

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα

INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας

Απόστολος Αποστόλου

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης
Πολυτεχνείο Κρήτης

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2000

Περιεχόμενα

1 Περιγραφή

- 1.1 Τι είναι Συμμετοχή Εργαζομένων και Ανάθεση Αρμοδιοτήτων στους Εργαζομένους
- 1.2 Στόχοι
- 1.3 Μεθοδολογία
- 1.4 Εναλλακτικές Τεχνικές
- 1.5 Αναμενόμενα Αποτελέσματα / Οφέλη
- 1.6 Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων και εταιριών παροχής υπηρεσιών

2 Εφαρμογή

- 2.1 Τομείς στους οποίους έχει εφαρμοστεί η τεχνική
- 2.2 Τύπος σχετικών εταιριών / οργανισμών
- 2.3 Διάρκεια και κόστος εφαρμογής
- 2.4 Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί που στηρίζουν την εφαρμογή της τεχνικής

3 Διαδικασίες Εφαρμογής

- 3.1 Βήματα / Φάσεις
- 3.2 Ορισμένα εμπόδια και προτεινόμενες λύσεις

4 Βιβλιογραφικές Αναφορές

1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Όταν ένας οργανισμός, ένας φορέας ή μία επιχείρηση (στο εξής, για λόγους συντομίας, θα χρησιμοποιούμε τον όρο "οργανισμό" και με τις τρεις αυτές έννοιες) επιθυμεί πραγματικά να δημιουργήσει ένα θετικό περιβάλλον εργασίας που θα βασίζεται στην ουσιαστική εμπιστοσύνη, την άψογη εξυπηρέτηση των πελατών, την συνεργασία σε ομαδική βάση, τη λειτουργική αρτιότητα και τη δημιουργική επίλυση των προβλημάτων, τότε η ομάδα των ηγετικών στελεχών του θα πρέπει να αρχίσει να αντιλαμβάνεται, να επενδύει και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ομάδας που ενσαρκώνει το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού αυτού και αποτελεί επίσης έναν από τους σημαντικότερους πελάτες της: *το εργατικό της δυναμικό*. Τα οφέλη από τέτοιου είδους επενδύσεις λαμβάνουν τη μορφή αυξημένων επιπέδων ευαισθητοποίησης, δημιουργικότητας, παραγωγικότητας και αφοσίωσης του εργαζομένου, στοιχεία που προωθούν τον οργανισμό προς μία κατεύθυνση αύξησης της αποδοτικότητάς του. Μία θεμελιώδης αρχή γενικής ισχύος για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν και να τους παραχωρούνται αρμοδιότητες.

Στα πλαίσια της έννοιας της **συμμετοχής των εργαζομένων**, κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως μία ξεχωριστή ανθρώπινη ύπαρξη και όχι ως ένα ακόμη γρανάζι στη μηχανή παραγωγής, και κάθε εργαζόμενος συμμετέχει, καταθέτοντας τις προσπάθειές του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι και η διοίκηση αναγνωρίζουν ότι κάθε εργαζόμενος συμμετέχει στη λειτουργία της επιχείρησης.

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων ωστόσο είναι μία αρκετά διαφορετική έννοια. Σημαίνει ότι πέρα από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λειτουργία της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη αναγνωρίζουν ότι πολλά από τα προβλήματα ή τα εμπόδια που παρακωλύουν την επίτευξη των λειτουργικών στόχων μπορούν να ανιχνευθούν και να επιλυθούν από τους εργαζομένους. Η έννοια της ανάθεσης αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους συνεπάγεται ότι τα διοικητικά στελέχη αναγνωρίζουν αυτήν τη δυνατότητα και παρέχουν στους εργαζομένους τα εργαλεία και την εξουσία που απαιτούνται για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους. Τα διοικητικά στελέχη διαπιστώνουν τις προσδοκίες τους για την ικανότητα των εργαζομένων να ανιχνεύουν και να επιλύουν προβλήματα και τους παραχωρούν την αρμοδιότητα να το πράξουν.

1.1 Τι είναι η Συμμετοχή Εργαζομένων και η Ανάθεση Αρμοδιοτήτων στους Εργαζομένους

Ένας από τους θεμελιώδεις παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία οποιουδήποτε οργανισμού είναι οι εξουσίες που παρέχει στο εργατικό του δυναμικό και το πόσο αποτελεσματικά εστιάζουν οι εξουσίες αυτές στους στόχους του οργανισμού. Οι σύγχρονες αντιλήψεις που επικρατούν στη διαχείριση παραγωγής, προσανατολίζονται στην κατάργηση της γραφειοκρατίας από την επιχείρησης, προτείνοντας τη πλήρη αυτοματοποίηση στη λειτουργία των επιχειρήσεων, η οποία περιλαμβάνει όλα τα στάδια από το σχεδιασμό έως την παραγωγή, μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών

Παρά το προαναφερθέν παράδειγμα εργοστασιακού αυτοματισμού, όλες οι επιχειρήσεις λειτουργούν με βάση τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργατικού τους δυναμικού. Ακόμη και σε ένα εργοστάσιο στο οποίο έχει εφαρμοστεί πλήρης αυτοματισμός, οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό, τη συντήρηση και τη λειτουργία των συστημάτων που υλοποιούν την παραγωγή. Οι οργανισμοί που

καταφέρνουν να αξιοποιήσουν τα δυνατά σημεία των εργαζομένων τους θα αποδειχθούν ισχυρότεροι και πιο ανταγωνιστικοί από αυτούς που δεν το επιτυγχάνουν. Οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως αυτόματες μηχανές ή γρανάζια τροχού δεν πρόκειται ποτέ να αντιληφθούν τις πραγματικές προοπτικές τους. Μακροπρόθεσμα, τέτοιου είδους επιχειρήσεις, που δεν αξιοποιούν τους πόρους τους, υφίστανται τις επιπτώσεις του ανταγωνισμού και εάν δεν αλλάξουν τη διοικητική γραμμή και φιλοσοφία τους, σύντομα θα εξαφανιστούν.

Η έννοια της συμμετοχής των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να συμμετάσχουν στις διαδικασίες βελτίωσης και λήψης αποφάσεων διοικητικού επιπέδου, ανάλογα με τη θέση τους στον οργανισμό. Με τη θεωρία Y του McGregor, εισάγεται για πρώτη φορά η ιδέα της συμμετοχικής διοίκησης. Έκτοτε η συμμετοχή των εργαζομένων έχει λάβει διάφορες μορφές, μεταξύ των οποίων οι προσεγγίσεις σχεδιασμού εργασίας και οι ειδικές δραστηριότητες, όπως τα προγράμματα Ποιότητας των Συνθηκών Εργασίας (QWL).

Μία μακροσκοπική οπτική γωνία μάς αποκαλύπτει ότι τελικά μόνο ένας παράγοντας διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις μεταξύ τους - το ανθρώπινο δυναμικό. Και το προϊόν, και οι κατοχυρωμένες υπηρεσίες, και η διαδικασία, και τα μυστικά συστατικά μπορούν, σε τελική ανάλυση, να αντιγραφούν. Αυτό το αντιλήφθηκαν από πολύ νωρίς οι Ιάπωνες, και εκεί ακριβώς έγκειται ένας από τους λόγους της επιτυχίας τους στις διεθνείς αγορές. Αποδίδουν μεγάλη αξία στην εξοικείωση των εργαζομένων με τους στόχους, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες του οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι αναγκάζουν τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τρία βασικά θέματα: την επικοινωνία, τη συμμετοχή και την ανάπτυξη. Πράγματι, τα τρία αυτά θέματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέτρο για την ωριμότητα ενός οργανισμού στη σχέση του με τους απασχολούμενους. Στο σημείο αυτό θίγουμε το θέμα της συμμετοχής και των σχέσεων που δημιουργούνται στα πλαίσια αυτά. Δεν είναι λίγοι αυτοί που συγχέουν τα συστήματα επικοινωνίας, όπως είναι οι ομαδικές συναντήσεις ενημέρωσης, με τη συμμετοχή. Η έννοια της συμμετοχής, ωστόσο, είναι κάτι πιο ευρύ από την απλή ανταλλαγή πληροφοριών. Αφορά τη σταδιακή, αλλά και δραστική, ανάθεση εξουσίας σε αυτούς που βρίσκονται πιο κοντά στη διαδικασία αυτή καθαυτή. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες, η κυβελοειδής παραγωγή (παραγωγή από ειδικές ανεξάρτητες ομάδες), οι αυτόνομες ομάδες εργασίας, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αποτελούν παραδείγματα πραγματικής συμμετοχής.

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων συνεπάγεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι συναισθάνονται ότι φέρουν ευθύνη και έχουν δικαίωμα να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση των προβλημάτων στα αντίστοιχα τμήματα και θέματα, ανάλογα με τη θέση τους στην επιχείρηση. Είναι προφανές ότι μία ολόκληρη επιχείρηση ειδικευμένων και ικανών στην επίλυση προβλημάτων εργαζομένων θα διαθέτει ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι ενός οργανισμού με ορισμένους βασικούς συντελεστές και ένα ολόκληρο σμήνος κηφόνων.

Ο όρος 'Empowerment' (ανάθεση αρμοδιοτήτων) χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1849, με τη σημασία της «ανάθεσης εξουσίας». Στα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM), ο ίδιος όρος σημαίνει 'επιτρέπω', 'παραχωρώ', 'δίνω άδεια' ή 'δίνω την εξουσία να'. Πρόκειται για την εξουσία να δρα κανείς ανεξάρτητα, προκειμένου να πετύχει στόχους. Η εξουσία αυτή παραχωρείται από τα διοικητικά στελέχη, έτσι ώστε να

αναπτυχθεί ένας ανθρώπινος δεσμός με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που στηρίζει τις βελτιώσεις μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Επιχειρώντας να αναλύσουμε την έννοια της ανάθεσης αρμοδιοτήτων, θα πρέπει να προσδιορίσουμε τα λογικά επιχειρήματα που αιτιολογούν την ανάθεση αρμοδιοτήτων από τη διοίκηση στους εργαζομένους, να γίνει η απαραίτητη ανάλυση και να εντοπιστούν οι τεχνικές για την εφαρμογή της στην πράξη. Όταν η διοίκηση δεν προβάλλει καμία αντίρρηση για την αιτιολόγηση ενός προγράμματος ανάθεσης αρμοδιοτήτων, η εταιρία μπορεί να προχωρήσει στον καθορισμό στρατηγικών και να καθιερώσει ένα πρόγραμμα εφαρμογής. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων συνεπάγεται επίσης και το ότι η διοίκηση πρέπει να ρισκοκινδυνεύσει παραχωρώντας ένα ποσοστό ελέγχου στους εργαζομένους. Ωστόσο, ο έλεγχος αυτός πρέπει να εντάσσεται και να ανατίθεται σε προγραμματισμένα πλαίσια. Η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίζει ότι η παραχώρηση ελέγχου σε ικανά και ειδικευμένα στελέχη οδηγεί σε έναν πιο παραγωγικό οργανισμό με καλύτερη ομαδική εργασία και ταχύτερη επίλυση των προβλημάτων. Ένας οργανισμός που αναθέτει αρμοδιότητες στους εργαζομένους του, ανταποκρίνεται ταχύτερα στις αλλαγές, στις βελτιώσεις και στις νέες απαιτήσεις των πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό δρουν ανεξάρτητα προκειμένου να επιτύχουν τις προσδοκίες τους, στα πλαίσια της αρμοδιότητάς τους.

Ένα άλλο σφάλμα στο οποίο υποπίπτει η διοίκηση είναι ότι φοβάται πως η ανάθεση αρμοδιοτήτων θα την αναγκάσει να δεσμευτεί δίνοντας ανοιχτές υποσχέσεις, με άγνωστες συνέπειες. Επίσης, φοβούνται ότι με τον τρόπο αυτό παραιτούνται από το δικαίωμα να ασκούν βέτο σε αρνητικές, άσχετες ή αντιπαραγωγικές ιδέες. Η διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι δεν παραιτείται της ευθύνης να λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις. Ούτε παραιτείται της ικανότητας να συντονίζει τις ομαδικές προσπάθειες όταν συντρέχει λόγος. Η ουσιαστική έννοια της ανάθεσης αρμοδιοτήτων συνίσταται στην υπόσχεση της διοίκησης ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων για ανάληψη δράσης και εξεύρεση νέων τρόπων συμμετοχής θα συναντήσουν την υποστήριξη και την ανταμοιβή από την πλευρά της διοίκησης. Το σημαντικότερο είναι η διοίκηση να διασαφηνίσει τις προσδοκίες, να θέσει τις κατευθυντήριες γραμμές και να καθορίσει το πεδίο δράσης και αρμοδιοτήτων. Δεν πρόκειται για μία διαδικασία παραίτησης από ευθύνες.

Ανάθεση Αρμοδιοτήτων και Μεταβίβαση Αποφάσεων

Έως τώρα, εξετάσαμε την ιδέα της ανάθεσης αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους, παρέχοντάς τους πόρους, κατάρτιση και την εξουσιοδότηση να επιλύουν προβλήματα και να βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες εργασίας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους είναι οι πιο αρμόδιοι και πιο ικανοί να επιλύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν στην πορεία της δουλειάς τους και να προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση των αντίστοιχων διαδικασιών.

