



ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΟ ΟΛΙΚΟ ΠΟΙΟΤΙΚΟ MANAGEMENT

Πώς τα εθνικά πολιτιστικά όρια καθορίζουν την
υλοποίηση του ολικού ποιοτικού management στην
ελληνική αγορά

Επιβλέπων Καθηγητής:

Ματαλλιωτάκης Γιώργος

Ονοματεπώνυμο:

Ντελέκου Αννίκα

A.M.:585

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΧΡΟΝΙΑ 2014 - 2015

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
Σκοπός της μελέτης.....	7
Μεθοδολογία της έρευνας	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	10
1.1. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας	10
1.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	13
1.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Παραλλαγή	19
1.4. Αξιολόγηση και πρόληψη της αποτυχίας του συστήματος.....	24
1.5. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Βασικές αξίες.....	26
1.6. Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	31
1.7. Ο ρόλος της οργανωτικής /εταιρικής κουλτούρας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	35
2.1. Η σημασία του πολιτισμού.....	35
2.2. Αναλύοντας την οργάνωση του πολιτισμού	36
2.2.1. Το εξωτερικό περιβάλλον	37
2.2.2. Το εσωτερικό περιβάλλον.....	37
2.3. Ο ρόλος του πολιτισμού	38
2.3.1. Η κουλτούρα εργασίας.....	38
2.3.2. Η προσωπική κουλτούρα	39
2.4. Οργανωτικές Τάσεις Πολιτισμού.....	39
2.4.1. Διαστάσεις των Πολιτισμών	40
2.5. Διαφορές μεταξύ της οργάνωσης και των εθνικών πολιτισμών	43
2.5. Η Ανάλυση του Hofstede για τον Εθνικό Πολιτισμό	45
2.6. Η κριτική του Hofstede	47
2.7. Ευρωπαϊκά αποτελέσματα	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	50
3.1. Ο Πολιτισμός στην Ελληνική Πραγματικότητα	50
3.1.1. Χαρακτηριστικά του ελληνικού πλαισίου	50
3.2. Ελληνικές Πολιτιστικές Διαστάσεις - Συνολικές Αξίες Διαχείρισης Ποιότητας.....	52
3.2.1. Υψηλή Απόσταση Ισχύος	52
3.2.2. Υψηλή Αποφυγή Αβεβαιότητας	53
3.2.3. Κολλεκτιβισμός.....	54
3.2.4. Φεμινισμός.....	54
3.3. «Μια νέα εποχή για Ελληνικές Επιχειρήσεις : Προκλήσεις και Ευκαιρίες» 55	
3.4. Εργασιακές σχέσεις – Αλλαγές	57
3.5. Ανάλυση της ελληνικής διοίκησης	59
3.6. Εκπαιδευτικές δυνάμεις μάθησης	61
3.7. Ένα κίνητρο για την αλλαγή	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά την τελευταία δεκαετία, παρατηρήθηκε παγκοσμίως μια ραγδαία επέκταση του ανταγωνισμού σε σχέση με την ποιότητα (Juran 1993). Ο 20^{ος} αιώνας έχει θεωρηθεί ως ο αιώνας της παραγωγικότητας, ενώ ο 21^{ος} αιώνας υποστηρίζεται ότι θα είναι ο αιώνας της ποιότητας. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώσουν στην ολοένα και περισσότερο ανταγωνιστική αγορά, θα πρέπει να είναι σε θέση να παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες τόσο σε τιμή και ποιότητα.

Σε μια περίοδο όπου τα σύνορα των ευρωπαϊκών χωρών (ΕΚ) εκλείπουν εντελώς και οι νόμοι που προστατεύουν τα εγχώρια προϊόντα έχουν ήδη εξαφανιστεί, η ποιότητα και το κόστος, αποτελούν δύο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εκάστοτε εταιρείας σε όλο τον κόσμο. Παράλληλα, οι ανταγωνιστές της Δυτικής Ευρώπης έχουν οργανωθεί, με αποτέλεσμα οι ελληνικές επιχειρήσεις να δυσκολεύονται να επιβιώσουν. Έτσι, είναι πιθανό, κανείς να μην είναι πρόθυμος να αγοράσει από έναν προμηθευτή, ο οποίος δεν διαθέτει πιστοποιημένο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΣΔΠ), σε συνδυασμό με μια εξίσου «ειδική» κουλτούρα που θα πιστοποιεί τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού.

Το 1987, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης εξέδωσε τα έγγραφα ISO σειράς 9000, τα οποία αποτελούν ένα μάλλον ολοκληρωμένο σύνολο προτύπων και κατευθυντηρίων γραμμών, για ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας. Το ISO 9000, είναι ένα εισαγωγικό έγγραφο, το οποίο παρέχει μια δήλωση του σκοπού. Το 1991, ανακηρύχτηκε ως το έτος της ποιότητας και ένας μεγάλος αριθμός διαλέξεων και σεμιναρίων έλαβαν χώρα, με σκοπό την παροχή κινήτρων στις ελληνικές επιχειρήσεις κάθε μεγέθους, ώστε να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν το δικό τους ΣΔΠ. Η πιστοποίηση ISO 9000, έθεσε τη βάση για την είσοδο στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) και η φιλοσοφία της, αποδεικνύεται ότι δεν είναι μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και μια αναγκαιότητα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι ένας τρόπος για τη διαχείριση ή τη φιλοσοφία του σχεδίου διαχείρισης, όπως καταδεικνύουν τα έργα των Grosby (1979), Feigenbaum (1983), Deming (1986), Ishikawa (1985), και Juran (1988). Οι Jeffries et al (1996), από την άλλη, υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι μια ολοκληρωμένη ιδέα και διαθέτει έναν ολοκληρωμένο τρόπο διαχείρισης για κάθε οργανισμό, προκειμένου να:

- 1) Αναγνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη με συνέπεια.
- 2) Επιτύχει συνεχή βελτίωση, σε κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Η ποιότητα, οφείλει να διέπεται από το πνεύμα του ενθουσιασμού για όλη την ομάδα. Σύμφωνα με τον Bradley (1992) : «Μια νομότυπη προσπάθεια για την ποιότητα, μπορεί να αποφέρει όλες τις αναγκαίες παροχές στις εταιρίες που χρειάζονται για τις επιχειρήσεις τους».

Προφανώς, η ποιότητα είναι ένα ζωτικής σημασίας συστατικό της επιτυχίας και η επιβίωση των εταιρειών. Στα πλαίσια αναζήτησης της ποιότητας, περιλαμβάνεται η αναγκαία πρόσληψη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη συνεχή βελτίωση. Έτσι, η εκτεταμένη εκπαίδευση, η περισσότερη συμμετοχή, η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και η εύρεση νέων τρόπων εργασίας για το προσωπικό, είναι απαραίτητα, προκειμένου η επιχείρηση να κερδίσει τη δέσμευση όλων. Ως εκ τούτου, «η Διαχείριση Ποιότητας θα πρέπει να εκλαμβάνεται τόσο ως διαχείριση γενικότερα, όσο και ως διαχείριση της ποιότητας ειδικότερα" (Bradley, 1992).

Για την επίτευξη της ποιότητας, οι άνθρωποι θα πρέπει να είναι έτοιμοι να εργαστούν προς την κατεύθυνση αυτή. Ως εκ τούτου, είναι υποχρεωτικό, ότι ο πολιτισμός της εταιρείας και τα μέλη του πρέπει να αλλάξουν. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται, και να κοινωνικοποιούνται με άξονα τις αρχές της ποιότητας (Bradley, 1992. Drummond, 1992. Hayes, 1985). Σύμφωνα με τον Bradley (1992), αυτό σημαίνει ότι η αλλαγή της νοοτροπίας και των επιμέρους πτυχών ανάπτυξης, θα μπορούσε να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την ικανότητα των εργαζομένων τους και να αυξήσουν τις πιθανότητές τους, για την προσέλκυση και διατήρηση του προσωπικού.

Όλες αυτές οι συνεισφορές ποιότητας, στοχεύουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Είναι προφανές, ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα, αυτονομία στη δουλειά τους και περισσότερη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, εμφανίζονται πιο πιστοί. Τέλος, όπως επισημαίνει ο Bradley (1992) : «Όταν δίνεται έμφαση στη διαχείριση ποιότητας, με συστηματική κατάρτιση και μάθηση, ως μέσω εξάσκησης σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας με το προσωπικό, είναι πιθανό να αυξηθεί το γενικό επίπεδο των αρμοδιοτήτων εντός του οργανισμού».

Ωστόσο, όπως φανερώνουν οι περισσότερες εκθέσεις των εταιρειών, η αλλαγή στις ελληνικές εταιρείες για την καλλιέργεια της ποιότητας, δεν έχει ακόμη επιτευχθεί. Έτσι, εκείνο το οποίο μπορούμε να συμπεράνουμε, είναι ότι μόνο η πιστοποίηση, χωρίς τη σωστή ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση της κουλτούρας που απαρτίζει την έννοια της ποιότητας μέσα στον οργανισμό, δεν θα φέρει τα θετικά αποτελέσματα που αναμένονται. (Τσιότρας & Γκοτζαμάνη, 2003)

Ακόμη, σύμφωνα με τον Gillespie (1998), το πρώτο βήμα για να πετύχει κανείς χρησιμοποιώντας την εφαρμογή ISO 9000, είναι να συνειδητοποιήσει πλήρως τι είναι αυτό το σύστημα ποιότητας και τι απαιτεί. Ένα μέρος της έρευνας σχετικά με το βαθμό υιοθέτησης της κουλτούρας ποιότητας από τις ελληνικές εταιρείες, διεξήγαγε το Τμήμα Χημικών Μηχανικών του ΕΜΠ στην Αθήνα. Χρησιμοποιήθηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA) και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ελληνική ηγεσία, δεν έχει αγκαλιάσει γενικότερα τις αρχές της ποιότητας, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προωθηθεί η διαδικασία της αλλαγής προς την ολική ποιότητα. Οι σημαντικές αδυναμίες της ηγεσίας των επιχειρήσεων του δείγματος, είναι όπως αναφέρεται, η ανεπαρκής επικοινωνία στο εσωτερικό τους, αλλά και νομαρχιακό επίπεδο, η έλλειψη οργάνωσης και εντατικής εκπαίδευσης, καθώς και μάλλον τυπική δέσμευση με την ολική ποιότητα, τα οποία μόλις που καλύπτουν τις απαιτήσεις των ΣΔΠ.

Επιπλέον, άλλοι σημαντικοί παράγοντες που θα διπλασιάσουν τις θετικές και αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση της ποιότητας των ελληνικών επιχειρήσεων, είναι η ύπαρξη ενός ΣΔΠ, το οποίο σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000, βασίζεται στην ύπαρξη μίας μητρικής εταιρείας. Τα ΣΔΠ, οδηγεί σε μια αρχική ενεργοποίηση προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με αποτέλεσμα τη δέσμευση και τη συμμετοχή

με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Παρ' όλα αυτά, συχνά θεωρείται ότι με την εκπλήρωση των απαιτήσεων του ΣΔΠ, οι δραστηριότητες που ανταποκρίνονται στις TQM έχουν ολοκληρωθεί. Οι πολυεθνικές εταιρείες από την άλλη πλευρά, παρέχονται από τις μητρικές εταιρείες με έτοιμα εκπαιδευτικά πακέτα, γεγονός το οποίο διευκολύνει τη διαδικασία της αλλαγής, αλλά ταυτόχρονα περιορίζει την ελευθερία για την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας.

Είναι γνωστό, ότι στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η λειτουργία ενός οργανισμού, βασίζεται στην παραδοσιακή διαχείριση και τον περιορισμό. Οι εταιρείες ως επί το πλείστον, φοβούνται τις αλλαγές ή στην υιοθέτηση νέων ιδεών, στρατηγικών και τεχνικών, οι οποίες μπορεί να διακόψουν την ειρηνική αλλά όχι κερδοφόρα λειτουργία τους, επειδή τους βλέπουν ως απειλή. Υποστηρίζεται επίσης, ότι οι ηγέτες στις περισσότερες ελληνικές εταιρείες, χρησιμοποιούν αυταρχικό ύφος, προκειμένου να «αποκλείσουν», να «επιβάλλουν», και να «εγκρίνουν» τους υπαλλήλους τους. Το γεγονός αυτό, οδηγεί σε έλλειψη ενδοεπικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.

Η Ελλάδα, όπως φανερώνεται από την εργασία του Hofstede, ανήκει στο σύμπλεγμα της πρώην Γιουγκοσλαβίας και των αραβικών χωρών και οι πολιτιστικές τις διαστάσεις είναι: η υψηλή απόσταση δύναμης, ο υψηλός κολεκτιβισμός, η αποφυγή της αβεβαιότητας και του φεμινισμού.

Η μελέτη αποτελείται από πέντε κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο της μελέτης, χωρίζεται στα παρακάτω τμήματα: ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - παραλλαγή, εκτίμηση την πρόληψη της βλάβης του συστήματος, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - βασικές αξίες, η Στρατηγική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθώς και ο ρόλος της οργανωτικής / εταιρικής κουλτούρας στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται ο Πολιτισμός στο οργανωτικό πλαίσιο, οι οργανωτικές τάσεις κουλτούρας, οι διαστάσεις των πολιτισμών, οι διαφορές μεταξύ της οργανωτικής και εθνικής κουλτούρα, καθώς η ανάλυση και κριτική του Hofstede σχετικά με τον πολιτισμό.

Ακόμη, στο τρίτο κεφάλαιο, θα παρουσιασθούν ο πολιτισμός στην Ελλάδα, τα χαρακτηριστικά του, η ελληνική πολιτιστική διάσταση – αξίες TQM, «μια νέα εποχή για τις προκλήσεις στις ελληνικές επιχειρήσεις και τις ευκαιρίες», οι εργασιακές σχέσεις, οι αλλαγές, η ανάλυση της ελληνικής διαχείρισης και το κίνητρο για αλλαγή.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο, επικεντρώνεται στη σύνοψη της παρούσας μελέτης, καθώς και σε προτάσεις για το υπό πραγμάτευση ζήτημα.

Σκοπός της μελέτης

Ο σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι να εξετάσει το ρόλο της κουλτούρας στο ολικό ποιοτικό management. Η έννοια του πολιτισμού, είναι στενά συνδεδεμένη με τη βελτίωση της ποιότητας και το επίπεδο ποιότητας της οργάνωσης ωριμότητας.

Σύμφωνα με τον Hofstede : «Ο πολιτισμός είναι συχνά μια πηγή σύγκρουσης. Οι πολιτιστικές διαφορές, είναι μια ενόχληση στην καλύτερη περίπτωση αλλά τις περισσότερες φορές, είναι μια καταστροφή». Κατά συνέπεια, καλούμαστε να απαντήσουμε στο ερώτημα «πώς ο πολιτισμός είναι το κλειδί για την επιτυχία στη διαχείριση της ποιότητας;» στα πλαίσια της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Επιπλέον, η μελέτη αυτή θα εξετάσει τα εθνικά εμπόδια Πολιτισμού για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στην εφαρμογή της ελληνικής βιομηχανίας.

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η μελέτη, βασίζεται στην εργασία του Hofstede για τους εθνικούς φραγμούς Πολιτισμού. Ο ίδιος αναφέρει χαρακτηριστικά: «Δεν υπάρχει ποτέ αρκετός χρόνος για την αποφυγή των προβλημάτων που προκύπτουν, αλλά υπάρχει πάντα αρκετός χρόνος, για να διορθωθούν τα πράγματα, αφού έχουν πάει στραβά». Αυτή η νοοτροπία πυρόσβεσης, είναι εμφανής σε πάρα πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες δημιουργώντας τεράστιο κόστος, επαναλαμβάνουν και τροφοδοτούν τις συγκρούσεις μεταξύ των λειτουργιών. Το ίδιο θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι συμβαίνει στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ο μετασηματισμός ενός πολιτισμού, που κρίνεται απαραίτητος για την επιτυχία, διαφέρει από χώρα σε χώρα και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα άλλο έθνος.

Η παρούσα εργασία, επιχειρεί να παρουσιάσει πώς αντιμετωπίζονται οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και τα πιθανά εμπόδια που θα αντιμετωπίσει για την εφαρμογή τους στα ελληνικά πλαίσια. Επιπλέον, με βάση τις διαστάσεις του Hofstede, επιχειρεί να εξετάσει τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των τιμών της διαχείρισης της ποιότητας και των πολιτιστικών διαστάσεων της Ελλάδας. Από τη μελέτη του Hofstede, μάλιστα, αναδεικνύεται ότι οι διαστάσεις της απόστασης ισχύος (PD) και η αποφυγή αβεβαιότητας (UA) έχουν επίδραση επί των τιμών για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Ο λόγος για τον οποίο επιλέγει να μελετηθεί το εν λόγω ζήτημα, είναι επειδή στη χώρα μας, είναι διαδεδομένη η άποψη ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μπορεί να είναι επωφελής για την ελληνική βιομηχανία και πιο συγκεκριμένα, επειδή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μπορεί να βελτιώσει πολλά θέματα που χρήζουν άμεσων λύσεων στο εσωτερικό του οργανισμού, ο οποίος με τη σειρά του, θα είναι σε θέση να αυξήσει το γενικό επίπεδο αρμοδιότητας τόσο στην εγχώρια και ξένη αγορά.

Έτσι, τα οφέλη που μπορεί να αναμένονται από μία τέτοια πρακτική, είναι η υψηλότερη παραγωγικότητα, η αύξηση του ηθικού, η μείωση του κόστους και η μεγαλύτερη δέσμευση των πελατών. Τα οφέλη αυτά, μπορούν να οδηγήσουν το κοινό σε μεγαλύτερη στήριξη, αλλά και να βελτιώσει τη δημόσια εικόνα του εκάστοτε οργανισμού.

Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας, επιθυμεί να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο ο ερευνητής αποφάσισε να προσεγγίσει το σκοπό και τους στόχους της έρευνας. Έτσι, ως μεθοδολογία, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μια στρατηγική ή διαδικασία για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων, σχετικά με τις μεταβλητές που προσδιορίζονται στο εννοιολογικό πλαίσιο. Αυτή η διαδικασία, πρέπει να είναι καλά μελετημένη και σχεδιασμένη, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της έρευνας. Ο στόχος της εν λόγω έρευνας, είναι να δείξει πώς αντιμετωπίζονται οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι πιθανά εμπόδια που θα αντιμετωπίσει για την εφαρμογή τους στην Ελλάδα. Επιπλέον, με βάση τις διαστάσεις του Hofstede, όπως

προαναφέρθηκε, επιχειρείται να εξεταστούν οι πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των τιμών της διαχείρισης της ποιότητας και των πολιτιστικών διαστάσεων της Ελλάδας.

Σύμφωνα με Saunders (2000) εξίσου σημαντικά είναι τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Η φιλοσοφία της έρευνας
- Η ερευνητική προσέγγιση η οποία απορρέει από τη φιλοσοφία
- Η στρατηγική της έρευνας
- Οι χρονικοί ορίζοντες
- Οι μέθοδοι για τη συλλογή δεδομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι μια προσέγγιση στην τέχνη της διαχείρισης, που προέρχεται από την ιαπωνική βιομηχανία τη δεκαετία του 1950 και έχει γίνει σταθερά πιο δημοφιλής στη Δύση από τις αρχές του 1980. Ακόμη, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι μια ιστορικά μοναδική ευκαιρία να βελτιώσουν οι οργανισμοί την οργανωτική τους αποτελεσματικότητα, ενώ παράλληλα, αποκαλύπτει πώς θα πρέπει να λειτουργούν οι οργανισμοί στην πράξη. Καθοριστικής σημασίας, είναι δε το γεγονός ότι επιτυγχάνει να διαπεράσει όλους τους τομείς της κοινωνίας, από τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, έως το εμπόριο, την εκπαίδευση, την υγεία, την πρόνοια, τη δημόσια ζωή και τις επαγγελματικές οργανώσεις.

Σε αντίθεση με τη διαχείριση του παρελθόντος, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει αντοχή, ως μια ενωτική επιχειρηματική φιλοσοφία. Τα περισσότερα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), παραμένουν πιστά στις ιδέες των ιδρυτών του κινήματος ποιότητας. Οι έννοιες της ποιότητας, δεν έχουν υποτιμηθεί ή απαξιωθεί, παρά τη διαδεδομένη χρήση τους. (Bank 2000).

Πολλές εταιρείες όμως, έχουν δυσκολίες στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αρκετές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, έχουν διαπιστώσει ότι μόνο το 20 - 36% των εταιρειών που έχουν αναλάβει Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έχουν επιτύχει είτε σημαντικές, είτε ακόμη και απτές βελτιώσεις όσον αφορά την ποιότητα, την παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική απόδοση. Κατά συνέπεια, πολλοί άνθρωποι είναι δύσπιστοι για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο, εάν κοιτάξει κανείς επιτυχημένες εταιρείες, μπορεί να βρει πολύ υψηλότερο ποσοστό επιτυχούς εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ο Knutton (1994), υποστηρίζει ότι, αν και οι στόχοι της εισαγωγής TQM είναι παρόμοιοι μεταξύ των οργανισμών, παίρνουν μια διαφορετική εμφάνιση σε κάθε έκδοση. Οι οργανωτικές και εθνικές πολιτιστικές συνέπειες, είναι σημαντικές για τη διαφοροποίηση αυτή.

Η TQM, είναι ένα από τα πολλά πράγματα, που οι άνθρωποι μαθαίνουν στο χώρο εργασίας. Οι πολιτιστικές διαφορές, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία μάθησης. Μερικές από τα διάσημες παράδοξες θεωρίες, είναι η θεωρία των κινήτρων του Maslow, ο οποίος υποστηρίζει ότι οτιδήποτε μπορεί να συμβεί, οφείλεται σε πολιτισμικές διαφορές. Ο Hofstede (1980) από την άλλη, χρησιμοποιεί τη θεωρία των κινήτρων του Maslow, δείχνοντας ότι οι ανθρώπινες ανάγκες ξεκινούν από τις βασικές ανάγκες, για να οδηγηθούν στην υψηλότερη ανάγκη, εκείνη της αυτοπραγμάτωσης, η οποία δεν υφίσταται για τους εργαζόμενους εκτός των ΗΠΑ. Για παράδειγμα, σε χώρες με υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας, όπως η Ιαπωνία, σε σύγκριση με χώρες χαμηλότερης αποφυγής αβεβαιότητας, όπως οι ΗΠΑ, η ασφάλεια παρακινεί τους περισσότερους εργαζόμενους πιο έντονα αυτό που κάνει πραγματοποίηση.

Όπως αναφέρει ο Peat (1995) «κάθε κοινωνία μπορεί να προσεγγίσει τον κόσμο με τον τρόπο της, καθώς το σύμπαν έχει ατελείωτο πλούτο και λεπτότητα». Ο Adler (1986) από την άλλη πλευρά, διαπίστωσε ότι το πλαίσιο αναφοράς ενός ατόμου, θα καθορίσει τη σειρά σπουδαιότητας των αναγκών του. Έχει επίσης βρεθεί, ότι ένα πλαίσιο αναφοράς του, προσδιορίζεται εν μέρει και από την καλλιέργεια κάποιου. Έτσι, οι ανάγκες ενός ατόμου να μάθει, εν μέρει συνδέονται και με τον πολιτισμό. Οι ανθρώπινες ανάγκες, μπορεί να περιλαμβάνουν θεμελιώδεις ή καθολικές πτυχές, αλλά η σημασία τους και οι τρόποι με τους οποίους τους μαθαίνουν τα άτομα, είναι διαφορετική.

