ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: Η ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΤΟΥ

ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ Χ. ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΥ
(Α.Μ.: Μ 25/04)

Επιβλέπων καθ.: κος Φώτιος Βούζας

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2011

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: Η ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 3

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ 6

1.1. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων 6

1.2. Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....7

1.3. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....9

1.4 Η επιλογή των Ανθρώπινων Πόρων 9

1.5 Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων 11

1.6 Αξιολόγηση Ανθρώπινων Πόρων 14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ.....18

2.1 ΔΑΔ κατά την περίοδο της δεκαετίας του 1960 μέχρι τη δεκαετία του 1980.....18

2.2 ΔΑΔ Ιαπωνικών εταιρειών στην Εποχή Παγκόσμιου Ανταγωνισμού της δεκαετίας του 1990.....24

2.3 Συνέπειες της Μετατόπισης στη ΔΑΔ από τον Προσανατολισμό στον Άνθρωπο στην Επίδοση 26

2.4 Ιαπωνικά μοντέλα και η συμβολή τους στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων 31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΔΑΔ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 37

3.1 Η έννοια της ΔΟΠ γενικά 37

3.2 Επιπτώσεις εφαρμογής ΔΟΠ στο ανθρώπινο δυναμικό 40

3.3 Εκπαίδευση, κατάρτιση και Ανάπτυξη εργαζομένων σε Συστήματα Ποιότητας 43

3.4 Προσεγγίσεις για καλύτερη αξιοποίηση εργαζομένων.....45

3.5 Το κόστος του Ανθρώπικου Δυναμικού και οι επιπτώσεις του στην επιχείρηση 52

3.6 Οι 2 διαστάσεις της ΔΟΠ και ΔΑΔ 56

3.7 Ο ρόλος της ομάδας στη ΔΟΠ 57

3.8 Στρατηγική κινήτρων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας.....61

3.9 Έλεγχος της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού.....64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 –ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....66

4.1 ΚΑΙΖΕΝ και βελτίωση 67

4.2 Η βελτίωση ποιότητας και ο κύκλος PDCA 69

4.3 Η Θεωρία “Ζ” και “QWL” 72

4.4 Συμμετοχή των εργαζομένων.....74

4.5 Κύκλοι ποιότητας 78

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 81

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....83

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει πολλούς τομείς όπως παραδείγματος χάριν την διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών, τις συνολικές ποιοτικές υπηρεσίες και δημιουργεί αξία μέσω της εξασφάλισης ποιότητας (Neely et al., 1995). Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν πολλοί, μερικές φορές διαφορετικοί, τρόποι να εξηγηθεί η ποιότητα, μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εντούτοις, η γενική ιδέα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει κυρίως με την εξασφάλιση της ποιότητας και την ποιοτική εξέλιξη (Neely et al., 1995).

Από την άλλη, όταν αναφερόμαστε στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, αναφερόμαστε παράλληλα σε θεωρίες κινήτρων και θεωρίες υποκίνησης, ουσιαστικά αναφερόμαστε στην συμπεριφορά. Με τον όρο συμπεριφορά, εννοούμε την συσχέτιση ανάμεσα στις πράξεις ή παραλείψεις των ατόμων που εργάζονται για μία επιχείρηση, καθώς επίσης και την κατάσταση που δημιουργούν αυτές οι πράξεις ή παραλείψεις (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997). Τα άτομα, προβαίνουν σε αυτές τις ενέργειες για να πετύχουν τους προσωπικούς στόχους τους, στο περιβάλλον που δημιουργεί η επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κατατάσσεται και η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους

βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα. Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι:

- Όλοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού.
- Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες προκειμένου να μπορέσει να εκτελέσει το σκοπό του.
- Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία συνείδηση και εμπιστοσύνη μεταξύ ανώτατης ηγεσίας και του προσωπικού και να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσέγγιση των όρων Διοίκηση ολικής ποιότητας και την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων με βάσει τα Ιαπωνικά μοντέλα. Η ποιότητα αποτελεί ένα βασικό συστατικό της στρατηγικής πολλών επιχειρήσεων σε διαφορετικούς κλάδους και θεωρείται ένας από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για την μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών και ως εκ τούτου της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Η αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων, συμπεριλαμβάνει και διοίκηση του προσωπικού. Τα ιαπωνικά μοντέλα προτείνουν τεχνικές υποκίνησης και αξιολόγησης προσωπικού για αύξηση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλυτικά παρουσιάζονται κάθε μια από τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των ιστορικών στοιχείων σχετικά με την παρουσίαση και εξέλιξη των μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην Ιαπωνία. Στην επόμενη ενότητα γίνεται ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ ακολουθεί αναφορά στα ιαπωνικά μοντέλα και πως αυτά σχετίζονται με τη Διοίκηση ολικής ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σύμφωνα με τον Robert Crandall *"η διοίκηση πρέπει να έχει την υποστήριξη όλων των εργαζομένων. Δεν μπορώ να σκεφτώ τίποτα πιο σημαντικό".* Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ουσιαστικά η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς. Οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία (William et al., 1996).

Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να ορισθεί: "Ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον".

Μερικά από τα σημεία στα οποία η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Ύπαρξη οράματος ανθρώπινων πόρων που να ταιριάζει με τις
- στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.
- Ύπαρξη φιλοσοφίας και αξιών που να ταιριάζουν με εκείνες ολόκληρου του οργανισμού.
- Οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.
- Προληπτική δράση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- Ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης (Fisher, 1999).

1.2. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι ανθρώπινοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να

επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους (Παπάνης, 2005).

Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

1) **Οργανωσιακοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.

2) **Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ότι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.

3) **Κοινωνικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.

4) **Προσωπικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά

του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

1.3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής:

ι. η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που ένας οργανισμός διαθέτει,

ιι. η επιλογή στη συνέχεια του κατάλληλου προσωπικού,

ιιι. η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει επιλεχθεί

ιω. η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί.

ω. και τέλος η υποκίνηση του προσωπικού ή η υπόδειξη των κατευθυντήριων γραμμών για την υποκίνηση του προσωπικού από την ανώτερη διοίκηση (Τερζίδης, Κώστας, 2004).

1.4 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σκοπός της επιλογής του προσωπικού είναι η απομόνωση από μια ομάδα υποψηφίων των πιο ικανών και κατάλληλων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και η πρόσληψή τους. Ιδανικά οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται

έχουν καλύτερη απόδοση από αυτούς που απορρίπτονται. Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή υποψηφίων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων. Η επιλογή του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες για την επιχείρηση καθώς η επιλογή του έμψυχου υλικού αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθορίζουν το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης. Μόνο αν προσληφθούν άτομα ευέλικτα, έξυπνα, αποτελεσματικά και μεθοδικά το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα θα είναι η θετική εξέλιξη, η άνοδος και η ανάπτυξη του οργανισμού (Βογιάτης, 2005).

Επειδή το έργο της επιλογής προσωπικού αποτελεί αντικείμενο δεσπόζουσας σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα με τη δέουσα προσοχή, καθώς είναι συχνά εύκολο να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιζήμια αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις συχνά διαφέρουν στην πολυπλοκότητα των συστημάτων τα οποία επιλέγουν. Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν συνεντεύξεις και προβαίνουν σε προσλήψεις, ενώ άλλες πραγματοποιούν διαδοχικές συνεντεύξεις και διεξάγουν διάφορα είδη δοκιμών (tests). Παρ' όλο που η δεύτερη περίπτωση είναι πιο δαπανηρή, τα θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες κοινωνιολόγων, οι επιχειρήσεις πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους που να διαθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα, όσο και την απαιτούμενη κινητοποίηση, ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους. Ανάλογοι εργαζόμενοι υπάρχουν είτε σαν αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής, είτε δημιουργούνται στη συνέχεια με συνεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η δεύτερη περίπτωση

είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο το βάρος στην προσεκτική επιλογή. Με μια δαπανηρή και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι βέβαιο ότι το κόστος της εκπαίδευσης θα είναι μειωμένο (Μπουραντάς, 2003).

1.5 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιον τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό (Luis et al., 1998).

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης. Τα οφέλη της εκπαίδευσης τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους παρουσιάζονται στους πίνακες 1.1. και 1.2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
Ενισχύει την αυθεντικότητα , την ευελιξία, και την εμπιστοσύνη
Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου –υφισταμένου
Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
Συμβάλλει στη κατανόηση και στη παγίωση επιχειρησιακών αρχών
Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
Συμβάλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
Συμβάλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των

συμπεριφορών
Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
Συμβάλλει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
Συμβάλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τ αδιάφορα προβλήματα
Ενισχύεται η αναγνώριση , η ευθύνη , η επιτυχία και η ανάπτυξη
Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
Βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
Δίνει τις γνώσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών σχέσεων
Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου

Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων συνήθως ασχολούνται με τις ακόλουθες ενέργειες (Bontis, 2002):

- Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση. Προγραμματισμός, και ανάθεση ευθυνών.
- Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με διάφορα στελέχη.
- Συλλογή και προετοιμασία υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
- Διεύθυνση και διδασκαλία ορισμένων μαθημάτων προσανατολισμού.
- Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

1.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινων Πόρων είναι μια συστηματική εκτίμηση, η οποία προέρχεται από τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο και

αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο, καθώς επίσης και στις δυνατότητες του για προοπτική και εξέλιξη. Ουσιαστικά, αποτελεί μια διαδικασία διαπίστωσης, αλλά και καταγραφής της απόδοσης του εργαζομένου για το παρόν και το μέλλον. Επομένως, η αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία διαπιστώσεως και καταγραφής της αποδόσεως ή επιδόσεως και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας, για την οποία προορίζεται και στην οποία απασχολείται (Σκουλάς, 1998).

Κατά συνέπεια, η διαδικασία αξιολόγησης σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να εκτιμηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εργαζομένων, να συμφωνηθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες και να αναγνωριστούν οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η όλη διαδικασία οφείλει να παρουσιάζει ξεκάθαρα στους εργαζόμενους την εικόνα που η επιχείρηση έχει για αυτούς και τη συνεισφορά τους και να τους ενημερώνει για τις προοπτικές τους.

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια αξιολόγησης της απόδοσης, οφείλει να διέπεται από τις παρακάτω τέσσερις βασικές αρχές (Χυτήρης, 2001):

- Το πρόγραμμα είναι ευθύνη και καθοδηγείται από στελέχη γραμμής και όχι από το τμήμα ανθρώπινων πόρων.
- Δίνεται έμφαση σε κοινούς εταιρικούς στόχους και αξίες.
- Αναπτύσσεται ειδικά και ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση
- Εφαρμόζεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα σε όλους τους εργαζομένους

Με βάση τα παραπάνω σχεδιάστηκαν και εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις τα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης (Performance Management Systems), τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και δίνουν κατευθύνσεις σύμφωνες με τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων εξυπηρετούν τις προτεραιότητες της οργάνωσης, τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα υλοποιούνται και ότι η υψηλή απόδοση ανταμείβεται και ενισχύεται.

Ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια (Δερβιτσιώτης, 2005):

1. Περιγραφή της θέσης εργασίας και των καθηκόντων της και προσδιορισμός των στόχων των διαφόρων τμημάτων.
2. Καθορισμός των ατομικών στόχων και επιδιώξεων που ορίζονται ύστερα από συνεννόηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο. Οι στόχοι αυτοί είναι αυστηρά προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, πιέζουν τον εργαζόμενο να εργαστεί και συμφωνούν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Πάνω απ 'όλα όμως είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, κατάλληλοι, σχετικοί και χρονικά προγραμματισμένοι - SMART (Specific, Measurable, Appropriate, Relevant, Timed).
3. Κατάρτιση αναπτυξιακού πλάνου στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς ο τρόπος που το άτομο θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υποστήριξή του και την καθοδήγηση από τη διοίκηση.

4. Εκτίμηση των στόχων μέσω επιθεωρήσεων και αναθεωρήσεων σε διαρκή βάση, με στόχο την υποκίνηση του αξιολογούμενου.

Ευρέως γνωστό και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης είναι η αξιολόγηση βάσει σκοπών-Management BY Objectives (MBO). Στο σύστημα αυτό η επίδοση των εργαζομένων μετριέται ανάλογα με τους προσυμφωνημένους στόχους που κατάφεραν να επιτύχουν στο τέλος της χρήσης. Εξίσου σημαντικό είναι και το σύστημα αξιολόγησης βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων (competencies).

Εδώ αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά εκείνα που η επιχείρηση θεωρεί ότι πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της απαραίτητα για να επιτύχουν τους στόχους της. Τα χαρακτηριστικά αναπτύσσονται καθημερινά μέσα από την πορεία του εργαζόμενου στην επιχείρηση και την εργασία. Σύστημα αποτελεί και η αξιολόγηση 360 μοιρών όπου τον εργαζόμενο αξιολογούν όλοι όσοι έρχονται σε επαφή με εκείνον και συνεργάζονται μαζί του, όπως για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι πελάτες κ.λπ. (Imano and Sato 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ

Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις μεταποίησης, ιδιαίτερα κατασκευαστές αυτοκινήτων, κατασκευαστές ηλεκτρικών συσκευών, κατασκευαστές ηλεκτρικού εξοπλισμού, και βιομηχανίες μηχανημάτων ακριβείας απόλαυσαν ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τρεις δεκαετίες από τις αρχές της δεκαετίας του 1960 μέχρι τη δεκαετία του 1980. Ωστόσο, μετά το σκάσιμο της «οικονομικής φούσκας» του εθνικού πληθωρισμού ενεργητικού στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις έχασαν την ανταγωνιστικότητά τους. Σε σύμπτωση με την φούσκα κατάρρευσης της ιαπωνικής οικονομίας, το Ιαπωνικό στυλ διοίκησης ότι οι ξένοι διαχειριστές ή οι ερευνητές είχαν χάσει αξιοσημείωτη δημοτικότητα. Συνεπώς, οι Ιαπωνικές εταιρείες αγωνίζονται να δημιουργήσουν ξανά τα συστήματα ΔΑΔ τους (Abegglen ans Stak 1985).

2.1 ΔΑΔ κατά την περίοδο της δεκαετίας του 1960 μέχρι τη δεκαετία του 1980

Ένα χαρακτηριστικό των ιαπωνικών εταιρειών κατά τη διάρκεια των επιτυχημένων τριών δεκαετιών (1960-1980) ήταν τα συστήματα ΔΑΔ (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού) να έχουν «ανθρώπινο προσανατολισμό». Το πλαίσιο αυτό έδινε έμφαση στις ικανότητες των εργαζομένων. Οι εργοδότες προσελάμβαναν άτομα για μια σχετικά παρατεταμένη χρονική περίοδο και παρείχαν στους εργαζόμενους με

τα κίνητρα να εργαστούν με ζήλο. Οι Ιάπωνες είναι εκπαιδευμένοι στο εκπαιδευτικό σύστημα έξι-τρία-τρία , το οποίο αρχίζει τον Απρίλιο και τελειώνει τον Μάρτιο. Μετά την αποφοίτησή από το Λύκειο, έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση για τέσσερα χρόνια. Στις επιτυχείς τρεις δεκαετίες, περίπου ένας στους τρεις ή τέσσερις αποφοίτους λυκείου αποφοίτων συνέχιζαν να σπουδάζουν σε πανεπιστήμιο (Aoki et al, 2007).

Οι Ιάπωνες εργοδότες προσλάμβαναν απόφοιτους Λυκείου και απόφοιτους Πανεπιστημίου όλους μαζί τον Απρίλιο. Τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι σιωπηρά καταλάβαιναν ότι οι συμβάσεις εργασίας έπρεπε να είναι μακροπρόθεσμες. Αξιοσημείωτο είναι ότι, δεν ήταν ο κανόνας για τους Ιάπωνες εργοδότες εκείνη την εποχή για να προσλαμβάνουν προσωπικό με επαγγελματική εμπειρία σε άλλες εταιρείες.

Οι εργοδότες επένδυαν στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων. Οι εργοδότες προτιμούσαν αποφοίτους που ήταν πρόθυμοι να εργαστούν για τις επιχειρήσεις με έμφαση στην απασχόληση των καθιερωμένων πτυχιούχων πανεπιστημίου που κατείχαν συμμετοχή σε ομάδες αθλητικών σωματείων. Οι εργοδότες θεωρούσαν ότι αυτοί οι πτυχιούχοι ήταν έξυπνοι κατά γενικό τρόπο, καθώς και καλά εκπαιδευμένοι σε κάθετες προσωπικές σχέσεις (προτεραιότητα).

