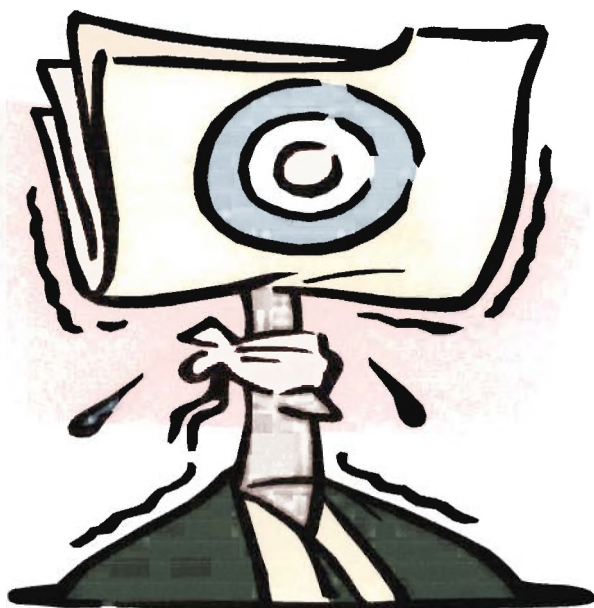


**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

Π.Μ.Σ. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: Κος ΑΛΕΞΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ



“Η ΠΟΛΥΤΕΜΠΛΙΚΗ ΣΥΓΓΕΝΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΟΛΙΚΗΣ ΠΡΟΚΥΡΤΗΤΑΣ: ΒΕΒΛΑΣΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ
ΦΡΑΓΜΟΥΣ ΤΗΣ ΒΕΝΙΚΗΣ ΚΟΚΑΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΡΟΚΥΡΤΗΤΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ”

Αναγνώστηρας Νικόλαος
Α.Μ. 0601M021

ΙΟΥΛΙΟΣ 2005

ΛΙΣΤΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>Λίστα Περιεχομένων</u>	<u>σελ. 1-3</u>
<u>Λίστα Συντομογραφιών</u>	<u>σελ. 4</u>
<u>Περίληψη</u>	<u>σελ. 5-6</u>
<u>Δήλωση-Κατοχύρωση</u>	<u>σελ. 7</u>
<u>Ευχαριστίες</u>	<u>σελ. 8</u>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

<u>1.1 Εισαγωγή</u>	<u>σελ. 9-11</u>
<u>1.2 Αντικείμενο της μελέτης</u>	<u>σελ. 12-13</u>
<u>1.3 Βιβλιογραφική αναφορά της μελέτης</u>	<u>σελ. 13-16</u>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

<u>2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.)</u>	<u>σελ. 17-20</u>
<u>2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Περιορισμός Διαφορετικότητας (Ελαχιστοποίηση λαθών)</u>	<u>σελ. 21</u>
<u>2.2.1 Κόστος στην αλυσίδα προμηθευτή/πελάτη</u>	<u>σελ. 21-23</u>
<u>2.2.2 Διαδικασίες διαφοροποίησης</u>	<u>σελ. 23-24</u>
<u>2.2.3 Τύποι διαφοροποίησης</u>	<u>σελ. 24-25</u>
<u>2.2.4 Προληπτική αξιολόγηση του Συστήματος Αποτυχίας</u>	<u>σελ. 26-28</u>
<u>2.2.5. Η αληθινή προέλευση των κρυφών απωλειών που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα</u>	<u>σελ. 28</u>

2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.)- Βασικές Αξίες	σελ. 29-33
2.4 Το στρατηγικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	σελ. 33-35
2.5 Ο ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	σελ. 35-37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

3.1 Η κουλτούρα στο Οργανωσιακό Πλαίσιο	σελ. 38-41
3.2 Πρόσφατη τάση σε θέματα Οργανωσιακής Κουλτούρας	σελ. 41-44
3.3 Οι διαστάσεις της κουλτούρας	σελ. 44-48
3.4 Η σύνδεση μεταξύ Οργανωσιακής και Εθνικής Κουλτούρας	σελ. 48-50
3.5 Η μελέτη του Geert Hofstede πάνω στο Εθνικό Πλαίσιο – Σύνδεση με οργανωτικές θεωρίες.	σελ. 51-53
3.6 Κριτική και σχόλια στις διαστάσεις της Εθνικής Κουλτούρας	σελ. 53-56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

4.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων της κουλτούρας στο Ελληνικό Πλαίσιο	σελ. 57-59
4.2 Επιπτώσεις των διαστάσεων της Ελληνικής Κουλτούρας στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	σελ. 59-63
4.3 Το Ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον	σελ. 63-64
4.3.1 Βιομηχανικές Σχέσεις	σελ. 64-65
4.3.2 Ισχύον καθεστώς στο ελληνικό μάνατζμεντ	σελ. 66-67
4.3.3 Διοικητική Εκπαίδευση	σελ. 67
4.3.4 Δραστηριοποίηση μέσω κινήτρων για αλλαγή	σελ. 68-69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

5.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη πράξη- Πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας στην
INTERAMERICAN. σελ. 70-73

5.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη πράξη- Μοντέλο Ολικής Ποιότητας: Case
Study: TEXACO HELLAS. σελ. 73-75.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

Συμπεράσματα-Παρατηρήσεις σελ. 76-80

Βιβλιογραφία σελ. 81-90

Παράρτημα σελ. 91-95

ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Α.Ε.Π	- Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
Γ.Σ.Σ.Ε.	- Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας
Δ.Ο.Π	- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (T.Q.M. – Total Quality Management)
Ε.Ε.	- Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Π.	- Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας
Ε.Ο.Π.	- Έλεγχος Ολικής Ποιότητας (T.Q.C. - Total Quality Control)
Ε.Σ.Π.	- Ευρωπαϊκό Σώμα Ποιότητας (E.Q.A. – European Quality Award)
Κ.Π	- Κύκλοι Ποιότητας
Ο.Β.Π	- Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας
Ο.Π.	- Ολική Ποιότητα
Σ.Δ.Π.	- Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (Q.A.S.)
Σ.Ε.Β.	- Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών
Σ.Ε.Λ.	- Σύνδεσμος Ελλήνων Διευθυντών
Σ.ΜΜ.Ε.Ε.	- Σύνδεσμος Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Ελλάδας
Χ.Α.Α.	- Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έμφαση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Τ.Ο.Π.) ως μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία εφαρμόζεται με τη λογική ούτως ώστε οι οργανισμοί να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, έχει αναπτυχθεί ευρέως στις τελευταίες δύο δεκαετίες. Ωστόσο, θεωρητικά τουλάχιστον, η χρήση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) σε πρακτικό επίπεδο είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο που αφορά την επιτυχή ανάμειξη του εργατικού δυναμικού στη διαδικασία η οποία οδηγεί στην αναβάθμιση της επιχειρηματικής απόδοσης. Στην πραγματικότητα όμως ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών έχει αποτύχει στην εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας ή το έχουν κάνει πολλές επιχειρήσεις κατά ένα τμηματικό-ελλειπτικό τρόπο, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των περισσότερων Ελληνικών βιομηχανιών. Τα κίνητρα όσον αφορά τον Ελλαδικό χώρο για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. πηγάζουν από την συμμετοχή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την ανάγκη της για μια ισότιμη ή ακόμα και ανταγωνιστική θέση στην Ευρωπαϊκή Αγορά. Η Ελληνική Βιομηχανία λοιπόν χρειάζεται ένα δραστικό μετασχηματισμό όσον αφορά τις πρακτικές διοίκησης της και την οργανωσιακή δομή της και η Δ.Ο.Π. θεωρείται ένα αποτελεσματικό εργαλείο για αυτό το σκοπό. Ωστόσο, η εκπλήρωση μόνο των απαιτήσεων ενός συγκεκριμένου ISO (πιστοποίηση ποιότητας) και η αδυναμία των ελληνικών οργανισμών να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία της ποιότητας με μια ολιστική μέθοδο αποτελεί το βασικότερο εμπόδιο στην ποιοτική πρόοδο. Σε αυτή τη μελέτη, οι βαθύτερες αιτίες από τις οποίες πηγάζει αυτό το εμπόδιο εξετάζονται στο περιεχόμενο της ελληνικής κουλτούρας. Ένας αριθμός από μελέτες έχουν καταδείξει ότι οι μεταβλητές της κουλτούρας μπορούν να αποτελέσουν βασικό παράγοντα για την αποτυχία των προγραμμάτων Δ.Ο.Π. Αυτό δεν μας προκαλεί έκπληξη λαμβάνοντας υπόψη ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι γενικά φημισμένη ως το μεγαλύτερο πρόγραμμα οργανωτικών αλλαγών οι οποίες απαιτούν ένα μετασχηματισμό και διαφοροποίηση της οργανωτικής κουλτούρας, των διαδικασιών και των πεποιθήσεων πάνω απ' όλα. Αυτό επίσης φαίνεται να είναι ιδιαίτερος αποδεκτός, λαμβάνοντας υπόψη ότι είναι κοινώς παραδεκτό και γνωστό ότι η Δ.Ο.Π. έχει τις ρίζες της στην Ιαπωνία. Για αυτό τον λόγο λοιπόν και η Δ.Ο.Π. είναι ένα μοντέλο βασισμένο καταρχάς στην ιαπωνική κουλτούρα, στην ιστορία και στο ιαπωνικό κοινωνικό υπόβαθρο. Ακόμη πιο σημαντικό είναι το γεγονός πως δεν υπάρχει μια επαρκής απόδειξη που να υποστηρίζει την άποψη πως η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. η οποία αποδίδει ικανοποιητικά σε εταιρείες που βρίσκονται σε μια χώρα , θα

αποδώσει το ίδιο ικανοποιητικά και στις άλλες. Πιο συγκεκριμένα η εφαρμογή ενός μοντέλου Δ.Ο.Π. το οποίο διαμορφώθηκε από την Ευρωπαϊκή Κοινωνία πιθανόν να μη ταιριάζει και να μην είναι εύκολα εφαρμόσιμο σε όλες τις ευρωπαϊκές κουλτούρες εξαιτίας των διαφορών στις κοινωνικές δομές, την οικονομία και τον τρόπο ζωής, ειδικότερα όμως εξαιτίας των διαφορών που πηγάζουν από τις πολιτισμικές αξίες. Άτομα από διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετικές αξίες, πεποιθήσεις και αντιδράσεις που επηρεάζονται από το δικό τους ξεχωριστό πολιτισμικό υπόβαθρο. Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να προσθέσει περισσότερες πληροφορίες για το πως οι θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αντικατοπτρίζονται στο πολιτισμικό περιβάλλον της Ελλάδας, καθώς και τα πιθανά εμπόδια τα οποία θα προκύψουν στην εφαρμογή τους σε αυτό το ιδιαίτερο εθνικό πεδίο. Αυτή η μελέτη εντρυφεί στη φιλοσοφία του T.Q.M. (Total Quality Management) από την πολιτισμική διάστασή της λαμβάνοντας υπόψη την θεωρία του Hofstede αναφορικά με τις εθνικές κουλτούρες. Σύμφωνα με τη θεωρία του Hofstede πάνω στις εθνικές κουλτούρες, το στυλ διοίκησης και τον οργανισμό, ακόμη και το τι αποτελεί το πιο δυνατό κίνητρο, άπτονται σε ένα σημαντικό βαθμό του πολιτισμικού περιβάλλοντος της κάθε χώρας. Επιπλέον η παρούσα μελέτη, εξετάζει αυτή την άποψη αναφορικά με τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των αξιών της ποιοτικής διοίκησης και των πολιτισμικών διαστάσεων, οι οποίες αναλύονται από τον Hofstede. Βρέθηκε ότι οι απόστάσεις στις σχέσεις διευθυντών-υφισταμένων και η αντίσταση στην αλλαγή επηρεάζουν κατά κάποιον τρόπο τις αξίες στην Δ.Ο.Π. Αυτή η επιρροή περιγράφεται από τη μια και από την άλλη εξετάζονται οι διοικητικές εφαρμογές καθώς και οι εφαρμογές της μεθόδου υιοθέτησης της Δ.Ο.Π.

ΔΗΛΩΣΗ-ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ

“ Δηλώνω υπεύθυνα ότι κανένα τμήμα ή μέρος αυτού του συγγράμματος, το οποίο υποβάλλεται χάριν διπλωματικής εργασίας, δεν έχει κατατεθεί πρότερα για την ενίσχυση κάποιας αίτησης για άλλο βαθμό ή αναγνώριση τυπικών προσόντων στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών της Αθήνας ή σε άλλο Α.Ε.Ι. ή οποιοδήποτε άλλο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα”.

Υπογραφή:

Ημερομηνία:

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με όλη μου την αγάπη , αφιερώνω αυτή την μελέτη στους αγαπημένους μου γονείς για την ανιδιοτελή αγάπη και υποστήριξή τους όλο αυτό το δύσκολο χρονικό διάστημα, στον μοναδικό μου αδερφό Γεράσιμο για όσα σημαντικά μου έδωσε τόσο σε πρακτικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο γνώσεων, πληροφοριών και κατευθύνσεων.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους κοντινούς μου φίλους και γνωστούς για την ηθική τους στήριξη.

Ένα σημαντικό ευχαριστώ αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω προς τον επιστημονικό μου υπεύθυνο Κο Γιώργο Αλεξιά για τη όλη του κατανόηση και υπομονή όλο αυτό το μεγάλο χρονικό διάστημα..

Τέλος αυτή η μελέτη αφιερώνεται στην αγαπημένη μου σύντροφο Μαριάννα χωρίς την σημαντική βοήθεια της οποίας η ολοκλήρωση της παρούσας συγγραφής θα ήταν αδύνατη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ελληνικές βιομηχανίες για να μπορέσουν να επιβιώσουν με ικανοποιητικό τρόπο στην σημερινή συνεχώς αυξανόμενη ανταγωνιστική αγορά, θα πρέπει κατά κάποιο τρόπο να προχωρήσουν στην παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών τόσο στο επίπεδο των τιμών, όσο και της ποιότητας. Ειδικά τώρα που τα εμπορικά σύνορα στις Ευρωπαϊκές χώρες έχουν εξαφανιστεί εντελώς και οι νόμοι οι οποίοι προστατεύουν τα εγχώρια προϊόντα έχουν καταργηθεί, οι ελληνικές εταιρείες θα παραμείνουν εκτεθειμένες απέναντι στους καλά οργανωμένους Δυτικοευρωπαίους ανταγωνιστές. Δεν είναι μακριά, χρονικά πάντα, εκείνη η στιγμή που κανένας δεν θα είναι πρόθυμος να προχωρήσει σε μια διαδικασία εμπορικών συναλλαγών με ένα προμηθευτή που δεν διαθέτει ένα κατοχυρωμένο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (Q.A.S.) το οποίο συνδυαζόμενο με μια επίσης προνομιακή κουλτούρα, θα υπόσχεται μια συνεχή αναβάθμιση και περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού.

Από το 1991, χρονιά η οποία ονομάστηκε ως Έτος Ποιότητας, ένας μεγάλος αριθμός από συνέδρια και σεμινάρια έχουν πραγματοποιηθεί δίνοντας κίνητρα στις ελληνικές βιομηχανίες κάθε οικονομικού μεγέθους να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν η κάθε μια ξεχωριστά το δικό τους Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (Q.A.S). Η πιστοποίηση του ISO 9000 με τη μορφή του προδρόμου της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.) αποδείχτηκε ότι δεν ήταν μόνο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και μια αναγκαιότητα. Ωστόσο, σε πρακτικό τουλάχιστον επίπεδο, με εξαίρεση λίγες μόνο βιομηχανίες, φαίνεται ότι η αλλαγή στις ελληνικές εταιρείες η οποία αφορά την ποιοτική τους κουλτούρα δεν έχει ακόμη επιτευχθεί. Αυτό το οποίο μπορεί να εξαχθεί σαν συμπέρασμα είναι ότι η πιστοποίηση από μόνη της, χωρίς την πρότερη ανάπτυξη και συνεχή αναβάθμιση μιας σταθερής ποιοτικής κουλτούρας μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, δεν θα φέρει τα θετικά αποτελέσματα που αναμένονται (Τσιότρας και Γκοτζαμάνη 2003). Ο Juran το 1985 έκανε την παρακάτω πρόβλεψη αναφέροντας ότι “ Πάνω από όλα η πρόγνωση μου για την Ευρώπη είναι δυσοίωνη.

Κατά την άποψή μου πολλές εταιρείες πρόκειται να οδηγηθούν σε ύφεση. Θα πιστοποιηθούν με το ISO 9000, αλλά αυτό από μόνο του δεν είναι ικανό για να τις καταστήσει ικανές να πραγματοποιήσουν την λεγόμενη « Παγκόσμια Οικονομική Τάξη».

Μια έρευνα όσον αφορά το βαθμό της ποιοτικής κουλτούρας, η οποία υιοθετήθηκε από τις ελληνικές εταιρείες, οργανώθηκε από το τμήμα Χημικών Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβειου Πολυτεχνείου της Αθήνας. Χρησιμοποιήθηκε η δομή και ο σχεδιασμός του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (E.Q.A.) και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ελληνικές διευθύνσεις, σε γενικές γραμμές τουλάχιστον, δεν έχουν ενστερνιστεί τις βασικές αρχές της ποιότητας σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορεί να προωθηθεί μια διαδικασία οργανωτικών αλλαγών με στόχο την Ολική Ποιότητα. Οι μεγαλύτερες αδυναμίες των διευθύνσεων στις εταιρείες που πήραν μέρος στην έρευνα εντοπίστηκαν στην ανεπαρκή επικοινωνία τόσο σε ενδοτιμηματικό επίπεδο, όσο και σε διατμηματικό επίπεδο, στην έλλειψη μιας καλά οργανωμένης και εντατικής εκπαίδευσης και τέλος σε μια μάλλον τυπική προσέγγιση της Ολικής Ποιότητας απλά και μόνο για να καλυφθούν οι ανάγκες του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

Σημαντικοί παράγοντες με μια διπλή, τόσο θετική όσο και αρνητική επίδραση στην ποιοτική απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων είναι από τη μια μεριά η ύπαρξη του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (Q.A.S.) σύμφωνα με το ISO 9000 και από την άλλη το καθεστώς της μητρικής εταιρείας. Το Q.A.S. δίνει ώθηση σε μια αρχική δραστηριότητα που προσεγγίζει σε αποτελεσματικότητα το T.Q.M. όσον αφορά τις σχέσεις και την ανάμειξη πελατών και προμηθευτών αλλά πολύ συχνά θεωρείται βέβαιο πως με την επιτυχή ολοκλήρωση του Q.A.S. και των υψηλών απαιτήσεών του, όλες αυτές οι δραστηριότητες που βρίσκουν ανταπόκριση κατά κάποιον τρόπο στο T.Q.M. έχουν ήδη εκπληρωθεί. Οι πολυεθνικές εταιρείες από την άλλη μεριά προωθούνται από τις μητρικές εταιρείες με έτοιμα, όσον αφορά τον σχεδιασμό, πακέτα εκπαίδευσης προάγοντας αυτή την διαδικασία των αναγκαίων οργανωτικών αλλαγών, μειώνοντας όμως έτσι ταυτόχρονα την ελευθερία για ανάπτυξη και αναβάθμιση μέσω των δικών τους πρωτοβουλιών και ενεργειών. Ωστόσο μια ελιτιστική κάστα από 4 ή 5 επιχειρήσεις ανταποκρινόμενες και καλύπτοντας τις απαιτήσεις του μοντέλου του Ευρωπαϊκού Σώματος Ποιότητας σε ένα ποσοστό άνω του 60% καταδεικνύει ότι το T.Q.M. μπορεί να πραγματωθεί στην Ελλάδα, βρίσκοντας ωστόσο περισσότερες δυσκολίες στη διαδικασία της εφαρμογής (Ιωάννου, 2002).

Η παρούσα μελέτη υποστηρίζει ότι αυτές οι δυσκολίες, μπορεί να προκύψουν από τις δεσπόζουσες πρακτικές διοίκησης οι οποίες επιβάλλονται από το συνεχώς συντηρούμενο παραδοσιακό-τυπικό καθεστώς διοίκησης στην Ελλάδα. Είναι ακόμη περισσότερο κοινώς παραδεκτό ότι τα άτομα που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στις περισσότερες ελληνικές εταιρείες, χρησιμοποιούν την γνωστή αρνητική προδιάθεση για να ελέγχουν, να εξουσιάζουν και να επιβάλλονται στους υφισταμένους τους υιοθετώντας ένα μάλλον αυτοκρατορικό στυλ, το οποίο αναπόφευκτα οδηγεί σε μια έλλειψη ενδομηματικής όσο και διατμηματικής επικοινωνίας. Αυτή η διοικητική συμπεριφορά ίσως και να έχει τις βαθύτερες ρίζες της στον τρόπο με τον οποίο “Η Δύναμη” γίνεται αντιληπτή στην ελληνική κουλτούρα, και ακόμη περισσότερο στο γεγονός πως τα παγιωμένα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης εφαρμόζονται περισσότερο πάνω σε μια δομημένη σταθερή ευθύνη παρά σε μια διασκορπισμένη-αποκεντρωτική ευθύνη. Επιπρόσθετα υποστηρίζεται ότι ο λόγος που οι ελληνικές επιχειρήσεις εύκολα υιοθετούν ποιοτικά εργαλεία και τεχνικές, όχι όμως και την προκλητική φιλοσοφία της Ποιοτικής Κουλτούρας, έχει τις καταβολές του στο τρόπο που τα άτομα συμπεριφέρονται απέναντι στο άγνωστο όπως επίσης και στο γεγονός ότι αυτά τα συγκεκριμένα εργαλεία αναδεικνύουν τους οργανισμούς και τα άτομα που συγκαταλέγονται σε αυτούς, με την ασφάλεια και την δομή που αυτά χρειάζονται.

Γενικά έχει διατυπωθεί ότι διαφορετικές χώρες εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας με διαφορετικούς και πολύ συχνά εν μέρει τμηματικούς και ελλειπτικούς τρόπους. Υπάρχει μια ουσιαστική διαφοροποίηση σε όλες τις πλευρές της ποιοτικής διοίκησης, από τους λόγους που υποκινούν τα προγράμματα ποιοτικής διοίκησης, μέχρι και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Η εθνική κουλτούρα δίνει μια εξήγηση για πολλές από τις παρατηρούμενες διαφοροποιήσεις (Ueno et al, 2001). Στην πραγματικότητα οι διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας τόσο όσον αφορά την απόσταση λόγω θέσης μεταξύ διευθυντή-υφισταμένου όσο και την αντίσταση στην αλλαγή, όπως αναπτύχθηκαν από τον Geert Hofstede, εξηγούν τις περισσότερες από τις παρατηρούμενες διαφορές στον τρόπο που ασκείται η Ελληνική Ποιοτική Διοίκηση.

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Βασισμένος πάνω στην έρευνα του Hofstede σχετικά με τις διαφοροποιήσεις της εθνικής κουλτούρας, ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να περιγράψει την επίδραση της προδιάθεσης που πηγάζει από την εθνικότητα πάνω στον τρόπο που εφαρμόζονται οι πολιτικές και οι πρακτικές της ποιοτικής διοίκησης, και επιπλέον να δώσει μια διορατική εξήγηση στους πιθανούς πολιτισμικούς φραγμούς που ίσως να λειτουργούν ανασχετικά στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο γενικότερο εθνικό πλαίσιο της Ελλάδας. Το αντικείμενο της μελέτης ανταποκρίνεται στην ακόλουθη αιτιολογία. Μερικοί συγγραφείς ισχυρίζονται ότι η επιτυχημένη εισαγωγή του T.Q.M. σε μια επιχείρηση προϋποθέτει έναν πολιτισμικό μετασχηματισμό (Atkinson, 1990). Εάν αυτό είναι το ζητούμενο, τότε αυτός ο πολιτισμικός μετασχηματισμός θα μπορούσε να επιτευχθεί από μια διαφορετική διαχείριση της όλης κατάστασης, η οποία θα βασίζεται στο πολιτισμικό πλαίσιο. Είναι παραδεκτό ότι μερικά προβλήματα όσον αφορά τον παραπάνω συλλογισμό, είναι συχνότερα η ακόμη περισσότερο πιο σοβαρά σε μερικές χώρες από ότι σε άλλες.

Ο συγγραφέας αναγνωρίζει ότι το πρόβλημα αντιμετωπίζεται από τη σκοπιά μιας μόνο χώρας. Εξ' ου και δεν μπορεί να αποτελέσει τη βάση μιας συνεπούς θεωρίας. Αντίθετα, η μελέτη απευθύνεται στην ανάγκη για μια πιο τοπικιστική προσεγγίση στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία θα μπορούσε να ληφθεί υπόψιν και τελικώς να ρυθμίσει το συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο της Ελλάδας. Επιπρόσθετα η παρούσα μελέτη παρουσιάζει μια πιθανή εξήγηση για το φαινόμενο της αποτυχίας από τη πλευρά των ελληνικών οργανισμών να υιοθετήσουν την φιλοσοφία του T.Q.M. με μια ολιστική μέθοδο και να ενθαρρύνουν τους Έλληνες managers να προχωρήσουν σε ριζικούς μετασχηματισμούς.

Ωστόσο, είναι εύκολα κατανοητό ότι “Οι αλλαγές είναι αρκετά δυνατές σε τέτοιο βαθμό που είναι πολύ πιθανό τυχόν αρνητικές δυσχέρειες να ανακόψουν τελικά τον εκμοντερνισμό του ελληνικού management” (Μπουραντάς & Παπαδάκης, 1996). Η Ελληνική Βιομηχανία πρέπει να συμμετάσχει σε αυτές τις οργανωτικές αλλαγές πάρα πολύ ενεργά παρά να τις παρακολουθεί απλά παθητικά. Μια από τις πιθανές απαντήσεις σε αυτές τις αλλαγές είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η πολιτισμική

συνειδητοποίηση διαφαίνεται να αποτελεί ένα σημαντικότερο παράγοντα που θα οδηγήσει στην επιτυχή εφαρμογή της.

1.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Κατά τη διάρκεια των δυο τελευταίων δεκαετιών οι πρωτοβουλίες όσον αφορά την εφαρμογή του T.Q.M. εμφανίζονται συχνά στην ατζέντα του management. Είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο και φαίνεται ότι η επένδυση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την επιβίωση ενός οργανισμού η οποία τον οδηγεί στο να αυξήσει τις πωλήσεις του, την ανταγωνιστικότητά του και το μερίδιο στην αγορά βάσει των δικών του και μόνο χειρισμών. Η επίδραση του T.Q.M. θεωρείται πως οδηγεί τόσο σε μια ποιοτική αναβάθμιση όσο και σε μια μείωση του κόστους (Reitsperger & Daniel, 1991) και προκαλεί με αυξανόμενο ρυθμό την ιστορική διχοτόμηση της υψηλής ποιότητας απέναντι στο χαμηλό κόστος. Οι πηγές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα μπορούσαν κάλλιστα να αναζητηθούν στην συγκεκριμένη ανάγκη της Ιαπωνίας ως έναν παγκόσμιο οικονομικό ανταγωνιστή (Pegels, 1993, 53). Το T.Q.M. είναι ωστόσο περισσότερο ένας συνδυασμός πρακτικών και φιλοσοφιών παρά ένας καλά διασαφηνισμένο δομικά σύστημα και αυτός ο χαρακτηρισμός συχνά προσεγγίζει κατά κάποιο τρόπο σε μια συσχέτιση διαφορετικών πρακτικών και δραστηριοτήτων οργανωσιακής αλλαγής. Η ευρύτατη ποικιλία από δραστηριότητες, πρακτικές και τεχνικές οι οποίες εφαρμόζονται κάτω από την ομπρέλλα προστασίας του T.Q.M. μπορεί να δυσχεράνουν κατά μια έννοια την επίτευξη μιας ξεκάθαρης κατανόησης για το τι ακριβώς σημαίνει αυτός ο όρος σε παγκόσμιο επίπεδο. Για παράδειγμα ο Knutton (1994), ισχυρίζεται ότι παρά το γεγονός ότι τα ωφέλη της εισαγωγής του T.Q.M. δεν διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό, ωστόσο εμφανίζεται με διαφορετική μορφή σε κάθε περίπτωση υιοθεσίας του. Έχει περαιτέρω συζητηθεί η άποψη ότι η εμπλοκή της οργανωσιακής και της εθνικής κουλτούρας έχει συμβάλλει τα μάλα σε αυτή την διαφοροποίηση. (Harrington, 1996, Mathews et al, 2001, Ngowi, 2000, Lagrosen, 2001, 2002).

Ένας σημαντικός αριθμός ερευνητών έχουν λάβει υπόψη τους τις διαφορές οργανωσιακής και εθνικής κουλτούρας καθώς και την επιρροή τους στις πρακτικές διοίκησης. Βάσει επιχειρημάτων οι δυο ευρύτερα γνωστοί είναι ο Hofstede (1991) και ο Trompenaars (1994), οι οποίοι και οι δυο έχουν μελετήσει εργαζομένους σε πολυεθνικές εταιρείες, έχουν συλλέξει τεράστιες βάσεις δεδομένων από πληροφορίες (στην έρευνα του Trompenaars απαντούν 15.000 managers από 30 διαφορετικές χώρες και στην αντίστοιχη του Hofstede 116.000 εργαζόμενοι της IBM) και έπειτα έχουν ταξινομήσει τις εθνικότητες σε ένα ιδεαλιστικό, τυπικό μοντέλο «διαστάσεων» της κουλτούρας. Οι προσεγγίσεις αυτές έχουν σαφείς ομοιότητες και οι δυο επίσης έχουν γίνει αντικείμενο κριτικής (για παράδειγμα όσον αφορά την τελική επιλογή από πλευράς των δυο ερευνητών των ονομάτων των διαστάσεων). Παρόλα αυτά αυτές οι δυο μελέτες εξακολουθούν να αποτελούν την σταθερότερη βάση για τις συζητήσεις όσον αφορά τις τυχόν διαφοροποιήσεις στις οργανωτικές και εθνικές πρακτικές. Ο Geert Hofstede είναι ένας πρωτοπόρος εμπνευστής και κυρίως αυτός που έχει επηρεαστεί περισσότερο από όλους σχετικά με τις πρακτικές όψεις των πολιτισμικών διαφορών.

