



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (M.B.A. - T.Q.M. INTL.)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ LEAN MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»**

ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΡΙΒΑΝΣ

Απόφοιτος τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς

Επιβλέπων καθηγητής

Φιλόθεος Νταλιάνης

Πειραιάς 2017

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

“Εφαρμογή αρχών και πρακτικών lean management στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού”

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Όνοματεπώνυμο: Στέφανος Ρίβανς

Ημερομηνία: 08/12/2017

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η περιγραφή της λιτής σκέψης και φιλοσοφίας η οποία έχει τις ρίζες της τόσο στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όσο και στις βασικές αρχές του συστήματος παραγωγής της Toyota και πώς αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό την εξάλειψη της σπατάλης και τη δημιουργία αξίας . Η διπλωματική χωρίζεται σε 3 μέρη.

Στο πρώτο μέρος γίνεται ιστορική αναδρομή του όρου 'lean', αναλύονται τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει ο λιτός τρόπος σκέψης και παρουσιάζονται συνοπτικά κάποια εργαλεία και δομικά στοιχεία της εν λόγω φιλοσοφίας. Επιπλέον, γίνεται μία προσπάθεια σύνδεσης της λιτής φιλοσοφίας με τη Διοίκηση Επιχειρήσεων και συγκεκριμένα με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο δεύτερο μέρος αναλύεται η μεθοδολογία εφαρμογής της λιτής διαχείρισης σε ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει. Με τον καθορισμό των βημάτων που προσθέτουν αξία και την εξάλειψη αντίθετα των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία μέσω της λιτής σκέψης, οι διαδικασίες και διεργασίες του τμήματος μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά, κάτι που θα έχει αντίκτυπο σε όλη την επιχείρηση λόγω της ζωτικής θέσης και σημασίας του τμήματος HR.

Στο τρίτο μέρος εξετάζονται οι τρόποι με τους οποίους ένα τμήμα HR μπορεί να γίνει αρωγός στην προσπάθεια εφαρμογής του λιτού τρόπου σκέψης και της κουλτούρας λιτής διαχείρισης σε ολόκληρη την επιχείρηση. Τέλος, γίνεται η εξαγωγή των συμπερασμάτων από τον τρόπο μελέτης που ακολουθήθηκε σε αυτή τη διπλωματική και ορίζονται τα πεδία που χρίζουν περαιτέρω μελέτης.

Λέξεις κλειδιά: λιτή διαχείριση, σπατάλη, αξία, διαχείριση διαδικασιών, διαρκής βελτίωση, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA-TQM (Διοίκηση Επιχειρήσεων- Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό) του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αποτελεί μια προσπάθεια ανασκόπησης της Λιτής Διαχείρισης και της εφαρμογής της στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε μετά από πολλή προσπάθεια και πολλές ώρες μελέτης και συγγραφής.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους ανθρώπους που με βοήθησαν και μου συμπαραστάθηκαν σε αυτό το σημαντικό σημείο της ακαδημαϊκής μου εκπαίδευσης. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δικούς μου ανθρώπους, οικογένεια και φίλους, που ήταν δίπλα μου καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειας μου, δείχνοντας κατανόηση, συμπαράσταση, και πάνω απ' όλα δίνοντας μου δύναμη για να συνεχίσω.

Επιπλέον, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Φιλόθεο Νταλιάνη για τη συνεργασία μας και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Κατάσταση Πινάκων – Σχημάτων

Πίνακας 1: Ερωτηματολόγιο επιλογής/πρόσληψης υπαλλήλων

Πίνακας 2 : Ερωτηματολόγιο επιλογής/πρόσληψης ηγετών

Πίνακας 3: Εκπαίδευση σε ‘λιτούς’ οργανισμούς

Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά κουλτούρας φταιξίματος – κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης

Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα επιλογής στρατηγικού μοχλού σε ένα ‘λιτό’ τμήμα HR

Πίνακας 6: Αξίες και αρχές λιτής φιλοσοφίας

Πίνακας 7: Περιεχόμενο εργασίας υπευθύνου τμήματος

Πίνακας 8: Περιεχόμενο εργασίας υπαλλήλου παραγωγής

Πίνακας 9: Ερωτηματολόγιο έρευνας λιτής κουλτούρας

Σχήμα 1: Διάγραμμα ροής διαδικασίας επιλογής/πρόσληψης

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Ευχαριστίες	iv
Κατάσταση Πινάκων – Σχημάτων	v
Περιεχόμενα.....	vi
1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Γενικό πλαίσιο	1
1.2 Αντικείμενο και κύριοι στόχοι της εργασίας.....	2
1.3 Δομή της εργασίας	2
2. Λιτή φιλοσοφία – Λιτή Διαχείριση	3
2.1 Lean management: Βιβλιογραφική ανασκόπηση τελευταίων ετών (2006-2017).....	3
2.2 Ιστορική αναδρομή του όρου.....	8
2.3 Από τη λιτή παραγωγή στη λιτή διαχείριση.....	9
2.4 Εργαλεία και μεθοδολογίες σχετικές με τη Λιτή Διαχείριση.....	13
2.4.1 Διαρκής Βελτίωση (Kaizen).....	13
2.4.2 Οπτική Διαχείριση (Visual Management).....	15
2.4.3 Χαρτογράφηση ροής αξίας (Value Stream Mapping).....	15
2.4.4 Root cause analysis	16
2.4.5 Lean Six Sigma	17
3. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Lean HR.....	21
3.1 Οι επτά τύποι “σκουπιδιών” σε ένα τμήμα HR	26
3.2 Τρόποι αντιμετώπισης σπατάλης των ταλέντων των ανθρώπων.....	29
4. Αναδιαμόρφωση του τμήματος HR σύμφωνα με τις αρχές της Λιτής Διαχείρισης.....	33
4.1 Διαχείριση Διαδικασιών του τμήματος HR.....	33

4.2 Οι 4 βασικές λειτουργίες του HR σε ένα περιβάλλον Λιτής Διαχείρισης	39
4.2.1 Πρώτη βασική λειτουργία: Επιλογή υποψηφίων/Πρόσληψη	39
4.2.2 Δεύτερη βασική λειτουργία: Εκπαίδευση και ανάπτυξη	42
4.2.3 Τρίτη βασική λειτουργία: Αξιολόγηση	44
4.2.4 Τέταρτη βασική λειτουργία: Αναγνώριση και ανταμοιβές.....	47
5. Ο ρόλος ενός τμήματος HR στη διάδοση της κουλτούρας Λιτής Διαχείρισης σε όλο τον οργανισμό.....	51
5.1 Καταγραφή θέσεων εργασίας (Job documentation).....	52
5.2 Παρακίνηση εργαζομένων στο πλαίσιο της διάδοσης και εφαρμογής της κουλτούρας λιτής διαχείρισης	56
5.3 Μέτρηση προόδου.....	59
6. Επίλογος - Συμπεράσματα	62
Βιβλιογραφία.....	66

1. Εισαγωγή

1.1 Γενικό πλαίσιο

Η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση των τελευταίων ετών καθώς επίσης και ο αναπτυσσόμενος ανταγωνισμός που δημιουργείται από τις παγκόσμιες αγορές οδηγούν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους για να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους και να δημιουργήσουν ιδανικότερες συνθήκες για τη λειτουργία τους. Σε αυτές τις συνθήκες αγοράς μία επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει τρόπους και πρότυπα διοίκησης καινοτόμα, στην προσπάθειά της για επιβίωση και ανάπτυξη.

Ο λιτός τρόπος σκέψης και η λιτή επιχείρηση (lean enterprise) είναι μία μοντέρνα τάση η οποία μπορεί να έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη επιχειρήσεων κι όχι μόνο σε όσες ανήκουν στον κατασκευαστικό κλάδο. Η λιτή μεθοδολογία επιφέρει φθηνότερες, γρηγορότερες και αποτελεσματικότερες διαδικασίες οι οποίες είναι στοχευμένες πρωτίστως στον πελάτη. Ωστόσο, η Λιτή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι κάτι που συναντάται συχνά.

Η Λιτή Διαχείριση σε ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία στρατηγική λύση η οποία μπορεί να συνεισφέρει στην ενδυνάμωση του ρόλου που έχει το τμήμα HR στην επιχείρηση, να υποστηρίξει μία ισχυρή εργασιακή κουλτούρα με βελτιωμένες διαδικασίες χωρίς να σπαταλά τα talέντα των εργαζομένων και να βελτιώσει τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης αλλά και την ικανοποίηση των πελατών της. Ένα ισχυρό τμήμα HR που εφαρμόζει τις αρχές και πρακτικές της λιτής διαχείρισης έχει τη δυνατότητα να ανασχεδιάσει τα προγράμματα και τις πρακτικές εργασίας του έτσι ώστε να αναπτύσσουν τις ικανότητες των εργαζομένων και να τους βοηθούν να βελτιώνονται συνεχώς. (Jekiel, 2010)

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι η εφαρμογή των αρχών της λιτής σκέψης και διαχείρισης από ένα τμήμα HR δεν είναι κάτι εύκολο και δε γίνεται από τη μία στιγμή στην άλλη. Απαιτείται χρόνος και συνεχής ανατροφοδότηση έτσι ώστε να ελέγχονται διαρκώς όλες οι διαδικασίες του τμήματος και να βελτιώνονται. Επιπλέον, η λιτή σκέψη δεν είναι ένα εργαλείο το οποίο απλά μπορείς να εφαρμόσεις και απαιτεί καθολική αφοσίωση και δέσμευση για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε συνδυασμό με τα προηγούμενα, η λιτή σκέψη βασίζεται στη λογική της διαρκούς βελτίωσης η οποία θα πρέπει να επιδιώκεται σε όλα τα στάδια και επίπεδα μιας επιχείρησης (S. Bhasin, P. Burcher, 2006)

1.2 Αντικείμενο και κύριοι στόχοι της εργασίας

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί έναν τομέα κλειδί για τις σύγχρονες επιχειρήσεις ο οποίος έχει καθοριστικό αντίκτυπο στη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την πιο σημαντική επένδυση και το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Οι συνθήκες που έχει δημιουργήσει το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον του αιώνα που διανύουμε επιτάσσουν την εφαρμογή καινοτόμων συστημάτων διοίκησης τα οποία προσεγγίζουν ολιστικά μία επιχείρηση και μπορούν να επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Λιτή Σκέψη (Lean Thinking) ή Λιτή Διαχείριση (Lean Management) πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του 1960 στην Ιαπωνία με την ανάπτυξη του συστήματος παραγωγής της Toyota (Toyota Production System) και γρήγορα καθιερώθηκε ως μία μέθοδος για την αποτελεσματική παραγωγή αυτοκινήτων και συναφών μηχανικών εξαρτημάτων. Η παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθεί να εξετάσει τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές και πρακτικές της λιτής φιλοσοφίας σε ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και παρουσιάζει τα οφέλη που μπορεί να παρέχει η εν λόγω εφαρμογή όχι μόνο στο τμήμα αλλά και σε όλη την επιχείρηση. Επιπλέον, η εργασία επιχειρεί να αναδείξει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ως τον ιδανικό σύμμαχο για τη διάδοση και την εφαρμογή της λιτής κουλτούρας σε όλη την επιχείρηση.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ο λιτός τρόπος σκέψης έχει θεμελιωθεί πάνω στη φιλοσοφία και τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Κύριο στόχο της εργασίας αποτελεί το να κεντρίσω το ενδιαφέρον του αναγνώστη, κυρίως των σπουδαστών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και των επαγγελματιών της ποιότητας, πάνω στις έννοιες και προσεγγίσεις που χρησιμοποιεί ένα σύστημα λιτής διαχείρισης στη σύγχρονη διοίκηση επιχειρήσεων και συγκεκριμένα στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

1.3 Δομή της εργασίας

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ιστορική αναδρομή του όρου «λιτός» ('lean') και παρουσιάζονται οι αρχές και κάποια εργαλεία της λιτής μεθοδολογίας. Επίσης, παρουσιάζονται οι αρχές και οι στόχοι της λιτής διαχείρισης.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η σύνδεση της λιτής διαχείρισης με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, περιγράφονται οι 7 τύποι σπατάλης που μπορεί να υπάρχουν σε ένα τμήμα HR

και αναπτύσσονται οι τρόποι αντιμετώπισης της μεγαλύτερης σπατάλης που αφορά το τμήμα και τον οργανισμό, που δεν είναι άλλη από τη σπατάλη των ταλέντων των εργαζομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βήματα διαχείρισης και βελτίωσης των διαδικασιών ενός τμήματος HR. Επιπροσθέτως αναλύεται το πώς θα μπορούσαν να εφαρμοστούν οι αρχές του λιτού τρόπου σκέψης και της διαρκούς βελτίωσης στις 4 βασικές λειτουργίες του τμήματος, δηλαδή στην επιλογή υποψηφίων/πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αναγνώριση/ανταμοιβές.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος που μπορεί να έχει ένα τμήμα HR στην προώθηση και την προσπάθεια εφαρμογής της λιτής κουλτούρας σε όλη την επιχείρηση.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με το έκτο κεφάλαιο, στο οποίο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη διπλωματική και ορίζονται τα πεδία που χρίζουν περαιτέρω μελέτης.

2. Λιτή φιλοσοφία – Λιτή Διαχείριση

2.1 Lean management: Βιβλιογραφική ανασκόπηση τελευταίων ετών (2006-2017)

Ο όρος Λιτή Διαχείριση περιγράφει μία σειρά από αρχές και μεθόδους διαχωρισμού της αξίας και της σπατάλης στις επιχειρήσεις (Stone 2012). Ως σπατάλη ορίζεται όποια δραστηριότητα απορροφά πόρους αλλά δε δημιουργεί αξία (Womack & Jones 1996). Παραδείγματα σπατάλης αποτελούν η υπερεπεξεργασία, η υπερπαραγωγή, οι αχρείαστες μετακινήσεις και μεταφορές, ο χρόνος αναμονής, τα ελαττωματικά προϊόντα. (Ohno 1998). Μετά τη δημοσίευση του βιβλίου με τίτλο 'The Machine That Changed The World' των Womack, Jones και Roos, εκδηλώθηκε μεγάλο ενδιαφέρον για την εφαρμογή του συστήματος παραγωγής της Toyota (TPS) με σκοπό την αντικατάσταση του συστήματος μαζικής παραγωγής (Stone 2012).

Η Λιτή Διαχείριση έχει εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε πολλές επιχειρήσεις στον κόσμο κυρίως στον κατασκευαστικό/παραγωγικό τομέα. (Arlbjorn & Freytag 2013). Παρόλο που πολλές επιχειρήσεις κατάφεραν να εφαρμόσουν μερικώς τη Λιτή Διαχείριση, η πλειονότητα από αυτές αντιμετώπισε δυσκολίες και σε κάποιες περιπτώσεις αποτυχία στην επίτευξη των ωφελειών της φιλοσοφίας lean (Jadhav, Mantha and Rane 2014, Mclean and Anthony 2014, Sim and Rogers 2009). Σύμφωνα με τους Bhasin and Burcher (2006), η αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος Λιτής Διαχείρισης μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο αν το Lean δεν αντιμετωπιστεί ως στρατηγική αλλά ως φιλοσοφία που περιλαμβάνει μεγάλες αλλαγές σε ολόκληρη την επιχείρηση κι όχι μόνο στην ανώτατη διοίκηση. Σύμφωνα με τους L. S. Lüscher, Lewis, και Scher (2008), αυτές οι αλλαγές ξεκινούν από την ανώτατη διοίκηση και επεκτείνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η πιο διάσημη εταιρία που εφαρμόζει Λιτή Διαχείριση είναι η Toyota, η οποία το 2013 κατέκτησε την πρώτη θέση στις πωλήσεις αυτοκινήτων το 2013 (Bloomberg 2014). Η Λιτή Διαχείριση έχει ερευνητική ιστορία τεσσάρων και πλέον δεκαετιών (Stone 2012) και βρίσκεται στην ατζέντα διάφορων συμβουλευτικών εταιριών (Bain & Company 2014, McKinsey & Company 2014, The Boston Consulting Group 2014). Πέρα από την επιτυχία στους παραγωγικούς/κατασκευαστικούς τομείς, έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον για την εφαρμογή της Λιτής Διαχείρισης και σε άλλους τομείς όπως τα χρηματοοικονομικά, η δημόσια διοίκηση και οι υπηρεσίες (Arlbjorn & Freytag 2013, Stone 2012).

Ο Κ. Stone (2012) περιγράφει τον όρο lean με βάση τις κατασκευαστικές τεχνικές που αναπτύχθηκαν από την Toyota. Παρόλο που πολλοί μελετητές αποφεύγουν να δώσουν έναν ορισμό για το lean, περιγράφεται από τους Scherrer-Rathje, Boyle, και Deflorin (2009) ως μία φιλοσοφία διοίκησης που επικεντρώνεται στην αναγνώριση και εξάλειψη της σπατάλης από ολόκληρη την αλυσίδα ροής αξίας (value stream) και εξαπλώνεται όχι μόνο μέσα στην επιχείρηση αλλά και σε όλο το δίκτυο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αντίστοιχα, οι Lander and Liker (2007) ορίζουν το lean ως μία φιλοσοφία που αποτελείται από συγκεκριμένες γενικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να τη βοηθήσουν να μπει στο δρόμο της θετικής εκμάθησης και βελτίωσης.

Η εφαρμογή της Λιτής Διαχείρισης προϋποθέτει την επιλογή και χρήση των κατάλληλων λιτών εργαλείων έτσι ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση των διαδικασιών και να έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι Shah R. και Ward P. T. (2007) αναφέρουν πως τα πιο βασικά εργαλεία του lean είναι τα εξής: 5S, Andon, Bottleneck Analysis, Continuous Flow, Gemba, Heijunka, Hoshin Kanri, Jidoka, Just-In-Time, Kaizen, Kanban, KPI, Overall Equipment Effectiveness, PDCA, Poka-Yoke, Root Cause Analysis, Single Minute Exchange of Die (SMED), Six Big Losses, SMART Goals, Standardized Work, Takt Time, Total Productive Maintenance, Value Stream Mapping και Visual Factory τα περισσότερα από τα οποία έχουν εφαρμογή κυρίως στον παραγωγικό/κατασκευαστικό κλάδο.

Η επιστημονική έρευνα γύρω από τη Λιτή Διαχείριση τα τελευταία χρόνια (2006-2017) παρουσιάζει ανάπτυξη κυρίως λόγω της ανάδειξης της Toyota ως ηγέτη κατασκευαστή στον κλάδο των αυτοκινήτων (Towill 2006, New 2007, Takeuchi et al. 2008). Ένας σημαντικός αριθμός στελεχών και συμβούλων της Toyota που ήταν γνώστες της οργανωσιακής δομής της εταιρείας, δημοσίευσαν βιβλία τα οποία δίνουν πληροφορίες σχετικά με τις διοικητικές πρακτικές της Toyota, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και το παραγωγικό της σύστημα, γνωστό και ως Toyota Production System (TPS) (Shimokawa and Fujimoto 2009, Liker 2007, Liker and Hoseus 2008, Osono 2008). Ακολούθως, δημοσιοποιήθηκαν επιστημονικά άρθρα με εκτενή έρευνα σχετικά με τους λιτούς οργανισμούς, οι οποίοι προσπαθούν να κατανοήσουν και να αντιγράψουν την επιτυχία της Toyota (Dahlgaard and Dahlgaard-Park 2006, Bendell 2006, Bonavia and Marin 2006, Jang et al. 2006, Liker and Morgan 2006, Ndahi 2006, Roth 2006, Sakai and Amasaka 2006, Black 2007, Lander and Liker 2007, Stewart and Raman 2007).

Η ανάπτυξη των αποτελεσμάτων επίδοσης των λιτών μεταμορφώσεων κυριάρχησε στη

βιβλιογραφία σε μια προσπάθεια βελτίωσης της αξιοπιστίας των παραδοσιακών μεθόδων μέτρησης των λιτών επιδόσεων οι οποίες εκφράζονται σχετικά με την ποιότητα, το κόστος και την ασφάλεια (Wanand Chen 2008, Doolen et al. 2006, Cumbo et al. 2006, Meade et al. 2006, Shah and Ward 2007, Bayou and De Korvin 2008, Kennedy and Widener 2008, Shan 2008, Taj 2008). Η έρευνα του MIT κατάφερε να καθιερώσει μία βάση στο κομμάτι της μέτρησης 'λιτότητας' των επιχειρήσεων μέσω της χρήσης του Lean Enterprise Self-Assessment Tool (LESAT) (Lean Advancement Initiative 2001). Το πανεπιστήμιο της Utah προσφέρει ένα σύστημα διοικητικής αξιολόγησης εν ονόματι Shingo Prize for Operational Excellence για να μετρήσει τις λιτές επιδόσεις των επιχειρήσεων. (Utah State University 2009).

Η επιστημονική έρευνα σχετικά με τη Λιτή Διαχείριση μπορεί να χωριστεί σε διάφορες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στην ιστορική αναδρομή του όρου lean και τα στάδια ανάπτυξης του Toyota Production System (TPS). Οι Baines et al. (2006), Emiliani (2006) και Holweg (2007) παρέχουν μία ιστορική οπτική για το lean και αναπτύσσουν το βάθος των γνώσεων που υποστηρίζουν την ιδεολογική δομή του lean. Οι Shimokawa και Fujimoto (2009) παρέχουν κομμάτια συνεντεύξεων των βασικών συντελεστών για την ανάπτυξη του TPS αποσαφηνίζοντας τη γενεαλογία και το ιστορικό περιεχόμενο του όρου lean. Η αξιολόγηση του lean συνεχίζεται με μελέτες βασισμένες περισσότερο στις ερευνητικές πρακτικές (Conti et al. 2006, Schonberger 2007, Treville and Antonakis, 2006, Vidal 2007) και λιγότερο στην προσωπική άποψη (Mehri 2006). Η έρευνα γύρω από το ανθρώπινο δυναμικό και την οργανωσιακή ανάπτυξη συνεχίζει τη σύνδεση μεταξύ της υπάρχουσας θεωρίας και του λιτού τρόπου σκέψης. (Balle et al. 2006, Roth 2006, Worley and Doolen 2006, Graff, 2007)

Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στους σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας της εφαρμογής ενός λιτού συστήματος. Οι Achanga et al. (2006), Habidin και Yusof (2013) και Hilton και Sohal (2012), υποστηρίζουν πως αυτοί οι παράγοντες είναι η ηγεσία, η επικοινωνία, η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωσιακή υποστήριξη, η στρατηγική, η εκπαίδευση, η ικανότητα των επαγγελματιών του lean, η διαχείριση έργων, η αξιολόγηση επίδοσης, τα πληροφοριακά συστήματα και ο χρηματοοικονομικός τομέας. Αντίστοιχα, οι Laureani και Antony (2012) υπογραμμίζουν ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι η διοικητική δέσμευση, η αλλαγή κουλτούρας και η σύνδεση της λιτής φιλοσοφίας με την επιχειρηματική στρατηγική και τους ηγετικούς ρόλους. Επιπλέον, οι Martínez-Jurado και Moyano-Fuentes (2014) υποστηρίζουν ότι η επιτυχία ενός συστήματος Λιτής Διαχείρισης βασίζεται σε μία βαθιά ριζωμένη κουλτούρα ολικής ποιότητας, στο ρόλο του λιτού Ηγέτη, και την οργανωσιακή υποστήριξη. Οι Ψυχογιός και Τσιρώνης (2012) υποστήριξαν ότι η ηγεσία και ο στρατηγικός προσανατολισμός, η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στην

ποιότητα, η διαρκής εκπαίδευση, η ομαδική εργασία, η ικανοποίηση των πελατών και τα τεχνικά συστήματα αποτελούν τους κύριους παράγοντες επιτυχίας μιας προσπάθειας λιτής μεταμόρφωσης.

