκπαίδευση, δέσμευση, γνώση και παρακίνηση που χρειάζονται για να εκτελούν μόνοι τους τα σχετικά με την εργασία καθήκοντα, και να γνωρίζουν πότε χρειάζεται να διαβουλεύονται και να συντονίζουν την ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Τα διευθυντικά στελέχη διακινδυνεύουν σημαντικά όταν εφαρμόζουν πρακτικές αυτο-ηγεσίας, διότι αυτές ακριβώς οι δραστηριότητες αποτελούν το υπόβαθρο για τις διευθυντικές αλλαγές που οπωσδήποτε θα συμβούν τελικά. Ορισμένοι θέλουν την ηγεσία για τον εαυτό τους προκειμένου να ηγούνται άλλων -αυτή είναι η παραδοσιακή προσέγγιση. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, οι άνθρωποι θέλουν την ηγεσία πρωταρχικά για τον εαυτό τους και μετά -αν χρειάζεται -για την ομάδα. Κατά συνέπεια, η υιοθέτηση μιας διαφορετικής στάσης απέναντι στην ηγεσία,

αντίστοιχης με τις πρακτικές ποιότητας, εξασφαλίζει την επιβίωση της ομάδας και των μελών της. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία αναδεικνύεται σε απαίτηση, όχι από τους άλλους, αλλά για τον εαυτό μας. Επομένως, η αυτο-ηγεσία αποκτά μεγαλύτερη σημασία. Η αυτο-ηγεσία είναι απαίτηση στους κύκλους ποιότητας, στις ομάδες προγραμματισμού ποιότητας, κτλ. και καθίσταται προσωπική ανάγκη. Η αυτοδιάθεση είναι καλό πράγμα, όμως αυτο- ηγεσία σημαίνει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης, δεξιοτήτων -προσωπικών και τεχνικών -ανάπτυξη αίσθησης ελέγχου πάνω στο χώρο εργασίας, και κατανόηση του αντίκτυπου της προσωπικής συνεισφοράς. Σημαίνει επίσης τον ελεγχόμενο ατομικό, άρα και ομαδικό, μετασχηματισμό. Ο Deming (1993) υποστηρίζει ότι αυτός ο μετασχηματισμός είναι βαθιά γνώση του συστήματος, των διακυμάνσεων και της ψυχολογίας της αλλαγής, πράγμα - που σημαίνει ότι η εκπαίδευση και επιμόρφωση, η διακινδύνευση και ο αυτοέλεγχος είναι σημαντικά βάρη του μετασχηματισμού και επομένως της αυτο-ηγεσίας. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός μεριμνά ώστε οι άνθρωποι να είναι ικανοί για αυτο-ηγεσία. Αυτό σημαίνει ότι μεριμνά ώστε να είναι εκπαιδευμένοι, να τους παρέχονται πόροι και, πάνω απ' όλα, να ενθαρρύνονται ώστε να ταυτιστούν με αυτό το στυλ ηγεσίας. Από μια άποψη, η θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας έχει προσφέρει έναν πολύ θετικό προσανατολισμό στην ευρύτερη εργασιακή ζωή. Αυτο-ηγεσία σημαίνει να ξέρεις πότε και πώς να συμμετέχεις όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις, και να δεσμεύεσαι στην υλοποίησή τους. Η αυτο-ηγεσία έχει θεωρηθεί κάτι παρόμοιο με τον αυτο-έλεγχο και την αυτοδιαχείριση. Αυτό είναι παραπλανητικό. Η αυτο-ηγεσία ξεπερνάει κατά πολύ αυτές τις περιοριστικές έννοιες ατομικού μάνατζμεντ, δεδομένου ότι είναι μια φιλοσοφία (Manz and Sims, 1990) και πρακτική του μάνατζμεντ που οδηγεί σε ολόπλευρη αύξηση των επιδόσεων ατόμων, ομάδων και του οργανισμού προκειμένου να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες και ανάγκες των πελατών. Με τον τρόπο αυτόν, η αυτο-ηγεσία γίνεται μια συνεχιζόμενη εσωτερική διεργασία και οδηγεί σε πραγματική προσωπική ενδυνάμωση. Ανάμεσα στις επιπτώσεις της αυτο-ηγεσίας είναι και οι εξής:

1. Μειωμένη ανάγκη για μάνατζερ και για τις ειδικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους.
2. Ιδιαίτερα αυξημένη ανάγκη για συνεχή προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.
3. Αλλαγή νοοτροπίας των διευθυντικών πρακτικών ώστε να αξιοποιηθεί το νέο στυλ ηγεσίας.
4. Αυξημένος κίνδυνος αποτυχίας αν το εργατικό δυναμικό δεν αναλάβει την απαραίτητη δέσμευση.
5. Απαιτείται αυξημένο χρονικό περιθώριο για την ανάπτυξη μιας τέτοιας νοοτροπίας αυτο-ηγεσίας.

6. Απαιτείται αυξημένος συντονισμός σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
7. Ικανοποίηση των απαιτήσεων συστημάτων μάνατζμεντ ποιότητας όπως το BS EN ISO 9000.
8. Αποτελεσματική αντιμετώπιση της ανάγκης για μοίρασμα των κατάλληλων πληροφοριών .

4.4 Στελέχωση - διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Από όλους τους τομείς ενός οργανισμού, οι ανθρώπινοι πόροι είναι πιθανότατα αυτός που έχει την πιο ανεπαρκή διαχείριση. Αυτό μπορεί ίσως να αποδοθεί στο γεγονός ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αντιφατικό, άστατο και απρόβλεπτο, σε αντίθεση με τις μηχανές, τα υλικά, ή ακόμη και με το χρήμα. Η μέτρηση της ποιότητας των μηχανών είναι υπόθεση σχετικά εύκολη, πώς όμως να μετρηθεί η ποιότητα του προσωπικού; Για το λόγο αυτόν, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που να προάγει σαφώς τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ανθρώπων είναι δύσκολη. Πριν από τη Βιομηχανική Επανάσταση, οι τεχνίτες είχαν εξέχουσα θέση. Σήμερα, απαιτούνται παρόμοιοι τύποι προσόντων, δεξιοτήτων και ελέγχου της εργασίας. Η εφαρμογή πρακτικών ελέγχου ποιότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας έχει στρέψει το ενδιαφέρον των προσανατολισμένων στην ποιότητα οργανισμών στη διερεύνηση και χρήση αυτών των εξελίξεων. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη πρακτικών ποιότητας σημαίνει την ανάπτυξη ανθρώπων -και εδώ είναι που γίνεται επιτακτική η ανάγκη ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ).

Ορισμός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το εργατικό δυναμικό με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του οργανισμού. Από την άποψη αυτή, ποιότητα και ΔΑΠ φαίνεται να συμβαδίζουν. Και οι δύο έχουν στόχο να εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Η ΔΑΠ, όσον αφορά τους μάνατζερ ανθρώπινων πόρων, ασχολείται με την εφαρμογή λειτουργιών και καθηκόντων που συνδέονται με την πρόσληψη, την επιλογή, εκπαίδευση και επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των μάνατζερ, ενώ γενικά στην ίδια έννοια περιλαμβάνονται και άλλοι ρόλοι συνδικαλιστικών διαπραγματεύσεων και η εφαρμογή μεθόδων για το προσωπικό που αντανακλούν νομικά και ηθικά ζητήματα. Η ΔΑΠ είναι σημαντικότερη πτυχή του μάνατζμεντσε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Για το λόγο αυτόν, οι μάνατζερ ΔΑΠ έχουν μεγαλύτερη εξουσία εκεί παρά στους

παραδοσιακούς οργανισμούς -ανεξαρτήτως μεγέθους -λόγω του αντίκτυπου που μπορούν να έχουν στους ανθρώπινους πόρους.

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας

Τα ζητήματα της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού αυξάνονται όταν θέλουμε να αναβαθμίσουμε την κουλτούρα ενός οργανισμού ώστε να εφαρμοστούν φιλοσοφίες και πρακτικές του μάνατζμεντ ποιότητας. Το κλειδί για αποτελεσματικές πρακτικές ποιότητας είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ο O'Dell (1986) εξέθεσε τις διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής και της προσανατολισμένης στην ποιότητα προσέγγισης όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η διάκριση αυτή δεν είναι τόσο ξεκάθαρη. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά των δύο νοοτροπιών διαφέρουν αισθητά, και επομένως η κατασκευή των δυο στερεοτύπων είναι αποδεκτή. Κατά συνέπεια, οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν καθιερώσει κάποια οργανωτική συμπεριφορά που βρίσκεται ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα. Η προσανατολισμένη στην ποιότητα διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι κατ' ανάγκη εσωστρεφής, αλλά κατευθύνεται από το εξωτερικό. Εφόσον η ΔΑΠ αφορά ανθρώπους, ο καθορισμός των επιπτώσεων διαρθρωτικών αλλαγών με τη μορφή νέων ευθυνών, καθηκόντων και απαιτούμενων δεξιοτήτων, σημαίνει την κατανόηση του πιθανού αντίκτυπου των σημερινών και νέων απαιτήσεων από το προσωπικό (εφόσον υπάρχουν) και όλων των απαιτήσεων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που είναι συνέπεια αυτού. Αυτό προκαλεί αλλαγές στη δέσμη αποδοχών που προσφέρεται στο προσωπικό, προκειμένου να διατηρηθούν αποτελεσματικές σχέσεις με το εργατικό δυναμικό. Η διαδικασία αυτή θεωρείται κυκλική, δεδομένου ότι η ανάγκη για ανάπτυξη συνεχών βελτιώσεων στη διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θεωρείται ζωτική προκειμένου για έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους που διαθέτει ένας οργανισμός -το προσωπικό του. Το ΜΟΠ μπορεί να θεωρηθεί προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ η παραδοσιακή ΔΑΠ φαίνεται προσανατολισμένη στο σύστημα. Οι ανθρώπινες σχέσεις περιλαμβάνουν θέματα ομαδικών και οργανωτικών διαδικασιών, ηγεσίας και παρακίνησης, κτλ. Το σύστημα περιλαμβάνει σχεδιασμό της θέσης εργασίας, μελέτη, παραγωγικές εγκαταστάσεις και έλεγχο επιδόσεων, εργασιακές σχέσεις κτλ. Επομένως, η επανάσταση της ποιότητας διαδραμάτισε μείζονα ρόλο στο πώς το μάνατζμεντ προσεγγίζει τις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας. "Έχουν περάσει πια οι μέρες που οι άκαμπτες διαχωριστικές γραμμές ωθούσαν σε έντονη σύγκρουση μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων. Σήμερα, ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός εστιάζεται ειδικά, στο μεν εσωτερικό στον αποτελεσματικό συνδυασμό συστήματος και ανθρώπινων σχέσεων, στο δε εξωτερικό στην εξασθένιση της επικοινωνίας προς και από τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Προγραμματισμός διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Ο προγραμματισμός έχει αναδειχθεί σε μείζον ζήτημα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Επηρεάζει το πώς ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών, του κλάδου, της νομοθεσίας και του ανταγωνισμού. Το να προγραμματιστεί το ποιός τύπος και ποια ποσότητα ανθρώπινων πόρων είναι πιθανό να χρειαστεί μέσα στους επόμενους δώδεκα μήνες είναι λίγο πιο δύσκολο από το να προβλεφθούν οι ανάγκες σε πρώτες ύλες ή εξοπλισμό. Ωστόσο, έχουν αναπτυχθεί τεχνικές που διευκολύνουν αυτό το έργο. Η εξωτερική ανάλυση της κατάστασης περιλαμβάνει αξιολόγηση των οικονομικών, νομικών, κοινωνικών και πολιτικών τάσεων και παραγόντων του παρελθόντος και του παρόντος που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη μελλοντική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Θα μπορούσαν επίσης να πραγματοποιηθούν και περαιτέρω δημιουργικές αξιολογήσεις, π.χ. των πληθυσμιακών τάσεων. Η ειδική ανάλυση SWOT θα μπορούσε να αποκαλύψει αλλαγές σε παράγοντες της κατάστασης που αφορούν τις αγορές όπου δρα ή μπορεί να δράσει ο οργανισμός και τον εκεί ανταγωνισμό, καθώς και τον πιθανό αντίκτυπο της νέας τεχνολογίας. Η εσωτερική ανάλυση της κατάστασης περιλαμβάνει την παρελθούσα και παρούσα αξιολόγηση των διαδικασιών, των απαιτήσεων της παραγωγής και του προσωπικού. Η αξιολόγηση των πολιτικών και των πρακτικών που επηρεάζουν τις ηγετικές με την ποιότητα δραστηριότητες είναι απόλυτα απαραίτητη και είναι το ελάχιστο που μπορεί να γίνει. Πρέπει επίσης να υπάρξει αξιολόγηση του προσωπικού και των δεξιοτήτων του. Αυτό σπάνια συμβαίνει σε πολλούς σημερινούς οργανισμούς - είτε προσανατολισμένους στην ποιότητα είτε όχι. Οι εργαζόμενοι διαθέτουν δεξιότητες που μένουν εντελώς αχρησιμοποίητες, κάτι που ισοδυναμεί με σπατάλη. Η εσωτερική ανάλυση της κατάστασης θα φανερώσει την απόκλιση ανάμεσα σε αυτά που απαιτήθηκαν από το εργατικό δυναμικό και στα προσόντα που όντως είχε το εργατικό δυναμικό. Το προσωπικό πρέπει να αξιοποιηθεί περισσότερο από όσο σήμερα γίνεται. Ως αποτέλεσμα των δύο παραπάνω αναλύσεων -της εσωτερικής και της εξωτερικής -καταρτίζεται μια πρόβλεψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινους πόρους. Συνήθως, υπάρχει ένα χάσμα ανάμεσα στο τι χρειάζεται μια επιχείρηση και στο τι έχει. Για την κάλυψή του, οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής έχουν αναδειχθεί σε σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ένα σύστημα δύο σκελών φαίνεται να προσφέρει τη βάση για πολλές από τις εσωτερικές πληροφορίες που απαιτούνται για τις εσωτερικές αξιολογήσεις. Αυτές οι πληροφορίες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά του οργανισμού -διαχείριση σταδιοδρομίας, πολιτικές και διαδικασίες, ατομικές ευκαιρίες -και χαρακτηριστικά της απόδοσής του -αξιολόγηση επιδόσεων, δομές ανταμοιβής και βελτιώσεις διαδικασιών. Θα διερευνήσουμε τώρα τις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υπάρξει μια αποτελεσματικότερη διεύθυνση του

εργατικού δυναμικού σε έναν οργανισμό. Η πρώτη από αυτές είναι η πρόσληψη προσωπικού.

Πρόσληψη

Πρόσληψη είναι η διαδικασία ανάπτυξης ενός συνόλου οργανωτικών δραστηριοτήτων, η οποία επιδιώκει να προσελκύσει και να προσλάβει τον καταλληλότερο από τους υποψήφιους που διαθέτουν τις ικανότητες, τα προσόντα και τη νοοτροπία που απαιτούνται για την εκτέλεση καθηκόντων σχετικών με τη θέση εργασίας. Ο επιτυχής προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, οι προβλέψεις της προσφοράς και ζήτησης ανθρώπινων πόρων, σε συνδυασμό με την ικανότητα σχεδιασμού θέσεων εργασίας, λογικά θα οδηγήσουν σε επιτυχή διαδικασία προσλήψεων. Βάση για ένα πρόγραμμα προσλήψεων είναι η ανάπτυξη ειδικών μιγμάτων αριθμού, δεξιοτήτων και προσόντων του προσωπικού, γνωστικών απαιτήσεων και του αναμενόμενου επιπέδου εργασιακής πείρας. Αυτό σημαίνει ότι οι προγραμματιστές ανθρώπινων πόρων πρέπει να έχουν βαθιά γνώση των τεχνικών σχεδιασμού θέσεων εργασίας, των επιχειρησιακών απαιτήσεων του οργανισμού -στόχων και στρατηγικών -και να είναι σε θέση να τα κάνουν κατανοητά τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Σε μια εποχή που το κόστος των προσλήψεων αυξάνεται θεαματικά, είναι συνετό, για να μην πούμε πολύ έξυπνο, να ξεκινά κανείς από το εργατικό δυναμικό που ήδη απασχολεί, εξαιτίας ενός πολύ βασικού στοιχείου: της αποδεδειγμένης αφοσίωσής τους στον οργανισμό. Ανάμεσα στα επιπλέον χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, είναι ότι στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, ανεξάρτητα από την περιγραφή της θέσης εργασίας και το επίπεδο της πρόσληψης, προσόντα όπως η ικανότητα ομαδικής εργασίας, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και η ικανότητα ανάπτυξης ή εφαρμογής στατιστικών εννοιών είναι εντελώς απαραίτητα. Η πρόσληψη μπορεί να έλθει από πολλές πηγές: επαφές των εργαζομένων, αγγελίες στον τύπο, ή ακόμη και από απλή τυχαία αναζήτηση εργασίας από υποψηφίους.

Επιλογή

Μια δεύτερη πτυχή του θέματος είναι η επιλογή. Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία επιλέγονται ένας ή περισσότεροι υποψήφιοι που ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθορισμένες προϋποθέσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας.

