



**Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο ρόλος του HR κατά την εφαρμογή του Just-In-Time**

της ΜΑΡΙΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΔΕΛΗΑΝΤΩΝΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με ειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2013

## **ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται στη μητέρα μου, Παρασκευή Δεληαντώνη Κριγκούδη, μία σπουδαία γυναίκα που ήταν πάντα πρόθυμη να βοηθήσει τους συνανθρώπους της και που αποτελεί πηγή έμπνευσης και δύναμης με την αστείρευτη υπομονή και την πηγαία καλοσύνη της που τόσο λείπει.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και στήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Χωρίς τη συμβολή τους, τα δύο αυτά χρόνια θα είχαν περάσει ομολογουμένως δυσκολότερα.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα της παρούσας διπλωματικής, καθηγητή κ. Τσιότρα Γεώργιο για την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθεια κατά το χρονικό διάστημα συγγραφής της παρούσας εργασίας, καθώς και για την αγάπη που μεταδίδει στους φοιτητές του για τα διδασκόμενα μαθήματά του.

Ευχαριστώ θερμά τον πρόεδρο του μεταπτυχιακού προγράμματος, καθηγητή κ. Γεωργίου Ανδρέα για τη στήριξη της προσπάθειάς μου καθώς και για το αίσθημα παιδαγωγικής ευθύνης και ποιότητας ανθρώπινου χαρακτήρα που ανέδειξε κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου.

Πάνω από όλα και όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Θεό που με ευλόγησε με υγεία και δύναμη να γευτώ αυτό το σπουδαίο ταξίδι γνώσης, αποκομίζοντας υπέροχες εμπειρίες και γνωρίζοντας υπέροχους ανθρώπους.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύθηκε, με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων κατά την εφαρμογή του just-in-time.

Το συγκεκριμένο σύστημα παραγωγής, το οποίο κερδίζει συνεχώς έδαφος στο χώρο των επιχειρήσεων, προσφέρει εξαιρετικά σημαντικά πλεονεκτήματα και προδιαγράφει επιτυχή πορεία για την εταιρία που το εφαρμόζει. Ελάχιστο απόθεμα, μηδενική ελαττωματική παραγωγή, ποιότητα στις διαδικασίες και στη μέθοδο παραγωγικής λειτουργίας, αξιόπιστοι συνεργάτες και προμηθευτές, αξιόλογο και ικανό εργατικό δυναμικό είναι ορισμένα από τα οφέλη που προκύπτουν κατά την εφαρμογή του. Ταυτόχρονα όμως, το ίδιο το σύστημα προϋποθέτει το κατάλληλο περιβάλλον για την εδραίωσή του καθώς και την κατάλληλη διαχείριση της πορείας του ως νέα κουλτούρα και μέθοδο στον οργανισμό.

Το ρόλο αυτό καλύπτει το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο φροντίζει να προετοιμάσει το σύνολο της επιχείρησης για την επερχόμενη αλλαγή, εξαλείφει το αίσθημα φόβου και αντίστασης που πιθανόν θα προβάλλουν οι εργαζόμενοι και με ομαλές διαδικασίες μετάβασης, εδραιώνει το νέο σύστημα και τη νέα φιλοσοφία. Βασικός οδηγός στις ενέργειες αυτές είναι οι πολιτικές και τα πεδία δράσης του HR. Επιπλέον, ορισμένα ιδιαίτερα στοιχεία του τμήματος, όπως ο προγραμματισμός της εκπαίδευσης, η στελέχωση και το μοντέλο ανταμοιβών και παροχών, ξεχωρίζουν για τη συμβολή τους στην ένταξη ενός νέου συστήματος στους κόλπους ενός οργανισμού.

Τα παραπάνω χρήσιμα εργαλεία και διαδικασίες περιγράφονται στην εργασία αυτή, εμπλουτισμένα με παραδείγματα επιχειρήσεων και πρακτικών που εφαρμόστηκαν στο σύγχρονο κόσμο της βιομηχανίας.

**Λέξεις – κλειδιά:** HR, just-in-time, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, σύστημα παραγωγής, παράγοντας επιτυχίας, καλές πρακτικές, στελέχωση, εκπαίδευση, σύστημα ανταμοιβών, empowerment.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ .....	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ .....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 JUST – IN – TIME .....	15
ΓΕΝΙΚΑ.....	15
I. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ JUST-IN-TIME.....	16
II. ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ JUST-IN-TIME.....	17
III. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ JUST-IN-TIME .....	20
IV. ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ .....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΤΟ HR ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ JUST-IN-TIME .....	22
I. ΓΕΝΙΚΑ .....	22
II. ΤΑ ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ .....	24
III. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ HR ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ JUST-IN-TIME.....	26
➤ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΤΗ .....	26
➤ Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	28
➤ Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ .....	31
➤ Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ .....	34
Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ EMPOWERMENT .....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ HR ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ JUST-IN-TIME. 37	
I. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ AMBRAKE.....	38
II. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΤΟΥΟΤΑ.....	41
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	45
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	49

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	49
ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ.....	53

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

Σχήμα 1: Πρότυπο ανθρώπινων πόρων ως διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	23
Σχήμα 2 :Είδη αμοιβών των εργαζομένων .....	32
Σχήμα 3: Σχέδιο πλάνου εφαρμογής της “ανταμοιβής της γνώσης” .....	34

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας γίνεται πολύ συχνά λόγος για το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, για την αποτελεσματική διαχείρισή του, για τα συστήματα παραγωγής και αναπόφευκτα για τον πλέον αποδοτικό συνδυασμό των δύο κομβικών αυτών στοιχείων στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να συνθέσουν το παζλ μιας επιτυχημένης και μακρόπνοης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Παίρνονται αποφάσεις και υιοθετούνται μέθοδοι παραγωγής που κρίνουν την πορεία μιας επιχείρησης, αντιπροσωπεύουν την πολιτική και την κουλτούρα κάθε οργανισμού και επηρεάζουν εκτός από το ανθρώπινο δυναμικό, ολόκληρη την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιούνται.

Το just-in-time είναι ένα σύστημα παραγωγής, το οποίο στοχεύει στην αύξηση της αξίας της επιχείρησης μέσω της μείωσης των αποθεμάτων και των διαφόρων ειδών κόστους που εμφανίζονται κατά την παραγωγική δραστηριότητα. Κατά την προσέγγιση αυτή, οι διάφορες λειτουργίες εκτελούνται ακριβώς όταν χρειάζονται, με αποτέλεσμα τη διατήρηση πολύ μικρού αποθέματος και τον περιορισμό της παραγωγής στον απαραίτητο όγκο εργασίας. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο εστιάζουμε στη συνεχή πρόοδο και εξέλιξη και μπορούμε να πετύχουμε βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Σημαντικό παράγοντα της επιτυχημένης εφαρμογής του συστήματος just-in-time αποτελεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Ο συνδυασμός διαφορετικών ατόμων σε κοινό εργασιακό περιβάλλον, με συνεχή εξωτερικά ερεθίσματα και μεταβαλλόμενες προκλήσεις, αλλά με κοινούς στόχους και επιδιώξεις, αποτελεί τέχνη. Χρειάζεται ισορροπία μεταξύ ικανότητας και φαντασίας, οξυδέρκειας και εμπειρίας ώστε να συντονιστεί αρμονικά το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού. Απαιτείται γνώση, διεγερμένο και ανήσυχο πνεύμα ώστε μέσω της εργασιακής ζύμωσης που υφίσταται κάθε άνθρωπος, να παράγεται θετικό αποτέλεσμα τόσο για τον ίδιο όσο και για τον εργοδότη.

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στην ανάδειξη του ρόλου του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources) κατά την εφαρμογή του just-in-time και προτείνει ένα πλαίσιο στοιχείων που είναι απαραίτητα για την επιτυχή υλοποίηση του συγκεκριμένου συστήματος παραγωγής. Ουσιαστικά, συγκεντρώνουμε και αναλύουμε τους παράγοντες και τις πολιτικές εκείνες του HR, οι οποίες διευκολύνουν την εταιρία, τους μηχανισμούς της και τους εργαζόμενους, να προσαρμοστούν ευκολότερα και γρηγορότερα στα

νέα δεδομένα και στις νέες απαιτήσεις. Παρατηρούμε και εξετάζουμε εταιρίες που στόχευσαν και πέτυχαν στην υλοποίηση του συστήματος just-in-time μέσω της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε ο αναγνώστης να διαθέτει και εμπειρική άποψη πέραν της θεωρητικής προσέγγισης του θέματος.

Η επιχειρηματολογία μας βασίζεται αρχικά σε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το ρόλο του HR κατά την εφαρμογή του just-in-time, παραθέτοντας στο πρώτο κεφάλαιο άρθρα και μελέτες ξένων επιστημόνων. Πρόκειται για μελέτες τόσο εμπειρικής έρευνας, τοποθετημένες σε χώρες είτε της Ευρώπης είτε των Η.Π.Α., όσο και ποιοτικής ανάλυσης, στοχοποιώντας τα σημεία κλειδιά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τα ανάλογα επιχειρήματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της μεθοδολογίας και οι επιλογές που έχει στη διάθεσή του κάθε συγγραφέας κατά την επιστημονική προσέγγιση ενός ζητήματος. Αιτιολογείται η επιλεγθείσα μέθοδος και αναφέρονται οι πηγές έρευνας και μελέτης βάσει των οποίων στηρίχθηκε η συγγραφή της εργασίας αυτής.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το σύστημα παραγωγής just-in-time, τα κρίσιμα σημεία εφαρμογής του, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται κατά την παραγωγική δραστηριότητα μέσω της προσέγγισης αυτής. Ο σκοπός εδώ είναι να παραθέσουμε τις βασικές γνώσεις του συγκεκριμένου συστήματος παραγωγής, γεγονός το οποίο θα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του θέματος της εργασίας και θα προσφέρει στον αναγνώστη μια πληρέστερη εικόνα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται επιγραμματικά η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς και τα πεδία δράσης και οι πολιτικές της. Παρουσιάζονται επίσης, τα στοιχεία του HR, τα οποία συντελούν στην επιτυχή εφαρμογή του just-in-time όπως αυτά αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία, αποδίδοντας με τον τρόπο αυτό βαρύνουσα σημασία σε συγκεκριμένες λειτουργίες και πολιτικές του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο εστιάζουμε στη μελέτη των καλών πρακτικών HR που έχουν παρατηρηθεί σε επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν σύμφωνα με το συγκεκριμένο σύστημα παραγωγής. Χρησιμοποιούνται παραδείγματα γνωστών εταιριών και παρουσιάζονται συγκεκριμένες πρακτικές και πολιτικές που ακολουθούνται, ενώ στο τελευταίο μέρος παρουσιάζεται μία σύνοψη των θέσεων της διπλωματικής εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με το σύστημα παραγωγής just-in-time αποτελεί πεδίο έρευνας και ενδιαφέροντος της επιστημονικής κοινότητας καθώς το βάθος και το εύρος εφαρμογών της είναι ανεξάντλητο, αλλά και οι δυνατότητές της συνεχώς εξελίσσονται με την πρόοδο της τεχνολογίας και των κοινωνικών συνθηκών.

Με ιδιαίτερο ενδιαφέρον και ζήλο προσελκύεται ο επιχειρηματικός κόσμος, καθώς η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε αρμονία και συνδυασμό με το just-in-time, προσφέρουν μεγάλη γκάμα πλεονεκτημάτων: αύξηση απόδοσης και παραγωγικότητας εργαζομένων, μειωμένες παρτίδες ελαττωματικών προϊόντων, χαμηλότερο κόστος παραγωγής, βελτίωση της φήμης και της εικόνας της επιχείρησης, αύξηση του μεριδίου αγοράς και μείωση ή εκμηδένιση ποινικής ευθύνης.

Η βιβλιογραφία παρουσιάζει ευρεία γκάμα ερευνών και μελετών περιπτώσεων εταιριών, από τις οποίες αποκομίζουμε καλές πρακτικές και διαφαίνεται η πορεία και η αλληλεπίδραση των δυο συστημάτων. Επίσης, διαφαίνονται τα χαρακτηριστικά του HR τα οποία χρήζουν το σύνολο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ως παράγοντα επιτυχίας του just-in-time.

Οι Jackson και Martin (1996) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ just-in-time, του περιεχομένου θέσης εργασίας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσω ποσοτικής έρευνας που διεξήχθη σε μονάδα παραγωγής στη Μεγάλη Βρετανία. Καθώς η εφαρμογή του υπό μελέτη συστήματος παραγωγής εξαπλωνόταν με ραγδαίους ρυθμούς, υπήρξαν σκέψεις για το ενδεχόμενο απλοποίησης των εργασιών και για τις δυσάρεστες συνέπειες στη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίες θα εμφανίζονταν. Οι συγγραφείς πρότειναν ένα πλαίσιο εφαρμογών βάσει του οποίου δεν θα υπάρχουν εμπόδια κατά την εφαρμογή του just-in-time. Υποστήριξαν ότι, θα πρέπει να υπάρχουν και να εξελίσσονται τα περιεχόμενα θέσεων εργασίας, ώστε να είναι ξεκάθαρες οι ανάγκες της ζήτησης εργασίας και τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων. Επίσης, εστίασαν στην καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, στο αίσθημα ευθύνης, στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών καθώς και στη μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μία επιχείρηση. Διέκριναν δηλαδή, τους παράγοντες του HR που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής έχοντας ως στόχο τον επιτυχημένο συνδυασμό των δυο συστημάτων.

Οι Heffernan και Dundon (2012) διεξήγαγαν μία έρευνα με δείγμα 188 εργαζομένους, τριών συνολικά εταιριών που εδρεύουν στη Δημοκρατία της Ιρλανδίας. Ο σκοπός της έρευνας ήταν η ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανισμούς που εφαρμόζουν συστήματα παραγωγής όπως το just-in-time και γενικά συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας. Χρησιμοποιήθηκαν εργαζόμενοι όλων των διοικητικών βαθμίδων, δημογραφικά στοιχεία, πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, και μέσω ερωτηματολογίων και γραμμικής ανάλυσης κατέληξαν σε δύο συμπεράσματα. Αρχικά, ότι τα υπό μελέτη συστήματα παραγωγής είναι δυνατό να προκαλέσουν αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζομένους, όπως αύξηση της έντασης, δυσαρέσκεια και χαμηλότερα επίπεδα αφοσίωσης στον οργανισμό. Το δεύτερο συμπέρασμα αναφέρεται στην αξία του ανθρώπινου στοιχείου στην επιχείρηση και στην ανάγκη τοποθέτησής του στο επίκεντρο της σχέσης HR και οργανωσιακής απόδοσης. Προτείνονται επίσης, μέθοδοι επίλυσης των προβλημάτων, οι οποίες πηγάζουν από το εκάστοτε τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Μία παλαιότερη μελέτη των Deshpande, Golhar και Stamm (1994) εστιάζει στις πρακτικές – στρατηγικές HR που θα πρέπει να έχει κάθε επιχείρηση, με σκοπό την απόκτηση just-in-time ανθρώπινου δυναμικού και just-in-time περιβάλλοντος εργασίας. Αρχικά, με τη συμβολή διαγραμματικών μοντέλων σκιαγραφείται η σύνδεση μεταξύ HR και just-in-time. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε νομικά θέματα, διοίκησης και εργατικών σωματείων καθώς και του ανθρώπινου παράγοντα ως εισροή στην παραγωγική δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, συγκρίνονται οι πρακτικές και η νομοθεσία στις Η.Π.Α. και στην Ιαπωνία και εξετάζεται η δυνατότητα υιοθέτησης ιαπωνικών αρχών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Τα συμπεράσματα της έρευνας αναδύκνουν τις πολιτικές στελέχωσης, εκπαίδευσης και αμοιβών ως τις πλέον καθοριστικές για την απόκτηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και ως το πλαίσιο της αποτελεσματικής εφαρμογής του just-in-time.

