



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ
(ΠΜΣ-Ο.ΔΙ.Μ.)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*“Lean Management στη βιομηχανία – Η φιλοσοφία, οι κρίσιμοι παράγοντες
επιτυχίας και ο ανθρώπινος παράγοντας”*

ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

A.M. 2332020038

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Ασπρίδης Γεώργιος

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ: Δούνιας Γεώργιος

Ρωσσίδης Ιωάννης

ΧΙΟΣ, 2023

Έχω διαβάσει και κατανοήσει τους κανόνες για τη λογοκλοπή και τον τρόπο σωστής αναφοράς των πηγών που περιέχονται στον Οδηγό συγγραφής διπλωματικών εργασιών του ΤΜΟΔ. Δηλώνω ότι, από όσα γνωρίζω, το περιεχόμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι προϊόν δικής μου δουλειάς και υπάρχουν αναφορές σε όλες τις πηγές που χρησιμοποίησα.

Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω την εγκάρδια ευγνωμοσύνη μου στον καθηγητή μου Κο Ασπρίδη Γιώργο για την αμέριστη υποστήριξη και καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής. Η τεχνογνωσία, η καθοδήγηση και η αφοσίωσή του έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της έρευνάς μου και με βοήθησαν να πλοηγηθώ στις προκλήσεις συγγραφής της παρούσας διπλωματικής. Η προθυμία του να μου παρέχει πολύτιμες γνώσεις και συζητήσεις για την πρόοδο μου, έκανε πραγματικά σημαντική διαφορά στην ποιότητα της διατριβής μου. Η υποστήριξή του όχι μόνο έχει εμπλουτίσει την ακαδημαϊκή μου εμπειρία, αλλά με ενέπνευσε να συνεχίσω να επιδιώκω την αριστεία στον τομέα που επέλεξα.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να αφιερώσω λίγο χρόνο για να εκφράσω τη βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου και στη γυναίκα μου Ουρανία. Η ολοκλήρωση μιας διατριβής είναι μια δύσκολη προσπάθεια, η οποία συνοδεύεται από σκαμπανεβάσματα. Σε κάθε βήμα αυτής της απαιτητικής διαδικασίας, στάθηκε στο πλευρό μου, προσφέροντάς μου λόγια ενθάρρυνσης. Η πίστη της σε μένα ήταν η κινητήρια δύναμη που με κράτησε ώστε να ολοκληρώσω με επιτυχία τη διπλωματική μου εργασία.

Με εκτίμηση

Αντώνιος Νικολάου

Αρκτικόλεξο

Cells= Creating work cells

JIT= Just In Time

SOPs= Standard Operating Procedures

TPS= Toyota Production System

VSM= Value Stream Mapping

PDCA = Plan, Do, Check Act

TPM = Total Productive Maintenance

OEE= Overall Equipment Effectiveness

SMED= Single Minute Exchange of Die

GM= General Motors

NUMMI = New United Motor Manufacturing, Inc.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Αρκτικόλεξο.....	3
Περιεχόμενο διαγραμμάτων.....	7
Περιεχόμενο Πινάκων.....	9
Περίληψη.....	10
Abstract.....	11
Εισαγωγή.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	14
«ΛΙΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ».....	14
1.1 Εννοιολογικό προσέγγιση.....	14
1.2 Οι θεμελιώδεις αρχές που διέπουν τη Λιτή Διαχείριση.....	15
1.3 Οι λόγοι που οι βιομηχανικές εταιρείες άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές της λιτής διαχείρισης.....	17
1.4 Τα πλεονεκτήματα της Λιτής διαχείρισης.....	20
1.5 Οι βασικοί πυλώνες του Lean.....	22
1.6 Οι 8 κύριοι τύποι απορριμμάτων.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	29
ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΤΟΥΥΟΤΑ (TPM).....	29
2.1 Το σύστημα παραγωγής της ΤΟΥΥΟΤΑ.....	29
2.2 Lean house.....	30
2.3 Οι πυλώνες του TPS.....	31
2.3.1 Μέθοδος Just-in-time.....	31
2.3.2 Μέθοδος Jidoka.....	33
2.4 Σχέση του TPS και της λιτής φιλοσοφίας (Lean Thinking).....	35
2.5 TPS και άνθρωποι.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.....	40
ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΛΙΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	40
3.1 Εισαγωγή.....	40
3.2 Οι παράγοντες της αποτυχίας.....	41
3.2.1 Έλλειψη κατεύθυνσης και κατανόησης του λιτού οράματος.....	41
3.2.2 Βραχυπρόθεσμη έναντι μακροπρόθεσμης στρατηγικής.....	42
3.2.3 Αλανθασμένη χρήση της Λιτής Διαχείρισης ως πρόγραμμα μείωσης κόστους.....	43
3.2.4 Έλλειψη συνοχής στη Λιτή ανάπτυξη.....	44

3.2.5 Έλλειψη συμμόρφωσης ή αντίσταση στην αλλαγή.....	44
3.2.6 Υποβάθμιση της σημασίας των αξιών.....	45
3.2.7 Υποκειμενική αξιολόγηση συμπεριφορών.....	46
3.2.8 Η έλλειψη σεβασμού για τους ανθρώπους.....	46
3.2.9 Έλλειψη κατάλληλων συστημάτων πληροφορικής.....	47
3.2.10 Ο παράγοντας «εκπαίδευση»	47
3.2.11 Έλλειψη ομαδικής εργασίας.....	48
3.2.11 Λανθασμένη διαχείριση ανθρώπων.....	49
3.2.12 Φόβος απώλειας της εξουσίας και φόβος για κάτι νέο και άγνωστο.	50
3.2.13 Μηδενικά περιθώρια λάθους.....	50
3.2.14 Έλλειψη δέσμευσης των εργαζομένων	52
4.2.15 Άρνηση συμμετοχής εξωτερικών συμβούλων	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	54
ΛΙΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ	54
4.1 Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης.....	54
4.2 Πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Προώθηση της Δέσμευσης των Εργαζομένων στη Λιτή Διαχείριση.....	55
4.3 Η λιτή φιλοσοφία και ο «ο σεβασμός στους ανθρώπους»	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ.....	60
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΛΙΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (LEAN LEADERSHIP)	60
5.1 Η έννοια της λιτής ηγεσίας.....	60
5.2 Ο ρόλος της ηγεσίας.....	62
5.3 Λιτό στυλ ηγεσίας	63
5.4 Χαρακτηριστικά του Λιτού Ηγετικού Ρόλου.....	64
5.5 Διατήρηση έμπνευσης στους ανθρώπους (Keep People Inspired) – Ένας ξεχωριστός δείκτης απόδοσης	68
5.6 Ο ρόλος των κινήτρων και ανταμοιβών στη Λιτή Διαχείριση	69
5.7 Γιατί αποτυγχάνουν οι ανταμοιβές.....	71
5.8 Ομαδικά και ατομικά κίνητρα.....	74
5.9 Κίνητρα και ηγεσία	78
Β ΜΕΡΟΣ.....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ	81
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	81
6.1 Η σημαντικότητα της έρευνας.....	81
6.2 Πρωτογενής ποσοτική έρευνα.....	82

6.3 Σκοπός ερωτηματολογίου.....	82
6.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ	87
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	87
7.1 Απαντήσεις ερωτηματολογίου	87
Συμπεράσματα ερωτηματολογίου	109
Συμπεράσματα πτυχιακής	112
Μελλοντικές έρευνες.....	116
Βιβλιογραφικές Αναφορές	117
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	117
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	122
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	123
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	128
Παράρτημα 1	128
Εισαγωγικό κείμενο ερωτηματολογίου	128
Παράρτημα 2	129
Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	129

Περιεχόμενο διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο	87
Διάγραμμα 2: Ηλικιακή ομάδα.....	88
Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση.....	88
Διάγραμμα 4: Έτη προϋπηρεσίας.....	89
Διάγραμμα 5: Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρεία που εργάζεστε τώρα το δείγμα	90
Διάγραμμα 6: Η θέση που κατέχει τώρα το δείγμα στη συγκεκριμένη εταιρεία	91
Διάγραμμα 7: Αν το δείγμα γνωρίζει τον όρο της λιτής διαχείρισης	91
Διάγραμμα 8: Αποτύπωση γνώμης για το πιο βαθμό πιστεύει το δείγμα ότι εφαρμόζονται πρακτικές λιτής διαχείρισης στην επιχείρηση που εργάζονται	92
Διάγραμμα 9: Αποτύπωση γνώμης για το πιο βαθμό πιστεύει το δείγμα οι πρακτικές λιτής διαχείρισης έχουν ενισχύσει την παραγωγικότητα των λειτουργικών διεργασιών στην επιχείρηση που εργάζονται.....	93
Διάγραμμα 10: Αξιολόγηση δείγματος για τη δέσμευση της ηγεσίας αναφορικά με την προώθηση της λιτή κουλτούρας στην επιχείρηση που εργάζονται	93
Διάγραμμα 11: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος αν πιστεύει ότι οι εσωτερικές επικοινωνίες που γίνονται από στην εταιρεία είναι σαφείς και κατανοητές.	94
Διάγραμμα 12: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το αν υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές ή στρατηγικές ηγεσίας που πιστεύουν ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν ώστε να ενισχυθεί η προώθηση της λιτής κουλτούρας.	95
Διάγραμμα 13: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το πόσο καλά η ομάδα τους συνεργάζεται και επικοινωνεί μεταξύ της.	95
Διάγραμμα 14: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το αν υπάρχουν εμπόδια ή προκλήσεις που εμποδίζουν την αποτελεσματική αποδοχή των λιτών διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση που εργάζονται.	96
Διάγραμμα 15: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το πόσο έχει επηρεάσει η υιοθέτηση των λιτών πρακτικών το φόρτο εργασίας τους.....	96
Διάγραμμα 16: Πόσο ικανοποιημένο είναι το δείγμα από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης που τους παρέχει η εταιρεία	98
Διάγραμμα 17: Αποτύπωση γνώμης για το αν το δείγμα λαμβάνει τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης και συζητήσεις για την επαγγελματική του εξέλιξη με τον προϊστάμενό του.	99
Διάγραμμα 18: Αποτύπωση γνώμης για το αν το δείγμα θεωρεί ότι οι αξιολογήσεις είναι χρήσιμες και κατατοπιστικές.....	100
Διάγραμμα 19: Ο βαθμός που θεωρεί το δείγμα ότι τα παρακάτω στοιχεία του λιτού μετασχηματισμού υφίσταται στην επιχείρηση που εργάζονται.	100
Διάγραμμα 20: Ικανοποίηση του δείγματος από τη συνολική εργασιακή του εμπειρία στην εταιρεία.....	102
Διάγραμμα 21: Αίσθηση του δείγματος αν εργάζεται προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος.	102
Διάγραμμα 22: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το αν πιστεύουν ότι στη δουλειά τους μπορούν να αξιοποιούν τις δεξιότητες τους.	104
Διάγραμμα 23: Αποτύπωση γνώμης για το αν πιστεύει το δείγμα ότι η εταιρεία που εργάζεστε εστιάζει περισσότερο σε τεχνικά skills.	104

Διάγραμμα 24: Αποτύπωση γνώμης για το αν πιστεύει το δείγμα ότι η λιτή προσέγγιση της εταιρείας που εργάζεστε εστιάζει περισσότερο σε soft skills.	105
Διάγραμμα 25: Η σημαντικότητα που θεωρεί το δείγμα αναφορικά με τη συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα στη λιτή διαχείριση της εταιρείας.	106
Διάγραμμα 26: Η αίσθηση του δείγματος για τον αν η απόδοση του αναγνωρίζεται δίκαια.	106
Διάγραμμα 27: Αποτύπωση γνώμης για την ενθάρρυνση κουλτούρας καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης στο χώρο εργασίας του δείγματος.	107
Διάγραμμα 28: Αίσθηση του δείγματος αν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση που εργάζεται σέβονται και εκτιμούν τις απόψεις των άλλων.	108

Περιεχόμενο Πινάκων

Πίνακας 1: Σύγκριση TPM και Lean.....	36
Πίνακας 2: Ανάλυση ερωτηματολογίου.....	84

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο μελέτης τη φιλοσοφία της Λιτής Διαχείρισης ή Διοίκησης (Lean Management) στη βιομηχανία (ή αλλιώς Λιτή Παραγωγή - Lean Manufacturing) και πώς αυτή πρέπει να υλοποιείται μέσα από τις πολλές πρακτικές και τα εργαλεία που την απαρτίζουν. Η εργασία αποτελείται από 2 μέρη και συνολικά 7 κεφάλαια. Το πρώτο μέρος αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ενώ το δεύτερο μέρος το ερευνητικό μέρος.

Η Λιτή Διαχείριση εμπνεύστηκε από το Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS) το οποίο οδήγησε την Toyota σε μία από τις πιο επιτυχημένες και ανταγωνιστικές εταιρείες παγκοσμίως. Ωστόσο από τότε που το TPS μετονομάστηκε και εισήχθη στο δυτικό πολιτισμό ως λιτή μεθοδολογία (Lean), το ανθρώπινο στοιχείο που υπάρχει σε κάθε οργανισμό αλλά και η αλληλεπίδρασή του με τη «λιτές» πρακτικές, έχουν μείνει έξω από τα φώτα της δημοσιότητας. Λίγοι ερευνητές έχουν μελετήσει την τεχνική διάσταση του «λιτού» και την αλληλεπίδρασή του με την εγγενή ανθρώπινη διάστασή του. Υποκινούμενο από αυτό το ερευνητικό κενό, ο τρόπος συγγραφής της συγκεκριμένης εργασίας έχει ως στόχο, την καλύτερη κατανόηση της επιρροής αυτής της πτυχής στην επιτυχία ενός λιτού μετασχηματισμού, χρησιμοποιώντας μια, όσο το δυνατόν, πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Στόχος της συγγραφής της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει το ρόλο των πρακτικών διαχείρισης, την αλληλεπίδραση των ανθρώπων με όλες τις αναφερόμενες μεθόδους, το ρόλο της ηγεσίας, τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά και άλλων κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας, μέσα από άρθρα και μελέτες που δημοσιεύθηκαν κυρίως στη περίοδο μεταξύ 2016 και 2022. Σκοπός της έρευνας είναι η συγκέντρωση απαντήσεων ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα αναφορικά με το αν οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει πρακτικές λιτής διαχείρισης στο περιβάλλον τους. Επιπλέον, διερευνάται κατά πόσο οι συγκεκριμένες πρακτικές έχουν συμβάλει στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και στη μείωση της σπατάλης στις οντότητες, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας τη δημιουργία αξίας αποσκοπώντας παράλληλα στην ελάττωση της ανθρώπινης προσπάθειας, στη μείωση του χρόνου απασχόλησης και στην κάλυψη των πελατών να λαμβάνουν όσα επιθυμούν τη στιγμή που τα θέλουν. Καταλήγοντας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και πιθανές μελλοντικές κατευθύνσεις έρευνας και μελέτης για κάθε πιθανό μελλοντικό αναγνώστη.

Παρόλο που η παρούσα μελέτη δεν περιλαμβάνει τη μελέτη μιας συγκεκριμένης περίπτωσης, οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και παρουσιάστηκαν σε αυτήν την εργασία συνοψίζουν όλες τις σχετικές γνώσεις που έχουν αποκτηθεί από όλες τις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν πάνω σε αυτό το κρίσιμο και δυστυχώς όχι τόσο συζητημένο θέμα και ως εκ τούτου αντιπροσωπεύει ένα πολύ ουσιαστικό βήμα προς την αναγνώριση της σημασίας που έχει η ανθρώπινη πτυχή στο τελικό αποτέλεσμα κάθε εφαρμογής Lean. Η επιλογή των άρθρων που χρησιμοποιήθηκαν, αφορά επιστημονικά συγγράμματα αλλά και μελέτες, δημοσιευμένες σε ακαδημαϊκά περιοδικά, σε διαδικτυακούς ιστότοπους, και συνέδρια.

Λέξεις κλειδιά: Λιτή Παραγωγή, Σύστημα Παραγωγής της Toyota, λιτές πρακτικές, ο ρόλος της ηγεσίας, η μείωση της σπατάλης, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών.

Abstract

The present thesis has as its object of study the philosophy of Lean Management in industry (or Lean Manufacturing) and how it should be implemented through the many practices and tools that make it up. The paper consists of 2 parts and a total of 7 chapters. The first part is the literature review while the second part is the research part.

Lean Management was inspired by the Toyota Production System (TPS) which has led Toyota to become one of the most successful and competitive companies in the world. However, since TPS was renamed and introduced into Western culture as Lean methodology (Lean), the human elements present in any organization and its interaction with Lean practices have been left out of the limelight. Few researchers have studied the technical dimension of 'lean' and its interaction with its inherent human dimension. Motivated by this research gap, the way of writing this paper aims to better understand the influence of this aspect on the success of a lean transformation, using as much as possible a more human-centered approach to present the role of management practices, the interaction of people with all the mentioned methods, the role of leadership, the importance of the human factor, and other critical success and failure factors, through articles and studies published mainly. The purpose of the survey is to collect responses in order to draw conclusions regarding whether Greek companies have adopted lean management practices in their environment. Moreover, it is investigated whether these practices have contributed to the optimization of processes and the reduction of waste in the entities, in order to improve efficiency and value creation while aiming to reduce human effort, reduce the time spent on work and meet the customers' needs to receive what they want at the time they want it. In conclusion, conclusions and possible future research and study directions are presented for any potential future readers.

Although this study does not involve the study of a specific case study, the information gathered and presented in this paper summarizes all the relevant knowledge gained from all the studies conducted on this critical and unfortunately not so discussed topic and therefore represents a very meaningful step towards recognizing the importance of the human aspect in the end result of any Lean implementation. The selection of the articles used is of scientific writings and studies published in academic journals, online websites, and conferences.

Key words: Lean Production, Toyota Production System, lean practices, the role of leadership, waste reduction, process optimisation.

Εισαγωγή

Το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η μεγάλη εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης αλλά και οι συνεχώς αυξημένες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην ανεύρεση λύσεων για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας τους με παράλληλη προσπάθεια στην εξοικονόμηση πρώτων υλών και πόρων. Η ταχύτητα με την οποία εξελίσσονται τόσο η τεχνολογία όσο και η επιστημονική γνώση έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για την εφαρμογή «λιτών» συστημάτων διαχείρισης που προσεγγίζουν ολιστικά το σύνολο των παραμέτρων που δύναται να επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα οδηγήσουν στην λειτουργική αριστεία. Οι βιομηχανικές οργανώσεις υφίστανται αυξανόμενη πίεση λόγω της μείωσης των κύκλων ζωής των προϊόντων, της βελτίωσης της ποιότητας, της μείωσης του κόστους και της ανάγκης μείωσης των χρόνων παράδοσης. Αυτή η πίεση μεταδίδεται στα εργοστάσιά τους με τη μορφή επιθετικών στόχων για την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του χρόνου παράδοσης. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνεχώς την πρόκληση της αναζήτησης και εφαρμογής νέων οργανωτικών και παραγωγικών τεχνικών που θα τους επιτρέψουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά. Η λιτή σκέψη ξεκινά με τις εργασίες που άμεσα και έμμεσα δημιουργούν αξία για τον πελάτη και τα άτομα που εργάζονται για αυτό. Μέσω του συνεχούς πειραματισμού, οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές μαθαίνουν καινοτομώντας στην εργασία τους, είτε πρόκειται για σωματική είτε για εργασία γνώσης, για όλο και καλύτερη ποιότητα, ροή, λιγότερο χρόνο, προσπάθεια και κόστος. Ως εκ τούτου, ένας οργανισμός που χαρακτηρίζεται από λιτές πρακτικές, είναι εξαιρετικά προσαρμοστικός και ευέλικτος στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον του σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του λόγω της συστηματικής και συνεχούς μάθησης που προκαλείται. Αναντίρρητα, το να κατορθώσουν να γίνουν τα πράγματα πιο γρήγορα, καλύτερα ή και φθηνότερα από τον ανταγωνισμό είναι ο πυρήνας για την επιχειρηματική αριστεία (Vegting et al.,

Η λιτή φιλοσοφία και οι πρωτοβουλίες αλλαγής που τη διέπουν, σκοπεύουν να βοηθήσουν στην πληρέστερη κατανόηση του απαιτούμενου τρόπου σκέψης και τη διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας ώστε να μπορεί να αποτελέσει εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης, ενώ με τη βοήθεια των διάφορων εργαλείων της να προσφέρει λύσεις στους οργανισμούς ώστε να είναι πιο ευέλικτοι και μέσω της συνεχούς βελτίωσης να μεγιστοποιείται η αξία που παραδίδεται στο πελάτη. Κατά συνέπεια, οι βιομηχανικές οργανώσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση της δημιουργίας αποτελεσματικών συστημάτων παραγωγής που ενσωματώνουν την ανάπτυξη των ανθρώπων, βελτιώνοντας έτσι τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων, σεβόμενοι τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες τους ως άτομα. Ωστόσο, αν και η δημοτικότητα της λιτής διαχείρισης αυξάνεται συνεχώς, εντούτοις η εφαρμογή της δεν είναι καθόλου απροβλημάτιστη και το ποσοστό επιτυχίας της στη βιομηχανία παραμένει σχετικά χαμηλό. Η εστίαση στις λιτές πρακτικές και η παραμέληση της ανθρώπινης πτυχής της λιτής φιλοσοφίας αναφέρεται συχνά ως ο κύριος λόγος γι' αυτό, παρά την τόσο ξεκάθαρη έμφαση που δίνεται σε αυτήν την πτυχή από τους δημιουργούς της λιτής φιλοσοφίας.

Σε αντίθεση με πολλές επιχειρηματικές μεθοδολογίες, το Lean δεν είναι μια συνταγογραφημένη πρακτική που συνοδεύεται από αυστηρούς κανόνες, εργαλεία και πρακτικές. Στοχεύει στον εντοπισμό τόσο φυσικών (π.χ. απόσταση) όσο και άυλων (π.χ. αντίσταση στην αλλαγή) φραγμών που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τον τρόπο ροής των διεργασιών και την άρση αυτών των εμποδίων χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες προσεγγίσεις και εργαλεία (Lawton, 2019). Πέρα από τη πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, η λιτή σκέψη εστιάζει επίσης στην ικανοποίηση και ενδυνάμωση κάθε εργαζομένου (Huser, 2022). Η εξάλειψη της σπατάλης των διαδικασιών δεν σημαίνει να κάνουμε τους υπαλλήλους να εργάζονται σκληρότερα και γρηγορότερα ή ακόμη χειρότερα, να απολυθούν. Μια λιτή στρατηγική απλώς θα δώσει στους υπαλλήλους περισσότερο χρόνο για να τον αφιερώσουν στις διαδικασίες προστιθέμενης αξίας. «Lean» σημαίνει να δουλεύεις αποτελεσματικά, όχι γρήγορα και με όσο το δυνατόν λιγότερη δαπάνη σε πόρους.

Είναι σίγουρα η πρώτη φορά που μια "κουλτούρα ανάλυσης, σκέψης και δράσης", που γεννήθηκε από την εμπειρία όσων έρχονται σε άμεση επαφή με την πραγματικότητα στο «πάτωμα» της παραγωγής, λαμβάνει την προσοχή και ανταπόκριση από ακαδημαϊκούς, συμβούλους και διευθυντές επιχειρήσεων. Οι βιομηχανικές εταιρείες στρέφονται στη λιτή διαχείριση για διάφορους λόγους, καθώς προσφέρει μια συστηματική προσέγγιση για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, τη μείωση της σπατάλης και τη βελτίωση της συνολικής επιχειρησιακής απόδοσης (Jimmerson et al., 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

«ΛΙΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»

1.1 Εννοιολογικό προσέγγιση

Η λιτή διαχείριση είναι μια συστηματική προσέγγιση για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και τη μείωση της σπατάλης με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την παροχή μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες. Βασίζεται στη γνώση και στη δημιουργία αξίας αποσκοπώντας παράλληλα στην ελάττωση της ανθρώπινης προσπάθειας, στη μείωση του χρόνου απασχόλησης και στην κάλυψη των πελατών να λαμβάνουν όσα επιθυμούν τη στιγμή που τα θέλουν (Behrouzi & Wong, 2011).

Η διαμόρφωση της αποτελεί σημαντικό προσδιορισμό των μεθόδων που προσθέτουν αξία αλλά και εκείνων που δεν έχουν καμία αξία. Επιπρόσθετα η εννοιολογική της προσέγγιση περιλαμβάνει την κατανόηση και την εφαρμογή των βασικών αρχών και πρακτικών της οι οποίες προσανατολίζονται με το σεβασμό προς το εργατικό δυναμικό (Toussaint & Berry, 2013). Μέσα από τη συνεχή διερεύνηση των πηγών σπατάλης επιδιώκεται η αύξηση της απόδοσης της οικονομικής οντότητας και ταυτόχρονα η ικανοποίηση του πελάτη (Ford et al., 2012).

Η λιτή διαχείριση δεν είναι μια προσέγγιση που ταιριάζει σε όλους. Απαιτεί προσαρμογή ώστε να ταιριάζει στις μοναδικές ανάγκες και προκλήσεις του κάθε οργανισμού. Το κλειδί είναι η προώθηση μια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και μείωσης της σπατάλης σε ολόκληρο τον οργανισμό, από την κορυφή έως τη βάση. Αρχίζει με το να εντοπίζει τι πραγματικά εκτιμούν οι πελάτες στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της οντότητας, αναλύει τις διαδικασίες ώστε να δημιουργήσει έναν χάρτη ροής αξίας ώστε να εντοπιστούν οι περιοχές σπατάλης και αναποτελεσματικότητας με σκοπό αυτά να εξαλειφθούν και να ελαχιστοποιηθούν. Μέσα από την υιοθέτηση ενός συστήματος έλξης στο οποίο η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών καθοδηγείται από τη ζήτηση των πελατών και όχι από την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών βάσει προβλέψεων (Murman, 2002).

Η λιτή διαχείριση αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία της οντότητας για αυτό χρειάζεται η εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων και η παροχή συνεχούς εκπαίδευσης ώστε να υποστηρίξετε η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους (Tsasis & Bruce-Barrett, 2008). Ως φιλοσοφική προσέγγιση, η λιτή μεθοδολογία έχει ευρεία εφαρμογή σε διαδικασίες εντός επιχειρήσεων οποιουδήποτε μεγέθους λόγω της ικανότητάς της να βοηθά τους οργανισμούς να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς στόχους με έναν πιο υγιή, πιο έξυπνο και πιο βιώσιμο τρόπο. Το κλειδί του μοντέλου έγκειται στη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας με στόχο την εξεύρεση τρόπων για την εφαρμογή βελτιώσεων, τόσο σε επίπεδο σταθμού εργασίας όσο και σε επίπεδο γραμμής παραγωγής, για τα οποία η πλήρης συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ διευθυντών, προϊσταμένων και απλών εργαζομένων θεωρείται θεμελιώδης (Radnor et al., 2012).

1.2 Οι θεμελιώδεις αρχές που διέπουν τη Λιτή Διαχείριση

Η λιτή διαχείριση βασίζεται σε διάφορες θεμελιώδεις αρχές που καθοδηγούν την προσέγγισή της για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, τη μείωση της σπατάλης και τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Οι αρχές αυτές έχουν τις ρίζες τους στο Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS) και έχουν προσαρμοστεί και εφαρμοστεί σε διάφορους κλάδους. Οι D.T. Jones και J. P. Womack (2003) όρισαν τις πέντε αρχές της λιτής διαχείρισης στο βιβλίο τους «The Machine That Changed the World». Οι πέντε αυτές αρχές θεωρούνται η συνταγή για τη βελτίωση της αποδοτικότητας στο χώρο εργασίας και περιλαμβάνουν (Andersson et al., 2006):

❖ Προσδιορισμό της αξίας (Define Value)

Κατανόηση και ορισμός της αξίας από την οπτική γωνία του πελάτη. Αξία είναι οτιδήποτε για το οποίο ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει και αποτελεί το σημείο εκκίνησης για όλες τις δραστηριότητες λιτής διαχείρισης. Οτιδήποτε άλλο θεωρείται σπατάλη. Η δημιουργία αξίας είναι θεμελιώδης για τις επιχειρήσεις, και είναι ο λόγος που οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Κάθε άλλη δραστηριότητα ή διαδικασία που δεν είναι χρήσιμη και δεν προσθέτει αξία στο τελικό προϊόν θεωρείται απόβλητο. Είναι υψίστης σημασίας να γίνουν πλήρως κατανοητές οι πραγματικές ανάγκες του πελάτη και τι είναι αυτό για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει, χωρίς περιττές διαδικασίες, ελαττώματα, και καθυστερήσεις. Χρησιμοποιώντας ποιοτικές αλλά και ποσοτικές τεχνικές όπως συνεντεύξεις, έρευνες, δημογραφικές πληροφορίες κ.α., μπορούμε να διακρίνουμε τι ακριβώς θέλουν, πώς θέλουν να παραδοθεί το προϊόν ή η υπηρεσία και την τιμή που προσφέρουν (Andersson et al., 2006).

Ωστόσο ένα από τα στοιχεία που πρέπει ακόμη να ληφθεί υπόψη είναι η αξία της εργασίας της ομάδας. Ορισμένες ομάδες δεν παράγουν άμεση αξία για τον πελάτη, αλλά ενισχύουν τη συνολική αξία που προσφέρει ο οργανισμός (π.χ. ομάδες έρευνας και ποιότητας). Σε αυτή την περίπτωση, ο πελάτης είναι η ίδια η εταιρεία, καθώς για παράδειγμα η αξία της εργασίας μιας τέτοιας ομάδας είναι ο εντοπισμός σφαλμάτων που θα διασφαλίσει τη παράδοση ενός προϊόντος σύμφωνα με τις προδιαγραφές (Behrouzi & Wong, 2011).

❖ Χαρτογράφηση Ροής Αξίας (Value Stream Map)

Η Χαρτογράφηση Ροής Αξίας είναι ένα βασικό εργαλείο της λιτής διαχείρισης που παρουσιάζει όλα τα βήματα που εμπλέκονται σε μια διαδικασία παραγωγής, αποτυπώνοντας το σύνολο των ενεργειών και των εμπλεκόμενων πόρων που απαιτούνται για τη μετατροπή των Α υλών σε τελικό προϊόν, ώστε να εντοπιστούν οι καθυστερήσεις και τα σημεία συμφόρησης (bottlenecks) που δεν προσθέτουν αξία (η αναμονή είναι μία από τις σπατάλες του Lean), και να μπορούν όλοι να διακρίνουν που μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Έχοντας έτσι αναλύσει τη τρέχουσα κατάσταση για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, στη συνέχεια διερευνάται τι μπορεί να βελτιστοποιηθεί, μειώνοντας (ή εξαλείφοντας) τα απόβλητα και σχεδιάζεται μια μελλοντική κατάσταση όπου εξετάζονται εκ νέου τα γεγονότα από την αρχή έως το τέλος της διαδικασίας, με την παράδοση στον πελάτη (Swank, 2003).

Η χαρτογράφηση ροής αξίας είναι μια διαδικασία που πρέπει να πραγματοποιείται στο χώρο όπου παράγεται η αξία (Gemba), και όχι μέσα σε ένα γραφείο από έναν ειδικό που χρησιμοποιεί δεδομένα από γραπτές διαδικασίες σχετικά με το τι πρέπει να συμβεί. Χρησιμοποιείται ένα σύστημα συμβόλων που βοηθούν στη γρήγορη επικοινωνία των πληροφοριών και μέσω της οπτικοποίησης, ώστε όλα τα βήματα να είναι κατανοητά και ορατά από όλους, όπως και ο τρόπος λειτουργίας τους.

Είναι ένα εργαλείο στο οποίο έχουν όλοι ενεργό ρόλο, διευκολύνει την ομαδική εργασία, τη συνεργασία, την σαφή επικοινωνία, τη δημιουργία ιδεών, την αλλαγή κουλτούρας, και μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αξιολογήσουν καλύτερα τον αντίκτυπο των αλλαγών στη διαδικασία και να εντοπίσουν περισσότερους τρόπους συνεχούς βελτίωσης. Αποτελεί επίσης ένα πραγματικό «μάτι» για την ανώτατη διοίκηση και κάθε ενδιαφερόμενο, αφού μέσα από την οπτικοποίηση κάθε διεργασίας, τους παρέχει τη δυνατότητα να βγουν από τα σιλό πληροφοριών τους ώστε να αποκτήσουν μια πιο ολιστική κατανόηση σχετικά με την πρόοδο κάθε εργασίας και των αντίστοιχων ρόλων και συνεισφορών τους στο τελικό προϊόν, συμβάλλοντας στη βελτίωση του ατομικού και ομαδικού ηθικού (Tsasis & Bruce-Barrett, 2008).

❖ Δημιουργία ροής υλικών και πληροφοριών (Create Flow)

Από την στιγμή που έχουν απομακρυνθεί οι ενέργειες οι οποίες δεν προσδίδουν αξία και τα απόβλητα, η ακόλουθη αρχή αφορά τη διασφάλιση μιας ομαλής και απρόσκοπτης ροής των βημάτων ή πληροφοριών, χωρίς διακοπές, καθυστερήσεις και σημεία συμφόρησης, με γρήγορες αλλαγές προϊόντων και μικρές παρτίδες. Ορισμένες στρατηγικές για τη διασφάλιση της ομαλότητας στη παραγωγή περιλαμβάνουν την αναδιαμόρφωση ή κατάργηση βημάτων, την οπτικοποίηση της ροής εργασιών, τη τυποποίηση διαδικασιών, την οργάνωση του χώρου εργασίας, τον συγχρονισμό των διεργασιών και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Επίσης η ομαλή ροή ανατροφοδότησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους διευθυντές και τους πελάτες είναι ένας τρόπος για την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, καθώς και την αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων να συνεχίσουν την καλή δουλειά και να βελτιωθούν (Poksinska, 2010).

❖ Εναρμόνιση Παραγωγής και Ζήτησης – Ανάπτυξη έλξης (Establish Pull)

Σε ένα σύστημα έλξης η παραγωγική διαδικασία καθοδηγείται από τη ζήτηση των πελατών, «τραβώντας» (Pull) το προϊόν ή την διαδικασία, τα οποία παράγονται μόνο όταν υπάρχει ζήτηση από το επόμενο στάδιο. Έτσι, η ικανότητα των πόρων βελτιστοποιείται καθώς κινητοποιούνται μόνο όταν υπάρχει πραγματική και συγκεκριμένη ανάγκη. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με ένα σύστημα ώθησης (Push), όπου παράγουμε και δημιουργούμε απόθεμα ανεξάρτητα από τη ζήτηση. Με τη λογική της «έλξης», οι πόροι ευθυγραμμίζονται, αποφεύγεται η υπερπαραγωγή, μειώνεται το κόστος αποθήκευσης και πρακτικά η πώληση των προϊόντων πραγματοποιείται πριν αυτά παραχθούν (Chahal & Narwal, 2017).

❖ Επιδίωξη της τελειότητας (Perfection) ή Συνεχής Βελτίωση

Η αντίληψης όσο και οι απαιτήσεις των πελατών ενδεχομένως να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, επομένως οι διαδικασίες πρέπει να εξελίσσονται συνεχώς. Αυτή η πέμπτη και τελευταία αρχή, είναι η πιο σημαντική από όλες και συνδέεται στενά με την έννοια της συνεχούς βελτίωσης. Καθιστά έτσι τη λιτή σκέψη και τη συνεχή βελτίωση

της διαδικασίας, βασικό μέρος της γενικής οργανωσιακής κουλτούρας και του εταιρικού οράματος. Δεν αναφέρεται τόσο στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων αλλά στην εξάλειψη των αποβλήτων, στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, του εξοπλισμού και του ανθρώπινου δυναμικού, αναζητώντας κυρίως τις βαθύτερες αιτίες και απαιτώντας τη συμμετοχή κάθε μέλους της ομάδας από τη διοίκηση μέχρι τη πρώτη γραμμή της παραγωγής (Behrouzi & Wong, 2011).

Η συνεχής βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί με την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων και μόνο αν κάθε μέλος της ομάδα εργασίας, αναλάβει συγκεκριμένα καθήκοντά. Αυτό μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο, όμως με την κατάλληλη εκπαίδευση αλλά και την περισσότερη εμπιστοσύνη στην τεχνογνωσία τους, μπορούμε να αυξήσουμε την ανεξαρτησία και την αυτονομία τους, ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θα υπόκεινται σε έλεγχο προόδου, καθώς μέσα από καθημερινές συναντήσεις, το κάθε άτομο εξηγεί τι έκανε την προηγούμενη μέρα, τι σκοπεύει να κάνει σήμερα και αν υπάρχουν εμπόδια στο δρόμο του (Vegting et al., 2012).

Πριν από την εφαρμογή των 5 αρχών του Lean, είναι εξίσου χρήσιμο για την ομάδα εργασίας να έχει κατανοήσει τη βαρύτητα καθεμιάς από αυτές τις αρχές ώστε να τις ενστερνιστεί ως κουλτούρα και να προετοιμαστεί για τις μελλοντικές αλλαγές. Αρχικά θα πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια οι στόχοι σε όλους αλλά και να παρακινηθούν όλοι οι εργαζόμενοι προς αυτή την κατεύθυνση. Γι' αυτό πρέπει τα μέλη της ομάδας να κατανοούν όλα τα οφέλη που προκύπτουν όχι μόνο από οργανωτική αλλά και από προσωπική άποψη. Μια καλή πρακτική είναι ο σχηματισμός μιας προσωρινής πιλοτικής ομάδας με μέλη από διαφορετικές ομάδες, ώστε να μπορούν να διαδώσουν κάθε λιτή πρακτική και αλλαγή στον υπόλοιπο οργανισμό, αφού επιστρέψουν στις αρχικές τους θέσεις. Για αυτό τα επιλεγμένα άτομα δεν αρκεί να είναι μόνο ενθουσιώδη αλλά να έχουν και ένα βαθμό επιρροής στην ομάδα τους (Behrouzi & Wong, 2011).

Οι παραπάνω θεμελιώδεις αρχές αποτελούν τον πυρήνα της λιτής διαχείρισης και χρησιμεύουν ως οδηγός για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να εξαλείψουν τη σπατάλη, να βελτιώσουν τις διαδικασίες, να βελτιώσουν την ποιότητα και να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες. Η λιτή διαχείριση δεν είναι ένα έργο που υλοποιείται άπαξ, αλλά ένα συνεχές ταξίδι βελτίωσης και προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και στις συνθήκες της αγοράς (Costa & Filho, 2016).

1.3 Οι λόγοι που οι βιομηχανικές εταιρείες άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές της λιτής διαχείρισης.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές της λιτής διαχείρισης για διάφορους επιτακτικούς λόγους. Η υιοθέτηση των αρχών της λιτής διαχείρισης διαδόθηκε σε μεγάλο βαθμό από την Toyota και το Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS), αλλά οι αρχές αυτές έχουν έκτοτε εξαπλωθεί σε διάφορες βιομηχανίες σε όλο τον κόσμο (Womack & Jones, 1996).

Αναλυτικότερα σε μια ολοένα και περισσότερο παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι βιομηχανικές εταιρείες αντιμετωπίζουν σκληρό ανταγωνισμό. Οι αρχές της λιτής

διαχείρισης συμβάλλουν στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, προσφέροντας στις εταιρείες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επικεντρώνεται κυρίως στον εντοπισμό και την εξάλειψη διαφόρων μορφών σπατάλης, όπως η υπερπαραγωγή, τα πλεονάζοντα αποθέματα, οι περιττές μεταφορές και τα ελαττώματα. Με τη μείωση της σπατάλης, οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν σημαντικά το λειτουργικό τους κόστος, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη κερδοφορία (Brandao de Souza, 2009).

Καθώς οι προσδοκίες των πελατών για ποιότητα, ταχύτητα και προσαρμογή συνεχίζουν να αυξάνονται, η λιτή διαχείριση επιτρέπει στις εταιρείες να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις αυτές. Η λιτή διαχείριση αποσκοπεί τελικά στην παροχή αξίας στους πελάτες, παρέχοντας προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πιθανό να γίνουν επαναλαμβανόμενοι πελάτες και να συστήσουν άλλους, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία. Οι αρχές της τονίζουν τη σημασία της παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας ή της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με συνέπεια. Εστιάζοντας στην ποιότητα σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν τα ελαττώματα και να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών τους (Aronsson et al., 2011).

Οι αρχές της λιτής διαχείρισης επικεντρώνονται στην παροχή αξίας στον πελάτη και στη μείωση των χρόνων παράδοσης. Οι μικρότεροι χρόνοι παράδοσης επιτρέπουν στις εταιρείες να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις απαιτήσεις των πελατών και στις αλλαγές στην αγορά. Οι λιτοί οργανισμοί είναι συχνά πιο ευέλικτοι και μπορούν να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, στις αλλαγές στη ζήτηση και στις απροσδόκητες διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού (Liker, 2004). Επιπλέον, η λιτή διαχείριση φημίζεται για την ικανότητά της να εντοπίζει και να εξαλείφει τη σπατάλη σε όλη τη διαδικασία παραγωγής. Αυτή η μείωση της σπατάλης οδηγεί σε μείωση του κόστους παραγωγής, η οποία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την τελική γραμμή.

Η παραδοσιακή παραγωγή περιλαμβάνει συχνά τη διατήρηση μεγάλων αποθεμάτων ως ρυθμιστικό απόθεμα έναντι της μεταβλητότητας και των διαταραχών. Οι αρχές της λιτής παραγωγής συνηγορούν υπέρ της μείωσης των επιπέδων αποθεμάτων, της απελευθέρωσης κεφαλαίων και της μείωσης του κόστους που συνδέεται με την αποθήκευση πλεονάζοντος αποθέματος. Το Lean δίνει έμφαση στην πρόληψη των ελαττωμάτων και στη βελτίωση των διαδικασιών, οδηγώντας σε υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Λιγότερα ελαττώματα σημαίνουν λιγότερες ανακλήσεις, ανακατασκευές και παράπονα πελατών (Kollberg et al, 2007).

Η διαχείριση Lean ενθαρρύνει τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα να συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση των διαδικασιών. Αυτή η δέσμευση μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα, καθώς οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για την εργασία τους και αναζητούν τρόπους για να την κάνουν πιο αποτελεσματική. Επιπλέον, η λιτή διαχείριση δίνει έμφαση σε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, ομαδικής εργασίας και σεβασμού των ανθρώπων. Το Lean είναι μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης, γνωστή ως Kaizen. Καλλιεργώντας μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να

παραμένουν ανταγωνιστικές και να βρίσκουν συνεχώς τρόπους να βελτιώνουν τις δραστηριότητές τους. Αυτές οι φιλοσοφίες διαχείρισης βρίσκουν απήχηση στους οργανισμούς που επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να δεσμεύσουν τους υπαλλήλους τους (Humble et al., 2015).

Επιπροσθέτως προωθεί την αποτελεσματική χρήση των πόρων, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας και των μηχανημάτων. Οι αρχές της τονίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων. Μέσω τεχνικών όπως η τυποποιημένη εργασία, η συνεχής βελτίωση και η εξισορρόπηση του φόρτου εργασίας, η βελτιστοποίηση της χρήσης του εξοπλισμού, η μείωση των πλεοναζόντων αποθεμάτων και η ελαχιστοποίηση των απαιτήσεων χώρου οι εταιρείες μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την παραγωγή χωρίς αύξηση του κόστους. Συνεπώς οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές στη ζήτηση των πελατών και στις συνθήκες της αγοράς, επιτρέποντας πιο ευέλικτες αντιδράσεις στις αναδυόμενες ευκαιρίες ή προκλήσεις (Humble et al., 2015).

Ένας ακόμη λόγος που οι βιομηχανικές εταιρείες άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές της λιτής διαχείρισης είναι η περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Καθώς η βιωσιμότητα καθίσταται όλο και πιο σημαντική ανησυχία, οι λιτές πρακτικές ευθυγραμμίζονται καλά με τους περιβαλλοντικούς στόχους μειώνοντας την κατανάλωση πόρων και τη δημιουργία αποβλήτων. Οι αρχές της οδηγούν συχνά σε μειωμένη κατανάλωση πόρων και παραγωγή αποβλήτων. Συχνά, πολλές εταιρείες στρέφονται στη λιτή διαχείριση για να βελτιώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα και να επιτύχουν τους στόχους βιωσιμότητας.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης επηρέασε τον τρόπο που οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να υιοθετούν τις αρχές της λιτής διαχείρισης. Καθώς οι εταιρείες επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε παγκόσμιο επίπεδο, οι αρχές της παρέχουν ένα κοινό πλαίσιο για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών σε διαφορετικές τοποθεσίες, εξασφαλίζοντας συνέπεια και αποτελεσματικότητα. Αυτές οι ιστορίες επιτυχίας αποτέλεσαν έμπνευση για άλλους να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους. Η ανάπτυξη λιτών εργαλείων και μεθοδολογιών, όπως το 5S, το Kanban και η χαρτογράφηση ροής αξίας, διευκόλυνε τις εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις λιτές πρακτικές. Με την πάροδο των ετών, πολλές βιομηχανικές εταιρείες έχουν αναφέρει σημαντικές βελτιώσεις στις λειτουργίες και την κερδοφορία τους μετά την εφαρμογή των αρχών της λιτής λειτουργίας (Liker, 2004).

Συνοψίζοντας, η υιοθέτηση των αρχών της λιτής διαχείρισης οφείλεται σε έναν συνδυασμό οικονομικών, επιχειρησιακών και στρατηγικών παραγόντων, καθιστώντας την πολύτιμη προσέγγιση για τις βιομηχανικές εταιρείες που επιθυμούν να ευδοκιμήσουν σε ένα ανταγωνιστικό και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο. Οι βιομηχανικές εταιρείες υιοθετούν τη λιτή διαχείριση για να μειώσουν το κόστος, να βελτιώσουν την ποιότητα, να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και να γίνουν πιο ευέλικτες και πελατοκεντρικές. Μέσα από μια ολοκληρωμένη προσέγγιση βελτιστοποιούνται οι λειτουργίες και διατηρείται η μακροπρόθεσμη επιτυχία στην ανταγωνιστική αγορά (Myerson, 2012).

1.4 Τα πλεονεκτήματα της Λιτής διαχείρισης

Η λιτή διαχείριση, γνωστή και ως Lean Manufacturing, είναι μια προσέγγιση στην οργανωτική διαχείριση που επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της αξίας για τους πελάτες, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τη σπατάλη. Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των αρχών της λιτής διαχείρισης σε έναν οργανισμό τα οποία καταγράφονται ως εξής (Balle et al, 2017):

Η λιτή διαχείριση βοηθά στον εντοπισμό και την εξάλειψη διαδικασιών και δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία στον πελάτη. Αυτό οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα και μειωμένους χρόνους παράδοσης. Μία από τις κεντρικές αρχές της λιτής διαχείρισης είναι η εξάλειψη της σπατάλης σε όλες τις μορφές, όπως η υπερπαραγωγή, τα πλεονάζοντα αποθέματα και η περιττή κίνηση. Αυτή η μείωση της σπατάλης οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους και βελτίωση της κερδοφορίας. Με τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και την εφαρμογή μέτρων ελέγχου ποιότητας, η επιχείρηση οδηγείται σε υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα λιγότερα ελαττώματα και παράπονα πελατών (Shook, 2012).

Ένα ακόμη πλεονέκτημα είναι ότι επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και στην παροχή αξίας. Όταν ένας οργανισμός παρέχει σταθερά και αποτελεσματικά προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, η ικανοποίηση των πελατών τείνει να αυξάνεται. Ταυτόχρονα, με πιο σταθερές εσωτερικές διεργασίες και καλύτερης ποιότητας προϊόντα, χωρίς να αυξάνεται σημαντικά η τιμή τους, ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα και τα κέρδη της εταιρίας. Και παράλληλα, βοηθά στο να επισημανθεί ο ποιοτικός έλεγχος ως μία από τις κορυφαίες προτεραιότητές, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας, μέσω της μείωσης παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων και της επανεπεξεργασίας. Οι επιχειρήσεις εστιάζουν στις δραστηριότητες που πραγματικά τους προσθέτουν αξία, αφού μειώνονται οι διεργασίες που αποτελούν σπατάλη (απόβλητα), που καταναλώνουν ενέργεια, χρήματα και δεν προσθέτουν αξία στη διαδικασία και τον πελάτη. Η εξάπλωση αυτών των αναποτελεσματικών λειτουργιών δίνει τη δυνατότητα στις εταιρίες να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους σε πιο παραγωγικές και πολύτιμες δραστηριότητες. Οι οργανισμοί που μπορούν να παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας γρήγορα και με χαμηλότερο κόστος είναι σε καλύτερη θέση για να επιτύχουν. Οι λιτοί οργανισμοί είναι συνήθως πιο ευέλικτοι και προσαρμόσιμοι στις αλλαγές της αγοράς και στις απαιτήσεις των πελατών. Μπορούν να προσαρμόζουν γρήγορα τις διαδικασίες και τους πόρους ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Τα συγκεκριμένα οδηγούν σε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. (Liker, 2007).

Ένα ακόμη πλεονέκτημα της λιτής παραγωγής που συχνά παραβλέπεται από τις εταιρείες είναι η βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε ένα βελτιωμένο, οργανωμένο και αποτελεσματικό περιβάλλον ενός λιτού χώρου εργασίας ενώ η έγκαιρη και σταθερή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών κορυφαίας ποιότητας διατηρεί τους πελάτες πιστούς και ικανοποιημένους, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη και τη φήμη της εταιρίας. Επιπλέον, η επικοινωνία και η υποβολή εκθέσεων ανάμεσα στο προσωπικό βελτιώνονται,

επιτρέποντας έτσι στα ενδιαφερόμενα μέρη να έχουν καλύτερη και σαφέστερη εικόνα του έργου. Συνεπώς, βελτιώνεται η ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων, καθώς εκτός από την αφαίρεση των περιττών εργασιών, ενισχύεται η φωνή και η συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας, οι διάλογοι εμπιστοσύνης και επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, και οι άνθρωποι που ουσιαστικά κάνουν τη δουλειά αποκτούν τη δύναμη να αξιολογούν τις διαδικασίες, και να σχεδιάζουν πιο παραγωγικές επιλογές (Balle et al, 2017). Επιπλέον, εμπλέκει τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα στον εντοπισμό και την επίλυση των προβλημάτων. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό με πολλές δεξιότητες και αυτοκατευθυνόμενες ομάδες εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ακριβώς τι και πως πρέπει να κάνουν. Αυτό συμβάλλει σε αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και έχουν την αίσθηση της ιδιοκτησίας για την εργασία τους (Boaden & Dale, 2007).

Ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα είναι η μείωση του κόστους. Το σύστημα έλξης διασφαλίζει μια πιο αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση των πόρων, μόνο όταν χρειάζεται και όταν υπάρχει πραγματική ζήτηση ώστε να μην δαπανάται χρόνος και προσπάθεια σε περιττές εργασίες και διαδικασίες. Με την εξάλειψη της σπατάλης και τη βελτίωση της αποδοτικότητας, η λιτή διαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους, συμπεριλαμβανομένων των χαμηλότερων δαπανών εργασίας, υλικών και γενικών εξόδων. Οι αρχές της στοχεύουν στη μείωση των χρόνων παράδοσης, πράγμα που σημαίνει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μπορούν να παραδοθούν στους πελάτες πιο γρήγορα (Balle et al, 2017). Το συγκεκριμένο συνήθως αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε πολλούς κλάδους. Επιπλέον, η λιτή εφαρμογή συντελεί στο να γίνονται περισσότερα με λιγότερα. Καθώς τα απόβλητα μειώνονται και οι διαδικασίες απλοποιούνται, απαιτείται λιγότερος φυσικός χώρος και ανθρώπινο δυναμικό για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Boaden & Dale, 2007).

Επιπροσθέτως, η λιτή διαχείριση υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση. Μέσα από την προώθηση μίας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται αναζητούν και εφαρμόζουν μικρές, σταδιακές βελτιώσεις στις διαδικασίες επιτυγχάνονται τα προσδοκώμενα. Υιοθετείται μια κουλτούρα δημιουργίας προτύπων και τυποποίησης που επιτρέπει να απλοποιούνται οι διαδικασίες και να ανακαλύπτονται ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν λιγότερες βλάβες, σταματήματα και ανεπιθύμητες καταστάσεις, τα οποία ενισχύουν τη σταθερή ποιότητα, και μια πιο αποδοτική διαδικασία παραγωγής. Με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι βελτιώσεις μπορούν να αθροίσουν σημαντικά οφέλη (Balle et al, 2017).