Η μελέτη του Hofstede (1984, 1985, 1986, 1991, 2001) εντοπίζει τις πολιτισμικές διαφορές που αναγκαστικά διαμορφώνουν το οργανωσιακό πλαίσιο και συνεχίζει με τον ισχυρισμό ότι αυτές οι διαφορές αναπτύσσονται βαθμιαία από τις εθνικές (κοινωνικές) πολιτισμικές διαφορές οι οποίες είναι πιο βαθιά εμπεδωμένες στην συμπεριφορά των ανθρώπων και επηρεάζουν όλες τις πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ισχυρίζεται συν τοις άλλοις ότι “ Το να εξετάζουμε την διαδικασία με την οποία η εθνικότητα προδιαθέτει τον τρόπο σκέψης μας, δεν είναι μια πνευματική πολυτέλεια. Αυτή η συγκεκριμένη καλύτερη κατανόηση αυτών των αφανών πολιτισμικών διαφορών, είναι μια από τις βασικές συνεισφορές των κοινωνικών επιστημών προς αυτούς που σχεδιάζουν τις πρακτικές πολιτικές στις κυβερνήσεις, στους οργανισμούς, στα ινστιτούτα ακόμη και στους κοινούς πολίτες” (Hofstede, 2001, 221). Την κοινωνική επιρροή έχει επίσης επισημάνει με επιχειρήματα και ο Edwards (1995, 85) ο οποίος υποστήριξε ότι “ Υπάρχει μια βασική «εξαρτημένη» ισχύς του προληπτικού νομικοπολιτικού πλαισίου πάνω στις πολιτικές και τις πρακτικές που ρυθμίζουν και ελέγχουν τις εργασιακές σχέσεις και τον τρόπο που οι οργανισμοί λειτουργούν. Το «χρώμα» των επικρατέστερων αξιών και της δεσπόζουσας φιλοσοφίας είναι βαθιά εμπεδωμένες όχι μόνο στα νομικά συστήματα βάσει των οποίων οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι οικοδομούν τις στρατηγικές ελέγχου τους, αλλά επίσης

εδραιώνουν ένα πολιτικό κλίμα το οποίο ορίζει τις παραμέτρους στις σχέσεις και τις δραστηριότητες μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων οι οποίες θεωρούνται κοινωνικώς νόμιμες” (Edwards, 1995, 85). Συνοψίζοντας την παραπάνω τοποθέτηση φαίνεται ότι οι προσεγγίσεις όσον αφορά το management αντικατοπτρίζονται στην κουλτούρα μέσα στην οποία αναπτύσσονται.

Η άποψη ότι “Δεν υπάρχουν λύσεις σε παγκόσμιο επίπεδο τόσο όσον αφορά τους οργανισμούς όσο και στα διοικητικά προβλήματα” υιοθετήθηκε από τον Hofstede(1985, 110), ο οποίος ισχυρίστηκε ότι οι γενικότερα αποδεκτές θεωρίες που προέρχονται από τις Η.Π.Α. όπως αυτές των Malsow, Hertzberg, Mc Clelland, Vroom, Mc Gregor, Likert, Blake και του Mouton πιθανότατα να μην μπορούν να εφαρμοστούν ,ή να είναι εν μέρει εφαρμόσιμες, εκτός των συνόρων των χωρών από τις οποίες πηγάζουν. Η επιτυχία των επιχειρήσεων στις χώρες της Ανατολικής Ασίας οι οποίες δεν ακολούθησαν τις περισσότερες προερχόμενες από τις Η.Π.Α. θεωρίες, έκανε το παραπάνω συμπέρασμα αναπόφευκτο. Ιδέες και θεωρίες σχετικά με το management και τους οργανισμούς, έχουν συχνά εξαχθεί σε άλλες χώρες χωρίς καμμία σημασιολογική αναφορά στο πλαίσιο των αξιών μέσα στο οποίο οι ιδέες αυτές εντυφούν. Η έλλειψη λύσεων σε παγκόσμιο επίπεδο όσον αφορά το management και τα προβλήματα των επιχειρήσεων, ωστόσο, δεν σημαίνει ότι οι χώρες δεν μπορούν να απομυζήσουν θετικά στοιχεία η μια από την άλλη. Σε αντίθεση με αυτά, μια ανοιχτή και έξω από τα σύνορα πολιτική είναι ένας από τους πιο δραστικούς τρόπους για την απόκτηση νέων ιδεών για το management και τους οργανισμούς (Hofstede, 2001).

Συμπεραίνοντας από τα παραπάνω, φαίνεται ότι οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επίσης αντικατοπτρίζονται στην κουλτούρα μέσα στην οποία αναπτύσσονται. Στο πρόσφατο παρελθόν έχουν γίνει πολλές αριθμητικές έρευνες σχετικά με τις πρακτικές του T.Q.M. σε όλο τον κόσμο (Wilkinson et al.(1993), Witcher (1994), Longo & Cox (1999) για την Βρετανία, Beaumont et al.(1997), Sandal et al.(1999) για την Αυστραλία, Gosh & Hua (1996) για την Σιγκαπούρη, Jagadesh (1999) για την Ινδία, και τέλος ο Chattopadhyay (1999) για το Κιρκιτζισταν). Συγκριτικές μελέτες έχουν γίνει σπανιότερα με μικρές αξιοσημείωτες προσδοκίες (Raguanathan et al. (1997) για τις Η.Π.Α., την Κίνα και την Ινδία και ο Sun (1999), ο οποίος εξέτασε 22 χώρες). Παρόλα αυτά ακόμη και αυτές οι σχετικές μελέτες απλά περιγράφουν την διαφοροποίηση στις προσεγγίσεις του T.Q.M. σε όλες τις χώρες, από την άλλη όμως δεν προωθούν μια εξήγηση για το πως αυτές οι διαφοροποιήσεις

λαμβάνουν χώρα, ούτε δίνεται κάποια ουσιώδη αναφορά στην κουλτούρα ως μια πιθανή επεξηγηματική μεταβλητή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (T.Q.M.)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει τις βασικές πηγές της πάνω από 40 χρόνια με το σκεπτικό τις εξάπλωσης των οργανισμών ή του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας (T.Q.C) όπως προτάθηκε από τον Feigenbaum (1956) σύμφωνα με τον οποίο ‘κάθε λειτουργία-διαδικασία που συνεισφέρει στην προστιθέμενη αξία ενός προϊόντος δημιουργεί ένα καταμερισμό στην ευθύνη για την ποιότητά του. Αυτή η θεωρία παρουσιάστηκε στην Ιαπωνία στις αρχές του 1950 μαζί με τις διδασκαλίες των Juran (1964) & Deming (1982) και διευρύνθηκε με σκοπό να υποδηλωθεί ότι υπάρχει ένα σχέδιο, μια απόδοση του σχεδίου, μια σύγκριση μεταξύ σχεδίου και απόδοσης (ανατροφοδότηση) και μία επανορθωτική δράση πάνω στη διαφοροποίηση. (Ishikawa,1982). Η κυκλική αυτή ιδέα περιγράφεται από τον κύκλο PDCA, ο οποίος αναπτύχθηκε από τον Stewart (1930) και εξελίχθηκε περαιτέρω από τον Deming (1950). Τα τέσσερα στάδια του κύκλου PDCA: Plan (Σχεδιασμός)-Do (Συλλογή στοιχείων)-Chek (Ανάλυση)-Act (Ενέργεια)-παρουσιάζονται παραστατικά στα Παραρτήματα: Παράδειγμα 1.

Συνεχίζοντας αυτή την ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μια ελαφρώς τροποποιημένη μορφή του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας παρουσιάστηκε στις Η.Π.Α. στη δεκαετία του 1970 και μια ουσιαστική εκπαίδευση και προσπάθεια εφαρμογής του παραπάνω έλαβε χώρα στον ιδιωτικό τομέα την επόμενη δεκαετία. Τελικά, αναφορικά με το γεγονός ότι είναι ένα εργαλείο που προσβλέπει στη βελτίωση της ποιότητας και ενδεχομένως σε μια καλή απόδοση και των άλλων σχετικών αποτελεσμάτων, το T.Q.M. στις μέρες μας θεωρείται ως μία μέθοδος κλειδί που οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο παγκόσμιο εργασιακό πεδίο. (Aderson & Adams, 1997; Evans and Lindsay, 1996).

Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν στηρίζεται σε θεωρητικές πρακτικές αλλά κυρίως αναπτύσσεται βαθμιαία μέσω των πρακτικών που λαμβάνουν χώρα μέσα σε ένα βιομηχανικό περιβάλλον. Αντανακλάται σε μια προσέγγιση που βασίζεται στον πελάτη απέναντι σε μια παρεχόμενη ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας παροχής

υπηρεσίας ελαχιστοποιώντας τη διαφοροποίησή της σε ένα πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης. Το T.Q.M. περιέχει τις διάφορες διαδικασίες ενός οργανισμού το ίδιο καλά όπως και το management ή ακόμα περισσότερο όπως και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Κάποια από τα βασικά κλειδιά αυτής της θεωρίας προϋποθέτουν την εφαρμογή μιας επιστημονικής προσέγγισης στην αναβάθμιση (π.χ διευθύνοντας ρεαλιστικά) (Deming, 1982) την ιδέα της διοίκησης απέναντι σε μη διοικητικούς παράγοντες οι οποίοι είναι εύκολο να ελεγχθούν (Juran, 1964) την υιοθέτηση μιας συντηρητικής –επιφυλακτικής παρά μιας αντιδραστικής προσέγγισης στα προβλήματα (Crosby, 1979) και τη υιοθέτηση μιας εστίασης στον εξωτερικό / εσωτερικό πελάτη (Ishikawa, 1982). Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι στατιστικές μέθοδοι παρόμοιες με αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω και χρησιμοποιούνται τεχνικές τέτοιες όπως είναι τα αναπτυξιακά πρότυπα- καλούπια και οι ενέργειες που αποσκοπούν στη λύση των ομαδικών προβλημάτων, τέτοιες όπως τα διαγράμματα Αιτίας-Αποτελέσματος (C&E Diagrams) (Ishikawa, 1982) καθώς επίσης και ο έντονος καταγιγισμός ιδεών. Για την καλύτερη κατανόηση του πως αυτού του είδους τα εργαλεία αποδίδουν, ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των διαγραμμάτων Αιτίας-Αποτελέσματος.

Τα διαγράμματα Αιτίας-Αποτελέσματος αναπτύχθηκαν και εξελίχθηκαν από τον Kaoru Ishikawa (1985) και χρησιμοποιήθηκαν ευρέως για να εξερευνήσουν όλες τις πιθανές ή πραγματικές αιτίες (εισροή- συντελεστές παραγωγής) οι οποίοι οδηγούν σε ένα απλό αποτέλεσμα (παραγωγή). Αυτές οι αιτίες ταξινομούνται σύμφωνα με το επίπεδο σημαντικότητάς τους ή λεπτομέρειάς τους, και καταλήγουν σε μία παραστατική απεικόνιση των σχέσεων καθώς επίσης και σε μια ιεράρχηση των γεγονότων. Αυτό μπορεί να βοηθήσει κάποιον στο να αναζητήσει τις αληθινές αρχικές αιτίες, να διαπιστώσει τα πεδία μέσα στα οποία μπορεί να δημιουργηθούν διάφορα προβλήματα, και κυρίως να συγκρίνει τη σχετική σημαντικότητα των διαφορετικών αιτιών. Οι αιτίες στο διάγραμμα Αιτίας-Αποτελέσματος συχνά ταξινομούνται σε τέσσερις βασικά μεγάλες κατηγορίες. Καθώς αυτές οι κατηγορίες μπορεί να έχουν αποκτήσει κάποια σημασία, κάποιος πολύ συχνά θα διακρίνει τις εξής: εργατικό δυναμικό, μέθοδοι, εργαλεία, και μηχανισμούς (συστήνεται για βιομηχανική παραγωγή) καθώς και επίσης εξοπλισμό, πολιτικές, σχεδιασμούς-διαδικασίες και ανθρώπους (συστήνεται για Διοίκηση και Παροχή Υπηρεσιών). Το διάγραμμα Αιτίας-Αποτελέσματος είναι επίσης γνωστό ως το διάγραμμα-Ψαροκόκαλο επειδή παρουσιάζεται να ομοιάζει με το σκελετό ενός ψαριού, με τις κύριες αιτιώδεις κατηγορίες να παρουσιάζονται σαν «κόκαλα» και να προσεγγίζουν τη ραχοκοκαλιά

ενός ψαριού (Ishikawa, 1985), όπως φαίνεται εξάλλου και στο Παράρτημα: παράδειγμα 2.

Τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργηθεί ένας εντονότατος κριτικισμός όσον αφορά τη διοίκηση ποιότητας σε γενικές γραμμές και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ειδικότερα, όσο περισσότερο ενέχεται η χρήση αυτών των εργαλείων και των συγκεκριμένων τεχνικών. Ορισμένοι άνθρωποι προσδιορίζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν μία δέσμη εργαλείων η οποία κυρίως προχρονολογεί τον χαρακτηρισμό της και αυτό, όταν εφαρμόζεται σε πρακτικό επίπεδο ως ένα μέρος του προγράμματος, τότε ολοκληρωτικά αυτή αφομοιώνει το management σε μία εξέλιξη κατά την οποία η ίδια αυτή η διαδικασία έρχεται σε ένα τελικό στάδιο από μόνη της. (Man & Kehoe, 1995). Η κριτική στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνεχίζει με τη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η ποιοτική διοίκηση μπορεί να αποτελέσει ένα «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» για τους οργανισμούς. Φαίνεται να είναι ξεκάθαρο το γεγονός ότι με την απλή προώθηση κάποιων εργαλείων, διαδικασιών και τεχνικών που έχουν ως κύριο σκοπό τους να μετριάσουν και να μειώσουν το Κόστος από την Έλλειψη Ποιότητας (QRC), δεν θα οδηγηθούμε σε ένα είδος πλεονεκτήματος. Τα εργαλεία, οι σχεδιασμοί, και οι τεχνικές μπορούν πολύ εύκολα να αντιγραφούν και να αφομοιωθούν από τους ανταγωνιστές και δεν προβάλλουν για λογαριασμό της εταιρίας μια αποκλειστικότητα όσον αφορά τη χρήση τους. (Powell, 2002).

Ωστόσο, η κίνηση της ποιοτικής διοίκησης μας τροφοδοτεί με μια κάπως πιο ισορροπημένη εικόνα και αναπτύσσει την προσέγγισή της η οποία βασίζεται σε μια πιο ξεκάθαρη προοπτική όσον αφορά τους οργανισμούς. Κατά την άποψη κάποιων ανθρώπων όπως ο Juran (2003, 1994) ο Ishikawa (1985) και ο Deming (1986, 1996), ο πρωταρχικός στόχος ενός οργανισμού είναι να παραμείνει στα πλαίσια της επιχειρηματικότητας έτσι ώστε να μπορεί να προωθεί την κοινωνική σταθερότητα, να δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες, οι οποίες είναι χρήσιμες στους καταναλωτές αλλά και κυρίως να θέτει ως στόχο την ικανοποίηση και την ανάπτυξη-εξάπλωση των μελών του οργανισμού. Οι ιδέες και οι εφαρμογές αυτές οι οποίες βασίζονται πάνω στους τρεις «γκουρού» της ποιότητας και οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω, έχουν τις βασικές ρίζες τους, σύμφωνα με το Hackman & Wageman (1995), σε τέσσερις βασικές προϋποθέσεις:

- Η πρώτη προϋπόθεση αναφέρεται στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται, η οποία υποτίθεται ότι κοστίζει λιγότερο στον οργανισμό από το ελλιπές εργατικό δυναμικό.

- Η δεύτερη προϋπόθεση έχει να κάνει με το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι κοινή η άποψη ότι οι εργαζόμενοι από τη φύση τους ενδιαφέρονται για την ποιότητα της εργασίας την οποία επιτελούν και συχνά παίρνουν πρωτοβουλίες για να την αναβαθμίσουν. Θα το κάνουν βέβαια αυτό εάν και οι ίδιοι εφοδιάζονται με τα εργαλεία και την κατάλληλη εκπαίδευση η οποία είναι απαραίτητη για την ελαχιστοποίηση των λαθών μέσω μιας ποιοτικής βελτίωσης εφόσον όμως και η ίδια η διοίκηση στέκεται με προσοχή πάνω στις ιδέες τους.
- Η τρίτη προϋπόθεση αναφέρει ότι οι οργανισμοί είναι συστήματα που ενέχουν υψηλά αλληλοεξαρτώμενα τμήματα και τα κεντρικά προβλήματα, τα οποία αντιμετωπίζουν, συνεχώς έρχονται αντιμέτωπα με τα τυπικά λειτουργικά όρια.
- Τέλος η τελευταία προϋπόθεση μας καθορίζει ότι το προϊόν ή η ποιοτική παρεχόμενη υπηρεσία έχει σε τελική ανάλυση την ευθύνη για το top management και το γεγονός ότι αυτοί μπορούν να το πραγματώσουν αυτό μόνο μέσα από την εργασία τους ή μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών του οργανισμού, τους καθιστά υπεύθυνους και τοιούτοτρόπως τους βοηθά να βελτιώσουν τους εαυτούς τους και τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται.

Ακολουθώντας τις παραπάνω προϋποθέσεις, υποτίθεται ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προωθεί το μετασχηματισμό από αυτό το οποίο ονομάζεται «στρατηγική-δομή-συστημικό δόγμα» στο «σκοπό-διαδικασία-ανθρωπιστικό δόγμα» (Hutchins, 1990, 60). Στην πραγματικότητα η ποιοτική διοίκηση όπως αναπτύχθηκε από τους εμπνευστές της επηρεάζει τους λεγόμενους «μαλακούς» παράγοντες όπως είναι η κουλτούρα, στάσεις-συμπεριφορές, η εργασιακή δέσμευση και ο οργανισμός με αυτό τον τρόπο τροφοδοτείται με μία αποκλειστική και όχι εύκολη να αντιγραφεί, πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Το T.Q.M. βασίζεται σε μια πλήρη κατανόηση του τι ακριβώς είναι οι οργανισμοί, τι καθοδηγεί τους ανθρώπους και το γεγονός ότι η συμπεριφορά τους επηρεάζεται αποτελεί τη βάση τους. Επιπρόσθετα ο Deming (1986) στη Βαθυστόχαστη Θεωρία του της Γνώσης δίνει έμφαση στη σημασία της ψυχολογικής γνώσης ώστε να εξακριβώσει τις ατομικές διαφορές που υπάρχουν και να εξηγήσει γιατί οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με τον εκάστοτε τρόπο.

2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΛΑΘΩΝ)

Σύμφωνα με τον Lagrosen (2001,2002), οι «μαλακοί» παράγοντες ενός οργανισμού όπως είναι η κουλτούρα, οι στάσεις –συμπεριφορές και η εργασιακή δέσμευση σχετίζονται με τη νοητική διαφοροποίηση. Από τη στιγμή που αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την ποιοτική διοίκηση, θα επηρεάζουν επίσης και θα συνεισφέρουν ισόποσα στην ελαχιστοποίηση των λαθών. Ο περιορισμός της διαφορετικότητας είναι ένα σημαντικό θέμα στην όλη αυτή πρωτοβουλία του T.Q.M. Προηγουμένως λαμβάνοντας υπόψη την κουλτούρα σαν μια βασική πηγή διαφοροποίησης η περίπτωση της διαφορετικότητας των διαδικασιών θα περιγραφεί αντλώντας πληροφορίες από τη δουλειά συγγραφέων όπως ο Deming (1986, 1996), ο Crosby (1979), ο Juran (1993, 1994,1998), ο Ishikawa (1985) και ο Oakland (1996, 2003).

2.2.1 ΚΟΣΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ/ΠΕΛΑΤΗ

Έχει υπολογιστεί ότι το 25% του κύκλου εργασιών στην κατασκευαστική βιομηχανία χάνονται από κρυφές απώλειες που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ στη βιομηχανία παροχής υπηρεσιών μεταξύ του 5% και 45% του τζίρου χάνεται κατά τον ίδιο τρόπο με κρυφές απώλειες οι οποίες μεταφράζονται σε απώλειες υλικών, σε προσυμφωνημένες ημερομηνίες παράδοσης που δεν τηρούνται, σε δυσαρεστημένους πελάτες, σε επανάληψη της προσπάθειας παραγωγής κ.ο.κ. Αυτή η ζημία είναι βασικά η διαφορά μεταξύ του τι τελικά προμηθεύεται από τον πελάτη (σύνολο παραγόμενων προϊόντων) και του τι είχε αρχικώς σχεδιαστεί, αυτό το οποίο λέμε ότι είναι οι συντελεστές παραγωγής ή αλλιώς οι απαιτήσεις του πελάτη. (Oakland, 1996).

Έχει υποστηριχθεί ότι δεν είναι ακριβώς αρμοδιότητα των ανθρώπων που επιτελούν κάποια εργασία να ελέγχουν αυτή τη ζημία, αλλά περισσότερο έχει να κάνει με το σχεδιασμό του συστήματος ή «με τον τρόπο που τα πράγματα κινούνται εδώ γύρω» ή με άλλα λόγια με την κουλτούρα του οργανισμού. Θεωρείται επίσης ότι από τη στιγμή που δεν προκαλεί αυτή την κατάσταση κάποια σκόπιμη ατομική ευθύνη αυτό το οποίο κάνει τους ανθρώπους να αναλαμβάνουν άκριτα πρωτοβουλίες οι οποίες οδηγούν σε μη αναγκαία αποτελέσματα, είναι ακόμα ασαφές. Όσο πιο σίγουροι είμαστε σχετικά με τον τρόπο που οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός, οι μέθοδοι, και τα υλικά αποδίδουν, τόσο πιο ορθά μπορούμε να προγραμματίσουμε, να διοικήσουμε και να επιχειρήσουμε. Η ιδέα της αβεβαιότητας σχετικά με την απόδοση των ανθρώπων, των μεθόδων, των υλικών και του εξοπλισμού εκφράζεται ίσως καλύτερα ως «Προβλεπτικότητα του Συστήματος Παραγωγής» όπως επεξηγείται παρακάτω. (Deming, 1986).

Όλη η εργασία πραγματοποιείται και εξάγεται από ένα σύστημα παραγωγής και από τη στιγμή που τα παραγόμενα αγαθά όλων των συστημάτων λειτουργούν σαν συντελεστές παραγωγής για μια άλλη διαδικασία, εύκολα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι όλη η δουλειά και οι διαδικασίες ενυπάρχουν και λαμβάνουν χώρα σε μια σειρά της αλυσίδας προμηθευτή/πελάτη-εσωτερικών και εξωτερικών προμηθευτών και πελατών. «Κατά την ορθή αίσθηση ο πελάτης συνήθως νοείται ως αυτός ο οποίος αγοράζει από εμάς, αυτή είναι και η έννοια του πελάτη. Σε αυτή την περίπτωση η χρήση της λέξης πελάτης υποδηλώνει τον καταναλωτή, ωστόσο όμως προχωρά και ακόμα παρακάτω. Αυτή η λέξη επεκτείνεται και συμπεριλαμβάνει όλα τα πρόσωπα τα οποία διασταυρώνονται με τις διαδικασίες και τα προϊόντα ενός οργανισμού. Αυτά τα πρόσωπα περιλαμβάνουν τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες». (Juran, 1998, 8). Κατά την αντίληψη αυτή οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό θεωρούνται και αντιμετωπίζονται ως εσωτερικοί πελάτες/ προμηθευτές οι οποίοι γίνονται αποδεκτοί το ίδιο εύκολα όσο και με το να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στους άλλους εργαζόμενους με ένα τρόπο που λειτουργεί σαν αλυσίδα.

Η έννοια των συστημάτων της αλυσίδας προμηθευτή/πελάτη αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Από τη στιγμή που κάθε απλή εργασία αντιμετωπίζεται σαν μια «διαδικασία», το ζήτημα του management αποτελεί μία ανάγκη για να προσδιοριστεί η συγκεκριμένη διαδικασία, να παρακολουθηθεί ελεγκτικά η απόδοσή της και να προβλεφθούν με ακρίβεια, οι απαιτούμενες πρώτες ύλες και τα προσδοκώμενα παραγόμενα αγαθά. Το αντικείμενο αυτού του

συγκεκριμένου ελέγχου και της πρόγνωσης είναι να επιβεβαιώσει ότι ο ίδιος ο οργανισμός από μόνος του, σαν ένα σύστημα, δεν είναι πηγή αυτού του κόστους στα συστήματα της αλυσίδας προμηθευτή/πελάτη.

2.2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Κάθε σύστημα παραγωγής υπόκειται σε μια διαφοροποίηση. Καμία διαδικασία δεν είναι εντελώς προβλέψιμη, όμως η απόδοση κάθε μίας λογικώς αξιόπιστης διαδικασίας μπορεί να προβλεφθεί μέσα σε συγκεκριμένα όρια, τα οποία όμως δεν το κατευθύνουν στο να έρθει σε μια αυθαίρετη αντίθεση-ρήξη με την ίδια την διαδικασία. Αυτός ο πρώτος ισχυρισμός τότε είναι η έκταση αυτών των ορίων (π.χ διαδικασίες διαφοροποίησης), επειδή όσο πιο περιορισμένα είναι αυτά, τόσο πιο προβλέψιμη είναι αυτή η διαδικασία. Μειώνοντας τις διαδικασίες διαφοροποίησης αυξάνεται το κέρδος. Με άλλα λόγια:

**Μεγαλύτερη διαδικασία διαφοροποίησης =μεγαλύτερη αβεβαιότητα
=μεγαλύτερο κόστος.**

**Μικρότερη διαδικασία διαφοροποίησης =μεγαλύτερη σταθερότητα-βεβαιότητα
=μικρότερο κόστος.**

(Oakland, 1996)

Η καθολική διαφοροποίηση προκαλείται από τη διαφοροποίηση στο εσωτερικό της διαδικασίας εξαιτίας της απόκλισης ανθρώπων-κουλτούρας, υλικών, μεθόδων, εξοπλισμών, και περιβάλλοντος. Για να ρυθμίσουμε ή να βελτιώσουμε μια διαδικασία πρέπει να κατανοήσουμε πρώτα απ' όλα την αιτία πρόκλησης αυτής της διαφορετικότητας. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι είναι ανάγκη να υπολογίσουμε τη διαφοροποίηση η οποία προκαλείται από κάθε δυνατή πηγή. Ωστόσο πρέπει

οπωσδήποτε να γνωρίζουμε τα πάντα σχετικά με τις πιθανές πηγές και να κατανοούμε ποιες από αυτές έχουν τη μεγαλύτερη και πιο αξιοσημείωτη συνεισφορά στο παραγόμενο αγαθό. (Oakland, 1996). Στην προσπάθειά μας να αξιολογήσουμε ορθολογικά την προβλεπτικότητα της διαδικασίας όσον αφορά τους ανθρώπους-κουλτούρα, τα υλικά, τις μεθόδους, τον εξοπλισμό και το περιβάλλον πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το πρώτο το οποίο μας παρέχει την μεγαλύτερη αβεβαιότητα θεωρείται ότι είναι και το πιο δύσκολο να προσδιοριστεί ποσοτικά. Αυτή λοιπόν η πρόγνωση και ο προϋπολογισμός γίνεται ένα πάρα πολύ δύσκολο, εάν ακόμα είναι περισσότερο εφικτό, ζήτημα.

Στην προσπάθειά του κάποιος λοιπόν να σταθμίσει τη διαφοροποίηση, είναι πολύ σημαντικό να προσδιορίσει τους διαφορετικούς τύπους της από τη στιγμή μάλιστα που προωθούν διαφορετικές διοικητικές εφαρμογές.

2.2.3 ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Υπάρχουν ποικίλες μορφές διαφοροποίησης. Ο Shewhart προσδιόρισε δύο θεμελιώδεις τύπους: “ Καθώς κάθε διαδικασία εκδηλώνει διαφοροποίηση, κάποιες από αυτές εκφράζουν ελεγχόμενη διαφορετικότητα, ενώ κάποιες άλλες εκδηλώνουν εντελώς ανεξέλεγκτη διαφοροποίηση”. (Shewhart, 1931) Ο Deming με τη σειρά του αναφέρεται σε αυτούς απλά σαν «ειδικές» και «κοινές» αιτίες αντίστοιχα. Οι ειδικές αιτίες εμπεριέχουν συχνά πιο εύκολα αναγνωρίσιμες αλλαγές: αλλαγές στον τρόπο του «επιχειρείν», αλλαγές στους μετασχηματισμούς και τις τροποποιήσεις, αλλαγές στο ακατέργαστο υλικό και τέλος αλλαγές στον σχεδιασμό. Αυτά είναι «εξωτερικές επιδράσεις» οι οποίες επηρεάζουν αρνητικά τον κανονικό ρυθμό της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά κοινές αιτίες είναι αυτές που οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στην ίδια την διαδικασία, με άλλα λόγια είναι ο τρόπος με τον οποίο έχουν σχεδιαστεί, ενισχυθεί και στηθεί. Εξ’ ορισμού, για αυτό το λόγο, το ποσοστό της διαφοροποίησης των κοινών αιτιών θα είναι για πάντα παρόν για όσο χρονικό διάστημα αυτή η ίδια η διαδικασία θα ενυπάρχει στη παρούσα μορφή. (Deming, 1986) Κατά αυτή την αντίληψη, οι κοινές αιτίες προκύπτουν από τον τρόπο που το σύστημα συνήθως αποδίδει περιλαμβάνοντας επίσης την κουλτούρα του οργανισμού.

Έχει μεγάλη σημασία να κατανοήσουμε το λόγο για τον οποίο η ορθή διάγνωση αυτών των δύο τύπων της διαφορετικότητας είναι τόσο κρίσιμη. Πρώτα απ' όλα, όταν υπάρχουν σταθμισμένες μεγάλες αποκλίσεις από την κανονική λειτουργία ενός συστήματος εξαιτίας των ειδικών αυτών αιτιών, τότε είναι αδύνατο να εκτιμηθούν οι συνέπειες αυτών των αλλαγών στο σχεδιασμό, την εκπαίδευση, την αγοραστική πολιτική κ.ο.κ. , κάτι το οποίο θα μπορούσε να είναι απόρροια των διοικητικών ενεργειών στην προσπάθειά τους να αναβαθμίσουν το σύστημα. Κατά δεύτερο λόγο, όταν οι ειδικές αυτές αιτίες έχουν εξαλειφθεί, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμείνουν μόνο οι κοινές αιτίες, τότε η προαναφερθείσα αναβάθμιση μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω διοικητικών ενεργειών. Για αυτό το λόγο, η διαφορετικότητα οφείλεται στον τρόπο που οι διαδικασίες ή τα συστήματα παραγωγής έχουν σχεδιαστεί και δομηθεί και πάνω στα οποία μόνο η διοίκηση και η εκάστοτε εξουσία έχει αρμοδιότητα να δουλέψει. Τρίτον, από παρερμηνεία είτε του ενός τύπου αιτίας είτε του άλλου, και ενεργώντας συμφώνως προς αυτό, όχι μόνο θα αποτύχουν να βελτιώσουν τους τρόπους που χειρίζονται όλα τα παραπάνω, αλλά στην πραγματικότητα θα χειροτερέψουν τα πράγματα. (Deming, 1996) Ένα συχνά αναφερόμενο παράδειγμα της ζημιάς που μπορεί να προκληθεί εξαιτίας της παρερμηνείας του ενός τύπου διαφοροποίησης με τον άλλον, προέρχεται από την περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας FORD. (Scherkenbach, 1986)

Ο Δρ. Joseph Juran (1998) υπολόγισε ότι περίπου το 15% των προβλημάτων (διαφοροποιήσεις) σε ένα οργανισμό οφείλονται σε ειδικές αιτίες, αφήνοντας στην διοίκηση την ευθύνη για το υπόλοιπο 85% των πιθανών βελτιωτικών ενεργειών μέσω αλλαγών στο σύστημα μέσα στα πλαίσια του οποίου οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να δουλεύουν. Το 1985 ο Deming αναθεώρησε τα παραπάνω νούμερα στην ποσοστιαία βάση του 6% και του 94% αντίστοιχα. Πολύ συχνά οι εργαζόμενοι μπορούν να διαπιστώσουν τις ειδικές αιτίες οι οποίες οδηγούν στις δυσκολίες και στις ανεπάρκειες αλλά όμως μόνο η διοίκηση μπορεί να μεταβάλλει το αντικειμενικό σύστημα στα πλαίσια του οποίου δουλεύουν και το οποίο περιέχει ωστόσο το κύριο όγκο των εμποδίων στη βελτίωση της ποιότητας, της αξιοπιστίας και της παραγωγικότητας. Όπως ο Deming τοποθετείται στο συγκεκριμένο ζήτημα, "Όταν ένας εργαζόμενος βάζει τα προϊόντα της παραγωγής του στα όρια ενός στατιστικού ελέγχου, τότε δεν μπορεί κάποιος να κάνει κάτι άλλο". (British Deming Association, 1992)

2.2.4 ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Ένας άλλος τρόπος για να υπολογίσουμε την διαφορετικότητα (χαμηλή ποιότητα) μέσα σε ένα οργανισμό, είναι να προσδιορίσουμε το Κόστος από την Έλλειψη Ποιότητας. (Q.R.C.)