Σε οργανισμούς που επιθυμούν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τα talέντα και τις ικανότητες των εργαζομένων τους και να κάνουν βέλτιστη χρήση του χρόνου, η λογικότερη και ρεαλιστικότερη οδός είναι τα άτομα που κατανοούν καλύτερα ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή μία ευκαιρία βελτίωσης να λαμβάνουν τις αποφάσεις για την αντιμετώπιση ή την εφαρμογή τους. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, όλοι θα πρέπει να έχουν συνειδητοποιήσει πλήρως τις διαδικασίες και την αποστολή του οργανισμού και το πώς συνδυάζεται η δουλειά τους με τη δουλειά των άλλων για την εκτέλεση των διαδικασιών και την επίτευξη της αποστολής.

1.2 Στόχοι

Η συμμετοχή των εργαζομένων και η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτούς είναι μία μακροπρόθεσμη δέσμευση, ένας νέος τρόπος εφαρμογής της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μία θεμελιώδης αλλαγή νοοτροπίας. Οι εργαζόμενοι που έχουν λάβει την κατάλληλη κατάρτιση, αρμοδιότητες και αναγνώριση της προσφοράς τους, αντιμετωπίζουν τη δουλειά και την επιχείρηση στην οποία εργάζονται με διαφορετικές προοπτικές, σε αντίθεση με τους εργαζομένους που απλά χτυπούν την κάρτα τους, κάνουν ό,τι τους λένε και μετρούν τα λεπτά μέχρι να έρθει το σαββατοκύριακο. Οι εργαζόμενοι αυτοί αναπτύσσουν ένα «αίσθημα ιδιοκτησίας» προς την επιχείρηση, υπό την έννοια ότι αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για την πορεία της. Ο καλύτερος τρόπος για την εξασφάλιση της γνήσιας αφοσίωσης από το ανθρώπινο δυναμικό είναι να τους δοθεί η δυνατότητα να συμμετέχουν στο έργο από την αρχή. Ακόμη και στις περιπτώσεις όπου οι πρωτότυπες ιδέες δεν είναι δικές τους, οι διαδικασίες σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου θα τους εντάξει αυτομάτως στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων. Όταν η διοίκηση προσπαθεί να ανακτήσει μέρος της εξουσίας που έχει ήδη παραχωρήσει στους εργαζομένους, προκαλείται πικρία, δυσαρέσκεια και απογοήτευση στους εργαζομένους, πλήττεται η απόδοση της επιχείρησης και οι μελλοντικές απόπειρες συμμετοχής των εργαζομένων αντιμετωπίζονται με κυνισμό.

Οργανισμοί που λειτουργούν με τη συμμετοχή των εργαζομένων, δεν αρκούνται στο στάδιο της απλής ενημέρωσης των ατόμων για τα τεκταινόμενα, αλλά επιζητούν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μία μειοψηφία μόνο των οργανισμών στο χώρο της βιομηχανίας μπορούν να ισχυριστούν ειλικρινά ότι λειτουργούν με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η γενική τάση που επικρατεί, ωστόσο, τα τελευταία 10 χρόνια, προσανατολίζεται προς αυτήν την κατεύθυνση, συνήθως ακολουθώντας την πολιτική της υποδοχής επενδυτών όπως Ιάπωνες, Γερμανούς και Αμερικανούς, και αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με την ανασυγκρότηση των επιχειρήσεων ή την μετεγκατάσταση σε νέες εγκαταστάσεις εκτός βιομηχανικών ζωνών.

Το επιθυμητό αποτέλεσμα για την αλλαγή της επικρατούσας νοοτροπίας είναι να δημιουργηθεί το αίσθημα ιδιοκτησίας της επιχείρησης στους εργαζομένους. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην αφοσίωση του εργατικού δυναμικού στην επιχείρηση και στον τύπο δραστηριοτήτων που αναλαμβάνουν. Στο δίκτυο διανομής των αναψυκτικών της Coca – Cola για παράδειγμα, έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο αποθηκάριοι με επαγγελματικές κάρτες να προωθούν το προϊόν στον ελεύθερο χρόνο τους, σε εκδηλώσεις όπου εμφανίζεται η επωνυμία Coke, στα πλαίσια χορηγίας ή απλά για την παροχή ποτών.

Οι βασικοί παράγοντες για τη συμμετοχή των εργαζομένων είναι αρκετοί και πολύπλοκοι:

(α) Οικονομικός παράγοντας. Η κατοχή μετοχών και τα προγράμματα κατανομής κερδών μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ενδιαφέροντος για τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης σε ανταγωνιστικό επίπεδο, κάτι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί στα πλαίσια της καθημερινής ρουτίνας εργασιών στο χώρο εργασίας. Υπάρχουν αποδείξεις που συνιστούν ότι περιορισμένα οφέλη μπορούν να συσσωρευτούν από την προσέγγιση

αυτή. Σύμφωνα με μία έρευνα που διεξήγαγε ο Βιομηχανικός Σύλλογος (Industrial Society) ένας στους έξι εργαζόμενους στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν μετοχές της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Ωστόσο, το ποσοστό αυτό κατανέμεται τελείως ασύμμετρα και με μεγάλη διαφορά στα διοικητικά στελέχη, εκ των οποίων το ένα τρίτο έχει στην κατοχή του μετοχές, ενώ για τους ανειδίκευτους εργάτες, το ποσοστό αυτό είναι μόλις 5%. Το ήμισυ των ερωτηθέντων μετόχων - εργαζομένων δήλωσαν ότι η κατοχή μετοχών τους κατέστησε πιο αφοσιωμένους στην επιτυχία της επιχείρησης, παρότι δεν παρατηρήθηκε αξιοσημείωτη βελτίωση στις ηθικές και υλικές απολαβές τους, ούτε στη συνολική αποτίμηση της θέσης τους στην επιχείρηση. Εάν μία εταιρία επιθυμεί να αυξήσει το ποσοστό των εργαζομένων της που κατέχουν μετοχές της, θα πρέπει να παρέχει ένα κίνητρο. Μία από τις συνηθέστερες μορφές που λαμβάνει το κίνητρο αυτό είναι η χρήση των Προγραμμάτων για Συστήματα Ιδιοκτησίας Τίτλων από τους Εργαζομένους (Employee Share Ownership Plans (ESOPs)). Συνήθως τα προγράμματα αυτά προτείνουν έναν διακανονισμό αγοράς μετοχών μία προς μία, δεδομένου ότι η εταιρία εκδίδει ισότιμες μετοχές από μία μετοχική παρακαταθήκη για κάθε κοινή μετοχή που αγοράζεται. Ουσιαστικά πρόκειται για αγορά στη μισή τιμή, η οποία ωστόσο δεν επιβαρύνεται επιπλέον με φορολόγηση.

(β) Αίσθημα ασφάλειας για τη θέση εργασίας. Η αμφιβολία για το αν ο απασχολούμενος θα εξακολουθήσει να εργάζεται στην ίδια επιχείρηση την επόμενη εβδομάδα δεν ενθαρρύνει, κατά πάσα πιθανότητα, το αίσθημα της ιδιοκτησίας. Και πάλι οι Ιάπωνες ήταν οι πρώτοι που διαπίστωσαν αυτό το προφανές και αυταπόδεικτο αξίωμα εδώ και πολλά χρόνια. Υπάρχουν παραδείγματα σύμφωνα με τα οποία η προσέγγιση αυτή αρχίζει να εφαρμόζεται στις εργασιακές συμβάσεις (labor contracts) στη Δύση. Η νέα συμφωνία της Ρόβερ το 1992 με τους εργαζομένους ανατρέπει μία παράδοση 80 ετών στο χώρο των δυτικών αυτοκινητοβιομηχανιών, παρέχοντας στους εργαζομένους ασφάλεια για τη θέση εργασίας τους και εγγυήσεις απόλυσης. Η IBM τηρούσε ανέκαθεν μία μη υποχρεωτική πολιτική απόλυσης πλεονάζοντος προσωπικού, μολονότι η πολιτική αυτή δέχτηκε σημαντικές πιέσεις στις δεκαετίες 1980 και 1990.

Ακόμη και στις περιπτώσεις που έχει εφαρμοστεί ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ασταθείς βιομηχανίες, συνδυάζεται με τουλάχιστον μία πιο προσεκτική προσέγγιση σε θέματα απόλυσης πλεονάζοντος προσωπικού και, στις περιπτώσεις που είναι αναπόφευκτο, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση, απ' ότι στο ισχύον μοντέλο, στην αναδιάρθρωση και την υποστήριξη μετά τη λήξη της σύμβαση εργασίας. Η Rank Xerox για παράδειγμα, στις σημαντικές περικοπές που εφάρμοσε τη δεκαετία του 1980, εξασφάλισε στα πλεονάζοντα απολυθέντα στελέχη συμβάσεις με προτιμώμενους προμηθευτές, έτσι ώστε τα στελέχη αυτά να βοηθηθούν στη δημιουργία των δικών τους επιχειρήσεων, παρέχοντας την εγγύηση ότι, για δεδομένο χρονικό διάστημα, η Xerox θα είναι πελάτης τους.

Η δομή της ίδιας της οργάνωσης της εργασίας καθορίζει τις πολλαπλές πτυχές των εργασιακών σχέσεων. Συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός της εργασίας μπορεί να επηρεάσει το βαθμό ελέγχου που έχει ένας υπάλληλος στη δουλειά του / της και, κατά συνέπεια, μπορεί να επηρεάσει και το βαθμό του αισθήματος προσωπικής ευθύνης που ενυπάρχει ενώπιον των αποτελεσμάτων και της ποιότητας της εργασίας. Παραδοσιακά συστήματα εργασίας σε βάρδιες, η ασφαλιστική κάλυψη ημερών απουσίας και οι μέθοδοι γραμμής παραγωγής τείνουν να άρουν το μερίδιο προσωπικής ευθύνης. Η διεξαγωγή των εργασιών συνεχίζεται ομαλά ακόμη και αν ο εργαζόμενος δεν εμφανιστεί και τίποτα δεν παραμένει εκκρεμές στο τέλος της ημέρας, σε αντίθεση με τις περισσότερες διοικητικές και επαγγελματικές θέσεις εργασίας. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι που καταπιέζονται από

τέτοιου είδους συστήματα έχουν σε μικρότερο βαθμό το αίσθημα ιδιοκτησίας για τη συνολική διαδικασία.

Σύμφωνα με μελέτες που διεξάγονται σε οργανισμούς που κινούνται προς την κατεύθυνση της κυψελοειδούς παραγωγής και των ομαδικών δομών στο σχεδιασμό της εργασίας, πολύ συχνά διαπιστώνεται μείωση των συστηματικών απουσιών, αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας παραγωγής, ως αποτέλεσμα της ενίσχυσης του αισθήματος συμμετοχής και ευθύνης στη λήψη αποφάσεων, που προκύπτουν ως συνεπακόλουθα της εφαρμογής αυτών των συστημάτων. Η εταιρία Digital Equipment, για παράδειγμα, χρησιμοποιεί ένα παράγωγο των αυτόνομων ομάδων εργασίας που ονομάζεται “Σχεδιασμός Εργασίας Υψηλής Απόδοσης” (High Performance Work Design). Η εταιρία διαπιστώνει ότι έχει επιτευχθεί καλύτερη ποιότητα, υψηλότερη απόδοση, χαμηλότερα αποθέματα και ταχύτερη και ακριβέστερη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι αλλαγές αυτές δεν περιορίζονται μόνο στο στόχο ένταξης της υψηλής τεχνολογίας στην παραγωγή. Η Emcar, μία εταιρία κατασκευής ενδυμάτων, εφάρμοσε αλλαγές αντικαθιστώντας τις παραδοσιακές γραμμές παραγωγής με “Αυτόνομες Ομάδες Εργασίας” (Autonomous Work Groups) (AWGs), δηλαδή την ατομική με την ομαδική δουλειά. Ως αποτέλεσμα, σημειώθηκε αύξηση της παραγωγικότητας και, παράλληλα, πτώση των συστηματικών απουσιών και του αριθμού των πρόσθετων υπαλλήλων που προσλαμβάνονται, σε επίπεδα πολύ χαμηλότερα από τις ισχύουσες βιομηχανικές νόρμες. Οι χρόνοι ανταπόκρισης για μία συνήθη παραγγελία μειώθηκε θεαματικά από 6-8 εβδομάδες σε 4.