Στο παρελθόν, υπήρξε κάποια αντίσταση από τις ανατολικές χώρες στην υιοθέτηση δυτικών πρακτικών, λόγω της δυσaráσκειας της αποικιοκρατίας. Οι Prakash και Esteva (1999) με ένα πιο ριζοσπαστικό τρόπο, υποστήριξαν ένθερμα, ότι η εκπαίδευση, ιδιαίτερα στο περιθώριο του βιομηχανοποιημένου κόσμου, είναι μια μορφή αποικιοκρατίας. Όντας πιο προηγμένες με πολλούς τρόπους κατά τους τελευταίους αιώνες, η δυτική κοινωνία, τείνει να θεωρείται από τις ανατολικές χώρες λιγότερο εξελιγμένη, ως προς τις πρακτικές της. Ως εκ τούτου, είναι πολύ πιθανό ότι

η αργοπορία στην έγκριση του ιαπωνικού στυλ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις αμερικανικές εταιρείες, να οφειλόταν σε αυτό το στοχασμό. Μέχρι να αναγνωρισθούν τα πλεονεκτήματα και τα αποτελέσματα των ιαπωνικών εταιρειών σχετικά με την εφαρμογή της TQM, οι αμερικανικές εταιρείες άρχισαν να μαθαίνουν και να εφαρμόζουν αυτή την πρακτική (Swati S. Hardidjaja).

Οι οργανωτικοί πολιτισμοί, διαφέρουν από τους εθνικούς πολιτισμούς. Κάθε ένας από αυτούς, έχει το δικό του αντίκτυπο στις πρακτικές διαχείρισης. Ο Hofstede, υπήρξε πρωτοπόρος στοχαστής, και άσκησε σημαντική επιρροή, σχετικά με τις πτυχές των πολιτισμικών διαφορών. Στο έργο του για τον εθνικό πολιτισμό (1980), χρησιμοποιείται συσχέτιση και παραγοντική ανάλυση των 32 τιμών που σχετίζονται με την εργασία και τα αποτελέσματα, συγκεντρώθηκαν σε μια τεράστια βάση δεδομένων.

Έτσι, το αποτέλεσμα από αυτή την ανάλυση, δείχνει τις τέσσερις μεγάλες διαστάσεις του πολιτισμού, οι οποίες είναι: η απόσταση δύναμης, ο ατομικισμός έναντι του κολεκτιβισμού, η αποφυγή αβεβαιότητας, η αρρενωπότητα εναντίον της θηλυκότητας. Μία πιθανή δυτική προκατάληψη σε προηγούμενη εργασία του, αντισταθμίστηκε αργότερα (1989) με την προσθήκη μιας πέμπτης διάστασης. Ο Michael Bond από το Χονγκ Κονγκ, με βάση αυτή τη νέα διάσταση, μελέτησε τη μακροχρόνια σχέση με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, σε ένα ερευνητικό πρόγραμμα μεταξύ των μαθητών 23 χωρών, χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο σχετικό με τις τιμές έχουν σχεδιαστεί από τους Κινέζους κοινωνικούς επιστήμονες.

Οι Hofstede, Neuyen, Ohayn και Sanders (1990) στη μελέτη τους κατά τα έτη 1985-86, είχαν σκοπό την παροχή εμπειρικής βάσης για τις πολλές δηλώσεις σχετικά με οργανωτικές ή «εταιρικές» κουλτούρες, που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία της διαχείρισης, στις αρχές του 1980. Ο Hofstede, δηλώνει ότι οι διαφορές, εξελίσσονται από τις εθνικές (κοινωνικές) πολιτιστικές διαφορές, που είναι πιο βαθιά ριζωμένες στην απόδοση των ανθρώπων και των επιπτώσεων όλων των πτυχών της οργανωτικής συμπεριφοράς.

Τέλος, πιστεύει, ότι οι ιδέες και θεωρίες σχετικά με τη διαχείριση και την οργάνωση, συχνά εξάγονται σε άλλες χώρες, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το πλαίσιο αξιών στο οποίο αυτές οι ιδέες, αναπτύσσονται. Οι χώρες, μπορούν να μάθουν μία από την άλλη και αυτό είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να πάρουν νέες ιδέες

για τη διαχείριση και την οργάνωση (Hofstede 2001). Την τελευταία δεκαετία, έχει γίνει ένας μεγάλος αριθμός ερευνών για τη ΔΟΠ από διαφορετικούς ερευνητές. Αυτό που βρήκαν οι περισσότεροι, είναι ότι η προσέγγιση σε κάθε χώρα διαφέρει η μια από την άλλη, χωρίς να δώσει εξηγήσουν όμως γιατί συμβαίνει αυτό, ή να πιστοποιούν αν ο πολιτισμός διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο στην εν λόγω απόφαση.

1.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας, σήμερα, αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή – πελάτη, γι' αυτό το λόγο και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προωθούνται, οφείλουν να βελτιώνονται διαρκώς, ιδιαίτερα όσον αφορά τις επιχειρησιακές και παραγωγικές διαδικασίες του οργανισμού από τον οποίο προέρχονται. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), για το σκοπό αυτό, διαθέτει τις κατάλληλες τεχνικές για να προσεγγίζει τις ανάγκες των πελατών και να είναι σε θέση να αντιληφθεί και να μεταφράσει αυτές τις ανάγκες, με βάση τις προδιαγραφές που θα πρέπει να πληροί το προϊόν. Είναι αναγκαίο, οι εν λόγω τεχνικές, να ελέγχουν τη διαδικασία παραγωγής αλλά και το προϊόν, ώστε να διασφαλίσουν ότι είναι μέσα στις προδιαγραφές και τέλος, να διαθέτει τις κατάλληλες τεχνικές για την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και την εξυπηρέτηση/υποστήριξη του πελάτη (Paul 1998: 62)

Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, είναι εκείνα τα οποία θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες του καταναλωτή. Γι' αυτό το λόγο, έχει εισαχθεί παγκοσμίως η έννοια της ποιότητας, η οποία σχετίζεται ακριβώς με αυτές τις δυνατότητες ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, ν' ανταποκριθεί στις προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού (Garvin 1988: 52).

Κατά τον Ζαβλανό, «Ολική Ποιότητα είναι η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για τη βελτίωση των αγαθών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών» (Ζαβλανό 2003: 27), ενώ σύμφωνα με την άποψη του Deming : «Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη» και μπορεί να εκφραστεί από τη σχέση, σύμφωνα με την οποία όταν η τωρινή απόδοση

είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει (Ζαβλανό 2003: 27) :

$$\text{Ικανοποίηση} = \text{Τωρινή απόδοση} - \text{Αναμενόμενη απόδοση}$$

Από την άλλη πλευρά, ο Feigenbaum, δίνει ένα διαφορετικό ορισμό της ποιότητας: «Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του Πελάτη» (Λογοθέτη 1992: 141).

Η Αμερικανική Εταιρεία για τον Έλεγχο της Ποιότητας όμως, καταλήγει στον επίσημο ορισμό της ποιότητας, η οποία όπως αναφέρει είναι «Το σύνολο των στοιχείων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει σχέση με την ικανότητα της ικανοποίησης δεδομένων αναγκών των ανθρώπων. Επειδή η ικανοποίηση των αναγκών είναι ατομικό θέμα, θα ποικίλει ανάμεσα στα άτομα» (Μπρίνια 2008 : 265).

Κύρια θέση της διασφάλισης ποιότητας, είναι ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρονται στον καταναλωτή, δεν είναι το αντικείμενο που χρησιμοποιείται από το χρήστη, με την έννοια της ποιότητας να το περιβάλλει, αλλά ένα πακέτο που εξετάζεται υπό το πρίσμα συγκεκριμένων διαστάσεων. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθούμε στο τέταρτο και επίπεδο σχετικά με την εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας, που είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Μέσω της ΔΟΠ, οι πελάτες – καταναλωτές, έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, με όσο το δυνατό αποτελεσματικότερο τρόπο και με το λιγότερο κόστος, μέσω της συνεχούς βελτίωσης ποιότητας. Ακόμη, η ΔΟΠ, απαιτεί οι αρχές της διοίκησης της ποιότητας να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Επεκτείνεται και εκτός του οργανισμού, με αποτέλεσμα να περιλαμβάνει τις σχέσεις πελατών – προμηθευτών, οι οποίες είναι πρωτίστης σημασίας. Απώτερος σκοπός της, είναι διασφάλιση της ποιότητας, μέσω της μείωσης κόστους και

παράλληλα, η αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης στην προσπάθεια (Stephen & Weimerskirch 1994).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι μια φιλοσοφία της διαχείρισης και της επιχειρηματικής στρατηγικής, με ρίζες στο έργο και τα γραπτά των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας, κύριους εκπροσώπους τους Deming (1986), Ishikawa (1985), Juran (1988), και Crosby (1989). Αρχικά, η φιλοσοφία αυτή αναδύθηκε στην Ιαπωνία τις δεκαετίες 1950 – 1960 και αποδείχθηκε δημοφιλής στη Δύση, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, με πάνω από το 75% των αμερικανικών εταιρειών Fortune 1000 να επιχειρούν τη θέσπιση TQM (Lawler & Mohrman & Ledford 1992). Οι τέσσερις μελέτες, με υπόβαθρο τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρουν τα εξής :

1. Η οργανωτική επιτυχία, εξαρτάται από την κάλυψη των αναγκών των ατόμων που εξυπηρετεί (πελάτες) και πολλοί από αυτούς τους πελάτες είναι στο εσωτερικό του οργανισμού.
2. Η ποιότητα, είναι ένα αποτέλεσμα που προκαλείται από τις διαδικασίες της παραγωγής, στην οποία τα αιτιώδεις συστήματα, είναι πολύπλοκα αλλά κατανοητά.
3. Οι περισσότεροι άνθρωποι που ασχολούνται με το έργο, έχουν εγγενή κίνητρα.
4. Απλές στατιστικές μέθοδοι που συνδέονται με προσεκτική συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, σχετικά με τις διαδικασίες εργασίας, μπορεί να αποφέρουν πολύτιμα στοιχεία για τις αιτίες των προβλημάτων στο πλαίσιο αυτών των διαδικασιών εργασίας (Berwick, Endhoven & Bunker, 1992; Hackman & Wageman, 1995)

Ακόμη, οι πιο γνωστοί νεωτεριστές της σύγχρονης σκέψης Ποιότητας είναι οι εξής:

Στις ΗΠΑ:

- Walter Shewhart (1920 - 1940)

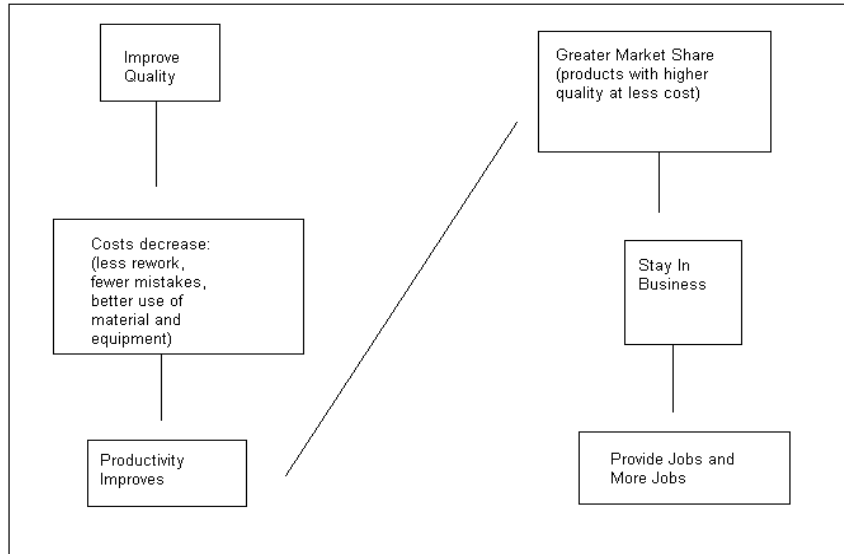
- W. Edwards Deming (μετά το Β 'Παγκόσμιο Πόλεμο έως μέσα της δεκαετίας του 1980)
- Joseph M. Juran (μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο έως μέσα της δεκαετίας του 1980)
- Philip Crosby (1980)
- Armand Feigenbaum (1970-1980)

Στην Ιαπωνία :

- Kaoru Ishikawa (μετά το Β 'Παγκόσμιο Πόλεμο - 1980)
- Genichi Taguchi (1960 - 1980)
- Shigeo Shingo (μετά το Β 'Παγκόσμιο Πόλεμο - 1980)

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ορίζονται ως οι εξής:

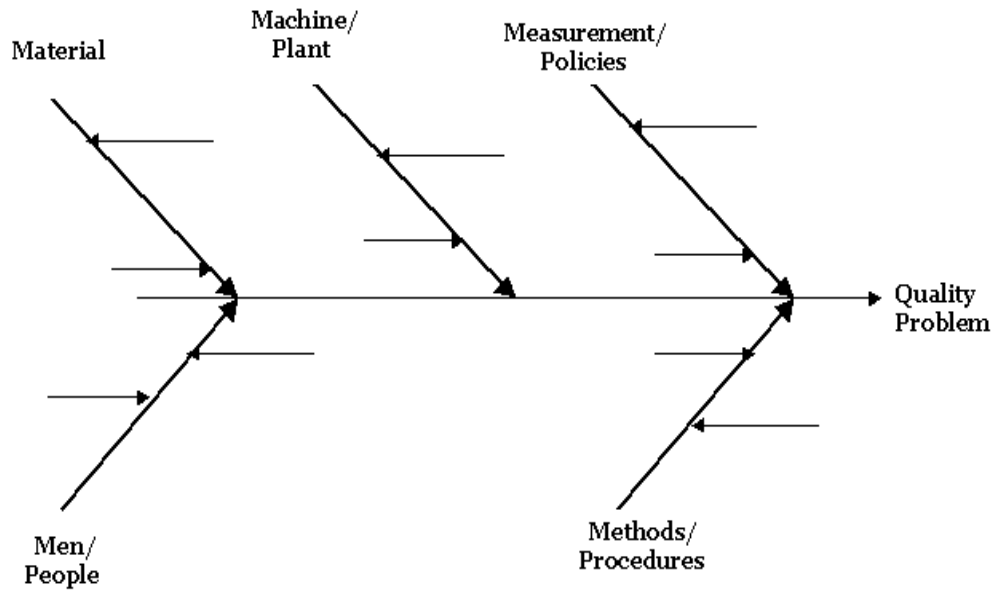
1. Ο πελάτης καθορίζει την ποιότητα.
2. Η βελτίωση της ποιότητας, απαιτεί τη δημιουργία αποτελεσματικών μετρήσεων ποιότητας. Πρέπει να μιλήσουμε με στοιχεία όχι μόνο απόψεις.
3. Οι άνθρωποι που εργάζονται στα συστήματα, δημιουργούν την ποιότητα.
4. Η ποιότητα, είναι ένας κινούμενος στόχος. Απαιτεί δέσμευση προς σταθερή συνεχή βελτίωση.
5. Η πρόληψη, δεν είναι ανίχνευση, είναι το κλειδί για την παραγωγή υψηλής ποιότητας. Πρέπει να σχεδιάσουμε την ποιότητα στα προϊόντα και να μειώσουμε τη μεταβλητότητα.
6. Η Ανώτατη Διοίκηση, πρέπει να αναλάβει ηγετικό ρόλο και να υποστηρίξει όλες τις πρωτοβουλίες για την ποιότητα.



Εικόνα 1: *The Deming Chain Reaction*

Πηγή: Edward W. Deming

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν βασίζεται στη θεωρία, έχει εξελιχθεί από τις πρακτικές σε ένα βιομηχανικό περιβάλλον. Ο καθηγητής Kaoru Ishikawa, είναι ευρύτερα γνωστός, ως ο «πατέρας των Κύκλων Ποιότητας». Το 1985, ανέπτυξε το διάγραμμα Ishikawa ή αλλιώς ψαροκόκκαλο. Το εν λόγω διάγραμμα, όταν ολοκληρωθεί μοιάζει με το σκελετό ενός ψαριού και βοηθά στο διαχωρισμό των αιτιών και των αποτελεσμάτων, καθώς και στο να διαπιστώσει κάποιος το πρόβλημα στο σύνολό του. Μια άλλη πτυχή του διαγράμματος, είναι ότι αναλύοντας κανείς οι αιτίες και τα αποτελέσματά τους, μπορεί να πει με μια ματιά αν το πρόβλημα έχει διερευνηθεί διεξοδικά. Το διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος, περιέχει πολλές λεπτομέρειες και δείχνει πόσο βαθιά η ομάδα, έχει περάσει στη διαδικασία της έρευνας. Από την άλλη πλευρά, το διάγραμμα γυμνό, μπορεί να υποδεικνύει ότι το πρόβλημα δεν ήταν σημαντικό ή ότι οι λύτες του προβλήματος δεν ήταν εξαντλητικοί στην αναζήτησή τους. Ομοίως, αν η ανάλυση του διαγράμματος δίνει μία λύση που είναι πλήρης, θα υπάρχει ενδιαφέρον για τις επιπτώσεις της προτεινόμενης λύσης αυτής (Bank 2000).



Εικόνα 2: *Guide to quality control*

Πηγή: Ishikawa, K. (1982)

Οι περισσότεροι που ασχολούνται με τη TQM, βασίζονται στα έργα των Deming, Juran και Ishikawa. Υποθέτουν, ότι το κόστος της κακής ποιότητας, είναι μεγαλύτερο από το κόστος, για την επίτευξη της ποιότητας. Οργανισμοί που παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας, είναι καλύτεροι από ό,τι τα άτομα που παράγουν χαμηλή ποιότητα των προϊόντων. Μπορούμε επίσης να υποθέσουμε, ότι οι εργαζόμενοι φυσικά ενδιαφέρονται για την ποιότητα και εάν δοθούν τα εργαλεία και η κατάλληλη κατάρτιση και διοικητική υποστήριξη, θα βελτιωθεί. Οι επιχειρήσεις, πρέπει να αφαιρέσουν τα συστήματα που προάγουν φόβο. Μια άλλη υπόθεση, είναι ότι οι οργανώσεις, είναι συστήματα που αποτελούνται από αλληλοεξαρτώμενα μέρη και τα προβλήματα που διασχίζουν, έχουν πάντα λειτουργικές γραμμές.

Επιπλέον, αναφέρουν, ότι η ποιότητα είναι ευθύνη των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Διευκρινίζουν μάλιστα, ότι υπάρχουν τέσσερις αρχές για τη βελτίωση της ποιότητας. Η πρώτη, είναι να εστιάσει κανείς στις διαδικασίες της εργασίας. Η δεύτερη, είναι η ανάλυση της μεταβλητότητας. Η τρίτη, η διαχείριση από την

πραγματικότητα και η τέταρτη, η μάθηση με σκοπό τη συνεχή βελτίωση (Hackman & Wagemen 1995).

Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μια σειρά από προσεγγίσεις που να ασχολούνται με την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι διδασκαλίες των Deming, Juran, Taguchi, Ishikawa, Imai, Oakland και άλλων, μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να ευθυγραμμιστεί εκ νέου και να αγκαλιάσει τη φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο, δεν υπάρχει μία ενιαία μεθοδολογία, παρά μόνο μια δέσμη εργαλείων και τεχνικών.

1.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Παραλλαγή

«Παραλλαγή ονομάζεται το προϊόν του κάθε συστήματος (...). Κύρια ασχολία της διοίκησης, είναι να μελετήσει την παραλλαγή, με την κατάλληλη θεωρία, για να ξετυλίξει το μήνυμα, ότι η διακύμανση προσπαθεί να μας πει για το πώς να βελτιωθεί η διαδικασία» (W. Edwards Deming).

Ζούμε την παραλλαγή, σε κάθε πτυχή της ζωής μας. Η κατανάλωση ενέργειας για τη θέρμανση ή την ψύξη και η ζήτηση για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, μπορεί να διαφέρει καθημερινά. Οι διευθυντές, αντιμετωπίζουν τη μεταβολή, σε πολλές μορφές. Υπάρχει διαφορά στα υλικά που αγοράζονται για την παραγωγή, στο χρόνο παράδοσης των υπηρεσιών και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η μεταβολή των οικονομικών συνθηκών, με το πέρασμα του χρόνου, επηρεάζει τις αγορές σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, καθώς και την ικανότητα του οργανισμού να αποκτήσει κεφάλαια και άλλους πόρους.

Η ικανότητα του οργανισμού, να δημιουργεί ανώτερη αξία για τους πελάτες του, απαιτεί τουλάχιστον τρία είδη της γνώσης:

1. Γνώση των πελατών, γνώση των αναγκών των πελατών και των επιθυμιών τους, καθώς και γνώση του πώς οι πελάτες χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.

2. Γνώση του αντικειμένου, της επιστημονικής, τεχνικής, κοινωνικής γνώσης που απαιτείται, για να είναι σε θέση να παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία μία εταιρεία.
3. Αυτογνωσία, δηλαδή η γνώση των δυνατοτήτων του οργανωτικού συστήματος να παραδώσει αξία και γνώση για το πώς λειτουργεί το σύστημα, καθώς και πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί (Bounds, Yorks, Adams, Ranney, 1994).

Η ύπαρξη της μεταβολής στους πελάτες τους και οι χρήσεις των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αυξάνουν τη δυσκολία για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής που επιδιώκει να καλύψει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Ο καταναλωτής, βιώνει τις επιδράσεις της μεταβλητότητας στα προϊόντα, με τη μορφή σφαλμάτων, καθυστερήσεις, κακή απόδοση, μειωμένη αξιοπιστία, απρόβλεπτη παράδοση, ελλείψεις διαθεσιμότητας και ελλείψεις ομοιομορφίας. Ο παραγωγός από την άλλη, βλέπει αυτά τα χαρακτηριστικά ως μεταβολή, στην επαναληπτική παραγωγή των μονάδων του προϊόντος ή της υπηρεσίας ή στις επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες των εσωτερικών διαδικασιών.

Ακόμη, η παραλλαγή, επηρεάζει την εμπειρία του καταναλωτή με τις υπηρεσίες. Μέσα από την εμπειρία, οι καταναλωτές των υπηρεσιών, θα μπορούσαν να αναμένουν λάθη και παραπληροφόρηση. Η έλλειψη ομοιομορφίας της εκπαίδευσης, η έλλειψη τυποποίησης των μεθόδων παροχής υπηρεσιών και διαδικασιών, καθώς και η έλλειψη επικοινωνίας, συμβάλλουν στη μεταβολή που προκαλεί στους καταναλωτές αυτό το είδος της εμπειρίας. Συχνά, από τον καταναλωτή των υπηρεσιών, το αποτέλεσμα της μεταβολής, είναι η αβεβαιότητα του χρόνου παράδοσης.

Τα χαρακτηριστικά της μεταβολής των αγορασθέντων προϊόντων και των υλικών επηρεάζουν την παραγωγικότητα των προϊόντων του οργανισμού κατασκευής του, καθώς και την ποιότητα και την αξιοπιστία τους. Η μεταβολή ακόμη, σε πιθανές μελλοντικές συνθήκες είναι πηγή αβεβαιότητας. Η μελλοντική ζήτηση, θα πρέπει να προβλεφθεί για τα υφιστάμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, καθώς και για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που πρόκειται να αναπτυχθούν. Έτσι, ένας οργανισμός, πρέπει να προβλέψει τη μελλοντική οικονομική υγεία των αγορών στις οποίες θα επιλέξει να λειτουργεί.

Η παραγωγικότητα και κόστος, μπορούν να βελτιωθούν με τη μείωση της παραλλαγής. Σύμφωνα με τον Taguchi (1986), υπάρχει αυξανόμενη απώλεια για τον παραγωγό, τον πελάτη, καθώς και την κοινωνία, που συνδέονται όλο και περισσότερο με μεταβλητότητα ή απόκλιση από την τιμή-στόχο που αντικατοπτρίζει η «ιδανική κατάσταση». Αυτή η σχέση, όσον αφορά τη μεταβλητότητα, μπορεί να εκφραστεί ως συνάρτηση απώλειας. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόκλιση από το στόχο μεταβλητότητας, τόσο μεγαλύτερη είναι και η απώλεια.

