

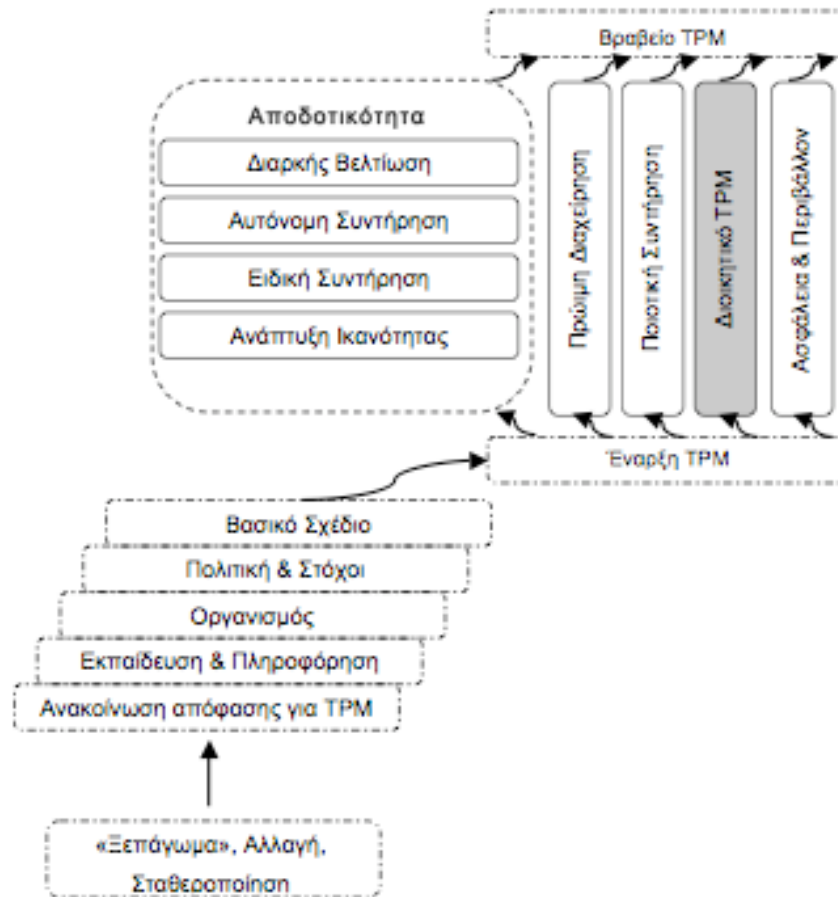
Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
– Ολική Ποιότητα

Ολική Συντήρηση για την Παραγωγικότητα  
(Total Productive Maintenance, TPM)  
*μέσω της εφαρμογής της στην αυτοκινητοβιομηχανία VOLVO*

Κεφάλαιο 12  
Διοικητική Ολική Συντήρηση για την  
Παραγωγικότητα

Βασιλική Κωνσταντίνου Λαρίσση  
Διπλ. Μηχανολόγος Μηχανικός Ε.Μ.Π.

## Κεφάλαιο 12 Διοικητική Ολική Συντήρηση για την Παραγωγικότητα



Το κεφάλαιο ξεκινά με ένα γενικό υπόβαθρο και περιγράφει, κατόπιν, βήμα προς βήμα το περιεχόμενο και την εισαγωγή της διοικητικού TPM. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, συχνά, το γράμμα «M» στην ακροστιχίδα TPM – Total Productive Maintenance αποδίδεται στην λέξη Management – Διοίκηση, αντί της λέξης Maintenance – Συντήρηση, ώστε να γίνει αντιληπτό ότι αυτό που επιδιώκει η μέθοδος είναι η ολική παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης, τόσο στα τμήματα παραγωγής, όσο και στα διοικητικά τμήματα (Nord, 1997).

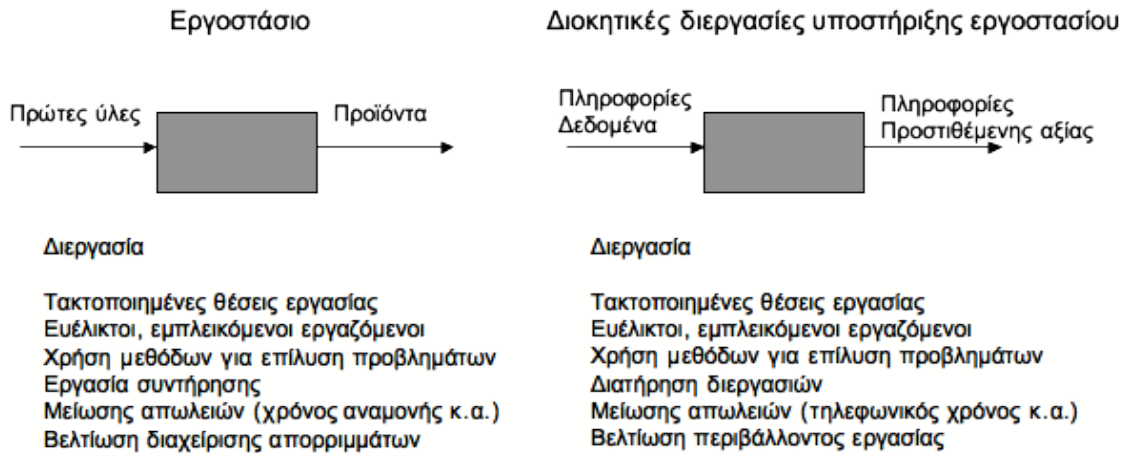
### 12.1 Γενικά περί Διοικητικής Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα

Σε διαφορά με τις προηγούμενες δραστηριότητες του TPM, η διοικητικό TPM

αγγίζει όλα τα τμήματα της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το αν η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες. Πέρα από τις λειτουργίες παραγωγής συμπεριλαμβάνονται, επίσης, οι διοικητικές λειτουργίες της εκπαίδευσης, της τεχνικής και άλλες. Για να μπορέσουν να λειτουργήσουν οι διοικητικές λειτουργίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, πρέπει να μειώσουν τις δικές τους απώλειες και σπατάλες. Αυτό οδηγεί σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα και ένα τρόπο εργασίας που επιτυγχάνει αλλαγή. Η παραγωγικότητα κάθε εργαζομένου πρέπει να βελτιωθεί για την μείωση των δαπανών καθώς και του χρόνου παράδοσης.

Για να «απογειωθεί» μια επιχείρηση, απαιτείται όλες οι λειτουργίες να συνεργάζονται και να δίνουν το καλύτερο τους. Μέσα σε μια επιχείρηση υπηρεσιών είναι, φυσικό, να μελετήσει και να βελτιώσει κανείς τις διοικητικές διεργασίες, εφόσον η επιχείρηση εξαρτάται άμεσα με αυτές. Αντιθέτως, μια παραγωγική επιχείρηση δεν έχει την ίδια φυσική εστίαση πάνω στα διοικητικά τμήματα. Οι προσεγγίσεις εντός των διοικητικών υπηρεσιών έχουν, συχνά, ως μόνο στόχο να μειώσουν τα κόστη και όχι να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας.

Τα αποτελέσματα ή τα προϊόντα μιας διοικητικής διεργασίας είναι πληροφορίες σε επεξεργασμένη μορφή. Ο κύριος σκοπός είναι, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, να λάβουμε σωστά προϊόντα ή υπηρεσίες στον σωστό χρόνο, την σωστή ποσότητα και ποιότητα. Ακριβώς, όπως, μέσα στα τμήματα της παραγωγής, συντελείται αυτό καλύτερα μέσω της καθοδήγησης του σκοπού με την βοήθεια των μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Σε πολλές περιπτώσεις, μπορούν τα γραφεία να συγκριθούν με το εργοστάσιο, όντας η μόνη διαφορά ότι τα εργασιακά καθήκοντα περιλαμβάνουν και ιδιότητες υλικών, βλ. διάγραμμα 12.1.



Διάγραμμα 12.1 Ομοιότητες μεταξύ διοικητικών και παραγωγικών διεργασιών

Ανεξάρτητα από τι παράγει η μεμονωμένη επιχείρηση, όλα τα διοικητικά τμήματα έχουν ορισμένες κοινές λειτουργίες και τρόπους εργασίας. Ο στόχος της διοικητικού TPM είναι να δοθεί η καλύτερη δυνατή υπηρεσία στους πελάτες. Η ακόλουθη απαρίθμηση περιγράφει κάποια από τα οφέλη που μπορεί να έχει η επιχείρηση με την βοήθεια της διοικητικού TPM. Τα γράμματα εντός των παρενθέσεων αντιστοιχούν στις περιοχές στις οποίες τα οφέλη αναφέρονται:

1. Διεργασία οδηγούμενες από τον πελάτη (P)
2. Συντομότερος χρόνος παράδοσης (P)
3. Σωστές πληροφορίες (Q)
4. Χαμηλότερα κόστη (C)
5. Ασφάλεια παράδοσης (D)
6. Αυξημένη ευελιξία (D)
7. Βελτιωμένο περιβάλλον εντός και εκτός (S)
8. Καλύτερη αξιοποίηση ικανότητας (M)

### 12.1.1 Αντίσταση στην αλλαγή

Η εισαγωγή της διοικητικού TPM και μέσω αυτής, η δημιουργία μια καλής υπηρεσίας για τους πελάτες δεν συντελούνται αυτόματα και ποτέ, χωρίς μια ορισμένη αντίσταση. Όλες οι εργασίες του TPM περιέχουν μια αλλαγή κουλτούρας και από την πλευρά των γραφείων αυτό γίνεται δυσκολότερο,

εφόσον η αίσθηση ιδιοκτησίας είναι πολύ μεγαλύτερη εκεί από ότι στα παραγωγικά τμήματα.