Το πρώτο βήμα είναι το «κοσκίνισμα» των επίδοξων υποψηφίων. Αυτό γίνεται με κριτήριο τη γραπτή απάντηση που έχει λάβει ο οργανισμός απευθείας από τον υποψήφιο. Αυτό το πρώτο βήμα είναι εξαιρετικά σημαντικό για τους επίδοξους υποψηφίους, γιατί δεν τους προσφέρεται δεύτερη ευκαιρία να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο. Αυτή τη στιγμή στο Ηνωμένο Βασίλειο, πάνω από το 80% όσων υποβάλλουν αίτηση, απορρίπτονται σε αυτό το στάδιο.

Αυτό που δεν έχουν όλοι κατανοήσει είναι ότι ορισμένοι υποψήφιοι απορρίπτονται με βάση παράλογα κριτήρια, π.χ. τη διαίσθηση του μάντζερ που εξετάζει τις αιτήσεις. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι συστάσεις των υποψηφίων ώστε να εξασφαλιστεί ότι είναι κατάλληλοι για την προσφερόμενη θέση. Στη συνέχεια πραγματοποιείται προκαταρκτική συνέντευξη ώστε να δοθούν στους κατάλληλους υποψήφιους οι απαραίτητες πληροφορίες για τη διαδικασία επιλογής στην οποία θα υποβληθούν. Ακολουθούν τα τεστ σχετικά με την εργασία και τα ψυχολογικά τεστ, βάσει των οποίων μπορούν να αξιολογηθούν οι παράγοντες οι σχετικοί με τη θέση εργασίας (ειδικές δραστηριότητες της θέσης εργασίας) και με τη γενικότερη στάση του υποψηφίου (κάθε οργανισμός ακολουθεί ιδιαίτερη μέθοδο). Εδώ χρειάζεται μια προειδοποίηση: τα τεστ έχουν κατά καιρούς σημειώσει παταγώδεις αποτυχίες στην πρόγνωση της επιτυχίας κατά την εκτέλεση της εργασίας. Πάντως, τα ειδικά τεστ σχετικά με την εργασία παρουσιάζουν πολύ καλύτερη συσχέτιση από τα ψυχολογικά τεστ. Οι συνεντεύξεις, αν και αποτελούν τη δημοφιλέστερη μέθοδο επιλογής, είναι στην πραγματικότητα πολύ κατώτερες από τα γνωστικά τεστ. Γιατί τότε χρησιμοποιούνται με τόση επιμονή οι συνεντεύξεις; Από έρευνες προκύπτει ότι η εγκυρότητα των συνεντεύξεων μπορεί να αυξηθεί μέσω της κατάλληλης δόμησής τους. Όμως, δεν παύει να είναι αληθές ότι δεν αρκεί η στήριξη σε ένα μόνο παράγοντα. Επομένως, απαιτείται η χρήση πολλών προγνωστικών στοιχείων, κάτι που ανεβάζει το κόστος της επιλογής. Ωστόσο, αυτή η δαπάνη θα δώσει καρπούς με την επιλογή ενός καλύτερα εστιασμένου εργατικού δυναμικού, όπως έδειξαν οι πρακτικές επιλογής της Nissan στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός πρέπει να εξασφαλίσει ότι η διαδικασία επιλογής θα έχει παρόμοια αντιμετώπιση με την παραγωγική διαδικασία, και πρέπει να ενθαρρύνει τη χρήση ειδικών τεχνικών του μάντζμεντ ποιότητας. Όταν ένας υποψήφιος περάσει από τα παραπάνω τεστ (αν υπάρχουν), καλείται σε συνέντευξη. Ως προς αυτό, μελέτη των Makin και Robertson (1986) δείχνει ότι το 71 % ενός δείγματος επιχειρήσεων από τον πίνακα των κορυφαίων 1000 της εφημερίδας Times στη Βρετανία δε χρησιμοποιούσε τεστ γνωστικής ικανότητας, ενώ το 81 % χρησιμοποιούσε συνεντεύξεις. Οι υποψήφιοι που θα κληθούν σε συνέντευξη αναμένεται να είναι λίγοι -τρεις έως πέντε-, είτε την ίδια μέρα με τα τεστ είτε σε άλλη ημερομηνία και τόπο. Αν οι συνεντεύξεις προγραμματιστούν για την ίδια μέρα, αναμένεται να ληφθεί αμέσως απόφαση για το πρόσωπο που θα επιλεγεί. Ο υποψήφιος που θα επιλεγεί συνήθως ειδοποιείται τηλεφωνικά. Σε πρώτη ευκαιρία τού γίνεται η προσφορά εργασίας, και τον ρωτούν για την απόφασή του. Στη φάση αυτή γίνεται συζήτηση και διαπραγμάτευση των αποδοχών και των άλλων επιδομάτων. Όταν ο επιλεγείς υποψήφιος δεχθεί τη θέση και περάσει τις ιατρικές εξετάσεις, ειδοποιούνται όλοι οι άλλοι υποψήφιοι. Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί ειδοποιούν τηλεφωνικά τους μη επιλεγέντες υποψηφίους μόλις ο επιλεγείς υποψήφιος αποδεχθεί τη θέση και πριν περάσει από ιατρικές

εξετάσεις. Έτσι, αν ο υποψήφιος δεν περάσει με επιτυχία τις ιατρικές εξετάσεις, δημιουργούνται προβλήματα στον οργανισμό.

Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη των εργαζομένων

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι απαίτηση στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Είναι το ανθρώπινο ισοδύναμο της συντήρησης και αναβάθμισης του εξοπλισμού. Ωστόσο, η ομοιότητα σταματάει εδώ. Η δυνατότητα πρόβλεψης της απόδοσης των μηχανημάτων μετά την αναβάθμιση πλησιάζει το 100%, ενώ η απόδοση μετά την εκπαίδευση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων και η εργασιακή κατάσταση αφού λήξει το πρόγραμμα εκπαίδευσης. Επομένως, η εκπαίδευση θεωρείται μεν απρόβλεπτη ως προς την έκβασή της, αλλά αν διεξάγεται με συνέπεια και επιμονή και ενισχύεται ανάλογα στο χώρο εργασίας, γίνεται ένα όπλο που αποτελεί τη βάση για συνεχείς βελτιώσεις. Αυτή η διαρθρωμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση είναι που ξεχωρίζει τον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό από τους άλλους. Εκπαίδευση θεωρείται η διαδικασία της ανάπτυξης, τροποποίησης και ενίσχυσης απαιτούμενων συμπεριφορών σχετικών με την εργασία. Είναι μεν προσανατολισμένη στην τρέχουσα θέση εργασίας, αλλά χρησιμοποιείται αποτελεσματικά ως βάση για αλλαγές θέσης εργασίας στο άμεσο μέλλον. Τα προγράμματα εκπαίδευσης που διεξάγονται πάνω στη θέση εργασίας παρακάμπτουν τα προβλήματα της άμεσης εφαρμογής και ανατροφοδότησης, καθώς και τα πολιτισμικά προβλήματα που συνδέονται με την κακή πληροφόρηση και την αντίσταση στις νέες ιδέες. Οι κύκλοι ποιότητας γενικά χρησιμοποιούν αυτή την έννοια. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύουν τους συναδέλφους τους, ενώ το προσωπικό υποστήριξης παρέχει, αν χρειαστεί, την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη. Το είδος των απαιτήσεων εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνει τις άμεσες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, τη συλλογική εργασία, τις τεχνικές βελτίωσης διεργασιών, τις μεθόδους ελέγχου ποιότητας και τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων. Σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, μεγάλο ποσοστό της εκπαίδευσης αφορά τις απαιτήσεις διεργασιών και τα εργαλεία που χρειάζονται για την αποτελεσματική παρακολούθηση και τον έλεγχό τους. Οι απαιτήσεις της καθαυτό εκτέλεσης της εργασίας επισκιάζονται από τις απαιτήσεις επιχειρησιακής ποιότητας. Αυτό δείχνει σε πόσο βάθος έχει αλλάξει το εργασιακό περιεχόμενο των εργαζομένων της παραγωγής σήμερα. Για να εξασφαλιστεί ότι τα προϊόντα θα κατασκευάζονται σύμφωνα με τις κατάλληλες σχεδιαστικές και ποιοτικές προδιαγραφές, χρησιμοποιείται πολύ περισσότερος αυτόματος εξοπλισμός απ' ό,τι σε ένα παραδοσιακό εργοστάσιο. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι πολλές γραμμές παραγωγής είναι σχεδιασμένες για να λειτουργούν χωρίς εργαζόμενους. Μάλλον το αντίθετο: οι εργαζόμενοι χρειάζονται για να παρακολουθούν τις αυτόματες λειτουργίες, δεδομένου ότι η αυτοματοποίηση

δεν κατόρθωσε να αντικαταστήσει αισθητά τους εργαζόμενους. Μεγάλο μερίδιο της εκπαίδευσης απευθύνεται στο προσωπικό υποστήριξης της τεχνολογίας και των διεργασιών της γραμμής παραγωγής. Επομένως, υπάρχουν διαφορετικοί συνδυασμοί δεξιοτήτων και προσόντων απ' ό,τι στο παραδοσιακό σύστημα. Μια εξέλιξη σε ορισμένους κύκλους ποιότητας είναι ότι όλη η συντήρηση εκτελείται από τα μέλη του κύκλου ποιότητας και όχι από μια εξωτερική ομάδα ειδικών στη συντήρηση. Αυτό σημαίνει την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, σε βάρος, σύμφωνα με ορισμένους, του εξειδικευμένου προσωπικού -αλλά το μάνατζμεντ ποιότητας εφαρμόζει την ίδια τακτική και στο ίδιο το μάνατζμεντ. Έχουν αναπτυχθεί διάφοροι τύποι προγραμμάτων εκπαίδευσης, μεταξύ των οποίων:

1. Πρόγραμμα υποδοχής -Εδώ, το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό γνωρίζεται με τον οργανισμό, εξοικειώνεται με την καινούρια του δουλειά, τη μονάδα εργασίας και τις σχετικές με την εργασία διαδικασίες. Αυτές γενικά συνίστανται σε γνωριμία με τις καθημερινές διαδικασίες της εργασίας και τις ασφαλείς μεθόδους εργασίας. Το πρόγραμμα υποδοχής έχει στόχο να επιταχύνει το ρυθμό με τον οποίο το νέο μέλος του προσωπικού θα γίνει πλήρως αποδοτικό.
2. Προγράμματα τεχνικής κατάρτισης -Περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ειδικών εργασιακών δεξιοτήτων και γνώση των μεθόδων, διαδικασιών και τεχνικών που συνδέονται με το συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο ή τη θέση. Επομένως, δεν έχουν διευθυντικό χαρακτήρα. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, διεξάγονται προγράμματα εκπαίδευσης που αφορούν άλλες ειδικευμένες θέσεις εργασίας, καθώς και τις τεχνικές των μεθόδων ποιότητας.
3. Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά -Και αυτή είναι ειδική για τη θέση εργασίας, κατά βάση δε γίνεται σε άμεση επικοινωνία. Δηλαδή, ο εργαζόμενος μαθαίνει ενώ δουλεύει και αποκτά τις δεξιότητες στο σημείο της χρησιμοποίησής τους.
4. Πρόγραμμα μάνατζμεντ -Γίνεται επιμόρφωση στο μάνατζμεντ έτσι ώστε να υποβοηθηθεί η ανάπτυξη εποπτικών τεχνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Τα προγράμματα αυτά διεξάγονται μακριά από τη θέση εργασίας και περιλαμβάνουν στοιχεία θεωρίας του μάνατζμεντ, προσομοιώσεις καταστάσεων, κτλ. .

Αυτά τα ποικίλα εστιασμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης έχουν διάφορα πεδία εφαρμογής και περιεχόμενα που αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα εργασιακής και διευθυντικής δραστηριότητας σε έναν οργανισμό. Ουσιαστική σημασία έχει η διαρθρωμένη εφαρμογή τους, ώστε να εξασφαλίζεται ότι, όταν οργανωτικές αλλαγές προκαλούν μετατοπίσεις των απαιτήσεων στις δεξιότητες και τις γνώσεις του προσωπικού, θα υπάρχει ανταπόκριση και, με τη βοήθεια της εκπαίδευσης, υλοποίηση των αλλαγών. Η εκπαίδευση στην ποιότητα πρέπει να περιλαμβάνει ανθρώπινες (οικοδόμηση

πνεύματος συλλογικότητας, κουλτούρα. επικοινωνία), τεχνικές (στατιστικός έλεγχος διεργασιών, συγκριτική στάθμιση απόδοσης, δεξιότητες βελτίωσης διεργασιών) και ηγετικές (διαχείριση αλλαγών, ενδυνάμωση, παροχή συμβουλών και καθοδήγηση) πτυχές της λειτουργίας ενός οργανισμού. Ο Wildman (1994) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση στην ποιότητα πρέπει να εστιάζεται στην εξισορρόπηση αυτών των τριών πτυχών ώστε να προσφέρει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό όπλο.

Εκτίμηση επιδόσεων

Εκτίμηση επιδόσεων είναι η συστηματική αξιολόγηση των επιδόσεων ενός ατόμου, σε σχέση με την εργασία του. Η εκτίμηση επιδόσεων μπορεί να αποτελέσει πηγή θετικής ανατροφοδότησης για τους εργαζόμενους, να χρησιμεύσει ως βάση για την αξιολόγηση των προσλήψεων και να καθορίσει ποια επίπεδα επιδόσεων μπορούν να επιτευχθούν σε κάθε κατηγορία εργασίας. Οι μέθοδοι εκτίμησης των επιδόσεων περιλαμβάνουν γραφικές παραστάσεις βαθμολόγησης, κλίμακες βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά, δοκίμια, μεθόδους κατάταξης και συνέντευξης με τη μέθοδο του μάνατζμεντ με στόχους. Η εκτίμηση των επιδόσεων πρέπει:

1. Να είναι σχετική με τη θέση εργασίας, έτσι, για κάθε διαφορετική κατηγορία θέσεων εργασίας πρέπει να αναπτυχθούν πολλές διαφορετικές μοναδικές προσεγγίσεις.
2. Να μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα από το προσωπικό, άρα να είναι ευκολονόητη και εύκολα εφαρμόσιμη.

Αποδοχές

Αποδοχές είναι αυτό που παίρνει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα της εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων του. Με βασικούς οικονομικούς όρους, πρόκειται για ανταλλαγή εργασίας, μέσω της προσφοράς πνευματικής ή χειρωνακτικής εργασίας, με οικονομικά ή μη οικονομικά ανταλλάγματα. Τα οικονομικά μπορεί να είναι άμεσα (μισθός ή επιδόματα) ή έμμεσα (δωρεάν αυτοκίνητο και άλλες παροχές), τα μη οικονομικά είναι η αναγνώριση και η αυτο-εκτίμηση που απορρέει από τη θέση του εργαζομένου στον οργανισμό. Οι αποδοχές στοιχίζουν στις επιχειρήσεις έως και το 80% των ρευστών ενεργητικών τους σε χρήμα, ιδίως σε επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών, όπως εκπαιδευτικά ιδρύματα. Ωστόσο, αν και οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να αισθάνονται και να καταλαβαίνουν ότι η αμοιβή που παίρνουν είναι δίκαιη, οι προσανατολισμένοι στην ποιότητα οργανισμοί συνηθίζουν να εφαρμόζουν συμφωνίες σε ομαδική βάση για τις αποδοχές. Συχνές είναι τότε οι συγκρούσεις. Πώς αμείβονται τα άτομα σε ένα περιβάλλον ομάδας; Ανταμείβονται ξεχωριστά οι ειδικές δεξιότητες και τα προσόντα, και στη συνέχεια εξετάζεται η παραγωγή της ομάδας; Δεν υπάρχει πραγματική απάντηση στα ερωτήματα αυτά, πέρα από το

ότι πρέπει να αναπτυχθεί ένα ισορροπημένο και ευέλικτο σύστημα που να αντανακλά την επικρατούσα κουλτούρα ποιότητας. Πώς καθορίζεται ο μισθός ή η αμοιβή; Σε κάθε οργανισμό, οι αποδοχές συνήθως καθορίζονται με σύγκριση ως προς μία από τρεις ομάδες εργαζομένων. Αυτές είναι:

1. Ίδια θέση εργασίας, σε άλλο τμήμα του οργανισμού (ατομικός υπολογισμός αμοιβής)
2. Παρόμοιο περιεχόμενο εργασίας, μέσα στον οργανισμό (απόφαση επιπέδου αποδοχών)
3. Διαφορετικό περιεχόμενο εργασίας, μέσα στον οργανισμό (απόφαση διάρθρωσης αποδοχών)

Το μείζον πρόβλημα που ανακύπτει εδώ είναι η δίκαιη αξιολόγηση του περιεχομένου μέσα στη θέση και μεταξύ των θέσεων εργασίας. Κάθε θέση εργασίας έχει τις δικές της απαιτήσεις σε δεξιότητες και προσόντα, και επομένως ο συνδυασμός αποδοχών θα είναι διαφορετικός. Βλέπουμε να κάνει την εμφάνισή του το δόγμα της «εργασίας συγκρίσιμης αξίας». Οι μηχανισμοί συγκρίσιμης αξίας επιχειρούν να εξασφαλίσουν ότι οι θέσεις εργασίας με συγκρίσιμες δεξιότητες, προσόντα, κόπο και ευθύνες πρέπει να αμείβονται εξίσου. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι στα μέλη των ομάδων θα δίνεται ίσος μισθός, επειδή όταν περάσουν στην επόμενη εκ περιτροπής θέση εργασίας τους ίσως θα έχουν να εκτελέσουν εργασία παρόμοιου περιεχομένου.