1.3 Μεθοδολογία

Η χρήση της τεχνικής της συμμετοχής των εργαζομένων και της ανάθεσης αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους έχει καθιερωθεί σε διεθνές επίπεδο. Οι επιλογές που προσφέρονται για τη συμμετοχή των εργαζομένων είναι διάφορες. Περιλαμβάνουν συστήματα υποβολής προτάσεων, ομάδες εργασίας, ομάδες εστίασης, έρευνες μέτρησης, αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας, προγράμματα δημιουργίας κινήτρων και άλλα. Ο στόχος είναι να καθοριστούν οι αποτελεσματικότερες επιλογές συμμετοχής εργαζομένων που θα συνδεθούν με συγκεκριμένους στόχους του οργανισμού. Για να εφαρμοστεί η συμμετοχή των εργαζομένων και η ανάθεση αρμοδιοτήτων στη λειτουργία μιας επιχείρησης πρέπει να υλοποιηθούν οι ακόλουθες αποφασιστικές ενέργειες:

- Ανάθεση ευθύνης στον εργαζόμενο
- Εκπαίδευση του εργαζομένου στην αποδοχή της ευθύνης
- Επικοινωνία και ανάδραση
- Αναγνώριση και ανταμοιβή

Σήμερα, όλο και συχνότερα, ζητείται από τους εργαζομένους να λάβουν μέρος σε προγράμματα συμμετοχής εργαζομένων, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής τους στον εργασιακό χώρο. Η διοίκηση, στις περισσότερες περιπτώσεις, υποστηρίζει ότι η εποχή των καταστροφικών, εχθρικών σχέσεων διοίκησης-εργαζομένων έχει παρέλθει και ότι ένας αδίστακτος ανταγωνιστικός οικονομικός κόσμος επιβάλλει τη συνεργασία εργαζομένων - διοίκησης προκειμένου να επιβιώσουν και οι δύο. Είναι προς όφελος και των δύο πλευρών να αυξηθεί το αίσθημα της χαράς και της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο, διότι οι χαρούμενοι και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί εργαζόμενοι που εξασφαλίζουν το κέρδος του εργοδότη και το μέλλον της επιχείρησης, άρα και των θέσεων εργασίας. Στα πλαίσια τέτοιων προγραμμάτων η διοίκηση συνήθως χρειάζεται:

1. Πρόσβαση στη γνώση των εργαζομένων για τη δουλειά.
2. Συνεργασία για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας χωρίς αντίσταση.
3. Ευελιξία όσον αφορά την ταξινόμηση των εργασιών κατά κατηγορίες, τους κανόνες εργασίας, τις αναθέσεις έργων, τη σύμβαση με το ενδεχόμενο καλύτερων αποδόσεων.
4. Αλλαγές της σύμβασης και, ορισμένες φορές, παραχώρηση δικαιώματος συμβάσεων

Εάν η προσφορά της συμμετοχής των εργαζομένων είναι ειλικρινής και βάσιμη, πληροί τις ακόλουθες έξι προϋποθέσεις:

1. Η διοίκηση συνεργάζεται με το σωματείο στις ανώτατες βαθμίδες διοίκησης, αντιμετωπίζοντάς το ως ισότιμο εταίρο, κατά τις φάσεις σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης της Συμμετοχής Εργαζομένων. Το σωματείο, αντίστοιχα, επιλέγει από κοινού με τη διοίκηση τους συμβούλους που προσλαμβάνονται για τη δημιουργία και το συντονισμό της επιτροπής συμμετοχής εργαζομένων.
2. Πρόκειται για μία εθελοντική διαδικασία για το σωματείο και για την εταιρία. Το σωματείο επιλέγει, εκλέγει ή διορίζει τους εκπροσώπους στις επιτροπές που ασχολούνται με το θέμα της συμμετοχής των εργαζομένων.
3. Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις και η έκφραση διαμαρτυριών δεν αποτελούν μέρος του προγράμματος. Τα θέματα αυτά παραμένουν εκτός του πεδίου της Συμμετοχής Εργαζομένων.
4. Η διοίκηση συμφωνεί εγγράφως με την πρόταση ότι κανένας εργαζόμενος δεν μπορεί να απολυθεί ή να υποβαθμιστεί λόγω ιδεών που αναπτύχθηκαν από εργαζομένους που συμμετέχουν στις επιτροπές συμμετοχής εργαζομένων.
5. Τα οφέλη της συμμετοχής των εργαζομένων αποδίδονται και στους εργαζομένους μέσω στοιχείων όπως υψηλότερο μισθό, δωρεάν κατάρτιση, αναβάθμιση, περικοπή εργάσιμης εβδομάδας, κ.λπ. Το σωματείο και η διοίκηση λαμβάνουν από κοινού την απόφαση για το θέμα αυτό.
6. Οι διοικητικές ενέργειες σε θέματα συνεργασίας πρέπει να ανταποκρίνονται στις δηλώσεις της διοίκησης. Η διοίκηση ενθαρρύνει την ανάπτυξη μιας καλής σχέσης σε εργασιακά πλαίσια με το σωματείο και, παράλληλα, επιδιώκει τη διευθέτηση των προβλημάτων στις κατώτερες βαθμίδες διοίκησης, δεν εξαναγκάζει το σωματείο να αναλάβει υπερβολικές υποθέσεις διαιτησίας εξωθώντας έτσι σε χρεοκοπία το ταμείο του, αντιμετωπίζει τα στελέχη και τους εκπροσώπους του σωματείου με τον ίδιο σεβασμό, διασφαλίζει το δικαίωμα των εκπροσώπων του σωματείου να παρίστανται σε πειθαρχικές εξετάσεις, και δεν αρχίζει αίφνης να παρενοχλεί, να ασκεί πίεση ή να απολύει τους εκπροσώπους του σωματείου. Το πρόσωπο συνεργασίας που δείχνει η διοίκηση στο θέμα της συμμετοχής των εργαζομένων δεν πρέπει να αναιρείται από ένα άλλο πρόσωπο της διοίκησης που εκδηλώνει εχθρότητα και αντιπαράθεση με το σωματείο. Πρέπει να τηρείται συνέπεια δηλώσεων και έργων.

Εάν η διοίκηση δεν εξασφαλίζει την τήρηση αυτών των όρων, οι εργαζόμενοι και το σωματείο μπορούν να υποψιαστούν ευθέως ότι η συμμετοχή των εργαζομένων είναι απάτη που έχει σχεδιαστεί για την αποδυνάμωση αν όχι για την διάλυση του σωματείου. Εάν το σωματείο κρίνει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι μία θεμιτή διαδικασία, θα πρέπει να απαιτήσει από τη διοίκηση να αποδεχτεί τους έξι όρους Συμμετοχής Εργαζομένων που διατυπώθηκαν παραπάνω, ή να καταγγείλει το πρόγραμμα ως πλαστό και να παρακινήσει τους εργαζομένους να μην συμμετάσχουν. Το σωματείο θα πρέπει να δηλώνει στα μέλη του, εκπροσωπώντας ένα εθνικό σωματείο, ότι η αθέμιτη συμμετοχή εργαζομένων συνίσταται "στην προσπάθεια δημιουργίας μιας δομής προσωπικού πρώτης γραμμής που ελέγχεται από τη διεύθυνση, η οποία θα

προωθεί τις απόψεις της διοίκησης, στοχεύοντας στην υponόμευση του συστήματος εκπροσώπησης με σωματεία και παρακάμπτοντας τους κανονισμούς του σωματείου. Ο τελικός στόχος είναι να απαλλαγεί τελείως από το σωματείο, ή να το μετατρέψει σε ένα σωματείο αφομοιωμένο από την επιχείρηση".

1.4 Εναλλακτικές Τεχνικές

Στο τμήμα αυτό εξετάζεται ποιες επιχειρηματικές τεχνικές προσφέρουν τις μεγαλύτερες αποδόσεις: **ανασχεδιασμός διαδικασιών, διοίκηση ολικής ποιότητας ή συμμετοχή εργαζομένων**.

Η τεχνική **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM)**, επικεντρώνεται σε μεθόδους εργασίας και έλεγχο των διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση των επιδόσεων.

Η τεχνική **Ανασχεδιασμού Διαδικασιών** εφαρμόζει περικοπές (γνωστές και ως απολύσεις) για να ενισχύσει την αποδοτικότητα.

Η τεχνική **Συμμετοχή Εργαζομένων** επικεντρώνεται στην αναβάθμιση των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων, προκειμένου να βελτιωθούν η αποτελεσματικότητα και οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πελατών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μίας μελέτης του περιοδικού Fortune για τις 1000 πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις, την οποία διεξήγαγε ο Edward Lawler, καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Καλιφόρνια, η τεχνική που επικρατεί είναι η Συμμετοχή των Εργαζομένων. "Κάθε μία από τις τρεις αυτές στρατηγικές παραγάγει ένα αποτέλεσμα, αλλά σύμφωνα με τις μελέτες μας η **Συμμετοχή των Εργαζομένων** είναι ισχυρότερος παράγοντας ενδυνάμωσης των οικονομικών επιδόσεων απ' ό,τι η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** ή ο **Ανασχεδιασμός**, όπως υποστηρίζει ο καθηγητής.

Ο Lawler ήταν επικεφαλής μίας ερευνητικής ομάδας του Πανεπιστημίου της Νότιας Καλιφόρνια, η οποία συνέκρινε το 1996 τις φορολογικές δηλώσεις 216 μεγάλων επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας μία ευρεία κλίμακα οικονομικών δεικτών, από τις πωλήσεις και τα μετοχικά κεφάλαια έως το ενεργητικό και τις επενδύσεις των μετόχων. Αυτή ήταν η τέταρτη παρόμοια μελέτη που διεξήγαγε με τριετή μεσοδιαστήματα από το 1987. Σύμφωνα με τις μελέτες αυτές, οι επιχειρήσεις που εστίαζαν σε μεγάλο βαθμό στη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** λάμβαναν μέσο κέρδος της επένδυσής τους περίπου 15 τοις εκατό, ποσοστό που δεν διαφέρει ουσιαστικά από το αντίστοιχο επιχειρήσεων που δεν κάνουν χρήση της τεχνικής. Οι επιχειρήσεις που επέλεξαν τον **Ανασχεδιασμό** έλαβαν μέσο κέρδος της επένδυσής τους 15,4 τοις εκατό, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν έκαναν χρήση της τεχνικής έλαβαν ποσοστό κέρδους 13,4. Οι επιχειρήσεις, ωστόσο, που έδωσαν έμφαση στη **Συμμετοχή των Εργαζομένων** σημείωσαν μέσο κέρδος της επένδυσής τους 19,1 τοις εκατό, σε σύγκριση με το 15,2 τοις εκατό που έλαβαν επιχειρήσεις που έκαναν περιορισμένη χρήση της τεχνικής.

Η τεχνική του **Ανασχεδιασμού**, συνεχίζει ο Lawler, "είναι κατά βάση μία αλλαγή που εφαρμόζεται άπαξ. Είναι κάτι που εφόσον ολοκληρωθεί έχει ένα αποτέλεσμα, αλλά δεν είναι κάτι που επαναλαμβάνεται. Οι περικοπές έχουν κάποιο όριο και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως όχημα προς την ανάπτυξη". Αντιθέτως, υποστηρίζει, "η **Συμμετοχή των Εργαζομένων**, εάν εφαρμοστεί με σωστό τρόπο, μεταβάλλει τη θεμελιώδη σχέση μεταξύ των ατόμων και του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται". "Τρέφει πραγματικά [στους εργαζομένους] το αίσθημα του συνεταιίρου στην επιχείρηση. Συνεπώς μαθαίνουν

περισσότερα και δραστηριοποιούνται για να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού, ιδιαίτερα σε βιομηχανίες όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι σημαντικός - στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας και σε πολλούς τομείς βιομηχανιών παροχής υπηρεσιών και κυρίως στη βιομηχανία γνώσεων" συμπληρώνει ο Lawler.

Μία εναλλακτική τεχνική της **Συμμετοχής Εργαζομένων**, σύμφωνα με το Lawler, θα ήταν οι επιχειρήσεις των Η.Π.Α. να μεταφερθούν στο εξωτερικό "όπου οι αμοιβές είναι χαμηλότερες" αλλά τα εργατικά στο εξωτερικό "προσθέτουν λιγότερη αξία" στο προϊόν. "Είναι δύσκολο να βρεθεί ανθρώπινο δυναμικό [στις Η.Π.Α.] για να καλυφθούν θέσεις εργασίας χαμηλής αξίας και όχι ιδιαίτερα παραγωγικές. Συνεπώς, εάν [αυτές οι θέσεις εργασίας] παραμείνουν στις Η.Π.Α., θα πρέπει να έχουν υψηλή αξία έτσι ώστε να αντισταθμιστούν οι υψηλές αμοιβές. "Και αυτό απαιτεί τη **Συμμετοχή των Εργαζομένων**". Έχει παρέλθει η εποχή της εργασίας σε γραμμή συναρμολόγησης, μιας στείρας, μηχανικής διαδικασίας. [Σήμερα] οι εργαζόμενοι ρυθμίζουν μηχανές και επιλύουν προβλήματα αντί να συναρμολογούν απλώς εξαρτήματα".

Η μελέτη του Lawler κατέδειξε ότι η **Συμμετοχή Εργαζομένων** 'απέχει κατά πολύ από το να γίνει η κυρίαρχη μέθοδος διεύθυνσης επιχειρήσεων, σύμφωνα με το περιοδικό Fortune για τις 1000 πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις". Το ποσοστό του εργατικού δυναμικού που απασχολείται σε θέσεις εργασίας που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως υψηλής συμμετοχής δεν υπερβαίνει το 12%, συνεπώς "υπάρχουν προοπτικές για την ανάπτυξη της **Συμμετοχής Εργαζομένων**. Ακόμη δεν έχει φτάσει στο σημείο κορεσμού," σύμφωνα με τον Lawler.

1.5 Αναμενόμενα Αποτελέσματα / Οφέλη

Οι προσεγγίσεις συμμετοχής και ανάθεσης αρμοδιοτήτων όσον αφορά τους εργαζομένους στοχεύουν να ενισχύσουν την υπευθυνότητα, να αυξήσουν την εξουσιοδότηση και να προσδώσουν ενδιαφέρον στις θέσεις εργασίας και να τις καταστήσουν πρόκληση, βάσει των ικανοτήτων των εργαζομένων και των αναγκών του οργανισμού. Τα οφέλη από τέτοιου είδους ονομαστικές επενδύσεις λαμβάνουν τη μορφή υψηλότερων επιπέδων κινήτρων, δημιουργικότητας, παραγωγικότητας και αφοσίωσης των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αναθέτουν αρμοδιότητες στους εργαζομένους, διότι συνιστά μία ορθολογική επιχειρηματική πρακτική. Οι εργαζόμενοι σε αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας αναλαμβάνουν τις ευθύνες που μέχρι τότε είχαν τα διοικητικά στελέχη. Σε διεθνές επίπεδο, οι επιχειρήσεις αναζητούν την βέλτιστη προσέγγιση για τις απαιτήσεις υψηλότερης ποιότητας, την πίεση που ασκείται από τον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, την αναγκαιότητα μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας και τις επιπτώσεις της ταχείας αλλαγής. Η άποψη που επικρατεί μεταξύ πετυχημένων επιχειρήσεων είναι ότι ο μόνος τρόπος συμμετοχής στο παιχνίδι του ανταγωνισμού είναι μέσω των εργαζομένων που διεκπεραιώνουν τις εργασίες για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και συνεπώς είναι οι αρμοδιότεροι:

- για να διασφαλίσουν και να βελτιώσουν την ποιότητά του
- για να μειώσουν τις δαπάνες, εξαλείφοντας τις απώλειες που σημειώνονται κατά τη διαδικασία
- για να επιταχύνουν τις διαδικασίες παραγωγής, μειώνοντας τους χρόνους του κύκλου παραγωγής

- για να εφαρμόσουν αλλαγές εφόσον βρίσκονται σε στενή επαφή με τις διαδικασίες παραγωγής, καταρτίζονται μέσω πείρας και επιμόρφωσης και τους ανατίθενται οι αρμοδιότητες προκειμένου να δρουν αποφασιστικά.