Ένα από τα εμπόδια που προκύπτουν στην εφαρμογή των προγραμμάτων ποιοτικής βελτίωσης, όπως είναι και το T.Q.M., στο παρελθόν, έχει σταθεί η λανθασμένη άποψη ότι η επιτυχής κατάληξη του περιορισμού της διαφοροποίησης απαιτεί μεγαλύτερο κόστος. Δεν είναι αυτό το ζήτημα όμως.

Οι πρώτες προσπάθειες για να εκτιμηθούν κατά τρόπο τινά και επίσης να κατηγοριοποιηθούν τα κόστη ποιότητας έγιναν από τον Feigenbaum (1956, 1961) και τον Masser (1957). Αυτά λοιπόν τα κόστη ποιότητας ταξινομήθηκαν σε τρεις κύριες κατηγορίες οι οποίες είναι οι ακόλουθες: **πρόληψη, αξιολόγηση και αποτυχία**. Αυτή η ταξινόμηση ακόμη και τώρα χρησιμοποιείται ευρέως και αυτές οι κατηγορίες προσδιορίζονται σύμφωνα με το Ινστιτούτο Βρετανικών Δεδομένων- B.S.I. (British Standards Institute, 6143, part 2) ως εξής:

Κόστος Πρόληψης: Πρόκειται για το κόστος που απορρέει από κάθε ενέργεια η οποία γίνεται με σκοπό να ανακαλύψει, να προλάβει και να μειώσει το ρίσκο που παίρνεται εξαιτίας του αντικομφορμισμού ή της ανεπάρκειας. Τυπικά παραδείγματα όσον αφορά τα κόστη πρόληψης είναι η ποιοτική εκπαίδευση, η διασφάλιση ποιότητας και ο ποιοτικός προγραμματισμός.

Κόστος Αξιολόγησης: Εννοούμε το κόστος της αποτίμησης που αναφέρεται στην πραγμάτωση των ποιοτικών απαιτήσεων περιλαμβάνει συν τους άλλους για παράδειγμα, τα κόστη της επιβεβαίωσης και του αποδοτικού ελέγχου σε κάθε στάδιο της αλυσίδας της ποιότητας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ανταπόκρισης στα κόστη αξιολόγησης είναι οι αυστηροί έλεγχοι, οι ποιοτικοί λογιστικοί έλεγχοι και τα λεγόμενα τεστ αποδοχής.

Κόστος Εσωτερικής Αποτυχίας: Είναι το κόστος που εμφανίζεται εντός του οργανισμού και απορρέει από τον αντικομφορμισμό και τις ελλείψεις που προκύπτουν σε κάθε στάδιο της αλυσίδας της ποιότητας, τέτοιες όπως είναι η ύφεση στην παραγωγή, η επανάληψη της εργασίας, η επανεξέταση, ο επανέλεγχος και ο

επανασχεδιασμός. Η ύφεση στην παραγωγή, η επανάληψη της εργασίας και οι επιδιορθώσεις μπορούν να ληφθούν χαρακτηριστικά παραδείγματα περιπτώσεων εσωτερικής αποτυχίας.

Κόστος Εξωτερικής Αποτυχίας: Πρόκειται για τα κόστη που εμφανίζονται μετά την διανομή σε έναν πελάτη/χρήστη και οφείλονται στον αντικομοφορμισμό ή τα λάθη στη διαδικασία της παραγωγής τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν τις ζημιές από τους ισχυρισμούς ενάντια στην εγγύηση, την αντικατάσταση και τις συνεπαγόμενες απώλειες καθώς και την αξιολόγηση των λαθών που έλαβαν χώρα. Οι ζημιές των εγγυήσεων που έχουν να κάνουν με την ανάκληση του προϊόντος και τα οικονομικά κόστη στο τομέα των πωλήσεων, αποτελούν τυπικά παραδείγματα από κόστη εξωτερικής αποτυχίας.

Αυτό το μοντέλο που εξηγεί τα Κόστη Ποιότητας είναι γνωστό και ως Μοντέλο Προληπτικής Αξιολόγησης του Συστήματος Αποτυχίας (P.A.F. Model - Prevention Appraisal Failure Model). Οι εξωτερικές και εσωτερικές αποτυχίες όπως αυτές περιγράφονται στο παραπάνω μοντέλο παράγουν τις «απώλειες των λανθασμένων χειρισμών». Η εντολή για επανεισαγωγή, για επανέκδοση, για άσκοπα ταξίδια και τηλεφωνικές κλήσεις καθώς και για αντιθέσεις και διαφωνίες, είναι μόνο μερικά από τα παραδείγματα που θα μπορούσαν να παρουσιαστούν όσον αφορά τις απώλειες λόγω σπατάλης ή των ζημιών από τις αποτυχίες που συχνά αποκλείονται. Κάθε οργανισμός οφείλει να βρίσκεται σε επαγρύπνηση σχετικά με τις απώλειες από τους «λανθασμένους χειρισμούς», και η διοίκηση από τη μεριά της χρειάζεται να έχει μια σαφή εικόνα για το πόσο κοστίζει η κάθε αποτυχία κάθε χρόνο.

Μολονότι όμως το Μοντέλο Προληπτικής Αξιολόγησης του Συστήματος Αποτυχίας είναι το πιο γνωστό και αυτό που χρησιμοποιείται ευρέως, θα μπορούσε να σημειωθεί ότι θεωρείται πως δεν βρίσκεται σε αρμονία με την γενικότερη φιλοσοφία της αδιάκοπης βελτίωσης που εκφράζεται μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, από τη στιγμή μάλιστα που ένα σχέδιο κατηγοριοποίησης , δεν εξετάζει τα διαδικαστικά κόστη.

Τέλος, είναι άξιο αναφοράς πως το Μοντέλο Προληπτικής Αξιολόγησης του Συστήματος Αποτυχίας απευθύνεται σε ένα σημαντικό κομμάτι των απωλειών ποιότητας, ωστόσο όμως, υπάρχουν και άλλα κόστη ή απώλειες που πρέπει να ληφθούν υπόψη με την προϋπόθεση βέβαια ότι είναι εφικτό να αναγνωριστούν, και τα οποία φυσικά δεν έχουν ακόμη προσδιοριστεί. Ο λόγος είναι ότι αυτά τα κόστη συχνά σχετίζονται με τα «μαλακά» στοιχεία του οργανωσιακού management. Από τη

στιγμή λοιπόν που αυτά τα στοιχεία δεν είναι εύκολο να προσδιοριστούν ποσοτικά, τείνουν να δημιουργούν διαφοροποίηση η οποία δεν είναι εύκολο να διαπιστωθεί από τα παραπάνω στατιστικά εργαλεία.

2.2.5 Η ΑΛΗΘΙΝΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΚΡΥΦΩΝ ΑΠΩΛΕΙΩΝ ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Σημαντικές πλευρές των οργανισμών είναι «μαλακοί» όσον αφορά την φύση τους και έχουν δομηθεί πάνω στις ευαισθησίες, τις στάσεις-συμπεριφορές και τα συναισθήματα των ανθρώπων. Αυτά τα φαινόμενα είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποσοτικά με έναν πλήρως νοηματικό τρόπο. Βασιζόμενοι μόνο σε ποσοτικές μετρήσεις, πιθανόν κατά συνέπεια να καταλήξουμε σε μια έλλειψη εγκυρότητας. Αυτό μπορεί με τη σειρά του να οδηγήσει σε μια λιγότερο σωστή κατανομή των πηγών. Ο Deming (1986) κάνει λόγο για τα ρίσκα που αναλαμβάνουμε με το να βασιζόμαστε μόνο σε ποσοτικές μετρήσεις, τέτοιες όπως είναι τα ποσοστά εργασίας και οι αριθμητικοί στόχοι. Άλλοι μελετητές έχουν αναλογιστεί αυτό τον κίνδυνο και συνιστούν την χρήση τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών μεθόδων, έτσι όπως ονομάζεται η τριγωνομέτρηση έχοντας ως σκοπό να επιτύχουμε την εγκυρότητα. (Patton, 1990)

Η αξιολόγηση του ρόλου της κουλτούρας στην εφαρμογή του T.Q.M. είναι ένα αντικείμενο αυτής της μελέτης. Η επίδρασή του ωστόσο στην απόδοση του οργανισμού δεν δύναται να μετρηθεί ή να προσδιοριστεί ποσοτικά. Αυτό το οποίο μπορεί να επιτευχθεί είναι μια αλλαγή με την διοικητική προοπτική να είναι στραμμένη προς μια πιο ποιοτική προσέγγιση στις θεωρίες, τις έννοιες και τις διοικητικές πρακτικές μέσω μιας βαθιάς και λεπτομερούς προσήλωσης στις αξίες που εκφράζονται περισσότερο από την προσήλωση σε γοργά παγιωμένες πρακτικές. Επαναδιατυπώνοντας τα λόγια του Deming αναφορικά με την βαθιά θεωρία της Γνώσης, αυτή η σημείωση εκφράζεται καλύτερα από μια πιο βαθιά γνώση πάνω στη θεωρία της διοίκησης και των διοικητικών πρακτικών.

2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Τ.Ο.Μ.) – ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ

Οι αξίες οι οποίες διαμορφώνουν την βάση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν συνήθως να ερμηνευθούν και οι δύο ως τα αποτελέσματα μιας επιτυχούς εφαρμογής του Τ.Ο.Μ. αλλά και ως τα συστατικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για να λάβει χώρα μια τέτοια εφαρμογή και να οδηγήσει σε μια αναβαθμισμένη απόδοση για τον οργανισμό. (Man, 1992) Μια εκτεταμένη συζήτηση σχετικά με τις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνεται στο αντικείμενο της μελέτης και έγκειται στη σημείωση που εκφράστηκε νωρίτερα σε αυτό το κείμενο αναφορικά με την ανάγκη για μια πιο ευρεία γνώση του management.

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ/ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Αυτή η αξία θεωρείται ως η μια από τις πιο θεμελιώδεις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. (Drummond,1992. Evans, and Lindsay,1996. Ishikawa, 1975) Αυτό υποδηλώνει ότι ο σκοπός των οργανισμών είναι να ικανοποιήσουν τον εσωτερικό/εξωτερικό πελάτη-καταναλωτή (ο ορισμός του εσωτερικού/εξωτερικού πελάτη έχει ήδη δοθεί στο κεφάλαιο 2.2.1. του συγγράμματος). Η κατανόηση και η καταγραφή των αναγκών τους είναι αποφασιστικής σημασίας για την παραγωγή των αγαθών και την παροχή υπηρεσιών οι οποίες έχουν την μέγιστη αξία. Επιπρόσθετα αυτός ο προσανατολισμός του πελάτη-καταναλωτή αναδεικνύει ένα κοινό στόχο για όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες του οργανισμού. (Hill & Wilkinson, 1995)

ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Πολλοί από τους μελετητές της ηγεσίας στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι πεπεισμένοι ότι οι δεσμεύσεις από την πλευρά της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές. (Deming, 1986. Ishikawa, 1985) Ο Gronoos επίσης δίνει έμφαση στην

σημασία των υποχρεώσεων από την μεριά της ηγεσίας. Ο Gummerson (1993) επισημαίνει ότι μια κρίσιμη όψη της ηγεσίας στους σημερινούς οργανισμούς, έγκειται στην δυνατότητα των ηγετών να καλλιεργούν σχέσεις με τους πελάτες και να μεταδίδουν το μήνυμα του «κοινού στόχου», ενώ ο Zeithaml et al (1990) διατυπώνουν ότι ο ρόλος της ηγεσίας θα έπρεπε να είναι αυτός τον «ηγετών-υπηρετών» που στην πραγματικότητα ασχολούνται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας στη βάση μιας ξεκάθαρης προοπτικής όσον αφορά την ποιότητα. Ένα σημαντικό κομμάτι αυτής της αξίας είναι επίσης ότι οι managers θα έπρεπε να μεταφέρουν αυτή την προοπτική δίνοντας οι ίδιοι πρώτοι το καλό παράδειγμα. (Bank, 2000)

Είναι αξιοσημείωτο να τονιστεί ότι κανένας συγκεκριμένος τύπος προσωπικότητας δεν είναι αναγκαίος για να αναδειχτεί κάποιος σε επιτυχημένο ποιοτικό manager. Οι διευθυντές με πολύ διαφορετικές προσωπικότητες έχει συμβεί να έχουν αποδειχτεί επιτυχημένοι. Αυτό έρχεται επίσης σε συμφωνία με τα ευρήματα του Andersen (1999) ότι δεν υπάρχει καμμία συσχέτιση μεταξύ των τύπων ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Ο Andersen εξετάζει περαιτέρω ολόκληρη την άποψη ότι οι ηγέτες παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία των οργανισμών τους.

Το ζήτημα είναι πιθανώς ότι η δυνατότητα των ηγετών να ενεργούν κυριολεκτικά ανεξάρτητα από την κουλτούρα και το κλίμα των οργανισμών είναι περιορισμένη. (Atkinson, 1990) Ο Gustavsson (1992) προχωράει ένα βήμα παρακάτω στην έρευνά του πάνω στην οργανωσιακή ευσυνειδησία την οποία αντιμετωπίζει ως την βάση για όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού και κατά συνέπεια τοποθετεί τα όρια των δυνατοτήτων που έχουν οι managers για να διοικήσουν. Χρησιμοποιεί τον όρο «ουσιώδης ηγεσία» για την περίπτωση που ένας ηγέτης κατά την παραδοσιακή αίσθηση πραγματικά διοικεί τον οργανισμό, και αντίστοιχα το όρο «συμβολική ηγεσία» για την περίπτωση που ένας ηγέτης ενεργεί μονομερώς σαν ένα πρότυπο βασιζόμενος στις δυνατότητες της οργανωσιακής ευσυνειδησίας. Η άποψή του είναι ότι αυτοί οι δύο ρόλοι συνδυάζονται σε ένα μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό με την ηγεσία.

Ξέχωρα από ότι έχει ειπωθεί ως τώρα, ότι δηλαδή αυτός ο παράγοντας έχει κατά κάποιο τρόπο ασθενές θεωρητικό υπόβαθρο, ωστόσο οι μελέτες έχουν

υποδηλώνει ότι η δέσμευση της ηγεσίας είναι ένας ουσιαστικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή του T.Q.M. (Dale & Plunket, 1990) Ακόμη και τώρα αυτή η αξία παραμένει ως μια από αυτές που δίνουν την μεγαλύτερη έμφαση σε αυτό το πεδίο από τη στιγμή μάλιστα που κατευθύνει τις αποδοτικές σχέσεις των εσωτερικών/εξωτερικών πελατών με όλους αλλά και μεταξύ τους αλλά και που αναδεικνύει την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων.

ΠΛΗΡΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Αυτή η αξία τονίζεται πολύ έντονα στην παραδοσιακή Ιαπωνική βιβλιογραφική αναφορά σχετικά με την ποιότητα (Ishikawa, 1985). Η Ιαπωνική αυτή προσέγγιση αποκομίζει την επιτυχία της εν μέρει από την χρήση των Κύκλων Ποιότητας. (Q.C. – Quality Circles) Οι Κύκλοι Ποιότητας ορίζονται ως μια μικρή ομάδα η οποία εθελοντικά προβαίνει σε δραστηριότητες ελέγχου ποιότητας συμπεριλαμβανομένου και του εργασιακού χώρου μέσα στον οποίο τα μέλη του εργάζονται. Αυτή η μικρή ομάδα εξάγει την εργασία της συνεχώς σαν ένα μέρος ενός μεγαλοεταιρικού προγράμματος που αποβλέπει στον έλεγχο της ποιότητας και στην βελτίωση μέσα στον χώρο εργασίας. Μέσω της εμπλοκής στους Κύκλους Ποιότητας και των δραστηριοτήτων που απορρέουν από αυτούς, τα μέλη των κύκλων αυτών αποκτούν πολύτιμη εμπειρία στην επικοινωνία με συναδέλφους τους δουλεύοντας μαζί για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα και με το να μοιράζονται τα συναισθήματά τους όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά επίσης και με παρόμοιους κύκλους σε άλλες εταιρείες. Έχει υποστηριχθεί ότι οι Κύκλοι Ποιότητας οι οποίοι διαμορφώθηκαν στη Δύση είναι συχνά πρόσκαιροι. Αυτό εμφανίζεται να συμβαίνει περισσότερο από την έλλειψη ενός συστήματος που να απευθύνεται στις πραγματικές ανάγκες των μελών των Κύκλων Ποιότητας. Εάν το management ενδιαφέρεται να υποστηρίξει τις προσπάθειες των Κ.Π. για αναβάθμιση, τότε το πρώτο πράγμα που έχει να κάνει είναι να εδραιώσει μια μακροπρόθεσμη προοπτική, να υποστηρίξει τις προσπάθειες των ανθρώπων και να κατευθύνει τις συμπεριφοριστικές αλλαγές. (Imai, 1986)

Παρά την αποτυχία των προσπαθειών που έλαβαν χώρα στην Δύση για να αυξηθεί η συμμετοχή μέσω των Κ.Π. διάφοροι Δυτικοί μελετητές (Deming, 1986. Juran, 1988. Evans & Lindsay, 1996) δίνουν έμφαση σε αυτή την αξία. Παρατηρούν λοιπόν ότι η ποιοτική δουλειά δεν μπορεί να αφεθεί στα χέρια μόνο ενός τμήματος ποιότητας. Η ευθύνη για την ποιότητα πρέπει να παραμείνει σε όλους τους εργαζόμενους που έχουν ανάμειξη σε κάθε απλή διαδικασία.

ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι βασικές διαδικασίες συνδέονται με τη σειρά των «αλυσίδων ποιότητας» έχοντας ως στόχο να δημιουργήσουν κάποιες εκτενείς διαδικασίες παραγωγής. Ο Oakland υποστηρίζει ότι με αυτό τον τρόπο «οι οργανισμοί μπορεί να γίνονται αντιληπτοί ως αλυσίδες ποιότητας οι οποίες διασταυρώνονται με τα συμβατικά εσωτερικά όρια τέτοια όπως είναι η ειδική λειτουργιοκρατία». Σύμφωνα με τον Klinkenberg (1995) αυτό αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το οποίο προκαλεί μια ανύψωση των θεμελιωδών οργανωτικών αξιών. Ο Grants et al (1994) προσθέτει ότι η εστίαση του ενδιαφέροντος πάνω στον πελάτη-καταναλωτή, όπως διερευνήθηκε παραπάνω εκπορεύεται ως το αποτέλεσμα της ενοποίησης των διαδικασιών το ίδιο καλά όπως και ο προσδιορισμός του αντικειμένου των οργανωσιακών δραστηριοτήτων.

Υποστηρίζοντας λοιπόν την κριτική ότι στις πρακτικές του T.Q.M. «η διαδικασία αποτελεί ένα τέλος από μόνη της» όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ίδια η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ασπάζεται την αξία της συνεχούς βελτίωσης για τον οργανισμό ώστε να επιτευχθεί η Ολική Ποιότητα.

ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Στην προσέγγιση του T.Q.M., απορρίπτονται συλλήβδην και προτείνεται μια συνεχής απαίτηση για υψηλότερα επίπεδα ποιότητας. (Evans and Lindsay, 1996) Σε συνδυασμό με την πλήρη συμμετοχή, αυτό είναι εκείνο που συνιστά η Ιαπωνική

θεωρία του **KAI-ZEN** (Δυναμική Συνεχούς Βελτίωσης). Σύμφωνα με τον Masaaki Imai (1986), **KAI-ZEN** (Δυναμική Συνεχούς Βελτίωσης) σημαίνει σταδιακή, αδιάκοπη βελτίωση η οποία κάνει «τα μικρά πράγματα μεγαλύτερα» και ακόμη περισσότερο επιτυγχάνει ακόμη υψηλότερα standards ποιότητας. Ο ίδιος μελετητής αναφέρει ότι η Δυναμική Συνεχούς Βελτίωσης βαδίζει παράλληλα με την διαρκή αναβάθμιση οποία συμπεριλαμβάνει τον καθένα, και την υψηλή διοίκηση και τους διευθυντές αλλά και το ίδιο το εργατικό δυναμικό. Σύμφωνα με την παραπάνω υπόδειξη το management περιλαμβάνει δυο σημαντικότερους παράγοντες: την συντήρηση και την βελτίωση. Η συντήρηση αναφέρεται στις δραστηριότητες που κατευθύνονται στο να συντηρούν τα τρέχοντα τεχνολογικά, διευθυντικά και επιχειρηματικά δεδομένα. Η αναβάθμιση αυτή αναφέρεται σε αυτές που συνδράμουν στην αναβάθμιση των δεδομένων που επικρατούν τώρα.

Σύμφωνα με τον Collard (1993) αυτή η συμπεριφοριστική αλλαγή είναι απαραίτητη για να δημιουργηθεί ένα κλίμα συνεχούς βελτίωσης. Αυτό θα μεταστρέψει την κουλτούρα ενός οργανισμού από τον απλό έλεγχο εάν ένα ιδιαίτερο προϊόν ή σύστημα παραγωγής αποδίδει αποτελεσματικά ώστε να διαβεβαιώσει ότι κάποιος κατανοεί και διαπιστώνει τυχόν προβλήματα ποιότητας νωρίτερα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και προσβλέπει συνεχώς να βελτιώσει την απόδοσή του. Επίσης είναι απαραίτητο σε όλα τα επίπεδα να υπάρχει συνειδητοποίηση της ευθύνης τους για αυτή την αλλαγή διαδικασιών.

2.4 ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι αξίες του προσανατολισμού του πελάτη, της δέσμευσης της ηγεσίας, της εστίασης στις επιχειρηματικές λειτουργίες και της συνεχούς βελτίωσης εντάσσονται όλες στο στοιχείο της οργανωτικής ανάπτυξης του T.Q.M. το οποίο στοχεύει στην εξασφάλιση ενός ταχύτερου ρυθμού απόδοσης και αναβάθμισης σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Υπάρχει επίσης ένα ακόμα στοιχείο, το στρατηγικό στοιχείο που σκοπεύει στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων του ανταγωνισμού

στην αγορά αλλά και με τις άλλες επιχειρήσεις. Αυτά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα θα καθορίσουν και τα μοντέλα υιοθέτησης κάποιων πρακτικών ποιοτικής διοίκησης, αξιών και τεχνικών. Αυτά τα μοντέλα ωστόσο, ποικίλουν από οργανωτικά και εθνικά όρια (Wickens, 1988).

Σε κάθε πρόγραμμα εφαρμογής ένα από τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστεί καθώς και το κατά πόσο δηλαδή κάποιος ως εργαζόμενος συμβουλευεται τα υψηλά διοικητικά στελέχη στην παρουσίαση ενός τέτοιου προγράμματος ή κάνει το ίδιο ως εξωτερικός σύμβουλος, είναι ότι κάθε τέτοιο πρόγραμμα πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στο ιδιαίτερο περιβάλλον και στυλ ενός οργανισμού με ένα μοναδικό τρόπο. Κατά συνέπεια τούτου υπάρχει μια ανάγκη λοιπόν να απευθυνθεί κανείς στις δυναμικές επιδράσεις της διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε στρατηγικά, σχεδιαστικά και επιχειρηματικά επίπεδα. Καθώς αυτές οι στρατηγικές δυναμικές-δομές και σχέσεις αλληλεξάρτησης του βασικού στοιχείου και των αξιών του T.Q.M είναι βαθιά εμπεδωμένες στην πολυπλοκότητα του οργανισμού προτείνεται ότι μία επαγωγική σταθερή προσέγγιση θα μπορούσε να είναι χρήσιμη στο να προάγει τέτοια μοντέλα περιλαμβάνοντας και τη βαθιά και πλούσια πληροφόρηση (Strauss and Corbin 1990). Ο Boyd et al (1993) ισχυρίζεται ότι η πολυτέλεια είναι ένα προϊόν της ταχύτητας από την ανατροφοδότηση της ποικιλίας των καναλιών επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται αλλά και της προσωποποίησης της πληροφορίας.

Οι οργανισμοί και ιδιαίτερα η υψηλή διοίκηση μαζί με αυτά έχουν αξιώσει να γνωρίζουν πώς θα μπορούσε να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας εξετάζοντας τις τεχνικές και τα εργαλεία που είναι διαθέσιμα για αυτό τον σκοπό και αξιολογώντας κατά πόσο ένας εξωτερικός σύμβουλος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους. Αυτή η προσέγγιση σε μεγάλο βαθμό αντικατοπτρίζει το κοινό στυλ σε αρκετούς δυτικούς οργανισμούς όπου τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και η τάση της υιοθέτησης των «μηνιαίων επιτυχιών» έχουν παίξει ένα σημαντικό ρόλο. Η αποδοχή πολλών από αυτών των Ιαπωνικών αποτελεσμάτων στην υιοθέτηση μιας προσέγγισης Ολικής Ποιότητας έχει συχνά οδηγήσει στην αφομοίωση των πρακτικών της Δ.Ο.Π με ένα τμηματικό τρόπο. (Cruise an Voss 1992. Wilkinson et al 1992)

Φέρνοντας στην σκέψη μας τα μοντέλα των Deming Juran και άλλων το ίδιο καλά με τις εταιρίες των Ιαπώνων και τις επιτυχημένες δυτικές εταιρίες, οι αρχικοί

συντελεστές κάθε στρατηγικής που στοχεύει στην παρουσίαση της Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να περιλαμβάνει μακροπρόθεσμες προσεγγίσεις, την ένταξη στο management ενός οργανισμού και μια ξεκάθαρη προσδιορισμένη εστίαση. Στην αναζήτηση της Τελειότητας από τον Peter and Waterman 1982 αναφέρεται ξεκάθαρα ότι δεν μπορεί να δοθεί καμία ρεαλιστική προσήλωση στα ποιοτικά προγράμματα, εκτός και εάν υπάρχει μια διαρκής κατανόηση των τριών σημαντικών όψεων της ποιότητας μέσα στον οργανισμό, και αυτά είναι, **οι απώλειες, η οργανωτική κουλτούρα και οι απαιτήσεις του πελάτη-καταναλωτή**. Οι περισσότεροι οργανισμοί ίσως να είναι ικανοί να ανταποκριθούν σε μερικές ή όλες από αυτές τις απαιτήσεις ξεχωριστά αλλά συχνά δεν υπάρχει κάποια αληθινή ευθυγράμμιση όλων αυτών των απόψεων σχετικά με την ποιοτική διοίκηση όπως επίσης και καμία πρότερη γνώση των γεγονότων στο υψηλότερο διοικητικό επίπεδο.

Στη πράξη η πλευρά της οργανωτικής κουλτούρας εμφανίζεται να είναι εντελώς παραμελημένη. Πολύ πιο συχνά όμως το θέμα είναι ότι η ποιοτική φύση της κουλτούρας δεν συμβαδίζει με τα σκληρά, ποσοτικά, στρατηγικά πλάνα των ηγετών (Huczynski and Buchanan 2001)

2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Κοντά στους ορισμούς όπως είναι η Δ.Ο.Π βρίσκεται και η πεποίθηση ότι ένα ζήτημα κλειδί για αυτούς που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις είναι να αναπτύξουν μια οργανωσιακή κουλτούρα σε συνέπεια και με υποστηρικτικό τρόπο των αντικειμένων της οργανωτικής στρατηγικής. Επίσης υπάρχει μία διαφωνία η οποία έγκειται στο γεγονός ότι τα επίπεδα της οργανωσιακής απόδοσης θα μπορούσαν να εξηγηθούν από καθορισμένους τύπους κουλτούρας και ότι οι «δυνατές» κουλτούρες οι οποίες χαρακτηρίζονται από ξεκάθαρα εκφρασμένες και ευρέως χρηστές αξίες προέβλεψαν μια συλλογική επιτυχία. (Peters and Waterman 1982. Storey, 1989).

