

ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Υπό
ΛΕΩΝΙΔΑ ΧΥΤΗΡΗ (Ph. D.)
Ανωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημαντική υπεροχή της Ιαπωνικής βιομηχανίας, κυρίως της βιομηχανίας αυτοκινήτων, ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, έναντι αυτής της Δύσης (Ευρώπη - ΗΠΑ) οφείλεται κατά πολύ στο ιδιαίτερο Μάνατζμεντ που εφαρμόζουν οι Ιάπωνες¹. Κλειδί επιτυχίας του Μάνατζμεντ αυτού αποτελούν οι Κύκλοι Ποιότητας, οι οποίοι υπάρχουν και λειτουργούν από εικοσαετίας και πλέον σαν τεχνική Μάνατζμεντ με τη μορφή «ομάδων εργασίας» στις περισσότερες Ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Οι κύκλοι αυτοί στοχεύουν σε μια μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στα καθημερινά τους εργασιακά προβλήματα, στη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην αύξηση της παραγωγικότητας και γενικά στη δημιουργία καλύτερης ποιότητας εργασιακής ζωής.

2. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο (1945 - 1955) οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις στη προσπάθειά τους ν' ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό των προηγμένων βιομηχανικών κρατών της Δύσης ανέλαβαν μια προσπάθεια, σ' εθνικό επίπεδο, ποιοτικής βελτίωσης των προϊόντων τους, ώστε να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικά. Η προσπάθεια αυτή κατέληξε στη δημιουργία Τμήματος Ελέγχου Ποιότητας σε

κάθε επιχείρηση, καθώς και στην ανάπτυξη προγραμμάτων Ελέγχου Ποιότητας των προϊόντων, την υλοποίηση των οποίων ανέλαβαν ομάδες εργαζομένων στη παραγωγή. Χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά στη περίοδο αυτή στατιστικές τεχνικές ελέγχου ποιότητας, ενώ οι επιφορτισμένες με τον έλεγχο ποιότητας ομάδες εργαζομένων παρακολουθούσαν ειδικά σεμινάρια. Κύριος εισηγητής των στατιστικών μεθόδων ελέγχου ποιότητας ήταν ο Αμερικανός Dr Edward Deming.

Σημαντική φάση στην εξέλιξη των Κύκλων Ποιότητας αποτελεί η πενταετία 1955 - 1960, κατά την οποία η ευθύνη για τον έλεγχο της Ποιότητας, από το Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας και τους εργαζομένους στην παραγωγή, πέρασε και στο ανώτερο Μάνατζμεντ των Ιαπωνικών Επιχειρήσεων, σύμφωνα και με τις υποδείξεις του Αμερικανού Συμβούλου επιχειρήσεων Dr. J. M. Juran. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων παρακολούθησαν ειδικά σεμινάρια για το τι είναι έλεγχος ποιότητας προϊόντων, στατιστικές τεχνικές ελέγχου ποιότητας, δημιουργία ομάδων εργαζομένων επιφορτισμένων με τον έλεγχο ποιότητας κτλ. και εβοήθησαν αποτελεσματικά στην υποστήριξη και έλεγχο προγραμμάτων ελέγχου ποιότητας.

Τελική φάση στη πλήρη ανάπτυξη των Κύκλων Ποιότητας και στη γενικότερη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής, στις Ιαπωνικές επιχειρήσεις, αποτελεί η περίοδος 1965 - 1970. Οι έννοιες : έλεγχος ποιότητας, Κύκλοι Ποιότητας και συνολικός έλεγχος ποιότητας, (Εργασιακής ζωής) αποτελούν κοινό τόπο σ' όλα τα διοικητικά επίπεδα (Ανώτερο - Μεσαίο - και Κατώτερο).

Στην Αμερική οι πρώτοι Κύκλοι Ποιότητας εφαρμόστηκαν το 1973 στη «Lockheed Missiles and Space Company», στη Καλιφόρνια. Ενώ ήδη από το 1970 στη Μεγάλη Βρετανία η Roll - Royce και η ITT εισήγαγαν Κύκλους Ποιότητας.

Στην Ιαπωνία λειτουργούν σήμερα 1.000.000 Κύκλοι Ποιότητας με δέκα εκατομμύρια μέλη, ενώ στην Αμερική υπάρχουν περί τους 2.500 Κύκλους, αρκετοί από τους οποίους σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών².

Το γεγονός ότι σήμερα εφαρμόζονται Κύκλοι Ποιότητας σε μια σειρά κρατών με διαφορετικό κοινωνικό, οικονομικό και πολιτιστικό υπόβαθρο, με θετικά αποτελέσματα στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας εργασιακής ζωής, οδηγεί στην ανάγκη να γνωρίσουμε τί ακριβώς είναι αυτοί οι κύκλοι και πως λειτουργούν.

3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

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

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

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

Οι Κύκλοι Ποιότητας έχουν τη δική τους οργάνωση και διαφέρουν κατά πολύ από τις κλασικές οργανωτικές δομές που λειτουργούν στις επιχειρήσεις της Δύσης³, όπως: ομάδες ειδικού έργου (Task Force), ημιαυτόνομες ομάδες έργου (Semi-autonomous work groups), ομάδες εκμάθησης και πληροφόρησης στο χώρο εργασίας (Lernstatt) κτλ. Οι διαφορές αυτές αναφέρονται κυρίως : α) στη σαφήνεια και τον προκαθορισμό των στόχων της ομάδας, β) στην ηγεσία των ομάδων αυτών, που παρέχεται από μέλη του ανώτερου Μάνατζμεντ (Task Force), γ) στο κύριο αντικείμενο ενδιαφέροντος, δ) στο βαθμό αυτόβουλης συμμετοχής και αποχώρησης μελών από την ομάδα (Semi-autonomous work group) και ε) στο αντικείμενο εκπαίδευσης των εργαζομένων (Lernstatt) * .