Η αντίσταση στις αλλαγές μπορεί να έχει πολλές αιτίες:

- Ο χρόνος φαίνεται να μην φτάνει ή γίνονται τα επιχειρήματα του χρόνου μια άνετη δικαιολογία για να αποφύγουν την δέσμευση.
- Η διοικητικό TPM θεωρείται ως παραβίαση της ατομικής ακεραιότητας.
- Ανασφάλεια ενώπιον του νέου τρόπου εργασίας
- Αίσθηση ότι η διοικητικό TPM είναι πιο περιοριστική από ότι είναι πραγματικά.

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι για το πως κανείς διαχειρίζεται την αντίδραση. Αν η αντίσταση αντιμετωπιστεί με τον σωστό τρόπο, υπερνικάται. Κάποιες δραστηριότητες είναι πιο εύστοχες από ότι άλλες. Εντός αυτών συγκαταλέγονται : (1) εκπαίδευση, (2) πληροφόρηση, (3) πειστικότητα για τη λειτουργία, η οποία όμως μπορεί να συνεπάγεται μεγάλη κατανάλωση χρόνου, και (4) επένδυση πρώτα στους θετικούς εργαζομένους.

### **12.1.2 Απώλειες στην διοικητική εργασία**

ΤΟ TPM συνεπάγεται εκπαίδευση στο να πραγματοποιηθεί η σκοπούμενη εργασία αποδοτικά. Τα κόστη που μπορούν να προκύψουν σε ένα διοικητικό τμήμα, αποτελούνται από σπατάλη χρόνου, πόρων, υλικών ή ακόμα πιο σημαντικό, μη αξιοποιούμενης ικανότητας. Υπάρχουν πολλοί πιθανοί λόγοι για τους οποίους προκύπτουν κόστη. Μεταξύ άλλων, αυτοί είναι:

- Ελλιπής εστίαση.
- Κακό ηθικό.
- Αναποτελεσματικές συναντήσεις.
- Αναποτελεσματική διαχείριση εγγράφων.

Κάποιες από τις σημαντικότερες απώλειες στα διοικητικά τμήματα είναι ότι υπερβολικά πολλά έγγραφα αποθηκεύονται και η επιφάνεια των γραφείων είναι υπερβολικά μεγάλη. Εδώ, υπάρχουν μεγάλες ωφέλειες να αποκτηθούν. Μια λειτουργία που αφορά τη μείωση των δαπανών και των απωλειών, μπορεί να

αυξήσει την παραγωγικότητα ή να μειώσει τα κόστη κατά 30% - 50%, δουλεύοντας εξυπνότερα αντί για σκληρότερα.

### **12.1.3 Στόχοι της Διοικητικής Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα**

Η διοικητική Ολική Συντήρηση για την Παραγωγικότητα έχει δύο κύριους στόχους:

1. Όλο το δυναμικό θα πρέπει να είναι προσανατολισμένο προς εργασίες προστιθέμενης αξίας. όλες οι άλλες θα πρέπει να εξαλειφθούν.
2. Οι διοικητικές διεργασίες θα πρέπει να γίνουν καθοδηγούμενες από τον πελάτη, ήτοι αυτές θα πρέπει να ικανοποιούν τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς πελάτες.

Οι στόχοι των διοικητικών διεργασιών θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένοι σε κάθε αντίστοιχο τμήμα. Αν ο συνολικός στόχος είναι να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών, αυτός χωρίζεται σε επιμέρους στόχους για να αρμόζει στο αντίστοιχο τμήμα σύμφωνα με τα ακόλουθα:

#### *Εργασία ανάπτυξης προϊόντων – διεργασιών*

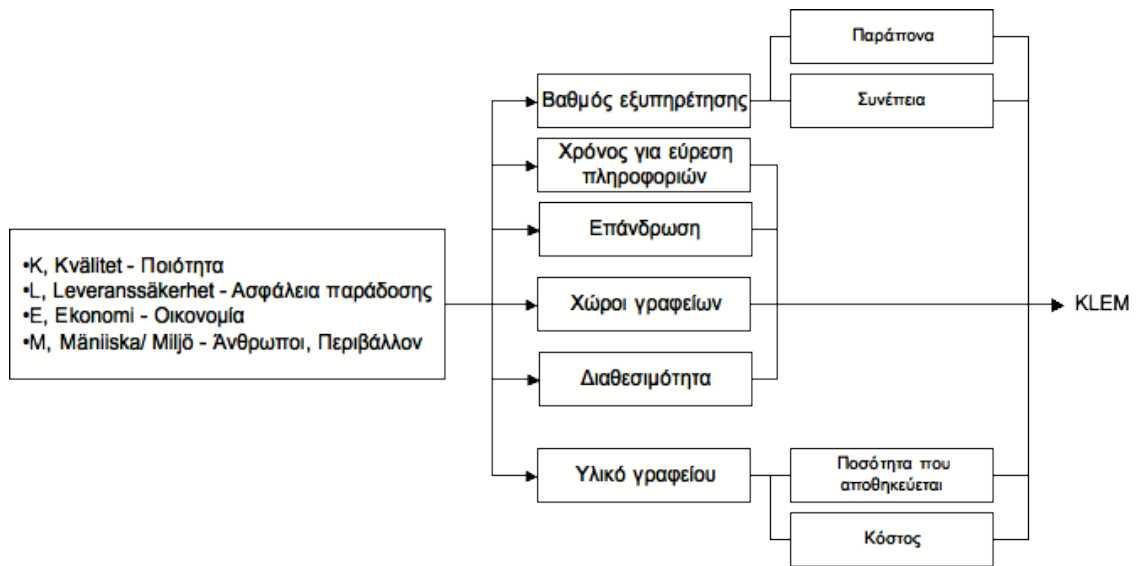
- Συντομότερος χρόνος παράδοσης και χαμηλότερα προβλήματα μέσω της δημιουργίας νέων προϊόντων.
- Κατασκευή χωρίς άγχος, αλλά με ευεξία μέσω του καλού προγραμματισμού.

#### *Εργασία πωλήσεων και αγορών*

- Το τμήμα πωλήσεων πρέπει να εναποθέσει περισσότερο χρόνο στους πελάτες του για να αποκτήσει και να δώσει περισσότερες πληροφορίες και έτσι να αυξήσει τις πωλήσεις.
- Ο επιθυμητός στόχος των πελατών θα πρέπει να διασφαλιστεί, έτσι ώστε τα προϊόντα να μπορούν να προετοιμάζονται και να παράγονται με έναν σωστό τρόπο και συντομότερο χρόνο παράδοσης.
- Οι αγορές τυποποιούνται και μπορούν να γίνουν κεντρικά ώστε η

αποδοτικότητα να γίνει υψηλότερη και τα κόστη χαμηλότερα.

Στο διάγραμμα 12.2 φαίνονται παραδείγματα από τη VOLVO, για το πως κάποιοι μετρήσιμοι παράγοντες μέσα στις διοικητικές διεργασίες συνδέονται με τους συνολικούς στόχους μέσα σε μια επιχείρηση. Μέσω της μέτρησης και της βελτίωσης αυτών των παραγόντων επιτυγχάνονται οι συνολικοί στόχοι.



Διάγραμμα 12.2 Μετρήσιμοι στόχοι στο Διοικητικό TPM που αλληλεπιδρούν με τους συνολικούς στόχους του TPM στη VOLVO

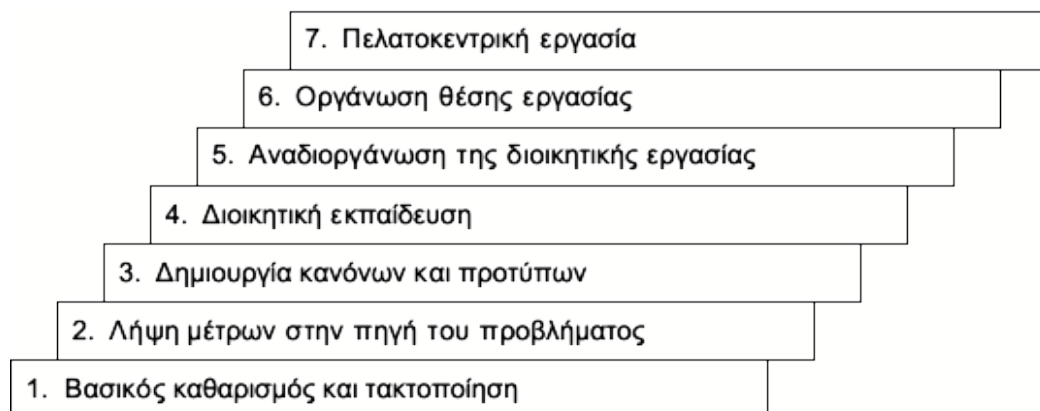
### 12.1.4 Επταβάθμια κλίμακα εισαγωγής της Διοικητικής Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα

Για να δημιουργηθεί μια αποδοτική και πελατοκεντρική παραγωγή χρησιμοποιείται στο Διοικητικό TPM μια επταβάθμια κλίμακα, η οποία έχει αναπτυχθεί στη VOLVO και ομοιάζει με αυτή που εφαρμόζεται στην αυτόνομη συντήρηση. Η κλίμακα συμπληρώνεται με την ανάπτυξη ικανότητα και την διαρκή βελτίωση. Για να μπορέσει να λειτουργήσει η 7βάθμια κλίμακα πρέπει να υπάρχει στόχος και σαφές όραμα. Εκτός αυτού, πρέπει οι δραστηριότητες που απαιτούνται για να φτάσουμε τον στόχο να είναι καταγεγραμμένες.

