



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΡΑΙΑ
ΣΧΟΛΗ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑΣ
ΤΟΜΕΑΣ ΚΛΩΣΤΙΚΗΣ

Ο ΔΡΟΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕΝΕΓΑΣ ΜΙΧΑΛΗΣ

Επιβλέπων : ΔΡ. Α. Α. ΤΣΟΥΤΣΑΙΟΣ

ΜΑΪΟΣ 2012

1 Περιεχόμενα

1	Περιεχόμενα.....	1
2	Περίληψη.....	4
3	Εισαγωγή.....	5
4	Επισκόπηση.....	6
4.1	Το ιστορικό προς την καταστροφή.....	6
4.2	Το πρόβλημα προς την αναζήτηση μιας λύσης.....	8
4.3	Ο κατάλογος των διορθωτικών μέτρων.....	9
4.3.1	Θεωρία Συστημάτων.....	11
4.3.2	Θεωρία παροχής κινήτρων.....	11
4.3.3	Ανάπτυξη οργανισμού.....	12
4.4	Η πορεία προς την Δύση.....	13
5	Κίνητρο.....	15
5.1	Γνώση του θέματος.....	15
5.2	Σκοπός.....	15
5.3	Τύποι κινήτρων.....	16
5.4	Άμεσα κίνητρα και στιγμιαία ικανοποίηση.....	16
6	Οικονομικά κίνητρα.....	18
6.1	Πληρωμή επί των αποτελεσμάτων.....	18
6.2	Πρότυπα συστήματα μέτρησης χρόνου.....	18
6.3	Οι κίνδυνοι ενός αυθαίρετου βασικού ποσοστού.....	19
6.4	«Μετρήσιμη ημέρα εργασίας».....	20
6.5	Συστήματα μόνους Ομίλου.....	21
6.6	Άμεση πληρωμή και άμεσα κίνητρα.....	21
7	Μη οικονομικά κίνητρα.....	22

7.1	Βασικά	22
7.2	Οι λύσεις που προσφέρονται απο τους Κοινωνικούς Επιστήμονες	23
7.2.1	Ο Maslow και η ιεράρχηση των αναγκών	24
7.2.2	Herzberg και Myers	25
7.3	Τα Άτομα.....	28
7.3.1	Ο Mc Clellan.....	30
7.3.2	Ο Agyris.....	31
7.3.3	Ο Argyle	31
7.4	Οι Ομάδες.....	32
7.5	Μέγεθος ομάδας.....	33
7.5.1	Ο Homans	34
7.5.2	Ο McGregor και οι υπόλοιποι για το στυλ διαχείρισης	35
7.5.3	Οι λαϊκιστές	37
8	Χρησιμοποιώντας τις τεχνικές κινητοποίησης στη διαχείριση ποιότητας	38
8.1	Ηγεσία	38
8.1.1	Καλοί ηγέτες	39
8.1.2	Ο αποτελεσματικός διαχειριστής της ποιότητας (κατά τον Drucker).....	39
8.1.3	Ένα συμβατικό πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας	40
9	Η θεωρία των οργανισμών.....	43
9.1	Υπόβαθρο	43
9.2	Θεωρία Οργάνωσης	44
9.3	Θεωρία συστημάτων.....	44
9.4	Κλασσικές θεωρίες της οργάνωσης	45
9.5	Σύγκλιση	45
10	Το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων	47
10.1	Η σχέση μεταξύ ανθρώπινου κινήτρου και δομής	47
10.2	Υπερ-εξειδίκευση	49

11	Πώς εμφανίστηκε η ΔΟΠ.....	51
11.1	Η παρενέργεια των προσανατολισμένων ως προς την ποιότητα προγραμμάτων	51
11.2	Οι ελλοχεύοντες λόγοι	51
12	Οργανωτική Ανάπτυξη	53
12.1	Ο υπεύθυνος αλλαγής.....	53
12.2	Διοικητική δομή	54
12.3	Μητρική Οργάνωση/Δομή	55
12.4	Ο παράγοντας αλλαγής και η έρευνα	57
12.5	Κριτήρια για την επιλογή	57
12.6	Ο παράγοντας αλλαγή και ο μεσολαβητής.....	58
13	Συμπεράσματα	59
14	Βιβλιογραφία.....	60

2 Περίληψη

Αρχικά γίνεται μια ιστορική αναδρομή στα κίνητρα που οδήγησαν στην ανάγκη ύπαρξης μια συνολικής διαχείρισης των εργαζομένων και των αναγκών που μια επιχείρηση απασχολεί. Παρουσιάζονται τρεις πτυχές που έχουν μια σημαντική σχέση με την εξέταση των επιπτώσεων της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας κάθε οργανισμού. Στη συνέχεια εξετάζονται εκτενέστερα ο όρος κίνητρα και πως αυτά επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό και διαμορφώνουν αντίστοιχα το προφίλ της επιχείρησης. Μελετούνται οι θέσεις διαφόρων θεωρητικών οι οποίοι αναλύουν τους εργαζομένους ως άτομα και ομάδες, τα κίνητρά τους ως οικονομικά και μη οικονομικά και τεχνικές οι οποίες θα κινητοποιήσουν τα άτομα για βελτίωση της απόδοσής τους αλλά και τη γενικότερη οργάνωση του οργανισμού. Τέλος παρουσιάζεται το πως η διαχείριση ολικής ποιότητας κάνει την εμφάνισή της ως επίσημος όρος στην οργάνωση των επιχειρήσεων και μελετούνται οι δομές και οι παράγοντες που θα συμβάλλουν στην εισαγωγή της ολικής ποιότητας στον οργανωτικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης.

3 Εισαγωγή

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε τους βασικούς άξονες στη θεωρία της διαχείρισης που υπήρχαν πριν οι επιχειρήσεις των Δυτικών χωρών εκδηλώσουν ενδιαφέρον για την Ιαπωνική προσέγγιση του όρου διαχείριση. Οι πρώτες σημαντικές μελέτες στον τομέα της βιομηχανικής ψυχολογίας ήταν πιθανώς αυτές των Cowder και Strong στα τέλη της δεκαετίας του 1920 αλλά το θέμα ανήλθε σταδιακά σε ακαδημαϊκής σπουδαιότητας μέχρι, τις τρεις δεκαετίες μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Μεγάλη Βρετανία και Αμερική μαστίζονταν από τη βιομηχανική αναταραχή και την έλλειψη διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Πραγματοποιήθηκε μια έκρηξη των ερευνητικών συγγραμμάτων και στον αριθμό των εμπειρογνομόνων που ήταν διαθέσιμοι να προβούν στη θεραπεία των βιομηχανικών προβλημάτων μέσω της πατέντας NOSTRA. Μόνο μια γενική ιδέα μπορεί να δοθεί από τις αναφορές που παρουσιάζονται παρακάτω. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα θέματα που αναφέρονται καλύπτονται από ευρέως διαθέσιμα κείμενα και αυτά τυγχάνουν ελάχιστης προσοχής εδώ, ο στόχος είναι απλώς να κατευθύνουν τη προσοχή του αναγνώστη σε αυτά. Οι όροι Κίνητρα και ο Ανάπτυξη Οργανισμού έχουν εξαιρετική σημασία για την εισαγωγή στην **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM)** και έτσι λαμβάνουν τον μέγιστο χώρο για την ανάπτυξή τους. Με την ευκαιρία αυτή προτείνονται τρόποι με τους οποίους οι Κοινωνικές Επιστήμες μπορούν να βοηθήσουν τον διευθυντή Διαχείρισης Ποιότητας.

4 Επισκόπηση

4.1 Το ιστορικό προς την καταστροφή

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο οι Βρετανικές και Αμερικανικές οικονομίες κυριάρχησαν στον κόσμο. Ωστόσο, ο εφησυχασμός και η βραχυπρόθεσμη πολιτική των πολιτικών σύντομα υπονόμισαν αυτή τη θέση. Δύο έθνη «κλειδιά» άνθισαν, η Δυτική Γερμανία και η Ιαπωνία. Και στις δύο περιπτώσεις οι πολίτες τους είχαν χαμηλές προσδοκίες και είχαν σχεδόν καταλήξει σε λιμό στον απόηχο του πολέμου. Το κεφάλαιο έρεε ως ενίσχυση, αλλά και λόγω των δαπανών από τις κατοχικές δυνάμεις, κυρίως από τη Βρετανία και την Αμερική. Στην Ιαπωνία η Αμερική σύντομα κυριάρχησε αλλά στη Γερμανία, Γαλλία και Βρετανία συνέβαλαν επίσης. Οι πρώην αντίπαλες οικονομίες επωφελήθηκαν επίσης, αρχικά χωρίς μεγάλες δαπάνες και αργότερα με ελάχιστες ως προς την άμυνα.

Η Βρετανική βιομηχανία και, σε μικρότερο βαθμό εκείνη των ΗΠΑ, υπέφεραν από κακή ποιότητα των προϊόντων, υψηλό κόστος των μισθών και κακή διαχείριση. Ο βαθύτερος λόγος για τη Βρετανία, δεν ήταν μόνο η επίδραση στην οικονομία, λόγω της απώλειας ισχύος της στερλίνας και των αυτοκρατορικών προνομιούχων, αλλά και το σημαντικό, αν και φθίνων, κόστος των ενόπλων δυνάμεων, ιδίως εκείνων που ήταν στο εξωτερικό. Η νέα κρατική ευημερία και η εθνικοποίηση έπαιξαν επίσης σημαντικό ρόλο. Για να υποστηρίξει τις πρώτες ημέρες του πολέμου η Βρετανία είχε πουλήσει τις τεράστιες επενδύσεις στο εξωτερικό σε τιμές ευκαιρίας οι οποίες μείωσαν σε μεγάλο βαθμό τα κέρδη που προέρχονταν από εκεί. Στην Αμερική το βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα του Σχεδίου Μάρσαλ και η μακροπρόθεσμη επίδραση των συνολικών αμυντικών δεσμεύσεων ήταν οι κύριοι λόγοι της καταστροφής. Και στις δύο περιπτώσεις ο πληθωρισμός αντιμετωπίστηκε κατά κύριο λόγο από τα υψηλά επιτόκια, τα οποία ανέστειλαν τις επενδύσεις.



Εργοστάσιο κλωστοϋφαντουργίας την δεκαετία του '60

Και στις δύο χώρες ο πληθυσμός ανέμενε την βελτίωση στο βιοτικό τους επίπεδο ύστερα από τις θυσίες που προσέφεραν στον πόλεμο. Αντίθετα, οι πολίτες των ηττημένων εθνών ήταν ευγνώμονες για αυτό που μπορούσαν να έχουν. Λόγω των εσωτερικών επενδύσεων, κυρίως από την Αμερική, και των δαπανών από τις κατοχικές δυνάμεις το επίπεδο του ισοζυγίου πληρωμών τους ήταν καλό, με αποτέλεσμα η αξία των νομισμάτων τους να ανθήσει, ο πληθωρισμός αναστάληκε και τα επιτόκια μπορούσαν να διατηρηθούν σε χαμηλά επίπεδα.

Το πρόβλημα ήταν πιο σοβαρό στην Βρετανία από ότι στην Αμερική, κυρίως επειδή οι χαμένες αγορές και οι εξωτερικές επενδύσεις ώθησαν σε μεγαλύτερη πτώση του εξωτερικού εισοδήματος. Όπως και στην Ιαπωνία, αλλά σε μικρότερο βαθμό, η Βρετανία αντιμετώπιζε μικρότερη ικανότητα για την παροχή τροφίμων και πρώτων υλών στο εσωτερικό. Οι Βρετανοί πολιτικοί, και των δύο πλευρών, ήταν πάρα πολύ απασχολημένοι με το ρόλο τους στην παγκόσμια σκηνή, και τα πειράματα στο Βρετανικό σοσιαλισμό, ώστε να δώσουν την δέουσα προσοχή στην φύση της ασθένειας που τους επηρέαζε. Ως αποτέλεσμα υπέφεραν.

4.2 Το πρόβλημα προς την αναζήτηση μιας λύσης

Στη βιομηχανία, οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι απαίτησαν ένα διαρκώς αυξανόμενο εισόδημα, το κόστος των πρώτων υλών αυξήθηκε καθώς η λίρα υποχώρησε σε αξία και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να γίνεται ολοένα και πιο δύσκολο να βρεθούν αγοραστές για τα Βρετανικά προϊόντα. Αυτό ισχύει κυρίως στη βαριά βιομηχανία, μεγάλο μέρος της οποίας τελικά εθνικοποιήθηκε στην Βρετανία, αντικαθιστώντας έτσι πρόσθετη ισχύ για τα συνδικάτα, αντισταθμίζοντας το νεκρό χέρι του πολιτικού ελέγχου για τις απαιτήσεις των μερισμάτων από το επιχειρηματικό πνεύμα.

Πολλοί διευθυντές ήταν ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι για την εργασία τους και, ως απάντηση στις πιέσεις που δέχθηκαν πάνω σε αυτό, τέθηκαν σε ανοιχτό πόλεμο με τα συνδικάτα, πολλοί από τους ηγέτες των οποίων έλαβαν βοήθεια από το κομμουνιστικό συνασπισμό, στο πλαίσιο αυτής της εκστρατείας εναντίον της Δύσης. Στον τομέα της βιομηχανικής ένδυσης και της κλωστοϋφαντουργίας οι σχέσεις εργασίας ήταν καλές, δεδομένου ότι στο εξωτερικό ο ανταγωνισμός ήταν πιο εμφανής και έγινε αισθητός νωρίτερα από ότι στην κατασκευή αυτοκινήτων, η οποία ήταν δομημένη σε πολύ μεγαλύτερες μονάδες και θεωρήθηκε ως πιο απρόσωπη από το εργατικό δυναμικό. Παρ' όλα αυτά, οι επενδύσεις ήταν ελάχιστες στις περισσότερες επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας, οι οποίες είχαν εξοπλισμό προ του 1^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου. Στα είδη ένδυσης, παρά το γεγονός ότι η εργασία απαιτούσε περισσότερο μόχθο, η δεκαετία του εβδομήντα ήταν μια εποχή άνθησης, οι εταιρείες προωθούσαν και ασκούσαν την πολιτική της πρόσληψης και την διατήρηση της εργασίας. Ο λόγος έγινε αυτό ήταν η επέκταση της αγοράς των καταναλωτών, που επέφερε η αύξηση των μισθών που καταβλήθηκαν και οι δυσκολίες, που στη συνέχεια, πρόσθεσαν εμπειρία στο να αγοράζονται είδη μόδας κατασκευασμένα στο εξωτερικό και να αποστέλλονται στη Βρετανία πριν να είναι ξεπερασμένα. Για τους λόγους αυτούς, οι επενδύσεις σε εξοπλισμό εξοικονόμησης εργασίας και επιστημονικής διαχείρισης ήταν πολύ πιο συνήθεις σε είδη ένδυσης από ότι στην παραγωγή της κλωστοϋφαντουργίας, αλλά το χαμηλό επίπεδο της τεχνικής εκπαίδευσης στην διαχείριση των ειδών ένδυσης αποτέλεσε αποτρεπτικό παράγοντα. Ένας άλλος λόγος για τις καλύτερες εργασιακές σχέσεις στην

παρασκευή ειδών ένδυσης ήταν η παραδοσιακή προσέγγιση των εβραϊκών ιδιοκτητών πολλών επιχειρήσεων.

Είναι σημαντικό για τους σύγχρονους αναγνώστες να καταλάβουν πόσο άσχημα ήταν τα πράγματα στην δεκαετία του 1960, όταν η Βρετανική παραγωγή και ιδιαίτερα η Βρετανική αυτοκινητοβιομηχανία ήταν αναποτελεσματική και είχε αποδυναμωθεί λόγω των κακών εργασιακών σχέσεων. Μέχρι τη δεκαετία του 1970, καταβλήθηκαν σοβαρές προσπάθειες για την επανόρθωση αυτής της κατάστασης αλλά αυτές ήταν κυρίως εκτός των βιομηχανιών κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης. Ο κύριος τομέας για την πρωτοποριακή εργασία στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ήταν οι Ηνωμένες Πολιτείες, η οποία είχε στενούς δεσμούς με την Ιαπωνία και, επειδή ήταν πιο ευημερούσα, είχε ακόμα τους πόρους για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα με τόλμη. Οι Βρετανικές βιομηχανίες με πολύ καλύτερες τις εργασιακές σχέσεις και, με λιγότερο πολύπλοκη διαχείριση δεν ήταν στην πρώτη γραμμή των αλλαγών. Μια πτυχή της βιομηχανικής αναταραχής ήταν η κακή ποιότητα του εκτελεσθέντος έργου. Στην Αμερική, το πρώτο Edsels κόστιζε το διπλάσιο να κατασκευαστεί απ' ό,τι λάμβανε από αυτό η Ford κατά την κυκλοφορία του.

4.3 Ο κατάλογος των διορθωτικών μέτρων

Μεταπολεμικά, έγιναν μεγάλα βήματα στις κοινωνικές επιστήμες, ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες και ειδικά στην Καλιφόρνια. Οι πόροι αυτοί στρατολογήθηκαν για να διορθωθούν οι κακές εργασιακές σχέσεις που υπήρχαν. Η κύρια έμφαση ήταν στην εξάλειψη του αποτελέσματος του «Τέϊλορισμού», η οποία προέκυψε από τις προσπάθειες του Τέϊλορ και των συναδέλφων του να χρησιμοποιήσει εργατικό δυναμικό πιο αποτελεσματικά, αλλά η οποία αναπτύχθηκε για να γίνει συνώνυμο με την υπέρ-εξειδίκευση των λειτουργιών διαχείρισης, και μεταχείρισης των εργαζομένων, ως μάλλον αναποτελεσματικές μηχανές. Φωτογραφίες του μεταπολεμικού εργοστάσιου Burton στο Λιντς, δείχνουν μακριές παράλληλες γραμμές παραγωγής, καταδεικνύοντας αυτή την προσέγγιση.



Εργοστάσιο Burton: Φωτογραφίες του μεταπολεμικού εργοστασίου Burton στο Λιντς, δείχνουν μακριές παράλληλες γραμμές παραγωγής

Τα σχετικά βιβλία που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι κυρίως από τη δεκαετία του 1970 και αυτό γίνεται εκ προθέσεως, προκειμένου να φανεί η πορεία των εργασιών πριν από την ευρεία υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM). Σε αυτό το στάδιο, ακόμα και οι Ποιοτικοί Κύκλοι δεν είχαν έρθει στη Βρετανία. Παρά το γεγονός ότι αυτά τα βιβλία είναι χρήσιμα από μόνα τους, χρησιμεύουν επίσης και ως απόδειξη του κλίματος στο οποίο οι Ιαπωνικές αντιλήψεις ελήφθησαν και οι οποίες χρωμάτισαν την προσέγγιση των βρετανικών και αμερικανικών ακαδημαϊκών συμβούλων, πολλοί από τους οποίους εξέταζαν τις νέες ιδέες ως νέο προϊόν το οποίο θα διεύρυναν τις καριέρες τους.