Σχέσεις εργατικού δυναμικού και ΔΑΠ

Μεγάλο τμήμα των πιέσεων που ασκεί το ΜΟΠ στις πρακτικές της ΔΑΠ απορρέει από την ανάγκη να επιτευχθεί συμμετοχή του εργατικού δυναμικού και αύξηση της δέσμευσής του στους στόχους του οργανισμού. Αυτό γενικά σημαίνει τη μετάβαση, από διαχωρισμένες δομές που είναι σχεδιασμένες να υποστηρίζουν το άτομο, σε ισότιμες δομές που υποστηρίζουν την ομάδα. Κατά συνέπεια, ως άμεση αντίδραση έχουν αναπτυχθεί τα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων. Οι κύκλοι ποιότητας, οι ομάδες βελτίωσης της ποιότητας, οι ομάδες για την ποιότητα στην εργασιακή ζωή και όλα τα παρόμοια, είναι ετικέτες που εξαγγέλλουν όλες το ίδιο θέμα: τον προσανατολισμό στη συλλογική εργασία και στις ομάδες. Από την άποψη αυτή, η ΔΑΠ και το ΜΟΠ έχουν αναπτύξει παρόμοιες γραμμές λειτουργίας με βάση πολυάριθμες, και κατά τα φαινόμενα αποτελεσματικές, θεωρίες για τη δυναμική των ομάδων. Ο Caldwell (1984) παραθέτει μια άποψη του τότε Γενικού Διευθυντή της Ford: «Η μαγεία της συμμετοχής των εργαζομένων βρίσκεται στο ότι επιτρέπει στα άτομα να ανακαλύψουν το δυναμικό που κρύβουν μέσα τους... Οι άνθρωποι αναπτύσσουν αίσθημα υπερηφάνειας για τη δουλειά τους, αυτοσεβασμό, αυτάρκεια και οξύ αίσθημα ευθύνης». Η συμμετοχή των εργαζομένων θεωρείται σημαντική απειλή όχι μόνο από τα μεσαία στελέχη αλλά και από τα συνδικαλιστικά σωματεία. Το παράδοξο είναι ότι σε μια διαδικασία ατομικής

ανάπτυξης που επιδιώκει να ωφελήσει τους εργαζόμενους, προβάλλουν αντίσταση ακριβώς οι άνθρωποι που εκπροσωπούν τους εργαζόμενους. Η αντιδικία σχετικά με αυτά τα προγράμματα είναι ένα μείζον ζήτημα που ακόμη δεν έχει επιλυθεί αποτελεσματικά. Οι δυτικές επιχειρήσεις ουσιαστικά θεωρούν τις πρακτικές αυτές ως μια προσπάθεια «ιαπωνοποίησης» της δυτικής επιχειρηματικής κουλτούρας. Ορισμένοι θεωρούν ότι αυτό το κίνημα για συμμετοχικές δομές οδηγεί σε περισσότερη δημοκρατία στο χώρο εργασίας και σε μετακίνηση της εξουσίας προς τα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας. Από την άποψη αυτή, οι οργανωτικές εξελίξεις θεωρούνται ως πρακτική εφαρμογή της αρχής αυτής σε όλη τη διάρκεια της τελευταίας τριακονταετίας. Έτσι, το συμμετοχικό κίνημα αποτελεί στην πραγματικότητα μια καλά εδραιωμένη διαδικασία. Αυτό που διαφέρει σήμερα είναι ότι πολλές επιχειρήσεις συρρέουν στη νέα φιλοσοφία του μάνατζμεντ ποιότητας, σε μια προσπάθεια να επιβιώσουν, όχι επειδή τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη «είδαν το φως τους» αλλά για να δοθεί στους εργαζόμενους μεγαλύτερος λόγος στις δραστηριότητες του χώρου εργασίας.

Τα προγράμματα συμμετοχής προσφέρουν ορισμένα πλεονεκτήματα. Αυτά είναι:

1. Προσφέρουν ένα μηχανισμό για την ανάπτυξη εργασιακής εμπιστοσύνης και συνεργασίας.
2. Αναπτύσσουν αυξημένη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού.
3. Αξιοποιούν προηγουμένως αχρησιμοποίητες δεξιότητες και προσόντα που παρέχουν τη βάση για καινοτομία και δημιουργικότητα.
4. Ενισχύουν την προσανατολισμένη στην ποιότητα νοοτροπία, προσφέρουν εργαλεία και αναπτύσσουν διαδικασίες που διέπονται από την ποιότητα.

Τα προγράμματα συμμετοχής μπορεί να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν διαρθρωτικά από τη μια μέρα στην άλλη, αλλά για να φανούν αποτελεσματικά χρειάζεται χρόνος και επίμονη προσπάθεια. Σημαντικό πρόβλημα είναι ότι ορισμένοι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα όταν άλλοι τους λένε τι να κάνουν, παρά όταν πρέπει να λύνουν μόνοι τους τα προβλήματα. Αυτό από μόνο του αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα αντίστασης στα συμμετοχικά προγράμματα και οφείλεται σαφώς στην εθιστική επίδραση της προηγούμενης εκμάθησης και της προηγουμένως ανταμειβόμενης συμπεριφοράς.

Κύκλοι ποιότητας

Το απαύγασμα των ομαδικών δραστηριοτήτων σχετικά με την ποιότητα στους οργανισμούς είναι ο κύκλος ποιότητας. Κύκλος ποιότητας είναι μια ομάδα ατόμων (γενικά έως οκτώ) που εργάζονται σε παρόμοια καθήκοντα, που συναντιούνται μία φορά την εβδομάδα ή το μήνα, (εκτός ωρών εργασίας) και συζητούν προβλήματα σχετικά με την εργασία, βοηθώντας ο ένας τον άλλο να

βρουν λύσεις σε αυτά τα προβλήματα. Ο ενοποιητικός χαρακτήρας των κύκλων ποιότητας αυξάνει όσο αυξάνεται η εξάρτηση των παρόμοιων καθηκόντων. Δηλαδή, αν ο κύκλος χρησιμοποιεί τη μέθοδο της περιτροπής των θέσεων εργασίας, τα προβλήματα ενός μέλους σε μια θέση εργασίας γίνονται και προβλήματα όλων των άλλων στο πλαίσιο της περιτροπής. Ωστόσο, όλοι οι κύκλοι ποιότητας είναι εθελοντικοί, και αυτό από μόνο του αρκεί για να επιφέρει αλλαγές στη στάση των μελών του κύκλου. Επομένως, τα άτομα αποκτούν μεγαλύτερη δέσμευση. Ένα από τα μειονεκτήματα των κύκλων ποιότητας είναι το μάλλον περιορισμένο πεδίο δράσης τους. Δηλαδή, οι λύσεις που βρίσκουν δεν υλοποιούνται στην πραγματικότητα από αυτούς. Βασική πτυχή της λειτουργίας τους είναι η επίλυση προβλημάτων, αλλά μεταβιβάζουν το πρόβλημα και (ενδεχομένως) τη λύση που έχουν αναπτύξει στη διεύθυνση του οργανισμού.

Για να μπορεί να υλοποιηθεί με επιτυχία ένας κύκλος ποιότητας, πρέπει προηγουμένως να ικανοποιούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Αυτές περιλαμβάνουν τις εξής:

1. Όλα τα μέλη του κύκλου πρέπει να έχουν ενστερνιστεί και να αποδέχονται την εφαρμογή τεχνικών επίλυσης προβλημάτων στις εργασιακές διαδικασίες.
2. Τα μέλη του κύκλου πρέπει να έχουν γνώση και πείρα της διαδικασίας και των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν.
3. Τα μέλη του κύκλου πρέπει να θέλουν να δουλέψουν μαζί.

Από την έννοια των κύκλων ποιότητας προκύπτει ότι πρόκειται για μια διαδικασία, μια πολιτισμική στάση, επομένως μια νοοτροπία. Αυτοί οι κύκλοι προσφέρουν ένα ισχυρό μέσον για τη δημιουργία μιας αίσθησης κυριότητας, μιας ταυτότητας και αισθήματος υπερηφάνειας για την παραγωγή του κύκλου. Ως προς αυτό, οι επιδόσεις είναι ίσως ένα αποτέλεσμα που οφείλεται σαφώς στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και στη γνώση των προβλημάτων των εργασιακών διαδικασιών που έχουν υπό τον έλεγχό τους τα μέλη του κύκλου. Επομένως, οι κύκλοι ποιότητας προσφέρουν μια πλατφόρμα για την ανάπτυξη μιας πολύ αποτελεσματικής προσπάθειας για οργανωτική βελτίωση. Ένα από τα βασικά μελήματα των κύκλων ποιότητας είναι η ανάγκη επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των μελών τους. Αρχικά, κατά την έναρξη λειτουργίας του κύκλου ποιότητας, αυτό μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικούς ειδικούς στην εκπαίδευση ή στην ποιότητα. Όσο περνάει όμως ο χρόνος, ο κύκλος αναλαμβάνει αυτές τις δραστηριότητες, ίσως και σε σημείο που να μη χρειάζεται πλέον εξωτερική βοήθεια. Οι κύκλοι ποιότητας εκπαιδεύουν τα μέλη τους στα εργαλεία ποιότητας, κυρίως στα παλαιά εργαλεία. Καθώς οι κύκλοι ποιότητας γίνονται πιο επιτυχημένοι, μπορεί επίσης να τους δοθεί η αρμοδιότητα και η ευθύνη να εκτελούν μόνοι τους τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού (μετά από ειδική επιμόρφωση) και το δικαίωμα να επιλέγουν νέα μέλη. Επέκταση των κύκλων ποιότητας φαίνεται να είναι η εμφάνιση των αυτοδιοικούμενων

ομάδων. Ως προς αυτές, οι Sims και Dean (1985) αναφέρουν ότι αυτές θα μπορούσαν να είναι πολυδύναμες ομάδες που θα εστιάζονται σε πολλά από τα στοιχεία που αναφέραμε παραπάνω και μένουν εκτός των κύκλων ποιότητας. Επομένως, το οπτικό τους πεδίο είναι ευρύτερο δεδομένου ότι η ομάδα όντως υλοποιεί τις λύσεις που βρίσκει στα προβλήματα που έχει εντοπίσει, καλύπτοντας έτσι το έργο περισσότερων κύκλων ποιότητας.

4.5 Έλεγχος

“Έλεγχος είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι, μέσω πληροφοριών που προκύπτουν από την ίδια τη διαδικασία εκτέλεσης. Σημαίνει τη σύγκριση των πληροφοριών από τη διαδικασία με τα προσδοκώμενα πρότυπα, και τη λήψη αποφάσεων με βάση το αποτέλεσμα. Είναι αναγκαίος ο έλεγχος για τον καλό έλεγχο ποιότητας; Για να το πούμε απλά, αν δε χρησιμοποιόταν ο έλεγχος ως βάση για όλες τις αποφάσεις μανάτζμεντ ποιότητας, τα στελέχη δε θα μπορούσαν να διαχειριστούν καθόλου την ποιότητα. Η έννοια του ελέγχου χρησιμοποιείται εδώ ως βάση για να πιστοποιηθεί ότι τα προτόντα ικανοποιούν τις προδιαγραφές και τα πρότυπα που έχουν τεθεί. Το σύστημα ελέγχου αντικειμενικά έχει τρία στοιχεία: ένα πρότυπο προς επίτευξη, ένα μέσο χρήσης κάποιου μέτρου για την αξιολόγηση των επιδόσεων, και μια διαδικασία για τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προγραμματισμένα.

Συστήματα ελέγχου ποιότητας

Οι Terry και Franklin (1982) αναφέρουν ότι υπάρχουν διάφοροι τύποι ελέγχου, μεταξύ των οποίων:

1. Προκαταρκτικός έλεγχος - Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μέτρων που επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι η ποιότητα εισόδου των υλικών ικανοποιεί τις απαιτούμενες προδιαγραφές, ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις ευθύνες τους και μπορούν να χρησιμοποιούν τεχνικές ελέγχου ποιότητας, ότι έχουν επαρκή εκπαίδευση για να αντεπεξέλθουν στις ευθύνες τους, ότι υπάρχουν μηχανές, εξοπλισμός και εργαλεία όπως απαιτείται προκειμένου τα προϊόντα να είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, και ότι η παραγωγική διεργασία έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη.
- Περιλαμβάνει επίσης τις διευθυντικές δραστηριότητες που εξασφαλίζουν την ποιότητα του παραγόμενου ή παραδιδόμενου προτόντος ή υπηρεσίας.
2. Ταυτόχρονος έλεγχος - Εδώ τα στελέχη συμμετέχουν απευθείας στη διαχείριση των λειτουργιών. Καταβάλλουν φροντίδα ώστε η δραστηριότητα να γίνεται σύμφωνα με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις. Σε έναν ιεραρχικό οργανισμό, αυτό σημαίνει γενικά ότι οι επιστάτες διευθύνουν την εργασία

των εργαζομένων, άρα και τα αποτελέσματά της. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, σημαίνει συνήθως ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εκτελούν αυτό το διευθυντικό καθήκον, συνήθως στο πλαίσιο της αυτοδιεύθυνσης. Σημαίνει επίσης την κατάλληλη τροποποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος σύμφωνα με τις άμεσες ανάγκες και όχι τη στάση αναμονής.

3. Έλεγχος ανατροφοδότησης - Περιλαμβάνει τη χρήση των στόχων και αποτελεσμάτων ώστε να δοθεί η βάση για αλλαγή, βελτίωση ή συνέχιση ενεργειών. Αυτή η μέθοδος ελέγχου έχει κυκλικό χαρακτήρα. Τα τελικά αποτελέσματα ή η έξοδος χρησιμοποιούνται ως οδηγός για τις μελλοντικές ενέργειες βελτίωσης. Περιμένει κανείς να δει την έξοδο και διαπιστώνει αν αυτή ικανοποιεί τις απαιτούμενες προδιαγραφές. Αν όχι, απαιτείται επανορθωτική δράση, και το αποτέλεσμα πρέπει να ανατροφοδοτηθεί στην αρχή της διεργασίας ώστε να γίνουν οι δέουσες αλλαγές στη διεργασία. Ωστόσο, δημιουργούνται προβλήματα, διότι πρέπει να καθοριστεί αν το ελάττωμα βρίσκεται στη διεργασία ή αν είναι πρόβλημα πρώτων υλών ή αν οφείλεται στις μηχανές ή τον εξοπλισμό που χρησιμοποιήθηκε. Σε κάθε περίπτωση, η καθυστέρηση είναι αναπόφευκτη, κάτι που μπορεί να στοιχίσει χρήμα, χρόνο, κόπο, ίσως και πελάτες. Πρέπει να κατανοηθεί η σημασία του ελέγχου εντός επικοινωνίας (on-line) και εκτός επικοινωνίας (off-line). Οι εργαζόμενοι της παραγωγής που χρησιμοποιούν μέτρα ελέγχου επί τόπου, ασκούν έλεγχο εντός επικοινωνίας, ενώ οι προγραμματιστές χρησιμοποιούν μέτρα ελέγχου εκτός επικοινωνίας. Ο έλεγχος εντός επικοινωνίας προσιδιάζει στην ταυτόχρονη προσέγγιση, όπου το προσωπικό εργάζεται για να βελτιώσει το παρόν λειτουργικό σύστημα, άρα έχει βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Παραδείγματα είναι τα διαγράμματα ελέγχου ποιότητας και οι αυτόματες συσκευές. Ο έλεγχος εκτός επικοινωνίας είναι πολύ πιο μακροπρόθεσμος, και αποτελεί ευθύνη των διευθυντικών στελεχών μάλλον παρά των εργαζομένων, δεδομένου ότι αφορά τις μελλοντικές χρήσεις της τεχνολογίας, την ανάπτυξη διεργασιών και προϊόντων, και τις απαιτήσεις επιμόρφωσης του προσωπικού. Παραδείγματα είναι οι αλλαγές στο σχεδιασμό προϊόντων, και τα συστήματα ελέγχου που αξιολογούν τα εισερχόμενα υλικά. Ο έλεγχος είναι ουσιαστικά αντιδραστικό (reactive) μέτρο. Η εφαρμογή του επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι η έξοδος της διεργασίας αντιστοιχεί σε κάποιο βαθμό με τις προκαθορισμένες προδιαγραφές. Δεδομένου ότι ο έλεγχος ποιότητας σε μεγάλο βαθμό απαιτεί άμεση δράση στο σημείο παραγωγής, απαιτεί από τους εργαζόμενους της παραγωγής να ασκούν αυτοέλεγχο πάνω στη διεργασία. Δηλαδή, έλεγχο που είναι εντός επικοινωνίας και καθορίζει ακαριαία ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν ώστε το προϊόν που κατασκευάζεται να συμφωνεί με τις προδιαγραφές, αυτό δημιουργεί τον ανιχνεύσιμο σύνδεσμο ελέγχου από την παραγωγή στις προδιαγραφές. Γι' αυτό, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν γνώση αυτού που τους ζητείται να εκτελέσουν (των καθηκόντων και των

στόχων τους), γνώση της διεργασίας υπό τον έλεγχό τους (τεχνικές ελέγχου ποιότητας) και κάποιο μέσο για να αξιολογούν τα δεδομένα που παράγονται από τη διεργασία, πρέπει επίσης να γνωρίζουν το είδος αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν και να έχουν την εξουσία ώστε να τις υλοποιήσουν. Κάθε πρόβλημα ποιότητας μπορεί να νοηθεί ότι είναι ελέγξιμο είτε από τα στελέχη είτε από τους εργαζόμενους, ανάλογα με το αν τηρούνται τα παραπάνω κριτήρια. Οι Juran και Gryna (1993) αναφέρουν ότι ο κλασικός έλεγχος (κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της διεργασίας) και ο αυτο-έλεγχος (πριν την εκτέλεση της διεργασίας) συνδέονται στενά μεταξύ τους, αλλά διαφέρουν ως προς το χρονισμό. Ο βαθμός, στον οποίο επιτρέπεται στους εργαζόμενους να επιλέξουν το χρονισμό του ελέγχου πάνω στις διεργασίες τους, καθορίζει το αν μπορούν ή όχι να ελέγξουν αποτελεσματικά τα προϊόντα που κατασκευάζουν.

