

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΣ»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΕΛΕΟΝΩΡΑ ΒΟΥΛΓΑΡΙΔΟΥ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2003

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**  
**Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΣ»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΕΛΕΟΝΩΡΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΒΟΥΛΓΑΡΙΔΟΥ**  
**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ**

Στους γονείς μου

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, των προκλήσεων και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, της προόδου της τεχνολογίας και των εξελίξεων στην επικοινωνία και στην ανταλλαγή πληροφοριών έχει αρχίσει να γίνεται αντιληπτό από τους περισσότερους οργανισμούς ότι απαιτείται πλέον πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και εφαρμογή νέων μεθόδων και επιχειρησιακών στρατηγικών. Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από το Τμήμα των επιχειρήσεων που έχει επιφορτιστεί με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού να ασκήσει ένα στρατηγικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος. Η κοινή πλέον αντίληψη ότι το εύκολο κέρδος δεν αποτελεί παράγοντα δημιουργίας πιστών πελατών έχει οδηγήσει αρκετούς οργανισμούς να στραφούν προς την Ποιότητα. Η εφαρμογή της ποιότητας στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική είναι κάτι που φαντάζει πολύ όμορφο και ελκυστικό στα λόγια ενός έξυπνου επιχειρηματία που φιλοδοξεί να ανεβάσει τις εισπράξεις του στα ύψη. Ταυτόχρονα, όμως, αποτελεί και ένα δύσκολο στόχο, ένα μακρύ ταξίδι, μία δύσβατη πορεία δίχως τέλος. Η υιοθέτηση της Ποιότητας από μία επιχείρηση είναι, ή τουλάχιστον θα πρέπει να είναι, μία συνειδητή απόφαση που λαμβάνεται με στόχο όχι την εύκολη άνοδο των πωλήσεων και την αύξηση των κερδών, αλλά τη διαρκή βελτίωση του οργανισμού και την προσπάθεια δημιουργίας ικανοποιημένων και πιστών πελατών.

Στόχος της μελέτης αυτής είναι, αφού αναλύσει τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Διοίκησης Προσωπικού και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη βοήθεια των πλέον σύγχρονων επιστημονικών συγγραμμάτων, να εντοπίσει τα κυριότερα σημεία στα οποία θα πρέπει να εστιάσει το σύγχρονο διοικητικό στέλεχος, προκειμένου να προγραμματίσει, να οργανώσει και να διευθύνει το έργο του προσωπικού της επιχείρησης, συνδυάζοντας τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης με τις σύγχρονες μεθόδους που προτείνει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θα εξεταστούν τα παρακάτω θεμελιώδη κεφάλαια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων, Υποκίνηση και Αμοιβή, Ομαδική Εργασία και Ηγεσία. Παράλληλα με την ανάλυση των κυριότερων σημείων και των πρακτικών διοίκησης για τους πέντε παραπάνω τομείς, θα γίνει διερεύνηση της συμβολής της ΔΟΠ και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί βελτίωση στη διοίκηση του προσωπικού, με τελικό στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, τη δημιουργία ικανοποιημένων πελατών αλλά και τη στελέχωση του οργανισμού με ικανούς και ικανοποιημένους εργαζόμενους. Με αυτό τον τρόπο θα διαμορφωθεί μία συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών της ΔΟΠ και αυτών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τέλος, ας σημειωθεί ότι η μελέτη αυτή βασίζεται πάνω σε σύγχρονη βιβλιογραφία που θα δώσει τη δυνατότητα στον αναγνώστη να ενημερωθεί για τις πιο εξελιγμένες μεθόδους του μάνατζμεντ και να διαμορφώσει την πληρέστερη δυνατή εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην επιχειρηματική πραγματικότητα στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Ευχαριστίες.....	i
	Κατάσταση Πινάκων .....	ii
	Κατάσταση Σχημάτων.....	iii
	Εισαγωγή.....	1
<b>ΜΕΡΟΣ I</b>	<b>Προσδιορισμός Βασικών Εννοιών .....</b>	<b>4</b>
Κεφάλαιο 1	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	4
1.1	Ορισμοί Ποιότητας.....	4
1.2	Οι Διαστάσεις της Ποιότητας.....	8
1.3	Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	12
1.4	Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	15
1.5	Η Ιστορική Εξέλιξη της Ποιότητας .....	17
Κεφάλαιο 2	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	22
2.1	Διοίκηση Προσωπικού .....	22
2.2	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	24
2.3	Σύγκριση Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	27
2.4	Η Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	29
2.5	Η επιρροή της ΔΟΠ στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	34
<b>ΜΕΡΟΣ II</b>	<b>Οι Λειτουργίες της Διοίκησης – Παρουσίαση της Παραδοσιακής Θεωρίας και Αντιπαράθεση με τις Προτάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....</b>	<b>42</b>
Κεφάλαιο 3	Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων .....	42
3.1	Ορισμοί.....	42
3.2	Η Σημασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων.....	43
3.3	Η Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων .....	45
3.4	Η Συμβολή της ΔΟΠ στον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων .....	48
Κεφάλαιο 4	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων .....	51
4.1	Ιστορική Αναδρομή – Ορισμοί.....	51
4.2	Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων .....	54
4.3	Μέθοδοι Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	57
4.4	Μέθοδοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	60
4.5	Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης / Ανάπτυξης .....	62
4.6	Η Συμβολή της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων.....	64
Κεφάλαιο 5	Υποκίνηση και Αμοιβή Εργαζομένων.....	68
5.1	Ορισμοί.....	68
5.2	Η Διαδικασία της Υποκίνησης και τα Κίνητρα .....	70
5.3	Θεωρίες Υποκίνησης .....	71

5.4	Η Αμοιβή των Ανθρώπινων Πόρων .....	75
5.5	Ανάπτυξη Συστήματος Αμοιβών .....	76
5.6	Η Συμβολή της ΔΟΠ στην Υποκίνηση και την Αμοιβή των Εργαζομένων .....	79
Κεφάλαιο 6	Ομαδική Εργασία.....	84
6.1	Ορισμοί και Χαρακτηριστικά Ομάδων .....	84
6.2	Κατηγορίες και Στάδια Ανάπτυξης Ομάδων .....	86
6.3	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ομάδων .....	87
6.4	Είδη Ομάδων στο Παραδοσιακό Μάνατζμεντ .....	90
6.5	Η Ομαδική Εργασία στη ΔΟΠ.....	91
Κεφάλαιο 7	Ηγεσία και Διοίκηση .....	97
7.1	Ορισμοί Ηγεσίας και Χαρακτηριστικά του Ηγέτη .....	97
7.2	Οι Παραδοσιακές Θεωρίες για την Ηγεσία .....	99
7.3	Ηγεσία και ΔΟΠ .....	109
<b>ΜΕΡΟΣ III</b>	<b>Συμπεράσματα και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα .....</b>	<b>113</b>
	Συμπεράσματα και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	113
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	120
A)	Ελληνική Βιβλιογραφία .....	120
B)	Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	122

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά την Επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου, κ. Λ. Νικολάου – Σμοκοβίτη για την πολύτιμη βοήθειά της και τις συμβουλές που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της μελέτης αυτής. Η συμβολή της στην προσπάθειά μου για την ολοκλήρωση της Διπλωματικής Εργασίας μου ήταν σημαντική, αφού με την πείρα και τις γνώσεις της με καθοδήγησε σωστά, προκειμένου να φέρω σε πέρας τη μελέτη αυτή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τους γονείς μου για τη συμπαράστασή τους, αλλά και όλους εκείνους που συνέβαλαν με την παρότρυνσή τους στην ολοκλήρωση της προσπάθειάς μου.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:	Οι Τέσσερις Κύριες Περίοδοι της Ποιότητας .....	20
Πίνακας 2:	Τα Τέσσερα Επίπεδα στην Εξέλιξη της Ποιότητας .....	21
Πίνακας 3:	Παραδοσιακά Παραδείγματα Ενάντια σε Παραδείγματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	36
Πίνακας 4:	Σύγκριση Παραδοσιακών Προσεγγίσεων και Προσεγγίσεων Ολικής Ποιότητας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	38
Πίνακας 5:	Μύθοι που Εμποδίζουν τους Ανθρώπινους Πόρους να Γίνουν Επάγγελμα .....	40
Πίνακας 6:	Επιλεκτική Σύγκριση Παραδοσιακών Παραδειγμάτων Ανθρώπινων Πόρων και Παραδειγμάτων Ολικής Ποιότητας Ανθρώπινων Πόρων .....	66
Πίνακας 7:	Οι Διευθυντές θα Πρέπει να Λαμβάνουν Υπόψη τους Έξι Παράγοντες για να Επιλέξουν Μεταξύ Ατομικής και Ομαδικής Λήψης Απόφασης .....	89
Πίνακας 8:	Σύγκριση των Ομάδων της ΔΟΠ.....	92
Πίνακας 9 :	Βασικές Κατηγορίες Ηγετικών Στυλ .....	101
Πίνακας 10:	Το Κατάλληλο Στυλ Ηγεσίας Εξαρτάται από τις Σχέσεις Προϊσταμένου – Υφισταμένου, από το Έργο και από τη Δύναμη που Απορρέει από τη Θέση Εργασίας του Ηγέτη .....	107



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1:	Επιχειρηματική Στρατηγική και Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων .....	44
Σχήμα 2:	Η Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων.....	46
Σχήμα 3:	Αμοιβαία Αλληλεξάρτηση της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής Ολικής Ποιότητας και της Στρατηγικής Ανθρώπινων Πόρων Ολικής Ποιότητας .....	49
Σχήμα 4:	Απλοποιημένη Διαδικασία Παρακίνησης.....	70
Σχήμα 5:	Η Ιεράρχηση των Αναγκών του Maslow .....	72
Σχήμα 6:	Στοιχεία του Συστήματος Αμοιβής.....	77
Σχήμα 7:	Το Υπόδειγμα Vroom – Yetton .....	109

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διάχυτη είναι η αντίληψη τα τελευταία χρόνια ότι η εμμονή των επιχειρήσεων στο κέρδος δημιουργεί πελάτες δυσαρεστημένους, που δεν μένουν πιστοί σε ένα προϊόν ή σε μία υπηρεσία. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει πολλούς οργανισμούς να στραφούν προς την ποιοτική παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για μία επιχείρηση να στραφεί προς την ποιότητα: ο Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας, η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κλπ., αποτελούν μεθόδους που υιοθετούν τα τελευταία χρόνια αρκετοί οργανισμοί που θέλουν να στραφούν προς την ποιότητα. Πέρα όμως από την εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων υπάρχει και η τάση για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό, επηρεάζοντας την κουλτούρα που επικρατεί σε αυτόν και εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους. Η τάση αυτή εκφράζεται μέσα από μία νέα και συνεχώς εξελισσόμενη φιλοσοφία διοίκησης, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Η φιλοσοφία αυτή εστιάζει στην διαρκή βελτίωση, στην ικανοποίηση του πελάτη αλλά και στη συμμετοχή όλων στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η προσπάθεια από την πλευρά της ηγεσίας ενός οργανισμού να μεταδώσει σε όλους τους εργαζόμενους το μήνυμα πως η προσπάθεια για τη διαρκή βελτίωση θα πρέπει να είναι συλλογική.

Αφού, λοιπόν, η ηγεσία μίας επιχείρησης λάβει την απόφαση να αλλάξει τον τρόπο διοίκησής της και να στραφεί προς την ποιότητα, θα πρέπει να γίνει σαφές και κατανοητό ότι η δέσμευση και μόνο της ηγεσίας στην ποιότητα είναι μετέωρο βήμα που δεν θα οδηγήσει σε κανένα ίσως αποτέλεσμα, εάν δεν συνοδεύεται από τη δέσμευση και του υπόλοιπου εργατικού δυναμικού του οργανισμού. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένας ιδιαίτερος μηχανισμός διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης που να εμπνέει τον κάθε εργαζόμενο να στηρίζει αυτή τη συλλογική προσπάθεια, να κάνει το κάθε άτομο ξεχωριστά να «πονέσει» τον οργανισμό και να νιώσει ότι μέσω της ατομικής του εργασίας προσθέτει ένα μικρό λιθαράκι στη συνολική και συλλογική

προσπάθεια. Στη μελέτη αυτή θα επιχειρηθεί η κατανόηση της φιλοσοφίας αυτής, μέσω της ανάλυσης των κύριων κλάδων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στο Μέρος I θα εξετάσουμε τις βασικές έννοιες που σχετίζονται με την έρευνα αυτή, επιχειρώντας να αποσαφηνίσουμε μερικούς όρους, όπως αυτόν της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, της Διοίκησης Προσωπικού κ.ά., αναλύοντας παράλληλα τη σχέση μεταξύ τους. Θα παρουσιαστούν οι εναλλακτικοί ορισμοί που έχουν δοθεί για τους παραπάνω όρους και θα αξιολογηθεί η χρησιμότητά τους. Επίσης, θα γίνει μία ιστορική αναδρομή στο πεδίο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και θα επιχειρηθεί η ανάλυση της πορείας που διανύθηκε μέχρι να φτάσουμε στην Ολική Ποιότητα. Θα παρουσιαστούν οι διάφορες διαστάσεις της Ποιότητας, όπως τις έχουν παρουσιάσει σημαντικοί επιστήμονες στον τομέα της Διοίκησης. Ακόμα, θα γίνει μία ιστορική αναδρομή στον τομέα της Διοίκησης Προσωπικού και θα εξηγηθεί πώς φτάσαμε από τον παραπάνω όρο στον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» και τι αυτός περιλαμβάνει. Τέλος, θα γίνει μία σύνδεση ανάμεσα στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στο Μέρος II θα γίνει παρουσίαση της παραδοσιακής θεωρίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και αντιπαράθεση με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπως θα δούμε και παρακάτω, αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να συντονίζουν τους ανθρώπους ενός οργανισμού. Οι δραστηριότητες αυτές συμπεριλαμβάνουν το να παίρνει κανείς αποφάσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της, να βοηθά στο σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας, αλλά και δραστηριότητες όπως η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η συμβουλή, η υποκίνηση και η αμοιβή των εργαζομένων. Το πώς διοικούνται οι Ανθρώπινοι Πόροι, δηλαδή πώς επιλέγονται για μία θέση εργασίας και πώς γίνεται η εκπαίδευση και η ανάπτυξή τους, πώς υποκινούνται στην εργασία τους και πώς η απόδοσή τους αξιολογείται μπορεί να έχει τεράστια επιρροή στην επιτυχία ή αποτυχία της ολικής ποιότητας για έναν οργανισμό. Αυτές λοιπόν οι παράμετροι θα εξεταστούν και στα επόμενα κεφάλαια της μελέτης αυτής: θα ερευνηθεί πώς έχει

αναπτυχθεί η παραδοσιακή θεωρία γύρω από συγκεκριμένους τομείς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και παράλληλα θα διαπιστώσουμε τις αλλαγές που μπορεί να επιφέρει η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και στο σύνολο του οργανισμού. Συγκεκριμένα, οι επιμέρους δραστηριότητες των Ανθρώπινων Πόρων που θα εξεταστούν είναι οι εξής: 1) Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων 2) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων 3) Υποκίνηση και Αμοιβή 4) Ομαδική Εργασία 5) Ηγεσία και Διοίκηση.

Στο Μέρος III θα αναλυθούν τα συμπεράσματα που εξήχθησαν μετά από τη σύγκριση του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης με αυτόν της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και θα προταθούν οι νέοι τρόποι διοίκησης, για καθεμία από τις δραστηριότητες που παρουσιάστηκαν στο Δεύτερο Μέρος. Τέλος, θα γίνουν κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## **ΜΕΡΟΣ Ι: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Για να κατανοήσουμε την έννοια της ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει πρώτα να μπορέσουμε να ορίσουμε τις έννοιες αυτές. Ξεκινώντας λοιπόν από την έννοια της ποιότητας, από ετυμολογικής πλευράς, προέρχεται από τη λατινική λέξη 'qualis', που σημαίνει 'όπως πραγματικά είναι κάτι' (Dale and Cooper, 1992: 2). Έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις όσον αφορά έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό, αλλά μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει ένας ορισμός που να έχει γίνει αποδεκτός από όλους όσους ασχολούνται με την έννοια της ποιότητας (Reeves and Bednar, 1994: 419).

Ξεκινώντας λοιπόν, την έρευνα για τον ορισμό της ποιότητας, συναντάμε πολλές και διαφορετικές απόψεις. Μία κοινή αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές για την ποιότητα, είναι αυτή της επιχειρηματικής υπεροχής και της τελειότητας (Holbrook M.B. στο συλλογικό έργο των Rust and Oliver (editors), 1994: 46). Αυτός ο ορισμός της ποιότητας έχει χαρακτηριστεί ως υπερβατικός, αφού η ποιότητα σε αυτή την περίπτωση είναι συνώνυμη με την ενυπάρχουσα υπεροχή ενός οργανισμού (Garvin, 1990: 41). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η έννοια της υπεροχής και της τελειότητας, όσον αφορά την ποιότητα, έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και στους Αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους που είχαν ως ιδανικό τους την αρετή, η οποία έπαιρνε διάφορες διαστάσεις, ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση. Βέβαια, σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση, η έννοια της ποιότητας δεν μπορεί να προσδιορισθεί με ακρίβεια, αφού η υπεροχή είναι κάτι το υποκειμενικό, όμως μπορεί κανείς να την αναγνωρίσει όταν τη δει. Ο παραπάνω ορισμός έχει ισχυρά πλεονεκτήματα. Όταν μία επιχείρηση επιδιώκει να έχει προϊόντα ή υπηρεσίες που υπερέχουν, υπάρχουν θετικές επιπτώσεις για τον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και για το μάρκετινγκ της επιχείρησης (Reeves and Bednar, ό.π.: 424-426). Επίσης, υποστηρίζεται ότι ο συγκεκριμένος ορισμός θέτει υψηλά πρότυπα για έναν οργανισμό και είναι απόλυτος και διεθνώς αναγνωρίσιμος (Garvin, 1984: 25). Ωστόσο, ο ορισμός

αυτός που μιλάει για υπεροχή και επιχειρηματική τελειότητα, είναι δύσκολο να θέσει αντικειμενικά κριτήρια για τη μέτρηση της ποιότητας, αφού είναι δύσκολο να ορίσει κανείς το τέλειο.

Ο επόμενος ορισμός που έχει διατυπωθεί σχετίζεται με κριτήρια που βασίζονται στο προϊόν και συγκεκριμένα στα χαρακτηριστικά του, που ανάλογα με το πόσα είναι, προσδιορίζουν και την ποιότητα του εκάστοτε προϊόντος ή της υπηρεσίας. Με αυτό τον τρόπο δηλαδή, συνδέεται η ποιότητα ενός προϊόντος με το σύνολο των χαρακτηριστικών του, αλλά και, λανθασμένα μερικές φορές με την τιμή του (Evans and Lindsay, 1999: 11). Ο ορισμός αυτός βλέπει την ποιότητα ως συγκεκριμένη και μετρήσιμη μεταβλητή. Η προσέγγιση αυτή για την έννοια της ποιότητας έχει από τη φύση της πλεονεκτήματα, αφού κρίνει τα προϊόντα πιο αντικειμενικά, όμως η ακριβής αντιστοίχιση μεταξύ της ποιότητας ενός προϊόντος και των χαρακτηριστικών του δεν υφίσταται στην πραγματικότητα, αφού πολλές φορές προϊόντα υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ τους, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά τους (Garvin, ό.π.: 42-43).

Ένας ακόμα ορισμός που έχει δοθεί για την έννοια της ποιότητας σχετίζεται με την αξία. Σύμφωνα δηλαδή με αυτό τον ορισμό, συγκρίνεται η χρησιμότητα ενός προϊόντος με την τιμή του. Εάν δηλαδή, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία παρέχει μεγάλη χρησιμότητα, άρα και ικανοποίηση σε έναν καταναλωτή και συνδυάζεται με μία σχετικά καλή τιμή, τότε το προϊόν αυτό θεωρείται ποιοτικό. Με αυτή τη λογική, ένας καταναλωτής θα προτιμήσει ένα προϊόν που δεν είναι κάποιας γνωστής εταιρείας αλλά κάνει καλά τη δουλειά του και συνδυάζεται από χαμηλότερη τιμή. Το πλεονέκτημα αυτού του ορισμού είναι πως οι αποφάσεις στην αγορά παίρνονται και με βάση την τιμή, και όχι με μοναδικό κριτήριο την ποιότητα.

Ένας άλλος ορισμός της ποιότητας στηρίζεται στην άποψη ότι η ποιότητα καθορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης (Reeves and Bednar, ό.π.: 420-425). Κάθε καταναλωτής, ανάλογα με τις προτιμήσεις του και τις απαιτήσεις που έχει από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, θέτει τα δικά του ποιοτικά δεδομένα και, κατά συνέπεια, όταν ένα προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις ενός καταναλωτή καλύτερα

από κάθε άλλο αντίστοιχο, τότε το προϊόν αυτό θεωρείται υψηλής ποιότητας. Κατά συνέπεια, ο ορισμός της ποιότητας που σχετίζεται με την πλευρά του καταναλωτή είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος για τη χρήση του (Evans and Lindsay, ό.π.: 11). Τον ορισμό αυτό έχει δώσει και ο Juran (Juran and Gryna, 1988: 2). Ο Juran έχει επίσης υποστηρίξει ότι για έναν οργανισμό ο ορισμός της ποιότητας θα πρέπει να συνίσταται στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και ταυτόχρονα σε έλλειψη (μηδενισμό) ελαττωματικών για ένα προϊόν (Juran, 1989: 15-17). Σύμφωνα με τον ορισμό της ποιότητας από την πλευρά του καταναλωτή, ο απώτερος και μοναδικός στόχος ενός οργανισμού είναι η απόλυτη ικανοποίηση των πελατών (Tenner and DeToro, 1993: 30).

Ο πέμπτος ορισμός που έχει δοθεί για την ποιότητα σχετίζεται με την πλευρά του κατασκευαστή ενός προϊόντος. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές. Οι προδιαγραφές καθορίζονται από τον εκάστοτε κατασκευαστή ενός προϊόντος και μπορεί να είναι ο αριθμός των ελαττωμάτων σε ένα προϊόν. Η οποιαδήποτε απόκλιση από τις προδιαγραφές που έχει αρχικά θέσει ο κατασκευαστής μπορεί να θεωρηθεί ως μείωση της ποιότητας του προϊόντος (Garvin, ό.π.: 44). Ο συγκεκριμένος ορισμός δίνει έμφαση στο Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας από την κατασκευαστική πλευρά του προϊόντος, ώστε να διαπιστώνεται πότε η παραγωγή βρίσκεται εκτός ορίων ελέγχου και να υπάρχει άμεση παρέμβαση, για να αποφευχθεί ο χαρακτηρισμός του προϊόντος ως μη ποιοτικό. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η Coca Cola ορίζει την ποιότητα ως 'την παραγωγή ενός προϊόντος στο οποίο ο κόσμος μπορεί να βασίζεται κάθε φορά που το αναζητά' (Evans and Lindsay, ό.π.: 12).

Ο ορισμός της ποιότητας από την πλευρά του παραγωγού διευκολύνει την ακριβή μέτρηση ώστε να διαπιστώνεται η ύπαρξη ή μη ποιότητας σε ένα προϊόν και οδηγεί σε αύξηση της αποδοτικότητας. Έχει όμως και μειονεκτήματα, όπως ότι δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί όταν δεν έχουμε προϊόντα αλλά υπηρεσίες. Επίσης, οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για τις προδιαγραφές που θέτει ο εκάστοτε κατασκευαστής. Τέλος, οι προδιαγραφές ενός προϊόντος μπορεί σε μικρό χρονικό διάστημα να αποδειχτούν άχρηστες και να χρειάζονται άμεση

ανανέωση, όταν αναφερόμαστε σε μία ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά (Reeves and Bednar, ό.π.: 430-432).

Πέρα από τους παραπάνω ευρέως αποδεκτούς ορισμούς, οι gurus της ποιότητας έχουν διατυπώσει τους δικούς τους ορισμούς για την ποιότητα. Παρά τις διαφορές ανάμεσα στους ορισμούς που διατυπώνει ο καθένας τους, οι ορισμοί που προτείνουν σχετίζονται πάντα με την ικανοποίηση του πελάτη. Ο Feigenbaum στο βιβλίο του “Total Quality Control” αναφέρει ότι η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών μπορεί να οριστεί ως η σύνθεση χαρακτηριστικών από προϊόντα και υπηρεσίες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ, τη μηχανική, την κατασκευή και τη διατήρηση μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία που θα χρησιμοποιηθεί θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη (Feigenbaum, 1991: 7). Ο Juran, όπως προαναφέρθηκε, όρισε την ποιότητα ως ‘καταλληλότητα για χρήση’ (Juran, ό.π.: 15). Ο Crosby ορίζει την ποιότητα ως ‘συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές (του πελάτη)’ (Crosby, 1979: 111), ενώ ο Deming πιστεύει ότι ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών (Walton, 1991: 21).

Εκτός από τους gurus της ποιότητας, αρκετοί συγγραφείς που ασχολούνται με την ποιότητα έχουν προτείνει το δικό τους ορισμό για την ποιότητα. Για παράδειγμα, οι Tenner και DeToro έχουν διατυπώσει τον παρακάτω ορισμό: «μία βασική επιχειρηματική στρατηγική που παρέχει αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν απόλυτα τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες, εκπληρώνοντας τις ρητές και σιωπηρές προσδοκίες τους» (Tenner and DeToro, 1993: 31). Η παραπάνω προσέγγιση εστιάζει φανερά στους πελάτες. Έναν παρόμοιο ορισμό με πελατοκεντρικό πνεύμα χρησιμοποίησαν αρκετές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80. Οι επιχειρήσεις αυτές υιοθέτησαν τον ακόλουθο ορισμό: «ποιότητα είναι να εκπληρώνεις ή να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη» (Evans and Lindsay, ό.π.: 15).



## 1.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Προσπαθώντας παραπάνω να εξετάσουμε τους ορισμούς της ποιότητας, διαπιστώσαμε ότι διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους, εφόσον η ποιότητα μπορεί να ειδωθεί από διάφορες οπτικές γωνίες, π.χ. από την πλευρά του πελάτη, από την πλευρά του παραγωγού, κλπ. Έτσι, λοιπόν, διαπιστώνουμε πως η ποιότητα μπορεί να πάρει διάφορες διαστάσεις, είτε αναφερόμαστε στην παραγωγή ενός προϊόντος είτε στην παροχή υπηρεσιών.

Όταν αναφερόμαστε σε προϊόντα, η ποιότητα μπορεί να πάρει τις ακόλουθες οκτώ διαστάσεις: 1) απόδοση 2) χαρακτηριστικά γνωρίσματα 3) αξιοπιστία 4) συμμόρφωση (στις προδιαγραφές) 5) σταθερότητα 6) ικανότητα εξυπηρέτησης 7) αισθητικά χαρακτηριστικά 8) αντιληπτή ποιότητα (Dean and Evans, 1994: 7-10, Petrick and Furr, 1995: 58).

Η πρώτη διάσταση της ποιότητας σχετίζεται με την απόδοση, που αναφέρεται στα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Για ένα προϊόν όπως το αυτοκίνητο, τα χαρακτηριστικά αυτά θα μπορούσαν να είναι η επιτάχυνσή του, ο χειρισμός του, τα φρένα του, κλπ. Η διάσταση αυτή της ποιότητας συνδυάζει στοιχεία από τον ορισμό που συνδέεται με τον καταναλωτή (καταλληλότητα προς χρήση) και τον ορισμό που σχετίζεται με το ίδιο το προϊόν (Garvin, ό.π.: 50). Η σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και στην απόδοση εξαρτάται από τις περιστάσεις.

Η δεύτερη διάσταση της ποιότητας αναφέρεται στα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που συμπληρώνουν τις βασικές λειτουργίες του. Αναφερόμενοι σε ένα αυτοκίνητο, θα μπορούσαμε να πούμε πως τα χαρακτηριστικά αυτά είναι το ABS, το ραδιοκασετόφωνο, οι ηλεκτρομαγνητικές κλειδαριές, κλπ. Σε αρκετές περιπτώσεις η διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στην πρώτη και στη δεύτερη κατηγορία χαρακτηριστικών είναι δύσκολο να διακριθεί και μπορεί να εξαρτάται από τον ίδιο τον χρήστη του προϊόντος (Garvin, ό.π.: 52).

Η αξιοπιστία ενός προϊόντος αποτελεί την τρίτη διάσταση της ποιότητας. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην πιθανότητα που έχει ένα προϊόν να λειτουργεί σωστά μετά από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, κάτω από δεδομένες συνθήκες χρήσης του (Petrick and Furr, ό.π.: 58). Υπάρχουν αρκετοί τρόποι μέτρησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος, κάποιοι εκ των οποίων είναι οι εξής: ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη, ο μέσος χρόνος ανάμεσα στις βλάβες και το ποσοστό βλαβών ανά μονάδα χρόνου. Η αξιοπιστία αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που απασχολεί τους καταναλωτές και επηρεάζει την αγοραστική τους απόφαση.

Η τέταρτη διάσταση της ποιότητας είναι η συμμόρφωση ενός προϊόντος προς τις προδιαγραφές. Όλα σχεδόν τα προϊόντα έχουν κάποιες προδιαγραφές οι οποίες όταν πληρούνται, το προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ποιοτικό (Garvin, ό.π.: 52-3). Όταν σχεδιάζονται νέα μοντέλα για διάφορα προϊόντα, θα πρέπει να διαμορφώνονται και τα όρια αποδοχής ή απόρριψης του κάθε επιμέρους υλικού ή υποπροϊόντος που θα ενσωματωθεί στο τελικό προϊόν. Αυτή η προσέγγιση σχετίζεται με τον Στατιστικό Έλεγχο που θα πρέπει να γίνεται πριν ένα αγαθό φτάσει στα χέρια του καταναλωτή. Η διάσταση αυτή της ποιότητας σχετίζεται με τον ορισμό της ποιότητας από την πλευρά του κατασκευαστή.

Η επόμενη διάσταση έχει να κάνει με τη σταθερότητα ενός προϊόντος, δηλαδή με την ποσότητα των χρήσεων που μπορεί κάποιος να κάνει πριν το προϊόν φθαρεί ή κριθεί αναγκαία η αντικατάστασή του (Dean and Evans, ό.π.: 7-10). Όταν ένα προϊόν δεν δέχεται επισκευή, είναι ευκολότερο να κατανοηθεί η έννοια της σταθερότητας. Π.χ., όταν έχουμε μία λάμπα, ο χρόνος που χρειάζεται μέχρι να αντικατασταθεί καθορίζει και τη σταθερότητα του συγκεκριμένου προϊόντος. Η ίδια διάσταση όμως είναι δυσκολότερο να κατανοηθεί όταν πρόκειται για προϊόντα που επιδέχονται την επισκευή, επειδή ο κύκλος ζωής του προϊόντος θα εξαρτηθεί από την επιλογή που θα κάνει ο καταναλωτής: να επισκευάσει ή όχι το προϊόν.

Η έκτη διάσταση της ποιότητας είναι η ικανότητα εξυπηρέτησης, η οποία συνίσταται στην ικανότητα επιδιόρθωσης ενός προϊόντος γρήγορα και εύκολα

(Petrick and Furr, ό.π.: 58). Η διάσταση αυτή μπορεί να οριστεί και ως 'η ταχύτητα, η ευγένεια και η ικανότητα για την επιδιόρθωση' (Evans and Lindsay, ό.π.: 13). Οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται μόνο για τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος και για το πότε θα χαλάσει, αλλά και πόσος καιρός θα χρειαστεί μέχρι το προϊόν αυτό να επιδιορθωθεί και να είναι σε θέση να επαναχρησιμοποιηθεί. Στην περίπτωση που μία εταιρεία δεν έχει προβλέψει την ταχεία και καλή εξυπηρέτηση των πελατών που έχουν προϊόντα που χρειάζονται επιδιόρθωση, τότε η γνώμη του πελάτη ως προς την ποιότητα του συγκεκριμένου προϊόντος επηρεάζεται αρνητικά, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να φροντίζουν για την εξυπηρέτηση των πελατών τους σε περίπτωση βλάβης των προϊόντων τους.

Τα αισθητικά χαρακτηριστικά αποτελούν μία ακόμα διάσταση της ποιότητας ενός προϊόντος. Η αισθητική ενός προϊόντος σχετίζεται άμεσα με τον ορισμό της ποιότητας από την πλευρά του καταναλωτή και αποτελεί ένα αρκετά υποκειμενικό κριτή της ποιότητας. Παρ' όλα αυτά όμως, ο τρόπος με τον οποίο ένα προϊόν φαίνεται, μυρίζει, έχει γεύση, ακούγεται, κλπ. επηρεάζει την κρίση των καταναλωτών, γι' αυτό και θα πρέπει να γίνεται αντικείμενο μελέτης από τους σχεδιαστές των προϊόντων.

Η τελευταία διάσταση της ποιότητας είναι η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο αγοραστής ενός προϊόντος, δηλαδή η υποκειμενική αξιολόγηση που απορρέει από την εικόνα, τη διαφήμιση ή τη φήμη ενός προϊόντος. Μερικές φορές ένας αγοραστής μπορεί να μην έχει ίδια αντίληψη για ένα προϊόν ή για διάφορα χαρακτηριστικά του όπως η ανθεκτικότητά του. Η πλήρης εικόνα για ένα προϊόν διαμορφώνεται κατά βάση μετά τη χρήση ενός προϊόντος. Τις περισσότερες φορές, όμως, ενός προϊόντος προηγείται η φήμη του. Όταν κατά συνέπεια έχει διαμορφωθεί μία καλή εντύπωση γύρω από ένα προϊόν, τότε μπορεί η άποψη των καταναλωτών να επηρεαστεί και σε σχέση με την ποιότητά του (Garvin, ό.π.: 59-60).

Όταν αναφερόμαστε σε υπηρεσίες, και όχι σε προϊόντα, η ποιότητα μπορεί να πάρει διαφορετικές διαστάσεις, όπως υποστηρίζουν αρκετοί συγγραφείς (Dean and Evans, ό.π.: 7-10, Petrick and Furr, ό.π.: 58). Για να ισχύει όμως το

παραπάνω, θα πρέπει να υπάρχει και διαφοροποίηση ανάμεσα στην παραγωγή προϊόντων και στην παροχή υπηρεσιών. Οι εκροές ενός συστήματος παραγωγής υπηρεσιών είναι άυλες, ενώ όταν έχουμε να κάνουμε με την παραγωγή προϊόντων έχουμε υλικά και ορατά αγαθά. Επίσης, οι εργαζόμενοι σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τον εκάστοτε πελάτη, σε αντίθεση με την παραγωγή προϊόντων όπου απαιτείται ομοιογένεια. Ακόμα, οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται σχεδόν ταυτόχρονα, σε αντίθεση με τα προϊόντα που μπορεί να περάσει μεγάλο χρονικό διάστημα από την παραγωγή μέχρι την κατανάλωσή τους. Οι διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών είναι περισσότερες από όσες σύντομα αναφέρθηκαν. Επομένως, δικαιολογείται και το γεγονός ότι όταν αναφερόμαστε σε υπηρεσίες οι διαστάσεις της ποιότητας αλλάζουν.

Κάποιοι συγγραφείς αναφέρουν πως στην παροχή υπηρεσιών η ποιότητα παίρνει τις παρακάτω δέκα διαστάσεις: 1) υλικά και εμπράγματα στοιχεία: περιλαμβάνουν την εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και των υλικών επικοινωνίας 2) αξιοπιστία: η ικανότητα να εκτελεί κανείς αυτό που υποσχέθηκε με συνέπεια και ακρίβεια 3) ανταπόκριση: η πρόθεση να βοηθά κανείς τους πελάτες και να παρέχει άμεση υπηρεσία 4) ικανότητα: η κατοχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων, ώστε να εκτελεί τις υπηρεσίες 5) ευγένεια: η αβρότητα, ο σεβασμός, η λεπτότητα και η φιλικότητα του προσωπικού 6) εμπιστοσύνη: η αξιοπιστία, η πειστικότητα και η τιμιότητα του ατόμου που παρέχει την υπηρεσία 7) ασφάλεια: η μη ύπαρξη κινδύνου, ρίσκου ή αμφιβολιών 8) προσβασιμότητα: εύκολη προσέγγιση και επαφή 9) επικοινωνία: η παροχή πληροφόρησης στους πελάτες με τρόπο που θα καταλάβουν και δεν θα υπάρξουν παρερμηνείες 10) κατανόηση του πελάτη: η προσπάθεια να μάθει κανείς τι θέλουν και τι έχουν ανάγκη οι πελάτες (Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1990: 20-23).

Πέρα όμως από την άποψη των Zeithaml, Parasuraman και Berry, έχει υποστηριχτεί ότι στην παροχή υπηρεσιών η ποιότητα παίρνει τις ακόλουθες οκτώ διαστάσεις: 1) χρόνος: πόσο χρόνο πρέπει να περιμένει ο πελάτης μέχρι να του παρασχεθεί η υπηρεσία 2) επικαιρότητα-εγκαιρότητα: αν η υπηρεσία θα

εκτελεστεί έγκαιρα όπως υποσχέθηκε 3) πληρότητα: παραδόθηκαν όλα τα αντικείμενα που είχαμε υποσχεθεί; 4) ευγένεια: οι εργαζόμενοι στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών χαιρετούν με χαμόγελο όλους τους πελάτες; 5) σταθερότητα: οι υπηρεσίες παρέχονται σε όλους τους πελάτες κατά τον ίδιο τρόπο; 6) προσβασιμότητα και άνεση: μπορεί να βρει κάποιος εύκολα την υπηρεσία; 7) ακρίβεια: η υπηρεσία εκτελείται σωστά από την πρώτη κιόλας φορά; 8) ανταπόκριση: μπορεί το προσωπικό να αντιδρά άμεσα σε απρόσμενα προβλήματα; (Dean and Evans, ό.π.: 10, Evans and Lindsay, ό.π.: 52, Petrick and Furr, ό.π.: 58).

### **1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Αφού ορίσαμε την έννοια της ποιότητας και είδαμε συνοπτικά τις διαστάσεις που μπορεί να πάρει, ας εξετάσουμε τι σημαίνει ο όρος 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας', ή αλλιώς 'Total Quality Management'. Όπως και ο ορισμός της ποιότητας έφερε διάφορες διαφωνίες στην επιφάνεια μέχρι να διατυπωθεί, έτσι και ο ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεν υπάρχει ομόφωνη γνώμη για το τι αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και σχεδόν όλοι οι οργανισμοί την ορίζουν διαφορετικά ή χρησιμοποιούν άλλο όνομα από το 'TQM' (Bounds, Yorks, Adams and Ranney, 1994: 60-61). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ο γκουρού της Ποιότητας Deming ποτέ δεν αποδέχτηκε ούτε και χρησιμοποίησε τον όρο αυτό (Petersen and Hopkins, 1999: 468).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ο όρος 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας', που από εδώ και στο εξής θα αναφέρεται ως ΔΟΠ, χρησιμοποιείται όταν αναφέρονται στις προσεγγίσεις διοίκησης που αναπτύσσονται στην εποχή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας, ενώ οι Ιάπωνες συγγραφείς όταν αναφέρονται στη ΔΟΠ χρησιμοποιούν τον όρο του Feigenbaum 'Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας'. Παρά το γεγονός όμως, ότι ο όρος 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας' δεν έχει ευρεία αποδοχή και ότι δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για τη ΔΟΠ, έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω.

Ένας από τους πιο ευρέως αποδεκτούς ορισμούς είναι αυτός που διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, όπου συναγελάζονται ακαδημαϊκοί ηγέτες και ηγέτες του επιχειρηματικού χώρου. Μία ομάδα μελέτης που έλαβε μέρος στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας το 1992 όρισε τη ΔΟΠ ως εξής: «ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μικρότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μία προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα) και αναπόσπαστο μέρος στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και στις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών» (Bounds, Yorks, Adams and Ranney, ό.π.: 4, Petrick and Furr, ό.π.: 16).

Οι Evans και Lindsay προτείνουν τον ίδιο ορισμό, προσθέτοντας τα ακόλουθα που διατυπώθηκαν στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας: «Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση στη μάθηση και στην υιοθέτηση συνεχών αλλαγών ως κλειδιά για την οργανωσιακή επιτυχία. Η θεμελίωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι φιλοσοφική: η επιστημονική μέθοδος. Η Ολική Ποιότητα συμπεριλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν την αλλαγή, αλλά η φιλοσοφία παραμένει η ίδια. Η Ολική Ποιότητα στηρίζεται σε αξίες που δίνουν έμφαση στην αξιοπρέπεια του ατόμου και στη δύναμη της ομαδικής δράσης» (Evans and Lindsay, ό.π.: 118). Η ΔΟΠ έχει οριστεί και ως «ολόκληρη παράταξη από τεχνικές, αρχές διοίκησης, τεχνολογίες και μεθοδολογίες που ενώνονται για το καλό του τελικού πελάτη» (Zairi, 1994: 6-8).

