ePublishing

ΕΚΤ ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ NATIONAL DOCUMENTATION CENTRE

The Greek Review of Social Research

Vol 108 (2002)

108-109 Β'-Γ'



Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας

Φώτης Κ. Μπούζας

doi: 10.12681/grsr.9073

Copyright © 2002, Φώτης Κ. Μπούζας

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0.

To cite this article:

Μπούζας Φ. Κ. (2002). Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας. *The Greek Review of Social Research*, *108*, 285–301. https://doi.org/10.12681/grsr.9073

https://epublishing.ekt.gr | **e-Publisher:** EKT | **Downloaded at:** 28/03/2024 19:36:20

Επιθ. Κοιν. Ερευνών, 108-109, 2002, 285-301

*Φώτης Κ. Βούζας**

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: A CONTINGENCY APPROACH

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το κεντρικό θέμα της παρούσας εργασίας είναι η συστηματική ανάλυση και μελέτη της Αξιοποίησης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα στο καινούργιο «παράδειγμα» (paradigm) διοίκησης, τη νέα φιλοσοφία οργάνωσης: τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η βασική ερώτηση η οποία περιμένουμε να απαντηθεί στη συγκεκριμένη εργασία είναι αν οι επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται σε ένα στάδιο βελτίωσης της ποιότητας, εφαρμόζοντας συγκεκριμένες προσεγγίσεις και προγράμματα, αξιοποιούν κατά τον καλύτερο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η ανάλυση της σχέσης της αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωσης της ποιότητας θα στηριχθεί σε μια εκ βάθους ανάλυση των επιμέρους στοιχείων της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας ως θεωρητικό πλαίσιο ανάλυσης το Αμερικανικό Βραβείο Ποιότητας (MBNQA).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ως μια καινούργια φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων έκανε την εμφάνισή της στις αρχές της δεκαετίας του '80, δημιουργώντας ένα καινούργιο paradigm (παράδειγμα) στη διοικητική θεωρία και πρακτική, οι βασικές αρχές του οποίου εστιάζονται σε μια marketing–in προσέγγιση αναφορικά με την ικανοποίηση του «εσωτερικού» και εξωτερικού πελάτη και την αξιοποίηση τεχνικών και μεθόδων με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και αποδοτι-

* Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

κότητας της επιχείρησης. Πριν από την εμφάνιση και ανάπτυξη πρακτικών και μεθόδων ΔΟΠ, οι ριζοσπαστικές τομές στο σύγχρονο βιομηχανικό περιβάλλον έπαιρναν συνήθως τη μορφή εισαγωγής τεχνολογικών καινοτομιών με την ταυτόχρονη εντατική εφαρμογή νέων αυτοματοποιημένων συστημάτων και μεθόδων βελτίωσης της βιομηχανικής παραγωγής. Επιπρόσθετα, έμφαση φαινόταν να δίνεται στην «τελειοποίηση-αυτοματοποίηση» των παραγωγικών διαδικασιών με τη συστηματική χρήση στατιστικών μεθόδων, την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, την υλοποίηση παροδικών και συνάμα παραδοσιακών «συνταγών» διοίκησης (management prescriptions) και τη μονόφθαλμη αντιμετώπιση του θέματος της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και των «καλών διοικητικών πρακτικών» (Snell and Dean, 1992, Aktouf, 1992).

Τις τελευταίες δεκαετίες οι προσπάθειες των επιχειρήσεων για βελτίωση της ποιότητας, έτσι ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στις αυξημένες απαιτήσεις και προκλήσεις των καιρών και φυσικά να ικανοποιήσουν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του πελάτη, φαίνεται να επικεντρώθηκαν στη χρήση στατιστικών μεθόδων και την εισαγωγή συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων (IPM, 1993). Όμως, έρευνες έχουν δείξει ότι ο «τεχνικός» και «διαδικαστικός» χαρακτήρας των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας δεν εξασφαλίζει ούτε διασφαλίζει την ανοδική πορεία της επιχείρησης και δεν σηματοδοτεί τη μετάβαση σε μια καινούργια φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης όπου όλοι κατανοούν τη σημασία της ποιότητας, συμμετέχουν ενεργά με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (IPM, 1993˙ Blackburn and Rosen, 1992). Αντίθετα, το πέρασμα από ένα παραδοσιακό σύστημα ποιότητας σε μια καινούργια φιλοσοφία βελτίωσης, η οποία συμπεριλαμβάνει ολόκληρη την επιχείρηση και στην οποία όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα, συμβάλλει στη ριζική μεταβολή της επιχειρηματικής κουλτούρας και βοηθά στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στην εκπλήρωση των οργανωσιακών της στόχων. Αυτό είναι με λίγα λόγια το βασικό θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Μια από τις βασικές τομές της νέας αυτής φιλοσοφίας είναι η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας.

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ «ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ» ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η μελέτη της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε ένα θεωρητικό πλαίσιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρόλο που αποτέλεσε αντικείμε-