Τη σπουδαιότητα του ρόλου του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είχαν διαπιστώσει οι Helms, Thibadoux, Haynes και Pauley (1990) πολύ νωρίτερα. Ο σκοπός της έρευνάς τους ήταν διττός. Επιθυμούσαν να εξακριβώσουν αν τα συμπεράσματα της μελέτης του Bolt (1986) περί αξίας των ικανοτήτων, των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και της διαχείρισης της απόδοσης, σχετίζονται με επιχειρήσεις οι οποίες διένυαν περίοδο έντονων τεχνολογικών αλλαγών. Ο δεύτερος στόχος τους ήταν ο προσδιορισμός πρότυπων αναπτυξιακών προγραμμάτων,

εφαρμόσιμων σε ευρεία γκάμα επιχειρήσεων. Μέσω μίας διεθνούς εταιρίας, συμπεριλαμβανομένης στο περιοδικό Fortune 500 και επιτυχημένης στην εφαρμογή του just-in-time, κατέδειξαν τον κεντρικό ρόλο των ανθρώπινων σχέσεων κατά τη διάρκεια τεχνολογικών αλλαγών σε μία επιχείρηση. Τα συμπεράσματα του Bolt επαληθεύθηκαν και οι ίδιοι πρότειναν μεθόδους ομαλής εφαρμογής και προσαρμογής του συστήματος just-in-time, όπως η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων με σκοπό την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων, η καλλιέργεια κουλτούρας αφοσίωσης και η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Την αξία της αφοσίωσης στον οργανισμό υπογραμμίζουν και οι Boxal και Macky το 2009. Εξέτασαν σχολαστικά τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας και τα επίπεδα αφοσίωσης τόσο της διεύθυνσης όσο και ολόκληρου του οικοδομήματος ενός οργανισμού. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην περίπτωση αυτή αφορά σε ερωτήσεις στους εργαζόμενους σχετικά με το μέγεθος της στήριξης που έλαβαν από τη διεύθυνση του οργανισμού, κατά τη διάρκεια τεχνολογικών αλλαγών. Τα αποτελέσματα των ερωτήσεων συνδέθηκαν στη συνέχεια με την απόδοση των εργαζομένων και με τα λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης, όπου και επισημάνθηκε η θετική τους συσχέτιση. Έμφαση επίσης, δόθηκε και στις έννοιες της ενδυνάμωσης και της αμοιβής του προσωπικού μιας επιχείρησης, με στόχο τη μείωση του κόστους και του ποσοστού μετακίνησης των εργαζομένων προς ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Καθοριστικό παράγοντα αποτελεί επίσης, η διαδικασία στελέχωσης του οργανισμού που λειτουργεί βάσει just-in-time. Κατά την Glen Cathey (2011), η επιχείρηση πρέπει πρωταρχικά να επενδύει στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στη διαδικασία στρατολόγησης. Υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι, το νοητικό κεφάλαιο, είναι οι δημιουργοί νέων προϊόντων και καινοτομιών. Θα πρέπει επομένως, να δοθεί η δέουσα βαρύτητα στη διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων. Οι ανάγκες του οργανισμού θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες και με σαφήνεια διατυπωμένες, ώστε οι υποψήφιοι να κατέχουν τα ανάλογα προσόντα και ικανότητες. Επίσης, οι υπεύθυνοι επιλογής εργαζομένων καλό είναι να έχουν εκπαιδευτεί για το ρόλο αυτό, ώστε να προσφέρουν στην επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό που πραγματικά χρειάζεται.

Επιμέρους στοιχείο του HR , το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή του just-in-time είναι το σύστημα αμοιβών (Scheid, 2010). Στη σημερινή εποχή, είναι απαραίτητο να υπάρχουν κίνητρα και καθορισμένες αμοιβές, υλικές και μη, σε μία επιχείρηση με απώτερο

σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Στην αυτοκινητοβιομηχανία Toyota, οι αμοιβές είναι υλικές, όταν αφορούν σε προσωπικό επίπεδο. Συχνά, οι αμοιβές απευθύνονται και σε ομάδες ποιότητας, οπότε η αμοιβή αφορά στο σύνολο των ατόμων που απαρτίζουν τη συγκεκριμένη ομάδα. Ο συγγραφέας προτείνει επίσης πέντε είδη συστήματος αμοιβών που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις και τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας.

Η συμβολή του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διαφαίνεται και στις σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών. Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και η παγκοσμιοποίηση των ιδεών και των αγαθών οδήγησε στην κατάργηση των συνόρων και μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών. Δίνονται έτσι οι δυνατότητες επιλογής των καλύτερων προμηθευτών – εξωτερικών πελατών, η δημιουργία μακροχρόνιων και έμπιστων σχέσεων (customer – supplier partnerships), οι οποίες με την κατάλληλη και συνεχή στήριξη της διοίκησης της επιχείρησης θα οδηγήσουν σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για τα δύο μέρη. Τον ρόλο του εναρμονιστή και αυτή τη φορά θα κατέχει το HR , το οποίο σύμφωνα με τον Gray (1989) έχει στη διάθεσή του τρεις φάσεις – ενότητες για τη διεκπαιρέωση της αποστολής του. Οι φάσεις αυτές συντελούν στην επίτευξη και στη διατήρηση ενός ακόμη χαρακτηριστικού του just-in-time και θα παρουσιαστούν λεπτομερέστερα σε επόμενη ενότητα.

Την επιχειρηματολογία της παρούσας εργασίας ισχυροποιούν μελέτες περιπτώσεων εταιριών, οι οποίες εφάρμοσαν επιτυχώς το σύστημα παραγωγής just-in-time σε συνδυασμό με πρακτικές και πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Τα πρωτεία κατέχει η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota, η οποία αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση τόσο στον κλάδο της όσο και στον υπόλοιπο επιχειρηματικό κόσμο (Marksberry, Badurdeen, Maginnis 2011). Χρήσιμες πληροφορίες ανακτούνται και από μελέτες άλλων επιχειρήσεων, εξίσου επιτυχημένων (Gupta, Mahoney, 2000), κατά τις οποίες παραθέτονται αναλυτικές πληροφορίες επιτυχούς συνδυασμού συστήματος just-in-time και πολιτικών τμήματος HR. Οι καλές πρακτικές που αναδυκνείονται αποτελούν επίσης, απαραίτητο σύμβουλο και οδηγό για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να υιοθετήσει το εν λόγω σύστημα παραγωγής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αφορμή για τη διεξαγωγή μιας έρευνας αποτελεί ένας προβληματισμός, ένα ερευνητικό ερώτημα και το πρωταρχικό καθήκον του ερευνητή είναι να σχεδιάσει τη μεθοδολογία που θα υιοθετήσει σχετικά με το υπό μελέτη θέμα του καθώς και με το υπό εξέταση πεδίο.

Με τον όρο «μέθοδο έρευνας» εννοούμε την τεχνική και τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, τη στατιστική ανάλυση και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων των υπό μελέτη δεδομένων. Η μεθοδολογία της έρευνας είναι συνδεδεμένη με τους κύριους στόχους της, οι οποίοι είναι η αναζήτηση και η αποκάλυψη της αλήθειας και της γνώσης και η απάντηση σε σημαντικά ερωτήματα σχετικά με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων (Τσακίρη Λήνα, Εισαγωγή στη μεθοδολογία έρευνας, Σημειώσεις).

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Αντικείμενο μελέτης των ποσοτικών ερευνών είναι η ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται ενώ οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος και στο χαρακτήρα του φαινομένου. Οι δύο μέθοδοι αποτελούν εργαλείο για έναν ερευνητή, ώστε να προσεγγίσει ένα ερευνητικό πεδίο και να εστιάσει σε αυτό (Παρασκευοπούλου Κόλλια Ευφροσύνη-Άλκηστη, 2008).

Η ποσοτική μέθοδος εφαρμόζεται όταν ο σκοπός της έρευνας είναι ο έλεγχος συγκεκριμένων θεωρητικών προτάσεων του υπό μελέτη φαινομένου. Βασίζεται σε δειγματοληπτική έρευνα με ερωτηματολόγιο και στη συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του υπό εξέταση πληθυσμού. Προσφέρει δηλαδή, την ευχέρεια στον ερευνητή να προσελκύσει με σχετική ευκολία μεγάλο μέρος του πληθυσμού για τον έλεγχο της θεωρίας. Επίσης, έχει επικρατήσει η αντίληψη ότι, οι θεωρητικές υποθέσεις υποβάλλονται σε αυστηρό και έγκυρο έλεγχο λόγω του ότι τα αποτελέσματα της έρευνας στηρίζονται σε μεγάλο δείγμα περιπτώσεων. Η διαδικασία εφαρμογής ποσοτικής έρευνας, δηλαδή η συλλογή και η ταξινόμηση των στοιχείων, το δείγμα πληθυσμού και η ανάλυση των στοιχείων με στατιστικές μεθόδους, καθιστά την ποσοτική ως την περισσότερο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας (Ιωαννίδη-Καπόλου Έλλη, Κοινωνιολογική Έρευνα-Μέθοδοι και Τεχνικές, Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας, Σημειώσεις).

Η ποιοτική μέθοδος εφαρμόζεται σε ερευνητικά εγχειρήματα και προσεγγίσεις που έχουν ως βασικό στόχο την αποκάλυψη σχέσεων ή αλληλοσύνδεσης ανάμεσα σε κοινωνικά υποκείμενα

και κοινωνικές ομάδες. Η διαδικασία αυτή συνίσταται στην περιγραφή, ανάλυση και κατανόηση των κοινωνικών διαδικασιών, στη διατύπωση ή και αναθεώρηση υφιστάμενων υποθέσεων και στην εξακρίβωση κοινωνικών σχέσεων, θέσεων και ρόλων. Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στη συλλογή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων απαντώντας στα ερωτήματα «πώς» και «γιατί» (Ιωσηφίδης Θ., 2008).

Η εφαρμογή της ποιοτικής μεθοδολογίας εξαρτάται τόσο από την φύση του ζητήματος όσο και από τις επιλογές του ερευνητή. Αρκετά ερευνητικά θέματα αναφέρονται στη διερεύνηση και ανάλυση της δομής και λειτουργίας των κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων δηλαδή, στα αίτια, τις συσχετίσεις και τις συνέπειες και όχι στην απλή αναγωγή τους σε μετρήσιμες ποσότητες. Τα βασικότερα εργαλεία ποιοτικής μεθόδου για αναζήτηση και άντληση γνώσης καθώς και τεκμηρίωσης μιας υπόθεσης είναι η συμμετοχική παρατήρηση, η συνέντευξη έρευνας, η βιογραφική ανάλυση, η ιστορική συγκριτική μέθοδος, η ανάλυση περιεχομένου, οι μελέτες περίπτωσης. Η χρήση των εργαλείων είναι δυνατόν να γίνεται μεμονωμένα ή και σε συνδυασμό, αναλόγως της φύσης του ερευνητικού ζητήματος (Ιωσηφίδης Θ., 2003).

Κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας ακολουθήθηκε η ποιοτική μέθοδος διότι, θεωρήθηκε καταλληλότερη αναφορικά με τη συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων του HR κατά την εφαρμογή του just-in-time.

Αρχικά χρησιμοποιήθηκε η βιβλιογραφική έρευνα. Κρίθηκε απαραίτητη η αναζήτηση θεμάτων σχετικών με το υπό μελέτη θέμα καθώς και η παρουσίασή τους με στόχο να κατανοήσει ο αναγνώστης το ρόλο και τη σημασία του HR κατά την εφαρμογή του just-in-time. Η επιλογή της βιβλιογραφίας έγινε κατά κύριο λόγο βάσει των εννοιολογικών οντοτήτων του θέματος. Χρησιμοποιήθηκαν επιστημονικά άρθρα και μελέτες, δημοσιευμένα σε έγκυρα διεθνή και εγχώρια επιστημονικά περιοδικά. Η εν λόγω πηγή έρευνας αποτελεί την βάση και την αφετηρία για τον συγγραφέα στη μελέτη του θέματος, καθώς και το περίγραμμα της εργασίας του, μέσω της παρουσίας των διαφόρων προσεγγίσεων και θεωριών του υπό εξέταση πεδίου.

Αξίζει να αναφέρουμε και τη συμβολή του διαδικτύου. Το διαδίκτυο αποτελεί την πύλη εισόδου σε κάθε πληροφορία, σε παγκόσμια εμβέλεια, γρήγορα, ανέξοδα και αποτελεσματικά. Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε έρευνα με λέξεις κλειδιά τις έννοιες του θέματος της διπλωματικής αυτής εργασίας. Τα αποτελέσματα ήταν εποικοδομητικά και δεν αποτελούνται

μόνο από την εύρεση επίσημων μελετών και άρθρων, αλλά και από ανεπίσημες πηγές όπως, σημειώσεις πανεπιστημιακών μαθημάτων και διαφάνειες παρουσιάσεων.

Κατά την εκπόνηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν επίσης μελέτες περιπτώσεων (case studies). Η άντληση τους έγινε από διεθνείς συγγραφείς, αναφερόμενοι σε εταιρίες που εφάρμοσαν ταυτόχρονα πολιτικές του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων και το σύστημα παραγωγής just-in-time. Ο σκοπός ήταν η στοιχειοθέτηση πιθανών ομοιοτήτων ή και διαφορών μεταξύ των πρακτικών των επιχειρήσεων που συνέδεσαν στοιχεία HR και συστήματος just-in-time, η ανεύρεση και μελέτη των στοιχείων HR που συνέβαλλαν στην επιτυχή εφαρμογή του εν λόγω συστήματος παραγωγής και η ανάλυσή τους σε ένα κατά το δυνατό πιο πρακτικό επίπεδο, ώστε ο αναγνώστης να αποκομίσει μία σαφή και ξεκάθαρη εικόνα.