Ένας άλλος ορισμός που έχει προταθεί για τη ΔΟΠ είναι ο εξής: «Μία φιλοσοφία διοίκησης που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες μέσω των οποίων οι ανάγκες και οι προσδοκίες του πελάτη και της κοινωνίας, και οι στόχοι του οργανισμού ικανοποιούνται με τον πιο αποδοτικό και μικρότερου κόστους τρόπο μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων σε μία διαρκή προσπάθεια για βελτίωση» (Dale, ό.π.: 10). Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό η ΔΟΠ αποτελεί μία συνεργασία ανάμεσα σε όλους τους ανθρώπους σε έναν οργανισμό και στις σχετικές διαδικασίες, έτσι ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις

προσδοκίες των πελατών. Η ΔΟΠ, δηλαδή αποτελεί μία φιλοσοφία διοίκησης και ένα σύνολο βασικών αρχών που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για να διοικηθεί αποτελεσματικά.

Ο επόμενος ορισμός που έχει διατυπωθεί είναι ο ακόλουθος: «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία προσέγγιση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω της συμμετοχής όλων των επιπέδων και των τμημάτων του οργανισμού» (Pfau, 1989: 17-21, Sainfort, James, Yeh, Carayon, Lund and Smith στο συλλογικό έργο των Vink, Koningsveld and Phondt (editors), 1998: 135).

Θα ήταν ενδιαφέρον σε αυτό το σημείο να εξετάσουμε μία αναφορά που εξέδωσε το Μάιο του 1991 το General Accounting Office. Η αναφορά λοιπόν τόνιζε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία σχετικά νέα προσέγγιση στην τέχνη του μάνατζμεντ. Προσέθετε ότι 'η ΔΟΠ επιδιώκει τη βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών περιορίζοντας τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης. Η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι μοναδική σε κάθε οργανισμό που υιοθετεί μία τέτοια προσέγγιση' (Labovitz, Chang and Rosansky, 1993: 1).

Οι Sashkin και Kiser στο βιβλίο τους "Putting TQM to Work" παραθέτουν έναν ακόμα ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο: «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σημαίνει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού ορίζεται από και υποστηρίζει τη συνεχή επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος από εργαλεία, τεχνικές και εκπαίδευση. Το παραπάνω σχετίζεται με τη διαρκή βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών, που έχουν ως αποτέλεσμα την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών» (Sashkin and Kiser, 1993: 39).

Θα ήταν επίσης ενδιαφέρον να εξετάσουμε και την πλευρά των επιχειρήσεων και να αναρωτηθούμε πώς βλέπει ένας οργανισμός τη ΔΟΠ και πώς ορίζει την έννοια αυτή. Η IBM, για παράδειγμα, πιστεύει ότι η ΔΟΠ αποτελείται κατά 70% από στάσεις και συμπεριφορές και μόνο κατά 30% από τεχνικές ελέγχου ποιότητας (Labovitz, Chang and Rosansky, ό.π.: 2). Μία άλλη επιχείρηση, η

Procter and Gamble, χρησιμοποιεί έναν λακωνικό και περιεκτικό ορισμό: 'Ολική Ποιότητα είναι η ανένδοτη και συνεχώς βελτιούμενη προσπάθεια από όλους μέσα έναν οργανισμό να καταλάβουν, να ικανοποιήσουν και να υπερβούν τις προσδοκίες των πελατών'. Τέλος, στον ορισμό μπορεί να εμπλακεί και η εξάλειψη των ελαττωματικών προϊόντων: «Η ΔΟΠ είναι ένας τρόπος διοίκησης με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης στο σύνολό της. Είναι επίσης μία μέθοδος ελαχιστοποίησης των ελαττωμάτων, εμπλέκοντας όλους στη διαδικασία βελτίωσης του τρόπου δράσης» (Hamzah and Ho, 1994: 27-35).

#### **1.4 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Έχοντας μελετήσει τους παραπάνω ορισμούς, βλέπουμε πως οι περισσότεροι συγγραφείς υποστηρίζουν τον δικό τους ορισμό όσον αφορά τη ΔΟΠ, αφού ο καθένας δίνει έμφαση σε διαφορετικά πράγματα: στη φιλοσοφία διοίκησης του οργανισμού, στην ικανοποίηση των πελατών, στην ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών, στην εκπαίδευση και στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, κλπ. Παρά τις διαφορές στους ορισμούς, όμως, υπάρχουν πολλά κοινά σημεία στα οποία συμφωνούν οι περισσότεροι. Τα σημεία αυτά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως κεντρικοί πυλώνες πάνω στους οποίους θεμελιώνεται η ΔΟΠ. Από αυτούς τους πυλώνες μπορούν να βγουν και οι κύριες αρχές της ΔΟΠ, τις οποίες και θα εξετάσουμε.

Έχουν διατυπωθεί αρκετές απόψεις σχετικά με το ποιες είναι οι αρχές της ΔΟΠ. Ένα μέλος του Αμερικανικού Κογκρέσου, ο Newt Gingrich, όταν κατέθεσε την άποψή του σχετικά με το ποιες θεωρεί αρχές της ΔΟΠ, ανέφερε τα εξής: «1) Ρώτα τον πελάτη τι θέλει 2) Θέσε ως πρότυπο τα μηδέν ελαττωματικά 3) Ολοκλήρωσε τη δουλειά σου στον ελάχιστο δυνατό χρόνο 4) Μέτρησε το σύστημα, όχι την προσωπική συμπεριφορά 5) Βεβαιώσου ότι όλοι αισθάνονται σαν μέτοχοι» (Labovitz, Chang and Rosansky, ό.π.: 1).



Οι Tenner και DeToro πιστεύουν ότι σύμφωνα με αυτά που έχουν διδάξει οι gurus της ποιότητας, μπορεί να διαμορφωθεί ένα μοντέλο εφαρμογής της ΔΟΠ. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο κύριος στόχος στη ΔΟΠ θα πρέπει να είναι η διαρκής βελτίωση, η οποία θα πρέπει να συνδέεται πάντα με τις τρεις βασικές αρχές της ποιότητας, οι οποίες, κατά τους Tenner και DeToro, είναι οι εξής: 1) εστίαση στους πελάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς 2) εστίαση στη βελτίωση των διαδικασιών ώστε να παράγονται οι σωστές εκροές, και 3) εμπλοκή όλου του ανθρώπινου παράγοντα, με εστίαση στη σωστή εκμετάλλευση των ταλέντων του καθενός ξεχωριστά μέσα σε έναν οργανισμό (Tenner and DeToro, ό.π.: 32).

Ο Stephen R. Covey στο άρθρο του 'Basic Principles of Total Quality' που δημοσιεύτηκε στο βιβλίο 'In Search of Quality' αναφέρεται στις βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας υποστηρίζει ότι το παράδειγμα της Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στη διαρκή βελτίωση και γι' αυτό ορίζει τις αρχές της ΔΟΠ ως εξής: έκφραση της ανάγκης για διαρκή βελτίωση σε τέσσερις τομείς: 1) προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη 2) διαπροσωπικές σχέσεις 3) επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και 4) οργανωσιακή παραγωγικότητα (Shelton (editor), ό.π.: 245).

Στις αρχές της ΔΟΠ που θέτει ο Stephen Covey δεν συμπεριλαμβάνεται η ικανοποίηση του πελάτη. Αντιθέτως, κατά τους Kanji και Asher υπάρχουν τέσσερις βασικές αρχές και οκτώ κύριες έννοιες της ΔΟΠ και την πρώτη βασική αρχή αποτελεί απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη. Οι επόμενες τρεις αρχές είναι οι εξής: μάνατζμεντ μέσω γεγονότων (management by fact), ανθρωποκεντρικό μάνατζμεντ και διαρκής βελτίωση. Οι οκτώ κύριες έννοιες της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθες: 1) ικανοποίηση του πελάτη 2) οι εσωτερικοί πελάτες είναι πραγματικοί 3) όλες οι δουλειές είναι διαδικασίες 4) μέτρηση 5) ομαδική εργασία 6) οι άνθρωποι κάνουν την ποιότητα 7) διαρκής κύκλος βελτίωσης 8) πρόληψη (Kanji and Asher, 1998: 1).

Οι Evans και Lindsay υιοθετούν τρεις βασικές αρχές για τη ΔΟΠ που έχουν κάποια κοινά σημεία με αυτές των Kanji και Asher. Δίνουν και αυτοί έμφαση στη διαρκή βελτίωση αλλά και στην ικανοποίηση του πελάτη. Οι τρεις αρχές της

Ολικής Ποιότητας κατά τους Evans και Lindsay είναι (Evans and Lindsay, ό.π.: 119-123): 1) Εστίαση στον πελάτη, με κύριο στόχο την ικανοποίηση ή και υπέρβαση των προσδοκιών του. Ο πελάτης είναι ο 'βασιλιάς' αλλά και ο κριτής της ποιότητας και πάνω σε αυτόν πρέπει να στηρίζεται η παραγωγή των αγαθών και των υπηρεσιών. 2) Συμμετοχή και ομαδική εργασία, δηλαδή να δίνεται η ευκαιρία σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά μέσα στην επιχείρηση να συνεισφέρει και υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού, που θα αυξήσει την παραγωγικότητα. 3) Διαρκής βελτίωση και μάθηση, με έμφαση στο συνεχή αγώνα για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης του πελάτη με ταυτόχρονη προσπάθεια για άνοιγμα του οργανισμού σε νέες ιδέες, υιοθέτηση αλλαγών και ανατροφοδότηση που θα οδηγήσει σε νέους στόχους και περισσότερα αποτελέσματα.

## **1.5 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η ΔΟΠ έχει εμφανιστεί τις τελευταίες δεκαετίες, όμως οι ρίζες της βρίσκονται αρκετούς αιώνες πριν. Οι ρίζες της ποιότητας, λοιπόν, ξεκινούν πολύ πριν τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Όπως μας πληροφορεί ο S.J. Morrison στο εισαγωγικό κεφάλαιο του βιβλίου του Barrie G. Dale 'Managing Quality', η μέτρηση, που αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον ποιοτικό έλεγχο, είχε αρχίσει να υπάρχει από την εποχή των πρωτόγονων κιάλας ανθρώπων (Dale, ό.π.: 47). Οι νόμοι του Χαμουραμπί έχει υποστηριχτεί ότι αποτελούν απόδειξη ποιοτικού ελέγχου σε μία σχετικά πολιτιστικά αναπτυγμένη κοινωνία. Επίσης, έχουν γίνει αναφορές για τα ποιοτικά όπλα των Βαβυλωνίων και την ομοιομορφία που τα διέκρινε. Αιγυπτιακές τοιχογραφίες που χρονολογούνται γύρω στο 1450 π.Χ. έχουν ενδείξεις μετρήσεων και ελέγχων (Karabatsos, 1989: 22-26).

Με το πέρασμα των αιώνων, την εποχή του Μεσαίωνα οι ικανοί τεχνίτες κατασκεύαζαν προϊόντα που είχαν ανεπίσημη διασφάλιση ποιότητας (McAdam, Leitch and Harrison, 1998: 47-56). Οι τεχνίτες κατέβαλαν κάθε προσπάθεια να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, φτιάχνοντας μοναδικά προϊόντα τα οποία πριν τα παραδώσουν τα έλεγχαν (Bounds, Yorks, Adams and Ranney, ό.π.:

47). Στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα και στις αρχές του 19<sup>ου</sup> η ανάγκη για μαζική παραγωγή δημιούργησε απαιτήσεις για ακρίβεια στην παραγωγή των προϊόντων, για μετρήσεις και για τυποποίηση των ανταλλακτικών κομματιών των προϊόντων. Το 1785 ο Thomas Jefferson με ένα γράμμα του τραβούσε την προσοχή του Αμερικανικού Κογκρέσου στους κατασκευαστές μουσκέτων στις Βερσαλλίες της Γαλλίας, τονίζοντας πως θα πρέπει κάθε κομμάτι που κατασκευάζεται να είναι πανομοιότυπο με όλα τα υπόλοιπα. Από τότε όλα τα ανταλλακτικά μέρη ενός προϊόντος άρχισαν να κατασκευάζονται σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές (S.J. Morrison στο συλλογικό έργο του Dale, ό.π.: 49). Ο Juran υποστηρίζει ότι γενικά πριν τον 20<sup>ο</sup> αιώνα όσον αφορά την ποιότητα επικρατούσαν δύο αρχαίες αρχές: 1) η επιθεώρηση των προϊόντων από τους καταναλωτές, και 2) η ιδέα των καλών τεχνιτών, σύμφωνα με την οποία οι αγοραστές βασίζονταν στις μεγάλες ικανότητες των καλά εκπαιδευμένων τεχνιτών (Juran, ό.π.: 2).

Μπαίνοντας στον 20<sup>ο</sup> αιώνα δημιουργήθηκαν τρεις διαφορετικές σχολές για την ανάπτυξη της διασφάλισης ποιότητας: η Ευρώπη, η Αμερική και η Ιαπωνία. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα ο Frederick W. Taylor, που έχει αποκαλεστεί και πατέρας του επιστημονικού μανάτζμεντ, καθιέρωσε μία νέα φιλοσοφία παραγωγής προϊόντων, σύμφωνα με την οποία χωριζόταν η λειτουργία του προγραμματισμού και του σχεδιασμού ενός προϊόντος από τη λειτουργία της εκτέλεσης της παραγωγικής διαδικασίας (Tenner and DeToro, ό.π.: 16). Γενικότερα, στα πρώτα μισά του 20<sup>ου</sup> αιώνα το κύριο μέσο του ποιοτικού ελέγχου ήταν οι επιθεωρήσεις. Στην Αμερική η Τηλεφωνική Εταιρεία Bell όριζε λεπτομερώς τις επιθεωρήσεις. Στην Αγγλία η Rolls-Royce, που αποτελούσε και το σύμβολο της ποιότητας, ιδρύθηκε το 1904 και η Αγγλική Σχολή Στατιστικής είχε ήδη αρχίσει να βάζει τα θεμέλια της μαθηματικής στατιστικής από την οποία εξαρτώνται οι τεχνικές του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου (Dale and Plunkett, 1990: 25).

Ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος έγινε η αιτία για την αρχή της μαζικής παραγωγής και της ανάγκης για βιομηχανικές επιθεωρήσεις. Στη δεκαετία του 1930 εκδόθηκε το πρώτο βιβλίο στον κόσμο με θέμα τον ποιοτικό έλεγχο. Ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος έφερε στο χώρο της ποιότητας νέες εξελίξεις.

Κατά τη διάρκεια του β' παγκοσμίου πολέμου ο αμερικανικός στρατός άρχισε να εφαρμόζει διαδικασίες δειγματοληπτικών ελέγχων. Το 1946 περίπου χίλιοι ειδικοί στα θέματα της ποιότητας ενώθηκαν και ίδρυσαν την Αμερικανική Οργάνωση για τον Ποιοτικό Έλεγχο (American Society for Quality Control-ASQC), η οποία τον Απρίλιο του 1992 αριθμούσε 100.000 μέλη (Dale, ό.π.: 51).

Το μεγάλο άλμα στον τομέα της ποιότητας έγινε από τους Ιάπωνες. Κατά τη διάρκεια του β' παγκοσμίου πολέμου είχε ήδη γίνει γνωστή μία νέα στρατηγική: ο Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας, που ξεπερνούσε τις επιθεωρήσεις και εστίαζε στην εξάλειψη των προβλημάτων που προκαλούν τα ελαττώματα σε ένα προϊόν. Μετά τον πόλεμο, οι Ιάπωνες θέλησαν να λύσουν τα προβλήματά τους που σχετίζονταν με την ποιότητα, γι' αυτό και ζήτησαν από άλλες χώρες να τους στείλουν καταρτισμένα άτομα να τους βοηθήσουν, όπως μας ενημερώνει και ένας από τους μεγαλύτερους gurus της ποιότητας (Juran, ό.π.: 7). Μέσα σε αυτούς που κλήθηκαν για βοήθεια ήταν και οι Dr. Joseph Juran και Dr. W. Edwards Deming, οι οποίοι παρουσίασαν στους Ιάπωνες τεχνικές στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Οι Ιάπωνες κατέβαλαν συνεχείς προσπάθειες να καταλάβουν όλες τις νέες τεχνικές και μεθόδους και να τις προσαρμόσουν στις δικές τους επιχειρήσεις. Σιγά σιγά και με σταθερά βήματα διαμόρφωσαν μία κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης, που συχνά αναφέρεται με τον ιαπωνικό όρο 'kaizen'. Η βελτίωση στην ποιότητα των ιαπωνικών προϊόντων ήρθε με αργό ρυθμό, περίπου μετά από 20 χρόνια από τις αρχικές προσπάθειες. Οι Ιάπωνες κατάφεραν να καινοτομήσουν, εφαρμόζοντας τους κύκλους ποιότητας, τα διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος, τις μεθόδους του Taguchi και άλλα. Επίσης, υιοθέτησαν τον Κύκλο του Deming και ενθαρρύνθηκαν από τον Feigenbaum να χρησιμοποιήσουν τον ποιοτικό έλεγχο ως εργαλείο ποιότητας (Bounds, Yorks, Adams and Ranney, ό.π.: 54-55).

Γενικότερα, πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ποιότητα μέχρι σήμερα έχει περάσει από τέσσερις κύριες φάσεις: 1) της επιθεώρησης 2) του Στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας 3) της Διασφάλισης Ποιότητας και 4) του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας, όπως υποστηρίζει ο Garvin (Garvin, ό.π.: 36-37). Οι Dale, Boaden και Lascelles στο βιβλίο του Dale βέβαια, την τέταρτη φάση την ονομάζουν ως εποχή της ΔΟΠ. Σύμφωνα με την άποψη του Garvin, τα κύρια

χαρακτηριστικά των τεσσάρων εποχών στην εξέλιξη της ποιότητας είναι όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1:

Πίνακας 1: Οι Τέσσερις Κύριες Περίοδοι της Ποιότητας.

Χαρακτηριστικά	1) Επιθεώρηση	2) Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας	3) Διασφάλιση Ποιότητας	4) Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας
Πρωταρχικό Ενδιαφέρον:	Ανίχνευση	Έλεγχος	Συντονισμός	Στρατηγική επιρροή
Άποψη για την Ποιότητα:	Πρόβλημα που πρέπει να λυθεί	Πρόβλημα που πρέπει να λυθεί	Πρόβλημα που πρέπει να λυθεί, αλλά που υπάρχει προληπτική ενέργεια	Ανταγωνιστική ευκαιρία
Έμφαση σε:	Ομοιομορφία προϊόντος	Ομοιομορφία προϊόντος με μειωμένη επιθεώρηση	Όλη η αλυσίδα παραγωγής, απ' το σχεδιασμό ως την αγορά και τη συνεισφορά όλων των ομάδων, στην πρόληψη των ποιοτικών λαθών	Ανάγκες αγοράς και καταναλωτών
Μέθοδοι:	Ακριβείς μετρήσεις	Στατιστικά εργαλεία και τεχνικές	Προγράμματα και συστήματα	Στρατηγικός προγραμματισμός, στοχοθέτηση
Ρόλος επαγγελματιών Ποιότητας:	Επιθεώρηση, ταξινόμηση, μέτρηση, βαθμολόγηση	Εντοπισμός σφαλμάτων κι εφαρμογή στατιστικών μεθόδων	Μέτρηση Ποιότητας, προγραμματισμός Ποιότητας και σχεδιασμός προγράμματος	Στοχοθέτηση, εκπαίδευση, συμβουλευτική εργασία
Ποιος έχει ευθύνη για την Ποιότητα:	Το Τμήμα Επιθεωρήσεων	Το Τμήμα κατασκευών και μηχανικών	Όλα τα Τμήματα, παρόλο που η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται μόνο βοηθητικά με το σχεδιασμό της πολιτικής Ποιότητας	Όλοι στην επιχείρηση, με την ανώτατη διοίκηση να ασκεί ηγεσία
Προσανατολισμός και προσέγγιση:	«επιθεωρεί» την Ποιότητα	«ελέγχει» την Ποιότητα	«διασφαλίζει» την Ποιότητα	«διευθύνει» την Ποιότητα

Garvin, ό.π.: 37.

Οι Dale, Boaden και Lascelles παρουσιάζουν τις περιόδους εξέλιξης της ποιότητας με μία μικρή διαφοροποίηση, ονομάζοντας την τέταρτη περίοδο ως εποχή «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας». Ο Πίνακας 2 δείχνει τα τέσσερα επίπεδα στην εξέλιξη της ποιότητας, καθώς και τα χαρακτηριστικά της κάθε περιόδου.

Πίνακας 2: Τα Τέσσερα Επίπεδα στην Εξέλιξη της Ποιότητας.

Επιθεώρηση	Ποιοτικός Έλεγχος	Διασφάλιση Ποιότητας	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Ταξινόμηση, βαθμολόγηση Διορθωτικές ενέργειες	Ανάπτυξη εγχειριδίου Ποιότητας Δεδομένα απόδοσης διαδικασιών Αυτό-επιθεώρηση Έλεγχος προϊόντων Βασικός προγραμματισμός ποιότητας Χρήση στατιστικής Έλεγχος γραφικής εργασίας	Ανάπτυξη συστημάτων Ποιότητας Προηγμένος προγραμματισμός ποιότητας Κατανοητά εγχειρίδια Ποιότητας Χρήση κόστους ποιότητας Εμπλοκή λειτουργιών εκτός παραγωγής Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας	Ανάπτυξη πολιτικής (Policy Deployment) Εμπλοκή προμηθευτών και πελατών Εμπλοκή όλων των λειτουργιών Διοίκηση Διαδικασιών Μέτρηση Απόδοσης Ομαδική εργασία Εμπλοκή εργαζομένων

Dale, ό.π.: 5.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα τελευταία χρόνια γίνονται ολοένα και περισσότερες οι συζητήσεις γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Τι έχει προκαλέσει όμως όλο αυτό το ενδιαφέρον; Ένας από τους κύριους λόγους είναι ότι η εργασία στους οργανισμούς τα τελευταία 15 χρόνια έχει αλλάξει κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό, με τέτοιο τρόπο ώστε έννοιες όπως οι ικανότητες, η καριέρα και η απασχόληση έχουν πάρει ένα διαφορετικό πλέον νόημα (Beardwell and Holden, 1997: 5). Γι' αυτό και η Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί έναν από τους πρωταγωνιστές στο πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Θα ήταν όμως χρήσιμο να εξετάσουμε τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, τι είναι η προγενέστερη έννοια της Διοίκησης Προσωπικού και ποια η σχέση ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες.

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ο μοντέρνος όρος για αυτό που παραδοσιακά ονομαζόταν Διοίκηση Προσωπικού. Ας δούμε όμως τι σημαίνει ο όρος αυτός. Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) είναι η στρατολόγηση (δηλαδή αναζήτηση και εξεύρεση), η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση κι η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες (Κανελλόπουλος, 1991α: 9). Ένας 'απλός' ορισμός που παρουσιάζεται από τον Maurice Cuming είναι ο εξής: «η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με την απόκτηση του καλύτερου δυνατού προσωπικού σε μία επιχείρηση και, έχοντας αποκτήσει το προσωπικό αυτό, να φροντίζει για αυτό έτσι ώστε τα άτομα αυτά να θέλουν να μείνουν στη δουλειά τους και να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν για αυτήν» (Cuming, 1986: 2) .

Ένας πιο 'επίσημος' ορισμός παρουσιάζεται από τον ίδιο συγγραφέα, έτσι όπως διαμορφώθηκε από το Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού: «Διοίκηση Προσωπικού είναι ένα μέρος του μάνατζμεντ που ασχολείται με τους ανθρώπους στη δουλειά τους, καθώς και με τις σχέσεις τους μέσα στην επιχείρηση. Ο στόχος της είναι να ενώσει και αναπτύξει μέσα σε μία ενεργό

επιχείρηση τους άνδρες και τις γυναίκες που αποτελούν τον οργανισμό και, δείχνοντας ενδιαφέρον για την ευημερία των ατόμων και των ομάδων, να τους καθιστά ικανούς να συνεισφέρουν όσο πιο πολύ μπορούν στην επιτυχία του οργανισμού. Η Διοίκηση Προσωπικού ενδιαφέρεται για τις ανθρώπινες και κοινωνικές επιπτώσεις των αλλαγών στους οργανισμούς και για τις μεθόδους εργασίας μέσα στις επιχειρήσεις, καθώς και για τις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές στην κοινωνία» (Cuming, ό.π.: 2).

Σε ένα άλλο βιβλίο Διοίκησης Προσωπικού αναφέρεται ο εξής ορισμός: «Διοίκηση προσωπικού είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, και ο έλεγχος της στελέχωσης, ανάπτυξης, αμοιβής, ολοκλήρωσης, διατήρησης και διαχωρισμού των ανθρώπινων πόρων έτσι ώστε οι ατομικοί, οργανωσιακοί και κοινωνικοί στόχοι να ικανοποιούνται» (Flippo, 1986: 5). Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει τα κύρια στοιχεία που απαρτίζουν τη Διοίκηση Προσωπικού: 1) Προγραμματισμός, που για έναν Διευθυντή Προσωπικού σημαίνει αποφασιστικότητα σε σχέση με ένα πρόγραμμα προσωπικού που θα συνεισφέρει στους στόχους που θέτει η επιχείρηση. 2) Οργάνωση, δηλαδή σχεδιασμός της δομής των σχέσεων μεταξύ των εργασιών, του προσωπικού και των φυσικών παραγόντων. 3) Διεύθυνση, δηλαδή να κάνεις τους ανθρώπους να πηγαίνουν στη δουλειά τους με θέληση και αποδοτικότητα. 4) Έλεγχος, που σχετίζεται με τις ρυθμιστικές λειτουργίες σύμφωνα με το πρόγραμμα προσωπικού, που δημιουργήθηκε μέσω της ανάλυσης των κύριων οργανωσιακών στόχων. 5) Στελέχωση, που σχετίζεται με το να βρει κανείς το σωστό αριθμό των κατάλληλων ατόμων που είναι απαραίτητα για να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. 6) Ανάπτυξη, που σημαίνει αύξηση της ικανότητας, μέσω της εκπαίδευσης, που είναι απαραίτητη για τη σωστή εργασιακή απόδοση. 7) Αμοιβή, που ορίζεται ως η επαρκής και διαθέσιμη αποζημίωση του προσωπικού για τη συνεισφορά του στους οργανωσιακούς στόχους. 8) Ενοποίηση, δηλαδή να πραγματοποιεί κανείς προσαρμογή και εναρμόνιση μεταξύ των ατομικών, κοινωνικών και οργανωσιακών ενδιαφερόντων. 9) Διατήρηση, η οποία υπάρχει εάν έχουν κατορθωθεί όλα τα παραπάνω. 10) Διαχωρισμός, δηλαδή η επιστροφή του ατόμου στην κοινωνία, εφόσον το άτομο πρέπει σε κάποια φάση της ζωής του να σταματήσει να δουλεύει και συνεχίσει τη ζωή του στην κοινωνία (Flippo, ό.π.: 5-7).



Οι DeNisi και Griffin μας πληροφορούν ότι ο όρος προσωπικό (personnel) προέρχεται από μία παλαιά γαλλική λέξη που σημαίνει «πρόσωπα». Τα Τμήματα Προσωπικού κατά τη δεκαετία του 1930 αποτελούσαν εξειδικευμένες οργανωσιακές μονάδες για την πρόσληψη και τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Η αναγνώριση ότι οι ανθρώπινοι πόροι έπρεπε να διοικηθούν και η δημιουργία Τμημάτων Προσωπικού δημιούργησε μία νέα διοικητική λειτουργία, τη Διοίκηση Προσωπικού (James H. Dulebohn, Gerald R. Ferris and James T. Stodd στο συλλογικό έργο των Ferris, Rosen and Barnum, 1995: 18-41).

Οι Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου εξηγούν την έννοια της Διοίκησης Προσωπικού ως εξής: «Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η στελέχωση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου, το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή τη σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου, 2001: 10-11).

## **2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Αφού ορίσαμε την έννοια της Διοίκησης Προσωπικού, θα ήταν χρήσιμο να δούμε και τι σημαίνει Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Πριν από αυτό, όμως, ας δούμε τι σημαίνει ανθρώπινο κεφάλαιο. Κατά τους Hitt, Ireland and Hoskisson

το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στη γνώση και τις ικανότητες ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Από αυτή την άποψη, οι υπάλληλοι μπορούν να ειδωθούν ως κεφαλαιουχικός πόρος που χρειάζεται επένδυση (Hitt, Ireland and Hoskisson, ό.π.: 450). Επίσης, το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως η γνώση, οι ικανότητες και οι επιδεξιότητες των ατόμων που έχουν κάποια οικονομική αξία σε έναν οργανισμό (Sherman, Bohlander and Snell, ό.π.: 14). Βλέπουμε, δηλαδή, πως σύμφωνα με αυτή την άποψη στην έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου σχετίζεται και ο οικονομικός παράγοντας.

Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν πως ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν δυνατότητες που οδηγούν την οργανωσιακή απόδοση. Ανθρώπινοι Πόροι ονομάζονται οι άνθρωποι που εργάζονται σε μία επιχείρηση προκειμένου να φέρουν εις πέρας ορισμένες εργασίες, έργα και λειτουργίες, με αντάλλαγμα μισθούς, πληρωμές και άλλα βραβεία (DeNisi and Griffin, 2001: 4). Οι Jackson και Schuler ορίζουν τους ανθρώπινους πόρους ως τα διαθέσιμα προσόντα και τις δραστηριότητες των ανθρώπων που είναι διαθέσιμοι σε έναν οργανισμό και συνεισφέρουν δυναμικά στη δημιουργία και στην πραγματοποίηση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού (Jackson and Schuler, 2000: 37).

Έχει αναφερθεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, που θα χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να συντονίζουν τους ανθρώπους ενός οργανισμού (Byars and Rue, 1991: 6). Οι δραστηριότητες αυτές συμπεριλαμβάνουν το να παίρνει κανείς αποφάσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της, να βοηθά στο σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας, αλλά και δραστηριότητες όπως η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η συμβουλή, η υποκίνηση και η αναγνώριση των εργαζομένων. Επίσης, οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν το να δρα κανείς σαν συνδετικός κρίκος ανάμεσα στα συνδικάτα και στους δημόσιους οργανισμούς, καθώς και στη φροντίδα άλλων θεμάτων που σχετίζονται με την ευημερία των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιχειρεί να δημιουργήσει και να συντηρεί ένα περιβάλλον για ποιοτική υπεροχή για να

δώσει την ευκαιρία στο εργατικό δυναμικό να επιτύχει τους ποιοτικούς στόχους και στόχους απόδοσης της επιχείρησης. Οι Petrick και Furr ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα ξεχωριστό πεδίο που επιχειρεί να αναπτύξει προγράμματα, πολιτικές και δραστηριότητες ώστε να προωθήσει την ικανοποίηση των ατομικών αλλά και των οργανωσιακών αναγκών, στόχων και σκοπών (Petrick and Furr, ό.π.: 16).

Οι Cascio και Awad ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως την προσέλκυση, επιλογή, διατήρηση, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επίτευξη ατομικών και οργανωσιακών στόχων (Cascio and Awad, 1981: 3). Κάποιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δεν θα πρέπει πια να βλέπεται ως ένας κλάδος που ασχολείται μόνο με τους ανθρώπους, αλλά η πρόκληση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να διασφαλίσει ότι όλες οι δραστηριότητες εστιάζονται στις επιχειρηματικές ανάγκες. Όλες οι δραστηριότητες θα πρέπει να ταιριάζουν μεταξύ τους σαν ένα σύστημα και θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές των ανθρώπινων πόρων, οι οποίες με τη σειρά τους, θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές της επιχείρησης (Wilkinson, Redman, Snape and Marchington, 1998: 37-38).

Οι DeNisi και Griffin ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως το κατανοητό σύνολο από διοικητικές δραστηριότητες και έργα που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός καταρτισμένου εργατικού δυναμικού με τρόπους που συνεισφέρουν στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (DeNisi and Griffin, ό.π.: 4). Ένας άλλος ορισμός που έχει διατυπωθεί είναι ο εξής: «ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων νοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών, που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους» (Χυτήρης, 2001: 18-19). Οι ενέργειες που αναφέρονται στον ορισμό μπορεί να είναι οι παρακάτω: 1) προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων 2) ανάλυση εργασίας 3) προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων 4) εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων 5) ανταμοιβή εργαζομένων 6) αξιολόγηση απόδοσης 7) εργασιακές σχέσεις. Τέλος, σύμφωνα με έναν ακόμα ορισμό που έχει διατυπωθεί, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

είναι μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, όσο και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή ενός οργανισμού, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή του με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου, ό.π.: 11).

### **2.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Στο σημείο αυτό, αφού ορίσαμε τις έννοιες της Διοίκησης Προσωπικού, του ανθρώπινου κεφαλαίου, του ανθρώπινου δυναμικού και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα ήταν χρήσιμο να δούμε τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις έννοιες της Διοίκησης Προσωπικού και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και γιατί ο δεύτερος όρος έχει αντικαταστήσει τον πρώτο. Η αλλαγή στη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων αλλά και οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται πλέον το ανθρώπινο δυναμικό μέσα σε μία επιχείρηση είναι οι λόγοι που οδήγησαν σιγά σιγά στην αντικατάσταση του πρώτου όρου από το δεύτερο. Παρόλο που οι δύο αυτές έννοιες συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, σαν να είναι ταυτόσημες, οι νεότεροι συγγραφείς πιστεύουν πως εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο σχετικά με τις δραστηριότητες που επιτελούν, αλλά ως προς τη φιλοσοφία τους. Ο Λ. Χυτήρης υποστηρίζει ότι ο δόκιμος όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» είναι ευρύτερος και δίνει έμφαση στη διοίκηση των εργαζομένων και όχι απλώς στον έλεγχό τους και την ανταμοιβή τους (Χυτήρης, 2001: 18).

Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται από μία επιχείρηση, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και σε κάποια χρονική στιγμή αποχωρούν. Συχνά, οι λειτουργίες αυτές γίνονται

επαναληπτικά χωρίς να εξεταστεί το πόσο αποτελεσματικές είναι. Έτσι, λοιπόν, η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να χρησιμοποιήσει τα εργαλεία που έχει στη διάθεσή της χωρίς να τα εξετάζει, να τα αλλάζει ή να τα συνδέει με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σε αντίθεση, παρόλο που περιλαμβάνει και στοιχεία κοινά με τη Διοίκηση Προσωπικού, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, όπως μας πληροφορούν οι Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου, οι κυριότερες διαφορές ανάμεσα στη Διοίκηση Προσωπικού και στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι οι εξής: 1) Ενώ η Διοίκηση Προσωπικού παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφιστάμενους, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών. 2) Ο κύριος στόχος της Διοίκησης Προσωπικού είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία, ενώ για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σημασία έχουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. 3) Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη, με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να συντελεί στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη Διοίκηση Προσωπικού. 4) Η Διοίκηση Προσωπικού εστιάζει περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία, σε αντίθεση με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, που προσπαθεί να καλλιεργήσει την ομαδική εργασία, τη διοίκηση της απόδοσης και την ευελιξία. 5) Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές πρωτοπόμενες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς, Παναγιωτοπούλου, ό.π.: 11-12). Επίσης, πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις πλέον χρησιμοποιούν τον όρο 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων' για να δείξουν την ωριμότητα, το κύρος και την κουλτούρα του Τμήματος αυτού (DeNisi and Griffin, ό.π.: 11). Στη μελέτη αυτή

θα χρησιμοποιείται ο όρος 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων' (ή 'Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού' εναλλακτικά) ως πιο σύγχρονος, εφόσον δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση του ατόμου με τον οργανισμό και τονίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων που συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

## **2.4 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Παρόλο που οι ανθρώπινες σχέσεις υπάρχουν από τότε που υπάρχει ο άνθρωπος, η επιστήμη που σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα είναι σχετικά πρόσφατη. Με τη βιομηχανική επανάσταση, η κατάσταση των ανθρώπων στην εργασία τους άρχισε σιγά σιγά να καλυτερεύει, αφού οι άνθρωποι με το πέρασμα των χρόνων πέτυχαν να έχουν καλύτερους μισθούς, μικρότερα ωράρια εργασίας και περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους (Newstrom and Davis, 1993: 7). Η αρχή για πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας έγινε με τον Robert Owen, έναν επιτυχημένο επιχειρηματία που περίπου στο 1799 δημιούργησε έναν συνεταιρισμό στο New Lanark. Ο άνθρωπος αυτός ενδιαφέρθηκε για τους εργαζομένους του, αρνήθηκε να προσλάβει παιδιά να δουλεύουν γι' αυτόν, μείωσε το ωράριο εργασίας, δημιούργησε ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας κι ενδιαφέρθηκε ακόμα και για τη στέγαση των εργαζομένων του.

Μεγάλο ενδιαφέρον για τις συνθήκες εργασίας των ανθρώπων έδειξε και ο Frederick Taylor, στις αρχές της δεκαετίας του 1900 στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η προσέγγιση του Taylor είχε ως αποτέλεσμα βελτιώσεις στον εργασιακό χώρο των ανθρώπων της εποχής εκείνης. Σύμφωνα με την άποψή του έχουν διαμορφωθεί κάποιες πολιτικές στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων, συμπεριλαμβανομένης της συστηματικής και λεπτομερούς συλλογής πληροφοριών για τη κατασκευή μιας λίστας από οδηγίες έργου, της επιλογής των υποψήφιων για μία θέση εργασίας, καθώς και της αμοιβής του εργαζόμενου ανάλογα με την απόδοσή του (Petrick and Furr, ό.π.: 9). Ο Taylor, που υποστήριζε πως όπως υπάρχουν τέλειες μηχανές για μία δουλειά έτσι υπάρχουν και τέλειοι τρόποι για να κάνει ένας εργαζόμενος τη δουλειά του,

οδήγησε σε μεγαλύτερη αναγνώριση και παραγωγικότητα τους εργαζόμενους και ονομάστηκε 'πατέρας του επιστημονικού μάντζμεντ' (Newstrom and Davis, ό.π.: 8).

Σε αντίθεση με τις απόψεις του Taylor για έμφαση στον εσωτερικό έλεγχο, υπήρχε και η προσέγγιση των Ανθρωπίνων Σχέσεων που έδωσε έμφαση στην ανάγκη για εσωτερική προσαρμοστικότητα για την αύξηση της παραγωγικότητας εξαιτίας διαφορετικών αναγκών υποκίνησης των εργαζομένων. Η Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων επίσης, εστίασε στο πόσο σημαντικά είναι τα αισθήματα αλλά και η στάση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι δεν ήθελαν πλέον να αποτελούν τον τελευταίο τροχό της αμάξης και να πιέζονται από τους ανώτερους τους να εργάζονται συνεχώς γρηγορότερα και πιο αποδοτικά. Έτσι, λοιπόν, στη δεκαετία του 1920, στα εργοστάσια της Hawthorne Works της Western Electric Company διάφοροι ερευνητές με αρχηγό τους τον Elton Mayo θέλησαν μέσω μιας σειράς πειραμάτων να αποδείξουν ότι οι εάν αλλάξει ένας από τους όρους εργασίας, σίγουρα θα επηρεαστούν και άλλες μεταβλητές. Για να αποδείξουν το παραπάνω, άλλαζαν το φωτισμό των εργατών κατά τη διάρκεια της δουλειάς τους και η παραγωγικότητά τους πάντα μεταβαλλόταν (Cascio, ό.π.: 44). Επίσης, απέδειξαν ότι η στάση και η συμπεριφορά που είχαν οι εργαζόμενοι απέναντι στη διοίκηση και στις ομάδες εργασίας σχετιζόταν άμεσα με την παραγωγικότητά τους.

Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις εκείνη την εποχή άρχισαν να εξελίσσονται σε μεγάλες βιομηχανίες (π.χ. General Motors, Ford Motor Company, Boeing και άλλες) και έγινε αισθητή ανάγκη πρόσληψης πολλών εργατών. Όσο όμως, οι βιομηχανίες αυτές αναπτύσσονταν και χρειαζόνταν περισσότερους εργάτες, τόσο η διαδικασία πρόσληψης νέου εργατικού δυναμικού γινόταν φορτική από άποψη χρόνου, για ένα άτομο το οποίο θα είχε ταυτόχρονα και άλλες αρμοδιότητες. Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές δημιούργησαν νέα τμήματα για να μπορούν να προσλαμβάνουν ευκολότερα νέους εργάτες. Η Ford, για παράδειγμα, δημιούργησε ένα νέο τμήμα το οποίο ονόμασε «Τμήμα Απασχόλησης». Ενώ τα Τμήματα αυτά των επιχειρήσεων ξεκίνησαν με σκοπό την πρόσληψη νέων εργατών, εξελίχθηκαν και σε βοηθητικά για τη διοίκηση των

εργαζομένων που ήδη δούλευαν στις επιχειρήσεις. Οι προσπάθειες δημιουργίας νέων Τμημάτων, που αναφέρθηκαν παραπάνω, συνεχίστηκαν και το 1923 εκδόθηκε ένα βιβλίο, από τους Scott και Clothier, με τίτλο 'Διοίκηση Προσωπικού'. Το βιβλίο αυτό εξηγούσε πώς οι ικανότητες ενός ανθρώπου μπορούν να ταιριάξουν με μία θέση εργασίας (DeNisi and Griffin, ό.π.: 7).

Παράλληλα με τις εξελίξεις που αναφέρθηκαν, υπήρξε και η εμφάνιση πολλών θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης, οι οποίοι άρχισαν να αναπτύσσουν διάφορες θεωρίες σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Έξι μελετητές, οι Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Victor Vroom, Lyman Porter και Edward Lawler, παρουσίασαν μοντέλα που σχετίζονταν με την υποκίνηση (Petrick and Furr, ό.π.: 10). Εκτενέστερη αναφορά στους παραπάνω μελετητές θα γίνει στο πέμπτο κεφάλαιο που σχετίζεται με την υποκίνηση των εργαζομένων.

Ωστόσο, παράλληλα με την ανάπτυξη μίας συγκεκριμένης προσέγγισης, αυτής των ανθρώπινων σχέσεων, δεν έπαυαν να διαμορφώνονται και άλλες σχολές σκέψης. Μία από αυτές ήταν και η προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, που τότε ονομαζόταν Διοίκηση Προσωπικού και άρχισε να αναπτύσσεται στη δεκαετία του 1930 και του 1940. Καθώς οι επιχειρήσεις μεγάλωναν, άρχισαν να δημιουργούνται τμήματα που το 1940 ονομάστηκαν «Τμήματα Προσωπικού», από τη γαλλική λέξη που σημαίνει «πρόσωπα». Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολιόταν σχεδόν αποκλειστικά με την πρόσληψη ανειδίκευτων εργατών. Θέματα όπως η ανάπτυξη των εργαζομένων και η προώθηση διοικητικών στελεχών προέκυψαν πολύ αργότερα.

Η επιστήμη της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα προχώρησε λίγο πιο μπροστά κατά τη διάρκεια του β' παγκοσμίου πολέμου. Ο στρατός και οι κύριοι προμηθευτές του άρχισαν να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο συνταίριασμα των εργαζομένων με τις θέσεις εργασίας τους. Ειδικό ψυχολόγοι κλήθηκαν από αρκετές επιχειρήσεις προκειμένου να βοηθήσουν φτιάχνοντας τεστ ικανοτήτων που θα δίνονταν στους υποψήφιους να τα συμπληρώσουν. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 αναπτύχθηκαν πιο εξελιγμένες



τεχνικές, ιδιαίτερα στον τομέα των τεστ των υποψηφίων, αλλά και οι οργανισμοί άρχισαν να πειραματίζονται με τη δημιουργία συστημάτων κινήτρων και αμοιβών. Κάποιοι συγγραφείς, μάλιστα, υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις Ηνωμένες Πολιτείες έχει τις ρίζες της στη δεκαετία του 1950, παρόλο που η μεγάλη αναγνώριση της επιστήμης αυτής πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α. στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και στη Μεγάλη Βρετανία προς το τέλος της δεκαετίας του 1980 (Beardwell and Holden, 1997: 14).

Με το πέρασμα των χρόνων, από τη δεκαετία του 1960 και μετά, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων άρχισε να αλλάζει με ταχείς ρυθμούς. Ίσως το μεγαλύτερο ρόλο σε αυτή την αλλαγή έπαιξε και ο νόμος των Πολιτικών Δικαιωμάτων που ψηφίστηκε το 1964 (DeNisi and Griffin, ό.π.: 9). Ο παραπάνω νόμος, σε συνδυασμό με διάφορες τροποποιήσεις, έκανε τις διαδικασίες πρόσληψης και προώθησης των εργαζομένων πολύ πιο περίπλοκες. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι αυτοί που ήταν υπεύθυνοι για τις λειτουργίες πρόσληψης και προώθησης των εργαζομένων θα έπρεπε να κατανοήσουν το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούσαν. Για παράδειγμα, παρόλο που δε μοιάζει λογικό το γεγονός ότι ένα ατύχημα στο χώρο εργασίας θα μπορούσε να εκληφθεί ως φόνος, μερικές δικαστικές αποφάσεις έδειξαν το αντίθετο. Πάντως, με αφορμή το πολύπλοκο νομικό περιβάλλον που δημιουργήθηκε, πολλοί διευθυντές αναγνώρισαν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είχε αρχίσει να αποκτά στρατηγική για τις περισσότερες επιχειρήσεις.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 ο διεθνής ανταγωνισμός αυξανόταν με ολοένα και πιο γρήγορους ρυθμούς και όλες πλέον οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι έπρεπε να κάνουν το καλύτερο δυνατό με βάση το ανθρώπινο δυναμικό που είχαν στη διάθεσή τους, έτσι ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικές. Ταυτόχρονα, άρχισε να εκδηλώνεται ενδιαφέρον για τα θέματα που σχετίζονταν με την 'ποιότητα εργασιακής ζωής'. Ενώ μέχρι τότε οι διευθυντές ενδιαφέρονταν κυρίως για την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, σιγά σιγά άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι οι εργαζόμενοι

έπρεπε να βλέπουν τη δουλειά τους και ως μέσο προσωπικής ικανοποίησης και ανάπτυξης (Starkweather and Steinbacher, 1998: 110-112).

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πέρασε σε μία άλλη φάση ανάπτυξης: στο να κερδίσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανώτατη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης προσπαθούσε μέσω του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να ανεβάσει την ανταγωνιστικότητα ολόκληρης της επιχείρησης και να δώσει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό. Ένας από τους λόγους που οδήγησε στην ανάγκη αυτή της αύξησης της ανταγωνιστικότητας, κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες, ήταν η πίεση που δέχτηκε η αμερικάνικη αγορά από τα Ιαπωνικά κυρίως προϊόντα. Ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας κάθε εργαζόμενου. Κατά συνέπεια, υιοθετήθηκε η λογική ότι όλοι οι εργαζόμενοι, από τον ανώτατο μέχρι τον κατώτατο έπρεπε να εργάζονται χωρίς ανταγωνισμό μεταξύ τους, αλλά με ένα και μοναδικό κύριο σκοπό: το καλό του οργανισμού. Για να μπορέσει όμως να επιτευχθεί η εργασία προς όφελος του οργανισμού, βασική προϋπόθεση είναι και να έχει γίνει η σωστή επιλογή των ατόμων για τις ανάλογες θέσεις εργασίας, κάτι που υποστηρίχτηκε πολύ στη δεκαετία του 1980 (Gordon, ό.π.: 21).

Ωστόσο, και στη Μεγάλη Βρετανία την ίδια περίοδο τα πράγματα ήταν περίπου τα ίδια με τις Ηνωμένες Πολιτείες. Ένας σημαντικός παράγοντας, όμως, που επηρέασε τις εξελίξεις στη Μεγάλη Βρετανία ήταν η κυβέρνηση, η οποία είχε θέσει ως σκοπό να θέσει σε νέες βάσεις τις εργασιακές σχέσεις, δίνοντας έτσι μία λογική για την ανάπτυξη πολιτικών και στρατηγικών που ήταν προσανατολισμένες προς τον εργοδότη. Η αναδόμηση της αγγλικής οικονομίας σημείωσε γρήγορη ύφεση στις παλαιές βιομηχανίες, ενώ οι νέες άρχισαν να στρέφονται προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας. Οι Beardwell και Holden υποστηρίζουν πως κυβέρνηση της Thatcher προώθησε την ιδιωτικοποίηση και ενθάρρυνε τις επιχειρήσεις να εισάγουν νέες εργασιακές πρακτικές (Beardwell and Holden, ό.π.: 14).

Ένας ακόμα παράγοντας που επηρέασε θετικά την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη Μεγάλη Βρετανία είναι το γεγονός ότι οι Βρετανοί

αναγνώρισαν πως η κακή απόδοση της Βρετανίας στο μάνατζμεντ είχε ως αποτέλεσμα την κακή κατάσταση της οικονομίας. Οι κριτικοί κατηγόρησαν τους Άγγλους επιχειρηματίες ότι δεν φρόντιζαν για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Κατά συνέπεια, δόθηκε μία ακόμη ώθηση για την εξέλιξη του τρόπου διοίκησης των εργαζομένων. Τέλος, υπήρξε επιρροή από τις Ηνωμένες Πολιτείες που άρχισαν να εφαρμόζουν μεθόδους εμπλοκής και ενδυνάμωσης του προσωπικού στις περισσότερες επιχειρήσεις (Beardwell and Holden, ό.π.: 14).

Σύμφωνα με όλες τις παραπάνω εξελίξεις, αλλά και με άλλες λιγότερο ή περισσότερο σημαντικές, η Διοίκηση Προσωπικού άρχισε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται και σιγά σιγά περάσαμε από τον όρο Διοίκηση Προσωπικού στον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ο οποίος σήμερα χρησιμοποιείται εκτενέστερα και τείνει να αντικαταστήσει τον πρώτο.

## **2.5 Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Μπαίνοντας στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο αντιμετωπίζουν διαδικασίες συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η συνεχής τεχνολογική πρόοδος, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα ανταλλαγής πληροφορήσης απαιτούν αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων με βάση τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας. Επηρεασμένες από τις παραπάνω αλλαγές, οι σημερινές επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της ανάπτυξης και της μεγιστοποίησης του κέρδους. Ένας από τους τρόπους επίτευξης των παραπάνω στόχων είναι ο επαναπροσδιορισμός της σχέσης μιας επιχείρησης με το ανθρώπινο δυναμικό της.

Μέσα από την ιστορική αναδρομή στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είδαμε τις αλλαγές που έγιναν στην επιστήμη αυτή με την πάροδο των χρόνων και με ποιον τρόπο σταδιακά περάσαμε από τη Διοίκηση Προσωπικού στη

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Τις τελευταίες όμως δεκαετίες γίνεται διαρκώς λόγος για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και για το πώς η επιστήμη αυτή μπορεί να επηρεάσει τις πρακτικές και τις μεθόδους με τις οποίες διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό. Βάσει των παραπάνω, το εύλογο ερώτημα που τίθεται είναι το εξής: «γιατί να εστιάζουμε στη ΔΟΠ και ταυτόχρονα στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων;». Στο ερώτημα αυτό απαντούν οι Petrick και Furr στο βιβλίο τους “Total Quality in Managing Human Resources”: 1) Ο διεθνής ανταγωνισμός έχει επηρεάσει τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. 2) Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις παρέχουν προτεραιότητα στην ανταπόκριση και κατανόηση των προσωρινών και μελλοντικών αναγκών των εξωτερικών πελατών. 3) Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις κατανοούν και ανταποκρίνονται συστηματικά στις προσωρινές και μελλοντικές ανάγκες των εσωτερικών πελατών. 4) Η ποικιλία και η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν νέες ανάγκες αλλά και προσδοκίες στους εργαζόμενους για το περιβάλλον της εργασίας τους στο μέλλον. 5) Η εξέλιξη της τεχνολογίας πληροφόρησης αναδομεί και μεταβάλλει τις κύριες ικανότητες που χρειάζονται σε μία οικονομία γνώσεων. 6) Οι οργανωσιακοί ηγέτες και οι ηγέτες των Ανθρώπινων Πόρων δέχονται προκλήσεις να γίνουν αποτελεσματικοί στρατηγικοί συνέταιροι στη δημιουργία μίας νέας παγκόσμιας εργασιακής κουλτούρας (Petrick and Furr, ό.π.: 2-7).

Τι προβλέπει η παραδοσιακή επιστήμη της Διοίκησης και τι η Ολική Ποιότητα, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό; Αρκετές είναι οι απόψεις των διαφόρων συγγραφέων σχετικά με το ποιες αλλαγές επιφέρει η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων. Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που βασίζονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιδιώκουν να κατορθώσουν τα παρακάτω: 1) Να επικοινωνήσουν τη σημασία της συνεισφοράς του κάθε εργαζομένου στην ολική ποιότητα 2) Να δώσουν έμφαση στις συνέργιες που σχετίζονται με την ποιότητα μέσω της ομαδικής εργασίας 3) Να ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους 4) Να ενισχύσουν την ατομική και ομαδική δέσμευση στην ποιότητα μέσω ενός μεγάλου εύρους βραβείων και ενισχύσεων. Οι παραπάνω στόχοι αναγνωρίζονται και πραγματώνονται από ηγετικές επιχειρήσεις μέσω των ακόλουθων πρακτικών: 1) Ενοποιοούν τα σχέδια των ανθρώπινων πόρων με τα υπόλοιπα σχέδια των

επιχειρήσεων σχετικά με τη ΔΟΠ, έτσι ώστε να απευθύνονται πλήρως στις ανάγκες και στην ανάπτυξη ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού. 2) Εμπλέκουν όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και όλες τις λειτουργίες. 3) Κάνουν χρήση συστημάτων αναγνώρισης και προτάσεων, που βοηθούν στην εμπλοκή και στη θέσπιση κινήτρων για τους εργαζόμενους 4) Δίνουν έμφαση και υποστηρίζουν την ομαδική εργασία στον οργανισμό. 5) Ενδυναμώνουν τα άτομα και τις ομάδες για να παίρνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη. 6) Επενδύουν στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη. 7) Συντηρούν ένα περιβάλλον εργασίας που προωθεί την ευημερία και την ανάπτυξη όλων των εργαζομένων. 8) Ελέγχουν την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων, ως μέσο συνεχούς βελτίωσης (Evans and Lindsay, ό.π.: 278-283). Οι Blackburn και Rosen εντόπισαν ορισμένες διαφορές ανάμεσα στα παραδείγματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης.

Πίνακας 3: Παραδοσιακά Παραδείγματα Ενάντια σε Παραδείγματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

<b>Διαστάσεις Εταιρικού Περιβάλλοντος</b>	<b>Παραδοσιακό Παράδειγμα</b>	<b>Παράδειγμα Ολικής Ποιότητας</b>
Εταιρική Κουλτούρα	Ατομισμός Διάκριση Δεσποτική Ηγεσία Κέρδη Παραγωγικότητα	Συλλογικές Προσπάθειες Διατμηματική Εργασία Καθοδήγηση Ικανοποίηση του Πελάτη Ποιότητα
<b>Χαρακτηριστικά Ανθρώπινων Πόρων</b>	<b>Παραδοσιακό Παράδειγμα</b>	<b>Παράδειγμα Ολικής Ποιότητας</b>
Επικοινωνία	Καθοδική	Καθοδική Οριζόντια, Πλευρική Πολυκατευθυντική
Δικαίωμα έκφρασης και εμπλοκή	Εργασία κατά βούληση Συστήματα υποβολής προτάσεων	Κύκλοι Ποιότητας Έρευνες στάσεων

Πίνακας 3: συνέχεια

<b>Χαρακτηριστικά Ανθρώπινων Πόρων</b>	<b>Παραδοσιακό Παράδειγμα</b>	<b>Παράδειγμα Ολικής Ποιότητας</b>
Σχεδιασμός εργασίας	Αποδοτικότητα Παραγωγικότητα Τυποποιημένες διαδικασίες Μικρό εύρος ελέγχου Συγκεκριμένες περιγραφές θέσεων εργασίας	Ποιότητα Προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη Καινοτομία Μεγάλο εύρος ελέγχου Αυτόνομες ομάδες εργασίας Ενδυνάμωση
Εκπαίδευση	Ικανότητες σχετικές με την εργασία Λειτουργική, τεχνική Παραγωγικότητα	Μεγάλο εύρος ικανοτήτων Διατηρηματική Διαγνωστική, με έμφαση στην επίλυση των προβλημάτων Παραγωγικότητα και Ποιότητα
Μέτρηση της απόδοσης και αξιολόγηση	Ατομικοί στόχοι Εποπτική-διευθυντική ανασκόπηση Έμφαση στην οικονομική απόδοση	Ομαδικό στόχοι Πελατοκεντρική, συναδελφική και εποπτική ανασκόπηση Έμφαση στην ποιότητα και στις υπηρεσίες
Αναγνώριση	Ανταγωνισμός για αύξηση των ατομικών αμοιβών και προνομίων	Ομαδικές αμοιβές Οικονομικά βραβεία, οικονομική και μη οικονομική αναγνώριση
Υγεία και ασφάλεια	Θεραπεία προβλημάτων	Πρόληψη προβλημάτων Προγράμματα ασφάλειας Προγράμματα ευημερίας Βοήθεια εργαζομένων
Επιλογή / Προαγωγή Επαγγελματική εξέλιξη	Επιλογή από τη Διοίκηση Μικρές ικανότητες εργασίας Προαγωγή με βάση την ατομική επίτευξη Ευθεία πορεία επαγγελματικής εξέλιξης	Επιλογή από τους συναδέλφους Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων Προαγωγή με βάση τα ομαδικά επιτεύγματα Επαγγελματική εξέλιξη με οριζόντια κατεύθυνση

Blackburn and Rosen (1993) "Total Quality and Human Resources Management: Lessons learned from Baldrige Award-Winning Companies", The Academy of Management Executive, vol. 7, no 3, pp. 49-66.

Οι Petrick and Furr υποστηρίζουν ότι η προσέγγιση της Ολικής Ποιότητας μεταβάλλει το ρόλο των διευθυντικών στελεχών, επηρεάζοντας τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων ενός οργανισμού. Η μεταβολή στις προσδοκίες και οι αλλαγές που επέρχονται στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μέσω της Ολικής Ποιότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4:

Πίνακας 4: Σύγκριση Παραδοσιακών Προσεγγίσεων και Προσεγγίσεων Ολικής Ποιότητας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

	<b>Παραδοσιακή Προσέγγιση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων</b>	<b>Προσέγγιση Ολικής Ποιότητας</b>
Φιλοσοφία	Πληρωμή ανάλογη με την εργασία	Μοιρασμένη ευθύνη, δέσμευση κι επιβράβευση
Επιχειρησιακοί στόχοι	Αυξημένη παραγωγικότητα, κερδοφορία, η ποιότητα έρχεται δεύτερη, έμφαση στη δουλειά	Αυξημένη ποιότητα, παραγωγικότητα, ικανοποίηση του πελάτη και των εργαζομένων και πίστη
Στόχοι Ποιότητας	Ικανοποιητική ποιότητα ώστε να παραμένει η επιχείρηση στην αγορά, εργασιοκεντρικές προσεγγίσεις στην βελτίωση της ποιότητας	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και συνεχής βελτίωση σε όλα τα επίπεδα
Κοινές επιχειρηματικές πληροφορίες	Περιορισμός των πληροφοριών μέχρι το αναγκαίο σημείο για την επιχειρηματική απόδοση	Ανοιχτά βιβλία, κοινή ευρεία πληροφόρησης για τα κέρδη, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, τα κόστη, και τα προγράμματα αξιοποίησης του κεφαλαίου
Σημαντικοί ανθρώπινοι παράγοντες για τον οργανισμό	Διευθυντές, μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι	Πελάτες, όλοι οι εργαζόμενοι, μέτοχο
Εμπλοκή εργαζομένων	Προγράμματα: προτάσεις, σχέδια, ατομικά βραβεία, συνήθως χωρίς επίσημο σύστημα	Εκτεταμένη ανάμεσα στα επίπεδα και στα τμήματα, «τρόπος ζωής»
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, επαναπληροφόρηση από την απόδοση της δουλειάς	Οικονομική και ποιοτική εκπαίδευση, εκπαίδευση πολλαπλών ικανοτήτων, διαδικασία επίλυσης προβλημάτων

Πίνακας 4: συνέχεια

	<b>Παραδοσιακή Προσέγγιση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων</b>	<b>Προσέγγιση Ολικής Ποιότητας</b>
Δομή ανταμοιβών	Σχεδιασμένη και οργανωμένη από τη Διοίκηση	Σχεδιασμένη και προσαρμοσμένη από την Επιτροπή Διοίκησης-Εργαζομένων
Εργασιακή ασφάλιση	Εργασία ως μεταβλητό κόστος, απολύσεις σε περιόδους επιχειρηματικής ύφεσης	Επίσημη δέσμευση – θεώρηση κλειδί σε όλες τις αποφάσεις

Petrick and Furr, ό.π.: 36-37.

Οι Wilkinson, Redman, Snape και Marchington υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συνδυαστεί με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό, μέσω της διαχείρισης της ατομικής απόδοσης, δίνοντας έμφαση στην αναγνώριση, στα βραβεία και στην προσπάθεια ανάπτυξης που βοηθά στη διαρκή βελτίωση των εργαζομένων. Από αυτή την άποψη, οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελούν κύριο μοχλό στην υιοθέτηση μίας κουλτούρας που στηρίζεται στην ποιότητα (Wilkinson, Redman, Snape and Marchington, ό.π.: 45). Επίσης, οι Bounds, Yorks, Adams και Ranney στο βιβλίο τους “Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm” παρουσιάζουν τη σύγχρονη προσέγγιση που θα πρέπει να ισχύει σε επιχειρήσεις που υιοθετούν την ολική ποιότητα. Σύμφωνα λοιπόν με το παραδοσιακό παράδειγμα, οι διευθυντές θεωρούν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ως ευθύνη του προσωπικού που προσλαμβάνει και απολύει τους εργαζόμενους, ενώ σύμφωνα με το νέο παράδειγμα τα ανώτατα στελέχη θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό ως κρίσιμο και απαραίτητο πόρο και το διοικούν ως εισροή για το συνολικό σύστημα. Ακόμα, σύμφωνα με το παλιό παράδειγμα διοίκησης, οι διευθυντές χρησιμοποιούν περιγραφές θέσεων εργασίας για να θέσουν τα επιθυμητά όρια και να μοιράσουν τις αρμοδιότητες. Αντίθετα, στο νέο παράδειγμα οι επικεφαλής μεταφέρουν ένα όραμα το οποίο χρησιμοποιούν προκειμένου να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους να γίνουν πιο παραγωγικοί στο έργο τους (Bounds, Yorks, Adams and Ranney, ό.π.: 31-32).

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε ότι σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα νέα ηγετικά στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να παίζουν ταυτόχρονα τους ακόλουθους ρόλους: α) του στρατηγικού



συνεργάτη β) του διοικητικού ειδήμονα γ) του «πρωταθλητή» εργαζόμενου και δ) του αντιπροσώπου των αλλαγών (Stone, 1998: 9). Επίσης, θα πρέπει να καταρριφθούν κάποιοι μύθοι που ισχύουν σχετικά με τον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων. Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι μύθοι που επικρατούν σχετικά με τους Ανθρώπινους Πόρους:

Πίνακας 5: Μύθοι που Εμποδίζουν τους Ανθρώπινους Πόρους να Γίνουν Επάγγελμα.

<b>Παλαιοί Μύθοι</b>	<b>Σύγχρονη Πραγματικότητα</b>
Οι άνθρωποι επιλέγουν τον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων επειδή συμπαθούν τους ανθρώπους.	Τα Τμήματα Ανθρώπινων Πόρων δεν έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν θεραπεία ως κοινωνική λύση ή καταφύγιο για ευτυχία. Οι επαγγελματίες των Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να δημιουργούν πρακτικές που κάνουν τους εργαζόμενους παραγωγικούς, όχι πιο άνετους.
Ο οποιοσδήποτε μπορεί να ασχοληθεί με τους Ανθρώπινους Πόρους.	Οι δραστηριότητες των Ανθρώπινων Πόρων βασίζονται στη θεωρία και την έρευνα, την οποία πρέπει να γνωρίζουν άρτια οι επαγγελματίες στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων.
Οι Ανθρώπινοι Πόροι ασχολούνται με το 'soft' κομμάτι μιας επιχείρησης, άρα δεν είναι υπόλογοι.	Η επιρροή των Ανθρώπινων Πόρων στα επιχειρηματικά αποτελέσματα μπορεί και πρέπει να γίνεται αντικείμενο μέτρησης, μέσω της μετάφρασης της δουλειάς σε οικονομική απόδοση.
Οι Ανθρώπινοι Πόροι εστιάζουν στο κόστος, που πρέπει να ελέγχεται.	Οι πρακτικές των Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να προσδίδουν προστιθέμενη αξία μέσω του ανθρώπινου κεφαλαίου, και όχι να μειώνουν τα κόστη.
Η δουλειά του επαγγελματία στους Ανθρώπινους Πόρους είναι να αστυνομεύει την πολιτική της επιχείρησης.	Το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων δεν ασχολείται με τη συμμόρφωση, η Διοίκηση ασχολείται. Οι πρακτικές των Ανθρώπινων Πόρων υπάρχουν για να βοηθούν τους εργαζόμενους να νιώσουν δέσμευση.
Το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων κυριαρχείται από πρόσκαιρους ενθουσιασμούς.	Οι πρακτικές των Ανθρώπινων Πόρων έχουν εξελιχθεί με το πέρασμα των χρόνων, γι' αυτό και οι επαγγελματίες στον τομέα αυτό θα πρέπει να βλέπουν το έργο τους ως συνέχεια

Πίνακας 5: συνέχεια

	του κύκλου αυτού και όχι ως πρόσκαιρη εργασία.
Το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων απαρτίζεται από καλούς ανθρώπους.	Μερικές φορές, οι πρακτικές Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να προκαλέσουν ακόμα και διαξιφισμούς. Οι επαγγελματίες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να είναι ικανοί στις αντιπαραθέσεις αλλά και στη στήριξη των εργαζομένων.
Οι Ανθρώπινοι Πόροι είναι η δουλειά των Ανθρώπινων Πόρων.	Η εργασία των Ανθρώπινων Πόρων είναι εξίσου σημαντική στα γραμμικά στελέχη όσο και οι υπόλοιποι τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι επαγγελματίες των Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να συνεργάζονται με τα διοικητικά στελέχη για να φέρνουν εις πέρας τις σημαντικές υποθέσεις.

Ulrich D. (1997) Human Resource Champions, Harvard University Press, Boston, Massachusetts, p. 18.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε πως με την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό, ο τομέας του Ανθρώπινου Δυναμικού υφίσταται δραστικές μεταβολές. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται κατάλληλα, ενδυναμώνονται, υποκινούνται, εμπνέονται από τα ηγετικά στελέχη, μοιράζονται την πληροφόρηση, εμπλέκονται στις διαδικασίες και γίνονται οι ίδιοι «κάτοχοι» διαδικασιών, αμείβονται και επιβραβεύονται για το έργο τους, παίρνουν περισσότερες πρωτοβουλίες και, τέλος, νιώθουν δέσμευση με τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν αλλά και ικανοποίηση από το έργο τους. Η πληρότητα που έρχεται ως αποτέλεσμα στον εργαζόμενο συντελεί στη διαρκή βελτίωση του οργανισμού και στη γενικότερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Dean and Bowen, 1994: 399-403).

## **ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

#### **3.1 ΟΡΙΣΜΟΙ**

Έχει υποστηριχτεί από αρκετούς συγγραφείς ότι ένα από τα κύρια στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι και ο προγραμματισμός (Juran, ό.π.: 20, Dale and Cooper, ό.π.: 20). Ξεκινώντας την έρευνα αυτή από τη βιβλιογραφία της Διοίκησης Προσωπικού σε παλαιότερα χρόνια, διαπιστώνουμε πως ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με τη συγκέντρωση των καλύτερων δυνατών ανθρώπινων πόρων και στοχεύει στη διατήρηση και βελτίωση της δυνατότητας του οργανισμού να επιτύχει εταιρικούς στόχους, μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών που έχουν σχεδιαστεί για να αυξήσουν τη συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα στο μέλλον (Cuming, ό.π.: 65). Έχει επίσης υποστηριχτεί ότι ο προγραμματισμός οδηγεί στην επιτυχία και βοηθά τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν την αλλαγή. Ο στρατηγικός προγραμματισμός έχει οριστεί ως η διαδικασία του να θέτει κανείς στόχους και να αποφασίζει για τις ενέργειες που θα πραγματοποιήσει για να τους επιτύχει (Cascio, ό.π.: 153).

Πέρα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον τομέα της Διοίκησης Προσωπικού, υπάρχει και η νεότερη αντίληψη για τον προγραμματισμό, που σχετίζεται με τους ανθρώπους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ένας από τους γκουρού της ποιότητας, ο J.M. Juran, έχει εντάξει στην τριλογία του και τον προγραμματισμό. Χαρακτηριστικά ο Juran αναφέρει ότι η διοίκηση που εστιάζει στην ποιότητα κάνει χρήση τριών διοικητικών διαδικασιών: του ποιοτικού προγραμματισμού, του ποιοτικού ελέγχου και της ποιοτικής βελτίωσης (Juran, ό.π.: 20). Πολλοί ακόμα σύγχρονοι συγγραφείς έχουν μελετήσει το θέμα του προγραμματισμού και αρκετοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί. Οι DeNisi και Griffin έχουν διατυπώσει τον ακόλουθο ορισμό: «προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία της πρόβλεψης της προσφοράς και της ζήτησης για ανθρώπινους πόρους σε έναν οργανισμό και η ανάπτυξη σχεδίων

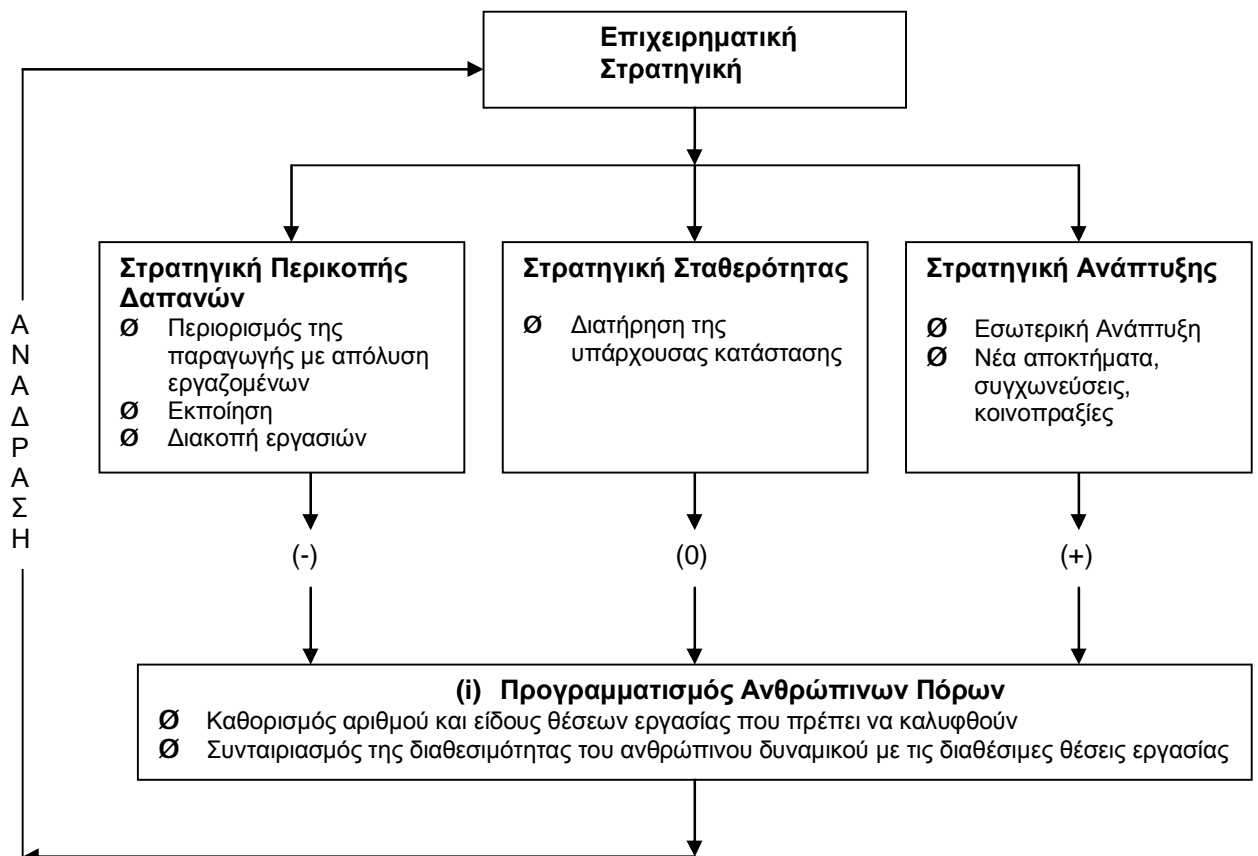
που θα συνδυάσουν αυτά τα δύο» (DeNisi and Griffin, ό.π.: 153). Ένας ακόμη ορισμός που έχει διατυπωθεί είναι ο εξής: «είναι η διαδικασία πρόβλεψης για την κίνηση των ανθρώπων προς, μέσα και έξω από έναν οργανισμό. Ο σκοπός του είναι να αναπτύξει τους πόρους αυτούς όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά, όπου και όταν χρειάζονται, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού» (Sherman, Bohlander and Snell, ό.π.: 124).

Αφού ορίσαμε τι σημαίνει προγραμματισμός, ενδιαφέρον θα ήταν να εξετάσουμε τι ακριβώς σημαίνει ο όρος 'στρατηγικός' προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων. «Με τον όρο προγραμματισμός εννοούμε τη διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας επιχείρησης ή των υποσυστημάτων της. Ο όρος στρατηγικός αναφέρεται στον καθορισμό στόχων στρατηγικής σημασίας για όλη την επιχείρηση, η επίτευξη των οποίων απαιτεί πολύ χρόνο – τουλάχιστον πάνω από πέντε έτη. Έτσι, ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού μακροχρόνιων στόχων και σχεδιασμού των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξή τους. Ένας τέτοιος προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους» (Χυτήρης, ό.π.: 27).

### **3.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων εστιάζει, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στην προσφορά και ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού και συνεπώς, αφού είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον ανθρώπινο παράγοντα, αποτελεί ευθύνη όχι μόνο του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης, αλλά όλων των διευθυντικών στελεχών. Παρόλ' αυτά, στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων δεν έχει δοθεί τόση προσοχή από τους οργανισμούς όσο για άλλους τομείς, όπως στον προγραμματισμό των υλικών, του εξοπλισμού και των οικονομικών πόρων (Stone, ό.π.: 49). Για να επιτύχει ένας οργανισμός χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Κατά συνέπεια, για να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης, θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα σχέδιο

ανθρώπινου δυναμικού που θα στηρίζεται στις μελλοντικές ανάγκες και ικανότητες των εργαζομένων αλλά και να αναπτυχθεί σύμφωνα με το στρατηγικό επιχειρηματικό πλάνο της επιχείρησης αυτής. Ο σκοπός του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων είναι να διασφαλίσει ότι ένας προκαθορισμένος αριθμός ατόμων με τις κατάλληλες ικανότητες θα είναι διαθέσιμος για την επιχείρηση σε μία δεδομένη χρονική περίοδο στο μέλλον. Έτσι λοιπόν, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων βοηθά στην αναγνώριση του τι χρειάζεται να πραγματοποιηθεί έτσι ώστε να διασφαλιστεί η διαθεσιμότητα του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο με τη σειρά του θα βοηθήσει τον οργανισμό να ικανοποιήσει τους στρατηγικούς επιχειρηματικούς του στόχους. Κατά συνέπεια, ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό δεν πρέπει να πραγματοποιείται ξεχωριστά από τα υπόλοιπα σχέδια της επιχείρησης. Θα πρέπει να συνδέεται με την υπόλοιπη στρατηγική και να αποτελεί ένα ενσωματωμένο κομμάτι της διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού, κάτι που φαίνεται και στο Σχήμα 1:

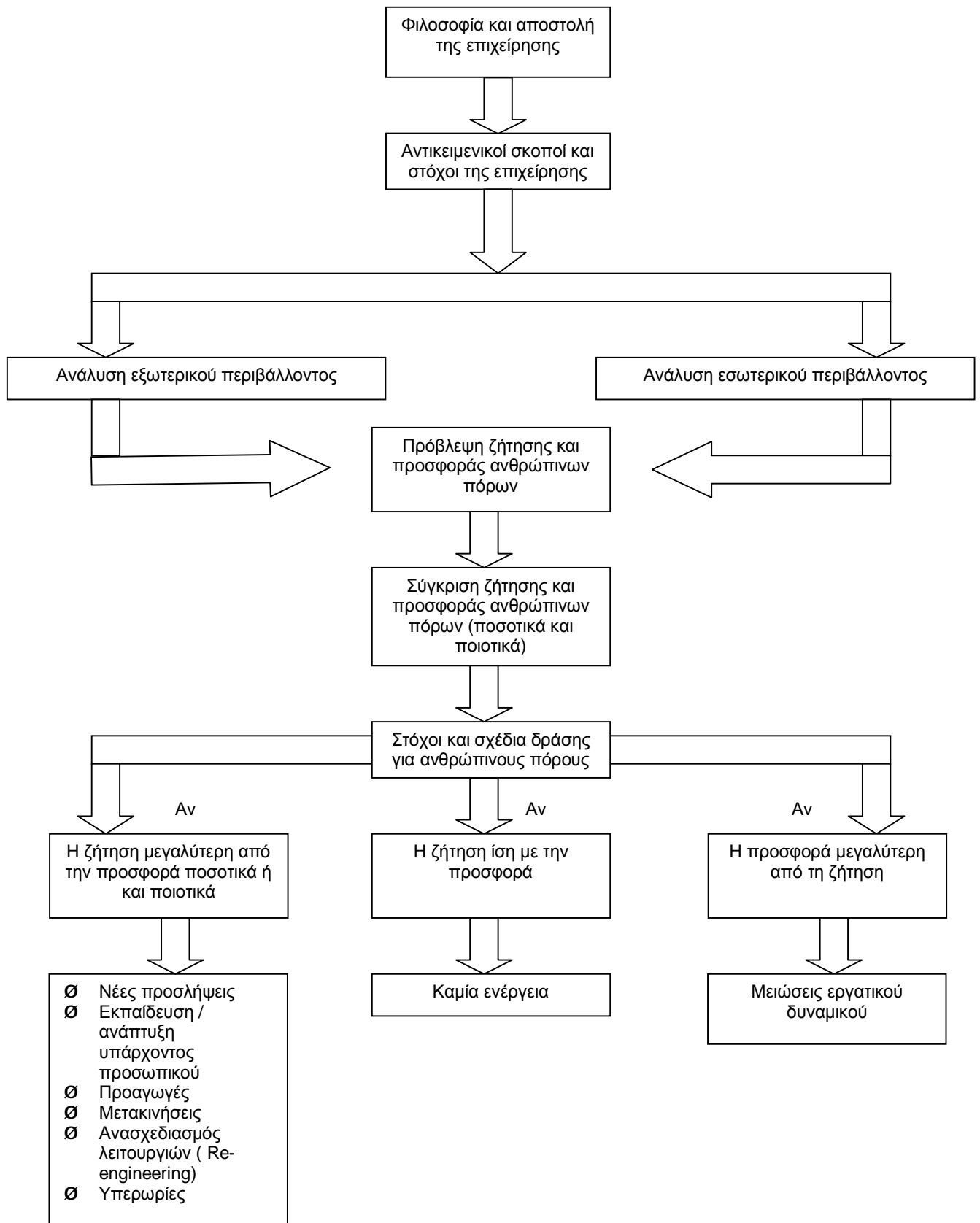


Σχήμα 1: Επιχειρηματική Στρατηγική και Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, Stone, ό.π.:

### 3.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σε κάθε επιχείρηση, όπως είδαμε, θα πρέπει ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων να συμβαδίζει με τη γενικότερη ενυπάρχουσα στρατηγική. Επίσης, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι το μελλοντικά απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού. Για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω, θα πρέπει οι αρμόδιοι για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού να προβούν σε ορισμένες ενέργειες, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

Αφού έχουν καθοριστεί οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης, οι αρμόδιοι για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να προσδιορίσουν ποσοτικά και ποιοτικά το απαιτούμενο προσωπικό, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν αυτοί οι σκοποί και στόχοι, σύμφωνα με τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και η πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς για ανθρώπινους πόρους θα βοηθήσουν τους υπεύθυνους να απαντήσουν στα ερωτήματα που σχετίζονται με το ποιοι άνθρωποι, ποιας ειδικότητας και ποιων προσόντων θα χρειαστούν στο μέλλον. Στην ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος μία επιχείρηση εξετάζει τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού και τα εργασιακά πρότυπα, τις κυβερνητικές αποφάσεις, τις οικονομικές συνθήκες, τους ανταγωνιστές της αλλά και γενικότερα τα χαρακτηριστικά του γεωγραφικού χώρου στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Στην ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος ο οργανισμός διαπιστώνει εάν η ζήτηση σε ανθρώπινο παράγοντα καλύπτεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό ποιοτικά και ποσοτικά. Το παραπάνω διαπιστώνεται μέσα από την ανάλυση θέσεων εργασίας και την καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού. Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά στην πρόβλεψη της προσφοράς και της ζήτησης για ανθρώπινους πόρους. Κατόπιν, ακολουθεί σύγκριση μεταξύ της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινων πόρων και ανάλογα με το αποτέλεσμα τίθενται οι στόχοι και αναπτύσσονται σχέδια δράσης, έτσι ώστε να εξισωθεί η ζήτηση με την προσφορά (Χυτήρης, ό.π.: 31-36). Όλες οι παραπάνω ενέργειες παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.



