

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

Σ. Δ. Ο.

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Θ Ε Μ Α : "Χ Α Μ Η Λ Η Π Α Ρ Α Γ Ω Γ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α
Σ Τ Ι Σ Ε Λ Λ Η Ν Ι Κ Ε Σ Ε Π Ι Χ Ε Ι -
Ρ Η Σ Ε Ι Σ Κ Α Ι Μ Ε Τ Ρ Α
Α Ν Τ Ι Μ Ε Τ Ω Π Ι Σ Η Σ Τ Η Σ"



Σπουδαστές:

ΜΑΝΙΚΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ ΑΓΓΕΛΟΣ

ΠΑΠΑΜΙΚΡΟΥΛΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

Εισηγητής Καθηγητής:

ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

Π Α Τ Ρ Α , 1991

APILAMOS	1081
EL ACCION	

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Εισαγωγή.....	I - VII
Ορισμοί.....	1
Υπολογισμός της παραγωγικότητας.....	3
Έννοια παραγωγικότητας.....	5
Παραγωγικότητα και κίνητρα.....	6
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	10
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	12
ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	13
ΚΛΑΣΙΚΗ - ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ	14
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΘΕΩΡΙΑ	15
Γιατί μειώθηκε η παραγωγικότητα.....	17
Παραγωγικότητα και κίνητρα.....	19
Η ανάγκη για αυτονομία και συμμετοχή στην εργασία διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο.....	21
Έλλειψη αφοσίωσης στην εργασία.....	24
Η ψυχολογία της διεκδίκησης δικαιωμάτων.....	25
Η κατά MASLOW ιεράρχηση των αναγκών.....	27
Η ανάγκη για αυτοεπιβεβαίωση.....	31
Θεωρία Χ και η θεωρία Ψ του MC.GREGOR.....	32
Η θεωρία των κινήτρων ως παραγόντων Υγιεινής του HERZBERG	35
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ για τον τρόπο διοίκησης του ERWIN S.STANTON PH.D.....	39
Οδηγίες για βαθμολόγηση.....	44
Έμφαση στο Συμμετοχικό ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	45
Η κίνηση για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας..	46
Γιατί οι θεωρίες των κινήτρων των ψυχολόγων της συμπεριφοράς αντικρούονται από την ίδια την πραγ- ματικότητα.....	49
Η περίπτωση του ρεαλιστικού μάνατζμεντ.....	50
Παράγοντες για τους οποίους επιβάλλεται το Διευ- θυντικό ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	52
Παράγοντες για τους οποίους επιβάλλεται το Συμμε- τοχικό ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	53
Εφαρμογή του ρεαλιστικού ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	53

	Σελίδα
Πρόβλημα ανειδίκευτου προσωπικού.....	55
ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ.....	58
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	59
Ομάδες παραγωγικότητας	60
Καλές σχέσεις εργασίας	62
Ανθρώπινη πλευρά	63
παρακίνηση - Φόβος -Σαν μπράβο	64
Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού στην επιχεί- ρηση.....	65
Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.....	67
Προαγωγή των υπαλλήλων της εταιρίας ή πρόσληψη προσωπικού.....	68
Η ανάγκη για προσεκτική ανάπτυξη.....	71
Χρηματικά προβλήματα.....	72
Άλλες παγίδες.	74
Έλεγχος απόδοσης εργασίας.....	76
Συντήρηση.....	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	78
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ.....	80
Παραγωγικότητα Δημόσιου Τομέα.....	84
Κρατικές λειτουργίες και Δημόσιος Τομέας.....	85
Βραχυχρόνια Πολιτική.....	86
Μακροχρόνια Πολιτική.....	87
Λειτουργία και αποδοτικότητα του Δημόσιου Τομέα... ..	89
Δημόσιες επιχειρήσεις.....	90
Η κρίση του Ελληνικού Κράτους.....	93
Η ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	94
ΓΙΑΝΝΟΣ ΠΑΠΑΝΤΩΝΙΟΥ.....	94
ΓΙΑΝΝΗΣ ΠΑΛΑΙΟΚΡΑΣΣΑΣ.....	100
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	107

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ίσως το πιο ανησυχητικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι η χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας.

Η κατάσταση επιδεινώνεται, καθώς ο ρυθμός πτώσης της αυξάνεται σε σύγκριση κυρίως μ'αυτόν των άλλων χωρών, τόσο ώστε ο αντίκτυπος αυτής της πτώσης να γίνεται απειλητικός. Όταν σε μία εταιρία, η παραγωγικότητα αδυνατεί να συμβαδίσει με το συνεχώς αυξανόμενο κόστος της εργασίας, τότε η αποδοτικότητα και αυτή η ίδια η ύδραση της επιχείρησης απειλούνται σοβαρά. Οι επιπτώσεις είναι βαρύτερες και για την ίδια τη χώρα, σαν σύνολο, τόσο ως προς τη πώση του βιοτικού επιπέδου και τις συνέπειες στον τρόπο ζωής των πολιτών της όσο και ως προς τη θέση της Ελλάδας, και το κύρος της.

Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής επιχείρησης τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και διεθνώς έχει απασχολήσει και εξακολουθεί να απασχολεί έντονα όλους όσους ενδιαφέρονται για την υγεία και το μέλλον της Ελληνικής οικονομίας.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στον βαθμό της ανταγωνιστικότητας μιάς επιχείρησης είναι η παραγωγικότητα, η οποία έχει απασχολήσει τον οικονομικό τύπο, την Κυβέρνηση, και τα επιχειρηματικά στελέχη περισσότερο ίσως από κάθε άλλο θέμα τα τελευταία λίγα χρόνια.

Το θέμα είναι σημαντικό σε πολλαπλό επίπεδο : τόσο ο εργαζόμενος όσο και η επιχείρηση, ο κλάδος, και γενικότερα η οικονομία της χώρας θα ωφεληθούν αν η παραγωγικότητα - και άρα η ανταγωνιστικότητα - είναι υψηλή, και θα υποφέρουν αν είναι χαμηλή. Για την Ελλάδα, ο βαθμός της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού είναι ίσως πιο σημαντικό, συγκριτικά, ζήτημα, λόγω της ιδιόμορφης θέσης της χώρας στο διεθνή οικονομικό χώρο. Με δυό λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Ελλάδα είναι κατά κάποιο τρόπο "εγκλωβισμένη" σ'ένα κλοιό απ'τον ο-

ποίο δύσκολα μπορεί να ξεφύγει: απ'τη μια μεριά, είναι τόσο εκβιομηχανισμένη και ανεπτυγμένη ώστε δεν μπορεί να ωφεληθεί απ'τη χαμηλή αμοιβή της εργασίας, που αποτελεί ένα από τα κύρια συγκριτικά πλεονεκτήματα των λιγότερο ανεπτυγμένων ανταγωνιστών της στον Τρίτο Κόσμο. Απ'την άλλη, δεν είναι τόσο εκβιομηχανισμένη ώστε να μπορεί εύκολα να πετύχει βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω σημαντικών επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες, πράγμα που έχει αποτελέσει τη σανίδα σωτηρίας των πιδ ανεπτυγμένων κρατών της Δύσης.

Αλλά το ζήτημα της παραγωγικότητας δεν περιορίζεται στο γενικό επίπεδο της Οικονομίας της χώρας. Η ένταξη στην ΕΟΚ, σε συνδυασμό με τη γενικότερη επεκτατική τάση των πολυεθνικών εταιρειών, σημαίνει ότι η ελληνική επιχείρηση αντιμετωπίζει πρόβλημα επιβίωσης και μέσα στον ίδιο της το χώρο. Το γεγονός ότι, όπως προαναφέρθηκε, η ύπαρξη του προβλήματος έχει αναγνωρισθεί από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ευχάριστο και παρέχει λόγους για αισιοδοξία. Είναι γνωστό, άλλωστε, ότι ο εντοπισμός ενός προβλήματος σημαίνει ότι έχει διανυθεί η μισή διαδρομή προς τη λύση του. Έτσι, οι επιχειρήσεις που δρούν στην Ελλάδα έχουν ήδη αποδυθεί σε αγώνα ανεύρεσης των κατάλληλων τρόπων για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Οι τρόποι αυτοί αναζητούνται συνήθως στον αυτοματισμό, την πιδ αποδοτική αξιοποίηση των οικονομικών πόρων, την παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας στους εργαζομένους, κ.ο.κ.

Η εργασία μας αυτή καλύπτει ένα χώρο που, κρίνοντας τουλάχιστον απ'τις δημόσιες συζητήσεις πάνω στο θέμα, δεν έχει τραβήξει την προσοχή που αντιστοιχεί στη σπουδαιότητά του: τις μεθόδους ομαδικών κινήτρων (σε αντιδιαστολή με τα ατομικά κίνητρα), τον τρόπο εφαρμογής τους και το ρόλο τους στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι εκτός απ'τον ρόλο τους στην αύξηση της παραγωγικότητας, τα ομαδικά κίνητρα μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά και σε άλλες πλευρές της επιχειρηματικής λειτουργίας όπως η μεγαλύτερη ικανο-

ποίηση του προσωπικού με την εργασία του και οι καλύτερες εργασιακές σχέσεις. Γι' αυτούς τους λόγους πιστεύουμε ότι η εργασία μας θα βοηθήσει τόσο τον εργαζόμενο αναφορικά με την επίτευξη των προσωπικών του επιδιώξεων, όσο και την επιχείρηση στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει με επιτυχία τους αντιπάλους της.

Ποιά είναι τα αίτια αυτού του ενοχλητικού προβλήματος; Πολλά διοικητικά στελέχη αναφέρουν ότι ένας από τους κυριότερους συντελεστές στη μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι η αιφνίδια μείωση των προσωπικών τους κινήτρων και η ελαχιστοποίηση της "θέλησης προς εργασία". Ακόμη, η εξασθένηση της αφοσίωσής τους στην εταιρεία σε συνδυασμό με τη χαλάρωση της δέσμευσής τους από τους νόμους της ηθικής στην εργασία γενικά.

Πολλοί αμφισβήτησαν αυτή την ερμηνεία, βασιζόμενοι στα πολυάριθμα συμπεράσματα των επιστημών, που ασχολούνται με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα μ' αυτά τα συμπεράσματα, αποδεικνύεται ότι ο άνθρωπος κατά κανόνα θέλει να δουλέψει, θέλει να είναι πραγματικά παραγωγικός και να συμβάλλει σημαντικά στην επιχείρηση. Επίσης, αποδεικνύεται ότι ο άνθρωπος μοχθεί να επιτύχει την προσωπική του ολοκλήρωση και την εσωτερική του ικανοποίηση μέσα από την εργασία. Οι οπαδοί της ονομαζόμενης "σχολής των κινήτρων" υποστηρίζουν ότι, αν η παραγωγικότητα των εργαζομένων, είναι ανεπαρκής, οπωσδήποτε η διοίκηση απέτυχε να εφαρμόσει σωστά τα συμπεράσματα της σύγχρονης επιστήμης της συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας.

Ποιά είναι όμως η πραγματική απάντηση; Γιατί πέφτει συνεχώς η παραγωγικότητα των εργαζομένων; Είναι δυνατόν να σφάλουν οι επιστήμονες της συμπεριφοράς; Μπορεί να υπάρχουν όντως λάθη στις θεωρίες περί κινήτρων; Υπάρχει μήπως η πιθανότητα οι άνθρωποι να μην θέλουν πραγματικά να δουλεύουν ή να δουλεύουν, επειδή υποχρεώνονται και έτσι δεν κάνουν καλά τη δουλειά τους; Πώς μπορούν αυτές οι τελείως αντίθετες γνώμες σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων και τη συμπεριφορά τους στο χώρο της εργασίας να εξηγηθούν κι ακόμη λιγότερο να συμβιβαστούν;

Και το σημαντικότερο , πώς θα μπορούσε να αναλυθεί και να επιλυθεί το πρόβλημα της παραγωγικότητας και ποιές χρήσιμες και πρακτικές υποδείξεις θα μπορούσαν να διατυπωθούν, ώστε να μπορέσουν οι μάνατζερ και τα διοικητικά στελέχη, που παίρνουν αποφάσεις, να διοικήσουν με αποτελεσματικότητα και επιτυχία, να είναι παραγωγικά τα τμήματά τους και να βελτιώσουν την απόδοση των υφισταμένων τους;

Οι απόψεις που διειτύπωσαν επιφανείς επιστήμονες της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι μόνο εν μέρει σωστές. Οι δημοφιλείς θεωρίες περί κινήτρων, που αυτοί διειτύπωσαν , είναι έντονα επηρεασμένες από πολλούς συγκυριακούς και λειτουργικούς παράγοντες, οι οποίοι περιορίζουν την εποδοχή τους και πάνω από όλα την δυνατότητα της γενικής εφαρμογής τους. Πολλοί μάνατζερ έχουν επίσης δίκιο, όταν από την καθημερινή εμπειρία και την παρατήρηση της συμπεριφοράς και της στάσης των ανθρώπων στο χώρο της εργασίας, με λύπη τους συμπεραίνουν ότι τα κίνητρα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων έχουν πραγματικά μειωθεί και ότι υπάρχουν ορισμένοι, που κατά βάθος δεν θέλουν να δουλέψουν.