Οι παραδοσιακές προδιαγραφές, που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή μιας προσέγγισης είναι ότι θα πρέπει να βασίζεται στην ποιότητα και τον καθορισμό της συμμόρφωσης, όσον αφορά τα ανώτερα και κατώτερα όρια των προδιαγραφών. Αυτή η προσέγγιση, τείνει να δημιουργεί έναν εφησυχασμό σχετικά με μεταβολή εντός του εύρους. Υποθέτει, ότι ένα προϊόν πληροί τις προδιαγραφές και ακριβώς στο όριο, δηλαδή θεωρείται ως "καλό" όταν βρίσκεται στη μέση, αλλά αν βρίσκεται έστω και λίγο έξω από το όριο θεωρείται ως «κακό».

Ο Taguchi, αμφισβητεί αυτές τις υποθέσεις και προτείνει ο βαθμός «κακό» ή «απώλεια», να αυξάνεται σταδιακά έως ότου η απόκλιση από την τιμή στόχου να αυξάνεται. Παρά το γεγονός ότι οι διαχειριστές μπορούν να επιλέξουν να κάνουν το σωστό, ώστε να παρέχουν ανώτερη αξία στους πελάτες μέσω της ανώτερης «ποιότητας», θα πρέπει, να επιδιώκουν και τη συνεχή βελτίωση των συστημάτων τους, καθώς και τη μείωση της διακύμανσης για την επίτευξη του στόχου.

Ο Deming από την άλλη, προτείνει μια αλυσιδωτή αντίδραση σχετικά με τα αποτελέσματα από τη βελτίωση της ποιότητας, μέσω της μείωσης στην παραλλαγή. Διατύπωσε μια θεωρία της διαχείρισης, η οποία επικεντρώνεται στη βελτίωση του συστήματος, τη μείωση της διακύμανσης για την κάλυψη των αναγκών των πελατών, καθώς και την ανθρώπινη και έξυπνη διαχείριση των ανθρώπων (Bounds, Yorks, Adams, Ranney, 1994). Προκειμένου να βελτιωθεί η διαδικασία, πρέπει να κατανοήσουμε τα αίτια της μεταβολής και πιο συγκεκριμένα, πρέπει να γνωρίζουμε τις πιθανές πηγές και να δούμε ποιες από αυτές συμβάλλουν σημαντικά (Oakland, 1996).

Ακόμη, ο Deming ξεκίνησε την προσέγγιση του με την κατανόηση των αιτιών των δύο τύπων της διακύμανσης:

1. Οι εξωτερικές επιρροές, στην διαδικασία που περιέγραψε ορίστηκαν ως ανεξέλεγκτη διακύμανση λόγω «ειδικών αιτιών». Μερικά παραδείγματα, είναι οι αλλαγές λειτουργίας και οι διαδικασίες των πρώτων υλών. Όλα αυτά διακόπτουν την κανονική λειτουργία του μοτίβου.
2. Οι ελεγχόμενες μεταβολές, που οφείλονται στην τύχη, είναι τυχαίες ή «κοινές αιτίες». Όλα αυτά, εξ ορισμού οφείλονται στην ίδια τη διαδικασία, το σχεδιασμό ή την εγκατάστασή του.

Ακόμη, ο Deming, αναφέρει απλά ως «ειδικές» και «κοινές» τις αιτίες, αντίστοιχα. Η κοινή παραλλαγή της αιτίας, είναι η διακύμανση που προκαλείται από άγνωστους παράγοντες, με αποτέλεσμα μια σταθερή αλλά τυχαία κατανομή της παραγωγής, γύρω από το μέσο όρο των δεδομένων. Κατά συνέπεια, πρόκειται για ένα μέτρο της δυνητικής μεθόδου, δηλαδή ένα μέτρο, το οποίο σχετίζεται με το κατά πόσο καλά μπορεί να εκτελεστεί η διαδικασία, όταν η ειδική παραλλαγή της αιτίας, απομακρύνεται.

Η κοινή αιτία μεταβλητότητας, είναι μια πηγή της διακύμανσης, που προκαλείται από άγνωστους παράγοντες, οι οποίοι οδηγούν σε μία σταθερή αλλά τυχαία κατανομή της παραγωγής, γύρω από το μέσο όρο των δεδομένων. Η κοινή παραλλαγή της αιτίας, είναι ένα μέτρο του δυναμικού της διαδικασίας ή διαφορετικά ένα μέτρο σχετικό με το πόσο καλά μπορεί να εκτελεστεί η διαδικασία, όταν η ειδική παραλλαγή της αιτίας απομακρύνεται. Συνεπώς, είναι ένα μέτρο της τεχνολογίας παραγωγής. Ακόμη, ως κοινή παραλλαγή της αιτίας, ονομάζεται και η τυχαία παραλλαγή, δηλαδή ο θόρυβος, η μη ελεγχόμενη διακύμανση, το εσωτερικό των ομάδων παραλλαγής, ή η εγγενής διακύμανση. Η κοινή παραλλαγή της αιτίας, είναι το υπόλοιπο μετά την αφαίρεση διακύμανσης, των ειδικών αιτιών (μη-κανονικών αιτιών) και οφείλεται σε ένα ή περισσότερα 5Ms και "E" που προκαλούνται (υλικά, μέθοδος, μέτρηση), καθώς επίσης είναι γνωστή και ως 6Ms (Μητέρα φύση, υλικά, μέθοδος, μετρήσεις ή μηχανή) (Mark 2003).

Η ειδική παραλλαγή της αιτίας, δημιουργείται από ένα μη τυχαίο γεγονός, που οδηγεί σε μια απρόσμενη αλλαγή στην έξοδο της διαδικασίας. Τα αποτελέσματα, είναι διακοπόμενα και απρόβλεπτα. Εάν οι ειδικές αιτίες της διακύμανσης, είναι παρούσες, τότε η έξοδος της διαδικασίας δεν είναι σταθερή με το χρόνο και δεν είναι

προβλέψιμη. Όλες οι διαδικασίες, θα πρέπει να τεθούν σε στατιστικό έλεγχο, από την πρώτη ανίχνευση και την αφαίρεση της ειδικής αιτίας παραλλαγής.

Μια κατανόηση του τύπου της τροποποίησης που παρατηρείται, είναι σημαντική, εάν η σωστή πορεία δράσης πρόκειται να ληφθεί. Ο Deming, αναφέρει συγκεκριμένα ότι: «ένα σφάλμα κατά την ερμηνεία των παρατηρήσεων, το οποίο φαίνεται σε κάθε περίπτωση, είναι να υποθέσουμε ότι κάθε συμβάν οφείλεται σε κάποιον, ή σχετίζεται με κάποια ειδική εκδήλωση. Το γεγονός είναι, ότι τα περισσότερα προβλήματα σχετίζονται με την υπηρεσία και το ψέμα της παραγωγής στο σύστημα. Θα μιλήσουμε για τα σφάλματα του συστήματος, ως κοινές αιτίες του προβλήματος και αστοχίες, από φευγαλέα γεγονότα, όπως οι ειδικές αιτίες».

Είναι σημαντικό, να γίνει μία διάκριση μεταξύ των δύο τύπων μεταβολής, επειδή απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπισή τους. Κατά την ανάλυση διακύμανσης, υπάρχουν δύο είδη των λαθών θα μπορούσαμε να κάνουμε:

1. θα μπορούσαν να εκληφθούν τα αιτία της διακύμανσης, ως ειδικού χαρακτήρα, όταν στην πραγματικότητα είναι τυχαία και προκαλούνται από το σύστημα (κοινή αιτία)
2. θα μπορούσε να είναι λάθος η πηγή της διακύμανσης και να θεωρηθεί ως συστημικού χαρακτήρα (κοινές αιτίες), όταν στην πραγματικότητα έχει ειδικό χαρακτήρα (ειδική αιτία) και μπορεί να εντοπίζεται ή αν είναι δυνατόν ακόμη και να εξαλειφθεί.

Κατά τον Deming, «η σύγχυση μεταξύ των κοινών αιτιών και των ειδικών αιτών, οδηγεί σε απογοήτευση όλων, σε μεγαλύτερη μεταβλητότητα και σε αύξηση του κόστους, ακριβώς αντίθετα με ό, τι χρειάζεται».

Η κατανόηση της διακύμανσης, είναι σημαντική, εάν η διαδικασία πρόκειται να βελτιωθεί. Είναι σημαντικό ακόμη, ότι οι δύο πηγές της διακύμανσης, οι κοινές και ειδικές αιτίες, ταυτοποιούνται και παράλληλα, ο χειρισμός τους γίνεται με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων. Τα εργαλεία Six Sigma, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μείωση της κοινής αιτίας παραλλαγής, αλλά όχι πριν από την αιτία του ειδικού προβλήματος και τη μεθοδολογία που έχει χρησιμοποιηθεί για την κατάργηση των αιτιών ειδικών πηγών της μεταβολής (Stephen Halliday).

1.4. Αξιολόγηση και πρόληψη της αποτυχίας του συστήματος

Τα τελευταία χρόνια, οι οργανισμοί, έχουν εστιάσει πολύ προσοχή τους στη διαχείριση της ποιότητας. Η ποιότητα, έχει πολλές διαφορετικές πτυχές. Οι δαπάνες που συνδέονται με την ποιότητα, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: α) δαπάνες που οφείλονται στην κακή ποιότητα και β) στο κόστος που συνδέεται με τη βελτίωση της ποιότητας.

Το κόστος πρόληψης και κόστος αξιολόγησης, είναι οι δαπάνες που σχετίζονται με τη βελτίωση της ποιότητας, ενώ το κόστος αποτυχίας, είναι το αποτέλεσμα από της κακής ποιότητας. Η διοίκηση, θα πρέπει να κατανοήσει αυτά τα έξοδα, για τη δημιουργία κατάλληλης στρατηγικής με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Ο κύριος στόχος ενός οργανισμού, είναι να επιβιώσει και να διατηρήσει την υψηλή ποιότητα των αγαθών ή των υπηρεσιών, με μια ολοκληρωμένη κατανόηση των δαπανών, που σχετίζεται με την ποιότητα, ο στόχος ο οποίος, μπορεί να επιτευχθεί.

Με τον όρο κόστος, ορίζεται το άθροισμα των δαπανών, κατά τη διάρκεια ζωής ενός προϊόντος. Οι πελάτες, προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες με υψηλή ποιότητα και λογικές τιμές. Για να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες θα λάβουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, που αξίζει τα χρήματα που θα ξοδέψουν οι επιχειρήσεις γι' αυτό, θα πρέπει να δαπανήσουν για την πρόληψη και την αξιολόγηση του κόστους. Οι δαπάνες, σχετίζονται με την πρόληψη σχετικά με τα ελαττώματα και τις ατέλειες από την εμφάνιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Το επίκεντρο του κόστους πρόληψης, είναι η διασφάλιση της ποιότητας και η ελαχιστοποίηση ή η αποφυγή της πιθανότητας ενός γεγονότος, με δυσμενείς επιπτώσεις για τα προϊόντα της εταιρείας, τις υπηρεσίες ή τις καθημερινές λειτουργίες της. Αυτό περιλαμβάνει επίσης, το κόστος για τη δημιουργία ενός συστήματος ποιότητας.

Ένα σύστημα ποιότητας, θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία στοιχεία: α) εκπαίδευση, β) μηχανική διαδικασία, και γ) σχεδιασμό της ποιότητας. Ο σχεδιασμός ποιότητας, αφορά την ίδρυση μιας παραγωγικής διαδικασίας, σε

συμμόρφωση με τις προδιαγραφές σχεδιασμού και το σχεδιασμό των κατάλληλων διαδικασιών δοκιμής και εξοπλισμού (Foster 2001).

Η αξιολόγηση του κόστους, είναι το άμεσο κόστος της μέτρησης της ποιότητας. Σε αυτή την περίπτωση, η ποιότητα ορίζεται ως η συμμόρφωση με τις προσδοκίες των πελατών. Αυτό περιλαμβάνει: το εργαστήριο δοκιμών, την επιθεώρηση, τον εξοπλισμό δοκιμών και υλικών, τις δαπάνες που σχετίζονται με την εκτίμηση για το πρότυπο ISO 9000 ή άλλες αξιολογήσεις για το βραβείο ποιότητας (Foster, 2001).

Ένα γνωστό παράδειγμα κόστους αξιολόγησης, είναι τα έξοδα από τις επιθεωρήσεις. Ένας οργανισμός, πρέπει να καθιερώσει μια επιθεώρηση των προϊόντων του και των εισερχόμενων εμπορευμάτων από προμηθευτή του, πριν αυτά φτάσουν στον πελάτη. Αυτό είναι επίσης γνωστό και ως δειγματοληψία αποδοχής, μια τεχνική που χρησιμοποιείται για να επαληθεύει ότι τα προϊόντα πληρούν τα πρότυπα ποιότητας. Οι δαπάνες εσωτερικής αποτυχίας, είναι τα έξοδα που σχετίζονται με την αποτυχία. Αυτό περιλαμβάνει, το κόστος της αντιμετώπισης προβλημάτων, την απώλεια παραγωγής που προκύπτει από το χρόνο αδράνειας, είτε από το εργατικό δυναμικό, είτε κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Το εξωτερικό κόστος, αφορά την ανεπάρκεια που συνδέεται με τη βλάβη του προϊόντος μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας παραγωγής (Foster 2001).

Η κατανόηση του κόστους της ποιότητας, είναι εξαιρετικά σημαντική για τη δημιουργία μιας στρατηγικής για τη διαχείριση της ποιότητας. Μετά τον ορισμό των τριών μεγάλων κοστών ποιότητας τη συζήτηση γύρω από την εφαρμογή τους, μπορούμε να εξετάσουμε πώς αυτά επηρεάζουν την οργάνωση. Όσο περισσότερο μια οργάνωση επενδύει σε προληπτικά μέτρα, τόσο περισσότερο είναι σε θέση να μειώσει το κόστος της αποτυχίας. Επιπλέον, η επένδυση στην βελτίωση της ποιότητας, ωφελεί την εικόνα της εταιρείας, τις επιδόσεις και την ανάπτυξη της. Αυτό είναι και εκείνο που συνοψίζεται στο μοντέλο των Lundvall – Juran, σχετικά με το κόστος ποιότητας, το οποίο εφαρμόζει το νόμο της φθίνουσας απόδοσης για αυτές τις δαπάνες. Το μοντέλο, δείχνει ότι η πρόληψη και η εκτίμηση του κόστους, έχει άμεση σχέση με τη συμμόρφωση της ποιότητας, που σημαίνει ότι αυξάνεται η ποιότητα και η συμμόρφωση.

Έτσι, η συμμόρφωση της ποιότητας, θα πρέπει να έχει μια αντίστροφη σχέση με το κόστος - αποτυχία, πράγμα που σημαίνει, ότι όσο η συμμόρφωση της ποιότητας αυξάνεται, το κόστος αποτυχίας θα πρέπει να μειωθεί. Η κατανόηση αυτών των σχέσεων και η εφαρμογή του κόστους της διαδικασίας ποιότητας, επιτρέπει σε έναν οργανισμό να μειώσει το κόστος της αποτυχίας και εξασφαλίζει, ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους, θα συνεχίσουν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Ορισμένες εταιρείες που έχουν επιτύχει το στόχο αυτό είναι η Rolex και η Lexus (Foster 2001).

Τέλος, ο Phillip Crosby, αναφέρει ότι η ποιότητα είναι δωρεάν. Οι δαπάνες που σχετίζονται με την επίτευξη της ποιότητας, διαπραγματεύονται μεταξύ του κόστους πρόληψης και εκτίμησης και του κόστους της αποτυχίας. Ως εκ τούτου, το κόστος πρόληψης και εκτίμησης, που προκύπτει από τη βελτίωση της ποιότητας, επιτρέπει σε έναν οργανισμό να ελαχιστοποιήσει ή να είναι απαλλαγεί από το κόστος αποτυχίας που οφείλεται στην κακή ποιότητα. Συνοψίζοντας, η κατανόηση του κόστους της ποιότητας, βοηθά τις εταιρείες να αναπτύξουν τη συμμόρφωση της ποιότητας, ως ένα χρήσιμο στρατηγικό επιχειρηματικό εργαλείο, που βελτιώνει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και την εικόνα της εταιρείας. Κάτι τέτοιο, είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων και την αποστολή μιας επιτυχημένης οργάνωσης.

1.5. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Βασικές αξίες

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, περιλαμβάνει τις βασικές αξίες οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ως αποτελέσματα, και να έχουν επιτυχία στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι τιμές αυτές, βοηθούν τους οργανισμούς για τη συνεχή βελτίωση τους, σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Πιο αναλυτικά αυτές οι τιμές είναι:

- Ο πελάτης σε σχέση με την οργανωτική εστίαση

Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα, φαινομενικά, δίνεται έμφαση στην εστίαση στον πελάτη. Μια πηγή του προβλήματος όμως, είναι ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, ταυτίζουν την «λειτουργική ομάδα» με τους υφισταμένους τους. Οι διαχειριστές, επιδεικνύουν ενδιαφέρον σχετικά με την αξία για τον πελάτη, ανεξάρτητα από τη λειτουργική ταυτότητα του, για την προώθηση μιας κουλτούρας, που είναι πιο πιθανό να διευκολύνει τον ανταγωνισμό βελτίωσης. Ο πρωταρχικός σκοπός των οργανισμών, θα πρέπει να είναι να προσφέρει αξία για τον πελάτη. Οι οργανισμοί που πετυχαίνουν την παροχή της ανώτερης αξίας για τον πελάτη, θα επιβιώσουν και να ευημερήσουν. Εκείνοι όμως που αποτυγχάνουν, δεν θα ευημερήσουν.

Οι πελάτες τοποθετούνται ως η κορυφαία προτεραιότητα, πράγμα το οποίο προϋποθέτει, ότι τα συμφέροντα των άλλων συστατικών θα εξυπηρετούνται καλύτερα μακροπρόθεσμα. Ο προσανατολισμός αυτός, απαιτεί την εξέλιξη ενός πολιτισμού, που καθορίζει την «ανώτερη αξία για τον πελάτη», ως θεμέλιο για την έννοια της ομάδας, για την εξυπηρέτηση άλλων συστατικών και εν τέλει, για τη δική της επιβίωση και την ευημερία της (Bounds, Yorks, Adams, Ranney, 1994).

- Ηγεσία και Διοίκηση

Μόλις τα σχέδια έχουν τεθεί, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, πρέπει να μειώνουν το λειτουργικό τους επίπεδο. Η ηγεσία περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών στόχων, με τη συμμετοχή των υφισταμένων και την επιθυμία τους να εργαστούν προς την κατεύθυνση αυτών των στόχων, καθώς και την παροχή των συστημάτων και πόρων που έχουν σκοπό την επίτευξη των στόχων. Οι ενέργειες των διευθυντών, θα πρέπει να είναι συνεπείς. Με εξειδικευμένους υπαλλήλους και υψηλότερες επιδόσεις αυτών, προκύπτει ότι τα άτομα και οι ομάδες, μπορούν να καθορίσουν δημιουργικά το πώς θα επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας των Υπευθύνων, θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν, για την αλλαγή του συστήματος ή βελτίωση (ηγεσία) του και όχι για την εποπτεία των εργαζομένων (διοίκηση).

Ένα κλειδί για την εφαρμογή της διαδικασίας, είναι και η ιδιοκτησία του συστήματος από μια ομάδα ή ένα άτομο. Ιδιοκτησία σημαίνει ότι η ομάδα ή το

άτομο, έχει αναλάβει την ευθύνη και είναι πρόθυμο να λογοδοτήσει για τη βελτίωση της απόδοσης της διαδικασίας. Ένα άτομο ή μία ομάδα όμως, μπορεί να διεκδικήσει την κυριότητα ή τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μπορούν να εκχωρήσουν την ιδιοκτησία; Ένας ηγέτης, πρέπει να αναλάβει την ευθύνη του ορισμού της διαδικασίας και τη βελτίωση της, για κάθε κρίσιμη διαδικασία.

Μόλις οι διεργασίες είναι σε έλεγχο, οι ηγέτες είναι επίσης υπεύθυνοι για τη βελτίωση της αξίας των πελατών και τη βελτίωση της διαδικασίας. Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι, μπορούν να το κάνουν αυτό, μόνο αν ξέρουν ποιοι είναι οι πελάτες, εφόσον συναντήθηκαν και μίλησαν μαζί τους, με σκοπό να συλλέξουν συστηματικά δεδομένα σχετικά με το τι αξία έχει για τους πελάτες το οτιδήποτε. Όλα τα διευθυντικά στελέχη, πρέπει να είναι σε θέση να μιλήσουν με τους πελάτες και παράλληλα να φροντίσουν για τη διαβίβαση των αξιών των πελατών τους, στους εργαζόμενους. Τέλος, οι διευθυντές θα πρέπει να επιχειρούν μια καινοτόμα, επιχειρηματική κουλτούρα, η οποία θα επικεντρώνεται και θα ανταποκρίνεται στους πελάτες της, ενώ παράλληλα θα είναι αρκετά ευέλικτη (Bounds, Yorks, Adams, Ranney, 1994).

- Πλήρης Συμμετοχή - Κύκλος Ποιότητας

Ο κύκλος ποιότητας, είναι μια ομάδα εργαζομένων που προέρχεται από την ίδια μονάδα εργασίας που οφείλει να συναντάται τακτικά, για να λύσει τα προβλήματα της παραγωγικότητας και της ποιότητας, ή να βελτιωθεί το υφιστάμενο επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων στο χώρο εργασίας τους. Η ιδέα των κύκλων ποιότητας προέρχεται από την Ιαπωνία και υιοθετήθηκε ευρέως σε όλη την αμερικανική βιομηχανία, στο τελευταίο μέρος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980.

Όμως, η ιδέα ότι οι κύκλοι ποιότητας και μόνο, μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση της απόδοσης του συστήματος ήταν αφελής, διότι αγνόησε τα μεγαλύτερα συστήματα του οργανισμού διαχείρισης που δημιουργεί και συντηρεί. Αυτό επιτρέπει στους διαχειριστές και τους υπόλοιπους αρμόδιους, να πιστεύουν ότι η εταιρεία τους είναι παραγωγική, χωρίς πραγματικά να είναι. Έτσι, ένας μεσαιού επιπέδου

διαχειριστής, θα μπορούσε να αναλάβει την ευθύνη για τη δημιουργία ενός κύκλου ποιότητας, διαθέτοντας ένα επίσημο γραφείο για τους σκοπούς του συντονισμού.

Τα προβλήματα που εμφανίστηκαν με τους κύκλους ποιότητας, διαχέονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Στα προβλήματα αυτά συμπεριλαμβάνονται οι διαχειριστές, οι οποίοι όλο και περισσότερο ενδιαφέρονται για τον αριθμό των εργαζομένων που συμμετέχουν στους κύκλους, αντί για τη σημασία των αποτελεσμάτων. Μια έρευνα έδειξε ότι το 66% των εταιρειών που ανταποκρίνονται ακόμα σε κάποια χρήση των κύκλων ποιότητας, αν και μόνο ένας περιορισμένος αριθμός των εργαζομένων συμμετείχαν. Σύμφωνα με τον Ishikawa (1985), οι ιαπωνικές εταιρείες, επενδύουν ακόμα ευρέως στους κύκλους ποιότητας και οι Ιάπωνες ειδικοί, συνιστούν ποιοτικό έλεγχο στους κύκλους αυτούς, ως μέρος ενός συνολικού συστήματος ποιότητας (Bounds, Yorks, Adams, Ranney, 1994).

- Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Οι Davenport & Short (1990) καθόρισαν τη διαδικασία της επιχείρησης ως «ένα σύνολο λογικών καθηκόντων που σχετίζονται με την επίτευξη μίας καθορισμένης έκβασης των επιχειρήσεων». Η διαδικασία είναι δομημένη, έτσι ώστε να μετράται από τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να παράγει μια έξοδο που θα καθορίζει ένα συγκεκριμένο πελάτη ή την αγορά. Αυτό, συνεπάγεται ότι δίνεται έμφαση στο πώς η εργασία πραγματοποιείται μέσα σε μια οργάνωση (Davenport 1993). Κατά την άποψή τους, οι διαδικασίες έχουν δύο σημαντικά χαρακτηριστικά: α) Έχουν πελάτες (εσωτερικούς ή εξωτερικούς), β) είναι οργανωτικές, δηλαδή συμβαίνουν σε όλες τις υπομονάδες ή μεταξύ των οργανωτικών υπομονάδων. Μια τεχνική για τον εντοπισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό, είναι η μέθοδος της αλυσίδας αξίας, όπως προτείνουν οι Porter και Millar (1985).

Οι διεργασίες, γενικά προσδιορίζονται από την άποψη της αρχής και του τέλους τα σημεία, τις διασυνδέσεις που εμπλέκονται, και τις μονάδες οργάνωσης, ιδιαίτερα όσον αφορά τη μονάδα του πελάτη. Παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών είναι: η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, η παραγγελία εμπορευμάτων από τον

προμηθευτή, η δημιουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ, η επεξεργασία και η πληρωμή σε μία ασφαλιστική αξίωση, κ.τ.λ.

Οι διαδικασίες μπορούν να οριστούν με βάση τρεις διαστάσεις (Davenport & Short 1990):

1. **Οντότητες:** Είναι διεργασίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα μεταξύ των οργανωτικών φορέων. Θα μπορούσαν να είναι Interorganizational (π.χ. EDI), Interfunctional ή Διαπροσωπικές (π.χ. CSCW).
 2. **Αντικείμενα:** Είναι διεργασίες οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα στο χειρισμό των αντικειμένων. Αυτά τα αντικείμενα μπορεί να είναι σωματικά ή Ενημερωτικά.
 3. **Δραστηριότητες:** Είναι διεργασίες οι οποίες θα μπορούσαν να περιλαμβάνει δύο τύπους δραστηριοτήτων: διοικητική (π.χ. ανάπτυξη ενός προϋπολογισμού) και λειτουργική (π.χ. να συμπληρώσετε την παραγγελία του πελάτη) (Malhotra, 1998)
- Συνεχής βελτίωση

Συνεχής βελτίωση είναι σταθερή και μπορεί να επιτευχθεί μέσω μεγάλων βημάτων (ανακαλύψεις) και μικρών βημάτων (αυξήσεις). Μερικοί συγγραφείς έχουν κάνει μια παρόμοια διάκριση μεταξύ των ιαπωνικών και δυτικών προσεγγίσεων για τη βελτίωση. Ο Imai (1986) συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι οι Αμερικάνοι διευθυντές τείνουν να βασίζονται σε ανακαλύψεις και οι καινοτομίες που διαπράττουν, επιτυγχάνουν σημαντικά καλύτερα επίπεδα στην απόδοση. Από την άλλη, υποστηρίζει ότι οι Ιάπωνες διευθυντές τείνουν μέσω της βελτίωσης Kaizen, να επιτύχουν ακόμη και ανεπαίσθητες βελτιώσεις, με τη σταδιακή και αθροιστική αύξηση του επιπέδου της απόδοσης, χωρίς να επιθυμούν τη διακοπή ή τη συνεχή πρόοδο. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει ότι η καινοτομία, κατά τη δυτική προσέγγιση, επιτυγχάνει δραματικά ή ασυνεχή άλματα, κυρίως μέσα από την τεχνολογική πρόοδο και τα μεγάλα ποσά των χρημάτων που δαπανώνται για την έρευνα και την ανάπτυξη. Μετά την επίτευξη ενός νέου προτύπου, ωστόσο, διασπώνται επιδόσεις, ενώ οι διαχειριστές περιμένουν απλά την επόμενη καινοτομία.

Οι ανταγωνιστές παγκοσμίως, επιδιώκουν όλο και περισσότερο μέσω της βελτίωσης της καινοτομίας, σταδιακές αλλαγές. Οι αντιθέσεις μεταξύ των ιαπωνικών και αμερικανικών προσεγγίσεων, ενισχύουν συχνά έμφαση στην συνεχή βελτίωση και αμείλικτη, σταθερή εμβέλεια (Bounds, Yorks, Adams, Ranney, 1994)

1.6. Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Paul Valery: «Το πρόβλημα με την εποχή μας είναι ότι το μέλλον δεν είναι αυτό που χρησιμοποιείται για να είναι». Ο στρατηγικός σχεδιασμός για τις μελλοντικές αποφάσεις είναι λιγότερος από ό, τι για το μέλλον, γεγονός το οποίο έχει συνέπειες στις αποφάσεις του σήμερα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, εξετάζει τις ανάγκες του σήμερα και του αύριο σε σχέση με τους στόχους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού και αφήνει τις οργανώσεις να ενημερώνουν τους στόχους τους και να προσδιορίσουν τις νέες δυνατότητες, που μπορεί να χρειαστεί, συνδέοντας τους στρατηγικούς στόχους για ένα στρατηγικό σχέδιο διαχείρισης και καθορισμού του στόχου.

Έτσι, οι ανάγκες, διαφέρουν μεταξύ τους, οργανωτικά και εθνικά. Τίθενται επομένως το ερώτημα: «Τι μπορούμε να κάνουμε για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί η επιχείρησή μας;». Είναι γεγονός ότι ο κόσμος αλλάζει ραγδαία και είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθεί αυτή η αλλαγή. Έτσι, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη μεθόδων και λύσεων που θα βοηθήσουν την επιχείρησή στη βελτίωση της παραγωγικότητας, την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη. Η Πρόεδρος της εταιρείας, ο Διευθύνων Σύμβουλος ή ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, έχει πολλές επιλογές προκειμένου να το επιτύχει.

Συχνά όμως, παρατηρούμε ότι πολλοί δεν κάνουν τίποτα, ή φοβούνται να κάνουν λάθος επιλογές. Άλλοι, αλλάζουν τις τεχνικές που χρησιμοποιούν κατά διαστήματα, χρησιμοποιώντας μεθόδους οργανωτικών αλλαγών, γνωστές και ως MBS. Όμως, είναι γεγονός ότι καμία από αυτές τις απαντήσεις δε βοηθά τον οργανισμό σε βάθος χρόνου και η αλλαγή δεν θα παράγει τίποτα.

Έτσι, επιλέγοντας μία διαφορετική κατεύθυνση (Ολικής Ποιότητας, Just in Time, Re-engineering, κ.λ.π.) κατά διαστήματα, συχνά μπορεί να δημιουργηθεί ένα "whipsaw" φαινόμενο, που προκαλεί σύγχυση μεταξύ των υπαλλήλων. Οι οργανισμοί, σαφώς έχουν επικεντρωθεί σε τεχνικά προβλήματα και για τη βελτίωση της επιχείρησης και η επέμβαση αυτή είναι αρχικά επιτυχής, όμως πολλές φορές γίνονται θύματα της ίδιας της επιτυχίας τους. Οι αρχικές ομάδες που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας, μπορεί να είναι τόσο επιτυχής που να δημιουργούν γρήγορα περισσότερες ομάδες, χωρίς τα ποιοτικά χαρακτηριστικά να διέπονται σε ολόκληρο τον οργανισμό ώστε να διατηρήσουν μια μόνιμη κατάσταση.

Οι επιχειρήσεις επομένως, θα πρέπει να προχωρήσουν πέρα από τα τετριμμένα και να αποφασίσουν τι ενέργειες χρειάζονται ώστε να βοηθηθούν να μεγαλώσει και να αναπτυχθεί η επιχείρηση. Ακόμη, οι οργανισμοί θα πρέπει πρώτα να αποφασίσουν σχετικά με το πλαίσιο των οργανωτικών αλλαγών τους, πολύ πριν να επιλέξουν μία συγκεκριμένη κατεύθυνση του για την εφαρμογή της (David Chaudron)

Ο Peter Waterman (1982), αναφέρει ότι δεν υπάρχει πραγματική έμφαση στην ποιότητα του προγράμματος, αλλά μπορεί να δοθεί, αν δεν υπάρχει σαφής κατανόηση του σχετικά με τις τρεις βασικές πτυχές της ποιότητας εντός του οργανισμού. Αυτές οι αρχές είναι: το κόστος, η οργανωσιακή κουλτούρα και η ποιότητα των πελατών.

1.7. Ο ρόλος της οργανωτικής /εταιρικής κουλτούρας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθούμε στην «κουλτούρα» της επιχείρησης ή του οργανισμού και στο πώς αυτή γίνεται αντιληπτή μεταξύ των διαχειριστών, μεταξύ των συμβούλων μεταξύ των ακαδημαϊκών. Οι Οργανωτική/εταιρική κουλτούρα έχει γίνει της μόδας, τόσο την οργανωτική δομή, όσο και στη στρατηγική δομή και τον έλεγχο. Οι περισσότεροι άνθρωποι συμφωνούν ότι η «οργανωτική κουλτούρα»:

- Είναι ολιστική, καθώς αναφέρεται σε ένα σύνολο, το οποίο είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του

- Καθορίζεται ιστορικά αντικατοπτρίζοντας την ιστορία της οργάνωσης
- Έχει κατασκευαστεί κοινωνικά και παράλληλα δημιουργήθηκε και διατηρείται από την ομάδα των ανθρώπων που αποτελούν από κοινού την οργάνωση
- Είναι δύσκολο να αλλάξει αν και οι συγγραφείς διαφωνούν για το πόσο δύσκολο.

Κατά συνέπεια, η «οργανωτική κουλτούρα» μπορεί να οριστεί ως ο συλλογικός προγραμματισμός του νου που διακρίνει τα μέλη μιας οργάνωσης από την άλλη (Hofstede, 1994). Ο Schein όρισε πέντε κατηγορίες για την ανάπτυξη, από ένα μοντέλο για την επιλογή μιας πολιτισμικά κατάλληλης προσέγγισης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σε μία εφαρμογή TQM, η βασική υπόθεση που εμπίπτει στην κατηγορία 1, είναι οι υποθέσεις σχετικά με το περιβάλλον, ποιος ορίζει την καλή ποιότητα. Ορισμένες εταιρείες πιστεύουν ότι μπορούν να πάρουν οι ίδιες αυτή την απόφαση, αλλά κάποιες άλλες εταιρείες μπορεί να πιστεύουν ότι ο «πελάτης είναι ο βασιλιάς».

Στην κατηγορία 2, υπάρχουν διάφορα επίπεδα, όπως οι υποθέσεις για τη φύση της πραγματικότητας. Το πρώτο επίπεδο, η εξωτερική φυσική πραγματικότητα, η οποία αναφέρεται σε ένα είδος πραγματικότητας που είναι εμπειρικά προσδιορισμένο από αντικειμενικά τεστ. Σύμφωνα με τα λόγια της ποιότητας, αυτό το είδος της σκέψης είναι η «διαχείριση από τα γεγονότα» (Walton 1986).

Στην κατηγορία 3, οι υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου, μπορεί αναμφισβήτητα να είναι το κεντρικό ζήτημα, όταν πρόκειται για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό. Η υπόθεση αυτή περιορίζει σαφώς την πολυπλοκότητα των καθηκόντων που πρέπει να δοθεί στους εργαζομένους και ταυτόχρονα αυξάνει την ανάγκη για συνεχή επίβλεψη και γραπτές οδηγίες. Επίσης, αυτή η υπόθεση με έναν τρόπο ακύρωσε τις δύο προηγούμενες υποθέσεις, όταν η κατάσταση εξετάζεται στο πλαίσιο ενός οργανισμού.

Οι παραδοχές κατά συνέπεια στην κατηγορία 4, είναι ότι η φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας, δεν μπορεί να είναι κεντρικής σημασίας για τις εφαρμογές της TQM, αλλά μπορεί να επηρεάσουν έμμεσα το κίνητρο και την εξυπηρέτηση του πολίτη, του προσωπικού (π.χ. μέσω τέτοιων υποθέσεων όπως «τα επιτεύγματα ενός ατόμου κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου είναι πρωταρχικά

για τα επιτεύγματα ενός ατόμου στην εργασία» ή το αντίστροφο). Επίσης, υπάρχουν υποθέσεις με κεντρικό προσανατολισμό τη δραστηριότητα (π.χ. διευθυντικά λήψης αποφάσεων και η φύση της κατάρτισης των εργαζομένων).

Τέλος, στην κατηγορία 5 των υποθέσεων σχετικά με τη φύση των ανθρώπινων σχέσεων, σε συνδυασμό με τις παραδοχές σχετικά με την ανθρώπινη φύση, φαίνεται να είναι από τις πιο σημαντικές όταν πρόκειται για την εκτίμηση δεκτικότητας των οργανισμών σε διάφορους τύπους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή άλλες νέες τεχνολογικές εφαρμογές, επειδή είναι το σημείο όπου είναι κοινωνικά αποδεκτό ποιός αποφασίζει τελικά να είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα. Οι υποθέσεις αυτές επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό με δύο διαφορετικούς τρόπους.

Ο πρώτος τρόπος συνιστά ότι, η εργασία είτε πρόκειται να γίνει για τον ιδιοκτήτη / διαχειριστή είτε για όλους, είναι το καλύτερο που μπορεί να επηρεάσει τα κίνητρα και τις προτιμήσεις. Δεύτερον, οι υποθέσεις μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να προκαλέσουν, είτε ακολουθώντας αυστηρά την γραπτή πολιτική και τους γενικούς κανόνες, είτε τη λήψη δράσης με βάση τη δική τους ερμηνεία, ό, τι είναι καλύτερο για τον οργανισμό σε βάθος χρόνου, ακόμα και κατά τις γραπτές πολιτικές (Schein 1985)

Ένας οργανισμός έχει δύο εναλλακτικούς τρόπους για την επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: α) είτε να επιλέξει την προσέγγιση που ταιριάζει με τις παραδοχές της οργάνωσης και σταδιακά να αλλάξει την κουλτούρα, φέρνοντας σε νέες προσεγγίσεις που την προσεγγίσουν, είτε β) να σχεδιάσουν και να διαχειριστούν συστηματικά μια αλλαγή νοοτροπίας, ώστε οι υποθέσεις να αλλάξουν σταδιακά και να δεχτούν τα νέα εργαλεία (Cicmil, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. Η σημασία του πολιτισμού

Ο Richard Seel, υποστηρίζει ότι η «Οργάνωση του πολιτισμού, είναι το αναδυόμενο αποτέλεσμα των συνεχιζόμενων διαπραγματεύσεων σχετικά με έννοιες και αξίες μεταξύ των μελών του εν λόγω οργανισμού και με το περιβάλλον του». Ειδικότερα, ο πολιτισμός της εταιρείας, οι δομές, οι διαδικασίες του, οι επικοινωνίες του και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων εντός του οργανισμού, προκύπτουν καθώς, μόνο ο ανθρωπινός παράγοντας έχει τις μεγαλύτερες δυνατότητες για την πραγματοποίηση βελτιώσεων (Fowler, 2000). Η Οργάνωση του πολιτισμού, θα μπορούσε να είναι ένα από τα βασικά συστατικά για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στην κατανόηση και τη συγκριτική αξιολόγηση, ώστε να γίνει μία παγκόσμιας κλάσης επιχείρηση ή ένας οργανισμός.

Όμως, είναι γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρέασαν την ανάπτυξη της επιχείρησης αυτής, οι οποίοι είναι οι εξής:

Ιστορία και ιδιοκτησία: το ένα πρόσωπο επιχειρήσεων, η οικογενειακή επιχείρηση ή ο επιχειρηματίας μικρής ομάδας, είναι εκείνος που θα καθορίσει την επιρροή, τη δύναμη και το στυλ, λόγω της κεντρικής της ιδιοκτησίας.

Μέγεθος: καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει και επεκτείνεται, εξ αιτίας της ιδιοκτησίας και του ελέγχου μπορεί να λιγοστεύουν τα άτομα που εργάζονται σε αυτή και άλλοι να αρχίσουν να επηρεάζουν το ύφος και τον πολιτισμό της.

Τεχνολογία: το υψηλό κόστος, η υψηλή τεχνολογία, η υψηλή αφή και οι γρήγορα μεταβαλλόμενες τεχνολογίες, όπως στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, θα μπορούσαν να απαιτήσουν μια πιο ευέλικτη επιχείρηση, που θα διαθέτει ακριβά μηχανήματα και μια πιο επίσημη, καλά δομημένη πολιτισμική συμπεριφορά.

Ηγεσία και αποστολή: τα άτομα και οι τιμές της, θα επηρεάσουν την κουλτούρα του οργανισμού (Lynch, 1997).

2.2. Αναλύοντας την οργάνωση του πολιτισμού

Κατά τον Mosby, το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζεται πολύ περισσότερο από την κουλτούρα του οργανισμού, από ό, τι γενικά πιστεύεται. Υποστηρίζει μάλιστα ότι : «Το φυσικό περιβάλλον είναι μια σιωπηλή γλώσσα που εκφράζει την κουλτούρα του χώρου, τα πρότυπα συμπεριφοράς και το πλαίσιο σχετικά με τις... φυσικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον για την εταιρεία, τον πολιτισμό και με το πώς οι άνθρωποι συμπεριφέρονται» (Mosby, 2001).

Ο πολιτισμός και αυτός περιλαμβάνει την οργανωσιακή κουλτούρα, όμως δεν είναι εύκολο να καθοριστεί ακριβώς και είναι ακόμα πιο δύσκολο να αλλάξει (McLaughlin, 2000). Έτσι, ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας στην κουλτούρα του οργανισμού, είναι αξίες. Ο Holmes υποστηρίζει ότι: « (...) οι τιμές είναι τα δομικά στοιχεία του εταιρικού χαρακτήρα και του εταιρικού χαρακτήρα, είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο είναι χτισμένο φήμη. Με απλά λόγια, η φήμη καθοδηγείται από τη συμπεριφορά, η συμπεριφορά οδηγείται από χαρακτήρα και ο χαρακτήρας οδηγείται από τις τιμές».

Ο Lynch από την άλλη, εξηγεί: « (...) είναι ένα σύνολο από πεποιθήσεις, αξίες και έμαθε τρόπους διαχείρισης - και αυτό αντανακλάται στις δομές της, το σύστημά της και προσέγγιση για την ανάπτυξη της εταιρικής στρατηγικής. Τον πολιτισμό της προέρχεται από το παρελθόν του, το παρόν του, τις τρέχουσες ανθρώπους της, την τεχνολογία και φυσικούς πόρους και από τους σκοπούς, τους στόχους και τις αξίες των ατόμων που εργάζονται στην οργάνωση» (Lynch, 1997).

Ένας σημαντικός παράγοντας στην ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι λεπτομέρειες. Οι λεπτομέρειες προσκομίζουν αποδεικτικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, θα μπορούσαμε να πούμε σαν ένας οδηγός σε ένα ταξίδι. Έτσι, αν αναλυθούν οι λεπτομέρειες θα δούμε ότι : «Η ανάλυση είναι σημαντική γιατί ο πολιτισμός επηρεάζει κάθε πτυχή της οργάνωσης και έχει αντίκτυπο στην απόδοση των οργανισμών» (Lynch, 1997). Μερικές από αυτές επομένως, είναι :

2.2.1. Το εξωτερικό περιβάλλον

- Η πολιτική διάσταση
- Η οικονομική διάσταση
- Η κοινωνική διάσταση
- Η θρησκευτική διάσταση
- Η εκπαιδευτική διάσταση
- Η διεθνής διάσταση
- Οι κυρίαρχες ιδεολογίες
- Το κυρίαρχο ζώη και τις απόψεις κόσμο στην κοινωνία

2.2.2. Το εσωτερικό περιβάλλον

- Άτομα (ηλικία, αρσενικό / θηλυκό, η γλώσσα και η κοινότητα, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, η φυλή, η σύνθεση)
- Ο χώρος εργασίας
- Οι πολιτικές εργασίας
- Τεχνολογία
- Πόροι και πολιτικοί πόροι
- Η ιστορία και η ιδιοκτησία του οργανισμού
- Οι αξίες και πεποιθήσεις, τελετές κλπ.
- Το στυλ της διαχείρισης

Επομένως, ο πολιτισμός, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι είναι μία δύναμη, καθώς «η οργάνωση περιστρέφεται και κυριαρχείται από ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα» (Lynch, 1997). Ένα πρόβλημα με αυτό το είδος της οργάνωσης όμως, είναι ότι γίνεται όλο και πιο δύσκολο για το κέντρο για να κρατήσει τον έλεγχο και τη διαχείριση της οργάνωσης, καθώς μεγαλώνει και επεκτείνεται. Ακόμα κι αν οι υποομάδες των διαχειριστών αναπτύξουν σχέδια και πρωτοβουλίες, τους αντανakλά τις προτιμήσεις τους στην κορυφή ή στο κέντρο.

2.3. Ο ρόλος του πολιτισμού

«Αυτή η οργάνωση βασίζεται σε δομικές επιτροπές,, λογική και ανάλυση» (Lynch, 1997). Στο πλαίσιο αυτό, μια μικρή ομάδα από τους διαχειριστές / ηγέτες θα πάρει την τελική απόφαση, αλλά θα βασίζονται σε διαδικασίες, συστήματα και σαφώς καθορισμένα από το ρόλο της επικοινωνίας. Η διαχείριση της αλλαγής είναι συχνά ένα πρόβλημα σε αυτό το είδος του οργανισμού, ιδίως σε ένα ασταθές περιβάλλον, όπου οι διαχειριστές συχνά δεν βλέπουν τις αλλαγές που έρχονται ή δεν ξέρουν πώς να το διαχειριστούν.

2.3.1. Η κουλτούρα εργασίας

«Η οργάνωση έχει ως στόχο την αντιμετώπιση των προσδιορισμένων έργων ή των εργασιών. Οι εργασίες που αναλαμβάνονται οι ομάδες, είναι ευέλικτες και σκοπούν στην αντιμετώπιση θεμάτων που έχουν προσδιορισθεί». (Lynch, 1997). Σε αυτή την εξουσία, η οργάνωση ανήκει στην ομάδα των εμπειρογνομόνων που χρησιμοποιούνται για να διευκολυνθούν οι αποφάσεις της ομάδας. Ένα πρόβλημα με αυτό το είδος του πολιτισμού είναι ότι είναι λιγότερο ικανός και ο έλεγχος στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην απόδοση της ομάδας και στην ανώτατη διοίκηση που είναι υποχρεωμένη να επιτρέψει την ομάδα μέρα με τη μέρα αυτονομία.

2.3.2. Η προσωπική κουλτούρα

«Το άτομο λειτουργεί και υπάρχει μόνο για τον εαυτό του». Η οργάνωση είναι ανεκτή ως ένας δρόμος, για την κατασκευή ενός περιβάλλοντος με ορισμένους χρήσιμους σκοπούς, αλλά η κύρια περιοχή ενδιαφέροντος είναι το άτομο (Lynch 1997). Ένα προφανές πρόβλημα με αυτό το είδος του πολιτισμού είναι ότι κάθε άτομο αισθάνεται λίγη πίστη στον οργανισμό και ως εκ τούτου είναι δύσκολο να τον διαχειριστεί.

