



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική Εργασία

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΛΙΓΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ e-ΕΦΚΑ

της

ΕΥΤΥΧΙΑΣ ΧΩΛΙΔΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών

Απρίλιος 2022

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μεταπτυχιακή εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα απ' όλους τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Γεώργιο Τσιότρα, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και την ανάθεση της διπλωματικής εργασίας, αλλά και για τις πολύτιμες συμβουλές του για την εκπόνησή της.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος Δημόσιας Διοίκησης για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην μητέρα μου Ελένη και στις αδερφές μου Κυριακή και Μαρία για την αμέριστη στήριξη και συμπαράσταση που μου παρείχαν κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος ένα τεράστιο ευχαριστώ στα παιδιά μου Ευθύμη και Χριστόφορο για την υπομονή τους και ιδιαίτερα τον σύζυγο μου Δημήτρη που αποτελεί για μένα πρότυπο και πάντα μου δίνει κουράγιο και έμπνευση να προχωράω και να πετυχαίνω τους στόχους μου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης στον e-ΕΦΚΑ. Ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί ένα από τα ενδεικτικά αποτελέσματα του ψηφιακού μετασχηματισμού του Δημοσίου, όπου πολλές από τις υπηρεσίες, οι οποίες παρέχονταν αποκλειστικά δια ζώσης είναι πλέον διαθέσιμες ηλεκτρονικά, ενώ παράλληλα τα μητρώα των ασφαλισμένων έχουν ψηφιοποιηθεί και ενοποιηθεί σε ένα κοινό μητρώο. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ΕΦΚΑ δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για την υιοθέτηση της Λιτής Διοίκησης, καθώς έχει ήδη διαμορφωθεί η κατάλληλη κουλτούρα και έχουν διαρραγεί σε μεγάλο βαθμό τα στεγανά των δημοσίων υπαλλήλων που αντιστέκονται στην αλλαγή.

Η Λιτή Διοίκηση αποτελεί μία γενίκευση της Λιτής Παραγωγής, η οποία εισήχθη πρώτη στη βιβλιογραφία και περιλαμβάνει τις αρχές με τις οποίες μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές της Λιτής Παραγωγής, οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή αμιγώς στην κατασκευή προϊόντων, στην παροχή υπηρεσιών. Η φιλοσοφία της Λιτής Διοίκησης βασίζεται στην εξάλειψη κάθε πιθανής μορφής σπατάλης, η οποία μπορεί να εμφανίζεται στις επιχειρηματικές και επιχειρησιακές διαδικασίες ενός οργανισμού οι οποίες εκτελούνται χωρίς να προσθέτουν αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες, αλλά αναλώνουν πόρους. Απόρροια της επιτυχούς εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης είναι η βελτίωση της συνολικής οργανωτικής απόδοσης, αλλά και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του ΕΦΚΑ, αλλά και η ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι αδήριτη, τόσο λόγω της ανάγκης εκσυγχρονισμού του δημοσίου τομέα όσο και λόγω της ανάγκης λειτουργίας με υψηλότερη απόδοση αλλά με λιγότερους πόρους, λόγω των περιορισμένων δημοσιονομικών πόρων.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία καταγράφονται δράσεις και μέτρα που έχουν εφαρμοστεί σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες, για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν οδηγό για την υιοθέτηση της Λιτής Διοίκησης στον e-ΕΦΚΑ. Επιπλέον, καταγράφονται ενέργειες, δράσεις και νέες υπηρεσίες οι οποίες έχουν προκύψει μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ΕΦΚΑ, οι οποίες κινούνται στην κατεύθυνση υιοθέτησης της Λιτής Διοίκησης. Τέλος, δίδονται προτάσεις για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης στον e-ΕΦΚΑ.

Abstract

This diploma thesis addresses the implementation of Lean Management in e-EFKA. e-EFKA is an indicative output of the digital transformation of the Greek Public, with many of the services priory provided exclusively in person are now available electronically, while at the same time the insureds registers have been digitized and consolidated into a common registry. The digital transformation of EFKA creates a proper environment for the adoption of Lean Management, as the appropriate culture has already been cultivated and the silos of public employees resisting change have been broken to a large extent.

Lean Management is a generalization of Lean Production, which was first introduced in bibliography, including the principles under which Lean Production, which applies exclusively to manufacturing, can be applied in the services provision sector. The philosophy of Lean Management is based on the elimination of any possible form of waste, which may appear in business and operational processes of an organization which are executed without adding value to the services provided, but still consume resources. The result of the successful implementation of Lean Management include not only the improvement of the overall organizational performance, but also the improvement of the quality of the services provided.

The need to improve the performance of public services, including EFKA, as well as the need to improve the quality of the services provided is imperative, both because of the need to modernize the public sector and because of the need to operate with higher efficiency but with fewer resources, due to the limited budgetary resources.

This diploma thesis records actions and measures that have been implemented in other public services, for the implementation of the Lean Management, which can serve as a guide for the adoption of Lean Management in e-EFKA. In addition, actions, measures and new services that have emerged after the digital transformation of EFKA, which are moving towards the adoption of Lean Management, are recorded. Finally, suggestions are made for the Lean Management implementation in e-EFKA.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Abstract.....	iv
Κατάλογος εικόνων.....	vii
1. Εισαγωγή.....	1
1.1. Στόχοι και σκοπός.....	2
1.2. Δομή.....	2
2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	4
2.1. Ορισμός Λιτής Διοίκησης.....	4
2.2. Ιστορική αναδρομή.....	5
2.3. Λιτή Παραγωγή και Λιτή Διοίκηση.....	7
2.4. Αρχές Λιτής Διοίκησης.....	8
2.5. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής Λιτής Διοίκησης στη Δημόσια Διοίκηση.....	9
2.6. Εργαλεία Λιτής Διοίκησης.....	11
2.6.1. Value stream map – χάρτης ροής αξίας.....	12
2.6.2. Process mapping – χαρτογράφηση διεργασιών.....	15
2.6.3. Kanban.....	16
2.6.4. Just In Time.....	17
2.6.5. Kaizen.....	19
2.6.6. 5S.....	21
2.7. 6S.....	25
2.8. Εργαλεία Λιτής Διοίκησης στη δημόσια διοίκηση.....	26
2.9. Λιτή Διοίκηση και Ανθρώπινο Δυναμικό.....	28

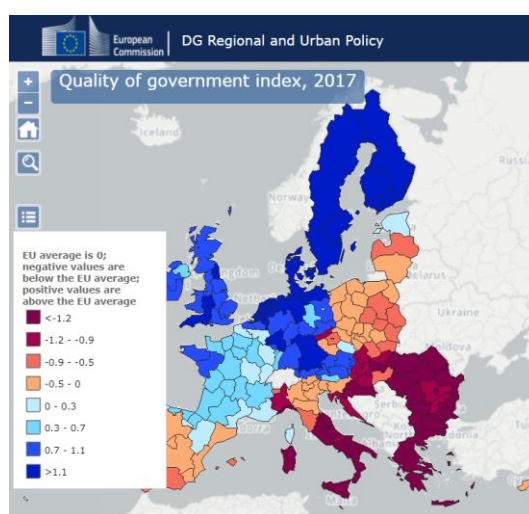
3. Μελέτη περίπτωσης e-ΕΦΚΑ	30
3.1. Περιγραφή οργανισμού	30
3.2. Δράσεις στροφής στη Λιτή Διοίκηση	32
3.3. Προτεινόμενες δράσεις.....	32
Συμπεράσματα – προτάσεις.....	35
Κατάλογος αναφορών	38

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Δείκτης ποιότητας Δημόσιας Διοίκησης (European Commission, 2018)	1
Εικόνα 2: Ιστορική αναδρομή λιτής παραγωγής (Kaizen Institute - India, 2013).....	5
Εικόνα 3: Οι πέντε αρχές που διέπουν τη Λιτή Διοίκηση	8
Εικόνα 4: Χάρτης ροής αξίας πριν την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης (Bonaccorsi, et al., 2011).....	14
Εικόνα 5: Χάρτης ροής αξίας μετά την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης (Bonaccorsi, et al., 2011).....	15
Εικόνα 6: Χαρτογράφηση διεργασιών βάσει της ανάλωσης πόρων και της δημιουργίας αξίας	16
Εικόνα 7: Σύστημα Kanban – Just in Time (Khusairy Azim, 2018)	18
Εικόνα 8: Μείωση των ουρών αναμονής σε δημόσιες υπηρεσίες με εφαρμογή της μεθόδου Just in Time (Aradhya & Kallurkar, 2018).....	19
Εικόνα 9: Ο κύκλος PDCA του Deming	20
Εικόνα 9: Συνιστώσες μεθοδολογίας 5S (Khedkar, et al., 2012).....	22
Εικόνα 10: Συνιστώσες της μεθόδου 6S	26

1. Εισαγωγή

Οι δημόσιες υπηρεσίες και η ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης είναι μία από τις καίριες συνιστώσες του βιοτικού επιπέδου, με την Ελλάδα να καταλαμβάνει τις τελευταίες θέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο δείκτης αυτός μεταξύ άλλων περιλαμβάνει την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, τη διαφάνεια, την αξιοκρατία, το χρόνο αναμονής των πολιτών κ.α..



Εικόνα 1: Δείκτης ποιότητας Δημόσιας Διοίκησης (European Commission, 2018)

Ως εκ τούτου, η στροφή στον ψηφιακό μετασχηματισμό και στη Λιτή Διοίκηση είναι δύο κινήσεις οι οποίες κρίνονται αναγκαίες για τη βελτίωση του δείκτη ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη και το γεγονός ότι οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να ανταπεξέλθουν σε αυξημένο φόρτο με λιγότερους πόρους. Στην κατεύθυνση αυτή, η εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης μπορεί να οδηγήσει στη σημαντική βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του e-ΕΦΚΑ. Επιπλέον, δεδομένων των ειδικών συνθηκών, οι οποίες ανέκυψαν απόρροια της πανδημίας της Covid-19, η ανάγκη Λιτής Διοίκησης αυξάνει προκειμένου ο e-ΕΦΚΑ να είναι σε θέση να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πολιτών αποδοτικά και ποιοτικά.

Η Λιτή Διοίκηση φέρνει νέα εργαλεία και νέες μεθόδους διαχείρισης και διοίκησης, τα οποία επιτρέπουν τον εντοπισμό των διεργασιών, οι οποίες αναλώνουν πόρους χωρίς να προσθέτουν την αντίστοιχη αξία και έπειτα την εξάλειψη των διεργασιών αυτών.

Η εξάλειψη αυτών των διεργασιών, οι οποίες συνιστούν και λειτουργούν ως σπατάλη καθίσταται εφικτή μέσα από την εφαρμογή εργαλείων της Λιτής Διοίκησης, τα οποία οδηγούν στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών διαδικασιών των οργανισμών.

Μολονότι η Λιτή Διοίκηση αποτελεί γενίκευση της Λιτής Παραγωγής, εντούτοις η εξάλειψη της σπατάλης είναι μείζονος σημασίας και για τον τομέα παροχής υπηρεσιών, με τα οφέλη να εντοπίζονται τόσο σε επίπεδο απόδοσης όσο και σε επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επιτυχής εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης εναπόκειται στην αποτελεσματική διαχείριση προκλήσεων που αφορούν ως επί το πλείστο στην αντίσταση στην αλλαγή, ενώ τα παραδείγματα από άλλες δημόσιες υπηρεσίες μολονότι λίγα καταδεικνύουν τόσο την εφικτότητα όσο και τα οφέλη εφαρμογής και υιοθέτησης της Λιτής Διοίκησης στον e-ΕΦΚΑ.

1.1.Στόχοι και σκοπός

Οι στόχοι της παρούσης διπλωματικής περιλαμβάνουν την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο πεδίο της Λιτής Διοίκησης και δη την καταγραφή του τρόπου με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές της Λιτής Παραγωγής στον τομέα παροχής υπηρεσιών, αλλά και την καταγραφή εργαλείων με τα οποία μπορεί να εφαρμοστεί η Λιτή Διοίκηση. Επιπλέον, στους στόχους της παρούσης διπλωματικής εργασίας περιλαμβάνεται η μελέτη της περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ με την καταγραφή υφιστάμενων ενεργειών στην κατεύθυνση εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης.

Σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι η συλλογή προτάσεων για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης στον e-ΕΦΚΑ σε αντιπαραβολή με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας καθώς και σε αντιπαραβολή με δράσεις που εφαρμόστηκαν σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

1.2.Δομή

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο, παρόν κεφάλαιο γίνεται μία σύντομη εισαγωγή στο ερευνητικό θέμα, καταγράφεται ο σκοπός της διπλωματικής εργασίας και δίδεται η δομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθενται και συζητούνται τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης στο πεδίο της Λιτής Διοίκησης. Μετά από τον ορισμό και την ιστορική αναδρομή της Λιτής Διοίκησης καταγράφονται διαφορές από τη Λιτή Παραγωγή,

παρουσιάζονται οι αρχές της Λιτής Διοίκησης, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής της και παρουσιάζονται εργαλεία της Λιτής Διοίκησης, με αναφορά και στην εφαρμογή κάποιων εξ' αυτών σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Τέλος, αναφέρεται η μεθοδολογία 6S και γίνεται η σύνδεση της Λιτής Διοίκησης με τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ, όπου μετά από μία σύντομη παρουσίαση του οργανισμού καταγράφονται δράσεις και ενέργειες οι οποίες κινούνται στην κατεύθυνση υιοθέτησης της Λιτής Διοίκησης και οι οποίες έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. Τέλος, δίδονται προτάσεις για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης, στη βάση των ευρημάτων της βιβλιογραφίας όπως αυτά παρατέθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο εξάγονται συμπεράσματα, δίδονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα και καταγράφονται περιορισμοί οι οποίοι ανέκυψαν κατά τη συγγραφή της παρούσης.

2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται και συζητείται η Λιτή Διοίκηση, οι αρχές στις οποίες βασίζεται, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής της, αλλά και εργαλεία της Λιτής Διοίκησης, κάποια εκ των οποίων έχουν μάλιστα ήδη βρει εφαρμογή σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες με επιτυχία.

2.1.Ορισμός Λιτής Διοίκησης

Η Λιτή Διοίκηση ή Lean Management αποτελεί μία γενίκευση της Λιτής Παραγωγής ή Lean Manufacturing και βρίσκει εφαρμογή σε οργανισμούς οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες ή μπορεί να βρίσκει εφαρμογή σε οργανισμούς οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες αλλά και κατασκευάζουν προϊόντα, καθώς συμπεριλαμβάνει όλες τις αρχές της Λιτής Παραγωγής.

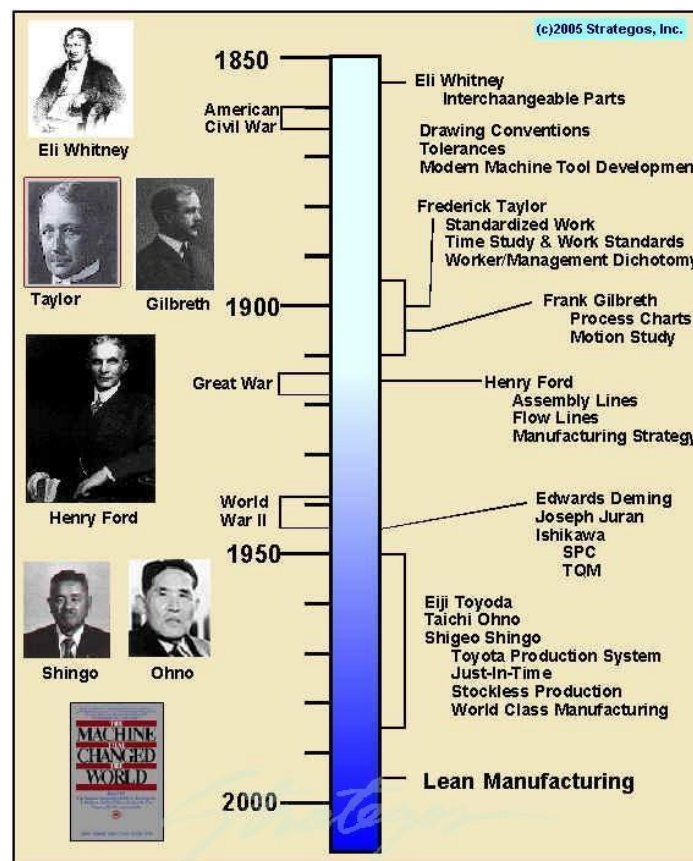
Η Λιτή Διοίκηση υποστηρίζει την αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διεργασιών ενός οργανισμού, με σκοπό να παράγονται καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες, οι οποίες μπορούν να οδηγούν τη βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών, εντός και εκτός του οργανισμού, με λιγότερους πόρους, άρα με μικρότερο λειτουργικό κόστος ή με υψηλότερη απόδοση κόστους.

Η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διεργασιών που εισάγεται από την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης βασίζεται στην καταγραφή της ροής αξίας στις επιχειρησιακές διεργασίες και ο εντοπισμός εκείνων των διεργασιών όπου χρησιμοποιούνται πόροι χωρίς να μετασχηματίζονται σε προστιθέμενη αξία. Οι διεργασίες αυτές, σύμφωνα με τη θεωρία της Λιτής Παραγωγής και Διοίκησης, εμφανίζουν σπατάλη, με αποτέλεσμα να έχουν μικρότερη απόδοση σε σχέση με τους χρησιμοποιούμενους πόρους, ενώ σε επίπεδο οργανισμού υποσκάπτουν τη συνολική, οργανωτική απόδοση. Σύμφωνα με τη θεωρία της Λιτής Διοίκησης, αποκλείονται όλες εκείνες οι διεργασίες οι οποίες εκτελούνται δίχως να προσθέτουν αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες και αναδιοργανώνονται όλες εκείνες οι διεργασίες όπου ο βαθμός χρησιμοποίησης των πόρων δεν είναι ανάλογος με την παραγόμενη αξία.

2.2. Ιστορική αναδρομή

Ο Eiji Toyota θεωρείται ο πατέρας της Λιτής Παραγωγής. Κατόπιν επίσκεψής του σε εργοστάσιο της Ford Motors στις Η.Π.Α. το 1950 συνέλαβε την ιδέα εφαρμογής της μαζικής παραγωγής αυτοκινήτων στην Ιαπωνία. Εκείνη την εποχή η Ιαπωνία εξήλθε ηττημένη από τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο και καθώς βρισκόταν πολύ πίσω από την Αμερικάνικη βιομηχανία, έπρεπε να βρεθεί ο τρόπος να την ανταγωνιστεί η Ιαπωνική βιομηχανία.

Συγκεκριμένα, ο Eiji Toyota εργάστηκε με τον Taiichi Ohno και κατάφεραν να προσαρμόσουν την Λιτή Παραγωγή, εξαλείφοντας πολιτιστικά στοιχεία τα οποία ήταν αντίθετα, έτσι ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί στην Ιαπωνία. (Holweg, 2007)



Εικόνα 2: Ιστορική αναδρομή λιτής παραγωγής (Kaizen Institute - India, 2013)

Η μαζική παραγωγή όπως εφαρμοζόταν στην αμερικάνικη βιομηχανία δεν μπορούσε να βρει καθολική εφαρμογή στην ιαπωνική βιομηχανία ευθύς εξαρχής εξαιτίας τόσο πολιτιστικών όσο και οικονομικών λόγων.

Η ήττα της Ιαπωνίας στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο άφησε την οικονομία κατεστραμμένη. Δεν υπήρχε η απαραίτητη κεφαλαιακή επάρκεια, εντός της χώρας και

εκτός αυτής, ώστε να είναι οικονομικά εφικτή η επένδυση στον απαραίτητο εξοπλισμό ο οποίος θα επέτρεπε τη μαζική παραγωγή αυτοκινήτων. Αντίθετα, τα κεφάλαια αυτά υπήρχαν στις Η.Π.Α. και στις Ευρώπη.

Οι ανταγωνίστριες αυτοκινητοβιομηχανίες στις Η.Π.Α. και την Ευρώπη μονοπωλούσαν τις αγορές και είχαν θέσει υψηλά εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά (οικονομίες κλίμακας, υψηλό κόστος εισόδου στην αγορά).

Έπειτα, η ιαπωνική αγορά δεν ήταν αρκετά μεγάλη για να στηρίξει τη μαζική παραγωγή αυτοκινήτων. Πέραν του μεγέθους, δεν υπήρχε η ανάγκη για κάποιο συγκεκριμένο τύπο οχήματος, δεδομένης και της ανισοκατανομής εισοδήματος και της διαφοροποίησης στην καθημερινότητα των καταναλωτών.

Επιπλέον, υπήρχε ισχυρή δραστηριοποίηση από εργατικά συνδικάτα, τα οποία κατείχαν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ. Απόρροια της ισχύος τους ήταν η θεσμοθέτηση υψηλών αμοιβών, οι οποίες σε συνάρτηση με τα εξαιρετικά χαμηλά ποσοστά μεταναστών στη χώρα εκείνη τη εποχή δεν επέτρεπε την απασχόληση πολυάριθμου προσωπικού. Στον αντίποδα, οι ανταγωνίστριες βιομηχανίες στις Η.Π.Α. και την Ευρώπη απασχολούσαν ως επί το πλείστο μετανάστες, με χαμηλότερες αμοιβές, και ως εκ τούτου ήταν πιο ανταγωνιστικές.

Οι Eiji Toyota και Taiichi Ohno συνέλαβαν την ιδέα της λιτής παραγωγής ως απάντηση σε όλα τα παραπάνω προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι αυτοκινητοβιομηχανίες στην Ιαπωνία. Η ιδέα αυτή φάνταζε ως ο ιδανικός τρόπος δημιουργίας γραμμών μαζικής παραγωγής οι οποίες θα είχαν μεγάλη ευελιξία και χαμηλό κόστος λειτουργίας.

Η ιδέα της Λιτής παραγωγής μετονομάστηκε σε Toyota Production System (T.P.S.) αργότερα και αποτέλεσε το θεμέλιο λίθο της Λιτής Παραγωγής.

Συνοψίζοντας τα όσα παρουσιάστηκαν στις δύο παραπάνω παραγράφους, Λιτή Παραγωγή είναι η διαρκής προσπάθεια βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης μέσω της απαλοιφής όλων των διαδικασιών της παραγωγικής διαδικασίας οι οποίες εισάγουν κόστος χωρίς να παράγουν προστιθέμενη αξία.

2.3.Λιτή Παραγωγή και Λιτή Διοίκηση

Η θεωρία της Λιτής Παραγωγής στηρίζεται στην πλήρη καταπολέμηση της σπατάλης από τις παραγωγικές διαδικασίες, με όποια μορφή και αν εμφανίζεται η σπατάλη αυτή, με σκοπό την αύξηση της απόδοσης της εν λόγω παραγωγικής διαδικασίας, η οποία αναμένεται να γίνει πιο γρήγορη, πιο αξιόπιστη και πιο αποδοτική, μεγιστοποιώντας την ποιότητα των προϊόντων και ελαχιστοποιώντας το λειτουργικό κόστος.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η Λιτή Παραγωγή είναι η μέθοδος που σκοπεύει στην εξάλειψη κάθε μορφής σπατάλης, ώστε όλοι οι χρησιμοποιούμενοι πόροι, υλικοί και άυλοι να προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν ή στην τελικά προσφερόμενη υπηρεσία. Ο αποκλεισμός όλων των διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία στα προϊόντα ή και στις υπηρεσίες γεννά οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους στον οργανισμό στον οποίο εφαρμόζεται η Λιτή Παραγωγή. (Murman, 2002)

Η διαφορά μεταξύ της Λιτής Παραγωγής και της Λιτής Διοίκησης εντοπίζεται στο πεδίο εφαρμογής των δύο αυτών μεθόδων. Από τη μία, η Λιτή Παραγωγή εφαρμόζεται σε οργανισμούς που διαθέτουν παραγωγικές διεργασίες, ενώ από την άλλη, η Λιτή Διοίκηση μπορεί να αναφέρεται σε οποιοδήποτε οργανισμό, ακόμη και αν αυτός δεν διαθέτει παραγωγικές διεργασίες. Και στις δύο περιπτώσεις εφαρμόζεται για την εξάλειψη της σπατάλης από όλες τις διαδικασίες, τη βελτίωση της απόδοσης κάθε διαδικασίας και συνολικά τη βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας όλου του οργανισμού.

Ο δε σκοπός και των δύο είναι κοινός και συνοψίζεται στην εξάλειψη κάθε μορφής σπατάλης, η οποία αναφέρεται ως *Muda* στη διεθνή βιβλιογραφία, συμπεριλαμβανόμενων και των κακών εργασιακών συνθηκών, οι οποίες αναφέρονται ως *Muri* στη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και της άνισης κατανομής πόρων, η οποία αναφέρεται ως *Mura* στη διεθνή βιβλιογραφία, έτσι ώστε να αποκλειστούν οι διαδικασίες εκείνες οι οποίες δεν προσθέτουν αξία στο παραγόμενο προϊόν ή στην προσφερόμενη υπηρεσία. Η δε παραπάνω διαδικασία είναι μία συνεχής, κυκλική διαδικασία, η οποία επαναλαμβάνεται διαρκώς έτσι ώστε να βελτιώνεται σε κάθε επανάληψη η απόδοση του οργανισμού και εν γένει να βελτιώνεται σε κάθε επανάληψη η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, η εφαρμογή της λιτής λογικής, πολλές φορές υιοθετείται ως μέσο βελτίωσης

της ποιότητας και συχνά αναφέρεται ως προαπαιτούμενο των μεθόδων διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας. (Radnor, et al., 2012)

2.4. Αρχές Λιτής Διοίκησης

Σύμφωνα με τους Womack et al. (1991) η Λιτή Παραγωγή βασίζεται σε πέντε βασικές αρχές, οι οποίες συμπίπτουν με τις αρχές που διέπουν και τη Λιτή Διοίκηση (Womack, et al., 1991).



Εικόνα 3: Οι πέντε αρχές που διέπουν τη Λιτή Διοίκηση

Η πρώτη αρχή είναι η αναγνώριση της αξίας. Στην περίπτωση του τομέα των υπηρεσιών, η αξία είναι ό,τι είναι διατεθειμένοι οι πελάτες να πληρώσουν ή ειδικά στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών η αξία γίνεται αντιληπτή ως ικανοποίηση των πολιτών.

Η δεύτερη αρχή είναι η χαρτογράφηση της ροής της αξίας, το οποίο πραγματοποιείται μέσα από το διαχωρισμό των διεργασιών οι οποίες παράγουν και προσθέτουν αξία στα τελικά προϊόντα και υπηρεσίες και των διεργασιών οι οποίες δεν προσθέτουν αξία, άρα στις οποίες υπάρχει σπατάλη.

Η τρίτη αρχή είναι η δημιουργία της ροής, μέσα από την οποία πρέπει να διατηρείται μία σταθερή ροή πόρων και δημιουργίας αξίας ή να διατηρείται η διαρκής και ομαλή εκτέλεση των διεργασιών με τρόπο τέτοιο ώστε να αποκλείονται οι παραπάνω διεργασίες στις οποίες υπάρχει σπατάλη.

Η τέταρτη αρχή είναι εγκατάσταση της έλξης, όπου ένα παραγωγικό σύστημα ώθησης μετατρέπεται σε σύστημα έλξης. Σε ένα σύστημα ώθησης, κάθε διεργασία εκτελείται διαρκώς και σειριακά αφού τροφοδοτηθεί με πόρους και το παραγόμενο έργο αναμένει να τροφοδοτηθεί σε μία επόμενη διεργασία όταν υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι. Αντίθετα, σε ένα σύστημα έλξης κάθε διεργασία εκτελείται όταν ζητείται το παραγόμενο έργο της. Με την εγκατάσταση της έλξης μειώνονται τα ημιέτοιμα προϊόντα και διευκολύνεται η εφαρμογή της μεθοδολογίας Just in Time, μέσα από την οποία εξαλείφεται η σπατάλη και βελτιώνεται η αποδοτικότητα του συστήματος.

Τέλος, η πέμπτη αρχή συνίσταται στη διαρκή βελτίωση, η οποία πραγματοποιείται μέσα από την κυκλική επανάληψη των προηγούμενων τεσσάρων βημάτων προκειμένου να μειώνεται σε κάθε κύκλο η σπατάλη και να βελτιώνεται σε κάθε κύκλο η αποδοτικότητα και η απόδοση κόστους του οργανισμού.

2.5. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής Λιτής Διοίκησης στη Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με τους Juliani και Oliveira, ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχούς εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης είναι η δέσμευση και η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, καθώς οι διαδικασίες εφαρμογής της είναι μακροχρόνιες και διαρκείς και πρέπει να στραφεί όλος ο οργανισμός στην εφαρμογή τους (Juliani & Oliveira, 2019).

Οι Rodgers και Antony (2019) προτείνουν ότι η δέσμευση του προσωπικού και η μετατροπή των εργαζομένων σε ένθερμους υποστηρικτές της Λιτής Διοίκησης είναι ο δεύτερος πιο σημαντικός κρίσιμος παράγοντας επιτυχούς εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης (Rodgers & Antony, 2019). Συνδυαστικά, οι δύο αυτοί παράγοντες σκιαγραφούν τη δέσμευση και την υποστήριξη της αλλαγής από πάνω προς τα κάτω (top to bottom) και από κάτω προς τα πάνω (bottom to top), η οποία δημιουργεί ένα περιβάλλον τέτοιο στο οποίο όλοι οι εσωτερικοί εμπλεκόμενοι πράττουν τα μέγιστα για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής.

Οι Radnor και Osborne (2013) προτείνουν ότι η δημιουργία μίας οργανωτικής κουλτούρας η οποία στηρίζει και επιζητά τη διαρκή βελτίωση είναι επιτακτική ανάγκη για την επιτυχή εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης, ειδικά σε δημόσιους οργανισμούς. Μία τέτοια κουλτούρα ωθεί τους εργαζομένους να αναγνωρίζουν πιο γρήγορα τη σπατάλη

και να δρουν προληπτικά για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και την εξάλειψη της σπατάλης (Radnor & Osborne, 2013).

Ακολουθως, οι Lukrafka et al. (2020) καταδεικνύουν την ανάγκη σχεδιασμού και εφαρμογής ενός ολιστικού πλάνου εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα οφέλη και όλες οι πτυχές της Λιτής Διοίκησης. Μέσα από την κτήση των απαραίτητων ικανοτήτων και γνώσεων, το προσωπικό έρχεται σε θέση τέτοια ώστε να μπορεί να εντοπίζει τη σπατάλη και να προτείνει ιδέες για την εξάλειψή της (Lukrafka, et al., 2020).

Οι Antony et al. (2017) προτείνουν ότι είναι κρίσιμη η ενδεδειγμένη μελέτη των διεργασιών ενός δημοσίου οργανισμού, η λεπτομερής καταγραφή τους και η βαθιά κατανόηση του τρόπου με τον οποίο κάθε διεργασία αναλώνει πόρους, παράγει αξία και συνεργάζεται με άλλες διεργασίες (Antony, et al., 2017).

Οι Radnor και Johnston (2017) αναγνωρίζουν ότι η αναγνώριση της αξίας είναι ένα πολύπλοκο και ιδιαίτερο project όταν πρόκειται για δημόσιες υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, προτείνουν ως κρίσιμο παράγοντα της επιτυχούς εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης τη σφυγμομέτρηση των πολιτών οι οποίοι χρησιμοποιούν την εκάστοτε δημόσια υπηρεσία. Η σφυγμομέτρηση προτείνεται να γίνεται πριν την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης και περιοδικά μετά την εφαρμογή της προκειμένου να μετριέται η προσδοκώμενη βελτίωση στην αξία που δημιουργεί ο οργανισμός για τους πελάτες του, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες τους (πολίτες) (Radnor & Johnston, 2013).

Αξίζει να αναφερθεί ότι καθώς η εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης είναι πιο πολύπλοκη στη δημόσια διοίκηση απόρροια της δυσκολίας μέτρησης της αξίας, πρέπει να ενισχυθεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη των δημοσίων υπηρεσιών, η οποία μπορεί να τη σειρά της να οδηγήσει την ανάγκη διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας και διαρκούς εξάλειψης της σπατάλης, για την υπηρεσία των συμφερόντων και των αναγκών της κοινωνίας (Sreedharan, et al., 2017).

Τέλος, στα πλαίσια της εξέλιξης της τεχνολογίας, της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης και του ψηφιακού μετασχηματισμού, μεταξύ άλλων, των δημοσίων υπηρεσιών, η υιοθέτηση και η εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση και εξάλειψη της σπατάλης και απλοποίησης του τρόπου με τον οποίο δημιουργείται αξία (Caiado, et al., 2020).

2.6.Εργαλεία Λιτής Διοίκησης

Όπως αναφέρεται στην παράγραφο 2.1, η Λιτή Διοίκηση ή Παραγωγή είναι συνυφασμένη με το Σύστημα Παραγωγής της Toyota (Toyota Production System ή TPS), με ιδιαίτερο ενδιαφέρον της βιβλιογραφίας να δίδεται στη μεθοδολογία Kaizen (Aoki, 2008). Σύμφωνα με τον Imai (2006) η μεθοδολογία Kaizen θεωρείται θεμελιώδης για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης (Παραγωγής) και για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με έρευνα των Suarez Barraza et al. (2009), οι οποίοι μελέτησαν την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης στη δημόσια διοίκηση της Ισπανίας, αν και διάφορα εργαλεία και μεθοδολογίες της Λιτής Διοίκησης βρίσκουν εφαρμογή, η μεθοδολογία Kaizen είναι θεμελιώδης για την επιτυχή εξάλειψη της σπατάλης (Suarez Barraza, et al., 2009).

Διάφορα άλλα εργαλεία και μεθοδολογίες χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης. Τα εργαλεία αυτά εφαρμόζονται για τον εντοπισμό της σπατάλης στις διαδικασίες ενός οργανισμού και για τον ανασχεδιασμό τους προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση της απόδοσης και η μείωση των καταναλισκόμενων πόρων. Μία ομάδα εργαλείων αποτελούν τα εργαλεία χαρτογράφησης των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών διαδικασιών, τα οποία εφαρμόζονται είτε για τον εντοπισμό σημείων στα οποία γίνεται σπατάλη πόρων, άρα σημεία στα οποία δαπανώνται πόροι χωρίς να δημιουργείται αξία για τον οργανισμό, είτε για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των χαρτογραφούμενων διαδικασιών. Τα εργαλεία αυτά εξετάζονται στις παρακάτω δύο παραγράφους. Ακολούθως, εντοπίζεται η μεθοδολογία Just in Time, η οποία εφαρμόζεται για τον ανασχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν διεργασίες οι οποίες αποτελούνται από πολλές επιμέρους διεργασίες προκειμένου να αναλώνονται πόροι και να εκτελούνται διεργασίες τη στιγμή ακριβώς που απαιτείται η έξοδός τους.

Η μεθοδολογία Kanban βρίσκει εφαρμογή για την εξάλειψη των ενδιάμεσων αποθηκών από τις οποίες τροφοδοτούνται οι διάφορες διεργασίες, με την εφαρμογή της να είναι πιο διαδεδομένη στο δευτερογενή τομέα, αλλά να είναι εφικτή και στον τριτογενή τομέα, στο πεδίο της διαχείρισης αποθεμάτων γραφικής ύλης και άλλου υλικού που χρησιμοποιείται στις διεργασίες (Aradhya & Kallurkar, 2018).

Στη συνέχεια αναφέρεται η μεθοδολογία 5S, όπου ο εργασιακός χώρος αναδιοργανώνεται, οι μέθοδοι εργασίας τυποποιούνται, εγκαθίσταται ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας και εν γένει μετασχηματίζεται ένα σύστημα σε ένα πρότυπο

σύστημα το οποίο είναι στημένο με τρόπο τέτοιο ώστε να αποκλείεται κάθε μορφή σπατάλης. Με τη μέθοδο αυτή αποκλείεται ενδεικτικά η πιθανότητα ανάγκης επανεπεξεργασίας, η σπατάλη λόγω μετακίνησης του προσωπικού, λόγω μεταφοράς αντικειμένων και εργαλείων κ.ο.κ.. Με την προσθήκη μίας ακόμη συνιστώσας, η μεθοδολογία 5S εξελίχθηκε στη μεθοδολογία 6S, η οποία ενσωματώνει και τη συνιστώσα της ασφάλειας (Yadav, et al., 2017).

Ο συνδυασμός διαφορετικών εργαλείων έγκειται στις διαφορετικές ιδιαιτερότητες και στα διαφορετικά χαρακτηριστικά κάθε συστήματος και οργανισμού, ωστόσο η προτεραιότητα είναι η εξάλειψη της σπατάλης, η εξοικονόμηση πόρων, ο ανασχεδιασμός των διεργασιών, η βελτίωση της αποδοτικότητας και της απόδοσης κόστους και η εγκατάσταση της έλξης. Μέσα από την εφαρμογή των παρακάτω εργαλείων, τα συστήματα μπορούν να μετατραπούν από συστήματα ώθησης, τα οποία τροφοδοτούν κάθε επόμενο στάδιο μόλις ολοκληρωθεί η προηγούμενη διεργασία, σε συστήματα έλξης, όπου κάθε διεργασία εκτελείται όταν ζητείται η έξοδος της από μία επόμενη διεργασία (Hopp & Spearman, 2004).

Τέλος, στις επόμενες παραγράφους αναφέρονται συνδυασμοί εργαλείων και μεθοδολογιών οι οποίοι έχουν βρει ήδη εφαρμογή στη δημόσια διοίκηση, ως επί το πλείστο στο εξωτερικό, με μεγάλη επιτυχία, προκειμένου να σκιαγραφηθεί ένα σύνολο καλών πρακτικών και συνδυασμών εργαλείων και μεθοδολογιών που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τις προτεινόμενες δράσεις για την εξεταζόμενη περίπτωση του ΕΦΚΑ.

2.6.1. Value stream map – χάρτης ροής αξίας

Η χαρτογράφηση της ροής της αξίας είναι μία μέθοδος κατά την οποία καταγράφονται και αποτυπώνονται όλα τα στάδια και όλοι οι σταθμοί εργασίας που συμμετέχουν για την παραγωγή ενός προϊόντος ή για την προσφορά μίας υπηρεσίας. Σε κάθε στάδιο παραγωγής αναλώνονται πόροι και μπορεί να προστίθεται αξία στο τελικά παραγόμενο προϊόν ή στην τελικά προσφερόμενη υπηρεσία. Δεδομένου ότι σε κάποια στάδια της παραγωγής ή των διεργασιών προσφοράς υπηρεσιών δεν προστίθεται αξία, στο χάρτη ροής αξίας ο οποίος δημιουργείται καταγράφονται όλες οι διεργασίες, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων στις οποίες δεν προστίθεται αξία. Εντούτοις, στο Χάρτη Ροή Αξίας καταγράφονται και αποτυπώνονται όλες οι διεργασίες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή ενός προϊόντος ή για την προσφορά μιας υπηρεσίας.

Δεδομένου ότι κάθε οργανισμός μπορεί να κατασκευάζει ή να προσφέρει πολλά προϊόντα ή πολλές υπηρεσίες, η εφαρμογή του Χάρτη Ροής Αξίας πρέπει να είναι καθολική και να αποτυπώνονται όλες οι διεργασίες για την παραγωγή όλων των προϊόντων και υπηρεσιών.

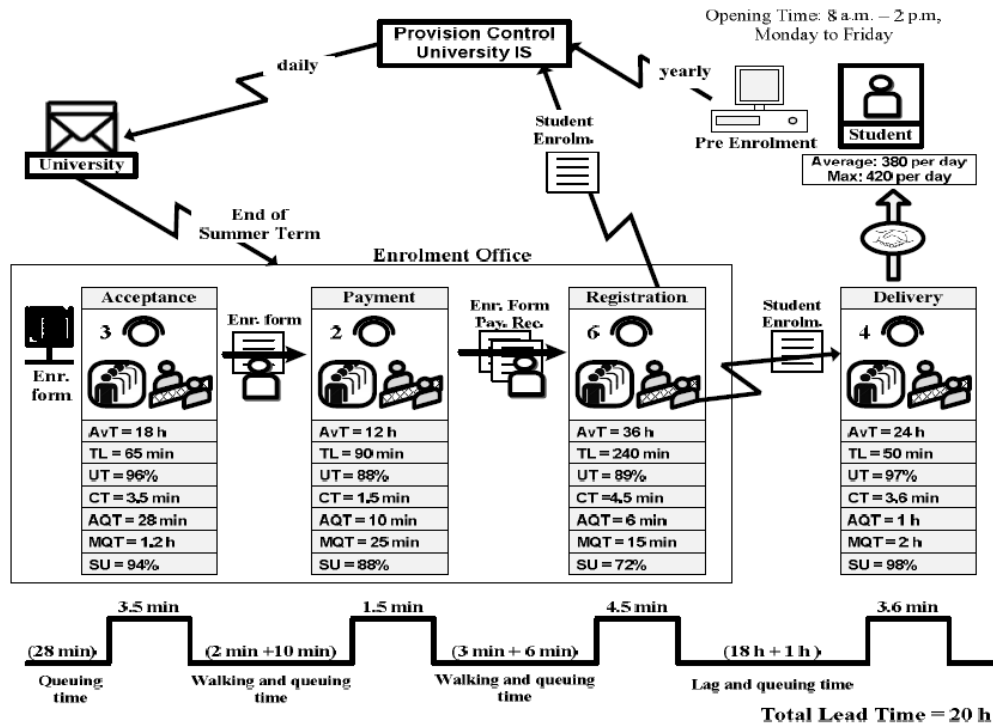
Μία πρόκληση στην εφαρμογή του Χάρτη Ροής Αξίας είναι η αναγνώριση όλων των διεργασιών που συμμετέχουν στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς συχνά κάποιες επουσιώδεις διεργασίες, κυρίως αυτές στις οποίες δεν προστίθεται αξία, είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές, αλλά είναι πολύ κρίσιμο να καταγραφούν. Το αποτέλεσμα της μεθοδολογίας αυτής είναι ένα διάγραμμα στο οποίο μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτή τόσο η ανάλωση πόρων όσο και η προσθήκη αξίας στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία, χάρη στο γεγονός ότι όλες οι πληροφορίες έχουν οπτικοποιηθεί (Baitmangalkar, 2019).

Η εφαρμογή του Χάρτη Ροής Αξίας πραγματοποιείται προκειμένου να γίνει ευκολότερα αντιληπτή η σπατάλη και προκειμένου να καταστεί εφικτό να εντοπιστούν τρόποι και σημεία των διεργασιών τα οποία μπορούν να τροποποιηθούν έτσι ώστε να επιτευχθεί εξοικονόμηση πόρων και διατήρηση ή αύξηση του παραγόμενου έργου στην έξοδο ενός παραγωγικού συστήματος (Bonaccorsi, et al., 2011).

Σε αντίθεση με τον Baitmangalkar (2019), οι Bonaccorsi et al. (2011) πρότειναν ότι η επιλογή της ροής αξίας ειδικά για τον τριτογενή τομέα μπορεί να γίνει με χρήση διαγραμμάτων Pareto προκειμένου να εντοπιστούν οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες διεργασίες ή οι διεργασίες εκείνες οι οποίες δημιουργούν την περισσότερη αξία προκειμένου για τη δημιουργία του Χάρτη Ροής Αξίας (Baitmangalkar, 2019; Bonaccorsi, et al., 2011).

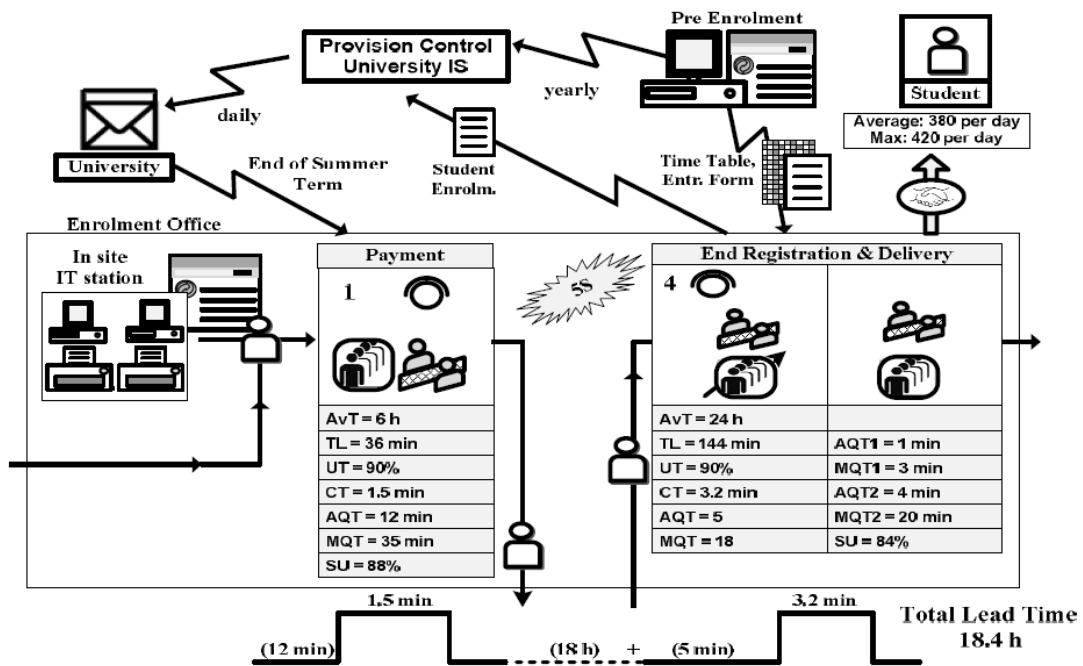
Η επιλογή του τρόπου με τον οποίο απεικονίζεται η ροή της αξίας μπορεί ως εκ τούτου να είναι λειτουργική ή στρατηγική, με την καταγραφή και απεικόνιση είτε των ομοειδών διεργασιών ή των διεργασιών που χρησιμοποιούνται πιο συχνά συνδυαστικά.

Παρακάτω παρατίθενται δύο χάρτες ροής αξίας από άρθρο των Bonaccorsi et al. (2011), οι οποίοι αφορούν στις διεργασίες εγγραφής φοιτητών σε ένα πανεπιστήμιο. Στην πρώτη εικόνα παρατίθεται ο αρχικός χάρτης ροής αξίας, προ της εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης, ενώ στη δεύτερη εικόνα παρατίθεται ο τελικός χάρτης ροής αξίας, κατόπιν υιοθέτησης της Λιτής Διοίκησης (Bonaccorsi, et al., 2011).



Εικόνα 4: Χάρτης ροής αξίας πριν την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης (Bonaccorsi, et al., 2011)

Κατόπιν εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης παρατηρείται μείωση του χρόνου που απαιτείται για την εγγραφή ενός φοιτητή, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από τον ανασχεδιασμό και την αναδιάταξη των διεργασιών που συμμετέχουν για την προσφορά των υπηρεσιών του πανεπιστημίου. Η αναδιάταξη και ο ανασχεδιασμός των διεργασιών πραγματοποιείται με τρόπο τέτοιο ώστε να εξοικονομούνται πόροι, να μειώνεται η σπατάλη και να διατηρείται η παραγωγικότητα του συστήματος ή ακόμη και να βελτιώνεται αυτή (Bonaccorsi, et al., 2011).



Εικόνα 5: Χάρτης ροής αξίας μετά την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης (Bonaccorsi, et al., 2011)

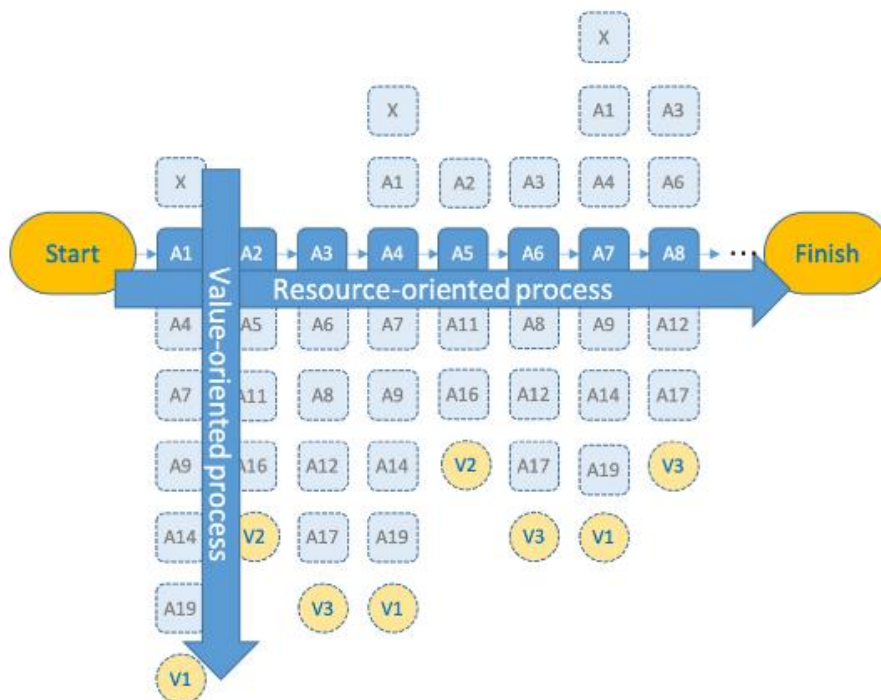
Όπως φαίνεται και παραπάνω, μέσα από το Χάρτη Ροής Αξίας, η διοίκηση μπορεί να αντιληφθεί πιο εύκολα ποιες διεργασίες εισάγουν κόστος χωρίς να προσθέτουν αξία, άρα ως εκ τούτου εμπεριέχουν σπατάλη. Σε αντίθεση με τη μεθοδολογία της χαρτογράφησης των διεργασιών, η οποία παρουσιάζεται στην επόμενη παράγραφο, ο Χάρτης Ροής Αξίας εφαρμόζεται προκειμένου να εντοπιστεί η σπατάλη στις διεργασίες ενός οργανισμού και να καταστεί εφικτός ο ανασχεδιασμός των διεργασιών αυτών χωρίς την πρότερη σπατάλη και με τρόπο τέτοιο ώστε να ενισχύεται ή να διατηρείται η παραγωγικότητα και να βελτιώνεται η αποδοτικότητα.

2.6.2. Process mapping – χαρτογράφηση διεργασιών

Ένα παρεμφερές εργαλείο με το χάρτη ροής αξίας αποτελεί η χαρτογράφηση των διεργασιών, μία μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιείται όχι για τον εντοπισμό της σπατάλης, αλλά για τη βελτίωση της αποδοτικότητας κάθε διεργασίας. Ως εκ τούτου, και οι δύο μεθοδολογίες εφαρμόζονται για την επίτευξη διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας και της απόδοσης (Johansson & Nafisi, 2020).

Η χαρτογράφηση των διεργασιών μπορεί να είναι προσανατολισμένη στην ανάλυση των πόρων ή στη δημιουργία αξίας ή μπορεί να είναι συνδυαστικά προσανατολισμένη στην ανάλυση πόρων και στη δημιουργία αξίας, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα. Μέσα από την οπτική αυτή απεικόνιση των διεργασιών ενός οργανισμού καθίσταται

πιο εύκολος ο εντοπισμός των σημείων εκείνων στα οποία αναλώνονται περισσότεροι πόροι από ό,τι προστίθεται αξία (Johansson & Nafisi, 2020).



Εικόνα 6: Χαρτογράφηση διεργασιών βάσει της ανάλωσης πόρων και της δημιουργίας αξίας

Η εφαρμογή της χαρτογράφησης των διεργασιών μπορεί να υιοθετείται σε δεύτερο χρόνο, κατόπιν εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης προκειμένου να εφαρμοστεί η μεθοδολογία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η διαρκής βελτίωση της ποιότητας.

2.6.3. Kanban

Καθώς για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών απαιτείται η ανάλωση πολλών και διαφορετικών πόρων, συμπεριλαμβανομένων πρώτων υλών και εργασίας, τα παραγωγικά συστήματα μπορούν να διαταράσσονται όταν κάποιος απαιτούμενος πόρος εξαντλείται και δεν αναπληρώνεται εγκαίρως. Εις ό,τι αφορά στις πρώτες ύλες, και συγκεκριμένα για την περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών, αυτές μπορεί να είναι γραφική ύλη, εξοπλισμός, υπολογιστικά συστήματα και λογισμικό. Με την εφαρμογή της μεθόδου Kanban επιτυγχάνεται η έγκαιρη και ομαλή αναπλήρωση των υλικών πόρων και η έγκαιρη και προληπτική αναδιανομή των ανθρώπινων πόρων

προκειμένου ένα σύστημα έλξης να μπορεί να εξυπηρετεί την εισερχόμενη ζήτηση και να μπορεί να απορροφά αιχμές ζήτησης.

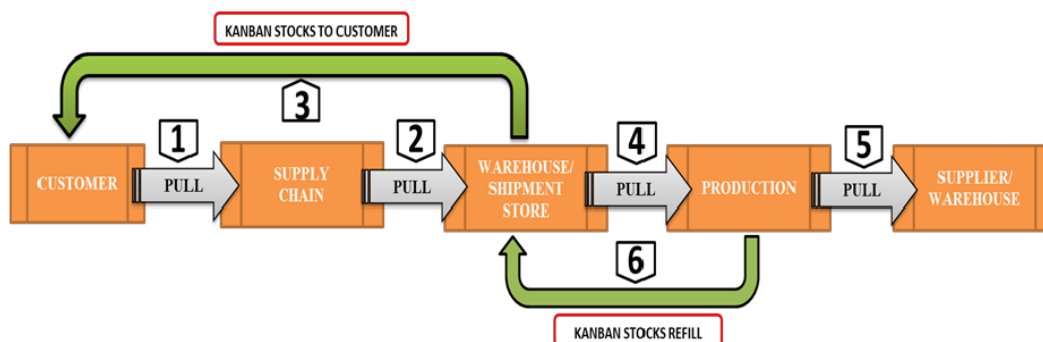
Η εφαρμογή της μεθοδολογίας Kanban στηρίζεται στη δημιουργία πρότυπων διεργασιών για την αυτόματη αναπλήρωση των αποθεμάτων, ή για την αναπλήρωσή τους μετά από κάποιο προκαθορισμένο ερέθισμα, και αντίστοιχα για την αυτόματη ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να καθίσταται εφικτή η εξυπηρέτηση αιχμών στη ζήτηση.

2.6.4. Just In Time

Η μεθοδολογία Just in Time (JIT) εφαρμόστηκε πρώτη φορά στο Σύστημα Παραγωγής της Toyota και αποτελεί κορμό της Λιτής Παραγωγής και Λιτής Διοίκησης, καθώς σχετίζεται άμεσα με την εγκατάσταση της έλξης στις διεργασίες ενός οργανισμού. Μέσα από την εφαρμογή της μεθοδολογίας Just in Time, διεργασίες οι οποίες τροφοδοτούν άλλες διεργασίες δεν εκκινούν αν δεν ζητηθεί το παραγόμενο έργο τους. Αντίθετα κάθε διεργασία εκκινεί μόνον όταν μία επόμενη διεργασία ζητά το παραγόμενο έργο της. Για την ακρίβεια, μέσα από τον κατάλληλο σχεδιασμό των διεργασιών, γίνεται τέτοιος προγραμματισμός ώστε όλες οι διεργασίες να εκκινούν στο χρόνο εκείνο που εξασφαλίζεται ότι το παραγόμενο έργο τους απορροφάται από μία επόμενη διεργασία. Με τον τρόπο αυτό μειώνονται τα ημιέτοιμα προϊόντα και οι ενδιάμεσες αποθήκες ή buffers ανάμεσα σε διεργασίες. Παράλληλα, εξαλείφεται η συγκέντρωση πλεονασμάτων τελικών προϊόντων, φαινόμενο το οποίο ωστόσο δε βρίσκει εφαρμογή στις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς τα συστήματά τους είναι ήδη σε μεγάλο βαθμό συστήματα έλξης. Με την εφαρμογή της μεθοδολογίας Just in Time ανασχεδιάζονται οι διεργασίες ενός οργανισμού με τρόπο τέτοιο ώστε να πραγματοποιείται η μικρότερη δυνατή ανάλωση πόρων χωρίς να διακυβεύεται η παράδοση των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

Όταν μάλιστα ένα παραγωγικό σύστημα μετατρέπεται σε σύστημα έλξης, με την εφαρμογή της μεθοδολογίας Kanban και Just in Time, αντιστρέφεται ο τρόπος με τον οποίο εκκινεί κάθε διεργασία. Τα αποθέματα των αναλωσίμων πόρων και πρώτων υλών αναπληρώνονται αυτόματα με την εφαρμογή του συστήματος Kanban και η εκκίνηση κάθε διεργασίας γίνεται κατόπιν ζήτησης από τους πελάτες. Παρακάτω παρατίθεται ένα σύστημα έλξης, ενώ σημειώνεται ότι ως ζήτηση, αν πρόκειται για κατασκευαστικές βιομηχανίες, γίνεται πρόβλεψη της ζήτησης για την έγκαιρη

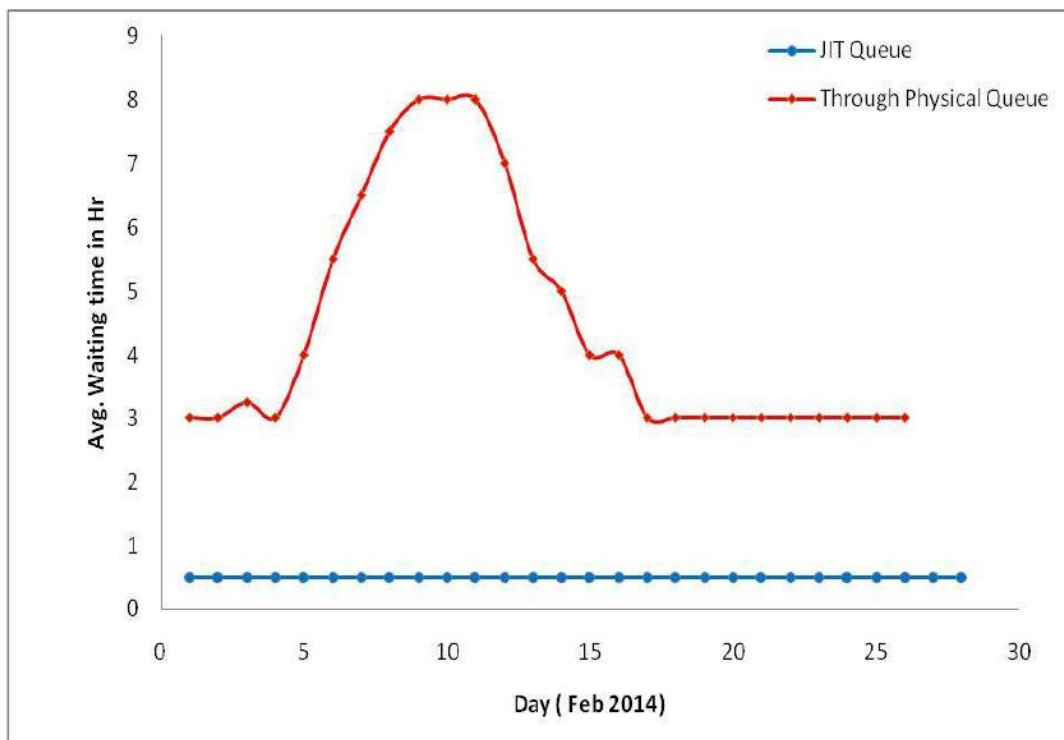
παράδοση των προϊόντων, ενώ αν πρόκειται για βιομηχανίες υπηρεσιών ή για δημόσιες υπηρεσίες οι διεργασίες εκκινούν αμέσως μετά τη ζήτηση από ένα πελάτη (πολίτη).



Εικόνα 7: Σύστημα Kanban – Just in Time (Khusairy Azim, 2018)

Η εφαρμογή της μεθόδου Just in Time οδηγεί στη συστηματική μείωση της σπατάλης, μέσα από τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, τη μείωση και την εξάλειψη πλεοναζόντων αποθεμάτων, τη μείωση των χρόνων αδράνειας και την καλύτερη διαχείριση αιχμών στη ζήτηση.

Χαρακτηριστικό είναι άρθρο των Aradhya και Kallurkar (2018), όπου προτείνεται σημαντική μείωση των ουρών αναμονής σε μία βιομηχανία υπηρεσιών κατόπιν εφαρμογής της μεθοδολογίας Just in Time. Μάλιστα, αξίζει να αναφερθεί πως όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα το μέγεθος των ουρών αναμονής διατηρείται σταθερό απόρροια της ολιστικής εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης (Aradhya & Kallurkar, 2018).



Εικόνα 8: Μείωση των ουρών αναμονής σε δημόσιες υπηρεσίες με εφαρμογή της μεθόδου Just in Time (Aradhya & Kallurkar, 2018)

2.6.5. Kaizen

Η μεθοδολογία Kaizen είναι συνυφασμένη με την έννοια της λιτότητας και της διαρκούς βελτίωσης. Με την εφαρμογή της μεθοδολογίας Kaizen οι οργανισμοί καθίστανται πελατοκεντρικοί, με όλους τους εσωτερικούς εμπλεκόμενους να εργάζονται με τρόπο τέτοιο ώστε να αμφισβητούν διαρκώς την απόδοση των εφαρμοζόμενων διεργασιών προκειμένου να εντοπίζουν σπατάλες και τυχόν χώρο βελτίωσης. Η μεθοδολογία Kaizen υποστηρίζει τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας των διεργασιών από κάτω προς τα πάνω (bottom to top) και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και αναφαιρέτη από την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης. Αξίζει να αναφερθεί ότι η μεθοδολογία Kaizen αποτελείται από κυκλικές επαναλήψεις στις οποίες πραγματοποιούνται δράσεις για τον εντοπισμό της σπατάλης και για την επίτευξη διαρκούς βελτίωσης. Αν και αμφότερες οι μέθοδοι Kaizen και PDCA εντάσσονται στα πλαίσια της διαρκούς βελτίωσης ενός οργανισμού, η ουσιώδης διαφορά τους έγκειται στο ότι η Kaizen εστιάζει σε μικρές ή και πολύ μικρές αλλαγές σε επίπεδο διαδικασίας, ενώ ο κύκλος PDCA εστιάζει σε ένα μεγαλύτερο σύνολο δράσεων και αλλαγών.

Οι κυκλικές αυτές επαναλήψεις προτάθηκαν αρχικά από τον Deming υπό τη μορφή του κύκλου διαρκούς βελτίωσης:



Εικόνα 9: Ο κύκλος PDCA του Deming

Μέσα από τις κυκλικές αυτές επαναλήψεις εφαρμόζονται τροποποιήσεις σε ένα παραγωγικό σύστημα και σε κάθε επανάληψη αξιολογείται η αποτελεσματικότητα κάθε τροποποίησης και όπου αυτό είναι απαραίτητο γίνονται διορθωτικές ενέργειες (Jorgensen, 2016).

Τα αρχικά PDCA προέρχονται από τα τέσσερα στάδια του κύκλου Deming:

- plan – σχεδιασμός: πρέπει να τεθούν στόχοι και να καταστρωθούν σχέδια για την επίτευξη των στόχων
- do – δράση: τα παραπάνω σχέδια τίθενται σε εφαρμογή
- check – έλεγχος: τα αποτελέσματα από την εφαρμογή των παραπάνω σχεδίων μετριοούνται και αναλύονται έτσι ώστε να εντοπιστούν τυχόν λάθη ή/και σημεία βελτίωσης
- act – δράση: τα σχέδια που καταστρώθηκαν στην αρχή του κύκλου βελτιώνονται με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στο στάδιο του ελέγχου έτσι ώστε να απαλειφθούν τυχόν λάθη και να βελτιστοποιηθεί η ποιότητα

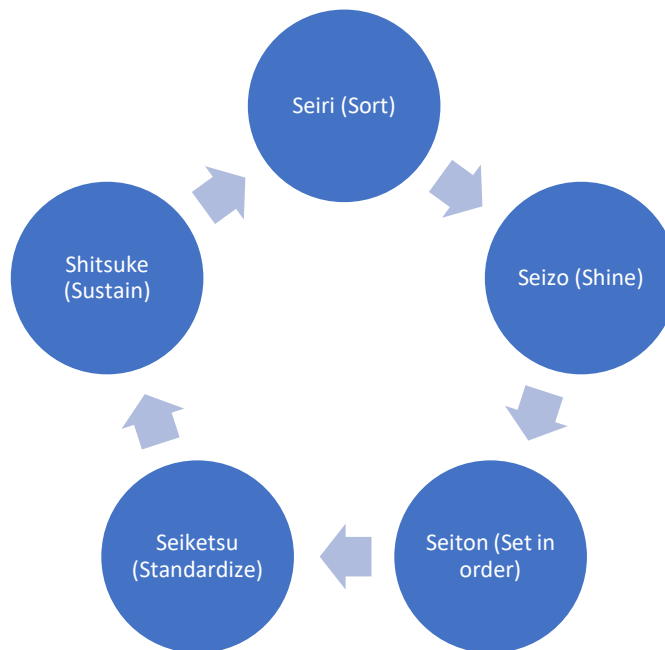
Με την εφαρμογή της Kaizen μπορεί να εφαρμοστεί η διαρκής βελτίωση και να εφαρμοστεί ο κύκλος PDCA, οδηγώντας στην εμπέδωση της λιτής σκέψης και συνδυαστικά της διαρκής μείωσης των καταναλισκόμενων πόρων και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Castka, 2008).

Η μεθοδολογία Kaizen προωθεί την καλλιέργεια μιας βαθύτερης κατανόησης του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί ένα παραγωγικό σύστημα προκειμένου να εντοπίζονται οι αιτίες οι οποίες γεννούν τη σπατάλη. Με τον τρόπο αυτό, το προσωπικό καταθέτει προτάσεις και η διοίκηση προβαίνει σε αλλαγές για την αντιμετώπιση των αιτιών αυτών και εν γένει για την εξάλειψη της σπατάλης εν τη γενέσει της (García, et al., 2018).

2.6.6. 5S

Η μέθοδος 5S ή 5 sigma εδράζεται στην Ιαπωνική φιλοσοφία η οποία προωθεί τη διατήρηση της ευταξίας και της καθαριότητας στον εργασιακό χώρο, ως μέσο για την εξάλειψη διαφόρων μορφών σπατάλης. Οι Chourasia και Nema (2016) προτείνουν ότι η μεθοδολογία 5S μπορεί να έχει σημαντική εφαρμογή στον τριτογενή τομέα στην κατεύθυνση βελτίωσης της αποδοτικότητας, της απόδοσης κόστους, της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και εν γένει στην κατεύθυνση βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών (Chourasia & Nema, 2016). Επιπρόσθετα, οι Nakhai και Neves (2009) προτείνουν ότι η μεθοδολογία 5S μπορεί να οδηγήσει στην εξοικονόμηση πόρων και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τριτογενή τομέα (Nakhai & Neves, 2009).

Στην παρακάτω εικόνα παρατίθεται οι πέντε συνιστώσες από τις οποίες αποτελείται η μεθοδολογία 5S, με τη συγκεκριμένη σειρά με την οποία αυτές τίθενται σε εφαρμογή (Chandrayan, et al., 2019).



Εικόνα 10: Συνιστώσες μεθοδολογίας 5S (Khedkar, et al., 2012)

Οι πέντε συνιστώσες που συνθέτουν τη μεθοδολογία 5S προέρχονται από πέντε ιαπωνικές λέξεις, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω, και η επίτευξη των αντίστοιχων στόχων μπορεί να οδηγήσει στη συντεταγμένη μείωση της σπατάλης και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Khedkar, et al., 2012). Μάλιστα, σύμφωνα με τους Michalska και Szewieczek (2007), η επίτευξη των παραπάνω στόχων μπορεί να οδηγήσει τη βελτίωση της συνολικής οργανωτικής απόδοσης (Michalska & Szewieczek, 2007).

2.6.6.1. Seiri (Διευθέτηση)

Ο πρώτος στόχος της μεθοδολογίας 5S είναι η διευθέτηση όλων των πόρων, όπως είναι γραφική ύλη, εργαλεία, εξοπλισμός κ.α., τα οποία δεν χρησιμοποιούνται συχνά στις διεργασίες σε σημεία μακρύτερα από τα κέντρα εργασίας και αντίστοιχα η διευθέτηση όλων των πόρων οι οποίοι χρησιμοποιούνται συχνά κοντά στους σταθμούς εργασίας.

Η απομάκρυνση αντικειμένων που δεν χρησιμοποιούνται συχνά επιδρά θετικά στην παραγωγικότητα του προσωπικού, καθώς το προσωπικό καταλήγει να έχει κοντά του μόνον ό,τι χρειάζεται και δεν καταλαμβάνεται πολύτιμος χώρος από αντικείμενα τα οποία επιπλέον αποσπούν την προσοχή και τη ψυχολογία των εργαζομένων (Khedkar, et al., 2012).

2.6.6.2. Seiso (Καθαριότητα)

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία 5S, ο εργασιακός χώρος πρέπει να διατηρείται καθαρός και τακτοποιημένος. Αυτό επιδρά θετικά στην ψυχολογία και την προσοχή του προσωπικού, αλλά και άμεσα καθιστά πιο εύκολη τη μετακίνηση στον εργασιακό χώρο και τη χρήση εξοπλισμού, όπως υπολογιστές, εκτυπωτές κ.ο.κ.. Οι ακατάστατοι χώροι εργασίας καθιστούν πιο δύσκολο τον εντοπισμό εγγράφων και εξοπλισμού, αλλά και καθιστούν λιγότερο παραγωγικό το προσωπικό. Παράλληλα, ειδικά στον τριτογενή τομέα, τυχόν έγγραφα τα οποία συγκεντρώνονται σε κοινόχρηστους χώρους χωρίς να προωθούνται μόλις ζητηθούν από έναν σταθμό εργασίας οδηγούν σε σημαντική σπατάλη. Τέλος, η διατήρηση της ευταξίας ενισχύει τη διαφάνεια των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών διαδικασιών, με αποτέλεσμα να καθίσταται ευκολότερη η χαρτογράφησή τους και να καθίσταται πιο εύκολος ο εντοπισμός σημείων στα οποία σημειώνεται σπατάλη (Randhawa & Ahuja, 2017).

2.6.6.3. Seiton (Ταξινόμηση)

Ο επόμενος στόχος ο οποίος πρέπει να επιτευχθεί στα πλαίσια εφαρμογής της μεθοδολογίας 5S είναι η ταξινόμηση των πόρων, των εργαλείων, της γραφικής ύλης, του εξοπλισμού κ.ο.κ., σε θέσεις τέτοιες και με τρόπο τέτοιο ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να έχουν πρόσβαση σε όποιο πόρο χρειάζονται άμεσα, χωρίς σπατάλη χρόνου. Στην κατεύθυνση αυτή, δημιουργούνται πρότυπες θέσεις για όλους τους πόρους που χρησιμοποιούνται από το προσωπικό. Όταν μάλιστα πρόκειται για ογκώδη εξοπλισμό, όπως κεντρικοί εκτυπωτές, είναι σύνηθες να σχεδιάζεται το περίγραμμά τους στο πάτωμα, ώστε να ωθούνται οι εργαζόμενοι να διατηρούν τον εκάστοτε εξοπλισμό στην προκαθορισμένη θέση του. Αντίστοιχα, μπορούν να γίνονται σημάνσεις για τις πρότυπες θέσεις γραφικής ύλης, αναλωσίμων, αλλά και εγγράφων, αιτήσεων, τευχών νομοθεσίας κ.ο.κ..

Στα πλαίσια εφαρμογής της μεθοδολογίας 5S, οι εργαζόμενοι καλούνται να επιστρέφουν ό,τι χρησιμοποιούν στην πρότυπη θέση του, προκειμένου να διατηρείται η εικόνα της ταξινόμησης στον εργασιακό χώρο (Chandrayan, et al., 2019).

2.6.6.4. Seiketsu (Τυποποίηση)

Αφού έχει επιτευχθεί η διευθέτηση των πόρων, η καθαριότητα και η ταξινόμηση του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού και αναλωσίμων, σειρά έχει η τυποποίηση όλων των

διεργασιών. Η τυποποίηση μειώνει τις πιθανότητες σφάλματος και οδηγεί σε μία κατάσταση όπου το προσωπικό εκτελεί επαναλαμβανόμενες διαδικασίες με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, χωρίς να παρεκκλίνει από τον πρότυπο τρόπο εκτέλεσης, χωρίς να ζητά διευκρινήσεις από τους ανωτέρους του ή από εσωτερικούς πελάτες και χωρίς να χρειάζεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες.

Η τυποποίηση μπορεί να φαίνεται ότι καταστρέφει τη δημιουργικότητα του προσωπικού, αλλά εντούτοις στα πλαίσια εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης, το προσωπικό πρέπει να καλείται να εκφράσει τη δημιουργικότητά του και να καταθέσει τις ιδέες του στο στάδιο σχεδιασμού των πρότυπων διαδικασιών, προκειμένου αυτές να εξυπηρετούν το σκοπό τους με το βέλτιστο τρόπο. Εν πολλοίς, η τυποποίηση μπορεί να οδηγήσει στη μείωση των χρόνων ολοκλήρωσης των διεργασιών, στη μείωση των ανθρώπινων λαθών και στη μείωση γενικότερα της σπατάλης (Leite & Vieira, 2015).

2.6.6.5. Shitsuke (Βιωσιμότητα)

Η επίτευξη των παραπάνω τεσσάρων στόχων – συνιστωσών της μεθοδολογίας 5S πρέπει να παγιώνεται προκειμένου ένας οργανισμός να απολαμβάνει τα οφέλη της Λιτής Διοίκησης. Ως εκ τούτου, πρέπει να εξασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες και ο εργασιακός χώρος ακολουθούν τα πρότυπα που τίθενται στην αρχική φάση σχεδιασμού. Στην κατεύθυνση αυτή, προτείνεται η ανάθεση της φροντίδας και της επιστασίας σε ένα εξειδικευμένο στέλεχος, το οποίο είναι επιφορτισμένο με το διαρκή έλεγχο των διαδικασιών προκειμένου να προβαίνει σε παρεμβάσεις για τη διατήρηση της μεθοδολογίας 5S. Η επιστασία αυτή πραγματοποιείται με τη μέθοδο MBWA (Management By Walking Around), υπό την οποία ένα υπεύθυνο στέλεχος επιβλέπει τις διαδικασίες ενός οργανισμού, σε ένα ευρύ φάσμα και προσπαθεί να εντοπίζει σημεία απόκλισης ή σημεία στα οποία παρατηρείται σπατάλη (Schonberger, 2019). Κατόπιν, το στέλεχος αυτό είναι επιφορτισμένο με την ανάληψη δράσης για την επαναφορά εντός των σχεδιασμένων διαδικασιών, προτύπων και απαιτήσεων (Bouranta, et al., 2021). Μάλιστα, η επιστασία για την τήρηση της Λιτής Διοίκησης είναι μείζονος σημασίας, καθώς το προσωπικό μπορεί να λαμβάνει διαρκώς ανατροφοδότηση για τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται και να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όσο πιο άμεσα αυτό είναι εφικτό, το οποίο οδηγεί στη σωρευτική μείωση της σπατάλης. Επιπλέον, σημειώνεται ότι πρέπει να υπάρχει διαρκής έλεγχος ώστε νέες διαδικασίες να υιοθετούνται με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι συμβατές με τη

μεθοδολογία 5S, όπως έχει εφαρμοστεί. Επιπρόσθετα, στα πλαίσια της διατήρησης της σχεδιασμένης 5S μεθοδολογίας, θα πρέπει να ελέγχεται διαρκώς ότι υπάρχει το απαραίτητο επίπεδο επικοινωνίας, συνεργασίας και ομαδικότητας προκειμένου να βελτιστοποιείται η απόδοση. Τέλος, στα πλαίσια της πέμπτης συνιστώσας της μεθοδολογίας 5S σημειώνεται ότι πρέπει να εξασφαλίζεται ότι το προσωπικό έχει τα απαραίτητα εφόδια και τις απαραίτητες γνώσεις, αλλά και είναι κατάλληλα ενημερωμένο και εκπαιδευμένο έτσι ώστε να είναι σε θέση να διακρίνει περιπτώσεις όπου οι διαδικασίες αποκλίνουν των προτύπων και περιπτώσεις σπατάλης (Khedkar, et al., 2012).

Η διαρκής διατήρηση των διαδικασιών και του εργασιακού χώρου εντός των σχεδίων βάσει της μεθοδολογίας 5S οδηγεί στη βιώσιμη εφαρμογή της μεθοδολογίας 5S και εν γένει στη βιώσιμη εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης, πράγμα το οποίο είναι προαπαιτούμενο για την εφαρμογή της μεθόδου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκειμένου να επιτυγχάνεται διαρκής βελτίωση της ποιότητας (Chishty, 2010).

2.7.6S

Όπως προαναφέρεται, η μεθοδολογία 5S προτάθηκε προκειμένου να παρέχει στους οργανισμούς ένα σύνολο εργαλείων και μεθόδων για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης και επιπρόσθετα για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας. Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου 5S είναι αδιαμφισβήτητη κρίνοντας την ευρεία διείσδυσή της τόσο στο δευτερογενή όσο και στον τριτογενή τομέα, ενώ παράλληλα σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχει πάντα χώρος για βελτίωση σε όλα τα παραγωγικά συστήματα, συμπεριλαμβανομένων και αυτών στον τριτογενή τομέα (Sweta, 2014).

Σε μία πιο ευρεία θεώρηση, η εφαρμογή της μεθόδου 5S οδηγεί στην εξάλειψη της σπατάλης, στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών διαδικασιών στην κατεύθυνση βελτίωσης της απόδοσής τους, και στη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης, τα οποία συνδυαστικά υποστηρίζουν τη βελτίωση της υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο (Aguezoul & Nyoungue, 2012). Υπό την ευρεία αυτή θεώρηση, προτάθηκε η μεθοδολογία 6S, η οποία αποτελείται από μία επέκταση της μεθοδολογίας 5S με την προσθήκη μίας ακόμη διάστασης, αυτής της ασφάλειας.



Εικόνα 11: Συνιστώσες της μεθόδου 6S

Στα πλαίσια της εφαρμογής της μεθοδολογίας 6S, οι οργανισμοί υιοθετούν δράσεις για τη βελτίωση της υγιεινής και ασφάλειας, αλλά και για τη δημιουργία εργασιακών περιβαλλόντων τα οποία είναι εργονομικά και ωθούν την υψηλή παραγωγικότητα του προσωπικού. Η δε εφαρμογή μεθόδων Λιτής Διοίκησης και της μεθόδου 6S αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως μέθοδος Λιτής 6S Διοίκησης (Sreedharan & Raju, 2016) και αποτελεί καίρια δράση στην κατεύθυνση εφαρμογής της μεθόδου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2.8.Εργαλεία Λιτής Διοίκησης στη δημόσια διοίκηση

Ο Αγγελόπουλος (2020), σε ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση στο πεδίο εφαρμογής της Λιτής Διαχείρισης στη Δημόσια Διοίκηση, εξέτασε την εφαρμογή πρακτικών Λιτής Διαχείρισης σε τέσσερις ευρωπαϊκές χώρες (Αγγελόπουλος, 2020).

Εντοπίζονται εντατικές προσπάθειες εφαρμογής της Λιτής Διαχείρισης στη Δημόσια Διοίκηση του Ηνωμένου Βασιλείου από το 2010, σε μία συντεταγμένη προσπάθεια αναδιάρθρωσης των μοντέλων διοίκησης και των διαδικασιών, με πρώτιστο στόχο την εξοικονόμηση πόρων για τη μείωση των δαπανών. Στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής της Λιτής Διαχείρισης στο Ηνωμένο Βασίλειο συγκαταλέγεται η ενίσχυση της επικοινωνίας, η δημιουργία κατάλληλης οργανωτικής κουλτούρας και η δέσμευση της διοίκησης κάθε δημοσίου οργανισμού για την απaráγκλιτη εφαρμογή της αλλαγής. Μεταξύ άλλων διακρίνεται η εφαρμογή της χαρτογράφησης της ροής

αξίας σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης για τη μείωση των σπαταλών και εγκατάστασης της έλξης ειδικά στα τμήματα προμηθειών των δημοσίων υπηρεσιών (Αγγελόπουλος, 2020).

Σε ό,τι αφορά στη Δανία, ο Αγγελόπουλος (2020) διακρίνει ότι οι προσπάθειες εφαρμογής της Λιτής Διαχείρισης αντιμετώπισαν σημαντικά εμπόδια, με την αντίσταση των δημοσίων υπαλλήλων στην αλλαγή να ξεχωρίζει, και μέχρι και το 2020 η κυβέρνηση της χώρας εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να καταστεί εφικτή η εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης, ως απάντηση στην ανάγκη ενίσχυσης της βιωσιμότητας της δημόσιας διοίκησης και στην ανάγκη διαχείρισης του ανταγωνισμού από τον ιδιωτικό τομέα.

Στην Ισπανία εντοπίζεται συντεταγμένη και επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου Kaizen για τον ανασχεδιασμό του τρόπου διοίκησης και λειτουργίας των δημοτικών συμβουλίων διαφόρων πόλεων της χώρας. Τέλος, στην Ιταλία εντοπίζεται ότι η εφαρμογή των μεθοδολογιών Kaizen και Χάρτη Ροής Αξίας στις υπηρεσίες Συνηγόρου του Πολίτη ήταν πολλά υποσχόμενη και μπορεί να επεκταθεί ευρύτερα στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας για τη μείωση των δαπανών και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες (Αγγελόπουλος, 2020).

Ο Χειλάρης (2017) εξέτασε την περίπτωση εφαρμογής της μεθοδολογίας Lean 6S στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και πρότεινε ότι η εξεταζόμενη μεθοδολογία μπορεί να οδηγήσει στην ουσιαστική εγκαθίδρυση της Λιτής Διοίκησης στη Δημόσια Διοίκηση (Χειλάρης, 2017). Ο Χειλάρης (2017) προτείνει ότι η εφαρμογή της Lean 6S μεθοδολογίας μπορεί σε διοικητικό επίπεδο να οδηγήσει στη δημιουργία μίας οργανωτικής κουλτούρας, η οποία ωθεί την αριστεία και να λειτουργήσει καταλυτικά για την αναδιάρθρωση των μοντέλων διοίκησης. Επιπλέον, προτείνει ότι σε επιχειρησιακό επίπεδο μπορεί να αποτελέσει το εφαλτήριο για την αναδιοργάνωση και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών προκειμένου να υπηρετηθεί η εξοικονόμηση πόρων, η διαρκής βελτίωση της παραγωγικότητας και η διαρκής βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών (Χειλάρης, 2017).

Η Χάμου (2018) εξέτασε την εγκατάσταση του Lean Thinking στο ΓΝΣΕ 424 και πρότεινε τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών δύο τμημάτων του νοσοκομείου στα οποία εντοπίστηκε σπατάλη κατόπιν ενδεδειγμένων μετρήσεων και κατόπιν εφαρμογής

των μεθόδων process mapping και value stream mapping. Οι προτεινόμενες παρεμβάσεις, σύμφωνα με τη Χάμου (2018) αναμένεται να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση των ουρών αναμονής, στην εξοικονόμηση πόρων και στη βελτίωση της ικανοποίησης των εισερχόμενων ασθενών. Η διαρκής εξέταση του χάρτη ροής αξίας και πρώτιστα του χάρτη των διεργασιών που εξετάστηκαν αναμένεται η επίτευξη διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας και εν γένει η εγκατάσταση της λιτής σκέψης στο 424 ΓΝΣΕ (Χάμου, 2018).

Η Μέρμιγκα (2020) εξέτασε την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης στο νοσοκομείο Παπαγεωργίου και κατόπιν χαρτογράφησης της ροής αξίας στις διαδικασίες του αιματολογικού τμήματος πρότεινε την εφαρμογή της μεθόδου Kanban για την ομαλοποίηση της διαθεσιμότητας αναλωσίμων, και την εφαρμογή της μεθόδου 5S για τη μείωση της σπατάλης στον εργασιακό χώρο του αιματολογικού τμήματος (Μέρμιγκα, 2020).

2.9.Λιτή Διοίκηση και Ανθρώπινο Δυναμικό

Το Ανθρώπινο Δυναμικό διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο όχι μόνον στην απόδοση ενός οργανισμού, αλλά εντούτοις μπορεί να διαδραματίσει καίριο ρόλο και στην εφαρμογή μεθόδων Λιτής Διοίκησης, σε όλες τις φάσεις της εφαρμογής. Σε οργανισμούς, όπου εφαρμόζονται αυστηρά διοικητικά, ιεραρχικά και οργανωτικά μοντέλα, είθισται οι αποφάσεις να λαμβάνουν αποκλειστικά από την ανώτατη διοίκησης, χωρίς να δημιουργείται χώρος για να εισακουστούν οι προτάσεις βελτίωσης και οι προτιμήσεις του ανθρώπινου δυναμικού (Encyclopedia of World Problems and Human Potential, 2017). Δεδομένου ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται σε καθημερινή τριβή με τις επιχειρηματικές και επιχειρησιακές λειτουργίες ενός οργανισμού, συγκεντρώνει μεγάλη εμπειρία και συνήθως έχει υψηλή κατάρτιση στα ζητήματα που αφορούν στα καθήκοντά του. Ως εκ τούτου, και σύμφωνα με τον Jekiel (2020), εντοπίζονται μεγάλα περιθώρια βελτίωσης στην εφαρμογή μεθόδων Λιτής Διοίκησης και δη στην εφαρμογή συστημάτων διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας, μέσα από την προώθηση και την αξιολόγηση της δημιουργικότητας, των ικανοτήτων και των ειδικών γνώσεων, και δη των ιδεών βελτίωσης όλου του ανθρώπινου δυναμικού (Jekiel, 2020).

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει αρχικά να καταστεί οπαδός της αλλαγής, δηλαδή της εφαρμογής μεθόδων Λιτής Διοίκησης ή και συστημάτων διαρκούς βελτίωσης της

ποιότητας. Σύμφωνα με τους Kadarona και Demecko (2016), για την επιτυχή εφαρμογή μεθόδων Λιτής Διοίκησης, πρέπει επιπρόσθετα να δημιουργηθεί μία οργανωτική κουλτούρα η οποία επιζητά τη διαρκή βελτίωση και τη διαρκή αλλαγή (Kadarona & Demecko, 2016). Μέχρις αυτού του σημείου, οι οργανισμοί καλούνται να διαμορφώσουν κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού τους, προκειμένου το προσωπικό να καταστεί ένθερμος οπαδός της αλλαγής, αλλά και προκειμένου το προσωπικό να αυξήσει τις δυνατότητές του να αναγνωρίζει τη σπατάλη στην καθημερινή εργασία του, στα συστήματα και στις διαδικασίες (Tortorella & Fogliatto, 2014).

Στη συνέχεια, οι διοικήσεις θα πρέπει να συλλέξουν και να αξιολογήσουν τις ιδέες του προσωπικού για το σχεδιασμό της εφαρμογής των νέων μεθόδων διοίκησης (Beauvallet & Houy, 2010). Με τον τρόπο αυτό, όχι μόνον βελτιώνονται οι πιθανότητες επιτυχούς εφαρμογής των μεθόδων Λιτής Διοίκησης, αλλά παράλληλα βελτιώνεται η απόδοση των μεθόδων αυτών και δη μεγιστοποιείται η εξάλειψη της σπατάλης και ταυτόχρονα μεγιστοποιείται η αξία που παράγεται για τον οργανισμό (Boudreau, et al., 2003).