Η τρίτη κατηγορία της βιβλιογραφίας αφορά τα εμπόδια κατά την εφαρμογή ενός συστήματος Λιτής Διαχείρισης. Ο Jadhav et al. (2014) υποστηρίζει πως η κατάλληλη εφαρμογή των Λιτών εργαλείων και τεχνικών δε θα εξασφαλίσει την επιτυχία μιας λιτής μεταμόρφωσης χωρίς τη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης και την ύπαρξη της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας. Οι Mclean και Antony (2014) θεωρούν πως υπάρχουν οκτώ βασικοί λόγοι αποτυχίας των πρωτοβουλιών διαρκούς βελτίωσης: κίνητρα και προσδοκίες, οργανωσιακή κουλτούρα και περιβάλλον, η διοικητική ηγεσία, η προσέγγιση εφαρμογής, η εκπαίδευση, η διαχείριση έργων, τα επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων και τέλος η ανατροφοδότηση και τα αποτελέσματα. Αντίστοιχα, οι Sim και Rogers (2009) προσέθεσαν κάποια άλλα εμπόδια στις προσπάθειες λιτής μεταμόρφωσης τα οποία είναι η μεγάλη ηλικία των στελεχών της ανώτατης διοίκησης των επιχειρήσεων και η έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας.

Η επόμενη κατηγορία αφορά στο ρόλο που παίζει η ηγεσία στις επιτυχημένες εφαρμογές ενός συστήματος Λιτής Διαχείρισης. Ο Emiliani (2008) πιστεύει πως η εισαγωγή της έννοιας της 'τυποποιημένης εργασίας' στα ηγετικά καθήκοντα βελτιώνει τις προοπτικές και την αποτελεσματικότητα της Λιτής Ηγεσίας. Αντιστοίχως, ο Katz (2012) υπογράμμισε πως ο Λιτός Ηγέτης θα πρέπει να λειτουργεί ως καθοδηγητής και μέντορας στα σημαντικά μέλη του προσωπικού. Ο Mann (2009) υποστηρίζει πως η διατήρηση της Λιτής επιτυχίας απαιτεί αλλαγή στον τρόπο σκέψης και στη συμπεριφορά των ηγετών και σταδιακά σε ολόκληρη την επιχείρηση. Ο Poksinska et al. (2013) επισημαίνει τη σημαντική αλλαγή που επιφέρει η εφαρμογή ενός Λιτού συστήματος στο ρόλο ενός μάνατζερ. Δηλαδή, πέρα από τη διαχείριση διαδικασιών, ο μάνατζερ επιφορτίζεται και με την ανάπτυξη και καθοδήγηση των ανθρώπων. Επιπρόσθετα, οι Scherrer-Rathje et al. (2009) υποστηρίζουν ότι τα μαθήματα επιτυχίας του Lean είναι: η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η ενθάρρυνση της αυτονομίας, η αποκάλυψη των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του lean, οι μηχανισμοί για τη μακροπρόθεση βιωσιμότητα, η επικοινωνία των λιτών επιτυχιών και η συνεχής αξιολόγηση των λιτών προσπαθειών. Τέλος, οι Dombrowski et al. (2012), και Dombrowski and Mielke (2013) υποστηρίζουν ότι είναι πολύ σημαντικό καθήκον της Λιτής Ηγεσίας να αναπτύσσει τους ανθρώπους και τις δεξιότητές τους.

Η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για ένα σύστημα Λιτής Διαχείρισης. Οι Flinchbaugh, Carlino και Curtis-Hendiey (2008), Katz (2012) και Pamfilie et al. (2012), συμφωνούν πως η Λιτή Ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη ή του μάνατζερ να γνωρίζει σε βάθος τα Λιτά εργαλεία και

το όραμα του οργανισμού καθώς και στην ικανότητά του να τα επικοινωνεί στους υφισταμένους του. Αντίστοιχα, ο Mann (2009) υποστηρίζει ότι η εφαρμογή των Λιτών εργαλείων αποτελεί μόνο το 20% μιας προσπάθειας λιτής μεταμόρφωσης. Το υπόλοιπο 80% αποτελεί τις προσπάθειες αλλαγής των πρακτικών, της συμπεριφοράς και του τρόπου σκέψης των ηγετών μιας επιχείρησης. Παρομοίως, οι Dombrowski, Mielke, και Engel (2012) διατείνονται πως η εφαρμογή του lean δεν περιορίζεται μόνο στον ανασχεδιασμό των συστημάτων παραγωγής αλλά απαιτεί επίσης σημαντικές αλλαγές στον τρόπο σκέψης των ανθρώπων. Ακολουθώντας, οι Dombrowski και Mielke (2013) ορίζουν τη Λιτή Ηγεσία ως ένα μεθοδικό σύστημα για τη βιώσιμη εφαρμογή και τη διαρκή βελτίωση ενός συστήματος Λιτής Διαχείρισης.

Κενά της βιβλιογραφίας

Το πιο σημαντικό κενό της βιβλιογραφίας σχετικά με τη Λιτή Διαχείριση είναι η έλλειψη θεωρητικών συνδέσεων μεταξύ της σχεδιασμένης οργανωσιακής αλλαγής και των παρεμβάσεων της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Οι Seddon και Caulkin (2007) υπογράμμισαν τη σημασία του 'system thinking' και παρουσίασαν τον τρόπο εφαρμογής του σε ένα σύστημα lean. Άλλες μελέτες προσπάθησαν να συνδέσουν τον παράγοντα της παρακίνησης με τις λιτές μεταμορφώσεις (Treville and Antonakis 2006).

Ένα άλλο κενό είναι η απουσία των πτυχών της σχεδιασμένης οργανωσιακής αλλαγής από τη λιτή βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον Burke (2008), το 95% των οργανωσιακών αλλαγών είναι εξελικτικές και περιλαμβάνουν βελτιώσεις και σταδιακά βήματα για την επίλυση ενός προβλήματος ή την αλλαγή ενός μέρους του συστήματος. Για παράδειγμα, οι περισσότερες οργανωσιακές αλλαγές στην Ιαπωνία αναφέρονται ως kaizen, που σημαίνει διαρκής βελτίωση. Αυτή η παρατήρηση του Burke ότι δηλαδή μία βασική αρχή του lean (kaizen) σχετίζεται με τις εξελικτικές οργανωσιακές αλλαγές, αποτελεί μία πιθανή σύνδεση μεταξύ της θεωρίας και της ιδεολογικής δομής του λιτού τρόπου σκέψης η οποία θα μπορούσε να αναπτυχθεί με περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

Το τελευταίο κενό της λιτής βιβλιογραφίας έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα καθώς υπάρχει ελάχιστη ως μηδαμινή έρευνα που να συνδέει τη διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα με τις λιτές μεταμορφώσεις. Οι περισσότερες συνδέσεις παραμένουν εκτός της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας γεγονός που συνιστά μία ευκαιρία για περαιτέρω συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών του HR και των ακαδημαϊκών επιστημόνων. (Mann 2005, Liker 2007, Liker and Hoseus 2008, Harris and Harris 2007). Εντούτοις, μπορούν να εντοπιστούν 4 παράγοντες σύμφωνα με τους οποίους θα πρέπει να λειτουργεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια μιας

λιτής μεταμόρφωσης (lean transformation):

- (1) Εκπαίδευση. Η εκπαίδευση θα πρέπει να επικεντρώνεται στις προσπάθειες αλλαγής του τρόπου σκέψης των εργαζομένων για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή ενός συστήματος Λιτής Διαχείρισης (Bhasin 2012). Επίσης είναι πολύ σημαντική η χρήση της εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά (on the job training) έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εξοικειωθούν αποτελεσματικότερα και γρηγορότερα με τα λιτά εργαλεία (Stewart et al. 2010).
- (2) Επικοινωνία. Σύμφωνα με τους Scherrer-Rathje et al. (2009), η σωστή επικοινωνία από την ανώτατη διοίκηση και η εστίαση στην ανάγκη για αλλαγή και στα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από ένα σύστημα Λιτής Διαχείρισης, μπορούν να κάμψουν την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή (resistance to change). Ως εκ τούτου, η σωστή επικοινωνία θα πρέπει να ενισχύεται από τα πρώτα στάδια της λιτής μετάβασης και αυτό γιατί η Λιτή Διαχείριση δεν αποτελείται μόνο από ορισμένα εργαλεία, αλλά αποτελεί μία φιλοσοφία ο πυρήνας της οποίας είναι οι άνθρωποι (Saurin et al., 2011).
- (3) Ανταμοιβές. Σύμφωνα με τους Lee και Peccei (2008), ένα σύστημα ανταμοιβών που θα επιβραβεύει τις επιτυχίες που προκύπτουν μέσα από την ομαδική εργασία είναι καλό να υπάρχει κατά τη διάρκεια μιας λιτής μεταμόρφωσης.
- (4) Σχεδιασμός εργασίας (job design). Η εφαρμογή των εργαλείων VSM, 5s και Visual Management, που έχουν ως στόχο να βελτιώσουν και να κάνουν πιο εργονομικό ένα χώρο εργασίας, οδηγεί στη δέσμευση των εργαζομένων ως προς τις λιτές πρωτοβουλίες (Bhasin 2012).

Τέλος, οι de Menezes, L., Wood, S., και Gelade, G. (2010) ότι η σύνδεση και ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος Λιτής Διαχείρισης. Επίσης τόνισαν ότι η διαρκής βελτίωση δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την ευρεία συμμετοχή των εργαζομένων.

2.2 Ιστορική αναδρομή του όρου

Μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο η βιομηχανική παραγωγή της Ιαπωνίας αντιμετώπισε ένα μεγάλο πρόβλημα που δεν ήταν άλλο από την έλλειψη πρώτων υλών και την έλλειψη των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Τα προβλήματα που είχε να αντιμετωπίσει ήταν τελείως διαφορετικά και πολύ πιο σοβαρά σε σχέση με αυτά της Δυτικής βιομηχανίας. Κάτω από αυτές τις δυσχερείς συνθήκες γεννήθηκε στην Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, η έννοια της Λιτής Παραγωγής (Lean Manufacturing).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1940 η Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, στην οποία ηγείτο ο κ. Toyota, αναγνώρισε το γεγονός ότι οι αντίστοιχες Αμερικανικές αυτοκινητοβιομηχανίες ήταν πολύ πιο αποδοτικές και ανταγωνιστικές. Έτσι η μόνη διέξοδός της ήταν να κινηθεί προς την βελτίωση των παραγωγικών της διαδικασιών, πρακτική που θα ενίσχυε την απόδοση και ανταγωνιστικότητά της, δημιουργώντας ένα καινοτόμο για την εποχή παραγωγικό σύστημα που είναι γνωστό σήμερα ως το Παραγωγικό Σύστημα της Toyota (Toyota Production System) ή αλλιώς Λιτή Παραγωγή (Lean Manufacturing). Λόγω της μεγάλης έλλειψης πρώτων υλών, ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, το TPS έπρεπε να αντιμετωπίσει την εξάλειψη της σπατάλης ως ένα στρατηγικό στόχο προς επίτευξη.

Ο κ. Taiichi Ohno, ο οποίος είχε την ευθύνη η ευθύνη της ανάπτυξης του παραπάνω συστήματος, δανείστηκε διάφορες ιδέες και γνώσεις από την δυτική βιομηχανία και ιδιαίτερα από το βιβλίο του ιδρυτή της αμερικανικής αυτοκινητοβιομηχανίας Ford, Henry Ford, «Today and Tomorrow». Αφού προηγήθηκαν διάφοροι πειραματισμοί, το Toyota Production System (TPS), αναπτύχθηκε, βελτιώθηκε και τελειοποιήθηκε μεταξύ 1945 και 1970 συνεχίζοντας ακόμη και μέχρι σήμερα να υιοθετείται από όλο και περισσότερες εταιρίες και βιομηχανίες και να επεκτείνεται σε όλο τον κόσμο. Η βασική φιλοσοφία του εν λόγω συστήματος, είναι η ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης των πόρων που δεν προσθέτουν αξία για τον πελάτη στο τελικό προϊόν. Δηλαδή η εξάλειψη των «σκουπιδιών» ή muda στα Ιαπωνικά, που δεν προσφέρουν κάποιο όφελος στον πελάτη και στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Σκουπίδι ή σπατάλη είναι δηλαδή κάθε ανθρώπινη ενέργεια που απορροφά πόρους, αλλά δεν δημιουργεί ή προσθέτει αξία στη διαδικασία παραγωγής ενός τελικού προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Μέσω του TPS η Toyota συμπεριφέρεται στους προμηθευτές και τους πελάτες της σαν να είναι και εκείνοι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και αυτό προσδίδει αξία στον πελάτη και τον προμηθευτή και ταυτόχρονα ελαχιστοποιεί την πιθανότητα σφάλματος και βελτιώνει το χρόνο παραγωγής.

2.3 Από τη λιτή παραγωγή στη λιτή διαχείριση

Το 1987, μία ερευνητική ομάδα από το παγκόσμιο πρόγραμμα μηχανοκίνητων οχημάτων του MIT που μελετούσε το πρόγραμμα παραγωγής της Toyota, χρησιμοποίησε τον όρο "lean" για να περιγράψει ένα σύστημα που "απαιτεί λιγότερους πόρους για να σχεδιάσει και να παράγει προϊόντα οικονομικά, σε λιγότερες ποσότητες και με λιγότερα λάθη" (Womack 2002). Αργότερα, στο βιβλίο τους 'The Machine that Changed the World' (1991) οι Womack και Jones όρισαν το "lean" σαν ένα τρόπο να πετυχαίνει κανείς όλο και περισσότερα με λιγότερη ανθρώπινη προσπάθεια, λιγότερο εξοπλισμό, λιγότερο χρόνο και λιγότερο χώρο, ενώ παράλληλα να παρέχει στους πελάτες ακριβώς

αυτό που επιθυμούν μέσω της εξάλειψης της σπατάλης. Το 1993 δημιουργήθηκε από το MIT το Lean Aerospace Initiative (LAI), το οποίο ήταν αποτέλεσμα μίας διεπιστημονικής προσπάθειας βιομηχανικών, κρατικών και ακαδημαϊκών φορέων για την έρευνα και ανάπτυξη ενός μοντέλου βασισμένου στη λιτή φιλοσοφία προς εφαρμογή στην αεροδιαστημική βιομηχανία. Από τότε έχουν γραφτεί διάφορα βιβλία σχετικά με τη λιτή φιλοσοφία και το λιτό τρόπο σκέψης, τα οποία σχετίζονται και με άλλους τομείς πέρα από τον κατασκευαστικό. (Liker, 2003, Dennis, 2002, Flinchbaugh and Carlino, 2006).

Η Λιτή Σκέψη (Lean Thinking) πρωτοεμφανίστηκε όπως είπαμε τη δεκαετία του 1960 στην Ιαπωνία με την ανάπτυξη του συστήματος παραγωγής της Toyota (Toyota Production System) και γρήγορα καθιερώθηκε ως μία μέθοδος για την αποτελεσματική παραγωγή αυτοκινήτων και συναφών μηχανικών εξαρτημάτων. Το σύστημα παραγωγής της Toyota σχεδιάστηκε έτσι ώστε να παρέχει τη καλύτερη ποιότητα, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, στο μικρότερο χρόνο παράδοσης μέσω της εξάλειψης της σπατάλης. Τι σημαίνει λοιπόν «λιτή σκέψη»; Η λιτή σκέψη ορίζεται ως μία «πελατοκεντρική, γνωσιακή και δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι σε μια ορισμένη επιχείρηση εξαλείφουν διαρκώς τη σπατάλη με στόχο τη δημιουργία αξίας» (Womack and Jones 2003). Η λιτή σκέψη ξεκινά με την εξάλειψη της σπατάλης έτσι ώστε κάθε διαδικασία να προσθέτει αξία και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Ο προσδιορισμός τόσο των βημάτων που προσθέτουν αξία όσο και εκείνων που δεν προσθέτουν καμία αξία σε κάθε διαδικασία αποτελεί την αρχή ενός ταξιδιού προς τη λιτή διαχείριση.

Ο λιτός τρόπος σκέψης (lean thinking), παρέχει έναν τρόπο για τον καθορισμό της αξίας και την κατάταξη των ενεργειών που προσθέτουν αξία, έναν τρόπο διεξαγωγής αυτών των ενεργειών χωρίς διακοπή καθώς και έναν τρόπο εκτέλεσης αυτών όλο και πιο αποτελεσματικά με απώτερο στόχο την τελειότητα. Οι Womack και Jones στο βιβλίο τους: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation (2003, σελ. 29-90), περιέγραψαν πέντε βασικές αρχές του λιτού τρόπου σκέψης:

1. Τον προσδιορισμό της αξίας των προϊόντων/υπηρεσιών σύμφωνα με τις επιθυμίες των πελατών. (value) Η κρίσιμη αφετηρία της λιτής σκέψης είναι η αξία η οποία ορίζεται με βάση τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).

2. Τον προσδιορισμό της ροής αξίας για κάθε προϊόν/υπηρεσία. Ουσιαστικά πρόκειται για την αναγνώριση της ροής αξίας για κάθε προϊόν/υπηρεσία, την προώθηση των βημάτων που προσθέτουν αξία και την απομάκρυνση όλων εκείνων που αποτελούν σπατάλη. (valuestream)

3. Την εξασφάλιση της ροής υλικών και πληροφορίας. Ουσιαστικά πρόκειται για το σχεδιασμό της ροής των βημάτων ύστερα από την αναγνώριση των βημάτων που προσθέτουν αξία και τον σαφή προσδιορισμό των αναγκών των πελατών. (flow)

4. Τον εναρμονισμό της παραγωγής με τη ζήτηση. Ο όγκος των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών δε θα πρέπει να εξυπηρετεί την πρόβλεψη των πωλήσεων αλλά να προγραμματίζεται βάσει των αναγκών των πελατών. Δηλαδή, τα προϊόντα/υπηρεσίες θα πρέπει να είναι έτοιμα όπως και όποτε τα επιθυμεί ο εκάστοτε πελάτης. (pull)

5. Την επιδίωξη της τελειότητας μέσω της διαρκούς βελτίωσης. Ουσιαστικά αφορά την επίτευξη του στόχου, δηλαδή της ικανοποίησης των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών, μέσω της διαρκούς βελτίωσης όλων των διαδικασιών και της επιδίωξης της τελειότητας. (continuous improvement - excellence)

Σήμερα, παρόλο που έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί σχετικά με το τι είναι 'λιτό' (lean), όλοι συμφωνούν στο ότι ο βασικός άξονας της φιλοσοφίας του έγκειται στην εξάλειψη κάθε είδους σπατάλης, δηλαδή κάθε δραστηριότητας που δεν προσθέτει αξία σε ένα τελικό προϊόν ή μία υπηρεσία που έχει αποδέκτη ένα πελάτη. (Ohno 1988, Suzaki and Womack 1991, Womack 1996, Standard and Davis 1999). Ωστόσο, ο λιτός τρόπος σκέψης και κατ' επέκταση η λιτή διαχείριση αφορά πολύ περισσότερο από την εξάλειψη της σπατάλης. Έχει να κάνει με το πώς μία επιχείρηση σκέφτεται και λειτουργεί (Flinchbaugh and Carlino 2006). Περιλαμβάνει αρχές όπως η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η αποτελεσματική χρήση των πόρων και η διαρκής βελτίωση (Womack, Jones and Roos 1991). Επίσης ο Womack (2002) επισημαίνει η σωστή εφαρμογή των αρχών του lean απαιτεί τη συνολική μεταμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, των πρακτικών, των διαδικασιών και του τρόπου διοίκησης της εταιρείας.

Για την εφαρμογή της Λιτής Διαχείρισης, οι άνθρωποι αποτελούν το βασικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Παρ' όλα αυτά, σε πολλές επιχειρήσεις το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν αξιοποιείται προς αυτήν την κατεύθυνση (Tracey and Flinchbaugh 2006). Οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα η επίλυση προβλημάτων, η επικοινωνία, η ηγεσία και η ομαδική εργασία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος Λιτής Διαχείρισης. Ο απώτερος στόχος της φιλοσοφίας λιτής διαχείρισης είναι να δημιουργήσει μία κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης η οποία θα βασίζεται στη δέσμευση και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, στη μεγιστοποίηση της αξίας που λαμβάνουν οι πελάτες

(εσωτερικοί και εξωτερικοί) καθώς και στην εξοικονόμηση πόρων μέσω της συστηματικής εξάλειψης κάθε είδους σπατάλης.

Η έννοια της Λιτής Διαχείρισης (Lean Management) έχει ουσιαστικά τις ρίζες της στο Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS) και περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αξίας της κάθε διαδικασίας, το διαχωρισμό των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία και ενέργειες για την εξάλειψη των σπαταλών, έτσι ώστε κάθε βήμα να προσθέτει αξία στην κάθε διαδικασία. Η Λιτή Διαχείριση επικεντρώνεται στην απόδοση, με στόχο την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών με το χαμηλότερο κόστος και όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Η δέσμευση για τη Λιτή Διαχείριση ξεκινάει από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης και κλιμακώνεται προς τα κάτω στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ροής των διαδικασιών. (Womack and Jones 2003)

Η Λιτή Διαχείριση ορίζεται από τους Womack και Jones (1994) ως η συστηματική απομάκρυνση και εξάλειψη κάθε είδους σπατάλης από όλες τις περιοχές της αλυσίδας αξίας μέσα σε έναν οργανισμό. Επιδιώκει δηλαδή την εξάλειψη της υπερφόρτωσης (ιαπωνικά: Muri), της ασυνέχειας (ιαπωνικά: Mura) και της σπατάλης (ιαπωνικά: Muda). (Ohno 1988) Προσπαθεί να κάνει τις επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές στην αγορά αυξάνοντας την αποδοτικότητα τους, μειώνοντας το κόστος σε χρόνο και πόρους που προκύπτει από τα αχρείαστα βήματα και τις ανεπάρκειες στις διαδικασίες (Motwani 2003), και αυξάνοντας παράλληλα το κέρδος τους (Claycomb et al. 1999). Μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει αυτά τα αποτελέσματα χωρίς να θυσιάζει την αποτελεσματικότητά της (Monden, 1981) εάν παράγει ακριβώς ό,τι χρειάζεται στη σωστή ποσότητα, όταν αυτό χρειάζεται (Monden 1981, Kannan και Tan 2005). Οι Jones et al. (1997) διατείνονται ότι για πολλές επιχειρήσεις λιγότερο από το 10% των δραστηριοτήτων τους είναι προστιθέμενης αξίας ενώ το 60% δεν προσθέτει καθόλου αξία. Ομοίως οι Bashin και Burcher (2006) υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της λιτής σκέψης και διαχείρισης μπορεί να επιφέρει μείωση των σπαταλών κατά 40% σε έναν οργανισμό.

Η Λιτή Διαχείριση είναι ουσιαστικά μία πελατοκεντρική προσέγγιση για τις επιχειρήσεις η οποία υποστηρίζει την έννοια της διαρκούς βελτίωσης σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων ενός οργανισμού μέσω της συστηματικής αναζήτησης και εφαρμογής αλλαγών στις διαδικασίες με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητάς τους. Αυτό, όπως προαναφέραμε, μπορεί να επιτευχθεί μέσω του προσδιορισμού και αναγνώρισης της σπατάλης και της εξάλειψης των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία στις διάφορες διαδικασίες. Εντούτοις, είναι σημαντικό να τονιστεί σε αυτό το σημείο πως ένα σύστημα Λιτής Διαχείρισης δεν θα μπορέσει να αποφέρει

άμεση αλλαγή και να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του αν πρώτα δεν υιοθετηθεί ως κυρίαρχη κουλτούρα σε έναν οργανισμό (Womack and Jones 2003).

2.4 Εργαλεία και μεθοδολογίες σχετικές με τη Λιτή Διαχείριση

Η φιλοσοφία και μεθοδολογία της Λιτής Διαχείρισης περιλαμβάνει αρκετές μεθόδους και εργαλεία που στοχεύουν στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης των οργανισμών. Τα περισσότερα από αυτά, όπως είναι λογικό, έχουν εφαρμογή κυρίως σε τμήματα παραγωγής. Ωστόσο, ορισμένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε διοικητικά τμήματα μιας επιχείρησης όπως για παράδειγμα το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ορισμένα από αυτά είναι τα εξής:

2.4.1 Διαρκής Βελτίωση (Kaizen)

Το kaizen είναι μία ιαπωνική λέξη, η οποία σημαίνει διαρκής προσπάθεια για βελτίωση. Το kaizen αποτελεί μία συστηματική προσέγγιση για την προοδευτική και αδιάκοπη βελτίωση μίας επιχείρησης, βιομηχανίας, ενός ανθρώπου. Είναι μία φιλοσοφία που βασίζεται στις μικρές βελτιωτικές αλλαγές και στα μικρά βήματα προόδου, τα οποία αν συναθροιστούν μπορούν να αποφέρουν μεγάλες και σημαντικές αλλαγές σε μία διαδικασία, ένα προϊόν, μία συμπεριφορά κλπ.