Η επταβάθμια κλίμακα στο διάγραμμα 12.3 στηρίζει την διοικητική εργασία έτσι ώστε αυτή να οδηγείται αποτελεσματικά. Εκτός αυτού, θα πρέπει η κλίμακα να

δημιουργήσει ένα όσο το δυνατόν καλύτερο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον εργασίας. Οι παράμετροι που πρέπει να βελτιωθούν είναι η ποιότητα, η αποδοτικότητα, η οικονομία και το περιβάλλον. Οι 7 βαθμίδες μπορούν να επικαλύπτουν η μία την άλλη, εφόσον διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης μπορεί να έχουν διαφορετική πρόοδο. Στα μεμονωμένα τμήματα είναι, όμως, διαφορετικά τα στάδια μεταξύ τους, εφόσον το προηγούμενο στάδιο θα πρέπει να επιθεωρηθεί, πριν να προχωρήσουμε στο επόμενο. Αυτό είναι σημαντικό για να διατηρηθεί το επίπεδο στην εργασία βελτίωσης και για να αποκτήσουν οι συνεργαζόμενοι μια δυνατότητα να ακολουθήσουν την εφαρμογή της 7βάθμιας κλίμακας.

Θα πρέπει να υπάρχει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που υποστηρίζει την εισαγωγή της 7βάθμιας κλίμακας. Αυτό είναι ταυτόχρονα ένας τρόπος να αναπτύξουμε και να δώσουμε ζωή στους ανθρώπινους πόρους.



Διάγραμμα 12.3 Η 7βάθμια κλίμακα εφαρμογής του Διοικητικού TPM

Οι 7 βαθμίδες πραγματοποιούνται με διαφορετικό τρόπο. Οι βαθμίδες 1, 2, 4 και 6 είναι ενεργά στάδια, όπου συντελούνται πολλές δραστηριότητες, ενώ τα υπόλοιπα στάδια είναι σταθεροποιημένα. Στα σταθεροποιημένα στάδια προκύπτουν τα οφέλη από τα προηγούμενα στάδια και πραγματοποιείται μια ορισμένη προτυποποίηση και τελική ρύθμιση.

Όπου τα τρία πρώτα στάδια στις 7βάθμια κλίμακα εφαρμόζονται θα πρέπει μια σειρά από τυπικές αλλαγές, που θα μετρηθούν, να έχουν, ήδη, πραγματοποιηθεί, ώστε να επιτευχθούν τα εξής:



- Μείωση της ποσότητας εντύπων κατά περισσότερο από 65%
- Οι επιθυμητές πληροφορίες βρίσκονται σε 30 δευτερόλεπτα και κάθε συνεργαζόμενος έχει τον ιδανικό αριθμό πληροφοριών στην θέση εργασίας.
- Υπάρχουν πρότυπα για το πως τα έπιπλα και ο εξοπλισμός γραφείου καθαρίζεται και τακτοποιείται.
- Το περιβάλλον εργασίας έχει βελτιωθεί.
- Οι συναντήσεις είναι αποτελεσματικές
- Η διαδικασία πραγματοποιείται στο σωστό χρόνο, με το σωστό περιεχόμενο και στο σωστό κόστος.
- Έχουν δημιουργηθεί οδηγίες και πρότυπα για την εργασία.
- Η δραστηριότητα αναλύεται και τα τμήματα που δεν είναι προστιθέμενης αξίας εξαλείφονται.
- Συντομότερος χρόνος παράδοσης

Στα στάδια 4, 5, 6 και 7 θα πρέπει η ικανότητα να αυξηθεί περαιτέρω και η συνεχιζόμενη εργασία βελτίωσης να διασφαλιστεί. Η θέση εργασίας και ο οργανισμός προσαρμόζονται για να φτάσουμε έναν υψηλό βαθμό πελατοκεντρικής εργασίας. Το να έχουν ολοκληρωθεί τα στάδια 1-6 είναι μια προϋπόθεση για μια αποδοτική πελατοκεντρική εργασία.

### **12.1.5 Επιθεώρηση**

Η επιθεώρηση θα πρέπει να συντελείται περιοδικά για εξάσκηση και για να δώσει κατευθυντήριες γραμμές για τη συνεχιζόμενη εργασία. Τα πρότυπα που εφαρμόζονται γίνονται ανούσια, αν δεν είναι επίκαιρα, ευέλικτα και αν δεν είναι ανεπτυγμένα στον ίδιο ρυθμό με την ανάπτυξη στην θέση εργασίας. Κατά την επιθεώρηση του σταδίου 7, οι υπεύθυνοι της εταιρείας για την διοικητικό TPM έρχονται σε επαφή με τους πελάτες για να αποκτήσουν περισσότερη γνώση για το πως πραγματοποιείται η εργασία. Ενδιαφέρον έχει τόσο η θετική, όσο και η αρνητική κριτική.

### **12.1.6 Εργασία διαρκούς βελτίωσης στη Διοικητική Ολική Συντήρηση για την Παραγωγικότητα**

Το να έχει φτάσει κανείς στο στάδιο 7 δεν συνεπάγεται ότι η εργασία του TPM έχει ολοκληρωθεί. Το καλό μπορεί να γίνει καλύτερο. Μια δυσκολία σε αυτόν εδώ τον χώρο είναι ότι οι εργασίες σταματούν μετά από την δομημένη ταξινόμηση που αποτελούν η 7βάθμια κλίμακα και το διαχειριστικό της πρόγραμμα. Αντιθέτως, θα πρέπει να προγραμματισθούν δραστηριότητες βελτίωσης για κάθε στάδιο, ώστε να πραγματοποιούνται γρηγορότερα.

Αυτό αφορά το να εξαλειφθούν όλα όσα δεν εφοδιάζουν τους πελάτες με κάποια επιπλέον αξία έμμεσα ή άμεσα, όπως άχρηστες ρουτίνες και αναμονή. Αντιθέτως, θα πρέπει όλοι να εργάζονται με κάτι τέτοιο που δίνει στον πελάτη κάτι θετικό, για παράδειγμα, καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση, συντομότερο χρόνος παράδοσης, καλύτερη χρήση πόρων και αποδοτικότερη εσωτερική επικοινωνία.

Δεν θα πρέπει να λαμβάνονται πρωτοβουλίες για αλλαγές, μόνο, λόγω προφανών προβλημάτων. Στην εργασία διαρκούς βελτίωσης δημιουργούνται μικρές ομάδες εργασίας για να λυθούν εμφανή και «κρυφά» προβλήματα και να πραγματοποιηθούν αλλαγές. Η εργασία διαρκούς βελτίωσης απαιτεί μεγάλη δέσμευση από όλους. Η κοινή ικανότητα των συνεργαζόμενων είναι σημαντική και η δεκτικότητα σε προτάσεις είναι προϋπόθεση για την επιτυχία.

Η εργασία διαρκούς βελτίωσης μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερα ή λιγότερα ριζοσπαστικά αποτελέσματα:

- Τα προβλήματα εξαλείφονται.
- Τα προβλήματα παραμένουν αλλά δεν χειροτερεύουν.
- Μια χειρότερη μέθοδος αντικαθίσταται από μια καλύτερη.

Παρακάτω ακολουθεί μία πιο λεπτομερής περιγραφή της 7βάθμιας κλίμακας. Κάθε στάδιο περιγράφεται ενδελεχώς και κάθε παράγραφος ολοκληρώνεται με ερωτήσεις επιθεώρησης, τις οποίες η VOLVO χρησιμοποιεί σε κάθε αντίστοιχο στάδιο.

## 12.2 Στάδιο 1 : Βασικός καθαρισμός, ταξινόμηση και τακτοποίηση

Αυτό είναι το σημαντικότερο στάδιο της 7βάθμιας κλίμακας, καθώς θέτει τις βάσεις για την κατανόηση της διοικητικού TPM και την εργασία διαρκούς βελτίωσης. Στο στάδιο αυτό απομακρύνονται όλα τα άχρηστα υλικά που συσσωρεύονται στους χώρους των γραφείων, είτε υπό μορφή πλεοναζόντων εγγράφων, είτε υπό μορφή πλεοναζόντων και αχρησιμοποίητων έπιπλων γραφείου και άλλου εξοπλισμού, και καθορίζονται και διατηρούνται μόνο τα αναγκαία για την εργασία. Η περιοχή εργασίας καθαρίζεται και διατηρείται σε τάξη. Ταυτόχρονα, με την τακτοποίηση, οι συνεργαζόμενοι αυξάνουν την γνώση τους γύρω από τον εξοπλισμό.

Η τακτοποίηση και η τάξη είναι, εκτός αυτού, ένα ζήτημα εμπιστοσύνης. Όσοι έχουν ένα ακατάστατο γραφείο, όπου όλα βρίσκονται σε σύγχυση, είναι δύσκολο να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών. Με τον ίδιο τρόπο είναι δύσκολο για έναν διευθυντή να καταλάβει την ανάγκη για τάξη, έξω από τα τμήματα παραγωγής, αν ο ίδιος έχει ένα ακατάστατο γραφείο.

Κάθε εργαζόμενος έχει, συνήθως, αναπτύξει και εφαρμόσει ένα δικό του σύστημα για να επιχειρήσει να διατηρήσει τάξη σε όλα τα έγγραφα. Πολλοί φαίνεται, αντιθέτως, να πνίγονται σε πληροφορίες. Αυτή η συνολική ροή πληροφοριών μπορεί να γίνει τόσο μεγάλη, που είναι αδύνατο να την διαχειριστούν. Αργά ή γρήγορα πρέπει όλοι να καταλάβουν ότι δεν είναι αναγκαίο ή επιθυμητό να αποθηκεύονται τα πάντα, αλλά μόνο όσα επιφέρουν προστιθέμενη αξία στην εργασία.

Πολλές φορές υπάρχει ο φόβος του να χαθούν πληροφορίες, αν καταστραφεί κάποιο έγγραφο. Κάτι τέτοιο μπορεί να αποτραπεί με μια δομημένη εργασία για την απόρριψη εγγράφων. Μεταξύ άλλων, αυτή περιλαμβάνει:

1. Αναγνώριση όλων των εγγράφων
2. Προσδιορισμός της αξίας των εγγράφων.
3. Κατηγοριοποίηση των εγγράφων
4. Επιλογή προτύπων για αποθήκευση ανάλογα με το μέγεθος
5. Επιλογή σωστού τύπου κλίμακας καταλογογράφησης.

6. Εισαγωγή οπτικού ελέγχου.
7. Δημιουργία βάσης δεδομένων
8. Εισαγωγή διαδικασιών απομάκρυνσης άχρηστων και κανόνων σχετικά με το πόσο θα μένουν αποθηκευμένα τα έγγραφα.

Πέρα από τα παραπάνω, θα πρέπει να ελέγχεται αν κάποιος άλλος αποθηκεύει το έγγραφο και να συμφωνηθεί το ποιος θα πρέπει να είναι υπεύθυνος και κατά ποια χρονική περίοδο το έγγραφο θα πρέπει να αποθηκεύεται.

Γενικότερα, η τάξη σε ένα χώρο εργασίας διασφαλίζεται από κανόνες, οι οποίοι ακολουθούνται πάντα. Κάποιοι τυπικοί κανόνες γραφείου μπορούν να είναι οι εξής:

- Το γραφείο θα είναι καθαρό αν κανείς δεν κάθεται σε αυτό.
- Όλη η εν εξελίξει εργασία θα πρέπει να βρίσκεται σε ένα σημειωμένο φάκελο.
- Μόνο μια εργασία την ημέρα θα βρίσκεται πάνω στο γραφείο, οι υπόλοιπες εργασίες θα είναι τοποθετημένες στην κανονική τους θέση ή σε μία θυρίδα πάνω στο γραφείο.

Φωτογραφίζοντας τον χώρο εργασίας πριν και μετά από την εργασία βελτίωσης, γίνεται πιο εύκολο να φανεί πως προοδεύει η εργασία και ποια αποτελέσματα επιτυγχάνει. Οι φωτογραφίες είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για να φανεί η πρόοδος. Επίσης θα πρέπει να γίνεται μέτρηση και τεκμηρίωση του υλικού που απορρίπτεται, είτε σε βάρος είτε σε αριθμό. Αυτό αυξάνει την κινητοποίηση και δίνει ποσοτικά αποτελέσματα για την εργασία. Τέλος, σημαντικό είναι να χρησιμοποιείτε ένα ημερολόγιο για τις εργασίες βελτίωσης.

### **12.2.1 Επιθεώρηση του Σταδίου 1**

Η επιθεώρηση του σταδίου 1 πραγματοποιείται μέσω των ακόλουθων ερωτήσεων:

- Υπάρχει τάξη και καθαριότητα στα γραφεία;
- Είναι όλοι οι χρησιμοποιούμενοι φάκελοι σημειωμένοι;
- Υπάρχει τάξη στα έγγραφα;

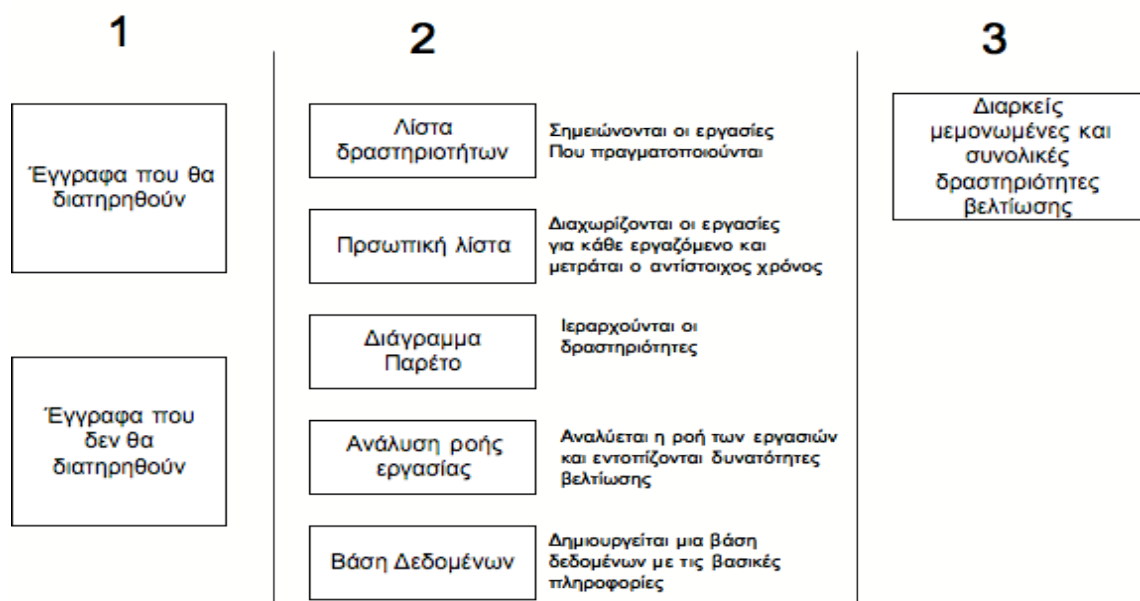
- Υπάρχει τάξη σε όλο τον εξοπλισμό γραφείου;
- Διαχωρίζονται ατομικά και κοινά υλικά;
- Τεκμηριώνονται τα μέτρα βελτίωσης;
- Πραγματοποιείται ατομική επιθεώρηση για το στάδιο 1;

## 12.3 Στάδιο 2: Λήψη μέτρων στην πηγή του προβλήματος

Στο στάδιο 2, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για μια διοικητική εργασία ελεύθερης διαταραχών μέσω της διακοπής μεταξύ άλλων της ροής, εισαγωγής και εξαγωγής, μη απαραίτητων εγγράφων, καθώς γίνονται μελέτες που δείχνουν πως οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τον χρόνο, πως διαμορφώνονται οι διαφορετικές ροές πληροφοριών και ποια είναι τα έγγραφα που αποστέλλονται και λαμβάνονται.

### 12.3.1 Χαρτογράφηση και βελτίωση των διεργασιών.

Η συνολική διοικητική εργασία βελτίωσης χωρίζεται σε τρεις φάσεις με διαφορετικές δραστηριότητες, βλ. διάγραμμα 12.4. Η χαρτογράφηση γίνεται στην φάση 1 και 2, ενώ η εργασία βελτίωσης γίνεται στην φάση 3.



Διάγραμμα 12.4 Χαρτογράφηση και εργασίες βελτίωσης σε τρεις φάσεις

### *Φάση 1: Διαχείριση εγγράφων*

Το στάδιο 2 απαιτεί ότι όλα τα έγγραφα αναγνωρίζονται και ο σκοπός τους αποσαφηνίζεται. Αυτός που εκδίδει ένα έγγραφο πρέπει να πληροφορείται για το αν ο παραλήπτης ενδιαφέρεται πραγματικά για τις πληροφορίες, ώστε να εξαιλεφθούν μηχανικά συντασσόμενα έγγραφα και να εξοικονομηθεί χρόνος. Ο εκδότης είναι, επίσης, το άτομο που έχει την καλύτερη επίγνωση της αξίας των πληροφοριών και θα πρέπει να επισημαίνει πότε αυτές γίνονται ανεπίκαιρες, παρωχημένες. Ο παραλήπτης πρέπει, από την δική του πλευρά, να περιγράψει την δική του ανάγκη και επιθυμητό στόχο, ώστε να λάβει τα επιθυμητά έγγραφα. Αυτή η εργασία συνεχίζει ακόμα κι όταν το στάδιο 3 έχει ολοκληρωθεί.

### *Φάση 2: Χαρτογράφηση διεργασιών*

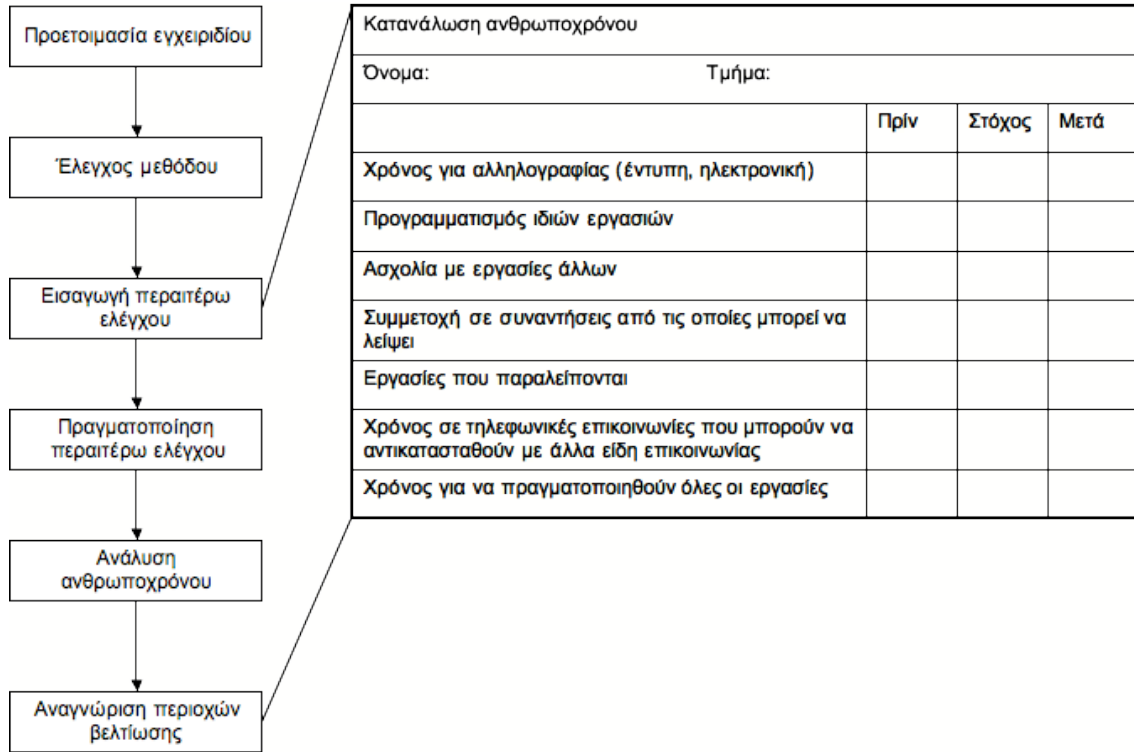
Το προσωπικό σημειώνει αυτό με το οποίο ασχολείται και καταλαμβάνει το μεγαλύτερο τμήμα του χρόνου εργασίας. Κατόπιν, γίνεται μια προσωπική ανάλυση χρόνου και η κατανάλωση χρόνου μετράται για την αντίστοιχη δραστηριότητα. Ακόλουθα, απαριθμούνται οι δραστηριότητες για να αναγνωριστούν δυνατότητες βελτίωσης. Ο στόχος είναι να ορισθεί και χαρτογραφηθεί η εργασία, να αποκαλυφθούν προβλήματα και άχρηστα εργασιακά καθήκοντα, ώστε να αναδιοργανωθεί αποδοτικά ο χρόνος και αξιοποιηθεί σε εργασία προστιθέμενης αξίας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν πρακτικά στο να επιχειρούν να δημιουργούν μια όσο το δυνατόν πιο λειτουργική θέση εργασίας.

Ως ένα τμήμα της εργασίας χαρτογράφησης διεκπεραιώνονται τρεις τύποι ανάλυσης:

1. *Ανάλυση λειτουργίας.* Ο στόχος της εργασίας, ο ρόλος και η λειτουργία μελετώνται και συγκρίνονται με την πραγματικότητα. Σε μια ανάλυση μια διεργασία πρέπει μεταξύ άλλων να χαρτογραφούνται μεταξύ άλλων τα ακόλουθα σημεία: τρόπος εργασίας, ανάγκες εργασίας, ποιες πληροφορίες θα διαχειριστούν, χρόνος παράδοσης, δυνατότητες βελτίωσης, έναυσμα, ήτοι το περιστατικό που εκκινεί μια δραστηριότητα.
2. *Ανάλυση ανθρωποχρόνου.* Αυτή η ανάλυση χαρτογραφεί ποιες δραστηριότητες πραγματοποιούνται σε μεγάλο χρονικό διάστημα, σε ένα

άτομο. Κατόπιν, η προσπάθεια βελτίωσης εστιάζει στην πιο χρονοβόρα δραστηριότητα.

3. *Ανάλυση ροής* των πληροφοριών. Η ροή πληροφοριών αναλύεται.



Διάγραμμα 12.5 Παράδειγμα ανάλυσης ανθρωποχρόνου

*Φάση 3: Εργασία με τις διαρκείς βελτιώσεις*

Η φάση αυτή αφορά την αναγνώριση όλων των δυνατοτήτων βελτίωσης και τη στοχοθέτηση. Όσοι, για παράδειγμα, ανακαλύπτουν ότι ορισμένες πληροφορίες έγιναν πλεονάζουσες θα πρέπει, αμέσως, να ειδοποιήσουν τους υπεύθυνους ότι η διανομή τους πρέπει να σταματήσει. Η εργασία της διαρκούς βελτίωσης γίνεται συχνά σε ομάδες. Όταν οι ομάδες δουλεύουν στο στάδιο 2, πρέπει αυτές πέρα από τις τρεις αναλύσεις να θέσουν μια σειρά ερωτημάτων σχετικά με τις διεργασίες εργασίας:

- Τι πρέπει να μελετάται σε μια ανάλυση εργασίας;
- Ποιος είναι ο στόχος των φάσεων εργασίας ή των υπηρεσιών;
- Πρέπει αυτές να τεκμηριώνονται;
- Πόσο συχνά πραγματοποιούνται οι φάσεις εργασίας;
- Πόσο χρόνο παίρνουν;

- Ποιος είναι ο βαθμός δυσκολίας τους;
- Πρέπει να ακολουθηθεί ένας νέος τρόπος εργασίας;

### **12.3.2 Σημεία επιθεώρησης Σταδίου 2**

Η επιθεώρηση του σταδίου 2 αφορά τα ακόλουθα σημεία:

- Χαρτογραφήθηκαν τα εργασιακά καθήκοντα των ομάδων στο πλάνου ροής;
- Λήφθηκαν μέτρα για την μείωση της ροής εισερχόμενων εγγράφων;
- Χαρτογραφήθηκαν οι εξερχόμενες πληροφορίες;

### **12.4 Στάδιο 3: Δημιουργία κανόνων και προτύπων**

Η δημιουργία κανόνων και προτύπων αφορά την διασφάλιση των αποτελεσμάτων των εργασιών βελτίωσης. Όταν το στάδιο 3 έχει ολοκληρωθεί δεν θα πρέπει να απαιτούνται περαιτέρω δραστηριότητες βελτίωσης για να δημιουργηθεί ταξινόμηση και τάξη. Αντιθέτως, η εργασίες της διοικητικού TPM θα αφορούν, από το σημείο αυτό και μετά, τη διατήρηση και ενδεχομένως, τη βελτίωση του ήδη επιτυχημένου αποτελέσματος.

Ακολουθως, αναλύονται οι βασικές εργασίες του σταδίου 3, οι οποίες αφορούν την δημιουργία κανόνων και προτύπων και συμβάλλουν στη διατήρηση των αποτελεσμάτων των προηγούμενων σταδίων

#### **12.4.1 Προληπτική αρχειοθέτηση**

Αφορά εργασίες με το φωτοτυπικό μηχάνημα, τις λίστες διανομής και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ο δημιουργός θα πρέπει να αρχειοθετεί το έγγραφο και οι παραλήπτες πρέπει να εξετάσουν αν αυτό θα πεταχτεί, αφού το διαβάσουν. Είναι εύκολο να ξεχαστεί ότι ακόμα και ο υπολογιστής είναι ένα αρχείο, έστω αν είναι ηλεκτρονικό. Το να αποθηκευτεί έγγραφο σε περιβάλλον δεδομένων δεν διαφέρει από την αποθήκευση έντυπων εγγράφων. Είναι,



μάλλον, ευκολότερο να δημιουργηθεί χάος σε έναν υπολογιστή. Ως εκ τούτου είναι απαραίτητο να έχουμε κανόνες για το πως οι πληροφορίες θα πρέπει να αποθηκεύονται στους υπολογιστές, για παράδειγμα μέσω μιας δομής καταλόγου, ενώ πρέπει να οριστεί ένα υπεύθυνος για την εφαρμογή των κανόνων.

