

ΣΧΟΛΗ : ΣΔΟ

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ : Ο ρόλος των ανώτερων και ανώτατων διοικητικών  
στελεχών στην αύξηση της αποδοτικότητας και  
αποτελεσματικότητας των Ελληνικών Βιομηχανικών  
επιχειρήσεων



Υπεύθυνος Καθηγητής

Γεώργιος Φαζάκης

Σπουδάστριες :

Στρέπκου Κατερίνα

Χαραλαμποπούλου Χων/να

ΠΑΤΡΑ 1991

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

707

## Τι είναι Managment

Συχνά ακούμε τη λέξη "Managment". Τι είναι όμως "Managment" ; Το "Managment" για το οποίο τόσο γίνεται λόγος είναι μια νέα λέξη μια συνηθισμένη μέθοδος τακτικής ή είναι μια άγνωστη περιοχή της γνώσεως με τις θεωρίες της τους νόμους της και τις δοκιμασμένες επιστημονικές της αρχές ;

Πρόκειται για μια μόδα περαστική ή για μια από τις αναγκαιότητες που επιβάλλονται στην εποχή μας και τις οποίες δεν μπορούμε να τις αγνοήσουμε χωρίς να κινδυνεύουμε να θεωρηθούμε καθυστερημένοι ;

Σύμφωνα με την ετυμολογική έννοια η λέξη σημαίνει "να κρατάς στο χέρι, να κρατάς καλά, να οδηγείς με σταθερό χέρι". Στην λέξη "Managment" συναντούμε την ιδέα της αυτοκυριαρχίας, της δράσεως και του ελέγχου.

Στην Αγγλική γλώσσα το "Managment" σημαίνει "προπαρασκευάζομαι δια", "πράττω κατά τρόπον να ...". Σύμφωνα με τη σημασία αυτή το "Managment" θα είναι η τέχνη να πράττει κανείς το πρέπει ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα : θα είναι κάποιος τρόπος ή τέχνη για να είναι κάποιος αποτελεσματικός.

Έτσι λοιπόν όταν μιλάμε για "Managment" εννοούμε τον πραγματικό τρόπο ενέργειας, οποιοσδήποτε κι αν είναι αυτός, των διευθυντών των επιχειρήσεων οι οποίοι ακούν τις

υπευθυνότητες σύμφωνα με τις ιδιαίτερες συνθήκες και το περιβάλλον μιας χώρας ή μιας εποχής. Επομένως θα πρέπει το "Management" να είναι προσαρμοσμένο σύμφωνα με την προσωπικότητα των ιθυνόντων και τις ποικιλίες του περιβάλλοντος. Ακόμη μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για ένα καθολικό σύνολο κανόνων και αρχών δράσεως τα οποία οδηγούν προς τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Ετσι εμείς πρέπει να παραδεχτούμε ότι το "Management" είναι η εφαρμογή των αρχών και των τεχνικών μεθόδων οι οποίες έχουν αναγνωρισθεί σαν παράγοντες μεγαλύτερης αποδοτικότητας.

Μέσα από τη λέξη "Management" πηγάζουν οι λέξεις Manager, διοικητικό στέλεχος.

Ετσι διοικητικό στέλεχος είναι ο άνθρωπος που παίρνει αποφάσεις. Τί εξοπλισμό όμως χρειάζεται για να παίρνει ένα διοικητικό στέλεχος αποφάσεις. Μια απόφαση είναι μια πράξη επιλογής μεταξύ δύο πιθανών δρόμων δράσεως.

Ετσι λοιπόν επιλέγουμε με βάση

- α) τις πληροφορίες που έχουμε για πιθανή λύση
- β) τα αντικειμενικά κριτήρια επιλογής
- γ) την προσωπικότητά μας

Παρόλο που ο τρίτος παράγοντας δεν μοιάζει σημαντικός, ώστε στην πράξη ίσως είναι ο πιο αποφασιστικός πολλές φορές η προσωπικότητα των ιθυνόντων παραμερίζει και

στοιχεία και πληροφορίες και κριτήρια.

**ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ** : Το διοικητικό στέλεχος σαν μηχανή αποφάσεων θα έπρεπε κανονικά να δουλεύει με την αντικειμενικότητα ενός ηλεκτρονικού διερευνητή που τροφοδοτείται με στοιχεία και κριτήρια επιλογής όπως συνήθως τον περιγράφουν πολλά βιβλία. Ωστόσο η δύναμη του στελέχους βρίσκεται σ' αυτόν τον εξωλογικό παράγοντα που ονομάζεται Χαρακτήρας ή Προσωπικότητα.

Αυτός είναι ο υπεύθυνος για πολλές από τις μεγαλοφυέστατες συλλήψεις όπως και για πάρα πολλές από τις καθημερινές ταλαιπωρίες διοικούντων και διοικούμενων.

**ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ** : Πέρα από τις γνώσεις και την κατάρτιση του ένα διοικητικό στέλεχος διακρίνεται από τη γενική του συμπεριφορά από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τους ανθρώπους. Αυτό το σύνολο αντιδράσεως που ονομάζουμε Χαρακτήρα έχει μεγαλύτερη σημασία από τη θεωρητική γνώση. Αυτό είναι εκείνο που κάνει το διοικητικό στέλεχος να είναι διοικητικό στέλεχος. Αλλιώς ο καθένας που θα διάβαζε ένα εγχειρίδιο "Management" θα μπορούσε αμέσως να γίνει ένας σωστός ηγέτης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το διοικητικό στέλεχος γεννιέται δεν γίνεται.

Το "Management" είναι μία ανθρώπινη λειτουργία στην οποία συμμετέχει όλη η προσωπικότητα. Πολλές φορές νομίζει κανείς ότι οι θεωρητικοί βλέπουν το διοικητικό στέλεχος

κλεισμένο μέσα σε ένα ελεφάντινο πύργο να σκέπτεται ανεπηρέαστος, να κρίνει, να παίρνει αποφάσεις.

Βέβαια όχι μόνο δεν υπάρχει αυτός ο πύργος αλλά είναι εγκληματικό να τον υποθέσουμε.

Το διοικητικό στέλεχος είναι ο άνθρωπος μιας ορισμένης αρχής, μεγαλωμένος<sup>4</sup> με κάποιες αρχές, όπως κοινωνικές, οικονομικές, προσωπικές, συνειδητές, ασυνείδητες.

Αν, θέλουμε να ιδρύσουμε διοικητικά στελέχη στη χώρα μας δεν αρκεί να ιδρύσουμε σχολεία και να τους διδάξουμε τις αρχές του "Management". Πρέπει πρώτα να μελετήσουμε την πρώτη ύλη που θα μας επιτρέψει και θα μας χρησιμεύσει για να φτιάξουμε τα διοικητικά στελέχη, όχι μόνο τους ανθρώπους γενικά, αλλά τους συγκεκριμένους ανθρώπους της εποχής του τόπου στον οποίο ζούμε.

Και όταν έχουμε στα χέρια μας το προφίλ αυτών των ανθρώπων με τις δυνάμεις τους και τις αδυναμίες τους, μια και δεν μπορούμε εύκολα να τους αλλάξουμε, τουλάχιστον πρέπει να προσαρμόσουμε τα προγράμματά μας στα δεδομένα που θα μας δώσει και θα μας διδάξει η έρευνα.

Με βάση την έρευνα, η οποία έρευνα διεξάγεται από την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) για το "Management" στις ελληνικές επιχειρήσεις τα βασικότερα

γνωρίσματα του ελληνικού διοικητικού στελέχους είναι :

- α. συγκεντρωτισμός
- β. έλλειψη καταμερισμού αρμοδιοτήτων
- γ. έλλειψη διαχωρισμού ρόλων (επιχειρηματία, παραγωγού, τεχνικού, μάνατζερ)

Παράλληλα η έρευνα επισημαίνει την ύπαρξη τριών παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την εφαρμογή και την επιτυχία του "Management". Αυτοί οι παράγοντες είναι :

- α) νοοτροπία του σήμερα
- β) το γεγονός ότι η επιχείρηση πάει καλά
- γ) έλλειψη της ειδικής εκπαίδευσης του Μάνατζερ

Αν προσέξουμε όλα αυτά παρατηρούμε ότι δεν μιλάμε για ιδιότητες του "Management" αλλά για ιδιότητες των διοικητικών στελεχών που είναι ιδιότητες χαρακτήρος και προσωπικότητας.

Και τα δύο πρώτα χαρακτηριστικά -συγκεντρωτισμός, έλλειψη καταμερισμού ουσιαστικά ανάγονται στην ίδια ρίζα- έλλειψη εμπιστοσύνης προς τρίτους.

Συνήθως η έλλειψη εμπιστοσύνης οφείλεται στο αίσθημα ανασφάλειας, εξαιρέσεις γίνονται μόνο προς τα μέλη της οικογένειας.

Ακόμη η αδυναμία διαχωρισμού των ρόλων είναι φυσική σε μια οικονομία μικρών μεγεθών όπου είναι η συνηθέστερη

μονάδα τους ενός ανθρώπου. Ο άνθρωπος της παραδοσιακής δομής είναι ο έμπορος ή ο παραγωγός. Δεν υπάρχει αρκετή απόσταση από το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους. Η βασική πρωταρχική σχέση με το οικονομικό αντικείμενο είναι η παραγωγή ή η πώληση. Η το φτιάχνει ή το πουλάει. Αν δεν ανακατευθεί στην παραγωγή ή στην πώληση νοιώθει ότι δεν έκανε τίποτα. Η διοίκηση σαν δραστηριότητα δεν τον γεμίζει.

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ** : Ωστόσο οι κοινωνικές συνθήκες αλλάζουν αργά αλλά σταθερά. Και αν είναι αδύνατη η γρήγορη και ριζική αλλαγή της κοινωνικής δομής, δεν είναι καθόλου δύσκολη η σταδιακή και βαθμιαία προσαρμογή της.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε αναπτυσσόμενου κοινοοικονομικού συνόλου είναι η μεγάλη κινητικότητα του. Αυτή η μεγάλη κινητικότης χαρακτηρίζει και τη δικιά μας κοινωνία. Είναι αυτή που φοβίζει τα μεγάλα σε ηλικία διοικητικά στελέχη και τα κάνει πιο αυταρχικά και συγκεντρωτικά.

Έτσι λοιπόν μια πλήρης μελέτη της ανθρώπινης υποδομής του κοινωνικού και του πολιτιστικού περιβάλλοντος του Έλληνα διοικητικού στελέχους θα βοηθούσε πολύ στην κατανόηση του παρόντος και στο σχεδιασμό του μέλλοντος. Αν δεν γίνει αυτή η μελέτη όλες οι προσπάθειες για τη



δημιουργία διοικητικών στελεχών στην Ελλάδα θα είναι καταδικασμένες για την αποτυχία, θα κινούνται στην επιφάνεια και θα αγνοούν το βάθος.

Το πόσο χρειαζόμαστε καλούς μηχανικούς αποφάσεων σ' αυτή τη χώρα ένα θεός το ξέρει αλλά ο τρόπος που χρησιμοποιούμε για να τους δημιουργήσουμε είναι επιφανειακός.

**Τί είναι παραγωγικότητα - αποδοτικότητα -  
αποτελεσματικότητα**

Ελάχιστοι επιχειρηματικοί οργανισμοί στην Ελλάδα έχουν ανακαλύψει πώς να επιτευχθεί η αναγκαία βελτίωση της παραγωγικότητας. Οποιαδήποτε κι αν είναι η προηγούμενη εμπειρία των υπόλοιπων οργανισμών, οι εργαζόμενοι πρέπει να εργάζονται περισσότερο πάνω σε κοινούς στόχους με την επιχείρηση. Η επιτυχία της ανώτατης διοίκησης είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους και τους εργάτες σε όλα τα επίπεδα να αναμιχθούν στη διαδικασία, με την οποία θέτονται στόχοι που θα είναι αποδεκτοί και όλοι θα πιστεύουν πώς πρέπει αυτοί να επιτευχθούν.

Ο κάθε επιχειρηματικός οργανισμός χρειάζεται ηγέτες που να έχουν καλή γενική κατάρτιση σχετικά με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Η Εθνική Στατική Υπηρεσία για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας χρησιμοποιεί το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν σαν μέτρο του αποτελέσματος και το διαιρεί με την ποσότητα εργασίας που αναλώθηκε αντίστοιχα για να φτάσει στην (σ' ένα εθνικό επίπεδο) παραγωγικότητα. Ο προσδιορισμός αυτός αν και είναι τεχνικά σωστός αγνοεί την καθ'όλη σπουδαία διάσταση της ποιότητας του αποτελέσματος.

Οι αληθινές διαστάσεις της παραγωγικότητας δεν είναι απλά και μόνο οι πρώτες και βοηθητικές ύλες, το κεφάλαιο και οι μισθοί αλλά είναι επίσης η Διοίκηση, η οργάνωση, η δημιουργικότητα, η στάση των εργαζομένων κ.α.

Η επίδραση αυτών των μεταβλητών στα επίπεδα παραγωγικότητας είναι σημαντική όταν η παραγωγικότητα συνδέεται μόνο με το στοιχείο της εργασίας και το φυσικό αποτέλεσμα, άλλες σημαντικές διαστάσεις όπως η ποιότητα και ο τρόπος διοίκησης (δηλ. το μάνατζμεντ) αγνοούνται.

Συχνά όταν συζητιέται η παραγωγικότητα οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας χρειάζονται μια στοιχειώδη ανάλυση. Αυτά τα δύο μέτρα της απόδοσης έργου γενικά πάνε μαζί αλλά σημαίνουν διαφορετικά πράγματα.

Η αποτελεσματικότητα μετράει κατά πόσο στόχοι, όπως κέρδη και μερίδιο της αγοράς έχουν επιτευχθεί. Η αποδοτικότητα ενδιαφέρεται για τα μέσα που απαιτούνται για

να επιτευχθεί το αποτέλεσμα όπως γίνεται προφανώς αντιληπτό οι βελτιώσεις στην παραγωγικότητα δεν είναι μόνο ζήτημα περισσότερης εργασίας και κεφαλαιουχικών επενδύσεων, αλλά εμπλέκουν πολλούς άλλους παράγοντες όπως π.χ. καλύτερη μέθοδος εργασίας, αυξημένη χρήση καινοτομιών και νέας τεχνολογίας, αυστηρό ποιοτικό έλεγχο, παροχή κινήτρων και αξιοποίηση κατάλληλων τεχνικών διοίκησης.

Πιο συγκεκριμένα η έννοια της αποτελεσματικότητας είναι ευρύτερη και καλύπτει τόσο την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση μεταξύ των προσπαθειών που καταβλήθηκαν από την επιχειρηματική μονάδα και των αποτελεσμάτων της. Η αποτελεσματικότητα μετράει εάν ή όχι στόχοι όπως το κέρδος και το μερίδιο μιας μονάδας σε συγκεκριμένη αγορά έχουν εκπληρωθεί και πρωταρχικά επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στον προσδιορισμό των τελικών αποτελεσμάτων. Η μέτρηση τόσο των αποτελεσμάτων, όσο και των προσπαθειών γίνεται τόσο σε ποσότητες, όσο και σε αξίες. Η αποτελεσματικότητα σαν έννοια γενική και ευρύτερη αφορά κάθε δραστηριότητα και ειδικότερα κάθε επιχειρηματική λειτουργία, οικονομική, συναλλακτική (εφοδιασμός, διάθεση) ακόμα και διοικητική. Παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ του φυσικού

παραγόμενου προϊόντος προς τη φυσική ποσότητα των παραγωγικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν. Η οικονομικότητα είναι το μέτρο της παραγωγικότητας. Η οικονομικότητα εκφράζει τη σχέση μεταξύ των προσπαθειών που καταβλήθηκαν από την επιχειρηματική οικονομική μονάδα να επιτύχει ένα δεδομένο επίπεδο απόδοσης. Ηλέννοια αυτή επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στα μέσα για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος. Η παραγωγικότητα αναφέρεται κυρίως στην τεχνική ή παραγωγική λειτουργία της επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας. Υπάρχει όμως και σε κάθε έργο εκτελεστικής φύσης και αντιλαμβανόμενης μορφής έστω και διοικητικό και επομένως στο χώρο της προσφοράς υπηρεσιών και ειδικότερα στις δημόσιες υπηρεσίες.

#### **Αποδοτικότητα**

Κατά την επικρατούσα άποψη αποδοτικότητα είναι η σχέση που υπάρχει μεταξύ του κέρδους που πραγματοποιεί η επιχείρηση στη συγκεκριμένη λογιστική του χρήση και του κεφαλαίου που χρησιμοποιεί για την πραγματοποίησή του.

Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αποδοτικότητα θα μπορούσε να μετρηθεί από την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει τη διανομή ενός ικανοποιητικού επιπέδου μερίσματος με ταυτόχρονη αύξηση

των συμφερόντων των μετοχών στην επιχείρηση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η φύση και το ύψος των κερδών καθώς επίσης η κανονικότητα και η τάση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα.

Είναι γνωστό ότι κάθε νέα επιχείρηση έχει ανάγκη του ανθρώπινου παράγοντα για να λειτουργήσει, ακόμα η ανάπτυξη της επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα των στελεχών της -με δεδομένα τη ζήτηση, τα κεφάλαια χρηματοδότησης, το θεσμικό πλαίσιο της χώρας, την οικονομική υποδομή κλπ. Αυτό έχει γίνει πια συνείδηση σε όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες και επιχειρήσεις.

Η ποιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και ειδικότερα των στελεχών προδικάζει την πρόοδο των επιχειρήσεων. Από το γεγονός αυτό προκύπτει η αυξημένη ευθύνη τους απέναντι στην επιχείρηση και απέναντι στην κοινωνία και επομένως ο κοινωνικο-οικονομικός ρόλος του λειτουργήματός τους, όπως επίσης και η αποστολή τους για την πρόοδο των επιχειρήσεων και εθνών και ο ρόλος τους για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των λαών. Μου φαίνεται λέει ο Dick Carlson ότι ο βαθμός παραγωγικότητας και το επίπεδο ζωής των λαών, οποιοδήποτε και αν είναι το στάδιο εξέλιξής τους είναι κατευθείαν συνάρτηση της συμπεριφοράς και της ικανότητας των ανθρώπων που διευθύνουν τις κυριότερες οικονομικές

μονάδες της χώρας.

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι καθυστερημένες οικονομικά χώρες στερούνται ικανών στελεχών. Έχει γίνει πια συνείδηση ότι το κυριότερο πρόσκομμα οικονομικής προόδου είναι η έλλειψη ανθρώπων ικανών να ηγηθούν των οικονομικών μονάδων και του κρατικού μηχανισμού πολύ περισσότερο από την έλλειψη κεφαλαίων.

Από το άλλο μέρος η βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης έχει άμεση ευνοϊκή επίδραση στη βελτίωση της οικονομικής θέσης του κάθε εργαζόμενου σε όλη τη κλίμακα της ιεραρχίας.

Τα αυξημένα κέρδη σημαίνουν γενικά :

- ασφάλεια και ευημερία για την επιχείρηση
- ασφάλεια και οικονομική βελτίωση για τους εργαζόμενους
- όπως και όλες τις πολ/στικές συνέπειες (νέες επενδύσεις, αύξηση του εισοδήματος, της κατανάλωσης κ.τ.λ.).

Η επιδεξιότητα διευθυνόντων και διευθυνόμενων επηρεάζει τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Όσο οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά τους, το επίπεδο ζωής του λαού θα βελτιώνεται. Μέριμνα και φιλοδοξία κάθε στέλεχους πρέπει να είναι η αυξημένη

συμμετοχή του στα κέρδη της επιχείρησης και επομένως η βελτίωση όσο γίνεται του κόστους. Η βελτίωση του κόστους επιτυγχάνεται όπως είναι γνωστό με την ορθολογική οργάνωση το περιορισμό της σπατάλης υλικών και ανθρώπινου παράγοντα, με τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Για όλα αυτά ο ρόλος του στελέχους είναι αποφασιστικής σημασίας.

Για να πετύχει χρειάζεται :

- Να γνωρίζει το κοινωνικο-οικονομικό ρόλο της επιχείρησης και του λειτουργήματος και να ανταποκρίνεται στην αποστολή του.
- Να σκέπτεται σαν επιχειρηματίας δηλ. να σκέπτεται οικονομικά και να αντιμετωπίζει τα πράγματα κάτω από το συμφέρον ολόκληρης της επιχείρησης και όχι του περιορισμένου τομέα που διευθύνει.

Παρατηρείται δυστυχώς σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις το φαινόμενο στελεχών που δεν έχουν ακόμα την αίσθηση του κόστους και δεν αναγνωρίζουν τη σημασία της δημιουργίας κερδών σε συνδιασμό με την κοινωνική υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση με την προσφορά των προϊόντων της. Οι ενéργειές τους δεν χαρακτηρίζονται από τη φροντίδα περιστολής των περιττών δαπανών (ή ενδιαφέρονται για το κακώς εννοούμενο συμφέρον της επιχείρησης), και δεν έχουν τη φιλοδοξία βελτίωσης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Για πολλούς το κέρδος είναι παρεξηγημένο. Αρνούνται (ή δεν μπορούν ακόμα) να καταλάβουν ότι το κέρδος είναι συνυφασμένο με την οικονομική θέση του κάθε εργαζόμενου, την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας και την κοινωνική ευημερία. Ορισμένες εξάλλου τελευταίες τάσεις (που προέρχονται κυρίως από τις ΗΠΑ) δεν αναγνωρίζουν στην επιχείρηση το δικαίωμα δημιουργίας κερδών, αλλά θέλουν να αποδίδουν σ' αυτή καθαρά φιλανθρωπικό χαρακτήρα. Πρόκειται ασφαλώς για αντιμετώπιση του προβλήματος με δημαγωγική διάθεση. Σ' αυτούς ο Joel Dean θ' απαντούσε ότι "η επιχείρηση είναι οργανισμός που αποβλέπει στην επίτευξη κερδών τα οποία αποτελούν το κύριο μέτρο της επιτυχίας της".

Τα αποτελέσματα και η ανάπτυξη της επιχείρησης όπως και της εθνικής οικονομίας γενικότερα, είναι κατά συνέπεια συνάρτηση της αποδοτικότητας του Στελέχους. Η αυξημένη αποδοτικότητα του στελέχους έχει ευνοϊκή επίδραση στο κόστος. Καθιστά την επιχείρηση ανταγωνιστική και κατ' επέκταση την εθνική οικονομία επομένως αυτή η αποδοτικότητα του στελέχους αποτελεί συντελεστή οικονομικής ανάπτυξης.