* Σχετικά βλέπε : J. Bank and B. Wilpert »What's so special about Quality Circles« Journal of General Management, Vol. 9, No 1, Autumn 83, όπου γίνονται σαφείς διακρίσεις μεταξύ των Κύκλων Ποιότητας και των κλασικών (Δυτικών) οργανωτικών δομών.

Μέχρι σήμερα Κύκλοι Ποιότητας δημιουργούνται κυρίως σ' επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων (εργοστάσια)* και είναι προσανατολισμένοι προς τη διαδικασία παραγωγής. Στην ουσία τους οι ομάδες αυτές είναι ομάδες επίλυσης προβλημάτων παραγωγής στις οποίες ο κάθε εργαζόμενος θεωρείται και επιδιώκεται να είναι αυτός που παίρνει αποφάσεις για θέματα που αφορούν στο χώρο εργασίας τους και όχι κάποιος ο οποίος απλά χρησιμοποιείται για την εκτέλεση κάποιου έργου. Μέσα στην επιχείρηση μπορεί να λειτουργούν διάφοροι Κύκλοι Ποιότητας, ανάλογα με τις ομάδες εργασίας. Οι Κύκλοι αυτοί αποτελούν ένα πρόγραμμα, όπως ονομάζεται, βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

4. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι κύριοι αντικειμενικοί σκοποί τους είναι : α) η βελτίωση της παραγωγικότητας και β) η προώθηση ανάπτυξη ομαδικής συνεργασίας και νοοτροπίας στους εργαζόμενους, η οποία οδηγεί σε μεγαλύτερη συμμετοχή τους στην επίλυση εργασιακών προβλημάτων.

Οι πιο πάνω αντικειμενικοί σκοποί αποτελούν και το λόγο ύπαρξης και λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας, που στηρίζονται στη (φιλοσοφική) άποψη ότι όχι μόνο το Μάνατζμεντ αλλά και οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο, οι απλοί δηλαδή εργατές - εκτελεστές, είναι σε θέση ν' ασχοληθούν με εργασιακά προβλήματα που απασχολούν την επιχείρηση, να προτείνουν λύσεις και να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μια τέτοια φιλοσοφία βέβαια, προϋποθέτει τον προσανατολισμό του Μάνατζμεντ προς τον άνθρωπο και όχι προς την παραγωγή. Στην Ιαπωνία που η φιλοσοφία αυτή διέπει τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, αλλά και στην Αμερική, σ' όσες επιχειρήσεις εφαρμόζουν Κύκλους Ποιότητας, έχει οδηγήσει με επιτυχία στην επίτευξη στόχων όπως :

1) Εξέλιξη - ανάπτυξη των εργαζόμενων (εκπαίδευση).

2) Βελτίωση και επικοινωνία μεταξύ των μελών των Κύκλων Ποιότητας αλλά και όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση (συναντήσεις - συζητήσεις).

* Στην Αμερική οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους Κύκλους Ποιότητας. Σχετικά βλέπε βιβλιογραφία Νο 4.

3) Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων (συζήτηση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, κλίμα εμπιστοσύνης),

4) Ικανοποίηση από την εργασία (καθορισμός συνθηκών εργασιακού χώρου, συμμετοχή σ' αποφάσεις για εργασιακά θέματα, εξέλιξη πάνω στην εργασία, μεγαλύτερη αναγνώριση),

5) Βελτίωση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών,

6) Μείωση κόστους παραγωγής,

7) Βελτίωση συνθηκών ασφαλείας (νέες προτάσεις).

5. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένας Κύκλος Ποιότητας αποτελείται από συγκεκριμένα άτομα, τα οποία εκτελούν διαφορετικά μεταξύ τους καθήκοντα, όσον αφορά τη λειτουργία του Κύκλου. Τα άτομα αυτά είναι :

α) Τα μέλη της ομάδας

Αποτελούν τη σπονδυλική στήλη ενός προγράμματος Κύκλου Ποιότητας. Η ουσιαστική τους συμμετοχή καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία του Κύκλου. Η συμμετοχή τους στην ομάδα είναι, θεωρητικά τουλάχιστον, τελείως ελεύθερη όπως και η αποχώρησή τους. Δεν υπάρχει περιορισμός των ατόμων που θέλουν να συμμετάσχουν στην ομάδα, αλλά αν υπερβούν τα 15 τότε δημιουργείται ένας άλλος Κύκλος Ποιότητας.

Πριν αρχίσει να λειτουργεί ο Κύκλος Ποιότητας, τα μέλη του παρακολουθούν ειδικά σεμινάρια πάνω σε απλές στατιστικές τεχνικές και τεχνικές ελέγχου ποιότητας, για να είναι σε θέση ν' αντιληφθούν και αναλύσουν τις αιτίες των εργασιακών προβλημάτων, αλλά και για να παρουσιάσουν τις δυνατές λύσεις για τα συγκεκριμένα προβλήματα.