Οι εργοδότες προσέφεραν διάφορα είδη οφελών «κόκκινου χαλιού» για τους εργαζόμενους αυτούς. Πολλοί εργοδότες παρείχαν στους εργαζόμενους στέγαση της εταιρείας και τους παρείχαν εκδρομές σε θέσεις θέρετρου εσωτερικού ή εξωτερικού, πάρτυ και αθλητικές εκδηλώσεις (π.χ., εκδρομές

γκολφ ή επαγγελματικά ταξίδια). Τα έξοδα που επενδύονταν στην ευημερία των εργαζομένων θεωρούνταν εταιρική δαπάνη στα λογιστικά συστήματα φορολογίας. Στην πράξη, όχι μόνο ανώτερα στελέχη, αλλά και μεσαία στελέχη απολάμβαναν ψυχαγωγία (π.χ., νυχτερινά κέντρα), η οποία χρεωνόταν ως έξοδα διασκέδασης της εταιρείας. Στην πραγματικότητα, πολλοί εργαζόμενοι στόλιζαν την ιδιωτική τους ζωή, με άφθονα χρήματα διασκέδασης της εταιρείας. Μερικοί κριτικοί αναφέρονται σε έναν Ιάπωνα μισθωτό ως «οικόσιτο ζώο μιας επιχείρησης» (Chen et al., 1995).

Οι εργαζόμενοι πληρώνονταν και προωθούνταν με βάση την παλαιότητα. Ένας τυπικός Ιάπωνας εργαζόμενος πληρωνόταν συνήθως μηνιαία και του δινόταν η πρόσθετη κατ' αποκοπή πληρωμή δύο φορές το χρόνο (Ιούνιο και Δεκέμβριο), στην οποία οι Ιάπωνες αναφέρονται ως επίδομα (που ισοδυναμεί με καταβολή βάση πολλών μηνών). Η κανονική μηνιαία δόση αποτελούνταν από ένα βασικό μισθό και διάφορα είδη δικαιωμάτων, όπως η πληρωμή με βάση την οικογένεια, τα επιδόματα στέγασης, τα ασφάλιστρα των υπερωριών για τους μη απαλλασσόμενους υπαλλήλους και τα επιδόματα διευθυντικής θέσης για τους απαλλασσόμενους εργαζόμενους. Εφόσον ένα διακριτό σύστημα εργασίας (σύστημα δωρεάν χρόνου) δεν ήταν κοινός κανόνας σε μη διευθυντές εργαζόμενους μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι απλοί εργαζόμενοι οι οποίοι δεν ήταν υπεύθυνοι για εποπτικές θέσεις πληρώνονταν κατά κύριο λόγο ασφάλιστρα υπερωριών. Αν και στις επιτυχημένες τρεις δεκαετίες πολλές Ιαπωνικές επιχειρήσεις πλήρωναν διάφορα είδη αντιπαροχών σε είδος, κατά κύριο λόγο ένας Ιάπωνας εργαζόμενος πληρωνόταν ένα βασικό μισθό.

Οι περισσότεροι Ιάπωνες εργοδότες πλήρωναν ένα βασικό μισθό που βασίζεται στην ικανότητα των εργαζομένων τους να εκτελούν εργασίες. Το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμοζόταν σε μια αξιολόγηση των ικανοτήτων των εργαζομένων λεγόταν το σύστημα βαθμών βασισμένο στην ικανότητα. Οι εργοδότες αντλούσαν τις ικανότητες για την εκτέλεση των εργασιών στις επιχειρήσεις, και βαθμολογούσαν και κατέτασσαν αυτές τις ικανότητες, και, κατά συνέπεια, το ποσό του βασικού μισθού καθοριζόταν ανάλογα με κάθε βαθμό. Κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρεία που το σύστημα βαθμών βασισμένο στην ικανότητα τοποθετούνταν σε μια κατάταξη, και σύμφωνα με αυτό του δινόταν ένας βασικός μισθός. Όλοι οι υπάλληλο σε μια εταιρεία που είχε εγκατεστημένο αυτό το σύστημα βαθμών συστήματος αξιολογούνταν και κατατάσσονταν κάθε χρόνο. (Dalton and Benson 2002).

Το σύστημα κινήτρων των Ιαπωνικών επιχειρήσεων κατά την περίοδο αυτή (1960 με 1980) είχε την εμφάνιση ενός συστήματος δυνατότητας προσανατολισμού. Ωστόσο, το σύστημα στηριζόταν ουσιαστικά στην παλαιότητα. Στην πραγματικότητα, οι Ιάπωνες εργαζόμενοι κατατάσσονταν προς τα πάνω και τους δινόταν αυτόματα μια αύξηση κάθε Απρίλιο. Με άλλα λόγια, οι Ιάπωνες εργοδότες εισήγαγαν επισήμως το σύστημα κινήτρων με βάση την ικανότητα και λειτούργησαν το σύστημα με βάση την παλαιότητα Το να συνεχίσουν να πληρώνουν στους εργαζόμενους με βάση την παλαιότητα απαιτούσε την επέκταση των κεφαλαίων της εταιρείας να διανεμηθούν στους εργαζόμενους, καθώς μεγάλωναν σε παλαιότητα, και ως εκ τούτου, πληρώνονταν περισσότερο, σε διαδοχικά έτη. Το ευνοϊκό οικονομικό περιβάλλον της περιόδου επέτρεψε στους Ιάπωνες εργοδότες να πληρώνουν τόσο γενναιόδωρα.

Ένα σημαντικό αποτέλεσμα του συστήματος ήταν η προσέλκυση της σύνδεσης ενός υπαλλήλου με την οργάνωσή τους. Οι περισσότερο Ιάπωνες σε αυτή την περίοδο αναγνώρισαν ότι η παλαιότητα ήταν ένα δίκαιο πρότυπο βάσει του οποίου έπρεπε να αντιμετωπίζονται, και σιωπηρά κατανοούσαν ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να έχουν οφέλη από μια μεγαλύτερη υπηρεσία για την εταιρεία. Το σύστημα ΔΑΔ που επιδοκίμαζε μια μακροπρόθεσμη απασχόληση και πληρωμή με βάση την παλαιότητα λειτούργησε καλά στο να ενθαρρυνθούν περισσότεροι εργαζόμενοι να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας τους, αλλά αυτό το ύφος της διαχείρισης είχε ένα πρόβλημα στο ότι δεν ενθάρρυνε τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, καθώς διαχειριζόταν τους εργαζομένους ισότιμα και η προώθηση του ανταγωνισμού μεταξύ των τους ήταν αντίθετη σε κάθε στρατηγική ΔΑΔ.

Ως εκ τούτου, οι Ιάπωνες εργοδότες επινόησαν άλλους μηχανισμών για την προώθηση των ανταγωνιστικών πιέσεων για να ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να εργαστούν σκληρότερα και να ανεβούν την εταιρική σκάλα. Για παράδειγμα, οι Ιάπωνες εργοδότες διόριζαν τους εργαζόμενους σε διευθυντικές θέσεις με βάση την απόδοση της εργασίας τους, αντί της παλαιότητας τους. Στις επιτυχημένες τρεις δεκαετίες, οι περισσότεροι διευθυντές σε Ιαπωνικές επιχειρήσεις είχαν προωθηθεί στο εσωτερικό της μετά από δέκα χρόνια υπηρεσίας. Καθώς οι έξυπνοι εργοδότες δεν έλεγαν ποιος θα μπορούσε να προωθηθεί (για την περίοδο αυτή), σχεδόν κάθε εργαζόμενος πίστευε ότι αυτός (ή πολύ σπάνια αυτή) θα έχουν την

ευκαιρία να επιλεγούν σε υψηλότερες θέσεις, και έτσι (οι ίδιοι), κατέβαλαν μεγάλες προσπάθειες (Garten 1993).

Το σύστημα απασχόλησης διάρκειας ζωής ήταν ένας άλλος μηχανισμός για να πάρει περισσότερους εργαζόμενους δεσμευμένους στο έργο τους. Οι εργοδότες, ωστόσο, δεν θα μπορούσαν να παρέχουν σε όλους διευθυντικές θέσεις, επειδή ο αριθμός των διευθυντικών θέσεων σε μια επιχείρηση ήταν περιορισμένος. Έτσι, τα μη διευθυντικό προσωπικό, με μακρά υπηρεσία, είχε την τάση να χάνει τον ενθουσιασμό του για τις δουλειές. Για να αντιμετωπίσουν αυτό το αποτέλεσμα οι εργοδότες ίδρυσαν ορισμένες θυγατρικές εταιρείες και μετέφεραν τους εργαζόμενους στις θυγατρικές εταιρείες ως διαχειριστές. Με άλλα λόγια, το σύστημα απασχόλησης διάρκειας ζωής σε Ιαπωνικές επιχειρήσεις ήταν ένα σύστημα ασφάλειας για την απασχόληση στο πλαίσιο ενός ομίλου συνδεδεμένων εταιρειών (Ballon, 2006). Οι περισσότερες Ιαπωνικές μεγάλες εταιρείες είχαν (και εξακολουθούν να έχουν) αρκετές δεκάδες, ή μερικές φορές αρκετές εκατοντάδες συνδεδεμένων με αυτήν εταιριών. Ορισμένες μεγάλες εταιρείες μετέφεραν έναν εργαζόμενο στην ηλικία των σαράντα του / της (δηλαδή, για όσους δεν έχουν επιλεγεί ως ανώτερα διοικητικά στελέχη της μητρικής εταιρείας) σε θυγατρική εταιρεία.

2.2 ΔΑΔ Ιαπωνικών εταιρειών στην Εποχή Παγκόσμιου Ανταγωνισμού της δεκαετίας του 1990

Ο έντονος παγκόσμιος οικονομικός ανταγωνισμός της δεκαετίας του 1990 διάβρωσε ουσιαστικά τα κέρδη των ιαπωνικών επιχειρήσεων και τις υποχρέωσε να δημιουργήσουν ξανά τα ΔΑΔ συστήματα τους ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Μερικές εξέχουσες Ιαπωνικές εταιρείες άρχισαν να εισάγουν «ΔΑΔ προσανατολισμένη στην απόδοση» στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η οποία παρείχε το θεμέλιο για περισσότερες ιαπωνικές εταιρείες να υιοθετήσουν αυτό το ύφος της ΔΑΔ στη δεκαετία του 2000. Ο όρος ΔΑΔ προσανατολισμένη στην απόδοση έχει γίνει μια λέξη κόμβος στον σύγχρονο Ιαπωνικό επιχειρηματικό κόσμο (Ballon, 2002).

Μια συνέπεια της κατάρρευσης της «οικονομίας φούσκας» ήταν ο πλεονασμός στο εργατικό δυναμικό. Παρά τη μείωση της πρόσληψης των καινούριων, εξακολουθούσε να υπάρχει υπερβολικό επίπεδο εργατικού δυναμικού, το οποίο ενθάρρυνε τους εργοδότες να εγκαταλείψουν την σιωπηρή σύμβαση εργασίας διάρκειας ζωής. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η μείωση του εργατικού δυναμικού μέσα από τριβή και πρόωρη συνταξιοδότηση ήταν ανεπαρκής, έτσι μέχρι το τέλος της δεκαετίας οι εργοδότες υποχρεώθηκαν να μειώσουν τον αριθμό των τακτικών υπαλλήλων.

Μια στρατηγική που χρησιμοποιούνταν από ορισμένους εργοδότες ήταν να αναθέσουν το εργατικό δυναμικό σε επιχειρήσεις προμήθειας εργατικού δυναμικού, γεγονός που επέτρεψε στους Ιάπωνες εργοδότες να ελέγχουν το επίπεδο του εργατικού δυναμικού τους μέσω της αγοράς εργασίας (Evans et al, 2002).

Μια πιεστική αναγκαιότητα για την επιβίωση των Ιαπωνικών εταιρειών με μειωμένη ανταγωνιστικότητα ήταν να μειώσουν το κόστος. Οι περισσότερες από τις μεγαλύτερες Ιαπωνικές εταιρείες, που παρείχαν στους εργαζόμενους στέγαση της εταιρείας και οφέλη θέρετρου συγκυριαρχίας, ξεπούλησαν αυτές τις εγκαταστάσεις για την αύξηση των ταμειακών αποθεμάτων της εταιρείας. Οι αποζημιώσεις για επαγγελματικά γεύματα και τα έξοδα για μεταφορά ήταν εξαιρετικά μειωμένα. Πολλοί εργαζόμενοι των επιχειρήσεων άρχισαν να παίρνουν μετρό και λεωφορεία, αντί των ταξί, και ακόμη και τα στελέχη που συνήθιζαν να παίρνουν άνετα καθίσματα πρώτης κατηγορίας όφειλαν να πάρουν τα λιγότερο άνετα καθίσματα στην οικονομική θέση.

Η κατάρρευση της «οικονομίας φούσκας» άλλαξε ριζικά το σύστημα κινήτρων. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, μερικές από τις μεγαλύτερες Ιαπωνικές επιχειρήσεις άρχισαν να πληρώνουν περισσότερα για καλές επιδόσεις και λιγότερο για φτωχές επιδόσεις κατά την εκταμίευσή των επιδομάτων. Η Fujitsu Company Limited, για παράδειγμα, μια από τις κορυφαίες εταιρείες στις ηλεκτρικές συσκευές στην Ιαπωνία, εισήγαγε το σύστημα μπόνους για να πληρώσει 10 φορές περισσότερο σε έναν με άριστη επίδοση από έναν με φτωχή επίδοση. Επιπλέον, η Nikko Securities Company εισήγαγε ένα σύστημα αμοιβών στο οποίο η εταιρεία υποσχέθηκε να καταβάλλει σε όλους τους μη διευθυντικούς υπαλλήλους ομοιόμορφα ¥300.000 το μήνα, και ένα μεταβλητό επίδομα αναλογικά με βάση την απόδοση των ολοκληρωμένων εργασιών τους. Ενώ η εταιρεία υποσχέθηκε να καταβάλει σε κάποιον με άριστη επίδοση 48 μηνιαίους μισθούς (ως μπόνους), υπήρχε μια συμπληρωματική δήλωση για πληρωμή

ενός με φτωχή επίδοση μόνο ένα μισό μηνιαίο μισθό ως ετήσιο επίδομα του. Θεωρητικά, ένας με καλύτερη επίδοση είχε την ευκαιρία να είναι σε θέση να κερδίζει περίπου πέντε φορές περισσότερο το χρόνο από ό, τι ένας με φτωχή επίδοση (Japan Management Association 2005).

Η Ιαπωνική νομοθεσία προώθησε, επίσης, την τάση στην ΔΑΔ προσανατολισμένη στην επίδοση. Η τροποποίηση του προτύπου εργατικού δικαίου το 2000 βοήθησε τους εργαζόμενους με άσπρο γιακά στην έδρα της εταιρείας να εργαστούν με διακριτικότητα, πράγμα που σήμαινε ότι θα μπορούσαν να αποφασίσουν τον τρόπο και το χρόνο να κάνουν την εργασία. Παρά τις τροπολογίες αυτές που φαίνεται ότι ήταν καλές για τους εργαζομένους, (επειδή είχαν εξουσία να αποφασίζουν για τις λεπτομέρειες σχετικά με το έργο τους), οι πραγματικές επιπτώσεις της τροποποίησης αυτής ήταν να περιορίσουν τις αμοιβές των εργοδοτών. Στην πράξη, τα προνόμια για υπερωρίες δεν καταβάλλονταν στο προσωπικό στο διακριτό σύστημα εργασίας. Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι αυτοί είχαν πληρωθεί για τις εργασίες που έκαναν, αντί του χρόνου που εργάστηκαν, το οποία αναφέρεται ως πληρωμή με το κομμάτι.