Τα σχέδια βελτίωσης Kaizen, είναι πολύ σημαντικά για έναν οργανισμό που εφαρμόζει Λιτή Διαχείριση. Στο επίκεντρο των σχεδίων αυτών βρίσκεται η εξάλειψη των αποβλήτων μέσα από τη συνεχή και σταδιακή βελτίωση των διαδικασιών. Μόλις ενσωματωθεί ως μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού, η μεθοδολογία Kaizen λειτουργεί ως πλατφόρμα για την διατήρηση των αρχών της Λιτής Προσέγγισης (Imai 2012).

Το kaizen αποτελεί το κατεξοχήν χαρακτηριστικό της Λιτής Διαχείρισης γιατί έχει πολύ μικρές απαιτήσεις σε πόρους (άνθρωποι, χρήματα, ύλες) και επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της εφαρμογής του εργαλείου 5S. Τα 5S είναι 5 Ιαπωνικές λέξεις που αρχίζουν με το γράμμα S:

- **Seiri (Sort):** Αναφέρεται σε εργαλεία ή αντικείμενα που δεν χρησιμοποιούνται σε καθημερινή βάση. Ο διαχωρισμός και η απομάκρυνσή τους συμβάλλει στην απρόσκοπτη ροή των υλικών και

των πληροφοριών. Επίσης, οι άνθρωποι μπορούν να μετακινηθούν στους χώρους εργασίας τους γρήγορα, εύκολα και με μεγαλύτερη ασφάλεια.

- Seiton (Set in order): Έχει να κάνει με το να βρίσκονται τα σωστά εργαλεία, μηχανήματα ή υλικά στο σωστό μέρος. Τα υλικά, που ανήκουν σε ένα συγκεκριμένο χώρο εργασίας, πρέπει να σημειωθούν με τις κατάλληλες ταμπέλες και να τακτοποιηθούν στον χώρο που ανήκουν. Η σωστή τακτοποίηση και η σήμανσή τους βοηθάει στην εύκολη χρήση και τον γρήγορο εντοπισμό τους.

- Seiso (Shine): Αναφέρεται στην συστηματική καθαριότητα ενός χώρου εργασίας, μιας μηχανής/εργαλείου και τα οποία θα είναι έτοιμα για την επόμενη βάρδια. Τα εργαλεία, τα υλικά, τα μηχανήματα θα πρέπει να είναι τακτοποιημένα και να μην λείπει τίποτα.

- Seiketsu (Standardize): Έχει να κάνει με τη σήμανση και το νοικοκύρεμα των χώρων εργασίας, την κατάλληλη χωροθέτηση και την οριοθέτηση της περιοχής ευθύνης του κάθε εργαζόμενου ή μιας ομάδας εργαζομένων. Επιπλέον έχει να κάνει με την τυποποίηση της εργασίας μέσω του ορισμού συγκεκριμένων προτύπων με βάση τα οποία οι εργαζόμενοι θα εκτελούν την κάθε εργασία.

- Shitsuke (Sustain): Αναφέρεται στην σωστή εκπαίδευση των ανθρώπων που είναι υπεύθυνοι για τον εκάστοτε χώρο εργασίας με σκοπό τη διατήρηση των θετικών αλλαγών που προσφέρουν τα παραπάνω 4 βήματα. Η διοίκηση θα πρέπει να εξηγήσει τι ακριβώς θέλει από το προσωπικό της και με βάση ποια πρότυπα επιθυμεί να εργάζονται, επιβραβεύοντας αυτούς που τα καταφέρνουν και να εκπαιδεύσει αυτούς που δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν τις απαιτήσεις της εταιρείας. Η συστηματική αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού θα οδηγήσει και στην κατάλληλη επιλογή του κάθε ανθρώπου στην κατάλληλη θέση. Βελτιώνοντας τις ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού και εμφυσώντας την κουλτούρα που προσδοκεί η εταιρεία, δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την σωστή εφαρμογή του εν λόγω συστήματος και τη διατήρηση των βελτιωτικών αλλαγών που προσφέρει.

Το αποτέλεσμα της εφαρμογής των 5S είναι ένας οργανωμένος εργασιακός χώρος που είναι περισσότερο ασφαλής, προσφέρει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και παρουσιάζει αυξημένη παραγωγικότητα. Επιπλέον, ένας εργασιακός χώρος που διέπεται από οργάνωση και καθαριότητα συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, τη μείωση των λαθών, τη τόνωση του ηθικού του προσωπικού (Feld, 2000).

2.4.2 Οπτική Διαχείριση (Visual Management)

Η οπτική διαχείριση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι ενός εύρυθμου λιτού συστήματος. Πρακτικά παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να διακρίνουν οπτικά ανά πάσα στιγμή πληροφορίες σχετικά με τα βήματα μιας διαδικασίας, τις ασυνήθειες και πέρα του αποδεκτού καταστάσεις, τις διάφορες μετρήσεις επίδοσης και παραγωγικότητας, τους στόχους που έχουν τεθεί και άλλα (Liker 2004). Τα συστήματα οπτικής διαχείρισης διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενο και της ανάγκες της εκάστοτε εταιρίας ή τμήματος και μπορεί να είναι πίνακες (ψηφιακοί ή μη), φωτεινές ενδείξεις, ψηφιακές οθόνες, πινακίδες κ.α.

Η οπτική διαχείριση είναι ένα πάρα πολύ ισχυρό εργαλείο για την κατανόηση του τι συμβαίνει σε μία διαδικασία ή ένα τμήμα και βοηθά στην ανεύρεση του τι είναι εντός ελέγχου και τι είναι εκτός ελέγχου. Μέσω της εφαρμογής οπτικής διαχείρισης μπορούν να προκύψουν πολλαπλά οφέλη καθώς βελτιώνεται η εργασία κι η αποδοτικότητα των υπαλλήλων, ενισχύεται η επικοινωνία και η μεταφορά των πληροφοριών και διευκολύνεται η επίλυση των προβλημάτων και η επίτευξη των στόχων. (Dwane Lay 2013)

2.4.3 Χαρτογράφηση ροής αξίας (Value Stream Mapping)

Ο τρόπος προσέγγισης της Λιτής Διαχείρισης είναι βασισμένος στην ανάλυση και τη χαρτογράφηση των δραστηριοτήτων στις διάφορες διαδικασίες. Στην ορολογία της Λιτής Διαχείρισης, αυτό καλείται χαρτογράφηση της αλυσίδας αξίας (Womack and Jones, 1994, Worley and Doolen, 2006). Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να παραχθεί ένα προϊόν ή μία υπηρεσία και να καταλήξει στον πελάτη (Womack and Jones 2002). Η χαρτογράφηση της ροής αξίας, είναι μία μέθοδος της Λιτής Διαχείρισης η οποία οπτικά προσδιορίζει και μετράει τα βήματα που απαιτούνται και δε προσθέτουν αξία κατά τις διάφορες διαδικασίες, τα οποία προκύπτουν από την αναποτελεσματικότητα ή την αναξιοπιστία των πληροφοριών, του χρόνου, των χρημάτων, του χώρου, των ανθρώπων, των μηχανών, των υλικών και των εργαλείων. (Pavnaskar, Gershenson, και Jambekar 2003). Με αυτό το εργαλείο προσδιορίζονται σε γραφική αναπαράσταση όλες οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες που συμβαίνουν κατά μήκος ενός ρεύματος αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου είναι συνεχής, δηλαδή καθώς μία διαδικασία θα βελτιώνεται με το χρόνο, νέες πηγές

σπατάλης μπορεί να εμφανιστούν επομένως η διαδικασία βελτίωσης θα πρέπει να επαναπροσδιορίζεται συνεχώς. Τα παρακάτω βήματα αποτελούν μία χαρτογράφηση ροής αξίας:

- Η χαρτογράφηση των διαδικασιών (process mapping) και η μελέτη της ροής των διαδικασιών.
- Ο εντοπισμός των σπαταλών.
- Εξέταση του κατά πόσον η διαδικασία μπορεί να ξανασχεδιαστεί σε μία πιο αποδοτική αλληλουχία.
- Εξέταση ενός καλύτερου προτύπου ροής, που να περιλαμβάνει διαφορετική διάταξη ροής ή διαφορετική εργασία.
- Μελέτη του κατά πόσον όλα όσα γίνονται σε κάθε στάδιο είναι πραγματικά απαραίτητα και τι θα συνέβαινε εάν εξαλειφθούν οι περιττές ενέργειες.
- Προσδιορισμός μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης.

Η χαρτογράφηση του ρεύματος αξίας (VSM) γίνεται με τον καλύτερο τρόπο υπό μορφή ομάδων. Αυτό συμβαίνει διότι, είναι απαραίτητοι εργαζόμενοι από κάθε τμήμα της επιχείρησης έτσι ώστε να αποτυπωθεί σωστά ολόκληρο το ρεύμα αξίας, και να προβλεφθούν οι επιπτώσεις από συγκεκριμένες αλλαγές που μπορεί να συμβούν σε αυτό. Κατά συνέπεια, απαιτείται μία ομάδα της οποίας πολλά μέλη της είναι πιθανό να χρειαστούν κάποια εκπαίδευση σχετικά με τη λιτή διαχείριση και το λιτή μεθοδολογία, τη δομημένη επίλυση προβλημάτων και τη διαχείριση διαδικασιών.

2.4.4 Root cause analysis

Ένα από τα πιο βασικά στοιχεία της Λιτής Μεθοδολογίας είναι ανάλυση των γενεσιουργών αιτιών (root cause analysis). Όπως γίνεται αντιληπτό και από τον τίτλο η τεχνική αυτή έχει σαν στόχο την επίλυση των προβλημάτων δραστικά και όχι μόνο επιφανειακά, με σκοπό το πρόβλημα να εξαφανιστεί ολοκληρωτικά. Η πρακτική της RCA είναι στηρίζεται στην πεποίθηση ότι τα

προβλήματα είναι καλύτερο να επιλύονται με την προσπάθεια για την αντιμετώπιση, τη διόρθωση ή την εξάλειψη των βαθύτερων αιτιών, σε αντίθεση με την απλή αντιμετώπιση των αμέσως εμφανών συμπτωμάτων. Αν αναγνωριστούν τα βασικά αίτια, τότε το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά και να αποφευχθεί η επανεμφάνισή του.

Το RCA αποτελεί μια επαναληπτική διαδικασία, και θεωρείται ως ένα εργαλείο συνεχούς βελτίωσης. Βρίσκει ευκολότερη και συχνότερη εφαρμογή κυρίως μέσω της μεθόδου '5 Whys'. Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει σαν βασική αρχή ότι η ερώτηση 'γιατί...;' γίνεται πολλές φορές. Η μέθοδος αυτή προέρχεται από την Toyota, και για να διευκρινιστεί η αιτία ενός προβλήματος πρέπει να απαντηθούν επιτυχώς 5 γιατί. Η λογική είναι ότι δεν πρέπει να γίνεται αποδοχή της πρώτης απάντησης σε μια ερώτηση και να υπάρχει έτσι μεγαλύτερη έρευνα. Όπως είναι λογικό μπορεί να υπάρχουν περισσότερα από 5 γιατί στην προσπάθεια επιτυχούς επίλυσης ενός προβλήματος, ειδικά αν αυτό είναι σοβαρό. (Feld W., 2000)

2.4.5 Lean Six Sigma

Η μεθοδολογία Έξι Σίγμα αναπτύχθηκε στη Motorola από τον μηχανικό Bill Smith στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Αποτελεί μία προσέγγιση βελτίωσης της επιχείρησης που επιδιώκει να εντοπίσει και να εξαλείψει τις αιτίες, τα λάθη ή τα ελαττώματα στις διάφορες διαδικασίες, εστιάζοντας στις εκροές των διαδικασιών, οι οποίες έχουν μεγάλη σημασία για την ικανοποίηση των πελατών. Οι πρακτικές Έξι Σίγμα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ποιοτικών προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών και να οδηγήσουν στη μείωση των υπερβολικών διακυμάνσεων και μεταβολών που συνήθως έχουν ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα.

Η φιλοσοφία έξι σίγμα διατείνεται πως η μείωση των διακυμάνσεων θα βοηθήσει στη βελτίωση των διαδικασιών και στη μείωση των διάφορων προβλημάτων των επιχειρήσεων. Με τη χρησιμοποίηση ενός συνόλου στατιστικών εργαλείων για την κατανόηση της διακύμανσης μιας διαδικασίας, η διοίκηση είναι σε θέση να προβλέψει την αναμενόμενη έκβαση αυτής της διαδικασίας. Εάν το αποτέλεσμα δεν είναι ικανοποιητικό, αυτά τα εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά για την περαιτέρω κατανόηση των στοιχείων που επηρεάζουν τη διαδικασία. Οι προσπάθειες βελτίωσης μιας διαδικασίας μέσω της μεθοδολογίας 6 σίγμα αποσκοπούν στην εξάλειψη των αιτιών που προκαλούν διακύμανση στη διαδικασία, αφήνοντας τη βασική διαδικασία άθικτη. Ουσιαστικά, η εφαρμογή της μεθοδολογίας 6 σίγμα βοηθά:

- Στον καθορισμό των διαδικασιών και των «ιδιοκτητών» τους (owners), καθώς και των βασικών απαιτήσεων των πελατών.
- Στη μέτρηση της επίδοσης με βάσει τις απαιτήσεις των πελατών και με βάση τη χρήση βασικών δεικτών της διαδικασίας.
- Στην ανάλυση δεδομένων με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών και στην αποτελεσματική διαχείριση της διαδικασίας (process management).
- Στον έλεγχο της επίδοσης μέσω της συνεχούς παρακολούθησης των εισροών, λειτουργιών και εκροών, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να ανταποκριθούν γρήγορα στα προβλήματα και στις διακυμάνσεις που εμφανίζονται στις διαδικασίες.
- Στην επέκταση και ενσωμάτωση του συστήματος έξι σίγμα στις βασικές δραστηριότητες του οργανισμού. (Polasek, 2003, σελ. 85-92)

Η μεθοδολογία έξι σίγμα εφαρμόζεται σε 5 στάδια που είναι γνωστά ως DMAIC (Define-Measure-Analyse-Improve-Control) :

- Ορισμός (Define): Ορίζεται η διαδικασία ή το προϊόν/υπηρεσία που χρειάζεται βελτίωση.
- Μέτρηση (Measure): Ορίζονται οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την διαδικασία.
- Ανάλυση (Analyze): Γίνεται ανάλυση της διαδικασίας για το καθορισμό των αιτιών της διακύμανσης.
- Βελτίωση (Improve): Εφαρμογή της πλέον αποτελεσματικής λύσης.
- Έλεγχος (Control): Ελέγχεται η βελτιωμένη διαδικασία και διασφαλίζεται ότι η βελτίωση θα συνεχίζεται μελλοντικά. (Daniel Bloom 2013)

Η Λιτή Διαχείριση και η μεθοδολογία Έξι Σίγμα αποτελούν και οι δύο, στρατηγικές βελτίωσης των διαδικασιών. Η πρώτη μπορεί να θεωρηθεί ως μία προσέγγιση για την συνεχή βελτίωση των ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών και η δεύτερη ως μία διαδικασία μείωσης της διακύμανσης-μεταβολής και βελτίωσης της ποιότητας. Όταν αναπτυχθούν παράλληλα (lean 6sigma), μπορούν να συμπληρώσουν η μία την άλλη κάτι το οποίο θα αποφέρει ικανοποίηση στους πελάτες -

εσωτερικούς και εξωτερικούς- για την ύπαρξη υπηρεσιών και προϊόντων που προσθέτουν μόνο αξία. Και οι δύο συνεισφέρουν στην αναγνώριση ευκαιριών για βελτίωση σε έναν οργανισμό και ενισχύουν την ικανότητα των εργαζομένων για επίλυση προβλημάτων, κάνοντάς τους πιο χρήσιμους και παραγωγικούς για τον οργανισμό που ανήκουν. (Daniel Bloom 2013)

Το lean six sigma δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να βελτιώσει και τον χρονικό κύκλο μιας διαδικασίας (αποτελεσματικότητα και επικαιρότητα) και την ποιότητα μιας διαδικασίας (μείωση κάθε είδους σπατάλης). Το lean έξι σίγμα χρησιμοποιεί τα δεδομένα και τη στατιστική ανάλυση για να εκθέσει τις γενεσιουργές αιτίες της μεταβλητότητας που οδηγούν σε ανεπαρκή αποτελέσματα μία διαδικασία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ένα υψηλότερο ποιοτικά προϊόν ή υπηρεσία και εξοικονομήσεις πόρων από τη μείωση των αποβλήτων, των ελαττωματικών, του εργατικού κόστους κτλ. Ενώ η μεθοδολογία 6σ επικεντρώνεται στη μείωση της μεταβλητότητας των διαδικασιών, το lean επικεντρώνεται στη μείωση της σπατάλης στις διαδικασίες μέσω της εξάλειψης των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία. Όταν αυτές οι δύο μεθοδολογίες συνδυάζονται στη μορφή του lean έξι σίγμα, οι οργανισμοί ωθούν την ικανοποίηση των πελατών με την παροχή και έγκαιρη παράδοση υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών (Antony, 2011).

Στο κεφάλαιο αυτό δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια του λιτού τρόπου σκέψης, ο οποίος είναι άμεσα συνδεδεμένος με τη λιτή παραγωγή, καθώς παρέχει έναν τρόπο για τον καθορισμό της αξίας, και των ενεργειών που προσθέτουν αξία, έναν τρόπο διεξαγωγής αυτών των ενεργειών χωρίς διακοπή κατά την εκτέλεσή τους η οποία ολοκληρώνεται όλο και πιο αποτελεσματικά. Ουσιαστικά, ο λιτός τρόπος σκέψης είναι αυτό ακριβώς που υπονοεί το όνομά του: λιτός, και αποτελεσματικός. Στα επόμενα κεφάλαια της εργασίας αναλύονται και εξετάζονται οι τρόποι με τους οποίους η φιλοσοφία Λιτής Διαχείρισης και ο λιτός τρόπος σκέψης θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή σε ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η απουσία ενός σαφούς προτύπου εφαρμογής της Λιτής Διαχείρισης (Lean Management) δημιουργεί έναν αριθμό συνεπειών τόσο στους επαγγελματίες που επιθυμούν να εφαρμόσουν ένα λιτό μοντέλο διοίκησης στους οργανισμούς τους όσο και στους ερευνητές οι οποίοι προσπαθούν να συλλάβουν το περιεχόμενο της έννοιας. Οι Bhasin και Burcher (2005) στο άρθρο τους 'Lean viewed as a philosophy', συγκεντρώνουν την άποψη πολλών μελετητών, σύμφωνα με τους οποίους η Λιτή Διαχείριση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα φιλοσοφικό ρεύμα ή μία κατάσταση και όχι ως μια μέθοδος ή ένα δομημένο πρότυπο διοίκησης. Στα επόμενα κεφάλαια, με βάση πάντα τις αρχές και πρακτικές του lean που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία, θα εξεταστούν οι τρόποι με τους οποίους ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να απορροφήσει τη λιτή φιλοσοφία και εφαρμόσει ένα σύστημα Λιτής Διαχείρισης. Επιπροσθέτως, παρουσιάζονται κάποιοι τρόποι με τους

οποίους το τμήμα HR θα μπορέσει να διαδώσει το λιτό τρόπο σκέψης και τη λιτή κουλτούρα σε ολόκληρη την επιχείρηση.

3. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Lean HR

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα με βασικό στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Σε πρώτο στάδιο, ως διοίκηση προσωπικού, αποτέλεσε έναν απλό οδηγό για τη βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή εργασιακών συνθηκών. Σε δεύτερο στάδιο, με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Αμερική και Ευρώπη, δόθηκε περισσότερη έμφαση στις σχέσεις εργοδότη - εργαζομένου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη του τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο, λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και άρχισε να αλληλοεπιδρά με τους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από τη στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την αξιολόγηση και τη χάραξη επιχειρηματικής στρατηγικής.

Συνοψίζοντας τους διάφορους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε πως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη την ασφάλεια, τα δικαιώματα, τις εργασιακές σχέσεις και την υγεία, θεωρώντας τον άνθρωπο ως τον σημαντικότερο παράγοντα για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. Το ανθρώπινο δυναμικό καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους και η επιτυχία ή αποτυχία των πολιτικών προσωπικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή της επιχείρησης. Ο οξύτατος ανταγωνισμός που ήδη οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ριζική αναδιοργάνωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, τις αναγκάζει να αντιμετωπίσουν αυτό το τελευταίο ως κεφάλαιο και επένδυση πλέον και όχι ως κόστος. Η ικανότητα της επιχείρησης να επιλέγει, να διατηρεί, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί πλήρως τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί μία κρυφή αξία που δεν αντιγράφεται και δεν μπορεί να μεταφερθεί στον ανταγωνισμό (Ιορδάνογλου Δ. 2008). Ως εκ τούτου, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη κάθε επιχείρησης θα πρέπει να έχουν ως προτεραιότητα τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη χάραξη της στρατηγικής.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει τους εξής στόχους:

- Να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών αναγκών της επιχείρησης.

- Να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες, δεξιότητες και τα ταλέντα των εργαζομένων.
- Να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης στους εργαζομένους.
- Να προωθήσει την κατάλληλη κουλτούρα και να ενισχύσει το εργασιακό κλίμα.
- Να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας.
- Να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.
- Να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
- Να βοηθήσει τη διοίκηση αλλαγών (Change management).
- Να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων.
- Να βελτιώσει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.

Για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στη χάραξη πολιτικής και στρατηγικού σχεδιασμού σε μια επιχείρηση. Για να πετύχουν τους παραπάνω στόχους τα τμήματα HR έχουν ένα πολυδιάστατο ρόλο μέσα στις επιχειρήσεις. Τα τμήματα HR τοποθετούν τις διαδικασίες τους με βάση τις ακόλουθες λειτουργίες:

- Τη μελέτη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Την ανάλυση, περιγραφή και σχεδιασμό της εργασίας.
- Τον σωστό προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Την προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη των υποψηφίων εργαζομένων.
- Την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της παροχής κινήτρων

- Την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.
- Την εξασφάλιση σωστών εργασιακών σχέσεων.
- Την αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Τη διενέργεια ερευνών.
- Την ανάπτυξη ηγεσίας και τη διαχείριση των ταλέντων.
- Τη φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας
- Τη διαχείριση μισθοδοσίας
- Τις διάφορες παροχές και υπηρεσίες όπως η διαχείριση παραπόνων και άλλων αιτημάτων των εργαζομένων.

Μέσω των παραπάνω λειτουργιών η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην εξεύρεση, την επιλογή και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα χρησιμοποιηθεί με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να βοηθήσει μια επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Στη συνέχεια, προωθώντας τα κατάλληλα κίνητρα, εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία αποτελεί την σημαντικότερη παράμετρο για την επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού. Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να υπογραμμιστεί πως οι διαδικασίες ενός τμήματος HR δεν είναι απομονωμένες. Μπορεί να ξεκινούν με βάση μία συγκεκριμένη λειτουργία αλλά απαιτούν τη συνεισφορά ολόκληρου του τμήματος. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003). Γι' αυτό το λόγο η διαχείριση διαδικασιών είναι καίριας σημασίας για την επιτυχία ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Πώς θα μπορούσε όμως ένα τμήμα HR να συνδεθεί με τη λιτή φιλοσοφία και κατ' επέκταση να εφαρμόσει ένα σύστημα Λιτής Διαχείρισης? Το lean HR έχει να κάνει με την προσπάθεια να αποφεύγουμε τα πράγματα που δεν χρειάζονται. Να ρωτάμε “γιατί” και να αφήνουμε όσα δε μας κάνουν καλύτερους. Έχει να κάνει με την ευθύνη των επαγγελματιών του HR να βρουν τρόπους να το κάνουν καλύτερο δημιουργώντας ένα πρόγραμμα διαρκούς βελτίωσης (continuous

improvement). (Dwane Lay 2013) Είναι μια μοναδική ευκαιρία για να προσπαθήσει κάποιος να έχει πραγματικό αντίκτυπο στη δουλειά του μέσω της:

- Πελατοκεντρικής στόχευσης
- Αναζήτησης νέων τρόπων εκτέλεσης της δουλειάς με λιγότερη σπατάλη.
- Απαλλαγής από δραστηριότητες που δεν προσδίδουν αξία και απελευθέρωση χρόνου για δραστηριότητες που προσδίδουν αξία.
- Αναγνώρισης και εφαρμογής μεθόδων για να αυξηθεί η παραγωγικότητα.

Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες να βελτιωθεί ένα τμήμα HR, να μειωθούν τα διοικητικά κόστη και να απελευθερωθεί χρόνος για σημαντικότερες δραστηριότητες όπως η ανάπτυξη των ταλέντων και η επιχειρηματική στρατηγική. Η μείωση του κόστους και ο έλεγχος των διαδικασιών μπορούν να είναι πολύ σημαντικές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για τον απλούστατο λόγο ότι τα κόστη των εργαζομένων είναι από μόνα τους υψηλά. Επίσης είναι απαραίτητο γιατί το να αποτρέψουμε τα λάθη και να αυξήσουμε την ποιότητα έχει πολύ μεγάλη σημασία στις διαδικασίες του HR όπως η προσέλευση, η εξέλιξη και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Προφανώς, αν περιμένουμε διαρκή βελτίωση στο HR ο πρωταρχικός στόχος είναι να αυξήσουμε την αξία που παράγουν οι εργαζόμενοι ενώ παράλληλα διατηρούμε ή μειώνουμε τα εργασιακά κόστη.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο έντονος με την πάροδο των χρόνων, Αυτό δημιουργεί πίεση στις επιχειρήσεις να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους μειώνοντας τα κόστη. Αυτό συμβαίνει και με τα τμήματα HR. Πολλοί πιστεύουν ότι οι μόνοι τρόποι να μειωθούν τα κόστη μέσω του HR είναι να μειωθούν οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους εργαζομένους, να μειωθούν οι εργαζόμενοι του τμήματος ή να μειωθούν τα προνόμια των εργαζομένων. Μέσω του lean HR δε χρειάζεται να θυσιάστούν αυτά αλλά να μειωθεί η σπατάλη, να βελτιωθούν οι μέθοδοι που κάνουμε τη δουλειά μας και να είμαστε όσο πιο αποτελεσματικοί γίνεται. (Lay, 2013)

Το lean έχει να κάνει με την αναγνώριση και την εξάλειψη της σπατάλης μέσω μιας δομημένης προσέγγισης γύρω από την επίλυση προβλημάτων. Επικεντρώνεται στο να μειώσει την περιπλοκότητα των διαδικασιών και να αναγνωρίσει μέρη που μπορούν να βελτιωθούν. Το πιο δύσκολο κομμάτι της μεταμόρφωσης του HR με τη λιτή διαχείριση είναι το ξεκίνημα. Υπάρχουν διάφορες πηγές για να βρεθούν ιδέες οι οποίες είναι εξίσου σημαντικές στο να καθορίσουν τις βελτιωτικές μας κινήσεις:

Top down: Προκύπτουν από την επιχειρησιακή στρατηγική και την ανώτατη διοίκηση μιας εταιρείας. Γι' αυτό καλό είναι οι επαγγελματίες του HR να γνωρίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική ώστε να υπάρχει ταύτιση στο πλάνο της εταιρείας και στους στόχους του HR.

Bottom up: Οι ιδέες προκύπτουν από τους εργαζομένους του HR είτε άλλων τμημάτων. Το να πάρουμε τις ιδέες προϋποθέτει θέληση να ακούσουμε , θέληση να αποδεχτούμε τις διαφορετικές ιδέες ως ίσες μεταξύ τους και προσήλωση στη φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης. Επίσης θα πρέπει να ενθαρρύνουμε τους εργαζομένους να μοιραστούν τις απόψεις τους σχετικά με τις διαδικασίες που χρειάζονται βελτίωση. Μπορεί πολλοί να θεωρούν τα meetings χάσιμο χρόνου, ωστόσο πολλά θετικά μπορούν να προκύψουν αν λάβουν χώρα κάποια ομαδικά meetings με σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών του HR.

Πηγαίνοντας στη Gemba: Στη φιλοσοφία της λιτής διαχείρισης τα προβλήματα είναι συνήθως ορατά επομένως οι καλύτερες ιδέες για βελτίωση σε αυτόν καθ' αυτόν το χώρο που διενεργείται μια διαδικασία. Επομένως, κάποιος γνώστης της λιτής διαχείρισης, συνήθως εξωτερικός συνεργάτης, θα πρέπει να παρακολουθήσει μαζί με κάποια στελέχη του HR τις διαδικασίες του τμήματος για ένα ολόκληρο δωρο και να αναγνωρίσει τα σφάλματα. Αυτό θα αποτελέσει τη βάση για τις μελλοντικές βελτιωτικές κινήσεις.

Έρευνες - ερωτηματολόγια: Αν πραγματοποιηθούν σωστά, μπορούν να δώσουν πολύ μεγάλο όγκο πληροφοριών, καταναλώνοντας ελάχιστους πόρους. Πρέπει να είναι απλά και εύκολα να απαντηθούν ακόμα και από άτομα που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία και γνώσεις γύρω από τη λιτή διαχείριση.

Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) Το τμήμα HR θα μπορούσε να βελτιώσει τις διεργασίες του με μέτρο σύγκρισης τις καλύτερες πρακτικές (best practices) στον τομέα του HR ανάμεσα στις διάφορες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη λιτή διαχείριση.

Βασικό σημείο της λιτής φιλοσοφίας είναι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών με την αφαίρεση των βημάτων που απορροφούν πόρους χωρίς να δημιουργούν αξία, δηλαδή των «σκουπιδιών» ή της «σπατάλης» (muda στα ιαπωνικά). Η επιτυχής εφαρμογή της Λιτής Διαχείρισης απαιτεί την εφαρμογή μιας συστημικής προσέγγισης, όπου ο συνδυασμός της φιλοσοφίας, των εργαλείων και των διαδικασιών και πρακτικών εφαρμόζονται αρμονικά. Ένα τμήμα HR που εφαρμόζει Λιτή Διαχείριση γνωρίζει τι αξία περιμένουν οι πελάτες (εσωτερικοί και εξωτερικοί) και επικεντρώνεται συνεχώς στις σημαντικές διαδικασίες προκειμένου να προσδώσει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη. Η

εξαφάνιση των σπαταλών σε όλες τις διαδικασίες και όχι σε κάποια μέρη του συστήματος, δημιουργεί διαδικασίες που απασχολούν λιγότερους ανθρώπινους πόρους, λιγότερο χώρο, λιγότερα κεφάλαια και λιγότερο χρόνο για την ανάπτυξη προϊόντων ή την εκτέλεση υπηρεσιών. (Dwane Lay 2013)

3.1 Οι επτά τύποι “σκουπιδιών” σε ένα τμήμα HR

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε πως ο κεντρικός άξονας της μεθοδολογίας λιτής διαχείρισης κινείται γύρω από τον προσδιορισμό και την εξάλειψη της σπατάλης στις διάφορες διαδικασίες. Ο απώτερος σκοπός ενός τμήματος HR που επιθυμεί να εφαρμόσει τις αρχές της Λιτής Διαχείρισης είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον διαρκούς βελτίωσης στο οποίο οι άνθρωποι θα αναζητούν τρόπους να προσθέτουν αξία στη δουλειά τους εξαλείφοντας παράλληλα κάθε είδος σπατάλης. Τι θα μπορούσε όμως να θεωρηθεί σπατάλη σε ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού? Σε ένα τμήμα HR μπορούν να εμφανιστούν οι εξής 7 τύποι σπατάλης (Daniel Bloom 2013) :

1) Υπερπαραγωγή

Γενικά οι άνθρωποι τείνουν να πιστεύουν ότι το περισσότερο είναι και καλύτερο, επομένως παράγουμε περισσότερα απ' όσα ο πελάτης -εσωτερικός ή εξωτερικός- ζήτησε ή χρειάζεται.

Μη αναγκαίες απαιτήσεις για θέσεις εργασίας: Για παράδειγμα ο μάνατζερ ενός τμήματος ενημερώνει το HR ότι υπάρχει έλλειψη του απαραίτητου ταλέντου για το τμήμα του. Βασισμένο μόνο σε αυτή την πληροφορία το HR ψάχνει για υποψήφιους που πληρούν τα ανάλογα κριτήρια. Το κακό είναι ότι στην παρούσα φάση δεν υπάρχει επίσημα εγκεκριμένη ανοιχτή θέση για αυτούς του υποψηφίους επομένως η όλη αναζήτηση έγινε για μια υποθετική θέση κάποια στιγμή στο μέλλον.

Αχρείαστη παραγωγή πληροφοριών: Τα τμήματα HR τείνουν να συλλέγουν περισσότερες πληροφορίες απ' όσες τους έχουν ζητηθεί και αυτό προφανώς συνιστά σπατάλη.

2) Χρόνος αναμονής

Τόσο οι μάνατζερ όσο και οι άνθρωποι του HR συνηθίζουν να καθυστερούν στο να κάνουν αυτό που πρέπει ακόμα κι αν υπάρχει ένας συγκεκριμένος χρόνος αποπεράτωσης. Οποιαδήποτε καθυστέρηση παραπάνω από τον χρόνο που έχει ορίσει ένας πελάτης, εσωτερικός ή εξωτερικός, είναι σπατάλη. Ακολουθούν κάποια παραδείγματα:

Ασαφής λήψη αποφάσεων: Η διαδικασία της πρόσληψης απαιτεί ένα πολύ συγκεκριμένο πλαίσιο το οποίο θα ορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα αποπερατωθεί. Συνήθως ο μάνατζερ του τμήματος που χρειάζεται έναν νέο εργαζόμενο ενημερώνει το HR για την συγκεκριμένη ανάγκη πρόσληψης και ότι ο καινούργιος εργαζόμενος πρέπει να βρίσκεται στη δουλειά σε τρεις εβδομάδες. Το HR στη συνέχεια βρίσκει και παρουσιάζει όλους τους υποψηφίους που πληρούν τις προϋποθέσεις, αλλά ο μάνατζερ δεν κάνει τίποτα για τρεις μήνες. Δηλαδή οι υπεύθυνοι για την πρόσληψη ολοκλήρωσαν στην ώρα του κάτι που θεωρούσαν άμεσης προτεραιότητας αλλά ο μάνατζερ δεν λειτούργησε ανάλογα. Αντίστοιχη σπατάλη συμβαίνει όταν το HR καθυστερεί να βρει και να παρουσιάσει τους κατάλληλους υποψηφίους στο μάνατζερ που τους χρειάζεται.

Σύγκρουση συμφερόντων: Σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχει η πεποίθηση από την ανώτερη διοίκηση ότι το HR παρεμποδίζει τη ροή του ταλέντου μέσα στην εταιρεία. Οπότε οι μάνατζερ έχουν δύο επιλογές. Είτε συνεργάζονται με το HR το οποίο όμως πιστεύουν ότι δεν μπορεί να κάνει τη δουλειά σωστά, είτε την κάνουν μόνοι τους. Όταν συμβαίνει αυτό δεν υπάρχει πλέον ένα συγκεκριμένο πρότυπο εργασίας και έτσι χάνεται πολύτιμος χρόνος και δημιουργείται σπατάλη στον οργανισμό.

3) Άσκοπες μετακινήσεις εργαζομένων/πληροφοριών στο χώρο εργασίας

Ο στόχος είναι να έχουμε τον κατάλληλο άνθρωπο στον κατάλληλο χώρο την κατάλληλη στιγμή για να είναι το τμήμα όσο πιο παραγωγικό γίνεται. Οι περιττές μετακινήσεις στο χώρο εργασίας αποτελούν σπατάλη. Το ίδιο ισχύει και για την άσκοπη μεταφορά πληροφοριών στο τμήμα.

4) Υπερεπεξεργασία

Αχρείαστα βήματα στις διαδικασίες του τμήματος: Είναι πολύ σημαντικό αν εξαλείψουμε τα

βήματα που δεν προσθέτουν αξία στις διαδικασίες του HR. Για παράδειγμα σε κάποιες επιχειρήσεις κάθε απαίτηση για μια καινούργια θέση εργασίας πρέπει πρώτα να υπογραφεί και να εξεταστεί από τον HR μάνατζερ πριν ξεκινήσουν οι υπεύθυνοι για την πρόσληψη να ψάχνουν για τους ιδανικούς υποψηφίους.

Υπερβολική συσσώρευση εργασίας: Αν οι απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών είναι τόσες πολλές που ξεπερνούν το διαθέσιμο χρόνο μας, τότε δημιουργείται σπατάλη και δυσφορία εξαιτίας του χρόνου που χρειάζεται να περιμένουν.

5) Λάθη

Ουσιαστικά πρόκειται για λάθη που γίνονται σε κάποιο βήμα ή βήματα μιας διαδικασίας.

Επίσης, ως λάθος μπορεί να χαρακτηριστεί μία αποτυχημένη πρόσληψη (turnover).

Λάθη στις αναγγελίες θέσης εργασίας: Οι λάθος πληροφορίες σε μια αναγγελία πρόσληψης μπορεί να έχει πολύ αρνητικές συνέπειες. Για παράδειγμα, μπορεί να κάνουν αίτηση υποψήφιοι που δεν είναι κατάλληλοι για τη θέση, ή να διαπραγματευτούμε διαφορετικά πακέτα προνομίων από αυτά που περιμένει ο υποψήφιος βασισζόμενος στις λανθασμένες πληροφορίες της αρχικής αναγγελίας.

Λάθη στις προσφορές εργασίας: Ας υποθέσουμε ότι βρήκαμε τον κατάλληλο υποψήφιο για τη θέση εργασίας που θέλουμε να καλύψουμε και του στέλνουμε την αίτηση πρόσληψης με διαφορετικό μισθό από αυτόν που συμφωνήσαμε ή λάθος ημερομηνία που πρέπει να παρουσιαστεί για πρώτη φορά στη δουλειά. Τέτοια λάθη μπορεί να έχουν πολύ κακές συνέπειες για την αξιοπιστία της εταιρίας και φυσικά να δημιουργήσουν μεγάλη σπατάλη. Τέλος, το να μην προλάβουμε τις καταληκτικές ημερομηνίες (deadlines) δεν καλύπτει τις ανάγκες των πελατών μας και ως εκ τούτου δημιουργεί σπατάλη.

6) Ανεκμετάλλευτες προοπτικές των εργαζομένων

Πολύ συχνά οι επιχειρήσεις χαραμίζουν το ταλέντο του ανθρώπινου δυναμικού τους τοποθετώντας τους σε λάθος θέση εργασίας ή σε λάθος εργασιακό περιβάλλον. Επίσης πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη και πλάνο για διαρκή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Το τμήμα HR θα πρέπει να βρει τον τρόπο και το χρόνο για να βελτιώσουν οι εργαζόμενοι τις γνώσεις και τις επιδεξιότητές τους. Η έλλειψη της διαρκούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης μπορεί να

υπονομεύσει τη δυνατότητα της επιχείρησης να πρωτοπορήσει και να δημιουργήσει νέες ιδέες και προϊόντα, καθιστώντας την λιγότερο ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας.

7) Υλικές σπατάλες

Σε ένα γραφείο ενός τμήματος HR οι σπατάλες μπορεί να αφορούν υλικά ή και άυλα πράγματα και αποθέματα. Ενδεικτικά άχρηστα υλικά μπορεί να είναι: έγγραφα, κατάλογοι, διάφορα μικροαντικείμενα πάνω στο γραφείο ή πίσω από χώρους αρχειοθέτησης, περιοδικά, διάφορες σημειώσεις σε post-it, πίνακες ανακοίνωσης με παλιές ανακοινώσεις επάνω, έξτρα αντίγραφα που δεν χρειάζονται, μηχανήματα που δεν λειτουργούν: φωτοτυπικά, υπολογιστές και οθόνες, καρέκλες, γραφεία. Άυλα πράγματα που δημιουργούν σπατάλη συνήθως αποτελούν διάφορα δεδομένα και πληροφορίες όπως άχρηστα ηλεκτρονικά αρχεία που πιάνουν χώρο σε έναν υπολογιστή, αδιάβαστα e-mails, λίστες με υποψηφίους που δεν είχαν τα απαραίτητα προσόντα αλλά βρίσκονται ακόμη στο λογισμικό σύστημα του τμήματος κ.α.

3.2 Τρόποι αντιμετώπισης σπατάλης των ταλέντων των ανθρώπων

Η μεγαλύτερη σπατάλη στο τμήμα HR έχει να κάνει με τη σπατάλη του ταλέντου των εργαζομένων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι δουλειές βασίζονται σε συγκεκριμένα καθήκοντα των εργαζομένων αντί να βασίζονται σε όλα όσα μπορεί να προσφέρει κάποιος. Επιπλέον, οι ηγετικές δομές είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε η δύναμη και η εξουσία να παραμένουν σε λίγους. Η φιλοσοφία της λιτής διαχείρισης βασίζεται στο όραμα ότι ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να προσφέρει πολύ περισσότερο από όσο ορίζουν τα καθήκοντά του, να λύνει συστημικά προβλήματα της επιχείρησης, να βελτιώνει τις μεθόδους με τις οποίες λειτουργεί και να συνεργάζεται με άλλους ανθρώπους με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι πιο αποδοτικός σε βάθος χρόνου. (Cheryl M. Jekiel, 2010). Σύμφωνα με τις αρχές της λιτής διαχείρισης, η σπατάλη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αντιμετωπιστεί αν οι εργαζόμενοι εκπαιδευτούν κατάλληλα και διευρύνουν την οπτική τους πάνω στην εργασία έτσι ώστε:

1) Να έχουν πελατοκεντρική αντίληψη και στόχευση

Πολλές επιχειρήσεις, ανάμεσά τους και αυτές που εφαρμόζουν κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης, έχουν στρατηγικές που επικεντρώνονται στον πελάτη. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι σε αυτές τις

επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν συγκεκριμένες δεξιότητες ώστε η δουλειά τους να είναι επικεντρωμένη στους πελάτες και τις ανάγκες τους. Το τμήμα HR πρέπει να έχει πολύ σημαντικό ρόλο στο να βοηθήσει τους εργαζομένους να αποκτήσουν πελατοκεντρική αντίληψη και στόχευση. Επιπλέον, μπορεί να συμμετέχει στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων γύρω από την εξυπηρέτηση πελατών τα οποία θα βοηθήσουν τους εργαζομένους:

- Στο να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των πελατών και να τις φέρνουν στην επιφάνεια.
- Στο να παρέχουν λύσεις για κάθε ανάγκη των πελατών.
- Στο να διαχειρίζονται τα παράπονα των πελατών πιο αποτελεσματικά.

2) Να μαθαίνουν από τα λάθη και να βελτιώνονται συνεχώς

Ένα βασικό στοιχείο της κουλτούρας λιτής διαχείρισης είναι η σταθερή εμφάνιση βελτιωμένων αποτελεσμάτων σε βάθος χρόνου. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις επιζητούν διαρκώς τη βελτίωση και συμμετέχουν σε βελτιωτικά προγράμματα. Το τμήμα HR έχει σημαντικό ρόλο στο να βοηθήσει τη διοίκηση μιας επιχείρησης να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που προωθεί τη διαρκή βελτίωση ως βασικό κομμάτι κάθε θέσης εργασίας. Ακόμη, εκτός από το να παρέχει εκπαίδευση πάνω στις μεθόδους βελτίωσης, το τμήμα HR θα πρέπει να συνεργαστεί με τους μάνατζερ έτσι ώστε να εφαρμοστούν αποτελεσματικά αυτές οι μέθοδοι και να γίνουν κομμάτι της καθημερινής εργασίας.

3) Να παράγουν ιδέες και να αναγνωρίζουν πιθανά προβλήματα

Όσο οι εργαζόμενοι μαθαίνουν, θα πρέπει επίσης να είναι ικανοί στο να επικοινωνούν σωστά ο ένας με τον άλλο. Η ευρεία συμμετοχή αποτελεί θεμέλιο λίθο στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν λιτή διαχείριση, επομένως οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι απαραίτητες για τους εργαζομένους. Ο ρόλος του HR είναι να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ασφαλείς να μοιράζονται τις ιδέες τους και να συμμετέχουν με σκοπό τη βελτίωση των αποτελεσμάτων.

4) Να καταλαβαίνουν πλήρως τις διεργασίες και τις διαδικασίες

Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν βασικές χρηματοοικονομικές πληροφορίες για την επιχείρηση όπως και βασικά στοιχεία σχετικά με τα πλάνα και τους στόχους των τμημάτων πωλήσεων και μάρκετινγκ. Αυτό θα τους βοηθήσει στη συνέχεια στην απόκτηση δεξιοτήτων σχετικά με τη διαχείριση διαδικασιών. Το τμήμα HR θα πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόσει εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με τη διαχείριση και τη βελτίωση διαδικασιών στα οποία θα συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι.

5) Να επιλύουν προβλήματα με δημιουργικότητα και κριτική ικανότητα

Γενικά, η επίλυση προβλημάτων είναι μία ικανότητα έμφυτη στους ανθρώπους, ωστόσο οι επιχειρήσεις δεν προσπαθούν να την αναπτύξουν. Το τμήμα HR θα πρέπει να βοηθήσει στην ανάπτυξη της συγκεκριμένης ικανότητας μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων μεθόδους αναγνώρισης των βασικών αιτιών του προβλήματος, μεθόδους συγκέντρωσης πληροφοριών για την καλύτερη κατανόηση του προβλήματος, καθώς και τρόπους εφαρμογής λύσεων για τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν.

6) Να εργάζονται με σκοπό να ξεπεράσουν τους στόχους που έχουν τεθεί

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν λιτή διαχείριση θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τα μετρήσιμα στοιχεία που αφορούν τις επιδόσεις τους και τα αποτελέσματα του τμήματος στο οποίο εργάζονται. Γι' αυτό το λόγο στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις υπάρχουν οπτικά συστήματα μέτρησης επίδοσης τα οποία ενημερώνουν τους εργαζομένους για το πόσο καλά τα πάνε στην εργασία τους και για το τι ακριβώς απαιτείται από εκείνους. Για να βοηθήσει τους εργαζομένους να εργαστούν με βάση αυτά τα μετρήσιμα στοιχεία, το τμήμα HR μπορεί να παρέχει υποστήριξη και εκπαίδευση σχετικά με δεξιότητες στοχοθεσίας καθώς και μεθόδους βελτίωσης των επιδόσεων.

7) Να αναπτύξουν τα προσωπικά ηγετικά τους χαρακτηριστικά

Η ηγεσία σε ένα περιβάλλον διαρκούς βελτίωσης δεν είναι ένα προνόμιο λίγων ανθρώπων. Αντιμετωπίζεται ως συμπεριφορά και δίνεται σε όλους τους εργαζόμενους η ευκαιρία να αναπτύξουν και να παρουσιάσουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά του εαυτού τους με διάφορους τρόπους:

- Οι ηγετικές συμπεριφορές μπορούν να εμφανιστούν στις ομάδες επίλυσης προβλημάτων όταν κάποιος παρουσιάζει μία ιδέα που βοηθά στην επίλυση ενός προβλήματος.
- Όταν κάποιος εργαζόμενος μοιράζεται μία ιδέα του σε ένα ομαδικό meeting και βοηθά εθελοντικά στην εφαρμογή της.
- Όταν κάποιος εργαζόμενος γίνεται παράδειγμα προς μίμηση μέσω ορισμένων συμπεριφορών του, όπως για παράδειγμα η παροχή υποστήριξης σε ένα συνάδελφό του που το έχει ανάγκη.
- Όταν ένας εργαζόμενος αναγνωρίζει ένα σημαντικό πρόβλημα που έχει προκύψει με έναν πελάτη και βοηθά στην επίλυσή του.

Το τμήμα HR έχει πολύ σημαντικό ρόλο στο να βοηθήσει και να εμπνεύσει τους εργαζομένους να ανακαλύψουν και να προβάλλουν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά. Επιπροσθέτως, μπορεί να συνεργαστεί με κάθε τμήμα της επιχείρησης για να διαβεβαιωθεί ότι οι ηγέτες και οι μάνατζερ ενθαρρύνουν όλους τους υφιστάμενους να είναι ηγέτες με διάφορους τρόπους μέσω της εργασίας τους.