Σχήμα 2: Η Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων, Χυτήρης, ό.π.: 32.

Ωστόσο, στην προσπάθεια της πρόβλεψης της μελλοντικής προσφοράς και ζήτησης οι υπεύθυνοι συναντούν καθημερινά αμέτρητα προβλήματα, που συνιστούν τη διαδικασία αυτή όλο και πιο δύσκολη. Μία μεγάλη αβεβαιότητα που σχετίζεται με το μελλοντικό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, για παράδειγμα, αποτελεί ο βαθμός στον οποίο μία θέση εργασίας θα είναι περισσότερο ή λιγότερο σημαντική στο μέλλον. Πολλές εργασίες που πριν από 30 χρόνια βρίσκονταν στην κορυφή της αγοράς εργασίας, σήμερα τείνουν να ξεχαστούν, ή και το αντίστροφο. Για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες μόνο οκτώ κατηγορίες επαγγελματιών που βρίσκονταν στη λίστα με τις τριάντα δημοφιλέστερες το 1900 εξακολουθούν να βρίσκονται στην ίδια λίστα το 1995, ενώ άλλες εργασίες που ήταν σχεδόν δίχως προσοχή κάποιες δεκαετίες πριν, σήμερα αποτελούν την κορυφή της λίστας. Τα παραπάνω συμπεράσματα δείχνουν ότι η διαδικασία πρόβλεψης γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη και απαιτητική.

Επίσης, μεγάλο ενδιαφέρον έχουν τα παρακάτω στοιχεία, τα οποία φανερώνουν τις δραματικές αλλαγές που εμφανίζονται στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού των οργανισμών. Συγκεκριμένα, στο εργατικό δυναμικό των Ηνωμένων Πολιτειών:

- ∅ Το ένα τρίτο (33%) των εργαζομένων αποτελείται από ημι-απασχολούμενους ή προσωρινά απασχολούμενους εργαζόμενους.
- ∅ Το 2005 23 εκατομμύρια άνθρωποι θα έχουν πάψει να εργάζονται, ενώ 39 εκατομμύρια νέοι εργαζόμενοι θα έχουν προστεθεί στο ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό.
- ∅ Το 2005 το 48% του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών θα αποτελούν γυναίκες.
- ∅ Οι πέντε εργασίες με την ταχύτερη ανάπτυξη εκτιμάται ότι θα είναι οι τεχνικοί, οι εργαζόμενοι σε υπηρεσίες, οι ελεύθεροι επαγγελματίες, οι αντιπρόσωποι πωλήσεων και οι διοικητικοί υπάλληλοι (Sherman, Bohlander and Snell, ό.π.:124-125).

Τα παραπάνω αποτελούν ένα μικρό μόνο δείγμα από κάποιες αλλαγές που φαίνονται να επηρεάζουν την αγορά εργασίας στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι οποίες φυσικά δεν αφήνουν ανεπηρέαστη και την Ευρώπη και, κατά συνέπεια, την Ελλάδα. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι μετά από έρευνα που διεξήχθη



στην Ελλάδα ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων έχει αρχίσει να ενδιαφέρει πλέον και τις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς «η σωστή επιλογή των υποψήφιων εργαζομένων απασχολεί τις επιχειρήσεις που έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν συμβούλους προκειμένου να επιλέγουν άτομα που πέρα από τις απαραίτητες γνώσεις τους είναι ευέλικτα και ευπροσάρμοστα σε νέες συνθήκες» (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου, ό.π.: 86).

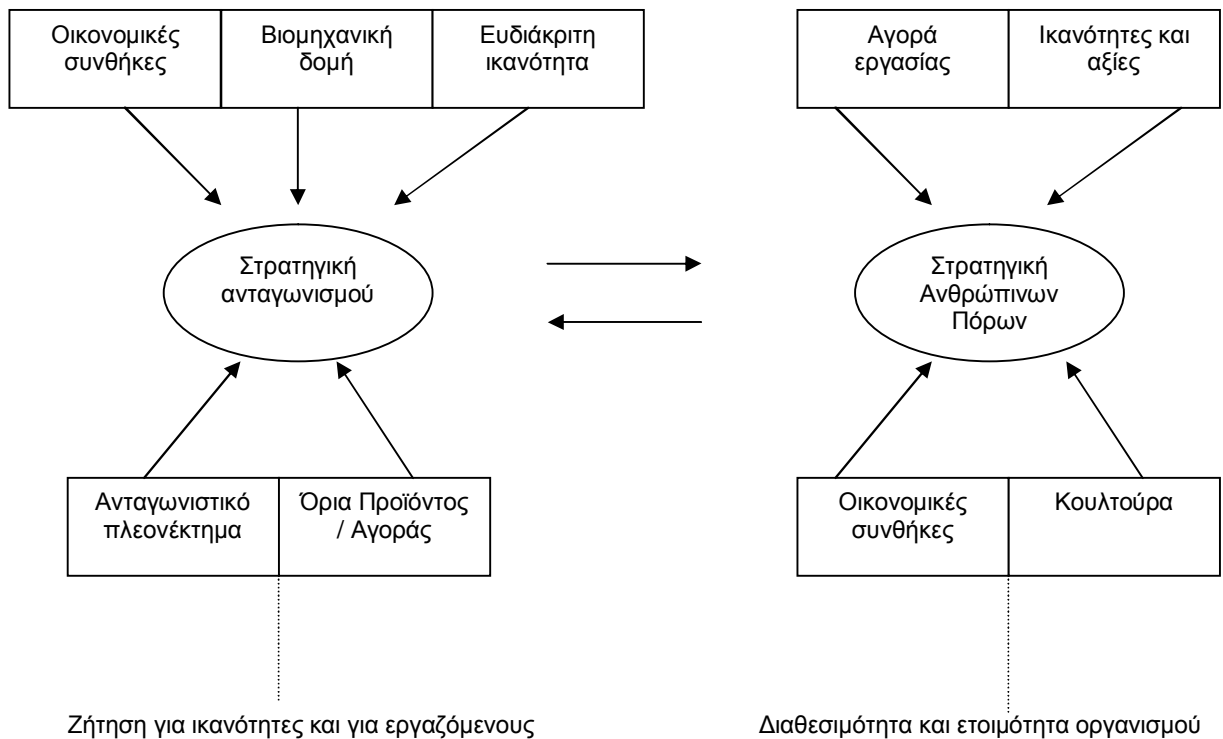
Από όλα τα παραπάνω στοιχεία λοιπόν, φαίνεται ότι οι μεταβολές τόσο στην αγορά εργασίας όσο και στο εργατικό δυναμικό των χωρών απαιτούν μεγαλύτερη ανάμιξη των διευθυντών στη διαδικασία του προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού τους. Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη διαδικασία του προγραμματισμού που περιγράφηκε παραπάνω αποτελεί και το πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινων πόρων (human resource information system). Το πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα ολοκληρωμένο και αυτοματοποιημένο σύστημα για τη διατήρηση μίας βάσης δεδομένων που σχετίζεται με τους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, ένα σωστά ανεπτυγμένο πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομέρειες σχετικά με την ημερομηνία πρόσληψης, την εκπαίδευση, την απόδοση, τις ικανότητες κλπ του κάθε εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση (DeNisi and Griffin, ό.π.: 158).

### **3.4 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Παραπάνω εξετάστηκε η διαδικασία προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων και αναφέρθηκε πως ένα βασικό βήμα για την πρόβλεψη της προσφοράς και της ζήτησης των ανθρώπινων πόρων αποτελεί η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μία σημαντική διαφορά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί ότι η στρατηγική προτεραιότητα της ικανοποίησης του πελάτη οδηγεί στην ευθυγράμμιση των διαδικασιών, των πόρων και των μέτρων απόδοσης. Ο παραδοσιακός στρατηγικός προγραμματισμός ενδυναμώνει την ιεραρχική

εξουσία και παρέχει υψηλή προτεραιότητα στα οικονομικά μέτρα και πόρους. Η ολική ποιότητα αντιθέτως, κάνει πλατύτερες τις δομές των οργανισμών και θέτει ως μέγιστη στρατηγική προτεραιότητα την ικανοποίηση του πελάτη, εσωτερικού και εξωτερικού. Οι υποστηρικτικές της ολικής ποιότητας θεωρούν το μερίδιο αγοράς ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών και γι' αυτό το λόγο επιδιώκουν την ενσωμάτωση της ποιότητας στο στρατηγικό προγραμματισμό (Petrick and Furr, ό.π.: 65).

Επίσης, διαφορά ανάμεσα στην παραδοσιακή θεωρία του μάντζμεντ και στην ολική ποιότητα, όσον αφορά τον τομέα του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, μπορεί να φανεί και στα εξής: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ολικής ποιότητας όχι μόνο επηρεάζει αλλά επηρεάζεται και από τις στρατηγικές της ολικής ποιότητας, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3.



Σχήμα 3: Αμοιβαία Αλληλεξάρτηση της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής Ολικής Ποιότητας και της Στρατηγικής Ανθρώπινων Πόρων Ολικής Ποιότητας, Anthony W.P., Perrewe P.L. and Kacmar K.M. (1993) Strategic Human Resource Management, New York, Dryden Press, p. 92.

Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3, σημαντική είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ της ζήτησης για ανθρώπινο δυναμικό και για ικανότητες και της διαθεσιμότητας της επιχείρησης. Το καθένα αποτελεί εισροή αλλά και περιορισμό για το άλλο ώστε να επιτευχθεί οργανωσιακή αποτελεσματικότητα ολικής ποιότητας. Όπως ο στρατηγικός προγραμματισμός απαιτεί εξέταση του περιβάλλοντος, το ίδιο απαιτεί και στρατηγικός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων (Petrick and Furr, ό.π.: 89). Η αγορά εργασίας, οι εθνικές / διεθνείς οικονομικές συνθήκες, οι πολιτικοί, κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες, η εξέλιξη της τεχνολογίας αποτελούν μέρος της ανάλυσης του περιβάλλοντος. Ομοίως, το στρατηγικό «benchmarking» των ανθρώπινων πόρων αποτελεί μέρος της ανάλυσης περιβάλλοντος ολικής ποιότητας.

Επίσης, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων αποτελεί τη σύνδεση ανάμεσα στις κύριες και στις γενικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι στόχοι ανθρώπινων πόρων ολικής ποιότητας είναι παράλληλοι με τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης και περιλαμβάνουν την ευθυγράμμιση με την ποιότητα, το κόστος, τις υπηρεσίες, τις συντονισμένες διαδικασίες, την καινοτομία και τη μέτρηση στόχων στο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, ένας οργανισμός που υιοθετεί τη ΔΟΠ και δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, θα πρέπει να απαιτεί ως στόχο προτεραιότητας για το ανθρώπινο δυναμικό την επιλογή και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων που να έχουν ως εστίαση την ικανοποίηση του πελάτη. Μία πολιτική ποιότητας που βοηθά στην επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι η επιλογή εργαζομένων να στηρίζεται στην καλή συμπεριφορά και στον προσανατολισμό προς τις καλές υπηρεσίες. Τέλος, ο προγραμματισμός για τους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με το γενικότερο επιχειρηματικό προγραμματισμό, ο οποίος συνδέεται με τη στρατηγική της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Motorola, η οποία ευθυγραμμίζει τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού της με τους επιχειρηματικούς της στόχους (Evans and Lindsay, ό.π.: 284).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

### **4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ - ΟΡΙΣΜΟΙ**

Μέχρι τη δεκαετία του 1970 η εκπαίδευση αποτελούσε μία διαδικασία ρουτίνας για τις επιχειρήσεις στην ελληνική τουλάχιστον πραγματικότητα και περιοριζόταν στον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος θα αποκτούσε τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες για την καλύτερη επιτέλεση του έργου του. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 η εκπαίδευση του προσωπικού άρχισε να παίζει ισχυρότερο ρόλο στις επιχειρήσεις, με επιδίωξη της απόκτησης ευρύτερων δεξιοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων (Χυτήρης, ό.π.: 114). Στόχος των οργανισμών άρχισε να γίνεται να κάνουν το ανθρώπινο δυναμικό να «δεθεί» με την επιχείρηση αλλά και να διευρύνει τις ικανότητές του, κάτι το οποίο σχετίζεται και με την ανάπτυξη των ατόμων. Παλαιότερα το περιβάλλον των επιχειρήσεων ήταν σταθερό για μεγάλα χρονικά διαστήματα, γι' αυτό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν μικρότερη. Οι δεξιότητες που είχε αποκτήσει ένας εργάτης συνήθως του αρκούσαν για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του. Σήμερα τα πράγματα έχουν διαφοροποιηθεί κατά πολύ, αφού ο ανταγωνισμός και η τεχνολογική πρόοδος απαιτούν εξειδίκευση και αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης μέσω της εκπαίδευσης. Μία ολοκληρωμένη και σωστή εκπαιδευτική προσπάθεια προσφέρει σε μία επιχείρηση ευελιξία, προσαρμοστικότητα και διάρκεια στο χρόνο, στοιχεία που είναι πολύ σημαντικά για την επιβίωσή της (Al-Khayyat and Elgamal, 1997: 87).

Στη σύγχρονη πλέον πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την ποιότητα επενδύουν μεγάλα ποσά κάθε χρόνο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Για παράδειγμα, η Xerox Business Products and Systems έχει επενδύσει περισσότερα από 125 εκατομμύρια δολάρια για εκπαίδευση ποιότητας. Η Motorola και η Texas Instruments παρέχουν τουλάχιστον 40 ώρες εκπαίδευσης σε κάθε υπάλληλο. Η Cadillac έστειλε πάνω από 1400 εργαζομένους της σε ένα τετραήμερο σεμινάριο που κόστισε σχεδόν ένα εκατομμύριο δολάρια. Επίσης, εκτός από τα επίσημα προγράμματα

εκπαίδευσης, δαπανώνται διεθνώς παραπάνω από 180 δις δολάρια ετησίως για τη διενέργεια ανεπίσημων εκπαιδεύσεων (Sherman, Bohlander and Snell, ό.π.: 214). Κάποια από τα πλεονεκτήματα που έχει ένας οργανισμός που επιτυγχάνει σωστό συνταιριασμό μεταξύ των ικανοτήτων των εργαζομένων του από την εκπαίδευση και των προσδοκιών των πελατών, είναι το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας στην αντίληψη των πελατών και η αύξηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης στο προσωπικό (Galloway and Ho, 1996: 20).

Με τα παραπάνω παραδείγματα διαπιστώσαμε ότι οι οργανισμοί που πιστεύουν στην ποιότητα επενδύουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τι είναι όμως εκπαίδευση και ανάπτυξη; Ας δούμε πώς έχουν οριστεί αυτές οι δύο έννοιες από διάφορους συγγραφείς και μελετητές από τις προηγούμενες δεκαετίες μέχρι και σήμερα. Η Επιτροπή για τις Υπηρεσίες του Ανθρώπινου Δυναμικού (Manpower Services Commission) όρισε το 1981 την εκπαίδευση ως «μία προγραμματισμένη διαδικασία που μεταβάλλει τη στάση, τη γνώση ή τη συμπεριφορά ικανοτήτων μέσω της μαθησιακής εμπειρίας για να επιτύχει αποτελεσματική απόδοση σε μία δραστηριότητα ή σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων. Ο σκοπός της είναι, σε εργασιακό περιβάλλον, να αναπτύξει τις ικανότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού» (Holden, Len στο συλλογικό έργο των Beardwell and Holden (editors), ό.π.: 379).

Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 η εκπαίδευση είχε οριστεί ως «προγραμματισμένα προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν την απόδοση σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Η έννοια της βελτιωμένης απόδοσης συνεπάγεται ότι έχουν πραγματοποιηθεί μετρήσιμες αλλαγές στη γνώση, στις ικανότητες, στη στάση και / ή στην κοινωνική συμπεριφορά» (Cascio, ό.π.: 235). Ένας ακόμη εναλλακτικός ορισμός που διατυπώθηκε για την εκπαίδευση είναι ο εξής: η εκπαίδευση αποτελεί πλέγμα προσχεδιασμένων δραστηριοτήτων από πλευράς οργανισμού, με στόχο την αύξηση των σχετικών με την εργασία γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων ή τη μετατροπή των στάσεών τους και της κοινωνικής συμπεριφοράς τους με τέτοιο τρόπο ώστε να εναρμονίζονται με τους στόχους του οργανισμού και τις απαιτήσεις της δουλειάς (Κάντας, 1993: 114).

Η εκπαίδευση έχει συνδεθεί στενά και με τη μάθηση, αφού έχει οριστεί και ως μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του (Zalman, 1991: 74-78). Έχει επίσης οριστεί και ως μία προγραμματισμένη και συστηματική προσπάθεια να μεταβληθεί και να αναπτυχθεί η γνώση, οι δυνατότητες και η συμπεριφορά κάποιου ατόμου μέσω διαδικασιών μάθησης, για να επιτευχθεί αποτελεσματική απόδοση σε μία ή περισσότερες δραστηριότητες (Garavan, 1997: 39-50).

Περνώντας τώρα στον ορισμό της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ξεκινάμε με έναν ορισμό που έχει διατυπωθεί συσχετιζόμενος με αυτόν της μάθησης. Η μάθηση είναι η διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγμένη απόδοση, η οποία σχετίζεται περισσότερο με την εμπειρία παρά με την ωρίμανση και έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν εμείς οι ίδιοι δίνουμε περισσότερη προσοχή στη διαδικασία αυτή. Αντίθετα, η ανάπτυξη είναι η διαδικασία του να γίνει κανείς συνεχώς πιο λεπτομερής, περίπλοκος και διαφοροποιημένος, λόγω της μάθησης και της ωρίμανσης (Collin, Audrey στο συλλογικό έργο των Beardwell and Holden (editors), ό.π.: 283). Σε κάθε άτομο αυτή η πολυπλοκότητα ανοίγει νέους δρόμους για να ενεργεί στο περιβάλλον. Επομένως, η μάθηση βοηθά στην ανάπτυξη. Η ανάπτυξη, με τη σειρά της, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς τη διαδικασία της μάθησης.

Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όπως υποστηρίζει και ο Χυτήρης, όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά κυρίως με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων (Χυτήρης, ό.π.: 113).

Τα τελευταία χρόνια οι σύγχρονοι συγγραφείς που ασχολούνται με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού τείνουν να παραθέτουν την έννοια της εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την έννοια της ανάπτυξης. Έτσι, λοιπόν, ο όρος εκπαίδευση έχει συχνά χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει το σύνολο των προσπαθειών μιας επιχείρησης για να καλλιεργήσει τη μάθηση στους εργαζόμενούς της. Πολλοί μελετητές, όμως κάνουν το διαχωρισμό σε σχέση με την ανάπτυξη, η οποία προσανατολίζεται στη διεύρυνση των δεξιοτήτων του ατόμου για την εκπλήρωση των μελλοντικών του ευθυνών (Sherman, Bohlander and Snell, ό.π.: 214). Επίσης, γίνεται συχνά μια διαφοροποίηση ως προς τη θέση εργασίας και τους δύο παραπάνω ορισμούς. Ενώ, δηλαδή η εκπαίδευση παρέχει κυρίως γνώση και ικανότητες στο προσωπικό για την παρούσα θέση εργασίας του, η ανάπτυξη αναφέρεται στην παροχή ικανοτήτων στα άτομα που θα τα βοηθήσουν και στις μελλοντικές τους εργασίες.

#### **4.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Το πρώτο σημαντικό βήμα στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί η αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων που χρειάζεται να διαθέτουν τα άτομα ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο το ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων, αλλά και το πώς οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους. Από διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί διαπιστωθεί ότι πολλά χρήματα σκορπούνται ετησίως άσκοπα σε εκπαιδευτικά προγράμματα που δεν επιφέρουν αποτελέσματα, επειδή δεν έχει προηγηθεί συσχετισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης (Holden, Len στο συλλογικό έργο των Beardwell and Holden, ό.π.: 383-4).

Οι διευθυντές και το προσωπικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού θα πρέπει να προβαίνουν συχνά σε καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και πολυδάπανη. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διαπιστώσουν τις ανάγκες αυτές βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που ανακύπτουν και στα αιτήματα των ανώτερων στελεχών. Αυτό κυρίως συμβαίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στην Ευρώπη, όπως προκύπτει από έρευνα, οι περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών. Στην Ελλάδα, οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνουν κυρίως τα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων, ενώ ακολουθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των αποδόσεων και την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου, ό.π.: 87).

Για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού σωστά και με ακρίβεια θα πρέπει να λάβουν χώρα τρία είδη αναλύσεων :

- Ø Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης.
- Ø Ανάλυση καθήκοντος.
- Ø Ανάλυση ατόμου - εργαζομένου.

Σε πρώτο επίπεδο έχουμε την ανάλυση του οργανισμού, που ορίζεται ως η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού για να αποφασιστεί πού θα πρέπει να δοθεί η έμφαση της εκπαίδευσης. Ο Χυτήρης υποστηρίζει ότι σε αυτό το επίπεδο αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και οι δείκτες της απόδοσης των εργαζόμενων που απασχολούνται σήμερα στον οργανισμό (Χυτήρης, ό.π.: 121-2). Ο Κάντας υποστηρίζει ότι αυτή η ανάλυση αποτελεί αρκετά δύσκολο έργο, το οποίο συνίσταται ουσιαστικά στη διάγνωση των αδυναμιών και του σημείου στο οποίο αυτές εντοπίζονται μέσα στον οργανισμό (Κάντας, ό.π.: 116).

Στο δεύτερο επίπεδο αναλύονται τα καθήκοντα του εργαζόμενου, δηλαδή τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητές του και ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική



εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Η ανάλυση καθηκόντων μπορεί μερικές φορές να γίνει πιο λεπτομερής και από την περιγραφή θέσης εργασίας (job description), αλλά ο σκοπός της είναι να καταστεί σαφές το ακριβές περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφού γίνει περιγραφή των καθηκόντων του κατόχου της θέσης εργασίας, γίνεται μία λίστα με τα βήματα που ακολουθεί ο κάθε εργαζόμενος για να ολοκληρώσει το κάθε έργο που του έχει ανατεθεί. Αφού κατανοηθεί πλήρως η δουλειά του, η απόδοση που χρειάζεται να υπάρχει απ' τον εργαζόμενο, τότε μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως τι δεξιότητες χρειάζονται να υπάρχουν από τον κάτοχο αυτής της θέσης εργασίας.

Αφού γίνουν οι δύο προηγούμενες αναλύσεις, περνάμε στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης, το οποίο έχει να κάνει με την ανάλυση του εργαζόμενου, δηλαδή σχετίζεται άμεσα με την απόφαση από τους αρμόδιους σχετικά με το ποια άτομα χρειάζονται εκπαίδευση. Π.χ., η εκπαίδευση τελικά θα προσφερθεί σε όλους τους εργαζόμενους ή σε συγκεκριμένες ομάδες (π.χ. νεοπροσληφθέντες); Η ανάλυση εργαζομένων είναι εξαιρετικά χρήσιμη, αφού βοηθά τους αρμόδιους να προσδιορίσουν τα σωστά άτομα που πραγματικά έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν αλλά και να διαπιστώσουν σε ποια σημεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση, ανάλογα με τα άτομα που πρόκειται να εκπαιδευτούν.

Αφού πραγματοποιηθεί η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση είναι πλέον έτοιμη να σχεδιάσει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα. Οι ειδικοί έχουν διατυπώσει την άποψη ότι ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να εστιάζει τουλάχιστον στα τέσσερα παρακάτω θέματα (Sherman, Bohlander and Snell, ό.π.: 220-225):

- Ø Στους εκπαιδευτικούς στόχους.
- Ø Στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευομένων.
- Ø Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης.
- Ø Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών.

Αφού ληφθούν υπόψη οι παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να σχεδιαστεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αφού αποφασιστεί πρώτα ποιος θα παρέχει την

εκπαίδευση. Το ρόλο του εκπαιδευτή, σύμφωνα με τους Jackson και Schuler μπορεί να παίξει ένας από τα παρακάτω πρόσωπα:

- Ø Ο προϊστάμενος.
- Ø Ένας συνάδελφος που έχει ηγετικά καθήκοντα.
- Ø Ένας ειδικός που εργάζεται είτε εντός είτε εκτός της επιχείρησης.
- Ø Ένας υπάλληλος της επιχείρησης.

Το άτομο που θα επιλεγθεί να εκπαιδεύσει εξαρτάται από το πού θα λαμβάνει χώρα η εκπαίδευση και από το ποιες δεξιότητες θα διδαχθούν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ότι πολλά γραμμικά στελέχη περνούν πάνω από το μισό του ωραρίου εργασίας τους εκπαιδεύοντας νέους εργαζόμενους (Jackson and Schuler, ό.π.: 363).

#### **4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η επόμενη φάση στην πορεία κατάρτισης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αναφέρεται κυρίως στις εκπαιδευτικές μεθόδους που θα επιστρατευτούν για την υλοποίηση του προγράμματος. Πολλές είναι οι μέθοδοι που αναφέρουν οι διάφοροι συγγραφείς που ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, από τους παλαιότερους μέχρι τους πλέον σύγχρονους. Μία πρώτη διάκριση που μπορεί να γίνει ανάμεσα στις μεθόδους αυτές είναι μεταξύ αυτών που εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας (on-the-job training) και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται εκτός του χώρου εργασίας (off-the-job training).

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που μπορούν να λάβουν χώρα είναι οι ακόλουθες:

- 1) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (“πάνω στη δουλειά”). Πολλοί ειδικοί ισχυρίζονται ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες το 60% των εκπαιδεύσεων λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της δουλειάς (DeNisi and Griffin, ό.π.: 280). Σε αυτές τις περιπτώσεις ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία του, συνήθως από τον προϊστάμενό του, ενώ την εκτελεί. Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι η εκπαίδευση γίνεται στο πραγματικό και καθημερινό περιβάλλον της εργασίας και αυτά που διδάσκονται στους εκπαιδευόμενους έχουν άμεση σχέση με την εργασία τους.

- 2) Εκπαίδευση με μαθητεία. Η μέθοδος αυτή συνδυάζει την εκπαίδευση στο θεωρητικό αλλά και στο πρακτικό μέρος της δουλειάς των εκπαιδευόμενων. Η θεωρία συνήθως διδάσκεται σε χώρους εκτός δουλειάς, ενώ η πρακτική εφαρμογή λαμβάνει χώρα στη θέση εργασίας. Μία έρευνα σε 400 μέλη της Αμερικάνικης Ακαδημίας Διοίκησης Προσωπικού έδειξε 30% προτίμηση σε αυτή τη μέθοδο εκπαίδευσης (Flippo, ό.π.: 201).
- 3) Εκπαίδευση μέσω μαθημάτων ή πρακτική εξάσκηση. Οι επιχειρήσεις συχνά συνεργάζονται με Πανεπιστήμια ή ΤΕΙ και προσλαμβάνουν φοιτητές ή σπουδαστές για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Τα άτομα αυτά δουλεύουν στην επιχείρηση και ταυτόχρονα μαθαίνουν τη συγκεκριμένη εργασία (Χυτήρης, ό.π.: 132).
- 4) Εκπαίδευση σε εργαστήρια με προσομοιωτές. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο διαμορφώνονται ειδικοί χώροι, συνήθως εργαστήρια, στα οποία οι εκπαιδευόμενοι χρησιμοποιούν εξοπλισμό ή προσομοιωτές μηχανημάτων της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη. Για παράδειγμα, στην Pizza Hut μερικές χιλιάδες διευθυντικών στελεχών έχουν δει το πώς η εργασία τους επηρεάζει την όλη επιχείρηση μέσω αυτής της μεθόδου (Jackson and Schuler, ό.π.: 373).
- 5) Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας. Είναι η παραδοσιακή μέθοδος όπου ο εκπαιδευόμενος απλά ακούει παθητικά. Η μέθοδος αυτή έχει δεχτεί αρκετά πυρά, αφού δεν αφήνει ούτε πρωτοβουλία στους εκπαιδευόμενους αλλά ούτε και περιθώρια εξατομίκευσης του μαθήματος, ανάλογα με τις δυνατότητες των εκπαιδευόμενων (Κάντας, ό.π.: 121).
- 6) Το σεμινάριο. Είναι κάπως αλλαγμένη μορφή της παραπάνω μεθόδου, σύμφωνα με την οποία ο εκπαιδευτής μπορεί να συζητάει με τους εκπαιδευόμενους, να ρωτάει την άποψή τους και να γίνεται διάλογος μεταξύ τους. Μία έρευνα έδειξε ότι το 1997 το 78% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούσαν τη συγκεκριμένη μέθοδο, όμως μέχρι το 2000 μόνο το 68% θα συνέχιζε να τη χρησιμοποιεί (DeNisi and Griffin, ό.π.: 281).
- 7) Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation). Με τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι αλλάζουν περιοδικά θέση εργασίας και μεταφέρονται από τη μία στην άλλη. Με τον τρόπο αυτό μαθαίνουν περισσότερα έργα από αυτά που γνώριζαν δουλεύοντας μόνο σε μία θέση εργασίας, διευρύνοντας έτσι τις γνώσεις τους για την εργασία μέσα στον οργανισμό. Η μέθοδος αυτή

είναι πολυδάπανη και ενδέχεται να αποτύχει εάν οι υπεύθυνοι δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι (Holden, Len στο συλλογικό έργο των Beardwell and Holden, ό.π.: 388-9).

- 8) Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ο πρώτος τρόπος εφαρμογής αυτής της μεθόδου είναι να διαβάζει ο εκπαιδευόμενος από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή το εκπαιδευτικό υλικό. Ο δεύτερος τρόπος συμπληρώνει τον πρώτο, αφού μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών όχι μόνο διενεργείται εκπαίδευση, αλλά και αξιολόγηση των εκπαιδευόμενων, αφού δίνονται τεστ και στη συνέχεια διορθώνονται ηλεκτρονικά. Εταιρείες όπως η Domino's Pizza, η Hewlett-Packard και η Lexus χρησιμοποιούν αυτό τον τρόπο εκπαίδευσης (Sherman, Bohlander and Snell, ό.π.:231).
- 9) Προγραμματισμένη εκπαίδευση. Έτσι ονομάζεται η μέθοδος σύμφωνα με την οποία το εκπαιδευτικό υλικό βρίσκεται σε βιβλία ή εγχειρίδια και κάθε άτομο μελετά σύμφωνα με το δικό του ρυθμό, ενώ στο τέλος υπάρχουν κάποια κριτήρια αξιολόγησης για να διαπιστωθεί τι έμαθε ο κάθε εκπαιδευόμενος. Η μέθοδος αυτή σήμερα ενδείκνυται περισσότερο για απόκτηση πραγματικής γνώσης, σε τομείς όπως μαθηματικά, φυσική, κλπ (Κανελλόπουλος, 1991α: 131).
- 10) Εκπαίδευση με χρήση προγραμμάτων σε βίντεο, οπτικοακουστικών προγραμμάτων ή INTERNET. Ποικίλα είναι τα σύγχρονα προγράμματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ του εκπαιδευόμενου και του σύγχρονου οπτικοακουστικού μέσου (Jackson and Schuler, ό.π.: 371-2). Δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι οι οπτικοακουστικές μέθοδοι είναι αποτελεσματικότερες από τις υπόλοιπες, εκτός αν πρόκειται για εκτέλεση χειρισμών και έργων που δεν μπορεί να δει κανείς εύκολα με απευθείας παρακολούθηση (Κάντας, ό.π.: 122).

#### 4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, η ανάπτυξη στοχεύει στην ευρύτερη μόρφωση των ατόμων και δεν περιορίζεται στη στενή παροχή τεχνικών γνώσεων που βοηθούν το άτομο στην τωρινή θέση εργασίας του. Η μόρφωση που παρέχεται μέσω της ανάπτυξης διευρύνει την αντίληψη των ανθρώπων για τη θεώρηση των καταστάσεων, οξύνει την κρίση τους και βοηθά στην εξέλιξη της προσωπικότητάς τους. Στο οξύτατο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι άνθρωποι πρέπει διαρκώς να εφοδιάζονται με τεχνογνωσία αλλά και με ικανότητες που θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους στο μέλλον. Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να σχεδιαστεί μετά από ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και να περιλαμβάνει όλους όσους ασκούν ή θα ασκήσουν διοικητικές θέσεις. Οι μέθοδοι ανάπτυξης εργαζομένων μπορούν να χωριστούν, όπως και οι μέθοδοι εκπαίδευσης που παρουσιάστηκαν παραπάνω, στις ίδιες δύο κατηγορίες: στη θέση εργασίας και εκτός θέσης εργασίας. Συνοπτικά, οι μέθοδοι ανάπτυξης εργαζομένων είναι οι παρακάτω:

- 1) Προσωπική καθοδήγηση (Coaching). Με αυτή τη μέθοδο δίνονται οδηγίες καθημερινά στους εκπαιδευόμενους, ένας προς έναν. Ο εκπαιδευτής δίνει το παράδειγμα του τι πρέπει να γίνεται και συμβουλεύει τους εκπαιδευόμενους και με αυτό τον τρόπο η εργασία μετατρέπεται σε φορέα ανάπτυξης της προσωπικότητας (Stone, ό.π.: 327).
- 2) Καθοδήγηση / Κηδεμονία (Mentoring). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ένας έμπειρος συνήθως υπάλληλος της επιχείρησης αναλαμβάνει υπό την προστασία του ένα νέο στέλεχος. Έτσι, δημιουργείται ένας στενός σύνδεσμος μεταξύ τους, αφού ο μέντορας κατά κάποιο τρόπο προστατεύει και «έχει υπό την κηδεμονία του» το νέο εργαζόμενο (Holden, Len στο συλλογικό έργο των Beardwell and Holden, ό.π.: 388).
- 3) Συμμετοχή (μέλος) σε επιτροπές. Το στέλεχος στο οποίο παρέχεται η εκπαίδευση συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε διάφορες επιτροπές και με τον τρόπο αυτό αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων (Χυτήρης, ό.π.: 141).

- 4) Πολλαπλή διοίκηση ή συμβούλιο εκπαιδευόμενων στελεχών. Η συμμετοχή των στελεχών σε συμβούλια τους βοηθά να αποκομίσουν εμπειρία και να μελετήσουν πραγματικά προβλήματα του οργανισμού.
- 5) Βοηθός (επιτελικός). Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει να βοηθήσει ένα έμπειρο και επιτυχημένο στέλεχος.
- 6) Αναπληρωτής – αντικαταστάτης. Το υπό εκπαίδευση άτομο αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενό του, λαμβάνοντας πρωτοβουλίες και αποφάσεις.
- 7) Μελέτη περιπτώσεων (Case studies). Με αυτή τη μέθοδο ανάπτυξης στελεχών οι εκπαιδευόμενοι μελετούν πραγματικά ή υποθετικά περιστατικά και μαθαίνουν τη σύνθεση και την ανάλυση γεγονότων, καθώς και τη λήψη αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων. Όπως και με άλλες μεθόδους εκπαίδευσης / ανάπτυξης, η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται από την ποιότητα της εφαρμογής (Sherman, Bohlander and Snell, ό.π.:235-6).
- 8) Διοικητικά παιχνίδια (Management games). Η συγκεκριμένη μέθοδος αναπτύχθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες τη δεκαετία του 1950 και μέχρι σήμερα εφαρμόζονται παιχνίδια ακόμα και σε επιμέρους βιομηχανικούς κλάδους. Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε λίγες ομάδες, που η κάθε μία αντιπροσωπεύει και μία επιχείρηση και έτσι δημιουργείται ανταγωνισμός (Lane, 1995: 604-625).
- 9) Παίξιμο ρόλων (role playing). Τα εκπαιδευόμενα στελέχη παίζουν συγκεκριμένους ρόλους, οι οποίοι σχετίζονται με μία συγκεκριμένη υποθετική κατάσταση μέσα στην επιχείρηση. Με την υπόδυση κάποιου ρόλου, τα άτομα μαθαίνουν να αντιμετωπίζουν καταστάσεις και να μπαίνουν στη θέση του άλλου (Jackson and Schuler, ό.π.: 373-4).
- 10) Σεμινάρια. Παραδοσιακή μέθοδος ανάπτυξης του προσωπικού μέσω διαλέξεων σε αίθουσες διδασκαλίας.
- 11) Πανεπιστημιακά προγράμματα. Μία μέθοδος που εφαρμόζεται κυρίως στο εξωτερικό και τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα. Πολλά πανεπιστήμια οργανώνουν προγράμματα διοίκησης επιχειρήσεων που απευθύνονται σε στελέχη.
- 12) Διαλέξεις – ημερίδες - συνέδρια. Μέθοδοι ανάπτυξης που έχουν ως στόχο την ενημέρωση των στελεχών για τις πρόσφατες εξελίξεις.

- 13) Προτυποποίηση συμπεριφοράς (Behavior Modeling). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν, μαγνητοσκοπημένα συνήθως, μια υποδειγματική αντιμετώπιση μιας κατάστασης και καλούνται να την αντιγράψουν μεταφέροντάς τη στο χώρο εργασίας τους (Χυτήρης, ό.π.: 146).
- 14) Εκπαίδευση Ευαισθησίας (T-groups). Μία ομάδα εκπαιδευόμενων βρίσκεται σε μία αίθουσα και γίνεται μία συζήτηση πάνω σε μη προκαθορισμένα θέματα. Πάνω στη συζήτηση ο καθένας εκφράζει ελεύθερα τις απόψεις του, πώς βλέπει ο ένας τον άλλον και τι αισθήματα προκαλεί στον έναν η συμπεριφορά του άλλου (Κανελλόπουλος, 1991β: 336-337).
- 15) Ενεργός Μάθηση. Συνδυασμός της μάθησης στην αίθουσα διδασκαλίας και της μάθησης μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας. Έχει προταθεί στη δεκαετία του 1970 με κύριο σκοπό την εκπαίδευση των στελεχών στη λήψη αποφάσεων (Raelin and Lebien, 1993: 61-70).
- 16) Εκπαίδευση επιβίωσης (Wilderness trips and Outdoor training). Με αυτή τη μέθοδο οι επιχειρήσεις στέλνουν τα στελέχη σε επικίνδυνα και περιπετειώδη ταξίδια για να δοκιμαστεί η σωματική και ψυχική κατάσταση των εκπαιδευόμενων και να αυξηθεί η αυτό-εκτίμησή τους (Jackson and Schuler, ό.π.: 374).
- 17) Εκπαίδευση Νέας Εποχής (New Age Training). Πρόκειται για μαθήματα – ασκήσεις που προκαλούν τους εκπαιδευόμενους να αποκαλύψουν ενώπιον άλλων το συναισθηματικό και ψυχικό τους κόσμο, μέσω τεχνικών διαλογισμού, γιόγκα, αυτοϋπνωσης, καταγιγισμού ιδεών με σκοπό την αλλαγή από τα άτομα αυτά των στάσεων και των πεποιθήσεών τους (Χυτήρης, ό.π.: 150).