2.3 Συνέπειες της Μετατόπισης στη ΔΑΔ από τον Προσανατολισμό στον Άνθρωπο στην Επίδοση

Πρόσφατα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν εισαγάγει την ΔΑΔ προσανατολισμένη στην επίδοση. Όταν ο Ιαπωνικός Σύνδεσμος

Διαχείρισης (Japan Management Association, JMA), απέστειλε ερωτηματολόγια σχετικά με την ΔΑΔ προσανατολισμένη στην επίδοση σε περίπου επτά χιλιάδες μεγάλες επιχειρήσεις το 2004, πήραν απαντήσεις από χίλιες ενενήντα οκτώ εταιρείες (JMA 2005).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι, παρόλο που το 80 τοις εκατό των εταιρειών που απάντησαν είχαν εισάγει το σύστημα ΔΑΔ προσανατολισμένο στην επίδοση, η πλειοψηφία δεν ήταν σε θέση να πάρει τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με την έρευνα, περισσότερο από το 70 τοις εκατό των εταιρειών που εισήγαγαν το σύστημα στην πραγματικότητα εξέταζαν το σύστημα για να διαπιστώσουν για ποιο λόγο η ΔΑΔ προσανατολισμένη στην επίδοση δεν λειτούργησε καλά. Τα πορίσματα της έρευνας αποκάλυψαν ότι το σύστημα ΔΑΔ προσανατολισμένο στην επίδοση είχε τέσσερα σημαντικά προβλήματα.

Το πιο σοβαρό πρόβλημα ήταν ότι τα ανώτατα στελέχη δεν εξήγησαν επαρκώς το σκοπό της εισαγωγής του συστήματος. Στην πραγματικότητα, αυτό που οι εργοδότες δηλώσαν δημοσίως ήταν τελείως διαφορετικό από αυτό που σκόπευαν. Δηλώσαν δημοσίως ότι το σύστημα εισήχθη για την οργανωτική ανταγωνιστικότητα, καθώς και ότι ο εργαζόμενος που εργάστηκε σκληρά έπρεπε να ανταμείβεται με βάση τις επιδόσεις του ή την εργασία του / της. Αυτό που οι εργαζόμενοι όντως είχαν πρόθεση, όμως, ήταν να αλλάξουν το κόστος προσωπικού από σταθερά κόστη σε μεταβλητά κόστη. Με άλλα λόγια, οι εργοδότες δεν ήταν ανοικτοί για τον δημόσιο σκοπό για την εισαγωγή του νέου συστήματος ΔΑΔ προσανατολισμένου στην επίδοση (Japan Management Association, 2005).

Δεύτερον, το σύστημα Διαχείρισης Ανά Στόχο (ΔΑΣ) είχε εγγενή συστηματικά προβλήματα. Στην καρδιά του συστήματος ΔΑΣ είναι ένα πλαίσιο αξιολόγησης της επίδοσης κατά την οποία ένας εργαζόμενος έχει αξιολογηθεί με βάση το πόσο αυτός ή αυτή έχει επιτύχει όσον αφορά τα αντικειμενικά κριτήρια που έχουν καθιερωθεί στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης, αλλά τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν δεν είχαν απαραίτητα σχέση με τα επιτεύγματα της εταιρείας με προστιθέμενη αξία.

Στην πραγματικότητα, το προσωπικό ενός τμήματος λογιστικής μπορεί να κάνει εξαιρετική δουλειά, αλλά δεν μπορεί να κερδίσει οποιαδήποτε προστιθέμενη αξία στις αγορές, καθώς το ποσό της προστιθέμενης αξίας που παράγεται καθορίζεται από τα άτομα που εξυπηρετούν στις αγορές στις οποίες διαπραγματεύονται τα εν λόγω προϊόντα ή υπηρεσίες. Το χρηματικό ποσό της προστιθέμενης αξίας που πραγματοποιήθηκε στην αγορά, είναι ισοδύναμη με το ποσό που απομένει όταν αφαιρεθεί η αξία των εισροών από την τιμή των αγαθών ή υπηρεσιών που πραγματοποιήθηκε στις αγορές. Η τιμή των αγαθών ή των υπηρεσιών καθορίζεται ανάλογα με την ισορροπία προσφοράς και ζήτησης, και δεν συνδέεται απαραίτητα άμεσα με την τελειότητα των εργασιών που έχουν κάνει οι εργαζόμενοι (Ouchi, 1981).

Κάποια άλλα προβλήματα στο σύστημα ΔΑΣ είναι προφανή. Καταρχήν, όταν ένας στόχος έχει ανατεθεί σε κάθε εργαζόμενο, το περιεχόμενο της κάθε εργασίας καθορίζεται παραφράζοντας έναν οργανωτικό στόχο βήμα προς βήμα. Είναι ένα δύσκολο έργο, ωστόσο, να κατανεμηθεί ο οργανωτικός στόχος στο επίπεδο του εργαζομένου χωρίς να θίγει την αντιστοιχία μεταξύ τους. Επιπλέον, δοθέντος συγκεκριμένου στόχου, ένας εργαζόμενος έχει την

τάση να μην κάνει επιπλέον δραστηριότητες από αυτές που περιγράφονται στον συγκεκριμένο στόχο. Επιπλέον, οι άνθρωποι ήταν διστακτικοί να βοηθήσουν τους άλλους, δεδομένου ότι η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου εξαρτάται από τις ατομικές επιδόσεις του / της. Ως αποτέλεσμα, τα προβλήματα αυτά στο σύστημα ΔΑΣ μείωσε το ηθικό της ομάδας εργασίας.

Το τρίτο πρόβλημα σε ένα σύστημα ΔΑΣ προσανατολισμένο στην επίδοση υπήρχε στη διαδικασία αξιολόγησης. Τα πιο σημαντικά πράγματα σε μια διαδικασία αξιολόγησης είναι η αμεροληψία και η συναίνεση των εργαζομένων που πρέπει να αξιολογηθούν. Μια απόλυτη αξιολόγηση, αντί μιας σχετικής αξιολόγησης, είναι απαραίτητο να αξιολογεί τους υπαλλήλους δίκαια, να λάβει τη συγκατάθεσή τους και να τους κρατήσει δεσμευμένους στον οργανισμό. Οι εργοδότες, ωστόσο, αξιολογούσαν τους εργαζόμενους σχετικά. Οι Ιάπωνες εργοδότες γενικά δημιούργησαν περίπου τέσσερις ή πέντε βαθμίδες στην αξιολόγηση και προσδιόριζαν την αναλογία σε κάθε επίπεδο εκ των προτέρων. Έτσι, οι εργοδότες αξιολογούσαν το προσωπικό σύμφωνα με τις εν λόγω προκαθορισμένες αναλογίες. Ο λόγος για τον οποίο οι εργοδότες προκαθόριζαν τις αναλογίες και αξιολογούσαν τους εργαζόμενους σχετικά ήταν ότι τα κεφάλαια που θα διανέμονταν σε αυτούς υπόκειντο στις φτωχές επιδόσεις της επιχείρησης.

Ως αποτέλεσμα ορισμένοι εργαζόμενοι δεν θα μπορούσαν να πάρουν αποδεκτές εκτιμήσεις για την καλή απόδοση εργασίας και ως εκ τούτου, δεν πληρώνονταν αρκετά και, κατά συνέπεια, οι εν λόγω εργαζόμενοι έχασαν τον ενθουσιασμό τους για την εργασία τους και εξέφρασαν χαμηλότερη αφοσίωση προς την εταιρεία. Ένα άλλο πρόβλημα, που σχετιζόταν με τη διαδικασία

αξιολόγησης, ήταν ότι ορισμένοι άνθρωποι της διεύθυνσης δεν μπορούσαν να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους κατάλληλα λόγω της ελλιπούς εμπειρίας αξιολόγησης (Imano, 1998).

Το τέταρτο πρόβλημα στη ΔΑΔ με προσανατολισμό στην επίδοση ήταν η απόσβεση των άτυπων ευκαιριών για εκπαίδευση και κατάρτιση. Στις επιτυχείς τρεις δεκαετίες, όταν οι ανθρώπινοι πόροι διαχειρίζονταν με βάση την παλαιότητα, οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι εκπαίδευαν και κατάρτιζαν τους νεότερους στην εργασία. Οι ηλικιωμένοι άνθρωποι δεν είχαν να ανησυχούν για το γεγονός ότι οι νεότεροι συνάδελφοί τους θα τους αντικαταστήσουν αργότερα.

Δεδομένου ότι η μεταχείριση των ανθρώπων στις επιχειρήσεις άρχισε να βασίζεται στις επιδόσεις των εργασιών τους, οι περισσότερο ηλικιωμένοι άνθρωποι άρχισαν να πιστεύουν ότι οι νεότεροι υπάλληλοι της ίδιας εταιρείας ήταν ανταγωνιστές με τους οποίους θα ανταγωνίζονταν, καθώς το νεότερο προσωπικό είχε τη δυνατότητα να πληρωθεί περισσότερο και να τους αντικαταστήσει κάποια μέρα. Οι εν λόγω ανησυχίες απέτρεπαν τα ηλικιωμένα άτομα από το να εκπαιδεύσουν και να καταρτίσουν νεότερους ανθρώπους Ως αποτέλεσμα, η μεταβίβαση της εσωτερικής γνώσης, της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας ,ειδικά για την εταιρεία, ήταν περιορισμένη (Dore 2000).

2.4 Ιαπωνικά μοντέλα και η συμβολή τους στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις αναγκάζονται να ανταγωνιστούν στις διεθνείς αγορές. Σοβαρός ανταγωνισμός στην παγκόσμια αγορά σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες είναι υποχρεωμένοι να δεχθούν το χαμηλό ποσοστό στην αγορά των αποδόσεων και τους υψηλούς κινδύνους της ανάπτυξης των αγορών. Το ζήτημα του τρόπου διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού αποτελεί εξέχουσα πρόκληση για την Ιαπωνική διαχείριση και από την άλλη η διοίκηση ολικής ποιότητας οριοθετεί τον τρόπο αυτό.

Στην επιτυχή τρεις δεκαετίες, η εγχώρια και ξένη αγορά είχε διαρκή ανάπτυξη. Κατά την περίοδο αυτή, οι Ιάπωνες εργοδότες παρείχαν μακροπρόθεσμη απασχόληση και πλήρωναν τους μισθωτούς με βάση την παλαιότητα, γεγονός που οδήγησε τους εργαζόμενους να εργαστούν σκληρά. Οι αναπτυσσόμενες αγορές επέτρεπαν στους εργοδότες να κάνουν έναν καλοπροαίρετο κύκλο στον οποίο η αυξημένη πληρωμή με βάση τις καλές οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων οδήγησε σε αύξηση των υποχρεώσεων των εργαζομένων, και με τη σειρά τους, αυτές οι υψηλές υποχρεώσεις οδήγησαν σε μεγαλύτερη πληρωμή με βάση τις καλές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, αυτός ο καλοπροαίρετος κύκλος, ωστόσο, απλά εξαρτιόνταν από την συνεχή επέκταση των αγορών.

Η εξαφάνιση της σταθερά αναπτυσσόμενης αγοράς σήμαινε μια εξάντληση των διαθέσιμων κονδυλίων για διανομή. Κατά συνέπεια, οι

Ιάπωνες εργοδότες εισήγαγαν το σύστημα ΔΑΔ με προσανατολισμό στην επίδοση στο οποίο πλήρωναν περισσότερα χρήματα σε αυτούς που συνεισέφεραν περισσότερο στις επιχειρήσεις και πλήρωναν λιγότερα σε εκείνους που έκαναν λιγότερα (Ballon 2002).

Οι Ιάπωνες εργοδότες αφελώς πίστευαν ότι η αρχή να πληρώσουν περισσότερο για μια καλή δουλειά και λιγότερο για μια φτωχή δουλειά θα λειτουργούσε καλά για να παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους. Η προσδοκία τους, ωστόσο, ήταν εντελώς αβάσιμη. Το ζήτημα που θα έπρεπε να είχαν μάθει από τα προηγούμενα δεκαπέντε χρόνια εμπειρίας στο χώρο εργασίας δεν έγινε κατανοητό. Πράγματι, η πλειοψηφία των Ιαπώνων εργαζομένων εργάστηκε σκληρά και έκανε καλά τη δουλειά τους, αλλά οι περισσότεροι από αυτούς δεν αξιολογήθηκαν σωστά και δεν πληρώθηκαν ανάλογα με την επίδοση τους, επειδή ο αριθμός των εργαζομένων που πρέπει να βαθμολογηθεί άριστα ήταν περιορισμένος. Ως αποτέλεσμα, το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων έχασαν τον ενθουσιασμό τους για την εργασία τους και οι επιδόσεις της εταιρείας επιδεινώθηκαν. Με άλλα λόγια, ο καλοκάγαθος κύκλος στις επιτυχημένες προηγούμενες τρεις δεκαετίες, μετατράπηκε σε έναν φαύλο κύκλο στα παρακάτω δεκαπέντε χρόνια.

Η σχετική αξιολόγηση για τους εργαζόμενους ήταν σίγουρα ένας από τους παράγοντες που απέτρεψαν την ΔΑΔ προσανατολισμένη στην επίδοση από το να δημιουργήσει έναν ακόμα καλοπροαίρετο κύκλο. Παρόλα αυτά, ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο το σύστημα ΔΑΔ προσανατολισμένης στην επίδοση είχε μια λειτουργική αστοχία ήταν ότι οι εργοδότες μετέφεραν τον κίνδυνο αγοράς στους εργαζόμενους. Πολλοί

εργοδότες συνέδεαν τα κεφάλαια για να καταβάλουν στους εργαζόμενους επιδόματα (εφάπαξ πληρωμή) με την απόδοση των επιχειρήσεων.

Στην πραγματικότητα, ορισμένοι εργοδότες άλλαξαν το ποσοστό των άριστων εργαζομένων σύμφωνα με τις επιδόσεις της επιχείρησης, καθώς και άλλοι εργοδότες πλήρωναν απευθείας το προσωπικό με βάση τη συμβολή τους στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Η σύνδεση μεταξύ της επίδοσης της επιχείρησης και του μισθού του εργαζόμενου σήμαινε ότι οι εργαζόμενοι, καθώς και οι μέτοχοι και οι εταιρικοί διαχειριστές έπρεπε να αναλάβουν το μερίδιο κινδύνου των επιδόσεων μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η θεωρία εκπροσώπησης εξηγεί ότι ένας εργαζόμενος, ο οποίος συνήθως είναι απρόθυμος να αναλάβει κινδύνους, δεν θα αναλάβει το μερίδιο του κινδύνου γιατί ένα αποτρέπων του κινδύνου ασκεί λιγότερη προσπάθεια και έχει μικρότερη επίδοση στην περίπτωση που οι κίνδυνοι έχουν επιβληθεί στον κάτοχό της (Milgrom & Roberts 1992).

Επιπλέον, οι Ιάπωνες εργοδότες συρρίκνωσαν το πλεόνασμα εργατικού δυναμικού ταυτόχρονα με την εισαγωγή ενός συστήματος αμοιβής για τις επιδόσεις. Ορισμένοι εργοδότες απέλυσαν ανθρώπους με βάση την απόδοση της δουλειάς τους. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι είχαν εκτεθεί σε δύο ειδών κινδύνους: τον κίνδυνο μεταβλητού εισοδήματος και τον κίνδυνο της ανεργίας. Οι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να εργαστούν σκληρά για το φόβο ότι θα μπορούσαν να πληρωθούν λιγότερο την επόμενη φορά, ή μπορεί και να απολύονταν κάποια μέρα. Οι εργαζόμενοι που έμειναν στις στις εταιρείες που επέζησαν ευτυχώς από τη συρρίκνωση δεν θα μπορούσαν να βοηθήσουν, αλλά να αναλάβουν το έργο των άλλων που εγκατέλειπαν τη θέση τους.

Επί του παρόντος πολλοί καταπονημένοι Ιάπωνες εργαζόμενοι είναι εξαντλημένοι και μισούν το σύστημα ΔΑΔ προσανατολισμένο στην επίδοση. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εργαστούν άνετα, αποτελεσματικά και αποδοτικά στο πλαίσιο του φόβου της ανεργίας και της αιφνίδιας μείωση των μισθών.

Προτείνονται δύο ενδεχόμενα. Πρώτον, οι Ιάπωνες εργοδότες που υιοθετούν ένα νέο τύπο πρωτοβουλίας Ανθρώπινων Πόρων με την προσδοκία ότι αυτά τα πλαίσια θα οδηγήσουν σε πιο ευνοϊκά αποτελέσματα. Δεύτερον, η απόφασή τους να αλλάξουν το ΔΑΔ από προσανατολισμένο στους ανθρώπους σε προσανατολισμένο στην επίδοση θεωρητικά ήταν δικαιολογημένη, αλλά λειτούργησε φτωχά. Κρίνοντας από τις παρατηρήσεις και αναλύσεις μέχρι στιγμής, ένα λογικό συμπέρασμα είναι ότι οι Ιάπωνες εργοδότες αγκάλιασαν ένα σύστημα που δεν είχε πραγματοποιήσει τους επιθυμητούς στόχους τους (Aoki, 2007).