Η λιτή διαχείριση βασίζεται στη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και ενθαρρύνει τη χρήση μετρήσεων και βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) για τη μέτρηση των επιδόσεων. Αυτό οδηγεί σε πιο τεκμηριωμένη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, στη βελτίωση του χρόνου παραγωγής και παράδοσης καθώς με την κατάργηση των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία και την εξισορρόπηση της παραγωγής, και οι

επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις διακυμάνσεις ζήτησης και διαθεσιμότητας υλικών.

Οι αρχές της λιτής διαχείρισης συχνά ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της βιωσιμότητας, μειώνοντας την κατανάλωση πόρων και τη δημιουργία αποβλήτων. Αυτό μπορεί να είναι σημαντικό για τους οργανισμούς που επιθυμούν να βελτιώσουν τον περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο. Η λιτή διαχείριση συχνά οδηγεί σε καλύτερες περιβαλλοντικές επιδόσεις, καθώς σύμφωνα με την Υπηρεσία Προστασίας του Περιβάλλοντος των ΗΠΑ (Environmental Protection Agency) προάγει μια οργανωτική κουλτούρα που ευνοεί ιδιαίτερα την ελαχιστοποίηση των απορριμμάτων, την πρόληψη της ρύπανσης, τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και τη βιωσιμότητα. Επίσης η μείωση του χρόνου παραγωγής απαιτεί λιγότερη ενέργεια.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εφαρμογή της λιτής διαχείρισης δεν είναι χωρίς προκλήσεις και απαιτεί δέσμευση για αλλαγή κουλτούρας, εκπαίδευση των εργαζομένων και συνεχείς προσπάθειες παρακολούθησης και βελτίωσης. Ωστόσο, όταν γίνεται αποτελεσματικά, η λιτή διαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε πολυάριθμα οφέλη για έναν οργανισμό. Η λιτή διαχείριση ωφελεί άμεσα τους οργανισμούς αφαιρώντας τα απόβλητα διεργασιών, αλλά το μεγαλύτερο όφελος προέρχεται από τα μακροπρόθεσμα οφέλη της συνεχούς βελτίωσης (Boaden & Dale, 2007).

1.5 Οι βασικοί πυλώνες του Lean

Αρκετές μελέτες σχετικά με τις λιτές πρακτικές αναφέρονται στη συνεχή βελτίωση χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα. Προς αυτή την κατεύθυνση, ο Dennis, (2002), υποστήριξε ότι η συνεχής βελτίωση είναι δυνατή μόνο μέσω της καθολικής συμμετοχής του προσωπικού. Από την ίδρυση του Lean, η Toyota ανέπτυξε μια αρχή γνωστή ως «σεβασμός για τους ανθρώπους» για να δείξει τον σημαντικό ρόλο των υπαλλήλων της και τις πρακτικές που εφαρμόζονται για να τους προσελκύσουν (Liker, 2003). Ωστόσο, αυτή η αρχή σπάνια εξετάζεται στην πράξη, γεγονός που εξηγεί εν μέρει τις αποτυχίες στην εφαρμογή των λιτών μετασχηματισμών (Womack & Jones, 1996). Αρκετοί συγγραφείς συμπεριλαμβανομένων των Liker, (2003) και (Dennis, 2002) αναγνώρισαν τη σημασία αυτής της αρχής και δήλωσαν ότι το μοντέλο της Toyota μπορεί να συνοψιστεί εν τέλει σε δύο πυλώνες, αυτόν της συνεχούς βελτίωσης και αυτόν του σεβασμού στους ανθρώπους.

Υπάρχουν τέσσερις αρχές, πάνω στις οποίες στηρίζονται οι δύο πυλώνες του και περιγράφουν περαιτέρω την κουλτούρα της Toyota (Mann, 2005):

1. Δημιουργία αξίας
2. Η συνεχής βελτίωση
 - Πρόκληση
 - Οπτική παρατήρηση
3. Ο σεβασμός στους ανθρώπους.

Δημιουργία αξίας: Ο πρώτος πυλώνας της λιτής διαχείρισης είναι ο ορισμός της αξίας από την οπτική γωνία του πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση του τι πραγματικά εκτιμά ο πελάτης και είναι διατεθειμένος να πληρώσει για ένα προϊόν ή

μια υπηρεσία. Όλες οι άλλες δραστηριότητες στον οργανισμό θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την παροχή αυτής της αξίας. Πολλοί, εξισώνουν τη λιτή μεθοδολογία, με την εξάλειψη της σπατάλης, ωστόσο ο πραγματικός στόχος είναι η δημιουργία αξίας. Η αξία επιτυγχάνεται κατανοώντας τι πραγματικά θέλουν οι πελάτες και πώς να επαλειφθεί ότι είναι περιττό (Mascitelli, 2007).

Μόλις οριστεί η αξία, το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστεί η ροή αξίας, η οποία είναι το σύνολο όλων των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που απαιτούνται για την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει τα πάντα, από το σχεδιασμό του προϊόντος έως την παραγωγή και την παράδοση. Παραδίδοντας γρήγορα και έγκαιρα, η επιχείρηση είναι σε θέση να λάβει γρήγορα παρατηρήσεις. Και είτε αυτό που προσφέρει είναι ελαττωματικό είτε επιτυχημένο (είτε κάτι ενδιάμεσο), αποκτά πολύτιμες γνώσεις για το πώς να βελτιωθεί. Η λιτή διαχείριση δίνει έμφαση στη σημασία της δημιουργίας ομαλής και αποτελεσματικής ροής της εργασίας μέσω της ροής αξίας. Αυτό περιλαμβάνει την εξάλειψη των σημείων συμφόρησης, τη μείωση των καθυστερήσεων και τη διασφάλιση ότι η εργασία κινείται συνεχώς και χωρίς διακοπές. Σε ένα λιτό σύστημα, η εργασία τραβιέται μέσω της ροής αξίας με βάση τη ζήτηση των πελατών και όχι ωθείται με βάση τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παράγονται μόνο όταν υπάρχει συγκεκριμένη παραγγελία από τον πελάτη, μειώνοντας την υπερπαραγωγή και τα πλεονάζοντα αποθέματα (Mascitelli, 2007).

Συνεχής βελτίωση: Η συνεχής βελτίωση αποτελεί το δεύτερο πυλώνα της λιτής διαχείρισης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν συνεχώς για την τελειότητα, εντοπίζοντας και εξαλείφοντας τη σπατάλη σε όλες τις μορφές της, συμπεριλαμβανομένων των ελαττωμάτων, της υπερπαραγωγής, της αναμονής, της περιττής κίνησης, του πλεονάζοντος αποθέματος και των ανεπαρκώς αξιοποιημένων δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η συνεχής βελτίωση είναι μια διαδικασία που στοχεύει στη συνεχή και προοδευτική βελτίωση προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών (Liker, 2003). Στον πυρήνα αυτής της έννοιας βρίσκεται η ιδέα ότι τίποτα δεν είναι τέλει και όλα μπορούν να βελτιωθούν. Οι Liker και Convis (2012) επεσήμαναν ότι κάθε πτυχή του οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης κάθε υπαλλήλου στον οργανισμό (Liker, 2003). Η συνεχής βελτίωση γίνεται αντιληπτή ως ένα ταξίδι που περιλαμβάνει τη δημιουργία δεξιοτήτων και ικανοτήτων εντός του οργανισμού για την εξασφάλιση βελτιώσεων και επίλυσης προβλημάτων σε καθημερινή βάση (Dennis, 2002). Με άλλα λόγια, είναι μια συνεχής προσπάθεια για την ενίσχυση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Ο πυλώνας της συνεχούς βελτίωσης βασίζεται σε τρεις αρχές (Mascitelli, 2007):

1. Πρόκληση (Challenge),
2. Οπτική παρατήρηση (Genchi Genbuts)
3. Συνεχή βελτίωση Kaizen.

• Πρόκληση αναφέρεται στη διαμόρφωση ενός μακροπρόθεσμου οράματος και την αντιμετώπιση των προκλήσεων με θάρρος και δημιουργικότητα (Liker,

2003). Πιο συγκεκριμένα, στο εσωτερικό της έγγραφο «The Toyota Way», η Toyota το εκφράζει ως εξής: «Αποδεχόμαστε προκλήσεις με δημιουργικό πνεύμα και θάρρος να πραγματοποιήσουμε τα δικά μας όνειρα, προσεγγίζοντας κάθε έργο δυναμικά, με αισιοδοξία και ειλικρινή πίστη στην αξία της συνεισφοράς μας». Η Toyota ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία των υπαλλήλων της προκαλώντας τους συνεχώς να μάθουν και να πειραματιστούν (Liker, 2003).

- Η οπτική παρατήρηση (Genchi Genbutsu) αναφέρεται στη μετάβαση στο χώρο όπου παράγεται η αξία (Gemba), ώστε να παρατηρηθούν τα γεγονότα από κοντά, προκειμένου να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις, να δημιουργηθεί συναίνεση και να επιτευχθούν οι στόχοι με τη βέλτιστη ταχύτητα (Liker & Gonvis, 2008). Το Genchi Genbutsu, σημαίνει «πήγαινε και δες», ενθαρρύνει τους υπεύθυνους να βρίσκονται όσο γίνεται περισσότερο στο χώρο παραγωγής, ώστε να έχουν ίδια αντίληψη οποιουδήποτε προβλήματος, να αναπτύσσεται η κρίση τους και κατ' επέκταση να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις, και να βρίσκονται κοντά με το προσωπικό, το οποίο βοηθά στη δημιουργία καλού κλίματος, στην ευκολότερη χάραξη κοινής γραμμής για την αντιμετώπιση προβλημάτων, στην ενθάρρυνση αλλά και στο πώς συνδέεται η θεωρία με την πράξη (Liker & Gonvis, 2008). Τα εργαλεία και τεχνικές οπτικής διαχείρισης που χρησιμοποιούνται αποσκοπούν στο να διευκολυνθούν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν την τρέχουσα κατάσταση των λειτουργιών, να εντοπίσουν τα προβλήματα και να παρακολουθήσουν την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων. Βοηθά επίσης στο να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι, μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση για τα καθημερινά γεγονότα και καλύτερη κατανόηση των βασικών αιτιών των προβλημάτων (Womack & Jones, 1996).

Συνεχής βελτίωση (Kaizen): Το Kaizen είναι η πρακτική της συνεχούς βελτίωσης, όπου μικρές σταδιακές αλλαγές γίνονται τακτικά για τη βελτίωση των διαδικασιών και των συστημάτων. Συμμετέχουν όλοι στον οργανισμό και αποτελεί βασικό στοιχείο της λιτής κουλτούρας. Η λέξη Kaizen προέρχεται από τις γιαπωνέζικες λέξεις «kai», που σημαίνει «αλλαγή» και «zen», που σημαίνει «προς το καλύτερο» και είναι η ουσία της συνεχούς βελτίωσης, ενώ παράλληλα οδηγεί στην καινοτομία και την εξέλιξη (Cheryl & Jekiel, 2010).

Σεβασμός για τους ανθρώπους: Η λιτή διαχείριση δίνει μεγάλη έμφαση στο σεβασμό και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι το κλειδί για τον εντοπισμό και την επίλυση των προβλημάτων και ενθαρρύνει μια κουλτούρα συνεργασίας και συνεχούς μάθησης. Ο στόχος του πυλώνα «σεβασμού για τους ανθρώπους» είναι να δημιουργήσει ένα σύστημα όπου οι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση του χώρου εργασίας τους και θα μπορούν να αναδείξουν πλήρως τις δικές τους δυνατότητες. Όταν οι οργανισμοί εστιάζουν κυρίως στην τεχνική πλευρά του Lean (δηλαδή, τη συνεχή βελτίωση), χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τον πυλώνα του "σεβασμού προς τους ανθρώπους", ασκούν το λεγόμενο «fake» Lean (Mann, 2005). Όμως ο «σεβασμός στους ανθρώπους» δεν είναι απλά μια επιλογή. Είναι μια συνθήκη «sine qua non» (απαραίτητη προϋπόθεση) στη λιτή υλοποίηση (Emiliani et al., 2015)

Οι παραπάνω πυλώνες αποτελούν τα θεμέλια της λιτής διαχείρισης και εφαρμόζονται σε διάφορες βιομηχανίες και οργανισμούς για τη βελτίωση της

αποδοτικότητας, της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών, μειώνοντας παράλληλα τη σπατάλη και το κόστος. Η λιτή διαχείριση δεν είναι ένα εφάπαξ έργο, αλλά ένα συνεχές ταξίδι βελτίωσης και προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και στις συνθήκες της αγοράς. Τις περισσότερες φορές, οι καλύτερες ιδέες προέρχονται από αυτούς που βρίσκονται πιο κοντά στην παραγωγή και στον πελάτη.

1.6 Οι 8 κύριοι τύποι απορριμμάτων

Στο πλαίσιο της λιτής διαχείρισης, υπάρχουν κοινώς αναγνωρισμένοι 8 τύποι αποβλήτων στις επιχειρήσεις, που συχνά αναφέρονται ως "Τα οκτώ απόβλητα" ή "Muda" στα ιαπωνικά. Ο εντοπισμός και η εξάλειψη αυτών των αποβλήτων αποτελεί θεμελιώδη αρχή της λιτής διαχείρισης, καθώς αντιπροσωπεύουν αναποτελεσματικότητα και πηγές μη προστιθέμενης αξίας δραστηριοτήτων. Κατά τη φάση της παραγωγικής διαδικασίας συναντώνται δύο ενέργειες που διαχωρίζονται σε αυτές που προσθέτουν αξία στο παραγόμενο προϊόν και σε αυτές που δεν προσθέτουν κάποια αξία στο προϊόν, αποτελούν όμως απαραίτητο στοιχείο για την παραγωγή όπως οι επιθεωρήσεις, η συντήρηση εξοπλισμού, ο ποιοτικός έλεγχος κ.α. Οι ενέργειες που δεν προσθέτουν κάποια αξία στο προϊόν και δεν συμβάλουν στη διαδικασία παραγωγής, χαρακτηρίζονται ως περιττές, και πρέπει να εξαλειφθούν (Βαμβακάς, 2016).

Στην πραγματικότητα, οι δραστηριότητες που δημιουργούν αξία είναι μόνο ένα μικρό μέρος της συνολικής παραγωγικής διαδικασίας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερο στη μείωση των δραστηριοτήτων που αποτελούν σπατάλη (Ries, 2011).

Τα απόβλητα (Muda στα ιαπωνικά) στην αρχή ήταν 7 και αναπτύχθηκαν από τον *Taiichi Ohno*, ως μέρος του συστήματος παραγωγής. Αυτά είναι η μεταφορά (transportation), η απογραφή (inventory), η κίνηση (motion), η αναμονή (waiting), η υπερπαραγωγή (overproduction), η υπερεπεξεργασία (overprocessing) και τα ελαττώματα (defects). Αργότερα στη δεκαετία του 1990, όταν το TPS υιοθετήθηκε στον δυτικό κόσμο, εισήχθη και μια 8η σπατάλη, αυτή των "μη χρησιμοποιημένων ταλέντων ή δεξιοτήτων" (skills/non-utilized talent) των εργαζομένων. Μαζί με τον όρο Muda αναπτύχθηκαν και 2 ακόμη εξίσου σημαντικές έννοιες για την αναγνώριση και την εξάλειψη της σπατάλης, η Mura (Ανομοιομορφία) και η Muri (Υπερφόρτωση εργαζομένων ή εξοπλισμού). Οι τρεις αυτοί εχθροί της λιτής φιλοσοφίας (συχνά αναφέρονται ως 3M) μπορούν να βρεθούν τόσο σε διαδικασίες παραγωγής όσο και σε διαδικασίες γραφείου και υπηρεσιών (Dennis, 2002).

Αν και ο στόχος είναι η μείωση και των τριών τύπων, μπορεί να μην είναι δυνατό να εξαλειφθούν τελείως. Για παράδειγμα, όσον αφορά τη Muda, θα υπάρχει πάντα κάποιο είδος μεταφοράς που είναι απαραίτητο για να φτάσει το προϊόν στον πελάτη εκτός και αν ο χώρος παραγωγής τοποθετηθεί δίπλα σε αυτόν. Το ίδιο ισχύει και για τη Muri, όπου θα υπάρχει πάντα μια στιγμή όπου οι μηχανές ή οι άνθρωποι θα πρέπει να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια ή χρόνο για να ικανοποιηθεί η ζήτηση των πελατών. Τέλος, ακόμη και η Mura δεν μπορεί πάντα να εξαλειφθεί στο 100%, καθώς όταν παράγονται διαφορετικά προϊόντα, απαιτούν διαφορετικά υλικά, διαφορετικός

τρόπος εργασίας ή ακόμη και διαφορετικούς χρόνους διεργασίας (Martin & Osterling, 2011).

❖ Muda

Η Muda αναφέρεται σε διαδικασίες ή δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία, αυξάνοντας το κόστος και κάνουν τις εργασίες να διαρκούν πολύ περισσότερο από όσο θα έπρεπε. Η ομάδα εργασίας πρέπει να ενθαρρύνεται συνεχώς από την διοίκηση ώστε να εντοπίσει περισσότερα απόβλητα που θα βελτιώσουν τις διαδικασίες, και σε αυτή τη προσπάθεια θα πρέπει να συμμετέχουν όλοι. Οι κυριότεροι τρόποι αντιμετώπισης για τον εντοπισμό και την αφαίρεση των απορριμμάτων από τις διαδικασίες εργασιών, είναι μέσω της βελτίωσης της διάταξης του χώρου παραγωγής με τη Χαρτογράφηση Ροής Αξίας (VSM), τη δημιουργία κυψελών εργασίας (Cells), με την υλοποίηση περιπάτων στο χώρο εργασίας (Gemba Walks), με τη δημιουργία ροών αξίας, σύμφωνα με την έλξη (Pull) του πελάτη και δουλεύοντας σύμφωνα με τις αρχές του Just in Time, με τη χρήση των Τυποποιημένων Διαδικασιών Λειτουργίας (SOP), με τη μείωση των χρόνων ρύθμισης και μετατροπών του εξοπλισμού και το χρόνο Takt. Ωστόσο, το πιο κοινό εργαλείο που βοηθά στη βελτίωση της παραγωγικότητας είναι το 5S (Panneman, 2019). Τα 8 είδη αποβλήτων είναι (Martin & Osterling, 2011):

1. Η Μεταφορά, η οποία αναφέρεται στις περιττές μετακινήσεις πρώτων υλών, ημιετοιμίων ή τελικών προϊόντων, ανθρώπων, εργαλείων ή εξοπλισμού, καταναλώνοντας ενέργεια, προκαλώντας φθορές σε εξοπλισμό, πρόσθετο φόρτο εργασίας και κόπωση για τους εργαζόμενους. Επιβαρύνει επίσης την εταιρία με αυξημένες προφυλάξεις ασφαλείας και χώρο αποθήκευσης, αλλά επίσης κάνει τα υλικά/προϊόντα πιο εκτεθειμένα σε ζημιές και ελαττώματα.
2. Η Απογραφή/Απόθεμα. Μερικές φορές είναι δύσκολο να σκεφτούμε το πλεονάζον απόθεμα ως απόβλητο επειδή θεωρείται περιουσιακό στοιχείο. Ωστόσο το υπερβολικό απόθεμα αποτελεί αιτία σπατάλης, που μπορεί να προκληθεί από την υπερβολική αγορά πρώτων υλών και προμηθειών, από τη παραγωγή περισσότερου τελικού προϊόντος από την απαίτηση του πελάτη, και από τελικά προϊόντα που δεν μπορούν να πωληθούν ή απλά βρίσκονται στην αποθήκη σε περίπτωση που κάποιος πελάτης τα παραγγείλει (stock). Το κόστος αποθήκευσης, χειρισμού, ζημιάς, και αλλοίωσης, αλλά και το αυξημένο κόστος μεταφοράς, μπορεί να φτάσει το 30 τοις εκατό της αξίας του αποθέματος ετησίως. Το πλεονάζον απόθεμα, πέραν της δέσμευσης κεφαλαίου, απαιτεί επιπλέον χώρους, πρόσθετη εργασία για τη διαχείριση, ασφάλιστρα, μεταφορές κλπ. και υποκρύπτει προβλήματα που χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να βγουν στην επιφάνεια.
3. Η Κίνηση, αναφέρεται σε οποιαδήποτε άσκοπη μετακίνηση ανθρώπων, μηχανημάτων ή εξοπλισμού, και προκαλεί μια σειρά προβλημάτων που είτε είναι άμεσα εμφανή είτε παρουσιάζονται σε μελλοντικό χρόνο. Το πρώτο είναι η μείωση της απόδοσης της εργασίας, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι ξοδεύουν τον χρόνο τους σε επίπονες, επαναλαμβανόμενες και χρονοβόρες εργασίες, ψάχνοντας υλικά, εργαλεία ή εξοπλισμούς. Ένα λιγότερο προφανές πρόβλημα είναι οι βλάβες που μπορεί να προκαλέσει μακροπρόθεσμα η περιττή κίνηση, η συνεχής ανύψωση αντικειμένων (ακόμα και εκείνων που δεν είναι υπερβολικά βαριά) που μπορεί να οδηγήσει σε ασθένεια και απουσία από την εργασία. Ακόμη και ένα μηχάνημα που πρέπει να

κινηθεί υπερβολικά εντός του κύκλου εργασίας του, θα υποστεί πρόσθετη φθορά στα επιμέρους στοιχεία του που θα οδηγήσουν σε πρόωρες βλάβες. Η εξάλειψη όλης της περιττής κίνησης μέσα σε ένα κελί εργασίας ενδεχομένως να είναι αδύνατη, ωστόσο μπορούμε να εργαστούμε για να την ελαχιστοποιήσουμε, μέσα από τη βελτίωση της εργονομίας και της ασφάλειας, όσο και από τη μείωση των αποστάσεων ώστε να διευκολύνεται η πρόσβαση σε εργαλεία ή εξοπλισμούς που χρησιμοποιούνται πολύ συχνά.

4. Η Αναμονή προκαλείται από διακοπές στη ροή εργασιών όπως π.χ. οι απρογραμματίστες βλάβες του εξοπλισμού, η ανομοιομορφία στην δυναμικότητα και στο φόρτο εργασίας εντός των διαφόρων σταδίων παραγωγής, στους μεγάλους χρόνους ρύθμισης, στις μεγάλες αποστάσεις, στη έλλειψη υλικών ή ανταλλακτικών, στα μονοπώλια δεξιοτήτων (τα λεγόμενα «εργασιακά σιλό») κ.α.

5. Η Υπερπαραγωγή αναφέρεται στη παραγωγή περισσότερων προϊόντων από ό,τι χρειάζεται, γρηγορότερα από όσο χρειάζεται ή πριν ακόμη ζητηθεί. Μπορεί να είναι δελεαστικό να παράγονται όσο το δυνατόν περισσότερα προϊόντα όταν υπάρχει χρόνος αδράνειας εργαζομένων ή εξοπλισμού. Ωστόσο, η υπερπαραγωγή είναι από τα χειρότερα απόβλητα, καθώς κρύβει όλα τα άλλα προβλήματα των διαδικασιών και οδηγεί σε μια σειρά προβλημάτων, όπως η έλλειψη ομαλής ροής εργασίας, η αύξηση του αποθέματος και του κόστους αποθήκευσης, η πρόωρη φθορά του εξοπλισμού, αλλά και άγχος μαζί με κόπωση στο προσωπικό.

6. Η Υπερβολική επεξεργασία αναφέρεται στην υλοποίηση ή πρόσθεσης επιπλέον χαρακτηριστικών ή βημάτων επεξεργασίας από όσα απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, αυξάνοντας έτσι το κόστος σε εργατοώρες ή υλικά και προσθέτοντας στα προϊόντα μας, άχρηστες ιδιότητες.

7. Τα Ελαττώματα αναφέρονται σε όλα τα προϊόντα που δεν πληρούν τα πρότυπα της εταιρείας, και έχουν ως αποτέλεσμα είτε την εκ νέου τροποποίηση είτε την απόρριψη τους, προσθέτοντας επιπλέον κόστος, πόρους και χρόνο στις συνολικές παραγωγικές λειτουργίες χωρίς να προσφέρουν πραγματικά καμία αξία. Τα ελαττώματα θεωρούνται γενικά από τα χειρότερα απόβλητα, γιατί μπορούν να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις στην παράδοση, να αυξήσουν τη δυσαρέσκεια των πελατών και να βλάψουν τη φήμη μιας εταιρείας.

8. Τα αναξιοποίητα ή αχρησιμοποίητα ταλέντα αναφέρονται στην ελλιπή αξιοποίηση των δεξιοτήτων και της συμμετοχής εργαζομένων σε μια διαδικασία. Παρότι αυτή είναι η πιο νέα προσθήκη στις 8 σπατάλες, είναι πολύ σημαντική και εμφανίζεται όλο και περισσότερο στις μέρες μας. Παρότι όλο και πιο συχνά ακούγεται η φράση πως «οι άνθρωποι είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημά», συμβαίνει κυρίως όταν οι διοικήσεις των εταιριών αντί να προσκαλούν και να προκαλούν τους υπαλλήλους τους να χρησιμοποιήσουν την εμπειρία και τις γνώσεις τους για να συμβάλουν στη βελτίωση των διαδικασιών, μένουν μόνο στο να δίνουν απλά εντολές. Έτσι έχουμε έλλειψη αφοσίωσης και δέσμευσης από εργαζόμενους δίχως κίνητρα, που έχουν κολλήσει σε ρόλους που δεν ταιριάζουν στις δεξιότητες και τα προσόντα τους, που βαριούνται, απογοητεύονται, και ψάχνουν να βρουν την επόμενη εργασιακή τους πρόκληση. Άλλοι σημαντικοί λόγοι είναι η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης και κατάλληλων εργαλείων για την υποστήριξη των εργαζομένων στην

εργασία, η υπερβολική εμπιστοσύνη σε μεμονωμένους ανθρώπους αλλά και η νοοτροπία εργασίας σε «σίλο», κάτι που εμποδίζει το διαμοιρασμό της γνώσης και την ομαδικά εργασία.

❖ Mura

Ο όρος Mura είναι η ιαπωνική λέξη για την ανομοιομορφία, και αναφέρεται στις ασυνέπειες στην παραγωγή οι οποίες προκαλούν διακυμάνσεις στη ροή εργασίας και απόβλητα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι διακυμάνσεις στη ζήτηση των πελατών, στους χρόνους διεργασίας των προϊόντων, στους διαφορετικούς χρόνους κύκλου από διαφορετικούς χειριστές, ή στην ύπαρξη άνισου φόρτου εργασίας όπως η υπερφόρτωση ορισμένων πόρων ενώ άλλοι περιμένουν. Προκαλείται επίσης όταν τα πρότυπα είναι ανύπαρκτα ή δεν τηρούνται. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι όταν οι εταιρείες αυξάνουν την παραγωγή τους για να επιτύχουν στόχους, ακόμη και όταν δεν υπάρχει ζήτηση πελατών. Οι διακυμάνσεις αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε υπερκόπωση των εργαζομένων λόγω περιόδων αιχμής προκειμένου να καλύψουν τη ζήτηση και στη συνέχεια να αδρανούν όταν η ζήτηση πέφτει. Όλα αυτά οδηγούν σε συχνότερες βλάβες εξοπλισμού, εξουθένωση των εργαζομένων, αυξημένη δυσκολία στον ακριβή μελλοντικό προγραμματισμό, και μεγάλες πιθανότητες εμφάνισης ελαττωμάτων στο προϊόν (George et al., 2014).

❖ Muri

Ως Muri ορίζεται η υπερβολική επιβάρυνση ή πίεση που ασκείται στους ανθρώπους, ή και στον εξοπλισμό, απαιτώντας παράλογη ή περιττή εργασία που υπερβαίνει τις δυνατότητές τους (Liker, 2004). Με άλλα λόγια, η σπατάλη δημιουργείται από την αποτυχία στη προτεραιοποίηση των δραστηριοτήτων, και στη κατανόηση του αναγκαίου χρόνου εκτέλεσης δραστηριοτήτων και της διαθεσιμότητας των αναγκαίων πόρων. Άλλοι λόγοι είναι οι υπερβολικές απαιτήσεις από την ανώτερη διοίκηση, η υπέρβαση του ωραρίου εργασίας η επικριτική συμπεριφορά και η ταπείνωση, (αλλά και οι υπερβολικοί έπαινοι) όπως και η έλλειψη εκπαίδευσης, επικοινωνίας και προτύπων εργασίας. Η Muri μπορεί να μειώσει δραστικά την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα μιας ομάδας εργασίας, καθώς η υπερβολική πίεση συχνά μεταφράζεται σε επιπλέον ώρες εργασίας, που θα οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση, άγχος και θα βλάψει το ηθικό της. Για παράδειγμα, αν σε μια ομάδα ποδοσφαίρου ασκηθεί όλη την πίεση μόνο σε 3 παίκτες επειδή είναι εξαιρετικοί, και κάποια στιγμή τραυματιστούν τότε όλη η ομάδα θα δυσκολευτεί. Επομένως, πρέπει να γίνεται κατάλληλη ενδυνάμωση και σωστή αξιοποίηση της πλήρους ικανότητας και δυναμικότητας της ομάδας, ώστε όλα τα μέρη του συστήματος να μπορούν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα χωρίς να απαιτείται επιπλέον εργασία (Martin & Osterling, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΤΟΥΥΟΤΑ (TPM)

2.1 Το σύστημα παραγωγής της ΤΟΥΥΟΤΑ

Το Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS), που συχνά αναφέρεται ως Λιτή Παραγωγή, είναι ένα διάσημο σύστημα παραγωγής που αναπτύχθηκε από την Toyota Motor Corporation. Πρόκειται για μια φιλοσοφία και ένα σύνολο αρχών και πρακτικών που έχουν επηρεάσει την παραγωγή και τη βελτίωση των διαδικασιών σε όλο τον κόσμο. Το TPM, σημαίνει Ολική Παραγωγική Συντήρηση και είναι ένα κρίσιμο συστατικό του TPS το οποίο επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του εξοπλισμού παραγωγής για τη μείωση του χρόνου διακοπής λειτουργίας, τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας του εξοπλισμού (OEE) και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (Singh & Narval, 2017). Το TPS είναι ένα ολοκληρωμένο κοινωνικοτεχνικό σύστημα που στοχεύει στην αποτελεσματική οργάνωση της παραγωγής και της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένης της αλληλεπίδρασης με προμηθευτές και πελάτες, για την ελαχιστοποίηση του κόστους και κάθε είδους σπατάλης αλλά και της βελτιστοποίησης των μηχανημάτων και των ανθρώπινων δυνατοτήτων (Slack et al., 2013). Αναφέρεται πολλές φορές ως "σύστημα λιτής παραγωγής ή σύστημα «Just In Time» και αναγνωρίζεται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που έχουν συνεισφέρει στην ανάπτυξη της λιτής φιλοσοφίας και πολλών άλλων παρόμοιων εννοιών που χρησιμοποιούνται σήμερα. Αυτό το σύστημα, ευθύνεται για τη φήμη της Toyota στις διαδικασίες παραγωγής (Carvalho et al, 2017).

Ο 21ος αιώνας έχει βρει τη Toyota να έχει εδραιωθεί σε τομείς παραγωγής, συναρμολόγησης και προμηθευτών σε όλο το κόσμο, και αυτά τα, εκτός Ιαπωνίας, εγχειρήματα έκαναν την εταιρεία να συνειδητοποιήσει ότι η μητρική της κουλτούρα ήταν δύσκολο να υιοθετηθεί σε άλλες περιοχές. Το εργασιακό της περιβάλλον στην Ιαπωνία, παρείχε πλεονεκτήματα έναντι των ευρωπαϊκών και βορειοαμερικανικών εταιρειών, όπως η ευσυνειδησία των ομάδων, η ικανότητα, και η επιθυμία για βελτίωση και η εστίαση της προσωπικής ζωής γύρω από την εργασία (Carvalho et al, 2017). Το 1984, όταν η Toyota προχώρησε σε κοινοπραξία με την General Motors (GM) για τη δημιουργία της New United Motor Manufacturing, Inc (NUMMI), ήλπιζε να χρησιμοποιήσει αυτή την συνένωση ως πείραμα για να μάθει για τη συνεργασία με τους προμηθευτές της Βόρειας Αμερικής, το εργατικό δυναμικό και τους κυβερνητικούς κανονισμούς. Σε αντάλλαγμα, η General Motors θα είχε όφελος μαθαίνοντας το TPS. Η NUMMI ιδρύθηκε στο εργοστάσιο της GM στο Fremont της Καλιφόρνια, το οποίο ήταν ιστορικά η χειρότερη εγκατάσταση της GM όσον αφορά την ποιότητα, τις σχέσεις με το εργατικό δυναμικό και την παραγωγικότητα. Η Toyota συμφώνησε να αναλάβει το ίδιο εργατικό δυναμικό, στις ίδιες εγκαταστάσεις, και να κατασκευάσει αυτοκίνητα χρησιμοποιώντας το TPS. Ένα χρόνο μετά την έναρξη της παραγωγής, η NUMMI βελτίωσε το ποσοστό απουσιών που ήταν άνω του 20%, σε λιγότερο από 2% και από το χειρότερο ποιοτικά εργοστάσιο της GM έγινε το καλύτερο (Shook, 2010). Έτσι η Toyota έμαθε ότι η βορειοαμερικανική κουλτούρα και η

τοποθεσία εφοδιασμού δεν αποτελούσαν ουσιαστικά εμπόδια για την επιτυχία του TPS, ενώ το εργατικό δυναμικό αγκάλιασε το TPS.

Με βάση τα διδάγματα που αντλήθηκαν από το πείραμα NUMMI, η Toyota συνειδητοποίησε ότι η κουλτούρα της που αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία, έπρεπε να τεκμηριωθεί και να αποσαφηνιστεί. Μετά από δύο δεκαετίες ανάπτυξης και αυξανόμενων κερδών στη Βόρεια Αμερική, ο πρόεδρος της Toyota, Fujio Cho, ενθάρρυνε τη δημιουργία και την κυκλοφορία του βιβλίου «The Toyota Way», για την τυποποίηση της εταιρικής αυτής κουλτούρας και την τήρηση των κατευθυντήριων αρχών της (McBride, 2015).

2.2 Lean house

Αρκετοί ερευνητές περιέγραψαν το TPS ως ένα σπίτι (γνωστό και ως Lean house) χτισμένο σε βάση τυποποιημένων και σταθερών διαδικασιών, με τα Just In Time και Jidoka να χρησιμεύουν ως οι κύριοι πυλώνες, οι οποίοι στηρίζουν μια στέγη που αντιπροσωπεύει τα ιδανικά αποτελέσματα και τους στόχους της εταιρίας. Η εφαρμογή του TPS σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό μοντέλο στοχεύει στο να κάνει τη ζωή σε αυτό το «λιτό» σπίτι καλύτερη για όσους βρίσκονται εντός του, ενώ ο βασικός σκοπός είναι να εντοπιστούν και να μειωθούν οι τρεις κύριες σπατάλες (Muri, Mura, Muda) που εμποδίζουν τη βέλτιστη κατανομή των πόρων. Οι βασικοί του στόχοι είναι οι εξής (Hirano, 2009) :

- υψηλότερη ποιότητα
- χαμηλότερο κόστος
- συντομότερος χρόνος παράδοσης στον πελάτη
- καλύτερη ασφάλεια
- υψηλό ηθικό

Δουλεύοντας από την οπτική γωνία του πελάτη, η Toyota ανέπτυξε μεθόδους καθοδήγησης μιας διαδικασίας/ ή ομάδας οι οποίοι αποτελούν το θεμέλιο ενός οργανισμού που εκτιμά πραγματικά τα πειράματα, τις διδαχές, τα λάθη, τους προβληματισμούς και τις βελτιώσεις. Στο βιβλίο «The Toyota way», ο Jeffrey K. Liker αναλύει τη προσέγγιση της Toyota στο Lean Management, σε 4 αρχές διαχείρισης, σχηματίζοντας το μοντέλο 4P: Φιλοσοφία, Διαδικασία, Άνθρωποι & Συνεργάτες και Επίλυση Προβλημάτων (Liker, 2004).

➤ Το πρώτο P αναφέρεται στη μακροπρόθεσμη Φιλοσοφία (Philosophy). Η αποστολή μιας εταιρείας δεν πρέπει ποτέ να επικεντρώνεται στο να βγάλει μόνο χρήματα ή στην απόδοση των βραχυπρόθεσμών KPI, αλλά να δώσει έμφαση ότι η κύρια εστίαση της εταιρείας πρέπει να είναι πάντα ο πελάτης (πελάτες θεωρούνται και οι εργαζόμενοι κάθε επόμενης διαδικασίας) και να βασίζεται στην αρχή, η οποία αναφέρει ότι «η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί μόνο με το να κάνεις το σωστό για την εταιρεία, τους υπαλλήλους της, τον πελάτη και την κοινωνία συνολικά» (Wank, 2011).

➤ Το δεύτερο P αναφέρεται στη Διαδικασία (Process), και σχετίζεται με την τεχνική πλευρά της λιτής κατασκευής και τη βελτιστοποίηση διαδικασιών. Σύμφωνα με τον Liker, (2004) σε αυτό το σημείο επικεντρώνονται οι περισσότερες εταιρείες

κατά την εφαρμογή της λιτής φιλοσοφίας. Η παραμέληση των άλλων τριών P είναι ίσως ο κύριος λόγος για τον οποίο πολλές εταιρείες αποτυγχάνουν να γίνουν λιτοί οργανισμοί.

➤ Το τρίτο P αναφέρεται στο Ανθρώπινο δυναμικό και τους Συνεργάτες (People and Partners). Για την επίτευξη μιας βιώσιμης μακροπρόθεσμης ανάπτυξης πρέπει οι οργανισμοί να επενδύουν στους ανθρώπους και τους συνεργάτες τους, όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενδυναμώνονται και να συμμετέχουν στη συνεχή βελτίωση και ο οργανισμός πρέπει να συνεργάζεται με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες του για τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Womack & Jones, 2003)..

➤ Το τέταρτο P αναφέρεται στην Επίλυση προβλημάτων (Problem solving). Η συναίνεση είναι ένα σημαντικό μέρος στην εφαρμογή βελτιώσεων σε οποιαδήποτε διαδικασία. Χωρίς συναίνεση των μελών της ομάδας, ο νέος τρόπος εργασίας δεν θα λειτουργήσει. Επίσης στην επίλυση οποιοδήποτε προβλήματος, είναι σημαντικό οι ηγέτες να πηγαίνουν στο πραγματικό μέρος όπου παρουσιάζεται (Gemba), για να βιώσουν, να παρατηρήσουν και να το αναλύσουν μαζί με τους υπόλοιπους εργαζομένους, ώστε να πάρουν εν τέλει μια σωστή απόφαση.

Τα οφέλη της TPM είναι η αυξημένη αποδοτικότητα, η βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων, το μειωμένο κόστος, η βελτιωμένη ασφάλεια καθώς και η δέσμευση των εργαζομένων. Η TPM ελαχιστοποιεί τον χρόνο διακοπής λειτουργίας και βελτιώνει τη χρήση του εξοπλισμού, οδηγώντας σε υψηλότερη αποδοτικότητα της παραγωγής. Με την πρόληψη των ελαττωμάτων που σχετίζονται με τον εξοπλισμό, η TPM συμβάλλει στην καλύτερη ποιότητα των προϊόντων μειώνοντας μειώνει την ανάγκη για επείγουσες επισκευές και αντικαταστάσεις, εξοικονομώντας έτσι κόστος συντήρησης. Επιπλέον, η τακτική συντήρηση και οι επιθεωρήσεις συμβάλλουν σε ένα ασφαλέστερο εργασιακό περιβάλλον. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις δραστηριότητες συντήρησης και στις προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης προάγει την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της δέσμευσης (Womack & Jones, 2003).

2.3 Οι πυλώνες του TPS

2.3.1 Μέθοδος Just-in-time

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι Ιάπωνες κατασκευαστές αντιμετώπισαν πολλές προκλήσεις: έλλειψη χρημάτων, έλλειψη χώρου για την κατασκευή μεγάλων αποθηκών και έλλειψη φυσικών πόρων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες ώθησαν τους Ιάπωνες κατασκευαστές να στραφούν προς τη λιτή διαχείριση, η οποία βασίστηκε στη φιλοσοφία παραγωγής Just In Time (Lai & Cheng, 2009). Το JIT ή αλλιώς «ακριβώς την ώρα» είναι ένας όρος που ταυτίζεται με το Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS) και είναι μια στρατηγική διαχείρισης αποθεμάτων που ευθυγραμμίζει τις παραγγελίες πρώτων υλών απευθείας με τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής. Η JIT έχει σχεδιαστεί για την ελαχιστοποίηση της σπατάλης, τη μείωση των επιπέδων αποθεμάτων και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών παραγωγής, ώστε να ικανοποιείται η ζήτηση των πελατών ακριβώς τη στιγμή που χρειάζεται. Η διαδικασία ισχύει τόσο για υλικά που αγοράζονται ή παραδίδονται σε μια διαδικασία, όσο και για υλικά που υποβάλλονται

σε επεξεργασία. Επίσης πολλές εταιρείες που εφαρμόζουν συστήματα λιτής διαχείρισης απαιτούν επίσης από τους προμηθευτές να παραδίδουν εξαρτήματα χρησιμοποιώντας ανάλογες μεθόδους παράδοσης (Carvalho et al, 2017).

Η ιδέα του JIT ξεκίνησε από ένα ταξίδι του μηχανικού της Toyota, Taiichi Ohno στο Piggly Wiggly των ΗΠΑ στα τέλη της δεκαετίας του 1950, όταν κατά την επίσκεψη του σε ένα παντοπωλείο, παρατήρησε τη διαχείριση του αποθέματος στα ράφια. Αυτό που είδε ήταν πως ό,τι ακριβώς αφαιρούνταν από τα ράφια από τους πελάτες, αναπληρωνόταν άμεσα για να καλύψει τη ζήτηση του επόμενου αγοραστή. Με αυτόν τον τρόπο τα ράφια δεν άδειαζαν ποτέ, ούτε κατέληγαν να ξεχειλίσουν από υπερβολικό απόθεμα. Αυτός ήταν ο σπόρος που οδήγησε στο Toyota Production System, στο Lean Manufacturing και την JIT παραγωγή (Naimi, 2016).

Η JIT στοχεύει στην εξάλειψη διαφόρων μορφών σπατάλης, όπως η υπερπαραγωγή, η περίσσεια αποθεμάτων, ο χρόνος αναμονής, η περιττή μεταφορά, η υπερβολική επεξεργασία και τα ελαττώματα. Οι τεχνικές JIT λειτουργούν για την εξισορρόπηση της παραγωγής, κατανέμοντας την ομοιόμορφα με την πάροδο του χρόνου για να ενθαρρύνουν την ομαλή ροή μεταξύ των διαδικασιών. Έτσι η παραγωγή JIT είναι ουσιαστικά ένα σύστημα «έλξης» (Pull) που παρέχει στις διάφορες διαδικασίες στο χώρο παραγωγής μόνο τα είδη και τις ποσότητες των αντικειμένων που χρειάζονται και μόνο όταν τα χρειάζεται. Συνεπώς αντί να ωθούνται τα προϊόντα στη διαδικασία παραγωγής με βάση τις προβλέψεις, η JIT χρησιμοποιεί ένα σύστημα έλξης, όπου η παραγωγή καθοδηγείται από την πραγματική ζήτηση των πελατών. Αυτό ελαχιστοποιεί την υπερπαραγωγή και τα πλεονάζοντα αποθέματα. Και, ενώ στις παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής με τη λογική Push Inventory (ή αλλιώς μέθοδος «για κάθε περίπτωση» (Just In Case)) δημιουργούνται επαρκή αποθέματα εκ των προτέρων, προσπαθώντας να προβλέψει τι θα ήθελε ο πελάτης έτσι ώστε να καλυφθεί η ζήτηση, ένα σύστημα έλξης, όπως το JIT κάνει το αντίθετο, καθώς το απόθεμα του προϊόντος παραγγέλλεται ακριβώς, χρονικά και ποσοτικά, για να καλύψει την πραγματική ζήτηση (Wang, 2011). Η JIT δίνει έμφαση στην ομαλή, συνεχή ροή των υλικών και των εξαρτημάτων μέσω της παραγωγικής διαδικασίας, μειώνοντας τα σημεία συμφόρησης και τους χρόνους κύκλου. Προτιμώνται μικρότερα μεγέθη παρτίδων για τη μείωση του χρόνου και του κόστους που σχετίζονται με τις αλλαγές ρυθμίσεων (changeovers). Αυτό επιτυγχάνεται συχνά μέσω τεχνικών όπως η Single Minute Exchange of Die (SMED). Το JIT δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και χωρίς μια σταθερή βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί. Βασικό στοιχείο λοιπόν είναι και η αναδιάταξη του χώρου εργασίας με την υιοθέτηση κυψελών εργασίας (production cells), η οργάνωση των Ά υλών, η εργονομία και η καθαριότητα μέσω πρακτικών 5S, η αποτελεσματική συντήρηση κ.α. ώστε να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη συνεχής ροή της παραγωγικής διαδικασίας (Naimi, 2016).

Τα συστήματα απογραφής JIT έχουν πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τα παραδοσιακά μοντέλα όπως η μείωση του κόστους αποθεμάτων, η βελτίωση της ποιότητας, οι μικρότεροι χρόνοι παράδοσης, η αυξημένη παραγωγικότητα, η μείωση του κόστους και η ενισχυμένη ευελιξία. Αναλυτικότερα, οι περίοδοι παραγωγής είναι σύντομες, πράγμα που σημαίνει ότι οι κατασκευαστές μπορούν γρήγορα να μεταβούν από το ένα προϊόν στο άλλο, μειώνεται το κόστος αποθεμάτων και αποθήκευσης

επειδή οι κατασκευαστές λαμβάνουν υλικά και εξαρτήματα όσα και όταν χρειάζονται για την παραγωγή καθώς επίσης μειώνεται ο κίνδυνος να μείνουν με ανεπιθύμητο απόθεμα εάν μια παραγγελία ακυρωθεί ή δεν εκπληρωθεί (Wang, 2011). Όμως τα συστήματα JIT αφήνουν ελάχιστα έως καθόλου περιθώρια για λάθη. Έτσι τα κύρια μειονεκτήματα τους, περιλαμβάνουν την απαίτηση για σταθερή ποιοτική παραγωγή, έγκαιρη παράδοση υλικών, μηχανήματα εγκαταστάσεων χωρίς προβλήματα και βλάβες και αξιόπιστους προμηθευτές αλλά και την απουσία απρόβλεπτων διακοπών στην αλυσίδα εφοδιασμού (Naimi, 2016).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της JIT απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, αλλαγή κουλτούρας και δέσμευση για συνεχή βελτίωση. Ενώ η JIT μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη, ενδέχεται να μην είναι κατάλληλη για όλες τις βιομηχανίες ή καταστάσεις. Οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν τις συγκεκριμένες συνθήκες και ανάγκες τους όταν εξετάζουν την υιοθέτηση της μεθόδου JIT (Lai & Cheng, 2009).

2.3.2 Μέθοδος Jidoka

Η Jidoka, γνωστή και ως αυτονομία, αποτελεί βασική έννοια του συστήματος παραγωγής της Toyota (TPS) και συνδέεται στενά με τις αρχές της λιτής παραγωγής. Η Jidoka επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση της ποιότητας στη διαδικασία παραγωγής με την ενσωμάτωση μηχανισμών για την ανίχνευση ελαττωμάτων και τη διακοπή της παραγωγής όταν εντοπίζονται προβλήματα. Ο ίδιος ο όρος "jidoka" μπορεί να μεταφραστεί κατά προσέγγιση από τα ιαπωνικά ως "αυτοματισμός με ανθρώπινη επαφή" (Liker, 2003). Η έννοια του Jidoka αναφέρεται στη δυνατότητα του εξοπλισμού και των χειριστών να ανιχνεύουν πότε έχει συμβεί μια μη φυσιολογική κατάσταση και να διακόπτουν αμέσως την εργασία. Αυτό ισχύει για αυτόματες ή μη αυτόματες διεργασίες και αυτά τα προβλήματα μπορεί να είναι κάποια βλάβη ή προβλήματα ποιότητας. Αυτό οδηγεί σε βελτιώσεις των διαδικασιών που ενισχύουν την ποιότητα εξαλείφοντας παράλληλα τις βασικές αιτίες των ελαττωμάτων. Όταν η ιδέα του Jidoka τέθηκε σε εφαρμογή για πρώτη φορά από την Toyota, περιλάμβανε ένα απλό καλώδιο (Andon), με το οποίο θεωρούσε ότι οι εργαζόμενοι όχι μόνο είχαν το δικαίωμα να σταματήσουν μια διαδικασία όποτε έβλεπαν ένα πρόβλημα, αλλά είχαν την υποχρέωση να το κάνουν (Womack & Jones, 2003).

Το Jidoka μερικές φορές αναφέρεται και ως αυτονομία γιατί δίνει στον εξοπλισμό την αυτονομία και τον αυτοέλεγχο να διακρίνει τα καλά από τα κακά στοιχεία, χωρίς να παρακολουθείται από το χειριστή. Αυτό εξαλείφει την ανάγκη των χειριστών να παρακολουθούν συνεχώς τις μηχανές και ενισχύει τη παραγωγικότητα, επειδή ένας χειριστής μπορεί να διαχειριστεί πολλές μηχανές, το οποίο ονομάζεται «χειρισμός πολλαπλών διεργασιών» (<https://www.lean.org/lexicon-terms/jidoka/>).

Το Jidoka ωστόσο, δεν αποσκοπεί στην κατάργηση θέσεων εργασίας, αντίθετα, αποσκοπεί στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης, βελτιώνοντας την ποιότητα της εργασίας, συμβάλλοντας στην αύξηση των δεξιοτήτων των χειριστών και προωθώντας την ενεργό συμμετοχή κάθε εργαζομένου, ανεξάρτητα από τη θέση και τον τίτλο εργασίας του, για τη βελτίωση των διαδικασιών. Η αυτονομία είναι ένα

μείγμα αυτοματισμού και ανθρώπινης νοημοσύνης, καθώς η ανθρώπινη νοημοσύνη είναι το κύριο εργαλείο εντοπισμού ευκαιριών βελτίωσης και εξάλειψης των βασικών αιτιών όταν εντοπιστούν ελαττώματα. Οι μηχανές και τα ρομπότ δεν σκέφτονται ούτε εξελίσσονται μόνο τους. Ενώ τα μηχανήματα μπορούν να προγραμματιστούν για να ανιχνεύουν προβλήματα, χρειάζονται οι άνθρωποι για να βελτιώσουν τα συστήματα μέχρι να φτάσουν σε μια σταθερή κατάσταση ασφάλειας και αξιοπιστίας. Εξελίσσονται μόνο καθώς τους μεταφέρουμε τις δεξιότητες και τη δεξιοτεχνία μας. Αυτός ο κύκλος βελτίωσης τόσο στις ανθρώπινες δεξιότητες όσο και στις τεχνολογίες αποτελεί και την ουσία του Jidoka.

Για τα συστήματα JIT, είναι απολύτως ζωτικής σημασίας η παραγωγή με μηδενικά ελαττώματα, διαφορετικά αυτά τα ελαττώματα μπορεί να διαταράξουν τη διαδικασία παραγωγής ή την ομαλή ροή της εργασίας. Ωστόσο το Jidoka αναφέρεται συχνά ως ο ξεχασμένος πυλώνας του TPS, λόγω της σχετικά χαμηλής προσοχής που λαμβάνει σε σύγκριση με το σύστημα JIT, καθώς πολλές εταιρείες επικεντρώνονται κυρίως στις τεχνικές ροής του προϊόντος, χωρίς όμως να συνδέουν αυτούς τους μηχανισμούς με τους πυλώνες που συγκρατούν ολόκληρο το σύστημα. Το Jidoka είναι ουσιαστικά το κλειδί για να κολλήσουν όλα αυτά τα στοιχεία ενώ πολλές αποτυχημένες υλοποιήσεις οφείλονται στην ελλιπή εστίαση αυτού του πυλώνα (George, 2004).

Επίσης όπως αναφέρουν οι Liker και Meier (2005), η λογική του Jidoka ή αλλιώς "το άμεσο σταμάτημα και διόρθωση των προβλημάτων αντί της λογικής "προσωρινής κάλυψης για μετέπειτα επίλυση", είναι ένα μεγάλο μέρος της διαφοράς μεταξύ της αποτελεσματικότητας της Toyota και άλλων εταιρειών που προσπάθησαν να υιοθετήσουν την λιτή κατασκευή.