Τρεις πτυχές αυτού του έργου έχουν μια σημαντική σχέση με την εξέταση των επιπτώσεων της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας κάθε οργανισμού.

Θεωρία συστημάτων, Θεωρία παροχής κινήτρων, Οργάνωση ανάπτυξης.

4.3.1 Θεωρία Συστημάτων

Αυτή καταδείχθηκε ως πρωτοποριακή από τον *B. von Bertalanffy*, υποδηλώνοντας ότι υπάρχουν κανόνες που διέπουν όλα τα συστήματα, από εκείνα των αστεριών μέχρι εκείνα της βοτανικής.

4.3.2 Θεωρία παροχής κινήτρων

Αυτή αναπτύχθηκε από το έργο των βιομηχανικών ψυχολόγων στις αρχές αυτού του αιώνα, αλλά έχει σταθερές ρίζες στο παρελθόν. Ωστόσο, η κοινή λογική ή η ρεαλιστική προσέγγιση συνεχίστηκε ξεχωριστά από την ακαδημαϊκή και οι δύο οδήγησαν σε αποκλίνουσες και ακραίες απόψεις, εκ των οποίων καμία δεν οδήγησε σε λογικές λύσεις. Οι διαχειριστές κατέληξαν στην χρήση της μεθόδου του *καρότου* (μπόνους) και του *ραβδιού* (πυροδότησης) ως του μόνου τρόπου να επιτευχθούν αποτελέσματα. Οι θεωρητικοί, οι οποίοι επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τους συμβούλους εργασίας και τους ειδικούς σε θέματα προσωπικού, επέλεξαν μια ιδεατή θέση. Μια σύντομη μελέτη των ερευνών αυτών καταλήγει στο συμπέρασμα αυτής της ενότητας. Ο τρόπος με τον οποίο το σώμα των γνώσεων που αναπτύχθηκαν είναι χρήσιμος στο να λάβουμε υπόψη την προσέγγιση της Δύσης στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM). Η κατανόηση των τρόπων με τους οποίους οι άνθρωποι παρακινούνται είναι σημαντική για όλους τους υπευθύνους σε θέματα ποιότητας και εδώ είναι ένα καλό σημείο να δοθεί μία σύντομη αναφορά επί του θέματος.



4.3.3 Ανάπτυξη οργανισμού

Αυτή πιο σωστά ονομάζεται οργανωτική ανάπτυξη. Οι βασικές θεωρίες αυτής της πειθαρχίας και των πρακτικών εφαρμογών της, βρίσκουν ακριβώς εφαρμογή στην εισαγωγή της Συνολικής Διαχείρισης της Ποιότητας σε έναν οργανισμό. Από τη δεκαετία του 1960 η προσέγγιση για την οργανωτική ανάπτυξη έχει επηρεαστεί όλο και πιο πολύ από το κίνημα των «ανθρώπινων σχέσεων» και έχοντας ως βάση τη μελέτη των ανθρώπινων κινήτρων.

Στην Ιαπωνία μια σειρά νέων και τοπικών εξελίξεων σημειώθηκαν, αρχικά υπό την Αμερικανική εποπτεία. Η χώρα προχώρησε από την διακοπή της κακής εργασίας, όπως κατά τη διαδικασία του συστήματος χορήγησης αδειών σε έναν προληπτικό έλεγχο ποιότητας, με μια σειρά από διαφορετικούς τρόπους. Ένας ήταν η προσέγγιση του Κύκλου Ποιότητας. Άλλος ένας τρόπος ήταν οι διάφορες μορφές του κινήματος «μηδενικές απώλειες», σε μια προσπάθεια για δέσμευση από το εργατικό δυναμικό ως προς την ποιότητα του προϊόντος και από εκεί προς την επιτυχία του οργανισμού. Ωστόσο, αυτές άρχισαν να σχετίζονται και με άλλες εξελίξεις που γενούν αποκλειστικά περιθωριακή σχέση με την ποιότητα του προϊόντος, ή το ομαδικό πνεύμα μέσα στο εργοστάσιο, με λίγα λόγια αποτέλεσαν τη

βελτίωση της διαχείρισης της παραγωγής. Έτσι τελικά ο συνδυασμός πήρε το όνομα του «Συνολικού Ποιοτικού Ελέγχου».



4.4 Η πορεία προς την Δύση

Η Αμερική πρώτα ακολούθησε την Ιαπωνική προσέγγιση και κάποιες αμερικάνικες εταιρείες μπόρεσαν άμεσα να πουν ότι είχαν εμπλακεί απ' το ξεκίνημα. Αρκετές λύσεις υιοθετήθηκαν ειδικά στη Βρετανία, οι οποίες στόχευαν αρχικά στην καλύτερευση των βιομηχανικών σχέσεων. Οι περισσότερες απέτυχαν επειδή αδυνατούσαν να δεσμευτούν και να υιοθετήσουν τη διαχείριση προκειμένου να αλλάξουν. Το διευθυντικό προσωπικό αναζητούσε διορθωτικά μέτρα για τις αντιλαμβανόμενες ελλείψεις στους υφισταμένους τους παρά στους ίδιους. Είναι προφανές ότι κάποια μαθήματα μπορούν να διδαχθούν από αυτές τις αποτυχίες.

Αργότερα, η επιρροή της Ιαπωνίας άρχισε να γίνεται άμεσα αισθητή. Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι θα μπορούσαν να αναπτυχθούν οικονομικά στο εξωτερικό, όπου οι φυσικοί πόροι ήταν ποιο εύκολα διαθέσιμοι και η προστασία της αγοράς δε θα τους επηρέαζε σημαντικά, δεδομένου ότι η αναλογία της τοπικής προστιθέμενης αξίας ήταν επαρκής. Είχαν ήδη υιοθετήσει ένα σύστημα εκπαίδευσης των προμηθευτών τους στην Ιαπωνία και αυτό μεταφέρθηκε εύκολα και στα εργοστάσιά τους στο εξωτερικό. Επιπλέον, κατέβαλαν μεγάλες προσπάθειες να εκθέσουν την νέα τους διαχείριση και επίβλεψη στην Ιαπωνική κουλτούρα. Είχαν επίσης μια επιτυχημένη εμπειρία από "κοινοπραξίες" στις πρώην ιαπωνικές

αποικίες της Κορέας και της Ταϊβάν και αυτό διαμορφώθηκε παρόμοια ώστε να ταιριάζει στη Δύση. Η διείσδυση τους έγινε κυρίως στην ασθενή αυτοκινητοβιομηχανία, καθώς και στην νεότερη, αλλά λιγότερο στιγματισμένη βιομηχανία των ηλεκτρονικών. Στη Βρετανία, τα υπολείματα αυτού που κάποτε ήταν η δεύτερη παγκοσμίως αυτοκινητοβιομηχανία και είχε συνδυαστεί ως *“British Leyland”* απέφερε την κοινοπραξία με την *“Honda”*.

Στην κατασκευή ειδών ένδυσης, ο συγγραφέας, ο οποίος τότε δούλευε για την *“Clothing and Allied Products ITB”* σχεδίασε και δρομολόγησε μία φόρμα εκπαίδευσης για νέους διευθυντές και επιβλέποντες, σαν ένα τρόπο εισαγωγής του εαυτού τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό αποκαλέστηκε *“Αποτελεσματική Διαχείριση Παραγωγής”*. Ήταν πολύ επιτυχημένη εμπορικά, αλλά ήταν ανήμπορος στο να πείσει τη διοίκηση να επεκταθεί σε επιλεγμένα άτομα του τομέα καταστημάτων. Μέχρι και τη στιγμή της συγγραφής, αναφέρεται ότι η *“Αποτελεσματική Διαχείριση Παραγωγής”* συνεχίζει να υπάρχει σε τροποποιημένη μορφή. Οι Κύκλοι Ποιότητας καθιερώθηκαν και σε κάποιες εταιρίες ρουχισμού και υφασμάτων, περισσότερο λόγω της συμβουλευτικής πρωτοπορίας του David Hutchins, αλλά οι περισσότερες ή και όλες έπεσαν σε τοίχο. Εν τω μεταξύ, λίγες αγγλικές και αμερικάνικες εταιρίες ρουχισμού και υφασμάτων αποκτήθηκαν από Ιαπωνικές ή και Κορεάτικες εταιρείες. Αυτές διοικούνται με τον ιαπωνικό τρόπο, με τουλάχιστον κάποια στοιχεία ΔΟΠ.

5 Κίνητρο

5.1 Γνώση του θέματος

Οι διευθυντές ποιότητας πρέπει γενικά να επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσω της πειθούς οπότε καθίστανται απαραίτητη η γνώση του ανθρώπινου κινήτρου. Οι αναγνώστες καλούνται να διαβάσουν τα πολλά ευανάγνωστα κείμενα σχετικά με το θέμα και να συγκρίνουν τα ευρήματα με την δική τους εμπειρία. Οι γενικεύσεις είναι σημαντικές στη σύνταξη σχολίων σε ότι αφορά το τι ωθεί τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα, αλλά είναι ζωτικής σημασίας ν' αναγνωριστεί ότι διάφορες ομάδες ανθρώπων μπορεί να παρακινούνται με διαφορετικούς τρόπους και ότι διάφοροι άνθρωποι της ίδιας ομάδας θα παρακινούνται διαφορετικά ο καθένας. Οι διαφορές αυτές φαίνεται να εγείρονται κυρίως από τις εμπειρίες τους οι οποίες διαμόρφωσαν τον χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου. Οι συμπεριφορές των ομάδων, ορίζουν το κίνητρο των μελών τους και αυτό εν μέρει εξηγεί τις όμοιες συμπεριφορές από συγκεκριμένους τύπους ομάδων. Ένας άλλος παράγοντας είναι ο διαχωρισμός των ατόμων της ομάδας με βάση τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Για παράδειγμα, μια ομάδα επιβλεπόντων θα ενδιαφέρεται περισσότερο για πράγματα που θα μπορούσαν να αλλάξουν σε μια εταιρία παρά για μια ομάδα εργατών. Με βάση τη μελέτη για το τι κινητοποιεί τους ανθρώπους και πως αυτό συμβαίνει, μπορούμε ν' αναπτύξουμε κίνητρα να τους πείσουμε να κάνουν αυτό που επιθυμούμε.

5.2 Σκοπός

Το πρώτο βήμα είναι να αναρωτηθούμε γιατί επιθυμούμε να παρακινούμε τους ανθρώπους. Τα κίνητρα στις περισσότερες εταιρίες είναι ένα περίεργο μίγμα θεμιτού και μη θεμιτού. Από αυτά, τα θεμιτά συνήθως σχεδιάζονται για ένα συγκεκριμένο λόγο και κάποια συστήματα μπορεί να συγκρούονται με άλλα. Φυσικά, το κύριο πρόβλημα για τον διευθυντή ποιότητας, προκύπτει όταν ένα κίνητρο υψηλής απόδοσης συγκρούεται με την ανάγκη για σταθερή ποιότητα στο απαιτούμενο επίπεδο και αυτό συζητιέται στο τέλος αυτής της παραγράφου. Μια λίστα μπορεί να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

Διατήρηση εκπαιδευμένων συνεργατών	Πρόσληψη	Μείωση απουσιών
Αποτελεσματική εκπαίδευση	Ευελιξία	Συνεργασία με άλλους
Υψηλή παραγωγικότητα	Μηδενικές ελλείψεις	Λιγότερες εργατικές διαμάχες

Συχνά ένα σύστημα μόνου μπορεί να προσανατολίζεται σε υψηλή απόδοση εις βάρος του αυτοελέγχου για παράδειγμα. Ήταν σύνηθες να βρίσκεις ετοιμόλογους ανθρώπους, εντός και εκτός του οργανισμού, οι οποίοι έχουν υπολείμματα από κάθε ένα πρόβλημα. Αντιμετωπίζουν τα συμπτώματα και όχι την ασθένεια. Μια προσέγγιση ολικής ποιότητας θα πρέπει να κοιτά το σύνολο και όχι ένα μέρος, ούτε καν το κομμάτι της παραγωγής. Ωστόσο, μια λεπτομερής προσέγγιση είναι χρήσιμη στην προκαταρκτική ανάλυση και μπορεί να καταχωρηθεί σαν προσωρινό μέτρο, έτσι ώστε να ξεπεραστούν συγκεκριμένες έκτακτες ανάγκες.

5.3 Τύποι κινήτρων

Προς διευκόλυνση, είναι χρήσιμο να διαχωριστούν τα κίνητρα σε οικονομικά και μη, παρόλο που μπορεί να υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο. Τα οικονομικά κίνητρα έχουν μια πιο προφανή έφεση στην γραμμή διαχείρισης και εγκαθίστανται ευκολότερα, αφού κανείς δεν σκέφτεται την προοπτική πρόσθετης αμοιβής. Τα μη οικονομικά κίνητρα είναι δυσκολότερα να ισχύσουν και πιο δύσκολο να εγκαθιδρυθούν. Συχνά απαιτούν εκπαίδευση στην συμπεριφορά και είναι σπάνια αποτελεσματικά χωρίς την δέσμευση της υψηλής διοίκησης.

5.4 Άμεσα κίνητρα και στιγμιαία ικανοποίηση

Στα επιχειρήματα τα οποία θέτονται παρακάτω ένα επαναλαμβανόμενο θέμα είναι η δυσκολία η οποία αντιμετωπίζεται από τους ερευνητές στα κίνητρα: αυτή του να βάζουν τους εαυτούς τους στη θέση των εργατών. Μια ουσιώδης διαφορά μεταξύ αυτών και των ανθρώπων που εξετάζουν, είναι η «αναβαλλόμενη ικανοποίηση». Πιο απλά, ένας εργάτης θα φάει πάντα το πιο γευστικό φαγητό στο πρώτο πιάτο, ενώ ο διευθυντής ή ο ακαδημαϊκός θα το κρατήσει για το τέλος. Γενικότερα, όσοι βρίσκονται σε υψηλότερες θέσεις, ανέχονται καλύτερα τη δουλειά αντί για τον ελεύθερο χρόνο, τη φτώχεια έναντι της αφθονίας και τη χαμηλή θέση έναντι της υψηλής, ξοδεύοντας χρόνια στην υψηλή εκπαίδευση και/ή στους ερευνητικούς

φοιτητικούς/μαθητευόμενους ρόλους, έτσι ώστε να φτάσουν στην παρούσα κατάσταση. Περιμένουν να αφιερώσουν μια σημαντική αναλογία του εισοδήματός τους σε προσωπικά συνταξιοδοτικά σχήματα, ενώ οι «αλόγιστοι φτωχοί», θα βασιστούν στις κρατικές ή εταιρικές παροχές.

Οι επιπτώσεις αυτού για τα κίνητρα έχουν δύο πτυχές. Τα χρήματα, σε μορφή δώρου, είναι απλά μια δευτερεύουσα ικανοποίηση. Σε πολλές περιπτώσεις ο μισθωτός θα αισθάνεται ότι δεσμεύεται να θεωρήσει το εβδομαδιαίο πακέτο αποδοχών ως κάτι το οποίο θα πρέπει να μοιραστεί με άλλους, παρόλο που τα κορίτσια στη Βορειοανατολική Βρετανία δε δίνουν πλέον τους φακέλους τους κλειστούς στους πατεράδες τους! Είτε είναι μια λέξη όπως ευχαριστώ ή συγχαρητήρια, ένα μπουκέτο λουλούδια ή ένα εισιτήριο για τον τελικό κυπέλλου, είναι κάτι που τους δίνει ικανοποίηση, από τις μεγαλύτερες προσωπικές επιπτώσεις. Επίσης, όσο πιο άμεση η ανταμοιβή τόσο μεγαλύτερο το κίνητρο: οι άνθρωποι θα πρέπει να γνωρίζουν το δώρο τους όσο πιο άμεσα γίνεται.

6 Οικονομικά κίνητρα

6.1 Πληρωμή επί των αποτελεσμάτων

Αυτό είναι το βασίλειο του σκληρού διευθυντή, ο οποίος πιστεύει ότι τα λεφτά είναι ο μόνος τρόπος να κάνεις τους ανθρώπους να δουλεύουν καλύτερα. Παρόλα αυτά, η πληρωμή επί των αποτελεσμάτων (ΠΕΑ) δε θα πρέπει να απορρίπτεται ως παλιομοδίτικη, αλλά να ενσωματώνεται σε μια ολική στρατηγική. Αρχικά οι εργάτες πληρώνονταν με βάση το «κομμάτι εργασίας», το οποίο σημαίνει ότι το εισόδημά τους εξαρτάται αποκλειστικά από τα κομμάτια που παρήγαγαν. Καθώς οι βιομηχανίες έγιναν πιο πολύπλοκες και πιο ανθρώπινες, μια τροποποιημένη φόρμα της (ΠΕΑ), εισήχθηκε το σχήμα «δώρο εξοικονόμησης χρόνου» (ΔΕΧ) ή «πριμοδότηση». Με αυτό ο εργάτης είναι εξασφαλισμένος με ένα βασικό μισθό αλλά οι εισφορές αυξάνονται (όχι απαραίτητα αναλογικά), με τέτοιο τρόπο ώστε να σχετίζεται με την αύξηση του παραγόμενου αποτελέσματος, ύστερα από ελάχιστη επίδοση. Η κατώτατη πριμοδότηση, θα ήταν ιδανικά ο ρυθμός με τον οποίο η παραγωγή θα κέρδιζε το ίδιο με το ωριαίο κόστος, «υποχώρηση» ή «ρυθμός μηχανήτρου». Το εισόδημα συνεχίζει να αυξάνεται μέχρι η παραγωγή να φτάσει στο σημείο που διακόπτεται, όπου καμία αύξηση ως προς τις πληρωμές δεν αναμένεται με το να παραχθεί περισσότερη δουλειά. Σε χώρες όπου υπάρχει κατώτατος μισθός, αυτός είναι συνήθως ο καθημερινός ρυθμός για εργάτες στην βιομηχανία ρουχισμού και κάποιες φορές αυτός ο ελάχιστος μισθός είναι διαπραγματεύσιμος με την ένωση. Όταν ο κατώτατος μισθός είναι ορισμένος με βάση έναν ωριαίο ρυθμό παραγωγής, μπορεί να προκύψουν προβλήματα λόγω έλλειψης κινήτρων στην επίτευξη του ρυθμού κινήτρων. Το σημείο διακοπής ορίζεται βάση του ότι οι ρυθμοί παραγωγής μπορεί να «χαλαρώσουν» με τον καιρό, ή να μην έχουν τοποθετηθεί σωστά και αυτό είναι μια προφύλαξη απ την κακή ποιότητα. Κανένα επιχείρημα δεν είναι πραγματικά σωστό.