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ: Η ΠΡΩΤΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ SCITOR

Ο Roger Meade, ιδρυτής και γενικός διευθυντής στη Scitor, μια εταιρία που παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες στους τομείς της διαχείρισης προγραμμάτων, σχεδιασμού συστημάτων και εξατομικευμένων συστημάτων πληροφοριών με χρήση υπολογιστή, αντιμετωπίζει τους εργαζομένους του ως μέρος των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας και νοιάζεται για αυτούς. Αναγνωρίζει την πιθανότητα να αρρωστήσουν και έχει θεσμοθετήσει την απεριόριστη αναρρωτική άδεια, με αποδοχές και χωρίς να τηρείται αρχείο των ημερών αναρρωτικής άδειας που έχει λάβει κάθε εργαζόμενος. Επίσης, παρέχεται ένα πρόγραμμα ιατρικής περίθαλψης που χρηματοδοτεί η εταιρία, καθώς και ένα κεφάλαιο \$1.400 για κάθε εργαζόμενο για οδοντιατρική και οφθαλμολογική περίθαλψη και ιατρικές δαπάνες για τις οποίες δεν υπάρχει ασφαλιστική κάλυψη. Αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή του έχουν παιδιά και, κατά συνέπεια, οι νέες μητέρες δικαιούνται 12 μήνες άδεια μητρότητας με αποδοχές και την επιλογή πλήρους ή μερικής απασχόλησης μετά την επιστροφή τους. Ο Meade κατανοεί ότι η έννοια της συναπασχόλησης είναι κάτι θεμιτό και ότι δεν μπορούν όλοι να εργάζονται από τις 8 π.μ. έως τις 5 μ.μ. Ως εκ τούτου, η εταιρία του εφαρμόζει τη συναπασχόληση και το ευέλικτο ωράριο και εξασφαλίζει παροχές σε όλους εργαζομένους που εργάζονται τουλάχιστον 17,5 ώρες την εβδομάδα. Γνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή του θέλουν να διασκεδάζουν, συνεπώς όλοι παίρνουν εισιτήρια για τα παιχνίδια της τοπικής ομάδας και η εταιρία οργανώνει πικ - νικ, εκδρομές για σκι και αγώνες ασφάλτινου ράλι. Γνωρίζει ότι τα άτομα πρέπει να νιώθουν ενθουσιασμό για την εταιρία τους και έτσι κάθε χρόνο διοργανώνει μία εναρκτήρια συνάντηση για το οικονομικό έτος, σε έναν πολυτελή χώρο όπου συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Αναλαμβάνει τα έξοδα μεταφοράς, διατροφής και διαμονής για κάθε εργαζόμενο και τον ή την καλεσμένη του για την τριήμερη συνάντηση.

Γιατί, λοιπόν, ο κύριος Meade είναι τόσο γενναιόδωρος με τους εργαζομένους του; Ο ίδιος απαντά, “Η Scitor είναι οι άνθρωποί της. Η επιτυχία μας βασίζεται σε αυτούς. Η γνώση βρίσκεται στο μυαλό και στα πόδια τους. Πολλές εταιρίες δεν συνειδητοποιούν ότι τα πόδια μπορεί να αποχωρήσουν τόσο εύκολα όσο εισήλθαν.” Ο Meade αντιλαμβάνεται τις παροχές αυτές ως επένδυση και όχι ως κόστος. Όπως διευκρινίζει στη συνέχεια, “Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ουσιαστικός πόρος. Το κλειδί της παραγωγικότητας έγκειται στο να καλύπτεις τις ανάγκες των ανθρώπων. Όλα τα οικογενειακά προγράμματα στη Scitor βασίζονται στην ανάλυση και όχι στο συναίσθημα. Οι παροχές μας υφίστανται διότι στηρίζουν τους στόχους «προσέλκυσης και συγκράτησης». Δεν πρόκειται για γενναιοδωρία. Και σίγουρα δεν πρόκειται για φιλελευθερισμό. Εφαρμόζουμε απλά οικονομικά.”

Στη Scitor διαπιστώθηκε, για παράδειγμα, ότι μία επένδυση \$2.400 δολαρίων για την παροχή υπηρεσιών περίθαλψης υγείας, για τα παιδιά των εργαζομένων απαλλάσσει την εταιρία από απώλεια \$17.000 από λογαριασμούς πελατών. Ο Meade υποστηρίζει, “Όλες οι ενέργειές μας στοχεύουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας.”

Οι επενδύσεις του Meade στο ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται ότι αποδίδουν. Η εταιρία σημειώνει 13 χρόνια κερδοφόρας πορείας και ανάπτυξης. Ωστόσο, ο Meade δεν αντιλαμβάνεται αυτήν την επιτυχία ως αποτέλεσμα καθορισμού συγκεκριμένων οικονομικών στόχων και επιδίωξής τους. Και μάλιστα αρνείται να θέσει στόχους για την ανάπτυξη ή την αποδοτικότητα. Όπως διευκρινίζει στη συνέχεια, “Τα κέρδη και η

ανάπτυξη είναι υποπροϊόν του να κάνεις τη δουλειά σου σωστά και να στοχεύεις στην ικανοποίηση του πελάτη. Ικανοποιώντας τους πελάτες μας και συμβάλλοντας στην επιτυχία τους, οδηγούμαστε και εμείς στην επιτυχία."

1.6 Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων και εταιρίες παροχής υπηρεσιών

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αρκετών μελετών, αποκαλύπτεται ο ουσιαστικός ρόλος των συμβούλων στην εφαρμογή των διαδικασιών Συμμετοχής Εργαζομένων και Ανάθεση Αρμοδιοτήτων στους Εργαζομένους. Η συμβολή και η καθοδήγηση των συμβούλων μπορεί να αποβεί εξαιρετικά χρήσιμη σε όλα τα στάδια αυτής της διαδικασίας. Αυτό οφείλεται στο ότι οι σύμβουλοι έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Είναι αντικειμενικοί και παραμένουν απρόσβλητοι απέναντι στις πολιτικές της επιχείρησης.
2. Έχουν ήδη εφαρμόσει αυτή τη διαδικασία.
3. Κομίζουν πληροφορίες και βέλτιστες πρακτικές από άλλες επιχειρήσεις.
4. Λειτουργούν ως θετικοί δίαυλοι επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων στην πρώτη γραμμή παραγωγής, των πελατών και των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Οι σύμβουλοι, πέρα από τα θετικά χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν, μπορούν επίσης να δημιουργήσουν ακούσια εμπόδια λόγω του ότι:

1. παρουσιάζουν τη λύση ως «δική τους» και όχι «δική σας»
2. αναλαμβάνουν πολύ ισχυρό ηγετικό ρόλο αποδυναμώνοντας το ρόλο του οργανισμού.

Οι σύμβουλοι μπορεί να διαδραματίζουν διαφορετικούς ρόλους στη διαδικασία Συμμετοχής Εργαζομένων και Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων στους Εργαζομένους. Αυτό είναι ένα θέμα για το οποίο οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν από την εταιρία συνυπολογίζοντας πάντοτε τις ανάγκες του οργανισμού και τη συγκεκριμένη προσέγγιση που έχει επιλεγεί. Ο ρόλος του συμβούλου μπορεί να είναι:

1. ένας δραστήριος υπεύθυνος διάδοσης της τεχνικής και έμπειρος επαγγελματίας στο χώρο της εφαρμογής της τεχνικής, ο οποίος αναλαμβάνει να τους μυήσει στη μεθοδολογία,
2. μέλος μιας ομάδας, λειτουργώντας ως αντικειμενικός και αμερόληπτος συμμετέχων στη διαδικασία εξεύρεσης της λύσης,
3. εμπειρογνώμων σε συγκεκριμένο θέμα με γνώση των επιπέδων απόδοσης και βέλτιστων πρακτικών παρόμοιων οργανισμών και διαδικασιών και ικανός να πραγματοποιήσει συγκεκριμένες εργασίες για την ομάδα.

2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ

α. Τομείς στους οποίους έχει εφαρμοστεί η τεχνική

Στη συνέχεια, περιγράφονται τα οφέλη από τη συμμετοχή των εργαζομένων σε τρεις επιχειρήσεις που προηγούνται διεθνώς σε θέματα ποιότητας. Θα εξετάσουμε πώς αντιμετωπίζουν τα παρακάτω θεμελιώδη ερωτήματα:

- Πώς εξασφαλίζεται η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας;
- Πώς εξασφαλίζεται η συνέχιση της συμμετοχής τους;
- Πώς μπορούν να συμβάλλουν οι ομάδες στις προσπάθειες βελτίωσης;

Η συμμετοχή των εργαζομένων, όπως και η διαχείριση ποιότητας, άπτεται όλων των άλλων πτυχών του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης. Εδώ, θα επικεντρωθούμε κυρίως στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να ξεκινήσει και να στηριχθεί η συμμετοχή των εργαζομένων. Μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες μεθόδους είναι η χρήση ομάδων: πολλές επιχειρήσεις κινούνται προς την κατεύθυνση της σύστασης αυτοδιοικούμενων ομάδων εργασίας. Θα εξετάσουμε πώς οι επιχειρήσεις που παρουσιάζονται ως υποδείγματα χρησιμοποιούν τις ομάδες για να αξιοποιήσουν στο μέγιστο το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Ξεκινώντας και Στηρίζοντας τη Συμμετοχή Εργαζομένων στην Lyondell

Η Εταιρία Πετροχημικών Lyondell παράγει μία ευρεία ποικιλία πετροχημικών προϊόντων, μεταξύ των οποίων ολεφίνες, μεθανόλη, πολυαιθυλένιο και πολυπροπυλένιο και, μέσω μιας θυγατρικής εταιρίας, προϊόντα από διυλισμένο πετρέλαιο. Απασχολεί περισσότερους από 1.500 εργαζομένους στα τέσσερα σημεία των εγκαταστάσεών της, στο Τέξας. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας βρίσκονται στο Χιούστον.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο Bob Gower ανώτατο στέλεχος της Atlantic Richfield συμμετείχε σε μία ομάδα που πρότεινε τη συγχώνευση των πετροχημικών εργασιών με τις εργασίες διύλισης, που σημείωναν οικονομικές απώλειες και τη δημιουργία μίας νέας εταιρίας. Η Atlantic Richfield κάλεσε την Lyondell Petrochemical προτείνοντας στον Gower να αναλάβει τη διεύθυνση. Επιλέγοντας να θεωρήσει ως πρόκληση έναν οργανισμό που σημείωνε συνολικές απώλειες \$200 εκατομμυρίων δολαρίων για τα τελευταία τρία χρόνια, ο Gower δέχτηκε την πρόταση. Τα σοβαρά οικονομικά προβλήματα, που κατέτασσαν την εταιρία στην κόκκινη ζώνη, δεν ήταν το μόνο ζήτημα που έπρεπε να αντιμετωπίσει ο Gower. Η νέα εταιρία δεν είχε κανένα ισχυρό περιουσιακό στοιχείο ώστε να θεωρηθεί ανταγωνιστική. Δεν διέθετε μοναδικές τεχνολογίες, ούτε έχαιρε ειδικών προνομιών στην αγορά. Ο μόνος τρόπος για να διαφοροποιηθεί, ο μόνος τρόπος να ανακτήσει την αποδοτικότητά της, ήταν να βελτιωθεί η παραγωγικότητα. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Gower, “Το ηθικό ήταν πραγματικά πεσμένο και οι δαπάνες εξαιρετικά υψηλές”.

Για να προστεθούν ακόμη περισσότερα προβλήματα, η Lyondell έπρεπε να δημιουργήσει μία νέα ομάδα διοικητικών στελεχών. “Μου είπαν ότι μπορούσα να προσπαθήσω να πείσω τους εργαζομένους να συνεργαστούν μαζί μου.” Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα ανώτατα στελέχη της Atlantic Richfield αισθάνθηκαν ασφαλή με μία τόσο γενναϊόδωρη προσφορά, αλλά δεν υπολόγιζαν στις ικανότητες πειθούς του Gower.

Όχι μόνο κατάφερε να δημιουργήσει μία ομάδα διοικητικών στελεχών, αλλά όπως λει ο ίδιος, «όσοι συμμετείχαν είναι άτομα που δεν φοβούνται να ρισκινδυνεύσουν και πιστεύουν, όπως και εγώ, ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κλειδί μιας επιτυχούς αλλαγής πορείας». Και το εγχείρημα πέτυχε, οδηγώντας την Lyondell στην επιτυχία. Το 1989, σύμφωνα με το περιοδικό Fortune η Lyondell ήταν η πρώτη βιομηχανική επιχείρηση στις Η.Π.Α., με κριτήριο τις πωλήσεις ανά εργαζόμενο. Την ίδια διάκριση έλαβε και το 1990 και το 1991. Τις εγκαταστάσεις επισκέφθηκε το Baldrige το 1991, καθώς και το 1992. Το 1993, κατατάχθηκε μέσα στις 100 καλύτερες επιχειρήσεις για τους εργαζομένους στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το μυστικό της επιτυχίας της εταιρίας Lyondell έγκειται στη συμμετοχή των εργαζομένων.