2.4. Οργανωτικές Τάσεις Πολιτισμού

Μία έρευνα για τον πολιτισμό που πραγματοποιήθηκε, συνέδεσε μελέτες σχετικά με τον ρόλο του στην οργανωτική ζωή (Schein 1985, Krefling & Frost, 1985), με τη σύνδεση του με την ηγεσία και τη διακυβέρνηση (Ott, 1989), καθώς και τη βελτίωση της παραγωγικότητας (Guzzo, 1990). Τον τελευταίο καιρό, όλο και περισσότερο με τη δημοτικότητα των πρωτοβουλιών ποιότητας, όπως η διαχείριση ολικής ποιότητας στην οργανωσιακή κουλτούρα, θεωρούνται ένα βασικό στοιχείο για την εισαγωγή στη συστημική αλλαγή (Spencer 1994, Zeitz & Johannesson & Ritchie, 1997, Bardoel & Sohal 1999, Detert κ.ά. 2000). Η τάση αυτή αντανάκλαται στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Kuh & Whitt 1988, Kekale 1999, Kezar & Eckel 2000)

Σύμφωνα με τους Detert et al (2000): «η οργανωτική κουλτούρα θεωρείται συχνά ως κεντρικής σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση των πρωτοβουλιών ποιότητας, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας». Ωστόσο, τονίζουν ότι ένα μεγάλο μέρος της έρευνας για την επίδραση της οργανωτικής κουλτούρας για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει επικεντρωθεί στα εμφανείς πρακτικές και λίγη προσοχή έχει δοθεί στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις βασικές παραδοχές που είτε χρήζουν υποστήριξης, είτε εμποδίζουν τις νέες συμπεριφορές.

2.4.1. Διαστάσεις των Πολιτισμών

Κατά τη διάρκεια των ετών 1978-1983, ο ολλανδός πολιτιστικός ανθρωπολόγος Geert Hofstede είχε την ευκαιρία να μελετήσει ένα μεγάλο μέρος των στοιχείων της έρευνας, σχετικά με τις αξίες των ανθρώπων σε περισσότερες από 50 χώρες σε όλο τον κόσμο. Αυτοί οι άνθρωποι εργάστηκαν στις τοπικές θυγατρικές της μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας IBM.

Η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων τους σε ερωτήσεις σχετικά με τις τιμές παρόμοιων υπαλλήλων της IBM σε διάφορες χώρες, αποκάλυψε κοινά προβλήματα, αλλά και τις λύσεις που διαφέρουν από χώρα σε χώρα, στους ακόλουθους τομείς:

1. Κοινωνική ανισότητα, συμπεριλαμβανομένης και της σχέσης με την αρχή.
2. Η σχέση μεταξύ του ατόμου και της ομάδας.
3. Έννοιες της αρρενωπότητας και της θηλυκότητας: οι κοινωνικές επιπτώσεις τους εξαρτώνται από το εάν έχουν γεννηθεί άντρας ή γυναίκα.
4. Τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας, σχετικά με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων.

Οι τέσσερις βασικές προβληματικές περιοχές που προσδιορίζονται από τους Inkeles & Levinson και εμπειρικά βρέθηκαν στα δεδομένα της IBM, αντιπροσωπεύουν τις διαστάσεις των πολιτισμών. Μια διάσταση, είναι μια πτυχή ενός πολιτισμού που μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με άλλους πολιτισμούς. Οι βασικές προβληματικές περιοχές αντιστοιχούν στις διαστάσεις που ο Hofstede έδωσε τα ονόματα :

1. Ισχύς απόστασης (από μικρές προς μεγάλες)
2. Συλλογικότητα έναντι ατομικισμού
3. Φεμινισμός έναντι αρρενωπότητας
4. Αποφυγή αβεβαιότητας

Κάθε ένας από αυτούς τους όρους αυτούς, υπήρχε ήδη σε κάποιο τμήμα των κοινωνικών επιστημών, και φάνηκε να ισχύει αρκετά τη βασική προβληματική περιοχή που η κάθε διάσταση αντιπροσωπεύει. Μαζί αποτελούν ένα σύστημα τεσσάρων διαστάσεων (4D), ένα μοντέλο των διαφορών μεταξύ των εθνικών πολιτισμών.

Η λογική των κοινωνιών, ωστόσο, δεν είναι η ίδια με την λογική των ατόμων. Η ομαδοποίηση των διαφόρων πτυχών της διάστασης, είναι πάντα με βάση τις στατιστικές σχέσεις, που είναι σχετικές με τις τάσεις αυτά τα φαινόμενα να συμβαίνουν σε συνδυασμό. Ορισμένες πτυχές σε μερικές κοινωνίες κατά μια γενική τάση βρέθηκαν στις περισσότερες κοινωνίες.

Πιο πρόσφατα, μια πέμπτη διάσταση των διαφορών μεταξύ των εθνικών πολιτισμών εντοπίστηκε, αλλά οι αντιρρήσεις μετατράπηκαν από το μακροπρόθεσμο προσανατολισμό στη ζωή σε ένα βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Η νέα διάσταση ανακαλύφθηκε από τον канаδικό Michael Harris Bond (Hofstede, 1994)

Οι Schein, (1992) & Pettigrew, (1985) υποστήριξαν ότι συνήθως υπάρχουν οργανωτικές κουλτούρες, όπως υπονοούν τις κοινές αξίες και τη σύγχυση που προκύπτει από το γεγονός, ότι τα έντυπα αυτά δεν κάνουν μια σαφή διάκριση μεταξύ των τιμών των ηγετών και των άλλων μελών της οργάνωσης. Ο Hofstede (1997) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα «συλλογικό προγραμματισμό του νου που διακρίνει τα μέλη μιας οργάνωσης από μία άλλη». Ισχυρίζεται ότι οι τιμές των ιδρυτών και των ηγετών θα γίνουν και οι πρακτικές των άλλων μελών της οργάνωσης. Εν συντομία, αυτό που ένα άτομο πρέπει να μάθει όταν μπαίνει μια οργάνωση είναι κυρίως ζήτημα των πρακτικών.

Οι Hofstede et all (1990) διαπίστωσαν εμπειρικά έξι ανεξάρτητες διαστάσεις που περιγράφουν τις πολυάριθμες οργανωτικές πρακτικές:

1. Διαδικασία προσανατολισμένη σε σχέση με τα προσανατολισμένα αποτελέσματα
2. Υπάλληλος προσανατολισμένος σε σχέση με τη προσανατολισμένη δουλειά του
3. Ανοικτό σύστημα σε σχέση με κλειστό σύστημα
4. Χαλαρότητα έναντι αυστηρού έλεγχου

5. Κανονιστικές έναντι ρεαλιστικές αντιλήψεις

Οι διαστάσεις όμως, είναι περιγραφικές, αλλά όχι δεσμευτικές: δεν υπάρχει θέση σε κάθε μία από τις διαστάσεις που είναι εγγενώς καλή ή κακή. Τι είναι καλό ή κακό εξαρτάται από την κάθε περίπτωση, σε ό, τι είναι επιθυμητό για την οργάνωση και τις στρατηγικές επιλογές. Επιπλέον, τόνισε ότι οι διαστάσεις του οργανωμένου εγκλήματος που προσδιορίζονται κατ' ανάγκη, δεν θα εφαρμόζονται σε κάθε είδος οργανισμού σε οποιαδήποτε χώρα. Ωστόσο, πρόκειται ένα εννοιολογικό πλαίσιο που μας επιτρέπει να προβούμε σε σημαντικές συγκρίσεις μεταξύ των πολιτισμών των διαφόρων οργανώσεων, ή μεταξύ των υποκουλτούρες των διαφόρων τμημάτων του ίδιου οργανισμού.

Ο Trompenaars (1997) ανέλαβε την έρευνα για τον εντοπισμό και τη μοντελοποίηση της πηγής των εθνικών διαφορών των πολιτισμών παράλληλα με την εταιρική κουλτούρα. Έχει προσδιορίζει επίσης μια σειρά από διαστάσεις στις οποίες μπορεί να διαφέρουν στους πολιτισμούς:

1. Παγκοσμιότητα έναντι του πλουραλισμού
2. Ατομικισμός έναντι κοινοτισμού
3. Ειδικές σχέσεις σε σχέση με διάχυτες
4. Ουδετερότητα έναντι συναισθηματικότητας
5. Εσωτερική κατεύθυνση έναντι εξωτερικά κατευθυνόμενης
6. Η κατάσταση που υφίσταται σε σχέση με την κατάσταση που αποδίδεται
7. Διαδοχικός χρόνος έναντι συγχρονικού

Οι Parson & Shils (1951) στη «γενική θεωρία της δράσης» τους, προτείνουν πέντε σχέδια του εθνικού πολιτισμού:

1. Συναισθηματικότητα έναντι συναισθηματικής ουδετερότητας
2. Αυτο-προσανατολισμός σε σχέση με το συλλογικό προσανατολισμό
3. Παγκοσμιότητα έναντι ιδιαιτερότητας
4. Ένδειξη σε σχέση με την επίτευξη

5. Ειδικότητα έναντι διαχυτικότητας

Ο Harrison (1972) παρατίθεται αυτό που αποκάλεσε «οργανωτικές ιδεολογίες»: Η ισχύς του προσανατολισμού, με επίκεντρο τον άνθρωπο και ο ρόλος του προσανατολισμού. Ο Handy (1981) από την άλλη, προσδιόρισε τέσσερις τύπους πολιτισμών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτοί οι τύποι έγιναν με βάση την ταξινόμηση του Harrison. Αυτοί είναι: δύναμη του πολιτισμού, ρόλος του πολιτισμού, κουλτούρα, έργο του πρόσωπου. Ο Ulijn Jahn (2000) αναφέρει ότι πέρα από την κατηγοριοποίηση και την κατανόηση των πολιτιστικών διαφορών, για να εξηγηθούν οι ενδεχόμενες συγκρούσεις και η έλλειψη εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις, το επόμενο βήμα μπορεί να είναι η διαπολιτισμική έρευνα για να εξετάσει κανείς τις διαφορές και πώς να τις λύσει.

2.5. Διαφορές μεταξύ της οργάνωσης και των εθνικών πολιτισμών

Χρησιμοποιώντας τη λέξη «πολιτισμός» και για τις δύο χώρες και τους οργανισμούς δε θα πρέπει να πούμε ότι τα δύο είδη των πολιτισμών είναι τα ίδια φαινόμενα. Κάτι τέτοιο θα ήταν λάθος, καθώς ένα έθνος δεν είναι μια οργάνωση, και οι δύο τύποι του «πολιτισμού» είναι διαφορετικής φύσης. Η διαφορά μεταξύ των εθνικών και οργανωσιακών κουλτούρων, είναι λόγω των διαφορετικών ρόλων που διαδραματίζουν σε κάθε από τις εκδηλώσεις του πολιτισμού.

Μεταξύ των εθνικών πολιτισμών, στις μελέτες της IBM βρέθηκαν σημαντικές διαφορές στις τιμές, μη-συγκεκριμένα συναισθήματα του καλού και του κακού, κλπ., όταν οι άνθρωποι γράφουν για εθνικούς πολιτισμούς στο σύγχρονο κόσμο, όπου όλο και περισσότερο παρόμοια, είναι τα στοιχεία που παρατίθενται και συνήθως λαμβάνονται από το επίπεδο των πρακτικών: οι άνθρωποι ντύνονται το ίδιο, αγοράζουν τα ίδια προϊόντα, χρησιμοποιούν τις ίδιες λέξεις της μόδας, βλέπουν τις ίδιες τηλεοπτικές εκπομπές και ταινίες, εκτελούν τις ίδιες αθλητικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες.

Αυτές είναι μάλλον οι επιφανειακές εκδηλώσεις του. Το βαθύτερο επίπεδο των υποκείμενων αξιών, που καθορίζουν άλλωστε το νόημα για τους ανθρώπους των

πρακτικών τους, δεν είναι πάντοτε εμφανές. Πολλές μελέτες σε επίπεδο τιμών εξακολουθούν να δείχνουν εντυπωσιακές διαφορές μεταξύ των εθνών.

Στο ερευνητικό έργο του Iric για τις οργανωτικές κουλτούρες, βρέθηκαν οι ρόλοι των τιμών σε σχέση με τις πρακτικές που πρέπει να αντιστραφούν ακριβώς σε σχέση με το εθνικό επίπεδο. Συγκρίνοντας με άλλους ανθρώπους σε διάφορες οργανώσεις, παρουσιάστηκαν σημαντικές διαφορές στις πρακτικές, αλλά πολύ μικρότερες διαφορές στις τιμές (Hofstede, 1994).

Σε εθνικό επίπεδο όμως, φάνηκε ότι οι πολιτισμικές διαφορές αφορούν ως επί το πλείστον τις αξίες και λιγότερο τις πρακτικές. Από την άλλη, σε οργανωτικό επίπεδο, οι πολιτισμικές διαφορές αφορούν ως επί το πλείστον πρακτικές και λιγότερο αξίες. Έτσι παρατηρούμε την εισαγωγή ενός επαγγελματικού κλάδου, εκείνου της απόκτησης των δύο αξιών και πρακτικών.

Οι διαφορές στις αξίες των πρακτικών να εξηγηθούν από τα διαφορετικά μέρη της «κοινωνικοποίησης» για τις τιμές και για τις πρακτικές. Οι τιμές αποκτήθηκαν στην παιδική ηλικία ενός ατόμου, κυρίως στην οικογένεια και στη γειτονιά, και τελευταία στο σχολείο. Μέχρι τη στιγμή που ένα παιδί είναι 10 ετών, οι περισσότερες από τις βασικές αξίες του, έχουν προγραμματιστεί στο μυαλό του. Οι οργανωτικές πρακτικές, από την άλλη πλευρά, έμαθαν μέσα από την κοινωνικοποίηση το χώρο εργασίας, στον οποίο οι περισσότεροι άνθρωποι εισέρχονται ως ενήλικες, δηλαδή, με το μεγαλύτερο μέρος των αξιών τους σταθερά στη θέση του. Για τις επαγγελματικές αξίες του τόπου, η κοινωνικοποίηση είναι το σχολείο ή το πανεπιστήμιο, και την ίδια στιγμή είναι μεταξύ της παιδικής ηλικίας και της ενηλικίωσης.

Πάνω από τους εθνικούς πολιτισμούς και την οργανωσιακή κουλτούρα είναι ορισμένα φαινόμενα με διαφορετική σειρά. Τα συμπεράσματα είναι αντίθετο με την κοινή ιδεολογία για την «εταιρική κουλτούρα», η οποία επιμένει, ότι οι κοινές αξίες αποτελούν τον πυρήνα της εταιρικής κουλτούρας. Βάσει της έρευνας που περιγράφεται παρακάτω, οι κοινές αντιλήψεις των καθημερινών πρακτικών θα πρέπει να θεωρηθούν ότι είναι ο πυρήνας του πολιτισμού ενός οργανισμού.

Μια εξήγηση για τη διαφορά μεταξύ των Peters & Waterman και των ευρημάτων του Hofstede σχετικά με τη φύση των οργανωτικών πολιτισμών, θα μπορούσε να είναι ότι η βιβλιογραφία του μάνατζμεντ των ΗΠΑ, διακρίνει τις τιμές

σπάνια μεταξύ των ιδρυτών και των σημαντικών ηγετών. Οι τιμές των ιδρυτών και των βασικών ηγετών, διαμορφώνουν αναμφισβήτητα τις οργανωτικές κουλτούρες, αλλά ο τρόπος που αυτοί οι πολιτισμοί επηρεάζουν τα τακτικά μέλη τους, είναι μέσω των κοινών πρακτικών.

Οι τιμές των μελών εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από την ένταξη στην οργάνωση και τον τρόπο που οι αξίες αυτές εισέρχονται στην οργάνωση, μέσω της διαδικασίας πρόσληψης: μια εταιρεία προσλαμβάνει άτομα μιας συγκεκριμένης εθνικότητας, ηλικίας, μόρφωσης, το φύλο. Η μετέπειτα κοινωνικοποίηση τους στην οργάνωση είναι θέμα της εκμάθησης των πρακτικών: τα σύμβολα, οι ήρωες, και τα τελετουργικά. Το προσωπικό προσφέρει υπηρεσίες οι οποίες επιλεγήκαν από τους ανθρώπους προτού προσληφθούν και παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διατήρηση των αξιών ενός οργανισμού, το ρόλο των οποίων πολλοί διευθυντές προσωπικού δεν κατανοούν πλήρως (Hofstede, 1994).

2.5. Η Ανάλυση του Hofstede για τον Εθνικό Πολιτισμό

Ο Hofstede διεξήγαγε ίσως την πιο ολοκληρωμένη μελέτη για το πώς οι τιμές στο χώρο της εργασίας επηρεάζονται από τον πολιτισμό. Από το 1967 έως το 1973, ενώ εργαζόταν στην IBM ως ψυχολόγος, σύλλεξε και ανέλυσε τα δεδομένα από πάνω από 100.000 άτομα από 40 χώρες. Στα αποτελέσματα αυτά έκανε και μεταγενέστερες προσθήκες, και έτσι ο Hofstede, ανέπτυξε ένα μοντέλο που προσδιορίζει τις τέσσερις βασικές διαστάσεις για τη διαφοροποίηση των πολιτισμών. Πρόσθεσε αργότερα μια πέμπτη διάσταση, τις μακροπρόθεσμες προοπτικές.

Φυσικά, τα αποτελέσματα μπορεί να εφαρμόζονται ή μπορεί να μην εφαρμόζονται σε συγκεκριμένα άτομα ή γεγονότα. Επιπλέον, αν και τα αποτελέσματα του Hofstede κατηγοριοποιούνται ανά χώρα, συχνά υπάρχουν περισσότερες από μία πολιτισμικές ομάδες σε κάποια τη χώρα. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει σημαντική απόκλιση από το αποτέλεσμα της μελέτης.

Οι διαστάσεις στην ανάλυση του Hofstede μπορεί να βοηθήσουν το άτομο ή την επιχείρηση ώστε να κατανοήσει καλύτερα τις διαπολιτισμικές διαφορές εντός των

περιφερειών και μεταξύ των χωρών. «Ο πολιτισμός είναι πιο συχνά μια πηγή σύγκρουσης από ό, τι της συνέργειας. Οι πολιτιστικές διαφορές είναι μια ενόχληση στην καλύτερη περίπτωση και συχνά μια καταστροφή», όπως υποστηρίζει ο Hofstede.

Η Ισχύς του Δείκτη Απόστασης (PDI) επικεντρώνεται το βαθμό της ισότητας, ή της ανισότητας, μεταξύ των ανθρώπων στην κοινωνία της χώρας. Στην υψηλή κατάταξη της απόστασης ενέργειας, αναδεικνύεται ότι οι ανισότητες της εξουσίας και του πλούτου έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της κοινωνίας. Αυτές οι κοινωνίες είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν ένα σύστημα καστών που δεν επιτρέπει τη σημαντική ανοδική κινητικότητα των πολιτών. Μια χαμηλή κατάταξη στην απόσταση ενέργειας από την άλλη, δείχνει ότι η κοινωνία δεν υπογραμμίζει τις διαφορές μεταξύ εξουσίας και του πλούτου των πολιτών. Σε αυτές τις κοινωνίες και τονίζεται η ισότητα ευκαιριών για όλους.

Ο Ατομικισμός (IDV), επικεντρώνεται στο βαθμό που η κοινωνία ενισχύει την ατομική ή τη συλλογική επίτευξη της στις διαπροσωπικές σχέσεις. Μια υψηλή κατάταξη για τον Ατομικισμό δείχνει ότι η ατομικότητα και τα ατομικά δικαιώματα είναι υψίστης σημασίας στην κοινωνία. Τα άτομα σε αυτές τις κοινωνίες μπορεί να έχουν την τάση να σχηματίσουν ένα μεγαλύτερο αριθμό από πιο χαλαρές σχέσεις. Μια χαμηλή κατάταξη του Ατομικισμού χαρακτηρίζει τις κοινωνίες των πιο συλλογικών φύσεων με στενούς δεσμούς μεταξύ των ατόμων. Οι καλλιέργειες αυτές ενισχύουν εκτεταμένες οικογένειες και συλλογικότητες, όπου ο καθένας αναλαμβάνει την ευθύνη για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους.

Ο Ανδρισμός (MAS) επικεντρώνεται στην βαθμό που η κοινωνία ενισχύει ή δεν ενισχύει, το παραδοσιακό αρσενικό μοντέλο εργασίας, ως ρόλο των αρσενικών, τον έλεγχο, και την εξουσία. Μια υψηλή κατάταξη ανδροπρέπειας δείχνει ότι η χώρα βιώνει υψηλό βαθμό διαφοροποίησης των δύο φύλων. Σε αυτούς τους πολιτισμούς, οι άνδρες κυριαρχούν σε ένα σημαντικό μέρος της δομής της κοινωνίας των πολιτών και της εξουσίας, με τις γυναίκες να ελέγχονται από ανδρική κυριαρχία. Μια χαμηλή κατάταξη ανδροπρέπειας, δείχνει ότι η χώρα έχει ένα χαμηλό επίπεδο διαφοροποίησης και των διακρίσεων μεταξύ των δύο φύλων. Σε αυτούς τους πολιτισμούς, οι γυναίκες αντιμετωπίζονται ισότιμα με τους άνδρες σε όλες τις πτυχές της κοινωνίας.

Ο Δείκτης Αβεβαιότητας Αποφυγής (UAI) επικεντρώνεται στο επίπεδο ανοχής για την αβεβαιότητα και την ασάφεια στην κοινωνία. Μια υψηλή κατάταξη της Αποφυγής αβεβαιότητας, δείχνει ότι η χώρα έχει μια μικρή ανοχή για την αβεβαιότητα και την ασάφεια. Αυτό δημιουργεί έναν κανόνα προσανατολισμένης κοινωνίας, δηλαδή ότι οι νόμοι ιδρύματα, οι κανόνες, οι κανονισμοί και οι έλεγχοι, λειτουργούν προκειμένου να μειώσει το ποσό της αβεβαιότητας. Μια χαμηλή κατάταξη Αποφυγής αβεβαιότητας δείχνει ότι η χώρα έχει λιγότερη ανησυχία για την ασάφεια και την αβεβαιότητα και έχει μεγαλύτερη ανοχή για μια ποικιλία απόψεων. Αυτό αντανακλάται σε μια κοινωνία που είναι λιγότερο προσανατολισμένη, πιο εύκολα δέχεται αλλαγή, και παίρνει όλο και μεγαλύτερους κινδύνους.

Ο Hofstede προσέθεσε την ακόλουθη πέμπτη (5η) διάσταση μετά τη διεξαγωγή επιπλέον διεθνούς μελέτης του, χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο έρευνας που αναπτύχθηκε με τους κινέζους υπαλλήλους και τους διευθυντές. Η έρευνα αυτή είχε ως αποτέλεσμα την προσθήκη του Κομφούκιου δυναμισμού. Στη συνέχεια, περιγράφεται από τον Hofstede αυτή τη διάσταση ως μακροπρόθεσμος προσανατολισμός ενός πολιτισμού.

Ο Long-Term Προσανατολισμός (LTO) επικεντρώνεται στον βαθμό που η κοινωνία αγκαλιάζει, ή δεν αγκαλιάζει τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση στις παραδοσιακές, προοδευτικές σκέψεις και αξίες. Η Υψηλή Long-Term κατάταξη δείχνει η χώρα ορίζει τις τιμές των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων και του σεβασμού στην παράδοση. Ωστόσο, η επιχείρηση μπορεί να διαρκέσει περισσότερο χρόνο για να αναπτυχθεί σε αυτή την κοινωνία, ιδιαίτερα για μια «αουτσάιντερ» επιχείρηση. Μια χαμηλά μακροπρόθεσμη κατάταξη, δείχνει ότι η χώρα δεν ενισχύει την έννοια του μακροπρόθεσμου, παραδοσιακού προσανατολισμού. Σε αυτή την κουλτούρα, η αλλαγή μπορεί να συμβεί πιο γρήγορα στις μακροπρόθεσμες παραδόσεις και τις δεσμεύσεις να μην γίνουν εμπόδια στην αλλαγή.

2.6. Η κριτική του Hofstede

Η έρευνα του Hofstede έχει επικριθεί για μια σειρά από λόγους. Κατά τον Tayeb (1996) επικρίθηκε για τη μεθοδολογία της. Η έρευνα βασίζεται εξ ολοκλήρου

σε ένα ερωτηματολόγιο, που όπως υποστηρίζει ο Tayeb είναι ο λιγότερο κατάλληλος τρόπος για τη μελέτη του πολιτισμού. Ωστόσο, μπορούμε να πούμε ότι για συγκριτικούς σκοπούς που αφορούν πολλές χώρες της έρευνας με βάση την προσέγγιση του Hofstede είναι πολύ αποδοτικό.

