

Τ.Ε.Ι. Π Α Τ Ρ Α Σ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

" ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ "

ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ : ΜΑΝΤΖΩΡΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΜΗΛΙΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ



ΠΑΤΡΑ , ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1990

ΑΦΙΘΑΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

705

ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καθώς το 2000 πλησιάζει, η παραγωγικότητα αποδεικνύεται ένας κρίσιμος παράγοντας (ίσως ο κρίσιμότερος), που θα επηρεάσει ολοκληρωτικά τις ζωές μας (τις δουλειές μας σήμερα και στο μέλλον), το επίπεδο στο οποίο διαβιώνουμε, τη σιγουριά σε προσωπική και εθνική βάση, την ποιότητα του περιβάλλοντός μας, τις ευκαιρίες που μπορούμε να προσδοκούμε σαν άτομα και σαν Έλληνες.

Οι περισσότεροι όμως επιχειρηματικοί οργανισμοί (ORGANIZATIONS) δεν καταφέρουν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε χώρες που είναι αρκετά πιο αναπτυγμένες βιομηχανικά. Για μεγάλο διάστημα επαφύονται στην τεχνολογία, να κάνει τη δουλειά, που ακόμα και οι φοιτητές των ανωτάτων σχολών σε Μάνατζμεντ ή σε Διοίκηση επιχειρήσεων γνωρίζουν, ότι στην ουσία οι άνθρωποι είναι αυτοί οι οποίοι αποφασίζουν το εάν η παραγωγικότητα θα βελτιωθεί, θα κρατηθεί σταθερή, ή θα μειωθεί.

Μάλιστα τα στελέχη (οι Διευθυντές), φοβούνται να πούν πολλά για την παραγωγικότητα: Μόνο τα τελευταία χρόνια ήρθε στην επιφάνεια το ότι η Ελληνική βιομηχανία χρειάζεται ανεγνωσμένα ενδυνάμωση της παραγωγικότητάς της, εάν πρέπει να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της σε ίση βάση, τόσο στο εξωτερικό όσο και τις ξένες εταιρείες στο εσωτερικό. Με άλλα λόγια είναι ανάγκη να βρεθούν πρακτικοί, ρεαλιστικοί τρόποι αύξησης της παραγωγικότητας που χρειαζόμαστε στην Ελλάδα.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο όρος παραγωγικότητα χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον ανθρωπιστή AGRICOLA (DEMOTOLIA, 1530) με ασαφή όμως και συγκεχυμένη έννοια. Κατά τον 18ο αιώνα εμφανίζεται στα συγγράμματα των φυσιοκρατών (QUESNAY, 1776), όχι όμως με τη σημερινή της σημασία.

Παραγωγικότητα θεωρήθηκε η "ευχέρεια του παράγειν" μέχρι και τις αρχές του 20ου αιώνα.

Έτσι από την εποχή του ADAM SMITH κανένας οικονομολόγος δεν τόλμησε να επεκτείνει την επωνυμία του "παραγωγικού" και στις καθαυτό βιομηχανικές εργασίες.

Πρώτα ο Γερμανός οικονομολόγος GEORGE FRIEDRICH LIST αντίκρουσε τον ADAM SMITH, σύμφωνα προς τον οποίο παραγωγική

είναι μόνο η εργασία εκείνη που άμεσα λαμβάνει μέρος στην παραγωγή.

Ο LIST ανέπτυξε τη "θεωρία των παραγωγικών δυνάμεων" "κατά του SMITH, οποιοσδήποτε διατρέφει χοίρους είναι παραγωγικός, ενώ εκείνος που διαπαιδαγωγεί ανθρώπους δεν είναι παραγωγικό μέλος της Κοινωνίας.....".

Παραγωγική δεν είναι μόνο η εργασία η οποία άμεσα επενεργεί επί των οικονομικών αγαθών, αλλά οποιαδήποτε εργασία συντελεί στην ανάπτυξη των παραγωγικών δυνάμεων".

Η ευημερία ενός έθνους, γράφει ο LIST δεν γίνεται μεγαλύτερη στην έκταση που συγκεντρώνει μεγαλύτερα πλούτη, αλλά στο μέτρο που αναπτύσσει τις παραγωγικές του δυνάμεις.

Οι παραγωγικές δυνάμεις είναι για τον LIST σπουδαιότερες από τον εθνικό πλούτο που υπάρχει, γιατί αποτελούν πηγές διαρκούς πλουτισμού του έθνους.

Μεγαλύτερη λοιπόν σημασία, από τα υλικά αγαθά και το επίπεδο βιομηχανικής τεχνικής μιάς χώρας, έχουν οι παραγωγικές δυνάμεις, δηλαδή εκτός από την νομοθεσία, τις καλές τέχνες και τις επιστήμες, προπάντων η μόρφωση η εκπαίδευση και η υγεία του λαού.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ίδια, αρκετά παλιά, λύση στα προβλήματα διοίκησης ανθρώπων είναι τα κατάλληλα κίνητρα για την παρακίνησή τους. Μία λύση που ήδη ακούγεται για χρόνια. Αυτός είναι ο λόγος που αναπτύσσονται οργανωτικά σχήματα και δομές διοίκησης τέτοιας μορφής, ώστε οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων να ενδιαφέρονται, να εργάζονται με όλη τους την καρδιά για τα καλύτερα συμφέροντα, τα δικά τους και της επιχείρησης. Έτσι έχουν γίνει πολλές μελέτες σε άλλες χώρες, για τη συσχέτιση των προσωπικών σιόχων με τους σιόχους του επιχειρηματικού οργανισμού.

Κατά βάση, όπως το κάθε διευθυντικό σιέλεχος γνωρίζει, δεν γίνεται αυτός να υποκινήσει τους υφισταμένους του, δεν μπορεί να τους κάνει να ενδιαφέρονται, αν δεν υποκινήσουν αυτοί πρώτα τους εαυτούς τους. Στο ρόλο τους σαν εργαζόμενοι πρέπει αυτοί να καταλάβουν ότι η σιίαση τους και η απόδοσή τους πάνω στην δουλειά μπορεί να κάνει όλη την επιθυμητή διαφορά στην παραγωγικότητα.

Ελάχιστοι επιχειρηματικοί οργανισμοί στην Ελλάδα έχουν ανακαλύψει πως να επιτευχθεί η αναγκαία βελτίωση στην παραγωγικότητά τους.

Οποιαδήποτε και αν είναι η προηγούμενη εμπειρία των υπολοίπων οργανισμών, οι εργαζόμενοι να εργάζονται περισσότερο πάνω σε κοινούς στόχους εις την επιχείρηση.

Η επιτυχία της ανώτατης διοίκησης είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους και τους εργατές σε όλα τα επίπεδα να αναμιχθούν στη διαδικασία, με την οποία θέτονται στόχοι που θα είναι αποδεκτοί και όλοι θα πιστεύουν πως πρέπει να επιτευχθούν.

Το ερώτημα είναι πως να δημιουργηθεί εκείνο το περιβάλλον, στο οποίο οι άνθρωποι σε μια δεδομένη επιχείρηση θα ενδιαφέρονται αρκετά, ώστε να θέλουν να κάνουν ότι χρειάζεται να γίνει, γιά να επιτύχει η επιχείρηση αυτή.

Τρόποι διοίκησης που αυξάνουν την παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις

Ο κάθε επιχειρηματικός οργανισμός χρειάζεται ηγέτες, που να έχουν μία καλή κατάρτιση σχετικά με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, δηλαδή "τεχνική" γνώση γιά κλάδο.

Ο κάθε επιχειρηματικός οργανισμός χρειάζεται επίσης ηγέτες, που να κατανοούν τις βασικές αρχές της καλής διοίκησης.

Το πιο σημαντικό όμως είναι οι ηγέτες του σήμερα, να είναι οικείοι και να γνωρίζουν πως να χρησιμοποιήσουν τις ειδικότερες δραστηριότητες που υποκινούν τους ανθρώπους να συνεισφέρουν στην όλη παραγωγικότητα. Μερικές φορές οι πιο απλές αλλαγές στις διαδικασίες μπορεί να επιφέρουν σημαντικές βελτιώσεις στην όλη απόδοση.

Επίσης ακόμα και η χαμηλότερη βαθμίδα διοίκησης σε ένα μεγάλο γραφειοκρατικό οργανισμό μπορεί να αξιοποιήσει υγιείς αρχές υποκίνησης των εργαζομένων.

Στον κατάλογο των παραγόντων υποκίνησης υψηλή θέση κατέχει η σ υ μ μ ε τ ο χ ή.

Αυτό σημαίνει ανάμιξη των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Έπειτα είναι η δ ι κ ο ι ο σ ύ ν η. Οι εργαζόμενοι (αλλά και πάλι οι άνθρωποι γενικότερα) θέλουν να τους μετα-

χειρίζονται δίκαια. Το να μην τους μεταχειρίζονται δίκαια είναι αντικίνητρο και όταν σε οποιονδήποτε οργανισμό, οι προϊστάμενοι δεν έχουν ευνοούμενους, η προαγωγή βασίζεται στις ικανότητες, οι αυξήσεις των αμοιβών είναι δίκαιες κ.λ.π., τότε η παραγωγικότητα της εργασίας αυξάνει.

Η εξασφάλιση και σιγουριά είναι ένας άλλος σπουδαίος συντελεστής παραγωγικότητας. Μια εταιρεία που αναπτύσσεται με αυξανόμενες ευκαιρίες κ.λ.π., για τους εργαζόμενους σε αυτήν, είναι ένας τρόπος για εξασφάλιση τους και συναίσθημα σιγουριάς.

Εκτός όμως από την σπουδαιότητα που έχουν τα μη χρηματοοικονομικά κίνητρα (έμφαση στον τρόπο διοίκησης μέσα από παρακινήσεις) δεν πρέπει να αγνοήσουμε και τα χρηματοοικονομικά κίνητρα. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν ικανοποιητικές για την διαβίωσή τους ανταμοιβές και πρέπει να αισθάνονται ότι αμείβονται δίκαια, όταν συγκρίνουν τον μισθό τους, με τον μισθό των συναδέλφων τους.

Επιπλέον αμοιβές (πριμ), συμμετοχή στα κέρδη κ.λ.π. μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα υποβοηθητικά στην παρακίνηση του εργαζομένου, ιδίως όταν εφαρμόζονται σε ομάδες παρά σε άτομα.

Σεβασμός για τους εργαζομένους είναι ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας στην παρακίνησή τους. Η αφιέρωση αρκετού χρόνου εκπαίδευσης στους πρωτοεργαζόμενους είναι ένας από τους πολλούς τρόπους με τους οποίους δίνεται σ' αυτούς καλύτερη αντίληψη του τι κάνει η εταιρεία και του τι συμβαίνει στα τμήματα εργασίας τους. Οι άνθρωποι χρειάζεται να γνωρίζουν ότι η εργασία τους είναι σπουδαία και να είναι σε θέση να συνδυάσουν ότι κάνουν στην όλη εικόνα της εταιρείας.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας έχει δουλέψει καλά σαν κίνητρο, σε μερικούς επιχειρηματικούς οργανισμούς.

Ο κενός εμπλουτισμός εργασίας αναφέρεται σε συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία σχεδιασμού σε δραστηριότητες, που πριν ανήκαν μόνο στα διευθυντικά στελέχη.

Ο οριζόντιος εμπλουτισμός εργασίας σημαίνει να γίνει η δουλειά πιο ενδιαφέρουσα και σταμάτημα της μόνοτονης "ρουτινιάρικης" δουλειάς.

Η παροχή ευκαιριών για εξέλιξη είναι βασική τεχνική για υποκίνηση, γιατί οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι εργάζονται σε μία επιχειρηματική οργάνωση, η οποία έχει σαν γενική πολιτική να καλύπτει τα κενά που τυχόν δημιουργηθούν ή εμφανισθούν σε υψηλότερες θέσεις από μέσα, οπότε αυτό είναι δυνατόν.

Η βελτίωση του χώρου εργασίας συμβάλλει αρκετά στην υποκίνηση του εργαζομένου. Έτσι όταν βελτιώνεται ο χώρος εργασίας επέρχεται ανύψωση του ηθικού του εργαζόμενου και γιαυτό -τουλάχιστον έμμεσα- συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Σημαντικό για όλους τους εργαζόμενους, νέους ή έμπειρους, διοικητικούς ή μη, σε οποιαδήποτε βαθμίδα ή στάδιο της καριέρας τους, είναι η εκπαίδευση: επαρκής εκπαίδευση είναι ουσιώδης, προκειμένου να επιτευχθεί ένα κλίμα παρακίνησης στον επιχειρηματικό οργανισμό, γιατί δίνει στους εργαζόμενους ένα συναίσθημα για ευκαιρίες καλύτερης δουλειάς, όταν τους επιτρέπουν να μάθουν και να προσδεύσουν.

Πολύτιμη είναι η εκπαίδευση που αυξάνει στους ανθρώπους την κατανόηση του εαυτού τους αλλά και των άλλων, πράγμα στο οποίο συνήθως δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σημερινή εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών τουλάχιστον.

Και όμως οι άνθρωποι χρειάζονται ένα σκοπό στην ζωή τους, μια ικανοποίηση για τη δουλειά που κάνουν. Έπειτα οι άνθρωποι λειτουργούν καλύτερα, όταν αυτοί είναι σε θέση να κάνουν τις δικές τους επιλογές.

Πολλά διευθυντικά στελέχη σήμερα στην Ελλάδα είναι γενικά ενήμερα του ότι πρέπει να παρακινούν τους ανθρώπους τους, για να πετύχουν υψηλή παραγωγικότητα, αλλά είναι απασχολημένοι, έτσι ώστε αρκετές δυστυχώς φορές να μη βλέπουν τη βελτίωση της παραγωγικότητας από την σκοπιά του εργαζόμενου.

Κι όμως μπορεί αυτός να έχει πολύ καλές ιδέες να συνεισφέρει, αλλά να μην έχει τα μέσα επικοινωνίας τους.

Έρευνα έχει καταδείξει ότι οι αμερικάνικες εταιρείες που λειτουργούν στην Ιαπωνία, δεν ήταν πολύ επιτυχημένες, εκτός εάν είχαν Ιάπωνες διευθυντές και γενικά ακολουθούσαν τον Ιαπωνικό τρόπο διοίκησης.

Αντίθετα οι Ιαπωνικές εταιρείες που έρχονται στις Η.Π.Α. και εφάρμοσαν τις μεθόδους του Ιαπωνικού τρόπου διοίκησης, ήταν αρκετά επιτυχημένες μετά από μία σύντομη αρχική περίοδο.

Ο δυτικός πολιτισμός δίνει περισσότερη έμφαση στην ανταγωνιστικότητα του ατόμου και στις επιτεύξεις του, παρά στην αρμονία μεταξύ των μελών μίας ομάδας εργασίας.

Ο Ιαπωνικός τρόπος διοίκησης είναι συμμετοχικός και βασίζεται στη συναίνεση.

Οι Ιάπωνες προϊστάμενοι βελτιώνουν την υποκίνηση για δουλειά και την παραγωγικότητα, επειδή έχουν καταφέρει να αισθάνεται ο κάθε εργαζόμενος ότι είναι μέρος μιας σπουδαίας λειτουργίας, όταν πετυχαίνει κάτι τόσο προσωπικό, όσο και σαν μέλος μίας ομάδας.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Αφορμή για την διερεύνηση του θέματος της "παραγωγικότητας" αποτέλεσαν πολλά "αντιπαραγωγικά" που γράφονται και ακόμα περισσότερα ανεύθυνα λέγονται: "Επί δεν αρκεί να περιοριστούμε μόνο σε μία απόπειρα εννοιολογικής πραγματείας για πληροφόρηση αλλά θα επισημάνουμε προβλήματα και από την Ελληνική πραγματικότητα, απ' όπου να καταδεικνύεται η φιλοσοφία και η πρακτική του " ρωμαϊκού MANAGEMENT" .

Για τον λόγο αυτό πρέπει να αποδεχθούμε έναν κοινό κώδικα "επικοινωνίας και πληροφορικής" ένα κοινό μέτρο μέτρησης, υπολογισμού και απολογισμού, σ'ότι αφορά -τουλάχιστον- την αποτελεσματικότητα της ατομικής και της εθνικής μας λειτουργίας, της οικονομικής συμπεριφοράς και δράσης. Με λίγα λόγια, να "μιλάμε την ίδια γλώσσα", "Εστω και αν διαφωνούμε στο χαρακτήρα του ποιοτικού στοιχείου των αποτελεσμάτων. Και αυτό αποτελεί ένα βήμα μπροστά.

Συμβαίνει να πιστεύουμε, επίμονα και αμετάθετα ότι :

1. Χωρίς αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας,

δηλαδή του βιοτικού επιπέδου και γενικώτερα της ποιότητας της υλικής και της πνευματικής ζωής ενός λαού, κανένα οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό σύστημα ή σε άλλη μορφή επιχειρηματικής ή συλλογικής οργάνωσης δεν δικαιώνεται.

2. Η αναδιανομή του εθνικού μας πλούτου, έστω και αν μοιραστεί ακριβοδίκαια, ούτε αρκεί αλλά ούτε και επαρκεί.

Το κοινωνικό μας πρόβλημα δεν λύνεται αν, ταυτόχρονα με τις δημοκρατικές διαδικασίες στη συμμετοχή και στη λήψη αποφάσεων δεν συνοδεύεται με το μέγιστο της εθνικής μας πίστας. Και αυτό το τελευταίο, σίγουρα αποτελεί για μας μία "πρόταση ζωής".

Παραγωγή, λοιπόν, παραγωγικότητα και γνήσιος Δημοκρατικός Προγραμματισμός είναι έννοιες αλληλοκαθοριζόμενες και αλληλοπροσδιοριζόμενες. Το τρίπτυχο μόνο αυτό, αποτελεί, και τον τρίτο ή άλλο δρόμο για την κοινωνική δικαίωση.

Χωρίς ποιοτική και ποσοτική αύξηση της παραγωγής, αυτοσυναιρείται η έννοια του Δημοκρατικού Προγραμματισμού.

Χωρίς Δημοκρατικό Προγραμματισμό, χωρίς μία γνήσια και αποκεντρωμένη οικονομική ανάπτυξη, που θα εγγυάται "έννομο μερίδιο στην εθνική πίστα" και θα εξασφαλίζει την διαρκή, θεσμοθετημένη και ενεργό συμμετοχή του εργαζόμενου στην παραγωγική διαδικασία, κάθε έκκληση για αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας αποτελεί ουτοπία.

Χωρίς αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς δηλαδή την βελτιστοποίηση των όρων της παραγωγής, υποβαθμίζεται, σταδιακά, η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων μας, υποβαθμίζεται η ποιότητα της εθνικής μας ζωής, επιδεινώνεται η οικονομική και επομένως η πολιτική μας εξάρτηση.

Η αύξηση της παραγωγικότητας, η μεγιστοποίηση του αποτελέσματος, η ελαχιστοποίηση των θυσιών, πρέπει να προϋθύνονται στα πλαίσια μίας γνήσιας, πλέον, οικονομικής ανάπτυξης.

Μιάς ανάπτυξης, δηλαδή, που θα συντελεστεί σ' όλα τα επίπεδα για την,

1. διαφοροποίηση των παραγωγικών σχέσεων
2. προώθηση της τεχνολογίας και των παραγωγικών δυνάμεων γενικώτερα.

3. Προαγωγή των ανθρώπινων αξιών.

Είναι όμως κατανοητό πως δεν μπορούμε να μιλάμε για παραγωγικότητα, χωρίς την αναγκαιότητα άσκησης αποτελεσματικότερης Διοίκησης (MANAGEMENT), στα πλαίσια των νέων μορφών της κοινωνικοοικονομικής δράσης.

Παραγωγικότητα και κίνητρα αποτελούν, επίσης, αλληλοκαθοριζόμενες έννοιες. Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι, ο ενθουσιασμός και τα εθνικά ερεθίσματα είναι βέβαια απαραίτητα αλλά δεν επαρκούν και δεν συντηρούν μία παρατεταμένη πορεία.

Δημοκρατικός προγραμματισμός, λοιπόν, δεν σημαίνει και κατ'ανάγκη πενία, μόνο θυσίες και στέρσεις, ώστε η ζωή του πολίτη να είναι μία διαρκής θυσία. (π.χ. στην εποχή του Λένιν η εξοθλίωση του πολίτη ήταν η αιτία που οδήγησε και στην επανάσταση).

Σήμερα κανένας λαός δεν παραιτείται, οικειοθελώς, από τις όποιες κατακτήσεις του.

Ο Δημοκρατικός προγραμματισμός, δεν περνάει μόνο μέσα από τις πολιτικές εκδηλώσεις. Περνάει, προπαντός, από το ράφι του μπακάλικου, από το ισοζύγιο πληρωμών, από το ζεστό ψωμί του φούρναρη, από ασφαλιστωμένο δρόμο.

ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ
ΤΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Ίσως ο πρώτος από τους ψυχολόγους της συμπεριφοράς με μεγάλη επιρροή, που συγκέντρωσε την προσοχή του στη διαδικασία της λειτουργίας των κινήτρων είναι ο ΑΒΡΑΗΑΜ Η. ΜΑΣΛΟΒ. Ο ΜΑΣΛΟΒ κατάρτισε την ιεραρχία των αναγκών ως εξής:

1. Φυσιολογικές ανάγκες. Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι το σημείο εκκίνησης, που καθορίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εδώ συμπεριλαμβάνεται οι βασικές ανάγκες για την επιβίωση, η ανάγκη για νερό, φαγητό, στέγη, ύπνο και άλλες φυσικές ανάγκες.

2. Ανάγκες ασφάλειας. Σύμφωνα με το ΜΑΣΛΟΒ, όταν οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί σε λογικό επίπεδο, τότε ο άνθρωπος προχωρεί στην ικανοποίηση του επόμενου υψηλότερου επιπέδου ανάγκης. Πάλι, το χρήμα επιτρέπει στον άνθρωπο να ικανοποιήσει και αυτή τη βασική ανάγκη του.

3. Η ανάγκη να ανήκει σε μία ομάδα. Η ανάγκη να ανήκει κάπου περιλαμβάνει την επιθυμία του ανθρώπου για κοινωνική δράση, τη σύνδεση και συνεργασία με άλλους ανθρώπους από τους οποίους θα έχει γίνει αποδεκτός.

4. Η ανάγκη για εκτίμηση. Κατά τον ΜΑΣΛΟΒ έχει δύο πλευρές.

Η πρώτη πλευρά είναι η ανάγκη του ανθρώπου να βιώνει την αξία του, να συναισθάνεται την ικανότητα και την υπεροχή του στους κύριους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Η δεύτερη πλευρά είναι η ανάγκη για εκτίμηση, αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους.

5. Η ανάγκη για αυτοεπιβεβαίωση. Η ανάγκη για επιβεβαίωση αντιπροσωπεύει το υψηλότερο σημείο στο επίπεδο των αναγκών, που επιδιώκει να ικανοποιήσει ο άνθρωπος.

Συνεπώς γίνεται σαφές ότι, τόσο για το συμφέρον του ατόμου όσο και των επιχειρήσεων, πρέπει να διορθωθεί έτσι η εργασία, ώστε να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους να επιδιώκουν την ικανοποίηση της υπέρτατης ανάγκης για αυτοεπιβεβαίωση.