Τα καθήκοντα που εκτελούν τα μέλη ενός Κύκλου Ποιότητας είναι⁴ :

1. Συμμετοχή σ' όλες τις συναντήσεις των μελών της ομάδας.
2. Εκμάθηση στατιστικών τεχνικών.

3. Συμπεριφορά και δραστηριότητα μέσα στα καθορισμένα πλαίσια της πολιτικής του Κύκλου.
4. Συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων.

β) Ο ηγέτης

Εκλέγεται από τα μέλη της ομάδας και είναι ο αρχηγός της. Μπορεί να είναι και ο προϊστάμενος τους στην τυπική οργάνωση. Αν δεν συμβαίνει αυτό τότε ίδιος ο προϊστάμενος, αν το θέλει, μπορεί να είναι απλό μέλος της ομάδας. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση των μελών της ομάδας, αλλά και για τη λειτουργία της. Ο βασικός στόχος του είναι να αναπτύσσει στα μέλη της ομάδας ένα αίσθημα ομαδικής συνεργασίας και πλήρους συμμετοχής όλων των μελών στην επίλυση των προβλημάτων. Μερικά από τα καθήκοντα του είναι :

1. Φροντίζει για τη λειτουργία της ομάδας (συναντήσεις - συζήτηση, παρουσίαση, κ.τ.λ.).
2. Παρακολουθεί μαθήματα ηγετικής συμπεριφοράς.
3. Συνεργάζεται στενά με τον προϊστάμενο των μελών της ομάδας και τον ενημερώνει σχετικά με την πρόοδο και τα προβλήματα της.
4. Αναθέτει έργο σε κάθε μέλος της ομάδας.
5. Διευκολύνει την συμμετοχή νέων μελών στην ομάδα.
6. Συζητά με κάθε μέλος για τον τύπο συμπεριφοράς μέσα στην ομάδα.
7. Ενθαρρύνει τη προβολή ιδεών, προτάσεων, ερωτήσεων και ακόμη αντιρρήσεων.

γ) Ο συντονιστής - διευκολυντής (λειτουργίας του Κύκλου Ποιότητας)

Ο ρόλος του είναι να διευκολύνει τη λειτουργία της ομάδας, επιλύοντας τις όποιες ανθρώπινες διαφορές, διενέξεις παρουσιασθούν μεταξύ των μελών της ομάδας και μεταξύ διαφορετικών Κύκλων Ποιότητας, και να προάγει την πιο αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία των μελών της κάθε ομάδας. Επίσης έργο του είναι να καθιστά πιο εύκολη την ολοκλήρωση του Προγράμματος των Κύκλων Ποιότητας και των ηγετών των Κύκλων. Ο διευκολυντής μπορεί να είναι κάποιο διευθυντικό στέλεχος της επιχείρησης ή και ένας τρίτος, εκτός επιχείρησης. Το βασικό του προσόν πρέπει να είναι η ικανότητα στις δημόσιες και διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι υποχρεώσεις ενός Συντονιστή - Διευκολυντή είναι :

1. Συμμετέχει ενεργά στη λειτουργική επιτροπή.
2. Συντονίζει το πρόγραμμα Κύκλων Ποιότητας.
3. Καταγράφει τα πρακτικά των συναντήσεων.
4. Επιλύει διαπροσωπικές διενέξεις.
5. Προσελκύει νέα μέλη στην ομάδα.
6. Κάνει πιο πλατειά γνωστή την ύπαρξη και λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας μέσα στην επιχείρηση.
7. Παρέχει τ' αναγκαία μέσα για την εκπαίδευση των μελών των ομάδων.
8. Εκπαιδεύει τους ηγέτες και τα μέλη διαφόρων Κύκλων Ποιότητας.

δ) Η Λειτουργική Επιτροπή (Operating Steering Committee)

Δημιουργείται με σκοπό την επίβλεψη του όλου προγράμματος, για την εξασφάλιση της λειτουργία και προώθησης των Κύκλων Ποιότητας ή του ενός Κύκλου Ποιότητας. Η επιτροπή αυτή στην ουσία είναι ένας άτυπος Κύκλος⁴ και αποτελείται από τον Διευθυντή Εργοστασίου, τον Διευθυντή του τμήματος Ελέγχου Ποιότητας, τον Διευθυντή Παραγωγής, τον Διευθυντή Προσωπικού, τον Συντονιστή, ένα ηγέτη από τους υπάρχοντες Κύκλους Ποιότητας και τον εκπρόσωπο του Συλλόγου των εργαζομένων.

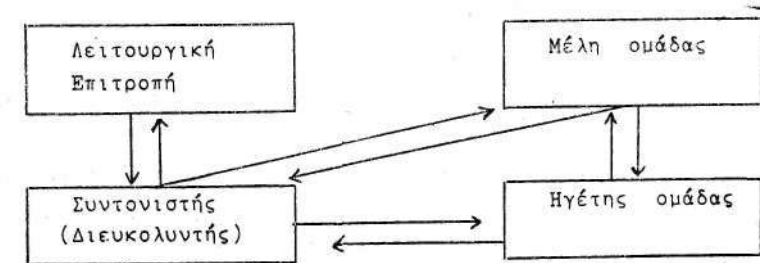
Πιο συγκεκριμένα τα καθήκοντα της επιτροπής είναι :

1. Καθορισμός στόχων των Κύκλων Ποιότητας.
2. Προώθηση των Κύκλων Ποιότητας σ' όλη την επιχείρηση.
3. Επίβλεψη του προγράμματος των Κύκλων (πρόοδος εργασιών, κόστος κ.τ.λ.).
4. Φροντίδα για περαιτέρω εκπαίδευση των μελών και ηγετών των Κύκλων.

Την όλη δημιουργία και έγκριση του Προγράμματος Κύκλων Ποιότητας έχει το ανώτατο Μάνατζμεντ της επιχείρησης, μέσα από τη λειτουργία μιας επιτροπής που δημιουργείται ειδικά γι' αυτό το σκοπό και φέρει τον τίτλο Εκτελεστική Επιτροπή ή Επιτροπή προώθησης (Κύκλων Ποιότητας).

Η ύπαρξη της πιο πάνω επιτροπής δηλώνει ότι στην πράξη, μόνο αν το ανώτατο Μάνατζμεντ αποδεχθεί τη φιλοσοφία των Κύκλων Ποιότητας και απο-

φασίσει να τους εφαρμόσει σαν τεχνική βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και αύξησης της παραγωγικότητας, είναι δυνατή η δημιουργία και λειτουργία των Κύκλων. Το σχήμα Νο 1 δείχνει την οργάνωση και διαδικασία λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας.



Σχήμα Νο. 1. Οργάνωση/διαδικασία λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας.

6. ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η όλη λειτουργία ενός Κύκλου Ποιότητας μπορεί να χωριστεί σε πέντε φάσεις. Η επιτυχία της κάθε φάσης είναι ουσιαστική για να συνεχίσει ο Κύκλος να λειτουργεί και να προχωρήσει στην επόμενη. Συνοπτικά οι φάσεις αυτές είναι :

ΦΑΣΗ 1η

Τα μέλη της ομάδας συναντώνται για να παρουσιάσουν και συζητήσουν τα προβλήματα που τους απασχολούν στον εργασιακό τους χώρο. Δημιουργείται ένας κατάλογος όλων των προβλημάτων και με διάφορες τεχνικές, κυρίως με τό διάγραμμα του Pareto, αποφασίζεται από κοινού ποια είναι τα σπουδαιότερα προβλήματα και με ποια από αυτά θ' ασχοληθεί η ομάδα. Σ' αυτή τη φάση τα μέλη αναλαμβάνουν να φέρουν στοιχεία - δεδομένα που αφορούν τις αιτίες του προβλήματος.

ΦΑΣΗ 2η

Μετά την επιλογή του προβλήματος και τη συγκέντρωση των δεδομένων, τα μέλη της ομάδας προχωρούν στην ανάλυση του προβλήματος. Στη διαπίστωση

δηλαδή των αιτίων και του αποτελέσματος. Στη συνάντηση αυτή τα μέλη ελεύθερα αναπτύσσουν τις απόψεις τους και με τις τεχνικές των προτεινομένων ιδεών και διαγραμμάτων αιτίων - αποτελέσματος καταλήγουν στη τελική επισήμανση των αιτίων του προβλήματος.

Φ Α Σ Η 3 η

Σε μια ακόμη συνάντηση τους, τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται για την επίλυση του προβλήματος και καταλήγουν σε μια ή σε περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.

Πρέπει να τονισθεί εδώ ότι για κάθε φάση συνήθως οι συναντήσεις είναι πολύ περισσότερες από μία, μέχρις ότου τα μέλη της ομάδας καταλήξουν στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (προσδιορισμός των πιο σημαντικών προβλημάτων, σαφής καθορισμός των αιτίων του προβλήματος, πρόταση επίλυσης του προβλήματος). Επίσης είναι σημαντικό να τονισθεί ότι ο ρόλος του Ηγέτη και του Διευκολυντή σ' αυτές τις φάσεις είναι αποφασιστικός και ουσιαστικός για την επιτυχία του Κύκλου Ποιότητας.

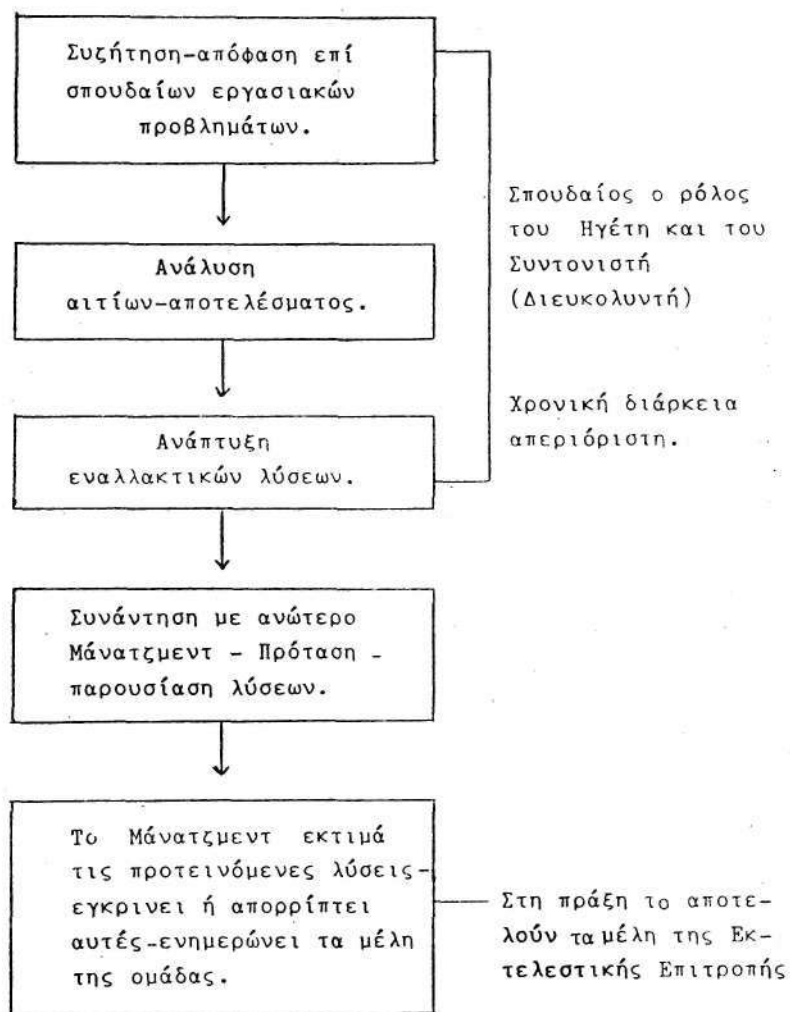
Φ Α Σ Η 4 η

Τα μέλη παρουσιάζουν τις προτάσεις τους για επίλυση του προβλήματος, στο Μάνατζμεντ της επιχείρησης.

Φ Α Σ Η 5 η

Το Μάνατζμεντ της επιχείρησης εκτιμά τις προτεινόμενες λύσεις και παίρνει τις αποφάσεις του, σχετικά με το αν πρέπει να υιοθετηθούν και να προχωρήσουν τα μέλη της ομάδας στην υλοποίηση τους, ή υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω μελέτη του προβλήματος ή ακόμη αν πρέπει να σταματήσει να υπάρχει αυτός ο Κύκλος Ποιότητας επειδή οι προτεινόμενες λύσεις του δεν είναι εφικτές και άρα έχει τελειώσει το έργο του. Σε κάθε περίπτωση το Μάνατζμεντ έχει υποχρέωση να ενημερώσει τα μέλη του Κύκλου Ποιότητας για τις αποφάσεις του.

Η λειτουργία ενός Κύκλου Ποιότητας μπορεί να διαρκέσει από μερικούς μήνες (3-4) μέχρι μερικά χρόνια. Το σχήμα Νο. 2 δίνει διαγραμματικά τη λειτουργία ενός Κύκλου Ποιότητας.



Σχήμα Νο. 2 : Λειτουργία Κύκλου Ποιότητας.

Η εκπαίδευση όσων συμμετέχουν σε Κύκλους Ποιότητας, γίνεται με έξοδα της επιχείρησης και μέσα στο ωράριο εργασίας. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης ξεκινά με ενημέρωση πάνω στο ιστορικό της επιχείρησης, την οργάνωση και τα προϊόντα ή και υπηρεσίες της και τη χρησιμότητα και σκοπιμότητα των Κύκλων Ποιότητας.

Τα μέλη της ομάδας παρακολουθούν σεμινάρια πάνω σε στατιστικά θέματα όπως : μέθοδοι δειγματοληψίας, στατιστικές μετρήσεις (ποσοστά, συχνότητες, μέση τιμή, απόκλιση κλπ.) κατασκευή διαγραμμάτων (ροής εργασιών, ελέγχου εργασιών,) τεχνικές ανάλυσης (αιτίων - αποτελέσματος, Pareto) καθώς και τεχνικές πρόβλεψης, όπως η τεχνική Delphi. Ανάλογη εκπαίδευση γίνεται και στον Ηγέτη και τον Διευκολυντή του Κύκλου Ποιότητας, στους οποίους όμως γίνεται εκπαίδευση και σε θέματα ηγεσίας, υποκίνησης και δυναμικής των ομάδων.

Ο χρόνος που τα μέλη ενός Κύκλου Ποιότητας συναντιώνται, στην Ιαπωνία π.χ., είναι χρόνος εκτός του κανονικού ωραρίου εργασίας, σε βάρος δηλαδή του ελεύθερου χρόνου τους. Το αντίθετο συμβαίνει [όσον αφορά τους Κύκλους Ποιότητας στην Αμερική⁵.

Η δημιουργία και λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας, αποσκοπεί, από πλευράς Μάνατζμεντ τουλάχιστον, στην υποβολή προτάσεων που είναι προϊόν ομαδικής εργασίας, για τη βελτίωση της ποιότητας εργασιακής ζωής και της παραγωγικότητας. Οι προτάσεις αυτές γίνονται αποδεκτές σε μεγάλο ποσοστό (Ιαπωνία) και το τελικό όφελος για την επιχείρηση είναι αρκετά μεγάλο *. Για παράδειγμα στην Ιαπωνία το 1980, 25.000.000 προτάσεις απέδωσαν ωφέλεια για τις επιχειρήσεις 10 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ το κόστος λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας ανήλθε στο ποσό των τεσσάρων μόλις δισεκατομμυρίων δολλαρίων. Για τις προτάσεις τους αυτές τα μέλη των Κύκλων Ποιότητας λαμβάνουν κάποια χρηματικά επιδόματα (Bonus) που σχετίζονται με την όλη απόδοση της επιχείρησης (περισσότερο στην Ιαπωνία, λιγότερο στην Αμερική), εκτός βέβαια των «εσωτερικών» ανταμοιβών, όπως αναγνώριση, κύρος, δυνατότητα προβολής κτλ.).

7. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η οργανωτική δομή της ελληνικής βιομηχανίας είναι ανάλογη αυτής της Δύσης (Ευρώπη - Αμερική), ανεξάρτητα από το βαθμό αποτελεσματικότητας της.