νο εκτενών ερευνών σε Ευρώπη και Αμερική, δεν κάλυψε πλήρως όλες εκείνες τις πτυχές της σχέσης ποιότητας και ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, η μεγάλη πλειοψηφία των ερευνών είναι περιγραφική και ελάχιστα εμπειρική (Xu Qi,1994). Οι περισσότερες έρευνες μελετούν κυρίως αποσπασματικά τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας και της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Tuttle,1992· Wilkinson et. al., 1991· IPM, 1993· Snell and Dean, 1992). Ειδικότερα, μια σύγχυση φαίνεται να υπάρχει όσον αφορά τη συγκεκριμενοποίηση του θέματος που εξετάζεται. Έτσι εμφανίζονται συχνά έρευνες με θέμα τη μελέτη της ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στην ουσία το αντικείμενο της εμπειρικής έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου του τμήματος προσωπικού στις προσπάθειες των επιχειρήσεων για βελτίωση της ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης (IPM, 1993· Pfeffer, 1994). Στηρίζεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων και προσφέρει τις συνθήκες εκείνες μέσα στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει και να καλλιεργήσει τις δεξιότητές του και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Σύμφωνα με τον Pfeffer (1994), το καινούργιο αυτό «κίνημα» για τη βελτίωση της ποιότητας αναγνώρισε και προώθησε σε μεγάλο βαθμό το θεμελιακό ρόλο και τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και προσέφερε τη βάση πάνω στην οποία μπορεί να οικοδομηθεί μια καινούργια προοπτική και «ιδεολογία» για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων με την ταυτόχρονη αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλη τη συνεχιζόμενη υπέρ-μεγέθυνση του παράγοντα τεχνολογία και των συστημάτων παραγωγής, τα τελευταία χρόνια η πλειοψηφία των ερευνητών και θεωρητικών της ποιότητας συμφωνούν ότι οι εργαζόμενοι και γενικότερα το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν το βασικό συστατικό στοιχείο μιας φιλοσοφίας, ενός προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας (Oakland, 1989· Ishikawa, 1986· Peters and Waterman, 1982). Η «επανάσταση της ποιότητας» (Oakland, 1989) προσέφερε μια καινούργια διάσταση, μια νέα φιλοσοφία και προσέγγιση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε ένα περιβάλλον και σε μια κουλτούρα ποιότητας, οι εργαζόμενοι (όλων ανεξαρτήτως των ιεραρχικών βαθμίδων) αποτελούν το κλειδί για την αποτελεσματική εισαγωγή, ανάπτυξη και βελτίωση των προγραμμάτων ποιότητας. Ο Pfeffer (1994) υποστηρίζει δυναμικά ότι «το κίνημα για την ποιότητα (quality movement) αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα του εργατικού δυναμικού, διακηρύσσει μια πιο θεμελιακή και εμπεριστατωμένη εικόνα γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά και υποκίνηση και κριτικάρει με σαφήνεια τον

χρηματο-οικονομικό προσανατολισμό, ο οποίος εμποδίζει την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό, εξαιτίας των θεωρητικών υποθέσεων και πρακτικών του. Οι προηγούμενες προσεγγίσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού απέτυχαν στο να δώσουν ένα θεωρητικό και παράλληλα πρακτικό πλαίσιο, το οποίο ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει ως εργαλείο για να αξιοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του. Πρόκειται για την έλλειψη της σωστής θεωρίας, των σωστών ηρώων και της σωστής γλώσσας (Pfeffer, 1994˙ Hart and Schlesinger, 1993) και την αδυναμία τους να κάνουν τα απαραίτητα βήματα για την πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών τους αρχών στα πρακτικά και καθημερινά οργανωσιακά προβλήματα των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον NIST (1991), «εκπληρώνοντας όλους τους στόχους σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας, απαιτείται ένα άριστα αφοσιωμένο, εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, το οποίο θα πρέπει να ενθαρρύνεται να συμμετέχει στην προσπάθεια της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση. Τα συστήματα αναγνώρισης και αμοιβών πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και να δίνουν έμφαση στην επίτευξη των στόχων γύρω από την ποιότητα».

Η πρακτική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια φιλοσοφία βελτίωσης της ποιότητας απασχόλησε όχι μόνο σε επίπεδο επιχείρησης αλλά και σε εθνικό επίπεδο. Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η υλοποίηση μιας εθνικής στρατηγικής για τη βελτίωση της ποιότητας έδωσε αφορμή για τη δημιουργία μηχανισμών οι οποίοι θα κατευθύνουν τη γενικότερη εθνική στρατηγική. Αναπτύχθηκαν εθνικά βραβεία ποιότητας στην Αμερική, στην Αυστραλία, βελτιώθηκε το υπάρχον στην Ιαπωνία, ενώ στην Ευρώπη αναπτύχθηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας από το European Foundation of Quality Management. Σε όλες αυτές τις προσπάθειες εμφανής είναι η σημασία και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της ποιότητας.

Συμπερασματικά, η βελτίωση της ποιότητας είναι το τελευταίο κομμάτι μιας εξελικτικής διαδικασίας στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, γιατί αποτελεί ένα μίγμα όλων των προηγούμενων προσεγγίσεων (Grant et. al, 1994), αλλά διαφοροποιείται και αυτοπροσδιορίζεται μέσα από μια φιλοσοφία η οποία αναδεικνύει και προωθεί το ανθρώπινο δυναμικό ως το πλέον βασικό στοιχείο στη νέα αυτή θεωρία οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων. Αναγκαίο γεγονός αποτελεί λοιπόν η παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξασφαλίσουν και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στα δρώμενα της επιχείρησης, να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, να προσφέρουν αναγνώριση και

καλυτέρευση των συνθηκών εργασίας και του επιπέδου ζωής, να εγκαθιδρύσουν ένα κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας και αλληλοκατανόησης με τα σωματεία των εργαζομένων και τέλος να αναβαθμίσουν το ρόλο του τμήματος προσωπικού.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η θεώρηση της ποιότητας ως μιας νέας διοικητικής φιλοσοφίας προσέδωσε μια καινούργια διάσταση και περιεχόμενο στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (IPM, 1993· Pfeffer, 1994· Lawler et. al., 1995). Σύμφωνα με τις αρχές της νέας αυτής φιλοσοφίας, η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης, συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση. Η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου πλαισίου για τη μελέτη της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μια φιλοσοφία ή θεωρητικό πλαίσιο ΔΟΠ αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αντικειμενική και εις βάθος ανάλυση του θέματος. Προτείνεται ένα υπόδειγμα –εργαλείο για τη μελέτη της σχέσης ΔΟΠ και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με βάση το Αμερικανικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Η χρήση ενός εργαλείου για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και συστατικών στοιχείων συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πρώτοι οι Benson et. al., (1991) και η Saraph (1993) πρότειναν ένα εργαλείο με βάση το οποίο ταξινομούνται τα επιμέρους στοιχεία της ΔΟΠ και χρησιμοποιούνται για την ανάλυση και μελέτη των παραγόντων του οργανωσιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη βελτίωση της ποιότητας. Παρόμοια υποδείγματα χρησιμοποίησαν επίσης ο Powell (1995) και οι Snell and Dean (1991) με σκοπό την πληρέστερη και αποτελεσματικότερη μελέτη της ΔΟΠ.