Σαν παράδειγμα, μπορούμε να πάρουμε το παλιό εργοστάσιο της GM στο Fremont πριν τη κοινοπραξία Toyota - GM (NUMMI), στο οποίο κυριαρχούσε η φιλοσοφία να μην σταματά ποτέ η γραμμή συναρμολόγησης, ανεξάρτητα από το τι παρουσιαζόταν. Όταν υπήρχαν προβλήματα ποιότητας, απλώς προχωρούσαν, δημιουργώντας τεράστια προβλήματα παρακάτω. Περιστασιακά αυτό είχε ως αποτέλεσμα ακόμη και ημιτελή αυτοκίνητα που αποτελούνταν από το μισό κομμάτι ενός μοντέλου και το άλλο μισό ενός άλλου. Περισσότερο να αναφερθεί ότι και το κόστος επισκευής και ελαττωμάτων ήταν τεράστιο. Επίσης, δεν ποτήθηκαν λόγω έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού, και απλώς προσλάμβαναν άμεσα ανθρώπους χωρίς κριτήρια (όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται «από τα διπλανά μπαρ και περαστικούς») και τους τοποθέτησαν στη γραμμή παραγωγής, με επίσης καταστροφικά αποτελέσματα για την ποιότητα. Υπάρχουν μάλιστα αναφορές για ατυχήματα και τραυματισμούς καθώς η γραμμή συνέχιζε να λειτουργεί. Ωστόσο, παρά τη νοοτροπία του "Keep it running", η γραμμή σταματούσε συχνά. Στην Toyota όμως, παρόλο που οι νέες γραμμές συναρμολόγησης της σταματούσαν πολύ συχνά, μετά από μερικούς μήνες εξέλιξης και ανόδου, λειτουργούσαν πολύ πιο αξιόπιστα και σταθερά από τις γραμμές συναρμολόγησης άλλων αυτοκινητοβιομηχανιών.

Ο πυλώνας του Jidoka στηρίζεται κυρίως σε τρεις πρακτικές (Liker, 2003):

➤ Στο Genchi Genbutsu, το οποίο αναφέρεται κυρίως στη πεποίθηση ότι για να λάβει κανείς τεκμηριωμένες αποφάσεις και να ξέρει πώς να επιλύει κατάλληλα προβλήματα, πρέπει πρώτα να βιώσει την κατάσταση που αντιμετωπίζει. Με αυτόν τον

τρόπο, αποφεύγεται το να βασιζόμαστε σε πληροφορίες ή σε απόψεις που μπορεί να είναι ανακριβείς, ελλιπείς ή μεροληπτικές, ώστε να βρεθούν οι βασικές αιτίες και οι καλύτερες λύσεις κάθε προβλήματος. Το Genchi Genbutsu ωστόσο δεν αφορά και δεν είναι μόνο ευθύνη ενός μάνατζερ, αλλά κάθε εργαζόμενου ώστε να αποκτούν πλήρη επίγνωση του εργασιακού τους περιβάλλοντος και των ενεργειών τους. Όπως άλλωστε υποστήριζε και ο Ohno, ένας εργαζόμενος έπρεπε να «βυθιστεί» σε μια διαδικασία για να απορροφήσει όλα όσα έπρεπε να μάθει γι' αυτήν.

➤ Στο Andon, που σημαίνει «οπτική απεικόνιση» οποιασδήποτε ανωμαλίας στην παραγωγική διαδικασία και κατ' επέκταση αίτηση για βοήθεια. Με την ανίχνευση ενός ελαττώματος και το σταμάτημα του εξοπλισμού, εμφανίζονται πληροφορίες σε ένα πίνακα ή μέσω άλλων συσκευών οπτικής σήμανσης, σχετικά με τη τρέχουσα κατάσταση ώστε να γίνει ορατό από όλους, και να γίνει η απαραίτητη παρέμβαση.

➤ Στο Poka-Yoke το οποίο αναφέρεται σε οποιοσδήποτε μηχανισμό σε μια λιτή διαδικασία παραγωγής που βοηθά στη διόρθωση σφαλμάτων ή αλλιώς «αποφυγή ακούσιων λαθών». Σκοπός του είναι να εξαλείψει τα ελαττώματα του προϊόντος αποτρέποντας, διορθώνοντας ή εφιστώντας την προσοχή στα ανθρώπινα λάθη καθώς συμβαίνουν. Ουσιαστικά, ένα poka-yoke είναι μια διασφάλιση που εμποδίζει μια διαδικασία να προχωρήσει στο επόμενο βήμα μέχρι να εκπληρωθούν οι κατάλληλες συνθήκες. Τα Poka-Yoke μπορούν να είναι είτε μηχανισμοί προειδοποίησης είτε μηχανισμοί ελέγχου που μπορούν να διακόπτουν τη διαδικασία. Η Jidoka είναι μια θεμελιώδης αρχή της λιτής παραγωγής και συνδέεται στενά με τον στόχο της αποτελεσματικής παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας. Συμπληρώνει άλλες αρχές Lean, όπως η Just-in-Time (JIT) και συμβάλλει στη συνολική επιτυχία των οργανισμών που υιοθετούν πρακτικές Lean και TPS (Bicheno et Holweg, 2016).

2.4 Σχέση του TPS και της λιτής φιλοσοφίας (Lean Thinking)

Το Lean Thinking, συχνά συνδέεται με το Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS), αποτελώντας μια καθιερωμένη φιλοσοφία και ένα σύνολο αρχών που επικεντρώνονται στην εξάλειψη της σπατάλης, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στην παροχή αξίας στους πελάτες. Το Lean Thinking έχει εφαρμοστεί σε διάφορους κλάδους για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας.

Ο παρακάτω πίνακας συνδράμει ώστε να συνειδητοποιηθούν οι λόγοι γιατί κάποιοι οργανισμοί δεν μπορούν να επιτύχουν μεγάλη επιτυχία με τις λιτές εφαρμογές παρά την πολύχρονη προσπάθεια. Παρουσιάζει τις πραγματικές διαφορές και δείχνει επίσης πώς άλλαξε η ερμηνεία του TPS από διάφορους ερευνητές με την πάροδο του χρόνου.

Μέθοδος	Σύστημα παραγωγής Toyota (1947-)	Λιτή Παραγωγή (1988 - 1995)	Λιτή Παραγωγή (1996 - 2006)	Λιτή Διαχείριση (2007 - 2016)	Λιτή Στρατηγική (2017 -)
Σχεδιαστής	Μηχανικοί Βιομηχανίας	Μηχανολόγοι Μηχανικοί	Κοινωνικοί Επιστήμονες	Κοινωνικοί Επιστήμονες	Επιχειρηματίες
Στόχος	Μείωση Κόστους, Βελτίωση Παραγωγικότητας	Ποιότητα, Παραγωγικότητα	Δημιουργία Αξίας για το πελάτη	Μεγιστοποίησης Αξία για το πελάτη	Παροχή μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες
Βασικές Αρχές	Συνεχής Βελτίωση, Σεβασμός στον Άνθρωπο	Συνεχή Βελτίωση	Καθορισμός Αξίας, Προσδιορισμός της Ροής Αξίας, Ροή, Τράβηγμα (Pull), Τελειότητα	Σκοπός, Διαδικασία, Άνθρωποι	Βελτίωση Ικανοποίησης Πελατών, Βελτίωση Ροής Εργασίας, Διευκόλυνση σωστής εκτέλεσης εργασιών από τη πρώτη φορά, βελτίωση των σχέσεων
Φυσιολογική Κατάσταση	Ροή	Ροή	Τέλειες Διαδικασίες	Τέλειες Διαδικασίες	Να σκέφτονται διαφορετικά
Εστίαση βελτίωσης	Άνθρωποι	Τεχνική	Τεχνική	Τεχνική / Άνθρωποι	Άνθρωποι
Κύρια μέθοδος εκπαίδευσης	Gemba, Kaizen	Αρχηγός Ομάδας	Αίθουσα Διδασκαλίας	Αίθουσα Διδασκαλίας / Gemba	Gemba, Kaizen
Αντικείμενο Ενδιαφέροντος	Σπατάλη, Ανομοιομορφία, αδικαιολόγητα Συμβάντα	Αποθέματα	δραστηριότητες δημιουργίας αξίας	δραστηριότητες δημιουργίας αξίας	Μάθηση
Επιθυμητό Αποτέλεσμα	Ικανοποίηση Πελάτη, Επιβίωση	Υψηλή απόδοση βιομηχανικής μονάδας	δημιουργία πλούτου	Τέλεια Αξία	Επιτυχία

Πίνακας 1: Σύγκριση TPM και Lean (www.bobemiliani.com)

Όταν παρουσιάστηκε αρχικά η έννοια του λιτού, θεωρήθηκε ως μια ερμηνεία του TPS. Στη συνέχεια, η λιτή φιλοσοφία απομακρύνθηκε από το TPS, καθιστώντας τη έτσι πολύ λιγότερο μια γενική έκδοση του TPS και περισσότερο μια ξεχωριστή προσέγγιση. Είναι σαφές λοιπόν ότι το TPS και το Lean δεν είναι το ίδιο. Οι διαφορές όμως είναι σημαντικές.

Ωστόσο, εδώ και αρκετό καιρό, υπάρχει ένα τεράστιο χάσμα μεταξύ των επιστημόνων που ασχολούνται με την λιτή φιλοσοφία και τη πραγματικότητα, που αναφέρει ότι οι περισσότεροι λιτοί μετασχηματισμοί αποτυγχάνουν. Παρόλα αυτά οι ηγέτες του λιτού κινήματος αρνούνται συνεχώς να συμμετάσχουν σε μια σοβαρή προσπάθεια να εξετάσουν τις αποτυχίες της διαδικασίας μετασχηματισμού χρησιμοποιώντας απλώς δομημένες διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων. Επομένως ίσως είναι αναγκαίο να υπάρξει μια σαφέστερη διάκριση μεταξύ των δύο επειδή το καθένα απαιτεί διαφορετικά επίπεδα δέσμευσης. Η νοοτροπία της ηγεσίας και οι ρουτίνες μπορεί να είναι παρόμοιες, αλλά δεν είναι οι ίδιες. Και οι δύο ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους με διαφορετικούς τρόπους. Η μέθοδος βελτίωσης Kaizen της Toyota, μαζί με την καθοδήγηση, ήταν το κύριο μέσο με το οποίο αυτοί οι οργανισμοί πέτυχαν επιτυχία. Έτσι, στην πραγματικότητα, η επιτυχία αυτών των οργανισμών οφείλεται στον τρόπο σκέψης και τη κουλτούρα της Toyota, και όχι στη λιτή σκέψη (Areshpouir et al., 2009).

Ένα άλλο σημείο στο οποίο το TPS αποκλίνει από το Lean είναι ότι το TPS είναι μια φιλοσοφική και πολιτιστική αλλαγή, ενώ το Lean έχει θεωρηθεί ως μια προσέγγιση βασισμένη σε εργαλεία, το οποίο όχι μόνο είναι αναποτελεσματικό αλλά έχει εντελώς αρνητικό και αντίθετο αντίκτυπο στο εργατικό δυναμικό από τον επιδιωκόμενο. Για παράδειγμα, αυτό φαίνεται ακόμα και στη λίστα αποβλήτων, όπου το TPS έχει 7 απόβλητα και το Lean 8. Από την άλλη μεριά, το Lean δεν έχει καμία φιλοσοφική βάση και αν ρωτούσαμε 10 διαφορετικούς ανθρώπους τι είναι το Lean θα παίρναμε ισάριθμες διαφορετικές απαντήσεις ή τι σημαίνει "να είσαι ένας Lean οργανισμός". Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το 8ο απόβλητο, η σπατάλη του ανθρώπινου ταλέντου, έπρεπε να εισαχθεί στα απόβλητα του Lean. Δεν υπήρχαν φιλοσοφίες που να δηλώνουν ότι πρέπει να σεβόμαστε τους ανθρώπους και να αξιοποιούμε το χρόνο και τα ταλέντα τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η Toyota ήταν και είναι αρκετά ξεκάθαρη σε αυτό το θέμα. Οι μηχανές είναι εξαιρετικές σε επαναλαμβανόμενες εργασίες, αλλά οι άνθρωποι είναι εξίσου εξαιρετικοί στην επίλυση προβλημάτων (Shinko, 2008).

Το TPS αποτελεί μια αλλαγή στον τρόπο που σκέφτονται οι επιχειρηματικές ομάδες και στον τρόπο που προσεγγίζουν τα πράγματα, αλλά και στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Για αυτό η προσέγγιση αυτή, μπορεί να αποδίδει μια «έκρηξη» βραχυπρόθεσμων κερδών αλλά στη συνέχεια εξασθενεί γρήγορα σαν να μην συνέβη ποτέ. Έτσι στη συνέχεια οι άνθρωποι αναπτύσσουν ένα αρνητικό συναίσθημα απέναντι στις διαδικασίες (Subagyo et al., 2002).

2.5 TPS και άνθρωποι

Οι Balle et Balle, (2014) μελέτησαν την αντίληψη των εργαζομένων σε μια ιαπωνική εταιρεία που δραστηριοποιείται εκτός της Ιαπωνίας και διαπίστωσε ότι ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται το Lean επηρεάζει το πώς το βλέπουν οι εργαζόμενοι. Ενώ οι δυτικές εταιρείες συνήθως προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους κάνοντας

την εργασία επιθυμητή, το σύστημα της Toyota αναπτύσσει τους ανθρώπους μέσω του σεβασμού και της συμμετοχής, τα οποία δημιουργούν δέσμευση και παρακίνηση στους εργαζομένους (Balle et Balle, 2014).

Πίσω από όλα αυτά, υπάρχουν έννοιες ανθρωπιάς, ταπεινότητας, ενσυναίσθησης και επικοινωνίας που είναι ενσωματωμένα στην κουλτούρα της εταιρίας, η οποία μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά όχι αδύνατη, εάν υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση σε αυτήν από την ανώτατη διοίκηση. Η έννοια του σεβασμού προς τους ανθρώπους δεν αναφέρεται μόνο στον πελάτη ή τον τελικό χρήστη, αλλά και σε όλους εντός και εκτός του οργανισμού που έχουν επαφή με τη διαδικασία. Η όλη διαδικασία εμπλέκει κάθε εργαζόμενο της Toyota (από τον υπάλληλο μέχρι τον Διευθύνοντα Σύμβουλο) να συμμετάσχει και να διατυπώσει τις απόψεις του για βελτιώσεις. Έτσι, ο οργανισμός θα αρχίσει να αμφισβητεί τα πάντα, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα συνεχούς μάθησης και ενός περιβάλλοντος που όχι μόνο αποδέχεται, αλλά αγκαλιάζει πραγματικά την αλλαγή (Shinko, 2006). Η μάθηση μέσω πειραματισμού, η επίλυση προβλημάτων και η συνεχής βελτίωση είναι αναπόσπαστο μέρος της δουλειάς κάθε υπαλλήλου ή εργαζόμενου της Toyota. Κάθε εργαζόμενος, από τα κορυφαία στελέχη μέχρι τους εργοδηγούς παραγωγής έχει την ευθύνη να καθοδηγεί και να «αναπτύσσει» τους υφισταμένους του. Έτσι όταν όλες οι εταιρίες αναζητούν συνεχώς τα καλύτερα ταλέντα, η Toyota απαιτεί σκληρές δεξιότητες και πιστεύει ότι εάν ένα άτομο έχει την επιθυμία για προσωπική ανάπτυξη και την ικανότητα να μαθαίνει, είναι άξιο ώστε να διαθέσει τους αναγκαίους πόρους και εργασία για να αναπτυχθεί. Δεν χρειάζεται να πετύχουν να γίνουν θρυλικοί ηγέτες ή οι μεγαλύτερες ιδιοφυΐες, αλλά τουλάχιστον να έχουν την ιδιότητα του καλού. Οι διευθυντές και οι ηγέτες της Toyota διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη δημιουργία ομάδων από ακατέργαστους εργαζομένους σε εργαζομένους ανώτερης κατηγορίας. Εκπαιδεύονται να παίζουν το ρόλο των δασκάλων, που πρέπει να μεταδώσουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους στην επόμενη γενιά (Shinko, 2006).

Παρότι πολλές εταιρείες αναφέρονται συνεχώς στην αξία του ανθρώπινου στοιχείου, συχνά συμπεριφέρονται με ακριβώς αντίθετο τρόπο όπως για παράδειγμα, όταν επιδίδονται σε αδιάκριτες απολύσεις με την παραμικρή πίεση. Αντίθετα η Toyota λαμβάνει πολύ σοβαρά τα ανθρώπινα πλεονεκτήματά της και τα αναπτύσσει με επιστημονικό, συστηματικό και μεθοδικό τρόπο στοχεύοντας στη δια βίου απασχόληση αφού ποτέ δεν κατέφυγε σε απολύσεις ή μειώσεις προσωπικού. Στην Toyota, οι εργαζόμενοι και τα στελέχη αξιολογούνται και ανταμείβονται όχι σύμφωνα με τα αποτελέσματα αλλά με τον τρόπο που πέτυχαν τα αποτελέσματα σε αρμονία με τις αξίες της εταιρίας.

Ομοίως, όσοι εργαζόμενοι δεν αξιολογούνται καλά, δεν απομακρύνονται αλλά βοηθούνται ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, αναβαθμίζοντας τις δεξιότητές τους. Αυτή η προσέγγιση είναι πολύ διαφορετική για παράδειγμα από την προσέγγιση της GE η οποία είναι λίγο πολύ ο κανόνας στις περισσότερες εταιρείες του δυτικού κόσμου, όπου οι εργαζόμενοι ταξινομούνται σε κατηγορίες ανάλογα με τις επιδόσεις τους σε υψηλούς, μεσαίους και χαμηλούς. Οι κορυφαίες επιδόσεις επιβραβεύονται με χρηματικές ανταμοιβές μαζί με μια γρήγορη ανάπτυξη σταδιοδρομίας. Στους μεσαίους, δίνεται η προθεσμία για να βελτιώσουν την απόδοσή τους εντός ενός χρονικού

πλαisiού, και αν δεν μπορούν να το κάνουν καλούνται να φύγουν. Οι χαμηλές επιδόσεις απλώς απολύονται (Shinko, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΛΙΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Όπως ήδη αναφέρθηκε η λιτή διαχείριση, είναι η μεθοδολογία που έχει τις ρίζες της στο Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS), κερδίζοντας ευρεία αναγνώριση σε διάφορους κλάδους με την πάροδο των ετών (Liker, 2006). Οι αρχές της για την εξάλειψη των απορριμμάτων, τη συνεχή βελτίωση και την εστίαση στον πελάτη έχουν επαινεθεί για τις δυνατότητές της να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων. Ωστόσο, η λιτή διαχείριση δεν είναι χωρίς προκλήσεις και πιθανές παγίδες (Cusumano, 2017). Παρά τα πολυσυζητημένα οφέλη, αρκετοί ακαδημαϊκοί, συγγραφείς και ειδικοί της Λιτής Διαχείρισης παγκοσμίως, έχουν αναφερθεί στη δυσκολία εφαρμογής της. Όπως αναφέρει μια μελέτη του *Industry Week* το 2007, παρόλο που το 70% σχεδόν όλων των βιομηχανικών μονάδων των ΗΠΑ χρησιμοποιούσαν τις λιτές πρακτικές, μόνο το 2% πέτυχαν τους στόχους τους (Ledbetter, 2020). Εάν όμως οι παραπάνω απόψεις είναι σωστές και η λιτή διαχείριση είναι μια μεθοδολογία με μεγάλο ποσοστό αποτυχίας, γιατί οποιαδήποτε επιχείρηση να μπει στη διαδικασία να σπαταλήσει χρόνο, αλλά και κόστος στην προσπάθεια της υιοθέτησης των πρακτικών της; Συνεπώς για να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα θα πρέπει να εξεταστούν δύο βασικά σημεία (Cusumano, 2017):

- Τι είναι ακριβώς το «λιτό» (Lean);
- Τι θεωρείται αποτυχία (ή επιτυχία) σε ένα λιτό μετασχηματισμό;

Εάν ορίσουμε λοιπόν τη λιτή διαχείριση ως ένα σύστημα το οποίο όπως αναφέρθηκε, προήλθε από την Toyota τότε ως επιτυχία φαίνεται να είναι η δημιουργία ενός οργανισμού με διαδικασίες και πρακτικές που ακολουθούν το μοντέλο της Toyota (Shinko, 2008). Όμως στη πραγματικότητα η επιτυχία έγκειται στο πόσο κοντά βρίσκεται η επιχείρηση που το εφαρμόζει στα ιδανικά και την κουλτούρα της Toyota. Ωστόσο, εάν το πρότυπο επιτυχίας είναι η δημιουργία εταιρειών που μιμούνται την Toyota, τότε ίσως και αυτό να οδηγήσει σε πλήρη αποτυχία. Συνεπώς δεν υπάρχει κανένα νόημα οι επιχειρήσεις να πιέζονται να μιμηθούν ακριβώς τις διαδικασίες, τα συστήματα και την κουλτούρα μιας ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας όταν αυτές οι επιχειρήσεις δεν είναι ούτε Ιάπωνες ούτε ασχολούνται όλοι με την κατασκευή αυτοκινήτων. Για τους οργανισμούς που βρίσκονται υπό αλλαγή, ο μετασχηματισμός της Toyota, πολλές φορές παραμένει ακατόρθωτος και ασύλληπτος λαμβάνοντας υπόψη τον χρόνο που χρειάζεται ώστε να υιοθετηθεί η κουλτούρα που απαιτείται. Επομένως, η κάθε επιχείρηση πρέπει να μάθει από την εμπειρία της Toyota, αλλά δίχως να ταυτίζεται αποκλειστικά με αυτή (Guillot, 2017).

3.2 Οι παράγοντες της αποτυχίας

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία αν απουσιάζουν, ή στην επιτυχία αντίστοιχα αν υπάρχουν ενός λιτού μετασχηματισμού, και που ως επί το πλείστον, αποτελούν ευθύνη της ανώτερης διοίκησης, ενώ σχετίζονται κυρίως με τον ανθρώπινο παράγοντα παρά με εργαλεία λιτής διαχείρισης είναι οι ακόλουθοι (Balle et Balle, 2016):

3.2.1 Έλλειψη κατεύθυνσης και κατανόησης του λιτού οράματος

Ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία των πρωτοβουλιών λιτής διαχείρισης είναι η έλλειψη κατεύθυνσης και κατανόησης του λιτού οράματος εντός του οργανισμού. Χωρίς σαφές και σαφώς καθορισμένο όραμα λιτής διαχείρισης, είναι δύσκολο για τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα να κατανοήσουν τον σκοπό και τους στόχους της πρωτοβουλίας λιτής διαχείρισης. Ο λιτός μετασχηματισμός πρέπει πρώτα να ξεκινήσει αναπτύσσοντας ένα όραμα, το οποίο θα είναι κατανοητό από το σύνολο της επιχείρησης και τους εργαζόμενους, μαζί με όλους τους δείκτες απόδοσης και τις μετρήσεις που χρησιμοποιούνται (Burne, 2012). Επιπροσθέτως και η ανάπτυξη στρατηγικής πρέπει να αναπτύσσεται με συνέπεια και συνοχή εντός του οργανισμού. Αυτό το όραμα λειτουργεί ως πρότυπο για την καθοδήγηση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αυτή η έλλειψη κατεύθυνσης μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και ασάφεια. Οι πρωτοβουλίες λιτής διαχείρισης πρέπει να έχουν συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, σχετικούς και χρονικά δεσμευμένους στόχους (SMART). Όταν οι στόχοι είναι ασαφείς ή λείπουν, είναι δύσκολο για τις ομάδες να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους και να μετρήσουν αποτελεσματικά την πρόοδο (Βασιλειάδης, 2022). Δυστυχώς, σε πολλές εταιρείες, όπου ωθείται από τη διοίκηση μια προσέγγιση βασισμένη στους στόχους, οι πρωταρχικοί στόχοι αναφέρονται πολύ συχνά στους στόχους ενός τμήματος ή προσωπικές ευκαιρίες εξέλιξης, παρά σε επιτεύγματα του εταιρικού οράματος.

Η λιτή διαχείριση προτάσσει ένα τελείως διαφορετικό τρόπο σκέψης και υλοποίησης των πραγμάτων, όπου η αυστηρή, σχολαστική προετοιμασία είναι ζωτικής σημασίας. Η ηγεσία του οργανισμού πρέπει να βεβαιωθεί ότι υπάρχουν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία, όπως η τυποποίηση, η δημιουργία προτύπων, οι αλλαγές διαδικασιών, η αναβάθμιση του προσωπικού και ενδεχομένως νέες προσλήψεις (Burne, 2012). Για να πετύχει η λιτή διαχείριση, η ανώτατη ηγεσία πρέπει να υποστηρίζει πλήρως το όραμα της λιτής διαχείρισης και να ευθυγραμμίζεται με αυτό. Όταν οι ηγέτες δεν είναι δεσμευμένοι στις αρχές της ή δεν επικοινωνούν αποτελεσματικά το όραμα, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη αποδοχής από τους εργαζόμενους. Επίσης, εάν οι πρωτοβουλίες Lean δεν έχουν υψηλή προτεραιότητα από την ηγεσία, άλλες ανταγωνιστικές προτεραιότητες μπορεί να τις επισκιάσουν και αυτό συχνά οδηγεί σε ανεπαρκείς πόρους και υποστήριξη για τις προσπάθειες λιτής διαχείρισης.

Τέλος, η λιτή διαχείριση απαιτεί συχνά αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντισταθούν σε αυτές

τις αλλαγές εάν δεν κατανοούν τα οφέλη της ή εάν την αντιλαμβάνονται ως απειλή για την ασφάλεια της εργασίας τους. Όμως, υπάρχει κίνδυνος αυτές οι δραστηριότητες να θεωρηθούν από τους ηγέτες και το προσωπικό πρώτης γραμμής ως απλώς κάτι επιπλέον που πρέπει να υλοποιήσουν κατά τη διαδικασία της εργασίας τους, αντί να τους βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων τους και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Liker et Franz, 2015). Από την άλλη πλευρά, εάν το Lean είναι ευθυγραμμισμένο με τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους, τότε θα υπάρχει επιπλέον κίνητρο να αφιερώσουν προσπάθεια σε αυτό. Έτσι, η υποστήριξη του Lean παύει να αφορά πρωτίστως διαγνώσεις και λίστες ελέγχου και αντί αυτού ασχολείται με ανθρώπους που κάνουν καθημερινά τη δουλειά τους όπως απαιτείται ώστε να έχουν τα αποτελέσματα που χρειάζονται. Αξίζει να αναφερθεί ότι η λιτή διαχείριση δεν αφορά μόνο την εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών, αλλά και την οικοδόμηση μιας κοινής κατανόησης και δέσμευσης στις αρχές και τους στόχους της (Liker et Franz, 2015).

3.2.2 Βραχυπρόθεσμη έναντι μακροπρόθεσμης στρατηγικής

Η λιτή διαχείριση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στρατηγικών ενός οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο η λιτή διαχείριση εφαρμόζεται και ενσωματώνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού μπορεί να καθορίσει τον αντίκτυπό της στην εκτέλεση της στρατηγικής (Liker, 2003).

Βραχυπρόθεσμα, οι οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιήσουν τη λιτή διαχείριση για να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν άμεσες αναποτελεσματικότητες και ευκαιρίες εξοικονόμησης κόστους. Ενώ αυτό μπορεί να οδηγήσει σε γρήγορες επιτυχίες, υπάρχει ο κίνδυνος εφαρμογής πρακτικών λιτής διαχείρισης χωρίς μακροπρόθεσμο όραμα, με αποτέλεσμα επιφανειακές βελτιώσεις που δεν ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους (Burne, 2012).

Η λιτή διαχείριση συνεπάγεται συχνά μια πολιτιστική αλλαγή προς τη συνεχή βελτίωση και τη μείωση της σπατάλης. Εάν οι βραχυπρόθεσμες στρατηγικές δίνουν προτεραιότητα στα γρήγορα αποτελέσματα χωρίς να αντιμετωπίζουν τις απαραίτητες πολιτισμικές αλλαγές, οι εργαζόμενοι μπορεί να επιστρέψουν στις παλιές συνήθειες μόλις ο αρχικός ενθουσιασμός εξασθενήσει (Humble et al, 2009).

Η συνεχής πίεση της λιτής φιλοσοφίας για την εξάλειψη των απορριμμάτων και τη διασφάλιση της βέλτιστης απόδοσης τοποθετεί όλη την ενέργεια στο παρόν και τα ανώτερα στελέχη ωθούνται στο να την προσεγγίσουν ως ένα αυτόνομο έργο ή ως ένα σύνολο εργαλείων. Επιπλέον, οι πρωτοβουλίες λιτής διαχείρισης απαιτούν πόρους, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης, του χρόνου και μερικές φορές των επενδύσεων σε τεχνολογία ή ανασχεδιασμό διαδικασιών. Με τη νοοτροπία της βραχυπρόθεσμης στρατηγικής, οι οργανισμοί ενδέχεται να μην διαθέσουν επαρκείς πόρους για τη διατήρηση των προσπαθειών λιτής διαχείρισης, οδηγώντας στην ενδεχόμενη εγκατάλειψή τους. Ωστόσο, το «λιτό» είναι πολύ περισσότερο από ένα έργο που εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων, είναι μια αλλαγή κουλτούρας, ένας διαφορετικός τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε ολόκληρο τον

οργανισμό. Γι' αυτό ο λιτός μετασχηματισμός αποτελεί μια μακροπρόθεσμη στρατηγική που απαιτεί δέσμευση (Liker & Franz, 2015).

Σε μια μακροπρόθεσμη στρατηγική, η λιτή διαχείριση μπορεί να ενσωματωθεί αποτελεσματικότερα με την ευθυγράμμιση των αρχών και των εργαλείων της με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό διασφαλίζει ότι οι πρωτοβουλίες λιτής διαχείρισης συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξη του οράματος της εταιρείας σε εκτεταμένο χρονικό ορίζοντα. Επιπλέον, μία μακροπρόθεσμη στρατηγική επιτρέπει στους οργανισμούς να επενδύσουν σε έναν πιο βαθύ πολιτισμικό μετασχηματισμό. Οι πρακτικές lean, όταν ενσωματώνονται πλήρως, γίνονται μέρος του οργανωτικού DNA, προωθώντας μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης που υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία (Burne, 2012). Οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές εξετάζουν εγγενώς τη βιωσιμότητα, η οποία περιλαμβάνει τη βιωσιμότητα των λιτών πρακτικών. Οι οργανισμοί που δεσμεύονται μακροπρόθεσμα είναι πιο πιθανό να διαθέσουν τους απαραίτητους πόρους και την υποστήριξη για να εξασφαλίσουν τη συνεχή επιτυχία των πρωτοβουλιών λιτής πρακτικής. Το κλειδί της επιτυχίας είναι η εύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης σκέψης. Η λιτή διαχείριση δεν πρέπει να θεωρείται ως μια αυτόνομη πρωτοβουλία, αλλά ως αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται οι αρχές της λιτής διαχείρισης για τη βελτίωση της βραχυπρόθεσμης επιχειρησιακής αποδοτικότητας, ενώ ταυτόχρονα οι προσπάθειες λιτής διαχείρισης πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους (Humble et al., 2009).

3.2.3 Λανθασμένη χρήση της Λιτής Διαχείρισης ως πρόγραμμα μείωσης κόστους.

Η κατάχρηση της λιτής διαχείρισης ως πρόγραμμα μείωσης του κόστους είναι μια κοινή παγίδα στην οποία μπορεί να πέσουν οι οργανισμοί. Ενώ η λιτή διαχείριση μπορεί να συμβάλει στη μείωση του κόστους όταν εφαρμόζεται σωστά, η πρωταρχική εστίασή της πρέπει να είναι στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της ποιότητας και της αξίας για τον πελάτη και όχι στην απλή μείωση των δαπανών (Shook, 2012). Όταν η λιτή διαχείριση χρησιμοποιείται αποκλειστικά για τη μείωση του κόστους, οι οργανισμοί συχνά υιοθετούν μια βραχυπρόθεσμη προοπτική. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που θυσιάζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την ποιότητα για άμεσα οικονομικά οφέλη. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντισταθούν σε πρωτοβουλίες λιτής διαχείρισης που εκλαμβάνονται ως μέτρα περικοπής κόστους που αποσκοπούν στη μείωση των θέσεων εργασίας ή των παροχών. Αυτή η αντίσταση μπορεί να εμποδίσει την επιτυχή εφαρμογή των πρακτικών λιτής διαχείρισης και να δημιουργήσει ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον (Womack et Jones, 2003).

Επιπλέον, τα μέτρα μείωσης του κόστους μπορεί να οδηγήσουν σε συμβιβασμούς στην ποιότητα, καθώς οι οργανισμοί αναζητούν φθηνότερα υλικά ή μειώνουν τις επενδύσεις στον έλεγχο της ποιότητας. Αυτό μπορεί να βλάψει τη φήμη και την εμπιστοσύνη των πελατών. Η κατάχρηση της λιτής διαχείρισης για τη μείωση του

κόστους μπορεί να οδηγήσει σε ακούσιες συνέπειες, όπως η αύξηση του φόρτου εργασίας των εργαζομένων, η μείωση του ηθικού και τα υψηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών. Δυστυχώς, οι ηγέτες συχνά υιοθετούν το Lean για περικοπή κόστους ή απολύσεις τοποθετώντας το ως τον νούμερο ένα δείκτη, κάτι που δημιουργεί φόβο και άγχος και επηρεάζει αρνητικά το ηθικό και το κίνητρο στους εργαζόμενους.

Οι οργανισμοί μπορεί να μειώσουν το κόστος με τρόπους που δημιουργούν αναποτελεσματικότητα μακροπρόθεσμα. Για παράδειγμα, η μείωση του προϋπολογισμού συντήρησης για εξοικονόμηση χρημάτων μπορεί να οδηγήσει σε βλάβες του εξοπλισμού και υψηλότερο κόστος επισκευής αργότερα (Womack et Jones, 2003).

Προσεγγίζοντας τη λιτή διαχείριση με τη σωστή νοοτροπία και τους σωστούς στόχους, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές της για την αύξηση της αποδοτικότητας, της ποιότητας και της αξίας για τους πελάτες, ενώ παράλληλα επιτυγχάνουν εξοικονόμηση κόστους ως ευεργετική παρενέργεια (Shook, 2012).

3.2.4 Έλλειψη συνοχής στη λιτή ανάπτυξη.

Η έλλειψη συνοχής στη λιτή ανάπτυξη αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου η εφαρμογή Lean αρχών και πρακτικών μέσα σε έναν οργανισμό στερείται μιας σαφούς και ενοποιημένης προσέγγισης ή οράματος. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ασύνδετες προσπάθειες, αναποτελεσματικότητα και, τελικά, αποτυχία στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Byrne, 20012). Οι βασικότερες πτυχές και συνέπειες της έλλειψης συνοχής στη λιτή ανάπτυξη είναι οι κατακερματισμένες πρωτοβουλίες σε διαφορετικά μέρη του οργανισμού. Αυτές οι πρωτοβουλίες μπορεί να έχουν αντικρουόμενους στόχους ή προσεγγίσεις, οδηγώντας σε σύγχυση και αναποτελεσματικότητα. Μερικοί ακόμη παράγοντες είναι η κακή ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους, η έλλειψη στρατηγικής ευθυγράμμισης, η σύγχυση των εργαζομένων κ.α. (George, 2015).

3.2.5 Έλλειψη συμμόρφωσης ή αντίσταση στην αλλαγή.

Η εφαρμογή της λιτής διαχείρισης συνήθως, είναι μια αρκετά επαναστατική αλλαγή για έναν οργανισμό. Καθώς όλοι στο ίδρυμα έχουν ήδη συνηθίσει να κάνουν τα πράγματα με συγκεκριμένο τρόπο, η διαχείριση της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας. Όπως κάθε σημαντική οργανωτική αλλαγή, υπάρχει ανάγκη τα ανώτερα στελέχη να μειώσουν τους αντίθετους ανέμους και να ελαχιστοποιήσουν την αντίσταση από τους υπαλλήλους. Η αντίσταση αυτή, συχνά πηγάζει από την αντίληψη και τις πεποιθήσεις που έχουν αποκτήσει για τη λιτή διαχείριση, καθώς συχνά πιστεύουν ότι συνοδεύεται από απώλεια θέσεων, αυξημένη εργασία και επίπεδα στρες, ή ότι είναι απλώς μια ακόμη μόδα που θα περάσει για να ακολουθήσει μια άλλη (Dennis, 2002).

Η αντίσταση αυτή προέρχεται πιο συχνά από τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη, τα οποία είναι απίθανο να λάβουν σοβαρά υπόψη την κίνηση προς την λιτή εφαρμογή, εάν δεν αντιληφθούν μια ξεκάθαρη δέσμευση από την ηγεσία (Thelen, 2011).

Υπάρχουν δύο τύποι αντίστασης, η «ανοιχτή» και η «σιωπηλή». Η ανοιχτή αντίσταση είναι πάντα πιο εύκολο να διαχειριστεί γιατί οι άνθρωποι τη δείχνουν ανοιχτά, ενώ η σιωπηλή αντίσταση στην αλλαγή είναι πολύ πιο δύσκολο να εντοπιστεί. Γενικά, στη συνήθη κατανομή του συνολικού εργατικού δυναμικού μιας εταιρείας εμφανίζεται ένα χαμηλό ποσοστό του συνόλου που είναι γνωστό ως πρωτοπόροι. Αν και αυτά τα άτομα δεν είναι πάντα ανθεκτικά στην αλλαγή, έρχονται συνήθως αντιμέτωπα με ένα άλλο μικρό ποσοστό που κατηγοριοποιείται ως αρνητές (Ries, 2011). Όπως υποδηλώνει και το όνομα, αυτά τα άτομα δεν θα είναι ποτέ ανοιχτά σε οτιδήποτε. Ως εργαζόμενοι, μπορούν να έχουν τοξική επίδραση, δηλητηριάζοντας τις συμπεριφορές των συναδέλφων, χτίζοντας ένα τείχος αντίστασης. Για να πετύχει ένα πρόγραμμα αλλαγής, οι ηγέτες πρέπει να τους αντιμετωπίσουν και να εξουδετερώσουν την αρνητικότητά τους. Στο ενδιάμεσο, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων αναφέρεται ως «αδέσμευτη μάζα», που κρατούν μια αβέβαιη στάση, που περιμένουν και παρατηρούν, ακολουθώντας τελικά την κατεύθυνση του ρεύματος. Ως εκ τούτου, είναι προφανές ότι, εάν η ανώτατη διοίκηση μιας εταιρείας χρησιμοποιήσει θετική διαχείριση, οι πρωτοπόροι και η αδέσμευτη μάζα θα τραβήξουν προς τη σωστή κατεύθυνση. Αλλά, εάν χρησιμοποιηθεί «αρνητική διαχείριση», όπως για παράδειγμα μέσω πίεσης ή τιμωρίας, οι «αρνητές» θα κερδίσουν και θα τραβήξουν μαζί τους την αδέσμευτη μάζα προς τη λάθος κατεύθυνση. Ωστόσο, ένα από τα κοινά λάθη που κάνει η διοίκηση είναι να ξοδεύει πολύ χρόνο και ενέργεια για να πείσει τους αρνητές αντί να επικεντρωθεί στους πρωτοπόρους υποστηρίζοντάς τους, αναγνωρίζοντας και επιβραβεύοντας τις βελτιώσεις τους (Balle et Balle, 2016).

3.2.6 Υποβάθμιση της σημασίας των αξιών.

Η υποβάθμιση της σημασίας των αξιών στο πλαίσιο της λιτής διαχείρισης μπορεί να έχει επιζήμιες επιπτώσεις στην επιτυχία και τη βιωσιμότητα των λιτών πρωτοβουλιών. Η λιτή διαχείριση δεν αφορά μόνο τη βελτίωση των διαδικασιών και τη μείωση της σπατάλης- δίνει επίσης έμφαση σε ορισμένες βασικές αξίες και αρχές που είναι κρίσιμες για την αποτελεσματικότητά της (Arthur, 2008).

Όπως οι άνθρωποι τείνουν να λαμβάνουν τις αποφάσεις τους με βάση τις αξίες και τα πιστεύω τους, έτσι και ένας οργανισμός λαμβάνει τις αποφάσεις του με βάση τους στόχους του και την κουλτούρα του. Ως εκ τούτου, η αναζήτηση συναίνεσης είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η υπονόμηση των αξιών δημιουργεί μια κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις λιτές αρχές ως κανόνες προς υπακοή και όχι ως αξίες που πρέπει να υιοθετούν. Όταν αυτές οι αξίες υποβαθμίζονται ή αγνοούνται, μπορεί να διαβρωθούν οι θετικές πτυχές της κουλτούρας ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιληφθούν μια αποσύνδεση μεταξύ των δηλωμένων αξιών του οργανισμού και των πραγματικών πρακτικών του, οδηγώντας σε απώλεια εμπιστοσύνης και δέσμευσης (Arthur, 2008).

3.2.7 Υποκειμενική αξιολόγηση συμπεριφορών.

Η διαχείριση Lean περιλαμβάνει συχνά την υποκειμενική αξιολόγηση των συμπεριφορών, ιδίως όταν πρόκειται για την αξιολόγηση του πόσο καλά τα άτομα και οι ομάδες τηρούν τις αρχές Lean και συμβάλλουν σε μια κουλτούρα Lean. Ενώ οι πρακτικές Lean βασίζονται σε αντικειμενικές μετρήσεις και στη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων, οι συμπεριφορές και οι στάσεις διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή των πρωτοβουλιών Lean (George et al., 2015). Η αξιολόγηση της συμπεριφοράς ενός υπαλλήλου με βάση τις υποκειμενικές προσωπικές αξίες ενός ανώτερου είναι λάθος. Οι διευθυντές διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στη διάδοση μιας κουλτούρας που αξιολογεί συμπεριφορές με κοινές αξίες. Μια τέτοια κουλτούρα αναπτύσσει δύο ανεκτίμητες αξίες, τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη, τις οποίες όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζονται για να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητές τους χωρίς να ανησυχούν για το αν οι προσπάθειές τους θα είναι χαμένες. Τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης αλλά και προαγωγής δημιουργούν μόνο σύγχυση όταν δεν είναι αντικειμενικά και δεν έχουν ως κατευθυντήριες γραμμές τις αξίες της εταιρείας (Balle et Balle, 2016).

3.2.8 Η έλλειψη σεβασμού για τους ανθρώπους

Οι άνθρωποι δεν είναι ούτε μηχανές ούτε αριθμοί. Είναι αναγκαία λοιπόν η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος με αμφίπλευρες σχέσεις εκτίμησης, εμπιστοσύνης και σεβασμού, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο. Οι αρχές της λιτής διαχείρισης τονίζουν τη σημασία του σεβασμού των ανθρώπων ως έναν από τους δύο πυλώνες της, με τον άλλο να είναι η συνεχής βελτίωση (Liker, 2004). Ο σεβασμός προς τους ανθρώπους περιλαμβάνει την αναγνώριση της εγγενούς αξίας κάθε ατόμου στον οργανισμό και την προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που υποστηρίζει την ευημερία, την ανάπτυξη και τη συμμετοχή τους. Όταν υπάρχει έλλειψη σεβασμού στο πλαίσιο της λιτής διαχείρισης, μπορεί να οδηγήσει σε διάφορες αρνητικές συνέπειες όπως το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, η αντίσταση στην αλλαγή, η διακοπή της επικοινωνίας, η αναποτελεσματικότητα, η απώλεια της γνώσης κ.α. (Womack et Jones, 2003).

Αναλυτικότερα, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν τους σέβονται ή ότι τους υποτιμούν, το ηθικό τους μειώνεται. Αποθαρρύνονται και δεσμεύονται λιγότερο στην εργασία τους και στους στόχους του οργανισμού με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η παραγωγικότητα και η ποιότητα. Ο σεβασμός προς τους ανθρώπους συνδέεται στενά με την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην ηγεσία. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται έλλειψη σεβασμού έχουν περισσότερες πιθανότητες να γίνουν ανθεκτικοί στις πρωτοβουλίες αλλαγής, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών λιτής διαχείρισης. Αυτή η αντίσταση εμποδίζει την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της λιτής διαχείρισης. Επιπλέον, μια κουλτούρα που στερείται σεβασμού για τους ανθρώπους συνήθως υποφέρει από διακοπή της επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι διστάζουν να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, να μοιραστούν ιδέες ή να παράσχουν ανατροφοδότηση λόγω του φόβου αρνητικών επιπτώσεων ή της πεποίθησης ότι η συμβολή τους δεν εκτιμάται. Σε συνθήκες έλλειψης σεβασμού, ο οργανισμός χάνει

πολύτιμες γνώσεις και τεχνογνωσία και αυτό είναι επιζήμιο για τη συνέχεια και την αποτελεσματικότητα των λιτών πρωτοβουλιών. Σε ένα περιβάλλον έλλειψης σεβασμού εμποδίζεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία, οδηγώντας σε αναποτελεσματικότητα στις διαδικασίες και τη λήψη αποφάσεων (Stoller & Jones, 2014).

Ολοκληρώνοντας, η ενσωμάτωση του σεβασμού των ανθρώπων στις πρακτικές λιτής διαχείρισης είναι απαραίτητη όχι μόνο για την επιτυχία των λιτών πρωτοβουλιών αλλά και για τη δημιουργία ενός θετικού και βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος που υποστηρίζει την ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων.

3.2.9 Έλλειψη κατάλληλων συστημάτων πληροφορικής

Ένα από τα βασικά πρώτα στάδια οποιουδήποτε εγχειρήματος λιτής υλοποίησης είναι η δημιουργία ενός συστήματος προγραμματισμού πόρων για την επιχείρηση που θα επιτρέψει τον αυστηρό σχεδιασμό και τη διαμόρφωση στρατηγικής. Ένα τέτοιο σύστημα επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να παρακολουθούν με ακρίβεια τι συμβαίνει σε όλη την εταιρεία και να λαμβάνουν έγκαιρα τις κατάλληλες αποφάσεις (Davies, 2021). Η διαθεσιμότητα και η αποτελεσματικότητα των συστημάτων πληροφορικής επηρεάζουν σημαντικά την επιτυχή εφαρμογή της λιτής διαχείρισης σε έναν οργανισμό. Η λιτή διαχείριση βασίζεται στα δεδομένα, στην ανταλλαγή πληροφοριών, στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στη συνεχή βελτίωση, τα οποία επωφελούνται από τα κατάλληλα συστήματα πληροφορικής (Bell & Orzen, 2007). Η έλλειψη κατάλληλων συστημάτων προκαλεί καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον, τα συστήματα παρέχουν ορατότητα σε πραγματικό χρόνο στις διαδικασίες, επιτρέποντας στις ομάδες να παρακολουθούν τις επιδόσεις και να εντοπίζουν άμεσα τα προβλήματα. Χωρίς αυτά η ορατότητα και η διαφάνεια είναι περιορισμένες, καθιστώντας δυσκολότερη την παρακολούθηση της προόδου και τον εντοπισμό σημείων συμφόρησης. Οι αρχές της λιτής συχνά περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων και χρονοβόρων εργασιών για τη μείωση της σπατάλης. Τα κατάλληλα συστήματα έχουν τη δύναμη να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες, απελευθερώνοντας τους εργαζόμενους να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Χωρίς αυτά οι χειροκίνητες διαδικασίες συνήθως επιμεινούν (Orzen & Palden, 2008).

Συνοψίζοντας, η έλλειψη κατάλληλων συστημάτων πληροφορικής αποτελεί σημαντική πρόκληση για την επιτυχή εφαρμογή της λιτής διαχείρισης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναγνωρίσουν τη σημασία τους στην υποστήριξη των πρακτικών λιτής διαχείρισης και να επενδύσουν στα απαραίτητα συστήματα και υποδομές για να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και η συνεχής βελτίωση (Bell & Orzen, 2007).

3.2.10 Ο παράγοντας «εκπαίδευση»

Η κατάρτιση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της λιτής διαχείρισης σε έναν οργανισμό. Η λιτή διαχείριση δίνει έμφαση στη συνεχή

βελτίωση, στη μείωση της σπατάλης και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε να μπορούν να εντοπίζουν και να επιλύουν προβλήματα. Η κατάρτιση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη αυτών των στόχων, εξοπλίζοντας τους εργαζόμενους με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη νοοτροπία που απαιτούνται για την υιοθέτηση και την αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της λιτής διαχείρισης (Womack & Jones, 2004). Κάθε εταιρία πρέπει να διασφαλίζει ότι κάθε εργαζόμενος είναι εξοικειωμένος με τις λιτές αρχές, οι οποίες αν δεν εφαρμόζονται με συνέπεια, διακυβεύεται ολόκληρη η ροή εργασίας. Έτσι, προκειμένου να ενισχυθεί και να διασφαλιστεί η συμμετοχή όλων των εργαζομένων, είναι απαραίτητο να γνωρίζουν τα «γιατί» και τα «πώς» της λιτής εφαρμογής, ώστε να κατανοήσουν τον στόχο του μετασχηματισμού και να αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια για να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα πρέπει να κατανοήσουν τις βασικές αρχές της λιτής, όπως ο εντοπισμός και η εξάλειψη της σπατάλης, η βελτίωση των διαδικασιών και η εστίαση στην αξία για τον πελάτη. Τα προγράμματα κατάρτισης μπορούν να παρέχουν αυτές τις θεμελιώδεις γνώσεις (George et al., 2015).

Ωστόσο, αποτελεί κοινό λάθος ότι η λιτή φιλοσοφία μπορεί να διδαχθεί σε μια αίθουσα διδασκαλίας. Η ανάπτυξη των ανθρώπων είναι κάτι πολύ περισσότερο από την εκπαίδευση. Ολόκληρη η αρχιτεκτονική του μετασχηματισμού θα πρέπει να εξετάζεται από την άποψη των ικανοτήτων των ανθρώπων, καθώς αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να καταστεί βιώσιμη η αλλαγή. Η απόκτηση λιτών ικανοτήτων απαιτεί χρόνο, ομαδική εργασία και δέσμευση στην προσέγγιση της πρακτικής εκπαίδευσης (Learning by Doing ή αλλιώς On the job Training) (Netland, 2005).

Συνοψίζοντας, η κατάρτιση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της λιτής διαχείρισης, καθώς ενδυναμώνει τους εργαζόμενους με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικότητας των διαδικασιών, τη μείωση της σπατάλης και τη συνεχή βελτίωση. Ένας οργανισμός που έχει δεσμευτεί στις αρχές της λιτής διαχείρισης θα πρέπει να επενδύσει σε ολοκληρωμένα προγράμματα κατάρτισης που υποστηρίζουν τις προσπάθειες μετασχηματισμού της λιτής διαχείρισης και δημιουργούν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης (Netland, 2005).

3.2.11 Έλλειψη ομαδικής εργασίας

Οι λιτοί στοχαστές πιστεύουν ότι τα σπουδαία αποτελέσματα προέρχονται από την καλά οργανωμένη εργασία σε ομάδες, παρά από τις ατομικές προσπάθειες ακόμη και των πιο ταλαντούχων ατόμων (Terry, 2017). Αυτό σημαίνει την πρόσληψη ατόμων που είναι κατάλληλα για να εργαστούν σε ομάδες και την κατάλληλη διαχείριση των ανθρώπων που δεν μπορούν ή δεν θέλουν. Στη λιτή διαχείριση, η έλλειψη ομαδικής εργασίας μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πρόκληση (Dinero, 2000).

Η λιτή διαχείριση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συνεργάζονται σε διαλειτουργικές ομάδες για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων στις διαδικασίες. Όταν υπάρχει έλλειψη ομαδικής εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην συνεργάζονται αποτελεσματικά, καθιστώντας δύσκολη την αντιμετώπιση

προβλημάτων και την εφαρμογή βελτιώσεων. Μια λιτή εταιρεία θα ευνοήσει τις μικρές, πολυλειτουργικές ομάδες που οργανώνονται για αυτόνομη συνεργασία μεταξύ των συμπαικτών. Τους ζητείται να θεωρήσουν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για τη δέσμευση και τη συνεχή βελτίωση τους και να αναδείξουν τα σπάνια αλλά τοξικά στοιχεία που θα μπορούσαν να χαλάσουν τα πράγματα για όλους. Μια τέτοια ομάδα είναι σε θέση να παράγει αληθινή καινοτομία που καθοδηγείται από την ποικιλομορφία της σκέψης και της εμπειρίας, που ενεργοποιείται από την αυτονομία. Εάν όμως τα αποτελέσματα είναι χειρότερα από το αναμενόμενο, ο εκάστοτε διευθυντής θα πρέπει να αποδεχθεί το αποτέλεσμα με ελάχιστη παρέμβαση, όσο δύσκολο κι αν είναι. Μόνο εάν το αποτέλεσμα φαίνεται πραγματικά επικίνδυνο, θα πρέπει να παρέμβει. Αυτή είναι μια από τις προκλήσεις για τους ηγέτες στην άσκηση του σεβασμού για τους ανθρώπους. Άλλωστε τα λάθη παρέχουν ευκαιρίες μάθησης, οι οποίες βοηθούν τις ομάδες να έχουν πολύ καλύτερα αποτελέσματα, μακροπρόθεσμα και με καλύτερο ηθικό (Dinero, 2000).