#### **4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ / ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για να θεωρηθεί ολοκληρωμένο, θα πρέπει να αξιολογηθεί για να εκτιμηθούν τα αποτελέσματά του, γιατί μία σωστή διαδικασία μάθησης θα πρέπει να είναι αμφίδρομη και όχι μονόδρομη (Rowe, 1996: 17-23). Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και

εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Παρά το γεγονός ότι πολλοί αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού, μικρή είναι η προσπάθεια που γίνεται για συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τόσο για τις ευρωπαϊκές όσο και για τις ελληνικές επιχειρήσεις (Παπαλεξανδρή, 1997: 16-17). Ωστόσο μία σωστή εκπαιδευτική προσπάθεια θα πρέπει να μετριέται σε επίπεδο αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σύμφωνα με τον Kirkpatrick, που ήταν ο πρώτος που ερεύνησε τις μεθόδους αξιολόγησης της εκπαίδευσης, θα πρέπει να πραγματοποιείται σε τέσσερα επίπεδα (Plant and Ryan, 1994: 27-30):

- 1) Αντιδράσεις: Ο πιο κοινός τρόπος αξιολόγησης της εκπαιδευτικής προσπάθειας είναι η εκτίμηση των αντιδράσεων των συμμετεχόντων. Οι ικανοποιημένοι και χαρούμενοι εκπαιδευόμενοι είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν όσα έμαθαν στην καθημερινή τους πρακτική. Έτσι, λοιπόν, οι απόψεις των ίδιων των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.
- 2) Μάθηση: Πέρα από το τι πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι αποκόμισαν από την εκπαίδευση, θα πρέπει να διαπιστωθεί και τι πραγματικά έμαθαν και εάν όντως έχουν περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες από πριν.
- 3) Συμπεριφορά: Μερικές φορές, ακόμα και αν οι υπεύθυνοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση πέτυχε, μπορεί η συμπεριφορά των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν να παραμείνει η ίδια κατά τη διάρκεια της δουλειάς τους. Τότε, πώς μπορεί να θεωρηθεί ότι η εκπαιδευτική προσπάθεια είχε αποτέλεσμα; Η απόκτηση γνώσεων έχει μικρή αξία εάν δεν μεταφερθεί στον εργασιακό χώρο.
- 4) Αποτελέσματα: Είναι προφανές ότι ο σκοπός που γίνεται κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι για υπάρξουν στο τέλος τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι, λοιπόν, για να αξιολογηθεί η εκπαίδευση μπορούν να εξεταστούν τα αποτελέσματα που υπήρξαν στην επιχείρηση, π.χ. παραγωγικότητα, κέρδη, πωλήσεις κλπ.

Έχει υποστηριχτεί ότι μπορεί να υπάρξει και ένα πέμπτο κριτήριο μέτρησης της εκπαίδευσης: ο δείκτης απόδοσης της επένδυσης (Return On Investment),



δηλαδή εάν η χρηματική αξία των αποτελεσμάτων είναι μεγαλύτερη από το κόστος του προγράμματος (Stone, ό.π.: 332).

Τέλος, με βάση τα τέσσερα κύρια κριτήρια αξιολόγησης, θα μπορούσαμε να εκτιμήσουμε εάν μία εκπαιδευτική προσπάθεια πέτυχε, απαντώντας στα τέσσερα αντίστοιχα ερωτήματα (Cascio, ό.π.: 251):

- 1) Υπήρξαν αλλαγές;
- 2) Οι αλλαγές οφείλονται στην εκπαίδευση;
- 3) Οι αλλαγές συνδέονται θετικά με την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων;
- 4) Θα υπάρξουν παρόμοιες αλλαγές με νέους συμμετέχοντες στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

#### **4.6 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η εκπαίδευση αποτελεί το μεγαλύτερο αρχικό βήμα στα πλαίσια μιας ευρύτερης στρατηγικής που πρέπει να εφαρμόσει μία επιχείρηση που παίρνει πρωτοβουλία για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης (Beaumont, Hunter and Sinclair, 1994: 22-26). Οι περισσότεροι οργανισμοί διστάζουν να επενδύσουν χρήματα σε αυτό τον τομέα και, ακόμα και όταν το κάνουν, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σπάνια μετρούν τα αποτελέσματα των εκπαιδεύσεων που πραγματοποίησαν (Παπαλεξανδρή, ό.π.: 16-17). Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει πλέον καταστεί απαραίτητη υπευθυνότητα της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων για τους οργανισμούς που υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και υποστηρίζεται ότι θα πρέπει να έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα. Έχει υποστηριχτεί από τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο Πολυεθνικής Εταιρείας ότι η σωστή εκπαιδευτική προσπάθεια είναι κλειδί για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης (Al-Khayyat, 1998: 18-27). Επιπλέον, οι γκουρού της ποιότητας έχουν δώσει έμφαση στην εκπαίδευση. Για παράδειγμα, ο Deming έχει αφιερώσει τα 2 από τα 14 σημεία του στην εκπαίδευση.

Επίσης, ο Juran έχει αφιερώσει μεγάλο μέρος της μελέτης του στον τομέα της εκπαίδευσης. Στον τομέα αυτό, ο Juran έχει διατυπώσει κάποιες απόψεις, οι οποίες κάνουν τη διαφορά σε σχέση με την παραδοσιακή θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στο ερώτημα εάν θα πρέπει να σπάσουμε την παράδοση και να επεκτείνουμε σε μία επιχείρηση την εκπαίδευση σε όλη τη διοικητική ιεραρχία, απαντάει καταφατικά. Πιστεύει δηλαδή, πως η εκπαίδευση θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και όχι επιλεκτικά. Αναφέρει χαρακτηριστικά ότι εάν σε μία εταιρεία εκπαιδευτεί πάνω στα οικονομικά θέματα μόνο η Οικονομική Διεύθυνση και αποκλειστούν από την εκπαίδευση τα άλλα Τμήματα της επιχείρησης, καθώς και το διοικητικό προσωπικό, ενώ σε μία άλλη επιχείρηση εκπαιδεύουν πλήρως πάνω στα οικονομικά θέματα όλοι από την Οικονομική Διεύθυνση αλλά και το διοικητικό προσωπικό, φυσικά η δεύτερη επιχείρηση θα έχει καλύτερα αποτελέσματα εκπαίδευσης (Juran, ό.π.: 322-323). Επίσης, προτείνει ότι η εκπαίδευση στους οργανισμούς πρέπει να πάψει να είναι εθελοντική, αλλά να καθιερωθεί σε υποχρεωτική βάση. Ακόμα, έχει προτείνει ότι η ανώτατη διοίκηση δεν θα πρέπει να αποκλείεται από την εκπαίδευση. Αντίθετα, οι πρώτοι που θα πρέπει να εκπαιδεύονται είναι οι ανώτεροι μάνατζερ των επιχειρήσεων, γιατί η σωστή εκπαίδευση θα πρέπει να ξεκινάει από το υψηλό επίπεδο της ιεραρχίας και να κατεβαίνει σιγά σιγά προς τα κάτω (Vermeulen and Crous, 2000: 61-67).

Άνθρωποι που έχουν σημαντική θέση σε πολυεθνικές εταιρείες είναι σε θέση να επισημάνουν τη διαφορά που φέρνει η φιλοσοφία της ποιότητας στον εκπαιδευτικό τομέα μιας επιχείρησης που υιοθετεί ΔΟΠ. Ο James R. Houghton, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Corning Glass Works υποστηρίζει ότι η δέσμευση του οργανισμού τον οποίο διοικεί στην Ολική Ποιότητα απαίτησε και δέσμευση στην εκπαίδευση, έτσι ώστε να αποδεσμευτεί η ατομική πρωτοβουλία και η δημιουργικότητα στον οργανισμό του. Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν από την επιχείρηση στην οποία είναι Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, μας δείχνουν κάποιες πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν ως προτάσεις της φιλοσοφίας της ποιότητας (Houghton James στο συλλογικό έργο του Shelton (editor), ό.π.: 63):

1) Η εκπαίδευση να γίνει υποχρεωτική για όλους μέσα στην επιχείρηση.

- 2) Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να δίνει το παράδειγμα και να συμμετέχει πρώτη στην εκπαιδευτική προσπάθεια.
- 3) Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης αυξάνει δραματικά όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ανά ομάδες μαζί με τους προϊσταμένους τους.
- 4) Τα παραδείγματα που σχετίζονται με πραγματικές καταστάσεις είναι πιο αποτελεσματικά.
- 5) Η εκπαίδευση θα πρέπει να ξεκινάει από τα ανώτερα στελέχη και να προχωρεί προς τα κάτω, αλλά αφού ολοκληρώνεται η εκπαίδευση μιας αυτοτελούς ομάδας εργαζομένων.

Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι διαφορές στην προσέγγιση του παραδοσιακού παραδείγματος και του παραδείγματος ολικής ποιότητας που δείχνει ο Πίνακας 6. Από τον Πίνακα φαίνεται ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ προσεγγίζει πιο σφαιρικά την εκπαίδευση και προσβλέπει σε μακροπρόθεσμα αλλά σημαντικά αποτελέσματα που δεν θα βελτιώσουν προσωρινά τις τεχνικές γνώσεις του ατόμου, αλλά θα το καταστήσουν ικανό μέσα στον οργανισμό και στο μέλλον.

Πίνακας 6: Επιλεκτική Σύγκριση Παραδοσιακών Παραδειγμάτων Ανθρώπινων Πόρων και Παραδειγμάτων Ολικής Ποιότητας Ανθρώπινων Πόρων.

<b>Επαγγελματικός τομέας Ανθρώπινων Πόρων</b>	<b>Παραδοσιακό παράδειγμα</b>	<b>Παράδειγμα ΔΟΠ</b>
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Ανάπτυξη συνόλου κανόνων (έμφαση στη συμμόρφωση)	Ανάπτυξη στατιστικών εργαλείων
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία	Οργανωσιακές ικανότητες
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Εστίαση στις τμηματικές δομές	Εστίαση στις διατμηματικές λειτουργίες
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Τεχνικές δεξιότητες	Δεξιότητες που σχετίζονται με τις διαδικασίες
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Εκπαίδευση σχετική μόνο με το Τμήμα	Εκπαίδευση σχετική με τον οργανισμό ευρύτερα
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Βραχυπρόθεσμη εκπαίδευση	Διά βίου εκπαίδευση
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Μάθηση για ατομική παραγωγικότητα	Μάθηση για οργανωσιακή αποτελεσματικότητα
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Μονοδιάστατο μονοπάτι καριέρας	Οριζόντιο μονοπάτι καριέρας
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Παραγωγικότητα	Παραγωγικότητα και ποιότητα

Petrick and Furr, ό.π.: 90-91.

Έχει υποστηριχτεί ότι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης με βάση τη ΔΟΠ θα πρέπει να γίνεται σε τρία επίπεδα (Horwitz, 1999: 180-190):

- 1) Να υπάρχει ανεπίσημη ανατροφοδότηση από τους διευθυντές.
- 2) Να καθορίζονται αντικειμενικοί δείκτες που θα μετρούν κατά πόσο αυτά που διδάχτηκαν μεταφέρθηκαν και στην καθημερινή δουλειά.
- 3) Να υπάρχουν δείκτες που θα μετρούν κατά πόσο τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης εκπλήρωσαν τον αρχικό τους στόχο.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θα πρέπει να αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση ως ένα σημαντικό διοικητικό έργο, το οποίο παίζει στρατηγικό ρόλο, αφού η επένδυση του σήμερα για την εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού θα διασφαλίσει την επιτυχία, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα του αύριο (Mühlemeyer and Clarke, 1997: 4).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 5.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα της Διοίκησης, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από το συγκεκριμένο πρόβλημα προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως τι κάνει τον άνθρωπο να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τι προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση ή ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεαστούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ένας εργαζόμενος να παρακινηθεί για να αποδώσει περισσότερο. Πολλοί πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν σημαντικά τις αποδόσεις τους, αυξάνοντας με διάφορους τρόπους την παρακίνησή τους.

Η απόδοση ενός εργαζόμενου είναι συνάρτηση της ικανότητάς του και της υποκίνησής του, μέσα σε ένα περιβάλλον που του δίνει τη δυνατότητα να δράσει (π.χ. μέσω εκπαίδευσης, εργαλείων, πόρων κλπ). Η παρουσία στόχων και η γνώση των κινήτρων για να ικανοποιήσει το άτομο αυτό τις ανάγκες του είναι επίσης ισχυροί παράγοντες που οδηγούν στην προσπάθεια του ατόμου για να είναι πιο παραγωγικό μέσα σε έναν οργανισμό. Όταν ο εργαζόμενος αυτός είναι παραγωγικός και η επιχείρηση το λάβει υπόψη της, θα υπάρξει αναγνώριση της προσπάθειας αυτής μέσω κάποιων βραβείων. Εάν αυτά τα βραβεία έρθουν την κατάλληλη στιγμή και με τον κατάλληλο τρόπο, οι ανάγκες του εργαζόμενου θα ικανοποιηθούν και θα του προσφέρουν νέα κίνητρα για εργασία. Έτσι συμπληρώνεται ο κύκλος και ξεκινάει πάλι από το αρχικό σημείο. Με αυτό τον τρόπο βλέπουμε πώς συνδέονται τα κίνητρα και οι αμοιβές σε ένα περιβάλλον εργασίας (Newstrom and Davis, ό.π.: 122-123). Ο σχεδιασμός ενός συστήματος κινήτρων – αμοιβών θα πρέπει να τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής από μία επιχείρηση, προκειμένου να έχει ικανοποιημένους και παραγωγικούς εργαζόμενους. Ας δούμε, λοιπόν, τι σημαίνουν οι έννοιες της υποκίνησης και της αμοιβής.

Στα αγγλικά η λέξη υποκίνηση (motivation) προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere», η οποία σημαίνει «κινώ». Συχνά τούτος ο όρος θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση η υποκίνηση ή παρακίνηση (δεν υπάρχει κοινή ορολογία στην ελληνική γλώσσα) αποτελεί μία βασική ψυχολογική διαδικασία που σαν αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Μπουραντάς, 1992: 150). Στα πλαίσια της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η υποκίνηση αναφέρεται σε κάτι το οποίο ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά (Χυτήρης, 1996: 151).

Μελετητές της Διοίκησης Προσωπικού έχουν ερμηνεύσει κατά τη δεκαετία του 1980 την υποκίνηση ως εξής: Όπως οι εργαζόμενοι έχουν κάποιες ανάγκες που ο οργανισμός καλείται να ικανοποιήσει, έτσι και ο κάθε οργανισμός έχει κάποια πρότυπα συμπεριφοράς που επιθυμεί να αποσπάσει από τον εργαζόμενο. Η προσπάθεια από την πλευρά της Διοίκησης που έχει την υπευθυνότητα για την απόσπαση αυτής της συμπεριφοράς συχνά αναφέρεται και ως παρακίνηση (Flippo, ό.π.: 392). Η έννοια της υποκίνησης της εργασίας (work motivation) έχει οριστεί και ως «οι συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα» (Κάντας, 1998: 48).

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα τόσο για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων και την παραμονή τους στην επιχείρηση όσο και για το επίπεδο απόδοσης και τη γενικότερη συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις «θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, σε αντάλλαγμα για την απασχόλησή του και τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων τους» (Χυτήρης, 2001: 163). Η αμοιβή αυτή αποτελείται από:

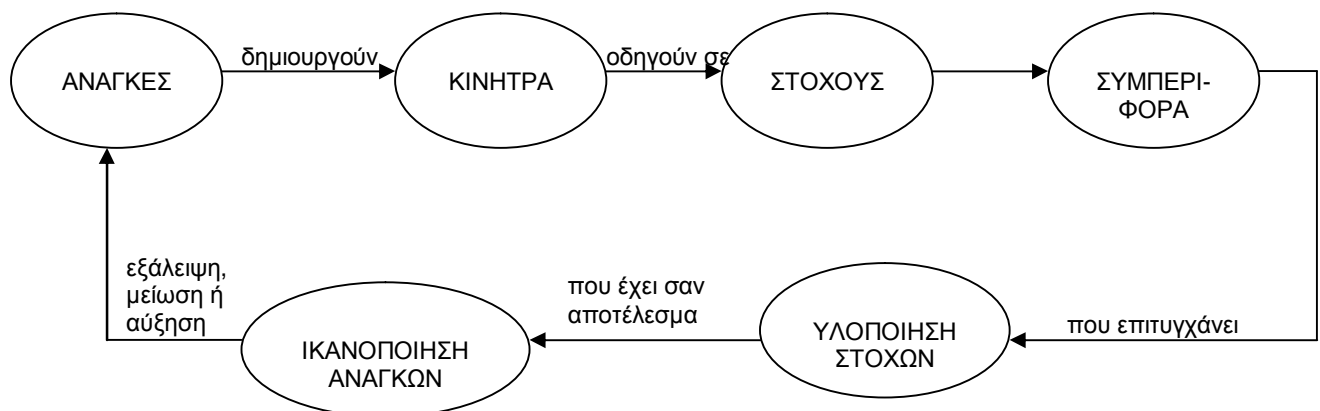
α) την άμεση οικονομική παροχή, που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα – βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

β) την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη /πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως π.χ. πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής κλπ.

Η αμοιβή των εργαζομένων μπορεί επίσης να οριστεί και ως το σύνολο των ανταμοιβών που παρέχουν οι οργανισμοί στα άτομα ως αντάλλαγμα για την προθυμία τους να εκτελέσουν διάφορες εργασίες και έργα μέσα στον οργανισμό. Η αμοιβή περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία όπως ο βασικός μισθός, κίνητρα, έξτρα ποσά (bonus), επιδόματα και άλλες αμοιβές (DeNisi and Griffin, ό.π.: 326).

## 5.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, στοιχείων και στόχων (Μπουραντάς, ό.π.: 151). Η διαδικασία της υποκίνησης ξεκινάει με τη συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο, το οποίο είναι μία ώθηση που οδηγεί στον προσδιορισμό των στόχων και των πράξεων για την υλοποίησή τους. Όταν υλοποιούνται οι στόχοι, ικανοποιούνται οι ανάγκες και μειώνονται ή εξαλείφονται τα κίνητρα. Η διαδικασία της παρακίνησης παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.



Σχήμα 4: Απλοποιημένη Διαδικασία Παρακίνησης, Μπουραντάς, ό.π.: 151.

Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της παρακίνησης, τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό στοιχείο για τη διαδικασία αυτή. Συνεπώς, η γνώση των κινήτρων αποτελεί βασική προϋπόθεση κατανόησης της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό. Παρόλο που δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών για την ταξινόμηση των κινήτρων, στη βιβλιογραφία έχουν επικρατήσει τρεις βασικές κατηγορίες (Μπουραντάς, ό.π.: 152-154):

- 1) Τα πρωτογενή κίνητρα. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τα φυσικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με τη βιολογική πλευρά του ανθρώπου. Τα κίνητρα αυτά υπάρχουν στο άτομο από τη φύση του. Μερικά από αυτά είναι η πείνα, η δίψα, ο ύπνος κλπ.
- 2) Τα γενικά κίνητρα. Περιλαμβάνονται μη βιολογικά κίνητρα, που σχετίζονται όμως με τη φύση του ανθρώπου, δηλαδή είναι περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Μερικά από αυτά είναι το κίνητρο της ικανότητας, της περιέργειας, της δραστηριότητας και της στοργής ή της αγάπης.
- 3) Τα δευτερογενή κίνητρα. Η κατηγορία αυτή σχετίζεται με τα επίκτητα κίνητρα που αποκτά κανείς καθώς εξελίσσεται στο κοινωνικό του περιβάλλον. Σχετικά παραδείγματα αποτελούν το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, της ασφάλειας, της επιτυχίας, του κύρους και της δύναμης ή εξουσίας.

### **5.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**

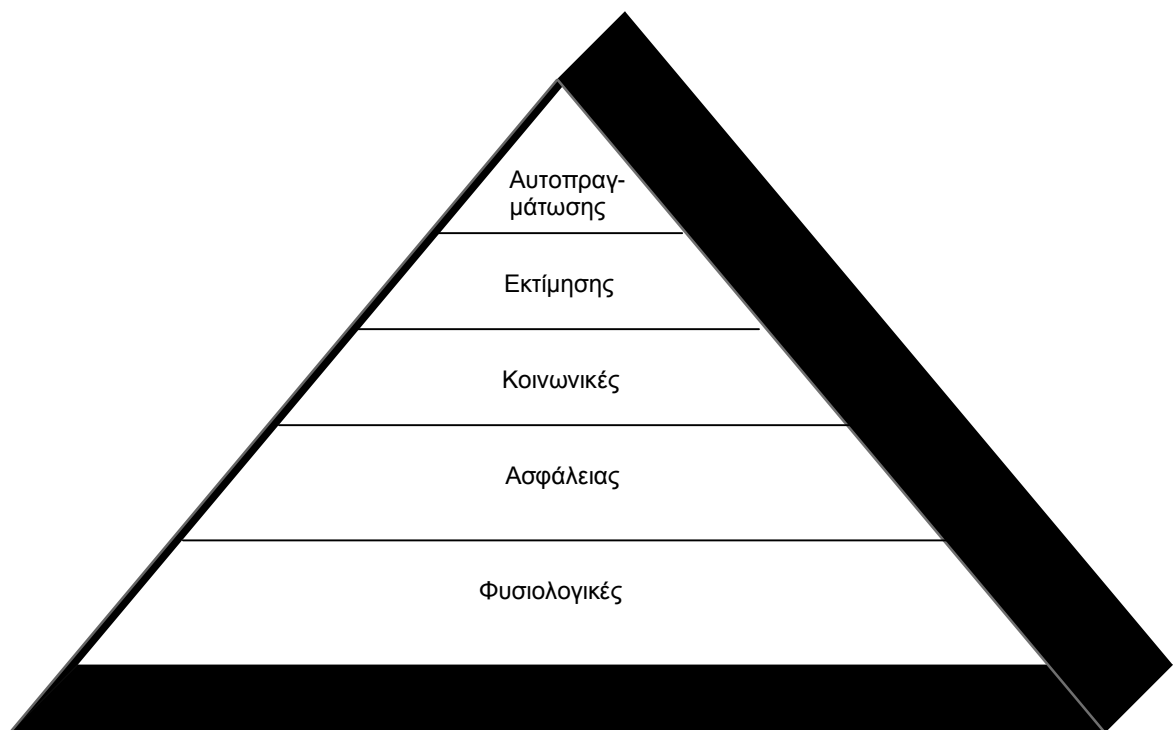
Οι θεωρίες υποκίνησης εν γένει μπορούν να ενταχθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: θεωρίες αναγκών, θεωρίες ενδυνάμωσης και θεωρίες προσδοκίας.

- 1) Θεωρίες αναγκών. Οι θεωρίες αναγκών υποστηρίζουν ότι τα άτομα έχουν κάποιες φυσικές και ψυχολογικές ανάγκες που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν (Cascio, ό.π.: 428). Η υποκίνηση είναι μία δύναμη που προκύπτει από την επιθυμία ενός ατόμου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Η κυριότερη θεωρία υποκίνησης που έχει διατυπωθεί είναι του Maslow και σχετίζεται με την ιεράρχηση των αναγκών. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες αναγκών και θεώρησε πως οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα



με το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν (Χυτήρης, ό.π.: 160). Οι πέντε κατηγορίες αναγκών κατατάσσονται σε μία κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που τους αποδίδουν οι άνθρωποι: φυσιολογικές (για τροφή, νερό κλπ), ασφάλειας (προστασία από κινδύνους, ασφαλείς συνθήκες εργασίας κλπ), κοινωνικές (φιλία, αγάπη κλπ), εκτίμησης (εκτίμηση τρίτων, αναγνώριση, σεβασμός) και αυτοπραγμάτωσης (αξιοποίηση δυνατοτήτων, δημιουργικότητα κλπ). Ο Maslow υποστήριξε ότι μόνο αφού ικανοποιηθούν σε ένα μεγάλο βαθμό οι ανάγκες ενός επιπέδου της πυραμίδας οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου (Stone, ό.π.: 401) όπως φαίνεται και από το Σχήμα 5.



Σχήμα 5: Η Ιεράρχηση των Αναγκών του Maslow, Schermerhorn J. R. (1996) Management, 5<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, New York, p. 34.

Η επόμενη θεωρία που έχει διατυπωθεί και σχετίζεται με τις ανάγκες είναι του Aldelfer, ο οποίος συνέπτυξε τις πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow σε τρεις, τις υπαρξιακές, των κοινωνικών σχέσεων και της ανάπτυξης. Η θεωρία του έχει ονομαστεί και 'E.R.G. model' από τα αρχικά των λέξεων 'existence', 'relatedness' και 'growth' (Newstrom and Davis, ό.π.: 131). Τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας τις ένωσε σε μία, την υπαρξιακή. Τις

κοινωνικές τις ονόμασε ανάγκες σχέσης με το κοινωνικό περιβάλλον (Κάντας, 1998: 52). Τέλος, οι ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow κατά τον Aldelfer αποτελούν τις ανάγκες ανάπτυξης. Ο Aldelfer δίνει λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών για να αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σε ένα άλλο επίπεδο. Επίσης, υποστήριξε ότι αν κάποιο άτομο απογοητευτεί από την προσπάθεια ικανοποίησης μιας ανάγκης ανώτερου επιπέδου, μπορεί να επιστρέψει σε κάποια ανάγκη κατώτερου επιπέδου. Για παράδειγμα, εάν ένας εργαζόμενος αποτύχει να ικανοποιήσει κοινωνικές ανάγκες, μπορεί να επιδιώξει την ικανοποίηση της ανάγκης για ασφάλεια (Gordon, ό.π.: 91).

Η επόμενη θεωρία αναγκών έχει ονομαστεί «παραγόντων ώθησης και υγιεινής», έχει διατυπωθεί το 1959 από τον Herzberg και βασίζεται στα εξής: οι παράγοντες εργασίας που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία, είναι διαφορετικοί από αυτούς που προκαλούν δυσαρέσκεια από την εργασία. Οι παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας ενός ανθρώπου και ονομάζονται και κίνητρα (motivators) επειδή είναι αποτελεσματικοί ως προς το να ωθούν το άτομο σε καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη προσπάθεια. Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του και έχουν να κάνουν με το περιβάλλον εργασίας (μισθός, σχέσεις με συναδέλφους, συνθήκες κλπ). Εάν δεν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες (υγιεινής), το άτομο είναι δυσαρεστημένο από την εργασία του (Beardwell and Holden (editors), ό.π.: 551-2).

Αν συγκρίνουμε τις τρεις παραπάνω θεωρίες, η θεωρία του Herzberg σχετίζεται στενά με τη θεωρία του Maslow, αφού οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες των τριών κατώτερων επιπέδων της πυραμίδας του Maslow και οι παράγοντες υποκίνησης αντιπροσωπεύουν τις ανώτερες ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow. Ωστόσο, ο Maslow και ο Aldelfer επικεντρώνονται στις εσωτερικές ανάγκες του εργαζόμενου, ενώ ο Herzberg διαφοροποιεί τις συνθήκες εργασίας (περιεχόμενο και περιβάλλον εργασίας) που θα φέρουν την ικανοποίηση. Έχει επίσης υποστηριχτεί ότι στη σημερινή εποχή οι εργαζόμενοι έχουν ήδη ικανοποιήσει τις κατώτερες ανάγκες του Maslow και του Herzberg και

υποκινούνται κυρίως από τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου (Newstrom and Davis, ό.π.: 132).

Η επόμενη θεωρία αναγκών διατυπώθηκε από τον McClelland, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι μπορεί να διδάξει στους ανθρώπους πώς να αυξήσουν την ανάγκη τους για επιτεύγματα και με αυτό τον τρόπο να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ο McClelland διέκρινε τρία είδη αναγκών: ανάγκη του ανήκειν, ανάγκη για απόκτηση δύναμης και ανάγκη για επιτεύγματα. Η ανάγκη του να ανήκει κάποιος σχετίζεται με την ανάγκη του Aldelfer για κοινωνικές σχέσεις. Η ανάγκη για απόκτηση δύναμης δηλώνει την επιθυμία κάποιων εργαζομένων να έχουν έλεγχο στη δουλειά κάποιου άλλου. Τέλος, η ανάγκη για επιτεύγματα υποδηλώνει την επιθυμία του ατόμου να κατορθώνει στόχους και να δείχνει την ικανότητά του. Η θεωρία αυτή δηλώνει ότι κάποιες προσωπικότητες ανθρώπων υποδηλώνουν γιατί κάποιοι εργαζόμενοι πετυχαίνουν επιτεύγματα στην εργασία τους, ενώ άλλοι όχι. Ο McClelland ισχυρίστηκε ότι οι πετυχημένοι διευθυντές έχουν ιδιαίτερα αυξημένη την ανάγκη για απόκτηση δύναμης και μειωμένη την ανάγκη του να ανήκουν κάπου (Stone, ό.π.: 404).

- 2) Θεωρίες ενδυνάμωσης. Οι θεωρίες αυτές βασίζονται στην ιδέα ότι μία συμπεριφορά που επιβραβεύεται τείνει να επαναλαμβάνεται, ενώ όταν μία συμπεριφορά δεν επιβραβεύεται συνήθως δεν επαναλαμβάνεται. Εάν οι διευθυντές επιβραβεύουν συμπεριφορές όπως η εργασία υψηλής ποιότητας, η υψηλή παραγωγικότητα κλπ, αυτές θα έχουν την τάση να επαναληφθούν. Επίσης, ισχύει και το αντίστροφο: οι διευθυντές δεν θα πρέπει να περιμένουν σταθερή υψηλή απόδοση από τους υφισταμένους τους εάν αγνοούν την υψηλή απόδοση των υφισταμένων τους (Cascio, ό.π.: 428).
- 3) Θεωρίες προσδοκίας, που τις υιοθετεί η ΔΟΠ, όπως θα δούμε και παρακάτω (Dale and Cooper, ό.π.: 86-88). Ενώ οι θεωρίες ενδυνάμωσης εστιάζονται στην αντικειμενική σχέση ανάμεσα στην απόδοση και στην επιβράβευση της εργασίας, οι θεωρίες προσδοκίας δίνουν έμφαση στο τι επιθυμεί το άτομο. Η απόφαση των ατόμων σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες επηρεάζεται από την αξία που δίνουν οι εργαζόμενοι στην επιβράβευση (valence), από την αντίληψη των εργαζομένων ότι η απόδοσή τους θα έχει κάποια θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, π.χ. αύξηση μισθού, προαγωγή

κλπ (instrumentality) και από την προσδοκία (expectancy) τους ότι η καλή απόδοση θα επιβραβευθεί (Gordon, ό.π.: 99).

#### **5.4 Η ΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Παραπάνω ορίστηκε η έννοια της αμοιβής, η οποία, όπως θα δούμε, σχετίζεται άμεσα με την υποκίνηση. Οι επιχειρήσεις όταν θέλουν να εξαλείψουν συμπεριφορές χρησιμοποιούν κυρώσεις, ενώ όταν επιθυμούν να ενθαρρύνουν συμπεριφορές χρησιμοποιούν συστήματα κινήτρων – αμοιβών. Υπάρχουν δύο είδη αμοιβών που υποκινούν τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό: οι πρωτογενείς και οι δευτερογενείς αμοιβές. Οι πρωτογενείς σχετίζονται με την ικανοποίηση των βασικών βιολογικών αναγκών, όπως η πείνα, η δίψα κλπ. Οι δευτερογενείς αμοιβές, όπως τα χρήματα, δεν ικανοποιούν άμεσα τις ανάγκες, αλλά χρησιμοποιούνται για την πλήρωση των αναγκών αυτών. Οι αμοιβές αυτού του είδους σχετίζονται άμεσα με την υποκίνηση στην εργασία. Οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να έχουν προτίμηση στις χρηματικές αμοιβές (Stone, ό.π.: 415). Ωστόσο, και η αναγνώριση αποτελεί ισχυρό παράγοντα που φέρνει ικανοποίηση σε ένα άτομο, αφού η επιθυμία για όλο και περισσότερη αναγνώριση μπορεί να γίνει ένα ισχυρό κίνητρο για έναν εργαζόμενο και να τον κάνει να γίνεται πιο παραγωγικός.

Οι λόγοι για τους οποίους εργάζονται οι άνθρωποι είναι κυρίως οικονομικοί, όμως πολλές φορές η αμοιβή ενός εργαζομένου καλύπτει και κοινωνικές ή ψυχολογικές ανάγκες. Γι' αυτό, οι εργαζόμενοι δίνουν συνήθως στην αμοιβή τους κάποια αξία, η οποία μπορεί να είναι (Χυτήρης, ό.π.: 165-6):

- α) οικονομική: Η οικονομική αξία σχετίζεται με την απόκτηση αγαθών για την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών.
- β) ψυχολογική: Σχετίζεται με το αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η αμοιβή του αξίζει για τη δουλειά που κάνει, σε σχέση με τα χρήματα που παίρνουν οι συνάδελφοί του αλλά και με τη θέση εργασίας του.

γ) προσωπική: Η προσωπική αξία σχετίζεται με την αναγνώριση της καλής απόδοσης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, βλέπουν την αμοιβή ως στόχο τον οποίο προσπαθούν να επιτύχουν, δείχνοντας την παραγωγικότητά τους και τις ικανότητές τους στην εργασία τους.

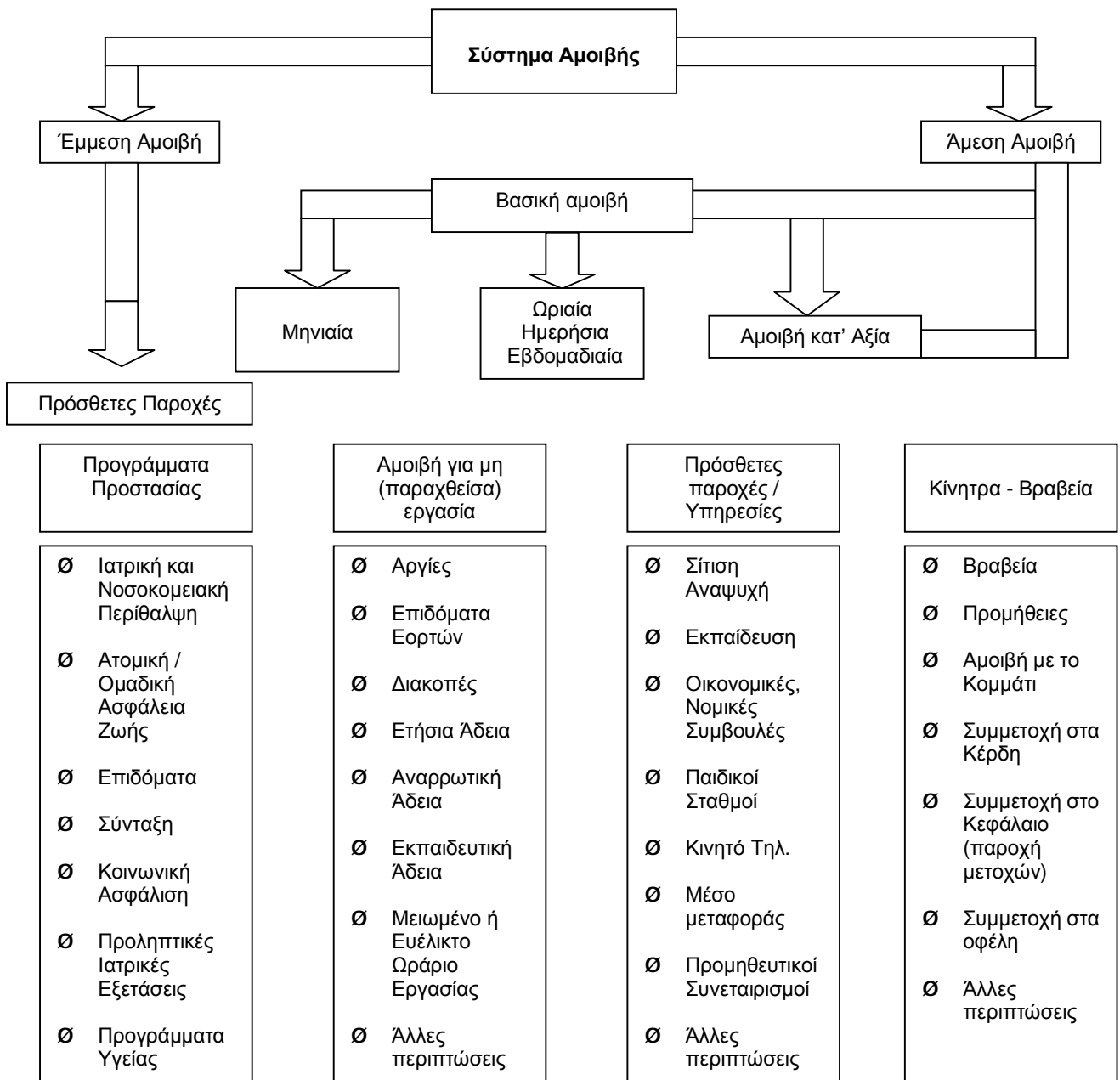
δ) κοινωνική: Συνήθως η αμοιβή από την εργασία σχετίζεται με μία αντίστοιχη θέση στην κοινωνία, ανάλογα και με το ύψος της. Επομένως, μία μεγάλη αμοιβή θα δώσει τις περισσότερες φορές στον εργαζόμενο και κάποια κοινωνική καταξίωση, φυσικά σε σχέση και με τη φύση της δουλειάς του.

## **5.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Η αμοιβή των εργαζομένων, αφού αποτελεί το σύνολο των ανταμοιβών που παρέχουν οι οργανισμοί στα άτομα ως αντάλλαγμα για την προθυμία τους να εκτελέσουν διάφορες εργασίες και έργα μέσα στον οργανισμό, δεν θα πρέπει να μεταβάλλεται σε μία επιπόλαιη απόφαση από την πλευρά της Διοίκησης, αλλά να είναι προϊόν ώριμης σκέψης και στρατηγικού σχεδιασμού. Ένας από τους κύριους σκοπούς της αμοιβής είναι η προσφορά δίκαιων και ίσων ανταμοιβών στους εργαζόμενους μίας επιχείρησης. Τα άτομα όταν εργάζονται θέλουν να νιώθουν ότι αμείβονται με ένα αντάλλαγμα για την εργασία τους που να σχετίζεται με τις ικανότητές τους, τις δεξιότητές τους αλλά και τη συνεισφορά τους μέσα στον οργανισμό.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω κριτήρια, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις αμοιβές του προσωπικού θα πρέπει να συνυπολογίζουν δύο κατηγορίες κριτηρίων αμεροληψίας, την 'εσωτερική' και την 'εξωτερική' αμεροληψία (DeNisi and Griffin, ό.π.: 326). Η εσωτερική αμεροληψία στην αμοιβή σχετίζεται με τις συγκρίσεις που κάνουν οι εργαζόμενοι με συναδέλφους τους μέσα στον ίδιο τον οργανισμό σχετικά με την αμοιβή τους, ενώ η εξωτερική αφορά τις συγκρίσεις που γίνονται σε σχέση με τις αμοιβές εργαζομένων που δουλεύουν σε παρόμοιες θέσεις εργασίας σε άλλους οργανισμούς. Η αμοιβή πάντα θα γίνεται αντικείμενο σύγκρισης από το προσωπικό μιας επιχείρησης και σε περίπτωση που τα άτομα αντιληφθούν ότι

αμείβονται λιγότερο σε σχέση με άλλους που δουλεύουν στην ίδια θέση, είτε στον ίδιο είτε σε άλλο οργανισμό, τότε αυτό δρα αρνητικά στην ψυχολογία τους και κατά συνέπεια και στην απόδοσή τους. Επίσης, η αμοιβή θα πρέπει να αποτελεί και κίνητρο. Το προσωπικό της επιχείρησης θα πρέπει να αντιληφθεί ότι η προσπάθειά του επιβραβεύεται και η αμοιβή αποτελεί αποτέλεσμα της απόδοσής του. Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω κριτήρια, θα πρέπει να σχεδιάζεται ένα σύστημα αμοιβών που να περιλαμβάνει πολλά είδη αμοιβών, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 6.



Σχήμα 6: Στοιχεία του Συστήματος Αμοιβής, Χυτήρης, ό.π.: 164.

Το σύστημα αμοιβών μπορεί να σχεδιαστεί βάσει διαφορετικών κριτηρίων. Οι διευθυντές επιλέγουν εάν θα πληρώσουν το προσωπικό με βάση την εργασία ή με βάση τις ικανότητες του κάθε ατόμου. Οι αμοιβές που βασίζονται στην εργασία επιβραβεύουν τα άτομα που επιτελούν συγκεκριμένο έργο και συνήθως βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία της επιχείρησης (Gordon, ό.π.: 103). Η πληρωμή ανάλογα με τις ικανότητες επιβραβεύει τους ανθρώπους που αυξάνουν τις δεξιότητές τους και αποδίδουν όλο και περισσότερο. Αυτού του είδους η αμοιβή επιβραβεύει την ατομική εξέλιξη και ανάπτυξη και αντιπροσωπεύει ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας που αποτελείται από άτομα που συνεχώς προσπαθούν να βελτιώνονται. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου αμοιβής είναι ότι παρέχει ισχυρή υποκίνηση στα άτομα και τα ωθεί στην προσπάθεια για διαρκή βελτίωση (Newstrom and Davis, ό.π.: 185).