Ένα σύστημα ΔΑΔ προσανατολισμένο στην επίδοση ήταν λιγότερο συμβατό με τον Ιαπωνικό λαό ή ένα Ιαπωνικό οργανισμό. Η εισαγόμενη ΔΑΔ προσανατολισμένη στην επίδοση απειλούσε τους εργαζόμενους σε σκληρή δουλειά με την έκθεση στους κινδύνους της ανεργίας και της απότομης μείωσης του μισθού. Ένα σύστημα σαν αυτό είναι απίθανο είτε να προωθήσει τη θεσμική συνοχή της ομάδας ή να αναπτύξει τις οργανωτικές δεξιότητες. Επομένως, οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι πιθανό να εξετάσουν την αλλαγή της ΔΑΔ από προσανατολισμένη στους ανθρώπους σε προσανατολισμένη στην εργασία στο μέλλον, αν και αυτή η αλλαγή μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της κατάργησης ενός μη δημοφιλούς καθεστώτος, υπάρχουν λόγοι που είναι πιο θετικοί. Ένας λόγος για τον οποίο η Ιαπωνική

διαχείριση μπορεί να αλλάξει αναπόφευκτα το σύστημα ΔΑΔ σε προσανατολισμένο στην εργασία είναι ότι μια τέτοια ρύθμιση έχει τη δυνατότητα να παρέχει πιο δίκαιο και πιο σαφείς κριτήριο για τη ΔΑΔ στην παγκόσμια αγορά εργασίας.

Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους σύγχρονους Ιάπωνες διευθυντές. Οι Ιάπωνες εργαζόμενοι τώρα φοβούνται από την έκθεση σε συστήματα ΔΑΔ με υψηλό κίνδυνο απόλυσης και κατευθύνσεις για το κλάδεμα της μισθοδοσίας. Επιπλέον, κατά το τρέχον Ιαπωνικό οικονομικό κλίμα η ασφάλεια της εργασίας είναι εξαιρετικής αξίας. Αν οι εργοδότες υπόσχονται να εξασφαλίσουν την απασχόληση, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι πιθανό να εργαστούν πολύ σκληρά για την εταιρεία. Ενώ η ασφάλεια της εργασίας μπορεί να είναι ένα μεγάλο κίνητρο για να κάνει μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων να αφοσιωθούν στο έργο τους, τι μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την ενθάρρυνση μερικών με εκπληκτική επίδοση;

Παρά το γεγονός ότι τα χρήματα μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο, είναι μόνο μία απαραίτητη προϋπόθεση, αλλά δεν είναι επαρκής λόγος για να καταστούν οι εργαζόμενοι αφοσιωμένοι στο έργο τους. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι χρειάζονται και εκτιμούν τα χρήματα, αλλά δεν θα εργαστούν μόνο για τα χρήματα. Πολλοί εργαζόμενοι, κυρίως νεότεροι εργαζόμενοι που θα σφυρηλατήσουν το μέλλον των επιχειρήσεων, αναμένεται να πάρουν ένα συναίσθημα ολοκλήρωσης ή εκπλήρωσης μέσω της καλής δουλειάς. Τέτοια οργανωτικά μέλη περιμένουν για μια σταθερή εργασία, μέσω της οποίας μπορούν να αναπτυχθούν οι ίδιοι. Ως εκ τούτου, η ελευθερία ή η δύναμη να

επιλέξουν μια δουλειά που θέλουν να κάνουν μπορεί να είναι ένα μεγαλύτερο κίνητρο για όσους ασκούν μια εξαιρετική δουλειά (Ballon, 2006).

Παραδοσιακά, πολλοί Ιάπωνες άνθρωποι εργάζονται για να πάρουν μια εγγενή αξία του έργου καθώς και χρήματα. Τέτοιοι άνθρωποι είναι πολύ ευτυχείς να εργαστούν με ενθουσιασμό, αν μπορούν οι ίδιοι να εκπληρωθούν μέσω της εργασίας, ακόμη και αν η αμοιβή τους είναι μικρή. Η επικείμενη πρόκληση για τους Ιάπωνες διευθυντές είναι πώς να υπερασπιστούν τη δίκαιη κατανομή των προσδοκιών του εργοδότη με τις οργανωτικές απολύτου ανάγκης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΔΑΔ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Η έννοια της ΔΟΠ γενικά

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εξελίχθηκε ως μία προσέγγιση της ποιότητας όπου τώρα χαρακτηρίζεται ως ολοκληρωμένη, συστηματική, δια – επιχειρησιακή στρατηγική για την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών (Dean και Bowen, 1994). Μία θεμελιώδης προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως συστήματα από εσωτερικά συνδεδεμένες διαδικασίες. Ο Deming (1986) θεμελίωσε την περίπτωση όπου η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα και απέδωσε τις διακυμάνσεις της απόδοσης της ποιότητας στην ικανότητα αυτού του συστήματος. Υποστήριξε ότι μεμονωμένοι παράγοντες που επηρεάζουν ατομικά τους εργαζομένους ή παράγοντες που αφορούν την τεχνολογία έχουν πολύ μικρή επίδραση στην διακύμανση της απόδοσης της ποιότητας και οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις οφείλονται σχεδόν αποκλειστικά σε παράγοντες του συστήματος. Παρατηρώντας κάτω από τα συστήματα βελτίωσης της ποιότητας, υπάρχει η αντίληψη ότι οι υπάλληλοι εργάζονται σε ένα σύστημα και ότι η ατομική και συλλογική συμπεριφορά τους μπορεί να προσαρμοστεί μέσω αλλαγών στα στοιχεία του συστήματος (Γαβριλάκης, 2005).

Ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι μία οργανωτική δομή ευθυνών, δραστηριοτήτων, πόρων και γεγονότων, τα οποία στο σύνολό τους παρέχουν

διαδικασίες και μεθόδους που διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων ποιότητας του οργανισμού.

Η υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και κυρίαρχα μοντέλα είναι το μοντέλο της Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και το μοντέλο διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000. Το μοντέλο της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει τη καταγωγή του στις ιδέες και πρακτικές του Edward Deming να χρησιμοποιήσει στατιστικές τεχνικές μαζί με τις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης για τον έλεγχο της βιομηχανικής παραγωγής και που υιοθετήθηκε και διαδόθηκε ευρέως από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις την μεταπολεμική περίοδο (Brewster and Holt 1993).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Ζαβλάνος, 2007)

α. προϋποθέτει

ότι οι αρχές της θα εφαρμοσθούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα, έστω και μη παραγωγική, όπως οι πωλήσεις, οι οικονομικές υπηρεσίες και η διοίκηση προσωπικού.

β. απαιτεί

εφαρμογή τεχνικών που διασφαλίζουν και μεγιστοποιούν τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας συμμετέχουν σε αρμονική συνεργασία, όλοι σε μια ατέλειωτη αλυσίδα όπου ο προμηθευτής του ενός είναι ο πελάτης του προηγούμενου.

γ. πιστεύει

Το «πιστεύω» των οργανισμών που εφαρμόζουν Ολική Ποιότητα είναι το ακόλουθο: «όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης ου καθενός αξίζει την

υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών». Σε έναν οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής.

Η ΔΟΠ διέπεται από κάποιες αρχές οι οποίες είναι (Δερβιτσιώτης, 2005):

α) Δέσμευση της ηγεσίας

β) Έχει ως στόχο την εξασφάλιση της ποιότητας αλλά και τη συνεχή βελτίωση της.

γ) Εστιάζεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Ικανοποίηση του πελάτη.

δ) Δίνει έμφαση στην πρόληψη καλής ποιότητας

ε) Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι συνολική και συστηματική.

στ) Υπευθυνότητα σε βάθος, ο κάθε εργαζόμενος ή ανώτερος πρέπει να είναι υπεύθυνος και πολύ προσεκτικός στις κινήσεις του.

Η σύνδεση της ΔΑΠ με τη Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι καίριας σημασίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις που θέλουν να πετύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ΔΑΠ έχει στόχο την διαρκή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω εξέτασης: (Σπανός Α., 1993) των βελτιώσεων στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, των βελτιώσεων στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, των βελτιώσεων στην επικοινωνία, της χρήσης ερευνών για τη γνώμη του προσωπικού για την εταιρία στην οποία απασχολείται.

Η επιχείρηση διατηρεί και αναπτύσσει σημαντικές ειδικότητες εργαζομένων με την στρατολόγηση, την εκπαίδευση και την εξέλιξη του προσωπικού της. Εξετάζεται πώς οι διευθυντές:

1. Προσδιορίζουν τις απαραίτητες ειδικότητες του προσωπικού σε σύγκριση με τις απαιτήσεις και ανάγκες της επιχείρησης.

2. Προγραμματίζουν τη στρατολόγηση και επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών

3. καθιερώνουν και εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα

4. ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης

5. συνεχίζουν να αναπτύσσουν τους ανθρώπους τους μετά την αρχική φάση εκπαίδευσης

Οι στόχοι και η επιθυμητή απόδοση της επιχείρησης προσδιορίζονται και αναθεωρούνται συνεχώς σε συνεργασία με το προσωπικό, συγκεκριμένα εξετάζεται πώς οι διευθυντές:

1. αναθέτουν στόχους και ευθύνες στο προσωπικό τους

2. αξιολογούν το προσωπικό τους

Τέλος ο οργανισμός/ επιχείρηση προωθεί την εμπλοκή όλων των ανθρώπων της στην Ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της, εξετάζοντας:

1. η χρήση προγραμμάτων συλλογής ιδεών

2. η χρήση εργαλείων ποιότητας, όπως κύκλοι ποιότητας και ομάδες βελτίωσης ποιότητας

3. συμβούλια συνέδρια και τακτικές συναντήσεις

4. ενίσχυση του ηθικού των στελεχών για τη μεγαλύτερη δραστηριοποίηση τους.

3.2 Επιπτώσεις εφαρμογής ΔΟΠ στο ανθρώπινο δυναμικό

Η θεώρηση της ποιότητας σαν μιας νέας διοικητικής φιλοσοφίας προσέδωσε μια καινούργια διάσταση και περιεχόμενο στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τις αρχές της νέας αυτής φιλοσοφίας, η

βελτίωση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης, συμβάλει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί ίσως την μεγαλύτερη πρόκληση για την σύγχρονη επιχείρηση. Η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου πλαισίου για την 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 της ποιότητας (Βούζας, 2007)

Η αποτελεσματική μετάβαση από τα συμβατικά οργανωτικά συστήματα στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί μια σειρά αλλαγών στη νοοτροπία της διοίκησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Μπλέσιος, 2006).

Τρόπος αμοιβής στελεχών. Μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών για τα οποία αξιολογούνται και ανταμείβονται τα διοικητικά στελέχη, κυρίαρχο ρόλο συχνά έχει η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, με την έννοια του στελέχους-πυροσβέστη. Σε μια επιχείρηση που επιδιώκει την ανάπτυξη και εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας η έμφαση δίνεται στις ικανότητες ενός στελέχους να δημιουργήσει κλίμα ειρήνης, συνεργασίας και ομοψυχίας στους εργαζόμενους.

Τρόπος αμοιβής εργαζομένων: Η συμβολή και αναγνώριση της εργασίας, μέσα από τα ισχύοντα σήμερα συστήματα αμοιβής τους, προσδιορίζεται από το είδος της ατομικής εξειδίκευσης και επίδοσης του κάθε εργαζομένου. Τούτο απορρέει από την κυρίαρχη φιλοσοφία για τον τρόπο οργάνωσης και διεκπεραίωσης του συνολικού έργου με βάση τη λειτουργική δομή.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, είναι απαραίτητο η αμοιβή κάθε εργαζομένου να στηρίζεται στο εύρος των εξειδικεύσεων που έχει αποκτήσει και στις επιδόσεις της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκει. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται κι επιβραβεύεται η αποκτούμενη από τον εργαζόμενο ευελιξία να απασχοληθεί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, ανάλογα με τις μεταβολές στην πραγματική ζήτηση της αγοράς για το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση.

Η έμφαση στην αξιολόγηση της ομαδικής αντί της ατομικής επίδοσης καθιστά σαφή στους εργαζόμενους την προτεραιότητα και σημασία που πρέπει να δίνεται στο ρόλο της κάθε ομάδας εργασίας σε ότι αφορά θέματα συνεργασίας, επικοινωνίας και συντονισμού για καλύτερη ποιότητα και αυξημένη παραγωγικότητα.

Τρόπος αμοιβής εργαζομένων. Σήμερα ο συνήθης τρόπος επιλογής εργαζομένων στηρίζεται στις γνώσεις και στις δεξιότητες που διαθέτει ο υποψήφιος σε σχέση με τις ανάγκες της θέσης στην οποία προβλέπεται να απασχοληθεί. Με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση του ραγδαίου ρυθμού με τον οποίο εξελίσσεται η τεχνολογία και αλλάζει όχι μόνον τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και τον τρόπο παραγωγής τους, κατά την επιλογή των εργαζομένων επιβάλλεται να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα για απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων και λιγότερο σε αυτές που διαθέτει κατά το χρόνο της αξιολόγησης για την πρόσληψή του.

3.3 Εκπαίδευση, κατάρτιση και Ανάπτυξη εργαζομένων σε Συστήματα Ποιότητας

Ένα από τα βασικότερα συστατικά των προσπαθειών των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ο σχεδιασμός, ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Hunter, 2002). Έχοντας υπόψη ότι σήμερα οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερες πληροφορίες στους εργαζόμενους σχετικά με την παραγωγή, τότε περισσότερη ειδίκευση και καινούργιες δεξιότητες χρειάζεται να δοθούν στους εργαζόμενους για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για την ανακάλυψη και επίλυση προβλημάτων.

. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλουν 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 (Βούζας, 2007).

Ενώ υπάρχει έντονη η ανάγκη για περισσότερη και συστηματικότερη εκπαίδευση και επιμόρφωση, έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο αφιερώνουν ελάχιστες πηγές σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. (Bontis and Fitz-Enz, 2002). Η έμφαση στην 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 στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Στόχος είναι η μεταστροφή της επιχείρησης

από «αντιδραστική» σε «προληπτική», και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι το βασικό εργαλείο για αυτή την μεταστροφή.

Οι θεωρητικοί της ποιότητας πιστεύουν ότι η εκπαίδευση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε προσπάθειας για βελτίωση της ποιότητας. Ο Ishikawa (1985), αναφέρει ότι ο Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος ξεκινά με εκπαίδευση και τελειώνει με εκπαίδευση. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση σε θέματα ποιότητος είναι μια συνεχής δραστηριότητα η οποία είναι μέρος του συστήματος ποιότητας. Η εκπαίδευση αποτελεί για τον Deming (1988), ένα από τα δεκατέσσερα σημεία για την βελτίωση της ποιότητας. Ο Crosby (1979), πιστεύει ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι ουσιαστική, δηλαδή να μην είναι μόνο θεωρητική αλλά να στρέφεται στο προϊόν και στον πελάτη (Βούζας, 2007)

Υποστηρίχθηκε ότι η Ποιότητα αποτελεί κομβικό σημείο στην διοίκηση των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί την 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 επιμόρφωση παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία καθώς και τις πρακτικές για αυτήν την αλλαγή (Τερζίδης, 2004).

Στην πλειοψηφία λοιπόν των επιχειρήσεων η εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες τεχνικές και μεθόδους αντιμετωπίζεται ως κόστος. Είναι φυσικό, συνεπώς, η εκπαίδευση των εργαζομένων ως κόστος να περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο.

Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο κι αποτελεσματικό όπλο μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της οδηγεί στην αντιμετώπιση της

εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυσης. Συνεπώς, η διοίκηση που υιοθετεί το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει, τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη.

Οι περιοχές αξιολόγησης της ποιότητας εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των στελεχών που εξετάζονται σε κάθε περίπτωση είναι:

α) **Αντίδραση (Reaction)** – Τι πιστεύει ο εκπαιδευόμενος για την παρεχόμενη κατάρτιση

β) **Μάθηση (Learning)** – Ποια γεγονότα, γνώσεις, ικανότητες έμαθε ο εκπαιδευόμενος

γ) **Συμπεριφορές (Behaviors)** - Ποιες ικανότητες ανέπτυξε ο εκπαιδευόμενος και πως τις χρησιμοποιεί στην εργασία του

δ) **Αποτελέσματα και Αποδοτικότητα (Results or effectiveness)** – Ποια τα αποτελέσματα της κατάρτισης, και τι προέκυψε από την εφαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης (Βουζας, 2007).