Ο κατηγορηματικός ρόλος της κουλτούρας επιβεβαιώνεται επίσης από τη διοικητική φιλοσοφία του Deming η οποία βασίζεται στις θεμελιώδεις αρχές της Ολικής Ποιότητας και του ελέγχου Στατιστικών Διαδικασιών (SPC-Statistical Process Control) οι οποίες συνδυάζονται με ένα ζωτικό τρίτο παράγοντα, ο οποίος έχει ανάμειξη στη δημιουργία ενός ιδανικού περιβάλλοντος για να βρουν εφαρμογή αυτές οι δύο πρώτες θεωρίες. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η άποψη αυτή του Deming έχει εν μέρει επηρεαστεί από τη δουλειά του με τους Ιάπωνες. Ένας σύντομος τρόπος για να εκφράσει κανείς τις απόψεις του είναι «το management με θετική συνεργασία» ή «η κερδοφόρα σχέση» καθώς έρχεται σε αντίθεση με το «management μέσω αντιθέσεων». Ένα ουσιώδες μέρος της φιλοσοφίας του είναι κατά συνέπεια τούτου αναμειγμένο με το μετασχηματισμό από ένα περιβάλλον εσωτερικού ανταγωνισμού σε ένα άλλο ολοκληρωτικής ομαδικής εργασίας με ένα καθαρό κοινό όραμα το οποίο διαχέεται σε όλο τον οργανισμό. Για αυτό το λόγο λέει «ακόμη και οι καλύτερες προσπάθειες δεν είναι αρκετές. Αυτές από μόνες τους δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την ποιότητα. Κάθε ένας με το να δέχεται αυτές τις τέσσερις ιδανικές προσπάθειες από την δικιά του οπτική γωνία οδηγείται σε χαμένο κόπο. Κάθε ένας χρειάζεται να κινηθεί προς την ίδια κατεύθυνση, κατεύθυνση η οποία προσβλέπει στο μεγαλύτερο δυνατό όφελος για την εταιρία ως σύνολο». (Deming, 1986.110)

Στο έκτο κεφάλαιο της μελέτης του αναφέρεται στη θέσπιση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και στο δέκατο τρίτο κεφάλαιο στη θέσπιση της επιμόρφωσης και αυτοαναβάθμισης, που απευθύνονται σε αυτές τις δραστηριότητες τις οποίες ένα παρωχημένο διοικητικό στύλ πάντα τείνει να τις αναφέρει ως μη παραγωγικές: δηλαδή την εκπαίδευση και τη μόρφωση. Εάν οι άνθρωποι είναι ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι, τότε δεν θα δουλεύουν όλοι με τον ίδιο τρόπο και αυτό θα προκαλέσει διαφοροποίηση. Κάθε τέτοια υποτίμηση τις σπουδαιότητας της εκπαίδευσης και της μόρφωσης συγκρούεται με την μεταχείριση των ανθρώπων ως μη ανθρωπιστικά όντα, ένα σφάλμα μίας τόσο κακής στρατηγικής και πρακτικής διοίκησης. Όμως οι άνθρωποι έχουν μυαλό, συναισθήματα, δημιουργικότητα αλλά και ηθικό τα οποία τονίζονται ιδιαίτερα στο δωδέκατο κεφάλαιο του Deming που ονομάζεται «Το μεγαλείο των εργασιακών σχέσεων». Αυτές οι ζωτικές πηγές δεν πρέπει να αναγνωριστούν, καθώς μπορούν, εάν διοχετευτούν κατάλληλα, να αποκτήσουν μια ανεκτίμητη αξία για την εταιρία. Εάν μεταχειριζόμαστε τους ανθρώπους σαν μηχανές, το καλύτερο το οποίο μπορεί κάποιος να ελπίζει είναι ότι θα

συμπεριφερθούν και αυτοί από τη μεριά τους σαν μηχανές. Κατά κάποιο άλλο τρόπο, πιο πιθανό, τα ιδιαίτερα σημαντικά ανθρώπινα χαρακτηριστικά δεν θα παραμείνουν επίπεδα αλλά θα ανυψωθούν και θα προκληθούν σε μία κατεύθυνση η οποία τείνει να αποκτήσει αναγνώριση (Deming, 1986). Ο Batten (1994) δίνει έμφαση στις θεωρίες του Deming ισχυριζόμενος ότι αυτό το οποίο χρειάζεται είναι εμπιστοσύνη στους ανθρώπους για τον μετασχηματισμό περισσότερο από μία στατιστική ανάλυση, με τους εργαζόμενους να έχουν ξεκαθαρισμένους στόχους και προσδοκίες.

Συνοψίζοντας από τα παραπάνω, η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν με ποιοτικούς καινούριους τρόπους να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται, να ενεργούν και να συμπεριφέρονται. Ωστόσο, πριν την παρουσίαση ενός τέτοιου θεμελιακού μετασχηματισμού, ο οργανισμός πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο η κουλτούρα του θα αλληλεπιδράσει με τις προσδοκώμενες πρωτοβουλίες για αλλαγή. Αυτές οι πρωτοβουλίες θα μπορούσαν εύκολα κατά κάποιο τρόπο να οδηγήσουν σε αποτυχία των στρατηγικών από μόνες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

3.1 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Το ζήτημα της κουλτούρας στο οργανωσιακό πλαίσιο έχει εισχωρήσει με αυξητικό τρόπο, τόσο στη δημοφιλή βιβλιογραφική αναφορά όσο και στην σφαίρα των πιο σοβαρών εμπειρικών μελετών ως ένα τρόπο εξέτασης και κριτικής σκέψης σχετικά με την συμπεριφορά από και προς τους οργανισμούς. (Ott, 1989) Οι Krefting και Frost (1985) διατυπώνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα συχνά περιγράφεται μέσα στα όρια των κατανεμημένων νοημάτων, μοντέλων πεποιθήσεων, συμβόλων, τυπικοτήτων και δοξασιών οι οποίες προϋποθέτουν την υπερωρία και το γενικότερα ορισμένο ως καθήκον σαν μια κοινωνική συνήθεια. Η κουλτούρα παρεμβαίνει σε διάφορα επίπεδα μέσα σε έναν οργανισμό καθώς οι εργαζόμενοι εισέρχονται στη διαδικασία να λύνουν τα προβλήματά τους και να ανταπεξέρχονται σε αυτά μέσω των εμπειριών που έχουν αποκομίσει από την ίδια τους την ζωή.

Ο Schein (1999) εξηγεί ότι υπάρχουν τρία επίπεδα στα οποία υπόκειται η οργανωσιακή κουλτούρα : **τα τεχνικά δημιουργήματα, οι υιοθετημένες αξίες και οι βασικές υποκειμενικές προϋποθέσεις.** Τα τεχνικά δημιουργήματα αναφέρονται στα ορατά και ακουστά προϊόντα της οργανωτικής κουλτούρας. Οι υιοθετημένες αξίες-οι οποίες επίσης αναφέρθηκαν παραπάνω ως κοινές πεποιθήσεις, αξίες, ενάρετοι και ηθικοί κώδικες- αναδεικνύουν την δικαιολογία του γιατί οι άνθρωποι και οι οργανισμοί συμπεριφέρονται με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Οι βασικές υποκειμενικές προϋποθέσεις είναι πεποιθήσεις, αξίες, ηθικοί και ενάρετοι κώδικες και ιδεολογίες οι οποίες έχουν ριζώσει τόσο βαθιά σε τέτοιο βαθμό, ώστε να έχουν απομακρυνθεί τελείως από την συνειδητή λογική. Ο Hofstede (1997) από την άλλη μεριά, διαπίστωσε τέσσερα επίπεδα κουλτούρας τα οποία υπάρχουν στο πλαίσιο των συμβόλων, ηρώων και των παγιωμένων αντιλήψεων στην λογική της συνεχούς αυξανόμενης εμβρίθειας.

Ο Handy (1993) ισχυρίζεται ότι το πολιτισμικό υπόβαθρο δεν μπορεί να είναι σαφώς προσδιορισμένο, για το λόγο ότι κάτι το οποίο είναι αντιληπτό, το αισθανόμαστε. Επίσης υποστηρίζει ότι η κουλτούρα επηρεάζεται από τα γεγονότα του παρελθόντος και από το γενικότερο κλίμα των τωρινών περιστάσεων, από την τεχνολογία ή τους τύπους εργασίας αλλά και από τους στόχους και το είδος των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή. Οι ακόλουθες δυο παρατηρήσεις που έγιναν από τον Handy (1993) μπορούν επίσης να είναι χρήσιμες για να επιχειρηματολογήσει κανείς σε αυτό το πεδίο λαμβάνοντας υπόψη του την συσχέτιση της καταλληλότητας της σύνδεσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των μηχανισμών οργανωσιακής απόδοσης όπως είναι και η Διεύθυνση Ολικής Ποιότητας.

“ Πολλές από τις αδυναμίες των οργανισμών απορρέουν από την επιβολή μιας ακατάλληλης δομής σε μια ιδιαίτερη κουλτούρα, ή από την προσδοκία αντίστοιχα να ευδοκιμήσει μια συγκεκριμένη κουλτούρα σε ένα ακατάλληλο κλίμα.” (1993, 101)

Και επίσης

“ Οι μπρεσσιονιστικές περιγραφές της κουλτούρας δίνουν έμφαση σε μερικούς από τους παράγοντες, οι οποίοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν την προτίμηση σε ένα πολιτισμικό πλαίσιο για έναν οργανισμό. Οι κυριότεροι παράγοντες είναι η ιστορία, η ιδιοκτησία, το μέγεθος, η τεχνολογία, οι στόχοι και τα αντικείμενα, το περιβάλλον και οι άνθρωποι.” (1993, 110)

Ο Ott (1989) διατείνεται ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι προκαθορισμένη από τα μοντέλα των βασικών προϋποθέσεων που υπάρχουν στον οργανισμό. Στο πέραςμα του χρόνου αυτές οι συμπεριφορές γίνονται υποκειμενικές και αναμφισβήτητες και αποτελούν με λίγα λόγια τους λόγους για «τον τρόπο με τον οποίο ενεργούμε εδώ». Θεωρούνται τόσο βασικές και ευρέως διαδεδομένες που αναμφίβολα γίνονται αποδεκτές ως αληθινές. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από τον ισχυρισμό των Krefling και Frost (1985), ότι δηλαδή ενώ η κουλτούρα είναι μια κοινωνική δομή, τα μέλη ωστόσο μιας οργανωσιακής κουλτούρας συχνά το αντιμετωπίζουν σαν μια αντικειμενική πραγματικότητα. Μια πιθανή ερμηνεία για αυτή την οργανωσιακή συμπεριφορά η οποία δίνεται από τον Hober (1995), παρουσιάζεται παρακάτω.

Οι Brooks και Watherstone (2000) ισχυρίζονται ότι η ατομική και ομαδική διαίσθηση των μελών ενός οργανισμού τους καθιστά να είναι ικανοί ώστε να μπορούν να βλέπουν και να δίνουν ερμηνείες στις κυριότερες μεθόδους. Ο Miller (1998) διατείνεται ότι οι αντιλήψεις των managers έχουν μια σημαντικότερη επίδραση πάνω στην οργανωτική λήψη αποφάσεων και στην τελική στρατηγική καθοδήγηση. Οι Boyd et al (1993) πιστεύουν ότι αυτό το γεγονός προκαλεί κάπως ένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον αναφορικά με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα στην αντιληπτική ικανότητα των διευθυντών. Ισχυρίζονται λοιπόν για παράδειγμα, ότι οι διευθυντές συχνά προβαίνουν σε εκτεταμένες γενικεύσεις βασιζόμενοι σε ένα μικρό αριθμό υποθέσεων. Ο Hober (1995), τέλος, υποστηρίζει ότι αυτά καθώς και κάποια άλλα μειονεκτήματα έχουν αναπόφευκτα την ευθύνη για τους γνωστικούς και αντιληπτικούς περιορισμούς των manager. Μερικοί manager και οργανισμοί, όταν αντιμετωπίζουν ένα αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον, διακρίνουν το περιβάλλον τους σαν πιο σημαντικό από ότι πραγματικά είναι. Αυτό είναι ιδιαίτερο αληθινό για αυτούς τους manager οι οποίοι έχουν μια χαμηλή ανοχή αναφορικά με την σύγχυση και την ασάφεια.

Συνεπώς το πολιτισμικό υπόβαθρο μπορεί να λειτουργήσει σαν παρωπίδα περιορίζοντας έτσι τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων και των μεταβλητών οι οποίες είναι προσιτές στους εργαζόμενους για να διαπραγματευτούν οργανωσιακά και άλλα θέματα. Για παράδειγμα, η αντίληψη ενός manager σχετικά με την ισότητα στην σχέση ενός διευθυντή-υφιστάμενου μέσα στον οργανισμό μπορεί να αναδείξει ή να αποκομίσει από τους εργαζόμενους τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν μέσω των ιδεών τους και να πειραματιστούν μέσω των προτάσεών τους έχοντας ως στόχο να αναβαθμίσουν την εργασία τους καθώς και τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Οι Trice and Beyer (1993) προειδοποιούν ότι μολονότι οι οργανισμοί μπορεί να έχουν χαρακτηριστικές κουλτούρες, ωστόσο θα ήταν παράλογο να ισχυριστούμε ότι κάθε οργανισμός έχει μια μοναδική, ομοιογενή κουλτούρα. Ισχυρίζονται ότι διάφοροι μελετητές έχουν παρατηρήσει ότι οι πιο πολλοί οργανισμοί έχουν πολλαπλά πολιτισμικά πλαίσια τα οποία είναι παγιωμένα μέσα σε μία περιβάλλουσα ή καθολική κουλτούρα και χαρακτηρίζονται ως υποκουλτούρες. Τέτοιες υποκουλτούρες έχουν ως γνώρισμά τους κάποιες ιδιαίτερες ιδεολογικές κατηγορίες πολιτισμικές δομές και συμπεριφορές. Επιπρόσθετα μπορεί να διαφέρουν από κάποιες άλλες υποκουλτούρες

καθώς και από την συνολική κουλτούρα μέσα στην οποία έχουν αυτές εμπεδωθεί. Παρόλο που κάτι τέτοιο βρίσκεται έξω από το σκοπό αυτής της μελέτης, θα μπορούσε να σημειωθεί ότι οι προσδιορισμοί αυτών των ειδών της υποκουλτούρας είναι το ίδιο σημαντικές καθόσον αυτές μπορούν να είναι αλληλένδετες, παγιωμένες και μερικές φορές αντίθετες μέσα στο καθολικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Όσο πιο πολύ διαφέρουν οι υποκουλτούρες σε έναν οργανισμό, και ακόμα όσο διευρύνεται το πεδίο των ατομικών ενδιαφερόντων, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα τα ενδιαφέροντα μιας ομάδας να επηρεάζονται αρνητικά από την κατεύθυνση μιας επικείμενης αλλαγής.

Βασισμένη σε πολλούς ορισμούς που έχουν διατυπωθεί για την κουλτούρα, η «ποιοτική κουλτούρα» καθοδηγείται από αντιδράσεις και αντιλήψεις των εργαζομένων απέναντι στην κουλτούρα. Επιπλέον, αυτές οι στάσεις και οι αντιλήψεις πρέπει να είναι σε συμφωνία με τις συμπεριφορές και τις αντιλήψεις όπως αυτές εκφράζονται από τις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πολλοί μελετητές προσπάθησαν να διενεργήσουν μια ποιοτική, ποσοτική ή γενικότερα συνδυαστική έρευνα στοχεύοντας στην αξιολόγηση της εναρμόνισης των αξιών των οργανισμών με αυτές που διέπονται από την φιλοσοφία του T.Q.M. Το βασικό τους αντικείμενο ήταν να εξακριβώσουν τις κύριες αδυναμίες που αναδύονται την υπάρχουσα κουλτούρα και να σχεδιάσουν για τις διορθωτικές ενέργειες πάνω στις διαδικασίες. (Lagrosen, 2002)

Τέλος, πρόσφατες τάσεις υπαγορεύουν μια συνδυασμένη έρευνα πάνω σε θέματα οργανωσιακής κουλτούρας τα οποία εξετάζονται τόσο από τις ορατές όσο και από τις μη ορατές πλευρές της.

3.2 ΠΡΟΣΦΑΤΗ ΤΑΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η έρευνα όσο αφορά τα πολιτισμικά υπόβαθρα εμφανίζεται να έχει εξελιχθεί βαθμιαία πέρα του προβλεπόμενου χρονικού ορίου, από τις ιδιαίτερες περιγραφικές μελέτες για το ρόλο της στην οργανωσιακή ζωή (Schein 1985. Krefting and Frost), στην σχέση της με την ηγεσία και τη διοίκηση (Ott 1989) και στην αναβάθμιση της

παραγωγικότητας. Ακόμα μερικοί μελετητές ισχυρίζονται ότι το κλειδί για την ανταγωνιστικότητα έγκειται στην πιθανότητα αλλαγής της κουλτούρας του οργανισμού. (Dead and Kennedy, 1982. Pascale 1981) Σε συνέχεια του παραπάνω η οργανωσιακή κουλτούρα εξετάζεται ως ένα στοιχειώδες κλειδί στην προώθηση των συστημικών αλλαγών σύμφωνα με τις αρχές του T.Q.M. Ωστόσο, μεγάλο μέρος της έρευνας πάνω στις επιδράσεις της οργανωσιακής κουλτούρας στο T.Q.M έχει εστιαστεί στις εμφανείς πρακτικές και λίγη προσοχή έχει αποδοθεί στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στις προκείμενες προϋποθέσεις οι οποίες είτε υποστηρίζουν είτε παρακωλύουν τις καινούριες συμπεριφορές.

Γενικά, στις μελέτες της οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχουν μερικές θεωρίες οι οποίες συνιστούν κλασσικές και ευρέως εξεταζόμενες διαφωνίες, οι οποίες είναι κυρίως: η δυνατότητα της στάθμισης ή μη της οργανωσιακής κουλτούρας και η δυνατότητα ενός επιτυχούς χειρισμού ή όχι της οργανωσιακής κουλτούρας. Σύμφωνα με το Senior, (1997, 74) «οι οργανωσιακές κουλτούρες διαφέρουν έντονα στα πλαίσια των σχετικών δυνατοτήτων τους». Ο Patton (1994) υποστηρίζει ότι το δυνατό σημείο του πολιτιστικού πλαισίου ενός οργανισμού μπορεί να μετρηθεί στο βαθμό στον οποίο διαμοιράζεται σε όλα τους τα μέλη και κατά δεύτερο λόγο από την ένταση με την οποία τα μέλη του οργανισμού πιστεύουν σε αυτήν. Όσο πιο έντονα γίνεται αποδεκτή η κουλτούρα, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός που αυτή διεισδύει σε όλα τα επίπεδα στα οποία αναμειγνύεται, και αυτό είναι όχι μόνο οι στάσεις των ανθρώπων αλλά επίσης και οι θεωρίες και οι πεποιθήσεις τους. Υπολογίζοντας ωστόσο το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι επηρεάζονται από τις θεωρίες και τις πεποιθήσεις τους, αυτό από μόνο του δεν είναι ένα εύκολο θέμα προς συζήτηση ακόμα και αν είναι πιθανό.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οργανωσιακών κουλτούρων έχουν εξέχουσα σημασία σε ένα αριθμό λειτουργιών ενός οργανισμού. Μια δημοφιλής θέση είναι ότι αυτά συμβαδίζουν με τον ίδιο τον οργανισμό. Μια δυνατή κουλτούρα λέγεται ότι βελτιώνει την απόδοση ενός οργανισμού. (Peters and Waterman 1982. Kanter, 1983). Ωστόσο οι Kotter and Heskett's, (1992) στην έρευνά τους διαπίστωσαν δέκα μεγάλους πολύ γνωστούς οργανισμούς οι οποίοι είχαν εξαιρετικά δυνατές κουλτούρες, αλλά όλοι είχαν χαμηλά επίπεδα απόδοσης. Οι ισχυρές και πλήρως διαπεραστικές κουλτούρες μπορούν να αποτελέσουν μειονέκτημα όταν μετατρέπονται σε τόσο ελεγχόμενες, ώστε να υπάρχει μικρή πιθανότητα για

ομοιομορφία η οποία συνεπάγεται καινοτομίες και μία ευκολία να αφομοιωθεί η κάθε επικείμενη αλλαγή (Senior, 1994).

Η κουλτούρα μπορεί να παίζει το ρόλο ως μεταβλητή στην ορθολογιστική προσδοκία δημοφιλών εξεταστών όπως οι Peters and Waterman (1982), το ίδιο όπως και στην φονξιοναλιστική προσδοκία όπως εξηγείται μέσω παραδειγμάτων από τον Schein (1985).

Οι οργανωσιακοί συμβολισμοί συνηγορούν υπέρ της λεπτομερούς περιγραφής των οργανισμών, προϋποθέτοντας ποιοτικά κατά βάθος θέματα μελέτης, σε αντίθεση με τις επίσης ποιοτικές αλλά ισχνά λειτουργιοκρατικές περιγραφές, οι οποίες βασίζονται σε κάποιες συνεντεύξεις με managers. (Lagrosen, 1998) Ωστόσο, μπορεί να ειπωθεί ότι οι ποιοτικές έρευνες οι οποίες βασίζονται σε περιγραφές είναι δύσκολο να αντιγραφούν και αυτό ως αποτέλεσμα είναι πολύ υποκειμενικό, καθώς η εθνογραφική έρευνα θεωρεί ότι η υποκειμενικότητα στην οργανωσιακή έρευνα είναι ένας μύθος. (Ott, 1989)

Από την άλλη μεριά, μέσω της ποσοτικής προσέγγισης, το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της χρήσης τέτοιων ερευνητικών τεχνικών στην μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας, είναι το γεγονός ότι η ίδια μεθοδολογία μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικούς οργανισμούς με τον ίδιο τρόπο και κατά συνέπεια τούτου να αποτελέσει την βάση για συγκρίσεις και γενικεύσεις. (Danison, 1984). Αυτοί οι οποίοι προτιμούν την ποιοτική έρευνα υποστηρίζουν ότι οι διαδικασίες της κουλτούρας είναι το αποτέλεσμα των μοναδικών κοινωνικών μετασχηματισμών και ότι είναι, για αυτό το λόγο, απίθανο να υπολογιστούν με παγιωμένες ποσοτικές μετρήσεις (Cooke and Rousseau, 1988). Ανάμεσα στους διαπολιτισμικούς επιστήμονες όπως οι Trompennars, 1993-Laurent, 1983 και Maznevski, 1994 ο Hofstede (1997, 2001) είναι ένας από τους πιο γνωστούς μελετητές και πιστεύει ότι και οι δύο μεθοδολογικές προσεγγίσεις έχουν περιορισμούς και συνεπώς θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν συμπληρωματικά και να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά.

Σύμφωνα με τον Hofstede (1997) η καρδιά της οργανωσιακής κουλτούρας έγκειται στις πρακτικές που διαχέονται στα μέλη τους, ο τρόπος δηλαδή που γίνονται διάφορες ενέργειες σε καθημερινή βάση. Συνεπώς, οι εθνικές κουλτούρες θα μπορούσαν να διαφέρουν κυρίως στις βασικές τους αξίες, ενώ οι οργανωσιακές κουλτούρες θα ήταν δυνατό να διαφέρουν περισσότερο επιφανειακά στα όρια των πρακτικών τους, το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει το εμφανές σημείο της

κουλτούρας και θα ήταν εύκολα διαχειρίσιμο ενόσω διέπονται από βασικούς περιορισμούς αποκλείοντας τις λιγότερο ορατές αξίες, πεποιθήσεις και κείμενες θεωρίες οι οποίες είτε εμποδίζουν, είτε υποστηρίζουν τις νέες συμπεριφορές. Αυτές οι αφανείς αξίες είναι οι αξίες που διαμοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού, με το να ανήκουν στο ίδιο εθνικό πλαίσιο. Με άλλα λόγια πρόκειται για τις αξίες που αναπτύσσονται από την αλληλεπίδρασή τους με το εθνικό τους περιβάλλον από την νεαρή παιδική τους ηλικία.

3.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Συγγραφείς όπως οι Schein (1992) και Pettigrew (1985) συχνά παρουσιάζουν τις οργανωσιακές κουλτούρες ως εφαρμόσιμες κοινές αξίες. Και η όλη σύγχυση προέρχεται από το γεγονός ότι αυτή η βιβλιογραφική αναφορά δεν προβαίνει σε μια ξεκάθαρη διευκρίνιση μεταξύ των αξιών που χαρακτηρίζουν τους ηγέτες και αυτών που χαρακτηρίζουν τα άλλα μέλη του οργανισμού. Ο Hofstede (1997, 23) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως «το συνολικό προγραμματισμό της σκέψης ο οποίος ξεχωρίζει τα μέλη ενός οργανισμού από αυτά ενός άλλου». Ισχυρίζεται ότι οι θεμελιώδεις αξίες καθώς και αυτές των κύριων ηγετών αναμφίβολα διαμορφώνουν κατά κάποιο τρόπο τις οργανωσιακές κουλτούρες, αλλά ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι κουλτούρες επιδρούν στα συνήθη μέλη του οργανισμού θα μπορούσαν να περιοριστούν σε απλές συμμετοχικές πρακτικές. Κατά συνέπεια τούτου, και οι θεμελιώδεις και οι ηγετικές αξίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν τις πρακτικές των άλλων μελών του οργανισμού. Εν' συντομία, αυτό το οποίο ένα άτομο πρέπει να μάθει όταν αυτός/αυτή συμμετέχει στις δραστηριότητες ενός οργανισμού είναι κυρίως ζήτημα πρακτικών, καθώς οι πιο πολλές αξίες αναπτύσσονται και γίνονται αντικείμενο μάθησης στην οικογένεια και το σχολείο και αυτό είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασής του/της με τις κοινωνικές δομές μέσα στο έθνος του/της. Ο Hofstede (1997) αναφέρεται σε αυτές τις αξίες χαρακτηρίζοντάς τις ως “αφανείς” και πιστεύει ότι αυτές μπορούν είτε να υποστηρίξουν είτε να αποκλείσουν τις καινούριες συμπεριφορές που επιβάλλονται από τη φιλοσοφία της ποιοτικής διοίκησης.

Στην έρευνά του που αφορά το εθνικό πολιτισμικό πλαίσιο ο Hofstede (1980) χρησιμοποίησε τη συσχέτιση και την παραγοντική ανάλυση μιας βάσης δεδομένων που αποτελείτο από τις 32 αξίες που σχετίζονται με την εργασία και οι οποίες συλλέχθηκαν από εφάμιλλα δείγματα εργαζομένων της IBM σε 40 χώρες κατά τη χρονική περίοδο από το 1967 έως το 1973. Η συνολική αυτή βάση δεδομένων περιελάμβανε τις απαντήσεις σε πάνω από 116.000 ερωτηματολόγια τα οποία συγκεντρώθηκαν σε δύο επιτυχημένους ερευνητικούς κύκλους. Η συγκεκριμένη αυτή ανάλυση του επέτρεψε να καταλήξει σε τέσσερις βασικές διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας οι οποίες ονομάστηκαν ως εξής: **ύπαρξη η μη εγγύτητας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, ατομικισμός σε αντίθεση με τον κολεκτιβισμό, αντίσταση στην αλλαγή, αρρενωπότητα σε αντίθεση με τη θηλυκότητα.** Μια πιθανή δυτική προκατάληψη πάνω σε μία προηγούμενη δουλειά του αποκαταστάθηκε αργότερα (1989) με την πρόσθεση μιας πέμπτης διάστασης. Αυτή η καινούρια διάσταση «**μακροπρόθεσμος σε αντίθεση με το βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό**», βασίστηκε σε ένα ερευνητικό εγχείρημα από τον Michael Bond από το Hong Kong ανάμεσα σε σπουδαστές από 23 χώρες, χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο προσαρμοσμένο πάνω στις αξίες το οποίο σχεδιάστηκε από Κινέζους κοινωνικούς επιστήμονες.

Οι Hofstede, Neuyen, Ohavy και Sanders (1990) στηρίχθηκαν σε μια δεύτερη έρευνα κατά τη χρονική περίοδο 1985-1986 στοχεύοντας στην προώθηση μιας εμπειρικής βάσης σε πολλές θεωρίες σχετικά με την οργανωσιακή ή «ενιαία» κουλτούρα η οποία εμφανίστηκε στο χώρο του management και στη σχετική βιβλιογραφική αναφορά του στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Σε αντίθεση με την έρευνα στην IBM η οποία συνέκρινε εθνικά δείγματα στον ίδιο οργανισμό, η καινούρια έρευνα προέβη σε διαδικασία σύγκρισης ίδιων δειγμάτων από διαφορετικούς οργανισμούς μέσα σε δύο μόνο χώρες, τη Δανία και την Ολλανδία. Αυτή η έρευνα παρήγαγε έξι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας: **αποτέλεσμα σε αντίθεση με τον προσανατολισμό των διαδικασιών, υπαλληλικός σε αντίθεση με τον επαγγελματικό προσανατολισμό, ερασιτεχνισμός σε αντίθεση με τον επαγγελματισμό, ανοικτός σε αντίθεση με τον κλειστό, σκληρός σε αντίθεση με τον ανεκτικό, και δεοντολογικός σε αντίθεση με τον ρεαλιστικό.** Οι έξι αυτές διαστάσεις είναι περιγραφικές αλλά όχι καθοδηγητικές: καμμία θέση σε κάθε μια από τις έξι αυτές διαστάσεις δεν είναι ουσιαστικά καλή ή κακή. Αυτό το οποίο είναι καλό ή κακό εξαρτάται κατά περίπτωση στο τι είναι επιθυμητό για τον οργανισμό και τις

στρατηγικές προοπτικές του. Επιπρόσθετα, σημείωσε με έμφαση ότι οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας τις οποίες διέγινωσεν δεν θα μπορούσαν αναγκαστικά να εφαρμοστούν σε κάθε είδος οργανισμού σε κάθε χώρα. Οι οργανωσιακές κουλτούρες είναι «τύποι» και η γνώση τους μπορεί να γίνει συνολικά αποδεκτή μόνο από αυτούς που ενέχονται σ αυτή. Η λέξη «τύποι» σημαίνει δομές γνώσης οι οποίες είναι μέρη ενός συνόλου ή είναι σύνολα με επιμέρους τμήματα. Όταν τα σύνολα και τα μέρη βρίσκονται σε ισορροπία, τότε ο οργανισμός εμφανίζεται να έχει ένα τυπικό λειτουργικό χαρακτήρα. (Piaget, 1978). Ωστόσο, ένα εννοιολογικό πλαίσιο εργασίας μας επιτρέπει να προχωρήσουμε σε αξιοσημείωτες συγκρίσεις ανάμεσα στις κουλτούρες διαφορετικών οργανισμών.

Αξίζει να σημειωθεί η συνεισφορά και των άλλων ερευνητών στον προσδιορισμό των διαφορετικών διαστάσεων της κουλτούρας.

Οι Trompenaars και Turner (1997) κατέληξαν σε επτά θεμελιώδεις διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας έχοντας ως βάση κοινές ιδέες με τον Hofstede. Πρόκειται για τις «Σχέσεις με τους ανθρώπους» με πέντε συγγενικούς προσανατολισμούς από τον Parson (1995): **καθολικότητα σε αντίθεση με τη μερικότητα, ατομικότητα σε αντίθεση με την κοινωνικότητα, αδιαφορία σε αντίθεση με τον συναισθηματισμό, εξειδίκευση σε αντίθεση με τη γενίκευση, επιτυχία σε αντίθεση με την απόδοση, στάσεις απέναντι στο χρόνο και στάσεις απέναντι στο περιβάλλον.** Οι διαστάσεις που χρησιμοποίησε για να διακρίνει τις διαφορετικές συλλογικές κουλτούρες είναι **ισότητα-ιεραρχία και ο προσανατολισμός στο πρόσωπο-προσανατολισμός στο θέμα.** Αυτές οι διαστάσεις τον βοήθησαν να ορίσει τους τέσσερις τύπους της συλλογικής κουλτούρας: **η οικογενειακή κουλτούρα, η κουλτούρα του πύργου του Άιφελ, η κατευθυνόμενη ελλιπής κουλτούρα και η επωαστική κουλτούρα.**

Μία πολυδιάστατη κατηγοριοποίηση για την εθνική κουλτούρα έχει γίνει από τους Parson και Shils (1951) στην «Γενική Θεωρία της Δράσης». Αυτοί παρουσίασαν πέντε μοντέλα της εθνικής κουλτούρας: **συναισθηματικότητα σε αντίθεση με την ουδετερότητα συναισθημάτων, ατομικός προσανατολισμός σε αντίθεση με τον ομαδικό προσανατολισμό, καθολικότητα σε αντίθεση με την μερικότητα, απόδοση σε αντίθεση με την επιτυχία, εξειδίκευση σε αντίθεση με την γενικότητα.**

Οι περισσότερες από τις πιο γνωστές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν δοθεί από τους: Harisson, (1972), Handy (1981), Schein (1985) & Williams, Dobson & Walters (1989), οι οποίοι καταγράφονται παρακάτω.