6.2 Πρότυπα συστήματα μέτρησης χρόνου

Το ποσοστό κινήτρων ή «πρότυπο ποσοστό» (100 BSI) ορίζεται ως αυτό στο οποίο εργάτες με τα κατάλληλα κίνητρα, δεξιότητες και προσόντα μπορούν να εργαστούν όλη τη μέρα. Το πραγματικό ποσοστό εργατοώρας θεωρείται ότι αποτελεί το 75% αυτού. Υπάρχουν άλλα συστήματα όπου 60% και 80% ή 100% και 133%

αντιπροσωπεύουν το ποσοστό εργατοώρας και κινήτρου αντίστοιχα. Κάτω από το σχήμα 60/80 , το ποσοστό 60 είναι συνήθως γνωστό ως πρότυπο και αυτό ίσως προκαλέσεις σύγχυση.

Τα σχήματα στα οποία η αμοιβή αυξάνεται λιγότερο απ'ότι το ποσοστό της έξτρα παραγωγής, είναι γνωστά ως «οπισθοδρομικά». Αυτά στα οποία συμβαίνει το αντίστροφο, λέγονται «προοδευτικά». Κανένα από αυτά δε συνιστάται, αφού η ουσία ενός οικονομικού σχήματος κινήτρου είναι ότι θα πρέπει να γίνεται εύκολα κατανοητό.

Υπέρ	Κατά
Αυξανόμενο κίνητρο για την προσπάθεια, όταν ισχύει το «πρότυπο»	Η ποιότητα θυσιάζεται για την ποσότητα
	Η επίβλεψη απαιτείται να καθορίζει πότε οι εργάτες βρίσκονται στο «πρότυπο» σχήμα
Χαμηλότερα εργατικά κόστη/μονάδες παραγωγής αλλά υψηλότερα ατομικά κέρδη διατήρησης της ενίσχυσης	Τα ποσοστά μεταβάλλονται όσο οι μέθοδοι και οι δεξιότητες βελτιώνονται μακροπρόθεσμα
Στοιχεία παραγωγής από δεδομένα μισθοδοσίας	Κόστος διατήρησης αρχείων
Σταθεροί χρόνοι για κοστολογήσεις και καθορισμό στόχων	Κόστη μέτρησης εργασίας
Συσχέτιση με το χρόνο ενισχύει τον αποτελεσματικό σχεδιασμό	Άμεσα κόστη εργατικών μονάδων είναι μια λειτουργία του μήκους του τρεξίματος
Οι εξαιρετικοί παραγωγοί μπορούν να είναι περήφανοι για την ανδρεία τους	Εσωτερικές ζήλιες μεταξύ ατόμων και τμημάτων

6.3 Οι κίνδυνοι ενός αυθαίρετου βασικού ποσοστού

Επιπλέον επιπλοκές εμφανίζονται από την ανάγκη να πληρωθούν οι καλοί εργάτες όταν είναι ανίκανοι, όχι για δικό τους λάθος, να κερδίσουν το ποσοστό κινήτρου. Έπειτα τα επιδόματα θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να αντισταθμίζουν τη διαφορά. Αυτά μπορεί να μειωθούν σταδιακά, όπως όταν ένας δεξιότεχνης εργάτης εκπαιδεύεται για ένα νέο έργο. Χρήσιμοι υπολογισμοί είναι:

$$\text{Ο βαθμός του κινήτρου για έξτρα εισοδήματα} = \frac{\text{μέσος όρος κερδών/ώρα}}{\text{μέσο ωρομίσθιο}} * 100\%$$

$$\text{Το ποσοστό κινήτρου} = \frac{\text{έξτρα εισόδημα στα 100 BSI}}{\text{ετήσιο - ποσοστό επιστροφής}} \quad \text{έναντι} \quad \frac{\text{πληρωμή επί ποσοστού κινήτρου}}{\text{ετήσιο - ποσοστό επιστροφής}}$$

Για να μπορέσει ένα ΠΕΑ σχήμα να δουλεύει κατάλληλα, η δουλειά θα πρέπει να μετριέται σωστά, χρησιμοποιώντας συμβατική μελέτη εργασίας. Πολλές από τις διαφωνίες των συνδικάτων κατά τη δεκαετία του 1960 και του 1970, εστίασαν στη μέτρηση εργασίας. Το θέμα αυτό συζητιέται απλά στο βιβλίο του συγγραφέα «Εισαγωγή στη Διοίκηση Παραγωγής ειδών ένδυσης». Επιπλέον, η παραγωγή θα πρέπει να ελέγχεται προσεχτικά ως προς την ποιότητα. Οι οικονομικές επιβαρύνσεις για χαμηλής ποιότητας εργασία, μπορεί να είναι κακή για το ηθικό και η επιστροφή του στη γενεσιουργό για επανεργασία συχνά οδηγεί σε εξισορρόπηση προβλημάτων. Υπάρχει επίσης η δυσκολία ότι μόνο ένα μέρος της κακής ποιοτικά δουλειάς είναι πιθανό να ανιχνευθεί. Σε ένα σχήμα «Μηδενικών Ατελειών», οι εργάτες αναμένεται να ανιχνεύουν τις δικές τους ατέλειες και αυτό είναι στην ουσία το πρόβλημα για το οποίο τιμωρούνται.

6.4 «Μετρήσιμη ημέρα εργασίας»

Στην απλούστερη μορφή της, αυτή η μέθοδος επιτρέπει στον εργαζόμενο να συμφωνήσει σε ένα πρότυπο παραγωγής με διαχείριση και να αμείβεται αναλόγως. Κατά συνέπεια, η αμοιβή του καθενός εξαρτάται από την αξιολόγηση της δουλειάς του και στο συμφωνημένο επίπεδο παραγωγής. Συνιστάται ως ένα προσωρινό μέτρο, όταν το σύστημα ΠΕΑ έχει περιπέσει σε ανυποληψία και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εξεταστές. Η παρέκκλιση, η οποία είναι αποδεκτή από κάποιους ανθρώπους, είναι μια εργασία η οποία πρέπει να ολοκληρωθεί σε μια βάρδια και πληρώνεται ανάλογα το πόσο εμπλέκεται στη δουλειά. Αυτό προβλέπει σημαντική ευελιξία, δεδομένου ότι είναι πιθανό για τους ανθρώπους να εργάζονται πιο σκληρά ή περισσότερο από μία βάρδια από αυτή που μπορούν να διαχειριστούν σε κανονική βάση. Είναι σύνηθες για τους εργάτες να τους επιτρέπεται να πηγαίνουν στο σπίτι όταν ολοκληρώνουν τα έργα

τους και αυτό μπορεί να αυξήσει τα αποθέματα. Η εργασία βασιζόμενη σε έργα είναι δυνατή μόνο όταν υπάρχουν καλές σχέσεις εργασίας και οι εργάτες εμπιστεύονται το προσωπικό που καθορίζει τα πρότυπα. Ο συγγραφέας είχε μεγάλη επιτυχία με αυτό στην Αφρική. Πολλοί εργοδότες έμειναν έκπληκτοι με το ότι η παραγωγή τους ήταν κοντά στο φυσιολογικό επίπεδο με την “εβδομάδα των τριών ημερών”, υπό την προϋπόθεση ότι επιβραβεύονται άτομα αναλόγως. Η παραγωγή των μηχανικών αυξάνεται συνήθως τις εβδομάδες πριν από τα Χριστούγεννα.

6.5 Συστήματα μπόνους Ομίλου

Η συμβατική ΠΕΑ απευθύνεται στο άτομο. Ωστόσο, δεν είναι πάντα δυνατό να γίνει αυτό. Για παράδειγμα, το προσωπικό του κοπτηρίου, σε ένα εργοστάσιο ενδυμάτων, και οι μηχανικοί στο τμήμα συντήρησης, σε ένα υφαντήριο, μπορεί να παρακινούνται καλύτερα ως ομάδα. Τα ομαδικά μπόνους είναι πάντα μέρη μη οικονομικής εφαρμογής. Είναι απαραίτητα για τις ομάδες εργασίας χωρίς αρχηγούς “ΟΧΑ” ή αυτό οργανωμένες ομάδες “ΑΟ” οι οποίες αναφέρονται στα μη οικονομικά κίνητρα. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητά τους πέφτει με την αύξηση του μεγέθους της ομάδας. Κάποια επιτυχία έχει αναφερθεί από την παροχή των διαφορετικών δεξιοτήτων, την ποιότητα και/ ή την εκτίμηση παραγωγής για τα άτομα εντός της ομάδας και η εμπειρία του συγγραφέα το επιβεβαιώνει αυτό.

6.6 Άμεση πληρωμή και άμεσα κίνητρα

Η καταβολή μετρητών έχει τα όριά της. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι εργάτες θεωρούν αυτό που κερδίζουν ως τη συνεισφορά τους στον οικογενειακό προϋπολογισμό και δεν τους παρακινεί να κερδίσουν περισσότερα. Επιπλέον, η καθυστέρηση μεταξύ της απόκτηση του μπόνους και της παραλαβή των χρημάτων μπορεί να πάρει μέχρι και 2 εβδομάδες σε ορισμένους οργανισμούς και το φαινόμενο των κινήτρων έχει σε μεγάλο βαθμό χαθεί. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να ξεπεραστεί εν μέρει δίνοντας σε κάθε εργάτη μια απόδειξη μπόνους για μία μέρα επιτυχημένης δουλειάς. Αυτόματες συσκευές μπορούν να ρυθμιστούν ώστε να δείχνουν τα κέρδη άμεσα ή αθροιστικά για την ημέρα αλλά αυτά μπορεί να είναι ακριβά. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά με εκπαιδευόμενους, οι οποίοι εργάζονται μέχρι το ποσοστό του κινήτρου, αλλά ο συγγραφέας διαπίστωσε ότι απέτυχαν στην Πορτογαλία με «συνδέτες» σε ένα εργοστάσιο πλεκτών ειδών.

7 Μη οικονομικά κίνητρα

7.1 Βασικά

Μία κατανόηση των γενικών αρχών των μη οικονομικών κινήτρων είναι απαραίτητη προκειμένου να θεραπευθεί η ασθένεια των φτωχών κινήτρων, αντί να αντιμετωπιστούν τα συμπτώματα ένα-ένα. Θα πρέπει να εξεταστεί στο πλαίσιο της υφιστάμενης φιλοσοφίας της διαχείρισης στη Δύση, η οποία ήταν αυταρχική και βασίστηκε σε ένα υψηλό βαθμό εξειδίκευσης από τη διαχείριση, την εποπτεία, τεχνικούς και εργάτες. Ήταν φυσιολογικό για την εργασία να πρέπει να αναλύεται σε όσο το δυνατόν λιγότερα αριθμητικά στοιχεία. Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών δεν είχε τότε κάνει εφικτή την αυτοματοποίηση των πολλών και βαρετών έργων. Τέτοιου είδους κλίμα είχε δημιουργηθεί στην Βικτωριανή Βρετανία και Αμερική όπου οι άνθρωποι ήταν ευτυχείς με οποιαδήποτε δουλειά και το εργατικό δυναμικό ήταν συγκριτικά μη οργανωμένο. Οι σκέψεις των πιο σημαντικών προσωπικοτήτων εν συντομία περιγράφονται παρακάτω, προκειμένου να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει τις επιρροές που προηγήθηκαν της Ιαπωνικής προσέγγισης και τα οποία εξακολουθούν να χρωματίζουν την αντίληψή μας για αυτή.

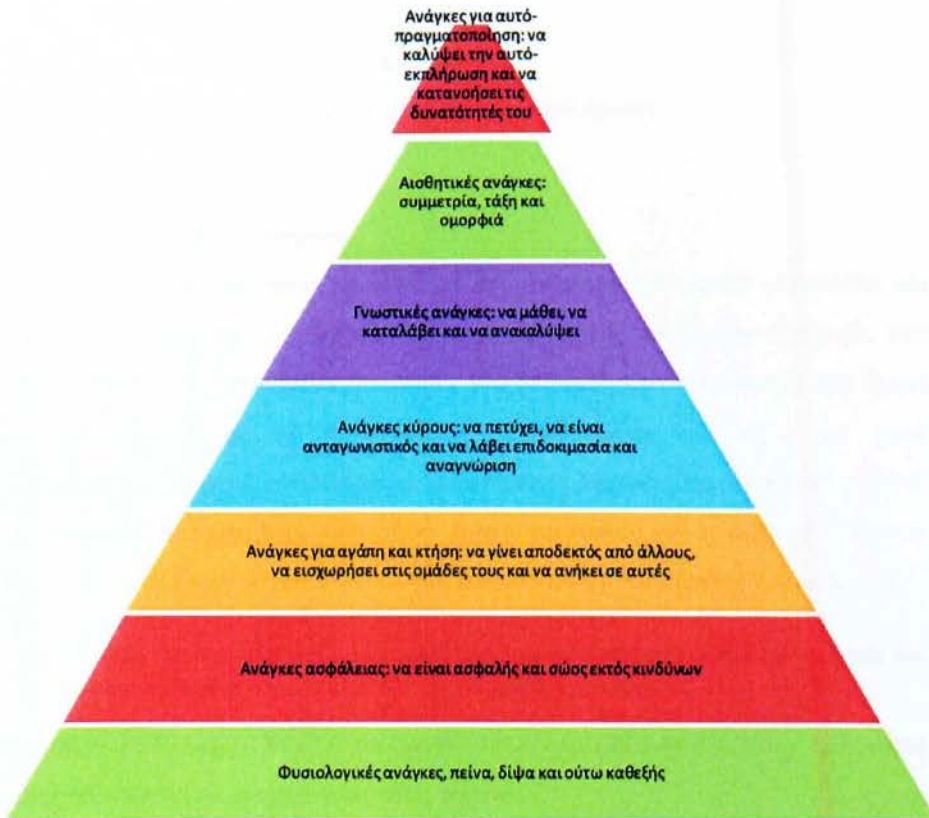
Αλλά οι παγίδες της υπεραπλούστευσης και οι διατηρημένες περιλήψεις σημαίνει ότι ο αναγνώστης θα πρέπει να προσφύγει στα κύρια βιβλία που είναι διαθέσιμα και μερικά από τα οποία αναφέρονται στη λίστα ανάγνωσης. Η πρωτοποριακή εργασία πρέπει να διαβάζεται σε πλαίσιο και όχι σε γενικές γραμμές, ως μέρος του ειδικού υπομνήματος κάποιου. Για παράδειγμα, πολλά βιβλία σχετικά με το θέμα γράφτηκαν ως αντίδραση ενάντια στο υπάρχον κλίμα, το οποίο ήταν εκείνο που προσβάλλει την προσωπική τους προσέγγιση στη ζωή. Πίστευαν ότι η καλή διαχείριση αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως άτομα και όχι ως κρυπτογράφους που διέπονται από απόλυτους νόμους, και καλεί τη συμβολή υφισταμένων, χωρίς να εγκαταλείπει τον έλεγχο. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να μελετηθεί το έργο των ακαδημαϊκών κοινωνικών επιστημόνων αυστηρά, υπό το πρίσμα της προσωπικής γνώσης. Υπάρχει μια φυσική τάση για τον θεωρητικό να θέσει τον εαυτό του στη θέση του εργαζομένου και όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, μπορεί να παρακινηθεί διαφορετικά από τους ανθρώπους για τους οποίους μιλούν. Μπορεί να διαφέρει επίσης και με άλλους τρόπους. Για παράδειγμα ο *Argyle* αναφέρει

στον *Roe* να δηλώσει ότι οι κοινωνικοί επιστήμονες και κοινωνικοί λειτουργοί είχαν περισσότερο τεταμένες σχέσεις με τους γονείς τους παρά με τους μηχανικούς, φυσικούς επιστήμονες ή βιολόγους και οι άνθρωποι αυτοί είναι από συγκρίσιμους τύπους.

7.2 Οι λύσεις που προσφέρονται απο τους Κοινωνικούς Επιστήμονες

Η νέα γενιά των κοινωνικών ψυχολόγων, αμφισβήτησε την υπάρχουσα φιλοσοφία του χώρου εργασίας και πρότεινε «τη διεύρυνση θέσεων εργασίας», «την εκ περιτροπής εργασία» και «τον εμπλουτισμό της εργασίας», τα οποία εμφανίζονται τώρα στις ομάδες εργασίας της Nissan, αλλά με όρους που συμφωνήθηκαν στην ομάδα εργασίας, και όχι επιβαλλόμενοι από έξω. Η ομάδα εργασίας της Nissan εξακολουθεί να είναι υπεύθυνη μόνο για το μέρος της παραγωγικής εργασίας. Υπήρξε μια γενική τάση, από την πλευρά των ειδικών να αποκηρύσσουν γενικευμένες λύσεις, δεδομένου ότι είχαν μικρή προσωπική γνώση των ανθρώπων ή των παραγωγικών διαδικασιών. Έτσι στο *Blauner* (1964) που παρατέθηκε από τον *Argyle* «Όταν η εργασία παρέχει ευκαιρίες για έλεγχο, έννοια και προσωπική έκφραση, γίνεται αυτοσκοπός, και όχι απλώς ένα μέσο για να ζήσουν». Ωστόσο οι *Cenirers* και *Cantrill* (1946) έδειξαν ότι δεν υπάρχει όριο στην επιθυμία των ανθρώπων για περισσότερα χρήματα και κατά συνέπεια αγαθά (υποβοηθούμενη από τις πιέσεις της καταναλωτικής κοινωνίας). Ο *Rensis Likert* έκανε αξιόλογο έργο διερευνώντας τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εποπτικών αρχών και ανδρών εργατών στα τέλη του 1950 και στις αρχές του 1960, αλλά η ίδια η παρουσία του επηρέασε τις αλληλεπιδράσεις. Ήταν επίσης υπεύθυνος για μια απλή κλίμακα για τη μέτρηση των στάσεων και απέδειξε ότι η προσέγγιση του *Mc Gregor* στη "Θεωρία X / Θεωρία Y", λειτούργησε πολύ καλά σε βιομηχανίες που περιέχουν σε μεγάλο βαθμό επαναλαμβανόμενες εργασίες. Ο *Argyle* παραθέτει το "*Babebuk and Goode* (1951)", μαζί με τον *Roy* (1955) καθώς δείχνει "πώς" και "γιατί" οι σκοποί του συστήματος «πληρωμή με βάση τα αποτελέσματα" μπορεί να την νικήσει πετυχαίνοντας τα περισσότερα αποτελέσματα, ο *Victor Vroom* (1964) έδειξε πως οι άνθρωποι παρακινούνται από την ανάγκη να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές που νόμιζαν ότι κατείχαν. Εξέδωσε ένα βιβλίο το οποίο επηρέασε πολύ, το 1964

με τίτλο του «Εργασία και Κίνητρο». Περιείχε τη γλώσσα μερικών από τους υπόλοιπους συγγραφείς της Βορείου Αμερικής. Ο *Michael Argyle* στη Βρετανία, υιοθέτησε ένα ακόμα πιο εύκολο να διαβαστεί ύφος με το βιβλίο του «*Η Κοινωνική Ψυχολογία της Εργασίας*» το 1974 και αυτό έγινε το πρότυπο για τις σύγχρονες εκδόσεις σχετικά με το θέμα.