Η κατηγορία του Human Resource Development and Management του Malcolm Baldrige National Quality Award περιλαμβάνει τις παρακάτω «θεμελιακές αρχές και αξίες» (key concepts and values), οι οποίες με τη σειρά τους απαρτίζονται από «περιοχές προς διερεύνηση» (areas to address) με σκοπό την καλύτερη και αποτελεσματικότερη μελέτη και εξακρίβωση της σπουδαιότητας και του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας:

- *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*
- *Συμμετοχή των εργαζομένων*

- *Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων*
- *Αξιολόγηση της απόδοσης και αναγνώρισης των εργαζομένων*
- *Ικανοποίηση και αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων*

Η επιλογή της κατηγορίας Human Resource Development and Management του MBNQA για τη μελέτη της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού έγινε λόγω των πολλαπλών πλεονεκτημάτων και των δυνατοτήτων που προσφέρει. Το MBNQA προσφέρει μια κοινή γλώσσα, κοινούς στόχους και συγκεκριμένα στάνταρ, βοηθώντας έτσι στην επικοινωνία της ποιότητας σε στελέχη και εργαζόμενους σε ολόκληρη την επιχείρηση (Hart and Schlesinger, 1992· Blackburn and Rosen, 1993· Pfeffer, 1994· Garvin, 1991). Θεωρήθηκε αναγκαία η αντικατάσταση του τελευταίου στοιχείου της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του MBNQA λαμβανομένου υπόψη του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν οι ελληνικές επιχειρήσεις και των εξελίξεων που παρουσιάζονται αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις σε διεθνές επίπεδο. Αντικαταστάθηκε λοιπόν το τελευταίο στοιχείο της κατηγορίας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, «Ικανοποίηση και αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων», με το στοιχείο των «εργασιακών σχέσεων». Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει ευρύτατα υποστηριχθεί ότι ο σχεδιασμός, η εισαγωγή, η υλοποίηση και η ανάπτυξη των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας απαιτούν ένα αφοσιωμένο και συνεργάσιμο εργατικό δυναμικό και ένα κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα είναι αρωγοί των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας και όχι πολέμιοι (IPM, 1993· Hill, 1991· Gill, 1993). Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν προγράμματα, πρωτοβουλίες ή συστήματα διασφάλισης ποιότητας δεν εξασφαλίζουν τη συμμετοχή και αφοσίωση των εργατικών σωματείων, δημιουργώντας ένα κλίμα αντιπαράθεσης και όξυνσης που συχνά οδηγεί στην αποτυχία ή στη μη εκπλήρωση των στόχων των παραπάνω πρωτοβουλιών (IPM, 1993· Hunter and Beaumont, 1993).

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Βελτίωση της ποιότητας - Αναβάθμιση του ρόλου του Τμήματος Προσωπικού

Η βελτίωση της ποιότητας έχει ένα εμφανές περιεχόμενο διοίκησης προσωπικού. Δίνει στρατηγική σημασία στις πολιτικές και στις διαδικασίες του Τμήματος Προσωπικού και συμβάλλει στην ανάδειξη της

«ανθρώπινης πλευράς» της ποιότητας ως βασικό παράγοντα επιτυχίας των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας (Roth, 1989· Giles and Williams, 1991). Η προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας φαίνεται να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον προσανατολισμό και τους στόχους της νέας αυτής φιλοσοφίας, καθώς και τη συνεισφορά και το ρόλο του Τμήματος Προσωπικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις οι οποίες εισάγουν και υλοποιούν μια προσέγγιση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας φαίνεται να συνδυάζουν και να εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό και με τον καλύτερο τρόπο τις βασικές αρχές, τις πρακτικές και τις μεθόδους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναθεωρώντας και αναβαθμίζοντας παράλληλα την παραδοσιακή προσέγγιση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (IPM, 1993· Blackburn and Rosen, 1993· Wilkinson et. al., 1991· Tuttle, 1992). Η υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας ΔΟΠ σηματοδοτεί τη μετάβαση από την παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Strategic HRM) (Blackburn and Rosen, 1993· Wilkinson et. al., 1991).

Η προσέγγιση στη βελτίωση της ποιότητας φαίνεται να σηματοδοτεί και να καθορίζει το βαθμό συμμετοχής του Τμήματος Προσωπικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Η συμμετοχή έχει διπλό χαρακτήρα και συνίσταται στη ριζική αλλαγή των πολιτικών και πρακτικών του Τμήματος για την υποστήριξη και στήριξη των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας, από τη μια μεριά, και, από την άλλη, στην υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Η υιοθέτηση των αρχών και της φιλοσοφίας της βελτίωσης της ποιότητας από το Τμήμα Προσωπικού αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη πρόκληση γι' αυτό. Επιχειρήσεις οι οποίες απέκτησαν το βραβείο Malcolm Baldrige στην Αμερική και το EFQM European Award στην Ευρώπη έδειξαν θετικά βήματα προς την κατεύθυνση αυτή. Υιοθέτησαν την αρχή του «εσωτερικού» πελάτη και το «κάνε το σωστά την πρώτη φορά» σε όλες τις δραστηριότητες του Τμήματος, προσπάθησαν να μετρήσουν βασικές παραμέτρους σε θέματα προσωπικού, όπως επιλογή, αξιολόγηση, ηθικό των εργαζομένων και επικοινωνία, και ενστερνίστηκαν την αρχή της συνεχούς βελτίωσης για όλα τα θέματα που απασχολούν το Τμήμα (Easton, 1993). Ακόμη, το Τμήμα Προσωπικού, ενστερνιζόμενο τις αρχές και τη φιλοσοφία της βελτίωσης της ποιότητας, αποτελεί τον κεντρικό μοχλό για την εισαγωγή αλλαγών στην επιχείρηση, όπως αλλαγή της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας, και την εισαγωγή νέων ελαστικών μεθόδων και πρακτικών εργασίας. Στη Μεγάλη Βρετανία αρκετές επιχειρήσεις προσπάθησαν να συμπεριλάβουν το Τμήμα Προσωπικού στην ποιότητα λαμ-

βάνοντας πιστοποίηση κατά ISO 9000 series για βασικές διαδικασίες του Τμήματος Προσωπικού, όπως στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση και αμοιβές (Fowler, 1992).