Μόνον όταν επικρατούν τέτοιες συνθήκες στους χώρους εργασίας, μπορούν οι επιχειρήσεις να κάνουν άριστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ιδέα της αναπότρεχτης ιεραρχίας των αναγκών του MASLOW είναι πραγματικά σημαντική και απετέλεσε σταθμό στη θεωρία της διοικήσεως. Μπορούμε να την ονομάσουμε "Ρα-σική Θεωρία" αφού γύρω απ' αυτή οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία οργανώσεως και διοικήσεως, όταν εγκατέλειψε τις κλασικές απλοποιημένες αντιλήψεις της εποχής του TAYLOR, σύμφωνα με τις οποίες κύριος υποκινητικός παράγοντας είναι ο οικονομικός. Οι αντιλήψεις εκείνες ανταποκρίνονταν στα προβλήματα της εποχής του μεσοπολέμου, αλλά δεν μπορούσαν να εξηγήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στα μεταπολεμικά χρόνια.

Το πρώτο σημαντικό ρήγμα στη θεωρία του MASLOW ήρθε με τις αντιλήψεις του FREDERICK HERRBERG και από άλλες θεωρίες που ακολούθησαν, όπως θα δούμε παρακάτω.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΤΟΥ HERZBERG

Η θεωρία των δύο παραγόντων του F.HERZBERG:

Το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό: Από τη μιά έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που, όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιά θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους ο HERZBERG τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής, ενώ τους δεύτερους υποκινητικούς παράγοντες.

Ο Καθηγητής FREDERICK HERZBERG είναι ο πρώτος ο οποίος κατόρθωσε να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και τους διακρίνει από εκείνους οι οποίοι προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανοποίησή του ατόμου από την εργασία του. Οι έρευνες του καθηγητή F.HERZBERG έγιναν σε ένδεκα βιομηχανικές μονάδες της περιοχής PITTSBURG και περιέλαβαν διακόσιους εργαζόμενους (υπαλλήλους). Ως μέθοδος συλλογής του υλικού χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη.

α) Υποκινητικοί παράγοντες:

Ο HERZBERG απομόνωσε τους εξής παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο:

-Το επίτευγμα, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προ-

βλήματα που προκύπτουν καθώς και να έχει αίσθηση της δημιουργίας.

-Η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος.

Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαινετικά λόγια) ή και τα δύο (προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κ.λ.π.). Γενικά σαν αναγνώριση εννοούμε οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο ότι αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλει.

-Η εργασία αυτή καθ' αυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.

-Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.

-Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο HERZBERG θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις· για το λόγο αυτό ονομάζει τους παράγοντες αυτούς υποκινητικούς.

β) Παράγοντες δυσαρέσκειας

Υπάρχουν τώρα και ορισμένοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια και ανάμεσα σ' αυτούς ο HERZBERG απομόνωσε τους εξής:

-Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μη γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές, η ανεπαρκής εξουσιοδότηση κ.λ.π.) καθώς και η πολιτική με την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.

-Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κ.λ.π.).

-Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, του προϊστάμενο, τους υφισταμένους.

-Ο μισθός, σε περιπτώσεις που δεν έγινε αύξηση που περίμενε ο εργαζόμενος.

-Η ηγεσία, δηλαδή η ικανότητα ή η συνικανότητα του

προϊστάμενου, η δίκαιη ή όδίκη συμπεριφορά του, η διάθεση του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του καθώς και η διάθεση του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.

-Η εξασφάλιση (μονιμότητα) της απασχόλησής.

Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον (το κλίμα) μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο . Οι παράγοντες αυτοί εφ' όσον ικανοποιηθούν, απλώς εμποδίζουν τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του. Γιό το λόγο αυτό ονομάστηκαν παράγοντες "υγιεινής" ή όπως πολύ σωστά πρότεινε ο DR. R. FORD της AMERICAN TELEPHONE AND TELEGRAPH COMPANY, παράγοντες συντηρήσεως, γιατί η έλλειψη του προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας ενώ η παρουσία του δεν αποτελεί αναγκαστικά πηγή ικανοποιήσεως, ώστε να υποκινήσουν το άτομο πρός υψηλότερη επίδοση.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η υποκίνηση φαίνεται σαν διπλό πρόβλημα (πρόληψη δυσαρέσκειας, πραγματική υποκίνηση) και περιλαμβάνει:

1) Τους παράγοντες υγιεινής, αυτούς δηλαδή που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια. Εδώ περιλαμβάνονται ο μισθός , οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκηση της εταιρείας.

Όταν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό, εξαφανίζεται η δυσαρέσκεια , αλλά το σπουδαιότερο είναι ότι αυτοί οι παράγοντες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση. Γιό τον λόγο αυτό οι παράγοντες υγιεινής είναι προληπτικοί. Μπορούν να προλάβουν τη δυσαρέσκεια αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικό κίνητρο γιά την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας όπως μάλιστα σημειώνει ο HERZBERG, με βάση τους παράγοντες υγιεινής το άτομο είναι δυνατό να φθάσουν σε ένα ουδέτερο σημείο.

2) Τους υποκινητικούς παράγοντες, αυτούς δηλαδή που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα . Εδώ περιλαμβάνεται η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής αναπτύξεως, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας του ατόμου, νέες εμπειρίες και μία ενδιαφέρουσα εργασία ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη γιά ασφάλεια , οι υποκινητικοί παρά-

γοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΝΕΩΤΕΡΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Η θεωρία του F.HERZBERG έχει υποστεί έντονη κριτική ωστόσο δεν αρνείται ότι άνοιξε το δρόμο για μία συστηματική μελέτη των σχετικών προβλημάτων,εφόσον τις έρευνες του HERZBERG ακολούθησε πλήθος αναλόγων ερευνών τόσο στην Αμερική όσο και σε άλλες χώρες .Οι έρευνες αυτές επιβεβαιώνουν ή διαφοροποιούν κάπως την αρχική θεωρία.Ο ίδιος ο HERZBERG έκανε στη Φιλανδία,με τη βοήθεια του Ινστιτούτου Ερευνών της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του TAMPERE και του Ινστιτούτου Βιομηχανικής Εποπτείας του Ελσίνκι,μια ανάλογη έρευνα της οποίας τα αποτελέσματα δικαίωσαν τη βασική του θέση.Μεταξύ των διαφόρων ερευνών που έγιναν αναφέρονται επίσης του:DR.J.PERCZET,που έγινε στα εργοστάσια GAUZ MANORG LOCOMOTIVE στην Ουγγαρία και που επιβεβαιώνει πλήρως τη θεωρία του HERZBERG.

-Του YADOV,που έγινε σε βιομηχανίες του Λένινγκραντ και όπου διαπιστώθηκε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την επίδοση των εργαζομένων είναι η ικανοποίησή τους από την εργασία (αντικείμενο εργασίας).

-Του Ινστιτούτου Κοινωνιολογικής Έρευνας της Μόσχας, όπου διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι απαιτούν πιά πολλά πράγματα από ένα καλό μισθό: όπως : Το αντικείμενο εργασίας, ευκαιρίες που τους δίνονται καθώς και οι πρωτοβουλίες που μπορούν να πάρουν.

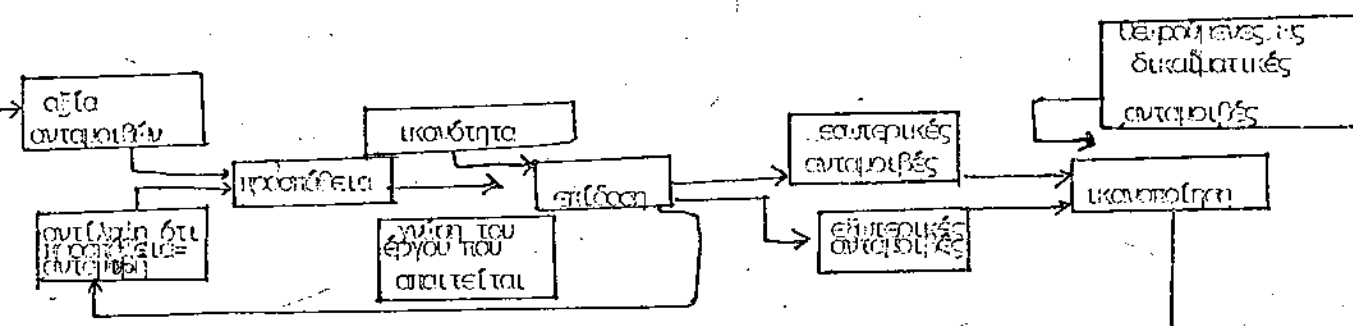
Τέλος θα ήθελα να αναφέρω ότι και στην Ελλάδα έχει γίνει μία σχετική έρευνα η οποία βασικά επιβεβαιώνει τη θεωρία του F.HERZBERG.

Η έρευνα έγινε μόνο στη περιοχή Θεσσαλονίκης και απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τους υποκινητικούς παράγοντες,παρά για τους παράγοντες συντηρήσεως,όπως φαίνεται στην πιο κάτω κατάταξη που προέκυψε από την έρευνα αυτή.

Υποκινητικοί Παράγοντες	Παράγοντες συντηρήσεως
1) Επίτευγμα	5) Αμοιβή από οικονομική άποψη
2) Συνεργάσιμος Προϊστάμενος	6) Εξουσία - Ευθύνη
3) Έργασια αυτή καθ' αυτή	7) Προαγωγή
4) Αναγνώριση	8) Αμοιβή από άποψη γοήτρου
	9) Ενημέρωση σχετικά με την πολιτική της επιχείρησης
	10) Ασφάλεια απασχολήσεως
	11) Καλές σχέσεις με συναδέλφους

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΩΝ L.W. PORTER AND E.E. LAWLER

Το πρότυπο αυτό βασίζεται κυρίως στη θεωρία των προσδοκιών του VROOM και μας δίνει μία αρκετά ολοκληρωμένη διαδικασία της υποκινητικής διαδικασίας όπως βλέπουμε στο παρακάτω σχήμα:



Όπως φαίνεται στο πρότυπο, η προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτάται:

α) Από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και

β) Από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Η προσπάθεια αυτή να καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, εφόσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα όσο και τη σαφή αντίληψη του έργου που απαιτείται από αυτόν.

Το πρότυπο του PORTER-LAWLER μας δείχνει καθαρά ότι η υποκίνηση του εργαζομένου αποτελεί ένα αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό. Η διοίκηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών, του σαφούς καθορισμού των καθηκόντων και της υπευθυνότητας των στελεχών, καθώς και στο θέμα της συνδέσεως της προσπάθειας και της επιδόσεως με τις επιθυμητές ανταμοιβές.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΚΑΙ (ΟΔΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟ ΣΤΟΧΟ)

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία το ερέθισμα (κίνητρο) το οποίο προσφέρεται στο άτομο πρέπει να έχει σπουδαιότητα ώστε το άτομο να αντιληφθεί ότι μπορεί να επιτύχει τον προσφερόμενο στόχο ή να τον κατακτήσει με τη θετική συμπεριφορά. Αντίθετα πάλι, αν το ίδιο το προσφερόμενο κίνητρο δεν έχει μεγάλη αξία και το άτομο δεν πιστεύει ότι με την θετική από μέρους του ανταπόκριση θα το επιτύχει δεν υποκινείται. Το χαρακτηριστικό εδώ είναι ότι και οι δύο συνθήκες πρέπει να συνυπάρχουν ταυτόχρονα.

Τόσο το προσφερόμενο κίνητρο όσο και "η οδός που θα ακολουθήσει" η συμπεριφορά, η οποία απαιτείται γι'ά να επιτευχθεί πρέπει να θεωρούνται και να κρίνονται από το πλαίσιο αναφοράς του εργαζόμενου.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Εάν η επιχείρηση ή ο οργανισμός θεωρεί ως προϋπόθεση για την αύξηση του μισθού την επίτευξη ενός δεδομένου επιπέδου επιδόσεως, αυτό μπορεί να αποτελέσει στοιχείο υποκινήσεως, εάν κατά την άποψη του εργαζόμενου υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες.

α) Ότι η ανώτερη επίδοση έχει ως αποτέλεσμα κάποια "εξαιρετική" οικονομική αμοιβή.

β) Πρέπει να αντιληφθεί ότι το μέγεθος της αυξήσεως αξίζει την απαιτούμενη πλέον προσπάθεια.

γ) Ο εργαζόμενος πρέπει να τοποθετεί πάνω από όλο το χρήμα .

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MC CLELLAND

Ο MC CLELLAND υποστηρίζει ότι τρεις είναι οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο.

1) Η ανάγκη για δύναμη

2) Η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους

3) Η ανάγκη για επίτευγμα

1) Τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για απόκτηση δυνάμειως, έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Οι άνθρωποι αυτοί επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, ειλικρινείς, πρακτικοί, απαιτητικοί και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια, μπροστά σε κοινό.

2) Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για συνεργασία και επαφή με άλλους ανθρώπους, τους αρέσει να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις να δημιουργούν οικειότητα και να παρηγορούν αυτούς που έχουν στενοχώριες.

3) Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα, επιθυμούν έντονα την επιτυχία και φοβούνται πολύ την αποτυχία, θέτουν δύσκολους στόχους, εκτιμούν και αναλύουν πρόβλήματα, και ριψοκινδυνεύουν ως ένα σημείο, αναλαμβάνουν την ευθύνη για το έργο τους, και βασίζονται στους εαυτούς τους και μόνο.

Οι έρευνες του MC CLELLAND έγιναν σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα.

-Οι επιχειρηματίες φαίνονται να αισθάνονται πολύ έντονη την ανάγκη για επίτευγμα, καθώς και την ανάγκη για δύναμη, ενώ η ανάγκη για συνεργασία και συναστροφή εμφανίζεται πολύ χαμηλή.

-Τα διευθυντικά στελέχη, γενικά, αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη, ενώ δεν αισθάνονται ιδιαίτερη ανάγκη για συνεργασία και συναστροφή.

-Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα και περισσότερη ανάγκη για δύναμη και συνεργασία-συναστροφή.

-Τα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων εμφανίζουν σε έντονο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ KURT LEWIN

Ο K. LEWIN είναι ο πρώτος που εξηγεί πως η υιοκίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο και ότι πρέπει να μελετάται σαν τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, λέει ο LEWIN είναι συνάρτηση

της ατομικότητας του προσώπου και του περιβάλλοντος. Για να καταλάβουμε τη συγκεκριμένη συμπεριφορά κάποιου ατόμου, πρέπει να γνωρίζουμε ορισμένα πράγματα γιά τον ίδιο το άτομο, αλλά και γιά το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα υποκινούνται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικά κάθε φορά κίνητρα: η ένταση των κινήτρων αυτών εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκονται, δηλαδή το πως διαμορφώνονται σε κάθε περίπτωση οι συνθήκες.

Οι εργαζόμενοι ασχολούνται μέσα σ'ένα περιβάλλον όπου δρουν διάφορες ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις. Η συμπεριφορά τους θα εξαρτηθεί από την ένταση των δυνάμεων αυτών.

Έργο κάθε διευθυντικού στελέχους αποτελεί το να θέσει υπό έλεγχο τις δυνάμεις αυτές, μειώνοντας τις ανασταλτικές και ενδυναμώνοντας τις υποκινήτικές (καθοδηγητικές) εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοικήσεως που έχει στη διάθεσή του.

ΟΙ ΠΙΟ ΣΥΖΗΤΗΜΕΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ:

ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ Ψ ΤΟΥ ΜC GREGOR

Η στάση που κρατά το διοικητικό στέλεχος απέναντι στους ανθρώπους και στη συνηθισμένη αντίδρασή τους στο θέματα εργασίας προσδιορίζει, σε μεγάλο βαθμό, συνειδητά ή μη συνειδητά, τη συνολική του στάση στα θέματα διοικήσεως. Ξεκινώντας από την παραδοχή αυτή ο DOUGLAS MC GREGOR ανέλυσε το πρόβλημα και περιέγραψε δύο εναλλακτικές ομάδες υποθέσεων που συνήθως δέχονται τα στελέχη γιά τους εργαζόμενους. Οι δύο αυτές ομάδες υποθέσεων και η συνέπειά τους περιγράφονται στους κάτωθι καταλόγους.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (ΠΑΡΑΔΟΧΩΝ)

ΘΕΩΡΙΑ Χ

1. Ο μέσος άνθρωπος έχει μία έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και θα την αποφύγει αν μπορεί.

2. Εξ αιτίας αυτής της απέχθειας οι περισσότεροι άνθρωποι πιέζονται, ελέγχονται, διευθύνονται από άλλους, απειλούνται και τιμωρούνται γιά να υποχρεωθούν να προχωρήσουν στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της οργανώσεως, αφού ακόμα και η υπόσχεση βραβείων δεν είναι αρκετή. Θα δεχθεί περισσότερα αλλά θα ζητά περισσότερα. Ίδινο η απειλή

σώζει την κατάσταση.

3.Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να διευθύνεται, επιθυμεί να αποφεύγει την ευθύνη, έχει λίγες φιλοδοξίες και, πάνω απ' όλα, επιθυμεί την ασφάλεια και σιγουριά.

ΘΕΩΡΙΑ Ψ

1.Η χρησιμοποίηση των πνευματικών και σωματικών μας δυνάμεων στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το να παίζουμε και να ξεκουραζόμαστε. Έτσι, η εργασία μπορεί να είναι είτε πηγή ευχαριστήσεως είτε πηγή δυσαρέσκειας, ανάλογα με ελεγχόμενες καταστάσεις.

2.Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή δεν είναι παρά μέσα για να οδηγήσουν στην προσπάθεια προς το αποτέλεσμα (τον αντικειμενικό σκοπό).

Ο άνθρωπος θα αυτοελέγχεται και αυτοδιευθύνεται υπηρετώντας τους αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι του ανατίθενται.

3. Η ανάθεση είναι μία συσχέτιση επιβραβεύσεων που συνδέονται με τις επιτεύξεις τους.

4.Κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες ο κόσμος όχι μόνο θα δέχεται αλλά και θα επιδιώκει να έχει ευθύνες. Δεν αποτελούν χαρακτηριστικό ώριμης προσωπικότητας ή αποφυγή ευθυνών, η απουσία φιλοδοξίας, η έμφαση στην ασφάλεια.

5.Δεν είναι λίγοι αυτοί που διακρίνονται για την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν σωστά τη φαντασία, την ευφυΐα, την δημιουργικότητα.

6.Οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου μόνο εν μέρει χρησιμοποιούνται.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΕΠΕΙΩΝ

ΘΕΩΡΙΑ Χ

1.Κεντρική οργανωτική αρχή είναι ότι η διεύθυνση και ο έλεγχος / συντονισμός ασκούνται με τη βοήθεια της εξουσίας.

2.Οι ανάγκες της οργανώσεως προηγούνται από τις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων που εργάζονται γι' αυτή. Έτσι, οι άνθρωποι δέχονται τον εξωτερικό έλεγχο και διευθύνονται από άλλους χάρη των αμοιβών τους.

3.Δεν αναγνωρίζουμε τις υπάρχουσες δυνατότητες των ανθρώπων και γι' αυτό δεν υπάρχει λόγος να χάνουμε χρόνο,

προσπάθειες και χρήματα γιά να ανακαλύψουμε πως θα τις χρησιμοποιήσουμε.

ΘΕΩΡΙΑ Ψ

1. Βασική αρχή είναι η ολοκλήρωση, δηλαδή η δημιουργία εκείνων των συνθηκών που θα επιτρέψουν στα μέλη της οργανώσεως να φθάσουν στους στόχους τους κατά τον καλύτερο τρόπο, κατευθύνοντας τις προσπάθειές τους προς την επιτυχία της επιχειρήσεως.

2. Η οργάνωση θα είναι πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της αν προσαρμοσθεί στις ανάγκες και τους στόχους των μελών της.

3. Έχουμε την ευκαιρία να καινοτομήσουμε, να βρούμε νέους δρόμους γιά την οργάνωση και τη διεύθυνση της ανθρώπινης προσπάθειας.

Οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ είναι δυναμικές και όχι στατικές. Υπογραμμίζουν την δυνατότητα αναπύξεως του ανθρώπου και την ανάγκη γιά εκλεκτική προσαρμογή παρά γιά απόλυτο έλεγχο.

Πάνω από όλα οι υποθέσεις (παράδοχές) της θεωρίας Ψ υπογραμμίζουν το γεγονός, ότι τα όρια στην ανθρώπινη συνεργασία μέσα στις οργανώσεις δεν είναι όρια που έχουν μπει από την ανθρώπινη φύση, αλλά όρια που μπήκαν από τον τρόπο σκέψης της διοικήσεως, στην προσπάθειά της να αντιληφθεί τις δυνατότητες που παρουσιάζει το στοιχείο (άνθρωπος) τους οποίους διαχειρίζεται.

Η θεωρία Χ προσφέρει στη διοίκηση μία εύκολη δικαιολογία γιά ανεπαρκή οργανωτική επίδοση, αφού δέχεται ότι μια τέτοια ανεπάρκεια οφείλεται στη φύση του ανθρώπινου στοιχείου με το οποίο οφείλει να εργασθεί.

Η θεωρία Ψ, από την άλλη μεριά, θέτει το πρόβλημα αντίθετα στην απουσία καλής διοικήσεως, δηλαδή δέχεται ότι αν οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες, αδιάφοροι, απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες και μη συνεργάσιμοι, τότε η αιτία βρίσκεται στις μεθόδους που η διοίκηση χρησιμοποιεί γιά να οργανώνει και να διευθύνει.

Η θεωρία Ψ υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα αυτοελέγχωνται και αυτοδιευθύνονται στην επίτευξη των οργανωτικών

αντικειμενικών σκοπών, στο βαθμό που είναι υπεύθυνοι για τους σκοπούς αυτούς)Τους έχουν εμπιστευθεί αυτούς τους σκοπούς) οι πολιτικές και πρακτικές που ακολουθεί η διοίκηση στην πράξη επηρεάζουν τον βαθμό αυτής της αναθέσεως.

Κάθε διοικητικό στέλεχος πρέπει να τοποθετήσει τον εαυτό του στο μήκος μιας κλίμακας, όπου στη μία άκρη βρίσκεται η θεωρία Χ και στην άλλη η θεωρία Ψ. Κατά την τοποθέτηση αυτή, πρέπει να ρωτήσει τον εαυτό του, γιατί αισθάνεται έτσι και αν πράγματι αυτό το αίσθημα είναι μια αληθινή αναφορά στη πραγματική κατάσταση.

Υποθέτοντας ότι είναι ,μπορεί τότε να αρχίσει να μετρά κατά πόσο ενσωματώνει μέσα στον τρόπο της ηγεσίας του καθενός που είναι απαραίτητο για τη δημιουργία ενός "υποκινητικού" κλίματος για τους ανθρώπους του σε σχέση με την κατάσταση που αντιμετωπίζει.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ CHRIS ARGYRIS

Ο CHRIS ARGYRIS τόνισε ότι πολλοί παράγοντες και ιδιαίτερα ορισμένοι μηχανισμοί ελέγχου, που εφαρμόζονται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις, αποτίουν από τους υπαλλήλους πράγματα που είναι ασυμβίβαστα με τις ανάγκες και το επίπεδο ώριμων ανθρώπων.

Το αποτέλεσμα είναι η απάθεια και η αδιαφορία των εργαζομένων, είτε μία έκδηλη επιθετική και εχθρική συμπεριφορά εκ μέρους των εργαζομένων.

Και στις δύο πλευρές, η αντίδραση και τα αποτελέσματά της είναι καθαρά ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ για τους σκοπούς της εταιρείας.

Ο ARGYRIS προτείνει την ενόπιση των αναγκών της επιχείρησης και των ατόμων μέσα από την εισαγωγή προγραμμάτων με στόχο τη διερεύνηση της εργασίας και τη συμμετοχή των εργαζομένων.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ RENSIS LIKERT

Ο RENSIS LIKERT και η ομάδα του, που για χρόνια διεξήγαγαν μερικές από τις πλέον σύνθετες έρευνες στο Ινστιτούτο Κοινωνικών Ερευνών στο Πανεπιστήμιο του MICHIGAN, έχουν τονίσει την ανωτερότητα της μεθόδου της ομάδας με τη συμμετοχή όλων των μελών της, ως μέσο για την αύξηση της προσωπικής ικανοποίησης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας

της επιχείρησης .

Στις περί κινήτρων θεωρίες που αναύθηκαν οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς τόνισαν την σπουδαιότητα της ουσίας και του περιεχομένου της εργασίας, ως μέσου γιά την παρακίνηση των εργαζομένων γιά μεγαλύτερη παραγωγικότητα όμως σπουδαίος παράγοντας αποδείχθηκε και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση. Φυσικό λοιπόν είναι οι ψυχολόγοι των βιομηχανικών σχέσεων να υπογραμμίζουν και να τονίζουν ιδιαίτερα την ανάγκη μεγαλύτερης συμμετοχής των εργαζομένων.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Πολλές εταιρείες θεωρούν τη διανομή κερδών σαν πρόγραμμα ομαδικών κινήτρων και τα κέρδη πάνω από ένα καθορισμένο όριο διανέμονται στους εργαζόμενους σαν αποτέλεσμα των συνδυασμένων προσπαθειών τους. Αλλά οι ετήσιες εξαπάξ πληρωμές, παύουν να είναι άμεση παρακίνηση γιά αύξηση της παραγωγικότητας επειδή είναι πολύ μακριά χρονικά .

Σον αποτέλεσμα, είναι προτιμότερο η διανομή κερδών να θεωρείται σαν έμμεση απολαβή των εργαζομένων παρά σαν άμεσο ερέθισμα γιά αύξηση της παραγωγικότητας.

Τα πιό χρησιμοποιημένα προγράμματα ομαδικών κινήτρων είναι το Σκάνλον (SCANLON), η προστιθέμενη αξία, το ράκερ (RUCKER) και το IMPROSHARE.

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΚΑΝΛΟΝ

Ο JOSEPH N. SCANLON ήταν κοστολόγος σε μια εταιρεία χάλυβα του Οχάϊο. Επίσης, ήταν πρόεδρος του εργατικού σωματείου της περιοχής του, όταν στο τέλος της δεκαετίας του 1930 η εταιρεία βρέθηκε σε κίνδυνο να κλείσει. Στην προσπάθειά του να σώσει την εταιρεία ο Σκάνλον έπεισε τον πρόεδρο της να ορίσει μια επιτροπή εργασίας/διοίκησης γιά να συλλέξει προτάσεις των εργαζομένων γιά το πως θα αυξηθεί η παραγωγικότητα, θα μειωθεί το κόστος παραγωγής και θα εξαλειφθεί η σπατάλη.

Ο Σκάνλον πίστευε ότι οι εργαζόμενοι ήξεραν που μπορούσαν να γίνουν βελτιώσεις, και με αρκετές βελτιώσεις η θέση της εταιρείας στη αγορά θα σταθεροποιόταν. Σ'αντάλλαγμα η εταιρεία θα παρέιχε σταθερή εργασία, καλύτερες συνθήκες εργασίας, υψηλότερους μισθούς και δώρα γιά παραγωγικότητα.

Όπως και αν έχει διαμορφωθεί το πρόγραμμα αυτό στα επόμενα χρόνια για να ταιριάζει με τις ανάγκες του μανατζμεντ τα τελευταία 40 χρόνια, η βασική διοικητική μορφή του έχει παραμείνει: Χρησιμοποιείτε ομαδικά κίνητρα για να ερεθίσετε την παραγωγικότητα, να βάλετε όλους τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη της απόφασης.

Τα προγράμματα Σκάνλον πετυχαίνουν αύξηση παραγωγικότητας αλλάζοντας τις συνθήκες εργασίας αντί να ζητούν αυξημένες προσπάθειες. Λένε "δούλεψε πιά έξυπνα" δεν λένε "δούλεψε σκληρότερα".

Τα προγράμματα αυτά είναι απλά σε έννοια. Απαιτούν μόνο η διοίκηση να σέβεται τη συνεισφορά που κάθε άτομο μπορεί να κάνει στην εταιρεία και να επιτρέπει σε όλους τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις αποφάσεις.

Η Ροοική αναλογία του προγράμματος Σκάνλον είναι:

Ολικό Κόστος Μισθοδοσίας

Πωλήσεις + μεταβολές στο απόθεμα.

Στο πρόγραμμα Σκάνλον η παραγωγικότητα είναι η ολική μηνιαία μισθοδοσία διαιρεμένη με τις ολικές μηνιαίες πωλήσεις. Σε μία σταθερή οικονομία, στην οποία το κόστος και οι τιμές παραμένουν σταθερές, αυτός ο τρόπος μέτρησης είναι επαρκής. Αλλά αν το κόστος των υλικών ανεβαίνει και οι τιμές ανεβαίνουν μόνο όσο χρειάζεται για να αποζημιώσουν γι' αυτό το αυξημένο κόστος, η αξία των πωλήσεων θα ανεβεί ενώ η τιμή της εργασίας θα μείνει ίδια. Στην περίπτωση αυτή ο τύπος θα δείξει φαινομενική αύξηση στην παραγωγικότητα και οι εργαζόμενοι θα πάρουν δώρο που δεν κέρδισαν.

ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ

Με το σύστημα της προστιθέμενης αξίας ομάδες εργαζομένων κερδίζουν πρόσθετα χρήματα βελτιώνοντας την αποδοτικότητά τους. Για να καθορισθούν οι πληρωμές, κάθε ομάδα λαμβάνεται σαν ολική επιχείρηση, και η αποδοσή της μετριέται με το "δείκτη-στόχο" της προστιθέμενης αξίας. Για να καθορισθεί ο δείκτης, το κόστος των εργαζομένων διαιρείται με την προστιθέμενη αξία, δηλαδή με τα έσοδα μετά τους φόρους μείον το κόστος των υλικών και υπηρεσιών.

Η έννοια της "προστιθέμενης αξίας" ήταν ιδέα του

TENCH COXE που έκανε την πρώτη απογραφή κατασκευαστών πάνω από 175 χρόνια πρί. Θεωρώντας ότι το να προσθέσει απλώς τις αποδείξεις πωλήσεων όλων των κατασκευαστών θα κατέληγε σε διπλοχρεώσεις, ζήτησε από κάθε εταιρεία να του δώσει μόνο την αξία αυτών που πούλησε με τον την αξία όσων είχε αγοράσει. Προσθέτοντας τα υπόλοιπα είχε την αξία παραγωγής, ή την "προστιθέμενη αξία", μιιά πιο ακριβή μέτρηση της ολικής κατασκευής.

Η προσέγγιση προστιθέμενης αξίας για τη μέτρηση της παραγωγικότητας αποφεύγει διαφωνίες και δικαιολογήσεις που γίνονται με τις παραδοσιακές λογιστικές μεθόδους, οι οποίες χωρίζουν τους εργαζόμενους σ' αυτούς που εργάζονται άμεσα για το προϊόν και σ' αυτούς που κάνουν βοηθητική δουλειά. Επίσης επιτρέπει την συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Άλλαν Ράικερ: Οικονομολόγος ο οποίος επεξεργάστηκε μάζες από εθνικές βιο/ές, στατιστικές στο Καίμπριτζ της Μασαχουσέτης.

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΡΑΚΕΡ

Στο κέντρο κάθε προγράμματος κινήτρων πρέπει να υπάρχει μηχανισμός που να συλλέγει και να ενεργεί πάνω σε προτάσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό γίνεται στο πρόγραμμα Ράικερ με επιτροπή, εκ περιτροπής, από άτομα του εργοστασίου της διοίκησης. Σε μεγάλες εγκαταστάσεις θα υπάρχουν επίσης επιτροπές των τμημάτων οι οποίες συνέρχονται μία φορά τον μήνα για να παραλάβουν και να συζητήσουν τις προτάσεις, να ενεργήσουν σ' αυτές που είναι κατάλληλες και να κοιτάζουν τελευταία (πιδ πρόσφατα) αποτελέσματα του προγράμματος. Τα μέλη των λειτουργικών επιτροπών εκλέγονται μία φορά τον χρόνο και υπολογίζεται ένα μέλος για κάθε 15 ή 20 εργαζόμενους. Υπάρχει επίσης επιτροπή καθοδήγησης, που αποτελείται μόνο από ανώτατα στελέχη που διοικούν το πρόγραμμα, η οποία αναθεωρεί κάθε χρόνο τον δείκτη προστιθέμενης αξίας της εγκατάστασης και παρακινεί τα μέλη της επιτροπής της εγκατάστασης. Μηνιαίες καταστάσεις (και στοιχεία ελέγχου) εκδίδονται, δείχνοντας πως έχουν γίνει οι υπολογισμοί. Το πρόγραμμα Ράικερ έχει τρία εργαλεία που διευκολύνουν τις ρυθμίσεις του.

Η ρύθμιση του δείκτη:

Στην πράξη, το πρότυπο παραγωγικότητας της εγκατάστασης πρέπει να αναθεωρείται και να προσαρμόζεται κάθε χρόνο για να λάβει υπόψη τις αυξήσεις βασικού ημερομισθίου,

την αλλαγή στις τιμές των προϊόντων, τις αλλαγές στο κόστος ολικών και αλλαγές στην ποσότητα της εργασίας που ανατίθεται σε εξωτερικούς παράγοντες. Οι ρυθμίσεις πρέπει να γίνονται με διαπραγματεύσεις, ώστε το πρότυπο του επόμενου έτους να γίνεται αμοιβαία αποδεκτό.

Κεφαλαιουχικές Δαπάνες

Πολλές φορές μία εταιρεία είναι άδικο να κάνει μεγάλη επένδυση σε νέο εξοπλισμό και μετά να πληρώσει δώρο για αύξηση που προέκυψε από αυτήν, πολλές εταιρείες λαμβάνουν υπόψη τέτοιες αλλαγές στην απόδοση όταν κάνουν την ετήσια αναθεώρηση, βγάζοντας μέσο όρο της απόδοσης τα τελευταία τρία χρόνια.

Αναλογία κέρδους προς την προστιθέμενη αξία

Όταν μία εταιρεία, για λόγους ποιότητας ή άλλους, αρχίζει να κατασκευάζει είδη που πριν αγόραζε, το κόστος τους μπορεί στην πραγματικότητα να αυξηθεί. Στις περιπτώσεις αυτές καλύτερη μέτρηση της αποδοτικότητας από την αναλογία μισθοδοσία/προστιθέμενη αξία μπορεί να είναι η αναλογία κέρδος/προστιθέμενη αξία.

Σε όλες τις περιπτώσεις, το πρόγραμμα Ράκερ αναγνωρίζει και ενισχύει την αύξηση της παραγωγής με δίκαιη και αυτόματη μέθοδο κατανομής της. Επιτρέπει την ακριβή μέτρηση της αύξησης της παραγωγικότητας και επιτρέπει σε όλους τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη μοιρασιά της αύξησης αυτής.

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ IMPROSHART

Το πρόγραμμα IMPROSHART (βελτιωμένη παραγωγικότητα μέσω μοιρασιάς) δημιουργήθηκε από τον Μάκλ Φέϊν, σύμβουλο μηχανικό βιομηχανίας από το Χίλσντεηλ της Νέας Χερσέης.

Αντίθετα από τα άλλα προγράμματα ομαδικών κινήτρων, αυτό το πρόγραμμα προσαρμόζεται σε οποιοδήποτε είδος δουλειάς, γιατί δεν χρησιμοποιεί αξίες σε χρήμα για τη μέτρηση της παραγωγικότητας, αλλά ώρες εργασίας.

Το πρόγραμμα IMPROSMATE χρησιμοποιεί ένα απλό δείκτη. Ένας πρότυπος αριθμός ωρών εργασίας καθορίζεται για κάθε έτοιμο προϊόν ή και για κάθε ομάδα εργασίας ή τμήματος. Μετά η παραγωγικότητα ορίζεται σαν αναλογία της παραγωγής προς

τους παράγοντες που χρησιμοποιούνται. Η παραγωγή μετριέται σε πρότυπες ώρες εργασίας και οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται μετριοούνται σε πραγματικές ώρες εργασίας. Η φυσιολογική παραγωγικότητα, λοιπόν ορίζεται σαν 100%.

Το πρόγραμμα αυτό αποβλέπει κατανομή 50/50 μεταξύ εργαζομένων και εταιρείας για όλα τα κέρδη που προέρχονται από αύξηση παραγωγικότητας εκτός από αυτό που προκύπτουν από τεχνολογικές βελτιώσεις και κεφαλαιουχικές δαπάνες πάνω από 10.000 δολάρια. Στις περιπτώσεις αυτές 80% των κερδών πηγαίνουν στην εταιρεία και τα 20% μοιράζεται 50/50 με τους εργαζόμενους. Όλα τα άλλα κέρδη μοιράζονται 50/50, άσχετα από το αν οι αλλαγές ξεκίνησαν από τη διοίκηση ή τους εργαζόμενους.

ΤΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ (BUY BACK)

Με τα παραδοσιακά κίνητρα, τα πρότυπα εκφυλίζονται με το χρόνο όσο γίνονται φυσιολογικές αλλαγές μέσα στην εταιρεία.

Όταν είτε οι εργαζόμενοι είτε η διοίκηση αλλάξουν τον τρόπο που γίνεται μία λειτουργία, το πρότυπο πρέπει να αναθεωρηθεί με διαπραγματεύσεις και οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι είναι προτιμότερο να κρύψουν ό,τι βελτιώσεις κάνουν για να αποφύγουν ή να καθυστερήσουν την αναθεώρηση των προτύπων.

Με το πρόγραμμα IMPROSNORE οι εργαζόμενοι ανταμείβονται για πρακτικές αυξήσεις στην παραγωγικότητα με το στοιχείο "εξαγορά" που τους πληρώνει σε μετρητά για συλλογή στα πρότυπα. Για να επιτευχθεί αυτό, ορίζεται όριο στις αμοιβές για αύξηση παραγωγικότητας. Αν η παραγωγικότητα βελτιωθεί στο σημείο που να υπερβαίνει τακτικό το όριο, η εταιρεία εξαγοράζει την αύξηση πάνω από το όριο με πάγια πληρωμή, ρυθμίζοντας αυτόματα τα πρότυπα μέτρησης ώστε το νέο όριο να είναι στο ανώτερο επίπεδο παραγωγικότητας. Αυτό το όριο και το χαρακτηριστικό "εξαγορά" είναι η βάση του προγράμματος IMPROSNORE.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Ας υποθέσουμε ότι ένα πρόγραμμα κατανομής 50/50 έχει όριο παραγωγικότητας το 160% για κέρδη κινήτρων. Αν η παραγω-

γικτότητα αυξηθεί σε ένα μέσο όρο 180% το υπέρβαλλον 20% στην αρχή "αποταμιεύεται" για να παρέχει προσό που θα πληρώσει την εταιρεία για περιόδους χαμηλής παραγωγής. Αλλά αν η παραγωγικότητα παραμείνει στο 180% για καθορισμένο χρόνο, οι εργαζόμενοι εξαγοράζονται και το πρότυπο ρυθμίζεται. Έτσι, το επίπεδο του 180% γίνεται το νέο όριο. Η πύγια πληρωμή εξαγοράς θα αποτελείται από το 20% της υπέρβασης για ένα χρόνο, και μοιράζεται 50/50 με την εταιρεία. Την υπέρβαση μοιράζονται και η εταιρεία και οι εργαζόμενοι γιατί η αύξηση της παραγωγικότητας είναι αποτέλεσμα των συνδυαζομένων προσπαθειών και των δύο.

Τα προγράμματα Σκάνλον και Ράκερ βάζουν στην άκρη ένα απόθεμα του μεριδίου των εργαζομένων για να αντισταθμίσουν ζημιές. Όπως αυτό το χαρακτηριστικό εξαναγκάζει όλους τους εργαζόμενους να μοιραστούν την πεσμένη παραγωγή, και τα χρήματα του αποθέματος διαγράφονται όταν υπάρξει σειρά μηνών με χαμηλή παραγωγή.

Το πρόγραμμα IMPROSHARE το αποφεύγει αυτό. Όταν η παραγωγικότητα ανέλθει, παραμένει εκεί (εκτός αν συμβεί κάτι έξω από την ικανότητα των εργαζομένων να διορθώσουν).

Τα πρότυπα των άλλων προγραμμάτων πρέπει αναγκαστικά να αφήσουν απέξω την μη παραγωγική εργασία, π.χ. χρόνο αναμονής, επισκευές κ.λ.π. ή μη παραγωγικές διαδικασίες όπως αποστολές και συντήρηση.

Έτσι, ενώ τα παραδοσιακά πρότυπα βασίζονται στην έννοια "δίκαιο μεροκάματο και δίκαιη ημερήσια εργασία" το IMPROSHARE χρησιμοποιεί πρότυπα μόνο για να μετρήσει βελτίωση, και τους δείκτες για την κατανομή κερδών από αύξηση παραγωγικότητας.

ΑΛΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΑ ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Μερικές εταιρείες έχουν δημιουργήσει δικές τους προσεγγίσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Δανειζόμενες μερικές από τις βάσεις των προγραμμάτων ομαδικών κινήτρων, συνδυάζοντας χαρακτηριστικά και απλουστεύοντας τους μηχανισμούς υπολογισμού των χρηματικών πληρωμών έχουν φτιάξει τα προγράμματά τους σύμφωνα με τα συγκεκριμένα δικά τους προβλήματα παραγωγικότητας.

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΛΑΡ

Γιά παράδειγμα η εταιρεία CJT του Ιλλινόις που κατασκευάζει τα εργαλεία κοπής DURAPOINT, έχει φτιάξει ένα απλό αποτελεσματικό και πλατιά εφαρμοσμένο πρόγραμμα.

Η εταιρεία ισχυρίζεται ότι τα γνωστά προγράμματα ομαδικών κινήτρων, όπως τα Σκάνλον, προστιθέμενης αξίας, Ράκερ και IMPROSHARE έχουν αδυναμίες που μειώνουν σοβαρά την αποτελεσματικότητά τους και είναι πολύ πολύπλοκα για να τα καταλάβουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι ενώ αυτά τα προγράμματα έχουν γίνει για να ανταμείψουν μόνον αυξήσεις στην παραγωγικότητα, το πρόγραμμα της CJT "ανταμείβει" οτιδήποτε γίνεται στην κατασκευή για να βελτιώσει τα κέρδη της εταιρείας, περιλαμβανομένων και των εξής:

- 1) Βελτίωση παραγωγικότητας
- 2) Οικονομίες σε υλικά
- 3) Βελτιωμένη αξιοποίηση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού
- και 4) Αύξηση πελατών μέσω έγκαιρης παράδοσης προϊόντων ποιότητας.

Οτιδήποτε οικονομίες γίνουν όταν το κόστος είναι κάτω από το , μοιράζονται 50/50 με όλους τους εργαζόμενους, περιλαμβανομένου και του προσωπικού γραφείου. Το μερίδιο κάθε εργαζόμενου στο δώρο καθορίζεται από τις βασικές αποδοχές (χωρίς τις υπερπρές).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Παραγωγή και παραγωγικότητα είναι δύο αλληλοσυμπληρούμενες όχι όμως και αλληλοκαθοριζόμενες έννοιες. Η σύγχυση, στην τρέχουσα καθημερινή επικοινωνία ακόμα και μεταξύ των ειδικών, επιδεινώνεται.

Η παραγωγή (PRODUCTION) ως λειτουργία, αποβλέπει στην δημιουργία οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών, με συνδυασμένη δραστηριοποίηση των συντελεστών της παραγωγής και διακρίνεται σε :

- πρωτογενή, που περιλαμβάνει τα προϊόντα της φύσης, δηλαδή γή και θάλασσα, που δεν έχουν υποστεί ακόμα επεξεργασία (π.χ. γεωργία, κτηνοτροφία, δάση, μεταλλεύματα, αλιεία, αλυκές κλπ).
- δευτερογενή, που αναφέρεται στα προϊόντα που έχουν υποστεί ανθρώπινη επεξεργασία -μεταποίηση (βιομηχανία, βιοτεχνία, χειροτεχνία).
- τριτογενή, που περιλαμβάνει τις προσφερόμενες, από τον άνθρωπο, υπηρεσίες (π.χ. εμπόριο, ασφάλειες, τράπεζες).

Ως παραγωγή θεωρείται και το αποτέλεσμα της όποιας παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή η ποσότητα των παραγομένων προϊόντων ανεξάρτητα από τις θυσίες που απαιτήθηκαν. Η παραγωγικότητα όμως υπαγορεύει ελαχιστοποίηση των θυσιών για το ίδιο αποτέλεσμα ή μεγιστοποίηση του αποτελέσματος με τις ίδιες θυσίες.

Έτσι λοιπόν κάθε αύξηση της παραγωγής δεν υποδηλώνει απαραίτητα και την αύξηση της παραγωγικότητας. Αντίθετα κάθε αύξηση της παραγωγικότητας -σε σταθερές παραγωγικές συνθήκες- συνεπάγεται και αύξηση της παραγωγής.

Η έννοια παραγωγή έχει ποσοτικό χαρακτήρα, ενώ η παραγωγικότητα περιλαμβάνει πέρα από τον ποσοτικό και ποιοτικό χαρακτήρα και την οικονομικότητα της δραστηριότητας.

Π Α Ρ Α Γ Ω Γ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α

Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα, πρέπει ο αριθμός της να είναι σαφής και γνωστός σε όλους. Η διοίκηση μπορεί να βλέπει την παραγωγικότητα σαν τρόπο να παραμείνει ανταγωνιστική. Οι εργαζόμενοι μπορεί να την θεωρούν σαν ένα συγκαλυμμένο τρόπο για να αυξηθεί ο ρυθμός εργασίας, ο αυτοματισμός και η συγχώνευση ή εξάλειψη θέσεων. Αυτή η διαστρεβλωμένη άποψη των εργαζομένων συχνά είναι το αποτέλεσμα της

περιορισμένης αντίληψης της διοίκησης, ότι η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί μόνο εις βάρος της εργασίας, ενώ η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να απαιτεί την δημιουργία θέσεων.

