

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

Θ Ε Μ Α

Η ΧΑΜΗΛΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Β. ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ  
ΜΑΡΑΤΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ

Π Α Τ Ρ Α 1 9 9 0



ΑΦΙΘΜΟΣ	408
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

" Η ΧΑΜΗΛΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ  
ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΠΕΡΙΣΤΑΣΗ ΤΗΣ. "

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕΛ 1 - 7

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕΛ 7-10  
ΑΝΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗ-  
ΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΑΡΟΝ  
ΣΕΛ 11-37

ΑΝΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΘΑΝΟΝ ΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩ-  
ΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕΛ 38-43

ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΣ ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙ-  
ΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΟΜΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗ-  
ΣΕΙΣ ΣΕΛ 44-65

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΕΙΕΣ ΣΕΛ 66

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τεχνολογικός εξοπλισμός το σωστά εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, επενδύσεις, οι σωστές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, η ορθολογική οργάνωση και ο σωστός προγραμματισμός μιάς επιχείρησης δημόσιας ή ιδιωτικής συνεπάγεται μιά υψηλή παραγωγικότητα των ίδιων και επομένως του κοινωνικού συνόλου και χει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη της οικονομίας μιάς χώρας. Έλος υπάρχει άμεση σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα.

## ΚΥΡΙΟ ΘΕΜΑ

παραγωγικότητα: Πρόκειται για τη σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα (GDP PUT) και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν (κεφάλαιο, Εργασία, και Έδαφος-Φύση), ανά την επίτευξή του.

Όταν λοιπόν, αναφερόμαστε σε προβλήματα αύξησης της παραγωγικότητας ορίζει ή, με τα ίδια διατιθέμενα μέσα να αποκομίζουμε περισσότερα, καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα (συνδυασμός ποσοτικού, ποιοτικού, και κοινωνικού στοιχείου) ή με λιγότερα μέσα και θυσίες να έχουμε έστω το ίδιο αποτέλεσμα, μιλάμε για τη φυσική ή τεχνική παραγωγικότητα.

ενικότερα όμως η παραγωγικότητα αναφέρεται στην οργάνωση της επιχείρησης αλλά και της συνολικής εθνικής και κοινωνικής οικονομικής δραστηριότητας κι ομοβλέπει προπαντός, στη βελτίωση του οργανωτικού στοιχείου της οικονομίας.

ν πάση περιπτώσει, η παραγωγικότητα πρέπει να εκτιμάσθαι ως

Ποσότητα Παραγωγής / Ποσότητα Παραγωγής Ακρωνομική χρησιμότητα

Κόστος Παραγωγής (δηλαδή φυσικοί και κοινωνικοί συντελεστές)

Παραγωγή ανά μονάδα

κοινωνική χρησιμότητα: Δεν εννοούμε μόνο την απλή χρησιμότητα, που έχει έρθει περισσότερη πρακτική χρησιμότητα αλλά και την οικονομική.

κοινωνική χρησιμότητα πρέπει, επίσης, να συνεξετασθεί και με τον οριστικής χαρακτήρα, δηλαδή την αυξησή της, που προκύπτει ακ' την αύξηση των διατιθέμενων συντελεστών κατά μιά μονάδα.

ότητα: Πρέπει να διερευνηθεί με την ευρύτερη έννοια του όρου. Π.χ. ήθηκε η ποσότητα, βελτιώθηκε η ποιότητα αλλά εξασφαλίσθηκε και η προφητικότητα ή αλλιώς πως, μεγιστοποιήθηκε η επιχειρησιακή ωφέ-

α. έννοια της παραγωγικότητας είναι ουσιαστικά οικονομική και δεν πρέπει να συγχέεται, παρά τη φαινομενική συνάφεια, με την τεχνική έννοια αποδοτικότητας.

πραγματικό, η παραγωγικότητα μετρά την ικανότητα ενός συντελεστή να πραγματοποιεί λειτουργικά όσα δεδομένο παραγωγικό συνδυασμό και εξάγει από τα ειδικά χαρακτηριστικά του συνδυασμού το να ανταποκριθεί ποσοτικά και ποσοτικά στον σκοπό που προορίζεται.

έννοια αυτή είναι ότι η παραγωγικότητα δεν υπολογίζεται αφηρημένα, αλλά ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο απασχολούνται οι συντελεστές μιας ομάδας αναφέρεται.

νας ηλεκτρονικός υπολογιστής, π.χ., με αναρτηρήσιμη αποδοτικότητα και υψηλή παραγωγικότητα αν χρησιμοποιείται σε μία μεγάλη βιομηχανική επιχείρηση, ενώ έχει υψηλότερη παραγωγικότητα σε επιχειρήσεις μικρές.

στην οικονομία διακρίνουμε την συνολική παραγωγικότητα και την οριακή. Η συνολική παραγωγικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οικονομικού συστήματος υπολογίζεται με βάση τη σχέση μεταξύ της αξίας του πραγματοποιούμενου προϊόντος και του κόστους των μέσων που διατίθενται για την πραγματοποίηση του. Αντίθετα με την έννοια αυτή, η παραγωγικότητα εξάγεται από την ορθολογική οργάνωση της παραγωγής, από τις αποδόσεις των συντελεστών της παραγωγής, από τις συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση και από διάφορες άλλες συνθήκες. Η οριακή παραγωγικότητα προκύπτει αντίθετα, για τον κάθε χρησιμοποιούμενο συντελεστή, ανάλογα με τη σχέση μεταξύ της αύξησης της παραγωγής και της ποσότητας του συντελεστή που προστέθηκε τελευταία.

Ένα παράδειγμα θα μας κάνει όλα αυτά πιο κατανοητά. Ως υποθέσουμε πως  
έχει μια γεωργική επιχείρηση με 10 εργάτες, ένας ορισμένος αριθμός στρε-  
μμάτων γης και ένας ορισμένος εξοπλισμός (κεφάλαιο) υποδίδουν κάθε χρό-  
νο 200 χιλιάδες κιλά σιτάρι: προστίθεται ένας νέος εργάτης και η παρα-  
γωγή ανεβαίνει στα 210 χιλιάδες κιλά, ενώ μένει αμετάβλητη η ποσότητα  
των άλλων συντελεστών, θα πούμε τότε πως η οριακή παραγωγικότητα της εργα-  
σίας στην επιχείρηση αυτή είναι 10 χιλιάδες κιλά, και αν το σιτάρι πωλεί-  
ται προς 300 δραχμές το κιλό η παραγωγικότητα θα είναι 300.000 δραχμές.  
Η οριακή παραγωγικότητα ενός συντελεστή εξαρτάται κατά πρώτο λόγο από  
την ποσότητα των άλλων συντελεστών με τους οποίους συνδυάζεται: αυτό ση-  
μαίνει ότι η οριακή παραγωγικότητα της εργασίας είναι αντιστρόφως ανάλο-  
γη προς την ποσότητα των άλλων συντελεστών που χρησιμοποιούνται.

Αυτό συμβαίνει γιατί η οριακή παραγωγικότητα υποκειται σ' ένα θεμελιώδη  
νόμο της οικονομίας, τον νόμο της φθίνουσας αποδόσεως, σύμφωνα με τον οποίον  
η οριακή παραγωγικότητα ενός μεταβλητού συντελεστή, όταν  
αυξάνεται η ποσότητα των άλλων συντελεστών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή του  
αυτού παραμένου σταθερές έχουν σαν αποτέλεσμα ότι το μέγεθος των αντί-  
στοιχων αυξήσεων που επέρχονται στο συνολικό προϊόν από ένα ορισμένο ση-  
μαίνει αρχίζει να μειώνεται.

Η οριακή παραγωγικότητα ενός συντελεστή μετά από ένα ορισμένο σημείο αρχίζει να  
μειώνεται. Έτσι, στο παράδειγμα που ανέφερα πιο πάνω αν η παραγωγικότητα  
ενδέκατου εργάτη είναι 10 χιλιάδες κιλά, η παραγωγικότητα του δωδέκα-  
του είναι ασφαλώς μικρότερη. Το ίδιο θα συμβεί με τον δέκατο τρίτο κλπ  
συνεχιστεί η προσθήκη εργατών. Θα φθάσει η επιχείρηση σε μία κατά-  
σταση στην οποία οι προστιθέμενοι εργάτες δεν θα δίνουν απόδοση ή ακρι-  
βότερα εμποδίζον την εργασία των άλλων (αρνητική παραγωγικότητα).

Ο νόμος της οριακής παραγωγικότητας αν και στην πράξη είναι δύσκολο  
να γίνει, αποτελεί το κεντρικό σημείο της θεωρίας για τη διοίκηση της  
επιχείρησης, γιατί με τη βοήθεια αυτή καθορίζεται το άριστο μέγεθος της  
επιχείρησης. Η επιχείρηση παίρνει νέους εργαζόμενους ή προσθέτει νέα  
μέσα και νέα εδάφη ως το σημείο που το κόστος των συντελεστών αυτών

είναι κατώτερα από την αύξηση της παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται στην εκμετάλλευσή.

Είναι φανερό, πράγματι, ότι στην αγροτική επιχείρηση, που πήρα ως παράδειγμα, ο ενδέκατος εργάτης θα χρησιμοποιηθεί αν το κόστος του εκφραζόμενο με το μισθό του, τα εκδοθέντα, τις κοινωνικές ασφαλίσεις κλπ είναι κατώτερο από τις 300000 δραχμές το χρόνο, δηλαδή από την αξία της συμβολής του στην παραγωγή (ανώ αυτός θα διοχθεί από την εργασία του αν το κόστος του είναι μεγαλύτερο από την συμβολή του).

Κατά τον ίδιο τρόπο ο επιχειρηματίας αποφασίζει για την ποσότητα κεφαλαίου και γης που θα χρησιμοποιήσει και εφόσον η οριακή παραγωγικότητα τείνει να ελαττώνεται με τη χρησιμοποίηση νέων πρόσθετων μονάδων, καταλήγει γρήγορα ή αργά στο σημείο που η τιμή του συντελεστή και η παραγωγικότητα του συμπίπτουν. Το σημείο αυτό είναι το άριστο μέγεθος της επιχειρήσεως, γιατί επιτρέπει την πλήρη εκμετάλλευση της παραγωγικής ικανότητας των συντελεστών που χρησιμοποιούνται.

Ας δούμε όμως και ας αναλύσουμε την διαφορά που υπάρχει μεταξύ της παραγωγικότητας και της παραγωγής.

Η παραγωγή και η παραγωγικότητα είναι δύο αλληλοσυμπληρούμενες έννοιες.

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

πρωτογενή, που περιλαμβάνει τα προϊόντα της φύσης, δηλαδή γης και θάλασσας που δεν έχουν υφιστά (ακόμα επεξεργασμένα, π.χ. τυρί, κρέας, αυγό, ψάδι, μέλι, μεταλλεύματα, αλιεύματα, αλιεύματα κλπ)

δευτερογενή, που αναφέρεται στα προϊόντα που έχουν υφιστά ανθρώπινη επεξεργασία (π.χ. μεταλλεύματα, βιοτεχνία, βιομηχανία, χειροτεχνία).

τρίτογενή, που περιλαμβάνει τις προσφερόμενες από τον άνθρωπο υπηρεσίες (π.χ. εμπόριο, ασφαλίσεις, τράπεζες, μεταφορές, ελεύθερα επαγγέλματα κλπ).

Ως παραγωγή, εκτίθεται και το αποτέλεσμα οποιασδήποτε παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή η ποσότητα των παραγομένων προϊόντων, ανεξάρτητα από τις θυσίες που απαιτήθηκαν.

Η παραγωγικότητα όμως υπογραμμίζει ελαχιστοποίηση των θυσιών, για το ίδιο αποτέλεσμα ή μεγιστοποίηση του αποτελεσματος, με τις ίδιες θυσίες.

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

(σημ: ως σταθερές παραγωγικές συνθήκες εννοείται η σταθερότητα των παραγωγικών συντελεστών ή, αλλιώς πώς, σε δοσμένο βαθμό απασχόλησης, το ΙΟΥΧ αποταλεί το μέγιστο θεωρητικό ποσοστό απασχόλησης. Οι εκχειρήσεις όμως και ιδίως στην ελληνική πραγματικότητα, όπου πάντα αξιοποιούνται όλα τα παραγωγικά δυναμικά τους λειτουργούν σε βαθμό απασχόλησης γύρω από το 80 της εκατό. Η αύξηση του βαθμού απασχόλησης ή της παραγωγικής δυναμικότητας (π.χ. περισσότερες ώρες λειτουργίας των μηχανών), συνεπάγεται αύξηση της παραγωγής αλλά όχι απαραίτητα και της παραγωγικότητας.

#### Παράδειγμα:

Μιά βιοτεχνία χρησιμοποιεί 10 εργατές, που παράγουν 50 κομμάτια τη μέρα, δηλαδή ο συντελεστής απόδοσης ανά εργάτη, είναι 5 κομμάτια τη μέρα.

Αποφασίζει την πρόσληψη 20 νέων εργατών και η παραγωγή φτάνει στα 120 κομμάτια. Η παραγωγή βέβαια αυξήθηκε από 50 σε 120 κομμάτια, δηλαδή 140 της εκατό, αλλά ο συντελεστής απόδοσης ανά εργάτη, δηλαδή η παραγωγικότητα, υποβιβάστηκε από 5 στα 4 κομμάτια ανά εργάτη, δηλαδή κατά 20 τα εκατό.

Αν η παραγωγή αυξανόταν π.χ. από τα 50 στα 180 κομμάτια τότε, πέρα από την αύξηση της παραγωγής κατά 130 κομμάτια, δηλαδή κατά 260 της εκατό, θα είχαμε και αύξηση του συντελεστή απόδοσης ανά εργάτη, αύξηση παραγωγικότητας από τα 5 στα 6 κομμάτια, δηλαδή κατά 20 της εκατό.

Αύξηση παραγωγικότητας υπάρχει, ακόμα όταν η παραπάνω επιχείρηση με τον ίδιο αριθμό (9) εργατών και στο ίδιο χρόνο απασχόλησης αλλά με διαφορετική μεθοδολογία, ανάλογη τεχνική οργάνωση και πρόκληση του ενδιαφέροντος του εργαζομένου, καταφέρει να αυξήσει την παραγωγή της από τα 50 στα 51, 52, 53, ... κομμάτια. Παρατηρούμε λοιπόν ότι " η έννοια παραγωγή έχει ποσοτικό χαρακτήρα, ενώ η παραγωγικότητα περιλαμβάνει -πέρα από τον ποσοτικό και τον ποιοτικό χαρακτήρα και την οικονομικότητα της δραστηριότητας".



από το 1961 μέχρι και το 1973 έτος που εκδηλώθηκε η πρώτη ενεργειακή κρίση η παραγωγικότητα ανά απασχολούμενο στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας αυξήθηκε με ταχύτατο ρυθμό (περίπου 8 της εκατό ετησίως) δηλαδή πολύ ταχύτερου από τις ανταγωνιστικές μας χώρες και πλησιών αυτού του ρυθμού αύξησης της παραγωγικότητας της Ιαπωνίας.

Από το 1974 όμως άρχισε η επιβράδυνση και από το 1980 μετά την δεύτερη χειρουργική κρίση παρουσιάστηκε σοβαρή επιδείνωση και ποιο πολύ έγινε φανερό αυτή η επιδείνωση στην βιομηχανία. Από το 1974 ως το 1980 η παραγωγικότητα βελτιώθηκε συνολικά μόνο κατά 10 της εκατό περίπου λιγότερο δηλαδή από 1,5 της εκατό το χρόνο ενώ την ίδια περίοδο στην ΕΟΚ αυξήθηκε με ετήσιο ρυθμό 2,6 της εκατό. Στην συνέχεια, το 1980 η παραγωγικότητα ανά απασχολούμενο στις ελληνικές επιχειρήσεις και στην βιομηχανία, έμεινε στάσιμη κατά τα 3 τελευταία χρόνια 1985, 1986, 1987, μειώνεται συνεχώς με ρυθμούς 2,4 της εκατό, 5,3 της εκατό και 0,7 της εκατό αντίστοιχα.

Κατά το ίδιο χρονικό διάστημα η παραγωγικότητα των ανταγωνιστών μας αυξήθηκε σταθερά, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η διαφορά παραγωγικότητας μεταξύ αυτών και εμάς.

Για να μειωθεί ή και για να εξαλειφθεί αυτή η διαφορά πρέπει να αυξηθούν κατά πολύ οι κεφαλαιουχικές επενδύσεις, να υπάρξει επαρκής επαγγελματική εκπαίδευση και σωστή επιλογή προσωπικού, δημιουργία ικανών στελεχών. Να υπάρξει το σωστό και το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον η σωστή οργάνωση και τεχνολογία. Σε αυτό το τελευταίο πρέπει να δώσουμε πολύ μεγάλη σημασία γιατί έχει σχέση με την επιλογή των ατόμων που θα εργάζονται στις επιχειρήσεις καθώς και στους χώρους εργασίας, για να μπορούν οι εργαζόμενοι να αποδώσουν καλύτερα.

Τα σωστή και τα σωστά κριτήρια επιλογής για εργασία είναι απαραίτητα έτσι ώστε τα άτομα που θα εργαστούν να είναι τα πιο κατάλληλα για κάθε θέση εργασίας. Επίσης το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να είναι κατάλληλο ή νατο, ευχάριστο, διαφορετικά τα άτομα δεν μπορούν να αποδώσουν σωστά. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας που σήμερα είναι ταχιστά καθιστά απαραίτητη

ην χρησιμοποίηση νέων μηχανών και την αντικατάσταση των παλιών, στην σωστή απόδοση και παραγωγή των επιχειρήσεων.  
Όλα αυτά σε συνδυασμό με την σωστή οργάνωση συμβάλλουν και οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Ας δούμε στην συνέχεια λίγο τις δημόσιες επιχειρήσεις.

Δημόσιες επιχειρήσεις προβλήματα και ελληνική πραγματικότητα.

Οι Δημόσιες επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν, κατά κανόνα, το νομικό σχήμα της Α.Ε. ή του οργανισμού. Στην πραγματικότητα λειτουργούν κάτω από το ίδιο πνεύμα και κλίμα, ανεξάρτητα από το σχήμα και ακοίβο. Βασίζονται σ' ένα "νομικιστικό" πνεύμα που στοχεύει στη νομιμότητα των πράξεων και όχι στην παραγωγικότητα.

Ακοιμώζει η προσωπική αγωνία του εργαζόμενου για το αποτέλεσμα. Επιβιώνουν και αναβιώνουν μόνο τάρνητικά στοιχεία της γραφειοκρατικής οργάνωσης (κανόνες). Τα μισθολόγια στην πλειοψηφία τους, προβλέπουν απόλυτη μισθολογική εξέλιξη η οποία δεν προσφέρει κίνητρο για βελτίωση της αποδοτικότητας. Μοναδικός μέτοχος των Δημόσιων επιχειρήσεων (όπου λειτουργούν σαν Α.Ε.) είναι το κράτος. Η σύνδεσή τους μ' αυτό δηλαδή με την Δημόσια Διοίκηση είναι, κατά κανόνα, συγκεντρωτική, γραφειοκρατική, αντιπαραγωγική, δυσκίνητη, ανεπαρκής, ανεύθυνη και αποκαντός αυταρχική από μέρος του "κυβάρχου" μέτοχου.

Ο τελευταίος, ο "μέτοχος" δηλαδή, η δημόσια διοίκηση, εντέλφεται, κατά κανόνα, για την αποφυγή σκανδάλων, για τη νόμιμοφάνεια των ενεργειών, για την έγκριση πιστώσεων, με σκοπό την κάλυψη των ελλειμμάτων (το τελευταίο επιτυγχάνεται ανάλογα με την πρόσβαση στον κάθε φορέα εκφραστή του μετόχου, ή με την αύξηση της τιμής). Για την υποβολή "αναπτυξιακών προγραμμάτων" που ούτε κατανοεί ούτε και προωθεί, για την επίτευξή τους.

Οι Δημόσιες επιχειρήσεις έχουν, σχεδόν κατά κανόνα, ελλείμματα, δυσβάστακτο το κοινωνικό κόστος και ελάχιστο το κοινωνικό όφελος.

Έχουν σχεδόν όλες τεράστια πάγια περιουσία, που παραμένει ανεκμεταλλευτή διέσπαρτη και συχνά εκτός απογραφής και προγραμματισμού.

Έτσι τουλάχιστο " χρησιμοποιήθηκαν " οι κρατικές επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μέχρι σήμερα.

Τό οργανωτικό ελάττω των Δημοσίων Επιχειρήσεων αναπτύσσεται σύμφωνα με τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του " αρμόδιου " οργάνου ( π.χ. υπουργών ) στα εγκαίνια κάποιας νέας δραστηριότητας της επιχείρησης.

Όλοι αξιώνουν να λειτουργήσουν οι δημόσιες επιχειρήσεις με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια ( ταχύτητα αποφάσεων, αποδοτικότητα, αντιγραφειοκρατία, οι ίδιοι που συνήθως φρενάρουν τις διαδικασίες για κάτι παρόμοιο. Τα μέλη του κρατικού μηχανισμού οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ουδέτεροι ως προς τα συμφέροντα των κοινωνικών ομάδων, ο διοικητικός χαρακτήρας που επικρατεί δεν επιτρέπει ταχύτητα στη λήψη και στην υλοποίηση των αποφάσεων.

Μετά από όλα αυτά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι " οι δημόσιες επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Ας αναλύσουμε όμως μερικούς λόγους και ως δούμε τή συμβαίνει στην Δημόσια και στην Ιδιωτική Επιχείρηση.

Ο ηγέτης στην ιδιωτική επιχείρηση, στοχεύει πάντα και μόνον στόχο, δηλαδή στην μεγιστοποίηση του ατομικού του κέρδους ή στη δημιουργία μεγαλύτερων ευκαιριών - χρηματικού κέρδους - για τον ίδιο. Κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει ποτέ στην Δημόσια Επιχείρηση γιατί δεν συμβαίνει να υπάρχει ατομικό συμφέρον. Ο ηγέτης (MANAGER) στην ιδιωτική επιχείρηση, μπορεί να κινήσει τυπικά ή άτυπα στην επιχειρησιακή σκακέρα (δηλαδή έξω ή μέσα απ' το οργανόγραμμα), οποιδήποτε πιδόνι του υλικού ή έμφυχου κεφαλαίου του. Έτσι, μπορεί να προγραμματίσει να μην λογοδοτήσει, να προσλάβει, να απολύσει ή να μεταθέσει, να αγοράσει, ακόμα, να διατάξει τις - κάθε φορά - δυνάμεις του σύμφωνα με τις όποιες προοπτικές του. Αντίθετα, ο συλλογικός χαρακτήρας των αποφάσεων στη Δημόσια επιχείρηση και η επιδίωξη κοινωνικού κέρδους μεταθέτουν τα κριτήρια λειτουργίας και δράσης.

αυστηρώς όμως μια διαφορετική υιοθέτηση του επιχειρηματικού MANAGEMENT στον Δημόσιο τομέα θα εξυπηρετήσει, ίσως, θαυμάσια την παραγωγικότητα αλλά δεν πρόκειται να εξυπηρετηθεί η συνολική εθνική αποτελεσματικότητα. Πρέπει να γίνει αποτελεσματικότερη η οργάνωση των Δημοσίων επιχειρήσεων και του Δημοσίου τομέα γενικά. Κι εδώ μπορούμε θαυμάσια να μεταφέρουμε τις εμπειρίες της οργάνωσης του Ιδιωτικού τομέα, σ'ότι αφορά, τουλάχιστο, την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών στον προγραμματισμό στην λήψη των αποφάσεων, στο συντονισμό και τον έλεγχο. Πρέπει να επιμείνουμε στην κατάρτιση του μύθου της αντιπαραγωγικότητας δηθεν του " γραφειοκρατικού συστήματος". Πιστεύουμε ότι "μόνο ένα γραφειοκρατικό αλλά άρτια οργανωμένο σύστημα μπορεί να εγγυηθεί την αναζήτηση υπευθυνότητας στο Δημόσιο τομέα" (Από το βιβλίο Παραγωγικότητα και Αντιπαραγωγικότητα του Κ. Μαλίσσου).

Τα σύγχρονα μέσα οργάνωσης και επικοινωνίας μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά πλέον στην εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας ενός σύγχρονου γραφειοκρατικού συστήματος. Πρέπει να υιοθετηθούν συγκεκριμένα κριτήρια δράσης και ανάπτυξη πρωτοβουλιών.

Οι Δημόσιες επιχειρήσεις πρέπει να στελεχωθούν με MANAGER που θα μπορούν να εμπνεύσουν, να καθοδηγήσουν, να πείσουν, χωρίς να θυσιάσουν τίποτα από το κοινωνικό συμφέρον. Μόνο τα στελέχη που θα μπορούν να εναρμονίσουν τις θεμιτές προδιαγραφές της Ιδιωτικής τακτικής με τις απαιτήσεις μίας κοινωνικής στρατηγικής, θα μπορέσουν να "ξεβαλίσουν" το Δημόσιο τομέα.

Παράλληλα ακόμα συγχύση, αναφέρεται στον προσδιορισμό το χαρακτήρα και το περιεχόμενο των ελλειμμάτων. Θεσιαστικά δεν πρόκειται για ελλείμματα αλλά, συχνά για έλλειψη ρευστότητας. Δεν υπάρχει δηλαδή πάντοτε ελλειμματική (αρνητική) περιοριστική θέση αλλά η περιοριστική διάρθρωση δεν επέτρεπει ένα ρυθμό ρευστοποίησης, που θα αναρμονίζεται με τις ανάγκες πληρωμών, στα πλαίσια ενός αποτελεσματικού αμειωμένου προγράμματος.

Πολλά από τα ελλείμματα αυτά μπορούν να αντιμετωπισθούν:

α) με την λήψη στοιχειωδών μέτρων, για την αύξηση της παραγωγικότητας

ι) ιδίως στο διοικητικό προσωπικό των Δημοσίων επιχειρήσεων.

- β ) με τη λογική αναδιάρθρωση της περιουσιακής κατάστασης, ώστε και να εντοπισθούν όλες οι πιθανές πηγές αυτοχρηματοδότησης και να αποτιμηθεί η διαδικασία ρευστοποίησης.
- Πρόκειται για σχολάζουσα συνήθως, περιουσία που πρέπει ν' απογραφεί, να καταγραφεί και να γραχθεί με μία αποτελεσματική, επιτέλους διαχειριστική διαδικασία, (ανεκμεταλεύτα κάγια, εξοπλισμός, κτίρια, οικοπέδα, μαζικά, δικαιώματα).
- γ ) με την χρέωση, επίσης του τομέα της κοινωνικής πολιτικής ότι αφορά το υπερπλεονάζον προσωπικό των δημοσίων επιχειρήσεων.
- δ ) και φυσικά πάντοτε με μία παραγωγικότερη οργάνωση, αυστηρότερο προγραμματισμό, υπεύθυνο έλεγχο και στοιχειώδη συντονισμό.

ας δούμε και πιο αναλυτικά τώρα τις αιτίες της χαμηλής παραγωγικότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις.

- 1 . Χαμηλές κεφαλαιουχικές επενδύσεις -οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης.
- 2 . Ανεπαρκής επαγγελματική εκπαίδευση - λανθασμένη επιλογή προσωπικού
- 3 . Έλλειψη ικανών στελεχών.
- 4 . Ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον.
- 5 . Έλλειψη ορθολογικής οργάνωσης.
- 6 . Μη ύπαρξη εκσυγχρονισμένων μέσων παραγωγής.
- 7 . Κοινωνικοποίηση επιχειρήσεων με συναίρετα την μείωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων.

Ι. Χαμηλές κεφαλαιουχικές επενδύσεις - οικονομειακός χαρακτήρας της επιχείρησης \*

Ας αναλύσουμε καταρχή την επένδυση, η οποία περιλαμβάνει την Ακαθάρτιστη Ιδιωτική επένδυση και την Καθαρή.

Η Ακαθάρτιστη Ιδιωτική επένδυση περιλαμβάνει:

- α) το σύνολο των δαπανών των επιχειρήσεων για την αγορά νέων κεφαλαιουχικών αγαθών, δηλαδή κτιρίων και μηχανικού εξοπλισμού.
  - β) το σύνολο των δαπανών των νοικοκυριών για την κατασκευή σπιτιών.
  - γ) για τις μεταβολές στα αποθέματα των προϊόντων των επιχειρήσεων.
- Η καθαρή επένδυση προκύπτει αν από την Ακαθάρτιστη επένδυση αφαιρεθεί η απόσβεση.

Αφού το κεφάλαιο είναι ένας από τους συντελεστές της παραγωγής είναι φανερό ότι η ικανότητα της επιχείρησης για παραγωγή αγαθών εξαρτάται και από την ποσότητα, δηλαδή το απόθεμα, του κεφαλαίου. Όταν επομένως αυξάνει το κεφάλαιο αυξάνει η παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης και αντίστροφα, δηλαδή όταν μειώνεται το απόθεμα του κεφαλαίου μειώνεται και η ικανότητα της επιχείρησης για παραγωγή προϊόντων.

Το κεφάλαιο όμως αυξάνεται μόνο όταν η Ακαθάρτιστη επένδυση είναι μεγαλύτερη από το μέρος του κεφαλαίου που αναλώνεται για την παραγωγή του προϊόντος της περιόδου στην οποία αναφέρονται.

Σ' αυτή τη περίπτωση η καθαρή επένδυση είναι θετική. Όταν η Ακαθάρτιστη επένδυση είναι ίση με τις αποσβέσεις η καθαρή επένδυση είναι μηδεν. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση παράγει τόσο κεφαλαιουχικά αγαθά όσα είναι απαραίτητα για να αντικαταστήσουν το κεφάλαιο που αναλώθηκε. Άρα σ' αυτή την περίπτωση το απόθεμα του κεφαλαίου και η παραγωγική ικανότητα παραμένουν σταθερά, τέλος όταν οι αποσβέσεις είναι μεγαλύτερες από την Ακαθάρτιστη επένδυση, η καθαρή επένδυση είναι αρνητική. Αυτό σημαίνει ότι η οικονομία δεν αναπληρώνει το κεφάλαιο που αναλώνεται και επομένως το απόθεμα του κεφαλαίου και η παραγωγική ικανότητα της μειώνονται.

καμηλές ή και ελάχιστες κεφαλαιούχικες επενδύσεις είχαμε στο παρελθόν στις οικογενειακές και στις μικρές επιχειρήσεις. Η διευθυντής της οικογενειακής επιχείρησης συχνά διαπίστωνε ότι για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης του είναι απαραίτητο να γίνει κάποια επένδυση, αλλά μέλη της οικογένειας όμως έχουν διαφορετική άποψη: Για αυτούς είχε μεγαλύτερη σημασία το ότι θα δαπανηθούν ορισμένα χρήματα και μικρότερη ποιό είναι πραγματικά η φύση και ο σκοπός της δαπάνης. Σκεύτονται μόνο ότι οι δαπάνες π.χ. για πιλότα-ραγωγικό εξοπλισμό θα μειώσουν τα κέρδη του στο τέλος του χρόνου. Σήμερα δεν συμβαίνει αυτό γιατί όπως ξέρουμε "για να κερδίσεις πρέπει πρώτα να ξοδέψεις". Η επιχειρηματολογία για την σκοπιμότητα της επένδυσης είναι να βασιστεί (όπως έχει αρχίσει να βασίζεται σήμερα), σε στοιχεία και αριθμούς που έχουν συγκεντρωθεί από υπαλλήλους της επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες αυτοί έχουν κρίνει την επένδυση σε καθαρά οικονομική βάση, π.χ. σκεύτονται κάπως έτσι "Ξοδεύοντας αυτά τα χρήματα για αυτή τη μηχανή, αυξάνουμε τα κέρδη μας κατά τόσο της εκατό ενώ αυχρόνως την αποσβένουμε, τελείως σε ελάχιστο χρονικό διάστημα.

Στο παρελθόν τα κέρδη της επιχείρησης μοιραζόταν στα μέλη της οικογένειας, κάθε χρόνο και δεν άφηναν τίποτε μέσα στην επιχείρηση για να μπορέσει να κάνει επενδύσεις.

Για το πώς μοιράζονται τα κέρδη, ο παλαιός καθολικισμός νιά μία μικρή ή μεσαία οικογενειακή επιχείρηση.

Τα κέρδη είναι που τροφοδοτούν την επέκταση της και επιτρεάζουν τους πιστωτές της, κι ακόμα ποιό τράπεζα θέσθελε να χρηματοδοτήσει μία επιχείρηση όταν βλέπει το πλεόνασμα που δημιουργείται από τη δραστηριότητά της να εξαντλείται σε μερίσματα στα μέλη της οικογένειας. Σήμερα δεν συμβαίνει αυτό τόσο όσο στο παρελθόν τα μέλη (μετοχοί) της επιχείρησης παίρνουν τα μερίδια τους αφήνοντας και κάποιο ποσό, το ποσό αυτό έχει προγραμματισθεί για επενδύσεις, είναι κα-



νονισμένο από την επιχείρηση και το έχουν αποδεχτεί τα μέλη της. Στο παρελθόν καθώς ορισμένα από τα νέα μέλη της οικονομικής επιχείρησης αναλαμβάνουν τη διοίκηση της διακατέχονταν από συντηρητικές ιδέες με αποτέλεσμα η επιχείρηση σιγά - σιγά να διοικείται κάτω από ένα είδος " συντηρητικού κατεστημένου ". Δεν ήθελαν δηλαδή τις αλλαγές γιατί φοβόταν τους επιχειρηματικούς κινδύνους, και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη μη γρήγορη ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης.

Αυτό συμβαίνει ακόμα και σήμερα όχι όμως τόσο πολύ γιατί σταδιακά απομακρύθηκαν οι ηλικιωμένοι άνθρωποι από την πρώτη γραμμή της επιχείρησης, και αυτό έγινε γιατί τα άτομα αυτά περνούσαν και κούλησαν μέρος από τα μερίδια τους στα νεώτερα μέλη της οικογένειας, διατηρώντας οι ίδιοι ένα σταθερό μηνιαίο εισόδημα και τη δυνατότητα να παρακολουθούν τη δραστηριότητα της επιχείρησης και να συμβουλεύουν με την πείρα τους και όχι όμως και να τη δεσμεύουν με τον συντηρητισμό τους.

Η ανεπαρκής επαγγελματική εκπαίδευση και η λαθασμένη επιλογή προσωπικού ήταν μιά ακόμα αιτία που συντέλεσε στην χαμηλή παραγωγικότητα της επιχείρησης.

## 2. Ανεπαρκές επαγγελματική εκπαίδευση λαμβασμένη επιλογή προσωπικού.

Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση εννοούμε την παροχή εφοδίων και μέσων με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και αυξάνονται οι γνώσεις των εργαζομένων.

Όταν μία επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Πρώτα -πρώτα ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το "γιατί" εκπαιδεύεται, εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πειθοντάς τον για την χρησιμότητα αυτών που θα μάθει στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδιάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να αναφέρονται σε αύξηση του μισθού, δυνατότητα προώθησης, εξασφάλιση της θέσεως, ολοκλήρωση που νιώθει το άτομο που αγαπά πολύ τη φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτευχθέντος που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει, η βελτίωση του κύρους του η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Στο παρελθόν για να προσληφθεί ένα άτομο μέσα στην επιχείρηση δεν απαιτούνταν να έχει εκπαιδευθεί, ούτε η επιχείρηση δεν εκπαιδεύει τους εργαζόμενους της γιατί οι επιχειρηματίες σκευτόταν και σκεύτοντε ακόμα και σήμερα, ότι ήταν επιθυμητό για πολλούς χάσιμο χρόνου και χρήματος και δεν έδιναν την ανάλογη σημασία, που έπρεπε να δίνουν στην δουλειά που θα έκανε το νέο άτομο που προσλήφθηκε -την μάθαινε μέσα στην επιχείρηση από αρχαιότερους υπαλλήλους που και αυτοί την είχαν μάθει λόγω μεγάλου χρονικού διαστήματος που ήταν στην επιχείρηση. Από όλα αυτά βλέπουμε ότι δεν δινόταν η ανάλογη σημασία και θα λέγαμε ότι δεν έδιναν σχεδόν καμιά σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού και ούτε υπήρχαν οι ανάλογες μέθοδοι που υπάρχουν σήμερα για την εκπαίδευση του προσωπικού.

Στο παρελθόν ακόμα και σήμερα (αποθ της εκατότων επιχειρήσεων) η αντιμετώπιση των προβλημάτων γινόταν και γίνεται εμπειρικά, ενοούμε ότι σκευτόταν πως είχαν λύσει ένα πρόβλημα πιδ παλιό και με τον ίδιο τρόπο αντιμετώπιζαν το κάθε σχετικό πρόβλημα που τους παρουσιαζόταν έδιναν δηλαδή την ίδια λύση ή σχεδόν την ίδια άσχετα αν το πρόβλημα αυτό το είχαν αντιμετωπίσει πριν 10 χρόνια με τον Α τρόπο με τον Α τρόπο το ξανααντιμετώπιζαν άσχετα αν είχαν περάσει τόσο χρόνια και είχαν αλλάξει πολλά. Αυτοί έμεναν πιστοί στον ίδιο τρόπο γιατί δεν είχαν την ανάλογη εκπαίδευση, γνώση και δεν ήξεραν ν'αντιμετωπίσουν το κάθε πρόβλημα διαφορετικά.

Ακόμα δεν γινόταν επιλογή σωστή προσωπικού αλλά επικρατούσε η τάση οι επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν συγγενείς που δεν έχουν ιδιαίτερες ικανότητες στην δουλειά ή και καθόλου γνώση της ή και καμιά διάθεση για εργασία και έφτανε πολλές φορές στο σημείο η παρουσία του νέου συγγενή στην επιχείρηση να αξίζει πολύ λιγότερο από ότι πληρώνονταν και δεν θα ήταν βέβαια καθόλου εύκολο ο διευθυντής να τον απολύσει γιατί είχε αντίδραση από τους υπολοίπους συγγενείς που ήταν μέσα στην επιχείρηση.

Αυτό θα λέγαμε ότι σήμερα δεν γίνεται σε τέτοιο βαθμό όσα στο παρελθόν, αλλά γίνεται, και ο τρόπος που αντιμετωπίζουν αυτό το γεγονός είναι να μεταθέσουν τον " προβληματικό συγγενή " σε μία θέση εκτός επιχείρησης ( σε κάποιο επαρχιακό π.χ. γραφείο πωλήσεων ) πρέπει να εφαρμοσθεί και να γίνεται πάντα τώρα και στο μέλλον η σωστή και κατάλληλη επιλογή του προσωπικού.

Όπως ξέρουμε η επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση, διαλέγει από ένα κατάλογο ( συνοπτικά τα ονόματα των ενδιαφερόμενων που έχουν κάνει αίτηση για πρόσληψη) υποψηφίων το πρόσωπο που ή τα πρόσωπα που καλύτερα ανταποκρίνονται στη θέση.

Αν ο προγραμματισμός εργατικού δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην πίστη πως της χρειάζονται πρόσθετα άτομα, τότε λαμβάνει χώρα η στρατολόγηση, η οποία παρέχει κατάλογο πιθανών υπολλήλων.

Η επιλογή τότε δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιος θα προτιμηθεί.

από τον κατάλογο των υποψηφίων.

Θα λέγαμε ότι η στρατολόγηση μπορεί να είναι μιά θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να είναι μιά αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτουν ένα σημαντικό μέρος από τους προσερχομένους. Αιτία όμως της απορρίψεως είναι να αποφευχθεί η πρόσληψη υπαλλήλου που θα αποχωρήσει γιατί ενδεχομένως η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του και επί πλέον γιατί είναι μεγάλο το κόστος της στρατολόγησης και εκπαίδευσής ή γιατί δεν έχει τα απαιτούμενα προσόντα, σωματική εμφάνιση - κατάλληλη ηλικία - ή την ανάλογη μόρφωση.

Ας δούμε όμως τη γίνεται σήμερα.

Σήμερα για την εκπαίδευση αρχίζουν να χρησιμοποιούν σε λίγες μόνο επιχειρήσεις διάφορες μεθόδους. Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί για σημερινή επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη της είναι πολλές και πρέπει να διαφέρουν ανάλογα με το τί πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος, διαφορετική είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και ενός στελέχους.

α) Μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα μιάς επιχείρησης.

I εγκατάσταση και ενημέρωση: όταν μιά επιχείρηση προσλάβει ένα καινούργιο άτομο, φροντίζει ώστε η είσοδος του στο νέο περιβάλλον να γίνει όσο το δυνατό πιο ευχάριστη και η προσαρμογή του όσο το δυνατό ταχύτερα. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν τα προγράμματα εγκατάστασης και ενημέρωσης τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μία ημέρα) και περιλαμβάνουν ζενάγηση του νέου υπαλλήλου μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της, λεπτομερή ανάλυση της σχέσεως της εργασίας του νέου ατόμου προς τους υπόλοιπους τομείς της επιχείρησης.

II Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα: οι περισσότερες επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνεχώς ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας γιατί

το σκοπό αυτό στέλνουν τα νέα άτομα τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές κ.λ.π. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα ή έξω από τις επιχειρήσεις (σεμινάρια) αυτό δεν συνεβραίνει πάλι.

III Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης: η λειτουργικότητα και η ανάπτυξη μιάς επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μελών της να συμβάλλουν, ν'αναλύουν και ν'αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν.

Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον κλασικό παραδοσιακό τρόπο που έμαθαν να σκέπτονται για να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα.

β) Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.

I Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία: στην περίπτωση αυτή ένας πεποιτημένος υπάλληλος ή και ο ίδιος ο προϊστάμενος αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και στην συνέχεια να παρακολουθήσουν την εκτέλεση της από τον ενδιαφερόμενο, διορθώνοντάς τον και δίνοντάς του οδηγίες μέχρι να καταφέρει να μάθει να την εκτελεί σωστά.

II Προκαταρκτική εκπαίδευση: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας στην οποία θα εκπαιδευτεί ο υποψήφιος.

Μέσα σ' αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία γιατί θα είναι απαλλαγμένος από τη πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του.

γ) Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τα κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη  
- η δουλειά ενός προϊσταμένου διαφέρει από τη δουλειά ενός απλού

υπαλλήλου.

Ένας προϊστάμενος έστω και μικρού τμήματος ή και κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου πρέπει να καθοδηγεί να συντονίζει, και να υποκινεί τους υφισταμένους του.

Έτσι, σαν βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης των προϊσταμένων προτείνονται οι εξής:

I Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία, ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για ένα υποψήφιο καθώς είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από τον καθένα.

Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών ασκώντας εποικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμό ενεργειών και προγραμμάτων, διαδικασίες ελέγχου, προσλήψεις προσωπικού κλπ).

II Έναλλαγή θέσεων εργασίας.

Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε ένα άλλο τμήμα της επιχείρησης π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου στο τμήμα πωλήσεων.

Η έναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό να αποκτήσει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων.

III Πρακτική Άσκηση

Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται με ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα στα οποία καλύπτεται να δώσει λύση, με την βοήθεια πάντα κάποιου αρμόδιου, σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Οι αντιδράσεις και οι ενέργειες του παρατηρούνται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή του.

Μεθόδους που αφορούν τα ανώτερα σχολικά σκαλίδια.

Τα ανώτερα στελέχη εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με τον τομέα του οποίου προΐσταται, πρέπει να έχουν πια γενικότερη μόρφωση και εκπαίδευση για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να καταλάβουν πιθανότατα κάποια μέρα θέση γενικού διευθυντή.

Για την εκπαίδευση τους μπορούμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη.

Εκτός από τις μεθόδους αυτές μπορούμε να εφαρμόσουμε:

I Επιχειρηματικά παιχνίδια: οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες οι οποίες ανταγωνίζονται η μία την άλλη, με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων, τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν.

Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται ή / γ οι σκοφοί, προγραμματισμένοι με τις κατάλληλες μεταβλητές αξιολογούν τις αποφάσεις των ομάδων.

II Εκπαίδευση ευαισθησίας.

Όσο περισσότερο στην ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει ένα στέλεχος, τόσο περισσότερο ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει γι' αυτό το λόγο πρέπει να μην έχει προβλήματα συμπεριφοράς τόσο με τους υφιστάμενους του όσο και με τους ομοβάθμιους του και τους ανώτερους του.

Μετά από μια έρευνα γύρω από τις μεθόδους αυτές θρήκα ότι δεν τις χρησιμοποιούν οι περισσότερες Ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα.

Αλλά σιγά-σιγά πιστεύω ότι όλες οι επιχειρήσεις θα εφαρμόζουν αυτές τις μεθόδους εκπαίδευσης για να έχουν μεγαλύτερη απόδοση οι εργαζόμενοι τους και αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

### 3. ΕΛΛΕΙΨΗ ΙΚΑΝΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.

Το ηγετικό στέλεχος για να μπορεί να διοικήσει την ομάδα του (υφιστάμενοι) πρέπει να ξέρει να επικοινωνεί με τα μέλη της και να τα καταλαβαίνει, πρέπει να είναι αγαπητός.

Για να το πετύχει χρειάζεται να είναι αποτελεσματικός στη δουλειά του, να μπορεί να κρίνει αντικειμενικά την καλή από την κακή εργασία να δημιουργεί ευτυχή ατμόσφαιρα σε όλες τις εκδηλώσεις κατά την διάρκεια των επαφών του με τους υφισταμένους του.

Το ενδιαφέρον προς τους υφισταμένους και η κατανόηση υπό προβλήματα τους φέρνει πιο κοντά τον (προϊστάμενο) ηγετικό στέλεχος με τον υφιστάμενο.

Κατά την επικοινωνία του με το προσωπικό του το ηγετικό στέλεχος πρέπει να ξέρει πως να αρχίσει μία συζήτηση και πως να την τελειώσει να κρατήσει τον τρόπο της ομιλίας του τον τόνο της φωνής του κ.λ.π να αποφύγει να παρουσιάζεται ανέκφραστος, ψυχρός ή να μονοπωλεί τη συζήτηση. Έχει υποχρέωση να ακούει τον υφιστάμενό του προτού εκφράσει τις δικές του απόψεις ή προτού του κάνει τυχόν υποδείξεις.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δώσει το ηγετικό στέλεχος όταν χρειάζεται να κάνει μία παρατήρηση επίπληξη ή συζήτηση. Ανάλογα με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του κάθε ατόμου θα πρέπει να φερθεί διαφορετικά.

Πώς γίνεται η παρατήρηση ή η συζήτηση; Ποτέ στο διάδρομο (στο πάδι) ποτέ βιαστικά δείχνοντας πως κάνουμε αγγαρεία, ποτέ μπροστά σε άλλα άτομα. Πάντοτε οι παρατηρήσεις, συζητήσεις πρέπει να γίνονται στο γραφείο, όταν ο προϊστάμενος είναι μόνος με τον υπάλληλο.

Εκεί μπορούν να συζητήσουν πιο άνετα χωρίς ενοχλήσεις και χωρίς ακόμα το αυταρχικό ύφος του προϊσταμένου.

Είναι μεγάλο λάθος να βάλει το ηγετικό στέλεχος τις φωνές στον υπάλληλο μπροστά στους συναδέλφους του ή μπροστά σε πελάτες.

Τό μόνο που μπορεί να πετύχει εκείνη τη στιγμή είναι να ταπεινώσει τον υπάλληλο και να τον μειώσει και ενώ προσπαθεί να τον βελτιώσει πάνω στη δουλειά του αντίθετα τον κάνει κρυφό εχθρό του.



πρέπει να προωθούνται οι καλές σχέσεις μεταξύ των στελεχών. Η προώθηση των καλών σχέσεων ουσιαστικά συμβάλλει στην ικανοποίηση των υφισταμένων και στην αποδοτικότητα που οδηγεί στην μείωση του κόστους της λειτουργίας.

Το ηγετικό στέλεχος πρέπει να δίνει έμφαση στους στόχους της επιχείρησης, η έμφαση αυτή κατά κύριο λόγο συμβάλλει στην απόδοση όγκου παραγωγής και κατά δευτερο λόγο στην αποδοτικότητα και στην ικανοποίηση των υφισταμένων.

Οι υφιστάμενοι νιώθουν πολύ ωρμία όταν το ηγετικό στέλεχος αναγνωρίζει τις εργασίες και τις προσπάθειες που προσφέρουν και όταν τους επαινεί για τις εργασίες τους θα νιώθουν μια ικανοποίηση για το ενδιαφέρον αυτό του προϊσταμένου τους.

Οι σχέσεις τους πρέπει να είναι πάντοτε αρμονικές να βασίζονται στην κατανόηση και στην εκτίμηση, στο ενδιαφέρον της εργασίας που αυτό το ενδιαφέρον συντελεί και αυτό με τον τρόπο του στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Αυτό δεν γινόταν στο παρελθόν ούτε και τώρα (γίνεται μόνο σε λίγες επιχειρήσεις). Στο παρελθόν ακόμα και σήμερα σε ορισμένες επιχειρήσεις το ηγετικό στέλεχος προσπαθεί να τα κάνει όλα μόνος του, να κρατάει όλες τις πληροφορίες για τον εαυτό του, να μη δίνει προτάσεις στους υφισταμένους του, να τους αγνοεί για τις ιδέες που είχαν σε κάποια συγκεκριμένη εργασία.

Να δημιουργεί προατρίβες και καυγάδες με τους υφισταμένους του με αποτέλεσμα το κλίμα της συνεργασίας να μην υπάρχει καθόλου και να κυριαρχεί το πνεύμα της αντιπάθειας μεταξύ τους. Συνεχώς ήταν απασχολημένο μόνο με τις λεπτομέρειες και όχι με την ουσία του κάθε προβλήματος, απόφευγε ακόμα να πάρει αποφάσεις και ενδιαφερόταν πρώτα για την προαγωγή και ύστερα για τους εργαζόμενους, ακόμα με βαυκτικό μέσο την ποινή και την υπερβολική αυστηρότητα είχε την ψευδή πεποίθηση ότι με τον εκφοβισμό στους υφισταμένους του θα οδηγούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας.

στην περίπτωση όπως αυτή το ηγετικό στέλεχος γινόταν αφέντης και όχι ικανό ηγετικό στέλεχος, γινόταν δηλαδή αντίκτυπο. Οι υφιστάμενοι τότε όταν βρισκόταν κάτω από την επίδραση του φόβου προσπαθούσαν να βρουν τρόπους για να προστατεύσουν τον εαυτό τους από τις μελλοντικές ευθύνες, για κάθε ενέργεια που κάνουν μέσα στην εργασία, σπαταλούντας έτσι, χρόνο στην τήρηση αχρήστων διαδικασιών, υπομνημάτων, ή ουσιαστικών στοιχείων απλά και μόνο για να αποδείξουν κάποτε ότι ήταν λάθος κάποιου άλλου.

#### 4 Ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον

Στο παρελθόν ακόμα και σήμερα, για την δημιουργία μιάς επιχειρήσεως δεν απαιτούνταν η ανεύρεση του κατάλληλου και σωστού κτηρίου για να λειτουργήσει η επιχείρηση και ούτε ήταν απαραίτητη η ευχέρεια και η άνεση του χώρου. Σήμερα όλες οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να χρησιμοποιούν μεγάλα κτήρια με ευρύχωρους και ευήλιους χώρους, σωστό φωτισμό και θέρμανση αλλά όμως πολλές επιχειρήσεις τα θεωρούν πολυτέλειες και δεν βλέπουν ότι χρησιμοποιώντας κατάλληλα κτήρια ευρύχωρα γραφεία με την ανάλογη θέρμανση και φωτισμό, θα εξασφάλιζαν από τους εργαζόμενους τους μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία τους αύξηση δηλαδή της παραγωγικότητάς τους.

Πολλοί επιχειρηματίες ακόμα και σήμερα δεν παρέχουν καλές συνθήκες εργασίας στον εργαζόμενο για να αυξήσει και αυτός με την σειρά του την παραγωγή του, και πώς να την αυξήσει; όταν δουλεύει σε ένα υπόγειο κτήριο με υγρασία και χωρίς θέρμανση; ή ακόμα χωρίς τον ανάλογο φωτισμό, και την ύπαρξη πολλών ατόμων μέσα σε ένα κλειστό και μικρό χώρο ενός γραφείου.

"Όταν μέσα σε αυτό το μικρό γραφείο εργάζονται πολλοί άνθρωποι ο αέρας " μολύνεται " πολύ γρήγορα πράγμα το οποίο έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση του προσωπικού.

Σήμερα έλθει οι επιχειρηματίες θα έπρεπε να εξασφαλίζουν όσο το δυνατό καλύτερες συνθήκες εργασίας στο προσωπικό τους έτσι ώστε και αυτοί με την σειρά τους να αποδίδουν καλύτερα θα έπρεπε να τους παρέχουν

α) ευχάριστο κλίμα

β) κατάλληλο φωτισμό

γ) έλλειψη θορύβου

δ) δημιουργεία χρωμάτων

ε) εγκαταστάσεις γραφείων

στ) διαλείμματα

α) Το ευχάριστο κλίμα.

Η διατήρηση της υγείας και της καλής απόδοσης του εργαζομένου προϋποθέτει εργασία σε ευχάριστο κλίμα. Ο άνθρωπος αισθάνεται ευχάριστα άνετα, όταν αλλάζοντας ομαλά η θερμότητα η θερμοκρασία του σώματος παραμένει σταθερή.

Το να αισθάνεται κανείς άνετα και ευχάριστα εξαρτάται από την θερμοκρασία του αέρα 1. από την υγρασία του αέρα, ο τελείως ξηρός αέρας

ή αέρας με πολλούς υδατμούς μειώνει την απόδοση του εργαζομένου. Η καλύτερη σχετική υγρασία κυμαίνεται για το καλοκαίρι 60 - 70 της εκατό και για το χειμώνα 35 - 75 της εκατό. Λέγοντας σχετική υγρασία

εννοούμε την αναλογία της υπάρχουσας ποσότητας υδατμών στον αέρα ως προς την ποσότητα των υδατμών την οποία θα μπορούσε να απορροφήσει ο αέρας αυτός ώστε να γίνει κεκορεσμένος.

Αυτή μετρείται σε ποσοστό επί της εκατό, η επίδραση της υγρασίας στην απόδοση του εργαζομένου κατά το καλοκαίρι φαίνεται στον πίνακα

Σχετική υγρασία επί της εκατό	50	60	70	80	90	100
Απόδοση εργαζομ. επί της εκατό	92	95	100	97	80	64

Όπως βλέπουμε στον πίνακα όσο αυξάνεται η σχετική υγρασία αυξάνεται και η απόδοση του εργαζομένου μέχρι ενός σημείου 70 ο. υγρ. η απόδοση του εργαζομένου είναι 100 από εκεί και πέρα έχουμε αύξηση της σχετικής υγρασίας και μείωση της απόδοσης του εργαζομένου.