Βελτίωση της ποιότητας - Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων

Είναι γενικά παραδεκτό ότι ένα από τα βασικότερα συστατικά των προσπαθειών των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Parnes, 1984· Flamholtz, 1988). Έχοντας υπόψη μας ότι σήμερα οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερες πληροφορίες στους εργαζόμενους σχετικά με την παραγωγή, αντιλαμβανόμαστε ότι περισσότερη ειδίκευση και καινούργιες δεξιότητες χρειάζεται να δοθούν στους εργαζόμενους για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για την ανακάλυψη και επίλυση προβλημάτων (Pfeffer, 1994· Blackburn and Rosen, 1993). Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην προώθηση ενός αφοσιωμένου και παραγωγικού εργατικού δυναμικού, αυξάνουν την επιχειρηματική ελαστικότητα και ποιότητα, μειώνουν το κόστος και αναπτύσσουν μια γρήγορη και πρωτοποριακή αντίδραση στις αυξανόμενες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Ενώ υπάρχει έντονη η ανάγκη για περισσότερη και συστηματικότερη εκπαίδευση και επιμόρφωση, έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο αφιερώνουν ελάχιστες πηγές (resources) σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Wayne and Lancaster, 1992). Η έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας έφερε τα θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην ατζέντα των ανώτερων στελεχών των επιχειρήσεων, δίνοντας μια άλλη προσέγγιση, φιλοσοφία και πρακτική αντιμετώπιση του συγκεκριμένου θέματος. Η επιτυχία ενός προγράμματος ή συστήματος βελτίωσης της ποιότητας προϋποθέτει ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα καθώς και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Στόχος είναι η μεταστροφή της επιχείρησης από «αντιδραστική» σε «προληπτική», και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι το βασικό εργαλείο γι' αυτή τη μεταστροφή (Marash, 1992· Patel, 1993). Υποστηρίχθηκε ότι η ποιότητα αποτελεί μια «επανάσταση» (Oakland, 1988) στη διοίκηση των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί τη μεταστροφή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς και την εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας η οποία θα υποστηρίζει και θα στηρίζει τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία καθώς και τις πρακτικές γι' αυτή την αλλαγή (Ishikawa, 1985· Marash, 1992). Έρευνες έχουν δείξει ότι ελάχιστες επιχειρήσεις θεωρούν την εκπαίδευση ως κεντρικό και βασικό σημείο της στρατη-

γικής τους για την ποιότητα (Patel, 1993). Η ανάπτυξη όμως πολιτικών και στρατηγικών εκπαίδευσης μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση ενός περιβάλλοντος συνεχούς μόρφωσης που να συμβαδίζει με τη συμμετοχική κουλτούρα.

Η προσέγγιση στη βελτίωση της ποιότητας καθώς και το στάδιο στο οποίο βρίσκεται μια επιχείρηση όσον αφορά την ποιότητα επηρεάζουν σημαντικά τις προσπάθειες, τον προσανατολισμό, τη στρατηγική αλλά και το περιεχόμενο των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει βασική διαφορά μεταξύ επιχειρήσεων που εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας και επιχειρήσεων που ακολουθούν μια προσέγγιση ΔΟΠ. Σύμφωνα με τον Huckett (1992), η εγκαθίδρυση μιας φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί και προϋποθέτει τρία πράγματα: εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη. Τα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν στην κατανόηση και οικειότητα της φιλοσοφίας, των αρχών, πρακτικών και μεθόδων της ΔΟΠ (Deming, 1988· Crosby, 1978· Pfeffer, 1994). Η εκπαίδευση συχνά αποτελεί εργαλείο υποκίνησης για την εισαγωγή και υλοποίηση προγραμμάτων ποιότητας (Patel, 1993· Kowalski, 1993). Η εισαγωγή ΔΟΠ καλεί ακόμη για μια στρατηγική εκπαίδευσης, η οποία θα ενοποιεί την εκπαίδευση πάνω σε θέματα ποιότητας, με την περαιτέρω ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων για τη βελτίωση της ποιότητας. Με βάση τα παραπάνω, η εκπαίδευση καθώς και η επιμόρφωση αποτελούν τα βασικά στοιχεία υποστήριξης των προγραμμάτων ολικής ποιότητας και είναι οι περιοχές με τη μεγαλύτερη επιρροή στην ποιότητα (Marchinghton et. al., 1993· Patel, 1993).

Βελτίωση της ποιότητας - Συμμετοχή των εργαζομένων

Η «συμμετοχή των εργαζομένων» (employee involvement) ή αλλιώς «συμμετοχική διοίκηση» (participative management) έκανε την εμφανισή της στις αρχές της δεκαετίας του 1930 και συνδέθηκε με τις προσπάθειες των διοικήσεων των επιχειρήσεων να βρουν καινούργιους τρόπους για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Η σύγχρονη αντίληψη για τη συμμετοχή των εργαζομένων στηρίζεται στην ιδέα ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάζονται από κάτω προς τα πάνω, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τον έλεγχο και να συμμετέχουν στην επιχειρηματική ζωή των οργανώσεων. Η συμμετοχή δεν παίρνει πλέον τη μορφή ενός συγκεκριμένου προγράμματος, αλλά αποτελεί μια ολική προσέγγιση στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η παροχή εξουσιών, πληροφοριών, γνώσεων και αμοιβών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική εφαρμογή της συμμετοχής των εργαζομένων.