Η διαδικασία της συμμετοχής των εργαζομένων αρχίζει με μία αλλαγή νοοτροπίας της διοίκησης. Τα διευθυντικά στελέχη της Lyondell στράφηκαν στην συμμετοχή εργαζομένων διότι αναγνώρισαν ότι η εταιρία θα συνέχιζε να χάνει χρήματα αν δεν την εφαρμόζε και διότι πίστευαν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να κάνουν καλά τη δουλειά τους, αισθάνονται περήφανοι γι' αυτήν, έχουν να καταθέσουν πολύτιμες ιδέες και επιθυμούν να αναλάβουν αρμοδιότητες.

Η Διαδικασία Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων

Η διαδικασία ανάθεσης αρμοδιοτήτων στην εταιρία Lyondell ξεκινά με:

- Τη διάθεση των διοικητικών στελεχών και των υπευθύνων να αναθέσουν αρμοδιότητες σε άλλους.
- Την κατάρτιση των υπευθύνων και των εργαζομένων στις διαδικασίες μεταβίβασης και αποδοχής αρμοδιοτήτων.
- Την αμφίδρομη επικοινωνία και ενημέρωση των εργαζομένων για την πρόοδό τους.
- Την ανταμοιβή και αναγνώριση.

Ανάθεση Αρμοδιοτήτων στους Εργαζομένους

Η διαδικασία εφαρμόζεται με τον ακόλουθο τρόπο: η εταιρία Lyondell βοηθά τα διοικητικά στελέχη και τους υπευθύνους να παραχωρήσουν αρμοδιότητες, μέσω ενός διήμερου σεμιναρίου κατάρτισης που ονομάζεται “Managing the Lyondell Way” (Η πολιτική διαχείρισης της Lyondell). Το σεμινάριο αυτό εντοπίζει τα δέκα βασικά στοιχεία για το σύστημα αξιών στην Lyondell:

1. Παραγωγή χαμηλού κόστους
2. Ποιότητα
3. Επιχειρηματικότητα και καινοτομία
4. Προσανατολισμός δράσης
5. Αναγνώριση της διαφορετικότητας των ατόμων
6. Ευθύνη και αίσθηση καθήκοντος σε όλες τις θέσεις εργασίας
7. Ομαδική εργασία
8. Επικοινωνία
9. Ασφάλεια για το ανθρώπινο δυναμικό
10. Κοινωνική ευθύνη και κώδικας δεοντολογίας

Το σεμινάριο καλύπτει όλες τις πτυχές για καθένα από τα παραπάνω στοιχεία, τις δράσεις που πρέπει να αναληφθούν, καθώς και τον τρόπο συνέχισης και παρακολούθησης της προόδου. Πολλές από τις προτεινόμενες δράσεις προωθούν τη συμμετοχή εργαζομένων. Για παράδειγμα, μία από τις δράσεις ποιότητας “προϋποθέτει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη και τη βελτίωση της απόδοσης ποιότητας”. Για τα θέματα της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, γίνεται σύσταση προς τα διευθυντικά στελέχη “να ενθαρρύνουν τους άλλους εργαζομένους

ώστε να χρησιμοποιούν υγιή, δημιουργική σκέψη και δράση που μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομίες”. Οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά, και γι’ αυτό, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να “διασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι συνειδητοποιούν την ευθύνη τους να συμβάλλουν κατά το μέγιστο δυνατό, θετικό τρόπο”.

Οι συμπεριφορές και οι δράσεις διαπλέκονται, σχηματίζοντας ένα πολιτιστικό δίκτυο που διαγράφει τη συνεχή πορεία και πρόοδο της Lyondell. “Ένα από τα πιο δυνατά σημεία του σεμιναρίου ‘Managing the Lyondell Way’ είναι η ακεραιότητα. Λειτουργεί ως σύνολο,” συμπληρώνει ο David Lindsay, διευθυντής του τμήματος αγορών και ποιότητας.

Εκπαίδευση Εργαζομένων στην Αποδοχή Ευθύνης

Το δεύτερο μέρος της ανάθεσης αρμοδιοτήτων στην εταιρία Lyondell συνήθως παραλείπεται, στα πλαίσια του ζήλου της επιχείρησης να προχωρήσει στην ανάθεση αρμοδιοτήτων. Τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται σύντομα ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τις ικανότητες ή την εμπειρία που απαιτείται για την ανάληψη μιας αρμοδιότητας, τη λήψη αποφάσεων και την αποφασιστική κινητοποίηση. Οι άνθρωποι χρειάζονται εκπαίδευση για να περάσουν σε νέους ρόλους, να τους δοθούν ευκαιρίες να επιτύχουν και να αντιμετωπίζονται θετικά. Η μετάβαση εξελίσσεται γρηγορότερα για κάποιους απ’ ό,τι για άλλους. Πολλοί λίγοι είναι αυτοί που δεν θα τα καταφέρουν. Όταν σου αναθέτουν μια αρμοδιότητα, επιφορτίζεσαι με επιπλέον ευθύνη, και οι περισσότεροι δεν επιθυμούν κάτι τέτοιο.

Επικοινωνία και Ενημέρωση

Η Lyondell ενημερώνει - γεγονός που συνιστά το τρίτο μέρος της ανάθεσης αρμοδιοτήτων - συχνά και με διάφορους τρόπους. Οι ομάδες ενημερώνονται σε κάθε συνάντηση. Κάθε ομάδα έχει έναν χορηγό διοίκησης που παρέχει συμβουλές και στήριξη. Τα διοικητικά στελέχη και οι υπεύθυνοι εκπαιδεύονται στη διαδικασία ενημέρωσης, στα πλαίσια του σεμιναρίου “Managing the Lyondell Way”. Οι ομάδες κάνουν παρουσιάσεις για την πρόδοό τους και τα διοικητικά στελέχη ενημερώνουν κάνοντας παρεμβάσεις. Αυτές οι ευκαιρίες και πολλές άλλες ενθαρρύνονται στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης.

Ανταμοιβή και Αναγνώριση

Στην εταιρία Lyondell οι εκδηλώσεις ανταμοιβής και αναγνώρισης, που αποτελούν το τέταρτο μέρος της ανάθεσης αρμοδιοτήτων, συνδέεται με τα στοιχεία που ορίστηκαν στο “Managing the Lyondell Way”. Αντί των ετήσιων εκθέσεων απόδοσης, οι εργαζόμενοι παρευρίσκονται σε συναντήσεις και συμμετέχουν σε διάλογο με τους προϊσταμένους τους. Οι συναντήσεις στοχεύουν στη σύνδεση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων με τα αποτελέσματα της εταιρίας. Τα αποτελέσματα της συμμετοχής των εργαζομένων στους στόχους ποιότητας και απόδοσης της Lyondell ανταμείβονται στα πλαίσια προγραμμάτων αναγνώρισης.

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων στο Τμήμα Αγοράς Καταναλωτών της AT&T (AT&T Consumer Market Division)

Το Τμήμα Αγοράς Καταναλωτών της AT&T (CMD) παρέχει υπηρεσίες υπεραστικής επικοινωνίας κυρίως σε μόνιμους κατοίκους, με αριθμό πελατών που υπερβαίνει τα 80 εκατομμύρια. Η μεγαλύτερη μονάδα της AT&T, αριθμεί 75 εκατομμύρια καθημερινές συναλλαγές με πελάτες, εκ των οποίων περισσότεροι από το 90 τοις εκατό βαθμολογούν

την ολική ποιότητα των υπηρεσιών του συγκεκριμένου τμήματος (CMD) ως ικανοποιητική ή άριστη. Τα κεντρικά γραφεία του CMD βρίσκονται στο Νιου Τζέρσεϊ. Το τμήμα απασχολεί 44.000 εργαζομένους. Το CMD τιμήθηκε με τη διάκριση Baldridge το 1994 ως φορέας Εξυπηρέτησης Πελατών στον τομέα Υπηρεσιών Επικοινωνιών της AT&T.

Το Τμήμα CMD της AT&T διαθέτει ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων καθώς και εξειδικευμένο προσωπικό σε όλες τις πολιτείες των ΗΠΑ και, συνεπώς, πρέπει να βρει έναν τρόπο να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία και την αυτεξούσια ανάληψη αρμοδιοτήτων χωρίς να υποβαθμίζεται η ακεραιότητα του δικτύου επικοινωνίας του τμήματος. Το CMD έφτασε στην επίτευξη αυτού του δύσκολου στόχου μέσω έξι αλληλοσυνδεόμενων προσεγγίσεων:

1. Κοινή Ομολογία
2. Υποβολή Ερωτήσεων
3. Ομάδες Διαχείρισης Διαδικασιών
4. Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας
5. Σύστημα Ανάληψης Διορθωτικής και Προληπτικής Δράσης
6. Επικοινωνία

Η Κοινή Ομολογία δημιουργήθηκε το 1992 και αποτελεί τη δήλωση αξιών της AT&T. Η εταιρία στηρίζεται κυρίως στις εσωτερικές ομάδες εστίασης και στην εξασφάλιση εμπειρογνομosύνης από εξωτερικούς συμβούλους, προκειμένου να καταρτίσει ένα θεμελιώδες αρχείο αξιών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν συμπεριφορές. Η Κοινή Ομολογία της AT&T είναι :

Οι ακόλουθες αξίες αποτελούν δέσμευση στις διαδικασίες καθορισμού των αποφάσεων και της συμπεριφοράς μας:

- Σεβασμός προς τα άτομα
- Αφοσίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών
- Υψηλότερα πρότυπα ακεραιότητας
- Ομαδική Εργασία με στόχο την Καινοτομία

Προκειμένου να εφαρμοστούν οι αξίες αυτές σε εσωτερικό επίπεδο, η AT&T δημιούργησε ομάδες εστίασης στον εργαζόμενο, στα πλαίσια των οποίων οι συμμετέχοντες εξετάζουν το νόημα των αξιών αυτών για τους ίδιους και τον τρόπο με τον οποίο οι αξίες αυτές επηρεάζουν τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά τους. Ζητήθηκε από τις ομάδες με τα διευθυντικά στελέχη να παρουσιάζουν στους εργαζομένους την δική τους άποψη για τις αξίες. Η Κοινή Ομολογία τυπώθηκε και διανεμήθηκε σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Ωστόσο, τίθεται το ουσιαστικό ερώτημα: Μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι; Πρόκειται να το χρησιμοποιήσουν στην καθημερινή τους εργασία; Οι αξίες έχουν πραγματικά ενσωματωθεί στους οργανισμούς, αλλά τα πράγματα δεν ήταν έτσι από την αρχή. Τώρα πλέον, μία δήλωση όπως "Στο πνεύμα της Κοινής Ομολογίας, πιστεύω ότι πρέπει να εξετάσουμε μια άλλη οπτική γωνία" δεν προκαλεί έκπληξη σε μία συνάντηση.

Παρότι η Κοινή Ομολογία έχει γίνει πλέον η κοινή γλώσσα του CMD, το πρόγραμμα "Ask Questions" (Υποβολή Ερωτήσεων) παρείχε πιο συγκεκριμένη καθοδήγηση. Ένας οργανισμός δεν μπορεί να δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, χωρίς να παρέχει παράλληλα και κατευθυντήριες γραμμές για τις επιτρεπτές και μη ενέργειες. Στην περίπτωση του CMD, οι τεχνικοί θα μπορούσαν πολύ εύκολα να δημιουργήσουν προβλήματα στο δίκτυο, κάνοντας απλώς προσπάθειες για τη βελτίωση του συστήματος. Για να αποτραπεί ένα τέτοιο ενδεχόμενο,

το CMD έχει δημιουργήσει ένα πρόγραμμα για τους εργαζόμενους, στα πλαίσια τού οποίου θέτουν ερωτήσεις στους εαυτούς τους για οκτώ θέματα. Μεταξύ των ερωτήσεων περιλαμβάνονται και οι ακόλουθες:

- Γιατί το κάνω αυτό;
- Έχω ενημερώσει όλους όσους επηρεάζει η δουλειά η οποία κάνω;
- Μπορώ να προλάβω ή να ελέγξω το ενδεχόμενο διακοπής παροχής των υπηρεσιών;
- Είναι η κατάλληλη στιγμή για τη δουλειά;
- Έχω λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση ή έχω τα προσόντα που χρειάζονται για τη δουλειά αυτή;

Όπως και με τις αξίες της Κοινής Ομολογίας, το CMD έχει εντάξει το πρόγραμμα Ask Questions (Υποβολή Ερωτήσεων) στην εσωτερική του δομή με διάφορους τρόπους, αλλά ο αποτελεσματικότερος είναι η κυριολεκτική εφαρμογή του στην πράξη.