Η Θεωρία του Maslow

7.2.1 Ο Maslow και η ιεράρχηση των αναγκών

Αυτός ο πρωτοπόρος πρότεινε μια γενικευμένη ιδέα ότι οι ανάγκες της ανθρωπότητας θα μπορούσαν να μπουν σε μια σειρά και ότι ο κάθε μία με τη σειρά της ήταν ο κύριος υποκινητής μέχρι να εκπληρωθεί. Μία απλή δήλωση της ιεραρχίας δικαιώνει τους υπότιτλους της αρχικής πρότασης του *Maslow* ή αυτή

των μετέπειτα ερευνητών. Ωστόσο, έχει μια χρήση στην προτροπή της σκέψης της διαχείρισης.

1. Φυσιολογικές - δίψα, πείνα και κρύο
2. Ασφάλεια - ψυχική και σωματική
3. Κοινωνική – αποδοχή από συνεργάτες, ευκαιρίες για την παροχή και την παραλαβή προσωπικού ενδιαφέροντος
4. Εγώ - αυτοεκτίμηση και υπόληψη
5. Αυτοεκπλήρωση - δημιουργικότητα και εκπλήρωση

7.2.2 Herzberg και Myers

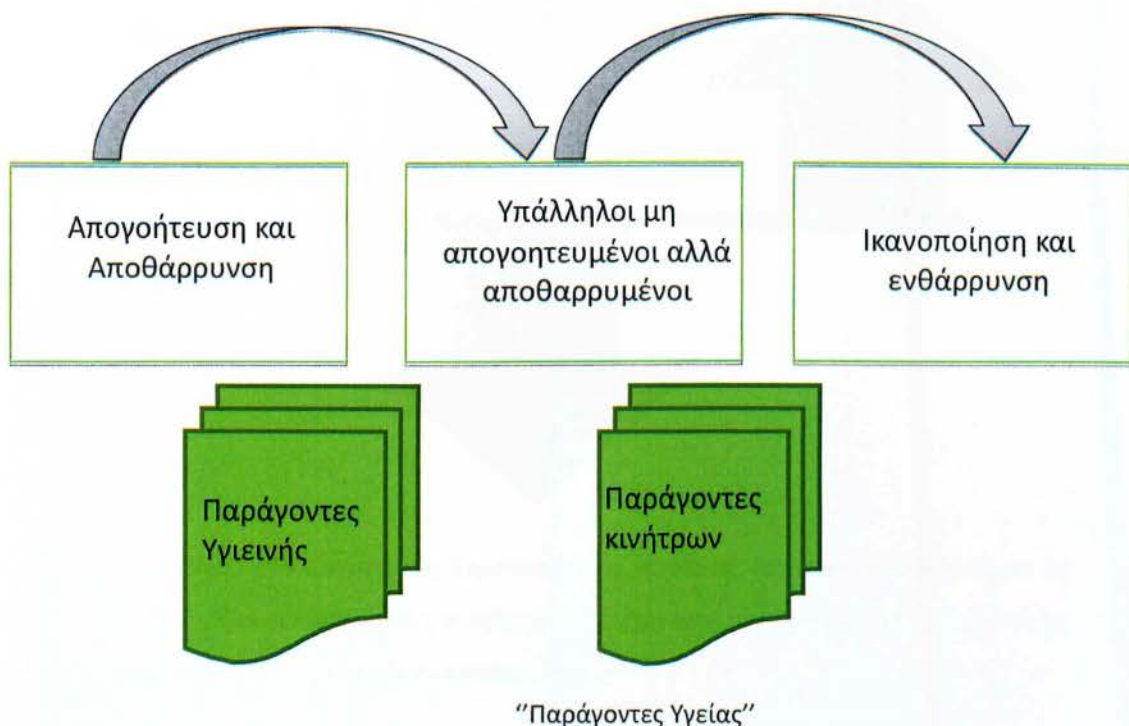
Ο *Frederick Herzberg* έγινε γνωστός με ένα έγγραφο σχετικά με «λογιστές» και τεχνικούς μηχανικούς. Αξίζει να μελετήσει κανείς τα πρωτότυπα έγγραφα, που είναι σύντομα και περιέχουν την ουσία του θέματος. Οι διαπιστώσεις του έχουν χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει μια παρόμοια φιλοσοφία με πολύ διαφορετικούς τύπους ανθρώπων. Η μεθοδολογία *Herzberg* έχει επικριθεί, αλλά οι γενικές προτάσεις για τους ανθρώπους αυτού του τύπου και σε αυτό το είδος του επαγγέλματος έχουν κατακυρωθεί. Προσδιόρισε τους «Παράγοντες Υγείας»:

Παράγοντες Υγείας: Βοηθούν τους ανθρώπους να αποφεύγουν την ανάγκη και την έλλειψη και να ανταποκρίνονται στις φυσιολογικές ανάγκες

Παράγοντες Κινήτρων: Κάνουν τους ανθρώπους ευτυχισμένους, εφόσον η δουλειά τους εξυπηρετεί τις ψυχολογικές τους ανάγκες

Αλματώδεις πρόοδοι έχουν γίνει στον ανεπτυγμένο κόσμο οι οποίοι διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν καλές συνθήκες εργασίας: καλές καντίνες, συνταξιοδοτικά προγράμματα, κλπ. Ο *Herzberg* και άλλοι προτείνουν ότι αυτά αντιστοιχούν στους παράγοντες Υγείας και ότι η παροχή τους δεν αποτελεί πλέον κίνητρο για τους ανθρώπους.

«Τι έχετε κάνει για μένα τον τελευταίο καιρό;»



Ο *H. H. Myers* έκανε πολλά για να αναπτύξει τις ιδέες αυτές, δείχνοντας ότι οι διαφορετικοί τύποι των εργαζομένων χρειάζονται διαφορετικές μορφές κινήτρων. Τις εφάρμοσε ακόμη και στην εργασία του ως σύμβουλου διαχείρισης.

	Ικανοποιητικοί	Μη Ικανοποιητικοί
Επιστήμονες	Εργάζονται οι ίδιοι	Ευθύνη
Επαγγελματίες Μηχανικοί	Πρόοδος εργασίας	Ευθύνη
Επόπτες	Πρόοδος Ευθυνών	Πληρωμή
Τεχνικοί	Πρόοδος Ευθυνών	Εργάζονται οι ίδιοι Πληρωμή
Γυναίκες	Εποπτεία	Έλλειψη αναγνώρισης Έλλειψη εργασιακής ασφάλειας

Κίνητρα



Μη κίνητρα



Το βιβλίο «*Το Κίνητρο της Εργασίας*» των Herzberg, Mausner και Snyderman το οποίο είναι εισηγμένο στις αναφορές, περιέχει αρκετές χρήσιμες ιδέες σχετικά με τα κίνητρα. Δύο παρατίθενται παρακάτω:

“Ένα συναίσθημα ότι έχεις επιτύχει και ένα συναίσθημα ότι έχεις αναγνωριστεί είναι τα δύο πιο συχνά συναισθήματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία. ”

“ Το πιο επίμονο κίνητρο είναι η ανάπτυξη του αυτοσεβασμού και του σεβασμού των άλλων. Αποδοχές που είναι η ανταμοιβή για την εξαιρετική απόδοση, την πρόοδο, και ευθύνη είναι σημάδια ότι είναι ένας άνδρας ανάμεσα σε άνδρες Τα χρήματα από μόνα τους δεν θα κάνουν δουλειά”.

Μια σημαντική πτυχή της εργασίας του Myers είναι πως οι ακαδημαϊκοί και οι διαχειριστές δεν μπορούν να φανταστούν τον εαυτό τους στην θέση του εργάτη («εσωστρέφεια»), προκειμένου να προσπαθήσει να αποφασίσει ποιες ανταμοιβές είναι πιο επιθυμητές . Η προφανής μονοτονία της λειτουργίας μια ραπτομηχανής για χειρισμούς μικρού κύκλου μπορεί να έχει τις αντισταθμίσεις της όπου ένας ειδικευμένος εργαζόμενος μπορεί να συνεχίσει χωρίς συνειδητή προσπάθεια και να σκέφτεται άλλα πράγματα, με μια διαδικασία των ημι-αυτόνομων αντανεκλαστικών. Μία αναλογία είναι η κατάσταση ενός οδηγού που πηγαίνει από μια γνωστή διαδρομή ή οδηγεί σε ένα αυτοκινητόδρομο. Αυτό επιβεβαιώθηκε από

μια αδημοσίευτη έρευνα από τον *R. Piorey* ενός πρώην του "Clothing and Allied Products Industrial Training Board" (CAPITB), η οποία έδειξε ότι οι ράφτες ήταν εξαιρετικά δυσαρεστημένοι με την διακοπή των εργασιών τους. Δεν ήταν ένα αποτέλεσμα όπου εκείνος, ένας εκπαιδευμένος κοινωνικός επιστήμονας, περίμενε. Μια προσπάθεια να καταστήσουμε το έργο ενός μηχανουργού πιο "ενδιαφέρον" με την αύξηση του αριθμού των στοιχείων σε μια εργασία μπορεί να αποδειχθεί ανεπιθύμητη. Ευτυχώς ο έλεγχος των εισερχόμενων και εξερχόμενων εργασιών μπορεί να γίνει με μια μορφή αναγνώρισης προτύπων και μπορεί να γίνει αποδεκτή.

7.3 Τα Άτομα

Αυτοί είναι η γενικοί κανόνες, αλλά το έργο των *Myers, McClellan* και άλλων έχουν δείξει ότι γενικεύσεις σχετικά με τα ατομικά κίνητρα έχουν μόνο περιορισμένη εφαρμογή. Για παράδειγμα, το πείραμα *Hawthorne* διεξήχθη από μια οργάνωση έρευνας και παροχής συμβουλών στην Αμερική λίγο πριν τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο υπό την ηγεσία του *Elton Mayo*. Αρχικά ασχολήθηκε με την επίδραση των διαφορετικών επιπέδων φωτισμού για την παραγωγή των μικρών ηλεκτρικών εξαρτημάτων. Ωστόσο, οι ερευνητές παρατήρησαν ότι σύντομα η παραγωγικότητα αυξανόταν κάθε φορά που μια αλλαγή γινόταν, ανεξάρτητα από τη φύση της. Τελικά, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι βελτιώσεις ήταν το αποτέλεσμα κάποιου, που θεωρείται ως "διαχειριστής" δείχνοντας ενδιαφέρον για την εργασία των εργαζομένων.

Πολλοί μεγάλοι στρατηγοί έχουν καταφέρει μεγάλο μέρος της επιτυχίας τους από την επιμονή τους, να είναι γνωστοί στους άνδρες τους και, όπου είναι δυνατόν, γνωρίζοντας τα ονόματά τους. Ο *Ιούλιος Καίσαρας* ήταν ένα πρώιμο παράδειγμα και ο *Rommel* ένα πιο πρόσφατο. Ακόμα και ο αντίπαλός του *Rommel* ο *Montgomery*, παρά τα όποια λάθη, διατήρησε την εμπιστοσύνη των περισσότερων από τους άντρες του, το περισσότερο διάστημα, με το να κινείται μεταξύ τους όσο το δυνατόν περισσότερο και με το να τους ενημερώνει για το τι συνέβαινε. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι διαχειριστές των ιαπωνικών εταιριών στη Βρετανία και οι Ταϊβανέζοι διευθυντές, στη δική τους χώρα, φαίνεται να δαπανούν πολύ

περισσότερο χρόνο στο εργοστάσιο από ό,τι οι περισσότεροι διευθυντές των βρετανικών εταιρειών.

Η έκθεση της πρώτης έρευνας του *Μαγο* (σε ένα εργοστάσιο υφασμάτων το 1932), συνιστάται προς ανάγνωση και συνοψίζεται στο J.A.C. βιβλίο του *Brown «Η Κοινωνική Ψυχολογία * Βιομηχανίας»*, σελίδες 73-76, αν και τα συμπεράσματά του δεν θα ήταν αναγκαστικό να θεωρηθούν έγκυρα σήμερα.

Με την πιθανή εξαίρεση από την άμεση οικογένειά κάποιου, όλοι θεωρούμε τον εαυτό μας το πιο σημαντικό πρόσωπο στον κόσμο. Μας αρέσει να ταυτιζόμαστε με νικήτριες ομάδες, όπως το "σύνταγμα" και την επιλεγμένη ποδοσφαιρική μας ομάδα ή ποπ συγκρότημα.

Ακόμη και σε μια συμβατική μελέτη το αποτέλεσμα της ατομικής προσοχής αναγνωρίζεται, αν και συχνά δεν κατονομάζεται ως τέτοιο. Εάν ένας εργάτης έχει δυσκολία στην επίτευξη ενός νέου σταθερού δείκτη ένας προϊστάμενος μελέτης μπορεί να ρυθμιστεί ώστε να περάσει μια ημέρα ή και περισσότερο με αυτό το άτομο. Οι αντιδραστικοί θα έλεγαν ότι αυτοί οι άνθρωποι έχουν λιγότερη κλίση στην αδράνεια όταν εποπτεύεται πολύ στενά και υπάρχει κάποια αλήθεια σε αυτό. Ο συγγραφέας ήταν πολύ στενά μπλεγμένος στην βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων μέσω της, «Συστηματικής Αναλυτικής Κατάρτισης» και διαπίστωσαν ότι η αναγνώριση της προσωπικής επιτυχίας ήταν ένα βασικό μέρος ώστε να οδηγήσει τους ανθρώπους στα "Πρότυπα των Πεπειραμένων Εργαζομένων" (ΠΠΕ). Αυτό πήρε διάφορες μορφές: την επιθεώρηση του ημερήσιου γραφήματος του προσωπικού και συζητώντας το μαζί του, φωτογραφίζοντας την εργάτρια με τον εκπαιδευτή όταν με συνέπεια φθάνει σε ένα επίπεδο Μπόνους και με τον επιβλέποντα όταν επιτυγχάνει με συνέπεια ΠΠΕ και μια δημόσια παρουσίαση με ένα μπουκέτο λουλούδια της εκπαιδευόμενης του μήνα. Δούλεψε πάρα πολύ με τους άνδρες αλλά τα κίνητρα ήταν διαφορετικά.

Οι σύγχρονοι έλεγχοι της παραγωγής και των τεχνικών εξισορρόπησης "παρέχουν στον επόπτη πιο πολύ χρόνο, εξαλείφοντας την ανάγκη των δύο ωριαίων ελέγχων εξισορρόπησης", αλλά αφαιρούν ένα από τους σημαντικότερες ρυθμιστές, την διασφάλιση ότι ο επόπτης κάνει τακτική επαφή με το προσωπικό του/ της. Η

εισαγωγή των ειδικών εξεταστών μπορεί να διασφαλιστεί ότι δίνεται η απαραίτητη προσοχή στην εξέταση κατά τη διαδικασία, αλλά το αποτέλεσμα της πτωχής εργασίας του εργάτη πρέπει γενικά να γίνεται από τον επιβλέποντα, προκειμένου να εξασφαλιστεί επαρκής και συμπαθητική αλληλεπίδραση.



David C. McClelland (May 20 1917 – March 27 1998)

7.3.1 Ο Mc Clellan

Ο *J. Mc Clellan* κυρίως ασχολήθηκε με την ιδέα του να κάνει μερικούς ανθρώπους να επιτύχουν σπουδαία πράγματα, την οποία όρισε ως την ανάγκη για την επίτευξη (High N Ach.). Ωστόσο, ο ίδιος κατηγοριοποίησε άλλες ιδέες : η ανάγκη να έχουν αρκετούς φίλους και να αλληλεπιδρούν μαζί τους ("High N Soc"), να είναι στοργικοί, να έχουν την εξουσία και ούτω καθεξής. Η παρακολούθηση των εργαζομένων επιβεβαιώνει αυτή την πολυμορφία καθώς επίσης και η θέληση να γίνει κάτι σωστά μπορεί να ανιχνευθεί σε εκείνους που είναι σχολαστικοί στη δουλειά τους, σε βάρος των υψηλών κερδών, και όσοι κυνηγούν τα υψηλότερα μόνους. Ωστόσο, η έρευνα του αφορούσε κυρίως την ιδέα "High N Ach" και πώς αυτή μπορεί να ανιχνευθεί (πίστευε ότι η τάση να ζωγραφίζει κάποιος σε σχήματα "S" και μια προτίμηση για το χρώμα μπλε ήταν δείκτες) και πώς θα μπορούσε να αναπτυχθεί. Διεξήγαγε μια επιτυχή πειραματική εκπαιδευτική συνεδρία, στην Ινδία, μαζί με τον

Winter, η οποία εκτέθηκε το 1969 και αργότερα αναπαράχθηκε σε άλλες μη ανεπτυγμένες χώρες.

Παρακολούθησε τις μελέτες των *Bingham* (1932) και *Mace* (1935), ο οποίος κατέδειξε τη σημασία του καθορισμού στόχων και της παροχής πληροφοριών για να εκλάβουν οι εργαζόμενοι ένα ερέθισμα για βελτιωμένη απόδοση. Αυτό επιβεβαιώνεται από την εργασία του *French* (1958).

7.3.2 Ο Agyris

Ο *Chris Agyris* πέτυχε μια διάκριση δίνοντας έμφαση στην καλή και κακή ηγεσία. Υπέδειξε ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στη μάθηση, αλλά με τόσο εσωτερικούς όρους που η δουλειά του δεν συνιστάται στον αναγνώστη. Πράγματι, οι Αμερικάνοι ερευνητές εκείνης της περιόδου φαίνεται να θριάμβευσαν με αδιαφανή γλώσσα γεγονός που καθιστά το έργο τους κατανοητό μόνο σε λίγους οξυδερκείς. Οι ψυχολογικές επιπτώσεις της εν λόγω συμπεριφοράς προέρχονται από ανασφαλή άτομα και θυμίζουν «σπασίκες», που είχαν συχνά παρόμοιο υπόβαθρο. Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι ο σεβασμός από τους άλλους ή η έλλειψή του μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο ως “ικανοποιητικός ή “μη”.

7.3.3 Ο Argyle

Ο *Michael Argyle* ήταν μεταξύ εκείνων οι οποίοι εξέτασαν προσεκτικά την ικανότητα των ανθρώπων να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά με άλλους, η οποία είχε σημαντικές συνέπειες για τους επόπτες, τους διευθυντές, και τους ανθρώπους των πωλήσεων και η οποία είναι γενικά γνωστή ως «Διαδραστικές δεξιότητες». Αυτό προσδιόρισε διάφορα είδη συμβολής σε μια συζήτηση, όπως το «Προτείνοντας», «Αντιτάσσοντας», «Χτίζοντας» (κάτι που υποδηλώνει τροποποιήσεις άλλων προτάσεων-«εγκρίνεται αλλά»), «Επίθεση» και «Υπεράσπιση». Όσοι έχουν εκτεθεί σε αυτή την εκπαίδευση σύντομα τροποποίησαν το στυλ τους, έγιναν πιο έτοιμοι να αφήσουν τους άλλους να πουν αυτό που θέλουν και να χτίσουν παρά να αντιταχθούν. Το ένα πράγμα που πρέπει να αποφευχθεί είναι η «επίθεση άμυνα σπιράλ”, όπου ο ανταγωνισμός μπορεί να δημιουργηθεί. Υπάρχει μια λεπτή γραμμή μεταξύ του να αναζητηθεί ειλικρινά η καλύτερη λύση και το να πηγαίνεις για ειρήνη με οποιοδήποτε τίμημα. Δηλώσεις όπως «Βλέπω τι θέλεις να πεις αλλά μου

φαίνεται ότι», μπορεί συχνά να μαλακώσει μια διαφωνία. Παρά την επιτυχία της κατάρτισης, τα προσωπικά χαρακτηριστικά διαφέρουν και αυτό είναι άλλο ένα παράδειγμα της ποικιλομορφίας της ανθρώπινης φύσης που αποτελεί πρόκληση, όταν προσπαθούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους για να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το έργο του συνδέεται άμεσα με εκείνο του *Edgar Schein* ο οποίος ενδιαφερόταν περισσότερο με την οργανωτική ανάπτυξη και χρησιμοποίησε τον όρο «Διαδικασία διαβούλευσης».