Απαιτήσεις της διαδικασίας ελέγχου

Ο έλεγχος περιλαμβάνει ορισμένες απαιτήσεις:

1. Επιλογή του αντικειμένου του ελέγχου.
2. Επιλογή στόχου για τα χαρακτηριστικά ελέγχου.
3. Καθορισμός μονάδας μέτρησης.
4. Ανάπτυξη ενός μέσου ή ενός αισθητήρα για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών ελέγχου.
5. Μέτρηση των χαρακτηριστικών στο πεδίο παραγωγής.
6. Αξιολόγηση της διαφοράς μεταξύ πραγματικής και προσδοκώμενης τιμής.
7. Ανάληψη δράσης, εάν χρειάζεται.
8. Επιλογή του αντικειμένου του ελέγχου

Η τεχνολογία των προϊόντων παρέχει ένα εύκολο μέσο για την εξεύρεση αντικειμένων. Το βασικό πρόβλημα εδώ είναι ότι η τιμή που θα μετρηθεί παραμένει στο ίδιο το προϊόν. Ουσιαστικά, η ερμηνεία των δεδομένων των μετρήσεων σημαίνει ότι ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει τα συμπτώματα και όχι τις αιτίες. Άρα, το αντικείμενο ελέγχου χρησιμοποιείται ως όχημα για να δείξει κάτι που συμβαίνει κάπου αλλού. Επομένως, η επιλογή του αντικειμένου είναι θέμα αρκετά σημαντικό, δεδομένου ότι γενικά θα χρησιμεύσει στον εντοπισμό προβλημάτων ποιότητας. Τα αντικείμενα ελέγχου ποιότητας μπορεί να αφορούν την είσοδο (πρώτες ύλες), τη διεργασία (εξοπλισμός, συνθήκες, παραγωγή) και την έξοδο (πελάτες, αρχές τυποποίησης, κτλ.). Ως βάση για την επιλογή του αντικειμένου χρησιμοποιούνται παράμετροι του μάνατζμεντ (οικονομικά, σχέσεις με τους πελάτες και με τους εργαζόμενους, απόδοση). Αφού η ποιότητα είναι διαδικασία προσανατολισμένη στον πελάτη, το ίδιο πρέπει να ισχύσει με την επιλογή του αντικειμένου του ελέγχου. Αυτή είναι τόσο εσωστρεφής όσο και εξωστρεφής. Επίσης, ένα αποτελεσματικό αντικείμενο ελέγχου πρέπει:

1. Να αναγνωρίζεται από τον εργαζόμενο που επιχειρεί να παραγάγει τα αντίστοιχα δεδομένα ποιότητας ως χρήσιμο και έγκυρο.
2. Να μπορεί να μετρηθεί αποτελεσματικά. Δηλαδή, η μέτρηση να δίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα με συνέπεια.

Δείκτες απόδοσης και η σχέση τους με τα αντικείμενα ελέγχου ποιότητας

Το αντικείμενο ελέγχου συνδέεται με την εκπόνηση δεικτών απόδοσης. Ο Hulme (Levacic, 1993) όρισε τους δείκτες απόδοσης με βάση τους όρους που θέσπισε το Κέντρο Αξιολόγησης Δημόσιας Εκπαίδευσης των ΗΠΑ. Από το παράδειγμα του Blanke προκύπτει ότι οι δείκτες απόδοσης είναι μεταξύ άλλων «ένα μέτρο που παρέχει μια γενική εντύπωση της κατάστασης ή του χαρακτήρα του εξεταζόμενου συστήματος». Επομένως οι δείκτες απόδοσης είναι ακριβώς ότι λείπει το όνομά τους : δείκτες απόδοσης. Ο Hulme συνεχίζει τονίζοντας ότι «τα διαθέσιμα μέτρα είναι πιθανό να παραμείνουν ανακριβείς δείκτες και όχι ακριβείς οδηγοί της απόδοσης». Επομένως, έχουν την προδιάθεση να αποτελούν μέτρα σύγκρισης που χαρακτηρίζονται από ανακρίβεια, μοναδικότητα και μάλλον στενή εφαρμογή από την άποψη του πραγματικού νοήματος που τους αποδίδεται. Το αποτέλεσμα κάθε δείκτη θα είναι να δώσει μια εικόνα της απόδοσης προκειμένου να καθοριστούν τα ορατά αποτελέσματά της. Οι παράγοντες αυτοί κατατείνουν στο σχεδόν αναπόφευκτο συμπέρασμα ότι οι δείκτες απόδοσης από μόνοι τους είναι μάλλον άχρηστοι, αλλά σε συνδυασμό με άλλους προσφέρουν κάποια κατανόηση για το συνολικό χαρακτήρα της απόδοσης της μονάδας, με κριτήριο την ποιότητα ή οικονομικούς ή μη οικονομικούς όρους. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητο να επινοηθούν; αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν δείκτες απόδοσης που επιδιώκουν να καλύψουν μετρήσιμες περιοχές, και αυτοί ονομάζονται στόχοι (targets). Φαίνεται σχετικά εύκολο να αναπτυχθούν δείκτες απόδοσης σχετικά με ελεγχόμενες εισόδους όπως οι πόροι (χρήμα, πρώτες ύλες, διεργασίες) και το προσωπικό. Για τους λογιστές, ας πούμε, ήταν ευκολότερο να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν δείκτες απόδοσης για ελεγχόμενα στοιχεία παρά για μη ελεγχόμενα, π.χ. τα μέτρα που συχνά χρησιμοποιούνται στην ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών. Οι δείκτες απόδοσης πρέπει να είναι ντετερμινιστικοί, εφαρμόσιμοι, μετρήσιμοι και ειδικοί, όπως ακριβώς και οι στόχοι. Φαίνεται ότι κανένας τομέας δεν μπορεί μόνος του να προσφέρει συνολική επαρκή επισκόπηση της απόδοσης, επομένως είναι πιθανό να πρέπει να αναπτυχθούν δείκτες απόδοσης για όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της διεργασίας. Ο Wallace (1993) αναφέρει ότι «όλο και περισσότερο τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη συνειδητοποιούν τη σημασία της ανάλυσης των αριθμών που εκφράζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, και αξιολογούν τις δραστηριότητες και τις διεργασίες που βρίσκονται από πίσω τους». Αυτός ο παράγοντας

θεωρείται σημαντικός. Ο Drury (1992) αναφέρει ότι «ένα αποτελεσματικό σύστημα επιχειρησιακού ελέγχου και μέτρησης απόδοσης πρέπει να δίνει έμφαση τόσο σε οικονομικά όσο και σε μη οικονομικά μέτρα». Τα χαρακτηριστικά ποιότητας αξιολογούνται κατά κύριο λόγο με βάση μη οικονομικά μέτρα, και με βάση αυτά τα μέτρα πρόκειται να ληφθούν πολλές αποφάσεις σχετικές με την ποιότητα.

Ανάπτυξη στόχου για ένα χαρακτηριστικό ελέγχου

Το αντικείμενο ελέγχου παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη του στόχου για ένα χαρακτηριστικό ελέγχου. Κατά την ανάπτυξη αυτού του χαρακτηριστικού, σημαντικό είναι όχι μόνο να γίνονται αποδεκτά τα κριτήρια για τη θέσπιση στόχων προγραμματισμού, αλλά και να λαμβάνεται υπόψη το ιστορικό απόδοσης του οργανισμού, ιδίως δε το παραγωγικό περιβάλλον, η δέσμευση των διευθυντικών στελεχών και εξωτερικοί παράγοντες που συνδέονται με τους πελάτες, κτλ. Οι Juran και Gryna (1993) αναφέρουν ότι, όταν αναπτύσσεται ένας στόχος για ένα χαρακτηριστικό ελέγχου, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένοι παράγοντες, όπως:

1. Όλοι οι στόχοι πρέπει να έχουν παραμέτρους προσανατολισμένες στον πελάτη, τόσο τον άμεσο όσο και τον τελικό. Ουσιαστικά, αυτό σημαίνει τη δημιουργία μιας περιοχής επικέντρωσης ώστε να μπορεί αργότερα να αναπτυχθεί η λεπτομέρεια.
2. Ο στόχος πρέπει να είναι αυτόφωτος, δηλαδή το σύνολο των εφαρμογών του να εξασφαλίζει ότι ο στόχος είναι αντιπροσωπευτικός των μετρήσεων την πραγματοποίηση των οποίων επικουρεί, και ότι από τα αποτελέσματα μπορεί να προκύψει αποτελεσματική ανίχνευση προβλημάτων.

Οι Juran και Gryna (1993) προειδοποιούν ότι «τα αντικείμενα (στόχοι) του ελέγχου ποιότητας πρέπει να θεωρούνται, από εκείνους που θα τα μετρήσουν, έγκυρα, κατάλληλα και ευνόητα όταν μεταφραστούν σε αριθμούς. Όλα αυτά ασφαλώς είναι πολύ ωραία λόγια. Αλλά στον πραγματικό κόσμο μπορεί να αποδειχθούν φευγαλέα και άπιαστα».

Καθορισμός μιας μονάδας μέτρησης

Το κριτήριο της εξόδου είναι πάντοτε κάποια μορφή ελαττώματος, δεδομένου ότι τα ελαττώματα αποτελούν τη βάση για το ποσοστό ελαττωματικών τεμαχίων και ίσως αργότερα για τα προβλήματα ελαττωματικής παραγωγής. Ωστόσο, η μονάδα μέτρησης δεν πρέπει να στοχεύει απλώς στις εσωτερικές απαιτήσεις - μια άποψη για την ποιότητα που βασίζεται στην παραγωγή - αλλά και να χρησιμοποιείται επί τόπου. Αυτό σημαίνει ότι θα υιοθετηθούν διάφορα μέτρα, ανάλογα με την έκταση των ευθυνών του προσωπικού, τις απαιτήσεις και το

περιεχόμενο της εργασίας τους. Είναι ευκολότερο να δημιουργηθούν μονάδες μέτρησης για χειροπιαστά χαρακτηριστικά, όπως ο αριθμός των παραγόμενων τεμαχίων, ο όγκος των πωλήσεων, τα επισκευαζόμενα τεμάχια, κτλ. Ωστόσο, η δημιουργία μονάδων μέτρησης για ιδιότητες της παραγωγής ή των υπηρεσιών είναι πολύ πιο δύσκολο εγχείρημα, αν και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών συνήθως αξιολογούνται προς την πιο απτή πλευρά τους. Για παράδειγμα, οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών θα μπορούσαν να καθιερώσουν ως μονάδα μέτρησης τον αριθμό των πελατών που εξυπηρετούν ανά ώρα, αλλά αυτό δε λέει τίποτε για την ποιότητα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον πελάτη και στο προσωπικό που παρέχει την εξυπηρέτηση. Το σημαντικό εδώ είναι ότι καμιά μονάδα μέτρησης δεν αρκεί μόνη της, και αυτό είναι περισσότερο αληθινό για τις υπηρεσίες παρά για τις παραγωγικές εγκαταστάσεις ή τα προϊόντα.

Ανάπτυξη ενός μέσου για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών ελέγχου

Η μέτρηση ενός χαρακτηριστικού ελέγχου μπορεί να φαίνεται απλό πράγμα, αλλά δεν παύει να παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα. Η δουλειά του αισθητήρα ή του οργάνου μέτρησης είναι να δίνει έγκαιρες και σωστές πληροφορίες για το στόχο. Κατά συνέπεια, έχει σημασία να μπορεί να γίνει προβολή των πληροφοριών ώστε να μπορεί κανείς να κατανοήσει την κατάσταση ως προς το αντικείμενο. Στο πεδίο της παραγωγής, εντείνεται η τάση χρησιμοποίησης αυτόματων συσκευών για την απαρίθμηση ή μέτρηση καθορισμένων παραμέτρων της παραγωγής και τυχόν σχετικών ελαττωμάτων. Αυτό εφαρμόζεται επίσης σε μικρό βαθμό στις υπηρεσίες. Ωστόσο, οι συσκευές αυτές αυτοματοποιούν πολύ απλές μετρήσεις. Δεν παρέχουν κάποιο εξελιγμένο μέτρο για την ουσιαστική ερμηνεία των αποτελεσμάτων, αυτό το αφήνουν στους ανθρώπους. Αυτές οι διαδικασίες μέτρησης διεξάγονται με τη χρήση τεχνολογιών όπως η απαρίθμηση υπερύθρου ή οι συσκευές μέτρησης (σε σταθερές διεργασίες), ή η άμεση μαγνητωφώνηση συνομιλιών μεταξύ του υπαλλήλου και του πελάτη (που χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για να αναλυθούν οι διαφορές ανάμεσα στο αναμενόμενο πρότυπο συνομιλίας και στη συνομιλία που όντως διεξήγαγε ο υπάλληλος). Και πάλι, βασική απαίτηση είναι να εξασφαλιστεί ότι τα παραγόμενα δεδομένα είναι και ακριβή και έγκαιρα, ώστε να επιτρέπουν τη λήψη αποφάσεων για την ποιότητα των προϊόντων που κατασκευάζονται ή των υπηρεσιών που παρέχονται.

Μέτρηση των χαρακτηριστικών στο πεδίο παραγωγής

Σε ποιο σημείο του πεδίου παραγωγής τοποθετούνται οι αισθητήρες μέτρησης; Μέσα στη διεργασία ή στο τέλος της; Ή στο τέλος της γραμμής παραγωγής; Η θέση του αισθητήρα επιτρέπει να εξασφαλίζεται ότι τα ελαττωματικά προϊόντα δε θα αποκτήσουν άλλη προστιθέμενη αξία. Η αρχή που πρέπει να ακολουθείται εδώ είναι ότι το προϊόν πρέπει να μετράται κάθε φορά που πρόκειται να εισέλθει σε ένα άλλο τμήμα της διεργασίας. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει την

τοποθέτηση των σταθμών μέτρησης στο τέλος κάθε διεργασίας. Τι γίνεται όμως με διεργασίες που είναι πολύ μακρές από τη φύση τους; Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να προβλεφθούν ενδιάμεσοι σταθμοί μέτρησης. Οδηγός εδώ θα μπορούσε να είναι η ποσότητα προστιθέμενης αξίας που αποκτά το προϊόν κατά την κατεργασία του. Αυτή μπορεί να εκφράζεται συναρτήσει της οικονομικής απώλειας, του χρόνου μηχανής ή πλήθους άλλων ιδιοτήτων που μπορούν βάσιμα να εφαρμοστούν.

Αξιολόγηση της διαφοράς ανάμεσα στην πραγματική και στην προσδοκώμενη απόδοση

Όταν έχουν υιοθετηθεί απλές μετρήσεις, π.χ. αποτελέσματα σε ακέραιους αριθμούς, είναι σχετικά εύκολο να διαπιστωθεί αν ένα αποτέλεσμα είναι αποδεκτό ή όχι. Όταν χρησιμοποιούνται πιο ασαφείς ιδιότητες, μπορεί να εμφανιστεί μια «γκρίζα ζώνη» στην οποία ίσως πρέπει να εφαρμοστούν στατιστικές μέθοδοι για να υπάρξει αποτελεσματική αξιολόγηση. Αυτή η στατιστική προσέγγιση, αν και αποτελεσματική, εμπεριέχει κινδύνους, καθώς τα δεδομένα εξόδου χρειάζονται ερμηνεία. Ο υπολογισμός της διαφοράς από το πρότυπο είναι κάτι απαραίτητο, πρέπει όμως να εφαρμοστεί μια διαδικασία που να εγγυάται ότι το μέτρο ελέγχου του προϊόντος είναι αποτελεσματικό. Η ερμηνεία είναι που αποτελεί τη βάση για τη λήψη απόφασης, όχι το σκέτο αποτέλεσμα της μέτρησης, και επομένως η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ερμηνεία πρέπει να είναι σε θέση να ανιχνεύει τις πραγματικές διαφορές ανάμεσα στο πρότυπο και την απόδοση που επιτεύχθηκε. Επομένως, η σημασία του επακριβούς καθορισμού των διαφορών είναι κυριολεκτικά κεφαλαιώδης.