Για να γίνουν όλα τα παραπάνω το HR θα πρέπει να αναβαθμιστεί ώστε να ασκήσει ένα στρατηγικό ρόλο στις προσπάθειες διαρκούς βελτίωσης της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, το ίδιο το HR θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους εργαζομένους σαν εσωτερικούς πελάτες, να συνεργαστεί με άλλα τμήματα, να δημιουργήσει συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία θα διευρύνουν τους ρόλους της κάθε θέσης εργασίας και να υποστηρίξει τη διατομεακή εκπαίδευση (cross-training). (Cheryl M. Jekiel, 2010).

4. Αναδιαμόρφωση του τμήματος HR σύμφωνα με τις αρχές της Λιτής Διαχείρισης

Η διαχείριση των διαδικασιών και η συνεχής βελτίωσή τους μέσω της εξάλειψης των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία για τον πελάτη αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της φιλοσοφίας lean. Για να μπορέσει το τμήμα HR να προσφέρει περισσότερα σε μια επιχείρηση, θα πρέπει πρώτα να βελτιώσει τις διαδικασίες του. Οι τρεις προϋποθέσεις για να γίνει αυτό είναι οι εξής:

- Να διασφαλιστεί ότι κάθε κομμάτι των διαδικασιών του HR προσθέτει αξία. Όταν αφαιρούμε τις “σπατάλες” (wastes) και εξετάζουμε την αξία μια διαδικασία από την οπτική του εσωτερικού πελάτη, απελευθερώνουμε χρόνο και πόρους για διαδικασίες που μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης.
- Να ληφθεί υπόψιν ότι οι προσηλωμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα. Όταν οι εργαζόμενοι – εσωτερικοί πελάτες είναι ικανοποιημένοι σε σημαντικό βαθμό, τότε δημιουργούμε ένα περιβάλλον για το οποίο μπορούν να αποδίδουν περισσότερο.
- Οι εργαζόμενοι ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να μάθουν περισσότερα για τις αρχές και πρακτικές της λιτής διαχείρισης από την εφαρμογή τους στις διαδικασίες του τμήματος. Με αυτό τον τρόπο, οι επαγγελματίες του HR θα δημιουργήσουν τη βάση ώστε να μπορέσουν να υποστηρίξουν στο μέλλον τη διάδοση και εφαρμογή αυτών των πρακτικών και σε άλλα τμήματα. (Cheryl M. Jekiel, 2010).

4.1 Διαχείριση Διαδικασιών του τμήματος HR

Για να ολοκληρωθεί η βελτίωση του HR σύμφωνα με τις αρχές και πρακτικές της λιτής διαχείρισης, θα πρέπει να ακολουθηθούν 4 βήματα. (Cheryl M. Jekiel, 2010).

- Βήμα 1: Αξιολόγηση διαδικασιών/Ευκαιρίες βελτίωσης
- Βήμα 2: Καθορισμός προτεραιοτήτων

- Βήμα 3: Εκτέλεση των πλάνων δράσης
- Βήμα 4: Αξιολόγηση και αναθεώρηση

Βήμα 1

Οι διαδικασίες του HR που πρέπει να αξιολογηθούν είναι οι εξής:

- Επιλογή, πρόσληψη και κατεύθυνση των εργαζομένων
- Εκτέλεση εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση επίδοσης εργαζομένων
- Διαχείριση της μισθοδοσίας
- Αναγνώριση και ανταμοιβές εργαζομένων
- Διενέργεια ερευνών / ερωτηματολογίων ανάμεσα στους εργαζομένους
- Διαχείριση παραπόνων και άλλων αιτημάτων των εργαζομένων

Κάθε διαδικασία έχει ένα σημείο από το οποίο ξεκινάει και ένα στο οποίο σταματάει. Το σημείο που ξεκινάει μας δείχνει ποια ανάγκη πρέπει να καλύψει η εκάστοτε διαδικασία, ενώ το σημείο που σταματάει μας δίνει πληροφορίες σχετικά με το τι κατάφερε να πετύχει. Για παράδειγμα, η διαδικασία της πρόσληψης ξεκινάει από το σημείο που υπάρχει μία διαθέσιμη θέση εργασίας στην επιχείρηση η οποία πρέπει να καλυφθεί και σταματάει τη στιγμή που καλύπτεται. Επομένως, οι διαδικασίες θα πρέπει πρώτα απ' όλα να οριοθετηθούν και στη συνέχεια να καθοριστούν τα βασικά αποτελέσματα που μια επιχείρηση επιθυμεί να προκύπτουν από κάθε διαδικασία. Για παράδειγμα, στη διαδικασία της πρόσληψης το επιθυμητό αποτέλεσμα θα είναι μία επιτυχημένη πρόσληψη. Στη συνέχεια θα πρέπει να ορίσουμε τους "ιδιοκτήτες" της διαδικασίας οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για τον ανασχεδιασμό της. Για παράδειγμα, η διαδικασία της πρόσληψης ανήκει στους εργαζομένους του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μετά θα πρέπει να καθοριστούν τα σημαντικά αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτευχθούν στο τέλος κάθε διαδικασίας. Ακολούθως, θα πρέπει να αναγνωριστούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της διαδικασίας για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την αξία που θα πρέπει να παρέχει η κάθε διαδικασία. Μια διαδικασία του HR μπορεί να έχει πολλά ενδιαφερόμενα μέρη όπως: ιδιοκτήτες / μέτοχοι επιχείρησης, εσωτερικοί / εξωτερικοί πελάτες, άλλα τμήματα της επιχείρησης, κυβερνητικού / κρατικοί θεσμοί, συνδικάτα / ενώσεις εργαζομένων κ.α. Για

παράδειγμα, στη διαδικασία της πρόσληψης, το να λάβουμε υπόψη τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι καθοριστικό για τους εξής λόγους:

- Οι ιδιοκτήτες / μέτοχοι θέλουν τα καλύτερα ταλέντα να προσληφθούν στην επιχείρησή τους.
- Οι εξωτερικοί πελάτες θέλουν να συνεργάζονται με τους καλύτερους ανθρώπους στις καλύτερες θέσεις.
- Τα άλλα τμήματα είναι ικανοποιημένα όταν καλύπτονται αποτελεσματικά οι ανάγκες προσλήψεων.
- Για τους κυβερνητικούς θεσμούς είναι σημαντικό οι προσλήψεις να γίνονται δίκαια, ισότιμα και χωρίς διακρίσεις.
- Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι όταν οι προσλήψεις γίνονται με γνώμονα τις ανάγκες τους και τη βελτίωση της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως εσωτερικοί πελάτες κι αυτοί είναι μία από τις βασικές αρχές της λιτής διαχείρισης και της κουλτούρας της διαρκούς βελτίωσης. Γι' αυτό - όπως θα κάνουμε με τους εξωτερικούς πελάτες - όταν θέλουμε να αναγνωρίσουμε ευκαιρίες για βελτίωση στις διαδικασίες του HR, θα πρέπει να αυξήσουμε την ανατροφοδότηση (feedback) των εργαζομένων η οποία θα μας δώσει πολύ σημαντικές πληροφορίες και ιδέες για τις διαδικασίες που χρειάζονται βελτίωση. Αυτό μπορεί να γίνει με συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, meetings κ.α. Για να ολοκληρωθεί η φάση της αξιολόγησης, θα πρέπει να κάνουμε χαρτογράφηση των διαδικασιών (process mapping) με τη βοήθεια διαγραμμάτων ροής (flowcharts). Στη χαρτογράφηση περιλαμβάνονται διαγραμματικά όλα τα βήματα μιας διαδικασίας ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν και να βεβαιωθούμε ότι προσθέτουν ή όχι αξία στη διαδικασία. Η χαρτογράφηση της κάθε διαδικασίας θα πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

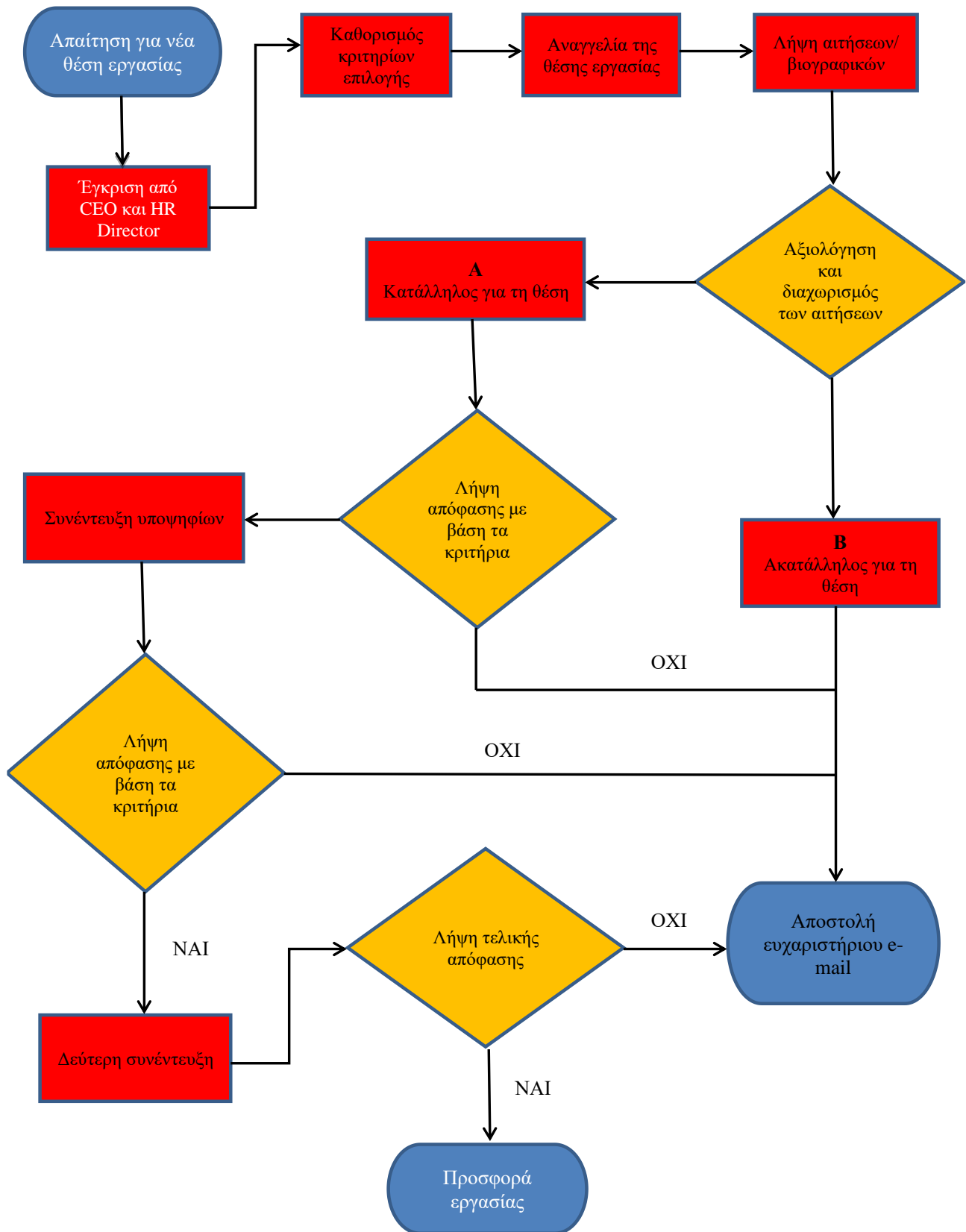
1. Συλλογή πληροφοριών σχετικών με τη διαδικασία. Για παράδειγμα, στη διαδικασία της επιλογής και πρόσληψης υποψηφίων, οι πληροφορίες θα πρέπει να περιλαμβάνουν το χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί μία πρόσληψη, τα ποσοστά αποχώρησης των

εργαζομένων (turnover rates), το ποσοστά επιτυχημένων και αποτυχημένων προσλήψεων κ.α.

2. Χαρτογράφηση της διαδικασίας. (βήματα - άνθρωποι - έγγραφα)
3. Ανάλυση της χαρτογράφησης.
4. Παραγωγή ιδεών και ανάπτυξη νέων, καλύτερων βημάτων.
5. Διαχείριση και επαναξιολόγηση της διαδικασίας.

Η χαρτογράφηση γίνεται κατά κύριο λόγο από ομάδες για να βεβαιωθούμε ότι όλοι όσοι συμμετέχουν στη διαδικασία έχουν μοιραστεί την οπτική τους και τις εμπειρίες τους σε όλα τα βήματα της διαδικασίας. Ακολουθεί ένα παράδειγμα χαρτογράφησης της διαδικασίας επιλογής/πρόσληψης με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (flowchart):

Σχήμα 1: Διαδικασία επιλογής/πρόσληψης



Βήμα 2

Στο δεύτερο βήμα, η ομάδα που έκανε τη χαρτογράφηση, ξεκινά να δημιουργεί μια λίστα με πιθανές αλλαγές που μπορούν να γίνουν ώστε να βελτιωθούν τα αποτελέσματα της διαδικασίας. Οι όποιες βελτιωτικές αλλαγές θα πρέπει να έχουν ως στόχο την εξάλειψη της σπατάλης, δηλαδή των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία στη διαδικασία. Οι πιθανές αυτές αλλαγές πρέπει να έχουν στόχευση στην επιχειρησιακή στρατηγική και να αξιολογούνται με βάση την επίδρασή τους στους πελάτες, είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς. Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει υπολογισμός του χρόνου και των πόρων που απαιτούνται για κάθε βελτιωτική κίνηση. Οι βελτιωτικές κινήσεις που είναι πιο εύκολες και απαιτούν λιγότερους πόρους είναι αυτές που θα επιλεγθούν για να γίνουν πρώτα.

Βήμα 3

Εφόσον η ομάδα έχει ξεκαθαρίσει τις προτεραιότητες, θα πρέπει στη συνέχεια να δημιουργήσει τα πλάνα δράσης. Κάποια πράγματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- Η σειρά των δράσεων.
- Ποιος θα είναι υπεύθυνος για κάθε δράση.
- Ποιος θα είναι υπεύθυνος για να διαβεβαιώσει ότι όλα τα βήματα έχουν ολοκληρωθεί.
- Όλες οι βελτιώσεις θα πρέπει να μπορούν να διατηρηθούν στο χρόνο, και όχι να εφαρμοστούν για λίγο.
- Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) θα πρέπει να ενημερωθούν για τα πλάνα δράσης και να αναζητηθεί ανατροφοδότηση (feedback) πριν προχωρήσουμε στην εκτέλεσή τους.

Βήμα 4

Η βελτίωση μέσω της λιτής διαχείρισης είναι μια κυκλική διαδικασία που απαιτεί από την ομάδα και τους ιδιοκτήτες της διαδικασίας να αξιολογήσουν τις βελτιώσεις και να κρίνουν αν οι αλλαγές ήταν όντως αποτελεσματικές. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα το πώς οι αλλαγές που έγιναν επηρέασαν την επιχείρηση σφαιρικά, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και κάθε άλλο ενδιαφερόμενο μέρος. Το ένα κομμάτι της αξιολόγησης βασίζεται στην παρατήρηση και το άλλο στα δεδομένα μετρήσιμα στοιχεία. Είναι βέβαιο πως οι περισσότερες βασικές διαδικασίες του HR

θα πρέπει να αναθεωρηθούν και να ξανασχεδιαστούν πολλές φορές μέχρι να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

4.2 Οι 4 βασικές λειτουργίες του HR σε ένα περιβάλλον Λιτής Διαχείρισης

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε πως ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει έναν πολυδιάστατο ρόλο μέσα σε μία επιχείρηση εξαιτίας της πληθώρας των λειτουργιών που διαθέτει και των αναγκών που καλείται να καλύψει. Εντούτοις, είναι ευρέως αποδεκτό πως οι βασικές και πιο σημαντικές λειτουργίες του τμήματος HR είναι τέσσερις και συγκεκριμένα είναι οι εξής:

- Επιλογή υποψηφίων/Πρόσληψη
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Αξιολόγηση
- Αναγνώριση και ανταμοιβές

Επομένως, ένα τμήμα HR που επιθυμεί να ακολουθήσει ένα λιτό τρόπο λειτουργίας, θα πρέπει να διαβεβαιωθεί ότι οι αρχές της Λιτής Διαχείρισης εφαρμόζονται στις τέσσερις βασικές του λειτουργίες (Cheryl M. Jekiel, 2010). Στη συνέχεια αναλύονται ξεχωριστά οι τρόποι που μπορεί να γίνει αυτό σε κάθε μία από τις τέσσερις βασικές λειτουργίες του τμήματος.

4.2.1 Πρώτη βασική λειτουργία: Επιλογή υποψηφίων/Πρόσληψη

Ως επιλογή υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Η προσέλκυση κατάλληλου αριθμού ικανών υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος, είναι ο βασικός στόχος της συγκεκριμένης διαδικασίας (Χυτήρης 2001). Απαραίτητες προϋποθέσεις για μία αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων είναι οι εξής:

- Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στην επιχείρηση.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας από το παρελθόν και των προσδοκιών για το μέλλον.
- Γνώσεις σχετικά με κάθε θέση εργασίας και των καθηκόντων/απαιτήσεών της.

- Αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σχετικά με το αν θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλευσης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι επιχειρήσεις θεωρούν πολύ σημαντικό το να προσλαμβάνουν υψηλής ποιότητας υποψηφίους για να πετύχουν τους στόχους τους και να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους. “Υψηλή ποιότητα” δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι υποψήφιοι είναι οι πιο έξυπνοι ή οι πιο γρήγοροι, αλλά ότι ταιριάζουν καλά στην κουλτούρα της επιχείρησης. Επομένως, οι ποιοτικοί υποψήφιοι ορίζονται από το τι είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση. Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει πως μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ερωτήσεις βασισμένες σε συμπεριφορές που συναντώνται σε ένα περιβάλλον λιτής διαχείρισης για να αναγνωρίσουμε τα σωστά χαρακτηριστικά των υποψηφίων για πρόσληψη:

<u>Ερωτήσεις</u>	<u>Βαθμολογία</u> <u>(1-10)</u>
1. Ποια είναι η άποψή σας σχετικά με το ρόλο του πελάτη;	
2. Έχετε ποτέ συμμετάσχει σε κάποια προσπάθεια βελτίωσης της εργασίας σας; Ποιος ήταν ο ρόλος σας; Τι μάθατε από αυτήν την εμπειρία;	
3. Έχετε ποτέ κάνει κάποια πρόταση για βελτίωση της εργασίας σας η οποία εφαρμόστηκε;	
4. Δώστε ένα παράδειγμα ενός προβλήματος που επιλύσατε στη δουλειά σας. Πως τα καταφέρατε;	
5. Σε ποια διαδικασία συμμετείχατε στην προηγούμενη δουλειά σας; Περιγράψτε τα βήματά της συνοπτικά.	
6. Έχετε εργαστεί στο παρελθόν με βάση κάποιους προκαθορισμένους στόχους; Αν ναι, υπήρχε σύστημα μέτρησης επιδόσεων στη δουλειά σας;	
7. Ποιον ορισμό θα δίνετε στην ηγεσία;	

Πίνακας 1: Ερωτηματολόγιο επιλογής/πρόσληψης υπαλλήλων (Cheryl M. Jekiel, 2010).

- Ένα σκορ μεταξύ 0 και 3 είναι αρνητικό
- Ένα σκορ μεταξύ 4 και 6 είναι ουδέτερο
- Ένα σκορ μεταξύ 7 και 10 είναι θετικό

Παρόλο που όλες οι προσλήψεις είναι σημαντικές, η ηγεσία είναι καίριας σημασίας στη δημιουργία και διατήρηση μιας κουλτούρας υψηλής επίδοσης και αποτελεσματικότητας. Επομένως η επιλογή των ηγετών πρέπει να είναι πολύ προσεκτική έτσι ώστε να αναγνωρισθούν οι υποψήφιοι που είναι πιο ικανοί στο να εμπνεύσουν και να ηγηθούν. Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει πώς συγκεκριμένες συμπεριφορικές ερωτήσεις μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να επιλέξει τα πιο κατάλληλα ηγετικά στελέχη για να καλύψουν τις ανάγκες της.

<u>Ερωτήσεις</u>	<u>Βαθμολογία</u> <i>(1-10)</i>
1. Δώστε ένα παράδειγμα ενός προβλήματος που είχατε με έναν πελάτη. Πως το αντιμετωπίσατε;	
2. Δώστε ένα παράδειγμα από μία σημαντική βελτιωτική κίνηση που κάνατε στη δουλειά σας στο παρελθόν καθώς και ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα που επιτεύχθηκε ως αποτέλεσμα αυτής της κίνησης. Πως προσεγγίσατε την αναγνώριση και την εφαρμογή αυτής της βελτιωτικής ενέργειας; Ποιοι συμμετείχαν;	
3. Ποια είναι η άποψή σας σχετικά με την ευρεία συμμετοχή των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Τι θα κάνατε για να το επιτύχετε;	
4. Πως θα λύνατε ένα πρόβλημα που αφορά το τμήμα σας αλλά περιλαμβάνει και άλλα τμήματα;	
5. Για ποιες διαδικασίες ήσασταν υπεύθυνος στο παρελθόν;	
6. Δώστε ένα παράδειγμα σχετικά με τους τρόπους που γνωστοποιούσατε τα αποτελέσματα στους εργαζομένους. Τι αποτελέσματα ήταν αυτά;	
7. Δώστε έναν προσωπικό ορισμό για την ηγεσία.	

Πίνακας 2: Ερωτηματολόγιο επιλογής/πρόσληψης ηγετών (Cheryl M. Jekiel, 2010).

4.2.2 Δεύτερη βασική λειτουργία: Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Στις μέρες μας, η ταχύτατη εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αφού οι γνώσεις κι οι δεξιότητές τους αποτελούν την βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Η ανάπτυξη και εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων είναι μία συστημική διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν τα κατάλληλα εφόδια από πλευράς δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων έτσι ώστε να γίνουν καλύτεροι στη δουλειά τους και να ενισχυθεί η παραγωγικότητά τους με απώτερο σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. Το κόστος των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επιπλέον έξοδο από μία επιχείρηση αλλά σαν επένδυση η οποία θα αποδώσει μόνο αν έχει σχεδιαστεί ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του οργανισμού (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Η οργάνωση της εκπαίδευσης θα πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα ώστε να ανταποκριθεί και να καλύψει σωστά τις ανάγκες των εργαζομένων και της επιχείρησης:

1. Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
2. Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
3. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης.
4. Εφαρμογή της εκπαίδευσης.
5. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Οι αρχές της λιτής διαχείρισης και της διαρκούς βελτίωσης μπορούν να εφαρμοστούν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη έτσι ώστε η συγκεκριμένη διαδικασία να προσθέτει αξία και να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους τη επιχείρησης. Ο παρακάτω πίνακας παρέχει ένα πλαίσιο σχετικά με την παρεχόμενη εκπαίδευση σε οργανισμούς που εφαρμόζουν λιτή διαχείριση:

<u>Τύπος εκπαίδευσης</u>	<u>Περιγραφή</u>	<u>Σκοπός</u>
Εκπαίδευση ομαδικότητα (teamwork training)	Επικεντρώνεται στις ικανότητες που υποστηρίζουν την ομαδική δουλειά, την αλληλοϋποστήριξη και τη διάκριση των ρόλων μέσα σε μία ομάδα.	Υποστηρίζει την ομαδική επίλυση προβλημάτων και προωθεί την ομαδική εργασία μέσα στην επιχείρηση.

Εκπαίδευση ηγεσίας (leadership skills training)	Παρέχει δεξιότητες που υποστηρίζουν την καθοδήγηση, την επικοινωνιακή ανατροφοδότηση, την αφοσίωση των εργαζομένων καθώς και την ανάπτυξη ηγετών.	Αναπτύσσει τις ικανότητες των ανθρώπων που έχουν διοικητικούς και ηγετικούς ρόλους και δημιουργεί νέους ικανούς ηγέτες για την επιχείρηση.
Εκπαίδευση "αποβλήτων" (waste training)	Παρέχει βασικά εργαλεία και μεθόδους για την αναγνώριση των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία σε μία διαδικασία.	Βοηθά στην εξάλειψη αυτών των σκουπιδιών και στη δημιουργία αποτελεσματικότερων διαδικασιών με λιγότερο κόστος.
Επίλυση προβλημάτων (problem-solving training)	Παρέχει γνώσεις και αναπτύσσει δεξιότητες σχετικά με την αναγνώριση των προβλημάτων, τη χρήση δεδομένων ώστε να κατανοηθούν οι ρίζες τους, καθώς και μεθόδους για την εφαρμογή αποτελεσματικών λύσεων.	Αναπτύσσει τις ικανότητες των εργαζομένων και βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης.
Χαρτογράφηση ροής αξίας/Χαρτογράφηση διαδικασιών (value stream mapping/process mapping)	Παρέχει γνώσεις σχετικά με την καταγραφή των βημάτων μιας διαδικασίας καθώς και των πιθανών μελλοντικών βημάτων.	Αναπτύσσει τις δεξιότητες των εργαζομένων σχετικά με τη διαχείριση διαδικασιών και τους βοηθά να αναγνωρίσουν και να εφαρμόσουν βελτιωτικές αλλαγές.