7.4 Οι Ομάδες

Οι συνέπειες της ύπαρξης μιας ομάδας ανθρώπων με κοινά ενδιαφέροντα είναι μεγάλης σημασίας κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους τρόπους που μπορούμε να επηρεάσουμε τα άτομα μέσα σε μια ομάδα. Οι μικρές ομάδες συχνά θεωρούνται από τα μέλη ως η επέκταση της ατομικότητας, όσο μικρότερη είναι η ομάδα, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα ισχυρού δεσίματος και παρόμοιων αντιδράσεων σε εξωτερικές επιρροές. Θεωρείται ότι η επιρροή της ομάδας είναι πιθανό να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στους φτωχότερους και αυτό εικάζεται ότι έχει σχέση με την αμοιβαία υποστήριξη της οικογένειας και άλλων ομάδων όταν ένα μεμονωμένο άτομο αντιμετωπίζει δύσκολες στιγμές. Μερικοί ερευνητές προτείνουν ότι η ομάδα συνεργασίας είναι πιο πιθανή μεταξύ των γυναικών εν αντιθέσει αυτή μεταξύ ανδρών. Αυτό δεν έγκειται στην εμπειρία του συγγραφέα, ιδιαίτερα σε επικίνδυνα επαγγέλματα όπως αυτό της συγκόλλησης και της εξόρυξης.

Σε γενικές γραμμές, όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα τόσο μικρότερο το δέσιμο, πιθανώς λόγω της μείωσης μιας ικανοποιητικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μεμονωμένων μελών. Οι βιομηχανίες μας και ιδιαίτερα η βιομηχανία ενδυμάτων, τείνουν να σχηματίζονται σε μικρές μονάδες και οι εργασιακές μας σχέσεις μας είναι αισθητά καλύτερες από αυτές, όπως της αυτοκινητοβιομηχανίας, όπου οι μονάδες είναι μεγαλύτερες.

Ωστόσο, ακόμη και το μέσο εργοστάσιο απασχολεί τόσους πολλούς ανθρώπους ώστε το δέσιμο μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης να μπορεί να βελτιωθεί. Τα δύο βασικά εργαλεία για το σκοπό αυτό είναι η πληροφόρηση και η επικοινωνία.

Κρατήστε τα άτομα ενήμερα για το πώς τα πάνε: ως άτομα, ως ομάδες και ως μέρος του οργανισμού. Βεβαιωθείτε ότι τόσο οι διευθυντές όσο και οι επόπτες, έχουν βάσιμους λόγους να συναντώνται με τους υφισταμένους και τους συναδέλφους τους συχνά και σε τακτική βάση. Φυσικά θα πρέπει να αποφευχθεί η σπατάλη πολύ χρόνου στις επιτροπές και στο μέσα και έξω από το ένα γραφείο στο άλλο ολημερίς. Πρέπει να παρέχουμε ένα σκοπό για τις συναντήσεις και να συμφωνήσουμε σε ένα σχέδιο για να αποφευχθεί η σπατάλη χρόνου. Κάποτε, όταν ο συγγραφέας διοικούσε μια ισχυρή μονάδα 600 ατόμων, έπεισε τους επικεφαλείς του τμήματός του να μην καλούν ο ένας τον άλλο πριν το μεσημέρι, εκτός σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Ήταν κατηγορηματικά αντίθετοι αρχικά, αλλά το ενέκριναν αργότερα με ενθουσιασμό. Κατάφερε να το πετύχει πολλά με το να επισκέπτεται κάθε τόπο εργασίας μια φορά την εβδομάδα και να συζητά τα αποτελέσματα με τον διευθυντή. Στην αρχή ήταν δύσκολο να καταφέρει να ολοκληρωθεί η «σημαντική» δουλειά στον απαιτούμενο χρόνο, αλλά οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης έγιναν λιγότερο συχνές, οι εργασιακές σχέσεις μεταμορφώθηκαν και μέσα σε ένα χρόνο είχε χρόνο να ξεδέψει.

Η σύσφιξη των σχέσεων του οργανισμού αυξήθηκε με το χρόνο και την κοινή πείρα, ιδιαίτερα με την αγχωτική εμπειρία. Μια εταιρεία η οποία έχει ξεπεράσει τα προβλήματά της αφού πρώτα είχε φτάσει κοντά στην καταστροφή, θα έχει συνήθως ισχυρό εταιρικό συναίσθημα. Οι κοινές κοινωνικές περιστάσεις βοήθησαν επίσης πάρα πολύ. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το μέγεθος της ομάδας. Η εξουσία του διευθυντή ή του προϊσταμένου ενισχύεται από την ικανότητα του να διοχετεύσει σημαντικές πληροφορίες. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι, κατά τη διάρκεια της χειρότερης εργατικής αναταραχής στη Βρετανική αυτοκινητοβιομηχανία (και τη μείωση της αποτελεσματικότητας) οι επόπτες ενημερώθηκαν για τις αλλαγές από τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους των καταστημάτων!

7.5 Μέγεθος ομάδας

Η συσχέτιση μεταξύ των μελών μιας ομάδας τείνει να μειώνεται όταν ο αριθμός των ανθρώπων που την αποτελούν αυξάνει. Καθίσταται δυνατόν να προβλεφθεί το μέγιστο μέγεθος μιας ομάδας για κάθε επίπεδο αλληλεπίδρασης, σε δεδομένη

βάση για τη δομή του οργανισμού, αφού η σχέση του ηγέτη στην ομάδα φαίνεται να αλλάζει σε κάθε βήμα. Αυτή η σταδιακή επίδραση είναι ορατή σε όλη την ιστορία και μπορεί να σχετίζεται με το μέγεθος των μονάδων της αρχαίας οικογένειας.

2	Άντρας και γυναίκα	<ul style="list-style-type: none"> • Εγώ και η «φίλη» μου
6-10	Μεγάλη οικογένεια	<ul style="list-style-type: none"> • Μια Ρωμαϊκή σπείρα (δέκα και μετά τα οκτώ) • Τμήμα Πεζικού στον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο • Μια « αυτό-οργανωμένη ομάδα εργασίας» • Συνήθως ο αριθμός προσωπικού στο κοπήριο
30-40	Εκτεταμένη οικογένεια	<ul style="list-style-type: none"> • Ένα ιππικό στράτευμα ή διμοιρία πεζικού • Τμήμα ραφίματος ειδών ένδυσης
80-120	Γενιά	<ul style="list-style-type: none"> • Ένας αριθμός οικογενειών που συνδέονται συνήθως εξ αίματος • Ρωμαϊκός αιώνας (100 αργά 80) • Μια εταιρία κατά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο (119 έως 130) • Ένας λογικός μέγιστος αριθμός σε κοπήριο ή σε υφαντήριο
500-800	Φυλή	<ul style="list-style-type: none"> • Μια Ρωμαϊκή λεγεώνα • Ένα τάγμα πεζικού • Ένα τυπικό σχολείο • Ένας λογικός αριθμός για οποιαδήποτε μονάδα κατασκευής και περίπου ο μεγαλύτερος αριθμός ανθρώπων που μπορεί κάποιος να γνωρίσει

7.5.1 Ο Homans

Το βιβλίο του, «Η ανθρώπινη ομάδα», είναι εύκολο να διαβαστεί, δημοσιεύθηκε το 1950 και είχε σημαντική επιρροή στο έργο των ειδικών διαχείρισης. Οι ιδέες του έπεσαν σε μια ηχώ των εμπειριών των περισσότερων ανθρώπων και τα βασικά σημεία παρατίθενται παρακάτω.

Οι ομάδες συντίθεται για έναν σκοπό. Ένα τένις club, δεν είναι για εκείνους που ενδιαφέρονται για τρέξιμο.

Οι ομάδες συντίθεται για έναν σκοπό.	Ένα τένις club, δεν είναι για εκείνους που ενδιαφέρονται για τρέξιμο.
Οι ομάδες αναπτύσσουν κοινωνικές λειτουργίες.	Για πολλά μέλη η κοινωνική πλευρά είναι πιο σημαντική απ' την άθληση. Κάποιοι παλαιότεροι εργάτες παραμένουν στη δουλειά τους, ακόμα κι αν δεν έχουν πλέον οικονομική ανάγκη, απλά για να είναι με τους φίλους τους.
Οι ομάδες αναπτύσσουν μια δομή πυραμίδας.	Τα μέλη εκλέγουν επιτροπή, με πρόεδρο, και μια ομάδα επιλέγεται, με έναν «καπετάνιο».
Οι ηγέτες έχουν ειδικές δεξιότητες και/ή είναι	Οι κοινωνικά προεξέχοντες και/ή αρεστοί δημοφιλείς
Οι ομάδες αναπτύσσουν δεσμούς μεταξύ των	Κάποιοι άνθρωποι γίνονται μέλη γι' αυτό μελών
Οι ομάδες αναπτύσσουν τους δικούς τους	Αλίμονο σε κάποιον που παρκάρει στη κανόνες και τους επιβάλλουν
Οι ηγέτες είναι πιθανό να ανοίξουν μια αλληλεπίδραση	Τα μέλη της ομάδας συχνά αισθάνονται δεμένοι στο να προσφέρουν στα νέα μέλη ένα ποτό
Η ικανότητα της ηγεσίας των ανθρώπων αυξάνεται όσο περισσότερο δημιουργούν «επιτυχείς αλληλεπιδράσεις» αλλά οι ανεπιτυχείς αλληλεπιδράσεις την μειώνουν	Μια «επιτυχής αλληλεπίδραση» είναι πιο πιθανή εάν ένα παλαιό μέλος μιλήσει σε ένα νέο μέλος, ειδικά εάν γίνεται για εξερευνηήσει το «παιχνίδι» του νεοεισερχόμενου. Ακόμα και ένας διάσημος αρχηγός μπορεί να προειδοποιήσει αρκετούς ανθρώπους ότι θα χάσουν τη δημοτικότητά τους
Οι άνθρωποι με κύρος είναι πιο πιθανό να ανοίξουν μια αλληλεπίδραση	Ένα καλά εδραιωμένο άτομο είναι πιο πιθανό αν μιλήσει σε ένα νέο παρά το ανάποδο
Οι ηγέτες συνήθως ενσωματώνουν τα χαρακτηριστικά που θαυμάζονται περισσότερο από την ομάδα	Ο καπετάνιος είναι πιθανό να είναι ένας καλός παίκτης

«Η επιτυχής αλληλεπίδραση» είναι ορολογία. Μια φιλική συνομιλία, ένας κερδισμένος αγώνας ή έπαινος από το αφεντικό είναι όλα επιτυχείς αλληλεπιδράσεις.

7.5.2 Ο McGregor και οι υπόλοιποι για το στυλ διαχείρισης

Ο Douglas McGregor, από το MIT, ήταν ένας από τους σημαντικότερους αντιπάλους της μηχανιστικής προσέγγισης της διοίκησης. Πρότεινε τη διαίρεση του διοικητικού στυλ σε παραδοσιακή «Θεωρία Χ» και «Θεωρία Υ», συνεπής με την «τρέχουσα» έρευνα της παρακίνησης των ανθρώπων. Η δουλειά του αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους Blake και Moulton, οι οποίοι απέδειξαν ότι η τεχνική ενός διευθυντή

Οι ομάδες συντίθεται για έναν σκοπό.	Ένα τένις club, δεν είναι για εκείνους που ενδιαφέρονται για τρέξιμο.
Οι ομάδες αναπτύσσουν κοινωνικές λειτουργίες.	Για πολλά μέλη η κοινωνική πλευρά είναι πιο σημαντική απ' την άθληση. Κάποιοι παλαιότεροι εργάτες παραμένουν στη δουλειά τους, ακόμα κι αν δεν έχουν πλέον οικονομική ανάγκη, απλά για να είναι με τους φίλους τους.
Οι ομάδες αναπτύσσουν μια δομή πυραμίδας.	Τα μέλη εκλέγουν επιτροπή, με πρόεδρο, και μια ομάδα επιλέγεται, με έναν «καπετάνιο».
Οι ηγέτες έχουν ειδικές δεξιότητες και/ή είναι	Οι κοινωνικά προεξέχοντες και/ή αρεστοί δημοφιλείς
Οι ομάδες αναπτύσσουν δεσμούς μεταξύ των	Κάποιοι άνθρωποι γίνονται μέλη γι' αυτό μελών
Οι ομάδες αναπτύσσουν τους δικούς τους	Αλίμονο σε κάποιον που παρκάρει στη κανόνες και τους επιβάλλουν
Οι ηγέτες είναι πιθανό να ανοίξουν μια αλληλεπίδραση	Τα μέλη της ομάδας συχνά αισθάνονται δεμένοι στο να προσφέρουν στα νέα μέλη ένα ποτό
Η ικανότητα της ηγεσίας των ανθρώπων αυξάνεται όσο περισσότερο δημιουργούν «επιτυχείς αλληλεπιδράσεις» αλλά οι ανεπιτυχείς αλληλεπιδράσεις την μειώνουν	Μια «επιτυχής αλληλεπίδραση» είναι πιο πιθανή εάν ένα παλαιό μέλος μιλήσει σε ένα νέο μέλος, ειδικά εάν γίνεται για εξερευνησει το «παιχνίδι» του νεοεισερχόμενου. Ακόμα και ένας διάσημος αρχηγός μπορεί να προειδοποιήσει αρκετούς ανθρώπους ότι θα χάσουν τη δημοτικότητά τους
Οι άνθρωποι με κύρος είναι πιο πιθανό να ανοίξουν μια αλληλεπίδραση	Ένα καλά εδραιωμένο άτομο είναι πιο πιθανό αν μιλήσει σε ένα νέο παρά το ανάποδο
Οι ηγέτες συνήθως ενσωματώνουν τα χαρακτηριστικά που θαυμάζονται περισσότερο από την ομάδα	Ο καπετάνιος είναι πιθανό να είναι ένας καλός παίκτης

«Η επιτυχής αλληλεπίδραση» είναι ορολογία. Μια φιλική συνομιλία, ένας κερδισμένος αγώνας ή έπαινος από το αφεντικό είναι όλα επιτυχείς αλληλεπιδράσεις.

7.5.2 Ο McGregor και οι υπόλοιποι για το στυλ διαχείρισης

Ο Douglas McGregor, από το MIT, ήταν ένας από τους σημαντικότερους αντιπάλους της μηχανιστικής προσέγγισης της διοίκησης. Πρότεινε τη διαίρεση του διοικητικού στυλ σε παραδοσιακή «Θεωρία Χ» και «Θεωρία Υ», συνεπής με την «τρέχουσα» έρευνα της παρακίνησης των ανθρώπων. Η δουλειά του αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους Blake και Moulton, οι οποίοι απέδειξαν ότι η τεχνική ενός διευθυντή

συχνά μπερδεύονταν και ότι μια ορισμένη σύνθεση είναι πιθανό να είναι κατάλληλη για ένα συγκεκριμένο σύνολο περιστάσεων. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποίησαν ένα «Πλέγμα Διαχείρισης». Ο Reddin ο οποίος επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα, προχώρησε σε τρεις διαστάσεις. Ένας άλλος γκουρού που επηρέασε ήταν ο Humble, από την *Urwick Orr and Partners*, με την «Διαχείριση με αποτελέσματα», μια ιδέα η οποία εξακολουθεί να είναι χρήσιμη σήμερα, αλλά η οποία έγινε γνωστή ως «κάντε το μόνοι σας με την εξάρτηση του δήμιου (=αντίσταση σε αλλαγή και στασιμότητα)», λόγω της περιορισμένης κατανόησης των όσων προσπάθησαν να το θέσουν αυτό στην πράξη. Ο Peter Drucker, ένας Ολλανδός σύμβουλος, που εργαζόταν κυρίως στην Αμερική, ήταν πολύ διάσημος με μια περιοδεία σεμιναρίων και έγραψε πολλά βιβλία που είχαν επιρροή, η δική του εκδοχή για τη «Διαχείριση με Αποτελέσματα» ονομαζόταν «Διαχείριση για Αποτελέσματα». Αυτή η επίθεση ήταν αναγκαία για να ξεπεραστεί η αντίθεση των παραδοσιακών και από τις αρχές της δεκαετίας του '80 έγινε ευρέως αποδεκτή από τους «σύγχρονους διευθυντές» και από την αύξηση του αριθμού των ατόμων που δίδαξαν το μάθημα στα «φλέγοντα» μαθήματα διαχείρισης, που ξεπήδησαν στα περισσότερα πανεπιστήμια και πολυτεχνεία στη Βρετανία.

Υποθέσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά

Θεωρία X ή Θεωρία Y

Διοικητικό στυλ ή τάσεις ενεργειών

Τάσεις για απομακρυσμένες και επιτρεπτές ή κλειστές και ανοιχτές σχέσεις
Στενές και κυνικές ή διευρυμένες και ρεαλιστικές θεάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Εσωτερικούς ρυθμιστές

1. Αυτοαξιολόγηση πάνω στα κίνητρα, στυλ, προτιμήσεις και όρια
2. Αυτοαξιολόγηση με βάση προηγούμενων εμπειριών, με διαφορετικές συμπεριφορές διαχείρισης

Πραγματική συμπεριφορά διαχείρισης

- 1) Αυταρχικός, στενός έλεγχος
- 2) Αυταρχικός, στενός έλεγχος
- 3) Συμβουλευτική διαπραγματεύσιμη
- 4) Συμμετοχική, συναινετική
 - a) Χωρισμένο με βάση το έργο ή την περιοχή απόφασης
 - b) Πολιτικοποιημένη, βασιζόμενη σε στόχους, «βιομηχανική δημοκρατία»
- 5) Μεικτές στρατηγικές

Εξωτερικούς ρυθμιστές

- 1) Χαρακτηριστικό των έργων ή της φύσης των αποφάσεων που πρέπει να παρθούν
- 2) Χρονικούς περιορισμούς
- 3) Οργανωτικές τάσεις, δομές και κλιματικές
- 4) Προηγούμενο ιστορικό με συγκεκριμένους υφιστάμενους, και ακριβείς εκτιμήσεις της αξίας τους και τις συνεισφορές τους στις ομάδες
- 5) Οικονομικοί και νομικοί περιορισμοί
- 6) Ο βαθμός σταθερότητας ή οι αναταράξεις του περιβάλλοντος ενός οργανισμού

7.5.3 Οι λαϊκιστές

Παράλληλα με το έργο του σοβαρού ερευνητή, των συμβούλων και ακαδημαϊκών, υπήρχε ένας μεγάλος αριθμός βιβλίων που δημοσιεύθηκαν. Αυτά μερικές φορές προέρχονταν από σοβαρούς ακαδημαϊκούς, άλλες φορές από διακεκριμένους και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, ο *Robert Townsend* («Μέχρι την οργάνωση»), ήταν ένας πρώην διευθυντής της *American Express* και ο εικονικός δημιουργός της *Avis*, ενώ ο καθηγητής *Parkinson* («νόμος του Πάρκινσον») ήταν ακαδημαϊκός. Και τα δύο βιβλία τους είναι πνευματώδη και εύκολα στην ανάγνωση και έχουν ακόμα πολλά να διδάξουν.