Ανάλυση δράσης εάν χρειάζεται

Κάθε δράση που αποφασίζεται μπορεί να υλοποιηθεί μόνο εφόσον εξακριβωθεί πρώτα αν το εντοπιζόμενο πρόβλημα είναι τυχαίο ή μπορεί να αποδοθεί σε μια αιτία. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και ενδεχομένως τη χρήση των επτά παλαιών εργαλείων της ποιότητας. Ορισμένα αποτελέσματα δεν απαιτούν καμιά ενέργεια, και αυτό φαίνεται λογικό, δεδομένου ότι η εφαρμογή των τεχνικών ελέγχου θα οδηγήσει στη μείωση της ανάγκης για διορθωτικές αντιδράσεις. Ωστόσο, στην αρχή, και ειδικά όταν καθιερώνονται για πρώτη φορά οι διαδικασίες ελέγχου, η πλειονότητα των αποτελεσμάτων πρόκειται να απαιτεί τη λήψη αποφάσεων ελέγχου για την αλλαγή της διεργασίας με κάποιο αντικειμενικό τρόπο.

Έλεγχος υλικών και πρόληψη

Ο έλεγχος των πρώτων υλών και των εισόδων των διεργασιών παίζει ζωτικό ρόλο στη διαχείριση του ελέγχου της ποιότητας. Από τα δεκατέσσερα σημεία του Deming και την εφαρμογή του προτύπου BS EN ISO 9000, προκύπτει ότι η διαχείριση των εισερχόμενων υλικών πρέπει να σημαίνει τη μείωση των επαφών

με τους προμηθευτές και επομένως τη μεγαλύτερη εφαρμογή μέτρων ελέγχου σε μικρότερο φάσμα πηγών πρώτων υλών.

Μέθοδοι JIT

Η μεθοδολογική αρχή «τη στιγμή που χρειάζεται κάτι» (just in time, JIT) παρέχει τη βάση για διαχείριση των αποθεμάτων με τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται τα προβλήματα σπατάλης, όπως επιδιώκει και η εφαρμογή των προτύπων του μάνατζμεντ ποιότητας. Επομένως, οι σχέσεις με τους προμηθευτές έχουν καίρια σημασία για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας σε άμεση επικοινωνία. JIT σημαίνει να παρέχεται το κατάλληλο υλικό ή εξάρτημα την κατάλληλη στιγμή και στον κατάλληλο τόπο. Σημαίνει επίσης να μπορείς να προβλέψεις τις απαιτήσεις σε πρώτες ύλες και υλικά και να οργανώνεις τις παραδόσεις των προμηθευτών έγκαιρα και αποτελεσματικά. Σημαίνει λιγότερα αποθέματα - και σε ορισμένες περιπτώσεις καθόλου αποθέματα. Η ανατροφοδότηση από τις δραστηριότητες είναι απαραίτητη ώστε ο προμηθευτής να μπορεί να προμηθεύει τα υλικά όποτε χρειάζονται. Αυτή η απαίτηση ανατροφοδότησης σημαίνει ότι ο υπολογιστής του προμηθευτή συνήθως θα είναι συνδεδεμένος με τον υπολογιστή του πελάτη στη γραμμή παραγωγής, την οποία και θα παρακολουθεί ώστε να εξασφαλίζει γρήγορη και έγκαιρη παράδοση των υλικών. Η μέθοδος JIT ασκεί πιέσεις στη διαχείριση των προμηθειών. Επηρεάζει ποικιλότροπα τις αγορές και αναγκάζει τον οργανισμό:

1. Να αναπτύξει διαδικασίες ώστε να εξασφαλίζει ότι οι προδιαγραφές προϊόντων και διεργασιών ικανοποιούνται κάθε φορά.
2. Να φροντίσει ότι οι προμηθευτές έχουν επίγνωση των ευθυνών τους όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων και ότι έχουν κατανοήσει σαφώς τις οδηγίες.
3. Να φροντίσει ώστε οι προμηθευτές να μην επιλέγονται με αποκλειστικό κριτήριο την τιμή που προσφέρουν, αλλά να παρουσιάζουν αποδεδειγμένη και συνεχή ποιότητα στα προϊόντα τους.
4. Να μεριμνήσει ώστε οι προμηθευτές να αντιμετωπίζονται ως εταίροι στη διαχείριση της ποιότητας, τόσο από τη δική τους πλευρά όσο και στο χώρο του αγοραστή.

Οι αξιολογήσεις των προμηθευτών μέσω εκτιμήσεων από τρίτους με βάση το πρότυπο BS EN ISO 9000 γίνονται πλέον κανόνας. Υπάρχουν και παλαιότερες, αλλά αποτελεσματικές μέθοδοι αξιολόγησης από το δεύτερο μέρος (ετερο-αξιολόγησης), όπως τα σύστημα ποιότητας Ford 101 και της British Gas. Αυτά επιβάλλουν άκαμπτα πρότυπα στις διαδικασίες προμηθειών, τα οποία πρέπει οπωσδήποτε να τηρεί ο προμηθευτής προκειμένου να μπορεί να συνεργαστεί με την επιχείρηση. Αποτέλεσμα είναι ότι ο πελάτης αξιολογεί το σύστημα μάνατζμεντ του προμηθευτή προκειμένου να διαβεβαιωθεί για τη συμμόρφωση του προϊόντος που προμηθεύεται. Η σχέση της μεθόδου JIT με την αξιολόγηση

των προμηθευτών φαίνεται καθαρά όταν υπάρχει ανάγκη ταχύτητας και συνεπούς ποιότητας εξαρτημάτων σε ένα ταχέως κινούμενο περιβάλλον παραγωγής. Αν ένα εξάρτημα είναι ελαττωματικό, μπορεί να συμβεί σημαντική αναστάτωση της παραγωγής με συνέπεια καθυστερήσεις, άρα και κόστος. Όμως, η ταχύτητα της παράδοσης του προϊόντος, όπως και όταν αυτό χρειάζεται, πρέπει επίσης να εξασφαλίζεται. Δηλαδή, η ταχύτητα δεν είναι δυνατόν να θυσιαστεί υπέρ της συνεχούς ποιότητας. Όταν ικανοποιούνται και οι δύο απαιτήσεις, ο προμηθευτής έχει εξασφαλισμένη την επιβίωση, προμηθεύοντας το απαιτούμενο προτόν ή την υπηρεσία, την κατάλληλη στιγμή και στον κατάλληλο τόπο. Όπως φαίνεται, ο πελάτης μεταδίδει τη δική του προσέγγιση για την ποιότητα στον προμηθευτή. Έτσι, η επανάσταση της ποιότητας πρόκειται να επεκταθεί από τον τελικό πελάτη στον παραγωγό και από εκεί στον προμηθευτή. Η αλυσίδα αυτή γίνεται επομένως συνώνυμη με ένα σύνδεσμο ποιότητας που υλοποιεί μια στρατηγική συνεχούς ικανοποίησης των πελατών σε όλο το μήκος της διαδικασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5. Τα οικονομικά και τα πρότυπα της ποιότητας

5.1 Τα οικονομικά

Όλοι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν σε κάποιο βαθμό οικονομικούς ελέγχους για τη διαχείριση της λειτουργίας τους. Ο βαθμός χρήσης διαφέρει συνήθως σε συνάρτηση με το μέγεθος του οργανισμού και με το αν αυτός ανήκει στον ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, οι οργανισμοί πάντα χρησιμοποιούν δεδομένα κόστους και χρηματο-οικονομικά δεδομένα στη λειτουργία τους. Ο Montgomery (1985) αναφέρει ότι υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους «το κόστος της ποιότητας πρέπει να λαμβάνεται ρητά υπόψη σε έναν οργανισμό»:

1. Η αύξηση του κόστους της ποιότητας λόγω της αύξησης της χρήσης της τεχνολογίας.
2. Οι τελικοί χρήστες υπολογίζουν με ολοένα μεγαλύτερη οξυδέρκεια το συνολικό κόστος ενός προϊόντος για ολόκληρο τον κύκλο ζωής του.
3. Εσωτερικά στον οργανισμό, αύξηση της χρήσης δεδομένων του κόστους της ποιότητας για τη λήψη αποφάσεων μανατζμεντ ποιότητας.

Κόστος της ποιότητας

Από τους ορισμούς που δίνουν τα πρότυπα BS 4778, BS 6143 και BS 5750 ή BS EN ISO 9000 του Βρετανικού Οργανισμού Τυποποίησης, φαίνεται ότι δεν υπάρχει καθολική συναίνεση ως προς το ποια στοιχεία συνιστούν το κόστος της ποιότητας. Παραδοσιακά, το κόστος της ποιότητας (cost of quality, COQ) οριζόταν ως το κόστος της λειτουργίας ενός συστήματος πιστοποίησης ποιότητας (πλήρους ή υπό ανάπτυξη), ίσως και με τη συμπερίληψη και άλλων στοιχείων κόστους όπως της απόρριψης αχρήστων ή της κάλυψης εγγυήσεων. Η σημερινή σκέψη τείνει να αποδεχθεί ότι το κόστος της ποιότητας πραγματοποιείται στο σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη συντήρηση και τη βελτίωση ενός συστήματος ποιότητας. Πολλές εργασιακές δραστηριότητες μέσα σε έναν οργανισμό έχουν κόστος ποιότητας. Από την άποψη αυτή, το κόστος της ποιότητας ξεπερνάει τα σύνορα μεταξύ τμημάτων του οργανισμού, όπως περίπου και η διαδικασία ανάπτυξης και παραγωγής του προτόντος ή της υπηρεσίας. Κανένα τμήμα ή ομάδα εργαζομένων δε λειτουργεί σε απομόνωση και, επομένως, κανένα δεν είναι εκτός επαφής με τα προβλήματα αλλά και τις ευκαιρίες της διαχείρισης του κόστους της ποιότητας, δεδομένου ότι η ποιότητα είναι δραστηριότητα που αφορά ολόκληρη την επιχείρηση. Δεχόμαστε επίσης

ότι το κόστος της ποιότητας δεν περιορίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δεδομένου ότι οι δραστηριότητες, π.χ. των προμηθευτών κτλ., μπορούν να επηρεάσουν το σχετικό με την ποιότητα κόστος.

Κατάταξη των στοιχείων του κόστους της ποιότητας

Η ανάλυση θα εστιαστεί κατά κύριο λόγο στο πρότυπο BS 4778, δεδομένου ότι αυτό φαίνεται να είναι το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Το 2^ο Μέρος του BS 4778 κατατάσσει τα στοιχεία του κόστους της ποιότητας στις εξής κατηγορίες:

1. Κόστος σχετικό με την ποιότητα. Οι δαπάνες που διατίθενται στην πρόληψη ελαττωμάτων και σε δραστηριότητες εκτίμησης, καθώς και οι απώλειες λόγω εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών.
2. Κόστος πρόληψης. Το κόστος κάθε ενέργειας που αποσκοπεί στη διερεύνηση, πρόληψη ή περιορισμό ελαττωμάτων και αστοχιών. Τα στοιχεία κόστους πρόληψης μπορούν να περιλαμβάνουν το κόστος του προγραμματισμού, της δημιουργίας, και της συντήρησης του συστήματος ελέγχου ποιότητας. Περιλαμβάνουν επίσης σχεδιασμό διεργασιών, σχεδιασμό προτόντων και υπηρεσιών και προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων.
3. Κόστος εκτίμησης. Το κόστος της εκτίμησης της επιτευχθείσας ποιότητας. Το κόστος εκτίμησης μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος των επιθεωρήσεων, των δοκιμών, κτλ. που διεξάγονται κατά τη διάρκεια της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, και μετά την ολοκλήρωσή της.
4. Εσωτερικό κόστος αστοχιών. Το κόστος που προκύπτει κατά τις παραγωγικές διεργασίες του οργανισμού λόγω της αποτυχίας επίτευξης της καθορισμένης ποιότητας. Μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος της απόρριψης, της ανακατεργασίας και της εκ νέου επιθεώρησης.
5. Εξωτερικό κόστος αστοχιών. Το κόστος που προκύπτει έξω από τον οργανισμό, λόγω της αποτυχίας επίτευξης της καθορισμένης ποιότητας. Ο όρος μπορεί να περιλαμβάνει τις δαπάνες για κάλυψη εγγυήσεων των πελατών, το κόστος αντικατάστασης προϊόντων και τις απώλειες πελατών και καλής φήμης.

Η κοστολόγηση της ποιότητας είναι ανάμεσα στα πιο σημαντικά από τα πολλά εργαλεία και τις τεχνικές που διαθέτει ο μάνατζερ που επιδιώκει να ασκήσει μάνατζμεντ ποιότητας. Μάλιστα, η κοστολόγηση της ποιότητας θεωρείται πρωταρχικό μέτρο κατά την εφαρμογή του ΜΟΠ. Η κοστολόγηση της ποιότητας δεν πρέπει να θεωρείται αυτοσκοπός, αλλά να αντιμετωπίζεται ως μέσο για την ποσοτική διατύπωση των δραστηριοτήτων ποιότητας σε μια γλώσσα που να γίνεται ευκολότερα κατανοητή από τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη και, ενδεχομένως τους μετόχους. Η επιτυχία του συστήματος ποιότητας εξαρτάται από πολλές άλλες εισροές και δραστηριότητες. Οι Dale και Plunkett (1991) αναφέρουν ότι «η γνώση του κόστους της ποιότητας βοηθά τους

μάνατζερ να δικαιολογήσουν τις επενδύσεις στη βελτίωση της ποιότητας και να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα των σχετικών προσπαθειών». Το κόστος της ποιότητας είναι μια έννοια που αρέσει στα κορυφαία διευθυντικά στελέχη, μια και χρησιμοποιεί γλώσσα με χειροπιαστούς όρους, με οικονομικά μεγέθη. Η παρόμοια χρήση του κόστους της ποιότητας για την ανάπτυξη και ενθάρρυνση της βελτίωσης της ποιότητας πρόκειται να δώσει επιχειρήματα υπέρ της εγναρμογής των φιλοσφιών και των μεθόδων του ΜΟΠ.

Η σημασία του κόστους της ποιότητας για τον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό

Ο Βρετανικός Εθνικός Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης υποστηρίζει ότι τα σχετικά με την ποιότητα στοιχεία κόστους αντιπροσωπεύουν το 10 με 20% της συνολικής αξίας των πωλήσεων μιας επιχείρησης. Αυτή η εκτίμηση ενισχύεται περαιτέρω από τη διαπίστωση των Dale και Plunkett (1991), ότι «το σχετικό με την ποιότητα κόστος αντιπροσωπεύει συνήθως το 5 με 20% του ετήσιου κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης». Σε γενικές γραμμές, το 95% του συνόλου του σχετικού με την ποιότητα κόστους αφορά δραστηριότητες εκτίμησης και αντιμετώπισης αστοχιών. Οι δαπάνες λόγω αστοχιών πρέπει να θεωρηθούν αποφεύξιμες και η μείωσή τους αποδίδεται συνήθως σε δραστηριότητες όπως η εξάλειψη των αιτιών μη συμμόρφωσης, οι οποίες παράλληλα μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση του κόστους εκτίμησης. Επομένως, είναι αποδεδειγμένη η ανάγκη αντιστάθμισης του μελλοντικού κόστους αστοχιών με το κόστος εκτίμησης. Ωστόσο, το κόστος της αστοχίας δεν μπορεί πάντοτε να υπολογιστεί - πώς υπολογίζεται άραγε ή πώς μετράται η ικανοποίηση του πελάτη; Οι μάνατζερ ακολουθούν την αρχή ότι αυτό που μπορεί να μετρηθεί μπορεί και να ελεγχθεί, σύμφωνα και με τη φιλοσοφία του Deming. Αυτό σημαίνει ότι τα στοιχεία κόστους εκτίμησης πρόκειται να αυξηθούν και επομένως οι επιχειρήσεις θα διαθέσουν οικονομικούς πόρους προκειμένου να κερδίσουν από τη μείωση του κόστους της αστοχίας. Ο Robertson (1971) αναφέρει ότι για το «μέσο βρετανικό οργανισμό» (ό,τι και αν σημαίνει αυτό), τα στοιχεία κόστους της ποιότητας αναλύονται σε 65% κόστος αστοχιών, 30% κόστος εκτίμησης και 5% κόστος πρόληψης, και παράλληλα προβαίνει στην εκτίμηση ότι το σχετικό με την ποιότητα κόστος κυμαίνεται μεταξύ του 4 και του 20% του κύκλου εργασιών. Οι αριθμοί αυτοί επιβεβαιώνονται από τους Abed και Dale (1987), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι το συνολικό κόστος ποιότητας αναλύεται σε 67% κόστος αστοχιών, 28% κόστος εκτίμησης και 5% κόστος πρόληψης, ενώ το συνολικό κόστος της ποιότητας κατά μέσο όρο ανέρχεται στο 9,2% του κύκλου εργασιών, με περιοχή διακύμανσης από το 2 ως το 25%. Ένα περαιτέρω παράδειγμα δίνεται από τον Garvin (1983), ο οποίος συγκρίνει ιαπωνικές και αμερικανικές εταιρείες κατασκευής κλιματιστικών μηχανημάτων ως προς το κόστος κάλυψης των εγγυήσεων. Ο Garvin αναφέρει ότι, ενώ για τις ιαπωνικές εταιρείες το κόστος αυτό αντιπροσωπεύει περίπου το 0,6% του κύκλου

εργασιών, η καλύτερη επίδοση που παρουσίασε στον τομέα αυτόν αμερικανική εταιρεία δεν ήταν παρά 1,8% ενώ η χειρότερη ήταν 5,2%. Να αναφέρουμε σε σύγκριση τα στοιχεία που δίνουν οι Dale και Plunkett (1991) για το κόστος ποιότητας ορισμένων βρετανικών επιχειρήσεων: «British Aerospace Dynamics: το κόστος ποιότητας ανέρχεται στο 11% του συνολικού κόστους παραγωγής. Τεχνικά εργαστήρια της British Airways: ο χρόνος τον οποίο δαπανά το προσωπικό σε θέματα ποιότητας είναι: αστοχίες 22,9%, πρόληψη 19,4% και εκτίμηση 6,8%.