Η συσχέτιση της συμμετοχής των εργαζομένων με τη ΔΟΠ έγινε πραγματικότητα στις ιαπωνικές επιχειρήσεις μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Η θεαματική εξάπλωση και εφαρμογή του Ολικού Ποιοτικού Ελέγχου έδωσε την ώθηση για τη συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος, όπως αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία, προϋποθέτει την αφοσίωση και συμμετοχή όλων των εργαζομένων και των λειτουργιών της επιχείρησης. Στο δυτικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η έμφαση στις επιστημονικές διοικητικές πρακτικές του ταιηλορισμού απέτρεψε την αλματώδη ανάπτυξη της συμμετοχής των εργαζομένων. Η εξάπλωση των αρχών και της φιλοσοφίας της ποιότητας έφερε τη συμμετοχή ξανά στο επίκεντρο της διοικητικής θεωρίας. Η συμμετοχή αποτελεί μία από τις βασικές αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται η ΔΟΠ και αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Σύμφωνα με τον Hill, «η συμμετοχή αποτελεί τον κεντρικό μηχανισμό για τη βελτίωση της ποιότητας». Η συμμετοχή των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας έγινε αντικείμενο μελέτης από λίγους ερευνητές. Οι πιο πολλές έρευνες έδειξαν ότι πράγματι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ποιότητας και της συμμετοχής των εργαζομένων (Lawler, 1994˙ Hill, 1991). Η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ΔΟΠ και οι αρχές της συμμετοχής εναρμονίζονται με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ (έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη).

Από την άλλη πλευρά, η ποιότητα άλλαξε τη φύση της εκτέλεσης της εργασίας καθώς και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Νέες μέθοδοι παραγωγής και νέες μορφές οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας, όπως Just-In-Time και Kanban συστήματα παραγωγής, προϋποθέτουν περισσότερη συνεργασία, επικοινωνία, κοινούς στόχους, αφοσίωση. Η συμμετοχή είναι αυτή που συντελεί στην επιτυχή εφαρμογή αυτών των συστημάτων, γιατί δένει την τεχνική με την ανθρώπινη πλευρά της ποιότητας. Στη ΔΟΠ οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό σημείο αναφοράς, αναλαμβάνουν την ευθύνη και επωμίζονται αρμοδιότητες για τη βελτίωση της ποιότητας, ενστερνίζονται την κουλτούρα της ποιότητας και βρίσκουν τρόπους να βελτιώσουν την εργασία τους.

Βελτίωση της ποιότητας- Αξιολόγηση απόδοσης και αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος της οργανωσιακής ζωής σύμφωνα με τους Longenecker και Goff, 1992. Έρευνες στην Αμερική υποστηρίζουν ότι πάνω από το 90% των επιχειρήσεων εισά-

γουν και υλοποιούν συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης ή προγράμματα και πρωτοβουλίες για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων (Locker and Teel, 1988, in Longenecker). Στην Αγγλία το ποσοστό, σύμφωνα με τον Long (1986, in Anderson, 1992), φτάνει το 82%. Παρόλα αυτά τα εντυπωσιακά νούμερα, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο οι οποίες φαίνεται να προβληματίζονται και να είναι διστακτικές στην εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της απόδοσης, ενώ παράλληλα έρευνες δείχνουν ότι ελάχιστα συστήματα αξιολόγησης είναι αποτελεσματικά.

Η αναζήτηση της σχέσης μεταξύ ΔΟΠ και αξιολόγησης της απόδοσης είναι μια από τις δυσκολότερες, ενώ, σύμφωνα με πολλούς θεωρητικούς, ΔΟΠ και αξιολόγηση της απόδοσης δεν μπορούν να αναμιχθούν μέσα σε μια φιλοσοφία ποιότητας. Παρόλα αυτά, έρευνες στην Αμερική έδειξαν ότι οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις έχουν κάποια μορφή αξιολόγησης της απόδοσης και υπάρχουν στοιχεία τα οποία αποδεικνύουν τη θετική σχέση μεταξύ αξιολόγησης της απόδοσης και ποιότητας (Blackburn and Rosen, 1991). Η πλειοψηφία των θεωρητικών της ποιότητας ασχολήθηκε με το θέμα της απόδοσης και την αναγκαιότητα ή μη εφαρμογής προγραμμάτων και συστημάτων μέτρησης της απόδοσης. Συγκεκριμένα, ο Crosby πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την απόδοσή τους και δίνουν μεγάλη σημασία στην αξιολόγησή τους. Αναγνωρίζει όμως τις διάφορες αδυναμίες των συστημάτων αξιολόγησης και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι με τον αναποτελεσματικό σχεδιασμό, την εφαρμογή και βελτίωση των υπαρχόντων προγραμμάτων αξιολόγησης χάνουν την εμπιστοσύνη τους σε αυτά, με αποτέλεσμα να είναι αναποτελεσματικά. Ο Juran πιστεύει στην αξιολόγηση, αλλά διακηρύσσει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με καθαρά ποσοτικά κριτήρια. Ο Deming είναι ο κύριος επικριτής των προγραμμάτων αξιολόγησης. Θεωρεί την εφαρμογή ποσοτικών κριτηρίων στην αξιολόγηση ως την κυριότερη αιτία αποτυχίας των επιχειρήσεων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Όμως στην αναζήτησή τους για το χρυσό δισκοπότηρο της ποιότητας οι επιχειρήσεις συχνά προσπαθούν να αλλάξουν τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, έτσι ώστε να υποστηρίξουν τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Σύμφωνα με τους Carson et. al. (1992), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η αξιολόγηση της απόδοσης μπορούν να δουλέψουν μαζί και να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση. Έρευνα από το Hewitt Associates 1992 Survey of TQ Measurement and Compensation Practices βρήκε ότι τα δύο τρίτα των επιχειρήσεων του δείγματος έχουν διαφοροποιήσει και τροποποιήσει τα προγράμματα αξιολόγησης γι' αυτό το σκοπό. Έρευνες έχουν δείξει ότι