Για να επιτευχθεί δέσμευση όλων στο νέο τρόπο εργασίας, θα πρέπει όλοι να συμφωνούν για τη χρησιμότητα του και να εμπιστεύονται τα αποτελέσματα του. Όσοι μπορεί να χρειαστούν εκπαίδευση, πρέπει να την λάβουν. Λειτουργικές διαδικασίες πρέπει να δημιουργηθούν, να ελέγχονται και να επιθεωρούνται συνεχώς. Διαρκώς, πρέπει, επίσης, να αναζητούνται δυνατότητες βελτίωσης. Το περιεχόμενο της εργασίας, οι διαδικασίες παραγγελιών και αγορών, οι κανόνες και τα εγχειρίδια για διαφορετικές δραστηριότητες πρέπει να διερευνηθούν και να επιθεωρηθούν. Αυτό αφορά τόσο τις διαδικασίες του συνόλου όσο και των μεμονωμένων ατόμων. Ο οπτικός έλεγχος συμβάλλει σημαντικά στο να λαμβάνονται πληροφορίες ασφαλέστερα και γρηγορότερα.

#### **12.4.2 Καταλογογράφηση και αρχειοθέτηση**

Μια κοινή εργασία απαιτεί καταλογογράφηση και αρχειοθέτηση με ένα κοινό σύστημα, για παράδειγμα αλφαβητικό, αλφαριθμητικό, αριθμητικό ή γεωγραφικό. Περαιτέρω, ένα λειτουργικό σύστημα καταλογογράφησης θα πρέπει να είναι απλό, σύντομο, ευέλικτο και ασφαλές, να διασφαλίζει την ποιότητα και να είναι εύκολο να βρεθούν παραπομπές σε αυτό.

Πέρα από τις παραπάνω απαιτήσεις, προσδιορίζεται η εμφάνιση του συστήματος καταλογογράφησης, ακόμα από μια σειρά διαφορετικών παραγόντων:

- Χρόνος αποθήκευσης των εγγράφων
- Όγκος εγγράφων και πόσο πολύ αυτός θα αυξηθεί.
- Πόσο γρήγορα θα πρέπει να βρίσκεται ένα έγγραφο
- Διαμόρφωση του εγγράφου.
- Κόστος αρχειοθέτησης
- Εξωτερικοί κανόνες (απαιτήσεις συμβολαίων, ποιότητας σύμφωνα με τους

οποίους ένα έγγραφο πρέπει να αποθηκευτεί για 5 χρόνια)

Όσοι πρέπει να εφαρμόσουν ένα σύστημα καταλογογράφησης, μπορούν να ξεκινήσουν δημιουργώντας μια λίστα ελέγχου με τα ακόλουθα σημεία:

- Καθορισμός των αναγκών
- Αναγνώριση δυνατοτήτων βελτίωσης
- Ευθύνη για την αρχειοθέτηση
- Επιλογή συστήματος καταλογογράφησης
- Εργαζόμενοι
- Φυσική αποθήκευση (ράφια, ντουλάπες)
- Τοποθέτηση
- Ασφάλεια
- Διάταξη του γραφείου
- Κόστη και κέρδη
- Χρόνος αποθήκευσης
- Διαμόρφωση πολιτικής και διαδικασιών, έτσι ώστε να λειτουργεί το αρχείο

Ακόμα, όσοι δημιουργούν ένα έγγραφο, για να διευκολύνουν την αρχειοθέτηση, πρέπει να περιλαμβάνουν στο έγγραφο πληροφορίες όπως:

- Κοινοποιήσεις.
- Ημέρα έκδοσης.
- Χρόνος ισχύος.
- Δρόμος διερεύνησης, αν αυτό είναι αποθηκευμένο σε υπολογιστή.
- Τρόπος αρχειοθέτησης.
- Αν αυτό αντικαθιστά προηγούμενη έκδοση.
- Αν αυτό είναι απόρρητο.
- Τρόπος διανομής.

### **12.4.3 Έλεγχος του υλικού γραφείου**

Η εργασία του ελέγχου του υλικού γραφείου ακολουθεί ένα γενικό κανόνα: θα πρέπει να υπάρχει μόνο τόσο υλικό γραφείου, όσο ακριβώς απαιτείται.

Ο κανόνας ακολουθείται με τη βοήθεια των καρτών «κάνμπαν» (kanban card).

Μία τέτοια κάρτα αποτελείται από 4 μέρη:

1. Πληροφορίες για τη διαχείριση αποθηκευτικού χώρου
2. Πληροφορίες για την μετατροπή του αποθηκευτικού χώρου
3. Πληροφορίες σχετικά με το πόσο μεγάλος αποθηκευτικός χώρος απαιτείται συνολικά
4. Εμφανής σήμανση που δείχνει ότι απαιτείται κάποια ενέργεια, για παράδειγμα παραγγελία υλικού.

Μία κάρτα κάρμπαν είναι, ιδιαίτερα, απλή στην εφαρμογή:

1. Εξετάζει το πόσα πολλά τεμάχια χρησιμοποιήθηκαν σε χρονικό διάστημα για παράδειγμα μιας εβδομάδας.
2. Πληροφορεί για το χρόνο παράδοσης
3. Υπολογίζει πόσο μεγάλος αποθηκευτικός χώρος αποθεμάτων χρειάζεται

Η κάρτα τοποθετείται κοντά στο απόθεμα του υλικού για το οποίο φέρει πληροφορίες. Πρακτικά, χρησιμοποιείται για να επισημάνει την ανάγκη για αναπαραγγελία. Όταν πραγματοποιείται η νέα παραγγελία και λαμβάνεται το νέο απόθεμα, δημιουργείται μία νέα κάρτα κάρμπαν, η οποία τοποθετείται στο νέο απόθεμα του αντίστοιχου υλικού (Nord, 1997).

#### **12.4.4 Συναντήσεις**

Πολλοί εργαζόμενοι χάνουν χρόνο σε αναποτελεσματικές συναντήσεις. Μέσω της χρήσης μια απλής λίστας ελέγχου, μπορούν οι συναντήσεις να γίνουν καλύτερες και αποδοτικότερες:

- Ο σκοπός της συνάντησης θα πρέπει να είναι σαφής.
- Η ημερήσια διάταξη αποστέλλεται, εκ των προτέρων, για να μπορέσουν όλοι να προετοιμαστούν.
- Το σωστό προσωπικό καλείται στην συνάντηση.
- Η συνάντηση έχει συγκεκριμένη διάρκεια.

### 12.4.5 Σημεία επιθεώρησης Σταδίου 3

Η επιθεώρηση του σταδίου 3 αφορά τα ακόλουθα σημεία:

- Υπάρχουν κανόνες για το ποιες πληροφορίες είναι κοινές;
- Υπάρχουν κανόνες για το πώς θα πρέπει να αποθηκευτούν οι πληροφορίες;
- Γίνεται δομημένη αποθήκευση δεδομένων;
- Μπορεί κανείς να βρει επιθυμητές πληροφορίες σε λιγότερο από 30 δευτερόλεπτα;

### 12.5 Στάδιο 4: Εκπαίδευση

Στο στάδιο 4 αφορά την ανάλυση των γνώσεων και των ικανοτήτων των ομάδων και των εργαζόμενων, καθώς και τη βελτίωση της ατομικής αποδοτικότητας.

Με την αποδοτικότητα σε ατομικό επίπεδο εννοείται το να επιτευχθεί ο καθορισμένος στόχος με τη λιγότερη δυνατή προσπάθεια. Το να είναι κανείς αποδοτικός σημαίνει ότι έχει επίγνωση του συνολικού στόχου, δραστηριοποιείται προς αυτόν και δεν αναλώνεται σε επιμέρους ατομικούς στόχους.

Οι δραστηριότητες στο στάδιο 4 στοχεύουν στην ανάπτυξη της ικανότητας, ως ακολούθως:

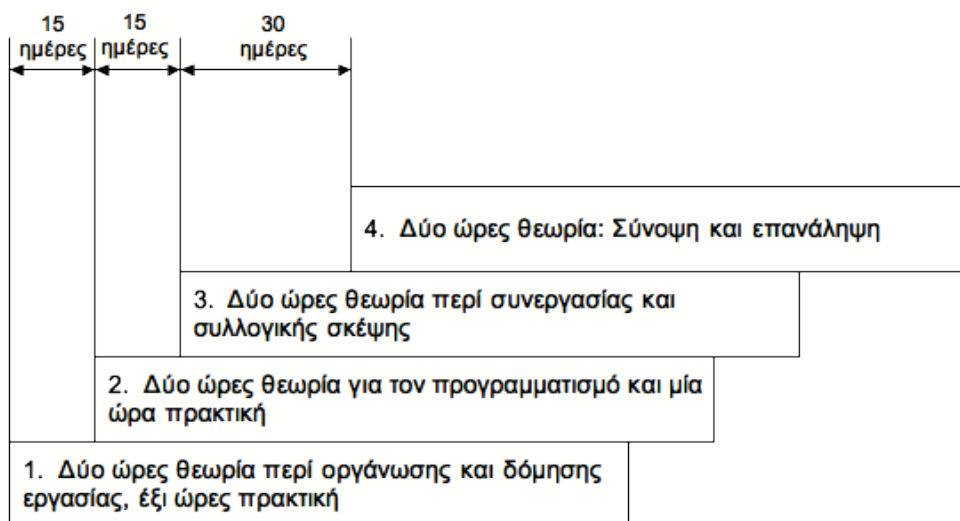
- Οι εργαζόμενοι εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους σχετικά με την μέθοδο εργασίας και τον τρόπο εργασίας.
- Η ατομική αποδοτικότητα αυξάνεται.
- Οι εργαζόμενοι αποκτούν σωστή γνώση για να χειρίζονται τον κανονικό εξοπλισμό γραφείου.
- Οι εργαζόμενοι αποκτούν σωστές τεχνικές γνώσεις για να χειρίζονται το βοηθητικά μέσα, όπως λογισμικά, μηχανήματα κ.α.
- Όλοι καταρτίζουν ένα ατομικό πλάνο ανάπτυξης.

Η εργασία ξεκινά με την τεκμηρίωση των μεθόδων και των εργαλείων του συνόλου των εργαζομένων σε μία θέση εργασίας. Αυτό αποτελεί βάση για τη χαρτογράφηση της ικανότητας της ομάδας και της μεθόδου σε ένα επανομαζόμενο πίνακα ικανότητας.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επαληθεύσουν ότι οι τεκμηριωμένες μέθοδοι και τα εργαλεία χρησιμοποιούνται, πραγματικά, στην καθημερινή εργασία. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω του να σημειώνουν, για παράδειγμα, πότε χρησιμοποιούνται. Ακόμα, οι μέθοδοι και τα εργαλεία που υπάρχουν και δεν χρησιμοποιούνται θα πρέπει να αξιολογηθούν. Ίσως απαιτείται περισσότερη εκπαίδευση ή το να αλλαχτούν κάποια εργαλεία. Όλοι οι τύποι τεχνικών βοηθητικών μέσων θα πρέπει να αξιοποιούνται με έναν ωφέλιμο τρόπο από σωστό εκπαιδευμένο προσωπικό.

Οι χαρτογραφήσεις και οι πίνακες ικανότητας, βοηθούν, κατόπιν, στην επεξεργασία των ατομικών πλάνων ανάπτυξης που κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει.

### 12.5.1 Ατομική αποδοτικότητα



Διάγραμμα 12.6 Στάδια εκπαίδευσης για αποδοτική διοικητική εργασία

Για να βελτιωθεί η ατομική αποδοτικότητα η VOLVO έχει ένα πρόγραμμα

εκπαίδευσης τεσσάρων σταδίων όπου κάθε συνεργαζόμενος διατρέχει τις διαδικασίες εργασίας μέσα στην δικιά του θέση εργασίας, βλ. διάγραμμα 12.6.

Για να μπορεί κανείς να αυξήσει την αποδοτικότητα του, από μόνος του, είναι σημαντικό να προγραμματίζει τα εργασιακά του καθήκοντα. Είναι καλό να καταπιαστεί κανείς με τα εργασιακά του καθήκοντα για όσο αυτά είναι μικρής διάρκειας, ώστε να αποδεσμεύσει χρόνο, τον οποίο μπορεί, απρόσκοπτα, να αφιερώσει σε μεγάλα έργα.

Ο προγραμματισμός είναι, επίσης, ένας τρόπος για να διασφαλιστεί ότι όλα τα εργασιακά καθήκοντα θα πραγματοποιηθούν. Συχνά, παρουσιάζονται μη τακτικές εργασίες, οι οποίες ανατίθενται από προϊσταμένους και μπαίνουν σε προτεραιότητα, σε βάρος των τακτικών εργασιακών καθηκόντων. Μόνο, μέσω σωστού προγραμματισμού εξοικονομείται χρόνος για την διεκπεραίωση τακτικών και μη εργασιών.

Επίσης, τον προγραμματισμό κάθε εργαζόμενου επηρεάζουν, οι εργασίες ανώτερων και κατώτερων επιπέδων του οργανισμού, καθώς όλες οι εργασίες εντάσσονται σε μια κάθετη ροή εργασιών. Για παράδειγμα, μπορεί ένα τμήμα να δεσμεύεται και να μην μπορεί να προχωρήσει σε επόμενες φάσεις εργασίας, εξαιτίας καθυστέρησης άλλων τμημάτων. Συνεπώς, οι επιμέρους προγραμματισμοί εργασιών πρέπει να είναι συγχρονισμένοι για να είναι ρεαλιστικοί.

Ένας τρόπος για να εξοικονομείται χρόνος είναι να συστηματοποιηθεί η εργασία σε διαφορετικά τμήματα και να διεκπεραιώνονται όμοια εργασιακά καθήκοντα διαδοχικά. Κατά αυτόν τον τρόπο, μειώνονται οι εναλλαγές και ο χρόνος έναρξης για κάθε διαφορετικό εργασιακό καθήκον. Για παράδειγμα κατηγοριοποιούνται τα καθήκοντα σε εργασίες υπολογισμού, σε εργασίες σύνταξης εγγράφων κ.α. και πραγματοποιούνται ομαδικά, ανεξαρτήτως έργου που αφορούν. Σαφώς, θα πρέπει να αποφευχθεί η μονοτονία, η οποία προκύπτει από την ενασχόληση με μια και την αυτή εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Θα πρέπει να υπάρχει εναλλαγή, σε λογικά πλαίσια, για να διατηρηθεί υψηλή αποδοτικότητα στην εργασία.

### **12.5.2 Σημεία αναθεώρησης για το στάδιο 4**

Η επιθεώρηση του σταδίου 4 πραγματοποιείται σύμφωνα με τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Υπάρχουν αποδοτικές μέθοδοι και εργαλεία;
- Μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει τις μεθόδους;
- Χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι;
- Υπάρχουν ατομικά πλάνα ανάπτυξης;
- Υπάρχει πλάνο για διοικητικά αποδοτική εκπαίδευση;
- Ακολουθούνται τα πλάνα αυτά;

### **12.6 Στάδιο 5: Αναδιοργάνωση εργασίας**

#### **12.6.1 Πρόδος εργασιών βελτίωσης**

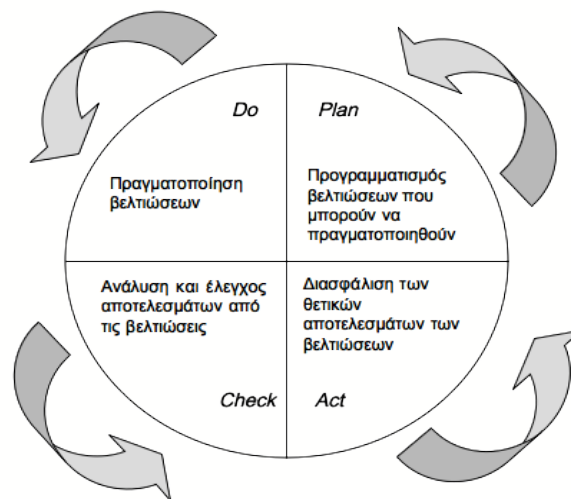
Στο στάδιο 5, αναπτύσσεται και εφαρμόζεται η αναδιοργάνωση της εργασίας. Στην εν λόγω εργασία χρησιμοποιούνται, αρχικά, τα αποτελέσματα από τη χαρτογράφηση της ροής των διεργασιών στο στάδιο 2, ήτοι τα προβλήματα και οι δυνατότητες που δίνουν τα μεγαλύτερα οφέλη για την αναδιοργάνωση.

Περαιτέρω, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την αναδιοργάνωση είναι ένα ερωτηματολόγιο πελατών, το οποίο δίνει γνώσεις για την άποψη των πελατών για την εργασία και τα αποτελέσματα της. Τέλος, ο καταγιγισμός ιδεών επί των δυνατοτήτων βελτίωσης είναι μια επιπλέον, χρήσιμη μέθοδος.

Οι βελτιώσεις, στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης της εργασίας, πραγματοποιούνται σύμφωνα με το κύκλο του Deming, κύκλος PDCA, ώστε αυτές να πραγματοποιούνται διαρκώς.

Στο διάγραμμα 12.7 παρουσιάζονται οι τέσσερις δραστηριότητες, οι οποίες πραγματοποιούνται στα πλαίσια της μεθόδου του κύκλου του Deming:

- Προγραμματισμός του ποιες βελτιώσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν. Αυτό αφορά πλάνα αναδιοργάνωσης, τα οποία χρησιμοποιούνται, όχι για να δημιουργηθούν όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία αναδιοργάνωσης, αλλά για να ιεραρχηθούν τα σημαντικότερα από αυτά και να προγραμματιστεί η διεκπεραίωση τους. Το αντικείμενο της αναδιοργάνωσης, οι ευθύνες και η ημερομηνία έναρξης και λήξης πρέπει να ορισθούν σαφώς.
- Πραγματοποίηση βελτιώσεων. Η διεκπεραίωση των ολοκληρωμένων αναδιοργανώσεων είναι σημαντική. Η τρέχουσα κατάσταση, η μέθοδος μέτρησης και η αξία – στόχος πρέπει να ορισθούν.
- Μελέτη των αποτελεσμάτων των βελτιώσεων. Μέτρηση και οπτικοποίηση.
- Διατήρηση θετικού αποτελέσματος.



Διάγραμμα 12.7 Εργασία βελτίωσης σύμφωνα με τον κύκλο του Deming

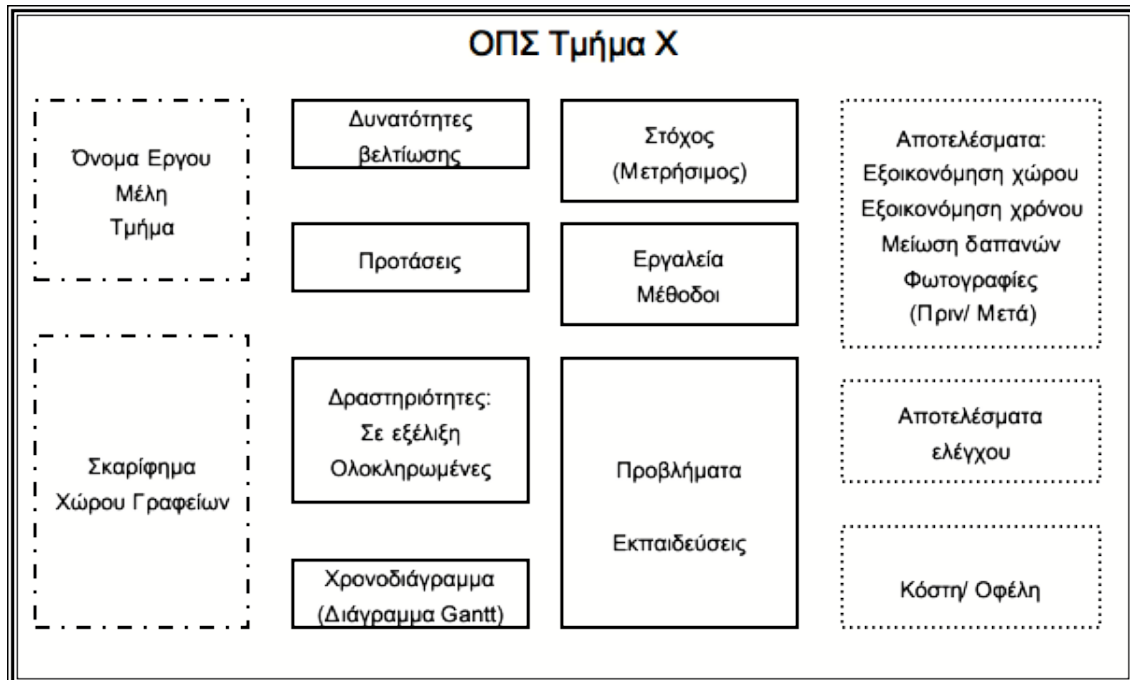
Για την εφαρμογή της αναδιοργάνωσης δημιουργείται ένα προγραμματισμός, ο οποίος αποτελείται από επιμέρους μικρότερα προγράμματα. Κατά τον τρόπο αυτό, η αναδιοργάνωση πραγματοποιείται μεθοδικά, τίποτα δεν παραλείπεται και τα θετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται τμηματικά, αλλά σε σύντομα χρονικά διαστήματα, γεγονός το οποίο ενισχύει την κινητοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Στην κινητοποίηση των εργαζομένων, συμβάλλει, επίσης, η οπτικοποίηση των τμηματικών αποτελεσμάτων και της προόδου της εργασίας. Για παράδειγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας πίνακας οπτικοποίησης, με στοιχεία όπως αυτά



που περιλαμβάνονται στον πίνακα 12.1.

Πίνακας 12.1 Παράδειγμα πίνακα οπτικοποίησης για την αξιολόγηση της διοικητικής εργασίας



### 12.6.3 Σημεία επιθεώρησης του Σταδίου 5

Η επιθεώρηση του σταδίου 5 περιλαμβάνει τα ακόλουθα σημεία:

- Υπάρχει πρόγραμμα αναδιοργάνωσης;
- Ακολουθείται το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης;
- Αξιολογείται το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης;

### 12.7 Στάδιο 6 : Οργάνωση θέσεων εργασίας

Το στάδιο 6 ασχολείται, ως επί το πλείστον, με την αξιοποίηση της επιφάνεια των θέσεων εργασίας και τη διαμόρφωση ενός ευχάριστου και λειτουργικού περιβάλλοντος εργασίας. Αναλυτικότερα, οι θέσεις εργασίας θα πρέπει να καταλαμβάνουν ακριβώς την απαιτούμενη επιφάνεια για αποδοτική εργασία και να είναι οργανωμένες χωροταξικά σύμφωνα με τις δραστηριότητες για τις οποίες χρησιμοποιούνται. Ο εξοπλισμός και τα βοηθητικά μέσα θα πρέπει,

επίσης, να είναι τοποθετημένα σε λειτουργικές θέσεις.

Πράγματι, η οργάνωση των θέσεων εργασίας εξαρτάται από την τεχνική της εργασίας. Σε ένα τμήμα, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πυκνές επαφές και συζητήσεις, είναι κατάλληλο να εργάζονται σε ένα κοινό και επαρκώς μεγάλο χώρο που διευκολύνει την επικοινωνία. Μια ομάδα, που δουλεύει με την επίλυση προβλημάτων, μπορεί να χρειάζεται ένα δωμάτιο όπου είναι δυνατόν να ακολουθούνται τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων με την βοήθεια ενός πίνακα οπτικοποίησης. Άλλοι τύποι εργασίας απαιτούν ησυχία.

Κατά την εξέταση των θέσεων εργασίας θα πρέπει, ακόμα, να διερευνηθούν εργονομικά και περιβαλλοντικά θέματα. Μια λίστα ελέγχου για μια τέτοια μελέτη μπορεί να αποτελείται από τα ακόλουθα σημεία:

- Χρησιμοποιούνται οι ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές με ενεργειακά φειδωλό τρόπο;
- Γίνεται ανακύκλωση;
- Υπάρχει σωστός φωτισμός;
- Υπάρχει σωστός εξαερισμός;

Το κατά πόσο οι θέσεις εργασίας είναι ελκυστικές και ασφαλείς, μπορεί να αξιολογηθεί από την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω ερωτηματολογίων.

### **12.7.1 Σημεία επιθεώρησης σταδίου 6**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του σταδίου 6:

- Είναι καθορισμένες οι επιφάνειες που θα χρησιμοποιηθούν;
- Χρησιμοποιείται η επιφάνεια και ο εξοπλισμός αποδοτικά;
- Είναι ο χώρος του γραφείου προσαρμοσμένος στα καθήκοντα;
- Λαμβάνονται υπόψη η εργονομία και η οικονομία σε ενεργειακούς πόρους;

### **12.8 Στάδιο 7: Πελατοκεντρική εργασία**

Το στάδιο 7 ολοκληρώνει την προσπάθεια για έναν πελατοκεντρικό διοικητικό

τρόπο εργασίας. Τα προηγούμενα στάδια δημιουργούν τις προϋποθέσεις για πελατοκεντρική εργασία.

Στο στάδιο 2 περιγράφονται οι σημαντικότερες διοικητικές διεργασίες που προσδιορίζουν οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες. Στο στάδιο 7, δεν αρκεί να γνωρίζουμε ποιοι είναι οι πελάτες, αλλά πρέπει ακόμα να υπάρχει γνώση για αυτούς και για το τι προσδωθούν.

Οι πελάτες έχουν αντίληψη για το ποιες υπηρεσίες αυτοί επιθυμούν να λάβουν. Αυτή η αντίληψη μπορεί να δηλωθεί με δυο διαφορετικούς τρόπους:

1. μέσω συναντήσεων πελατών προμηθευτών,
2. μέσω ερωτηματολογίων.

Για να μετρηθεί η ικανοποίηση των πελατών, πρέπει να υπάρχει ένα ερωτηματολόγιο πελατών που μετρά σημαντικές παραμέτρους στην σχέση με τους πελάτες. Η αντίληψη για την ποιότητα των πελατών θα πρέπει να μετρηθεί σε σχέση με μια συγκεκριμένη παραγγελία. Έτσι, είναι δυνατόν να μπει γρήγορα σε πορεία η ρύθμιση οποιουδήποτε στοιχείου που δεν έχει την επιθυμητή ποιότητα. Οι μετρήσεις πρέπει να γίνονται συχνά και να μην περιέχουν υπερβολικά πολλές ερωτήσεις.

Επίσης, για να επιτευχθεί μια λειτουργική εργασία που εστιάζει στους πελάτες είναι σημαντικό να υπάρχει κάποια μορφή συμφωνίας που να υποδεικνύει το τι προσδωθούν τα μέρη, το ένα από το άλλο. Για παράδειγμα, μία τεκμηριωμένη διαδικασία παραγγελίας, όπως και ένας υπεύθυνος πελατών, μπορούν να είναι μεγάλη βοήθεια.

### **12.8.1 Σημεία επιθεώρησης για το στάδιο 7**

Η επιθεώρηση του σταδίου 7 πραγματοποιείται βάσει των ακόλουθων ερωτήσεων

- Είναι προσδιορισμένοι οι πελάτες;
- Υπάρχουν γνώσεις για τους πελάτες;
- Υπάρχουν τεκμηριωμένες διαδικασίες παραγγελιών ή υπεύθυνοι πελατών;
- Προσφέρεται στους πελάτες η επιθυμητή υπηρεσία;
- Μετράται η ικανοποίηση πελατών;