

ΙΔΡΥΜΑ : Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ : Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ : "Ο τρόπος χρησιμοποίησης του σύγχρονου MANA-
GEMENT στις επιχειρήσεις του Ν. Αχαΐας".

Θεοδωροπούλου Παρασκευή



ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΚΩΝ/ΝΟΣ ΜΗΛΙΤΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1102

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Η Ν Α

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	σελ.
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MANAGEMENT	1
- Από τη Διοίκηση στο MANAGEMENT	1
- Από τη συντήρηση στο δυναμικό MANAGEMENT	2
- Μερικοί ορισμοί	3
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
- Η έννοια της Διοίκησης των επιχειρήσεων	5
- Οι ευθύνες της Διοίκησης	6
Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
- Ορισμός	10
- Εξελικτικά στάδια	10
- Η σχέση με τους εργαζόμενους	11
- Ο ηγετικός ρόλος των μεγάλων επιχειρήσεων	11
ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ	13
- Το MANAGEMENT	13
- Βασικές λειτουργίες του MANAGEMENT	14
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ MANAGEMENT	23
- Τα τρία κύρια στοιχεία	23
- Υποκίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού	25
- Μέθοδοι υποκίνησης	26
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΕΡΕΥΝΑ	
ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ (ΠΟΤΟΠΟΙΙΑ)	28
LEVENDRAW	36
ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε. (ΚΑΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ)	44
MISKO (ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ)	50
PIRELLI (ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΛΑΣΤΙΚΩΝ)	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	67

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MANAGEMENT

Η λέξη MANAGEMENT είναι πολύ δύσκολη και το ίδιο δύσκολα μεταφράζεται σ'άλλη γλώσσα. Αυτό είναι φυσικό αν σκεφτούμε την πολλαπλή εννοιολογική σημασία και πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει το MANAGEMENT.

Η εξέλιξη και η ανάπτυξη του MANAGEMENT ήταν και συνεχίζεται να είναι θεαματική και αυτό όχι μόνο στις Ηνωμ. Πολιτείες, όπου έκλεισε ήδη έναν αιώνα έντονης παρουσίας, αλλά ακόμα και σε χώρες όπως η Ελλάδα, όπου μόλις τελευταία άρχισε να εμφανίζεται, ιδιαίτερα στον ιδιωτικό επιχειρηματικό χώρο.

Το MANAGEMENT λοιπόν αποτελεί αμερικανική υπόθεση και δεν θα ήταν υπερβολή να αναφερθεί ότι το αμερικανικό οικονομικό θαύμα είναι κατά μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα της πρωτοπορίας, της τόλμης και των τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν μέσα στα πλαίσια της ευρύτερης φιλοσοφίας του MANAGEMENT που εφαρμόστηκε στη χώρα.

ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ MANAGEMENT

Η διαφοροποίηση του MANAGEMENT από τη Διοίκηση γίνεται αμέσως αντιληπτή από τη διαπίστωση ότι η λέξη MANAGEMENT και MANAGER υποδηλώνουν την ριζική αλλαγή της διευθυντικής δομής της επιχείρησης με την προοδευτική αναπλήρωση του παλιού αφεντικού - επιχειρηματία, από τον MANAGER. Αυτή η αναπλήρωση δεν περιορίστηκε σε έργα μόνο ρουτίνας αλλά επεκτάθηκε και σε κατ'εξοχήν διευθυντικά έργα και ευθύνες ανωτάτου επιπέδου, κάτι

που μέχρι τώρα οι επιχειρηματίες κρατούσαν για τον εαυτό τους.

Έτσι εγκαινιάστηκε μια καινούργια εποχή, όπου παράλληλα με τους γενικότερους κοινωνικούς και ιστορικούς μετασχηματισμούς, η δύναμη στη Διοίκηση των επιχειρήσεων πέρασε από την οικογένεια και την κληρονομική διαδοχή στους επαγγελματίες MANAGERS.

Στην πολιτική αυτό ονομάστηκε εποχή του κοινού πολιίτη στον δε επιχειρηματικό χώρο : διευθυντική επανάσταση.

ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΣΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ MANAGEMENT

Επί τρία τέταρτα του αιώνα μας το MANAGEMENT εφαρμόστηκε κυρίως σε επιχειρήσεις που είχαν ιδρυθεί και αναπτυχθεί κάτω από λίγο πολύ ομοιόμορφους μηχανισμούς λειτουργίας, αλλά και προστασίας από έντονο ανταγωνισμό. Γρήγορα όμως στο πρόσωπο του MANAGER συγκεντρώθηκαν τρεις βασικές ευθύνες και ιδιότητες, ώστε ακολουθήσε η πολυδιάστατη φύση του MANAGEMENT.

Αυτές οι συνυπάρχουσες ιδιότητες είναι :

- 1) Του Προϊσταμένου, όπου ο MANAGER είναι επικεφαλής μιας ομάδας εργαζομένων και είναι αυτός υπεύθυνος για την δουλειά τους αλλά και γι'αυτούς.
- 2) Του Επιχειρηματία, σαν αποτέλεσμα της διεύρυνσης των ενδιαφερόντων του MANAGER, αξιοποίηση των ικανοτήτων του καθώς και της τοποθέτησής του σε θέση αναπληρωτή του ιδιοκτήτη επιχειρηματία.

3) Του δημιουργού του μέλλοντος κάτι που ταιριάζει πιο πολύ προς την σημερινή εξέλιξη του MANAGEMENT και του γενικότερου ρόλου και της ευθύνης του MANAGER.

Συναντάμε συχνά τους όρους "τεχνοκρατικό MANAGEMENT" και "Πολιτικό MANAGEMENT".

Ο όρος Τεχνοκρατικό MANAG. περιγράφει το MANAG. που αποσκοπεί στην εκτέλεση ενός συνόλου εργασιών από μια ομάδα που αποδίδει το MAXIMUM των δυνατοτήτων της για την επίτευξη ενός στόχου της επιχείρησης. Αντίθετα : ονομάζουμε πολιτικό MANAG. αυτό τον τύπο του MANAG. που έχει σαν έργο την εξασφάλιση της πορείας της επιχείρησης παίρνοντας μέτρα και θέση ανάλογα κάθε φορά.

Επίσης αυτός ο τύπος MANAG. έχει και κοινωνική διάσταση, που εκφράζεται μέσα από τις προσπάθειες για ισοσύτητα των εργαζομένων, την κατανομή των επί μέρους κόστων κ.λ.π.

ΜΕΡΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Από τους πιο ολοκληρωμένους ορισμούς που γράφτηκαν κατά καιρούς και ορίζουν με τον καλύτερο τρόπο την έννοια και τις λειτουργίες του MANAGEMENT.

- Ο γνωστός ορισμός του JEAN - JACQUES SERVAN - SCHREIBER, που συνοφίζει το MANAG. σαν την τέχνη των τεχνών, αφού είναι ο οργανωτής των ανθρώπινων ταλέντων.

- Το MANAGEMENT καθορίζεται σαν ένα σχέδιο δημιουργίας και διατήρησης ενός δυναμικού περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, όπου οι εργαζόμενοι συνεργάζο-

νται με συναδέλφους τους με μια λειτουργική επάρκεια αλλά και αποτελεσματικότητα για την επίτευξη των στόχων της ομάδας τους αρχικά και της επιχείρησης ή του οργανισμού γενικότερα.

- Ο THEODORE LEVITT περιέγραψε το MANAG. σαν την εκλογικευμένη σύλληψη μιας κατάστασης και μιας συνειδητής επιλογής σκοπών και στόχων (δηλ. τί και πόσο πρέπει να γίνει), την συστηματική επεξεργασία των στρατηγικών για επίτευξη αυτών των στόχων, την κατανομή των απαιτούμενων πόρων, το λογικό σχεδιασμό, την οργάνωση, κατεύθυνση και έλεγχο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των επιλεγέντων σκοπών και στόχων, και τελικά την υποκίνηση των ανθρώπων που θα αναλάβουν τις επί μέρους ευθύνες.

Από αυτούς τους ορισμούς μπορούμε να δούμε και να καταλάβουμε την πολυπλοκότητα και την πολυδιάστατη φύση του MANAGEMENT.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητου μεγέθους και αντικειμένου δραστηριότητας, αποτελούνται από τον συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής, δηλ. της εργασίας, της γης και του κεφαλαίου.

Για να επιτύχει όμως μια επιχείρηση είναι αναγκαίο να αναλάβουν κάποιοι την σύνδεση των ανθρώπων μεταξύ τους και με το αντικείμενο της εργασίας τους, να αποφασίσουν τι θα παραχθεί και πως από τα μηχανήματα, την επίλυση των προβλημάτων και διάφορα άλλα ζητήματα.

Αυτά και πολλά αλλά δύναται να τα αντιμετωπίσει η κατάλληλη Διοίκηση των επιχειρήσεων.

Όπως η ψυχή δίνει στον ανθρώπινο οργανισμό ζωή, έτσι και η διοίκηση δίνει ζωή στην επιχείρηση.

Το θέμα της διοίκησης είναι αρκετά σπουδαίο και αναλύεται δύσκολα. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορες αναλύσεις και απόψεις για τη διοίκηση όπως :

- Διοίκηση επιχειρήσεων, είναι η οργάνωση και η κατεύθυνση της ανθρώπινης δραστηριότητας για την πραγματοποίηση αντικειμενικών σκοπών, σύμφωνα με τον ορισμό που έδωσε το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας το 1961.

- Διοίκηση επιχειρήσεων σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης επιχειρήσεων 1972, είναι η καθολική εκείνη λειτουργία δια μέσου της οποίας επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη καθορισμένων στόχων.

- Διοίκηση επιχ. είναι ένα σύστημα δράσεως που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των υπό των επιχειρήσεων επιδιωκόμενων σκοπών, σύμφωνα με την λειτουργική έννοια.

Ακόμα ο καθηγητής JOHN MEE είχε παρατηρήσει τα εξής "Η διοίκηση συνίσταται στη σύλληψη και την εκτέλεση σκοπίμων και ευφυνών έργων και εργασιών με τη χρησιμοποίηση της Διοικητικής μηχανής".

Βασικά η διοίκηση είναι μια **διαδικασία** που περιλαμβάνει αυτές τις λειτουργίες που είναι αναγκαίες για την ορθότερη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων : ανθρώπινου δυναμικού - χρημάτων - μηχανημάτων - υλικών μέσων. Τα διοικητικά στελέχη επιτελούν τις επί μέρους λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης, έστω και σε μικρό βαθμό.

ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι ευθύνες της διοίκησης έχουν κοινωνικό και οικονομικό χαρακτήρα και ακόμα μπορούν να ταξινομηθούν :

1. Ευθύνες απέναντι στους πελάτες :

Παρόλο που το συμφέρον της επιχείρησης της επιβάλλει να τηρεί τις υποχρεώσεις της απέναντι στους πελάτες της όμως και η πολιτεία ελέγχει προληπτικά και κατασταλτικά την εκπλήρωση αυτών των υποχρεώσεων.

Έτσι η Πολιτεία με διάφορους νόμους (π.χ. περί αθέμιτου ανταγωνισμού, αγορανομικές διατάξεις κ.λ.π.) έρχεται να προστατεύσει το καταναλωτικό κοινό από ενδεχόμενη αθέμιτη συμπεριφορά της επιχείρησης.

Παράλληλα, η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να εξασφαλίσει την προσφορά των προϊόντων της στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και σε λογικές τιμές, εκπληρώνοντας τις υποχρεώσεις της και αφήνοντας στους πωλητές και συνεργάτες της λογικά περιθώρια κέρδους.

2. Ευθύνες απέναντι στο προσωπικό της επιχείρησης

Οι υποχρεώσεις της επιχείρησης σε όλο το προσωπικό της ανεξαρτήτου φύλου και κατηγορίας είναι σοβαρές.

Πρέπει να φροντίζει για την αξιοπρέπεια κάθε εργαζόμενου, να τον μεταχειρίζεται με δικαιοσύνη και αξιολογικά κριτήρια, να του εξασφαλίζει σωστές συνθήκες εργασίας και να του παρέχει τη νόμιμη αμοιβή. Οι προϊστάμενοι να είναι αντικειμενικοί και συνεργάσιμοι με το προσωπικό τους, να συζητούν τα παράπονα και τις προτάσεις με ενδιαφέρον. Επίσης θα πρέπει να παρέχονται ευκαιρίες αναγνώρισης και προώθησης των εργαζομένων που έχουν τα απαραίτητα προσόντα.

3. Ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στη κοινωνία

Η επιχείρηση πρέπει να εκπληρώνει τις γενικότερες υποχρεώσεις της απέναντι στη κοινωνία με ανθρωπιστικό πνεύμα και με σεβασμό στους άγραφους και γραπτούς νόμους της πολιτείας.

Η συμβολή των επιχειρήσεων στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων (π.χ. μόλυνση του περιβάλλοντος) είναι αναγκαία αλλά και δυνατή εφόσον έχουν τις μεγαλύτερες οικονομικές δυνατότητες ιδιαίτερα οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις όπως οι Α.Ε. ή Ο.Ε.

Υποχρέωση της διοίκησης να επεξεργάζεται σωστά τα προϊόντα, την εμπορεύσιμη ποιότητά τους, ακόμα εφαρμογή σύγχρονων παραγωγικών διαδικασιών για το καλό του κοινού, καθώς και την προσπάθεια για επιστημονικές έρευνες που θα μείωναν το κόστος παραγωγής.

Ακόμα εκπλήρωση των φορολογικών της υποχρεώσεων, συμμετοχή σε κοινωνικά προγράμματα, να ενθαρρύνει κοινωνοφελή και ανθρωπιστικά έργα, να φροντίζει για την πρόοδο και τη μόρφωση του προσωπικού της.

4. Ευθύνες απέναντι στους ιδιοκτήτες

Η διοίκηση, τα διοικητικά στελέχη είναι διορισμένα από τους ιδιοκτήτες της Επιχ. Επομένως εργάζονται στα πλαίσια των σκοπών και οδηγιών τους, με γνώμονα το συμφέρον τους.

Άρα η επιχειρηματική δραστηριότητα αποβλέπει στην ικανοποίηση των συμφερόντων των ιδιοκτητών της επιχείρησης κάτι που και η πολιτεία συμφωνεί σ' αυτό που θεωρεί τους διοικητές ως θεματοφύλακες της περιουσίας της επιχείρησης.

Αυτοί φροντίζουν να καλύπτουν τις οικονομικές δυσχέρειες δημιουργώντας αποθεματικά και μια σειρά ενεργειών για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η ευθύνη της διοίκησης έχει δύο όψεις :

Από τη μια πλευρά πρέπει να επιτύχει τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη προς το συμφέρον των μετόχων - ιδιοκτητών της.

Από την άλλη πλευρά φροντίζει για τις κοινωνικές της υποχρεώσεις καθώς και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία του προσωπικού της.

Παρόλη την αντίφαση που παρουσιάζουν οι επιδιώξεις της επιχείρησης, δεν θα πρέπει η ικανοποίηση της μιας πλευράς να γίνεται σε βάρος της άλλης και εδώ φαίνεται ο σπουδαίος ρόλος της διοίκησης.

Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΟΡΙΣΜΟΣ

Επιχείρηση είναι μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων που αποσκοπεί σε επαναληπτική πραγματοποίηση κέρδους από συναλλαγές κάτω από το καθεστώς ελεγχόμενου κινδύνου.

ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα στάδια από τα οποία πέρασε η επιχείρηση για να φτάσει στη σημερινή ρευστή ακόμα μορφή της είναι :

- Το πρώτο στάδιο, που ταυτίζεται με την ύπαρξη του επιχειρηματία - αφεντικού.

- Το δεύτερο στάδιο, όπου ο επιχειρηματίας κρατούσε για τον εαυτό του το ρόλο του συντονισμού προχωρεί στην πρόσληψη συνεργατών και ανάθεση αρμοδιοτήτων σε ειδικούς. Αυτή την εποχή μπορούμε να την ονομάσουμε εποχή της Διοίκησης.

- Το τρίτο στάδιο, όπου το ανώτατο ηγετικό στέλεχος που μπορεί να μην είναι ο επιχειρηματίας, αντιλαμβάνεται ότι η δουλειά του δεν είναι να διευθύνει τη δραστηριότητα της επιχείρησης, αλλά να κατευθύνει την πορεία και την ζωή της.

Σ' αυτό το στάδιο η διοίκηση την έχει αναλάβει μια ομάδα MANAGERS που δουλεύουν για την επίτευξη κοινών αλλά και γνωστών στόχων. Έχουμε ήδη μπει στην εποχή του MANAGEMENT.

Η ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Χαρακτηριστικό της σχέσης επιχείρησης - εργαζομένων είναι η αμοιβαία εξάρτηση. Η επιχείρηση εξαρτάται από την απόδοση των εργαζομένων της για να παράγει, να πωλήσει, να κερδίσει.

Οι εργαζόμενοι εξαρτώνται από αυτήν για να εξασφαλίσουν εργασία, χρήματα, ευκαιρίες.

Έργο λοιπόν του MANAGEMENT της επιχείρησης να καταφέρει στον μέγιστο δυνατό βαθμό, ώστε και οι δύο πλευρές να προσαρμόσουν τις ανάγκες τους, ώστε να καταλήγουν σε αμοιβαία ικανοποίηση των αναγκών τους. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι :

Για την επιχείρηση :

- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Δημιουργική ευφορία
- Μακροπρόθεσμη ταύτιση με την επιχείρηση
- Διευθυντική επάρκεια.

Για τους εργαζόμενους :

- Μεγάλος αριθμός ικανοποίησης από την εργασία τους
- Αίσθηση εξασφάλισης
- Ατομική εξέλιξη
- Μεγιστοποίηση ομαλής και ισοσκελισμένης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.

Ο ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο κοινωνικός ρόλος των επιχειρήσεων έχει πολλές όψεις και είναι καθοριστικός παράγοντας για την κοινω-

νική ειρήνη και καθημερινή πρακτική. Ένα παράδειγμα : Οι μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν ένα μικρό αριθμό εργατών της κάθε χώρας, όμως οι δικές τους εργασιακές σχέσεις θέτουν τα στάνταρς στη κάθε χώρα. Η δική τους πολιτική ημερομισθίου καθορίζει την εθνική πολιτική ημερομισθίων. Οι δικές τους συνθήκες και ώρες εργασίας επεκτείνεται και στο υπόλοιπο εργατικό δυναμικό. Η ευημερία δηλ. των μεγάλων επιχειρήσεων που αποτελούν την μειοψηφία των εθνικών βιομηχανιών, καθορίζει την ευημερία του έθνους.

Ένα άλλο παράδειγμα : Με σκοπό την επέκταση των εργασιών τους έχουν αναλάβει κάποια προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει σαν συνέπεια την ανύψωση του μορφωτικού αλλά και του βιοτικού επιπέδου του μέσου εργαζόμενου.

Σήμερα πρέπει ο κόσμος των επιχειρήσεων να κρατήσει το δρόμο προς την οικονομική ανάπτυξη ανοιχτό και κατά συνέπεια να κάνει την τεχνολογική πρόοδο γενικά αποδεκτή.

ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ

Η λέξη MANAGEMENT συνδέεται με τρεις σχετιζόμενες αλλά διαφορετικές έννοιες.

1. MANAGEMENT : Οι άνθρωποι (ποιοί είναι)
2. " : Οι δραστηριότητες (τί κάνουν)
3. " : Η επιστήμη (τί εργαλεία χρησιμοποιούν)

1. Το MANAGEMENT όταν αναφέρεται στο ανθρώπινο στοιχείο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού περιλαμβάνει αυτούς που είναι στο μέσον της διοικητικής πυραμίδας και άνω. Είναι συνήθως οργανωμένοι σε μία κλίμακα της οποίας η ανώτατη βαθμίδα καταλαμβάνεται από τον πρόεδρο ή το ανώτατο Εκτελεστικό Όργανο και ή η κατώτερη από τον εργοδηγό.

2. Το MANAGEMENT σαν μια δέσμη δραστηριοτήτων περιλαμβάνει αυτές τις ανθρώπινες απασχολήσεις που μπορούν να ορισθούν σαν πνευματικές δηλ. μη χειρωνακτικές. Αυτές λοιπόν οι δραστηριότητες αρχίζουν από τις πιο αφηρημένες εργασίες, π.χ. σχεδιασμός και οργάνωση και καταλήγουν στις πιο συγκεκριμένες όπως λογιστική και έλεγχος.

3. Η έννοια της επιστήμης του MANAGEMENT είναι ίσως χαρακτηριστικό της εποχής : ακαθόριστη, αμφίβολη, παραχρησιμοποιούμενη και γενικά προβληματική. Παραδοσιακά το MANAGEMENT θεωρείτο σαν ένα παρακλάδι της οικονομικής επιστήμης.

Σήμερα όμως έχει αποδειχθεί ότι οι τεχνικές και οι επαγγελματικές γνώσεις που κατέχει ένας MANAGER μπορούν

να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα με την ανάλωση των ίδιων πόρων.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Οι τέσσερες βασικές λειτουργίες που πρέπει να ασκεί ο κάθε MANAGER είναι : Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση και ο Έλεγχος.

Προγραμματισμός

Ο Προγραμματισμός είναι μια διαδικασία, που καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους, αναπτύσσει πολιτικές, σχέδια δράσης, περιγράφει τα μέσα και τις ενέργειες (ανθρώπων, χρημάτων, υλικών, μεθόδων) που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε ορισμένο χρονικό διάστημα για την επιτυχία αυτών των σκοπών.

Ο προγραμματισμός σημαίνει να αποφασιστεί από πριν τί θα γίνει, πώς θα γίνει, με ποιά μέσα θα γίνει, ποιος θα το κάνει και πότε θα γίνει.

Με τον προγραμματισμό 1) η παραγωγή δεν σταματά από έλλειψη πρώτων και βοηθητικών υλών, 2) καταρτίζεται ταμειακό πρόγραμμα εισπράξεων - πληρωμών, 3) είναι δυνατή η πρόβλεψη επεκτάσεως των επενδύσεων ή ακόμη και μείωσης της παραγωγής για την αντιμετώπιση των αναγκών της αγοράς.

Για να γίνει καλός προγραμματισμός χρειάζεται να γίνει κατάλληλη πρόβλεψη των συνθηκών που θα επικρατούν στο μέλλον ώστε να ληφθούν οι τότε συνθήκες υπόψη και οι επιπτώσεις που θα έχουν αυτές στη δράση και τη δυ-

νατότητα για αποτελέσματα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Όμως αυτή η πρόβλεψη του μέλλοντος είναι δύσκολη, καθώς οι καταστάσεις και το περιβάλλον αλλάζουν, γιαυτό ο προγραμματισμός θα πρέπει να είναι ελαστικός ώστε να γίνουν οι όποιες αλλαγές θεωρηθούν απαραίτητες.

Είναι σημαντικό τέλος να υπάρξει επιμέλεια για την εκτέλεση του προγράμματος. Η περιγραφή των ενεργειών που θα γίνουν πρέπει να είναι σαφής και ακριβής. Επίσης πρέπει να καθοριστούν σημεία ελέγχου για κάθε περίπτωση. Το πρόγραμμα τέλος θα πρέπει να γίνει γνωστό σε όλους όσους θα βοηθήσουν στην πραγματοποίηση του προγράμματος.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οργάνωση είναι, σύμφωνα με την παραδοσιακή σχολή της Διοίκησης, μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων.

Οργάνωση είναι μια διαδικασία, που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία, που θα καθοριστεί, σε κάποιον τόπο εργασίας, καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία με σκοπό :

- 1) την εκτέλεση της εργασίας από τους ανθρώπους και
- 2) την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Οργάνωση ακόμη, κατά τη σύγχρονη Σχολή, είναι ένα σύστημα σχετιζομένων μέσων μεταξύ τους που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση, ειδικών σκοπών. Αυτά τα μέσα είναι 1) άνθρωποι, 2) μηχανές, 3) χρηματικά κεφάλαια, 4) πρώτες ύλες, 5) χρόνος, 6) το περιβάλλον.

Αυτοί οι ορισμοί είναι μερικοί από αυτούς που έχουν διατυπωθεί για το προσδιορισμό της έννοιας της οργάνωσης. Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μια διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία, με την καλύτερη συνεργασία και τις λιγότερες προστριβές.

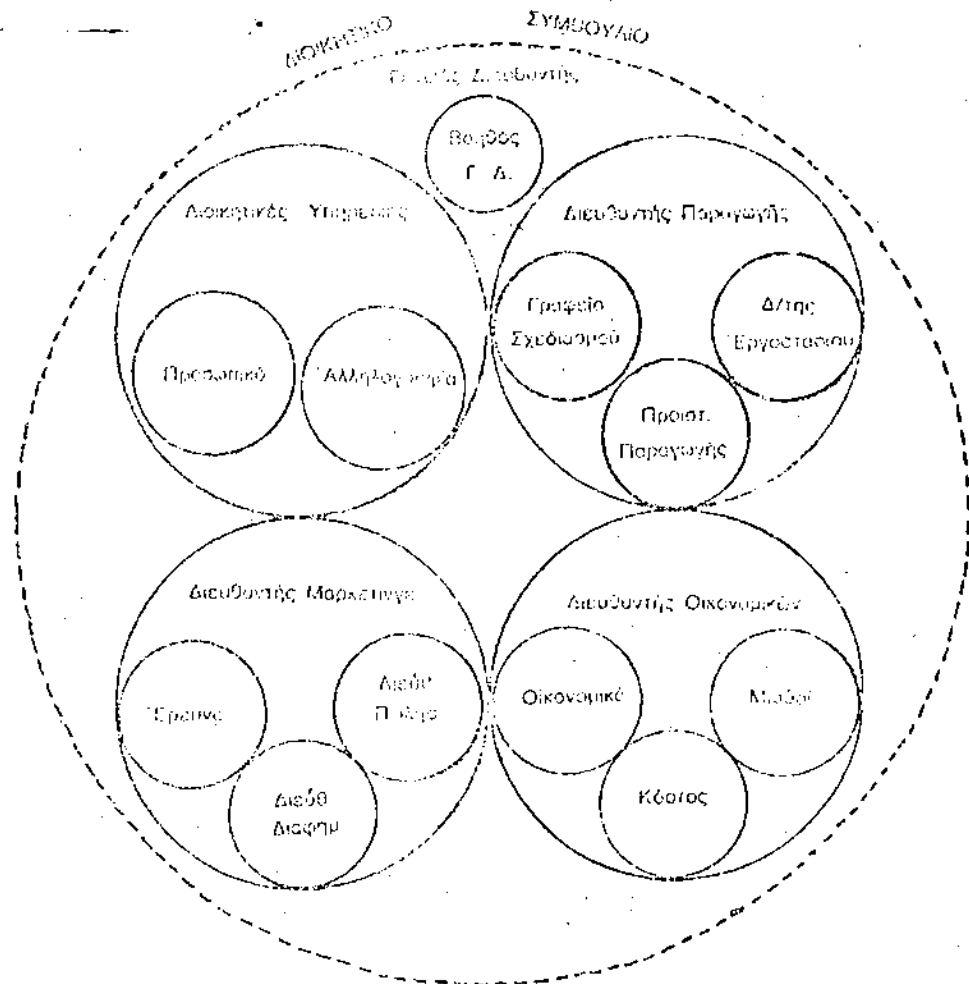
Η οργάνωση μιας επιχείρησης πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους που επιδιώκονται, αφού αυτή αποτελεί μέσο για την πραγματοποίησή τους. Είναι μια επιστήμη και επάγγελμα που προϋποθέτει πολλά και βοηθά τις επιχειρήσεις και τους ανθρώπους για τη σωστή και αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής.

Με την οργάνωση πραγματοποιείται ο αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και των άλλων μέσων, που επιτυγχάνεται τόσο με τον αυτοέλεγχό τους, όσο και με κανόνες συμπεριφοράς των ανθρώπων και της χρήσης των άλλων μέσων.

Τα βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης οργάνωσης είναι :

- Κατανομή εργασίας
- Κλιμακωτή αλυσίδα (αλυσίδα εξουσίας από την κορυφή ως τη βάση)
- συντονισμός όλων των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Ένα στοιχείο που βοηθά αποτελεσματικά και από απόψεως οπτικής, να γίνεται αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη μια οικονομική μονάδα, είναι το οργανόγραμμα.



Κυκλικό ή σφαιρικό οργανόγραμμα ιερ.κλίμακας (ή κουλούρι)

Τί δείχνουν τα οργανογράμματα.

- 1) Τους κύριους τομείς εργασίας
- 2) Τις βασικές σχέσεις μεταξύ αυτών των τομέων
- 3) Ποιός δίνει εντολές και σε ποιόν καθώς και ποιός είναι ανώτερος ποιού.
- 4) Την φύση της εργασίας του κάθε "κύκλου" ανάλογα με την ονομασία του.

5) Τα επίπεδα διοίκησης με βάση τα διαδοχικά στρώματα προϊσταμένων και υφισταμένων.

Όμως τα οργανογράμματα δεν δείχνουν :

- 1) Τον βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων στελεχών.
- 2) Όλες τις γραμμές επικοινωνίας
- 3) Την άτυπη επικοινωνία.

Τέλος μια καλή οργάνωση πέρα από ιεραρχικές σχέσεις, εργασιακή συνεργασία, κανάλια τυπικής/άτυπης επικοινωνίας, περιλαμβάνει και περιγραφή καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας, με εύρος και βάθος της εργασίας, καθώς και την ειδίκευση της εργασίας.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η διεύθυνση είναι η ουσία της διοικητικής λειτουργίας και γι' αυτό πολλοί την συγχέουν με την έννοια της διοίκησης. Είναι η κύρια εργασία των διευθυντών και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στο σωστό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα για να συμβάλει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η διεύθυνση δηλ. θα μεριμνήσει. 1) Για να δοθούν οι εντολές και οι υποδείξεις στους υφισταμένους για το τι πρέπει να γίνει, 2) για να τους κατευθύνει και να τους προτρέψει να εκτελέσουν τις οδηγίες και τις εντολές, και 3) για να συντονίζονται και να επιβλέπονται οι ενέργειες όλων.

Πρώτα λοιπόν καθορίζεται ο σκοπός, έπειτα δημιουργ-

γούνται οι εντολές και τέλος δίνονται. Κάτι πολύ βασικό είναι ο τρόπος που δίνονται οι εντολές δηλ. θα πρέπει η διεύθυνση να φροντίζει ώστε αυτές να είναι κατανοητές από αυτούς που προσδιορίζονται, καθώς και να δίνονται με ακρίβεια και σαφήνεια. Από τις πιο σοβαρές αδυναμίες των διευθυντών είναι η αδυναμία τους να μεταβιβάσουν με ακρίβεια αυτά που θέλουν να εκτελεστούν από τους υφισταμένους τους.

Μια εντολή δίνεται με σαφήνεια όταν α) είναι πλήρης και να ορίζει ακριβώς τι πρέπει να γίνει, β) ο υφιστάμενος σχηματίζει πλήρη εικόνα του τί πρέπει να κάνει και ποιός είναι ο στόχος, γ) όταν είναι γραπτή. Σ' αυτήν την περίπτωση αυτός που την συντάσσει σκέφτεται περισσότερο και πιο προσεκτικά, αλλά και ο παραλήπτης έχει τον χρόνο να διαβάσει προσεκτικά και να κατανοήσει το κείμενο.

Η παρακολούθηση όλων των σταδίων εκτέλεσης της εντολής είναι πολύ σημαντική, γιατί βοηθούνται οι υφιστάμενοι, σε περίπτωση λάθους βρίσκεται έγκαιρα και διορθώνεται.

Το ενδιαφέρον των διευθυντών και των διοικητικών στελεχών πρέπει να είναι μεγάλο για τους υφισταμένους τους, για το λόγο ότι είναι οι πιο σημαντικοί πόροι στην παραγωγική διαδικασία. Πρέπει να εξετάζουν την δυναμικότητα, τις ικανότητες, τις προσδοκίες τους και να τους φέρονται ανάλογα.

ΕΛΕΓΧΟΣ

Η λειτουργία του ελέγχου έχει σκοπό να διαπιστώσει, αν πράγματι έγιναν όσα είχαμε προγραμματίσει.

Επομένως έλεγχος χωρίς αντίστοιχο πρόγραμμα δεν μπορεί να υπάρξει όπως και το αντίθετο.

Ο έλεγχος δεν πρέπει να έχει σαν σκοπό την διαπίστωση των ενόχων και την τιμωρία τους, αλλά την εξιχνίαση των περιστάσεων και συνθηκών κάτω από τις οποίες έγιναν τα λάθη και την λήψη των κατάλληλων μέτρων που θα αποσκοπούν αφενός στην αποφυγή τέτοιων συνθηκών που ευνοούν τη δημιουργία ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων και αφετέρου μέτρων για την διόρθωση των λαθών.

Πρέπει να τονίσουμε πως η διόρθωση των λαθών είναι πιο εύκολη μόνο όταν η απόκλιση από τα προγραμματισμένα είναι ακόμα μικρή. Επομένως ο έλεγχος πρέπει να είναι τόσο πιο συχνός, όσο πιο σημαντικό είναι να εξασφαλίσουμε μικρές αποκλίσεις.

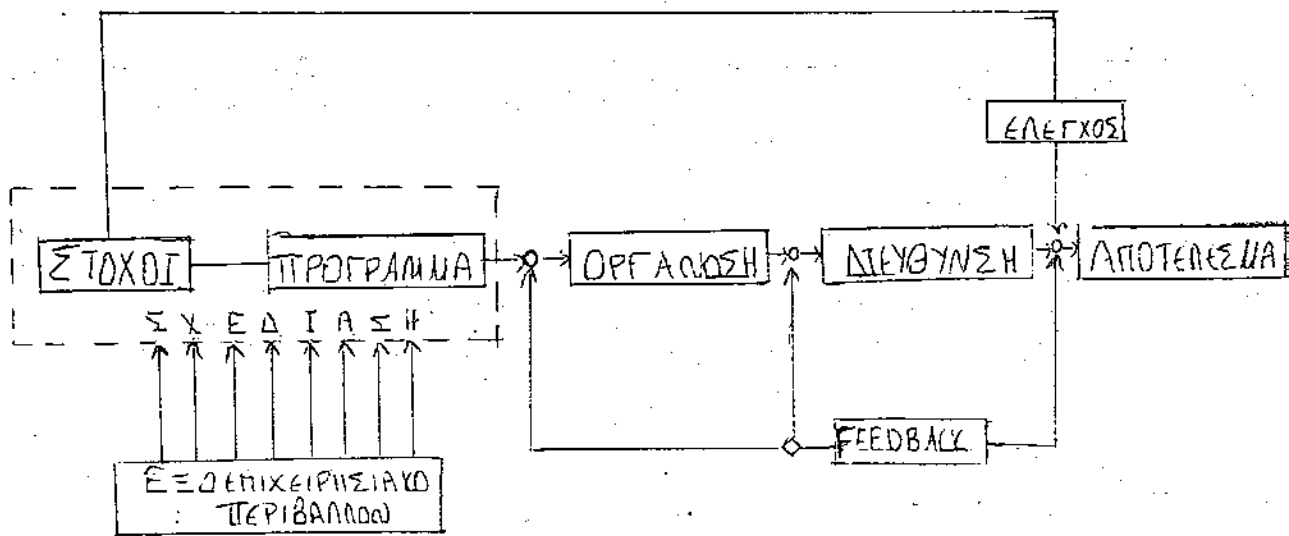
Υπάρχουν πολλά συστήματα ελέγχου που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αρκεί να είναι κατανοητά, οικονομικά και εύχρηστα. Η καθιέρωση ενός τέτοιου συστήματος έχει σκοπό να βοηθήσει τα στελέχη που παίρνουν αποφάσεις με βάση αντικειμενικά στοιχεία για την πραγματική γνώση της κατάστασης και όχι με βάση μόνο τη διαίσθηση.

Σύμφωνα με τους JERDÉE και CARROL που ασχολήθηκαν με το χρόνο που αφιερώνουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη και τα στελέχη μεσαίου και κατώτατου επιπέδου για κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες είναι :

Λ Λειτουργίες	Ποσοστό χρόνου %	
	Ανώτατο	Λοιπά
Προγραμματισμός	30	15
Οργάνωση	35	24
Διεύθυνση	22	51
Έλεγχος	13	10
	100	100

Φαίνεται πως η θέση των στελεχών στην επιχείρηση επηρεάζει το χρόνο που αφιερώνει σε καθένα από τα καθήκοντά του.

Καταλήγουμε ότι η άσκηση του αποτελεσματικού μάνατζμεντ σημαίνει μια σύνθετη και αδιαίρετη διαδικασία που διαμορφώνεται από την κατάλληλη λειτουργική ζεύξη μεταξύ των κύριων λειτουργιών του MANAGEMENT. Διαγραμματικά θα μπορούσε να παρασταθεί ως εξής :



Ο κύριος φορέας άσκησης του MANAGEMENT δηλ. ο MANAGER πρέπει να είναι σύνθετα μορφωμένος ειδικός, κάτι που απαιτεί επίμονη προσπάθεια. Αυτό συμβαίνει γιατί

το MANAGEMENT θεωρείται ταυτόχρονα σαν Επιστήμη και Τέχνη. Επιστήμη γιατί ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων του σύγχρονου MANAG. θεμελιώνεται με επιστημονικές γνώσεις (ανθρώπινες σχέσεις, επιχειρησιακή έρευνα, επιστημονικό MANAGEMENT) και Τέχνη γιατί επιδρά σ'αυτό πάρα πολύ η εμπειρία, το έμφυτο και η διαίσθηση που προϋποθέτει ταλέντο.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ MANAGEMENT

Το MANAGEMENT είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα στην οποία συμμετέχει ολόκληρη η προσωπικότητα του ατόμου που την ασκεί και γι' αυτό αυτή (προσωπικότητα) έχει καθοριστική επίδραση στην επιτυχία του MANAGER.

Η δραστηριότητα του MANAGER συγκροτείται όπως είδαμε από τις τέσσερες κύριες λειτουργίες :

- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ
- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
- ΕΛΕΓΧΟΣ, οι οποίες αναφέρονται στα τρία κύρια στοιχεία του MANAGEMENT, που είναι :
 - ΤΟ ΕΡΓΟ
 - Η ΟΜΑΔΑ και
 - ΤΑ ΑΤΟΜΑ

Αυτές οι λειτουργίες παρουσιάζουν ένα διαχωρισμό δηλ. η πρώτη αναφέρεται στο έργο, οι υπόλοιπες αναφέρονται στην ομάδα και στα άτομα. Υπάρχει θα λέγαμε μεταξύ λειτουργιών και στοιχείων του MGT κάποια αντιστοιχία.

Αυτά τα τρία στοιχεία αποτελούν ένα πλέγμα αναγκών που ο κάθε MANAGER πρέπει να ανταποκρίνεται και να μεριμνά. Ειδικότερα :

- Τις ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ, με την βοήθεια, την κατανοήση και την αναγνώριση της ομάδας των ατόμων, για την οποία η επίτευξη του έργου θεωρείται κύριο και μεγάλο κριτήριο επιτυχίας.
- Τις ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ, που με την ικανοποίησή τους ενδυναμώνεται η ΟΜΑΔΑ και στη συνέχεια τη συντο-

νίζει και τη βοηθά στη δημιουργία ενός ομαδικού και συνεργατικού κλίματος με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί του έργου.

- Τις ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΑΤΟΜΩΝ, με την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών τους, δίνοντας ίσες ευκαιρίες στο κάθε υφιστάμενο - συνεργάτη να δείξει τις ικανότητές του και αφού πετύχει να ανταμοιφθεί (υλικά, ηθικά).

Κάθε MANAGER για να επιτύχει και να είναι αποτελεσματικός πρέπει να δείχνει πάντα το σωστό ενδιαφέρον και στα τρία στοιχεία ΕΡΓΟ - ΟΜΑΔΑ - ΑΤΟΜΑ. Είναι καλό στην αρχή να είναι μεγαλύτερο το ενδιαφέρον για το έργο και λιγότερο για την ομάδα και ακόμα λιγότερο για τα άτομα. Όσο όμως τα άτομα προσαρμόζονται στο πνεύμα της εργασίας, όσο κατανοούν τους στόχους, τότε πρέπει να αρχίσει να αυξάνεται το ενδιαφέρον για την ομάδα και τα άτομα έως ότου φτάσει στα ίδια ποσοστά ενδιαφέροντος και για τα τρία.

Η ικανοποίηση των τριών σκελών πρέπει να είναι ισορροπημένη γιατί :

- αν πετύχει το ΕΡΓΟ, θα έχει προσωρινή επιτυχία στο έργο και την παραγωγικότητα
- αν πετύχει στην ΟΜΑΔΑ και τα ΑΤΟΜΑ, θα έχει αποτύχει στους σκοπούς του έργου.

Ένας αποτελεσματικός MANAGER πρέπει να πετύχει σε όλο το φάσμα των καθηκόντων του μέσα στον εργασιακό χώρο που έχει την ευθύνη της Διοίκησης.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η υποκίνηση είναι ένα σύνολο από κατάλληλα σχεδιασμένες ενέργειες που μετατρέπουν την αδράνεια σε δράση, την αποτυχία σε επιτυχία και την υπονόμευση σε συμπαράσταση.

Είναι ένα προνόμιο και γνώρισμα λίγων καλών MANAGERS που καταφέρουν να ανακαλύψουν τις θετικές πλευρές, τις δυνατότητες των ανθρώπων - συνεργατών, τα κρυφά προσόντα, που με παρακινητικές ενέργειες τις χρησιμοποιούν γι' αυτούς και για τη δουλειά τους.

Είναι από την πράξη αποδεδειγμένο, πως ο προϊστάμενος - MANAGER έχει μεν την ισχύ μέσα στο εργασιακό περιβάλλον εκείνος όμως που αποφασίζει στη πραγματικότητα για τη βελτίωση μιας κατάστασης είναι ο υφιστάμενος και αυτό γιατί όλα στηρίζονται και εξαρτώνται από αυτόν, που αν το θελήσει, είναι εύκολο να ξεφύγει, να αποφύγει και να αντιδράσει.

Είναι λοιπόν απαραίτητο να καθοριστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων, όπως την αναγνώριση, τον έπαινο, την προώθηση. Εφόσον το έργο MANAGER δεν πρέπει να είναι η υποταγή των ανθρώπων του αλλά η απευλευθέρωσή τους από τις ανάγκες τους. Επομένως πρέπει να γνωρίσει τους ανθρώπους του, ως προς τα κίνητρα τους, τις ιδιαιτερότητές τους, τις ανάγκες τους και προπάντων το τρόπο της ικανοποίησής τους.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Ανάλογα με την ομάδα αναγκών, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα από τα παρακάτω ή ο συνδυασμός περισσότερων μοντέλων για μια αποτελεσματική υποκίνηση.

1) Υψηλά στάνταρντς. Η δομή της εργασίας να προσφέρει περισσότερη πρόκληση. Οι περισσότεροι MANAGERS υποτιμούν τις δυνατότητες του μέσου εργαζόμενου με αποτέλεσμα να θέτουν στάνταρντς και προσδοκίες κατώτερα εκείνων που οι εργαζόμενοι πιστεύουν στη πραγματικότητα.

2) Συμμετοχή στα προβλήματα και στις ευθύνες δηλ. να προσφέρεται στους εργαζόμενους η ευκαιρία να συμμετέχουν στη λύση διαφόρων προβλημάτων, καθώς και να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους.

2) Εμπλουτισμός της εργασίας, δηλ. αλλαγή στον τρόπο που γίνεται μια εργασία. Π.χ. ο χειριστής ενός μηχανήματος θα νιώθει ικανοποιημένος και δεν θα πλήττει εάν αναλάβει τις μικροδιορθώσεις αυτού του μηχανήματος.

4) Παραχώρηση και ανάθεση ευθυνών : Η ανάθεση έργων δίνει ευκαιρίες για πραγματοποίηση και ικανοποίηση αναγκών κύρους αλλά είναι και πηγή εκπαίδευσης.

ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των όσων δυνατόν περισσότερων αναγκών των εργαζομένων και κατά συνέπεια να αυξηθεί η απόδοσή τους η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει τα εξής :

1) Επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού. Χρειάζεται ένα σωστό σύστημα επάνδρωσης ώστε να εξασφαλιστεί η πρόσληψη ειδικευμένου και με κίνητρα για την εργασία προσωπικού.

2) Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων. Το προσωπικό πρέπει να είναι εκπαιδευμένο σωστά για να αποδώσει, να εκτιμά την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών και την προώθησή του, τέλος, σύμφωνα με τις αποδόσεις του.

3) Πλήρες πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού. Πρέπει να αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο και προπάντων αντικειμενικό πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και να υποδεικνύονται τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.

4) Αποτελεσματική και συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση. Με στόχο ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας είναι αναγκαία η επίβλεψη και καθοδήγηση των εργαζομένων προκειμένου να μην υπάρχουν αποκλίσεις από το στόχο που έχει τεθεί.

5) Δίκαιη επιβράβευση και σωστό σύστημα ανταμοιβής. Είναι βασικό στοιχείο για τους εργαζόμενους το σύστημα ανταμοιβής της επιχείρησης. Γι' αυτό πρέπει να εφαρμόσει ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής, που θα επιβραβεύσει τα επιτεύγματα και την προσφορά του προσωπικού της.

Θα δούμε στη συνέχεια πως και αν εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις όλα αυτά που ανέφερα πιο πάνω, με τη χρησιμοποίηση ενός συγκεκριμένου ερωτηματολογίου.

Μ Ε Ρ Ο Σ Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

Ε Ρ Ε Υ Ν Α

ΑΧΑΙΑ ΚΛΑΟΥΣ

(ΠΟΤΟΠΟΙΙΑ)

"ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ"

Η εταιρία παράγει και εμπορεύεται κρασιά. Τα προϊόντα που παράγονται και είναι ευρείας καταναλώσεως και τα πιο γνωστά είναι : το Δεμέστιχα που παράγεται και στους τρεις τύπους, λευκό, ροζέ και κόκκινο, το Μπον Βιβέρ που παράγεται στον λευκό και ροζέ τύπο, το Τελάρι Κλάους και στους τρεις τύπους,

- τα κρασιά με ονόματα προελεύσεως (Πάτρας, Νεμέας)
- Σατόν Κλάους
- Ντανιέλης το κόκκινο ξηρό κρασί

Εκτός από αυτά παράγουμε το κονιάκ και το ούζο, καθώς και μερικά άλλα ποτά, όχι ευρείας κατανάλωσης, όπως το ΒΕΕΤΤΕΡ, που μαζί με άλλα προϊόντα αποτελούν την "γιάμα" των προϊόντων της εταιρίας.

Στόχοι : Μέσα από την παραγωγική διαδικασία εκπληρώνονται καταρχήν οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης, πραγματοποίηση όσο το δυνατό μεγαλύτερων κερδών ώστε να υπάρχει χρήμα για διανομή μερίσματος στους μετόχους αλλά να υπάρχουν τα χρήματα για συνεχείς επενδύσεις.

Στόχος μας αποτελεί για το μέλλον η αύξηση της εξαγωγικής ικανότητας που έχουμε σήμερα προκειμένου να ανταπεξέλθουμε στις ανάγκες του 1992 και να μπορέσουμε να "σταθούμε όρθιοι" στα πλαίσια της Ενοποιημένης Ευρωπαϊκής Αγοράς.

Η διατήρηση και περαιτέρω αύξηση της θέσης μας στην εσωτερική αγορά, καθώς και η δημιουργία και η παραγωγή νέων προϊόντων αποτελούν στόχους για την εταιρία.

"ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ".

Η επενδυτική δραστηριότητα που ακολουθεί η εταιρία είναι συνεχής με στόχο να εναρμονίζεται πάντα σ'ότι καλό και σύγχρονο διαθέτει η διεθνή αγορά από άποψης τεχνολογίας. Η εταιρία πρόσφατα έκανε ένα επενδυτικό πρόγραμμα αξίας 1 δισεκατομμυρίου δραχμών. Όλες οι ενέργειές μας έχουν σαν σκοπό την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων μας η οποία μαζί με την ποσότητα επιφέρει την αύξηση της παραγωγικότητας σε σχέση πάντα με την μείωση των λειτουργικών και άλλων εξόδων.

Επίσης θα μπορούσαμε να αναφέρουμε εδώ ότι οι επενδύσεις γίνονται και ως προς την πλευρά της προστασίας του περιβάλλοντος όπως και την τροποποίηση του ήδη λειτουργούντος βιολογικού καθαρισμού, καθώς και η χρησιμοποίηση φίλτρων όπου θεωρείται αναγκαίο. Επίσης γίνονται επενδύσεις προκειμένου να παρέχεται ασφάλεια στους χώρους εργασίας και την πρόληψη ατυχημάτων.

Η στρατηγική που ακολουθείται στη διεθνή αγορά είναι ανάλογη με τις κοινωνικές και πολιτικές (αρχές;) που επικρατούν σε κάθε χώρα. Η πολιτική που ακολουθούμε έχει στόχο να αυξήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό την εξαγωγική ικανότητα που έχουμε σήμερα. Γίνονται εξαγωγές σε 33 χώρες και από αυτές ξεχωρίζουν οι κύριοι πελάτες

μας που είναι : η Δ. Γερμανία, η Η.Π.Α. και ο Καναδάς.

Όσον αφορά την εσωτερική αγορά κάνουμε προσπάθειες να αυξήσουμε το ποσοστό της αγοράς το οποίο κατέχουμε σήμερα . Η διακίνηση των προϊόντων μας γίνεται είτε μέσω των δικτύων διανομής, των υποκαταστημάτων Αθήνας και Θεσ/νίκης που έχουμε, είτε μέσω των υπαλλήλων - πωλητών της εταιρίας οι οποίοι επισκέπτονται τα σημεία χονδρικής ή λιανικής πώλησης που κατέχουμε.

Η γενικότερη φιλοσοφία της όλης στρατηγικής μας αφορά την καλή ποιότητα των προϊόντων μας, την άριστη συσκευασία, την γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών, που παίζει σπουδαίο ρόλο γιατί δεν αναγκάζονται να περιμένουν πολύ για να πάρουν την ποσότητα που χρειάζονται και έχουν παραγγείλει και τέλος όπου είναι δυνατόν προσιτές τιμές.

"ΠΟΙΑ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ"

Η οικονομική κατάσταση της εταιρίας είναι πολύ καλή, είναι μια καθαρά κερδοφόρα και υγιής επιχείρηση. Σ' αυτό μας βοηθά και η μεγάλη εξαγωγική δυνατότητα που έχουμε όπου αξίζει να πούμε ότι ανέρχεται στο 30% της παραγωγής μας.

Αυτή η εξαγωγική δύναμη βοηθά πολύ και την εθνική μας οικονομία λόγω της πολύτιμης εισαγωγής συναλλάγματος την οποία επιφέρει.

"ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ"

Προκειμένου να έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας

χρειάζεται η συνύπαρξη πολλών παραγόντων και καταβάλλεται προσπάθεια, για τους ελαστικούς από αυτούς, να αυξηθούν και να τροποποιηθούν προς το καλύτερο και ακόμα να γίνει πιο αποδοτική η χρησιμοποίησή τους. Η οργάνωση και διοίκηση παίζει σπουδαίο ρόλο στην προσπάθεια της αύξησης της παραγωγικότητας και αυτό γιατί τα πάντα προκαθορίζονται, τίθενται στόχοι της εταιρίας και από εκεί και πέρα με σωστή και καλή οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχο φτάνουμε να υλοποιούμε τους καθορισμένους μας στόχους. Ακολουθείται η σωστή σειρά των ενεργειών μας. Η εταιρία έχει εκπαιδευμένα στελέχη ειδικότερα τα ανώτατα, που γνωρίζουν την σημασία και το σπουδαίο έργο του MANAGEMENT και καλούνται εδώ στο χώρο του εργοστασίου να το εφαρμόσουν στη πράξη.

Είναι πλέον γεγονός ότι μια επιχείρηση χωρίς καλή διοίκηση δεν θα επιτύχει και πολύ λίγους στόχους θα πραγματοποιήσει. Η επιτυχία της και κατ'επέκταση η ζωή της δεν θα είναι σίγουρα η προσδοκώμενη.

"ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΑΥΞΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ; ΕΙΝΑΙ ΚΟΙΝΑ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ; "

Καταρχήν υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης της εργασίας με το οποίο αξιολογείται η απόδοση, βάση κάποιων αντικειμενικών κριτηρίων, των εργαζομένων και ανάλογα παίρνουν κάποιο πριμ.

Εκτός αυτού υπάρχει άλλο ένα σύστημα σύνδεσης αμοιβής με την παραγωγικότητα, το οποίο θα τεθεί σε εφαρμογή το 1991. Στο σύστημα αμοιβής και παραγωγικότητας

υπάρχουν δύο δυσκολίες. Πρώτον σε ορισμένα τμήματα δεν είναι εύκολη η μέτρηση του αποτελέσματος και δεύτερον υπάρχει δυσκολία αποδοχής εκ μέρους των εργαζομένων και ειδικότερα των συνδικαλιστικών εκπροσώπων τους διότι θεωρούν την αύξηση της παραγωγικότητας ως μια μορφή εντατικοποίησης της εργασίας. Πέρα από αυτά τα γενικότερα κίνητρα η εταιρία χορηγεί μια σειρά από οικειοθελείς παροχές στους εργαζόμενους, όπως :

- 1) Ασφάλιση πέραν από το ΙΚΑ
- 2) Παροχές σε είδος
- 3) Παροχές σε χρήμα, όπως : επιδόματα παρουσίας, επιδόματα τρύγου, επιδόματα φορτώσεων, εκδρομές, δυνατότητα αγοράς προϊόντων της εταιρίας με σημαντική έκπτωση.
- 4) Δωρεάν μεταφορά από και προς το εργοστάσιο
- 5) Ειδικά "μπόνους"
- 6) Παροχή ειδών καντίνας
- 7) Αθλητικές εκδηλώσεις

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

Στο επίπεδο διευθυντών η εταιρία διαθέτει δωρεάν Ι.Χ. αυτοκίνητα. Πολλές φορές όταν υπάρχει κάποια ανάγκη των εργαζομένων, όταν έχουν κάποια σοβαρά οικονομικά προβλήματα τους παρέχονται δάνεια όπου η εξόφλησή τους γίνεται με ευνοϊκούς όρους.

Σχετικά με τους πωλητές, οι στόχοι των πωλήσεων καθορίζονται σε ζηηνιαία βάση και κατά συνέπεια οι πωλητές πρέπει να τους πραγματοποιήσουν. Όταν λοιπόν εκπληρώσουν αυτούς τους στόχους τότε καταβάλεται σ'αυτούς

ένα προκαθορισμένο ποσό, σαν πριμ.

Πέρα από τα οικονομικά κίνητρα που είναι και τα σημαντικότερα η εταιρία παρέχει και άλλα κίνητρα που ικανοποιούν τους εργαζόμενους. Π.χ. οι υπαλληλικές θέσεις αλλά και οι θέσεις εργοδηγών, καλύπτονται από εσωτερικές προαγωγές. Αυτό αποτελεί το κυριότερο κίνητρο αφού συνδυάζει και μεγαλύτερες αποδοχές.

Η εταιρία διαθέτει υπερσύγχρονα μηχανήματα, ταυτόχρονα όμως παρέχονται όλα τα δυνατά μέτρα ασφάλειας και προστασίας στους εργαζόμενους (στολές εργασίας, κράνη, γάντια κ.λ.π.). Ακόμα γίνεται σωστή εκπαίδευση στους εργαζόμενους ώστε να κάνουν την εργασία τους ασφαλή, καθώς διενεργούνται και κάποια ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια για κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

"ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΥΤΩΝ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥΣ"

D. McGREGOR. Οι εργαζόμενοι δεν υποκινούνται μόνο από οικονομικής πλευράς. Οπωσδήποτε αποτελεί το οικονομικό στοιχείο την υπ' αριθμόν ένα ανάγκη που ζητούν οι εργαζόμενοι, όμως δεν είναι το παν. Π.χ. όσα χρήματα και αν δώσεις σ' ένα χειριστή ενός μηχανήματος δεν θα μπορέσει να εργαστεί μόνος του σε περισσότερες από δύο μηχανές. Τα κίνητρα που παρέχονται έχουν σκοπό να κάνουν τον εργαζόμενο να αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, όχι όμως να οριοθετούν αυτόν σε επίπεδο μηχανής. Πέραν από τα οικονομικά κίνητρα η εταιρία ασχολείται και με τον παράγοντα άνθρωπο σαν αξία, προσπαθεί να επιλύσει προβλήματα που δεν έχουν σχέση με

το εργοστάσιο π.χ. οικογενειακά. Αυτός ο συνδυασμός οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων αποβλέπει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσα στα καλώς εννοούμενα ανθρώπινα όρια.

"ΠΟΙΑ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ"

Σαν Α.Ε. η εταιρία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο και την Γενική Συνέλευση των μετόχων. Οι αποφάσεις όμως λαμβάνονται και από το στελεχιακό προσωπικό υπό μορφήν "προτάσεων προς έγκριση" από την διεύθυνση της εταιρίας.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι μια σύγχρονη οργάνωση στηριζόμενη στο στελεχιακό της δυναμικό και εφαρμόζοντας την φιλοσοφία του συλλογικού MANAGEMENT με τον επικεφαλής MANAGER να εγκρίνει ή να απορρίπτει ή να δέχεται αιτιολογώντας τις αποφάσεις των ανωτέρω ή κατωτέρων στελεχών.

"ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT, ΠΩΣ ΟΡΙΟΘΕΤΟΥΝΤΑΙ ΟΙ Δ. ΣΧΕΣΕΙΣ"

Σχετικά με το προσωπικό : Η επιχείρηση έχει 254 εργαζόμενους σ' όλη την επικράτεια. Η προσπάθεια που καταβάλλεται αφορά την επίλυση των όσων το δυνατόν περισσότερων προβλημάτων που έχουν σχέση με : την αμοιβή, τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια στους χώρους εργασίας, την ικανοποίηση της δημιουργίας, την εκπαίδευση και συνεχή επιμόρφωση με σεμινάρια ενδοεπιχειρησιακού ή εξωεπιχειρησιακού τύπου αλλά και την εκπαίδευση της

πολιτικής και των στρατηγικών στόχων της εταιρίας, με απώτερο στόχο τη δημιουργία όσο το δυνατόν καλύτερου κλίματος καθώς και την ελαχιστοποίηση των αναπόφευκτων δημιουργούμενων τριβών.

Οι Δ. σχέσεις της εταιρίας με τον έξω κόσμο : Οι Δημόσιες Σχέσεις της εταιρίας, λόγω της υφής της δηλ, λόγω που παράγει και εμπορεύεται καταναλωτικά προϊόντα είναι αναπτυγμένες σε τέτοιο βαθμό ώστε να επιτυγχάνεται το βέλτιστο, σ' αυτόν τον τομέα. Το τμήμα των Δ. σχέσεων στελεχώνεται από επαγγελματίες του κλάδου, με ειδικές σπουδές στο αντικείμενο και πραγματικά έχουμε αποκτήσει συνεργάτες και υποστηρικτές για πολλά χρόνια.

Δ. Σχέσεις αποτελεί και η Διαφήμιση των προϊόντων μας μέσα από τα : 1) μέσα μαζικής επικοινωνίας (τηλεόραση, εφημερίδες, περιοδικά).

2) μέσα μεταφοράς (αφίσσες σε φορτηγά)

3) σε είδη συνεστίασεως (τασάκια κλπ)

Τα κονδύλια που προορίζονται για διαφήμιση ανέρχονται στα 250 εκατομ. το χρόνο και αυτό γιατί τα προϊόντα μας είναι καταναλωτικά και μπορούν να διαφημιστούν.

LEVENDRAW

(Κουτί)

"ΠΡΟΙΟΝΤΑ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ"

Η εταιρία παράγει το αλουμινένιο κουτί και μόνο. Το αλουμίνιο το παίρνει από την ΕΤΒΑΑ σε ρολούς 5 τόννων που θα αρχίσει να το βγάζει τώρα σε ρολούς 10 τόννων. Αυτός ο ρολός μπαίνει σε ένα μηχάνημα και από εκεί σαν φύλλο πλέον βγαίνει το κουτί. Η εξωτερική επικάλυψη του κουτιού γίνεται σε κάποιο άλλο τμήμα και είναι ανάλογη με την εταιρία που μας το ζητάει. Π.χ. Αν έχουμε καταγγελία της ΚΟΚΑ-ΚΟΛΑ η επικάλυψη γίνεται με το σήμα της ΚΟΚΑ-ΚΟΛΑ και ανάλογα της ΑΜΣΤΕΛ, κ.λ.π. Βέβαια παράγουμε και το καπάκι το οποίο αποτελεί ξεχωριστή μονάδα δηλ. στην εταιρία ΚΟΚΑ-ΚΟΛΑ πηγαίνει ξεχωριστά το κουτί και ξεχωριστά το καπάκι όπου εκεί βάζουν μέσα στο κουτί το αναφυκτικό και έπειτα το σφραγίζουν με το καπάκι.

Στόχοι της εταιρίας είναι καταρχήν η κάλυψη της εσωτερικής πρώτα αγοράς η οποία αυτή τη στιγμή δεν καλύπτεται. Δεν μιλάμε για εξαγωγές γιατί δεν έχουμε παρά μόνο στην Κύπρο. Έτσι στόχος μας είναι η ικανοποίηση της ζήτησης η οποία είναι μεγάλη και δεν καλύπτεται όχι μόνο από το δικό μας εργοστάσιο αλλά και από αυτό

που έχει έδρα το Αίγιο. Αυτά τα δύο είναι τα μοναδικά στην Ελλάδα και όπως είναι φυσικό η παραγωγή μας δεν φτάνει να καλύψει την ζήτηση την οποία υπάρχει, γι' αυτό γίνονται και εισαγωγές κουτιών. Μπορώ να πω ότι

η ζήτηση από το 1981 και μετά είναι συνεχώς αυξανόμενη με πολύ υψηλό ρυθμό αύξησης κάθε χρόνο παρουσιάζονται τεράστιες διαφορές στην ζητούμενη ποσότητα και αυτό μπορούμε να πούμε ότι οφείλεται, τόσο στο ότι το κουτί είναι πιο εύχρηστο, όσο και στο ότι το κουτί ανακυκλώνεται. Κάτι που δεν έχει περάσει ακόμα σ'όλους τους ανθρώπους όχι τόσο στο εξωτερικό όσο στον Ελλαδικό χώρο.

Η ανακύκλωση των προϊόντων αυτών παίζει μεγάλο ρόλο στην οικονομία μιας χώρας αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και μια προσπάθεια κατά της μόλυνσης του περιβάλλοντος. Ωστόσο ένα πολύ μικρό ποσοστό κουτιών μαζεύεται αυτή τη στιγμή ακριβώς για το λόγο ότι οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της ανακύκλωσης.

"ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ Η ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ"

Προκειμένου η εταιρία μας να πραγματοποιήσει το στόχο της (ικανοποίηση της ζήτησης) αναγκάζεται να κάνει κάποιες επενδύσεις δηλ. η γραμμή παραγωγής που έχει δεν είναι αρκετή ώστε να παράγονται οι απαιτούμενες ποσότητες γι'αυτό ετοιμάζεται να ξεκινήσει μια νέα γραμμή παραγωγής για να καλύψει τη ζήτηση αγοράς. Οι επενδύσεις λοιπόν αυτές φτάνουν ως υψηλά επίπεδα αρκετών δισεκατομμυρίων δραχμών. Μιλάμε για την τελευταία-τεχνολογία, τεχνολογία του '90. Είναι μηχανήματα τα οποία δεν έχουν χρησιμοποιηθεί ξανά στη παραγωγική διαδικασία από κανένα εργοστάσιο.

Η στρατηγική που ακολουθούμε είναι ανάλογη με τους στόχους μας. Αφορά την προσπάθειά μας να ικανοποιήσουμε

την συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση, στην εσωτερική ποώτα αγορά γιατί δεν μπορούμε να μιλάμε για εξαγωγές όταν δεν έχει καλυφθεί ή καλύτερά ικανοποιηθεί η εσωτερική ζήτηση. Με την νέα εξ ολοκλήρου γραμμή παραγωγής επιδιώκουμε την ποσότητα παραγωγής που θα μας δώσει την δυνατότητα ακόμα και να κάνουμε εξαγωγές. Βέβαια στη διεθνή αγορά υπάρχουν και οι πολλοί ανταγωνιστές που έχουμε να αντιμετωπίσουμε, ωστόσο αισιοδοξούμε διότι κανένα εργοστάσιο δεν είναι σαν το δικό μας από πολλές πλευρές.

Όσον αφορά την ποιότητα, κάτι πολύ σημαντικό για μας, ελέγχεται πάρα πολύ, γι' αυτό και τα στάνταρτς ποιότητας που έχουμε θέσει δεν υπάρχουν σε καμιά άλλη επιχείρηση εδώ στη χώρα μας, ούτε και στην Αμερική ακόμα. Είναι αυστηρά και τηρούνται αυστηρά από εμάς τους ίδιους προκειμένου να υλοποιήσουμε το στόχο μας γιατί όση παραγωγή και να έχεις αν η ποιότητα δεν είναι καλή τα αποτελέσματα κάθε άλλο παρά θετικά θα είναι.

"ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ"

Σε γενικές γραμμές θα αναφέρω ότι η επιχείρηση είναι κερδοφόρα και υγιής. Κάτι που αποδεικνύεται άλλωστε από τις επενδύσεις που κάνουμε.

"ΠΟΙΟΣ-Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ"

Η εταιρία εφαρμόζει το MANAGEMENT και προσπαθούμε να πετύχουμε κάποια υψηλότερη παραγωγικότητα, βέβαια

όλοι ξέρουμε πως η παραγωγικότητα στην Ελλάδα είναι πολύ χαμηλή και αυτό αποδεικνύεται από την συλλογή κάποιων στοιχείων που ενεργεί η Στατιστική Υπηρεσία. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να πετύχεις μέσα από το MANAGEMENT και αυτούς εφαρμόζουμε. Οποσδήποτε με την καλή εφαρμογή των λειτουργιών του MANAGEMENT η παραγωγή φτάνει τα προσδοκώμενα κάθε φορά επίπεδα.

Σ' αυτό το σημείο πρέπει να πω πως για την υψηλή παραγωγικότητα απαιτούνται και κάποια μέσα, κάποιοι παράγοντες τεχνολογικής εξέλιξης που πρέπει να συνδυάζονται με την όλη λειτουργία του MANAGEMENT.

"ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ"

Αυτή τη στιγμή δεν έχουμε βάλει κάποια πριμ παραγωγικότητας παρουσίας και διάφορα άλλα. Παρέχονται κάποια κίνητρα τα οποία κατά τη γνώμη μου είναι πιο αποδοτικά π.χ. στέλνουμε πολλούς από το προσωπικό μας στην Αμερική για εκπαίδευση που μαθαίνουν πράγματα για την εργασία τους και για το τι προσφέρουν στην εταιρία αλλά και στον εαυτό τους. Εκτός από αυτά γνωρίζουν ένα κόσμο πολύ πιο διαφορετικό από εμάς όσον αφορά την νοοτροπία μας. Αυτό είναι κάτι βασικό γιατί αυτήν την νοοτροπία την μεταφέρουν εδώ και αυτό συμβάλλει στο να αλλάξει κάπως το κλίμα, δηλ. εκεί οι άνθρωποι δουλεύουν πολύ παραγωγικά και ερχόμενοι εδώ μεταφέρουν τον τρόπο εργασίας που γνώρισαν και εφάρμοσαν εκεί. Εκεί όλοι τα κάνουν όλα αντίθετα εδώ ο ένας κάνει μόνο ένα πράγμα.

Εκτός από το εξωτερικό κάνουμε πολλές εκπαιδεύσεις εδώ π.χ. στέλνουμε τους εργοδηγούς σε διάφορα σεμινάρια που οργανώνει το ΕΛΚΕΠΑ κ.α. Κάνουμε σεμινάρια μέσα στο εργοστάσιο σε θέματα μηχανολογίας ώστε να γνωρίζουν περισσότερα πράγματα για την δουλειά που κάνουν.

Άλλες παροχές είναι : Μεγαλύτερη άδεια, μεγαλύτερη συνεργασία, περισσότερο επίδομα αδείας, υπάρχουν και δίνονται στις γιορτές κάποια δώρα, οργανώνουμε εκδρομές, παρέχουμε δωρεάν μεταφορά του προσωπικού προς και από το εργοστάσιο.

Όλα αυτά πιστεύω πως αποτελούν βασικά κίνητρα για τους εργαζόμενους. Είναι κίνητρα πέρα από τα οικονομικά, είναι παροχές που εξασφαλίζουν την καλή συνεργασία και αποδοτικότητα.

"ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ "Η ΟΧΙ"

Σχετικά με την θεωρία του D. Mc GREGOR πιστεύω ότι οι εργαζόμενοι έχουν διάθεση για εργασία και την επιδιώκουν αλλά ταυτόχρονα πρέπει να δώσει κανείς κάποια ερεθίσματα. Κά οίες ευκαιρίες ανόδου, ιεραρχικά ή ευκαιρίες για να αναλάβουν κάποιες ευθύνες κάτι που θα σήμαινε την υπευθυνότητα τους στην εργασία θα ένιωθαν πιο ευχάριστα να εργάζονται έτσι και όχι σαν ρομπότ κατευθυνόμενο. Αυτές οι ευκαιρίες παρέχονται από εμάς στο προσωπικό μας και έχουμε βγάλει διάφορα συμπεράσματα.

Σαν παράδειγμα θα αναφέρω ένα συγκεκριμένο γεγονός. Σε ένα τμήμα που αποτελείται από 30 εργαζόμενους έφυγε ο προϊστάμενος και το τμήμα έμεινε σε τέσσερες ερ-

γοδηγούς που αποτελούσαν τους άμεσους προϊσταμένους αυτού του τμήματος. Από τότε λοιπόν που έφυγε ο προϊστάμενος το τμήμα αυτό έκανε θαύματα δηλ. η παραγωγή του ανέβηκε στα ύψη και αυτό γιατί αφήσαμε ελεύθερο τον κόσμο να δουλέψει όπως αυτός νόμιζε καλύτερα, δηλ. του δώσαμε πρωτοβουλίες να κάνει πράγματα που δεν τα έκανε πριν γιατί τα έκανε ο προϊστάμενος. Αυτός κρατούσε για τον εαυτό του, στο συρτάρι του τα σχέδια και δεν τα έδινε σε κανένα, κανείς δεν ήξερε πως δουλεύει το καθετί, καθώς και κάποιους άλλους χειρισμούς. Όταν λοιπόν αυτά τα σχέδια έγιναν γνωστά και τα είδε ο καθένας το ενδιαφέρον του για τη δουλειά αυξήθηκε πάρα πολύ και γι' αυτό αυξήθηκε και η παραγωγή.

Από αυτό το γεγονός είδαμε πως δίνοντας πρωτοβουλίες σε κάποιους για να κάνουν ορισμένα πράγματα θα τα κάνουν σίγουρα και μάλιστα σωστά γιατί τους αρέσει αυτό που κάνουν, αισθάνονται υπεύθυνοι και όταν συμβαίνει αυτό προσπαθούν να κάνουν σωστά αυτά που τους έχουν ανατεθεί.

Εδώ θα πω πως στην Ελλάδα έχουμε το μειονέκτημα ότι οι προϊστάμενοι κρατούν για τον εαυτό τους τις γνώσεις τους γιατί έτσι νομίζουν πως γίνονται απαραίτητα στην επιχείρηση και αυτό είναι λάθος κατά 100%. Γενικά θα έλεγα πως έχουμε πρόβλημα στην Διοίκηση. MANAGEMENT σημαίνει ότι παράγουμε μέσω άλλων ανθρώπων αν λοιπόν δεν δίνεται η δυνατότητα να παράγουν σωστά και αποτελεσματικά δεν γίνεται τίποτα.

"ΠΟΙΑ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ"

Οι αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά όταν πρόκειται για αποφάσεις στρατηγικής σημασίας ή για πρόσληψη εργαζομένων ή να αλλάξουμε κάποιους σε συγκεκριμένες θέσεις ή να γίνουν κάποιες τροποποιήεις προς το καλύτερο. Δεν υπάρχει ένας που να αποφασίζει. Λαμβάνουμε μέρος όλα τα στελέχη σ' αυτήν την διαδικασία κάτι που περιορίζει τον κίνδυνο λάθους. Αντίθετα η πιθανότητα να πάρει ένας κάποια απόφαση λάθος είναι πολύ μεγάλη.

Για θέματα που αφορούν τα επί μέρους τμήματα οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους προϊσταμένους αυτών των τμημάτων που αποτελεί ειδικότητά τους.

"ΠΩΣ ΟΡΙΘΕΤΟΥΝΤΑΙ ΟΙ Δ. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT"

Με τους εργαζομένους. Για μας η συνεργασία προϊσταμένου - εργαζομένων είναι το παν. Αν δεν υπάρχει συνεργασία όχι μόνο σε κάποιο τμήμα αλλά και όλων θα υπάρξουν προβλήματα. Έχουμε πάρα πολλά τέτοια παραδείγματα από το παρελθόν. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η παραγωγή βασίζεται και στους ανθρώπους γι' αυτό χρειάζεται να κάνουμε σωστές "επενδύσεις" σε εργαζομένους, που άλλωστε αυτοί θα χειρίζονται και τα μηχανήματα, για να έχουμε καλό αποτέλεσμα.

Οι εργαζόμενοι εδώ έχουν δημιουργήσει ένα Σωματείο. Από την στιγμή λοιπόν που επιχείρηση και σωματείο ήρθαν σε συνεργασία, τότε λύθηκαν πολλά προβλήματα που υπήρχαν

στις σχέσεις αλλά ταυτόχρονα μεγάλωσε η παραγωγή μας χωρίς να αλλάξουμε κάτι στα μηχανήματα, απλώς άλλαξαν οι σχέσεις μας με τους εργαζομένους μας.

Βέβαια αυτό χρειάζεται κόπο και κάποιες ενέργειες, ώστε αυτές οι σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί και αυτά τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν, να διατηρηθούν αλλά και να γίνουν ακόμα καλύτερα.

"ΚΡΗΤΙΚΟΣ"

"ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ - ΣΤΟΧΟΙ - ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΕΠΕΝΔΥ-
ΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΣΩΤ.
ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ"

Η εταιρία παράγει νήματα από βαμβάκι, δηλ. αυτά τα νήματα που χρησιμοποιούν στην παραγωγή των βαμβακερών υφασμάτων ενδυμάτων, π.χ. τα προϊόντα της PALKO, της MINERVA και διάφορα άλλα που κυκλοφορούν στην αγορά.

Οι στόχοι της εταιρίας είναι το παραγόμενο προϊόν να απορροφάται όλο από το καταναλωτικό κοινό.

Όσον αφορά την επενδυτική δραστηριότητα στο τομέα της κλωστοϋφαντουργίας είναι λίγο περιορισμένη ωστόσο η εταιρία μας έχει κάνει μια πολύ μεγάλη επένδυση τελευταία και έχουμε υπαχθεί στα Μ.Ο.Π. και οπωσδήποτε έχει αυξηθεί κατά μεγάλο ποσοστό η παραγωγή μας, έχουμε φτάσει να παράγουμε 10 τόννους λινά ημερησίως παραπάνω. Κατά συνέπεια αυτή τη στιγμή δεν προβλέπουμε άλλη επένδυση.

Η στρατηγική που ακολουθούμε είναι συνέπεια της προσπάθειάς μας να αυξηθούν οι αντιπρόσωποί μας, και σε άλλες χώρες είτε στην ΕΟΚ, είτε εκτός ΕΟΚ, προκειμένου αυτοί να εργάζονται και να μαζεύουν παραγγελίες, τις οποίες τις παίρνουμε εμείς και τις εκτελούμε. Εάν λοιπόν-η-ανάγκη-αυτών των παραγγελιών γίνει έντονη και οι παραγγελίες είναι μεγάλες θα αναγκαστούμε να αυξήσουμε τα αδράχτια των μηχανών, ώστε να έχουμε μεγαλύτερη παραγωγή και να ικανοποιήσουμε την ζήτηση.

"ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ"

Ώσον αφορά τα κέρδη ο Ισολογισμός παρουσιάζει μια αυξομείωση, ένα χρόνο έχουμε με πολλά κέρδη, την επόμενη χρονιά λιγότερα και τη χρονιά που πέρασε το '89 δηλ. ήταν ακόμα μικρότερα τα κέρδη.

Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει παρα πολύ μεγάλος ανταγωνισμός στα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα και ένας μεγάλος ανταγωνιστής μας είναι η Τουρκία, η οποία παράγει προϊόντα με χαμηλό εργατικό δυναμικό και κατά συνέπεια έχει μικρότερο κόστος.

"ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ"

Ο ρόλος του MANAG. είναι πολύ μεγάλος για την αύξηση της παραγωγικότητας γιατί προσπαθεί να συνδυάσει την οικονομική αρχή μεγαλύτερο αποτέλεσμα - με την ελάχιστη θυσία, ελάχιστο κόστος, εξοικονομεί πόρους που είναι φύση - κεφάλαιο - εργασία, για να έχει καλύτερα αποτελέσματα.

"ΠΩΣ ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ;"

Καταρχήν προσπαθούμε να είμαστε απόλυτοι με τις συμβάσεις, ότι συμβάσεις και αν είναι η γενική συλλογική των ηλεκτροτεχνιτών.

Από εκεί και πέρα εφόσον καλύπτονται αυτές οι συμβάσεις δίνουμε την ώθηση μέσα από το εργοστάσιο, δίνουμε τα κίνητρα, δηλ. οικονομικά αλλά πάνω από όλα δίνουμε ένα ηθικό κίνητρο όπως είναι η άνοδο σε θέση προϊσταμένου, επιστάτη, ατόμων τα οποία έχουν περάσει χρόνια σαν εργαζόμενοι στην επιχείρηση και έχουν ανάλογη συμπεριφορά και απόδοση.

"ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΑΥΞΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΙΝΑΙ ΚΟΙΝΑ ΓΙΑ ΟΛΟ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ;"

Τα κίνητρα που παρέχει η επιχείρησή μας είναι κοινά για όλο το εργατικό δυναμικό, δεν διαφέρουν από τομέα σε τομέα. Εφόσον έχουμε σαν γνώμονα την παραγωγικότητα τα κίνητρα είναι ίδια. Ένα στέλεχος της διοικητικής υπηρεσίας εργάζεται όπως εργάζεται και ένας απλός εργαζόμενος. Βέβαια η κάθε εργασία οπτικά είναι διαφορετική ουσιαστικά όμως η ουσία, δηλ. είναι ίδια. Γι' αυτό τα κίνητρα που δίνονται στον απλό εργαζόμενο να είναι ίδια με αυτά που δίνονται στον πνευματικά εργαζόμενο.

Αυτό συμβαίνει στη δική μας επιχείρηση, τα κίνητρα είναι ίδια, οι ευκαιρίες ίδιες, το μόνο που διαφέρει είναι η αμοιβή μας, Όταν όμως κάποιος εργαζόμενος έχει πολλά χρόνια στην επιχείρηση, ο μισθός του είναι σχεδόν ίδιος με ενός διοικητικού στελέχους που έχει τα ίδια χρόνια υπηρεσίας. Υπάρχουν δηλ. άτομα που εργάζονται 20 χρόνια στην παραγωγική διαδικασία και άτομα

που εργάζονται σαν Διευθυντές και εν τούτοις ο μισθός που απολαμβάνουν έχει μια πολύ μικρή διαφορά. Πρέπει να σημειώσουμε όμως ότι ένας που εργάζεται στην επιχ. 20 χρόνια φυσιολογικά πρέπει να έχει εξελιχθεί σε θέση επιστάτη.

Αυτός λοιπόν απολαμβάνει σχεδόν τα ίδια με κάποιον της Διοικήσεως δεν υπάρχουν δηλ. τεράστιες διαφορές. Η επιχείρηση έχει αντιπροσώπους στην Αθήνα, Θεσ/νίκη, στη Κρήτη, και στο εξωτερικό στην Γερμανία και στην Αγγλία. Όπως είναι φυσικό τα κίνητρα που παρέχονται σ'αυτούς είναι κυρίως οικονομικά, όσο περισσότερες παραγγελίες παίρνει κάποιος αντιπρόσωπος τόσο τα ποσοστά του αυξάνονται. Επίσης είναι ανάλογα τα ποσοστά του και με το μέγεθος της κάθε παραγγελίας, καθώς και την εξόφληση των τιμολογίων των πελατών.

"ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΥΤΩΝ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥΣ"

Η εταιρία μας έχει ιδρυθεί το 1920 επομένως δεν εφαρμόζουμε τις διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί. Γιατί μια επιχείρηση που λειτουργεί 70 χρόνια ήδη έχει αναπτύξει μόνη της μια μορφή, τα γεγονότα που έχουν παρουσιαστεί αποτελούν για μας κάποια θεωρία και αυτά με την παράδοση διαδίδονται από τους πρώτους εργαζόμενους στους μετέπειτα κ.λ.π.

Για μένα προσωπικά έχει μεγάλη σημασία να βαδίζει το εργοστάσιο με σύμπνοια και η παραγωγή να γίνεται σε σωστή φάση.

Δεν μπορώ να πω ότι οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί δεν βρίσκουν έδαφος στη δική μας επιχείρηση, αντίθετα η Διεύθυνσή μας ενημερώνεται από πολλά έντυπα, όπως κι εμείς, μπορούμε να εφαρμόσουμε ορισμένες μεθόδους, κανόνες πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό είτε σε θέματα παραγωγής, ωστόσο τα εφαρμόζουμε πάντα με γνώμονα την παράδοση. Η γνώμη δηλ. ενός που έχει δέκα (10) χρόνια στο εργοστάσιο μετράει περισσότερο από μια θεωρία, βέβαια οι αντιπαραβολές υπάρχουν και το αποτέλεσμα βγαίνει μέσα από συνδιαλλαγή αυτών των απόψεων.

Υπάρχουν άτομα τα οποία δεν έχουν βγάλει καμιά σχολή, εν τούτοις όμως είναι άριστοι ελεγκτές ποιότητας της παραγωγής μας και στα μηχανήματα που εργάζονται.

"ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΝΑΓ. ΠΩΣ ΟΡΙΘΕΤΟΥΝΤΑΙ ΟΙ Δ. ΣΧΕΣΕΙΣ ;"

Με τον έξω κόσμο : Οι Δ. σχέσεις είναι βασική λειτουργία κάθε επιχείρησης. Δεν μπορεί να υπάρξει ένας Διευθυντής χωρίς καλές σχέσεις με οποιαδήποτε υπηρεσία, καθώς και η συνεργασία του πρέπει να είναι ομαλή.

Όσον αφορά τους πελάτες οι Δ. σχέσεις επαφίονται στους αντιπροσώπους που έχει η επιχείρηση. Αν ο αντιπρόσωπος προτείνει κάτι, μια εκδήλωση, εμείς είμαστε υποχρεωμένοι να την ακολουθήσουμε, να την πραγματοποιήσουμε.

Σχετικά με το προσωπικό : Προσπαθούμε να είμαστε απόλυτοι με τις συμβάσεις των εργαζομένων και από εκεί

και πέρα η πορεία του καθενός είναι ανάλογη με τις ι-
κανότητές του, την προσπάθεια που καταβάλει και την
προθυμία του για εργασία, ώστε να απολάβει καμιά α-
νώτερη θέση, να έχει δηλ. κάποιας μορφής εξέλιξη.

MISKO

"ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ
ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ"

Η εταιρία παράγει και διακινεί και εμπορεύεται κάθε είδους ζυμαρικά και μόνο είδη τομάτας, που είναι τέσσερις μορφές της κυρίως τομάτας : Κέτσαπ, έτοιμη σάλτσα μαγειρευμένη, τομάτα κομματιασμένη και συμπυκνωμένος χυμός.

Στόχος της εταιρίας είναι η μεγαλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς και ο διαρκής εφοδιασμός των καταστημάτων, των σημείων πώλησης, με προϊόντα σταθερά εξαιρετικής ποιότητας και η τροποποίηση προς το καλύτερο των διατροφικών προτιμήσεων του Έλληνα καταναλωτή.

Όσον αφορά τη διεθνή αγορά γίνεται προσπάθεια ένα σημαντικό μερίδιο εξαγωγικής ικανότητας που έχουμε σήμερα να μεγαλώσει και να είναι τα ζυμαρικά MISKO, από αυτά που ζητιούνται επώνυμα στα ράφια των σούπερ-μάρκετ της Ευρώπης, κάτι που μέχρι σήμερα δεν έχει την έκταση που θα θέλαμε.

"ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥ-
ΤΑΙΑ 5-10 ΧΡΟΝΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT"

Αξίζει να πούμε ότι εταιρία χωρίς MANAGEMENT, χωρίς διοίκηση και διεύθυνση δεν υπάρχει. Τώρα αν λέμε για τον επιστημονικό τρόπο οργάνωσης και διοίκησης όπως διδάσκεται ασφαλώς η εταιρία αναγκάζεται να στελεχώνεται

με ανθρώπους που είναι σε θέση να εφαρμόσουν στη πράξη και μάλιστα με επιτυχία αυτό που λέμε MANAGEMENT στα βιβλία.

Τώρα, τα αποτελέσματα είναι θαυμαστικά και δεν μπορούν να μην είναι τέτοια. Όλα τα πράγματα ελέγχονται, προϋπολογίζονται, εκτιμώνται, συντονίζονται και απολογιστικά ελέγχονται για να γίνουν οι όποιες διορθωτικές κινήσεις χρειάζεται. Μ'αυτό το τρόπο η εταιρία πέτυχε τις 10.000 οκάδες που πουλούσε πριν 30 χρόνια να τις έχει κάνει σήμερα 150.000 κιλά σε 24ωρη βάση. Δεν είναι τίποτα τυχαίο. Όλα είναι μελετημένα και εμείς σε κάποιο πλάνο διοίκησης, που η επιχείρηση εφαρμόζει όλα τα χρόνια διαρκώς βελτιούμενο μεν αλλά σταθερά προσαρμοζόμενο σε κάποιο στόχο, που είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη και η διατήρηση μιας πολύ καλής ποιότητας.

Αυτά σήμερα έχουν επιτρέψει στην εταιρία να πουλάει το 42% της Ελληνικής αγοράς.

"ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ;"

Η αύξηση της παραγωγικότητας έχει να κάνει λίγο με το MANAGEMENT και περισσότερο με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και ακόμα περισσότερο μέσα από κάποιες επενδύσεις που έχουν δώσει μεγάλη αύξηση στην παραγωγική ικανότητα του εργοστασίου.

"ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ;"

Η εταιρία έχει ένα εργοστάσιο και μια άλλη θυγατρική εταιρία που είναι μεν δική της είναι δε καθαρά εμπορική και για το λόγο αυτό αποτελείται από πωλητές.

Το αντικείμενό της είναι να διανέμει, να πουλάει τα προϊόντα του εργοστασίου.

Είναι φυσικό λοιπόν η διεύθυνση να ακολουθεί άλλη πολιτική κινήτρων στο εργοστάσιο και άλλη στο κομμάτι εκείνο που είπαμε της διάθεσης και πώλησης των προϊόντων.

Στο εργοστάσιο υπάρχει μια σειρά από κοινωνικές παροχές τέτοιες που βελτιώνουν τις σχέσεις εταιρίας - εργαζομένων αλλά και του κοινωνικού συνόλου. Από την άλλη μεριά με τους πωλητές, υπάρχει μια τελείως διαφορετική φιλοσοφία, παρέχονται τέτοια κίνητρα ποσοτικά, αλλά και ποιοτικά στη δουλειά του πωλητή τα οποία του δίνουν αυτά που χρειάζεται για να εργαστεί.

"ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΑΥΞΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΕΙΝΑΙ ΚΟΙΝΑ ΓΙΑ ΟΛΟ ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ;"

Τα κίνητρα είναι υλικά και ηθικά. Ηθικά από μια απλή χειρονομία, ένα χτύπημα στον ώμο και ένα μεγαλόφωνο "μπράβο καλά έκανες". Στα υλικά ένα σημαντικό ατομικό ή ομαδικό "μπόνους" για μια σημαντική ενέργεια ή για κάποια συνολικά θετικά αποτελέσματα.

Στα ευρύτερα κοινωνικά είναι υποτροφίες στους φοιτητές παιδιά των εργαζομένων, επίσης στους φαντάρους

παιδιά των εργαζομένων καθώς και γιορτές και χρηματικά ποσά και ηθικοί έπαινοι στους άριστους μαθητές από πρώτης δημοτικού έως και την τελευταία του Λυκείου.

Επίσης δίνεται μια σειρά από τρόφιμα που επιτρέπουν στον εργαζόμενο της MISKO να φωνίζει τα μισά από ότι φωνίζει κάποιος άλλο στα σούπερ-Μάρκετ.

Εκδρομές, διάφορες εκδηλώσεις για το προσωπικό, παροχή ρούχων, ύπαρξη τεχνικού ασφαλείας, ιατρού και νοσοκόμας εργασίας, καθώς και οργανωμένου νοσοκομείου μέσα στο εργοστάσιο, η μεταφορά του προσωπικού και διάφορα άλλα αποτελούν μια σειρά από χειρονομίες που αφήνουν τον κάθε εργαζόμενο λίγο πιο ξένοιαστο να εργαστεί πιο αποδοτικά και να μένει και ικανοποιημένος.

Όσον αφορά τους πωλητές, τα κίνητρα έχουν να κάνουν με τις πωλήσεις τους, με τον τρόπο που χειρίζονται τις πιστώσεις της εταιρίας εάν δηλ. ένας πωλητής εξοφλεί τα τιμολόγια των πελατών κατά μέσο όρο 40 ή 30 μέρες αυτός έχει ένα σημαντικό κίνητρο ή όσο λιγότερο κάνει τόσο αυξάνουμε εμείς το "μπόνους" που του δίνουμε.

Οποσδήποτε τα κίνητρα που παρέχονται στο προσωπικό διαφέρουν ανάλογα με τη θέση και τα προσόντα που κατέχουν. Έτσι σε έναν απτυχιούχο Ανωτάτης Σχολής που έχει βασικό μισθό 300.000 δραχ. το να του δώσεις 20.000 παρά πάνω δεν αποτελεί κίνητρο γι'αυτόν. Εάν όμως του πεις ότι θα πας στο εξωτερικό για 15 μέρες, αυτό αποτελεί για αυτόν ένα αξιόλογο κίνητρο.

Αντίθετα σε ένα απλό εργαζόμενο που κουράζεται για τις 90.000 δραχ. ή 100.000 δραχ. οι 20.000 δραχ. παρά πάνω αποτελούν μεγάλο κίνητρο.

Επίσης αν κάποιος από το προσωπικό έκανε μια σημαντική έρευνα και έδωσε στην εταιρία κάποιο μερίδιο στην αγορά, έβγαλε ένα νέο πολύ πετυχημένο προϊόν στην αγορά, σ' αυτόν δίνεις ένα αξιόλογο ποσό. Από εκεί και πέρα εξετάζεις την περίπτωση, το τι αξίζει κανείς να πάρει και να το δικαιούται κιόλας.

"ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ, ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ, ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ"

Σχετικά με την θεωρία του MASLOW.

Στις Ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στη MISKO έχουν ικανοποιηθεί τουλάχιστον οι τρεις πρώτες βαθμίδες των ανθρωπίνων αναγκών του MASLOW.

Βιολογικές - Ασφαλείας - μέχρι και τις κοινωνικές.

Τώρα της αυτοπραγμάτωσης και της αυτοεκτίμησης δύσκολα μπορεί να πει κανείς πως υπάρχει κάλυψη, εκτός και αν μιλάμε για κάποιο στελεχιακό προσωπικό και από εκεί και πάνω. Βέβαια υπάρχουν εργαζόμενοι που δουλεύουν σε απλές θέσεις και νιώθουν πλήρεις και ικανοποιημένοι ή και το αντίθετο. Πιστεύω όμως πως αυτή η θεωρία για τις μέρες μας δεν είναι απόλυτα ενδεδειγμένη.

"ΠΟΙΑ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ;"

Στο οργανόγραμμα-υπάρχουν-σαφείς-Διευθύνσεις και συγκεκριμένα στο πρώτο οριζόντιο επίπεδο, επικοινωνούν οι εξής Διευθύνσεις : Κεντρική του εργοστασίου - η Εμπο-

ρική - η Οικονομική - η Δ. προσωπικού και συναποφασίζουν για την Γενική Στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Για τους επιμέρους τομείς αποφασίζει ο Προϊστάμενος της κάθε Διεύθυνσης μαζί με τα στελέχη που έχουν την ομάδα. Εν συνεχεία τα μηνύματα περνούν προς τα κάτω και παίρνουν την επαναπληροφόρηση από το FEED-BACK και από εκείς πέρα εφαρμόζουν ότι έχει αποφασιστεί ακριβώς ή με όποιες τροποποιήσεις έχουν κριθεί απαραίτητες.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως δεν υπάρχει συμμετοχική διαδικασία - συνέλευση των εργαζομένων - στη λήψη αποφάσεων.

"ΠΩΣ ΟΡΙΟΘΕΤΟΥΝΤΑΙ ΟΙ Δ. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT;"

Σχετικά με το "εξωτερικό περιβάλλον" της επιχείρησης.

Η εταιρία έχει 15.000 πελάτες, άρα είμαστε υποχρεωμένοι να τηρούμε ένα κλίμα Δημοσίων σχέσεων, το οποίο υπάγεται ιεραρχικά και διοικητικά στο εμπορικό τμήμα και έχει μοναδικό σκοπό την καλή επικοινωνία αλλά και την λήψη πληροφοριών από τον έξω κόσμο, μέσα στην επιχείρηση.

Αυτόν τον τομέα τον καλύπτουν 2 ή 3 άτομα κατάλληλα εκπαιδευμένα, που το καθένα έχει αναλάβει κάποιους τομείς, όπως παραπόνων ή προώθησης ή εμπιστοσύνης του καταναλωτή, ακόμα τμήμα εκδηλώσεων που έχει την ευθύνη

να οργανώσει μια εκδήλωση για το προσωπικό π.χ. ένα χορό, μια εκδρομή, και οτιδήποτε άλλο.

Για τους πελάτες υπάρχει μια σειρά εκδηλώσεων, π.χ. τους ξεναγούμε στην Πάτρα ή τους συγκεντρώνουμε σε κάποιο άλλο μέρος και εκεί οργανώνουμε κάποια εκδήλωση για αυτούς.

Όλα αυτά γίνονται από κάποια αρμόδια όργανα μέσα σε κάποιο χρονοδιάγραμμα που ανακηλώνεται στην 5ετία, γιατί σε 5 χρόνια έχει αλλάξει και το εργοστάσιο, ή πολιτική μας, το τι ζητάμε, άρα οι σχέσεις και οι επαφές πρέπει να βρίσκονται σε ένα πολύ καλό επίπεδο ώστε να βρούμε κ.α.

Από την άλλη μεριά έχουμε το τμήμα έρευνας της αγοράς για να έχουμε λήψη στοιχείων που και αυτό αποτελεί μια μορφή Δ. σχέσεις.

Δ. σχέσεις είναι και το μέρος της προώθησης και διαφήμισης της εταιρίας γιατί τελευταία δεν κάνουμε προβολή των προϊόντων αλλά μόνο της εταιρίας και δεν χρειάζεται να πούμε "πάρτε κριθαράκι, μισκοτίνι κ.λ.π." λέμε "παντρέψαμε στη MISKO τη σύγχρονη τεχνολογία με την παράδοση". Ξεφύγαμε δηλ. από το συνηθισμένο πλαίσιο.

Σχετικά με το προσωπικό

Οι υπεύθυνοι των Δ. σχέσεων έχουν να κάνουν από τη στρατολόγηση, είναι διαδικασία που δεν υπάγεται στο εμπορικό τμήμα αλλά στη Διεύθυνση Προσωπικού. —Μιλάμε— για την προσέλκυση του προσωπικού, την στρατολόγησή του, την ενσωμάτωσή του και την παρακολούθηση της εξέλιξής τους. Μέσα στο μόνο εργοστάσιο ο κάθε εργαζόμενος

αποτελεί μια μικρή κοινωνία, ενώ η πορεία του είναι ανάλογη με την προσφορά του, με την παραγωγικότητά του με όλη την αξιοπιστία που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος ώστε να είναι αξιόπιστο και το προϊόν που παράγει.

Σήμερα η εταιρία απασχολεί συνολικά 510 άτομα από αυτά τα 270 εδώ στο εργοστάσιο στην Πάτρα, που είναι και το μοναδικό στην Ελλάδα. Έχει υποκαταστήματα στην Αθήνα, στη Πάτρα, στα Γιάννενα, στη Λάρισα, στη Θεσ/νίκη και στο Ηράκλειο Κρήτης. Μέσω των ανθρώπων που δουλεύουν εκεί και των μεταφορικών μέσων που είναι ιδιόκτητα και οι αποθήκες ιδιόκτητες, μπορούμε να μεταφέρουμε τα προϊόντα το αργότερο την επόμενη μέρα, μέσα σε 48 ώρες περίπου από την νότια Κρήτη μέχρι την Ανατολική Θράκη και μέχρι τη Δυτική Ήπειρο, δηλ. μέσα σε δύο μέρες, έχουμε ίσως το πιο άρτια οργανωμένο δίκτυο διανομής στην Ευρώπη σήμερα.

Σημαντικός είναι ο ρόλος του δικτύου διανομής, είναι το α και το ω η εξυπηρέτηση του πελάτη, παίρνει ένα τηλέφωνο και δεν περιμένει να γεμίσει το αυτοκίνητο και να πάει την παραγγελία. Έχουμε τόση δουλειά και τόσους πελάτες και τόσα μεταφορικά μέσα, που μπορούμε και τους εξυπηρετούμε γρήγορα και αυτό έχει αναγνωριστεί από την αγορά, μαζί με το ότι και το προϊόν είναι καλό.

Από την άλλη πλευρά σήμερα παράγουμε 150 τόννους κατά εργάσιμη μέρα δηλ. 150.000 ζυμαρικά παράγονται, συσκευάζονται και πουλιούνται κάθε μέρα και έχουμε τα-

χύτητα κυκλοφορίας μιας εβδομάδας δηλ, μέσα σε μία εβδομάδα οι αποθήκες αδειάζουν και ξαναγεμίζουν.

Ο τζίρος φτάνει 25,000.000 κιλά στα ζυμαρικά, είναι η εταιρία MISKO μια από τις 5 μεγαλύτερες εταιρίας στην Ευρώπη και από πλευράς ποιότητας ανάμεσα στις 3 πρώτες καλύτερες σταθερά. Έχουμε μια σταθερότητα και μια συνέπεια δηλ. είμαστε σταθερά από το "πολύ καλά" και πάνω.

Το γεγονός αυτό μας έχει δώσει την δυνατότητα να κάνουμε εξαγωγές στον Καναδά, στην Αμερική, στην Αγγλία, Γαλλία, Γερμανία, Σουηδία, Ελβετία και στην Ιταλία, Αυστραλία, Σαουδική Αραβία.

Σήμερα δουλεύουμε συνέχεια και καμιά φορά Σάββατο και Κυριακή προκειμένου να ικανοποιήσουμε τη ζήτηση. Εάν είχαμε ή δημιουργήσουμε μεγαλύτερη παραγωγική ικανότητα σίγουρα θα προσπαθήσουμε να μπούμε στα σούπερ - Μάρκετ του εξωτερικού επώνυμα, κάτι που γίνεται με Ελληνικές εταιρίες και συγκεκριμένα από τη Φάγε και τη Δέλτα.

Ελπίζουμε ότι στο μέλλον θα το πετύχουμε, τουλάχιστον ως ένα βαθμό.

Από οικονομικής πλευράς, η εταιρία είναι κερδοφόρα, είναι καθαρά ελληνική επιχείρηση, ουδέποτε έχει πάρει δάνειο από καμία τράπεζα, μας χρωστάνε οι τράπεζες και τις δανείζουμε δεν χρωστάμε και από εκεί και πέρα είναι καθαρά ελληνική υγιής επιχείρηση, και θα συνεχίσει να είναι για πολλά χρόνια. Δεν φοβόμαστε το '92, για μας έχει έρθει, εδώ και πολλά χρόνια. Από το 1962 είναι 10 ή 12 Ιταλικές μάρκες που τελευταία έχουν φτάσει τις 25

και είναι καθηλωμένες στο 4% ενώ στη Γερμανία, Αγγλία ή οπουδήποτε αλλού οι Ιταλοί έχουν το 30-40% της αγοράς.

Αντίθετα εδώ έχουμε 4% και αυτό σημαίνει πολλά για μας. Ότι βρέθηκε μια μεγάλη επιχείρηση στον Ελλαδικό χώρο που κατάφερε να τους κρατήσει στη γωνία.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία, πιστεύω πως πρέπει να είμαστε αισιόδοξοι για το αύριο, πρωτοτυπούμε σε πολλά πράγματα, έχουμε καλό προσωπικό, υψηλή παραγωγικότητα, αξιόλογη οργάνωση και στελέχωση, ικανό ανθρώπινο δυναμικό, επομένως όλα θα πάνε καλά.-

PIRELLI

"ΠΡΟΙΟΝΤΑ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ - ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΕΠΕΝ-
ΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗ
ΔΙΕΘΝΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ"

Τα προϊόντα της εταιρίας, στην Ελλάδα, είναι ελαστικά αυτοκινήτων. Η εταιρία έχει 110 εργοστάσια σ' όλο τον κόσμο και παράγει λάστιχα για κάθε είδους μεταφορικά, καλώδια και γενικά κάθε είδους ελαστικά επιβατηγών- φορτηγών αυτοκινήτων.

Στόχος της εταιρίας είναι καταρχήν η ασφάλεια των πελατών μας και γενικότερα των πολιτών. Επομένως προσπαθούμε πάντα να βελτιώνουμε την ποιότητα των προϊόντων μας για να μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των νέων αυτοκινήτων, τα οποία σε αντίθεση με το παρελθόν είναι πολύ γρήγορα και ευέλικτα, να κρατήσουν την ταχύτητα που αναπτύσσουν, ώστε να μην κινδυνεύει και η ζωή των ανθρώπων.

Βέβαια στόχος μας είναι και η αύξηση των πωλήσεων, αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχουμε, και αυτό γίνεται με το να βελτιώνουμε την ποιότητα των ελαστικών μας προϊόντων. Με λίγα λόγια προσπαθούμε να προσανατολίσουμε την παραγωγή μας στις σημερινές ανάγκες ή καλύτερα στα σημερινά δεδομένα βελτιώνοντας συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων μας.

Όσον αφορά την επενδυτική μας δραστηριότητα έχω να πω τα εξής : Μετά την ένταξή μας στην ΕΟΚ, όπου οι δασμοί εισαγωγής έτοιμου προϊόντος καταργήθηκαν, η ε-

ταιρία αναγκάστηκε προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική να κάνει επενδύσεις (αγορά νέων μηχανημάτων και βελτίωση των παλαιών, εκπαίδευση του προσωπικού στην υψηλή τεχνολογία) σε ποσό που ξεπέρασε το 1,5 δισ. τα τρία (3) τελευταία χρόνια.

Η στρατηγική της εταιρίας στη διεθνή αγορά. Αξίζει να πω πως αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει χώρα από Αμερική μέχρι και την Αφρική, που να μην μπορούμε να εισχωρήσουμε σαν πωλητές. Βέβαια πάντα προσπαθούμε να αυξήσουμε το ποσοστό των εξαγωγών μας, με την βελτίωση της ποιότητας.

Και στην εσωτερική αγορά η πολιτική μας είναι ίδια, άλλωστε όλες οι επιχειρήσεις έχουν σαν πρωταρχικό τους σκοπό να κατακτήσουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς ακόμα και να κυριαρχήσουν. Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει σωστό σχεδιασμό και οργάνωση και προπάντων κόπο και χρόνο.

"ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΑ 5-10 ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ"

Η οικονομική κατάσταση της εταιρίας είναι σαφώς ανθρή από την έννοια ότι τα ίδια κεφάλαια σε σχέση με τα χρεωστούμενα, βρίσκονται στον κατάλληλο δείκτη.

Βέβαια τα κέρδη από χρόνο σε χρόνο παρουσιάζουν κάποιες αυξομειώσεις. Η εταιρία είναι κερδοφόρα και το σημαντικότερο μια υγιής επιχείρηση όπου τα κέρδη της τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται για επενδύσεις.

"ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩ-
ΓΙΚΟΤΗΤΑΣ"

Η παραγωγική ικανότητα της εταιρίας έχει αυξηθεί κατά μεγάλο ποσοστό και αυτό δεν είναι τυχαίο.

Τα πάντα σχεδιάζονται - προγραμματίζονται - ελέγχονται. Το ανώτερο διοικητικό προσωπικό μας είναι άρτια εκπαιδευμένο. Ικανά στελέχη με δύναμη και αποφασιστικότητα συμβάλλουν κατά το μέγιστο στην πραγματοποίηση των στόχων της εταιρίας. Αυτό το συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό της παραγωγής οφείλεται όμως και στον εξοπλισμό μας με μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας με τις επενδύσεις που είπα πιο πάνω.

Έχουμε σχεδιάσει ένα σύστημα μέτρησης της παραγωγής που μας δείχνει τα αποτελέσματα, τα οποία είναι άριστα χωρίς υπερβολές. Η μέτρηση γίνεται από το γραφείο χρόνων και μεθόδων το οποίο χρονομετρεί την παραγωγή, συγκεντρώνει τα στατιστικά στοιχεία από όλα τα τμήματα καθημερινά. Μετράμε την παραγωγικότητα καθημερινά, εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία, εξαμηνιαία, ετήσια, με σκοπό την βελτίωση εφόσον ζούμε σε ανοιχτή αγορά που πιέζει για βελτίωση.

"ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΑΥΞΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ
ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ένα πριμ παραγωγικότητας το οποίο εξαρτάται από την φύση της εργασίας τους.

Παρέχονται κίνητρα ηθικά και υλικά :

Επιβραβεύονται όλες οι προσπάθειες που δείχνουν ζήλο για εργασία, ενδιαφέρον για την δουλειά. Δίνεται ευκαιρία σ' αυτούς τους εργαζόμενους να ανέβουν σε ιεραρχικά ανώτερες θέσεις (π.χ. εργάτες σε υπαλληλικές θέσεις, υπάλληλοι σε θέση προϊσταμένων κ.λ.π.).

Περνάμε τώρα στα υλικά που το κυριότερο είναι το οικονομικό.

1) Υπάρχει το κουτί ιδεών, όπου ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να ρίξει όσες ιδέες θέλει για οποιοδήποτε θέμα. Σε κάποια χρονικά διαστήματα που ανοίγεται το κουτί γίνεται διαχωρισμός των ιδεών που μπορούν να εφαρμοστούν και να αποδώσουν στην εταιρία.

Υπάρχουν βέβαια και άλλες πολύ πετυχημένες, σαν ιδέες μπορεί να είναι εφαρμόσιμες όμως κάτι τέτοιο οικονομικά δεν θα συνέφερε την εταιρία, γιατί προϋποθέτουν κάποιο σημαντικό κόστος και κάποιες τροποποιήσεις.

Ακολουθεί η διαδικασία της επιβράβευσης αυτών που είχαν τις εφαρμόσιμες και αποδοτικές ιδέες, από τον ίδιο τον Διευθυντή μέσα σε ένα κλίμα μικρής δεξίωσης θα έλεγα.

2) Έχουμε καθορίσει μια μονάδα μέτρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων και χάρη σ' αυτό μπορούμε να δούμε την ποσοστιαία απόδοση του καθενός.

Εμείς επιβραβεύουμε όχι μόνο την 100% απόδοση αλλά από το 88% - το 120% της απόδοσης που είναι και το μέγιστο. Ανάλογα λοιπόν ο εργάτης που προσπαθεί να φτάσει αυτά τα όρια και τα πετυχαίνει εμείς του δίνουμε κάποιο ποσό.

3) Όσον αφορά τους υπαλλήλους υπάρχει και εδώ σύστημα αξιολόγησης με αντικειμενικά κριτήρια. Παραλείψεις και λάθη κάνουν και οι υπάλληλοι, κάτι που εμποδίζει και καθυστερεί την παραγωγική διαδικασία.

Έτσι ο κάθε εργαζόμενος παίρνει τόσα χρήματα ανάλογα με τη θέση του και την προσφορά του. Γενικά οι εργαζόμενοι στην PIRELLI είναι από τους πιο καλοπληρωμένους εργάτες. Οι αμοιβές τους βρίσκονται στη μέση των υγιών ελληνικών βιομηχανιών.

Τέλος η αμοιβή ενός υπαλλήλου κυμαίνεται από 110.000 - 150.000 ΜΙΚΤΑ χωρίς υπερωρίες και το βραβείο παραγωγικότητας.

"ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ 'Η ΟΧΙ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ"

Σχετικά με τη θεωρία του M. GREGOR θα ήταν πραγματι σπουδαίο και πολύ καλό οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονταν για την εργασία τους και να μην χρειαζόταν καμία παρεμβολή από μέρος των προϊσταμένων να γίνει η συγκεκριμένη εργασία γρήγορα και σωστά.

Δεχόμαστε την θεωρία του ειδικότερα το τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εργασία.

Σίγουρα χρειάζεται να υποκινούνται προκειμένου να εκτελέσουν την εργασία τους και αυτό φαίνεται περισσότερο, είναι πιο έντονο όσο κατεβαίνουμε την ιεραρχική πυραμίδα δηλ. στα κατώτερα επίπεδα, όπου είναι πολύ χαμηλή η πνευματική καλλιέργεια των εργατών και οπώσδήποτε η θέληση για εργασία μειώνεται.

πρέπει να προσπαθήσουμε σαν Έλληνες που πάντα μέσα μας υπάρχει μια δύναμη και θέληση η οποία δραστηριοποιείται την τελευταία στιγμή αρκεί να υπάρξει κάποιο ερέθισμα.

Γενικά στις επιχειρήσεις επικρατεί η εντύπωση πως οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτου βαθμίδας, πρέπει να κάνουν σωστά την δουλειά τους χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει πως είναι και αποτελεσματικοί. Ο χρόνος τους εξαντλείται στο "να κάνουν τα πράγματα σωστά" και όχι "να κάνουν τα σωστά πράγματα". Φυσικά είναι πράγματα που δεν χρειάζονται να γίνουν καθόλου. Επομένως δεν χρειάζεται να γίνουν σωστά και να χαθεί μ'αυτόν τον τρόπο πολύτιμος χρόνος.

Κάτι βασικό που φαίνεται να λείπει είναι ο επαγγελματισμός των εργαζομένων που δεν δέχονται να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ακόμα και αν τους δίνονται κίνητρα. Θεωρούν ότι κάτι τέτοιο (αύξηση της παραγωγικότητας) σημαίνει εντατικοποίηση της εργασίας και ότι πέφτουν θύματα εκμετάλλευσης.

Αυτό φαίνεται καθαρά από το γεγονός πως σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις παρέχουν τέτοια κίνητρα ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους. Π.χ. πριμ παραγωγικότητας. Είναι πλέον αποδεδειγμένο το γεγονός της αντιπαραγωγικότητας των Ελλήνων εργαζομένων και αν όχι όλων, —σίγουρα— των περισσότερων.

Είναι ευχάριστο το ότι σ'αυτές τις επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι έχουν τον σεβασμό των εργοδοτών και προϊσταμένων τους. Δεν τους μεταχειρίζονται άσχημα,

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α

Μέσα λοιπόν στους γενικότερους κοινωνικούς μετασχηματισμούς του περασμένου αιώνα, άρχισε να διαφαίνεται και η ριζική αλλαγή της διοίκησης των επιχειρήσεων που ενώ ήταν έργο καταρχήν του επιχειρηματία - αφεντικού, πέρασε σιγά-σιγά στα χέρια στελεχών ανωτάτου επιπέδου γνώσεων, τους MANAGERS.

Αναφέρθηκε πως η Διοίκηση δίνει ζωή στην επιχείρηση επομένως ήταν φυσικό αυτό το σπουδαίο έργο να ανατεθεί σε στελέχη ειδικότητας ώστε η επιχείρηση να καταφέρει μεν να επιζήσει στην ελεύθερη αγορά, όπου δεσπόζει ο ανταγωνισμός, αλλά να επιτύχει και τους στόχους της.

Αυτοί οι στόχοι είναι τόσο οικονομικοί όσο και κοινωνικοί όπου η επιχείρηση, διαμέσου ορθής διοίκησης, δύναται να πραγματοποιήσει. Και όταν λέμε ορθή διοίκηση, εννοούμε σωστή οργάνωση, έλεγχο, προγραμματισμό που αποτελούν τις βασικές λειτουργίες της.

Όσον αφορά το MANAGEMENT στην Ελλάδα και ειδικότερα στο Ν. Αχαΐας διαπίστωσα πως η κατάσταση είναι απελπιστική. Υπάρχει μεγάλη έλλειψη ειδικευμένων στελεχών κάτι που δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με εισαγωγή MANAGERS αλλά με τη δημιουργία MANAGERS. Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό τόσο από πλευράς-πολιτικής όσο και από πλευράς εκπαίδευσης και βέβαια πιστεύω πως τὰ περιθώρια από πλευράς χρόνου έχουν φτάσει στο ελάχιστο. Δεν σημαίνει όμως αυτό ότι δεν

Από την άλλη πλευρά, όταν γίνει η στρατολόγηση και η εκπαίδευση του προσωπικού, αφήνουμε τον εργαζόμενο να εργαστεί με τον δικό του τρόπο, του δίνουμε τις δυνατότητες να σκεφτεί και πιο πέρα για κάποια τροποποίηση προς το καλύτερο ή πως τον εξυπηρετεί, προκειμένου να μην νιώσει μονοτονία και ανία.

Άλλωστε τα κίνητρα που παρέχουμε είναι τέτοια που κρατάνε το ενδιαφέρον, το ζήλο για εργασία των εργαζομένων στην εταιρία μας. Γενικά προσπαθούμε ο Έλληνας εργαζόμενος να αποκτήσει περισσότερη αίσθηση ευθύνης και να γίνει πιο επαγγελματίας και πιο παραγωγικός.

"ΠΟΙΑ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ"

Στην εταιρία υπάρχει μια ιεραρχία κλασσικής μορφής. Υπάρχει ο Διευθυντής και οι επιμέρους διευθύνσεις όπου σε συνεργασία καθορίζουν την πολιτική της εταιρίας.

Για μένα είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι κάθε πρωί εδώ στο χώρο του εργοστασίου συνεδριάζουμε προκειμένου να λάβουμε κάποιες αποφάσεις ή όταν κάποιο στέλεχος έχει λάβει μια απόφαση για τον τομέα του με διάλογο μας εξηγεί, μας πείθει, τους λόγους που πρέπει να ληφθεί η απόφαση. Είναι άλλες εταιρίες που κάποια απόφαση γίνεται γνωστή όταν πλέον έχει εφαρμοστεί στη πράξη.

Όσον αφορά την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων αυτό δεν συμβαίνει, είναι κάτι που απαιτεί πολλές προϋποθέσεις.

"ΠΩΣ ΟΡΙΟΘΕΤΟΥΝΤΑΙ ΟΙ Δ. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ
ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT"

Οι σχέσεις μας με το προσωπικό.

Στο εργοστάσιο εργάζονται 500 άτομα, 485 άνδρες και 15 γυναίκες. Προσπαθούμε πάντα οι εργασιακές σχέσεις να είναι ομαλές και η πολιτική που εφαρμόζεται καθορίζεται από τη γενική διεύθυνση σε συνεργασία με τη διεύθυνση προσωπικού και οργάνωσης,

Γενικά οργανώνονται κάποιες εκδηλώσεις για το προσωπικό. Εκδρομές, χοροί, συνεστιάσεις κ.λ.π. Επίσης δίνονται έπαινοι στους άριστους μαθητές παιδιά των εργαζομένων. Ακόμα, η διεύθυνση συμπαραστέκεται στα προβλήματα του προσωπικού της είτε αυτά είναι ψυχολογικά είτε οικονομικά, οπότε τους δίνονται κάποια δάνεια, των οποίων η εξόφληση γίνεται με όρους πολύ ευνοϊκούς για τους εργαζόμενους.

Όλα αυτά πιστεύω πως κάνουν τις σχέσεις ομαλές και καλές ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα και δυσαρέσκεια στο προσωπικό από την εταιρία.

Όσον αφορά τις σχέσεις της επιχείρησης με τον έξω κόσμο είναι πολύ θετικές. Ουδέποτε είχαμε προβλήματα, με διάφορες υπηρεσίες, ακόμα και με τους πελάτες μας.

Μια μορφή Δ. σχέσεων είναι και η διαφήμιση των προϊόντων μας, η οποία όμως περιορίζεται στους χώρους όπου έρχονται οι αυτοκινητιστές σ'επαφή (π.χ. βουλκανιζατέρ, βενζινάδικα, ράλυ κ.λ.π.). Επίσης βαφή των μαγαζιών, που διαφημίζουν τα προϊόντα μας, με τα χρώματα κόκκινο-κίτρινο. Κατασκευή καπέλων με την PIRELLI, διάφορες φόρμες κ.α.

τους δίνονται παροχές όχι μόνο οικονομικές αλλά και άλλες προκειμένου να ικανοποιήσουν τις διάφορες και πολλαπλές ανάγκες, οι οποίες τους αναγνωρίζονται.

Από πλευράς επενδύσεων οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει την ανάγκη εφαρμογής της νέας τεχνολογίας, προκειμένου να αυξήσουν την ποσότητα των προϊόντων τους, να βελτιώσουν την ποιότητα τους προκειμένου να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τα προϊόντα της ενωμένης αγοράς της Ευρώπης το 1992.-

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασόπουλου Ι. Οργάνωση, Διοίκηση και Λειτουργία
των επιχειρήσεων

BLAUCHARD KENETH - PAT & DRED ZIGARMI. Η ηγεσία και
ο MANAGER του ενός λεπτού. Εκδ. ΓΑΛΛΙΟΣ. Αθήνα 1985

Γαλανού Δημ. Η σύγχρονη τεχνολογία της συμπεριφοράς
στο αποτελεσματικό MANAGEMENT. Θεσ/νίκη 1987.

ERWIN S. STANTON. Ρεαλιστικό MANAGEMENT. AMACOM 1982.

Θεοδωράτου Ευαγγ. Οργάνωση και Διοίκηση Ι. Πάτρα 1988.

Καφαλά Γ.Α. - Μαντέ Α.Γ. Το MANAGEMENT σήμερα. Εκδ.
ΓΑΛΛΙΟΣ, Αθήνα 1984.

Κωστούλα Γεωργ. Το MANAGEMENT, η τεχνολογία της συμπε-
ριφοράς και της απόφασης. Εκδ. Ελληνική Ευρωεκδο-
τική. Αθήνα 1984.