Ο Harisson (1972) κατηγοριοποίησε αυτό που ονόμασε «ιδεολογίες του οργανισμού»: **προσανατολισμένη προς την εξουσία, προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο, προσανατολισμένη προς την εργασία και προσανατολισμένη προς τον ρόλο.** Ο Handy (1981) βασιζόμενος στην ταξινόμηση του Harisson διαπίστωσε τέσσερις τύπους της κουλτούρας: **κουλτούρα της εξουσίας, κουλτούρα του ρόλου, κουλτούρα της εργασίας και κουλτούρα του προσώπου.** Οι Williams, Dobson & Walters (1989) ξεκαθάρισαν τις τέσσερις κατηγορίες που διαμορφώθηκαν από το Harisson και το Handy ακολούθως: **προσανατολισμός προς την εξουσία, προσανατολισμός προς τον ρόλο, προσανατολισμός προς την εργασία και προσανατολισμός προς τους ανθρώπους.** Ο Schein (1985) διατύπωσε τις ακόλουθες τέσσερις κουλτούρες: **κουλτούρα της εξουσίας, κουλτούρα του ρόλου, κουλτούρα της επιτυχίας, κουλτούρα της υποστήριξης.**

Τέλος, από τη βιβλιογραφική αναφορά οι Inkeles & Levinson (1997) κατέληξαν σε τρεις παγιωμένους αναλυτικούς ισχυρισμούς στο πεδίο των διαστάσεων του Hofstede. 1) **Σχέσεις με την εξουσία** 2) **ατομική αντίληψη**, περιλαμβάνοντας την αντίληψη του ατόμου για την αρρενωπότητα και τη θηλυκότητα 3) **πρώιμες συγκρούσεις** ή τρόπους για να διαπραγματευτούμε αυτά περιλαμβάνοντας τον έλεγχο της επιθετικότητας και την έκφραση ή την παρεμπόδιση του συναισθήματος.

Η κριτική στις μελέτες των διαστάσεων της εθνικής κουλτούρας, δίνει έμφαση στην εξέχουσα σημασία των διαφορών της εθνικής κουλτούρας, όμως αυτοί παραδέχονται ότι:

1. Κάθε μικροτοποθέτηση είναι τυπικό δείγμα της εθνικής κουλτούρας.
2. Δεν υπάρχει καμία πολιτισμική διαφοροποίηση μέσα στον οργανισμό.
3. Οι κουλτούρες δεν θα αλλάξουν ποτέ.

Για αυτό το λόγο, σύμφωνα με αυτή την κριτική, η χρησιμότητά τους για τη διοίκηση και τους οργανισμούς περιορίζεται από τη στιγμή που αυτοί ίσως να λειτουργούν παραπλανητικά όταν λαμβάνουν υπόψη συγκεκριμένες επιχειρηματικές καταστάσεις. Ωστόσο πολλοί ερευνητές έχουν τονίσει την σημασία αυτών των μελετών για την πρακτική της διοίκησης, τη στρατηγική και τους νεωτερισμούς.

Ειδικότερα ο Ulijn Jan (2000) υποστηρίζει ότι ο Hofstede από μόνος του εξηγεί ότι αυτή η πρώτη του μελέτη πάνω στο ερευνητικό πεδίο της IBM η οποία

αναφέρθηκε στις συνέπειες της κουλτούρας (1980) υποδηλώνει το βήμα του από ένα ενδιαφέρον κοινωνικής ψυχολογίας στις πολιτισμικές αξίες των ατόμων μιας ομάδας απέναντι στην πολιτισμική συμπεριφορά της ίδιας του της ομάδας, σε αυτή την περίπτωση της εθνικής ομάδας (από την προσωπικότητα στην εθνική κουλτούρα) ενώ το δεύτερο πείραμά του πάνω στις Δανικές και Ολλανδικές εταιρίες τον έφεραν στο σημείο να προσεγγίσει το επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτή η έννοια του θεωρητικού ενδιαφέροντος, καθώς αυτός μαζί με τους συνεργάτες του το σκιαγραφεί, θα μπορούσε να είχε επιπτώσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερα σε σχέση με την εθνική κουλτούρα, τέτοια όπως είναι οι προσλήψεις των πιο αποδοτικών διεθνών managers για μια εταιρία. Αυτή η εργασία θα μπορούσε να οδηγήσει σε κάποια τέστ συνειδητοποίησης των διαφορετικών πολιτισμικών αξιών (εθνική κουλτούρα, οργανωσιακή κουλτούρα κ.ο.κ).

Ο ίδιος μελετητής συνεχίζει λέγοντας ότι πέραν της δουλειάς του σχετικά με την κατηγοριοποίηση και κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών, για να εξηγήσει τις πιθανές και πραγματικές συγκρούσεις καθώς και την έλλειψη διαπροσωπικής εμπιστοσύνης, το επόμενο βήμα θα μπορούσε να είναι η διαπολιτισμική έρευνα έχοντας σαν σκοπό να διευθετήσει τις διαφορές καθώς και το πώς θα τις αντιμετωπίσει, αλλά επίσης και να τονίσει τόσο την παγκοσμιοποίηση όσο και τις διαφοροποιήσεις ως μια πηγή για επιπρόσθετη δημιουργικότητα και απαρχή καινοτομιών στις διοικητικές τοποθετήσεις.

3.4 Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Αλλά όμως πώς τα εθνικά και οργανωσιακά επίπεδα της κουλτούρας σχετίζονται το ένα με το άλλο; Έχει εδραιωθεί η άποψη ότι οι επιχειρηματικές πρακτικές είναι προεκτάσεις της κουλτούρας. Στο management η κουλτούρα επηρεάζει και μερικές φορές ακόμα και καθορίζει τις πολιτικές, το στυλ, τις δομές κ.ο.κ του οργανισμού. Οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με το κοινωνικό σύνολο μέσα σε ένα πολιτισμικό περιεχόμενο όπως φαίνεται στο Παράρτημα: Παράδειγμα 3.

Κάπως έτσι η κουλτούρα από μόνη της ενεργεί ως μία διάχυτη δύναμη η οποία επηρεάζει όλους τους οργανισμούς οποιαδήποτε και αν είναι η φύση τους ή η σφαίρα των επιχειρηματικών τους ενεργειών.

Η επιρροή της εθνικής κουλτούρας στις οργανωτικές πρακτικές είναι κριτικής σημασίας για τη σημερινή επιχειρηματική απόδοση. Όταν διευθύνει κανείς μια εταιρία σε μια εγχώρια επιχείρηση με μία ομοιογενή κουλτούρα κάθε ένας φαίνεται να μιλάει την ίδια γλώσσα, να αντιλαμβάνεται τις ίδιες υποδείξεις, και να έχει τις ίδιες αξίες και νόρμες (Hall, 1990). Ωστόσο η επιχειρηματικότητα έχει αναπτυχθεί τόσο δραστικά παγκοσμίως ώστε η διοίκηση δεν περιορίζεται περαιτέρω στην εγχώρια επικράτεια, αλλά έχει εξαπλωθεί πέραν των εθνικών ορίων και συνεπώς έρχεται αντιμέτωπη με τη πολιτισμική διαφορά. Ακόμη περισσότερο, οι εταιρίες προσβλέπουν σε μια διεθνή παρουσία στα πλαίσια μιας προσπάθειας να έχουν μια ποικιλία στις αγορές τους, βοηθούμενες βέβαια από την ραγδαία εξάπλωση των εμπορικών μπλόκ. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση για παράδειγμα το πρόγραμμα απλής αγοράς στόχευε να υπερπηδήσει μία γκάμα από εμπόδια τα οποία είχαν παλαιότερα ανακόψει το εμπόριο και την επιχειρηματικότητα έξω από τα σύνορα της κάθε χώρας.

Σε ένα οργανωτικό επίπεδο, η κουλτούρα επηρεάζει τις δομές το ίδιο όπως και η συμπεριφορά των διαφορετικών ανθρώπων που κρατούν τα στοιχήματα. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η ενιαία κουλτούρα και οι νόρμες της παραβιάζουν τις νόρμες της εθνικής κουλτούρας. Ωστόσο αυτή η παγκόσμια άποψη μιας κοινής κουλτούρας δεν εξαλείφει τις πολιτισμικές αντιδράσεις. Στην πραγματικότητα, η οργανωτική κουλτούρα μεγενθύνει τις πολιτισμικές διαφορές πολύ περισσότερο από ότι τις ελαχιστοποιεί. (Adler, 1991,1997).

Η διένεξη η οποία περιβάλλει τη φύση και η οποία συγκρούεται με την οργανωσιακή κουλτούρα στην ατομική συμπεριφορά του εργαζομένου και στην απόδοση της εταιρίας επαναλαμβάνονται εκτενώς στις συζητήσεις σχετικά με την επίδραση των εθνικών (κοινωνικών) κουλτούρων πάνω σε αυτές των οργανωσιακών. Οι ερευνητές έχουν μελετήσει το πώς οι εθνικές κουλτούρες θα μπορούσαν να επιδράσουν πάνω στις οργανωσιακές κουλτούρες στο ιδιαίτερο καθεστώς της κάθε χώρας. Έχουν ενδιαφερθεί να μελετήσουν το πώς οι προσπάθειες ώστε να παγιωθεί μια κοινή οργανωσιακή κουλτούρα σε μια πολυεθνική εταιρία, μπορεί να υπονομευτεί από τη δύναμη της εθνικής κουλτούρας. Ο Fobgum (1984) αντιλήφθηκε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί εν μέρει το αποτέλεσμα των κοινωνικών

παραγόντων, ενώ ο Laurent (1989) υποστήριξε ότι οι κουλτούρες των χωρών ήταν πιο ισχυρές και σταθερές από εκείνες των οργανισμών.

Και στα δύο αυτά επίπεδα της πολιτισμικής διαμάχης, της οργανωσιακής και της εθνικής, κάποιος παρατηρεί όχι μόνο τις προσπάθειες να προσδιοριστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αλλά επίσης και τις προσπάθειες να ταξινομηθούν οι οργανισμοί και οι χώρες σε τύπους. Αυτή η δημιουργία της λίστας των χαρακτηριστικών και των τυπολογιών παράλληλα βρίσκει εφαρμογή στην προσωπικότητα και στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. (Huczynski & Buchanan, 2001). Το ενδιαφέρον σε αυτές τις μελέτες όπως επίσης και στην προσωπικότητα είναι οι διαφορές μεταξύ των εθνικών κουλτουρών που αναδεικνύουν σε μεγάλο βαθμό το εσωτερικό τους.

Αναλύοντας τη δουλειά του Hofstede (1984, 1986, 1991) στόχος του ήταν να διατυπώσει τις βασικές διαστάσεις των διαφορών (επικρατέστερα γνωρίσματα) ανάμεσα στις εθνικές κουλτούρες. Όπως κάθε εκτίμηση της προσωπικότητας, κάθε μια από τις διαστάσεις αντιπροσωπεύει μια διαφορετική συνέχεια έτσι ώστε κάθε χώρα να μπορεί να αποτιμηθεί από το υψηλό στο χαμηλό και να τοποθετηθεί κάπου ανάμεσα σε κάθε μία και όχι ακριβώς προς το τέλος. Η δουλειά του Hofstede τόνισε τη σημασία των διαφορών της οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίες πηγάζουν από τις διαφορές της κοινωνικής κουλτούρας και οι οποίες έρχονται σε αντίθεση με όλες τις πλευρές της οργανωσιακής συμπεριφοράς όπως για παράδειγμα η υποκίνηση, η ομαδική συμπεριφορά, το στυλ ηγεσίας, οι αντιθέσεις στο management, οι δομές, το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας, το στυλ μάθησης και κατά συνέπεια η εκπαίδευση και οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συνοψίζοντας από όλα τα παραπάνω μολονότι ο Hofstede διέγινε τις οργανωσιακές και εθνικές κουλτούρες ως φαινόμενα σε διαφορετικά επίπεδα εντούτοις αυτός ένωσε ότι συνδέονται κατά τον ακόλουθο τρόπο. Οι οργανωσιακές κουλτούρες υποστηρίζονται από τις κοινωνικές αξίες των εργαζομένων με τις διαφορές της εθνικής κουλτούρας να ενυπάρχουν στις πρακτικές σε επίπεδο οργανισμού. Υποστήριξε επίσης ότι η επαγγελματική συμπεριφορά των ανθρώπων ήταν ευρύτατα μια αντανάκλαση των αξιών της κοινωνικής κουλτούρας επειδή οι καριέρες ήταν μια ανταλλαγή μεταξύ ρίσκων, ασφάλειας, επιτυχίας και οικογενειακής ζωής (Hofstede 1994).

3.5 Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ GEERT HOFSTEDE ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Ο Geert Hofstede συνέταξε ίσως την πιο εκτεταμένη μελέτη σχετικά με το πώς οι αξίες στο εργασιακό πεδίο επηρεάζονται από την εθνική κουλτούρα. Από το 1967 έως το 1973, κατά τη χρονική περίοδο που δούλεψε στην IBM σαν ψυχολόγος, συνέλεξε και ανέλυσε πληροφορίες σε πάνω από 100.000 άτομα από 40 χώρες. Από αυτά τα αποτελέσματα και από κάποιες μετέπειτα προσθήκες, ο Hofstede ανέπτυξε ένα μοντέλο το οποίο εντοπίζει τις 4 πρώιμες διαστάσεις –οι οποίες αναφέρθηκαν προηγουμένως- για να διαφοροποιήσει τις κουλτούρες.

Όπως σε κάθε γενικευμένη μελέτη, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι εφαρμόσιμα ή όχι σε συγκεκριμένα άτομα ή καταστάσεις. Επιπλέον, μολονότι τα αποτελέσματα του Hofstede έχουν κατηγοριοποιηθεί από χώρα σε χώρα, συχνά υπάρχει παραπάνω από μία πολιτισμική ομάδα μέσα στην ίδια τη χώρα. Σ' αυτές τις περιπτώσεις πιθανώς να υπάρχουν αξιοσημείωτες αποκλίσεις από τα αποτελέσματα της μελέτης. Ένα παράδειγμα είναι ο Καναδάς, όπου η πλειοψηφία του αγγλόφωνου πληθυσμού και η μειοψηφία του γαλλόφωνου πληθυσμού στο Κεμπέκ έχουν περιορισμένες πολιτισμικές διαφορές (Brooks and Weatherstone, 2000).

Παρά την κριτική η ανάλυση των διαστάσεων του Geert Hofstede μπορεί να συνδράμει στους οργανισμούς στο να έχουν μια καλύτερη κατανόηση των διαπολιτισμικών διαφορών σε περιοχές και μεταξύ των ίδιων των χωρών. Αναφέρει χαρακτηριστικά ο Geert Hofstede (2001, 55):

«Η κουλτούρα είναι πιο συχνά η πηγή των συγκρούσεων απ' ότι της συνεργασίας. Οι πολιτισμικές διαφορές είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό μία διατάραξη και συχνά μια καταστροφή».

Οι διαστάσεις του Hofstede πάνω στην εθνική κουλτούρα περιγράφονται παρακάτω. Αυτή η περιγραφή θα βοηθήσει τον αναγνώστη να διαπιστώσει τις βασικές αιτίες για τις οποίες η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πιο δύσκολη σε μερικά Έθνη απ' ότι σε άλλα:

- **Παράμετροι της εγγύτητας μεταξύ εργοδότη-εργαζομένων (PDI – Power Distance Index).** Αυτή η διάσταση εστιάζει στο βαθμό της ισότητας ή της

ανισότητας μεταξύ των ανθρώπων στον κοινωνικό ιστό μιας χώρας. Η έλλειψη εγγύτητας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων (HPD – High Power Distance) όταν παρατηρείται υποδηλώνει τις ανισότητες της εξουσίας και την υλική ευδαιμονία οι οποίες έχουν κατορθώσει ν' αναπτυχθούν μέσα στην κοινωνία. Αυτές οι κοινωνίες είναι πιο πιθανό ν' ακολουθήσουν ένα σύστημα κοινωνικής κάστας το οποίο δεν επιτρέπει την ύπαρξη μιας αξιοπρόσεκτης ανοδικής κοινωνικής κινητικότητας στα μέλη της. Η ύπαρξη, αντίθετα, της εγγύτητας εργοδότη-εργαζομένου (LPD – Low Power Distance) όταν λαμβάνει χώρα υποδηλώνει ότι η κοινωνία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις διαφορές μεταξύ της εξουσίας και της ευδαιμονίας των πολιτών της. Σε αυτές τις κοινωνίες τονίζεται ιδιαίτερα η ισότητα και η ευκαιρία για τον καθένα.

- **Ο Ατομικισμός σε αντίθεση με τον Κολεκτιβισμό** εστιάζει στο βαθμό που η κοινωνία ενδυναμώνει τον ατομισμό ή τον ομαδισμό, την επιτυχία και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Η κατάδειξη του ατομικισμού φανερώνει ότι η ατομικότητα και τα ατομικά δικαιώματα είναι υπέρτατα μέσα στην κοινωνία. Τα άτομα σε αυτές τις κοινωνίες πιθανόν να έχουν την τάση να υιοθετούν ένα μεγαλύτερο αριθμό χαλαρών σχέσεων. Η κατάδειξη του ομαδισμού αντιπροσωπεύει κοινωνίες με μία κάπως πιο κολεκτιβική φύση και με στενούς δεσμούς μεταξύ των μελών της. Αυτές οι κουλτούρες ενισχύουν τις εκτεταμένες οικογένειες και τις ομάδες όπου ο καθένας αναλαμβάνει την ευθύνη για τα συντροφικά μέλη της ομάδας του.
- Η διάσταση της **Αρρενοπώτητας σε αντίθεση με την θηλυκότητα** εστιάζει στο βαθμό που η κοινωνία ενισχύει ή όχι το παραδοσιακό μοντέλο του αρρενωπού ρόλου εργασίας της ανδρικής επιτυχίας, ελέγχου και εξουσίας. Η κατάδειξη της αρρενοπώτητας υποδεικνύει τις εμπειρίες μιας χώρας που συνιστά ένα μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης όσον αφορά το γένος. Σε αυτές τις κουλτούρες, οι άνδρες υπερισχύουν σε ένα σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας και της δομής της εξουσίας, με τις γυναίκες να είναι ελεγχόμενες από την ανδρική κυριαρχία. Η κατάδειξη του φεμινισμού δείχνει μια χώρα η οποία έχει ένα χαμηλό επίπεδο διαφοροποίησης και διάκρισης μεταξύ των δύο φύλων. Σε αυτές τις κουλτούρες οι γυναίκες συμπεριφέρονται ισότιμα απέναντι στους άνδρες σε όλες τις πτυχές των κοινωνικών δραστηριοτήτων.

- **Ο Δείκτης Αντίστασης στην Αλλαγή (UAI- Uncertainty Avoidance Index)**
εμβαθύνει στο επίπεδο της ανεκτικότητας απέναντι στην ασάφεια και την αμφιβολία μέσα στην κοινωνία, π.χ. τις ασταθείς καταστάσεις. Μια μεγάλη αντίσταση στην αλλαγή (HUA- High Uncertainty Avoidance) όταν εμφανίζεται, δείχνει την χώρα η οποία έχει μια χαμηλή ανοχή σε αλλαγές και τυχόν αμφιβολίες. Αυτό δημιουργεί μια κανονιστικά-προσανατολισμένη κοινωνία η οποία συνιστά νόμους, κανόνες, ρυθμίσεις και ελέγχους έχοντας ως στόχο να μειώσει τα ποσοστά της ασάφειας. Μια μικρή αντίσταση στην αλλαγή (LUA- Low Uncertainty Avoidance) όταν αυτή συμβαίνει, δείχνει ότι η χώρα έχει ένα μειωμένο ενδιαφέρον σχετικά με τις αμφιβολίες και τις ασάφειες και επίσης έχει μια μεγαλύτερη ανοχή σε μια ευρεία γκάμα απόψεων. Αυτό απεικονίζεται σε μια κοινωνία ή οποία είναι λιγότερο προσανατολισμένη προς τους κανόνες, δέχεται πιο εύκολα τυχόν αλλαγές και αναλαμβάνει περισσότερα και μεγαλύτερα ρίσκα.

Οι Romen and Shenkar (1985) βασίστηκαν πάνω στην δουλειά του Hofstede και προσδιόρισαν ένα αριθμό από χώρες οι οποίες βασίζονταν πάνω σε ασφαλείς πολιτισμικές κοινωνικές συνήθειες, τέτοιες όπως η πίστη και η γλώσσα. Μερικές από αυτές τις ομάδες αποτυπώνονται στο Παράρτημα: Παράδειγμα 4. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι ένας αριθμός από χώρες της Ε.Ε. υποπίπτουν σε ξεχωριστές πολιτισμικές ομάδες (εννιά προσδιορίστηκαν συνολικά). Δεν μας προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορές στην αντίληψη και στην ουσία μεταξύ των μελών της Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Ένωση) και των εθνικών κυβερνήσεων.

Η ταξινόμηση του μελετητή μπορεί να φανεί χρήσιμη εάν κάποιος λάβει υπόψη του το γεγονός ότι μια εφαρμογή του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τις Ευρωπαϊκές χώρες ίσως να μην ήταν ιδανική σε όλες τις διαφορετικές κουλτούρες των μελών , και ίσως να είναι απαραίτητη μια πιο εξονυχιστική εξέταση πάνω στις πολιτισμικές αξίες κάθε χώρας.

3.6 ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ ΣΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Έχει υπάρξει κάποια κριτική πάνω στο μοντέλο του Hofstede. Μια από τις πιο φανερές είναι ότι, μολονότι ένας ουσιαστικός αριθμός χωρών έχουν εμπλακεί, δεν υπήρξε καμιά χώρα από την Ανατολική Ευρώπη, την Ασία και πολλές Ασιατικές χώρες που να το αναγνώρισαν. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η έρευνα ήταν σαφώς βασισμένη πάνω στην IBM και το 1980 και το 1984 η IBM δεν είχε κάποια αξιοπρόσεκτη παρουσία σε αυτές τις χώρες. Αυτό έχει ως ένα βαθμό διορθωθεί από την έρευνα για τις Κινεζικές Αξίες και μια πιο πρόσφατη εργασία προσέγγισε την δουλειά του Hofstede στην Ανατολική Ευρώπη. Ωστόσο αυτό οδηγεί σε μια δεύτερη κριτική στην οποία τα αποτελέσματα βασίστηκαν σε έναν οργανισμό με πού ισχυρή δομημένη κουλτούρα την οποία πιθανώς να έχουν διαστρεβλώσει τα ευρήματα.

Όσον αφορά τις διαστάσεις της κουλτούρας όπως παρουσιάστηκαν από τον Hofstede και το μοντέλο του, οι διαστάσεις της αρρενοπώτητας-θηλυκότητας και ατομικότητας-ομαδικότητας, έχουν τύχει μιας μεγάλης κριτικής ανάλυσης. Οι λόγοι είναι ότι είναι άξιον απορίας το κατά πόσον η διάσταση της θηλυκότητας-αρρενοπώτητας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί διεθνιστικά συνολικά από την στιγμή που εκφράζει φυλετικές διακρίσεις. Ο Hofstede (1991, σελ 82) απαντά σε αυτή την κριτική: « Ο κατηγορηματικός λόγος για τον χαρακτηρισμό αυτής της δεύτερης διάστασης των εργασιακών στόχων, ως θηλυκότητα-αρρενοπώτητα, είναι ότι η διάσταση αυτή είναι η μοναδική βάσει της οποίας οι άντρες και οι γυναίκες ανάμεσα στους εργαζόμενους της IBM είχαν λογικά εντελώς διαφορετικό σκορ». Εξ' ου και αυτή είναι μια μικροδιάσταση.

Μέσα στα πλαίσια της διάστασης της ατομικότητας-ομαδικότητας, αυτό θα μπορούσε να έχει κεντρική σημασία στην απόφαση για το πόσο εύκολο είναι να εφαρμοστεί το επιλεγμένο εργαλείο (συνάφεια της οργανωσιακής κουλτούρας, δεσμεύσεις κ.τ.λ.) καθώς και το πόσο καλή απόδοση μπορεί να έχει ένας οργανισμός από το επιλεγόμενο εργαλείο, όμως θα είχε μικρότερη σημασία στην επιλογή ανάμεσα σε διαφορετικά εργαλεία.

Παρά την κριτική αυτή μια πιο συνεπής έρευνα υποστηρίζει την εγκυρότητα της ανάλυσης του Hofstede και παραμένει το πιο φημισμένο μοντέλο το οποίο χρησιμοποιείται παγκοσμίως για να εκτιμήσει τις πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στις χώρες και να αξιολογήσει την εφαρμογή τους στην οργανωσιακή συμπεριφορά.

Οι υπολειπόμενες δύο διαστάσεις , η απόσταση της εξουσίας και η αντίσταση στην αλλαγή, χρησιμοποιούνται πολύ για διοικητικούς σκοπούς (Hofstede, 1991,

140). Ο Stefan Lagrosen (2002) ισχυρίζεται ότι οι διαστάσεις της αποστασιοποίησης της εξουσίας και της αντίστασης στην αλλαγή είναι αρκετά σχετικές για την κατανόηση της διαφοροποίησης από τη στιγμή που οι διαφορές βρίσκονται κυρίως σε αυτές τις διαστάσεις για τις περισσότερες από τις χώρες.

Σύμφωνα με τον Hofstede (1991, 122), η διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή συσχετίζεται με ακριβείς οδηγίες, λεπτομερείς επαγγελματικές περιγραφές, συγκεκριμενοποίηση, σαφείς απαντήσεις και ρεαλιστικές πληροφορίες ως την βάση των διοικητικών αποφάσεων. Εξετάζοντας την απόσταση της εξουσίας ο Hofstede (1991, σελ. 35-36) επισημαίνει ότι σε καταστάσεις έλλειψης εγγύτητας μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι θεωρούν ο ένας τον άλλον ως μη ισότιμο. Οι οργανισμοί τείνουν να κεντριοποιούν την εξουσία σε λίγα άτομα και οι υφιστάμενοι αναμένεται να εκτελούν διαταγές και μόνο. Αντίθετα με την ύπαρξη εγγύτητας μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου, οι οργανισμοί συνήθως έχουν την τάση να αποκεντρώνονται και οι υφιστάμενοι αναμένεται να έχουν γνώμη στην λήψη αποφάσεων που αφορούν την εργασία τους.

Για τον Hofstede (1997) αυτές οι δύο διαστάσεις είναι οι πιο σημαντικές για συγκεκριμένους λόγους από την στιγμή που περιέχουν εξουσία και κανόνες. Ο Hofstede (1997) συνιστά περαιτέρω ότι αυτές οι εθνικές τάσεις μπορούν να συνδεθούν στις διαφορετικές διαμορφώσεις των οργανισμών όπως προτάθηκαν από τον Mintzberg (1983). Εννοεί ότι στις χώρες που έχουν χαμηλό δείκτη στην εγγύτητα μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου καθώς και στην αντίσταση στην αλλαγή, θα έχουν μια σχετικά ισχυρότερη τάση να οργανώνονται σύμφωνα με ολιγαρχικές δομές, οι οποίες υποδηλώνουν προσαρμοστικότητα και οργανικές επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται και οι ιεραρχίες δεν υφίστανται. Οι χώρες από την άλλη μεριά που έχουν χαμηλό δείκτη στην αποστασιοποίηση της εξουσίας αλλά κάπως υψηλό δείκτη στην αντίσταση στην αλλαγή, θα αποκτούν μια μεγαλύτερη ροπή να αναπτύσσουν επαγγελματική γραφειοκρατία. Αυτός είναι ένας οργανωσιακός τύπος, ο οποίος αποτελείται από επίσης μη ιεραρχικά χαρακτηριστικά και όπου οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται αλλά και όπου οι ενέργειές τους ρυθμίζονται από αξιοκρατικά αυστηρούς κανόνες και η εργασιακή τους θέση εξαρτάται από τυπικές διαδικασίες, όπως είναι ένα αξιοκρατικό σύστημα διεξαγωγής εξετάσεων. Οι χώρες με υψηλό δείκτη απόστασης μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου (HPD- High Power Distance) καθώς και με υψηλό δείκτη αντίστασης στην αλλαγή (HUA- High Uncertainty Avoidance), όπως για παράδειγμα η περίπτωση της Ελλάδας, είναι λογικό να

οργανώνονται πολύ περισσότερο σε άμεση συμφωνία με την μηχανιστική γραφειοκρατία. Αυτός ο οργανωσιακός τύπος είναι ιεραρχικός και οι δραστηριότητες που ενέχονται σε αυτόν είναι σταθερά παγιωμένες και κατά κάποιο τρόπο είναι ρυθμιζόμενες αφήνοντας με αυτό τον τρόπο περιορισμένο πεδίο για ομαδική εργασία, ευκαιρίες για νεωτερισμούς καθώς και περιθώρια για ενέργειες που θα οδηγούσαν σε σημαντικές και αποφασιστικές, όσον αφορά την μελλοντική πορεία και εξέλιξη ενός οργανισμού, αλλαγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

4.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η Ελλάδα ανήκει στην ίδια κατηγορία με την πρώην Γιουγκοσλαβία καθώς και τις Αραβόφωνες χώρες και οι πολιτισμικές της διαστάσεις είναι η *μεγάλη απόσταση μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου, η μεγάλη αντίσταση στην αλλαγή καθώς και ο κολλεκτιβισμός και ο φεμινισμός.*

Προτού να εξετάσουμε τις εμπλοκές των διαστάσεων της εθνικής κουλτούρας στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο μελετητής έχει εξακριβώσει μερικά βασικά χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρονται στις χώρες οι οποίες ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία και ειδικότερα την Ελλάδα. Για να υποστηρίξει αυτού τους ισχυρισμούς ο μελετητής έχει χρησιμοποιήσει τις ήδη αναφερθείσες αυτές απόψεις, οι οποίες συγκροτούν το εθνικό πλαίσιο, όπως επίσης και τις δικές του εμπειρίες ως Έλληνας πολίτης. Τα χαρακτηριστικά λοιπόν που δίνονται παρακάτω επιβεβαιώνουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό την κατηγοριοποίηση του Hofstede.