Ένα δεύτερο σημείο κριτικής είναι ότι το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό, επειδή προέρχεται από μία μόνο εταιρεία η οποία περιλαμβάνει τη μεσαία τάξη των εργαζομένων (Robinson, 1983). Η απάντηση του Hofstede ήταν να υποστηρίξουν ότι οι εργαζόμενοι της IBM, σε διάφορες χώρες αποτελούν δείγματα που ταιριάζουν κατάλληλα, έτσι ώστε η απόσταση μεταξύ της αξίας της εργασίας ενός μέσου υπαλλήλου της IBM στη Γερμανία και ενός στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι ισοδύναμη με εκείνη μεταξύ του μέσου Γερμανός ενήλικα και ενός μέσου ενήλικα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το ερώτημα είναι, όμως, αν η IBM, η οποία είναι ισχυρή στις ΗΠΑ, μπορεί να έχει υπαλλήλους που έχουν κοινωνικοποιηθεί τόσο ισχυρά ώστε οι τιμές τους δεν αντικατοπτρίζουν τις απόψεις της τοπικής εθνικών πολιτισμών. Ο αντίλογος του Hofstede (1994) είναι ότι το έργο δεν είναι ένα «σύνολο θεσμών» και «ότι οι τιμές των εργαζομένων δεν μπορεί να αλλάξουν από έναν εργοδότη, επειδή αποκτήθηκαν όταν οι εργαζόμενοι ήταν τα παιδιά».

Τρίτον, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η έρευνα σχετικά με τις πολιτιστικές διαστάσεις που διεξάγονται από τον Hofstede και τους συνεργάτες του, έχουν πολιτισμικές προκαταλήψεις (Roberts και Boyacigiller, 1984). Η ομάδα αποτελούνταν από Ευρωπαίους και Αμερικανούς, ενώ οι μελέτες περιλαμβάνουν πολλές χώρες από άλλα μέρη του κόσμου. Ωστόσο, στο πλαίσιο αυτού του άρθρου, όπου ο στόχος είναι να αμφισβητήσει τα ευρήματα του Hofstede σε ευρωπαϊκή βάση, αυτό δεν αποτελεί κανένα πρόβλημα. Μία τέταρτη κριτική περιλαμβάνει φαινομενικά ανωμαλίες στην έρευνα του Hofstede. Για παράδειγμα ο Trompenaars (1997) υποστηρίζει με την έρευνα του, ότι η γερμανική εταιρική κουλτούρα είναι πολύ πιο ιεραρχική σχέση με του Hofstede.

Τέλος, η έρευνα του Hofstede έχει επικριθεί ως ξεπερασμένη (Mead, 1994). Προβάλλεται το επιχείρημα ότι, λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι νέοι, ιδίως συγκλίνουν γύρω από ένα κοινό σύνολο αξιών. Ο Hofstede (1980, 1999) ήταν δύσπιστος από αυτή την άποψη, υποστηρίζοντας ότι οι αλλαγές του πολιτισμού γίνονται αργά.

2.7. Ευρωπαϊκά αποτελέσματα

Με βάση την μέση απαντήσεις των εργαζομένων, ο Hofstede ανατεθεί μια τιμή του δείκτη για την κάθε χώρα σε κάθε διάσταση. Ο Hofstede έχει δείξει ότι ακόμη και πέντε ποσοστιαίες μονάδες διαφορά μπορεί να έχουν αξιοσημείωτες συνέπειες. Στην περίπτωση της Απόστασης ενέργειας, η Αυστρία και η Δανία έχουν σημαντικά χαμηλότερες βαθμολογίες από ό, τι στις Κάτω Χώρες, ενώ η Γαλλία, η Ιταλία και η Ισπανία είναι όλες υψηλότερες. Η διάσταση ανδρισμός-θηλυκότητα είναι η διάσταση με την πιο σημαντική εξάπλωση: πέντε χώρες έχουν σαφώς χαμηλότερες βαθμολογίες από ό, τι το μέσο όρο η χώρα της Ισπανίας και τέσσερις υψηλότερες. Υπάρχουν επίσης σημαντικές διαφορές για την αποφυγή αβεβαιότητας σε σχέση με το μέσο όρο της χώρας, όπως η Φινλανδία, με τέσσερις χώρες που έχουν σαφώς υψηλότερες βαθμολογίες και οι τρεις χαμηλότερες. Ο Ατομικισμός είναι ο δείκτης με τις λιγότερες σαφείς διαφορές από το μέσο όρο της χώρας. Μόνο τέσσερις χώρες είναι σαφώς διαφορετικές, δύο ουσιαστικά περισσότερο και δύο ουσιαστικά μικρότερες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3.1. Ο Πολιτισμός στην Ελληνική Πραγματικότητα

Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες σχετικά με τη διαχείριση των ελληνικών οργανώσεων, η διαχείριση θεωρείται ως μια τέχνη και η επιστήμη υστερεί σε σχέση με τους άλλους εθνικούς εταίρους της ΕΕ (ΕΕΔΕ, 1986). Από τις λίγες εμπειρικές μελέτες που αφορούν τον ελληνικό πολιτισμό της διαχείρισης, δεν είναι εύκολο να καταταχτεί την Ελλάδα (Hofstede, 1980).

Ο Hofstede (1980) διαπίστωσε ότι από το 53 χώρες που περιλαμβάνονται στο δείγμα του, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από τη μεγαλύτερο δείκτη «αποφυγής αβεβαιότητας», καθώς και από μία αρσενική κουλτούρα. Η πλειοψηφία αυτών των εμπειρικών μελετών έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα αρκετά χρόνια πριν, σε μια περίοδο κατά την οποία το επίπεδο της εκβιομηχάνισης, του ρυθμού ανάπτυξης, καθώς και το επίπεδο του διαθέσιμου εισοδήματος ήταν πολύ χαμηλό. Τρεις δεκαετίες αργότερα, η κατάσταση είναι πολύ διαφορετική. Η Ελλάδα είναι μέλος της ΕΕ, καθώς και η εκπαίδευση και το επίπεδο ανάπτυξης έχουν σημαντικά βελτιωθεί. Επιπλέον, υπάρχει ένα σημαντικό επίπεδο της πολιτικής σταθερότητας και της δημοκρατίας.

3.1.1. Χαρακτηριστικά του ελληνικού πλαισίου

Ενδεχομένως θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η Ελλάδα ανήκει σε εκείνη την ομάδα των χωρών όπου, από τον πολιτισμό, υπάρχει μια προτίμηση για ένα δάσκαλο-κεντρική προσέγγιση στη μάθηση και, κατά συνέπεια, στην κατάρτιση. Πριν από τη συζήτηση των επιπτώσεων των εθνικών διαστάσεων του πολιτισμού με τις διαδικασίες διαχείρισης, όπως την ανάπτυξη των προγραμμάτων κατάρτισης, υπάρχει μια έμφαση στις βασικά χαρακτηριστικά που ισχύουν στην Ελλάδα. Για να υποστηρίξει αυτές τις δηλώσεις έχουν χρησιμοποιηθεί τα ήδη αναφερθέντα στοιχεία που αφορούν το εθνικό πλαίσιο.

Η εστίαση αφορά στην ομάδα τις συνεργασίες (όπως η εκτεταμένη οικογένεια), την οργάνωση, τον πολιτισμό ή τις συμπεριφορές που καθορίζονται από τη συλλογική βούληση της ομάδας ή οργάνωσης. Οι άνθρωποι είναι ενσωματωμένοι σε μια ισχυρή, συνεκτική ομάδα που τους προστατεύει και απαιτεί πίστη καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου. Εκείνοι που αποκλίνουν από τον κανόνα, θεωρείται ότι έχουν κακό ή αδύναμο χαρακτήρα. Οι κολεκτιβιστικοί πολιτισμοί, ρυθμίζουν τη συμπεριφορά μέσω της ντροπής, ή της απώλειας ενός «πρόσωπου», της αρμονία και της συναίνεσης, που είναι οι απώτεροι στόχοι.

Οι ανισότητες όμως, είναι και επιθυμητές. Οι γονείς και τα παιδιά αφορούν τους όρους της μονομερούς υπακοής και του σεβασμού, με τη «μεταβίβαση της προσωπικής σοφίας των δασκάλων και των θρησκειών». Δεν έλκονται από την ασάφεια και γι' αυτό πρέπει να προσπαθούν να το αποφύγουμε αυτό με την εξάρτηση από τους κανόνες, οι οποίοι είναι απαραβίαστοι.

Έτσι θα πρέπει να υιοθετείται ένα «συντηρητικό στυλ». Προτιμώνται οι στρατηγικές που προσφέρουν χαμηλότερες αμοιβές, αλλά έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Η ακρίβεια και η συνέπεια είναι σημαντικές, καθώς και «ό, τι είναι διαφορετικό μπορεί να θεωρηθεί επικίνδυνο». Οι ρόλοι συχνά συγχωνεύονται ή επικαλύπτονται, όμως οι σχέσεις είναι σημαντικές. Ο καθένας θα πρέπει να διαθέτει ακόμη και μέτρια, καλές εργασιακές σχέσεις, τη συνεργασία και την ασφάλεια της απασχόλησης, καθώς κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά σημαντικό και η προτεραιότητα δίνεται στην προστασία του περιβάλλοντος και των υφιστάμενων πολιτιστικών και παραδοσιακών τάσεων.

Επομένως, τα χαρακτηριστικά της εργασίας είναι οι εξής:

- Στο χώρο εργασίας, η πρόσληψη ατόμων από την οικογένεια ενός ατόμου μειώνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Η κακή απόδοση δεν μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της θέσης εργασίας. Οι κλίκες μπορεί να είναι σημαντικές για τις επιχειρήσεις / οργανωτικές σχέσεις. Οι διαπροσωπικές σχέσεις εργαζομένων-εργοδοτών υπερισχύουν των εργασιών.
- Το ιδανικό αφεντικό είναι ένας καλοκάγαθος και δημοφιλής εργοδότης. Επιπλέον, αν και οι εργαζόμενοι διστάζουν να εκφράσουν τη διαφωνία τους καθώς φοβούνται τον αυταρχικό / πατερναλιστικό τρόπο λήψης αποφάσεων

του αφεντικού αλλά παρ'όλα αυτά, «προτιμούν υφισταμένους συχνά με ένα αυταρχικό στυλ».

- Οι Διευθυντές θα πρέπει να έχουν ακριβή, «σωστές» απαντήσεις στις ερωτήσεις των εργαζομένων και οι οδηγίες τους να είναι ακριβείς και λεπτομερείς σχετικά με τις περιγραφές των θέσεων εργασίας που μπορεί να χρησιμοποιηθούν, ώστε να ασχοληθούν ενεργά με την πολυπλοκότητα της εργασίας, και να εξασφαλίσουν την υπακοή στους κανόνες και ενίσχυση της εξουσίας τους από τους εργαζόμενους.
- Οι Διευθυντές θα πρέπει χρησιμοποιούν τη διαίσθηση και να αγωνιστούν για τη συναίνεση. Δίνεται έμφαση στην ποιότητα της εργασιακής ζωής, τον συμβιβασμό και τη διαπραγμάτευση στην επίλυση των συγκρούσεων. (Μπουραντάς, 1996 & Μακριδάκης et al. 1996 & Νικολαΐδης, 1992 & ΕΕΔΕ, 1986)

3.2. Ελληνικές Πολιτιστικές Διαστάσεις - Συνολικές Αξίες Διαχείρισης Ποιότητας

Σύμφωνα με τα ευρήματα του Hofstede σχετικά με τις πολιτιστικές διαστάσεις που εμποδίζουν την ελληνική επικράτεια, οι ακόλουθες παρατηρήσεις μπορεί να επιτευχθούν για κάθε μία από τις τιμές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τη δυνατότητα να τεθεί σε εφαρμογή στο ελληνικό περιβάλλον.

3.2.1. Υψηλή Απόσταση Ισχύος

Στις παραδοσιακές κοινωνίες όπως η Ελλάδα, πολλές οργανώσεις φαίνεται να έχουν περισσότερη δύναμη από ό, τι οι πελάτες τους, μια κατάσταση που οδηγεί σε προσανατολισμό προς τον πελάτη.

Φαίνεται επίσης λογικό ότι σε καλλιέργειες με μεγαλύτερη απόσταση δύναμης, περισσότερη προσοχή δίνεται στον πελάτη η οποία φαίνεται να είναι πιο σημαντική. Η πιο καταστροφική επίπτωση αυτής της πεποίθησης, σε σχέση με την

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι το γεγονός ότι είναι η λιγότερη προσοχή που θα δίνεται στους εργαζομένους, «κάτι που θα συμβάλει στην μη πλήρη συμμετοχή του προσωπικού και στην εξαίρεση από τις ευκαιρίες ανάπτυξης».

Είναι επίσης λογικό ότι σε πολλές χώρες, η απόσταση από την δύναμη της ηγεσίας, παίζει σημαντικό ρόλο, όμως, αυτός ο ρόλος εξαρτάται από το βαθμό που αυτή η διάσταση υπάρχει στο πολιτισμικό πλαίσιο. Όσον αφορά την πλήρη συμμετοχή, ένα λογικό συμπέρασμα, θα μπορούσε να είναι ότι σε μια κοινωνία που ευνοείται την ηγεσία, δεν μπορούν όλοι να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο. Η αξία της εστίασης της επιχειρηματικής διαδικασίας συνεπάγεται μια πολύ ευέλικτη οργάνωση και συχνές οργανωτικές αλλαγές για την πραγματική εργασία μπροστά μια κατάσταση που έρχεται σε αντίθεση με τις ιεραρχικές δομές που επικρατούν σε καλλιέργειες με υψηλή απόσταση δύναμης. Η ίδια η φύση των πολιτισμών υψηλής ισχύος σε συνδυασμό με την ανισότητα μεταξύ των εσωτερικών πελατών, των εργαζομένων, είναι αντιφατική, επειδή μια αξία TQM που έχει βάση βελτίωση για όλους σε μια επιχείρηση, μέσω της αλλαγής είναι ένα σημαντικό εργαλείο.

Τέλος, η τιμή μέτρησης εστίασης μπορεί να έχει μία σύνδεση με τη διανομή της ισχύος που γίνεται περισσότερο με βάση την απόδοση, από ό, τι για προσωπικούς παράγοντες και έτσι, μπορεί να είναι αρνητικά συσχετισμένη με την απόσταση τροφοδοσίας (Hofstede 1994).

3.2.2. Υψηλή Αποφυγή Αβεβαιότητας

Η υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας (HUA), δύσκολα μπορεί να συνδυαστεί με την ευέλικτη και μεταβαλλόμενη φύση της επιχειρηματικής διαδικασίας - εστιασμένη οργάνωση. Για τους ίδιους λόγους, οι καλλιέργειες αυτές δεν αποσκοπούν σε συνεχή βελτίωση, δεδομένου ότι θα πρέπει να ασχοληθούν με την αντίσταση στην αλλαγή και την καινοτομία. Μία υψηλή πολιτισμική αβεβαιότητα θα υποστηρίξει την προσέγγιση μέτρησης εστίασης, καθώς θα παρέχει αυξημένο έλεγχο, που προέρχεται από ποσοτικές προσεγγίσεις. (Hofstede, 1994)

3.2.3. Κολλεκτιβισμός

«Ο Κολλεκτιβισμός είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του ελληνικού πολιτισμού, καθώς είναι βαθιά ριζωμένος από τις ιστορικές και ιδιαίτερα τις πολιτικές δυνάμεις στην Ελλάδα» (Ιωάννου, 1993). Υπό αυτή την έννοια θεωρείται ότι ο κολλεκτιβισμός μπορεί να θεωρηθεί ως το κύριο εμπόδιο για οποιαδήποτε πρωτοβουλία στο πλαίσιο της ελληνικής βιομηχανίας και στον επιχειρηματικό κόσμο ιδιαίτερα.

Τέλος, είναι πολύ προφανές ότι μια επιχειρηματική διαδικασία που επικεντρώθηκε στην οργάνωση είναι δύσκολο να συνδυαστεί με την εστίαση στο έργο του κολλεκτιβιστικού πολιτισμού, ενώ οι προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωση θα συναντήσουν εμπόδια για τους ακόλουθους λόγους: α) εστιάζει σε βελτιώσεις σε κάθε δυνατό τομέα που οδηγεί σε αλλαγές, το οποίο μπορεί να σημαίνει αλλαγές στις σχέσεις των ανθρώπων, β) αυτή η αλλαγή των σχέσεων δεν είναι ταιριαστή με την έννοια της ομάδας, η οποία δίνει προτεραιότητα τις ανθρώπινες σχέσεις από το πραγματικό έργο, γ) η αξία της μέτρησης εστίασης έχει αρνητική συσχέτιση με τον κολλεκτιβισμό, δ) η ελληνική πραγματικότητα δείχνει ότι οι προσωπικοί παράγοντες ευνόησαν την πραγματική απόδοση, και αυτό είναι η πιο εμφανής μορφή των μεθόδων επιλογής και αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στις περισσότερες ελληνικές οργανώσεις (Hofstede, 1994)

3.2.4. Φεμινισμός

Η γυναικεία φύση μιας καλλιέργειας πηγάζει από το δικό της ορισμό, όπως κοινώς χρησιμοποιείται και καθορίστηκε από την αρχή της ιστορίας, Παρότι πολλές προσπάθειες έχουν γίνει για την αλλαγή της γυναικείας θέσης, δεν παύει να θεωρείται βελτίωση. Έτσι:

- Η φροντίδα και η κατανόηση της φύσης του φεμινισμού έχει αποδειχθεί, για να διευκολυνθεί ο προσανατολισμός των πελατών

- Η δέσμευση της ηγεσία έχει αποδειχθεί ότι έχει περισσότερα από ένα αρσενικά χαρακτηριστικά και έτσι ευδοκιμεί σε καλλιέργειες αυτού του είδους, ενώ η γυναικεία, έχει την ικανότητα της να συμβιβαστεί και να διαπραγματευτεί καλύτερα την αξία της πλήρους συμμετοχής και επιχειρήσεων εστίασης διαδικασία
- Τέλος, δεν έχει βρεθεί καμία λογική συσχέτιση μεταξύ της συνεχούς βελτίωσης και της θηλυκότητας, ενώ όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, οι γυναικείοι πολιτισμοί προτιμούν ποιοτικές παρά ποσοτικές μετρήσεις.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων και η οργανωτική ανάπτυξη βασίζονται εξ ορισμού στην αυτο-κατευθυνόμενη μέθοδο ή σε εκπαιδευτικές προσεγγίσεις που εφαρμόζονται στο οργανωτικό πλαίσιο. Η αλλαγή νοοτροπίας είναι δύσκολη, επειδή οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό έχουν υψηλή συναισθηματική συμμετοχή στην τρέχουσα κουλτούρα. Οι άνθρωποι που έχουν μεγαλώσει στις παραδόσεις και τις αξίες της χώρας και των οποίων η φιλοσοφία της ζωής μπορεί να παγιδευτεί σε πολιτιστικές υποθέσεις της χώρας, θα βιώσουν σημαντική αβεβαιότητα, το άγχος και τον πόνο κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Αυτές οι πολλαπλές πηγές θα οδηγήσουν σε αντίσταση στην αλλαγή, η οποία συχνά βασίζεται σε πολιτισμικά στοιχεία. Τέλος, όπως καταδεικνύει η βιβλιογραφία, αυτή η αλλαγή μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις για την ανάπτυξη ενός οργανισμού. (Hofstede, 1994)

3.3. «Μια νέα εποχή για Ελληνικές Επιχειρήσεις : Προκλήσεις και Ευκαιρίες»

Με τη φιλοξενία των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, η Αθήνα ήταν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, πράγμα το οποίο συνέβησε και κατά τα επόμενα χρόνια. Ωστόσο, αυτό που μπορεί να είναι λιγότερο προφανές, είναι το γεγονός ότι η περίοδος αυτή συνέπεσε επίσης με τις προσπάθειες των ελληνικών επιχειρήσεων να επιτύχουν στην αγορά και να διαδραματίσουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο στις παγκόσμιες αγορές.

Την επιτυχή είσοδο στην Ελλάδα Ευρωζώνη άνοιξε μια νέα εποχή ευκαιριών και προκλήσεων για τις επιχειρήσεις και την κυβέρνηση για μια σειρά από λόγους.

Πρώτα απ' όλα, κρατώντας ευρώ, ένα ισχυρό, διεθνές νόμισμα, τόσο οι καταναλωτές όσο και οι επιχειρήσεις μπόρεσαν να προγραμματίσουν τις αγορές και τις επενδύσεις τους καλύτερα και χωρίς τους υπερβολικούς συναλλαγματικούς κινδύνους ή υψηλούς πληθωρισμούς. Δεύτερον, για να είναι στην Ευρωζώνη η Ελλάδα πρέπει να συμμορφώνεται με τις οικονομικές πολιτικές που κρατούν χαμηλά τον πληθωρισμό, τη μείωση του δημόσιου και του εξωτερικού χρέους και να μειώσει τα δημόσια ελλείμματα. Τρίτον, εκτός από τα παραπάνω δημοσιονομικής πειθαρχίας, η κυβέρνηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι ελληνικές αγορές είναι πλήρως προσβάσιμες και ελευθέρωσαν και με το δημόσιο τομέα, την πλήρη αναδιάρθρωση και ιδιωτικοποίηση. Τέλος, η κυβέρνηση είναι αναγκασμένη να βρει λύσεις σε χρονίζοντα διαρθρωτικά προβλήματα σε ένα πιο ενεργό τρόπο.

Οι παραπάνω σημαντικές κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής, εκτός από τη σταθερή πορεία για την ελληνική οικονομία, θα πρέπει να απελευθερώσουν η δύναμη των ελληνικών επιχειρήσεων μέσα σε μια σειρά από προκλήσεις και ευκαιρίες για την επιτυχία του:

- Έτσι, πρώτον οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν διαπρέψει σε μια μακρά πορεία επιβίωσης με υψηλό πληθωρισμό και τα επιτόκια, καθώς και συναλλαγματικούς κινδύνους. Η εξάλειψη αυτών των παραγόντων σήμερα, οδηγεί τις ελληνικές επιχειρήσεις σε ένα δρόμο ανταγωνισμού με τους Ευρωπαίους ομολόγους, που είχε τεθεί σε λειτουργία σε ένα ευνοϊκό μακροοικονομικό περιβάλλον για πολλά χρόνια.
- Δεύτερον, η απελευθέρωση των αγορών κεφαλαίων επιτρέπει σε πολλούς επίδοξους ελληνικές εταιρείες να βρουν ευκολότερη πρόσβαση σε μετοχικό κεφάλαιο για να χρηματοδοτήσουν τα φιλόδοξα επενδυτικά τους σχέδια και να ενισχύσουν την κεφαλαιακή τους βάση.
- Τρίτον, οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους σε σύγκριση με διεθνείς κολοσσούς, πράγμα το οποίο κάνει μικρές επιχειρήσεις κινούνται ευέλικτα, και τους προσφέρουν ταχεία διαδικασία λήψης αποφάσεων, για την ανάληψη ριζοκίνδυνα έργα και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

- Τέταρτον, υπάρχει ένας καλός αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων που παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο σε αντίστοιχες βιομηχανίες, δημιουργώντας τεχνογνωσία, και προσφέροντας και την εμπορία καινοτόμων προϊόντων. Οι εταιρείες αυτές αποσκοπούν στην περαιτέρω ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά και επιδιώκουν την αναδιάρθρωση μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών, και ενοποιήσεων.
- Πέμπτον, η Ελλάδα βρίσκεται ανάμεσα σε μια σειρά από χώρες που μόλις πρόσφατα ξεκίνησαν την απελευθέρωση των οικονομιών τους. Όντας το μοναδικό μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην περιοχή, η Ελλάδα είναι εκλαμβάνεται ως ένα μοντέλο της οικονομικής ανάπτυξης, πολιτικής σταθερότητας και επιτυχίας των επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα, ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων έχει επεκταθεί σε βιομηχανική και εμπορική βάση σε αυτές τις χώρες. Εκτός από το εμπόριο, οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών, ενεργειακά έργα, την παραγωγή τροφίμων, σούπερ μάρκετ / άλλες λιανικής πώλησης των δικτύων διανομής, των ορυχείων, των τραπεζών, κλπ.
- Έκτον, η εικόνα του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος δεν μπορεί να ολοκληρωθεί εάν προσθέσουμε το δυναμικό χαρακτήρα των Ελλήνων επιχειρηματιών. Ξανά και ξανά βλέπουμε έναν αυξανόμενο αριθμό των ελληνικών επιχειρήσεων, σταθεροποιώντας την παρουσία τους όχι μόνο σε γειτονικές χώρες, αλλά και στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου, της Μέσης Ανατολής και ιδιαίτερα τη Μαύρη Θάλασσα και της Ρωσίας, όπου οι Έλληνες επιχειρηματίες έκαναν πολύ δρόμο έναν αιώνα πριν.