Κόστος της ποιότητας -γιατί να το μετρήσουμε;

Η μέτρηση του κόστους της ποιότητας αποτελεί μέσο για να ποσοτικοποιηθούν, με όρους του μάνατζμεντ, οι επιπτώσεις που έχουν οι σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες στις επιδόσεις του οργανισμού. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στους τομείς της παραγωγής, του μάρκετινγκ, των προμηθειών και της ικανοποίησης των πελατών. Αναμένεται να επηρεάσει σαφώς τους εργαζόμενους και τη στάση τους απέναντι, στο σύστημα ποιότητας, το ΜΟΠ και συναφή συστήματα και πρακτικές συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Η μέτρηση του κόστους της ποιότητας θα εστιάσει την προσοχή σε τομείς όπως η εκτίμηση, η πρόληψη και η αστοχία και επομένως θα προσφέρει ευκαιρίες για περιορισμό του κόστους. Υπάρχει ένας κίνδυνος: μηπως, λόγω του εντυπωσιακού χαρακτήρα του, το κόστος της ποιότητας αναδειχθεί σε αυτοσκοπό, αντί να δοθεί η έμφαση στις δραστηριότητες ποιότητας. Αν συμβεί κάτι τέτοιο, τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης αθετούν το καθήκον τους απέναντι στους πελάτες τους, τους εργαζόμενους και την επιχείρηση συνολικά. Δυστυχώς, σε πολλούς οργανισμούς, κάτι τέτοιο έχει συμβεί. Ίσως χρειαστεί να μετρηθούν οι επιδόσεις σε ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων σχετικών με την ποιότητα, και οι μετρήσεις να αποτελέσουν τη βάση για εσωτερικές συγκρίσεις του κόστους της ποιότητας μεταξύ τμημάτων, διεργασιών, υπηρεσιών και προϊόντων. Η μέτρηση του κόστους της ποιότητας μπορεί σαφώς να θεωρηθεί ένα μεγάλο βήμα στην κατεύθυνση του ελέγχου ποιότητας, της βελτίωσης της ποιότητας και του ΜΟΠ.

Κόστος της ποιότητας και κόστος της μη ποιότητας

Ως κόστος της ποιότητας οι μάνατζερ αντιλαμβάνονται τις εξοικονομήσεις που μπορούν να επιτευχθούν με την εισαγωγή του ΜΟΠ και ειδικότερα το σχετικά μικρό κόστος της υλοποίησης της ποιότητας σε σχέση με το αυξανόμενο κόστος της μη ποιότητας. Το πρώτο πρέπει να περιλάβει και το κόστος της υλοποίησης και διοικητικής διαχείρισης του συστήματος.

Το κόστος της ποιότητας θα μπορούσε να διαιρεθεί σε τρεις βασικές πλευρές:

1. Κόστος αστοχιών
2. Κόστος εκτίμησης
3. Κόστος πρόληψης

Από αυτά, μόνο η πρόληψη μπορεί στην πραγματικότητα να θεωρηθεί ως κόστος ποιότητας, εφόσον τα άλλα δύο στοιχεία είναι στην ουσία το κόστος της μη ποιότητας: επιθεώρηση και ανακατεργασία ελαττωμάτων, αντί της αρχής να προσπαθείς να έχεις μηδενικά ελαττώματα. Η ορολογία που χρησιμοποιούμε εδώ μπορεί να ηχεί ως καταλληλότερη για τη μεταποίηση αν όμως θεωρήσουμε μια υπηρεσία ως το τελικό προϊόν μιας διεργασίας, η πρόταση είναι εξίσου έγκυρη για τον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Οι Albrecht και Zemke (1985), αναφερόμενοι στα πορίσματα της Technical Assistance Research Programs Inc., αποδεικνύουν ότι το κόστος της μη ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών μπορεί να είναι πολύ υψηλό. Ο άυλος χαρακτήρας μιας παρεχόμενης υπηρεσίας σημαίνει ότι τα σφάλματα, που είναι εξ ορισμού αδύνατον να διορθωθούν, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως παράγοντες κόστους. Αν ένας πελάτης δυσαρεστηθεί, όχι μόνο μπορεί να πάψει να είναι πελάτης, αλλά ακόμα και να επηρεάσει άλλους ανθρώπους να μη χρησιμοποιούν τις ελαττωματικές υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός. Οι απώλειες που υφίσταται ο οργανισμός λόγω αυτής της διαδικασίας είναι πάρα πολύ δύσκολο, αν όχι αδύνατον, να μετρηθούν. Κατά τα φαινόμενα, επειδή είναι δύσκολο να τεκμηριωθούν, πολλοί οργανισμοί προτιμούν να αγνοούν αυτές τις απώλειες. Ωστόσο, αν ένας οργανισμός έχει αληθινή προσήλωση στο ΜΟΠ, θα αναγνωρίσει ότι, για να μειωθεί αυτό το κόστος της μη ποιότητας, παρόμοια περιστατικά πρέπει να περιοριστούν στο απολύτως ελάχιστο. Αυτό μπορεί να γίνει με την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού στις δεξιότητες επικοινωνίας που απαιτούνται για να είναι σε θέση να κάνουν καλύτερη αξιολόγηση των αναγκών των πελατών και να ανεβάζουν την ικανοποίηση των πελατών -εσωτερικών και εξωτερικών - στο μέγιστο δυνατό.

Το κρυφό κόστος της (μη) ποιότητας

Όταν τα σφάλματα στην παραγωγή προκαλούν σπατάλη, απόρριψη προϊόντων ή ανακατεργασία τους, το κρυφό κόστος της ποιότητας, ή μάλλον της μη ποιότητας, μπορεί να πάρει τις εξής μορφές:

1. Επιπλέον υλικά που χρησιμοποιήθηκαν για τα ελαττωματικά προϊόντα
2. Επιπλέον εργατικό κόστος, ενδεχομένως με υπερωρίες.
3. Το κόστος ευκαιρίας για την εκ νέου κατεργασία ενός εξαρτήματος ή, στην περίπτωση απόρριψης, για την κατασκευή ενός νέου εξαρτήματος.
4. Ενδεχόμενες καθυστερήσεις στην τελική αποστολή της παραγγελίας.
5. Αύξηση του κόστους συντήρησης και επισκευής των μηχανημάτων.
6. Αυξημένος κίνδυνος βλάβης των μηχανημάτων.

7. Μειωμένη παραγωγική δυναμικότητα λόγω του ότι για την κατασκευή μιας δεδομένης ποσότητας τεμαχίων παράγονται περισσότερα τεμάχια.

Το κρυφό κόστος της μη ποιότητας είναι περιττή απώλεια οικονομικών, ανθρώπινων, και υλικών πόρων και μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά με την εφαρμογή μεθόδων του ΜΟΠ.

Κόστος κύκλου ζωής

Οι Juran και Gryna (1993) εξέτασαν τον αντίκτυπο της θεωρίας του κύκλου ζωής. Όλα τα προϊόντα, οι αγορές, οι υπηρεσίες έχουν κύκλους ζωής. Και η μόδα ακολουθεί έναν κύκλο. Αυτό όμως που είναι ενδιαφέρον στη μελέτη των Juran και Gryna είναι η θέση ότι το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας δεν πρέπει να περιορίζεται απλώς στο κόστος αγοράς. Πρέπει επίσης να περιλαμβάνει το κόστος συντήρησης αλλά και το κόστος λειτουργίας του προϊόντος. Ο σχεδιασμός ενός προϊόντος με τρόπο ώστε να μειώνεται το συνολικό κόστος του κύκλου ζωής ενδέχεται να σημαίνει αρχικό κόστος υψηλότερο από το αρχικά προβλεπόμενο, αλλά ο καταναλωτής θα επωφεληθεί μακροπρόθεσμα. Παράδειγμα αυτού είναι οι εκτυπωτές λέιζερ. Σε ορισμένους εκτυπωτές, το κόστος αγοράς είναι πολύ μικρότερο από το λειτουργικό κόστος. Σε άλλους, το κόστος μετά την πώληση -μη συμπεριλαμβανομένου του λειτουργικού κόστους -μπορεί και πάλι να υπερβαίνει το κόστος αγοράς. Ο Gryna (1977) εξέτασε την έννοια του κόστους αστοχίας χρήστη, δηλαδή του κόστους στο οποίο υποβάλλεται ο καταναλωτής για βλάβες του προϊόντος στη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Η έννοια αυτή είναι δύσκολο να εφαρμοστεί γενικά, γιατί είναι αδύνατον να προβλεφθεί το συγκεκριμένο κόστος αστοχίας για κάθε καταναλωτή. Ωστόσο, στην περίπτωση της μαζικής παραγωγής, η προηγούμενη πείρα μπορεί να δώσει μια βάση για την ανάλυση. Οι διεθνείς επιχειρήσεις έχουν αξιοποιήσει την έννοια του κόστους αυτού σε εκστρατείες μάρκετινγκ. Έτσι για παράδειγμα, σε διαφήμιση της Kyocera Electronics στο τεύχος του Νοεμβρίου 1994 του περιοδικού Personal Computer World, τονίζονταν ότι ο εκτυπωτής λέιζερ της εταιρείας αυτής δεν είχε τη φτηνότερη τιμή αγοράς, ήταν όμως ο φτηνότερος για τριετή λειτουργία από την άποψη του κόστους ανά σελίδα εκτύπωσης. Αυτό το στοιχείο είναι ένα τμήμα του κόστους της ποιότητας που πρέπει να έρχεται στην επιφάνεια.

Η διαχείριση του κόστους της ποιότητας

Από μελέτες του Roche (1981) και των Dunkalfe και Dale (1985) προκύπτει ότι μόνο το ένα τρίτο των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν συγκέντρωνε δεδομένα για το κόστος της ποιότητας, από τα πορίσματα συνάγεται ότι λιγότερο από το 40% του συνόλου των επιχειρήσεων συγκεντρώνει και αναλύει με συστηματικό τρόπο δεδομένα του κόστους της ποιότητας. Τα στοιχεία κόστους που μετρούνταν συχνότερα ήταν αυτά που αφορούσαν το κόστος απόρριψης και

ανακατεργασίας προϊόντων, καθώς και κάλυψης των εγγυήσεων. Αν και ο Tsiakals (1983) έδειξε ότι είναι σημαντικό, όταν κανείς επιχειρεί να βελτιώσει την ποιότητα και να μειώσει το κόστος, να μη βασίζεται απόλυτα στα δεδομένα της κοστολόγησης της ποιότητας, παρ' όλα αυτά τα δεδομένα κόστους της ποιότητας πρέπει να χρησιμεύουν κάπως ως βάση για την ποσοτικοποίηση των δραστηριοτήτων ποιότητας, όχι όμως να χρησιμοποιούνται από τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη ως όπλο για τον περιορισμό των δαπανών, όπως είδαμε παραπάνω. Επομένως, ραχοκοκκαλιά ενός συστήματος κοστολόγησης της ποιότητας πρέπει να είναι η ανάλυση του κόστους της ποιότητας. Εδώ, η συστηματική συλλογή, ανάλυση και διάδοση των αποτελεσμάτων θα δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων σχετικά με την ποιότητα. Από πού όμως πρέπει να αρχίσει κανείς; Στο θέμα αυτό, η χρήση των επτά παλαιών εργαλείων της ποιότητας μπορεί να δώσει τη βάση για πλήρη και αποτελεσματική ανάλυση της κοστολόγησης της ποιότητας. Για παράδειγμα, η εφαρμογή της ανάλυσης Pareto σε μια γραμμή παραγωγής θα αποκαλύψει όχι μόνο το πρόβλημα, αλλά και το κόστος του προβλήματος αυτού για τον οργανισμό. Θα χρησιμεύσει επίσης ως βάση για εξοικονομήσεις εφόσον το πρόβλημα εξαλειφθεί. Έτσι η ανάλυση του κόστους της ποιότητας προβλέπει την ολοκληρωμένη χρήση μιας ποικιλίας εργαλείων επίλυσης προβλημάτων ποιότητας. Όποιο και αν είναι το αποτέλεσμα της ανάλυσης του κόστους της ποιότητας, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην επίλυση των προβλημάτων που θα αναδειχθούν. Η διοχέτευση πόρων στην αξιολόγηση αντί της πρόληψης δεν είναι υγιής μέθοδος, όπως διαπίστωσαν πολλοί οργανισμοί όταν ήταν πλέον αργά. Αυτό ακριβώς το σημείο είναι που έκανε τις ιαπωνικές βιομηχανίες περισσότερο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες αμερικανικές και ευρωπαϊκές τις δεκαετίες του 1960 και του 1970. Οι Αμερικανοί και οι Ευρωπαίοι χρηματοδοτούσαν την αξιολόγηση αντί της πρόληψης, δηλαδή στην ουσία επικεντρώνονταν στο σύμπτωμα και όχι στον πυρήνα του προβλήματος, όπως οι Ιάπωνες. Τα δεδομένα του κόστους της ποιότητας πρέπει να προκύψουν από τα πραγματικά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων ποιότητας, σπάνια όμως τα δεδομένα αυτά βρίσκονται σε χρησιμοποίησιμη μορφή. Συνήθως, τα δεδομένα του κόστους της ποιότητας συγκεντρώνονται αφού πρώτα αναπτυχθεί ένα ειδικό σύστημα κοστολόγησης της ποιότητας. Τούτο σημαίνει ότι πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στον προγραμματισμό των αναγκών και των αποτελεσμάτων των δεδομένων του κόστους της ποιότητας -όχι μόνο ως προς την ανάλυση του κόστους, αλλά και ως προς τη χρήση των δεδομένων. Όταν ένας οργανισμός έχει εφαρμόσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας ή, ακόμα καλύτερα, ένα σύστημα μανάτζμεντ ποιότητας (BS EN ISO 9000), τα στοιχεία κόστους της ποιότητας είναι διαθέσιμα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του συστήματος και το επίπεδο ανάπτυξης. Τα δεδομένα του κόστους της ποιότητας δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ως μέσο για τον έλεγχο του κόστους, αλλά ως μέσο για τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Ο κανόνας αυτός

αγνοήθηκε για πολύ καιρό, και είναι για το λόγο αυτόν που ορισμένα προγράμματα ποιότητας αποτυγχάνουν. Αποτυγχάνουν επειδή οι στόχοι των διευθυντικών στελεχών δεν είναι σε συντονισμό με τις απαιτήσεις βελτίωσης, και τα στελέχη απογοητεύονται όταν το σύστημα δε λειτουργεί κατά τα προσδοκώμενα. Η μείωση του κόστους δεν έρχεται ειδικά και συνεχώς από τη βελτίωση της ποιότητας για παράδειγμα, όσο αυξάνεται το κόστος της εκτίμησης του προϊόντος τόσο μειώνεται το κόστος της αστοχίας, αλλά από μια στιγμή και μετά αστοχίες συμβαίνουν όσα και αν δαπανώνται για την εκτίμηση του προϊόντος. Η υπερβολική έμφαση στον περιορισμό του κόστους της ποιότητας, με μια κοντόφθαλμη και μηχανιστικά λογιστική προσέγγιση, πρέπει να αποφεύγεται. Σε ό,τι αφορά το κόστος της ποιότητας, οι μάνατζερ πρέπει να διαχειρίζονται την ποιότητα, και όχι να τη διεκπεραιώνουν διοικητικά.