3.4 Προσεγγίσεις για καλύτερη αξιοποίηση εργαζομένων

Η αποτελεσματική βελτίωση της ποιότητας προϋποθέτει την συμμετοχή όλων των τμημάτων της επιχείρησης έχοντας σαν κοινό στόχο την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η ποιότητα δεν αρχίζει ούτε τελειώνει με την χρήση στατιστικών μεθόδων και την συστηματική τήρηση

προδιαγραφών στην παραγωγή. Η ποιότητα αποτελεί ευθύνη όλων και έχει ως άξονα τον παράγοντα άνθρωπο.

Η βελτίωση της ποιότητας έχει ένα εμφανές περιεχόμενο διοίκησης προσωπικού και δίνει στρατηγική σημασία στις πολιτικές και στις διαδικασίες του τμήματος προσωπικού ενώ συμβάλει στην ανάδειξη της ανθρώπινης πλευράς της ποιότητας σαν βασικό παράγοντα επιτυχίας των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Η προσέγγιση για την βελτίωση της ποιότητας φαίνεται να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον 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 στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας ΔΟΠ σηματοδοτεί την μετάβαση από την παραδοσιακή Διοίκηση Προσωπικού στην στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Βούζας, 2007).

Γνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία απασχολούνται και συμβάλλουν σε επίπεδο πολύ χαμηλότερο των δυνατοτήτων τους, η αντιμετώπιση της κρίσης που έχει δημιουργηθεί από σφάλματα και παραλείψεις του παρελθόντος απαιτεί τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα έχει την ένθερμη υποστήριξη της διοίκησης. Το εγχείρημα είναι δύσκολο, διότι η πρακτική δεκαετιών έχει δημιουργήσει στους εργαζόμενους Ένα αίσθημα κυνισμού που θα χρειαστεί σκληρή προσπάθεια να ξεπεραστεί. Υπάρχουν

όμως παραδείγματα επιχειρήσεων και δημοσίων οργανισμών που δοκίμασαν και πέτυχαν να αλλάξουν το αρνητικό κλίμα και να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής. Κάθε αλλαγή αυτού του είδους απαιτεί προσεκτική προετοιμασία και χρόνο. Απαιτεί νέους τρόπους συμπεριφοράς, όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και των διοικητικών στελεχών, και την καλλιέργεια μιας διαφορετικής νοοτροπίας, σύμφωνα με την οποία τα οφέλη μιας κατηγορίας εργαζομένων απορρέουν όχι από την επιδείνωση της κατάστασης άλλων, αλλά από γενικές βελτιώσεις για όλους (γνωστές ως “win-win” λύσεις) (Γαβριλάκης, 2005).

Βασικοί Μοχλοί Βελτιώσεων

Όπως έχει διαπιστωθεί εμπειρικά από τους Deming, Juran κ.α. τις μεγαλύτερες δυνατότητες και ευκαιρίες επιρροής στις εξελίξεις σε κάθε επιχείρηση έχει η διοίκηση. Για το λόγο αυτό, μια στρατηγική βελτιώσεων στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από ένα σύνολο προσαρμογών που ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση, για αυτό και λέγονται μοχλοί βελτίωσης της διοίκησης (Σπανός, 1993).

Μοχλός βελτίωσης 1: **Εστίαση στην αποστολή και στις αξίες που στηρίζει η επιχείρηση.** Για να εμπνεύσει κανείς τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους σε μια κοινή προσπάθεια, είναι απαραίτητο να επικοινωνήσει με σαφή τρόπο μαζί τους για το νόημα της αποστολής της, δηλ. το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και τις αξίες που

διέπουν τη λειτουργία της. Τούτο γίνεται με ειδικές για το σκοπό αυτό συναντήσεις και ανταλλαγή απόψεων με τους εργαζόμενους, στις οποίες διατυπώνονται ξεκάθαρα οι ανάγκες που καλείται να καλύψει η επιχείρηση με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και οι βασικοί σκοποί της στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

Είναι φυσικό μια επιχείρηση που έχει ως στόχους την παραγωγή προϊόντων ποιότητας με την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση πελατών και έντιμες συναλλαγές με πελάτες, προμηθευτές και άλλους, να μπορεί να εμπνεύσει πιο εύκολα τους εργαζόμενους από μια άλλη, όπου η έμφαση δίνεται στο εύκολο και γρήγορο κέρδος εις βάρος της ποιότητας των προϊόντων, της εξυπηρέτησης πελατών ή των συναλλαγών της με τρίτους. Η αποστολή της επιχείρησης και οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία της είναι σκόπιμο να υπάρχουν γραπτά και να τοποθετούνται σε διάφορα εμφανή σημεία στους χώρους εργασίας, .ώστε να υπενθυμίζουν σε καθημερινή βάση τους στόχους, τις δεσμεύσεις και τα δικαιώματα όλων. Είναι ευνόητο ότι τα παραπάνω πρέπει να εκφράζουν και να έχουν την υποστήριξη της διοίκησης, αλλά και των συνδικάτων που αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους.

Μοχλός βελτίωσης 2: Έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις: Ζούμε σε μια εποχή βελτίωσης κατά την οποία οι εξελίξεις στην τεχνολογία, στις επικοινωνίες και στη διεθνοποίηση της αγοράς μεταβάλλουν συνεχώς το περιβάλλον του ανταγωνισμού. Ο μόνος τρόπος για να διατηρήσει μια επιχείρηση την ανταγωνιστικότητα της είναι οι συνεχείς βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις δραστηριότητες. Σημαντικό ρόλο εδώ μπορούν να παίξουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι γνωρίζουν συνήθως καλύτερα από κάθε

άλλον με ποιους τρόπους είναι δυνατόν να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων, η εξυπηρέτηση των πελατών, κ.α.. Είναι δύσκολο να εμπνεύσει κανείς τη διάθεση για συνεχείς βελτιώσεις στους εργαζόμενους, αν δεν υπάρχει αντίστοιχο ενδιαφέρον και προσπάθεια από τα στελέχη της διοίκησης.

Μοχλός βελτίωσης 3: Αύξηση συμμετοχής εργαζομένων: Χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο, να αξιοποιήσει κανείς τις γνώσεις και την πείρα τους στην προσπάθεια για συνεχείς βελτιώσεις. Η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να γίνει με διάφορα σχήματα, π.χ. με κύκλους ποιότητας, με ειδικές ομάδες βελτίωσης κ.λ.π. Αυτό που έχει σημασία είναι η συμμετοχή να είναι ουσιαστική και, κατά προτίμηση, σε κανονική βάση αντί περιστασιακή.

Μοχλός βελτίωσης 4: Εξουδετέρωση εμποδίων ή φραγμών: Στην επιδίωξη καλύτερης αξιοποίησης των εργαζομένων η διοίκηση θα πρέπει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια για την άρση των εμποδίων ή φραγμών που περιορίζουν την απόδοση τους στο χώρο εργασίας. Τα εμπόδια αυτά ποικίλλουν από περίπτωση σε περίπτωση, αλλά συνήθως ανήκουν σε μια από τις κατηγορίες που περιγράφονται στον πίνακα 4-5. Τα εμπόδια αυτά καθιστούν δυσχερές να συμβάλλει ο εργαζόμενος στο βαθμό που μπορεί στην προσπάθεια αύξησης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας.

Αποτελεί βασικό καθήκον της διοίκησης να καταβάλλει κάθε προσπάθεια , σε συνεχή βάση, για την άρση των παραπάνω εμποδίων στην

εκτέλεση της εργασίας σε κάθε θέση και δραστηριότητα που επηρεάζει τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας. Είναι τουλάχιστον παράλογο να επιδιώκει και να αναμένει η διοίκηση βελτίωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ελλιπείς γνώσεις ή δεξιότητες για την εκτέλεση των εργασιών τους, ή όταν δεν διατίθενται τα απαραίτητα κονδύλια για την εξασφάλιση και καλή συντήρηση του εξοπλισμού και των απαιτούμενων εργαλείων. Είναι εξίσου παράλογο να αναμένει η διοίκηση την αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης, όταν η ίδια δεν εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας για την υγιεινή και ασφαλή απασχόληση τους.

Η άρση των εμποδίων που περιορίζουν την απόδοση των εργαζομένων απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία. Αυτή συμβάλλει στην έγκαιρη διάγνωση και στη σωστή ιεράρχηση τους. Το πρόβλημα μπορεί να εντοπισθεί στην ανάγκη καλύτερης εκπαίδευσης ή ενημέρωσης των εργαζομένων, στην ανάγκη μελέτης των διαφόρων θέσεων εργασίας για τη σχεδίαση καλύτερων μεθόδων και διαδικασιών, στην καλύτερη συντήρηση του εξοπλισμού ή στην αντικατάσταση του. Όσο πιο καλά συνειδητοποιεί ο εργαζόμενος ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται να βοηθήσει, ώστε η απασχόληση του να εξελίσσεται μέσα σε συνθήκες που παρέχουν ασφάλεια και την απαιτούμενη άνεση, τόσο πιο εύκολα υποκινείται να ενδιαφερθεί και αυτός για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να συμβάλει περισσότερο στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Μόνο έτσι πείθεται ότι αξίζει τον κόπο να κάνει κάτι περισσότερο από το ελάχιστο που απαιτείται για να κρατήσει τη δουλειά του (Ζαβλάνος 2007).

Μοχλός βελτίωσης 5: Μέτρηση αποτελεσμάτων και δίκαιη διανομή ωφελειών:

Η δυνατότητα αξιολόγησης των επιπτώσεων από τις βελτιώσεις προϋποθέτει ένα σύστημα μέτρησης των αποτελεσμάτων. Υπάρχουν μέθοδοι με τις οποίες είναι δυνατόν να εντοπισθούν οι κατάλληλοι δείκτες απόδοσης που είναι δυνατόν να εντοπισθούν οι κατάλληλοι δείκτες απόδοσης που είναι αποδεκτοί στους εργαζόμενους και επιτρέπουν τη μέτρηση της απόδοσης τους. Τυχόν ατέλειες στο σύστημα μέτρησης δεν αποτελούν λόγο απόρριψης του, ιδιαίτερα όταν αυτό είναι ευρείας αποδοχής από τους εργαζόμενους και τη διοίκηση και συνδέει ικανοποιητικά την απόδοση με τους επιχειρηματικούς στόχους για καλύτερη ποιότητα, καλύτερους χρόνους διεκπεραίωσης παραγγελιών, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών κ.λ.π.

Μοχλός βελτίωσης 6: Αναγνώριση και επιβράβευση καλών επιδόσεων: Για την επιτυχή συνέχιση της συμμετοχής και της συμβολής των εργαζομένων στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, είναι απαραίτητο η διοίκηση να καθιερώσει ένα σύστημα με βάση το οποίο θα αναγνωρίζει και θα επιβραβεύει τα άτομα και τις ομάδες εκείνες που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην προσπάθεια των συνεχών βελτιώσεων. Ο τρόπος αναγνώρισης πρέπει να εξασφαλίζει την προβολή του είδους της συμβολής και συμπεριφοράς που επιδιώκει να καλλιεργήσει η διοίκηση στους εργαζομένους κάθε βαθμίδας. Η μορφή επιβράβευσης ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορεί να είναι οικονομικής φύσης με κάποιο χρηματικό βραβείο, ή άλλου είδους (ψυχολογική, κοινωνική) και θα δείχνει την εκτίμηση της επιχείρησης για την πραγματοποιηθείσα συμβολή.

Η αδιαφορία της διοίκησης για την αναγνώριση και επιβράβευση ιδιαίτερα καλών επιδόσεων είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αποθάρρυνσης των εργαζομένων να καταβάλλουν την επιπλέον προσπάθεια που υποτίθεται ότι επιδιώκει από αυτούς η επιχείρηση. Τούτο οδηγεί στην ανάπτυξη και διάδοση ενός αισθήματος κυνισμού, που αποτελεί σήμερα την πιο διαβρωτική επιρροή στην εργασιακή συμπεριφορά.

3.5 Το κόστος του Ανθρώπινου Δυναμικού και οι επιπτώσεις του στην επιχείρηση

Οι ανθρώπινοι πόροι συχνά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Τα εργατικά κόστη κυμαίνονται από 36% στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις μέχρι 80% στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Το πόσο αποτελεσματικά χειρίζεται μια επιχείρηση τους ανθρώπινους πόρους, της προσφέρει συγχρόνως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να σταθεί στο χώρο θα πρέπει να δώσει έμφαση στους εξής παράγοντες:

- **Έλεγχος του κόστους.** Ένας τρόπος προκειμένου να έχει μια επιχείρηση δυνατή παρουσία στον επιχειρησιακό χώρο είναι η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και η ύπαρξη αυξημένων ταμειακών ροών. Ένα σύστημα πληρωμών του προσωπικού που χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο τρόπο αποζημίωσης των εργαζομένων

ώστε να ελέγχεται το εργατικό κόστος βοηθά χωρίς αμφιβολία στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Παράλληλα, έλεγχος του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή επιλογή ανθρωπίνων πόρων ώστε να μην χρειάζεται η συχνή αλλαγή τους, η αποτελεσματική και όχι σπάταλη εκπαίδευση των εργαζομένων και η καλή διαχείριση των θεμάτων ασφάλισης του προσωπικού.

- **Βελτίωση της ποιότητας.** Πολλές επιχειρήσεις, εφαρμόζουν πρακτικές ολικής ποιότητας, δηλαδή πολιτικές που προσφέρουν ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης με τελικό στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- **Δημιουργία διαφοροποιημένων ικανοτήτων.** Συχνό είναι το φαινόμενο όπου επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες των ανθρώπων τους με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά και από πλήθος άλλων αναδιοργανώσεων. Οι εταιρείες που απαρτίζουν έναν κλάδο μειώνονται συνεχώς. Παράλληλα, οι αναδιοργανώσεις στις επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνονται έτσι ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητά τους, είτε μέσω της μείωσης ιεραρχικών επιπέδων στον οργανισμό, είτε αποκτώντας οικονομίες κλίμακας με το συνδυασμό δραστηριοτήτων (Glebbeek and Bax 2002).

Είναι πολύ εύκολο να φανταστεί κανείς πως αλλιώς θα μπορούσαν να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα από τις αναδιοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα στις μέρες μας. Αυτές οι αναδιοργανώσεις επηρεάζουν

τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης και φυσικά τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι συχνά αναρωτιούνται τι ρόλο θα παίξουν στις νέες μορφές που έχουν οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα των αναδιοργανώσεων θα βρεθούν αντιμέτωποι με τις εξής αλλαγές:

- Απώλεια εργασίας, μισθού και πλεονεκτημάτων.
- Αλλαγές στην εργασία, νέοι ρόλοι και καθήκοντα.
- Μεταφορά σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
- Αλλαγές σε αποδοχές και ανταμοιβές.
- Αλλαγές στις προοπτικές καριέρας.
- Αλλαγές στην οργανωτική δύναμη, στο status και στο prestige
- Αλλαγές στο προσωπικό, νέοι συνάδελφοι, νέοι προϊστάμενοι
- Αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και απώλεια της επιχειρησιακής ταυτότητας.

Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα να μειωθούν οι ρυθμοί με τους οποίους λαμβάνουν χώρα οι αναδιοργανώσεις. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναδιοργανώσεις όπως σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και μειώσεις προσωπικού.

Στις περισσότερες παραδοσιακές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και εφαρμόζονται από τα κατώτερα στρώματα. Συνήθως σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις παρατηρούνται πολλά ιεραρχικά επίπεδα και οι εργαζόμενοι με την πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειρίας ανεβαίνουν ιεραρχικό επίπεδο και κατευθύνονται προς την κορυφή. Η μορφή αυτή της οργάνωσης συχνά γίνεται παρωχημένη

τόσο επειδή είναι δαπανηρή για να εφαρμοστεί, όσο και γιατί συχνά είναι μη ευέλικτη. Το παλαιό είδος οργάνωσης αντικαθίσταται από το αποκεντρωτικό, όπου στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν σχέση με το πρόβλημα (Σκουλάς, 1998).

Μείωση του προσωπικού

Η μείωση του προσωπικού προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής στις μέρες μας ακόμα και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οι πολιτικές τους τίθενται κατά των απολύσεων. Η μείωση του προσωπικού αποτελεί μια αληθινή πρόκληση για τις επιχειρήσεις μια και πρέπει να αντιμετωπισθούν όλα εκείνα τα προβλήματα που απορρέουν από τις απολύσεις.

Επιχειρησιακή κουλτούρα (Μπουραντάς, 1998)

Με τον όρο επιχειρησιακή κουλτούρα εννοούμε το σύνολο των πεποιθήσεων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία της είναι τα εξής:

1. Οι καθορισμός της συμπεριφοράς όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν όπως η γλώσσα που χρησιμοποιείται.
2. Οι ηθικές αξίες που συναντώνται στις διάφορες ομάδες εργασίας.
3. Οι κυρίαρχες αξίες για την επιχείρηση, όπως είναι το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα.
4. Η φιλοσοφία που συνοδεύει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και τους πελάτες της.
5. Οι κανόνες του παιχνιδιού προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος

υπάλληλος να γίνει αποδεκτός στην επιχείρηση.

6. Η ατμόσφαιρα και το εργασιακό

3.6 Οι 2 διαστάσεις της ΔΟΠ και ΔΑΔ

Μια άλλη προσέγγιση στη σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την λειτουργία του τμήματος προσωπικού είναι αυτή των ακαδημαϊκών του UMIST Quality Management Center, Dale, Cooper και Wilkinson (Dale et.al,1997) . Σύμφωνα με τους παραπάνω η εργασία του τμήματος ΔΑΠ μπορεί να προσδιοριστεί με βάση δύο διαστάσεις το επίπεδο (level) και το προφίλ (profile). Αναφορικά με το επίπεδο δράσης του τμήματος έχουν τοποθετήσει το τμήμα σε λειτουργικό (operational) και σε στρατηγικό (strategic). Ως στρατηγικό επίπεδο αναφέρετε ενδεικτικά η συμμετοχή του υπεύθυνου του τμήματος στο Διοικητικό Συμβούλιο και προώθηση και υλοποίηση πρακτικών ΔΑΠ από τα μεσαία και ανώτερα στελέχη. Από την άλλη πλευρά το τμήμα προσωπικού μπορεί να προσδιοριστεί με βάση τη δύναμη ή το προφίλ που διαθέτει μέσα στην οργάνωση και μπορεί να είναι εμφανές σε έννοιες όπως ο βαθμός παρέμβασης, οι καινοτομίες σε εργασιακά θέματα, η ικανότητα ενόρασης και η δημιουργικότητα. Επίσης μπορεί να πάρει την μορφή αναγνωρισιμότητας από τα στελέχη γραμμής και την ικανότητα του τμήματος να προλαμβάνει (proactive) και να σχεδιάζει (plan). Με τον συνδυασμό αυτών των δύο διαστάσεων δημιουργείται ένα διάγραμμα κελιού (cell diagram) το οποίο κατηγοριοποιεί το ρόλο του τμήματος ΔΑΠ σε τέσσερις κατηγορίες (βλέπε διάγραμμα 1):

- Στρατηγικό / Υψηλό προφίλ

- Στρατηγικό / Χαμηλό προφίλ
- Λειτουργικό / Υψηλό προφίλ
- Λειτουργικό / Χαμηλό προφίλ (Βούζας, 2007).

3.7 Ο ρόλος της ομάδας στη ΔΟΠ

Η ομάδα αποτελεί τη βάση και ένα σημείο – κλειδί για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Αποτελεί επίσης έναν αποτελεσματικό φορέα αλλαγής. Η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει όλα τα σχετικά με το σχηματισμό, την ανάπτυξη, την απόδοση και τη λειτουργία των ομάδων, έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για τη βελτίωση των διαδικασιών. Οι ομάδες μπορούν να βοηθήσουν και στην επίλυση των προβλημάτων.

Η ομάδα για να επιλύσει το πρόβλημα χρειάζεται να συγκεντρώσει και να αξιολογήσει τις πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση του προβλήματος,

τις εναλλακτικές λύσεις, καθώς επίσης και τα θετικά και τα αρνητικά ποιοτικά σημεία των εναλλακτικών λύσεων.

Γενικά, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός και η διαφορετικότητα των προτεινόμενων εναλλακτικών λύσεων, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η ευκαιρία για την επιλογή της αποτελεσματικότερης λύσης. Η διαφορετικότητα στη λύση όμως μπορεί να είναι ενάντια στην επιτυχή επίλυση του προβλήματος στην περίπτωση που αυτή οδηγεί σε διαπροσωπικές συγκρούσεις ή σε καθυστέρηση της απόφασης λόγω έλλειψης ομοφωνίας. Η επιτυχία στην επίλυση του προβλήματος απαιτεί από την ομάδα να έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις. Οι αποφάσεις δεν μπορούν να ληφθούν ή να βελτιωθούν χωρίς πληροφορίες. Δυστυχώς υπάρχουν ερευνητές που πιστεύουν ότι μερικού μάνατζερς στερούνται των ικανοτήτων να συγκεντρώνουν, να επεξεργάζονται και να ερμηνεύουν πολύπλοκες πληροφορίες, διότι δεν έχουν αναπτύξει την αντιληπτική και επιλεκτική ικανότητά τους. Το πρόβλημα αυτό θα μπορέσουν να το ξεπεράσουν, όταν θα χρησιμοποιήσουν την ομάδα για τη λύση των προβλημάτων τους (Μπλέσιος 2006).

Η σύγκρουση είναι μία φυσική συνέπεια σε οποιαδήποτε ομάδα που προσπαθεί να επιλύσει ένα πρόβλημα και να λάβει μια απόφαση. Τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα πρέπει να αντιληφθούν ότι η σύγκρουση έχει να κάνει με τις καταστάσεις του προβλήματος και όχι με προσωπικά θέματα. Αν τα άτομα θεωρούν τη σύγκρουση ως προσωπική υπόθεση, τότε ο οργανισμός χάνει την αποτελεσματικότητά του.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές διαστάσεις ομαδικής σύγκρουσης, η Προσωπική, η Απρόσωπη, η Ανταγωνιστική και η Συνεργατική. Ο Pace

ισχυρίζεται ότι η καλύτερη απόφαση προκύπτει από την ανάμειξη των διαστάσεων απρόσωπη/συνεργατική και προσωπική/ανταγωνιστική, γιατί αυτές οι διαστάσεις επιτρέπουν στην ομάδα να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη γνώση των μελών της ομάδας. Αυτή η προσέγγιση προτείνεται επιτακτικά από τον Deming, ο οποίος γράφει. «Έχουμε μεγαλώσει σ' ένα κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των ατόμων, των ομάδων, των τμημάτων, των μαθητών, των σχολείων και των πανεπιστημίων. Οι οικονομολόγοι μας δίδαξαν ότι ο ανταγωνισμός θα επιλύσει τα προβλήματά μας. Σήμερα όμως βλέπουμε ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι καταστρεπτικός.

Θα ήταν καλύτερα, αν ο καθένας μπορούσε να εργάζεται μέσα σ' ένα σύστημα, που όλοι θα έχουν τον ίδιο σκοπό και την ίδια πρόθεση να αποκτήσουν οφέλη. Αυτό που χρειάζεται είναι η συνεργασία και ο μετασχηματισμός σ' αυτό το στυλ του μάνατζμεντ (Βογιάτης, 2005).

Η ομάδα που θα επιλύσει το πρόβλημα πρέπει να έχει ένα σκοπό, ένα καθήκον. Η επιλογή του καθήκοντος της ομάδας είναι σπουδαίο θέμα. Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσπάθειας της ομάδας, επιλέγοντας για το σκοπό αυτό συστηματικά, συγκεκριμένα και καθορισμένα με σαφήνεια έργα. Τα έργα αυτά στη συνέχεια αναθέτονται σε ομάδες των οποίων τα μέλη έχουν τη γνώση της διαδικασίας και τις απαραίτητες δεξιότητες, για να φθάσουν στο επιθυμητό και επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Έργα που περιλαμβάνονται στη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας είναι οι διαδικασίες διοίκησης, ο σχεδιασμός υπηρεσιών, ο σχεδιασμός νέων υπηρεσιών κ.λ.π. Στην αρχή, στα έργα περιλαμβάνονται

διαδικασίες που παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση και στη συνέχεια διαδικασίες που μπορεί να έχουν υψηλή απόδοση.

Οι ομάδες που μελετούν τις διαδικασίες του οργανισμού αποτελούν κλειδί για την επιτυχία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας (CQI). Τα μέλη των ομάδων αυτών πρέπει να είναι γνώστες του αντικειμένου, να έχουν στη διάθεσή τους αρκετές πηγές και πληροφορίες, ικανότητες και ακόμη ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και αναγνώρισης. Τέλος, είναι στοιχειώδης υποχρέωση της ηγεσίας να υποστηρίζει την προσπάθεια της ομάδας (Σπανός, 1993).

Μελέτες έδειξαν ότι οι αιτίες της αναποτελεσματικότητας των ομάδων οφείλονται:

i. στην έλλειψη αποτελεσματικής εκπαίδευσης των μελών τους,
ii. στην αναποτελεσματική ηγεσία,
iii. στην ασαφή διατύπωση των σκοπών, περιλαμβανομένων, και στην έλλειψη προσδιορισμού με σαφήνεια των πελατών,
iv. στο μη υποστηρικτικό περιβάλλον ή σε ασταθή συστήματα,
v. στην έλλειψη αμοιβών και αναγνώρισης,
vi. στην επιλογή της επιθυμητής λύσης, προτού μελετηθούν οι κύριες αιτίες,
vii. στην επιλογή ενός συστήματος και όχι μιας διαδικασίας για βελτίωση και
viii. στην ανάρμοστη συμπεριφορά που εκδηλώνεται από τα μέλη μιας ομάδας (Παπάνης, 2005).

3.8 Στρατηγική κινήτρων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας

Η πιο σημαντική ίσως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και τους εργαζομένους. Η διαμόρφωση της στρατηγικής κινήτρων είναι ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα. Αρχικά έχουμε τη φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν και ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων εκείνων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, με σκοπό την ικανοποίηση των νέων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Στον πίνακα 4.3 παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία του προβλήματος που αντιμετωπίζει η διοίκηση.

Η Υιοθέτηση ενός νέου τρόπου μάνατζμεντ με βάση τις αρχές της ΔΟΠ είναι φυσικό να οδηγήσει σε μια νέα στρατηγική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για την ικανοποίηση των στόχων που συνδέονται με τη νέα αυτή στρατηγική απαιτείται επεξεργασία ενός συνόλου προγραμμάτων δράσης που θα υλοποιηθούν από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σε συνεργασία με τους εργαζομένους.

Το κάθε διοικητικό στέλεχος, όπως και κάθε εργαζόμενος στην παραγωγή ή σε υπηρεσίες υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο κ.λ.π), έχει ένα σύνολο αναγκών που διαφέρουν σε ποικιλία και σε προτεραιότητες. Το σχήμα ιεράρχησης αναγκών του Maslow, αποτελεί ένα πρώτο σημαντικό βήμα στην πιο συστηματική αντιμετώπιση του προβλήματος (Τερζίδης, 2004).

Είδη Κινήτρων

Προκειμένου η διοίκηση να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης για την αποδοχή και επίτευξη των στρατηγικών στόχων, θα πρέπει παράλληλα να διαμορφώσει και να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων. Στην διαμόρφωση της στρατηγικής αυτής, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα εξής:

Το κάθε στέλεχος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων που αντιστοιχεί στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει. Για παράδειγμα, για στελέχη που έχουν ήδη φθάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχών, η προσπάθεια υποκίνησης του με αύξηση μισθού ή άλλων οικονομικών κινήτρων, δεν μπορεί ν' αποδώσει τόσο αποτελεσματικά όσο άλλα κίνητρα που καλύπτουν τις ανάγκες εκείνες που δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί.

Για να είναι αποτελεσματικά τα εξατομικευμένα κίνητρα για κάθε στέλεχος ή εργαζόμενο, θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να στηρίζουν το προσωπικό στυλ μάνατζμεντ του κάθε στελέχους, όπως αυτό διαμορφώνεται από τις ανάγκες που αυτό επιδιώκει να καλύψει.

Η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία να τα προσαρμόζει στους στόχους της επιχείρησης, που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον (Χυτήρης, 2001).

Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση για την πιο αποτελεσματική υποκίνηση των στελεχών και των εργαζομένων μπορούμε να τα εντάξουμε σε τρεις κατηγορίες:

Κατηγορία 1η:Υλικά ή οικονομικά κίνητρα

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι αποδοχές, τα διάφορα πριμ, το μέγεθος και η ποιότητα γραφείων κι επίπλων, όπως επίσης και διάφορες πρόσθετες διευκολύνσεις, π.χ. πιστωτική κάρτα για διάφορα έξοδα, διάθεση αυτοκινήτου της εταιρείας για μετακινήσεις, κ.α., που μεταφράζονται σε οικονομικά κυρίως οφέλη.

Κατηγορία 2η: Κοινωνικά κίνητρα.

Στην κατηγορία αυτή διακρίνουμε κίνητρα που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ειδικότερα, τα κοινωνικά κίνητρα συνδέονται με την αναγνώριση που έχει ένα άτομα από συναδέλφους, από πελάτες, από ανταγωνιστές και άλλους, καθώς επίσης και με τον βαθμό ταύτισής του με την επιχείρηση.

Κατηγορία 3η: Κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριότητας

Για πολλά στελέχη η δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που τους προσφέρουν την ικανοποίηση ν' αντιμετωπίσουν επαγγελματικές προκλήσεις π.χ. την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας ή ενός νέου προϊόντος, που λειτουργεί πολύ αποτελεσματικά στην υποκίνηση τους για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Η ικανοποίηση αυτή δεν σχετίζεται πάντοτε με το αποτέλεσμα της δραστηριότητας, αλλά καλύπτει την ανάγκη συμμετοχής σε κάτι που γι' αυτούς έχει αξία. Αυτό το είδος κινήτρου είναι επίσης ισχυρό για άτομα με έντονη την ανάγκη για την ανάπτυξη της προσωπικότητας τους με τρόπους διαφορετικούς από τις καθιερωμένες δραστηριότητες που αναμένεται να συμμετέχουν.

3.9 Έλεγχος της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού

Τέλος κομβικό σημείο της σχέσης ΔΟΠ και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ο σκοπός του ελέγχου της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της και να εξασφαλιστεί η υλοποίηση των στόχων της. Ο έλεγχος μπορεί να γίνει εσωτερικά αλλά και από εξωτερικούς συμβούλους. Επειδή ο εξωτερικός σύμβουλος έχει λιγότερες προκαταλήψεις για την οργάνωση και έχει το λιγότερο προσωπικό ενδιαφέρον για την έκβαση από έναν υπάλληλο της επιχείρησης, ο εξωτερικός σύμβουλος μπορεί να είναι αντικειμενικότερος. Αξιολογείται η αποστολή, το όραμα, η στρατηγική, και οι πολιτικές του τμήματος

Για να επιτευχθεί το έργο της αξιολόγησης απαιτείται αξιόπιστη συλλογή στοιχείων που αφορούν τα παρακάτω.

Στατιστικά στοιχεία για στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Εναλλαγή προσωπικού (employee turnover)

Αμοιβές και φιλοσοφία αποδοχών

Exit interview (Συνεντεύξεις εξόδου)

Καταγγελίες υπαλλήλων (διάκριση, παρενόχληση, ασφάλεια, άλλη)

Προαγωγές και ανάπτυξη προσωπικού

Προϋπολογισμός και δαπάνες του ανθρώπινου δυναμικού

Όπου είναι δυνατόν, πρέπει να γίνεται σύγκριση με στοιχεία της αγοράς και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 –ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κάθε αλλαγή και βελτίωση των διαδικασιών ώστε να εφαρμοσθεί η ΔΟΠ πρέπει να αρχίζει μέσα στον οργανισμό. Όλα τα άτομα είναι υπεύθυνα για τη βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος ή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στην πράξη η σωστή πορεία είναι να διατυπωθεί αρχικά ένας σαφής σκοπός σχετικά με την αναμενόμενη και επιθυμητή βελτίωση και στη συνέχεια να γίνει προσπάθεια να μειωθούν οι διαφορές – μεταβολές ανάμεσα σ' αυτό το οποίο έχουμε και σ' αυτό που θα θέλαμε να έχουμε (πρότυπο).

Βελτίωση επιτυγχάνεται, όταν τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού δίνουν μεγάλη σημασία στην ανατροφοδότηση και όχι στην αξιολόγηση. Αξιολόγηση είναι αυτό που λέει ο διευθυντής, ενώ ανατροφοδότηση είναι αυτό που λέει ο πελάτης. Η αξιολόγηση πρέπει να στηριχθεί στην ανατροφοδότηση. Αυτή θα επιτευχθεί, όταν ο διευθυντής ακούει τους υπαλλήλους και τους πελάτες. Ο Deming υποστηρίζει πολύ την άποψη της χρησιμοποίησης του συστήματος ανατροφοδότησης, γιατί, όπως έλεγε, μόνο μ' αυτό μπορούμε να βελτιώσουμε το σύστημα. Η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο με προγραμματισμό και με την ανάλογη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού (Ζαβλάνος, 2007).

4.1 KAIZEN και βελτίωση

Οι Ιάπωνες χρησιμοποιούν τον όρο kaizen για τη λέξη βελτίωση. Η λέξη είναι σύνθετη και προέρχεται από τη λέξη kai που σημαίνει αλλαγή και zen που σημαίνει καλή. Kaizen είναι μία φιλοσοφία, ένας τρόπος ζωής, ίσως η σπουδαιότερη έννοια για το ιαπωνικό μάνατζμεντ. Kaizen σημαίνει ότι πραγματοποιώ μικρές αλλαγές προς το καλύτερο και σε συνεχή βάση.

Το kaizen αναφέρεται σε αλλαγές τόσο στα άτομα όσο και στις διαδικασίες. Το kaizen είναι διαφορετικό από την έννοια της καινοτομίας. Η καινοτομία αναφέρεται σε μεγάλες και ριζικές αλλαγές σε προϊόντα και διαδικασίες. Το kaizen, από την άλλη μέρα, αναφέρεται σε μικρές και βαθμιαίες βελτιώσεις.

Η έννοια kaizen είναι ένας τρόπος σκέψης προσανατολισμένος στη διαδικασία και όχι ένας τρόπος σκέψης προσανατολισμένος στα αποτελέσματα ο οποίος χαρακτηρίζει το Δυτικό τρόπο του μάνατζμεντ. Η βελτίωση της ποιότητας στη φιλοσοφία kaizen σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα των ατόμων. Αν η ποιότητα των ατόμων βελτιωθεί, τότε θα βελτιωθεί αμέσως και η ποιότητα των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Αυτή η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να υπάρχει μέσα στη στρατηγική του μάνατζμεντ των υψηλών κλιμακίων. Για την επιτυχία της βελτίωσης πρέπει να συμμετέχουν όλα τα άτομα. Γι' αυτό είναι απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση όλων των ατόμων τα οποία εργάζονται στον οργανισμό (Δερβιτσιώτης, 2003).

Τα στοιχεία του Kaizen είναι:

- Η εστίαση της προσοχής στις ανάγκες του πελάτη,
- Η ομαδική εργασία,
- Η τεχνική «ακριβώς στο χρόνο» (JIT).
- Ο κύκλος ποιότητας,
- Η αυτοματοποίηση,
- Η συνεργασία και η συμμετοχική διοίκηση.

Ένα μέσο του μάνατζμεντ, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για τη μελέτη και στη συνέχεια για τη βελτίωση των διαδικασιών, είναι τα «πέντε Ws και το ένα H».

Δηλαδή,

Who (ποιος)

What (τι)

Where (πού)

When (πότε)

Why (γιατί) και

How (πώς)

Για παράδειγμα,

5) Ποιος κάνει αυτό το καθήκον;	Ποιος θα έπρεπε να το κάνει;
6) Τι κάνει;	Τι θα έπρεπε να κάνει;
7) Πού το κάνει;	Πού θα έπρεπε να το κάνει;

8) Πότε το κάνει; Πότε θα έπρεπε να το κάνει;

9) Γιατί το κάνει; Γιατί το κάνει με αυτόν τον τρόπο;

10) Πώς γίνεται; Πώς θα έπρεπε να γίνεται;

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα προσδιορίσουν τα σημεία της διαδικασίας τα οποία χρειάζονται βελτιώσεις.

4.2 Η βελτίωση ποιότητας και ο κύκλος PDCA

Ο Shewhart αντιλαμβάνεται τη βελτίωση της διαδικασίας ως μια συνεχή κυκλική προσπάθεια που αποτελείται από τρία βήματα, τα οποία στη συνέχεια τροποποίησε ο Deming σε τέσσερα στάδια, το γνωστό κύκλο του Deming, PDCA. Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να εφαρμοσθεί και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για την βελτίωση της ποιότητα στην επιχείρηση (Δερβιτσιώτης, 2003).

- Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στον προγραμματισμό της αλλαγής (Plan) και περιλαμβάνει:

α. τον εντοπισμό και τον ορισμό του προβλήματος,

β. τη διερεύνηση και ανακάλυψη του προβλήματος με τη συγκέντρωση αξιόπιστων δεδομένων από ένα δείγμα,

γ. την ανάλυση των δεδομένων για τον προσδιορισμό των αιτιών και των λύσεων και

δ. την επιλογή της καταλληλότερης λύσης.

- Στο δεύτερο στάδιο υλοποιούμε τη λύση σε μικρή κλίμακα (Do)

- Στο τρίτο στάδιο παρακολουθούμε τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της λύσης, συγκεντρώνουμε τα δεδομένα και μελετούμε τα αποτελέσματα (Study).
- Στο τέταρτο στάδιο χρησιμοποιούμε τα αποτελέσματα από αυτή τη μελέτη με στόχο να τροποποιήσουμε την τρέχουσα διαδικασία παραγωγής, έτσι ώστε με τα νέα δεδομένα να δημιουργήσουμε το επόμενο πλάνο σε μεγαλύτερη κλίμακα (Act).

Η πραγματοποίηση των σταδίων του κύκλου PDCA μπορεί να αναφέρεται σε μια ατομική ή συλλογική προσπάθεια και μπορεί να αποτελέσει σημείο αναφοράς στην εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από την επιχείρηση.

Τα άτομα (υπάλληλοι, εκπαιδευτικοί κ.λ.π.) μπορούν να ελέγξουν το μέλλον, εφόσον γνωρίζουν το παρελθόν και τις τρέχουσες διαδικασίες, καθώς επίσης και τα όρια ελέγχου. Η μελέτη του Shewhart προτείνει ότι από μια μικρή ποσότητα έγκυρων και αξιόπιστων πληροφοριών μπορούμε να συμπεραίνουμε προβλέψιμα αποτελέσματα και πιθανόν και προβλέψιμες λύσεις (Μπλέσιος, 2006).

Ο κύκλος PDCA χρησιμοποιεί δεδομένα, τα οποία ερμηνεύονται για να ελέγξουν τη διαδικασία. Λάθη παρατηρούνται, όταν τα άτομα εφαρμόζουν λύσεις, χωρίς να γνωρίζουν επακριβώς το πρόβλημα ή γνωρίζουν τα συμπτώματα, χωρίς να γνωρίζουν τις πραγματικές αιτίες που το προκαλούν.

Ο Shewhart πιστεύει ότι η επαγωγική μέθοδος και η στατιστική λογική εξασφαλίζουν καλύτερη κατανόηση του προβλήματος. Απόφαση χωρίς δεδομένα ή αντικειμενικές πληροφορίες για τη διαδικασία ή το πρόβλημα δεν

έχει νόημα. Σήμερα υπάρχουν πολλές αιτίες που δημιουργούν μεταβολές στις διάφορες διαδικασίες. Για να αποφύγουμε αυτές τις ανεπιθύμητες επεμβάσεις, ο Shewhart εισήγαγε τη στατιστική επίλυση του προβλήματος με τη μορφή των διαγραμμάτων, του γραφήματος και του ελέγχου.

Για να διαπιστώσουμε πόσο σπουδαίο είναι το πρόβλημα πρέπει να δώσουμε απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

Α. Πόσο επηρεάζεται από το πρόβλημα ο πελάτης; Για το σκοπό αυτό συγκεντρώνουμε πληροφορίες από τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες.

Β. Πώς μπορεί να μετρηθεί το μέγεθος του προβλήματος;

Γ. Τι κόστος επιφέρει το πρόβλημα; Το κόστος μπορεί να μετρηθεί με οικονομικούς όρους, όπως χρόνος, απώλειες στην παραγωγή, μείωση της ικανοποίησης του πελάτη κ.λ.π.

Τέλος, για να βελτιώσουμε την ποιότητα, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, είναι σκόπιμο να μετρήσουμε την ποιότητά του πριν και μετά την προσπάθεια βελτίωσης της. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούμε τα εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας. Τα εργαλεία αυτά είναι ένα σύνολο στατιστικών μεθόδων οι οποίες χρησιμοποιούνται στην ανάλυση των διαδικασιών.

Παρακάτω εντάσσουμε τα διάφορα εργαλεία ποιότητας στα τέσσερα στάδια του κύκλου συνεχούς βελτίωσης του Deming.

Α. Περιγραφή της διαδικασίας και προσδιορισμός των αιτίων που δημιουργούν τις μεταβολές.

- Τεχνική του καταιγισμού ιδεών

- Διαγράμματα ροής
- Διαγράμματα αιτίας – αποτελέσματος
- Τεχνική της πολλαπλής ψήφου

Β. Πραγματοποίηση ανάλυσης σε βάθος, για να αποσαφηνιστεί η γνώση και να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα.

1. Φύλλο ελέγχου
2. Διάγραμμα Pareto
3. Ιστόγραμμα
4. Γράφημα

4.3 Η Θεωρία "Z" και "QWL"

Η θεωρία Z έχει τις φιλοσοφικές της ρίζες στα ιαπωνικά ήθη και έθιμα και είναι συλλογή πρακτικών τεχνικών μάνατζμεντ που περιστρέφονται γύρω από την έννοια της ομάδας εργασίας που σχετίζεται τόσο με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και φυσικά συμβάλει στην ποιότητα της επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικότερες αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα και όχι από μεμονωμένους μάνατζερ. Πρόκειται για συναινετική λήψη αποφάσεων που προϋποθέτει ότι η ομαδική διαδικασία λήψης αποφάσεων καταλήγει σε καλύτερες αποφάσεις και αποτελέσματα για την επιχείρηση και συνεπώς πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η θεωρία Z προβάλλει το ιδεώδες της ισόβιας απασχόλησης για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και την εξασφάλιση ενός εργατικού δυναμικού αφοσιωμένου στην επιχείρηση και την επίτευξη των στόχων της. Αυτή η μέθοδος διοίκησης υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και της ανάπτυξης στην επιχείρηση και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις αξιολογήσεις απόδοσης με βάση την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων (Ouchi, 1981).

Η κυριότερη εφαρμογή της θεωρίας Z στους χώρους εργασίας είναι οι κύκλοι ποιότητας (quality circles, QC). Πρόκειται για μικρές ομάδες εργαζομένων και διευθυντών που συνέρχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά τις ώρες εργασίας και προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα και να συμβάλλουν στη μείωση του κόστους. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να περιγράψουν το πρόβλημα με βάση τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις τους ή από δεδομένα που παρέχονται από τη διεύθυνση και κατόπιν διατυπώνουν πιθανές λύσεις. Αυτές οι λύσεις υποβάλλονται σε ομαδική διαδικασία λήψης αποφάσεων και κατόπιν προωθούνται ως τυπικές προτάσεις στην ανώτερη διοίκηση. Οι προτάσεις και τα σχέδια δράσης της διοίκησης επιστρέφουν, στη συνέχεια, στην ομάδα για να ενισχύσουν την αφοσίωσή της.

Αυτή η προσέγγιση απαιτεί πραγματική υποστήριξη από τη διεύθυνση της επιχείρησης και είναι μία από τις τεχνικές της Προσέγγισης για ποιότητα στον εργασιακό βίο (Quality of worklife Approach, QWL). Ολόκληρη η προσέγγιση, γνωστότερη τεχνική της οποίας είναι οι κύκλοι ποιότητας, προβλέπει επίσης την μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, συχνή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και αυτοέλεγχο των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας.

Η Ιαπωνική προσέγγιση που εκφράζεται μέσα από τη θεωρία Ζ στρέφει την προσοχή στην ομαδική συναίνεση και επίτευξη και ενσωματώνεται σε δυο τεχνικές που μπορούν να εφαρμοσθούν στις επιχειρήσεις: την ποιότητα στον εργασιακό βίο και τους κύκλους ποιότητας (Κεφής, 2005).

4.4 Συμμετοχή των εργαζομένων

Η συμμετοχή των εργαζομένων όπως αναφέρεται στην Ιαπωνική προσέγγιση ή αλλιώς συμμετοχική διοίκηση όπως αναφέρεται σε πολλά βιβλία διοίκησης έκανε την εμφάνιση 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 (Βογιάτης, 2005).

Η συμμετοχή ορίζεται σαν η εμπλοκή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων και η έμφαση των προγραμμάτων συμμετοχής ήταν στις επιπτώσεις από την εφαρμογή προγραμμάτων συμμετοχής των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων στην παραγωγική διαδικασία. Τα προγράμματα συμμετοχής λειτουργούσαν σε εθελοντική και μη συστηματική βάση και υπήρχε εμφανής η έλλειψη σύνδεσης των προγραμμάτων συμμετοχής με στρατηγικούς και επιχειρηματικούς στόχους.

Η σύγχρονη αντίληψη, όπως αυτή αναδεικνύεται και από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις, για την 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 την μορφή ενός συγκεκριμένου προγράμματος ,αλλά αποτελεί μια ολική προσέγγιση στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Η παροχή εξουσιών, πληροφοριών, γνώσεων και αμοιβών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική εφαρμογή της συμμετοχής των εργαζομένων (Κεφής, 2005).

Η συμμετοχή φέρνει μια αυξημένη ροή πληροφοριών και γνώσεων και συντελεί στην «διανομή ευφυΐας» προς τα κάτω στρώματα της επιχείρησης για την επίλυση προβλημάτων. Βελτιώνει έτσι την επεξεργασία πληροφόρησης και λήψη αποφάσεων και άρα την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Η συσχέτιση της συμμετοχής των εργαζομένων με την ΔΟΠ έγινε πραγματικότητα στις Ιαπωνικές επιχειρήσεις μετά το τέλος του Δεύτερου Παγκοσμίου πολέμου. Η θεαματική εξάπλωση και εφαρμογή του Ολικού Ποιοτικού Ελέγχου έδωσε την ώθηση για την συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων στην 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 (Βούζας, 2007).

Στο Δυτικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η έμφαση στις επιστημονική διοικητικές πρακτικές του Ταιηλορισμού απότρεψε την αλματώδη ανάπτυξη της συμμετοχής των εργαζομένων, κάτι το οποίο όμως δεν έγινε στην Ιαπωνική προσέγγιση. Η συμμετοχή αποτελεί μια από τις βασικές αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται η ΔΟΠ και αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην 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 (Aoki et al., 2007). Η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ΔΟΠ και, οι αρχές της συμμετοχής εναρμονίζονται στη φιλοσοφία της ΔΟΠ (έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη).

Οι απόψεις των θεωρητικών της ποιότητας αναφορικά με την σημασία και την σχέση της συμμετοχής των εργαζομένων στην βελτίωση της ποιότητας διίστανται. Ο Deming, ο Juran και ο Feigenbaum τονίζουν την αναγκαιότητα συμμετοχής των εργαζομένων στην ποιότητα αλλά δεν προτείνουν συγκεκριμένες πρακτικές και βήματα. Ο Ishikawa, είναι ο μόνος από τους θεωρητικούς της ποιότητας που θεωρεί την συμμετοχή των εργαζομένων ως την θεμελιώδη αρχή του Ιαπωνικού Ολικού Ποιοτικού Ελέγχου. Είναι γνωστές οι απόψεις του για την λειτουργία των κύκλων ποιότητας και της δέσμευσης της διοίκησης όσον αφορά την συμμετοχή. Από την άλλη πλευρά ο Crosby και ο Taguchi αν και αναγνωρίζουν το ρόλο των εργαζομένων στην ποιότητα, δεν θεωρούν την συμμετοχή απαραίτητη.

Έχοντας υπόψη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο βασικός στόχος της ΔΟΠ, η διαδικασία ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη προϋποθέτει την εμπλοκή όλων εκείνων που σχετίζονται άμεσα. Η αρχή της ποιότητας προϋποθέτει γρήγορες και άμεσες αντιδράσεις σε προβλήματα και θέματα ποιότητας και στην μείωση του χρόνου μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη.

Από την άλλη πλευρά η ποιότητα άλλαξε την φύση της εκτέλεσης της εργασίας καθώς και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Νέοι 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. Στην ΔΟΠ οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό σημείο αναφοράς, αναλαμβάνουν την ευθύνη και λαμβάνουν αρμοδιότητες για την βελτίωση της ποιότητας, ενστερνίζονται την κουλτούρα της ποιότητας και βρίσκουν τρόπους να βελτιώσουν την εργασία τους.

Σε επιχειρήσεις που υιοθετούν την φιλοσοφία της ΔΟΠ η συμμετοχή είναι ουσιαστική και αυθεντική, δηλαδή:

- συμμετοχή όλων των εργαζομένων και τμημάτων της επιχείρησης στην βελτίωση της ποιότητας
- η συμμετοχή δεν εξαντλείτε στην λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων αλλά στην μεταβίβαση εξουσιών και αρμοδιοτήτων στα κατώτερα στρώματα.
- οι εργαζόμενοι επηρεάζουν και αλλάζουν το περιβάλλον και την φύση της εργασίας τους
- η συμμετοχή έχει πέρα από τη επιχειρηματική κατεύθυνση και καθαρά ανθρωπιστική λειτουργία , δηλαδή την αυτο-ολοκλήρωση και ανάπτυξη τω εργαζομένων (Βούζας, 2007).

4.5 Κύκλοι ποιότητας

Στην Ιαπωνία, οι κύκλοι ποιότητας οργανώνονται μέσα σε τμήματα ή περιοχές εργασίας (work areas) με σκοπό τη μελέτη και την εξάλειψη των σχετικών με την παραγωγή προβλημάτων. Είναι ομάδες επίλυσης προβλημάτων που χρησιμοποιούν απλές στατιστικές μεθόδους για να μελετήσουν και να αναλύσουν και να δώσουν λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται στον εργασιακό χώρο. Προς το παρόν, στην Ιαπωνία, η εστίαση των κύκλων ποιότητας είναι πέρα από τον τομέα της κατασκευής και προσανατολίζεται στην βελτίωση ποιότητας και της αύξησης της παραγωγικότητας. Η ανάπτυξη των εργαζομένων και η βελτίωση της επικοινωνίας και του ηθικού μεταξύ των συναδέλφων είναι επίσης σημαντικές στην λειτουργία των κύκλων ποιότητας. Οι κύκλοι ποιότητας ως έννοια είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του αμερικανικού στατιστικού ποιοτικού ελέγχου και των ιαπωνικών οργανωτικών πρακτικών. ΟΙ κύκλοι ποιότητας στοχεύουν περισσότερο στην αξιοποίηση του ανθρώπου και όχι στην χρήση του ανθρώπου(people-building vs people-using approach)

Οι Κύκλοι Ποιότητας παρέχουν έναν επίσημο, θεσμοποιημένο μηχανισμό για την παραγωγική και συμμετοχική επίλυση προβλημάτων. Μικρές ομάδες εργαζομένων συμμετέχουν σε μια συνεχή συμμετοχική διαδικασία με σκοπό να αποκαλύψουν και για να λύσουν τα σχετικά με την εργασία προβλήματα. Κάθε κύκλος ενεργεί επίσης ως μηχανισμός επιτήρησης που βοηθά την οργάνωση να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της και στην αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Κάθε κύκλος ποιότητας «ανιχνεύει το περιβάλλον για τις ευκαιρίες, δεν περιμένει να ενεργοποιηθεί από ένα πρόβλημα, και δεν σταματά τις δραστηριότητές του όταν βρεθεί ένα

πρόβλημα και λυθεί». Αναφέρεται επίσης ότι για το μέγιστο οργανωτικό όφελος, οι κύκλοι ποιότητας πρέπει να λειτουργήσουν συνεχώς και να είναι ανεξάρτητοι από την διαδικασία παραγωγής.

Οι κύκλοι ποιότητας είναι μικρές ομάδες εργαζομένων, 5-15 ατόμων τα οποία εκτελούν όμοια ή παρόμοια μεταξύ τους εργασία, συναντιόνται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να διαπιστώσουν τις αιτίες των εργασιακών προβλημάτων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας τους, προτείνουν λύσεις στο ανώτερο Μάνατζμεντ της επιχείρησης και αναλαμβάνουν την υλοποίηση των προτάσεων τους, αν τούτο είναι δυνατό.

Κάθε κύκλος ποιότητας είναι τυπικά ανεξάρτητος αλλά μπορεί να συνεργαστεί με άλλους κύκλους στην επιχείρηση για την αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων. Σε κάθε συνάντηση των κύκλων ποιότητας, σε όλα τα μέλη μοιράζονται αρμοδιότητες και καθήκοντα που πρέπει να εκπληρωθούν σε χρόνο εργασίας ή μη. Αυτές οι αναθέσεις περιλαμβάνουν συνήθως την από πρώτο χέρι παρατήρηση συγκεκριμένων φαινομένων στον εργασιακό χώρο και τη συλλογή και την ανάλυση των στοιχείων. Σε κάθε συνάντηση χρησιμοποιείται η τεχνική του "brainstorming" και κάθε μέλος του κύκλου ενθαρρύνεται να συμμετέχει και να υποβάλει ιδέες (Βούζας, 2007).

Τα προβλήματα με τα οποία ασχολούνται κυρίως τα μέλη ενός Κύκλου Ποιότητας είναι : α) ποιοτικής βελτίωσης των παραγομένων προϊόντων, β) συνθηκών ασφαλείας, γ) μείωσης κόστους παραγωγής, δ) βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και προβλήματα γενικότερης βελτίωσης της ποιότητας ζωής μέσα στον εργασιακό χώρο.

Οι Κύκλοι Ποιότητας δεν αποτελούν στη φύση και την οργάνωση τους τυπικές ομάδες έργου, με τη παραδοσιακή έννοια, μέσα στη συγκεκριμένη

δομή της επιχείρησης. Λείπει σ' αυτούς η αρχή της εξουσίας, όπως εκφράζεται στις σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένων σε μια τυπική ομάδα έργου (Τμήμα, Διεύθυνση κτλ.). Ένα άλλο κύριο στοιχείο που διακρίνει τους Κύκλους Ποιότητας από τις παραδοσιακές τυπικές ομάδες, είναι η αυτόβουλη συμμετοχή των μελών και η ελεύθερη αποχώρηση τους από την ομάδα, όταν το επιθυμούν. Οι Κύκλοι Ποιότητας λειτουργούν παράλληλα, αλλά ανεξάρτητα από την τυπική οργάνωση της επιχείρησης, για την επιτυχία των δικών τους στόχων, που στην ιδανική περίπτωση καθορίζονται από τη βάση (μέλη της ομάδας) (Δερβιτσιώτης, 2003).

Οι Κύκλοι Ποιότητας έχουν τη δική τους οργάνωση και διαφέρουν κατά πολύ από τις κλασικές οργανωτικές δομές που λειτουργούν στις επιχειρήσεις της. Δύσης

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η προσέγγιση στην βελτίωση της ποιότητας φαίνεται να σηματοδοτεί και να καθορίζει τον βαθμό συμμετοχής του τμήματος προσωπικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας και να αλλάζει τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η συμμετοχή αποκτάει διπλό χαρακτήρα και συνίσταται στην ριζική αλλαγή των πολιτικών και πρακτικών του τμήματος για την υποστήριξη και στήριξη των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας από την μια μεριά και από την άλλη στην υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης

Η επιχείρηση μέσα από τον τρόπο λειτουργίας της θα πρέπει να έχει σαν σκοπό τόσο να βοηθήσει το προσωπικό της με την κατάρτιση του σε συγκεκριμένες εφαρμογές που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας τους, όσο και ενημερώσει το προσωπικό πάνω σε νέες τεχνολογικές εξελίξεις, υποκινώντας το έτσι να αποκτήσει νέες υπευθυνότητες και ρόλους και να συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη τους και συνεπώς στη βελτίωση της ολικής ποιότητας της επιχείρησης.

Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει επίσης, στα πλαίσια της ολικής ποιότητας, ακολουθώντας αξιοκρατικά κριτήρια να προωθεί τους εργαζομένους της. Ο εργαζόμενος που αξίζει, προσπαθεί και συνεχώς βελτιώνει την επίδοση του και συνεπώς θα αναρριχηθεί στα σκαλοπάτια της ιεραρχίας, δεν θα μείνει στάσιμος και θα ανταμειφθεί με ποικίλους τρόπους τόσο χρηματικά όσο και με τρόπους που υποδεικνύει η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Η ομαδικότητα που αναπτύσσεται στην εταιρεία και τα θετικά που απορρέουν από αυτή τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τη λειτουργία της επιχείρησης αποτελεί ένα ιδιαίτερο φαινόμενο, το οποίο μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει στις επιχειρήσεις που συναντάται. Η σημασία της ομάδας για τη διοίκηση των ανθρωπινών πόρων είναι κάτι που έχει ιδιαίτερη σημασία και στην Ιαπωνική προσέγγιση διοίκησης.

Θετικά αποτελέσματα στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μπορούν να έχουν και τα υπόλοιπα εργαλεία που προτείνονται από τις πρακτικές που εφαρμόζονται στις ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Για παράδειγμα η πραγματοποίηση των σταδίων του κύκλου PDCA που αναφέρεται σε μια ατομική ή συλλογική προσπάθεια μπορεί να αποτελέσει σημείο αναφοράς στην εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από την επιχείρηση και ειδικότερα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης η θεωρία Z μπορεί να χρησιμοποιηθεί γύρω από την έννοια της ομάδας εργασίας της επιχείρησης, που σχετίζεται τόσο με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και φυσικά συμβάλει στην ποιότητα της επιχείρησης. Τέλος το kaizen το οποίο αναφέρεται σε μικρές και βαθμιαίες βελτιώσεις, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τις αποφάσεις εκπαίδευσης, βελτίωσης προσωπικού αλλά και αξιολόγησης, εφόσον αναφέρεται σε αλλαγές τόσο στα άτομα όσο και στις διαδικασίες. Το kaizen επειδή είναι διαφορετικό από την έννοια της καινοτομίας και δεν αναφέρεται σε μεγάλες και ριζικές αλλαγές μπορεί να εφαρμοσθεί σε πολλές περιπτώσεις διοίκησης ποιότητας καθώς οι αλλαγές είναι μικρές και εύκολα μπορούν να γίνουν χωρίς να δημιουργήσουν ιδιαίτερα προβλήματα, τα οποία προκαλούνται από τις αλλαγές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Tyson Shaun, York Alfred, (2004), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Γκιούργας & ΣΙΑ ΟΕ

Βογιάτης Γ., (2005), Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Τόμος Γ', Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

Βούζας Φ. , Γκοτζαμάνη Κ (2007) Διερεύνηση της σχέσης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Παραγόντων του Οργανωσιακού Περιβάλλοντος Θεωρητική Τεκμηρίωση. Τιμητικός τόμος καθηγήτριας Δελιβάνη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Γαβριλάκης Νεκτάριος, (2005), Σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Ηράκλειο.

Δερβιτσιώτης Κώστας Ν. (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας, interbooks.

Δερβιτσιώτης Κώστας, (1985), Ποιοτικός έλεγχος και Παραγωγικότητα, Θεσσαλονίκη.

Δερβιτσιώτης Κώστας, (2003) Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Interbooks.

Ζαβλάνος Μ. (2007), Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

Ζευγαρίδη, Σ.- Σταματιάδη, Γ., (1997), Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Κεφής Βασίλειος, (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Μπλέσιος Ν. (2006), Σημειώσεις Διαλέξεων ΔΟΠ,.

Μπουράντα Δ.Κ, Παπαλεξανδρή Ν.Α., (1998), Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Β Έκδοση.

Μπουραντάς, Δημήτριος Κ. Παπαλεξανδρή, Νάνσυ Α. (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Γ Μπένου.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Στυλιανή, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., Μπουραντάς Δημήτριος Κ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος, (2005), Ψυχολογία - κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Σιδέρης.

Σκούλας Νίκος και Οικονομάκη Κυριακή, (1998) Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Καλοφωλιά ΟΕ.

Σπανός Α. (1993), Ολική Ποιότητα, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.

Τερζίδης, Κώστας (2004), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων Διοίκηση προσωπικού, εκδόσεις Rosili.

Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abegglen, J.C, & Stak, G. (1985). *Kaisha, The Japanese corporation*. Kodansha: Basic Books.

Aoki, M.; Jackson, G. and Miyajima, H. (eds) (2007) *Corporate Governance in Japan. Institutional Change and Organizational Diversity*, Oxford: Oxford University Press.

Ballon, R. J. (2002) Human Resource Management and Japan, *Euro Asia Journal of Management*, 12(1): 5-20.

Ballon, R. J. (2006) Organizational Survival, in R. Haak and M. Pudelko (eds.) *Japanese Management in the Search for a New Balance between Continuity and Change*, Houndmills, New York: Palgrave, 55-77.

Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001), The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance, Harvard Business School Press

Bontis, N., Fitz-Enz, J. (2002), "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No.3, pp.223-47.

Brewster, C. and Holt Larsen, H. (1993) Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries, in A. Hegewisch and C. Brewster (eds.) *European Developments in Human Resource Management*, London: Kogan Page, pp. 126-148.

Chen, C., Lee, S.-Y., & Stevenson, H. W. (1995) Response Style and Cross-Cultural Comparisons of Rating Scales Among East Asian and North American Students, *Psychological Science*, Vol.6, pp. 170-175.

Dale, B., C. Cooper, and A. Wilkinson. 1997. Managing quality and human resources: A guide to continuous improvement. 2d ed. Oxford: Blackwell Publishers.

Dalton, N. and Benson, J. (2002) Innovation and Change in Japanese Human Resource Management, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 40, no.3, pp.345-362.

Dore, R. (2000) *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford: Oxford University Press.

Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Juhl, H.J. (2000), "The causal structure of the EFQM excellence model"

Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.-L. (2002) *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*, Boston: McGraw Hill.

Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999.

Fitz-Enz, J. (2001), The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, AMACOM, New York, NY

Garten, J. E. (1993) *A Cold Peace: America, Japan, Germany, and the Struggle for Supremacy*, New York: Times Books.

Glebbeek, A.C., Bax, E.H. (2002), Labour Turnovers and its Effects on Performance: An Empirical Test Using Firm Data, University of Groningen

Guest, D., Peccei, R. (2002), Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work, King's College London

Hanel, U. (1996). *The Cranfield Network on European Human Resource Management:Ergebnisbericht 1995*. University report, Dreseden.

Hunter, L.W. (2002), "Choices and the high-performance workplace, mastering management, part 11", The Financial Post.

Imano, K., & Sato, H. (2002). *Introduction to personnel management*, Tokyo: Nihon Keizai Shinbunsha.

Imano, K. (1998). *Wage reengineering to survive in fierce competition*, Tokyo, Japan: Nihon Keizai Shinbun, Japan.

Kotler, P., Keller, K. (2006), Marketing Management, 12th ed., Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Manaqinq Human Resources, Prentice HalllnternationaI, New Jersey 1998.

Milgrom, P., & Roberts, R. (1992). *Economics, organization & management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Neely A.D, Gregory M and Platts K, (1995), Performance measurement system design – a literature review and research agenda, International Journal of Operation and Production Management, Vol 15, no. 4, pp. 80 – 116.

Pike, S., Roos, G., Rylander, A. (2002), "Intellectual capital management and disclosure", in Bontis, N., Choo, W.W. (Eds),The Strategic Management of

Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press, New York, NY, pp. 657-73.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z ~ How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA.: Addison-Wesley.

Japan Management Association, (2005). News Release. *A Survey on performance-oriented HRM*. Available http://www.jma.or.jp.

William B. Weather, Keith Davis, (1996) Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Híll, USA.

Πηγές στο Διαδίκτυο

http://www.alhellas.com/default.asp?siteID=3&pageID=3&langID=1

http://marketing-lexicon.pblogs.gr/2007/01/thewria-toy-maslow.html

http://fds.oup.com/www.oup.co.uk/pdf/bt/fincham/Chapter5.pdf