Αδιαμφισβήτητα σημαντικό κομμάτι της εργασίας αποτελούν οι καλές πρακτικές (best practices). Μέσω της μελέτης περιπτώσεων εταιριών και της βιβλιογραφίας, αναζητήθηκαν παραδείγματα επιχειρήσεων που συνδύασαν επιτυχώς το HR με το just-in-time και κατέλαβαν υψηλές θέσεις κατάταξης στον κλάδο τους. Από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις αναζητήθηκαν και συλλέχθηκαν οι πρακτικές επιτυχίας τους και παραθέτονται ως πλαίσιο – οδηγός για τον αναγνώστη καθώς και ως μεθοδολογία για κάθε ενδιαφερόμενο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 JUST – IN – TIME

### ΓΕΝΙΚΑ

Ο όρος just-in-time αναφέρεται σε έναν χαρακτηριστικό τρόπο διοίκησης της παραγωγής και περιλαμβάνει ένα σύνολο στόχων, τεχνικών και μεθόδων, οι ρίζες των οποίων προέρχονται από την ιαπωνική κουλτούρα.

Η μεθοδολογία – φιλοσοφία του just-in-time αναπτύχθηκε μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο ως μία προσπάθεια της ιαπωνικής βιομηχανίας να ανταγωνισθεί τη Δυτική. Ο κεντρικός συντελεστής του εγχειρήματος ήταν ο Taiichi Ohno της αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota, ο οποίος στηρίχθηκε σε δύο αρχές (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, τμήμα μηχανικών οικονομίας και διοίκησης, Σημειώσεις):

- α. “την στιγμή που απαιτείται”. Ο στόχος εδώ είναι ο σταθμός εργασίας να προμηθεύεται τα απαραίτητα υλικά για την εκτέλεση μιας παραγωγικής

δραστηριότητας στον επιθυμητό χρόνο και στην επιθυμητή ποσότητα από έναν άλλο σταθμό εργασίας, ο οποίος εκτελεί προηγούμενες δραστηριότητες της παραγωγικής διαδικασίας. Το όραμα just-in-time απαιτεί ένα περιβάλλον που λειτουργεί ομαλά, χωρίς διακοπές διότι, σε διαφορετική περίπτωση ολόκληρο ο σύστημα μπορεί να διαταραχθεί.

- β. Αυτοματοποίηση με “ανθρώπινο πρόσωπο”. Η επιδίωξη εδώ είναι η ανάπτυξη μηχανών που i) είναι αυτοματοποιημένες, έτσι ώστε ένας εργαζόμενος να είναι ικανός να λειτουργεί πολλαπλές μηχανές ταυτόχρονα και ii) είναι σε θέση να διαγνώσουν τυχόν προβλήματα.

Οι αρχές αυτές, οι οποίες εμφανίστηκαν και αναπτύχθηκαν στην Toyota, ανέδειξαν την εταιρία, αλλά και την ιαπωνική βιομηχανία σε πρωτοπόρο παγκοσμίως.

## I. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ JUST-IN-TIME

Κατά τον Edwards (2001), οι στόχοι συνοψίζονται ως εξής:

### ❖ *Μηδενική ελαττωματική παραγωγή*

Κάθε είδος πρέπει να παράγεται σωστά από την αρχή. Σε ένα περιβάλλον παραγωγής κάθε ελαττωματικό είδος προκαλεί καθυστέρηση στο επόμενο βήμα – σταθμό εργασίας, η οποία μεταφράζεται σε επιπλέον κόστος και τελικά δυσαρέσκεια του τελικού καταναλωτή.

### ❖ *Μηδενικές περιττές ποσότητες*

Σε ένα σύστημα just-in-time ένας σταθμός εργασίας στοχεύει στην αναπλήρωση του αποθέματος που καταναλώνει καθένας επόμενος σταθμός. Εφόσον οι επόμενοι σταθμοί εργασίας ενδέχεται να απαιτούν ποικιλία ειδών, απαιτείται μέγιστη αντιστοίχιση στις απαιτήσεις τους.

### ❖ *Μηδενικός χρόνος προετοιμασίας*

Σύμφωνα με τον παραπάνω στόχο, το σύστημα θα παράγει μικρές παρτίδες και θα απαιτούνται συχνές αλλαγές στον μηχανολογικό εξοπλισμό. Οι χρόνοι προετοιμασίας απαιτείται να είναι πολύ σύντομοι ώστε να μην σπαταλάται πολύτιμη δυναμικότητα.

### ❖ *Μηδενικές αστοχίες εξοπλισμού*

Λόγω του περιορισμένου αποθέματος που υπάρχει κατά την εξέλιξη της παραγωγικής δραστηριότητας, κάθε αστοχία εξοπλισμού οδηγεί σε διακοπή της παραγωγής, γεγονός το οποίο δεν είναι αποδεκτό.

❖ **Μηδενική διακίνηση υλικών**

Η παραγωγή ειδών στις ακριβώς απαιτούμενες ποσότητες ελαχιστοποιεί τη διακίνηση των ενδιάμεσων παραγόμενων από και προς την αποθήκη διότι, χρησιμοποιούνται στο επόμενο βήμα της παραγωγικής διαδικασίας.

❖ **Μηδενικός χρόνος αναμονής**

Οι απαιτήσεις ενός σταθμού εργασίας ικανοποιούνται από τον προηγούμενο σχεδόν αμέσως ή με μηδαμινό χρόνο αναμονής. Σε αυτό συμβάλλει και η επίτευξη παραγωγής σε μικρές παρτίδες.

❖ **Μηδενικές αιχμές**

Εδώ αναφερόμαστε στην ανάγκη ύπαρξης ενός ομαλού προγράμματος παραγωγής, χωρίς ιδιαίτερες αιχμές.

Η αξία των παραπάνω στόχων διαφαίνεται από το γεγονός ότι χαράζουν το μονοπάτι για ένα αποτελεσματικό σύστημα παραγωγής, υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης (*continuous improvement*) και αποτελούν δείκτες αξιολόγησης ενός συστήματος παραγωγής (*benchmarking*).

## II. ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ JUST-IN-TIME

Για την υλοποίηση του συστήματος just-in-time απαιτούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις, οι οποίες μας ανταμοίβουν με εργαλεία και τεχνικές κατάλληλες για αποτελεσματικές μεθόδους παραγωγής.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, τμήμα μηχανικών οικονομίας και διοίκησης, Σημειώσεις), οι προϋποθέσεις είναι:

❖ **Εξομάλυνση των απαιτήσεων**

Ο στόχος εδώ είναι η ύπαρξη ενός ομαλού προγράμματος παραγωγής. Καθώς οι απαιτήσεις των πελατών δεν είναι δυνατό να εξομαλυνθούν και η αλληλουχία της παραγωγής δεν είναι απαραίτητη να ακολουθεί την αλληλουχία των παραγγελιών των

πεατών, εστιάζουμε στην παραγωγή και στη χρησιμοποίηση υπολογιστικών προγραμμάτων εξομάλυνσης της.

❖ ***Απόθεμα δυναμικότητας***

Ίσως η πιο σημαντική προϋπόθεση του just-in-time είναι η μη διακοπή της παραγωγής όταν συμβαίνουν απρόσμενες αστοχίες, όπως οι μηχανικές βλάβες και η αύξηση της ποσότητας παραγγελίας. Τη συνήθη αντιμετώπιση του ζητήματος αποτελεί η ανάπτυξη αποθεμάτων δυναμικότητας.

❖ ***Μείωση των χρόνων προετοιμασίας***

Η βασική αρχή στην προσπάθεια μείωσης των χρόνων αυτών είναι ο διαχωρισμός του χρόνου εργασίας σε χρόνο εσωτερικής προετοιμασίας και σε χρόνο εξωτερικής προετοιμασίας. Ο πρώτος αφορά σε δραστηριότητες που απαιτούν διακοπή της λειτουργίας ενός σταθμού εργασίας ενώ κατά το δεύτερο χρόνο δεν απαιτείται τέτοια διακοπή. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα αλλαγής ενός κοπτικού εργαλείου και η συλλογή – τακτοποίηση των εργαλείων και των οδηγιών που είναι απαραίτητα για την αλλαγή του εργαλείου.

❖ ***Πολλαπλή εκπαίδευση και βέλτιστη χωροταξία***

Είναι σημαντική η ύπαρξη εργαζομένων ικανών να χειρίζονται πολλαπλούς σταθμούς εργασίας και οι οποίοι μετακινούνται στις θέσεις που απαιτούνται για τη διατήρηση της ροής παραγωγής. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της εκ περιτροπής ανάθεσης θέσεων εργασίας ανά εργαζόμενο. Το αποτέλεσμα είναι η ανάπτυξη δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν καθημερινά τις γνώσεις τους, αποκτώντας συνολική εικόνα αλλά και άποψη του τμήματός τους, συμβάλλοντας ενεργητικά στη συνεχή βελτίωσή του. Ένα ακόμη πλεονέκτημα – αποτέλεσμα της μεθόδου αυτής είναι η δημιουργία εργαζομένων ικανών να χειρίζονται ένα μικρό αριθμό διαφορετικών μηχανών ταυτόχρονα.

Η δυνατότητα αυτή σε συνδυασμό με το στόχο ελαχιστοποίησης των μετακινήσεων υλικών εντός του χώρου παραγωγής επιφέρει την ανάγκη νέων μορφών χωροταξίας των συστημάτων παραγωγής. Κυριαρχεί η χωροταξία σε κυψέλες (cells), η οποία αποτελείται από λειτουργικά ανάμοιους σταθμούς εργασίας και οι οποίοι παράγουν προϊόντα παρόμοιων χαρακτηριστικών. Με τον τρόπο αυτό, ο εργαζόμενος ή οι εργαζόμενοι έχουν

τον έλεγχο και την ευθύνη της παραγωγικότητας αλλά και της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών.

❖ **Διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management – TQM)**

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας αποτελούν σημαντική βάση για την εφαρμογή του just-in-time. Μέσω στατιστικών ελέγχων κατεργασιών, σχεδιασμών πειραμάτων, κύκλων ποιότητας και εγκατάστασης συστημάτων ποιότητας, επιτυγχάνεται η ομαλή παραγωγική λειτουργία, προάγεται η κουλτούρα ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης, η οποία αποφέρει ποιότητα και κέρδος τόσο στην επιχείρηση όσο και στους πελάτες και στους εργαζόμενους.

Ορισμένοι επιπλέον παράγοντες – κλειδιά των συστημάτων just-in-time είναι οι εξής (Τσιότρας, 1999) :

❖ **Αξιόπιστοι προμηθευτές**

Οι προμηθευτές καλούνται να χορηγούν προϊόντα υψηλής ποιότητας, σε μικρές παρτίδες και σε σχετικά ακριβή διαστήματα. Λόγω του ότι τα κακής ποιότητας αγαθά διαταράσσουν την ομαλή ροή εργασίας, υπάρχει μικρή ανοχή προς τους προμηθευτές. Επιπροσθέτως, η διαδικασία ελέγχου των παραλαμβανόμενων υλικών θεωρείται μη αποδοτική, εφ'όσον δεν προσθέτει αξία στο προϊόν. Το βάρος του ελέγχου επομένως της ποιότητας επιστρέφει στους προμηθευτές.

Οι αγοραστές θα πρέπει να εστιάσουν στην ποιότητα και να διατηρήσουν συνεργασία με τους πλέον αξιόπιστους. Η τιμή δεν θα πρέπει να είναι το κριτήριο. Οι καλές σχέσεις μεταξύ πωλητών και αγοραστών θεωρούνται πολύ σημαντικές.

❖ **Σύστημα έλξης για τη διακίνηση των αγαθών**

Σε ένα σύστημα έλξης, ο έλεγχος διακίνησης της εργασίας γίνεται από την επόμενη λειτουργία. Το αποτέλεσμα δηλαδή κάθε σταθμού εργασίας, έλκεται από τον επόμενο μόλις το χρειαστεί, χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα στη ροή εργασίας και δίχως να συσσωρεύονται υπερβολικά αποθέματα ανάμεσα στις διάφορες εργασίες. Το κλειδί εδώ είναι η ζήτηση του επόμενου σταθμού με χαρακτηριστική μέθοδο την τεχνική **Kanban**.

#### ❖ *Επίλυση προβλημάτων*

Όλα τα προβλήματα που διακόπτουν ή που ενδεχομένως να δημιουργήσουν πρόβλημα στην ομαλή λειτουργία παραγωγής στο σύστημα παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Είναι πολύ σημαντικό αφενός να έρχονται στην επιφάνεια, μέσω απλών διαδικασιών, και αφετέρου να επιλύονται γρήγορα. Στο σημείο αυτό είναι πιθανό το απόθεμα να αυξηθεί προσωρινά όμως κρίνεται σημαντικότερη η εξαφάνιση του προβλήματος ή η μείωση της πιθανότητας επανεμφάνισής του. Διμοφιλείς πρακτικές είναι το *σύστημα andon* και η μέθοδος καταιγισμού ιδεών (*brainstorming*).

#### ❖ *Στήριξη της διεύθυνσης*

Βασικός παράγοντας εφαρμογής του συστήματος just-in-time αποτελεί η δέσμευση και η αφοσίωση της διεύθυνσης της επιχείρησης. Απαιτείται πίστη στην φιλοσοφία και στις αρχές του συγκεκριμένου συστήματος, εμφύσηση της ιδεολογίας σε όλα τα επίπεδα και βαθμίδες της παραγωγικής μονάδας, οικονομική στήριξη καθώς και ενθάρρυνση των εργαζομένων κατά την υποβολή προτάσεων προόδου και εξέλιξης.

### III. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ JUST-IN-TIME

Τα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται η εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος παραγωγής είναι (Τσιότρας Γ., 1999) :

- ❖ Μειωμένα επίπεδα αποθεμάτων.
- ❖ Μικρότεροι χώροι.
- ❖ Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων καθώς και μείωση των ελαττωματικών και της επαναλαμβανόμενης επεξεργασίας τους.
- ❖ Ελαχιστοποίηση των χρόνων αναμονής ανάμεσα στα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.
- ❖ Ευελιξία παραγωγικής λειτουργίας αναφορικά με την κατασκευή των προϊόντων.
- ❖ Ομαλή ροή παραγωγής.
- ❖ Αύξηση επιπέδου παραγωγικότητας.
- ❖ Άμεση επίλυση προβλημάτων μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας όλων των εργαζομένων.
- ❖ Αξιόπιστοι προμηθευτές και θεμελίωση καλών σχέσεων μεταξύ προμηθευτή – αγοραστή.