Οι περισσότεροι οργανισμοί καθιερώνουν μία επίσημη στρατηγική για το σύστημα αμοιβών τους, η οποία υπαγορεύει τα κριτήρια με τα οποία θα αμείβουν το προσωπικό. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής εμπεριέχονται αρκετές αποφάσεις. Η πρώτη σχετίζεται με το κριτήριο σύμφωνα με το οποίο δίνονται οι αμοιβές, δηλαδή εάν βασίζονται στην εργασία ή στις ικανότητες, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο. Η δεύτερη απόφαση έχει να κάνει με το αν οι αμοιβές θα είναι ίσες για όλους ή αν θα υπάρχει μία κλιμάκωση. Αρκετές είναι οι επιχειρήσεις, για παράδειγμα, που αυξάνουν το μισθό ανάλογα με την παλαιότητα κάποιου στη δουλειά του. Η παλαιότητα μερικές φορές, βέβαια, αποτελεί και τρόπο για να κρατήσει η επιχείρηση τον εργαζόμενο που ίσως θα αποφάσιζε να αποχωρήσει. Μία τρίτη απόφαση, που εμπεριέχεται στα πλαίσια της στρατηγικής του οργανισμού για το σύστημα αμοιβών, είναι το ύψος των αμοιβών, σε σύγκριση με τις αμοιβές που ισχύουν στην αγορά εργασίας για τις αντίστοιχες θέσεις. Θα πρέπει, δηλαδή οι υπεύθυνοι να αποφασίσουν εάν το ύψος των αμοιβών του προσωπικού θα κυμαίνεται στο ίδιο επίπεδο με των υπολοίπων επιχειρήσεων ή εάν θα είναι υψηλότερο ή χαμηλότερο και γιατί. Αυτή είναι μία εξαιρετικά σημαντική απόφαση, η οποία αντανακλά και τα κόστη στον οργανισμό. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που θα αποφασίσει να έχει υψηλότερες αμοιβές από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, θα έχει και υψηλότερα κόστη (Lawler, 1995: 145-154).

Μερικές φορές ξεχωριστά από το σύστημα αμοιβών που σχεδιάζει η Διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να δημιουργηθεί και ένα πρόγραμμα αναγνώρισης των εργαζομένων για την εργασία που παρέχουν στην επιχείρηση. Τέτοιου είδους προγράμματα χρησιμοποιούν διαφορετικές μορφές αμοιβής, συμπεριλαμβανομένου πιστοποιητικών, τιμητικών πλακετών, αναμνηστικών πλακών, μετρητών κλπ. Τα προγράμματα αυτά συνήθως συμπεριλαμβάνουν άτομα τα οποία κλήθηκαν να επιτελέσουν ένα έργο που είχε τη μορφή συγκεκριμένου και μετρήσιμου στόχου και το ολοκλήρωσαν επιτυχώς και μέσα στις προβλεπόμενες ημερομηνίες. Επίσης, τέτοιου είδους αναγνώριση μπορεί να προσφερθεί σε έναν εργαζόμενο ή σε μία ομάδα ατόμων για τη μοναδική τους προσφορά σε μία συγκεκριμένη εργασία ή σε περιπτώσεις που η επιχείρηση επιθυμεί να ενθαρρύνει τη συνεργασία στα πλαίσια της ομαδικής δουλειάς (Stone, ό.π.: 487).

## **5.6Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Εκτός από τα θεωρητικά μοντέλα που παρουσιάστηκαν παραπάνω, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υιοθετεί το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldham, το οποίο αναγνωρίζει πέντε βασικά χαρακτηριστικά εμπλουτισμού της εργασίας, που συμβάλλουν στην ικανοποίηση και την υποκίνηση των εργαζομένων: την ποικιλία δεξιοτήτων, την ταυτότητα του έργου, τη σπουδαιότητα του έργου, την αυτονομία και την ανάδραση από το έργο. Οι Hackman και Oldham θεώρησαν ότι για να έχει ένας εργαζόμενος υψηλό ποσοστό ικανοποίησης και υποκίνησης από την εργασία του, αλλά και για να είναι αποδοτικός, θα πρέπει η εργασία του να έχει τα πέντε παραπάνω χαρακτηριστικά, τα οποία αναλύονται ως εξής (Evans and Lindsay: ό.π.: 287-8):

- 1) Στην εργασία που κάνει κάποιος θα πρέπει να γίνεται χρήση πολλών διαφορετικών δεξιοτήτων του εργαζομένων στη θέση εργασίας του, δηλαδή να υπάρχει ποικιλία.



- 2) Θα υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τον εργαζόμενο όταν αναλαμβάνει ένα έργο από την αρχή έως το τέλος, ώστε να κατανοεί το έργο αυτό στο σύνολό του.
- 3) Όταν ο εργαζόμενος νιώθει ότι αυτό με το οποίο ασχολείται είναι σημαντικό, υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το έργο.
- 4) Όταν ένα έργο προσφέρει ανεξαρτησία και προσωπικό έλεγχο πάνω στο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, το άτομο νιώθει υπευθυνότητα για το αποτέλεσμα της δουλειάς του.
- 5) Όταν υπάρχει πληροφόρηση για τα αποτελέσματα ενός έργου, το άτομο θα έχει την ικανοποίηση από την επιτυχή έκβαση της εργασίας του.

Πέρα από τον εμπλουτισμό της εργασίας που υιοθετεί η ΔΟΠ όσον αφορά την παροχή υποκίνησης στους εργαζόμενους, προσφέρει και εναλλακτική θεωρία σχετικά με την παροχή κινήτρων στο προσωπικό μιας επιχείρησης. Θεωρίες υποκίνησης όπως του Maslow εστιάζουν στα περιεχόμενα της υποκίνησης. Μία εναλλακτική πρόταση είναι να εξεταστούν οι διαδικασίες μάθησης που εμπλέκονται στη διεργασία αυτή (Dale and Cooper, 1992: 86).

Οι σημαντικότερες προσεγγίσεις για την υποκίνηση κάνουν χρήση των προσδοκιών που έχουν οι εργαζόμενοι για τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους. Οι περισσότερες θεωρίες προσδοκίας, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, προτείνουν ότι το μέγεθος της προσπάθειας που προτίθενται να καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για ένα έργο εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

- 1) Εάν η προσπάθεια αυτή θα συμβάλει αρκετά στο τελικό αποτέλεσμα.
- 2) Εάν η απόδοση του έργου θα φέρει και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- 3) Εάν τα πιθανά αποτελέσματα είναι αρκετά ελκυστικά για τον εργαζόμενο ή την ομάδα εργασίας, ποια αξία δηλαδή δίνουν οι εργαζόμενοι στην επιβράβευση (Gordon, ό.π.: 99).

Η υποκίνηση ενός ατόμου αντανακλάται στην προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο αυτό για τη δουλειά του. Οι θεωρίες προσδοκίας διαμορφώνουν τη θεωρητική βάση για τη σύγχρονη έρευνα σχετικά με την υποκίνηση και τη συμπεριφορά στην εργασία και τις έχει υιοθετήσει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,

εφόσον δίνουν έμφαση στο τι προσδοκά πραγματικά ο εργαζόμενος και υπολογίζουν τα θέλω του.

Αρκετά ενδιαφέροντα συμπεράσματα μπορούν να προκύψουν από την εξέταση των θεωρητικών μοντέλων που ενστερνίζεται η φιλοσοφία της Ποιότητας. Το πρώτο είναι ότι η σπουδαιότητα συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ή αμοιβών είναι ένα καθαρά προσωπικό θέμα, το οποίο μπορεί να διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Κάτι που έχει εξέχουσα σημασία για έναν άνθρωπο, μπορεί να αφήνει τελείως αδιάφορο κάποιον άλλο. Επομένως, παρόλο που οι θεωρίες προσδοκίας προσπαθούν να εξασφαλίσουν ένα γενικό μοντέλο σχετικά με τους παράγοντες που καθορίζουν την προσπάθεια και την απόδοση ενός εργαζομένου, οι ατομικές διαφορές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των θεωριών. Ωστόσο, η αναγνώριση της προσπάθειας του προσωπικού και η επιβράβευση της επιτυχίας αποτελούν κύρια στοιχεία της διαδικασίας της ποιοτικής βελτίωσης.

Το επόμενο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από τη μελέτη των θεωρητικών μοντέλων είναι ότι ενώ οι θεωρίες προσδοκίας επικεντρώνονται στις κοινές διαδικασίες που διέπουν ένα σύνολο ατόμων, τα περιεχόμενα του ατομικού συστήματος υποκίνησης του κάθε ανθρώπου είναι διαφορετικά και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη (Dale and Cooper, ό.π.: 88).

Όσον αφορά την αναγνώριση και την αμοιβή των εργαζομένων, η ΔΟΠ προτείνει κάποιες πρακτικές που έχουν ακολουθήσει κάποιοι οργανισμοί που πέτυχαν. Οι πρακτικές αυτές είναι οι εξής (Nelson, 1996: 26-30, Klaus, 1997: 25-28):

- 1) Να δίνονται τόσο ατομικά όσο και ομαδικά βραβεία. Αρκετές επιχειρήσεις, όπως η IBM και Xerox, έχουν αναπτύξει προγράμματα τόσο για ατομικές όσο και για ομαδικές βραβεύσεις.
- 2) Η επιχείρηση να εμπλέκει όλο το προσωπικό, από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο, στο σύστημα αναγνώρισης και βράβευσης. Η Westinghouse εφαρμόζει ένα σύστημα βραβείων στο οποίο εμπλέκεται όλο το προσωπικό, χωρίς διακρίσεις.

- 3) Να υπάρχει συσχετισμός των αμοιβών και των βραβείων με την ποιότητα που βασίζεται σε μετρήσιμους στόχους.
- 4) Να μπορούν οι συνάδελφοι αλλά και οι πελάτες της επιχείρησης να αναγνωρίσουν την εξαιρετική απόδοση κάποιου εργαζομένου. Για παράδειγμα, στην AT&T οποιοσδήποτε μέσα στην επιχείρηση μπορεί να γράψει ένα ευχαριστήριο σημείωμα σε κάποιον που είναι πολύ καλός στο αντικείμενό του και μέσα σε τέσσερα χρόνια μαζεύτηκαν 130.000 τέτοια σημειώματα.
- 5) Να υπάρχει δημοσιοποίηση του συστήματος αμοιβών και βραβείων, έτσι ώστε η επιβράβευση της προσπάθειας κάποιου να γίνεται ευρέως γνωστή. Η Motorola έχει αναπτύξει ένα διεθνή ομαδικό διαγωνισμό που διεξάγεται σε ένα θέρετρο κάθε χρόνο. Το 1996 συμμετείχαν 24 ομάδες από οκτώ χώρες .
- 6) Η διαδικασία αναγνώρισης της προσπάθειας του προσωπικού να μετατρέπεται σε διασκέδαση. Η Domino's Pizza έχει αναπτύξει τέτοιου είδους πρόγραμμα το οποίο το έχει ονομάσει Ολυμπιακούς Αγώνες και στο οποίο διαγωνίζονται οι εργαζόμενοι σε «αθλήματα» που σχετίζονται με τη θέση εργασίας τους, όπως η λήψη παραγγελιών, η οδήγηση και η διανομή προϊόντων. Ο τελικός των «αγωνισμάτων» μεταδίδεται σε απ' ευθείας σύνδεση και οι νικητές εκτός από τα μετάλλια και τα χρηματικά ποσά που κερδίζουν, έχουν τη δυνατότητα να συζητήσουν με την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης και να προτείνουν διάφορους τρόπους βελτίωσης του τρόπου εργασίας.

Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε πως η Ολική Ποιότητα θέτει ως στόχο την αύξηση της ατομικής απόδοσης μέσω μεθόδων που έχουν ως στόχο να καταστήσουν τα άτομα ικανά παρέχοντας είτε εσωτερικούς μηχανισμούς υποκίνησης (που έχουν ως πηγή τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου) είτε εξωτερικά κίνητρα (που παρέχονται από τρίτους). Για να πραγματοποιηθεί αυτό χρειάζεται η χρήση ενός μοντέλου που θα συσχετίζει την υποκίνηση με την απόδοση στην εργασία, το οποίο θα εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς των ανθρώπινων πόρων (Wagner and Hollenbeck, 1992: 202-5). Η ΔΟΠ στηρίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο των μελετητών και ενστερνιζόμενη κάποιες από τις θεωρίες υποκίνησης προσφέρει νέους τρόπους εργασίας και επιβράβευσης των προσπαθειών των εργαζομένων. Γι' αυτό, οι καινοτόμες ιδέες της φιλοσοφίας

της Ποιότητας έχουν πολλά να προσφέρουν στον τομέα της υποκίνησης και της αμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### 6.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΜΑΔΩΝ

Πολλοί οργανισμοί που αναφέρουν εξαιρετικά επιχειρηματικά αποτελέσματα δίνουν μεγάλη έμφαση στην αξία της ομαδικής εργασίας των ατόμων (Oakland and Oakland, 1998: 185-191). Επίσης, αρκετοί συγγραφείς εστιάζουν στην αξία των ομάδων στο χώρο εργασίας και θεωρούν ότι η ομαδική εργασία αποτελεί το πιο αποτελεσματικό εργαλείο για την οργανωσιακή αναδιοργάνωση και είναι απαραίτητη για την επιτυχία άλλων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων, ο εργασιακός επανασχεδιασμός διαδικασιών και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Drew and Coulson –Thomas, 1996: 7).

Ας δούμε όμως ποια ακριβώς είναι η έννοια της ομαδικής εργασίας και της ομάδας. «Ομαδική εργασία είναι μία ομάδα ατόμων που δουλεύουν από κοινού για να επιτύχουν ένα κοινό στόχο. Ο στόχος μπορεί να σχετίζεται με την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών ή και τη γενικότερη βελτίωση της απόδοσης μέσω της συνεργασίας. Η ομαδική εργασία σχετίζεται κατά πρώτον με την κατανομή ευθύνης αλλά και τη λήψη αποφάσεων, που επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό. Η συνεργασία και η ομαδική εργασία οικοδομούν ένα νέο είδος δύναμης για τον οργανισμό, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με στόχο την ικανοποίηση των πελατών» (Tenner and DeToro, ό.π.: 183). Ας δούμε τώρα την έννοια της ομάδας. Ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ανθρώπων με συμπληρωματικές δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε ένα κοινό σκοπό και σε συλλογικούς στόχους απόδοσης, για τους οποίους είναι όλοι τους υπόλογοι (Dimitriades, 1999a: 234-241). Ένας ακόμη ορισμός που έχει διατυπωθεί είναι ο εξής: «ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου» (Χυτήρης, ό.π.: 185). Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, στην έννοια της ομάδας ενυπάρχει το στοιχείο της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών και ο κοινός στόχος. Επομένως, ομάδα θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι εργαζόμενοι ενός Τμήματος σε μία επιχείρηση, ενώ δεν θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα άτομα που τυχαία μπαίνουν σε ένα λεωφορείο.

Επίσης, «σαν ομάδα θα μπορούσε να οριστεί ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν (αντιλαμβάνονται) τους εαυτούς τους σαν μέλη ομάδας» (Μπουραντάς, ό.π.: 241). Ο Μπουραντάς υποστηρίζει ότι σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, ένα σημαντικό έργο της επιχείρησης εκτελείται μέσω των ομάδων και, συγκεκριμένα, το 50% περίπου κατά μέσο όρο του εργάσιμου χρόνου των διοικητικών στελεχών καταναλώνεται για τη συμμετοχή τους σε ομάδες, ενώ για τα ανώτερα στελέχη ο χρόνος αυτός μπορεί να φτάνει και στο 80%.

Έχει υποστηριχτεί ότι μία πραγματική ομάδα (σε αντίθεση με τις τεχνητές ομάδες που δημιουργούνται για λόγους μελέτης ή πειραματισμού) πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Κάντας, 1995: 11-12):

- Ø Να αναγνωρίζεται ως υφιστάμενη οντότητα τόσο από τα μέλη της όσο και από τα μη μέλη της που τη γνωρίζουν.
- Ø Να υπάρχει ένας βαθμός αλληλεξάρτησης των μελών της.
- Ø Να υπάρχει διαφοροποίηση ρόλων και καθηκόντων μέσα στην ομάδα.

Επίσης, έχουν διατυπωθεί τα παρακάτω χαρακτηριστικά ως ιδιαίτερα γνωρίσματα των επιτυχημένων ομάδων (Oakland, 1993: 337-339):

- Ø Ξεκάθαρα διατυπωμένοι στόχοι και συμφωνημένα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Ø Άνοιγμα σε νέες ιδέες και ειλικρίνεια.
- Ø Υποστήριξη του ενός προς τον άλλο και εμπιστοσύνη.
- Ø Συνεργασία αλλά και γόνιμες αντιπαραθέσεις.
- Ø Αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.
- Ø Κατάλληλη ηγεσία.
- Ø Ανασκόπηση των ομαδικών διαδικασιών.
- Ø Δυνατές διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη.
- Ø Ατομικές δυνατότητες ανάπτυξης μέσω της ομάδας.

Με βασική προϋπόθεση την ύπαρξη των κατάλληλων χαρακτηριστικών στις ομάδες που θα οδηγήσουν στη σωστή λειτουργία τους, οι οργανισμοί προχωρούν στη δημιουργία ομάδων εργασίας. Σε μία έρευνα που διεξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες και στον Καναδά τα μισά διοικητικά στελέχη από αυτά που ερωτήθηκαν δήλωσαν ότι πιστεύουν πως η ομαδική εργασία υπήρξε

σημαντικός παράγοντας που συνέβαλλε στην επιτυχία του οργανισμού τους. Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί προτιμούν την ανάθεση έργων σε ομάδες από την ατομική ανάθεση (Jackson and Schuler, ό.π.: 30):

- 1) Για να βελτιώσουν την έγκαιρη παροχή αποτελεσμάτων.
- 2) Για να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες.
- 3) Για να βοηθήσουν στην καινοτομία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες.
- 4) Για να διευκολύνουν την ανάπτυξη των εργαζομένων και την εξέλιξη της καριέρας.
- 5) Για να ενδυναμώσουν και να επεκτείνουν τα ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό.
- 6) Για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν την επιχείρηση.
- 7) Για να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν την αποδοτικότητα.
- 8) Για τη βελτίωση της ποιότητας.
- 9) Για να αυξήσουν τη δέσμευση και την υποκίνηση των εργαζομένων.

## **6.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΩΝ**

Ένας συνηθισμένος διαχωρισμός ανάμεσα στις ομάδες είναι η κατηγοριοποίησή τους σε τυπικές και άτυπες. Τυπικές αποκαλούνται οι ομάδες που συγκροτούνται συνειδητά από τη διοίκηση της οργάνωσης, έχοντας προκαθορισμένους ρόλους που προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τυπικής ομάδας είναι ένα Τμήμα μιας επιχείρησης. Αντίθετα, οι άτυπες ομάδες δεν δημιουργούνται με πρωτοβουλία της διοίκησης, αλλά των μελών της οργάνωσης με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους (Μπουραντάς, ό.π.: 241). Ανάγκες που μπορεί να θέλουν να ικανοποιήσουν τα άτομα που συγκροτούν τις άτυπες ομάδες σχετίζονται με την ασφάλεια και τη σιγουριά, την ταύτιση με κάποιο άλλο μέλος της ομάδας, την ικανότητα κ.ά.

Για να λειτουργήσει όμως ένα σύνολο ατόμων ως ομάδα, χρειάζεται η πάροδος κάπου χρονικού διαστήματος, ώστε τα άτομα αυτά να αναπτύξουν κάποιες

αρχές επικοινωνίας και να γνωρίσει ο ένας τον άλλο. Για να φτάσει σε ένα στάδιο ωριμότητας μία ομάδα θα πρέπει να περάσει από τέσσερα στάδια (Newstrom and Davis, ό.π.: 426):

- 1) Το πρώτο στάδιο είναι διαγνωστικό, αφού μόλις έχει σχηματιστεί η ομάδα (forming) και τα μέλη της προσπαθούν να γνωριστούν, να επιβεβαιώσουν την ύπαρξή τους στην ομάδα ή να δημιουργήσουν εντυπώσεις. Οι βασικοί κανόνες αρχίζουν να θεσπίζονται και η πρώτη δομή της ομάδας αναπτύσσεται (Χυτήρης, ό.π.: 194).
- 2) Το δεύτερο στάδιο (storming) είναι αυτό της «καταιγίδας», όπου βγαίνουν στην επιφάνεια οι αντιπαραθέσεις και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών σχετικά με τους στόχους, τους κανόνες, τα καθήκοντα αλλά και την ηγεσία της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να εκπαιδευτούν ώστε μάθουν να αντιμετωπίζουν εποικοδομητικά τέτοιου είδους διαφορές που προκύπτουν μεταξύ τους (Bounds, Yorks, Adams and Ranney, ό.π.: 455).
- 3) Αφού κατανοήσουν όλοι ότι μόνο με τη συνεργασία θα έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, εξισορροπείται η κατάσταση με τη θέσπιση κάποιων κανόνων που γίνονται κοινά αποδεκτοί (norming). Στο στάδιο αυτό οι αντιθέσεις έχουν πλέον αμβλυνθεί (Κάντας, ό.π.: 13).
- 4) Αφού έχουν διαμορφωθεί οι κανόνες, επέρχεται το στάδιο ωριμότητας, σύμφωνα με το οποίο τα μέλη πλέον στοχεύουν στην καλή απόδοση (performing), αφού επιτέλους κατορθώνονται οι στόχοι μέσω της συνεργασίας (Tenner and DeToro, ό.π.: 189).

Έχει υποστηριχτεί ότι υπάρχει και πέμπτο στάδιο, αυτό της διάλυσης της ομάδας (adjourning). Μερικές ομάδες αναπτύσσονται και αντιμετωπίζουν παραγωγικά τις διάφορες αλλαγές που προκύπτουν, ενώ άλλες, δεν μπορούν να υπερπηδήσουν τα εμπόδια και διαλύονται (Gordon, ό.π.: 156).

### **6.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ**

Πολλές φορές τα διοικητικά στελέχη όταν πρέπει να αναθέσουν κάποιο έργο στους υφισταμένους τους έχουν να πάρουν μία δύσκολη απόφαση: εάν θα



ζητήσουν την ολοκλήρωση ενός έργου από μεμονωμένα άτομα ή από μία ομάδα. Για τη λήψη αυτής της απόφασης θα πρέπει να γίνει στάθμιση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων για την καθεμία από τις δύο περιπτώσεις. Η χρήση ομάδων έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- ∅ Με τη χρήση ομάδων το συνολικό αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερης αξίας από τις επιμέρους προσπάθειες που έχουν γίνει εισροές στο σύστημα (συνέργια:  $2+2=5$ ).
- ∅ Όταν υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις, το τελικό αποτέλεσμα θα είναι πιο δημιουργικό και θα αποτελείται από καινοτόμες ιδέες.
- ∅ Επειδή η απόφαση σε ομαδικό επίπεδο αντικατοπτρίζει τη γνώμη της πλειοψηφίας, υπάρχει πιο εύκολα συμφωνία σε μία συγκεκριμένη λύση.
- ∅ Ξεπερνιούνται τα περιοριστικά όρια που δυσχεραίνουν την αποτελεσματική επικοινωνία και τη συνεργασία.
- ∅ Αφού ληφθεί μία απόφαση, αυξάνεται η ταχύτητα της λήψης μέτρων και της δράσης και αυξάνεται το επίπεδο δέσμευσης.
- ∅ Δημιουργείται πελατοκεντρική κουλτούρα στον οργανισμό.
- ∅ Αυξάνεται η προσαρμοστικότητα και ευελιξία του οργανισμού (Drew and Coulson -Thomas, ό.π.: 7-8).

Ωστόσο, η χρήση ομάδων για την επίλυση προβλημάτων και την ανάθεση έργων έχει και μειονεκτήματα. Συνοπτικά, τα μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας έχει υποστηριχτεί ότι είναι τα παρακάτω (Gordon, ό.π.: 162):

- ∅ Χρειάζεται μεγαλύτερο χρονικό πλαίσιο για να ληφθεί μία απόφαση, αφού πρέπει πρώτα να γίνει ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων και μετά να καταλήξουν τα μέλη της ομάδας σε μία τελική απόφαση.
- ∅ Λαμβάνονται πιο ακραίες αποφάσεις, επειδή δεν υπάρχει ατομική ευθύνη αλλά συλλογική και κάθε άτομο ξεχωριστά δε νιώθει το βάρος της ευθύνης. Στο παραπάνω συμπέρασμα έχουν καταλήξει μελετητές μετά από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί.
- ∅ Αγνοούνται οι ατομικές γνώμες, προκειμένου να ληφθεί μία πλειοψηφική ή ομόφωνη απόφαση.

Με βάση την εξέταση των παραπάνω, προκειμένου ένα διοικητικό στέλεχος να αποφασίσει εάν θα αναθέσει ένα έργο σε ομάδα ή σε ξεχωριστά άτομα θα

πρέπει, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, να σταθμίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Η τελική απόφαση που θα ληφθεί, εξαρτάται από την περίπτωση.

Για παράδειγμα, όταν χρειάζεται να ληφθεί μία απόφαση σε ένα σύνθετο πρόβλημα που χρειάζεται η εισροή διαφορετικών γνώσεων, τα υποψήφια άτομα έχουν συνεργαστεί ξανά στο παρελθόν επιτυχώς και υπάρχει και διαθέσιμος χρόνος, τότε ενδείκνυται η σύσταση μίας ομάδας εργασίας. Αντίθετα, εάν χρειάζεται να επιλυθεί ένα πρόβλημα άμεσα και υπάρχει το ενδεδαιγμένο άτομο με τις κατάλληλες γνώσεις, θα ήταν χάσιμο χρόνου η σύσταση μίας ομάδας. Το πιο αποτελεσματικό στη συγκεκριμένη περίπτωση θα ήταν να ανατεθεί η επίλυση του προβλήματος στο άτομο αυτό. Ο Πίνακας 7 δείχνει σε ποιες περιπτώσεις θα πρέπει να προτιμούνται οι ομάδες και σε ποιες όχι.

Πίνακας 7: Οι διευθυντές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους έξι παράγοντες για να επιλέξουν μεταξύ ατομικής και ομαδικής λήψης απόφασης.

Παράγοντας	Ομάδα	Άτομα
Τύπος προβλήματος ή έργου	Όταν απαιτούνται διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες	Όταν απαιτείται αποδοτικότητα
Αποδοχή της απόφασης	Όταν είναι σημαντική η αποδοχή από την ομάδα	Όταν η αποδοχή δεν έχει σημασία
Ποιότητα της λύσης του προβλήματος	Όταν η εισροή περισσότερων ατόμων θα βελτιώσει τη λύση του προβλήματος	Όταν υπάρχει το «κατάλληλο άτομο»
Χαρακτηριστικά των ατόμων	Όταν τα μέλη της ομάδας έχουν ξανασυνεργαστεί επιτυχώς	Όταν τα άτομα δεν μπορούν να συνεργαστούν
Οργανωσιακή κουλτούρα	Όταν η κουλτούρα ενθαρρύνει την ομαδική επίλυση προβλημάτων	Όταν η κουλτούρα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό
Διαθέσιμος χρόνος	Όταν υπάρχει περισσότερος διαθέσιμος χρόνος	Όταν ο διαθέσιμος χρόνος είναι πιο περιορισμένος

Gordon, ό.π.: 163.

## 6.4 ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Παραπάνω αναφέρθηκε ότι οι ομάδες ανάλογα με τη σύστασή τους μπορούν να διακριθούν σε τυπικές και άτυπες. Υπάρχουν όμως και πολλές άλλες κατηγορίες ομάδων σύμφωνα με την παραδοσιακή θεωρία. Μία διάκριση μπορεί να γίνει ανάμεσα σε δύο είδη τυπικών ομάδων: προσωρινές και μόνιμες. Οι προσωρινές, όπως δηλώνεται και από την ονομασία τους, δημιουργούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου μόνο έργου και αμέσως μετά την ολοκλήρωσή του διαλύονται. Αυτό το είδος ομάδας συχνά αποτελείται και σύσκεψη (meeting) (Newstrom and Davis, ό.π.: 417-8). Το άλλο είδος είναι οι μόνιμες ομάδες, των οποίων τα μέλη συμμετέχουν στη συλλογική λήψη αποφάσεων για τουλάχιστον ένα έτος.

Μία άλλη κατηγοριοποίηση ομάδων είναι σε παραδοσιακά διοικούμενες και σε αυτοδιοικούμενες. Οι παραδοσιακά διοικούμενες έχουν έναν αρχηγό, ο οποίος αναθέτει αρμοδιότητες στους υπόλοιπους. Αντίθετα, στις αυτοδιοικούμενες ομάδες τα μέλη είναι από κοινού υπεύθυνα για την εκτέλεση των έργων. Επίσης, ένας ακόμη διαχωρισμός ομάδων γίνεται με βάση αυτές που απαρτίζονται από μέλη από ένα μόνο Τμήμα και άλλες που χρησιμοποιούν άτομα από διαφορετικά Τμήματα του οργανισμού. Οι τελευταίες, που χρησιμοποιούνται και στη ΔΟΠ, έχουν τύχει μεγάλης αναγνώρισης τελευταία, γιατί συνδυάζουν άτομα με διαφορετικές ικανότητες και δημιουργούν ένα κράμα εξαιρετικά χρήσιμο για τον οργανισμό, αφού βελτιώνουν τη συνεργασία ανάμεσα στα Τμήματα, καταπολεμούν τις διατμηματικές διαφορές και επιταχύνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων (Gordon, ό.π.: 166).

Ένας άλλος τύπος ομάδας είναι αυτός της «Ομάδας Ανώτατης Διοίκησης», η οποία αποτελείται από τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού τα οποία είναι υπεύθυνα για τη στρατηγική λειτουργία του, όπως ο Πρόεδρος και ο Γενικός Διευθυντής. Η συγκεκριμένη ομάδα χαράσσει την πολιτική του οργανισμού και παίζει καθοριστικό ρόλο για τη διαμόρφωση της κουλτούρας. Εάν η ομάδα αυτή είναι ετερογενής, δηλαδή αποτελείται από στελέχη με διαφορετικό υπόβαθρο, ξεχωριστές ο καθένας εμπειρίες και διαφορετική εκπαίδευση, τότε έχει

περισσότερες δυνατότητες να παρέχει αποτελεσματική στρατηγική ηγεσία στον οργανισμό (Hitt, Ireland and Hoskisson, 1999: 443). Τέλος, μία ακόμη ομάδα μπορεί να σχηματιστεί από άτομα διαφορετικών υπηκοοτήτων. Η ομάδα αυτή ονομάζεται υπερεθνική και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τις πολυεθνικές εταιρείες που προσπαθούν να πετύχουν στο διεθνή ανταγωνισμό. Οι υπερεθνικές ομάδες αναλαμβάνουν έργα που απλώνονται σε διαφορετικές χώρες. Για παράδειγμα, σε μία τέτοια ομάδα θα μπορούσε να ανατεθεί η μεταφορά τεχνολογίας από μία χώρα σε κάποια άλλη ή η χάραξη στρατηγικής για διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

## **6.5 Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗ ΔΟΠ**

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία της ΔΟΠ είναι η εμπλοκή των εργαζομένων μέσω της ομαδικής εργασίας (Brown, 1994: 4). Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν και κατάφεραν να πετύχουν εντυπωσιακά αποτελέσματα, μέσω της χρήσης ομάδων για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Μία από αυτές είναι και η British Airways, η οποία εκμεταλλεύτηκε την ομαδική εργασία προκειμένου να κάνει μία στροφή προς την παροχή καλύτερων υπηρεσιών (Street, 1994: 13-16). Οι ομάδες που χρησιμοποιούνται σε μία επιχείρηση που εφαρμόζει ΔΟΠ έχουν πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά. Σε κάθε στάδιο ανάπτυξης της φιλοσοφίας της Ποιότητας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και διαφορετικά είδη ομάδων. Σε κάποιες ομάδες τα μέλη είναι από το ίδιο Τμήμα της επιχείρησης, ενώ σε άλλες προέρχονται από διαφορετικά. Η συμμετοχή άλλες φορές είναι εθελοντική και άλλες υποχρεωτική. Το εύρος των ευθυνών διαφέρει από ομάδα σε ομάδα, ανάλογα τους λόγους για τους οποίους συστάθηκε.

Συνολικά, οι ομάδες που χρησιμοποιεί η ΔΟΠ είναι έξι (Dimitriades, 1999a: 234-241): 1) Συμβούλιο Ποιότητας 2) Ομάδες Διαδικασιών Ποιότητας 3) Ομάδες Ποιοτικής Βελτίωσης 4) Ομάδες Έργου Ποιότητας 5) Κύκλοι Ποιότητας 6)

Αυτοδιοικούμενες Ομάδες. Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει συνοπτικά όλα τα είδη ομάδων και τα κύρια χαρακτηριστικά τους.

Πίνακας 8: Σύγκριση των Ομάδων της ΔΟΠ.

Κριτήριο	Ομάδες Ανάπτυξης Πολιτικής			Ομάδες Έργου		
	Συμβούλιο Ποιότητας	Ομάδες Διαδικασιών Ποιότητας	Ομάδες Ποιοτικής Βελτίωσης	Ομάδες Έργου Ποιότητας	Κύκλοι Ποιότητας	Αυτοδιοικούμενες Ομάδες
Στόχοι	- Παροχή στρατηγικής κατεύθυνσης - Σύσταση και έλεγχος των Ομάδων Διαδικασιών - Ανασκόπηση ποιοτικών σχεδίων	- Επιλογή έργων - Σύσταση και έλεγχος Ομάδων Ποιοτικής Βελτίωσης και Ομάδων Έργου	- Ποιοτική Βελτίωση - Ελαχιστοποίηση δραστηριοτήτων που δεν έχουν προστιθέμενη αξία - Αύξηση παραγωγικότητας	- Διευθύνουν συγκεκριμένα θέματα, κυρίως στρατηγικής σημασίας - Έχουν ξεκάθαρους στόχους σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα	- Αναγνωρίζουν, αναλύουν και επιλύουν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα - Προτείνουν λύσεις στη διοίκηση	- Αντικαθιστούν την ηγεσία - Επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες της εργασίας με τη δική τους βούληση - Παραδίδουν ένα καλά προσδιορισμένο μέρος της συνολικής διαδικασίας της εργασίας
Σχέση μεταξύ μελών και συνόλου	Κάθετη	Κάθετη	Μικτή	Μικτή	Φυσιολογικά οριζόντια	Φυσιολογικά οριζόντια
Συμμετοχή	Υποχρεωτική	Υποχρεωτική	Εθελοντική / Υποχρεωτική	Υποχρεωτική	Φυσιολογικά εθελοντική	Φυσιολογικά εθελοντική
Εύρος δραστηριοτήτων	Διατμηματικό	Διατμηματικό	Ενδοτμηματικό / Διατμηματικό	Ενδοτμηματικό / Διατμηματικό	Ενδοτμηματικό	Διατμηματικό
Μονιμότητα	Μόνιμο	Μόνιμες	Σχεδόν μόνιμες	Προσωρινές	Μόνιμοι	Μόνιμες
Επιλογή προβλήματος	Ατομική πρωτοβουλία	Πρωτοβουλία της διοίκησης	Πρωτοβουλία της διοίκησης	Πρωτοβουλία της διοίκησης	Ατομική πρωτοβουλία	Ατομική πρωτοβουλία / Πρωτοβουλία της διοίκησης

Dimitriades Z.S. (1999a) "Total Involvement in Quality Management", International Conference on TQM and Human Factors, Linkoping, Sweden, Proceedings, Vol. 1, pp. 234-241.

Το Συμβούλιο Ποιότητας ανήκει στις ομάδες ανάπτυξης πολιτικής και αποτελεί ένα κατευθυντήριο όργανο, που περιλαμβάνει τα βασικά μέλη της ανώτατης διοικητικής ομάδας. Αναλαμβάνει τη χάραξη στρατηγικής και τη σύσταση των Ομάδων Διαδικασιών. Καθορίζει την ευρύτερη πολιτική των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας και τον τρόπο εφαρμογής της κατάλληλης εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και κατευθύνει τις διοικητικές ομάδες του προγράμματος να αρχίσουν τη διαδικασία βελτίωσης (Edge, John στο συλλογικό έργο του Lock, D., 1997: 569).

Οι Ομάδες Διαδικασιών Ποιότητας απαρτίζονται από ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Οι ομάδες αυτές συγκαλούνται συνήθως μία φορά το μήνα. Στόχος τους είναι η σύσταση των Ομάδων Ποιοτικής Βελτίωσης και των Ομάδων Έργου, η επιλογή των μελών τους και η ανάθεση έργων στις παραπάνω ομάδες. Οι Ομάδες Ποιοτικής Βελτίωσης, όπως δηλώνει και το όνομά τους εργάζονται με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας μέσα στον οργανισμό. Σε αυτές τις ομάδες μπορούν να πάρουν μέρος άτομα από διαφορετικά Τμήματα του οργανισμού, η συμμετοχή δεν είναι πάντα υποχρεωτική και η επιλογή των προβλημάτων που θα επιλυθούν γίνεται με πρωτοβουλία της διοίκησης. Μία Ομάδα Ποιοτικής Βελτίωσης στοχεύει στη στρατηγική αλλαγή και για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού βασική προϋπόθεση είναι ότι στην ομάδα αυτή θα αντιπροσωπεύονται αρκετά από τα Τμήματα του οργανισμού (Dale and Cooper, ό.π.: 113).

Το επόμενο είδος ομάδας είναι οι Ομάδες Έργου Ποιότητας, οι οποίες παίρνουν εντολές για την εκπλήρωση έργων από την ανώτατη διοίκηση και είναι προσωρινές, δηλαδή μόλις εκπληρώσουν το στόχο τους παύουν να υπάρχουν. Διευθύνουν συγκεκριμένα θέματα που συνήθως έχουν στρατηγική σημασία και θα έχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Είναι οργανωμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται ότι χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα talenta, οι δεξιότητες των ατόμων και οι λειτουργίες της επιχείρησης που θα φέρουν τη σωστή λύση στα προβλήματα (Dale and Boaden στο συλλογικό έργο του Dale, ό.π.: 516-7).

Το επόμενο είδος ομάδων είναι οι πολυσυζητημένοι Κύκλοι Ποιότητας. Το ξεκίνημα των Κύκλων Ποιότητας αποδίδεται στον Kaoru Ishikawa στη δεκαετία

του 1960 με την ιδέα της εμπλοκής όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας (Flippo, ό.π.: 416). Η ιδέα αυτή υιοθετήθηκε και από την αμερικανική βιομηχανία στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Κύκλος ποιότητας είναι μία ομάδα εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο Τμήμα της επιχείρησης οι οποίοι συμφωνούν εθελοντικά να συναντιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να επιλύσουν προβλήματα παραγωγικότητας και ποιότητας ή για να βελτιώσουν το υφιστάμενο επίπεδο ποιότητας στο χώρο εργασίας τους. Το μέγεθος του αριθμού των συμμετεχόντων σε έναν Κύκλο Ποιότητας ποικίλει ανάμεσα σε έξι και δώδεκα άτομα, εκτός του αρχηγού. Τα μέλη του συναντιούνται από τέσσερις έως έξι ώρες το μήνα και προσπαθούν να θέσουν σε άμεση εφαρμογή τις αλλαγές που τους πρότεινε η διοίκηση και, κατόπιν, να ελέγξουν τα αποτελέσματα και να προτείνουν μελλοντικές βελτιώσεις. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη επεμβαίνουν όποτε το κρίνουν σκόπιμο για να προτείνουν τυχόν διορθώσεις και αλλαγές. Ο Juran αποκαλεί αυτές τις ομάδες «Κύκλος Ποιοτικού Ελέγχου». Κύκλος Ποιοτικού Ελέγχου ονομάζεται, σύμφωνα με τον Juran, μία εθελοντική ομάδα μελών του εργατικού δυναμικού που έχουν εκπαιδευτεί για το σκοπό της επίλυσης ενός προβλήματος που σχετίζεται με την εργασία τους (Juran, ό.π.: 283).