Η δομή αυτή εκφράζεται στην ύπαρξη οικονομικών μονάδων με κάθετη (ιεραρχική) ανάπτυξη στην οποία υπάρχουν πολλά διοικητικά επίπεδα. Η πολι

* Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το όφελος που προκύπτει από τις προτάσεις των Κύκλων Ποιότητας δεν είναι εύκολα μετρήσιμο σε χρηματικές μονάδες, όταν αυτό κυρίως αφορά π.χ. το ηθικό των εργαζομένων ή το όφελος που προκύπτει από την παραμονή ενός προϊόντος στην αγορά, ενώ ήταν στη φάση της παρακμής, μετά από σχετική πρόταση του Κύκλου Ποιότητας για βελτίωση της λειτουργικότητας και της ποιότητας του.

τική αλλά και πρακτική του Μάνατζμεντ είναι οι αποφάσεις να λαμβάνονται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας και να οδεύουν προς τα κάτω, με τη μορφή εντολών. Επίσης οι σχέσεις εργαζομένων και εργοδοτών είναι στη φύση τους σχέσεις εργασίας και όχι κοινωνικές.

Οι απλοί εργάτες - εκτελεστές αλλά και οι εργαζόμενοι στα κατώτερα διοικητικά κλιμάκια, σε γενικές γραμμές δεν συμμετέχουν καθόλου στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν αφενός, και αφετέρου η ενημέρωσή τους για τους στόχους και τα προβλήματα της επιχείρησης είναι σημαντικά περιορισμένη.

Σε όσες από τις οικονομικές μονάδες στην Ελλάδα οι εργάτες δεν είναι εξειδικευμένα άτομα στην εργασία τους, οι δυνατότητες να εκτελούν αποτελεσματικά και κάποια άλλη παρεμφερή εργασία είναι περιορισμένη. Από την άλλη πλευρά η πλήρης αποδοχή της αρχής της εξειδίκευσης εργασίας από το Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων έχει οδηγήσει μεν στην ανάπτυξη καθενός ατόμου ξεχωριστά και στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά του, αλλά έχει περιορίσει αισθητά της δυνατότητες της ομαδικής συνεργασίας και της συμμετοχής των εργαζομένων στα εργασιακά προβλήματα, αλλά και γενικότερα στα προβλήματα της επιχείρησης.

Παρά τις προσπάθειες, κατά τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, οι εργαζόμενοι να επιμορφωθούν σε ειδικά θέματα αποτελεσματικότερης απόδοσης τους αλλά και αντικείμενα γενικότερης σπουδαιότητας και εφαρμογής (ανθρώπινες σχέσεις, δυναμική ομάδας, υποκίνηση, θέματα ασφάλειας κ.τ.λ.), ο ορίζοντας των γνώσεών τους, σχετικά με το τι μπορούν να προσφέρουν, παραμένει μικρός, περιορισμένος στις εξειδικευμένες γνώσεις ή στις γενικές αρχές και πληροφόρηση που παρέχονται στα σχολεία και τις τεχνικές σχολές.

Τα εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης των διαφόρων οικονομικών μονάδων προσφέρουν αρκετά στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, αλλά θα πρέπει να θεωρείται μάλλον σίγουρο ότι δεν αξιοποιείται πλήρως το δυναμικό των εργαζομένων.

Η παραγωγικότητα της ελληνικής βιομηχανίας αλλά και της οικονομίας γενικότερα είναι χαμηλή και αποδίδει ίσως την εικόνα της πραγματικής απόδοσης και αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού στη χώρα μας.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο οργάνωσης της ελληνικής βιομηχανίας είναι δυνατό να εφαρμοσθεί ένα ειδικό σύστημα συμμετοχικού μάνατζμεντ όπως αυτό που εφαρμόζεται στην Ιαπωνία αλλά και σ' επιχειρήσεις της Δύσης και βασίζεται στους Κύκλους Ποιότητας ;

Η απάντηση στο πιο πάνω ερώτημα είναι ΝΑΙ. Όχι μόνο η εφαρμογή του είναι δυνατή αλλά και η αποτελεσματικότητά του θα είναι θετική, διότι δεν υπάρχει περιορισμός στο ΤΥ μπορεί να επιτευχθεί από την ομαδική συνεργασία των εργαζομένων.

Οι Κύκλοι Ποιότητας αν και είναι μια τεχνική συμμετοχικού Μάνατζμεντ που ξεκίνησε και λειτουργεί στην Ιαπωνία, χώρα με ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο, εν τούτοις η επιτυχημένη εφαρμογή του και σε άλλες χώρες (Αγγλία, Γερμανία, Ιταλία, ΗΠΑ κτλ.) δείχνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν και το πνευματικό δυναμικό αλλά και τη θέληση να αναλάβουν ευθύνες και να ασχοληθούν με τα εργασιακά τους προβλήματα και τα προβλήματα της επιχείρησης (παραγωγικότητα, ανταγωνισμός).

Η έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης αλλά και κατανόησης των πράξεων, μεταξύ Μάνατζμεντ και εργαζομένων, στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ελληνική βιομηχανική πραγματικότητα, θα πάψουν ίσως σε μεγάλο βαθμό να υπάρχουν με την εισαγωγή των Κύκλων Ποιότητας. Τούτο διότι οι εργαζόμενοι θα μετέχουν στη λήψη αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν και θα συνεργάζονται με το Μάνατζμεντ της επιχείρησης μέσω της υποβολής των προτάσεων τους. Η θέληση του Έλληνα εργαζόμενου να ασχοληθεί με τα προβλήματα στο χώρο της εργασίας του και να συνεισφέρει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, όταν αυτό του αναγνωρίζεται και τον κάνει να ξεχωρίζει σαν άτομο, είναι γνωστή. Η αξιοποίηση αυτής της λύσης και η μετατροπή της σε σύστημα δράσης είναι δυνατό να γίνει με την εισαγωγή και λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας.

Το Μάνατζμεντ της επιχείρησης από την άλλη πλευρά, εισάγοντας τους Κύκλους Ποιότητας είναι σίγουρο ότι δεν χάνει κανένα από τα προνόμια του όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων (η τυπική οργάνωση παραμένει η ίδια). Αντίθετα, η πιο στενή συνεργασία του, με τους εργαζομένους στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, θα το βοηθήσει στη δημιουργία καλύτερου εργασιακού κλίματος και μεγαλύτερης ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (βελτίωση ποιότητας προϊόντων, παραγωγικότητας).

Κατά την εισαγωγή των Κύκλων Ποιότητας στην ελληνική βιομηχανία θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα : α) η φιλοσοφία της δημιουργίας και λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας να γίνει πλήρως κατανοητή και αποδεκτή από όλα τα Διευθυντικά στελέχη και β) όσοι θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα Κύκλων Ποιότητας να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Η αρχή της φιλοσοφίας των Κύκλων Ποιότητας αλλά και της αποτελεσματικότητας τους βασίζεται στην

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ των συμμετεχόντων, που προάγει την πλατύτερη μόρφωση των εργαζομένων αλλά και την ομαδική συνεργασία και την τεχνική επίλυση προβλημάτων.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στα μεσαία στελέχη, ώστε σ' αυτά να γίνει κατανοητό : α) ότι δεν θα μειωθούν σαν προϊστάμενοι, αφού η τυπική οργάνωση της επιχείρησης δεν θίγεται, αλλά αντίθετα αξιοποιούνται καλύτερα έχοντας περισσότερες ευθύνες εκπαίδευσης των υφισταμένων τους (συνήθως είναι οι ηγέτες των Κύκλων Ποιότητας) και β) ότι δεν κινδυνεύει ούτε η θέση, ούτε το κύρος τους από τη πιθανή αναδιοργάνωση μέσα στο τμήμα τους. Η εκπαίδευση των στελεχών αυτών θα πρέπει ν' αποτελέσει θέμα ιδιαίτερης προσοχής από το ανώτατο Μάνατζμεντ αν επιδιώκεται αποτελεσματικότερη εισαγωγή και λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας.

Το θέμα της αναγνώρισης της συμβολής των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας εργασιακής ζωής και της αύξησης της παραγωγικότητας, μεστών Κύκλων Ποιότητας, θα πρέπει ασφαλώς ν' αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής από πλευράς Μάνατζμεντ της επιχείρησης. Ένα σύστημα παροχής εσωτερικών ανταμοιβών, όπως αναγνώριση, προαγωγή, δημοσίευση αποτελεσμάτων δράσης των Κύκλων Ποιότητας σε ενημερωτικά φυλλάδια που κυκλοφορούν στην επιχείρηση, ανακοίνωση στον ειδικό Τύπο που αναφέρεται στα επιχειρηματικά νέα, ακόμη και η παροχή κάποιου ειδικού διπλώματος στα μέλη της ομάδας, σε συνδυασμό με ένα σύστημα παροχής οικονομικών επιδομάτων στα οποία θα δίνεται μικρότερη σημασία (παρά τις δυσκολίες που υπάρχουν στην εφαρμογή του*), ίσως αποδώσει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Η δημιουργία κάποιου ειδικού φορέα, από το Σύνδεσμο Ελλήνων Βιομηχάνων ή από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο ή το Τεχνικό Επιμελητήριο, για τη διάδοση της φιλοσοφίας των Κύκλων Ποιότητας αλλά και της παροχής τεχνικής και ειδικής βοήθειας ίσως βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη εισαγωγή και λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας στην Ελλάδα.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σχετικά νέα τεχνική συμμετοχικού Μάνατζμεντ, η οποία βασίζεται στους Κύκλους Ποιότητας, στις χώρες όπου μέχρι σήμερα έχει εφαρμοσθεί, κρίνεται

* Δυσκολίες όπως : ακριβής προσδιορισμός των ωφελημάτων από τη δράση των Κύκλων Ποιότητας και αντικειμενική ανταμοιβή των μελών της ομάδας κτλ.

επιτυχημένη και υποστηρίζεται ότι είναι η πρόκληση για το Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων στη δεκαετία του 1980.

Οι δυνατότητες επίλυσης προβλημάτων ποιότητας εργασιακής ζωής και βελτίωσης της παραγωγικότητας, μέσω προγραμμάτων Κύκλων Ποιότητας, είναι σημαντικά μεγάλες. Στη πράξη οι Κύκλοι Ποιότητας σαν προγράμματα ομαδικών προτάσεων και επίλυσης εργασιακών προβλημάτων αποτελούν μια νέα τεχνική αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού.

Η παράλληλη οργάνωση των Κύκλων Ποιότητας προς τη τυπική οργάνωση της επιχείρησης παρέχει από τη μια πλευρά, στο Μάνατζμεντ το πλεονέκτημα της διατήρησης της δύναμης εξουσίας και το δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων, ενώ από την άλλη πλευρά του παρέχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τους Κύκλους Ποιότητας από ένα απλό πρόγραμμα υποβολής προτάσεων μέχρι τη πλήρη συμμετοχή τους στη Διοίκηση της επιχείρησης⁶.