8 Χρησιμοποιώντας τις τεχνικές κινητοποίησης στη διαχείριση ποιότητας

8.1 Ηγεσία

Οι διευθυντές ποιότητας απολαμβάνουν το κύρος, ως υψηλόβαθμοι. Μπορούν να ενισχύσουν τη δυνατότητα της ηγεσίας τους δηλώνοντας κάτι ή συζητώντας με όσο περισσότερα μέλη του προσωπικού είναι δυνατόν. Ωστόσο, θα πρέπει να θυμόμαστε ότι ένας καλός ακροατής είναι κάποιος που ενδιαφέρεται για μας και τις καταστάσεις στις οποίες βρισκόμαστε και οι βαρετοί είναι εκείνοι που λένε για τον εαυτό τους. Αυτό είναι μια υπερβολή αλλά περιέχει αρκετή αλήθεια που πρέπει να θυμόμαστε. Βοηθά εάν προσπαθήσετε να γνωρίσετε όσα περισσότερα μπορείτε για τους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρέφεστε. Αυτό δίνει μια πραγματική μεροληψία στις ερωτήσεις σας και αποτρέπει μια ήρεμη προσέγγιση, δεδομένου ότι η υποκρισία είναι εύκολο να ανιχνευθεί και δικαίως να δυσανασχετήσει.

Ο πρόεδρος *Mao* είπε ότι ο καλός ηγέτης βλέπει τον εαυτό του ως υπηρέτη εκείνων που αναφέρουν σε αυτόν. Μια πολύ καλή γυναίκα διευθύνων σύμβουλος εκμυστηρεύτηκε κάποτε ότι θεωρούσε τους υφισταμένους της σαν την οικογένειά της και συμπεριφερόταν αναλόγως. Ποτέ μα ποτέ μην χρησιμοποιείτε τη θέση σας για την ενίσχυση του εγώ σας, αλλά προσπαθήστε να ενισχύσετε τα εγώ εκείνων με τους οποίους συναναστρέφεστε. Αν δεν είστε αρκετά σίγουροι για τον εαυτό σας ώστε να αποφεύγετε τη φυσική τάση του να πρέπει να φαίνεστε σημαντικοί στους άλλους, δεν θα κάνετε τη δουλειά σας σωστά. Αν, από την άλλη πλευρά, είστε διακριτικοί με τους άλλους, η δουλειά σας είναι ασφαλής και μπορείτε να πάρετε μια πιο σημαντική και αυτό θα είναι μια επαρκής ώθηση για το εγώ σας.

8.1.1 Καλοί ηγέτες

- είναι σίγουροι και επιδιώκουν να ενισχύσουν τα εγώ των υφισταμένων τους παρά το δικό τους
- περνούν χρόνο στο να γνωρίσουν τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους
- είναι σταθεροί στη συμπεριφορά τους
- δείχνουν την εξουσία τους χωρίς να είναι αλαζονικοί
- είναι συνήθως ευγενικοί (περιστασιακά είναι μια λογική τακτική για να δείξουν την ενόχλησή τους και αυτό είναι πιο αποτελεσματικό αν ξεχωρίζει από την ευχάριστη προσέγγιση)
- ζητούν συγγνώμη όταν κάνουν λάθη
- παίρνουν τα αποτελέσματα που εγκρίνει η ομάδα τους
- προσπαθούν να πάρουν ό,τι είναι καλύτερο για τα μέλη της ομάδας τους. (Αυτό δεν βοηθά τους ανθρώπους που δεν είναι ικανοί να μείνουν σε μια εργασία για την οποία δεν είναι κατάλληλοι, ακόμη και αν δεν το αντιλαμβάνονται εγκαίρως)

Αν η λίστα είναι αποθαρρυντική, να το πάρετε κατάκαρδα, έχει αποδειχθεί ότι οι άνθρωποι αρέσκονται σε ορισμένες αδυναμίες των ηγετών τους!

8.1.2 Ο αποτελεσματικός διαχειριστής της ποιότητας (κατά τον Drucker)

- γνωρίζει πώς περνάει ο χρόνος του/της
- επικεντρώνεται στην εξωτερική συμβολή - αναζητά τα προβλήματα των προϊσταμένων και προσφέρει λύσεις, αν είναι στην αρμοδιότητα του τμήματος, αντί να επιδιώκει να τους επιβάλει λύση
- βασίζεται στις δυνάμεις του - χρησιμοποιεί ότι είναι διαθέσιμο και δε γκρινιάζει γι' αυτά που δεν είναι διαθέσιμα
- καλεί ειδικούς όπου χρειάζεται, αντί βγαίνει από τη δύσκολη θέση μπλοφάροντας, με το βιβλίο στο χέρι (ακόμα κι αυτός)
- επικεντρώνεται σε βασικούς τομείς και τα επανεξετάζει με τον καιρό, και
- πράττει ότι κηρύττει

8.1.3 Ένα συμβατικό πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας

Είναι αναγκαίο να επέλθουν αλλαγές μία προς μία ή και σε ένα μέρος του οργανισμού κάθε φορά. Ο χρόνος του συμβούλου και/ή του διαχειριστή ποιότητας είναι περιορισμένος. Είναι επίσης αναγκαίο να προβλεφθεί ο χρόνος για την πρόσθετη επιθεώρηση και του προσωπικού επισκευών κατά τα πρώτα στάδια του έργου. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελος του. Επιλέξτε τη μονάδα όπου οι αλλαγές μπορούν να γίνουν πιο εύκολα και γρήγορα και όπου οι βελτιώσεις είναι ευαπόδεικτες τόσο στο εργατικό δυναμικό όσο και στη διοίκηση. Εάν είναι δυνατόν, ενσωματώστε χαρακτηριστικά τα οποία σημαίνουν ότι οι εργάτες μπορούν να κερδίζουν περισσότερα και/ή απολαύσετε μια πιο ικανοποιητική εργασία. Προσοχή όμως, αν το εργατικό δυναμικό αποτελείται κυρίως από γυναίκες, μια σημαντική πλειοψηφία από αυτές θα έχει μια κουραστική δουλειά να κάνει όταν φτάσει σπίτι: καθαριότητα, ψώνια, μαγείρεμα και τη φροντίδα των παιδιών τους. Στην εργασία θέλουν μια δουλειά που να έχει τις λιγότερες απαιτήσεις. Μια ράφτρα μπορεί να εκτελέσει ένα σύντομο κύκλο εργασιών πολύ γρήγορα και πολύ καλά με τη χρήση ημι-αυτόματων αντανακλαστικών, ενώ παράλληλα ονειρεύεται και ακούει μουσική. Δέχεται τις συμβουλές και την ιδιαίτερη προσοχή μόνο για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Επιπλέον, η διοίκηση θα είναι κρίνει σωστά κάθε μακροπρόθεσμη πληρωμή των συμπληρωμάτων στους υψηλά αποδοτικούς εργάτες «κατά μέσο όρο», ενώ θα βοηθήσει με τον προγραμματισμό.

Ένα από τα πιο δύσκολα πράγματα που πρέπει να γίνει είναι η δημιουργία ενός κλίματος καλής ποιότητας το οποίο να ταιριάζει στο όρους αυτο-έλεγχου και "Μηδενικά ελαττώματα", ειδικά όταν έχει τεθεί σε ισχύ καθεστώς τιμωρίας. Εάν διαχειριστεί σωστά, η μονάδα που θα επιλεγεί θα αισθάνεται προνομιούχα και όλοι οι άλλοι θα αισθάνονται ζήλια. Οι ομάδες που στερούνται την προσοχή θα αρχίσουν να την απαιτούν. Η αυξημένη πληροφόρηση σχετικά με τα μεμονωμένα επίπεδα ποιότητας σημαίνει ότι είναι πιθανό να αναγνωριστούν οι χειρότεροι παραβάτες. Συχνά, επιβάλλεται ο νόμος κατά *Pareto* και ένα απλό 15% θα συμβάλει στο 90% των ελαττωμάτων. Ορισμένοι θα λάβουν επιμορφωτικά μέτρα κατάρτισης και αυτό θα δώσει μια άμεση βελτίωση χωρίς να πυροδοτηθεί μια κακή αντίδραση, όπως θα προέκυπτε στην περίπτωση όπου οι παραβάτες απολύονταν.

Η εκπαίδευση μπορεί να προορίζεται για άλλη εργασία και εκείνοι που δεν ανταποκρίνονται μπορούν τότε να πειθαρχηθούν με την υποστήριξη των περισσότερων εργατών. Γενικά, αν χειρίζεσαι τους ανθρώπους ισάξια αντιδρούν σωστά, ακόμα και όταν υπάρχει συσσωρευμένη δυσαρέσκεια από προηγούμενο καταπιεστικό καθεστώς. Αυτό

σημαίνει ότι η σύνεση είναι αναγκαία για να εξασφαλιστεί ότι υπάρχει ένα πλεόνασμα των ειδικευμένων ανθρώπων στο τμήμα. Η παραγωγικότητα του τμήματος θα αυξηθεί τελικά, λιγότερα ελαττώματα θα πρέπει να διορθωθούν και μερικές φορές είναι πιθανό να επωφεληθούν των περιόδων παύσης των δραστηριοτήτων για να αποφευχθεί αυτό.

Όταν η εργασία της μονάδας βελτιώνεται, περιποιηθείτε τους και βεβαιωθείτε ότι ενημερώθηκαν και οι άλλες μονάδες γι' αυτό. Ο συγγραφέας έχει παρατηρήσει ότι μια βραδινή έξοδος για την εταιρεία είναι ένα πολύ ισχυρό κίνητρο για το τέλος μια μέρας πριν η ομάδα προχωρήσει στην επόμενη μονάδα. Φυσικά, το ειδικό προσωπικό, το οποίο έχει βοηθήσει στο μετασχηματισμό, όπως οι ειδικοί κατάρτισης, μελέτης εργασίας και ποιότητας πρέπει να συμπεριληφθούν. Καταλήγουν έτσι να βγαίνουν πολλά βράδια έξω και το αξίζουν.

Τα άτομα μπορούν να παρακινηθούν με το να ταξινομηθούν οι επιτυχείς χειριστές ως «Αρμόδιοι Μηδενικών Ατελειών» και να αναρτήσουν τις φωτογραφίες τους σε έναν πίνακα τιμής. Το ιδιαίτερο χαμηλό επίπεδο ελέγχου παραγωγής που ακολουθεί πρέπει να αποκαλύψει οποιοδήποτε καταρακύλισμα και θα πρέπει να δοθεί μια ευκαιρία στο κατάλληλο προσωπικό να επανακτήσει τα παλαιά πρότυπά του πριν αφαιρεθούν οι φωτογραφίες τους από τον πίνακα. Ένας επιτυχημένος ικανός υπάλληλος θα γίνει ένας μεγάλος προσηλυτιστής αλλά ένας αποτυχημένος υπάλληλος μπορεί να κάνει ακόμα περισσότερη φασαρία για τη χειρότερη ταξινόμηση. Δεν είναι συνήθως απαραίτητο να πληρώσει κανείς ανθρώπους για να κάνουν την εργασία τους σωστά αλλά η αναγνώριση της κατάστασής τους είναι απαραίτητη.

Μπορεί να φανεί χρήσιμο να δοθεί ένα οικονομικό κίνητρο στους επιθεωρητές. Δεν θα πρέπει να βασιστεί στον αριθμό ενδυμάτων ή κομματιών που επεξεργάζονται. Συχνά ένα ομαδικό επίδομα, βασισμένο σε «επιστροφές στον κατασκευαστή» ή σε ποιοτικές δαπάνες, θα λειτουργήσει καλά. Η επιλογή των επιθεωρητών καλύπτεται από αλλού αλλά είναι ουσιαστικό να βασιστεί τουλάχιστον εν μέρει στην ετοιμότητά τους να είναι μέρος μιας ομάδας και στην προτίμησή τους για ικανοποίηση εργασίας και κοινωνική αλληλεπίδραση. Συχνά οι παλαιότεροι εργαζόμενοι, των οποίων τα παιδιά είναι αυτοσυντηρούνται, θα ταιριάζουν σε αυτό το σχέδιο.

Αναπόφευκτα ο διευθυντής ποιότητας θα αντιμετωπίσει αντιθέσεις. Οι διαδραστικές δεξιότητες είναι χρήσιμες αλλά χρήσιμη επίσης είναι μια γνήσια προσπάθεια να γίνει κατανοητό γιατί κάποιος «το παίζει δύσκολος». Μπορεί να είναι επειδή το άτομο αυτό

ανησυχί ότι η αλλαγή μπορεί να μειώσει τη θέση/αποδοχές του/της ή ακόμα και λόγω κάποιου εξωτερικού παράγοντα. Μια μητέρα με ένα άρρωστο παιδί είναι πιθανό να μην είναι σε διάθεση να δείξει ένα διανοητικό ενδιαφέρον για μια νέα μέθοδο.

9 Η θεωρία των οργανισμών

9.1 Υπόβαθρο

Δεν προορίζεται για να συζητηθεί λεπτομερώς όλο το εύρος της ακαδημαϊκής γνώσης που αντέχει αυτό το θέμα και που έχει επηρεάσει τη διδασκαλία της ΔΟΠ στη δύση. Αυτό θα ήταν αδύνατο, ακόμη και εάν ένα άρθρο αφιερωνόταν αποκλειστικά σε αυτό το σκοπό. Ο σκοπός είναι να επιστηθεί η προσοχή σε θέματα που μπορούν να προσφέρουν μια πρακτική βοήθεια και που είναι έξω από την κανονική κατάρτιση των ειδικών διαχείρισης ποιότητας.

Θα πρέπει όμως να προσέξουν εκείνοι που διαβάζουν τις παρεχόμενες αναφορές. Ένα μεγάλο μέρος της αρχικής έρευνας, που διαμόρφωσε τις σύγχρονες απόψεις, έγινε στις ΗΠΑ και η οριστική βιβλιογραφία είναι επικλινή στις αμερικανικές πρακτικές. Πολλά από τα γνωστά-καλά βιβλία είναι πέρα από τα ακαδημαϊκά, γραμμένα σε μπερδεμένα «Αγγλικά» και κατάσπαρτα με ορολογία. Εάν χρησιμοποιηθούν σωστά, οι ιδέες που περιέχουν είναι κατάλληλες για τις ανάγκες του υπόλοιπου κόσμου. Αναμένεται να δείξει ότι οι Ιάπωνες, που ανέπτυξαν το σύστημά τους, χρησιμοποιούσαν διευθυντές που είχαν λάβει μια πολύ γενική κατάρτιση, συνήθως στην εφαρμοσμένη μηχανική, και αυτό είναι ένα από τα μαθήματα που μπορούν να πάρουν. Παρόλα αυτά, εκτέθηκαν σε έννοιες που είχαν αναπτυχθεί από τους αμερικάνους συμβούλους τους. Τις εφάρμοσαν προσεκτικά και τις προσαρμόσαν έτσι ώστε να ταιριάζουν στις παραδόσεις τους. Οφείλουμε να δείξουμε μια παρόμοια σύνεση όταν εισάγουμε τις ιδέες από άλλο πολιτισμό

Παράλληλα με την αμερικανική εργασία αλλά σχετικά αργότερα (κυρίως στη δεκαετία του '80) το θέμα έχει επιτυχώς ερευνηθεί από τους Ευρωπαίους και ειδικότερα από τους Σκανδιναβούς. Η προσοχή είχε εστιαστεί στα προβλήματα που προέκυψαν από τις αυταρχικές διοικήσεις και την απανθρωποποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος. Πρέπει να δείξουμε προσοχή προκειμένου να βρεθεί μια μέση λύση, παρά να αντιστρέψει τα κακά του παρελθόντος. Ο καθηγητής *Woodward* έχει προτείνει ότι οι διαφορετικές μορφές οργάνωσης είναι κατάλληλες για συγκεκριμένες βιομηχανίες αλλά δε συμφωνούν όλοι οι ειδικοί με αυτό.

9.2 Θεωρία Οργάνωσης

Μια μελέτη της φύσης των οργανισμών είναι απαραίτητη πριν την πρόταση αλλαγών σε οποιοδήποτε παράδειγμα. Ενδιαφέρεται για τρεις κύριες πτυχές ενός οργανισμού :

- τα άτομα
- τη φύση του οργανισμού και
- τα συστήματα μέσα στον οργανισμό και την αλληλεπίδρασή τους

Μια μελέτη τόσο παλαιά όσο ένα οργανωμένο άτομο, αναπτύχθηκε έντονα όσο οι οργανισμοί γίνονταν όλο και περισσότερο μεγάλοι και σύνθετοι στον 20ό αιώνα. Οι ρίζες του είναι στις Κοινωνικές Επιστήμες. Υπάρχει μια φυσική αλληλεπίδραση με παρόμοιους κλάδους και λόγω των πρακτικών εφαρμογών του, οι επαγγελματίες προέρχονται από μια ευρεία ποικιλία ειδικοτήτων.

Ασχολείται κυρίως με την έκταση και τη φύση του ελέγχου που απαιτείται για έναν οργανισμό για να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Ο καθένας έχει εμπειρία από διαφορετικά είδη οργανισμών, θεωριών για το πώς θα λειτουργούσαν καλύτερα και, κατά συνέπεια, ιδέες για το πώς θα πρέπει να τοποθετηθούν σωστά αυτές οι θεωρίες. Μια μελέτη θεωρίας οργάνωσης θα πρέπει να βάλει αυτές τις σκέψεις σε ένα κείμενο ενάντια σε έναν συστηματικό απολογισμό διαφορετικών μορφών οργανισμών και των θεωριών που τους αφορούν. Ο *Drucker* εγείρει έναν παραλληλισμό ανάμεσα της κατάστασης της γνώσης μας τώρα και την κατάσταση της χειρουργικής επέμβασης αιώνες πριν.