Το κοινό σημείο που μπορούμε να διακρίνουμε είναι η έννοια της ποιότητας σε κάθε λειτουργία, από το μηχανολογικό εξοπλισμό έως το σύνολο των σταδίων παραγωγής και σε κάθε σχέση, από τις σχέσεις με τους προμηθευτές έως τους εργαζομένους. Το just-in-time αποτελεί την πλήρη υιοθέτηση των χαρακτηριστικών της ποιότητας με αποτέλεσμα να παράγει τα βέλτιστα προϊόντα και υπηρεσίες.

Συνολικά, το μεγαλύτερο όφελος που προσφέρει το just-in-time είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση. Η διαφορά του από τα παραδοσιακά συστήματα παραγωγής διαφαίνεται όχι μόνο στα παραγόμενα αγαθά, αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει κάθε οργανισμό, το οποίο μετατρέπει σε συνεργάτη, υποστηρικτή του ομαδικού πνεύματος και της συνεχούς μάθησης.

#### IV. ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ

Παρ'όλα τα ωφέλη που προσφέρει το just-in-time σε μία επιχείρηση, συχνά συναντώνται εμπόδια στη μετατροπή του συστήματος παραγωγής. Τα πιο σημαντικά είναι τα ακόλουθα (Τσιώτρας Γ., 1999) :

- ❖ *Μικρή ή μηδαμινή στήριξη εκ μέρους της διοίκησης.* Αυτό ίσως αποτελεί το σημαντικότερο ζήτημα, καθώς η ηλική και ηθική υποστήριξη των ανώτερων και ανώτατων στελεχών μιας επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη. Η ανάγκη για αλλαγή και εφαρμογή του just-in-time είναι κυρίως αλλαγή στη φιλοσοφία και στην κουλτούρα ενός οργανισμού, γεγονός το οποίο εφαρμόζεται πρωτίστως στη διοίκηση και στη συνέχεια εμποτίζεται στο σύνολο του οργανισμού.
- ❖ *Έλλειψη συνεργασίας.* Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ανεπαρκούς συνεργασίας μεταξύ διευθυντικών στελεχών και λοιπών εργαζομένων καθώς το σύστημα just-in-time μεταβιβάζει αρμοδιότητες και παραχωρεί περισσότερο έλεγχο εργασίας στους εργαζόμενους των κατώτερων βαθμίδων. Επίσης, σημαντικό εμπόδιο αποτελεί και η έμφυτη αντίσταση των ατόμων σε κάθε αλλαγή, καθώς προτιμούν το γνωστό από το άγνωστο.

- ❖ **Προμηθευτές.** Αρχικά οι προμηθευτές δυσανασχετούν επειδή το βάρος του ελέγχου ποιότητας γυρίζει σ'εκείνους. Επίσης, εκφράζουν ανησυχίες σχετικά με τις μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις με τον αγοραστή, με τις μικρές παραδόσεις κυρίως αν έχει άλλους αγοραστές που δεν χρησιμοποιούν το σύστημα just-in-time καθώς και με τις τεχνικές αλλαγές που μπορεί οι ίδιοι να χρειαστούν.

Ορισμένοι επιπρόσθετοι παράγοντες έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία :

- ❖ Το σύστημα just-in-time στηρίζεται σε μία φιλοσοφία της παραγωγής με στιβαρές αρχές. Ο τρόπος εφαρμογής όμως της φιλοσοφίας δεν είναι προφανής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, θα πρέπει να διαχωριστεί το όραμα από την πρακτική και να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος προσαρμογής τόσο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού όσο και της πιθανής ανανέωσης του τεχνικού εξοπλισμού του (Chary et al., 1991).
- ❖ Ανεπαρκής ροή της πληροφόρησης. Η πληροφόρηση θα πρέπει να ξεκινάει από τις κατώτερες βαθμίδες εργαζομένων και να διαχέεται άμεσα και ανεμπόδιστα προς τα πάνω (Chary et al., 1991).
- ❖ Ανεπάρκεια ικανοτήτων υπάρχοντος εργατικού δυναμικού και ελλιπής εκπαίδευση. Το σύστημα just-in-time στηρίζεται σε εργαζόμενους με ποικίλλες δεξιότητες, ικανούς να χειρίζονται διάφορα μηχανήματα και ικανούς να εξελίσσονται (Low Sui Pheng and Gao Shang, 2011).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΤΟ HR ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ JUST-IN-TIME**

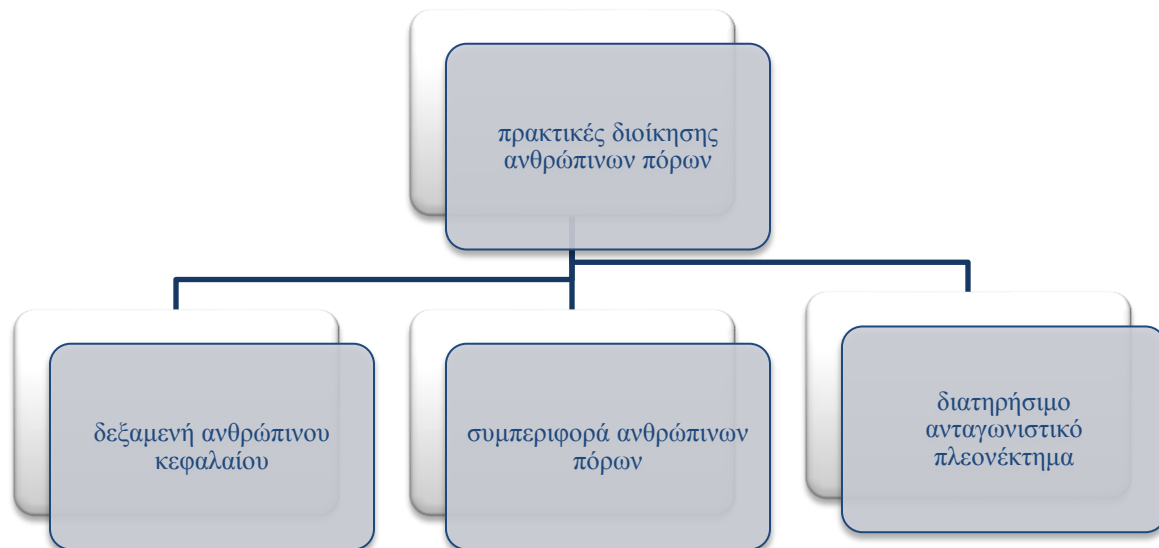
### **I. ΓΕΝΙΚΑ**

*«Οι άνθρωποι που πάνε μπροστά σ' αυτό τον κόσμο είναι εκείνοι που σηκώνονται και ψάχνουν για τις συνθήκες που θέλουν και που, άμα δεν τις βρουν, τις δημιουργούν μόνοι τους.»*

*Τζώρτζ Μπέρναρντ Σω*

Η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ξεκίνησε να μελετάται συστηματικά μετά τον Α΄ Παγκόσμιο πόλεμο. Αναδύθηκε μέσω δύο ξεχωριστών βιομηχανικών κινημάτων: τη συστηματοποιημένη διοίκηση επιχειρήσεων και την κοινωνική πρόνοια και αναφερόταν ως “personnel management” δηλαδή, «διοίκηση προσωπικού». Γρήγορα μετονομάστηκε σε “human resource management - HRM” δηλαδή, σε «διοίκηση ανθρώπινων πόρων - ΔΑΠ» μέσω της τάσης που επικρατούσε την εποχή εκείνη για μείωση σπατάλης, αναποτελεσματικότητας και ανθρώπινης εκμετάλλευσης. Ο όρος αυτός είναι ευρύτερος και συμπεριλαμβάνει την έννοια της ενίσχυσης της απόδοσης κάθε επιχείρησης – οργανισμού. Η επιστήμη των ανθρώπινων πόρων δρούσε υπό το πρίσμα της προοπτικής ενός οργανισμού και της ενίσχυσης της απόδοσης του προσωπικού του (Hoobler and Johnson, 2004).

Οι διαβαθμίσεις που συνάντησε ήταν επίσης ποικίλλες. Αρχικά, περιβαλλόταν από την έννοια της διατήρησης των εργαζομένων της επιχειρησιακής μονάδας ενώ αργότερα υποβιβάστηκε στην έννοια του κόστους χάνοντας τη δυναμική της και τη δυνατότητα ουσιαστικής αλληλεπίδρασης με την επιχειρησιακή μονάδα. Η αναγνώριση της συμβολής της σε επιχειρηματικό και κοινωνικό επίπεδο επετεύχθη αργότερα με την τοποθέτησή της ως κομβικό σημείο δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ferris et al., 1999).



Σχήμα 1: Πρότυπο ανθρώπινων πόρων ως διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα  
(Πηγή: Wright et al., 1994)

Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου συμβάλλει στην επιτυχή εφαρμογή του just-in-time. Παρατηρούνται και αναλύονται μέσω της βιβλιογραφίας αλλά και μέσω παραδειγμάτων εταιριών, τα επιμέρους στοιχεία του HR τα οποία, διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην υιοθέτηση του συγκεκριμένου συστήματος παραγωγής και συνδράμουν τόσο στην ομαλή μετάβαση της επιχείρησης και των εργαζομένων στα νέα δεδομένα παραγωγής, όσο και στη δημιουργία μίας νέας κουλτούρας στον οργανισμό.

Κρίνεται επίσης σκόπιμο να παρουσιαστούν επιγραμματικά τα πεδία δράσης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ώστε να αποδοθεί στον αναγνώστη μία πληρέστερη εικόνα προσέγγισης του θέματος.

## **II. ΤΑ ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ**

Τα πεδία δράσης διακρίνονται εκτός από τη μοναδικότητα που προσφέρουν, καθώς η κάθε επιχείρηση αποτελεί ιδιαίτερο μίγμα ανθρώπων και ικανοτήτων, σε θεωρητικό και πρακτικό.

Το θεωρητικό πεδίο δράσης της ΔΑΠ περιλαμβάνει τις εξής έννοιες: την αξία, το όραμα και την αποστολή κάθε επιχείρησης που εμπνέουν τους εργαζόμενους – *εσωτερικούς πελάτες* , καθώς και τη μέθοδο εύρεσης πόρων και ανταμοιβής αυτών.

Το πρακτικό πεδίο ανάλυσης, το οποίο παρουσιάζει και μεγαλύτερο επιστημονικό ενδιαφέρον, περιλαμβάνει την πολιτική της στελέχωσης, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων. Είναι ο πυρήνας βάσει του οποίου εκτείνεται, διαφαίνεται και εξελίσσεται ο ρόλος του HR (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010):

### **➤ Πολιτική στελέχωσης**

Εξασφαλίζει ότι προσελκύουμε και διατηρούμε προσωπικό που είναι ικανό για να:

- ❖ Υλοποιήσει τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης
- ❖ Τηρεί τις αξίες της επιχείρησης και τη νομοθεσία
- ❖ Προσαρμόζεται στις αλλαγές και την κουλτούρα μας
- ❖ Αποφασίζουμε αν θα ασκήσουμε στρατολόγηση εκ των έσω ή προσέλκυση καινούριων ή συνδυασμός των δύο μεθόδων

Η μέθοδος υλοποίησης της πολιτικής ακολουθεί την εξής διαδικασία:

- ❖ Περιγραφή καθηκόντων και ικανοτήτων, προσδιορισμός απαιτήσεων των θέσεων σε γνώσεις και δεξιότητες, ανάλυση έργου θέσης
- ❖ Προσέλκυση υποψηφίων
- ❖ Επιλογή των «κατά τεκμήριο» καταλληλότερων

➤ **Πολιτική εκπαίδευσης**

Εξασφαλίζει ότι:

- ❖ Υλοποιείται η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης μέσω της ενθάρρυνσης της μάθησης και της ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού
- ❖ Δημιουργείται περιβάλλον μάθησης και συνεχής βελτίωσης των ατόμων (learning organization)
- ❖ Η επιχείρηση δημιουργεί και διαχειρίζεται γνώση (knowledge management)

➤ **Πολιτική αξιολόγησης**

Εξασφαλίζει ότι:

- ❖ Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης/οργανισμού όσον αφορά την απόδοσή τους
- ❖ Οι εργαζόμενοι αναπληροφρούνται για την πορεία της απόδοσής τους
- ❖ Όλοι εκπαιδεύονται για να επιτευχθούν τα παραπάνω
- ❖ Η συλλογή των στοιχείων αναφορικά με την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων περιλαμβάνει περισσότερες της μίας πηγές

➤ **Πολιτική ανταμοιβών**

Η επιχείρηση εξασφαλίζει ότι η πολιτική ανταμοιβών:

- ❖ Υποστηρίζει την υλοποίηση της στρατηγικής και των στόχων, ανταμείβοντας για αυτό τους εργαζόμενους
- ❖ Εξασφαλίζει δίκαιο σύστημα ανταμοιβών
- ❖ Εξασφαλίζει ίση αμοιβή για ίση εργασία

- ❖ Συνδέει την αμοιβή με την απόδοση και τις ικανότητες που έχει ή και αποκτά ο εργαζόμενος
- ❖ Διερευνά τη σχέση μεταξύ επιπέδου αμοιβών της επιχείρησης και επιπέδου αμοιβών της αγοράς
- ❖ Εξασφαλίζει πρόσθετες παροχές
- ❖ Δίνει έμφαση στις μη οικονομικές ανταμοιβές
- ❖ Προσελκύει, διακρατά, υποκινεί εργαζομένους, αναπτύσσοντας κουλτούρα υψηλής απόδοσης
- ❖ Προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη έχουν την ευθύνη λήψης αποφάσεων για θέματα αμοιβών, προαγωγών, αυξήσεων

### **III. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ HR ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ JUST-IN-TIME**

#### **➤ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΤΗ**

Από τα πρωταρχικά χαρακτηριστικά του HR που συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχή εφαρμογή του just-in-time είναι ο ρόλος του εναρμονιστή όσον αφορά τις σχέσεις επιχείρησης και προμηθευτών (Jick T., 1990).

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και η παγκοσμιοποίηση των ιδεών και των αγαθών οδήγησε στην κατάργηση των συνόρων μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών. Δίνονται έτσι οι δυνατότητες επιλογής των καλύτερων προμηθευτών – εξωτερικών πελατών και η δημιουργία μακροχρόνιων και έμπιστων σχέσεων (customer – supplier partnerships), οι οποίες θα οδηγήσουν και τα δύο μέρη στην απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το σημείο εκκίνησης αποτελεί η κατανόηση από την πλευρά της διοίκησης της αξίας των συμμαχιών και των σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές. Είναι απαραίτητη η δέσμευση και η συνεχής στήριξη της Διεύθυνσης ώστε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να επιτύχει την εξομάλυνση των σχέσεων των δύο μερών και να εμψυχήσει νέα κουλτούρα και νέες συμπεριφορές στους εργαζόμενους.

Ο Jick (1990) εστίασε στη δυνατότητα του HR, μέσω ενός προγραμματισμού και στοχευμένων κινήσεων, να προετοιμάσει, να χτίσει και να εξελίξει μακροχρόνιες συνεργασίες μεταξύ οργανισμού και προμηθευτών. Αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία το σχέδιο δράσης του Gray (1989), το οποίο έχει τρεις φάσεις – ενότητες και το οποίο στηρίζει το σκοπό αυτό:

➤ ***Προεργασία***

- ❖ Αναγνώριση κοινών αναγκών – κινήτρων
- ❖ Δέσμευση διοίκησης
- ❖ Στρατηγικός σχεδιασμός της διαδικασίας
- ❖ Καλλιέργεια εμπιστοσύνης
- ❖ Καθιέρωση αξιοπιστίας
- ❖ Ανάπτυξη συστημάτων μηχανογράφησης και λήψης αποφάσεων
- ❖ Καθιέρωση μηχανισμών ανίχνευσης προβλημάτων και επίλυσής των
- ❖ Οικονομικός προγραμματισμός

➤ ***Αρμοδιότητες κατά τη διάρκεια των συνεργειών***

- ❖ Καλλιέργεια ομαδικότητας
- ❖ Επίλυση προβλημάτων
- ❖ Ανάπτυξη πλάνου, χρονοδιαγράμματος, μηχανισμών ελέγχου και προσδιορισμός επιθυμητού αποτελέσματος

➤ ***Αρμοδιότητες κατά την παρακολούθηση της εξέλιξης των συνεργειών***

- ❖ Μελέτη των αποτελεσμάτων της συνεργασίας και ανάληψη δράσης
- ❖ Μάθηση και επανασχεδιασμός
- ❖ Προσδιορισμός νέων στόχων και προεργασία

Κατά το πρώτο στάδιο, το HR καλείται να χαλιναγωγήσει τον ενθουσιασμό και τη βιασύνη που κατέχει την επιχείρηση, αλλά και την αβεβαιότητα και την αμφιβολία που επίσης θα υπάρχουν κατά τη διεκπαιρέωση του εγχειρήματος. Η ευθύνη και οι αρμοδιότητές του αφορούν στον σχεδιασμό και προγραμματισμό, στη δημιουργία θετικού κλίματος μεταξύ των

εργαζομένων και στην ενίσχυση των κοινών σημείων – στόχων με τους προμηθευτές, στη θεμελίωση της νέας κουλτούρας περί εμπιστοσύνης, αξίας και ποιότητας.

Στο δεύτερο στάδιο ο ρόλος του HR είναι ακόμη πιο ενεργητικός. Καλείται να εμφυσήσει την έννοια του ομαδικού πνεύματος και της ομαδικής εργασίας στους κόλπους του οργανισμού, να αναπτύξει μηχανισμούς προσδιορισμού προβλημάτων και επίλυσης αυτών, καθώς επίσης και μηχανισμούς προσδιορισμού προόδου και βελτίωσης προς το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στην τρίτη φάση κυριαρχεί ο έλεγχος των δραστηριοτήτων των δύο προηγούμενων σταδίων. Είναι απαραίτητη η παρακολούθηση και η μελέτη των προγενέστερων ενεργειών ώστε να εντοπιστούν και να επιλυθούν οι τυχόν άστοχες ενέργειες ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να ενισχυθούν οι καλές πρακτικές που ήδη εφαρμόζονται στην επιχείρηση.

Με το πλάνο αυτό, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει τη δυνατότητα να εναρμονίσει με επιτυχία τις σχέσεις επιχείρησης – προμηθευτή, οι οποίες κατά το παρελθόν ήταν συνυφασμένες με την έννοια της ανταγωνιστικότητας και του γκρίζου τοπίου στο χώρο της παραγωγικής δραστηριότητας.

## ➤ Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η λέξη “εκπαίδευση” προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό ρήμα εκπαιδεύω που σημαίνει μορφώνω, διαπαιδαγωγώ. Σύμφωνα με τον D.J. O’Connor, ορισμένοι από τους σκοπούς της εκπαίδευσης είναι :

- ❖ Ο σχηματισμός του χαρακτήρα του ατόμου
- ❖ Ο εφοδιασμός των ανθρώπων με βασικές δεξιότητες και επαγγελματική κατάρτιση
- ❖ Η απόκτηση κριτικής σκέψης
- ❖ Η επαφή με την κουλτούρα και τα ανθρώπινα επιτεύγματα
- ❖ Η ηθική εξύψωση του ατόμου, η ανάπτυξη ηθικής συνείδησης και ήθους

Η έννοια “εκπαίδευση” περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σκοπό έχουν την επίδραση με συγκεκριμένο τρόπο στη σκέψη και στον χαρακτήρα του ατόμου. Μέσω της διαδικασίας της εκπαίδευσης, αποκτώνται συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και

αξίες και χρησιμοποιούνται ειδικές μέθοδοι, σε ειδικά σχεδιασμένο και οριοθετημένο χρονικά πρόγραμμα, βάζοντας συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους.

Εξαιρετικά σημαντική είναι η συμβολή της εκπαίδευσης κατά την υλοποίηση του just-in-time σε μία επιχείρηση, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία.

Οι Huang, Rees και Taylor (1983) διεξήγαγαν μία έρευνα σχετικά με το ποσοστό προσαρμοστικότητας του συστήματος just-in-time με kanban σε ένα πιο πολύπλοκο και πολυεπίπεδο σύστημα παραγωγής, όπως αυτό των αμερικανικών επιχειρήσεων. Μέσω ενός συστήματος προσομοίωσης, ορίστηκαν όλα τα τεχνικά χαρακτηριστικά και τα επίπεδα του κόστους που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Μέτρο σύγκρισης στην έρευνα υπήρξαν αντίστοιχα οι ιαπωνικές επιχειρήσεις, ως τόπος καταγωγής του just-in-time.

Το κυριότερο συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν ήταν η έγκαιρη προετοιμασία των εργαζομένων και του εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς και ο απαραίτητος χρόνος που θα πρέπει να συνυπολογιστεί για την ομαλή μετάβαση της επιχείρησης από το υφιστάμενο σύστημα παραγωγής στο νέο.

Υποστηρίχθηκε συγκεκριμένα ότι, η εκπαίδευση και το μεταβατικό διάστημα ποικίλλει σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της. Σε συνεχή και αρμονική συνεργασία με τη διοίκηση και το οικονομικό τμήμα, το τμήμα ανθρώπινων πόρων καλείται να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους, αρχής γενομένης από το τεχνικό προσωπικό, σχετικά με τις νέες διαδικασίες, τα μηχανήματα και τους χρόνους προετοιμασίας. Υπογραμμίζεται τόσο το πρακτικό μέρος όσο και η σημασία της απόκτησης γνώσης και της ικανότητας άμεσης εφαρμογής αυτής. Καλλιεργείται επίσης, το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία, εμποτίζεται σταδιακά η έννοια του “ανήκω σε μία ομάδα” και “είμαι απαραίτητο και ισότιμο μέλος”. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενστερνιστούν τελικά τη νέα φιλοσοφία στην οποία εκαιδεύονται και η οποία θα γίνει αφετηρία αλλαγής στάσης και συμπεριφοράς.

Ανάλογη προετοιμασία και εκπαίδευση θα πρέπει να δοθεί και στα στελέχη γραμμής. Μία από τις ιδιαιτερότητες του υπό μελέτη συστήματος παραγωγής είναι, όπως προαναφέρθηκε, η ομαδικότητα. Στην περίπτωση των εργαζομένων που κατέχουν θέσεις ευθύνης, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων καλείται μέσω της ενημέρωσης και της συνεχούς εκπαίδευσης

αφενός να απομακρύνει κάθε σκιά αμφιβολίας και φόβου που θα προκύψει και αφετέρου να τονίσει τη σημασία της ανάπτυξης πρωτοβουλιών. Το HR δηλαδή, αναλαμβάνει την καθιέρωση ενός συστήματος ανάπτυξης πρωτοβουλιών και παράθεσης ιδεών από το σύνολο των εργαζομένων, που αποσκοπούν στη βελτίωση μιας παγιωμένης, αλλά λανθασμένης ή ξεπερασμένης κατάστασης. Ο νέος αυτός χώρος που θα προκύψει, η δεξαμενή σκέψεων και ιδεών, είναι πρωτίστως ευθύνη των στελεχών να λειτουργήσει ομαλά και να καθιερωθεί στο εργασιακό περιβάλλον, επομένως γίνεται αντιληπτή η επιβεβλημένη ανάγκη εκπαίδευσης αυτών.

Σε αντίστοιχα συμπεράσματα καταλήγει και το άρθρο της Jennifer Schramm (2005) σχετικά με τη συμβολή και το ρόλο του HR για τη δημιουργία «οικονομίας της γνώσης» σε χώρες και σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Η συγγραφέας εστιάζει στο ρόλο και στο έργο του HR αλλά και στην ευθύνη της διοίκησης σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων. Αναφέρεται στην ανάγκη παρακολούθησης και εξέλιξης των ικανοτήτων των εργαζομένων σε συνάρτηση με τις εκάστοτε ανάγκες και συγκεκριμένα υπό συνθήκες just-in-time παραγωγής, σε αντιπαράθεση με το κέρδος που αποκομίζει τελικά η επιχείρηση. Παρατηρούνται και συγκρίνονται μεγέθη όπως η απόδοση της επένδυσης που πραγματοποιήθηκε στο τμήμα της εκπαίδευσης, η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα και το ποσοστό ανάπτυξης καινοτομιών του οργανισμού, τα οποία παρουσιάζουν θετική συσχέτιση μεταξύ τους.

Μέγιστη σημασία στην εκπαίδευση αποδίδουν και οι Perez και Sanchez στην έρευνα που δημοσίευσαν το 2002, σχετικά με τα συστήματα ορθολογικής παραγωγής (lean production) και δικτύωσης (networking). Αντικείμενο της έρευνας ήταν οι ισπανικές αυτοβιομηχανίες και το εύρος της παρατήρησής τους αφορούσε τη δεκαετία του 1990.

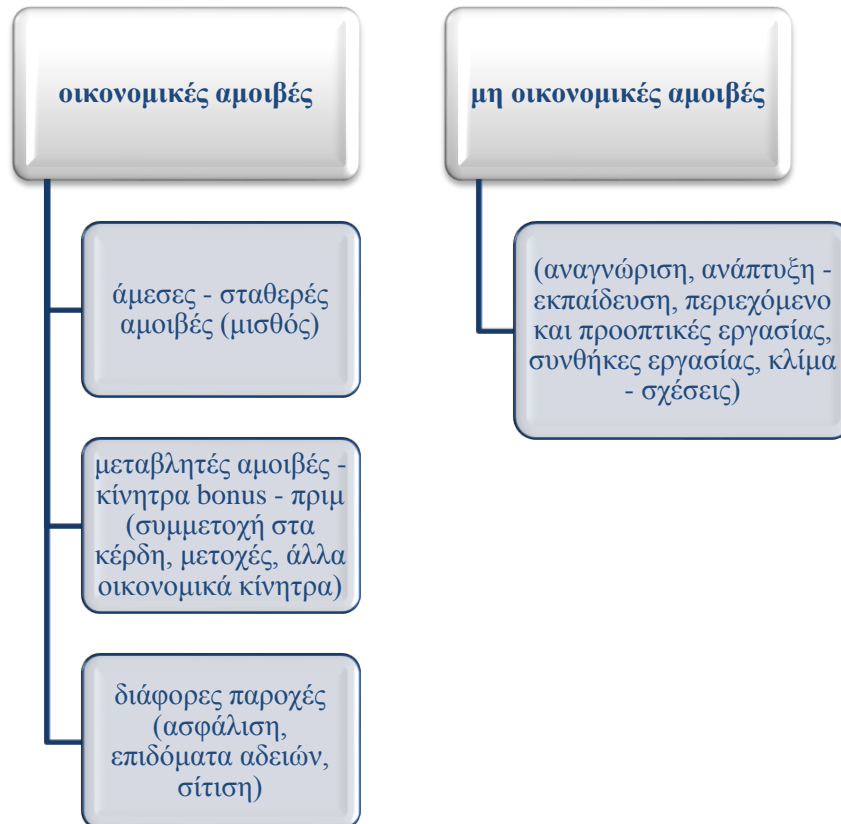
Παρατήρησαν ότι, ο συγκεκριμένος κλάδος είχε υποστεί σημαντικές αλλαγές, η κυριότερη των οποίων αφορούσε τη διαχείριση της γνώσης και την εκπαίδευση στο εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, αναφέρεται η αξία του να μοιράζεται και να διαχέεται η γνώση σε μία επιχείρηση και πώς αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης και της εξάσκησης. Γίνεται λόγος για την ομαδική εργασία, για τα προγράμματα εναλλαγής θέσεων και καθηκόντων (job rotation) και για τον βαθμό συνεισφοράς τους στη δημιουργία λειτουργικά εύκαμπτου ανθρώπινου δυναμικού.

Υπογραμμίζονται επίσης και επιμέρους πλεονεκτήματα της εναλλαγής των θέσεων εργασίας όπως, η συνέχιση της παραγωγικής δραστηριότητας σε περιπτώσεις ασθένειας ή απομάκρυνσης εργαζόμενου, η γρήγορη επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν καθώς και η αίσθηση συμμετοχής στην παραγωγή του τελικού αγαθού. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν στοιχεία του just-in-time, τα οποία οδηγούν την εκάστοτε επιχείρηση στην κερδοφορία και στη μακροζωία εντός του κλάδου.

### ➤ **Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Η αμοιβή της εργασίας αντιπροσωπεύει την κύρια πηγή εισοδήματος των εργαζομένων ενώ για την επιχείρηση έχει διττή σημασία. Αποτελεί δαπάνη και αρκετές φορές κατέχει σημαντικό ποσοστό του προϋπολογισμού της εταιρίας ενώ ταυτόχρονα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζουν μερικώς την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Σακκά Β. και Χάϊδου Ι., 2009).

Τα είδη των αμοιβών των εργαζομένων είναι δύο και παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 2 :Είδη αμοιβών των εργαζομένων

(Πηγή: Σακκά Β. και Χάϊδου Ι., 2009)

Το σύστημα αμοιβών μιας επιχείρησης δρα επίσης (Σακκά Β. και Χάϊδου Ι., 2009) ,

- ❖ Ως κίνητρο για τους εργαζόμενους
- ❖ Ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης των εργαζομένων
- ❖ Ως μέσο αύξησης παραγωγικότητας
- ❖ Ως μέσο μείωσης κόστους εργασίας
- ❖ Ως μέσο υλοποίησης των εταιρικών στόχων
- ❖ Ως μέσο διαμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας
- ❖ Ως μέσο διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων

Και στοχεύει (Σακκά Β. και Χάϊδου Ι., 2009 και Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010)

- ❖ Στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων
- ❖ Στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης

- ❖ Στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
- ❖ Στην ανάπτυξη και στην κερδοφορία της επιχείρησης

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Baudin M., 1996), ένα σύστημα αμοιβών που βασίζεται και δίνει έμφαση στην ομαδικότητα, στη συνεργασία και στην προσαρμοστικότητα, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για ένα just-in-time περιβάλλον παραγωγής. Συμπεριλαμβάνει δείκτες – παραμέτρους όπως, ο αριθμός των διαφορετικών θέσεων εργασίας που μπορεί να καλύψει ο εργαζόμενος, οι τεχνικές ικανότητες, οι δεξιότητες καθώς και τα ποσοστά των παραγόμενων αγαθών που προήλθαν από ομαδική εργασία. Χρησιμοποιεί δηλαδή, ως μεταβλητές, τις προϋποθέσεις υλοποίησης του συγκεκριμένου συστήματος με σκοπό την εξασφάλιση της εφαρμογής τους και επομένως, τη συνολική επιτυχή εφαρμογή του συστήματος.

Ο ίδιος συγγραφέας διακρίνει έναν επιπρόσθετο ρόλο του συστήματος αμοιβών στο υπό μελέτη σύστημα παραγωγής: αποτελεί ένα εργαλείο επικοινωνίας των προσδοκιών της διοίκησης της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους. Αναλόγως της πολιτικής και των στόχων της επιχείρησης δηλαδή, η διοίκηση θέτει ορισμένους στόχους. Τους στόχους αυτούς έχει τη δυνατότητα και καλό είναι να τους γνωστοποιεί στο εργατικό δυναμικό, ώστε να υπάρξει κοινή γραμμή – κοινή κατεύθυνση. Επίσης, ανάλογα με τις απαιτήσεις της διοίκησης σε απλές και πολύπλοκες, διαμορφώνεται και το σύστημα αμοιβών, για παράδειγμα ένα πιθανό πρόγραμμα θα μπορούσε να βασιστεί στην απόδοση ή στις ώρες απασχόλησης ή στις προαπαιτούμενες ικανότητες των εργαζομένων.

Τη συμβολή του συστήματος αμοιβών εξυμνεί και ο Ronald Recardo στο άρθρο του (1989) καθώς υπογραμμίζει την αναγκαιότητα ύπαρξης πολιτικής “ανταμοιβής της γνώσης”, με σκοπό την ώθηση μιας επιχείρησης στο πνεύμα της συνεχούς βελτίωσης και προόδου. Η “ανταμοιβή της γνώσης” προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαδικασίας ενίσχυσης της προσαρμοστικότητας και ευελιξίας της παραγωγής και μέσω της μείωσης των λειτουργικών εξόδων. Τα στοιχεία στα οποία βασίζεται είναι και στην περίπτωση αυτή η ομαδική εργασία, τα ποσοστά μείωσης των χρόνων προετομασίας του μηχανολογικού εξοπλισμού καθώς και η ύπαρξη ομάδων ποιότητας, οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών παραγωγής. Ο συγγραφέας επίσης, προτείνει ένα πλάνο εφαρμογής της “ανταμοιβής της

γνώσης”, το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και το σύστημα just-in-time και μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό από το παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 3: Σχέδιο πλάνου εφαρμογής της “ανταμοιβής της γνώσης”

(Πηγή: Recardo, 1989)

### ➤ Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ

Στελέχωση είναι η διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση εξασφαλίζει ανθρώπινο δυναμικό στο σωστό αριθμό και με τα απαιτούμενα προσόντα, στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Πρόκειται για έννοια ποσοτικής και ποιοτικής

διάστασης, με βαρύνουσα σημασία, καθώς αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση (Σακκά Β. και Χαΐδου Ι., 2009).

Η επάνδρωση με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό καθορίζεται και εξαρτάται από τη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού και για το λόγο αυτό, απαιτείται άμεση συνεργασία της διοίκησης με το τμήμα ανθρώπινων πόρων, το οποίο επιμελείται της διαδικασίας προγραμματισμού και στελέχωσης. Η διαδικασία της στελέχωσης απαιτεί επίσης, να ακολουθηθούν οι ενέργειες του προγραμματισμού του HR, της προσέλκυσης των εργαζομένων και της επιλογής προσωπικού.

Η επίδραση και οι συνέπειες της λειτουργίας της στελέχωσης είναι άμεσα συνδεδεμένες με το σύστημα just-in-time. Συγκεκριμένα, καθώς το συγκεκριμένο σύστημα παραγωγής έχει ως στόχο τη μείωση κάθε είδους αποθέματος, αναμονής, ελαττωματικών προϊόντων και παρωχημένων διαδικασιών, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει τη λύση: συνεχής προγραμματισμός και εξακρίβωση των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, σαφής διατύπωση των απαιτούμενων προσόντων και ικανοτήτων των υποψηφίων ώστε να αποφευχθεί η αθρόα συμμετοχή των ενδιαφερόμενων και τελικά, η επιλογή των σωστών, βάσει αναγκών, ατόμων.

Οι Deshpande, Golhar και Stamm (2007) σε σχετικό άρθρο τους υπογραμμίζουν τη σημασία της ταύτισης των αναγκών μιας επιχείρησης και των ικανοτήτων των υποψηφίων εργαζομένων και το θέτουν ως πρωταρχικό στόχο της διαδικασίας της στελέχωσης. Επίσης, τονίζουν τη σπουδαιότητα συγκεκριμένων ποιοτικών χαρακτηριστικών που θα πρέπει να κατέχουν οι υποψήφιοι που επιθυμούν να εργαστούν σε just-in-time περιβάλλον. Προτείνουν στη συνέχεια, έξι εργαλεία επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων, τα οποία είναι: γενικά τεστ αντίληψης, μέθοδοι ελεύθερης συζήτησης, τεστ σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας, τεστ προσωπικότητας, συνεντεύξεις και τεστ σχετικά με τη δεκτικότητα εκπαίδευσης των υποψηφίων. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των ενεργειών που καλείται να εκτελέσει το HR είναι η εξασφάλιση αφοσιωμένου και σταθερού εργατικού δυναμικού που θα εφαρμόσει τις προϋποθέσεις του just-in-time, θα αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και θα την οδηγήσει στην ανάπτυξη και στην κερδοφορία.

## Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ EMPOWERMENT

Η έννοια “empowerment” κατά τη διεθνή βιβλιογραφία ή “η παροχή εξουσιοδότησης ή δικαιώματος” κατά την ελληνική μετάφραση, αφορά στην παροχή προς τους εργαζομένους το δικαίωμα λήψης αποφάσεων σχετικά με θέματα που αφορούν την εργασία τους. Αυτή η μορφή ελευθερίας ποικίλλει από απλές προτάσεις βελτίωσης των συνθηκών και διαδικασιών των ημερήσιων καθηκόντων τους καθώς και προτάσεις που αφορούν το σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας.

Η συγκεκριμένη παροχή και λειτουργία μιας επιχείρησης, η οποία πηγάζει από τη διοίκησή της και εν συνεχεία διοχετεύεται στο σύνολο του οργανισμού, επιδρά άμεσα τόσο στους εργαζόμενους όσο και στην ίδια την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Huq et al.), τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι αρχικά η ηθική επιβράβευση, η αυξημένη αίσθηση της συμμετοχής στο τελικώς παραγόμενο αγαθό και η αίσθηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν μέσω της υποβολής προτάσεων για βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών. Άμεσος είναι επίσης, ο αντίκτυπος στην παραγωγικότητα και απόδοση των εργαζομένων, καθώς τους δίνεται ένα επιπλέον κίνητρο και ώθηση όσον αφορά τα εργασιακά τους καθήκοντα με τελικό αποδέκτη τον πελάτη: παρατηρείται ταχύτερη ανταπόκριση στις επιθυμίες του πελάτη και ταχύτερη απάντηση και αντιμετώπιση των μηνυμάτων δυσαρέσκειας.

Τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση είναι επίσης σημαντικά (Sahoo και Das, 2011). Παρατηρούνται υψηλά επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων, επίτευξη των στόχων που θέτει η διοίκηση, αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ενέργειες ανάληψης ρίσκου για βελτίωση των διαδικασιών και καινοτομία, μείωση του ποσοστού μετακίνησης του προσωπικού προς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και αύξηση της απόδοσης εργασίας διατηρώντας αμετάβλητο το μισθολογικό κόστος.

Για να επιτευχθεί η καλλιέργεια της συγκεκριμένης κουλτούρας σε μία επιχείρηση απαιτείται η συνδρομή του τμήματος HR.

Το σημαντικότερο βήμα είναι η κατανόηση της αξίας του empowerment και η δέσμευση της διοίκησης της επιχείρησης στη συγκεκριμένη μέθοδο. Οι πολιτικές που θα επιλέξει ο οργανισμός

θα πρέπει να είναι συνυφασμένες με τις πολιτικές που ακολουθεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων και να μην αποκλείουν η μία την άλλη. Επιπλέον, το τμήμα HR φροντίζει να διαχέει στον οργανισμό τη βούληση και τη στρατηγική της διοίκησης με τη διατύπωση των αρχών, των αξιών και των στόχων της (Huq et. al).

Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα των εταιριών που εφάρμοσαν τη μέθοδο αυτή και απόλαυσαν τα οφέλη της (Oakland και Oakland, 1998). Η εταιρία χημικών Eastman, κάτοχος του βραβείου ποιότητας Baldrige, είχε κατανοήσει ότι δεν μπορεί να εξουσιοδοτήσει τους υπαλλήλους της να παίρνουν αποφάσεις αν πρώτα δεν καταφέρει να τους μεταδώσει το συναίσθημα της κοινής ευθύνης και της ελευθερίας άσκησης κάποιας μορφής εξουσίας στο εργασιακό τους αντικείμενο. Σε κοινή γραμμή πλευσης βρέθηκε και η εταιρία Dana Commercial Credit Corporation, επίσης κάτοχος του βραβείου ποιότητας Baldrige. Η εταιρία είχε σημειώσει σημαντική αύξηση του ποσοστού ικανοποίησης των πελατών της σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου. Στην επιτυχία αυτή συνέβαλε η απόφαση της να εξουσιοδοτήσει τους εργαζομένους της να θέσουν οι ίδιοι τους στόχους τους και να αξιολογήσουν οι ίδιοι την απόδοσή τους. Το αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας ήταν η τόνωση του αισθήματος ευθύνης των εργαζομένων και η σύγκλιση τελικά των προσωπικών τους στόχων με αυτών της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι είχαν αποκτήσει τα χαρακτηριστικά του συνεργάτη και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη, διοίκηση και εργατικό δυναμικό απολάμβαναν τα οφέλη της εξέλιξης αυτής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ HR ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ JUST-IN-TIME**

Το σύστημα παραγωγής just-in-time αποτελεί πλέον μία δοκιμασμένη προσέγγιση των επιχειρήσεων που σχετίζονται με την παραγωγή. Τα κυριότερα πλεονεκτήματά του είναι η σημαντική μείωση των αποθεμάτων, τα μειωμένα λειτουργικά κόστη, η βελτιωμένη ποιότητα και ο μειωμένος χρόνος παραγωγής. Περισσότερο όμως από κάθε άλλο, πρόκειται για μία φιλοσοφία διοίκησης, η οποία βασίζεται σε ένα σύστημα αξιών και συμπεριφορών άρρηκτα συνδεδεμένη με μία σειρά από ανάλογες μεθόδους και διαδικασίες.

Η εφαρμογή οποιουδήποτε νέου προγράμματος ή συστήματος σε έναν οργανισμό απαιτεί την υποστήριξη των περισσότερων τμημάτων της επιχείρησης. Στην περίπτωση όμως του just-in-

time είναι απαραίτητη η στενή συνεργασία όλων των τμημάτων και κυρίως του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς αποτελεί τη ραχοκοκαλιά κάθε επιτυχημένου συστήματος just-in-time.

## **I. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ AMBRAKE**

Την προαναφερθείσα άποψη αυτή υποστηρίζουν οι Gupta και Mahoney (2000) στο άρθρο τους κατά τη μελέτη της εταιρίας Ambrake. Η εταιρία προέρχεται από τη συγχώνευση των δυο κολοσσών στον τομέα κατασκευής υψηλής ποιότητας και ακρίβειας φρένων, της ιαπωνικής Akebono Brake Industry Co., Ltd. και της Delphi Automotive. Σύμφωνα με τον πρόεδρο της εταιρίας, κ. Mark Mahoney, ο πυρήνας της εφαρμογής του just-in-time αποτελείται από το “hardware”, το “software” και το “humanware”. Το hardware καλύπτει το μηχανολογικό εξοπλισμό της παραγωγικής μονάδας, το software περιλαμβάνει τη διαδικασία και τα συστήματα παραγωγής, τη ροή πληροφόρησης, τα συστήματα pull και την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ το humanware είναι το απαραίτητο εργαλείο, το οποίο εστιάζει στη σωστή λειτουργία του οργανισμού στο σύνολό του.

Η έρευνα των Gupta και Mahoney (2000) προσφέρει στον αναγνώστη μία λεπτομερή ανάλυση της επιτυχημένης πορείας της Ambrake, η οποία οφείλεται στη σωστή συνεργασία μεταξύ just-in-time και τμήματος ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον, η έρευνα παραθέτει καλές πρακτικές στον τομέα της παραγωγής και παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές αυτές εφαρμόστηκαν στη συγκεκριμένη εταιρία.

Συγκεκριμένα, τέσσερις είναι οι πυλώνες ανάπτυξης και επιτυχούς εφαρμογής του just-in-time:

### **❖ Εκπαίδευση και επιμορφωτικά προγράμματα**

Η εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση αποτελεί κατά τους συγγραφείς τον πρωταρχικό παράγοντα επιτυχίας μίας επιχείρησης. Τονίζει την αναγκαιότητα και τη σημασία της πλήρους κατανόησης των αρχών του just-in-time τόσο από τα διευθυντικά στελέχη όσο και από τους υπόλοιπους εργαζόμενους και τη δημιουργία νέας συμπεριφοράς και κουλτούρας στους κόλπους της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, η εκπαίδευση, οποία αφορά όλους τους εργαζόμενους κάθε

βαθμίδας, συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους και προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

- ***Το παράδειγμα της Ambrake***

Η Ambrake εφαρμόζει συστήματα εκπαίδευσης από τα αρχικά στάδια επιλογής του προσωπικού, τα οποία διαρκούν δυο εβδομάδες. Συγκεκριμένα, εφαρμόζει τεστ γνώσεων μαθηματικών, ανάγνωσης προσχέδιου, ικανότητας συνεργασίας καθώς και ικανότητας μετάδοσης γνώσης και εμπειρίας στο εργασιακό περιβάλλον. Μετά την πρόσληψη των εργαζομένων, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια παρατείνονται για επιπλέον δεκαέξι εβδομάδες, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα των εργασιών και διαδικασιών της εταιρίας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι διδάσκοντες των επιμορφωτικών προγραμμάτων δεν είναι τα διευθυντικά στελέχη, αλλά αρχηγοί των ομάδων ποιότητας της εταιρίας και επιλεγμένοι συνεργάτες, οι οποίοι έχουν πιστοποιηθεί για να επιτελούν το έργο αυτό. Η συγκεκριμένη επιλογή οφείλεται στο ότι οι άνθρωποι αυτοί έρχονται σε άμεση επαφή με τις καθημερινές διαδικαστικές λειτουργίες της εργασίας τους και άρα καθίστανται καταλληλότεροι για να μεταλαμπαδεύσουν τη γνώση και την εμπειρία τους στους νεότερους.