πιο πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα ΔΟΠ έχουν ένα τυπικό πρόγραμμα αξιολόγησης το οποίο περιλαμβάνει διάφορα στάδια, όπως σχεδιασμός ή καθορισμός στόχων, συνεχής καθοδήγηση και αναπληροφόρηση και δυνατότητα ανασκόπησης και συζήτησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (Hart and Schlesinger, 1991˙ Blackburn and Rosen, 1991˙ Snell and Dean, 1991˙ Longenecker and Goff, 1992). Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας, συχνή είναι η τοποθέτηση ότι τα συστήματα αξιολόγησης δεν είναι συμβατά με τη ΔΟΠ. Η ΔΟΠ απαιτεί έμφαση στον πελάτη, συστηματική οργάνωση, συμμετοχή, εφαρμογή συστημάτων συνεχούς βελτίωσης και μάθησης. Η ΔΟΠ απαιτεί κατανόηση, έλεγχο και βελτίωση των διαδικασιών για την ικανοποίηση του πελάτη. Τα συστήματα αξιολόγησης στοχεύουν στον έλεγχο της ατομικής συμπεριφοράς για την ικανοποίηση του στελέχους στον οποίο υπάγεται ο εργαζόμενος (Scholtes, 1993). Έχει ευρύτατα υποστηριχθεί ότι η αναγνώριση των εργαζομένων συμβαδίζει και συμβάλλει στην αλλαγή της κουλτούρας. Τα ανώτερα στελέχη μπορούν να αλλάξουν την κουλτούρα με την αναγνώριση των εργαζομένων. Πολλές επιχειρήσεις έχουν προγράμματα αναγνώρισης τα οποία είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να υποστηρίζουν το παλιό διοικητικό σύστημα. Κοιτάζοντας προσεκτικά μέσα στα προγράμματα αναγνώρισης, μπορεί να δει κανείς τις αξίες της επιχείρησης. Π.χ., η επιχείρηση διακηρύσσει ότι δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη, αλλά αναγνωρίζει μόνο επιδόσεις στις πωλήσεις.

Βελτίωση της ποιότητας - Εργασιακές σχέσεις

Ο ρόλος των εργατικών σωματείων έχει συστηματικά αγνοηθεί από τους περισσότερους θεωρητικούς της ποιότητας. Παρόλη την κρίση στην οποία βρίσκεται το συνδικαλιστικό κίνημα σ' ολόκληρο το δυτικό κόσμο, οι ενώσεις των εργαζομένων αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό τμήμα του εργατικού δυναμικού και παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική ζωή κάθε οργανισμού. Η εμπειρία των ιαπωνικών και άλλων ασιατικών επιχειρήσεων, οι οποίες απέφυγαν τις εργασιακές συγκρούσεις και διαμάχες και ανέπτυξαν υψηλούς βαθμούς εργατικής αφοσίωσης και δέσμευσης, απέδειξε ότι τα εργατικά σωματεία και ο ρόλος τους ήταν σημαντικά (Gill, 1993).

Έρευνες έχουν δείξει ότι στις επιχειρήσεις που εφάρμοσαν συστήματα διασφάλισης της ποιότητας τα εργατικά σωματεία δεν μετείχαν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στο σχεδιασμό του συστήματος (Hill, 1992˙ Wilkinson et. al., 1994). Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι δεν είναι απαραίτητη η συγκατάβαση του σωματείου για την εισαγωγή ενός

προγράμματος ποιότητας και ότι είναι σχεδόν σίγουρη η αντίδραση του σωματείου στην υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων. Η πρακτική όμως έδειξε ότι ο ρόλος των εργατικών σωματείων στη βελτίωση της ποιότητας είναι θετικός και ουσιαστικός και όχι ριζοσπαστικός και αντιδραστικός (Develin and Partners, 1991· Wilkinson et. al., 1991· IPM, 1993). Με τη συνεργασία των εργατικών σωματείων δημιουργείται μια κουλτούρα ποιότητας, εξασφαλίζεται η δέσμευση και η αφοσίωση των εργαζομένων, επέρχονται σημαντικές αλλαγές στη δομή της εργασίας, ενισχύεται η ομαδική εργασία και εγκαθιδρύονται κοινοί στόχοι μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Τα εργατικά σωματεία αποδείχθηκε ότι είναι θερμοί υποστηρικτές της φιλοσοφίας ΔΟΠ, αρκεί φυσικά να συνδυάζεται με συγκεκριμένες και θεμελιακές αλλαγές τόσο στον τρόπο εργασίας όσο και στην αντιμετώπιση των εργαζομένων ως συνόλου. Η αποτελεσματική εφαρμογή μιας φιλοσοφίας ΔΟΠ απαιτεί την αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας και προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Τα εργατικά σωματεία με τη δύναμή τους και την επίδραση που ασκούν μέσα στην επιχείρηση παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία των προγραμμάτων αυτών. Είναι σύνηθες το φαινόμενο επιχειρήσεις να εισάγουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας ή να υλοποιούν κάποια έτοιμα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας χωρίς να συμβουλεύονται και να ενημερώνουν τα εργατικά σωματεία. Τα εργατικά σωματεία δεν είναι η κύρια αιτία αποτυχίας των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Αιτία είναι η αδυναμία των διοικήσεων των επιχειρήσεων να κατανοήσουν το ρόλο των σωματείων στη βελτίωση της ποιότητας.