Τηρώντας πνεύμα συνέπειας προς το κείμενο της Κοινής Ομολογίας και το πρόγραμμα Υποβολής Ερωτήσεων, το τμήμα CMD της AT&T δημιούργησε μία νοοτροπία, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι κατανοούν πώς πρέπει να συμπεριφερθούν, χωρίς να τους υπαγορεύεται τι να κάνουν σε κάθε περίπτωση. Ο κοινός στόχος που προκύπτει από την Κοινή Ομολογία και τις κατευθυντήριες γραμμές που περιέχονται στο πρόγραμμα Ask Questions επιτρέπουν στο CMD να εξασφαλίσει στους εργαζόμενους ελευθερία και ευθύνη προκειμένου να κάνουν τη δουλειά τους, χρησιμοποιώντας στο βέλτιστο τις ικανότητές τους. Από την πλευρά των εργαζομένων αυτό επιτυγχάνεται με διαχείριση των διαδικασιών στις οποίες συμμετέχουν. Υπάρχουν έξι θεμελιώδεις διαδικασίες στην κορυφή του οργανισμού, οι οποίες με τη σειρά τους αναλύονται, κατά προσέγγιση, σε 50 υπο-διαδικασίες. Ορισμένες από αυτές τις υπο-διαδικασίες επιδέχονται περαιτέρω υποδιαίρεση. Υπάρχουν περίπου 125 Ομάδες Διαχείρισης Διαδικασιών (PMTs) οι οποίες εξετάζουν συνεχώς τις βασικές μας διαδικασίες, καθορίζουν συστήματα μέτρησης, διασφαλίζουν το ότι τα συστήματα μέτρησης ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του πελάτη και εφαρμόζουν συνεχείς βελτιώσεις.

Οι Ομάδες Διαχείρισης Διαδικασίας (PMTs) λειτουργούν σε μόνιμη και συνεχή βάση. Τα μέλη που συμμετέχουν στις ομάδες αυτές εναλλάσσονται, με έμφαση στα άτομα που συμμετέχουν στην ίδια τη διαδικασία. Όταν μία ομάδα PMT εντοπίζει έναν τομέα που χρήζει βελτίωσης, δημιουργεί μία Ομάδα Βελτίωσης Ποιότητας που συνήθως περιλαμβάνει μέλη της ομάδας PMT και άλλους εκπροσώπους του οργανισμού. Η Ομάδα Βελτίωσης Ποιότητας εξετάζει τον τομέα που πρέπει να βελτιωθεί, μέσα από μια διαδικασία που μπορεί να διαρκέσει από δύο συναντήσεις έως αρκετούς μήνες και μετά από την οποία η ομάδα διαλύεται. Οι εργαζόμενοι που προτείνουν ευκαιρίες βελτίωσης ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν το Σύστημα Ανάλυσης Διορθωτικής και Προληπτικής Δράσης προκειμένου να προβάλλουν το θέμα. Τα τοπικά θέματα αντιμετωπίζονται σε τοπικό επίπεδο, αλλά εάν το θέμα επηρεάζει το δίκτυο, συνήθως αντιμετωπίζεται στα πλαίσια μιας ομάδας PMT.

Καθώς η κατακόρυφη διάρθρωση των οργανισμών αρχίζει να καταργείται όλο και περισσότερο, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής, οι ανάγκες επικοινωνίας αλλάζουν. Η διαδικασία διακίνησης πληροφοριών πρέπει επίσης να αναλυθεί και να βελτιωθεί, εάν θέλουμε οι πληροφορίες αυτές να φτάσουν στα σωστά άτομα, όταν τις χρειάζονται. Το CMD μέσω ομάδων παρέχει κατάρτιση, δελτία τύπου, οδηγίες για την εργασία και άλλες επίσημες μεθόδους επικοινωνίας. Η συμμετοχή στις ομάδες PMT και στις Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας συμβάλλει επίσης στη μετάδοση του σύγχρονου οράματος και των πολιτικών του οργανισμού. Το CMD διαθέτει εσωτερικό

δίκτυο προβολής βίντεο, για την ενημέρωση των τεχνικών, και, επί του παρόντος, εξοπλίζει τους τεχνικούς της με φορητούς υπολογιστές, για τον ίδιο λόγο. Όλα τα παραπάνω μέσα επικοινωνίας συμπληρώνουν τις ανεπίσημες μεθόδους που συμβάλλουν στον καθορισμό μιας νοοτροπίας. Με βάση τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης των πελατών και την ταύτιση των εργαζομένων με το όραμα της εταιρίας, η νοοτροπία στο τμήμα CMD αντανακλά μια Κοινή Ομολογία.

Η προσέγγιση της ADAC για την Ομαδική Εργασία

Τα Εργαστήρια ADAC σχεδιάζουν, κατασκευάζουν, εμπορεύονται και υποστηρίζουν προϊόντα για μεθόδους απεικόνισης πυρηνικής ιατρικής, προγραμματισμό ακτινοθεραπείας και διαχείριση πληροφοριών περίθαλψης υγείας. Η ADAC έχει εγκαταστήσει περίπου 5000 συστήματα σε περισσότερα από 2500 νοσοκομεία, κλινικές και άλλους φορείς σε όλο τον κόσμο. Οι περισσότεροι από τους 700 υπαλλήλους της ADAC βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία και στις εγκαταστάσεις παραγωγής της εταιρίας στην Καλιφόρνια, ή στα γραφεία της στο Χιούστον. Η ADAC τιμήθηκε με τη διάκριση Baldrige το 1996.

Στην ADAC, οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λειτουργία ανάθεσης υψηλών αρμοδιοτήτων και/ή σε ομάδες διαδικασίας και όλοι οι εργαζόμενοι στο τμήμα παραγωγής συμμετέχουν σε αυτεξούσιες ομάδες εργασίας. Καθόλη τη διάρκεια του έτους, κάθε εργαζόμενος της ADAC συμμετέχει τουλάχιστον σε μία ομάδα.

Οι αυτεξούσιες ομάδες εργασίας συνήθως αποτελούνται από 4 έως 25 εργαζομένους, που προέρχονται από έναν λειτουργικό τομέα ή τμήμα και εργάζονται με έναν υψηλό βαθμό αυτονομίας για την παραγωγή ενός ολοκληρωμένου εξαρτήματος ή την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας. Η έννοια των αυτεξούσιων ομάδων εργασίας εμφανίζεται για πρώτη φορά στα μέσα της δεκαετίας του 1920 και αναπτύχθηκε ενδελεχώς στα τέλη της δεκαετίας του 1950. Οι Ιάπωνες, που δανείστηκαν την ιδέα από την IBM, ήταν οι πρωτοπόροι στη θεσμοθέτηση της έννοιας. Το 1984, στην Toyota συστάθηκαν 5800 αυτεξούσιες ομάδες εργασίας.

Τα μέλη αυτών των αυτεξούσιων ομάδων εργασίας συνήθως έχουν λάβει την απαραίτητη κατάρτιση που τους επιτρέπει να αναλάβουν τις περισσότερες, αν όχι όλες, από τις εργασίες του πεδίου της ομάδας. Παρακολουθούν την ποιότητα, προγραμματίζουν την εργασία, ελέγχουν τις δαπάνες, αναλαμβάνουν τον προγραμματικό σχεδιασμό, προσλαμβάνουν, δημιουργούν σχέσεις αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και τους πωλητές και χειρίζονται θέματα πειθαρχίας. Τα περισσότερα από τα μέλη χρειάζονται εκτεταμένη κατάρτιση και ενθάρρυνση προκειμένου να χειριστούν ένα τόσο ευρύ πεδίο δραστηριοτήτων.

Στην ADAC οι ομάδες λειτουργικού τομέα επικεντρώνονται σε μία συγκεκριμένη λειτουργία, όπως για παράδειγμα οι πιστωτικοί λογαριασμοί, ενώ οι αρμοδιότητες των ομάδων διαδικασίας περιλαμβάνουν περισσότερες λειτουργίες. Όλα τα διοικητικά στελέχη, οποιασδήποτε βαθμίδας, μπορούν να συστήσουν μία ομάδα διαδικασίας. Ο μόνος όρος που τίθεται είναι ότι η ομάδα πρέπει να εξετάζει μία στρατηγική ή επιτακτική ανάγκη. Όπως είδαμε και στο Τμήμα Αγοράς Καταναλωτών της AT&T, η ADAC διασφαλίζει το ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν προς ποια κατεύθυνση να προσανατολίσουν τις ενέργειές τους. Οι μέθοδοι επικοινωνίας περιλαμβάνουν:

- συναντήσεις προγραμματισμού της εταιρίας, στις οποίες διεξάγονται συζητήσεις που άπτονται όλων των τομέων της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και όπου μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος στις συζητήσεις που τους ενδιαφέρουν. Οι συναντήσεις αυτές πραγματοποιούνται σε διάστημα τεσσάρων ημερών, κάθε τρίμηνο.
- εβδομαδιαίες συναντήσεις ποιότητας για τον πελάτη, οι οποίες επίσης είναι ανοιχτές προς όλους τους εργαζομένους, και περιλαμβάνουν την επανεξέταση μεγάλου αριθμού δεδομένων που αφορούν τις εξελίξεις στις εγκαταστάσεις της ADAC.
- Μία συνάντηση λειτουργικών δεδομένων και απόδοσης, όπου η εστίαση γίνεται σε εσωτερικό επίπεδο, είναι επίσης ανοιχτή προς τους εργαζομένους και παρουσιάζει τα ίδια υψηλά επίπεδα συμμετοχής.
- Ανά τρίμηνο, όλες οι συναντήσεις των εργαζομένων επικεντρώνονται στην κατάσταση της εταιρίας, καθώς και στα τρέχοντα οικονομικά στοιχεία.

Η αποτελεσματικότητα των προσπαθειών της ADAC να αναθέσει πρωτοβουλίες στους εργαζομένους της είναι μετρήσιμο μέγεθος: από το 1990 έως το 1995 τα έσοδα της εταιρίας σχεδόν τριπλασιάστηκαν, το ποσοστό αστοχιών έπεσε κατά 40 τοις εκατό, τα ποσοστά διατήρησης πελατών έχουν αυξηθεί από 70 τοις εκατό το 1990 σε 93 τοις εκατό το 1995.

2.2 Τύπος των σχετικών εταιριών / οργανισμών

Είτε αναφερόμαστε σε μία εταιρία της τουριστικής βιομηχανίας, έναν κυβερνητικό φορέα του δημόσιου τομέα ή οποιονδήποτε άλλο τύπο οργανισμού, όταν εξερευνούμε τις ευκαιρίες ενίσχυσης της λειτουργικής απόδοσης, συνήθως δεν χρειάζεται να ψάξουμε πολύ μακριά. Αρκεί να απευθυνθούμε στα άτομα που γνωρίζουν καλύτερα τις διαδικασίες της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τους εργαζομένους. Οι άνθρωποι αυτοί αποτελούν πραγματικά τα πιο πολύτιμα στοιχεία της επιχείρησης και, συνεπώς, συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικότερων πελατών της. Οποιοσδήποτε οργανισμός αγνοεί ή δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πιο σημαντικών πελατών του, ουσιαστικά, αποσυνδέεται μόνος του από το μηχάνημα που τον κρατά στη ζωή. Υπό την έννοια αυτή, η συμμετοχή των εργαζομένων και η ανάθεση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες εταιρίες (παραγωγή προϊόντων, λιανικό εμπόριο, παροχή υπηρεσιών, κ.τ.λ.) καθώς και τους δημόσιους οργανισμούς.

2.3 Διάρκεια και κόστος εφαρμογής

Η τεχνική Συμμετοχής Εργαζομένων και Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων αποτελεί μια συνεχιζόμενη διαδικασία που δεν ολοκληρώνεται ποτέ. Η Συμμετοχή Εργαζομένων είναι ένα εργαλείο διαχείρισης και, συνεπώς, μπορεί να εφαρμοστεί από τον καθένα χωρίς να σημειωθούν σημαντικές αλλαγές οποιουδήποτε είδους στον οργανισμό. Συνεπάγεται τις ίδιες αλλαγές στη συμπεριφορά και τη νοοτροπία, όπως και όλες οι τεχνικές και τα εργαλεία διαχείρισης που χρησιμοποιούνται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η μόνη προϋπόθεση είναι ότι ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει κατάλληλα άτομα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τεχνική και, στις περισσότερες περιπτώσεις, υπάρχει η ανάγκη συμβούλων στα πρώτα βήματα. Επιπλέον εξοπλισμός δεν απαιτείται.

Τέλος, το μοναδικό σημαντικό κόστος που σχετίζεται με την εφαρμογή της τεχνικής είναι το κόστος για την κατάρτιση των εργαζομένων που θα χρησιμοποιήσουν τη νέα τεχνική.

2.4 Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί που στηρίζουν την εφαρμογή της τεχνικής

Το European Foundation for Quality Management (EFQM) (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση Ποιότητας) ιδρύθηκε το 1988 από τους Προέδρους 14 μεγάλων ευρωπαϊκών εταιριών, με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Σήμερα, αριθμεί περισσότερα από 600 μέλη στα οποία περιλαμβάνονται οργανισμοί από διάφορους τομείς όπως μεγάλες εταιρίες εθνικού και πολυεθνικού επιπέδου καθώς και ερευνητικά ινστιτούτα γνωστών ευρωπαϊκών πανεπιστημίων.

Η αποστολή του EFQM είναι η εξής:

- η ενίσχυση και η υποστήριξη οργανισμών σε όλη την Ευρώπη για να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης, ώστε να διακριθούν σε τομείς που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών καθώς και των εργαζομένων, την επίδραση στην κοινωνία και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα, όπως επίσης
- η υποστήριξη των προσπαθειών των διοικητικών στελεχών σε ευρωπαϊκούς οργανισμούς για την επιτάχυνση της διαδικασίας, η οποία καθιστά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποφασιστικό παράγοντα για την επίτευξη οφελειών που προκύπτουν από τον ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ολοένα και περισσότερο, οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί συγκλίνουν στην άποψη ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν τρόπο διαχείρισης των δραστηριοτήτων ώστε να προκύψουν οφέλη που αφορούν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο μακροπρόθεσμη επιτυχία και καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων τους, των μετόχων καθώς και του γενικού κοινωνικού συνόλου.