Τα γενικά κοινωνικά χαρακτηριστικά είναι:

- Γίνεται μια εστίαση της προσοχής στον καθορισμό των ομαδικών σχέσεων τέτοιων όπως είναι η εκτενής οικογένεια, οι φατρίες, και οι οργανισμοί ή η κουλτούρα. Η συμπεριφορά καθορίζεται από την ομαδική θέληση μιας ομάδας ή του οργανισμού και το ίδιο το γεγονός ότι ανήκουμε σε μια ομάδα, είναι η πηγή της ταυτότητας, της προφύλαξης και της εντοπιότητας.
- Οι άνθρωποι εντάσσονται σε ισχυρές συνεκτικές ομάδες οι οποίες τους προφυλάσσουν και επιβάλλουν την εντοπιότητα εισαεί στην ζωή κάποιου. Υπάρχουν μεγάλες οικογένειες και περιορισμένα κοινωνικά πεδία συνιστούν σεβασμό στους άλλους. Οι συγκρούσεις για αυτό το λόγο ελαχιστοποιούνται.
- Οι άνθρωποι οι οποίοι αποκλίνουν από τις νόρμες θεωρούνται ότι έχουν κακό ή αδύναμο χαρακτήρα. Οι ομαδικές κουλτούρες ρυθμίζουν την

συμπεριφορά μέσα σε πλαίσια ή σε καταστάσεις έλλειψης προσωπικότητας. Η αρμονία και η κοινή συναίνεση είναι οι απώτεροι στόχοι.

- Οι ανισότητες είναι προσδοκώμενες και επιθυμητές. Οι γονείς και τα παιδιά σχετίζονται στα όρια της μονόπλευρης υπακοής και σεβασμού. Οι δάσκαλοι από την άλλη μεταδίδουν την προσωπική σύνεση και οι θρησκείες δίνουν έμφαση στην ταξική διαστρωμάτωση και στην ιεραρχία.
- Οι άνθρωποι δεν είναι ελκυστικοί σε αμφίβολες καταστάσεις και κατά συνέπεια τούτου, προσπαθούν να αποφύγουν αυτή την κατάσταση μέσω της τυφλής υπακοής στους κανόνες. Αυτοί οι κανόνες λοιπόν είναι απαραβίαστοι.
- Η υιοθέτηση ενός «προσεκτικού στυλ». Προτιμούνται οι στρατηγικές που προσφέρουν χαμηλότερες ανταμοιβές, έχουν ωστόσο όμως μια μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Η ακρίβεια και η συνέπεια είναι σημαντικές και «αυτό το οποίο είναι διαφορετικό» μπορεί να θεωρηθεί ως επικίνδυνο. Οι κανόνες είναι αναγκαίοι και οι αρχές έχουν τις «σωστές απαντήσεις».
- Οι γενετικοί / φυλετικοί ρόλοι συχνά απορροφούνται ή υπερπηδούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες μπορούν να είναι ήπιοι και οι άνθρωποι και οι σχέσεις μεταξύ τους είναι σημαντικές.
- Καθένας θα μπορούσε να είναι μετριόφρων και οι καλές εργασιακές σχέσεις, η συνεργασία και η εργασιακή ασφάλεια είναι σημαντικές και δίνεται μια προτεραιότητα στην προστασία του περιβάλλοντος και των υπαρχόντων πολιτισμικών και παραδοσιακών τάσεων.

Τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- Στο εργασιακό πεδίο, οι κατά τόπους ειδικότητες εξαλείφονται και είναι κοινές κάποιες άλλες ευκαιρίες για οικογενειακές δραστηριότητες. Προσλαμβάνοντας τα άτομα από την οικογένεια κάποιου μειώνεται το επιχειρηματικό ρίσκο. Οι κλίκες και οι κομματικές φατρίες μπορεί να είναι σημαντικές στις επιχειρηματικές / οργανωσιακές σχέσεις, με τους φίλους και γνωστούς να τυγχάνουν καλύτερης μεταχείρισης. Οι σχέσεις εργοδότη-εργαζομένου ορίζονται μέσα σε ηθικά πλαίσια και οι διαπροσωπικές σχέσεις υπερισχύουν όλων των ζητημάτων. Η χαμηλή απόδοση μπορεί να οδηγήσει στην εξαφάνιση ενός επαγγέλματος, όμως μπορεί να περιλαμβάνει ανακατανομή των εργασιών. Οι εργαζόμενοι πιθανόν να προτιμούν την ανωνυμία και την ομαδική εργασία.

- Οι υφιστάμενοι αναμένεται να καθοδηγούνται από μια ιεραρχική δομή. Ο ιδανικός εργοδότης είναι ένας καλοπροαίρετα αυτοκρατορικός άνθρωπος και τα προνόμια και τα σύμβολα ηγεσίας είναι αναμενόμενα και δημοφιλή. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι είναι διστακτικοί να εκφράσουν τις διαφωνίες τους και ίσως να φοβούνται το αυτοκρατορικό / πατερναλιστικό στυλ λήψης αποφάσεων του αφεντικού τους. Παρόλα αυτά οι υφιστάμενοι δείχνουν μια προτίμηση σε ένα αυτοκρατορικό στυλ.
- Οι managers αναμένονται να έχουν σαφείς και σωστές απαντήσεις στις ερωτήσεις. Οι οδηγίες θα πρέπει να είναι ακριβείς και οι λεπτομερείς περιγραφές των επαγγελματών θα είναι χρήσιμες στην διαπραγμάτευση με την εργασιακή περιπλοκή, έχοντας ως στόχο να επιβεβαιώσει την υπακοή στους κανόνες και να ενισχύσει την εξουσία. Η συγκροτημένη μάθηση προτιμάται περισσότερο.
- Οι managers χειρίζονται τον μόχθο και την διαίσθηση για την κοινή συναίνεση. Δίνεται έμφαση στην ποιότητα της εργασιακής ζωής (δεν δίνεται ορισμός της ποιότητας), και ο συμβιβασμός καθώς και η διαπραγματευτική ικανότητα αποσοβούν τις κοινωνικές συγκρούσεις.

4.2 ΕΠΗΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εξετάζοντας λεπτομερώς τα ευρήματα του Hofstede στις διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας τα οποία εμποδίζουν τις χώρες που ανήκουν στην ίδια κατηγορία με την Ελλάδα, μπορούν να γίνουν οι ακόλουθες παρατηρήσεις για καθεμιά από τις αξίες του T.Q.M. καθώς και την πιθανότητά τους να εφαρμοστούν στο Ελληνικό περιβάλλον. Πολύτιμες πληροφορίες έχουν αποκτηθεί από τον Lagrosen(2001) και την πολιτισμική του προοπτική πάνω στην Ποιοτική Διοίκηση στην Ευρώπη.

Έλλειψη Εγγύτητας μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου (H.P.D.- High Power Distance).

Σε παραδοσιακές κοινωνίες, όπως η Ελλάδα, οι ηγέτες στους περισσότερους οργανισμούς δείχνουν να αντιλαμβάνονται την θέση τους ως υψηλότερη από εκείνη των εργαζομένων τους και να τους αντιμετωπίζουν υπεροπτικά, μια κατάσταση η οποία είναι ασυμβίβαστη με την αξία του προσανατολισμού του εσωτερικού πελάτη. Η πιο καταστροφική συνέπεια τούτου, σε συσχέτιση με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι το γεγονός ότι θα δοθεί μικρότερη προσοχή στις κατώτερες εργασιακές βαθμίδες ή «στους λιγότερο σημαντικούς εργαζομένους», κάτι το οποίο θα συμβάλλει σε μια έλλειψη πλήρους συμμετοχικότητας από την πλευρά του προσωπικού και αντιστοίχως στον αποκλεισμό του από τις ευκαιρίες εξέλιξης. Θα φαινόταν επίσης λογικό ότι σε κουλτούρες που υπάρχει έλλειψη εγγύτητας μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου, θα δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στους πελάτες εκείνους που φαίνεται να είναι πιο σημαντικοί. Επίσης δείχνει λογικοφανές ότι σε χώρες με μεγάλη απόσταση στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων, η ηγεσία παίζει ένα σημαντικό ρόλο, ωστόσο, αυτός ο ρόλος εξαρτάται από τον βαθμό που αυτή η διάσταση ενυπάρχει στο πολιτισμικό πλαίσιο. Στην περίπτωση της Ελλάδας, η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως ο απώτατος στόχος καθώς και το αποδεικτικό στοιχείο μιας μεγάλης επιτυχίας. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν συνιστά κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ωστόσο όμως, ένα συμμετοχικό στυλ είναι πιο ευεργετικό από ένα αυτοκρατορικό. Όσο και αν θεωρείται άκρως ενδιαφέρουσα η πλήρης συμμετοχή, ωστόσο το λογικό συμπέρασμα είναι ότι σε μια κοινωνία η οποία ευνοεί την ηγεσία, δεν μπορεί ο καθένας να παίρνει μέρος στην λήψη των αποφάσεων και στον έλεγχο. Η αξία του ενδιαφέροντος στις επιχειρηματικές διαδικασίες συνεπάγεται ένα ευέλικτο οργανισμό που προϋποθέτει συχνές οργανωσιακές αλλαγές στο πραγματικό ζήτημα που έχουμε μπροστά μας, ένα καθεστώς το οποίο έρχεται σε αντίθεση με τις ιεραρχικές δομές που υπερισχύουν στις κουλτούρες με έλλειψη εγγύτητας μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου. Αυτή η ίδια η φύση των κουλτουρών με την υψηλή ύπαρξη εξουσίας, σε συνδυασμό με την ανισότητα στις εργασιακές σχέσεις, είναι αντίθετη με την συνεχή βελτίωση, μια αξία του T.Q.M., η οποία βασίζεται στην αναβάθμιση για καθέναν μέσα στον οργανισμό χρησιμοποιώντας την αλλαγή ως ένα σημαντικό εργαλείο. Τέλος η αξία του ενδιαφέροντος στην μέτρηση μπορεί να έχει μια σύνδεση με τον καταμερισμό της

εξουσίας, στην οποία η ίδια η εξουσία βασίζεται περισσότερο στην απόδοση παρά στους προσωπικούς παράγοντες, και κατά συνέπεια μπορεί να έχει αρνητική συσχέτιση με την απόσταση που υπάρχει μεταξύ εξουσίας και υφισταμένων.

Μεγάλη Αντίσταση στην Αλλαγή (H.U.A.- High Uncertainty Avoidance).

Βασιζόμενοι στην έρευνα του Lagrosen, καμμία εμφανής υπόθεση δεν έχει πραγματοποιηθεί που να αφορά τον προσανατολισμό του πελάτη σε σχέση με την αντίσταση στην αλλαγή, και το ίδιο ισχύει αληθινά για την δέσμευση της ηγεσίας και τις αξίες της πλήρους συμμετοχής. Από την άλλη μεριά η υψηλή αντίσταση στην αλλαγή δύσκολα μπορεί να συνδυαστεί με την ευέλικτη και ανοιχτή σε αλλαγές φύση ενός οργανισμού που εστιάζει το ενδιαφέρον του στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Για τους ίδιους λόγους, αυτές οι κουλτούρες δεν θα οδηγήσουν σε μια συνεχή βελτίωση, καθώς θα έχει να αντιμετωπίσει την αντίσταση στην αλλαγή και τη κάθε είδους μεταρρύθμιση. Τέλος μια κουλτούρα υψηλής αβεβαιότητας θα ενισχύσει τον εστιασμό στις μετρήσεις μέσω μιας προσέγγισης που θα τις εφοδιάσει με αυξανόμενο έλεγχο ο οποίος απορρέει από τις ποσοτικές προσεγγίσεις.

Κολλεκτιβισμός.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο κολλεκτιβισμός είναι ένα αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της Ελληνικής κουλτούρας καθώς έχει βαθιά τις ρίζες του και στηρίζεται από τις ιστορικές και ιδιαίτερα τις πολιτικές δυνάμεις στην Ελλάδα. Αυτό είναι πιο πολύ εμφανές στις βιομηχανικές σχέσεις και στην αποτυχημένη προσπάθεια να εδραιωθεί μια περισσότερο συμμετοχική και απευθείας διεισδυτική προσέγγιση στις εργασιακές σχέσεις. (Ιωάννου, 1998)

Οι κολλεκτιβιστικές κουλτούρες ενστερνίζονται τις σχέσεις και την αρμονία, έτσι λοιπόν και οι πελάτες, ακόμα και αν λειτουργούν με ένα κολλεκτιβιστικό τρόπο, αφήνουν να εννοηθεί ότι θα δώσουν προτεραιότητα στους πελάτες της ίδιας ομάδας ή σε εκείνους με τους οποίους έχουν εδραιώσει ένα πλαίσιο καλών σχέσεων, μολονότι κάποιος δεν μπορεί πραγματικά να ξέρει ποιο είναι αυτό το στοιχείο τους συνιστά τις καλές σχέσεις. Καμία εξήγηση δεν έχει δοθεί για τη συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή και της ηγετικής δέσμευσης και μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και της πλήρους συμμετοχής. Τελικά είναι οφθαλμοφανές ότι ένας οργανισμός που

εστιάζει την προσοχή του στις επιχειρηματικές διαδικασίες είναι δύσκολο να συνδυαστεί με το εξεταζόμενο θέμα μιας κολεκτιβιστικής κουλτούρας, ενώ οι προσπάθειες για συνεχή βελτίωση θα συναντήσουν εμπόδια για τους ακόλουθους λόγους. Το πραγματικό ενδιαφέρον για τις βελτιώσεις σε κάθε πιθανό πεδίο οδηγεί σε αλλαγές οι οποίες ίσως να σημαίνουν εναλλαγές στις σχέσεις των ανθρώπων. Αυτή η μεταβολή στις διαπροσωπικές σχέσεις δεν είναι συμβατή με την ομαδική έννοια, η οποία δίνει προτεραιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις περισσότερο από ότι το τωρινό εξεταζόμενο θέμα. Η αξία της εστίασης στις μετρήσεις είναι αρνητικά σχετιζόμενη με τον κολλεκτιβισμό. Η ελληνική πραγματικότητα υπαγορεύει ότι οι προσωπικοί παράγοντες προτιμούνται στην αντικειμενική απόδοση, και αυτό είναι περισσότερο εμφανές από την επιλογή και τις μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες χρησιμοποιούνται στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων (προτιμώνται τα οικογενειακά ή φιλικά μέλη).

Φεμινισμός

Η επιμελής και εμπαιθητική φύση του φεμινισμού έχει αποδειχτεί ότι προάγει τον προσανατολισμό του πελάτη, επίσης, μέσω ενός πιο γενικού πλαισίου παραγόντων παρά ενός υλικού. Η δέσμευση της ηγεσίας εμφανίζεται να είναι με ένα περισσότερο αρρενωπό χαρακτήρα και για αυτό το λόγο ευδοκίμει σε κουλτούρες αυτού του είδους, ενώ οι φεμινιστικές κουλτούρες με την ικανότητα του συμβιβασμού και της διαπραγμάτευσης υιοθετούν αποτελεσματικότερα την αξία της πλήρους συμμετοχής και της εστίασης στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Τέλος δεν έχει βρεθεί κάποια λογική συσχέτιση μεταξύ της συνεχούς βελτίωσης και της θηλυκότητας, ενώ όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, οι φεμινιστικές κουλτούρες προτιμούν τις ποιοτικές από τις ποσοτικές μετρήσεις.

Αναφορικά με αυτή την διάσταση δεν θα δοθεί περαιτέρω θεώρηση σε αυτήν εδώ τη μελέτη, από τη στιγμή που ο ίδιος ο συγγραφέας είναι οπαδός της κριτικής όπως συζητήθηκε στο κεφάλαιο 3.5.1. Επιπρόσθετα, η προσωπική μου εμπειρία επιβεβαιώνει το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι μία φαλλοκρατική κοινωνία, κάνοντας ωστόσο μεγάλες προσπάθειες για την αποτίναξη αυτής της διάκρισης.

Αυτό που ακολουθεί είναι μια σύντομη περιγραφή του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δίνοντας έμφαση στην φύση των διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό πεδίο και ειδικότερα σε αυτές μεταξύ των ηγετών και των

εργαζομένων. Αυτή η περιγραφή υπηρετεί το στρατηγικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σύμφωνα με το οποίο τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της ελληνικής αγοράς πρέπει να προσδιοριστούν ώστε να λάβει χώρα μια ανταγωνιστική ποιοτική διοίκηση. Αυτά τα δυνατά και αδύναμα σημεία ορίζουν το μοντέλο της υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το ισχύον καθεστώς του ελληνικού management επιβεβαιώνει αυτή τη λεπτομερή ανάλυση που έγινε παραπάνω και τεκμηριώνει ότι τα πιο σημαντικά εμπόδια για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν να κάνουν με την άνιση διανομή της εξουσίας μέσα στους οργανισμούς, όπως επίσης και με την αντίσταση στην αλλαγή η οποία εντείνεται από την έλλειψη μιας τυπικής εκπαίδευσης.

4.3. ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η βιομηχανία στην Ελλάδα τυπικά απαριθμεί το 25% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος και απασχολεί και το 26% του συνολικού εργατικού δυναμικού. Μέσα στους βιομηχανικούς τομείς, ο παρασκευαστικός τομέας, απαριθμεί περίπου το 57% της παραγωγής και ο κατασκευαστικός το 32%. Το υπόλοιπο 11% της βιομηχανικής παραγωγής προέρχεται από τη βιομηχανία μεταλλεύματος και από τους τομείς τυποποίησης. Ο παρασκευαστικός τομέας, ο οποίος συνεισφέρει στο 15% περίπου του συνολικού Α.Ε.Π (Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος) αποτελείται κυρίως από μικρές οικογενειακού τύπου εταιρείες, οι οποίες είναι εγκατεστημένες στα περίχωρα της Αθήνας. Ο αριθμός των συγχωνεύσεων και των εξαγορών των ελληνικών επιχειρήσεων από ξένους επενδυτές έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, με το μεγαλύτερο αριθμό των επιχειρήσεων να κάνουν δημόσιες εγγραφές στο Χ.Α.Α (Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών). Ωστόσο η παραγωγή έχει γίνει αρκετά δυσκίνητη και σχετικά λίγες βιομηχανίες είναι ανταγωνιστικές σε Ευρωπαϊκό επίπεδο (Μπουραντάς και Παπαδάκης, 2000). Ένας από τους βασικούς λόγους που η ελληνική βιομηχανία είναι λιγότερο ανταγωνιστική σε σύγκριση με τις γειτονικές της Ε.Ε. είναι επειδή δεν έχουν εδαφικά γεωγραφικά σύνορα με την Ε.Ε. Τα αγαθά λοιπόν μεταφέρονται στις Ευρωπαϊκές αγορές με πλοίο μέσω της Ιταλίας ή μέσω της

Πρώην Γιουγκοσλαβίας, όπου οι εσωτερικές εμφύλιες διαμάχες είχαν ενισχύσει την επαγρύπνηση της Ελλάδας, ώστε να βγει από τη θέση απομόνωσης στην οποία βρισκόταν στην προσπάθειά της να βρει εναλλακτικές διαδρομές για τις αγορές της. Πολλοί λοιπόν από αυτούς τους εδαφικούς δρόμους μέσω της πρώην Γιουγκοσλαβίας είχαν κατά το παρελθόν αποκλειστεί εντελώς γεγονός το οποίο λειτουργούσε ανασταλτικά στην ενίσχυση των εξαγωγών της χώρας.

Κατά δεύτερο λόγο ο τουρισμός, ο οποίος είναι στην ουσία μία βιομηχανία παροχής υπηρεσιών, είναι ο ισχυρότερος κρίκος της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας και από τις σημαντικότερες πηγές εισροής ξένου συναλλάγματος. Αυτός ο τομέας τυπικά συνεισφέρει περίπου το 14,5% του Α.Ε.Π. Κάθε χρόνο κατά μέσο όρο επισκέπτονται την Ελλάδα 11 εκατομμύρια ξένοι τουρίστες. Η ελληνική κυβέρνηση προσβλέπει στην βελτίωση της ποιότητας της τουριστικής βιομηχανίας μέσω της αναβάθμισης της αγοράς και της υλικοτεχνικής υποδομής της καθώς και στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της προβολής της χώρας στο εξωτερικό. Η κυβέρνηση υπολόγισε και έκρινε βάση των στοιχείων που συγκέντρωσε ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004 που έλαβαν χώρα στην Αθήνα έδωσαν μια μεγάλη ώθηση στον τουριστικό τομέα και προκάλεσαν ετήσια οικονομικά έσοδα της τάξης των 6 εκ. δολαρίων, περίπου δηλ. το 8% του Α.Ε.Π ενώ απασχόλησε σχεδόν το 10% του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού.

4.3.1. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Στην Ελλάδα διάφοροι επιχειρηματικοί όροι, τέτοιοι όπως είναι το management, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η συμμετοχικότητα και οι βιομηχανικές σχέσεις άρχισαν να χρησιμοποιούνται ευρέως στα μέσα της δεκαετίας του 1980 (Σταυρουλάκης, 1993). Οι παράγοντες οι οποίοι συνέβαλαν σε αυτό το χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης θεωρούνται ότι είναι το επίπεδο της κυβερνητικής εμπλοκής στις εργασιακές σχέσεις και στη δύναμη των συνδικαλιστών φορέων. Βασικά, τρεις παραδοσιακοί τύποι σχέσεων δεν έχουν μετασηματιστεί πλήρως, ονομαστικά τουλάχιστον, και πρόκειται για αυτές μεταξύ της πολιτείας και των

εργατικών σωματείων, μεταξύ των πολιτικών κομμάτων και των εργατικών σωματείων, καθώς και μεταξύ των ηγετών των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των ακτιβιστών και της κοινωνικής τους τάξης. Οι επιπτώσεις του ισχύοντος καθεστώτος αυτών των σχέσεων είναι οι ενδημικές ατυχίες της διαπλοκής με την πολιτεία, της διαφθοράς, των πελατειακών σχέσεων και των ενδοσυνδικαλιστικών συγκρούσεων. Αυτοί είναι οι παράγοντες οι οποίοι οδήγησαν σε μια παρακμή και σε μια οικονομική περιθωριοποίηση.

Μια ανατροπή αυτών των αρνητικών τάσεων στο θολό τοπίο των εργατικών συνδικάτων θα προϋπέθετε δραστικές αλλαγές. Ένα πολύ θαμπό τοπίο στο συνδικαλιστικό πεδίο παρατηρείται μέσα σε λίγο ή πολύ αποτελεσματικά συστήματα «κοινωνικών συμβάσεων». Στην Ελλάδα οι βασικές προϋποθέσεις ενός τέτοιου συστήματος βρίσκονται ακόμα σε έλλειψη. Αυτό το οποίο θα μπορούσε να απαιτηθεί είναι η αυτονομία και η συγκεντρωτική εκπροσώπηση, η ικανότητα των εργατικών και υπαλληλικών οργανώσεων να δρουν ρυθμιστικά, η αγορά εργασίας και οι βιομηχανικές σχέσεις να απορρέουν μέσω διαπραγμάτευσης με την κυβέρνηση και η δυνατότητα επίσης να παρέχουν ανάλογες υπηρεσίες στα μέλη τους.

Επίσης η κατάσταση στις βιομηχανικές σχέσεις διαφέρει ανάμεσα στην κοινή γνώμη και τους ιδιωτικούς φορείς. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας συνάντησης-συζήτησης μεταξύ της ΓΣΣΕ και του ΣΕΒ εμφανίστηκαν κάποιες κοινές θέσεις όπως: η προώθηση των αλλαγών που προτάθηκαν από την Ε.Ε. σε διάφορα κοινωνικά ζητήματα, η προώθηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης καθώς και η εξέταση του ζητήματος της σύνδεσης μεταξύ παραγωγικότητας και μισθοδοσίας.

Παρόλα αυτά, είναι αρκετά δύσκολο να πραγματοποιθούν όλοι αυτοί οι στόχοι, από τη στιγμή μάλιστα που από την μία πλευρά στο κοινωνικό πεδίο οι περισσότερες ενώσεις είναι παγιωμένα μονοπώλια όπου πλήθος απεργιών λαμβάνουν χώρα, πολλές φορές χωρίς αντικειμενικά δίκαια αιτήματα, και από την άλλη μεριά η πλειοψηφία των μελών του ΣΕΒ διαφωνεί με την υιοθέτηση των προηγούμενων θέσεων ένεκα του γεγονότος ότι οι πιο πολλές από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι οικογενειακές επιχειρήσεις, και για αυτό το λόγο έχουν ένα οικογενειακό στυλ διοίκησης όπου σπανίως επιτρέπουν κάποιες μικρές αλλαγές.

4.3.2. ΙΣΧΥΟΝ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ MANAGEMENT

Ένα βασικό χαρακτηριστικό το οποίο καθορίζει το στυλ διοίκησης στην Ελλάδα, είναι το κομμάτι των πολύ μικρών εταιριών οι περισσότερες των οποίων είναι οικογενειακού τύπου, με καμία πρότερη εμπειρία πάνω σε εναλλακτικές πρακτικές διοίκησης. Σύμφωνα με τον Brewster et al (1992) το Ε.Κ.Π (Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας) και ο Σ.Μ.Μ.Ε.Ε (Σύνδεσμος Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Ελλάδος) παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα για να βοηθήσει αυτές τις εταιρείες ώστε να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατότητές τους και να εφαρμόσουν κάποιες μικρής κλίμακας καινοτομίες. Αυτές οι επιχειρήσεις ωστόσο θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες αναφορικά με την επικράτηση του στυλ /πρακτική διοίκησης και της σχετικής σημασίας της υιοθέτησης πρωτοβουλιών για βελτίωση:

1)Σε αυτές με οικογενειακό χαρακτήρα: Σε αυτές τις εταιρείες ο ιδιοκτήτης είναι διστακτικός να παραχωρήσει δικαιώματα, θέλει να ελέγχει τα πάντα και είναι απρόθυμος να μεταβάλλει το καθεστώς ιδιοκτησίας. Εμφανίζεται λοιπόν να έχει έλλειψη διορατικότητας αναφορικά με τους επιχειρηματικούς στόχους και της διαδικασίες και είναι αρνητικός σε κάθε αλλαγή. Ο ιδιοκτήτης σε αυτές τις περιπτώσεις έχει το ρόλο του αυταρχικού ηγέτη και είναι καχύποπτος με τους επαγγελματίες μανάτζερ. Αυτή η κατηγορία κάνει ακόμα πιο ξεκάθαρη τη διάκριση μεταξύ της ιδιοκτησίας και της διοίκησης. Επιπρόσθετα, στην πλειοψηφία αυτών των εταιριών το top management συνήθως αποτελείται από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες και τους συγγενείς τους. (Μπουραντάς, 1991. ΕΕΔΕ, 1986. Μακριδάκης, 1996).

Γενικά αυτό σημαίνει συντηρητικές επιχειρηματικές πεποιθήσεις και μια παρωχημένη επιχειρηματική κουλτούρα (Μπουραντάς κ.α., 1990).

2)Σε αυτές οι οποίες εφαρμόζουν μοντέρνες τεχνικές management: Σε αυτές οι ιδιοκτήτες έχουν εκπαιδευτεί ή είναι πρόθυμοι να αποδεχτούν μοντέρνες διοικητικές τεχνικές.

Παρά τις κάποιες θετικές εξελίξεις οι οποίες συνέβησαν στα τέλη της δεκαετίας του '80 στο χώρο του management, πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι το management τόσο ως επιστήμη όσο και ως τέχνη γενικά παραμένει ιδιαίτερα υπανάπτυκτο στην Ελλάδα σε σύγκριση με τις άλλες χώρες-μέλη της Ε.Ε. (Μπουραντάς κ.α, 1999. ΕΕΔΕ, 1999).

Αυτή η στασιμότητα του management στον ιδιωτικό τομέα προερχόταν από το οικογενειακό καθεστώς και το μικρό μέγεθος των περισσότερων εταιρειών (Γεώργας, 1993). Σύμφωνα με τον Σ.Ε.Δ (Σύνδεσμος Ελλήνων Διευθυντών, 1972) η λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται σε ένα πρόσωπο το οποίο θα απέρριπτε κάθε παραχώρηση ευθυνών από φόβο μήπως χάσει τον έλεγχο της απόδοσης ή των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η οικογενειακή ιδιοκτησία έχει αποτελέσει ένα σημαντικό στοιχείο στις διοικητικές πρακτικές, και μια πιθανή αιτία ίσως είναι το μικρό μέγεθος των ελληνικών εταιρειών οι οποίες δεν τους επιτρέπουν να προσελκύσουν, να προσλάβουν και να ανταμείψουν αναλόγως τους άρτια εκπαιδευμένους επαγγελματίες managers (Παπαδάκης, 1993).

4.3.3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ως τα μέσα της δεκαετίας του 1980 η διοικητική εκπαίδευση ήταν μάλλον υπανάπτυκτη. Όπως ισχυρίστηκε ο Μπουραντάς (1999), οι απόφοιτοι των ελληνικών πανεπιστημίων λαμβάνουν πολύ μικρή έως και καθόλου τυπική διοικητική εκπαίδευση. Υπήρχε μία μικρή προσήλωση στο management ή στο marketing πιθανώς, μεγαλύτερη όμως εστίαση δινόταν προς τις νομικές και τις λογιστικές κατευθύνσεις. Τα τελευταία χρόνια το εκπαιδευτικό σύστημα έχει αλλάξει και τα περισσότερα από τα πανεπιστήμια έχουν ανεξάρτητα τμήματα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Marketing προσφέροντας μεταπτυχιακές σπουδές αναλόγου επιπέδου με τα πανεπιστημιακά προγράμματα της Αγγλίας και των Η.Π.Α. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει τροφοδοτήσει την Ελλάδα με πολλά προγράμματα διοικητικής εκπαίδευσης ενώ τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από την Ε.Ε. ήταν πάνω από 1.600 τουλάχιστον κατά το 2000.

Έτσι παρά τις αναποτελεσματικές παραδοσιακές τάσεις, επετεύχθη πρόοδος η οποία φαίνεται από τα εξής: α) το γενικό επίπεδο της εκπαίδευσης ανέβηκε β) η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα με μια αυξητική τάση και γ) οι εργοδότες έχουν συνειδητοποιήσει ότι είναι αναγκαίο να κρατούν τους εργαζομένους τους ικανοποιημένους (Μπουραντάς, 2000).

4.3.4 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Πολλές από τις ξένες εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, έχουν παίξει ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της έννοιας του επαγγελματισμού στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην χώρα, υποδεικνύοντας μια μεταστροφή προς ένα διοικητικό στυλ το οποίο είναι περισσότερο προσανατολισμένο προς τον άνθρωπο. Είναι συνεπώς οι ίδιες αυτές οι ξένες διεθνείς εταιρείες οι οποίες έχουν εφαρμόσει την επαγγελματική εκπαίδευση και την γενικότερη επιμόρφωση σε θέματα που αφορούν την ανάπτυξη του προσωπικού, τις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και τα νεωτεριστικά προγράμματα όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθώς και την Αναδιοργάνωση Οργανωτικών Διαδικασιών (B.P.R.- Business Process Re-Engineering) (Ball, 1992).