Πίνακας 3: Εκπαίδευση σε 'λιτούς' οργανισμούς (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Σε κάθε περίπτωση, η εκπαίδευση κι η ανάπτυξη των εργαζομένων θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της επιχείρησης. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ένα πολύ

σημαντικό ρόλο στο να κατανοήσει τι είναι απαραίτητο ώστε η εκπαίδευση να είναι αποτελεσματική. Το τμήμα HR μπορεί να παρέχει βοήθεια στο να ξεκαθαριστούν οι στόχοι και να διαβεβαιώσει ότι η εκπαίδευση διενεργείται με σωστή καθοδήγηση και αίσθημα ευθύνης.

4.2.3 Τρίτη βασική λειτουργία: Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα εργαλείο για την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους και συμβάλει στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και στην εξέταση των συμπεριφορών τους έτσι ώστε να αποφύγουν με σωστή καθοδήγηση τις ελλείψεις και τις αδυναμίες τους και να μπορέσουν να παρέχουν ένα ικανοποιητικό για την επιχείρηση επίπεδο υπηρεσιών. Για να έχει η διαδικασία της αξιολόγησης αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει να έχουν καθοριστεί τα κριτήρια απόδοσης, δηλαδή όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί/ολοκληρωθεί μία εργασία επιτυχώς και τα πρότυπα απόδοσης, δηλαδή τα προκαθορισμένα επίπεδα απόδοσης με βάση τα οποία θα κριθεί ο κάθε εργαζόμενος. Τέλος, θα πρέπει να γίνει σύγκριση της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου με τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης και να διεξαχθούν τα όποια συμπεράσματα. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Εφόσον ο στόχος της κουλτούρας λιτής διαχείρισης είναι να αναπτύξει και να διευρύνει τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, τα συστήματα αξιολόγησης θα πρέπει να επανασχεδιαστούν έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος και ο κάθε μάνατζερ να βρίσκει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Τι είμαι ικανός να κάνω στη δουλεία μου και τι κάνω τώρα?
- Σε ποιους τομείς θα ήθελα να αποδίδω καλύτερα?
- Τι θα μπορούσα να κάνω περισσότερο ώστε να προσφέρω παραπάνω στην επιχείρηση?
- Ποια προβλήματα θα μπορούσα να λύσω?
- Πως θα μπορούσα να έρθω πιο κοντά στους πελάτες?
- Πόσο αποτελεσματικοί είναι οι δείκτες επίδοσης και πόσο καλά τα πάω?

Είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζομένους να λαμβάνουν ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με τη δουλειά τους. Επομένως τα συστήματα αξιολόγησης θα πρέπει να χειρίζονται την

ανατροφοδότηση με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να βελτιώνεται το ηθικό των εργαζομένων. Ο παρακάτω πίνακας υπογραμμίζει τις διαφορές μεταξύ ενός παραδοσιακού περιβάλλοντος εργασίας, που βασίζεται στο φταιξιμο (blame culture), κι ενός περιβάλλοντος λιτής διαχείρισης που βασίζεται στην ανάληψη ευθυνών (accountability) :

<u>Κουλτούρα φταιξίματος</u>	<u>Κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης</u>
Ποιος το έκανε;	Ποια διαδικασία περιλαμβάνεται;
Ποιον πρέπει να κατηγορήσουμε;	Ποιος είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία; Ποιοι άνθρωποι επηρεάζουν τη διαδικασία; Αυτός που είναι υπεύθυνος γνωρίζει για το θέμα που έχει προκύψει;
Ποιος πρέπει να τιμωρηθεί για να βεβαιωθούμε ότι αυτό δε θα συμβεί ξανά;	Τι μπορούν να κάνουν όσοι είναι υπεύθυνοι διαφορετικά στο μέλλον;
Οι άνθρωποι δε νοιάζονται.	Οι άνθρωποι νοιάζονται.
Οι άνθρωποι κάνουν λάθη λόγω απροσεξίας ή αμέλειας.	Οι άνθρωποι κάνουν λάθη λόγω διάφορων διαδικασιών που μπορούν να βελτιωθούν.
Τα λάθη επαναλαμβάνονται και δεν μπορούν να αποφευχθούν.	Τα λάθη μπορούν να αποφευχθούν μέσω καλά σχεδιασμένων διαδικασιών.
Το να βγαίνουν στην επιφάνεια τα προβλήματα μπορεί να οδηγήσει σε ποινές ή άλλες κακές συνέπειες.	Το να βγαίνουν στην επιφάνεια τα προβλήματα είναι καίριας σημασίας για τη βελτίωση των διαδικασιών.

Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά κουλτούρας φταιξίματος – κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Είναι απόλυτα φυσιολογικό οι άνθρωποι θέλουν να γνωρίζουν τι προσδοκούμε από εκείνους. Και αυτό απαιτεί πολλά παραπάνω από μία περιγραφή εργασίας (job description) και κάποιους ετήσιους

στόχους. Απαιτεί κυρίως το να δώσουμε στους εργαζομένους μια ξεκάθαρη αίσθηση κατεύθυνσης, προτεραιοτήτων και προσδοκώμενων αποτελεσμάτων σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. Δύο συστήματα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί ένα τμήμα HR με κουλτούρα λιτής διαχείρισης είναι τα εξής:

1. Οπτικά συστήματα επίδοσης και αξιολόγησης

Τα εν λόγω συστήματα, τα οποία είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο ενός περιβάλλοντος λιτής διαχείρισης, παρέχουν άμεση ανατροφοδότηση στους εργαζομένους σχετικά με τη δουλειά τους κι έχουν ως στόχο να αυξήσουν την επίδοσή τους. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά προγράμματα που παρέχουν ετήσια, εξαμηνιαία ή μηνιαία ανατροφοδότηση, τα οπτικά συστήματα παρέχουν ανατροφοδότηση κάθε μέρα ή και κάθε ώρα, γεγονός που επιταχύνει τις διαδικασίες εκμάθησης και βοηθά άμεσα στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι ένας ψηφιακός πίνακας σε μία γραμμή παραγωγής που παρέχει κάθε ώρα πληροφόρηση σχετικά με τα επίπεδα παραγωγής και επισημαίνει προβλήματα ποιότητας ή πιθανές ελλείψεις σε πρώτες ύλες. Αυτός ο πίνακας, που είναι ορατός από όλους τους εργαζομένους στο συγκεκριμένο χώρο, τους παρέχει άμεσα πληροφορίες σχετικά με τα επίπεδα επίδοσής τους μέσα στην ημέρα, τους επισημαίνει τα λάθη τους, τους βοηθά να γίνονται καλύτεροι μέρα με τη μέρα και να πετυχαίνουν τους στόχους τους.

2. Προγράμματα ανατροφοδότησης 360°

Στις κουλτούρες υψηλής επίδοσης χρησιμοποιούνται πολύ συχνά τα προγράμματα αξιολόγησης και ανατροφοδότησης 360°. Μέσω αυτών των προγραμμάτων οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον εαυτό τους που προκύπτει μέσα από την ανατροφοδότηση και τις αξιολογήσεις όλων όσων σχετίζονται με την εργασία τους (συνεργατών, προϊσταμένων, υφισταμένων, πελατών και των ιδίων). Αυτός ο συνδυασμός των πηγών ανατροφοδότησης προσφέρει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα στον εργαζόμενο βοηθώντας τον να κατανοήσει καλύτερα τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του και να βελτιώσει τις επιδόσεις του. (Cheryl M. Jekiel, 2010).

4.2.4 Τέταρτη βασική λειτουργία: Αναγνώριση και ανταμοιβές

Η αναγνώριση μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και στην εμφάνιση επιθυμητών συμπεριφορών. Η ανάπτυξη μιας ξεκάθαρης προσέγγισης ως προς την αναγνώριση ξεκινά με τον καθορισμό των επιθυμητών συμπεριφορών, Επομένως, το τμήμα HR μπορεί να συνεργαστεί με τους επιβλέποντες και τους μάνατζερ έτσι ώστε να καθοριστούν οι επιθυμητές συμπεριφορές σε κάθε τμήμα και κάθε θέση εργασίας. Από τη στιγμή που θα καθοριστούν αυτές οι συμπεριφορές οι επιβλέποντες και οι μάνατζερ θα πρέπει να τις προωθούν και τις ενισχύουν κάθε μέρα. Σε μια κουλτούρα λιτής διαχείρισης αυτές οι συμπεριφορές που πρέπει να αναγνωρίζονται είναι οι εξής:

- Πελατοκεντρική προσέγγιση και στόχευση
- Ευρεία συμμετοχή και ομαδικότητα
- Διαρκής βελτίωση
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
- Εμπυχωτική ηγεσία
- Αποτελεσματική διαχείριση διαδικασιών

Οι ανταμοιβές των εργαζομένων αποτελούν καθοριστικό παράγοντα τόσο για την προσέλκυση ικανών για την επιχείρηση υποψηφίων και την παραμονή τους σε αυτή, όσο και για το επίπεδο απόδοσής τους. Οι χρηματικές ανταμοιβές δηλαδή παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβών στοχεύει στην απονομή της δικαιοσύνης - τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού - και στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχουν ανταμοιβές με τη μορφή μόνονους μόνο για τις υψηλότερες διοικητικές θέσεις κι όχι για όλους τους εργαζομένους. Η θεωρία πίσω από αυτό αναφέρει πως η ανώτερη διοίκηση έχει την πιο σημαντική προσφορά στην επιχείρηση και γι' αυτό πρέπει να ανταμειφτεί ξεχωριστά. Οι κουλτούρες διαρκούς βελτίωσης αντιθέτως έχουν μία διαφορετική οπτική σύμφωνα με την οποία όλοι οι εργαζόμενοι έχουν συνεισφορά και οι επιτυχίες προέρχονται από την προσπάθεια όλων ανεξαιρέτως. Επομένως, τα προγράμματα ανταμοιβών θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη συγκεκριμένη κουλτούρα. Τέλος, σημαντικό είναι να τονιστεί ότι τα συστήματα ανταμοιβών μπορούν να αποτελέσουν αποθαρρυντικό παράγοντα γι' αυτό πρέπει να σχεδιάζονται με προσοχή έτσι ώστε να έχουν θετικό αποτέλεσμα. (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Κάθε μια από τις παραπάνω λειτουργίες μπορεί να επηρεάσει σημαντικά μια επιχείρηση, επομένως κάθε μια είναι δυνητικά ένας στρατηγικός μοχλός. Σύμφωνα, με τις αρχές της λιτής διαχείρισης και όσα πρεσβεύει σαν φιλοσοφία, οι επιχειρήσεις μπορούν σε κάποιες περιπτώσεις να επικεντρωθούν σε μια μόνο βασική λειτουργία του HR έτσι ώστε ένας δυνατός στρατηγικός μοχλός να μπορεί να επηρεάσει θετικά και τους άλλους. (Cheryl M. Jekiel, 2010). Αυτό συμβαίνει για δύο λόγους:

- Πρώτον, με αυτόν τον τρόπο, το τμήμα HR μπορεί να συγκεντρώσει τους πόρους του σε μια λειτουργία και αυτό να οδηγήσει στην εξοικονόμηση πόρων και στην επίτευξη της τελειότητας (excellence) όσον αφορά τη συγκεκριμένη λειτουργία.
- Δεύτερον, δεν είναι απαραίτητο να τελειοποιήσουμε και τις τέσσερις λειτουργίες γιατί είναι αλληλένδετες και η μία τρέφει την άλλη. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση επικεντρώνεται στο να επιλέξει και να προσελκύσει μόνο τους καλύτερους και πιο ικανούς υποψηφίους, τότε οι ανάγκες για ανάπτυξη και εκπαίδευση αυτών των εργαζομένων αυτομάτως μειώνονται σημαντικά. Με τον ίδιο τρόπο, αν μια επιχείρηση προσλαμβάνει μέτριας δυναμικότητας εργαζομένους, και επιλέξει να επικεντρωθεί στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, αυτό θα βελτιώσει αυτομάτως την επίδοσή τους.

Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιλογής ενός στρατηγικού μοχλού μεταξύ των 4 βασικών λειτουργιών του HR:

<i>Στρατηγικοί μοχλοί του HR</i>	<i>Πλεονεκτήματα επιλογής του συγκεκριμένου μοχλού</i>	<i>Μειονεκτήματα επιλογής του συγκεκριμένου μοχλού</i>
Επιλογή υποψηφίων/Πρόσληψη		
<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή υποψηφίων • Πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων • Προσανατολισμός και καθοδήγησή τους στις θέσεις εργασίας 	<p>Εξαλείφει κάποια από τα κόστη και τους πόρους που απαιτούνται για την εκπαίδευση των ανθρώπων μετά την πρόσληψή τους. Καλό είναι να χρησιμοποιείται ως στρατηγικός μοχλός σε νεοφυείς επιχειρήσεις.</p>	<p>Είναι αποτελεσματικός μόνο όσον αφορά νεοφυείς επιχειρήσεις οι οποίες χρειάζονται προσλήψεις, επομένως οι επιχειρήσεις που δεν χρειάζονται πολλές προσλήψεις δε θα βρουν αυτόν το μοχλό αποτελεσματικό.</p>

Εκπαίδευση και ανάπτυξη		
<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαίδευση για τις διοικητικές θέσεις • Εκπαίδευση για όλους τους εργαζομένους • Αναπτυξιακά πλάνα και προγράμματα τα οποία χτίζουν διοικητικές/ηγετικές ικανότητες 	<p>Η σωστή εκπαίδευση και ανάπτυξη που ευθυγραμμίζεται με τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης μπορεί να επιφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα στις επιδόσεις των εργαζομένων.</p>	<p>Απαιτεί διάρκεια, συνέπεια, καθώς και αρκετούς πόρους. Πολλές επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται πως η διάρκεια είναι απαραίτητη για να εμφανιστούν τα επιθυμητά οφέλη της εκπαίδευσης.</p>
Αξιολόγηση		
<ul style="list-style-type: none"> • Κριτήρια αξιολόγησης • Πρακτικές και συστήματα αξιολόγησης 	<p>Μπορεί να αποτελέσει ισχυρότερο στρατηγικό μοχλό από την εκπαίδευση όσον αφορά τη βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων, καθώς επικεντρώνεται σε αυτή καθ' αυτή την εκτέλεση μιας εργασίας και στην υπογράμμιση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.</p>	<p>Στην πορεία μπορεί να απαιτηθούν επιπρόσθετες δεξιότητες για κάποιες εργασίες, οι οποίες δε θα μπορούν να δημιουργηθούν από την ίδια την εργασία ή από την αξιολόγηση.</p>
Αναγνώριση και ανταμοιβές		
<ul style="list-style-type: none"> • Προώθηση και ενίσχυση των συμπεριφορών μέσω της αναγνώρισης • Παροχή κινήτρων μέσω των ανταμοιβών 	<p>Ένα σωστά δομημένο σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών μπορεί να παρέχει στους εργαζομένους τα κίνητρα για να εμφανίσουν τις επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές.</p>	<p>Τα συστήματα ανταμοιβών μπορούν εύκολα να επηρεάσουν αρνητικά το ηθικό των εργαζομένων όταν δεν καλύπτουν τις προσδοκίες τους.</p>

Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα επιλογής στρατηγικού μοχλού σε ένα 'λιτό' τμήμα HR (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Η φιλοσοφία λιτής διαχείρισης και διαρκούς βελτίωσης μπορεί να προσφέρει πολλαπλά οφέλη σε ένα τμήμα HR και κατ' επέκταση σε όλη την επιχείρηση σε βάθος χρόνου. Ωστόσο, τα μεγαλύτερα οφέλη θα προκύψουν αν η κουλτούρα ολόκληρης της επιχείρησης διαμορφωθεί με βάση την παραπάνω φιλοσοφία. Ένα τμήμα HR, επειδή έχει επαφή με κάθε κομμάτι ενός οργανισμού, μπορεί να έχει σημαντικό ρόλο στη μεταμόρφωση μιας επιχείρησης σύμφωνα με τα πρότυπα της κουλτούρας λιτής διαχείρισης. (Cheryl M. Jekiel, 2010).

5. Ο ρόλος ενός τμήματος HR στη διάδοση της κουλτούρας Λιτής Διαχείρισης σε όλο τον οργανισμό

Σε προηγούμενα κεφάλαια αναφέρθηκε πως το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο στις προσπάθειες διάδοσης και εφαρμογής της κουλτούρας λιτής διαχείρισης σε όλη την επιχείρηση. Και αυτό είναι απαραίτητο γιατί η φιλοσοφία του lean για να φέρει ουσιαστικά αποτελέσματα απαιτεί την ύπαρξη μιας κοινής κουλτούρας για τη δημιουργία αξίας (value) για όλους τους συμμετόχους (stakeholders) μιας επιχείρησης (Womack and Jones 2003). Δηλαδή, η εφαρμογή ενός συστήματος lean μπορεί να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων της μόνο αν η λιτή κουλτούρα υιοθετηθεί ως κυρίαρχη σε όλον τον οργανισμό, διαμορφώνοντας τις συμπεριφορές και τον τρόπο σκέψης από τον κατώτερο μέχρι τον πιο υψηλόβαθμο υπάλληλο (Emiliani, M.L. and D. J. Stec, 2005). Αυτό το κεφάλαιο παρέχει ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη και διάδοση της κουλτούρας λιτής διαχείρισης στην επιχείρηση μέσω του τμήματος HR.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης αποτελείται ουσιαστικά από ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει τις συμπεριφορές, τις αξίες αλλά και όλο το φάσμα των επιχειρηματικών πρακτικών της εταιρείας. Όλα όσα χαρακτηρίζουν μία επιχείρηση και τη βοηθούν να πετύχει τους στόχους της. Ο ρόλος του τμήματος HR στο να αναπτύξει και να προωθήσει την κουλτούρα λιτής διαχείρισης μέσα στην επιχείρηση έγκειται στο να διαβεβαιώσει ότι συγκεκριμένες αξίες, συμπεριφορές, νόρμες και πρακτικές εφαρμόζονται στις διάφορες θέσεις εργασίας.

<u>Αξίες</u>	<u>Αντίστοιχες αρχές λιτής φιλοσοφίας</u>
Πρώτα ο πελάτης	Πελατοκεντρική στόχευση
Τελειότητα	Διαρκής Βελτίωση
Ανάληψη πρωτοβουλίας	Ευρεία συμμετοχή
Βιωσιμότητα	Διαχείριση διαδικασιών
Ανάληψη ευθύνης	Επίλυση προβλημάτων
Διαφάνεια	Οπτική διαχείριση

Ισότητα	Εμπνευστική ηγεσία
---------	--------------------

Πίνακας 6: Αξίες και αρχές λιτής φιλοσοφίας (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι οι παραπάνω αρχές θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική της κάθε εταιρείας. Για παράδειγμα, αν μία εταιρεία είναι πρωτοπόρος στην καινοτομία στο χώρο της, τότε η κουλτούρα της θα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι ώστε η καινοτομία και η δημιουργικότητα να έχουν κυρίαρχη θέση. Αν η επιχείρηση είναι ξεκάθαρη σχετικά με το ποιες αξίες, συμπεριφορές και πρακτικές απαιτούνται ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι, το τμήμα HR μπορεί να προχωρήσει στις εξής δράσεις:

- Πρώτον, να αποτυπώσει τις συμπεριφορές που πρέπει να εμφανίζονται στις θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, αν η καινοτομία είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής μιας επιχείρησης, τότε οι θέσεις εργασίας θα πρέπει να ανασχεδιαστούν ώστε να περιλαμβάνουν τη στόχευση προς την καινοτομία
- Δεύτερον, τα στοιχεία της κουλτούρας λιτής διαχείρισης θα πρέπει να εφαρμοστούν στα βασικά προγράμματα του HR και να συμπεριληφθούν στην κάθε θέση εργασίας ξεχωριστά.

5.1 Καταγραφή θέσεων εργασίας (Job documentation)

Η πλήρης καταγραφή του περιεχομένου κάθε θέσης εργασίας (job documentation) είναι καίριας σημασίας στην εφαρμογή της κουλτούρας λιτής διαχείρισης. Η έγγραφη αποτύπωση κάθε θέσης εργασίας είναι κάτι πολύ παραπάνω από μία απλή περιγραφή της θέσης καθώς φανερώνει το πως η οργανωσιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζεται στις διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση (Cheryl M. Jekiel, 2010). Η καταγραφή των θέσεων εργασίας έχει τις εξής λειτουργίες και χαρακτηριστικά:

1. Καθιερώνει μία βάση υπευθυνότητας σχετικά με την κουλτούρα που ακολουθείται.

Αυτό για το οποίο οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι, το επιτυγχάνουν. Παρ' όλα αυτά πολλές επιχειρήσεις έχουν αποτύχει στο να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που να δίνει στους εργαζομένους το αίσθημα της υπευθυνότητας για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Η καταγραφή του περιεχομένου εργασίας δημιουργεί ένα γραπτό κατάλογο με προαπαιτούμενα τα

οποία προωθούν την υπευθυνότητα. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται ξεκάθαρο στους εργαζόμενους τι ακριβώς απαιτείται από εκείνους καθώς και ποιες δεξιότητες πρέπει να αναπτύξουν για να είναι επιτυχημένοι και αποδοτικοί στη δουλειά τους.

2. Παρέχει μηχανισμούς για να αντικατοπτρίζονται οι αρχές της λιτής διαχείρισης σε κάθε θέση εργασίας και κάθε ρόλο μέσα στην επιχείρηση.

Παρόλο που πολλές επιχειρήσεις θα ήθελαν να εφαρμόσουν μία κουλτούρα λιτής διαχείρισης, δεν είναι ξεκάθαρο το πως θα την εφαρμόσουν. Το να συμπεριλάβουμε συγκεκριμένες δεξιότητες και δραστηριότητες στο πλαίσιο κάθε θέσης εργασίας, δημιουργεί μια βιώσιμη κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης. Η καταγραφή κάθε θέσης εργασίας περιέχει τις αρχές της λιτής διαχείρισης οι οποίες θα πρέπει να αποτυπωθούν στις απαιτήσεις κάθε συγκεκριμένης θέσης και ρόλου.

3. Συνδέει τα βασικά προγράμματα του HR με τις αρχές της λιτής διαχείρισης.

Η καταγραφή των περιεχομένων των θέσεων εργασίας βοηθά στη σύνδεση των αρχών της λιτής διαχείρισης με τα βασικά προγράμματα του HR όπως η επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση και οι ανταμοιβές. Ο στόχος ενός τμήματος HR που εφαρμόζει λιτή διαχείριση είναι να έχει όλα τα προγράμματά του ευθυγραμμισμένα με σκοπό να ενισχύσει την κουλτούρα και τον αντίκτυπό της στην επιχείρηση.

4. Παρέχει ένα μοντέλο για τη βελτιστοποίηση του περιεχομένου κάθε εργασίας έτσι ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες της επιχείρησής.

Η διαδικασία του ανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας είναι ωφέλιμη για την επιχείρηση καθώς της δίνει τη δυνατότητα να αναλογιστεί ποιες συμπεριφορές και ποια βασικά αποτελέσματα επιθυμεί να προκύπτουν από τον κάθε ρόλο. Η διαδικασία αυτή ξεκινά με την καταγραφή της "ισχύουσας κατάστασης" της θέσης εργασίας και προχωρά στην καταγραφή της προτεινόμενης "μελλοντικής κατάστασης". Για παράδειγμα, ένας εργάτης σε τμήμα παραγωγής έχει μία περιγραφή εργασίας που περιλαμβάνει:

- Να κατασκευάσει το προϊόν.
- Να καθαρίσει το χώρο του.
- Να εργαστεί με βάση συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας.