Ειδικά σε ό,τι αφορά στην εφαρμογή μεθόδων Λιτής Διοίκησης σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα, οι διοικήσεις καλούνται να ξεπεράσουν μία ειδική πρόκληση, αυτή της υπέρβασης και της διάλυσης των στερεοτύπων, τα οποία είναι πιο έντονα στο δημόσιο τομέα και τα οποία υποδαυλίζουν και επιβραδύνουν τις προσπάθειες αλλαγής και εξέλιξης των εφαρμοζόμενων επιχειρηματικών και διοικητικών μοντέλων (Αγγελόπουλος, 2020) (Rodgers & Antony, 2019).

Στα πλαίσια εφαρμογής της νέας Εθνικής Στρατηγικής για την Ανασυγκρότηση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, αναμένεται να δημιουργηθεί το κατάλληλο σύνολο συνθηκών το οποίο θα καταστήσει εφικτή και πιο εύκολη την εφαρμογή μεθόδων Λιτής Διοίκησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση, συμπεριλαμβανομένου και του ΕΦΚΑ (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).

3. Μελέτη περίπτωσης e-ΕΦΚΑ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η περίπτωση του ΕΦΚΑ και συγκεκριμένα του e-ΕΦΚΑ, καταγράφονται δράσεις οι οποίες έχουν ήδη πραγματοποιηθεί και κινούνται στην κατεύθυνση εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης και δίδονται προτάσεις για δράσεις για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης.

3.1. Περιγραφή οργανισμού

Ο ΕΦΚΑ συστάθηκε το 2017 κατόπιν συγχώνευσης όλων των φορέων ασφάλισης σε έναν κοινό και μοναδικό εθνικό φορέα ασφάλισης, μολονότι κάποιες ασφαλιστικοί φορείς συνέχισαν να διατηρούν τις μη ασφαλιστικές δραστηριότητές τους. Επιπλέον, σημειώνεται ότι στον ΕΦΚΑ εντάχθηκε και το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) σε μία προσπάθεια κεντρικής διαχείρισης των ζητημάτων που αφορούν στην κοινωνική ασφάλιση (ΕΦΚΑ, 2017).

Η σύσταση του ΕΦΚΑ κρίθηκε επιτακτική ανάγκη για τον εκσυγχρονισμό του εθνικού συστήματος ασφάλισης και για την καλύτερη αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων, των κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών (ΕΦΚΑ, 2017).

Παράλληλα με τη σύσταση του ΕΦΚΑ εκκίνησε και ο ψηφιακός μετασχηματισμός του, ο οποίος πραγματοποιείται ακόμη σταδιακά. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ψηφιοποίηση του ΕΦΚΑ οδήγησε στη δημιουργία του e-ΕΦΚΑ, του οργανισμού και της πύλης με την οποία εξυπηρετούνται πλέον ηλεκτρονικά όλοι οι ασφαλισμένοι. Υπό την έννοια της σταδιακής ψηφιοποίησης και του σταδιακού ψηφιακού μετασχηματισμού, αξίζει να αναφερθεί ότι η ιστοσελίδα του e-ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε αμέσως μετά τη σύσταση του ΕΦΚΑ, χωρίς ωστόσο να είναι όλες οι δυνατότητες και οι διαδικασίες του λειτουργικές, εικόνα η οποία ισχύει ακόμη και σήμερα. Μάλιστα, ακόμη και το 2021 εκκίνησαν σημαντικά project ψηφιοποίησης επιμέρους διαδικασιών και τομέων του e-ΕΦΚΑ, όπως η ψηφιοποίηση όλων των ενσήμων των ασφαλισμένων τα οποία μέχρι πρότινος τηρούνταν σε χειρόγραφο αρχείο (Κοσμετάτος, 2021).

Προκειμένου να αξιολογηθεί η εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης στον e-ΕΦΚΑ, πρέπει να καταγραφούν οι αρμοδιότητες του εξεταζόμενου φορέα, όπως αυτές αναφέρονται στο στρατηγικό σχεδιασμό για τον ΕΦΚΑ για την περίοδο 2018-2020 (ΕΦΚΑ, 2017):

- χορήγηση μηνιαίας κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογένειάς τους
- χορήγηση προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους
- χορήγηση παροχών ασθένειας σε χρήμα
- χορήγηση ειδικών προνοιακών επιδομάτων και
- χορήγηση κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο ΕΦΚΑ
- είσπραξη ασφαλιστικών εισφορών

Σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο για τον ΕΦΚΑ, ο εξεταζόμενος οργανισμός είναι προσανατολισμένος στην (ΕΦΚΑ, 2017):

- εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος με διαφάνεια, λογοδοσία, αντικειμενικότητα και σεβασμό στον πολίτη
- παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με επαγγελματισμό, ευγένεια, ετοιμότητα, ακρίβεια και ταχύτητα
- εξασφάλιση της επικοινωνίας και της προσβασιμότητας από όλους τους πολίτες και την εξυπηρέτησή τους με γνώμονα την ισότητα και την δικαιοσύνη

Επιπρόσθετα, ξεχωρίζουν οι παρακάτω στρατηγικοί στόχοι από το στρατηγικό σχεδιασμό του εξεταζόμενου οργανισμού:

- βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών και για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους στον ΕΦΚΑ
- σχεδιασμός και εφαρμογή ενός συστήματος για το διοικητικό εκσυγχρονισμό του ΕΦΚΑ για τη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού
- αξιολόγηση των διαθέσιμων πληροφοριακών συστημάτων των επιμέρους φορέων ασφάλισης και αξιοποίηση προηγμένων τεχνολογιών για τον εκσυγχρονισμό των πληροφοριακών συστημάτων σε όλο το φάσμα λειτουργιών του οργανισμού

3.2. Δράσεις στροφής στη Λιτή Διοίκηση

Μέχρι στιγμής, η ουσιαστικότερη δράση που καταγράφεται για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης και εν γένει για τη στροφή στη λιτότητα είναι η συγχώνευση όλων των ασφαλιστικών φορέων σε έναν καινούριο, τον e-ΕΦΚΑ, ωστόσο η θεώρηση αυτή είναι υπερβατική, καθώς αφορά σε διαφορετικούς οργανισμούς. Εντούτοις, κατόπιν ενδελεχούς ανασκόπησης της βιβλιογραφίας δεν εντοπίζονται δράσεις και κινήσεις για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης στον e-ΕΦΚΑ.

Περαιτέρω, αξίζει να σημειωθεί ότι η ψηφιοποίηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός των υπηρεσιών, των αρχείων και των διαδικασιών που εφαρμόζονται εσωτερικά στον e-ΕΦΚΑ, αλλά και άλλες δράσεις όπως ο εκσυγχρονισμός των πληροφοριακών συστημάτων, η υποστήριξη της δια λειτουργικότητας με πληροφοριακά συστήματα άλλων οργανισμών και άλλες δράσεις δεν αποτελούν δράσεις στην κατεύθυνση εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης, αλλά εντούτοις μπορούν να αποτελέσουν το όχημα και να διευκολύνουν άλλες δράσεις εγκατάστασης του lean thinking (Κατσαγάνης, 2020; Πρώτο Θέμα, 2021).

3.3. Προτεινόμενες δράσεις

Κατόπιν ενδελεχούς ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, και με τους περιορισμούς που θέτει το μεγάλο εύρος των διαδικασιών που συνθέτουν το παραγωγικό σύστημα του e-ΕΦΚΑ και εν γένει της οργανωτικής του δομής και των εφαρμοζόμενων μοντέλων διοίκησης, στην παρούσα παράγραφο κατατίθενται προτάσεις στη βάση των αρμοδιοτήτων του οργανισμού.

Οι δύο πρώτες δράσεις οι οποίες πρέπει να προηγηθούν είναι η επίτευξη της δέσμευσης της διοίκησης στην εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης και ο σχεδιασμός ενός διαρκούς και εκτεταμένου προγράμματος εκπαίδευσης του προσωπικού σε θέματα σπατάλης και λιτής φιλοσοφίας. Όπως προαναφέρεται η εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης είναι μία αλλαγή η οποία ξεκινά από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω, ως εκ τούτου, πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον και στις δύο πλευρές.

Ακολούθως, προτείνεται η χαρτογράφηση όλων των διεργασιών του e-ΕΦΚΑ με καταγραφή της ανάλωσης πόρων και της δημιουργίας χάρτη ροής αξίας. Μέσα από τη χαρτογράφηση των διαδικασιών του οργανισμού μπορούν να εντοπιστούν τα σημεία όπου οι διαδικασίες μπορούν να ανασχεδιαστούν για να καταστούν πιο αποδοτικές.

Συνολικά, μέσα από τη χαρτογράφηση της ροής αξίας προτείνεται ο εντοπισμός όλων των εκείνων των διαδικασιών στις οποίες η ανάλωση πόρων δεν δημιουργεί αξία ή δεν δημιουργεί αναλογικά την ίδια αξία.

Κατόπιν ανασχεδιασμού των διαδικασιών του οργανισμού μπορεί να εφαρμοστεί η μεθοδολογία Kaizen, προκειμένου να καταστεί εφικτή η διαρκής αξιολόγηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών. Με τον τρόπο αυτό, το προσωπικό μπορεί να αποκτήσει το υπόβαθρο ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζει σπατάλες και σημεία βελτίωσης, και να καταθέτει προτάσεις βελτίωσης προκειμένου να επιτυγχάνεται διαρκής βελτίωση της αποδοτικότητας και διαρκής μείωση της σπατάλης. Οι στόχοι αυτοί μάλιστα συνάδουν με τους παραπάνω αναφερόμενους στρατηγικούς στόχους του e-ΕΦΚΑ.

Στη συνέχεια, προτείνεται η εφαρμογή της μεθόδου Kanban, τόσο σε επίπεδο αναπλήρωσης αναλωσίμων και υλικών πόρων, όσο και σε επίπεδο αναδιανομής των ανθρώπινων πόρων. Ανάλογα με την προσδοκώμενη ζήτηση το προσωπικό μπορεί να ανακατανέμεται σε διαφορετικές διαδικασίες ώστε να επιτυγχάνεται η ελαχιστοποίηση της αναμονής των πολιτών.

Βάσει των στόχων και αρμοδιοτήτων του ΕΦΚΑ, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, ο οργανισμός λειτουργεί ήδη ως σύστημα έλξης, ως εκ τούτου δεν προτείνεται η εφαρμογή μεθόδων όπως η Just in Time για την εγκατάσταση έλξης. Ωστόσο, σε ό,τι αφορά ειδικά στην τελευταία αναφερόμενη αρμοδιότητα του οργανισμού, αυτή της είσπραξης ασφαλιστικών οφειλών, το σύστημα έχει περιθώρια μετατροπής σε σύστημα έλξης, καθώς χαρακτηριστικά όπως αναφέρεται και στην αρθρογραφία, συχνά καθυστερεί ο υπολογισμός και καταλογισμός των οφειλόμενων εισφορών.

Τέλος, προτείνεται η εφαρμογή της μεθόδου 6S, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μείωση της σπατάλης στον εργασιακό χώρο. Δράσεις όπως η ψηφιοποίηση των αρχείων του οργανισμού, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των διαδικασιών και ο εκσυγχρονισμός και η ενίσχυση της δια λειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων μπορούν να δράσουν καταλυτικά στην κατεύθυνση επιτυχούς υιοθέτησης της Λιτής Διοίκησης.

Οι προτεινόμενες αυτές δράσεις βασίζονται στα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπως αυτά παρατέθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο και ειδικά στις παραγράφους 2.5, 2.8 και 2.9. Δεδομένου ότι ο νέος αυτός οργανισμός ακολουθεί τη νόρμα και την οργανωτική κουλτούρα των επιμέρους ασφαλιστικών φορέων τους

οποίους απορρόφησε, δημιουργείται ένα ιδιαίτερο πλαίσιο αναγκών και προτεραιοτήτων στην πορεία εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης. Οι κυριότερες προκλήσεις τις οποίες θα κληθεί να υπερκεράσει η διοίκηση του οργανισμού συμπεριλαμβάνουν την οργανωτική κουλτούρα, την αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή και την εκπαίδευση του προσωπικού στο πεδίο της Λιτής Διοίκησης. Καθώς έχει ήδη ανακοινωθεί ένα νέο σχέδιο για τον ανασχηματισμό και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, το επονομαζόμενο σχέδιο Ελλάδα 2.0, διαγράφεται με θετικό πρόσημο η πορεία προς την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης (Υπουργείο Οικονομικών Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού Ταμείου Ανάκαμψης, 2021).

Συμπεράσματα – προτάσεις

Από τα ευρήματα της παρούσης πτυχιακής εργασίας καταδεικνύεται η μεγάλη διείσδυση και η μεγάλη αξία της εφαρμογής μεθόδων Λιτής Διοίκησης στον τριτογενή τομέα, συμπεριλαμβανομένου και του δημοσίου τομέα. Καταγράφονται σημαντικά οφέλη μέσα από τον εντοπισμό και την εξάλειψη πάσης φύσεως σπατάλης, σε όλο το εύρος των εφαρμοζόμενων επιχειρηματικών και επιχειρησιακών διαδικασιών. Στα οφέλη αυτά συμπεριλαμβάνονται και τα οφέλη από τον ανασχεδιασμό των εφαρμοζόμενων επιχειρηματικών και επιχειρησιακών διαδικασιών, στην κατεύθυνση μεγιστοποίησης της δημιουργούμενης αξίας για τους οργανισμούς. Μάλιστα, τα οφέλη αυτά φαίνεται ότι μεγιστοποιούνται και παγιτοποιούνται μέσα από την ταυτόχρονη εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στην κατεύθυνση επίτευξης διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας.

Σε ό,τι αφορά στον τριτογενή τομέα, καταγράφονται οφέλη τα οποία συμπεριλαμβάνουν την μείωση των απαιτούμενων πόρων και την αύξηση του παραγόμενου έργου, τα οποία οδηγούν τη συνδυαστική βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, αλλά και οφέλη τα οποία συμπεριλαμβάνουν τη βελτίωση των παρεχόμενων στους πελάτες και τη μείωση των χρόνων αναμονής. Σε ό,τι αφορά ειδικά στο δημόσιο τομέα και ειδικά στον ΕΦΚΑ, η εφαρμογή μεθόδων Λιτής Διοίκησης αναμένεται να οδηγήσει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην επιτάχυνση διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών, αλλά και στην εξυγίανση και καλύτερη εκτέλεση του προϋπολογισμού του οργανισμού, μέσα ειδικά από την επιτάχυνση των διαδικασιών ρυθμίσεων και εξοφλήσεων των οφειλών των ασφαλισμένων, αλλά και μέσα από την επιτάχυνση της απόδοσης συντάξεων και αποζημιώσεων στους ασφαλισμένους.

Σε αντίθεση με άλλες δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς οι οποίοι αναφέρονται στην παρούσα, δεδομένου ότι ο αριθμός των πολιτών τον οποίο καλείται να εξυπηρετήσει ο ΕΦΚΑ δεν μεταβάλλεται τόσο έντονα όσο για παράδειγμα στα συστήματα υγείας, αναμένεται σημαντική βελτίωση στον αριθμό των πολιτών που μπορούν να εξυπηρετούνται με την ανάλωση ιδίου επιπέδου πόρων.

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση μετασχηματίζεται και εξελίσσεται τα τελευταία χρόνια, με την εφαρμογή ευρέων σχεδίων ανασυγκρότησης, αλλά και στα πλαίσια ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, στα ευρύτερα πλαίσια του σχεδίου

«Ελλάδα 2.0». Καταγράφεται μία κίνηση στην κατεύθυνση βελτίωσης της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών, μείωσης της σπατάλης και γενικότερης μείωσης των καταναλισκόμενων πόρων, αλλά και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στους πολίτες.

Η Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από ιδιαιτερότητες και στερεότυπα άλλων εποχών, τα οποία ωστόσο αναμένεται να ξεπεραστούν και να υπερκεραστούν στα πλαίσια εφαρμογής των σχεδίων ανασυγκρότησης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ο υπερκερασμός αυτών των στερεοτύπων και προκλήσεων αναμένεται να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχούς εφαρμογής μεθόδων Λιτής Διοίκησης στη Δημόσια Διοίκηση, αλλά αναμένεται να λειτουργήσει και καταλυτικά, ως επιταχυντής της εφαρμογής τέτοιων μεθόδων, στην γενικότερη κατεύθυνση βελτίωσης της απόδοσης και ελαχιστοποίησης των χρησιμοποιούμενων πόρων.

Ειδικά σε ό,τι αφορά στην περίπτωση του ΕΦΚΑ, καταγράφονται ήδη κάποιες προκαταρκτικές κινήσεις στην κατεύθυνση της εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης, ωστόσο αυτές εντάσσονται περισσότερο στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού και δεν εντοπίζονται συντεταγμένες πρωτοβουλίες εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης επί του παρόντος.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία καταλήγει σε ένα σύνολο προτάσεων για την επιτυχή αντιμετώπιση της πρόκλησης της εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης στον ΕΦΚΑ και στον e-ΕΦΚΑ, όπως αυτές παρατέθηκαν στο τελευταίο κεφάλαιο. Οι προτάσεις αυτές έχουν κοινή βάση στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών διαδικασιών και των λειτουργιών του εξεταζόμενου οργανισμού, στην κατεύθυνση απλοποίησής τους, μέσα από τον εντοπισμό και την εξάλειψη των διεργασιών εκείνων οι οποίες επαναλαμβάνονται ή οι οποίες πραγματοποιούνται χωρίς να προσθέτουν αξία στον οργανισμό. Επιπλέον, η παρούσα θέτει ως προϋπόθεση για την εφαρμογή των προτεινόμενων αυτών δράσεων τον ανασχεδιασμό των μεθόδων και συστημάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, αλλά και το coaching, προκειμένου να διαμορφωθεί η κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα η οποία θα επιτρέψει την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής. Τέλος, σημειώνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός ο οποίος έχει εκκινήσει σε όλο το φάσμα της Δημόσιας Διοίκησης εκτιμάται πως θα παίζει καταλυτικό ρόλο για την μεγιστοποίηση της πιθανότητας επιτυχούς εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης και αναμένεται πως μπορεί να έχει πολλαπλασιαστική ισχύ,

μεγιστοποιώντας το εύρος και την ένταση των οφελών για τον e-ΕΦΚΑ και για τους πολίτες.

Σε ό,τι αφορά σε περιορισμούς οι οποίοι προέκυψαν κατά τη συγγραφή της παρούσης σημειώνεται ότι δεν εντοπίζονται εκτενείς έρευνες για την εφαρμογή μεθόδων Λιτής Διοίκησης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, καθώς η τάση αυτή είναι σχετικά καινούρια για το ελληνικό δημόσιο, αλλά και η έλλειψη βιβλιογραφικών αναφορών και μελετών ειδικά στο πεδίο της εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης στον ΕΦΚΑ.

Τέλος, σε ό,τι αφορά σε προτάσεις για μελλοντική έρευνα, προσδωκάται ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία μπορεί να αποτελέσει οδηγό για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, καθώς σε αυτή συγκεντρώνονται συνοπτικά τα πιο καίρια ευρήματα της βιβλιογραφίας.

Κατάλογος αναφορών

Aguezzoul, A. & Nyongue, A., 2012. A preliminary analysis on Lean Six Sigma application in healthcare. *ICSSSM12 Shanghai, China*, pp. 714-717.

Antony, J., Rodgers, B. & Cudney, E. A., 2017. Lean Six Sigma for public sector organisations: is it a myth or reality?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), pp. 1402-1411.

Aoki, K., 2008. Transferring Japanese kaizen to overseas plants in China. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(6), pp. 518-539.

Aradhya, A. S. & Kallurkar, S. P., 2018. Performance Improvement by Implementation of Kanban in Service Sector. *IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN)* , Τόμος 1, pp. 32-37.

Baitmangalkar, S., 2019. *Misconceptions about value stream map*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.industr.com/en/misconceptions-about-value-stream-map-2376757>

Beauvallet, G. & Houy, T., 2010. Research on HRM and lean management: a literature survey. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(1), pp. 14-33.

Bonaccorsi, A., Carmignani, G. & Zammori, F., 2011. Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Management*, Τόμος 4, pp. 428-439.

Boudreau, J., Hopp, W., McClain, J. & Thomas, L., 2003. On the Interface Between Operations and Human Resources Management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(3), pp. 179-202.

Bouranta, N., Psomas, E. & Antony, J., 2021. Human factors involved in lean management: a systematic literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*, pp. 1-33.

Britten, T. a., 2013. *coursehero*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.coursehero.com/file/21189435/Chapter15all-Lean-synchronization/>

Caiado, R. G. G., Carocha, D. M., Goulart, A. K. & Tortorella, G. L., 2020. Critical success factors-based taxonomy for Lean Public Management: a systematic review. *Production*, Τόμος 30, p. e20200030.

Castka, P. B. M. A., 2008. Adoption of Social Responsibility through the Expansion of Existing Management Systems. *Industrial Management and Data Systems*, 108(3), pp. 297-309.

Chandrayan, B., Solanki, A. K. & Sharma, R., 2019. Study of 5S lean technique: a review paper. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 26(4), pp. 469-491.

Chishty, A., 2010. Driving sustained improvement (how 5S brought award-winning change to UK car dealership Colliers Nissan. *Human Resource Management International Digest*, 18(7), p. 24.

Chourasia, R. & Nema, D., 2016. Review on implementation of 5S methodology in the services sector. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(4), p. 1245–1249.

Encyclopedia of World Problems and Human Potential, 2017. *THE ENCYCLOPEDIA OF WORLD PROBLEMS & HUMAN POTENTIAL*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://encyclopedia.uia.org/en/problem/146521>

European Commission, 2018. *European Quality of Government Index 2017*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/quality_of_governance/
[Πρόσβαση 4 Ιανουάριος 2022]

García, J. Á., Durán-Sánchez, A. & Rama, D. R., 2018. Systematic Bibliometric Analysis on Kaizen in Scientific Journals. *TQM Journal*, 30(4), pp. 356-370.

Holweg, M., 2007. The geneology of lean production. *Journal of Operation Management*, Τόμος 25, pp. 420-437.

Hopp, W. J. & Spearman, M. L., 2004. To Pull or Not to Pull: What Is the Question?. *Manufacturing & Service Operations Management*, 6(2), pp. 133-148.

Jekiel, C. M., 2020. *Redesigning HR Processes for a Culture of Continuous Improvement*. 2η επιμ. New York: Productivity Press.

Johansson, A. & Nafisi, M., 2020. Process mapping in industry – the self-centred phenomenon and how it effects continuous improvements. *Procedia CIRP*, Τόμος 93, pp. 718-723.

Jorgensen, T., 2016. Towards more sustainable management systems: through life cycle management and integration. *Journal of Cleaner Production* , pp. 1071-1080.

Juliani, F. & Oliveira, O. J. D., 2019. Synergies between critical success factors of Lean Six Sigma and public values. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(15-16), pp. 1563-1577.

Kadarova, J. & Demecko, M., 2016. New Approaches in Lean Management. *Procedia Economics and Finance*, Τόμος 39, pp. 11-16.

Kaizen Institute - India, 2013. *kaizeninstituteindia*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://kaizeninstituteindia.wordpress.com/2013/12/04/lean-manufacturing-exceeding-goals-expectations/>

Khedkar, S. B., . Thakre, R. D., Mahantare, Y. V. & Gondne, R., 2012. Study of Implementing 5S Techniques in Plastic Moulding. *International Journal of Modern Engineering Research (IJMER)*, 2(5), pp. 3653-3656.

Khusairy Azim, A., 2018. Just-In-Time (JIT) - Pull System Approach on A Malaysia Rubber Production Company. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 4(8), pp. 139-149.

Leite, H. & Vieira, G., 2015. Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production*, 25(3), pp. 529-541.

Lukrafka, T. O., Silva, D. S. & Echeveste, M., 2020. A geographic picture of Lean adoption in the public sector: Cases, approaches, and a refreshed agenda. *European Management Journal*, 38(3), pp. 506-517.

Matthias, O. & Buckle, M., 2016. Accidental lean – performance improvement in an NHS hospital and reflections on the role of operations strategy. Στο: Z. J. Radnor, και

συν. επιμ. *Public Services Operation Management: A Research Companion*, Routledge, Abingdon and. London: Routledge, pp. 52-73.

Michalska, J. & Szewieczek, D., 2007. The 5S methodology as a tool for improving the organisation. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 24(2), pp. 211 - 214.

Murman, E. e. a., 2002. *Lean Enterprise Value*. 1 επιμ. New York: Palgrave Macmillan UK.

Nakhai, B. & Neves, J., 2009. The challenges of six sigma in improving service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(7), pp. 663-684.

Papadopoulos, T., Radnor, Z. & Merali, Y., 2011. The role of actor associations in understanding the implementation of lean thinking in healthcare. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(2), pp. 167-191.

Radnor, Z. J., 2010. *Review of business process improvement methodologies in public services*, London: Advanced Institute of Management Research.

Radnor, Z. J., Holweg, M. & Waring, J., 2012. Lean in healthcare: The unfilled promise?. *Social Science & Medicine*, Τόμος 74, pp. 364-371.

Radnor, Z. & Johnston, R., 2013. Lean in UK government: Internal efficiency or customer service. *Production Planning and Control*, 24(10-11), pp. 903-915.

Radnor, Z. & Osborne, S. P., 2013. Lean: a failed theory for public services?. *Public Management Review*, 15(2), pp. 265-287.

Randhawa, J. & Ahuja, I., 2017. 5S – a quality improvement tool for sustainable performance: literature review and directions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3), pp. 334-361.

Rodgers, B. & Antony, J., 2019. Lean and Six Sigma practices in the public sector: A review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(3), pp. 437-455.

chonberger, R., 2019. The disintegration of lean manufacturing and lean management. *Business Horizons*, 62(3), pp. 359-371.

Sreedharan, V. R. & Raju, R., 2016. A systematic literature review of Lean Six Sigma in different industries. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(4), pp. 430-466.

Sreedharan, V. R., Raju, R. & Srinivas, S. S., 2017. A review of the quality evolution in various organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), pp. 351-365.

Suarez Barraza, M. F., Smith, T. & Dahlgaard-Park, S. M., 2009. Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*, 21(2), pp. 143-167.

Sweta, R., 2014. Implementing 5S methodology. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 75(26), pp. 127-130.

The Karen Martin Group, Inc., 2011. *Implementing Kanban Pull Systems in Office & Service Environments*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.slideshare.net/KarenMartinGroup/kanban-overview2/40-ColorCoded TwoBin Kanban SystemBlue Red>

Tortorella, G. & Fogliatto, F., 2014. Method for assessing human resources management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation. *International Journal of Production Research*, 52(15), pp. 4623-4645.

Womack, J., Jones, D. & Roos, D., 1991. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production -- Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Revolutionizing World Industry*. New York: Free Press.

Yadav, G., Seth, D. & Desai, T., 2017. Analysis of research trends and constructs in context to lean six sigma frameworks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(6), pp. 794-821.

Αγγελόπουλος, Μ. Κ., 2020. *Πρακτικές και Στρατηγικές Λιτής Διαχείρισης (Lean Management) και Εξοικονόμησης Πόρων σε Δημόσιες Επιχειρήσεις*, Πειραιάς : Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης.

ΕΦΚΑ, 2017. *Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020*, Αθήνα: ΕΦΚΑ.

Κατσαγάνης, Δ., 2020. *Σχέδιο 40 δράσεων για τον e-ΕΦΚΑ*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: [https://www.capital.gr/oikonomia/3403699/sxedio-40-drason-gia-ton-e-](https://www.capital.gr/oikonomia/3403699/sxedio-40-drason-gia-ton-e-efka)

efka

[Πρόσβαση 11 Ιανουάριος 2020].

Κοσμετάτος, Μ., 2021. *Όλο το σχέδιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του e-ΕΦΚΑ*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/oikonomia/olo-to-schedio-gia-ton-psifiako-metaschimatismo-tou-e-efka/>

[Πρόσβαση 9 Ιανουάριος 2022].

Μέρμιγκα, Ε., 2020. *Lean Management: η περίπτωση του αιματολογικού εργαστηρίου του νοσοκομείου Παπαγεωργίου*, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πρώτο Θέμα, 2021. *e-ΕΦΚΑ: 11 ηλεκτρονικές υπηρεσίες για μισθωτούς*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.protothema.gr/economy/article/1142091/e-efka-11-ilektronikes-upiresies-gia-misthotous/>

[Πρόσβαση 9 Ιανουάριος 2022].

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017. *Εθνική Στρατηγική Για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019*, Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Αναδιοργάνωσης.

Υπουργείο Οικονομικών Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού Ταμείου Ανάκαμψης, 2021. *Ελλάδα 2.0 Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας*, Αθήνα: Υπουργείο Οικονομικών Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού Ταμείου Ανάκαμψης.

Χάμου, Σ., 2018. *ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ LEAN THINKING ΣΤΟ 424 ΓΣΝΕ*, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Χειλάρης, Δ., 2017. *Η εφαρμογή των εργαλείων Lean Six Sigma στην ελληνική δημόσια διοίκηση - Μελέτη Περίπτωσης: Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων*, Αθήνα: ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.