Θεωρητικά διλήμματα και προκλήσεις

Η μελέτη της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από μια φιλοσοφία βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί ίσως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις, εφόσον υπάρχει μια σειρά από παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη πριν προχωρήσει ο ερευνητής στη διαμόρφωση οποιωνδήποτε υποθέσεων. Η επιλογή της θεωρητικής προσέγγισης που θα ακολουθηθεί για τη μελέτη της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνει μια σειρά από ερωτήματα και σηματοδοτεί νέες προοπτικές έρευνας. Ένα βασικό ερώτημα το οποίο πηγάζει από την ανάλυση της σχέσης ΔΟΠ και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάδειξη των εργασιακών σχέσεων ως καταλύτη για την αποτελεσματική εισαγωγή και εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας και εγκαθίδρυσης μιας κουλτούρας ποιότητας, η οποία θα αποτελεί τον ακρο-

γωνιαίο λίθο για τη μετάβαση σε μια φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η «από κάτω προς τα πάνω» προσέγγιση του θέματος της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί, σύμφωνα με τους Hunter and Beaumont (1993), μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε πρωτοβουλίες, προγράμματα ή συστήματα διασφάλισης ποιότητας, όπως το ISO 9000 series. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όταν η εισαγωγή προγραμμάτων, πρωτοβουλιών ή συστημάτων ποιότητας συνδέεται άμεσα με οργανωσιακές αλλαγές και την αλλαγή της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας (van Donk and Sanders, 1993· Mallak et. al., 1997), η συμμετοχή των εργατικών σωματείων μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων ή μέσω ενδοεπιχειρησιακών πρακτικών συμμετοχής θα πρέπει να αποτελέσει τη βάση για μια «από κάτω προς τα πάνω» προσέγγιση, με σκοπό την ουσιαστική και σε βάθος υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και την εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας ποιότητας που θα στηρίξει τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας.

Μια ακόμη βασική πρόκληση είναι η συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας της βελτίωσης της ποιότητας αλλά και η κατανόηση των αδυναμιών και του περιεχομένου όπως και της φιλοσοφίας, όχι των μεμονωμένων προσπαθειών, προσεγγίσεων και συστημάτων, αλλά της γενικότερης φιλοσοφίας ΔΟΠ, όπως αυτή περιγράφεται τόσο από τους θεωρητικούς της ποιότητας –Deming, Juran, Ishikawa, Crosby– όσο και από τις διάφορες έρευνες σε Ευρώπη και Αμερική (IPM, 1993· Chauvel, 1995· GAO, 1991· Lawler et. al., 1995). Σύμφωνα λοιπόν με πολλούς θεωρητικούς, όσο η καινούργια αυτή φιλοσοφία διοίκησης ή παράδειγμα (paradigm) ή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παραμένει διάχυτη χωρίς έναν παγκόσμια αποδεκτό ορισμό (universal definition) τόσο θα ατονεί με αποτέλεσμα να αποτελέσει ένα ακόμη «management fad». Σύμφωνα με τους Shani et. al. (1994), ένα σημαντικό μέρος των γνώσεων γύρω από την ΔΟΠ βρίσκεται στην «κοινωνικά δομημένη πραγματικότητα» (social constructed reality) η οποία δημιουργήθηκε και εξαπλώθηκε από τους θεωρητικούς και πρακτικούς της ποιότητας. Η συσσωρευμένη αυτή γνώση, με την πάροδο των χρόνων και την εξελικτική πορεία που εμφάνισε η βελτίωση της ποιότητας στον σύγχρονο δυτικό επιχειρηματικό κόσμο, αναπτύχθηκε σε μια καθημερινή αντικειμενική πραγματικότητα. Η άποψη λοιπόν ότι η ΔΟΠ αποτελεί ένα φαινόμενο εναλλαγής μεταξύ ρητορικής/μύθου (ΔΟΠ) και επιχειρηματικής πραγματικότητας (τμήμα ποιοτικού ελέγχου, τεχνικές και πρακτικές ποιότητας, συστήματα διασφάλισης ποιότητας) παίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση της ποιότητας (Xu, 1994).

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η μελέτη της σχέσης ΔΟΠ και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αλληλένδετη με τη δημιουργία (creativity) και την καινοτομία (innovation). Οι άνθρωποι, σύμφωνα με τους Walker and Henry (1991), από τη φύση τους είναι δημιουργικοί και προσπαθούν τις ιδέες τους να τις κάνουν πράξη. Ας λάβουμε υπόψη μας ότι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, πέρα από την καθαρά τεχνική πλευρά της –δηλαδή τη χρησιμοποίηση των γνώσεων, εμπειριών και δεξιοτήτων των εργαζομένων, την εγκαθίδρυση συστημάτων συμμετοχής και αξιολόγησης–, φαίνεται να εμπεριέχει και θέματα καινοτομίας και δημιουργικότητας. Από την άλλη πλευρά, πολλοί θεωρητικοί της ποιότητας υποστήριξαν ότι η ΔΟΠ πρέπει να συνδυάσει τον καθαρά τεχνοκρατικό χαρακτήρα με τη δημιουργία γνώσης και προϋποθέσεων αναπαραγωγής καινοτομιών, αυτό που ο Deming αποκαλεί στο τελευταίο του βιβλίο profound knowledge. Δυστυχώς, ελάχιστες επιχειρήσεις φαίνεται να κατανοούν την ανάγκη απελευθέρωσης αυτής της σημαντικής δύναμης των εργαζομένων και τη χρησιμοποίησή της για τη βελτίωση της ποιότητας στον εργασιακό χώρο.

Η ύπαρξη μιας γενικότερης φιλοσοφίας και ενός πλαισίου το οποίο θα προωθεί τη δημιουργία νέων ιδεών και πρωτότυπων δράσεων σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας θα συμβάλει σημαντικά στην αναγνώριση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ειδικότερα, θα πρέπει να εξεταστεί τρόπος σύνδεσης της καινοτομίας με τη βελτίωση της ποιότητας, έτσι ώστε να ξεφύγουν οι επιχειρήσεις από τη μονόπλευρη ενασχόληση με πρακτικές, μεθόδους και εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, τα οποία –δυστυχώς– δεν προωθούν την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης που είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και η αύξηση της παραγωγικότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aktouf O., 1992, «Management and theories of organizations in the 1990s: Towards a critical radical humanism?», *Academy of Management Review*, 17, σ. 407-431.

Benson G., Saraph J. and Schroeder R., 1991, «The effects of Organizational Context on Quality Management: An empirical investigation», *Management Science*, vol. 37, no 9, σ. 1107-1124.

Blackburn R. and Rosen B., 1993, «Total Quality and Human Resources Management: Lessons learned from Baldrige award-winning companies», *Academy of Management Executive*, vol. 17, no 3, σ. 49-66.

Carson P. and Carson K., 1993, «Deming versus traditional management theorists on goal setting», *Business Horizons*, vol. 36, no 5, σ. 79-84.

Chauvel A., 1994, «Quality in Europe», *Total Quality Management*, vol. 5, no 5, σ. 309-319.

Develin and Partners, 1989, «Total Quality – Fact or Fiction», *TQM Magazine*, 1, 4, σ. 205-208.

Easton G., 1993, «The state of US Total Quality Management: A Baldrige Examiner's Perspective», *California Management Review*, 35, 3, σ. 32-54.

Flamholtz E.G. and Lacey J.M., 1974, *Personnel Management, Human Capital Theory and Human Resource Accounting*, Los Angeles, Institute of Industrial Relations, University of California.

Fowler M., 1993, «Two routes to quality», *Personnel*, vol. 5, no 2, σ. 40-45.

GAO, 1991, *Management practices. US companies improve performance through Quality Efforts*, Washinghton DC, General Accounting Office.

Garvin D.A., 1991, «How the Baldige really works», *Harvard Business Review*, Nov-Dec., σ. 80-93.

Gill C., 1993, «The involvement of trade union in quality: evidence from EC enterprises», *New Technology, Work and Employment*, 8, 2, σ. 123-133.

Giles E. and Williams R., 1991, «Can the Personnel Department survive Quality Management», *Personnel Management*, April, σ. 28-33.

Grant M.R., Shani R. and Krishnan R., 1994, «TQM's Challenge to Management Theory and Practice», *Sloan Management Review*, Winter, σ. 25-35.

Hart C. and Schlesinger L., 1991, «Total Quality Management and the HR professional: Applying the Baldrige Framework to human resources», *Human Resources Management*, vol. 30, no 4, σ. 433-454.

Hill S., 1991, «Why Q. Circles Failed but TQM might succeed», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, no 4, σ. 541-568.

Hunter L. and Beaumont P., 1993, «Implementing TQM. Top down or bottom up», *Industrial Relation Journal*, 24, 4, σ. 318-327.

IPM, 1993, *Quality: People Matters*, London, IPM.

Ishikawa K., 1985, *What is TQC. The Japanese way*, N.J. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Kowalski E. and Walley P., 1993, «Employee receptivity to total quality», *International Journal of Quality and Reliability Management*, 10, σ. 23-37.

Lawler E.E., 1994, «Total Quality Management and Employee Involvement: Are they compatible», *Academy of Management Executive*, 8, 1, σ. 68-76.

Longenecker C. and Goff S., 1992, «Performance Appraisal Effectiveness: A matter of perspective», *SAM Advanced Management Journal*, Spring, σ. 17-23.

Mallak L., Bringelson L. and Lyth D., 1997, «A cultural study of ISO 9000 certification», *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 14, no 4, σ. 328-348.

Marash S., 1992, «Quality Education and Training», *EOQ Quality*, 2, σ. 11-15.

Marchingthon M., Dale B. and Wilkinson A., 1993, «Who is really taking the lead on Quality», *Personnel Management*, 25, 4, σ. 30-33.

Oakland J.J., 1989, *Total Quality Management*, Ofxord, Heinenmann.

Patel A., 1993, «Total Quality Management: Paving the way for future training», *Industrial and Commercial Training*, vol. 25, no 2, σ. 23-32.

Peters T. and Waterman R., 1982, *In search of excellence*, N.Y., Harper and Row.

Pfeffer J., 1994, *Competitive advantage through people*, Boston MA, HBS Press.

Powell T.C., 1995, «Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study», *Strategic Management Journal*, vol. 16, σ. 15-27.

Roth W.F., 1989, «Quality through people: A hit for HR», *Personnel*, Nov., σ. 50-52.

Saraph J., Benson G. and Schroeder R., 1989, «An instrument for measuring the critical factors of quality management», *Decision Sciences*, vol. 20, σ. 810-829.

Scholtes P., 1993, «Total Quality or Performance Appraisal», *National Productivity Review*, vol. 12, no 3, σ. 349-363.

Shani A.B., Mitki Y., Krishnan R. and Grant R., 1994, «Roadblocks in a quality management implementations: a cross-cultural investigation», *Total Quality Management*, vol. 5, no 6, σ. 407-416.

Snell S. and Dean J., 1992, «Integrated manufacturing and Human Resource Management: A human capital perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 35, no 3, σ. 467-504.

Tuttle T.C., 1992, *Building HRM systems that support Total Quality*, Meryland Center for Quality and Productivity.

Van Donk P. and Sanders G., 1993, «Organizational culture as a missing link in quality management», *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 10, no 5, σ. 5-15.

Wilkinson A., Allen P. and Snape E., 1991, «TQM and the Management of Labour», *Employee Relations*, 13, 1, σ. 24-31.

Wilkinson A., Redman T. and Snape E., 1994, «What is happening in Quality Management, Findings from an IPM Survey», *The TQM Magazine*, 6, 1, σ. 55-58.

Wynne R. and Lancaster J., 1992, «The importance of understanding the concept of TQM and the consequent training needs», *Total Quality Management*, vol. 2, no 1, σ. 19-29.

Xu Qi, 1994, *The making of TQM: History and Margins of the Hi(gh)-story*, Working paper presented at British Academy of Management Annual Conference at Lancaster, September, 1994.