Είναι σαφές ότι το περιβάλλον αυτό προσέφερε στις ελληνικές επιχειρήσεις την ευκαιρία, να αποδείξει ότι έχουν δίκιο οι αναλυτές σε όλο τον κόσμο, οι οποίοι ισχυρίζονται ότι η Ελλάδα είναι σήμερα ένας από τους πιο ελκυστικούς τόπους για επενδύσεις (Μπουραντάς, 1996 & Μακρινδάκης et al. 1996 & Νικολαΐδης, 1992 & ΕΕΔΕ , 1986).

3.4. Εργασιακές σχέσεις – Αλλαγές

Τον Ιούλιο του 2000, η ελληνική κυβέρνηση ανακοίνωσε μια σειρά προτάσεων που αποσκοπούσαν στην αύξηση της απασχόλησης και μείωση της ανεργίας. Τα προτεινόμενα μέτρα, τα οποία θα υπόκεινται σε μια διαδικασία κοινωνικού διαλόγου πριν από την οριστικοποίησή τους, περιλάμβαναν μια σειρά από αλλαγές στις βιομηχανικές σχέσεις, συμπεριλαμβανομένης της μεγαλύτερης ευελιξίας στις εργασιακές κανόνων για το χρόνο, κατά τη διακριτική ευχέρεια της διοίκησης και των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης των εργοδοτών.

Η εφαρμογή των νέων πολιτικών για την απασχόληση και την ανεργία, που δημοσιοποιήθηκαν από την κυβέρνηση στις 13 Ιουλίου 2000, να απαιτήσει αλλαγές στον τομέα των εργασιακών σχέσεων, είχε σοβαρές συνέπειες για τα δικαιώματα των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας. Σύμφωνα με τα συνδικάτα, η πολιτική για την απελευθέρωση της αγοράς εργασίας η οποία είχε υιοθετηθεί από την κυβέρνηση, ήταν απολύτως σύμφωνη με τις νέες συνθήκες που δημιουργούνταν από την ελληνική συμμετοχή στην ΟΝΕ. Συνολικά, οι επιπτώσεις στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων ήταν αρνητικές, τα κύρια χαρακτηριστικά τους ήταν η αυξημένη ευελιξία στην αγορά εργασίας και η αύξηση των ανισοτήτων μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων.

Παρά το γεγονός ότι τα προτεινόμενα μέτρα παρουσιάζονταν ως μέτρα για την αύξηση της απασχόλησης και τη μείωση της ανεργίας, παρ' όλα αυτά ήταν μια μονόπλευρη προσέγγιση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσα από τη λογική της μείωσης του κόστους εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, λαμβάνοντας υπόψη τη σύγκλιση απόψεων μεταξύ της κυβέρνησης και των πλευρών του εργοδότη, η αντιπαράθεση με τα συνδικάτα υποστηρίζεται ότι ήταν αναπόφευκτη, με απρόβλεπτα αποτελέσματα σχετικά με την έκβαση του προτεινόμενου κοινωνικού διαλόγου. Επιπλέον, η διαφωνία είχε καταχωρηθεί σε κυβερνητικό επίπεδο και δημιούργησε συνθήκες αντιπαράθεσης τόσο στα συνδικάτα όσο και στην κοινωνία γενικότερα (Μπουραντάς 1996 & Μακρινδάκης et al. 1996 & Νικολαΐδης 1992 & ΕΕΔΕ 1986).

Θα πρέπει επίσης να προστεθεί ότι η κατάσταση της βιομηχανία διέφερε στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Κατά την τελευταία σύμβαση μεταξύ του Γενικού Σύλλογου Ελλήνων Υπαλλήλων Ελλάδας (ΓΣΕΕ) και του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ) κάποια κοινά σημεία, όπως φαίνεται, είχαν σκοπό να προωθήσουν τις αλλαγές που εισήχθησαν από την ΕΚ σε κοινωνικά ζητήματα, την

προώθηση της επαγγελματικής κατάρτισης και την εξέταση του θέματος από τη σύνδεση της παραγωγικότητας με τις πληρωμές.

Παρ' όλα αυτά, ήταν πολύ δύσκολο να επιτευχθούν όλοι αυτοί οι στόχοι, δεδομένου ότι από τη μια πλευρά, στο δημόσιο τομέα, οι περισσότερες εταιρείες είναι κρατικά μονοπώλια, όπου πολλές υπάρχουν απεργίες και από την άλλη πλευρά, η πλειοψηφία των μελών του ΣΕΒ διαφωνεί για την έγκριση των προηγούμενων σημείων, διότι οι περισσότερες από οι ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και έχουν ένα στυλ διαχείρισης όμοιο της οικογένειας, που σπάνια επιτρέπει μια μικρή αλλαγή (Μπουραντάς 1996 & Μακριδάκης et al. 1996 & Νικολαΐδης 1992 & ΕΕΔΕ 1986).

3.5. Ανάλυση της ελληνικής διοίκησης

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ελληνικής διαχείρισης είναι:

1. Η συγκέντρωση της εξουσίας και ο έλεγχος στα χέρια των ανώτατων διοικητικών στελεχών.

Κατά τους Μπουραντάς et al. (1990), η πλειοψηφία των Ελλήνων διευθυντών αντιλαμβάνονται ότι στις εταιρείες τους κυρίαρχο ρόλο κατέχει η εξουσία και η γραφειοκρατία. Η εξέλιξη αυτή αντανακλά την αυταρχική φύση της ελληνικής βιομηχανίας και είναι σύμφωνη με το μεγαλύτερο μέρος της προηγούμενης έρευνας (π.χ., ΕΕΔΕ 1986, Κουφόπουλος & Morgan 1994). Άλλες πρόσφατες έρευνες, έχουν τεκμηριώσει ότι στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων, η κορυφαία διαχείριση αποτελείται συνήθως από τους ιδιοκτήτες και τους συγγενείς τους (Μπουραντάς, 1996 & Μακριδάκης et al. 1996 & Νικολαΐδης 1992 & ΕΕΔΕ 1986).

2. Η έλλειψη σύγχρονων συστημάτων για την υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων.

Αυτό στηρίζεται κυρίως από την τρίτη μελέτη (Παπαδάκης 1993) η οποία έδειξε ότι η λήψη στρατηγικών αποφάσεων των ελληνικών επιχειρήσεων σε σύγκριση με τις ίδιες διαδικασίες στις θυγατρικές των πολυεθνικών, που λειτουργούν στην Ελλάδα, ήταν λιγότερο περιεκτικές / ορθολογικές, λιγότερο επίσημες και χρησιμοποιούνται λιγότερο από έμπειρους εργαζόμενους. Αν δεχτούμε την άποψη ότι οι πολυεθνικές εταιρείες είναι σε καλύτερη θέση να προσαρμοστούν στο εθνικό πλαίσιο, τότε αυτό σημαίνει ότι η ελληνική διοίκηση έχει κάποιο έδαφος να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της. Αυτό, βασίζεται και στην ευρύτερη κριτική ότι υπάρχει μια έλλειψη επαγγελματισμού στις τάξεις των ανώτατων διοικητικών στελεχών και συμπίπτει με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών. Οι Μπουραντάς και Mantes (1988) αποδεικνύουν με στοιχεία, ότι μόνο το 11% των ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν συστηματικά ποιοτικές μεθόδους πρόβλεψης και μόνο μία στις τρεις εταιρείες πραγματοποιεί ανάλυση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών.

Το γεγονός ότι το ελληνικό μοντέλο διαχείρισης δεν διαφοροποιείται από το δυτικό μοντέλο, μπορεί να αποδοθεί κυρίως στο γεγονός ότι η Ελλάδα έχει πλήρως απελευθερωθεί από την ξένη κατοχή, περίπου στην αρχή του προηγούμενου αιώνα. Έχοντας «χάσει» την αναγέννηση, οι Έλληνες μετά βιομηχανική επανάσταση δε μπόρεσαν να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις στη Δυτική Ευρώπη και τελικά το έκαναν, αλλά με σημαντική καθυστέρηση. Η πλειοψηφία της επιχειρηματικής τάξης από την αρχή του αιώνα, αποτελούνταν κυρίως από τους Έλληνες της Διασποράς και άκμασε σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Επιπλέον, η υπανάπτυξη της διαχείρισης στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να αποδοθεί κατά κύριο λόγο την οικογενειακή κατάσταση και το μικρό μέγεθος των περισσότερων επιχειρήσεων (Γεώργας 1993). Το μικρό μέγεθος της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων δεν τους επιτρέπει να προσελκύσουν, να προσλαμβάνουν και να ανταμείβουν υψηλής ποιότητας επαγγελματίες διαχειριστές (Παπαδάκης 1993). Δεύτερον, σε πολλές περιπτώσεις, οι διαχειριστές ιδιοκτήτες δεν είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιούν σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης (Γεώργας 1993). Τρίτον, η παραδοσιακή δομή και η λειτουργία του ελληνικού κράτους, είναι συνεχής και απρόβλεπτη, ειδικά πριν από την ένταξη της στην ΕΕ και δεν ενθαρρύνει τον εκσυγχρονισμό της διαχείρισης. Μερικές από αυτές τις μικρές επιχειρήσεις επιβίωσαν κυρίως λόγω του υψηλού επιπέδου προστατευτισμού που ήταν εμφανής μέχρι τη

δεκαετία του '80. Τέταρτον, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80, η διοίκηση της εκπαίδευσης ήταν μάλλον υπανάπτυκτη στη χώρα μας. Όπως υποστηρίζει ο Μπουραντάς (1996), οι απόφοιτοι των ελληνικών Πανεπιστημίων Διαχείρισης έχουν λάβει πολύ λίγη -εάν υπάρχει τελικά- επίσημη κατάρτιση σε θέματα διαχείρισης, ενώ τα Οικονομικά και Επιχειρηματικά Πανεπιστήμια επικεντρώνονται περισσότερο στο δίκαιο, τη μακροοικονομική και μαθήματα λογιστικής και όχι για τη διαχείριση και το μάρκετινγκ.

Έτσι, η υπανάπτυξη της διαχείρισης στο δημόσιο τομέα σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στην ισχυρή παρουσία των πολιτικών δυνάμεων. Η Σύγχρονη Ελλάδα είναι μια μάλλον νέα δημοκρατία που φέρει οδυνηρές αναμνήσεις από Παγκόσμιους Πολέμους, τον εμφύλιο πόλεμο του 1944-1949 και τη στρατιωτική δικτατορία του 1967-1973. Όλα αυτά, έχουν ενισχύσει την εξουσία, πάνω από τους πολιτικούς διευθυντές τεχνοκράτες, τουλάχιστον σε πολλές κρατικά ελεγχόμενες επιχειρήσεις. Ακόμη και σήμερα η κορυφαία διαχείριση όλων των μεγάλων δημόσιων επιχειρήσεων, διορίζεται από την κυβέρνηση και τα βασικά κριτήρια για τον διορισμό είναι αφοσίωση και τη συμβολή τους στην πολιτικό κόμμα, παρά τη διοικητική ικανότητα τους (Μπουραντάς 1996 & Μακρινδάκης et al. 1996 & Νικολαΐδης 1992 & ΕΕΔΕ 1986).

3.6. Εκπαιδευτικές δυνάμεις μάθησης

Κατά την τελευταία δεκαετία, η εκμάθηση δυνάμεων έχει ασκήσει μια βαθιά επίδραση στην ελληνική διοίκηση και τον «εκσυγχρονισμό / επαγγελματισμό». Η μάθηση, σημαίνει εκπαίδευση. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 10-15 ετών, οι δραματικές αλλαγές που έχουν επέλθει στον τρόπο διαχείρισης διδάσκονται στα ελληνικά ακαδημαϊκά ιδρύματα.

Για παράδειγμα, έχουν αυτόνομα τμήματα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Μάρκετινγκ, κ.λπ., τα οποία έχουν προσαρμοστεί σε όλα τα μεγάλα οικονομικά πανεπιστήμια, μεταπτυχιακά και διδακτορικά προγράμματα που σχετίζονται με τη διοίκηση επιχειρήσεων και προσφέρονται τώρα για σπουδές. Έχουν εισαχθεί, σημαντικές αλλαγές στα προγράμματα σπουδών των τμημάτων, με στόχο την

αναπαραγωγή στο αντίστοιχο αναλυτικό πρόγραμμα του Ηνωμένου Βασιλείου και των σχολών των ΗΠΑ, στη διοίκηση επιχειρήσεων. Ο αριθμός των ξένων σχολών διοίκησης επιχειρήσεων και άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα έχουν μια αξιοσέβαστη παρουσία στην Ελλάδα (π.χ., Henley, MBA, Deree College) και περίπου 500 φοιτητές κατακτούν ένα MBA ή ένα ισοδύναμο μεταπτυχιακό τίτλο διαχείρισης, κάθε χρόνο, από ξένες σχολές διοίκησης επιχειρήσεων (κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες).

Διάφορα προγράμματα της ΕΕ (π.χ., Erasmus), ενθαρρύνουν την ανταλλαγή φοιτητών και ερευνητών, καθώς και την ανταλλαγή ιδεών σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης. Τα Πανεπιστήμια έχουν ξεκινήσει κοινά ερευνητικά προγράμματα, που διεξάγονται σε αμερικανικές και ευρωπαϊκές σχολές διοίκησης επιχειρήσεων.

Η κατάρτιση σε θέματα διαχείρισης έχει επωφεληθεί σε μεγάλο βαθμό από τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ένας μεγάλος αριθμός των προγραμμάτων κατάρτισης στελεχών επιχειρήσεων έλαβαν χώρα πρόσφατα. Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού στην Ελλάδα, εκτιμά ότι ο αριθμός των ΕΚ χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων κατάρτισης που να υπερβαίνει τα 1.500 το 1995 και μόνο. Είναι γεγονός ότι μερικές από τις πιο γνωστές διεθνείς εταιρείες εκπαίδευσης λειτουργούν στην Ελλάδα (π.χ. Wilson Learning). Οι έννοιες, οι θεωρίες και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τους εκπαιδευτές, εισάγονται, δεδομένου ότι οι περισσότεροι από αυτούς έλαβαν την επίσημη εκπαίδευσή τους έξω από την Ελλάδα.

Οι πολυεθνικές εταιρείες συμβάλλουν στη διαχείριση αυτής της μετάβασης, κυρίως μέσω της διαχείρισης του κύκλου εργασιών που βιώνουν. Αυτό συμβάλλει στον ταχύτερο εκσυγχρονισμό. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί, ότι η τρέχουσα ορολογία της διαχείρισης όχι μόνο στις πολυεθνικές, αλλά και σε ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις, είναι στην αγγλική γλώσσα.

Η αγορά συμβούλων όμως, έχει επεκταθεί γρήγορα. Οι περισσότερες από τις μεγάλες εταιρείες συμβούλων είναι παρούσες στην ελληνική αγορά (π.χ. Andersen Consulting, KPMG, Arthur D. Little, Deloitte & Touche, Coopers & Lybrand, Ernst and Young).

Ειδικά προγράμματα της ΕΕ (π.χ. Mentor, RETEX) σχετίζονται με τη χρηματοδότηση ελληνικών επιχειρήσεων για τον εκσυγχρονισμό / εξορθολογισμό των δομών τους, καθώς και για τη δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού συστημάτων. Οι περισσότερες από τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει το στρατηγικό σχεδιασμό, την ολική ποιότητα, και άλλα προγράμματα. Σε μια πρόσφατη έρευνα, οι Κουφόπουλος & Morgan (1994) έδειξαν, ότι το 70% περίπου των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων, με περισσότερους από 100 εργαζομένους, ασχολούνται με το σχεδιασμό εμβέλειας (για περισσότερο από ένα έτος). Είναι ενδιαφέρον δε, ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών που ασχολούνται με μεγάλης εμβέλειας σχεδιασμούς, είχαν ξεκινήσει τη διαμόρφωση σχεδίων στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Αυτό ενισχύει το επιχείρημα μας για μια ταχεία εξέλιξη της διαχείρισης.

Έτσι, η γενιά που ίδρυσε αρκετές από τις ελληνικές επιχειρήσεις τα τελευταία 30-40 χρόνια συνταξιοδοτείται και μια νέα ομάδα των διαχειριστών (η πλειοψηφία των οποίων έλαβε επίσημο μεταπτυχιακό ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση έξω από την Ελλάδα) έχει αναλάβει (Μπουραντάς, 1996 & Μακριδάκης et al. 1996 & Νικολαΐδης, 1992 & ΕΕΔΕ, 1986).

3.7. Ένα κίνητρο για την αλλαγή

Ένας μεγάλος αριθμός των ξένων εταιρειών, οι οποίες λειτουργούν στην Ελλάδα, έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του επαγγέλματος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στη χώρα. Πρόκειται κυρίως για τις ξένες διεθνείς εταιρείες που παρείχαν επαγγελματική κατάρτιση και εμπειρία, λόγω της απουσίας της κατάρτισης και της εκπαίδευσης του προσωπικού και των ανθρώπινων σχέσεων διαχείρισης των πόρων, ενώ άλλες εταιρείες έστειλαν το προσωπικό τους στο εξωτερικό για περαιτέρω κατάρτιση πολύ συχνά (Ball, 1992).

Σύμφωνα με Μπουραντάς και Παπαδάκης (1996): «σε όλο τον κόσμο οι εταιρείες συμβάλλουν στη διαχείριση αυτής της μετάβασης, κυρίως μέσω της διαχείρισης του κύκλου εργασιών τους». Ειδικά προγράμματα της ΕΕ χρηματοδοτούν τις ελληνικές επιχειρήσεις να μπορέσουν να εκσυγχρονιστούν/εξορθολογιστούν όσον

αφορά τις δομές τους και για να δημιουργήσουν στρατηγικούς σχεδιασμούς συστημάτων, όπως για παράδειγμα, μεσαίες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις όπου το μέγεθος τους. έχει στρατηγικό σχεδιασμό και άλλα προγράμματα. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, μπορούμε να καταλάβουμε ότι το πρωταρχικό κίνητρο για την αλλαγή θα έρθει από την ιδιότητα του μέλους της ΕΕ (Ball, 1992).

Εάν η Ελλάδα μπορεί να αναπτυχθεί και να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες της ευρωπαϊκής αγοράς, θα πρέπει να υπάρξουν θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο που μια επιχείρηση είναι δομημένη και διεξάγεται στην Ελλάδα. Η εμφάνιση της αλλαγής είναι απαραίτητη και η υιοθέτηση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστάται έντονα και χρειάζεται στο ελληνικό περιβάλλον. Οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν την ανάγκη για πιο ειδικευμένους και επαγγελματίες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να πετύχει. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θα είναι κρίσιμης σημασίας, για την ελληνική κοινωνία σε όλους τους τομείς και τα επίπεδα.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαδάκη (1996): «οι αλλαγές είναι αρκετά ισχυρές και είναι εξαιρετικά απίθανο, οι αρνητικές δυνάμεις να μπορούν να αναστέλλουν τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής διοίκησης». Το ερώτημα είναι πώς θα μπορούσε να διαχειριστεί τις αλλαγές μέσα από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τους ανθρώπους; Υπάρχουν τρία βήματα που ένας οργανισμός θα πρέπει να ακολουθήσει:

1. Openness
2. Communication
3. Involvement

Μιλώντας για τις αλλαγές, θα πρέπει να προστεθεί ότι οι οργανώσεις απαιτούν συνεχείς αλλαγές λόγω των εξαιρετικά ανταγωνιστικών απαιτήσεων της αγοράς. Η εισαγωγή των αλλαγών επιτρέπει μια νέα προσέγγιση, που θα υιοθετηθεί σε αυτή την περίπτωση είναι οι υπηρεσίες ΔΠ. Οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού, που καθορίζει τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και φέρει την επιτυχία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, μελέτησε το ρόλο της κουλτούρας στο ολικό ποιοτικό μάνατζμεντ. Υποστηρίχτηκε, ότι οι συγκεκριμένες κουλτούρες σε διαφορετικές περιοχές ή χώρες έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στα χαρακτηριστικά της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στην Ελλάδα, η οποία είναι και η χώρα που πραγματεύτηκε, διαπιστώθηκε ότι η σχέση μεταξύ των διαστάσεων του εθνικού πολιτισμού και των διαστάσεων που εκφράζονται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις. Ειδικότερα, τα εθνικά χαρακτηριστικά της Ελλάδας, φαίνεται να διευκολύνουν τη λειτουργία ορισμένων διαστάσεων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως η μέτρηση της εστίασης, ενώ αποτρέπει άλλες, όπως εκείνη του προσανατολισμού στον πελάτη και την πλήρη συμμετοχή.

Αυτό, υποστηρίζει την υπόθεση που γίνεται από πολλούς ερευνητές, ότι ένα ενιαίο σχέδιο υλοποίησης θα έχει πιθανώς διαφορετικά αποτελέσματα σε διαφορετικές χώρες, πράγμα που σημαίνει ότι το σχέδιο εφαρμογής πρέπει να προσαρμοστεί στην εθνολογική κουλτούρα, ειδικά για το έθνος στο οποίο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει τεθεί σε εφαρμογή.

Στην κοινωνική ανθρωπολογία είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανό, ότι ο πυρήνας του πολιτισμού αποτελείται από βαθιά ριζωμένες αξίες, που είναι όμοιες στη μεγαλύτερη μερίδα του πληθυσμού (Drenth & Groenendijk 1998). Σύμφωνα με τον Hofstede, η εθνική κουλτούρα οδήγησε στον εντοπισμό τεσσάρων διαστάσεων που δείχνουν τα τέσσερα βασικά προβλήματα που κάθε κοινωνία έχει να λύσει, χρησιμοποιώντας το δικό της «λογισμικό»: ανισότητα, συντροφικότητα, οι ρόλοι των φύλων, η ενασχόληση της με το άγνωστο. Οι επιπτώσεις που έχουν αυτές οι διαστάσεις για την αύξηση, μεταξύ άλλων, είναι ότι το ζεύγος των ρόλων του αφεντικού και του υποδεέστερου στο χώρο εργασίας, είναι ένα σημείο στην εξουσία που δημιουργεί απόσταση και επηρεάζει περισσότερο σαφώς την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Μια από τις κεντρικές θέσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι η απόφαση - αρχή της λήψης αποφάσεων, η οποία θα πρέπει να ανατεθεί σε όλους τους

εργοδότες, έτσι ώστε να μπορέσουν να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, τη δημιουργία ικανοποίησης και να βελτιώσουν τις συνολικές επιδόσεις των επιχειρήσεών τους. Αυτό που φαίνεται να είναι με την πρώτη ματιά απλώς μια διαφορετική προσέγγιση της διαχείρισης, στην ουσία αποτελεί μια δραστική αλλαγή των εργασιακών ρόλων και των διευθυντών και των υφισταμένων. Επομένως, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει τη δυνατότητα να προωθεί μια αλλαγή στο στυλ της ηγεσίας και στοχεύει ιδίως στην εγκατάλειψη των παραδοσιακών αυταρχικών και ηγετικών ρόλων, ασπαζόμενη τη δημοκρατική και συμμετοχική ηγεσία (Lashley, 1997).