5.2 Τα πρότυπα

Τα πρότυπα του μάνατζμεντ ποιότητας θεωρούνται ως ο στυλοβάτης που στηρίζει την επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων της ποιότητας μέσω του ΜΟΠ. Πρόκειται για τα εξής:

BS EN ISO 9000 -Σύστημα μάνατζμεντ ποιότητας

BS 7850 -Πρότυπο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας

Ένα άλλο πρότυπο που ίσως φανεί χρήσιμο είναι το BS 7750. Το «Επενδυτές σε ανθρώπους» και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (αν και από τεχνική άποψη δεν είναι πρότυπα ποιότητας όπως το BS EN ISO 9000) μπορούν επίσης να προσφέρουν κάποια βάση για μια διαρθρωμένη προσέγγιση στις πρακτικές βελτίωσης της ποιότητας, καθώς και εξωτερική αναγνώριση.

Σύστημα ποιότητας

Το σύστημα ποιότητας είναι σχεδιασμένο ώστε να προσφέρει τόσο την υποστήριξη όσο και το μηχανισμό για την αποτελεσματική διεξαγωγή δραστηριοτήτων ποιότητας σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για ένα συστηματικό μέσο για τη διαχείριση της ποιότητας στον οργανισμό. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός φροντίζει να υπάρχει και να λειτουργεί αποτελεσματικά ένα σύστημα μάνατζμεντ της ποιότητας.

Το πρότυπο BS EN ISO 9000

Θεωρούμε ότι το BS EN ISO 9000 είναι ένα εθελοντικό πρότυπο για το μάνατζμεντ και δεχόμαστε ότι το πρότυπο αυτό αποτελεί μείζονα στυλοβάτη της ανάπτυξης και λειτουργίας του ΜΟΠ σε έναν οργανισμό. Το BS EN ISO 9000 δεν είναι πρότυπο για το μάνατζμεντ προϊόντων, δεδομένου ότι είναι στραμμένο προς τη διαχείριση διεργασιών. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να

χρησιμοποιήσουμε αυτά καθαυτά τα προϊόντα για να αποδείξουμε την τήρηση του προτύπου BS EN ISO 9000. Η απόδειξη της τήρησης μπορεί να γίνει μόνο μέσα στην παραγωγική μονάδα και μέσω της αποδεκτής διαδικασίας του διαχειριστικού ελέγχου ποιότητας. Τα ελαττωματικά προϊόντα δεν παρέχουν από μόνα τους αναντίρρηση απόδειξη για τη μη συμμόρφωση του συστήματος ποιότητας. Πράγματι, ακόμα και το ακραίο παράδειγμα των 100% ελαττωματικών προϊόντων δεν αρκεί από μόνο του για να στοιχειοθετήσει ότι το σύστημα ποιότητας δε λειτουργεί αποτελεσματικά. Επομένως, το BS EN ISO 9000 δεν έχει σχέση με το προϊόν εξόδου της διεργασίας, αλλά με τα αποτελέσματα της διαχείρισης της διεργασίας. Ένας οργανισμός θα μπορούσε θεωρητικά να θέλει να παράγει ελαττωματικά προϊόντα και να τα παρήγαγε πράγματι με συνέπεια. Η χρήση του προτύπου BS EN ISO 9000 υπό τις συνθήκες αυτές θα ήταν αποδεκτή. Εξαρτάται από το τι ζητάει η διεύθυνση του οργανισμού από το σύστημα μανάτζμεντ ποιότητας. Όλο και περισσότερο, οι οργανισμοί που έχουν πιστοποιηθεί στο πρότυπο φροντίζουν να επιλέγουν για προμηθευτή έναν οργανισμό που επίσης έχει πιστοποιηθεί στο πρότυπο. Αυτό δημιουργεί μια ασφυκτική πίεση στους προμηθευτές - ιδιαίτερα στους προμηθευτές δημοσίων φορέων - να αποκτήσουν πιστοποίηση, είτε το θέλουν είτε όχι. Αυτό δίνει κάποια βάση στην άποψη ότι η πιστοποίηση στο BS EN ISO 9000 δε σημαίνει υποχρεωτικά ότι ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στην ποιότητα. Θα μπορούσε να σημαίνει ότι, προκειμένου να επιβιώσει, αναγκάστηκε να χρησιμοποιήσει το πρότυπο μανάτζμεντ ποιότητας. Ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν το BS EN ISO 9000 αποκλειστικά ως όπλο του μάρκετινγκ, και επιδερμικά μόνο ενδιαφέρονται για την ποιότητα. Γι' αυτούς, η βασική χρήση του προτύπου είναι να διαφημίζει στους σημερινούς και πιθανούς πελάτες την υποτιθέμενη προσήλωση του οργανισμού στην ποιότητα. Πρόκειται για μια δραστηριότητα δημοσίων σχέσεων, η οποία σε αρκετές περιπτώσεις αποτυγχάνει. Το κακό με τη στρατηγική αυτή είναι ότι τότε οι πελάτες σχηματίζουν την εντύπωση ότι το πρότυπο δεν αξίζει και πολλά πράγματα, κάτι που δημιουργεί προβλήματα στους οργανισμούς που είναι πραγματικά προσηλωμένοι στην ποιότητα. «

Προέλευση και βάση

Τα εμπορικού προσανατολισμού πρότυπα συστημάτων ποιότητας είναι εξέλιξη των τελευταίων τριάντα περίπου ετών. Αρχικά, τα πρότυπα αναπτύσσονταν για μεγάλα στρατιωτικά προγράμματα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε το πρότυπο MIL-Q-9858. Η βάση για την ανάπτυξη του BS EN ISO 9000 βρίσκεται σαφώς στο στρατιωτικό περιβάλλον. Η αλλαγή συνέβη το 1984, όταν ο Βρετανικός Οργανισμός Τυποποίησης κατόρθωσε να πείσει το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO, που εδρεύει στην Ελβετία) να αναπτύξει ένα γενικό πρότυπο μανάτζμεντ ποιότητας για παγκόσμια χρήση, με βάση το αναθεωρημένο πρότυπό του, του 1979. Αρχικά συμμετείχαν έως και 26 χώρες,

και το 1987 που δημοσιεύτηκε τελικά το νέο πρότυπο BS EN ISO 9000, όλες οι χώρες παρήγαγαν «κλώνους» του προτύπου. Το αποτέλεσμα αντικατόπτριζε ένα ελάχιστο πρότυπο που ήταν αποδεκτό στις χώρες που είχαν συμμετάσχει. Οι διάφορες εθνικές παραλλαγές είχαν διαφορές στη γλώσσα, στο προοίμιο, στην αρίθμηση και στον τίτλο. Ωστόσο, το δημοσιευμένο πρότυπο αντιπροσώπευε ένα μεγάλο επίτευγμα της διεθνούς συνεργασίας, τουλάχιστον όσον αφορά την ποιότητα. Το 1987, τα πρότυπα μάνατζμεντ ποιότητας όλων των χωρών του κόσμου συγχωνεύθηκαν στη σειρά προτύπων BS EN ISO 9000 και έτσι προσφέρουν «την πεμπτούσια όλων των πρακτικών και γενικώς αποδεκτών αρχών των συστημάτων ποιότητας». Από την άποψη αυτή, το BS EN ISO 9000 ήταν σχεδιασμένο να αντικαταστήσει τα εθνικά πρότυπα και να βοηθήσει τις διεθνείς εμπορικές ανταλλαγές, προσφέροντας ένα σύστημα μάνατζμεντ ποιότητας που βασιζόταν ισότιμα στις διεθνείς απαιτήσεις. Το BS EN ISO 9000 είναι μια σειρά προτύπων που στοχεύουν να αποτελέσουν τον οδηγό για τη συστηματική άσκηση δραστηριοτήτων ποιότητας σε έναν οργανισμό. Από το 1987, πολλά στρατιωτικά πρότυπα έχουν δώσει τη θέση τους στο BS EN ISO 9000. Στο Ηνωμένο Βασίλειο τουλάχιστον, το Υπουργείο Άμυνας έχει σχεδόν αφήσει κατά μέρος τις απαιτήσεις του AQAP και τώρα απαιτεί από τους προμηθευτές του να χρησιμοποιούν το BS EN ISO 9000. Καταλύτης γι' αυτή την αλλαγή ήταν οι απαιτήσεις εκτίμησης από τρίτο του BS EN ISO 9000 σε σύγκριση με το AQAP που αναγκαστικά περιλάμβανε ετερο-εκτιμήσεις.

Τα τμήματα του BS EN ISO 9000

Το BS EN ISO 9000 διαιρείται σε τέσσερα τμήματα. Έτσι, παρέχεται ένα μέσο για την καλύτερη στοχοθέτηση της εφαρμογής του προτύπου, αφού πρώτα ο ενδιαφερόμενος συμβουλευθεί τις οδηγίες που περιέχονται στο τμήμα ISO 9004. Τα μέρη αυτά είναι:

1. ISO 9001 –Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας στο σχεδιασμό / ανάπτυξη, την παραγωγή, την εγκατάσταση και τη συντήρηση. Το πρότυπο αυτό έχει στόχο να επιδειχθεί στους πελάτες η ποιότητα που επιτυγχάνεται από το σύστημα μάνατζμεντ ποιότητας για όλες τις σχετικές με την ποιότητα διαδικασίες, από το σχεδιασμό έως και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Πρόκειται για το ανώτερο επίπεδο από την άποψη του βάθους κάλυψης διαδικασιών.
2. ISO 9002 -Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας στην παραγωγή και την εγκατάσταση. Το πρότυπο αυτό επιδεικνύει τις σχετικές με την ποιότητα διαδικασίες που αφορούν τις δραστηριότητες παραγωγής και εγκατάστασης. Δεν αφορά τα σχεδιαστικά στοιχεία. Υποτίθεται ότι η ποιότητα του σχεδιασμού έχει ήδη επιδειχθεί και αποδειχθεί αλλού.
3. ISO 9003 -Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή. Το πρότυπο αυτό διέπει τις συμβατικές σχέσεις μεταξύ προμηθευτή

και πελάτη. Η ποιότητα του προϊόντος ως προς την κατασκευή του θεωρείται ότι είναι ευθύνη του προμηθευτή του οργανισμού. Κατά συνέπεια, το βάθος του προτύπου είναι πολύ περιορισμένο.

4. ISO 9004 -Μάνατζμεντ ποιότητας και στοιχεία συστημάτων ποιότητας - οδηγίες. Πρωταρχικός σκοπός των οδηγιών είναι να δοθεί «επαρκής περιγραφή του συστήματος μάνατζμεντ ποιότητας και παράλληλα να χρησιμεύσουν ως μόνιμο υλικό αναφοράς για την υλοποίηση και συντήρηση του εν λόγω συστήματος». Πρόκειται για οδηγίες που βοηθούν τους τρέχοντες ή επίδοξους χρήστες να επιλέξουν το σωστό τμήμα του προτύπου που αγγιστοιχεί στις ειδικές ανάγκες τους. Ωστόσο, ένας οργανισμός πρέπει να επιδιώξει να αναπτύξει ένα σύστημα μάνατζμεντ ποιότητας που να ικανοποιεί και τις δικές του απαιτήσεις και των πελατών του. Για παράδειγμα, οι πελάτες μπορεί στην πραγματικότητα να απαιτούν ανώτερο επίπεδο από αυτό που θα ήθελε να υλοποιήσει ο οργανισμός. Επομένως, η δέσμευση στην ποιότητα πρέπει να επιδεικνύεται, και αυτό δημιουργεί μεγαλύτερη ώθηση για την ανάπτυξη ενός συστήματος μάνατζμεντ ποιότητας που να ικανοποιεί τους συγκεκριμένους πελάτες.

BS EN ISO 9000 -αναθεώρηση 1994

Η αναθεώρηση του BS EN ISO 9000 πραγματοποιήθηκε ύστερα από μακρά ανταλλαγή απόψεων και συζητήσεις σχετικά με τις ανεπάρκειες του αρχικού προτύπου του 1987. Το επιχείρημα εναντίον της υιοθέτησης του προτύπου BS EN ISO 9000 στον τομέα των υπηρεσιών ήταν ότι οδηγούσε στην ανάπτυξη γραφειοκρατικών και δυσκίνητων συστημάτων αντί να δημιουργεί μια νοοτροπία ευελιξίας και καινοτομιών. Ορισμένες αλλαγές είναι διακοσμητικές (π.χ. αλλαγές στη διατύπωση του κειμένου), άλλες όμως έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αποτελεσματική ανάπτυξη και χρήση ενός συστήματος ποιότητας. Η αναθεωρημένη έκδοση θεωρείται σημαντική βελτίωση της αρχικής του 1987, δεδομένου ότι πολλές απαιτήσεις που απλώς υπονοούνταν στην παλαιότερη έκδοση τώρα ορίζονται σαφέστερα και επομένως πρέπει να αντιμετωπιστούν. Επίσης, πλευρές που προηγουμένως είχαν συμβουλευτικό χαρακτήρα τώρα έχουν γίνει υποχρεωτικές. Αλλά το αναθεωρημένο πρότυπο αντιμετωπίζει επίσης και το θέμα που είχε γίνει στόχος κριτικής στο πρότυπο του 1987, τη γραφειοκρατικοποίηση. Αναφέρει ότι «ο σκοπός δεν είναι να επιβληθεί ομοιομορφία στα συστήματα ποιότητας». Φυσικά όμως, ένα πρότυπο, από τη φύση και το χαρακτήρα του, ακριβώς αυτό επιδιώκει. Αυτό που επιχειρεί το αναθεωρημένο πρότυπο είναι να εξορθολογίσει την εφαρμοζόμενη διαδικασία και όχι το περιεχόμενο των απαιτήσεων του προτύπου. Το νέο πρότυπο επιχειρεί να εξουδετερώσει το πρόβλημα που υπήρχε, προσφέροντας στους οργανισμούς τη δυνατότητα να επιλέγουν το δικό τους σύστημα μάνατζμεντ ποιότητας και τις συνακόλουθες απαιτήσεις του.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

6. Η διοίκηση ολικής ποιότητας κλειδί επιτυχίας των τουριστικών επιχειρήσεων

6.1 Τουρισμός και διοίκηση ολικής ποιότητας

Η σημαντικότητα του τουριστικού κλάδου διαδραματίζει σήμερα καθοριστικό ρόλο στο μεταίχμιο των οικονομικών εξελίξεων που βρισκόμαστε. Υπολογίζεται ότι το 2002 η τουριστική δραστηριότητα θα αυξηθεί κατά 5-6 % φτάνοντας τα 13 με 15 εκατομμύρια τουριστών. Για να επιτευχθούν ακόμη καλύτερα αποτελέσματα θα πρέπει να εμπλουτιστεί αυτός ο κλάδος του τριτογενή τομέα με την ποιότητα σ' όλη της την διάσταση. Πρώτα όμως ας αποσαφηνίσουμε την έννοια του Τουρισμού. Σαν Τουρισμό θα θεωρήσουμε την μετακίνηση ατόμου ή ατόμων (ατομική ή συλλογική) από το γεωγραφικό περιβάλλον διαμονής τους σ' ένα άλλο γεωγραφικό περιβάλλον, η οποία μετακίνηση είναι προσωρινή, αποσκοπεί στην ικανοποίηση ψυχικών επιθυμιών ή πνευματικών περιεργιών και η οποία προκαλεί ως αποτέλεσμα την δημιουργία οικονομικών δραστηριοτήτων. Παρακάτω θα παρουσιασθούν τρεις ορισμοί οι οποίοι υπογραμμίζουν την αλληλεπιδραστική φύση του (Περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Αύγουστος 1994). Ο πρώτος αναφέρεται στη σημασία του Τουρισμού στον σύγχρονο Δυτικό κόσμο: Ο Τουρισμός μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα «ιερό ταξίδι» στον Δυτικό Πολιτισμό -μια εποχή μεγάλων προσδοκιών αλλά και απογοήτευσης και είναι ένας τρόπος καθορισμού του τί σημαίνει να ζει κανείς την ζωή του. Ο δεύτερος ορισμός περιστρέφεται γύρω από την έννοια ότι ο Τουρισμός αποτελεί μια κοινωνική εμπειρία που καθορίζεται από τους πολιτισμούς των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή. Η «εμπειρία εξυπηρέτησης» του Τουρισμού έχει κοινωνική διάσταση: σαν κοινωνική εμπειρία ο Τουρισμός περιλαμβάνει μια ανθρώπινη επικοινωνία της οποίας η φύση ή η μορφή επηρεάζεται από τον πολιτισμό ή τους πολιτισμούς των ατόμων που έρχονται σε επαφή. Ο τρίτος και τελευταίος ορισμός υπογραμμίζει τη μόνιμη παρουσία του Τουρισμού στην καθημερινή ζωή. Ο Τουρισμός είναι στην πραγματικότητα ένας κοινωνικός θεσμός. Μέσα σ' αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο της έννοιας του Τουρισμού, οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με το είδος της ασκούμενης δραστηριότητας σε :

1. Επιχειρήσεις παραγωγής τουριστικών αγαθών. Σ' αυτή την κατηγορία εντάσσονται επιχειρήσεις που παράγουν τουριστικά αγαθά τα οποία καλύπτουν άμεσες ανάγκες των τουριστών. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις ειδών ταξιδιού, καρτ-ποστάλ, τουριστικών οδηγών, ειδών λαϊκής τέχνης κ.τ.λ.
2. Επιχειρήσεις διάθεσης τουριστικών αγαθών: δηλαδή εκείνες που ασχολούνται με τη διάθεση των όσων παράγει η προηγούμενη κατηγορία επιχειρήσεων παραγωγής τουριστικών αγαθών.
3. Επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών δηλαδή οι διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες κάθε τύπου και μορφής, τα τουριστικά γραφεία και πρακτορεία, τα εστιατόρια, τα διάφορα κέντρα διασκέδασης κ.τ.λ.