Η δουλειά του μπορεί να ανασχεδιαστεί ώστε να περιλαμβάνει και τις παρακάτω λειτουργίες:

- Να παρέχει πληροφορίες στις απαραίτητες αναφορές.

- Να διενεργεί ελέγχους ποιότητας για το προϊόν που είναι υπεύθυνος και να καταγράφει τις διαφορές πληροφορίες που προκύπτουν.
- Να συμμετέχει σε ομάδες επίλυσης προβλημάτων και να συνεισφέρει στην παραγωγή ιδεών που θα βοηθήσουν το τμήμα του να βελτιωθεί.

Η πλήρης καταγραφή του περιεχομένου κάθε θέσης εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες οι οποίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Cheryl M. Jekiel, 2010) :

1) Τις απαιτήσεις που υπάρχουν σχετικά με γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων που είναι κρίσιμες για την εκάστοτε θέση. Αυτές θα καθορίσουν τα κριτήρια επιλογής και εκπαίδευσης.

2) Τις παρατηρήσιμες δραστηριότητες της εκάστοτε θέσης εργασίας οι οποίες θα καθορίσουν τις δομές των συστημάτων εκπαίδευσης και αξιολόγησης.

3) Τα αναμενόμενα ή απαιτούμενα αποτελέσματα που θα προκύπτουν από την εκάστοτε θέση εργασίας. Τα αποτελέσματα αυτά καθορίζουν τις ευκαιρίες για ανταμοιβές και αναγνώριση. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι μετρήσιμα και ορατά. Αυτά μπορεί να είναι:

- Ολοκληρωμένες αναφορές
- Επίπεδα επίδοσης και παραγωγικότητας
- Επίπεδα κόστους
- Επίτευξη προτύπων ποιότητας

Ακολουθούν δύο πολύ απλά παραδείγματα καταγραφής του περιεχομένου εργασίας σε ένα περιβάλλον λιτής διαχείρισης για τις θέσεις του υπεύθυνου ενός τμήματος παραγωγής και ενός εργάτη:

Υπεύθυνος τμήματος		
<u>Απαιτήσεις γνώσεων και δεξιοτήτων</u>	<u>Παρατηρήσιμες συμπεριφορές</u>	<u>Απαιτούμενα αποτελέσματα</u>
Δεξιότητες καθοδήγησης	Αποτελεσματική καθοδήγηση	Οι εργαζόμενοι ακολουθούν τα

		απαιτούμενα πρότυπα για κάθε θέση εργασίας
Δεξιότητες αξιολόγησης και επικοινωνίας	Εποικοδομητική ανατροφοδότηση	Αξιοκρατική και δίκαιη αντιμετώπιση προς όλους τους εργαζομένους.
Εμπνευστική ηγεσία	Παρακίνηση εργαζομένων	Βελτίωση του ηθικού και της δέσμευσης των εργαζομένων

Πίνακας 7: Περιεχόμενο εργασίας υπευθύνου τμήματος

Υπάλληλος παραγωγής		
<u>Απαιτήσεις γνώσεων και δεξιοτήτων</u>	<u>Παρατηρήσιμες συμπεριφορές</u>	<u>Απαιτούμενα αποτελέσματα</u>
Γνώσεις μεθόδων παραγωγής	Παραγωγή του προϊόντος	Απαιτούμενα επίπεδα παραγωγικότητας
Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων	Συμμετοχή σε ομάδες για την επίλυση προβλημάτων του τμήματος	Επίλυση προβλημάτων σχετικών με την παραγωγή
Γνώσεις προτύπων ποιότητας	Εφαρμογή προτύπων ποιότητας	Αποδεκτά επίπεδα ελαττωματικών προϊόντων
Γνώση σχετικά με το σύστημα αναφορών	Σύνταξη ημερήσιων αναφορών	Έγκαιρες και ακριβείς αναφορές

Πίνακας 8: Περιεχόμενο εργασίας υπαλλήλου παραγωγής

Όταν ολοκληρωθεί από το τμήμα HR η πλήρης καταγραφή μιας θέσης εργασίας, θα πρέπει να ελεγχθεί από όσους εργάζονται στη συγκεκριμένη θέση για να επιβεβαιωθεί ότι έχουν συμπεριληφθεί όλες οι λεπτομέρειες και δεν έχει γίνει κάποιο λάθος. Επίσης θα πρέπει να ελεγχθεί και να αξιολογηθεί από τον μάνατζερ του συγκεκριμένου τμήματος για να διαβεβαιωθεί ότι η καταγραφή καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης και συμβαδίζει με τη στρατηγική της. Είναι πρόδηλο πως η πλήρης καταγραφή των περιεχομένων των θέσεων εργασίας αποτελεί μία

βελτιωτική διαδικασία που προωθεί την κουλτούρα λιτής διαχείρισης σε όλη την επιχείρηση και αναπτύσσει κάθε θέση εργασίας ξεχωριστά. Βέβαια, πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική διάδοση και εφαρμογή της λιτής κουλτούρας παίζει ο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η παρακίνησή του προς αυτήν την κατεύθυνση. (Cheryl M. Jekiel, 2010).

5.2 Παρακίνηση εργαζομένων στο πλαίσιο της διάδοσης και εφαρμογής της κουλτούρας λιτής διαχείρισης

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι κάτι πολύ σημαντικό τόσο για το τμήμα HR όσο και για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να εφαρμόσουν κουλτούρα λιτής διαχείρισης και διαρκούς βελτίωσης. Ενώ οι αλλαγές αποτελούν κρίσιμο παράγοντα στη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, η εισαγωγή μιας αλλαγής στο εσωτερικό της επιχείρησης προκαλεί συχνά αντιδράσεις από τους εργαζομένους. Η αποτελεσματική επικοινωνία, οι εποικοδομητικές εργασιακές σχέσεις και η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να συντελέσουν στη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Η ενθάρρυνση και η παρακίνηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της εφαρμογής κουλτούρας λιτής διαχείρισης θα πρέπει να γίνει ως εξής (Cheryl M. Jekiel, 2010) :

1. Δίνοντας νόημα στη δουλειά των εργαζομένων.

Με το να δείξουμε στους εργαζόμενους πώς συνδέεται η δουλειά τους με τους πελάτες, τους ενθαρρύνουμε και δίνουμε νόημα στην εργασία τους. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα HR για να δημιουργήσει μηχανισμούς που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να αποκτήσουν πραγματική σύνδεση με τους πελάτες. Γενικά οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο συνδέεται η δουλειά τους με τους πελάτες και υπάρχουν ορισμένοι τρόποι με τους οποίους ένα τμήμα HR μπορεί να κινηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση:

- Με την τοποθέτηση των σημάτων και των λογοτύπων των πελατών σε εμφανή σημεία μέσα στους χώρους εργασίας.
- Με την παροχή πληροφοριών στους εργαζομένους σχετικά με το πώς συνδέεται η δουλειά τους με τις ανάγκες των πελατών.
- Με την παροχή πληροφοριών στους εργαζομένους σχετικά με τις απαιτήσεις και τα παράπονα των πελατών

- Μέσω της πρόσκλησης αντιπροσώπων των πελατών στην εταιρεία για να μιλήσουν οι ίδιοι στους εργαζόμενους για όλα όσα θεωρούν σημαντικά.

2. Δίνοντας το αίσθημα της ολοκλήρωσης στους εργαζομένους.

Η διαρκής βελτίωση είναι ενθαρρυντική λόγω της αίσθησης ολοκλήρωσης που προέρχεται από την πρόοδο και την επίτευξη βελτιωμένων αποτελεσμάτων. Ένα τμήμα HR μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους δίνοντάς τους το αίσθημα της ολοκλήρωσης με τους εξής τρόπους:

- Με το να τους υποδείξει ποιες ατέλειες σε μια διαδικασία μπορούν να εξαλειφθούν.
- Με το να τους μάθει πως να δημιουργούν και να διαχειρίζονται βιώσιμες διαδικασίες.
- Με το να γιορτάζει τις επιτυχίες τους σε διαρκή βάση.
- Με το να κάνει τους εργαζομένους να νιώθουν πετυχημένοι μετά από κάθε προσπάθεια βελτίωσης.

3. Δίνοντας το αίσθημα της δέσμευσης στους εργαζομένους.

Κάτι που προσφέρει ικανοποίηση στους εργαζομένους είναι να μοιράζονται τις ιδέες τους και αυτές να λαμβάνονται υπόψη από την ανώτερη διοίκηση. Η δέσμευση που προέρχεται από τη συμμετοχή αποτελεί μία πολύ σημαντική ευκαιρία για την επιχείρηση για να παρέχει στους εργαζομένους το αίσθημα της συνεισφοράς, της αξίας και του σεβασμού. Ένα τμήμα HR μπορεί να βοηθήσει προς αυτήν την κατεύθυνση με τους εξής τρόπους:

- Με το να αναζητά τη γνώμη των εργαζομένων πάνω σε διάφορα ζητήματα.
- Με το να ζητά -όπου είναι δυνατόν- τη γνώμη των εργαζομένων γύρω από αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης που τους αφορούν.
- Με το να αναγνωρίζει τη συνεισφορά των εργαζομένων.
- Με το να εκπαιδεύσει τους επιβλέποντες και τους μάνατζερ στο να εμφυσούν το αίσθημα της δέσμευσης τους εργαζομένους.
- Με το να προστατεύει τους εργαζομένους από οποιαδήποτε προσβλητική συμπεριφορά ή τιμωρητικά μέτρα που θα κλόνιζαν το αίσθημα της αφοσίωσης και της δέσμευσής τους.

4. Μέσω της εξάλειψης της σπατάλης στη δουλειά που κάνουν.

Μέσω της διαχείρισης διαδικασιών έρχονται στην επιφάνεια τα "σκουπίδια" των διάφορων διαδικασιών. Τα κομμάτια εκείνα δηλαδή που δεν προσθέτουν αξία σε μία διαδικασία. Η απομάκρυνσή τους θα πρέπει να δίνει ευχαρίστηση στους εργαζομένους και το τμήμα HR μπορεί να τους παρέχει κίνητρα προς αυτήν την κατεύθυνση με τους εξής τρόπους:

- Με το να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους σχετικά με τη διαχείριση διαδικασιών και τους τρόπους αναγνώρισης των "σκουπιδιών".
- Με το να γιορτάζει την απομάκρυνση των σκουπιδιών από τις διαδικασίες.
- Με το να μη συνδέει τη φιλοσοφία λιτής διαχείρισης και τη βελτίωση των διαδικασιών με τη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Με την αναφορά επιτυχημένων προσπαθειών απομάκρυνσης "σκουπιδιών" στο ενημερωτικό δελτίο της εταιρείας.

5. Μέσω της ικανοποίησης από την ομαδική δουλειά και την επίλυση προβλημάτων.

Η ομαδική δουλειά και επίλυση προβλημάτων βοηθά τους εργαζόμενους να έρθουν πιο κοντά και να μάθουν καλύτερα ο ένας τον άλλο. Ένα τμήμα HR μπορεί να προάγει το αίσθημα της ικανοποίησης που προέρχεται από την ομαδική εργασία με τους παρακάτω τρόπους:

- Με το να αναγνωρίζει τις ομαδικές προσπάθειες.
- Με το να επισημαίνει στους εργαζομένους τα κέρδη που μπορούν να αποκομίσουν μέσω της ομαδικής προσπάθειας.

6. Μέσω της αναγνώρισης των προσωπικών κατορθωμάτων.

Η χρήση οπτικών συστημάτων μέτρησης επίδοσης δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν τα κατορθώματά τους σε ημερήσια ή και ωριαία βάση. Όταν μπορούν να δουν την επίτευξη των στόχων ως αποτέλεσμα της εργασίας τους παίρνουν κουράγιο και νιώθουν εμπύχωση. Το τμήμα HR θα πρέπει να διαβεβαιωθεί με τους παρακάτω τρόπους ότι οι άνθρωποι εργάζονται με βάση αυτά τα μετρήσιμα στοιχεία:

- Με το να τοποθετεί τα συστήματα μέτρησης επίδοσης εκεί όπου θα είναι ορατά από όλους.

- Με το να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους σχετικά με τις οπτικές μετρήσεις.

7. Μέσω της εμπνευστικής ηγεσίας.

Η εμπνευστική ηγεσία μπορεί να παρέχει σημαντική παρακίνηση στους εργαζομένους. Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν λιτή διαχείριση πολλοί εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επιδείξουν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά. Το τμήμα HR μπορεί να προάγει την εμπνευστική ηγεσία με τους εξής τρόπους:

- Με το να επιβραβεύει τους ηγέτες όταν εμπνεύχουν και βοηθούν τους συναδέλφους τους.
- Με το να εκπαιδεύσει όσους κατέχουν ηγετικούς ρόλους ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες σχετικές με την καθοδήγηση και την εμπνευστική ηγεσία.

Η εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων παρακίνησης των εργαζομένων από ένα τμήμα HR με στόχο την αποτελεσματική διάδοση και εφαρμογή της κουλτούρας λιτής διαχείρισης, μπορεί να αποφέρει σε βάθος χρόνου τα εξής οφέλη σε μία επιχείρηση:

- Περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες, επομένως αυξημένα κέρδη.
- Περισσότερο ικανοποιημένους και αφοσιωμένους εργαζομένους, επομένως καλύτερα επίπεδα εργασίας και βελτιωμένα αποτελέσματα.
- Μεγαλύτερη ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών της επιχείρησης (stakeholders) λόγω των παραπάνω δύο κερδών. (Cheryl M. Jekiel, 2010).

5.3 Μέτρηση προόδου

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων το οποίο βρίσκεται στη διαδικασία εφαρμογής των αρχών και πρακτικών της λιτής διαχείρισης είναι το πόσο αποτελεσματικά και με ποιον τρόπο θα καταφέρει να μετρήσει την πρόοδό του προς αυτήν την κατεύθυνση. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι έρευνες και τα ερωτηματολόγια είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για να ελέγξουμε τις αλλαγές στις συμπεριφορές των εργαζομένων και την πρόοδο ως προς την εφαρμογή της κουλτούρας

διαρκούς βελτίωσης. Μπορούμε να διεξάγουμε “έρευνες λιτής κουλτούρας” μεταξύ των εργαζομένων για να λάβουμε σημαντικές πληροφορίες σχετικά με:

- Το πως αντιλαμβάνονται τη σχέση τους με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες
- Το ρόλο τους στις προσπάθειες βελτίωσης
- Τη συμμετοχή τους στο χώρο εργασίας
- Την ικανότητα τους να λύνουν προβλήματα στην ομάδα
- Την αντίληψή τους σχετικά με τους καθορισμένους στόχους
- Την εξοικείωση τους με τη διοίκηση διαδικασιών
- Το αν τους εμπνέει ή όχι η ηγεσία (τα ηγετικά στελέχη)
- Τη συνολική ικανοποίησή τους από την εργασία (Cheryl M. Jekiel, 2010)

Ένα δείγμα μιας τέτοιας έρευνας μπορούμε να δούμε στον παρακάτω πίνακα:

<u>Ερωτήσεις έρευνας</u>	Βαθμολογία (1-10)
1. Είναι ξεκάθαρο το πως η δουλειά μου συνδέεται με τους πελάτες.	
2. Καταλαβαίνω τις ανάγκες των πελατών και πως αυτές σχετίζονται με τη δουλειά μου.	
3. Θα ήθελα να μπορώ να καταλαβαίνω καλύτερα τις ανάγκες των πελατών.	
4. Παρατηρώ συχνά βελτιώσεις στον τρόπο που δουλεύουμε στο τμήμα μου.	
5. Ξέρω πως να χρησιμοποιήσω τα εργαλεία για να βελτιώσω τα αποτελέσματά μου.	
6. Γνωρίζω τι πρέπει να κάνω για βελτιωθούν τα αποτελέσματα στο τμήμα μου.	
7. Θα ήθελα να μάθω περισσότερα σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης της δουλειάς μου.	
8. Καταλαβαίνω τις διαδικασίες στις οποίες συμμετέχω καθημερινά.	
9. Καταλαβαίνω κάποια κομμάτια διαδικασιών που δεν ανήκουν στο τμήμα μου.	
10. Θα ήθελα να μάθω περισσότερα για τη διοίκηση διαδικασιών.	

11. Είμαι πρόθυμος να συμμετέχω σε διοικητικές αποφάσεις που με αφορούν.	
12. Νιώθω πως οι ιδέες μου για την επίλυση προβλημάτων έχουν μεγάλη απήχηση.	
13. Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε καθημερινή βάση.	
14. Έχω εκπαιδευτεί για να καταλαβαίνω και να επιλύω προβλήματα.	
15. Θα ήθελα να εκπαιδευτώ παραπάνω ως προς την επίλυση προβλημάτων.	
16. Έχουμε οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων στο τμήμα μου.	
17. Κατανοώ τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων.	
18. Θα ήθελα να καταβαίνω καλύτερα τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων.	
19. Θεωρώ πως ο μάνατζερ παρέχει μεγάλη υποστήριξη στο τμήμα.	
20. Θεωρώ πως ο μάνατζερ καταλαβαίνει το ρόλο που έχει σχετικά με την υποστήριξη της ανάπτυξής μου.	
21. Θα ήθελα περισσότερη υποστήριξη από το μάνατζερ.	

Πίνακας 9: Ερωτηματολόγιο έρευνας λιτής κουλτούρας (Cheryl M. Jekiel, 2010).

6. Επίλογος - Συμπεράσματα

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, οι εργαζόμενοι ως φορείς γνώσης και ταλέντων αποτελούν για πολλούς το σπανιότερο κεφάλαιο για μια επιχείρηση και είναι εν δυνάμει το σημαντικότερο στρατηγικό της πλεονέκτημα (Louthans and Youseff, 2004). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων για να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης βρίσκεται στα ταλέντα, τις ικανότητες και τη δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλωστε από τη σωστή στελέχωση εξαρτώνται πολλές βασικές παράμετροι της βιωσιμότητας και επιτυχίας μιας επιχείρησης όπως, η στρατηγική, τα συστήματα διοίκησης, η κουλτούρα, η χρήση της τεχνολογίας και η διαρκής μάθηση και βελτίωση. Στις μέρες μας, η παραδοσιακή αντίληψη που αντιμετώπιζε τον ανθρώπινο παράγοντα ως κόστος για μια επιχείρηση, μετασχηματίζεται στη θεώρησή του ως στρατηγικό πόρο (Ιορδάνογλου 2008).

Ως ένας πολύ σημαντικός στρατηγικός παίκτης μέσα στην επιχείρηση, το τμήμα HR θα πρέπει να αναζητήσει και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες για να καταστήσει τους ανθρώπους ως ένα βασικό στοιχείο του πλάνου της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις συνήθως χάνουν την ευκαιρία να εκμεταλλευτούν στο μέγιστο βαθμό όλα όσα μπορεί να προσφέρει το ανθρώπινο δυναμικό. Ένα τμήμα HR θα πρέπει επομένως να αναλογιστεί τις προοπτικές του ανθρώπινου δυναμικού και να το μετατρέψει σε στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, οι στρατηγικές γύρω από τους ανθρώπους θα πρέπει να ανασχεδιαστούν, όχι απλά για να έχουν θετικό αντίκτυπο στους στόχους της επιχείρησης, αλλά με την προοπτική να αλλάξουν μελλοντικά την κατεύθυνσή της. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την πιο σημαντική επένδυση και το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Η μετατροπή του σε στρατηγικό πλεονέκτημα αποτελεί το κλειδί για να ξεχωρίσει και να πετύχει μια επιχείρηση στο άκρως ανταγωνιστικό και απαιτητικό σύγχρονο περιβάλλον. (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η λιτή διαχείριση συνδέεται με μειώσεις και απολύσεις. Ότι υπάρχει δηλαδή ο κίνδυνος για έναν οργανισμό που αποφασίζει να εφαρμόσει της αρχές της λιτής διαχείρισης να θέσει ως βασικούς στόχους τη μείωση του κόστους μέσω της απόλυσης ενός τμήματος του εργατικού δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό, παρερμηνεύεται η έννοια της λιτής σκέψης και είναι σημαντικό να υπάρξει ακριβής επεξήγηση του περιεχομένου και της εφαρμογής της. Βασικό στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή της λιτής σκέψης είναι η διασφάλιση ότι καθώς η

διαδικασία ρέει και βελτιώνονται οι λειτουργίες, οι περιγραφές θέσεων και καθηκόντων του προσωπικού ενδέχεται να ανακατευθυνθούν ώστε να δημιουργηθεί αξία, χωρίς ωστόσο να χαθούν θέσεις εργασίας. Η λιτή σκέψη δεν συνάδει με τη μείωση της απασχόλησης, αλλά με το να μπορούν να πραγματοποιηθούν περισσότερα με τους υφιστάμενους ή ακόμη και λιγότερους πόρους. Ωστόσο, η λιτή σκέψη δεν μπορεί να συμβεί από μόνη της. Απαιτεί νέες συνήθειες, νέες δεξιότητες, και συχνά μια νέα αντίληψη σε ολόκληρο τον οργανισμό, από την ανώτατη διοίκηση έως το προσωπικό πρώτης γραμμής. Η λιτή διαχείριση αποτελεί έναν μετασχηματισμό κουλτούρας με τον οποίο αλλάζει ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού. Η δημιουργία κουλτούρας λιτής σκέψης συνάδει με την ακόρεστη επιθυμία για συνεχή βελτίωση. (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Η ανάλυση που έγινε στην παρούσα εργασία και οι αρχικοί στόχοι που είχαν τεθεί σε συνδυασμό με το αμφίβολο επιχειρηματικό περιβάλλον της εποχής μας που έχει ωθήσει πολλές επιχειρήσεις στην αναζήτηση νέων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κατέδειξε τη σημασία της Λιτής Διαχείρισης τόσο για ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και για ολόκληρη την επιχείρηση. Το Λιτό μοντέλο διαχείρισης μπορεί να αναμορφώσει όχι μόνο το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αλλά και την κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, με τρόπο που να προσφέρει άμεσα εντυπωσιακές βελτιώσεις σε όρους ρευστότητας, αειφορίας, μείωσης κόστους, αποδοτικότητας των εργαζομένων και τέλος ευχαριστημένους πελάτες. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, οι φορείς της αλλαγής, η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη, θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους, να δημιουργήσουν και να εξασφαλίσουν το κατάλληλο περιβάλλον και τους απαραίτητους πόρους για να μπορέσει να υλοποιηθεί η αλλαγή.

Η λιτή επιρροή θα μπορούσε να οδηγήσει τον οργανισμό στο:

- 1) Να κατανοήσει τις ανάγκες και επιθυμίες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
- 2) Να μεγιστοποιήσει την προστιθέμενη αξία του περιεχομένου όλων των διαδικασιών του.
- 3) Να αξιολογεί αποτελεσματικότερα τους εργαζομένους για να εξασφαλιστεί η ευθυγράμμισή τους με τους στόχους επίδοσης και τους στόχους της διοίκησης.