Αυτές οι εταιρείες παγκοσμίου επιπέδου συνεισφέρουν, σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαδάκη, σε αυτή την διοικητική μετάβαση, κυρίως μέσω ενός διοικητικού κύκλου εργασιών (1996). Ειδικότερα διάφορα κοινοτικά προγράμματα χρηματοδοτούν τις ελληνικές επιχειρήσεις έτσι ώστε να τους είναι εύκολο να εκσυγχρονίσουν / εκλογικεύσουν τις δομές τους και να δημιουργήσουν διάφορα συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού. Για παράδειγμα διάφορες μικρομεσαίες αλλά και μεγαλύτερες εταιρείες έχουν ξεκινήσει να υιοθετούν τέτοιους στρατηγικούς σχεδιασμούς όπως είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Αναδιοργάνωση Οργανωτικών Διαδικασιών καθώς και άλλα προγράμματα. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, μπορούμε να κατανοήσουμε ότι αυτή η πρώιμη υποκίνηση για αλλαγή θα προέλθει από το σύνολο των μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και από την ανάγκη της ίδιας να εξελιχθεί σε ισότιμο ανταγωνιστή. (Ball, 1992, 45)

Εάν η Ελλάδα θέλει να αναπτυχθεί και να ανταποκριθεί στις συνεχείς οικονομικές ευκαιρίες της Ευρωπαϊκής αγοράς, τότε πρέπει να προχωρήσει σε θεμελιακές αλλαγές στο επίπεδο στο οποίο οι επιχειρήσεις είναι δομημένες και διοικούνται στην Ελλάδα. Απαιτούνται λοιπόν σίγουρα άμεσες αλλαγές. Η υιοθέτηση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με την υιοθέτηση των προγραμμάτων ποιοτικής βελτίωσης, όπως είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ιδιαίτερα στη βιομηχανία παροχής υπηρεσιών όπως είναι ο τουρισμός, προτείνεται ανεπιφύλακτα και είναι αναγκαία στο ελληνικό περιβάλλον. Οι εταιρείες

χρειάζεται να καλλιεργήσουν την ανάγκη για πιο ικανοποιητικούς και ικανούς ανθρώπους σε επαγγελματικό επίπεδο, με σκοπό να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να πετύχουν. Η εκπαίδευση και η περαιτέρω ανάπτυξη που οδηγεί στην ποιότητα σε όλους τους τομείς θα είναι εξέχουσας σημασίας για την ελληνική κοινωνία σε όλους τους τομείς και τα επίπεδα και η ποιοτική αυτή ανάπτυξη σε όλες τις διαδικασίες θα καταλήξει σε ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο η Ελλάδα έχει ανάγκη μέσα στα πλαίσια των αγορών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όπως ισχυρίστηκαν οι Μπουραντάς και Παπαδάκης “Οι προτεινόμενες αυτές αλλαγές είναι αρκετά σαρωτικές, σε τέτοιο βαθμό που είναι πολύ πιθανό τυχόν αρνητικές δυνάμεις να εμποδίσουν τον εκσυγχρονισμό του Ελληνικού management, τελικά”. (1996)

Συζητώντας σχετικά με τις αλλαγές, θα έπρεπε να εξετάσουμε το πώς μπορούμε να διαχειριστούμε τις αλλαγές αυτές, με ένα τέτοιο τρόπο μέσω του οποίου διοικούμε τους ανθρώπους, σαν να είναι αυτοί το κλειδί για την επιτυχία αυτής της εφαρμογής. Σε αυτή την διαδικασία, η επίδραση των πολιτισμικών αξιών φαίνεται ωστόσο να είναι μια πολύ υψηλής ποιότητας «κρυφή αξία».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

5.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΠΡΑΞΗ- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ INTERAMERICAN

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ INTERAMERICAN.

Ο όμιλος Interamerican είναι σήμερα ηγέτης της αγοράς των ασφαλειών ζωής στην Ελλάδα κατέχοντας το 35% της αγοράς. Ακολουθεί μια θεαματική πορεία ανόδου, από την ίδρυσή της, το 1969 σαν Ε.Π.Ε. και το 1971 σαν Α.Ε., διπλασιάζοντας τα ασφάλιστρα που εισπράττει σχεδόν κάθε δύο χρόνια.

Σήμερα η Interamerican απασχολεί πάνω από 2500 εργαζομένους και έχει στην διάθεσή της ένα εκτεταμένο δίκτυο 220 υποκαταστημάτων σε όλη την Ελλάδα και 3000 περίπου ασφαλιστές.

Στο εξωτερικό επίσης, έχει δημιουργηθεί ένα δίκτυο από θυγατρικές και συνδεδεμένες επιχειρήσεις στη Μ.Βρετανία, στις Βερμούδες, στη Ν.Υόρκη και στην Κύπρο.

Η διεθνής εξάπλωση της Interamerican εξελίχθηκε το 1987 κάνοντας εταίρο της τη γαλλική Union des Assurances De Paris (U.A.P.).

Το μήνυμα της ποιότητας για τις υπηρεσίες της εταιρείας είναι «να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη». Αυτό επιτεύχθηκε με μια 20ετή παράδοση της εταιρείας στη δημιουργία και παροχή καινοτομικών πρωτοποριακών προϊόντων για την ελληνική πραγματικότητα.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η συστηματική προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας άρχισε το 1988, με πρωτοβουλία του διευθύνοντος συμβούλου, όταν διαπιστώθηκε ότι η εντυπωσιακή ανάπτυξη των υπηρεσιών της εταιρείας και του δικτύου πωλήσεων δημιούργησε την

ανάγκη εκσυγχρονισμού και απλοποίησης των χρησιμοποιούμενων διαδικασιών με στόχους:

- Τη μείωση του κόστους.
- Την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Την απλοποίηση της ροής εργασίας.

Προηγήθηκε έρευνα από εκπαιδευμένα στελέχη με την μέθοδο της συνέντευξης, όπου σε συνεργασία με τους προϊσταμένους και τα υπόλοιπα στελέχη των τμημάτων, εντοπίστηκαν χώροι και διαδικασίες με άμεση προτεραιότητα βελτίωσης.

Ακολούθησε ενημέρωση των στελεχών της εταιρείας για την μέθοδο προσέγγισης που είχε σαν κύριους άξονες την **καταγραφή διαδικασιών (flow charts)** και την μέσω ομαδικής εργασίας, βελτίωσή τους. Επιλέχθηκαν οι χώροι αρχικής προσέγγισης, με απόφαση των διευθυντών και προϊσταμένων των χώρων αυτών. Σχηματίστηκαν οι πρώτες **ομάδες βελτίωσης ποιότητας** και ενημερώθηκαν τα μέλη για την μέθοδο προσέγγισης. Η ομάδα υλοποίησης χρησιμοποίησε σαν οδηγό τις 4 αρχές:

ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΕ- ΚΑΤΑΡΓΗΣΕ- ΣΥΝΔΥΑΣΕ-ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΕ

Η νοοτροπία ανοικτής επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας καλλιεργήθηκε μέσα από τις συναντήσεις των Ο.Β.Π. (Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας) σε χρονικό διάστημα 2 περίπου ετών.

Τα εν χρήσει συστήματα ή διαδικασίες καταγράφηκαν με λεπτομέρεια. Στις συνεδριάσεις των Ο.Β.Π. οι διαδικασίες βελτιώθηκαν και απλοποιήθηκαν. Δόθηκε η ευκαιρία βελτίωσης της διατμηματικής επικοινωνίας , με αμοιβαία οφέλη για όλα τα τμήματα , αφού οι Ο.Β.Π. (Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας) αποτελούνταν από «πελάτες» και «προμηθευτές» προερχόμενους από διαφορετικούς χώρους της εταιρείας.

Για κάθε τμήμα προετοιμάστηκε ένα εγχειρίδιο λειτουργίας (manual) που περιείχε την ακριβή περιγραφή των διαμορφωμένων πλέον διαδικασιών, συνοδευόμενη από διαγράμματα ροής και τα χρησιμοποιούμενα στη διαδικασία αυτή έντυπα

Κατά τις συνεδριάσεις των Ο.Β.Π. συνελέγησαν με ειδικά έντυπα περίπου 400 ιδέες και προτάσεις βελτίωσης από τους εργαζομένους της εταιρείας.

Αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής ήταν :

- 1) Η βελτίωση της παραγωγικότητας μέχρι και 24% σε παραγωγικούς χώρους.

- 2) Η μείωση των χρησιμοποιούμενων αναφορών και εντύπων και η ουσιαστική βελτίωση της πληροφόρησης.
- 3) Η σημαντική διατμηματική / ενδοτμηματική υιοθέτηση διαδικασιών ανάλυσης και επίλυσης των προβλημάτων.
- 4) Η βελτίωση της εταιρικής εικόνας προς τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες της .
- 5) Η αποκέντρωση των υπηρεσιών προς την επαρχία.
- 6) Η αναδιάρθρωση των υπηρεσιών και η δημιουργία νέων με σαφή προσανατολισμό προς την **ικανοποίηση των πελατών**.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Σαν επιστέγασμα της προτεραιότητας της εταιρείας στην ικανοποίηση του πελάτη, δημιουργήθηκε αρχικά τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και αμέσως μετά διεύθυνση εξυπηρέτησης πελατών.

Παράλληλα οργανώθηκαν έντυπα και μηχανογραφικά συστήματα συλλογής, μέτρησης, ποσοτικοποίησης και αξιολόγησης της γνώμης των πελατών.

Η επαφή με τους πελάτες ολοκληρώνεται με την συχνή διενέργεια επισκοπήσεων (surveys) για τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες, τα αποτελέσματα των οποίων χρησιμεύουν για την χάραξη πολιτικής και καθορισμού στόχων, όσον αφορά στα προϊόντα της εταιρείας, την προσέγγιση των πελατών της, αλλά και την κάλυψη των αναγκών των εσωτερικών πελατών δηλ. των υπαλλήλων.

Για τους εξωτερικούς πελάτες το κύριο βάρος δόθηκε στους εξής χώρους:

- Ποικιλία προϊόντων με προδιαγραφές και κόστος που να καλύπτουν απόλυτα όλες τις ανάγκες των πελατών και που παρακολουθούν τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Εξυπηρέτηση που βρίσκεται «κοντά στον πελάτη» προσφέροντας: α) την προσωπική –ανθρώπινη επαφή, 2) την δύναμη πωλήσεων που τη χαρακτηρίζει ο επαγγελματισμός, τη συνέπεια και τη γνώση των προϊόντων και γ) την άμεση και πλήρη κάλυψη των αιτημάτων των πελατών, με την ταυτόχρονη σιγουριά και βεβαιότητα ότι η εταιρεία είναι σε κάθε στιγμή κοντά στους πελάτες της.

Το διοικητικό προσωπικό και οι συνεργάτες-ασφαλιστές εκπαιδεύονται με συστηματικά προγράμματα σε αρχές και τεχνικές εξυπηρέτησης του πελάτη.

Προγράμματα σαφώς προσανατολισμένα στην Ολική Ποιότητα περιλαμβάνονται στην εκπαίδευση του διοικητικού προσωπικού και των ασφαλιστών, όπως **επικοινωνία, ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη, τεχνικές προσδιορισμού των αναγκών των πελατών κτλ.**

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η εταιρεία με τις αρμόδιες διευθύνσεις της εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης και παρακίνησης όπως το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης (P.A.), το πρόγραμμα συλλογής ιδεών υπαλλήλων, τα προγράμματα συμμετοχής σε ομαδικές εκδηλώσεις, για ποιότητα, για τέχνη, για θέματα που ενδιαφέρουν τους γονείς ή εφαρμογές προγραμμάτων άθλησης.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΕΡΓΟ

Η εταιρεία είναι προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα και επιδεικνύει ευαισθησία στις κοινωνικές της ευθύνες, ενισχύοντας με χορηγίες, προγράμματα προστασίας της υγείας, διάσωσης ιστορικών μνημείων, ενίσχυσης κοινωφελών ιδρυμάτων, εθνικούς σκοπούς, προώθησης των τεχνών κλπ.

ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΟΜΑΔΑΣ

Λειτουργούν ομάδες εργασίες και επιτροπές σε διάφορα επίπεδα, όπως η Ομάδα Ανάπτυξης Προϊόντων, η Ομάδα Ελέγχου Κόστους, η Ομάδα Πληροφορικής, και η Ομάδα Στρατηγικού Marketing.

5.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ- ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: Case Study: TEXACO HELLAS.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Πρώτο μέλος στην Ελλάδα από το 1990 του EFQM, η εταιρεία ακολουθεί το μοντέλο του EFQM.

CASE STUDY: TEXACO.

Η Texaco, διεθνής εταιρεία στο χώρο του πετρελαίου και της ενέργειας επικεντρώνει τις δραστηριότητές της στην Ελλάδα στο marketing πετρελαιοειδών και συναφών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η εταιρεία στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών της κυρίως μέσα από την προσφορά άρτια οργανωμένων υπηρεσιών, παρά μέσω ιδιαίτερα διαφοροποιημένων, έναντι του ανταγωνισμού, προϊόντων.

Η ύπαρξη μέχρι σήμερα καθεστώτος κρατικού ελέγχου όσον αφορά στις τιμές των προϊόντων και στον τρόπο διάθεσής τους αλλά και στα ωράρια λειτουργίας των πρατηρίων, στρέφει την εταιρεία στην Ολική Ποιότητα σαν μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εταιρεία θεωρεί τους 250 εργαζομένους της σαν τους εσωτερικούς της πελάτες. Η διοίκηση αποδίδει προτεραιότητα στην ποιότητα και δεσμεύεται για την επιδίωξή της.

Η εταιρεία, με μια πελατεία της τάξης των εκατοντάδων χιλιάδων αυτοκινητιστών, επιδιώκει την δημιουργία μόνιμης σχέσης προμηθευτή-πελάτη, χρησιμοποιώντας την Ολική Ποιότητα. Η Ολική Ποιότητα στην Texaco με κύριο άξονα τους ικανοποιημένους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες βασίζεται στη δέσμευση της ηγεσίας και στην συνδρομή και συμμετοχή των εργαζομένων.

Ο κάθε εργαζόμενος έχει το πόστο του, μικρό ή μεγάλο, με υπευθυνότητα και επαγγελματισμό πιστεύει και συμμετέχει συνειδητά στην υπόθεση της ποιότητας και ακόμη δέχεται να επιλύονται τα προβλήματα με μεθοδικότητα και συναίνεση.

Η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού ξεκίνησε με ένα παγκόσμιο survey για τα οράματα και της αξίες της εταιρείας και των εργαζομένων στο οποίο πήραν μέρος όλοι με τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου, με διαδικασία ελεύθερης και αβίαστης έκφρασης. Όλοι απάντησαν στις ερωτήσεις, από τον διευθύνοντα σύμβουλο έως και τον εργάτη των λαδιών. Έκριναν τη δέσμευση της εταιρείας στην ποιότητα, τις σχέσεις με τους προμηθευτές και εξωτερικούς πελάτες, το στυλ της ηγεσίας, την εν γένει εικόνα της εταιρείας στο καταναλωτικό κοινό, την επικοινωνία, το ομαδικό πνεύμα, τα οράματα, τις αξίες και τις κατευθυντήριες αρχές της εταιρείας.

Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν και βάσει αυτών τέθηκαν οι βάσεις του προγράμματος Ολικής Ποιότητας.

Το survey θα επαναληφθεί το 1992 ώστε να δοθεί ευκαιρία για μέτρηση της βελτίωσης.

Με βάση στοιχεία από το survey αυτό , διαμορφώθηκε από τη διοίκηση το όραμα της εταιρείας.

Με βάση το όραμα, εκφράσθηκε η αποστολή της εταιρείας στον ελληνικό χώρο.

Η επικοινωνία των θεμάτων ποιότητας γίνεται με συγκρότηση ομάδων βελτίωσης ποιότητας μέσω των οποίων αναπτύσσονται ιδέες και μεταδίδονται οι αρχές της Ολικής Ποιότητας σε ολόκληρη την εταιρεία. Η εταιρεία έχει 7 ομάδες που συναντώνται μια φορά τον μήνα. Εκπρόσωποί τους συμμετείχαν στην κεντρική επιτροπή (Steering Committee).

Η κεντρική επιτροπή εξετάζει τις προτάσεις των ομάδων και αξιολογεί την πρόοδο των διαφόρων projects , όπως η βελτίωση της επικοινωνίας, η εμφάνιση και συμπεριφορά του προσωπικού ή η σχέση με τους προμηθευτές κ.λ.π. αλλά και πρωτοβουλίες κοινωνικής ωφέλειας όπως η ανακύκλωση χαρτιού.

Ο τρίτος άξονας για τη θέσπιση ποιότητας εκτός από την *ηγεσία* και τη *δέσμευση του προσωπικού* είναι η *εκπαίδευση*.

Το προσωπικό εκπαιδεύεται σε τεχνικές και εργαλεία για τη λύση προβλημάτων, για τη συλλογή πληροφοριών και την παραγωγή ιδεών.

Η εταιρεία εφαρμόζει επιπλέον προγράμματα αξιολόγησης της συμπεριφοράς των διοικητικών της στελεχών και προγράμματα αναγνώρισης της απόδοσης του προσωπικού που κορυφώνονται με την ανάδειξη υποψηφίου πρεσβευτή ποιότητας για την Texaco Ευρώπης.

Το βραβείο ποιότητας Texaco Award for Excellence, δομημένο στα πλαίσια του αμερικανικού βραβείου Baldridge, απευθύνεται σε όλα τα παρακλάδια της εταιρείας και είναι ένα δύσκολο και συναρπαστικό πρόγραμμα που καλύπτει σειρά ομαδοποιημένων κριτηρίων, όπως η ηγεσία και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η παρούσα μελέτη υποστηρίζει ότι οι ειδικές κουλτούρες σε διαφορετικές περιοχές ή χώρες έχουν μια άλλη επίδραση στα χαρακτηριστικά της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, η σχέση μεταξύ των διαστάσεων της εθνικής κουλτούρας και των διαστάσεων που εκφράζονται με τη φιλοσοφία της εφαρμογής της διοίκησης της Ολικής Ποιότητας δείχνει μια αξιοσημείωτη διαφοροποίηση. Ειδικότερα τα εθνικά χαρακτηριστικά των Ελλήνων είναι ικανά από μόνα τους να εξασφαλίσουν μια λειτουργική διευκόλυνση για κάποιες από τις διαστάσεις του T.Q.M, όπως αυτή της εστίασης στις μετρήσεις, ενώ λειτουργεί ανασταλτικά για κάποιες άλλες, όπως είναι ο προσανατολισμός του πελάτη και η πλήρης συμμετοχή. Αυτό από μόνο του υποστηρίζει την υπόθεση, η οποία έγινε από πολλούς ερευνητές, ότι δηλαδή ένα σχέδιο ομοιόμορφης εφαρμογής πιθανότατα να είχε διαφορετικά αποτελέσματα σε διαφορετικές χώρες αφήνοντας να εννοηθεί ότι το σχέδιο εφαρμογής θα μπορούσε να υιοθετηθεί στην εθνολογική κουλτούρα και ακόμη ειδικότερα στο έθνος στο οποίο η διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται. Για να ενισχύσουν αυτή την μελέτη έχουν αξιοποιηθεί πλήρως οι μετρήσεις του Hofstede πάνω στις εθνολογικές κουλτούρες και ιδιαίτερα για τα έθνη που ανήκουν στην ίδια κατηγορία με την Ελλάδα.

Στην κοινωνική ανθρωπολογία είναι λίγο ή πολύ αποδεκτό ότι η καρδιά της κουλτούρας διαμορφώνεται από κάποιες βαθιά εμπεδωμένες αξίες, οι οποίες διαμοιράζονται από τα μέλη μεγάλων πληθυσμών (Drenth and Groenendijk, 1998). Σε μια αναλογία με τον τρόπο που οι υπολογιστές είναι προγραμματισμένοι, οι αξίες μεταδίδονται στα άτομα ανεπιφύλακτα και ανεπαίσθητα στη νεαρή παιδική τους ηλικία, με τον ίδιο τρόπο που ένα λογισμικό τοποθετείται στους υπολογιστές (Hofstede 1991). Η έρευνα του Hofstede στην εθνική κουλτούρα κατέληξε στον προσδιορισμό των τεσσάρων διαστάσεων, οι οποίες καταμαρτυρούν τα τέσσερα βασικά προβλήματα που έχει κάθε κοινωνία να επιλύσει χρησιμοποιώντας το δικό της συγκεκριμένο «λογισμικό»: *ανισότητα, αλληλεγγύη, φυλετικοί ρόλοι και αντιμετώπιση του αγνώστου*. Οι επιπτώσεις τις οποίες προκαλούν αυτές οι διαστάσεις, ανάμεσα στα άλλα, καθώς και ο αμφίδρομος ρόλος του αφεντικού-υφισταμένου στο εργασιακό



πεδίο, καταδεικνύει την απόσταση που υπάρχει μεταξύ της εξουσίας και των εργαζομένων καθώς και την αντίσταση στην αλλαγή ως τους μοναδικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν κάπως πιο ξεκάθαρα την εφαρμογή της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας.

Αυτή η απόσταση εξουσίας-εργαζομένου αντανακλά ανάμεσα στα άλλα τον βαθμό στον οποίο τα άτομα σε διάφορες κουλτούρες προτιμούν να διοικούνται με ένα καθοδηγητικό ή συμμετοχικό στυλ. Η αντίσταση στην αλλαγή αντικατοπτρίζει την συναισθηματική ανάγκη των ατόμων για κανόνες και τυπική δομή.

Λαμβάνοντας υπόψη μας την Ελλάδα σαν μια χώρα με μεγάλη απόσταση μεταξύ εξουσίας-εργαζομένων και μεγάλη αντίσταση στην αλλαγή, μπορεί να εξαχθεί το ακόλουθο συμπέρασμα αναφορικά με την εφαρμογή του T.Q.M.

Μία από τις κεντρικές θέσεις του T.Q.M είναι ότι η δικαιοδοσία της λήψης αποφάσεων θα μπορούσε να παραχωρηθεί σε όλους τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να τους ενθαρρύνει να αναβαθμίσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, να παγιώσουν την επαγγελματική ικανοποίηση καθώς και την επαγγελματική ευμάρεια, και συνεπώς να βελτιώσουν την συνολική επιχειρηματική απόδοση μέσα σε ένα καθεστώς ιδιοκτησίας ανταποκρινόμενοι άμεσα στις απαιτήσεις του εσωτερικού / εξωτερικού πελάτη, τα προβλήματα και τις ανάγκες. Αυτό που εμφανίζεται με την πρώτη ματιά μόνο και μόνο ως μια διαφορετική προσέγγιση της διοίκησης, στην ανάγκη αντιπροσωπεύει μια δραστική αλλαγή στους εργασιακούς ρόλους τόσο των manager όσο και των υφισταμένων. Όλα αυτά τα παραπάνω χρειάζεται να μεταβληθούν, και να οδηγήσουν από τη στείρα διοίκηση και τον απόλυτο έλεγχο στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων και στην εμπιστοσύνη και τέλος από τις ακόλουθες οδηγίες και κανόνες στον να προχωρούν μόνη τους στη λήψη αποφάσεων και ακόμα περισσότερο να παραβλέπουν τους ίδιους τους κανόνες εάν αυτό κρίνεται σκόπιμο. Εν συντομία, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προωθεί μια μεταστροφή στο στυλ ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα την εγκατάλειψη της παραδοσιακής, αυτοκρατορικής και αυταρχικής ηγεσίας, στρέφοντας την προτίμησή του σε ένα στυλ ηγεσίας πιο δημοκρατικό και συμμετοχικό (Lashley, 1997).

Ωστόσο, το προτεινόμενο στυλ στην φιλοσοφία της ηγεσίας μπορεί να μην είναι συμβατό σε κουλτούρες με υψηλή συγκέντρωση εξουσίας όπως η ελληνική. Η υπάρχουσα ανισότητα η οποία δεσπόζει στο ελληνικό περιβάλλον εκφράζεται με ανάλογες ανισότητες στην εξουσία μεταξύ των manager και των υφισταμένων τους και με ένα ξεκάθαρο διαχωρισμό στους ρόλους τους. Η φιλοσοφία του T.Q.M για μια

τέτοια συμμετοχική σκέψη και δραστηριοποίηση θα μπορούσε να θέσει αξιώσεις από αυτούς τελικά, και να αναστείλει τις πεποιθήσεις τους σχετικά με το άβατο της αλυσίδας διοίκησης και εξουσίας. Οι εργαζόμενοι θα έτειναν να χάσουν το σεβασμό τους προς τους διευθυντές τους, εάν αυτοί δεν έχουν σαφείς απαντήσεις στις ερωτήσεις τους και να προσβλέπουν κατά συνέπεια στη δυναμική τους είσοδο στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (Hoppe, 1990). Η αποτυχία να ανταποκριθεί αυτή η αξίωση της ηγεσίας και η κατεύθυνση εκ μέρους των manager θα μπορούσε ακόμα και να θεωρηθεί περισσότερο ως μια άρνηση της ηγεσίας παρά ως ένα θετικό βήμα που αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση (Dunkan & Kirkbride, 1998). Ακόμη όμως και στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι θα αποδέχονταν μια τέτοια δραστική αλλαγή στους εργασιακούς τους ρόλους, στην πράξη ωστόσο θα χρειαζόταν ένα εύλογο χρονικό διάστημα και προσπάθεια προτού αυτοί εντρυφήσουν στην συμμετοχική σκέψη και δραστηριοποίηση, η οποία βάσει της εμπειρίας τους τυπικά καταλήγει σε αποτυχία και σε πειθαρχική επίπληξη για παράβλεψη των κανόνων ή «για το ριζισμό του βαποριού στα βράχια». (Hoppe, 1996, 206).

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προτείνει επίσης άμεσες αλλαγές όσον αφορά την οργανωσιακή δομή και τη συγκέντρωση της εξουσίας καθώς και την διαμόρφωση των διαδικασιών. Πιο συγκεκριμένα, αξιώνει μια ισοπεδωτική ή αναβλητική ιεραρχική δομή με σκοπό να επιτρέψει στους οργανισμούς να γίνουν πιο ευέλικτοι και πιο ικανοί να υιοθετήσουν μεγάλες αλλαγές στις περιβαλλοντικές συνθήκες (Maxwell, 1997). Μια τέτοια ισοπέδωση της οργανωσιακής πυραμίδας μακροπρόθεσμα σημαίνει ή καταλήγει σε μια αποκέντρωση της εξουσίας και σε μια διασπορά της αρμοδιότητας της λήψης αποφάσεων σε όλο τον οργανισμό. Η αποκέντρωση της εξουσίας απαιτεί ότι τόσο οι προϊστάμενοι, όσο και οι υφιστάμενοι θα αποβάλλουν τις βαθιά εμπεδωμένες αξίες τους σχετικά με τις υπάρχουσες ανισότητες και με τους καθορισμένους ρόλους τους στην πράξη, έτσι ώστε οι προϊστάμενοι από τη μια μεριά να είναι αναγκαίο να διακόψουν τη σχέση τους με την εξουσία, το καθεστώς και τα προνόμια, τα οποία έχουν διατηρηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ελληνική κοινωνία, και να αποσπαστούν από αυτά. Από την άλλη μεριά, οι υφιστάμενοι χρειάζεται να αγνοήσουν την ισχυρή εξάρτησή τους από τους ανώτερους τους και από τις λειτουργίες με την ανταπόκρισή τους στο βαθμό του ρίσκου και της αβεβαιότητας που αυτό επιφέρει. Το τελευταίο θα μπορούσε να αποτελέσει μια πολύ ανεπιθύμητη ανάπτυξη σε κουλτούρες με υψηλή αντίσταση

στην αλλαγή, όπως η ελληνική, όπου η αβεβαιότητα και η αμφιβολία είναι οι πολύ ιδιαίτερες καταστάσεις που τα άτομα προσπαθούν να αποφύγουν

Η πρόταση του T.Q.M να εφαρμόσει τεχνικές μέτρησης και τυπικές οδηγίες, αναφορικά με τις διαδικασίες είναι πιθανόν να ανταποκριθεί στις ελληνικές βιομηχανίες. Σε κουλτούρες με υψηλή αντίσταση στην αλλαγή, όπως αυτή της Ελλάδας, η ύπαρξη πολλών τυπικών και άτυπων κανόνων που ελέγχουν τις εργασιακές διαδικασίες ικανοποιεί μια συναισθηματική ανάγκη των ανθρώπων για δομές και οδηγίες. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα σε δομημένα περιβάλλοντα, των οποίων η εδραίωση στην πραγματικότητα, είναι μια προσπάθεια να αποτραπεί η αβεβαιότητα και η αμφιβολία στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι κατά την αίσθηση αυτή, μπορεί να ισχυριστεί κανείς, ότι από μία άποψη, η επιβολή μιας κουλτούρας η οποία είναι έτσι διαμορφωμένη ώστε να οδηγεί στην εκπλήρωση των αξιώσεων του T.Q.M, θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ασφάλειας, στο οποίο οι manager και οι υφιστάμενοι θα ήταν πρόθυμοι ή έτοιμοι να λειτουργήσουν. Κατά μία άλλη άποψη ωστόσο, η ανάγκη για ασφάλεια στην ελληνική κουλτούρα είναι παρούσα σε ένα τόσο υψηλό βαθμό που δεν αφήνει ελεύθερο πεδίο για να λάβουν χώρα περαιτέρω μεταρρυθμίσεις και αλλαγές Αυτό είναι φανερό από το γεγονός ότι μολονότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν εντυπώσει στο πνεύμα του ISO και συμμορφώνονται με τους κανόνες, ωστόσο δεν έχουν ακόμα δείξει επιπλέον ενδιαφέρον στην ανάπτυξη της κίνησης προς μία ποιοτική κουλτούρα που να περιλαμβάνει σε ευρύτερο βαθμό όλες τις εταιρείες.

Πιθανότατα, η ισχυρότερη απόδειξη της προκατάληψης της μαθησιακής κουλτούρας σχετικά με την φιλοσοφία του T.Q.M., είναι η σαφώς παγιωμένη κοινή πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι θα ενστερνιστούν αυτή την αντίληψη στα πλαίσια της προοπτικής της αυξανόμενης επαγγελματικής τους ικανοποίησης, ανάπτυξης και καλής πορείας. (Deming, 1986). Για παράδειγμα, υποστηρίζεται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να διεισδύσει στα δυνατότερα αισθήματα εμπλοκής, πλήρους συμμετοχής και αίσθησης ιδιοκτησίας. Ο αμφίβολος «ενάρετος κύκλος» συμπληρώνεται με την πιο ισχυρή δέσμευση του εργαζόμενου, η οποία οδηγεί σε ένα περιορισμένο κύκλο εργασιών και φυσικά με μια αναβαθμισμένη παροχή υπηρεσιών. (Deming 1986). Επίσης μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ελκυστικότητα της φιλοσοφίας του T.Q.M βασίζεται στο θεμελιώδη ισχυρισμό, ο οποίος έχει εκφραστεί στις πιο δημοφιλείς θεωρίες κινήτρων, σύμφωνα με τον οποίο η αυτοεκπλήρωση και η επιτυχία είναι τα ύψιστα κίνητρα στην Ιεράρχηση των Αναγκών του Maslow και στη

θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg. Σε κουλτούρες με υψηλή αντίσταση στην αλλαγή ωστόσο, όπως αυτή της Ελλάδος, η ανάγκη για τη σιγουριά της ασφάλειας υπερισχύει της ανάγκης για επιτυχία και κατά συνέπεια τούτου τα άτομα είναι απίθανο να τύχουν κάποιας ικανοποίησης τέτοιας, ώστε να υποκινηθούν από την αυξανόμενη ευκαιρία για ατομική εξέλιξη και τις ευκαιρίες που προσφέρονται από τις πρακτικές του T.Q.M. Επιπρόσθετα η εσωτερική ανάγκη για δομές σε τέτοιες κουλτούρες και η απροθυμία να αναλάβουν πρωτόγνωρα ρίσκα είναι πιθανόν να στερήσει από τα άτομα κάθε ικανοποίηση, την οποία τα «εμπλουτισμένα επαγγέλματα» μπορούν να προσφέρουν μέσα στα όρια της υπευθυνότητας, της πρωτοβουλίας και της αυτοκαθοδήγησης.

Μπορούμε να συμπεράνουμε από τα παραπάνω ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ίσως να μην είναι πάντοτε αποδεκτή από την ελληνική κουλτούρα. Αυτό πρωταρχικά υπογραμμίζει το ρόλο της πολιτισμικής διαφοροποίησης στη διαμόρφωση της κουλτούρας, των ιδιαίτερων στάσεων και συμπεριφορών στην εργασία και υποδηλώνει την ανάγκη να είναι προσεκτική με την μεταφορά των διοικητικών θεωριών όπως του T.Q.M έξω από τα εθνικά σύνορα. Για αυτό το λόγο υπάρχει η ανάγκη για μια πιο τοπικιστική προσέγγιση στην εφαρμογή του T.Q.M, η οποία θα πρέπει να λάβει υπόψη της και τελικά να προσαρμοστεί με το ιδιαίτερο πολιτισμικό πλαίσιο της Ελλάδος. Ωστόσο, η πολιτισμική συγγένεια του T.Q.M δημιουργεί επίσης αυξανόμενες ευρύτερες συνέπειες για την «παγκόσμια εγκυρότητα» του management και των οργανωτικών θεωριών, τις οποίες ο Hofstede έχει εξετάσει εκτενώς. Το αντικείμενο πρόβλημα δεν είναι το απλό γεγονός ότι αυτές οι εξελικτικές θεωρίες και απόψεις υποστηρίζουν την παγκοσμιοποίηση, αλλά το γεγονός ότι αυτές οι θεωρίες και οι απόψεις παρουσιάστηκαν σε διαφοροποιημένα πολιτισμικά πλαίσια αγνοώντας τους διαφορετικούς τρόπους σκέψης και συναισθήματος στα υπόλοιπα μέρη του πλανήτη.

“Μέχρι οι κοινωνικές και οργανωτικές θεωρίες να αντιληφθούν πλήρως την παγκοσμιότητα των πολιτισμών, τις μορφές των οργανισμών και των κοινωνικών θεσμών και των ανθρώπινων συμπεριφορών, την ισχύ των αξιών και των πεποιθήσεων, θα πρέπει να παραμένουμε επιφυλακτικοί απέναντι σε κάθε θεωρία που ευαγγελίζεται μια καθολικότητα”.

(Κλείδας, 2002).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγγελόπουλος Χ., (2002) *Πιστοποίηση: Η επόμενη μέρα*. Total Quality Management – Ελληνική έκδοση Διασφάλισης Ποιότητας- Κεφάλαιο Α, σελ. 58-61.
- Μπουραντάς Δ. και Παπαδάκης Β. (1996) Η διάγνωση και η πρόγνωση για το ελληνικό management. International studies of management and organization, Vol. 26, No. 3, pg. 13-33.
- Ιωάννου Χ. (1998) EMU and Hellenic Industrial Relations, in T. Kompinnen (ed). The impact of EMU on Industrial Relations in the European Union, pp. 101-110. Finnish Industrial Relations Association. Helsinki.
- Σπανός Α. (1993) *Ολική Ποιότητα*, Εκδόσεις : Γαλαίος , Αθήνα.
- Σπυρόπουλος Γ. (1998) Οι εργασιακές σχέσεις. Η ανάπτυξη στην Ελλάδα, την Ευρώπη και στο διεθνές πεδίο. Εκδόσεις: Σακκούλας, Αθήνα.
- Τσιώτρας Γ., και Γκοτζαμάνη Κ. (2003) ISO 9000 . Το βασικό κλειδί που ανοίγει τον δρόμο προς την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το φαινόμενο της ελληνικής βιομηχανίας, IJQRM, Vol. 13, No. 4, pg. 64-76. University of Macedonia. Greece.
- Andersen, J.A. (1999). "Leadership as Success Factor", Proceedings from the EIASM Workshop on Success Factors, Competitive Advantage, and Competence Development, Brussels, December 2-3.
- Anderson, E.A. and D.A., Adams (1997). Evaluating the success of T.Q.M. implementation: Lessons from employees. N.Y. West Publishing Company.
- Adler, N.J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Second edition, performance, Journal of Operations Management, Vol. 12, p.p. 27-44.

- Adler, N.J. (1997). International Dimensions of Organizational Behaviour, 3rd. eds, Boston, PWS – Kent.
- Armstrong, M (2001) A Handbook of Human Resources Management. Prentice, Kogan Page. London.
- Atkinson, P.E. (1990) Creating Culture Change, The Key to Successful Total Quality Management, IFS ltd, Bedford.
- Bank, J. (2000) The essence of T.Q.M. / John Bank. – 2nd ed.- London: Financial Times / Prentice Hall.
- Batten J. (1992) Building a total quality culture: by Joe Batten. – Menlo Park (California): Crisp Publications.
- Beaumont, A., Sohal, N. , and M. Terziovski (1997) *Comparing Quality Management Practices in the Australian service and manufacturing industries.* International Journal of Quality and Reliability Management. Vol 14 No 8-9 pg 814-833.
- Boyd, B.K., Dess, G and A.M., Rusheed (1993) *Divergence between archival and perceptual measures of the enviroment causes and consequences.* Academy of Management Review, Vol 18 No 2, pg. 204-226.
- Brooks, I and I. Weatherstone (2002) The business enviroment: Challenges and Changes. Financial Times. Prentice Hall.
- Chattopadhyay, S.P. (1999) *Assessment of the quality management practice in the republic of Kyrgyzstan.* Managerial Auditing Journal, Vol 14 No 2, pg. 62-66.
- Collard, R. (1993) Total Quality: success through people. – 2nd ed.- Institute of Personnel Management.
- Cooke, R and D. Rousseau (1988) *Behavioural norms and expectations. A quantitive approach the assessment of organizational culture.* Group and organizational studies, Vol 13, pg. 243-275.
- Crosby, P.B. (1979) Quality Is Free, Mc Graw – Hill, Inc., New York.

- Dale, B.G. and Plunkett, J.J. (1990) Managing Quality, Philip Allan, New York.
- Deal, T. and Kennedy, A. (1982) Corporate Culture. Reading. M.A.: Addison-Wesley.
- Deming, W.E. (1950) Some theory of sampling. – Wiley. Chapman & Hall. Cambridge University Press, Cambridge.
- Deming, W.E. (1988) Out of the crisis. MIT Center for Engineering Study. Cambridge University Press.
- Deming, W.E. (1996) Guide for overseas companies. Union of Japanese Scientists and Engineers. Tokyo, Japan.
- Drenth, P.J.D. and Groenendijk, B. (1998) Organisational Psychology in a cross cultural perspective, in Drenth P.J.D., Thierry, H., and De Wolff, C.J. (eds) Handbook of Work and Organisational Psychology, Vol. 4: Personnel Psychology, Hove: Psychology Press.
- Drummond, H. (1999) The Quality Movement, What Total Quality Management is Really All About, Kogan Page L.t.d, London.
- Duncan, J. and Kirkbride, P.S. (1994) Leadership in the European context: Some queries in Kirkbride, P.S. (ed) Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990, London: Routledge.
- Evans, J.R., Lindsay, W.M. (1996). The Management and Control of Quality, 3rd ed., West Publishing Company, St Paul.
- Edwards, P (1995) Industrial Relations: Theory and Practice in Britain. Blackwell, Oxford. U.K.
- Feigenbaum, A.V. (1986) Total Quality Control, Mc Graw – Hill, New York, N.Y.
- Feigenbaum, A.V. (1991) Total Quality Control, 3rd ed., Mc Graw – Hill, Inc., New York.

- Gosh, B and W, Hua. (1996) *T.Q.M. in practice: a survey of Singapore's manufacturing companies on their T.Q.M. practices and objectives*. The T.Q.M. Magazine, Vol. 8 No 2, pg. 52-54.

- Gronoos, C. (1990) *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington.

- Gummesson, E. (1993) *Quality Management in Service Organizations*, ISQA, New York, 1993.

- Gustavsson, B. (1992) *The Transcendent Organization, A Treatise on Consciousness in Organizations: Theoretical Discussion, Conceptual Development, and Empirical Studies*, School of Business, Stockholm University.

- Hackman, J.R. and Wagenman, R. (1995) *Total Quality Management: Empirical conceptual and practical issues*. Administrative Science Quarterly. Vol. 40 June.

- Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*. Garden City. N.Y.: Anchor / Doubleday.
- Hampden, C. (1994) *The seven cultures of capitalism: value systems for creating wealth in the*. –London.

- Handy, C. (1932) *The empty raincoat: making sense of the future*. – London: BCA, 1993.

- Handy (1981) *Understanding Organizations*, Penguin, Harmondsworth.

- Harrison, R. (1972) *Understanding your organization's character*. Harvard Business Review, 5, pp 119-128.

- Hofstede G. (1928) *Cultures and organizations: software of the mind* / Geert Hofstede. Rev. ed. – London, New York: Mc Graw Hill, 1997.

- Hofstede G. (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

- Hofstede G. and Bond M.H. (1984) *Hofstede's culture dimensions an independent validations using Rokeach's value survey. Journal of cross-cultural Psychology, 15, 417-433.*

- Hofstede G. (1986) *Cultural differences in teaching and learning. International Journal of Intercultural Relations, 10, 301-320.*

- Hofstede G. (1989) *Organising for cultural diversity. Mc Graw Hill, New York, N.Y.*

- Hofstede G. (1991) *Cultures and organizations: software of the mind. London: Mc Graw Hill.*

- Hofstede G. (1997) *Cultures and organizations, Software of the Mind, Mc Graw Hill, New York, N.Y.*

- Hofstede G., Neuijen B., Ohavy D.D., and Sanders G. (1990) *Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative science quarterly, 35, 286-316.*

- Hober G.P. (1985) *Temporal stability and response – order biases in participant descriptions of organizational decisions. Academy of Management Journal, Vol. 28, pg. 943-950.*

- Hoppe M.H. (1990) *A Comparative study of Country Elites: International differences in work – related values and learning and their implications for management training and development, Unpublished Ph D Thesis, Chapel Hill: University of North Carolina.*

- Huczynski A. (2001) *Organizational behaviour: an introductory text / Andrej Huczynski, David B. –4th ed. –Harlow: Financial Times Prentice Hall.*

- Hutchins, D. (1990) *In pursuit of quality. –2nd ed.- London: Pitman.*

- Inkeles A. & Levinson D.J. (1997) *National character : the study of modal personality and socio-cultural systems. In Inkeles , National character: A psychological perspective. New Brunswick, N.J. Transaction. (Original work published 1954).*

- Ishikawa K. (1982) Guide to quality control / by K.Ishikawa. –Rev. ed- Asian Productivity Organization
- Ishikawa K. (1985) What is total quality control? : the Japanese way / translated by David J. L. –Englewood Cliffs. London: Prentice Hall.
- Jagadesh R. (1999) *T.Q.M. in India: perspectives and analysis. The T.Q.M. Magazine*, Vol. 11 No 5, pg. 312-317.
- Juran J.M. (1964) Managerial breakthrough: a new concept of the manager's job – New York : Mc Graw – Hill.
- Juran J.M. (1993) Quality planning and analysis : from product development through use. – 3rd ed. – New York: Mc Graw – Hill.
- Juran J.M. (1993) Assessing quality growth in the US, *IJQRM*. Vol. 13 No 4.
- Juran J.M. (1994) The upcoming century of quality, *Quality Progress*, Vol. 27, No 8.
- Kanter R.M. (1983) Frontiers for strategic human resource planning and management.
- Klinkerberg U. (1985) *Organisatorische Implikationen des Total Quality Management, Die Betriebswirtschaft*, 55. Jahrgang, 1995, pg. 599-614.
- Lagrosen S. (2001) *Strengthening the weakest link of T.Q.M., from customer focus to customer understanding*, *The T.Q.M. Magazine*, Vol. 14 No5.
- Lashley C. (1997) Empowering service excellence : Beyond the quick fix, London: Cassell.
- Laurent A. (1983) *The cultural diversity of western conceptions of management*. *International Studies of Management and Organizations*. Vol. 13 No 1-2.

- Laurent B. (1989) *Human resource management in international firms : change, globalization, in – Basingstoke : Macmillan.*

- Longo C.R.J. and Cox, M.A.A. (2000) *Total Quality management in the U.K. financial services: some findings from a survey in the Northeast of England, Total Quality Management, 707 Vol. 11 No. 1, pp. 17-23.*

- Mandal P. Shah k. and Love P.D. (1999) *The diffusion of quality in Australian Manufacturing, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 16 No6, pp. 575-590.*

- Mann R.S. (1992) *The Development of a framework to assist in the Implementation of Commerce, Gaithersburg, M.D. T.Q.M., Phd thesis, Department of Industrial Studies, University of Liverpool, U.K. Activities on business performance, International Journal of Quality and Reliability.*

- Mann R. and Kehoe D. (1995) *Factors affecting the implementation and success of T.Q.M, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 No 1, pp. 11-23.*

- Maxwell G.A. (1997) *Empowerment in the UK Hospitality industry, in Foley, M et al (eds) Hospitality, Tourism and Leisure Management, London, Cassell.*

- Mazevski M. (1994) *Synergy and performance in multicultural teams. Ph D Thesis. University of Western Ontario.*

- Miller D. (1998) *Relating Porter's business strategies to enviroment and structure. Academy of Management Journal, Vol 31 , pg. 280-308.*

- Mintzberg H. (1983) *Power in and around organizations. – Englewwod Cliffs. London: Prentice Hall, 1983.*

- Mintzberg H. (1983) *Structure in Fives, Designing Effective Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.*

- Mintzberg H. (1997) *The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall International (U.K.) Ltd, Hertfordshire.*

- Oakland J.S. (1996) Statistical process control. – 3rd ed.- Oxford: Butterworth- Heinemann.
- Oakland J.S. (2000) Total Quality Management: text with cases / John S. Oakland. – 2nd ed.- Oxford: Butterworth- Heinemann.
- Oakland J.S. (2003) Statistical process control / John S. Oakland. –5th ed.- Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ott J. (1989) The organizational culture perspective. Pacific Grove. CA: Brooks / Cole.
- Pacale R.T. (1981) The art of Japanese management: applications for American executives / Rich. –New York : Simon and Schuster.
- Patel A. and Randell G. (1994) *Total Quality Management- the solution to more training in Britain, Training for Quality*, Vol. 2, No. 1, pp. 23-28.
- Pascale R. (1981) Managing on the edge. New York. N.Y.: Simon and Schuster.
- Peters t. Waterman R. (1982) In search of excellence. New York. N.Y.: Warner Books.
- Pettigrew A. (1985) The awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical.
- Patton M.Q. (1990) Qualitative Evaluation and Research Methods, Second edition, Sage
- Pegels C.C. (1993) *Total Quality Management defined in terms of reported practice*, International Journal of quality and Reliability Management, Vol. 11 ,No. 5, pp. 6-18.
- Piaget Jean. (1978) The development and thought: equilibration of cognitive structures , Oxford: Blackwell.

- Raghunathan T.S. Rao S.S. and Solis L.E. (1997). *A comparative study of quality practices : U.S.A., China and India*, Industrial Marketing and Data Systems, Vol. 97 No. 5, pp. 192-200.

- Reitsperger W. and Daniel S. (1991) *A comparison of quality attitudes in the U.S.A. and Japan: empirical evidence*, Journal of Management Studies, Vol. 28 No.6, pp. 585-599.

- Senior B. (1997) *Organisational change*.- London: Pitman.

- Senior B. (2002) *Organisational change*. –2nd ed.- Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Schein E. (1997) *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, C.A.

- Schein E.H. (1985) *Organization Culture and Leadership*, Jossey Bass ,New York.

- Schein E. (1999) *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*.- San Francisco, California: Jossey Bass.

- Schein E. (1992) *Organizational culture and leadership*. –2nd ed.-San Francisco, California: Jossey Bass, (Jossey Bass social and behavioural science series).

- Scherkenbach W.W. (1986) *The Deming route to quality and productivity: roadmaps and roadblockw.* –Washington, D.C. : CEEP Press Books. Milwaukee, WI, ASQC Quality Press.

- Shewhart W.A. (1931) *Economic control of quality of manufactured product*. – London : Macmillan.

- Storey J. (1989) *New perspectives on human resource management* / Storey John, Routledge.

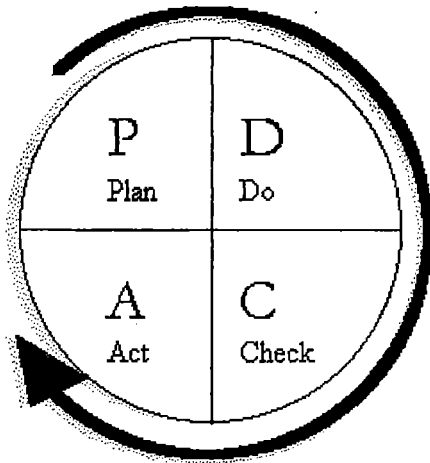
- Strauss A. and Corbin J. (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures and Techniques*, Sage Publications Inc., Newbury Park, C.A.

- Sun M. (1999) *Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway*, Total Quality Management, Vol. 10, No. 6, pg. 901-914.
- Trompenaars F. (1994) *Riding the Waves of Culture* , Irwin Professional Publishers, Chicago, IL.
- Trompenaars F. and Turner C.H. (1997) *Riding the Waves of culture*. Nicholas Brealey Publishing . London.
- Ulijn J.M., Strother J.B. (1995) *Communicating in Business and Technology: From Psycholinguistic Theory to International Practice*, New York / Frankfurt: Lang.
- Wickens P. (1995) *The ascendant organization : combining commitment and control for long – term*, Macmillan.
- Wickens P. (1987) *The road to Nissan: flexibility quality team work*. Macmillan.
- Wilkinson A., Redman T and E., Snape (1993) *Quality Manager and Manager*, Institute of Management. Corby.
- Wilkinson A., Marchington M.and P. , Ackers (1992) *Total Quality Management and employee involvement, human resource management Journal*, Vol. 2, No 4, pg. 1-20.
- Williams A., Dobson B., and Walters M. (1989) *Changing culture: New organizational approaches*, IPA, London.
- Witcher B., (1994) *The adoption of total quality management in Scotland, The T.Q.M. Magazine, and employee involvement*, Human Resource Management Journal, Vol. 2, No. 4, pp. 1-20. Of Management, Corby. Vol.6 ,No. 2, pp. 48-53.
- Zeithaml, A.A., Prasuramon, A. and L.L. Berry (1990) *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press. New York.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1: Ο κύκλος PDCA.

Ο κύκλος PDCA είναι μια λίστα ελέγχου των τεσσάρων σταδίων τα οποία πρέπει κάποιος να ακολουθήσει για να περάσει από την «αντιμετώπιση του προβλήματος» στην «λύση του προβλήματος». Τα τέσσερα στάδια είναι: Σχεδιασμός (Plan), Συλλογή στοιχείων (Do), Ανάλυση (Check), Υλοποίηση-Αξιολόγηση (Act) και παρουσιάζονται στον κύκλο που αποτυπώνεται παρακάτω.



Εδώ θα δούμε τι γίνεται σε κάθε στάδιο αυτού του κύκλου:

Σχεδιασμός (Plan): Μας βοηθά να αναβαθμίσουμε τις επιχειρήσεις, πρώτα με το να ανακαλύψουμε τι είναι αυτό που πάει στραβά (αυτό σημαίνει να καθοριστεί η αντιμετώπιση του προβλήματος) και στη συνέχεια να ανταπεξέλθουμε με ιδέες που θα μας οδηγήσουν στην λύση αυτών των προβλημάτων.

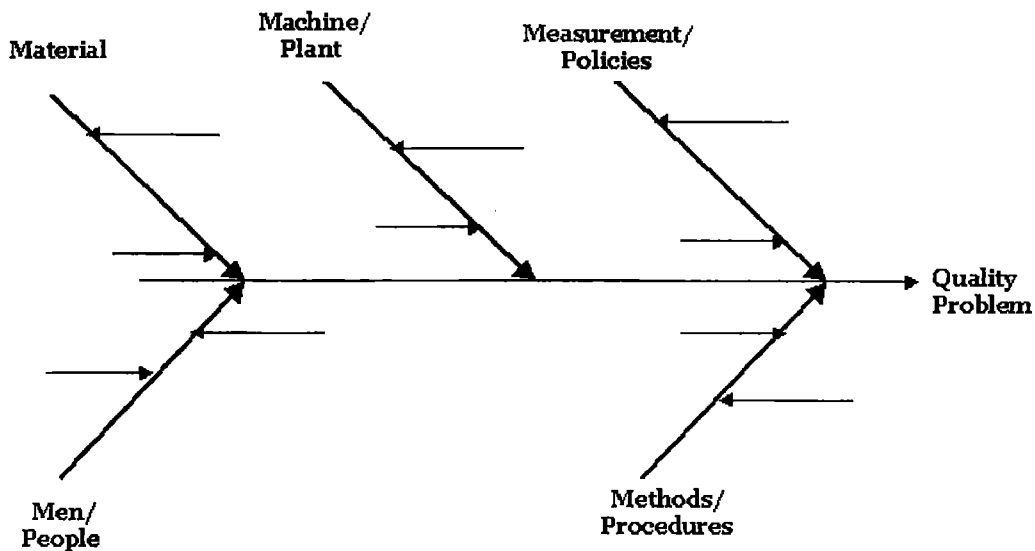
Συλλογή στοιχείων (Do). Πρόκειται για τις αλλαγές που σχεδιάστηκαν για να λύσουν τα προβλήματα σε μια μικρή πειραματική κλίμακα πρώτα. Αυτό ελαχιστοποιεί την αποδιοργάνωση στις καθημερινές δραστηριότητες, ενώ ταυτόχρονα εξετάζει το κατά πόσο αυτές οι αλλαγές θα αποδώσουν.

Ανάλυση (Check). Με αυτή την διαδικασία ελέγχεται εάν η μικρή κλίμακα ή οι πειραματικές αλλαγές πετυχαίνουν το προσδωκόμενο αποτέλεσμα ή όχι. Επίσης, συνεχώς ελέγχει τις προτεινόμενες δραστηριότητες «κλειδιά» (άσχετα με το αν κάθε πείραμα προχωράει), ώστε να διαβεβαιώσει ότι ξέρουμε ποια είναι η ποιότητα του αποτελέσματος κάθε φορά ώστε να διαπιστωθεί κάθε τυχόν νέο πρόβλημα όταν αυτό προκύψει.

Υλοποίηση-Αξιολόγηση (Act). Γίνεται για να εφαρμοστούν οι αλλαγές σε μια μεγαλύτερη κλίμακα εάν το πείραμα είναι επιτυχημένο. Αυτό σημαίνει από μόνο του ότι οι αλλαγές γίνονται ένα συνηθισμένο κομμάτι της καθημερινής δραστηριότητας. Επίσης συνδράμει ώστε να εμπλακούν και άλλα πρόσωπα (άλλα τμήματα, προμηθευτές ή πελάτες) οι οποίοι επηρεάζονται άμεσα από τις αλλαγές και των οποίων η συνεργασία είναι απαραίτητη για να εφαρμοστούν αυτές σε μια ευρύτερη κλίμακα, ή εκείνων που απλά επωφελοούνται από αυτό το οποίο έχει γίνει αντικείμενο μάθησης. (κάποιος μπορεί, φυσικά, ήδη να έχει εισάγει αυτούς τους ανθρώπους στο στάδιο του πειράματος – δοκιμασίας)

Πηγή: Deming (1996).

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2: Το Διάγραμμα – Ψαροκόκκαλο (The Fishbone Diagram).



Υπάρχουν τρεις κύριες εφαρμογές των διαγραμμάτων της Αιτίας – Αποτελέσματος:

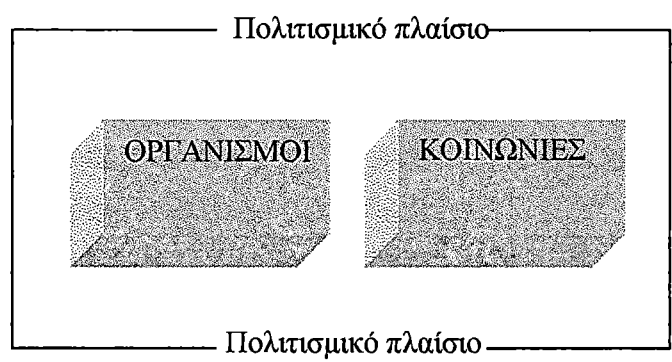
1. **Η απαρίθμηση των αιτιών** είναι μια από τις περισσότερο χρηστές γραφικές τεχνικές για τον έλεγχο της ποιότητας και την βελτίωση. Συνήθως αναπτύσσεται σε περιόδους καταιγισμού ιδεών, στην οποία όλοι οι πιθανοί τύποι αιτιών (όσο απόμακρες και αν είναι) καταγράφονται για να δείξουν την άμεση επιρροή τους στο πρόβλημα (ή το αποτέλεσμα) κατά την εξέταση. Η απαρίθμηση των αιτιών διευκολύνει τον προσδιορισμό των ριζικών αιτιών επειδή καταγράφονται όλες οι πιθανές αιτίες.
2. Στην **Ανάλυση Διασποράς** κάθε βασική αιτία αναλύεται εξολοκλήρου από την διερεύνηση των υπό-αιτιών και την επίδρασή τους στα χαρακτηριστικά της ποιότητας

(ή την συνέπεια) στην εξέταση. Το κλειδί στο διάγραμμα της αποτελεσματικότητας βρίσκεται στην συνεχή επανάληψη της ερώτησης « γιατί λαμβάνει χώρα αυτή η διασπορά;». Αυτό το διάγραμμα μας βοηθάει να αναλύουμε τους λόγους για κάθε διαφοροποίηση ή διασπορά. Η απαρίθμηση των μη πιθανών αιτιών, όπου οι μικρότερες αιτίες οι οποίες θεωρούνται ασήμαντες, καταγράφονται ακόμη, στην ανάλυση διασποράς, οι αιτίες οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στις επιλεγμένες κατηγορίες, δεν καταγράφονται. Με άλλα λόγια, το αδύναμο σημείο είναι ότι η τελική μορφή την οποία παίρνει το διάγραμμα, συνήθως εξαρτάται από τα άτομα που το διαμορφώνουν και για αυτό μερικές φορές οι μικρές αιτίες δεν απομονώνονται ούτε παρατηρούνται. Κατά συνέπεια είναι πιθανό ότι μερικές βασικές αιτίες δεν θα προσδιοριστούν με την ανάλυση διασποράς.

3. Όταν τα διαγράμματα αιτίας – αποτελέσματος κατασκευάζονται για την ανάλυση διαδικασιών, δίνεται έμφαση στην καταγραφή των αιτιών σε άμεση συνέπεια με την οποία οι επιχειρήσεις πραγματικά διοικούνται. Το πλεονέκτημα αυτού του διαγράμματος είναι ότι, από τη στιγμή που ακολουθεί την συνέπεια των παραγωγικών διαδικασιών, είναι εύκολο να συγκεντρωθεί και να γίνει κατανοητό. Το μειονέκτημα είναι ότι τέτοιες παρόμοιες αιτίες εμφανίζονται ξανά και ξανά και οι αιτίες που οφείλονται στο συνδυασμό περισσότερων του ενός παραγόντων, είναι δύσκολο να αποτυπωθούν.

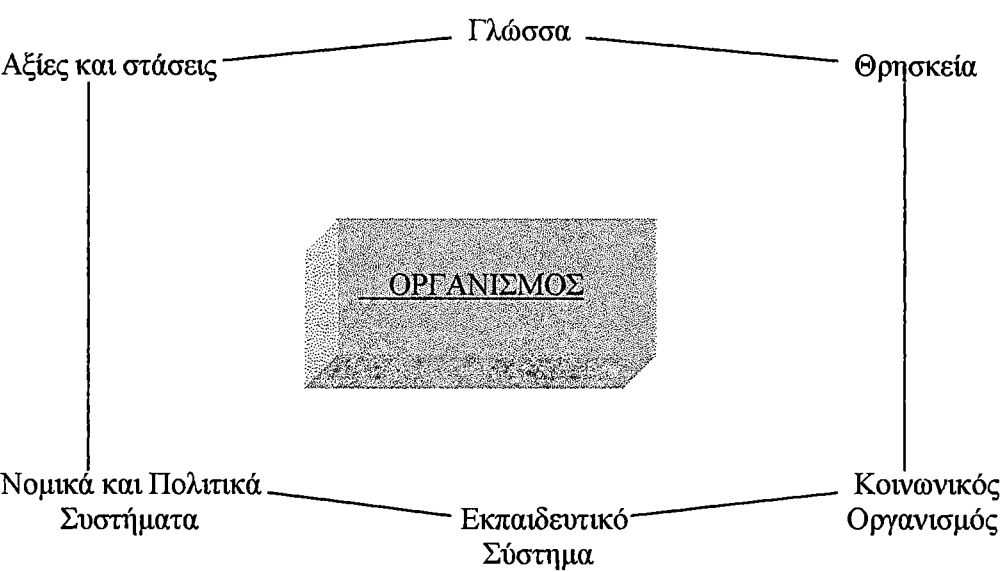
Πηγή: Ishikawa (1996).

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 3: Οργανισμός – Κοινωνικές Σχέσεις.



Πηγή: Brooks and Weatherstone (2000: 177)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 4: Πολιτισμικό Πλαίσιο



Πηγή: Brooks and Weatherston (2000: 177)



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

- 8 ΜΑΙ. 2015