3.2.11 Λανθασμένη διαχείριση ανθρώπων

Η λιτή διαχείριση είναι μια προσέγγιση στην οργανωτική διαχείριση που επικεντρώνεται στην παροχή αξίας στους πελάτες με παράλληλη ελαχιστοποίηση της σπατάλης και μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Όταν υπάρχει κακή διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο της λιτής διαχείρισης, αυτό μπορεί να έχει επιζήμιες επιπτώσεις στην ικανότητα ενός οργανισμού να εφαρμόσει αποτελεσματικά και βιώσιμα τις αρχές της λιτής διαχείρισης. Η διαχείριση ανθρώπων δεν σημαίνει ούτε «διαχείριση ειρήνης» αλλά ούτε και «διαχείριση με υπερβολική εξουσία». Πολλοί διευθυντές κατέχουν όντως τις τεχνικές δεξιότητες για τη θέση τους, αλλά δεν διαθέτουν δεξιότητες διαχείρισης ομάδας, με αποτέλεσμα η συνολική ομαδική εργασία να μην μπορεί να επιτευχθεί στο βέλτιστο επίπεδο (Humble et Molesky, 2008). Η λειτουργική αριστεία απαιτεί διαλειτουργική ομαδική εργασία όπου ο πελάτης (εξωτερικός και εσωτερικός) πρέπει να αναγνωρίζεται ως ο βασικός στόχος που πρέπει να ικανοποιηθεί πρώτος. Η δεύτερη κατηγορία ανθρώπων που πρέπει να ικανοποιηθούν στη νέα εταιρική πρόκληση είναι οι υπάλληλοι της εταιρείας και τέλος οι επιχειρηματικοί εταίροι. Αυτό δεν μπορεί να παραβιαστεί και η κατάταξη δεν μπορεί να αλλάξει. Σε όλο τον κόσμο, η έλλειψη δεξιοτήτων διαχείρισης ατόμων είναι ιδιαίτερα αδύναμη σε επίπεδο μεσαίας διοίκησης. Οι εργαζόμενοι αναζητούν πιο υποστηρικτικούς και ελκυστικούς χώρους εργασίας. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια ταλέντων και θεσμικών γνώσεων, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει τις πρωτοβουλίες λιτής λειτουργίας (Dinero, 2000).

Η κακή διαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε άνηση μεταχείριση των εργαζομένων, οδηγώντας σε αντιλήψεις αδικίας. Σε έναν λιτό οργανισμό, η δικαιοσύνη και η ισότητα είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση ενός εργατικού δυναμικού με κίνητρα και δέσμευση. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η διαμόρφωση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Η λιτή διαχείριση είναι ένα σύστημα που επικεντρώνεται αμείλικτα στα αποτελέσματα, κάνει τον χώρο εργασίας πολύ κλινικό και απρόσωπο,

ενώ η συνεχής εστίαση στη βελτίωση και την εξάλειψη των απορριμμάτων γίνεται εμμονή και προκαλεί άγχος και πίεση στο εργαζομένους. Τέτοιες πιέσεις οδηγούν τους εργαζομένους να βγαίνουν από τη ζώνη άνεσής τους και να έχουν καθοριστικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα (Liker, 2004). Η παροχή αυτονομίας στους εργαζομένους να επιλύουν προβλήματα και να επιφέρουν αλλαγές θα πρέπει να θεωρείται ως η σημαντικότερη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός μετασχηματισμού. Χωρίς μια εμπλεκόμενη πρώτη γραμμή που συμμετέχει ενεργά στη βελτίωση, το βαρύ φορτίο αφήνεται στους ηγέτες μεσαίας βαθμίδας (ή σε εξωτερικούς προπονητές), με αποτέλεσμα μόλις αυτοί φύγουν (επειδή πάνε να εργαστούν κάπου αλλού ή, στην περίπτωση των εξωτερικών συμβούλων) η όλη εφαρμογή να καταρρέει. Είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι η λιτή κουλτούρα φτάνει σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και ότι η βελτίωση δεν ωθείται από την κορυφή του οργανογράμματος προς τα κάτω, αλλά αντίστροφα. Συμβολή σημαίνει αυτονομία, αλλά για να συμβεί αυτό, πρέπει να εισαχτεί διαφάνεια στον οργανισμό και να ξεκινήσει η ανοιχτή επικοινωνία. Χωρίς αυτά, δεν υπάρχει τρόπος να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη και να ξεπεραστούν οι προκλήσεις (Humble et Molesky, 2008).

3.2.12 Φόβος απώλειας της εξουσίας και φόβος για κάτι νέο και άγνωστο.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους τα μεσαία στελέχη αντιστέκονται περισσότερο στο λιτό μετασχηματισμό είναι επειδή θεωρούν πως ένας νέος τρόπος διαχείρισης, ο οποίος βασίζεται περισσότερο στην ομαδική εργασία από ότι στην ατομική, θα οδηγούσε σε απώλεια ισχύος για αυτούς. Ωστόσο δεν υφίσταται ουσιαστικά κάποια απώλεια δύναμης. Στην πραγματικότητα, με τη λιτή διαχείριση, η καθημερινή ζωή ενός προϊσταμένου αλλάζει αισθητά προς το καλύτερο, παρόλο που μπορεί να μην το καταλαβαίνει ή να μην έχει εκπαιδευτεί για αυτήν την αλλαγή. Ένας ακόμη λόγος είναι ότι σε πολλούς ανθρώπους, με εξαίρεση όσους διαθέτουν πρωτοποριακή προσωπικότητα, δεν αρέσει η αλλαγή. Η αλλαγή είναι ενίοτε από τη φύση της ενοχλητική, γιατί υποχρεώνει τους ανθρώπους να μεταβούν από μια οικεία και ασφαλή κατάσταση σε μια άλλη άγνωστη. Αυτός είναι ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο πρέπει να παρέχεται ένα σαφές όραμα και κατεύθυνση από τη διοίκηση ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο φόβος της νέας λιτής πραγματικότητας. Τέλος, το τρίτο ζήτημα που δημιουργεί φόβο προέρχεται από το παραδοσιακό υπόβαθρο της μεσαίας διοίκησης/προϊστάμενων. Οι περισσότεροι από αυτούς επιλέγονται επειδή διαθέτουν πολύτιμες τεχνικές ή ακαδημαϊκές δεξιότητες αλλά χωρίς να είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι σε δεξιότητες διαχείρισης εργασιών, διαχείρισης ανθρώπων κ.α. (Mann, 2005).

3.2.13 Μηδενικά περιθώρια λάθους.

Η λιτή διαχείριση και η έννοια του "μηδενικού περιθωρίου λάθους" μπορεί να φαίνονται αντιφατικές με την πρώτη ματιά, αλλά μπορούν να ενσωματωθούν και να

αλληλοσυμπληρώνονται όταν εφαρμόζονται προσεκτικά. Η λιτή διαχείριση επικεντρώνεται στην εξάλειψη της σπατάλης, στη βελτίωση των διαδικασιών και στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας για την παροχή αξίας στους πελάτες. Δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στην αξία για τον πελάτη και στην εξάλειψη των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία. Το "μηδενικό περιθώριο σφάλματος" υπονοεί ότι ένας οργανισμός επιδιώκει την τελειότητα στις διαδικασίες και τις λειτουργίες του, με στόχο την πλήρη εξάλειψη των σφαλμάτων, των ελαττωμάτων ή των λαθών. Η έννοια αυτή συνδέεται συχνά με κλάδους όπου τα λάθη μπορούν να έχουν σοβαρές συνέπειες, όπως η υγειονομική περίθαλψη, η αεροπορία και η πυρηνική ενέργεια. Τόσο η λιτή διαχείριση όσο και το μηδενικό περιθώριο λάθους απαιτούν δέσμευση για συνεχή βελτίωση (Mann, 2005). Οι αρχές της λιτής λειτουργίας ενθαρρύνουν τους οργανισμούς να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν συνεχώς ζητήματα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σφάλματα, ευθυγραμμιζόμενοι έτσι με τον στόχο της επίτευξης μηδενικών σφαλμάτων. Επιπλέον, η λιτή διαχείριση δίνει μεγάλη έμφαση στη δέσμευση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αναλάβουν την ευθύνη για την πρόληψη των σφαλμάτων και να αναζητούν συνεχώς τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών. Σε κλάδους όπου τα σφάλματα μπορεί να έχουν σοβαρές συνέπειες, η λιτή διαχείριση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον μετριασμό των κινδύνων με τον συστηματικό εντοπισμό των πιθανών πηγών σφαλμάτων και τη λήψη προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπισή τους (Liker, 2004).

Υπάρχουν ιδιαίτεροι περιορισμοί στη χρήση λιτών πρακτικών, καθώς η ενσωμάτωση τους απαιτεί ένα ευνοϊκό εξωτερικό κλίμα. Η ενσωμάτωση αυτή, για παράδειγμα, δεν είναι δυνατή σε μέρη με αναξιόπιστο ενεργειακό εφοδιασμό, ανεπαρκείς υποδομές μεταφορών, κακή εργασιακή κουλτούρα ή τοξικό εργασιακό περιβάλλον (Womack & Jones, 2008). Τα λιτά εργαλεία δεν επιτρέπουν κανένα απόθεμα ασφαλείας, περιθώρια λάθους και οποιεσδήποτε αποκλίσεις από την τυποποιημένη βέλτιστη διαδικασία. Ενώ η προσπάθεια για μια τέτοια τελειότητα οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις, η επίτευξη τέτοιων προτύπων ακρίβειας μπορεί να μην είναι πάντα δυνατή και μερικές φορές μη ρεαλιστική λόγω των ιδιομορφιών του εξωτερικού περιβάλλοντος και της ανθρώπινης φύσης. Ομοίως, ακόμη και οι «άριστοι» υπάλληλοι μπορεί να έχουν ορισμένες ημέρες όπου μπορεί να μην εργάζονται και να μην αποδίδουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Αν και η επίτευξη του "μηδενικού περιθωρίου σφάλματος" μπορεί να είναι πρόκληση ή μη ρεαλιστική σε ορισμένα πλαίσια, η προσπάθεια για αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα, την ασφάλεια και την ικανοποίηση των πελατών. Η λιτή διαχείριση παρέχει ένα δομημένο πλαίσιο για τους οργανισμούς που εργάζονται συνεχώς προς την επίτευξη αυτού του στόχου βελτιστοποιώντας τις διαδικασίες και ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες σφαλμάτων (Humble et al, 2008).

3.2.14 Έλλειψη δέσμευσης των εργαζομένων

Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της λιτής διαχείρισης σε έναν οργανισμό. Η λιτή διαχείριση βασίζεται στην ενεργό συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα για τον εντοπισμό και την εξάλειψη της σπατάλης, τη βελτίωση των διαδικασιών και την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης (Bulle et Bulle, 2016). Όταν υπάρχει έλλειψη δέσμευσης των εργαζομένων στο πλαίσιο της λιτής διαχείρισης, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές προκλήσεις για την αποτελεσματικότητα των λιτών πρωτοβουλιών. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε λιτούς οργανισμούς είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν μια συναισθηματική δέσμευση για την εταιρεία τους σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονται σε «παραδοσιακούς» οργανισμούς. Αυτό συμβαίνει επειδή οι συναισθηματικά αφοσιωμένοι εργαζόμενοι δεν περιορίζονται σε αυτά που αναγράφονται στις περιγραφές των θέσεων εργασίας τους, αλλά συμμετέχουν σε πρόσθετες δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της αυτοεπιθεώρησης των εργασιακών καθηκόντων και των έργων βελτίωσης. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι συνήθως προσκολλημένοι στον οργανισμό και τηρούν το σύστημα διαχείρισης με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζουν την αλλαγή και να υπερασπίζονται τους στόχους του οργανισμού συμβάλλοντας σημαντικά στην επιτυχία και τη βιωσιμότητα του λιτού μετασχηματισμού.

Αναλυτικότερα η λιτή διαχείριση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων και στη βελτίωση των διαδικασιών. Όταν οι εργαζόμενοι δεν εμπλέκονται, ενδέχεται να μην συμμετέχουν στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων στις διαδικασίες εργασίας τους, με αποτέλεσμα να χάνονται ευκαιρίες βελτίωσης. Επιπλέον, οι αρχές της λιτής περιλαμβάνουν συχνά αλλαγές στις καθιερωμένες διαδικασίες και ροές εργασίας. Οι εργαζόμενοι που δεν είναι δεσμευμένοι μπορεί να αντισταθούν σε αυτές τις αλλαγές, δυσχεραίνοντας την εφαρμογή πρακτικών λιτής διαχείρισης που απαιτούν τη συνεργασία τους (Byrne, 2012).

Ολοκληρώνοντας, υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της λιτής βιωσιμότητας και της δέσμευσης των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Εάν ο σκοπός και οι αρχές του Lean κατανοηθούν σωστά από τους διευθυντές και εξηγηθούν επαρκώς στους υπαλλήλους, η συναισθηματική δέσμευση είναι πιθανό να αναπτυχθεί από τους τελευταίους. Για να αντιμετωπιστεί η έλλειψη δέσμευσης των εργαζομένων στη λιτή διαχείριση, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία μιας κουλτούρας που εκτιμά και υποστηρίζει τη δέσμευση. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη της ηγεσίας, την αποτελεσματική επικοινωνία, την παροχή ευκαιριών για τη συμβολή των εργαζομένων, την αναγνώριση και την επιβράβευση των συνεισφορών και την ενίσχυση της αίσθησης της ιδιοκτησίας και της υπευθυνότητας μεταξύ των εργαζομένων. Τελικά, ένα ιδιαίτερα δεσμευμένο εργατικό δυναμικό είναι πιο πιθανό να υιοθετήσει τις αρχές της λιτής διαχείρισης, να συμμετάσχει ενεργά στις προσπάθειες βελτίωσης οδηγώντας σε βιώσιμα αποτελέσματα (Mann, 2005).

4.2.15 Άρνηση συμμετοχής εξωτερικών συμβούλων

Η άρνηση συμμετοχής εξωτερικών συμβούλων στη λιτή διαχείριση μπορεί να έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ανάλογα με τις συγκεκριμένες συνθήκες και τους στόχους του οργανισμού. Βασιζόμενος αποκλειστικά σε εσωτερικούς πόρους, ένας οργανισμός μπορεί να αποφύγει τα έξοδα που συνδέονται με την πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων, όπως οι αμοιβές συμβούλων και τα έξοδα ταξιδιού. Η άρνηση εξωτερικής βοήθειας μπορεί να ενθαρρύνει τις εσωτερικές ομάδες να αναλάβουν πλήρως την ευθύνη της διαδικασίας λιτής διαχείρισης. Όταν οι εργαζόμενοι είναι άμεσα υπεύθυνοι για τις πρωτοβουλίες λιτής διαχείρισης, μπορεί να έχουν περισσότερα κίνητρα για να διασφαλίσουν την επιτυχία τους. Οι εσωτερικοί υπάλληλοι έχουν συχνά βαθύτερη κατανόηση της κουλτούρας, των διαδικασιών και των προκλήσεων του οργανισμού. Αυτή η εξοικείωση μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα κατά την εφαρμογή πρακτικών lean προσαρμοσμένων στο συγκεκριμένο πλαίσιο (George et al, 2015).

Από την άλλη μεριά οι εξωτερικοί σύμβουλοι φέρνουν εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία που μπορεί να στερούνται οι εσωτερικές ομάδες. Μπορούν να προσφέρουν βέλτιστες πρακτικές, δεδομένα συγκριτικής αξιολόγησης και γνώσεις από τη συνεργασία τους με διάφορους οργανισμούς, γεγονός επιταχύνει τη διαδικασία εφαρμογής της λιτής λειτουργίας. Επιπλέον, οι σύμβουλοι παρέχουν μια αντικειμενική, αμερόληπτη άποψη των διαδικασιών του οργανισμού και να εντοπίσουν περιοχές προς βελτίωση που οι εσωτερικές ομάδες μπορεί να παραβλέψουν λόγω εξοικείωσης ή προκατάληψης (Humble et al, 2008).

Σε πολλές περιπτώσεις, μια ισορροπημένη προσέγγιση είναι ιδανική. Οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν εξωτερικούς συμβούλους όταν διαθέτουν ειδική τεχνογνωσία ή πόρους που δεν είναι διαθέσιμοι εσωτερικά. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη μεταφορά γνώσεων και ενδυναμώνει τις εσωτερικές ομάδες να διατηρούν και να βελτιώνουν συνεχώς τις πρακτικές λιτής διαχείρισης με την πάροδο του χρόνου.

Τελικά, η απόφαση για τη συμμετοχή ή όχι εξωτερικών συμβούλων θα πρέπει να βασίζεται σε μια προσεκτική αξιολόγηση των στόχων, των δυνατοτήτων, των πόρων και της πολυπλοκότητας της πρωτοβουλίας λιτής διαχείρισης του οργανισμού (Balle et Jones, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΛΙΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΆΝΘΡΩΠΟΙ

4.1 Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα τόσο για την ατομική ευημερία όσο και για την οργανωτική επιτυχία αποτελώντας μια από τις πιο μελετημένες έννοιες στην εργασιακή και οργανωτική ψυχολογία (Saba, 2011). Αναφέρεται στο επίπεδο ικανοποίησης και εκπλήρωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Η κατανόηση της σημασίας της εργασιακής ικανοποίησης είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους. Συνδέεται στενά με την ψυχική ευημερία. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν άγχος, άγχος ή κατάθλιψη (Awang et al., 2021).

Ορίζεται ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των προσωπικών εργασιακών εμπειριών» (Aziri, 2011, pp. 28). Σύμφωνα με το μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας (Job Characteristics Model), τα 5 βασικά στοιχεία που ενισχύουν τα εσωτερικά εργασιακά κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα εργασίας, η σημασία εργασίας, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση.

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Είναι πρόθυμοι να κάνουν το κάτι παραπάνω, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη απόδοση. Στοιχεία όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας για τους εργαζόμενους που επιτυγχάνεται μέσω των λιτών πρακτικών, η εκτεταμένη αμοιβαία επαφή μέσα σε μια ομάδα και η ενθάρρυνση των εργαζομένων από τους ηγέτες να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, μπορούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση αλλά και να μειώσουν τη μετακίνηση των εργαζομένων σε άλλες εταιρίες (Saba, 2011).

Ο σχεδιασμός εργασίας σε ένα λιτό περιβάλλον περιλαμβάνει διάφορες πτυχές που υποτίθεται ότι πυροδοτούν τα εσωτερικά κίνητρα ενός ατόμου να εργαστεί, μέσω αυξημένης αυτονομίας αλλά και ενισχυμένων αισθημάτων ευθύνης που προκύπτουν από την εμπειρία της ροής στην εργασία και της υποκείμενης κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και υποστήριξης που βασίζεται στην ηγεσία και στην ομάδα. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, είναι πιθανό τα ίδια χαρακτηριστικά να προκαλούν δυσαρέσκεια και άγχος, και όχι τόσο ικανοποίηση, ιδιαίτερα αν για παράδειγμα μπορεί επίσης να προκαλέσει συγκρούσεις όταν η εστίαση της λιτής εφαρμογής δεν είναι στη επαγγελματική ταυτότητα και ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά μόνο στις διαδικασίες οι οποίες ενσωματώνονται σε μια λειτουργία. Συνοψίζοντας, η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι απλώς μια πολυτέλεια ή ένα "nice-to-have" στον εργασιακό χώρο. Είναι θεμελιώδης κινητήριος μοχλός της ατομικής και οργανωτικής επιτυχίας. Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα και επενδύουν στη δημιουργία ενός ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος τείνουν να αποκομίζουν πολυάριθμα

οφέλη, από τη βελτιωμένη ευημερία των εργαζομένων έως την αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας (Awang et al., 2021).

4.2 Πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Προώθηση της Δέσμευσης των Εργαζομένων στη Λιτή Διαχείριση

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων στο πλαίσιο της Λιτής Διαχείρισης. Η Λιτή Διαχείριση είναι μια προσέγγιση που αποσκοπεί στην εξάλειψη της σπατάλης και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αξίας για τον πελάτη (Liker, 2004). Για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται πλήρως στο ταξίδι της Λιτής Διαχείρισης, οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της Λιτής Διαχείρισης (Armstrong, 2003).

Με βάση όσα αναφέρθηκαν, είναι σαφές ότι ενώ η θεμελιώδης γνώση των εργαλείων, των τεχνικών και της τεχνολογίας είναι πολύ σημαντικά η ύπαρξη ενός κατάλληλου περιβάλλοντος, εντός του οποίου οι άνθρωποι θα αισθάνονται ενδυναμωμένοι και παρακινημένοι είναι ακόμα πιο κρίσιμη (Chery & Jekiel, 2010). Φυσικά, ένας εξοπλισμός μπορεί να είναι σε θέση να παράγει γρηγορότερα, καλύτερα ή φθηνότερα, αλλά οι άνθρωποι είναι αυτοί που χειρίζονται και φτιάχνουν τα μηχανήματα, σχεδιάζουν τα προϊόντα και προγραμματίζουν τους αυτοματισμούς. Οι μηχανές είναι αδύνατο να εργαστούν χωρίς καμία παρέμβαση από τον άνθρωπο. Συνεπώς, για να υλοποιηθεί επιτυχώς ένας λιτός μετασχηματισμός, οι οργανισμοί πρέπει να επανεξετάσουν τις πρακτικές Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητά τους. Η επιτυχής εφαρμογή αυτών των πρακτικών θα έχουν ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν μια υψηλή συναισθηματική δέσμευση προς τον οργανισμό τους, η οποία διευκολύνει τη μετάβαση και τη βιωσιμότητα του λιτού μετασχηματισμού (Bernadin & Russel, 2003).

Μία πρακτική ΔΑΔ που μπορεί να συμβάλλει στην προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων στη Λιτή Διαχείριση είναι η σαφής επικοινωνία και εκπαίδευση ανθρώπινο δυναμικό 'έχει τη δυνατότητα να παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αρχές και τις μεθοδολογίες Lean, όπως η συνεχής βελτίωση (Kaizen), η χαρτογράφηση της ροής αξίας και το 5S. Μέσα από την τακτική επικοινωνίας οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τις πρωτοβουλίες Lean, την πρόοδο και τις επιπτώσεις στους ρόλους τους. Μία ακόμη πρακτική είναι η συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων (Feldman et al. 2002). Μέσα από διαλειτουργικές ομάδες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να διευκολύνει το σχηματισμό διαλειτουργικών ομάδων που εργάζονται σε έργα Lean. Αυτή η συμμετοχή ενδυναμώνει τους εργαζόμενους να συμβάλλουν στη βελτίωση της διαδικασίας και στην επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον η ΔΑΔ μπορεί να συνεργαστεί με τη διοίκηση για την εκχώρηση εξουσίας λήψης αποφάσεων στους εργαζόμενους στα κατάλληλα επίπεδα, δίνοντάς τους την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της ευθύνης για τις πρωτοβουλίες Lean (Carroll, 2001).

Επιπλέον, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συνεργαστεί με τη διοίκηση για την ανάπτυξη μετρήσεων απόδοσης που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της Λιτής Διαχείρισης, όπως η μείωση του χρόνου κύκλου ή η εξάλειψη των αποβλήτων. Η αναγνώριση και ανταμοιβή των εργαζομένων επιτυγχάνουν αυτές τις μετρήσεις. Η προώθηση μίας κουλτούρας ανατροφοδότησης όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να προτείνουν αλλαγές είναι ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας. Η καθιέρωση μηχανισμών ανατροφοδότησης, όπως κουτιά προτάσεων, τακτικές επισκέψεις και έρευνες, όπου θα μπορούν οι εργαζόμενοι να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες και τις βελτιώσεις του Lean θα ενίσχυε τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης (Bernadin & Russel, 2003).

Μία ακόμη πρακτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η επαγγελματική ανάπτυξη και εκπαίδευση μέσα από ατομικά σχέδια ανάπτυξης και ευκαιρίες εξέλιξης. Με την εφαρμογή αυτών των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν μια κουλτούρα δέσμευσης των εργαζομένων και συνεχούς βελτίωσης στο πλαίσιο της Λιτής Διαχείρισης. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν τις αρχές της Λιτής Διοίκησης, να συμβάλουν στη βελτίωση των διαδικασιών και να προωθήσουν με επιτυχία τον μετασχηματισμό του οργανισμού σε Λιτή Διοίκηση (Emeka et al., 2015).

4.3 Η λιτή φιλοσοφία και ο «ο σεβασμός στους ανθρώπους»

Ο "σεβασμός στους ανθρώπους" είναι ένας από τους δύο βασικούς πυλώνες της Λιτής Διαχείρισης. Δίνει έμφαση στην αξία κάθε ατόμου μέσα σε έναν οργανισμό, από τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής μέχρι τους διευθυντές. Η αρχή αυτή αναγνωρίζει ότι οι άνθρωποι δεν είναι απλώς πόροι ή εργαλεία για την εκτέλεση των καθηκόντων, αλλά μάλλον η καρδιά του οργανισμού (Dunn & Stephens, 1972). Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η δημιουργικότητα και η αφοσίωσή τους είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων του Lean. Οι λιτοί στοχαστές πιστεύουν ότι οι καλύτερες ιδέες για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας όπως και η παροχή αξίας στους πελάτες προέρχονται κυρίως από τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής, Gemba. Προέρχονται από τους ανθρώπους που είναι εκεί καθημερινά για να κάνουν τη δουλειά και διαθέτουν την καλύτερη κατανόηση του πώς συμβαίνουν οι διαδικασίες. Η λιτή φιλοσοφία σέβεται αυτούς τους εργαζόμενους όχι μόνο για τη δουλειά που κάνουν, αλλά και για την προοπτική που έχουν (Terry, 2017). Το Lean Management ενθαρρύνει μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση των λειτουργιών. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι εκτιμώνται, δεσμεύονται και ενδυναμώνονται (Dunn & Stephens, 1972). Οι εργαζόμενοι θεωρούνται οι ειδικοί στις διαδικασίες εργασίας τους και ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά σε πρωτοβουλίες επίλυσης προβλημάτων και βελτίωσης των διαδικασιών. Οι οργανισμοί Lean προσπαθούν να εμπλέκουν τους εργαζόμενους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στις δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων. Τους δίνεται η δυνατότητα να κάνουν προτάσεις, να εντοπίζουν ευκαιρίες βελτίωσης και να εφαρμόζουν αλλαγές. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων όχι μόνο οδηγεί σε καλύτερες λύσεις, αλλά ενισχύει επίσης την ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους στην εργασία (Bernadin et al., 2003).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι λιτοί ερευνητές χρησιμοποιούν δυο διαφορετικούς ορισμούς για το σεβασμό. Ο πρώτος αντιπροσωπεύεται από τον Womack (2008): «Μόνο επιδεικνύοντας αμοιβαίο σεβασμό για τους άλλους και για το ρόλο τους, είναι δυνατό να λυθούν προβλήματα, να γίνει η εργασία πιο ικανοποιητική και να ανέβει η οργανωτική απόδοση σε ακόμη υψηλότερο επίπεδο». Εδώ, ο σεβασμός αναφέρεται στην υποκείμενη οργανωσιακή ατμόσφαιρα που επιτρέπει την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού. Ένα τέτοιο περιβάλλον απαιτεί μια κουλτούρα αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης, ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας και συνεργατικών σχέσεων των ενδιαφερόμενων μερών (Womack, 2008).

Οι Liker και Hoseus (2008) υποστήριζαν ότι όταν υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, οι τελευταίοι τείνουν να παραβλέπουν και να κρύβουν προβλήματα. Αντίθετα, όταν η σχέση μεταξύ των δύο μερών βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εντοπίσουν προβλήματα και να αναλάβουν την ευθύνη για την επίλυσή τους, βασιζόμενοι στην πεποίθηση ότι όλοι, αγωνίζονται για τον ίδιο σκοπό. Για παράδειγμα, δεν είναι λίγες οι φορές που κάποιοι διευθυντές μπαίνουν στον πειρασμό αφού συλλέξουν όλες τις πολύτιμες πληροφορίες που χρειάζονται από τους εργαζομένους, στη συνέχεια προσπαθούν να αναπτύξουν και να προτείνουν μια λύση μόνοι τους. Ο πιο πιθανός λόγος έγκειται στο να κερδίσουν τα φώτα της δημοσιότητας και να πάρουν όλα τα εύσημα κλείνοντας όμως παράλληλα τις πόρτες για μελλοντικές βελτιώσεις, καθώς την επόμενη φορά που θα ζητήσουν από την ομάδα πρώτης γραμμής καλές ιδέες, θα λάβουν μόνο σιωπή και απαξίωση. Κανείς δεν θα τους εμπιστευτεί. Με άλλα λόγια, η ομάδα θα κρατήσει τις ιδέες της και πιθανότατα δεν θα νοιάζεται καν για τους κοινούς στόχους της εταιρείας (Osono, 2008).

Σύμφωνα με την Toyota, ο «σεβασμός προς τους ανθρώπους» χαρακτηρίζεται επίσης από ειλικρινή επικοινωνία (Emiliani, 2006). Αυτή η επικοινωνία προωθεί την ανταλλαγή πληροφοριών και τη δέσμευση των εργαζομένων στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Ο Ohno, (1988) τόνισε ότι όταν υλοποιούνται σημαντικές αλλαγές σε ένα οργανισμό, η επικοινωνία σχετικά με τις αλλαγές και όλες τις επιπτώσεις τους είναι απαραίτητη για να συμμετάσχουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι. Οι διευθυντές της Toyota πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά. Ενθαρρύνουν, επομένως, την ανταλλαγή πληροφοριών με γρήγορο και διαφανή τρόπο, και είναι ανοιχτοί σε οποιεσδήποτε προτάσεις από τους εργαζομένους για την επίλυση προβλημάτων (Osono, 2008).

Από την άλλη πλευρά, ο έτερος ορισμός του σεβασμού δεν σχετίζεται με τη δημιουργία μιας γενικά φιλικής και ανοιχτής ατμόσφαιρας, αλλά σχετίζεται με την ανάπτυξη της ικανότητας εργασίας των εργαζομένων, προκαλώντας τους συνεχώς να μαθαίνουν να είναι καλύτεροι στη δουλειά τους, ενθαρρύνοντας την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας και επιτρέποντάς τους να συμμετέχουν πλήρως στον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων. Σύμφωνα με τον (Sasha, 2009) η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων είναι η υψηλότερη μορφή σεβασμού. Με άλλα λόγια, το RFP δεν είναι θέμα αγάπης μεταξύ τους, αλλά αναφέρεται στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και των κινήτρων των εργαζομένων, αναπτύσσοντας και παρακινώντας τους. Είναι στην

πραγματικότητα ο σεβασμός των απόψεων, της τεχνογνωσίας, της ικανότητας αμφισβήτησης των αποφάσεων και των προσωπικών ορίων των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Doustar (2014), η νέες τεχνικές λιτής διαχείρισης μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πριν ακόμη εφαρμοστεί ο λιτός μετασχηματισμός. Επιπλέον, για να ενδυναμωθούν οι εργαζόμενοι, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια οργανωτική κουλτούρα βασισμένη και σε ανταμοιβές. Η επαρκής λοιπόν διάθεση χρόνου και πόρων, όπως η εκπαίδευση, είναι απαραίτητα για την επιτυχή εφαρμογή του Lean (Sasha, 2009).

Όπως αναφέρει ο Emiliani (2008), παρότι η αρχή του «Σεβασμού στους Ανθρώπους» (Respect For People) υπάρχει εδώ και πολλές δεκαετίες στο TPS, αγνοήθηκε σχεδόν εξ ολοκλήρου από το δυτικό κόσμο και σπάνια εφαρμόστηκε στη πράξη από ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Γι' αυτό και η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρει ότι η έλλειψη σεβασμού αποτελεί έναν από τους κύριους λόγους για την αποτυχία των λιτών υλοποιήσεων στο δυτικό κόσμο (Emiliani, 2009). Πολλές λιτές προσπάθειες δεν έχουν εστιάσει τόσο, πάνω στον «μαλακό» πυλώνα που αναφέρεται στην ανθρώπινη πτυχή όσο στον «σκληρό» πυλώνα της συνεχούς βελτίωσης και των εργαλείων του.

Χωρίς αυτή την κατάλληλη «λιτή» κουλτούρα, της οποίας ο σεβασμός προς τους ανθρώπους είναι ένα κεντρικό συστατικό, ο μετασχηματισμός που υλοποιείται μπορεί να χαρακτηριστεί «ψεύτικος» ή αλλιώς «Fake Lean» (Bäckström and Ingelsson, 2016). Το σταθερό αποτέλεσμα του «Fake Lean» και της συνεχούς βελτίωσης ήταν πάντα οι συνεχείς απολύσεις, καθώς πολλές ηγετικές προσωπικότητες της «λιτής» κοινότητας εθελουφλούσαν αντί να αντιμετωπίσουν κατά μέτωπο αυτό το πρόβλημα, πιστεύοντας ότι η «όποια» βελτίωση είναι καλύτερη από τη μη βελτίωση και ότι η λιτή εξέλιξη έχει μεγαλύτερη σημασία από το οποιοδήποτε κακό προκαλείται στους εργαζόμενους (Emiliani, 2006)

Ο «σεβασμός για τους ανθρώπους» αναφέρεται επίσης στην έννοια της επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας. Όπως αναφέρει ο Liker (2008), ο σεβασμός αποδεικνύεται όταν παρέχεται στους εργαζόμενους σωματική και ψυχική ασφάλεια σε καθημερινή βάση και όταν τους δίνονται τα μέσα για να κάνουν τη μέρα τους επιτυχημένη. Από αυτή την άποψη, αντίθετα σε όσα αναφέρθηκαν σχετικά με την συμβολή της λιτής διαχείρισης στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της θα μπορούσε να είναι πηγή άγχους για τους εργαζόμενους που πρέπει να προσαρμοστούν στον μετασχηματισμό. (Koukoulaki, 2014) Επιπλέον, η μείωση του χρόνου του κύκλου που απαιτείται, θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση των μυοσκελετικών κινδύνων, καθώς ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει αύξηση του ρυθμού εργασίας και στρες, έλλειψη χρόνου αποκατάστασης, ανεπαρκή χρόνο για έλεγχο της εργασίας και πίεση χρόνου (Sasha, 2009).

Μια ακόμη σημαντική πτυχή είναι η ευελιξία. Οι άνθρωποι είναι αρκετά πιο ευέλικτοι και μπορούν να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν με ταχύτητα τα προβλήματα που θα προκύψουν. Ειδικά όταν εργάζονται ομαδικά, μπορούν να αλληλεπιδρούν για να ξεπεράσουν τέτοια εμπόδια και να επαναφέρουν τη γραμμή

παραγωγής ταχύτατα σε λειτουργία. Η Toyota, όπως και άλλες βιομηχανίες, έχουν φτάσει στο σημείο να αφαιρούν ρομπότ από το σύστημα και να προσθέτει περισσότερους ανθρώπους για να αυξήσει την ευελιξία και την επιτήρηση (Osano, 2008). Οι άνθρωποι μπορούν επίσης πολύ πιο γρήγορα να προσαρμοστούν σε διαφορετικούς τύπους προϊόντων, ενώ οι μηχανές συνήθως χρειάζονται προγραμματισμό και εξειδικευμένα εργαλεία. Όσο και να ήθελαν λοιπόν οι διοικήσεις να ξεφορτωθούν εντελώς τους ανθρώπους και να χρησιμοποιήσουν τις μηχανές, αυτό θα μείωνε την ευελιξία και θα περιόριζε τις βελτιώσεις. Ίσως στο μακρινό μέλλον, η τεχνητή νοημοσύνη να είναι αρκετά έξυπνη για να κάνει αυτό που κάνουν οι άνθρωποι στις μέρες μας, αλλά μέχρι τότε, η παραγωγή χρειάζεται κυρίως τους ανθρώπους (Χατζή, 2021).

Παρόλο λοιπόν που είναι γνωστό από χρόνια ότι τα εργαλεία και οι μέθοδοι δεν επαρκούν για την επιτυχία, οι λιτές υλοποιήσεις με σαφή εστίαση σε αυτά, εξακολουθούν να πολλαπλασιάζονται. Το Lean εξακολουθεί να είναι ένα πρόσθετο εργαλείο στο δυτικό κόσμο, όπου λείπει η διευθυντική κουλτούρα και η δέσμευση του εργαζομένου (Kusy et al, 2015). Ένας πιθανός λόγος για αυτό είναι ότι η Lean βιβλιογραφία δεν ορίζει με σαφήνεια το RFP. Όπως και η "εξάλειψη της σπατάλης", ο σεβασμός για τους ανθρώπους μπορεί να φαίνεται προφανής και εύκολος, αλλά δεν είναι τόσο απλός όσο ακούγεται. Δεν πρόκειται απλά, το να είμαστε πιο ευγενικοί και να σεβόμαστε ο ένας τον άλλον με την κοινή έννοια του όρου. Η λέξη «σεβασμός» στο πλαίσιο του «λιτού μετασχηματισμού», έχει μια πολύ συγκεκριμένη σημασία: δέσμευση και ενδυνάμωση των ανθρώπων που βρίσκονται πιο κοντά στις παραγωγικές διαδικασίες, ώστε να μπορούν να αξιολογήσουν την τρέχουσα κατάσταση, να βρίσκουν λύσεις σε προβλήματα, να οικειοποιηθούν την ιδιοκτησία και να τυποποιήσουν ότι είναι εφικτό (Benkarim, Imbeau, 2021).

Ο "σεβασμός για τους ανθρώπους" επεκτείνεται επίσης στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων και στον τρόπο επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Οι λιτοί οργανισμοί ενθαρρύνουν την ανοιχτή, με σεβασμό και εποικοδομητική επικοινωνία για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων (Womack, 2008).

Συνοπτικά, ο "σεβασμός για τους ανθρώπους" είναι μια θεμελιώδης αρχή της Λιτής Διοίκησης που τονίζει την αξία των ατόμων σε έναν οργανισμό και τον κρίσιμο ρόλο τους στην επίτευξη των στόχων της Λιτής Διοίκησης. Προωθεί μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ενδυνάμωση, τη συνεχή μάθηση, τη συνεργασία και την εστίαση στην ευημερία, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία ενός πιο αποδοτικού, αποτελεσματικού και βιώσιμου οργανισμού. Το Lean Management αναγνωρίζει ότι η επιτυχία οποιασδήποτε πρωτοβουλίας βελτίωσης εξαρτάται από το σεβασμό, τη δέσμευση και τη δέσμευση των εμπλεκόμενων ανθρώπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΛΙΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (LEAN LEADERSHIP)

5.1 Η έννοια της λιτής ηγεσίας

Ο όρος της «λιτής ηγεσίας» (Lean Leadership) άρχισε να εμφανίζεται σχετικά πρόσφατα στην επιστημονική βιβλιογραφία και ορίζεται από την ικανότητα ενδυνάμωσης και ικανοποίησης των ανθρώπων. Περιστρέφεται γύρω από την ιδέα της παροχής βοήθειας στους ανθρώπους να επιτύχουν επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη, κάνοντας τους υπερήφανους τόσο για τη δουλειά τους όσο και για τον εαυτό τους.

Η λιτή ηγεσία αναφέρεται στο στυλ και τις πρακτικές ηγεσίας που είναι ευθυγραμμισμένες με τις αρχές και τις μεθοδολογίες της λιτής διαχείρισης. Η Λιτή Διοίκηση, συχνά αναφερόμενη ως Lean, πρόκειται για μια φιλοσοφία και προσέγγιση της διοίκησης που αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, την εξάλειψη της σπατάλης και την παροχή μέγιστης αξίας στους πελάτες με παράλληλη ελαχιστοποίηση των πόρων και του κόστους. Η ηγεσία Lean αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών Lean σε έναν οργανισμό. Οι βασικές πτυχές της λιτής ηγεσίας είναι οι κάτωθι:

Σεβασμός για τους ανθρώπους: Η λιτή ηγεσία δίνει μεγάλη έμφαση στον "σεβασμό για τους ανθρώπους", ο οποίος αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της λιτής διαχείρισης. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν την ηγεσία Lean εκτιμούν τους υπαλλήλους τους, αναγνωρίζουν την τεχνογνωσία τους και τους εμπλέκουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.

Υπηρεσιακή ηγεσία: Οι ηγέτες Lean υιοθετούν συχνά ένα υπηρετικό στυλ ηγεσίας, όπου η πρωταρχική τους εστίαση είναι να εξυπηρετούν τις ανάγκες των ομάδων τους και να τις βοηθούν να επιτύχουν. Απομακρύνουν τα εμπόδια, παρέχουν υποστήριξη και ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους να διαπρέψουν στους ρόλους τους.

Περίπατοι Gemba: Οι ηγέτες Lean πραγματοποιούν συχνά περιπάτους Gemba, όπου πηγαίνουν στο χώρο όπου γίνεται η εργασία (το Gemba) για να παρατηρήσουν τις διαδικασίες, να συνεργαστούν με τους εργαζόμενους και να αποκτήσουν από πρώτο χέρι κατανόηση της εργασίας που γίνεται. Αυτή η πρακτική προάγει την επικοινωνία και επιτρέπει στους ηγέτες να εντοπίζουν ευκαιρίες βελτίωσης.

Συνεχής βελτίωση: Οι Lean ηγέτες είναι πρωταθλητές της συνεχούς βελτίωσης. Ενθαρρύνουν τις ομάδες τους να αναζητούν ευκαιρίες για βελτιστοποίηση των διαδικασιών, μείωση της σπατάλης και καινοτομία. Συμμετέχουν επίσης ενεργά σε πρωτοβουλίες βελτίωσης.

Οπτική διαχείριση: Η οπτική διαχείριση είναι ένα βασικό εργαλείο Lean και οι Lean ηγέτες χρησιμοποιούν συχνά οπτικές ενδείξεις και οθόνες για να επικοινωνούν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες, τις επιδόσεις και τους στόχους στις ομάδες τους. Αυτό συμβάλλει στο να παραμένουν όλοι ευθυγραμμισμένοι και ενημερωμένοι.

Τυποποιημένη εργασία: Οι ηγέτες Lean είναι υπέρμαχοι των τυποποιημένων διαδικασιών εργασίας, συνεργάζονται με τις ομάδες τους για να καθιερώσουν και να τεκμηριώσουν τις βέλτιστες πρακτικές, εξασφαλίζοντας συνέπεια και αποτελεσματικότητα.

Λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα: Οι ηγέτες Lean βασίζονται σε δεδομένα και μετρήσεις για να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Ενθαρρύνουν τις ομάδες τους να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα για τον εντοπισμό τάσεων, τη μέτρηση της απόδοσης και την προώθηση βελτιώσεων.

Kaizen: Το Kaizen, ή συνεχής βελτίωση, είναι μια θεμελιώδης έννοια του Lean. Οι Lean ηγέτες προωθούν μια κουλτούρα Kaizen διευκολύνοντας τακτικές εκδηλώσεις Kaizen και ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να προτείνουν και να εφαρμόζουν μικρές, σταδιακές βελτιώσεις.

Ηγεσία μέσω παραδείγματος: Οι ηγέτες Lean ηγούνται με το παράδειγμα, διαμορφώνοντας τις συμπεριφορές και τις στάσεις που αναμένουν από τις ομάδες τους. Συμμετέχουν ενεργά σε δραστηριότητες Lean, επιδεικνύουν δέσμευση στις αρχές του Lean και θέτουν υψηλά πρότυπα απόδοσης.

Μακροπρόθεσμη προοπτική: Η ηγεσία του Lean υιοθετεί μια μακροπρόθεσμη προοπτική, αναγνωρίζοντας ότι το Lean δεν είναι απλώς μια βραχυπρόθεσμη πρωτοβουλία, αλλά μια θεμελιώδης φιλοσοφία για τη διαρκή οργανωτική επιτυχία.

Στην ουσία, η lean ηγεσία αφορά την προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, δέσμευσης και συνεργασίας εντός του οργανισμού. Περιλαμβάνει ηγέτες που είναι προσηλωμένοι στις αρχές του Lean, που ενδυναμώνουν τις ομάδες τους και που συμμετέχουν ενεργά σε πρωτοβουλίες Lean για την επίτευξη λειτουργικής αριστείας και την παροχή αξίας στους πελάτες. Η ηγεσία του Lean είναι καθοριστική για την επιτυχή εφαρμογή των πρακτικών και αρχών του Lean σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η λιτή ηγεσία αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για τους οργανισμούς που επιχειρούν μετασχηματιστική αλλαγή, γιατί η πλήρης συνειδητοποίηση της αξίας του Lean απαιτεί μια αλλαγή στον τρόπο που σκέπτονται. Η αλλαγή συμπεριφοράς είναι μια μακρά διαδικασία και, επειδή κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, καθένας θα βιώσει ξεχωριστά το δικό του ταξίδι προσωπικής βελτίωσης. Για αυτό το λόγο, οι ηγέτες οφείλουν να διαδραματίσουν έναν ουσιαστικά διαφορετικό ρόλο, από αυτόν του επόπτη, σε αυτόν του δασκάλου και του προπονητή (coach). Οι προπονητές ευθυγραμμίζουν τις ομάδες τους γύρω από έναν κοινό στόχο, εξοπλίζουν τις ομάδες τους με εργαλεία επιτυχίας και τις ενθαρρύνουν να λαμβάνουν έξυπνες αποφάσεις που θα επιτρέψουν τη βιώσιμη, ανταγωνιστική ανάπτυξη.

Όσο αφορά την ανάπτυξη των απαραίτητων ηγετικών ικανοτήτων, τα μαθήματα και οι εκπαιδευτικές συνεδρίες μπορεί να μην αρκούν για την απαιτούμενη πολιτισμική αλλαγή οπότε η ανάπτυξη της λιτής ηγεσίας θα πρέπει να ενσωματώνει γνώσεις και πρακτικές από τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και τη διαχείριση αλλαγών (Marte et al., 2022).

Πάνω από όλα, οι λιτοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν το σκοπό της αλλαγής και να έχουν μια σαφή ιδέα για τη συμβολή τους. Στη συνέχεια, πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν την ανάγκη για αλλαγή στους υπαλλήλους τους, να

δημιουργούν ένα κοινό όραμα και να λειτουργούν ως πρότυπα που θα ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να εμπλακούν ενεργά (Priolo,2022.) Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι οι συμπεριφορές ηγεσίας μαζί με το σύστημα διαχείρισης, βρίσκονται στην καρδιά του οίκου που αντιπροσωπεύουν το πλαίσιο του λιτού μετασχηματισμού. Όσο ισχυροί κι αν είναι οι πυλώνες, ανάπτυξη ανθρώπων και βελτίωση διαδικασιών, αν δεν τους διατηρεί η ηγεσία το όλο οικοδόμημα μπορεί να καταρρεύσει.

5.2 Ο ρόλος της ηγεσίας

Η ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε διάφορες πτυχές της επιτυχίας ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας, των επιδόσεων, της καινοτομίας και της προσαρμοστικότητας. Οι βασικοί ρόλοι που εκπληρώνει η ηγεσία σε έναν οργανισμό είναι ο καθορισμός του οράματος και της κατεύθυνσης, η δημιουργία και επικοινωνία της στρατηγικής, η δημιουργία και η διαμόρφωση της κουλτούρας, η προώθηση καινοτομίας, η ενδυνάμωση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η προώθηση της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας κ.α.

Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό ενός σαφούς και πειστικού οράματος για το μέλλον του οργανισμού. Αυτό το όραμα παρέχει μια αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης για όλους τους εργαζόμενους. Οι ηγέτες αναπτύσσουν στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η αποτελεσματική επικοινωνία αυτών των στρατηγικών συμβάλλει στην ευθυγράμμιση των εργαζομένων και των ενδιαφερόμενων μερών. Επιπλέον, μπορούν να επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνοντας συμπεριφορές, αξίες και αρχές. Μια θετική και χωρίς αποκλεισμούς κουλτούρα έχει τη δύναμη να ενισχύσει το ηθικό και την παραγωγικότητα και να ενθαρρύνει μια κουλτούρα καινοτομίας υποστηρίζοντας και επιβραβεύοντας τη δημιουργική σκέψη. Συνεπώς, δημιουργείται ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να πειραματιστούν και να αναλάβουν υπολογισμένα ρίσκα. Μέσα από την ενδυνάμωση των εργαζομένων ενισχύονται οι δεξιότητες και οι ικανότητες τους ενώ παράλληλα ενισχύεται και η ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα τους.

Οι ηγέτες θέτουν σαφείς προσδοκίες απόδοσης και καθιστούν τους εργαζόμενους υπόλογους για την εργασία τους. Η τακτική ανατροφοδότηση και οι αξιολογήσεις της απόδοσης βοηθούν τους εργαζόμενους να βελτιώνονται. Η προαγωγή της συνεργασίας και η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας δημιουργούν μια αίσθηση ενότητας και κοινού σκοπού μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι ηγέτες καθοδηγούν τους οργανισμούς μέσω της αλλαγής και προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες. Βοηθούν τους εργαζόμενους να περιηγηθούν στην αβεβαιότητα και να διατηρήσουν τη σταθερότητα κατά τη διάρκεια των μεταβάσεων. Είναι υπεύθυνοι για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και των διαφορών εντός του οργανισμού. Διευκολύνουν τις συζητήσεις και εφαρμόζουν λύσεις για τη διατήρηση ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπροσθέτως, λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις που επηρεάζουν την κατεύθυνση του οργανισμού. Συχνά έρχονται αντιμέτωποι με πολύπλοκες επιλογές και πρέπει να εξετάζουν τις μακροπρόθεσμες συνέπειες των πράξεών τους.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τις ομάδες τους. Δίνουν το παράδειγμα και δημιουργούν μια αίσθηση σκοπού που ωθεί τους εργαζόμενους να

υπερέχουν. Κατά τη διάρκεια κρίσεων ή καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, αναλαμβάνουν την ευθύνη και λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις για να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την ανάκαμψη του οργανισμού. Επιπλέον, θέτουν ηθικά πρότυπα και ηγούνται με ακεραιότητα. Η ηθική συμπεριφορά τους επηρεάζει την ηθική κουλτούρα ολόκληρου του οργανισμού. Τέλος, οι ηγέτες σχεδιάζουν το μέλλον εντοπίζοντας και προετοιμάζοντας πιθανούς διαδόχους για καίριους ρόλους εντός του οργανισμού.

Ολοκληρώνοντας, η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένας κρίσιμος μοχλός οργανωτικής επιτυχίας. Θέτει τον τόνο για ολόκληρο τον οργανισμό, διαμορφώνει την κουλτούρα του και διασφαλίζει ότι μπορεί να προσαρμόζεται και να ευδοκιμεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

5.3 Λιτό στυλ ηγεσίας

Η ηγεσία δεν αφορά μόνο τις ατομικές ενέργειες- αφορά επίσης τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου κάθε μέλος του οργανισμού μπορεί να συνεισφέρει τον καλύτερο εαυτό του και να εργάζεται για την επίτευξη κοινών στόχων. Το λιτό στυλ ηγεσίας διαφέρει από τα προηγούμενα μοντέλα ηγεσίας όπως το στυλ "Ενδυνάμωσης" της δεκαετίας του 1980, «κάνε το με τον τρόπο σου» και το παλιό στυλ «δικτάτορα», «κάνε το με τον τρόπο μου», και μπορεί να περιγραφεί με τους όρους «ακολούθησε με, και θα το καταλάβουμε μαζί». Το στυλ ηγεσίας Lean χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες πρακτικές και αρχές που ευθυγραμμίζονται με τη φιλοσοφία της λιτής διαχείρισης. Αυτή η ηγετική προσέγγιση επικεντρώνεται στη δημιουργία μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, μείωσης της σπατάλης και σεβασμού των ανθρώπων.

Οι Lodgaard et al. (2016), διαπίστωσε ότι τα ανώτατα στελέχη αντιλαμβάνονται διαφορετικά εμπόδια στη λιτή εφαρμογή, σε σχέση με τα μεσαία στελέχη, παρατηρώντας ότι βρίσκονται κυρίως στις ελλείψεις των μεθόδων βελτίωσης και των τεχνικών των υποστηρικτικών συστημάτων. Αντίθετα δεν βρήκανε κανένα εμπόδιο στις δικές τους πρακτικές ηγεσίας. Από την άλλη, τα μεσαία στελέχη βλέπουν τους μεγαλύτερους περιορισμούς στη δέσμευση και στην υποστήριξη της διοίκησης, καθώς και στην έλλειψη κατάλληλης οργανωτικής υποδομής. Ωστόσο, και οι δύο ομάδες ανέφεραν την έλλειψη γνώσης ως ανασταλτικό παράγοντα. Επομένως εάν τα αντιληπτά εμπόδια διαφέρουν, ίσως οι πρακτικές ηγεσίας θα πρέπει να διαφέρουν ανάλογα με τα επίπεδα ιεραρχίας.

Πολλοί λιτοί μετασχηματισμοί αποτυγχάνουν στο ανώτατο επίπεδο της εταιρείας. Ο Axelsson (2005) αναφέρει ότι η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να εμφανιστεί σε ανώτατα διοικητικά επίπεδα λόγω της έλλειψης σαφήνειας και της αβεβαιότητας σχετικά με την αλλαγή, την πίεση και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται με την εκμάθηση σε κάτι καινούργιο. Όπως είναι λογικό, τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη δεν μπορούν να δεσμευτούν πλήρως σε κάτι που δεν καταλαβαίνουν και δεν πιστεύουν. Ως εκ τούτου, πολλά λιτά προγράμματα ξεκινούν με εκτενή εκπαίδευση σε επίπεδο διοίκησης ανώτατου επιπέδου, καθώς δεν αρκεί η συμβολική δέσμευση, αλλά χρειάζεται ενεργή συμμετοχή των κορυφαίων στελεχών (Netland et al., 2016.) Η έλλειψη δέσμευσης της ανώτατης ηγεσίας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μια σειρά από άλλα ζητήματα, συμπεριλαμβανομένης της περιορισμένης πρόσβασης σε πόρους, των μακροσκελών διαδικασιών λήψης αποφάσεων και των

διαταραχών στην επικοινωνία. Ωστόσο, ακόμα κι αν ένας οργανισμός εξασφαλίσει την πλήρη δέσμευση των κορυφαίων διευθυντών του, δεν αποτελεί εγγύηση ότι η προσπάθεια θα είναι επιτυχής. Ο Liker (2020) αναφέρει ότι παρόλο που η επιτυχία ή η αποτυχία ξεκινά από τα κορυφαία στελέχη, τα μεσαία στελέχη (που έχουν την άμεση διαχείριση των εργαζομένων που προσθέτουν αξία) είναι αυτά που θα φέρουν τα αποτελέσματα, μιας και πολλές λιτές πρωτοβουλίες δυστυχώς, καταλήγουν τελικά σε αυτό το επίπεδο ιεραρχίας.

Κατά συνέπεια, πολλές ελπίδες για μια επιτυχημένη λιτή μεταμόρφωση καταρρίπτονται σε επίπεδο μεσαίας διοίκησης. Φαίνεται λοιπόν ότι τα μεσαία στελέχη συχνά αποτυγχάνουν να τροποποιήσουν το ισχύον στυλ διοίκησης και ελέγχου, επηρεάζοντας τη δέσμευση των εργαζομένων και εμποδίζοντας τη λιτή εφαρμογή. Επειδή τα μεσαία στελέχη μπορεί να είναι δύσκολο να πειστούν, ορισμένοι οργανισμοί προσπαθούν να τους αποφύγουν εντελώς (Netland et al., 2016). Ωστόσο όπως διαπίστωσαν οι έρευνες των Holmemo και Ingvaldsen (2015) σχετικά με μια προσέγγιση υλοποίησης, όπου εσωτερικοί εμπειρογνώμονες και εξωτερικοί σύμβουλοι, με τη χορηγία της ανώτατης διοίκησης, εργάστηκαν απευθείας με τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής για την εφαρμογή λιτών τεχνικών, απέτυχε επειδή παρακάμπτονταν τα μεσαία στελέχη.

5.4 Χαρακτηριστικά του Λιτού Ηγετικού Ρόλου

Σε πολλούς οργανισμούς, ένας διευθυντής δεν είναι τίποτα άλλο από έναν εργαζόμενο με διαφορετικά καθήκοντα εργασίας και μισθολογική βαθμίδα. Μπορεί να ασχολείται με πολλές και διαφορετικές συναντήσεις και έγγραφα, αλλά δεν διαφέρει ουσιαστικά από τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Ωστόσο οι οργανισμοί που υιοθετούν τη λιτή διαχείριση λειτουργούν διαφορετικά, ζητώντας από τους διευθυντές, όχι μόνο να εκτελούν ένα συγκεκριμένο σύνολο εργασιών αλλά να είναι ταυτόχρονα και ηγέτες επιδεικνύοντας ένα σύνολο αξιών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και προσωπικότητας. Επιπλέον, παρότι ένας παραδοσιακός διευθυντής δεν μπορεί να δημιουργήσει ηγέτες από ολόκληρη την ομάδα του, ένας λιτός μάνατζερ μπορεί και πρέπει να εξυψώσει και να καθοδηγήσει όλους γύρω του να γίνουν ηγέτες από μόνοι τους (Nonkon, 2018). Ένας καλός λιτός ηγέτης είναι μέντορας, προπονητής, στρατηγός, υπηρέτης και ειδικός ταυτόχρονα. Ο Liker, (2020) τονίζει την ανάγκη για τους λιτούς διευθυντές να δημιουργήσουν έναν «οργανισμό μάθησης» που προωθεί τη συνεχή βελτίωση, θέτοντας καθοδηγητικές ερωτήσεις, υποστηρίζοντας και αίροντας τα εμπόδια για τους υφισταμένους του καθώς δοκιμάζουν νέες ιδέες και τέλος προωθώντας την ανάπτυξη επικροτώντας τις επιτυχίες τους. Το στυλ ηγεσίας Lean χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες πρακτικές και αρχές που ευθυγραμμίζονται με τη φιλοσοφία της λιτής διαχείρισης. Αυτή η ηγετική προσέγγιση επικεντρώνεται στη δημιουργία μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, μείωσης της σπατάλης και σεβασμού των ανθρώπων. Μερικές από τις συγκεκριμένες συμπεριφορές, πρακτικές και τακτικές που καλούνται να εφαρμόσουν οι λιτοί ηγέτες σε όλα τα επίπεδα, παρουσιάζονται παρακάτω (Cheryl & Jekiel, 2010):

- Σεβασμός για τους ανθρώπους και στην ομάδα: Οι ηγέτες Lean δίνουν προτεραιότητα στον "σεβασμό για τους ανθρώπους" ως θεμελιώδη αρχή. Εκτιμούν και ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους, αναγνωρίζοντας την τεχνογνωσία τους, και τους εμπλέκουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Σε κάθε λιτή πρωτοβουλία, η ομαδική εργασία είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο γιατί είναι απαραίτητο το προσωπικό από διαφορετικά τμήματα να εργάζεται σε συνεργασία, εντός ενός περιβάλλοντος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Ωστόσο, η ηγεσία συχνά το παραβλέπει αυτό, καθώς επικεντρώνονται κυρίως στη βελτίωση της διαδικασίας. Σίγουρα, ο ρόλος του ηγέτη δημιουργεί ένα υπέροχο συναίσθημα. Μπορεί να δίνει εντολές και να βλέπει τους ανθρώπους να τις υλοποιούν, να είναι πάνω από τους όλους τους άλλους, να του φέρονται με σεβασμό. Ωστόσο, πάρα πολλοί ηγέτες μπορεί να έχουν εκμεταλλευτεί αυτή την ευκαιρία, και μάλιστα με λάθος τρόπο. Σήμερα, ακόμη και σε μικρές θέσεις, βλέπουμε ηγέτες όπου ο νεποτισμός* η διαφθορά, η απληστία, η υπεροψία κ.α. έχουν θολώσει την κρίση πολλών ηγετών, τόσο πολύ που μπορεί να έχουν ξεχάσει γιατί βρίσκονται εξ αρχής στην ονομαστική τους θέση. Η σωστή ηγεσία πρέπει να πηγαίνει και προς τις δύο κατευθύνσεις: Όλοι για έναν και ένας για όλους. Για να λειτουργήσει το λιτό μοντέλο ηγεσίας, πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση σε μια κουλτούρα που θα διέπεται από εμπιστοσύνη και διαφάνεια (Nonkon, 2018).¹
- Καθοδήγηση: Το πρωταρχικό καθήκον ενός λιτού ηγέτη δεν περιστρέφεται γύρω από τη βελτίωση αυτή καθαυτή, αλλά γύρω από την βελτίωση των ανθρώπινων ικανοτήτων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος καθοδήγησης στο χώρο εργασίας, γνωστό και ως «προπονητική ρουτίνα», όπου οι διευθυντές ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν ένα στυλ ηγεσίας καθοδήγησης, προκαλώντας συνεχώς τους εαυτούς τους και τους υφισταμένους τους, να προβληματιστούν και να βελτιώσουν την τρέχουσα κατάσταση. Ένας λιτός ηγέτης πρέπει να δίνει το παράδειγμα και να αποτελεί πρότυπο ακολουθώντας αυτά που διδάσκει και επιζητά από τους άλλους. Για να δώσει το παράδειγμα, ένας ηγέτης πρέπει να ενεργεί με την υψηλότερη ακεραιότητα και να είναι αυθεντικός. Με άλλα λόγια, να ασκεί τον Σεβασμό για τους Ανθρώπους και τη Συνεχή Βελτίωση, τις δύο βασικές αρχές της λιτής κουλτούρας (Cheryl & Jekiel, 2010).
- Περίπατοι Gemba: Οι ηγέτες Lean πραγματοποιούν τακτικά περιπάτους Gemba, επισκεπτόμενοι τον τόπο όπου γίνεται η εργασία (Gemba). Κατά τη διάρκεια αυτών των περιπάτων, παρατηρούν τις διαδικασίες, συνομιλούν με

¹ *Ο νεποτισμός ή αλλιώς οικογενειοκρατία αναφέρεται στο φαινόμενο της διαδοχής ή του προβαδίσματος ορισμένων ατόμων για την κάλυψη θέσεων, πολλές φορές σημαντικών ή και κρίσιμων, με κριτήριο τη βιολογική, συγγενική ή φιλική σχέση που έχουν με άλλους. Αφορά λοιπόν την εκμετάλλευση του αξιώματος ή της θέσης που κατέχει κάποιος, για να προωθήσει συγκεκριμένα πρόσωπα του περιβάλλοντός του σε θέσεις κι αξιώματα χωρίς αξιοκρατικά κριτήρια» (<https://el.wikipedia.org/wiki/>)

τους εργαζόμενους και αποκτούν βαθιά κατανόηση των λειτουργιών. Η πρακτική αυτή προάγει την επικοινωνία και βοηθά στον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης. Η πρακτική αυτή αποτελεί ίσως μια από τις πιο θεμελιώδεις πρακτικές λιτής ηγεσίας υπογραμμίζοντας έτσι τη σημασία της «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνίας. Η βασική ιδέα της είναι ότι οποιοσδήποτε λιτός ηγέτης πρέπει να παρακολουθεί από πρώτο χέρι το μέρος όπου δημιουργείται ή καταστρέφεται η αξία για τον πελάτη. Ένας λιτός ηγέτης δεν μπορεί να ασκεί διοίκηση μέσα από ένα γραφείο, πρέπει να αλληλοεπιδρά ενεργά με τους υπόλοιπους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας, τόσο όταν τα πράγματα πάνε καλά όσο και όταν παρουσιάζεται πρόβλημα, διαφορετικά οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να επικοινωνήσουν και να κατανοήσουν την πραγματική κατάσταση. Η παρουσία του ηγέτη στο χώρο εργασίας αποτελεί ένδειξη σεβασμού, καθώς αποδεικνύει ότι νοιάζεται για τους ανθρώπους και διασφαλίζει ότι είναι σε θέση να κατανοήσει την πραγματική κατάσταση, και να μπορεί να παρέμβει αποτελεσματικά όποτε χρειαστεί (Priolo, 2022). Οι διευθυντές ανώτατου επιπέδου μπορούν να πραγματοποιούν εβδομαδιαίες ή μηνιαίες βόλτες (Gemba walks), όχι απαραίτητα στις ίδιες περιοχές κάθε φορά, ώστε να περνούν χρόνο με τους υπαλλήλους στο πάτωμα του εργοστασίου, και όχι μόνο με τους εκάστοτε υπευθύνους τμημάτων (Hines and Butterworth, 2019). Αντίθετα, τα μεσαία στελέχη θα πρέπει να πραγματοποιούν τέτοιους περιπάτους στην περιοχή ευθύνης τους πιο συχνά, καθημερινά ή εβδομαδιαία, ενώ οι υπεύθυνοι πρώτης γραμμής είναι σχεδόν πάντα στο «πάτωμα» του εργοστασίου, καθώς θα πρέπει να συμμετέχουν στην παρατήρηση και την καθοδήγηση της ομάδας τους σε πραγματικό χρόνο, όσο το δυνατόν περισσότερο (Netland et al., 2020).

- Ανάπτυξη στρατηγικής ευθυγράμμισης: Η πιο σημαντική πρακτική για την ευθυγράμμιση όλων των πόρων με τη λιτή ανάκαμψη είναι ο σχεδιασμός «Hoshin Kanri» (μεταφράζεται σε «ανάπτυξη στρατηγικής» ή «στρατηγική ευθυγράμμιση» (Torbjørn, et al 2019). Σε αυτή την προσέγγιση, οι συνολικοί στόχοι της εταιρείας αναλύονται σε επιμέρους στόχους σε χαμηλότερα επίπεδα στον οργανισμό, έτσι ώστε όλοι να ευθυγραμμίζονται προς την ίδια συνολική στρατηγική. Στη συνέχεια, η στρατηγική μεταφράζεται σε στόχους για κάθε τμήμα, μέχρι τους υπαλλήλους, μέσω του καθημερινού συστήματος διαχείρισης και των συναντήσεων (Folmer, 2021).
- Υπηρεσιακή ηγεσία: Οι ηγέτες Lean υιοθετούν μια προσέγγιση υπηρετικής ηγεσίας, όπου ο πρωταρχικός τους ρόλος είναι να υποστηρίζουν και να εξυπηρετούν τις ομάδες τους. Απομακρύνουν τα εμπόδια, παρέχουν πόρους και διευκολύνουν την επιτυχία των εργαζομένων τους (Emiliani and Stec 2005).
- Οπτική διαχείριση: Η οπτική διαχείριση είναι ένα κρίσιμο εργαλείο στην ηγεσία του Lean. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν οπτικές ενδείξεις και οθόνες για να επικοινωνούν βασικές πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες, τις επιδόσεις και τους στόχους στις ομάδες τους. Τα οπτικά εργαλεία διευκολύνουν την παρακολούθηση της προόδου και τη διατήρηση της ευθυγράμμισης (Emiliani and Stec, 2005).

- **Τυποποιημένη εργασία:** Οι ηγέτες Lean υποστηρίζουν τις τυποποιημένες διαδικασίες εργασίας. Συνεργάζονται με τις ομάδες τους για να καθιερώσουν και να τεκμηριώσουν τις βέλτιστες πρακτικές, διασφαλίζοντας τη συνέπεια και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών (Cheryl & Jekiel, 2010).
- **Λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα:** Οι ηγέτες Lean βασίζονται σε δεδομένα και μετρήσεις για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Ενθαρρύνουν τις ομάδες να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα, εντοπίζοντας τάσεις, μετρώντας την απόδοση και προωθώντας βελτιώσεις βάσει στοιχείων (Cheryl & Jekiel, 2010).
- **Συνεχής βελτίωση (Kaizen):** Οι ηγέτες Lean προωθούν μια κουλτούρα Kaizen ή συνεχούς βελτίωσης. Διευκολύνουν τακτικές εκδηλώσεις Kaizen και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προτείνουν και να εφαρμόζουν μικρές, σταδιακές βελτιώσεις στις διαδικασίες εργασίας τους (Emiliani and Stec, 2005). Σύμφωνα με τη συμβατική σκέψη, ένας ηγέτης μπορεί να είναι ο καλύτερος ή ο πιο ικανός, αλλά ένας αληθινός λιτός ηγέτης δεν σκέφτεται τον εαυτό του έτσι. Ο προβληματισμός για τα δικά του ελαττώματα και αδυναμίες, θα του επιτρέψει να τα αναγνωρίζει και να εργάζεται συνεχώς για τη προσωπική του βελτίωση (Nonkon, 2018).
- **Εργαλεία και τεχνικές Lean:** Οι Lean ηγέτες είναι καλά εξοικειωμένοι με τα εργαλεία και τις τεχνικές Lean, όπως η χαρτογράφηση της ροής αξίας, το 5S (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain) και η ανάλυση αιτιών. Καθοδηγούν τις ομάδες τους στην αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των εργαλείων (Hirano, 2011).
- **Ηγεσία μέσω παραδείγματος:** Οι ηγέτες Lean ηγούνται με το παράδειγμα, επιδεικνύοντας τις συμπεριφορές και τις στάσεις που αναμένουν από τις ομάδες τους. Συμμετέχουν ενεργά σε δραστηριότητες Lean, επιδεικνύουν δέσμευση στις αρχές του Lean και θέτουν υψηλά πρότυπα απόδοσης.
- **Μακροπρόθεσμη προοπτική:** Η ηγεσία του Lean έχει μακροπρόθεσμη οπτική, αναγνωρίζοντας ότι το Lean δεν είναι μια βραχυπρόθεσμη πρωτοβουλία αλλά μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης για βιώσιμη οργανωτική επιτυχία.
- **Αποτελεσματική επικοινωνία:** Οι ηγέτες Lean δίνουν προτεραιότητα στην ανοικτή και αποτελεσματική επικοινωνία. Διασφαλίζουν ότι οι ομάδες τους κατανοούν το όραμα, τους στόχους και τις πρωτοβουλίες Lean του οργανισμού. Ενθαρρύνουν επίσης την ανατροφοδότηση και παρέχουν σαφείς προσδοκίες.
- **Προσανατολισμός στην επίλυση προβλημάτων:** Οι ηγέτες Lean ενισχύουν τη νοοτροπία επίλυσης προβλημάτων στις ομάδες τους. Ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να εντοπίζουν τα προβλήματα, τις αιτίες και τις λύσεις, οδηγώντας σε μια κουλτούρα προληπτικής επίλυσης προβλημάτων.
- **Ενδυνάμωση:** Οι ηγέτες Lean ενδυναμώνουν τις ομάδες τους, παρέχοντάς τους την αυτονομία και την ευθύνη να λαμβάνουν αποφάσεις και να εφαρμόζουν βελτιώσεις. Αυτή η ενδυνάμωση οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση και ιδιοκτησία μεταξύ των εργαζομένων.

Η αληθινή λιτή ηγεσία προωθεί τη συνεχή βελτίωση ακόμα και όταν οι ιδέες δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες. Ένας λιτός ηγέτης εξουσιοδοτεί τους εργαζομένους

να αναλάβουν την ευθύνη για την επίλυση των προβλημάτων τους, καθιστώντας αποδεκτό να επιχειρήσουν κάτι, ακόμα κι αν δεν πετύχει. Επίσης το στέλεχος κάθε «επιπέδου» διαχείρισης θα πρέπει ιδανικά να είναι σε θέση να καθοδηγεί το κατώτερο επίπεδο. Δυστυχώς, αυτό συμβαίνει σπάνια στις περισσότερες εταιρείες. Συχνά, τα ανώτατα στελέχη προσλαμβάνονται από άλλες εταιρείες ή επιλέγονται μεταξύ των υποψηφίων βάσει των «κατάλληλων χαρτιών» ή χειρότερα, των «σωστών διασυνδέσεων». Αυτό θέτει μια σοβαρή πρόκληση για τη λιτή ηγεσία. Όταν οι υφιστάμενοι πρέπει να καθοδηγούν τους ηγέτες τους, οι λιτοί μετασχηματισμοί συνήθως είναι καταδικασμένοι. Μια άλλη κοινή πρόκληση είναι ότι ορισμένοι μάνατζερ δεν είναι δεκτικοί στην ιδέα να γίνουν προπονητές. Αντίθετα, είναι εθισμένοι στο να παίρνουν απλά αποφάσεις και να ασκούν «επικριτική διοίκηση» (Torbjørn et al., 2019).

Συνοπτικά, το στυλ ηγεσίας Lean χαρακτηρίζεται από τη δέσμευση στις αρχές του Lean, τη συνεχή βελτίωση και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι δεσμεύονται, ενδυναμώνονται και επικεντρώνονται στην παροχή αξίας στους πελάτες, εξαλείφοντας παράλληλα τη σπατάλη. Οι Lean ηγέτες χρησιμεύουν ως πρότυπα, διευκολυντές της βελτίωσης και υπέρμαχοι μιας οργανωτικής κουλτούρας Lean (Cheryl & Jekiel, 2010).

5.5 Διατήρηση έμπνευσης στους ανθρώπους (Keep People Inspired) – Ένας ξεχωριστός δείκτης απόδοσης

Σύμφωνα με τον Αμερικανικό Οργανισμό Ποιότητας (American Society of Quality), ο ορισμός των βασικών δεικτών απόδοσης (KPI), είναι να βοηθήσουν απλώς έναν οργανισμό να μετρήσει την πρόοδο προς συγκεκριμένους στόχους. Αναφέρονται σε ποσοτικοποιημένες μετρήσεις, συμφωνημένες από τη διοίκηση και αντικατοπτρίζουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού» (Cruz, 2020). Αυτός όμως δεν είναι ο μόνος ορισμός των KPI. Αρκετοί «λιτοί» ηγέτες, έχουν μετατοπίσει τους KPI από τις διαδικασίες, στη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και της ικανότητάς τους να εκτελούν τις εργασίες τους. Όμως αυτός ήταν ο πραγματικός λόγος που σχεδιάστηκαν να εφαρμοστούν οι δείκτες απόδοσης; Είναι δίκαιο αυτό, για τους υπαλλήλους που δεν έχουν κανέναν έλεγχο και δύναμη πάνω στις υπάρχουσες ελαττωματικές διαδικασίες, δεν έχουν λόγο στη βελτίωση και τον εντοπισμό ελαττωμάτων, δεν έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν τη διαδικασία χωρίς επιπτώσεις λόγω κάποιας αποτυχίας και δεν έχουν άμεση εμπλοκή ή βοήθεια από τη διοίκηση; Δυστυχώς, αυτή η πραγματικότητα επηρεάζει σημαντικά το ηθικό των εργαζομένων, την απώλεια πολύτιμης πνευματικής γνώσης, εμπειρίας και διορατικότητας (Cruz, 2020).

Ωστόσο, το όχημα για την επιτυχία είναι πάντα οι άνθρωποι και αν αισθάνονται ότι δεν τους εκτιμούν και ότι απλώς αντιμετωπίζονται σαν ένας αριθμός, δεν θα μείνουν για πολύ στον εκάστοτε οργανισμό. Στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα όπου η αναζήτηση εργασίας έχει εν μέρει περάσει στα χέρια του υποψηφίου και όχι της εταιρείας, η κουλτούρα στο χώρο εργασίας και η ηγεσία γίνονται το μεγαλύτερο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να προσελκύνονται ή να παραμένουν τα κορυφαία ταλέντα (Burke, 2020). Και ενώ οι καιροί, οι προκλήσεις και οι προσδοκίες της κοινωνίας και των επιχειρήσεων μπορεί να έχουν αλλάξει με τις δεκαετίες, οι άνθρωποι στην πραγματικότητα δεν έχουν αλλάξει. Επιθυμούν να τους εκτιμούν και να εμπνέονται. Σήμερα οι άνθρωποι είναι λιγότερο ανεκτικοί στην κακή μεταχείριση. Η νέα έμπειρη και γεμάτη δεξιότητες γενιά, απαιτεί σεβασμό, ενδυνάμωση και θέλει να αισθάνεται ότι ανήκει σε κάτι μεγαλύτερο και ότι δεν εξαρτιούνται αποκλειστικά από τους KPI. Αναφερόμαστε λοιπόν στην έλλειψη ενός ξεχωριστού αλλά εξίσου σημαντικού δείκτη, αυτόν της «διατήρησης έμπνευσης στους ανθρώπους» (Keep People Inspired), (Hyde, 2016).

Ένας εύκολος και απλός τρόπος υπολογισμού είναι μέσω της παρατήρησης του ενθουσιασμού τους για την εργασία, της αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους και της απασχόλησης με τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Έτσι οι καινούργιοι εργαζόμενοι θα είναι πιθανότατα αυτοί που θα επιδείξουν πρωτοβουλίες, ζητώντας πρόσθετη εργασία ή πιο απαιτητικές αναθέσεις, ενώ τα κίνητρά των πιο έμπειρων αντικατοπτρίζονται στο τρόπο με τον οποίο προσφέρουν βοήθεια στους νέους συναδέλφους και αναζητούν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών για καλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Conwayuk, 2012).

Από τη μεριά τους οι λιτοί ηγέτες πρέπει να εστιάσουν κυρίως στο τρόπο επίτευξής παρά στα κάθε αυτού αποτελέσματα. Η διασφάλιση της ενδυνάμωσης και όχι της μικροδιαχείρισης, αλλά και της κατανόησης του τρόπου με τον οποίο μπορούν να πάρουν το καλύτερο από τους ανθρώπους τους κατανοώντας και αξιοποιώντας τις δεξιότητες κάθε ατόμου, μπορούν να φέρουν εξαιρετικά αποτελέσματα αντί να τους επικρίνουν απλά «κουνώντας τους το δάχτυλο» και να ζητούν συνεχώς τη συμμόρφωσή τους (Hyde, 2016).

Ο κύριος στόχος λοιπόν είναι η έμπνευση, όχι η παρακίνηση. Έτσι κατά την εφαρμογή της λιτής στρατηγικής, η παρακίνηση είναι ως επί το πλείστον εξωγενής και με βραχυπρόθεσμο αντίκτυπο, ενώ η έμπνευση είναι ενδογενής και μακροπρόθεσμη. Η βασική όμως πρόκληση των «λιτούς» ηγέτες είναι ότι σε αυτές τις περιόδους ταχέων αλλαγών, οι άνθρωποι υποφέρουν από "κόπωση από την αλλαγή" και πρέπει να εμπνέουν τους ανθρώπους τους, όχι απλώς να τους παρακινούν (Speculand, 2017). Αυτό σημαίνει ότι όταν προετοιμαζόμαστε για την έναρξη μίας νέας στρατηγικής, όπως είναι ένας λιτός μετασχηματισμός, πρέπει να προσδιοριστούν αρχικά ποιοι παράγοντες θα εμπνεύσουν τους ανθρώπους και στη συνέχεια να εστιάσουμε σε αυτούς. Βέβαια το να μεταδώσουν οι ηγέτες αυτόν τον ενθουσιασμό στους ανθρώπους τους και να μοιραστούν το πάθος τους δεν αρκεί για να εμπνεύσουν. Πρέπει να τους δίνεται η δυνατότητα να καταργούν έργα και διαδικασίες που δεν προσθέτουν αξία σύμφωνα με τη νέα στρατηγική, αλλά ταυτόχρονα να αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται έμπρακτα οι προσπάθειές τους (Speculand, 2017).

5.6 Ο ρόλος των κινήτρων και ανταμοιβών στη Λιτή Διαχείριση

Στη διαχείριση Lean, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της συνεχούς βελτίωσης, της δέσμευσης των εργαζομένων και της συνολικής οργανωτικής επιτυχίας. Τα κίνητρα και οι ανταμοιβές χρησιμοποιούνται για

να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και τις ομάδες να συμμετέχουν ενεργά στις πρωτοβουλίες Lean και να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους με τις αρχές του Lean. Το Lean συχνά συνεπάγεται την αλλαγή μακροχρόνιων διαδικασιών και συνηθειών και οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ανθεκτικοί στην αλλαγή.

Η προσφορά ανταμοιβών μπορεί να τους ενθαρρύνει να συμμετάσχουν σε έργα Lean και να υιοθετήσουν νέους τρόπους εργασίας. Σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία, ο ενθουσιασμός των εργαζομένων είναι φυσικό με τη πάροδο του χρόνου, να μειώνεται. Εδώ είναι που η ηγεσία εκτός από το να παρακινεί, οφείλει επίσης να τους επαινεί για την απόδοσή τους και να τους επιβραβεύει για κάθε στόχο που επιτυγχάνουν (Folmer, 2021). Η έναρξη ενός προγράμματος επιβράβευσης των εργαζομένων, είναι ένας δημοφιλής τρόπος για την ενίσχυση της παραγωγικότητας, της απόδοσης, και του ηθικού των εργαζομένων. Ωστόσο δεν αρκεί απλώς η ανακοίνωση μιας χρηματικής ανταμοιβής από την διοίκηση για την παρακίνηση των εργαζομένων και την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων. Ο ρόλος των χρηματικών ανταμοιβών στα λιτά συστήματα είναι αμφιλεγόμενος. Ενώ μια παραδοσιακή εταιρεία είναι πολύ πιο πιθανό να επικεντρωθεί στα οικονομικά κίνητρα, μια λιτή εταιρεία μπορεί επίσης να προσφέρει χρηματικές ανταμοιβές αλλά πιστεύει κυρίως ότι οφέλη όπως η εξασφάλιση της εργασίας, η ασφάλεια, οι ευκαιρίες για μάθηση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η συμμετοχή σε μια ομάδα που κερδίζει είναι πιο σημαντικά.

Όμως η λιτή βιβλιογραφία έχει παραμείνει ως επί το πλείστον σιωπηλή ή αρνητική για το θέμα των κινήτρων και των ανταμοιβών και έχει αφιερώσει σχετικά πολύ λίγες σελίδες. Ο La Marco (2019), προχωρεί ακόμη παραπέρα, δηλώνοντας κατηγορηματικά ότι κάθε είδους ανταγωνισμός στο χώρο εργασίας, οποιοδήποτε σχέδιο ανταμοιβών και τιμωριών, ακόμη και το παλιό τέχνασμα του «να πιάνεις ανθρώπους να κάνουν κάτι σωστό και να τους ανταμείβεις», όλα κάνουν περισσότερο κακό παρά καλό. Υπονοεί ότι δεν είναι αρκετά ανεξάρτητοι και αυτόνομοι για να λειτουργήσουν, εκτός εάν πρόκειται να πάρουν κάποιο αντάλλαγμα (Spolsky, 2000).

Ωστόσο πολλοί μάνατζερ και οι άνθρωποι που τους συμβουλεύουν πιστεύουν στη λυτρωτική δύναμη των ανταμοιβών. Ακόμη και αυτοί που προωθούν την ομαδική εργασία, τη συμμετοχική διαχείριση, τη συνεχή βελτίωση και τις λιτές αρχές προτρέπουν ενίοτε τη χρήση ανταμοιβών, με τη συντριπτική πλειονότητα των δυτικών βιομηχανικών εταιριών να χρησιμοποιούν κάποιο είδος προγράμματος που στοχεύει στη παρακίνηση των εργαζομένων, συνδέοντας την αμοιβή με κάποιο δείκτη απόδοσης. Οι έρευνες δείχνουν ότι, σε γενικές γραμμές, οι ανταμοιβές επιτυγχάνουν να εξασφαλίσουν μόνο την προσωρινή συμμόρφωση. Ωστόσο, όταν πρόκειται για μια μόνιμη πολιτισμική αλλαγή στη στάση και τη συμπεριφορά, οι ανταμοιβές, όπως και η τιμωρία, είναι αναποτελεσματικές. Τα κίνητρα, δεν μπορούν αν αλλάξουν τις στάσεις που διέπουν τις συμπεριφορές μας, γιατί δεν δημιουργούν μια διαρκή δέσμευση σε οποιαδήποτε αξία ή ενέργεια, απλά αλλάζουν προσωρινά αυτό που κάνουμε. Έτσι μόλις τελειώσουν τα ανταλλάγματα, οι άνθρωποι επιστρέφουν στις παλιές τους συμπεριφορές.

5.7 Γιατί αποτυγχάνουν οι ανταμοιβές

Στις μέρες μας τα περισσότερα στελέχη συνεχίζουν να βασίζονται σε προγράμματα κινήτρων και ανταμοιβών. Αυτό υφίσταται κυρίως για δύο λόγους: Γιατί ίσως επειδή λίγοι άνθρωποι αφιερώνουν χρόνο για να εξετάσουν τη σύνδεση μεταξύ των προγραμμάτων κινήτρων, των προβλημάτων παραγωγικότητας και της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας. Και επειδή οι ανταμοιβές αγοράζουν προσωρινή συμμόρφωση, οπότε φαίνεται ότι τα προβλήματα έχουν λυθεί. Παρακάτω παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους τα συστήματα ανταμοιβών δεν επαρκούν να παρακινήσουν αποτελεσματικά τους ανθρώπους:

❖ «Η πληρωμή δεν είναι κίνητρο»

Η πληρωμή, με τη μορφή τακτικής αποζημίωσης ή μισθού, δεν θεωρείται συνήθως κίνητρο στο πλαίσιο της βελτίωσης της απόδοσης ή της παρακίνησης των εργαζομένων να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Η πληρωμή είναι μια αναμενόμενη και τυπική μορφή αποζημίωσης για τα συνήθη καθήκοντα και τις ευθύνες των εργαζομένων. Ενώ είναι απαραίτητη για την κάλυψη των βασικών οικονομικών αναγκών των εργαζομένων και τη διατήρηση των υπηρεσιών τους, μπορεί να μην είναι αποτελεσματική ως άμεσο κίνητρο για εξαιρετικές προσπάθειες, δημιουργικότητα ή συνεχή βελτίωση (Deming, 2015).

Τα κίνητρα είναι ανταμοιβές ή αναγνώριση πέραν της τακτικής αποζημίωσης που αποσκοπούν στην ενθάρρυνση συγκεκριμένων συμπεριφορών, επιτευγμάτων ή αποτελεσμάτων. Τα κίνητρα αυτά μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, όπως π.χ. μπόνους, προμήθειες, προαγωγές, βραβεία αναγνώρισης ή πρόσθετες άδειες. Συχνά συνδέονται με την επίτευξη στόχων απόδοσης, την επίτευξη στόχων ή την υπέρβαση των προσδοκιών (Dierdorff και Surface, 2008).

Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να κάνουν διάκριση μεταξύ των τακτικών αποδοχών (μισθός ή ημερομίσθιο) και των κινήτρων κατά το σχεδιασμό των συστημάτων ανταμοιβής τους. Ενώ η τακτική αποζημίωση παρέχει ένα σταθερό εισόδημα, τα κίνητρα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την τόνωση της εξαιρετικής απόδοσης, της καινοτομίας, της ομαδικής εργασίας και άλλων συγκεκριμένων συμπεριφορών που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους.

Φυσικά, οι άνθρωποι με τα χρήματα αγοράζουν ότι θέλουν και χρειάζονται. Έτσι, όσο λιγότερα πληρώνονται, τόσο περισσότερο είναι πιθανό να ανησυχούν για οικονομικά θέματα. Πράγματι, όταν οι άνθρωποι καλούνται να μαντέψουν τι έχει σημασία για τους συναδέλφους τους (ή, στην περίπτωση των διευθυντών, για τους υφισταμένους τους), υποθέτουν ότι τα χρήματα είναι στην κορυφή της λίστας. Αλλά αν τεθεί το ερώτημα ευθέως, «τι σας ενδιαφέρει πραγματικά;», η πληρωμή συνήθως κατατάσσεται πιο πίσω. Όμως, ακόμα κι αν οι άνθρωποι ενδιαφέρονται κυρίως για τους μισθούς τους, αυτό δεν αποδεικνύει ότι τα χρήματα είναι κίνητρο. Είναι εύλογο να υποθέσει κανείς ότι αν η αμοιβή κάποιου μειώνεται στο μισό, το ηθικό του θα μειωθεί αρκετά ώστε να υπονομεύει την απόδοση. Αλλά αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ο διπλασιασμός της αμοιβής του θα οδηγούσε σε καλύτερη εργασία ή στο διπλασιασμό της αποδοτικότητας του (Agwu, 2013).

Συνοπτικά, η αμοιβή αποτελεί θεμελιώδες μέρος του πακέτου αμοιβών ενός εργαζομένου, αλλά συνήθως δεν θεωρείται κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης ή την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Τα κίνητρα είναι ξεχωριστά και αποσκοπούν στην παρακίνηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων για υπερβάσεις πέραν των συνήθων καθηκόντων τους ή για την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων.

❖ Οι ανταμοιβές διαρρηγνύουν τις σχέσεις

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι οι ίδιες οι ανταμοιβές δεν διαλύουν εγγενώς τις σχέσεις. Οι ανταμοιβές μπορούν να έχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις στις σχέσεις, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής τους και το πλαίσιο στο οποίο χρησιμοποιούνται. Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι συχνά τα θύματα του αγώνα για τις ανταμοιβές, καθώς τα προγράμματα κινήτρων και τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης που τα συνοδεύουν, μειώνουν τις δυνατότητες συνεργασίας (Ledford, 2014). Ο πιο σίγουρος τρόπος για να καταστραφεί η συνεργασία και η ομαδικότητα, είναι οι άνθρωποι να ανταγωνίζονται για ανταμοιβές ή αναγνώριση ή να κατατάσσονται μεταξύ τους. Για κάθε άτομο που κερδίζει, υπάρχουν πολλοί άλλοι που κουβαλούν μαζί τους το αίσθημα ότι έχασαν ή απέτυχαν. Και όσο περισσότερο δημοσιοποιούνται αυτές οι βραβεύσεις μέσω ενημερωτικών δελτίων και εκδηλώσεων απονομής βραβείων, τόσο πιο επιζήμιος μπορεί να είναι ο αντίκτυπός τους. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι ανταγωνίζονται για έναν περιορισμένο αριθμό ανταμοιβών, είναι πολύ πιθανό να αρχίσουν να βλέπουν ο ένας τον άλλον ως εμπόδιο στη δική τους επιτυχία (Dierdorff et Surface, 2008).

Όταν οι ανταμοιβές γίνονται αναμενόμενες ή ρουτίνα, μπορεί να δημιουργήσουν μια αίσθηση δικαιώματος ή εξάρτησης. Για παράδειγμα, αν κάποιος περιμένει πάντα μια ανταμοιβή για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή τη διατήρηση μιας σχέσης, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια αν η ανταμοιβή δεν παρέχεται. Αν οι ανταμοιβές δεν κατανέμονται δίκαια ή αν υπάρχει η αντίληψη της αδικίας, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια και να βλάψει τις σχέσεις. Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται ότι ορισμένα άτομα λαμβάνουν περισσότερες ανταμοιβές από όσες αξίζουν, γεγονός που οδηγεί σε ζήλια ή σύγκρουση (Hope et Fraser, 2003).

Οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων μπορούν επίσης να καταρρεύσουν υπό το βάρος των ανταμοιβών. Τόσο ένας προϊστάμενος που επιβραβεύει όσο και ένας που τιμωρεί μπορεί να προκαλέσει επιζήμιες αντιδράσεις. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μπορεί να μπουν στον πειρασμό να αποκρύψουν τυχόν προβλήματα που μπορεί να έχουν και να παρουσιάζονται ως απείρως ικανοί στον διευθυντή που έχει τον έλεγχο των ανταμοιβών. Επίσης αντί να ζητήσουν βοήθεια (προϋπόθεση για τη συνεχή βελτίωση) θα μπορούσαν να επιλέξουν την κολακεία, προσπαθώντας να πείσουν τον διευθυντή τους ότι έχουν τα πάντα υπό έλεγχο (Hope et Fraser, 2003).

Οι ανταμοιβές από μόνες τους δεν είναι εγγενώς επιζήμιες για τις σχέσεις. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι ανταμοιβές, η συχνότητα με την οποία χρησιμοποιούνται και η ευθυγράμμισή τους με τις κοινές αξίες και στόχους μπορούν να επηρεάσουν το κατά πόσον έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στις σχέσεις. Είναι σημαντικό να χρησιμοποιούνται οι ανταμοιβές με σύνεση και να εξετάζεται οι πιθανές

επιπτώσεις τους στη δυναμική και την εμπιστοσύνη εντός μιας σχέσης. Η επικοινωνία και η διαφάνεια είναι επίσης ζωτικής σημασίας κατά τη συζήτηση του ρόλου των ανταμοιβών στο πλαίσιο οποιασδήποτε σχέσης (Dierdorff et Surface, 2008) .

❖ Οι ανταμοιβές αποθαρρύνουν την ανάληψη κινδύνων.

Οι ανταμοιβές, ιδίως εκείνες που συνδέονται με συγκεκριμένα αποτελέσματα ή συμπεριφορές, μπορούν να αποθαρρύνουν τη συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου σε ορισμένες περιπτώσεις (Manus et Graham, 2003). Όταν στα άτομα προσφέρονται ανταμοιβές για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή αποτελεσμάτων, μπορεί να γίνουν ριψοκίνδυνα, επειδή θέλουν να διασφαλίσουν ότι θα επιτύχουν αυτούς τους στόχους και θα λάβουν τις ανταμοιβές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εστίαση σε ασφαλείς και προβλέψιμες προσεγγίσεις αντί να παίρνουν ρίσκα ή να εξερευνούν καινοτόμες, δυνητικά ριψοκίνδυνες στρατηγικές. Επιπλέον, οι άνθρωποι τείνουν να είναι πιο ευαίσθητοι στις πιθανές απώλειες από ό,τι στα ισοδύναμα κέρδη. Εάν μια ανταμοιβή παρουσιάζεται ως πιθανό κέρδος, τα άτομα μπορεί να διστάζουν να αναλάβουν κινδύνους που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην απώλεια αυτής της ανταμοιβής. Αυτό συχνά οδηγεί σε μια προτίμηση για τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης αντί της αναζήτησης πιο ριψοκίνδυνων αλλά δυνητικά πιο αποδοτικών ευκαιριών (Henderson, 2003).

Οι ανταμοιβές συχνά συνοδεύονται από σαφή κριτήρια ή προσδοκίες, γεγονός που μπορεί να περιορίσει την εστίαση του ατόμου. Μπορεί να επικεντρωθεί αποκλειστικά στην εκπλήρωση αυτών των κριτηρίων αντί να διερευνήσει δημιουργικές ή αντισυμβατικές προσεγγίσεις που συνεπάγονται μεγαλύτερη αβεβαιότητα. Επίσης, συνδέονται με βραχυπρόθεσμους στόχους ή αποτελέσματα συμβάλλοντας ώστε τα άτομα να δίνουν προτεραιότητα στις άμεσες ανταμοιβές έναντι μακροπρόθεσμων, πιο ριψοκίνδυνων στρατηγικών που μπορεί να προσφέρουν σημαντικότερα οφέλη, αλλά έχουν επίσης μεγαλύτερες πιθανότητες αποτυχίας (Long et Shields, 2010).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η σχέση μεταξύ των ανταμοιβών και της συμπεριφοράς ανάληψης κινδύνου δεν είναι απόλυτη και μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το πλαίσιο και τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένες οι ανταμοιβές. Ακολουθούν ορισμένες εκτιμήσεις όπως εσωτερικά κίνητρα, δομή ανταμοιβής και κουλτούρα ανάληψης κινδύνου (Medcof et Rumpel, 2007). Οι οργανισμοί και τα άτομα μπορούν να σχεδιάσουν συστήματα ανταμοιβών και να καλλιεργήσουν κουλτούρες που ενθαρρύνουν την καινοτομία και την ανάληψη υπολογισμένου κινδύνου, ακόμη και όταν υπάρχουν ανταμοιβές. Και εδώ βρίσκεται η ρίζα του προβλήματος. Κάθε φορά που οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να σκεφτούν τι θα λάβουν για την ενασχόλησή τους με μια εργασία, γίνονται λιγότερο διατεθειμένοι να αναλάβουν ρίσκα, να εξερευνήσουν πιθανότητες, ή να πειραματιστούν. Με μια λέξη, το No1 θύμα (ή απώλεια) των ανταμοιβών είναι η δημιουργικότητα και η καινοτομία. Η βιομηχανική αριστεία τραβά προς μια κατεύθυνση διαφορετική από αυτή των ανταμοιβών. Λέγοντας στους ανθρώπους ότι το εισόδημά τους θα εξαρτηθεί από την παραγωγικότητα ή την απόδοσή τους, θα επικεντρωθούν στους αριθμούς. Μερικές φορές θα χειραγωγήσουν το χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση των εργασιών ή ακόμη και θα εμπλακούν σε προφανώς ανήθικη και παράνομη συμπεριφορά (Beel, 2007).

Συνοψίζοντας, ενώ οι ανταμοιβές μπορούν δυνητικά να αποθαρρύνουν τη συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου, ο αντίκτυπός τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της φύσης των ανταμοιβών, του πλαισίου στο οποίο χρησιμοποιούνται, των εγγενών κινήτρων και της ανοχής του ατόμου στον κίνδυνο.

❖ Οι ανταμοιβές υπονομεύουν το ενδιαφέρον.

Εάν ο στόχος του ατόμου είναι η αριστεία, τότε κανένα τεχνητό κίνητρο δεν μπορεί ποτέ να ανταποκριθεί στη δύναμη των εγγενών κινήτρων. Οι άνθρωποι που κάνουν εξαιρετική δουλειά μπορεί να χαίρονται που αμείβονται καλά, αλλά δεν εργάζονται για να εισπράξουν απλά ένα μισθό. Δουλεύουν γιατί αγαπούν αυτό που κάνουν. Λίγοι θα σοκαριστούν από την είδηση ότι τα εξωγενή κίνητρα αποτελούν φτωχό υποκατάστατο του γνήσιου ενδιαφέροντος για τη δουλειά (Παπάνης και Ρόντος, 2005).

Όπως υποστηρίζει η Ξηροτύρη – Κουφίδου, (2010) η λήψη μιας ανταμοιβής για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά στέλνει ένα συγκεκριμένο μήνυμα σχετικά με το τι έχει κάνει και ελέγχει ή προσπαθεί να ελέγξει τη μελλοντική συμπεριφορά του εργαζομένου. Όσο περισσότερο το άτομο βιώνει ότι το ελέγχουν τόσο περισσότερο τείνει να χάνει το ενδιαφέρον του για αυτό που κάνει. Συνεπώς δεν πρέπει οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να κατηγορούνται. Η διοίκηση δημιουργεί το σύστημα, η διοίκηση δημιουργεί τις αξίες, και η διοίκηση πρέπει να αναλάβει την πλήρη ευθύνη για την κατάσταση (Παπάνης και Ρόντος, 2005).

5.8 Ομαδικά και ατομικά κίνητρα

Η ομαδική και η ατομική παρακίνηση είναι δύο διαφορετικές αλλά αλληλένδετες έννοιες που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ωθούνται στην επίτευξη στόχων, στην εκτέλεση καθηκόντων ή στη συμμετοχή σε δραστηριότητες. Και οι δύο παίζουν κρίσιμο ρόλο στην προσωπική και οργανωτική επιτυχία κάθε οντότητας (Μάρκοβιτς, 2011).

Ατομική παρακίνηση:

Η ατομική παρακίνηση αναφέρεται στους εσωτερικούς παράγοντες και διαδικασίες που οδηγούν στη συμπεριφορά, τις επιλογές και τις ενέργειες ενός ατόμου. Περιλαμβάνει τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τους στόχους ενός ατόμου. Ακολουθούν ορισμένα βασικά σημεία που σχετίζονται με την ατομική παρακίνηση (Μουρδουκούτας, 2004):

1. Εσωτερικά κίνητρα: Αυτό το είδος κινήτρων προέρχεται από το εσωτερικό του ατόμου. Οδηγείται από την προσωπική ικανοποίηση, το ενδιαφέρον ή την αίσθηση της ολοκλήρωσης. Για παράδειγμα, κάποιος που αγαπά τη ζωγραφική μπορεί να έχει εσωτερικά κίνητρα για να δημιουργήσει τέχνη.
2. Εξωγενή κίνητρα: Τα εξωγενή κίνητρα προκύπτουν από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι ανταμοιβές, η αναγνώριση ή η τιμωρία. Περιλαμβάνει το να κάνει κάτι για χάρη της απόκτησης ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος ή

της αποφυγής αρνητικών συνεπειών. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται σκληρά για να λάβει ένα μπόνους.

3. Θεωρία του αυτοπροσδιορισμού: Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι τα άτομα έχουν τρεις έμφυτες ψυχολογικές ανάγκες που συμβάλλουν στην παρακίνησή τους: την αυτονομία (η επιθυμία να έχει κανείς τον έλεγχο των πράξεών του), την ικανότητα (η ανάγκη να αισθάνεται ικανός και αποτελεσματικός) και τη συγγένεια (η ανάγκη για κοινωνικές συνδέσεις και σχέσεις).
4. Καθορισμός στόχων: Ο καθορισμός σαφών, εφικτών στόχων είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος παρακίνησης των ατόμων. Οι στόχοι παρέχουν κατεύθυνση και σκοπό και η επίτευξη αυτών των στόχων μπορεί να είναι ιδιαίτερα παρακινήτική.

Ομαδική παρακίνηση:

Η ομαδική παρακίνηση, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνεται στους παράγοντες που οδηγούν και επηρεάζουν τη συλλογική συμπεριφορά, την απόδοση και τη συνοχή μιας ομάδας ή ομάδας. Πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο μια ομάδα ατόμων συνεργάζεται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Ακολουθούν ορισμένες πτυχές της ομαδικής παρακίνησης (Παπαδόπουλος–Μαντές, 2007):

1. Κοινοί στόχοι: Η ομαδική παρακίνηση συχνά περιστρέφεται γύρω από κοινούς στόχους και σκοπούς. Όταν τα μέλη μιας ομάδας είναι ευθυγραμμισμένα ως προς τον σκοπό και το όραμά τους, είναι πιο πιθανό να παρακινήθούν να εργαστούν από κοινού για την επίτευξη αυτών των στόχων.
2. Κοινωνική επιρροή: Η δυναμική της ομάδας, η πίεση των συνομηλίκων και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις εντός μιας ομάδας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα ατομικά κίνητρα. Η θετική κοινωνική υποστήριξη μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα, ενώ η αρνητική δυναμική της ομάδας μπορεί να τα εμποδίσει.
3. Ομαδική αναγνώριση και ανταμοιβές: Η αναγνώριση και οι ανταμοιβές που συνδέονται με την απόδοση της ομάδας μπορούν να παρακινήσουν τα μέλη να συμβάλουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχία της ομάδας.
4. Οικοδόμηση της ομάδας: Δραστηριότητες και στρατηγικές που αποσκοπούν στην ενίσχυση της συνοχής της ομάδας, της εμπιστοσύνης και της επικοινωνίας μπορούν να προωθήσουν ένα πιο παρακινήτικό ομαδικό περιβάλλον.
5. Ηγεσία: Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην παρακίνηση μιας ομάδας. Οι ηγέτες που εμπνέουν, δίνουν το θετικό παράδειγμα και παρέχουν σαφή κατεύθυνση μπορούν να ενεργοποιήσουν τις ομάδες τους.
6. Λογοδοσία: Τα μέλη της ομάδας συχνά καθιστούν ο ένας τον άλλον υπόλογο για τις συνεισφορές και τις δεσμεύσεις τους, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει την παρακίνηση προωθώντας την ομαδικότητα.
7. Υπευθυνότητα: Τα μέλη της ομάδας συχνά θεωρούν το ένα το άλλο υπεύθυνο για τις συνεισφορές και τις δεσμεύσεις τους, κάτι που μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα προάγοντας το αίσθημα ευθύνης.

Όταν σχεδιάζεται ένα πακέτο κινήτρων απόδοσης, θα πρέπει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και η επιτροπή διαχείρισης να διευκρινίσουν πώς οι ανταμοιβές μπορούν να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους και τι απαιτείται για να κερδίσουν αυτή την ανταμοιβή (Henderson, 2003). Η μεθοδολογία και οι απαιτήσεις επιλεξιμότητας θα πρέπει να είναι διαφανείς για όλους, ενώ είναι επίσης σημαντικό να παρουσιαστούν συγκεκριμένοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν για να πληρούνται οι προϋποθέσεις. Το πακέτο ανταμοιβών θα πρέπει να αξιολογείται με την ομάδα σε τακτική βάση για να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης και επίδρασης στα κίνητρα των εργαζομένων, ενώ συνίστανται να πραγματοποιούνται συνεντεύξεις υπαλλήλων που εγκαταλείπουν οικειοθελώς την εταιρεία για να προσδιοριστεί κατά πόσο το πρόγραμμα αμοιβών επηρέασε την απόφασή τους (Dessler, 2012).

Ορισμένες εταιρείες προτιμούν τα ομαδικά κίνητρα και μια αντίστοιχα ομαδική ανταμοιβή, ενώ άλλες εταιρείες κλίνουν προς την ατομική αναγνώριση για πιο ανεξάρτητους εργαζόμενους. Αρκετές μελέτες διαπίστωσαν ότι οι ανταμοιβές της ομάδας τείνουν να αποδίδουν καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά αυτό δεν είναι πάντα εγγυημένο (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Επιπλέον, ενώ οι παλαιότεροι βιομηχανικοί οργανισμοί σχεδιάζονταν γύρω από ξεχωριστές λειτουργίες, οι σημερινοί οργανισμοί που βασίζονται στη γνώση και τη λιτή φιλοσοφία, σχεδιάζονται γύρω από αλληλεξαρτώμενα μέρη, οπότε ο καθορισμός στόχων και κινήτρων για κάθε μέρος ξεχωριστά δεν έχει πολύ νόημα (Hope, 2015).