Η τελευταία κατηγορία που θα εξετάσουμε είναι οι Αυτοδιοικούμενες Ομάδες, οι οποίες ορίζονται ως μία καλά εκπαιδευμένη ομάδα εργαζομένων, που αποτελείται από έξι έως δεκαοκτώ άτομα, που έχει πλήρη ευθύνη για την ολοκλήρωση ενός σαφώς ορισμένου έργου. Το έργο μπορεί να είναι ένα τελικό προϊόν, μία υπηρεσία ή ένα τελικό προϊόν που θα ενσωματωθεί ως ενδιάμεσο σε ένα άλλο τελικό προϊόν (π.χ. μηχανή ψυγείου) (Orsburn, Moran, Musselwhite and Zenger, 1990: 8). Οι Αυτοδιοικούμενες Ομάδες φέρουν ευθύνη για μία ολόκληρη διαδικασία, από την αρχή μέχρι το τέλος. Ονομάζονται «αυτοδιοικούμενες», επειδή η κάθε ομάδα έχει την πλήρη εξουσία να κατευθύνει την πορεία και τη δομή του έργου της, με τέτοιο τρόπο ώστε το αποτέλεσμα να είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θα γίνει αντικείμενο αποδοχής από τον πελάτη (Brelina, Davenport, Jennings and Murphy, ό.π.:125). Οι Αυτοδιοικούμενες Ομάδες ενδυναμώνονται από τη διοίκηση για να λάβουν διορθωτικές ενέργειες και να επιλύσουν διάφορα προβλήματα. Τους δίνεται

άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες αλλά και η εξουσία, έτσι ώστε να μπορούν οι ίδιοι να προγραμματίσουν, να οργανώσουν και να βελτιώσουν τη δουλειά τους. Οι ομάδες αυτές άρχισαν να εφαρμόζονται στη Μεγάλη Βρετανία και τη Σουηδία στη δεκαετία του 1950. Κάποιες από τις επιχειρήσεις που τις έχουν υιοθετήσει είναι η Volvo, η Procter & Gamble και η General Motors. Παρά το γεγονός ότι οι ομάδες αυτές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για αρκετές δεκαετίες, η δημοσιότητά τους τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί λόγω της χρήσης τους από τη ΔΟΠ. Μία πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι το 26% των Αμερικανικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τις ομάδες αυτές σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό (Dean and Evans, ό.π.: 179).

Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι οι ομάδες χρησιμοποιούνται σε μεγάλο εύρος από τη ΔΟΠ. Επειδή η ομαδική εργασία δίνει τη δυνατότητα σε διαφορετικά Τμήματα του οργανισμού να συνεργαστούν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, η φιλοσοφία της ΔΟΠ αναγνωρίζει την αλληλεξάρτηση αυτή μεταξύ των Τμημάτων και χρησιμοποιεί την ομαδική εργασία ως μέσο για το συντονισμό της δουλειάς. Επίσης, η ΔΟΠ μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ομάδες ως μέσο επίλυσης των ενδο-επιχειρησιακών συγκρούσεων, αφού έχει αποδειχτεί μετά από έρευνα ότι η ομαδική εργασία αποτελεί ένα μέσο επίλυσης των διαξιφισμών που προκύπτουν ανάμεσα στους εργαζόμενους (Vink, Koningsveld and Dhondt, 1998: 123).

Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον ποιότητας οι ομάδες μπορούν να παίξουν τους εξής ρόλους στην προσπάθεια συνεχούς ποιοτικής βελτίωσης (Dale and Boaden στο συλλογικό έργο του Dale, ό.π.: 515):

- Ø Βοηθούν στη δέσμευση των ανθρώπων στις αρχές της ΔΟΠ.
- Ø Παρέχουν ένα πρόσθετο μέσο επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους, τη διοίκηση και τις διάφορες ανασκοπήσεις και αναφορές, ανάμεσα στα Τμήματα και σε σχέση με τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- Ø Παρέχουν την ευκαιρία στο εργατικό δυναμικό να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και να νιώσει ότι συνεισφέρει στη συνολική προσπάθεια του οργανισμού.
- Ø Βελτιώνουν τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και αναπτύσσουν αισθήματα εμπιστοσύνης και συνεργασίας.



Η λίστα με τους ρόλους που μπορεί να παίξει η χρήση ομάδων σε μία επιχείρηση είναι μεγάλη. Ίσως το σημαντικότερο είναι ότι η ομαδική εργασία εκτός από τα θεαματικά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει, συσφίγγει τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και καλλιεργεί ένα πνεύμα συνεργασίας, το οποίο θα βοηθήσει στη συνεχή βελτίωση των ανθρώπων αλλά και των τελικών προϊόντων / υπηρεσιών. Όπως δήλωσε και ο Steve Levit, ένας άνθρωπος είναι καλύτερος σήμερα από ό,τι ήταν χθες, χάρη στην αλληλεπίδραση που υπήρχε με έναν άλλον άνθρωπο (Levit, 1994: 93).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

### **7.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε μία επιχείρηση θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την υλοποίηση της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό. Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει για την υιοθέτηση της ΔΟΠ από διάφορους οργανισμούς, όμως σε όσες περιπτώσεις δεν υπήρχε δέσμευση και προσπάθεια από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης, το αποτέλεσμα ήταν ανεπιτυχές. Στο κεφάλαιο αυτό λοιπόν, θα γίνει μία ανάλυση της έννοιας της ηγεσίας και θα παρουσιαστούν διάφορες θεωρίες, με σκοπό την κατανόηση της σημασίας της έννοιας αυτής και του ρόλου της για έναν οργανισμό που προσπαθεί να αναπτύξει ή να συντηρήσει ένα σύστημα ποιότητας.

Παρόλο που επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν υιοθετήσει τη ΔΟΠ, στην Ελλάδα τα βήματα που έχουν γίνει είναι ακόμα μικρά. Μία έρευνα που διεξήχθη από το Τμήμα Χημικών Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβειου Πολυτεχνείου έδειξε ότι η ηγεσία στις ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχει ενστερνιστεί τις αρχές της ΔΟΠ, έτσι ώστε να μπορεί να επιφέρει την επιθυμητή αλλαγή στην κουλτούρα των εργαζομένων και να τους στρέψει προς την ποιότητα (Lipovatz, 1998: 1). Σε κάθε μικρή ή μεγάλη επιχείρηση η ηγεσία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους που επηρεάζει τη λειτουργία και την εξέλιξή της.

Στη βιβλιογραφία έχει διατυπωθεί ένας πολύ μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας της ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζει κανείς θετικά ανθρώπους και συστήματα υπό την εξουσία του, να έχει σημαντική επιρροή και να επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα (Evans and Lindsay, ό.π.: 221). Ένας άλλος ορισμός που έχει διατυπωθεί είναι ο εξής: ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που

απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, ό.π.: 199).

Ο ορισμός της ηγεσίας έχει διατυπωθεί και σε αντιπαράθεση με την έννοια της διοίκησης, αφού οι δύο αυτοί όροι είναι συγγενικοί, αλλά δεν θα πρέπει να συγχέονται. Κατά τον Χυτήρη, διοίκηση είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού, ενώ ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη κι αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού) (Χυτήρης, ό.π.: 243). Η ηγεσία αναφέρεται στην ύπαρξη μίας κατευθυντήριας γραμμής, μιας διαπροσωπικής σχέσης. Ο ηγέτης έχει όραμα το οποίο χρησιμοποιεί για να εμπνέει τους άλλους. Ο μάνατζερ επικεντρώνει την προσοχή του στην οργάνωση, βασίζεται στον έλεγχο και αποδέχεται το υπάρχον καθεστώς ως έχει. Ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη, επικεντρώνει την προσοχή του στον άνθρωπο, χαράσσει μακροχρόνια και αμφισβητεί θετικά το υπάρχον καθεστώς.

Η ηγεσία έχει οριστεί από τον William Ouchi ως η ικανότητα να κάνει κανείς τους ανθρώπους να τον ακολουθούν σε περιοχές αβεβαιότητας (Brelan, Davenport, Jennings and Murphy, ό.π.:137). Επίσης, ενδιαφέρον θα είχε να εξετάσουμε τον ορισμό του EFQM (European Foundation for Quality Management), που δίνει πρωταρχική σημασία στην ποιότητα: ηγεσία είναι η συμπεριφορά όλων των διοικητικών στελεχών για να οδηγήσουν τον οργανισμό προς την ολική ποιότητα. Για παράδειγμα, η ηγεσία είναι το πώς τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη εμπνέουν και οδηγούν την ολική ποιότητα σαν μία κύρια διαδικασία του οργανισμού για τη διαρκή βελτίωση (Lipovatz, ό.π.: 1).

Μετά από την κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας, ενδιαφέρον θα είχε να δούμε ποια είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη. Ο ηγέτης λοιπόν, θα μπορούσε να οριστεί το άτομο εκείνο που κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις και που, όσο υψηλότερα ανεβαίνει τόσο λιγότερο εκτελεστικό γίνεται, αφού έχει να κάνει πιο πολύ με τον ανθρώπινο παράγοντα, είναι ικανός να παρέχει τις αναγκαίες οδηγίες για την εκτέλεση του έργου, να συντηρεί την ομάδα και να

ικανοποιεί τις ανάγκες των ατόμων (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992: 63).

Από τον ορισμό του ηγέτη προκύπτουν και τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα:

- ∅ Ο ηγέτης έχει τις κατάλληλες επιστημονικές γνώσεις.
- ∅ Ο ηγέτης δεν θα πρέπει να ασχολείται σε μεγάλο ποσοστό με εκτελεστική εργασία, έτσι ώστε να έχει περισσότερο χρόνο για δημιουργική σκέψη.
- ∅ Η ικανότητα του ηγέτη να παρέχει τις οδηγίες για την εκτέλεση του έργου. Επομένως, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει πείρα και εξειδίκευση.
- ∅ Η μέριμνα και η απασχόλησή του με τον ανθρώπινο παράγοντα, αφού η ηγεσία πρέπει να έχει ως σημαντικό στόχο τον επηρεασμό της συμπεριφοράς των ανθρώπων.
- ∅ Εφόσον η ηγέτης ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα, θα πρέπει να σχεδιάζει τα κίνητρα και τις αμοιβές των εργαζομένων αλλά και να ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των αναγκών τους.
- ∅ Ο ηγέτης θα πρέπει να γίνεται αυστηρός όταν το απαιτεί η κατάσταση, ακόμα και να γίνεται αυταρχικός σε κάποιες περιπτώσεις, αλλά θα πρέπει να έχει την ικανότητα να επανέρχεται στο δημοκρατικό χαρακτήρα του όταν λείψουν οι λόγοι που τον ανάγκασαν να γίνει αυταρχικός.
- ∅ Η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει να προκαλεί το σεβασμό της ομάδας αλλά και να μπορεί να αποφεύγει τη μεγάλη οικειότητα με τους εργαζόμενους.

Ωστόσο, έχει υποστηριχτεί ότι δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά διαφοροποιούν σταθερά και μόνιμα τον ηγέτη από τους υπόλοιπους ανθρώπους, αλλά υπάρχουν ορισμένα μόνο χαρακτηριστικά που αυξάνουν την πιθανότητα να είναι ένας ηγέτης αποτελεσματικός, χωρίς να εξασφαλίζεται εκ των προτέρων η επιτυχία του (Κάντας, 1998: 132).

## **7.2 ΟΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ**

Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών κι εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες, μέχρι τώρα δεν υπάρχει μία μόνη θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγεί ακριβώς τι είναι ηγεσία και τι σημαίνει

αποτελεσματικός ηγέτης. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί σχετικά με τα γνωρίσματα και τη συμπεριφορά του χαρισματικού ηγέτη μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις ευρύτερες κατηγορίες:

- 1) Θεωρίες προσωπικότητας του ηγέτη, που σχετίζονται με το «αν γεννιέται» ο ηγέτης (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, ό.π.: 70). Οι θεωρίες αυτές αναζητούσαν κάποια κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του ηγέτη.
- 2) Θεωρίες συμπεριφοράς του ηγέτη, που σχετίζονται με το «αν γίνεται» ο ηγέτης. Οι θεωρίες αυτές προσπάθησαν να εξηγήσουν πώς συμπεριφέρεται ένας ηγέτης.
- 3) Ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας, σύμφωνα με τις οποίες κάθε περίπτωση θεωρείται ξεχωριστή και εξετάζεται διαφορετικά, οπότε η συμπεριφορά του ηγέτη θα πρέπει να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Γενικά, ο κάθε ηγέτης αναπτύσσει το δικό του στυλ διοίκησης ώστε να παρακινεί τους υφισταμένους του για να είναι πιο παραγωγικοί. Η μέθοδος με την οποία επηρεάζει ή πείθει τους υπόλοιπους εργαζόμενους συχνά διαφέρει ανάλογα με τον ηγέτη και ανάλογα με την κατάσταση. Το ηγετικό στυλ ορίζεται ως συνδυασμός των συμπεριφορών που σχεδιάζονται για να ενοποιηθούν τα ενδιαφέροντα του προσωπικού έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι επιθυμητοί στόχοι (Flippo, ό.π.: 397). Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλα τα διευθυντικά στελέχη. Επομένως πρέπει να διερευνηθεί ποιο στυλ είναι πιο αποτελεσματικό κάτω από ορισμένες συνθήκες. Η σωστή επιλογή θα εξαρτηθεί από:

- Ø Την προσωπικότητα, τη μόρφωση και την εμπειρία του ηγέτη.
- Ø Το χαρακτήρα, τη μόρφωση και τη γνώση του έργου.
- Ø Τους παράγοντες της κατάστασης, δηλαδή την τεχνολογία του οργανισμού, τη δομή του, τα συστήματα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται.

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά στυλ άσκησης ηγεσίας.

Πίνακας 9 : Βασικές Κατηγορίες Ηγετικών Στυλ.

Όνομα	Περιγραφή	Τύπος εργαζόμενου για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί
<b>Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό</b>	Ο μάνατζερ διατηρεί, όσο το δυνατό, περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.	Νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. προσωρινοί υπάλληλοι. «Δύσκολοι να διοικηθούν», οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.
<b>Γραφειοκρατικό</b>	Ο μάνατζερ «διοικεί με βάση το βιβλίο». Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Πρέπει να βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες.	Εργαζόμενοι που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές, σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών, προμηθειών ή συμβάσεων). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες.
<b>Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό</b>	Ο μάνατζερ συνεργάζεται, όσο είναι δυνατό ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολλή εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους (π.χ. εκτέλεση, ανάθεση έργου). Εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.
<b>Χαλαρό</b>	Ο μάνατζερ τηρεί μία πολιτική «μη ανάμειξης». Μεταβιβάζει, «παραλείπων τις υποχρεώσεις του», αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες – κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφιστάμενους του εκτεταμένη ελευθερία.	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό υποκίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

Χυτήρης, ό.π.: 245.

Οι πρώτες προσεγγίσεις για την ηγεσία επικεντρώθηκαν στην προσωπικότητα, στις ικανότητες και στην συμπεριφορά του ηγέτη. Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε τη θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη (trait theory), που ανήκει στην πρώτη κατηγορία θεωριών. Γενικότερα, η θεωρία αυτή υποστήριζε ότι ο ηγέτης «γεννιέται» και δεν «γίνεται» (Bryman Alan στο

συλλογικό έργο των Clegg, Hardy and Nord, 1997: 279). Περισσότερες από 100 μελέτες σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών έδειξαν ότι οι ηγέτες διέφεραν από τους 'μη-ηγέτες' στην εξυπνάδα, στη λήψη πρωτοβουλίας, στην επιμονή επίλυσης προβλημάτων, στην αυτοπεποίθηση, στην κατανόηση ενός έργου, στην επιθυμία ανάληψης ευθυνών και στην προτίμηση στις θέσεις ελέγχου και κυριαρχίας. Οι ηγέτες επίσης διέφεραν από τους 'μη-ηγέτες' στο δυναμισμό, στην επιθυμία να ηγούνται, στην τιμιότητα και στην ακεραιότητα, στην αυτοπεποίθηση και γενικότερα στις επιχειρηματικές γνώσεις. Σύμφωνα πάντα με την ίδια θεωρία, οι ηγέτες μπορούν να μάθουν τις σημαντικές αυτές ικανότητες καθώς και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που χρειάζονται για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Το επόμενο στυλ ηγεσίας σχετίζεται με τη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτού του είδους, η αποτελεσματικότητα των ηγετών καθορίζεται από τη συμπεριφορά τους, κι όχι από τα χαρακτηριστικά τους. Διάφορες μελέτες στη δεκαετία του 1950 εστίασαν σε δύο διαστάσεις του στυλ ηγεσίας:

- 1) Προσανατολισμός στο έργο (Orientation to Task).
- 2) Προσανατολισμός στους ανθρώπους (Orientation to People).

Ο προσανατολισμός προς το έργο αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης εστιάζει στην επίτευξη του έργου, οργανώνοντας μία δομή των ρόλων του ίδιου και των υφισταμένων του ώστε να πραγματοποιηθεί ένας επιδιωκόμενος στόχος. Ο προσανατολισμός στους ανθρώπους αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης αφοσιώνεται στις ατομικές ανάγκες των άλλων.

Σύμφωνα με έρευνες του Ohio State University, οι ηγέτες που έχουν υψηλό προσανατολισμό και στο έργο και στους ανθρώπους έχουν υφισταμένους με υψηλή απόδοση, χαμηλό επίπεδο αναστάτωσης και χαμηλό δείκτη παραπόνων. Αντίθετα, οι προϊστάμενοι που έχουν χαμηλό προσανατολισμό και προς το έργο και προς τους ανθρώπους έχουν υφισταμένους με τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα (χαμηλή απόδοση, αναστάτωση και παράπονα από τη δουλειά τους). Ο συνδυασμός υψηλού προσανατολισμού προς το έργο και χαμηλό προσανατολισμό στους ανθρώπους έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή απόδοση με υψηλό βαθμό αναστάτωσης και παραπόνων από τη δουλειά. Τέλος, ο χαμηλός προσανατολισμός στο έργο με υψηλό προσανατολισμό στους

ανθρώπους δημιουργεί μικρή απόδοση των εργαζομένων αλλά και έλλειψη αναστάτωσης και παραπόνων.

Ο Rensis Likert ύστερα από συνεχείς έρευνες και μελέτες πάνω στα στυλ ηγεσίας, κατέληξε να διαμορφώσει αυτό που ονόμασε «τέσσερα συστήματα του Management» και να περιγράψει τέσσερα γενικά διοικητικά στυλ: το εξουσιαστικό, το φιλανθρωπικό – εξουσιαστικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, ό.π.: 76). Αυτός ήταν που προσέθεσε ένα ακόμη είδος συμπεριφοράς: τη συμμετοχική ηγεσία. Οι συμμετοχικοί ηγέτες χρησιμοποιούσαν ομαδικά συνέδρια για να ενθαρρύνουν την εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, στην επικοινωνία, στη συνεργασία και στην επίλυση των αντιπαραθέσεων. Υποστήριζαν και κατεύθυναν τις συζητήσεις των ομάδων και εστίαζαν στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Επίσης, έθεταν υψηλούς στόχους, είχαν τεχνική κατάρτιση, υποστήριζαν τους υφισταμένους τους, δρούσαν ως συνδετικός κρίκος μεταξύ των υφισταμένων τους, γι' αυτό και είχαν υψηλούς δείκτες παραγωγικότητας των εργαζομένων τους, υψηλή ποιότητα εργασίας χαμηλό δείκτη απουσιών από την εργασία, δέχονταν πολύ λίγα παράπονα και είχαν υφισταμένους ήρεμους και ικανοποιημένους.

Η επόμενη θεωρία που θα εξετάσουμε εστιάζει στους ρόλους ενός διοικητικού στελέχους και ανήκει στον Mintzberg. Η δουλειά ενός μάνατζερ μπορεί να περικλείει τους ακόλουθους 10 ρόλους (Bounds, Yorks, Adams and Ranney, ό.π.: 137):

- 1) Figurehead: Λειτουργεί ως σύμβολο ή αντιπρόσωπος του οργανισμού, δρα στα πλαίσια της νόμιμης εξουσίας του κι έχει το κύρος να προεδρεύει σε συσκέψεις και να υπογράφει έγγραφα.
- 2) Leader: Έχει το ρόλο του ηγέτη που επηρεάζει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, υποκινεί και συμβάλλει στην ανάπτυξη των υφισταμένων του.
- 3) Liaison: Ο διευθυντής αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους εργαζομένους και καθιερώνει ένα δίκτυο επαφών για τη συλλογή πληροφοριών μέσα στον οργανισμό.



- 4) Monitor: Αποτελεί το ρόλο του δέκτη που συλλέγει πληροφορίες από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- 5) Disseminator: Συλλέγει και μεταφέρει πληροφορίες στους υφισταμένους του.
- 6) Spokesperson: Είναι ο εκπρόσωπος της εταιρείας για θέματα επικοινωνίας με τρίτους ανθρώπους. Δίνει πληροφορίες σε ανθρώπους σχετικά με την απόδοση και την πολιτική του οργανισμού.
- 7) Entrepreneur: Είναι ο εισηγητής των αλλαγών μέσα στον οργανισμό.
- 8) Disturbance handler: Αντιμετωπίζει τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν και χειρίζεται τις διάφορες κρίσεις που είναι αναπόφευκτες.
- 9) Resource allocator: Είναι υπεύθυνος για την κατανομή των πόρων οι οποίοι συνήθως είναι περιορισμένοι, γι' αυτό και υπάρχουν συγκρούσεις. Επίσης, ελέγχει την κατανομή των εργαζομένων, των υλικών αλλά και την κατανομή του χρόνου.
- 10) Negotiator: Αναλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις κυρίως με εξωγενείς παράγοντες για να υπερασπιστεί τα συμφέροντα του οργανισμού. Επίσης, διαπραγματεύεται τις προσλήψεις νέων εργαζομένων και αποφασίζει για τις αμοιβές τους.

Ο κάθε εργαζόμενος μέσα σε έναν οργανισμό, είτε είναι μάνατζερ είτε όχι, μπορεί να ενεργήσει σαν ηγέτης αναλαμβάνοντας έναν από τους παρακάτω 9 ρόλους (Wells, 1996: 9-20):

1. Σοφός (Sage), αναλαμβάνοντας να παίξει το ρόλο του μορφωμένου και του συνετού, εκτείνοντας τη γνώση του σε ένα ευρύ πεδίο και χρησιμοποιώντας την για να σχεδιάσει τη στρατηγική.
2. Οραματιστής (Visionary), εμπνέοντας ομάδες ατόμων να υπερβούν τα προηγούμενα επιτεύγματά τους.
3. Μάγος (Magician), συντονίζοντας αλλαγές γεφυρώνοντας το κενό μεταξύ του σημείου που είναι η επιχείρηση και του σημείου που θα έπρεπε να είναι.
4. "Οπαδός" της παγκοσμιοποίησης (Globalist), συγκεντρώνοντας τις εμπειρίες ανθρώπων με διαφορετικές κουλτούρες δείχνοντας ενδιαφέρον για τις διαφορές μεταξύ τους.
5. Μέντορας (Mentor), βοηθώντας άλλους εργαζομένους να προωθήσουν την καριέρα τους και παρακινώντας τους να αποκτήσουν γνώσεις.
6. Σύμμαχος (Ally), που σχηματίζει αποτελεσματικές ομάδες και συμμαχίες.

7. Ηγεμόνας (Sovereign), αναλαμβάνοντας ευθύνες για τις αποφάσεις που παίρνει, ακόμα και αν αυτές ενέχουν ρίσκο.
8. Οδηγός (Guide), που χρησιμοποιεί αρχές βασισμένες σε κύριες αξίες για να οδηγήσει τα έργα των υπαλλήλων και να πραγματοποιηθούν οι στόχοι.
9. Τεχνίτης (Artisan) προσπαθώντας να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, διασφαλίζοντας την ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης και των διαδικασιών παραγωγής.

Οι διευθυντές μπορούν να βασίσουν το στυλ ηγεσίας τους σε πεποιθήσεις που έχουν για τα άτομα. Έτσι, λοιπόν, υπάρχει ένας κατάλογος υποθέσεων - παραδοχών που κάνουν οι προϊστάμενοι για τους υφισταμένους τους, που χωρίζεται σε δύο είδη παραδοχών, στη Χ και στην Ψ. Η συγκεκριμένη θεωρία που διατύπωσε ο Douglas McGregor έχει ως εξής (Ζευγαρίδης και Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1986: 442-444):

Θεωρία Χ:

- 1) Ο μέσος εργαζόμενος έχει μια έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και θα την αποφύγει αν μπορεί.
- 2) Εξαιτίας αυτής της απέχθειας οι περισσότεροι άνθρωποι πιέζονται, ελέγχονται, διευθύνονται από άλλους, απειλούνται και τιμωρούνται για να υποχρεωθούν να προχωρήσουν στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της οργανώσεως, αφού ακόμα και η υπόσχεση βραβείων δεν είναι αρκετή. Θα δεχτεί περισσότερα αλλά θα ζητά περισσότερα. Μόνο η απειλή σώζει την κατάσταση.
- 3) Ο μέσος εργαζόμενος προτιμά να διευθύνεται, επιθυμεί να αποφεύγει την ευθύνη, έχει λίγες φιλοδοξίες και, πάνω από όλα, επιθυμεί την ασφάλεια και τη σιγουριά.

Θεωρία Ψ:

- 1) Η χρησιμοποίηση των πνευματικών και σωματικών μας δυνάμεων στην εργασία είναι τόσο φυσική, όσο το να παίζουμε και να ξεκουραζόμαστε. Έτσι, η εργασία μπορεί να είναι είτε πηγή ευχαρίστησης είτε πηγή δυσαρέσκειας, ανάλογα με ελεγχόμενες καταστάσεις.

- 2) Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή δεν είναι παρά μέσα για να οδηγήσουν στην προσπάθεια προς το αποτέλεσμα. Ο εργαζόμενος θα αυτοελέγχεται και αυτοδιευθύνεται υπηρετώντας τους αντικειμενικούς σκοπούς οι οποίοι του ανατίθενται.
- 3) Η ανάθεση είναι μία συσχέτιση επιβραβεύσεων που συνδέονται με τις επιτεύξεις τους.
- 4) Κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες ο κόσμος όχι μόνο θα δέχεται αλλά και θα επιδιώκει να έχει ευθύνες. Δεν αποτελούν χαρακτηριστικά ώριμης προσωπικότητας ή αποφυγή ευθυνών, η απουσία φιλοδοξίας, η έμφαση στην ασφάλεια.
- 5) Δεν είναι λίγοι αυτοί που διακρίνονται για την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν σωστά τη φαντασία, την ευφυΐα και τη δημιουργικότητα.
- 6) Οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου εργαζομένου μόνο εν μέρει χρησιμοποιούνται.

Ο Fred Fiedler ανέπτυξε μία θεωρία σύμφωνα με την οποία υπάρχουν δύο συλλ ηγεσίας από τα οποία μπορεί να διαλέξει ένας ηγέτης: το εργασιοκεντρικό, που έχει στόχο την επίτευξη του έργου (task-oriented) και το ανθρωποκεντρικό, που έχει ως στόχο τις διαπροσωπικές σχέσεις (relations-oriented). Ο Fiedler και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν την κλίμακα βαθμολογίας 'Least-Preferred Coworker scale' για να βοηθήσουν στην αναγνώριση των προτιμώμενων συλλ ηγεσίας των ανώτατων στελεχών. Στην κλίμακα αυτή όσοι έχουν υψηλή βαθμολογία έχουν προτίμηση στο ανθρωποκεντρικό συλλ, ενώ όσοι έχουν χαμηλή βαθμολογία επιλέγουν το εργασιοκεντρικό συλλ ηγεσίας. Ένας ηγέτης αναλύει τρεις διαστάσεις μιας κατάστασης για να συμπεράνει πιο συλλ θα υιοθετήσει. Οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι οι εξής:

- 1) Οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, που αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η ομάδα εμπιστεύεται τον ηγέτη και ακολουθεί με θέληση τις οδηγίες του.
- 2) Η φύση εργασίας που εκτελούν οι υφιστάμενοι, που αναφέρεται στο πόσο καλά έχει οριστεί ένα έργο.
- 3) Η δύναμη που απορρέει από την κατεχόμενη θέση εργασίας του προϊσταμένου, που σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης έχει τη δύναμη να επηρεάζει τους άλλους.

Ο Πίνακας 10 δείχνει το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται ανάλογα με τα τρία παραπάνω χαρακτηριστικά.

Πίνακας 10: Το κατάλληλο στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τις σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου, από το έργο και από τη δύναμη που απορρέει από τη θέση εργασίας του ηγέτη.

Περιγραφή της Κατάστασης			Αποτελεσματικό Στυλ Ηγεσίας
Σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου	Φύση Εργασίας	Δύναμη που απορρέει από τη θέση εργασίας	
Καλές	Δομημένη	Ισχυρή	Εργασιοκεντρικό
Καλές	Δομημένη	Μη ισχυρή	Εργασιοκεντρικό
Καλές	Μη δομημένη	Ισχυρή	Εργασιοκεντρικό
Καλές	Μη δομημένη	Μη ισχυρή	Ανθρωποκεντρικό
Κακές	Δομημένη	Ισχυρή	Ανθρωποκεντρικό
Κακές	Δομημένη	Μη ισχυρή	Ανθρωποκεντρικό
Κακές	Μη δομημένη	Ισχυρή	Οποιοδήποτε
Κακές	Μη δομημένη	Μη ισχυρή	Εργασιοκεντρικό

Gordon, ό.π.: 229.

Με βάση την αλληλεπίδραση των παραγόντων που διαμορφώνουν μια κατάσταση στην επιχείρηση, έχουν προταθεί διάφορα υποδείγματα «περιστασιακής» ηγεσίας, πώς δηλαδή να συμπεριφερθεί ο ηγέτης. Οι Vroom και Yetton, προτείνουν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση. Το υπόδειγμά τους εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι σε τρία βασικά κριτήρια: στην ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας), στην αποδοχή της απόφασης από τους υφιστάμενους και την διάθεσή τους να την υλοποιήσουν και στο χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Οι Vroom και Yetton ,προσδιορίζουν πέντε κύρια στυλ λήψης αποφάσεων ή διαφορετικά, πέντε στυλ ηγεσίας (Χυτήρης, ό.π.: 254-256):

- ∅ Δύο αυταρχικού τύπου (τα  $A_1$  και  $A_2$ ).
- ∅ Δύο συμβουλευτικού τύπου (τα  $\Sigma_1$  και  $\Sigma_2$ ).
- ∅ Ένα ομαδικού τύπου (O).

Στο Α<sub>1</sub> στυλ ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας, με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του εκείνη τη στιγμή. Στο Α<sub>2</sub> στυλ ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφιστάμενους - συνεργάτες του. Στο Σ<sub>1</sub> στυλ ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευθεί - πάρει ιδέες, γνώμες, προτάσεις από τους υφισταμένους - συνεργάτες του, σε ατομικό επίπεδο. Στο Σ<sub>2</sub> στυλ το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και οι προτάσεις όλων και στη συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει. Στο Ο στυλ το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους) και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων, οι οποίες είναι οι εξής:

Α - Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; Υπάρχουν αποφάσεις που είναι ποιοτικά καλύτερες από τη συγκεκριμένη;

Β - Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μια ορθή απόφαση;

Γ - Γνωρίζω ακριβώς τι πληροφορίες χρειάζονται; Ποιος, τι έχει πώς να το πάρω; Οι υφιστάμενοι - συνεργάτες μου έχουν αρκετές πληροφορίες για το πρόβλημα;

Δ - Είναι κρίσιμο σημείο, για να υλοποιηθεί η απόφαση, η αποδοχή της από τους υφισταμένους-συνεργάτες;

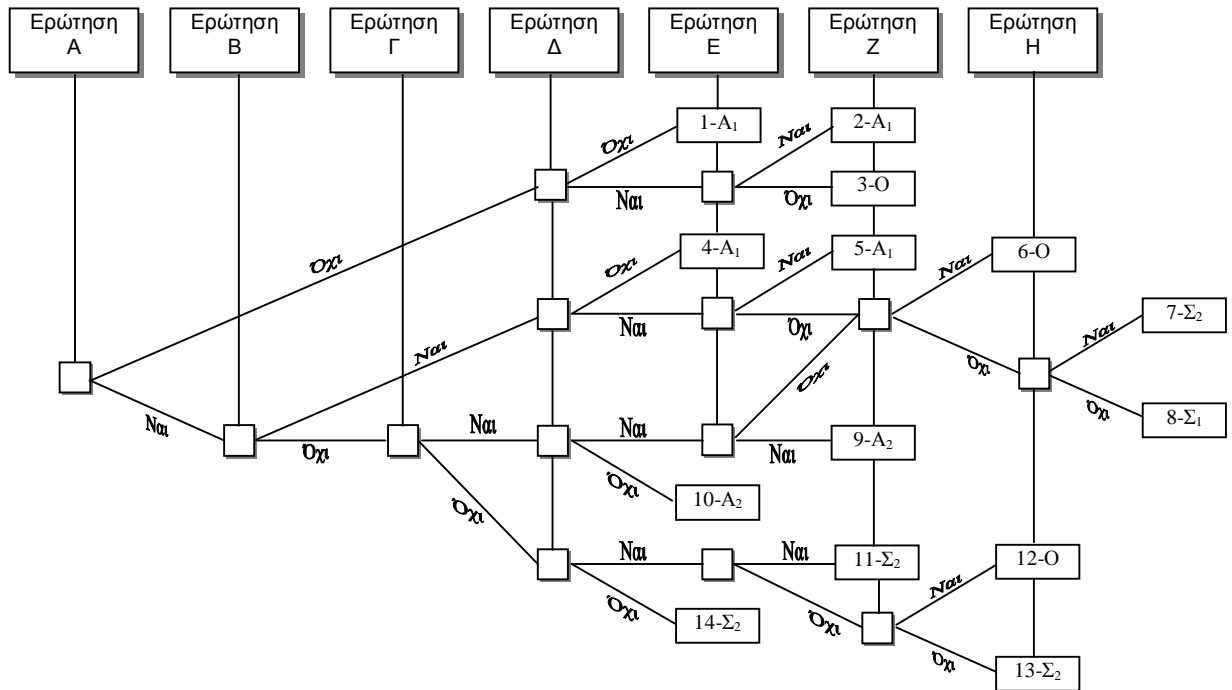
Ε - Αν έπαιρνα την απόφαση μόνος μου, είναι σίγουρο ότι θα την αποδέχονταν;

Ζ - Μπορώ να εμπιστευτώ τους άλλους ότι θα βασίσουν την απόφαση τους σε υπολογισμούς - εκτιμήσεις και στοιχεία που θα είναι συνεπείς με τους στόχους της επιχείρησης;

Η - Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου, όσον αφορά το ποια απόφαση θα ληφθεί (είναι προτιμητέα);

Η εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων - κριτηρίων οδηγεί στη δημιουργία ενός δέντρου λήψης αποφάσεων, όπως εμφανίζεται στο Σχήμα 7, όπου προτείνεται (σε κάθε «κόμβο» του δέντρου) και το κατάλληλο, κάθε φορά στυλ ηγεσίας.

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι το υπόδειγμα αυτό γενικά εφαρμόζεται στην πράξη. Όμως οι ηγέτες φαίνεται να υιοθετηθούν περισσότερο τα συμβουλευτικά συλ, όταν το υπόδειγμα προτείνει το Αυταρχικό συλ λήψης απόφασης.



Σχήμα 7: Το Υπόδειγμα Vroom – Yetton, Χυτήρης, ό.π.: 256.

### 7.3 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΟΠ

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι στενά συνυφασμένη με την έννοια της ηγεσίας. Ένα από τα 14 σημεία του Deming, του γκουρού της ΔΟΠ, είναι η καθιέρωση της ηγεσίας. Ο Deming υποστηρίζει ότι είναι λάθος να πιστεύει κανείς ότι η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο με τη βελτίωση των διαδικασιών. Για να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο ποιότητας σε μία επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει η προσπάθεια και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης (Deming Edwards W. στο συλλογικό έργο του Shelton K. (editor), ό.π.: 167-8). Επίσης, υποστηρίζει ότι ο στόχος της ηγεσίας θα πρέπει να είναι να βοηθά τα άτομα αλλά και το μηχανολογικό εξοπλισμό για να αποδίδουν καλύτερα (Gitlow, Orpenheim and Orpenheim, 1995: 29). Η αλλαγή σε έναν οργανισμό θα επέλθει, υποστηρίζει ο Deming,

μέσω ενός ηγέτη ο οποίος θα έχει εξουσία, γνώσεις, προσωπικότητα, δύναμη και διακριτικότητα. Ένα βασικό όπλο για την επίτευξη της αλλαγής είναι ότι ο ηγέτης έχει όραμα και καταλαβαίνει γιατί η αλλαγή αυτή θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό. Εκτός αυτού, νιώθει αναγκασμένος να κατορθώσει την αλλαγή αυτή, αφού έχει υποχρέωση απέναντι στον εαυτό του αλλά και σε όλο τον οργανισμό. Τέλος, ο ηγέτης είναι πρακτικός άνθρωπος, έχει ένα μελετημένο πρόγραμμα και θα υποκινήσει τους εργαζόμενους ώστε να συμπράξουν στην προσπάθεια βελτίωσης του οργανισμού.

Στην αρχή του κεφαλαίου αυτού παρουσιάστηκαν τα γνωρίσματα ενός ηγέτη. Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ; Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Corning Glass Works υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης σύμφωνα με τις αρχές της Ποιότητας θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (Houghton James R. στο συλλογικό έργο του Shelton K. (editor), ό.π.: 167-8):

- 1) Έχει προσωπική δέσμευση στην ποιότητα και στη βελτίωση των διαδικασιών.
- 2) Γνωρίζει καλά όλες τις σημαντικές διαδικασίες του οργανισμού.
- 3) Γνωρίζει ότι η διοίκηση των διαδικασιών είναι σημαντική για τη γενικότερη επιτυχία του οργανισμού.
- 4) Εστιάζει στη μέτρηση των βελτιώσεων που γίνονται στις διαδικασίες.
- 5) Πιστεύει ότι η ομαδική εργασία και η ενδυνάμωση είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία.
- 6) Τολμά να συγκρίνει τις διαδικασίες της επιχείρησης με τις καλύτερες στον κόσμο.
- 7) Έχει σημαντική εμπλοκή σε ό,τι συμβαίνει και δεν είναι κλεισμένος στο γραφείο του.
- 8) Έχει δημιουργική περιέργεια.
- 9) Είναι προσωπικά και επαγγελματικά αφοσιωμένος στο να μάθει αλλά και να διδάξει την ποιοτική βελτίωση σε όλους.

Επίσης ένας Διευθυντής Ποιότητας πρέπει: να έχει όραμα το οποίο να μεταφέρει στους εργαζόμενους, να ορίζει κριτήρια απόδοσης, να ενθαρρύνει την

εμπλοκή όλων και να ενδυναμώνει το προσωπικό, να οδηγεί, να συμβουλεύει, να παροτρύνει και να δρα ως εισηγητής των αλλαγών (Anjard, 1995: 14-22).

Η διαρκής βελτίωση όλων των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών επιτυγχάνεται μόνο με την προετοιμασία του κλίματος από την ηγεσία της επιχείρησης. Για να επιτύχουν σε αυτή την πρόκληση οι ηγέτες θα πρέπει να απαντήσουν σε έξι θεμελιώδεις ερωτήσεις:

- 1) Ποιος είναι ο σκοπός της επιχείρησης; Γιατί υπάρχουμε; (αποστολή)
- 2) Πώς θα είμαστε στο μέλλον; Τι θέλουμε να επιτύχουμε; (όραμα)
- 3) Σε τι πιστεύουμε και σε ποια πράγματα θέλουμε να συμμορφώνονται οι εργαζόμενοι; (αξίες)
- 4) Ποια καθοδήγηση θα παρέχουμε στα άτομα για να γνωρίζουν τι προϊόντα και υπηρεσίες να παρέχουν στους πελάτες; (πολιτική)
- 5) Ποια θα είναι τα βραχυχρόνια και τα μακροχρόνια επιτεύγματα που θα μας βοηθήσουν να εκπληρώσουμε την αποστολή και να επιτύχουμε το όραμά μας; (σκοποί και στόχοι)
- 6) Πώς θα κατορθώσουμε να επιτύχουμε το όραμα, τους σκοπούς και τους στόχους μας; (μεθοδολογία)

Οι απαντήσεις στις πρώτες τρεις ερωτήσεις θα θέσουν τα θεμέλια της ηγεσίας για την επιχείρηση, ενώ οι απαντήσεις στις τρεις τελευταίες ερωτήσεις θα δώσουν τις επακριβείς λεπτομέρειες και θα χτίσουν το οικοδόμημα της ποιότητας.

Θα μπορούσε κάποιος να αναρωτηθεί «γιατί είναι τόσο σημαντική η ηγεσία μιας επιχείρησης για την εφαρμογή της ΔΟΠ». Ο πρώτος λόγος είναι γιατί η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ποιότητας είναι μία στρατηγική απόφαση, η οποία δεν μπορεί να ληφθεί παρά μόνο από την ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού (Dimitriades, 1999b: 17). Η ανάπτυξη του οράματος αλλά και της αποστολής της επιχείρησης σε συνδυασμό με τη στρατηγική, τους στόχους και τα σχέδια δράσης είναι δικαιοδοσία της ανώτατης διοίκησης, γι' αυτό και η διοίκηση πρέπει να εμπλακεί άμεσα στη διαδικασία ποιοτικής βελτίωσης και ανάπτυξης της φιλοσοφίας της ποιότητας, αλλά και να δείξει δέσμευση, δίνοντας το παράδειγμα στους υπόλοιπους να ακολουθήσουν (Dale and Cooper, ό.π.: 42). Ο δεύτερος λόγος είναι ότι η ΔΟΠ αποτελεί μία φιλοσοφία και



ταυτόχρονα περιλαμβάνει μία κουλτούρα που απαιτεί μεταβολή στο σύστημα αξιών, στη συμπεριφορά και στον τρόπο σκέψης όλων των εργαζομένων, μηδενός εξαιρουμένου. Τη δύναμη για την επιρροή των αξιών και της συμπεριφοράς των εργαζομένων την έχει μόνο η ηγεσία της επιχείρησης, η οποία διαμορφώνει την κουλτούρα παίρνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις αλλά και δρώντας παραδειγματικά ως το πρότυπο συμπεριφοράς για τους υπολοίπους (Dean and Evans, ό.π.: 218).