Κάθε τουριστικός προορισμός χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω ειδικότερα στοιχεία:

Κύρια στοιχεία που σχετίζονται με :

- α. Καταλύματα.
- β. Μεταφορείς .
- γ. Ταξιδιωτικές εξυπηρετήσεις.

Βοηθητικά στοιχεία που σχετίζονται με :

- α. Μεταφορείς (δευτερεύουσας σημασίας)
- β. Ψυχαγωγία -Περιβάλλον και Αναψυχή
- γ. Κουλτούρα -Παιδεία
- δ. Λιανεμπορική Υποδομή.

Ποιότητα τουριστικών υπηρεσιών

Ο Τουριστικός κλάδος ανήκει στον τομέα παροχής υπηρεσιών ο οποίος είναι ο σημαντικότερος κλάδος της Εθνικής μας Οικονομίας. Έτσι ο τριτογενής κλάδος υπηρεσιών παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα τουριστικό προορισμό.

1. Παράγοντες εξοπλισμού δηλαδή καταλύματα, μεταφορικά μέσα, τουριστικά γραφεία, καταστήματα εστίασης, λιανεμπορικά καταστήματα, υποδομή σε θέματα κουλτούρας και περιβάλλοντος, χώρου και αναψυχής, εξειδικευμένο προσωπικό .
2. Βαθμός οργανωτικότητας δηλαδή κατηγορίες καταλυμάτων, συνδυασμός των μεταφορικών μέσων -ακρίβεια ανταπόκρισης - υποδομή σε σταθμούς εισόδου και εξόδου της χώρας, ποικιλία σε τουριστικά προγράμματα, ποικιλία σε

γεύματα –κατηγορίες καταστημάτων εστίασης , προσβάσεις και ποικιλία στα πολιτιστικά φυσικά αξιοθέατα του τουριστικού προορισμού, τρόποι εξειδίκευσης του προσωπικού.

3. Άμεση επαφή κατά την εξυπηρέτηση του αλλοδαπού επισκέπτη. Ο άμεσος χαρακτήρας της εξυπηρέτησης σχετίζεται τόσο με υλικά στοιχεία (καταλύματα, μεταφορικά μέσα, τουριστικά γραφεία) όσο και με το ανθρώπινο στοιχείο (υπάλληλοι στα καταλύματα, υπάλληλοι στους σταθμούς Εισόδου και Εξόδου της χώρας και υπάλληλοι στους σταθμούς μεταφοράς των επιβατών, σε καταστήματα εστίασης) των παραγόντων εξοπλισμού.
4. Ανάγκη για διαχωρισμό και οργάνωση μεταξύ όλων των φορέων παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται σε ένα τουριστικό προορισμό. Ο διαχωρισμός αυτός απαιτεί προετοιμασία, προγραμματισμό, εξέταση δυνατοτήτων για συνδυασμό των φορέων και εντοπισμό του αρμοδίου οργανωτικού φορέα. Ανάγκη για ευδιάκριτο διαχωρισμό και οργάνωση όλων των σημείων εκείνων που αποτελούν σημεία επαφής του πελάτη με τις προσφερόμενες από τον τουριστικό προορισμό υπηρεσίες, έτσι ώστε :

- α. να αποφευχθούν κατά την άμεση επαφή τα ενδεχόμενα λάθη και
- β. να διατηρηθεί η πελατεία μας.

Με τον όρο ποιότητα υπηρεσιών (σύμφωνα με τον Peter Drucker) νοείται η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης –καταναλωτής, ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ουσιαστικές όψεις και έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπα του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες. Όσο αφορά τον τουρισμό υποστηρίζεται ότι «ποιότητα στον Τουρισμό είναι να θυμάσαι ότι πέρασες ωραία» (Ν. Μουζόπουλος, καθηγητής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Deree College). Πρώτη και κατεπείγουσα προτεραιότητα είναι η συντονισμένη των φορέων για αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος. Και αυτό γιατί η δεκαετία την οποία διανύουμε χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό στην παροχή υπηρεσιών. Πολύ συχνά αναφέρεται ο όρος customer service που υποδηλώνει τον προσανατολισμό της φιλοσοφίας μιας επιχείρησης προς τον πελάτη καθώς και την επιθυμία της διοίκησης να αναπτύξει κατάλληλα τους πόρους της ώστε να αναγνωρισθούν και κατόπιν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πιθανών πελατών. Στα πλαίσια των παραπάνω εξελίξεων ο ανταγωνισμός των τουριστικών επιχειρήσεων έχει περιλάβει σε μεγάλη έκταση το στοιχείο της Ποιότητας, το οποίο ως χαρακτηριστικό ρυθμίζει την ένταση ζήτησης των προϊόντων. Μεταξύ ανταγωνιστικών προϊόντων η ειδοποιός διαφορά είναι η ποιότητα που τα συνοδεύει. Σ' αυτή την κατεύθυνση κινήθηκε πρόσφατα και ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού με την διαφημιστική καμπάνια και τις

αφίσες που τύπωσε. Υπογράμμισε την ανάγκη της ποιότητας που διαφοροποιεί και βελτιώνει το τουριστικό προϊόν με το σλόγκαν «Το χαμόγελο ωφελεί σοβαρά την Οικονομία μας». Τέλος πρέπει να επισημάνουμε την ανάγκη της βιβλιογραφίας και της εκπαίδευσης σε όλους τους τομείς του Τουρισμού.

Εφαρμογή TQM στον τουρισμό

Η πολυεπίπεδη έλλειψη ποιότητας που αντιμετωπίζει η πατρίδα μας στο οικονομικό, παραγωγικό, κοινωνικό και διοικητικό επίπεδο είναι αυτή πάνω στην οποία στηρίζεται η αποτυχία της ελληνικής οικονομίας. Είναι αυτή ακριβώς η έλλειψη ποιότητας που χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό την τουριστική διεργασία στη χώρα μας, μειώνοντας την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού και μάλιστα σε δύσκολες οικονομικές στιγμές.

Στο χώρο του ελληνικού τουρισμού η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί:

(α) Να συμβάλει στο στρατηγικό σχεδιασμό της τουριστικής μας πολιτικής, που κάθε άλλο παρά από ποιοτικούς στόχους χαρακτηρίζεται.

(β) Να δώσει τα εργαλεία επίλυσης των χρόνιων και περιστασιακών προβλημάτων που ανημετωπίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις.

(γ) Να αλλάξει το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων στον τουρισμό, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και να συνδεθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων με την αμοιβή.

(δ) Να βελτιώσει τις διαδικασίες παραγωγής μέσω της «τεχνικής του στατιστικού ελέγχου (statistical process control), ώστε ο αποδέκτης τουριστικών υπηρεσιών να έχει εξασφαλισμένη την ικανοποίησή του.

(ε) Να αναβαθμίσει τον ρόλο του manager των τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που πρέπει να εστιάζεται στην ολική ποιότητα των τμημάτων και των διευθύνσεων.

Στόχοι της ολικής ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Το T.Q.M. έχει σαν επίκεντρο τον πελάτη που είναι τελικά ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης. Ο νέος αυτός τρόπος διοίκησης στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση, με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως του ανθρώπινου δυναμικού της. Η Ευρωπαϊκή Ένωση υποστήριξε ενεργά το 1989 την ίδρυση του EFQM. Ο πανευρωπαϊκός οργανισμός, έχει σαν στόχο την ενίσχυση των επιχειρήσεων της Ευρώπης στην προσπάθεια για καθιέρωση υψηλών κριτηρίων ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες τους. Ταυτόχρονα στοχεύει στη συνεχή μείωση όλων εκείνων των στοιχείων κόστους που οφείλονται αποκλειστικά σε άγνοια, λάθη και έλλειψη προγραμματισμού ή σωστής αξιοποίησης των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Η τουριστική βιομηχανία έχει εξ' ορισμού σαν επίκεντρο τον

πελάτη. Οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις του πελάτη και ο βαθμός στον οποίο αυτές ικανοποιούνται καθορίζουν κατά ένα μεγάλο μέρος:

- α. Την κερδοφορία της επιχείρησης
- β. Την σταθερότητα παλαιών πελατών
- γ. Την απόκτηση νέων πελατών
- δ. Την συγκρότηση κόστους σε χαμηλά επίπεδα
- ε. Την ανταγωνιστικότητα της τουριστικής επιχείρησης.

Για μια τουριστική μονάδα, το προσφερόμενο προϊόν είναι οι υπηρεσίες, ένα προϊόν που δεν μπορεί κανείς να το πάρει πίσω ή να το διορθώσει όταν διαπιστώσει ότι είναι ελαττωματικό. Μικρά -και ίσως για πολλούς -ασήμαντα πράγματα, καθημερινές υπηρεσίες, όπως η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης, η κακή λειτουργία του τμήματος κρατησεων κλπ. είναι καταστάσεις που δεν μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν. Οι τουριστικές επιχειρήσεις δίνουν καθημερινά εξετάσεις, όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών τους, από τις αδιάκοπες και πολupoίκιλες συναλλαγές του προσωπικού με τους πελάτες. Η σωστή εφαρμογή του TQM τελικά εξαρτάται κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος από την δέσμευση του ίδιου του υπαλλήλου, ο οποίος παίρνει στα χέρια του τις σχέσεις της μονάδας με πελάτες και γενικότερα με τον κοινωνικό περίγυρο. Αδιάφορα με το τι υποστηρίζουν οι διαφημιστικές καμπάνιες και οι υποσχέσεις, η στιγμή της αλήθειας για την επιχείρηση έρχεται όταν ο υπάλληλος βρεθεί αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για κάτι. Ο δυσαρεστημένος πελάτης θα θελήσει να μεταφέρει στον περίγυρό του την δυσάρεστη εμπειρία του αν δεν ανημετωπιστεί εκείνη την στιγμή ικανοποιητικά από τον υπάλληλο. Αντίθετα, ο ορθός χειρισμός του προβλήματος και ακόμη περισσότερο η πρόληψή του, δημιουργούν αποδοχή αρχικά και σε επόμενη φάση έναν πελάτη διαφημιστή της τουριστικής μονάδας. Σε μια μονάδα που λειτουργεί με γνώμονα την ποιότητα, το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών της μπορεί να προέρχεται μόνο από πελάτες ικανοποιημένους που επιστρέφουν ή την συστήνουν σε φίλους και γνωστούς τους. Έτσι, κατατάσσοντας τους πελάτες μιας τουριστικής επιχείρησης σε τυχαίους (περαστικούς) και μόνιμους, θα μπορούσαμε να βγάλουμε τα εξής συμπεράσματα: Οι μόνιμοι πελάτες δεν είναι απλοί πελάτες, αλλά είναι συνέταιροι που δεν αποκτούν κέρδη, αλλά προσφέρουν μόνο την συμβολή τους στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Είναι αυτό το οποίο μπορεί να υπολογιστεί σαν το γινόμενο του συνολικού ποσού που θα δαπανήσει σε μια επίσκεψη επί τον αριθμό των επισκέψεων που θα πραγματοποιούσε τα προσεχή έτη, επί τον αριθμό των γνωστών του που δεν θα προτιμήσουν την μονάδα σαν αποτέλεσμα της δικής του δυσαρέσκειας, συν το κόστος απόκτησης ενός νέου εξίσου μόνιμου πελάτη. Η ποιότητα κερδίζεται σε δύο κυρίως χώρους:

- α. Στο σύστημα, δηλαδή στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών, και,

β. Στη δέσμευση, δηλαδή στην συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από τα στελέχη και το προσωπικό.

Η ποιότητα διοικείται και δεν μπορεί να βασιστεί μόνο στην καλή θέληση ευαισθητοποιημένων στελεχών. Το προσωπικό με την εποπτεία και τη ηγεσία της διοίκησής του βελτιώνει μεθοδικά και συνεχώς το επίπεδο της ποιότητας και αναμειγνύεται προσωπικά στο να κερδηθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη του πελάτη. Η γενική αντίληψη που έχει επικρατήσει είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των καθημερινών προβλημάτων πρέπει να επιλύονται αποτελεσματικά στο πρώτο επίπεδο του προσωπικού, δηλαδή εκείνων που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Η προσεγγίση αυτή πρέπει να είναι συστηματική. Μία από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους της ολικής ποιότητας για την ενίσχυση της αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού είναι η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Η μέθοδος αυτή εφαρμοσμένη από διεθνείς επιτυχημένες μονάδες δίνει στο προσωπικό το κίνητρο και τα εργαλεία, το σύστημα δηλαδή αυτό, ώστε να επιλύσουν προβλήματα με εργαστηριακή προσέγγιση και πρακτικό τρόπο. Το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας σε μια τουριστική μονάδα, μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες και σε κάθε πρόβλημα το οποίο θεωρείται πλέον, όχι δυσχέρεια αλλά ευκαιρία για βελτίωση. Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας ξεκινά με το να διατυπώσει, ένα όραμα και να κατανοήσει την αποστολή τη δική της και της επιχείρησης. Τα στελέχη μιας ξενοδοχειακής μονάδας διατυπώνουν την αποστολή τους με τον ακόλουθο τρόπο: Να εντυπωσιάσουμε τους πελάτες μας, να έχουμε υπαλλήλους που επιδιώκουν με προσωπική δέσμευση την τελειότητα, να αναγνωρίζουμε και να αμείβουμε την συμμετοχή όλων μας (εννοώντας ότι η καλή εικόνα του ξενοδοχείου δεν εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την υποδοχή, αλλά και από το πλυντήριο, την λάντζα κ.α., δηλαδή από όλα ανεξαιρέτως τα τμήματα του ξενοδοχείου).

6.2 Ολοκληρωμένη διοίκηση ποιότητας – Το μέλλον

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θεωρείται ως ένα πολύπλοκο μίγμα ιδεολογίας και μεθόδων εφαρμογής της που αντανakλά παρόμοιες έννοιες του περιβάλλοντος. Το ΜΟΠ παρέχει τη βάση για την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση μεθοδολογιών για την επίλυση πολλών από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις. Παρέχει επίσης τη βάση για την αξιοποίηση ευκαιριών, την ενίσχυση των πλεονεκτημάτων του οργανισμού και τη μείωση των επιπτώσεων των αδυναμιών του και των απειλών που δέχεται. Το ΜΟΠ δεν είναι πανάκεια για τις ασθένειες των επιχειρήσεων του σήμερα. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαρθρωμένη, αλλά ευέλικτη προσέγγιση, ένα συνεκτικό, αλλά και χαλαρό αμάλγαμα μεθοδολογιών και εφαρμογών, είναι

εποικοδομητικό, αλλά καταλύει φραγμούς, κατανοητό και όμως πολύπλοκο, μεταβαλλόμενο και ωστόσο τυποποιημένο, σταθερό και όμως δυναμικό, συνεργατικό και ωστόσο ανεξάρτητο. Το ΜΟΠ είναι όλα αυτά και ακόμα περισσότερα. Το κλειδί για το μέλλον, αλλά και το κλειδί για την επιχειρηματική ισχύ, είναι να ενστερνιστεί κανείς ολόψυχα το ΜΟΠ και να ανασυναρθρώσει όλες τις διαδικασίες του οργανισμού ώστε να αποτελέσουν ολοκληρωμένες μονάδες. Το ΜΟΠ είναι μέλημα των εργαζομένων όσο και των διευθυντικών στελεχών. Στελέχη και εργαζόμενοι πρέπει να συνεργάζονται ως εταίροι στη νέα επανάσταση της ποιότητας, καθώς η ταχύτητα και η πολυπλοκότητα της αλλαγής -ως αποτέλεσμα των αυξημένων απαιτήσεων των πελατών- θα συνεχίσουν να επιταχύνονται. Το μέλλον του οργανισμού που υιοθετεί το ΜΟΠ πρόκειται να είναι η δημιουργία ενός συνεχώς διδασκόμενου οργανισμού που διδάσκεται αδιάκοπα όχι μόνο για τους πελάτες του, αλλά και για τους ανθρώπους του και τις λειτουργικές διαδικασίες του.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., Αθήνα 1990

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Gower, Αθήνα 1997

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., Αθήνα 1993

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Paul James, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Ν. Λογοθέτης

Total Quality Management, Charles N. Weaver, Εκδόσεις Anubis

Επιτυχημένη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας σε μία εβδομάδα, John Mc Donald, Εκδόσεις Anubis

Essentials of TQM, Richard L. Williams, Amacom, American Management Association

Management, A Total Quality Perspective, Gregory M., Gregory H., Oscar H., Bounds, Dobbins, Fouler

Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services, David L. Goetsch, Stanley B. Davis

Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά Υπηρεσίες ποιότητας, Αντώνης Σπανός, Εκδόσεις Γαλαίος

Ποιότητα και Υπηρεσίες, Εκδόσεις Άθως 1997, Quality 1997 Forum

Ποιότητα και τουρισμός, Εκδόσεις Άθως 1997, Quality 1997 Forum