9.3 Θεωρία συστημάτων

Υπάρχει μια προφανής ομοιότητα μεταξύ των διαφορετικών ειδών της οργάνωσης ή «των συστημάτων» σε πεδία, σε αντίθεση αυτών που αποτελείται από ανθρώπους, όπως αυτή των εγκαταστάσεων. Πράγματι, ο βιολόγος *von Bertalanffy* το σχολίασε αρχικά αυτό. Οι επιτυχείς εγκαταστάσεις πολλαπλασιάζονται και επεκτείνονται «όπως τα ζιζάνια» δεδομένου του χώματος και του κλίματος που τους ταιριάζει. Οι επιτυχείς επιχειρήσεις γεννούν τα υποκαταστήματα, πρώτα στις χώρες τους και έπειτα στο εξωτερικό. Και στις δύο περιπτώσεις κινούνται σε όλο και περισσότερο δυσμενείς περιοχές, έως ότου η αύξησή τους σταματά στο σημείο όπου τα πλεονεκτήματά τους είναι ίσα με τα μειονεκτήματά τους, στις γύρω περιοχές ή στα προϊόντα. Φυσικά, οι έννοιες είναι πιο σύνθετες και περίπλοκες από όσο αυτή η απλή αναλογία τα παρουσιάζει, αλλά υπάρχει μια ελλοχεύουσα αρχή η

οποία προσφέρει μια διορατικότητα στους οργανισμούς που μπορεί να φανούν χρήσιμοι κατά την εξέταση της εισαγωγής στη ΔΟΠ.

9.4 Κλασικές θεωρίες της οργάνωσης

Υπάρχουν τρία κύρια κλασικά πρότυπα:

Γραφειοκρατική	Διοικητική	Επιστημονική διαχείριση
Γραφειοκρατική	Υποβάλλεται από τους ακαδημαϊκούς κοινωνιολόγους, όπως ο <i>Max Weber</i> , του οποίου η ανησυχία ήταν η κατασκευή μιας πρότυπης «γραφειοκρατικής» μορφής	
Διοικητική	Διατυπώθηκε πρώτα από τους διευθυντές, οι οποίοι μετατράπηκαν σε σύμβουλοι, όπως ο <i>Henri Fayol</i> (μηχανικός μεταλλείας) και ο <i>Col.L.F. Urwick</i> (Βασιλικός μηχανικός)	
Επιστημονικός	Επίσης μια πραγματική προσέγγιση, που προέρχεται από τη δουλειά του <i>Frederick Taylor</i> και του <i>Gilbreths</i> , τα άτομα που είναι βιομηχανικοί μηχανικοί και της κας <i>Gilbreth</i> , μια βιομηχανικής ψυχολόγου. Επέκτειναν την αρχική επιστημονική τους προσέγγιση σε μέτρηση εργασίας και μελέτη μεθόδου, οι οποίες ήταν τόσο αποτελεσματικές στο χώρο εργασίας σε μια Αμερική γεμάτη πεινασμένους μετανάστες και χωρίς κοινωνική ασφάλιση. Έπειτα παρήγαγε μεικτά αποτελέσματα και θεωρήθηκε ο σημαντικότερος παράγοντας στην απογοήτευση των μεταπολεμικών εργαζομένων με τους διευθυντές τους. Είναι ενσωματωμένη στα εδάφια που ακολουθούν.	

«Μάζεψε τα δεδομένα και εξέτασέ τα»

«Συμφωνείστε σε μια λύση και εφαρμόστε τη»

«Παρακολουθήστε εάν είναι άθικτη και δουλεύει»

9.5 Σύγκλιση

Οι διάδοχοι των πρωτοπόρων επέκτειναν τις ιδέες τους και τις προσεγγίσεις τους στα σύγχρονα προβλήματα, έτσι ώστε οι αρχικές σκιαγραφήσεις να γίνουν θολές. Το μεγαλύτερο μέρος των ηγετικών προσώπων στα διοικητικά και επιστημονικά σχολεία ήταν διοικητικοί σύμβουλοι, χωρίς ακαδημαϊκές διακρίσεις, και παρακινούμενοι να πωλούν ιδέες, χρησιμοποιώντας όρους που γίνονταν εύκολα κατανοητοί. Η εφαρμογή των θεωριών

τους μεταξύ των πολέμων, θεωρήθηκε αργότερα ότι παρήγαγε οργανισμούς που μοιράζονταν τόσα ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά γνωρίσματα όσα και καλά.

Πλεονέκτημα	Μειονέκτημα
Άκαμπτη ιεραρχία	Επαγγελματική διαχείριση
Αυταρχικά καθεστώτα	Χειρισμός υπαλλήλων ρυθμιζόμενος από κανόνες
Ακραίες ειδικότητες	Υψηλές αποδοχές ανά άτομο
Απανθρωποποίηση	Διαδεδομένη χρήση των δεδομένων διοικητικών πληροφοριών

10 Το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων

10.1 Η σχέση μεταξύ ανθρώπινου κινήτρου και δομής

Ο ιδρυτής της βιομηχανικής ψυχολογίας, ο *Hugo Masteberg*, θα μπορούσε να θεωρηθεί επίσης ότι έχει ιδρύσει το «Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων», σύμφωνα με ένα βιβλίο που δημοσίευσε το 1913, όχι πολύ πριν ο *Taylor* έκανε την εορταστική προσφώνησή του στο Κογκρέσο. Τα ίδια προβλήματα εξετάστηκαν αλλά από τη σκοπιά των διαφορετικών επαγγελματιών. Οι ειδικοί που προσέγγισαν τόσο τις κλασικές όσο και τις ανθρώπινες σχέσεις το γνώριζαν και χρησιμοποίησαν ο καθένας την εργασία του άλλου.



Hugo Münsterberg (1863-1917)

Μεταξύ των πολέμων, ο *Elton Mayo* έφερε το θέμα μπροστά και στο διάσημο πείραμα του *Hawthorne*. Δήλωσε, όπως ο *Ναπολέον* και άλλοι μεγάλοι στρατιωτικοί αρχηγοί είχαν κάνει πριν από αυτόν, ότι η ηθική ήταν ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία. Αυτό ήταν σε μία εποχή όπου όλο και περισσότερο εργάτες χρησιμοποιούνταν ως τα μόνα γρανάζια της μηχανής.



Elton Mayo "Θεωρία παραγωγικότητας εργαζομένων"

Η δουλειά των *Herzberg*, *Myers*, *Homans* και *MacGregor* στο κίνητρο αυτό καθ' εαυτό, ήταν επίσης μια πηγή μεγάλης επιρροής.

Το μεγάλο επίτευγμα αυτού του κινήματος ήταν η αναγνώριση ότι όλοι οι υπάλληλοι ήταν άτομα, κάθε ένα με μια ειδική συμβολή προς τον οργανισμό. Η αποδοχή των ιδεών του κινήματος, προς το τέλος της δεκαετίας του '60, ενισχύθηκε από τις αβυσσαλέες εργασιακές σχέσεις από τις οποίες η παρατήρηση είχε ήδη γίνει. Παρόλα αυτά, οι αρχικές προσπάθειες να γίνει αυτό με πιο κόσμιο τρόπο οδήγησαν σε επιδείνωση της κατάστασης. Μια τέτοια προσέγγιση δεν μπορεί να λειτουργήσει σε ένα αυταρχικό διευθυντικό κλίμα. Η συμμετοχή από την υψηλή διοίκηση είναι απαραίτητη.

10.2 Υπερ-εξειδίκευση

Κάποιος βαθμός ειδίκευσης είναι απαραίτητος στην αποτελεσματική εργασία. Εντούτοις, η ειδίκευση μεταφέρει ποινές και όχι απλώς εκείνες του κινήτρου: η ισορροπία της καταγραφής προϊόντων και οι καθυστερήσεις παραγωγής είναι δύο από αυτές. Το πρόβλημα ήταν οξύτερο στις εγκαταστάσεις μαζικής παραγωγής εφαρμοσμένης μηχανικής σύμφωνα με την προσέγγιση του *Henry Ford*. Η τάση στην ειδίκευση έχει αυξηθεί με το μέγεθος του οργανισμού και τώρα επηρεάζει μεγάλο αριθμό επαγγελματικού προσωπικού, το οποίο συχνά εκφράζει την πίστη του στο τμήμα του, παρά στον οργανισμό συνολικά. Το τμήμα ποιοτικών υπηρεσιών δεν είναι άνοσο σε αυτήν την τάση. Είμαστε τυχεροί που οι μονάδες μας είναι τόσο πολύ μικρότερες. Εντούτοις, η βιομηχανία ιματισμού υπέφερε από ένα άλλο πρόβλημα όπου η διαχείριση, η μελέτη εργασίας, το κοπήριο και οι άνθρωποι που εργάζονται στην ποιότητα ήταν συνήθως άντρες, ενώ οι επόπτες και οι μοδίστρες ήταν γυναίκες.

Κατά τη διάρκεια του χειρότερου πολέμου εργασιακών σχέσεων, οι διαπραγματεύσεις αφέθηκαν κυρίως στο τμήμα προσωπικού και τους εκπροσώπους εργασίας όπου και οι δύο είχαν μια ανομολόγητη ικανότητα στη διατήρηση της σύγκρουσης!

Στη Δύση διάφορες πανάκειες προτάθηκαν αλλά έκαναν λίγη διαφορά διότι δεν χτύπησαν στην καρδιά του θέματος.

Εμπλουτισμός εργασίας

Αυξάνει τον αριθμό των εργασιών που έκανε ένας υπάλληλος, κατά συνέπεια μειώνοντας το βαθμό στον οποίο οι ενισχύσεις εργασίας θα μπορούσαν να υιοθετηθούν αλλά μειώνοντας επίσης την καταγραφή εμπορευμάτων και το χρόνο ρυθμού - απόδοσης στα εργοστάσια ιματισμού. Στα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα αυτό ήταν περισσότερο δύσκολο. Μερικά στοιχεία προτάθηκαν προηγουμένως, ειδικότερα η χρήση μερικής απασχόλησης του προσωπικού γραμμής παραγωγής ως επιθεωρητές.

Εργασία ομάδας

Το να δίνεις μια εργασία σε έναν αριθμό ατόμων για να επιλύσουν «ποιος κάνει τι». Στην πράξη η επίσημη επίβλεψη αντικαταστάθηκε από την άτυπη επίβλεψη. Αυτό ενσωματώνεται σε πολλές εγκαθιδρύσεις ΔΟΠ. «Ομάδες χωρίς αρχηγούς» και «Αυτό-οργανωμένες ομάδες» είναι όροι που εμφανίζονται στη λογοτεχνία.

Διαχείριση μητρώων

Η διαμόρφωση συνδέσεων στη δομή μεταξύ των επαγγελματιών που προέρχονται από διαφορετικές αρχές είναι πολύ χρήσιμο στην αντιμετώπιση των ποιοτικών

Σύμβουλοι επιχειρήσεων

προβλημάτων. Η κύρια απαίτηση για την επιτυχία είναι ότι οι ομάδες που είναι δομημένες έχουν σαφείς στόχους, χρονικούς προϋπολογισμούς και έχουν διάρκεια ζωής. Χρησιμοποιήθηκαν αποτελεσματικά σε ημι-χειριστικό επίπεδο της θεωρίας των «Κύκλων Ποιότητας». Το θέμα εξετάζεται παρακάτω στην οργανωτική ανάπτυξη.

Επιτόπου οργάνωση

Βρίσκονται ακόμα στην ημερήσια διάταξη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Αυτοί γενικά αποτελούνται από τους αντιπροσώπους των καταστημάτων και της διοίκησης. Σε μερικές περιπτώσεις λαμβάνουν μορφή διευθυντών «εργαζομένων». Ένα από τα κύρια προβλήματα είναι ότι η δυνατότητα ή ακόμα και η κλίση του προσωπικού στα πιο τεχνικά προβλήματα είναι περιορισμένη. Όπου οι αντιπρόσωποι είναι δυσαρεστημένοι στρατευμένοι συνδικαλιστές, τα αποτελέσματα βρέθηκαν να είναι αντιπαραγωγικά.

Λειτουργικός Οργανισμός

Οι μονάδες μιας μεγάλης εταιρίας μπορούν να ομαδοποιηθούν σύμφωνα με τη γεωγραφική τους θέση. Αυτό κόβει την τάση των ειδικών επαγγελματιών να βλέπουν τους εαυτούς τους ως ανεξάρτητους από την κύρια δραστηριότητα και έχει πρακτικά πλεονεκτήματα, όπως όταν ένα κεντρικό κοπήριο εξυπηρετεί τις εγκαταστάσεις ραπτομηχανής στο *Yorkshire*, ενώ άλλο κάνει το ίδιο πράγμα για το *Nottinghamshire*. Στην πραγματικότητα η εταιρία γίνεται μια σειρά μικρών οργανισμών, εκτός από τους ανώτερους του προσωπικού. Ο *Courtaulds* το χρησιμοποίησε πολύ αποτελεσματικά.

Αυτό εμφανίζεται όταν ομαδοποιούνται οι μονάδες μιας μεγάλης εταιρίας σύμφωνα με τη δραστηριότητά τους. Έχει το πλεονέκτημα του ότι χρησιμοποιούνται λίγοι ειδικοί για τη μέγιστη απόδοση αλλά μπορούν να είναι αδέξιοι όταν υπάρχει μια ευρεία γεωγραφική απόκλιση μεταξύ των μονάδων. Με την αύξηση της εκλέπτυνσης της επικοινωνίας και της ταχύτητα του ταξιδιού γίνεται δημοφιλέστερος. Υπάρχει ο κίνδυνος ότι το ένα μέρος του οργανισμού βλέπει τον εαυτό του ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα αλλά η οικονομική ανάλυση είναι ευκολότερη.

11 Πώς εμφανίστηκε η ΔΟΠ

11.1 Η παρενέργεια των προσανατολισμένων ως προς την ποιότητα προγραμμάτων

Μερικές από τις ιδέες που υποβλήθηκαν στα προηγούμενα μέρη αυτού του κεφαλαίου είχαν κινητήριες πτυχές, αν και εισήχθησαν για απλούς «σκληρούς» λόγους από τα πρακτικά άτομα παραγωγής. Είχαν μια βαθιά επίδραση στις εργασιακές σχέσεις όπου εφαρμόστηκαν από λογικούς ανθρώπους. Στο κάτω κάτω η φτωχή ποιότητα είναι συχνά το πρώτο σημάδι της δυσαρέσκειας. Στην Ιαπωνία διαμόρφωσαν τη βάση της προσέγγισης της ΔΟΠ και αυτός είναι πιθανώς και ο λόγος γιατί κάτι που έχει επιπτώσεις σε όλες τις πτυχές της δραστηριότητας ενός οργανισμού έχει ακόμα τη λέξη «ποιότητα» στο όνομά του. Εάν δίνουμε γρήγορη και συμπαθητική αναφορά των ατελειών σε έναν εργάτη, αυτός έχει να διαπραγματευτεί με περισσότερο ενδιαφέρον τη δουλειά. Το επόμενο βήμα είναι να ενθαρρυνθούν και να εκπαιδευθούν οι εργάτες στο να ελέγχουν την ίδια τους τη δουλειά και να ανιχνεύσουν τις ατέλειες από τις προηγούμενες διαδικασίες. Σαφώς δεν είναι σωστό να προωθείται ένα προϊόν με ελαττώματα και έτσι οι εργάτες να έχουν το δικαίωμα να σταματήσουν τη γραμμή παραγωγής. Έπειτα, μερικοί άνθρωποι, στο επίπεδο των εποπτών, θέλουν να αποβάλουν τις δυσκολίες στο να παραχθεί η σωστή ποιότητα και ενθαρρύνουμε το σχηματισμό των ομάδων, ο οποίες μπορούν να εκπαιδευθούν για το κάνουν αυτό με έναν συστηματικό τρόπο. Από αυτό στο να συζητηθούν άλλες πτυχές παραγωγικότητας μεσολαβεί μόνο ένα μικρό βήμα. Σύντομα όλοι παρασύρονται σε έναν κοινό ενθουσιασμό για την καλή ποιότητα και παραγωγικότητα: γίνονται υπερήφανοι στον οργανισμό τους. Αυτή ήταν η διαδρομή που λήφθηκε από τους Ιάπωνες. Από την SQC και την εξασφάλιση της ποιότητας, στην ενδιάμεση επιθεώρηση, στο «Ποιοτικό Έλεγχο», σε «Μηδενικές Ατέλειες» στον «Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο» και τέλος στη ΔΟΠ, η οποία περιλαμβάνει πολλές άριστες τεχνικές που είναι μακριά από την άμεση σχέση με τη λέξη «ποιότητα». Οι καλές εργασιακές σχέσεις είναι ένα μόνο υποπροϊόν αυτής της διαδικασίας!

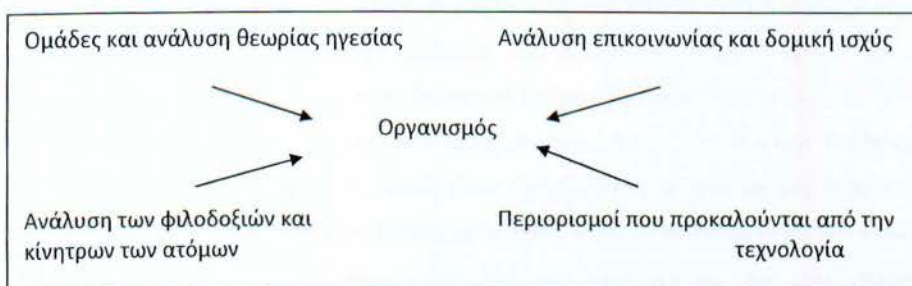
11.2 Οι ελλοχεύοντες λόγοι

Στη δύση, μια αποτελεσματική προσέγγιση τροποποιήθηκε από τις απομονωμένες ομάδες ειδικών που ήξεραν όλο και περισσότερα για όλο και λιγότερα πράγματα, επικεντρώνοντας σε ορισμένα χαρακτηριστικά πολύ αργότερα αφότου είχαν σταματήσει να είναι κρίσιμα. Αυτή η δυσαναλογία διορθώθηκε έπειτα με ενημέρωση. Αφ' ετέρου, οι Ιάπωνες, με τη λιγότερο εξειδικευμένη τεχνική διαχείρισή τους, ήταν σε θέση να δανειστούν από άλλους

για να χτίσουν κάτι που ήταν υγιές και δεν χρειάστηκε επιδιόρθωση. Πρέπει να εξετάσουμε τις επιπτώσεις στα προγράμματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσής μας. Αυτήν την περίοδο, οι πρώτοι μας βαθμοί είναι εξειδικευμένοι και εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τη συνήθη εκμάθηση, όπου το προσωπικό και οι πόροι εκτείνονται πολύ αραιά για να αναπτύξουν τα μυαλά των ανθρώπων όπως θα έπρεπε να είναι.

12 Οργανωτική Ανάπτυξη

Η Οργανωτική Ανάπτυξη (ΟΙ3) είναι μια επιστημονική αρχή, βασισμένη σε μια μελέτη της φύσης των οργανισμών και των τρόπων με τους οποίους αναπτύσσονται. Η βασική ανησυχία, κατά την επιλογή της επιθυμητής μορφής οργανισμού, είναι να βρεθεί η σωστή μέση λύση μεταξύ του ελέγχου και της ελευθερίας. Είναι ένα πρακτικό θέμα, που απαιτεί την βοήθεια των Κοινωνικών Επιστημών. Οποιαδήποτε προσπάθεια να εισαχθεί η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια άσκηση στην οργανωτική ανάπτυξη. Το πρότυπο ISO 9000 αποτελεί έναν ορισμό των ευθυνών, των αρχών και της αμοιβαίας σχέσης όλων εκείνων που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα του προϊόντος. Αυτό σημαίνει συνήθως ότι μια φρέσκια ματιά στον οργανισμό και το περιεχόμενο αυτής της παραγράφου μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο σε εκείνο το πλαίσιο. Δείτε το παρακάτω σχήμα



12.1 Ο υπεύθυνος αλλαγής

Το άτομο το οποίο είναι υπεύθυνο για τις οργανωτικές αλλαγές συχνά αποκαλείται ο «υπεύθυνος αλλαγής». Σε πολλές περιπτώσεις ένας δημοφιλής και ευφυής υπάλληλος μπορεί να κάνει αυτήν την εργασία πολύ καλά, στηριζόμενος σε κοινή λογική και οικειότητα με τους ανθρώπους που σχετίζεται. Παρόλα αυτά, εξαρτάται από την ικανότητα και την δέσμευση του υπεύθυνου αλλαγής, καθώς επίσης και από τη μακροπρόθεσμη υποστήριξη της διοίκησης, για το αν θα επιτύχει η οργανωτική αλλαγή. Είναι σύνηθες να χρησιμοποιείται ένας εξωτερικός σύμβουλος ως υπεύθυνος αλλαγής. Αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι αυτό το πρόσωπο δεν αντιμετωπίζεται εσωτερικά σαν να έχει «ένα τσεκούρι για άλεσμα». Υπάρχουν κάποια στοιχεία για να προταθεί ότι είναι σημαντικό για το προσωπικό να αντιμετωπισθεί ο υπεύθυνος αλλαγής σαν «ένας από μας». Στην ICI

χρησιμοποίησαν καταρτισμένους χημικούς και χημικούς μηχανικούς, αφού τους έδωσαν κατάλληλη κατάρτιση.

Ο παράγοντας αλλαγής είναι εκεί για να παρατηρήσει, να προγραμματίσει, να συστήσει, να καθοδηγήσει και για να επηρεάσει την αλλαγή σε ολόκληρο τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί. Οι στόχοι είναι η εγκατάσταση του προϊόντος, η γαλούχηση των εργαζομένων και η μετάδοση των απαραίτητων δεξιοτήτων για την επιβίωση των εγκαταστάσεων όταν αυτός η αυτή αποχωρήσουν.

Η σημαντικότερη πτυχή της εργασίας είναι να επιτραπεί στο προσωπικό του οργανισμού να είναι κάτοχοι των αλλαγών, να εκτιμήσουν τα οφέλη τους και να θελήσουν να συνεχίσουν την πρόοδο προς έναν καλύτερο οργανισμό.

12.2 Διοικητική δομή

Η αρχική θεωρία στην οργανωτική δομή όφειλε πολλά στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν η εκκλησία και ο στρατός: οι διαταγές δίνονταν από αυτούς που βρίσκονταν στην κορυφή: εσύ υπάκουες στον ανώτερό σου και αυτός έδινε διαταγές στους υφισταμένους σου. Ένα χαρακτηριστικό διοικητικό δέντρο δείχνει την πορεία των διαταγών προς τα κάτω και των πληροφοριών είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω. Αργότερα αποδείχθηκε ότι μια χαλαρότερη δομή ήταν ενδεδειγμένη, ειδικά σε μεγαλύτερους οργανισμούς. Τα πλεονεκτήματα της άκαμπτης πειθαρχίας και το να επιτρέπεται στα άτομα η πρωτοβουλία, οδήγησαν σε παρεκκλίσεις και μια τάση για μια πιο φιλελεύθερη προσέγγιση. Παρόλα αυτά, το διοικητικό δέντρο είναι ακόμα ένας χρήσιμος τρόπος για να χαρακτηρίζεται μια δομή. Οι λειτουργίες γραμμών παρουσιάζονται εύκολα από τις περιγραφές εργασίας και το διοικητικό δέντρο. Ο διευθυντής παραγωγής είναι ένας πρώτης γραμμής προϊστάμενος, με ευθύνη προς τον προϊστάμενό του/της και ευθύνη για τους υφισταμένους του/της.

Κάποιος βαθμός ειδίκευσης είναι ουσιαστικός στη σύγχρονη βιομηχανία. Ακόμα και οι πιο ακραίοι συνήγοροι του «εμπλουτισμού εργασίας» δεν θα ανέμεναν να έχουν όλοι σε ένα εργοστάσιο την ίδια εργασία και την ίδια σειρά δεξιοτήτων. Από την αρχή, με τους εργάτες διαδόθηκε τα πράγματα οδήγησαν στη διαχείριση και την εποπτεία. Οι λειτουργίες διαχείρισης των ειδικών έδρασαν ανεξάρτητα από τη γραμμή. Αρχικά είχαν εκτελεστική ευθύνη για την ειδικότητά τους, ακόμα και στο προσωπικό παραγωγής. Αυτό οδήγησε σε μια υπονόμηση της εξουσίας των προϊσταμένων και των εποπτών, έτσι ώστε ανέπτυξαν μια προοπτική, ότι δεν ήταν παραδείγματος χάριν, αρμόδιοι για την ποιότητα. Δεν

αναμένονταν οι εργάτες να αναπτύξουν βελτιωμένες μεθόδους ούτε ενθαρρύνονταν για να το κάνουν. Εάν η μέθοδος βελτιωνόταν, το «ποσοστό» (τυποποιημένος χρόνος στον οποίο ήταν βασισμένες το επίδομα και οι αποδοχές) για την εργασία μειωνόταν από τη δουλειά του προσωπικού. Η ΔΟΠ είναι περισσότερο μια αντίδραση σε αυτό - που παρέχει στους εργάτες το κίνητρο και τα μέσα να βελτιωθούν οι πρακτικές εργασίας και για να αισθανθούν αρμόδιοι για τα αποτελέσματα. Σε μια γραφική απεικόνιση διοικητικού δέντρου οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού παρουσιάζονται από διακεκομμένες γραμμές και η ευθύνη τους είναι να βοηθήσουν το προσωπικό της παραγωγής να κάνει την εργασία του καλύτερα.

Η γραμμή και η ευθύνη του προσωπικού πρέπει να διακριθούν βάσει:

Γραμμή	Το επίσημο κανάλι επικοινωνίας και οδηγιών
Προσωπικό	Ένα άτυπο κανάλι για επικοινωνία και αιτήματα

Ένας διευθυντής παραγωγής έχει συνήθως εξουσία γραμμής αλλά ένας διευθυντής εκπαίδευσης ή ένας σύμβουλος έχουν συνήθως εξουσία προσωπικού.

12.3 Μητρική Οργάνωση/Δομή

Τα προβλήματα του να διοικεί κανείς μαμούθ βιομηχανικούς γίγαντες, μέσω της κλασσικής διοικητικής θεωρίας, οδήγησε στην επίσημη αναγνώριση των άτυπων σχηματισμών ομάδας ειδικών, για να αντιμετωπιστούν οι συγκεκριμένες εργασίες. Το αμεσότερο πλεονέκτημα ήταν μια αιχμηρή μείωση του χρόνου αλλά, άλλα οφέλη ήταν το αυξανόμενο κίνητρο των ανθρώπων που σχετίζονταν. Η κανονική, κάθετη, ιεραρχική δομή διατηρείται αλλά υπάρχει επίσης οριζόντιος έλεγχος, στις ειδικότητες. Αυτό επιτυγχάνεται από το άτομο που υποδεικνύεται από τον τίτλο «project manager»- Διαχειριστής Έργου, «Ηγέτης ομάδας» ή κάτι παρόμοιο

Τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης μητρών περιλαμβάνουν τα εξής:

- η λειτουργική αρχή ισχύει ακόμα κάθετα
- υπάρχει διαγώνιος- αρχή ανά τμήμα, η οποία ισχύει οριζόντια

- η ιδιότητα μέλους μπορεί να είναι μερικής απασχόλησης, σε έναν χρονικό προϋπολογισμό, για μια σταθερή περίοδο
- τα άτομα έχουν στόχους για την απόδοση
- οι επαφές με τους εξωτερικούς, στα θέματα του έργου, είναι μέσω του αρχηγού ομάδας ή με τη βοήθεια ειδικών μελών της ομάδας
- οι ηγέτες του έργου συνεργάζονται, χρησιμοποιώντας PERT και GANTT διαγράμματα, για να συντονίσουν δραστηριότητες των διαφορετικών ομάδων μητρών και
- η ομάδα είναι προσωρινή.

Οι απαιτήσεις μιας αποτελεσματικής ομάδας μητρών είναι:

- η δραστηριότητα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένη
- έχει έναν χρονικό προϋπολογισμό και ένα χρονικό πρόγραμμα που θα πρέπει να τηρηθεί:
- οι μεμονωμένοι χρονικοί προϋπολογισμοί είναι συμφωνημένοι από όλα τα μέλη με τους επόπτες /διευθυντές τους και
- συμπεριλαμβάνονται οι περιορισμοί δαπανών.

Η ανάγκη για μια ομάδα μητρών υπάρχει όταν:

- οι επαφές μεταξύ των ειδικών πρέπει να ενισχυθούν:
- η υψηλή διοίκηση είναι καταπονημένη:
- οι χρόνοι για το σχεδιασμό και τις σχετικές δραστηριότητες είναι μακροχρόνιοι
- μια φρέσκια άποψη απαιτείται σε ένα θέμα και
- υπάρχει απογοήτευση μεταξύ του κατώτερου προσωπικού.

Κίνδυνοι:

- η οργάνωση χάνει την κατεύθυνση από την κορυφή
- η διοίκηση αισθάνεται να απειλείται
- η «κρυφή διοίκηση», με τα ανεπίσημα κανάλια της, γίνεται πάρα πολύ ισχυρή
- τα άτομα αποφεύγουν τη στερεότυπη εργασία τους και χρησιμοποιούν την ομάδα μητρών ως δικαιολογία και
- ο χρόνος που ξοδεύεται στις συνεδριάσεις των μητρών υπερβαίνει το 20% ή το χρόνο των διοικητών/ ειδικών.

12.4 Ο παράγοντας αλλαγής και η έρευνα

Ο παράγοντας αλλαγής πρέπει πρώτα να αναλύσει τον υπάρχον οργανισμό, και κατόπιν να λάβει υπόψη τις απαιτήσεις της υψηλής διοίκησης. Τα στοιχεία πρέπει να συλλεχθούν ως προς τις επίσημες και ανεπίσημες ομάδες και τους ηγέτες τους, την επίσημη και ανεπίσημη δύναμη και τις δομές επικοινωνίας, τις φιλοδοξίες και το κίνητρο του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα, μαζί με τους περιορισμούς που επιβάλλονται από την τεχνολογία των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στην παροχή του προϊόντος στον πελάτη. Μια σύνδεση επικοινωνίας και δύναμης που αγνοείται συχνά, είναι το δίκτυο υπολογιστών. Από αυτές τις αναλύσεις ο παράγοντας αλλαγής προετοιμάζει μια αναφορά στην υψηλή διοίκηση του οργανισμού, η οποία προτείνει τα μέτρα που θα ληφθούν, συν τις πιθανές δαπάνες και τα κέρδη, μαζί με το χρονικό διάστημα. Το χρονικό διάστημα, για τις θεμελιώδεις αλλαγές στη συμπεριφορά ενός ώριμου οργανισμού, πρέπει να μετρηθεί σε δεκάδες χρόνια. Είναι πολύ δύσκολο να πωληθεί αυτή η ιδέα, ενώ είναι συγκριτικά εύκολο για τους συμβούλους να κερδίσουν υψηλές φήμες και εισοδήματα με την εγκατάσταση των βραχύβιων συνολικών συσκευασιών. Ήδη η ΔΟΠ μολύνεται από το μεγάλο αριθμό ακριβών αποτυχιών.

12.5 Κριτήρια για την επιλογή

Ιδανικά θα θέλαμε να κρατήσουμε μικρή την «αλυσιδωτή εντολών»: αυτό σημαίνει ότι θέλουμε να κρατήσουμε τον αριθμό ανθρώπων μεταξύ του προϊσταμένου και των χειριστών ραπτομηχανής ή αργαλειού όσο το δυνατόν μικρότερο. Πρέπει να τακτοποιήσουμε τα πράγματα έτσι ώστε οι άνθρωποι να έχουν τη μέγιστη ευκαιρία να κάνουν αυτό που είναι καλύτερο για τον οργανισμό, με τον ελάχιστο έλεγχο. Αυτό υπονοεί ότι ο καθένας έχει μια σαφή ιδέα των στόχων μας, τα μέσα για την επίτευξη αυτών και την αίσθηση της κοινής υποχρέωσης που προκύπτει από την επιτυχία και μια κοινή ανταμοιβή. Πάνω απ' όλα κάποιος, κάπου, πρέπει να εξετάσει (με όσες συμβουλές όσο είναι λογικό) ποια πολιτική θα επιτύχει τα αποτελέσματα που όλοι θέλουν.

Μια πάρα πολύ μικρή αλυσίδα εντολών οδηγεί στο ότι πάρα πολλοί άνθρωποι υποβάλλουν αναφορά στον ίδιο προϊστάμενο, αλλά αυτό μπορεί να αντισταθμιστεί εάν οι κοινοί στόχοι και η αίσθηση του σκοπού καθορίζονται επαρκώς.

12.6 Ο παράγοντας αλλαγή και ο μεσολαβητής

Αυτό το θέμα καλύπτεται, με κάποιες λεπτομέρειες, και από τον «Κύκλους Ποιότητας» και από την «Εγκατάσταση ΔΟΠ». Εάν ο παράγοντας αλλαγής είναι εξωτερικός, είναι χρήσιμο να διοριστεί ένα εσωτερικό μέλος ως μεσολαβητής. Μπορεί να είναι απαραίτητο, στα πρώτα στάδια, για αυτό το πρόσωπο να εργαστεί αποκλειστικά στις προτεινόμενες αλλαγές. Εντούτοις, μέσα σε ένα έτος, ο μεσολαβητής πρέπει να επιστρέψει στα κανονικά καθήκοντα, τουλάχιστον σε βάση μερικής απασχόλησης. Εάν η υψηλή διοίκηση είναι προετοιμασμένη να πληρώσει το υψηλό κόστος, οι μεσολαβητές μπορούν να περιστραφούν γύρω από τους άλλους διευθυντές, για ένα έτος για τα πρώτα επίπεδα και 3-6 μήνες για τους διαδόχους. Η δαπάνη εξαρτάται από το γεγονός ότι, στην αρχή, ο παράγοντας αλλαγής πρέπει να εκπαιδεύσει κάθε νέο αρχηγό ομάδας. Εντούτοις, αυτή η δαπάνη μπορεί να μειωθεί σε τόσο όσο κοστίζουν 5 ημέρες τιμολόγησης για κάθε έναν από τους διαδόχους. Οι βοηθοί πρέπει να είναι έμπειρα μέλη της Ομάδας Διοίκησης και όχι άτομα που μόλις ολοκλήρωσαν μια διαβαθμισμένη εκπαίδευση και θα έπρεπε να κάνουν αυτή την εργασία ως εθελοντές.

Ο οργανισμός πρέπει να γίνει ανεξάρτητος από τον παράγοντα αλλαγής το συντομότερο δυνατόν. Γενικά ένας χρόνος είναι αρκετός. Μετά από αυτόν ο παράγοντας αλλαγής πρέπει να είναι μόνο μια πηγή τεχνικού συμβούλου και ένας «συνήγορος διαβόλου» όταν συζητούνται οι αλλαγές στο εγκατεστημένο σύστημα. Ο συγγραφέας απασχολήθηκε κάποτε από μια επιχείρηση, για μια περίοδο 10 ετών, για περίπου 10 εβδομάδες το χρόνο και σε όχι περισσότερα από πέντε περιοχές. Κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου, παρά τις ισχυρές προσπάθειες από τη μεριά των συμβούλων, το προσωπικό έγινε εξαρτώμενο από αυτόν. Ο χρόνος ξοδεύτηκε κυρίως σε τεχνικά θέματα αλλά έγινε αποτελεσματικά ένα με το προσωπικό. Μια πιο σύντομη έκθεση σε οποιοδήποτε έτος θα είχε παραγάγει μια υγιέστερη ανεξαρτησία. Όσο μεγαλύτερη η «ιδιοκτησία» του προγράμματος από το προσωπικό τόσο λιγότερη η εξάρτηση.

13 Συμπεράσματα

Αν και η Αμερική ήταν η χώρα απ' όπου προέρχονται πολλές από τις ιδέες πίσω από την ΔΟΠ, η Ιαπωνία αναγνωρίζεται ως η χώρα όπου αυτές οι ιδέες ήταν καλύτερες και αναπτύχθηκαν εκτενέστερα. Γεννήθηκαν ύστερα από την πρόοδο των λογικών εννοιών, που εισήχθησαν από πρακτικούς ανθρώπους, οι οποίοι κατείχαν γενικά τη γνώση γύρω από μια εκπαίδευση εφαρμοσμένης μηχανικής. Η έμφαση δινόταν αρχικά στην ποιότητα αλλά πρόσφατα η επιρροή ήταν σε όλες τις πτυχές της εταιρικής ζωής. Σε αντίθεση με τη δύση, η καλή διαχείριση οδήγησε στις καλές σχέσεις εργασίας, οι οποίες αναπήδησαν από μια κοινή δέσμευση προς τον οργανισμό και την επιτυχία του. Η κατανόηση διάφορων θεμάτων των Κοινωνικών Επιστημών είναι χρήσιμη κατά την εισαγωγή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό: Η Θεωρία Συστημάτων, η Θεωρία των Κινήτρων και η Θεωρία Ανάπτυξης του Οργανισμού έχουν προταθεί ως οι σημαντικότερες. Είναι σημαντικό να γίνει γνωστό πώς η εργασία του Κοινωνικού Επιστήμονα στρατολογήθηκε για να θεραπεύσει τα υπάρχοντα δεινά της δύσης προτού δοκιμαστεί η ιαπωνική προσέγγιση. Μια κατανόηση των αρχών που εμπλέκονται είναι επίσης χρήσιμη στον διευθυντή ποιότητα για την εργασία του/της.

14 Βιβλιογραφία

- [1] David C. McClelland, "Human Motivation", Cambridge University Press, January 29 1988.
- [2] Abraham H. Maslow, "Toward a Psychology of Being", Third Edition, Wiley; 3 edition, November 1998.
- [3] A.J. Chuter, "Quality Management in the Clothing and Textile Industries", The Textile Institute, January 2002.
- [4] R. Lawson, A. Hunter, R. E. King, "The textile/clothing pipeline and quick response management", Textile Institute, 2002.
- [5] D.M. Sigmon, P. L. Grady, S. C. Winchester, "Computer integrated manufacturing and total quality management: Textile Progress Vol. 27 No. 4", January 1998.