Περισσότερα κέρδη δεν σημαίνουν αναγκαστικά υψηλότερη παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα, τα κέρδη και οι τιμές σχετίζονται αλλά είναι χωριστά. Μία εταιρεία μπορεί να έχει κέρδη χωρίς να είναι παραγωγική. Για παράδειγμα, μία εταιρεία με περιορισμένο ανταγωνισμό, μπορεί να τιμολογήσει το προϊόν της έτσι ώστε να έχει κέρδη ακόμα και με ελαττωμένη παραγωγικότητα.

(1) Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας ορίζει την παραγωγικότητα σαν τα στοιχεία εργασίας, κεφαλαίου, ενέργειας και υλικών που καταναλώνονται για να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι, η παραγωγικότητα είναι συνδυασμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

- "Αποδοτικότητα" σημαίνει να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγή από μία καθορισμένη κατανάλωση στοιχείων.

- "Αποτελεσματικότητα" σημαίνει να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα όσον αφορά την κατανάλωση στοιχείων που απαιτείται για να γίνει. Επομένως μία εταιρεία μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς να είναι αποδοτική και το αντίθετο.

Έτσι, αυξήσεις στον όγκο-αποτελεσματικότητα μπορεί να καλύπτουν αυξημένη παραγωγή που καταλήγει σε περισσότερες δουλειές που πρέπει να ξαναγίνουν ή σε περισσότερα υπολείμματα. Ακόμα και με καθαρή την εικόνα της παραγωγικότητας, πριν να μπορούν να αρχίσουν οι βελτιώσεις, πρέπει να υπάρχουν τρόποι αντικειμενικής μέτρησής της με ποσοτικά μεγέθη.

(1) SMALL BUSINESS MONITORING AND RESEARCH CO., INC

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η παραγωγικότητα συνήθως μετριέται σαν αναλογία της παραγωγής προς την κατανάλωση στοιχείων. Στην απλούστερη μορφή της, η "παραγωγικότητα εργασίας", είναι ο αριθμός των μονάδων που παράγονται, διαιρεμένος με τις ώρες εργασίας που χρειάστηκαν.

Εδώ θα εξετάσουμε κατ'αρχήν το περιεχόμενο της έννοιας "παραγωγικότητα", όπως εμφανίζεται κατά την επίλυση οικονομικών προβλημάτων ποσοτικοποιημένη έκφραση. Η παραγωγικότητα εκφράζει το βαθμό αξιοποίησης συγκεκριμένων παραγωγικών πόρων σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Μονάδες αγαθών ή /και υπηρεσιών που έχουν παραχθεί (1)

Μέσα παραγωγικών συντελεστών που διατέθηκαν

Η παραγωγικότητα της εργασίας, ειδικότερα, ορίσθηκε σαν η ποσότητα αγαθών και υπηρεσιών που έχουν παραχθεί ανά ανθρωπόωρα εργασίας για ορισμένη χρονική περίοδο, δηλ.

Ποσότητα παραγωγής (2)

Ωρες εργασίας που διατέθηκαν

Στην σχέση (2) ο αριθμός των εργασιών που χρησιμοποιείται για τη συγκεκριμένη παραγωγή πρέπει να μπορεί να προσδιορισθεί με ακρίβεια.

Εφόσον οι δείκτες (1) και (2) εξάγονται με συνέπεια και δίχως διαστρεβλώσεις, αποκτούν συγκριτική σημασία όταν παραβάλλονται:

α) Μεταξύ διαφορετικών χρονικών περιόδων της ίδιας της επιχείρησης,

β) μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων,

γ) μεταξύ μιάς επιχείρησης και του μέσου δείκτη του κλάδου, στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, και

δ) μεταξύ μίας επιχείρησης και του συνόλου των επιχειρήσεων της χώρας, ή μεταξύ του συνόλου των επιχειρήσεων μίας χώρας και του συνόλου των επιχειρήσεων μίας άλλης χώρας.

ε) Ιδιαίτερη σημασία έχει ο ρυθμός με τον οποίο μεταβάλλονται οι δείκτες (1) και (2) διαχρονικά, διεπιχειρησιακά ή διακρατικά και ο οποίος εκφράζεται συνήθως σε ποσοστό.

Όμως όπως σωστά παρατηρεί ο καθηγητής Α. Τσαγκλάγκανος "Μια αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας κατά 8% , σε μια αναπτυσσόμενη χώρα, μπορεί να είναι πολύ μικρότερη , από μια αύξηση κατά 2% σε μια αναπτυγμένη χώρα".

Εφόσον κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ενέχει και αύξηση της παραγωγής, το αντίθετο δεν ισχύει. Δηλαδή κάθε αύξηση της παραγωγής δεν συνεπάγεται κατ'ανάγκη αύξηση

της παραγωγικότητας, παρά μόνο όταν παραμένει σταθερή η απασχόληση των παραγωγικών συντελεστών. Επίσης η παραγωγικότητα δεν είναι το ίδιο με το παραγωγικό δυναμικό ή την παραγωγική δυναμικότητα. Παραγωγικό δυναμικό πρακτικά είναι η μέγιστη ποσότητα, που μπορεί να επιτύχει μία επιχείρηση. Βαθμός απασχόλησης είναι το επίπεδο, στο οποίο λειτουργεί την παραγωγική της δυναμικότητα μια επιχείρηση. Ο κάθε βαθμός απασχόλησης π.χ. (75%, 80 % ή 90 % του θεωρητικά ιδεώδους) , διαφοροποιεί ανάλογα και το περιεχόμενο της παραγωγικότητας για το κάθε επίπεδο.

$$\frac{\text{Παραγωγή}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}} = \frac{\text{Παραγωγή}}{\text{Εργατοώρες}} \times \frac{\text{Εργατοώρες}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}} \quad (3)$$

Με βάση τη σχέση (3) γίνεται φανερό ότι η παραγωγικότητα των απασχολούμενων μπορεί να οφείλεται, τόσο στο χαμηλό βαθμό (ποσοστό) πραγματικής τους απασχόλησης, όσο και σ' αυτή καθαυτή τη χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας.

Το κόστος εργασίας είναι ανάλογο προς την αμοιβή της εργασίας και αντίστροφο ανάλογο προς την παραγωγικότητά της.

$$\text{Κόστος εργασίας} = \frac{\text{Αμοιβή εργασίας}}{\text{Παραγωγικότητα}} \quad (4)$$

Εραχυπρόθεσμα (οπότε η αξία του επενδυμένου κεφαλαίου είναι σταθερή και το όλο πρόβλημα είναι η αξιοποίησή του) , έχουμε:

$$\frac{\text{Παραγωγή}}{\text{Αριθμός εργατών}} = \frac{\text{Επενδύσεις}}{\text{Αριθμός εργατών}} \times \frac{\text{Παραγωγή}}{\text{Επενδύσεις}} \quad (5)$$

Από τη σχέση (5) συνάγεται ότι η παραγωγικότητα της εργασίας αυξάνει ή με μείωση του αριθμού των εργατών (για να περιορισθεί η αφανής ανεργία) ή με αύξηση της παραγωγής μέσω επενδύσεων αυξημένης παραγωγικότητας. Βέβαια συμφέρουσα είναι η δεύτερη λύση.

Η παραγωγικότητα του κεφαλαίου που επενδύεται είναι:

$$\frac{\text{Παραγωγή}}{\text{Επενδύσεις}} = \frac{\text{Παραγωγική ικανότητα}}{\text{Επενδύσεις}} \times \frac{\text{Παραγωγή}}{\text{Παραγωγική ικαν.}} \quad (6)$$

Κατά συνέπεια με απλά λόγια, η παραγωγικότητα της εργασίας εξαρτάται από την επένδυση ανά εργάτη, από την

παραγωγικότητα των επενδύσεων, και από την αξιοποίηση των επενδύσεων, δηλαδή από την ένταση κεφαλαίου ανά εργάτη, αλλά και από τα τεχνικά στοιχεία των πάγιων και από το βαθμό εκμετάλλευσης που τους γίνεται χάρη στην οργάνωση της παραγωγής.

Όλα τα παραπάνω όμως ισχύουν στα πλαίσια μίας καθαρά στατικής ανάλυσης. Για να δούμε το αναπτυξιακό πρόβλημα στα πλαίσια μιας δυναμικής ανάλυσης, θα πρέπει να θυμηθούμε ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας οικονομίας α, εξαρτάται όχι τόσο από την αύξηση του επενδυμένου κεφαλαίου, όσο από την παραγωγικότητά του. Είναι δηλαδή,

$$\alpha = \text{ρυθμός επενδύσεων} \times \frac{\text{Παραγωγή}}{\text{Επενδύσεις}} \quad (8)$$

και αφού είναι

$$\frac{\text{παραγωγή}}{\text{επενδύσεις}} = \frac{1}{\text{επενδύσεις}} = \frac{1}{\text{επενδύσεις} \cdot \text{αριθ. εργατιών}} \cdot \text{αριθ. εργατιών} \cdot \text{αριθ. εργασιών} \quad (9)$$

έχουμε ότι:

$$\alpha = \frac{\text{Ποσοστό εισοδήματος που επενδύεται}}{\text{ένταση κεφαλαίου}} \cdot \frac{\text{παραγωγικότητα εργασίας}}{\text{αριθ. εργασιών}} \quad (10)$$

Έτσι κάνοντας επενδύσεις, αυξάνει και η ένταση του κεφαλαίου, οπότε για να μην πέσει ο δείκτης, πρέπει αναγκαστικά να αυξηθεί και η παραγωγικότητα της εργασίας :

$$\frac{\text{Παραγωγή}}{\text{Επενδύσεις}} \quad (11)$$

Στην πράξη σαν καλύτερη προσέγγιση, κατά την ποσοτική έκφραση της παραγωγικότητας της εργασίας, θεωρείται η σχέση :

$$\frac{\text{Προστιθέμενη αξία}}{\text{Εργατούρα}} \quad (12)$$

και δούν αφορά την παραγωγικότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού :

Προστιθέμενη αξία (13)

μηχανοόρα

Η μέση ωριαία απόδοση κατά εργαζόμενο είναι:

Παραχθείσα ποσότητα (14)

Ώρες εργασίας του συνόλου των εργατών και υπαλλήλων

Η καλύτερη (ως προσέγγιση) στή μέση παραγωγικότητα του συντελεστή της παραγωγής δίνεται από το δεξί:

Καθαρή προστιθέμενη αξία

(15)

Χρησιμοποιηθείσα ποσότητα του παραγωγικού συντελεστή

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΧΩΡΩΝ-ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΕΟΚ

1. Στην Ελλάδα, αν και δεν υπάρχουν λεπτομερή στοιχεία, εντούτοις μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι η παραγωγικότητα είναι αρκετά χαμηλή και παρουσιάζει πτωτική τάση. Αυτό αποδεικνύεται από δύο γεγονότα:

- Από την σύγκριση με την παραγωγικότητα άλλων Ευρωπαϊκών χωρών: Το 1972 η παραγωγικότητα της εργασίας στην Ελλάδα αποτελεί το 62% της αντίστοιχης του Βελγίου, το 47% της Γαλλίας και το 72% της Ιρλανδίας.

- Από τους ρυθμούς αύξησης της παραγωγικότητας: Κατά την περίοδο 1960-73 ο ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο ήταν ο υψηλότερος του Δυτικού κόσμου μετά από εκείνον της Ιαπωνίας, αλλά αποδείχθηκε ανεπαρκής για να ανεβάσει το γενικό επίπεδο στα Ευρωπαϊκά πρότυπα. Την περίοδο 1974-80 ο ρυθμός αυτός υποχωρεί σημαντικά και υπολείπεται πλέον εκείνου άλλων χωρών, κατά δε την περίοδο 1981-83 έχουμε μείωση του ρυθμού αύξησης, κάτι που δεν συμβαίνει σε καμιά άλλη Δυτική χώρα.

Εξόλλου ένα άλλο στοιχείο που δείχνει πόσο η παραγωγικότητα είναι αρνητικό στοιχείο στη μεταποίηση στην Ελλάδα είναι: Το εργατικό κόστος ανά μονάδα εκκροής εξελίσσεται για την περίοδο 74-83 με ρυθμούς 2-3 φορές μεγαλύτερες των άλλων βιομηχανικών χωρών.

Το 1953 χαρακτηρίσθηκε ως έτος λήξεως της περιόδου ανασυγκρότησης της Ελλάδας. Οι επιδράσεις του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου και του Εμφύλιου Πολέμου 1947-49, είχαν κατά μεγάλο μέρος εξαλειφθεί και η οικονομική βοήθεια των Η.Π.Α. προς την Ελλάδα είχε μειωθεί από \$296 εκατ. το 1952, σε \$66 εκατομ. Επίσης η δραχμή υποτιμήθηκε κατά 50% εκείνο το έτος.

Μετά το 1953, η Ελλάδα πραγματοποίησε ουσιαστική αύξηση της παραγωγής στους περισσότερους κλάδους, αλλά δεν κατάρθωσε να επιτύχει ριζική αλλαγή διάρθρωση της οικονομίας της. Έτσι όταν το 1961 υπογράφηκε η συμφωνία συνδέσεως με την ΕΟΚ, αυτό που ακόμα χαρακτήριζε την Ελλάδα ήταν η δυαδική της οικονομία. Η δυαδική αυτή οικονομία ήταν απόρροια του υψηλού ποσοστού του πληθυσμού που ήταν προσκολλημένος στην γεωργία και της χαμηλής παραγωγικότητας της

εργασίας. Το 1961, το 54% του πληθυσμού της χώρας ζούσε από την γεωργία έναντι του 35 % στην Ιταλία, του 22% στην Γαλλία και του 13% στην Γερμανία.

Το κατά κεφαλήν εισόδημα στην Ελλάδα ήταν επίσης πολύ χαμηλό, σε σχέση προς τις χώρες που είχαν περισσότερο προηγμένη βιομηχανία και υπήρχε μεγάλη ανισότητα στην κατανομή του εισοδήματος μεταξύ περιφέρειας Αθηνών και των άλλων εννέα διαμερισμάτων της χώρας (3)

(3) Το 1962, το κατά κεφαλήν εισόδημα στην περιοχή της Αθήνας ήταν \$ 812 έναντι \$384 για το σύνολο της χώρας, \$253 για τέσσερα περιφερειακά διαμερίσματα και \$ 187 για τα υπόλοιπα πέντε.

ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗΝ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΜΕΤΑΞΥ ΕΛΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΧΩΡΩΝ ΤΗΣ ΕΟΚ ΤΗΝ ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ 1955-1976

Η μεγάλη διαφορά που υπάρχει στη παραγωγή ανά εργάτη μεταξύ της Ελλάδος και των χωρών της ΕΟΚ, αντικατοπτρίζει την σημαντική απόσταση που χωρίζει τα αντίστοιχα επίπεδα του κατά κεφαλήν εισοδήματος. Στο τέλος του 1976 το πραγματικό κατά κεφαλήν εισόδημα στην Ελλάδα ήταν μόνο 52% του αντίστοιχου εισοδήματος των χωρών της ΕΟΚ. Όμως κατά την περίοδο μεταξύ 1955 και 1975, το κατά κεφαλήν εισόδημα στην Ελλάδα αυξήθηκε από 3% σε 52% του εισοδήματος των χωρών μελών της ΕΟΚ.

Είσι ενώ το άνοιγμα μεταξύ ΕΟΚ και Ελλάδος, όσον αφορά το κατά κεφαλήν ακκαθάριστο εγχώριο προϊόν, παρέμεινε μεγάλο κατά την περίοδο αυτή, περιορίστηκε σημαντικά κατά τις τελευταίες δεκαετίες.

Σημειώνεται ότι ο ρυθμός αύξησης του πραγματικού κατά κεφαλήν ακκαθάριστου εγχώριου προϊόντος που πραγματοποιήσε η Ελλάδα, ήταν υψηλότερος από τον αντίστοιχο ρυθμό της ΕΟΚ, τόσο για την περίοδο 1955-1976 όσο και για τις δύο υποπεριόδους που αντιστοιχούν στην προ και μετά την σύνδεση περίοδο. Πράγματι, καμμία επιμέρους χώρα της ΕΟΚ δεν πέρασε τον ρυθμό που πέτυχε η Ελλάδα.

Ενδιαφέρον είναι επίσης το γεγονός, ότι ο ρυθμός αύξησης του κατά κεφαλήν εκκαθάριστου εγχώριου προϊόντος στην ΕΟΚ μειώθηκε κατά την μετά σύνδεση περίοδο (1961-1976), ενώ στην Ελλάδα διατηρήθηκε στά ίδια σχετικά επίπεδα.

Ο υψηλός ρυθμός αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματος στην Ελλάδα από το 1961 και έως την εποχή της κρίσης του

υποδηλώνει ότι το επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα παραμένει σχετικά ανεπηρέαστο από τις οικονομικές διακυμάνσεις που σημειώθηκαν στην ΕΟΚ. Ο ρυθμός αύξησης τόσο του ακκαθάριστου εγχώριου προϊόντος όσο και του κατά κεφαλήν εισοδήματος στην Ελλάδα, ήταν υψηλότερος κατά τις περιόδους που ο αντίστοιχος ρυθμός στις χώρες της ΕΟΚ παρουσίασε επιβράδυνση. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την μεγάλη αύξηση της παραγωγής που σημειώθηκε στην Ελλάδα, από τον σχετικά χαμηλό ρυθμό αύξησης του πληθυσμού της Ελλάδος, από την συνεχή αύξηση των εμβασμάτων των ναυτικών και των μεταναστών και τέλος από την μεγάλη επέκταση των εξαγωγών της Ελλάδος προς την ΕΟΚ μετά την συμφωνία συνδέσεως.

Οι ρυθμοί ανάπτυξης που πραγματοποίησαν τα τελευταία χρόνια οι μεγαλύτερες Ευρωπαϊκές χώρες και οι ΗΠΑ, παρουσιάζουν στενή σχέση με την συμμετοχή του ακκαθάριστου εγχώριου προϊόντος σε επενδύσεις και ιδιαίτερα σε εργοστάσια, μηχανήματα και εξοπλισμό.

Από ορισμένες μελέτες που έγιναν προκύπτει ότι δεν υπάρχει απόλυτη σχέση μεταξύ ανάπτυξεως και επενδύσεων και ότι και άλλοι παράγοντες εκτός από το μέγεθος των επενδύσεων μπορεί επίσης να επηρεάσουν την ανάπτυξη, όπως:

- α) η σύνθεση των επενδύσεων και η ποιότητά τους,
- β) η ύπαρξη υποαπασχολούμενου ή μη απασχολούμενου εργατικού δυναμικού
- γ) οι μεταβολές στο κοινοτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού
- δ) οι τεχνολογικές αλλαγές που είναι αποτέλεσμα αύξησης στην κλίμακα των εργασιών.

1. Και εφόσον η παραγωγικότητα είναι καθοριστικός παράγοντας του πληθυσμού, το πως θα αυξηθεί η απόδοση ανά εργαζόμενο, αποτελεί ένα επίκεντρο ενδιαφέροντος για την επιχείρηση.

Παρόλα αυτά η παραγωγικότητα παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Ενώ στις τιμές υπάρχει διακύμανση, οι μισθοί και οι άλλες παροχές των εργαζομένων ανέρχονται σταθερά. Στο παρελθόν, οι εταιρείες είχαν την δυνατότητα να αντισταθμίσουν αυτές τις μειώσεις στην παραγωγή με βελτίωση των μηχανών

και του σχεδιασμού των συστημάτων παραγωγής. Όμως εκτός από την τεχνολογία των COMPUTERS, οι εταιρείες δεν μπορούν πιά να βασίζονται στην βιομηχανική τεχνολογία για να βελτιώσουν την παραγωγή.

Λόγω των παραγόντων αυτών οι προσπάθειες αύξησης της παραγωγικότητας με πάγιες επενδύσεις δίνουν την θέση τους στις προσπάθειες αύξησης μέσω της ανθρώπινης προσπάθειας. Αλλά ενώ η τεχνολογία και οι πάγιες επενδύσεις ελέγχονται από την διοίκηση, η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των προσπαθειών των εργαζομένων απαιτεί την συνεργασία τους.

Η χαμηλή παραγωγικότητα πολύ συχνά είναι σύμπτωμα δυσαρέσκειας των εργαζομένων με το μισθό τους. Οι εργαζόμενοι παραπονούνται για το ύψος των ημερομισθίων καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο διευθύνονται τα προγράμματα πληρωμής, διανέμονται οι αμοιβές και αξιολογούνται οι αποδόσεις. Επιπλέον, 70-80% όλων των εργαζομένων λένε ότι ο μισθός μαζί με τις πρόσθετες αποδοχές λόγω καλής απόδοσης δεν έχει σχέση με την παραγωγικότητά τους. Αυτό δεν εκπλήσσει τους MANAGERS, που ξέρουν εδώ και πολύ καιρό ότι οι καθορισμένες τιμές ημερομισθίων και μισθών δεν παρακινούν για υψηλότερη παραγωγικότητα. Αυτό μπορεί να μην οφείλεται σε απάθεια των εργαζομένων, όπως πιστεύουν πολλοί MANAGERS, αλλά σε διοικητικό υπερ-έλεγχο-περιοριστικές περιγραφές καθηκόντων, κ.λπ. - ο οποίος μπορεί να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την προθυμία των εργαζομένων.

Για να επιτύχει την συνεργασία των εργαζομένων, η διοίκηση πρέπει να ανταμείψει τους υπαλλήλους για την βελτίωση της απόδοσής τους και να εξαλείψει οποιαδήποτε συνήθεια τείνει να τιμωρεί τον υπάλληλο για αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αγνοήσουν το ότι, για να μπορεί η εταιρεία να πληρώσει περισσότερο, η παραγωγικότητα πρέπει να αυξηθεί.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους χρησιμοποιώντας δύο παράγοντες: Πρώτος, είναι η μάθηση-όσο περισσότερο εργάζεται κανείς σε μία δουλειά τόσο πιο επιδέξια την κάνει. Δεύτερος, είναι οι βελτιώσεις σε διαδικασίες, που επινοούν οι ίδιοι για να κάνουν την δουλειά τους ευκολότερη.

Όμως, αντί να αυξήσουν την παραγωγή, αυτοί οι παράγοντες συχνά καταλήγουν σε αυξημένες ώρες καθισιού. Για να κερδίσει κανείς σε παραγωγικότητα πρέπει να παρακινήσει τους εργαζόμενους να περάσουν στην εταιρεία το όφελος από την επινοητικότητα τους και να έχει την συνεργασία τους στην υλοποίηση μεταβολών που προτείνει η διοίκηση.

ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Παραγωγικότητα, το σκρίβιο κάθε εταιρείας και χώρας. Όλοι αναγνωρίζουμε πόσο ουσιαστικός είναι ο παράγων παραγωγικότητα για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μίας επιχείρησης.

Πραγματικά αυτή καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Σε ευρύτερη κλίμακα πάντως η παραγωγικότητα επηρεάζει σημαντικά τη δύναμη, την επιρροή, τη βιωσιμότητα, ακόμα και την εθνική ασφάλεια της χώρας και γενικά την ευημερία των πολιτών της.

Έτσι είναι απαραίτητο, να ανεβαίνει συνεχώς το επίπεδο της παραγωγικότητας, αν θέλουν οι εταιρείες να επεκτείνονται και να ευημερούν.

Τα τελευταία χρόνια, οι εφημερίδες και τα οικονομικά περιοδικά κρούουν συνεχώς τον "κώδωνα του κινδύνου" για να επιστήσουν την προσοχή των αρμοδίων στην έκταση που παίρνει το πρόβλημα της μείωσης της παραγωγικότητας.

Συχνά διαβάζουμε στις σελίδες τους αρνητικές, απαισιδοξες και ανησυχητικές στατιστικές, που υπογραμμίζουν τη βαρύτητα του γεγονότος και τις σοβαρότερες επιπτώσεις του στο μέλλον.

Αναφέρω για παράδειγμα, μερικά συμπεράσματα που αναφέρθηκαν πρόσφατα:

-Ενώ τα τελευταία τριάντα χρόνια η παραγωγικότητα αυξανόταν σε ποσοστό 2,8% το χρόνο, τα τελευταία 10 χρόνια το ποσοστό αυτό μειώθηκε κατά 0,1-1,5% ετησίως (ΠΗΓΗ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Η.Π.Α.).

-Η τεχνολογική υπεροχή των ΗΠΑ σε σχέση με τα άλλα κράτη σχεδόν εξαφανίσθηκε (ΠΗΓΗ: BUSINESS WEEK, 1980).

-Σε σύγκριση με τα άλλα έξι μεγαλύτερα βιομηχανικά

κράτη ,οι Η.Π.Α. μαζί με τη Μ.Βρετανία κατατάσσονται ως οι χώρες με το χαμηλότερο ρυθμό αύξησης της παραγωγικότητας τα 10 τελευταία χρόνια (ποσοστό 27%) .Στην ίδια περίοδο ,η Ιαπωνία κατόρθωσε να αυξήσει το ρυθμό της σε 107% και η Δυτική Γερμανία σε 70% (ΠΗΓΗ: WASHINGTON POST, 1980).

Ο Ιάπωνας εργάτης της χαλυβουργίας παράγει περίπου 420 τόνους χάλυβα ετησίως, σε αντίθεση με την παραγωγή των 200-250 τόνων του Αμερικανού εργάτη (ΠΗΓΗ: MONEY MANAGER, 3 Μαρτίου 1980).

-Οι Ιάπωνες αύξησαν το προϊόν τους κατά 3 φορές σε σχέση με τον ετήσιο ρυθμό αύξησης των Αμερικανών (ΠΗΓΗ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ).

-Ο PHILIP CALDWELL, πρόεδρος της Αυτοκινητοβιομηχανίας FORD, εκλιπαρούσε να περιοριστεί η εισαγωγή των Ιαπωνικών αυτοκινήτων για να προστατευθεί η αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία. (ΠΗΓΗ: Κατάθεση ενώπιον της επιτροπής του Διεθνούς εμπορίου, Ουάσιγκτον, 9 Οκτωβρίου 1980).

-Ο ρυθμός της εθνικής παραγωγής των ΗΠΑ μειώθηκε σε σχέση μ'αυτών των άλλων χωρών, γιατί πολλές από αυτές ήταν προετοιμασμένες να κάνουν μεγαλύτερες θυσίες .Οι εργάτες της Ιαπωνίας, για παράδειγμα ,παραινούνται από μία άκαμπτη εργασιακή ηθική. Ως έθνος, έχουν προετοιμαστεί να εργασθούν σκληρότερα, για να συνεχιστεί η επιτυχής εξαγωγή προϊόντων.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

Σίγουρα η μείωση στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων.

Ο κυριότερος παράγοντας όμως είναι η μείωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων και η ελλιπής εκπλήρωση των εργασιακών τους υποχρεώσεων.

Έτσι ένα από τα κυριότερα προβλήματα, που αντιμετωπίζει το μάναιτζμεντ σήμερα, είναι η μείωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων, η ολοφάνερη αποδυνάμωση της θέλησής του να εργασθούν και η σημαντική χαλάρωση της δέσμευσής τους από τους κανόνες εργασίας, καθώς και η μη ταύτιση τους ,ε τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς των επιχειρήσεων, που πληρώνουν τους μισθούς τους. Πολλοί παραιρητές αισθάνονται ότι, τα τελευταία χρόνια ,αυξήθηκε ονησυχητικό ο αριθμός των εργαζομένων ,που είναι αντάρεσκοι και υπερβολικά επικριείς με τους εαυτούς τους.

Τέτοιου είδους εργαζόμενοι δύσκολα ενδιαφέρονται για τα προβλήματα και τους στόχους των επιχειρήσεων τους και είναι ακόμα λιγότερο πρόθυμοι να προσφέρουν την βοήθειά τους στις επιχειρήσεις, που τους σμείβουν και τους παρέχουν τη δυνατότητα να απολαύσουν το υψηλό βιοτικό επίπεδο το οποίο αυτές πέτυχαν προσβλέποντα μάλιστα στην παραπέρα βελτίωσή του. Αυτό το γεγονός υποστηρίζουν οι παρατηρητές είναι η ουσία του προβλήματος της χαμηλής παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά τα άτομα που μπορούμε να τα χαρακτηρίσουμε ως σπαδούς της "σχολής των κινήτρων" αμφισβητούν έντονα την παραπάνω εξήγηση-γιά τη μείωση στην παραγωγικότητα της εργασίας.

Διαθέτοντας πλήθος ερευνητικών μελετών ισχυρίζονται ότι το ενδιαφέρον του εργαζόμενου είναι ένα έμφυτο ανθρώπινο χαρακτηριστικό. Πιστεύουν πως στους ανθρώπους, σρην μεγάλη τους πλειοψηφία, αρέσει η δουλειά, και τους ενδιαφέρει να συμβάλλουν σημαντικά στις επιχειρήσεις, που εργάζονται. Ακόμα, ισχυρίζονται πως με βάση πολλές εμπειρίες μελέτες έχει τεκμηριωθεί το γεγονός ότι οι άνθρωποι αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση μέσα από την εργασία.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Η Ευρωπαϊκή Βιομηχανία αντιμετωπίζει προβλήματα παραγωγικότητας των εργατών της.

Ο Αμερικανός εργάτης εξοικολοθεί να είναι με μεγάλη διαφορά, ο πλέον παραγωγικός του κόσμου, τόσο στη βιομηχανία όσο και στη γεωργία.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας για το 1970, για κάθε 100 δολάρια αξίας αγαθών η υπηρεσιών που παράγει κατά μέσο όρο ο Αμερικανός, ο Γερμανός παράγει 74 δολάρια, ο Δανός 62, ο Ιταλός και ο Βρετανός 58 και ο Ιάπων 56.

Σήμερα όμως το προβάδισμα του Αμερικανού εργάτη έχει περιορισθεί.

Η υπεροχή του Αμερικανού φθίνει διαρκώς. Ο ρυθμός της παραγωγικότητας κατά την προηγούμενη δεκαετία, είναι από 5% έως 6% κατ'έτος στην Ηπειρωτική Ευρώπη, μέχρι 11%

στην Ιαπωνία, έναντι 3,2 % στην Αμερική.

Πορ'όλα αυτά τα άλλα έθνη έχουν να διανύσουν ακόμα πολύ δρόμο γιά να φθάσουν τους Αμερικάνους .Το 1971, σύμφωνα με την μελέτη της FIRST NATIONAL CITY BANK της Νέας Υόρκης, η απόδοση των γερμανικών εργοστασίων κατά εργατόωρα -η μεγαλύτερη μεταξύ των κυριοτέρων εθνών της Ευρώπης- ήταν μόνο 68% του αμερικανικού επιπέδου.Ο Δρ. LUITPOLD WILMANN, του IFO Ινστιτούτου Ερεύνης του Μονάχου, υπολογίζει ότι η Γερμανία θα χρειασθεί 30-40 χρόνια γιά να καλύψει αυτό το χάσμα.

Η ανησυχία που παρατηρείται στην Αμερική γιά το θέμα της παραγωγικότητας και η μακροπρόθεσμη φθορά της Αμερικανικής περιοχής, ήρθε αιφνίδια στο προσκήνιο με την κρίση του δολλαρίου το 1971.

Η αιφνίδια στροφή του αμερικανικού εμπορικού ισοζυγίου προς την πλευρά του ελλείματος, που προκάλεσε την κρίση, οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι τα αμερικάνικα προϊόντα, που παράγονταν από εργάτες οι οποίοι αμείβονταν με τα πιά υψηλά ημερομίσθια του κόσμου, άρχισαν να εκτοπίζονται, λόγω των τιμών τους, από την παγκόσμια αγορά.

Αφ'ενός οι εργάτες της Ιαπωνίας και της Ευρώπης αύξησαν την κερία τους απόδοσης, πιά γρήγορα από τους εργάτες της Αμερικής και κράτησαν σε χαμηλά επίπεδα τις τιμές των προϊόντων που συναγωνίζονταν τα Αμερικάνικα.

Αφ'ετέρου το οποίο και σπουδαιότερο, δημιουργήθηκε πληθωρισμός στα Αμερικάνικα ημερομίσθια.

Εν τω μεταξύ οι Ευρωπαϊκές χώρες αντιμετωπίζουν προβλήματα στη προσπάθειά τους να διατηρήσουν την παραγωγικότητά τους. Όπως στην Αμερική, ο ρυθμός ανόδου της απόδοσης κατά εργάτη επεβραδύνθη, λόγω της δυσπραγίας των επιχειρήσεων και των περικοπών της παραγωγής.

Στην ευημερούσα Σουηδία, η οποία βασίζεται στην υψηλή απόδοση των ειδικευμένων εργατών της γιά να διατηρήσει την θέση της στην παγκόσμια αγορά, ο ρυθμός ανόδου της ετήσιας παραγωγικότητας μειώθηκε κατά 4% κατά τα τελευταία έτη, έναντι 8 % της προηγούμενης δεκαετίας.

Οι αιφνίδιες απεργίες των Ιταλών εργατών εξάρθρωσαν την Ιταλική βιομηχανία και τις Δημόσιες Υπηρεσίες, και ο

Ιταλοί επιχειρηματίες διστάζουν να προβούν σε νέες επενδύσεις λόγω της αβεβαιότητας που επικρατούσε.

Έτσι ο μέσος όρος της παραγωγικότητας των Ιταλών εργατών και δημόσιων υπαλλήλων σημείωσε ουσιαστική μείωση κατά 1,1 % τα προηγούμενα έτη, σύμφωνα με τους προκαταρκτικούς υπολογισμούς της εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ιταλίας (ISCO)

Οι ευρωπαϊκές χώρες με μεγάλο γεωργικό πληθυσμό, κυρίως η Γαλλία, πετυχαίνουν σημαντική άνοδο της γεωργικής παραγωγής κατά εργατόωρα, με τη μηχανοποίηση και ενοποίηση της γεωργικής καλλιέργειας και απορροφήσεως του πλεονάζοντος γεωργικού εργατικού δυναμικού από τα εργοστάσια.

Σε χώρες όπως η Γερμανία και η Μ. Βρετανία, όπως και στην Αμερική, ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός εργατικού δυναμικού ασχολείται στο κλάδο των υπηρεσιών, που εκεί είναι δύσκολο να πετύχουν άνοδο της αποδόσεως κατά εργατόωρα.

Και οι Ευρωπαίοι εργάτες εργοστασίων όπως και οι Αμερικάνοι, εμφανίζονται όλο και πιά δυσαρεστημένοι με τα μονότονα έργα γραμμής παραγωγής.

"Η δυσαρέσκεια για τον τρόπο εργασίας", όπως την αποκαλούν οι Ιταλοί, δημιουργεί στην Ευρώπη απαιτήσεις για εμπλουτισμό της εργασίας και "Βιομηχανική δημοκρατία".

Έτσι φαίνεται ότι περισσότερο ακόμη και από τους Αμερικάνους συναδέλφους του, οι Ευρωπαίοι εργάτες εργοστασίων, επιμένουν στο να έχουν μεγαλύτερη γνώμη στη διαμόρφωση των συνθηκών εργασίας και στην διοίκηση των εργοστασίων.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην επιβράδυνση της ανόδου της παραγωγικότητας.

ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Στην Ηπειρωτική Ευρώπη, επίσης, οι διοικήσεις πολλών μεγάλων εταιρειών δημιουργούν προγράμματα παραγωγικότητας που υπερβαίνουν τα συνηθισμένα όριά τους.

Ζητούν να προσφέρουν στους εργάτες μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, και να αυξηθεί το αίσθημα συμμετοχής στην διοίκηση της εταιρείας.

Τα σχέδια αυτά το σκοπό είχαν να αντιμετωπίσουν την συνεχώς εντεινόμενη δυσκολία στην προσέλευση εργατών σε έργα εργοστασίου και - σε χώρες όπως η Ιταλία και Σουηδία-

στην εξασφάλιση της τακτικής προσέλευσης των εργατών κάθε μέρα υπολογίζεται ότι 800.000 Ιταλοί εργάτες απέχουν από την εργασία τους, και πολλοί από αυτούς παίρνουν και επίδομα ασθενείας, χωρίς οι εργοδότες να μπορούν να ελέγξουν αν οι εργάτες είναι ασθενείς στα σπίτια τους.

Εν τω μεταξύ τα σωματεία των μεταλλουργών, τα ισχυρότερα στην Ιταλία, επιμένουν πως οι εταιρείες μεταβάλλουν τις μεθόδους εργασίας, με την κατάργηση των ονομαζομένων "γραμμών συναρμολογήσεως", οι οποίες καταστρέφουν την προσωπικότητα του εργαζόμενου.

Η εταιρεία αυτοκινήτων FIAT αντιμετώπισε τις πιέσεις αυτές όταν πειραματίσθηκε να χρησιμοποιήσει ρομπότι σε εργασίες όπως η συγκόλληση κατά σημεία (ποντάρισμα), και στο CASSINO της Νοτίου Ιταλίας έχει σχεδόν τελειώσει την ανέγερση εργοστασίου με γραμμές συναρμολογήσεως διαφόρων ταχυτήτων.

Σε αυτό, οι εργάτες θα συναρμολογούν πλήρες συγκρότημα μερών του αυτοκινήτου, αντί να επαναλαμβάνουν μηχανικά τις ίδιες κινήσεις.

Η εταιρεία κατασκευής γραφομηχανών OLIVETTI προχώρησε ακόμη περισσότερο στην αναδιοργάνωση της λειτουργίας των εργοστασίων, ώστε να το προσαρμόσει στις ανάγκες των εργατών και πέτυχε σημαντικά οφέλη με την μορφή αυξημένης παραγωγικότητας.

"Παρατηρήσαμε πολλές περιπτώσεις νευρικής εντάσεως μεταξύ των εργατών των γραμμών συναρμολογήσεως" λέει ο FEDERICO BIOTERA, προϊστάμενος του Γραφείου Κοινωνιολογικής Ερευνας της OLIVETTI.

"Πολύ συχνά οι εργάτες των γραμμών συναρμολόγησης ζήτησαν να αλλάξουν εργασία.

Οι σποχές άρχισαν να πληθαίνουν.

Κοιτάξαμε στο συμπέρασμα, ότι έπρεπε να γίνει η εργασία περισσότερο ενδιαφέρουσα μέσω της γενικής αναδιοργανώσεως των βιομηχανικών μεθόδων.

Η ΣΟΥΗΔΙΑ ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ ΝΕΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ

Στην Σουηδία, η εταιρεία αυτοκινήτων VOLVO ανεγείρει δύο τελείως σύγχρονα εργοστάσια, ένα για μηχανές και ένα για την συναρμολόγηση αυτοκινήτων.

Στο εργοστάσιο "μηχανών", κάθε συνεργείο θα κατασκευάζει μία ολόκληρη μηχανή, ενώ στο εργοστάσιο συναρμολόγησης τα συνεργεία θα αναλαμβάνουν πολυσύνθετες εργασίες, όπως η εγκατάσταση ηλεκτρικού συστήματος ή συστήματος φρένων και τροχών.

Το εργοστάσιο συναρμολογήσεως να στοιχίσει πάνω από 20 εκατομμύρια δολάρια. Η ανέγερσή του θα γίνει σε τέσσερα εξάγωνα συγκροτήματα, με χώρους για την εργασία κάθε ομάδας.

Κάθε αυτοκίνητο θα συναρμολογείται πάνω σε ελεύθερη κυλιόμενη ηλεκτροκίνητη εξέδρα.

"Ελπίζουμε να δημιουργήσουμε ατμόσφαιρα μικρού εργαστηρίου" λέει ο αντιπρόσωπος BO AKERLIND. Οι ομάδες 15-25 ατόμων θα κανονίζουν μόνες τους τον ρυθμό εργασίας και θα κατανέμουν την εργασία μεταξύ των μελών της.

Τα Σουηδικά εργατικά σωματεία ευνοούν την νέα αυτή μέθοδο και συνεργάσθηκαν στενά με τη VOLVO για τον προγραμματισμό και την μελέτη των νέων εργοστασίων.

Η αντίπαλος εταιρεία αυτοκινήτων SAAB-SCANIA δοκιμάζει παρόμοιο πρόγραμμα στο νέο της εργοστάσιο κατασκευής μηχανών.

Είναι φανερό πως με την καλλιέργεια περισσότερου αυτοσεβασμού προς τους εργάτες, η εταιρεία ετόνωσε το ηθικό τους και την παραγωγικότητά τους.

"Ηταν ένα πραγματικό κάτεργο, με τη διοίκηση εκεί ψηλά, εμάς εδώ κάτω και τους σκληρούς επόπτες στην μέση" είχε χαρακτηριστικά ένας αρχηγός εργατικού σωματείου, που υπηρέτησε 20 χρόνια στην γνωστή Βρετανική Βιομηχανία IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES (ICI).

Έχουμε αποδείξει πως δεν χρειαζόμαστε επόπτες και πως δουλειά δεν σημαίνει απλώς ένα μάτσο χρήματα στο τέλος της εβδομάδας.

Για τους εργάτες οι οποίοι πληρώνονται με την εβδομάδα, το σχέδιο, που είναι γνωστό ως WEEKLY STAFF AGREEMENT (W S A) -εβδομαδιαία σύμβαση προσωπικού - αποσκοπεί στην κατάργηση των συνηθειών οι οποίες περιορίζουν την εργασία και ήσαν τόσο στενά δεμένες με την ζωή των εργατών όσο και τα γειτονικά μπάρ.

Αντί αυτών όμως, η ΙΟΙ, η οποία από την παράδοση ήταν η περισσότερο προστατευτική όλων των βρετανικών εταιριών, πρόσφερε στους εργάτες τις αυξήσεις των ημερομισθίων κατά 22% και το σπουδαιότερο, ιδρύση του αυτοσεβασμού για μεγαλύτερη συνειδητοποίηση της ευθύνης για την προσωπική τους απόδοση.

Μέσα σε 4 χρόνια από την εφαρμογή του σχεδίου στο εργοστάσιο νύβλον της ΙΟΙ του CLOW/CESTER, οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των διαφόρων ειδών εργασίας άρχισαν να ηττώνησαν υποχωρούν = όσο ποτέ άλλοτε στη Βρετανική βιομηχανία. τονίζονται

Πολλές φορές οι εργάτες προγραμματίζουν την καθημερινή εργασία να ελέγχουν την ποιότητα της παραγωγής, καταργώντας έτσι τους επόπτες.

Τα ρολόγια ελέγχου προσέλευσης -αποχώρησης καταργήθηκαν και οι εργάτες κάνουν διακοπή για τσάι ή πρόγευμα σύμφωνα με τα δικά τους ατομικά προγράμματα. Για λόγους αξιοπρέπειας, υπάρχουν ειδικοί χώροι όπου οι εργάτες είναι ελεύθεροι να καπνίσουν, να συνομιλήσουν, να διαβάσουν εφημερίδα, ακόμη και να κοιμηθούν.

Προηγούμενα ο μόνος κοινός τύπος συναντήσεως κατά τα διαλείμματα ήταν η τουαλέτα.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΟΙ ΔΥΟ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχει πολύ μεγάλη ανάγκη εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και διοίκησης των ελληνικών επιχειρήσεων στα πλαίσια του έντονου διεθνώς ανταγωνισμού.

Η παραγωγικότητα που χρειαζόμαστε στην Ελλάδα βασίζεται σ'αυτήν ακριβώς την ανάγκη που τόσο προβληματίζει την κάθε κυβέρνηση και δημιουργεί ανησυχία ως προς το πώς θα αυξηθεί σύντομα η χαμηλή παραγωγικότητα.

Τα βήματα στην παραγωγικότητα της εθνικής μας οικονομίας βαίνουν μειούμενα, όταν τα άλλα βιομηχανικά κράτη τα αυξάνουν με εντυπωσιακό ρυθμό.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν τώρα ότι δεν μπορούν να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους σε μιά παγκόσμια αγορά όπου επικρατούν χαμηλότερες συγκριτικά τιμές και αυξημένη παραγωγικότητα.

Από την άλλη μεριά οι καταναλωτές αντιμετωπίζοντας έναν χωρίς προηγούμενα πληθωρισμό και μιά αυξανόμενη

δυσορέσκεια για την ποιότητα και τιμή των Ελληνικών προϊόντων, επιτείνουν το πρόβλημα της παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με τους JOHN ENGLISH και ANTHONY MARCIONE υπάρχουν δύο τρόποι για να αυξηθεί η παραγωγικότητα που τους αποκαλούν:

α) Τρόπο "απότομης" προσέγγισης και

β) Τρόπο "επαύξητικής" προσέγγισης

Ο πρώτος τρόπος προσπαθεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα με μεγάλα κεφαλαιουχικά έξοδα. Η ιδέα ενός περισσότερο αναπτυγμένου τεχνολογικά εργοστασίου και μηχανολογικού εξοπλισμού, που ώφειλε να επιλύσει το πρόβλημα της χαμηλής παραγωγικότητας, φαίνεται ότι είναι σε αρκετούς μιά ελκυστική πρόταση. Έτσι βλέπουμε να πληθαίνουν οι μεγαλύτερες επενδύσεις. Σε μερικές περιπτώσεις, περισσότερες επενδύσεις μεταφράζονται σε χαμηλότερη, μάλλον, παρά ψηλότερη παραγωγικότητα.

Έτσι στην περίπτωση των αεροπορικών εταιρειών αγοράσθηκαν, στη δεκαετία του 1960, μεγάλα αεροσκάφη τύπου τζέτ (τζάμπο 747), προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα.

Σύντομα όμως ανακάλυψαν ότι το να πετούν τόσο δαπανηρά αεροσκάφη σχεδόν άδεια, δεν ήταν ο καταλληλότερος δρόμος για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Ο δεύτερος τρόπος για να αυξηθεί η παραγωγικότητα είναι με αυξητικές βελτιώσεις. Αυτή η προσέγγιση προσπαθεί να πραγματοποιήσει μικρές βελτιώσεις σε όλους τους τομείς, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος και κατά συνέπεια ο οργανισμός σαν ένα σύνολο, να γίνει περισσότερο παραγωγικός.

Η αυξητική προσέγγιση προσπαθεί να εναρμονίσει όλους τους κύριους και καθοριστικούς παράγοντες της παραγωγικότητας, ενώ συγχρόνως ελαχιστοποιεί τις σπατάλες και τις μη αναγκαίες δαπάνες.

Όμως επειδή καμμία προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας δεν μπορεί να αποδώσει χωρίς τη συνειδητή συμμετοχή των εργαζομένων, θα πρέπει να ξεκινήσει μία εκστρατεία ενημέρωσης των εργαζομένων ώστε να αποληφθούν τα ακόλουθα :

α) Η βελτίωση της παραγωγικότητας τους δεν σημαίνει κατ'ανάγκη εντατικοποίηση της εργασίας και μεγαλύτερη κόπι-

ση. Αντίθετα από ορισμένες προϋποθέσεις μπορεί να σημαίνει πιά ευχάριστη εργασία και μεγαλύτερη προσωπική ικανοποίηση για τον εργαζόμενο.

β) Η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι ο μόνος δρόμος για την ανάκαμψη της οικονομίας μας.

γ) Η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας είναι ο ασφαλέστερος τρόπος για προστασία και αύξηση του πραγματικού εισοδήματος των εργαζομένων.

Κύριος παράγοντας της οικονομικής ανάπτυξης της Ελλάδας στα τελευταία 25 χρόνια ήταν η σημαντική βελτίωση της παραγωγικότητας που είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση των πραγματικών εισοδημάτων των εργαζομένων.

Πρίν από μερικά χρόνια όμως ο ρυθμός της παραγωγικότητας στην Ελλάδα άρχισε να επιβραδύνεται έτσι ώστε σε συνδυασμό με τη στασιμότητα των βιομηχανικών επενδύσεων τα τελευταία χρόνια, είχε σαν αποτέλεσμα τη διατήρηση του πληθωρισμού σε πολύ υψηλά επίπεδα και τη στασιμότητα αρχικά, τη μείωση στη συνέχεια, των πραγματικών εισοδημάτων των εργαζομένων. -

ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στο χώρο της βιομηχανικής παραγωγής τίποτε δεν είναι σημαντικότερο από τη συνεχή αύξηση της παραγωγικότητας. Τρεις είναι οι κυριότεροι λόγοι γι' αυτή την αύξηση.

Ο ένας είναι ότι η παραγωγικότητα παρέχει τη δυνατότητα καλύτερων μισθών και οι καλύτεροι μισθοί, με τη σειρά τους αποτελούν τη βάση για καλύτερο βιοτικό επίπεδο. Πέρα από αυτό η αυξημένη παραγωγικότητα καθιστά δυνατή την οικονομία ενός έθνους και το βοηθά να είναι ανταγωνιστικό σε διεθνή κλίμακα. Ο τρίτος λόγος έγκειται στο γεγονός ότι οι παραγωγικοί άνθρωποι είναι και ευτυχισμένοι άνθρωποι. Είναι ικανοποιημένοι βρίσκουν ανταμοιβή στις ίδιες τους τις προσπάθειες και η ικανοποίηση αυτή αποτελεί σίγουρα έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ψυχικής υγείας.

Είναι βέβαιο πως πάντα θα υπάρχει και η ιδιοτελής υποκίνηση στην αύξηση της παραγωγικότητας με την έννοια ότι οι ιδιοκτήτες και οι μέτοχοι προβλέπουν στην αύξησή της, επειδή ο απώτερος σκοπός τους είναι το κέρδος και η αυξημένη παραγωγικότητα είναι ένας από τους βασικούς τρόπους αύξησης των κερδών.

Έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας που έχουν σχέση με τις αποδοχές, την επιλογή, την εκπαίδευση των εργατών, την παρακίνηση, την εποικεσία, τους κύκλους ποιότητας, τη συμμετοχή, το MANAGEMENT με αντικειμενικούς σκοπούς την αναδιάρθρωση της εργασίας.

Αναλυτικότερα έχουμε : ΑΠΟΔΟΧΕΣ

Έχει επικρατήσει η αντίληψη ότι η αύξηση των αποδοχών συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Σ' αυτή τη βάση στηρίζεται το σύστημα της αμοιβής του εργάτη "με το κομμάτι" την πληρωμή του δηλαδή, ανάλογα με το πόσο παράγαγε.

Αυτό όμως, που θεωρήθηκε σαν μια απλή σχέση μεταξύ αποδοχών και παραγωγικότητας, είναι στην πραγματικότητα πολύ πιο σύνθετη υπόθεση. Είναι φανερό ότι υπάρχουν τρόποι για την εκμετάλλευση των ανθρώπων, μέσω των αποδοχών, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Κλασσικό παράδειγμα αυτής της περιπτώσεως αποτελούν τα εργαστήρια των αρχών του αιώνα μας, όταν οι εργάτες αμείβονταν ανεπαρκώς.

Γνωρίζουμε ότι η χρήση του κινήτρου των αποδοχών σαν ερέθισμα, για την αύξηση της παραγωγικότητας πέρα από κάποιο σημείο δε θεωρείται πια θεμιτό μέσα. Τα συνδικάτα είναι μάρτυρες του τι νοιώθουν οι εργαζόμενοι, όταν πιέζονται να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους για να επιτύχουν καλύτερες αποδοχές.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MANAGEMENT

Κατά την πρώτη δεκαετία του αιώνα μας εμφανίζεται μιιά καινούργια μορφή προσέγγισης στο θέμα της αύξησης της παραγωγικότητας. Το επιστημονικό MANAGEMENT επινοήθηκε από τον TAYLOR και δημιουργήθηκε ένα νέο βιομηχανικό επιστημονικό κλάδο της μελέτης χρόνου και κίνησης. Αυτό που στην πραγματικότητα συνέβαινε τότε ήταν ότι ο μηχανικός των βιομηχανιών μελετούσε εξ υπαρχής τον τρόπο παραγωγής και τον ανέλυε στοχεύοντας να εντοπίσει και να εξαλείψει τα περιττά στάδια και τις παραπανίσιες κινήσεις. Έπειτα τον ανασυγκροτούσε με τέτοιο τρόπο, ώστε όλες οι προσπάθειες του εργάτη να έχουν άμεσο παραγωγικό αποτέλεσμα.

Και το επιστημονικό MANAGEMENT προκάλεσε αντιθέσεις και πικρές, γιατί οι εργάτες έβλεπαν συχνά να αυξάνεται η παραγωγικότητα χωρίς να αυξάνονται ανάλογα και οι αποδοχές τους. Κατά συνέπεια αισθάνονταν ότι τους εκμεταλλεύονταν. Παρ'όλα αυτά αποδείχθηκε πως ήταν ένας πολύ σημαντικός τρόπος για την αύξηση της παραγωγικότητας και εξακολουθεί να έχει υποστηρικτές.

Ε Π Ι Λ Ο Γ Η

Η χρησιμοποίηση ψυχολογικών τέστ βασίστηκε στην άποψη ότι ορισμένοι άνθρωποι από τη φύση τους είναι παραγωγικότεροι από άλλους. Επομένως, αν οι αποδοτικότεροι αυτοί εργάτες μπορούσαν να εντοπιστούν εκ των προτέρων, με συνεντεύξεις και τέστ, θα υπήρχε η δυνατότητα να αυξηθεί η παραγωγικότητα με την επιλογή και την απασχόληση ακριβώς αυτών των εργατών. Μολονότι τα ψυχολογικά τέστ μπορούν να βοηθήσουν κάτω από ορισμένες συνθήκες, η αξία τους είναι περιορισμένη και προκαλούν πικρές εξαιτίας των διακρίσεων στις οποίες οδηγούν, απλώς γιατί ορισμένοι άνθρωποι είναι

καλύτερα προετοιμασμένοι γιατί έστ' από' άλλους ,εξ αιτίας της εκπαίδευσής τους.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΤΩΝ

Μία άλλη ιδέα που αποδείχθηκε ότι μπορεί να υποβοηθήσει τη αύξηση της παραγωγικότητας, ιδιαίτερα μεταξύ νεοπροσληφθέντων σε μια επιχείρηση είναι η εκπαίδευση. Η ιδέα αυτή βασίζεται στην άποψη ότι ένας εργάτης, που έχει διδαχθεί τις μεθόδους εργασίας γρήγορα θα γίνει παραγωγικότερος σε συντομότερο χρονικό διάστημα και τα οφέλη αυτής της πρακτικής είναι σημαντικά.

Αυτό δεν ισχύει μόνο για τον καινούργιο υπάλληλο. Έχει την ίδια ισχύ και για τον υπάλληλο που μετατίθεται από ένα επίπεδο παροχής εξειδικευμένης εργασίας σε άλλα και η εκπαίδευση, όμως, δεν γίνεται πάντοτε δεκτή με ενθουσιασμό. Πολλοί φοβούνται ότι δε μαθαίνουν γρήγορα και ότι κατά συνέπεια η εκπαίδευση μπορεί να τους εκθέσει.

Υπάρχουν και άλλοι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι αντιτίθενται στην εκπαίδευση, αλλά ο φόβος της αποκάλυψης των αδυναμιών τους είναι ένας από τους πιο σημαντικούς.

Ε Π Ο Π Τ Ε Ι Α (SUPERVISION)

Είναι πολύ διαδεδομένη η αντίληψη πως ο προϊστάμενος αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα στην αύξηση της παραγωγικότητας. Με άλλα λόγια, αν ένας προϊστάμενος ξέρει καλά την δουλειά του και φέρεται καλά στους υφισταμένους του, μπορεί να τους αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα. Με τον τρόπο αυτό κερδίζει την αφοσίωσή τους και τους ωθεί να γίνουν πιο παραγωγικοί. Φυσικά η εκπαίδευση των προϊσταμένων έχει συμβάλλει στην επίτευξη αρμονικών σχέσεων με τους εργαζόμενους - με σκοπό την αύξηση πάντα της παραγωγικότητας - αλλά μερικές φορές προκάλεσε και την μείωση της. Ορισμένοι προϊστάμενοι προσκολλώνται σε ανθρωπιστικά μηνύματα συμπεριφοράς (ότι πρέπει να είναι κανείς ευχάριστος με τους ανθρώπους) και αρνούνται να δούν την πραγματική μείωση της παραγωγικότητας. Η νοοτροπία αυτή είναι ένα παραπροϊόν των προσπάθειών τους να τους θεωρούν οι εργαζόμενοι ευχάριστους και να τους εκτιμούν.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (MOTIVATION)

Η παρακίνηση θεωρείται πάντοτε σαν μέσο που συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Λειτουργεί με δύο (2) τρόπους:

Σαν φόβος

Είναι δυνατόν να δραστηριοποιήσετε κάποιον με τον φόβο. Αυτό σημαίνει πως θα τεθεί το δίλλημα : Παραγωγικότητα ή Απόλυση= Ο φόβος υπήρξε ένα από τα κυριότερα κίνητρα πριν από έναν αιώνα=Οργανώθηκαν, όμως, τα συνδικάτα για να προστατεύσουν τους εργαζόμενους από τις απειλές, διαμορφώνοντας τέτοιες συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι να απολαμβάνουν κάποια προστασία και να μπορούν να διαμαρτυρηθούν αν οι ανώτεροι δεν συμπεριφέρονται σωστά απέναντί τους. Εξάλλου η καθιέρωση του κράτους πρόνοιας περιόρισε τον φόβο της ανεργίας και, κατά συνέπεια, αφείρεσε από τους MANAGERS ή τους προϊστάμενους το δίπλο της απειλής σαν μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Σαν "μπράβο"

Καθώς εκμηδενίσθηκε η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης με τον φόβο, έγινε δημοφιλέστερη η υποκίνηση με τα "μπράβο". Πολλοί πιστεύουν, ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται, όταν δημιουργείται ενθουσιασμός. Αυτό συμβαίνει, όταν λέτε στους ανθρώπους με τρόπο συναίσθηματικό, πόσο σημαντικό είναι να πάνε σήμερα καλλίτερα από χθές και φέτος καλλίτερα από πέρυσι. Η παρακίνηση με το "μπράβο" μπορεί να έχει ευεργετικό αποτέλεσμα σε μιά εργατική δύναμη, που βρίσκεται σε λήθαργο, αλλά είναι γενικά αναγνωρισμένο ότι ο ενθουσιασμός εξασθενεί σύντομα και πρέπει να ξαναδημιουργηθεί.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Η έννοια της συμμετοχής ήρθε στο προσκήνιο κατά την δεκαετία του 1930. Η ιδέα, πάνω στην οποία βασίζεται, συνίσταται στο ότι, όσο περισσότερο μετέχουν οι άνθρωποι στις προκλήσεις της παραγωγής τόσο πιά παραγωγικοί θα γίνουν. Ένας προϊστάμενος δεν λέει στους εργαζόμενους τι να κάνουν, ούτε και τους ζητά να το κάνουν αντί για αυτό, τους ωθεί να συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό ή την απόφαση. Έπειτα, η ίδια τους η συμμετοχή, τους ωθεί να γίνουν πιά παραγωγικοί. Υπάρχουν τέσσερεις τρόποι προσέγγισης στο ζήτημα αυτό:

ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB REDESIGN)

Ο τρόπος αυτός εισάγει την αναδιάρθρωση της εργασίας. Παλαιότερα, αυτό ονομαζόταν διεύρυνση της εργασίας, αργότερα εμπλουτισμός της εργασίας και τώρα αναδιάρθρωση της εργασίας. Όλες οι παραπάνω εκφράσεις σημαίνουν το ίδιο πράγμα. Η ιδέα πάνω στην οποία βασίζονται συνίσταται στο εξής: ένα άτομο, που παραινείται να μελετήσει ξανά το αντικείμενο και το περιεχόμενο της εργασίας του είναι πολύ πιθανό, ιδιαίτερα όταν υπάρχει η κατάλληλη βοήθεια, να θελήσει να εκεκτείνει, αναλαμβάνοντας περισσότερες οριζόντιες και κάθετες δραστηριότητες και αποδεχόμενος την ευθύνη για αυτές.

Αυτό έχει την τάση να καθιστά πιο περίπλοκη την εργασία και προς τις δύο κατευθύνσεις. Από την στιγμή που αυξάνεται η περιπλοκότητα, η εργασία απαιτεί περισσότερη σκέψη και περισσότερη συμμετοχή. Κατά συνέπεια, ένα άτομο παράγει στην αναδιαρθρωμένη εργασία περισσότερο από όσο προηγουμένως.

MANAGEMENT ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ (MBO)

Η έκφραση MBO έχει πιά καθιερωθεί στην αμερικάνικη γλώσσα. Το νόημα αυτής της θεωρίας είναι ότι, όταν ένα άτομο θέτει κάποιους στόχους, τότε αισθάνεται υποχρεωμένο να αναπτύξει τις ικανότητες που χρειάζονται για την επίτευξή τους. Το αποτέλεσμα είναι, φυσικά, η αυξημένη παραγωγικότητα.

Πολλοί θεωρούν ότι τα οφέλη από ένα πρόγραμμα MANAGEMENT με αντικειμενικούς στόχους είναι θετικό αλλά πρόσκαιρο. Αυτός ο τρόπος προσέγγισης έχει επιτυχία στην αρχή, αλλά έπειτα, όταν η επιτυχία του αντικειμενικού στόχου χάνει την γοητεία της από την επανάληψη, η εργασία τείνει να επανέλθει στα παλιά επίπεδα.

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (OJL)

Αυτός ο τρόπος προσέγγισης που στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας διαμέσου της εργατικής συμμετοχής, έχει εμφανισθεί πριν από μερικά χρόνια. Υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι μετέχουν αμμεσότερα στις προκλήσεις της παραγωγής, ανταποκρίνονται με ιδέες και προτάσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα.

Αυτό αποτελεί "άμεση" συμμετοχή, κατά την οποία συνή-

Θως οι προϊστάμενοι αντικαθίστανται από άτομα ειδικευμένα στην ποιότητα ζωής κατά την εργασία, που διευθύνουν τις συζητήσεις, ενεργούν ως κανάλια επικοινωνίας με τα ανώτερα επίπεδα, κ.λ.π.

ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Q L)

Η πρακτική αυτή έχει αντιγραφεί από τους Ιάπωνες. Ένας αριθμός υπαλλήλων συγκεντρώνονται και διεξάγεται μια συζήτηση με θέμα την ποιοτική και ποσοτική αύξηση της παραγωγής. Η αρχή αυτής της πρακτικής βασίζεται στο ότι οι εργαζόμενοι, μέσα από την καθημερινή του τριβή με το αντικείμενο της εργασίας τους, μπορούν να εισηγηθούν πολλές καινοτομίες, που αν υιοθετηθούν θα έχουν ως επακόλουθο την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι ιδέες αυτές μπορεί να είναι λογικές, αλλά υπάρχουν πολλοί περιορισμοί, τόσο στον τρόπο προσέγγισης με βάση την ποιότητα ζωής στην εργασία, όσο και στον τρόπο προσέγγισης με βάση τους κύκλους ποιότητας, ιδιαίτερα όταν οι υπάλληλοι έχουν ήδη αρνητική στάση απέναντι στην διοίκηση και στην εταιρεία.

Πολλές ώρες αναλώνονται σε άσκοπες συζητήσεις, χωρίς να ανταλλάσσονται επικοδομητικές απόψεις σχετικές με την αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον πολλοί υπάλληλοι περιμένουν να τεθούν σε εφαρμογή προτάσεις, που μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμες αν ληφθούν υπόψη το κόστος και τα κονδύλια που χρειάζονται για το σκοπό αυτό. Όταν δεν γίνεται τίποτα, επανεμφανίζεται η παλιά στάση, που εκφράζεται συχνά με την φράση: "Είδες, τους τα είπαμε αλλά δεν δίνουν δεκάρα για αυτά. Γιατί να προσπαθήσουμε να γίνουμε παραγωγικοί όταν εκείνοι δεν νοιάζονται;".

Η κεντρική ιδέα της συμμετοχής των υπαλλήλων στην ανταλλαγή απόψεων σχετικά με την ποιοτική και την ποσοτική αύξηση της παραγωγικότητας, είναι ορθή. Ο τρόπος όμως, με τον οποίο τίθεται σε εφαρμογή, προκαλεί πολλές φορές πικρία και αντιδράσεις σε περαιτέρω προσπάθειες, αν και όταν, οι προτάσεις για αλλαγές δεν υλοποιούνται.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνοι τους από προσωπικούς λόγους, αλλά το να τους παρακινήσει κανείς να πετύχουν στόχους για τον εργοδότη είναι άλλο θέμα. Κι όμως η παρακίνηση είναι το κλειδί.

Μολονότι η κερηφάνεια για την ποιότητα της εργασίας, η ικανοποίηση από τη δουλειά και άλλα κίνητρα είναι σημαντικά, το πιο ισχυρό κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης στη δουλειά είναι το χρήμα. Δείξτε στους εργάτες πως μπορούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα στις ίδιες ώρες και θα τους μεταδώσετε την ιδέα της παραγωγικότητας δυνατά και καθαρά. Η απάντηση για συνδιασμό της αύξησης της παραγωγικότητας με την ανταμοιβή των εργαζομένων μπορεί να είναι τα προγράμματα κινήτρων.

ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Πολλοί ισχυρίζονται ότι το καλύτερο πρόγραμμα κινήτρων είναι αυτό που ανταμείβει κάθε εργαζόμενο σε ακριβή αναλογία με την παραγωγή του, δηλαδή το πρόγραμμα ατομικών κινήτρων.

Επίσης ισχυρίζονται ότι μισθολάμφοι συνδεδεμένοι με την απόδοση είναι ο πιο δίκαιος τρόπος ανταμοιβής των εργαζομένων και ότι η υπόσχεση "καλύτερο ημερομίσθιο για καλύτερη ημερήσια δουλειά" είναι το κίνητρο που αυξάνει την παραγωγικότητα και τα κέρδη μειώνοντας το κόστος. Ενώ αυτό ήταν σωστό κάποτε, με την εισαγωγή του αυτοματισμού οι μηχανές καθορίζουν τον αριθμό παραγωγής όλο κι περισσότερο και τα προγράμματα ατομικών κινήτρων έδωσαν τη θέση τους σε προγράμματα στα οποία ομάδες εργαζομένων μοιράζονται εξίσου ανταμοιβές για αυξημένη παραγωγικότητα. Κι ενώ τα ατομικά κίνητρα ίσως παρακινούν τον εργαζόμενο να παράγει περισσότερο, δεν ευθαρύνουν τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους.

Σε υπέρσπηση των ατομικών κινήτρων πρέπει να πούμε ότι γενικά η παραγωγικότητα των εργαζομένων στην παραγωγή είναι υψηλότερη με προγράμματα ατομικά απ' ότι ομαδικά. Το κύριο αίτιο γι' αυτό είναι η φυσική τάση αυτών που αποδίδουν πολύ να χαλαρώσουν με τα ομαδικά κίνητρα όταν αναγκάζονται να μοιραστούν την ανταμοιβή για την παραγωγή τους με λιγότερο παραγωγικούς υπαλλήλους. Όμως σήμερα η παραγωγικότητα είναι λιγότερο σημαντική από τη συνεργασία των εργαζομένων σε διαφορετικούς

τομείς, για βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, μείωση πολυδάπανων διαδικασιών, καλύτερη χρήση υλικών κ.λ.π.

Γιαυτό το λόγο πολλές εταιρείες τώρα πιστεύουν ότι τα προγράμματα ατομικών κινήτρων προκαλούν ανταγωνισμό, δημιουργούν αίσθημα διαίρεσης που είναι επιζήμιο για τους στόχους της εταιρείας. Τα ατομικά κίνητρα μπορούν επίσης να δημιουργήσουν άλλα προβλήματα. Για παράδειγμα ατομικά κίνητρα για εργάτες που δεν ασχολούνται με την παραγωγή είναι δύσκολο να καθορισθούν και έχουμε μερικούς εργαζόμενους που αμείβονται ικανοποιητικά ενώ άλλους όχι. Τα ομαδικά κίνητρα από την άλλη μεριά έχουν σχεδιασθεί για να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία προσφέροντας ομαδικές αμοιβές για ομαδική απόδοση. Τα οφέλη από τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων περιλαμβάνουν:

ΜΕΙΩΣΗ: των αδικαιολογήτων απουσιών, των διαταράξεων προγραμματίων εργασίας, των αποχωρήσεων στο προσωπικό, των αδικαιολογήτων παραπόνων, των παραβάσεων των κανόνων πολιτικής ή της ιεραρχίας, των διεκδικήσεων, απεργιών κλπ., των σωματείων, σαμποτάζ, των κλοπών, ατυχημάτων, της σπατάλης χρόνου, υλικών και ενέργειας, των προσωπικών συγκρούσεων, της κακής ποιότητας εργασίας και της έλλειψης ανάμειξης με τους στόχους της εταιρείας.

ΑΥΞΗΣΗ της όρεξης και προθυμίας για εργασία με μέγιστη απόδοση της εμπλοκής συσχέτισης και ταύτισης των εργαζομένων με το προϊόν/υπηρεσία και τους γενικούς στόχους, της ποιότητας εργασίας, των καλών σχέσεων προσωπικό, της δημιουργικότητας, της προθυμίας να δεχθούν μεταβολές και της αφοσίωσης και τιμιότητας.

Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι ανταμοιβές κίνητρα δεν είναι απαραίτητο να είναι οικονομικές. Μπορεί να πάρουν τη μορφή επαίνων, επίσημης αναγνώρισης, προαγωγής ή περισσότερων ευκαιριών διεξαγωγής π.δ. ευχάριστης δουλειάς. Η ιδέα ότι η προσπάθεια και η εξαιρετική απόδοση πρέπει να ανταμείβονται, είναι κοινά παραδεκτά από όλους. Για να χρησιμοποιήσουν ανταμοιβές για αύξηση παραγωγικότητας πρέπει :

1. Να δίνονται μόνο όταν είναι βέβαιο ότι θα ενεργήσουν σαν κίνητρο για μεγαλύτερη προσπάθεια.

2. Να βασίζονται σε αύξηση της απόδοσης που να μπορεί να μετρηθεί.

3. Να δίνονται κάθε φορά που οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλά.

4. Να δίνονται γρήγορα.

Πρέπει πάντα να λέγεται στους εργαζόμενους πόσο σημαντικές είναι οι ατομικές τους προσπάθειες για τα κέρδη της εταιρείας. Αυτή η πληροφόρηση θεωρείται ένα από τα ισχυρότερα εργαλεία στη διάθεση της διοίκησης για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η καθημερινή καταγραφή της απόδοσης και της ατομικής των ομάδων βοηθά τους εργατές και τους προϊσταμένους να ναναγνωρίσουν τις μακροχρόνιες τάσεις. Όσο οι εργαζόμενοι βλέπουν πως η απόδοσή τους αντιστοιχεί σε καθιερωμένους στόχους και πρότυπα, η απόδοσή αυτή θα αυξηθεί.

Η διοίκηση πρέπει να εφαρμόσει ακόμα θετική ενίσχυση για να ενθαρρύνει και να διατηρήσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Κάθε φορά που μία ομάδα φθάνει ή υπερβαίνει τους στόχους ο μάνατζερ ή ο προϊστάμενος επαινεί την απόδοση και παρέχονται ανταμοιβές, όσο μικρές και αν είναι για να ενισχύσουν την επιθυμητή συμπεριφορά.

Με αυτά όλα τα κίνητρα, η επιβίωση της εταιρείας είναι εξασφαλισμένη μέσω αυξημένης παραγωγικότητας του ανθρώπινου παράγοντα.

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α

ΕΧΟΥΝ ΠΕΡΑΣΕΙ ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΑΠΟ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΟ ΚΑΙ ΛΕΠΤΟΜΕΡΗ ΕΛΕΓΧΟ; ΙΣΧΥΟΥΝ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ;

Εδώ μπαίνουν τα ερωτήματα: σε ποιά βαθμό έχουν μία απόλυτη ισχύ οι θεωρίες των κινήτρων οι οποίες έχουν γίνει από όλους αποδεκτές. Μπορούν να εφαρμοστούν σ' όλες τις συνθήκες και σ' όλες τις θέσεις εργασίας;

Και το κυριότερο είναι, αν οι μάνατζερ είναι καλά πληροφορημένοι για να εισάγουν και να εφαρμόσουν προτάσεις, που προωθούνται από τους ψυχολόγους σαν μέσα παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Οι απαντήσεις είναι μάλλον σύνθετες και καθόλου εύκολες.

Πράγματι, σε ορισμένες περιπτώσεις οι θεωρίες των κινήτρων αποδίδουν και μάλιστα πολύ καλά προσφέροντας ικανοποιητικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις.

Σε άλλες περιπτώσεις, όμως, οι θεωρίες αυτές δε στάθηκαν στην πράξη με αποτέλεσμα. Πολλοί μάνατζερ που επιχειρήσαν να τις εφαρμόσουν να απογοητευθούν. Την ίδια στιγμή, όμως οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς επιμένουν ότι τα συμπεράσματα και οι αρχές τους έχουν απόλυτη ισχύ και ισχυρίζονται με έμφαση ότι ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Η απάντηση είναι δύσκολη, και το όλο θέμα μπορεί να διασαφηνιστεί μόνο αν λάβουμε υπόψη μας τους παρακάτω τρεις παράγοντες:

1) Ο βαθμός ισχύος των κινήτρων για εργασία ποικίλλει πολύ μεταξύ των ανθρώπων. 2) Τα τελευταία δέκα χρόνια έχει παρατηρηθεί μία σημαντική αλλαγή στη στάση απέναντι στην εργασία. 3) Η ανάπτυξη των διαφόρων κυβερνητικών προγραμμάτων κοινωνικής πολιτικής έχει συμβάλει σημαντικά στη μείωση της ισχύος των κινήτρων και στη μείωση της παραγωγικότητας.

ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΕΝΑ

Εδώ θα πρέπει να αρχίσουμε με ένα από τα βασικά αξιώματα της ψυχολογίας: Το Νόμο των Ατομικών Διαφορών.

Αυτή η θεμελιώδης αρχή της ψυχολογίας λέει ότι οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Έχουν διαφορετικές ψυχολογικές ανάγκες, πρότυπα κινήτρων και αξιολογούν τα συστήματα ανάλογα με τις ικανότητές τους, τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους και τις πνευματικές τους δυνατότητες.

Η γνώμη των Ατόμων για τη Σημασία της Εργασίας Διαφέρει.

Γιά πολλούς εργαζόμενους η εργασία απλά δεν είναι το σπουδαιότερο πράγμα στη ζωή τους. Εφόσον η εργασία παρέχει το ατομικό εισόδημα, συχνά χρησιμεύει σαν μέσο για τη συμπλήρωση ενός στόχου, και τέτοιος στόχος συνήθως θεωρείται ο ελεύθερος χρόνος και οι οικογενειακές δραστηριότητες. Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι έχει μεγαλύτερη σημασία ο χρόνος που διαθέτουν για τα χόμπι τους και τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα όπως ένας εργαζόμενος χαρακτηριστικά είπε: "χάνω τον καιρό μου δουλεύοντας".

Η Ανάγκη για Αυτονομία και Συμμετοχή στην Εργασία Διαφέρει από Άνθρωπο σε Άνθρωπο.

Οι ψυχολόγοι της σχολής-Κινήτρων δεν παύουν να υπογραμμίζουν τη σημασία που έχουν για τους εργαζόμενους η ελευθερία, η ανεξαρτησία και η προσωπική αυτονομία στο περιβάλλον της εργασίας τους. Υπάρχουν άνθρωποι που δέχονται με ευχαρίστηση την ευκαιρία να κάνουν τις ιδέες τους πράξη και είναι ευχαριστημένοι με εκείνες τις εργασίες που απαιτούν τη συμμετοχή τους, και αυτό τα άτομα κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μπορούν να προσφέρουν τα μέγιστα στις εταιρείες τους. Από την άλλη υπάρχουν οι εργαζόμενοι του τύπου "εγώ δεν δίνω φράγκο", όπου εκεί δεν υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να φανούν χρήσιμοι στην εταιρεία τους.

Οι Ανάγκες των Ανθρώπων για το Χρήμα Διαφέρουν.

Συζητήσεις για τοπώς είναι δυνατό να πορακινήθούν οι εργαζόμενοι και να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους οι ψυχολόγοι της Συμπεριφοράς τείνουν γενικά να υποβαθμίζουν την σπουδαιότητα του χρήματος.

Αν υπάρχει κάτι που απεχθάνονται και υποτιμού, αυτό είναι η αξία του χρήματος ως κινήτρου. Δεν είναι καθόλου απλό να αξιολογήσουμε τη σημασία του χρήματος και των οικονομικών κινήτρων.

Πρέπει να ληφθούν διάφοροι παράγοντες υπόψη, γιατί το χρήμα υπηρετεί αρκετές βασικές ανάγκες του ανθρώπου.

Μας επιτρέπει να αγοράσουμε τα υλικά αγαθά και τις υπηρεσίες που επιθυμούμε.

Παρ'όλους τους συγκυριακούς παράγοντες, που μπορούν να μειώσουν τη σημασία του κινήτρου, το χρήμα παραμένει ένας ζωτικός παράγοντας για την απόδοση του ατόμου στην εργασία.

Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Ο μύθος έλεγε ότι "η προαγωγή της τεχνολογίας και αποτελεσματικότερων μεθόδων και συστημάτων εργασίας, θ'απελευθέρωνε τον άνθρωπο από τα χρονοβόρα δεσμά της παραγωγικής διαδικασίας, για να απολαύσει τις χαρές και να υπηρετήσει τις αξίες, μιας άλλης ποιότητας ζωής".

Βρισκόμαστε κιόλας πολύ κοντά στη ρομποτική επανάσταση, στη βιομηχανική απογείωση και του επικοινωνιακού - πληροφοριακού θαύματος. Κι όμως ; Ούτε να "επικοινωνήσουμε" μπορούμε, ούτε να χορτάσουμε την πείνα της μισής ανθρωπότητας που λιμοκτοεί.

Η άλλη μισή δημιουργεί νέες "μηχανές" .Ο "ελεύθερος" πλέον χρόνος μας, αντί να αφιερώνεται για τις χαρές και αξίες της ζωής, "χρησιμοποιείται" σε μια δεύτερη μηχανή, σε μια άλλη, σε μία τρίτη βάρδια .Σκοπός : η εξασφάλιση και η αγορά των απαιτούμενων για να απολαύσουμε την χαρά στον ανύπαρκτο πλέον χρόνο μας. Είμαστε ελεύθεροι ,λοιπόν, έχουμε όλο το απόγευμα ελεύθερο, να καταναλώσουμε όσα κερδίσαμε το πρωί.....

Είμαστε ελεύθεροι ,έχουμε όλο το απόγευμα στη διάθεσή μας να πακετάρουμε το άγχος και την ανία μας, δέματα που τα περιφέρουμε παντού και πάντα.

Έτσι ,οικοδομούμε τη νέα "κοινωνία αφθονίας του άγχους, της αγωνίας, της μοναξιάς, της πλήξης και της ματαιοδοξίας".

Είμαστε ελεύθεροι, έχουμε χρόνο ελεύθερο να ψάξουμε για δουλειά, ή να ισοπεδωθούμε ανά πάσα στιγμή από την ίδια την ζωή.

Κανένας δεν πρόκειται να ρωτήσει "γιατί" ;

Το "γιατί"; αφορά και απευθύνεται μόνο σε ορισμένη κατηγορία ανθρώπων. Οι υπόλοιποι οφείλουν να σιωπούν.

Είναι καιρός να αμφισβητήσουμε τον μύθο και, προπαντός, τους κατασκευαστές του.

Θα είναι η πρώτη δημιουργική πράξη.....όχι μόνο για την αύξηση της παραγωγικότητας:

Κάθε αμφισβήτηση είναι μία δημιουργική πράξη και προδίδει την ανθρώπινη υπόθεση, όταν σπη θέση του "αμφί" περνάει ένα παραγωγικό " Αντί " .-

Ε Ρ Ε Υ Ν Α

PIRELLI

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΛΑΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΤΗΓΩΝ -ΦΟΡΤΗΓΩΝ
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

Μετά από επίσκεψη μου στο εργοστάσιο και συνάντηση με τον προσωπάρχη του εργοστασίου Κ.Στέφανόπουλο προέκυψαν τα ακόλουθα ερωτήματα και οι ανάλογες απαντήσεις.

1) ΠΟΙΑ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Είναι σαφώς ανθηρή ακίντησε ο προσωπάρχης του εργοστασίου υπό την έννοια ότι τα ίδια κεφάλαια σε σχέση με τα χρεωστούμενα βρίσκονται στον κατάλληλο δείκτη. Η εταιρεία καλύπτει ένα αρκετά σημαντικό μέρος της ελληνικής αγοράς.

Το δε σκόλυπο μέρος της παραγωγής διοχετεύεται στο εξωτερικό απ'όπου έχουμε μια συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση, ελαστικών λόγω καλής ποιότητας. Οι προοπτικές φαίνονται να είναι ευνοϊκές, ιδιαίτερα στα επιβατηγά και αστικά.

2) ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΥΤΗ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΑΠΟ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ;

Επηρεασμός υπήρχε ιδιαίτερα από την ένταξη στην ΕΟΚ. Η ένταξη εξαφάνισε τους δασμούς εισαγωγής έτοιμου προϊόντος. Ακόμα δεν δόθηκε προνομή για εξαγωγές στις χώρες της ΕΟΚ. Αυτό υποχρέωσε την εταιρεία για να γίνει κιά ανταγωνιστική να κάνει επενδύσεις τα 3 τελευταία χρόνια, για αγορά νέων μηχανημάτων και βελτίωση των παλαιών, και εκπαίδευση του προσωπικού στην υψηλή τεχνολογία, σε ποσό που ξεπέρασε το 1,5 δισ.

3) ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΣΩΣΤΕΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ;

Υπάρχει μια ιεραρχία κλασσικής μορφής. Οι εργασιακές σχέσεις είναι ικανοποιητικές. Έχουμε εργασιακή ειρήνη γενικά, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν υπάρχουν και στιγμές αιχμής (απεργίες, στάσεις εργασίας κ.λ.π.) αλλά αυτό δεν χαλάει την συντάγη.

Υπάρχει διεύθυνση προσωπικού και οργάνωση οποια σε συνεργασία με τη γενική διεύθυνση καθορίζει την πολιτική απέναντι στους εργαζόμενους.

4) ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΕΤΡΗΣΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ;

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ;
ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ;

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από τον όγκο της ποιοτικό

σωστής παραγωγής, σε σχέση με τις ώρες εργασίας.

Μετράμε τα πόσα παρήχθησαν στον χρόνο που δούλεψε, και γνωρίζοντας τον χρόνο παραγωγής ενός κομματιού, προσδιορίζουμε το ποσοστό της απόδοσης.

ΤΟ ΩΡΑΡΙΟ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ ΩΣ ΕΞΗΣ:

Διαθέσιμος χρόνος = 480' λεπτά

-20 λεπτά πρόγευμα

-40 λεπτά διαλλείματα

- Άλλες καθυστερήσεις από βλάβες μηχανών-έλλειψη υλικών.

Έτσι ο χρόνος παραγωγής ενός κομματιού βρίσκεται με πολλαπλές χρονομετρήσεις πολλών εργατών σε πολλές βάρδιες, σε πολλές μηχανές. Έτσι βρίσκεται ο χρόνος κατασκευής ενός κομματιού αν διαιρέσουμε :

Διαθέσιμο χρόνο = ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ

Χρόνος κατασκευής κομματιού ΠΑΡΑΓΩΓΗ

ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥΣ:

Για τους τεχνικούς έχει κάθε μηχάνημα του εργοστασίου ένα συντελεστή βαρύτητας π.χ. (το μηχάνημα μιγμάτων έχει πολύ μεγάλο συντελεστή για την παραγωγή, γιατί αν σταματήσει αυτό σταματάει όλη η παραγωγή).

Έχει υπολογισθεί από την ιστορία των βλαβών, ο χαμένος χρόνος από κάθε μηχάνημα για βλάβες.

Αν πολλαπλασιάσουμε τον χαμένο χρόνο επί την βαρύτητα του μηχανήματος έχουμε ένα νομέρο. Αυτό είναι το θεωρητικό νομέρο συνδυασμού βαρύτητας βλάβης. Στην πράξη έχουμε κάθε μήνα χαμένες ώρες από κάθε μηχάνημα για βλάβες.

Αν πολλαπλασιάσουμε χρόνο Χ βαρύτητα = Πρακτικό νομέρο

Όσο μικρότερο πρακτικό νομέρο έχουμε σε σχέση με το θεωρητικό τόσο λιγότερο χρόνο έχουμε από βλάβες.

ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ:

Υπάρχει μία καμπύλη (κόστος του προϊόντος μέσα στο εργοστάσιο).

Υπάρχει καμπύλη οκάρτων (π.χ. 1 % μειύεται)

Υπάρχει καμπύλη για τις χαμένες παραγωγικές ώρες που σημαίνει πως δεν δουλεύει καλά το KWAGER.

Ένας συνδυασμός των τριών καμπυλών μας δίνει ένα χρηματικό ποσό για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Έτσι με δεδομένους τους παραγωγικούς συντελεστές εδώ (εργασία κεφάλαιο), μετράμε την παραγωγικότητα σε παραγόμενα λάστιχα και την συγκρίνουμε με την αμέσως προηγούμενη χρονιά, και τα υπόλοιπα εργοστάσια του γκρουπ.

Η μέτρηση γίνεται από το γραφείο χρόνων και μεθόδων.

Η παραγωγικότητα μετριέται καθημερινά, εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία, εξαμηνιαία, ετήσια, με σκοπό την βελτίωση και λόγω ότι ζούμε σε ανοιχτή αγορά που πιέζει για βελτιώσεις. Το γραφείο χρόνων και μεθόδων χρονομετρεί την παραγωγή, συγκεντρώνει τα στατιστικά στοιχεία καθημερινά από όλα τα τμήματα.

5)ΤΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΙΣΧΥΡΟ;

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ένα πριμ παραγωγικότητας το οποίο εξαρτάται από τη φύση της δουλειάς τους.

Έτσι το κυριότερο κίνητρο είναι το οικονομικό. Για την εταιρεία όμως ο ζήλος για εργασία, και το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την δουλειά του, επιβραβεύονται και κατά άλλο τρόπο (π.χ. προώθηση εργατών σε υπαλληλικές θέσεις, και προώθηση υπαλλήλων σε θέσεις προϊσταμένων). Υπάρχει ακόμα το κομμάτι των ιδεών. Ο καθένας μπορεί να ρίξει όσες ιδέες θέλει για οποιοδήποτε θέμα. Οι ιδέες επιβραβεύονται ανάλογα με το κατά πόσο μπορούν να εφαρμοστούν και να αποδώσουν στην εταιρεία. Έτσι αφού εφαρμοστούν και αρχίσουν να αποδίδουν χρήματα για την εταιρεία ανάλογα θα αμειφθεί και αυτός που σκέφτηκε την ιδέα.

Οι εργαζόμενοι γενικά είναι από τους πιο καλοπληρωμένους εργάτες. Έτσι σαν επίκεδο ελληνικό οι αμοιβές της PIRELLI βρίσκονται στη μέση των υγιών ελληνικών βιομηχανιών. Έτσι ο εργαζόμενος παίρνουν πολλές φορές χρήματα παραπάνω από αυτά που έχουν συμφωνηθεί στις συμβάσεις.

Για τους υπαλλήλους υπάρχει σύστημα αξιολόγησης θέσεως με αντικειμενικά κριτήρια. Έτσι κάθε εργαζόμενος παίρνει τόσα χρήματα ανάλογα με την θέση και σύμφωνα με την όραση της εταιρείας. Στο εργοστάσιο εργάζονται 500 άτομα 485 άνδρες και 15 γυναίκες.

Η διεύθυνση συμπαραστέκεται στα ψυχολογικά και

οικονομικά προβλήματα των εργαζομένων. Έτσι πολλές φορές δίνονται δάνεια σε εργαζόμενους που βρίσκονται σε ανάγκη, και η εξόφληση γίνεται με όρους πολύ ευνοϊκούς γιά τους εργαζόμενους.

Τέλος η αμοιβή ενός υπαλλήλου εργάτη σήμερα στο εργοστάσιο (παντρεμένος) κυμαίνεται από (110.000-150.000) ΜΙΚΤΑ χωρίς υπερτίρες και το βραβελο παραγωγικότητας.

Σχετικά με το περιβάλλον είμαστε η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που φέραμε ειδικούς από την Ευρώπη (με ειδικά όργανα), οι οποίοι απασχολήθηκαν επί μακρό χρονικό διάστημα με το να μελετήσουν το περιβάλλον του εργασιακού χώρου [φως, μυρωδιές, αέρας, θόρυβος κ.λ.π.] , με σκοπό να βελτιώσουν το περιβάλλον, ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί και να παράγει περισσότερο.

Για την βελτίωση της παραγωγικότητας ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην προσπάθεια που πρέπει να γίνει, ώστε ο Έλληνας εργαζόμενος να αποκτήσει περισσότερη αίσθηση ευθύνης και να γίνει πιο επαγγελματίας.

ΠΕΙΡΑΪΚΗ ΠΑΤΡΑΪΚΗ

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ

Μετά από επισκεψή μου στο εργοστάσιο ενημερώθηκα από τον προσωπάρχη του εργοστασίου κ. Λιακόπουλο, ο οποίος απάντησε στα εξής ερωτήματα:

1) ΠΟΙΑ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η πειραϊκή Πατραϊκή είναι μία κατ'εξοχήν εξαγωγική εταιρεία.

Έτσι βοηθάει πολύ την εθνική οικονομία με τον τζίρο τον οποίο κάνει, με την απόδοση του Φ.Π.Α. και γενικά κινεί μεγάλο εμπορικό κύκλωμα.

2) ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΥΤΗ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ;

Η πολιτική επηρεάζει πρώτα την νοοτροπία του εργαζομένου, δηλαδή το αίσθημα του επαγγελματισμού, το οποίο σήμερα λείπει από τους Έλληνες εργαζομένους. Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζεται και η οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Η πολιτική του κράτους επίσης επηρεάζει το θέμα των προνομιών που δίδονται στην εταιρεία.

3) ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΣΩΣΤΕΣ; ΠΩΣ ΠΡΟΚΛΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ;

Υπάρχει πλαίσιο κανονισμών εργασίας εκεί καταγράφονται οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων.

Τα σωματεία έρχονται σε επαφή με τον εργοδότη και υπάρχει κοινή αντιμετώπιση των προβλημάτων.

4) ΤΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ; ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΙΣΧΥΡΟ;

Δίνεται Δώρο Παραγωγής σε όλους τους εργαζομένους εκτός από τους Διοικητικούς. Ανάλογα με την απόδοση που έχει ο εργαζόμενος παίρνει και το ανάλογο πρίμ.

Σημαντικό κίνητρο είναι το δώρο τακτικής προσελεύσεως. Λίβεται 5% κάθε 15νθήμερο στο σύνολο των ακκαθαρίστων αποδοχών. Αν δεν υπάρξει απουσία στο τέλος του τριμήνου υπάρχει πρόσθετο 2,5% και σύν το 5% γίνεται 7,5%.

Στα κίνητρα ανήκουν και οι κάτωθι παροχές που δίδονται στους εργαζομένους

1) 400 δραχ. την ημέρα για κάθε παιδί εργαζομένου που φυλάσσεται σε βρεφονηπιακό σταθμό.

2) Σε περίπτωση σοβαρών οικογενειακών προβλημάτων διήμερη άδεια με αποδοχές.

3) Άμεσών μετακίνηση του προσωπικού με κάρτα.

4) Πρατήριο ρούχων που ψωνίζει το προσωπικό με ευκολίες πληρωμής.

5) Λύρα ανάλογα τα χρόνια εργασίας: για 25 χρόνια=80 χιλιάδες δραχμές, για 30 χρόνια =120 χιλιάδες δραχμές.

6) Η αποζημίωση δίδεται ολόκληρη και όχι το 40% που είναι το νόμιμο.

7) Σε όλες τις ειδικότητες οι εργαζόμενοι έχουν αύξηση του μισθού τους κατά 10%. Οι τεχνίτες παίρνουν 1 ημερομίσθιο όλο κάθε μήνα.

8) Δίδονται βραβεία στα παιδιά των εργαζομένων σε οποιαδήποτε βαθμίδα εκπαίδευσης και αν βρίσκονται.

ΆΛΛΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

1) Ακόμα αν κάποιος βεβαιώσει ότι είναι άρρωστος, με την συνεργασία του γιατρού της εταιρείας, μεταφέρεται σε ανάλογη μονάδα με το πρόβλημά του (π.χ. αν τον ενοχλεί ο θόρυβος).

2) Οι μητέρες παίρνουν παραπάνω άδεια από την νόμιμη όταν έχουν μικρά παιδιά.

3) Μετριοούνται συνεχώς αέρας, φώς, θόρυβος, ώστε να μην επηρεάζεται αρνητικά η παραγωγικότητα των εργαζομένων.

4) Δίνονται δάνεια και βοηθήματα όταν έχει ανάγκη ο εργαζόμενος, τα οποία εξοφλεί σιγά-σιγά.

5) Υπάρχει χρόνος για κολατσιό και εστιατόριο για τους εργένηδες και μη εργαζόμενους καθώς και καπνιστήριο. Τέλος υπάρχει πλήρες ιατρείο με νοσοκόμες και ένα γιατρό εργασίας.

5) ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΕΤΡΗΘΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ;

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ;

Η κάθε μονάδα έχει την υπηρεσία μεθόδων και προτύπων εργασίας. Μετριέται με χρονομέτρη η κάθε ομάδα μηχανών.

Υπάρχει δηλαδή σε κάθε μηχανή και μετρητής ο οποίος μετράει την παραγωγικότητα.

Στο εργοστάσιο εργάζονται: 1747 άνδρες, 414 γυναίκες.

Το κάθε παραγωγικό τμήμα έχει ποιοτικό έλεγχο και αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα ειδοποιείται αμέσως η παραγωγή ώστε να σταματήσει να βγαίνει το ελαττωματικό προϊόν.

Τέλος για την προστασία της παραγωγής υπάρχει μεγάλη επικοινωνία μεταξύ της ιεραρχίας.

Εξαγωγικά η Πειραιϊκή Πατραϊκή έχει φθάσει στο επίπεδο των 35 δις και υπάρχουν μεγάλες προοπτικές για το μέλλον το οποίο φαίνεται ευνοϊκό.

ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Η (Ε.Γ.Λ.)

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΧΑΡΤΙΟΥ

Μετά από επίσκεψη στο εργοστάσιο συναντήθηκα με τον υπεύθυνο Κ.Λυγυράκη ο οποίος μεταξύ των άλλων κατέχει και την θέση του Κοινωνικού Λειτουργού.

Απάντησε στα εξής ερωτήματα.

1) ΠΟΙΑ Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.

Την εταιρεία ίδρυσε ο ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ το 1924:

ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΔΙΑΛΕΞΕ ΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΜΕΝΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΗΣΑΝ:

1) Η περιοχή τότε ήταν βάλτος με αποτέλεσμα να την αγοράσει πολύ φθηνά, και συγχρόνως υπήρχε πολύ νερό, απαραίτητο για το χαρτί.

2) Σε πολύ κοντινή απόσταση υπήρχαν οι γραμμές του τρένου πράγμα που σήμαινε εύκολες μεταφορές.

3) Τότε εκεί υπήρχε καταυλισμός προσφύγων, πράγμα που σήμαινε φθινό εργατικό δυναμικό.

Σήμερα έχει 400 άτομα προσωπικό μεταξύ των οποίων οι 46 γυναίκες.

Το 83 τάχθηκε προβληματικό. Το 84 ορίστηκε προσωρινή Διοίκηση που μελέτησε τις δυνατότητες του εργοστασίου. Το 86 η μελέτη έδειξε πως έπρεπε να αποδεσμευτεί από τα χρέη και να κάνει επενδύσεις. Το 87 έγινε αναγκαστική εκκαθάριση, και καταμέτρηση της εταιρείας και βγήκαν στο σφυρί τα περιουσιακά στοιχεία του εργοστασίου.

Έτη συνέχεια έγιναν 3 πλειστηριασμοί.

Το 1987 ο Οργανισμός Ανασυγκρότησης Προβληματικών Επιχειρήσεων αγόρασε το εργοστάσιο 500 εκατομμύρια. Αργότερα αγοράστηκε του Αιγίου 425 εκατομμύρια. Η τιμή είχε ορισθεί από το Πρωτοδικείο Πάτρας. Στις 6 Απριλίου 1988 ίδρυσε μία καινούργια εταιρεία με την επωνυμία Ε.Γ.Λ. χαρτοποιία Δυτικής Ελλάδος με 2 εργοστάσια Πάτρας και Αιγίου. Τότε επεβλήθησαν προγράμματα επενδύσεων της τάξης 1,5 δισ.

Σήμερα βρισκόμαστε στη βάση υλοποίησης αυτών των προγραμμάτων. Σήμερα έχουν γίνει 4,5 δισ επενδύσεις. Το εργοστάσιο λειτουργεί βάσει παραγγελιών, και έχει το πλεονέκτημα του ανακυκλώμενου χαρτιού (χαμηλό κόστος) και

δεν μπαίνει μέσα από πλευρά ισοζυγίου.

Το εργοστάσιο σήμερα δεν έχει πάρει μεγάλους δανεισμούς και βάσει του Νόμου 12/62 δεν έχει πάρει την επιχορήγηση από το ΜΟΠ, πράγμα που θα έλυσε όλα τα οικονομικά προβλήματα του εργοστασίου.

2) ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ;

Το σίγουρο είναι πως σήμερα το Κράτος είναι αυτό που προσπαθεί να ανεβάσει την εταιρεία και όχι κάποιος ιδιώτης. Για τον λόγο αυτό γίνονται προσπάθειες για μεγάλες επενδύσεις.

Έτσι αν δεν γίνουν επενδύσεις δεν μπορεί η εταιρεία να εισχωρήσει στην ΕΟΚ.

Η οικονομία της εταιρείας δεν εξαρτάται από την εισαγωγή της πρώτης ύλης γιατί χρησιμοποιεί ανακυκλώσιμο χαρτί. Γίνονται προσπάθειες για αγορά τέλειου και σύγχρονου εξοπλισμού. Το πρόβλημα είναι το εργατικό δυναμικό το οποίο είναι ανειδίκευτο και μεγάλης ηλικίας, και βρίσκονται κοντά στη συνταξιοδότηση.

Θετικό βήμα ήταν η παρέμβαση και συμμετοχή στα ΜΟΠ όπου γίνονται προσπάθειες και για την εκπαίδευση εργατών.

Παρόλο που η εταιρεία εξαρτάται από το Δημόσιο Ταμείο δεν έχει κάποια ιδιαίτερη μεταχείριση άρα δεν επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό η ζωή της εταιρείας. Το πραγματικό πρόβλημα είναι πιά πολύ το εργατικό δυναμικό και όχι η τεχνολογία η οποία τελειοποιείται.

3) ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΣΩΣΤΕΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ

Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στην ασφαλή εργασία, και προστασία των εργαζομένων από ανθυγιεινά μηχανήματα πράγμα που δημιουργεί καλό εργασιακό κλίμα.

Από πλευράς Σωματείου υπάρχει καλό κλίμα γιατί δεν υπάρχει ιδιώτης που να θέλει να κερδίσει, αλλά όλοι είναι υπάλληλοι με ίδια κίνητρα και σκοπούς.

Υπάρχει ομοφωνία μεταξύ Διοίκησης και Σωματείου και δεν υπάρχουν συγκρούσεις γιατί οι στόχοι είναι κοινοί. Ενδιαφέρονται όλοι το ίδιο για την ανάπτυξη του εργοστασίου.

4) ΠΟΙΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

Ιδιαίτερο κίνητρα μισθού (BONUS η PRIM) δεν υπάρ-

χουν. Το μεγαλύτερο κίνητρο είναι ο σκοπός να επιβιώσει και να αναπτυχθεί το εργοστάσιο. Οι εργαζόμενοι έχουν ενσωματωθεί με αυτόν τον ρόλο και αγωνίζονται να αναστήσουν το εργοστάσιο. Υπάρχει ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και η αίσθησή τους είναι στο μέγιστο.

Από πλευράς μισθού .Πέραν του κανονικού και νόμιμου οι μισθοί είναι αυξημένοι από 13-15 χιλ. δραχμές. Διαθέτει το εργοστάσιο κοινωνικό λειτουργό και γιατρό σε οχτάωρη βάση . Έτσι υπάρχει κοινωνική υπηρεσία ώστε να δημιουργούνται στους εργαζόμενους αίσθημα ασφάλειας. Σε μορφωμένους εργαζόμενους γίνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια.

Υπάρχουν γάντια, κράνη, άρβυλα , όλα ειδικά κατασκευασμένα για την ασφάλεια των εργαζομένων. Υπάρχει δυνατότητα Δανειοδότησης των εργαζομένων μέχρι 100 χιλιάδες. Για σοβαρά προβλήματα δεν υπάρχει όριο στα δάνεια. Έχουν πλήρη κάλυψη για οποιοδήποτε θέμα αφορά την υγεία τους. Αυτό γίνεται γιατί : Η χαρτοποιία έχει 3 σοβαρά προβλήματα.

1) Μεγάλη υγρασία, γιατί το χαρτί χρειάζεται πολύ νερό.

2) Έντονοι θόρυβοι και κραδασμοί.

3) Η χαρτοποιία δουλεύει επί 24 ώρου βάσεως.

5) ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μετρείται η καθημερινή παραγωγή των μηχανών. Υπάρχει γραφείο προγραμματισμού προσωπικού. Το σκάρτο χαρτί οφείται αποκλειστικά στις μηχανές που σιγά-σιγά αντικαθίστανται με σύγχρονες, πάνω στις οποίες θα γίνεται πιά ολοκληρωμένη μέτρηση της παραγωγικότητας .Οι πολλές δεν έχουν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις ώστε να γίνουν σωστά οι απαραίτητες μετρήσεις.

6) ΑΠΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ;

Εκείνο που λείπει είναι το νέο προσωπικό και οι νέες προσλήψεις. Λόγω της τοποθεσίας δεν υπάρχει βιομηχανικό προλεταριάτο. Δηλαδή οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι αγρότες-εργάτες .Οι νέες προσλήψεις που θα γίνουν θα έχουν απαραίτητο κριτήριο το απολυτήριο Λυκείου και γνώση Αγγλικών.

Δεν υπήρχε μέχρι τώρα σχολή χαρτοποιίας σε κανένα εκπαιδευτικό επίπεδο. Έτσι προβλέπεται σχολή χαρτοποιίας με 9 μηνή φοίτηση σε συνεργασία ΕΟΚ και ΟΑΕΔ.

Έτσι θα λυθεί το πρόβλημα του εξειδικευμένου προσωπικού και ιδιαίτερα των στελεχών.

ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ

ΠΟΤΟΠΟΙΪΑ

Μετά από συνάντησή μου με τον προσωπάρχη του εργοστασίου Κ. Μπελέκο ενημερώθηκα και έλαβα απάντηση στα εξής ερωτήματα.

1) ΠΟΙΑ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ;

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1861.

Σήμερα εργάζονται εκεί 260 άτομα με ένα ποσοστό 30 % σε γυναίκες.

Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας είναι πολύ καλή με μεγάλη εξαγωγική δυνατότητα. Το 30% της παραγωγής εξάγεται.

Η εξαγωγική αυτή δύναμη βοηθάει πολύ την εθνική οικονομία λόγω της πολύτιμης εισαγωγής συναλλάγματος την οποία επιφέρει.

2) ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΥΤΗ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ;

Επηρεασμός της πολιτικής με στενή έννοια δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει.

Βέβαια υπάρχει παρέμβαση του κράτους σε διάφορα θέματα, αλλά αυτός είναι άλλοτε θετικός και άλλοτε αρνητικός.

3) ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΣΩΣΤΕΣ;

ΠΩΣ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ;

Οι εργασιακές σχέσεις είναι ανεκτές. Δεν υπάρχει τα τελευταία 5 χρόνια ειδικά πρόβλημα εργασιακής ειρήνης.

Υπάρχει σωματείο εργαζομένων το οποίο και προβάλλει τα προβλήματα των εργαζομένων.

Η ιεραρχία βασίζεται σε κάποιο οργανογράφημα (ΠΥΡΑΜΙΔΑ) το οποίο καθορίζει ουσιαστικά τις θέσεις, και υπάρχει συνεργασία των μελών και σωστή επικοινωνία.

Έτσι καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για επίλυση των προβλημάτων, και όταν αυτό το επιβάλλουν έχουμε και κάποια έγγραφη ιεράρχηση θέσεων ανάλογα με το ποιος βρίσκεται πιο κοντά στο πρόβλημα.

4) ΤΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

Ο κάθε εργαζόμενος εκτός φυσικά του νόμιμου μισθού καλύπτεται στα εξής:

1) Έξοδα μεταφοράς

2) Υπάρχουν ποικίλα επιδόματα ανάλογα την θέση του

εργαζόμενου.

3) Ασφάλιση πέραν από το ΙΚΑ

4) Παροχές σε είδος

5) Παροχές σε χρήμα όπως : επιδόματα παρουσίας, επιδόματα φορτώσεων, επιδόματα τρύγου, επίδομα πρόχειρου φαγητού, εκδρομές, δυνατότητα αγοράς προϊόντων της εταιρείας με σημαντική έκπτωση.

Στο επίπεδο προϊσταμένων και εργοδηγών έχουμε το επίδομα κινήσεως Ι.Χ. αυτοκινήτου.

Στο επίπεδο Διευθυντών η εταιρεία διαθέτει δωρεάν Ι.Χ. αυτοκίνητο.

Ακόμα υπάρχει σύστημα σύνδεσης αμοιβής με την παραγωγικότητα σ' όλα τα τμήματα, από όπου βγαίνει κάποιο κριμ.

Οι πωλήσεις έχουν κριμ ανάλογα με τις πωλήσεις, δηλαδή καιά πόσο έχουν φθάσει η ξεπεράσει τον στόχο ο οποίος έχει τεθεί από την εταιρεία.

Τέλος πολλές φορές δίδεται ένισχυση οικονομική σαν ανταμοιβή για την παραγωγικότητα του εργαζόμενου.

Εκτός όμως από το οικονομικό κίνητρο το οποίο είναι και το σπουδαιότερο η εταιρεία φροντίζει και για το υπόλοιπο που θα μπορούσαν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους όπως :

Η εταιρεία διαθέτει υπερσύγχρονα μηχανήματα και παρέχονται όλα τα δυνατά μέτρα προστασίας στους εργαζόμενους (άρβυλα, στολές εργασίας, κράνη, γάντια κ.λ.π.)

Γίνεται σωστή εκπαίδευση στους εργαζόμενους ώστε να κάνουν ασφαλή την εργασία τους. Γίνονται κάποια ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια για κανόνες ασφαλείας και υγιεινής.

Οι απλές υπαλληλικές θέσεις αλλά και οι θέσεις εργοδηγών καλύπτονται από εσωτερικές προαγωγές, και αυτό είναι το κυριότερο κίνητρο, γιατί συγχρόνως συνδυάζεται με αύξηση των αποδοχών. Υπάρχει και η δημιουργία νέων θέσεων σε επίπεδο μεσαίων στελεχών. Δηλαδή κάποια άτομα προήχθησαν σε θέσεις εργοδηγών από το υπάρχον εργατικό δυναμικό.

5) ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί και υπάρχουν πολλά συστήματα μέτρησης.

Το παρασχεθέν προϊόν είναι ο τρόπος μέτρησης.

Υπάρχουν αριθμομέτρες στις μηχανές οι οποίοι μετρούν τις μονάδες που παράγονται.

Υπάρχει η εμφιαλωτική γραμμή η οποία έχει κάποια σιάνταρ και από αυτά φαίνεται το MINIMUM ή το MAXIMUM της παραγωγής.

Η παραγωγικότητα μετριέται σε επίπεδο μηνός.

Από πλευράς ποσοτικού ελέγχου γίνεται κάθε μέρα πάνω στην εμφιαλωτική γραμμή.

Πέρα από τον ποσοτικό έλεγχο υπάρχει και χημικός έλεγχος.

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α

Αυτό που φαίνεται βασικό να λείπει είναι ο επαγγελματισμός. Αδυνατεί ο Έλληνας εργαζόμενος να αποδεχθεί τις αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Δηλαδή θεωρεί οτιδήποτε κεκτημένο μη διαπραγματεύσιμο, ακόμα και αν η διαπραγμάτευση αυτή του φέρει προσωπικό όφελος.

Δεν δέχεται σε καμία περίπτωση να αυξήσει την παραγωγικότητά του.

Ακόμα και αν του δίνονται κίνητρα θεωρεί την αύξηση ως εντατικοποίηση της εργασίας, και ότι καταπονείται και πέφτει θύμα εκμετάλλευσης.

Από πλευράς των βιομηχάνων, υπάρχει μεγάλη αναποφασιστικότητα στο θέμα των επενδύσεων.

Η έλλειψη επενδύσεων οφείλεται στην αβεβαιότητα για το αύριο, και στην φορολογική πολιτική που δεν είναι καθόλου αναπτυξιακή.

Εξάλλου είναι φανερό η αδιαφορία μερικών εργοδοτών για την ανάγκη βελτίωσης της ποσότητας και ποιότητας της παραγωγής. Αυτό που φαίνεται να χρειάζεται είναι οι νέες επενδύσεις οι οποίες επείγουν σήμερα για τις Ελληνικές βιομηχανίες και λιγότερος παρεμβατισμός του κράτους.

Πιστεύω πως δεν υπάρχει η δυνατότητα επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού και η σωστή διάθεση αυτού. Ακόμα φαίνεται η ανάγκη για ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις γιατί ο μισθός πολλές φορές δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές βιοποριστικές ανάγκες του εργαζόμενου.

Ακόμα πιστεύω πως όταν θα αυξηθεί η παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις αυτόματα θα έχουμε άνοδο της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Εκεί είναι που θα πρέπει να φανούν γενναϊόδωροι οι βιομήχανοι και να ανταμείψουν σωστά τους εργαζόμενους

Έτσι θα έχουμε επιχειρήσεις οικονομικά ισχυρές, οι οποίες θα διαθέτουν στην αγορά, πιά πολλά, πιά καλύτερα και πιά ανταγωνίσιμα προϊόντα.

Έτσι θα εξαλειφθεί το φαινόμενο των αγροτών-εργατών οι οποίοι αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του σημερινού εργατικού δυναμικού (περίπου 60 - 70%) και την θέση τους

θα πάρουν οι βιομηχανικοί εργάτες οι οποίοι σήμερα αν και είναι αναγκαίοι αποτελούν μειονότητα ειδικότερα στον νομό μας λόγω της τοποθεσίας των βιομηχανιών δεν υπάρχει βιομηχανικό προλεταριάτο.

Νομίζω πως όλοι θα πρέπει κάποια στιγμή να αντιληφθούμε την σοβαρότητα του προβλήματος της μείωσης της παραγωγικότητας και τους κινδύνους που αυτό συνεπάγεται για το βιοτικό μας επίπεδο και την ευημερία του έθνους μας.

Είναι πολύ σημαντικό να μην χάσουμε την ανταγωνιστικότητα μας σε σχέση με τους ξένους ανταγωνιστές.

Πολλοί αναγνωρίζουν ότι το πρόβλημα της παραγωγικότητας είναι πολύπλοκο και πολύπλευρο, και ότι θα χρειασθεί μια τεράστια προσπάθεια για να λυθεί με επιτυχία αυτό το πρόβλημα.

Πιστεύω ότι το πρόβλημα της παραγωγικότητας είναι τόσο ευρύ, ώστε να απαιτείται η ενεργοποίηση των διαφόρων θεσμών και η κινητοποίηση όλων μας για να βρεθούν λύσεις στα αδιέξοδα.

Ακόμα και τα σχολεία, και τα πανεπιστήμια και οπουδήποτε αλλού μεγαλώνει και διαπαιδαγωγείται ένας νέος άνθρωπος έχουν υποχρέωση να εντοπίσουν και να αναλάβουν το πρόβλημα, για το κοινό συμφέρον.

Ακόμα και τα θρησκευτικά ιδρύματα, ακόμα και μέσα στους κόλπους του κάθε σπιτιού μπορεί να υπάρξει ο επηρεασμός βοηθώντας να διαδοθεί η ιδέα, ότι όλοι έχουμε υποχρέωση να παρέχουμε υψηλής ποιότητας εργασία.

Σε τελική ανάλυση ένα ικανοποιητικό επίπεδο βιομηχανικής παραγωγικότητας μπορεί να εξασφαλίσει σ' όλη την κοινωνία πλήρη απασχόληση, οικονομική ευημερία και εθνική ασφάλεια.

Έτσι η υγιής οικονομία αποτελεί προϋπόθεση για την πραγμάτωση μεγάλων επιδιώξεων, όπως την κοινωνική δικαιοσύνη, την προστασία του περιβάλλοντος, την καλύτερη ποιότητα ζωής.

Τέλος η υποχρέωση για βελτίωση της παραγωγικότητας είναι ένας στόχος, με τον οποίο όλοι πρέπει να ταυτισθούν και να υποστηρίξουν με όλη τους την καρδιά. Αυτός θα είναι πραγματικά ένας εθνικός σκοπός.-

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ROBERT R. BLAKE - JANE S. MOUTON: ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ Η ΑΝΘΡΩΠΙ-
ΝΗ ΠΛΕΥΡΑ.
2. ΚΩΣΤΑΣ ΜΑΛΙΣΧΟΣ : ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ
3. Γ. Γ. ΚΑΛΑΜΟΤΟΥΣΑΚΗ : ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
4. ΕΛΚΕΠΑ : ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΣ , ΕΝΔΕΚΑ ΕΙΔΙΚΑ ΑΡΘΡΑ
5. ΤΕΤΡΑΔΙΑ MANAGEMENT : ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ
6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ
7. ΒΑΣΙΛΗ Φ. ΦΙΛΙΟΥ : MANAGEMENT ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ
8. ΣΠΥΡΟΥ Κ. ΖΕΥΓΑΡΙΑΝΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ
9. ERWIN S. STANTON : ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ MANAGEMENT

ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΨΗΛΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Σελίδα

Γενική Εισαγωγή	1
Οι θεωρίες της συμπεριφοράς και των κινήτρων.....	9
Παραδείγματα Προγραμμάτων ομαδικών κινήτρων.....	21
Εισαγωγή στην Παραγωγή και παραγωγικότητα.....	28
Υπολογισμός της παραγωγικότητας.....	29
Η παραγωγικότητα στην Ελλάδα.....	
Συγκρίσεις Ελλάδας και χωρών-μελών της ΕΟΚ	34
Το πρόβλημα της παραγωγικότητας.....	38
Παραγωγικότητα και κίνητρα.....	39
Προβλήματα παραγωγικότητας στο εξωτερικό.....	40
Παραγωγικότητα και Ελληνικές Επιχειρήσεις.....	45
Απόψεις για βελτίωση της παραγωγικότητας.....	48
Κίνητρα και παραγωγικότητα	54
Συμπέρασμα (θεωρίες κινήτρων).....	57
Επίλογος.....	59
ΕΡΕΥΝΑ.....	60
1) ΡΙΓΕΛΛΙ	60
2) ΠΕΙΡΑΪΚΗ ΠΑΤΡΑΪΚΗ.....	64
3) ΛΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Ή (Ε.Γ.Λ.).....	66
4) ΛΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ.....	69
Συμπέρασμα.....	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	