Η εφαρμογή των προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη όπως αύξηση της αποδοτικότητας, μείωση του κόστους και υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης, και συνεπώς καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Το EFQM κατέχει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των ευρωπαϊκών οργανισμών ενισχύοντας τη σημασία της ποιότητας σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων τους, με την προώθηση και υποστήριξη της ανάπτυξης για τη βελτίωση ποιότητας.

3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

3.1 Βήματα / Φάσεις

Η επιτυχία της συμμετοχής των εργαζομένων απαιτεί από την πλευρά των επικεφαλής/ διοικητικών στελεχών την έναρξη και τη διατήρηση της διαδικασίας συμμετοχής καθώς και την πρόσβαση σε πόρους απαραίτητους για τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Μόνο όταν η συμμετοχή εφαρμόζεται αποτελεσματικά, η ανθρώπινη δέσμευση και δημιουργικότητα οδηγούν σε βελτίωση της διαδικασίας.

Δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για τη Συμμετοχή Εργαζομένων

Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη επιθυμούν τη συμμετοχή των εργαζομένων της επιχείρησής τους στις διαδικασίες βελτίωσης, ή τουλάχιστον την ενεργή συμμετοχή τους όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ωστόσο, το παραπάνω δεν ισχύει για πολλούς οργανισμούς. Σε κάθε οργανισμό μπορούμε να εντοπίσουμε αυτούς που συντελούν ουσιαστικά στην υλοποίηση της διαδικασίας και εκείνους που απλά παρίστανται στη διαδικασία, χωρίς να τη λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους. Υπάρχουν αυτοί που είναι κατάλληλοι για τη δουλειά που κάνουν και την αγαπούν και εκείνοι που τους αρέσει λιγότερο και ίσως δεν είναι τόσο κατάλληλοι γι' αυτή. Προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για τη συμμετοχή εργαζομένων, απαιτείται η αναγνώριση της αξίας κάθε ατόμου, η κατανόηση των κινήτρων του, η τοποθέτηση ατόμων σε θέσεις όπου μπορούν να επιτύχουν, καθώς και ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματα των εργαζομένων.

Μια από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες της ομάδας διοικητικών στελεχών είναι η παροχή κινήτρων στα μέλη του οργανισμού. Η κατανόηση των αρχών δημιουργίας των ιδανικών κινήτρων για τα άτομα, αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ανάθεση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους. Η κατανόηση της δημιουργίας κινήτρων δεν είναι μια απλή διαδικασία. Ο καθένας ενεργοποιείται με διαφορετικά κίνητρα. Η κατάσταση περιπλέκεται διότι δεν υπάρχουν απλές απαντήσεις στο ερώτημα σχετικά με τους παράγοντες που μπορεί να αποτελέσουν κίνητρο για κάποιον.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα τα οποία περιγράφουν τα ανθρώπινα κίνητρα. Τα δύο μοντέλα που σχετίζονται περισσότερο με τη δημιουργία μοντέλων ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι το μοντέλο του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών και το πιο σύγχρονο του McClelland για την περιγραφή των κινήτρων. Η σημασία των παραπάνω θεωριών συνίσταται στην ανάθεση αρμοδιοτήτων σε άτομα για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, ο οποίος τους επιτρέπει να εργάζονται πιο αποτελεσματικά, παράγοντας έργο υψηλότερης ποιότητας με περισσότερη αισιοδοξία και καλή διάθεση. Για την εφαρμογή του TQM μέσω της συμμετοχής εργαζομένων και της ανάθεσης αρμοδιοτήτων, είναι ανάγκη να αναγνωριστούν τα ατομικά κίνητρα που ισχύουν και να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον για την ικανοποίησή τους.

'Προσεκτική ακρόαση': ένα βασικό εργαλείο για τη συμμετοχή

Η προσεκτική ακρόαση των απόψεων των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη για να προωθήσουν τη συμμετοχή εργαζομένων. Αυτό μπορεί να ακούγεται ασήμαντο αλλά δεν είναι. Το να αφιερώνουμε χρόνο και προσοχή για να ακούσουμε έναν άνθρωπο, συνιστά ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη συμμετοχή. Αποτελεί ιδιαίτερα θετικό στοιχείο για τον ομιλητή όταν αισθάνεται ότι αυτός που τον ακούει θέλει να κατανοήσει τα λεγόμενά του, καθώς επίσης και ενθαρρυντικό εφόσον παρακινεί τους υπόλοιπους να ανοιχτούν και να συμμετέχουν. Εάν δεν ακούει κανείς, τότε κανείς δεν πρόκειται να συμμετάσχει, διότι γίνεται αντιληπτό ότι οι απόψεις του ομιλητή δεν εκτιμώνται από κανέναν.

Οι περισσότερες τεχνικές αποτελεσματικής ακρόασης δεν συνίστανται σε τίποτα περισσότερο από την κοινή λογική και τους καλούς τρόπους. Το πρώτο, και μάλλον προφανές είναι, να ακούει κανείς. Όταν κάποιος μιλάει, οι ακροατές θα πρέπει να μην

μιλούν. Φανταστείτε τι θα συνέβαινε αν ένα διοικητικό στέλεχος ζητούσε τη γνώμη ενός εργαζομένου για ένα θέμα και μόλις ο εργαζόμενος άρχιζε να μιλάει, το στέλεχος τον διέκοπτε για να εξηγήσει ποιο είναι το "πραγματικό" πρόβλημα και τι πρέπει να γίνει για να επιλυθεί. Με τον τρόπο αυτόν και μόνο, η διοίκηση καταφέρνει να δείξει στον εργαζόμενο ότι η άποψή του δεν έχει αξία, ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν τις απαντήσεις για όλα τα ζητήματα και ότι κανείς δεν ενδιαφέρεται για την άποψη του εργαζομένου.

Το επόμενο βήμα για έναν καλό ακροατή είναι να θέσει ερωτήσεις με έναν φιλικό και προσιτό τρόπο. Ας υποθέσουμε ότι ένα κέντρο εργασίας παράγει έναν οριακά υψηλό αριθμό εξαρτημάτων που δεν συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις. Μία προσέγγιση είναι να προστρέξει κανείς στη συμβολή των εργαζομένων στη συγκεκριμένη κατάσταση, θέτοντας την εξής ερώτηση: "Ποιο είδος εργαλείων χρειάζονται για να γίνει η δουλειά τους ευκολότερη;". Πρόκειται για μία θετική προσέγγιση, διότι δεν κατηγορεί τους εργαζομένους για την παραγωγή μη συμμορφούμενων με τις απαιτήσεις προϊόντων. Αντίθετα, μεταδίδει με σαφήνεια την πρόθεση της διοίκησης να υποστηρίξει το κέντρο εργασίας παρέχοντας τα απαραίτητα για τη συνεχή βελτίωσή του και παρακινεί τους εργαζομένους να αρχίσουν να μιλούν για τις απαιτούμενες βελτιώσεις. Μία άλλη προσέγγιση, η οποία θα πρέπει να αποφεύγεται, είναι να τίθενται οι ερωτήσεις "Τι κάνετε λάθος; Γιατί παράγετε τόσο μεγάλο αριθμό εξαρτημάτων που δεν συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις;". Αυτού του είδους οι αρνητικές ερωτήσεις είναι εκφοβιστικές και λίγοι από μας είναι έτοιμοι να διαπιστώσουν ενώπιον της διοίκησης τι κάνουν "λάθος".

Μία επίσης καλή ιδέα είναι να γίνονται ερωτήσεις όταν οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν τις ιδέες τους για τη βελτίωση μιας διαδικασίας, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η κατανόηση των όσων λέγονται.

Ένα άλλο θέμα έχει σχέση με την τεχνική σημειώσεων. Υπάρχουν δύο θεωρίες σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα. Η τεχνική σημειώσεων, μπορεί να θεωρηθεί μια κουραστική διαδικασία από ορισμένους, που συνήθως προσδίδει επιστημότητα στο διάλογο, και για το λόγο αυτό, μπορεί να αποθαρρύνει τον ομιλητή. Από την άλλη πλευρά, ενισχύει ακόμη περισσότερο τη δέσμευση για πλήρη κατανόηση των απόψεων που εκφράζουν οι εργαζόμενοι.

Το τελευταίο χαρακτηριστικό του καλού ακροατή έχει σχέση με τη διαδικασία ανακεφαλαίωσης των απόψεων που κατά τη γνώμη σας εκφράστηκαν. Με τον τρόπο αυτόν, είστε βέβαιοι ότι έχετε ακούσει τη γνώμη του εργαζομένου δίνοντας στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να διορθώσει τυχόν παρανοήσεις που μπορεί να έγιναν από την πλευρά σας.

Προγράμματα Υποβολής Προτάσεων: Ένα Άλλο Εργαλείο Συμμετοχής

Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν επίσημα προγράμματα υποβολής προτάσεων με διάφορους βαθμούς επιτυχίας, ως εργαλεία για τη διευκόλυνση της πρόσβασης της διοίκησης στις προτάσεις των εργαζομένων. Η μορφή αυτών των προγραμμάτων συνήθως περιλαμβάνει την τοποθέτηση 'κυτίων για την υποβολή προτάσεων' και σχετικών εντύπων σε διάφορα σημεία των εγκαταστάσεων και την εξέταση ανά τακτά χρονικά διαστήματα των προτάσεων, καθώς και την ακόλουθη επικοινωνία με τους ανθρώπους που υπέβαλλαν τις προτάσεις. Πολλές εταιρίες έχουν επίσης ενισχύσει τη

διαδικασία με παροχή κινήτρων, όπως χρήματα ή άλλες ανταμοιβές για την υποβολή προτάσεων που αποδείχθηκαν αποτελεσματικές λύσεις για τη μείωση του κόστους ή τη βελτίωση της ποιότητας.

Ένα πρόγραμμα υποβολής προτάσεων, ωστόσο, δεν υποκαθιστά την άμεση επικοινωνία με τους εργαζομένους, όπου τους δίνεται η ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους για πιθανές βελτιώσεις. Η τοποθέτηση ορισμένων 'κυτίων για την υποβολή προτάσεων' ελπίζοντας ότι οι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν αποτελεί μια εντελώς διαφορετική διαδικασία από την άμεση και έντονη δραστηριοποίηση επιζητώντας τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Τι γίνεται μετά την προσεκτική ακρόαση;

Το σημαντικότερο στοιχείο για την προσεκτική ακρόαση των απόψεων των εργαζομένων, είτε μέσω επίσημων προγραμμάτων υποβολής προτάσεων είτε απλά με συνάντηση με τους εργαζομένους για να ακούσουμε τις προτάσεις τους, είναι να δίνεται απάντηση σε κάθε πρόταση και σύσταση για βελτίωση. Φυσικά, δεν πρόκειται να εφαρμοστούν όλες οι προτάσεις, αλλά όλες πρέπει να απαντηθούν. Και μόνο το γεγονός ότι οι απόψεις τους ακούγονται, αυξάνει τις προσδοκίες τους για βελτίωση. Το να είναι κανείς πρόθυμος να ακούσει τους εργαζομένους και στη συνέχεια να αδιαφορεί και να μην εκφράζει άποψη για την πρόταση ή την ιδέα βελτίωσης είναι μάλλον χειρότερο από το να μην ακούει κανείς καθόλου. Αν η διοίκηση δεν ακούει, οι εργαζόμενοι θα υποψιαστούν μόνο ότι δεν εκτιμά τις ιδέες τους. Αν όμως η διοίκηση δέχεται να ακούσει και στη συνέχεια δεν ανταποκρίνεται, τότε η υποψία αυτή επιβεβαιώνεται.

Ορισμένες φορές τα διοικητικά στελέχη φοβούνται να απαντήσουν αρνητικά σε κάποια σύσταση του εργαζομένου. Έχει παρατηρηθεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν θίγονται από μία απόρριψη των προτάσεών τους όταν η ιδέα δεν είναι εφικτή, εφόσον οι λόγοι της απόρριψης εξηγούνται με ένα δημιουργικό τρόπο που δηλώνει την εκτίμηση της διοίκησης. Η δημιουργία του ιδανικού περιβάλλοντος για τη συμμετοχή των εργαζομένων προϋποθέτει όλα τα στοιχεία που περιγράφηκαν παραπάνω, καθώς και την προθυμία της διοίκησης να παραχωρήσει μέρος των εξουσιών της σε υφισταμένους.

Συμμετοχή Εργαζομένων στις Βελτιώσεις Συνεχούς Διαδικασίας

Το πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση των αποκλίσεων που προκύπτουν είναι η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικών με τα προβλήματα: σε τι ακριβώς συνίστανται και πού εντοπίζονται. Έχει αναφερθεί ότι λόγω της εξοικειώσής τους με τη διαδικασία μετατροπής, οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή παραγωγής μπορούν σχεδόν πάντα να εντοπίσουν τις αιτίες των αποκλίσεων και να καθορίσουν τον τρόπο εξάλειψής αυτών των προβλημάτων. Το σημαντικό ερώτημα, ωστόσο, είναι τι κάνουν οι εργαζόμενοι με τις πληροφορίες που συγκεντρώνουν. Αν τα στοιχεία αυτά αξιοποιηθούν κατάλληλα, μπορούν να συνεισφέρουν σε σημαντικό βαθμό στη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της εταιρίας. Για παράδειγμα, η Toyota, αντί να προσλαμβάνει εξωτερικούς συμβούλους για να βελτιώσει τη διαδικασία παραγωγής της, βασίζεται κατά πολύ στους εργαζομένους της για την επινοήση τρόπων που καθιστούν τους διάφορους τομείς εργασίας πιο αποτελεσματικούς. Το 1990 οι ομάδες εργαζομένων κατάφεραν να μειώσουν το συνολικό χρόνο παραγωγής κατά 30 δευτερόλεπτα ανά αυτοκίνητο, διατηρώντας ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας.