Τα ομαδικά κίνητρα κάνουν τους εργαζομένους πιο πρόθυμους να συνεργαστούν και να συσπειρωθούν γύρω από το κοινό τελικό στόχο. Με την πάροδο του χρόνου επιτυγχάνονται έτσι υψηλότερα επίπεδα αλληλεπίδρασης και ηθικού, τα οποία μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, τη συνεργασία και την επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον. Αντιθέτως, οι ατομικοί στόχοι δεν υποστηρίζουν αυτό το επίπεδο συντροφικότητας και συνεργασίας στον ίδιο βαθμό. Η μέτρηση και η ανταμοιβή των ανθρώπων με βάση την ατομική απόδοση του λειτουργικού τους σιλό, δεν είναι ο εξυπνότερος τρόπος για να τους κάνουμε να σκεφτούν την οριζόντια ροή της αξίας προς τον πελάτη. Κάνοντας σαφή την αξία για τον πελάτη και τη ροή αξίας που τη δημιουργεί, ανταμείβοντας στη συνέχεια τους εργαζόμενους που εμπλέκονται στη ροή αυτή ως ομάδα, μοιράζοντας τις ανταμοιβές και με το να επιβραβεύονται όλοι ή κανένας, η εστίαση μετατοπίζεται στη συνεργασία γύρω από το κοινό αυτό στόχο (Παπάνης, 2007).

Στους σύγχρονους λιτούς οργανισμούς, τα αποτελέσματα οφείλονται πάντοτε στις συνδυασμένες προσπάθειες πολλών ανθρώπων και ομάδων. Συνεπώς, η ομάδα θα πρέπει να είναι το επίκεντρο των ανταμοιβών. Η επιβράβευση της επιτυχίας της επιχειρηματικής μονάδας ή της επιχείρησης στο σύνολό της δεν αποσκοπεί στη χειραγώγηση της συμπεριφοράς, αλλά στο να καταδείξει ότι όλοι εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση, και εξαρτώνται ο ένας από τον άλλον (Hope, 2015). Στην ομαδική προσέγγιση, ακόμα και αν ένα άτομο αποτύχει, η ομάδα του μπορεί να επιτύχει καθώς οι εργαζόμενοι ενθαρρύνουν ο ένας τον άλλον για να μην απογοητεύσουν το σύνολο. Η πρακτική αυτή απευθύνεται κυρίως σε υπαλλήλους που μπορεί να αισθάνονται λιγότερο άνετα να βρίσκονται στο επίκεντρο, αλλά και σε εκείνους που δεν κερδίζουν επιβραβεύσεις πολύ συχνά. Τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που βασίζονται στην ομάδα

μπορεί να αποδειχθούν πιο δύσκολα στη διαχείριση, ιδιαίτερα σε μεγαλύτερες ομάδες, επειδή τα άτομα έρχονται στις ομάδες τους με διαφορετικούς στόχους και συνεισφέρουν με διαφορετικά επίπεδα προσπάθειας ή και αξίας (Παπαδόπουλος–Μαντές, 2007). Έτσι τα ομαδικά κίνητρα μπορεί ενίοτε να θεωρηθούν άδικα, κυρίως από εργαζόμενους με υψηλές επιδόσεις που αισθάνονται ότι χάνουν το κίνητρο ή την δυνατότητα να προβάλουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους επειδή όλα τα μέλη ανταμείβονται το ίδιο, άσχετα με το ποσοστό εμπλοκής τους. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι με χαμηλότερες επιδόσεις θα μπορούσαν να υποκύψουν στον πειρασμό να κάνουν το ελάχιστο, γνωρίζοντας ότι θα ανταμειφθούν ανεξάρτητα από τη συνεισφορά τους στην ομάδα. Γι' αυτό θα πρέπει να αναγνωρίζονται εγκαίρως τα μέλη της ομάδας που τραβούν το μεγαλύτερο μέρος του βάρους και να εντοπίζονται εκείνοι που δε συμβάλουν ώστε να ανακατευθύνονται όπως τους αναλογεί (Παπαδόπουλος–Μαντές, 2007).

Εάν μια ομάδα εργαζομένων αποδίδει ήδη σε υψηλό επίπεδο, μπορεί τότε να έχει νόημα να επιλεγεί μια ατομική προσέγγιση. Ο θεμελιώδης στόχος αυτού του ατομικού τύπου μόνους είναι να εμπνεύσει τους κορυφαίους εργαζόμενους να συνεχίσουν να αποδίδουν καλά, ενώ παράλληλα εμπνέει άλλους εργαζόμενους να ακολουθήσουν τα βήματά τους. Τα ατομικά κίνητρα παρέχουν στους εργαζόμενους με υψηλές επιδόσεις ένα αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης όταν αποζημιώνονται για τις συνεισφορές τους. Απαιτούν λιγότερη διοικητική προσπάθεια και μπορούν να τεθούν ευκολότερα μετρήσιμοι και κατάλληλοι στόχοι για κάθε εργαζόμενο, καθώς είναι πιο εύκολη η συνεργασία της διοίκησης με κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά ώστε να υπάρξει μια αμοιβαία ανάλυση της τρέχουσας απόδοσης και των δυνατοτήτων του για να εντοπιστούν οι τομείς - στόχοι βελτίωσης του (Henderson, 2003).

Οι περισσότεροι ηγέτες επιχειρήσεων πιστεύουν στη δύναμη των ατομικών ανταμοιβών. Κατά γενικό κανόνα, οι άνθρωποι τείνουν να επενδύουν περισσότερο σε στόχους που έχουν τεθεί ειδικά για αυτούς, παρά σε στόχους που έχουν τεθεί για ολόκληρη την ομάδα. Οι ατομικοί στόχοι κάνουν επίσης τους εργαζόμενους πιο υπεύθυνους, καθώς όταν η ομαδική προσέγγιση αποτυγχάνει σε έναν στόχο, η ευθύνη μπορεί να μετατοπιστεί ευκολότερα και να εμφανιστεί απάθεια. Όταν όμως κάποιος αποτυγχάνει σε έναν προσωπικό στόχο, δεν γίνεται να κρυφτεί πίσω από δικαιολογίες. Σύμφωνα με αυτό το βαθμό λογοδοσίας, θα πρέπει να οριστούν ανταμοιβές για όσους εκπληρώνουν τους ατομικούς τους στόχους και συνέπειες για εκείνους που δεν το κάνουν, ακόμα και αν αυτές ισοδυναμούν μόνο με μια υποδεέστερη αναθεώρηση απόδοσης κατά τον επόμενο γύρο αξιολογήσεων (Sillers, 2015).

Από την άλλη πλευρά, τα μεμονωμένα κίνητρα έχουν μια σειρά από μειονεκτήματα, το πιο προφανές από τα οποία είναι η πιθανότητα δημιουργίας περιττού ανταγωνισμού. Ενώ η ύπαρξη επιτυχημένων εργαζομένων είναι επωφελής για την επιχείρηση, ορισμένοι υπάλληλοι μπορούν να αποδυναμώσουν την επιτυχία άλλων συναδέλφων για να πληρούν οι ίδιοι τις προϋποθέσεις για τις ανταμοιβές. Πολλές μελέτες υποδεικνύουν έντονα ότι αυτή η μορφή ανταμοιβής υπονομεύει την ομαδική εργασία, ενθαρρύνει τη βραχυπρόθεσμη εστίαση και οδηγεί τους ανθρώπους να πιστεύουν ότι η αμοιβή δεν σχετίζεται καθόλου με την απόδοση, αλλά με το να έχει κανείς τις "σωστές" σχέσεις και μια κολακευτική προσωπικότητα». Τα ατομικά

κίνητρα μπορεί να οδηγήσουν σε έλλειψη εμπιστοσύνης ή βοήθειας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, και είναι κατάλληλα για μια κοινωνία που εκτιμά τον ατομικισμό και είναι αρκετά διαδεδομένη στους δυτικούς πολιτισμούς (Schweyer, 2021).

Συμπερασματικά, ένα υβριδικό σύστημα ατομικών και ομαδικών ανταμοιβών, οι οποίες θα αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα της ομάδας, αλλά και τις συμπεριφορές και την παραγωγικότητα των μεμονωμένων μελών της, μπορούν να οδηγήσουν στα καλύτερα αποτελέσματα, κυρίως σε χώρους όπου η εργασία σε μικρές ομάδες είναι «υψηλά αλληλεξαρτώμενη» (Schweyer, 2021).

5.9 Κίνητρα και ηγεσία

Η παρακίνηση και η ηγεσία είναι στενά συνυφασμένες έννοιες στο πλαίσιο της διαχείρισης και καθοδήγησης ατόμων ή ομάδων εντός ενός οργανισμού. Η αποτελεσματική ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παρακίνηση και την έμπνευση των ατόμων να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή απόδοσή τους. Ακολουθεί ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται τα κίνητρα και η ηγεσία (Θεοδωράτος, 2014):

Καθορισμός οράματος και ξεκάθαρων στόχων: Οι ηγέτες συχνά παρέχουν ένα όραμα για την ομάδα ή τον οργανισμό τους, περιγράφοντας μια συναρπαστική μελλοντική κατάσταση. Αυτό το όραμα χρησιμεύει ως εργαλείο παρακίνησης, προσφέροντας μια αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης. Όταν τα άτομα κατανοούν τον ευρύτερο σκοπό και έχουν σαφείς στόχους, έχουν περισσότερα κίνητρα για να εργαστούν προς την κατεύθυνση αυτή (Zaleznik, 2012).

Επικοινωνία και έμπνευση: Οι ηγέτες επικοινωνούν το όραμα, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Εμπνέουν και ενεργοποιούν τα μέλη της ομάδας τους μεταδίδοντας ενθουσιασμό, πάθος και εμπιστοσύνη στην επίτευξη των στόχων. Η εμπνευσμένη ηγεσία μπορεί να ενισχύσει το ηθικό και τα κίνητρα (Eikenberry, 2007).

Παροχή υποστήριξης και πόρων: Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διασφαλίζουν ότι τα μέλη της ομάδας τους διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους, την εκπαίδευση και την υποστήριξη για να επιτύχουν στους ρόλους τους. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται επαρκώς εξοπλισμένοι και υποστηριζόμενοι, έχουν περισσότερα κίνητρα να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να επιδιώξουν την αριστεία (Eikenberry, 2007).

Αναγνώριση και ανατροφοδότηση: Οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην παροχή ανατροφοδότησης και αναγνώρισης. Η θετική ανατροφοδότηση, η αναγνώριση των επιτευγμάτων και οι ανταμοιβές μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα. Αντίστροφα, η εποικοδομητική ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να βελτιωθούν και να διατηρήσουν το κίνητρο να αναπτυχθούν.

Ενδυνάμωση και αυτονομία: Η ενδυνάμωση των μελών της ομάδας, δίνοντάς τους αυτονομία και εξουσία λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο των ρόλων τους, μπορεί να είναι ιδιαίτερα παρακινητική. Επιτρέπει στα άτομα να αναλάβουν την ευθύνη για την εργασία τους και ενισχύει την αίσθηση ευθύνης (Eikenberry, 2007).

Η ηγεσία με το παράδειγμα: Οι ηγέτες που ηγούνται με το παράδειγμα και επιδεικνύουν ισχυρή εργασιακή ηθική, δέσμευση και αφοσίωση στους στόχους του οργανισμού μπορούν να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους. Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν τους ηγέτες τους να εφαρμόζουν αυτά που κηρύττουν, μπορεί να τους παρακινήσει να κάνουν το ίδιο (Zaleznik, 2012).

Δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος: Η ηγεσία μπορεί να διαμορφώσει την κουλτούρα του χώρου εργασίας. Οι ηγέτες που προωθούν ένα θετικό, περιεκτικό και με σεβασμό εργασιακό περιβάλλον τείνουν να έχουν πιο κινητοποιημένες και αφοσιωμένες ομάδες. Μια υγιής κουλτούρα στο χώρο εργασίας μπορεί να αποτελέσει από μόνη της παράγοντα παρακίνησης (Θεοδωράτος, 2014).

Προσαρμογή των στυλ ηγεσίας: Οι αποτελεσματικοί ηγέτες κατανοούν ότι διαφορετικά άτομα μπορεί να χρειάζονται διαφορετικές μορφές παρακίνησης. Προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους ώστε να ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες και προτιμήσεις των μελών της ομάδας τους, είτε αυτό περιλαμβάνει καθοδήγηση, καθοδήγηση ή παροχή αυτονομίας (Zaleznik, 2012).

Επίλυση συγκρούσεων: Οι ηγέτες διαδραματίζουν ρόλο στην επίλυση συγκρούσεων και στην αντιμετώπιση ζητημάτων εντός των ομάδων τους. Ένας ηγέτης που διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις μπορεί να μειώσει την ένταση και να διατηρήσει μια θετική, παρακινήτικη ατμόσφαιρα.

Συνεχής βελτίωση: Οι ηγέτες πρέπει να προωθούν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μαθαίνουν, να αναπτύσσονται και να εξελίσσουν τις δεξιότητές τους. Αυτή η δέσμευση για ανάπτυξη μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τα άτομα που επιδιώκουν προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη (Zaleznik, 2012).

Τα περιοδικά μπόνους για όλους τους εργαζόμενους ως ποσοστό της βασικής τους αποζημίωσης, που είναι προσανατολισμένα στην οικονομική επιτυχία της επιχείρησης, είναι αυτό που έκανε πάντα η Toyota. Αλλά, τα μπόνους σε περιόδους καλών αποτελεσμάτων, ίσως να σημαίνουν αντίστοιχα και περικοπές σε κακές στιγμές. Αυτό έκανε άλλωστε και η Toyota το 2010, όταν όλοι οι εργαζόμενοι έμειναν χωρίς το ετήσιο μπόνους τους και τα ανώτερα στελέχη όχι μόνο δεν έλαβαν μπόνους αλλά έλαβαν μείωση 10% στη βασική τους αποζημίωση. (τη στιγμή που τα τραπεζικά αποθέματα της εταιρείας ανέρχονταν σε 25 δις δολάρια). Η ιδέα της Toyota είναι ότι οι εταιρείες λειτουργούν μακροπρόθεσμα και χρειάζονται μακροχρόνιους υπαλλήλους. Επομένως, όλοι πρέπει να αποζημιωθούν με ευελιξία για να διασχίσουν μια ευθεία πορεία μέσα από πτώσεις και ανόδους, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υπάρχει μακροπρόθεσμος ορίζοντας για όλους (Womack, 2015).

Οι καλοί μάνατζερ πρέπει όταν συνεργάζονται με μια υποστηρικτική ομάδα να παίζουν πάντα με πολλή ενέργεια ανεξάρτητα από το ποσό των χρημάτων που προσφέρονται. Η αίσθηση της αυτοεκτίμησής τους, η οποία είναι πιο ισχυρή από την αίσθηση της καθαρής τους αξίας, εξαρτάται από αυτό (Womack, 2015). Στο επίπεδο των επικεφαλής λειτουργιών, τα μεμονωμένα μπόνους ελλοχεύουν τεράστιους ηθικούς κινδύνους, και δημιουργούν εσφαλμένη εντύπωση ότι η καλή απόδοση μπορεί να είναι αποτέλεσμα ατομικής και όχι ομαδικής δράσης μετατοπίζοντας το βάρος από το ένα μέρος του οργανισμού σε ένα άλλο. Η δημιουργία σταθερών

διαδικασιών που παράγουν αξία και η σταθερή, αλλά και η συνεχής βελτίωσή τους θα πρέπει να είναι η βασική δουλειά των διευθυντών, και όχι κάτι ξεχωριστό που ενδεχομένως να παρουσιάσουν για ένα μόνους. Και όταν οι λιτοί μάντζερ αποτυγχάνουν σε αυτή τη βασική δουλειά, χρειάζονται, όπως όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι, έντονη καθοδήγηση για να αποκτήσουν επιπλέον κίνητρα. Αντίθετα, όταν πετυχαίνουν, η επιτυχία τους θα πρέπει να είναι ορατή σε όλους (Adair, 2005).

Γιατί λοιπόν οι ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές δεν πληρώνουν απλώς περισσότερα για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου ρόλου απομακρύνοντας το τεράστιο μόνους των στελεχών; Μια απάντηση, είναι ότι ούτε οι ιδιοκτήτες ούτε οι επενδυτές έχουν πολλή ιδέα για το τι μπορεί να είναι αυτό το έργο που δημιουργεί αξία και των μέσων παρακολούθησης. Απλά, πιστεύουν ότι τα μεγάλα κίνητρα είναι αποτελεσματικά για τη διασφάλιση καλής απόδοσης και αφήνουν κατά μέρος τις ερωτήσεις σχετικά με την πραγματική εργασία που απαιτείται και τον τρόπο εκτέλεσής της. Στη συνέχεια, έχουν την ικανοποίηση να λένε ότι έχουν κάνει τη δουλειά τους ως οικονομικοί διαχειριστές ή χορηγοί, θέτοντας απλά στόχους και καταγράφοντας τα αποτελέσματα χωρίς να χρειάζεται να σκεφτούν τη δουλειά ή να κάνουν πολύ δουλειά οι ίδιοι. Μια δεύτερη απάντηση είναι ότι τα καλά ανώτερα στελέχη θα προσληφθούν από άλλες εταιρείες εάν δεν έχουν μια καλή προοπτική ανταμοιβής. Ίσως, έτσι θα ήταν προτιμότερο να προσελκύνονται μάντζερ που ικανοποιούνται με το να παρακινούν και να κάνουν εξαιρετική δουλειά για την ομάδα τους παρά για το γρήγορο ατομικό οικονομικό όφελος (εξακολουθώντας βέβαια να έχουν ένα καλό μισθό, και λαμβάνοντας επίσης μόνους εάν υπάρχουν καλά επιχειρηματικά αποτελέσματα, αλλά στο ίδιο ποσοστό με όλους τους άλλους στην ομάδα) (Womack, 2015).

Συνοψίζοντας, η ηγεσία και η παρακίνηση είναι αλληλένδετες, διότι οι ηγέτες έχουν σημαντική επίδραση στα επίπεδα παρακίνησης των μελών της ομάδας τους. Η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει όχι μόνο τον καθορισμό μιας σαφούς κατεύθυνσης αλλά και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και εμπνευσμένου περιβάλλοντος όπου τα άτομα ενθαρρύνονται να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Με την κατανόηση και την αξιοποίηση των αρχών της παρακίνησης, οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να ηγούνται και να καθοδηγούν αποτελεσματικά τις ομάδες τους (Adair, 2005).

B ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

6.1 Η σημαντικότητα της έρευνας

Η έρευνα είναι υψίστης σημασίας σε διάφορες πτυχές της ανθρώπινης ζωής, όπως στον ακαδημαϊκό χώρο, την επιστήμη, τις επιχειρήσεις, την υγειονομική περίθαλψη και γενικότερα την κοινωνία στο σύνολό της. Η σημασία της μπορεί να γίνει κατανοητή μέσω πολλών βασικών σημείων όπως η προώθηση της γνώσης, της καινοτομίας και της εφεύρεσης. Η έρευνα αποτελεί το πρωταρχικό μέσο με το οποίο διευρύνετε η κατανόηση του κόσμου επιτρέποντας να αποκαλύπτει νέες πληροφορίες, να ανακαλύπτει νέες ιδέες και να δοκιμάζει τις υπάρχουσες θεωρίες. Αυτή η συνεχής αναζήτηση της γνώσης οδηγεί στην πρόοδο σε αρκετούς τομείς. Επιπλέον, η έρευνα χρησιμεύει ως θεμέλιο για την καινοτομία και την εφεύρεση. Οδηγεί στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, προϊόντων και λύσεων που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής μας, προωθούν την οικονομική ανάπτυξη και αντιμετωπίζουν πειστικές προκλήσεις. Συμβάλει στον εντοπισμό και την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων. Είτε πρόκειται για την ιατρική, τη μηχανική ή τις κοινωνικές επιστήμες, η έρευνα βοηθά να αναλυθούν ζητήματα, να αναπτυχθούν υποθέσεις και να σχεδιαστούν πειράματα ή μελέτες για την εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων.

Η έρευνα παρέχει τα δεδομένα και τα αποδεικτικά στοιχεία που απαιτούνται για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι επιχειρήσεις και τα άτομα βασίζονται στα ευρήματα της έρευνας για να αναπτύξουν στρατηγικές, πολιτικές και δράσεις που βασίζονται σε γεγονότα και όχι σε υποθέσεις. Οι δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης τονώνουν την οικονομική ανάπτυξη με τη δημιουργία νέων βιομηχανιών, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την προώθηση της επιχειρηματικότητας. Οι επιχειρήσεις επενδύουν στην έρευνα για να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία.

Συνοψίζοντας, η έρευνα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της προόδου και της ανάπτυξης σε κάθε σχεδόν πτυχή της ανθρώπινης προσπάθειας. Προωθεί την καινοτομία, ενημερώνει για τη λήψη αποφάσεων, επιλύει προβλήματα και συμβάλλει στη συλλογική γνώση, διαμορφώνοντας τελικά ένα καλύτερο μέλλον τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους της ωφελώντας το σύνολο της κοινωνίας.

6.2 Πρωτογενής ποσοτική έρευνα

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιλέχτηκε να χρησιμοποιηθεί η πρωτογενής ποσοτική μέθοδος. Η πρωτογενής ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συλλογή και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων που λαμβάνονται απευθείας από πρωτότυπες πηγές, συχνά μέσω δομημένων ερευνητικών μεθόδων και ερευνών. Αυτός ο τύπος έρευνας χαρακτηρίζεται από την εστίασή του σε αντικειμενικά και μετρήσιμα δεδομένα και χρησιμοποιείται ευρέως σε διάφορους τομείς.

Οι ερωτήσεις είναι σαφείς και συνοπτικές ώστε να μπορούν να εξάγουν ασφαλή αποτελέσματα για τα ερωτήματα που εξετάζονται.

6.3 Σκοπός ερωτηματολογίου

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η συγκέντρωση απαντήσεων ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα αναφορικά με το αν οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει πρακτικές λιτής διαχείρισης στο περιβάλλον τους. Επιπλέον, διερευνάται κατά πόσο οι συγκεκριμένες πρακτικές έχουν συμβάλει στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και στη μείωση της σπατάλης στις οντότητες, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας τη δημιουργία αξίας αποσκοπώντας παράλληλα στην ελάττωση της ανθρώπινης προσπάθειας, στη μείωση του χρόνου απασχόλησης και στην κάλυψη των πελατών να λαμβάνουν όσα επιθυμούν τη στιγμή που τα θέλουν.

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε από την αρχή από το συγγραφέα με την καθοδήγηση και επίβλεψη του καθηγητή Κου Γ. Ασπρίδη συνεπώς δε χρειάστηκε να ζητηθεί κάποια ειδική άδεια. Για την δημιουργία του χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία που διατίθενται στην πλατφόρμα της Google Form. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται αποκλειστικά σε άτομα που έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο χωρίς να υφίσταται καμία προσωπική επαφή με τον ερωτώμενο. Παρατηρήθηκαν κάποιες συγχυτικές μεταβλητές από άτομα που δε γνώριζαν όλες τις ακριβείς ορολογίες του ερωτηματολογίου και αδυνατούσαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις. Οι ερευνητικές μελέτες συχνά περιορίζονται από χρονικούς περιορισμούς, οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν το εύρος και το βάθος της μελέτης.

Το δείγμα ήταν τυχαίο και όχι στοχευμένο αλλά αφορά εργαζομένους και στελέχη τα οποία εργάζονται σε ελληνικές βιομηχανίες και εταιρείες. Η διανομή του ερωτηματολογίου ξεκίνησε στις 4/10/2023 και ολοκληρώθηκε στις 15/10/2023 μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στη συνέχεια άρχισε η καταγραφή και ανάλυση των απαντήσεων του δείγματος. Το link του ερωτηματολογίου είναι το ακόλουθο:

<https://docs.google.com/forms/d/1hqT9sFz1VyVoURHSvhdvukZP0hUzqMUcFKiD1zcOtKM/edit>

6.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 5 ενότητες και συνολικά 29 ερωτήσεις. Αναλυτικότερα:

Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται 6 ερωτήσεις και στόχος της είναι η καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος όπως το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η θέση του μέσα στην επιχείρηση καθώς και τα έτη προϋπηρεσίας του.

Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στην εφαρμογή της λιτής διαχείρισης στην επιχείρηση που εργάζεται το δείγμα και περιέχει 4 ερωτήσεις. Το δείγμα καλείται να απαντήσει αν οι πρακτικές λιτής διαχείρισης έχουν ενισχύσει την παραγωγικότητα των λειτουργικών διεργασιών στην επιχείρηση που εργάζονται, αν οι εσωτερικές επικοινωνίες που γίνονται από την εταιρεία είναι σαφείς και κατανοητές, πως θα αξιολογούσαν τη δέσμευση της ηγεσίας αναφορικά με την προώθηση της λιτή κουλτούρας στην επιχείρηση και αν πιστεύουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές ή στρατηγικές ηγεσίας οι οποίες ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν ώστε να ενισχυθεί η προώθηση της λιτής κουλτούρας.

Η τρίτη ενότητα είναι αφιερωμένη στη σχέση της λιτής διαχείρισης και στην ομαδική συνεργασία μέσα στους οργανισμούς και περιέχει 3 ερωτήσεις. Το δείγμα καλείται να απαντήσει για το πόσο καλά η ομάδα του συνεργάζεται και επικοινωνεί, αν υπάρχουν εμπόδια ή προκλήσεις που εμποδίζουν την αποτελεσματική αποδοχή των λιτών διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση που εργάζεται και κατά πόσο έχει επηρεάσει η υιοθέτηση των λιτών πρακτικών το φόρτο εργασίας του.

Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη σχέση της λιτής διαχείρισης και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Το δείγμα καλείται να απαντήσει κατά πόσο είναι ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης που του παρέχει η εταιρεία, αν λαμβάνει τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης και συζητήσεις για την επαγγελματική του εξέλιξη με τον προϊστάμενό καθώς και σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι χαρακτηριστικά όπως η αυξημένη αποδοτικότητα και οι μειωμένοι χρόνοι παράδοσης, η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η παροχή αξίας, η βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, η μείωση του κόστους, η συνεχής βελτίωση, η μείωση της κατανάλωσης πόρων και η μείωση αποβλήτων, η αύξηση κερδών, η βελτίωση κρίσιμων χαρακτηριστικών προϊόντων ως προς την ποιότητα, ο περιορισμός ελαττωμάτων, η μείωση μεταβλητότητας διεργασιών καθώς και η βελτίωση μετρητικών δεικτών υφίστανται στην επιχείρηση που εργάζονται.

Η τελευταία ενότητα αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασιακή τους εμπειρία και συγκεκριμένα καλούνται να απαντήσουν αν αισθάνονται ότι εργάζονται προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος, αν πιστεύουν ότι στη δουλειά τους μπορούν να αξιοποιούν τις δεξιότητές τους, αν πιστεύουν ότι η εταιρεία εστιάζει περισσότερο σε τεχνικά skills, αν πιστεύουν ότι η λιτή προσέγγιση της εταιρείας εστιάζει περισσότερο σε soft skills. Επιπλέον, καλούνται να απαντήσουν πόσο σημαντική θεωρούν ότι είναι η συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα στη λιτή διαχείριση της εταιρείας, αν αισθάνονται ότι η απόδοσή τους αναγνωρίζεται δίκαια, αν αισθάνονται ότι οι εργαζόμενοι σέβονται και εκτιμούν τις απόψεις των άλλων καθώς και αν στο χώρο εργασίας τους ενθαρρύνεται η κουλτούρα της καινοτομίας και της συνεχούς βελτίωσης. Στο τέλος καλούνται να αποτυπώσουν τη γνώμη τους αναφορικά με την εφαρμογή της λιτής διαχείρισης στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 2: Ανάλυση ερωτηματολογίου

ΕΝΟΤΗΤΕΣ	ΣΤΟΧΟΙ
1 ^Η Ενότητα	<p>Στόχος της είναι η καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος όπως το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η θέση του μέσα στην επιχείρηση και τα έτη προϋπηρεσίας του ώστε να υφίσταται πλήρη εικόνα (ερωτ 1-6).</p>
2 ^Η Ενότητα	<p>Σκοπός της δεύτερης ενότητα είναι να διαπιστωθεί αν εφαρμόζονται πρακτικές λιτής διαχείρισης στην επιχείρηση που εργάζεται το δείγμα (ερωτ. 7). Αναλυτικότερα: Το δείγμα καλείται να απαντήσει αν οι πρακτικές λιτής διαχείρισης έχουν ενισχύσει την παραγωγικότητα των λειτουργικών διεργασιών στην επιχείρηση που εργάζονται (ερωτ. 8). Πως θα αξιολογούσαν τη δέσμευση της ηγεσίας αναφορικά με την προώθηση της λιτή κουλτούρας στην επιχείρηση (ερωτ.9) Αν οι εσωτερικές επικοινωνίες που γίνονται από στην εταιρεία είναι σαφείς και κατανοητές (ερωτ. 10) Αν πιστεύουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές ή στρατηγικές ηγεσίας οι οποίες ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν ώστε να ενισχυθεί η προώθηση της λιτής κουλτούρας (ερωτ 11).</p>
3 ^Η Ενότητα	<p>Η τρίτη ενότητα είναι αφιερωμένη στη σχέση της λιτής διαχείρισης και στην ομαδική συνεργασία μέσα στους οργανισμούς και περιέχει 3 ερωτήσεις. Το δείγμα καλείται να απαντήσει για το πόσο καλά η ομάδα του συνεργάζεται και επικοινωνεί (ερωτ. 12) Αν υπάρχουν εμπόδια ή προκλήσεις που εμποδίζουν την αποτελεσματική αποδοχή των λιτών διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση που εργάζεται (ερωτ. 13) Κατά πόσο έχει επηρεάσει η υιοθέτηση των λιτών πρακτικών το φόρτο εργασίας του (ερωτ. 14)</p>

4 ^η ενότητα	<p>Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη σχέση της λιτής διαχείρισης και στην ανάπτυξη των εργαζομένων.</p> <p>Το δείγμα καλείται να απαντήσει κατά πόσο είναι ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης που του παρέχει η εταιρεία (ερώτ. 15).</p> <p>Αν λαμβάνει τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης και συζητήσεις για την επαγγελματική του εξέλιξη με τον προϊστάμενό (ερώτ. 17).</p> <p>Σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι χαρακτηριστικά όπως η αυξημένη αποδοτικότητα και οι μειωμένοι χρόνοι παράδοσης, η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η παροχή αξίας, η βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, η μείωση του κόστους, η συνεχής βελτίωση, η μείωση της κατανάλωσης πόρων και η μείωση αποβλήτων, η αύξηση κερδών, η βελτίωση κρίσιμων χαρακτηριστικών προϊόντων ως προς την ποιότητα, ο περιορισμός ελαττωμάτων, η μείωση μεταβλητότητας διεργασιών καθώς και η βελτίωση μετρητικών δεικτών υφίστανται στην επιχείρηση που εργάζονται (ερώτ. 19).</p>
5 ^η ενότητα	<p>Η τελευταία ενότητα αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασιακή τους εμπειρία (ερώτ. 20).</p> <p>Συγκεκριμένα καλούνται να απαντήσουν αν αισθάνονται ότι εργάζονται προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος (ερωτ. 21).</p> <p>Αν πιστεύουν ότι στη δουλειά τους μπορούν να αξιοποιούν τις δεξιότητές τους (ερώτ. 22).</p> <p>Αν πιστεύουν ότι η εταιρία εστιάζει περισσότερο σε τεχνικά skills (ερώτ. 23).</p> <p>Αν πιστεύουν ότι η λιτή προσέγγιση της εταιρείας εστιάζει περισσότερο σε soft skills (ερώτ. 24).</p> <p>Επιπλέον, καλούνται να απαντήσουν πόσο σημαντική θεωρούν ότι είναι η συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα</p>

	<p>στη λιτή διαχείριση της εταιρείας (ερώτ. 25).</p> <p>Αν αισθάνονται ότι η απόδοση τους αναγνωρίζεται δίκαια (ερώτ. 26).</p> <p>Αν αισθάνονται ότι οι εργαζόμενοι σέβονται και εκτιμούν τις απόψεις των άλλων (ερωτ. 27).</p> <p>Αν στο χώρο εργασίας τους ενθαρρύνεται η κουλτούρα της καινοτομίας και της συνεχούς βελτίωσης (ερώτ.28).</p> <p>Στο τέλος καλούνται να αποτυπώσουν τη γνώμη τους αναφορικά με την εφαρμογή της λιτής διαχείρισης στις ελληνικές επιχειρήσεις (Ερώτ. 30)</p>
--	--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

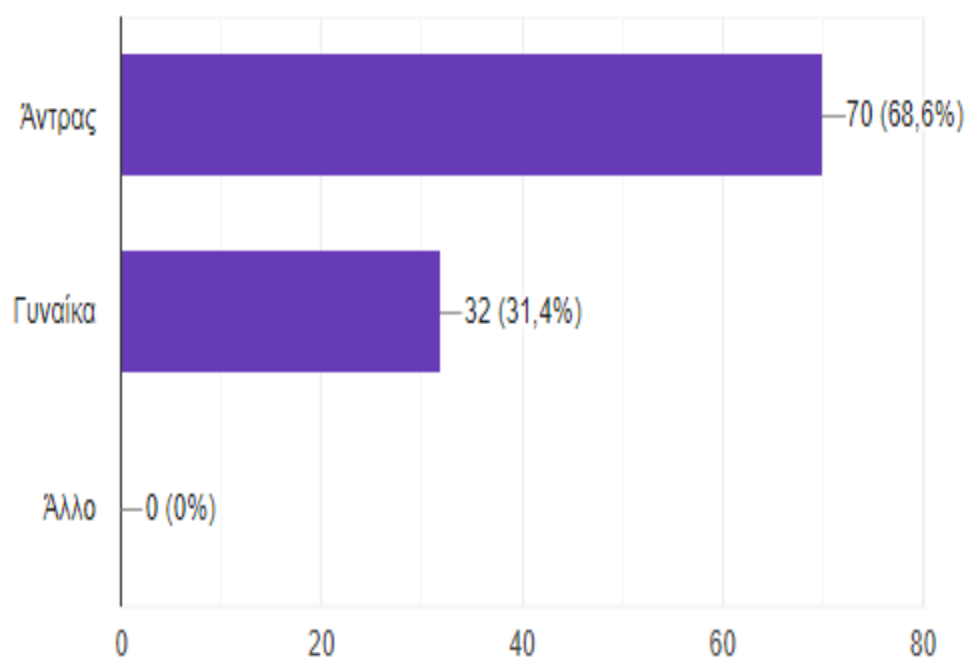
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Απαντήσεις ερωτηματολογίου

1^Η ΕΝΟΤΗΤΑ: Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Ερώτηση 1η: Φύλο

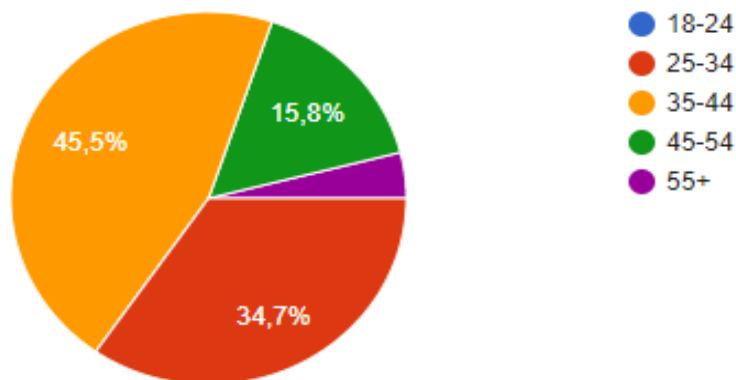
Διάγραμμα 1: Φύλο



Από το δείγμα των 103 ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο 70 άτομα ποσοστό 68,6 % δήλωσαν την επιλογή «Άντρες» και 32 άτομα ποσοστό 31,4% δήλωσαν την επιλογή «Γυναίκες». Οι επιλογές «Άλλο» και «Δεν απαντώ» δεν συγκέντρωσαν καμία απάντηση.

Ερώτηση 2η: Ηλικιακή ομάδα

Διάγραμμα 2: Ηλικιακή ομάδα



Από το δείγμα που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο η ηλικιακή του κατανομή έχει ως εξής:

καμία απάντηση δεν υπάρχει για την ηλικιακή ομάδα 18 έως 24,

35 απαντήσεις με ποσοστό 34,7 % ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25 έως 34,

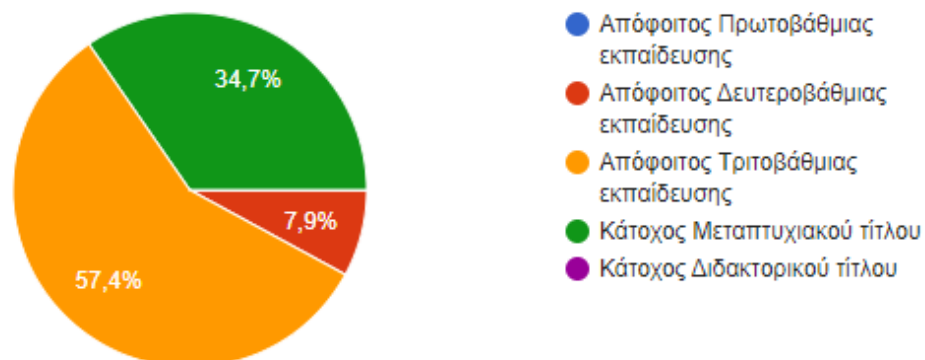
46 απαντήσεις με ποσοστό 45,5 % ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 35 έως 44,

16 απαντήσεις με ποσοστό 15,8 % ανήκει στην ηλικιακή 45 -54,

4 απαντήσεις ποσοστό 4% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 55 -64.

Ερώτηση 3η: Εκπαίδευση

Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση



Στην τρίτη ερώτηση το δείγμα καλείται να αναφέρει το μορφωτικό του επίπεδο. Οι απαντήσεις ήταν οι ακόλουθες:

Κανένα άτομο δε δήλωσε την επιλογή απόφοιτος Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

8 άτομα με ποσοστό 7,9% δήλωσαν ότι είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευση

2 άτομα με ποσοστό 3,3 % δήλωσαν ότι είναι απόφοιτοι ΙΕΚ

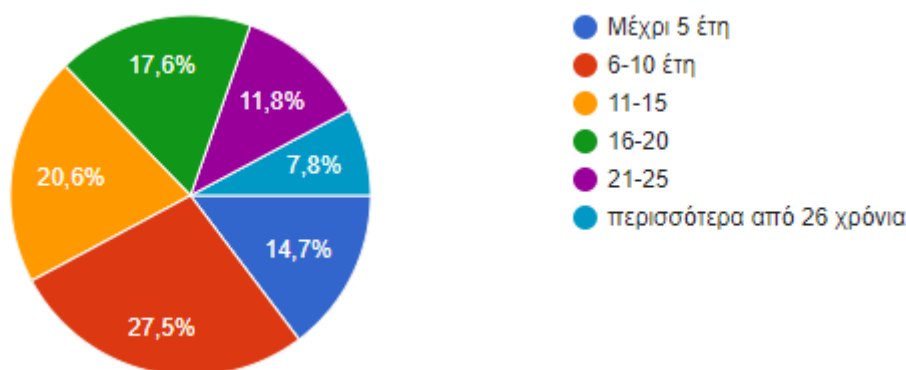
58 άτομα με ποσοστό 57,4% δήλωσαν ότι είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

35 άτομα με ποσοστό 34,7% δήλωσαν ότι είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Κανένα άτομο δε δήλωσε την επιλογή κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος

Ερώτηση 4η: Έτη προϋπηρεσίας

Διάγραμμα 4: Έτη προϋπηρεσίας



Για τα έτη προϋπηρεσίας συνολικά στον εργασιακό χώρο σε όλη τη διάρκεια της ζωής του το δείγμα δήλωσε τα κάτωθι:

15 άτομα ποσοστό 14,7% δήλωσαν έτη προϋπηρεσίας συνολικά μέχρι 5 έτη

28 άτομα ποσοστό 27,5% δήλωσαν έτη προϋπηρεσίας συνολικά 6- 10 έτη

21 άτομα ποσοστό 20,6% δήλωσαν έτη προϋπηρεσίας συνολικά 11-15 έτη

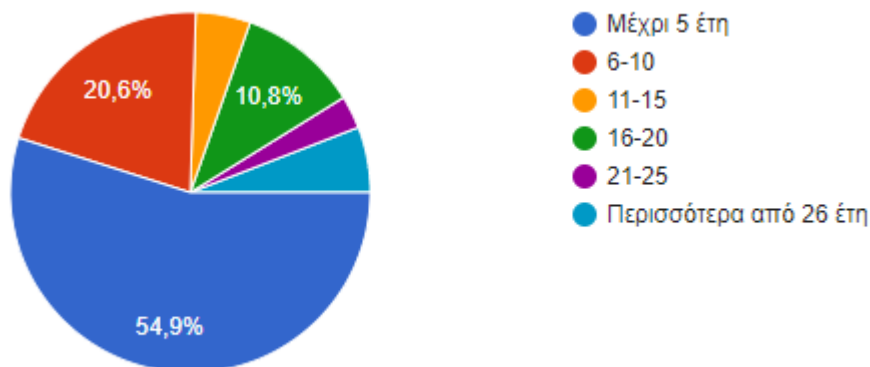
18 άτομα ποσοστό 17,6% δήλωσαν έτη προϋπηρεσίας συνολικά 16- 20 έτη

12 άτομα ποσοστό 11,8% δήλωσαν έτη προϋπηρεσίας συνολικά 21-25 έτη

15 άτομα ποσοστό 14,7% δήλωσαν περισσότερα από 26 έτη

Ερώτηση 5^η: Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρεία που εργάζεστε τώρα

Διάγραμμα 5: Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρεία που εργάζεστε τώρα το δείγμα



Για τα έτη προϋπηρεσίας στον εργασιακό χώρο στην εταιρεία που εργάζεται τώρα το δείγμα δήλωσε τα κάτωθι:

56 άτομα ποσοστό 54,9% δήλωσαν μέχρι 5 έτη

21 άτομα ποσοστό 20,6% δήλωσαν 6- 10 έτη

5 άτομα ποσοστό 4,9% δήλωσαν 11-15 έτη

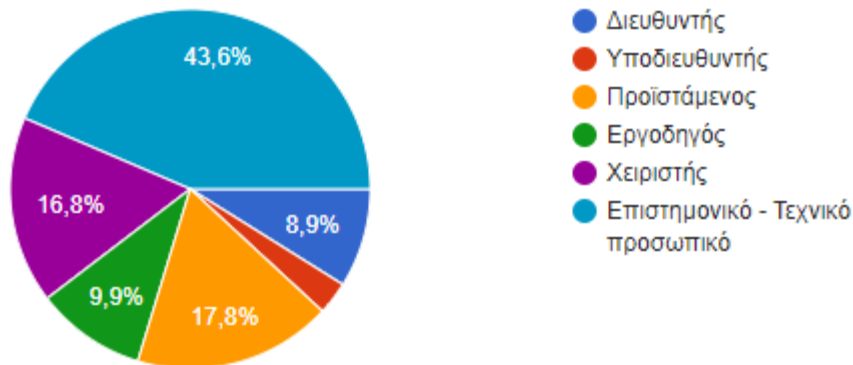
11 άτομα ποσοστό 10,8% δήλωσαν 16- 20 έτη

3 άτομα ποσοστό 2,9% δήλωσαν 21-25 έτη

6 άτομα ποσοστό 5,9% δήλωσε την επιλογή περισσότερα 26-30 έτη

Ερώτηση 6^η : Η θέση που κατέχει τώρα το δείγμα στη συγκεκριμένη εταιρεία

Διάγραμμα 6: Η θέση που κατέχει τώρα το δείγμα στη συγκεκριμένη εταιρεία



Στην 6 ερώτηση το δείγμα καλείται να απαντήσει για τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση τη στιγμή που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο. Οι 101 απαντήσεις του δείγματος αποτυπώνονται ως εξής:

Τη θέση του διευθυντή δήλωσαν 9 άτομα ποσοστό 8,9%.

Τη θέση του υποδιευθυντή δήλωσαν 3 άτομα ποσοστό 3%.

Τη θέση του προϊσταμένου δήλωσαν 18 άτομα ποσοστό 17,8%.

Τη θέση του εργοδηγού δήλωσαν 10 άτομα ποσοστό 9,9%.

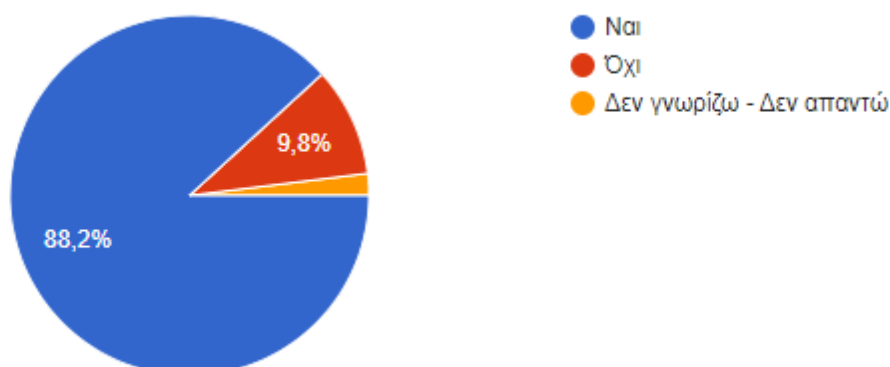
Τη θέση του χειριστή δήλωσαν 17 άτομα ποσοστό 16%.

Τη θέση επιστημονικού – τεχνικού προσωπικού 44 άτομα ποσοστό 43,6 %.

Ενότητα 2: Λιτή διαχείριση στην επιχείρηση

Ερώτηση 7^η : Γνωρίζεται τον όρο λιτή διαχείριση;

Διάγραμμα 7: Αν το δείγμα γνωρίζει τον όρο της λιτής διαχείρισης



Οι απαντήσεις στην 7^η ερώτηση διαμορφώθηκαν ως εξής:

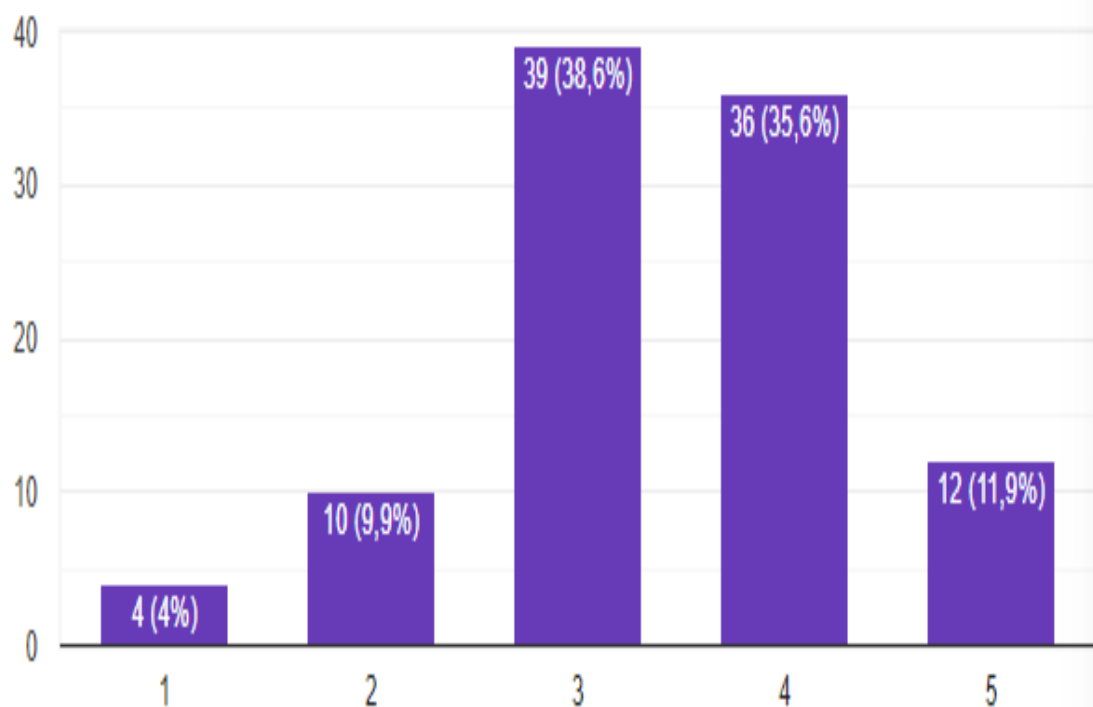
90 άτομα ποσοστό 88,2% δήλωσαν την επιλογή «ΝΑΙ».

10 άτομα ποσοστό 9,8% δήλωσαν την επιλογή «ΟΧΙ».

2 άτομα ποσοστό 2% δήλωσαν την επιλογή «ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ- ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ».

Ερώτηση 8^η: Αποτύπωση γνώμης για το πιο βαθμό πιστεύει το δείγμα ότι εφαρμόζονται πρακτικές λιτής διαχείρισης στην επιχείρηση που εργάζονται.

Διάγραμμα 8: Αποτύπωση γνώμης για το πιο βαθμό πιστεύει το δείγμα ότι εφαρμόζονται πρακτικές λιτής διαχείρισης στην επιχείρηση που εργάζονται

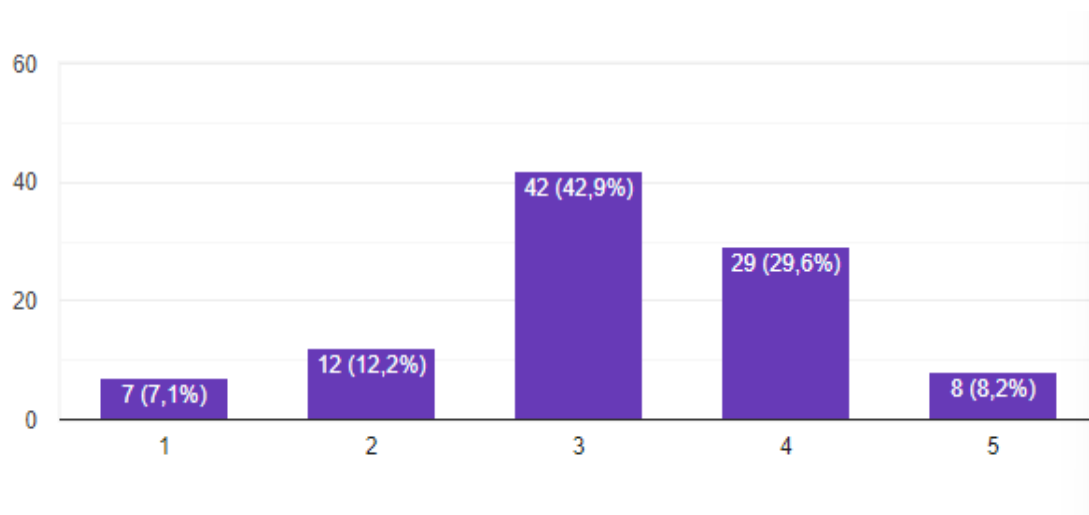


Στην ερώτηση 8 οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

Η πλειοψηφία του δείγματος ανέφερε ότι το βαθμό 3, με 39 απαντήσεις και ποσοστό 38,6%. Ακολουθεί ο βαθμός 4, με 36 απαντήσεις και ποσοστό 35,6%.

Ερώτηση 9^η: Αποτύπωση γνώμης για το πιο βαθμό πιστεύει το δείγμα οι πρακτικές λιτής διαχείρισης έχουν ενισχύσει την παραγωγικότητα των λειτουργικών διεργασιών στην επιχείρηση που εργάζονται.

Διάγραμμα 9: Αποτύπωση γνώμης για το πιο βαθμό πιστεύει το δείγμα οι πρακτικές λιτής διαχείρισης έχουν ενισχύσει την παραγωγικότητα των λειτουργικών διεργασιών στην επιχείρηση που εργάζονται

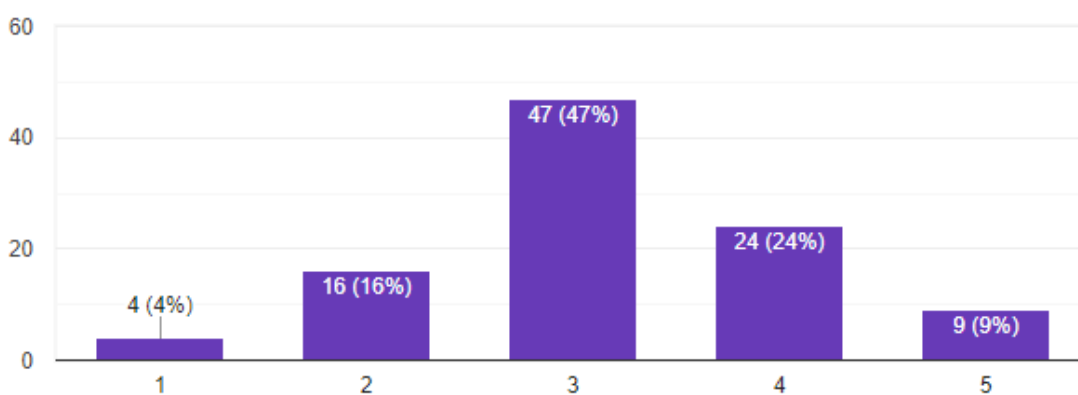


Στην ερώτηση 9 οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

Η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε την επιλογή «3» με ποσοστό 42,9%. Ακολουθεί η επιλογή «4» με 29 απαντήσεις και ποσοστό 29,6%.

Ερώτηση 10^η: Αξιολόγηση δείγματος για τη δέσμευση της ηγεσίας αναφορικά με την προώθηση της λιτή κουλτούρας στην επιχείρηση που εργάζονται.

Διάγραμμα 10: Αξιολόγηση δείγματος για τη δέσμευση της ηγεσίας αναφορικά με την προώθηση της λιτή κουλτούρας στην επιχείρηση που εργάζονται



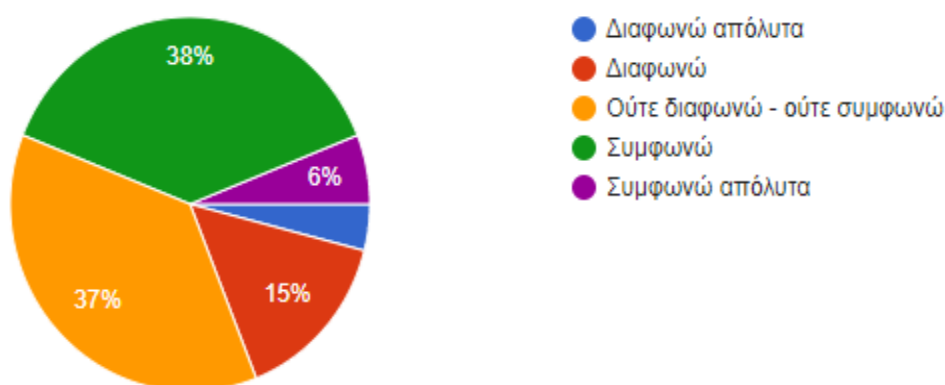
Στην ερώτηση 10 οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

47 απαντήσεις ποσοστό 47% επέλεξε την επιλογή «3» «ουδέτερο».

24 απαντήσεις ποσοστό 24% επέλεξε την επιλογή «4» «αποτελεσματικό».

Ερώτηση 11^η: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος αν πιστεύει ότι οι εσωτερικές επικοινωνίες που γίνονται από στην εταιρεία είναι σαφείς και κατανοητές.

Διάγραμμα 11: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος αν πιστεύει ότι οι εσωτερικές επικοινωνίες που γίνονται από στην εταιρεία είναι σαφείς και κατανοητές.



Οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

4 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 4%.

15 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ» με ποσοστό 15%.

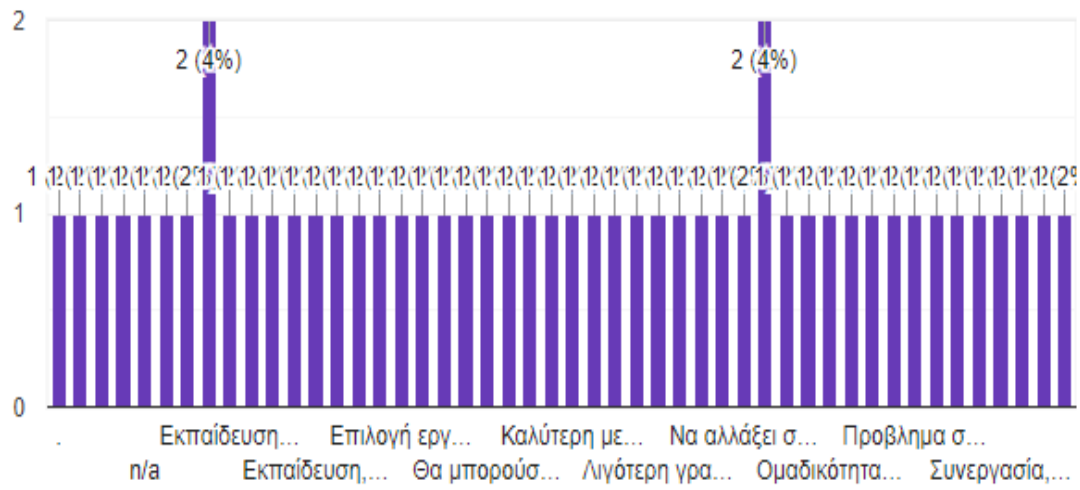
37 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 37%.

38 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ» με ποσοστό 38%.

6 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 6%.

Ερώτηση 12^η: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το αν υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές ή στρατηγικές ηγεσίας που πιστεύουν ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν ώστε να ενισχυθεί η προώθηση της λιτής κουλτούρας.

Διάγραμμα 12: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το αν υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές ή στρατηγικές ηγεσίας που πιστεύουν ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν ώστε να ενισχυθεί η προώθηση της λιτής κουλτούρας.

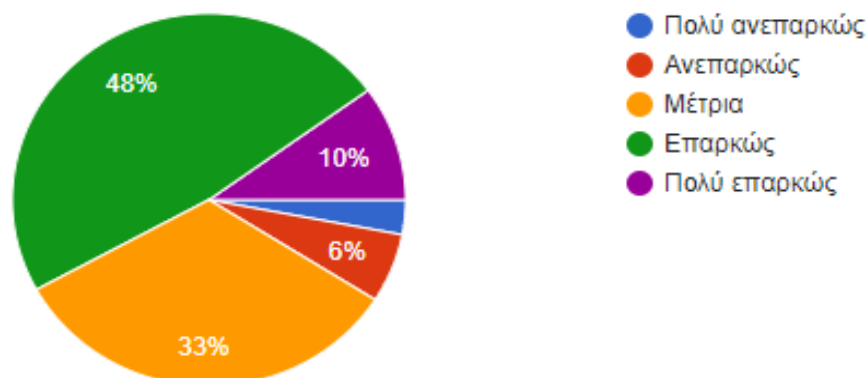


Στην 12^η ερώτηση οι απαντήσεις ποίκιλαν και το δείγμα ανέφερε τις παρακάτω πρακτικές με φθίνουσα σειρά: Εκπαίδευση, ομαδικότητα, εστίαση στο κοινό όραμα, καλύτερη μετάβαση της πληροφορίας, έλλειψη γνώσης, λιγότερη γραφειοκρατία, συνεργασία, σαφής καθορισμός στόχων, επιλογή εργαζομένων με συγκεκριμένο χαρακτήρα.

Ενότητα 3: Ομαδική συνεργασία

Ερώτηση 13^η: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το πόσο καλά η ομάδα τους συνεργάζεται και επικοινωνεί μεταξύ της.

Διάγραμμα 13: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το πόσο καλά η ομάδα τους συνεργάζεται και επικοινωνεί μεταξύ της.



Οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

3 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Απόλυτα ανεπαρκώς» με ποσοστό 3%.

6 Άτομα δήλωσαν την απάντηση « Ανεπαρκώς» με ποσοστό 6%.

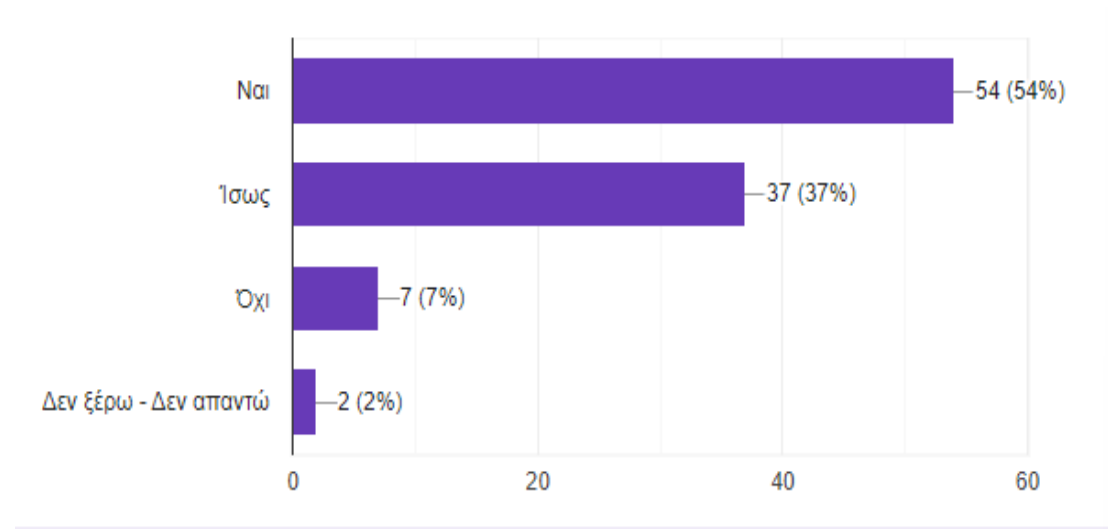
33 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Μέτρια» με ποσοστό 33%.

48 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Επαρκώς» με ποσοστό 48 %.

10 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Απόλυτα επαρκώς» με ποσοστό 10%.

Ερώτηση 14^η: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το αν υπάρχουν εμπόδια ή προκλήσεις που εμποδίζουν την αποτελεσματική αποδοχή των λιτών διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση που εργάζονται.

Διάγραμμα 14: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το αν υπάρχουν εμπόδια ή προκλήσεις που εμποδίζουν την αποτελεσματική αποδοχή των λιτών διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση που εργάζονται.



54 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ναι» με ποσοστό 54%.

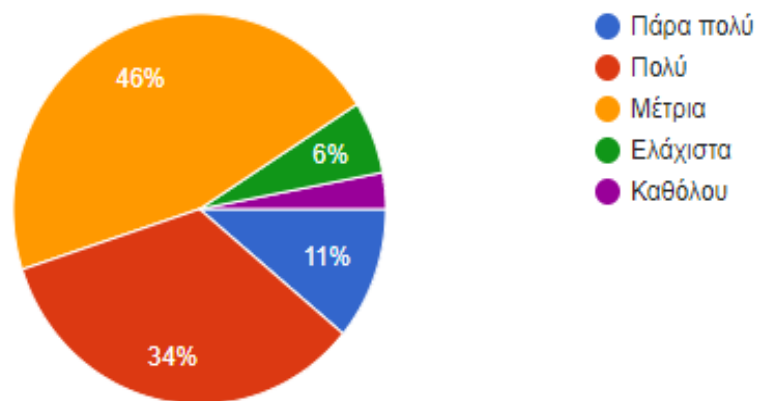
37 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ίσως» με ποσοστό 37%.

7 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Όχι» με ποσοστό 7%.

2 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Δεν γνωρίζω - Δεν απαντώ» με ποσοστό 2%.

Ερώτηση 15^η: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το πόσο έχει επηρεάσει η υιοθέτηση των λιτών πρακτικών το φόρτο εργασίας τους.

Διάγραμμα 15: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το πόσο έχει επηρεάσει η υιοθέτηση των λιτών πρακτικών το φόρτο εργασίας τους



Στην 15^η ερώτηση οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

11 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Πάρα πολύ» με ποσοστό 11%.

34 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Πολύ» με ποσοστό 34%.

46 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Μέτρια» με ποσοστό 46%.

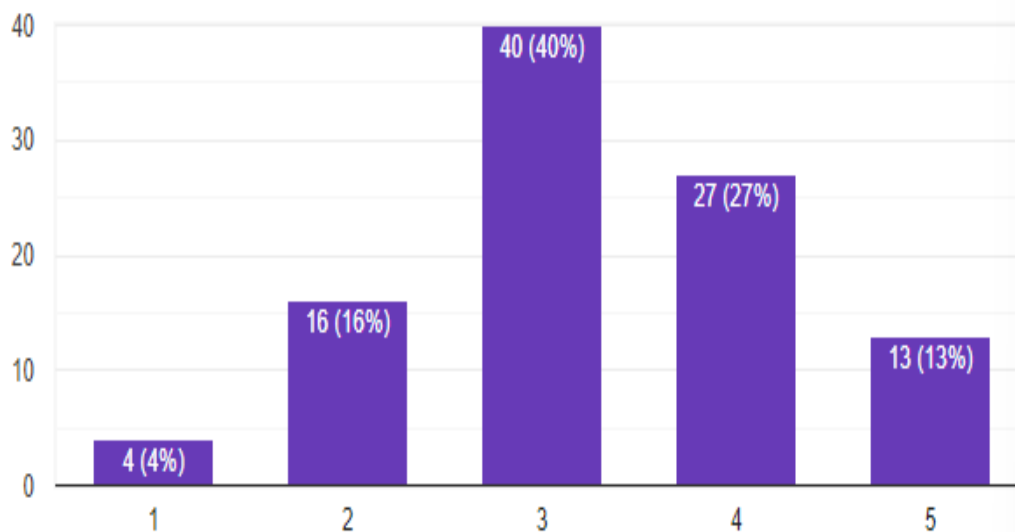
6 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ελάχιστα» με ποσοστό 6%.

3 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Καθόλου» με ποσοστό 3%.

Ενότητα 4: Ανάπτυξη των εργαζομένων

Ερώτηση 16^η: Πόσο ικανοποιημένο είναι το δείγμα από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης που τους παρέχει η εταιρεία.

Διάγραμμα 16: Πόσο ικανοποιημένο είναι το δείγμα από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης που τους παρέχει η εταιρεία



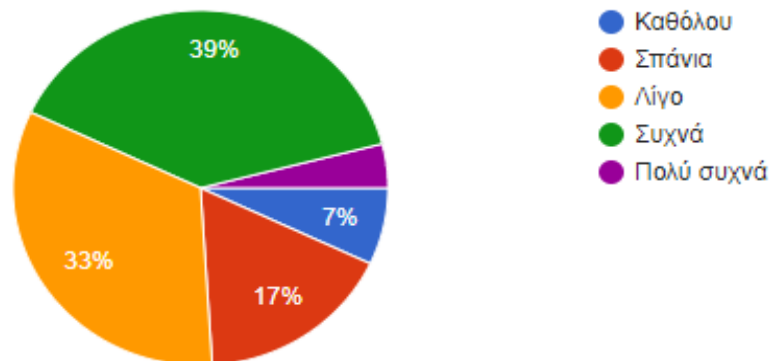
Για την ικανοποίηση του δείγματος από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης που τους παρέχει η εταιρεία η πλειοψηφία με 40 απαντήσεις δήλωσε την επιλογή «3», ουδέτερο. Ακολουθεί η επιλογή «4» με 27 απαντήσεις.

Στην ερώτηση ποιες βελτιώσεις θα προτείνατε οι απαντήσεις ποίκιλαν και συγκεκριμένα είναι οι κάτωθι: (Με φθίνουσα σειρά)

- Τακτικές εκπαίδευσης, σεμινάρια με γραπτές εξετάσεις πιστοποίησης
- Καλύτερη αξιοποίηση των προσόντων και ανάπτυξη βάσει ικανοτήτων
- Σωστή αξιολόγησης θέσης
- Ενίσχυση της αξιοκρατίας
- Κίνητρα
- Καταμερισμός εργασιών
- Καλύτερες αποδοχές
- Εσωτερική μετακίνηση
- Ανθρωποκεντρική προσέγγιση

Ερώτηση 17^η: Αποτύπωση γνώμης για το αν το δείγμα λαμβάνει τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης και συζητήσεις για την επαγγελματική του εξέλιξη με τον προϊστάμενό του.

Διάγραμμα 17: Αποτύπωση γνώμης για το αν το δείγμα λαμβάνει τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης και συζητήσεις για την επαγγελματική του εξέλιξη με τον προϊστάμενό του.



Οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

7 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Καθόλου» με ποσοστό 7%.

17 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Σπάνια» με ποσοστό 17%.

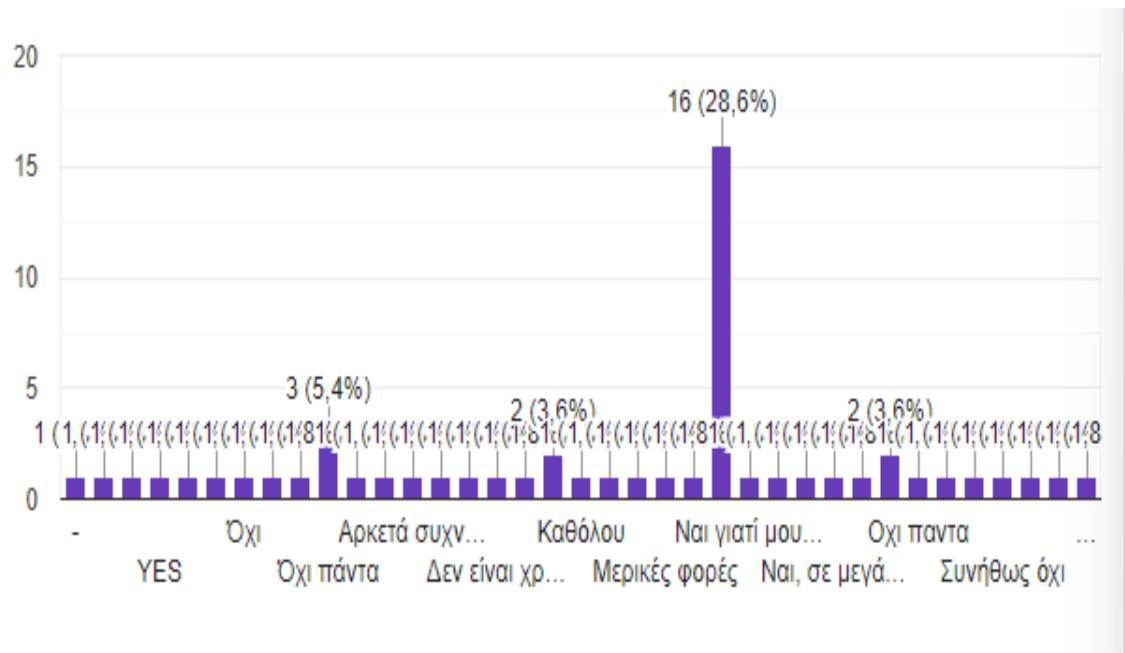
33 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Λίγο» με ποσοστό 33%.

39 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συχνά» με ποσοστό 39%.

4 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Πολύ συχνά» με ποσοστό 4%.

Ερώτηση 18^η: Αποτύπωση γνώμης για το αν το δείγμα θεωρεί ότι οι αξιολογήσεις είναι χρήσιμες και κατατοπιστικές.

Διάγραμμα 18: Αποτύπωση γνώμης για το αν το δείγμα θεωρεί ότι οι αξιολογήσεις είναι χρήσιμες και κατατοπιστικές.



Στην 18^η ερώτηση απάντησαν 56 άτομα από το δείγμα. Οι απαντήσεις του δείγματος διαμορφώθηκαν ως εξής:

Η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε την επιλογή «Ναι» με 29 απαντήσεις.

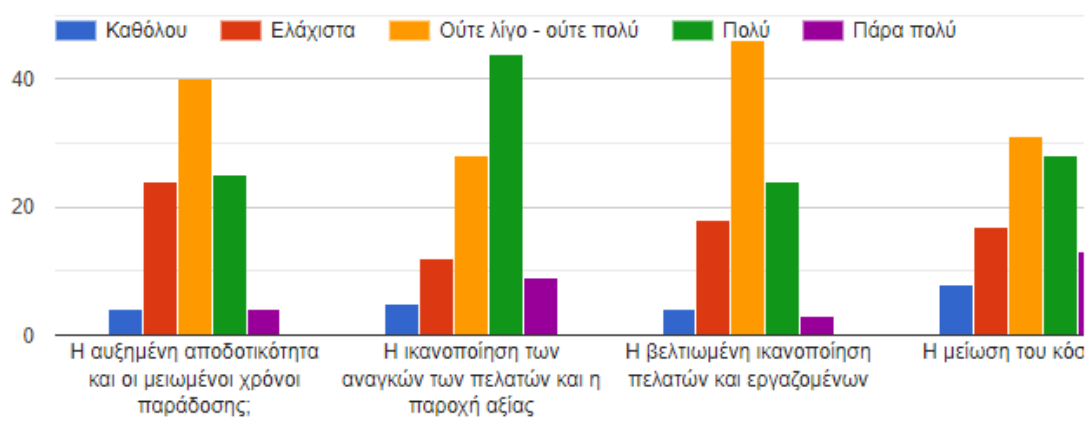
Ακολουθεί η απάντηση συνήθως όχι με 11 απαντήσεις.

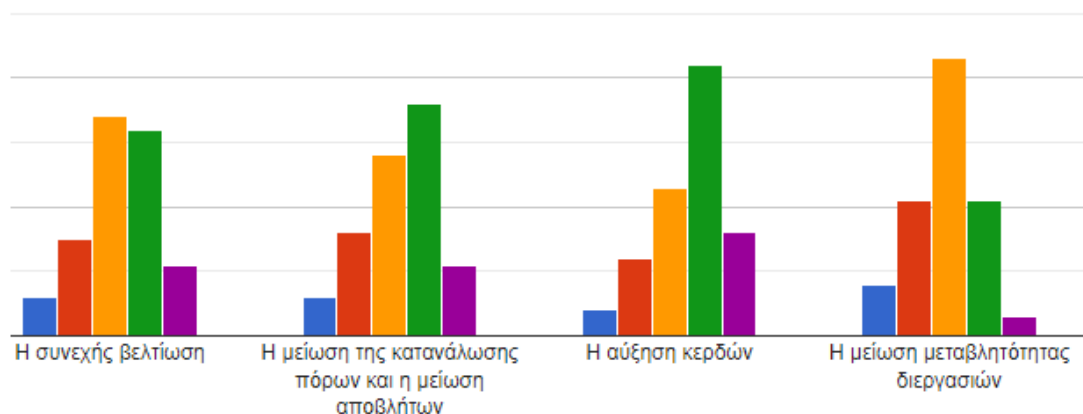
Και η απάντηση «μερικές φορές» 8 απαντήσεις.

Η απάντηση «όχι» με 5 απαντήσεις.

Ερώτηση 19^η: Σε ποιο βαθμό θεωρεί το δείγμα ότι τα παρακάτω στοιχεία του λιτού μετασχηματισμού υφίσταται στην επιχείρηση που εργάζονται.

Διάγραμμα 19: Ο βαθμός που θεωρεί το δείγμα ότι τα παρακάτω στοιχεία του λιτού μετασχηματισμού υφίσταται στην επιχείρηση που εργάζονται.





Για την αυξημένη αποδοτικότητα και τους μειωμένους χρόνους παράδοσης η πλειοψηφία δήλωσε την επιλογή «ούτε λίγο – ούτε πολύ» με 40 απαντήσεις. Ακολουθεί η επιλογή «πολύ» με 25 απαντήσεις.

Για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την παροχή αξίας η πλειοψηφία δήλωσε την επιλογή «πολύ» με 44 απαντήσεις. Ακολουθεί η επιλογή «ούτε λίγο- ούτε πολύ» με 28 απαντήσεις.

Για τη βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων η πλειοψηφία δήλωσε την επιλογή «ούτε λίγο – ούτε πολύ» με 46 απαντήσεις. Ακολουθεί η επιλογή «πολύ» με 24 απαντήσεις.

Για τη μείωση του κόστους η πλειοψηφία δήλωσε την επιλογή «ούτε λίγο – ούτε πολύ» με 31 απαντήσεις. Ακολουθεί η επιλογή «πολύ» με 28 απαντήσεις.

Για τη συνεχή βελτίωση η πλειοψηφία δήλωσε την επιλογή «ούτε λίγο – ούτε πολύ» με 34 απαντήσεις. Ακολουθεί η επιλογή «πολύ» με 32 απαντήσεις.

Για τη μείωση της κατανάλωσης πόρων και η μείωση αποβλήτων η πλειοψηφία δήλωσε την επιλογή «πολύ» με 36 απαντήσεις. Ακολουθεί η επιλογή «ούτε λίγο- ούτε πολύ» με 28 απαντήσεις.

Για την αύξηση των κερδών η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε την επιλογή «πολύ» με 42 απαντήσεις. Ακολουθεί η επιλογή «ούτε λίγο- ούτε πολύ» με 23 απαντήσεις.

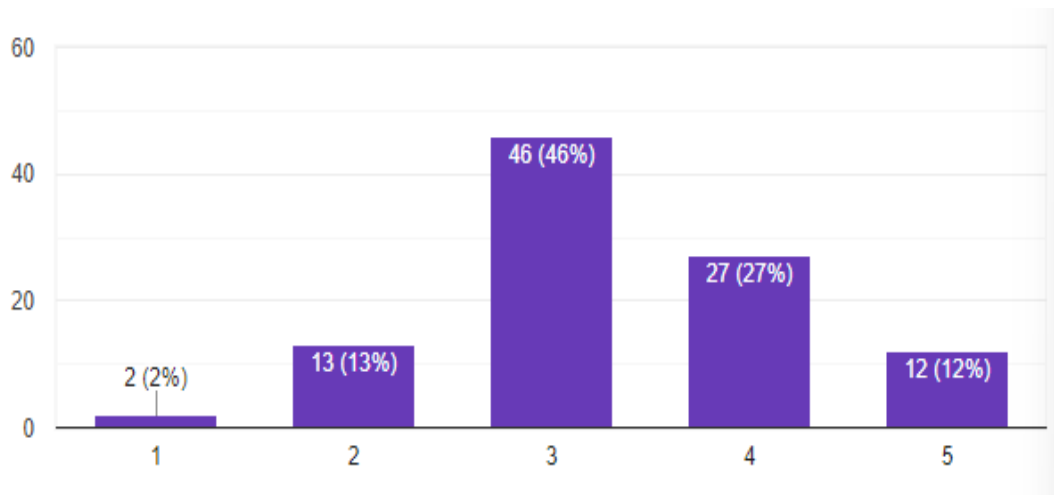
Για τη μείωση μεταβλητότητας διεργασιών η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε την επιλογή «ούτε λίγο – ούτε πολύ» με 43 απαντήσεις. Ακολουθεί η επιλογή «πολύ» με 21 απαντήσεις.

Για τη βελτίωση μετρητικών δεικτών η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε την επιλογή «πολύ» με 35 απαντήσεις. Ακολουθεί η επιλογή «ούτε λίγο- ούτε πολύ» με 34 απαντήσεις.

Ενότητα 5: Συνολική ικανοποίηση

Ερώτηση 20^η: Ικανοποίηση του δείγματος από τη συνολική εργασιακή του εμπειρία στην εταιρεία

Διάγραμμα 20: Ικανοποίηση του δείγματος από τη συνολική εργασιακή του εμπειρία στην εταιρεία



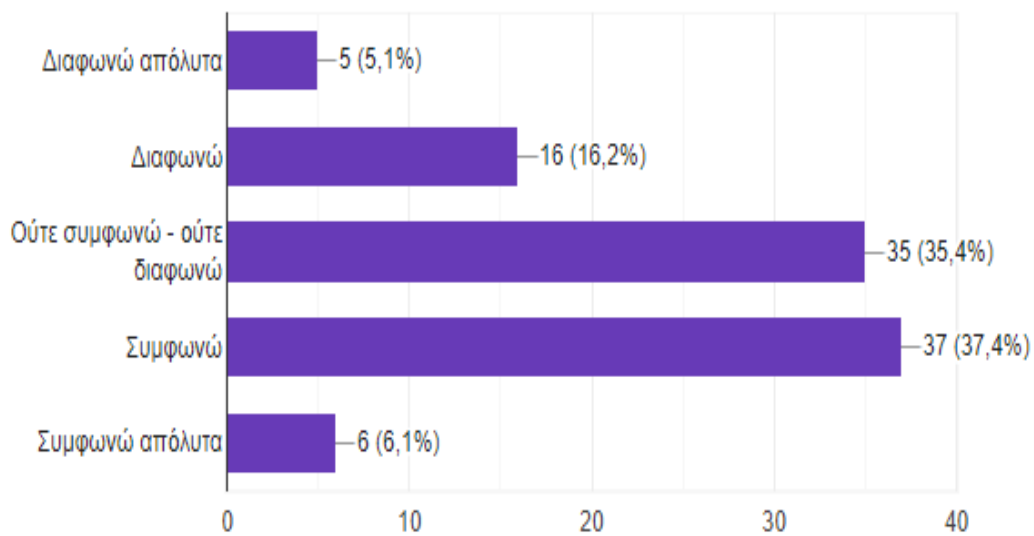
Στην ερώτηση 20 οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

Η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε την επιλογή «3» ουδέτερος με ποσοστό 46%.

Ακολουθεί η επιλογή «4» ικανοποιημένος με ποσοστό 27%.

Ερώτηση 21^η: Αίσθηση του δείγματος αν εργάζεται προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος.

Διάγραμμα 21: Αίσθηση του δείγματος αν εργάζεται προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος.



Στην ερώτηση 21 οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

5 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 5,1%.

16 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ» με ποσοστό 16,2%.

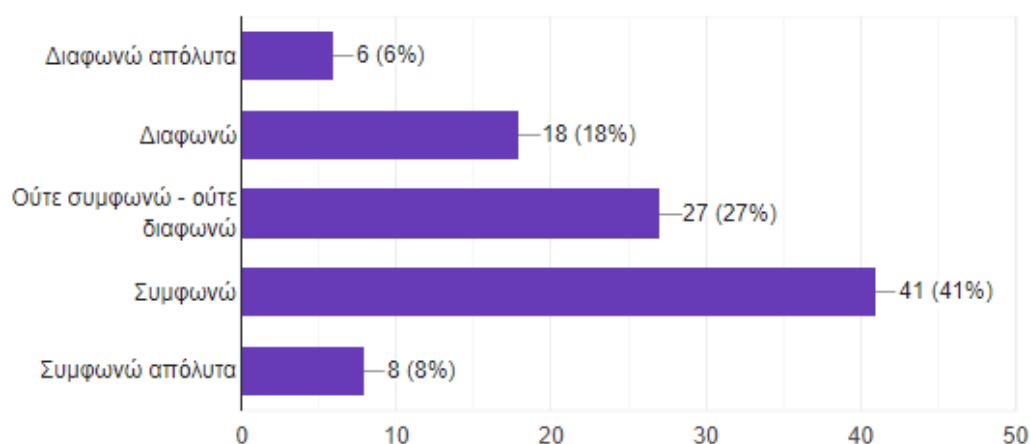
35 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 35,4%.

37 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ» με ποσοστό 37,4%.

6 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 6,1%.

Ερώτηση 22^η: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το αν πιστεύουν ότι στη δουλεία τους μπορούν να αξιοποιούν τις δεξιότητες τους.

Διάγραμμα 22: Αποτύπωση γνώμης του δείγματος για το αν πιστεύουν ότι στη δουλειά τους μπορούν να αξιοποιούν τις δεξιότητες τους.



Στην ερώτηση 22 οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

6 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 6%.

18 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ» με ποσοστό 18%.

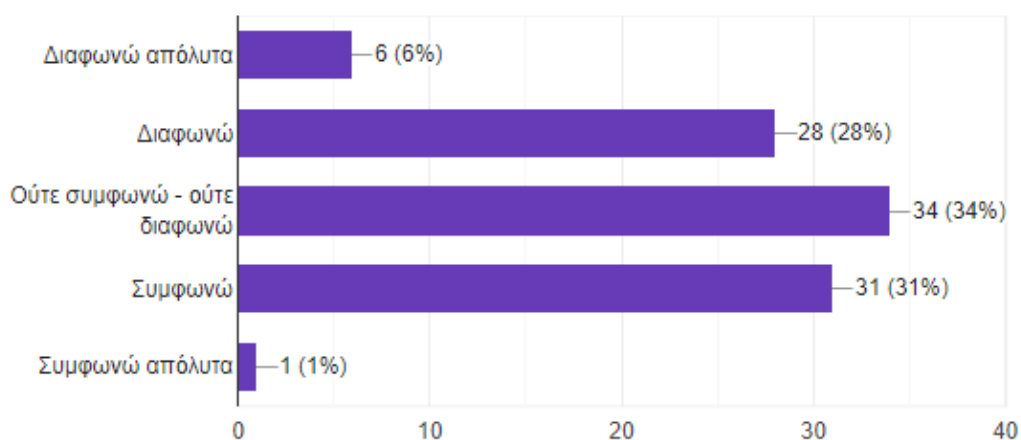
27 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 27%.

41 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ» με ποσοστό 41%.

8 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 8%.

Ερώτηση 23^η: Αποτύπωση γνώμης για το αν πιστεύει το δείγμα ότι η εταιρεία που εργάζεστε εστιάζει περισσότερο σε τεχνικά skills.

Διάγραμμα 23: Αποτύπωση γνώμης για το αν πιστεύει το δείγμα ότι η εταιρεία που εργάζεστε εστιάζει περισσότερο σε τεχνικά skills.



Στην ερώτηση 23 οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

6 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 6%.

28 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ» με ποσοστό 28%

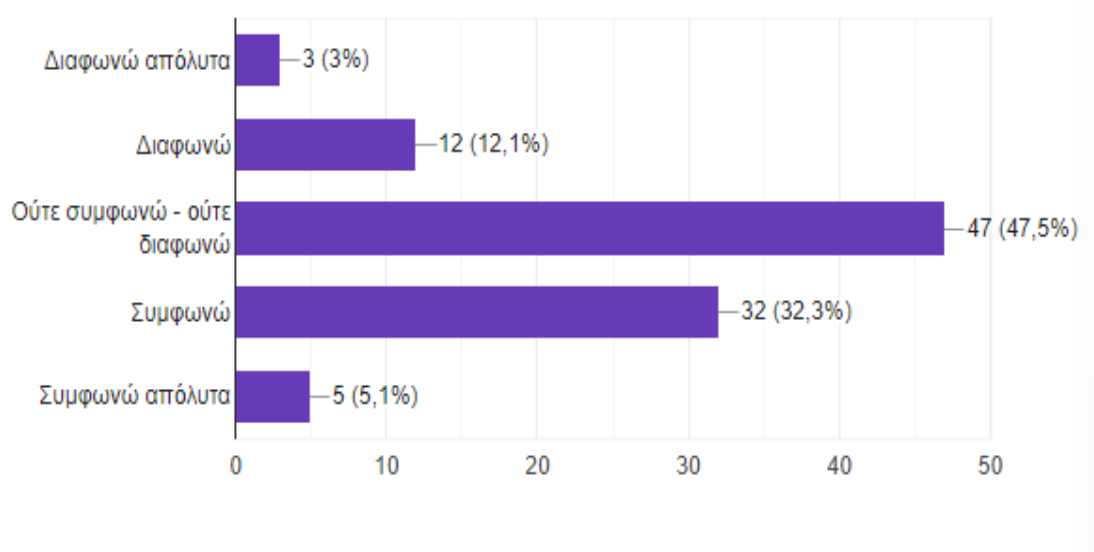
34 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 34%.

31 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ» με ποσοστό 31%.

1 Άτομο δήλωσε την απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 1%

Ερώτηση 24^η: Αποτύπωση γνώμης για το αν πιστεύει το δείγμα ότι η λιτή προσέγγιση της εταιρείας που εργάζεστε εστιάζει περισσότερο σε soft skills.

Διάγραμμα 24: Αποτύπωση γνώμης για το αν πιστεύει το δείγμα ότι η λιτή προσέγγιση της εταιρείας που εργάζεστε εστιάζει περισσότερο σε soft skills.



Στην ερώτηση 24 οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

3 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 3%

12 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ» με ποσοστό 12,1%.

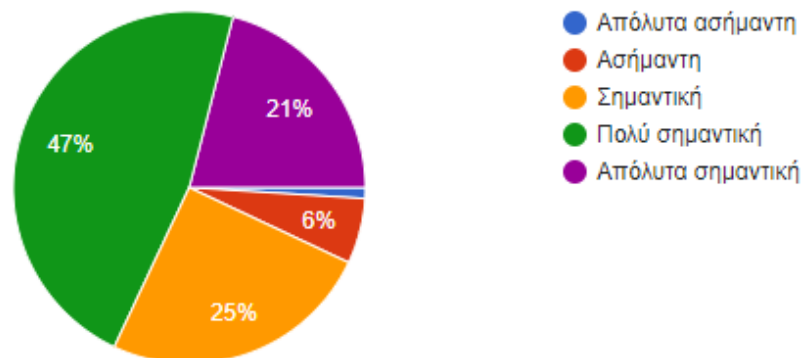
47 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 47,5%.

32 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ» με ποσοστό 32,3%.

5 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 5,1%.

Ερώτηση 25^η: Η σημαντικότητα που θεωρεί το δείγμα αναφορικά με τη συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα στη λιτή διαχείριση της εταιρείας.

Διάγραμμα 25: Η σημαντικότητα που θεωρεί το δείγμα αναφορικά με τη συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα στη λιτή διαχείριση της εταιρείας.

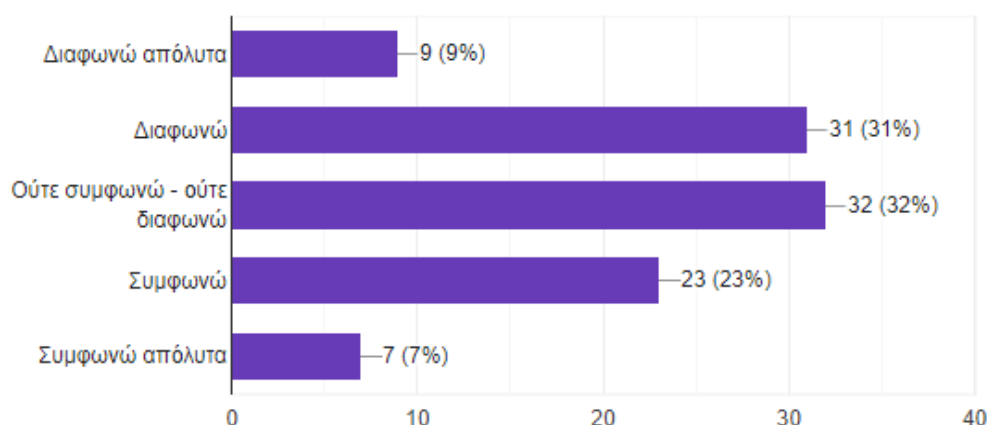


Στην ερώτηση 25 οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

- 1 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «απόλυτα ασήμαντη»
- 6 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «ασήμαντη»
- 25 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «σημαντική»
- 21 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «πολύ σημαντική»
- 47 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «απόλυτα σημαντική»

Ερώτηση 26^η: Η αίσθηση του δείγματος για τον αν η απόδοση του αναγνωρίζεται δίκαια.

Διάγραμμα 26: Η αίσθηση του δείγματος για τον αν η απόδοση του αναγνωρίζεται δίκαια.



Στην ερώτηση 26 οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

- 9 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 9%.

31 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ» με ποσοστό 31%.

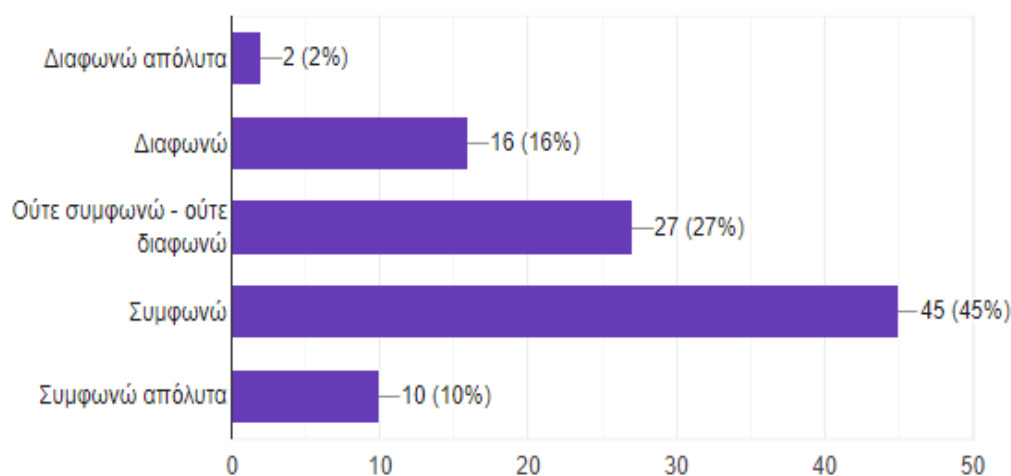
32 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 32%.

23 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ» με ποσοστό 23%.

7 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 7%.

Ερώτηση 27^η: Αποτύπωση γνώμης για την ενθάρρυνση κουλτούρας καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης στο χώρο εργασίας του δείγματος.

Διάγραμμα 27: Αποτύπωση γνώμης για την ενθάρρυνση κουλτούρας καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης στο χώρο εργασίας του δείγματος



Οι απαντήσεις στην παραπάνω ερώτηση διαμορφώθηκαν ως εξής:

2 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 2%.

16 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ» με ποσοστό 16%.

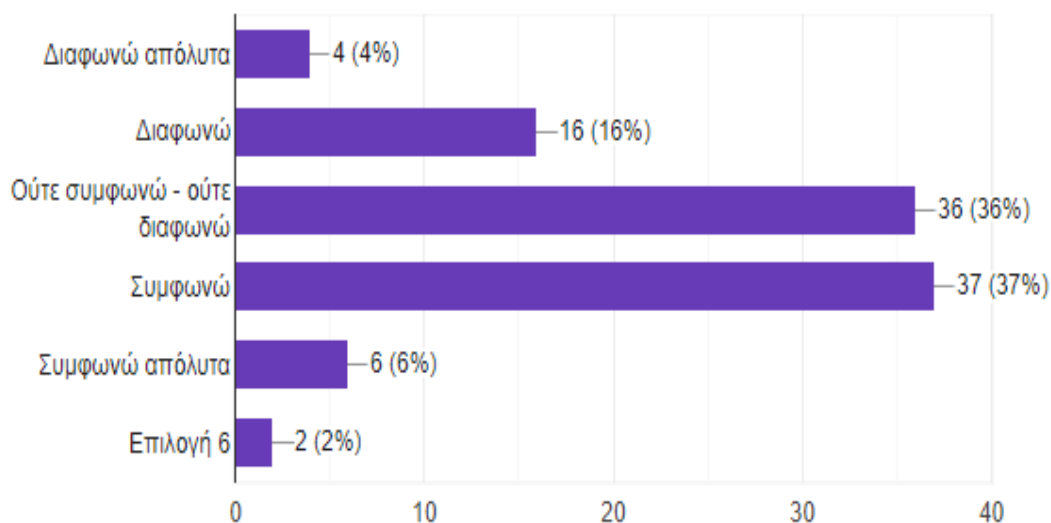
27 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 27%.

45 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ» με ποσοστό 45%.

10 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 10%.

Ερώτηση 28^η: Αίσθηση του δείγματος αν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση που εργάζεται σέβονται και εκτιμούν τις απόψεις των άλλων.

Διάγραμμα 28: Αίσθηση του δείγματος αν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση που εργάζεται σέβονται και εκτιμούν τις απόψεις των άλλων.



Οι απαντήσεις στην παραπάνω ερώτηση διαμορφώθηκαν ως εξής:

4 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 4%.

16 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Διαφωνώ» με ποσοστό 16%.

36 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 36%.

37 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ» με ποσοστό 37%.

6 Άτομα δήλωσαν την απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 6%.

Ερώτηση 29^η: Αποτύπωση γνώμης αναφορικά με την εφαρμογή της λιτής διαχείρισης στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Σε αυτήν την ερώτηση το δείγμα αποτύπωσε τη γνώμη του και οι απαντήσεις ποικίλουν. Αναφορικά με τις ελληνικές επιχειρήσεις το δείγμα πιστεύει ότι είναι αρκετά πίσω σε σύγκριση με τις πολυεθνικών των μεγάλων ομίλων. Πρόσθεσαν ότι παρόλο που οι εταιρίες προσανατολίζονται σε μεγάλο βαθμό προς αυτήν την κατεύθυνση, η αλλαγή είναι χρονοβόρα. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν επιχειρήσεις στην ελληνική βιομηχανία που έχουν υιοθετήσει λιτές πρακτικές. Ανασταλτικός παράγοντας είναι η γραφειοκρατία, η καθυστέρηση του χρόνου παράδοσης και οι ακριβές πρώτες ύλες. Επιπλέον αρκετοί από το δείγμα δήλωσαν ότι χρειάζεται εντατικότερη εκπαίδευση των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, αρκετοί δήλωσαν ότι χρειάζεται να υιοθετείται περισσότερο τόσο το κοινό όραμα παρά τα προσωπικά οφέλη όσο και η κουλτούρα της λιτής φιλοσοφίας. Τόνισαν πως υπάρχει μεγάλο κενό μεταξύ της σύγχρονης νέας γενιάς και των παλαιών απόψεων που πολλές φορές εμποδίζουν τη σωστή λειτουργία των λιτών αρχών.

Τέσσερα ακόμη άτομα από το δείγμα δήλωσαν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν την τεχνογνωσία για την εφαρμογή της λιτής διαχείρισης και προσπαθούν με λάθος προσέγγιση κάνοντας μείωση εξόδων σε λάθος σημεία που αποφέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Δε λαμβάνονται υπόψη σημαντικοί παράγοντες όπως οι ανάγκες των εργαζομένων και ο φόρτος εργασίας. Χρειάζεται ακόμη πολλή δουλειά στη διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας και εξειδίκευση στη σωστή χρήση των τεχνικών.

Οι περισσότεροι από το δείγμα που απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση ανέφεραν ότι χρειάζεται πιο εντατική προσπάθεια και αυτό είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ιδιαίτερα όταν η ηγεσία των ελληνικών εταιρειών είναι άνω των 60 χρόνων. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις οι οποίες είναι οικογενειακές είναι δύσκολο γιατί όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον επικεφαλής της οικογένειας. Και εδώ εμφανίζεται το πρόβλημα έλλειψης παιδείας και κουλτούρας. Το χάσμα μεταξύ νέας και παλαιάς γενιάς εργαζομένων δε βοηθά σε αυτό.

Απαντήσεις από το δείγμα ανέφεραν ότι συχνά γίνεται μία μίξη με παλιές πρακτικές διαχείρισης που εμποδίζουν τη σωστή υλοποίηση της αφού δεν δίνουν την απαραίτητη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα. Χρειάζεται περισσότερη προσπάθεια, λιγότερη γραφειοκρατία και ουσιαστική βοήθεια στην παραγωγή και στους εργαζόμενους της παραγωγής. Τέλος δήλωσαν ότι χρειάζεται υποστήριξη από τη μεριά της διοίκησης και μεγαλύτερη εστίαση στα soft skills.

Συμπεράσματα ερωτηματολογίου

Το παρών ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 5 ενότητες και συνολικά 29 ερωτήσεις. Συμπληρώθηκε από 103 άτομα από τα οποία 70 άτομα δήλωσαν την επιλογή «Άντρες» και 32 άτομα δήλωσαν την επιλογή «Γυναίκες». Η πλειοψηφία της ηλικιακής κατανομής του δείγματος ανέφερε ότι ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 35 έως 44 με ποσοστό 45,5% και η εκπαίδευση του είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 57,1%. Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος στον εργασιακό χώρο σε όλη τη διάρκεια της ζωής του η πλειοψηφία με ποσοστό 27,5% δήλωσε την επιλογή «11-15» έτη ενώ για τα έτη προϋπηρεσίας στην εταιρεία που εργάζεται τώρα η πλειοψηφία δήλωσε με ποσοστό 54,9 την επιλογή μέχρι 5 έτη. Για τη θέση που κατέχει τώρα το δείγμα στη συγκεκριμένη εταιρεία η πλειοψηφία δήλωσε την επιλογή θέση επιστημονικού – τεχνικού προσωπικού με ποσοστό 43,6 %.

Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στο ρόλο της λιτής διαχείρισης στην επιχείρηση. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ποσοστό 88,2% ανέφεραν ότι γνωρίζουν τον όρο της λιτής διαχείρισης. Στην ερώτηση σε πιο βαθμό πιστεύει το δείγμα ότι εφαρμόζονται πρακτικές λιτής διαχείρισης στην επιχείρηση που εργάζονται η πλειοψηφία απάντησε την επιλογή μέτριο με 38,6% ενώ ακολουθεί πολύ κοντά σε ποσοστό η επιλογή σε σημαντικό βαθμό με ποσοστό 35,6%. Από τις απαντήσεις του δείγματος απορρέει το συμπέρασμα ότι το δείγμα πιστεύει ότι οι πρακτικές λιτής διαχείρισης έχουν ενισχύσει την παραγωγικότητα των λειτουργικών διεργασιών στην επιχείρηση που εργάζονται σε μέτριο βαθμό με ποσοστό 42,9% και στην αξιολόγηση

για τη δέσμευση της ηγεσίας αναφορικά με την προώθηση της λιτή κουλτούρας στην επιχείρηση που εργάζονται το δείγμα πιστεύει με ποσοστό 47% ότι είναι μέτρια. Συμπληρώνει ότι συμφωνεί ότι οι εσωτερικές επικοινωνίες που γίνονται από στην εταιρεία είναι σαφείς και κατανοητές αλλά πολύ κοντά είναι και η επιλογή «ούτε συμφωνώ – ούτε διαφωνώ». Για τον αν υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές ή στρατηγικές ηγεσίας που πιστεύουν ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν ώστε να ενισχυθεί η προώθηση της λιτής κουλτούρας οι απαντήσεις ποικίλουν και κυριαρχούν με φθίνουσα σειρά η εκπαίδευση, η ομαδικότητα, η εστίαση στο κοινό όραμα, η καλύτερη μετάβαση της πληροφορίας, η έλλειψη γνώσης, η λιγότερη γραφειοκρατία, η συνεργασία, ο σαφής καθορισμός στόχων, η επιλογή εργαζομένων με συγκεκριμένο χαρακτήρα.

Η 3^η ενότητα ασχολείται με την ομαδική εργασία. Από την πλειοψηφία των απαντήσεων του δείγματος απορρέει το συμπέρασμα ότι η ομάδα τους συνεργάζεται και επικοινωνεί μεταξύ της επαρκώς και συμπληρώνουν ότι υπάρχουν εμπόδια ή προκλήσεις που εμποδίζουν την αποτελεσματική αποδοχή των λιτών διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση που εργάζονται. Προσθέτουν ότι η υιοθέτηση των λιτών πρακτικών έχει επηρεάσει μέτρια το φόρτο εργασίας τους και είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης που τους παρέχει η εταιρεία. Οι βελτιώσεις που προτείνουν με φθίνουσα σειρά είναι οι τακτικές εκπαίδευσης, τα σεμινάρια με γραπτές εξετάσεις πιστοποίησης, η καλύτερη αξιοποίηση των προσόντων και ανάπτυξη βάσει ικανοτήτων, η σωστή αξιολόγηση θέσης, η ενίσχυση της αξιοκρατίας, τα κίνητρα, ο καταμερισμός εργασιών, οι καλύτερες αποδοχές, η εσωτερική μετακίνηση καθώς και η ουσιαστικότερη ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Επιπλέον, η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε ότι λαμβάνει συχνά τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης και συζητήσεις για την επαγγελματική του εξέλιξη με τον προϊστάμενό του. Για το αν το δείγμα θεωρεί ότι αυτές οι αξιολογήσεις είναι χρήσιμες και κατατοπιστικές η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε πως «Ναι» με 29 απαντήσεις. Το δείγμα ανέφερε ότι στοιχεία του λιτού μετασχηματισμού στην επιχείρηση που εργάζονται όπως η αυξημένη αποδοτικότητα και οι μειωμένοι χρόνοι παράδοσης, η βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, η μείωση του κόστους, η συνεχή βελτίωση, η μείωση μεταβλητότητας διεργασιών υφίσταται «ούτε λίγο – ούτε πολύ». Ενώ, στοιχεία όπως η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η παροχή αξίας, η μείωση της κατανάλωσης πόρων και η μείωση αποβλήτων καθώς και η αύξηση των κερδών και η βελτίωση μετρητικών δεικτών υφίσταται στην επιχείρηση που εργάζονται σε «πολύ» βαθμό.

Αναφορικά για τη συνολική ικανοποίηση του δείγματος από τη συνολική εργασιακή του εμπειρία στην εταιρεία η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε την επιλογή «3» ουδέτερος με ποσοστό 46%. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 41% δήλωσε πως «Συμφωνεί» ότι στη δουλειά τους μπορούν να αξιοποιούν τις δεξιότητες τους και πρόσθεσε ότι αναφορικά με την ερώτηση αν πιστεύει ότι η εταιρεία που εργάζεστε εστιάζει περισσότερο σε τεχνικά skills δήλωσε την επιλογή «ούτε συμφωνώ – ούτε διαφωνώ» με ποσοστό 34% ενώ πολύ κοντά είναι και η επιλογή «συμφωνώ» με ποσοστό 31%. Για το αν το δείγμα πιστεύει ότι η λιτή προσέγγιση της εταιρείας που εργάζεται εστιάζει περισσότερο σε soft skills η πλειοψηφία δήλωσε την επιλογή «δεν

ξέρω- δεν απαντώ». Επιπλέον, από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου απορρέει το συμπέρασμα πως η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι η συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα στη λιτή διαχείριση της εταιρείας είναι πολύ σημαντική.

Τέλος σημαντικά αποτελέσματα εξάγονται από την τελευταία ερώτηση αναφορικά με την εφαρμογή της λιτής διαχείρισης στις ελληνικές επιχειρήσεις. Σε αυτήν την ερώτηση το δείγμα αποτύπωσε τη γνώμη του και οι απαντήσεις ποικίλουν ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι απάντησαν τα μισά άτομα από το δείγμα. Αναφορικά με τις ελληνικές επιχειρήσεις το δείγμα πιστεύει ότι είναι αρκετά πίσω σε σύγκριση με τις πολυεθνικές των μεγάλων ομίλων που δραστηριοποιούνται παγκόσμια. Πρόσθεσαν ότι παρόλο που οι εταιρίες προσανατολίζονται σε μεγάλο βαθμό προς αυτήν την κατεύθυνση, η αλλαγή είναι χρονοβόρα. Από την άλλη πλευρά το δείγμα ανέφερε ότι υπάρχουν επιχειρήσεις στην ελληνική βιομηχανία που έχουν υιοθετήσει λιτές πρακτικές. Ανασταλτικός παράγοντας είναι η γραφειοκρατία, η καθυστέρηση του χρόνου παράδοσης και οι ακριβές πρώτες ύλες. Επιπλέον αρκετοί από το δείγμα δήλωσαν ότι χρειάζεται εντατικότερη εκπαίδευση των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, αρκετοί δήλωσαν ότι χρειάζεται να υιοθετείται περισσότερο τόσο το κοινό όραμα όσο και η κουλτούρα της λιτής φιλοσοφίας, παρά τα προσωπικά οφέλη. Τόνισαν πως υπάρχει μεγάλο κενό μεταξύ της σύγχρονης νέας γενιάς και των παλαιών απόψεων που πολλές φορές εμποδίζουν τη σωστή λειτουργία των λιτών αρχών. Τέσσερα ακόμη άτομα από το δείγμα δήλωσαν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν την τεχνογνωσία για την εφαρμογή της λιτής διαχείρισης και προσπαθούν με λάθος προσέγγιση κάνοντας μείωση εξόδων σε λάθος σημεία που αποφέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Δε λαμβάνονται υπόψη σημαντικοί παράγοντες όπως οι ανάγκες των εργαζομένων και ο φόρτος εργασίας. Χρειάζεται ακόμη πολλή δουλειά στη διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας και εξειδίκευση στη σωστή χρήση των τεχνικών.

Οι περισσότεροι από το δείγμα που απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση ανέφεραν ότι χρειάζεται πιο εντατική προσπάθεια και αυτό είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ιδιαίτερα όταν η ηγεσία των ελληνικών εταιρειών είναι άνω των 60 χρόνων. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις οι οποίες είναι οικογενειακές είναι δύσκολο γιατί όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον επικεφαλής της οικογένειας. Και εδώ εμφανίζεται το πρόβλημα έλλειψης παιδείας και κουλτούρας. Το χάσμα μεταξύ νέας και παλαιάς γενιάς εργαζομένων δε βοηθά σε αυτό.

Απαντήσεις από το δείγμα ανέφεραν ότι συχνά γίνεται μία μίξη με παλιές πρακτικές διαχείρισης που εμποδίζουν τη σωστή υλοποίηση της αφού δεν δίνουν την απαραίτητη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα. Χρειάζεται περισσότερη προσπάθεια, λιγότερη γραφειοκρατία και ουσιαστική βοήθεια στην παραγωγή και στους εργαζόμενους της παραγωγής. Τέλος δήλωσαν ότι χρειάζεται υποστήριξη από τη μεριά της διοίκησης και μεγαλύτερη εστίαση στα soft skills.

Συμπεράσματα πτυχιακής

Η λιτή διαχείριση είναι μια συστηματική προσέγγιση για τη βελτιστοποίηση των οργανωτικών διαδικασιών, τη μείωση της σπατάλης και τη βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας. Όταν εφαρμόζεται αποτελεσματικά, μπορεί να έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η λιτή διαχείριση επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την εξάλειψη διαφόρων μορφών σπατάλης, συμπεριλαμβανομένης της υπερπαραγωγής, της περίσσειας αποθεμάτων, των ελαττωμάτων, των περιττών μεταφορών και των χρόνων αναμονής. Με τη μείωση της σπατάλης, οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιούν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά, οδηγώντας σε εξοικονόμηση κόστους και βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Οι αρχές του Lean τονίζουν τη σημασία της ποιότητας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών. Με την εφαρμογή διαδικασιών για την πρόληψη ελαττωμάτων και σφαλμάτων, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν την επανεπεξεργασία και τα παράπονα των πελατών, βελτιώνοντας τελικά την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

Η λιτή διαχείριση μπορεί να έχει βαθύ αντίκτυπο στην οργανωτική αποτελεσματικότητα με τη μείωση της σπατάλης, τη βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Ενισχύει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, προσαρμοστικότητας και αποδοτικότητας κόστους, τα οποία είναι όλα βασικά συστατικά στοιχεία ενός εξαιρετικά αποτελεσματικού οργανισμού. Οι οργανισμοί που προάγουν τη λιτή διαχείριση διδάσκουν στους ανθρώπους πώς να επικεντρώνονται στη διαδικασία, να σκέφτονται επιστημονικά, να πειραματίζονται, να παρατηρούν, να συμμετέχουν στην επίλυση προβλημάτων, να εντοπίζουν τις βασικές αιτίες, να βελτιώνονται διαρκώς και, κυρίως, να μαθαίνουν. Αποτελεί μια στρατηγική που εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας μέσω της μείωσης των απωλειών ή απορριμμάτων, όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία. Επιπλέον, η λιτή διαχείριση αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση οργανωτικών διαδικασιών και ροών εργασίας και στη δημιουργία αξίας μέσω της εξοικονόμησης χρόνου, χώρου, υλικών και χρημάτων, με την άμεση συμμετοχή του προσωπικού του οργανισμού. Το κλειδί της λιτής μεθοδολογίας έγκειται στη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας με στόχο την εξεύρεση τρόπων για την εφαρμογή βελτιώσεων στο εργοστάσιο παραγωγής, τόσο σε επίπεδο σταθμού εργασίας όσο και σε επίπεδο γραμμής παραγωγής, για τα οποία η πλήρης συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτου βαθμίδας, θεωρείται κρίσιμη.

Ωστόσο, παρά τη πληθώρα μελετών και έργων για τη Λιτή Διαχείριση, ο τεράστιος όγκος της βιβλιογραφικής έρευνας έχει επικεντρωθεί κυρίως στο «σκληρό» πυλώνα της συνεχούς βελτίωσης και τη χρήση των λιτών εργαλείων, βάζοντας σε 2^η μοίρα την ανθρώπινη πλευρά και τον θεμελιώδη «μαλακό» πυλώνα του «σεβασμού για τους ανθρώπους». Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως πέρα από ένα σύνολο εργαλείων, ο λιτός μετασχηματισμός δεν αποτελεί απλά μια βελτίωση αλλά ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αλλαγής και διαχείρισης. Μεγάλο μέρος των ερευνών παρουσιάζουν μια θετική εικόνα για την λιτή διαχείριση, εστιάζοντας στα κέρδη και τα αποτελέσματα

που μπορούν να επιτευχθούν, αγνοώντας τις αποτυχίες καθώς πολλές φορές το ενδιαφέρον για την αυτοπροβολή είναι πιο ανταποδοτικό και συνήθως επιλέγεται να δημοσιεύεται μια πραγματικά καλή ιστορία επιτυχίας. Ωστόσο η πραγματικότητα συχνά παρουσιάζει ένα εντελώς διαφορετικό πρόσωπο με την συντριπτική πλειοψηφία των λιτών υλοποιήσεων να αποτυγχάνουν. Δυστυχώς, όμως όταν συμβαίνουν τέτοιες αποτυχίες, οι περισσότεροι άνθρωποι και οργανισμοί, αγνοούν τις αιτίες, ή απλώς προχωρούν, εφαρμόζοντας αναποτελεσματικά αντίμετρα που βασίζονται σε εικασίες, όπως αλλαγές προσωπικού ή ένα νέο οργανόγραμμα. Ως αποτέλεσμα, η ευκαιρία για μάθηση χάνεται και η αποτυχία θα επαναληφθεί κάποια στιγμή στο μέλλον.

Ωστόσο ένα από τα στοιχεία που πρέπει ακόμη να ληφθεί υπόψη είναι η αξία της εργασίας της ομάδας. Είναι ένα εργαλείο στο οποίο έχουν όλοι ενεργό ρόλο, διευκολύνει την ομαδική εργασία, τη συνεργασία, την σαφή επικοινωνία, τη δημιουργία ιδεών, την αλλαγή κουλτούρας, και μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αξιολογήσουν καλύτερα τον αντίκτυπο των αλλαγών στη διαδικασία και να εντοπίσουν περισσότερους τρόπους συνεχούς βελτίωσης. Η συνεχής βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί με την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων και μόνο αν κάθε μέλος της ομάδα εργασίας, αναλάβει συγκεκριμένα καθήκοντά. Αυτό μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο, όμως με την κατάλληλη εκπαίδευση αλλά και την περισσότερη εμπιστοσύνη στην τεχνογνωσία τους, μπορούμε να αυξήσουμε την ανεξαρτησία και την αυτονομία τους, ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θα υπόκεινται σε έλεγχο προόδου, καθώς μέσα από καθημερινές συναντήσεις, το κάθε άτομο εξηγεί τι έκανε την προηγούμενη μέρα, τι σκοπεύει να κάνει σήμερα και αν υπάρχουν εμπόδια στο δρόμο του.

Παρότι πολλές εταιρείες αναφέρονται συνεχώς στην αξία του ανθρώπινου στοιχείου, συχνά συμπεριφέρονται με ακριβώς αντίθετο τρόπο. Η λιτή διαχείριση απαιτεί συχνά αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες. Καθώς όλοι στο ίδρυμα έχουν ήδη συνηθίσει να κάνουν τα πράγματα με συγκεκριμένο τρόπο, η διαχείριση της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας. Όπως κάθε σημαντική οργανωτική αλλαγή, υπάρχει ανάγκη τα ανώτερα στελέχη να μειώσουν τους αντίθετους ανέμους και να ελαχιστοποιήσουν την αντίσταση από τους υπαλλήλους. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντισταθούν σε αυτές τις αλλαγές εάν δεν κατανοούν τα οφέλη της ή εάν την αντιλαμβάνονται ως απειλή για την ασφάλεια της εργασίας τους. Όμως, υπάρχει κίνδυνος αυτές οι δραστηριότητες να θεωρηθούν από τους ηγέτες και το προσωπικό πρώτης γραμμής ως απλώς κάτι επιπλέον που πρέπει να υλοποιήσουν κατά τη διαδικασία της εργασίας τους, αντί να τους βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων τους και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης επιδίδονται σε αδιάκριτες απολύσεις με την παραμικρή πίεση.

Η λιτή διαχείριση προτάσσει ένα τελειώς διαφορετικό τρόπο σκέψης και υλοποίησης των πραγμάτων, όπου η αυστηρή, σχολαστική προετοιμασία είναι ζωτικής σημασίας. Η ηγεσία του οργανισμού πρέπει να βεβαιωθεί ότι υπάρχουν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία, όπως η τυποποίηση, η δημιουργία προτύπων, οι αλλαγές διαδικασιών, η αναβάθμιση του προσωπικού και ενδεχομένως νέες προσλήψεις. Για να πετύχει η λιτή διαχείριση, η ανώτατη ηγεσία πρέπει να υποστηρίζει πλήρως το όραμα της λιτής διαχείρισης και να ευθυγραμμίζεται με αυτό.

Όταν οι ηγέτες δεν είναι δεσμευμένοι στις αρχές της ή δεν επικοινωνούν αποτελεσματικά το όραμα, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη αποδοχής από τους εργαζόμενους. Επίσης, εάν οι πρωτοβουλίες lean δεν έχουν υψηλή προτεραιότητα από την ηγεσία, άλλες ανταγωνιστικές προτεραιότητες μπορεί να τις επισκιάσουν και αυτό συχνά οδηγεί σε ανεπαρκείς πόρους και υποστήριξη για τις προσπάθειες λιτής διαχείρισης.

Η κατάρτιση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της λιτής διαχείρισης, καθώς ενδυναμώνει τους εργαζόμενους με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικότητας των διαδικασιών, τη μείωση της σπατάλης και τη συνεχή βελτίωση. Ένας οργανισμός που έχει δεσμευτεί στις αρχές της λιτής διαχείρισης θα πρέπει να επενδύσει σε ολοκληρωμένα προγράμματα κατάρτισης που υποστηρίζουν τις προσπάθειες μετασχηματισμού της λιτής διαχείρισης και δημιουργούν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης.

Στο ερώτημα λοιπόν γιατί τα αποτελέσματα είναι χειρότερα από τα αναμενόμενα και γιατί οι οργανισμοί έκαναν λάθος την προσέγγιση τους, ο λόγος οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επιλογή της «εύκολης» προσέγγισης των εμπλεκόμενων οργανισμών και των διοικήσεων τους, προσανατολισμένη κυρίως στα αποτελέσματα και στα εργαλεία της λιτής μεθοδολογίας, συνοδευόμενα κυρίως από την έλλειψη δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης, την αντίσταση στην αλλαγή, στους ανεπαρκείς μηχανισμούς ανταμοιβής και αναγνώρισης, την ασυνεπή παρακολούθηση και έλεγχο των έργων και τη κακή επικοινωνία. Η, μέχρι τώρα, έρευνα λοιπόν δείχνει κενά στη λιτή βιβλιογραφία και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η βιώσιμη συνεχή βελτίωση απαιτεί μεγαλύτερη εστίαση στο ρόλο των συστημάτων, του πολιτισμού, της κουλτούρας και, ιδιαίτερα, των ανθρώπων. Η ίδια η Toyota, ως ο πρώτος διδάξας της λιτής φιλοσοφίας, συμβουλεύει τους οργανισμούς που επιθυμούν να εφαρμόσουν και να διατηρήσουν με επιτυχία τη λιτή φιλοσοφία, να μην αντιγράφουν απλώς τις πρακτικές διαχείρισης αλλά να τις προσαρμόζουν ώστε να ταιριάζουν στο οργανωτικό τους πλαίσιο, τη κουλτούρα και στο στυλ ηγεσίας τους.

Τομείς όπως η συνεχής εκπαίδευση, οι ανταμοιβές, η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, ο σχεδιασμός εργασίας, η συμμετοχή, η ενδυνάμωση, η ευελιξία, η δέσμευση στις εταιρικές αξίες, η ασφάλεια, η σωστή διαχείριση ταλέντων, η κατανόηση των ανθρώπινων ρόλων και των πρακτικών διαχείρισης που απαιτούνται, είναι το κλειδί για ένα επιτυχημένο λιτό μετασχηματισμό και τη βιωσιμότητα του. Αυτό αποτελεί κυρίως ευθύνη των διευθυντών και των ηγετών, οι οποίοι πρέπει να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους, ώστε να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία αλλαγής και να κάνουν την «λιτή» μετάβαση μια ομαλή, ανθεκτική και βιώσιμη διαδικασία. Η εστίαση στον άνθρωπο εμφανίζεται ως ένα ισχυρό σημείο εκκίνησης για την αποφυγή αντίστασης στην αλλαγή και της αποτυχίας του λιτού μετασχηματισμού. Το να «χτίζεις ανθρώπους» σημαίνει να αναπτύσσεις ανθρώπους ώστε να γίνονται ισχυροί συμμετέχοντες που θα μπορούν να συνεισφέρουν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, και δείχνει την ικανότητα της ηγεσίας να ενθαρρύνει την οικοδόμηση ενός Οργανισμού Μάθησης. Για το λόγο αυτό, πολλοί οργανισμοί που επιθυμούν να φτάσουν στην λειτουργική αριστεία, επενδύουν στη βελτίωση του επιπέδου συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων τους και κατά συνέπεια τους βοηθούν να υιοθετήσουν

την κουλτούρα του οργανισμού και να έχουν ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης.

Από την άλλη τα εκπαιδευτικά συνέδρια που αναδεικνύουν τις λιτές πρακτικές θα πρέπει να αντιμετωπίζουν και αυτά τα δύσκολα ερωτήματα, αντί να παρουσιάζουν απλώς ιστορίες επιτυχίας. Κάθε ερώτηση θα μπορούσε να είναι ένας λόγος για επανεξέταση, σχολιασμό και κριτική από τους συμμετέχοντες, ώστε να καταλήγουν σε ιδέες για πρακτικά αντίμετρα ή βελτίωση των διαδικασιών. Αυτή η προσέγγιση έχει πολύ καλύτερες πιθανότητες να μετατρέψει το Lean από μια εξειδικευμένη πρακτική διαχείρισης σε μια κοινή πρακτική διαχείρισης, μετατρέποντας τη σε μια λαμπρή ευκαιρία για μάθηση, ανάπτυξη και σεβασμό της ανθρώπινης υπόστασης.

Κλείνοντας είναι εξίσου σημαντικό να επισημανθεί ότι αυτή η επισκόπηση των μελετών και των αναφορών που βασίζεται η παρούσα εργασία, παρουσιάζει και ορισμένους περιορισμούς. Ο πρώτος περιορισμός οφείλεται στην υποκειμενικότητα του ερευνητή σχετικά με το προσδιορισμό και την αξιολόγηση των μελετών και των συμπερασμάτων, που συμπεριλαμβάνονται στο κείμενο, ο δεύτερος στο μεγάλο αριθμό άρθρων για τη λιτή φιλοσοφία, ενώ ένας τελευταίος στις λίγες αναφορές στον ανθρώπινο παράγοντα και τις δυσμενείς παρενέργειες του.

Μελλοντικές έρευνες

Η μελλοντική έρευνα στον τομέα της λιτής διαχείρισης μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες τους και να δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες τους. Ορισμένα προτεινόμενα ερευνητικά θέματα στον τομέα της λιτής διαχείρισης είναι τα κάτωθι:

Lean στις βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών: Ενώ οι αρχές της λιτής διαχείρισης προέρχονται από τη μεταποίηση, υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για την εφαρμογή των εννοιών της λιτής διαχείρισης στις βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών. Η έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες εφαρμογής της λιτής διαχείρισης σε τομείς όπως οι τράπεζες, η εκπαίδευση και ο τουρισμός.

Ψηφιακός μετασχηματισμός και λιτότητα: Διερεύνηση πώς οι αναδυόμενες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το IoT και η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, μπορούν να ενσωματωθούν με τις αρχές της λιτότητας για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Διερεύνηση πώς μπορούν οι τεχνολογίες Industry 4.0 να συμπληρώσουν τις lean πρακτικές.

Βιωσιμότητα και λιτότητα: Εξέταση της διασταύρωσης της λιτής διαχείρισης και της βιωσιμότητας. Πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι αρχές της λιτής διαχείρισης για τη μείωση της σπατάλης, τη διατήρηση των πόρων και την προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών στη μεταποίηση και σε άλλες βιομηχανίες;

Λιτότητα στη διαχείριση έργων: Διερεύνηση των εφαρμογών της λιτής σκέψης σε μεθοδολογίες διαχείρισης έργων, ερευνώντας πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η λιτή σκέψη για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των έργων και τη μείωση της σπατάλης σε διάφορους κλάδους.

Λιτότητα στην υγειονομική περίθαλψη: Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι αρχές της λιτής διαχείρισης μπορούν να εφαρμοστούν στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης για την ενίσχυση της φροντίδας των ασθενών, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας της παροχής υγειονομικής περίθαλψης.

Λιτή διαχείριση στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού: Εξέταση των προκλήσεων και των ευκαιριών κατά την εφαρμογή των αρχών της λιτής διαχείρισης σε παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως οι διεθνείς κανονισμοί, τα διαφορετικά πολιτιστικά πλαίσια και η γεωγραφική διασπορά.

Λιτές νεοφυείς επιχειρήσεις: Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι αρχές της λιτής λειτουργίας μπορούν να προσαρμοστούν και να εφαρμοστούν σε νεοσύστατες επιχειρήσεις για την προώθηση της ταχείας, οικονομικά αποδοτικής ανάπτυξης προϊόντων και της επικύρωσης της αγοράς.

Οι παραπάνω ερευνητικοί τομείς μπορούν να βοηθήσουν στη διεύρυνση της κατανόησης της λιτής διαχείρισης και της δυνατότητας εφαρμογής της σε διάφορα πλαίσια, συμβάλλοντας στη συνεχή εξέλιξη των λιτών αρχών και πρακτικών.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Adair, J. (2005). *“Develop your leadership skills.”* Kogan Page
- Agwu, M.O. (2013), *“Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt”*, British Journal of Education, Society & Behavioral Science 3, pp. 47-64
- Andersson, R, Eriksson, H, Torstensson, H. (2006). *“Similarities and differences between TQM, six sigma and lean.”* The TQM Magazine, 18(3): 282-296.
- Armstrong, M. (2003). *“A Handbook of Human Resource Management”*, Practice 9th edition, London: Kogan Page.
- Arthur, J. (2008), *“Lean Six Sigma Demystified”*, Second Edition, Publisher: McGraw-Hill Education
- Awang, Z., Ahmad, J. and Zin, M. (2010), *“Modeling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UiTM Kelantan,”* Proceedings of the Regional Conference on Statistical Sciences, pp. 241-255.
- Aziri, B., (2011). *“Job satisfaction: a literature review”*, Management Research And Practice, 3(4).
- Balle, M. et Balle, F. (2016), *“The Lean Manager: A Novel of Lean Transformation”*, Lean Enterprise Institute.
- Balle, M., Jones, D. et Chaize, J. (2017), *“The Lean Strategy: Using Lean to Create Competitive Advantage, Unleash Innovation, and Deliver Sustainable Growth”*, Lean Global Network
- Beel, J. (2007), *“Project Team Rewards Rewarding and Motivating your Project Team”*, Create Space LLC, Scotts Valley, USA, ISBN: 10-1434816265
- Behrouzi, F. & Wong, K. (2011). *“Lean performance evaluation of manufacturing systems: A dynamic and innovative approach”*. Procedia Computer Science, 9: 388-395.
- Bell, S, et Orzen, M. (2007), *“Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation”*, Publisher: Productivity Press
- Bernadin H.J. & Russel J.A. (2003). *“Human Resource Management: An Experimental Approach”*, McGraw Hill Publishing Co UK
- Binkley, P. (2018), *“The Standard for Standard Operating Procedures”* Publisher: Amazon Digital Services
- Boaden, R. & Dale, B. (2007), *“Lean Management and Performance: A Review and Research Agenda”*, International Journal of Operations & Production Management
- Byrne, A. (2012), *“The Lean Turnaround: How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value and Transform Their Company”*, Lean Enterprise Institute, Inc

- Carroll, B. (2001). “*Leadership in lean, empowering manufacturing organizations.*” Journal of Organizational Excellence. Detroit: Wayne State University Press. Spring: 81-90.
- Carvalho, A., Shannon A., Franz-Josef. D. et Kahlen, J. (2017), “*Lean Education: An Overview of Current Issues*”, Εκδόσεις Springer
- Chahal, V. & Narwal, M. (2017). “*An empirical review of lean manufacturing and their strategies*”. Management Science Letters, 7(7), pp. 321-33674
- Cheryl, M. & Jekiel, L. (2010) “*Lean Human Resources: Redesigning HR Processes for a Culture of Continuous Improvement*”, CRC Press
- Cooke, F. & Saini, D. (2010). “*Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy*”. Human Resource Management, 49 (3), 377–400.
- Costa, L. B. & Filho, M. G. (2016). “*Lean healthcare: review, classification and analysis of literature*”. Production Planning & Control, 27(10), pp. 823-836.
- Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G. & Waring, J. (2012). “*Institutional work to maintain professional power: recreating the model of medical professionalism*”. Organization Studies, 33(7), 937–962.
- Czarnecka, A, Butor, A, Halemba, M. (2017). “*Lean supply chain management*”. World Scientific News, 72: 177-183.
- Dekier, L. (2012). “*The Origins and Evolution of Lean Management System*”. Journal of International Studies, 7: 46-51.
- Dennis, P. (2002), “*Lean Production Simplified: A Plain-Language Guide to the World's Most Powerful Production System*” Publisher: Productivity Press
- Dessler, G. & Al.Ariss, A. (2012), “*Human Resource Management*” (Arab World ed.). London: Pearson
- Dierdorff, E. C. and Surface, E. A. (2008), “*If you pay for skills, will they learn?, Skill change and maintenance under a skill-based pay system,*” Journal of Management 34, pp. 721- 743
- Dinero, D. (2000), “*Training Within Industry: The Foundation of Lean*”, Publisher: Productivity Press
- Dombrowski, U., Mielke, T. & Engel, C. (2012). “*Knowledge Management in Lean Production Systems*”. Procedia CIRP, 3, 436–441.
- Dunn, D. & Stephens, C. (1972). “*Management of personnel: manpower management and organizational behavior*”. series in management McGraw-Hill
- Eikenberry, K. (2007). “*Remarkable Leadership*”. John Wiley & Sons, Inc
- Emiliani B., Stec D.J., Grasso L. and Stodder J. (2007). “*Better Thinking, Better Results: Case Study and Analysis of an Enterprise-Wide Lean Transformation*”. Center for Lean Business Management: Kensington, CT, USA. ISBN 0972259120.
- Emiliani, L. (2006), “*Origins of lean management in America*”, Journal of Management History, Vol. 12 No. 2, pp. 167-84. 41
- Emiliani, L. and Stec, D. (2005), “*Leaders lost in transformation,*” Leadership and Organization Development Journal, vol. 26, no. 5, pp. 370–387

- Feldman, D. C., Leana, C. R. and Bolino, M. C. (2002), “*Underemployment and relative deprivation among re-employed executives*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, p.453-471
- Ford, AL., Williams, JA, Spencer, M, McCammon, C, Khoury, N, Sampson, TR, Panagos, P, Lee, JM. (2012). “*Reducing door-to-needle times using Toyota’s lean manufacturing principles and value stream analysis*”. Stroke, 43(12): 3395-3398.
- Henderson, R.I. (2003), “*Compensation Management in a Knowledge-based World*”, ninth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Hirako, H. (2009), “*JIT Implementation Manual The Complete Guide to Just-In-Time Manufacturing Second edition*”, Εκδόσεις CRC press
- Holden, RJ. (2011). “*Lean Thinking in Emergency Departments: A Critical Review*”. Annals of Emergency Medicine, 57: 265-278.
- Hope, J. and Fraser, R. (2003), “*New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model*”, California Review Management, Vol. 45, No. 4
- Humble, J., Molesky, J. et O’ Reilly, B. (2008), “*Lean Enterprise: How High-Performance Organizations Innovate at Scale*”, Publisher: O’Reilly Media
- Jiang, J., Wang, S. & Zhao, S. (2012). “*Does HRM facilitate creativity and organization innovation? A study of Chinese firms*. International Journal of Human Resource Management, 23(19), 4025–4047.
- Kessler, I., Heron, P. & Dopson, S. (2012). “*The Modernization of the Nursing Workforce: Valuing the Healthcare Assistant*.” Oxford: Oxford University Press.
- Kitchener, M. & Mertz, E. (2012). “*Professional projects and institutional change in healthcare: the case of American dentistry*”. Social Science and Medicine, 74 (3), 327– 380.
- Kollberg, B., Dahlgard, J. & Brehmer, P. (2007). “*Measuring lean initiatives in health care services: issues and findings*”. International Journal of Productivity and Performance Management, 56(1), pp. 7-24
- Ledford, Jr. G. (2014), “*The changing landscape of employee rewards: Observations and prescriptions*”, Organizational Dynamics, Volume 43, Issue 3, pp. 168–179
- Liker, J. & Franz, J. (2015), “*The Toyota Way to Continuous Improvement: Linking Strategy and Operational Excellence to Achieve Superior Performance*”, McGraw-Hill
- Liker, J. (2004), “*The Toyota Way: 14 Management Principles from the World’s greatest Manufacturer*”, McGraw-Hill
- Liker, J. and Convis, G.L. (2011). “*Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development*”, New York, USA, McGraw-Hill Education
- Long, R. J. and Shields, J. L. (2010), “*From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms*”, Inter-national Journal of Human Resource Management 21, pp. 1145-1172
- Mann, D. (2005), “*Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*”, published by CRC Press

- Manus, T.M. and Graham, M.D. (2003), “*Creating a Total Rewards Strategy*”, American Management Association, New York
- Martin, K. and Osterling, M. (2003), “*Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation*” Publisher: McGraw-Hill Education
- McFadden, F. (1993), “*Six Sigma quality programs*”, Quality Progress, Vol 26, No 6, pp 37-42
- Medcof, J. and Rumpel, S. (2007), “*High technology workers and total rewards*”, Journal of High Technology Management Research 18, pp. 59–72
- Morgan, J. and Berig – Jones, M. (2012), “*Lean Six Sigma for Dummies*”, Published by Dummies (Wiley)
- Murman, E. (2002). “*Lean Enterprise Value*”,. New York: Palgrave Macmillan UK.
- Myerson, P. (2012), “*Lean Supply Chain and Logistics Management*”, Publisher: Mc Graw – Hill
- Netland, T. (2005), “*Lean Training: Principles, Methods, and Techniques*” Publisher: CRC Press
- Ohno, T. (1988). “*Toyota production system: Beyond large-scale production*”, Portland: Productivity Press 87
- Orzen, M. et Paiden, T. (2008), “*The Lean IT Field Guide: A Roadmap for Your Transformation*”, Publisher: Productivity Press
- Osono, E. (2008), “*Extreme Toyota: Radical Contradictions that Drive Success at the World’s Best Manufacturer*”, Wiley, Hoboken, NJ.
- Poksinska, B. (2010). “*The current state of Lean implementation in health care*”: literature review. Quality Management in Health Care, 4 (19): 319-329.
- Radnor, Z. J., (2010). “*Review of business process improvement methodologies in public services*”, London: Advanced Institute of Management Research
- Ries, E. (2011), “*The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*”, Publisher: Crown Business
- Saba, I. (2011), “*Measuring the job satisfaction level of the academic staff in Bahawalpur Colleges,*” International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol. 1, no. 1.
- Sasha, P. (2009). “*Effects of Lean Management on Company Value*”. Master Thesis. Grin Verlag
- Sermeus, W. & Bruyneel, L. (2010). “*Investing in Europe’s Health Workforce of Tomorrow*”. Leuven: European Observatory on Health Systems and Policies.
- Shingo, S. (2010), “*A Revolution in Manufacturing: The SMED System*”, Publisher: Productivity Press
- Shinko, S. (2006), “*Toyota Production System and Kanban System Materialization of Just-In-Time and Respect-for-Human System*”, Published in: International Journal of Production
- Shook, J. (2012), The Benefits of Lean Management: What You Need to Know, Harvard Business Review

- Stoller, J. & Jones, D. (2014), “*The Lean CEO: Leading the Way to World-Class Excellence*”, McGraw-Hill Education
- Swank, CK. (2003). “*The lean service machine. Harvard Business Review*”, 81(10): 123-130.
- Toussaint, JS. Berry, LL. (2013). “*The Promise of Lean in Health Care. Mayo Clinic Proceedings*”, 88: 74-82.
- Tsisis, P, Bruce-Barrett, C. (2008). “*Organizational change through Lean Thinking*”. Health Services Management Research, 21(3): 192-198.
- Vegting, IL, van Beneden, M, Kramer, MH, Thijs, A., Kostense, PJ, Nanayakkara, PW. (2012). “*How to save costs by reducing unnecessary testing: lean thinking in clinical practice*”. European Journal of International Medicine, 23(1): 70-75.
- Womack J. & Jones D. (2003), “*Lean Thinking: Banish waste and create health in your organization*” (revised and updated since original 1996 edition), Simon & Schuster, New York
- Zaleznik, A. (2012), “*Managers and leaders Harvard reviews on point*”. HRB Classic

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. (2012), “*Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*”, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Rosili
- Θεοδωράτος, Ε. (2014), “*Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά*”, εκδόσεις Σταμούλη
- Μάρκοβιτς, Γ. (2002), “*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού : Παρακίνηση – Εξουσία*”, Θεσσαλονίκη, Εκδ. University Studio Press
- Μουρδουκούτας Π. (2004), “*Η παγκόσμια επιχείρηση*”, Αθήνα, Εκδ. Αθ.Σταμούλης
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), “*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων*”, Εκδόσεις Ανικούλα, 4η έκδοση, ISBN 978-960- 516-045-6
- Παπαδόπουλος Ν.Γ. & Μαντές Γ.Α. (2007), “*Ομαδικά Κίνητρα και Παραγωγικότητα*”, Αθήνα, Εκδ. Γαλαίος
- Παπάνης, Ε. και Ρόντος, Κ. (2005), “*Ψυχολογία - κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*”, Εκδόσεις Σιδέρης, ISBN 960-08-0344-7
- Slack, N., Chambers, S. et Johnston, C. (2008), “*Διοίκηση Παράγωγης Προϊόντων και Υπηρεσιών 5 η Αγγλική έκδοση*”, επιστημονική επιμέλεια Ελληνικής έκδοσης Εμμανουήλ Αδαμίδης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Ηλεκτρονικές Πηγές

- Arashpour, M., Enaghani, M. R. et Karimi M. (2009). *The Relationship between Lean and TPM* [Online]. Available from: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Lean-and-TPM-Arashpour-Enaghani/628fb39def30370a50b38458b20a99ecec2ed447>, [accessed Mar 03 2023].
- Baudin's, M. (2012), *Metrics in Lean – alternatives to Rank-and-Yank in evaluative people*, Available from: <https://michelbaudin.com/2012/08/14/metrics-in-lean-alternatives-to-rank-and-yank-in-evaluating-people/>, [accessed Oct 01 2023].
- Benkarim A. & Imbeau D. (2022), *Investigating the Implementation of Toyota's Human Resources Management Practices in the Aerospace Industry*, MDPI, Journals, Merits, Volume 2, Issue 3, 10.3390/merits2030010, [Online]. Available from: <https://www.mdpi.com/2673-8104/2/3/10>, [accessed Jun 03 2023].
- Benkarim, A. & Imbeau, D. (2021). *Organizational Commitment and Lean Sustainability: Literature Review and Directions for Future Research* [Online], Sustainability, Volume 13, Issue 6, MDPI. Available from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/6/3357/htm#B3-sustainability-13-03357>, [accessed Oct 14 2023].
- Bicheno, J. & Holweg, M. (2016). *The Lean Toolbox*, 5th edition. A Handbook for Lean Transformation [Online], PICSIE Books, ISBN: 9780956830753. Available from: https://www.researchgate.net/publication/309012216_The_Lean_Toolbox_5th_edition_A_handbook_for_lean_transformation, [accessed Jun 16 2023].
- Burke, K. (2020). *3 Management Skills Most Leaders Lack--and How to Develop Them* [Online]. Available from: <https://www.inc.com/katie-burke/3-management-skills-most-leaders-lack-and-how-to-develop-them.html>, [accessed Jun 13 2023].
- Chandran, S. (May 2015). *TPM Implementation Approach* [Online], Journal of Industrial Engineering and Management. Available from: https://www.researchgate.net/publication/279059214_TPM_Implementation_Approach, [accessed Apr 14 2023].
- Conwayuk, M. (2012), *THE Key Performance Indicator – Keep People Inspired*, Available from: <https://www.oakconsult.co.uk/the-key-performance-indicator-keep-people-inspired/>, [accessed Oct 03 2023].
- Cruz C. (2020), *How Leadership Impacts KPI's, Operational Excellence Society*, [Online]. Available from: <https://opexsociety.org/author/carlos-cruz/> [accessed Jun 15 2023].
- Davies, J. (2021), *Disadvantages of Lean Manufacturing (and How to Make Lean Work in Your Firm)* [Online]. Available from: <https://www.winman.com/blog/disadvantages-of-lean-manufacturing-and-how-to-make-lean-work-in-your-firm>, [accessed Jun 03 2023].

- Deming, E. (2015), «*Η πληρωμή δεν είναι κίνητρο*» Available from: <https://www.spcforexcel.com/knowledge/deming/profound-knowledge-part-4/#pay-and-performance> [accessed Oct 07 2023].
- Doustar S.M., Astaneh M.R. & Balalami, M.K. (2014), *Human Resource Empowerment in Lean Manufacturing* [Online], International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences Volume 1, Issue 1. Available from: https://www.ijires.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/IJIRES_05_Final.pdf, [accessed Jun 03 2023].
- Duran, D. (2013). *Lean Manufacturing* [Online]. Available from: https://www.academia.edu/35433120/Lean_manufacturing, [accessed Mar 07 2023].
- Emeka, N., Amaka, O., & Ejim, E.P. (2015). *The Effect of Employee Motivation on Organizational Performance of Selected Manufacturing Firms in Enugu State*. World Journal of Management and Behavioral Studies, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.5829/idosi.wjmbs.2015.3.1.1314> [accessed Oct 07 2023].
- Emiliani M.L. (2009), *The equally important 'respect for people' principle* [Online]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/265985726_The_Equally_Important_Respect_for_People_Principle, [accessed Mar 05 2023].
- Folmer, R. (2021), Available from: <https://reindersfolmerconsultancy.nl/2021/04/09/blog-8-lean-leadership-development-model/>, [accessed Oct 01 2023].
- Hines, P. and Butterworth, C. (2019), *The Essence of Excellence*, Chaerphilly. United Kingdom, S.A. Partners, [accessed Mai 02 2023].
- Holmemo, M. & Ingvaldsen, A. (2015). *Bypassing the dinosaurs? How middle managers become the missing link in lean implementation* [Online], Total Quality Management and Business Excellence, 27(11-12):1-14. Available from: <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1075876>, [accessed Jun 03 2023].
- Hope, J. (2015). *Why rewards should be based on teams rather than individuals* [Online], Performance Management Insights Research Series. Available from: <https://bbri.org/wp-content/uploads/2015/12/Why-rewards-should-be-based-on-teams-rather-than-individuals.pdf>, [accessed Sep 03 2023].
- Hyde, J. (2016), *KPI's Don't Define Success*. [Online], Available from <https://www.linkedin.com/pulse/why-kpis-longer-enough-new-leadership-paradigm-success-silveira/>[accessed Oct 07 2023].
- Koukoulaki, T. (2013). *The impact of lean production on musculoskeletal and psychosocial risks: An examination of sociotechnical trends over 20 years* [Online], Hellenic Institute for Occupational Health & Safety, Athens, Greece. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0003687013001683?via%3Dihub>, [accessed Apr 08 2023].

- Kusy, M., Diamond, S. and Vrchota, S. (2015), “*Real-Time culture change improves lean success: Sequenced culture change gets failing grades*”, The Journal of Medical Practice Management, Vol. 1 No. 31, pp. 29-33. (PDF) The Lean principle respect for people as respect for craftsmanship. Available from: https://www.researchgate.net/publication/351714368_The_Lean_principle_respect_for_people_as_respect_for_craftsmanship [accessed Oct 07 2023].
- La Marco, N. (2019). *The Top Signs of Poor Leadership* [Online]. Available from: <https://smallbusiness.chron.com/top-signs-poor-leadership-31537.html>, [accessed Sep 05 2023].
- Lawton, C. (2019). *The history of Lean – part 1* [Online]. Available from: <https://calawton.com/lean-history-part-1/>, [accessed Apr 08 2023].
- Liker J.K. (2004). *The 14 Principles of the Toyota Way: An Executive Summary of the Culture Behind TPS* [Online], McGraw-Hill Education: New York, ISBN 0071392319. Available from: <https://vietnamwcm.files.wordpress.com/2008/07/mcgraw-hill-thetoyotaway-14managementprinciples.pdf>, [accessed Feb 23 2023].
- Lodgaard, E., Ingvaldsen, J.A., Aschehoug, S.H et Gamme, I. (2016). *Barriers to Lean Implementation: Perceptions of Top Managers, Middle Managers and Workers* [Online], Procedia CIRP 57(16):595-600. Available from: https://www.researchgate.net/publication/312252614_Barriers_to_Lean_Implementation_Perceptions_of_Top_Managers_Middle_Managers_and_Workers [accessed Oct 03 2023].
- Marte, D., Holmemo, Q., Ingvaldsen, J. & Powell, D. (2022), *Beyond the lean manager Insights on how to develop corporate lean leadership*, Available from: <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/3013550/Holmemo%2Bet%2Bal%2B2022%2BBeyond%2Bthe%2Blean%2Bmanager.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, [accessed Oct 07 2023].
- McBride, D. (2015), *Toyota and Total Productive Maintenance* [Online], Reliableplant, Noria. Available from: <https://www.reliableplant.com/Read/8417/toyota-total-productive-maintenance>, [accessed Feb 17 2023].
- Naimi, M. (March 2016). *Just In Time (JIT), Lean, and Toyota Production System (TPS)* [Online]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/323687982_Just_In_Time_JIT_Lean_and_Toyota_Production_System_TPS, [accessed Mar 30 2023].
- Netland, H., Powell, J. and Hines, P. (2020), “*Demystifying lean leadership*”, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 11 No. 3, pp. 543-554. [Online]. Available from: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2019-0076> [accessed Sep 02 2023].
- Netland, H. (2016). *Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies* [Online], International Journal of Production Research, Vol. 54 No. 8. Available from:

- https://www.researchgate.net/publication/282870225_Critical_success_factors_for_implementing_lean_production_the_effect_of_contingencies, [accessed Apr 06 2023].
- Novkov A. (2018). *6 Traits of a lean manager* [Online], Kanbanize. Available from: <https://kanbanize.com/blog/6-traits-of-a-lean-manager/>, [accessed Jun 06 2023].
 - Post J. (2023), Available from: <https://www.business.com/articles/the-end-of-rank-and-yank-management-practices-revisited/>, [accessed Oct 01 2023].
 - Priolo, R. (July 2022). *10 lean leadership lessons from our authors* [Online]. Available from: <https://planet-lean.com/10-lean-leadership-lessons/> [accessed Sep 06 2023].
 - Schweyer, K. (2021) Available from: https://theirf.org/research_post/academic-research-in-action-individual-or-team-based-incentives/ [accessed Oct 03 2023]
 - Singh, M., & Narwal, M. (2017). *Measurement of Overall Equipment Effectiveness (OEE) of a manufacturing industry: An effective lean tool*. International journal of recent trends in engineering and research, 3(5), 268-275, [accessed Sep 06 2023].
 - Speculand R. (2017), *Research gate*, [Online]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/315783128_How_to_Inspire_People, [accessed Mai 03 2023].
 - Speculand, P. (2017), *How to Inspire People, Project: Excellence in Execution - How to Implement Your Strategy*. [Online], Available from (https://www.researchgate.net/publication/315783128_How_to_Inspire_People), [accessed Oct 07 2023].
 - Spolsky, J. (2000), *Joel on software*, [Online]. Available from: <https://www.joelonsoftware.com/2000/04/03/incentive-pay-considered-harmful/>, [accessed Jun 03 2023].
 - Subagyo, E., Saraswati, D., Trilaksono, T., Kusmulyon, T. (2020). *Benefits and Challenges of DMAIC Methodology Implementation in Service Companies: An Exploratory Study* [Online], Jurnal Aplikasi Manajemen 18(4):814-824. Available from: https://www.researchgate.net/publication/347548422_Benefits_and_Challenges_of_DMAIC_Methodology_Implementation_in_Service_Companies_An_Exploratory_Study, [accessed Oct 22 2023].
 - Tansey, C. (2023), *What Is 'Stack Ranking' and Why Is It a Problem?* Available from: <https://lattice.com/library/what-is-stack-ranking-and-why-is-it-a-problem> [accessed Oct 07 2023].
 - Terry, J. (2017), *Respect for People: Lean's Neglected Pillar* [Online]. Available from: <https://blog.planview.com/respect-for-people-leans-neglected-pillar/>, [accessed Apr 13 2023].
 - Thelen, M. (2011), *Why Lean Manufacturing fails* [Online]. Available from: <https://www.isixsigma.com/methodology/lean-methodology/why-lean-manufacturing-fails/>, [accessed Jun 13 2023].

- Wang, W. (2011). “*Just in Time*” *Production System in Toyota* [Online], Cultural Watch. Available from: <http://wang840217.blogspot.com/2011/06/just-in-time-production-system-in.html>, [accessed Apr 13 2023].
- Womack, J.P. (2008), “*Respect for people*”, *BP Trends*, [Online]. Available from: <https://www.bptrends.com/publicationfiles/THREE%2002-08-ART-Respect%20for%20People-Womack-final.doc.pdf>, [accessed Jun 01 2023].
- Χατζή, Α. (2021). *Η λιτή παραγωγή στο επίκεντρο της «έξυπνης» βιομηχανίας* [Online]. Available from: <https://industry-news.gr/i-liti-paragogi-sto-epikentrotis-exypris-viomichanias/>, [accessed Sep 02 2023].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1

Εισαγωγικό κείμενο ερωτηματολογίου ΛΙΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διατριβής μου με θέμα "Lean Management στη βιομηχανία – Η φιλοσοφία, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ο ανθρώπινος παράγοντας" με επιβλέπων καθηγητή τον Γ. Ασπρίδη πραγματοποιώ έρευνα σχετικά με το βαθμό υιοθέτησης της λιτής διαχείρισης στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η συγκέντρωση απαντήσεων ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με το αν οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει πρακτικές λιτής διαχείρισης στο περιβάλλον τους. Επιπλέον, διερευνάται κατά πόσο οι συγκεκριμένες πρακτικές έχουν συμβάλει στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και στη μείωση της σπατάλης στις οντότητες, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας τη δημιουργία αξίας αποσκοπώντας παράλληλα στην ελάττωση της ανθρώπινης προσπάθειας, στη μείωση του χρόνου απασχόλησης και στην κάλυψη των πελατών να λαμβάνουν όσα επιθυμούν τη στιγμή που τα θέλουν.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Η ειλικρίνειά σας θεωρείται απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για καθαρά ερευνητικούς – ακαδημαϊκούς και επιστημονικούς λόγους (και μόνο στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διατριβής). Δεδομένου του ότι μέσω του ερωτηματολογίου συλλέγονται και υπόκεινται σε επεξεργασία προσωπικά δεδομένα, ισχύει ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι προαιρετική και μέσω της συμμετοχής σας δηλώνεται υπεύθυνα ότι συναινείτε στην επεξεργασία των προσωπικών σας δεδομένων, γνωρίζεται τους σκοπούς της έρευνας και στην συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα. Το παρόν ερωτηματολόγιο καθώς και οι πληροφορίες που περιέχονται μέσα σε αυτό, προστατεύονται από τους Νόμους Περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 15 λεπτά.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στην ακόλουθη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου «antonisnik9@gmail.com»

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Παράρτημα 2

Ερωτήσεις Ερωτηματολόγιου

Ενότητα 1^η:

1. Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

Άλλο

2. Ηλικία

18-24

25-34

35-44

45-54

55+

⋮

3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Απόφοιτος Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου

Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου

4. Έτη Προϋπηρεσίας

- ...
- Μέχρι 5 έτη
 - 6-10 έτη
 - 11-15
 - 16-20
 - 21-25
 - περισσότερα από 26 χρόνια
-

5. Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρεία που εργάζεστε τώρα.

- Μέχρι 5 έτη
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- Περισσότερα από 26 έτη

6. Θέση που κατέχετε στην εταιρεία

- Διευθυντής
- Υποδιευθυντής
- Προϊστάμενος
- Εργοδηγός
- Χειριστής
- Επιστημονικό - Τεχνικό προσωπικό

Ενότητα 2^η:**Λιτή διαχείριση στην επιχείρηση**

Ορισμός λιτής διαχείρισης: Με τον όρο λιτή διαχείριση ορίζεται η συστηματική προσέγγιση για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και τη μείωση της σπατάλης με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την παροχή μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες. Βασίζεται στη γνώση και στη δημιουργία αξίας αποσκοπώντας παράλληλα στην ελάττωση της ανθρώπινης προσπάθειας, στη μείωση του χρόνου απασχόλησης και στην κάλυψη των πελατών να λαμβάνουν όσα επιθυμούν τη στιγμή που τα θέλουν.

7. Γνωρίζετε τον όρο λιτή διαχείριση;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω - Δεν απαντώ



8. Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι εφαρμόζονται πρακτικές λιτής διαχείρισης στην επιχείρηση που εργάζεστε;

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

9. Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι οι πρακτικές λιτής διαχείρισης έχουν ενισχύσει την παραγωγικότητα των λειτουργικών διεργασιών στην επιχείρηση που εργάζεστε;

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

10. Πώς θα αξιολογούσατε τη δέσμευση της ηγεσίας αναφορικά με την προώθηση της λιτή κουλτούρας στην επιχείρησή σας; (από το 1 έως το 5, με το 1 να είναι αναποτελεσματικό, το 5 να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό)

	1	2	3	4	5	
Αναποτελεσματικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εξαιρετικά αποτελεσματικό

11. Οι εσωτερικές επικοινωνίες που γίνονται από στην εταιρεία είναι σαφείς και κατανοητές?

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

12. Υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές ή στρατηγικές ηγεσίας που πιστεύετε ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν ώστε να ενισχυθεί η προώθηση της λιτής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε

Κείμενο σύντομης απάντησης

Ενότητα 3^η:

Ομαδική συνεργασία

13. Πόσο καλά η ομάδα σας συνεργάζεται και επικοινωνεί μεταξύ της;

- Πολύ ανεπαρκώς
- Ανεπαρκώς
- Μέτρια
- Επαρκώς
- Πολύ επαρκώς

14. Υπάρχουν εμπόδια ή προκλήσεις που εμποδίζουν την αποτελεσματική αποδοχή των λιτών διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε;

- Ναι
- Ισως
- Όχι
- Δεν ξέρω - Δεν απαντώ

15. Πόσο έχει επηρεάσει η υιοθέτηση των λιτών πρακτικών το φόρτο εργασίας σας;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Μέτρια
- Ελάχιστα
- Καθόλου

Ενότητα 4^η**Ανάπτυξη εργαζομένων**

16. Είστε ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης που σας παρέχει η εταιρεία;

	1	2	3	4	5	
Απόλυτα ικανοποιημένος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Καθόλου ικανοποιημένος

Αν ναι ποιες βελτιώσεις προτείνετε;

Κείμενο μακροσκελούς απάντησης

17. Λαμβάνετε τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης και συζητήσεις για την επαγγελματική σας εξέλιξη με τον προϊστάμενό σας;

- Καθόλου
- Σπάνια
- Λίγο
- Συχνά
- Πολύ συχνά

18. Αν ναι, είναι χρήσιμες και κατατοπιστικές;

Κείμενο σύντομης απάντησης

19. Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι τα παρακάτω χαρακτηριστικά του λιπού μετασχηματισμού υφίσταται στην επιχείρησή σας:

	Καθόλου	Ελάχιστα	Ούτε λίγο - ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Η αυξημένη αποδοτικότητα και οι μειωμένοι χρόνοι παράδοσης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η παροχή αξίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η μείωση του κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η συνεχής βελτίωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η μείωση της κατανάλωσης πόρων και η μείωση αποβλήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αύξηση κερδών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η μείωση μεταβλητότητας διεργασιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η βελτίωση μετρητικών δεικτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ενότητα 5^η:

Συνολική ικανοποίηση

20. Σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5 (το 1 είναι πολύ δυσαρεστημένος, το 5 είναι πολύ ικανοποιημένος), πόσο ικανοποιημένος είστε από τη συνολική εργασιακή σας εμπειρία στην εταιρεία;

	1	2	3	4	5	
Πολύ δυσαρεστημένος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ ικανοποιημένος

21. Αισθάνεστε ότι εργάζεστε προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ - ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

22. Πιστεύετε ότι στη δουλειά σας μπορείτε να αξιοποιείται τις δεξιότητές σας;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ - ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

23. Πιστεύετε ότι η εταιρεία που εργάζεστε εστιάζει περισσότερο σε τεχνικά skills;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ - ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

24. Πιστεύετε ότι η λιτή προσέγγιση της εταιρείας που εργάζεστε εστιάζει περισσότερο σε soft skills;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ - ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

25. Πόσο σημαντική θεωρείται ότι είναι η συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα στη λιτή διαχείριση της εταιρείας;

- Απόλυτα ασήμαντη
- Ασήμαντη
- Σημαντική
- Πολύ σημαντική
- Απόλυτα σημαντική

26. Αισθάνεστε ότι η απόδοση σας αναγνωρίζεται δίκαια (π.χ. λαμβάνω τον κατάλληλο έπαινο και αναγνώριση τη κατάλληλη στιγμή για το ΤΙ έκανα ή για το ΠΩΣ το έκανα)

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ - ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

27. Στο χώρο εργασίας σας, ενθαρρύνεται η κουλτούρα της καινοτομίας και της συνεχούς βελτίωσης;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ - ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Επιλογή 6

28. Αισθάνεστε ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή που εργάζεσθε σέβονται και εκτιμούν τις απόψεις των άλλων;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ - ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- Επιλογή 6

29. Αποτύπωση γνώμης αναφορικά με την εφαρμογή της λιτής διαχείρισης στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η απάντησή σας