Η κοινωνικο-οικονομική αποστολή του στελέχους είναι αναμφισβήτητη. Το λειτουργημά του διαμορφώθηκε ήδη σε



επάγγελμα. Το στέλεχος οφείλει να αποκτήσει τη συνείδηση του υψηλού αυτού ρόλου που κλήθηκε να παίξει. Συναντάμε δυστυχώς σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις στελέχη που δεν έχουν καταφέρει να απαλλαγούν από τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά του απλού εργάτη ή υπαλλήλου. Παρατηρείται το φαινόμενο στελεχών που αρκούνται σε καθαρά εκτελεστικές εργασίες ρουτίνας. Στα πλαίσια της σύγχρονης αποκεντρωτικής διοίκησης το στέλεχος οφείλει να απαλλαγεί αυτής της νοοτροπίας, προκειμένου να καταστεί δημιουργικό και αποδοτικό, να παίξει σωστά το ρόλο του και να σταθεί στο ύψος της αποστολής του.

Βασική λειτουργία της Διοίκησης, των στελεχών που την εφαρμόζουν είναι λοιπόν η κοινωνικο-οικονομική της αποστολή.

Τα αποτελέσματα και η ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως και της Εθνικής Οικονομίας, γενικότερα εξαρτώνται από την αποδοτικότητα του Στελέχους. Το αποδοτικό στέλεχος με συνεχή δράση μπορεί να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και να οδηγήσει στο δρόμο της προόδου. Η αποδοτικότητα του στελέχους εξαρτάται από την ικανότητά του.

- να κάνει ιεράρχηση αξιών : Πρωτεύοντες και δευτερεύοντες εργασίες, από τις οποίες

πετυχαίνονται αποτελέσματα και ευνοείται η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης.

Τίθεται επομένως θέμα κριτηρίων επιλογής, τόσο ως προς τη σπουδαιότητα όσο και ως προς το μέγεθος του χρόνου που πρέπει να διαθέτει για κάθε εργασία χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια (σημαντικότητα, επείγον, ευκαιρία κ.λ.π.) ωστόσο, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να ξεχνιούνται οι επιπτώσεις πάνω στη μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης.

- να κάνει σωστή χρήση του χρόνου του : Όπως έλεγε ο **P. Drucker** ο μόνος ανελαστικός παράγων στη δουλειά του στελέχους είναι ο χρόνος.

Ο χρόνος δεν μεγαλώνει ούτε αποθεματοποιείται. Αρα το στέλεχος πρέπει να είναι σε θέση να χωρά μέσα στο δεδομένο ωράριο του, κάνοντας περισσότερες εργασίες. Περιορίζοντας το χρόνο που διαθέτει για κάθε μία.

Το στέλεχος έχει επίσης υποχρέωση να ασκεί ποιοτικό έλεγχο στη δουλειά του, σε συνάρτηση με το χρόνο που διαθέσει σε κάθε επιμέρους εργασία. Η αποκέντρωση και η σωστή κατανομή της εργασίας μεταξύ του προσωπικού θα συμβάλλουν στην ανακούφιση του στελέχους και την αξιοποίηση του διαθέσιμου χρόνου του.

Ωστόσο η βελτίωση της αποδοτικότητας του στελέχους δεν πρέπει να γίνεται σε βάρος της αποτελεσματικότητας των

υφισταμένων του (να τους μεταβιβάζει π.χ. άχρηστες εργασίες).

Η αυτοσυγκέντρωση τέλος στη δουλειά και τις αποφάσεις περιορίζει την απώλεια χρόνου και αυξάνει την αποτελεσματικότητα του στελέχους έτσι ώστε : να έχει δημιουργικές ιδέες να μπορεί να κάνει τους άλλους να δέχονται τις ιδέες του αυτές ή και να είναι ο ίδιος σε θέση να τις εφαρμόσει.

Οι προϊστάμενοί του να πείθονται για την αναγκαιότητα εφαρμογής των ιδεών του, οι υφισταμένοι του να τις καταλαβαίνουν και να δέχονται με τη θέληση τους να συμβάλλουν στην υλοποίησή τους. Για να το πετύχει του χρειάζεται διπλωματία, δηλ. ευλυγισία, πειθώ, υπομονή, επιμονή απλότητα λόγου και έκφρασης.

- να επωφελείται από τη δύναμη των υφισταμένων του και των συνεργατών του δηλ. να μπορεί να τους κάνει αποδοτικούς. Η βελτίωση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου παράγοντα και της επιχείρησής του αποτελεί πρωταρχικό του μέλημα.
- να παίρνει ευτυχείς για την επιχείρηση αποφάσεις (μελέτη, κρίση, ανάλυση).
- να κατευθύνει τον εαυτό του προς τη δημιουργική εργασία ένα μέρος του χρόνου του πρέπει να το

αφιερώνει να σκέπτεται. Το να σκέπτεται δημιουργικά είναι η σημαντικότερη εργασία του, που τα αποτελέσματά της έχουν συνήθως μακροπρόθεσμες.

- να διακρίνεται από μεθοδολογία κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Οι διοικητικές ικανότητες, το ερευνητικό πνεύμα, οι γνώσεις κ.τ.λ. που αναφέραμε παραπάνω δεν είναι επαρκή προσόντα αν το στέλεχος δεν είναι μεθοδικό στη δουλειά του, αν δεν διακρίνεται από τάξη, αν δεν εμφορείται από τις αρχές εκείνες που θα τον οδηγήσουν στην αποδοτική εργασία.

Ωστόσο δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ότι πολλές φορές η αποδοτικότητα του στελέχους εξαρτάται από την αποδοτικότητα και τον τρόπο εργασίας των λοιπών μελών της οργάνωσης - συνεργατών και ανωτέρων του - όπως και από την υποδοχή τις αντιδράσεις και τη βοήθειά τους, της σωστής, ή μη κριτικής που θα τύχει η εργασία του κ.λ.π.

Είναι επίσης δύσκολο να εκτιμήσει κανείς την αποδοτικότητα του στελέχους. Π.χ. για να χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα του P. Drucker τότε εργάζεται και τότε αποδίδει όταν είναι πνιγμένος μέσα στο πλήθος από χαρτιά ή όταν δεν έχει τίποτα πάνω στο γραφείο του και το μόνο που κάνει είναι να καπνίζει την πίπα του και να μετράει τους

κύκλους το καπνού στον αέρα.

Είναι γνωστό ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας στον τομέα εργασίας είναι δυνατή μόνο μέχρι ενός ορισμένου σημείου.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μεγάλη κλίμακα πετυχαίνεται με την επέκτασή της τεχνολογίας και με την υποκατάσταση της μυικής δύναμης με τη δύναμη.

Η επέκταση ωστόσο της τεχνολογίας θα απαιτήσει ανώτερο ποιοτικά προσωπικό δηλ. εξειδικευμένο και ικανό να αξιοποιήσει την τεχνολογία. Ο ρόλος της Διοίκησης αλλά και ο ρόλος επιμέρους στελεχών στο θέμα αυτό είναι ουσιαστικής σημασίας.

Η παραγωγικότητα δεν εξετάζεται μόνο από τη σκοπιά της εργασίας και του κεφαλαίου, αλλά και από την ευρύτερη σκοπιά της οργανωτικής δομής, και του καλύτερου συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής, που εξασφαλίζει την ισορροπία εκείνη που επιτρέπει τη μεγαλύτερη απόδοση με τη μικρότερη προσπάθεια.

Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι υπάρχει 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 τη

σημερινή κυβέρνηση και δημιουργεί ανησυχία ως προς το πώς θα αυξηθεί σύντομα η χαμηλή παραγωγικότητα.

Τα βήματα στην παραγωγικότητα της Εθνικής μας Οικονομίας βαίνουν μειούμενα ενώ στα άλλα βιομηχανικά κράτη αυξάνουν με εντυπωσιακό ρυθμό.

Σύμφωνα με τους **John English** και **Anthony Marckione** υπάρχουν δύο τρόποι για να αυξηθεί η παραγωγικότητα που τους αποκαλούν :

- α) Τρόπο "απότομης" προσέγγισης και
- β) Τρόπο "επαυξητικής" προσέγγισης.

α) Αύξηση της παραγωγικότητας με την πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, που ενσωματώνει τα πιο πρόσφατα επιτεύγματα της τεχνολογίας. Η πραγματοποίηση όμως, μεγαλύτερων επενδύσεων που ενσωματώνουν την πρόσφατη τεχνολογία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως πανάκεια.

Και αυτό γιατί δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, περισσότερη επένδυση μεταφράζεται σε χαμηλότερη παρά σε υψηλότερη παραγωγικότητα.

Δεύτερον, η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να γίνει διαμέσου οριακών βελτιώσεων. Βασικά η προσέγγιση απαιτεί μια εκτίμηση ολόκληρου του οργανωτικού

οικοδομήματος της επιχείρησης - τους δομικούς, διαδικαστικούς και τους ηγετικούς παράγοντες - και την επίδρασή τους πάνω στα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση. Κατά την προσέγγιση αυτή, η αύξηση της παραγωγικότητας επιδιώκεται με την εναρμόνιση των θεμελιακών προσδιοριστικών παραγόντων του οργανωτικά οικοδομήματος της επιχείρησης - διαδικασίες, δομές, άνθρωποι - έτσι ώστε το σύστημα ως σύνολο να μπορεί τη μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Η εναρμόνιση των παραπάνω θεμελιακών παραγόντων θα πρέπει να λάβει υπ' όψη τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές, τεχνολογικές, κυβερνητικές κ.λ.π.).

Κατά την προσέγγιση αυτή, οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς επίσης και οι αιτιώδεις μεταβλητές διαδικασίας, δομής και ηγεσίας, αποτελούν τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες, που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων στην επιχείρηση και κατά συνέπεια την παραγωγικότητα.

Για την Πληρότητα της ανάλυσης, θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε τα ακόλουθα, σχετικά με τα επιμέρους στοιχεία, που συνιστούν τις μεταβλητές δομές διαδικασίας και ηγεσίας. Οι δομικές μεταβλητές περιλαμβάνουν τέτοια

στοιχεία, όπως αριθμό, απασχολούμενων στην επιχείρηση, ροή εργασίας, τις απαιτήσεις εργασίας, τμηματοποίηση, ή ομαδοποίηση έργων, φυσικές συνθήκες εργασίας.

Οι διαδικαστικές μεταβλητές περιλαμβάνουν το σύστημα εξουσίας, τη διαδικασία μεταβίβασης εξουσίας, το σύστημα ελέγχου, το σύστημα ανταμοιβής, το σύστημα επικοινωνίας, το σύστημα πληροφόρησης και τη διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης.

Τέλος στις διαστάσεις της ηγεσίας μια μεταβλητή που παίζει το σημαντικότερο ρόλο στο όλο προσδιοριστικό πλαίσιο της παραγωγικότητας περιλαμβάνεται η ικανότητα της ηγεσίας, να κατευθύνει να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για συμμετοχή στις αποφάσεις την αμοιβαία αλληλεπίδραση, την έμφαση στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων τη διευκόλυνση της εργασίας τη συμπαράσταση και παροχή βοήθειας προς τους εργαζομένους κ.λ.π. Η παραπάνω ανάλυση κάνει φανερό ότι η δευτέρα προσέγγιση για την αύξηση της παραγωγικότητας συνδέεται αποκλειστικά με τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης.

#### Εργαζόμενοι και παραγωγικότητα - Τρόποι αύξησης της παραγωγικότητας

Στην πλειοψηφία των Ελλήνων εργαζομένων γενικότερα



υπάρχει έντονη σύγχυση για το τί σημαίνει παραγωγικότητα. Εκτός όμως από αυτό υπάρχει και κάποια διάχυτη αρνητική διάθεση προς οποιαδήποτε προσπάθεια για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Όλοι στην Ελλάδα μιλούν για χαμηλή παραγωγικότητα και κύριος παράγοντας της οικονομικής ανάπτυξης τα τελευταία 25 χρόνια ήταν η σημαντική βελτίωση της παραγωγικότητας. Πριν από μερικά χρόνια ο ρυθμός της παραγωγικότητας στην Ελλάδα άρχισε να επιβραδύνεται σε συνδυασμό πάντα με τη στασιμότητα των βιομηχανικών επενδύσεων. Στην περίοδο 1961 έως το 1979 συγκριτικά ο ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας και του πραγματικού κατά κεφαλή εισοδήματος της Ελλάδας είναι σημαντικά υψηλότερα των αντίστοιχων μέσων σταθμικών ρυθμών αύξησης που πέτυχαν οι χώρες της Ε.Ο.Κ.

Για να αυξήσουμε την παραγωγικότητα θα πρέπει να προσπαθήσουμε να αυξήσουμε την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αλλά οι εργαζόμενοι δεν είναι δυνατόν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους αν δεν τους δοθούν κίνητρα τα οποία κίνητρα θα τους αξιοποιούν τις ικανότητές τους και την ενεργητικότητά τους και αν δεν έχουν ακριβή ανάληψη του αντικειμένου της εργασίας του αν δεν ικανοποιούνται, αν δεν αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η

εργασία τους, όπως όλοι γνωρίζουμε οι υλικές ανταμοιβές και απολαβές πετυχαίνουν καλές εργασιακές σχέσεις και αυξήσεις στην παραγωγικότητα μέχρι ένα σημείο τουλάχιστον.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε κάποιους τρόπους που θα βοηθούσαν στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.

Αυτοί οι τρόποι είναι οι εξής :

1. Στρατηγική δηλ. η ύπαρξη συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.
2. Οργανωτική δομή.
3. Τα συστήματα πληροφόρησης και ελέγχου.
4. Το στύλ (τρόπος διοίκησης).
5. Το προσωπικό.
6. Οι ικανότητες.
7. Οι κοινές αξίες.

Τρόποι Διοίκησης που αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων στις επιχειρήσεις

Ο κάθε επιχειρηματικός οργανισμός χρειάζεται ηγέτες που να έχουν μια καλή γενική κατάρτηση σχετικά με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, δηλ. χρειάζεται η τεχνική γνώση για τον κλάδο. Ο κάθε επιχειρηματικός οργανισμός χρειάζεται επίσης ηγέτες που να κατανοούν τις

Βασικές αρχές της καλής Διοίκησης.

Αυτό περιλαμβάνει για παράδειγμα τέτοια ουσιώδη όπως είναι : οι καλοί καθορισμένοι στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί, ξεκαθαρισμένες γραμμές δικαιοδοσίας και ευθύνης, επιλεκτική στελέχωση που σημαίνει διαδικασίες για εξεύρεση κατάλληλων υποψηφίων για κάθε δουλειά, καθορισμό των κατάλληλων ανθρώπων για προαγωγή, εκπαίδευση που είναι στενά συνδεδεμένη με τη στελέχωση, έρευνα και ανάπτυξη.

Πέρα από όλα αυτά όμως είναι σημαντικό οι ηγέτες του σήμερα, να είναι οικείοι και να γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιήσουν τις ειδικότερες δραστηριότητες που υποκινούν τους ανθρώπους και συνεισφέρουν στην όλη παραγωγικότητα. Μερικές φορές οι πιο απλές αλλαγές στις διαδικασίες μπορεί να φέρουν σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση επίσης ακόμα και η χαμηλότερη βαθμίδα διοίκησης σε ένα γραφειοκρατικό οργανισμό μπορεί να αξιοποιήσει υγιείς αρχές υποκίνησης των εργαζομένων.

Στον κατάλογο των παραγόντων υποκίνησης υψηλή θέση κατέχει η συμμετοχή. Αυτό σημαίνει ανάμιξη των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων.

Συνδέεται μάλιστα στενά με την καθιέρωση στόχων και αντικειμενικών σκοπών. Έπειτα είναι η δικαιοσύνη. Οι

εργαζόμενοι θέλουν να τους μεταχειρίζονται δίκαια.

Η εξασφάλιση και η σιγουριά είναι ένας άλλος συντελεστής στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Ο Σεβασμός για τους εργαζομένους είναι ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας στην παρακίνησή τους.

Η αφιέρωση αρκετού χρόνου εκπαίδευσης στους πρωτοεργαζόμενους είναι ένας άλλος από τους πολλούς τρόπους με τους οποίους δίνεται σ'αυτούς καλύτερη αντίληψη του τί κάνει η εταιρεία και του τί συμβάλνει στα τμήματα εργασίας τους.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας έχει δουλέψει καλά σαν κίνητρο σε μερικούς επιχειρηματικούς οργανισμούς. εδώ θα πρέπει να κάνουμε και λόγο για τον κάθετο και οριζόντιο εμπλουτισμό της εργασίας.

Ο κάθετος εμπλουτισμός εργασίας αναφέρεται σε συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία σχεδιασμού σε δραστηριότητες που ήταν πριν διαφυλαγμένες για τα διευθυντικά στελέχη.

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

**Το Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ κλειδί για την αύξηση της**

### παραγωγικότητας

Για να μπορέσουν όμως οι επιχειρηματικές οργανώσεις να χρησιμοποιήσουν πιο αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους (στελέχη, εργαζομένους) πιστεύουμε ότι πρέπει να υιοθετηθεί από αυτές μια διαφορετική προσέγγιση στο "Management" προσωπικού" από αυτή που έχει επιβληθεί στο παρελθόν. Δεν υποστηρίζουμε ότι πρέπει να ακολουθείται δογματικά ένας μοναδικός τρόπος διοίκησης και να εφαρμόζεται καθολικά σε όλους τους ανθρώπους και σε κάθε κατάσταση. Αντίθετα αυτό που πιστεύουμε είναι ότι χρειάζεται μια ελαστική προσέγγιση η οποία αντικατατροπίζει τις ειδικές συνθήκες τους παράγοντες και τις καταστάσεις που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι Μάνατζερ. Δηλαδή θα πρέπει να εφαρμόζεται το Ρεαλιστικό Management.

Το Ρεαλιστικό Management αντιμετωπίζει τον τρόπο διοίκησης σαν κάποια ακολουθία, η οποία αρχίζει από μια απόλυτα διευθυντική διοίκηση και καταλήγει σε μια περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση χωρίς ωστόσο να εκλαμβάνει την ακολουθία αυτή σαν ένα διχοτομημένο μοντέλο. Το σημείο που θέλουμε να τονίσουμε είναι ότι ενώ οι Μάνατζερ έχουν τις έμφυτες προτιμήσεις τους για τον τρόπο διοίκησης οι αποτελεσματικοί Μάνατζερ πρέπει να

είναι ελαστικοί στη διοίκηση των ανθρώπων.

Πέρα από αυτό για να είναι αποτελεσματικό το **Μανατζμεντ** πρέπει να καθορίσει θεμιτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας και πρέπει να παρακολουθεί και να ελέγχει αν η απόδοση των εργαζομένων ανταποκρίνεται σ'αυτά.

Το **Μάνατζμεντ** πρέπει να φροντίσει να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι τόσο αυτοί όσο και η επιχείρηση έχουν αμοιβαία συμφέροντα και ότι ο μόνος τρόπος για να συνεχίσει η επιχείρηση να λειτουργεί αποδοτικά και κερδοφόρα είναι η επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου παραγωγικότητας.

#### **Ενας Τρόπος Αξιολόγησης της Αποδοτικότητας των εργαζομένων**

Μια από τις πιο αποτελεσματικότερες μεθόδους που διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη για την εφαρμογή του **Ρεαλιστικού Management** στο προσωπικό των επιχειρήσεων είναι η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Όμως τα διοικητικά στελέχη δεν βλέπουν με καλό μάτι τα προγράμματα αυτά. Συχνά δεν κατανοούν σωστά την αξία αυτής της τεχνικής και θεωρούν τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων χρονοβόρα και όχι αποτελεσματική.

Εντούτοις τα προγράμματα αξιολόγησης της αποδοτικότητας της εργασίας είναι εξαιρετικά χρήσιμα για το Management. Εξυπηρετούν και τους στόχους της Διοίκησης και συμβάλλουν στην εκπαίδευση, στην επιμόρφωση και στην πρόοδο των εργαζομένων. Παρόλα αυτά τα προγράμματα αυτά δεν είχαν πάντα επιτυχία και δεν έχουν επιτυχία γιατί συχνά εφαρμόζονται μονομερώς. Δηλαδή τα διοικητικά στελέχη παίζουν το μόνο ενεργητικό ρόλο, ενώ οι εργαζόμενοι παραμένουν σχετικά παθητικοί και δε συμμετέχουν αρκετά στην όλη διαδικασία.

Ετσι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι, οι αξιολογούμενοι, πραγματικά δεν παίρνουν μέρος στη διαδικασία της βελτίωσης της αποδοτικότητας.

Ο κύριος σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων στην ουσία η αλλαγή στη συμπεριφορά τους.

Θα παρουσιάσουμε μια μέθοδο αξιολόγησης της αποδοτικότητας στην οποία και τα διοικητικά στελέχη και οι αξιολογούμενοι παίζουν ενεργητικούς ρόλους. Και που κατά συνέπεια συντελεί στην ουσιαστική βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Το πρόγραμμα αξιολόγησης των εργαζομένων ολοκληρώνεται σε δύο φάσεις :

Η πρώτη φάση περιλαμβάνει τη συλλογή σημαντικών και αντικειμενικών πληροφοριών οι οποίες αφορούν τις πρόσφατες επιδόσεις των εργαζομένων, και είναι το σημείο αυτό που το διοικητικό στέλεχος παίζει τον κύριο ρόλο. Αυτές οι πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας. Παρέχουν στα διοικητικά στελέχη μια συγκεκριμένη βάση και τους βοηθούν να πάρουν για το προσωπικό ορισμένες αποφάσεις (αυξήσεις, προαγωγές, αλλαγές καθηκόντων).

Στη δεύτερη φάση και ιδιαίτερα στη διάρκεια της συνέντευξης για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας γίνεται η εκκίνηση της διαδικασίας εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων. Στη φάση αυτή το διοικητικό στέλεχος και ο εργαζόμενος εξετάζουν από κοινού την αποδοτικότητα που είχε πρόσφατα ο εργαζόμενος - συνήθως για μια περίοδο έξι έως δώδεκα μηνών - για να προσδιορίσουν τί βελτιώσεις χρειάζονται. Όταν και οι δύο συμφωνήσουν πάνω στο θέμα αναλαμβάνει ο καθένας να κάνει τις ενέργειες που θα τον βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους του.

#### Η Αξιολόγηση της Αποδοτικότητας ως μέσο για την επιμόρφωση και εξέλιξη των εργαζομένων

Ας προσέξουμε τώρα πώς ένα σωστά σχεδιασμένο πρόγραμμα αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στην επιμόρφωση



και την εξέλιξη των εργαζομένων. Για να συγκεντρωθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και για να προετοιμαστεί καλά το έδαφος για τη συνέντευξη που θα ακολουθήσει το διοικητικό στέλεχος πρέπει να συμπληρώσει το έντυπο "Αξιολόγησης Επιδόσεων του Εργαζόμενου" (σχήμα 1).

Για να αρχίσει ταυτόχρονα και η εμπλοκή του εργαζόμενου στο πρόγραμμα αξιολόγησης, θα πρέπει και αυτός να συμπληρώσει, που σ'αυτή την περίπτωση το έντυπο ονομάζεται "Αξιολόγηση της Σταδιοδρομίας του εργαζόμενου" (σχήμα 2).

Σχήμα 1

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Όνο/μο Εργαζόμενου .....	Ημερομηνία .....
Τμήμα .....	Θέση .....
Ημερομ.Πρόσληψης .....	Χρόνος στην Παρούσα Θέση .....
Σύντομη περιγραφή απόδοσης της εργασίας κατά τον περασμένο χρόνο. .....	
Σημαντικά επιτεύγματα της περασμένης Χρονιάς. .....	
Σημαντικές δυσκολίες και Προβλήματα που συνάντησε.	

.....

Προτεινόμενοι επαγγελματικοί στόχοι για τον επόμενο χρόνο.

.....

Προτεινόμενοι στόχοι προσωπικής εξέλιξης για τον επόμενο χρόνο.

.....

Τομείς μεγαλύτερων δυνατοτήτων.

.....

Τομείς όπου χρειάζονται παραπέρα εξέλιξη.

.....

Προσδοκόμενη μελλοντική δυναμικότητα.

.....

Υπογραφές :

Εκτιμητής ατόμων : ..... Ημερομηνία .....

Εξεταστής : ..... Ημερομηνία .....

Προιστάμενοι

εξεταστού : ..... Ημερομηνία .....

Σχήμα 2

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

Όνο/μο Εργαζόμενου ..... Ημερομηνία .....

Τμήμα ..... Θέση .....

Ημερομ.Πρόσληψης ..... Χρόνος στην Παρούσα

θέση .....

Σύντομη περιγραφή απόδοσης της εργασίας κατά τον περασμένο χρόνο.

.....

Σημαντικά επιτεύγματα της περασμένης χρονιάς.

.....

Σημαντικές δυσκολίες και Προβλήματα που συνάντησε.

.....

Προτεινόμενοι επαγγελματικοί στόχοι για τον επόμενο χρόνο.

.....

Προτεινόμενοι στόχοι προσωπικής εξέλιξης για τον επόμενο χρόνο.

.....

Τομείς μεγαλύτερων δυνατοτήτων.

.....

Τομείς όπου χρειάζονται παραπέρα εξέλιξη.

.....

Μελλοντικοί στόχοι σταδιοδρομίας

.....

Υπογραφές :

Εργαζόμενος : .....

Ημερομηνία .....

Υπεύθυνος : .....

Ημερομηνία .....

**Τα βασικά στοιχεία του προγράμματος βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσω στα πλαίσια της επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας.**

Τα Διοικητικά στελέχη των επιχειρηματικών Οικονομικών Μονάδων έχουν καταβάλει προσπάθειες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το ερώτημα που τίθεται είναι το ακόλουθο : Ποιά στοιχεία θα πρέπει να περιέχουν αυτές οι προσπάθειες ώστε να γίνει πραγματικότητα ο στόχος της βελτίωσης της παραγωγικότητας. Τα στοιχεία είναι πολλά και ποικίλα. Η συμπαράσταση από μέρους των διοικητικών στελεχών, η κατάλληλη οργανωτική δομή της μονάδας, το κατάλληλο κλίμα, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται, η συμμετοχή των εργαζομένων κ.λ.π.

**\* Βασικά στοιχεία του προγράμματος βελτίωσης της παραγωγικότητας**

Τα προγράμματα βελτίωσης της παραγωγικότητας διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, ως προς την οργάνωση και το περιεχόμενό τους. Παρόλα αυτά τα προγράμματα περιέχουν ορισμένα κεντρικά στοιχεία που είναι τα ίδια σε όλες τις επιχειρήσεις. Αυτά είναι τα ακόλουθα :

Πρώτον : η υποστήριξη του προγράμματος από τους Μάνατζερς της επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας. Θα

πρέπει να πειστούν τόσο τα μεσαία διευθυντικά στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι ότι το πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας έχουν την αμέριστη υποστήριξη της ανώτατης ομάδας των διευθυντικών στελεχών της μονάδας. Μόνο τότε το πρόγραμμα θα ληφθεί στα σοβαρά και θα απαιτήσει αξιοπιστία.

Δεύτερον : Κατάλληλη οργανωτική δομή. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δημιουργηθούν μέσα στην οικονομική μονάδα τα κατάλληλα όργανα (Επιτροπή Παραγωγικότητας, συντονιστής παραγωγικότητας κ.λ.π.) τα οποία θα παρακολουθούν και θα συντονίζουν τις προσπάθειες των διαφόρων τμημάτων της επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας.

Τρίτον : η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος στην επιχειρησιακή οικονομική μονάδα. Αυτό το στοιχείο θεωρείται ότι αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα για την επιτυχία του προγράμματος. Το κατάλληλο κλίμα σημαίνει τα ακόλουθα :

α) Ενημερότητα των εργαζομένων. Το επίπεδο ενημερότητας των εργαζομένων αυξάνει όταν το πρόγραμμα έχει την υποστήριξη των διοικητικών στελεχών, όταν υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή, ειδικότερα όμως όταν συνοδεύεται από συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων.

β) Επικοινωνία. Η αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στα πλαίσια της Επιχ.Οικον.μονάδας είναι ο βασικός παράγοντας για την επιτυχία του προγράμματος. Ο σκοπός και οι στόχοι του προγράμματος βελτίωσης της παραγωγικότητας θα πρέπει να γίνουν πλήρως κατανοητά, σε όλα τα επίπεδα της επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας.

γ) Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαμόρφωση του προγράμματος. Η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος απαιτεί τη συμμετοχή των εργαζόμενων όχι μόνο στη διαμόρφωση του προγράμματος αλλά και στην υλοποίησή του.

δ) Η συμμετοχή των εργαζομένων στα οφέλη του προγράμματος.

Τέταρτον : Η μέτρηση και ο καθορισμός των στόχων της παραγωγικότητας. Ο καθορισμός των στόχων σημαίνει ότι αυτοί θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Τέτοιοι στόχοι είναι : η αύξηση της οικονομικότητας, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η εξοικονόμηση ενέργειας, η αύξηση του όγκου παραγωγής και η ασφάλεια της παραγωγικής διαδικασίας κ.λ.π.

Πέμπτον : Οι τεχνικές για την βελτίωση της παραγωγικότητας οι τεχνικές είναι πολλές και περιλαμβάνουν την απλοποίηση της εργασίας, την αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, τη διοίκηση με βάση τους

αντικειμενικούς στόχους, την υιοθέτηση προγραμμάτων ομαδικών κινήτρων αύξηση της παραγωγικότητας.

Εκτον : Υλοποίηση και αξιολόγηση του προγράμματος. Η υλοποίηση του προγράμματος σημαίνει την σύνταξη, ενός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης καθώς επίσης και τη δέσμευση των απαραίτητων οικονομικών πόρων. Η αξιολόγηση του προγράμματος σημαίνει προσδιορισμό της έκτασης στην οποία επιτεύχθηκαν ή όχι οι στόχοι καθώς επίσης και η ανάλυση των διαφορών μεταξύ στόχων και πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Αυτή η πληροφόρηση είναι απαραίτητη για τη λήψη των αναγκαίων διορθωτικών μέτρων καθώς επίσης για την μελλοντική διαμόρφωση των στόχων της παραγωγικότητας.

#### Το πορτραίτο των Ελλήνων Διοικητικών στελεχών

Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη φορά διαφαίνεται η ανάγκη για την Ελληνική Οικονομία τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα - να εφαρμόσει σωστό και αποτελεσματικό "Managment" και κατά συνέπεια να δημιουργήσει ικανά διοικητικά στελέχη.

Χωρίς αυτά η ανταγωνιστική και η πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης είναι αδύνατη.

Ομως παράλο τον καθοριστικό ρόλο που παίζουν στην



εποχή μας τα διοικητικά στελέχη η γνώση γι' αυτούς στη χώρα μας είναι ανύπαρκτη.

Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην περιοχή του Νομού Αττικής κατά τους μήνες Μάρτιο-Απρίλιο του 1983. Τα ερωτηματολόγια, συμπληρώθηκαν από 100 διοικητικά στελέχη οι οποίοι προέρχονται από επιχειρήσεις του μεγέθους 100-1000 ατόμων. Τα ερωτηματολόγια αντλήθηκαν στην πλειοψηφία τους από τους κλάδους της κλωστουφαντουργίας και της κατασκευής μηχανών.

Ποιό είναι το ελληνικό διοικητικό στέλεχος ; Αν θέλαμε να το περιγράψουμε με μια παράγραφο αυτή θα ήταν κάπως έτσι :

"Γεννήθηκα το 1983 σε μια περιοχή της Νότιας Ελλάδος. Ο πατέρας μου είναι ελεύθερος επαγγελματίας. Είναι παντρεμένος με δύο παιδιά και εργάζεται στην ίδια επιχείρηση για 15 χρόνια. Πιστεύει ότι η δημιουργικότητα, η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών, η προσαρμοστικότητα, η εφύια και η αυτοπεποίθηση αυξάνουν τις ευκαιρίες κάποιου για επιτυχία περισσότερο από το ενδιαφέρον για αποτέλεσμα, φιλοδοξία, ακεραιότητα και η εντιμότητα". Αυτή είναι η σύνθετη εικόνα που προέκυψε από την έρευνα.

**ΗΛΙΚΙΑ :** Η πλειοψηφία των ελλήνων διοικητικών στελεχών έχουν ηλικία που κυμαίνεται μεταξύ 34-54 χρόνων

(64%).

Αρκετά ενθαρρυντικό γι' αυτούς που έχουν φιλοδοξία να επανδρώσουν τις ανώτερες θέσεις των επιχειρήσεων, είναι ότι μέχρι την ηλικία των 44 χρόνων βρίσκεται ένα ποσοστό 53% έως 35 χρόνων 13% και από 35-44 (40%).

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ : Η πλειοψηφία των σημερινών Ελλήνων διοικητικών στελεχών <sup>που</sup> έχουν τελειώσει κάποιο ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα (84%). Το υπόλοιπο 16% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου. Εδώ θα πρέπει να κάνουμε μια σημαντική παρατήρηση ότι οι περισσότεροι απόφοιτοι Γυμνασίου είναι και ιδιοκτήτες σχετικά μικρών επιχειρήσεων. Επίσης ένα 18% έχουν κάνει μεταπτυχιακές σπουδές. Η ΑΣΟΕΕ και το Πολυτεχνείο είναι οι σχολές από τις οποίες προέρχεται το μεγαλύτερο ποσοστό των αποκριμένων :

Ανάλυση Σχολών :

Σχολή	Ποσοστό %
ΑΣΟΕΕ	26
Πολυτεχνείο	24
Γυμνάσιο	15
Σχολή Εξωτερ.	13
Ανωτάτη Βιομηχ.	8
Πάντειος	6
Άλλες	7

Οικογενειακή Κατάσταση : Η συντριπτική πλειοψηφία τους πιστεύει στο θεσμό του γάμου (885) και έχουν 2 παιδιά.

Επάγγελμα πατέρα : Το επάγγελμα του πατέρα διαμορφώνεται όπως δείχνει ο πίνακας 1.

#### Πίνακας 1

Επάγγελμα πατέρα	ποσοστό %
Ελεύθερος επαγγελματίας	40
Αγρότης - εργάτης	21
Δημόσιος Υπάλληλος	19
Ιδιωτικός Υπάλληλος	16

#### Συσχετισμός εκπαίδευσης και θέσης στην επιχείρηση

Από το συσχετισμό εκπαίδευσης και θέσης που κατέχουν στις ελληνικές επιχειρήσεις βγάζουμε τα εξής συμπεράσματα :

1. Οι απόφοιτοι της ΑΣΟΕΕ στελεχώνουν κατά πρώτο λόγο το τμήμα της χρηματοοικονομικής Διεύθυνσης και κατά κύριο λόγο το τμήμα Μάρκετινγκ και πωλήσεων.
2. Οι απόφοιτοι του Πολυτεχνείου στελεχώνουν κατά κύριο λόγο το τμήμα της παραγωγής.
3. Όσοι έχουν κάνει σπουδές στο Εξωτερικό στελεχώνουν

το τμήμα τόσο της χρηματοοικονομικής διεύθυνσης όσο και το τμήμα Μάρκετινγκ Πωλήσεων.

4. Όσοι έχουν κάνει μεταπτυχιακά οι περισσότεροι έχουν θέση στη Χρηματοοικονομική Διεύθυνση.

Ο πίνακας 2 εξηγεί τα παραπάνω :

Πίνακας 2

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΧΟΛΗΣ	ΜΑΡΚΕΤΙΓΚ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ
ΑΣΟΕΕ	5	16	-
Πολυτεχνείο	-	4	15
ΣΠΟΥΔΕΣ ΕΞΩΤ.	5	7	2
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ	2	11	4

**Προσωπικά Χαρακτηριστικά και προσόντα που οδηγούν  
στην επιτυχία**

Μια εξέταση των αποτελεσμάτων του πίνακα (3) φανερώνει ότι η δημιουργικότητα (αναφέρεται από το 72% των ατόμων που έχουν ερωτηθεί για το συγκεκριμένο θέμα), η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών (53%) η προσαρμοστικότητα (44%), η αυτοπεποίθηση (43%) και η εφυία (43%) ήταν αυτά που αναφέρονται πιο συχνά σαν εκείνα τα προσόντα που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία.

Υπομονή 15%, επιθετικότητα (5%), πονηριά (4%) εμφάνιση 3% ήταν εκείνα που αναφέρθηκαν ελάχιστες φορές.

Το ενδιαφέρον για αποτέλεσμα 35% το οποίο σε τελική ανάλυση είναι αυτό που χαρακτηρίζει αν κάποιος προσπαθεί κυρίως για να πετύχει αποτελέσματα και στόχους. Προς μεγάλη μας έκπληξη βέβαια - δεν ήταν ανάμεσα στα

χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν.

**Πίνακας 3**

Προσωπικά Χαρακτηριστικά και προσόντα	ποσοστό %
Δημιουργικότητα	72
Επιθυμία για ανάληψη ευθυνών	53
Προσαρμοστικότητα	44
Αυτοπεποίθηση	43
Ευφυΐα	43
Ενδιαφέρον για αποτέλεσμα	35

Προσωπικά χαρακτηριστικά και προσόντα	ποσοστό %
Φιλοδοξία	33
Ακεραιότητα	32
Εντιμότητα	31
Επιμονή	24
Ψυχραιμία	26
Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο	24
Διπλωματία	20
Υπομονή	15
Επιθετικότητα	5
Πονηριά	4
Εμφάνιση	3

**Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου  
διοικητικού στελέχους**

Στο παρεμφερές ερώτημα με τις ικανότητες και τις γνώσεις που οδηγούν στην επιτυχία απάντησαν ότι ο προγραμματισμός (58%) η ηγετική ικανότητα (55%) η μεθοδικότητα (55%), η οργάνωση (52%) είναι οι πιο σημαντικές. Δεν δίνουν μεγάλη σημασία στη διαχείριση του χρόνου (19%) στην ομαδική εργασία (24%) και στην αναλυτική σκέψη (27%). Επίσης αρκετά σημαντικό γι'αυτούς είναι η επικοινωνία με τους ανθρώπους 46% και η γρήγορη λήψη αποφάσεων (45%), η ποιότητα εργασίας (37%) και η ικανότητα για μάθηση (32%).

Στην ανοικτή ερώτηση για το ποιός ήταν σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας ; Τα ελληνικά διοικητικά στελέχη θεωρούν την εργατικότητα (2%) κατά πρώτο λόγο και στη συνέχεια εκπαίδευση μάθηση (10%).

Αρκετά σημαντικούς παράγοντες θεωρούν τη μεθοδικότητα (7%) την επικοινωνία με ανθρώπους (6%) και την αναλυτική σκέψη 6%.

**\* Πώς σκέπτονται και ενεργούν ορισμένα στελέχη  
επιχειρήσεων στη χώρα μας**

Το σύγχρονο στέλεχος οφείλει : α) να συνειδητοποιήσει

τον κοινωνικοοικονομικό του ρόλο που εκλήθει να παίξει.

β) να έχει αίσθηση του κόστους και να γνωρίζει τη σημασία της δημιουργίας των κερδών για την πρόοδο των επιχειρήσεων, των εθνών και για τη βελτίωση της θέσεως του καθενός.

γ) να κατανοήσει τη σημασία της αδιάκοπης μόρφωσης και να αξιοποιεί την απαιτωμένη εμπειρία του.

δ) να διακρίνεται από τις αρετές εκείνες που κάνουν το στέλεχος ηγέτη.

Πράγματι είναι δύσκολο, να είναι κανείς κάτοχος όλων των αναφερθέντων προσόντων. Γι' αυτό και δεν βρίσκει κανείς πολλούς ηγέτες όχι μόνο στο χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων αλλά και διεθνώς σε μικρότερη βέβαια κλίμακα. Στον ελληνικό χώρο μπορεί βέβαια να βρει κανείς στελέχη που συγκεντρώνουν αρκετές αρετές των ήδη περιγραφέντων, όμως δεν έχουν ακόμη συνειδητοποιήσει την αποστολή τους, η έλλειψη της απαραίτητης κατάρτισης και ως εκ τούτου της ευλυγισίας και προσαρμογής που προκύπτει, η εμμονή στην παράδοση, η νοοτροπία κ.λ.π. τους απομακρύνουν από τις απαιτήσεις του στελέχους της εποχής μας. Τα μειονεκτήματα αυτά και ιδιαίτερα η νοοτροπία των στελεχών αυτών που κατέχουν υψηλές θέσεις μέσα στην επιχείρηση δημιουργούν προσκόμματα για την ανάπτυξη νέων στελεχών, του



απαραίτητου αυτού ανανεωτικού παράγοντα που θα κρατήσει αύριο τα ηνία των Ελληνικών Επιχειρήσεων. Εν τούτοις φαίνεται ότι ο Έλληνας συγκεντρώνει πολλά χαρακτηριστικά τα οποία θα μπορούσαν να τον κάνουν άξιο ηγέτη. Και βρίσκει κανείς πράγματι τέτοιους ηγέτες σε ορισμένες από τις πλέον εκσυγχρονισμένες ελληνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο τούτο δεν αποτελεί δυστυχώς το γενικό κανόνα.

Στους περισσότερους Έλληνες Managers διακρίνει κανείς τα εξής χαρακτηριστικά : Προέχει το ατομικό συμφέρον του καθενός από το συμφέρον της επιχείρησης και το συμφέρον του συνόλου της γι'αυτό δημιουργούνται στεγανά διαφράγματα στους τομείς τους οποίους ελέγχουν. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από το πόρισμα της υπηρεσίας ή του τομέα αδιαφορώντας για την επίδραση αυτών πάνω στους άλλους τομείς ή τις άλλες υπηρεσίες της επιχείρησης.

Αγνοούν ότι το δικό τους συμφέρον είναι ανεξάρτητο από το συμφέρον της επιχείρησης. Αγνοούν ότι είναι περισσότερο ασφαλείς σε μια εύρωστη επιχείρηση από μια επιχείρηση φυτοζωούσα. Αγνοούν ότι η αύξουσα συμμετοχή στα κέρδη δεν αποτελεί ντροπή, ή κοινωνική αδικία αλλά υπερηφάνεια διότι έτσι συμβάλλουν στην κοινωνική ευημερία. Είναι άξιο παρατήρησης ότι στο παρελθόν αλλά ακόμη και σήμερα προσανατολίζονται για τη σταδιοδρομία στις

ιδιωτικές επιχειρήσεις μόνο όσοι αποτυγχάνουν στην προσπάθειά τους να ακολουθήσουν άλλο επάγγελμα (του δικηγόρου, του γιατρού) ή αποτυγχάνουν στην προσπάθειά τους να εισέλθουν στις δημόσιες επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια ασχολούμαστε με την ανώτερη και την ανώτατη ηγεσία των ελληνικών επιχειρήσεων.

Εχουμε κατά νού αυτή τη στιγμή τα εξής παραδείγματα ελλήνων Managers.

Α. Ο Γενικός Διευθυντής μικρής σχετικά επιχείρησης (ανήκει στο μεγαλύτερο συγκρότημα επιχειρήσεων) κυκλου εργασιών 50.000.000 περίπου ετησίως.

Να πώς κατανέμει το χρόνο του επί 10ωρη εργασία ημερησίως.

Επισκέψεις φίλων	15%
Εξωπηρεσιακά τηλέφωνα	10%
Υπηρεσιακά τηλέφωνα	10%
Αλληλογραφία	15%
Απασχόλησή του με δύο εκ των πελατών της επιχείρησης	30%
Συνεργασία	15%
Εργασία συντονισμού	5%

---

100%

Παρατηρείται μια αλόγιστη σπατάλη χρόνου σε θέματα άσχετα με τα καθαρά καθήκοντα Διοικήσεως. Πράγματι το 30% του χρόνου του ασχολείται με 2 πελάτες της επιχείρησής του υποτιμώντας τη σημασία τους, αξίζει να σημειωθεί ότι η επιχείρηση αυτή έχει 200 περίπου συνολικούς πελάτες. Η απασχόλησή του με τα άμεσα προβλήματα των δύο πελατών του οδήγησε σε εσφαλμένη εκτίμηση. Είχε πραγματικά εγκαταλείψει τα καθαρά διοικητικά καθήκοντα και ασχολούνταν με τα καθαρά εκτελεστικά οι υφισταμένοι του. Με άλλα λόγια η επιχείρηση είχε στερηθεί τον Αρχηγό. Το υπόλοιπο 25% του χρόνου του το διέθετε για επισκέψεις φίλων και εξωυπηρεσιακά τηλέφωνα ενώ το 15% το διέθετε για τη διαικπεραίωση της αλληλογραφίας του και 10% για υπηρεσιακά τηλέφωνα. Το 20% του χρόνου το διέθετε για εργασίες συντονισμού και συνεργασία με τους υφισταμένους του πράγμα που θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν ωφέλιμη εργασία αλλά πλημμελής εντεταλμένη λόγω κοπώσεως. Από αυτόν τον πίνακα απουσιάζουν οι ουσιαστικές εργασίες της Καθαρής Διοίκησης και αυτές είναι οι προβλέψεις του μέλλοντος, της επιχείρησης και του προγραμματισμού, της δράσεως της ίδιας της οργάνωσης της επιχείρησής του, του ίδιου και των υφισταμένων του, της διευθύνσεως με το ακριβές

περιεχόμενο, της έννοιας και του ελέγχου των τομέων των εκτελουμένων εργασιών. Πράγματι οι ευτυχείς πρωτοβουλίες η μελετημένη διαδικασία των αποφάσεων, η προνοητικότητα, οι ανθρώπινες σχέσεις, ο σεβασμός της ιεραρχίας την οποία ο ίδιος θέσπισε η γόνιμη σκέψη και το προβληματισμός για τα οποία θα είναι η μακροπρόθεσμη πορεία της επιχειρήσεώς του η πολιτική για την επίτευξη στόχων αυτής κλπ. αποτελούν ανύπαρκτες δραστηριότητες του άγνωστου πεδίου δράσεως για το Γενικό Διευθυντή. Οι αρετές του ηγέτη καθώς και αυτές της ακεραιότητας του χαρακτήρα της δικαιοσύνης και της σταθερότητας κτλ. συμβαίνει να απουσιάζουν παντελώς.

Όπως αντιλαμβάνεται κανείς μια τέτοια επιχείρηση δεν μπορεί παρά να αντικατοπτρίζει το πρόσωπο του ηγέτη. Πράγματι από τα πράγματα θα μπορούσε να είναι μια εύρωστη επιχείρηση αλλά υπήρξε μια επιχείρηση φυτοζωούσα.

#### Σπατάλη χρόνου

Ο παρακάτω Μάνατζερ ήταν αναπληρωτής Γενικού Διευθυντή μεγάλης επιχείρησης κύκλου εργασιών της τάξεως 1,5 δισ. δρχ. ετησίως. Να πώς κατανέμει το χρόνο του.

Επισκέψεις φίλων και άσχετες συζητήσεις με προσωπικό  
20%

Εξωυπηρεσιακά τηλέφωνα

10%

Υπηρεσιακά τηλέφωνα	10%
Συνεργασία με το Γενικό Διευθυντή	10%
Συνεργασία με το προσωπικό επιχ.	30%
Συνεργασία με πρόσωπα τρίτα των συνεργαζομένων με την επιχείρηση	<u>20%</u>
	100%

Παρατηρείται ότι το 30% του χρόνου του γύρω στις 3 ώρες από τις 10 που διέθετε καθημερινά ασχολείται με θέματα άσχετα με την αποστολή του στελέχους ή με επισκέψεις φίλων και άσχετες συζητήσεις με το προσωπικό της επιχείρησης όπως και εξωυπηρεσιακά τηλέφωνα. Κατά τις 3 ώρες αυτές θα μπορούσε να ξεκουραστεί να ασχοληθεί με την οικογένειά του να αλλάξει παραστάσεις ή να ασχοληθεί με θέματα προσαρμογής και στρατηγικής που θα είναι από τα βασικά του καθήκοντα και όμως απουσιάζουν από αυτόν τον πίνακα. Το 40% του χρόνου του το διέθετε σε υπηρεσιακά τηλέφωνα, και συνεργασίες με το προσωπικό της επιχείρησης ενώ το 10% του χρόνου του το διέθετε για συνεργασία με τη Γεν. Διεύθυνση και 20% για συνεργασία με πρόσωπα τρίτα των συνεργαζόμενων με την επιχείρηση (διεκπεραίωσης τρεχόντων θεμάτων). Και το στέλεχος αυτό δεν είχε ασφαλώς φανταστεί ποτέ όπως άλλωστε και η Γενική Διεύθυνση ότι πέρα από τα θέματα της ρουτίνας που ασχολείτο καθημερινά υπάρχουν

ουσιαστικότερα θέματα Διοικήσεως με τα οποία θα όφειλε να ασχοληθεί. Ποτέ δεν σκέφθηκε να προγραμματίσει τις δραστηριότητές του. Αρκείται στην καθημερινή διεκπαιρέωση των ανακυπτόμενων προβλημάτων.

Το πρωί φτάνει στο γραφείο και αναζητεί θέματα της ημέρας. Δεν έχει επίσης σκεφθεί ότι έπρεπε να οργανώσει την εργασία του και αυτή των υφισταμένων του. Πράγματι οι συνεργάτες του περίμεναν επί ώρες έξω από το γραφείο του ακόμη και για μια υπογραφή χάνοντας έτσι πολύτιμο χρόνο. Ενώ τα διάφορα παρέμεναν διότι δεν μπορούσαν να συνεργαστούν με τον προϊστάμενο και να προωθηθούν αυτά. Δεν είχε αντιληφθεί ότι ο χρόνος είναι παράγοντας ανασταλτικός και ότι θα έπρεπε να κάνει καλύτερη δυνατή χρήση αυτού.

Δεν είχε σκεφθεί ότι θα έπρεπε να κάνει ιεράρχηση αξιών προκειμένου να ασχοληθεί με τα κατά σειρά σπουδαιότητας θέματα. Δεν γνώριζε ότι από τους δύο παράγοντες (χρόνος - ιεράρχηση αξιών) εξαρτάται η αποδοτικότητα και ότι ήταν υπεύθυνος όχι μόνο για την δική του αποδοτικότητα αλλά και για την αποδοτικότητα των υφισταμένων του. Δεν είχε σκεφθεί να εφαρμόσει ένα σύστημα αυτόματου ελέγχου προκειμένου να ελέγχει την πληθώρα εργασιών που είχε στην υπευθυνότητά του και την

αποδοτικότητα των υφισταμένων του. Είχε εν τούτοις έμφυτη την ικανότητα χειρισμού ανθρώπινου παράγοντα παρά την ταλαιπωρία που τους υπέβαλε ήταν γενικά αγαπητός στους υφισταμένους του. Ωστόσο δεν έτυχε ποτέ να ακουσει ή να διαβάσει ότι οι άνθρωποι δεν είναι οι ίδιοι και ως εκ τούτου δεν έπρεπε να τους χειρίζεται όλους με τον ίδιο τρόπο.

Ετσι ενώ στην αρχή έκανε καλή εντύπωση μετά από μερικές επαφές δημιούργησε στους υφισταμένους του παρά από την αντίθετή του πρόθεση ότι υποτιμά τις διανοητικές του ικανότητες. Οσο για τις λοιπές αρετές είχε αρκετές όμως του έλειπε το ερευνητικό πνεύμα.

Οι δε αλλαγές από τις οποίες προέβαιναν αρκετά συχνά δεν προέρχονται από πνεύμα καινοτομικό δεν αναζητούσε βελτιώσεις αλλά μάλλον από πνεύμα δημαγωγικό ή απλώς να εντυπωσιάσει, η αλλαγή για την αλλαγή.

#### **Δεν αρκεί πια η κατασούνη**

Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις πρόκειται για δυο στελέχη των 50 περίπου ετών τα οποία προέρχονταν από το σώμα της επιχείρησης. Οι γνώσεις τους παρέμειναν ίδιες με αυτές των πανεπιστημιακών σπουδών.

Δεν μελέτησαν τις λειτουργίες της σύγχρονης Διοίκησης

δεν παρακολούθησαν τις εξελίξεις των εποχών τους, δεν καλλιεργήσαν ορισμένα φυσικά προσόντα. Στήριξαν τη μέχρι τότε επιτυχία τους στη διανοητική τους ικανότητα και στην κοινώς λεγόμενη καπατσούνη τους και στη μέχρι σήμερα αποκτώμενη εμπειρία τους.

Αλλά τα προσόντα αυτά δεν αρκούν για να κάνουν το στέλεχος ηγέτη. Και ακόμη για να ζει ο ηγέτης ο ίδιος την εποχή του να είναι χρήσιμος και αποδοτικός να σταθεί στο ύψος της αποστολής του και να παίζει σωστά τον κοινωνικοοικονομικό του ρόλο και τέλος για να γίνει συντελεστής της οικονομικής ανάπτυξης. Γι' αυτό ο ένας από τους δύο από τους παραπάνω Manager βρίσκεται εκτός παιδίου μάχης οι προβλέψεις μας δεν είναι αισιόδοξες και για τον δεύτερο.

#### **ΑΛΛΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ**

Σε συζήτηση με οικονομικό διευθυντή μεγάλης Βιομηχανίας (κύκλ.εργ.400 εκ.) που έλεγε ότι η επιχείρησή του είχε καλή οργάνωση. Αυτό αποτελούσε και την εντύπωση των διοικούντων της επιχείρησης και των υπόλοιπων στελεχών της επιχείρησης.

Υπήρχε διάχυτη η εντύπωση ότι μέσα στην επιχείρηση υπήρχε υψηλό κόστος. Πώς συμβιβάζεται το υψηλό κόστος με



την καλή οργάνωση ; Και ιδού η απάντηση : Μα έχουμε υψηλό κόστος γιατί έχουμε καλή οργάνωση. Δηλαδή η οργάνωση εξυπηρετεί ένα αυτοσκοπό : η τέχνη για την τέχνη. Ασφαλώς υπήρχε κάποια σύγχυση μεταξύ της καλής και σωστής οργάνωσης. Το στέλεχος δε γνώριζε τους αντικειμενικούς σκοπούς εξυπηρέτησης ή που έπρεπε να εξυπηρετεί μια οργάνωση. Και βρισκόταν σε όλες τις ενέργειές του σε μια διαρκή πλάνη. Το ίδιο συνέβαινε και με τη διοίκηση της επιχείρησης. Πράγματι η επιχείρηση διακρινόταν από μια υπετροφική οργάνωση.

Σε συζήτηση με διευθύνοντα σύμβουλο μεσαίας βιομηχανίας παραπονιόταν ότι ένας κλάδος παραγωγής του είχε υψηλό κόστος εργατικών. Είχε δε προς τούτο την ελλάττωση κάθε θυσία του προσεχούς τριμήνου κατά 30%.

Στην παρέμβασή μας ότι η απότομη ενδεχόμενη μη ορθολογική μείωση του προσωπικού διευθυντών να είχε δυσμενείς συνέπειες στην ποιότητα των προϊόντων και της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια θα ήταν σκόπιμο να προηγηθεί μελέτη της διαδικασίας παραγωγής να γίνουν οι απαραίτητες χρονομετρήσεις κατά θέση κλπ. Προκειμένου να τοποθετηθεί ορθολογικότερη οργάνωση, που θα του επιτρέψει την προοδευτική μείωση του προσωπικού. Μου δημιούργησε έκπληξη η απάντησή του αυτή : Αυτά δεν με αφορούν εμένα,

εγώ εκείνο που ζητάω είναι η μείωση των εργατικών. Τώρα τί  
θα κάνει ο υπεύθυνος του κλάδου είναι δική του δουλειά.  
Εγώ θέλω να μειώσω το κόστος. Να κόψει το λαιμό του να το  
μειώσει. Σημειώνουμε ότι ο εν λόγω υπεύθυνος του κλάδου,  
ήταν τεχνικός του οποίου οι οικονομικές του και οι  
οργανωτικές του γνώσεις ήταν ελάχιστες αν όχι ανύπαρκτες.  
Αντιλαμβάνεται κανείς με πόση προχειρότητα αντιμετωπίζουν  
ορισμένοι ιθύνοντες τα σημαντικότερα προβλήματα των  
επιχειρήσεών τους.

Αυτοσχεδιασμός αλλά ως πότε ;

Σε συζήτηση με επιχειρηματία ο οποίος εκτελούσε συγχρόνως και καθήκοντα Γενικού Διευθυντή ετέθη το πρόβλημα της ανάγκης δημιουργίας μιας υπηρεσίας μελετών και αναπτύξεως της κάθε σύγχρονης επιχείρησης, η οποία υπηρεσία θα είχε ως αρμοδιότητα την παρακολούθηση του κάθε είδους εσωτερικών και εξωτερικών εξελίξεων, την ερμηνεία των λογιστικών κοστολογικών και στατιστικών στοιχείων, τη παρακολούθηση της παραγωγικότητας, τη σύνταξη περιοδικών μελετών, του προγραμματισμού της δράσεως της επιχείρησης, την παρακολούθηση του κάθε είδους οικονομικών τεχνολογικών εξελίξεων Marketing και λοιπών. Οπότε διαπίστωσα ότι η επιχείρησή του είχε τη στέρηση μιας τέτοιας υπηρεσίας. Σε σχετική ερώτηση έλαβα τη χαρακτηριστική απάντηση : ευτυχώς ή δυστυχώς δεν έχουμε τέτοια υπηρεσία.

Τότε βρέθηκα στην ανάγκη να ρωτήσω εν όψη των εξελίξεων και ανακατατάξεων που λαμβάνουν χώρα στο διεθνή και εθνικό χώρο, με την είσοδο της χώρας μας στην Ε.Ο.Κ.; Μου απάντησε έχουμε καιρό ως τότε. Πράγματι ο αυτοσχεδιασμός και το ένστικτο κυριαρχούν ακόμη στις αποφάσεις των περισσότερων ηγετών στις ελληνικές επιχειρήσεις. Αλλά ως πότε ; Παρά την επικρατούσα αυτή κατάσταση και παρότι φαίνεται ότι αρχίζει να

συνειδητοποιείται η ανάγκη της αλλαγής για πολλούς ακόμη επιχειρηματίες, το ικανό στέλεχος είναι αυτό που δεν κοιτάζει το ρολόι του, έστω και αν παραμένει στην επιχείρηση πέρα από το κανονικό του ωράριο το μόνο που <sup>αλλά</sup> κάνει είναι να <sup>μυ</sup>χασμουριέται. Άλλοι πάλι στο πρόσωπο του νέου του πλήρους καταρτισμένου στελέχους αναζητούν το μεσσία ή τον απομηχανής θεό που θα τους απαλλάξει με μία κίνηση του χειρός από τα προβλήματα που έχουν συσσωρευθεί. Κάτω από τέτοιες συνθήκες τα πιο δυνατά σε χαρακτήρα διοικητικά στελέχη παλεύουν αλλά ελάχιστοι από αυτούς κατορθώνουν να νικήσουν, την νοοτροπία των προισταμένων τους, αλλά οι πιο αδύνατοι αλλάζουν συνεχώς διαρκώς επιχειρήσεις με την ελπίδα ότι θα βρουν εκείνη που θα τους επιτρέψει να γίνουν πιο δημιουργικοί.

**Πώς το στέλεχος μπορεί να αξιοποιήσει το χρόνο του αποτελεσματικά**

Η αποτελεσματικότητα των στελεχών εξαρτάται πολύ από τη χρήση και τη διαχείριση του εργάσιμου χρόνου του.

Το στέλεχος πρέπει να εξουσιάζει το χρόνο του και όχι ο χρόνος να εξουσιάζει το στέλεχος. Έτσι κατορθώνει να αποτρέψει τη δημιουργία διακρίσεων.

Είναι πολύ σημαντικό για το στέλεχος να διαχειριστεί

το χρόνο του αποτελεσματικά, έτσι ώστε να έχει χρόνο να σκεφθεί, να προλάβει τα προβλήματα του αύριο, και να λάβει τις σημερινές αποφάσεις.

• Να λοιπόν ένας τρόπος που θα βοηθήσει το στέλεχος για να διαχειριστεί το χρόνο του αποτελεσματικά.

1. Κρατείστε ένα ημερολόγιο συμβάντων για πέντε συνεχείς ημέρες. Γράψτε σε κάθε ώρα πώς μεταχειριστήκατε το χρόνο σας αν είναι δυνατό.

2. Αναλύστε και μελετήστε το ημερολόγιο για να δείτε πώς μεταχειριστήκατε, προγραμματίσατε, οργανώσατε και σπαταλήσατε το χρόνο σας.

Μετά ξανασχεδιάστε το πρόγραμμά σας πώς πρέπει να διαχειρίζεστε το χρόνο σας με τους τρέχοντες σκοπούς και στόχους σας.

ΣΗΜΕΙΟ	ΘΕΜΑ/ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ	ΟΡΙΣΜΟΣ	ΠΕΡΙΛΗΨΗ 5 ΗΜΕΡΩΝ
Ε	ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ	ΠΡΟΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΕΣ	(Ε - 2Ω)
		ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΜΕ	
		ΑΤΖΕΝΤΑ	
Σ	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	ΠΡΟΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΕΣ	(Σ ΙΩ - 30')
		ΣΥΝΟΜΙΛΙΕΣ ΜΕ	
		ΕΝΑ ΣΚΟΠΟ	

ΣΗΜΕΙΟ	ΘΕΜΑ/ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ	ΟΡΙΣΜΟΣ	ΠΕΡΙΛΗΨΗ 5 ΗΜΕΡΩΝ
		ΑΠΟ ΤΟ "Κ ή Σ"	
ΣΗΜΕΙΟ	ΘΕΜΑ/ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ	ΟΡΙΣΜΟΣ	ΠΕΡΙΛΗΨΗ 5 ΗΜΕΡΩΝ
Τ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ		
Λ	ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ		(Λ 2Ω - 10')
Α	ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ		
Γ	ΓΡΑΨΙΜΟ		(Γ - 30')
Ρ	ΔΙΑΒΑΣΜΑ		
Μ	ΣΚΕΨΗ		
Ι	ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΠΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Π	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ, ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ ΔΙΑΣΚΕΨΕΙΣ	
Κ	ΤΑΞΙΔΙ	ΤΑΞΙΔΕΥΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΑΣ	
			Ν
Ο	ΑΛΛΑ	ΟΤΙΔΗΠΟΤΕ ΑΛΛΟ ΟΡΙΣΤΕ ΤΟ ΜΕ ΚΑΘΕ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΑ	(0,30 - χάλασε το αυτοκίνητό του)

Να γιατί έγιναν προβληματικές τόσες ελληνικές επιχειρήσεις και σε ποιά κατάσταση βρίσκονται σήμερα

Ένα από τα πιο βασικά και σημαντικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας είναι η ύπαρξη πολλών προβληματικών επιχειρήσεων. Τα αίτια που οδήγησαν στη δημιουργία των προβληματικών επιχειρήσεων είναι :

- α. Επενδυτική στασιμότητα κατά την τελευταία 15ετία.
- β. Η κακή διαχείριση με συνεχή επιδεινόμενη χρηματοοικονομική διάθρωση.
- γ. Το ανεπαρκές Management και η έλλειψη οργάνωσης.
- δ. Η διατήρηση της στατιστικής δομής και προσανατολισμού της επιχείρησης μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Εμείς θα εξετάσουμε το ανεπαρκές Management.

Μια από τις πιο σημαντικές και ευαίσθητες διαστάσεις στο σύγχρονο Management είναι η έλλειψη αναγκαίου ποιοτικά και ποσοτικά στελεχικού δυναμικού. Φυσικά δεν είναι αποκλειστικά ελληνικό πρόβλημα, είναι κοινά όμως αποδεκτό ότι στον ελληνικό χώρο το πρόβλημα παρουσιάζεται ιδιαίτερα έντονα. Η έλλειψη εκπαιδευτικού συστήματος με συγκεκριμένο προσανατολισμό και σε σχέση με τις μακροπρόθεσμες ανάγκες της οικονομικής ζωής του τόπου είναι ασφαλώς μια σοβαρή αιτία. Πέρα όμως από την καθυστέρηση προσαρμογής του

εκπαιδευτικού συστήματος στις σύγχρονες απαιτήσεις, κυρίαρχη αιτία της έλλειψης πεπειραμένων στελεχών είναι η βίαιη παρέμβαση των επιχειρηματιών στους μηχανισμούς αναπαραγωγής στελεχών που λειτουργούν στο επίπεδο της επιχείρησης.

Η οικογενειακή μορφή της επιχείρησης σε συνδυασμό με το προσανατολισμό των δραστηριοτήτων προς την κατεύθυνση μεγιστοποίησης του ατομικού κέρδους και όχι του οφέλους της εταιρείας επέβαλε μια πρακτική συμφωνία, με την οποία τις θέσεις κρατούσε η οικογένεια για την υλοποίηση στόχων που επέβλεπαν στην εξασφάλιση συμφερόντων της ακόμα και όταν αποτελούσε μειοψηφία το μετοχικό κεφάλαιο. Αυτή ακριβώς η ιδιομορφία στις προτεραιότητες των στόχων που έμπαιναν ήταν ο κύριος ανασταλτικός παράγοντας, στην ανίχνευση, εκπαίδευση και προετοιμασία στελεχών υψηλού ποιοτικά επιπέδου, αληθινών τεχνοκρατών, επαγγελματιών και σε αριθμό που να εξυπηρετεί τις πραγματικές επιχειρησιακές ανάγκες.

Αντί, λοιπόν από ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα προετοιμασίας του πλήθους των στελεχών όλων των επιπέδων που οι επιχειρηματίες χρειάζονται, περιορίζονταν σε επιλογή ελάχιστων στελεχών που έπαιζαν μερικές φορές το ρόλο του έμπιστου, αλλά που τις περισσότερες φορές ήταν



εκτελεστικά όργανα, για την υλοποίηση προσωπικών στόχων των επιχειρηματιών. Εκτός λοιπόν από το ρόλο του κράτους να ανταποκριθεί στο ρόλο που όφειλε να αναλάβει η πολύ διαφημισμένη ιδιωτική πρωτοβουλία δεν θέλησε να αναλάβει το μερίδιο της ευθύνης τουλάχιστον στο χώρο της ιδιωτικής οικονομίας.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες διοικητικής λειτουργίας των επιχειρήσεων, η έλλειψη οργάνωσης, αποτελεί φυσική συνέπεια, οι απαιτήσεις του ιδιοκτήτη για κλειστό κύκλωμα πληροφοριών αποκλείει την περίπτωση καταμερισμού της εργασίας ώστε να αξιοποιηθούν και οι δυνατότητες του συνόλου των στελεχών που παίζουν καθοριστικό ρόλο στη βελτισποίηση των αποτελεσμάτων.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση επιχειρηματία (Σκαλιστήρης) που κάλεσε οργανωτικό οίκο της Αγγλίας για να οργανώσει την εταιρεία του πληρώνοντας 5 εκ.δρχ. το 1970, με αποτέλεσμα μετά από συνεχείς παρεμβάσεις να παροδοθεί από το ξένο οίκο μελέτης και οργάνωσης που δεν απείχε πολύ από το σχήμα που ήδη λειτουργούσε δηλαδή συγκέντρωση του συνόλου πληροφοριών, ενεργειών σε ένα πρόσωπο, του ιδιοκτήτη επιχειρηματία.

Τι γίνεται με τις ελληνικές μικρομεσαίες

επιχειρήσεις ;

Να γιατί είναι σταθερά χαμηλό το επίπεδο γνώσεων των  
Ελλήνων μικρομεσαίων επιχειρηματιών

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αποτελούν ένα από τα κύρια διαθρωτικά χαρακτηριστικά της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητά τους παίζουν σημαντικό ρόλο, στη διαδικασία της Οικονομικής ανάπτυξης και τη γενικότερη κοινωνική πρόοδο του τόπου.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι η αποτελεσματική άσκηση της διοικητικής λειτουργίας. Και οι βασικές προϋποθέσεις για την άσκηση εκ μέρους του μικρομεσαίου επιχειρηματία της αποτελεσματικής διοίκησης που να συνοδεύεται και από καλή οργάνωση είναι ένα σύνολο απλών αλλά και βασικών γνώσεων, των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης και των λειτουργιών του "Management". Είναι επίσης και ένα σύνολο τεχνικών, ανθρώπινων και διοικητικών ικανοτήτων που πρέπει να έχει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκαν τα εξής : το επίπεδο γνώσεων των επιχειρηματιών σχετικά με το **Marketing**, τη λογιστική, τη διοίκηση παραγωγής, τη χρηματοδότηση και η καταγραφή της διοικητικής πρακτικής

(εφαρμοσμένο Management) του ΜΜΕ.

Η έρευνα στηρίχτηκε σε προσωπικές συνεντεύξεις με 59 ιδιοκτήτες - διευθυντές μικρομεσαίων, οι οποίες ανήκουν στο μεταποιητικό τομέα από την περιοχή της Αττικής, των Σερρών, της Πάτρας και της Καβάλας με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου. Ο αριθμός των απασχολούμενων σ'αυτές τις Μ.Μ.Ε. κυμαίνεται μεταξύ 5 και 15 ατόμων (5 - 15 άτομα : 50,9%), 15 - 30 άτομα (32,2%), 30 - 50 άτομα (16,9%). Ας δούμε τώρα ποιές είναι οι γνώσεις όπως αυτές προκύπτουν από τις απαντήσεις που μας έδωσαν οι έλληνες ΜΜΕ σε μερικές στοιχειώδεις αλλά συγχρόνως σημαντικές ερωτήσεις που τους υποβάλαμε γύρω από τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

### Πίνακας 1

Απαντήσεις κατά λειτουργία της επιχείρησης

Ορθές απαντήσεις	Σχετική συχνότητα
Marketing	
0	28,8%
1	27,1%
2	28,8%
3	13,6%
4	1,7%

Λογιστική

0	32,2%
1	35,6%
2	18,6%
3	13,6%

Διοίκηση Παραγωγής

0	16,9%
1	35,6%
2	42,4%
3	5,1%

Χρηματοδότηση

0	23,7%
1	45,8%
2	22,8%
3	8,5%

Μάρκετινγκ : Οι ερωτήσεις αφορούσαν ζητήματα σχετικά με τον κύκλο ζωής του προϊόντος, τη ψυχολογική του τιμή, τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των πωλητών και την εικόνα της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ποσοστό 84,7% (πίνακας 1) αγνοεί τα προαναφερθέντα θέματα. Απόρροια της άγνοιας αυτής είναι οι ΜΜΕ να μην μπορούν να συλλάβουν και να εξηγήσουν τη μείωση των πωλήσεών τους και

κατά συνέπεια να μην την αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά, να μην επιτυγχάνουν καλύτερες πωλήσεις και να μην αναπτύσουν τις επιχειρήσεις τους να μην ακολουθούν ορθή πολιτική αμοιβών των πωλητών τους με αποτέλεσμα τη μείωση των πωλήσεων και κατ'επέκταση ελάττωση των κερδών ή περαιτέρω αύξηση των ζημιών.

Λογιστική : Παρατηρείται και στον τομέα της λογιστικής, έλλειψη γνώσεων σε βασικά θέματα όπως είναι : ο ισολογισμός, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως και οι πελάτες, αφού μόνο ποσοστό 32,2% από τους Μ.Μ.Ε. κατέχουν τις στοιχειώδεις λογιστικές αρχές. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό ΜΜΕ πιστεύει ότι η σοβαρή εργασία της εκπονήσεως των λογιστικών λογαριασμών γίνεται μόνο για τις απαιτήσεις της εφορίας και παραγνωρίζει της ουσιαστική συμβολή της λογιστικής στη διοίκηση της επιχείρησης.

Άξιο σχολιασμού είναι το γεγονός ότι η ερώτηση η σχετική με τους πελάτες απαντήθηκε σωστά από το 52,5% των ΜΜΕ του δείγματος.

Δεν θα ήταν έτσι αυθαίρετο το συμπέρασμα ότι ο μεγάλος αριθμός των ΜΜΕ επιχειρηματιών ξέρει να διαχειρίζεται αποδοτικά και ικανοποιητικά τις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις απέναντι στους πελάτες τους

γιατί έχουν άμεση σχέση με την προσωπική τους οικονομική θέση.

Διοίκηση Παραγωγής : Η αποτελεσματική διοίκηση παραγωγής δεν έχει μόνο σαν στόχο την παραγωγή καλής ποιότητας προϊόντων. Συγχρόνως επιδιώκει την ελαχιστοποίηση του κόστους η οποία προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από την διαχείριση των αποθεμάτων και την οργάνωση και τον προγραμματισμό της παραγωγής σε σχέση με τις πωλήσεις.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν για τη λειτουργία αυτή και που αφορούσαν ειδικότερα τη σχέση μεταξύ πωληθείσων ποσοτήτων και αποθεμάτων ασφαλείας, τη διαχείριση των αποθεμάτων σε σχέση με τις προθεσμίες παράδοσης των προϊόντων από τους προμηθευτές και το κόστος παραγόμενων προϊόντων σε σχέση με τις προθεσμίες παράδοσης των παραγγελιών συνάγεται ότι 52,5% των ερωτηθέντων ΜΜΕ δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και συνεπώς η έλλειψη αυτή είναι μια ακόμη γενεσιουργός αιτία ποικιλίας δυσλειτουργιών, για την επιχείρηση με σημαντικές συνέπειες στις επιδόσεις της.

Θα ήταν παράλειψή μας να μην αναφέρουμε μια αντίθεση που διαπιστώθηκε και η οποία συνίσταται στο ότι ενώ για τη διαχείριση των αποθεμάτων των παραγόμενων προϊόντων

ακολουθείται η ενδεδειγμένη πολιτική από το 78% των Μ.Μ.Ε., το αντίθετο συμβαίνει για τη διαχείριση αποθεμάτων των πρώτων υλών αφού η πλειοψηφία 88% ακολουθεί εσφαλμένη πολιτική.

Χρηματοδότηση : Τέλος όσον αφορά τη λειτουργία της χρηματοδότησης, οι ερωτήσεις που τέθηκαν κάλυπταν σχετικά θέματα όπως : το κεφάλαιο κινήσεως, για το τί σημαίνει για την επιχείρηση η ύπαρξη θετικού Κεφαλαίου Κινήσεως όταν η χρηματοδότηση των παγίων στοιχείων γίνεται από πλεονασματικό ταμείο. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μόνο ένα 30,5% είναι εξοικειωμένο με τις προηγούμενες έννοιες. Παρότι τα χρηματοοικονομικά ζητήματα θεωρούνται συνήθως τα πιο σημαντικά από τους Μ.Μ.Ε. και αποτελούν τα κύρια αιτήματά τους προς το κράτος εν τούτοις η γνώση και η κατανόησή τους εκ μέρους των δεν είναι καθόλου ικανοποιητική. Αυτό τους οδηγεί στο να προσανατολίζονται μόνο προς την εξεύρεση των χρηματοοικονομικών πόρων παραμερίζοντας την ορθή και αποτελεσματική τους διαχείριση.

## Πίνακας 2

Συνολικός αριθμός ορθών απαντήσεων και γνώσεων λειτουργιών της επιχείρησης των Μ.Μ.Ε.

Ορθές απαντήσεις	Σχετική συχνότητα
0	5,1%
1	3,4%
2	6,8%
3	5,1%
4	25,4%
5	16,9%
6	11,9%
7	13,6%
8	3,4%
9	3,4%
10	3,4%
11	1,7%
12	0,0%
13	0,0%
	100,0%

Από τον πίνακα 2 ο οποίος μας δίνει μια συνολική εικόνα των γνώσεων των Μ.Μ.Ε. γίνεται αντιληπτό ότι οι περισσότεροι από τους ΜΜΕ που ερωτήθηκαν δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις των βασικών λειτουργιών για κάθε επιχείρηση και ένα πολύ μικρό ποσοστό 5,1% τις έχει σε ικανοποιητικό βαθμό (έδωσαν 10 και πάνω ορθές απαντήσεις



σε σύνολο 13). Η έλλειψη όμως θεωρητικών γνώσεων αναγκάζει τους ΜΜΕ να στηρίζονται στην εμπειρία και τη διαίσθηση και να μην αντιλαμβάνεται επακριβώς τα μεγέθη της επιχείρησης και του περιβάλλοντος.

Αποτέλεσμα είναι να έχουμε αρνητικές επιδράσεις στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης που ασκείται και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Μπορούμε να πούμε ότι η αιτία του συνεχούς αυξανόμενου αριθμού προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε. και κατ'επέκταση η διακοπή ίσως της λειτουργίας πολλών από αυτών - οφείλεται κατά ένα μέρος στην έλλειψη καταλλήλων γνώσεων εκ μέρους των ιδιοκτητών - επιχειρηματιών, γεγονός που τους εμποδίζει να ανταπεξέλθουν στις σημερινές συνθήκες του ανταγωνισμού που διακρίνουν την αγορά. Κάποιοι καλόπιστα θα προβάλουν ίσως ορισμένες επιφυλάξεις που θα μπορούσαν να συμπυκνωθούν στο ερώτημα : Ποιός μας βεβαιώνει ότι οι επιχειρηματίες που έχουν τις γνώσεις των λειτουργιών των επιχειρήσεών τους δεν παρουσιάζουν και αυτές τα ίδια προβλήματα με εκείνες των επιχειρηματιών που δεν έχουν τις γνώσεις αυτές ;

Ενδιαφέρον από την άποψη αυτή θα ήταν να δούμε αν υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ των γνώσεων των λειτουργιών εκ μέρους των Μ.Μ.Ε. και της επιτυχίας της επιχείρησης που διευθύνουν.

### Πίνακας 3

Συσχέτιση μεταξύ αύξησης κύκλου εργασιών κατά την τελευταία 5ετία και συνολικού αριθμού ορθών απαντήσεων των λειτουργιών στην επιχείρηση.

Σύνολο ορθών απαντήσεων	0-3	4-7	8-13
Μεταβολή Κ			
Μείωση 0	25%	75%	0%
0 - 100%	18,8%	71,9%	9,34%
100 και πάνω	21,6%	60,7%	17,35%

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 3 από τους ΜΜΕ που είχαν την τελευταία 5ετία αύξηση του κύκλου εργασιών (Κ.Ε) 100% και πάνω ποσοστό 17,35% από αυτούς απάντησαν ορθά σε 7 και πάνω ερωτήσεις, από τους ΜΜΕ που είχαν αύξηση του Κ.Ε. 0 - 100% απάντησε ορθά το 9,34% και από τους ΜΜΕ που είχαν μείωση του Κ.Ε. (<0%) κανένας δεν είχε 7 και πάνω ορθές απαντήσεις. Είναι λοιπόν προφανές το ποσο πολύ επηρεάζονται οι επιδόσεις και η επιτυχία της Μ.Μ.Ε. από το επίπεδο γνώσεως του επιχειρηματία αφού αυτές προσδιορίζουν την ποιότητα των αποφάσεων και την αποτελεσματικότητα της δράσης του. Εκτός από τις γνώσεις που είναι ανάγκη να διαθέτει για τις λειτουργίες της επιχείρησης ο

επιχειρηματίας πρέπει συγχρόνως να ασκεί αποτελεσματικά ορισμένες δραστηριότητες της οργάνωσης και Διοίκησης (**Managment**) όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Η επάρκεια των γνώσεων είναι σημαντική και απαραίτητη. Όμως για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι αναγκαίο αυτή να συμβαδίζει με την αποτελεσματική εφαρμογή διοικητικών μεθόδων και τεχνικών "**Managment**".

#### Το πορταίτο του Έλληνα δημοσίου υπαλλήλου

Το τυπικό πορταίτο του Έλληνα δημοσίου υπαλλήλου είναι φτιαγμένο από διαδοχικά στρώματα. Το πρώτο και παλαιότερο τον παρουσιάζει σαν ένα "φουκαρά" με ταλαιπωρημένη όψη και τριμμένα μανίκια, να περνά τη ζωή του σε άθλια γραφεία γεμάτα αρχειοθήκες, χαρτιά, σκόνη και αταξία. Το δεύτερο στρώμα τον παριστάνει δειλό, κόλακα και δουλοπρεπή προς ανωτέρους του, ψοφοδεή και καιροσκόπο απέναντι στην πολιτική εξουσία. Το τρίτο στρώμα εξαίρει τον αυταρχισμό του : τυρρανικός με τους κατωτέρους του, βάνουσος με τους συναδέλφους του, αυθαίρετος με τους πολίτες, φέρεται προς όλους με αδιαφορία και απάνθρωπο σαδισμό για να επιβάλει όχι το νόμο στη σωστή, επιεική και ανθρώπινη εφαρμογή του, αλλά ένα δικό του σύστημα

νομιμοφανών κανόνων, που διαμορφώνεται από άλλα κάθε φορά κριτήρια ή το κέφι του. Ένα τέταρτο στρώμα συμπληρώνει την εικόνα : ακατάρτιστος πολλές φορές μέχρι απελπισίας και σχεδόν αγράμματος, αναρμόδιος, ανεύθυνος και τυπολάτρης, ο τυπικός Έλληνας δημόσιος υπάλληλος σπάνια είναι ικανός να ανταποκριθεί στοιχειωδώς στις απαιτήσεις της δουλειάς του, του βαθμού και της θέσης του μέσα στην ιεραρχία.

Αυτό το αποκρουστικό πορτραίτο, που θα φανεί υπερβολικό μόνο σε όσους δεν ξέρουν τις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες "εκ των ένδου" ή δεν έχουν υποστεί, έχουμε πια δικαίωμα να το ολοκληρώσουμε με ένα τελευταίο χαρακτηριστικό που κορυφώνει τη σύνθεση με μνημειακή μεγαλοπρέπεια. Το ξέρουμε όλοι οι "παροικούντες την Ιερουσαλήμ" και το ψιθυρίζουμε μεταξύ μας, οργισμένοι και ανήσυχoi. Έχουμε όμως το δικαίωμα να το λέμε δυνατά πως ο Έλληνας δημόσιος υπάλληλος είναι συχνά και αργυρώνητος : η δωροδοκία είναι σήμερα μεγάλη πληγή της Διοίκησης, σε πολλές υπηρεσίες έχει γίνει καθεστώς και εξαπλούται τόσο ώστε πλήττει ακόμη και τομείς που ήσαν άλλοτε αμόλυντοι.

Πώς δουλεύει ; Μα, απλούστατα, δεν δουλεύει. Και όχι σήμερα μόνο, από πολλά χρόνια τώρα. Έχουμε Υπουργεία, έχουμε Υπηρεσίες, έχουμε υπαλλήλους, έχουμε χαρτιά με νόμους αποφάσεις και εγκυκλίους, έχουμε χρήματα και

πιστώσεις που ξοδεύονται, έχουμε τίτλους βαρύγδουπους και αυτοκίνητα επίσημα που κυκλοφορούν στο κέντρο της Αθήνας κάθε μέρα, ακόμα και όταν απαγορεύεται για τους κοινούς πολίτες - όλο το σκηνικό είναι στημένο και Διοίκηση δεν έχουμε. Η ανυπαρξία της είναι πλέον αισθητή στον κοινό πολίτη όταν ένα τηλεγράφημα θέλει να διακινηθεί από την Παρασκευή το μεσημέρι ως την Δευτέρα το πρωί "γιατί έχουμε Πενθήμερο", ο Έλληνας διαπιστώνει πως ο Ο.Τ.Ε. σκοπό του δεν έχει την εξυπηρέτηση του πολίτη, αλλά τη δική του αυτοσυντήρηση. Όταν ένα γράμμα από την Αθήνα χρειάζεται δύο ημέρες για να επιδοθεί στο Μαρούσι, ο μέσος Έλληνας ξέρει πλέον ότι η ταχυδρομική υπηρεσία δεν υπάρχει.

Οποιοσδήποτε έχει έστω και ελάχιστη εξοικείωση με τα δημόσια πράγματα, ας σκεφθεί : υπάρχουν άραγε σοβαρά προγράμματα και θεμελιωμένα, αποδοτικά σχέδια που να έχουν ματαιωθεί από έλλειψη οικονομικών πόρων ή γενικότερα, υλικών μέσων ; Δύσκολα θα τα βρει. Εύκολα όμως θα βρει πολλά σοβαρά προγράμματα και εκατοντάδες θεμελιωμένα και αποδοτικά σχέδια για τα οποία έχουν διατεθεί ή μπορούν να βρεθούν όλοι οι αναγκαίοι πόροι και όλα τα υλικά μέσα και που, παρόλα αυτά, δεν πραγματοποιούνται ή δεν ολοκληρώνονται. Τα γραφεία των Υπουργείων και των δημοσίων :

οργανισμών και επιχειρήσεων είναι υπέρφορτα από τους σχετικούς φακέλλους. Γιατί ; Γιατί δεν υπάρχουν μέσα στο διοικητικό μηχανισμό άνθρωποι που θα τα πραγματοποιήσουν. Υπάρχουν υπάλληλοι που καλύπτουν όλο το φάσμα της διοικητικής πανίδας : γραφιάδες, κόλακες, καιροσκόποι, αργόμισθοι, καισαρίσκοι, κομματάρχες, εγκάθετοι, θεατρίνοι, αεριτζήδες και κομπιναδόροι. Εδώ και χρόνια όμως δεν υπάρχουν, σπανίζουν ή έχουν εξουδετερωθεί οι γνήσιοι γραφειοκράτες και οι ανεξάρτητοι, υψηλού επιπέδου και ευθύνης Δημόσιοι λειτουργοί.

### Μερικά Χαρακτηριστικά της Ελληνικής Δημόσιας

#### Διοίκησης

Αξίζει όμως να υπενθυμίσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά της Ελληνικής Διοίκησης, μας χρειάζονται εδώ και προπάντων να προσθέσουμε νέα στοιχεία που θα συμπληρώσουν κάπως την εικόνα. Θα φανεί έτσι καθαρά πως η προσκόλληση σε μια αρρωστημένη, σαθρή πραγματικότητα είναι εδαφική και πως η διαφυγή δεν είναι λιποταξία, αλλά γνήσια πράξη δημιουργίας και ρεαλισμού. Η απόδειξη δεν είναι δύσκολη και να την διαγράψουμε με αδρές πινελιές, παρουσιάζοντας μόνο τα πορίσματα από μια κριτική εξέταση της σημερινής ελληνικής Διοίκησης, χωρίς να περιγράψουμε τους μηχανισμούς της.

Αυτό θα μας οδηγούσε μακριά και για όσους ξέρουν τα πράγματα η ελλειπτική παρουσίαση αρκεί.

Η Ελληνική Διοίκηση πάσχει από ολοκληρωτική σχεδόν έλλειψη στελεχών υψηλής ποιότητας. Δεν έχουμε Δημόσιους λειτουργούς άξιους να συμπάρασταθούν τη πολιτική εξουσία, να οργανώσουν και να εμπνεύσουν το γραφειοκρατικό μηχανισμό. Οι λίγοι που θα μπορούσαν να αρθούν στο ύψος του δημοσίου λειτουργήματος ενεργούν κάτω από συνθήκες υποτελείας που τους εξουδετερώνουν, αχρηστεύοντας σε θέσεις ή έργα άσχετα με τις ικανότητές τους και συνθλίβονται ή χάνονται κάτω από τον ισοπεδωτικό οδοστρωτήρα των συνθηκών και των κανόνων που διέπουν την οργάνωση και λειτουργία όλης της Ελληνικής Διοίκησης.

Ποιές είναι αυτές οι συνθήκες και ποιοί οι κανόνες ;

Το πρώτο που πρέπει να σημειωθεί είναι η αντιστροφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Η ιεραρχία είναι συμφυτη με την έννοια της Διοίκησης και μια ιεραρχία, όταν οι λέξεις διατηρούν το νόημά τους οργανώνεται πάντα σε σχήμα πυραμίδας. Είναι κανόνας που ισχύει παντού, όχι όμως στην Ελλάδα. Με βάση την κατανομή των δημοσίων υπαλλήλων σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο σπουδών τους στο

γενικό εκπαιδευτικό σύστημα (Α - ανώτατη εκπαίδευση, Β - μέση εκπαίδευση και Γ - στοιχειώδης εκπαίδευση), ο Georges Laugrod επισήμανε το 1963 πως οι υπάλληλοι της κατηγορίας Α αντιπροσωπεύουν 42% περίπου του συνολικού δυναμικού, οι υπάλληλοι Β κατηγορίας 47% και οι υπάλληλοι Γ κατηγορίας 11% μονάχα. Και ο Laugrod εσχολίαζε : "εκ πρώτης όψεως θα μπορούσε να συναγάγει κανείς ότι το πνευματικό επίπεδο των Ελλήνων υπαλλήλων ξεπερνάει πολύ το επίπεδο των Βρετανών ή Γάλλων συναδέλφων τους, όπου η ανώτατη κατηγορία δεν υπερβαίνει το 4 έως 5% του συνολικού δυναμικού".

Το 1976 η κατηγορία Α διασπάστηκε για να περιληφθούν σε ξεχωριστή κατηγορία οι απόφοιτοι των σχολών ανωτέρας εκπαίδευσης. Αποκτήσαμε λοιπόν τέσσερις κατηγορίες υπαλλήλων που στις αρχές του 1981 συμμετείχαν με τα εξής περίπου ποσοστά στο σύνολο : ΑΤ, ανώτατη εκπαίδευση - 30%, ΑΡ, ανωτέρα εκπαίδευση - 9%, ΜΕ, μέση εκπαίδευση - 44%, ΣΕ, στοιχειώδεις εκπαίδευση - 17%. Αν στους υπαλλήλους Α ή ΑΤ προστεθούν και οι εκπαιδευτικοί (δάσκαλοι και καθηγητές), οι κατηγορίες αυτές αντιπροσωπεύουν γύρω στο 50% του συνόλου των υπαλλήλων. Και αν ληφθεί υπόψη πως η κατηγορία ΑΡ δημιουργήθηκε με αντίστοιχη μείωση του δυναμικού της κατηγορίας ΑΤ, διαπιστώνουμε ότι μεταξύ 1963 και 1981 η εικόνα έχει παραμείνει ουσιαστικά αμετάβλητη :



τα ανώτερα κλιμάκια είναι υπετροφικά μέχρις αποπληξίας και η βάση ατροφική, αφθονούν οι βαθμοφόροι και πλεονάζουν οι στρατηγοί, δεν έχουμε όμως αρκετούς υπαλλήλους μεσαίας ή κατώτερης στάθμης. Η πυραμίδα έχει αντιστραφεί.