Οι ωφέλειες που θα προκύψουν για την επιχείρηση θα είναι καλύτερη απόδοση, περισσότερο παραγωγικοί εργάτες, καλύτερης ποιότητας προϊόντα, ή και υπηρεσίες καθώς και καλύτερη συνεργασία Μάνατζμεντ - εργαζομένων (λιγότερες προστριβές). Για τους εργαζόμενους στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια θα επιτευχθεί υψηλός βαθμός υποκίνησης και ενδιαφέροντος για την εργασία, ανάπτυξη ομαδικής συνεργασίας και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

Στον οξύ ανταγωνισμό των επιχειρήσεων και της γενικότερης οικονομικής δυσκολίας η ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων και η απο κοινού προσπάθεια για εξεύρεση λύσεων είναι προς όφελος και των δύο μερών. Οι Κύκλοι Ποιότητας μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά προς αυτή τη κατεύθυνση.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή όμως προγραμμάτων Κύκλων Ποιότητας κρίνεται απαραίτητη η αλλαγή στάσεων και αντιλήψεων του Μάνατζμεντ, όσον αφορά τους εργαζόμενους. Η πολιτική αλλά και πρακτική του Μάνατζμεντ πρέπει να είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς τον εργαζόμενο και λιγότερο προς τη παραγωγή. Η αλλαγή αυτή δεν είναι εύκολη και απαιτεί χρόνο και για να επιτευχθεί θα πρέπει να γίνει κατανοητό και αντιληπτό ότι ο κάθε εργαζόμενος, στα κατώτερα διοικητικά κλιμάκια, είναι σε θέση να συμβάλλει στην επίλυση εργασιακών προβλημάτων και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Ειδικότερα, για την Ελλάδα, κατά την εισαγωγή των Κύκλων Ποιότητας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι απαραίτητες προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρ-

χουν ή αλλαγές που πρέπει να γίνουν όσον αφορά α) τους εργαζόμενους (επίπεδο μόρφωσης, εργασιακή νοοτροπία, εργασιακή σχέση, μονιμότητα), β) το Μάνατζμεντ (στάσεις, αντιλήψεις, συναίνεση), και γ) την επιχείρηση (οργανωτική δομή, συστήματα ηγεσίας, σταθερότητα). Τούτο διότι ένα σύστημα διοίκησης που λειτουργεί αλλού, σ' άλλες χώρες ή βιομηχανίες, δεν σημαίνει ότι είναι λειτουργικό και αποτελεσματικό για κάθε χώρο ή χρόνο χωρίς τις αναγκαίες τροποποιήσεις.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. R. T. Pascale & A. G. Athos, «The Art of Japanese Management», Penguin Books», 1983.
2. D. Hutchins, «Why does Britain want Quality Circles?», The Production Engineer, 1980, Vol. 59, No 2, pp. 45 - 46.
3. J. Bank & B. Wilpert, «What's so Special about Quality Circles?», Journal of General Management, Autumn 1983, Vol. 9, No 1, pp. 21 - 37.
4. Sud & Nima Ingle, «Quality Circles in Service Industries», Prentice - Hall Inc., New Jersey, 1983.
5. O. Crocker, C. Charney & J. S. L. Chiu, «Quality Circles», A Guide to Participation and Productivity», Methuen Publ., London, 1980.
6. E. E. Lawler III & S. A. Mohrman, «Quality Circles after Fad», Harvard Business Review January - February 1985, pp. 65-71.
7. B. G. Dale, «Quality Circles in U. K.», Journal Management, Spring - 1984, Vol. 9, No 3, pp. 71 - 87.
8. W. Ouchi, «Theory Z», Addison -Wesley, Boston, 1981.
9. R. H. Hayes, «Why Japanese Factories work», Harvard Business Review, July - August 1981, Vol. 59, pp. 56-66.
10. R. Collard, «The Quality Circle in Context». Personnel Management (U. K.), September 1981, Vol. 13, pp. 26-30.
11. P. F. Drucker, «Behind Japan's Success». Harvard Business Review, January - February 1981, Vol. 13, pp. 83 -90.
12. F. Gryna Jr., «Quality Circles : A Team Approach to Problem Solving», Amacon, New York, 1981.
13. Sud Ingle, «Quality Circles Master Guide : Increasing Productivity with People Power», Prentice - Hall New York, 1982.
14. C. J. McMillan, «Is Japanese Management Really Different?», Business Review Quarterly, Autumn 1980, Vol. 45, pp. 26-31.

15. U. S. Office of Personnel Management, «The Quality Circle Program on the Norfolk Naval Shipyard, April 1981.
16. Κ. Ν. Δεβριτσιώτη, «Ποιοτικός έλεγχος και Παραγωγικότητα», Θεσσαλονίκη, 1985, σελ. 196-201.
17. Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων, «Η Τέχνη της Συμμετοχικής Διοίκησης», Τεύχος 210, Τόμος 23ος, σελ. 20 - 24, Ιανουάριος 1984.
18. Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων, »Η ζούγκλα των Θεωριών για το Ιαπωνικό Μάνατζμεντ», Τεύχος 220, Τόμος 24ος, σελ. 38 - 48, Απρίλιος - Μάϊος 1985.

-