Δώστε την ευκαιρία στους ανθρώπους να λάμψουν

Τα Εργαστήρια Oral-B Laboratories Ireland κατάφεραν να εξελιχθούν σε κατασκευαστή παγκόσμιας κλάσης (world class manufacturer) αξιοποιώντας το δυναμικό των εργαζομένων τους. Ο τίτλος του κατασκευαστή παγκόσμιας κλάσης (WCM) είναι βέβαια πολύ τιμητικός, αλλά τι ακριβώς σημαίνει; Επιχειρώντας μια απλούστευση, το WCM συνίσταται σε μία συλλογή τεχνικών που συμβάλλουν σημαντικά στην απόδοση ενός οργανισμού. Στην Oral-B, ο ορισμός που δίνουμε για τον τίτλο WCM είναι ένας οργανισμός που εκπαιδεύεται συνεχώς και φτάνει στην επίτευξη της ολικής ποιότητας μέσω της "ενεργοποίησης των εργαζομένων".

Η υιοθέτηση μιας νοοτροπίας αυτοδιδασκαλίας συνεπάγεται την ανεύρεση τρόπων χρήσης των διαδικασιών εκμάθησης για την προώθηση της τεχνικής 'παράλληλης, εναλλακτικής σκέψης' και συνεπώς την κινητοποίηση του δημιουργικού δυναμικού των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας εκμάθησης διαπιστώνονται στις συνεχείς βελτιώσεις των αποδόσεων των διαδικασιών. Ένα από τα εντυπωσιακότερα παραδείγματα στην εταιρία μας είναι ο τρόπος με τον οποίο μία ομάδα εργασίας μετέφρασε την παράλληλη σκέψη σε ένα νέο προϊόν, το Ultrafloss, το οποίο κυκλοφόρησε παγκοσμίως. Αυτό το νέο οδοντικό νήμα, που έχει τραχιά υφή, παράγεται από μία μηχανή, η οποία αρχικά είχε σχεδιαστεί για έναν τελείως διαφορετικό σκοπό. Μπορεί να μην διαθέτουμε τμήμα R&D (Ερευνας και Ανάπτυξης), αλλά στο ανθρώπινο δυναμικό μας συγκαταλέγονται άνθρωποι έξυπνοι, έτοιμοι να δουλέψουν σκληρά.

Οι προσπάθειές μας να δημιουργήσουμε έναν οργανισμό που εκπαιδεύεται συνεχώς προσανατολίστηκαν κυρίως προς την ενεργοποίηση μιας αλυσίδας αντιδράσεων, που απεικονίζονται κυκλικά στο παρακάτω σχήμα:

Looking > Seeing > Caring > Doing

Παρατήρηση > Κατανόηση > Προβληματισμός > Δράση

Η επιτυχία της Oral-B Ireland δεν προέκυψε εν μία νυκτί. Από την πρώτη ημέρα λειτουργίας της, ο προβληματισμός περί ποιότητας διοχετεύθηκε σε όλα τα συστήματα εργασίας της εταιρίας και έκτοτε έχουμε καταφέρει να θεωρούμε την ποιότητα κάτι δεδομένο. Ο προβληματισμός περί ποιότητας επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι προχωρούν από το στάδιο της απλής παρατήρησης ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας, στο στάδιο της πραγματικής κατανόησής του και έπειτα ενδιαφέρονται αρκετά ώστε να κάνουν κάτι για να το βελτιώσουν. Επιτυχία σημαίνει καλύτερη ποιότητα προϊόντος, δεοντολογία εργασίας ανώτατου επιπέδου και μεγαλύτερη αφοσίωση από τους εργαζομένους για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.

Ένας οργανισμός παγκόσμιας κλάσης WCM εφαρμόζει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες εργασιών της και μεταβιβάζει την ευθύνη για την ποιότητά της στο ανθρώπινο δυναμικό. Με αυτόν τον τρόπο, ενδύεται μία ευκρινή προσωπικότητα. Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με αυτήν την "εταιρική προσωπικότητα" και αναγνωρίζουν τους εαυτούς τους ως μέρος της. Αυτό ενισχύει σημαντικά τις αλλαγές που απαιτούνται για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Έχουμε προχωρήσει πέρα από τη συμμετοχή εργαζομένων - ο στόχος μας είναι η ενεργοποίηση των εργαζομένων. Τα βασικά στοιχεία είναι η άρση των εμποδίων, η εφαρμογή της εκπαίδευσης μέσω της πράξης, η ενεργοποίηση των εργαζομένων και οι προσπάθειες βελτίωσης των χρόνων απόκρισης. Αναγνωρίζουμε ότι η ενέργεια που καταθέτουν τα άτομα στην εργασία τους συνδέεται άμεσα με το βαθμό των αναγκών, το

επίπεδο των προσδοκιών και τη σχέση μεταξύ προσπάθειας και τελικού αποτελέσματος. Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή των προδιαγραφών της WCM, πρέπει να τεθούν οι θεμελιώδεις λίθοι που θα στηρίζουν την υποδομή εκπαίδευσης. Οι οργανισμοί πρέπει να κατανοούν πού βρίσκονται και πού θέλουν να βρίσκονται. Τα θεμέλια αυτά πρέπει να θεσπίζουν αξίες που εμπνέουν υπερηφάνεια για την εργασία και δημιουργούν γόνιμο έδαφος για τα προσωπικά ταλέντα. Αυτές οι θεμελιώδεις αξίες πρέπει να αναγγέλλονται με τέτοιο τρόπο, ώστε το νόημά τους να παρουσιάζει ενδιαφέρον και να αποτελεί πηγή έμπνευσης για όλους τους εργαζομένους, καθώς και να στοιχειοθετούν μια πορεία προς την υλοποίηση των στόχων που δηλώνονται στην αποστολή του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, πρέπει να είμαστε σε θέση να μετράμε και να σταθμίζουμε την απόδοση σε σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών και τους στόχους μας. Το κλειδί για τη βελτίωση της ποιότητας έγκειται στο να εστιάσουμε στην εμπλεκόμενη διαδικασία, να εντοπίσουμε τους παράγοντες απόδοσης, να παράσχουμε τα εργαλεία που απαιτούνται για τη βελτίωση της διαδικασίας και να αξιολογήσουμε την πρόοδο με κριτήρια απόδοσης.

3.2 Ορισμένα Εμπόδια και Προτεινόμενες Λύσεις

Τα εμπόδια που παρακωλύουν τη συμμετοχή εργαζομένων και την ανάθεση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους καθώς και οι σχετικές συστάσεις για την αποφυγή ή την υπερπήδηση αυτών των εμποδίων, αφορούν τα ακόλουθα θέματα:

(1) Αρνητική στάση στην εξέταση των συστάσεων των εργαζομένων για βελτίωση. Αν η ιδέα δεν στηρίζεται σε μία λογική βάση, εξηγήστε τους λόγους με ειλικρίνεια. Αν οι εργαζόμενοι είναι ανένδοτοι όσον αφορά την ορθότητα της σύστασης βελτίωσης, επανεξετάστε την χωρίς προκαταλήψεις. Δεν είναι λίγες οι ιδέες βελτίωσης που είδαμε να εφαρμόζονται, ενώ αρχικά είχαν απορριφθεί. Η αρνητική στάση της διοίκησης μπορεί να εμφανιστεί ύπουλα και με περιέργους τρόπους, κατά τη διάρκεια συζητήσεων. Αναλογιστείτε τι συμβαίνει όταν η διοίκηση έχει στα χέρια της μία πολύ σημαντική βελτίωση που προτείνεται από εργαζομένους, και σχολιάζει, “Δεν καταλαβαίνω πώς δεν το είδαμε νωρίτερα”. Τι συμβαίνει με τους εργαζομένους που πρότειναν τη βελτίωση; Κατά πάσα πιθανότητα αισθάνονται ανεπαρκείς, διότι δεν είχαν την ιδέα νωρίτερα. Τι συμβαίνει με τα διοικητικά στελέχη και τους υπευθύνους των εργαζομένων; Αισθάνονται ότι απειλούνται ακόμη περισσότερο. Εν πάση περιπτώσει, αυτοί είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση και τη διοίκηση ενός τομέα που τώρα κρίνεται αναποτελεσματικός, πριν να έρθει στο φως η πρόταση συνεχούς βελτίωσης. Τα σχόλια αυτού του είδους μπορεί να αποβούν πολύ επιβλαβή σε μία προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης και πρέπει να αποφεύγονται.

(2) Ο φόβος αποτελεί πολύ ισχυρό κίνητρο αρνητικής στάσης, και θα πρέπει επίσης να αποφεύγεται. Έμπειρα διοικητικά στελέχη σε όλο τον κόσμο συμφωνούν στο θέμα αυτό. Ο Deming μάλιστα περιλαμβάνει το θέμα ως ένα από τα βασικά σημεία ποιότητας της θεωρίας του. Όλες οι προσπάθειες συμμετοχής εργαζομένων και ανάθεσης αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους που επιχειρούνται υπό το κράτος του φόβου είναι καταδικασμένες.

(3) Η αποτυχία απόκρισης στις συστάσεις των εργαζομένων αποτελεί χαριστική βολή για το εγχείρημα συμμετοχής εργαζομένων και ανάθεσης αρμοδιοτήτων. Αν η διοίκηση δεν αναγνωρίζει τις συστάσεις των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι πολύ σύντομα θα

συμπεράνουν ότι η διοίκηση αδιαφορεί πλήρως για τις ιδέες τους. Η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίζει όλες τις συστάσεις βελτίωσης, ακόμη και αυτές που δεν κρίνονται εφικτές.

(4) Επιβολή τιμωρίας σε οποιονδήποτε εξαιτίας κάποιας σύστασης συνεχούς βελτίωσης. Παρότι αυτό φαίνεται απίθανο, καλό θα ήταν να εξετάσουμε μία υποτιθέμενη δράση. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε, λοιπόν, τα προηγούμενα παραδείγματα. Ας υποθέσουμε ότι ένα διοικητικό στέλεχος εκφράζει την άποψη ότι μία πρόταση έχει λογική βάση, αλλά δηλώνει και την απογοήτευσή του διότι η ιδέα δεν αναγνωρίστηκε και δεν εφαρμόστηκε νωρίτερα. Τα σχόλια αυτού του είδους, ουσιαστικά, αποτελούν σοβαρές επιπλήξεις και θα πρέπει να αποφεύγονται πάση θυσία.

Η συνεχής βελτίωση οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης σε όλους τους τομείς και η βελτίωση της απόδοσης συχνά σημαίνει την εξάλειψη θέσεων εργασίας από το δυναμικό ενός οργανισμού. Η Harley-Davidson, πρωτοπόρος κατασκευάστρια μοτοσικλετών, αναγνώρισε αυτό το σημείο αρκετά νωρίς, στα μέσα της δεκαετίας του 1980, στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης και της αλλαγής πολιτικής αποδοτικότητας. Η Harley-Davidson αντιμετώπισε το πρόβλημα δουλεύοντας από κοινού με το σωματείο των εργαζομένων ώστε να αποφευχθεί αποτελεσματικά η εξάλειψη θέσεων εργασίας, που προκύπτει ως επακόλουθο των βελτιώσεων απόδοσης. Η προσέγγιση της Harley-Davidson ήταν να αναληφθούν εσωτερικά από την εταιρία εργασίες που έως τώρα αναθέτονταν με τη μορφή της υπεργολαβίας σε άλλες εταιρίες, και έτσι να δημιουργηθούν περισσότερες θέσεις εργασίας στην Harley-Davidson, έτσι ώστε να παραμείνουν στη μισθοδοσία τα άτομα που μετατοπίστηκαν στα πλαίσια των βελτιώσεων απόδοσης. Η εφαρμογή της προσέγγισης ήταν επιτυχής. Η ουσία είναι ότι οι οργανισμοί που επιδιώκουν οι εργαζόμενοί τους να συμμετέχουν και επιθυμούν την ανάθεση αρμοδιοτήτων στα πλαίσια μιας διαρκούς αναζήτησης βελτίωσης, πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι οι θέσεις εργασίας μπορεί να εξαιρεθούν ως αποτέλεσμα βελτιώσεων απόδοσης (και οι εργαζόμενοι θα το γνωρίζουν αυτό). Ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει μία προσέγγιση που θα κατευνάζει αυτούς τους φόβους.

4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Beck, Joseph & Susan, **TQM: Implementing Continuous Improvement**, Sterling Publishing Co, New York, 1993.
2. Bounds, Gregory, Dobbins, Gregory and Fowler, Oscar, **Management: A Total Quality Perspective**, International Thomson Publishing, Ohio, 1995.
3. George, Stephen & Weimerskirch, Arnold, **Total Quality Management**, John Willey & Sons, New York, 1994.
4. Hradesky, Jack, **Total Quality Management Handbook**, Mc-Graw Hill, New York, 1995.
5. Noori, Hamid & Radford, Russell, **Production and Operations Management**, Mc-Graw Hill, New York, 1995.
6. Pike, John & Barnes, Richard, **TQM in Action**, Chapman & Hall, London, 1994.
7. Ryan, Joe, Giving people the chance to sparkle, **People Management**, June, 1998, p.p. 40-42.