- ❖ **Ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας**

Η συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί έναν ακόμη ισχυρό παράγοντα επιτυχίας του just-in-time. Η ατμόσφαιρα που αποπνέει από μία ομάδα και η αίσθηση της συνολικής προσπάθειας είναι το δεύτερο χαρακτηριστικό, το οποίο σύμφωνα με την έρευνα των Gurta και Mahoney (2000) οδηγεί την επιχείρηση στην ευημερία. Η συγκεκριμένη περίπτωση χρήζει ιδιαίτερης προσοχής όμως, καθώς το στοιχείο της συνεργασίας δεν καλλιεργείται στον άνθρωπο από νωρίς. Αντιθέτως, η κοινωνία και οι απαιτήσεις της σημερινής εποχής ευνοούν την ανάπτυξη συναισθημάτων και πρακτικών όπως ο ανταγωνισμός και ο ατομικός αγώνας για την κατάκτηση του “καλύτερου” από τα σχολικά χρόνια. Επομένως, η επιχείρηση καλείται να λάβει μέτρα που θα προάγουν το ομαδικό πνεύμα, την ισότητα μεταξύ των εργαζομένων και τη συνεργασία και θα παραγκωνίζει κάθε ενέργεια ατομικής προβολής.

- ***Το παράδειγμα της Ambrake***

Ολόκληρο το σύστημα παραγωγής της εταιρίας στηρίζεται σε αυτοκατευθυνόμενες ομάδες, με διευθυντές που κατέχουν ρόλο προπονητή και αποτελούν πηγή διευκόλυνσης σε κάθε πρόβλημα που προκύπτει, σε αντίθεση με το ρόλο του ελεγκτή που συνηθιζόταν να κατέχουν. Οι διευθυντές επίσης, έχουν την ευθύνη να μεταδώσουν στους εργαζόμενους το αίσθημα του κοινού σκοπού και της από κοινού συμμετοχής για την επίτευξή του. Επιπλέον, παρατηρείται ο σχηματισμός δυνάμεων εργασίας αποτελούμενος από εργαζομένους, οι οποίοι προσφέρονται εθελοντικά με σκοπό την επίλυση ζητήματος που απασχολεί τους συνεργάτες τους. Στην προώθηση του κλίματος ισότητας και συνεργασίας συμβάλλει και η υποχρεωτική ένδυση με τη φόρμα εργασίας που προσφέρει η επιχείρηση, πανομοιότυπη για όλους, θέλοντας με τον τρόπο αυτό να εξαλείψει κάθε οπτική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων και να στηρίξει την πολιτική της ότι η γνώμη του καθενός μετράει και δεν υπολείπεται σε τίποτα από την άποψη κάποιου συναδέλφου, ακόμη και διευθυντή.

- ❖ **Προγράμματα ανταμοιβών και κινήτρων**

Τα προγράμματα ανταμοιβών και κινήτρων αποτελούν αναμφισβήτητο στοιχείο επιτυχούς εφαρμογής του just-in-time καθώς επικροτούν τη συνεργασία και τη συλλογική προσπάθεια και προσφέρουν ένα αίσθημα γαλήνης και ομόνοιας στο εργασιακό περιβάλλον. Ταυτόχρονα όμως εμπεριέχουν και τον κίνδυνο ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των εργαζομένων, όταν οι στόχοι της επιχείρησης θέτονται σε ατομική βάση. Το σημείο αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και τα διεθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθιστούν σαφή τα κριτήρια αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων. Ενδεικτικά, αναφέρονται ως βαρύνουσας σημασίας η συμμετοχή σε ομάδες, η συμβολή στην επίλυση προβλημάτων και η επίτευξη των εταιρικών στόχων.

- ***Το παράδειγμα της Ambrake***

Στην Ambrake τα συστήματα ανταμοιβής βάση απόδοσης βρίσκονται υπό αξιολόγηση. Εδώ, το κίνητρο επίτευξης της στοχοθεσίας πηγάζει από την ανάγκη εξασφάλισης της θέσης εργασίας και τη σημασία συμμετοχής σε μία επιτυχημένη ομάδα της επιχείρησης. Παρέχοντας δηλαδή, μία κουλτούρα ομαδικότητας και συνεργασίας, ένα αξιοκρατικό περιβάλλον εργασίας και τις δυνατότητες για καινοτομία και ανάπτυξη, η εταιρία παρέχει κίνητρο στους εργαζομένους και τη διασφάλιση μιας σταθερής εργασίας.

## ❖ **Ανοιχτοί διάλογοι επικοινωνίας και συμμετοχή των εργαζομένων**

Ιδιαίτερη σημασία κατέχει η επικοινωνία και η συμμετοχή των εργαζομένων στα θέματα της παραγωγικής διαδικασίας ενός οργανισμού. Η εκτίμηση που εισπράττουν οι εργαζόμενοι, η αναγνώριση της συμβολής τους για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης, η δυνατότητα υποβολής προτάσεων και ιδεών προς όφελος όλων, αποτελούν τον τέταρτο πυλώνα ανάπτυξης μιας επιχείρησης σε just-in-time περιβάλλον παραγωγής. Καθήκον των διευθυντικών στελεχών είναι η καλλιέργεια της ανάπτυξης πρωτοβουλίας και της διασφάλισης της άριστης αντιμετώπισης των εργαζομένων. Ισχυρό είναι και σε αυτή την περίπτωση το αίσθημα ασφάλειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι καθώς και η αίσθηση της ευθύνης για το τελικό αποτέλεσμα.

### • ***Το παράδειγμα της Ambrake***

Η εταιρία έχει θεσπίσει τέσσερις τρόπους ώστε να εξασφαλίσει την ανοιχτή και άμεση επικοινωνία των εργαζομένων και η οποία στη συνέχεια αυξάνει τη συμμετοχή τους σε θέματα που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, έχει υιοθετήσει τη φιλοσοφία της “ανοιχτής πόρτας”, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να εκφράσει σε όποιο διευθυντικό στέλεχος επιθυμεί, οποιοδήποτε πρόβλημα συναντήσει. Επίσης, είναι διαθέσιμη μία τηλεφωνική γραμμή στην οποία μπορούν να καλούν συνεργάτες και ανώνυμα να εκφράζουν την άποψη τους για τα θέματα της επιχείρησης. Διαθέσιμος είναι επίσης και ένας πίνακας στον τομέα της γραμμής παραγωγής, στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτυπώνουν ιδέες και προτάσεις. Τέλος, στην Ambrake έχουν σχηματιστεί κύκλοι δράσης, οι οποίοι είναι παρόμοιοι με τους κύκλους ποιότητας και προωθούν τόσο την ελεύθερη αποτύπωση των ιδεών όσο και την προσπάθεια ομαδικής επίλυσης των προβλημάτων.

## **II. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΤΟΥΥΤΑ**

Η παγκοσμίου φήμης ιαπωνική εταιρία Toyota ανήκει στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής του just-in-time συστήματος παραγωγής.

Η εταιρία είναι επίσης γνωστή για τη γενικότερη φιλοσοφία που διέπει την οργάνωση και τη λειτουργία της, γνωστή ως “σύστημα παραγωγής Toyota”, η οποία συμπεριλαμβάνει πέντε κύριες αξίες – κατευθυντήριες γραμμές του ομίλου (Spear S., Bowen H. K., 1999):

#### ❖ **Πρόκληση**

Στην Toyota διατηρούν το μακροχρόνιο όραμά τους και αγωνίζονται να ανταποκριθούν σε κάθε πρόκληση με το δέον κουράγιο αλλά και δημιουργικότητα, ώστε να πραγματοποιήσουν το συγκεκριμένο όραμα.

#### ❖ **Kaizen**

Kaizen σημαίνει αγώνας για συνεχή βελτίωση. Αφού η όποια πρόοδος δε θεωρείται τέλεια, υπάρχει πάντα περιθώριο βελτίωσης.

#### ❖ **Genchi Genbutsu**

Genchi Genbutsu σημαίνει ανατρέχω στην πηγή για να ανακαλύψω τα δεδομένα που θα μας βοηθήσουν να πάρουμε σωστές αποφάσεις και με τη συναίνεση όλων να πετύχουμε τους στόχους μας.

#### ❖ **Σεβασμός**

Η Toyota σέβεται το άτομο, καταβάλει κάθε προσπάθεια προκειμένου να κατανοήσει τις ανάγκες και κάνει το παν προς την οικοδόμηση σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

#### ❖ **Ομαδικότητα**

Η Toyota ενθαρρύνει την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη, προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης και μεγιστοποιεί μέσω αυτών την ομαδική απόδοση.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον αποτέλεσε η επιχείρηση και από επιστημονικής πλευράς, καθώς αρκετοί ερευνητές θέλησαν να μελετήσουν τη μέθοδο επιτυχίας της εταιρίας και να διεξάγουν συμπεράσματα και μοντέλα – πρακτικές, οφέλιμες για τον υπόλοιπο επιχειρηματικό κόσμο.

Συγκεκριμένα, οι Marksberry, Badurdeen και Maginnis (2011) στο άρθρο τους σχετικά με το σύστημα παραγωγής της επιχείρησης, αναφέρονται στη συμβολή του τμήματος διοίκησης

ανθρωπίνων πόρων και παραθέτουν πολιτικές που ακολουθούνται στη συγκεκριμένη επιχείρηση:

#### **❖ *Κίνητρα και ανταμοιβές για τα διευθυντικά στελέχη***

Η Toyota εστιάζει στην απόδοση κινήτρων και ανταμοιβών στα διευθυντικά της στελέχη με σκοπό την αφοσίωση και τη δέσμευσή τους στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Για να το επιτύχει αυτό δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο σχεδιασμό της εργασίας και στον προγραμματισμό της διαδοχής των θέσεων εργασίας. Συγκεκριμένα, μέσω του τμήματος ανθρώπινων πόρων, καταγράφονται αναλυτικά τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις κάθε θέσης στην επιχείρηση και γίνονται προσπάθεια να τοποθετείται το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στην εκ περιτροπής εργασία (job rotation), προσφέροντας με τον τρόπο αυτό αναγνώριση της αξίας των ικανών υπαλλήλων – συνεργατών καθώς και τη δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και εμπειριών σε διαδικαστικά και λειτουργικά θέματα της επιχείρησης.

#### **❖ *Εμπιστοσύνη και ελευθερία στον πειραματισμό και στα λάθη***

Τα αποτελέσματα της έρευνας συγκλίνουν στην άποψη ότι τα διευθυντικά στελέχη της Toyota έχουν την θέληση για πειραματισμό και δοκιμές νέων μεθόδων στη λειτουργία παραγωγής με σκοπό τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών. Το πεδίο ελευθερίας παραχωρείται σαφώς από τη Διεύθυνση της επιχείρησης, η οποία επίσης εμποτίζει τους εργαζόμενους με το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας ότι δεν υπάρχει ο κίνδυνος απώλειας της εργασίας τους σε περίπτωση λάθους. Η εταιρία ενθαρρύνει τον πειραματισμό και αποδέχεται τα λάθη καθώς θεωρεί ότι είναι ένας πολύτιμος τρόπος ανάπτυξης και προόδου.

#### **❖ *Ομαδικότητα και διατμηματική συνεργασία***

Ο τρίτος παράγοντας επιτυχούς εφαρμογής του just-in-time με την υποστήριξη του τμήματος HR είναι η καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας για την επίλυση προβλημάτων και για την επίτευξη των στόχων της Toyota. Κατά την ιαπωνική ορολογία, jishuken είναι ο τρόπος διοίκησης που προτρέπει τους εργαζόμενους στη συλλογικότητα και στην ομαδική εργασία καθώς τα πλεονεκτήματα που αποκτούν οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση είναι συγκριτικά περισσότερα από αυτά των πολιτικών που προωθούν την ατομικότητα και τον εσωτερικό ανταγωνισμό. Στην Toyota εφαρμόζεται απαρégκλιτα ο συγκεκριμένος τρόπος

διοίκησης, ο οποίος επιπλέον παρακινεί τα διευθυντικά στελέχη να συμμετέχουν με την παρουσία τους στη διάγνωση και επίλυση ενός προβλήματος και να μην αρκούνται στις περιγραφές τρίτων. Επίσης, σημαντικό χαρακτηριστικό του jishuken είναι η δυνατότητα συμμετοχής διαφορετικών τμημάτων κατά τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων που ανακύπτουν, καθώς εκτιμάται ιδιαίτερα η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το just-in-time είναι ένα σύστημα παραγωγής, του οποίου οι ρίζες βρίσκονται στην ιαπωνική κουλτούρα και παράδοση. Έχει ως κέντρο του την ποιότητα και την τελειότητα από την αρχή της παραγωγικής διαδικασίας μέχρι τη παράδοση του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας στον τελικό αποδέκτη. Προσφέρει μία πλούσια γκάμα πλεονεκτημάτων και εφοδιάζει την εταιρία με όλες τις προϋποθέσεις για μία επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία στον ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων. Τα κυριότερα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή του είναι τα μειωμένα επίπεδα αποθεμάτων παραγωγής, οι μικρότεροι και πιο λειτουργικοί χώροι εργασίας, η μείωση των ελαττωματικών παρτίδων και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ευελιξία στην παραγωγική λειτουργία και η ομαλή ροή εργασιών, η άμεση επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν, η δημιουργία αξιόπιστων σχέσεων μεταξύ των προμηθευτών και φυσικά η αύξηση της παραγωγικότητας. Απαραίτητο βήμα για την υλοποίηση του νέου συστήματος παραγωγής είναι η προετοιμασία του εργατικού δυναμικού και η πληρότητα ορισμένων βασικών προϋποθέσεων όπως, η στήριξη της Διεύθυνσης του οργανισμού, η πολλαπλή και συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων, η εφαρμογή αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας, η αναθεώρηση και η αναπροσαρμογή των υφιστάμενων διαδικασιών.

Αρωγός της επιχείρησης στην υιοθέτηση και εγκαθίδρυση του νέου συστήματος και της νέας κουλτούρας είναι το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα HR έχει τα κατάλληλα εργαλεία και μεθόδους προκειμένου να φέρει εις πέρας το δύσκολο εγχείρημα της αλλαγής νοοτροπίας και παραγωγικής διαδικασίας, το οποίο απαιτεί ιδιαίτερο σχεδιασμό και προσεκτική μεταχείριση κάθε σχετιζόμενου παράγοντα. Την άποψη αυτή συμμαρτίζονται και τεκμηριώνουν επιστήμονες βάσει μελετών που έγιναν σε εταιρίες ανά τον κόσμο. Έρευνες σχετικές με την εφαρμογή του just-in-time και τις αναδυόμενες δυσκολίες, κατέδειξαν τις πολιτικές και μεθόδους του HR ως κατευθυντήριο οδηγό για την εξάλειψή τους. Επιπλέον, η επικέντρωση στον ανθρώπινο παράγοντα και η αξία της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση καθιστούν επιτακτική την ανάληψη ενεργού ρόλου του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Διοίκησης του οργανισμού. Αντίστοιχης σπουδαιότητας είναι και η στρατηγική που καλείται να ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση βάσει just-in-time

συστήματος παραγωγής και συνθηκών ανταγωνισμού. Οι πολιτικές του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων συμβάλλουν και στην περίπτωση αυτή σημαντικά.

Κατεξοχήν σημείο κλειδί για κάθε επιχείρηση αποτελεί η σχέση της με τους προμηθευτές της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν γίνεται λόγος για την τιμή βάσει της οποίας τα δύο μέρη συναλλάσσονται, αλλά για την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και την εκμηδένιση των ελαττωματικών παρτίδων εκ μέρους των προμηθευτών. Το ζητούμενο είναι η κατανόηση της προϋπόθεσης αυτής από την πλευρά της διοίκησης και η διμερής σχέση εμπιστοσύνης που θα πρέπει να κτιστεί και να διατηρηθεί. Πρωτεργάτης του εγχειρήματος αυτού είναι το τμήμα HR το οποίο, θα εναρμονίσει τις σχέσεις μεταξύ των δύο πλευρών και θα αναδειξει τα πλεονεκτήματα που θα καρπωθούν. Ταυτόχρονα, θα καλλιεργήσει την ίδια ιδεολογία ποιότητας και εμπιστοσύνης στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης καθώς και ένα θετικό κλίμα για τη νέα πορεία. Τα βήματα και οι μέθοδοι υλοποίησης των παραπάνω συμπυκνώνονται στο πλάνο τριών φάσεων του Gray (1989), το οποίο περιλαμβάνει τόσο την προεργασία – προετοιμασία και τις αρμοδιότητες κατά τη φάση των συνεργειών, όσο και τις αρμοδιότητες κατά την εξέλιξη των συνεργασιών, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο εργαλείο στον αναγνώστη, υλοποιήσιμο σε κάθε οργανισμό.

Κομβικό ρόλο για τον οργανισμό κατέχει επίσης η διαδικασία στελέχωσης. Σε just-in-time σύστημα παραγωγής η επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να γνωρίζει τις ανάγκες της σε εργατικό δυναμικό, θα πρέπει να διατηρεί με σαφήνεια και ακρίβεια διατυπωμένα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που αναζητά, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται και να προσδιορίζει τα προσόντα των υποψηφίων ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθεί και όλα αυτά χρήσιμο είναι να βρίσκονται συγκεντρωμένα σε μία βάση δεδομένων για την άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών του οργανισμού. Η σωστή εφαρμογή της πολιτικής στελέχωσης συμπεριλαμβάνεται στις δραστηριότητες και υποχρεώσεις του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να ενταχθεί το νέο σύστημα παραγωγής στην επιχείρηση, εξοικονομεί κόστος και εργατοώρες, οι οποίες μπορούν να διατεθούν σε άλλες αναγκαίες δραστηριότητες και προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του κατάλληλου εργατικού δυναμικού που θα προσελκύσει.

Εξίσου σημαντική είναι η πολιτική της εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού κάθε βαθμίδας ενός οργανισμού. Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση εμπλουτίζει τις γνώσεις και τις

ικανότητες των εργαζομένων, ενημερώνει για τις εξελίξεις της τεχνολογίας και των μεταβαλλόμενων αναγκών της σύγχρονης εποχής, μεταβάλλει απόψεις και παρωχημένες καταστάσεις και εμπνέει νέες συμπεριφορές και αξίες. Η επιμόρφωση των εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει δύο συνιστώσες. Αρχικά, θα πρέπει να υπάρχει ενημέρωση των εργαζομένων για τη νέα κουλτούρα και το νέο σύστημα παραγωγής που επιθυμεί η Διοίκηση να εγκαθιδρύσει ώστε να εξαλειφθεί κάθε απορία και φόβος – αντίσταση για τη νέα αυτή μέθοδο. Επιπλέον, βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στην εκμάθηση των εργαζομένων όλων των καθηκόντων των θέσεων εργασίας με σκοπό αφενός τη δημιουργία ευελιξίας στον εργασιακό χώρο και αφετέρου τη μείωση του κόστους αποχώρησης εργαζόμενου. Είναι εύλογο ότι χρειάζονται συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης με οριοθετημένα χρονοδιαγράμματα και μεθόδους για να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Το σύστημα αμοιβών κατέχει επίσης εξέχουσα σημασία σε ένα just-in-time περιβάλλον παραγωγής. Καταρχήν, είναι το εργαλείο μέσω του οποίου η επιχείρηση επικοινωνεί τους στόχους και τις προσδοκίες της από και προς τους εργαζόμενους. Διατυπώνει τα αναπτυξιακά της προγράμματα και ανακοινώνει έμμεσα τις επιχειρηματικές της βλέψεις. Επιπροσθέτως, αποτελεί την ανταμοιβή της γνώσης, της μάθησης, της ομαδικότητας και της συνεργασίας, καθώς με τον τρόπο αυτό εξοικονομούνται πόροι, υιοθετούνται νέες βελτιωμένες διαδικασίες και δίνεται ώθηση και κίνητρο στη δημιουργία ενός οργανισμού γνώσης. Το γεγονός αυτό αποτελεί εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί και να προάγει ώστε να υπερέχει έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου.

Απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχημένη εφαρμογή του just-in-time μέσω της συνδρομής του HR είναι η εκχώρηση δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι, με την πολιτική αυτή, επιβραβεύονται ηθικά για τη συμβολή τους στην παραγωγική διαδικασία, τονώνεται το αίσθημα ευθύνης απέναντι στο τελικώς παραγόμενο αγαθό και ενισχύεται η αίσθηση ικανοποίησης ως άμεσα συμμετέχοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και μέτρων του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Το empowerment επομένως, αποτελεί μία σοφή πολιτική της επιχείρησης, η οποία παράγει αξιοσημείωτα θετικά αποτελέσματα: αύξηση της παραγωγικότητας και απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, αφοσίωση προς την επιχείρηση και συνεργασία για την

επίτευξη των στόχων, μείωση του ποσοστού μετακίνησης του προσωπικού προς τον ανταγωνισμό με πιθανή μεταφορά και της τεχνογνωσίας.

Τα οφέλη των εταιριών που εφαρμόζουν τις πολιτικές αυτές και συνεργάζονται στενά με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα και ισχυρές προϋποθέσεις ανάπτυξης και προόδου στον ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων. Χτίζουν σε στέρεα βάση κουλτούρες και συμπεριφορές, αγκαλιάζουν το εργατικό δυναμικό ως άλλη οικογένεια, παρέχουν εφόδια και δυνατότητες εξέλιξης με τελικό σκοπό την παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών. Οι εταιρίες μετατρέπονται σε οικονομικούς κολοσσούς, σε οργανισμούς παραγωγής και μετάδοσης γνώσης και οι εργαζόμενοι σε πολυτάλαντα και ικανά άτομα, πλήρως εναρμονισμένα με τις έννοιες της ομαδικότητας και της συνεργασίας. Η εργασία μεταμορφώνεται σε προσφορά, συμμετοχή, έμπνευση και δημιουργικότητα, εξαλείφοντας τη γκρίζα και στείρα εικόνα του παρελθόντος.

Η υιοθέτηση του just-in-time σε περιβάλλον παραγωγής δεν είναι αδύνατο εγχείρημα. Χρειάζεται όμως αδιαμφισβήτητη η σύμπραξη του τμήματος HR για να επισφραγίσει την επιτυχή εφαρμογή του και να εξασφαλίσει την ομαλή του εξέλιξη στους κόλπους του οργανισμού.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ιωαννίδη-Καπόλου Έλλη, Κοινωνιολογική Έρευνα-Μέθοδοι και Τεχνικές, Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας, Σημειώσεις
2. Ιωσηφίδης Θ., Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων ποιοτικής κοινωνικής έρευνας, Σημειώσεις, Μυτιλήνη 2003
3. Ιωσηφίδης Θ., Ποιτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2008
4. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, τμήμα μηχανικών οικονομίας και διοίκησης, Συστήματα παραγωγής, Σημειώσεις
5. Παρασκευοπούλου Κόλλια Ευφροσύνη-Άλκηστη, Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις, Open Education – The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology, Vol. 4, No. 1, 2008
6. Σακκά Β. και Χαΐδου Ι., Συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα (ΤΕΙ) Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα βιομηχανικού σχεδιασμού, 2009
7. Τσακίρη Θ. Λήνα, Εισαγωγή στη μεθοδολογία έρευνας, Σημειώσεις
8. Τσιότρας Δ. Γεώργιος, Διοίκηση παραγωγής, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999
9. Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2010

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Arthur B. Jeffrey, Boyles Trish (2007), Validating the human resource system structure: a levels-based strategic HRM approach, Human resource management review
2. Baudin Michel (1996), Supporting JIT Production with the Best Wage System, IIE Solutions
3. Boxall P. (1998), Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics, Human resource management review

4. Boxall P.(2003), HR strategy and competitive advantage in the service sector, Human resource management journal
5. Boxall P., Macky K. (2009), Research and theory on high performance work systems: progressing the high involvement stream, Human Resource Management Journal, vol.19
6. Burke W. W.(1972), Managing conflicts between groups, In J. D. Adams (Ed.), Theory and method in organizational development: an evolutionary process, Arlington
7. Chary S.N. et al.(1991), The Jit Gospel, Tijdschrift voor en Management
8. Dave Ulrich (1998), A new mandate for human resources, Harvard Business Review,
9. Deshpande P. Satish, Golhar Y. Damodar and Lee Stamm Carol (1994), Production planning and control: the management of operations – Human Resource Management in the just-in-time environment Department of management, Haworth College of business, Western Michigan University, Kalamazoo
10. Deshpande P. Satish and Golhar Y. Damodar (1996), HRM practices of JIT firms in Canada, Production planning and control, vol. 7
11. Edwards P., Wright M. (2001), High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships, International journal of human resource management
12. Ferris R. Gerald, Hochwarter A. Wayne, Buckley M. Ronald, Harrell-Cook Gloria, Frink D. Dwight (1999), Human resources management: some new directions, Journal of management
13. Gray B. (1989), Collaborating: finding common ground for multiparty problems, CA: Jossey – Bass
14. Gupta Malhesh anh Mahoney J. Mark (2000), The human factor in jit implementation, a case study of Ambrake corporation
15. Harley B. (2001), Team membership and the experience of work in Britain: an analysis of the WERS98 data, Work, Employment and Society
16. Heffernan Margaret and Dundon Tony (2012), Researching employee reactions to high performance work systems in the service sector: the role of organizational justice theory, 16 ILERA (IIRA) world congress, Philadelphia

17. Helms M. Marilyn, Thibadoux M. Greg, Haynes J. Paula and Pauley Patricia (1990), Meeting the Human Resource Challenges of JIT, *Journal of Management Development*, vol. 9
18. Hoobler Jenny M., Johnson Nancy B. (2004), A five – year analysis of current human resource management publications, *Personnel Review*
19. Huang Y. Phillip, Rees P. Loren and Taylor W. Bernard III (1983), A simulation analysis of the Japanese just-in-time technique (with kanbans) for a multistage production system, Department of management, Virginia polytechnic institute and State University, Blacksburg
20. Huq Z., Aghazadeh Seyed – Mahmoud, Najjar L., Hafeznezami S., Employee and customer involvement: the driving force for six-sigma implementation, *Journal of applied business and economics*
21. Huselid M. A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of management journal*
22. Jackson R. Paul and Martin Robin (1996), Impact of just-in-time on job content, employee attitudes and well-being: a longitudinal study, *Ergonomics*, vol. 39
23. Jick D. Todd (1990), Customer – supplier partnerships: human resources as bridge builders, *Human Resource Management*, vol. 29
24. Jick T. (1989), The challenge of change, Harvard University Business School
25. Lewin K. (1947), Frontiers in group dynamics, *Human relations*
26. Marksberry P., Badurdeen F., Maginnis M.A. (2011), An investigation of Toyota's social – technical systems in production leveling, *Journal of manufacturing technology management*, vol.22
27. Oakland S. John and Oakland Susan (1998), The links between people management, customer satisfaction and business results, *Total quality management*
28. Perez P. Manuela and Sanchez Angel Martinez (2002), Lean production and technology networks in the Spanish automotive supplier industry, *Management International Review*

29. Pheng Low Sui and Shang Gao (2011), The application of the just-in-time philosophy in the Chinese construction industry, *Journal of construction in developing countries*, vol. 16
30. Recardo J. Ronald (1989), JIT with two Rs: recognition and reward
31. Sahoo Kumar Chandan, Das Sitaram (2011), Employee empowerment: a strategy towards workplace commitment, *European journal of business and management*, vol. 3
32. Scheid Jean (2010), Appropriate reward systems for jit processes
33. Schramm Jennifer (2005), Exploring the future of work, *Workplace visions, Learning to compete in a knowledge economy*, The society for Human Resource Management, No. 3
34. Vann Cott (1985), High technology and human needs, *Ergonomics*
35. Voss C. A. (1987), *Just-in-Time Manufacture*
36. Spear Steven, Bowen H. Kent (1999), Decoding DNA of the Toyota Production System, *Harvard Business Review*
37. Ulrich D., Lake D. (1989), *Organizational capability, Competing from the inside out*, New York
38. Ulrich D., Yeung A. (1989), Human resources in the 1990s: trends and required competencies, *Personnel Administrator*
39. Wright P. M., MacMahan G.C., MacWilliams A. (1994), Human resource and sustained competitive advantage: a resource based perspective, *The international journal of human resource management*, vol.5
40. Zipkin P. H. (1991), Does manufacturing need a JIT revolution?, *Harvard Business Review*

## ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

[www.booleanblackbelt.com](http://www.booleanblackbelt.com) Cathey Glen, what is just-in-time recruiting, 2011

<http://el.wikipedia.org> D. J. O' Connor, οι σκοποί της εκπαίδευσης

<http://el.wiktionary.org>