Όσον αφορά την Ελλάδα, η «υπαρξιακή ανισότητα» (Hofstede 1991: 35) που επικρατεί στο ελληνικό περιβάλλον, εκφράζεται σε ανάλογες ανισότητες, στην εξουσία μεταξύ των διαχειριστών και των υφισταμένων και της σαφούς διάκρισης των ρόλων τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για την εν λόγω φιλοσοφία της συμμετοχικής σκέψης και δράσης, θα τοποθετήσει τη ζήτηση, ώστε τουλάχιστον να αναστείλει τις πεποιθήσεις τους σχετικά με την «ιερότητα» της αλυσίδας της διοίκησης και εξουσίας. Οι εργοδότες θα τείνουν να χάσουν το σεβασμό για τους διαχειριστές που δεν έχουν ακριβείς απαντήσεις στις ερωτήσεις τους και θα αναζητήσουν τη συμβολή τους στην απόφαση, μέσω της διαδικασίας. Η αποτυχία να ικανοποιήσει τη ζήτηση αυτή της ηγεσίας και την κατεύθυνση για λογαριασμό του διευθυντή μπορεί ακόμη να θεωρηθεί ως άρνηση της ηγεσίας και όχι ως ένα θετικό βήμα προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης. Αλλά ακόμα και στις περιπτώσεις που θα επικροτούσε στους εργαζόμενους, τέτοια ριζική αλλαγή στην εργασία τους, στην πράξη, θα χρειαστεί σημαντικός χρόνος και προσπάθεια, πριν εμπλακούν σε συμμετοχικές σκέψης και δράσης, οι οποίες σύμφωνα με την εμπειρία τους κατά κανόνα οδηγεί σε αποτυχία και επιπλήξεις για το σπάσιμο των κανόνων.

Στο σύνολο της η φιλοσοφία της Διαχείρισης Ποιότητας, προτείνει επίσης ριζικές αλλαγές όσον αφορά την οργανωτική δομή, τη συγκέντρωση της εξουσίας και τυποποίηση των διαδικασιών. Ειδικότερα, απαιτεί μια επίπεδη ιεραρχική δομή, ώστε να επιτρέπεται στην επιχείρηση να γίνει ευέλικτη και προσαρμοστική στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Η ισοπέδωση της οργανωτικής πυραμίδας, υποδηλώνει περαιτέρω - και ως αποτέλεσμα - την αποκέντρωση της εξουσίας και η διασπορά της απόφασης - ξεκινώντας από όλη την οργάνωση. Η αποκέντρωση της εξουσίας προϋποθέτει ότι και οι δύο προϊστάμενοι και οι

υφιστάμενοι θα αναστείλουν τις βαθιά ριζωμένες αξίες της υπαρξιακής ανισότητας και τους διακριτούς ρόλους τους. Στην πράξη, οι προϊστάμενοι, από τη μία πλευρά, θα πρέπει να παραιτηθούν, μαζί με τη δύναμη, την κατάσταση και τα προνόμια τους. Από την άλλη πλευρά, οι υφιστάμενοι θα πρέπει να αγνοήσουν την ισχυρή εξάρτησή τους από τους ανωτέρους και τη λειτουργία τους, με τον αντίστοιχο βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας που αυτή γεννά. Το τελευταίο θα ήταν μια άκρως ανεπιθύμητη εξέλιξη στους ΗΥΑ πολιτισμούς, όπως η Ελλάδα, όπου η αβεβαιότητα και η ασάφεια είναι οι καταστάσεις όπου τα άτομα προσπαθούν να αποφύγουν.

Η πρόταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την εφαρμογή τεχνικών μέτρησης και οι επίσημες οδηγίες σχετικά με τις διαδικασίες, είναι πιθανό να πληρούνται στις ελληνικές βιομηχανίες. Στους ΗΥΑ πολιτισμούς, όπως η Ελλάδα, η ύπαρξη πολλών τυπικών και άτυπων κανόνων ελέγχου των διαδικασιών εργασίας ικανοποιεί μια συναισθηματική ανάγκη των ανθρώπων για τη δομή και την τάξη. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα σε δομημένα περιβάλλοντα, η ίδρυση του οποίου είναι, στην πραγματικότητα, μια προσπάθεια να αποτραπεί η αβεβαιότητα και η ασάφεια ως προς την συμπεριφορά των ανθρώπων. Έτσι, με αυτή την έννοια, μπορούμε να υποθέσουμε, ότι από ένα σημείο και έπειτα, για την επιβολή του πολιτισμού της τυποποίησης στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα εισαχθεί ένα περιβάλλον ασφάλειας, στο οποίο οι διαχειριστές και οι υφιστάμενοι, θα είναι πρόθυμοι ή θα είναι σε θέση να λειτουργήσουν.

Σε ένα άλλο σημείο, ωστόσο, η ανάγκη για ασφάλεια στον ελληνικό πολιτισμό, είναι παρούσα σε τέτοιο βαθμό, που δεν θα αφήσει χώρο να πραγματοποιηθεί περαιτέρω καινοτομία και αλλαγή. Αυτό είναι εμφανές στο γεγονός ότι αν και οι ελληνικές επιχειρήσεις ασχολούνται με την πιστοποίηση ISO και συμμορφώνονται με τους κανόνες, δεν έχουν δείξει ακόμη ενδιαφέρον για την ανάπτυξη αυτού του κινήματος σε μια επιχείρηση με μεγάλη κουλτούρα ποιότητας.

Υπάρχει και η πιθανότητα βέβαια, ότι η ισχυρότερη απόδειξη της κάθε πολιτιστικής προκατάληψης της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι η ρητά κοινή πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι θα αγκαλιάσουν την ιδέα στην προοπτική της αύξησης της ικανοποίησής τους από την εργασία, την ανάπτυξη και την ευημερία (Deming, 1986). Για παράδειγμα, προβάλλεται ο ισχυρισμός ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μπορεί να αξιοποιήσει συναισθήματα για μεγαλύτερη συμμετοχή της, την

πλήρη συμμετοχή και την αίσθηση της ιδιοκτησίας. Ο «Ενάρετος κύκλος» του υπόπτου, έτσι ολοκληρώνεται με μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τη μειωμένη εργασία του κύκλου εργασιών και φυσικά, με τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών (Deming, 1986).

Μπορεί επίσης να υποστηριχθεί, ότι η γοητεία της φιλοσοφίας της TQM βασίζεται στη θεμελιώδη παραδοχή, η οποία έχει εκφραστεί στις πιο δημοφιλείς θεωρίες των κινήτρων, σύμφωνα με την οποία η αυτό-πραγματοποίηση και η επίτευξη, είναι τα κορυφαία κίνητρα στην Ιεραρχία των Αναγκών, σύμφωνα με τις θεωρίες των Herzberg & Factor. Στους ΗΥΑ πολιτισμούς, όπως η Ελλάδα, η ανάγκη για την ασφάλεια της ασφάλειας, υπερισχύει της ανάγκης για την επίτευξη και ως εκ τούτου, τα άτομα που δεν είναι πιθανό να βρουν κάποια ικανοποίηση και να υποκινούνται από την αυξημένη δυνατότητα για αυτοανάπτυξη και πρόκληση, να στρέφονται σε πρακτικές της TQM.

Επομένως, το συμπέρασμα που βγαίνει, είναι ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί δε μπορεί πάντα να αγκαλιαστεί από τον ελληνικό πολιτισμό. Αυτό τονίζει κυρίως ο ρόλος της πολιτιστικής διακύμανσης που διαμορφώνει τον πολιτισμό με συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές στο χώρο εργασίας και υπογραμμίζει την ανάγκη να είμαστε προσεκτικοί με τη μεταφορά της διαχείρισης των εννοιών, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πέρα από τα εθνικά σύνορα.

Συνεπώς, υπάρχει ανάγκη για μια πιο ορθή προσέγγιση για την εφαρμογή της ΔΟΠ, η οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τελικά προσαρμοστεί, στο συγκεκριμένο πολιτιστικό πλαίσιο της Ελλάδας. Ωστόσο, η πολιτιστική σχετικότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εγείρει επίσης ευρύτερες επιπτώσεις για την «καθολική ισχύ» των διαχειριστικών και οργανωτικών θεωριών, τις οποίες ο Hofstede έχει από καιρό θέσει υπό αμφισβήτηση. Το πραγματικό πρόβλημα, δεν είναι μόνο το γεγονός ότι οι αναπτυγμένες θεωρίες και έννοιες είναι καθολικές, αλλά το γεγονός ότι αυτές οι θεωρίες και οι έννοιες αυτές, εισάγονται σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους, τους διαφορετικούς τρόπους σκέψης σε άλλα μέρη του κόσμου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ❖ Atkinson, P.E. (1990) *Creating Culture Change, the Key to Successful Total Quality Management*, IFS ltd, Bedford.
- ❖ Bank, J.(2000) *The Essence of Total Quality Management* / John Bank. - 2nd ed. - London: Financial Times/Prentice Hall.
- ❖ Berwick, D. Enthoven, A. Dunker, J. P (1992), *Quality Management in the NHS: The Doctor's Role*. British Medical Journal
- ❖ Bounds, G. Yorks, L. Adams, M. Ranney, G (1994) *Beyond Total Quality Management, Toward the Emerging Paradigm*, McGraw-Hill/ International Editions.
- ❖ Boyd, B.K., Dess, G and A.M.A. Rusheed (1993) *Divergence Between Archival and Perceptual Measures of the Environment Causes and Consequences*. Academy Of Management Review, Vol 18 No 2, pg. 204 – 26.
- ❖ Brooks, I & I, Weatherstone (2002) *the Business Environment: Challenges and Changes*. Financial Times. Prentice Hall.
- ❖ Cicmil, S (1999) *an Insight into Management of Organisational Change Projects*. The Journal Workplace Learning
- ❖ Collard, R. (1993) *Total Quality: success through people*. - 2nd ed. - Institute of Personnel Management.
- ❖ Cooke, R and D, Rouseau (1988) *Behavioural Norms and Expectations. A Quantitative Approach the Assessment of Organisational Culture*. Group and Organisational studies, Vol 13, pg. 243 – 275.
- ❖ Crosby, P.B. (1979) *Quality Is Free*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- ❖ Dale, B.G. and Plunkett, J. J. (1990) *Managing Quality*, Philip Allan, New York.
- ❖ Deal, T. and Kennedy, A. (1982) *Corporate Culture*. Reading, MA: Addison–Wesley.

- ❖ Deming, W. E. (1950) *Some Theory of Sampling*. - Wiley; Chapman & Hall. Cambridge University Press, Cambridge.
- ❖ Deming, W.E. (1988) *Out of the Crisis*. MIT Center for Engineering Study. Cambridge University Press.
- ❖ Deming, W.E. (1996) *Guide for Overseas Companies*. Union of Japanese Scientists and Engineers. Tokyo, Japan.
- ❖ Drenth, P.J.D. and Groenendijk, B. (1998) “Organisational psychology in a cross-cultural perspective”, in Drenth, P.J.D., Thierry, H. and De Wolff, C.J. (Eds) *Handbook of Work and Organizational Psychology, Volume 4: Personnel Psychology*, Hove: Psychology Press.
- ❖ Durcan, J. and Kirkbride, P.S. (1994) “Leadership in the European context: Some queries”, in Kirkbride, P.S. (Ed) *Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, London: Routledge
- ❖ Evans, J.R., & Lindsay, W.M. (1996) *The Management and Control of Quality*, 3rd ed., West Publishing Company, St. Paul.
- ❖ Edwards, P (1995). *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*. Blackwell, Oxford. UK.
- ❖ Feigenbaum, A.V. (1986) *Total Quality Control*, McGraw - Hill, New York, NY.
- ❖ Feigenbaum, A.V. (1991) *Total Quality Control*, Third edition, McGraw-Hill, Inc., New.
- ❖ Fowler, D. (2001), *Corporate Culture for the Masses*. The Engineer, General BusinessFile International.
- ❖ Gordon F ,Gatiss (1996) *Total Quality Management*, a Total Quality Approach, Cassell
- ❖ Gosh, B and W, Hua. (1996) *TQM in Practice: A Survey of Singapore’s Manufacturing Companies on Their TQM Practices and Objectives*. The TQM Magazine, Vol 8 No 2, pg. 52 – 4.
- ❖ Gummesson, E. (1993) *Quality Management in Service Organisations*, ISQA, New York, 1993

- ❖ Hackman, J.R. and Wageman, R. (1995) *Total quality management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues*. Administrative Science Quarterly. Vol 40 June
- ❖ Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. Garden City. NY: Anchor/Doubleday.
- ❖ Hampden, C (1994) *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the*. - London : Piatkus.
- ❖ Handy, C. (1932) *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. - London : BCA, 1993.
- ❖ Handy (1981). *Understanding Organizations*, Penguin, Harmondsworth
- ❖ Harrison, R (1972) *Understanding Your Organization's Character*. Harvard Business Review, 5, pp119-28
- ❖ Hofstede, G, (1928) *Cultures and Organizations: Software of the Mind / Geert Hofstede*. - Rev. ed. - London; New York: McGraw Hill, 1997.
- ❖ Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- ❖ Hofstede, G. (1986) *Cultural Differences in Teaching And Learning*. International Journal of Intercultural Relations, 10, 301-320.
- ❖ Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- ❖ Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York, NY.
- ❖ Hofstede, G., & Bond, M.H (1984) *Hofstede's Culture Dimensions an Independent Validations Using Rokeach's Value Survey*. Journal of Cross – Cultural Psychology, 15,417—433
- ❖ Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D, and Sanders, G (1990) *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. Administrative science quarterly, 35, 2866 – 316
- ❖ Hofstede, G. (1989) *Organising for Cultural Diversity*, McGraw-Hill, New York, NY

- ❖ Hofstede, G (1994) *Cultures and Organisations*, Harper Collins Businesses
- ❖ Holmes, K (1995) *Implementing ISO 9000*, Pira.
- ❖ Holmes, P (2001), *The Foundation for a Company's Reputation Is Often Built on a Strong Corporate Culture*, General BusinessFile International.
- ❖ Hoppe, M.H. (1990) *A Comparative Study of Country Elites: International Differences in Work-Related Values and Learning and their Implications for Management Training and Development*, Chapel Hill: University of North Carolina.
- ❖ Hutchins, D. (1990) *In Pursuit of Quality*. - 2nd ed. - London : Pitman
- ❖ Huczynski, A.(2001) *Organizational Behaviour : An Introductory Text / Andrzej*
- ❖ Huczynski, David B. - 4th ed. - Harlow : Financial Times Prentice Hall.
- ❖ Ioannou, C (1998). *EMU and Hellenic Industrial Relations*, in T. Komppinen (ed). *The impact of EMU on Industrial Relations in the European Union*, pp: 101 – 110. Finish Industrial Relations Association. Helsinki.
- ❖ Ishikawa, K. (1982) *Guide To Quality Control / by K. Ishikawa.* - Rev. ed. - Asian Productivity Organization.
- ❖ Ishikawa, K. (1985) *What is total quality control? : The Japanese Way / Translated By David J. L.* - Englewood Cliffs; London: Prentice-Hall.
- ❖ Ishikawa, K. (2000) *Guide to Quality Control*, Juse Press Ltd
- ❖ Jagadesh, R (1999) *TQM In India: Perspectives And Analysis*. The TQM Magazine, Vol 11 No 5, pg. 312 – 17.
- ❖ Jennifer P. Maxwell. (1997). "Conflict Management and Mediation Training: A Vehicle for Community Empowerment?" *Mediation Quarterly*
- ❖ Juran, J M. (1964) *Managerial Breakthrough: A New Concept of the Manager's Job.* - New York : McGraw-Hill.
- ❖ Juran, J M. (1993) *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use.* - 3rd ed. - New York : McGraw-Hill.

- ❖ Juran, J.M. (1993) *Assessing Quality Growth In The US*, IJQRM. Vol. 13 No. 4.
- ❖ Juran, J.M. (1994) *The Upcoming Century Of Quality*, Quality Progress, Vol. 27 No. 8.
- ❖ Kanter, R. M. (1983) *Frontiers For Strategic Human Resource Planning And Management*.
- ❖ Lagrosen, S. (2001) *Strengthening The Weakest Link Of TQM, From Customer Focus To Customer Understanding*, The TQM Magazine, Vol. 14 No. 5.
- ❖ Lashley, C. (1997) *Empowering Service Excellence: Beyond the Quick Fix*, London: Cassell
- ❖ Laurent, A (1983) *The Cultural Diversity Of Western Conceptions Of Management*. International Studies of Management and Organisations. Vol 13 No 1-2
- ❖ Laurent, B (1989) *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization*, in. - Basingstoke : Macmillan.
- ❖ Lynch, R (1997), *Corporate Strategy* – Financial Times Management
- ❖ Maznevski, Martha (1994) *Synergy and Performance in Multi-Cultural Teams*. PhD. Thesis. University of Western Ontario.
- ❖ Mann, R. and Kehoe, D. (1995) *Factors Affecting The Implementation And Success Of TQM*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 No. 1, pp. 11-23.
- ❖ Mazevski, M (1994) *Synergy And Performance In Multicultural Teams*. Ph D Thesis. University of Western Ontario.
- ❖ McLaughlin, T A (2002), *About Face: How To Change Organisational Culture*, General BusinessFile International.
- ❖ Miller, D (1998) *Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure*. Academy Of Management Journal, Vol 31, ph. 280 – 308.
- ❖ Mintzberg, H. (1983) *Power In and Around Organizations*. - Englewood Cliffs; London: Prentice-Hall, 1983.

- ❖ Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives*, Designing Effective Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- ❖ Mintzberg, H. (1997) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International (UK) Ltd, Hertfordshire.
- ❖ Mosby, S (2001), *Bridging the Workplace Gap*, Journal of Property Management. V.66, i.3, General BusinessFile International.
- ❖ Oakland, J. S.(1996) *Statistical Process Control*. - 3rd ed. - Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ❖ Oakland, J. S. (2000) *Total Quality Management: Text with Cases* / John S. Oakland. - 2nd ed. - Oxford : Butterworth-Heinemann.
- ❖ Oakland, J. S. (2003) *Statistical Process Control* / John S. Oakland. - 5th ed. - Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ❖ Ott, J. (1989) *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove. CA: Brooks/Cole.
- ❖ Patel, A. and Randell, G. (1994) *Total Quality Management ± The Solution To More Training in Britain?* Training for Quality, Vol. 2 No. 1, pp. 23-8.
- ❖ Pascale, R. (1981) *Managing on The Edge*. New York. NY: Simon and Schuster.
- ❖ Patton, M.Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Second edition, Sage.
- ❖ Peters, T., Waterman, R. (1982) *In Search Of Excellence*. New York. NY: Warner Books.
- ❖ Pettigrew, A. (1985), *the Awakening Giant: Continuity And Change In Imperial Chemical Industries*. Oxford
- ❖ Pegels, C.C. (1993) *Total Quality Management Defined In Terms Of Reported Practice*, International Journal Of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 5, pp. 6-18.
- ❖ Rory L.Chase (1992), *Implementing TQM*, A TQM Magazine Publication, Lfs Ltd

- ❖ Saunders, M. (2000) *Research Methods for Business Students* (2nd edn), Essex, Prentice Hall.
- ❖ Senior, B. (1997) *Organisational Change*. - London: Pitman.
- ❖ Senior, B. (2002) *Organisational Change*. - 2nd ed. - Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- ❖ Schein, E. (1997) *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- ❖ Schein, E.H (1985) *Organization Culture And Leadership*, Jossey Bass, New York.
- ❖ Schein, E. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide: Sense And Nonsense About Culture Chan.* - San Francisco, Calif. Jossey-Bass.
- ❖ Schein, E. (1992) *Organizational Culture And Leadership*. - 2nd ed. - San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, (Jossey-Bass Social and Behavioural Science Series).
- ❖ Scherkenbach, W. W. (1986) *The Deming Route To Quality And Productivity: Roadmaps And Roadblocks.* - Washington, D.C.: CEEP Press Books; Milwaukee, WI; ASQC Quality Press.
- ❖ Shewhart, W A. (1931) *Economic Control Of Quality Of Manufactured Product.* - London: Macmillan.
- ❖ Strauss, A. and Corbin, J. (1990) *Basics Of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures And Techniques*, Sage Publications Inc., Newbury Park, CA.
- ❖ Stephen, G. Weimerskirch, A (1994) *Total Quality Management, Strategies And Techniques Proven At Today's Most Successful Companies*, John Wiley&Sons.
- ❖ Sun, M (1999) *Diffusion and Contribution of Total Quality Management: An Empirical Study in Norway*, Total Quality Management, Vol10 No 6, pg. 901 - 914
- ❖ Trompenaars, F. (1994) *Riding the Waves Of Culture*, Irwin Professional Publishers, Chicago, IL.

- ❖ Trompenaars, F., and Turner, C.H (1997) *Riding the Waves Of Culture*. Nicholas Brealey Publishing. London.
- ❖ Wickens, P. (1995) *The Ascendant Organisation: Combining Commitment And Control for Long-Term*. - Macmillan.
- ❖ Wickens, P. (1987) *The road to Nissan: Flexibility Quality Teamwork*. - Macmillan.
- ❖ Wilkinson, A., Redman, T and E, Snape (1993) *Quality Manager And Manager*, Institute Of Management. Corby.
- ❖ Wilkinson, A., Marchington, M and P, Ackers (1992) *Total Quality Management and Employee Involvement*, Human Resource Management Journal, Vol 2 No 4, pg. 1 – 20
- ❖ Williams, A, Dobson, P And Walters, M (1989) *Changing Culture: New Organizational Approaches*, IPA, London.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ❖ Αγγελόπουλος, Γ. (2002) *Certification: The Day After*. Total Quality Management – Greek Edition Quality Assurance – Part A, pp. 58-61.
- ❖ Γεωργιάς, Γ. (1993) “*Management in Greece*”, in D.J. Hickson, (Ed.) *Management in Western Europe: Society, Culture and Organization in Twelve Nations*, Berlin: Walter de Gruyter
- ❖ ΕΕΔΕ (1986) *the Management Practice in Greek Enterprises*, Athens, Greek Management Association
- ❖ Μακριδάκης, Σ. (1996) “*Forecasting its Role and Value for Planning and Strategy*,” *International Journal of Forecasting*
- ❖ Μπουραντάς, Δ. & Mantes, Y. (1988) “*Planning in Greek Organizations*”
- ❖ Μπουραντάς, Δ. & Παπαδάκης, Β. (1996) *Greek Management Diagnosis and Prognosis*. *International Studies of Management and Organization*, Vol 26 No 3, pg. 13 – 33.

- ❖ Νικολαΐδης, Γ. (1992) “*Cultural Determinants of Corporate Excellence: The impact of National Culture on Corporate Performance*”
- ❖ Παπαδάκης, Β. (1993) *An Empirical Foundation of Strategic investment Decision Making Processes: Contextual Influence on Process Characteristics*
- ❖ Σπυρόπουλος, Γ. (1998). *Labour Relations. Development in Greece, Europe And In The International Field*. Sakkoulas. Athens.
- ❖ Τσιότρας, Γ. & Γκοτζαμάνης, Κ. (2003) *ISO 9000 As An Entry Key To TQM: The Case Of Greek Industry*, IJQRM, Vol 13 No 4, pg 64 – 76. University of Macedonia. Greece