Επιπλέον, τα οφέλη από την εφαρμογή των αρχών και πρακτικών της Λιτής Διαχείρισης σε ένα τμήμα HR είναι ιδιαίτερα σημαντικά, καθώς μέσω της ευρείας συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των καθημερινών στόχων της επιχείρησης καθώς και της κατανόησης των αναγκών των πελατών παρέχονται κίνητρα και δίνεται νόημα στη δουλειά των εργαζομένων. Επιπλέον, ένα περιβάλλον λιτής διαχείρισης ενισχύει την παραγωγικότητα και τα επίπεδα παροχής υπηρεσιών του τμήματος ενώ παράλληλα βοηθά στη μείωση του κόστους και στην εξοικονόμηση

πόρων. Η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού που προκύπτει ως αποτέλεσμα της ευρείας συμμετοχής και της αποτελεσματικής παρακίνησης καθιστά τους εργαζομένους ικανούς να διευρύνουν το περιεχόμενο της εργασίας τους βελτιώνοντας και αναπτύσσοντας δεξιότητες όπως η ομαδική δουλειά, η επίλυση προβλημάτων και η διαχείριση διαδικασιών. Μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης, προάγεται η ενεργός συμμετοχή τους, καλλιεργείται η εμπιστοσύνη, η προσήλωση στους στόχους και η δέσμευση, στοιχεία τα οποία οδηγούν στο να υπάρχουν καλύτερα αποτελέσματα στον οργανισμό. Η Λιτή Διαχείριση σε ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παρέχει τις απαραίτητες μεθόδους ώστε να μπορούν να διευρυνθούν σιγά σιγά όλες οι θέσεις εργασίας και οι εργαζόμενοι να γίνονται όλο και πιο χρήσιμοι και αποδοτικοί για την επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου. (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Το Λιτό HR δεν είναι ένα πρόγραμμα ή ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί απ' ευθείας σε μια επιχείρηση αλλά ένας αποτελεσματικός τρόπος με βάση τον οποίο μπορεί να γίνει ορθή διαχείριση των ταλέντων των εργαζομένων και να προκύψει σημαντική εξοικονόμηση πόρων. Είναι ένα ταξίδι δίχως τέρμα, όχι ένας προορισμός. Είναι σημαντικό βέβαια να υπογραμμιστεί ότι επειδή η λιτή φιλοσοφία είναι συνυφασμένη σε μεγάλο βαθμό με τις παραγωγικές δραστηριότητες, δεν είναι εύκολη η εφαρμογή της σε ένα διοικητικό τμήμα όπως το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Ένα ακόμα μειονέκτημα της λιτής φιλοσοφίας είναι η υπερβολική βαρύτητα που δίνει στη διαδικασία. Παρόλο που η συγκεκριμένη προσέγγιση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητας μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών και της εξάλειψης των 'σκουπιδιών' (wastes), εντούτοις παρουσιάζει εγγενείς δυσκολίες στη δημιουργία ενός δημιουργικού περιβάλλοντος με προσανατολισμό στην καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών το οποίο μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, ένα λιτό μοντέλο διοίκησης μπορεί να είναι απλό στις αρχές, πρακτικές και μεθοδολογία, ωστόσο δεν παύει να αποτελεί μία σημαντική πρωτοβουλία αλλαγής η οποία απαιτεί δέσμευση από όλο τον οργανισμό για να λειτουργήσει σωστά και περιλαμβάνει θεμελιώδεις αναθεωρήσεις του τρόπου σκέψης, της δομής και της κουλτούρας όλης της επιχείρησης. (Cheryl M. Jekiel, 2010)

Η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας αντιμετώπισε πρόβλημα κυρίως λόγω του περιορισμένου εύρους της βιβλιογραφίας σχετικά με την εφαρμογή Λιτής Διαχείρισης σε ένα διοικητικό τμήμα μιας επιχείρησης όπως το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τόσο η διοίκηση ανθρώπινων πόρων όσο και η λιτή φιλοσοφία και διαχείριση αποτελούν πολύ ενδιαφέροντα θέματα για μελέτη. Στην παρούσα εργασία έγινε μία παρουσίαση της λιτής

φιλοσοφίας, των αρχών της λιτής διαχείρισης καθώς και των πρακτικών της, μέσω των οποίων θα μπορούσε να έχει εφαρμογή σε ένα τμήμα HR. Στο μέλλον ωστόσο, θα μπορούσε να γίνει μία πιο ποσοτικοποιημένη έρευνα για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων βάση μετρήσεων σχετικά με τα αποτελέσματα που θα προκύπτουν από την εφαρμογή της Λιτής Διαχείρισης σε ένα τμήμα HR. Επιπροσθέτως, θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να μελετηθούν σε μελλοντικές εργασίες οι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσε να απορροφηθεί και να εφαρμοστεί ο λιτός τρόπος σκέψης και σε άλλα τμήματα μιας επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση

- 1) Achanga, P., Shehab, E. E., Roy, R., & Nelder, G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4), 460–471.
- 2) Andersen, Bjorn, 2007. *Business Process Improvement Toolbox*, Second Edition. Milwaukee: Quality Press (CO).
- 3) Arlbjørn, J. S., & Freytag, P. V. (2013). Evidence of lean: A review of international peer-reviewed journal articles. *European Business Review*, 25(2), 174–205.
- 4) Armstrong M., 1992. *Human Resource Management Strategy and Action*, London: Kogan Page.
- 5) Armstrong M., 2000. *Strategic human resource management: a guide to action*, London: Kogan Page.
- 6) Armstrong M., 2003. *A Handbook of Human Resource Management*, Practice 9th edition, London: Kogan Page.
- 7) Babson, Steve. 1995. *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*.
- 8) Baine, T., Lightfoot H., Williams, G.M. and Greenough, R. (2006), “State-of-the-art in lean design engineering: a literature review on white collar lean”, *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers – Part B – Engineering Manufacture* , Vol. 220 No. 9, pp. 1539-47.
- 9) Balle, M., Beauvallet, G., Smalley, A. and Sobek, D.K. (2006), “The thinking production system”, *Reflections* , Vol. 7 No. 2, pp. 1-12.
- 10) Bayou, M.E. and De Korvin, A. (2008), “Measuring the leanness of manufacturing systems – a case study of Ford Motor Company and General Motors”, *Journal of Engineering and Technology Management* , Vol. 25 No. 4, pp. 287-304.
- 11) Bendell, T. (2006), “A review and comparison of six sigma and the lean organisations”, *TQM Magazine* , Vol. 18 No. 3, pp. 255-62.
- 12) Bernadin H.J., Russel J.E.A., 2003. *Human Resource Management: An Experimental Approach*, McGraw Hill Publishing Co UK.
- 13) Bhasin, S. (2012), “An appropriate change strategy for lean success”, *Management Decision*, Vol. 50 No. 3, pp. 439-458.
- 14) Bicheno, J. 2004. “The New Lean Toolbox: Towards Fast, Flexible Flow”, 3rd ed., PICSIE Books, Buckingham.
- 15) Bijsterveld, M. V. & Benders, J., 2000. Leaning on lean: the reception of a management fashion in Germany. *New Technology, Work and Employment*, 15 (1), pp. 50-64.
- 16) Black, J.T. (2007), “Design rules for implementing the Toyota production system”, *International Journal of Production Research*, Vol. 45 No. 16, pp. 3639-64.
- 17) Bonavia, T. and Marin, J.A. (2006), “An empirical study of lean production in the ceramic tile industry in Spain”, *International Journal of Operations & Production Management* , Vol. 26No. 5, pp. 505-31.
- 18) Burke, W.W. (2008), *Organization Change: Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA
- 19) Carr, David K. & Johansson Henry J., 1995. *Best practices in reengineering: What works and what doesn't in the reengineering process*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- 20) Carroll, B. 2001. “Leadership in lean, empowering manufacturing organizations.” *Journal of Organizational Excellence*. Detroit: Wayne State University Press. Spring: 81-90.

- 21) Chang, James, 2005. *Business Process Management Systems: Strategy and Implementation*. Boca Raton: Taylor & Francis Ltd.
- 22) Cheryl M. Jekiel, 2010 “*Lean Human Resources: Redesigning HR Processes for a Culture of Continuous Improvement*”, CRC Press
- 23) Chiarini A. 2013. *Lean Organization, From the tools of the Toyota production system, to Lean Office*, p.34.
- 24) Cole G., 2002. *Personnel and Human Resource Management*, 5th edition, Thomson Learning.
- 25) Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B. and Gill, C. (2006), “The effects of lean production on worker job stress”, *International Journal of Operations & Production Management* ,Vol. 26 No. 9, pp. 1013-39.
- 26) Cook Sarah, 1995. *Practical Benchmarking: A manager’s guide to creative a competitive advantage*. London: Kogan Page.
- 27) Cumbo, D., Kline, D.E. and Bumgardner, M.S. (2006), “Benchmarking performance measurement and lean manufacturing in the rough mill”, *Forest Products Journal* ,Vol.56No.6,pp.25-30.
- 28) Dahlgaard, J. and Dahlgaard-Park, S.M. (2006), “Lean production, six sigma quality, TQM and company culture”, *TQM Magazine* , Vol. 18 No. 3, pp. 263-81.
- 29) Damelio, R. , 1996. *Basics of Process Mapping*. Florence: Productivity Press.
- 30) Daniel Bloom 2013. “*Achieving HR Excellence through Six Sigma*”, Productivity Press
- 31) de Menezes, L., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices: A longitudinal case study. *Journal of Operations Management*, 28, 455–471.
- 32) Dennis, Paschal and John Shook. 2002. *Lean Production Simplified: A Plain-Language Guide to the World’s Most Powerful Production System*. Portland: Productivity Press.
- 33) Dessler G., 2009. *A Framework of Human Resource Management*, 5th edition, Pearson Education International.
- 34) Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). *Lean Leadership – Fundamental Principles and their Application*. *Procedia CIRP*, 7, 569–574.
- 35) Dombrowski, U., Mielke, T., & Engel, C. (2012). *Knowledge Management in Lean Production Systems*. *Procedia CIRP*, 3, 436–441.
- 36) Doolen, T.L., Traxler, M. and McBride, K. (2006), “Using scorecards for supplier performance improvement: case application in a lean manufacturing organization”, *Engineering Management Journal* , Vol. 18 No. 2, pp. 26-34.
- 37) Dunn J. D. & Stephens E. C., 1972. *Management of personnel: manpower management and organizational behavior*, series in management McGraw-Hill,
- 38) Dwane Lay 2013. “*Lean HR: Introducing process excellence to your practice*” CreateSpace Independent Publishing Platform
- 39) Emiliani, M.L. 2008. Standardized work for executive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 24–46.
- 40) Emiliani, M.L. 2006, “Origins of lean management in America”, *Journal of Management History* ,Vol. 12 No. 2, pp. 167-84.
- 41) Emiliani, M.L. and D. J. Stec, 2005 “Leaders lost in transformation,” *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 26, no. 5, pp. 370–387
- 42) Feld, W., 2000. *Lean manufacturing: tools, techniques, and how to use them*. Washington: CRC press.
- 43) Flinchbaugh, Jamie and Andy Carlino. 2006. *The Hitchhiker’s Guide to Lean: Lessons from the Road*. Dearborn: Society of Manufacturing Engineers.

- 44) George, M.L. 2002. "Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with Lean speed", New York: McGraw-Hill.
- 45) George, M.L., Rowlands, D. and Kastle, B. 2004. "What is Lean Six Sigma?", New York: McGraw-Hill.
- 46) Giancola, Frank. 2006 "Toward a Deeper Understanding of Employee Commitment." World at Work Journal, First Quarter: 19.
- 47) Goleman D., 1998. What makes a leader? Harvard Business Review, November – December, 93 – 102.
- 48) Graff, R. (2007), "Implementing lean: a case study in organizational change", Psychology and Education: An Interdisciplinary Journal , Vol. 44 No. 3, pp. 38-45.
- 49) Greenfield. A, 2008. The 5 Forces of Change: A Blueprint for Leading Successful Change. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.
- 50) H.John Bernadin and Joyce E.A. Russel, 2003. Human Resource Management: An Experimental Approach, McGraw Hill Publishing Co UK.
- 51) Habidin, N. F., & Yusof, S. M. (2013). Critical success factors of Lean Six Sigma for the Malaysian automotive industry. International Journal of Lean Six Sigma, 4(1), 60–82.
- 52) Harmond, Paul, 2007. Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. Burlington: Elsevier Science & Technology.
- 53) Hilton, R. J., & Sohal, A. (2012). A conceptual model for the successful deployment of Lean Six Sigma. International Journal of Quality & Reliability Management, 29(1), 54–70.
- 54) Hines P., Found P., Harisson R., 2000. Staying Lean: Thriving, Not Just Surviving, Cardiff: Lean Enterprise Research Center, Cardiff University.
- 55) Holweg, M. (2007), "The genealogy of lean production", Journal of Operations Management ,Vol. 25 No. 2, pp. 420-37.
- 56) Hunt, Daniel V., 1996. Process mapping: How to reengineer your business processes. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- 57) Imai M. 2012. "Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, Second Edition" McGraw-Hill Education
- 58) Jac Fitzenz, Barbara Davison, 2002. How to measure Human Resources Management, third edition, McGraw-Hill.
- 59) Jadhav, J. R., Mantha, S. S., & Rane, S. B. (2014). Exploring barriers in lean implementation. International Journal of Lean Six Sigma, 5(2), 122–148.
- 60) Jang, J.S., Rim, S.C. and Park, S.C. (2006), "Reforming a conventional vehicle assembly plant for job enrichment", International Journal of Production Research , Vol. 44 No. 4, pp. 703-13.
- 61) Jeston, John & Nelis, Johan, 2008. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. Burlington: Elsevier Science & Technology.
- 62) Jiju Antony, 2011. "Six Sigma vs Lean: Some perspectives from leading academics and practitioners", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 Iss: 2 pp. 185 – 190.
- 63) John P. Wanous, Arnon E. Reichers, 2000. Human Resource Management Review, Volume 10, no4.
- 64) Jusko, J. 1999 "A look at lean." Industry Week, Volume 248, Number 22, 88-90.
- 65) Katz, J. (2012). The Lean CEO Effect. Industry Week, 261(10), 38–43.
- 66) Kennedy, F.A. and Widener, S.K. (2008), "A control framework: insights from evidence on lean accounting", Management Accounting Research , Vol. 19 No. 4, pp. 301-23.
- 67) Keyte B., Locher D. 2015. "The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Office and Services", CRC Press, 2nd Edition

- 68) Krafcik, John F. 1988. "Triumph of the lean production system", Sloan Management Review, Vol. 30 (1), pp. 41–52.
- 69) Kyle B. Stone, (2012), "Four decades of lean: a systematic literature review", International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 3 Iss: 2 pp. 112 - 132
- 70) Lander, E., & Liker, J. K. (2007). The Toyota Production System and art: making highly customized and creative products the Toyota way. International Journal of Production Research, 45(16), 3681–3698.
- 71) Laureani, A., & Antony, J. (2012). Critical success factors for the effective implementation of Lean Sigma: Results from an empirical study and agenda for future research. International Journal of Lean Six Sigma, 3(4), 274–283.
- 72) Lee, J. and Peccei, R. (2008), "Lean production and quality commitment: a comparative study of two Korean auto firms", Personnel Review, Vol. 37 No. 1, pp. 5-25.
- 73) Lewis, M.A. 2000. "Lean production and sustainable competitive advantage", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 8, pp. 959-78
- 74) Liker, J.K. 2004. "The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer", McGraw-Hill, New York, NY.
- 75) Luthans F., Youssef C.M., 2004. Hyman Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, Organizational Dynamics, 33, 2, 143-160.
- 76) Madison, Dan, 2005. Process Mapping, Process Improvement, and Process Management: A Practical Guide to Enhancing Work and Information Flow. Chicago: Paton Press LCC.
- 77) Mann, D. (2009). The missing link: Lean leadership. Frontiers of Health Services Management, 26(1), 15–26.
- 78) Martínez-Jurado, P. J., & Moyano-Fuentes, J. (2014). Key determinants of lean production adoption: evidence from the aerospace sector. Production Planning & Control, 25(4), 332–345
- 79) Mclean, R., & Antony, J. (2014). Why continuous improvement initiatives fail in manufacturing environments? A systematic review of the evidence. International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3), 1–14.
- 80) Meade, D.J., Kumar, S. and Houshyar, A. (2006), "Financial analysis of a theoretical lean manufacturing implementation using hybrid simulation modeling", Journal of Manufacturing Systems , Vol. 25 No. 2, pp. 137-52.
- 81) Murman E. 2002. Lean enterprise value: insights from MIT's Lean Aerospace Initiative. New York, Palgrave Macmillan,
- 82) Murman E., 2002. Lean enterprise value: insights from MIT's Lean Aerospace Initiative. New York, Palgrave Macmillan.
- 83) Näslund, D. 2008. "Lean, six sigma and lean sigma: Fads or real process improvement methods?", Business Process Management Journal, Vol. 14, no. 3, pp. 269-287.
- 84) Ndahi, H.B. (2006), "Lean manufacturing in a global and competitive market", Technology Teacher , Vol. 66 No. 3, pp. 14-18.
- 85) New, S.J. (2007), "Celebrating the enigma: the continuing puzzle of the Toyota production system", International Journal of Production Research , Vol. 45 No. 16, pp. 3545-54.
- 86) Ohno, T. 1988. "Toyota production system: Beyond large-scale production", Portland: Productivity Press
- 87) Osono, E. (2008), Extreme Toyota: Radical Contradictions that Drive Success at the World's Best Manufacturer, Wiley, Hoboken, NJ.
- 88) Ould, M. A., 1995. Business processes – modeling and analysis of reengineering and improvement. New York: Willey and Sons.
- 89) Pamfilie, R., (Draghici), A. J. P., & Draghici, M. (2012). The Importance of Leadership in

Driving a Strategic Lean Six Sigma Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 187–196.

- 90) Pande, Pete & Holpn, Larry, 2002. *What is Six Sigma*. New York: McGraw Hill.
- 91) Patrick M. Wright, 1998. Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 3.
- 92) Pavnaskar, S.J., Gershenson, J.K. and Jambekar, A.B. 2003. “Classification scheme for lean manufacturing tools” *International Journal of Production Research*, Vol. 41 No. 13, pp. 3075-3090.
- 93) Petschnig Sasha, 2009. *Effects of Lean Management on Company Value*. Master Thesis. Grin Verlag.
- 94) Pettersen, J. 2009. “Defining Lean production: some conceptual and practical issues”, *The TQM journal*, Vol. 21, No 2, pp. 127-142.
- 95) Pike, J. & Barnes, R., 1994. *TQM in action: a practical approach to continuous improvement*. London: Chapman & Hall
- 96) Poksinska, B., Swartling, D., & Drotz, E. (2013). The daily work of Lean leaders – lessons from manufacturing and healthcare. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 886–898.
- 97) Polasec, R. 2003, “Lean, Six Sigma, and the Systems Approach: Management Initiatives for Process Improvement”, *Environmental Quality Management*, Vol. 13(2), pp. 85-92.
- 98) Polasec, R. 2003. “Lean, Six Sigma, and the Systems Approach: Management Initiatives for Process Improvement”, *Environmental Quality Management*, Vol. 13(2), pp. 85-92.
- 99) Psychogios, A. G., & Tsironis, L. K. (2012). Towards an integrated framework for Lean Six Sigma application: Lessons from the airline industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(3-4), 397–415.
- 100) Riley, J.F. 1998. “Process Management”, New York: McGraw-Hill.
- 101) Roth, G. (2006), “Distributing leadership practices for lean transformation”, *Reflections* , Vol. 7No. 2, pp. 15-29.
- 102) Roth, G. (2006), “Distributing leadership practices for lean transformation”, *Reflections*, Vol. 7 No. 2, pp. 15-29.
- 103) Sakai, H. and Amasaka, K. (2006), “TPS-LAS model using process layout CAE system at Toyota: advanced TPS, key to global production strategy new JIT”, *Journal of Advanced Manufacturing Systems* , Vol. 5 No. 2, pp. 127-40.
- 104) Sanjay Bhasin, Peter Burcher, 2006. "Lean viewed as a philosophy", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 Issue: 1, pp.56-72.
- 105) Saurin, T.A., Marodin, G.A. and Ribeiro, J.L.D. (2011), “A framework for assessing the use of lean production practices in manufacturing cells”, *International Journal of Production Research*, Vol. 49 No. 11, pp. 3211-3230.
- 106) Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. a., & Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business Horizons*, 52(1), 79–88.
- 107) Schonberger, R.J. (2007), “Japanese production management: an evolution – with mixed success”, *Journal of Operations Management* , Vol. 25 No. 2, pp. 403-19.
- 108) Schuler R., Jackson S., 1996. *Human Resource Management, Positioning for the 21th century*, Minneapolis: West Publishing Company
- 109) Seddon, J., & Caulkin, S. 2007, „Systems Thinking, Lean Production and Action Learning. *Action Learning: Research & Practice*, vol. 4, no. 1, pp. 9-24
- 110) Shah, R, Ward, P. T. 2007 Defining and developing measures of lean production, *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 4, 785- 805
- 111) Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production.

- Journal of Operations Management, 25(4), 785–805.
- 112) Shan, R.S. (2008), “The role of assessment in a lean transformation”, Masters thesis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
 - 113) Shimokawa, K. and Fujimoto, T. (2009), *The Birth of Lean: Conversations with Taiichi Ohno, Eiji Toyoda, and Other Figures Who Shaped Toyota Management*, The Lean Enterprise Institute, Cambridge, MA.
 - 114) Sim, K. L., & Rogers, J. W. (2009). Implementing lean production systems: barriers to change. *Management Research News*, 32(1), 37–49.
 - 115) Snell S., Bohlander G., 2007. *Human Resource Management*, International Thomson Publishing Company
 - 116) Staats, B. R., & Upton, D. M. (2011). Lean knowledge work. *Harvard Business Review*, 89(10), 100–110
 - 117) Staats, B. R., Brunner, D. J., & Upton, D. M. (2011). Lean principles, learning, and knowledge work: Evidence from a software services provider. *Journal of Operations Management*, 29(5), 376–390.
 - 118) Standard, Charles, Dale David and Dayle Davis. 1999. *Running Today’s Factory: A Proven Strategy for Lean Manufacturing*. Cincinnati: Hanser Gardner Publications.
 - 119) Stewart, P., Danford, A., Richardson, M. and Pulignano, V. (2010), “Workers’ experiences of skill, training and participation in lean and high performance workplaces in Britain and Italy”, *Employee Relations*, Vol. 32 No. 6, pp. 606-624.
 - 120) Stewart, T. and Raman, A. (2007), “Lessons from Toyota’s long drive: a conversation with Katsuaki Watabene”, *Harvard Business Review*, July/August.
 - 121) Suzaki, Kiyoshi. 1993. *The New Shop Floor Management*. New York: Free Press. The Lean Library 2006.
 - 122) Taj, S. (2008), “Lean manufacturing performance in China: assessment of 65 manufacturing plants”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 217-34.
 - 123) Takeuchi, H., Osono, E. and Shimizu, N. (2008), “The contradictions that drive Toyota’s success”, *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 6, pp. 96-104.
 - 124) Towill, D.R. (2006), “Smooth is smart”, *Manufacturing Engineer*, Vol. 85 No. 2, pp. 18-23.
 - 125) Tracey, Monica W. and Jamie Flinchbaugh. 2006. “How Human Resource Departments Can Help Lean Transformation.” *Target Magazine*, Third Issue: 5-10.
 - 126) Treville, S., Antonakis, J., (2006). “Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels of analysis issues”. *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 99–123.
 - 127) Vidal, M. (2007), “Lean production, worker empowerment, and job satisfaction: a qualitative analysis and critique”, *Critical Sociology*, Vol. 33 Nos 1/2, pp. 247-78.
 - 128) Wan, H. and Chen, F. (2008), “A leanness measure of manufacturing systems for quantifying impacts of lean initiatives”, *International Journal of Production Research*, Vol. 46 No. 23, pp. 6567-84
 - 129) Wether, W., Davis, K., 1996. *Human resources and Personnel Management*, McGraw – Hill, Inc., N.Y.
 - 130) Womack JP, Jones DT. 2003. *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*. 2nd edition. New York, Free Press.
 - 131) Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Beyond Toyota: How to root out waste and pursue perfection. *Harvard Business Review*, 74(5), 140–158.
 - 132) Womack, J.P. and Jones, D.T. 1994, “From lean production to the lean enterprise”, *Harvard Business Review*, March - April, pp. 93 – 103

- 133) Womack, J.P., Jones, D.T. and Ross, D, 1990. "The machine that changed the world", Free Press, New York
- 134) Womack, James P. & Jones, Daniel T. 2010: Lean Thinking, Second edition. Simon & Schuster.
- 135) Womack, James. 2002. "Lean Thinking: Where have we been and where are we going?" Manufacturing Engineering. September: L2-L6.
- 136) Worley, J.M. and Doolen, T.L. (2006), "The role of communication and management support in alean manufacturing implementation", Management Decision , Vol. 44 No. 2, pp. 228-45.
- 137) Zingheim, Patricia K. and Jay R. Schuster. 2005. "Revisiting Effective Incentive Design." World at Work Journal, First Quarter: 57.

Ελληνική

- 138) Δήμου Ν. 2003. Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις: Έλλην, Αθήνα
- 139) Ιορδάνογλου Δ. 2008. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- 140) Μούζα - Λαζαρίδη Άννα Μαρία 2006. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα
- 141) Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., 2003. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένου.
- 142) Μπουραντάς Δ. 2005. Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- 143) Ξυροτύρη - Κουφίδου Σ. 2001. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- 144) Τερζίδης & Τζωρτζάκης Κ. 2004. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", Αθήνα , Εκδόσεις Rosili
- 145) Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. 2004. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις: Rosili
- 146) Χυτήρης, Λ 1996. Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks.
- 147) Χυτήρης, Λ 2001. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks.