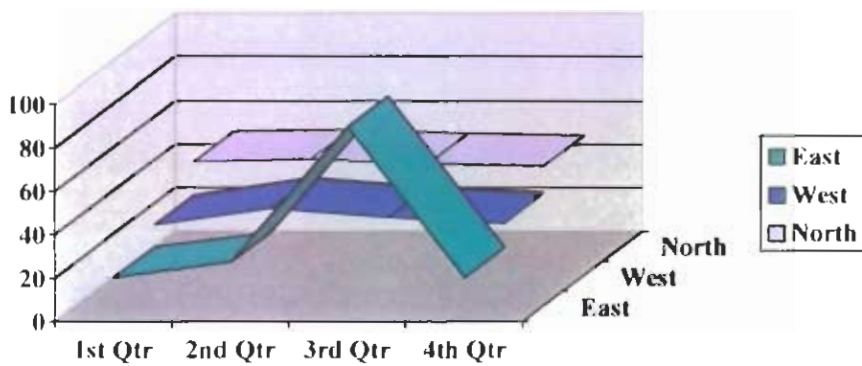


# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ :** Αύξηση Παραγωγικότητας των Εργαζομένων



**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ :** Καψή Ρέα

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ :** Κουκά Θεοφανή  
Γιάννου Βασιλική



Πάτρα, 2006

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΜΕΡΟΣ Α΄

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ. 5
1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	σελ. 6
1.2.1. Συντελεστές παραγωγής.....	σελ. 6
1.2.2. Εργασία – θέση εργασίας.....	σελ. 7
1.2.3. Ανθρώπινο δυναμικό – Διοικ. Πυραμίδα.....	σελ. 7
1.2.4. Περιβάλλον επιχείρησης.....	σελ. 8

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	σελ. 12
2.2 ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΥΤΗΣ	σελ. 12

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

3.1 ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	σελ. 14
3.2 ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ.....	σελ. 15
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
3.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	σελ. 16

## ΜΕΡΟΣ Β΄

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

4.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ.....	σελ. 19
4.1.1 Το Πρόβλημα των αμοιβών ως κίνητρο.....	σελ. 20
4.1.2 Ουσιαστικές απαιτήσεις ενός υγιούς συστήματος αμοιβών με κίνητρα.....	σελ. 21
4.1.3 Περίληψη, συμπεράσματα περί αμοιβών.....	σελ. 23
4.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	σελ. 24
4.2.1 Ιστορική Προοπτική.....	σελ. 24
4.2.2 Ψυχολογικές θεωρίες του περιεχομένου και της διαδικασίας.....	σελ. 25
4.2.3 Η παρακίνηση στις οικονομικές μονάδες.....	σελ. 25
4.2.4 Παρακίνηση και επίδοση.....	σελ. 26
4.3 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	σελ. 27
4.3.1 Βελτίωση των μεθόδων εργασίας.....	σελ. 27
4.3.2 Βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας.....	σελ. 28

4.4 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	σελ. 33
4.4.1 Επιδράσεις της εκπαίδευσης.....	σελ. 33
4.4.2 Επισήμανση των αναγκών για εκπαίδευση.....	σελ. 34
4.4.2.1 Τρόποι διαπίστωσης των αναγκών για εκπαίδευση.....	σελ. 34
4.4.3 Συνδικαλιστική εκπαίδευση και η συμβολή της στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.....	σελ. 35
4.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	σελ. 36
4.5.1 Βασικοί μοχλοί βελτιώσεων.....	σελ. 37
4.6 ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	σελ. 40
4.6.1 Περιγραφή και εφαρμογή των κύκλων ποιότητας.....	σελ. 41
4.7 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	σελ. 41
4.7.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες αποτελεσματικότητας ομάδων.....	σελ. 42
4.8 Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	σελ. 45
4.8.1 Βασικές αρχές κατά Taylor για την αύξηση της παραγωγικότητας.....	σελ. 45
4.8.2 Βασικές αρχές κατά Hackman & Oldham για την αύξηση της παραγωγικότητας.....	σελ. 46
4.9 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΟΤΑ.....	σελ. 47

## ΜΕΡΟΣ Γ΄

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

5.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΟΙ.....	σελ. 51
5.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	σελ. 51
5.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΟΠ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	σελ. 54
5.4 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	σελ. 55
5.4.1 Μέθοδος PQM.....	σελ. 56
5.5 ΜΙΑ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΟΡΥΦΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	σελ. 65

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

6.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	σελ. 68
6.2 ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΗΜ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	σελ. 68
6.3 ΕΝΑΣ ΝΕΟΣ ΡΟΛΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ.....	σελ. 69
6.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΤΙΣ ΔΗΜ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	σελ. 71
6.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧ. ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ.....	σελ. 72
6.6 ΠΩΣ ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ. ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	σελ. 73

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

7.1 ΑΝΕΡΓΙΑ.....	σελ. 77
7.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ.....	σελ. 77
7.2.1 Είδη ανεργίας.....	σελ. 78
7.3 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ.....	σελ. 79

7.4 ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ.....σελ. 79

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

8.1 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....σελ. 80

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ. 82

# ΜΕΡΟΣ Α΄

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις – εάν ο στόχος και το όραμά τους είναι η μεγιστοποίηση του όποιου αποτελέσματος, θα πρέπει να παραδεχτούν ότι η υποκειμενική τυχαία και πρόχειρη οργάνωσή τους δεν μπορεί να έχει πλέον κάποια θέση σε παγκοσμιοποιημένες και σύνθετες αγορές. Η επένδυση των επιχειρήσεων πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να σταματήσει να παραβλέπεται ή να γίνεται σε μια επιφανειακή σχέση.

Σήμερα, με τις κοσμογονικές αλλαγές που γίνονται στον επιχειρησιακό χώρο, ολοένα και περισσότερο οι επιχειρηματίες θα συνειδητοποιούν ότι τη διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων δεν θα την κάνει πλέον το προϊόν, η τιμή ή η τεχνολογία. Διότι όλα αυτά θα μπορούν να αντιγραφούν. Τη διαφορά θα την κάνει το ανθρώπινο δυναμικό που θα αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που δεν θα αντιγράφεται.

Ο ανταγωνισμός, δηλαδή, των επιχειρήσεων στο μέλλον θα προέρχεται περισσότερο από τη στελέχωση της επιχείρησης και λιγότερο από τις τιμές οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις έχουν φτάσει σε οριακό σημείο κόστους.

Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, θα πρέπει να <<αφουγκράζονται>> τις απαιτήσεις σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και να προσπαθούν να προσαρμόζονται στις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες της αγοράς.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να πιστέψει στην αποτελεσματικότητα της κατάλληλης στελέχωσης της επιχείρησής του αναγνωρίζοντας τη σημασία της ενέργειας αυτής τόσο βραχυχρόνια όσο και για το απώτερο μέλλον της επιβίωσής του.

Σε ένα λοιπόν πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι αναγκαίο να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να <<αφουγκραστούν>> τις διεθνείς τάσεις και το συντομότερο δυνατό να πιστέψουν ότι θα πρέπει να επενδύσουν πάνω στον ανθρώπινο παράγοντα. Η στελέχωση της επιχείρησης με ικανά στελέχη είναι σήμερα και εντονότερα θα είναι αύριο, ζήτημα επιβίωσης και καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού.

Η επένδυση των επιχειρήσεων πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να σταματήσει να παραβλέπεται ή να γίνεται σε μια επιφανειακή σχέση.

Δεδομένων των συνεχών κοσμογονικών αλλαγών οι επιχειρηματίες θα συνειδητοποιούν ότι την διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων δεν θα την κάνει πλέον ούτε το προϊόν, ούτε η τιμή ούτε και η τεχνολογία διότι όλα αυτά θα μπορούν να αντιγραφούν. Ο μοναδικός παράγοντας που δεν αντιγράφεται είναι και αυτός που θα κάνει την διαφορά, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό.

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων στο μέλλον θα προέρχεται περισσότερο από την στελέχωση της επιχείρησης και λιγότερο από τις τιμές οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις έχουν φτάσει σε οριακό σημείο κόστους.

Ιδανικός υπάλληλος στα χρόνια που έρχονται δεν θα είναι εκείνος που θα δουλεύει ή θα παράγει περισσότερο μέσα στην επιχείρηση όπου εργάζεται αλλά εκείνος που μέσω των προχωρημένων γνώσεων και ιδεών του θα βοηθάει μια επιχείρηση να παράγει νέα προϊόντα τα οποία θα καλύπτουν τις ανάγκες τις αγοράς.

Με την ανάπτυξη και παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων, είναι πέρα από βέβαιο, ότι η ανεργία σε ανειδίκευτο ανθρώπινο δυναμικό θα αυξηθεί τις επόμενες δεκαετίες.

Σε ένα λοιπόν πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον ο επιχειρηματίας θα πρέπει να πιστέψει στην αποτελεσματικότητα της κατάλληλης στελέχωσης της επιχείρησής του, αναγνωρίζοντας την σημασία της ενέργειας αυτής τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα για το αιώτερο μέλλον της επιχείρησής του. Από την πλευρά τους τα στελέχη των επιχειρήσεων θα είναι αναγκαίο να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους.

## **1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ**

### **1.2.1. Συντελεστές παραγωγής**

#### ***Φυσικοί πόροι***

Αναφέρεται στα αγαθά και κάθε λογής εκμετάλλευση που προέρχονται από τη γη, από το υπέδαφος, τα δάση, τη θάλασσα. Η φύση μας παρέχει όμως και άλλα στοιχεία όπως το ηλιακό φως, τη θερμότητα, τον ατμοσφαιρικό αέρα κ.α. τα οποία δεν συμπεριλαμβάνονται στους συντελεστές παραγωγής διότι είναι ελεύθερα και όχι οικονομικά αγαθά. Στην πολιτική οικονομία χρησιμοποιείται ο όρος έγγειος πρόσοδος δηλαδή η αμοιβή του εδάφους ως συντελεστής παραγωγής.

#### ***Κεφάλαιο***

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στο υλικό κεφάλαιο και όχι στο χρηματικό. Δηλαδή τα μηχανήματα, τα εργαλεία, τα μεταφορικά μέσα, τις κτιριακές εγκαταστάσεις κλπ. Αποτελείται από διαρκή αγαθά που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία και στην παραγωγή άλλων αγαθών. Είναι σημαντικός παράγοντας γιατί αυξάνει την παραγωγικότητα της εργασίας εφόσον με την ίδια ποσότητα εργασίας παράγονται περισσότερα αγαθά. Η αμοιβή του κεφαλαίου στην πολιτική οικονομία λέγεται τόκος.

## ***Επιχειρηματίας***

Αναλαμβάνει την οργάνωση και το συντονισμό των παραγωγικών μέσων για την παραγωγή των αγαθών με σκοπό την επίτευξη του κέρδους. Το επιχειρηματικό αποτέλεσμα βασίζεται στις κρίσιμες αποφάσεις, που βασίζονται στις προβλέψεις του επιχειρηματία και ανάλογα το αποτέλεσμα είναι είτε θετικό δηλαδή προσδίδει κέρδος στην επιχείρηση είτε αρνητικό δηλαδή προκαλεί ζημιές. Υπάρχει πάντα ένας επιχειρηματικός κίνδυνος.

## **1.2.2. Εργασία – Θέση εργασίας**

### ***Εργασία***

Εννοούμε κάθε μορφή εργασίας από την πιο απλή μορφή χειρωνακτική δουλειά έως την πιο πολύπλοκη και λεπτή εργασία ενός ατομικού επιστήμονα. Περιλαμβάνει δηλαδή όλες τις φυσικές και επιστημονικές υπηρεσίες που παρέχονται από τον άνθρωπο στην παραγωγική διαδικασία για την παραγωγή διάφορων αγαθών. Στην πολιτική οικονομία η αμοιβή της εργασίας ονομάζεται μισθός, όπως είναι το ημερομίσθιο, ο μηνιαίος μισθός, η αμοιβή σε είδος.

### ***Θέση εργασίας***

Είναι η στοιχειώδης οργανωτική διαίρεση της επιχείρησης με συγκεκριμένα καθήκοντα, εξουσία και ευθύνη. Η θέση εργασίας συνδέεται με συγκεκριμένο πρόσωπο (το πρόσωπο που εκτελεί την εργασία) αλλά είναι ανεξάρτητη από την αλλαγή προσώπων (είναι απρόσωπη).

Η ομαδοποίηση διαφόρων θέσεων εργασίας αποτελούν τους οργανωτικούς τομείς που παίρνουν διάφορες μορφές και ονομασίες όπως τμήμα, υπηρεσίες, διευθύνσεις, γραφεία, ομάδες κ.λ.π. Η ομαδοποίηση αυτή γίνεται με κριτήρια το αντικείμενο του διαμορφωμένου τομέα ή της λειτουργίας της επιχείρησης.

## **1.2.3. Ανθρώπινο Δυναμικό – Διοικ. Πυραμίδα**

### ***Ανθρώπινο Δυναμικό***

Όλοι οι άνθρωποι που απασχολούνται σε μια επιχείρηση ανεξάρτητα με το ρόλο που παίζουν και τις δραστηριότητες που έχουν αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους ή το προσωπικό της επιχείρησης.

Το προσωπικό που εργάζεται σε μια επιχείρηση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες : το διοικητικό προσωπικό και το εκτελεστικό προσωπικό.



Το διοικητικό προσωπικό αποτελείται από τα πρόσωπα εκείνα που έχουν εξουσιοδότηση και αρμοδιότητα να κατευθύνουν τις δραστηριότητες των λοιπών εργαζομένων δηλαδή των υπαλλήλων και των εργατών.

Οι εργατές ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου χωρίς καμία ευθύνη επίβλεψης για την εργασία των άλλων εργαζομένων στην επιχείρηση.

### Διοικητική Πυραμίδα

Τα διοικητικά στελέχη δεν βρίσκονται όλα σε ένα επίπεδο αλλά ανάλογα με τη σοβαρότητα του έργου που ασκούν και ανάλογα με την υπευθυνότητα που έχουν, κατατάσσονται βασικά σε τρία διαφορετικά επίπεδα που συγκροτούν τη διοικητική πυραμίδα ή πυραμίδα της ιεραρχίας. Τα επίπεδα αυτά είναι:

- 1) το ανώτατο
- 2) το μεσαίο και
- 3) το κατώτερο ή εποπτικό.

Η διαβάθμιση αυτή δεν είναι ούτε προκαθορισμένη ούτε απόλυτη. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- Από το μέγεθος της επιχείρησης και την δραστηριότητά της.
- Από την ποιότητα και την ποσότητα των εργαζομένων.



### 1.2.4. Περιβάλλον Επιχείρησης

#### ΤΟ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι δυνάμεις του μικρό-περιβάλλοντος οι οποίες και εξετάστηκαν παραπάνω λειτουργούν μέσα σ' ένα μεγαλύτερο περιβάλλον το λεγόμενο περιβάλλον της εταιρείας. Οι δυνάμεις αυτές εξετάζουν μεγέθη ελεγχόμενα τα οποία η εταιρεία πρέπει να παρακολουθεί και στα οποία πρέπει να ανταποκρίνεται.

Έτσι θα εξετασθούν τα εξής περιβάλλοντα:

- A) Το δημογραφικό περιβάλλον
- B) Το οικονομικό περιβάλλον
- Γ) Το τεχνολογικό περιβάλλον

- Δ) Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον
- Ε) Το φυσικό περιβάλλον
- ΣΤ) Το πολιτιστικό περιβάλλον

### **ΤΟ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η δημογραφία είναι η μελέτη του ανθρώπινου πληθυσμού. Μελετάται, δηλαδή, πόσο αυτός είναι μεγάλος ή μικρός από άποψη μεγέθους, μελετάται η πυκνότητα του, η τοποθεσία εγκατάστασης του πληθυσμού. Μελετάται τι φύλλο και η ηλικία των ατόμων που αποτελούν τον συγκεκριμένο πληθυσμό.

Το δημογραφικό περιβάλλον είναι καθοριστικής σημασίας για τους Μάρκετερς. Οι Μάρκετερς συγκεντρώνουν την προσοχή τους στις τάσεις ανάπτυξης του συνολικού πληθυσμού, στις τάσεις ανάπτυξης κάποιων συγκεκριμένων ομάδων ηλικιών, στη γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, καθώς επίσης και στην ταχύτητα με την οποία μεταβάλλεται ο πληθυσμός μιας περιοχής. Επίσης οι Μάρκετερς πρέπει να διαθέτουν επίσης στοιχεία ως προς το δημογραφικό περιβάλλον όπως: ποιος είναι ο αριθμός των νοικοκυριών και ποιος είναι ο αριθμός των μελών κατά νοικοκυριό, το επίπεδο της μόρφωσης του πληθυσμού, ποια είναι η σύνθεση του πληθυσμού κατά επάγγελμα και τέλος ποιο είναι το ποσοστό των γυναικών που εργάζεται.

### **ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζεται ασφαλώς από την εκάστοτε οικονομική πολιτική της χώρας αυτής. Δεν πρέπει, όμως, να διαφεύγει της προσοχής μας ότι το οικονομικό περιβάλλον κάθε χώρας επηρεάζεται και εξαρτάται και από την παγκόσμια οικονομική κατάσταση, αφού σχεδόν καμία χώρα δεν αποτελεί ένα κλειστό οικονομικό σύστημα. Στη χώρα μας τα δημοσιονομικά μέτρα, που λαμβάνονται για την εξυγίανση της οικονομίας, έχουν επηρεάσει σε ένα μεγάλο βαθμό τόσο τον Έλληνα καταναλωτή όσο και τον Έλληνα επιχειρηματία.

Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα αν είναι εύρωστοι ή όχι, επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό οικονομικό περιβάλλον. Οι μεταβολές σε βασικές οικονομικές μεταβλητές (εισόδημα, επιτόκια, συνθήσεις αποταμίευσης και δανεισμού) έχουν σημαντική επίπτωση στην αγορά. Έτσι διάφορες επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να πέσουν θύματα μιας οικονομικής κάμψης. Με μια σωστή προειδοποίηση μπορούν να πάρουν τα κατάλληλα μέτρα και ως εκ τούτου να αποφύγουν τις δυσάρεστες συνέπειες μιας οικονομικής κάμψης.

### **ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Μία από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος που επηρεάζουν τις προσπάθειες των διοικητικών στελεχών είναι η τεχνολογία. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συντελείται σήμερα με γοργούς ρυθμούς. Βαδίζουμε προς την τρίτη βιομηχανική επανάσταση, με προεξέχοντες τους τεχνολογικούς κλάδους της **ηλεκτρονικής** και της **ρομποτικής**.

Η χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, την εμφάνιση νέων προϊόντων και υπηρεσιών την μείωση του χρόνου εργασίας.

Η τεχνολογία ασκεί ιδιαίτερη επίδραση στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υπακούουν στις απαιτήσεις της σύγχρονης τεχνολογίας που είναι: Η λογική του μεγέθους, η λογική της μετρήσεως του χρόνου και η λογική της ιεραρχίας. Αυτά τα τρία «λογικά» μεγέθη της τεχνολογίας είχαν πρακτικές εφαρμογές μέσα στην επιχείρηση όπως: Μείωση του εργατικού δυναμικού, συγκέντρωση των εργατών σε ορισμένα σημεία με αποτέλεσμα να αποφεύγουν την απομόνωση, καλλιέργεια ανθρωπίνων σχέσεων.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι η τεχνολογία θα δώσει στην επιχείρηση τα μέσα για την ανάπτυξη και θα πάρει από αυτή τα υλικά εφόδια για να συνεχίσει την πρόοδό της.

### **ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το πολιτικό περιβάλλον αποτελείται από νόμους, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις. Με αυτά τα μέσα οι εκάστοτε κυβερνήσεις ρυθμίζουν την οικονομική, και όχι μόνο, ζωή μίας χώρας. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι πάντα ενήμερα περί αυτών των αλλαγών. Οι νόμοι από τη φύση τους είναι πολύπλοκη, γίνονται όμως πολυπλοκότεροι, από τις συχνές αλλαγές που κάνουν οι εκάστοτε κυβερνήσεις. Η κυβέρνηση κάθε κράτους αναπτύσσει τη δική της οικονομική πολιτική, με τους δικούς της νόμους και κανόνες. Έτσι για να επιβιώσει μία επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί της συμβουλές ενός Νομικού Συμβούλου. Οι νόμοι που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων από χρόνο σε χρόνο αυξάνονται. Έχουν δε διάφορους στόχους όπως:

#### **A) Για την προστασία των καταναλωτών από άδικες επιχειρησιακές πρακτικές.**

Μερικές επιχειρήσεις εάν αφεθούν ελεύθερες χωρίς κανένος είδους νομοθεσία να τις περιορίζει πολύ πιθανό να παράγουν προϊόντα χαμηλής ποιότητας με σκοπό να ξεγελάσουν τους πελάτες-καταναλωτές.

#### **B) Για την προστασία της επιχείρησης από άλλες ανταγωνιστικές.**

Οι επικεφαλές των επιχειρήσεων ζητούν να υπάρχει ανταγωνισμός, υπάρχουν άλλες φορές όμως, που χρειάζεται να σταματήσουν κάθε είδος ανταγωνισμό όταν βλέπουν ότι αυτός τους απειλεί.

#### **Γ) Για την προστασία της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου από την αχαλίνωτη ανταγωνιστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων.**

Πολλές φορές οι ενέργειες των επικερδών επιχειρήσεων δεν συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός καλού επιπέδου ζωής. Οι οικονομικοί νόμοι, λοιπόν, θεσπίζονται προκειμένου οι επιχειρήσεις να αναλάβουν την ευθύνη τους για το κοινωνικό κόστος που δημιουργείται με την παραγωγή των προϊόντων τους.

#### **Δ) Να απαγορεύσουν την παραγωγή ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών από ιδιωτικούς φορείς.**

Υπεύθυνο για την παραγωγή αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών είναι μόνο το κράτος, και μάλιστα μονοπωλιακά. Παράδειγμα αποτελούν η ΔΕΗ, τα ΕΛΤΑ, ο ΟΣΕ.

### **Ε) Να κατευθύνουν τις επενδύσεις σε ορισμένες περιοχές της χώρας.**

Η κυβέρνηση προκειμένου να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των παραμεθόριων περιοχών, δίνει επιχορηγήσεις, επιδοτεί τα επιτόκια των τραπεζικών δανείων και παρέχει μία σειρά διαφόρων κινήτρων, ώστε να γίνουν παραγωγικές επενδύσεις. Εκτός από την εθνική νομοθεσία υπάρχει ένα ολόκληρο πλέγμα νομοθεσίας που επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την Ελληνική Επιχείρηση. Η νομοθεσία αυτή προέρχεται από το κοινοβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης της οποίας η χώρα μας είναι μέλος. Η νομοθεσία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου γίνεται νομοθεσία του Ελληνικού Κράτους με την επικύρωση της από την Ελληνική Βουλή. Οι νόμοι που προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να έχουν τους ίδιους στόχους με αυτούς που ήδη αναφέρθηκαν.

## **ΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει όχι όλες αλλά σημαντικό μέρος των πηγών που είναι χρήσιμες για την παραγωγική διαδικασία. Ωστόσο η κατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος συνεχώς επιδεινώνεται. Διαμαρτυρίες για την καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος υπάρχουν και στις μέρες μας όπου η καταστροφή είναι μεγαλύτερη σε έκταση και εντονότερη σε ρυθμό. Καθημερινά εκφράζονται ανησυχίες για τα βιομηχανικά χημικά που δημιουργούν τρύπα στο στρώμα του όζοντος και άλλες οικολογικές καταστροφές. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπ' όψην τους τα εξής:

- **Έλλειψη πρώτων υλών**
- **Το κόστος ενέργειας είναι αυξημένο**
- **Η ρύπανση έχει αυξηθεί και αυτή**

## **ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Ορισμένες κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες, όπως είναι η θρησκεία, η οικογένεια, η δημοκρατία, είναι βασικές για την Ελληνική κοινωνία. Άλλες αξίες, όπως ο τρόπος που επικοινωνεί κανείς με το περιβάλλον του (π.χ. τρόπος ντυσίματος) είναι αξίες δευτερεύουσας σημασίας. Οι βασικές αξίες δεν αλλάζουν εύκολα. Τούτο το γνωρίζουν τα στελέχη και γι' αυτό προσπαθούν να επηρεάσουν τις αξίες δευτερεύουσας σημασίας. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον και καθώς η δραστηριότητα μίας επιχείρησης γίνεται διεθνής τα στελέχη θα πρέπει να σέβονται τις ιδιαιτερότητες αυτές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στην οικονομία, παραγωγικότητα είναι ο λόγος του παραγόμενου προϊόντος προς τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία), δηλαδή η σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα και στα χρησιμοποιούμενα μέσα. Έτσι λοιπόν η παραγωγικότητα αυξάνει όταν με τα ίδια μέσα πετυχαίνουμε καλύτερο αποτέλεσμα ή με λιγότερα μέσα πετυχαίνουμε το ίδιο αποτέλεσμα.

Η παραγωγικότητα διακρίνεται :

- α) σε παραγωγικότητα εργασίας, όπου είναι ο λόγος του αποτελέσματος προς την ποσότητα εργασίας που απαιτήθηκε.
- β) Σε παραγωγικότητα κεφαλαίου όπου είναι ο λόγος του αποτελέσματος προς το κεφάλαιο που δαπανήθηκε.

Ιστορικά έχουν υπάρξει διάφορες Αστικές Θεωρίες για την παραγωγικότητα όπως, ότι αυτή είναι πηγή αξίας σε αντίθεση με την μαρξιστική θεώρηση, που εξετάζει την παραγωγικότητα ως ιδιότητα που δίνει στο προϊόν χρήσιμη αξία.

Οι συντελεστές παραγωγής έχουν την ικανότητα να παράγουν αξία. Έτσι η εργασία παράγει μισθό και το κεφάλαιο τόκο και αν θεωρήσουμε και τη γη συντελεστή παραγωγής, παράγει εγγεία πρόσοδο. Λόγω όμως του συστήματος της ατομικής ιδιοκτησίας, όταν αυξάνεται η παραγωγικότητα, ο μισθός της γης και του κεφαλαίου ωφελείται, ο δε δούλευτής των μέσων παραγωγής παίρνει τον ίδιο μισθό.

### 2.2 ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΥΤΗΣ

Η παραγωγικότητα της εργασίας είναι η ποσότητα που παράγει ο εργαζόμενος στην μονάδα του εργάσιμου χρόνου ( ώρα, βάρδια, μήνας ) ή αλλιώς η ποσότητα χρόνου που δαπανήθηκε για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος.

Για να παραχθεί ένα προϊόν χρειάζεται ζωηρή εργασία, δηλαδή η εργασία που ξοδεύτηκε για την παραγωγή των αγαθών αλλά και η παρωχημένη εργασία που δαπανήθηκε στα προηγούμενα στάδια παραγωγής και ενσωματώθηκε στα λεγόμενα μέσα παραγωγής ( κτίρια, μηχανήματα, υλικά κ.λπ ). Όλη αυτή η εργασία αποτελεί την κοινωνική παραγωγικότητα και καθορίζεται ως λόγος όλου του φυσικού όγκου του Εθνικού Εισοδήματος προς το συνολικό αριθμό των εργαζομένων.

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας είναι ένας από τους βασικούς οικονομικούς νόμους και εκφράζεται με το γεγονός ότι η Κοινωνία λόγω της ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων, ελαττώνει τις κοινωνικά αναγκαίες δαπάνες της εργασίας. Έτσι, στο βαθμό που οι άνθρωποι συσσωρεύουν πείρα και τεχνογνωσία και ανακαλύπτουν τους νόμους της φύσης, συντελείται συνεχής αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας π.χ. στην εποχή του πρωτόγονου κοινοτικού συστήματος η ανάπτυξη των παραγωγικών δυνάμεων γινόταν αργά : από πέτρινα εργαλεία, σε χάλκινα, ορειχάλκινα και τέλος σε σιδερένια.

Από τότε και μέχρι την εμφάνιση των πρώτων μηχανών έχει υπολογιστή ότι η αύξηση της εργασίας ήταν στο 4% κάθε 100 χρόνια. Κατόπιν αρχίζει η γοργή αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας με την τεχνολογική επανάσταση και είσοδο στην παραγωγή των προγραμματισμένων μηχανών πολλαπλών χρήσεων.

Οι γενικοί όροι αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας είναι οι φυσικές συνθήκες ,κατόπιν το επίπεδο ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων, οι κοινωνικές συνθήκες εργασίας και τέλος η επιστημονικοτεχνική κατάρτιση των εργαζομένων.

Τους παράγοντες αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας, μπορούμε να τους κατατάξουμε στις παρακάτω βασικές ομάδες :

- α)** τελειοποίηση της τεχνικής και τεχνολογίας και αλλαγή της δομής της παραγωγής (τεχνικό επιστημονική επανάσταση)
- β)** βελτίωση της οργάνωσης της παραγωγής
- γ)** τελειοποίηση της οργάνωσης εργασίας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1 ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας αναφέρεται τόσο στον ποσοτικό όσο και στον ποιοτικό χαρακτήρα της και επιτυγχάνεται, κυρίως, με τη βελτίωση των γενικών όρων εργασίας.

Η εργασία διακρίνεται σε άμεση που στοχεύει άμεσα στην παραγωγή (π.χ. εργάτης) και σε έμμεση που ενεργεί έμμεσα (π.χ. εποπτική, διοικητική). Διακρίνεται εξ άλλου, σε ειδικευμένη και ανειδίκευτη.

Οι κύριοι παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση του ύψους της παραγωγικότητας είναι:

- A.** Κίνητρα για την υποκίνηση, δραστηριοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.  
Τα κίνητρα διακρίνονται σε θετικά (μισθός) και αρνητικά (φόρος, πρόστιμο, τιμωρία)
- B.** Πίστη στο στόχο. Αναφερόμαστε στο management by objectives (MBO).  
Σύνδεση του εργαζομένου με το στόχο, καθορισμός των διαδικασιών επίτευξης, επαναπληρόφρηση.
- Γ.** Γενικές συνθήκες εργασίας π.χ. φωτισμός, θερμοκρασία, καθαριότητα, περιβάλλον.
- Δ.** Οργάνωση γενικά, κατά τμήμα και κατά θέση εργασίας και ειδικότερα:
  - Μελέτη μεθόδου για τον λεπτομερή τεχνικό προσδιορισμό των απαιτούμενων μεθόδων και διαδικασιών για την αύξηση της παραγωγικότητας (σχεδιασμός και διαρρύθμιση χώρου, χειρισμός, περιβάλλον).
  - Ανάλυση της εργασίας, δηλαδή, καθορισμός των ευθυνών, δικαιωμάτων και ειδικών προϋποθέσεων (Οργανογράμματα-Γραφική παράσταση της τυπικής οργανικής διάρθρωσης, που θα καταδεικνύει γραμμικά, εξουσία, υπευθυνότητα, συντονισμό, σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και θα απαριθμεί τα κυριότερα καθήκοντα).
  - Κατάταξη της εργασίας, για τη διάταξη των εργασιών, μέσα σε κατηγορίες.

- Περιγραφή εργασίας, δηλαδή, αναφορά στις απαιτούμενες προϋποθέσεις, για την εκτέλεση της κάθε εργασίας (π.χ. συνθήκες, δεξιότητες).
- Προδιαγραφές εργασίας, που αναφέρεται στα απαιτούμενα φυσικά και διανοητικά προσόντα των εργαζομένων, για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.
- Μελέτη εργασίας, για τη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού και τον προσδιορισμό ενός λογικού κι ανώτατου ποσοτικού επιπέδου εργασίας.
- Μελέτη χρόνου και κινήσεων. Χρονομέτρηση με βάση ειδικά πρότυπα χρόνου και κίνησης.
- Απλοποίηση εργασίας για τον περιορισμό των περιττών κινήσεων.
- Ασφάλεια εργασίας, για την εξασφάλιση της εργασίας και την πρόληψη των ατυχημάτων.

Ε. Εκπαίδευση προσωπικού για τη θεωρητική, πρακτική, διοικητική ή τεχνική εκπαίδευση.

ΣΤ. Η αξιολόγηση της εργασίας. Η συστηματική κατάταξη κάθε εργασίας με σκοπό τη σύγκριση, για τον καθορισμό των αμοιβών.

## 3.2 ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εργασιακό περιβάλλον της οικονομικής μονάδας στην οποία ζει και εργάζεται για αρκετές ώρες το άτομο, επηρεάζει αρνητικά ή θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Οι δυνάμεις που παρακινούν τα άτομα αρνητικά ή θετικά είναι :

**Βιολογικές :** εξασφάλιση τροφής, κατοικίας, ύπνου, ξεκούρασης, ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με τις οικονομικές παροχές.

**Κοινωνικές :** Δεν είναι πρωτογενής, όπως οι βιολογικές, αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σε όλη την διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι : η ανάγκη να ανήκει κανείς κάπου ( μέλος λέσχης, ομάδας κλπ. ) και η ανάγκη αποδοχής ή αναγνώρισης του ατόμου από άλλους.

**Ψυχολογικές :** Αυτή η κατηγορία εξαρτάται κυρίως από τις σχέσεις – επαφές του ατόμου με άλλα άτομα. Τέτοιες ανάγκες είναι : η ανάγκη για επιρροή, εξουσία, κύρος.



Οι βιολογικές ανάγκες είναι αυτές που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, στο βαθμό που ικανοποιούνται μερικά ή ολικά και έπονται οι κοινωνικές και ψυχολογικές, οι οποίες αλλάζουν διαχρονικά και δεν αναγνωρίζονται εύκολα και από τρίτους και από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Εμπόδια, για να ικανοποιήσει ο εργαζόμενος τις ανάγκες του στον εργασιακό του χώρο, προέρχονται από τον ίδιο όσον αφορά τα ενδιαφέροντά του, την γενικότερη στάση του για την εργασία, τον εργοδότη, τους ασκούντες εξουσία και γενικότερα για την κοινωνία.

Το επίπεδο έντασης των αναγκών του, θα καθορίσει βέβαια και τη διάθεσή του να παρακινηθεί στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, με βάση τα κίνητρα που του παρέχονται. Όλα αυτά έχουν τεράστια επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων και επηρεάζουν σημαντικά την παρακίνησή τους για βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Ο μάνατζερ έχει τεράστια ευθύνη και υποχρέωση να διευκολύνει τους εργαζόμενους, ώστε αυτά τα εμπόδια να περιοριστούν αν όχι να εξαφανιστούν. Βέβαια σημαντικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας παίζει και η δεξιότητα των εργαζομένων ( εμπειρία, ειδικές γνώσεις ) αλλά εκεί διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ο ηγέτης ( μάνατζερ ) που προσπαθεί να επιτύχει την μεγαλύτερη δυνατή παρακίνηση στους εργαζόμενους, ώστε οι στόχοι των εργαζομένων να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.

Για να συμβεί αυτό θα πρέπει ο μάνατζερ να έχει την δυνατότητα να επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον, ώστε μέσα σε αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιους παράγοντες, όπως :

- α) αμοιβή εργασίας,
- β) υπερωρίες,
- γ) προαγωγές,
- δ) καταμερισμός εργασίας,
- ε) πειθαρχικές ποινές,
- ς) εκπαίδευση εργαζομένων,
- η) συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

### **3.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Πρόκειται για τον σημαντικότερο αριθμοδείκτη, που εκφράζει τη σχέση μεταξύ αποτελέσματος και εργασίας. Μπορεί να οριστεί σαν παραγωγή αγαθών ανά ανθρωπόωρα εργασίας για συγκεκριμένη περίοδο.

Η παραγωγικότητα μετριέται ποσοτικά και ποιοτικά. Ποσοτική είναι η αύξηση του προϊόντος ανά μονάδα εργασίας, ενώ στην ποιοτική πρέπει να συνεκτιμηθεί η μείωση του κόστους και η κοινωνική χρησιμότητα. Η μέτρηση των ποσοτικών αποτελεσμάτων δεν είναι μια ευχερής διαδικασία. Οι δυσχέρειες υπάρχουν στην προσπάθεια της αριθμητικής αποτίμησης. Πρόκειται για μια συνάρτηση παραγόντων που εκφεύγουν από την ακριβή μαθηματική προσέγγιση. Γι'

αυτό ακριβώς και επιδιώκεται η αναγωγή του ποιοτικού σε ποσοτικό μετρήσιμο στοιχείο, μέσα από οργανωμένες και προτυποποιημένες λογιστικοδιαχειριστικές, στατιστικές ή άλλες διαδικασίες. Π.χ. κόστος σε σχέση με τα αποθέματα, αποδοτικότητα των πωλήσεων.

Απαριθμούμε ενδεικτικά μια σειρά αριθμοδεικτών, που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την παραγωγικότητα της εργασίας:

1. Ποσότητα παραγωγής , Αξία παραγωγής , Αξία εργατικών  
Αριθμός εργατών                      Αριθμός εργατών      Κόστος παραγωγής
2. Αμοιβές εργατών , Αριθμός εργατών , Αμοιβές διοίκησης  
Αμοιβές υπαλλήλων      Αριθμός υπαλλήλων      Αμοιβές εργαζομ.
3. Αποχωρήσεις προσωπικού , δείκτης σταθερότητας προσωπικού  
Μέση δύναμη
4. Ωρες απουσίας , δείκτης απουσιών  
Ωρες εργασίας
5. Αριθμός ατυχημάτων, Αριθμός χαμένων ωρών, δείκτες ατυχημάτων  
Ωρες εργασίας                      Ωρες εργασίας
6. Αριθμός ετών εργασίας , δείκτης εμπειρίας  
Αριθμός προσωπικού
7. Συνολικές αμοιβές και επιβαρύνσεις  
Κύκλος εργασιών
8. Ειδικά κίνητρα και επιδόματα  
Συνολικές αμοιβές

# ΜΕΡΟΣ Β΄

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### 4.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Σε μερικές οικονομικές μονάδες, το σύστημα ανταμοιβής συνδέεται ρητά με την εκροή ( π.χ. ανταμοιβή με παραγόμενο κομμάτι ), ενώ σε άλλους οι μισθοί ή τα πριμ συνδέονται με τις ομαδικές επιδόσεις. Επίσης, άλλοι οργανισμοί καθιερώνουν σύστημα όπου ένα ποσό από τα κέρδη διανέμεται στους εργαζομένους, έτσι όμως που όποιος κερδίσει ο ένας, μπορεί να χάσει ο άλλος ( π.χ. μισθοί ακαδημαϊκών όπου οι αυξήσεις δίνονται από ένα καθορισμένο κονδύλι ).

Η πιο καλή περίληψη για το θέμα αυτό παρουσιάστηκε από τους Miller και Haublin, οι οποίοι αφού μελέτησαν 24 έρευνες με συνεργαζόμενες και ανταγωνιζόμενες ομάδες, βρήκαν ότι 14 από τα ερευνητικά προγράμματα υποστήριζαν τον ισχυρισμό ότι οι ανταγωνιστικές ομάδες ήταν περισσότερο παραγωγικές, ενώ 10 προγράμματα το αντίθετο.

Επανεξετάζοντας, τις έννοιες συνεργασίας και ανταγωνισμού, οι πιο πάνω συγγραφείς υποστηρίζουν ότι αυτές οι δύο έννοιες δεν ήταν αμιγής τύποι που αποτελούν τα δύο αντίθετα άκρα μιας μόνο διάστασης.

Αντίθετα, υπέδειξαν ότι αυτές οι έννοιες θα μπορούσαν να διαιρεθούν σε δύο διαστάσεις μάλλον, παρά σε μία και πρότειναν :

- α) αλληλεξάρτηση
- β) διαφορική ανταμοιβή.

Με τον όρο αλληλεξάρτηση, εννοούσαν το βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας χρειάζονται το ένα το άλλο για να ολοκληρώσουν το έργο τους.

Με τον όρο διαφορική ανταμοιβή, εννοούσαν το βαθμό στον οποίο η ατομική προσπάθεια, λαμβάνει ανταμοιβή.

Μια κατάσταση υψηλής διαφορικής ανταμοιβής, θα ήταν εκείνη όπου το πιο ικανό μέλος, λάμβανε δύο φορές περισσότερο από το λιγότερο ικανό μέλος.

Μια κατάσταση χαμηλής διαφορικής ανταμοιβής, θα ήταν εκείνη όπου ο καθένας στην ομάδα, θα ελάμβανε την ίδια αμοιβή.

Οι συνέπειες αυτών των αποτελεσμάτων είναι σπουδαίες.

Οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να είναι προσεκτικές, στο να ταιριάζουν την δομή των ανταμοιβών, με το βαθμό αλληλεξάρτησης που υπάρχει στο έργο.

Αν δεχθούμε, ότι ανταγωνιστικό σύστημα ( υψηλή διαφορική ανταμοιβή ) όταν οι εργαζόμενοι αλληλεξαρτώνται, αυτό μπορεί κάλλιστα να μειώσει την απόδοση των εργαζομένων, αντί να την αυξήσει. Επίσης, αν εξασφαλισθεί ότι ο καθένας λαμβάνει την ίδια αμοιβή σε ένα έργο όπου τα άτομα εργάζονται και συμβάλλουν ανεξάρτητα, μπορεί να εμποδιστεί η αύξηση της παραγωγικότητας.

#### 4.1.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ

Ο καθορισμός των αμοιβών είναι ένα πρόβλημα αρκετά δύσκολο διότι δεν υπάρχουν ακριβείς τρόποι προσδιορισμού της επίδοσης των υπαλλήλων. Οι συνδικαλιστικές ενώσεις οι οποίες βασίζονται στις αμοιβές στην αρχαιότητα των υπαλλήλων και όχι στην επίδοση, εμποδίζουν τις προσπάθειες των οργανισμών και επιχειρήσεων που θέλουν να αμείψουν την επιθυμητή επίδοση των υπαλλήλων.

Τα χρήματα είναι μια μορφή αμοιβών που κυρίως επιζητούν οι υπάλληλοι και που σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τον επόπτη. Υπάρχουν και άλλες αμοιβές όπως η αναγνώριση, ο έπαινος, η ανάθεση καλύτερης θέσης στην εργασία, η προαγωγή κλπ. Ακόμα και η θετική ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση του υπαλλήλου στην εργασία μπορεί αυτή η ίδια η πράξη να αποτελέσει αμοιβή για τον υπάλληλο.

Η αποτελεσματικότητα της αμοιβής ή η βελτίωση της επίδοσης του υπαλλήλου θα εξαρτηθεί και από το χρόνο που αυτή θα λάβει χώρα.

Υπάρχουν δύο μορφές παροχής αμοιβών:

**α.** Ένα πρόγραμμα συνεχών αμοιβών, κατά το οποίο κάθε φορά που ο εργάτης πραγματοποιεί ένα έργο, παίρνει και μια αμοιβή οιασδήποτε μορφής. Με αυτόν τον τρόπο ο εργάτης μαθαίνει εύκολα την συμπεριφορά που πρέπει να έχει στην εργασία του για να λάβει αμοιβές. Αυτό το πρόγραμμα αμοιβών προτείνεται κατά την περίοδο της εκπαίδευσης των υπαλλήλων και αποτελεί κίνητρο για την εκμάθηση του έργου που πρόκειται μελλοντικά να πραγματοποιήσουν. Η διατήρηση σε μόνιμη βάση του προγράμματος αυτού δεν είναι πρακτική. Και αυτό γιατί οι επόπτες δεν έχουν το χρόνο να παρατηρούν συνεχώς την κάθε συμπεριφορά του υπαλλήλου κατά τη διάρκεια πραγματοποιήσεως της εργασίας τους.

**β.** Ένα πρόγραμμα περιστασιακής αμοιβής είναι εκείνο κατά το οποίο δίνεται μια αμοιβή μετά από κάθε επιθυμητή συμπεριφορά του υπαλλήλου στην εργασία. Εδώ γίνεται επιλογή των σπουδαιότερων μορφών συμπεριφοράς και η διαδικασία αυτή θεωρείται περισσότερο πρακτική.

*Τα προγράμματα αυτά είναι τα εξής:*

**Πρόγραμμα σταθερών χρονικών περιόδων.** Στην περίπτωση αυτή το άτομο αμείβεται μετά από κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ανεξάρτητα από το βαθμό επίδοσης του. Από την πλευρά της παρότρυνσης το πρόγραμμα αυτό των αμοιβών είναι πολύ αδύνατο.

**Πρόγραμμα μεταβλητών χρονικών περιόδων.** Σε αυτή τη μέθοδο, οι αμοιβές απονέμονται ανεξάρτητα από τον χρόνο. Αν π.χ. ο έπαινος χρησιμοποιείται ως αμοιβή, ο επόπτης τον απονέμει σε εκείνες τις χρονικές περιόδους, που αυτός νομίζει ότι είναι ο καταλληλότερος χρόνος.

**Πρόγραμμα σταθερής αναλογίας.** Σε αυτή την περίπτωση η αμοιβή δίνεται μετά από κάποιο καθορισμένο αριθμό επιθυμητών μορφών συμπεριφοράς του υπαλλήλου στην εργασία.

**Πρόγραμμα μεταβλητής αναλογίας.** Στο πρόγραμμα αυτό οι αμοιβές δίνονται σε χρόνο και με τρόπο που δεν είναι καθορισμένος. Μπορεί δηλαδή, μια αμοιβή να έλθει μετά από την πρώτη σωστή επιθυμητή συμπεριφορά του υπαλλήλου στην εργασία

και κάποια άλλη μετά από την πέμπτη ή τη δεκάτη επιθυμητή συμπεριφορά στην εργασία.

Οι βιομηχανικοί ψυχολόγοι διαπίστωσαν ότι από όλα τα προγράμματα αμοιβών, το πρόγραμμα με τη μεταβλητή αναλογία είναι το πλέον αποτελεσματικό. Επίσης το πρόγραμμα αυτό είναι και πρακτικό, αφού ο επόπτης δεν είναι υποχρεωμένος να σημειώνει κάθε φορά και να ανταμείβει την επιθυμητή συμπεριφορά του υφισταμένου στην εργασία.

Οι επόπτες πρέπει να αντιμετωπίζουν το πρόβλημα των αμοιβών δίκαια και αντικειμενικά, η δε αμοιβή να δίνεται όσο πιο γρήγορα γίνεται, δηλαδή αμέσως μετά από μια καλή επίδοση. Αν δε συμβεί αυτό, ο υπάλληλος μπορεί να ξεχάσει τους λόγους για τους οποίους του εδόθη η αμοιβή. Αν τέλος αγνοείται συνεχώς η καλή επίδοση του υπαλλήλου, αυτός αποθαρρύνεται και μειώνει το επίπεδο της επίδοσής του. Η χρησιμοποίηση της τιμωρίας ως μέθοδο παρώθησης λύνει το πρόβλημα προσωρινά. Δημιουργεί δε προβλήματα χειρότερα για το μέλλον σχετικά με την απόδοση του υπαλλήλου.

Οι Strauss και Sayles αναφέρουν τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα που μπορεί να έχουν οι τιμωρίες και οι απειλές κατά των υπαλλήλων.

- i. Η τιμωρία υποκινεί τους υπαλλήλους να κάνουν τόση εργασία όση χρειάζεται για να μην τους διώξουν.
- ii. Η τιμωρία ενώνει τους υφισταμένους και όλοι μαζί αντιδρούν στις αποφάσεις του προϊσταμένου τους.
- iii. Η τιμωρία οδηγεί σε απογοητεύσεις, αυτό έχει ως επακόλουθο να δημιουργηθούν μια σειρά από άλλα προβλήματα που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των υφισταμένων.

#### **4.1.2. ΟΥΣΙΩΔΕΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΥΓΙΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΜΕ ΚΙΝΗΤΡΑ**

Με βάση την πείρα από τη μελέτη πετυχημένων ή όχι συστημάτων σε διάφορες επιχειρήσεις κατά τα τελευταία ιδίως χρόνια, συγγραφείς, ερευνητές κι άλλοι έχουν καταλήξει σε μερικές γενικές αρχές ή οδηγίες, που αν ακολουθηθούν από τη διοίκηση κατά την κατάστρωση της πολιτικής της πάνω στους μισθούς και τα ημερομίσθια, οι πιθανότητες για επιτυχίες είναι πολλές. Ένα πετυχημένο σύστημα είναι αυτό που εξυπηρετεί το σκοπό του οργανισμού, ο οποίος συνίσταται συνήθως στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της επάρκειας και στην αύξηση των αποδοχών εργαζομένων, με ταυτόχρονη διατήρηση του ηθικού και των καλών υπαλληλικών σχέσεων. Οι γενικές αρχές είναι:

**1.** Διοίκηση, εργαζόμενοι και συνδικαλιστική οργάνωση (όπου οι εργαζόμενοι είναι οργανωμένοι) πρέπει να κατανοούν και να υποστηρίζουν το πρόγραμμα κινήτρων. Καθώς, όμως, η διαδικασία ανάλυσεως του έργου, η μελέτη του χρόνου, κλπ., είναι πολύπλοκα πράγματα, εξηγήσεις και εκπαίδευση των εργαζομένων από τη διοίκηση θεωρούνται κάτι αναγκαίο. Συζήτηση και συμμετοχή των στελεχών των κατώτερων βαθμίδων κατά την κατάστρωση κι εξέλιξη του συστήματος παρέχει πλεονεκτήματα αναφορικά με τη δημιουργία του είδους αυτού της υποστηρίξεως που χρειάζεται για την επιτυχία.

**2.** Ανάλυση των μεθόδων της κάθε εκτελέσεως πρέπει να γίνεται πριν καθιερωθεί ένα μέτρο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν πώς να κάνουν τη δουλειά τους σύμφωνα με την καθιερωμένη πορεία.

**3.** Το μέτρο, πάνω στο οποίο πρέπει να στηριχτούν οι αμοιβές σαν κίνητρα, πρέπει να δημιουργηθεί ύστερα από προσεχτική μέτρηση της εργασίας με τρόπους όπως η μελέτη του χρόνου, τα σταθερά δεδομένα, τα δείγματα εργασίας κλπ., κι όχι πάνω σε προηγούμενη απόδοση, γιατί τότε οι υπάλληλοι που εργάζονταν χαλαρά στο παρελθόν αμείβονται τώρα με μέτρα που εύκολα μπορούν να πετύχουν, ενώ εκείνοι που έκαναν μια δουλειά με τιμιότητα και προσπάθεια τιμωρούνται με το να είναι υποχρεωμένοι να πετύχουν με παρόμοια προσπάθεια τα ίδια μέτρα.

**4.** Κάθε εργασία που βρίσκεται μέσα στο σύστημα κινήτρων πρέπει να έχει σαν εγγύηση μια βασική αμοιβή, ή ένα μίνιμουμ αμοιβής που πρέπει να δίνεται, αν η απόδοση πέσει χαμηλά. Κανονικά, αυτή η βάση θα καθοριστεί από την αξιολόγηση του έργου με διαφορές ανάλογα με τη δεξιότητα, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες της εργασίας. Έτσι, υπάλληλοι μ' απασχολήσεις που έχουν μικρές απαιτήσεις δε θα κερδίζουν περισσότερα απ' αυτούς των οποίων τα έργα απαιτούν υψηλές δεξιότητες, όταν αμφότεροι περιλαμβάνονται στο σύστημα κινήτρων.

**5.** Το πρότυπο εργασίας (αδιάφορο αν εκφράζεται σε χρόνο, ή χρήμα κατά μονάδα) πρέπει ν' αποτελεί εγγύηση από τη διοίκηση σε περιπτώσεις αλλαγών, εκτός αν υπάρχει κάποια μεταβολή στη μέθοδο, στον εξοπλισμό, στα εργαλεία, στο υλικό, ή στο σχήμα του προϊόντος. Αν η διοίκηση απλουστεύει τη λειτουργία κατά τέτοιο τρόπο ώστε ο χρόνος κατά μονάδα να είναι μικρότερος από το προηγούμενο πρότυπο, ο εργαζόμενος πρέπει να κερδίζει όσα και πριν, αρκεί να χρησιμοποιεί ίση δεξιότητα και προσπάθεια. Αν όμως ο εργαζόμενος με δική του εφευρετικότητα και πρωτοβουλία ανακαλύψει ένα καλύτερο τρόπο τότε θα πρέπει ν' αμείβεται.

**6.** Πρέπει εύκολα οι εργαζόμενοι να μπορούν να λογαριάζουν τις αμοιβές τους. Ακόμα κι αν χρησιμοποιείται μια μπλεγμένη φόρμουλα, η διοίκηση με την ειδικευμένη γνώση της και τις υπολογιστικές μηχανές μπορεί πρόθυμα να υπολογίζει τα κέρδη του εργαζόμενου, ο οποίος θα πρέπει να έχει το δικαίωμα της επαληθεύσεως στο λογιστήριο, διότι έτσι δημιουργείται εμπιστοσύνη προς το πρόγραμμα.

**7.** Μια αποτελεσματική διαδικασία παραπόνων πρέπει να υπάρχει για το χειρισμό δυσαρεσκειών και παραπόνων από μέρους των εργαζομένων. Παράπονα σχετικά με τα κίνητρα συνήθως αναφέρονται στο ότι ο ρυθμός, ή το μέτρο είναι πολύ "στενό" (δηλ. πολύ δύσκολο να πιαστεί), ή ότι υπάρχουν πολλές καθυστερήσεις οφειλόμενες σε βλάβες των μηχανών, ή στην προμήθεια του υλικού.

#### 4.1.3. ΠΕΡΙΛΗΨΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙ ΑΜΟΙΒΩΝ

Σαν γενικά συμπεράσματα μπορούν να διατυπωθούν τα εξής:

➤ Αν οι υπάλληλοι σε μια επιχείρηση πιστεύουν ότι οι αμοιβές είναι δίκαιες, οι μισθοί κι ημερομίσθια θ' αυξήσουν την ικανοποίηση του υπαλλήλου.

➤ Αν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση επιθυμούν η αμοιβή τους να συσχετίζεται με την απόδοση, κι αν η επιχείρηση σχεδιάζει ανάλογα το πρόγραμμα πληρωμών της, τότε τα σχέδια αμοιβών κατ' αξία θα συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδόσεως.

➤ Αν το σχέδιο αμοιβής με την αξία δημιουργείται για να βελτιώσει την απόδοση του υπαλλήλου, η αμοιβή θα πρέπει ν' αντικατοπτρίζει τόσο την παρούσα όσο και προηγούμενη συμβολή του υπαλλήλου.

➤ Όσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή του συνδικαλισμού στη γεωγραφική περιοχή του οργανισμού, τόσο λιγότερο ευέλικτος θα είναι ο οργανισμός στην πολιτική των μισθών και ημερομισθίων και υψηλότερο το επίπεδο αμοιβών.

➤ Όσο λιγότερη είναι η προσφορά εργατικού δυναμικού και μεγαλύτερη η ευημερία τόσο υψηλότερα επίπεδα αμοιβών πρέπει να χρησιμοποιεί ο οργανισμός.

➤ Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο πιθανότερο είναι να χρησιμοποιήσει έρευνες γύρω από τις αμοιβές και ν' αναπτύξει δικές του έρευνες αμοιβών.

➤ Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα αμοιβών.

➤ Τα ατομικά προγράμματα κινήτρων είναι οι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι για να συνδέσουν την αμοιβή με την απόδοση. Τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων είναι τα αμέσως πιο αποτελεσματικά, ενώ τα προγράμματα ολόκληρου του οργανισμού είναι τα λιγότερο αποτελεσματικά. Όμως, τα ομαδικά κι ολόκληρου του οργανισμού προγράμματα παρέχουν άυλες ανταμοιβές (τέτοια όπως κοινωνική αποδοχή, εκτίμηση) παρά τα κίνητρα.

➤ Όσο περισσότερο οι ανταμοιβές των ανώτατων στελεχών συνδέονται άμεσα με την απόδοσή τους τόσο περισσότερα είναι τα αποτελέσματα σ' απόδοση. Οι πιο αποτελεσματικές επινοήσεις γι' απόδοση είναι τα επιμίσθια (bonuses) που συνδέονται με συγκεκριμένους προκλητικούς στόχους και οι μετοχές από την απόδοση.



## 4.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

### A) Γενικά

Όπως βλέπουμε στην πράξη, υπάρχουν άνθρωποι που έρχονται στη δουλειά στην ώρα τους, δουλεύουν παραγωγικά και φεύγουν αργά, ενώ άλλοι είναι λιγότερο ακριβείς και περνούν την μέρα τους με ελάχιστη προσπάθεια. Μερικές από τις διαφορές αυτές μπορεί να οφείλονται στις ικανότητες, άλλες στους τρόπους εργασίας και άλλες στις στάσεις των εργαζομένων. Εντούτοις υπάρχει η τάση να τα αποδίδουμε όλα στις ικανότητες και να λέμε ότι ο κακός εργαζόμενος δεν έχει τις ικανότητες. Υπάρχει όμως και κάτι το συνειδητό: Ο καλός εργαζόμενος φαίνεται να θέλει να αποδώσει, ενώ για τον κακό η επίδοση δεν έχει καμία σημασία. Σ' αυτή την περίπτωση, συνήθως μιλάμε για τα κίνητρα. Λέμε ότι το ένα άτομο έχει μεγαλύτερη παρακίνηση ή παρόρμηση από ένα άλλο.

Γενικά, η παρακίνηση προϋποθέτει έλλογη ενέργεια εκ μέρους ενός ατόμου. Με τη κλασική έννοια που χρησιμοποιούν οι συγγραφείς της διοίκησης επιχειρήσεων, παρακίνηση είναι η παρότρυνση των ανθρώπων σε πράξεις για την επίτευξη επιθυμητών σκοπών. Η κλασική λοιπόν έννοια βλέπει την παρακίνηση σαν κάτι που επιβάλλεται στον εργαζόμενο, σαν μια λειτουργία του ηγετικού στελέχους για να κάνει τους υφισταμένους του να φέρουν σε πέρας τον εργασιακό στόχο.

Υπάρχει όμως και άλλη μία πλευρά στην παρακίνηση. Πρέπει να εξετάσουμε τις εσωτερικές δυνάμεις του ατόμου και να δούμε πως οι εξωτερικές δυνάμεις επενεργούν στις πεποιθήσεις, στις αξίες και στις διαθέσεις του ατόμου. Έτσι θα καταλάβουμε καλύτερα την παρακίνηση.

Παραδοσιακά, η εξέταση των δυνάμεων αυτών θέτει δύο ερωτήματα. *Το πρώτο είναι απλούστατο:* Γιατί ένα άτομο κάνει οτιδήποτε; Γιατί παίρνει την πρωτοβουλία να δράσει; Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν την «διέγερση» του ατόμου. *Το δεύτερο ερώτημα αφορά την εκλογή:* Αφού διεγερθούμε και δραστηριοποιηθούμε, γιατί διαλέγουμε έναν τρόπο ενέργειας αντί για κάποιον άλλον; Θα δούμε ότι οι πιο πολλές θεωρίες για την παρακίνηση στηρίζονται σ' αυτά τα δύο ερωτήματα.

### 4.2.1 Ιστορική Προοπτική

Οι πρώτες ιδέες για την παρακίνηση των ανθρώπων βρίσκονται στα Ελληνικά συγγράμματα και αργότερα στις ιδέες των Βρετανών φιλοσόφων John Stuart Mill και Jeremy Bentham. Η ιδέα που βρίσκεται στο βάθος, ο ηδονισμός, ήταν ότι ο οργανισμός συμπεριφέρεται με τρόπο που να μεγιστοποιεί την ευχαρίστησή του. Αφού όμως αυτοί οι συγγραφείς δεν προσπάθησαν να εξετάσουν τι ακριβώς περιμένει ο άνθρωπος σαν αποτέλεσμα των πράξεών του, η θεωρία έχει ελάχιστη πρακτική χρησιμότητα.

Νεότερες εξελίξεις σ' αυτόν τον τομέα άρχισαν να ρίχνουν φως στα δύο ερωτήματα. Πρώτος ο Thorndike είπε ότι όσες πράξεις έχουν σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση ή την ευχαρίστηση γίνονται εντονότερες, ενώ αυτές που οδηγούν σε δυσάρεστες συνέπειες εξασθενίζουν. Έτσι, αυτές που είναι εντονότερες είναι πιθανότερο να εμφανισθούν από τις δυσάρεστες σαν αντίδραση στην ίδια

συγκεκριμένη κατάσταση. Αυτός όμως ο «νόμος του αποτελέσματος», όπως τον έλεγαν, δεν εξηγούσε γιατί οι συνέπειες ήταν ευχάριστες ή δυσάρεστες.

Η εξήγηση του γιατί ένας οργανισμός έχει ευχάριστες ή δυσάρεστες αντιδράσεις ήταν συνδεδεμένη με την έννοια των φυσικών αναγκών. Ο οργανισμός πεινάει, διψάει ή έχει άλλες ορμές που η ελλείπτωσή τους δίνει ευχαρίστηση. Σ' αυτό το σημείο ο «νόμος του αποτελέσματος» ή της «ενίσχυσης» γίνεται σημαντικός. Οι πιο πολλές ψυχολογικές θεωρίες στηρίζονται στις ιδέες των ορμών και της ενίσχυσης. Οι θεωρίες που προσπαθούν να συγκεκριμενοποιήσουν και να κωδικοποιήσουν τις ορμές που παρακινούν τους ανθρώπους ασχολούνται με το περιεχόμενο. Αυτές που ασχολούνται με την περιγραφή της συμπεριφοράς της εκλογής θα τις λέμε θεωρίες της διαδικασίας.

### 4.2.2 Ψυχολογικές θεωρίες του περιεχομένου και της διαδικασίας

Η πιο γνωστή ίσως θεωρία τύπου διαδικασίας είναι του Hull. Η θεωρία αυτή λέει ότι η συμπεριφορά μπορεί να προβλεφθεί από δύο βασικές κατηγορίες μεταβλητών: Τις ορμές και τη δύναμη της συνήθειας. Ορμές είναι ο βαθμός στέρησης από την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης, ενώ δύναμη της συνήθειας ο αριθμός των προηγούμενων σχέσεων ερεθίσματος-αντίδρασης σε ανάλογες καταστάσεις.

Οι ορμές είναι τριών γενικών κατηγοριών:

**Βασικές ορμές.** Η βιολογική ορμή απαιτεί την ικανοποίηση των φυσικών αναγκών που συνδέονται με την οργανική επιβίωση. Οι ανάγκες τροφής, νερού, ανάπαυσης, αέρα και αφόδευσης είναι απαραίτητες για την επιβίωση του οργανισμού, παρ' όλο που η στάθμη ικανοποίησης διαφέρει από άτομο σε άτομο.

**Πρωτογενή κίνητρα.** Δύο είναι τα πρωτογενή κίνητρα, το ψυχολογικό και το κοινωνικό. Το ψυχολογικό κίνητρο είναι η επιδίωξη του ατόμου να διατηρήσει τη διανοητική του ενότητα ή ισορροπία. Το κοινωνικό κίνητρο προέρχεται από το κοινωνικό ένστικτο του ανθρώπου.

**Επίκτητα κίνητρα.** Πρόκειται για κίνητρα που προέρχονται από τα βασικά κοινωνικά και ψυχολογικά κίνητρα. Είναι η πλουσιότερη πηγή κινήτρων και σαν παραδείγματα έχουμε τις ανάγκες για ασφάλεια, για αναγνώριση και για δύναμη. Μια τέτοια θεωρία είναι του Murray που, στο διάστημα της καριέρας του, πρότεινε γύρω στις 20 διαφορετικές ανάγκες που προέρχονται και από τις τρεις παραπάνω κατηγορίες.

### 4.2.3 Η παρακίνηση στις οικονομικές μονάδες

Οι πιο πολλοί από μας περνάμε μεγάλο μέρος του χρόνου που είμαστε ξύπνιοι είτε δουλεύοντας σε οικονομικές μονάδες είτε συνεργαζόμενοι με εργαζόμενους σε τέτοιες μονάδες. Στις αναπτυγμένες χώρες, πάνω από 80% του πληθυσμού έχουν σε κάποια περίοδο της ζωής τους δουλέψει σε οικονομικές μονάδες. Επομένως, αυτό το πλαίσιο είναι πρόσφορο για τη μελέτη των αιτιών και των συνεπειών της παρακίνησης.

Ένας δεύτερος σημαντικός λόγος μελέτης στα πλαίσια των οικονομικών μονάδων είναι τόσο το βιοτικό μας επίπεδο όσο και η «ποιότητα ζωής» που εξαρτώνται από την αποτελεσματικότητα και οικονομικότητα των μονάδων αυτών. Είμαστε μια πολύ αλληλεξαρτημένη κοινωνία και η επίδραση μιας οικονομικής μονάδας (π.χ. Δ.Ε.Η.) ή μιας ομάδας (π.χ. οι οδηγοί φορτηγών αυτοκινήτων) μπορεί να είναι τεράστια.

Το πρόβλημα είναι ότι παρουσιάζουν, όπως και οι άνθρωποι, μεγάλη ποικιλία. Όπως αναφέρει ο Lawler, οι παράγοντες αυτοί οδηγούν στα εξής κύρια χαρακτηριστικά:

**Το χρήμα παίζει σπουδαίο ρόλο.** Και παίζει ρόλο επειδή οι οικονομικές μονάδες πρέπει να πληρώνουν τους ανθρώπους για να τους προσελκύσουν και να τους διατηρήσουν. Επίσης, οι οικονομικές μονάδες πρέπει να είναι βιώσιμες. Γι' αυτό και κάθε μελέτη της παρακίνησης πρέπει να εξετάσει πως ο τρόπος που χειρίζεται η μονάδα το χρήμα επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων της.

**Κάποιος τύπος ιεραρχίας υπάρχει.** Η διάρθρωση των περισσότερων μονάδων χαρακτηρίζεται από κάποιο είδος σχέσεων προϊσταμένων-υφισταμένων. Ο λόγος είναι απλός: Καθώς οι μονάδες αναπτύσσονται, έχουν προβλήματα συντονισμού και γι' αυτό αναθέτουν σε μερικά άτομα τον συντονισμό των ενεργειών των άλλων. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι στην κοινωνία μας οι σχέσεις αυτές παίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση. Η πεμπουσία της επίβλεψης είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς εκείνων που επιβλέπονται. Επίσης, καθώς η ιεραρχία σημαίνει ότι μερικά άτομα έχουν μεγαλύτερη εξουσία και κοινωνική θέση από τα άλλα, η πιθανότητα της προαγωγής είναι και η ίδια ένα σημαντικό κίνητρο.

**Ανατίθεται η εκτέλεση εργασιών στα άτομα.** Όλες μαζί οι εργασίες που εκτελεί ένα άτομο ονομάζονται «θέση εργασίας». Οι μεγάλες μονάδες έχουν τεράστιο αριθμό θέσεων εργασίας. Ο λόγος της κατανομής αυτής των εργασιών είναι ότι κανένα άτομο δεν μπορεί μόνο του να κατασκευάσει και να πουλήσει ένα προϊόν, π.χ. ένα αυτοκίνητο. Πρόσφατες έρευνες απέδειξαν ότι ο τρόπος ομαδοποίησης των εργασιών σε θέσεις εργασίας είναι σημαντικός για την υποκίνηση.

Έτσι, ασχολούμαστε συχνά με το ρόλο των συστημάτων αμοιβής, της ηγεσίας, της τεχνολογίας και του εργασιακού περιβάλλοντος κατά την μελέτη της παρακίνησης.

#### 4.2.4 Παρακίνηση και επίδοση

Είπαμε στα προηγούμενα ότι συχνά αποδίδουμε τις διαφορές επίδοσης στην παρακίνηση. Η μελέτη της ικανότητας οδήγησε εδώ και χρόνια στην ανάπτυξη διαφόρων τεστ ικανοτήτων. Η μελέτη όμως της παρακίνησης, δηλαδή του βουλητικού μέρους της επίδοσης, δεν πέτυχε και πολλά πράγματα.

Αντιμετωπίσαμε πολλά προβλήματα., δεν καταλάβαμε ακόμα καλά την σύνδεση ανάμεσα στην παρακίνηση και στην ικανότητα. Ο Vroom πρότεινε τον εξής τύπο:

**Επίδοση =  $f$  ( Ικανότητα  $\times$  Παρακίνηση )**

Η σχέση είναι σχέση πολλαπλασιασμού, πράγμα που σημαίνει ότι και η ικανότητα και η παρακίνηση πρέπει να είναι υψηλές για να έχουμε καλή επίδοση.

Προς το παρόν η επιδεξιότητά μας στην αξιολόγηση των ικανοτήτων είναι πολύ μεγαλύτερη από την κατανόηση της παρακίνησης.

Σε πρόσφατη μελέτη του, ο Dunnette συμπεραίνει ότι «οι διαφορές στις ικανότητες είναι ακόμα οι πιο σπουδαιότεροι εμπειρικοί προσδιοριστικοί παράγοντες των διαφορών στην επίδοση». Έτσι, μας μένει ακόμα να προσδιορίσουμε πώς συνδυάζεται η υποκίνηση με την ικανότητα για να μας δώσει τα συγκεκριμένα επίπεδα επίδοσης.

### **4.3 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Ο επόπτης ενδιαφέρεται για την αύξηση της παραγωγικότητας και για την ικανοποίηση των υφισταμένων του από την εργασία. Επομένως μια από τις δραστηριότητες για να επιτύχει αυτούς τους σκοπούς είναι η βελτίωση των μεθόδων εργασίας και των συνθηκών του περιβάλλοντος.

#### **4.3.1 Βελτίωση των μεθόδων εργασίας**

Ένας τρόπος για τη βελτίωση των μεθόδων είναι « η απλοποίηση της εργασίας », όπου το άτομο χρησιμοποιεί την απλή λογική για τον προσδιορισμό των ευκολότερων και καλύτερων τρόπων πραγματοποίησης της εργασίας. Αυτό θα επιτευχθεί με τον περιορισμό της σπατάλης σε ανθρώπινη προσπάθεια, σε ενέργεια, σε χρόνο, σε χώρο, σε υλικά ή σε μηχανές. Στόχος μας είναι να δώσει η εργασία καλύτερα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας περισσότερο αποτελεσματικές πηγές, με λιγότερη προσπάθεια, χρόνο και χρήματα. Η βελτίωση των μεθόδων εργασίας δεν δίνει μόνο οικονομικά οφέλη, αλλά προσθέτει και αξία στην ίδια την εργασία. Αυτό όμως ικανοποιεί τους υπαλλήλους γιατί τους αρέσει η εργασία που κάνουν.

Ως αποτέλεσμα αυτής της ικανοποίησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Και αυτό γιατί η εργασία πραγματοποιείται κατά τον καλύτερο τρόπο, γρήγορα χωρίς περιττές ενέργειες και χειρισμούς.

Ο επόπτης για το σκοπό αυτό πρέπει να έχει μια συνολική θεώρηση της εργασίας που πρόκειται οι υπάλληλοι να εκτελέσουν. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση των μεθόδων εργασίας είναι σημαντική. Το πρόγραμμα θα επιτύχει όταν θα συμμετέχουν και οι υπάλληλοι στο σχεδιασμό και στην αναζήτηση καλύτερων τρόπων εκτέλεσης της εργασίας. Ο επόπτης αισθάνεται ευχαρίστηση που συμμετέχει σε αυτή τη διαδικασία γιατί περιμένει βελτίωση της θέσης του από τους ανωτέρους του, ως αντάλλαγμα της αύξησης της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των υφισταμένων του.

Ο επόπτης πρέπει να αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πάντοτε καλύτεροι τρόποι πραγματοποίησης μιας εργασίας. Γι' αυτό πρέπει να βρίσκει χρόνο να σκέφτεται

αποδοτικότερους τρόπους πραγματοποίησης μιας εργασίας, να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους και να υποστηρίξει τα σχέδια τους.

Η αλλαγή στις μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας πρέπει να γίνεται με προσοχή και προοδευτικά ώστε να ελαττωθεί η αντίσταση που παρουσιάζουν τα άτομα στην αλλαγή και να εξαλειφθεί ο φόβος που προκύπτει σε τέτοιες περιπτώσεις στους υπαλλήλους.

Παρακάτω δίνονται μερικές οδηγίες-προτάσεις που εξασφαλίζουν στον επόπτη την επιτυχημένη εισαγωγή των αλλαγών στις μεθόδους εργασίας.

**α.** Να εξασφαλιστεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η κατανόηση ανάμεσα στην ομάδα και τον επόπτη. Κάθε άτομο πρέπει να εκτιμήσει την ανάγκη για τη βελτίωση και την αλλαγή στις μεθόδους εργασίας.

**β.** Να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των μελών στο σχεδιασμό. Όλοι πρέπει να προσπαθήσουν να εκφράσουν τη γνώμη τους.

**γ.** Η αλλαγή που θα προκύψει πρέπει να φαίνεται ότι έχει πραγματοποιηθεί από τα άτομα της ομάδας και όχι από άλλους που ενήργησαν γι' αυτούς.

**δ.** Να δικαιολογείται κάθε αλλαγή που γίνεται στις μεθόδους εργασίας. Να γίνεται η εξήγηση στους υπαλλήλους με απλά και κατανοητά λόγια.

**ε.** Να επεξηγείται στα μέλη της ομάδας με ποιους τρόπους η αλλαγή θα βοηθήσει αυτούς και την επιχείρηση.

#### 4.3.2 Βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας

Οι προσπάθειες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της βελτίωσης των μεθόδων εργασίας συνδέεται άμεσα και επηρεάζεται από το γενικό περιβάλλον.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες: πνευματικοί παράγοντες και φυσικοί παράγοντες.

**α. Οι πνευματικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες σχετίζονται με** τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ εποπτών και υπαλλήλων, με τη γενική εικόνα του τμήματος και με αυτό που σκέπτονται τα μέλη της ομάδας για τον επόπτη τους. Η παρουσία παραγόντων που αυξάνουν το άγχος συμβάλλει στην πνευματική κούραση. Τέλος συνεχής εργασία χωρίς διακοπές δημιουργεί σφάλματα και αυξάνει τον αριθμό των ατυχημάτων.

**β. Οι φυσικές συνθήκες** εργασίας επηρεάζουν τον αριθμό των ατυχημάτων, των απουσιών και τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων. Το περιβάλλον που είναι ασφαλές και ευχάριστο είναι πάντοτε επιθυμητό από τους υπαλλήλους, γιατί τους προδιαθέτει για την εργασία, τους ξεκουράζει και γενικά επηρεάζει προς το καλύτερο τη συμπεριφορά τους. Το καθαρό και ευχάριστο περιβάλλον τους δίνει προσωπική ικανοποίηση από την εργασία.

Τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα οι κυρίαρχες τάσεις επιτάσσουν νέους τρόπους διαβίωσης και εργασιακής συμπεριφοράς, όπως: μερική/εποχική/ωριαία απασχόληση, απασχόληση από το σπίτι, εργασία από το τηλέφωνο.

Κατά συνέπεια η αλλαγή αξιών και τρόπων αντιμετώπισης του εργαζομένου από τον εργοδότη και αντίστροφα επιβάλλει τον επαναπροσδιορισμό, αλλά και την εσωτερική και την εξωτερική αναδιαμόρφωση του εργασιακού χώρου.

Έννοιες όπως είναι η διαφάνεια, η ευελιξία, η κίνηση, το χρώμα, η προσωπική ή συλλογική ευχαρίστηση, η ανάγκη όλων μας για την επιστροφή στην φύση, η τέχνη και το ντιζάιν ως τρόπος ζωής είναι μόνο μερικές από τις νέες αξίες που υλοποιούνται από τους βιομηχανικούς σχεδιαστές και αρχιτέκτονες ώστε να χαρακτηρίζουν ένα σωστό εργασιακό χώρο "σήμερα".

Στην Ελλάδα του σήμερα ακόμα κυριαρχεί ένα τυπικό από άποψη οργάνωσης γραφείο του χθες. Συνήθως πρόκειται για ένα μικρό δωμάτιο με ένα τραπέζι με πολλά συρτάρια, μια άνετη πολυθρόνα-καρεκλά, ένα τηλέφωνο-φαξ, δύο κορνίζες στο τραπέζι και δύο στον τοίχο, τοίχος λευκός ή ζαχαρή, ένα λουλούδι/φυτό στην είσοδο κοντά στην πόρτα, δύο πολυθρόνες-καρέκλες για τους επισκέπτες, ένα μικρό τραπεζάκι με ένα τασάκι, ένα ζευγάρι άχρωμες κουρτίνες στο μοναδικό διπλό παράθυρο του δωματίου.

Οι αλλαγές στην νοοτροπία πολλών εργοδοτών και υπαλλήλων είναι αλήθεια ότι γίνεται με μεγάλη βραδύτητα. Όμως ο κλωνισμός που έχει αποφέρει η παγκοσμιοποίηση, η διαδεδομένη χρήση υψηλής τεχνολογίας, το ντιζάιν, η επανάσταση στα υλικά, η νέα αρχιτεκτονική κτιρίων και γραφείων επηρεάζει τη λειτουργία του γραφείου ώστε εκείνο συνεχώς να επαναπροσδιορίζεται και να εξελίσσεται με πιο γρήγορους ρυθμούς.

Τόσο το γραφείο όσο και ο εργασιακός χώρος γενικότερα στον οποίο μπορείς να απορροφηθείς ως εργαζόμενος αλλά και ως εργοδότης τόσες ώρες ώστε να αποφέρεις τις ανάλογες επιδόσεις και ταυτόχρονα να ξεκουράζεσαι, να απολαμβάνεις τον πρωινό ήλιο, το φρέσκο αεράκι ή το χρώμα του ουρανού και τις μυρωδιές ενός φυσικά διαμορφωμένου χώρου δεν είναι ουτοπία.

Υλικά όπως το ξύλο, το μέταλλο και το γυαλί είναι τρία από τα βασικά υλικά που πρέπει να διαθέτει ένα γραφείο στη σωστή αναλογία και διάθεση. Η βιωσιμότητα αυτών των υλικών παράλληλα με τη χρήση χρωμάτων, της μουσικής υπόκρουσης, του πράσινου χώρου και των κατάλληλων συνθηκών φωτισμού-αερισμού συνθέτουν ήδη μια νέα παράσταση ζωής για όλους στο χώρο της εργασίας.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο το «γραφείο» του «σήμερα» στην ιδανική του μορφή δείχνει μια αναζήτηση για το φυσικό περιβάλλον με οικολογική ευαισθησία και ανάγκη για έκφραση δημιουργικής γραφής των ατόμων που εργάζονται μέσα σε αυτό

Τρεις είναι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που ενώ κατατάσσονται στην κατηγορία των φυσικών παραγόντων επηρεάζουν και τους πνευματικούς παράγοντες. Αυτοί είναι: η ασφάλεια, ο φωτισμός και ο θόρυβος.

### **ΑΣΦΑΛΕΙΑ**

Ένας χώρος που θεωρείται ασφαλής για την πραγματοποίηση της εργασίας αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για τον υπάλληλο. Επίσης σπουδαίο παράγοντα ο υπάλληλος θεωρεί και τα όργανα που δεν δημιουργούν προβλήματα στο χειρισμό τους. Η έλλειψη της ασφάλειας αυξάνει τον αριθμό των ατυχημάτων με συνέπεια την

αύξηση του κόστους, του χρόνου απουσίας από την εργασία των εργαζομένων και άλλων σωματικών ή διανοητικών μειονεκτημάτων από αυτή.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τηρούν και να εφαρμόζουν τις προβλεπόμενες από το νόμο διατάξεις οι οποίες αφορούν θέματα της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων

Στον επιχειρησιακό χώρο θα πρέπει να υπάρχει γιατρός εργασίας και τεχνικός ασφαλείας. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να απασχολούν πάνω από 50 εργαζόμενους.

### **ΓΙΑΤΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Οι επιχειρήσεις, εκμεταλλεύσεις κ.λπ. που απασχολούν κατά ετήσιο μέσο όρο πάνω από 50 εργαζομένους, έχουν υποχρέωση να προσλάβουν γιατρό εργασίας, του οποίου το έργο θα είναι η επίβλεψη των εργαζομένων και της υγιεινής των χώρων εργασίας. Συγκεκριμένα ο ιατρός εργασίας :

➤ Παρέχει υποδείξεις και συμβουλές στον εργοδότη, στους εργαζομένους και στους εκπροσώπους τους σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων.

➤ Προβαίνει σε ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων σχετικά με τη θέση εργασίας τους, μετά την πρόσληψη τους ή την αλλαγή θέσης εργασίας, καθώς και σε περιοδικό ιατρικό έλεγχο κατά την κρίση του επιθεωρητή εργασίας ύστερα από αίτημα της επιτροπής υγιεινής και ασφάλειας. (Ε.Υ.Α.Ε.)

➤ Μεριμνά για την διενέργεια ιατρικών εξετάσεων και μετρήσεων παραγόντων του εργατικού περιβάλλοντος σε εφαρμογή των διατάξεων που ισχύουν κάθε φορά .

➤ Εκτιμά την καταλληλότητα των εργαζομένων για την συγκεκριμένη εργασία.

➤ Επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων προστασίας της υγείας των εργαζομένων και πρόληψης των ατυχημάτων.

### **ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ**

Τεχνικός ασφαλείας: Οι επιχειρήσεις, εκμεταλλεύσεις κ.λπ. που αναφέραμε προηγουμένως έχουν υποχρέωση να προσλάβουν τεχνικό ασφαλείας, του οποίου το έργο θα είναι η επίβλεψη των χώρων εργασίας, άποψη υγιεινής και ασφάλειας και η πρόβλεψη των εργατικών ατυχημάτων. Συγκεκριμένα ο τεχνικός ασφαλείας:

➤ Παρέχει στον εργοδότη υποδείξεις και συμβουλές, γραπτές ή προφορικές, σε θέματα σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας και την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων.

➤ Συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού, κατασκευής και συντήρησης των εγκαταστάσεων εισαγωγής νέων παραγωγικών διαδικασιών, προμήθειας μέσων εξοπλισμού, επιλογής και ελέγχου της αποτελεσματικότητας των ατομικών μέσων προστασίας, καθώς και τη διαμόρφωσης και διευθέτησης των θέσεων και του περιβάλλοντος εργασίας, και γενικά της οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας.

➤ Ελέγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων και των τεχνικών μέσων, πριν από την λειτουργία τους, καθώς και των παραγωγικών διαδικασιών και μεθόδων εργασίας πριν από την εφαρμογή τους, και επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας και πρόληψης των ατυχημάτων.

➤ Επιβλέπει γενικά τις συνθήκες εργασίας, την ορθή χρήση των ατομικών μέσων προστασίας κ.λπ.

**Γενικές διατάξεις:** Η σύμβαση πρόσληψης του τεχνικού ασφαλείας και του ιατρού εργασίας γίνεται εγγράφως, αντίγραφο αυτής κοινοποιείται από τον εργοδότη στην τοπική επιθεώρηση εργασίας. Ο εργοδότης έχει υποχρέωση πριν από την επιλογή του τεχνικού ασφαλείας ή του ιατρού εργασίας, να γνωστοποιήσει στην επιθεώρηση εργασίας τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα τους, την τυχόν απασχόληση τους σε άλλες επιχειρήσεις, στοιχεία για το είδος και την οργάνωση της επιχείρησης, τον αριθμό των εργαζομένων και λοιπές πληροφορίες

Ο εργοδότης για την πληρέστερη άσκηση των καθηκόντων του τεχνικού ασφαλείας και του ιατρού εργασίας, οφείλει να θέσει στη διάθεση τους το αναγκαίο βοηθητικό προσωπικό, χώρους, εγκαταστάσεις, συσκευές και γενικά όλα τα απαραίτητα μέσα, και βαρύνεται με όλες τις σχετικές δαπάνες.

### **ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΙΑΤΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Ο τεχνικός ασφαλείας και ο ιατρός εργασίας υποχρεούνται, κατά την εκτέλεση του έργου τους, συνεργάζονται, πραγματοποιώντας κοινούς ελέγχους των χώρων εργασίας.

Ο τεχνικός ασφαλείας και ο γιατρός εργασίας οφείλουν, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, να συνεργάζονται με με την Επιτροπή Υγιεινής και Ασφαλείας της Εργασίας (Ε.Υ.Α.Ε) ή τον αντιπρόσωπο των εργαζομένων.

Ο τεχνικός ασφαλείας και ο γιατρός εργασίας οφείλουν να ενημερώνουν την Ε.Υ.Α.Ε ή τον αντιπρόσωπο για κάθε σημαντικό ζήτημα υγιεινής και ασφαλείας της εργασίας στην επιχείρηση και να τους παρέχουν συμβουλές σε θέματα υγιεινής και ασφαλείας της εργασίας.

Αν ο εργοδότης διαφωνεί με τις γραπτές υποδείξεις και συμβουλές του τεχνικού ασφαλείας ή του γιατρού εργασίας, οφείλει να αιτιολογήσει τις απόψεις του και να τις κοινοποιήσει και στην Ε.Υ.Α.Ε ή στον αντιπρόσωπο. Σε περίπτωση διαφωνίας, η διαφορά θα επιλύεται από τον επιθεωρητή εργασίας και μόνο.

### **ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

#### **Α. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ**

Μελετά τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση, προτείνει μέτρα για την βελτίωση τους, παρακολουθεί την τήρηση των μέτρων υγιεινής και ασφαλείας και συμβάλλει στην τήρηση τους από τους εργαζόμενους.



Επισημαίνει τον επαγγελματικό κίνδυνο στους χώρους ή θέσεις εργασίας και προτείνει μέτρα για την αντιμετώπιση του, συμμετέχοντας έτσι στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης, για την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου.

Ενημερώνεται από τη διοίκηση της επιχείρησης για τα στοιχεία των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών που συμβαίνουν σ' αυτή.

Ενημερώνεται για την εισαγωγή στην επιχείρηση νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανημάτων, εργαλείων και υλικών ή για την λειτουργία νέων εγκαταστάσεων, στο μέτρο που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

Σε περίπτωση άμεσου και σοβαρού κινδύνου καλεί τον εργοδότη να λάβει τα ενδεικνυόμενα μέτρα χωρίς να αποκλείεται και η διακοπή λειτουργίας μηχανήματος ή εγκατάστασης.... Παραγωγικής διαδικασίας

Μπορεί να ζητεί τη συνδρομή εμπειρογνομόνων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας με τη σύμφωνη γνώμη του εργοδότη.

### **ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Ε.Υ.Α.Ε)**

Οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50 άτομα έχουν δικαίωμα να συνιστούν επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, αποτελούμενη από εκλεγμένους αντιπροσώπους τους στην επιχείρηση. Σε επιχειρήσεις που απασχολούν από είκοσι έως πενήντα άτομα ορίζεται εκλεγμένος αντιπρόσωπος των εργαζομένων, για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας στην επιχείρηση.

### **ΦΩΤΙΣΜΟΣ**

Ως φυσικός παράγων επηρεάζει την παραγωγικότητα. Η ένταση του φωτός εξαρτάται από το είδος της εργασίας. Η βελτίωση του φωτισμού κρίνεται και από το πόσο οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο προϋπάρχων φωτισμός υπήρξε επαρκής και ποια ικανοποίηση θα τους δώσει ο νέος φωτισμός. Οι επόπτες συνδέουν το φωτισμό με την αύξηση της παραγωγικότητας.

### **ΘΟΡΥΒΟΣ**

Ο θόρυβος πάνω από τα επιτρεπτά όρια δημιουργεί προβλήματα στην πραγματοποίηση της εργασίας.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι δεν είναι μόνο οι φυσικές συνθήκες εργασίας που επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων, αλλά κυρίως αυτό που τα μέλη πιστεύουν γι' αυτές τις συνθήκες. Αν πιστεύουν ότι οι παρούσες συνθήκες εργασίας είναι ευνοϊκές, η βελτίωση αυτών δεν θα αυξήσει την απόδοση σημαντικά. Ακόμα η επίδραση πάνω στην παραγωγικότητα θα εξαρτηθεί από το πόσο τα μέλη της ομάδας δέχονται αυτές τις βελτιώσεις και τι αισθάνονται γι' αυτές.

## 4.4 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ζωτική κι αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους.

### 4.4.1 Επιδράσεις της εκπαίδευσης

Μερικές δε από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσως είναι:

**Η μείωση του χρόνου εκμαθήσεως για την επίτευξη παραδεκτής εκτελέσεως.**

Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.

**Η καλύτερευση εκτελέσεως στο παρόν έργο.**

Δηλ. όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της, μ' αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποδόσεώς τους.

**Η διαμόρφωση στάσεων,** για υποστήριξη των ενεργειών της επιχειρήσεως, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει τούτο με ειδικά προγράμματα (όπως π.χ. το μάθημα: 'Οικονομία και επιχειρησιακά συστήματα'), ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.

**Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων,** όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων. Π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλειπών μεθόδων εργασίας.

**Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό.**

Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσεως ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσως εντός της επιχειρήσεως.

**Τα ωφέληματα στους ίδιους εργαζόμενους.** Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους κι αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης μ' ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

#### 4.4.2 Επισήμανση των αναγκών για εκπαίδευση

Απαιτείται ένας *σωστός καθορισμός* των εκπαιδευτικών προβλημάτων, γιατί αλλιώς είναι δυνατό κυριολεκτικά να ξοδεύει πολλά χρήματα μια επιχείρηση χωρίς αποτέλεσμα. Και γίνεται αυτό μερικές φορές, όταν δηλ. κάποιος διοικών αποφασίζει την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης, γιατί κι άλλες επιχειρήσεις κάνουν κάτι τέτοιο. Μπορεί μάλιστα γι' αυτό το σκοπό να επεκτείνει τα έξοδά του και για την αγορά ειδικών, αλλά κι ακριβών μηχανών διδασκαλίας ή οπτικοακουστικών μέσων.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν τη θέση τους μόνο όταν γίνεται αισθητό πώς μπορούν να συντελέσουν στη λύση ειδικών λειτουργικών προβλημάτων της επιχείρησης, ή της υπηρεσίας. Γι' αυτό, χρειάζεται μια ανάλυση ολόκληρης της επιχείρησης, ανθρώπων, καθηκόντων, τεχνολογικών συνθηκών κλπ. για να διαπιστωθούν τα είδη των δυσκολιών που μπορούν να υποβοηθηθούν με την εκπαίδευση και κατόπι να παρθεί λογική απόφαση για το είδος των εκπαιδευτικών ενεργειών.

Φυσικά, θα πρέπει να τονιστεί πώς η εκπαίδευση δεν είναι πανάκεια. Π.χ., μια χαμηλή απόδοση μπορεί να διορθωθεί με μια καλύτερη εκπαίδευση σε δεξιότητες. Όμως, μπορεί το πρόβλημα να μην οφείλεται σ' ελλιπή εκπαίδευση, αλλά δε ακατάλληλο υλικό και εξοπλισμό, ή και σε ελλιπή σχεδιασμό. Ίσως, ακόμη, να φταίει και το χαμηλό επίπεδο αμοιβών που δεν προσελκύει καλούς υπαλλήλους.

##### 4.4.2.1 Τρόποι διαπίστωσης των αναγκών για εκπαίδευση

Μερικοί τρόποι για τη διαπίστωση των αναγκών σ' εκπαίδευση είναι οι ακόλουθοι:

#### **1) Ανακαλύψτε προβλήματα οργανωτικά και παραγωγής.**

- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Υψηλό κόστος
- Ελλιπής έλεγχος σε υλικά
- Χαμηλή ποιότητα, υπερβολικά σκάρτα και σπατάλη υλικού
- Υπερβολικές παραβάσεις κανονισμών, φτωχή πειθαρχία
- Αποχωρήσεις σε υψηλό βαθμό
- Υπερβολικός ρυθμός απουσιών
- Καθυστέρηση παραγωγής, αδυναμία επιτυχίας των καθορισμένων στόχων

#### **2) Αναλύστε τους ανθρώπους και τα έργα-θέσεις.**

- Ανάλυση έργου
- Αξιολόγηση υπαλλήλων
- Δοκιμασίες

#### **3) Ζητήστε τις γνώμες των υπαλλήλων και των στελεχών.**

Συνεντεύξεις κι ερωτηματολόγια για τη συγκέντρωση απόψεων που αναφέρονται σε απαραίτητα κι επιθυμητά προγράμματα εκπαίδευσης.

**4) Προβλέψτε επικείμενα και μελλοντικά προβλήματα.**

- Επέκταση της επιχειρήσεως
- Νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες
- Νέα σχέδια
- Νέα εργοστάσια
- Νέα τεχνολογία
- Οργανωτικές αλλαγές
- Έρευνα εργατικού δυναμικού-συγκρίνετε παρούσες πηγές εργατικού δυναμικού με προβλεπόμενες ανάγκες

**4.4.3 Συνδικαλιστική εκπαίδευση και η συμβολή της στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων**

Το πρόβλημα της συνδικαλιστικής εκπαίδευσης, έχει μια θεωρητική και μια εμπειρική διάσταση.

Η *θεωρητική* διάσταση του προβλήματος, καλείται να απαντήσει στα εξής ερωτήματα :

***Αν η συνδικαλιστική εκπαίδευση συμβάλλει γενικά στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Αν ναι, τότε αυτό αποτελεί κίνητρο για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, να υποστηρίξουν τέτοιες δραστηριότητες.***

Εφ' όσον η γνώση είναι βάση ισχύος, εκπαιδεύοντας τους συνδικαλιστές, ανεβαίνει το επίπεδο γνώσεών τους, το οποίο οδηγεί στη μείωση της απόστασής τους από τα στελέχη των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να κατανοούν καλύτερα τα επιχειρήματα και τα στοιχεία που τους παρουσιάζουν, σχετικά με την λειτουργία και τις ανάγκες των επιχειρήσεων, δηλαδή αποκτούν πρόσβαση και σε ορισμένα εμπιστευτικά στοιχεία της εταιρείας. Αυτό βοηθάει στο ότι αν και οι συγκρούσεις σ' ένα σύστημα σχέσεων είναι αναπόφευκτες, σε αποφυγή καταστρεπτικών εντάσεων, που οδηγούν σε οικονομικές δυσλειτουργίες, τόσο της επιχείρησης, όσο και σε απώλειες θέσεων εργασίας.

Η ικανότητα των συνδικαλιστικών στελεχών να μπορούν να προβλέψουν μέχρι που μπορούν να οδηγήσουν έναν απεργιακό αγώνα είναι σημαντική, για να αποφευχθούν βαρύτερες απώλειες για την επιχείρηση, για τους εργαζομένους αλλά και για την εθνική οικονομία.

Η *εμπειρική* διάσταση του προβλήματος της συνδικαλιστικής εκπαίδευσης, αφορά τον συγκεκριμένο χώρο (π.χ. επιχείρηση, οργανισμός κλπ) και εντοπίζεται στην επιλογή των συμμετεχόντων η οποία να μη προκαλεί συγκρούσεις και υποστήριξη του προγράμματος εκπαίδευσης και από τους συμμετέχοντες αλλά και από τους εργαζόμενους.

Η επίτευξη εργασιακής ειρήνης, μέσα από την σύγκληση απόψεων για θέματα συνδικαλιστικής εκπαίδευσης, μπορεί να είναι το σημείο αναφοράς, μέσω του οποίου.

υπάρχει η δυνατότητα αφ' ενός η επιχείρηση χωρίς εργασιακά προβλήματα, να επιτύχει τα μεγαλύτερα δυνατά αποτελέσματα και αφ' ετέρου οι εργαζόμενοι να επιτύχουν ικανοποιητικά επίπεδα αμοιβών και αύξηση των θέσεων εργασίας, μέσα από προγράμματα σοβαρών επενδύσεων της επιχείρησης.

Η εμπειρική και θεωρητική τεκμηρίωση των κινήτρων για συνδικαλιστική εκπαίδευση, δεν θα πρέπει να δημιουργεί την εντύπωση, ότι σε κάθε περίπτωση η συνδικαλιστική εκπαίδευση, θα μπορούσε να οδηγήσει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Είναι σαφές, ότι καθοριστικός παράγοντας για τη λήψη μιας τέτοιας απόφασης, είναι οι όροι που επικρατούν στο συγκεκριμένο σύστημα βιομηχανικών σχέσεων μιας χώρας ή και ακόμα στο συγκεκριμένο σύστημα σχέσεων μιας επιχείρησης.

Ως εκ τούτου, η εξέταση των όρων αυτών διευκολύνει την απόφαση για αποδοχή του στόχου, για συνδικαλιστική εκπαίδευση και ακόμα συμβάλλει στην εξειδίκευση του προγράμματος, συνδικαλιστικής εκπαίδευσης που θα οδηγήσει στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι οι ποιοτική αύξηση του επιπέδου των διαπραγματεύσεων συμβάλλει θετικά, όχι μόνο στην αποφυγή των συγκρούσεων και στην διευθέτηση των προβλημάτων, αλλά και στην κατανόηση εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης, ότι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, πρέπει να συνδυαστεί, με μια ανάλογη πολιτική αμοιβών, ώστε ένα μέρος από την αύξηση του οικονομικού αποτελέσματος της επιχείρησης, να μετακυληθεί στους εργαζόμενους, είτε υπό την μορφή αμοιβών – bonus, είτε υπό την μορφή λοιπών παροχών (παροχές σε είδος, ασφαλιστικά συμβόλαια για υγεία, σύνταξη κλπ).

## **4.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Γνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία απασχολούνται και συμβάλλουν σε επίπεδο πολύ χαμηλότερο των δυνατοτήτων τους, η αντιμετώπιση της κρίσης που έχει δημιουργηθεί από σφάλματα και παραλείψεις του παρελθόντος απαιτεί τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα έχει την ένθερμη υποστήριξη της διοίκησης. Το εγχείρημα είναι δύσκολο, διότι η πρακτική δεκαετιών έχει δημιουργήσει στους εργαζόμενους Ένα αίσθημα κυνισμού που θα χρειασθεί σκληρή προσπάθεια να ξεπεραστεί.

Υπάρχουν όμως παραδείγματα επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών που δοκίμασαν και πέτυχαν ν' αλλάξουν το αρνητικό κλίμα και να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Κάθε αλλαγή αυτού του είδους απαιτεί προσεκτική προετοιμασία και χρόνο. Απαιτεί νέους τρόπους συμπεριφοράς, όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και των διοικητικών στελεχών, και την καλλιέργεια μιας διαφορετικής νοοτροπίας, σύμφωνα με την οποία τα οφέλη μιας κατηγορίας εργαζομένων απορρέουν όχι από την

επιδείνωση της κατάστασης άλλων, αλλά από γενικές βελτιώσεις για όλους (γνωστές ως "win-win" λύσεις).

#### **4.5.1 Βασικοί μοχλοί βελτιώσεων**

Όπως έχει διαπιστωθεί εμπειρικά από τους Deming Juran κ.ά., τις μεγαλύτερες δυνατότητες και ευκαιρίες επιρροής στις εξελίξεις σε κάθε επιχείρηση έχει η διοίκηση.

Για το λόγο αυτό, μια στρατηγική βελτιώσεων στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από ένα σύνολο προσαρμογών που ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση, γι' αυτό και λέγονται μοχλοί βελτίωσης της διοίκησης.

#### **1. Εστίαση στην αποστολή και στις αξίες που στηρίζει η επιχείρηση.**

Για να εμπνεύσει κανείς τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους σε μια κοινή προσπάθεια, είναι απαραίτητο να επικοινωνήσει με σαφή τρόπο μαζί τους για το νόημα της αποστολής της, δηλ. το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και τις αξίες που διέπουν τη λειτουργία της. Τούτο γίνεται με ειδικές για το σκοπό αυτό συναντήσεις και ανταλλαγή απόψεων με τους εργαζομένους, στις οποίες διατυπώνονται ξεκάθαρα οι ανάγκες που καλείται να καλύψει η επιχείρηση με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και οι βασικοί σκοποί της στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

Είναι φυσικό μια επιχείρηση που έχει ως στόχους την παραγωγή προϊόντων ποιότητας με την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση πελατών και έντιμες συναλλαγές με πελάτες, προμηθευτές και άλλους, να μπορεί να εμπνεύσει πιο εύκολα τους εργαζομένους από μια άλλη, όπου η έμφαση δίνεται στο εύκολο και γρήγορο κέρδος εις βάρος της ποιότητας των προϊόντων, της εξυπηρέτησης των πελατών ή των συναλλαγών της με τρίτους.

Η αποστολή της επιχείρησης και οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία της είναι σκόπιμο να υπάρχουν γραπτά και να τοποθετούνται σε διάφορα εμφανή σημεία στους χώρους εργασίας, ώστε να υπενθυμίζουν σε καθημερινή βάση τους στόχους, τις δεσμεύσεις και τα δικαιώματα όλων. Είναι ευνόητο ότι τα παραπάνω πρέπει να εκφράζουν και να έχουν την υποστήριξη όχι μόνο της διοίκησης, αλλά και των συνδικάτων που αντιπροσωπεύουν τους εργαζομένους.

#### **2. Έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις.**

Ζούμε σε μια εποχή κατά την οποία οι εξελίξεις στην τεχνολογία, στις επικοινωνίες και στη διεθνοποίηση της αγοράς μεταβάλλουν συνεχώς το περιβάλλον του ανταγωνισμού. Ο μόνος τρόπος για να διατηρήσει μια επιχείρηση σήμερα την ανταγωνιστικότητά της είναι οι συνεχείς βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις δραστηριότητες. Σημαντικό ρόλο εδώ μπορούν να παίξουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι γνωρίζουν συνήθως καλύτερα από κάθε άλλον με ποιους τρόπους είναι δυνατόν να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων, η εξυπηρέτηση των πελατών κ.ά.

Είναι δύσκολο να εμπνεύσει κανείς τη διάθεση για συνεχείς βελτιώσεις στους εργαζομένους, αν δεν υπάρχει αντίστοιχο ενδιαφέρον και προσπάθεια από τα στελέχη της διοίκησης.

### 3. Αύξηση της συμμετοχής εργαζομένων.

Χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο, να αξιοποιήσει κανείς τις γνώσεις και την πείρα τους στην προσπάθεια για συνεχείς βελτιώσεις. Η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να γίνει με διάφορα σχήματα, π.χ. με κύκλους ποιότητας, με ειδικές ομάδες βελτίωσης κ.λ.π. Αυτό που έχει σημασία είναι η συμμετοχή να είναι ουσιαστική και κατά προτίμηση, σε κανονική βάση αντί περιστασιακή.

### 4. Εξουδετέρωση εμποδίων ή φραγμών.

Στην επιδίωξη καλύτερης αξιοποίησης των εργαζομένων η διοίκηση θα πρέπει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια για την άρση των εμποδίων ή φραγμών που περιορίζουν την απόδοσή τους στο χώρο εργασίας.

Τα εμπόδια αυτά ποικίλλουν από περίπτωση σε περίπτωση, αλλά συνήθως ανήκουν σε μια από τις κατηγορίες που περιγράφονται στον Πίνακα. Τα εμπόδια αυτά καθιστούν δυσχερές να συμβάλει ο εργαζόμενος στο βαθμό που μπορεί στην προσπάθεια αύξησης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας.

Αποτελεί βασικό καθήκον της διοίκησης να καταβάλλει κάθε προσπάθεια, σε συνεχή βάση, για την άρση των παραπάνω εμποδίων στην εκτέλεση της εργασίας σε κάθε θέση και δραστηριότητα που επηρεάζει τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας.

Είναι τουλάχιστον παράλογο να επιδιώκει και να αναμένει η διοίκηση βελτίωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ελλείψεις γνώσεις ή δεξιότητες για την εκτέλεση των εργασιών τους, ή όταν δεν διατίθενται τα απαραίτητα κονδύλια για την εξασφάλιση και καλή συντήρηση του εξοπλισμού και των απαιτούμενων εργαλείων.

Είναι εξίσου παράλογο να αναμένει η διοίκηση την αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης, όταν η ίδια δεν εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας για την υγιεινή και ασφαλή απασχόλησή τους.

Η άρση των εμποδίων που περιορίζουν την απόδοση των εργαζομένων απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία. Αυτή συμβάλλει στην έγκαιρη διάγνωση και στη σωστή ιεράρχησή τους. Το πρόβλημα μπορεί να εντοπισθεί στην ανάγκη καλύτερης εκπαίδευσης ή ενημέρωσης των εργαζομένων, στην ανάγκη μελέτης των διάφορων θέσεων εργασίας για τη σχεδίαση καλύτερων μεθόδων και διαδικασιών, στην καλύτερη συντήρηση του εξοπλισμού ή στην αντικατάστασή του.

Τύπος Εμποδίου	Περιγραφή
1.	Ασαφής πληροφόρηση για τη φύση της εκτελούμενης εργασίας και της αναμενόμενης απόδοσης.
2.	Ελλείψεις γνώσεις ή δεξιότητες.
3.	Ακατάλληλες μέθοδοι ή διαδικασίες

	εργασίας.
4.	Ακατάλληλα μέσα παραγωγής: εξοπλισμός, εργαλεία, κ.λ.π.
5.	Ακατάλληλες συνθήκες εργασίας: φωτισμός, θέρμανση, θόρυβοι.
6.	Ακατάλληλες προδιαγραφές θέσης εργασίας ως προς τις υποχρεώσεις, τις ευθύνες και τη δυνατότητα επιρροής διάφορων δεικτών απόδοσης (ποιότητα, χρόνος ή κόστος παραγωγής).
7.	Ελλιπής παροχή κινήτρων ή ύπαρξη αντικινήτρων.
8.	Έλλειψη αναγνώρισης / επιβράβευσης για καλές επιδόσεις.

**Πίνακας: Μορφές εμποδίων στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων**

Όσο πιο καλά συνειδητοποιεί ο εργαζόμενος ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται να βοηθήσει, ώστε η απασχόλησή του να εξελίσσεται μέσα σε συνθήκες που παρέχουν ασφάλεια και την απαιτούμενη άνεση, τόσο πιο εύκολα υποκινείται να ενδιαφερθεί και αυτός για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να συμβάλλει περισσότερο στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Μόνο έτσι πείθεται ότι αξίζει τον κόπο να κάνει κάτι περισσότερο από το ελάχιστο που απαιτείται για να κρατήσει τη δουλειά του.

#### **5. Μέτρηση αποτελεσμάτων και δίκαιη διανομή ωφελειών.**

Η δυνατότητα αξιολόγησης των επιπτώσεων από τις βελτιώσεις προϋποθέτει ένα σύστημα μέτρησης των αποτελεσμάτων.

Υπάρχουν μέθοδοι με τις οποίες είναι δυνατόν να εντοπισθούν οι κατάλληλοι δείκτες απόδοσης που είναι αποδεκτοί στους εργαζομένους και επιτρέπουν τη μέτρηση της απόδοσής τους. Τυχόν ατέλειες στο σύστημα μέτρησης δεν αποτελούν λόγο απόρριψής του, ιδιαίτερα όταν αυτό είναι ευρείας αποδοχής από τους εργαζομένους και τη διοίκηση και συνδέει ικανοποιητικά την απόδοση με τους επιχειρηματικούς στόχους για καλύτερη ποιότητα, καλύτερους χρόνους διεκπεραίωσης παραγγελιών, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, κ.λ.π.

#### **6. Αναγνώριση κι επιβράβευση καλών επιδόσεων.**

Για την επιτυχή συνέχιση της συμμετοχής και της συμβολής των εργαζομένων στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, είναι απαραίτητο η διοίκηση να καθιερώσει ένα σύστημα με βάση το οποίο θα αναγνωρίζει και θα επιβραβεύει τα άτομα και τις ομάδες εκείνες που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην προσπάθεια των συνεχών βελτιώσεων.

Ο τρόπος αναγνώρισης πρέπει να εξασφαλίζει την προβολή του είδους της συμβολής και συμπεριφοράς που επιδιώκει να καλλιεργήσει η διοίκηση στους εργαζομένους κάθε βαθμίδας. Η μορφή επιβράβευσης ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορεί να είναι οικονομικής φύσης με κάποιο χρηματικό βραβείο, ή άλλου είδους (ψυχολογική, κοινωνική) και θα δείχνει την εκτίμηση της επιχείρησης για την πραγματοποιηθείσα συμβολή.



Η αδιαφορία της διοίκησης για την αναγνώριση και επιβράβευση ιδιαίτερα καλών επιδόσεων είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αποθάρρυνσης των εργαζομένων να καταβάλλουν την επιπλέον προσπάθεια που υποτίθεται ότι επιδιώκει από αυτούς η επιχείρηση. Τούτο οδηγεί στην ανάπτυξη και διάδοση ενός αισθήματος κυνισμού, που αποτελεί σήμερα την πιο διαβρωτική επιρροή στην εργασιακή συμπεριφορά.

## 4.6 ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### *Εισαγωγή – Ιστορική Ανάπτυξη*

Οι Κύκλοι Ποιότητας είναι μια μέθοδος συμμετοχής εργαζομένων στις αποφάσεις που άμεσα αφορούν την εργασία τους και ιδιαίτερα την ποιότητα του προϊόντος τους ή της υπηρεσίας που προσφέρουν.

Οι Κύκλοι Ποιότητας δεν είναι μια ανεξάρτητη ενότητα, η οποία μόνη της μας φέρνει σημαντικά αποτελέσματα. Είναι αναπόσπαστο αδιαίρετο τμήμα του ολικού συστήματος ποιότητας και μια συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης των ικανοτήτων του προσωπικού της επιχείρησης.

Οι Κύκλοι αναπτύχθηκαν στην Ιαπωνία μετά από τον δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ως μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των ιαπωνικών προϊόντων. Μια εκδοχή παρουσιάζει τους Κύκλους Ποιότητας ως αποτέλεσμα ταχύρυθμης εκπαίδευσης των Ιαπώνων στελεχών στις Αμερικανικές σχολές Management, αμέσως μετά από τον πόλεμο. Οι Ιάπωνες συμμετέχοντες αφού κατανόησαν την σημασία της ποιότητας, προσάρμοσαν τον Αμερικανικό τρόπο ελέγχου ποιότητας, στον Ιαπωνικό τρόπο ομαδικής συνεργασίας.

Η ιστορικά εξακριβωμένη αλήθεια είναι ότι δύο Αμερικανοί οι Δόκτορες Deming και Juran κατόπιν διαλέξεων, εκπαίδευσης μανάτζμεντ και συμβουλευτικής εργασίας στην Ιαπωνία, άρχισαν την διαδικασία η οποία κατέληξε στην ιδέα και εφαρμογή των Κύκλων Ποιότητας, το 1962. Αυτή η προσπάθεια έτυχε της εθνικής υποστήριξης της Ιαπωνικής Ένωσης Μηχανικών και Επιστημόνων (JUSE: Japanese Union of Scientists and Engineers).

Στην Ευρωπαϊκή Συνεδρίαση του (EOQC) Ευρωπαϊκού Οργανισμού για Ποιοτικό Έλεγχο, στην Στοκχόλμη το 1966, ο Δρ. J.M.Juran, προφητεύει την επιτυχία της Ιαπωνίας επειδή εκεί χρησιμοποιείται το σύστημα των Κύκλων Ποιότητας.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1975 γίνεται η έναρξη της εφαρμογής των Κύκλων Ποιότητας, στην Lockheed Missiles and Space Company. Εκεί η ποιότητα ξεφεύγει από τα πατροπαράδοτα αμερικανικά συστήματα και δοκιμάζεται, με επιτυχία, μια Ιαπωνική παραλλαγή του Αμερικανικής προέλευσης συστήματος Ελέγχου Ποιότητας.

Το 1979 οργανώνεται το πρώτο Βρετανικό Συνέδριο για Κύκλους Ποιότητας με τίτλο: 'The Japanese Approach to Product Quality Management'.

Στην Ελλάδα η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων οργανώνει το πρώτο σεμινάριο για Κύκλους Ποιότητας τον Φεβρουάριο του 1983 με τριάντα συμμετέχοντες. Τον Οκτώβριο του 1984 οργανώνεται ξανά από την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων για πρώτη φορά στην Θεσσαλονίκη σεμινάριο για

Κύκλους Ποιότητας. Αμέσως μετά γίνεται η εφαρμογή των πρώτων Κύκλων Ποιότητας στην Ελλάδα σε επιχείρηση της Θεσσαλονίκης.

#### 4.6.1 Περιγραφή και εφαρμογή των κύκλων ποιότητας

Ένας Κύκλος ποιότητας είναι μια μικρή ομάδα ανθρώπων (συνήθως μεταξύ 3 και 12) που εργάζονται μαζί και συναντιούνται συχνά, στις ώρες εργασίας κάτω από την ηγεσία του εργοδηγού ή επόπτη, για να:

- Ανακαλύψουν, αναγνωρίσουν, αναλύσουν και όπου είναι δυνατόν να λύσουν μερικά από τα προβλήματα της εργασίας τους.
- Να κάνουν προτάσεις στην διοίκηση και όπου είναι δυνατόν να εφαρμόσουν τις λύσεις τους.

Ομάδες που δεν ικανοποιούν τους παραπάνω όρους δεν είναι κύκλοι ποιότητας. Έστω και αν έχουν επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα, δεν θα είναι συνεχώς και μακροχρόνια εξίσου ικανοποιητικές με τους πραγματικούς κύκλους ποιότητας.

Οι ικανοποιητικά χρησιμοποιούμενοι κύκλοι ποιότητας:

- 1) Δημιουργούν την αίσθηση ενότητας μεταξύ όλων των εργατοϋπαλλήλων.
- 2) Βελτιώνουν την παρακίνηση και μ' αυτό τον τρόπο, και την παραγωγικότητα δια μέσου της συμμετοχής.
- 3) Αυξάνουν την παραγωγικότητα πολύ περισσότερο από κάθε σύστημα αμοιβών, πληρωμής bonus ή κινήτρων.
- 4) Καλύτερεύουν την ποιότητα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
- 5) Ελαττώνουν τις συγκρούσεις και ανυψώνουν το ηθικό του προσωπικού.
- 6) Μειώνουν την κινητικότητα του προσωπικού στην επιχείρηση και τις αργοπορίες στην προσέλευση.

#### 4.7 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Κατά μία θεωρία, η παραγωγικότητα είναι μία συνάρτηση της μέγιστης προσαρμογής μεταξύ ανθρώπων και εργασιών και ορισμένων ελαττώσεων, οφειλομένων στο σύστημα συντονισμού και υποκίνησης της ομάδας.

**Πραγματική Παραγωγικότητα = Δυνητική παραγωγικότητα – Ελαττώσεις συστήματος Συντονισμού και Υποκίνησης.**

Η σχέση μεταξύ δυναμικής παραγωγικότητας και μεγέθους ομάδας, εξαρτάται από το έργο. Σε ένα αθροιστικό έργο κάθε νέου εργάτη μπορεί να παράγει την ίδια επί πλέον ποσότητα. Τότε όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η εκροή ( έργο ). Άλλοι τύποι έργων εξαρτώνται από το πλέον ικανό ή ελάχιστο ικανό μέλος της ομάδας.

Στη πρώτη περίπτωση μια αύξηση μεγέθους, αυξάνει τη πιθανότητα να υπάρξει ικανό άτομο, στη χειρότερη περίπτωση η αύξηση μεγέθους θα αυξήσει τις πιθανότητες για ύπαρξη ατόμου, μη ανταγωνιστικού που θα εμποδίσει την βελτίωση της παραγωγικότητας.

Σε έργα όπου τα άτομα συμπληρώνουν το ένα το άλλο στις δεξιότητες, η αύξηση μεγέθους της ομάδας βοηθάει μέχρι του σημείου της φθίνουσας απόδοσης, δηλαδή το να προσλάβει ένα νέο άτομο, μπορεί να μειώσει την υποκίνηση και το συντονισμό της ομάδας περισσότερο από ότι το άτομο θα προσθέσει στις ομαδικές δεξιότητες.

Τα αποτελέσματα αυτά μας λένε, ότι μεγάλες ομάδες θα έχουν μία χαμηλότερη εκροή, από μια κάπως μικρότερη ομάδα των πιο καλύτερων μελών.

Για αθροιστικά έργα, η αύξηση του μεγέθους αυξάνει την παραγωγικότητα και αυξάνουν και οι ελαττώσεις λόγω συντονισμού και υποκίνησης.

Για έργα των πιο κακών μελών, αυξήσεις μεγέθους ατόμων, οδηγούν σε ελάττωση εκροής, συνεπώς σε ελαττώσεις παραγωγικότητας.

### **4.7.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες αποτελεσματικότητας ομάδων**

Ένα μεγάλο μέρος της δραστηριότητας μιας σύγχρονης επιχείρησης στηρίζεται στο έργο που επιτελούν οι διάφορες ομάδες τόσο στο χώρο παραγωγής, όσο και στις επιτελικές υπηρεσίες. Όσο πιο μεγάλη και πολύπλοκη γίνεται μια επιχείρηση, τόσο πιο κρίσιμος γίνεται ο ρόλος των ομάδων που συγκροτούνται ως συνεκτικός ιστός για την ικανοποιητική λειτουργία της επιχείρησης.

Ως ομάδα θεωρούμε ένα σύνολο τριών ή περισσότερων ατόμων τα οποία ταυτίζονται με την ομάδα και αναγνωρίζονται ως μέλη της από τρίτους.

Μια ομάδα μπορεί να έχει την ευθύνη παραγωγής κάποιου προϊόντος ή τμήματος ενός πολύπλοκου προϊόντος, ή την ευθύνη για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή ενός προγράμματος για τη διαφήμιση ή τη διανομή του.

Η πολυπλοκότητα πολλών προβλημάτων στη σύγχρονη επιχείρηση απαιτεί την αντιμετώπισή τους από ειδικές ομάδες, των οποίων τα μέλη τους αλληλοσυμπληρώνονται ως προς τις απαιτούμενες γνώσεις και την πείρα. καλύπτουν διαφορετικές πλευρές του προβλήματος ανάλογα με το τμήμα της επιχείρησης που εκπροσωπεί το κάθε μέλος και καταβάλλουν προσπάθεια έγκαιρης φροντίδας τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν στο στάδιο υλοποίησης της προτεινόμενης από την ομάδα λύσης.

Με άλλα λόγια, οι διάφορες ομάδες εργαζομένων αποτελούν ζωτικά όργανα σε κάθε επιχείρηση και η αποτελεσματική απόδοσή τους είναι καθοριστική για την ανταγωνιστικότητά της.

Από μια σειρά εφαρμοσμένων ερευνών των Shea και Guzzo έχει διαφανεί ότι οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη σημασία για την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι τρεις:

1. *Η αλληλεξάρτηση των εργασιών της ομάδας.*
2. *Η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων της ομάδας.*
3. *Το αίσθημα αποτελεσματικότητας στα μέλη της ομάδας.*

### ***Αλληλεξάρτηση Εργασιών της Ομάδας***

Το σύνολο των εργασιών που ανατίθεται ή εκχωρείται σε μια ομάδα μπορεί να έχει μια διάρθρωση που να επιτρέπει την εκτέλεση του με αρκετούς τρόπους. Οι απαιτούμενες εργασίες μπορεί να γίνουν στη σειρά από διαφορετικά μέλη της ομάδας, έτσι ώστε στο σημείο που τελειώνει ο ένας να αρχίζει ο άλλος. Η ρύθμιση αυτή μοιάζει με σκυταλοδρομία και απαιτεί πολύ περιορισμένη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται συνήθως σε δραστηριότητες παραγωγής κάποιου νέου προϊόντος, σε ορισμένες τεχνικές μελέτες κ.α.

Στην αντίθετη περίπτωση, οι απαιτούμενες εργασίες εκτελούνται παράλληλα από διαφορετικά μέλη και πάλι χωρίς μεγάλο συντονισμό ή επικοινωνία μεταξύ τους.

Υπάρχει επίσης η περίπτωση κατά την οποία η διάρθρωση της εργασίας είναι τέτοια που απαιτεί στενή συνεργασία και συντονισμός μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Η περίπτωση αυτή, που μοιάζει με πολλά από τα ομαδικά σπορ, π.χ. το μπάσκετ ή το ποδόσφαιρο, συναντάται σε διάφορες δραστηριότητες σε μια επιχείρηση.

### ***Αλληλεξάρτηση Αποτελεσμάτων της Ομάδας***

Τα αποτελέσματα που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία μιας ομάδας αναφέρονται, από τη μια πλευρά, σε αυτά που ενδιαφέρουν τη διοίκηση και από την άλλη, σε αυτά που ενδιαφέρουν τους εργαζομένους.

Στην **πρώτη κατηγορία** ανήκουν οι επιδόσεις της ομάδας σε δείκτες απόδοσης που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, π.χ. την παραγωγικότητα, την ποιότητα των προϊόντων, την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών κ.α.

Στην **δεύτερη κατηγορία** ανήκουν οι διάφοροι τρόποι αμοιβής και αναγνώρισης των παραπάνω επιδόσεων.

Όσο πιο ικανοποιητική είναι η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων στις δυο αυτές κατηγορίες, π.χ. η σύνδεση της αμοιβής και αναγνώρισης με την απόδοση της ομάδας, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η υποκίνηση των μελών της ομάδας να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που προσδιορίζονται στην επιχειρηματική στρατηγική.

Δεδομένου ότι η παραπάνω συσχέτιση προσδιορίζεται και ελέγχεται από τη διοίκηση, τόσο σε σχέση με την επιβράβευση καλών επιδόσεων όσο και με την τιμωρία των μη ικανοποιητικών, η δυνατότητα της διοίκησης να προσδιορίσει τον τρόπο και το βαθμό συσχέτισης των αποτελεσμάτων είναι καθοριστική. Στο σύνολο των αμοιβών δεν περιλαμβάνονται αυτές που εξασφαλίζουν μα μέλη της ομάδας για τον εαυτό τους, δηλ. το αίσθημα ικανοποίησης από επιτυχείς προσπάθειες, οι φιλικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην πορεία της συνεργασίας κ.α.

Αρκετές φορές η διοίκηση στέλνει μπερδεμένα "μηνύματα" στους εργαζομένους. Τούτο συμβαίνει όταν, από τη μια πλευρά, η διοίκηση επιδιώκει

αυξημένη συνεργασία και συντονισμό των μελών μιας ομάδας με τον τρόπο που έχει οργανώσει τις απαιτούμενες εργασίες, ενώ, από την άλλη αν επιλεγεί ένας ανταγωνιστικός τρόπος για τη διανομή αμοιβών στα μέλη και την αναγνώριση της συμβολής τους.

*Για παράδειγμα*, αν η διοίκηση επιδιώκει τη συνεργασία και αλληλοβοήθεια των εργαζομένων σ' ένα τμήμα παραγωγής, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων και να αυξάνεται η παραγωγικότητα της ομάδας, αλλά, ταυτόχρονα, προσδιορίζει τις αμοιβές ή την ηθική αναγνώριση των εργαζομένων ανάλογα με τις ατομικές τους επιδόσεις, τότε καταδικάζει σε αποτυχία αυτό το σύστημα οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας.

Το ίδιο συμβαίνει και σε μια ομάδα υπεύθυνη για το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης από τους επικεφαλής των διαφορετικών τμημάτων, όταν, από τη μια πλευρά, επιδιώκεται η αρμονική συνεργασία μεταξύ τους και από την άλλη, τα στελέχη αυτά αμείβονται ανάλογα με τις ξεχωριστές επιδόσεις των τμημάτων που εποπτεύουν.

Για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας, είναι απαραίτητο να υπάρχει εναρμόνιση μεταξύ του βαθμού αλληλεξάρτησης στη διάρθρωση της εργασίας και του βαθμού αλληλεξάρτησης μεταξύ απόδοσης και αμοιβών.

### ***Αίσθημα Αποτελεσματικότητας στα Μέλη της Ομάδας***

Η τρίτη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας είναι η αίσθηση ότι η ομάδα έχει την ικανότητα να φέρει σε πέρας με επιτυχία το έργο που της ανατίθεται. Το αίσθημα αυτό αναπτύσσεται με το χρόνο και ενισχύεται από την εμπιστοσύνη που έχουν τα μέλη της ομάδας στη διοίκηση ότι θα τους παράσχει όλα τα μέσα που απαιτούνται για την επιτυχή έκβαση της αποστολής τους.

Το αίσθημα αποτελεσματικότητας σε μια ομάδα αναπτύσσεται και εδραιώνεται από προηγούμενες επιτυχίες. Τούτο απαιτεί την επαρκή κάλυψη των αναγκών της ομάδας, με κατάλληλη εκπαίδευση των μελών στις απαιτούμενες επιδεξιότητες, με την παροχή των μέσων σε εξοπλισμό και εξειδικευμένο προσωπικό, με τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πληροφοριών κ.α.

Τέλος, το αίσθημα αποτελεσματικότητας στα μέλη της ομάδας απαιτεί την αναγνώριση και επιβράβευση με διαφορετικούς τρόπους της επιτυχίας τους στο έργο που ανέλαβαν, δηλ. την ικανοποίηση της δεύτερης προϋπόθεσης που προαναφέραμε.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας απεικονίζονται στο παρακάτω Διάγραμμα.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι η διοίκηση, που επιδιώκει την αύξηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργαζομένων, θα πρέπει να γνωρίζει ότι οι αλλαγές στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων οδηγούν συχνά σε πιέσεις από αυτούς για ανάλογες αλλαγές βελτίωσης του τρόπου οργάνωσης των θέσεων εργασίας, του προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής, καθώς και αλλαγές στον τρόπο επιβλεψής, επικοινωνίας και συνεργασίας με τα διοικητικά στελέχη. Σε μικρότερη δηλαδή κλίμακα, διακρίνουμε τις ίδιες περίπου αντιδράσεις των εργαζομένων στις μεταρρυθμίσεις της περίφημης "περεστρόικα".

Η διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων ανοίγει ένα αμφίδρομο κανάλι αξιολόγησης της απόδοσης και των υπεύθυνων για τη διοίκηση, στο βαθμό που αυτή επηρεάζει την απόδοση των πρώτων. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα έντονα στις περιπτώσεις εισαγωγής συστημάτων για τη σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα.

Ο παραπάνω τρόπος ανάλυσης διευκολύνει τη διοίκηση να διαγνώσει τη λειτουργικότητα των ομάδων εργαζομένων που δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση και να εντοπίσει τυχόν αδυναμίες ή ασυνέπειες στον τρόπο διάρθρωσής του/τους και στον τρόπο συσχέτισης αποτελεσμάτων που αφορούν αυτά που θέλει η επιχείρηση και αυτά που θέλουν οι εργαζόμενοι.

Αν και ορισμένες φορές υπάρχουν προβλήματα που έχουν σχέση με διαφορές στην προσωπικότητα των εργαζομένων ή των διοικητικών στελεχών, συχνά οι παρατηρούμενες δυσλειτουργίες απορρέουν από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας των ομάδων και από ακατάλληλη αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων. Τα προβλήματα αυτά είναι δυνατόν να επιλυθούν με σωστές προσαρμογές οργανωτικού κυρίως χαρακτήρα.

#### **4.8 Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σχεδόν σε κάθε περιβάλλον εργασίας έχει παρατηρηθεί για δεκαετίες, η τάση στους εργαζόμενους και στα διοικητικά στελέχη, να περιορίζουν την απόδοσή τους για το φόβο, ότι μπορεί κάποιος να χάσει τη δουλειά του, αν η επιθυμητή ποσότητα παραγωγής, παραχθεί σε λιγότερο από τον προβλεπόμενο χρόνο.

Ο Taylor και άλλοι που συνέβαλαν πολύ στην επιστημονική οργάνωση της εργασίας και στην αύξηση της παραγωγικότητας αυτής, πρότειναν μια αρμονική συνεργασία εργαζομένων και διοίκησης, έτσι ώστε να περιορισθεί στο ελάχιστο η σπατάλη χρόνου εργασίας, υλικών κλπ και να αυξηθεί η απόδοση και συνεπώς ο όγκος παραγωγής.

##### **4.8.1 Βασικές αρχές κατά Taylor για την αύξηση της παραγωγικότητας**

Ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές, για την επιστημονική διοίκηση:

###### ***Αρχή 1<sup>η</sup> Επιστημονική ανάλυση μιας εργασίας :***

Με τη συνδρομή των εργαζομένων και ειδικών, επιδιώκεται η αναζήτηση της αρίστης μεθόδου εργασίας. Αυτό μπορεί να απαιτήσει χρονομετρήσεις, πειράματα, οικονομική ανάλυση και άλλες μελέτες, για την θεμελίωση της προτεινόμενης μεθόδου.

###### ***Αρχή 2<sup>η</sup> Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και εκπαίδευση του στην προτεινόμενη μέθοδο.***

Επιδιώκεται να γίνει η κατάλληλη ανάθεση κάθε εργασίας, σε εργαζόμενους με διανοητικές, σωματικές και άλλες ικανότητες που μπορούν να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις της κάθε εργασίας. Για το σκοπό αυτό, χρειάζεται όχι μόνο

προσεκτική επιλογή του κάθε εργαζόμενου για την συγκεκριμένη εργασία, αλλά και επαρκής εκπαίδευση για να είναι αποδοτικός.

**Αρχή 3<sup>η</sup>** Εφαρμογή της προτεινόμενης μεθόδου, στη πράξη.

Για την επιτυχή αποδοχή και εφαρμογή μιας νέας μεθόδου, χρειάζεται προσεκτική προετοιμασία, όχι μόνο σε σχέση με τη σαφή και πλήρη περιγραφή της μεθόδου από τεχνικής πλευράς, αλλά και ψυχολογική προετοιμασία των εργαζομένων.

**Αρχή 4<sup>η</sup>** Δημιουργία κλίματος συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και διοικητικών στελεχών.

Παρ' όλες τις δυσκολίες που υπάρχουν στην πρακτική εφαρμογή αυτής της αρχής, η αρμονική συνεργασία και ο συντονισμός εργαζομένων και διοικητικών στελεχών, ήταν για τον Taylor βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία, ενός συστήματος παραγωγής, με τον ίδιο τρόπο που ανάλογη συνεργασία και συντονισμός απαιτούνται από τον προπονητή και τους παίκτες μιας αθλητικής ομάδας για να μπορεί να κερδίσει παιχνίδια.

Η έμφαση της θεωρίας του Taylor σε τεχνολογικά και οικονομικά κριτήρια για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, είχε σαν αποτέλεσμα τη σφοδρότατη κριτική εκ μέρους οικονομικών φορέων και ακόμη συνδικαλιστικών οργανώσεων, επειδή θεωρήθηκε πληκτικό, επαναληπτικό και μηχανιστικό.

#### **4.8.2. Βασικές αρχές κατά Hackman & Oldham για την αύξηση της παραγωγικότητας**

Οι Hackman και Oldham, ισχυρίζονται ότι η διεύρυνση του περιεχομένου του ατόμου για απόδοση άριστη και χαμηλό ποσοστό απουσιών και μεταβολών στη σύνθεση του προσωπικού.

Ειδικότερα, ο εργαζόμενος θα πρέπει να βρίσκει νόημα στην απασχόλησή του, να νιώθει υπεύθυνος για το αποτέλεσμα της εργασίας του και να έχει επαρκή πληροφόρηση για την απόδοσή του, δηλαδή βιώνει στο χώρο εργασίας του, επιθυμητές ψυχολογικές καταστάσεις.

Όσον αφορά την σχέση διοίκησης και εργαζομένων αυτή πρέπει να παρεμβαίνει στον κατάλληλο προσδιορισμό των παραπάνω διαστάσεων, δηλαδή :

1. Συνδυασμό περισσότερων της μίας δραστηριοτήτων για την αποφυγή της επαναληπτικότητας που οδηγεί σε μονοτονία και πλήξη.

2. Την δημιουργία φυσικών ομάδων εργασίας, που ταυτίζονται πιο εύκολα με την κατάσταση του τελικού προϊόντος.

3. Την καλλιέργεια ενός κλίματος, όπου ο εργαζόμενος στην επόμενη φάση της παραγωγικής διαδικασίας αντιμετωπίζεται σαν πελάτης που απαιτεί, ποιότητα, φιλική εξυπηρέτηση κλπ.

4. Δημιουργία αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας με άλλους εργαζομένους και πληροφόρηση, σχετικά με την απόδοσή τους, για την επίτευξη κοινών στόχων.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σημασία της διεύρυνσης του περιεχομένου της εργασίας, διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Όσο πιο έντονη αισθάνεται ο εργαζόμενος, την ανάγκη να αναπτυχθεί στο περιβάλλον εργασίας του, τόσο πιο αποφασιστικός γίνεται ο ρόλος των παραγόντων που οδηγούν σε μεγαλύτερη και πιο αποτελεσματική υποκίνηση. Έτσι, διαφορετικά αντιμετωπίζει τους παραπάνω μηχανισμούς υποκίνησης, ένας υπάλληλος λογιστηρίου μιας επιχείρησης από ένα υπάλληλο για την σχεδίαση ενός νέου προϊόντος.

## **4.9. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΤΑ**

Η αυτοκινητοβιομηχανία της TOYOTA αποτελεί ένα ριζοσπαστικό πρότυπο διοίκησης το οποίο την εδραίωσε σε μια από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες παγκοσμίως. Πρόκειται για ένα σύστημα που έχει στηριχθεί στο ρόλο που διαδραματίζει ο άνθρωπος σε μια εταιρική κουλτούρα που προσδοκά και επιδιώκει τη συνεχή του εξέλιξη, με ένα τεχνικό σύστημα που εστιάζει σε ροή υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Η TOYOTA ιδρύθηκε από τον Sakichi Toyota, γύρω στο 1930. Ο Toyota ίδρυσε την Toyato Motor Corp. με χρήματα τα οποία εξασφάλισε από την πώληση μίας εφεύρεσης του η οποία ήταν ένα εξελιγμένο αυτόματο εργαλείο. Στη συνέχεια ανέθεσε την ανάπτυξη του τομέα κατασκευής αυτοκινήτων στον γιο του (Kiichiro).

Ο Toyota στήριξε την επιτυχία της εταιρείας σε ένα σύστημα που δημιούργησε και το ονόμασε Σύστημα Παραγωγής Toyota (ΣΠΤ). Το σύστημα αυτό στηριζόταν στο γεγονός ότι ο αυτοματισμός πρέπει να ελέγχεται από τον άνθρωπο ο οποίος παρεμβαίνει και δεν επιτρέπει την εμφάνιση λαθών. Καθώς και ότι η παράδοση των προϊόντων και των εξαρτημάτων γίνεται στην ώρα που θα χρειαστούν.

Το μοντέλο της Toyota αποτελείται από 14 αρχές οι οποίες σχετίζονται με την παραγωγή της επιχείρησης, την ύπαρξη προβλημάτων και την αντιμετώπιση τους, την σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους εργαζομένους.

Εμείς θα αναφερθούμε στις αρχές εκείνες οι οποίες αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Στην προσπάθειά μας να διαπιστώσουμε πόσο σημαντικός είναι ο άνθρωπος, στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης και πια η αντιμετώπιση του από τη διοίκηση.

Η Toyota καλλιεργεί μια εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει την ατομική δημιουργικότητα και την αξία της ομαδικής δουλειάς, ενώ τιμά την αμοιβαία εμπιστοσύνη και το σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Η ανάπτυξη άριστων ανθρώπων που κατανοούν και υποστηρίζουν την κουλτούρα την κουλτούρα της εταιρείας, δεν μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση απλοϊκών λύσεων ή την εκ των υστέρων εφαρμογή μεθόδων ενθάρρυνσης και παρακίνησης των εργαζομένων. Η εκπαίδευση άριστων ανθρώπων και η δημιουργία αποτελεσματικών



ομάδων πρέπει να αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του συστήματος διοίκησης, ενός συστήματος που ενοποιεί το κοινωνικό σύστημα με το τεχνικό σύστημα του οργανισμού. Ένα κοινωνικό σύστημα και μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης αποτελούν τα απαραίτητα συστατικά για την ενδυνάμωση των θετικών συμπεριφορών και την ενθάρρυνση για βελτίωση. Αυτή είναι η αρχή της ανάπτυξης αρίστων ανθρώπων και ομάδων που ακολουθούν τη φιλοσοφία της εταιρείας.

Η αρχή της τυποποίησης των εργασιών αποτελεί τη βάση για τη συνεχή βελτίωση των εργαζομένων.

Ανεξάρτητα εάν ο εργαζόμενος σχεδιάζει περίπλοκες νέες συσκευές, δίνει μορφή σε νέα ελκυστικά προϊόντα, επεξεργάζεται πληρωτέους λογαριασμούς ή αναπτύσσει νέο λογισμικό, το πιθανότερο είναι ότι θα αντιδράσει με τον ίδιο τρόπο στην ιδέα της τυποποίησης της δουλειάς του. Ακόμη και οι εργαζόμενοι σε γραμμές συναρμολόγησης πιστεύουν ότι έχουν το δικό τους τρόπο για να κάνουν τη δουλειά καλύτερα και ότι η τυποποίηση θα δημιουργήσει εμπόδια. Όμως ένα ορισμένο εμπόδιο τυποποίησης είναι εφικτό και αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του μοντέλου της Toyota.

Ενώ η τυποποίηση ίσως θεωρείται αρνητικός ή αποτελεσματικός παράγοντας, στο μοντέλο της Toyota λειτουργεί θετικά και αποτελεσματικά και συμβάλλει στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και την απάλειψη των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Η τυποποίηση ποτέ δεν αντιμετωπίστηκε από την Toyota ως ένα εργαλείο μανάτζμεντ που έπρεπε να επιβληθεί στο εργατικό δυναμικό. Αντίθετα, αντί η εταιρεία να επιβάλλει αυστηρά στάνταρ που θα έκαναν τις διάφορες εργασίες ανιαρές και ταπεινωτικές, προσέγγισε την τυποποίηση ως την βάση για την τόνωση των εργαζομένων και την ανάπτυξη καινοτομιών στο χώρο εργασίας.

Το σημαντικό κατά την τυποποίηση των εργασιών είναι να βρεθεί ένα ισορροπημένο σχήμα που θα ορίσει τις αυστηρές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι, αλλά ταυτόχρονα θα τους δίνει την ελευθερία να καινοτομούν και να αντιμετωπίζουν δημιουργικά τις προκλήσεις περιορισμού του κόστους και βελτίωσης της ποιότητας.

Η αρχή της αποκλειστικής χρήσης αξιόπιστης και δοκιμασμένης τεχνολογίας που εξυπηρετεί τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και τη διαδικασία της παραγωγής.

Στην Toyota οι νέες τεχνολογίες που εφαρμόζονται έχουν δοκιμαστεί σε βάθος και από ανθρώπους διαφορετικών ειδικοτήτων. Αυτό δεν αποκλείει τη χρήση νέας ή κορυφαίας τεχνολογίας. Απλώς οι τεχνολογίες που εφαρμόζονται αξιολογούνται και δοκιμάζονται ώστε να εξασφαλίζεται ότι συμβάλλουν στην βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Πριν από την υιοθέτηση μιας τεχνολογίας, η Toyota αναλύει σε βάθος τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει στις διαδικασίες παραγωγής που ήδη ακολουθούνται.

Καταρχάς εξετάζεται η φύση της δουλειάς που κάνουν οι εργαζόμενοι σε μια συγκεκριμένη διαδικασία. Στη συνέχεια η τεχνολογία χρησιμοποιείται δοκιμαστικά για να διαπιστωθεί κατά πόσο βελτιώνει τη διαδικασία που ακολουθείται με τα υπάρχοντα μηχανήματα, τεχνολογίες και ανθρώπους. Αν αποφασιστεί ότι η νέα τεχνολογία μπορεί να συμβάλλει θετικά, αναλύεται προσεκτικά για να διαπιστωθεί αν έρχεται σε αντίθεση με τη φιλοσοφία και τις λειτουργικές αρχές της εταιρείας. Αν η νέα τεχνολογία είναι αποδεκτή, προσαρμόζεται ώστε να υποστηρίξει τη συνεχή ροή της διαδικασίας παραγωγής για να βοηθήσει τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα.

**Η αρχή της αξίας μέσω της ανάπτυξης των εργαζομένων και εξωτερικών συνεργατών.**

Οι εταιρίες συχνά κινούνται μεταξύ δύο αντιθέτων άκρων: την εκρηκτική επιτυχία και τα όρια της πτώχευσης. Συχνά λύση που δίνεται για την αντιμετώπιση των σοβαρών προβλημάτων είναι η πρόσληψη ενός νέου διευθύνοντα σύμβουλου που θα αναλάβει να οδηγήσει την εταιρεία σε μια εντελώς νέα κατεύθυνση. Η εταιρεία συνέρχεται, αλλά όταν κάποια στιγμή εμφανιστούν ξανά προβλήματα, κάποιος άλλος που υπόσχεται μια ακόμη πιο ριζοσπαστική κατεύθυνση τον αντικαθιστά.

Στην Toyota ακόμη και όταν ένα στέλεχος κλήθηκε να αναλάβει τα ηνία για να σώσει την εταιρεία από επικείμενη καταστροφή ποτέ δεν υπήρξε ξαφνική αλλαγή της κατεύθυνσης που ακολουθούσε. Πάντα τα ηγετικά στελέχη αναζητήθηκαν και βρέθηκαν την κατάλληλη στιγμή από το εσωτερικό της εταιρείας για να διαμορφώσουν το επόμενο βήμα στην εξέλιξη της.

Η φιλοσοφία της Toyota όσον αφορά τους εργαζομένους της είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι της, ανεξάρτητα από το τμήμα ή τη χώρα στην οποία εργάζονται, πρέπει να έχουν την αίσθηση καθήκοντος και σκοπού. Το ενδιαφέρον τους δεν πρέπει να περιορίζεται στο μισθό που θα κερδίσουν. Η έντονη αίσθηση καθήκοντος και αφοσίωσης τόσο στους εργαζομένους και στην κοινωνία αλλά και στους πελάτες της αποτελεί θεμέλιο για όλες τις υπόλοιπες αρχές της φιλοσοφίας της.

# ΜΕΡΟΣ Γ΄

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### 5.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΟΙ

Τα διοικητικά στελέχη εργάζονται σε ένα χώρο που ονομάζεται επιχείρηση. Η επιχείρηση αυτή έχει μια δομή. Η δομή αυτή περιλαμβάνει κανονισμούς, όπως, την επιλογή ορισμένων ατόμων ως 'αρχηγών' που τους δίδεται εξουσία και καθοδηγούν τους υπόλοιπους.

Οι κανονισμοί αυτοί μπορεί, επίσης, να περιγράφουν το έργο κάθε θέσης εργασίας για να ξέρει καθένας τις αρμοδιότητες του.

Όλοι όσοι εργάζονται σε μια επιχείρηση δεν είναι διοικητικά στελέχη. Τα Μέλη μιας επιχείρησης κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: σε εργάτες ή υπαλλήλους και σε διοικητικά στελέχη.

Εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η Εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας, χωρίς να έχουν καμιά ευθύνη επίβλεψης επί της εργασίας των άλλων εργαζομένων. Σε αντιπαράθεση με τον υπάλληλο ή εργάτη, διοικητικό στέλεχος ονομάζεται εκείνο το μέλος της επιχείρησης που κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μελών της επιχείρησης.

### 5.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Κάθε διοικητικό στέλεχος προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί δραστηριοποιείται κατάλληλα. Η δραστηριότητα του αυτή είναι πολύπλευρη και αδιαίρετη.

Είναι πολύπλευρη γιατί θα πρέπει το στέλεχος να εναρμονίσει, να συντονίσει και να καθοδηγήσει τους παραγωγικούς συντελεστές και μάλιστα το βασικότερο από αυτούς, δηλαδή τον άνθρωπο, για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι της επιχείρησης και γενικά του οργανισμού.

Η φύση των δραστηριοτήτων είναι αδιαίρετη, γιατί το στέλεχος θα πρέπει ταυτόχρονα να καθοδηγεί, να ελέγχει, να προγραμματίζει και να οργανώνει.

Η επιστήμη όμως της διοίκησης προσπαθεί να διαχωρίσει την όλη δραστηριότητα του διοικητικού στελέχους σε επιμέρους δραστηριότητες. Ο διαχωρισμός αυτός έστω και πλασματικός, βοηθά στην καλύτερη ανάλυση και κατανόηση του όλου προβλήματος.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να γνωρίζουν π.χ. πως όταν τους ζητούν οι ανώτεροι τους προτάσεις δράσης για το νέο επιχειρηματικό έτος βρίσκονται στην αρχή της επιμέρους δραστηριότητας που λέγεται **προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων**.

Όταν θέλουν να ζητήσουν μεγαλύτερη προσπάθεια από τους υφισταμένους τους για να επιτευχθεί κάποιο αποτέλεσμα αυτό θα το πετύχουν με τη σωστή υποκίνηση που ανήκει στην επιμέρους δραστηριότητα που λέγεται **ηγεσία-καθοδήγηση**.

Για τις επιμέρους αυτές δραστηριότητες υπάρχει ένα πλούσιο θεωρητικό Πλαίσιο σε τεχνικές και μεθόδους το οποίο θα πρέπει να γνωρίζουν τόσο αυτοί που ασκούν διοίκηση όσο και αυτοί που επιθυμούν να ασκήσουν.

Η δραστηριότητα της διοίκησης υποδιαιρείται και κατατάσσεται στις επιμέρους δραστηριότητες ως εξής:

- A. Στον προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων
- B. Στην οργάνωση
- Γ. Στη στελέχωση
- Δ. Στη διεύθυνση και καθοδήγηση
- Ε. Στον έλεγχο

## **A. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ:**

Επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία του προγραμματισμού.

Οι αντικειμενικοί σκοποί και τα πρότυπα απόδοσης διατυπώνονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του προγραμματισμού. Γι' αυτό και υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στον προγραμματισμό και τον έλεγχο και οι δύο λειτουργίες είναι κρίσιμες και σπουδαίες για την επιτυχή λειτουργία κάθε οργάνωσης. Αν ο επόπτης ενεργεί σύμφωνα με τις περιστάσεις και όχι σύμφωνα με τα σχέδια προγραμματισμού, έχει χάσει τον έλεγχο της λειτουργίας του τμήματός του. Γι' αυτό ο επόπτης πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης που να περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

### **i. Διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών**

Αυτή είναι μια ενέργεια πρωταρχικής σημασίας και μεγάλης σπουδαιότητας γιατί δείχνει την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει ο επόπτης για να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης. Ο σκοπός της οργάνωσης πρέπει να διατυπωθεί από την αρχή με σαφήνεια και ακρίβεια προτού ο επόπτης προχωρήσει στο επόμενο βήμα.

### **ii. Περιγραφή του πλαισίου πραγματοποίησης της εργασίας**

Ο επόπτης είναι υποχρεωμένος να περιγράψει τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν τα σχέδια του και να καθορίσει επίσης τις ενέργειες που θα ακολουθήσει. Ο προγραμματισμός πρέπει να βοηθάει στην επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης και να έχει λάβει υπόψη τις οικονομικές δυνατότητες και την αξία των αντικειμενικών σκοπών.

### **iii. Επιλογή του κατάλληλου σχεδίου δράσης**

Μετά τη διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών και τον προσδιορισμό των κανόνων, ο επόπτης προχωρεί στο επόμενο βήμα που είναι η επιλογή του σχεδίου δράσης του πλέον κατάλληλου για τις ανάγκες του επόπτη και της οργάνωσης. Για την επιλογή του σχεδίου πρέπει να ληφθούν υπόψη ο χρόνος, τα χρήματα, το ανθρώπινο δυναμικό, τα μέσα και τα υλικά.

**iv. Εφαρμογή του σχεδίου δράσης**

Στο στάδιο αυτό ο επόπτης πρέπει να πείσει τους υφισταμένους του ότι οι σκοποί είναι σπουδαίοι και πρέπει να εκπληρωθούν.

**B. ΟΡΓΑΝΩΣΗ:**

Είναι η διαδικασία διανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Με την οργάνωση επίσης διαμορφώνονται οι διάφορες βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης, δηλαδή, τα διάφορα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης.

**Γ. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ:**

Είναι η διαδικασία που θα εξασφαλίσει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και την ενεργοποίηση του. Η δραστηριότητα αυτή θα δημιουργήσει στην επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα για ένα ικανοποιημένο προσωπικό.

**Δ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ:**

Όταν τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφισταμένους τους να εντείνουν τις προσπάθειές τους, κατευθύνουν τις ενέργειές αυτών, επιλέγουν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας ή επλύουν τις διαφορές μεταξύ των υφισταμένων τους, τα στελέχη αυτά ασχολούνται με τη δραστηριότητα της διεύθυνσης και καθοδήγησης.

Η δραστηριότητα αυτή είναι μια από τις δυσκολότερες δραστηριότητες στην οποία κάθε στέλεχος της επιχείρησης θα πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή.

Το προσωπικό της επιχείρησης αποτελείται από άτομα με διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικές επιδιώξεις. Το ανομοιογενές αυτό προσωπικό που είναι μια φυσιολογική κατάσταση, θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη να τα οδηγήσουν στην **όαση του ενθουσιασμού**. Υπάρχει μια τεράστια διαφορά στην απόδοση ενός προσωπικού που είναι ενθουσιασμένο από ένα άλλο που δεν είναι.

Όλα τα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να έχουν το χάρισμα του ηγέτη για να εμπνέουν ενθουσιασμό. Εάν δεν το έχουν θα πρέπει να το αποκτήσουν! Όλα τα στελέχη θα πρέπει να είναι ενήμερα σε θέματα συμπεριφοράς των εργαζομένων, επικοινωνίας, παρακίνησης, αποδοχής των αλλαγών.

**Ε. ΈΛΕΓΧΟΣ:**

Ο έλεγχος δεν πρέπει να συνδέεται με την τιμωρία, αυτό μπορεί να συμβεί όταν ο επόπτης δεν γνωρίζει να χρησιμοποιεί σωστά τη διαδικασία του ελέγχου όταν δηλαδή, δεν τον χρησιμοποιεί για να διαπιστώσει τις αδυναμίες του υφισταμένου και να βελτιώσει την απόδοσή του. Ο επόπτης δεν έχει άλλο μέσο για να κρίνει την επίδοση των υφισταμένων εκτός από τα πρότυπα απόδοσης και τους σκοπούς. Γι' αυτό όσο πιο λεπτομερειακοί και σαφείς είναι οι σκοποί και τα πρότυπα τόσο πληρέστερος θα είναι ο έλεγχος.

Ο έλεγχος αναφέρεται στην αποδοτική ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη πέτυχε η επιχείρηση των επιθυμητό κύκλο εργασιών. Τα επιθυμητά κέρδη ή αυξήθηκε το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Με αυτή τη δραστηριότητα μετριέται ο βαθμός

απόδοσης όλων των διοικητικών στελεχών, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

Για το σκοπό αυτό:

- α)** καθορίζονται πρότυπα.
- β)** συγκρίνονται τα πρότυπα με τα πραγματοποιηθέντα, και
- γ)** γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις, ενώ καταβάλλεται προσπάθεια για να επιτευχθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι της επιχείρησης.

Ο επίσημος έλεγχος σήμερα είναι όσο ποτέ άλλοτε απαραίτητος, γιατί οι οργανώσεις μεγάλωσαν και έγιναν πολυπλοκότερες. Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα δημιούργησαν την ανάγκη για καλύτερο συντονισμό και έλεγχο.

Επίσης στις οργανώσεις αυτές ο έλεγχος δεν μπορεί να γίνει με την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο επειδή απαιτούνται πολλές πληροφορίες. Γι' αυτό και οι οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης πληροφοριών.

## 5.3 ΕΠΙΤΩΞΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΟΠ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ

### ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η αποτελεσματική μετάβαση από τα συμβατικά οργανωτικά συστήματα στο μανάτζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί μια σειρά αλλαγών στη νοοτροπία της διοίκησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

**Τρόπος αμοιβής στελεχών.** Μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών για τα οποία αξιολογούνται και ανταμείβονται τα διοικητικά στελέχη, κυρίαρχο ρόλο συχνά έχει η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, με την έννοια του στελέχους-πυροσβέστη. Σε μια επιχείρηση που επιδιώκει την ανάπτυξη και εφαρμογή του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας η έμφαση δίνεται στις ικανότητες ενός στελέχους να δημιουργήσει κλίμα ειρήνης, συνεργασίας και ομοψυχίας στους εργαζομένους.

**Τρόπος αμοιβής εργαζομένων.** Η συμβολή και αναγνώριση της εργασίας, μέσα από τα ισχύοντα σήμερα συστήματα αμοιβής τους, προσδιορίζεται από το είδος της ατομικής εξειδίκευσης και επίδοσης του κάθε εργαζομένου. Τούτο απορρέει από την κυρίαρχη φιλοσοφία για τον τρόπο οργάνωσης και διεκπεραίωσης του συνολικού έργου με βάση τη λειτουργική δομή.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας, είναι απαραίτητο η αμοιβή κάθε εργαζομένου να στηρίζεται στο εύρος των εξειδικεύσεων που έχει αποκτήσει και στις επιδόσεις της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκει. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται κι επιβραβεύεται η αποκτούμενη από τον εργαζόμενο ευελιξία να απασχοληθεί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, ανάλογα με τις μεταβολές στην πραγματική ζήτηση της αγοράς για το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση.

Η έμφαση στην αξιολόγηση της ομαδικής αντί της ατομικής επίδοσης καθιστά σαφή στους εργαζομένους την προτεραιότητα και σημασία που πρέπει να δίνεται στο ρόλο της κάθε ομάδας εργασίας σε ότι αφορά θέματα συνεργασίας, επικοινωνίας και συντονισμού για καλύτερη ποιότητα και αυξημένη παραγωγικότητα.

**Τρόπος επιλογής εργαζομένων.** Σήμερα ο συνήθης τρόπος επιλογής εργαζομένων στηρίζεται στις γνώσεις και στις δεξιότητες που διαθέτει ο υποψήφιος σε σχέση με τις ανάγκες της θέσης στην οποία προβλέπεται να απασχοληθεί. Με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση του ραγδαίου ρυθμού με τον οποίο εξελίσσεται η τεχνολογία και αλλάζει όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και τον τρόπο παραγωγής τους, κατά την επιλογή των εργαζομένων επιβάλλεται να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα για απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων και λιγότερο σε αυτές που διαθέτει κατά το χρόνο της αξιολόγησης για την πρόσληψή του.

**Εκπαίδευση εργαζομένων.** Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων η εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες τεχνικές και μεθόδους αντιμετωπίζεται ως κόστος. Είναι φυσικό, συνεπώς, η εκπαίδευση των εργαζομένων ως κόστος να περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο.

Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό όπλο μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυση.

Συνεπώς, η διοίκηση που υιοθετεί το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει, τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη.

## **5.4 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Με δεδομένη την ουσιαστική ευθύνη και τον καθοριστικό ρόλο της διοίκησης σε κάθε μορφής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ή άλλου δείκτη ανταγωνιστικότητας, είναι προφανής η ανάγκη μόρφωσης αποτελεσματικών στελεχών της διοίκησης.

Ειδικότερα, η αναγκαία προσέγγιση των βελτιώσεων με τη χρήση ομάδων απαιτεί μια πιο συστηματική προετοιμασία τους. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας κάθε ομάδας διευκολύνεται από την εφαρμογή μιας σειράς ενεργειών που διασφαλίζουν τη διαδικασία ομαλής λειτουργίας της.

Η μέθοδος που περιγράφεται εδώ είναι γνωστή με τα αρχικά PQM (Process Quality Management) και έχει χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία από βιομηχανίες, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, κρατικούς οργανισμούς και μη κερδοσκοπικά ιδρύματα.



Έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική για κανονικές, δηλ. όχι άτυπες, ομάδες με συγκεκριμένη αποστολή, τις οποίες συγκροτούν οι υπεύθυνοι για διάφορες υπηρεσίες ή τμήματα μιας επιχείρησης. Ο αριθμός μελών σε τέτοιες ομάδες δεν πρέπει να υπερβαίνει τα δώδεκα (12).

Βασικό ρόλο για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας παίζει ο επικεφαλής της, δηλ. αυτός στον οποίο έχει ανατεθεί ο ρόλος του αρχηγού. Συνήθως, το πρόσωπο αυτό είναι ο διοικητικά υπεύθυνος για την ολοκλήρωση της αποστολής για την οποία έχει συγκροτηθεί η ομάδα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση της προσπάθειας αυτής είναι η συμμετοχή, χωρίς εκβιασμούς ή επιφυλάξεις, όλων των μελών της ομάδας. Έτσι, όλοι αναλαμβάνουν ένα ουσιαστικό ρόλο στην επίλυση του προβλήματος.

Έχει διαπιστωθεί ότι, ενώ ο αρχηγός της ομάδας θα πρέπει να είναι άτομο με κύρος και υψηλή θέση στην ιεραρχία, ο συντονισμός των διαβουλεύσεων της ομάδας είναι πιο αποδοτικός όταν το ρόλο του συντονιστή αναλαμβάνει πρόσωπο που δεν έχει έμμεση σχέση με το πρόβλημα. Το πρόσωπο αυτό μπορεί να είναι και ένας από τους εξωτερικούς συμβούλους της επιχείρησης.

Είναι προτιμότερο οι συνεδριάσεις της ομάδας να γίνονται σε διαφορετικό χώρο από αυτόν που απασχολούνται τα μέλη, ώστε να περιορίζονται στο ελάχιστο οι διακοπές και οι ενοχλήσεις από τρέχοντα υπηρεσιακά θέματα.

#### 5.4.1 Μέθοδος PQM

Η μέθοδος PQM αποτελείται από τις ακόλουθες πέντε φάσεις:

- 1<sup>η</sup>: Σαφής προσδιορισμός της αποστολής της ομάδας.
- 2<sup>η</sup>: Προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.
- 3<sup>η</sup>: Προσδιορισμός των απαιτούμενων δραστηριοτήτων που διασφαλίζουν ικανοποιητικές επιδόσεις, σε σχέση με τους παραπάνω κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.
- 4<sup>η</sup>: Αξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και του τρόπου κάλυψής τους από υπάρχοντα συστήματα.
- 5<sup>η</sup>: Παρακολούθηση για πιστή εφαρμογή προτάσεων, διαπίστωση ενδεδειγμένων αναθεωρήσεων και προσαρμογές.

## **Φάση I'': Σαφής προσδιορισμός της αποστολής της Ομάδας**

Στην πρώτη φάση επίλυσης του υπό μελέτη προβλήματος, ο συντονιστής της ομάδας πρέπει να φροντίσει ώστε τα μέλη να καταλήξουν ομόφωνα σε μια σαφή διατύπωση του τρόπου που όλοι συλλογικά αντιλαμβάνονται την αποστολή της ομάδας. Αν τα μέλη δεν γνωρίζουν ή δεν συμφωνούν για το ποια είναι η αποστολή της ομάδας, τότε είναι δύσκολο, για να μην πούμε αδύνατο, να ανταποκριθεί η ομάδα στο έργο που της έχει ανατεθεί. Εδώ βρίσκεται το πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας, διότι, αν δεν έχει καταλήξει η ομάδα στη σωστή διατύπωση της αποστολής της, όλα όσα ακολουθούν δεν θα εξυπηρετούν το σκοπό για τον οποίο έχει συγκροτηθεί.

Στη φάση αυτή, είναι απαραίτητο να αποσαφηνισθούν από τα μέλη της ομάδας ορισμένα ερωτήματα που πιθανόν μέχρι τη συγκεκριμένη στιγμή να έχουν μείνει αναπάντητα.

*Για παράδειγμα:*

- Ποια είναι η αποστολή της επιχείρησης. Για ποιο λόγο υπάρχει;
- Ποιες αγορές ή τμήμα του πληθυσμού εξυπηρετούμε;
- Τι είδους σχέσεις επιθυμούμε με τους πελάτες μας;
- Με ποιο τρόπο απασχολούμε και αναπτύσσουμε το προσωπικό; κ.ά.

Αρκετά από τα ερωτήματα που προκύπτουν σε αυτό το στάδιο είναι σχετικά εύκολα ν' απαντηθούν, όταν η διοίκηση έχει διατυπώσει με σαφήνεια την ανταγωνιστική στρατηγική για την επιχείρηση.

Ο καλύτερος τρόπος αξιολόγησης κι αποδοχής της προτεινόμενης αποστολής είναι να διατυπωθεί γραπτώς με λίγες φράσεις και να τοιχοκολληθεί στο χώρο που συνεδριάζει η ομάδα. Ενδεικτικά παραδείγματα διατύπωσης της αποστολής μιας τέτοιας ομάδας μπορούμε να θεωρήσουμε τα εξής:

➤ Να προετοιμασθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα βελτίωσης του συστήματος εξυπηρέτησης πελατών, με ιδιαίτερη έμφαση στις δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας, έγκαιρης διανομής παραγγελιών και ταχείας αποκατάστασης βλαβών.

➤ Να συγκροτηθεί ένα ινστιτούτο ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης διοικητικών στελεχών, σε θέματα που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, με έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και διαδικασιών κ.λ.π.

Η διατύπωση της αποστολής της ομάδας πρέπει να καλύπτει τα εξής χαρακτηριστικά:

➤ Τα όρια του προβλήματος, π.χ. την εκπαίδευση όσων εργάζονται μόνο στις πωλήσεις.

➤ Αυτούς που επηρεάζονται από τα μέτρα που θα προταθούν.

➤ Τους στόχους που επιδιώκονται, π.χ. καλύτερες σχέσεις με πελάτες, πιο αποτελεσματική παρουσίαση του τρόπου σωστής λειτουργίας και συντήρησης του προϊόντος, π.χ. με την προετοιμασία ενός video σε CD, κ.ά.

## **Φάση 2<sup>η</sup>: Προσδιορισμός Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (ΚΠΕ)**

Πριν προχωρήσει η ομάδα στο συλλογικό προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων που είναι κρίσιμοι για την επιτυχή έκβαση της αποστολής της, είναι σκόπιμο να διαμορφωθεί το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη της. Αυτό που χρειάζεται στην παρούσα φάση είναι μια χαλαρότητα και αποστασιοποίηση από τις συνηθισμένες απόψεις και θέσεις που εκφράζει κάθε μέλος από τη σκοπιά που συνήθως αντιμετωπίζει τα προβλήματα της επιχείρησης. Είναι χρήσιμο αυτοί που εκπροσωπούν το μάρκετινγκ να μην σκέπτονται μόνο τις πωλήσεις ή την ικανοποίηση του πελάτη, αυτοί από την παραγωγή να μην περιορίζονται κυρίως σε παράγοντες που επηρεάζουν μόνο το κόστος παραγωγής κ.ο.κ.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος προκειμένου τα μέλη της ομάδας να δουν, από διαφορετική σκοπιά το καθένα, τις δυνατότητες που προσφέρονται για την επίλυση του υπό μελέτη προβλήματος είναι η απαρίθμηση, σχεδόν μονολεκτικά, όλων εκείνων των παραγόντων που κατά την άποψη του καθενός, θα έχουν επιπτώσεις στην επιτυχία της αποστολής. Ο καλύτερος τρόπος να γίνει αυτό είναι με τη μέθοδο brainstorming.

Το κάθε μέλος της ομάδας συμβάλλει, χωρίς κριτική από τους άλλους, με το να προτείνει διάφορες ιδέες που, στη συνέχεια, καταγράφονται από το συντονιστή, ώστε να διαμορφωθεί ένας κατάλογος που θα καλύπτει όλες τις προτάσεις. Η διάρκεια μιας τέτοιας συζήτησης μπορεί να είναι από 10 – 30 λεπτά και το προϊόν της καλύπτει συνήθως 30 – 50 διαφορετικές προτάσεις από τα μέλη. Με προϋπόθεση την εστίαση των προτάσεων στην προηγούμενη διατύπωση της αποστολής της ομάδας, όπως έγινε αποδεκτή στην προηγούμενη φάση, ο κατάλογος είναι δυνατόν να καλύπτει παράγοντες που αρχικά μπορεί να φαίνονται άσχετοι με το πρόβλημα, αναφερόμενοι στις πολιτικές, τεχνολογικές, κοινωνικές ή άλλες πλευρές του προβλήματος.

Με τον όρο “Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας” (ΚΠΕ) περιγράφουμε αυτά που πρέπει να πραγματοποιήσει η ομάδα, ώστε να επιτύχει στην αποστολή της. Είναι απαραίτητο στον προσδιορισμό των παραπάνω να υπάρξει απόλυτη ομοφωνία.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στο σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής αναφέρονται στους βασικούς σκοπούς της επιχείρησης, των μεγάλων μονάδων της ή κάποιου έργου, όπως η κατασκευή ενός φράγματος.

Σε μια έρευνα 125 ευρωπαϊκών επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι πιο μεγάλο το ποσοστό των ανωτάτων διοικητικών στελεχών που συμφωνεί στους ίδιους βασικούς στόχους από ότι στις λιγότερο ανταγωνιστικές.

Είναι, συνεπώς, πιο εύκολο για μια επιχείρηση να επιτύχει, όταν συμφωνούν σχεδόν όλοι προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί, παρά όταν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη διαφωνούν ή διαφέρουν ως προς την ερμηνεία των επιδιωκόμενων σκοπών.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, ως περιγραφές βασικών σκοπών μιας επιχείρησης, αναφέρονται στο τι επιδιώκεται και όχι στο πως θα επιτευχθεί. Από αυτήν τη σκοπιά μοιάζουν με τη διατύπωση της αποστολής που περιγράφει συνοπτικά το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης.

Με αυτή την έννοια, τα μέλη της ομάδας είναι σκόπιμο να διατυπώνουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ως ανάγκες ή απαραίτητες συνθήκες, που εκφράζουν τους φόβους ή τις ελπίδες της διοίκησης, π.χ. :

- “Πρέπει να παράγουμε προϊόντα ποιότητας”.
- “Χρειάζεται να ικανοποιούνται οι πελάτες”.
- “Πρέπει να καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού”.
- “Πρέπει να γνωρίζουμε τι κάνουν οι ανταγωνιστές μας” κ.λ.π.

Ο κανόνας που χρησιμοποιείται στη φάση προσδιορισμού των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας είναι ότι οι προτάσεις που διατυπώνονται θα πρέπει να είναι αποδεκτές από όλα τα μέλη και να αναφέρονται στους απαραίτητους και ικανούς σκοπούς για την επιτυχή έκβαση της αποστολής. Το να είναι ένας παράγοντας απαραίτητος σημαίνει ότι αν δεν ικανοποιηθεί ως σκοπός, η αποστολή θα αποτύχει. Το να είναι οι παράγοντες συνολικά ικανοί σημαίνει ότι δεν χρειάζεται να ληφθούν υπόψη και άλλες παράμετροι περιπλέκοντας έτσι τα πράγματα.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο ο κάθε κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας να καλύπτει ένα, και μόνο ένα, αντικείμενο ή θέμα, διότι ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων καθιστά δύσκολη τη σχετική ανάλυση που ακολουθεί και την ανάθεση ευθύνης για την παρακολούθησή του. Έτσι, δεν θα πρέπει να συνδυαστεί η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με τη μείωση των αποθεμάτων, έστω και αν μαζί και οι δύο παράγοντες συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Τούτο οφείλεται στη διαφορετική προσέγγιση που είναι αναγκαία για τη βελτίωση της ποιότητας, σε σχέση με αυτή που ενδείκνυται για τη μείωση του κόστους με τον περιορισμό των αποθεμάτων.

Ο κατάλογος που θα προετοιμαστεί για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας θα έχει συνήθως γύρω στις επτά προτάσεις. Αυτός είναι ένας αριθμός παραγόντων που μπορούμε με ευχέρεια να παρακολουθήσουμε κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας και δεν πρέπει να υπερβαίνει τις εννέα προτάσεις. Σε περίπτωση που μια επιχείρηση διέρχεται κρίση, είναι σκόπιμο ο αριθμός των ΚΠΕ να περιορίζεται σε αυτούς που είναι απολύτως απαραίτητοι για την επιβίωσή της, δεν πρέπει πάντως να ξεπερνά τους τέσσερις.

Στον παρακάτω κατάλογο πρέπει να περιλαμβάνονται παράγοντες με στρατηγική σημασία αλλά και παράγοντες τακτικής. Τούτο είναι χρήσιμο για να διατηρηθεί μια ισορροπία μεταξύ αυτών των σκοπών που είναι πολύ γενικοί για την ανάληψη συγκεκριμένων ενεργειών και ορισμένων άλλων που είναι πολύ εξειδικευμένοι και σκιαάζουν την αποστολή της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, ο κατάλογος με τους ΚΠΕ θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη στόχων πραγματοποιήσιμων βραχυπρόθεσμα, π.χ. στον περιορισμό του ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων από 6% σε 1%, ενώ ταυτόχρονα θα διατηρεί την προσοχή της ομάδας στους γενικότερους στρατηγικούς στόχους, π.χ. στην εξασφάλιση πρώτης θέσης στην αγορά σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση πελατών, την αύξηση του μεριδίου της αγοράς κατά 5% το χρόνο για τα επόμενα πέντε χρόνια κ.α.

Είναι απαραίτητο να επανέλθουμε στην επισήμανση της ανάγκης οι ΚΠΕ να είναι αποδεκτοί από όλα τα μέλη της ομάδας. Χωρίς αυτή την αποδοχή γίνεται εξαιρετικά δύσκολη η δέσμευση των μελών για την παρακολούθηση που χρειάζεται η υλοποίηση μιας σειράς μέτρων που θα ακολουθήσει για την ικανοποίηση των ΚΠΕ. Αυτό σημαίνει ότι ο κατάλογος με τους ΚΠΕ δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να είναι

αποτέλεσμα ψηφοφορίας με κερδισμένους και χαμένους. Αν βασικά στελέχη σε μια επιχείρηση δεν μπορούν να συμφωνήσουν στο τι είναι απαραίτητο για την επιβίωση και επιτυχία της, τότε η ανώτατη διοίκηση σ' αυτήν την επιχείρηση έχει πολύ πιο σοβαρά προβλήματα από ότι πιστεύει.

Η διάρκεια της συζήτησης για τη διαμόρφωση του καταλόγου με τους ΚΠΕ εξαρτάται από τη διάθεση των μελών της ομάδας να συμμετάσχουν χωρίς προκαταλήψεις, εγκαταλείποντας την τάση για προσωπική μικροπολιτική που εξυπηρετεί πιο στενά συμφέροντα. Όσο πιο μεγάλη και ουσιαστική είναι η συμμετοχή στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής και ταυτόχρονα, όσο πιο αποτελεσματική είναι η γνωστοποίησή της στα διοικητικά στελέχη τόσο πιο γρήγορα τα μέλη της ομάδας φθάνουν σε συμφωνία. Εμπειρικά στοιχεία που υπάρχουν αναφέρουν ότι η διάρκεια αυτής της συζήτησης είναι συνήθως τρεις ώρες ενώ σπάνια ξεπερνά τη μια μέρα.

### ***Φάση 3<sup>η</sup>: Προσδιορισμός Επιχειρησιακών Δραστηριοτήτων για την Ικανοποίηση των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας***

Έχοντας καταγράψει τους σκοπούς που πρέπει να ικανοποιηθούν για την επιτυχία της αποστολής, όπως αυτοί που αντιστοιχούν σε ΚΠΕ, τα μέλη της ομάδας πρέπει τώρα να εξετάσουν τις επιχειρηματικές εκείνες δραστηριότητες που χρειάζεται να ξεκινήσουν για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (ΕΔ) αναφέρονται στη λήψη νέων μέτρων για τη βελτίωση διαδικασιών που συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των ΚΠΕ, δηλ. στα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι βασικοί σκοποί.

Η διαδικασία προσδιορισμού των ΕΑ διευκολύνεται από την προετοιμασία ενός πίνακα που συμπληρώνεται ως εξής:

Επιχειρησιακές διαδικασίες	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (ΚΠΕ)					Αριθ. Επιπ.	Ποιότητα
	ΚΠΕ1	ΚΠΕ2	ΚΠΕ3	ΚΠΕ4	ΚΠΕ5		
1. Μέτρηση ικανοποίησης πελατών	X				X	2	Δ
2. Έρευνα αγοράς	X	X	X		X	4	Γ
3. Ανάλυση ανταγωνιστών	X	X	X	X	X	5	Ε
4. Ποιοτικός έλεγχος	X	X	X		X	4	Δ
5. Προσδιορισμός αναγκών πελατών	X	X	X		X	4	Γ
6. Εσω. συντονισμός σχεδίασης προϊόντων και διαδικασιών	X	X	X	X	X	5	Δ
7. Εκπαίδ. Εργαζ.	X		X	X	X	4	Ε
8. Εκπαίδ. Προμηθ.	X	X	X			3	Ε
9. Αξιολόγηση Προμηθευτών	X	X	X			2	Γ
10. Έγκαιρη ανακοίνωση νέων προϊόντων		X	X	X	X	4	Β
11. Κατάλληλη προβολή επιχειρ. Δραστ/των			X		X	2	Β
12. Αποτελεσματική διαφήμιση νέων προϊόντων			X	X	X	3	Β
13. Καλή εξυπηρ. μετά τις πωλήσεις		X	X	X	X	4	Δ
14. Ανάπτυξη νέων προϊόντων				X	X	3	Ε

**Πίνακας Προσδιορισμός κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και ενδεδειγμένων διαδικασιών για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας**

➤ Οι στήλες του πίνακα αναφέρονται στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, χωρίς ιδιαίτερη προσοχή στη σειρά που εμφανίζονται.

➤ Οι σειρές του πίνακα αναφέρονται στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που τα μέλη της ομάδας προτείνουν για την επίτευξη των ΚΠΕ.



Οι προτεινόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες πρέπει να αναφέρονται σε συγκεκριμένες ενέργειες που χρειάζεται να ξεκινήσουν ή σε διαδικασίες που πρέπει να βελτιωθούν μέσα στην επιχείρηση, ώστε να βελτιωθούν, στη συνέχεια, οι επιδόσεις που έχουν σχέση με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

Οι κανόνες που ισχύουν για τις προτεινόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι οι εξής:

➤ Για κάθε σύνολο ΚΠΕ πρέπει να καταγραφούν όλες οι δραστηριότητες που χρειάζεται να γίνουν για την ικανοποίηση του σκοπού. Συνεπώς, για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα επιβάλλεται ο όρος της αναγκαιότητας. Επιπλέον, όλες οι ΕΔ που αναφέρονται σε ένα σύνολο ΚΠΕ πρέπει να είναι συνολικά ικανές να επιτύχουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Το σκεπτικό εδώ είναι το ίδιο όπως και στον προσδιορισμό των ΚΠΕ.

➤ Κάθε προτεινόμενη ΕΔ πρέπει να μπορεί να εκχωρηθεί σε ένα από τα μέλη της ομάδας, που έτσι αναλαμβάνει και την ευθύνη για τη αποτελεσματική υλοποίηση της. Εδώ παρατηρούμε ότι, ενώ για να συμφιλιωθεί ένα σύνολο ΚΠΕ είναι απαραίτητο να είναι αποδεκτό από όλα τα μέλη της ομάδας, για να προταθεί μια επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει όχι μόνο να είναι αποδεκτή από όλα τα μέλη, αλλά και να μπορεί να την αναλάβει από ένα από αυτά. Έτσι εξασφαλίζεται η απαραίτητη δέσμευση από κάθε μέλος και ανατίθεται η υποχρέωση αφοσίωσης σε ένα από αυτά.

➤ Το κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να αναλάβει την “κηδεμονία” μέχρι τριών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

➤ Στην προετοιμασία του σχετικού πίνακα, είναι σκόπιμο η διατύπωση της κάθε ΕΔ να γίνεται με τρόπο που να περιγράφει την απαιτούμενη δράση, δηλ. “να μειωθεί το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων”, “να αυξηθεί η εκπαίδευση των εργαζομένων”, κ.λ.π.

#### **Φάση 4<sup>η</sup>: Αξιολόγηση και ιεράρχηση των προτεινόμενων “ΕΔ”**

Έχοντας συμπληρώσει τον κορμό του παραπάνω πίνακα με τους ΚΠΕ και τις ΕΔ, στην επόμενη ούση είναι σκόπιμο τα μέλη να αξιολογήσουν τα προτεινόμενα μέτρα, ώστε να γίνει η απαραίτητη ιεράρχηση της προτεραιότητας που θα έχουν αυτά στο στάδιο υλοποίησής τους. Κάθε προτεινόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί οικονομικούς πόρους που είναι περιορισμένοι και πρέπει να εκχωρηθούν ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία της αποστολής.

Η αξιολόγηση των ΕΔ γίνεται με την εξέταση του κάθε κρίσιμου παράγοντα επιτυχίας χωριστά. Αρχίζοντας από τον πρώτο ΚΠΕ, τα μέλη της ομάδας ρωτούν: “ποια ΕΔ πρέπει να εκτελεστεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά για να ικανοποιηθεί ο συγκεκριμένος ΚΠΕ?”. Για κάθε ΕΔ που είναι σημαντική συμπληρώνεται το τετράγωνο του πίνακα που αντιστοιχεί στον εξεταζόμενο συνδυασμό ΚΠΕ - ΕΔ με έναν αστερίσκο. Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση κάθε ΕΔ αναφορικά με τον πρώτο ΚΠΕ, τα μέλη της ομάδας εξετάζουν την κρισιμότητα των προτεινόμενων ΕΔ για το δεύτερο ΚΠΕ, συμπληρώνοντας με αστερίσκο τις ΕΔ εκείνες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Το ίδιο επαναλαμβάνεται και για τους άλλους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, μέχρι να συμπληρωθούν όλες οι αντίστοιχες στήλες.

Παράλληλα με την αξιολόγηση της κρισιμότητας κάθε ΕΔ για συγκεκριμένο ΚΠΕ, γίνεται μια δεύτερη αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση καλύπτει

*αυτή την ανάγκη σήμερα.* Έτσι, για κάθε προτεινόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα, τα μέλη βαθμολογούν πόσο καλά εκτελείται, αν εκτελείται, αυτή η δραστηριότητα από τις υπηρεσίες της επιχείρησης κατά τον χρόνο της ανάλυσης. Το σύστημα βαθμολόγησης μπορεί να είναι το ακόλουθο:

- A = η προτεινόμενη δραστηριότητα εκτελείται σήμερα άριστα
- B = η προτεινόμενη δραστηριότητα εκτελείται σήμερα καλά
- Γ = η προτεινόμενη δραστηριότητα εκτελείται σήμερα μέτρια
- Δ = η προτεινόμενη δραστηριότητα εκτελείται σήμερα ανεπαρκώς
- Ε = η προτεινόμενη δραστηριότητα δεν εκτελείται σήμερα

Μετά την ολοκλήρωση κι αυτής της αξιολόγησης, τα μέλη της ομάδας είναι σε θέση να προσδιορίσουν το κατάλληλο πρόγραμμα δράσης (action plan) για την υλοποίηση των παραπάνω προτάσεων.

Τούτο διευκολύνεται με την προετοιμασία ενός διαγράμματος στο οποίο απεικονίζεται η κρίσιμότητα της κάθε δραστηριότητας, ανάλογα με τον αριθμό των ΚΠΕ που επηρεάζει, και η επάρκεια της κάλυψης που έχει η δραστηριότητα αυτή από την επιχείρηση σήμερα (βλ. Διάγραμμα 2).

Οι δραστηριότητες που επηρεάζουν το μεγαλύτερο αριθμό ΚΠΕ και καλύπτονται ανεπαρκώς ή καθόλου από την επιχείρηση ανήκουν στην κατηγορία 1. Αυτές έχουν τη μεγαλύτερη προτεραιότητα στους περιορισμένους πόρους της επιχείρησης σε κεφάλαια, προσωπικό, εξοπλισμό, κ.λ.π.

Στην κατηγορία 2 εντάσσονται οι προτεινόμενες δραστηριότητες που επηρεάζουν μεγάλο αριθμό ΚΠΕ και καλύπτονται σήμερα μέτρια.

Στην κατηγορία 3 ανήκουν οι δραστηριότητες εκείνες που είτε επηρεάζουν μόνο ένα μικρό αριθμό ΚΠΕ, είτε καλύπτονται επαρκώς από τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Στο Διάγραμμα 2, συνεπώς, η προτεραιότητα των προτεινόμενων δραστηριοτήτων ορίζεται ανάλογα με την απόσταση της κατηγορίας από την επάνω δεξιά γωνία. Όσο πιο κοντά είναι μια δραστηριότητα σε αυτή τη γωνία στο Διάγραμμα 2, τόσο πιο κρίσιμη είναι η σημασία της για την επιτυχία της αποστολής.

### **Φάση 5<sup>η</sup>: Παρακολούθηση της υλοποίησης των προτάσεων και προσαρμογές**

Ο Πίνακας και το Διάγραμμα 2 στο οποίο συνοψίζονται οι διαπιστώσεις, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της ομάδας, αποτελούν τη βάση για την εκπόνηση του κατάλληλου προγράμματος δράσης. Τούτο παίρνει τη μορφή χρονοδιαγράμματος στο οποίο προσδιορίζεται τι πρέπει να γίνει, πότε, κι από ποιόν.

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα εξαρτηθεί από την κατάλληλη παρακολούθηση του τρόπου με τον οποίο υλοποιείται το πρόγραμμα δράσης και από τη μέτρηση των επιπτώσεων των προτεινόμενων δραστηριοτήτων για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Χωρίς παρακολούθηση και συντονισμό των απαιτούμενων ενεργειών, η όλη προσπάθεια είναι καταδικασμένη σ' αποτυχία. Είναι σκόπιμο η ομάδα να επανέρχεται περιοδικά για την επανεξέταση της σημασίας τόσο των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας όσο και των δραστηριοτήτων που ξεκίνησαν για να τους ικανοποιήσουν.



Όσο πιο αποτελεσματική είναι η εφαρμογή του προγράμματος, τόσο πληρέστερη θα είναι η κάλυψη από τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Συνεπώς, είναι φυσικό ν' αλλάζουν οι προτεραιότητες των δραστηριοτήτων με το χρόνο, ακόμα κι αν παραμένει αναλλοίωτη η σημασία των ΚΠΕ. Κάτω από συνθήκες συνεχούς αποτελεσματικής εφαρμογής, η μέθοδος που περιγράφηκε αποτελεί έναν πολύτιμο μηχανισμό για συνεχείς βελτιώσεις σε οποιοδήποτε δείκτη απόδοσης είναι σκόπιμο η ομάδα να στρένει την προσοχή της. Τοίτο θα εξαρτάται κάθε φορά από την ισχύουσα συγκυρία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ποιότητα εκτέλεσης εργασίας					Αριθμός εργαζομένων ΚΠΕ
Ε	Δ	Γ	Β	Α	
ΕΔ3	ΕΔ6				5
ΕΔ7	ΕΔ4 ΕΔ14	ΕΔ2 ΕΔ5			4
ΕΔ8 ΕΔ15	ΕΔ13	ΕΔ10 ΕΔ12			3
	ΕΔ2 ΕΔ9	ΕΔ11			2
					1

**Ποιότητα εκτέλεσης ΕΔ**

- Α= Άριστα
- Β= Καλά
- Γ= Ανεπαρκώς
- Λ= Δεν Εκτελείται

**Ταξινόμηση προτεραιότητας**

	<b>Κατηγορία 1</b>
	<b>Κατηγορία 2</b>
	<b>Κατηγορία 3</b>

**Διάγραμμα 2**

Διαμόρφωση προτεραιοτήτων για προγραμματισμό και υποστήριξη Επιχειρησιακών Δραστηριοτήτων (ΕΔ) που ενισχύουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στην εκτέλεση μιας αποστολής

## 5.5 ΜΙΑ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΟΡΥΦΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Υπάρχουν κάποιον που φτάνουν στα άκρα για να είναι σίγουροι ότι πρόκειται να προσλάβουν τον κατάλληλο άνθρωπο. Ένα παράδειγμα είναι ο Μπόμπ, ιδιοκτήτης μίας εταιρείας με έδρα το Σαν Ντιέγκο. Αφού έχει ολοκληρώσει την πρώτη διαλογή και πρέπει πια να αποφασίσει ποιον θα προσλάβει από τους δύο ή τρεις υποψηφίους που έχουν ξεχωρίσει, καλεί κάθε υποψήφιο σε δείπνο. Αυτό που δεν γνωρίζει ο υποψήφιος, είναι ότι ο ιδιοκτήτης του εστιατορίου είναι φίλος του Μπόμπ και ο σερβιτόρος έχει την εντολή να κάνει μαντάρα την παραγγελία του υποψηφίου.

Αν παραγγείλει την μπριζόλα του καλουνημένου, ο σερβιτόρος του τη σερβίρει μισοψημένη και ο Μπόμπ παρακολουθεί την αντίδρασή του. Αν διαμαρτυρηθεί στο σερβιτόρο, ο Μπόμπ καταλαβαίνει ότι είναι άνθρωπος που διεκδικεί και ίσως στο μέλλον αποδειχθεί ιδιαίτερα πειστικός.

Αν όμως δεν πει τίποτα, ο Μπόμπ ρωτά: « Πώς είναι η μπριζόλα σου? ». Αν απαντήσει << μια χαρά >>, είναι άνθρωπος που συμβιβάζεται και ίσως στο μέλλον αποδειχθεί υπερβολικά υποχωρητικός.

Για να βεβαιωθεί ο Μπόμπ, ρωτά: « Νομίζω ότι την είχες παραγγείλει καλουνημένη >>. Αν απαντήσει << πράγματι, και κάτω από κανονικές συνθήκες θα είχα διαμαρτυρηθεί στο σερβιτόρο, αλλά σήμερα βρίσκομαι εδώ για τη δουλειά και όχι για να απολαύσω το φαγητό >>, αποδεικνύεται ότι είναι άτομο που θέτει προτεραιότητες, ξέρει να ξεχωρίζει το σημαντικό από το ασήμαντο και να συμπεριφέρεται ανάλογα με την περίπτωση. Ο Μπόμπ βρήκε τον άνθρωπό του.

Όταν προσλαμβάνετε κάποιον διακυβεύονται πολλά. Ο γενικός κανόνας είναι: ο λάθος άνθρωπος σας κοστίζει τρεις φορές τον μισθό του. Κι αυτό είναι μόνο το ένα κομμάτι. Γιατί υπάρχουν και οι χαμένες ευκαιρίες, οι χαμένοι πελάτες, οι χαμένες δουλειές, και το κόστος που συνεπάγονται. Και βρίσκεστε ξανά στο σημείο μηδέν, ψάχνοντας για τον νέο αντικαταστάτη. Ο λάθος άνθρωπος μπορεί ακόμη και να εξελιχθεί σε εφιάλη.

Πόσο καλά γνωρίζετε το άτομο που είστε ετοιμοί να προσλάβετε; Στη συνέχεια θα δούμε μία αποτελεσματική μέθοδο που θα σας βοηθήσει να ανακαλύψετε, να προσλάβετε και να κρατήσετε τους καλύτερους υπαλλήλους.

Πριν από είκοσι περίπου χρόνια, ο Ed Ryan ανέπτυξε μια απλή μέθοδο η οποία με απόλυτη ακρίβεια βοηθά στην επιλογή και πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου.

Πριν χρόνια ο Daniel Levinas, εκδότης και πελάτης του Ryan, του πρότεινε να εκδώσουν το σύστημά του ώστε να γίνει προσβάσιμο σε ένα ευρύτερο κοινό. Ανέπτυξε λοιπόν μία μέθοδο που ονομάζεται Hiring the Best, η οποία έγινε από την πρώτη στιγμή επιτυχία. Ο Ed Ryan πιστεύει ότι οι περισσότερες εταιρείες δυσκολεύονται να βρουν τους κατάλληλους ανθρώπους γιατί κάνουν τρία συνηθισμένα λάθη.

Το πρώτο είναι ότι προσλαμβάνουν άτομα με κριτήριο τις γνώσεις τους και στη συνέχεια αναγκάζονται να τους απολύσουν για αυτό που είναι.

Το δεύτερο λάθος είναι ότι βιάζονται να προσλάβουν αλλά αργούν να απολύσουν, ενώ θα έπρεπε να συμβαίνει το αντίθετο.

Το τρίτο και ίσως μεγαλύτερο λάθος είναι ότι προσλαμβάνουν με κριτήριο την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του υποψήφιου. ΤΕΡΕΣΤΙΟ ΛΑΘΟΣ! Η προηγούμενη εμπειρία δεν αποτελεί ένδειξη της μελλοντικής απόδοσης. Το καλύτερο κριτήριο είναι τα χαρακτηρισολογικά γνωρίσματα του υποψήφιου: ποια είναι τα κίνητρά του, πώς παίρνει αποφάσεις, πώς συνεργάζεται και πώς συνδιαλέγεται με τους άλλους.

Για παράδειγμα, όταν ο Ross Perot αναζητούσε άτομα για να καλύψουν θέσεις διευθυντών τμημάτων στην EDS, προσέλαβε δασκάλους γιατί ήξεραν να διοικούν, έστω κι αν δεν είχαν ιδέα από data systems. Ο Gates και ο Perot γνωρίζουν ότι οι άνθρωποι μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες. Αυτό που δεν μπορούν να κάνουν είναι να αλλάξουν τις συμπεριφορές τους. Δεν διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι τα στοιχεία που κάνουν έναν καλό μάνατζερ, όμως όσοι διαθέτουν τα κατάλληλα χαρακτηρισολογικά γνωρίσματα θα μάθουν απίστευτα εύκολα. Βρείτε έναν άνθρωπο που διαθέτει αυτά τα φυσικά γνωρίσματα και θα έχετε βρει έναν καλό μάνατζερ. Το ίδιο ισχύει και αν αναζητάτε πωλητή, μηχανικό, διευθύνοντα σύμβουλο, χρηματοοικονομικό σύμβουλο, ερευνητή, γραμματέα, οδηγό, νοσοκόμα... ή οποιονδήποτε κλάδο. Κάθε άνθρωπος, για να αποδώσει και να αποδειχθεί σωστή επιλογή ανεξαρτήτως θέσης ή ειδικότητας, πρέπει να διαθέτει ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηρισολογικών γνωρισμάτων. Ο Ryan ανέπτυξε μια απλή μέθοδο που επιτρέπει στον εργοδότη να διαβάσει τον υποψήφιο σαν ανοιχτό βιβλίο, χωρίς ο υποψήφιος ούτε καν να το υποψιαστεί. Θέτοντας απλώς μια σειρά από κοινές ερωτήσεις. Δεν χρειάζεται να μπορεί κανείς να διαβάσει το μυαλό του άλλου.

Απαντώντας στις ερωτήσεις ο υποψήφιος αποκαλύπτεται αυτόματα. Ακόμη και αν προσπαθήσει να κρύψει τα αδύνατα σημεία του, αυτά θα εμφανιστούν. Δεν χρειάζεται κανείς να βασιστεί στο ένστικτό του για να επιλέξει τον κατάλληλο άνθρωπο.

Ο Ryan έχει εντοπίσει 25 χαρακτηρισολογικά γνωρίσματα που προβλέπουν με ακρίβεια πώς θα λειτουργήσει το άτομο στη νέα του θέση. Τα γνωρίσματα αυτά δεν έχουν καμία σχέση με εξυπνάδα, γνώση, εμπειρία, προσωπικότητα ή μόρφωση. Έχουν όμως άμεση σχέση με το πώς είναι ως άτομο, πώς λειτουργεί το ένστικτό τους, πώς παίρνουν αποφάσεις. Αυτά τα 25 γνωρίσματα εμπίπτουν σε τέσσερις κατηγορίες:

### **1. ΚΙΝΗΤΡΑ: Τι παρακινεί ένα άτομο.**

Ανάλογα με τον κλάδο ή τη θέση, μπορεί τα κίνητρα των κατάλληλων ατόμων να είναι διαφορετικά: φιλοτιμία, ιδανικά ή το κοινό καλό.

### **2. ΣΚΕΨΗ: Πώς συγκεντρώνει το άτομο πληροφορίες και πώς παίρνει αποφάσεις.**

Μία θέση μπορεί να απαιτεί ανθρώπους που κινούνται αργά, προσηκτικά και μεθοδικά. Μία άλλη, ανθρώπους που προτιμούν να παίρνουν αποφάσεις στη στιγμή.

### **3. ΠΡΑΞΗ: Πώς αποδίδει καλύτερα το άτομο.**

Μια θέση μπορεί να απαιτεί ανθρώπους που εργάζονται αποτελεσματικότερα όταν είναι μόνοι. Άλλες, ανθρώπους που αποδίδουν καλύτερα στο πλαίσιο μιας ομάδας. Μια άλλη θέση μπορεί να ταιριάζει σε ανθρώπους στους οποίους αρέσει η ποικιλία. Και κάποιες άλλες σε ανθρώπους που προτιμούν τη σιγουριά της ρουτίνας.

### **4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ: Πώς το άτομο συνεργάζεται με τους άλλους.**

Ορισμένες θέσεις απαιτούν ανθρώπους που αντιπαρατίθενται. Άλλες, ανθρώπους ανεκτικούς και υποχωρητικούς. Δεν υπάρχει σωστό και λάθος στα χαρακτηρισιολογικά γνωρίσματα κάθε ανθρώπου, απλώς φυσικές προτιμήσεις ή κλίσεις, αντίστοιχες με το να είναι κανείς δεξιόχειρας ή αριστερόχειρας.

Το ενδιαφέρον όμως είναι ότι αν εξετάσει κανείς τους δέκα κορυφαίους πωλητές της χώρας, θα διαπιστώσει ότι οι 9 από αυτούς διαθέτουν τα ίδια γνωρίσματα. Το ίδιο συμβαίνει και με οποιοδήποτε επάγγελμα, ανεξάρτητα αν πρόκειται για διοικητικό στέλεχος, γραμματέα, νοσοκόμο, ερευνητή, δάσκαλο, μηχανικό ή οδηγό, οι 9 από τους 10 καλύτερους στο συγκεκριμένο επάγγελμα ή ειδικότητα, διαθέτουν τα ίδια χαρακτηρισιολογικά γνωρίσματα. Από τα 25 που έχει εντοπίσει ο Ryan, κάθε δουλειά απαιτεί τα δικά της 5-7 βασικά γνωρίσματα, τα οποία συνθέτουν το Προφίλ του Κορυφαίου Παραγωγού.

Το Προφίλ του Κορυφαίου Παραγωγού είναι το μέτρο σύγκρισης σύμφωνα με το οποίο αξιολογείτε κάθε υποψήφιος. Όταν ανακαλύψετε ένα άτομο που διαθέτει τους τέσσερις βασικούς τομείς (κίνητρα, σκέψη, δράση, συνεργασία) τα γνωρίσματα που πρέπει να έχει σύμφωνα με το Προφίλ του Κορυφαίου Παραγωγού, έχετε ανακαλύψει κάποιον που ταιριάζει σαν γάντι στη θέση και στην εταιρεία σας. Για να εντολίσετε αυτό το άτομο, πρέπει να ξεκινήσετε με τα βασικά γνωρίσματα που απαιτούνται και στη συνέχεια να θέσετε στον υποψήφιο μία σειρά ερωτήσεων σχεδιασμένων για να κρίνετε πόσο κοντά βρίσκεται στο ζητούμενο προφίλ. Το Προφίλ του Κορυφαίου Παραγωγού απλοποιεί τις διαδικασίες αναζήτησης και αξιολόγησης των υποψηφίων και σας δίνει το πάνω χέρι στη συνέντευξη. Επιπλέον, εξοικονομείτε και χρόνο. Ήδη από την πρώτη τηλεφωνική επαφή μπορείτε να διαπιστώσετε αν ο υποψήφιος διαθέτει τα απαιτούμενα χαρακτηρισιολογικά γνωρίσματα. Σε λίγα λεπτά θα ξέρετε αν αξίζει να επενδύσετε περισσότερο χρόνο στο άτομό του. Οι εταιρείες που πετυχαίνουν να δημιουργήσουν μία πραγματική Dream Team είναι λίγες. Ο λόγος είναι απλός.

Συνήθως το ταλέντο ακολουθεί κατηφορική πορεία. Με άλλα λόγια, αν αξίζετε δέκα, συνήθως θα προσλάβετε κάποιον που θα αξίζει εννέα. Το εννέα που εργάζεται για εσάς θα προσλάβει ένα οκτώ. Το οκτώ θα προσλάβει ένα επτά, και ούτω καθεξής. Κατώτεροι άνθρωποι εργάζονται για ανώτερους ανθρώπους.

Όμως για να αναπτυχθεί μία εταιρεία, πρέπει να είναι γεμάτη δεκάρια ανθρώπους που είναι οι ΚΑΛΥΤΕΡΟΙ στον τομέα τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### 6.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πριν από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, η επιχειρηματική δραστηριότητα του κράτους ήταν σχετικά περιορισμένη, όχι μόνο στη χώρα μας αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Κι αυτό γιατί την εποχή εκείνη το κράτος χρησιμοποιούσε το θεσμό της παραχώρησης με αντάλλαγμα τις διάφορες υπηρεσίες κοινής ωφέλειας όπως π.χ. σιδηρόδρομος, ηλεκτρική ενέργεια, ύδρευση χωρίς να αναλαμβάνει το ίδιο την εκμετάλλευσή τους με τη μορφή δημοσίων επιχειρήσεων. Επίσης το κράτος χρησιμοποιούσε σε μεγάλη έκταση το θεσμό της εκμισθώσεως σε ιδιώτες δασών, αλυκών, ιχθυοτροφείων.

Έτσι, με εξαίρεση τις ταχυδρομικές και τηλεγραφικές υπηρεσίες το κράτος απέφυγε να αναμειχθεί ενεργώς στον επιχειρηματικό τομέα κατά τις πρώτες δεκαετίες του αιώνα. Η αρχή της συμμετοχής του ελληνικού κράτους στην επιχειρηματική δραστηριότητα της χώρας πραγματοποιήθηκε ουσιαστικά το 1914 με την απόκτηση και εκμετάλλευση του σιδηροδρομικού δικτύου Πειραιώς - Αθηνών - Θεσσαλονίκης. Στη συνέχεια ακολούθησαν οι δημιουργίες και άλλων δημοσίων επιχειρήσεων όπως ο Οργανισμός Λιμένος Πειραιά (ΟΛΠ), η Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης (ΔΕΘ).

### 6.2. ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΗΜ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι Κρατικές επιχειρήσεις δεν μπορεί να συνεχίσουν να λειτουργούν όπως μέχρι σήμερα, επιβαρύνοντας δυσανάλογα την ελληνική κοινωνία. Οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να υπαχθούν σ' ένα κανονιστικό πλαίσιο που θα στηρίζεται στα ακόλουθα:

- Διαφάνεια λειτουργίας
- Αξιοκρατική διοίκηση, υπεύθυνη απέναντι στην επιχείρηση και όχι στην πολιτική εξουσία



- Αξιολόγηση της αποδοτικότητας με βάση την επίτευξη σαφώς καθορισμένων στόχων
- Συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας που θα προσδιορίζεται αντικειμενικά

## 6.3. ΕΝΑΣ ΝΕΟΣ ΡΟΛΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ

### ➤ Η διεύρυνση του κράτους αιτία των σημερινών προβλημάτων

Η δημοσιονομική κρίση, τα ελλείμματα, το τεράστιο δημόσιο χρέος, τα υψηλά επιτόκια και ο πληθωρισμός, όλα δηλαδή τα μεγέθη που περιγράφουν την απόκλιση της ελληνικής οικονομίας αποτελούν απλώς όψεις ενός κεντρικού πολιτικού προβλήματος: τη σχέση του κράτους με την οικονομία και την κοινωνία, όπως διαμορφώθηκε σε όλη σχεδόν τη μεταπολεμική περίοδο, αλλά με ιδιαίτερη ένταση από τα τέλη της δεκαετίας του '70 μέχρι πρόσφατα.

Σήμερα ο δημόσιος τομέας εξακολουθεί να κυριαρχεί στην οικονομική ζωή της χώρας. Διατηρεί τη δεσπόζουσα και συχνά μονοπωλιακή θέση του στον ηλεκτρισμό, στην ενέργεια, στα ταχυδρομεία, στις χερσαίες και εναερίες μεταφορές, στην υγεία, στην εκπαίδευση, στο τραπεζικό σύστημα, στην κοινωνική ασφάλιση. Έχει εξάλλου τον άμεσο έλεγχο ή έμμεσα μέσω του τραπεζικού συστήματος, ενός μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων στη γεωργία, τη βιομηχανία, και τον τουρισμό. Και για να εξωθηρεται αυτό το αναπαράγόμενο σύστημα, το κράτος χρησιμοποιεί ένα πυκνό πλέγμα παρεμβατικών μηχανισμών και απασχολεί ένα τεράστιο αριθμό εργαζομένων.

Στην μεταπολεμική περίοδο, σε όλη την Ευρώπη κυριάρχησαν τάσεις επέκτασης του κράτους και πολιτικές στηριγμένες στη θεωρία της ελλειμματικής ενίσχυσης της ενεργού ζήτησης. Και πολλά από τα προβλήματα που εξακολουθεί να αντιμετωπίζει η Ευρώπη, κυρίως στον κρίσιμο τομέα της ανταγωνιστικότητας, ανάγονται σε εκείνες τις αποφάσεις, παρά το γεγονός ότι οι σχετικές πολιτικές έχουν εγκυλιωφθεί προ πολλού.

Στην Ελλάδα η εξάλλωση του κράτους δεν στηρίχθηκε μόνο σε ιδεολογικές επιλογές ανάλογες με αυτές που οδήγησαν στην επέκταση του κράτους στην υπόλοιπη Ευρώπη. Εδώ η διεύρυνση του κράτους υπαγορεύθηκε και από τις ανάγκες ενός παλατιακού πολιτικού συστήματος, που τροφοδοτήθηκε από αυτό και το ανατροφοδότησε.

Η ιδιομορφία αυτή είχε δύο σημαντικές επιπτώσεις:

**Πρώτον**, δεν δημιουργήθηκε ποτέ στη χώρα ένα κράτος κοινωνικής προστασίας ανάλογο με αυτό της Ευρώπης.

**Δεύτερον**, το κράτος δεν στελεχώθηκε με κριτήρια αποτελεσματικότητας και συνέχειας.

Το σύστημα αυτό, ανεξάρτητα από τις όποιες θετικές ή αρνητικές επιδράσεις του στην οικονομική πρόοδο, είναι φανερό πως έχει εξαντλήσει πλέον τα όρια του και ήδη δρα ανασταλτικά στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, καθώς δεσμεύει πόρους τους οποίους σπαταλά για την αναπαραγωγή του, πόρους που, αν χρησιμοποιηθούν παραγωγικά, θα μπορούσαν να επιταχύνουν δραματικά την οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση.

Τα σημερινά *συνεπώς προβλήματα* δεν είναι απλό συγκυριακό φαινόμενο που μπορεί να αντιμετωπισθεί με ανάλογες πολιτικές. Είναι όπως αναφέρθηκε, όντας του γενικότερου δομικού προβλήματος που προέρχεται από τον ίδιο τον ρόλο του κράτους στην ελληνική κοινωνία. Ο ρόλος αυτός πρέπει να *αλλάξει*. Η ελληνική οικονομία για να προχωρήσει πρέπει να *απαλλαγεί* από τις δουλείες του παρελθόντος.

### ➤ Ευέλκτη αποκρατικοποίηση

Η αποκρατικοποίηση είναι αναγκαιότητα που προκύπτει από τη βασική επιλογή για ταχύτερη οικονομική ανάπτυξη, κοινωνική ευημερία και σύγκλιση με την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Στην παρούσα ούσα που βρίσκεται η ελληνική οικονομία η αποκρατικοποίηση είναι ο μόνος τρόπος που επιτρέπει την ταυτόχρονη προώθηση σταθεροποίησης και ανάπτυξης. Γιατί από τη μια *πλευρά* μειώνει μειώνει δραστικά τις δαπάνες του Δημοσίου τομέα, *συμβάλλοντας έτσι στην σταθεροποίηση*, και από την *άλλη* εννοεί την εντονότερη δραστηριοποίηση του Ιδιωτικού τομέα, με αποτέλεσμα την *επιτάχυνση της ανάπτυξης*.

Η προώθηση ριζικών μεταρρυθμίσεων στον τομέα αυτό, είναι βέβαιο ότι θα συναντήσει την αντίθεση κεκτημένων συμφερόντων και την αδράνεια ενός συστήματος που διαμορφώθηκε μέσα σε συνθήκες στενής εξάρτησης της κοινωνίας από το κράτος. Η αντίθεση αυτή δεν πρέπει να λάβει συγκρουσιακό χαρακτήρα που θα θέσει σε κίνδυνο τις *αλλαγές*. Κι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την πειστική κατάδειξη των οφελειών που θα προκύψουν για όλους, *αλλά* και με συγκεκριμένες ρυθμίσεις που θα κάμνουν τις αντιστάσεις και θα επιτρέψουν την ομαλή μετάβαση.

### ➤ Μορφές αποκρατικοποίησης

Η αποκρατικοποίηση δεν πρέπει να συγχέεται με συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως π.χ την ιδιωτικοποίηση επιχειρήσεων που βρίσκονται υπό δημόσιο έλεγχο. Η αποκρατικοποίηση είναι έννοια ευρύτερη και δεν σημαίνει υποχρεωτικά *αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος κρατικών οργανισμών ή δημοσίων επιχειρήσεων*, *αλλά* ούτε και *απαλλαγή του κράτους από την ευθύνη παροχής ορισμένων προϊόντων και υπηρεσιών*.

*Αποκρατικοποίηση σημαίνει επανεξέταση όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται σήμερα από το κράτος και αναζήτηση των αποδοτικότερων μεθόδων για την παραγωγή και την διανομή τους.*

Βασικά κριτήρια που πρέπει να εφαρμόζονται σε όλες τις περιπτώσεις είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και η συμπίεση του κόστους. Και αυτό εξασφαλίζεται αν η ευθύνη της παραγωγής ή / και της διανομής των προϊόντων αυτών μετατεθεί στον Ιδιωτικό τομέα, έστω κι αν θεωρηθεί ότι το απαιτούμενο

κόστος πρέπει να εξακολουθήσει να βαρύνει το κράτος, όπως π.χ στον τομέα της παιδείας ή της υγείας.

Στις περιπτώσεις προϊόντων και υπηρεσιών που ήδη παραγονται από τον ιδιωτικό τομέα το κράτος πρέπει να αποσυρθεί ολοκληρωτικά, καθώς η παρουσία του στους τομείς αυτούς οδηγεί σε περαιτέρω στρέβλωση του ανταγωνισμού.

## **6.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΤΙΣ ΔΗΜ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

- Η πλήρης διοικητική εξάρτηση των Δημοσίων Επιχειρήσεων από την πολιτική εξουσία (π.χ. υπουργείο).
- Η δημόσια εικόνα των Δημοσίων Επιχειρήσεων.
- Ο διοικητικός χαρακτήρας που δεν επιτρέπει ταχύτητα στη λήψη και στην υλοποίηση των αποφάσεων.
- Αδυναμία άσκησης αυτοδύναμης εμπορικής και τιμολογιακής πολιτικής.
- Η σύγχυση ανάμεσα στα εμπορικά και κοινωνικά στοιχεία.
- Η διοικητική στελέχωση με προέδρους και διευθυντές επισκέπτες (...συντά σε κομματικό πνευματική κατάσταση αλλά πάντοτε σε κομματική εκγύμναση).



## **6.5. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧ. ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ**

Για την Ελληνική τουλάχιστον πραγματικότητα όσον αφορά τις Δημόσιες Επιχειρήσεις είναι τα εξής:

**Α.** Έχουν κατά κανόνα το νομικό σχήμα της Α.Ε. ή του Οργανισμού. Στην πραγματικότητα λειτουργούν κάτω από το ίδιο πνεύμα και κλίμα, ανεξάρτητα από σχήμα και σκοπό.

**Β.** Βασίζονται σε ένα 'νομικίστικο' πνεύμα που στοχεύει στη νομιμότητα των πράξεων και όχι στην παραγωγικότητα.

**Γ.** Απουσιάζει η προσωπική αγωνία του εργαζομένου για το αποτέλεσμα. Επιβιώνουν και αναβιώνουν μόνο τα αρνητικά στοιχεία της γραφειοκρατικής οργάνωσης ( ιεραρχία, κανόνες ).

**Δ.** Οι έννοιες κόστος, κίνητρα και αποδοτικότητα συνοδεύονται, σχεδόν πάντοτε από μια θλιβερή ιστορία.

**Ε.** Μοναδικός μέτοχος είναι το κράτος. Η σύνδεσή τους με αυτό δηλαδή με τη Δημόσια Διοίκηση, είναι, αντιπαραγωγική, δυσκίνητη, ανεπαρκής, ανεύθινη.

*Η Δημόσια Διοίκηση ενδιαφέρεται για τα παρακάτω:*

- Για την αποφυγή σκανδάλων
- Για την νομιμοφάνεια των ενεργειών
- Για τον εκλογικό μηχανισμό

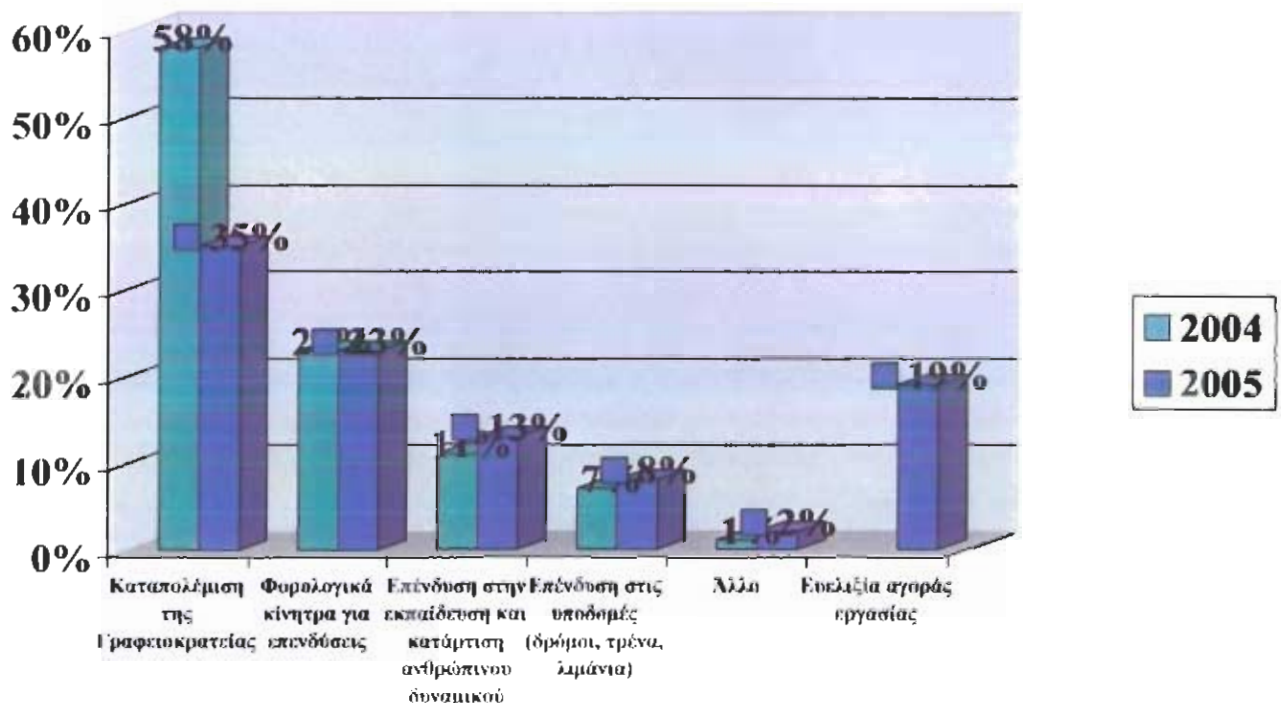
**ΣΤ.** Το οργανωτικό τους επίπεδο αναπτύσσεται σύμφωνα με τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του 'αρμοδίου' οργάνου (π.χ. υπουργών).

## 6.6 ΠΩΣ ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ, ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από νόμους, ρυθμίσεις και νοοτροπίες οι οποίες θεσπίζονται από το κράτος με θετική προδιάθεση, αλλά λειτουργούν στην πράξη ως εμπόδια της επιχειρηματικότητας και κατ' επέκταση επιβραδύνουν τους ρυθμούς ανάπτυξης της χώρας.

Οι πέντε σημαντικότεροι λόγοι που επηρεάζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαιτίας των εμποδίων που θέτει η πολιτεία είναι οι εξής:

1. Η γραφειοκρατία
2. Η φορολογική νομοθεσία
3. Η εργασιακή νομοθεσία
4. Το θεσμικό πλαίσιο για επενδύσεις
5. Η ελλιπής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού



## ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Η γραφειοκρατία στην Ελλάδα παραμένει ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα για την επιχειρηματικότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε από το σύνδεσμο ελληνικών βιομηχανιών (ΣΕΒ), οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι αυτό που πρέπει να κάνει το κράτος για να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα είναι η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας η οποία καταλαμβάνει το ποσοστό 34,5% σε έρευνα του 2005. Το αντίστοιχο ποσοστό του 2004 ήταν 57,83%

Η γραφειοκρατία θεωρείται το σημαντικότερο εμπόδιο για την επιχειρηματικότητα όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα.

## ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

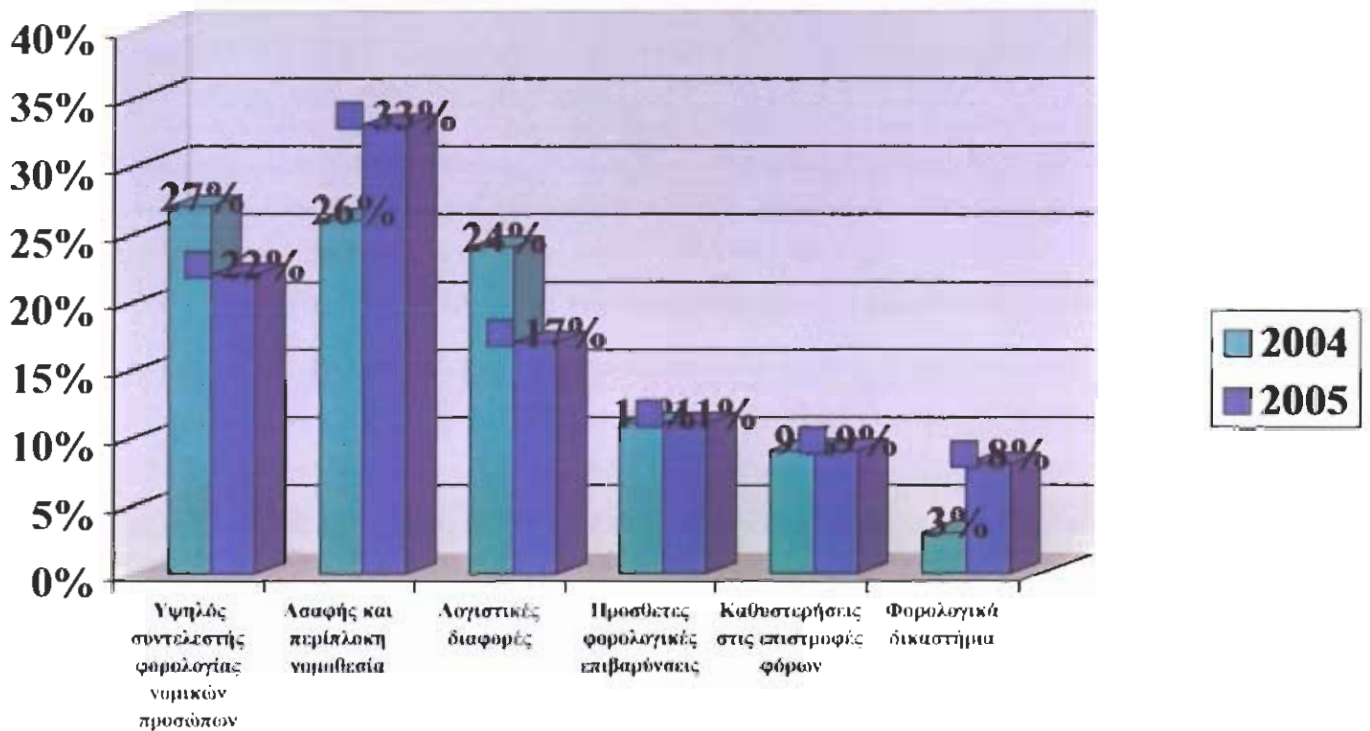
Το φορολογικό πλαίσιο είναι ένα ακόμη εμπόδιο στις σχέσεις των επιχειρήσεων με το κράτος. Η ασαφής και περίπλοκη νομοθεσία είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο στην ανταγωνιστικότητα του φορολογικού πλαισίου για το έτος 2005 (33,3%).

Το 2004 το πρόβλημα αυτό αποτελούσε το δεύτερο μεγαλύτερο εμπόδιο 26%. Για το 2005 ο υψηλός συντελεστής φορολογίας των νομικών προσώπων είναι το δεύτερο μεγαλύτερο εμπόδιο στην ανταγωνιστικότητα του φορολογικού πλαισίου της Ελλάδος με 22%. Πρόβλημα το οποίο κατείχε την πρώτη θέση το 2004 με ποσοστό 27% όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα.

Στην Ελλάδα η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από αυξημένες ρυθμίσεις που δημιουργούν ακαμψίες. Οι γρήγορα μεταβαλλόμενες ανάγκες στην κατανάλωση και επομένως στην προσφορά και παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, η επιτακτική ανάγκη για συνεχείς αλλαγές στα συστήματα παραγωγής έχει καταστήσει την αγορά εργασίας περισσότερο περίπλοκη και απαιτούν μεγάλη ευελξία.

Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι το υψηλό μη μισθολογικό κόστος είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο στην ανταγωνιστικότητα σε σχέση με την αγορά εργασίας.

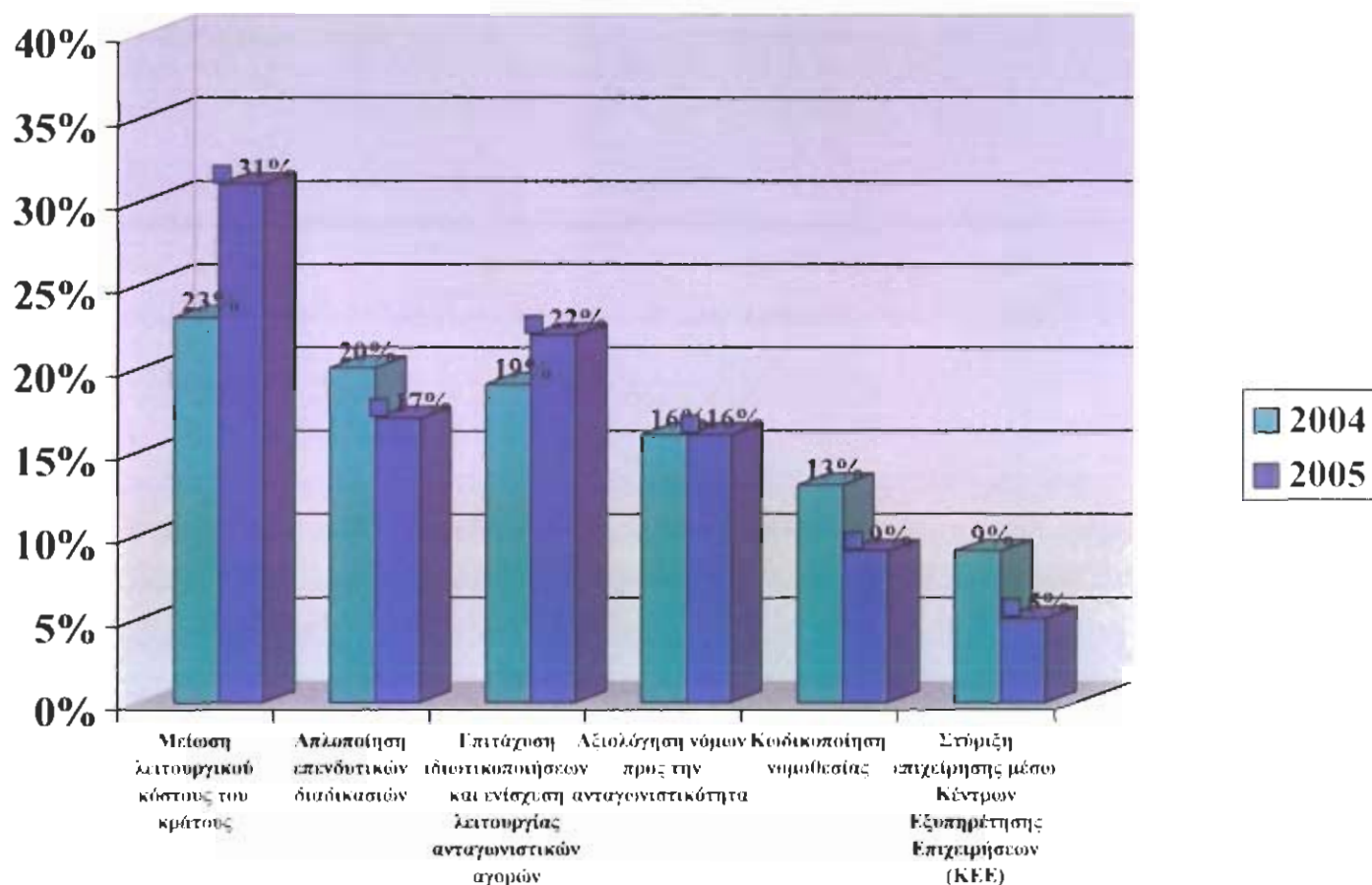
Το δεύτερο μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σχετικά με την αγορά εργασίας είναι το υψηλό κόστος των υπερωριών.



### ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ – ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΙΣ

Το λειτουργικό κόστος του κράτους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιχειρηματική υποδομή.

Αυτό που θεωρούν οι επιχειρήσεις ως δύο από τα σημαντικότερα για τη βελτίωση της επιχειρηματικής υποδομής στην Ελλάδα είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους του κράτους με ποσοστό 23% για το 2004 και 31% για το 2005 και η απλοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, η επιτάχυνση των ιδιωτικοποιήσεων και η ενίσχυση της λειτουργίας ανταγωνιστικών αγορών.



### ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας, που επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, είναι το κατά πόσο η εκπαίδευση που παρέχει το κράτος καλύπτει τις ανάγκες τους για το ανθρώπινο δυναμικό τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από καλά εκπαιδευμένα στελέχη σε όλες τις ειδικότητες. Παράλληλα θεωρούν εξίσου σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό τους να έχει αναπτυγμένα κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά όπως ικανότητες επικοινωνίας, ομαδικής εργασίας, λήψης αποφάσεων, απόκτησης νέων γνώσεων και χρήσης νέων τεχνολογιών.

Ζητούν επομένως ολοκληρωμένες προσωπικότητες με σφαιρική εκπαίδευση την οποία δεν παρέχει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε ικανοποιητικό βαθμό σύμφωνα με την άποψη του μεγαλύτερου ποσοστού των επιχειρήσεων που πήραν μέρος σε έρευνα του ΣΕΒ που πραγματοποιήθηκαν τον Ιούνιο του 2004.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### 7.1. ΑΝΕΡΓΙΑ

Κάθε οικονομία έχει ένα ορισμένο μέγεθος πληθυσμού. Για λόγους οικονομικής ανάλυσης ο πληθυσμός διακρίνεται σε οικονομικά ενεργό και σε οικονομικά μη ενεργό. Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός αποτελεί το εργατικό δυναμικό της οικονομίας και περιλαμβάνει τα άτομα εκείνα τα οποία είναι ικανά προς εργασία και ταυτόχρονα θέλουν να εργαστούν. Τα άτομα εκείνα τα οποία δεν μπορούν να εργαστούν, για παράδειγμα, μικρά παιδιά, ηλικιωμένοι, ασθενείς, στρατιώτες κ.α., δεν ανήκουν στο εργατικό δυναμικό.

Επίσης τα άτομα μπορούν να εργαστούν, αλλά για διάφορους λόγους δε θέλουν, για παράδειγμα, τεμπέληδες, δεν ανήκουν στο εργατικό δυναμικό. Συνεπώς, τα άτομα τα οποία δεν μπορούν ή δε θέλουν να εργαστούν αποτελούν τον οικονομικά μη ενεργό πληθυσμό.

Το εργατικό δυναμικό χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, σε εκείνους οι οποίοι εργάζονται και ονομάζονται απασχολούμενοι και σε εκείνους οι οποίοι δεν εργάζονται και είναι άνεργοι. Με βάση τις παραπάνω διακρίσεις μπορούμε να δώσουμε τους εξής ορισμούς :

**Εργατικό δυναμικό** είναι το σύνολο των ατόμων τα οποία μπορούν και θέλουν να εργαστούν.

**Απασχολούμενοι** είναι τα άτομα τα οποία εργάζονται (φυσικά εξ ορισμού θέλουν και μπορούν να εργαστούν).

**Άνεργοι** είναι τα άτομα τα οποία μπορούν και θέλουν να εργαστούν, αλλά δεν μπορούν να βρουν απασχόληση.

Είναι φανερό ότι το άθροισμα των απασχολούμενων και των ανέργων είναι ίσως με το εργατικό δυναμικό.

### 7.2. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ

Το μέγεθος της ανεργίας μπορεί να μετρηθεί ως απόλυτο μέγεθος, για παράδειγμα, χιλιάδες άνεργοι. Η σημασία όμως του αριθμού αυτού εξαρτάται από το μέγεθος του εργατικού δυναμικού. Γι' αυτό η ανεργία μετράτε ως ποσοστό επί τοις εκατό (%) του εργατικού δυναμικού, για παράδειγμα, 8%.

Ποσοστό ανεργίας = αριθμός ανέργων / εργατικό δυναμικό\*100

Το ποσοστό της ανεργίας μπορεί να διαφέρει από περίοδο σε περίοδο, καθώς μεταβάλλεται το απόλυτο μέγεθος της ανεργίας ή του εργατικού δυναμικού ή και των δύο (αλλά με διαφορετικό ρυθμό)

### 7.2.1. ΕΙΔΗ ΑΝΕΡΓΙΑΣ

Υπάρχουν τέσσερα είδη ή κατηγορίες ανεργίας : η εποχιακή ανεργία, η ανεργία τριβής, η διαρθρωτική ανεργία και η ανεργία λόγω ανεπαρκούς ζήτησης (ή κεϋνσιανή ανεργία).

#### **Εποχιακή ανεργία**

Πολλές επιχειρήσεις, π.χ. οι αγροτικές και οι τουριστικές, παρουσιάζουν συστηματικές μεταβολές στην παραγωγική τους δραστηριότητα κατά τη διάρκεια του έτους. Οι μεταβολές της παραγωγής συνοδεύονται από αντίστοιχες μεταβολές της απασχόλησης εργατικού δυναμικού και συνεπώς από μεταβολές της ανεργίας. Αυτή η ανεργία ονομάζεται εποχιακή. Χαρακτηριστικά της εποχιακής ανεργίας είναι ότι επαναλαμβάνεται κάθε χρόνο και είναι προσωρινή και μικρής σχετικά διάρκειας.

#### **Ανεργία τριβής**

Ανεργία τριβής είναι εκείνη η οποία οφείλεται στην αδυναμία της αγοράς να απορροφήσει άμεσα ανέργους, παρότι υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας, για τις οποίες οι άνεργοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα και επαγγελματική εξειδίκευση. Η ανεργία τριβής οφείλεται στην αδυναμία των εργατών να εντοπίσουν αμέσως τις επιχειρήσεις με τις κενές θέσεις και στην αδυναμία των επιχειρήσεων να εντοπίσουν τους άνεργους εργάτες. Επίσης, μπορεί να οφείλεται στη γεωγραφική απόσταση μεταξύ της περιοχής όπου υπάρχει ανεργία και αυτής όπου υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας. Γενικότερα οφείλεται στην έλλειψη ενός επαγγελματικού συστήματος πληροφοριών για ύπαρξη ανέργων και επιχειρήσεων με κενές θέσεις εργασίας.

#### **Διαρθρωτική ανεργία**

Όταν σε μια οικονομία υπάρχουν άνεργοι και κενές θέσεις εργασίας αλλά οι άνεργοι δεν μπορούν να απασχοληθούν στις υπάρχουσες κενές θέσεις, επειδή υπάρχει αναντιστοιχία ανάμεσα στα προσόντα και την εξειδίκευση των ανέργων και σε αυτά που απαιτούνται για την κάλυψη των κενών θέσεων, η ανεργία αυτή ονομάζεται διαρθρωτική. Οφείλεται σε τεχνολογικές μεταβολές, οι οποίες δημιουργούν νέα επαγγέλματα και αχρηστεύουν άλλα, και σε αλλαγές στη διάρθρωση της ζήτησης, οι οποίες αυξάνουν τη ζήτηση ορισμένων προϊόντων και ταυτόχρονα μειώνουν τη ζήτηση άλλων. Όπως είναι φανερό, η διαρθρωτική ανεργία δημιουργείται από την δυσαναλογία που υπάρχει προσφοράς και ζήτησης των διαφόρων ειδικοτήσεων. Η μείωσή της απαιτεί επανεκπαίδευση των ανέργων, ώστε να αποκτήσουν τις ειδικεύσεις στις οποίες υπάρχει έλλειψη. Διαφορετικά, η διαρθρωτική ανεργία μπορεί να είναι μεγάλης διάρκειας.

#### **Κεϋνσιανή ανεργία**

Η ανεργία λόγω ανεπαρκούς ζήτησης ονομαζόμενη και κεϋνσιανή ανεργία, είναι εκείνη που προέρχεται από την πτώση της οικονομικής δραστηριότητας στις φάσεις της καθόδου και της ύφεσης του οικονομικού κύκλου. Πρόκειται, δηλαδή, για



αδυναμία της συνολικής ζήτησης της οικονομίας να απορροφήσει τη συνολική προσφορά του εργατικού δυναμικού. Η ανεργία αυτή έχει κυκλικό χαρακτήρα, δηλαδή επαναλαμβάνεται, και η διάρκειά της εξαρτάται από τη διάρκεια του οικονομικού κύκλου.

### **7.3. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ**

Η ανεργία έχει τρεις βασικές οικονομικές συνέπειες.

➤ Αποτελεί απώλεια παραγωγικών δυνάμεων, δηλαδή της εργασίας των ανέργων, η οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία.

➤ Σημαίνει απώλεια εισοδήματος για τον άνεργο και την οικογένειά του.

➤ Επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό, λόγω της παροχής των επιδομάτων ανεργίας προς τους ανέργους.

Φυσικά οι συνέπειες της ανεργίας είναι ευρύτερες, γιατί η κατάσταση της ανεργίας μπορεί να είναι εξαιρετικά επώδυνη για τον άνεργο και την οικογένειά του αφού, εκτός από την έλλειψη εισοδήματος, μειώνει την κοινωνική θέση, δημιουργεί προβλήματα αυτοσεβασμού, οικογενειακών τριβών κ.α. Με άλλα λόγια, πέρα από τις οικονομικές συνέπειες, η ανεργία δημιουργεί σοβαρά κοινωνικά προβλήματα.

### **7.4. ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ**

Τα μέτρα που παίρνουν οι διάφορες κυβερνήσεις για την καταπολέμηση της ανεργίας είναι δύο γενικών κατηγοριών, δηλαδή μέτρα αύξησης της συνολικής ζήτησης και μέτρα επαγγελματικής κατάρτισης και επανεκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού. Τα μέτρα αύξησης της συνολικής ζήτησης είναι δημοσιονομικά και νομισματικά. Τα δημοσιονομικά μέτρα περιλαμβάνουν κυρίως αύξηση των κρατικών δαπανών για δημόσια έργα και προώθηση μεγάλων επενδυτικών έργων. Σκοπός αυτών των έργων είναι η άμεση αύξηση της απασχόλησης και των εισοδημάτων.

Τα νομισματικά μέτρα αποβλέπουν στη μείωση του επιτοκίου, με σκοπό την ενίσχυση των ιδιωτικών επενδύσεων, της παραγωγής και συνεπώς της απασχόλησης. Τα δημοσιονομικά και τα νομισματικά μέτρα αποβλέπουν στην αύξηση της συνολικής ζήτησης και συνεπώς, στη μείωση της ανεργίας που οφείλεται στην ανεπάρκεια της ζήτησης.

Τα μέτρα επαγγελματικής κατάρτισης και επανεκπαίδευσης έχουν σκοπό να διευκολύνουν τους ανέργους στην απόκτηση επαγγελματικών γνώσεων και ειδικεύσεων, οι οποίες είναι απαραίτητες ή χρήσιμες, προκειμένου να απασχοληθούν στις υπάρχουσες κενές θέσεις εργασίας. Είναι φανερό ότι τα μέτρα έχουν στόχο τη μείωση της διαρθρωτικής ανεργίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### 8.1. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, αλλά και οι υπηρεσίες θα πρέπει να κατανοήσουν ότι στα χρόνια που ακολουθούν το πρόβλημά τους δεν θα είναι πώς να αυξήσουν τον όγκο της παραγωγής τους, αλλά πώς τα ικανά στελέχη που θα πρέπει να διαθέτουν, θα βοηθήσουν τον επιχειρηματία να παράγει το προϊόν εκείνο ή την υπηρεσία που θέλει η αγορά-στόχος και όχι αυτό που αυτός θέλει.

Για να επιτύχουν λοιπόν υψηλότερους στόχους, πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα, όπως τεχνολογικές βελτιώσεις, καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, σε συνδυασμό βέβαια με ικανά στελέχη. Το κέρδος όμως από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους, με το τύπο των υψηλών αμοιβών στους μετόχους, με τα μεγαλύτερα μερίσματα και στον καταναλωτή, με την μορφή της καλύτερης ποιότητας προϊόντων και με χαμηλές τιμές.

Όπου, όμως δεν υπάρχει πολιτική επενδύσεων για την βελτίωση του μηχανολογικού εξοπλισμού, της παραγωγής νέων προϊόντων και την βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, δεν μπορεί να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς πολιτική καλών αμοιβών, αντίθετα μπορεί να υπάρξει και μείωση της παραγωγικότητας, με οδυνηρά για τους εργαζόμενους αποτελέσματα.

Πολλές επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια εφαρμόζουν την πολιτική των πρόσθετων ωφελημάτων στους εργαζόμενους, που τείνουν να πάρουν και την μορφή του εθιμικού δικαίου και αν αυτά τα ωφελήματα δίνονται, σύμφωνα με το έργο που παράγει ο κάθε εργαζόμενος, τότε η παραγωγικότητα της εργασίας είναι πράγματι το κίνητρο, αν όμως δίνονται ανεξάρτητα, σε όλους τους εργαζόμενους, με βάση την ηθική διοίκηση, τότε δεν υπάρχει το κίνητρο της βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται το κόστος των προϊόντων και συνεπώς οι τιμές των προϊόντων, που φθάνουν στον καταναλωτή.

Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τα αγαθά και τις υπηρεσίες, κατά μονάδα εργασίας του ανθρώπου, είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας.

Η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία αλλά και σε άλλους παράγοντες όπως οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι δεξιότητες των εργαζομένων. Όμως το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους, με τον τύπο των υψηλών αμοιβών στους μετόχους, με τα μεγαλύτερα μερίσματα και στον καταναλωτή, με την μορφή της καλύτερης ποιότητας προϊόντων και με χαμηλές τιμές.

Όπου όμως δεν υπάρχει πολιτική επενδύσεων για την βελτίωση του μηχανολογικού εξοπλισμού, της παραγωγής νέων προϊόντων και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, δεν μπορεί να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς πολιτική καλών αμοιβών. Αντίθετα μπορεί να υπάρξει ακόμη και μείωση της παραγωγικότητας με οδυνηρά για τους εργαζόμενους αποτελέσματα.

Κατά την δεκαετία του 90 πολλές διευθυντικές ομάδες πίστεψαν ότι μπορούσαν να νικήσουν στον ανταγωνισμό απόκτησης ταλαντούχων ανθρώπων δίνοντας προνόμια και δώρα στους εργαζομένους. Όταν ήρθε η ύφεση υπήρξε μια απότομη αλλαγή. Τα προνόμια εξανεμίστηκαν, τα δώρα αποσύρθηκαν και γρήγορα ήρθαν οι –βάνανουσα σε ορισμένες περιπτώσεις- απολύσεις. Αυτό διέρρηξε τον κοινωνικό ιστό πολλών εταιρειών και οι εργαζόμενοι έγιναν κυνικοί. Θα πρέπει λοιπόν να ξανακερδηθεί η εμπιστοσύνη και να σφυρηλατηθεί ένα νέο συμβόλαιο μεταξύ εταιρειών και εργαζομένων.

Οι εταιρείες πρέπει να κατανοήσουν ότι η ανάγκες των εργαζομένων εξελίσσονται. Το χρήμα ήταν ανέκαθεν σημαντικός παράγοντας. Όμως ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι αναζητούν στη δουλειά τους νόημα, κοινωνικοί διασύνδεση και ταυτότητα.

Οι καλύτερες εταιρείες θα δημιουργήσουν θέσεις και ρόλους στους οποίους οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο αυτού που κάνουν, ότι οι επαγγελματικές σχέσεις εκτιμώνται, ότι δεν πληρώνονται με κούφια υποσχέσεις και ότι υπάρχει πραγματική πίστη στην κοινωνική και ηθική ευθύνη του υπαλλήλου. Οι εταιρίες που θα μεταφέρουν στην πράξη αυτές τις αρχές και θα οικοδομήσουν το κοινωνικό κεφάλαιο των οργανισμών τους, θα δημιουργήσουν μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν αντικαθιστάται εύκολα.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Θ. Γκαμαλέτσου – Θεωρητική Οικονομική 1979
2. Λέων. Χυτήρη – Οργανωσιακή Συμπεριφορά 2001
3. Χαρ. Κανελλόπουλου – Οργανωτική Θεωρία 1991
4. Κων/νου Δερβιτσιώτη – Διοίκηση Παραγωγής 1999
5. Ανδρέα Νικολόπουλου – Ο συνδικαλισμός στις Ελληνικές επιχειρήσεις 1986
6. Χαρ. Κανελλόπουλου – Διοίκηση Προσωπικού 1991
7. Μύρωνα Μ. Ζαβλάνου Ph. D – Εποπτεία Προσωπικού 1989
8. Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης – Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας 1993
9. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος – Αξιοποίηση Προσωπικού με Αναπτ. Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης 1990
10. Κώστας Μαλισσός – Παραγωγικότητα και Αντιπαραγωγικότητα
11. Δρ. Ευάγγ. Φ. Θεοδωράτος – Οργάνωση και Διοίκηση Ι
12. Κ. Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη – Μάρκετινγκ Λιανικού-Χονδρικού Εμπορίου
13. Ευάγγελος Θεοδωράτος – Ανθρώπινες Σχέσεις Στην Εργασία

14. Περιοδικό : Επιστημονικό Μάρκετινγκ (τεύχος Φεβρουαρίου και Οκτωβρίου)
15. Internet : [www.incotoe.gr](http://www.incotoe.gr)
16. Περιοδικό : Μάνατζερ
17. Περιοδικό : Κεφάλαιο
18. Ν. Σκούλας – Η Ανθρώπινη Διοίκηση ‘Εφαρμοσμένη ψυχολογία και μέθοδος συλλογικής εργασίας στη διοίκηση’
19. Internet : [www.lobe.gr/theseis/rolos](http://www.lobe.gr/theseis/rolos)