11. Από την ταχύτητα του αέρα η ταχύτητα του αέρα ενός χώρου στον οποίο εργάζονται άτομα που εκτελούν πνευματική εργασία καθισμένα ή κινούμενα αργά, δεν πρέπει να υπερβαίνει τα 0,1 - 0,2 μέτρα ανά δευτερόλεπτο από τα ρεύματα του αέρα.

Η ταχύτητα του αέρα στο χώρο εργασίας εξαρτάται από την θερμοκρασία αυτού. Προκειμένου να αισθάνεται κανείς άνετα η ταχύτητα του αέρα σε αντιστοιχισμό με την επικρατούσα θερμοκρασία φαίνεται στον πίνακα:

Ταχύτητα του αέρα  
δευτερόλεπτο

0-----0,2-----0,4-----0,6-----

Θερμοκρασία χώρου σε  
C με σχετική υγρασία  
50 της εκατό

10-----21-----22,5-----24,25-----

βλέπουμε ότι όσο αυξάνεται η ταχύτητα του αέρα ανά δευτερόλεπτο αυξάνεται και η θερμοκρασία χώρου σε σχετική υγρασία 50 της εκατό υπό την ίδια αναλογία μεταξύ τους.

iii. από την εξωτερική θερμοκρασία.

Μεγάλες διαφορές θερμοκρασίας μεταξύ των χώρων και του περιβάλλοντος προκαλούν δυσάρεστα αποτελέσματα, όταν μπει κάποιος από το περιβάλλον στο οποίο επικρατεί υψηλή θερμοκρασία στον εσωτερικό χώρο του σπιτιού η θερμοκρασία είναι χαμηλή αισθάνεται την δυσάρεστη αλλαγή με μορφή κρύου. Εάν στην αντίθετη περίπτωση ο εργαζόμενος εγκαταλείψει ένα δροσερό χώρο και μπει σε χώρο με υψηλή θερμοκρασία του δημιουργείται το αίσθημα της κόπωσης και της ατονίας. Η διαφορά μεταξύ της εσωτερικής θερμοκρασίας ενός χώρου εργασίας και της θερμοκρασίας περιβάλλοντος πρέπει να κυμαίνεται μέσα σε τέτοια όρια ώστε όταν πηγαίνει από τον ένα χώρο στον άλλο ο εργαζόμενος να μην του δημιουργούνται δυσμενείς αισθήματα τα οποία επιδρούν στην απόδοσή του.

Θερμοκρασία σώματος εξωτερική - εσωτερική τον χειμώνα δεν υπάρχει διακύμανση της εσωτερικής θερμοκρασίας (καλοριφέρ) ενώ για τη εξωτερική θερμοκρασία είναι μεγάλη.

	χειμώνα	καλοκαίρι
Εξωτερική θερμοκρασία C	---οιανδήποτε---	20--22--24--28--30--32---
Εσωτερική θερμοκρασία C	-----20-----	20--21--22--24,5--26--28---

να εργασθεί άνετα κάθε άτομο μέσα σε ένα χώρο πρέπει να υπάρχει  
αναγκαία ποσότητα αέρα. Όπως ξέρουμε ο αέρας ενός χώρου στον  
ποιο παραμένουν άτομα παθαίνει αλλοίωση ως προς την σύνθεσή του  
λόγω τις αναθυμιάσεις των καρευρισκομένων ατόμων.

### β) Φωτισμός

Η οπτική ικανότητα του ματιού αυξάνει με την αύξηση της φωτεινότητας  
του αντικειμένου που παρατηρεί, η φωτεινότητα αυτή είναι το γινόμενο  
της έντασης του φωτισμού επί τον συντελεστή ανάκλασης του φωτιζόμε-  
νου αντικειμένου. Όσο πιο δύσκολη, από οπτικής πλευράς είναι μια  
εργασία, τόσο πιο έντονα πρέπει να φωτίζεται η θέση εργασίας.

Οι αναγκαίες τιμές για την ένταση του φωτισμού εξαρτώνται από το  
είδος της εργασίας. Η έλλειξη ικανοποιητικής ποσότητας φωτισμού ή  
η ύπαρξη υπερβολικού φωτισμού κουράζουν το μάτι και προκαλούν δυσά-  
ρεστες καταστάσεις τα αποτελέσματα των οποίων φαίνονται στην ποσότη-  
τα και στην ποιότητα της εργασίας.

Ας δούμε όμως τί εξασφαλίζει ένα ικανοποιητικό σύστημα φωτισμού:

i. περιορισμό της κινητικότητας του προσωπικού

ii. αξιοσημικτή ικανοποίηση

iii. αυξημένο γόητρο

iiii. αύξηση της αποδόσεως

v. λιγότερα λάθη

vi. λιγότερες απουσίες του προσωπικού και τέλος μικρότερη ψυχι-  
κή και σωματική κόπωση.

Έχουμε δύο είδη φωτισμού τον φυσικό και τον τεχνητό. Ο φυσικός υπέ-  
ρέχει από τον τεχνητό και γιαυτό προτιμάται σε μέρη που δεν έχουν  
μεγάλο βάθος και δεν περιβάλλονται από ψηλά κτήρια που να εμποδίζουν  
την απρόσκοπτη διέλευση του ηλιακού φωτός.

Στους χώρους που υπάρχουν μηχανές γραφείου ή που χρησιμοποιούνται  
για λυγιστήρια ή για γραφεία γενικών καθηκόντων χρειάζεται αρκετός  
φυσικός φωτισμός για να μπορούν οι υπάλληλοι να κάνουν την εργασία  
τους με μεγαλύτερη άνεση. Η ποσότητα φωτισμού που χρειάζεται για

κάθε είδος γραφείου προσδιορίζεται από τους κίτς κάτω παραγώντες:

i. Το είδος της εργασίας που εκτελείται σε κάθε γραφείο

ii. Το βαθμό της ακρίβειας και την ταχύτητα που εκτελείται

iii. Το περιβάλλον του γραφείου ( τα χρώματα των τοίχων, τα έπιπλα)

και την ηλικία του προσωπικού που εργάζεται μέσα σε κάθε γραφείο.

Η ποσότητα του φωτισμού δεν μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητική αν δεν ακολουθείται από την ποιότητα που εξαρτάται από το αν και κατά πόσο

ο φωτισμός προκαλεί σκιές και θαμπώματα στο προσωπικό λόγω θέσεως της φωτεινής πηγής ή λόγω αντανακλάσεως πάνω στην επιφάνεια της εργα-

σίας. Για να περιορισθούν οι αιτίες αυτές που προκαλούν σκιές ή θά-  
μπος πρέπει να έχουμε υπόψη:

i. Να εξασφαλίζεται ομοιόμορφη διάχυση του φωτός μέσα στο χώρο χωρίς να προκαλεί σκιάσεις.

ii. Μεγάλα φωτιστικά σώματα που εκπέμπουν φωτισμό προς μία σχεδόν λευ-  
κή οροφή προκαλεί ομοιόμορφη και χωρίς θαμπώματα διάχυση του φωτι-  
σμού μέσα στο χώρο.

iii. Πρέπει να αποφεύγεται η χρήση γυαλιστερών επιφανειών ή τοίχων  
γιατί αντί να απορροφούν το φωτισμό προκαλούν αυτανάκλαση.

iiii. Μεγάλα φωτιστικά σώματα τα οποία αποδεικνύονται κατάλληλα για  
μεγάλους χώρους μπορεί να είναι τελείως ακατάλληλα για μικρά  
γραφεία, για τον λόγο αυτό πριν εγκατασταθούν τα φωτιστικά σώ-  
ματα, πρέπει να γίνεται μελέτη των αναγκών των διαφόρων χώρων  
γιατί κάθε γραφείο απαιτεί φωτιστικά σώματα με διαφορετικό  
μέγεθος.

## γ. 2) ο θόρυβος

Ο θόρυβος προκαλεί δυσάρεστα συναισθήματα διασπώντας την προσοχή του  
προσωπικού και ζημιώνει την υπηρεσία.

Η άποψη ότι ο άνθρωπος μπορεί να συνηθίσει στους θορύβους ώστε  
να μην τους αντιλαμβάνεται, αποδείχθηκε εσφαλμένη, γιατί μόνο  
προσωρινά μπορεί να μην αντιλαμβάνεται στα αποτελέσματά τους  
μακροχρόνια όμως κάτω από την επίδραση των θορύβων, ο άνθρωπος

γίνεται υπερβολικά ευερέθιστος και παρουσιάζει: ψυχική και σωματική κόπωση. Άς δούμε ορισμένους τρόπους περιορισμού των θορύβων.

- i. Το προσωπικό πρέπει να διατηρεί σε χαμηλά επίπεδα τον τόνο της ομιλίας του και να αποφεύγει την άσκοπη κυκλοφορία μέσα στους διαδρόμους του γραφείου.
- ii. Η οργάνωση των γραφείων πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να περιορίζεται στο ελάχιστο δυνατό η κίνηση του προσωπικού και η ανάγκη συζητήσεως μεταξύ των υπαλλήλων για θέματα της εργασίας τους.
- iii. Τα μηχανήματα που προκαλούν θορύβους πρέπει να συγκεντρώνονται όλα μαζί σε ένα ενιαίο χώρο, απομακρισμένο από τα άλλα γραφεία.
- iiii. Να συντηρούνται τακτικά όλα τα μεταλλικά έπιπλα για να μην προκαλούν θορύβους στο άνοιγμά τους.
- v. Να χαμηλώνουμε την ένταση των τηλεφώνων ώστε ο θόρυβος που προκαλείται από τις κλήσεις να είναι όσο το δυνατό μικρότερος.
- vi. Έπιπλα που μετακινούνται συχνά πρέπει να τοποθετούνται πάνω σε τροχούς, ώστε να μετακινούνται εύκολα και χωρίς θόρυβο.
- vii. Να περιορίζουμε το άνοιγμα και το κλείσιμο των θυρών, όσο το δυνατό γίνεται, των γραφείων ή των διαδρόμων από τους οποίους προέρχονται οι θόρυβοι.

δ ) χρώματα.

Από σχετικές έρευνες έχει αποδειχθεί ότι τα χρώματα συβάλλουν άμεσα στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και ότι ο κατάλληλος συνδυασμός τους προκαλεί μείωση της κοπώσεως των οφθαλμών και επ' αρά σημαντικά στα συναισθήματα και γενικά στις διαθέσεις του προσωπικού απέναντι στην εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας της ασφάλειας της καθαριότητας και της τάξεως.

Από την πλευρά των επιδράσεων πάνω στο προσωπικό τα χρώματα διακρίνονται σε θερμά, σε ψυχρά και σε ουδέτερα.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκει το κόκκινο και τα παράγωγά του.



Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν το μπλέ, και το πορτοκάλι και τα παράγωγά τους και στην τρίτη ανήκουν το λευκό και το μαύρο.

Τα θερμά χρώματα βοηθούν στη δημιουργία θερμής ατμόσφαιρας χαράς και αισιοδοξίας, ενώ τα ψυχρά χρώματα τονίζουν την προσωπικότητα και προκαλούν αισθήματα δραστήας και ηρεμίας.

Ανάμεσα σε αυτές τις δύο κατηγορίες υπάρχουν ενδιαίρεσοι συνδυασμοί που προκύπτουν από τες συνδυασμό διαφόρων βασικών χρωμάτων και οι οποίοι με τον κατάλληλο φωτισμό βοηθούν στην εναρμόνιση της ατμόσφαιρας του γραφείου με τις καιρικές συνθήκες, με την περιοχή στην οποία είναι εγκατεστημένο το γραφείο κλπ.

#### α) Τα γραφεία (κλειστού - ανοικτού τύπου)

Κατ' αρχή οι εργασίες χωρίζονται σε διανοητικές και μηχανικές ή χειρωνακτικές. Για να εκτελεστεί μία εργασία της πρώτης κατηγορίας χρειάζεται αυτοσυγκέντρωση και ησυχία γιαυτό χρησιμοποιούμε γραφεία κλειστού τύπου ενώ στην άλλη περίπτωση, οι υπάλληλοι απαιτείται να έχουν προσοχή και δεξιότητες επομένως χρησιμοποιούν γραφεία ανοικτού τύπου.

## 5.) Έλλειψη ορθολογικής οργάνωσης

Όπως ξέρουμε οργάνωση είναι ο καταμερισμός του συνόλου της εργασίας που πρέπει να εκτελεσθεί από τα άτομα που ανήκουν σε μία επιχείρηση, ο καθορισμός της εξουσίας και της ευθύνης καθενός ατόμου που έχει αναλάβει την υποχρέωση να φέρει σε πέρας ένα μέρος της εργασίας, καθώς και η μέριμνα για τη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η εργασία. Η οργάνωση είναι μία από τις θεμελιώδεις λειτουργίες της διοίκησης και οι σκοποί κάθε επιχείρησης και των διαφόρων τμημάτων της επιτυγχάνονται μόνο με την ορθολογική οργάνωση.

Ας δούμε όμως μερικούς από τους λόγους της έλλειψης της ορθολογικής οργάνωσης:

i. Υποξή πιστωτικής στενότητας, με συνέπεια να συγκεντρώνεται όλη η προσπάθεια στην εξασφάλιση πιστώσεων, με αποτέλεσμα την παραμέληση προβλημάτων ορθολογικής και προγραμματικής οργάνωσης, αυτό σιγά-σιγά πρέπει να εξαλειφθεί.

ii. Έλλειψη οργάνωσης του λογιστικού επαγγέλματος.

Σήμερα αυτή η έλλειψη βελτιώνεται αλλά δεν έχει φτάσει ακόμα στο σημείο που να μας ικανοποιεί.

iii. Παραμέληση και παραγνώριση της σημασίας της ορθολογικής οργάνωσης

της σημασίας της ορθολογικής οργάνωσης από τους Έλληνες επιχειρηματίες, γιατί νομίζουν ότι αυτοί είναι MANAGER οργανωτές, συντονιστές, προγραμματιστές, προϋπολογιστές ερευνητές και δεν έχουν ανάγκη από άλλους, ιδίως αυτό συμβαίνει στον οικονομικό και διοικητικό τομέα της επιχείρησης.

iiii. Έλλειψη επιστημόνων προγραμματιστών για να αναλάβουν υπεύθυνα τα προγράμματα των επιχειρήσεων.

v. Επίσης έλλειψη Ανωτάτης Σχολής στη χώρα μας που να βγάζει BUSINESS MANAGERS.

Οι περισσότερες σχολές στη χώρα μας είναι οικονομικές και βγάζουν θεωρητικούς οικονομολόγους, αυτό το κενό στην εκπαί-

δευση πρέπει να καλυφθεί και να δοθεί έμφαση σε προγραμματισμό των επιχειρήσεων, δηλαδή στις σχολές σε GRADUATE BUSINESS SCHOOLS

..... Το σύστημα εκπαίδευσης οργανωτικών και προγραμματικών στελεχών πρέπει να βελτιωθεί. Ακόμη και αν γίνει αποδεκτό ότι υπάρχει κάποιο σύστημα εκπαίδευσης, αναφερόμενοι στις πανεπιστημιακές σχολές, αυτό απέχει πάρα πολύ από την πραγματικότητα των αναγκών.

Τα προγράμματα σπουδών που βρίσκονται δύο -τρεις δεκαετίες πίσω από αυτά των BUSINESS SCHOOLS των αναπτυγμένων χωρών, ο αριθμός των καθηγητών που είναι μικρός, οι ξεπερασμένες μέθοδοι εκπαίδευσης που υπήρχαν στο παρελθόν και που περεγκανίζονται από τις νέες που έχουν αρχίσει να εμφανίζονται και να χρησιμοποιούνται σιγά-σιγά, η έλλειψη συνεργασίας θεωρίας και πράξης σε συνδιασμό με την ανεπαρκή μεταπτυχιακών σπουδών μέσα στην χώρα μας, δίδουν μια σχηματική γνώση σε όλους εικόνα της υποανάπτυξης της ελληνικής εκπαίδευσης, οργανωτικών προγραμματικών στελεχών κατά τη διάρκεια της καριέρας τους. Ο 14041/24 -11-1983 νέος νόμος για τα Π.Ε.Ι. που κατέργησε τους παλαιούς νόμους των ΚΑΤΕΕ και συνδιάζει, συντονίζει και συσχετίζει τη θεωρία με την πράξη και την εξάσκηση των σπουδαστών, φιλοδοξούσε να λύσει πολλά από τα παραπάνω προβλήματα. Πράγμα που δεν έχει γίνει μέχρι σήμερα.

## 6 ) Μη ύπαρξη εξυχρονισμένων μέσων παραγωγής

Ένα σημαντικό μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων έχει έλλειψη από σύγχρονα μέσα παραγωγής, αυτό οφείλεται είτε σε έλλειψη χρημάτων για να αγοραστούν αυτά τα μηχανήματα, είτε σε κακή επένδυση των χρημάτων είτε, ακόμη στην παλιά νοοτροπία που επικρατούσε ότι δηλαδή οι μηχανές δεν πρέπει να αντικαταστήσουν τους ανθρώπους αυτό σκεφτόταν παλιά πάρα πολύ συχνά οι επιχειρηματίες.

Η εμφάνιση των μηχανών όμως δεν είχε σκοπό να εκτοπίσει εξολοκλήρου τον άνθρωπο αλλά να τον βοηθήσει έτσι ώστε να γίνει ποιά παραγωγικός, και να εκτελεί ποιά γρήγορα την κάθε εργασία, π.χ. με την εμφάνιση του ηλεκτρονικού υπολογιστή συντελέστηκε μία δεύτερη βιομηχανική επανάσταση. Μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα μπορεί να φέρει εις πέρας μία εργασία που θα χρειαζόταν πολλές χρόνος για να την εκτελέσουν οι άνθρωποι. Κι αυτό με τρόπο δεν εννοούμε ότι οι μηχανές εκτοπίζουν τον άνθρωπο από την εργασία του αλλά τον βοηθούν, αυτό αρχίζει να γίνεται σήμερα κατανοητό από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Οι μηχανές δεν μπορούν να λειτουργούν από μόνες τους οποιαδήποτε κάποιος τις χειρίζονται, αλλά και οι μηχανές διευκολύνουν τον άνθρωπο στην εργασία του. Επομένως υπάρχει μία αμοιβαία συνύπαρξη και των δύο απαραίτητη για την ανάπτυξη της τεχνολογίας και του πολιτισμού αυτό έχουν αρχίσει και το συνηθειτοποιούν σιγά - σιγά οι σημερινές επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι.

Ακόμα η τεχνολογική εξέλιξη οδηγεί στην δημιουργία νέων προϊόντων των οποίων η παραγωγή αυξάνει τη ζήτηση εργασίας π.χ. πολλές χιλιάδες εργάτες απασχολούνται στη παραγωγή προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται η σύγχρονη τεχνολογία όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές οπτικοακουστικά συστήματα κλπ.

Έχει γίνει κατανοητό σήμερα στις επιχειρήσεις ότι ο εξυχρονισμός στα μέσα παραγωγής όχι μόνο θα επιφέρει κέρδη αλλά και θα οδηγήσει την επιχείρηση στο να γίνει ποιά ανταγωνίστημη στον κλάδο της

Αυτό είναι κάτι που θα πρέπει να επιδιώκουν οι περισσότερες σημερινές επιχειρήσεις.

Δυστυχώς στην ελληνική ιδιωτική και δημόσια-παραγωγικότητα υπάρχουν ακόμα απαρχαιωμένα μηχανήματα συστήματα, έλλειψη έρευνας και προγραμματισμού παραγωγής, προχειρότητα και αυτοσχεδιασμός. Κι όπου και αν υπάρχει σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός παραμένει ανεκμετάλλετος, δηλαδή ο βαθμός απασχόλησης του είναι δυσανάλογος με τις δυνατότητες του.

Στό δημόσιο χώρο το κάγειο στοιχείο έχει πάρει μεγάλες διαστάσεις. Στις αποθήκες του ελληνικού δημόσιου σκοπιάζει ανθρώπινος ιερώτας ανυπολόγιστης αξίας μηχανήματα, εργαλεία, κομπιούτερς κ.λ.κ που απογράφονται καταγράφονται και επαναγράφονται, για χρόνια ολόκληρα για την λογιστική τους ταξινόμηση και εμφάνιση σε όλα για περιουσιακά στοιχεία του Ισολογισμού.

Μετά από μία έρευνα σε ερισμένα νοσοκομεία της Αθήνας έμαθα ότι υπάρχει πλήρης σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός στον οποίο συμβαίνει το εξής:

Υπάρχει πρόβλημα στην εξειδίκευση των ατόμων για να αξιοποιηθεί ο εξοπλισμός αυτός.

Γιατί αγοράζονται πρώτα τα μηχανήματα και μετά από χρονικό διάστημα αρχίζει να εξειδικεύεται το προσωπικό όταν εξειδικευτεί το προσωπικό έχει μεσολαβήσει μεγάλο χρονικό διάστημα και έχουν βγει καινούρια μηχανήματα πολύ σύγχρονα. Έτσι το προσωπικό αυτό θα πρέπει να εξειδικευτεί και πάλι στα καινούρια μηχανήματα και να αγοράστούν και πάλι τα καινούργια, και τα αγορασθέντα να μείνουν στις αποθήκες των νοσοκομείων.

Έτσι το πρόβλημα λύνεται μόνο αν κατά την έφιξη του μηχανολογικού εξοπλισμού υπάρχει αυτοματικά και το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό, ή γίνει πρώτα η εξειδίκευση και μετά η αγορά των μηχανημάτων.

7) Κοινωνικοποίηση των επιχειρήσεων με συνέπεια τη μείωση του ενδιαφέροντος του εργαζομένου.

Λόγω με το νόμο 1365/83 η "κοινωνικοποίηση των επιχειρήσεων δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας, τραπεζών και ασφαλιστικών επιχειρήσεων" νοείται ως συμμετοχή στη διαίκηση, στη χάραξη της στρατηγικής στον προγραμματισμό και στον έλεγχο εκπροσώπων του Κράτους, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, των εργαζομένων στην επιχείρηση ή στον κλάδο ή στον τομέα ή στην περιφέρεια ή στο σύνολο της χώρας, των κοινωνικών φορέων και οργανώσεων που εξυπηρετούνται ή επηρεάζονται άμεσα από τις επιχειρήσεις αυτές, νομικών ή φυσικών προσώπων που κατέχουν μετοχές της επιχείρησης, και έχει ως στόχους: την εξυπηρέτηση του εθνικού συμφέροντος και του κοινωνικού συνόλου την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις την εναρμόνιση της λειτουργίας της επιχείρησης με τα εθνικά περιφερειακά και τοπικά προγράμματα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης καθώς και στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Κοινωνικοποίηση είναι μία διασύνδεση της συμμετοχής των εκπροσώπων Διαφόρων φορέων στη διαίκηση ορισμένων επιχειρήσεων.

Λογικά ο μισθωτός του δημοσίου ή της κοινωνικοποιημένης επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει πιο σοβαρά υπ όψη το κοινωνικό περιβάλλον από ότι ο μισθωτός της ιδιωτικής επιχείρησης. Σε μία ενιαία όμως αγορά εργασίας ο διαχωρισμός αυτός παρουσιάζει δυσκολίες για διάφορους λόγους:

α) Άνοδος των πραγματικών μισθών εργασίας στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας οδηγεί αναπόφευκτα στην προβολή έντονων διεκδικήσεων των μισθωτών του δημοσίου τομέα. Μη ικανοποίηση των διεκδικήσεων αυτών συνεπάγεται κατά κανόνα μείωση της παραγωγικότητας της εργασίας, ορισμένη διαρροή προσωπικού προς τον ιδιωτικό τομέα και περιορισμό των νέων ικανών ατόμων που επιζητούν απασχόληση στον τομέα αυτόν.

β) Σε όλες τις χώρες οι μισθωτοί καταγγέλλουν ότι η προσπάθεια βελτίω-

σης της θέσης τους πρέπει να είναι η ίδια, ανεξάρτητα από τον τό-  
μέα στον οποίο απασχολείται ο καθένας.

Χωρίς αμφιβολία, ο θεσμός της κοινωνικοποίησης με τη συνδιαχείρι-  
ση των δημοσίων επιχειρήσεων που προβλέπεται δρομολογείτο εργατικό  
δυναμικό σε μια ποιοτική αναβάθμιση και σε ένα ηθικολογικό δυνάμωμα  
των αγώνων του για να αναδειχτεί σε κυρίαρχο υποκείμενο των κοι-  
νωνικών εξελίξεων.

Οι ακόλουθοι στόχοι της κοινωνικοποίησης είναι:

α) Η εξυπηρέτηση του εθνικού συμφέροντος

β) Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις

γ) Η εναρμόνιση της λειτουργίας της επιχείρησης με τα εθνικά, περιφε-  
ρειακά και τοπικά προγράμματα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυ-  
ξης, καθώς και στο φυσικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον.

δ) Η σκοπικονομία κατά το μέγιστο δυνατό οικονομικών πόρων.

ε) Η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας προς όφελος  
των εργαζομένων στην εκτέλεση και για τη βελτίωση των παρε-  
χόμενων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο.

Η κοινωνικοποίηση των επιχειρήσεων έχει σαν συνέπεια και αποτέλεσμα  
την μείωση του ενδιαφέροντος του εργαζομένου απέναντη στην εκτελέ-  
ση και αυτό οφείλεται στην μελλοντική διαχείριση της οποιασδήποτε  
τε επιχείρησης.

Δηλαδή η συμμετοχή πολλών στελεχών στη διαχείριση ενισχύουν το  
ενδιαφέρον του εργαζομένου και υπονομεύουν το συμφέρον του, με απο-  
τέλεσμα να μειώνεται όχι μόνο το ενδιαφέρον του κάθε εργαζομένου  
αλλά και η αποδοτικότητα του.

Για παράδειγμα στην κοινωνικοποιημένη ΛΑΡΚΟ ΑΕ βρέθηκαν και συζήτη-  
σα με κάποιον εργαζόμενο που θέλησε να διατηρήσει την ανωνυμία του,  
που είχε λοιπόν τους λόγους που τον κάνουν να μην ενδιαφέρεται όσο  
πρίν, που δεν ήταν κοινωνικοποιημένη η εταιρεία.

α) Η επιχείρηση είχε αποκτά μισή κοινωνικό συνδύο στην διαχείρι-  
ση πράγμα που σημαίνει ότι δεν συννενοούνται όπως πριν την κοι-

γωνικοποίηση.

β) Οι νόμιμες υπερφορίες τους δεν θα υπάρχουν στο βασικό που υπή-  
ρχουν πριν με σκοπέλα να μην αυξάνονται οι φοροβές τους.

γ) Δεν υπάρχει για τους η λέξη " αφαντικό " δηλαδή ο εργοδότης με  
τον σκοπό συζητούσαν τα προβλήματά τους τα οποία δεν βρίσκουν  
γρήγορη λύση.

δ) Η λειτουργία της κοινωνικοποιημένης επιχείρησης αλλάζει σε σχέση  
με τα άτομα που διαχειρίζονται την επιχείρηση που είναι σε βα-  
θμό τριπλασίου του προηγούμενου.

Απόλα αυτά συμπεραίνουμε ότι τελικά μειώνεται το ενδιαφέρον των εργα-  
ζομένων όταν η επιχείρηση κοινωνικοποιείται , για τους παραπάνω λόγους.  
Περικές από τις γνωστές κοινωνικοποιημένες επιχειρήσεις είναι :  
ΛΑΡΚΟ, ΠΥΡΚΑΛ, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ, ΕΜΚΕΛ Α.Ε. (κατασκευαστική εταιρεία  
Ακωρίου).



Ας δούμε όμως ποιά είναι τα κατάλληλα μέτρα για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Καταρχήν πρέπει να εξαλειφθούν οι αιτίες της χαμηλής παραγωγικότητας, που έχουν αναλυθεί προγουμένως.

Στη συνέχεια πρέπει:

ι. Εννεργκοποίηση όλων των δυνάμεων του έθνους:

Καθιέρωση ειδικής τηλεοπτικής εκπομπής, με στόχο την ενημέρωση των παραγωγικών τάξεων, τη διαφώτιση του πληθυσμού και τη δημιουργία κλίματος παραγωγικότητας.

Ο εργαζόμενος πρέπει να καταλάβει, και αν δεν μπορεί να το νιώσει μόνος του να υπάρξει κάποια εκπαίδευση και να τον ενημερώνει ότι αν ο κάθε εργαζόμενος γίνει ποιο παραγωγικός θα έχει οφέλη περισσότερο και τα οφέλη αυτά θα αυξάνονται, όσο γίνεται πιο παραγωγικός. Τα οφέλη αυτά θα είναι και δικιά του αλλά και γενικότερα της οικονομίας μας.

Ο εργαζόμενος πρέπει να είναι συνειδητός στην εργασία του και όχι να πιστεύει δηλαδή ότι προσφέρει στην εργασία του ένα 80 της εκατό ενώ στην πραγματικότητα προσφέρει 40 της εκατό. Όταν όλοι οι εργαζόμενοι καταφέρουν και γίνουν συνειδητοί θα έχουμε μια αύξηση της παραγωγικότητας τέτοια όπως έχει και η Ιαπωνία που έχει φτάσει στο σημείο η κυβέρνηση να λέει στους εργαζόμενους να ελαττώσουν την παραγωγή τους, να γίνουν δηλαδή όσο και λιγότερο παραγωγικοί.

ιι. Δημιουργία ειδικού Οργανισμού Παραγωγικότητας:

Η ίδρυση του μπορεί να συσχετισθεί με την διεύρυνση, συγχώνευση και παραγωγή διαφόρων σημερινών ερευνητικών και οικονομικών κέντρων (ΕΛΚΕΠΑ - ΕΛΟΓ κλπ) σε "Υπουργείο Παραγωγικότητας ή Εργάνωσης και μεθόδων" στα πλαίσια του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας να λειτουργεί σαν συμβουλευτικό αλλά και πρακτικό όργανο, για την προώθηση της αναπτυξιακότητας, ο'όλα τα επίκεντρα της εθνικής μας ζωής. (π.χ. διαφώτιση που μπορεί να γίνει από τα

μέσα ανιμέρωσης - δημιουργία φορέων ανάπτυξης - μηχανογράφηση - τελε-  
τος και έρευνας - μελέτη ανθρώπινου παράγοντα - εκλαίκευση μεθόδων)

### iii. Οργανώσεις της Δημόσιας Διοίκησης:

Το οργανωτικό επίπεδο της είναι αλτιστα αντικαταγωγικό. Το κώ-  
υτος λειτουργίας πόμφορο ( π.χ. το 1982 ήταν τέσσερις φορές ψη-  
λότερο από το 1981).

Χρειάζεται εκσυγχρονισμός, υιοθέτηση νέων μεθόδων και αντιλήψεων  
αναρμόνιση και ανταπόκριση στα μηνύματα της ηλεκτρονικής εποχής

στις ανάγκες του πολίτη του 1988, στις ανάγκες της εθνικής μας  
οικονομίας. Η αρχή μπορεί να γίνει με :

Έον προσδιορισμό του ρόλου της κάθε Υπηρεσίας και την εντομή μας  
στη συνολική στρατηγική της εθνικής μας ζωής - την τυροποίηση  
των εργασιών και των εντόπων- και ιδιαίτερα με τη θέσπιση κρι-  
τηρίων παραγωγικότητας κατά υπηρεσία, κατά τμήμα, κατά συνερέ-  
τη ( π.χ. κόστος υπηρεσίας, απογέλεσμο, αποκλίσεις, δείκτες παρα-  
γωγικότηταςκκ)

### iiii. Συλλογικότητα: Επιστημαίνουμε την επιτακτική ανάγκη για μια στα-

διακή προώθηση " της ομάδας" στη βάση του " ηγέτη - ΜΑΧΙΡ "

σώλους τους τομείς της ζωής μας. Πρέπει να καλλιεργεί αι συστημα-  
τικά πλέον ( εργασιαία, δημόσιες, ιδιωτικές επιχειρήσεις) η  
ομαδική δημιουργικότητα. Η ομαδική δημιουργικότητα κρίζει με-

γάλο ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας.

### v. Χρησιμοποίηση εμπείρων στελεχών απ Δημόσια Διοίκηση.

Συμβαίνει να πιστεύουμε ότι οικονομολόγος που δεν κέρσσει από το πα-

τάρι ελληνικής εταιρίας δεν πρόκειται να καταλάβει ποτέ πως λειτου-

ργεί η ελληνική οικονομία και ακόμα ύποτα δεν αλλάζει αν δεν κατα-

λάβουμε πως και γιατί λειτουργεί, αν δεν έχουμε γνώση του αντικειμέ-

νου, αν δεν κυριαρχήσουμε πάνω σε αυτό. Με τελευταία ανάλυση η στελε-

χωση της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει να γίνεται απ ανθρώπους με φαντα-

σία και δημιουργικό πνεύμα και κατάλληλα μορφωμένους και με την ανά-

λογη γνώση.

iiiii. Η πολιτική των υποβληθέντων επιπρόσφορο αποφασιστικό, όχι μόνο στον τομέα της παραγωγικότητας αλλά και στην διαμόρφωση του τελικού επιχειρηματικού αποτελέσματος. Η καλύτερη άποψη ότι " το εμπόρευμα είναι χρυσάφι και όσο κρύβεται, γεννιάει " έχει χιούμορ ξεπερασθεί από τους ρυθμούς της παραγωγής. Εκείνο που είναι πραγματικά σωστό, όπως έδειξε η επιχειρησιακή ζωή και δράση είναι ότι το κέρδος δεν βρίσκεται μόνο στην πώληση. Το βάρος πρέπει να ριχθεί στο κέρδος από τις καλές αγορές. Τελικά θα κερδίζετε και από τα δύο; δηλαδή και την αγορά και την πώληση.

Σ' οποιαδήποτε περίπτωση, το πρόβλημα των αγορών και των αποθεμάτων ανήκει στο γενικότερο πρόβλημα της κατανόησης του κεφαλαίου, αναζητείται η χρηστή τομή στην αγορά, στην επεδίκευση και στην χρησιμοποίηση των πρώτων υλών ή εμπορευμάτων, στις εσωστές ποιότητες στις εσωστές ποιότητες, που ε' αντιπροκρίνονται στις ανάγκες της παραγωγής και της ζήτησης. Η εφαρμογή μίας ορθής πολιτικής στην αναγέννηση των αποθεμάτων, μειώνει το δευτερευμένο κεφάλαιο, μειώνει το κόστος συντήρησης και διατήρησης τους ( χώροι, εργατικά) αυξάνει τη ρευστότητα της επιχείρησης... αυξάνει την παραγωγικότητα ( είναι συχνό το φαινόμενο της υποαποδοτικότητα πρώτων υλών, της έλλειψης τους ή υλών που δουλεύονται δύσκολο και έχουν μεγάλη ψύρα)

Οι αγορές πρέπει να βασίζονται στο ειδικό πρόγραμμα αγορών, ( που αποτελεί μέρος του γενικότερου προγράμματος της παραγωγής, του οικονομικού προγραμματισμού και της επιχειρησιακής δράσης).

Στόχος πρέπει να είναι πάντοτε το άριστο ιδανικό απόθεμα.

iiiii. Σύνδεση προίβης με παραγωγικότητα.

Οι προίβες δεν προσδιορίζονται ανά μονάδα χρόνου ( ημέρα, μήνας) αλλά μεταβάλλονται ανάλογα με το παραγωγικό αποτέλεσμα ή την καταβαλλόμενη προσπάθεια.

Συνήθως την πράξη πυροβολείται ένας βεβηχός μισθός ή ημερομίσθιο και ένα μεταβαλλόμενο, ανάλογα με την " παραγωγικότητα " προς το γνωστό εσοδό ή κέρμ-

Το ΕΘΥΗΣ μπορεί να υπολογίζεται και να καταβάλλεται είτε ημερησίως ή εβδομαδιαίως ή για μακρότερα χρονικά διαστήματα.

Η διαδικασία συνίσταται στην επιλογή της μεταβλητής που θα χρησιμοποιείται ως δείκτη παραγωγικότητας και των προσδιορισμό της τιμής αυτής της μεταβλητής που θα θεωρείται ως βάση υπολογισμού των εξελίξεων της παραγωγικότητας.

Κάθε φορά που η παρατηρούμενη αξία της μεταβλητής του δείκτη παραγωγικότητας ξεπερνάει την αξία της βάσης υπολογισμού, σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας και επομένως πρόσθετη αμοιβή (πρίμ) για τους εργαζόμενους.