Άμεση συνέπεια είναι η τάση προς τη βαθμολογική και συνεπακόλουθα, τη μισθολογική ισοπέδωση των υπαλλήλων. Η τάση αυτή ενισχύεται από τη διάρθρωση των βαθμών και το σύστημα προαγωγών. Αφού ένας υπάλληλος της κατηγορίας ΑΤ, έστω και αν έχει τα λαμπρότερα πτυχία και προπάντων την εκπληκτικότερη απόδοση σε θέση υψηλής ευθύνης, μπορεί να φθάσει ως τον 1ο βαθμό του Γενικού Διευθυντή, ενώ ένας απόφοιτος των Τ.Ε.Ι. θα φθάσει ως το 2ο βαθμό του Διευθυντή α' τάξεως.

Όλοι οι κανόνες που συνθέτουν το σύστημα και η πάγια πρακτική συγκλίνουν σε τούτο : να διευκολυνθεί η σταδιοδρομία ώστε όλοι να φθάσουν όσο πιο γρήγορα γίνεται στον καταπληκτικό βαθμό του κλάδου τους.

Ο Πληθωρισμός στα ανώτερα κλιμάκια και η ουσιαστική ισοπέδωση δεν ευνοούν την ορθολογική ιεραρχική συγκρότηση και δεν διευκολύνουν την εμπέδωση του ιεραρχικού πνεύματος μέσα στην Διοίκηση. Αλλά η χαλάρωση της ιεραρχίας δημιουργεί αμέσως τις προϋποθέσεις για την απόσχιση της ευθύνης. Το φαινόμενο έχει πάρει διαστάσεις κολοσσιαίες

και η ευθύνη έχει καταντήσει στην ελληνική διοίκηση έννοια ανύπαρκτη. Η ανευθυνότητα έχει εγκατασταθεί σαν μόνιμο καθεστώς.

Την αποδυνάμωση της ευθύνης συνοδεύει η αδυναμία της αμοιβής. Μέσα στην ελληνική Διοίκηση δεν υπάρχει κανένα σύστημα, κανένας μηχανισμός και καμιά δυνατότητα ούτε να τιμωρηθεί ο κακός, ούτε καν να αμειφθεί ο καλός υπάλληλος. Τον ίδιο μισθό θα εισπράξουν όλοι, την ίδια εξέλιξη θα έχουν όλοι και αν κανείς καθυστερήσει την προαγωγή του γρήγορα θα κατορθώσει να αποκατασταθεί και θα φθάσει όσους προπορεύονται, χωρίς να υστερεί πλέον για να διεκδικήσει τα παραπέρα. Η επίδοση και ο ζήλος δεν συνεπάγονται κανένα πλεονέκτημα, ούτε καν την ηθική αμοιβή.

Τελευταίο χαρακτηριστικό που θα σημειώσουμε εδώ είναι οι πολιτικές παρεμβάσεις. Είναι κρίμα ότι οι Έλληνες Πολιτικοί, αντί να αναζητήσουν όλοι μαζί τους τρόπους που θα τους επιτρέψουν να διαπλάσουν αλλιώςτικα τη Διοίκηση, θεωρούν πως πρέπει ή είναι τελικά αναγκασμένοι να συμβιβάζονται με αυτές τις συνθήκες και ισχυροποιούν τους διαβρωτικούς κανόνες που την διέπουν σήμερα. Γιατί τα αποτελέσματα είναι εξώφθαλμα η αναρμοδιότητα κυριαρχεί, η κακή απόδοση είναι γενική και επιβραβεύεται, η διεκδίκηση και η προστασία του δικαιώματος είναι η μόνη φροντίδα έτσι

ενώ το κράτος θα είχε κάθε λόγο να περιορίσει τα δικαιώματα αυτά, δεν το κάνει. Ενώ θα έπρεπε οι απαιτήσεις του να ξεπερνούν πολύ την τυπική διακρίβωση των γνώσεων που παρέχει ένα υποβαθμισμένο σύστημα γενικής εκπαίδευσης, περιορίζεται σε αυτές ή μάλλον σε ένα μικρό μόνο μέρος τους. Ενώ τέλος θα έπρεπε να φροντίζει το ίδιο ώστε οι απροετοίμαστοι και ανώριμοι για κάθε σοβαρή διοικητική εργασία και ευθύνη απόφοιτοι να εκπαιδεύονται προτού καν ενταχθούν στη Διοίκηση, με δική του πρωτοβουλία, με δικές του μεθόδους και με μηχανισμούς που το ίδιο θα έχει επιβάλλει, το κράτος αδρανεί και ανοίγει τις πόρτες διάπλατα.

Είναι λοιπόν φυσικό, φυσικότερο, ο οιοσδήποτε να σπεύδει και εύκολα να εισχωρεί σε ένα διοικητικό σύστημα όπου χωρίς να έχει κανένα ειδικό προσόν, καμιά προετοιμασία και πιθανότητα καμιά κλίση, απολαύει των ειδικών προνομίων και εγγυήσεων (μονιμότητα, σταδιοδρομία, σύνταξη) που το κλειστό διοικητικό σύστημα έχει διαμορφώσει και παρέχει σαν αντιστάθμισμα σε υπαλλήλους και στελέχη άλλης ποιότητας. Στην Ελλάδα ο υπάλληλος σηκώνει τόσα βάρη όσα μπορεί και προπάντων θέλει να αναλάβει όλα τα άλλα βαρύνουν το Κράτος. Η ελληνική διοίκηση δεν έχει υιοθετήσει την ανοικτή δομή και δεν έχει

ακόμη κατορθώσει να οργανωθεί σε κλειστή δομή. Τοποθετείται σε μια ενδιάμεση κατάσταση. Είναι μια Διοίκηση χωρίς ταυτότητα και χωρίς διέπουσα αρχή. Στηρίζεται πάνω σε μια κολοσσιαία αντίφαση και αυτό έχει αλυσιδωτές επιδράσεις σε όλη την οργάνωση και λειτουργία της. Όσο αυτή η κολοσσιαία αντίφαση δεν αρθεί, η ελληνική Διοίκηση δεν μπορεί να ορθοποδήσει. Και δεν θα έχουμε και σωστούς υπαλλήλους.

**Ποιά τα προβλήματα και ποιές οι προοπτικές για τα  
στελέχη των επιχειρήσεων**

Ο Βιομηχανικός Καπιταλισμός είναι υποχρεωμένος να στηρίζεται όλο και πιο πολύ στον μηχανικό. Η εργατιά δεν σέβεται τόσο τον οικονομικό διευθυντή της επιχείρησης όσο και τον μηχανικό διευθυντή της επιχείρησης, τον θεωρεί και επιστήμονα. Αυτό έγραφε το 1934 το κλαδικό περιοδικό της "Κοινωνικής ένωσης Γάλλων Μηχανικών".

Λίγο αργότερα ένας Βρετανός Καθηγητής υπογράμμισε "ότι με την πρόοδο της επιχείρησης, η ιεραρχική εξουσία στη βιομηχανία θα γινόταν κτήμα σιγά - σιγά μιας νέας κατηγορίας διαχειριστών και διευθυντών, η οποία δεν θα ενδιαφερόταν τόσο για την ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής όσο για την απόδοσή τους". Τα ίδια λόγια επανέλαβε και ο

διάσημος οικονομολόγος Αμερικάνος Τζήν Κέννεθ Γκαλμπραικθ το 1965.

Σήμερα και ακόμη αύριο έγραφε το 1965 ο Ανέ Μιλλό ιδρυτής στη Γαλλία της Συνομοσπονδίας Στελεχών επιχειρήσεων, τα στελέχη είναι και θα είναι οι κατ'έξοχην κύριοι αποφάσεων στο τεχνικό-οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Και από την άποψη αυτή ο πρωτεργάτης του συνδικαλισμού των στελεχών στη Γαλλία δεν είχε καθόλου άδικο.

Σύμφωνα με τα σημερινά μικροοικονομικά δεδομένα τα κάθε είδους στελέχη επιχειρήσεων αποτελούν μια διαρκώς διογκούμενη οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα, η οποία πέρα από το γεγονός ότι μεταβάλλεται το τοπίο του εργασιακού χώρου έχει μεγάλη σημασία τόσο στο επίπεδο λειτουργίας μιας επιχείρησης όσο και σ'αυτό των μεταβολών που πρέπει να πραγματοποιηθούν στους κόλπους της.

Ακόμα περισσότερο τα στελέχη σ'αυτές τις αναπτυγμένες δημοκρατικές κοινωνίες αποτελούν παράγοντα που επηρεάζει τη διαμόρφωση της πολιτικής συνδικαλιστικής ιδεολογίας με αποτέλεσμα η συμπεριφορά τους να έχει βαθιές επιπτώσεις και μεγάλες προεκτάσεις.

Έτσι λοιπόν και στην περίπτωση της Ελλάδας με την ανάπτυξη της ελληνικής βιομηχανίας το θέμα στέλεχος της

ελληνικής επιχείρησης θα απασχολούσε κάποτε την ελληνική πραγματικότητα.

Στη χώρα μας αναφέρει ο κ. Μάριος Τόμπρος διευθύνων Σύμβουλος στη "Χένιγκερ Ελλάς" και γνωστός σαν επαγγελματίας Μάνατζερ, με την αύξηση των επιχειρήσεων μεγάλων και μικρομεσαίων δημιουργήθηκε η ανάγκη στελεχώσεώς τους από ανθρώπους που δεν θα ήταν συνδεδεμένοι με τον ιδιοκτήτη επιχειρηματία.

Έτσι ο θεσμός του επαγγελματία στελέχους άρχισε να εξελίσσεται στη χώρα μας προοδευτικά αλλά έντονα στη δεκαετία του 1960 και επιταχύνθηκε στη δεκαετία 1960 με την εγκατάσταση αρκετών πολυεθνικών εταιρειών.

Στα πλαίσια λοιπόν των παραπάνω εξελίξεων η παρουσία και η επιρροή του επαγγελματία στελέχους στην ελληνική επιχείρηση συνεχώς διευρύνεται έχει δε αναγνωρισθεί τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στο δημόσιο τομέα ότι η υφισταμένη κρίση διοικήσεως στην ελληνική επιχείρηση σε όποιο βαθμό και αν υπάρχει θα αμβλυνθεί με την επαρκή στελέχωση της επιχείρησης από στελέχη επαγγελματίες.

Από την πλευρά του ο Καθηγητής Γιώργος Καλαματουσάκης αντιπρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος στην Τράπεζα Κρήτης και ικανός Μάνατζερ-Τραπεζίτης υπογραμμίζει ότι η διευρυνση του ρόλου και της αριθμητικής παρουσίας των

στελεχών στην ελληνική πραγματικότητα δημιούργησε όπως άλλωστε στο στέλεχος τους δικούς του προβληματισμούς και ίσως τις δικές του ανησυχίες.

Ενώ ο Νίκος Αναλυτής παλαιό στέλεχος στην "ESSO Pappas" και μέλος του διοικητικού συμβουλίου του συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανικών Επιχειρήσεων (ΣΕΒ) υπογραμμίζει ότι το Μάνατζμεντ σαν σύστημα οργάνωσης στην Ελληνική επιχείρηση βρίσκεται σε καθυστερημένη φάση εξέλιξης. Η καθυστέρηση αυτή έχει επηρεάσει και τη θέση του στελέχους στην επιχείρηση. Εκτός όμως από το μέγεθος και τη δομή και την καθυστερημένη εξέλιξη της επιχείρησης στην Ελλάδα, η άλλη βασική αιτία της καθυστέρησης που εντοπίζεται είναι η παιδεία, η οποία παιδεία έχει μείνει πίσω από τα κελεύσματα των καιρών.

Γι' αυτό θα πρέπει να συμφωνήσουμε όλοι ότι η παιδεία πρέπει να διαμορφωθεί έτσι ώστε να προσεγγίζει τις τεχνολογικές και οικονομικές δομές. Πέρα από αυτό όμως η παιδεία και η ιδιωτική επιχείρηση θα πρέπει να ελθουν πιο κοντά και να γεφυρωθεί το χάσμα που υπάρχει μεταξύ τους. Πιστεύουμε ότι τα επιδιωκόμενα οφέλη είναι κοινά μεταξύ των στελεχών και της επιχείρησης. Η σύνδεση του στελέχους με την ιδιωτική επιχείρηση στοχεύει στη δυναμική ανάπτυξη της επιχείρησης και στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων σε

συνδυασμό με την εξέλιξη του στελέχους μέσα στην επιχείρηση.

Οι κυριότεροι προβληματισμοί του στελέχους αφορούν τις αρμοδιότητες και το βαθμό συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων. Από τη συζήτηση διαπιστώθηκε ότι για να επιτελέσει ένα στέλεχος το έργο του αποτελεσματικά θα πρέπει να του δοθούν ουσιαστικές αρμοδιότητες και όχι αρμοδιότητες τυπικές. Οι αρμοδιότητες αυτές θα είναι και θα πρέπει να είναι σαφείς, γνωστές σε όλους και επίσης διατυπωμένες με την καθιέρωση οργανογράμματος που θα αντανakλά και την πολιτική αμοιβών στην επιχείρηση.

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε μία κρίσιμη καμπή υπάρχει μόνο μια διέξοδος για περαιτέρω ανάπτυξη που με οποιοδήποτε τρόπο και αν ειπωθεί σημαίνει ότι θα πρέπει να αυξήσουμε την παραγωγικότητα. Κλειδί όμως για τη βελτίωση της παραγωγικότητας είναι το στέλεχος και η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι με τη σειρά της είναι η προϋπόθεση για την εξέλιξη του στελέχους.

Σήμερα το στέλεχος στην Ελλάδα ουσιαστικά εκπροσωπεί την επιχείρηση στις κυριότερες εκδηλώσεις της. Αυτό όμως δεν μπορεί να γίνει και μάλιστα να γίνει με επιτυχία αν το στέλεχος δεν έχει αναπτυγμένη την αίσθηση της επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα και η



εκπροσώπηση συνδέονται άμεσα με την μετάβαση από την προσωπική οικογενειακή δομή της επιχείρησης στη δημιουργία συγκροτημένων εταιρειών που ο ρόλος του στελέχους είναι σημαντικά διευρυμένος. Η μεταβατική αυτή περίοδος δυστυχώς στη χώρα μας βρίσκεται στα πρώτα στάδια.

Για της Ελληνικές επιχειρήσεις τα διοικητικά στελέχη αποτελούν τον κυριότερο παράγοντα της επιτυχίας τους. Γι' αυτό αν θέλουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν αποτελεσματικά, έχουν μόνο έναν τρόπο να επιλέξουν ικανά στελέχη ανεξάρτητα αν οι επιχειρήσεις ανήκουν σε επιχειρηματίες ή επαγγελματίες.

#### Να πως 44 ελληνικές επιχειρήσεις αξιολογούν τα διοικητικά τους στελέχη

Συγκεκριμένα εδώ αναφέρουμε τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν τα στελέχη τους, και τα σημεία εκείνα που δίνουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα.

Έτσι λοιπόν έχουμε :

- α. Η γνώση του έργου και η κατάρτιση γενική και ειδική (θεωρείται απαραίτητο προσόν και απο τις 44 ελληνικές επιχειρήσεις).
- β. Η ηγετική διοικητική ικανότητα στην οποία σημερι-

- λαμβάνονται : η ικανότητα κατευθύνσεως, εμπνεύσεως, επιβολής κύρους παραδοχής, εποπτείας, ελέγχου. Η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί μία ή περισσότερες έννοιες για να καθορίσει την ηγετική ικανότητα (Το προσόν αυτό το θεωρούν απαραίτητο και το κρίνουν σωστό και οι 44 επιχ.).
- γ. Η ανάληψη πρωτοβουλίας και ευθύνης (θεωρείται και από τις 44 επιχειρήσεις σαν απαραίτητο προσόν για κάθε στέλεχος).
- δ. Η καλή επαφή με ανθρώπους, η διαγωγή και συμπεριφορά προς ανωτέρους, υφισταμένους και συναλασσόμενους. Το προσόν αυτό το θεωρούν απαραίτητο για τα στελέχη τους 42 από τις 44 επιχειρήσεις.
- ε. Το συναίσθημα ευθύνης το θεωρούν σαν απαραίτητο προσόν ικανοποιητικότητας στελεχών τους 36 επιχειρήσεις (82%).
- στ. Η κρίση και η αντίληψη που διατυπώνεται και σαν νοημοσύνη και σαν εφύια θεωρούνται απαραίτητα από 34 επιχειρήσεις (72%).
- ζ. Η συνεργασιμότητα κρίνεται από 33 επιχειρήσεις (75%).
- θ. Η ποιοτική απόδοση στην εργασία σε 31 επιχειρήσεις

(70%).

ι. Η ποσοτική απόδοση στην εργασία σε 30 επιχειρήσεις (68%).

ια. Η επιμέλεια και ο ζήλος για την εργασία σε 30 επιχειρήσεις (68%).

ιβ. Η ικανότητα επικοινωνίας που διατυπώνεται και σαν γραπτή και προφορική εκφραστική ικανότητα ή ικανότητα πειθούς σε 19 επιχειρήσεις (43%).

ιγ. Η εμφάνιση και η κοινωνική παράσταση σε 13 επιχειρήσεις (30%).

#### Η άλλη όψη του νομίσματος

Σε όλη την προηγούμενη περιγραφή της ελληνικής πραγματικότητας περιορισθήκαμε στην έκθεση δυσμενών περιπτώσεων. Εν τούτοις δεν πρέπει να δημιουργηθεί η εντύπωση ότι η κατάσταση περιλαμβάνει το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, ή το σύνολο των στελεχών αυτών. Υπάρχει πράγματι και η άλλη όψη του νομίσματος.

Την έκπληξη κάνει η Πίτσος Α.Ε.

Η Πίτσος Α.Ε. είναι μια εταιρεία παραγωγής ψυγείων η οποία κατόρθωσε να συνεργασθεί με την Γερμανική εταιρεία Bosch-Siemens.

Εδώ πρόκειται για μια εντυπωσιακή εξαίρεση που επιβεβαιώνει το θλιβερό κανόνα των αντίθετων αναπτυξιακών απόψεων που κυριαρχούν στη χώρα μας και συγκεκριμένα πρόκειται για την έναρξη μιας μικρής επανάστασεως, για τη δημιουργία μιας νέου τύπου βιομηχανίας, που αντί να στηρίζεται στις αθέμιτες κερδοσκοπικές μεθοδεύσεις, στην καταπίεση της προσωπικότητας, στα δανεικά και αγύριστα βάζει σαν βασικό και πρωταρχικό της σκοπό και στόχο της την αποδοτικότητά της, την υψηλή παραγωγικότητα και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα.

Ετσι παράλα τα προβλήματα που αντιμετώπιζε η εταιρεία, υπενθυμίζουμε ότι πριν λίγα χρόνια οι σχέσεις προσωπικού και εργοδοσίας στην "Πίτσος Α.Ε." είχαν φτάσει στο χειρότερο σημείο. Αγριες απεργίες, καταλήψεις, ΜΑΤ είχαν οδηγήσει την εταιρεία σε αδιέξοδο, (που περιηλθε εν τω μεταξύ σε Γερμανική ιδιοκτησία, από μεταβίβαση της πλειοψηφίας της οικογένειας Πίτσου στην εταιρεία BOSCH Siemens. Είχε τότε μάλιστα αναγγελθεί το κλείσιμο της εταιρείας. Και να που εντελώς αθόρυβα όχι μόνο αποκαταστάθηκε η ειρήνη και η συνεργασία της εργοδοσίας και των εργατοπαλλήλων, αλλά δούλεψαν μαζί για να πραγματοποιηθεί το επίτευγμα που ήδη περιγράψαμε.

Σαν παράγοντες της επίτευξης θα μπορούσαμε να

αναφέρουμε τη δημιουργία της συνεργασίας ανάμεσα στους εργατουπαλλήλους και της εργοδοσίας. Προς συμφέρον βέβαια και των δύο πλευρών. Ασφαλώς και το μοντέρνο Μάνατζμεντ του κυρίου **Dietrich Stende** και τη γνώση του τρόπου λειτουργίας της οικονομίας , από τον εκπρόσωπο των εργαζομένων κ.Γαιτάνο θα μπόρέσουν να μας διδάξουν πολλά.

Βιομηχανία Ελληνίτ με αυξημένη παραγωγικότητα κάτω  
από δυσμενείς συνθήκες

Όταν πριν αρκετά χρόνια ο Κ.Αντ.Σαούλης εγκατέλειψε την Αίγυπτο κάλλιστα θα μπορούσε να είχε εγκατασταθεί στην Ελβετία και να είναι σήμερα, ένα ήσυχος εισοδηματίας. Ωστόσο σ' αυτό το νεαρό και φιλόδοξο Έλληνα επιχειρηματία αυτή η προοπτική δεν του πήγαινε. Διότι όπως δείχνει η εξέλιξη του τον κατέτρωγε αυτό το πρωτοποριακό επιχειρηματικό πνεύμα. Έτσι ο Αντ.Σαούλης αντί για εισοδηματίας στην Ελβετία έγινε βιομήχανος στην Ελλάδα. Σίγουρα όταν ο Έλληνας Αιγυπτιώτης ξεκινούσε εδώ τις βιομηχανικές του δραστηριότητες δεν φανταζόταν αλλά και ούτε γνώριζε ότι τούτος ο τόπος μισεί τους βιομηχάνους, απεχθάνεται τη βιομηχανία, υμνεί την προχειρότητα και τον εύκολο πλουτισμό, αποθεώνει τους κομπιναδόρους και άλλους αετονύχηδες και ανταμείβει όσους γνωρίζουν την τεχνη να κολακεύουν. Παρόλα αυτά έχουμε την εντύπωση ότι ακόμη και αν τα γνώριζε όλα αυτά πάλι θα γινόταν βιομήχανος στην Ελλάδα. "Αυτοί οι πρωτοπόροι δημιουργοί πλούτου και ευημερίας, έγραφε ο Γιόζεφ Σουμπέτερ, δεν πτοούνται απο καμιά δυσκολία, δεν κάμπτονται από αναποδιές, δεν φοβούνται να αναλάβουν ευθύνες και κινδύνους ακόμα και υπό τις χειρότερες συνθήκες. Οι δημιουργοί και νεωτεριστές

επιχειρηματίες είναι αυτοί που επιτρέπουν στις κοινωνίες να αναπτυχθούν και να πλουτίσουν".

Από τη σκοπιά αυτή τη Σουμπεριατανή ο Αν.Σαούλης θα μπορούσε να πει κανείς ότι αποτελεί κλασικό υπόδειγμα. Ανθρωπος ανήσυχος δοσμένος σ'αυτό που κάνει, δραστήριος, τολμηρός, δημιουργός του ομίλου των επιχειρήσεων "Ελληνίτ Α.Ε." σίγουρα αποτελεί μια πρωτοποριακή μορφή στο χώρο της Ελληνικής Βιομηχανίας.

#### **Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ**

Η Ελληνίτ Α.Ε. μας λέει ο κ.Σαούλης ιδρύθηκε το 1954 με κεφάλαια που ήλθαν στην Ελλάδα από το εξωτερικό με βάση το νόμο 2687/1953 με σκοπό την παραγωγή και αξιοποίηση του αμιαντοτσιμέντου στη χώρα μας. Με αρχικό κεφάλαιο 1.000.000 δολ., σήμερα το Μετοχικό Κεφάλαιο της "Ελληνίτ Α.Ε." είναι 600 εκ.δρχ. και η αξία των παγίων στοιχείων ξεπερνά το 1,6 δισ. δρχ.

Η πρώτη μεγάλη βιομηχανική μονάδα της επιχείρησης ιδρύθηκε στη Χαλκίδα και άρχισε να λειτουργεί στο τέλος 1960, παράγοντας σωλήνες υδρεύσεως, αδρεύσεως, αποχετεύσεως και άλλα προϊόντα αμιαντοτσιμέντου.

Τον Ιούλιο του 1968 δηλαδή 7 χρόνια αργότερα μετά τη λειτουργία του πρώτου εργοστασίου της "Ελληνίτ Α.Ε." στη

Χαλκίδα, η παραγωγή προϊόντων αμιαντοτσιμέντου γίνονταν στις νέες εγκαταστάσεις του εργοστασίου της εταιρείας στην Θεσσαλονίκη. Έτσι η σημερινή ετησία δυναμικότητα του εργοστασίου ξεπερνά τους 220.000 τόννους προϊόντων αμιαντοτσιμέντου, 90.000 τόννους σωλήνων αδρευσεως και αποχετεύσεως και 100.000 τόννοι κυματοειδών και επιπέδων πλακών και 30.000 τόννοι ειδικών προϊόντων.

Η "Ελληνίτ Α.Ε." απασχολεί 700 περίπου άτομα που κατανέμονται σε 360 εργάτες και 240 υπαλλήλους από τους οποίους περίπου τα 40 άτομα είναι διπλωματούχοι ανώτατων σχολών.

Το επίπεδο του προσωπικού που απασχολεί η επιχείρησή μας λέει το κ.Σαούλης είναι πολύ υψηλό, πράγμα που βοηθάει στην επίτευξη καλών επιδόσεων σε παραγωγικότητα αλλά και αποτελεσματικό Μάνατζμεντ, έτσι η εταιρεία μας υπερέχει στο διεθνή ανταγωνισμό και προσφέρει σε πολύ ευνοϊκές τιμές τα προϊόντα της στον Έλληνα καταναλωτή.

Ως προς την ποιότητα η "Ελληνίτ Α.Ε." βρίσκεται σε σχεδόν αδιανόητο για τα Ελληνικά δεδομένα επίπεδο και συγκριτάλεγεται μεταξύ των ελάχιστων ελληνικών βιομηχανιών που απέκτησε για τα προϊόντα της κατόπιν επισταμένων ελέγχων το γαλλικό σήμα ποιότητας "NF".

Ως προς τις τιμές διαθέσεως των προϊόντων της η



"Ελληνίτ Α.Ε." είναι γεγονός ότι από το έτος 1961 που πρωτολειτούργησε το πρώτο εργοστάσιο στη Χαλκίδα και μέχρι σήμερα αυξήθηκαν πολύ λιγότερο από την αύξηση κόστους ζωής και υπήρξαν χαμηλότερες από τις αυξήσεις των πρώτων υλών. Επίσης υπελήφθησαν του κόστους εργασίας το οποίο από το 1961 μέχρι το 1984 αυξήθηκε στην "Ελληνίτ Α.Ε.". Πάνω από 50 φορές όμως αν ο έλληνας καταναλωτής κατόρθωσε να έχει φθηνά προϊόντα αυτό οφείλεται στη συνεχή βελτίωση της παραγωγικότητας η οποία ήδη κατά τις δεκαετίες 1960 και 1970 είχε φθάσει στα ίδια ή ακόμη και σε καλύτερα επίπεδα από εκείνα των πιο εξελιγμένων βιομηχανιών της Δ.Ευρώπης. Μόνο από τη δεκαετία του 1980 αρχίζει να υποχωρεί ο ρυθμός της παραγωγικότητας.

Και η υποχώρηση αυτή όπως μάθαμε οφείλεται σε γενικότερα δυσάρεστα φαινόμενα που σηματοδοτούν την πορεία της Ελληνικής Οικονομίας, τα οποία αντανakλούν ένα διευρυμένο κλίμα αποσύνθεσης και υποβάθμισης των μικροοικονομικών λειτουργιών. Για το λόγο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε μεταφράζοντας κάπως τον καθηγητή Πήτερ Ντάκερ ότι το σήμα κατατεθέν της πορείας που ακολουθεί η "Ελληνίτ Α.Ε." στην ελληνική αγορά είναι αυτό της υψηλής αποδοτικότητας υπό άσχημες συνθήκες. Αναρωτιόμαστε λοιπόν πώς μπορεί να αντέξει μια επιχείρηση σε ένα τέτοιο κλίμα.

Στο σημείο αυτό χρήσιμο είναι να υπομνησθεί ότι η εταιρεία που δημιούργησε ο Κ.Σαούλης στα 25 χρόνια της (πρέπει να αναφέρουμε ότι μιλάμε για το έτος 1984) λειτουργία της πρόσφερε πολλά στην ελληνική οικονομία.

Αν πάρουμε μόνο το 1984 συγκεντρώνουμε τα εξής στοιχεία :

Το συνολικό ύψος των πωλήσεων πλησίασε τα 2,3 δισ.δρχ.

Από αυτά :

563.000.000 δρχ. καταβλήθηκαν στους εργαζόμενους υπαλλήλους και εργάτες.

434.000.000 δρχ. καταβλήθηκαν στο Ελληνικό δημόσιο υπό μορφή φόρων, τελων, δασμων.

320.000.000 δρχ. καταβλήθηκαν στους μετόχους

71.000.000 δρχ. χρησιμοποιήθηκαν για νέες επενδύσεις.

Δηλαδή επί της αξίας των Συνολικών πωλήσεων οι εργαζόμενοι έλαβαν το 25% το δημόσιο το 19% και ο μέτοχοι το 1,4%.

Ακόμη θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το 1984 η Ελληνίτ έφερε στη χώρα μας 440 εκ. δρχ. συνάλλαγμα από τις εξαγωγές.

### Καθήλωση τιμών και προβλήματα

Παρά τις εντυπωσιακές της δραστηριότητες στην ελληνική αλλά και εξωτερική αγορά η "Ελληνίτ Α.Ε." που υπήρξε πάντα κερδοφόρα και υγιή χρηματοοικονομική διάρθρωση. Πέρα από τις δυσκολίες που τις προκαλεί η κρίση στο Ελληνικό κατασκευαστικό φορέα αντιμετωπίζει καιρικά προβλήματα από την πολιτική που ακολούθησε και ακολουθείται από το Υπουργείο Εμπορίου. Μια πολιτική που οδηγεί στην καθήλωση των τιμών. Έτσι ακολουθείται μια πολιτική ελέγχου των τιμών με αποτέλεσμα οι αναπροσαρμογές των τιμών αυτών να είναι ανάλογες με τις εκάστοτε αυξήσεις των συντελεστών του Κόστους Παραγωγής. Η παραπάνω πολιτική του Υπουργείου Εμπορίου έχει σαν αποτέλεσμα να γίνουν προβληματικές οι περισσότερες μονάδες του κλάδου. Ενώ η "Ελληνίτ Α.Ε." παραμένει κερδοφόρα σε βάρος της μειούμενης αποδοτικότητάς της.

Σαν παράδειγμα της Πολιτικής αυτής μπορούμε να αναφέρουμε ότι από το 1961-1984 :

Το τσιμέντο αυξήθηκε πάνω από 9 φορές.

Οι τιμές καταναλωτού αυξήθηκαν σχεδόν 10 φορές.

Ο αμιάντος αυξήθηκε 14,5 φορές.

Η αμοιβή εργασίας πάνω από 50 φορές.

Εντούτοις : οι σωλήνες πίεσως αμιαντοτσιμεντου δεν

αυξήθηκαν παρά 4,5 φορές και οι κυματοειδείς πλάκες  
αμιαντοτσιμέντου αυξήθηκαν μόνο 4 φορές.

Και όμως για να παραχθούν τα προϊόντα  
αμιαντοτσιμέντου χρειάζονται βασικά : οι πρώτες ύλες,  
αμίαντος τσιμέντο και ανθρώπινη εργασία.

### Πίστη στον άνθρωπο

Και όλη αυτή η επιτυχία στη βιομηχανία κατά τον κυρ.Σαούλη οφείλεται στον παράγοντα άνθρωπο. Σε τελική ανάλυση αναφέρει ο κ.Σαούλης το κλειδί της επιτυχίας στη ζωή μας είναι ο άνθρωπος. Και αυτό στα 25 χρόνια που πέρασαν είχα την ευκαιρία να το διαπιστώσω και να το ζήσω πολλές φορές. Γιατί αντιμετωπίσαμε πολλές δυσκολίες και αντιξοότητες μέχρι σήμερα. Όμως με τη συλλογική προσπάθεια μπορέσαμε να τις ξεπεράσουμε όλες χάρη στην πίστη μας και στην επιμονή μας στο επιτελούμενο έργο. Τελευταία μόνο προσθέτει ορισμένοι εξωγενείς παράγοντες προσπάθησαν να διαταράξουν τις δημιουργικές τους σχέσεις.

Αυτό το φαινόμενο ίσως να είναι αποτέλεσμα κάποιου γενικότερου αντιεπιχειρησιακού κλίματος που καλλιεργήται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Ακόμη πιστεύει ότι το πιο ζωτικό κύτταρο της παραγωγικής διαδικασίας είναι η επιχείρηση και έντονο κίνητρο για τη λειτουργία της είναι το κέρδος. Χωρίς επιχείρηση δεν υπάρχει παραγωγή και άρα πλούτος μηδέν έτσι πιστεύει ότι δεν θα πρέπει να υπάρχουν κάποιοι οι οποίοι θα υπονομεύουν την επιχείρηση.

### Δ.Ε.Η. και παραγωγικότητα

Τί γίνεται όμως με την περίπτωση της ΔΕΗ ;

Για τη ΔΕΗ οι εφεδρείες για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι ανεξάντηλες. Και αυτό γιατί ούτε οι φυσικοί πόροι χρησιμοποιούνται σωστά, ούτε η τεχνολογία χρησιμοποιείται όπως επιβάλλεται, ούτε αλλαγή της δομής υπάρχει, ανύπαρκτη είναι η ορθολογική κατανομή των παραγωγικών δυνάμεων, εγκληματική είναι η αξιοποίηση των εγκαταστάσεων και υλικών κατασκευών, γίνεται κακή αξιοποίηση της ζωντανής εργασίας αφού ούτε εκπαίδευση υπάρχουν ούτε εργασιακή πειθαρχία, τα προβλήματα άλυτα, το θεσμικό πλαίσιο αναχρονιστικό, άθλιες συνθήκες εργασίας επικρατούν, συντηρούνται οι συντεχνιασμοί, υπάρχει πρόβλημα από τη διάσπαση του συνδικαλιστικού κινήματος κακές εργασιακές σχέσεις.

Θα μπορούσαν να γραφτούν πολλές σελίδες για την αρνητική παραγωγικότητα, θα προχωρήσουμε όμως σε προτάσεις.

Συγκεκριμένα πρέπει να υπάρξει :

1. Κοινωνικός προγραμματισμός και κοινωνικός έλεγχος σε κάθε επίπεδο.
2. Αποκέντρωση της ΔΕΗ σε μια νέα οργανωτική δομή.
3. Συμμετοχή των εργαζομένων και δημιουργία οργάνων

- εργατικού ελέγχου.
4. Σωστή αξιοποίηση του φυσικού πόρου και παράγοντα
  5. Αντιμετώπιση του προβλήματος της κατασκευής έργων και μεγάλων σε σωστή μελέτη σχεδιασμό και προγραμματισμό.
  6. Ρύθμιση του προβλήματος εργολάβος κατασκευής έργων είτε στην παραγωγή ή στη μεταφορά.
  7. Σωστή αξιολόγηση των υπάρχουσών εγκαταστάσεων και υλικών μέσων.
  8. Σωστός προγραμματισμός ελέγχου συνολικά της επιχείρησης και κάθε κλάδου.
  9. Ανοδος της εξειδίκευσης των στελεχών.
  10. Σωστή αξιοποίηση του στελεχικού δυναμικού όλων των κατηγοριών και σταμάτημα της εγκληματικής παρέμβασης για συντεχνιακά συμφέροντα καθώς και των άχρηστων θέσεων.
  11. Εδραίωση της εργασιακής πειθαρχίας.
  12. Προσπάθεια δημιουργίας κλίματος εργασιακής ειρήνης με τη λογική στάση της Διοίκησης πάνω στα προβλήματα του προσωπικού.
  13. Βελτίωση των συνθηκών εργασίας.
  14. Δημιουργία άμιλλας μεταξύ των εργαζομένων.
  15. Επιδίωξη των εργαζομένων να επιβάλλουν το προγραμ-

ματισμό και τη μέτρηση της παραγωγικότητας.

Αυτά είναι τα στοιχεία που αν αξιοποιηθούν σωστά πιστεύουμε ότι θα αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας στη ΔΕΗ. Στην προσπάθεια αυτή πρέπει να παίξουν όλοι το ρόλο τους μια και η ιστορική ευθύνη σαρώνει όλους και διοικητική ιεραρχία και εργαζομένους.

Χαρακτηριστικά των Αρίστων επιχειρήσεων σύμφωνα με  
μία έρευνα της MC. KINSEY σε 62 εταιρείες των Η.Π.Α.

Μέχρι πριν λίγα χρόνια θα'ταν αδύνατο να απαντήσει κανείς στο ερώτημα τ~~ο~~ χαρακτηριστικά έχουν οι Άριστες επιχειρήσεις. Εμπειρικές έρευνες πάνω σ'αυτό το θέμα ήταν σχεδόν ανύπαρκτες. Ο,τι προσπάθειες είχαν γίνει χρησιμοποιούσαν συνήθως ποσοτικά κριτήρια και τις πιο πολλές φορές αφορούσαν τη χρηματοοικονομική απόδοση, το κέρδος.

Τα τελευταία χρόνια δύο αξιόλογες προσπάθειες ορισμού των χαρακτηριστικών των αρίστων επιχειρήσεων είχαν γίνει από δύο ανεξάρτητους οργανισμούς (1) την εταιρεία συμβούλων McKINSEY και (2) το περιοδικό FORTUNE. Η έρευνα McKinsey (T), Peters, RH. Waterman, in Search of Excellence Harper and Row, 1982).



Μια έρευνα της MCKINSEY, γνωστή με το όνομα "αναζητώντας την τελειότητα" μελέτησε σε διάστημα δύο χρόνων 62 εταιρείες στις ΗΠΑ. Αυτές οι εταιρείες διαλέχθηκαν ανάλογα με τα επόμενα κριτήρια παραδοσιακής επιχειρησιακής ποιότητας :

Κατηγορία Α : Ανάπτυξη και Μακρόχρονη Αξία.

1. Συνεχής αύξηση Ενεργητικού (1961 - 1980).
2. Συνεχής αύξηση Κεφαλαίων (1961 - 1980).
3. Σχέση μεταξύ "Τιμή Αγοράς και Μετοχών" και "Τιμής Βιβλίων".

Κατηγορία Β : Απόδοση Κεφαλαίου και Ενεργητικού.

4. Απόδοση Κεφαλαίου (Καθαρό εισόδημα Συνολο Επένδυσης) (1961 - 1980)
5. Μέση Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων 1961 - 1980.
6. Μέση Απόδοση Πωλήσεων (Καθαρό εισόδημα Πωλήσεως) 1961 - 1980.

Για να είναι μια εταιρεία στην κατηγορία των Αρίστων θα έπρεπε να ήταν στο πάνω μισό στα 4 από τα 6 κριτήρια καθ'όλη τη διάρκεια των είκοσι χρόνων από το 1961 - 1980. Έτσι η Αριστη επιχείρηση θα έπρεπε να δείχνει μια μακροχρόνια σταθερή ποιότητα και στις δύο κατηγορίες των κριτηρίων. Από τις 62 αρχικές εταιρείες οι 19 δεν

"μέτρησαν" καλά σ'αυτά τα κριτήρια και γι'αυτό αφαιρέθηκαν από τη λίστα. Από τις υπόλοιπες 43 οι 21 ερευνήθηκαν λεπτομερειακά μέσω προσωπικών συνεντεύξεων. Έχοντας αυτήν τη λογική σαν βάση οι ερευνητές αποσκόπευαν στο να μάθουν αν και κατά πόσο αυτές οι πετυχημένες εταιρείες έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Με άλλα λόγια, γεννήθηκε το ερώτημα : Τι κάνει αυτές τις επιχειρήσεις επιτυχημένες ; Οι ερευνητές βρήκαν οκτώ κοινά χαρακτηριστικά. Όλα μαζί αυτά αποτελούν την επιχειρησιακή κουλτούρα, δηλαδή, μια δέσμη συνηθειών, εθίμων, τρόπων συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει τη φιλοσοφία της διοίκησης της επιχείρησης και κατά συνέπεια προσδιορίζει το όλο ενδοεπιχειρησιακό κλίμα.

Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι :

#### 1. Προδιάθεση για δράση (Bias For Action)

Το σύνθημα των περισσότερων από αυτές τις επιχειρήσεις είναι : "Do it, Fix it, try it" ή σε ελεύθερη μετάφραση : "πράξε, διόρθωσε, δοκίμασε". Ένας ανώτατος μάνατζερ της DIGITAL EQUIPMENT π.χ. ανέφερε ότι : "όταν παρουσιασθεί ένα μεγάλο πρόβλημα εδώ, τότε βρίσκουμε δέκα πεπειραμένα στελέχη, και τα κλείνουμε σε ένα δωμάτιο για μια εβδομάδα. Σίγουρα θα βρουν λύση και θα την υλοποιήσουν".

2. Κοντά στον πελάτη (Close to the Customer).

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τους πελάτες τους, ακούνε και μαθαίνουν απ'αυτούς. Έτσι μπορούν να προσφέρουν απaráμιλλη ποιότητα, εξυπηρέτηση, αξιοπιστία. Τα προϊόντα τους είναι διαφοροποιημένα και προσαρμοσμένα στις ειδικές ανάγκες των πελατών.

3. Αυτονομία και επιχειρηματικότητα (Autonomy and Entrepreneurship).

Επικρατεί ένα κλίμα δημιουργικότητας, πρωτοβουλίας, αποκέντρωσης, απελευθέρωσης των ικανοτήτων των στελεχών. Στις επιχειρήσεις αυτές ενθαρρύνεται η ανάληψη κινδύνων, ο πειραματισμός. Όπως παρατηρεί ο Fletcuer Byrom, μια σημαντική υπόδειξη προς του Μάνατζερς είναι : "Σιγουρευθείτε ότι κάνετε ένα λογικό αριθμό λαθών".

4. Παραγωγικότητα μέσω ανθρώπων (Production through People)

Είναι κοινό μυστικό στις επιτυχημένες επιχειρήσεις ότι το μυστικό της επιτυχίας είναι οι άνθρωποι.

Σεβασμός στο άτομο και αποδοχή της ιδέας ότι όλοι μπορούν να συμβάλλουν με ιδέες και υποδείξεις.

5. Αξιοκρατική διοίκηση με πρακτικό προσανατολισμό (Hands on, value driven)

"Η επιχείρηση πρέπει να ενδιαφέρεται κυρίως για τα

αποτελέσματα και όχι για την τεχνολογία, τα συστήματα, την οργάνωση και τις καινοτομίες".

Οι πιο επιτυχημένοι πρόεδροι είναι αυτοί που έχουν άμεση επαφή με τη βάση στην επιχείρησή τους και αξιολογούν άμεσα τα αποτελέσματα.

6. Εξειδικευμένη δραστηριότητα (Stick to the Knitting).

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις παραμένουν σε τομείς δραστηριότητας που γνωρίζουν καλά και ελέγχουν πλήρως.

7. Απλή μορφή, λιτό επιτελικό προσωπικό (Simple Form, Lean Staff).

Ακόμα και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει μια απλή, εκκίνητη δομή και έχουν περιορισμένο αριθμό επιτελικών στελεχών.

8. Συνδυασμός Χαλαρής - σφικτής δομής (Simultaneous Loose Tight Properties).

Οι εξαιρετικές επιχειρήσεις είναι μαζί και συγκεντρωτικές και αποκεντρωτικές. Η εξουσιοδότηση έχει φθάσει μέχρι το εκτελεστικό επίπεδο, τους εργαζόμενους στην παραγωγή. Όμως επικρατεί ένας πλήρης συγκεντρωτισμός όσον αφορά βασικές αξίες, πολιτικές, επιλογές.

Το εννοιολογικό πλαίσιο :

Η θεωρία που χρησιμοποιήθηκε σαν καθοδογητικό πλαίσιο της έρευνας είναι ένα πρότυπο που λέγεται **MCKINSEY 7-S FRAMEWORK**. Το πρότυπο αυτό φαίνεται στο επόμενο σχήμα. Με λίγα λόγια κάθε επιχείρηση στηρίζεται πάνω σε δύο κυρίως στοιχεία :

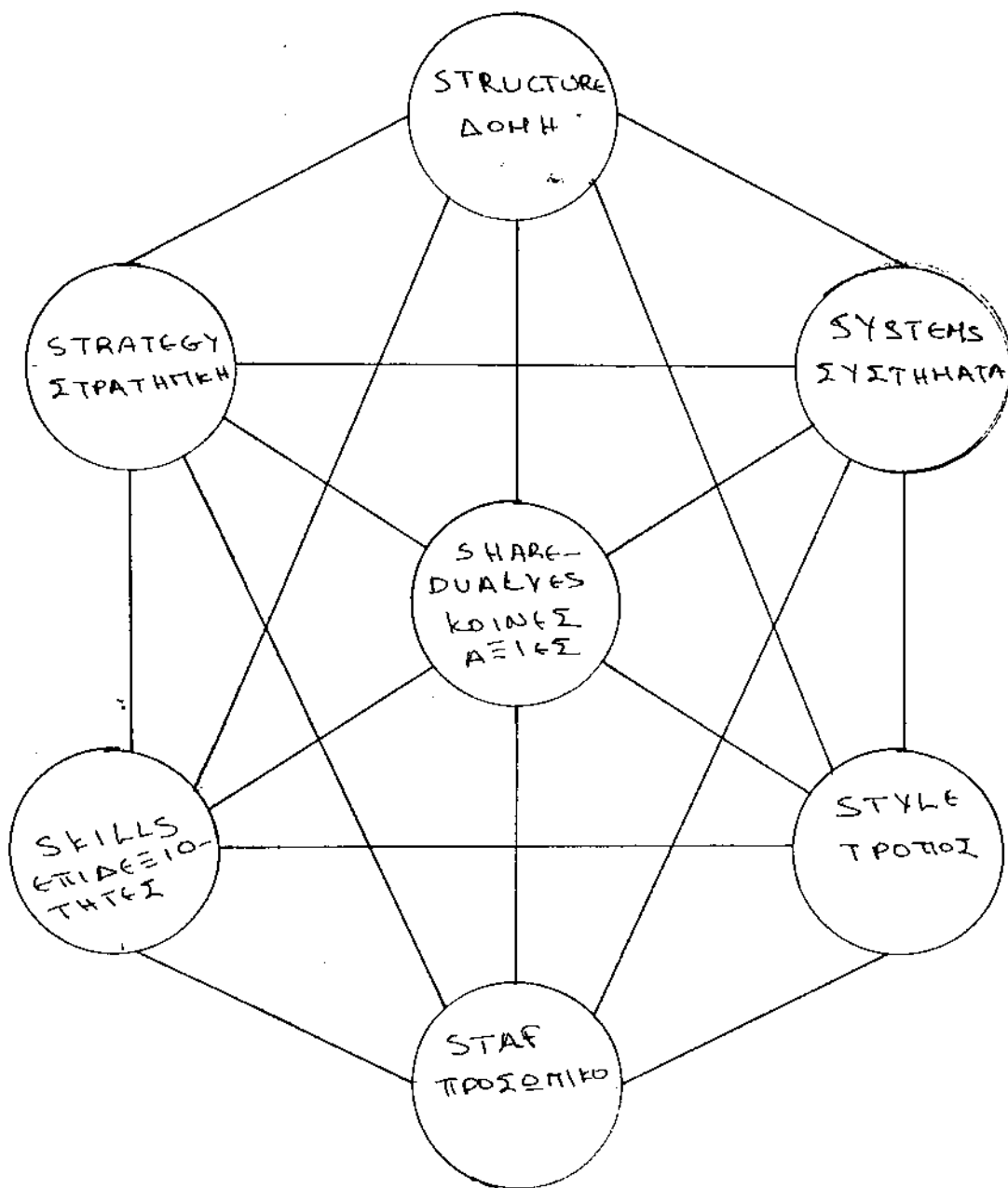
A. ΔΟΜΗ - Οργανόγραμμα

B. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - άνθρωποι

Η δομή επηρεάζει και επηρεάζεται από την Στρατηγική και επίσης εκφράζεται σε Συστήματα. Το προσωπικό έχει ορισμένες επιδεξιότητες οι οποίες εκφράζονται σε ένα τρόπο ή στυλ Διοίκησης. Τελικά η δομή της επιχείρησης με τη στρατηγική της, τα συστήματά της και το προσωπικό με τις επιδεξιότητές του και το στυλ του δημιουργούν μια δέσμη κοινών αξιών, έναν επιχειρησιακό πολιτισμό, την επιχειρησιακή κολτούρα.

McKINSEY 7-S FRAMEWORK

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ McKINSEY ΤΩΝ 7S



### Η μελέτη του περιοδικού FORTUNE

Κάθε χρόνο το περιοδικό Fortune κάνει μια έρευνα για να προσδιορίσει τις "περισσότερο και λιγότερο λατρευτές" μεγαλύτερες επιχειρήσεις των Η.Π.Α. το 1983 το περιοδικό ρώτησε γύρω στα 6.000 ανώτατα διοικητικά στελέχη, μέλη διοικητικών συμβουλίων και αναλυτές επιχειρήσεων να διαλέξουν τις καλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το μηδέν (χειρίστο) στο δέκα (άριστο). Αυτή η αξιολόγηση θα γινόταν με βάση τα εξής οκτώ κριτήρια :

1. Ποιότητα του Μάνατζμεντ.
2. Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Καινοτομίες.
4. Μακροχρόνια αξία επενδύσεων.
5. Ικανότητα να προσελκύσει, δημιουργήσει και κρατήσει ταλαντούχους ανθρώπους.
6. Κοινωνική και περιβαλλοντολογική υπευθυνότητα.
7. Χρηματοοικονομική υγεία.
8. Χρησιμοποίηση επιχειρησιακού ενεργητικού (ASSETS).

Γύρω στις 3.500 εμπειρογνώμονες απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις τους δηλ. οι αξιολογήσεις των τριών καλύτερων και τριών χειρότερων επιχειρήσεων ανάλογα με καθένα από τα οκτώ κριτήρια παρουσιάζονται στο

παρακάτω πίνακα. (60111)

Όπως και το 1982 έτσι και το 1983 η IBM είναι η πιο "λατρευτή" μεγαλύτερη εταιρεία και η INTERNATIONAL HAR-NESTER η χειρότερη.

Υπάρχουν μερικά χαρακτηριστικά που είναι κοινά σ'αυτές τις καλές επιχειρήσεις ; Με άλλα λόγια, οι μάνατζερς, οι οποίοι διοικούν αυτές τις επιχειρήσεις έχουν ένα κοινό διοικητικό στυλ ή είναι μια απλή σύμπτωση ; Όπως και στην προηγούμενη έρευνα της MCKINSEY αφοσίωση στον πελάτη και στον άνθρωπο είναι τα κοινά χαρακτηριστικά. Όπως τό τοποθέτησε ο JOHN R. OPEL της IBM "το μυστικό μας είναι οι άνθρωποι. Η καλή μας τύχη είναι ότι έχουμε καλούς ανθρώπους οι οποίοι εργάζονται σκληρά και αλληλουποστήριζονται. Φυσικά ο ιδρυτής της εταιρείας μας Thomas J. Watson έλεγε, "μπορείς να μου πάρεις τα εργοστάσιά μου, τα κτίριά μου, αλλά δώσε μου τους ανθρώπους μου και θα ξαναφτιάξω την επιχείρησή μου αμέσως".

Η εταιρεία HEWLET - PACKARD φαίνεται να δίνει μεγάλη σημασία στην "ξεκάθαρη τοποθέτηση σκοπών και στόχων". Η δέσμη επιχειρησιακών σκοπών αποτελεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί ένα σύστημα "Μάνατζμεντ δια αντικειμενικών σκοπών". Όπως η IBM έτσι και η H.P δίνουν



ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΚΑΙ ΧΕΙΡΟΤΕΡΕΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΧΕΙΡΟΤΕΡΕΣ ΕΠΙΧ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Κ Α Λ Υ Τ Ε Ρ Ε Σ			Χ Ε Ι Ρ Ο Τ Ε Ρ Ε Σ		
	ΠΡΩΤΗ	ΔΕΥΤΕΡΗ	ΤΡΙΤΗ	ΠΡΩΤΗ	ΔΕΥΤΕΡΗ	ΤΡΙΤΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	IBM 9,16	HEWLETT - PACKARD 8,75	DOW JONES 8,70	WARNER COMMUNICATI- ONS 3,93	CONTINENTAL ILLIONS 4,36	INTERNATIO- NAL HARNESTER 4,40
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	DOW JONES 9,06	BOEING 9,02	ANHEUSER BUSCU 8,64	EASTERN AIRLINES 4,91	DANAM 5,17	WARNER COMMUNICA- TION 5,18
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	CITICORP 8,69	MERRIL LYNCH 8,35	TIME INC 8,26	INTERNATIONAL HARVESTER 2,72	U.S STEEL 4,24	GREYHOUND 4,34
ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΑΣΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	IBM 8,88	DOW JONES 8,39	HEWLETT PACKARD 8,08	EASTERN AIR LINES 2,45	INTERNATIONAL HARVESTER 2,72	MANYILLE 2,81
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΚΡΑΤΗΣΗ ΤΑΛΑΝ- ΤΟΥΧΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ	HEWLETT- PACKARD 8,42	IBM 8,30	MERCK 8,29	INTERNATIONAL HARNESTER 4,33	AMERICAN MOTORS 3,55	MANYILLE 3,80
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	JOHNSON + JOHNSON 8,44	EASTAM KODAK 8,26	IBM 7,95	MANYILLE 3,12	INTERNATIONAL HARVESTER 4,33	GULF WESTERN 4,44
ΧΡΗΜΑΤΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙ- ΚΗ ΥΓΕΙΑ	IBM 9,45	GENERAL ELECTRIC 8,88	DOW JONES 8,80	INTERNATIONAL HARNESTER 1,44	EASTERN AIR LINES 1,96	MANYILLE 2,34
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΩΝ	IBM 8,47	DOW JONES 8,26	HEWLETT- PACKARD 8,01	INTERNATIONAL HARNESTER 8,30	EASTERN AIR LINES 3,69	MANYILLE 3,85

μεγάλη έμφαση στην πρόληψη και δημιουργία ανθρώπων με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προτρέπει τους συνεργάτες να βλέπουν το μέλλον τους μέσα στην επιχείρηση και όχι να ξοδεύουν το χρόνο τους ψάχνοντας για δουλειά κάπου αλλού.

Είναι φανερό πλέον ότι οι "άριστες ή λατρευτές μεγάλες επιχειρήσεις" διοικούνται από ένα σύστημα το οποίο βάζει πάνω από όλα τον πελάτη και την κοινωνία όσο αφορά το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον και τον ανθρώπινο παράγοντα και το ευνοϊκό οργανωτικό κλίμα, όσον αφορά το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον.

#### Ποιά η ταυτότητα για τα στελέχη επιχειρήσεων

Οι επιχειρηματίες καλούνται να κάνουν μια ιστορική επιλογή. Συγκεκριμένα καλούνται να αποφασίσουν αν θα στηρίξουν την προσπάθειά τους για ανάπτυξη και για αναβάθμιση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεών τους, στην αξιοποίηση του στελεχικού δυναμικού ή θα συνεχίσουν τις παραδοσιακές για την Ελλάδα προσωποπαγείς μορφές διοίκησης.

Έτσι λοιπόν στη χώρα μας, ο ιδιοκτήτης επιχειρηματίας πρέπει να ξεπεράσει τόσο τις καταβολές του παρελθόντος όσο και τις μέχρι σήμερα συνηθισμένες και πολλές φορές

αναχρονιστικές και δύσκαμπτες δομές της Ελληνικής επιχείρησης, να ξεφύγει από το επίπεδο του εμπειρισμού ή του αυτοσχεδιασμού και να ανανεωθεί ικανοποιώντας τις ανάγκες που δημιουργούν οι αναδιορθώσεις και οι μεταβολές του περιβάλλοντος.

Αλλά και από την άλλη πλευρά το διοικητικό στέλεχος πρέπει να μεταμορφωθεί από εργάτης σε πηγή ιδεών, εφοδιασμένη κατάλληλα για να απολαμβάνει αυξημένες αρμοδιότητες ευθύνες συμβάλλοντας στην ανασυγκρότηση και στην αναβάθμιση της επιχείρησης. Ακόμη το στέλεχος είναι ο βασικός παράγοντας για τη βελτίωση της παραγωγικότητας άμεσο αποτέλεσμα της οποίας είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η επιτυχής έκβαση μιας συγκροτημένης προσπάθειας προς την κατεύθυνση αυτή, τελεί υπό αίρεση ότι το στέλεχος θα πρέπει να ταυτίσει τους στόχους του με αυτούς της επιχείρησης και να αναπτύξει μια αντίληψη που τελικά οδηγεί σε πιο σύγχρονες επιχειρηματικές δομές όπου η απόσταση ή και η διάσταση, ανάμεσα στον ιδιοκτήτη επιχειρηματία και στο διοικητικό στέλεχος μειώνεται σημαντικά.

Ακόμη η εφαρμογή και στο δημόσιο τομέα των δοκιμασμένων στον ιδιωτικό τομέα αρχών του "Management" μπορεί να οδηγήσει στη δραστική βελτίωση της σχετικά

χαμηλής αποδόσεως των στελεχών, που αισθάνονται εγκλωβισμένοι σε ένα σύστημα πολύπλοκο και θολό, καταπιεζόμενα από χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Ενώ σύμφωνα με τα παραπάνω η κυρία Ρένα Κουμάντου υπογραμμίζει ότι οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις στερούνται ακόμη της κατάλληλης υποδομής σύγχρονες μεθόδους για τη σωστή επαγγελματική εξέλιξη και η αξιοποίηση των διοικητικών του στελεχών. Όμως προσθέτει πέρα από αυτό το ελληνικό στέλεχος αισθάνεται να συνθλίβεται οικονομικά, από πάνω με την πίεση της εισοδηματικής οροφής και από κάτω από τη ταχεία άνοδο των εργατικών εισοδημάτων.

Πράγματι τονίζει η κυρ.Ρένα Κουμάντου τα επίπεδα αμοιβής και πραγματικής αγοραστικής δυνάμεως των στελεχών στην Ελλάδα είναι ακόμη χαμηλά και τα περιθώρια συμπίεσεως τους ανύπαρκτα.

Τα στελέχη ως υψηλόμισθοι μισθωτοί αποτελούν μικρή μειοψηφία που βρίσκονται σε ιδιαίτερη μειονεκτική θέση έναντι άλλων κατηγοριών εισοδηματιων με αντίστοιχα προσόντα. Το εισόδημά τους υφίσταται μια συνεχή απίσχναση τόσο από τη φορολογική μείωση όσο και από την εκάστοτε εισοδηματική πολιτική. Η πρόσθετη ευθύνη του στελεχους που προάγεται ενώ αυξάνει σημαντικά τη χρονική του απασχοληση

και στο πολλαπλάσιο το άγχος του, δεν αντισταθμίζεται παρά μόνο συμβολικά, σε ότι αφορά το οικονομικό μέρος.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι αναπόφευκτο να παρατηρηθούν τάσεις φυγής προς άλλους επαγγελματικούς χώρους, χωρίς ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και καταξίωσης και χωρίς σωστές αμοιβές δεν θα υπάρξουν ικανά στελέχη. Και χωρίς τα ικανά στελέχη είναι αδύνατη η άνοδος της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων.

Μοιραία λοιπόν υπάρχει ο κίνδυνος όταν η οικονομία μας βγει από την ύφεση και μπει στο δρόμο της γρήγορης ανάπτυξης να μη βρίσκονται τα ικανά στελέχη που θα χρειάζονται να φέρουν σε πέρας το αναπτυξιακό έργο, κάτω μάλιστα από τις συνεχώς διευρυνόμενες οικονομικές, τεχνολογικές και άλλες απαιτήσεις και προκλήσεις της εποχής μας.

Ένα σημαντικό πρόβλημα των Ελληνικών επιχειρήσεων όπως διαπιστώσαμε είναι αυτό της μείωσης της παραγωγικότητας όπως άλλωστε είχε επισημάνει και ο Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ). Οι εξελίξεις στην πορεία της ελληνικής παραγωγικότητας είναι εξαιρετικά δυσμενείς. Έτσι λοιπόν στην Ελληνική Βιομηχανία η παραγωγικότητα τα τελευταία δέκα χρόνια βελτιώθηκε μόνο

κατά 13 - 15% λιγότερο δηλαδή από 1,5% το χρόνο ενώ την ίδια περίοδο στην ΕΟΚ αυξήθηκε με μέσο ετήσιο 1,5% το χρόνο.

Και όλα αυτά γιατί ο ντόπιος επιχειρηματικός κόσμος (ιδιοκτήτες, διοικητικά στελέχη κλπ.) στην πλειοψηφία τους είναι ανίκανοι να επιχειρούν. Αγνοούν γιατί επιχειρούν. Και αυτή η άγνοιά τους τους καθιστά ευάλωτους στις επιθέσεις των εχθρών της ελεύθερης επιχείρησης με αποτέλεσμα φτιασμένοι επιχειρηματίες, με σημαντικό δημιουργικό έργο πίσω τους να αισθάνονται ένοχοι γιατί πέτυχαν. Η συμπεριφορά αυτή κατά τη γνώμη μας αποτελεί ένα φαινόμενο μεγάλης διαστροφής το οποίο αργά ή γρήγορα μπορεί να οδηγήσει στον αφανισμό της ελεύθερης επιχείρησης και άρα στην προετοιμασία του δρόμου προς τη δουλειά. Στις ελληνικές επιχειρήσεις δυστυχώς ελάχιστοι είναι αυτοί που βλέπουν και ακούν, ενώ αυτή η συλλογική αγκύλωση αποτελεί την τραγική υποθήκη για το μέλλον των επιχειρήσεων.

Γιατί δεν πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός ότι μόνο οι ανόητοι δημαγωγοί είναι αυτοί που θέλουν να εξαπατούν τους εργαζομένους και στρέφονται κατά του επιχειρησιακού κέρδους και της σημασίας του στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Οι απόψεις όμως αυτές δεν φαίνεται να έχουν ευρύτατη απήχηση στην Ελλάδα. Έτσι τα τελευταία χρόνια η

ελληνική βιομηχανία πέρα από την αποεπένδυση χαρακτηρίζεται από μείωση των κερδών της. Κάθε χρόνο όπως παρατηρεί ο πρόεδρος των ΣΕΒ κ.Θόδωρος Παπαλεξόπουλος μικραίνει ο αριθμός των νέων επιχειρήσεων που ιδρύονται, ενώ αυξάνει διαρκώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που κλείνουν ή γίνονται προβληματικές, ενώ ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων βρίσκεται σε οριακό σημείο.

Αν δεν αποκατασταθεί η αποδοτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων και αν δεν περάσουμε από τις ζημιές στα κέρδη θα συνεχιστεί η αποβιομηχάνιση και γενικά η έλλειψη στοιχειώδους ενδιαφέροντος για τις επενδύσεις.

Υπεύθυνοι για τους άλλους και για τους εαυτούς τους οι επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη αυτών θα πρέπει να μάχονται για μια ιδέα, να δημιουργούν σχέσεις και να φαντάζονται λύσεις και να είναι σοβαροί παίκτες της μεγάλης δημιουργίας και αποτελεσματικότητας μιας κοινωνίας που θέλει τα άτομα να αναπτύσσονται και να ευημερούν δίνοντας τον καλύτερο εαυτό τους.

Θεμελιωτές ή συνεχιστές μεγάλων ή μικρών επιχειρήσεων (ιδιοκτήτες, διοικητικά στελέχη) επιχειρηματικών κολοσσών έχουν τα ίδια συνθήματα με τους μεγάλους κατακτητές όπως ο Μέγας Αλέξανδρος, ή ο Ντιέγκο Μαραντόνα "πιο μακριά" "περισσότερο" "πιο γρήγορα" "πάντα καλύτερα".

Οι άνθρωποι των επιχειρήσεων οι επιχειρηματίες και όλοι αυτοί που επιχειρούν θα πρέπει να αντιμετωπίζουν μια μεγάλη πρόκληση αυτήν του κοινωνικού γίνεσθαι και του γόνιμου "γίνεσθαι".

Γιατί όταν μιλάμε για σωστούς ανθρώπους των επιχειρήσεων θα πρέπει να δίνουμε στον όρο ευρύτερη δυνατή διάσταση και να θεωρούμε επιχειρηματία κάθε άτομο που θέτει σαν σκοπό της ζωής του να επιχειρεί μαζί με άλλους Διευθυντές, διαχειριστές, υπεύθυνοι τμημάτων, εργάτες, εργοδηγοί, στελέχη, προϊστάμενοι και κάθε δημιουργικοί άνθρωποι όλοι έχουν το μερίδιό τους αρκεί να εμπνεόνται από την επιθυμία του επιχειρείν. Θα πρέπει να βλέπουν το επιχειρείν όχι μόνο για την πραγμάτωση εμπορικών ή βιομηχανικών στόχων. Θα πρέπει να καλύπτει μια σειρά από πρωτοβουλίες και ενοχλήσεις που θα αρχίζουν από την ανακαίνιση ενός παλιού σπιτιού και πάνε μέχρι τη διοργάνωση ενός συμποσίου ή τη δημιουργία ενός ελεύθερου ραδιοφωνικού σταθμού.

Θα πρέπει να βλέπουν την αποδοτικότητα όχι μόνο σαν την επιλογή εποικοδομητικού στόχου φωτεινού και υποσχετικού που κάθε άτομο θα ήθελε να πετύχει, όχι βέβαια στο χώρο του ονείρου αλλά κάτω από τους καταναγκασμούς και τις αντιστάσεις της πραγματικότητας.



Έτσι λοιπόν το διοικητικό στέλεχος της επόμενης γενιάς θα πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω χαρίσματα.

1. Πρέπει να έχει φιλοσοφική προδιάθεση για να επινοεί και να καθιερώνει συστήματα εργασιακών αξιών ανώτερης τάξης, ικανά να κατευθύνουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου με εποικοδομητικό τρόπο στην επιλεγμένη πορεία.

2. Πρέπει να έχει διορατικότητα για να προβλέπει σωστά τα μελλούμενα και να επιλέγει σοφά ανάμεσα σε εναλλακτικά σχήματα δράσης κάτω από την αβεβαιότητα που δημιουργεί η ραγδαία μεταβολή του σημερινού κόσμου.

3. Πρέπει να έχει ευαισθησίες στις ανάγκες και στα κίνητρα των υφισταμένων του για να εξασφαλίζει την εθελοντική και ενθουσιώδη συνεργασία κατά την εκτέλεση της εργασίας.

4. Πρέπει να έχει διακλαδική παιδεία για να συλλαμβάνει να συγκεκριμενοποιεί να επιλύει τα πολυσύνθετα προβλήματα που είναι βέβαιο ότι θα αντιμετωπίσει.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η γνώση βοηθά ένα διοικητικό στέλεχος στην επιλογή και στο σχεδιασμό δράσης, ενώ το ηγετικό χάρισμα εμπνέει το προσωπικό να αφοσιωθεί στην υλοποίηση του σχεδίου δράσης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Management - αποτελεσματική Διοίκηση (Χαραλ.  
Κανελλόπουλος)
- Η Ελληνική Διοίκηση (Δημ. Αθανασόπουλος)
- Οικονομικός Ταχυδρόμος
- Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ (Διον. Κοντογιώργης)
- Η Τέχνη της Διοίκησης επιχειρήσεων (Αντώνης Κοντο-  
ράτος)
- Τα στελέχη των επιχειρήσεων στην Ελλάδα (Βλάσης)
- Πώς σκέπτονται και ενεργούν τα στελέχη (Διονύσιος  
Κοντογιώργης)
- Ανάλυση Χρηματοοικονομικής κατάστασης της Επιχει-  
ρησης (Παπαδόπουλος Δημήτριος)
- Εισαγωγή στην οικονομική και διοικητική των επιχει-  
ρήσεων