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη ΔΟΠ εφαρμόζουν κάποιες κοινές προσεγγίσεις όσον αφορά τον τομέα της ηγεσίας. Οι πραγματικοί ηγέτες προάγουν την ποιότητα και την επιχειρηματική αριστεία μέσω διαφόρων τρόπων, όπως: α) δημιουργώντας στρατηγικό όραμα και αξίες ποιότητας που λειτουργούν ως βάση επιχειρηματικών αποφάσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό, β) δημιουργώντας και διατηρώντας ένα σύστημα ηγεσίας κι ένα περιβάλλον που να προάγει την επιχειρηματική αριστεία γ) θέτοντας υψηλές προσδοκίες δ) δείχνοντας προσωπική δέσμευση κι εμπλοκή σε όλα τα θέματα της ποιότητας ε) ενσωματώνοντας αξίες ποιότητας στον καθημερινό τρόπο ηγεσίας και διοίκησης, και στ) ενσωματώνοντας κοινωνικές δραστηριότητες και κοινωνική εμπλοκή στις επιχειρηματικές πρακτικές τους. Από τα παραπάνω παραδείγματα φαίνεται ότι η ηγεσία αποτελεί τον κύριο μοχλό ενός συστήματος ποιότητας. Χωρίς την υποστήριξη της ηγεσίας η προσπάθεια για υιοθέτηση της ΔΟΠ θα κατέληγε σε αποτυχία, όπως συμβαίνει σε αρκετές επιχειρήσεις (Evans and Lindsay, ό.π.: 223-6). Επομένως, ηγεσία και ποιότητα είναι δύο έννοιες στενά συνδεδεμένες, αφού χωρία τη συμβολή της πρώτης, η δεύτερη δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί σε κανέναν οργανισμό.

### **ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

Στο Πρώτο Μέρος εξετάστηκαν κάποιες βασικές έννοιες, όπως η Ποιότητα, η ΔΟΠ, η Διοίκηση Προσωπικού και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αναλύθηκε τι σημαίνει διοίκηση με βάση τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, έγινε ιστορική αναδρομή στην εξέλιξή της και αναλύθηκαν οι διαστάσεις αλλά και οι τέσσερις κύριες περίοδοι της Ποιότητας. Στη συνέχεια αναπτύχθηκε ο όρος της Διοίκησης Προσωπικού και παρουσιάστηκε η ιστορική του εξέλιξη αλλά και ο τρόπος με τον οποίο περάσαμε σιγά σιγά στον όρο 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', αφού εντοπίστηκαν οι ομοιότητες και οι διαφορές ανάμεσα στους δύο όρους. Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα σημεία της εργασίας αυτής είναι η παρουσίαση που έγινε σχετικά με την επιρροή της ΔΟΠ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Δόθηκε απάντηση στο «γιατί να εστιάζει μία επιχείρηση στη ΔΟΠ και ταυτόχρονα στη Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα» και έγινε μία σύγκριση σχετικά με το τι προβλέπει η παραδοσιακή επιστήμη της Διοίκησης και τι η Ολική Ποιότητα για το ανθρώπινο δυναμικό.

Αφού παρουσιάστηκαν οι κυριότερες διαφορές μέσα από την παραπάνω σύγκριση, περάσαμε στο Δεύτερο Μέρος, όπου αναπτύχθηκαν πέντε βασικοί παράγοντες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων: Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού, Υποκίνηση και Αμοιβή Εργαζομένων, Ομαδική Εργασία και Ηγεσία. Οι πέντε αυτές κατηγορίες αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, αλλά ταυτόχρονα παίζουν και έναν πολύ σημαντικό ρόλο: είναι βασικές αρχές της Διοίκησης με βάση την Ολική Ποιότητα. Οι τομείς αυτοί των Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιούνται ευρέως από κάθε επιχείρηση που υιοθετεί τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Αφού επιχειρήθηκε η ανάπτυξη των σημαντικών στοιχείων για καθένα από τους παραπάνω τομείς διοίκησης, έγινε η παρουσίαση της σχέσης τους με τη ΔΟΠ.

Με βάση την έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι οι σημερινές επιχειρήσεις, επηρεαζόμενες από τις συνεχείς προκλήσεις και απειλές του εξωτερικού

περιβάλλοντος, από την αλματώδη τεχνολογική πρόοδο και από το διαρκή ανταγωνισμό συνεχώς επιζητούν νέες μεθόδους βελτίωσης των προϊόντων τους και αύξησης της ικανοποίησης των πελατών τους, ώστε να έχουν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και περισσότερα κέρδη. Μία από τις μεθόδους βελτίωσης των διαδικασιών ενός οργανισμού αλλά και βοήθειας του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ενδυναμωθεί και να μπορέσει να γίνει πιο παραγωγικό είναι και η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Ποιότητας. Για να μπορέσει όμως να εφαρμοστεί η φιλοσοφία αυτή και να γίνει αποδεκτή από τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, θα πρέπει να υιοθετηθεί σε συνδυασμό με κάποιες πρακτικές Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα πρέπει να υπάρχει σωστός προγραμματισμός, αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα και οι αντίστοιχες αμοιβές, να σχηματιστούν ομάδες εργασίας που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση της προσπάθειας και, απαραίτητως, να υπάρχει δέσμευση από την πλευρά της Διοίκησης. Επομένως, για να επιτύχει η εφαρμογή της Ποιότητας σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητη η συμβολή και η συνεργασία όλων των παραγόντων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αναφέρθηκαν. Η ΔΟΠ όταν αρχίσει να εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό, θα επιφέρει και αυτή με τη σειρά της σημαντικές αλλαγές στους ίδιους παράγοντες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που συνέβαλαν στη θεμελίωσή της.

Ξεκινώντας από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων, είδαμε πως η συμβολή της ΔΟΠ επιφέρει αρκετές μεταβολές. Ο παραδοσιακός στρατηγικός προγραμματισμός ενδυναμώνει την ιεραρχική εξουσία και παρέχει υψηλή προτεραιότητα στα οικονομικά μέτρα και πόρους, ενώ η Ολική Ποιότητα, όπως αναφέρθηκε, κάνει πλατύτερες τις δομές των οργανισμών και θέτει ως μέγιστη στρατηγική προτεραιότητα την ικανοποίηση του πελάτη, εσωτερικού και εξωτερικού. Οι υποστηρικτές της ΔΟΠ θεωρούν το μερίδιο αγοράς ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών και γι' αυτό το λόγο επιδιώκουν την ενσωμάτωση της ποιότητας στο στρατηγικό προγραμματισμό. Επίσης, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων αποτελεί τη σύνδεση ανάμεσα στις κύριες και στις γενικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι στόχοι Ανθρώπινων Πόρων Ολικής Ποιότητας είναι παράλληλοι με τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ένας οργανισμός που υιοθετεί την

Ολική Ποιότητα και δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών θα πρέπει να απαιτεί ως στόχο προτεραιότητας για το ανθρώπινο δυναμικό την επιλογή και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων που να έχουν ως εστίαση την ικανοποίηση του πελάτη. Μία πολιτική ποιότητας που βοηθά στην επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι η επιλογή εργαζομένων να στηρίζεται στην καλή συμπεριφορά και στον προσανατολισμό προς τις ποιοτικές υπηρεσίες. Τέλος, ο προγραμματισμός για τους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με το γενικότερο επιχειρηματικό προγραμματισμό, ο οποίος συνδέεται με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Περνώντας στον τομέα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων, διαπιστώσαμε ότι αποτελεί το μεγαλύτερο αρχικό βήμα στα πλαίσια μιας ευρύτερης στρατηγικής που πρέπει να εφαρμόσει μία επιχείρηση που παίρνει πρωτοβουλία για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ποιότητας. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει πλέον καταστεί απαραίτητη υπευθυνότητα της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων για τους οργανισμούς που υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και υποστηρίζεται ότι θα πρέπει να έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα. Επιπλέον, οι γκουρού της Ποιότητας έχουν δώσει έμφαση στην εκπαίδευση. Για παράδειγμα, ο Deming έχει ασχοληθεί στα 2 από τα 14 σημεία του με την εκπαίδευση αλλά και ο Juran αφιέρωσε μεγάλο μέρος της μελέτης του στον τομέα της εκπαίδευσης. Επίσης, επισημάνθηκε η διαφορά που φέρνει η φιλοσοφία της ποιότητας στον εκπαιδευτικό τομέα μιας επιχείρησης που υιοθετεί ΔΟΠ, όπως ο υποχρεωτικός χαρακτήρας της εκπαίδευσης, η δέσμευση της διοίκησης στην εκπαιδευτική προσπάθεια, η δημιουργία ομάδων στην εκπαιδευτική διαδικασία, η διά βίου εκπαίδευση και ο στόχος στην Ποιότητα.

Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Ποιότητας είναι σημαντική και στον τομέα της υποκίνησης και των αμοιβών. Πέρα από τον εμπλουτισμό της εργασίας που υιοθετεί η ΔΟΠ όσον αφορά την παροχή υποκίνησης στους εργαζόμενους, προσφέρει και εναλλακτική θεωρία σχετικά με την παροχή κινήτρων στο προσωπικό μιας επιχείρησης. Θεωρίες υποκίνησης όπως του Maslow εστιάζουν στα περιεχόμενα της υποκίνησης. Μία εναλλακτική πρόταση είναι να εξεταστούν οι διαδικασίες μάθησης που εμπλέκονται στη διεργασία αυτή.

Επίσης, ο σεβασμός στις ατομικές διαφορές των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των θεωριών που υιοθετεί η Ποιότητα και τα περιεχόμενα του ατομικού συστήματος υποκίνησης κάθε ανθρώπου λαμβάνονται υπόψη. Στο θέμα των αμοιβών η ΔΟΠ προτείνει κάποιες πρακτικές, όπως η θέσπιση ατομικών όσο και ομαδικών βραβείων, η εμπλοκή όλου του προσωπικού στο σύστημα αναγνώρισης και βράβευσης, ο συσχετισμός των αμοιβών και των βραβείων με την ποιότητα που βασίζεται σε μετρήσιμους στόχους, η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους και από τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης και η δημοσιοποίηση του συστήματος αμοιβών και βραβείων, έτσι ώστε η επιβράβευση της προσπάθειας κάποιου να γίνεται ευρέως γνωστή. Γενικότερα, η Ολική Ποιότητα θέτει ως στόχο την αύξηση της ατομικής απόδοσης μέσω μεθόδων που έχουν ως στόχο να καταστήσουν τα άτομα ικανά παρέχοντας είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς μηχανισμούς υποκίνησης.

Εξετάζοντας τον τομέα της Ομαδικής Εργασίας, διαπιστώθηκε η καινοτομία της ΔΟΠ, αφού προτείνει δικές της ομάδες και χρησιμοποιεί τη δυναμική τους ως κύριο εργαλείο συνεχούς βελτίωσης. Η ομαδική εργασία αποτελεί ένα βασικό στοιχείο οποιασδήποτε προσέγγισης με βάση τη ΔΟΠ. Οι ομάδες που χρησιμοποιούνται σε μία επιχείρηση που εφαρμόζει ΔΟΠ έχουν πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά. Σε κάθε στάδιο ανάπτυξης της φιλοσοφίας της Ποιότητας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και διαφορετικά είδη ομάδων. Συνολικά, οι ομάδες που χρησιμοποιούνται είναι έξι: 1) Συμβούλιο Ποιότητας 2) Ομάδες Διαδικασιών Ποιότητας 3) Ομάδες Ποιοτικής Βελτίωσης 4) Ομάδες Έργου Ποιότητας 5) Κύκλοι Ποιότητας 6) Αυτοδιοικούμενες Ομάδες. Οι ομάδες χρησιμοποιούνται σε μεγάλο εύρος από τη ΔΟΠ. Επειδή η ομαδική εργασία δίνει τη δυνατότητα σε διαφορετικά Τμήματα του οργανισμού να συνεργαστούν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, η φιλοσοφία της ΔΟΠ αναγνωρίζει την αλληλεξάρτηση αυτή μεταξύ των Τμημάτων και χρησιμοποιεί την ομαδική εργασία ως μέσο για το συντονισμό της δουλειάς. Επίσης, η ΔΟΠ μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ομάδες ως μέσο επίλυσης των ενδο-επιχειρησιακών συγκρούσεων, αφού έχει αποδειχτεί μετά από έρευνα ότι η ομαδική εργασία αποτελεί ένα μέσο επίλυσης των διαξίφισμών που

προκύπτουν ανάμεσα στους εργαζόμενους. Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον ποιότητας οι ομάδες μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια συνεχούς ποιοτικής βελτίωσης, αφού βοηθούν στη δέσμευση των ανθρώπων στις αρχές της ΔΟΠ, παρέχουν την ευκαιρία στο εργατικό δυναμικό να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και βελτιώνουν τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων αναπτύσσοντας αισθήματα εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Ηγεσία και ποιότητα είναι δύο έννοιες στενά συνδεδεμένες, αφού χωρίς τη συμβολή της πρώτης, η δεύτερη δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί σε κανέναν οργανισμό. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι στενά συνυφασμένη με την έννοια της ηγεσίας, αφού η αλλαγή σε έναν οργανισμό θα επέλθει, όπως υποστηρίζει ο Deming, μέσω ενός ηγέτη ο οποίος θα έχει εξουσία, γνώσεις, προσωπικότητα, δύναμη και διακριτικότητα. Ένα βασικό όπλο για την επίτευξη της αλλαγής είναι ότι ο ηγέτης έχει όραμα και καταλαβαίνει γιατί η αλλαγή αυτή θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό. Ο αποτελεσματικός ηγέτης σύμφωνα με τις αρχές της Ποιότητας θα πρέπει να έχει προσωπική δέσμευση στην ποιότητα και στη βελτίωση των διαδικασιών και είναι προσωπικά και επαγγελματικά αφοσιωμένος στο να μάθει αλλά και να διδάξει την ποιοτική βελτίωση σε όλους. Η διαρκής βελτίωση όλων των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών αλλά και η δέσμευση στην ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο με την προετοιμασία του κλίματος από την ηγεσία της επιχείρησης.

Από την εξέταση των παραπάνω πρακτικών διοίκησης εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι η έννοια της ποιότητας θα πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη με τις μεθόδους διοίκησης των εργαζομένων, εάν θέλει ένας οργανισμός να εστιάσει στην ικανοποίηση του πελάτη και στη συνεχή βελτίωση με την εμπλοκή όλων των εργαζομένων, από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο. Οι μέθοδοι διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού διαρκώς επηρεάζονται από το επιχειρησιακό περιβάλλον και τις εξελίξεις, από το διεθνή ανταγωνισμό και την εξέλιξη της τεχνολογίας πληροφόρησης. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν προτεραιότητα στην ανταπόκριση και στην κατανόηση των προσωπικών αλλά και μελλοντικών αναγκών των πελατών τους και να προσπαθούν να ξεπεράσουν τις προσδοκίες τους, πετυχαίνοντας παράλληλα να έχουν

ικανοποιημένους εργαζόμενους. Ωστόσο, η ποικιλία και η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν νέες ανάγκες αλλά και προσδοκίες στους εργαζόμενους για το περιβάλλον εργασίας τους στο μέλλον. Οι ηγέτες δέχονται ολοένα και περισσότερες προκλήσεις να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στρατηγικοί συντάκτες στη δημιουργία μίας νέας παγκόσμιας εργασιακής κουλτούρας. Η ΔΟΠ αποτελεί μία ελκυστική πρόταση για έναν οργανισμό που έχει ως στόχο την εμπλοκή του προσωπικού στην προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητάς της.

Η έρευνα αυτή προσπάθησε μέσα από τη χρήση της πιο σύγχρονης και έγκυρης βιβλιογραφίας να εντοπίσει τα κύρια σημεία στα οποία θα πρέπει να εστιάσει μία επιχείρηση που υιοθετεί ΔΟΠ για να διοικήσει πιο αποτελεσματικά τον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Είναι βέβαιο ότι το θέμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ανεξάντλητο, αφού έχει να κάνει με το ανθρώπινο στοιχείο το οποίο περιέχει δυναμικό χαρακτήρα και μεταβάλλεται ανάλογα με τις εκάστοτε εργασιακές συνθήκες. Στα πλαίσια της μελέτης αυτής παρουσιάστηκαν τα θεμελιώδη κεφάλαια που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Λόγω των χρονικών περιορισμών όμως που υφίστανται στα πλαίσια μίας διπλωματικής εργασίας, δεν ήταν δυνατό να αναλυθούν διεξοδικά όλες οι παράμετροι που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, όπως η ποιότητα της εργασιακής ζωής, η κουλτούρα, οι εργασιακές σχέσεις κ.ά. Η εξαιρετικού ενδιαφέροντος έρευνα αυτή που έγινε πάνω στον τομέα του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στα πλαίσια της φιλοσοφίας της Ποιότητας θα μπορούσε να επεκταθεί μελλοντικά, εξετάζοντας όλες τις πτυχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις οποίες μπορεί να επιφέρει μεταβολές η κουλτούρα της ΔΟΠ. Επίσης, θα μπορούσε να επιχειρηθεί στο μέλλον μία έρευνα σύγκρισης της ικανοποίησης των εργαζομένων διαφόρων οργανισμών πριν και μετά την εφαρμογή των πρακτικών Ολικής Ποιότητας.

Μία ακόμη πρόταση για περαιτέρω έρευνα μπορεί να γίνει με αφορμή την εξέλιξη της τεχνολογίας, που τα τελευταία χρόνια σημειώνει αλματώδη πρόοδο και γι' αυτό χρησιμοποιείται ευρέως σε πολλούς τομείς της διοίκησης. Μελλοντικά λοιπόν, θα μπορούσε να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα

εργαλεία αυτοματοποίησης των διεργασιών συνεισφέρουν σε διάφορους κλάδους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει αντικείμενο μελέτης το πώς διάφορα λογισμικά εργαλεία αυτοματοποίησης διεργασιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν στον προγραμματισμό και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της αυτόματης δημιουργίας καθηκοντολογίων και προγραμμάτων εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Α) ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- ∅ Δήμου Ν. (1999) Διοίκηση Προσωπικού: Γενικές Αρχές, εκδ. Έλλην, Αθήνα.
- ∅ Ζευγαρίδης Σ. και Σταματιάδης Γ. (1997) Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Interbooks, Αθήνα.
- ∅ Ζευγαρίδης Σ. και Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ. (1986) Οργάνωση Επιχειρήσεων: Ανάλυση της Δομής των Οργανώσεων, Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- ∅ Ζευγαρίδης Σ. και Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ. (1990) Οργάνωση και Διοίκηση: Διοίκηση και Αποδοτική Συμπεριφορά Στελεχών, Θεσσαλονίκη.
- ∅ Κανελλόπουλος Χ.Κ. (1991α) Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα.
- ∅ Κανελλόπουλος Χ.Κ. (1991β) Διοίκηση Προσωπικού, International Publishing, Αθήνα.
- ∅ Κανελλόπουλος Χ.Κ. (1990) Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., Αθήνα.
- ∅ Κάντας Α. (1993) Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικού, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ∅ Κάντας Α. (1998) Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 1<sup>ο</sup>: Κίνητρα - Επαγγελματική Ικανοποίηση - Ηγεσία, δ' έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ∅ Κάντας Α. (1995) Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 3<sup>ο</sup>: Διεργασίες Ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και Αλλαγή – Κουλτούρα-Επαγγελματικό άγχος, γ' έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ∅ Κάντας Α. και Χατζή Α. (1991) Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ∅ Λαδόπουλος Ι. (1995) Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Το Οικονομικό, Αθήνα.
- ∅ Μαντάς Ν.Β. (1992) Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- ∅ Μαντάς Ν., Κακούνης Π. και Ντάνος Α. (1992) Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

- Ø Μπουραντάς Δ.Κ. και Παπαλεξανδρή Ν.Α. (1998) Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα.
- Ø Μπουραντάς Δ.Κ. (1992) Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά: η Επιστημονική Βάση του Μάνατζμεντ, TEAM, Αθήνα.
- Ø Μπουραντάς Δ. (2001) Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές, Μπένου, Αθήνα.
- Ø Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (1997) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: η Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον, Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Ø Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (1991) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Υγιεινή και Ασφάλεια, Εργασιακές Σχέσεις, Συμμετοχή, Εκδ. Οίκος Αδερφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Ø Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (1995) Διοίκηση Προσωπικού, Εκδ. Οίκος Αδερφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Ø Παπαλεξανδρή Ν. (1997) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη, Μπένου, Αθήνα.
- Ø Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ. και Παναγιωτοπούλου Λ. (2001) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Μπένου, Αθήνα.
- Ø Παπαλεξανδρή Ν. (2001) Δημόσιες Σχέσεις: η Λειτουργία της Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση, 2<sup>η</sup> έκδοση, Μπένου, Αθήνα.
- Ø Παπαλεξανδρή Ν. (2000) Επιπτώσεις στην Απασχόληση και τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, Σαρρής Νικόλαος, Αθήνα.
- Ø Φίλιος Β.Φ. (1991) Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα: Οργάνωση και Διοίκηση για Αυξημένη Παραγωγικότητα: η Ανταμοιβή και η Οργάνωση της Εργασίας, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.
- Ø Χατζηπαντελή Π.Σ. (1999) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μεταίχιμο, Αθήνα.
- Ø Χυτήρης Λ.Σ. (1996) Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα.
- Ø Χυτήρης Λ.Σ. (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα.
- Ø Kelly J.M. (2001) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κριτήριο Εκδοτικά και Συμβουλευτική Ε.Π.Ε., Αθήνα.
- Ø Lock D. (1997) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μετάφραση-απόδοση Νίκος Σαρρής, 2<sup>η</sup> έκδοση, εκδ. Έλλην, Αθήνα.

## B) ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Al-Khayyat R.M. and Elgamal M.A. (1997) “A Macro Model of Training and Development: Validation”, Journal of European Industrial Training, Volume 21, Number 3, MCB University Press, pp. 87-101.
- Ø Al-Khayyat R.M. (1998) “Training and Development Needs Assessment: a Practical Model for Partner Institutes”, Journal of European Industrial Training, Volume 22, Number 1, MCB University Press, pp. 18-27.
- Ø Anjard R.F. (1995) “Keys to Successful TQM Training and Implementation”, Training for Quality, Volume 3, Number 1, MCB University Press, pp.14-22.
- Ø Anthony W.P., Perrewe P.L. and Kacmar K.M. (1993) Strategic Human Resource Management, Dryden Press, New York.
- Ø Bank J. (2000) The Essence of Total Quality Management, Pearson Education, Harlow.
- Ø Bartol K.M. and Martin D.C. (1998) Management, 3<sup>rd</sup> ed., Mc Graw-Hill, Irwin.
- Ø Beardwell I. and Holden L. (editors) (1997) Human Resource Management: a Contemporary Perspective, 2<sup>nd</sup> edition, Pitman Publishing, London.
- Ø Beaumont P.B., Hunter L.C. and Sinclair D.M. (1994) “TQM, Customer / Supplier Relations and Human Resource Management”, Training for Quality, Volume 2, Number 2, MCB University Press, pp.22-26.
- Ø Biddle D. and Evenden R. (1990) Human Aspects of Management, IPM, Institute of Personnel Management, London.
- Ø Blackburn R. and Rosen B. (1993) “Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies”, Academy of Management Executive, Volume 7, Number 3, pp. 49-66.
- Ø Bounds G., Yorks L., Adams M. and Ranney G. (1994) Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm, Mc Graw-Hill, Singapore.
- Ø Bratton J. and Gold J. (1994) Human Resource Management: Theory and Practice, Macmillan, Hampshire.
- Ø Brelin H.K., Davenport K.S., Jennings L.P. and Murphy P.F. (1994) Focused Quality: Managing for Results, St Lucie Press, U.S.A.

- Ø Brewster C., Mayrhofer W. and Morley M. (editors) (2000) New Challenges for European Human Resource Management, Macmillan Press, London.
- Ø Brown A. (1994) "TQM: Implications for Training", Training for Quality Volume 02, Number 3, MCB University Press, pp. 4-10.
- Ø Byars L.L. and Rue L.W. (1991) Human Resource Management, 3<sup>rd</sup> ed., Homewood, IL, Richard D. Irwin.
- Ø Canning R. (1996) "Enhancing the Quality of Learning in Human Resource Development", Journal of European Industrial Training, Volume 20, Number 2, MCB University Press, pp. 3-10.
- Ø Cascio W.F. and Awad E.M. (1991) Human Resources Management: an Information Systems Approach, Reston Publishing Company, Virginia.
- Ø Cascio W.F. (1989) Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, New York.
- Ø Clegg S.R., Hardy C. and Nord W.R. (editors) (1997) Handbook of Organization Studies, Sage Publications, London.
- Ø Collard R.(1993) Total Quality: Success Through People, 2<sup>nd</sup> ed., IPM, London.
- Ø Cortada J.W. and Woods J.A. (2000) The Quality Yearbook, 2000 edition, Mc Graw-Hill, New York.
- Ø Crom S. and France H. (1996) "Teamwork Brings Breakthrough Improvements in Quality and Climate", Quality Progress, Volume 29, Number 3, pp.39-42.
- Ø Crosby P.B. (1979) Quality Is Free, New American Library, New York.
- Ø Cuming M.W. (1986) The Theory and Practice of Personnel Management, William Heinemann Ltd, Great Britain.
- Ø Dahlgaard J.J., Kristensen K. and Kanji G.K. (1994) The Quality Journey, Carfax Pub. Co, Abingdon.
- Ø Dale B.G. and Cooper C.L. (1992) Total Quality and Human Resources: an Executive Guide, Blackwell, Oxford.
- Ø Dale B.G. (1994) Managing Quality, Prentice Hall, New York.
- Ø Dale B.G. and Plunkett J.J. (editors) (1990) Managing Quality, Philip Allan, New York.

- Ø Dean J.W.J. and Bowen D.E. (1994) "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development", Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 399-403.
- Ø Dean J.W.J. and Evans J.R. (1994), Total Quality: Management, Organization and Strategy, West Publishing Company, Minneapolis.
- Ø DeNisi A.S. and Griffin R.W. (2001) Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Ø Dessler G. (2000) Human Resource Management, 8<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- Ø Dimitriades Z.S. (1999a) "Total Involvement in Quality Management", International Conference on TQM and Human Factors, Linkoping, Sweden, Proceedings, Vol. 1, pp. 234-241.
- Ø Dimitriades Z.S. (1999b) "Empowerment: a Reconceptualisation and a Theoretical Model", International Conference on TQM and Human Factors, Linkoping, Sweden, Proceedings, Vol. 2, pp. 16-22.
- Ø Dimitriades Z.S. (2000a) "TQM Philosophy and HRM Practices: Revolutionary or Evolutionary?", 7<sup>th</sup> Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organisational Values (ISSWOV), June, Jerusalem, Israel, Proceedings, pp. 91-94.
- Ø Dimitriades Z.S. (2000b) "Employee Satisfaction in Total Quality Management: Theory and Practice", 7<sup>th</sup> Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organisational Values (ISSWOV), June, Jerusalem, Israel, Proceedings, pp. 83-90.
- Ø Dimitriades Z.S. (2000c) "Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies", 7<sup>th</sup> International Conference on human aspects of advanced manufacturing: agility and hybrid automation, August, Krakow, Poland, Proceedings, pp.
- Ø Dotchin J.A. and Oakland J.S. (1994) "Total Quality Management in Services", International Journal of Quality & Reliability Management, Volume 11, Number 3, MCB University Press, pp. 27-42.
- Ø Drew S. and Coulson-Thomas C. (1996) "Transformation through Teamwork: the Path to the New Organization?", Management Decision, Vol. 34, No. 1, pp. 7-18.

- Ø Evans J.R. and Lindsay W.M. (1999) The Management and Control of Quality, 4<sup>th</sup> edition, South-Western College Publishing, Ohio.
- Ø Feigenbaum A.V. (1991) Total Quality Control, 4<sup>th</sup> edition, Mc Graw-Hill, New York.
- Ø Ferris G.R., Rosen S.D. and Barnum D.T. (editors) (1995) Handbook of Human Resource Management, Blackwell Publishers, Cambridge, Mass.
- Ø Flippo E.B. (1986) Personnel Management, Mc Graw-Hill Book Company, Singapore.
- Ø Galloway L. and Ho S. (1996) "A Model of Service Quality for Training", Training for Quality, Volume 4, Number 1, MCB University Press, pp.20-26.
- Ø Garavan T.N. (1997) "Training, Development, Education and Learning: Different or the Same?", Journal of European Industrial Training, Volume 21, Number 2, MCB University Press, pp. 39-50.
- Ø Garvin D.A. (1984) "What Does 'Product Quality' Really Mean?", Sloan Management Review, Volume 26, Number 1, pp. 25-43.
- Ø Garvin D.A. (1990) Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge, The Free Press, New York.
- Ø George S. and Weimerskirch A. (1998) Total Quality Management: strategies and techniques proven at today 's most successful companies, John Wiley & Sons, New York.
- Ø Gitlow H., Oppenheim A. and Oppenheim R. (1995) Quality Management: tools and methods for improvement, Richard Irwin.
- Ø Godfrey G., Dale B.G., Marchington M. and Wilkinson A. (1997) "Control: a contested concept in TQM research", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 17, No 5-6, pp. 558-574.
- Ø Gordon J.R. (1999) Organizational Behavior: A Diagnostic Approach, 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International.
- Ø Hamzah A. and Ho S. (1994) "TQM Training for Small and Medium Industries in Malaysia", Training for Quality, Volume 2, Number 2, MCB University Press, pp. 27-35.
- Ø Henry J.E. (1998) "Lessons from Team Leaders", Quality Progress, Volume 31, Number 3, pp. 57-59.

- Ø Herbig P., Palumbo F. and O'Hara B.S. (1994) "Total Quality and the Human Resource Professional", The TQM Magazine, Volume 6, Number 2, pp. 33-36.
- Ø Hill S. (1991) "Why Quality Circles Failed But Total Quality Might Succeed", British Journal of Industrial Relations, Volume 29, Number 4, pp. 541-568.
- Ø Hitt M.A., Ireland D.R. and Hoskisson R.E. (1999) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South-Western College Publishing, Ohio.
- Ø Horwitz F.M. (1999) "The Emergence of Strategic Training and Development: the Current State of Play", Journal of European Industrial Training, Volume 23, Number 4/5, MCB University Press, pp. 180-190.
- Ø Hughey A.W. and Mussnug K.J. (1997) "Designing Effective Employee Training Programmes", Training for Quality, Volume 5, Number 2, MCB University Press, pp. 52-57.
- Ø Jackson S.E. and Schuler R.S. (2000) Managing Human Resources: a Partnership Perspective, South Western College Publishing, U.S.A.
- Ø Juran J.M. and Gryna F.M.J., (editors)(1988) Juran 's Quality Control Handbook, 4<sup>th</sup> ed., Mc Graw-Hill, New York.
- Ø Juran J. M. (1989) Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook, The Free Press, New York.
- Ø Kanji G.K. (1996) "Implementation and Pitfalls of Total Quality Management", Total Quality Management, Volume 7, Number 3, pp. 331-343.
- Ø Kanji G.E. and Asher M. (1996) 100 Methods for Total Quality Management, Thousand Oaks, London Sage, California.
- Ø Karabatsos N. (1989) "Quality in Transition, Part One: Account of the '80s", Quality Progress, Volume 22, Number 12.
- Ø Klaus L.A. (1997) "Motorola Brings Fairy Tales to Life", Quality Progress, June 1997, pp. 25-28.
- Ø Koehler J.W. and Pankowski J. (1996) Quality Government: Designing, Developing and Implementing TQM, St. Lucie Press, Florida.
- Ø Labovitz G., Chang Y.S. and Rosansky V. (1993) Making Quality Work: a Leadership Guide for the Results-Driven Manager, Harper Collins Publishers, U.S.A.

- Ø Lam S.S.K. (1996) "Total Quality Management and Its Impact on Middle Managers and Front-Line Workers", Journal of Management Development, Volume 15, Number 7, MCB University Press, pp.37-46.
- Ø Lane D.C. (1995) "On a Resurgence of Management Simulations and Games", Journal of Operational Research Society, Vol. 46, No 5, May 1995, pp. 604-625.
- Ø Lawler E.E. (1995) "The New Pay: A Strategic Approach", Compensation & Benefits Review, July-August 1995, pp. 145-154.
- Ø Levit S. (1994) Quality Is Just the Beginning: Managing for Total Responsiveness, New York, Mc Graw-Hill.
- Ø Lipovatz D. (1998) "Leadership Performance in Greek Enterprises Using the EQA Framework", The TQM Magazine, Vol. 10, Issue 3.
- Ø Lipovatz D., Stenos F. and Vaka A. (1999) "Implementation of ISO 9000 Quality Systems in Greek Enterprises", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 16, Issue 6.
- Ø Longbottom D. and Zairi M. (1996) "Total Quality Management in Financial Services: an Empirical Study of Best Practice", Total Quality Management, Volume 7, Number 6, pp. 579-594.
- Ø Mathews B.P., Ueno A., Periera Z.L., Silva G., Kekal T. and Repka M. (2001) "Quality Training: Findings from a European Survey", The TQM Magazine, Volume 13, Number 1, MCB University Press, pp. 61-71.
- Ø Mc Adam R., Leitch C. and Harrison R. (1998) "The Links Between Organisational Learning and Total Quality: a Critical Review", Journal of European Industrial Training, Volume 22, Number 2, MCB University Press, pp. 47-56.
- Ø Miles C.A. and Mc Closkey J.M. (1993) "People: the Key to Productivity", HR Magazine, Vol. 38, No 2, pp. 40-46.
- Ø Motwani J.G., Frahm M.L. and Kathawala Y. (1994) "Achieving a Competitive Advantage through Quality Training", Training for Quality, Volume 2, Number1, MCB University Press, pp.35-40.
- Ø Mühlemeyer P. and Clarke M. (1997) "The Competitive Factor: Training and Development as a Strategic Management Task", Journal of Workplace Learning, Volume 9, Number 1, MCB University Press, pp. 4-11.



- Ø Nelson B. (1996) "Secrets of Successful Employee Recognition", Quality Digest, August 1996, pp. 26-30.
- Ø Newstrom J.W. and Davis K. (1993) Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 9<sup>th</sup> edition, U.S.A.,Mc Graw-Hill.
- Ø Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B. and Wright P.M. (2000) Human Resource Management; Gaining a Competitive Advantage, Mc Graw-Hill.
- Ø Oakland J.S. (1995a) Total Quality Management: Text with Cases, Butterworth - Heinemann, Oxford.
- Ø Oakland J.S. (1995b) Total Quality Management: the Route to Improving Performance, 2<sup>nd</sup> edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ø Oakland J.S. and Oakland S. (1998) "The Links Between People Management, Customer Satisfaction and Business Results", Total Quality Management, Volume 9, Number 4-5, pp. 185-191.
- Ø Oakland J.S. and Sohal A.S. (1996) Total Quality Management, Butterworth-Heinemann, Port Melbourne.
- Ø Orsburn J.D., Moran L., Musselwhite E. and Zenger J.H. (1990) Self-Directed Work Teams, IL: Business One-Irwin, Homewood.
- Ø Petersen P.B. and Hopkins J. (1999) "Total Quality Management and the Deming Approach to Quality Management", Journal of Management History, Volume 5, Number 8, MCB University Press, pp. 468-488.
- Ø Petrick J. and Furr D.S. (1995) Total Quality in Managing Human Resource, St. Lucie Press, Florida.
- Ø Pfau L.D. (1989) "Total Quality Management Gives Companies a Way to Enhance Position in Global Marketplace", Industrial Engineering, Volume 21, Number 4, pp. 17-21.
- Ø Plant R.A. and Ryan R.J. (1994) "Who Is Evaluating Training?", Journal of European Industrial Training, Volume 18, Number 5, MCB University Press, pp. 27-30.
- Ø Raelin J.A. and Lebien M. (1993) "Learning by Doing", H.R. Magazine, February 1993, pp.61-70.
- Ø Reeves C.A. and Bednar D.A. (1994) "Defining Quality: Alternatives and Implications", Academy of Management Review, Volume 19, Number 3, pp. 419- 445.

- Ø Roffe I. (1999) "Innovation and Creativity in Organisations: a Review of the Implications for Training and Development", Journal of European Industrial Training, Volume 23, Number 4/5, MCB University Press, pp. 224-241.
- Ø Ross J.E. (1995) Total Quality Management: Text, Cases and Readings, St. Lucie Press, Suite.
- Ø Rowe C. (1996) "Evaluating Management Training and Development: Revisiting the Basic Issues", Industrial and Commercial Training, Volume 28, Number 4, MCB University Press, pp. 17-23.
- Ø Rust R.T. and Oliver R.L. (editors) (1994) Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage Publications, U.S.A.
- Ø Sashkin M. and Kiser K.J. (1993) Putting Total Quality Management to Work: What TQM Means, How to Use It and How to Sustain It Over the Long Run, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Ø Schermerhorn J.R. (1996) Management, 5<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, New York.
- Ø Shelton K. (editor) (1996) In search of Quality, Executive Excellence Pub, Provo.
- Ø Sherman A.W., Bohlander G. and Snell S. (1998) Managing Human Resources, South-Western College Publishing, Ohio.
- Ø Starkweather R.A. and Steinbacher C.L. (1998) "Job Satisfaction Affects the Bottom Line", HR Magazine, September 1998, pp. 110-118.
- Ø Stone R.J. (1998) Human Resource Management, 3<sup>rd</sup> edition, John Wiley & Sons, Australia.
- Ø Storr L. and Hurst K. (2001) "Developing a Quality Assurance Framework for In-Service Training and Development", Quality Assurance in Education, Volume 9, Number 3, MCB University Press, pp. 132-138.
- Ø Street M. (1994) "Training People to Deliver Service Excellence in British Airways", Managing Service Quality, Volume 4, Number 4, MCB University Press, pp. 13-16.
- Ø Tenner A.R. and DeToro I.J. (1993) Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley, Reading.
- Ø Terziovski M., Sohal A. and Samson D. (1996) "Best Practice Implementation of Total Quality Management: Multiple Cross-Case Analysis

- of Manufacturing and Service Organizations”, Total Quality Management, Volume 7, Number 5, pp. 459- 481.
- Ø Towers B. (editor) (1996) The Handbook of Human Resource Management, 2<sup>nd</sup> edition, Blackwell Business, Oxford.
  - Ø Ulrich D. (1997) Human Resource Champions, Harvard University Press, Boston, Massachusetts.
  - Ø Vermeulen W. and Crous M.J. (2000) “Training and Education for TQM in the Commercial Banking Industry of South Africa”, Managing Service Quality, Volume 10, Number 1, MCB University Press, pp. 61-67.
  - Ø Vickerstaff S. (1992) Human Resource Management in Europe: Text and Cases, Chapman and Hall, London.
  - Ø Vink P., Koningsveld E.A.P. and Phondt S. (editors) (1998) Human Factors in Organizational Design and Management VI, Proceedings of the Sixth International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management Held in the Hague, The Netherlands, August 19-22, 1998, North-Holland.
  - Ø Wagner J.A. and Hollenbeck J.R. (1992) The Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
  - Ø Walton M. (1991) Deming Management at Work, G.P. Putnam and Sons, New York.
  - Ø Wells S. (1996) From Sage to Artisan: The Nine Roles of the Value-Driven Leader, CA: Davies-Black, Palo Alto.
  - Ø Wilkinson A., Marchington M., Goodman J. and Ackers P. (1992) “Total Quality Management and Employee Involvement”, Human Resource Management Journal, Volume 2, Number 4, pp. 1-20.
  - Ø Wilkinson A., Redman T., Snape E. and Marchington M. (1998) Managing with TQM: Theory and Practice, Macmillan Business, Hampshire.
  - Ø Zairi M. (1994) “TQM: What Is Wrong with the Terminology?”, TQM Magazine, Volume 6, Number 4, pp. 6-8.
  - Ø Zalman R.G. (1991) “The Basics of In-House Skills Training”, H.R. Magazine, February 1991, pp. 74-78.
  - Ø Zeithaml V.A., Parasuraman A. and Berry L.L. (1990) Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, New York.

Ø Zink, K.J. (editor) (1997) Successful Total Quality Management: Inside Stories from European Quality Award Winners, Gower, Cambridge r.