Ελεύθερα το πρίμ παραγωγικότητας.

Ελεύθερα θα εφαρμοσθεί στον ιδιωτικό τομέα η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα, ενώ στο δημόσιο τομέα θα εφαρμοσθεί με δύο διαφορετικούς τρόπους (δεν μας έχουν γίνει ακόμα γνωστά).

Αυτό προκύπτει από πληροφορίες που πήρα από τους υπεύθυνους της εφημερίδας κέρδος και δημοσιεύθηκε στις 12/11/87.

Κατά τις πληροφορίες βάση του ερωτήματος θα απογελέσουν οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και οργανισμοί (ΔΕΚΟ). Δηλαδή θα προταθεί στον ιδιωτικό τομέα - ο οποίος θα εφαρμόσει το μέτρο ελεύθερα και προαιρετικά και μέσα στα πλαίσια των διακραγματούσεων κατά επιχείρηση - να εφαρμόσει ανάλογο σύστημα σύνδεσης αμοιβής - παραγωγικότητας, με αυτό των (ΔΕΚΟ).

Σε ότι αφορά τις ΔΕΚΟ, το σύστημα θα εφαρμοσθεί μετά από διαπραγματεύσεις, κατά επιχείρηση. Όμως, θα υπάρχουν πάντα όρια (προδιαγραφές), που θα αναφέρονται στο πώς μετράται η αύξηση της παραγωγικότητας κλπ. ενώ θα τίθενται και ορισμένα όρια.

Το σύστημα θα επιτρέψει την διαφοροποίηση μέσα στην επιχείρηση (όπου μπορεί να υπάρχει μεγαλύτερο όριο στα παραγωγικά τμήματα από τα διοικητικά).

Ο προσδιορισμός του ορίου γίνεται για να παραμείνει μέρος του κέρδους (αύξηση της παραγωγικότητας) στην επιχείρηση για την αυτοχρηματοδότηση των επενδύσεων.

..... Αναφερόμενοι τώρα στην παραγωγικότητα του διαθέσιμου κεφαλαίου, πρέπει υποβληθούμε στην αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση κάθε διαθέσιμης νομισματικής μονάδας.

Ο παραπάνω αποτελεί και την άχλληλο πέτρα της ελληνικής διαχειριστικής πραγματικότητας, στο χώρο των μικρότερων τουλάχιστον βιομηχανικών επιχειρήσεων. Η πληρωμή, έλλειψη ταμειακού αλλά και μηχανικού προγραμματισμού, οδηγεί αναπόφευκτα στο ταμειακό κενό.

Η έλλειψη συγκεκριμένης σχέσης, αποδεκτής από όλες τις επιχειρήσεις ή τα πιστωτικά ιδρύματα, δυσχεραίνει την επικοινωνία και τον αποτελεσματικό έλεγχο. Για την εκτίμηση της ταμειακής ρευστότητας απαιτείται υψηλό οργανωτικό και ιδιαίτερα λογιστικό επίπεδο (π.χ. ομαδοποίηση και ανάλυση των λογαριασμών και ιδιαίτερα των απαιτήσεων και υποχρεώσεων στην έσχατη εκφρασή τους).

Καθένας, δυστυχώς, έχει στο μυαλό του διαφορετικές αλλά και μη σταθερές εκτιμήσεις για έννοιες όπως: βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις (ταχύτητα ρευστοποίησης αποθεμάτων)

Η έλλειψη ρευστότητας, οδηγεί, κατά κανόνα σχεδόν, στις επί πιστώσει αγορές με όλες τις επιβαρύνσεις στην εκκρόσημη ικανοποίηση των δικίων υποχρεώσεων με όλες τις γνωστές προσφυζήσεις, στην αντιπαραγωγικότητα και προφανώς στην έλλειψη αξιοπιστίας, στον προθέλαμο του τραπεζικού νεκροταφείου. Αλλά και η υπορρωστικότητα δεν αποτελεί πάντοτε την υγιέστατη κατάσταση. Αντίθετα, υπογορεύει αύξηση του βεθμού απασχόλησης της επιχείρησης και παραγωγικότερη εκμετάλλευση των διαθέσιμων κεφαλαίων.

..... Η εξαγωγική μας πολιτική πρέπει να βασιστεί σε μία ρεαλιστική εκτίμηση των δυνατοτήτων της παγκόσμιας αγοράς αλλά και των δυνατότητων της οικονομίας μας, σε συνδυασμό με την ίδρυση ενός ευελιξικού, δυναμικού και αποτελεσματικού εξαγωγικού φορέα με στόχο:

- τη συστηματική έρευνα των αγορών του εξωτερικού

- τη δημιουργία μονίμων εκθέσεων ελληνικών προϊόντων στα ουσιωδέστερα

κέντρο του εξωτερικού.

- την προώθηση και το δέσιμο των μηχανυμάτων, των αρμοσίων των αξιών των πολιτιστικών παραδόσεων της φυλής μας με τα προϊόντα μας, για το "στήσιμο του μύθου"

- την δημιουργία μεγάλων συνεταιριστικών μονάδων (συγχώνευση μικροβιοτεχνιών) με εξαγωγικό προσανατολισμό.

- τη δημιουργία αυτόνομου εθνικού φορέα, που θα στεγάζει και θα συντονίζει, διοικητικά και λειτουργικά, όλες τις μέχρι σήμερα διάσπαρτες παραδόσεις, αυτοσχέδιες, λαϊκές και αντιπαραγωγικές εξαγωγικές δραστηριότητες, ενώ παράλληλα θ' αποτελεί το υπεύθυνο συμβουλευτικό όργανο για την αόκητη της εξαγωγικής μας πολιτικής.

- την εποθετική συνεργασία με τους εδώ εμπορικούς ακόλουθους των ξένων πρεσβειών.

- την δημιουργία μόνιμης έκθεσης ελληνικών προϊόντων στο κέντρο και ειδικών σε κάθε πρωτεύουσα νομού (που παράλληλα θα καλύπτουν και τις ανάγκες πληροφόρησης για το εσωτερικό εμπόριο).

Το κέντρο αυτό θα στεγάζει (δωρεάν) αντιπροσωπευτικά δείγματα κατόπιν αιτήσεων και επιχείρηση.

- χορήγηση ουσιαστικών κινήτρων στις εξαγωγικές μας μονάδες.

Τέλος πρέπει να υπάρξει ουσιαστική συνεργασία και διάλογος που πρέπει να βασίζεται απαραίτητα σ' ένα κώδικα σχέσεων κράτους και εξαγωγέα για την κρατική φροντίδα, αλλά και τον οργανισμό "καθόλα" συμπεριφορά.

iiiiiiii. Προώθηση της επιστημονικής έρευνας - εξειδίκευσης.

Έκανα διάφορες επισκέψεις σε επιχειρήσεις, εργο-  
στάσια και εργαζομένους, και έκανα έρευνα σχετικά  
με την κατάσταση της χώρας παραγωγικότητας στις  
Ελληνικές επιχειρήσεις και εντόπισα κυρίως τα  
συγκεκριμένα πρόβληματα και τις συγκεκριμένες επι-  
χειρήσεις που επισκεψθήκα για την έρευνα.

Έρευνα στην ΗΞΕ κηρικών προϊόντων και λιπασμάτων που απασχο-

λεί 1700 άτομα.

Πληροφορίες γύρω από την επιχείρησή μου έδωσε ένα από τα στε-  
λέχη της ο Κος Παναγιώτης Ζωγράφος, που έχει υπό την εποπτεία  
του 100 άτομα.

- Στην επιχείρηση που εργάζεται Κ. Ζωγράφου υπάρχουν εκσυγχρο-  
μένα μέσα παραγωγής;

- Φυσικά υπάρχει αυτοματοποίηση της επιχείρησης με υπερσύχρο-  
να μηχανήματα και το σημαντικότερο είναι ότι έχουμε απόλυτη  
προσρμογή όλων των εργαζομένων με τα μηχανήματα, και αρμο-  
νική συμβίωση και των δύο.

Κάθε χρόνο γίνεται η αναγκαία συντήρηση των μηχανημάτων που  
έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία των μηχανημάτων  
και την ασφάλεια των εργαζομένων από τα ατυχήματα.

- Υπάρχει εξειδίκευση στην εργασία του κάθε εργαζομένου;

- Κάθε άτομο είναι εξειδικευμένο στην εργασία του, και αυτή την  
εξειδίκευση του την παρέχει η ίδια η εταιρία με σεμινάρια τα  
σεμινάρια αυτά έχουν σαν σκοπό την αποφυγή ατυχημάτων, και  
την επιμόρφωση των στελεχών και των εργαζομένων.

Η εταιρία στο σημείο αυτό δεν ενδιαφέρεται για το κόστος των  
σεμινάριων και την εκπαίδευση του προσωπικού γιατί ελπίζει  
στην περαιτέρω αποδοτικότητα των εργαζομένων που αυτό έχει  
σαν συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας.

- Γίνονται επενδύσεις;

- Η ύλη των επενδύσεων έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση και την  
παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησής μας.

Συγκεκριμένα πιστεύω ότι οι επενδύσεις βελτιώνουν τις συνθή-  
κες ασφάλειας και υγιεινής, συμβάλλουν στη μείωση της μόλυνσης  
του περιβάλλοντος, διατηρούν και αυξάνουν τις υπάρχουσες θέ-  
σεις εργασίας, συμβάλλουν στη μείωση του κόστους του λιπώματος



εξαισιονομοούν συνάλλαγμα προς όφελος της εθνικής οικονομίας.

Γίνονται μεγάλες προκλήσεις για τη μη ρύπανση του περιβάλλοντος, τοποθετώντας τα κατάλληλα φίλτρα πριν τους καπνοδόχους.

- Πώς λέγε Κ. Ζωγράφου πώς είναι οι σχέσεις μας με τους εργαζόμενους σας;

- Οι σχέσεις μου με τους εργαζόμενους είναι αρμονικής, υπάρχει κατανόηση αγάπη και αλληλοεκτίμηση. Όλοι μαζί (προϊστάμενοι και υφισταμένοι) προσπαθούμε πάντα προς το καλύτερο της επιχείρησης που έχει ως αποτέλεσμα οφέλη (είτε οικονομικά είτε ηθικά).

Το ενδιαφέρον μου για τους υφισταμένους μου τους φέρνει πικραμένα μου και υπάρχει κίνητρο θέσιμο μαζί τους.

Από το κάθε ηγετικό στελέχος εξαρτάται αν θα εντάξει σωστά τον κάθε εργαζόμενο στην εργασία του, κάθε εργαζόμενος θέλει και διαφορετικό τρόπο συμπεριφοράς για να τον καταφέρει να συνεργαστεί μαζί σου.

- Ποιά είναι τα κριτήρια πρόβλεψης ενός εργαζόμενου;

- Τα κριτήρια πρόβλεψης ενός αειού εργαζόμενου είναι: να έχει την στοιχειώδη μόρφωση να είναι νέος και να έχει εκπληρώσει της στρατιωτικές του υποχρεώσεις.

- Για τα ηγετικά στελέχη απαιτείται να έχουν και πανεπιστημιακή μόρφωση (χημικοί, μηχανολόγοι).

- Υπάρχουν διαλείμματα στις βάρδιες;

- Οι βάρδιες είναι επί 28ώρου βάρdeας, θα σου αναλύσω την βάρδια 6 - 2. Οι εργαζόμενοι έρχονται στην επιχείρηση γύρω στις 6 αλλάζουν και φοράνε την φόρμα και τα καπούτσια που τους παρέχει η εταιρεία, αφήνουν τα ρούχα τους στα ατομικά τους ντουλάπια και αρχίζουν την εργασία τους στις 8 έως τις 10 από τις 10 έως της 10,30 έχει διάλειμμα για φαγητό και στην συνέχεια συνεχίζει την εργασία του έως της 2.

Μετά το πέρας της εργασίας του ο εργαζόμενος έχει την δυνατό-

τητα να αλλάξει να κάνει το μπάνιο του και να σχολάσει.

Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ευχάριστο και παρέχει στους εργαζόμενους την ανάλογη θέρμανση και ψύξη αντίστοιχα για το χειμώνα και το καλοκαίρι.

-Κ. Ζωγράφος υπάρχει άμεση σύνδεση της αρχειβής με την παραγωγική τμήτα.

-Στην εταιρεία μας υπάρχει μία βήση παραγωγής 300χιλιάδες τόνοι θαϊκό σόυ .

Πέραν από αυτή την παραγωγή δίνονται πρίμ. Τα πρίμ είναι ανάλογα των στόχων της παραγωγής .π.χ.

2 μονάδες σε 24 ώρες παράγουν 300χιλιάδες τόνους που είναι η βήση  
όταν 2 " " " " " 700 " "

Οι 400χιλιάδες τόνοι είναι επιπλέον και σε αυτούς δίνεται πρίμ παραγωγικότητας. Το πρίμ κέρνεται ανά μήνα.

Στην επιχείρησή μας ακόμα υπάρχει άριστο σύστημα προγραμματισμού και μηχανογράφησης.

Έρευνα στην ΑΕΘΕ ΦΟΥΝΙΕ που απασχολεί 70 άτομα και είναι  
βιομηχανία πλαστικών στον Ιαύρο.

Πληροφορίες γύρω από την επιχείρησή μας έδωσε η προϊσταμένη του λογιστηρίου Κι Κανελοπούλου η οποία προϊστάται σε 30 άτομα.

-Υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας στη επιχείρηση που εργάζεστε;

-Οι σχέσεις των εργατών με τους προϊσταμένους του κάθε τμήματος είναι η κατάλληλη για να δίνεται η ευκαιρία και στους μισθωτούς να αποδώσουν σωστά.

Ο προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής είναι αρμόδιος για την παραγωγή και την παραγωγικότητα.

Οι σχέσεις τους δεν είναι πάντα αρμονικές και τέλειες στην επιχείρησή που εργάζομαι, είναι όμως συντηρητικές.

Μερίζω ότι η χαμηλή παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις σήμερα οφείλεται στο ότι η παραγωγικότητα σκαίτεϊ κάτω από όλα συνεξέταση του εργαζομένου και κατανόηση της εργοδοσίας.

Όταν ο εργαζόμενος δείχνει αδιαφορία στην εργασία του προσπαθεί ο προϊστάμενος με κατανεητό και κατάλληλο τρόπο να τον βοηθήσει ώστε να το ξεπεράσει με αποτέλεσμα να μη μειωθεί η παραγωγή.

Η εργοδοσία είναι ελαστική στο θέμα της επίβλεψης βοηθώντας έτσι και την μία πλευρά και την άλλη. Η μισθοδοσία είναι βάση του νόμου και κάθε φορά που ανεβαίνει το ημερησίωιο και συμπεριλαμβάνεται η Δ.Τ.Α. δεν αδικείται κανένα.

-Δίδονται κριμ παραγωγικότητας στην επιχείρησή;

-Το κριμ παραγωγικότητας δίνονται ανέκαθεν έσο λειτουργεί η επιχείρησή μας.

Με τον τρόπο αυτό νομίζω βοηθάται και η επιχείρησή με την συνδρομή του εργαζομένου και ο ίδιος, το κριμ αυτό δίνεται στο τέλος κάθε μήνα.

Πέρνεται από το προσωπικό και το κριμ μισθοδοσίας. Ακόμη η επι-

χέρηση μεταξύ των υπαλλήλων του γραφείου απασχολεί και ένα άτομο για εξωτερικές δουλειές, δηλαδή τράπεζες, φορτία στο οποίο δίνει ταμειακό ή κτλ. Σύντομα όλα τα παραπάνω υπερπερνούν με κάποια αρμο- νική σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας που σαν αποτέλεσμα έχουν το κέρδος και των δύο.

- Διευθύνει η επιχείρηση που εργάζονται σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό;

- Σύντομα και ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός είναι απαραίτητος και για την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και για την ευκολία του ίδιου του εργαζομένου.

Τα σύγχρονα μηχανήματα βοηθούν στην συντόμευση του χρόνου της παρα- γωγής στην υγιεινή του ατόμου, και στην προστασία του από τους διάφορους κινδύνους.

Προσπική για μηχανοργάνωση υπάρχει για το 1989.

- Γίνονται επενδύσεις στην επιχείρησή σας;

- Προς το παρόν όχι μελλοντικά προβλέποντε.

- Έχει οικογενειακό χαρακτήρα;

- Ο χαρακτήρας της επιχείρησης είναι κατά κάποιο τρόπο οικογενειακό αλλά τείνει να προχωρήσει προς άλλη κατεύθυνση γιατί αυτό κατά τη γνώμη μου δεν ωφελεί πάντα την επιχείρηση.

Υπάρχουν σοβαρές διαφωνίες και συγκρούσεις : οπότε για ασφάλεια και κέρδος της επιχείρησης τείνουν όλοι προς το καλό της επιχεί- ρησης γι'αυτό θα αλλάξει τόπος και μορφή.

- Είναι απαραίτητο για σας η πρόσληψη ενός εκλεκτού εργαζομένου και σε ποιο τομέα θα πρέπει να έχει εκπαιδευτεί;

- Για να προσληφθεί εδώ ένα άτομο πρέπει πρώτα από όλα να έχει μι- κρή έστω γνώση γύρω από τα πλαστικά και τα μηχανήματα που τα παράγουν.

Εάν το άτομο προς πρόσληψη δεν τυχάνει να έχει αυτές τις γνώσεις προσλαμβάνεται και εκπαιδεύεται δοκιμαστικά για ένα μήνα εάν για οποιδήποτε λόγο δεν αποδώσει οπότε απολύεται και προσλαμβάνεται ο επόμενος.

-Σχετικά με την ρύπανση έχετε κάποιο πρόβλημα;  
-Οι πρώτες ύλες των πλαστικών δεν ρυπαίνουν το περιβάλλον μέσα και έξω από το εργοστάσιο.

Έχουν ληφθεί όρες τα απαραίτητα μέτρα γιατί το πολυαιθυλένιο έχει μια ουσία που αφήνει μια μικρή μυρωδιά την οποία καταναλω-  
θούν με εξάχνωση αλόκληρου του τμήματος παραγωγής.

Στο τμήμα του τυπογραφείου υπάρχει φυσικό, ένα περιβάλλον ανδευγι-  
τόν από τους διαλύτες και τα χρώματα, εξοαρίζεται όλος ο χώρος αλλά  
το πρόβλημα δεν βρίσκει προς το παρόν πουθενά την λύση του.  
Υπάρχουν στην επιχείρηση κλιματιστές για το χειμώνα και αρ-κοντίσιον  
για το καλοκαίρι.

Οι εργαζόμενοι του τυπογραφείου εργάζονται διαφορετικέ από τους  
άλλους, παίρνουν επίθεμα ανδευγιτόνης εργασίας και ένσημα Γ.Α.Τ.  
Τελικά ρύπανση από τα πλαστικά δεν έχει παρουσιαστεί ακόμα.

ρια:

προφορίες μου έδωσε ο διευθυντής λογιστηρίου Κας. κώστας Χατζηδόκης.  
ποιά είναι η ταυτότητα της επιχείρησης;

Σίγγερ στην Ελλάδα είναι θυγατρική της Αμερικάνικης πολυεθνικής  
Σίγγερ της οποίας το αντικείμενο εργασιών πέρα από τις οικιακές  
συσκευές είναι η έρευνα στα διάστημα (συμμετοχή σε κατασκευές  
αεροπλάνων πυράνων κλπ).

Στην Ελλάδα λειτουργεί πάνω από 100 χρόνια και ασχολείται με τα εμπό-  
ρια κυρίως των ραδιομηχανών και διαφόρων ηλεκτρικών συσκευών.

Από καθ' προμηθεύεται τα εμπορεύματα και πωλάει στην Ελλάδα;

Η προμήθεια των εμπορευμάτων γίνεται από τα εργοστάσια της εταιρίας  
μας που βρίσκονται σε πολλά μέρη του κόσμου και ορισμένα σπάνια ελ-  
ληνικές βιομηχανίες.

Πόσα άτομα έχει η επιχείρηση και με τι ασχολούνται;

Περίπου 200 άτομα από τα οποία πάνω από τα μισά είναι πωλητές - πωλή-  
τριες και προσηγές πωλήσεων και τα υπόλοιπα άτομα ανήκουν στο  
διοικητικό προσωπικό τους τεχνικούς και το βοηθητικό προσωπικό.

Ποιά είναι τα κριτήρια πρόσληψης του προσωπικού ανάλογα με την ει-  
δικότητά τους;

Όλοι θα πρέπει να έχουν απολυτήριο λυκείου εκτός από το βοηθητικό  
προσωπικό. Στις ειδικές θέσεις λογιστές χημικοί θα πρέπει να έχουν  
γνώση του αντικειμένου και να έχουν κάποιο ανάλογο πτυχίο, για τα  
διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να είναι απόφοιτοι ανωτάτων σχολών  
και υποσδήποτε να ξέρουν ξένες γλώσσες.

Πώς γίνεται η εκπαίδευση του προσωπικού;

Η εκπαίδευση γίνεται από την εταιρία είτε μέσα στην εταιρία από  
άτομα καλύτερα με την ανάλογη παύρα είτε με την συμμετοχή τους  
σε διάφορα σεμινάρια που γίνονται από το ΕΑΚΕΠΑ κλπ.

Ποιές σχέσεις επικρατούν μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων;

Με την σημερινή διεύθυνση της εταιρίας οι σχέσεις του προσωπικού

με την διεύθυνση και τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων είναι αρμονικές. Είναι σίγουρα η περίπτωση κάποιου προϊστάμενου να κάνει παρατήρηση δηλαδή σε κάποιον υπηκόο του. Αν χρειαστεί να γίνει παρατήρηση αυτή γίνεται ιδιαίτερα στο γραφείο του προϊσταμένου και γενικά η διεύθυνση είναι φιλική και προσεγγίζει με το προσωπικό.

- Πώς είναι το περιβάλλον εργασίας του προσωπικού;

- Το παραγωγικό προσωπικό εργάζεται σε καταστήματα που υπάρχουν στην Ελλάδα τα οποία συνεχώς διαμορφώνονται και εξοπλίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Το προσωπικό των γραφείων εργάζεται σε ένα διατηρητικό κτήριο στο κέντρο της Αθήνας στο οποίο υπάρχει σύγχρονος εξοπλισμός κλιματισμός φωτισμός γραφεία ευρύχωρα έπιπλα καινούργια κλπ.

- Τι παρέχει η επιχείρηση στο προσωπικό;

- Πέρα από τις νόμιμες αποδοχές για το παραγωγικό και τεχνικό προσωπικό ανέλγου με τις πωλήσεις - εισαγωγές που κάνει παίρνει προμήθειες και δώρα καλής εκπαίδευσης.

Για όλο το προσωπικό υπάρχει μία επιπλέον ασφάλιση, επίσης γίνονται διάφορες εκδηλώσεις όπως γιορτές για τα κοινά τα χριστουγεννιάτικα. Δίνεται επίσης bonus.

- Τι τεχνολογικά μέσα χρησιμοποιεί η επιχείρηση σας για τις εργασίες;

- Η επιχείρηση λόγω του ότι είναι εμπορική δεν έχει ανάγκη μηχανολογικού εξοπλισμού, όμως λόγω του μεγέθους που έχει και της εξόπλωσης της έχει ένα σύγχρονο μηχανογραφικό κέντρο εδώ και κάποια χρόνια. Αλλά χρόνιο το οποίο συνεχώς ανανεώνεται με βάση την εξέλιξη της

τεχνολογίας, διαθέτει τηλεπικοινωνιακά μέσα τέρμα και ελεφαζ.

- Υπάρχει οργάνωση και προγραμματισμός;

- Βεβαίως και υπάρχει γιατί αλλιώς στη σημερινή επιχείρηση που είναι σωστά οργανωμένη και δεν προγραμματίζει όχι μόνο για το κοντινό μέλλον αλλά και για το καλύτερο.

τός από την γνώση του κώστα Κατσηδόκη είχα και την γνώση της  
κς Ντίνας Πατερόκη, που εργάζεται σαν πωλήτρια σε ένα από τα  
καταστήματα της εταιρίας.

Στην ερώτηση που της έκανα σχετικά με τις σχέσεις εργασίας και  
το περιβάλλον μου είπε τα παρακάτω:

Εργάζομαι σε ένα από τα καταστήματα της Σίγγερ που βρίσκεται  
στην περιοχή της Αθήνας το οποίο είναι πολύ μοντέρνο και σύχρο-  
νο.

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι καλές όπως επίσης καλές  
είναι με τους προϊσταμένους μου.

Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές και δεν υπάρχει καταπίεση.  
Οι αποδοχές μου πέρα από το νόμιμο μισθό περιλαμβάνουν και προ-  
μήθεια επί των πωλήσεων που γίνονται στο κατάστημα όπως επίσης  
και διάφορα κρίμ(δώρα κολής επίδοσης) έν επιτευχθούν ερισμένοι στό-  
χοι που έχουν μπει.

Σε άλλη ερώτηση σχετικά με τις γνώσεις και την εκπαίδευσή της μου  
απάντησε τα εξής:

Είμαι ταλειόφρητη του λυκείου και γνωρίζω πολύ καλά αγγλικά.

Όταν προσλήφθηκα στην επιχείρηση εκπαιδεύτηκα στην δουλειά της  
πωλήτριας δίπλα σε έμπειρους πωλητές υπαλλήλους οι οποίοι είχα  
την δουλειά και με βοήθησαν μέχρι να μάθω και να προσαρμοσθώ.  
Στα εφόδια που αγοράζουμε έχουμε μιά έκπτωση 20 της εκατό.



Εκε (να όμως που ρησάει να ποροτηρήσει κάποιος τρίτος στην επιχείρηση αυτή είναι η συστηματοική και επίμονη προσπάθεια που κάνει για να καλλιεργήσει ένα κοινωνικό κλίμα στο εσωτερικό της. Πέρα από τα χρηματοοικονομικά, την παραγωγή και τις πωλήσεις, η εταιρία δείχνει να προβληματίζεται επίσης σοβαρά για την πολιτική του προσωπικού, την επένδση του διαλόγου με τους εργαζόμενους και την συμμετοχή τους σε κάθε μορφή επιτροπών και ομάδων που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον, την επίληση των προβλημάτων παραγωγικών διαδικασιών, τις συνθήκες εργασίας.

Άλλωστε, επειδή οι υπηρεσιακές και ανθρώπινες σχέσεις σε μία επιχείρηση, καθορίζουν τη λειτουργικότητά της, αντανακλούν στην πραγμάτωση των γενικότερων στόχων, και τελικά επέρχουν στα οικονομικά της αποτελέσματα.

Από αυτή, λοιπόν, την οπτική, τα μεγέθη του κοινωνικού απολογισμού της "Τιτάν Α.Ε." για το 1986 παρουσιάζουν την ακόλουθη εικόνα:

1. Η απασχόληση του εργατικού δυναμικού στον Όμιλο "ΤΙΤΑΝ" ανήλθε το 1987 στους 2825 ενώ το 1976 ήταν 2551.

Η σταθεροποίηση του κριθιού συνδέζεται και με την ασφάλεια της απασχόλησης, αφού ο μέσος όρος ετών υπηρεσίας του προσωπικού στην επιχείρηση αυξάνεται σταθερά από το 1975 που ήταν 8,1 έτη, στα 12,5 το 1986. Το προηγούμενο έτος συνταξιοδοτήθηκαν 43 εργαζόμενοι, προσλήφθηκαν 20, ενώ για τις 33 περιπτώσεις απολήσεων ακολουθήθηκε κατά κανόνα συναινετική διαδικασία.

2. Η εταιρία συνεχίζει την προσπάθειά της που ξεκίνησε το 1978 για επιδότηση του προσωπικού, με μία συστηματική ενδοεπιχειρησιακή εκπαιδευτική δραστηριότητα. Αν και το 1986 παρουσιάζει κάπως επιστροφή των ατόμων που επιμορφώθηκαν και των κοσών που επιτέθηκαν για το σκοπό αυτό

τούτο οφασάεται στο γεγονός ότι στην τριετία 1982-1984 παρουσιά-  
στηκε μια αλματώδης αύξηση σ' όλα τα μεγέθη της επιμόρφωσης.

Την περίοδο αυτή η εταιρία εκόπεσε στο να αποκτήσουν τις βασικές  
γνώσεις ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων όλων των ειδικοτήτων.

Καθώς σε πρώτη φάση πραγματοποιήθηκε αυτός ο στόχος, η ενδοεπι-  
χειρησιακή επιμόρφωση άρχισε προσδευτική από το 1985, αφενός να  
προσανατολίζεται στην παροχή εξειδικευμένων γνώσεων σε βάθος πλά-  
νω στην ειδικότητα του καθένα. Το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας  
επιτυπώνεται ίσως με τον καλύτερο τρόπο στο επίπεδο μόρφωσης του  
προσωπικού που είναι αρκετά αισθητά υψηλότερο από το γενικό μορφω-  
τικό επίπεδο των κατοίκων της χώρας... Έτσι επιτεύχθηκε η σταδια-  
κή μείωση των εργαζομένων με γνώσεις δημοτικού (από 48,5 της εκατό  
το 1975 στο 43,7 το 1986) και η αντίστοιχη αύξηση όσων έχουν μέση  
(από 38,2 σε 42,9 της εκατό) ανώτερα και ανωτάτη μόρφωση, όπως και  
όσων από αυτούς έχουν ειδικευμένη τεχνική εκπαίδευση.

Εξάλλου, τα βασικά επιμορφωτικά προγράμματα έχουν ενταχθεί οργανι-  
κά και στην παραγωγική διαδικασία. Όταν λοιπόν, παρουσιασθεί κάποιο  
επιβαρυντικό πρόβλημα οργανώνονται για τον σκοπό αυτό μικρά εκπαιδευτι-  
κά σεμινάρια όπου συμμετέχουν όλοι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι ανεξάρ-  
τητα από την ειδικότητά τους.

Έτσι επιτυγχάνεται η καλύτερη και μόνιμη επίλυση του προβλήματος  
η διοχέτευση γνώσεων μεταξύ των επιπέδων. Κατ'επίπεδο, οι εκπαιδευτι-  
κοί βοηθά στην ανάπτυξη της αλληλοεκπαίδευσης, στην καλλιέργεια και  
διεύρυνση της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

και το κυριότερο: αναπτύσσεται μία συλλογικότητα με αποτέλεσμα να  
καταρρίπτονται και τα τελευταία ίχνη της αυταρχικής διοίκησης.

3. Αύξηση υπηρεσιών κατά το 1985 και οι βασικές κοινωνικές πολιτι-  
κή της επιχείρησης από 241 εκατ. δρχ. σε 276 εκατ. δρχ.

Πρόκειται για τις οικονομολογικές παροχές της επιχείρησης σε είδος και  
υπηρεσίες που ανέρχονται σε τριάντα και πλέον και υπερβαίνουν

από πλευράς δαπάνης ένα μέσο θηγαίο μισθό για κάθε εργαζόμενο.

Η επιχείρηση προβλέπει και πρόσθετη οικιστική ασφάλιση που καλύπτει τους εργαζόμενους σε περίπτωση ατυχήματος ή ασθενείας.

Μια άλλη μορφή παροχής είναι και η οικογενειακή νοσοκομειακή ασφάλιση, τα επιδόματα σπουδών, η παροχή σχολικών ειδών η πρόσθετη αποζημίωση των συνταξιοδοτούμενων η βελτίωση των όρων αμειβής όσων εργάζονται σε τρεις εναλλασσόμενες βάρδιες.

Η ΤΙΤΑΝ Α.Ε. μόνο για την συντήρηση και βελτίωση του σύγχρονου εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων που αποβλέπουν στην συγκράτηση της σχέσης και στην πρόληψη κάθε μορφής ρύπανσης του περιβάλλοντος όπως ηλεκτροφίλτρα, συμπροσητήρες, στέγαστρα, μηχανήματα καθαρισμού δαπέδων, συστήματα διαβροχής, εργασιολογία απόδοσης εγκαταστάσεων, δαπάνες για την τελευταία παντόφλα κ.λπ. που ένα έτος έρχεται να είναι περίπου 100 εκατομμύρια δραχμές.

Τα στοιχεία αυτά συνθέτουν και τον κοινωνικό απολογισμό που επιβεβαιώνει τη δυνατότητα της επιχείρησης να είναι αποτελεσματική εκτός από τον οικονομικό και στον κοινωνικό.

... στην Μεταλλουργική και Μεταλλευτική Εταιρεία του Λαυρίου Α.Ε.

... Η ΠΡΩΤΗ "

... γίνεται η πρώτη προσέλευση από εφαρμοσθεί προωθημένης μορφής ... κοινωνικοποίησης με την συμμετοχή των εργαζομένων και το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας. Οι αγώνες των εργαζομένων του Λαυρίου βρήκαν κατάληξη στη σημερινή μορφή συμμετοχής, όχι κατά τρόπο δοτικό αλλά σαν κατάκτηση.

... ιστορικά κάτω από το σφύρο δημιουργήθηκε η ελληνική Μεταλλουργική και Μεταλλευτική Εταιρεία Λαυρίου ξεκινώντας από την στιγμή που οι Γάλλοι, που μέχρι τότε εκμεταλλευόντουσαν τον σιδηρό κλάδο του Λαυρίου, αποφασίσαν να σταματήσουν τις δραστηριότητές τους.

... τότε γεννιέται η ιδέα της ελληνικοποίησης της εταιρείας. ... κλαυθούσαν όλες οι αναγκαίες ενέργειες όπως να φθάσουμε στο σημείο της δημιουργίας του φορέα που θα έκανε πραγματικότητα τα όνειρα πολλών γενεών της πόλης του Λαυρίου.

... στην εταιρεία που δημιουργήθηκε η συμμετοχή είναι η εξής:

(ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕ)	33,3	της εκατό
Εργαζόμενοι	33,3	" "
Δήμος Λαυρεωτικής	23,3	" "
Εργαζόμενοι	10,0	" "

... Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειώσουμε ότι το μετοχικό κεφάλαιο είναι ύψους 30.000.000.000.000. ... εργασιών της επιχείρησης έτσι όπως σχεδιάστηκε ανέρχεται σε 2 δισεκατομμύρια δρχ.

... δεν υπάρχει καμιά αμφισβήτηση ότι οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ελαστικές καταστάσεις που σε σχέση με το μικρό μετοχικό κεφάλαιο δημιουργούν συνθήκες που θα επέβαλλαν σύντομα αυξήσεις από μέρος των μετόχων του μετοχικού κεφαλαίου.

... Στο πλευρό των εργαζομένων στρέφεται και η τοπική Αυτοδιοίκηση που χωρίς καθυστέρηση, δέχτηκε την συμμετοχή της, πιστεύοντας ότι ο ρόλος ...

της πρέπει να είναι τέτοιος που να βοηθή στην ανάπτυξη του τόπου και στην δημιουργία πλεονέκτησης. Ο Δήμος Λαυρεωτικής συμμετέχοντας στην Επικύρωση με 7.000.000ρχ. άναγκη περικοπές από άλλες δαπάνες, επιμένει όμως πάντοτε στην ανάγκη η επικύρωση να είναι βιώσιμη.

## ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Το πρώτο πρόβλημα που εμφανίστηκε πριν ακόμα δημιουργηθεί ο φορέας ήταν το πρόβλημα της συμμετοχής των εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο. Θα έπρεπε εκ των προτέρων να είναι γνωστά ποιοί θα είναι αυτοί που θα εργασθούν στην Εταιρεία για να μπορέσουν να υπογράψουν το ιδρυτικό καταστατικό γεγονός που ήταν αδύνατο αφού η δύναμη του προσωπικού προβλεπόταν για 170 και ο ενεργός πληθυσμός των εργαζομένων δεν ξεπερνούσε τους 50.

Έκπρεπε απομένως να βρεθεί μια λύση που να έδινε την δυνατότητα της επίκτησης των μετοχών από τους εργαζόμενους μετά την πρόσληψή τους. Έτσι οι μετοχές των εργαζομένων όθθησαν σε ένα από τους μετόχους που όμας ανέλαβε την υποχρέωση να τις μεταβιβάσει στους 170 πρώτους που θα προσληφθούν στην Εταιρεία ένεργει καταβολής των αντίστοιχών ποσών από τους εργαζόμενους. (2100/20 που ορίζει ότι το καταστατικό υπογράφεται από τους μετόχους)

Το δεύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίστηκε ήταν η διατήρηση του χαρακτήρα της εταιρείας. Έπρεπε να καθοριχθεί η δυνατότητα σε οποιονδήποτε να γίνει κύριος μέτοχος περισσότερων από το 50 της εκατό ώστε ο έλεγχος να μην είναι απέλυτος. Το πρόβλημα αυτό υπέρχα και ίσως εξακολουθεί να υπάρχει παρά το γεγονός ότι η κατοχή των μετοχών από τους εργαζόμενους εσφαλτοίκα καταστατικό.

Οι όσμεύσεις που μιλών στο καταστατικό σε ότι αφορά την μεταβίβαση των μετοχών των εργαζομένων δεν μπόρεσαν να είναι τέτοιες ώστε να περιέχονται πάντα οι μετοχές σε εργαζόμενους καθορίστηκε ποιοί

μπορούν να είναι μέτοχοι και αποκλείστηκε ο ιδιωτικός τομέας.

Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίστηκε ήταν η συμμετοχή των μετόχων εργαζομένων στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας.

Θέλοντας να έχουμε ομακροπρόθεσμη εκπροσώπηση των εργαζομένων στο διοικητικό συμβούλιο έπρεπε να απευθυνθούμε προκρινόμενοι σε κάποιο αντιπροσωπευτικό όργανο έτσι ώστε να υπάρξει κοινή απόφαση των προσώπων που θα επιλεγόνταν. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων στο διοικητικό συμβούλιο είναι δύο.

Αποφασίσαμε να επιλέξουμε την λύση της δημιουργίας μιας ένωσης προσώπων εντός αστικής εταιρίας που θα συμμετείχαν όλοι οι μέτοχοι εργαζόμενοι υποχρεωτικά και θα είχε σαν σκοπό μόνο την εκλογή εκπροσώπων στο Δ.Σ. και στην Γενική Συνέλευση.

Πληροφορίες που έδωσα ένα από τα στελέχη της εταιρίας οκός ΠαπαΓ-  
ωδίου.

-Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρηση που εργάζεσθε;

-Η εταιρία απασχολεί 1200 άτομα από αυτά τα 1000 βρίσκοντε στα  
καταστήματα που σήμερα είναι 31, και τα υπόλοιπα είναι στις  
αποθήκες και στο κεντρικό γραφείο της εταιρίας.

-Γίνοντε επαγόμενοι;

-Κάθε χρόνο γίνοντε επαγόμενοι δηλαδή η εταιρία μας ανοίγει και  
άλλα υποκαταστήματα τροφοίων σε ολόκληρη την Ελλάδα.

-Υπάρχει μηχανοργάνωση;

-Φυσικά και υπάρχει γιατί μας βοηθάει να ελέγουμε έτσι ολόκληρη  
την εταιρία οποιδήποτε στιγμή θελήσουμε.

Υπάρχουν υπερσύγχρονες ταμιομηχανές, κομπιούτερ, τζελό, και τηλεφάξ.

-Πώς είναι οι σχέσεις της εταιρίας με τους εργαζόμενους;

-Η εταιρία πάντοτε διατηρεί καλές και αρμονικές σχέσεις με το  
προσωπικό της γιατί οι εργαζόμενοι με την άφοψη συμβολή τους  
έχουν φτάσει την εταιρία στις πρώτες θέσεις του κλάδου τροφοίων.  
Οι σχέσεις μεταξύ προϊταμένων υφισταμένων είναι η δ καλές  
υπάρχει συνεργασία και κατανόηση και από τις δύο πλευρές.

Πρέπει κάθε προϊταμένος να εκνέει καλή επίδοση στο προσω-  
πικό και να δημιουργεί το ανάλογο κλίμα εκκιντοσύνης, να είναι  
πάντα δίκαιος και αντικειμενικός, και να μην κάνει διακρίσεις.

Έτσι κερδίζει την εκτίμηση του προσωπικού.

-Η εταιρία είναι προσηέ στους εργαζόμενους της;

-Φυσικά και δίνει οι εργαζόμενοι έχουν μιά έκπτωση 10% στα τρόφιμα  
και 40% στα βιβλία, ρουά μηνός για φάνια 25/λεπτο φρήγιό, 30/λεπτο  
υγκέτρωση δύο φορές τον μήνα 10/μερη βόσει γάμου, πολιτιστικό  
κέντρο, βόσει εκπορεύσεις, πρήμ παρουσία, ανά ό/μήνο, ταμιακό  
επίδομα.

Σε κάθε κατάσταση μείνουν στόχοι αν τέρη ξεπεραστούν οι στόχοι

τότε δίνεται ένα πρίμ στα στελέχη του καταστήματος (διευθυντή, υποδιευθυντή).

Ακόμα για τα πριμιά των εργαζομένων υπάρχει κατασκήνωση το καλοκαίρι, διοργανώνονται καθοριστικοί αγώνες μεταξύ των καταστημάτων, οι εργαζόμενοι έχουν ψιμάκι και ένα πρωτότυπο ύψιστο. Η εταιρία που εργάζεται προσφέρει στον κάθε συνεπή και σωστό υπάλληλο πέρα από τον μονιμότητα της δουλειάς και προσωπικές εξελίξεις στην ιεραρχία της εταιρίας αρκεί και να το θέλει ο κάθε εργαζόμενος.

- Πώς γίνεται η πρόσληψη νέων υπαλλήλων;

- Έχει παρατηρηθεί πως κατά την πρόσληψη των νέων υπαλλήλων δεν αφιερώνω με πάντα αρκετό χρόνο για να τους συζητήσουμε και κατά κάποιο τρόπο να τους γνωρίσουμε και να μας γνωρίσουν.

Χυμιάς η συζήτηση είναι βιαστική και περιστρέφεται γύρω από τις υποχρεώσεις που έχει ο υπάλληλος προς το κατάστημα.

Δεν αναφέρουμε παρά μόνο βιαστικά και περιληπτικά τις παροχές που έχει ο εργαζόμενος κοντά μας καθώς και την εξέλιξη που μπορεί να έχει.

Αυτό αναγκάζει τους νέους υπαλλήλους να απευθύνονται σε άλλους συναδέλφους τους και με τον τρόπο αυτό αρκετές φορές η πληροφόρηση δεν είναι υπεύθυνα και σωστή.

Ει αυτό λοιπόν τώρα αφιερώνουμε αρκετό χρόνο στο νέο υπάλληλο για να του πούμε σχετικά με την εργασία που θα κάνει και τις παροχές που του δίνουμε καθώς και τις δυνατότητες εξέλιξης του.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται μέσα και έξω από την εταιρία, η εκπαίδευση έξω από την εταιρία γίνεται με την μορφή σεμιναρίων που τα παρακολουθούν όλα τα στελέχη της εταιρίας ενώ η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση γίνεται από τον προϊστάμενο (διευθυντή - υποδιευθυντή) στον απασχούμενο ο εκκαιδύμενος καθορίζεται από το προϊστάμενο παρασκευαστικό και αφού του εξηγήσει την φύση της δουλειάς, παρακολουθείται κατά την εκτέλεση της και όπου χρειάζεται διορθώνεται από τον προϊστάμενο.



ΤΙΣ πληροφορίες για την ΑΓΕΤ Ηρακλής που τις έδωσε κάποιος εργαζόμενος σε αυτή που θέλησε να κρατήσει την ανωνυμία του.

-Ποιά είναι η ταυτότητα της ΑΓΕΤ Ηρακλής;

-Η ΑΓΕΤ Ηρακλής είναι γνωστή κυρίως σαν τσιμεντοβιομηχανία, όμως σε συνολικές δραστηριότητες της εκτείνονται σε πολλούς τομείς της εθνικής μας οικονομίας. Οι κύριες κερφόου θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου, τεχνικές, κατασκευαστικές, μεταφορές, εμπορικές κλπ. εκτός από τη αμμοεπιχείρηση στην κύρια παραγωγική διαδικασία έχουν προωθήσει αρκετά από τα προϊόντα τους και στις αγορές τους εξωτερικού. Ανδεικτικό αυτής της ανοδικής πορείας των θυγατρικών εταιριών του Ομίλου είναι κυρίως το γεγονός ότι το 1980 απέσπασαν συνολικά πλεον. " Ηρακλής" περισσότερα από ένα δισεκατομμύριο κέρδη.

Ο Όμιλος της ΑΓΕΤ Ηρακλής αποτελεί και έναν από τους δυναμικότερους παράγοντες της εθνικής μας οικονομίας. Αυτό δεν συνδέεται μόνο με το γεγονός ότι η εταιρία δραστηριοποιείται ανάμεσα σε έναν από τους ζωτικότερους σημασίας οικονομικούς τομείς, όπως εκείνος του ορυκτού πλούτου της χώρας, αλλά και επειδή ο συνολικός όγκος των παραγόμενων από όλες τις μονάδες του Ομίλου προϊόντων καλύπτει αρκετές από τις βασικές ανάγκες της εσωτερικής αγοράς.

Ταυτόχρονα, η πρωτοκλασική ποιότητα της παραγωγής, ιδιαίτερα του τομέα του τσιμέντου, συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα των προϊόντων σε διεθνή επίπεδα, γεγονός που έχει ιδιαίτερα θετικές επιπτώσεις στην προώθηση των στόχων του εθνικού εξαγωγικού προγράμματος.

Ο δυναμικός χαρακτήρας της εταιρίας φαίνεται από τη συστηματική της διεύρυνση στις διάφορες αγορές του εξωτερικού.

Ας σημειωθεί εδώ, πως ο όγκος των εξαγωγών της ΑΓΕΤ Ηρακλής (σε τσιμέντο) έφθασε κέρσοι στους 3,4 εκατ. τόνους και σε 75 περίπου εκατ.

μες θέσεις εργασίας έχει η εταιρία που εργάζεσται;

άρχουν 4.000 περίπου θέσης εργασίας, που με τις εξαρτώμενες λοι-  
ες δορυφορικές δραστηριότητες δίνει απασχόληση σε πάνω από 10.000  
κογένειες.

ς γίνεται η εξειδίκευση του προσωπικού;

ιαιτέρα σημειώνεται η τάση για την εξειδίκευση του προσωπικού σε  
άφορους τομείς (διοίκηση, τεχνολογία, παραγωγή, εμπορία κλπ).

α τον σκοπό αυτό διοργανώνονται ταχτικά σεμινάρια, προωθείται η  
μετοχή στελεχών σε συνέδρια και επιστημονικές συναντήσεις, ενώ  
ρέχονται και άλλες δυνατότητες για την επιμόρφωση των εργαζομένων  
των του ΕΛΚΕΠΑ και άλλων εξειδικευμένων φορέων.

απορφώθηκε ένα καινούριο εργασιακό κλίμα σε όλες τις μονάδες της  
ταιρίας, το οποίο καλλιεργήθηκε με την οικονομική ενίσχυση και ποι-  
τική βελτίωση διαφόρων κοινωνικών εκδηλώσεων των εργαζομένων μέσα  
και έξω από το χώρο της εταιρίας.

σιές είναι οι παροχές της εταιρίας στους εργαζόμενούς της;

ορηγούνται υποτροφίες σε παιδιά εργαζομένων που φοιτούν σε ανώτατες  
αι ανώτερες σχολές (ΤΕΙ) στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, ενώ δίν-  
εται τακτική οικονομική ενίσχυση στους εργαζόμενους που τα παιδιά  
ους απασχολούνται σε βρεφονηπιακούς σταθμούς, είτε σπουδάζουν στο  
ημοτικό, το γυμνάσιο, το λύκειο, τις επαγγελματικές σχολές, καθώς  
και στους εργαζόμενους στην εταιρία σπουδαστές τεχνικών σχολών.

ιδρύθηκαν και λειτουργούν προσήλια τροφοίμων στο χώρο των κεντρικών  
ραφείων του θρίλου, καθώς και στο χώρο των εργοστασίων.

καλλιτεχνικές εκθέσεις, γιορτές για τα παιδιά με πολιτιστικό περι-  
εχόμενο, καθώς και διάφορες άλλες πολιτιστικές εκδηλώσεις, που διατη-  
ρούν την παρουσία της εταιρίας στον κοινωνικό χώρο σε υψηλό επίπεδο  
ίναι επίσης ορισμένες ακόμη από τις διοργανώσεις που προωθεί η ΑΓΕΤ  
τα πλαίσια των σχέσεων συνεργασίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων.

Στον Όμιλο Ηρακλής ανήκουν επίσης και θυγατρικές, όπως η ΑΜΠΕΡ, οι οποίες αναπτύσσουν αφενός επιχειρηματικής δράσης εκτός Ομίλου και αφετέρου σημαντικές δραστηριότητες για ανάπτυξη εγχώριας τεχνολογίας, στον τομέα της πληροφορικής και της μικροηλεκτρονικής.

Η ΑΜΠΕΡ ταυτόχρονα προσφέρει και προσφέρει τις τεχνολογικές της δυνατότητες για τη βελτίωση των ορόν εσωτερικής λειτουργίας του Ομίλου.

Με την χρησιμοποίηση της ηλεκτρονικής τεχνολογίας η ΑΓΕΤ-ΗΡΑΚΛΗΣ πέτυχε να συγκροτήσει:

Πρόγραμμα διαχείρισης της ενέργειας.

Να αυξήσει την περαιτέρω χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών στην παραγωγή.

Να αναπτύξει την περαιτέρω έρευνα για μείωση των ειδικών καταναλώσεων τόσο της ηλεκτρικής ενέργειας όσο και της θερμικής.

Επίσης:

Εφαρμογή βελτιωμένου συστήματος παρακολούθησης της συντήρησης.

και εδω θα πρεπει να τονιστει πως αν η συνολικη κατασταση της εται-  
ριας κρινεται ολικομερικα ως θετικη, κατα τις πολλες δυσκολιες, αυ-  
το οφειλεται σε μεγαλο μερος στην ουσιαστικη συμβολη των εργαζομε-  
νων στη συνολικη κατασταση για ενδυναμωση.

-Υπαρχει εδωκιτερο σιχρονος στην εταιρια σας;

-αν μαροφρε να μιλαμε σιμερα για αυταδυνωμη αναπτυξη τεχνολογιας στη  
ελλαδα, αυτη ισχυει κυριως για παρατη οπως της τσιμεντοβιτηματων,  
διαφορικα με την ηγει σιμεντο κατα αν διακριθενται μονο απο τη συνε-  
χη παραγωγη και βελτιωση νων τυπων τσιμεντου, ειναι αλλωστε αυτες  
και ενας αλο τους λεγουν που καθοριζουν την ανταγωνιστικητητα του  
ομιλου στο εξωτερικο, αλλα και τις εξαγωγικες μορφες εφαρμοζομενων  
μεθόδων στην κατασκευη ενδυναμωσης, στη χωρη ηρωτων υλων και για την  
χρησιμοση του μαριμαλωνιου. Τα ομιλια στοιχεία εινουν και μονο  
τους με αρκετα εισηθηθη εικονα.

η ειδικη αναλυση ηλεκτρικης ανδρυνωσης για ορισμενες ποιητητες τσιμεν-  
του μειωθηκε μεχρι και 30 της εκατοδ (ακριβ 41000- 30)

η ειδικη αναλυση κοστος αναφοροποιηθηκε σημαντικα. ανω αρχικα η  
σχυση ανδρυνω μαζωα ηταν 30 της εκατοδ 30 της εκατοδ, σιμερα εχει  
μειωσει στο 45/5 με μειωχρονη μειωση της ειδικης αναλυσης κατω ποσο-  
στο 5 της εκατοδ που κυρινονται 30 5 μεχρι και 15 της εκατοδ.  
χρησιμοποιηθηκαν νεες ελληνικες ηρωτες υλες που ειναι υποκατεστησαν  
εξαγωγικες, ειναι υποκατεστησαν ελλες ελληνικες με ουσιαστικα βελτιωτη-  
κα αποτελεσματα στα κριτες παραγωγης.

αυταδυνωθηκαν οι παραγωγαες της χρησιμοποιημενου ονδρυνω κι αυτο  
εφαρμοστηκε στην παραγωγικη ουσιαστικα, αρα αναλυθηκαν στο εργαστη-  
ριο οι υλων αναλυσης ουσιαστικα η ορητικα στην παραγωγη. Αποτελε-  
σμα νων ουσιαστικων υποκατεστησαν, ηταν και η πτωση των τιμων του  
ανδρυνω.

εφαρμοστησαν προημερινα εισηθηθη ουσιαστικα της παραγωγης με ηλεκτι-  
νικα ουσιαστικα ουσιαστικα ουσιαστικα ουσιαστικα στην εξελικη το  
κδοσης.

ΙΩΑΝΝΗ ΤΣΙΑΚΑΛΑΝΟΥ: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΙΩΑΝΝΗ Γ. ΟΡΦΑΝΟΥ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ Σ. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΟΙΚΙΛΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΟΝΤΟΓΙΩΡΓΗΣ: ΤΑ ΣΤΙΛΛΕΧΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΚΟΡΝΙΛΙΑΣ ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ: ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΧΑΡΑΔΑΡΕΙΟΥ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ ΚΑΙ ΕΥΑΓ ΚΑΤΣΙΟΥΛΑΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗ: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΠΑΛΙΣΣΟΣ Κ.: ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

SHANNON DEVELOPMENT: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΙΡΛΑΝΔΙΑΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΣΥΝΔΕΣΜΟ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ: (ΓΙΟΣΟΣΤΑ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ)

ΣΤΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΙΝΚΑ: ( ΜΗΝΙΑΙΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ, ΤΕΥΧΗ ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ, ΟΚΤΩΜΒΡΙΟΥ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ)

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΚΕΡΔΟΣ: (ΣΤΟΙΧΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ ΤΟΥ ΜΗΝΟΣ ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ ΟΚΤΩΜΒΡΙΟΥ)

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΕΞΠΡΕΣ: (ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΙΟΥΛΙΟΥ-ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΕΛΚΕΠΑ: ( ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΧΑΜΗΛΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ -ΥΦΥΣΤΑΜΕΝΩΝ

ΑΠΟ ΤΟ ΦΥΛΛΑΔΙΟ ΠΟΥ ΚΥΚΛΟΦΟΡΗΣΕ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΟΡΑΝΙΣΜΟ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ SMALL BUSINESS ADMINISTRATION: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΟΜΕΧ: ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΕΛΦ ΣΕΡΒΙΣ ( ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΚΔΟΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΑΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ) ΜΗΝΟΣ ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΓΛΩ. ΜΗΝΟΣ ΙΟΥΛΙΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ Π. ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ