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

- από τη σύγκριση με την παραγωγικότητα άλλων Ευρωπαϊκών χωρών: Το 1972 η παραγωγικότητα της εργασίας στην Ελλάδα αποτελεί το 62% της αντίστοιχης του Βελγίου, το 47% της Δανίας και τα 72% της Ιρλανδίας.
- απ' τους ρυθμούς αύξησης της παραγωγικότητας: Κατά την περίοδο 1960- '73 ο ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο ήταν ο υψηλότερος του Δυτικού Κόσμου μετά εκείνον της Ιαπωνίας, αλλά αποδείχθηκε ανεπαρκής για να ανεβάσει το γενικό επίπεδο στα Ευρωπαϊκά πρότυπα. Την περίοδο '74- '80 ο ρυθμός αυτός υποχωρεί σημαντικά και υπολείπεται πλέον εκείνου άλλων χωρών , κατά δε την περίοδο 1981- '83 έχουμε μείωση του ρυθμού αύξησης,

κάτι που δε συμβαίνει σε καμία άλλη Δυτική χώρα.

Ενώ και τα τελευταία χρόνια η κατάσταση δεν έχει αλλάξει ουσιαστικά προς το καλύτερο, με αποτέλεσμα το πρόβλημα να παραμείνει ίδιο. Εξάλλου ένα άλλο στοιχείο που δείχνει πόσο η παραγωγικότητα είναι αρνητικό, στοιχείο στη μεταποίηση στην Ελλάδα είναι: Το εργατικό κόστος ανά μονάδα εκροής εξελίσσεται για την περίοδο 74-83 με ρυθμούς 2-3 φορές μεγαλύτερες των άλλων βιομηχανικών χωρών.

Και εφ'όσον η παραγωγικότητα είναι καθοριστικός παράγοντας του πληθωρισμού, το πώς θα αυξηθεί η απόδοση ανά εργαζόμενο αποτελεί ένα επίκεντρο ενδιαφέροντος για την επιχείρηση.

Παρά ταύτα η παραγωγικότητα πεισματικά παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Ενώ οι τιμές διακυμαίνονται, οι μισθοί και οι άλλες παροχές των εργαζομένων ανέρχονται σταθερά. Στο παρελθόν οι εταιρείες είχαν την δυνατότητα να αντισταθμίσουν αυτές τις μειώσεις στην παραγωγή με βελτίωση των μηχανών και του σχεδιασμού των συστημάτων παραγωγής. Όμως, εκτός από την τεχνολογία των κομπιούτερς οι εταιρείες δεν μπορούν πιά να βασίζονται στην βιομηχανική τεχνολογία και να βελτιώσουν την παραγωγή.

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

Η χαμηλή παραγωγικότητα πολύ συχνά είναι σύμπτωμα δυσαρέσκειας των εργαζομένων με το μισθό τους. Οι εργαζόμενοι παραπονούνται για το ύψος των ημερομισθίων καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο διευθύνονται τα προγράμματα πληρωμής, διανέμονται οι αμοιβές και αξιολογούνται οι αποδόσεις. Επιπλέον, 70-80% όλων των εργαζομένων λένε ότι ο μισθός, μαζί με τις πρόσθετες αποδοχές, λόγω καλής απόδοσης, δεν έχει σχέση με την πα-

ραγωγικότητά τους. Αυτό δεν εκπλήσσει τους μάνατζερς που ξέρουν εδώ και πολύ καιρό ότι οι καθορισμένες τιμές ωρομισθίων και μισθών δεν παρακινούν για υψηλότερη παραγωγικότητα. Αυτό μπορεί να μην οφείλεται σε απάθεια των εργαζομένων, όπως πιστεύουν πολλοί μάνατζερς, αλλά σε διοικητικό υπερ-έλεγχο, - περισσότερες περιγραφές καθηκόντων κλπ.- ο οποίος μπορεί να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την προθυμία των εργαζομένων.

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

Οι εργαζόμενοι μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους χρησιμοποιώντας δύο παράγοντες. Πρώτος είναι η μάθηση- όσο περισσότερο εργάζεται κανείς σε μία δουλειά τόσο πιά επιδέξια την κάνει. Δεύτερος είναι οι βελτιώσεις σε διαδικασίες, που επινοούν οι ίδιοι για να κάνουν τη δουλειά τους ευκολότερη. Όμως, αντί να αυξήσουν την παραγωγή αυτοί οι παράγοντες, συχνά καταλήγουν σε αυξημένες ώρες καθησιού. Για να κερδίσει κανείς σε παραγωγικότητα πρέπει να παρακινήσει τους εργαζόμενους να περάσουν στην εταιρεία το όφελος από την επινοητικότητά τους και να έχει τη συνεργασία τους στην υλοποίηση μεταβολών που προτείνει η διοίκηση.

Τέλος, σαν συμπληρωματικό στοιχείο στην πρώτη αυτή επαφή με την έννοια που λέγεται παραγωγικότητα και με όλα όσα περικλείει, θα λέγαμε ότι η παρουσίαση που ακολουθεί δείχνει το θέμα όπως έχει προσεγγίζοντας όσο το δυνατόν τη ζωτική πλευρά του προβλήματος. Ενός προβλήματος του οποίου το αίτιο, όπως βγήκε από την εμπειρία που αποκτήθηκε με την απασχόλησή μας πάνω σ' αυτό, είναι κυρίως οι εργαζόμενοι, μια έν-

νοια που περικλείει τόσο πολλά έτσιώστε είναι αδύνατον να καλυφθεί τέλεια το θέμα της και λιγότερο τα μέλη των διοικούντων ,ο κακός και αρχαίος εξοπλισμός, εξωγενείς παράγοντες και πολλά άλλα ευρήματα του αίτιου αυτού.

Στην παρουσίαση του θέματος που ακολουθεί πιστεύουμε ότι γίνεται μια καλή προσέγγιση τόσο όσον αφορά τα αίτια, αλλά και όσον αφορά τις επικείμενες λύσεις και συμπεράσματα ,δίνοντας μια εικόνα του σήμερα.

Ορισμοί

Νομίζουμε ότι είμαστε σε θέση να δώσουμε ορισμένους ορισμούς που βασίζονται πάνω στο θέμα ασχόλησής μας. Γνωρίζοντας την σημασία του κάθε όρου είναι νομίζουμε πιδ εύκολο να γίνει κατανοητό κάθε σημείο του κειμένου μας.

Παραγωγικότητα, το σωσίβιο κάθε εταιρείας και χώρας. Όλοι αναγνωρίζουμε πόσο ουσιαστικός είναι ο παράγων παραγωγικότητα για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης. Πράγματι, αυτή καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Σε ευρύτερη κλίμακα πάντως, η παραγωγικότητα επηρεάζει σημαντικά τη δύναμη, την επιρροή, τη βιωσιμότητα, ακόμα και την εθνική ασφάλεια της χώρας και γενικά την ευημερία των πολιτών της. Έτσι, είναι απαραίτητο, να ανεβαίνει συνεχώς το επίπεδο παραγωγικότητας, αν θέλουν οι εταιρείες να επεκτείνονται και να ευημερούν και αν θέλουμε να διατηρηθεί το βιοτικό επίπεδο και ο τρόπος ζωής .

Αυτή η αντίληψη δεν είναι ούτε καινούργια, ούτε εντυπωσιακή. Όλες οι σωστά διοικούμενες εταιρίες και δημόσιες υπηρεσίες πάντα προσπαθούσαν να ανακαλύπτουν και να αναπτύσσουν τρόπους βελτίωσης των επιπέδων παραγωγικότητας. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων ,τεχνολογιών και στρατηγικών για τη βελτίωση της παραγωγικότητας δεν έχει πάψει να απασχολεί τη σκέψη, τόσο των ανωτέρων διοικητικών στελεχών όσο και εκείνην του απλού μάνατζερ ή και του επόπτη ξεχωριστά. Πράγματι, στο κάθε επίπεδο υπευθυνότητας, όλοι οι μάνατζερ γνωρίζουν πολύ καλά τη χτυπητή διαφορά, που ξεχωρίζει ένα τμήμα, το οποίο κατά κανόνα πετυχαίνει τους στόχους και σκοπούς του, από εκείνο που αποτυχαίνει συνεχώς εξαιτίας σοβαρών εμποδίων και δυσκολιών. Η διαφορά αυτή είναι ο βαθμός αύξησης της παραγωγικότητας, που επιτεύχθηκε .Αποτέλεσμα : η συνεχής αναζήτηση, από την πλευρά όλων των στελεχών ,

καινούργιων τρόπων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του τμήματός τους.

Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα πρέπει ο ορισμός της να είναι σαφής και γνωστός σε όλους. Η διοίκηση μπορεί να βλέπει την παραγωγικότητα σαν τρόπο να παραμείνει ανταγωνιστική. Οι εργαζόμενοι μπορεί να τη θεωρούν σαν έναν συγκαλυμμένο τρόπο για να αυξηθεί ο ρυθμός εργασίας, ο αυτοματισμός και συγχώνευση ή εξάλειψη θέσεων. Αυτή η διαστρεβλωμένη άποψη των εργαζομένων συχνά είναι το αποτέλεσμα της περιορισμένης αντίληψης της διοίκησης ότι η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί μόνο εις βάρος της εργασίας, ενώ η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να απαιτεί τη δημιουργία θέσεων.

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

Το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας ορίζει την παραγωγικότητα σαν τα στοιχεία εργασίας, κεφαλαίου, ενέργειας και υλικών που καταναλώνονται για να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι, η παραγωγικότητα, είναι συνδυασμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. "Αποδοτικότητα" σημαίνει να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγή από μία καθορισμένη κατανάλωση στοιχείων. "Αποτελεσματικότητα" σημαίνει να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα άσχετα από την κατανάλωση στοιχείων που απαιτείται για να γίνει. Επομένως μια εταιρεία μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς να είναι αποδοτική και το αντίθετο. Για παράδειγμα, αυξήσεις στον όγκο - αποτελεσματικότητα- μπορεί να καλύπτουν ελλείψεις αποδοτικότητας - δηλαδή μπορεί να συγκαλύπτουν αυξημένη παραγωγή που καταλήγει σε περισσότερες δουλειές που πρέπει να ξαναγίνουν ή σε περισσότερα υπολείμματα.

Ακόμα και με καθαρή την εικόνα της παραγωγικότητας, πριν να μπορούν να αρχίσουν οι βελτιώσεις, πρέπει να υπάρχουν τρόποι αντικειμενικής μέτρησής της με ποσοτικά μεγέθη.

Ο ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η παραγωγικότητα συνήθως μετριέται σαν αναλογία της παραγωγής προς την κατανάλωση στοιχείων. Στην απλούστερη μορφή της, η "παραγωγικότητα εργασίας", είναι ο αριθμός των μονάδων που παράγονται, διαιρεμένος με τις ώρες εργασίας που χρειάστηκαν. Μια πλατύτερη μέτρηση είναι ο "ολικός δείκτης παραγωγικότητας" (ΟΔΠ) που μετριέται διαιρώντας την ολική πραγματική αξία της παραγωγής (προϊόντα και υπηρεσίες εκφρασμένα σε δραχμές, κυβικά μέτρα, ικανοποιημένους πελάτες κ.λ.π.) με την ολική πραγματική αξία όλων των συντελεστών που χρησιμοποιήθηκαν (εργασία, υλικά, κεφάλαια, ενέργεια, κλπ. εκφρασμένα σε συνδυασμό ωρών και χρημάτων).

Βήματα στον υπολογισμό του ΟΔΠ

Για να υπολογιστεί ο δείκτης, καθορίζεται πρώτα ένα έτος -βάση ή μια μέτρηση ολικής παραγωγικότητας (ΜΟΠ) με την ακόλουθη αναλογία:

$$\text{παραγωγικότητα} = \frac{\text{εκροές (παραγωγή)}}{\text{εισορές (ώρες, κεφάλαια, κλπ.)}}$$

Αποτέλεσμα είναι η ΜΟΠ για το προϊόν ή την υπηρεσία για το έτος-βάση.

Όταν καθοριστεί ο δείκτης αυτός, μπορεί να μετρηθεί η παραγωγικότητα της εταιρείας για κάθε επόμενο έτος. Πρέπει όμως να ληφθούν υπόψη δύο ακόμη παράγοντες. Πρώτα, καθώς αλλάζει το μείγμα των προϊόντων, τα νέα προϊόντα πρέπει να οριστούν σε σχέση με το πρότυπο προϊόν όσον αφορά πηγές ή κατανάλωση που απαιτείται για την παραγωγή τους.

Δεύτερον, το κόστος των συντελεστών πρέπει να ρυθμίζεται κάθε χρόνο για να λάβει υπόψη τον πληθωρισμό από το έτος-βάση.

Αφού γίνουν αυτές οι ρυθμίσεις, για να καθοριστεί ο ολικός δείκτης παραγωγικότητας, διαιρείται η ΜΟΠ του τρέχοντος έτους με την ΜΟΠ του έτους-βάση.

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

α) Πρωτογενή (PRIMARY) που περιλαμβάνει τα προϊόντα της φύσης δηλ. γής και θάλασσας που δεν έχουν υποστεί ακόμα επεξεργασία (γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία).

β) Δευτερογενή (SECONDARY) αναφέρεται στα προϊόντα που έχουν υποστεί ανθρώπινη επεξεργασία -μεταποίηση (βιομηχανία, βιοτεχνία, χειροτεχνία).

γ) Τριτογενή (TERTIARY) που περιλαμβάνει τις προσφερόμενες από τον άνθρωπο υπηρεσίες (π.χ. εμπόριο, ασφάλειες, τράπεζες, μεταφορά, ελεύθερα επαγγέλματα).

Ως παραγωγή θεωρείται ακόμα και το αποτέλεσμα της όποιας παραγωγικής διαδικασίας δηλ. η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων **ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΘΥΣΙΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΗΘΗΚΑΝ.**

Η παραγωγή αναλύεται στους γενικούς λειτουργικούς κανόνες ("λειτουργία") που περιέχουν τον προγραμματισμό και τον έλεγχο, και στην καθ'εαυτή "παραγωγή" που είναι η επεξεργασία των υλικών για να γίνει το προϊόν.

Λειτουργικοί στόχοι είναι:

- α) Να κανονιστεί ένα χρονοδιάγραμμα που να καλύπτει τις ανάγκες του μάρκετινγκ του αποθέματος και του τμήματος προμηθειών.
- β) Να μεγιστοποιηθεί η αποδοτική χρήση υλικών εργασίας και μηχανών (δηλ. να ελαχιστοποιηθεί το κόστος).
- γ) Να διατηρηθεί σταθερή η ποιότητα σύμφωνα με τις προδιαγραφές του τμήματος μάρκετινγκ.

δ) Να κρατηθεί το κόστος στα επίπεδα των ανταγωνιστών.

Έννοια Παραγωγής

Η παραγωγή αποτελεί τη διαρκή διαδικασία μετασχηματισμού δεδομένων εισροών (οικονομικοί πόροι, οι συντελεστές της παραγωγής) σε προγραμματισθείσες εκροές (υλικά αγαθά ή υπηρεσίες). Αλλά αυτό αποτελεί την τεχνική έννοια της παραγωγής. Γιατί πρέπει να γίνει διαστολή μεταξύ της τεχνικής και οικονομικής έννοιας της παραγωγής.

Τελικός σκοπός της παραγωγής είναι η ικανοποίηση των απεριόριστων αναγκών του ανθρώπου. Διότι ένα προϊόν που έχει παραχθεί άρτια από τεχνική άποψη δεν θεωρείται ότι έχει παραχθεί άρτια και από οικονομική άποψη. Η οικονομική έννοια της παραγωγής εκτείνεται πέραν του τεχνικού μετασχηματισμού των δεδομένων εισροών σε προγραμματισθείσες εκροές και περιλαμβάνει κάθε ενέργεια η οποία συμβάλλει ώστε το αγαθό να φθάσει στον τελικό καταναλωτή ή την επιχείρηση εφόσον πρόκειται για αγαθό έμμεσης κατανάλωσης.

Δηλαδή η παραγωγή ενός αγαθού μπορεί να τελειώσει τεχνικά αλλά συνεχίζεται οικονομικά μέχρι της στιγμής κατά την οποία επέρχεται η άμεση ή έμμεση κατανάλωσή του.

Το σύστημα παραγωγής μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικό εάν και μόνο αν ελαχιστοποιούν τους διαθέσιμους πόρους (εισροές) για την ίδια μονάδα προϊόντος (εκροές). Διότι εάν έχει μεγάλο κόστος θα αναγκαστεί ή να κάνει περικοπές ώστε να χαλάσει η ποιότητα ή να πάρει Αύλες άχρηστες, οπότε ξαφνικά η παραγωγικότητά του να φτάνει στο ελάχιστο.

Αρχικά πρέπει να τονίσουμε ότι οι έννοιες παραγωγή-παραγωγικότητα και γνήσιος Δημοκρατικός προγραμματισμός είναι έννοιες αλληλοσυγκρουόμενες

Χ Ω Ρ Ι Σ:

ποιοτική και ποσοτική αύξηση της παραγωγής δηλαδή, καθώς είπαμε, της υλικής και πνευματικής ποιότητας της ζωής μας αυτοαναιρείται η έννοια του Δημοκρατικού προγραμματισμού

ΧΩΡΙΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ, χωρίς μια γνήσια και αποκεντρωμένη οικονομική ανάπτυξη, που θα εγγυάται έννομο μερίδιο στην εθνική πύττα και θα εξασφαλίζει τη διαρκή θεσμοθετημένη και ενεργό συμμετοχή του εργαζόμενου στην παραγωγική διαδικασία ΚΑΘΕ ΕΚΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΟΥΤΟΠΙΑ.

ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΟΥΜΕ ΥΠΟΨΗ ΜΑΣ ΟΤΙ:

ΧΩΡΙΣ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ + ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΚΑΝΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΕΝ ΔΙΚΑΙΩΝΕΤΑΙ Α Ρ Α : Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥΣ ΣΥΝΙΣΤΑ ΠΡΟΤΑΣΗ ΖΩΗΣ.

ΕΠΕΞΗΓΗΜΑΤΙΚΑ ΤΟΝΙΖΟΥΜΕ:

Χωρίς αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς δηλαδή την βελτιστοποίηση των όρων παραγωγής υποβαθμίζεται σταδιακά η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων . ΑΥΤΟ ΣΗΜΑΙΝΕΙ:

υποβάθμιση ποιότητας εθνικής ζωής και περαιτέρω οικονομική και πολιτική εξάρτησης => (όταν μιλάμε για την εθνική παραγωγικότητα).

ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΛΟΙΠΟΝ:

- . ΟΡΓΑΝΩΣΗ
- . ΣΚΛΗΡΗ ΔΟΥΛΕΙΑ
- . ΔΟΜΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ
- . ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
- . ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
- . ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΞΙΩΝ

Δεν αναφερόμαστε στον εξοντωτικό ορθολογισμό που οδηγεί σε μια μηχανική εντατικοποίηση αλλά στην ιστορική αναγκαιότητα για την υπευθυνότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία μας στο χώρο εργασίας.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛΛΗ:

Δεν μπορούμε να μιλάμε για παραγωγικότητα ΧΩΡΙΣ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΣΚΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANAGEMENT).

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ => Έννοιες αλληλοκαθοριζόμενες

Η θέσπιση ηθικών και υλικών κινήτρων για τους εργαζό-

μενους. Στην περίπτωση της εθνικής παραγωγής μιλάμε και για την συμμετοχή τους στην εθνική πίττα.

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΩΣ ΥΠΑΓΟΡΕΥΕΙ ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΘΥΣΙΩΝ για το ίδιο αποτέλεσμα ή ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ με τις ίδιες θυσίες.

ΕΤΣΙ ΚΑΘΕ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΔΕΝ ΥΠΟΔΗΛΩΝΕΙ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Αντίθετα κάθε αύξηση της παραγωγικότητας (σε σταθερές παραγωγικές συνθήκες) συνεπάγεται και αύξηση της παραγωγής.

[Ως σταθερές παραγωγικές συνθήκες, εννοείται η σταθερότητα των παραγωγικών συντελεστών η, αλλιώς πως, σε δοσμένο βαθμό απασχόλησης].

Το 100% αποτελεί το μέγιστο θεωρητικό ποσοστό απασχόλησης.

Οι επιχειρήσεις όμως και δη οι ελληνικές λειτουργούν σε βαθμό απασχόλησης γύρω στο 80% (επειδή σπάνια αξιοποιείται όλο το παραγωγικό δυναμικό).

Π.χ. Μία βιοτεχνία χρησιμοποιεί 10 εργάτες που παράγουν 50 κομμάτια την ημέρα, δηλ. ο συντελεστής απόδοσης ανά εργάτη είναι 5 κομμάτια την ημέρα.

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

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

ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ : Έχουμε ακόμη όταν η παραπάνω επιχείρηση με τον ίδιο βαθμό εργατών και στον ίδιο χρόνο απασχόλησης, αλλά με ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΟΓΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ, καταφέρει να αυξήσει τα κομμάτια από 50 σε 51, 52, 53 κλπ.

ΠΑΡΑΤΗΡΟΥΜΕ

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

ΩΣΤΟΣΟ

Κυρίαρχη έννοια όχι η παραγωγικότητα ο όρος "παραγωγικότητα" αποτελεί μια από τις 3 διαστάσεις και εκφράσεις ενός άλλου γενικότερου όρου που λέγεται ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (EFFICIENCY) λοιπόν διακρίνεται σε α) παραγωγικότητα (PRODUCTIVITY) αν διερευνάται ως προς ποσοτικά ή τεχνικά επιτεύγματα

παραγωγικότητα έδαφος

παραγωγικότητα κεφαλαίου

παραγωγικότητα εργασίας

παραγωγικότητα διοίκησης

β) Αποδοτικότητα (PROFITABILITY) αν εκφράζεται ως κέρδος ή τιμή.

αποδοτικότητα επιχειρησιακού κεφαλαίου

αποδοτικότητα επιχειρηματικού κεφαλαίου

αποδοτικότητα λογιστική πραγματική

γ) Οικονομικότητα (ECONOMY) αν αναφέρεται στο βαθμό προσέγγισης της οικονομικής αρχής ή αλλιώς πως, της προσπάθειας.

μεγιστοποίηση αποτελέσματος

ελαχιστοποίηση θυσίας

Η παραγωγικότητα πρέπει να εξετάζεται σε ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΤΟΝ ΤΟΠΟ ΚΑΙ ΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ.

Έτσι, αυτό που μέχρι χθες κρινόταν ως παραγωγικό οικονομικό και αποδοτικό σήμερα κρίνεται (ως ως αντιπαραγωγικό ή και ζημιογόνο). Γι' αυτό ακριβώς η ανθρώπινη πορεία και ο, όποιος δείκτης ευημερίας ανάγεται σε τελευταία ανάλυση σε μια σχέση "ανθρώπου" κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος.

Παραθέτουμε παρακάτω μερικές απόψεις κοινωνικοπολιτικών συστημάτων οι οποίες είναι:

ΦΙΛΕΛΕΥΘΕΡΟ ΚΡΑΤΟΣ

Πλουραλιστική άποψη.

Η κρατική εξουσία στις αστικές κοινωνίες είναι επιμερισμένη και διάσπαρτη σε μεγάλο αριθμό ατόμων ή ομάδων και δεν αποτελεί παρά την συνισταμένη των επιμέρους εξουσιών. Ο ανταγωνισμός σ'όλα του τα επίπεδα εγγυάται την εξισορρόπηση. ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ ΟΥΔΕΤΕΡΟ.

ΩΣΤΟΣΟ: Η σκέψη μας και η δράση μας έγιναν δούλοι της μηχανής. ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ Η ΑΠΟΔΕΣΜΕΥΣΗ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ.

Οι μικροεπιχειρήσεις ηττώνται και σταδιακά χάνονται λόγω της αποτελεσματικότητας των μεγάλων εταιρειών.

Οι μεγάλες εταιρείες επιβάλλουν

- τις τιμές
- τη ζήτηση
- τις ανάγκες

Μαρξιστική άποψη

Το κράτος όχι ουδέτερο είναι όργανο ταξικής εξουσίας. Βασική του λειτουργία η άμβλυση των ταξικών συγκρούσεων ΡΥΘΜΙΣΤΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ που είναι σύστημα ασταθούς ισορροπίας. ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ στο ιδιωτικό κεφάλαιο που κατευθύνει τη μάζα.

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

-Έχουν το νομικό σχήμα Α.Ε. ή οργανισμού.

-Στοχεύουν στην νομιμότητα των πράξεων και όχι στην παραγωγικότητα.

-Απουσιάζει η προσωπική αγωνία του εργαζόμενου για το αποτέλεσμα.

Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΥΡΙΩΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΤΑΙ

-Για την αποφυγή σκανδάλων

-Για το νομότυπο και την νομιμοφάνεια ενεργειών

-Για την έγκριση πιστώσεων με σκοπό την κάλυψη των ελλειμμάτων

ΕΤΣΙ ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ οι κρατικές επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μέχρι το πρόσφατο παρελθόν.

Το πρόβλημα της αντιπαραγωγικότητας μπορεί να λυθεί αν οι Δημόσιες επιχειρήσεις λειτουργήσουν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια όπου χωράνε.

ΕΤΣΙ ΕΠΙΔΙΩΚΟΥΜΕ:

Την αποτελεσματικότερη οργάνωση των δημοσίων επιχειρήσεων και του δημοσίου τομέα γενικότερα. Κι εδώ μπορούμε θαυμάσια να μεταφέρουμε τις εμπειρίες της οργάνωσης του ιδιωτικού τομέα σ'ότι αφορά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών στον προγραμματισμό, στη λήψη αποφάσεων, Στο συντονισμό και έλεγχο.

Στην κατάρρευση του μύθου της αντιπαραγωγικότητας δήθεν του γραφειοκρατικού συστήματος πιστεύουμε ότι μόνο ένα γραφειοκρατικό, αλλά άρτια οργανωμένο σύστημα μπορεί να εγγυηθεί την αναζήτηση υπευθυνότητας στον δημόσιο τομέα.

Τα σύγχρονα μέσα οργάνωσης και επικοινωνίας μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά:

-Στη στελέχωση με MANAGERS της Δ.Δ. που θα μπορούν να καθοδηγήσουν και να πείσουν χωρίς να θυσιάσουν τίποτα από το κοινωνικό συμφέρον.

-Με τη λήψη στοιχειωδών μέτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας ιδίως στο διοικητικό προσωπικό των δημοσίων

επιχειρήσεων. (Π.χ. ο Μέσος Ευρωπαϊός δείκτης απασχόλησης στις τηλεπικοινωνίες ανέρχεται για το τεχνικό προσωπικό σε 4 άτομα για κάθε 1.000 τηλέφωνα στην Ελλάδα 4,3 άτομα.

Αντίθετα στο διοικητικό τομέα αντιστοιχούν 3,4 άτομα στην Ευρώπη και στην Ελλάδα 6,5 άτομα για 1000 τηλέφωνα.

Από τους 4.000 απασχολούμενους σε κάποιο οργανισμό περισσεύουν οι 2.000 , έχουμε στρατηγούς και όχι στρατιώτες. Οι υπεράριθμοι να δουλέψουν αλλού σ'άλλους κοινωνικούς φορείς και να πληρώνονται από τον οργανισμό. Μόνο έτσι θα πάψουν να είναι αντιπαραγωγικοί.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ (PRODUCTIVITY)

Πρόκειται για τη σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν (κεφάλαιο εργασία και έδαφος -φύση) για την επίτευξή του. Όταν, λοιπόν αναφερθούμε σε προβλήματα αύξησης αντιπαραγωγικότητας, πρέπει ή με τα ίδια, διατιθέμενα μέσα ν'αποκομίζουμε περισσότερα, καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα ή με λιγότερα μέσα και θυσίες να έχουμε το ίδιο αποτέλεσμα.

Η παραγωγικότητα αναφέρεται στην οργάνωση της επιχειρησιακής αλλά και της συνολικής εθνικής και κοινωνικής οικονομικής δραστηριότητας κι αποβλέπει στην βελτίωση του οργανωτικού στοιχείου της οικονομίας.

Η παραγωγικότητα μπορεί να εκφραστεί ως η

ποσότητα παραγωγής+ποιότητα παραγωγής + κοινωνική χρησιμότητα
κόστος παραγωγής (δηλ.φυσικοί + κοινωνικοί συντελεστές)

Η παραπάνω ισοδότητα δεν έχει αριθμητικό αλλά εννοιολογικό χαρακτήρα.

Η μαθηματική ισοδότητα μπορεί να εκφραστεί ως

$$Π = \frac{\text{ποσότητα} \times \text{ποιότητα}}{\text{κόστος}}$$

όπου

Π=παραγωγή ανά μονάδα θυσίας.

Κοινωνική χρησιμότητα: Δεν εννοούμε μόνο την απλή χρησιμότητα (π.χ. ψωμί) που έχει βέβαια περισσότερη πρακτική χρησιμότητα, αλλά και την οικονομική (π.χ. καλλυντικά).

Η κοινωνική χρησιμότητα πρέπει επίσης να συνεξετασθεί και με τον ορισμό της χαρακτήρα, δηλαδή την αύξηση της που προκύπτει απ'την αύξηση των διατιθεμένων συντελεστών κατά μία μονάδα.

Η παραγωγικότητα τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον εθνικό τομέα εμφανίζεται ως;

παραγωγικότητα εδάφους

παραγωγικότητα κεφαλαίου

παραγωγικότητα εργασίας

παραγωγικότητα διοίκησης.

Τ Ο Μ Α Ν Α Τ Ζ Μ Ε Ν Τ

Έχοντας δει την επιχείρηση υπό το φως της σύγχρονης θεώρησης ,ας προχωρήσουμε τώρα στο πώς διοικείται.

Η λέξη Μάνατζμεντ συνδέεται με τρεις σχετιζόμενες , αλλά και διαφορετικές έννοιες:

1.Μάνατζμεντ:Οι άνθρωποι (ποιοί είναι;)

2.Μάνατζμεντ:Οι δραστηριότητες (τί κάνουν;)

3.Μάνατζμεντ:Η επιστήμη (τί δουλειά χρησιμοποιούν;)

1. Όπως φαίνεται από το Σχήμα 1 το Μάνατζμεντ όταν αναφέρεται στο ανθρώπινο στοιχείο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού περιλαμβάνει αυτούς που είναι στο μέσον και στο άνω μέρος της πυραμίδας, Αυτοί οι άνθρωποι είναι συνήθως οργανωμένοι σε μία κλίμακα της οποίας η κατώτερη βαθμίδα είναι ο εργοδηγός και η ανώτατη καταλαμβάνεται από τον Πρόεδρο ή το Ανώτατο Εκτελεστικό Όργανο (CEO).

2. Το Μάνατζμεντ σαν μια δέσμη δραστηριοτήτων περιλαμβάνει αυτές τις ανθρώπινες απασχολήσεις που μπορούν να ορισθούν σαν πνευματικές, δηλαδή, μη χειρονακτικές. Όπως δείχνει και το Σχήμα αυτές οι δραστηριότητες αρχίζουν από τις πιο αφηρημένες εργασίες, όπως σχεδιασμός και οργάνωση και καταλήγουν στις πιο συγκεκριμένες εργασίες όπως λογιστική και έλεγχος.

3. Η έννοια της επιστήμης του Μάνατζμεντ είναι έως χαρακτηριστικό της εποχής: ακαθόριστη ,αμφίβολη, πολυσχιδής, παραχρησιμοποιημένη και γενικά προβληματική. Παραδοσιακά το Μάνατζμεντ θεωρείτο σαν ένα παρακλάδι της οικονομικής επιστήμης. Αυτή η παράδοση έχει τις ρίζες της στο ότι η πολιτική οικονομία ήταν και είναι "η μελέτη της χρήσης οικονομικών πόρων που έχουν εναλλακτικές χρήσεις". Ο φορέας, το όργανο, ή το σύστημα που υλοποιεί τη "χρήση οικονομικών πόρων", δηλαδή, η επιχείρηση, συμπεριλαμβάνονταν στη μελέτη του οικονομολόγου μόνο σαν ένα παθητικό όργανο το οποίο αντιδρούσε στη λεγόμενη "αόρατη χείρα", δηλαδή , την αγορά. Ο επιχειρηματίας σαν το διοικητικό

όργανο δεν "μετρούσε" στο βιβλίο του κλασσικού οικονομολόγου.

Τα πρώτα λιθάρια του οικοδομήματος της Επιστήμης του Μάνατζμεντ τοποθετήθηκαν στις αρχές του 20ου αιώνα. Από τότε μέχρι σήμερα η επιστήμη πέρασε από τρία αλληλοσυνδεδεμένα, αλλά αρκετά σαφώς διαχωρισμένα στάδια:

- 1.Τη Κλασσική Θεωρία του Μάνατζμεντ.
- 2.Τη Νεοκλασσική Θεωρία του Μάνατζμεντ.
- 3.Τη Σύγχρονη Θεωρία του Μάνατζμεντ.

Η Κλασσική Θεωρία

Η κλασσική θεωρία χαρακτηρίζεται από δύο δέσμες προσπάθειών. Η πρώτη δέσμη άρχισε στις Η.Π.Α. και είχε σαν σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου στοιχείου, και κυρίως του Εργατικού Προσωπικού. Αυτή η δέσμη προσπάθειών είναι γνωστή σαν το Επιστημονικό Μάνατζμεντ (SCIENTIFIC MANAGEMENT) με αρχηγό τον μηχανικό F.W. TAYLOR . Η δεύτερη δέσμη έχει σαν σκοπό την ορθολογιστική οργάνωση της επιχείρησης (BUREAUCRACY -Γραφειοκρατία) και έχει τις ρίζες της στην Ευρώπη με αρχηγούς τον H. FAYOL, M. WEBER, L.F. URWICK, κ.ά. Οι θεωρητικές βάσεις αυτής της προσπάθειας βρίσκονται στην οργάνωση του στρατού στην Ευρώπη.

Η Νεοκλασσική Θεωρία

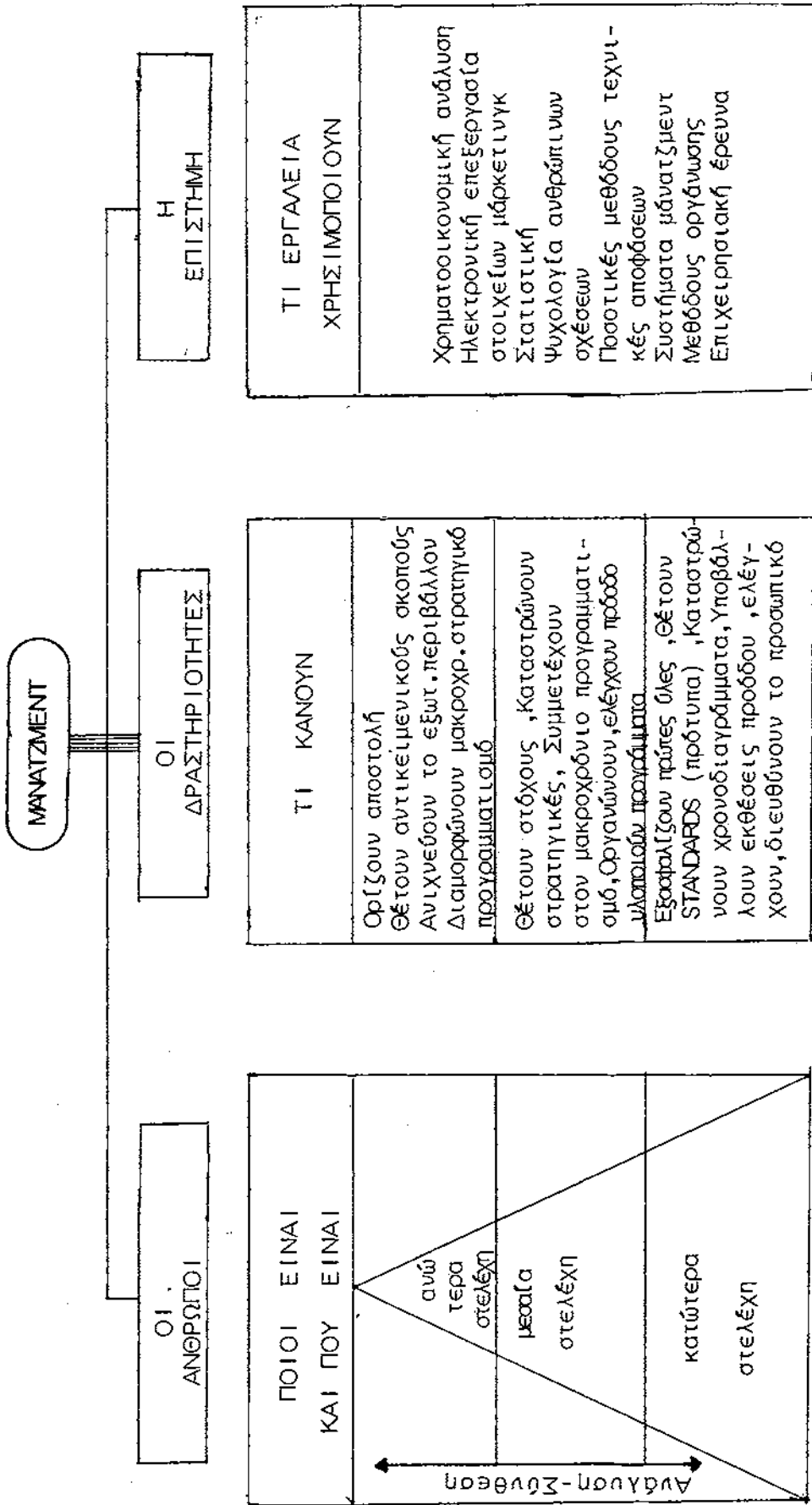
Η Νεοκλασσική θεωρία χαρακτηρίζεται από τη συμμετοχή κοινωνικών επιστημόνων και ιδίως ψυχολόγων. Το επίκεντρο αυτής της σχολής είναι η υπογράμμιση του ανθρώπινου στοιχείου σαν κοινωνικού όντος που έχει μεταξύ των άλλων αναγκών και κοινωνικές ανάγκες. Η ευτυχία και ικανοποίηση του εργαζόμενου έγινε το αντικείμενο χιλιάδων επιστημονικών πειραμάτων και εφαρμογών. Το πρώτο ακρογωνιαίο λιθάρι αυτής της σχολής στήθηκε με τις περίφημες έρευνες KAWTHORME γύρω στο 1936. Τα ονόματα MAYO, A.MASLOW, D.MC GREGOR, R. LIKERT, C.ARGYRIS, W.BENNIS και F.HERZBERG είναι πολύ στενά

συνδεδεμένα μ'αυτή τη σχολή.

Η Σύγχρονη Θεωρία

Η σύγχρονη θεωρία του Μάνατζμεντ θέτει κάτω από το μικροσκόπιο της την επιχείρηση σαν ένα ανοιχτό σύστημα. Συγκεκριμένα, ο σύγχρονος επιστήμονας του Μάνατζμεντ συγκεντρώνει την προσοχή του στο διοικητικό στέλεχος (μάντζερ) σαν ένα μηχανισμό λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, υλοποίησης της απόφασης και ελέγχου. Αυτή η άποψη του μάνατζμεντ συμβαδίζει με τις τελευταίες εξελίξεις και αξιώματα των σημερινών "υπερεπιστημών" της Επιστήμης Συστημάτων και Κυβερνητικής.

Οι πατέρες αυτής της θεωρίας προέρχονται από πολλά πεδία της τέχνης και της Επιστήμης. Σ'αυτό περιλαμβάνονται τα ονόματα του Βιολόγου L.VON BERTALANFFY, των Μαθηματικών A.RAPPOPORT και N.WIEENER, του Οικονομολόγου K. BOULDING, του Επιχειρηματία C.BARNARD, του Κυβερνητολόγου S.BEER, του Νομπελίστα H.SIMON, των Ακαδημαϊκών R.ACKOFF, E.TRIST, F. EMERY, C. CHURCHMAN, R. CYERT, F. MARCH, R.DILL και εκατοντάδων άλλων αντρών και γυναικών που ξόδεψαν και ξοδεύουν τη ζωή τους προσθέτοντας ένα λιθάρι στην κατασκευή του μεγαλύτερου οικοδομήματος: της θεωρίας των ανθρωπίνων οργανισμών, της θεωρίας του Μάνατζμεντ.



Σχήμα 1. Οι τρεις διαστάσεις του Μάνατζμεντ

Γιατί μειώθηκε η παραγωγικότητα;

Είναι ευκολώτερο να τεκμηριώσουμε τη φθίνουσα πορεία της παραγωγικότητας παρά να δώσουμε μια ικανοποιητική εξήγηση για τα αίτια, που την προκαλούν κατά κύριο λόγο. Πράγματι, η έρευνα για τα αίτια στην πτώση της παραγωγικότητας έχει επιφέρει σύγχυση και έχει διαψεύσει όχι μόνο τα στελέχη των επιχειρήσεων, αλλά ακόμα και τους ειδικούς οικονομολόγους. Πολλές εξηγήσεις προτάθηκαν, αλλά δεν υπήρξε ακόμα μια συμφωνία όλων των πλευρών για τα αίτια του προβλήματος. Πολλοί παρατηρητές έχουν πεισθεί πάντως ότι οι λόγοι της μείωσης είναι ποικίλοι, περίπλοκοι, και αλληλοεξαρτώμενοι.

Παρόλο που δεν υπάρχει ομοφωνία σε ό,τι αφορά τα αίτια του προβλήματος, όλοι παραδέχονται ότι, εάν θέλουμε να αναζωογονήσουμε την οικονομία μας, να την καταστήσουμε περισσότερο ανταγωνιστική, όχι μόνο στο εσωτερικό αλλά και σε διεθνή πλαίσια, και να εξασφαλίσουμε στους πολίτες της χώρας μας ένα βιοτικό επίπεδο, που να καλυτερεύει συνεχώς, τότε, η βελτίωση της παραγωγικότητας πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα και απώτερο σκοπό τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το έθνος.

Ποιά είναι ορισμένα από τα συγκεκριμένα αίτια, με τα οποία εξηγείται η πτώση της παραγωγικότητας;

α) Η έλλειψη καταλλήλων κινήτρων για τους εργαζόμενους για την προσφορά υψηλής ποιότητας εργασίας, καθώς και οι λιγοστές γνώσεις που διαθέτουν. Π.χ. η έλλειψη ειδίκευσής τους στον τομέα εργασίας τους. Αυτό συμβαίνει τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα της χώρας.

β) Κακός χειρισμός από την πλευρά της διοίκησης τόσο σε θέματα καθαρά διοικητικά οργανωτικού χαρακτήρα, αλλά και σε επίπεδο εποπτείας ή προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, με συνέπεια τη δημιουργία επιβλαβών εργασιακών σχέσεων για το επιχειρησιακό σύνολο και κακό οργανωτικό πρόγραμμα όσον αφορά τη διαδικασία της παραγωγής και της

οργάνωσης της καθ'αυτού παραγωγικής διαδικασίας μέσα σε μια επιχείρηση στο δημόσιο.

γ)Ο παμπάλαιος μηχανολογικός εξοπλισμός, και η έλλειψη υψηλής τεχνολογίας και μηχανημάτων τελευταίου τύπου στις ελληνικές επιχειρήσεις.

δ)Δεν γίνεται αύξηση των δαπανών του κράτους για την έρευνα. Ακόμη έλλειψη οικονομικής και φορολογικής πολιτικής που να ενθαρρύνει τις μαζικές επενδύσεις για νέο παραγωγικό κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και τεχνολογία.

ε)Κακή επιλογή και πρόσληψη προσωπικού.

στ)Μη συνειδητοποίηση από τους εργαζομένους της υποχρέωσης που έχουν για προσφορά υψηλής ποιότητας εργασίας.

Σαφέστατα το πρόβλημα και οι συνέπειές του είναι τεράστια. Υπάρχουν απλές λύσεις και είναι απίθανο να επιλυθεί ικανοποιητικά το πρόβλημα και να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα η κάθε μεμονωμένη πρόταση.

Κατά πάσα πιθανότητα, η αναζήτηση της λύσης θα απαιτήσει τη συνδυασμένη προσπάθεια και την ειδική γνώση εμπειρών επιστημόνων από διαφορετικούς κλάδους.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε κάποιους τρόπους για την αντιμετώπιση της χαμηλής παραγωγικότητας.

Παραγωγικότητα και Κίνητρα

Είναι γεγονός ότι η μείωση στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το μνάτιζμεντ σήμερα, είναι η μείωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων, η ολοφάνερη αποδυνάμωση της θέλησής τους να εργαστούν, και η σημαντική χαλάρωση της δέσμευσής τους από τους κανόνες της εργασίας, καθώς και η μη ταύτισή τους με τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς των επιχειρήσεων, που πληρώνουν τους μισθούς τους.

Χωρίς αμφιβολία, όλοι οι μνάτιζερ έχουν συναντήσει εργαζόμενους, που απλά δεν ενδιαφέρονται, που μονότονα αποκρούουν και την παραμικρή ευκαιρία και που προσφέρουν, την ελάχιστη απαραίτητη εργασία μονάχα ώστε να μην απολυθούν. Ακόμα και σαν απλοί καταναλωτές, συναντάμε υπαλλήλους, που δεν ενδιαφέρονται καθόλου, δε δίνουν την απαραίτητη προσοχή και προσήλωση στην εργασία τους και που η δουλειά τους είναι σκάρτη.

Το ενοχλητικότερο όμως - και μάλιστα σε μια εποχή που θα έπρεπε να αναζητούμε τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας - είναι η μάλλον κυνική συμπεριφορά ορισμένων ανθρώπων, που γενικά υποτιμούν την εργασία και υπαινίσσονται ότι θα πρέπει να υπάρχει κάτι έμφυτα στραβό σε οποιονδήποτε αποδέχεται την ηθική της εργασίας.

Συνοπτικά, πολλοί παρατηρητές αισθάνονται ότι, τα τελευταία χρόνια, αυξήθηκε ανησυχητικά ο αριθμός των εργαζομένων που είναι αυτάρεσκοι και υπερβολικά επιεικείς με τους εαυτούς τους. Τέτοιου είδους εργαζόμενοι δύσκολα ενδιαφέρονται για τα προβλήματα και τους στόχους των επιχειρήσεών τους και είναι ακόμα λιγότερο πρόθυμοι να προσφέρουν τη βοήθειά τους στις επιχειρήσεις, που τους αμείβουν και τους παρέχουν τη δυνατότητα να πετύχουν βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου.

Από την άλλη πλευρά, μερικοί έχουν ριζικά διαφορετική άποψη σ'ό,τι αφορά τη σχέση μεταξύ του ενδιαφέροντος

των εργαζομένων και την παραγωγικότητα. Αυτά τα άτομα, που μπορούμε να τα χαρακτηρίσουμε οπαδούς της "σχολής των κινήτρων", αμφισβητούν έντονα την παραπάνω εξήγηση για τη μείωση στην παραγωγικότητα της εργασίας. Διαθέτοντας μια πληθώρα ερευνητικών μελετών, που πιστεύουν, ότι κατηγορηματικά και αναμφίβολα αποδεικνύουν την άποψή τους, ισχυρίζονται ότι το ενδιαφέρον των εργαζομένων είναι ένα έμφυτο ανθρώπινο χαρακτηριστικό. Πιστεύουν ακόμα ότι οι άνθρωποι, στη μεγάλη τους πλειοψηφία, θέλουν να δουλέψουν και πως τους ενδιαφέρει να συμβάλουν σημαντικά στις επιχειρήσεις, που εργάζονται. Επιπλέον, ισχυρίζονται πως με βάση πολλές εμπειρικές μελέτες έχει τεκμηριωθεί το γεγονός ότι οι άνθρωποι αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση και αυτοεπιβεβαίωση μέσα από την εργασία. Συνεπώς, αν η παραγωγικότητα της εργασίας δεν είναι ικανοποιητική, τότε το λάθος οφείλεται στο μάναιζμεντ και στο γεγονός ότι αυτό δεν έδωσε την απαραίτητη προσοχή στα συμπεράσματα των σχετικών ερευνών και απέτυχε να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις υποδείξεις της επιστήμης της συμπεριφοράς.

Ποιά είναι η σωστή απάντηση; Θέλουν πραγματικά οι άνθρωποι να δουλέψουν; Υπάρχει αληθινά αυτό το έμφυτο ενδιαφέρον που τους καθοδηγεί; Ή συμβαίνει μάλλον το αντίθετο σ' αυτήν την περίπτωση; Ποιοι παράγοντες και ποιές συνθήκες επηρεάζουν πραγματικά το καθ'όλα σημαντικό επίπεδο της παραγωγικότητας;

Και ειδικότερα, ποιές συγκεκριμένες υποδείξεις μπορούν να γίνουν για να βοηθήσουν τα διοικητικά στελέχη να κατευθύνουν τους οργανωτικούς στόχους και σκοπούς, να προγραμματίζουν τη μελλοντική ανάπτυξη και να εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους.

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

Οι ψυχολόγοι της σχολής των κινήτρων δεν παύουν να υπογραμμίζουν τη σημασία που έχουν για τους εργαζόμενους η ελευθερία, η ανεξαρτησία και η προσωπική αυτονομία στο περιβάλλον της εργασίας τους. Ακόμα, την έντονη ανάγκη που αισθάνονται τα άτομα να σχεδιάζουν, να οργανώνουν, να ελέγχουν τη δουλειά τους και να έχουν μια μεγαλύτερη συμμετοχή στα θέματα, που άμεσα τους επηρεάζουν. Πράγματι, η έμφαση στους παράγοντες αυτούς είναι ο "ακρογωνιαίος λίθος" του κινήματος για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας. Πάλι, όμως θα πρέπει να αναρωτηθούμε κατά πόσον εκφράζονται από όλους αυτές οι επιθυμίες.

Για να απαντήσουμε σ' αυτό το ερώτημα, θα πρέπει πρώτα να παραδεχθούμε ότι οι άνθρωποι προβάλλουν αυτή την ανάγκη σε σχέση με την επιθυμία και την ικανότητά τους να σχεδιάζουν, να οργανώνουν και να ελέγχουν την εργασία τους. Οποσδήποτε, η αυτονομία και η συμμετοχή είναι σημαντικά στοιχεία για μερικούς εργαζόμενους. Δύσκολα όμως μπορούμε να τα γενικεύσουμε και να τα ανάγουμε σε πανανθρώπινη ανάγκη. Οι Μάνατζερ ξέρουν πως όλοι οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη νοημοσύνη, τη γνώση και την πείρα, ή ακόμα και τη θέληση, να εμπλακούν σε τέτοιες λειτουργίες της εργασίας. Αν περιμένει κανείς να αναλάβουν τέτοιες ευθύνες όλοι οι εργαζόμενοι - στην ουσία αν επιβάλλεται η συμμετοχή τους παρά τη θέλησή τους - υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν σοβαρές λειτουργικές δυσκολίες στην επιχείρηση ή ακόμα και να προκληθεί χάος.

Επιπλέον, οι ανάγκες των ανθρώπων σε σχέση με τη διάρθρωση της εργασίας διαφέρουν τρομαχτικά. Μερικά άτομα χρειάζονται ένα απολύτως ιεραρχημένο, και σαφώς καθορισμένο, εργασιακό πλαίσιο, όπου καθοδηγούνται από τον προϊστάμενό τους, με συγκεκριμένες εντολές σχετικά με τον τρόπο τέλεσης της εργασίας, και ξέρουν τι ακριβώς περιμένουν απ' αυτούς. Πράγματι, πολλοί εργαζόμενοι, που είναι

ανασφαλείς, βρίσκουν ότι μια παρόμοια ατμόσφαιρα είναι ψυχολογικά κατάλληλη γι' αυτούς, και αναφέρεται ότι σ' αυτές τις συνθήκες αποδίδουν τα μέγιστα. Τοποθετώντας τέτοια άτομα σε εργασία με σημαντική αυτονομία, όπου θα έπρεπε να παίρνουν αποφάσεις και να συμμετέχουν στις πιο παραδοσιακές διοικητικές λειτουργίες, μπορεί να δημιουργηθεί σ' αυτά κάποιο αίσθημα απειλής και συνεπακόλουθα ένα έντονο άγχος που πιθανώς θα μειώσει την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί μάνατζερ έχουν αντιληφθεί ότι ορισμένοι εργαζόμενοι προτιμούν ένα σχετικά χαλαρό περιβάλλον εργασίας με μεγαλύτερη αυτονομία. Αυτοί οι άνθρωποι δέχονται με ευχαρίστηση την ευκαιρία να κάνουν τις ιδέες τους πράξη και είναι πραγματικά ευχαριστημένοι με εκείνες τις εργασίες που απαιτούν τη συμμετοχή τους.

Όμως το σημαντικότερο είναι ότι τα άτομα αυτά, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μπορούν να προσφέρουν τα μέγιστα στις εταιρείες τους.

Τέλος, οι εργαζόμενοι, που έχουν την ικανότητα και τη δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος στην από κοινού με το μάνατζμεντ λήψη των αποφάσεων, θα πρέπει πρώτα να ταυτιστούν με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης. Θα πρέπει δηλαδή να ενδιαφέρονται για τις εταιρείες τους.

Πάντως, πρέπει να τονιστεί ακόμα μια φορά ότι οι εργαζόμενοι δεν ταυτίζονται όλοι στον ίδιο βαθμό με τους στόχους των επιχειρήσεων. Εάν δεν έχουμε την επίδραση άλλων παραγόντων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την εταιρεία τους, για τα προβλήματα και τους στόχους της, και μπορεί να κάνουν θετικές προτάσεις για την πρόδοσή της. Όταν όμως η στάση των εργαζομένων είναι του τύπου "εγώ δε δίνω φράγκο", δεν υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να φανούν χρήσιμοι στην εταιρεία τους.

Μερικοί πάντως πιστεύουν ότι η λύση για την χαμηλή παραγωγικότητα είναι η αναβάθμιση της εργασίας.

Η αρχή στην οποία στηρίζεται η έννοια της αναβάθμισης της εργασίας είναι ότι, μόνον όταν δημιουργούνται τα

κίνητρα και οι προϋποθέσεις για την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας - που σύμφωνα με τον HERZBERG είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, το ενδιαφέρον για την ίδια τη δουλειά, η υπευθυνότητα, η πρόοδος και η προσωπική ανάπτυξη - τότε τα άτομα παρακινούνται πραγματικά και μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των σκοπών της εταιρείας.

Πράγματι, τα τελευταία δέκα χρόνια έχουν ακουστεί τόσα πολλά για τα υποτιθέμενα θαύματα της αναβάθμισης της εργασίας, ώστε αυτή να θεωρείται το μαγικό ραβδί που θα μας δώσει την ασύλληπτη παραγωγικότητα. Εκείνη που όλοι επιθυμούμε.

Μερικοί μάνατζερ, που υποστηρίζουν τη θεωρία της αναβάθμισης της εργασίας, αναφέρουν ότι οι μετακινήσεις του προσωπικού, οι αδικαιολόγητες απουσίες και τα παράπονα των εργαζομένων μειώθηκαν γενικά, ενώ η ποιότητα, η παραγωγικότητα και το ηθικό τους αυξήθηκαν. Άλλοι μάνατζερ πάλι παρατήρησαν ασαφή ή και αρνητικά αποτελέσματα και σταμάτησαν τις προσπάθειές τους για την αναβάθμιση της εργασίας. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα προκάλεσε τέτοια πτώση στην παραγωγικότητα, που ούτε ο χρόνος δεν μπορεί να την επανορθώσει: τα κέρδη ποτέ δεν ξεπέρασαν τα έξοδα.

Είναι ενδιαφέρον πάντως το ότι, ενώ η αναβάθμιση της εργασίας υποτίθεται πως ικανοποιεί τις υψηλού επιπέδου ανάγκες, παρ'όλα αυτά πολλοί εργαζόμενοι δεν ακολούθησαν τα προγράμματα και προτίμησαν την πιο παραδοσιακή οργάνωση της εργασίας, που απαιτεί μικρότερη ατομική ευθύνη και τους δίνει μεγαλύτερη εμπειρία.

Ακόμα και οι ηγέτες των συνδικαλιστικών οργανώσεων δε δέχονται πάντα με ενθουσιασμό τα προγράμματα αναβάθμισης της εργασίας και συχνά αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τις προθέσεις του μάνατζμεντ.

Στο σημείο αυτό, είναι δυνατό με τα δεδομένα, που έχουμε, να εκφράσουμε μια συνολική αξιολόγηση, για την αποτελεσματικότητα της αναβάθμισης της εργασίας:

Ίσως είναι πολύ νωρίς να βγάλουμε συμπεράσματα, και

οι επιχειρήσεις θα χρειαστούν αρκετό χρόνο για να αξιολογήσουν πλήρως τα εν εξελίξει προγράμματα, καθώς και εκείνα που βρίσκονται στο στάδιο του σχεδιασμού. Φαίνεται, πάντως, ότι η αναβάθμιση της εργασίας, παρόλο που είναι μια σωστή λύση, την οποία το μάνατζμεντ μπορεί να εφαρμόσει κατ'επιλογή κατά πάσα πιθανότητα δεν είναι η πανάκεια για το πρόβλημα της παραγωγικότητας, όπως πολλοί ισχυρίζονται.

Έλλειψη Αφοσίωσης στην Εργασία

Θεωρώντας το πρόβλημα της παραγωγικότητας διαχρονικά, πολλοί παρατηρητές αντιλήφθηκαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων απ'όλα τα κοινωνικά στρώματα απλά δε θέλει να εργαστεί τόσο σκληρά, όπως έκανε στο παρελθόν. Για όλους τους λόγους που συζητήθηκαν σ'αυτό το κεφάλαιο, το αποτέλεσμα φαίνεται να είναι ότι πολλά άτομα δεν προσπαθούν πια τόσο πολύ, ούτε αφοσιώνονται με τόσο ζήλο και τόσο συνειδητά στην εργασία, όπως στο παρελθόν. Πράγματι, σύμφωνα με τη γνώμη πολλών κριτικών, πολλοί άνθρωποι έχουν γίνει, κατά τη γνωστή έκφραση, "χοντροί, τεμπέληδες, και αυτάρεσκοι". Έτσι, αν και δεν θα τολμούσαμε να αναγγείλουμε το θάνατο της ηθικής της εργασίας, δε θεωρούμε άστοχο να πούμε ότι αυτή πάσχει και ότι χρειάζεται να αναζωογονηθεί.

Αυτό το φαινόμενο δεν περιορίζεται μόνο στο χώρο της εργασίας. Οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν, εδώ και πολλά χρόνια, την ίδια έλλειψη αφοσίωσης των φοιτητών, που γίνεται αντιληπτή από τη δραματική μείωση των βαθμών στις εισαγωγικές εξετάσεις στα ΑΕΙ και ΤΕΙ. Πολλοί μαθητές, τόσο στο Γυμνάσιο όσο και στο Πανεπιστήμιο, δείχνουν μια προτίμηση για τα ευκολότερα μαθήματα. Και δυστυχώς, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι συχνά υπερβολικά ανεκτικά. Διευκολύνουν τους μαθητές να αφήνουν τα δυσκολότερα μαθήματα (ή εκείνα που διδάσκονται από τους πιο απαιτητικούς καθηγητές). Καθιερώνουν συστήματα βαθμολογίας του τύπου, προάγεται παραπέμπεται, που μειώνουν τις εκπαιδευτικές απαιτήσεις

και ουσιαστικά το ακαδημαϊκό επίπεδο. Είναι λοιπόν παράξενο ότι φοιτητές, που αποφοιτούν από τέτοια σχολεία, μπαίνουν στο χώρο της εργασίας με ακατάλληλες αντιλήψεις και προσδοκίες.

Είναι παράδοξο το γεγονός ότι η εργατικότητα, η παραγωγικότητα και η σύμπραξη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μειώθηκαν ακριβώς εκείνη την περίοδο που αυξήθηκαν σημαντικά οι αποδοχές, τα οφέλη και οι έκτακτες απολαβές από την εργασία.

Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι έχουν το αναφαίρετο δικαίωμα για ένα συνεχώς βελτιούμενο βιοτικό επίπεδο και πράγματι, έχουν πετύχει αυτό το στόχο, χωρίς όμως να καταβάλουν την απαιτούμενη προσπάθεια, ενέργεια και αφοσίωση, που απαιτούνται, για να επιτευχθεί μια αντίστοιχη αύξηση της παραγωγικότητας, που θα στηρίξει το αυξημένο εισόδημά τους.

Το εκπληκτικό είναι ότι, ενώ γίνεται αναφορά στις αποδοχές των εργαζομένων, όπως παραπάνω, σπάνια γίνεται οποιαδήποτε νύξη για τις υποχρεώσεις, που οι εργαζόμενοι έχουν απέναντι στους εργοδότες τους. Σε όλα τα γραπτά τους, οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς επικεντρώνουν την προσοχή τους στις υποχρεώσεις, που έχει η εταιρεία προς τους υπαλλήλους της. Δεν πρέπει, όμως, και οι εργαζόμενοι επίσης να αναγνωρίσουν ορισμένες υποχρεώσεις προς τις εταιρείες τους; Δεν οφείλουν μήπως οι εργαζόμενοι να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών των εργοδοτών τους, σε αντάλλαγμα του μισθού που παίρνουν; Η υποχρέωση και η προσφορά είναι μια αμφίδρομη σχέση, με αποτέλεσμα την υπευθυνότητα και της εταιρείας και των εργαζομένων. Ίσως οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς θεωρούσαν πάντα αυτονόητη αυτή την αμοιβαιότητα. Εντούτοις, παραβλέπουμε το θέμα αυτό, ενώ είναι απαραίτητο να επανεξετασθεί και να τοποθετηθεί σε σωστή πλέον βάση.

Η Ψυχολογία της Διεκδίκησης Δικαιωμάτων

Στενά συνδεδεμένη με την αλλαγή της στάσης απέναντι στην εργασία είναι η εμφάνιση του φαινομένου που συνήθως αναφέρεται ως "ψυχολογία της διεκδίκησης των δικαιωμάτων". Ας περιγρά -

φουμε αυτήν την ψυχολογία των ανθρώπων σε συντομία. Πολλοί στις μέρες μας αισθάνονται ότι πρέπει να απολαμβάνουν-κατ' ουσία νομίζουν ότι τα δικαιούνται-ορισμένα οφέλη, προνόμια και δικαιώματα μόνο και μόνο επειδή έχουν το προσόν να ζούν στο σημερινό κόσμο. Με άλλα λόγια, αυτά τα άτομα πιστεύουν ακρόδαντα ότι η κοινωνία οφείλει να τους παρέχει μια άνετη οικονομική βάση με τη μορφή της εξασφάλισης ορισμένων υλικών αγαθών σαν ελάχιστη εγγύηση που θα είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για να προχωρήσουν παραπέρα. Έτσι, αισθάνονται ότι έχουν το βασικό δικαίωμα να απολαμβάνουν ορισμένες καταστάσεις και μια ποιότητα ζωής, χωρίς απαραίτητα να πρέπει να προσπαθήσουν πρώτα για να τις αποκτήσουν. Μερικοί κοινωνιολόγοι πιστεύουν ότι η αντίληψη, που επικρατεί σε πολλούς, και που εξίσου πολλοί την επικρίνουν ως απαράδεκτη, είναι η άμεση και φυσική συνέπεια της ανεκτικής και εύπορης κοινωνίας μας.

Εώς εκφράζεται αυτή η προσδοκία της ικανοποίησης των δικαιωμάτων: Αρχικά το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται στο σπίτι. Τα παιδιά, βλέποντας τα χειροπιαστά αποτελέσματα της σκληρής δουλειάς των γονέων τους και της σημαντικής προσπάθειας τους στα χρόνια της καριέρας τους, απαιτούν να χρησιμοποιούν το οικογενειακό αυτοκίνητο ή την πιστωτική κάρτα ή άλλα αντικείμενα προβάλλοντας κάποιο κερτημένο δικαίωμα που αισθάνονται ότι τους παρέχεται αυτόματα. Το ίδιο φαινόμενο παρουσιάζεται στα Γυμνάσια και τα Πανεπιστήμια, όπου οι μαθητές και οι φοιτητές προσδοκούν τους καλούς βαθμούς, πιστεύοντας ότι δικαιωματικά τους αξίζουν, χωρίς να πρέπει να πειστούν.

Η ψυχολογία της διεκδίκησης των δικαιωμάτων είναι πιδ αισθητή και διαδεδομένη στους κύκλους των εργαζομένων, που αισθάνονται ότι έχουν το αναφαίρετο βασικό δικαίωμα να βρουν μια "καλή" δουλειά. Ένας μεγάλος αριθμός νέων, αποφοίτων πιστεύει ότι δικαιούται μια καλή και ευχάριστη εργασία, αν όχι για άλλο λόγο, τουλάχιστον επειδή ξόδεψαν μερικά χρόνια στα σχολεία και τώρα σαν ανταμοιβή δικαιούνται μια καλή δουλειά, με μισθό βέβαια που θα τους επιτρέψει να απολαύσουν τις υλικές ανέσεις μιάς "καλής ζωής". Ίσως η χειρότερη εκδήλωση αυτής της αντίληψης για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων εμφανίζεται, όταν άνεργοι εργάτες-που συντηρούνται συνήθως από το επίδομα ανεργίας-αρνούνται να δεχτούν θέσεις εργασίας, για τις οποίες έχουν τα προσόντα, μόνο και μόνο επειδή κατά την κρίση, τους δεν είναι καλές οι

προσφερόμενες δουλειές. Ακόμα και στη διάρκεια περιόδων με σχετικά υψηλή ανεργία, συμβαίνει συχνά το παράδοξο φαινόμενο να υπάρχει σημαντικός αριθμός κενών θέσεων, που παραμένουν κενές, επειδή χαρακτηρίζονται σαν "κακές" ή ανεπιθύμητες δουλειές. Σχετικά με το θέμα αυτό, αναφέρεται συχνά ότι οι κατώτερου επιπέδου ή άνευ προσόντων θέσεις εργασίας, όπως αυτές σε εστιατόρια, ξενοδοχεία και άλλες υπηρεσίες, θα έμεναν κενές, αν δεν υπήρχαν οι παράνομοι μετανάστες. Οι τελευταίοι εισέρχονται στη χώρα και καλύπτουν αυτά τα κενά, ενώ τόσοι Έλληνες πολίτες αρνούνται να το πράξουν.

Η κατά MASLOW Ιεράρχηση των Αναγκών.

Ίσως ο πρώτος από τους ψυχολόγους της συμπεριφοράς με μεγάλη επιρροή, που συγκέντρωσε την προσοχή του στη διαδικασία της λειτουργίας των κινήτρων, είναι ο ABRAHAM H. MASLOW.

Ειδικός στην κλινική ψυχολογία και τέως πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Ψυχολόγων, ανέπτυξε σχεδόν όλη του την επαγγελματική δραστηριότητα μέσα στους σχετικά ήρεμους ακαδημαϊκούς χώρους. Μόνο προς τα τελευταία χρόνια της καριέρας του, άρχισε να εφαρμόζει τις θεωρίες του στον περισσότερο πρακτικό χώρο της εργασίας. Παρόλα αυτά, η επιρροή του στη σκέψη των συγχρόνων μάνατζερ ήταν εκπληκτική.

Έντονα επηρεασμένος από τις ανθρωπιστικές αξίες, ο MASLOW πίστευε ότι από την αρχή μέχρι το τέλος της ζωής του ο άνθρωπος μοχθεί αταμάτητα, αποβλέποντας στην ικανοποίηση ορισμένων αναγκών του. Αυτή η αναζήτηση καθορίζει και καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο MASLOW ταξινομήσε και αξιολόγησε αυτές τις ανάγκες κατά σειρά προτεραιότητας, σύμφωνα με την έντασή τους, αρχίζοντας από ορισμένες βασικές, κατώτερου επιπέδου ανάγκες επιβίωσης και προχωρώντας στη συνέχεια στις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες.

Οι κατώτερου επιπέδου ανάγκες, αποτελούν την πρωταρχική

επιταγή, στη βάση της οποίας διαμορφώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά. Μέχρι να ικανοποιηθούν σχετικά αυτές οι ανάγκες, οι ανώτερες δεν εμφανίζονται. Συνεπώς, σύμφωνα με το MASLOW, ο άνθρωπος από την ικανοποίηση των κατωτέρων αναγκών προχωρεί στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών ακολουθώντας μια συγκεκριμένη ιεραρχική σειρά.

Άλλωστε, μόνον αφού ικανοποιηθεί σχετικά μια ανάγκη κατωτέρου επιπέδου, μπορεί ο άνθρωπος να προχωρήσει στην ικανοποίηση μιας ανάγκης του επομένου επιπέδου.

Επιπλέον, ο MASLOW υπογραμμίζει, ότι, μόνον όταν ικανοποιηθεί κατά βάση μια ανάγκη κατωτέρου επιπέδου χάνει την ισχύ της και δεν παρακινεί πλέον το άτομο. Στο σημείο αυτό ο άνθρωπος μεταθέτει την προσοχή του στην επόμενη κλίμακα της ιεραρχίας και επιζητεί την ικανοποίηση του επόμενου και υψηλότερου επιπέδου αναγκών. Ο MASLOW κατάρτισε την ιεραρχία των αναγκών ως εξής:

1. Φυσιολογικές ανάγκες.

Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι το σημείο εκκίνησης, που καθορίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εδώ συμπεριλαμβάνονται οι βασικές ανάγκες για την επιβίωση, η ανάγκη για φαγητό, νερό, στέγη, ύπνο, και άλλες φυσικές ανάγκες. Είναι βέβαιο, ότι, μέχρι να ικανοποιηθούν αυτές οι πλέον βασικές ανάγκες, ο άνθρωπος δεν μπορεί να επιδιώξει την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών. Ο πεινασμένος πρέπει πρώτα να φάει για να μπορέσει να συγκεντρώσει την προσοχή του σε οτιδήποτε άλλο. Στην κοινωνία μας, το χρήμα είναι, βέβαια, το μέσο για την ικανοποίηση των πρωταρχικών αναγκών της ζωής.

2. Ανάγκες ασφάλειας.

Σύμφωνα με τον MASLOW, όταν οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί σε λογικό επίπεδο, τότε ο άνθρωπος προχωρεί στην ικανοποίηση του επόμενου υψηλότερου επιπέδου ανάγκης, της ανάγκης να βεβαιωθεί ότι είναι σχετικά ασφαλής από τους κινδύνους του περιβάλλοντος. Πάλι, το χρήμα επιτρέπει στον άνθρωπο να ικανοποιήσει και αυτή τη βασική ανάγκη του.

3. Η ανάγκη να ανήκει σε μια ομάδα.

Η ανάγκη να ανήκει κάποιου περιλαμβάνει την επιθυμία του ανθρώπου για κοινωνική δράση, την ανάγκη, να ανήκει σε μια ομάδα, να συνδέεται μ' άλλους ανθρώπους και να γίνεται αποδεκτός από εκείνους με τους οποίους συνεργεί. Στην κοινωνία μας, αυτή η ανάγκη τείνει να ικανοποιηθεί εύκολα μέσω της εργασίας - δηλαδή μέσα από την επαφή με άλλους ανθρώπους στα πλαίσια της εργασίας.

4. Η ανάγκη για εκτίμηση.

Οι τρεις πρώτες ανάγκες στην ιεραρχία του MASLOW είναι βασικές ή ανάγκες "ανεπαρκείας". Όπως αναφέραμε παραπάνω, όταν ικανοποιηθούν αυτές οι βασικές ανάγκες, ο άνθρωπος αρχίζει να αναζητεί την ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Μια απ' αυτές είναι η ανάγκη του "εγώ" ή της εκτίμησης, που κατά το MASLOW έχει δύο πλευρές. Η πρώτη πλευρά είναι η ανάγκη του ανθρώπου να βιώνει την αξία του, να συναισθάνεται την ικανότητα και την υπεροχή του στους κύριους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η δεύτερη πλευρά είναι η ανάγκη για εκτίμηση, αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους.



... ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΜΟΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ Ν'
ΑΝΑΣΤΕΝΑΞΕΙΣ ΛΙΓΟ; ΜΕ ΧΡΗΜΑΤΑ ΜΟΝΟ
ΔΕΝ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΜΑΙ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ.

5. Η ανάγκη για αυτοεπιβεβαίωση.

Η ανάγκη για επιβεβαίωση αντιπροσωπεύει το υψηλότερο σημείο στο επίπεδο των αναγκών, που επιδιώκει να ικανοποιήσει ο άνθρωπος. Αφού όλες οι ανάγκες στα κατώτερα επίπεδα έχουν ικανοποιηθεί, ο άνθρωπος παρακινείται τώρα στην εκτέλεση των απώτατων εσωτερικών αναγκών του ή όπως λέει ο MASLOW "...να γίνει ό,τι είναι ικανός να γίνει." Αλλιώς, η αυτοεπιβεβαίωση είναι το συναίσθημα της πραγματοποίησης όλων των δυνατοτήτων του ανθρώπου. Ο MASLOW υποστηρίζει ότι στις συνθήκες, που επικρατούν σήμερα στις επιχειρήσεις, οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν ουσιαστικά ικανοποιήσει τις κατώτερες ανάγκες τους. Έτσι, στρατηγικές του μάνατζμεντ, που αποβλέπουν σε στόχους όπως η αύξηση του εισοδήματος των εργαζομένων, η ενίσχυση της σιγουριάς που παρέχει η εργασία, η εξύψωση των συναισθημάτων κοινωνικής ικανοποίησης, δεν πετυχαίνουν κανένα αξιόλογο αποτέλεσμα. Δεν πρόκειται να αυξήσουν περισσότερο την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του, ούτε μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Μόνο επιτυγχάνοντας την αυτο-εκτίμηση και τέλος ικανοποιώντας την ανάγκη για αυτο-επιβεβαίωση μέσα από την εργασία, οι εργαζόμενοι θα νιώσουν πραγματικά ικανοποιημένοι.

Επιπλέον, και ειδικά για το συμφέρον των επιχειρήσεων, μόνον όταν τα άτομα κάνουν το είδος της εργασίας, που τα οδηγεί στην ικανοποίηση των ειδικών αναγκών τους για αυτοεκτίμηση και τέλος για μια αυτοεπιβεβαίωση, θα είναι ικανά να συνεισφέρουν σημαντικά στις επιχειρήσεις τους. Συνεπώς, γίνεται σαφές, ότι, τόσο για το συμφέρον του ατόμου όσο και των επιχειρήσεων, πρέπει να διαρθρωθεί έτσι η εργασία, ώστε να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζομένους να επιδιώκουν την ικανοποίηση της υπέρτατης ανάγκης για αυτοεπιβεβαίωση.

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

Η θεωρία X και η θεωρία Ψ του MC-GREGOR

Ο ψυχολόγος των βιομηχανικών σχέσεων, που ίσως είχε τη μεγαλύτερη επιρροή στη σκέψη του μάνατζμεντ στη δεκαετία του '60 και του '70, ήταν ο DOUGLAS MC GREGOR. Διακεκριμένος ψυχολόγος της συμπεριφοράς, έγραψε πολλά άρθρα, έδωσε διαλέξεις, υπήρξε σύμβουλος σε επιχειρήσεις και βιομηχανίες, κατόρθωσε να επιτύχει την αναγνώριση στο χώρο των επιχειρηματιών, γεγονός ασυνήθιστο για έναν ψυχολόγο. Και τούτο ίσως επειδή διατύπωσε τις ιδέες του με σαφήνεια και συντομία. Ο MC GREGOR, καθηγητής του μάνατζμεντ στο MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY, δημοσίευσε πριν πεθάνει τις πρωτοποριακές συμβουλές και υποδείξεις του για την πρακτική εφαρμογή του μάνατζμεντ στο βιβλίο του "THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE" ("Η ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης"). Έγκυροι οργανισμοί του μάνατζμεντ αναφέρουν ότι το βιβλίο αυτό είναι από τα πιο πολυδιαβασμένα στον κόσμο των επιχειρηματιών και ότι επηρέασε τη σκέψη τους περισσότερο από κάθε άλλο.

Ο MC GREGOR πίστευε ότι το ύψος του μάνατζμεντ στη διοίκηση και καθοδήγηση των ανθρώπων έχει άμεση σχέση με το σύστημα των αξιών και με τις αντιλήψεις των μάνατζερ. Αναπτύσσοντας αυτή την ιδέα, ο MC GREGOR κατέληξε σε δύο διαμετρικά αντίθετα θεωρητικά κατασκευάσματα ή θεμελιώδεις έννοιες σχετικά με τη συμπεριφορά του ανθρώπου στην εργασία. Τις ονόμασε θεωρία X και θεωρία Ψ. Σύμφωνα με τη θεωρία X, που ο MC GREGOR όρισε ως την παραδοσιακή αντίληψη του μάνατζμεντ, που βασίζεται στην άκαμπτη καθοδήγηση και στο στενό έλεγχο του προσωπικού: η πλειονότητα των εργαζομένων δείχνει μια εγγενή απέχθεια προς την εργασία, προτιμάει να καθοδηγείται από τους ανωτέρους και να μην αναλαμβάνει ευθύ-

νες, δεν έχει σχεδόν φιλοδοξίες, αδιαφορεί για το μέλλον των εταιρειών και το πρωταρχικό κίνητρο γι' αυτήν είναι η ανάγκη για ασφάλεια. Κατά συνέπεια, οι μάνατζερ που υποστηρίζουν παρόμοιες θέσεις για τη λειτουργία των ανθρώπων στο χώρο της εργασίας, έχουν την τάση να διοικούν με τρόπο στενόμυαλο και ξεπερασμένο. Καταφεύγουν στον εξαναγκασμό, στο φόβο και την απειλή της τιμωρίας, ενώ συγχρόνως εφαρμόζουν ένα οργανωμένο σύστημα ελέγχου για να παρακολουθούν συνεχώς τους εργαζομένους και για να βεβαιώνονται για την πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης.

Ο MC GREGOR παραδέχτηκε ότι ο τύπος του μάνατζερ της θεωρίας Χ μπορεί να επιτύχει κάποια ικανοποιητικά αποτελέσματα. Εντούτοις τόνισε ότι κατά κανόνα, μ' αυτήν την προσέγγιση, οι εργαζόμενοι θα αποδώσουν στην καλύτερη περίπτωση το ελάχιστον των δυνατοτήτων τους. Αντί της θεωρίας Χ, ο MC GREGOR πρότεινε έναν πιο σύγχρονο τρόπο διοίκησης, τη θεωρία Ψ, που πίστευε ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στις συγκινησιακές ανάγκες των εργαζομένων και ταυτόχρονα πετυχαίνει μια πολύ μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Η θεωρία Ψ βασίζεται στις επόμενες θέσεις:

1. Η ανάλωση της φυσικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι κάτι το αυθόρμητο και φυσικό, όπως το παιχνίδι ή η ανάπαυση. Η εργασία, που εξαρτάται από διάφορες προϋποθέσεις, μπορεί να αποτελεί πηγή ικανοποίησης και επομένως θα γίνεται με ευχαρίστηση, είτε θα αποτελέσει πηγή δυσαρέσκειας και τιμωρίας και θα αποφεύγεται, όποτε είναι δυνατό.
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα ή τα πλέον κατάλληλα μέσα, που διαθέτει το μάνατζμεντ για να επιτείνει την προσπάθεια των εργαζομένων στοχεύοντας στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι θα ε-

φαρμόσουν την αυτοκαθοδήγηση και τον αυτοέλεγχο για να πετύχουν στόχους, για την επίτευξη των οποίων έχουν προσωπικά δεσμευτεί.

3. Η δέσμευση του εργαζομένου για την επίτευξη των στόχων επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών του εγώ και της αυτοεπιβεβαίωσης.
4. Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει όχι μόνο να δέχεται, αλλά και να επιδιώκει ενεργά την ανάληψη ευθυνών.
5. Οι εργαζόμενοι δε στερούνται φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας, όταν πρέπει να επιλυθεί κάποιο πρόβλημα της επιχείρησης.
6. Με τις συνθήκες που επικρατούν στη σύγχρονη βιομηχανική ζωή, μόνο εν μέρει χρησιμοποιείται η πνευματική ικανότητα των εργαζομένων.

Εύκολα παρατηρούμε ότι οι σκέψεις του MC GREGOR είναι σχεδόν ταυτίσιμες με εκείνες του MASLOW ως προς την έμφαση που δίνουν και οι δύο στη σημασία της ικανοποίησης των αναγκών του εγώ και της αυτοεπιβεβαίωσης. Πάντως, η υπεροχή του πρώτου ως κύριου εκπροσώπου της ψυχολογίας των βιομηχανικών σχέσεων οφείλεται ίσως στο γεγονός ότι ο MC GREGOR έκανε ένα βήμα παραπάνω από το MASLOW προσφέροντας ένα σχέδιο για την εφαρμογή της θεωρίας. Ο MC GREGOR υπογράμμισε ότι, αν οι επιχειρήσεις υιοθετήσουν κατά βάση το ύφος του μανατζμεντ της Θεωρίας Ψ, τελικά θα ανταμειφθούν, γιατί θα σημειώσουν μεγαλύτερη επιτυχία σ' ό,τι αφορά την πραγμάτωση των στόχων τους. Πώς όμως το μανατζμεντ θα εφαρμόσει τη Θεωρία Ψ; Στο σημείο αυτό ο MC GREGOR διατύπωσε καθαρά και απλά ορισμένες συγκεκριμένες στρατηγικές, παροτρύνοντας τους μανατζερ να παραχωρούν περισσότερες ευθύνες στους εργαζόμενους, να τους επιτρέπουν να συμμετέχουν ενεργά στα ζητήματα που αφορούν άμεσα αυτούς και την εργασία τους.

Η Θεωρία των Κινήτρων ως Παραγόντων Υγιεινής του HERZBERG

Ένας από τους σύγχρονους ψυχολόγους των βιομηχανικών σχέσεων με μεγάλη επιρροή είναι αναμφίβολα ο FREDERICK HERZBERG, διακεκριμένος καθηγητής του μάνατζμεντ στο Πανεπιστήμιο της UTAH, που πρότεινε τη θεωρία των κινήτρων ως παραγόντων υγιεινής.

Πράγματι, η επίδρασή του στη σκέψη των μάνατζερ και των διοικητικών στελεχών ήταν έντονη τα τελευταία είκοσι χρόνια. Αναμφίβολα το όνομά του είναι το πρώτο που οι επιχειρηματίες συνέδεσαν με την ψυχολογία των βιομηχανικών σχέσεων γενικά και ειδικότερα με το θέμα των κινήτρων στο χώρο της εργασίας.

Η επιτυχία του HERZBERG μπορεί κατά πάσα πιθανότητα να αποδοθεί σε τρεις παράγοντες. Είναι συγγραφέας σαφής και περιεκτικός, που εκφράζει τα νοήματά του με τρόπο άμεσα κατανοητό για τον επιχειρηματικό κόσμο. Πρόκειται για μία μάλλον δυναμική πρόσωπικότητα, αφού είναι περιζήτητος για διαλέξεις και ως σύμβουλος επιχειρήσεων. Τέλος, η περί κινήτρων θεωρία του αποτέλεσε την εννοιολογική βάση για το δημοφιλές κίνημα, που αποβλέπει στην αναβάθμιση της εργασίας, θέμα που θα αναλυθεί παρακάτω σ' αυτό το κεφάλαιο. Αυτό δε σημαίνει ότι ο HERZBERG δε δέχθηκε κριτικές.

Αν μη τι άλλο, η θεωρία του προκάλεσε τόσες πολλές αντιγνωμίες και έγινε αφορμή για τόσες πολλές διακλαδικές ερευνητικές μελέτες που προσπάθησαν να καθορίσουν, αν και κατά πόσο είναι δυνατό να γενικευτούν τα ευρήματα και τα συμπεράσματά του, με αποτέλεσμα να υπάρχει σήμερα μια τόσο πλατιά και συνεχώς αυξανόμενη επαγγελματική βιβλιογραφία στο θέμα των κινήτρων σ' ότι αφορά την εργασία.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας των κινήτρων ως παραγόντων υγιεινής είναι ότι σε κάθε κατάσταση εργασίας επενεργούν δύο ομάδες παραγόντων: οι παράγοντες ικανο-

ποίησης και οι παράγοντες δυσαρέσκειας. Πάντως, αυτοί οι παράγοντες δεν αποτελούν την αρχή και το τέλος της ίδιας ακολουθίας, αλλά είναι μάλλον εντελώς διαφορετικοί. Έτσι, σε μια κατάσταση εργασίας, η απουσία των ειδικών παραγόντων, που οδηγούν στην ικανοποίηση σαν αποτέλεσμα της εργασίας, δε γεννούν τη δυσαρέσκεια αλλά τη μη ικανοποίηση.

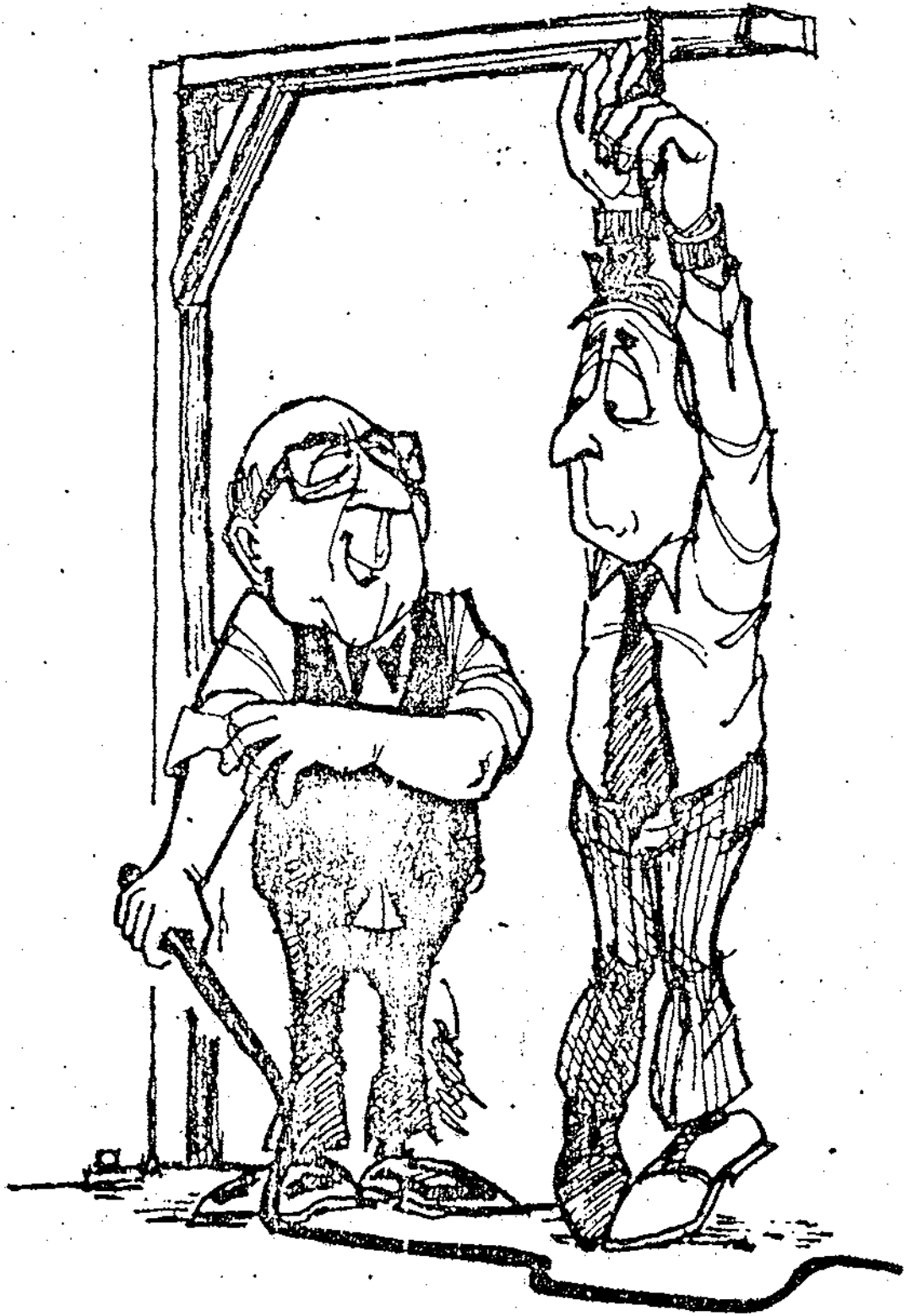
Ο HERZBERG ονομάζει, τους παράγοντες, "κίνητρα" που οδηγούν στην ικανοποίηση μέσα από την εργασία και έχουν άμεση σχέση με την ουσία και το περιεχόμενό της. Στα "κίνητρα" περιλαμβάνονται τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ίδια η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα, η πρόοδος και ένα αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης. Κατ'αναλογία, ο HERZBERG υποστήριξε ότι τα άτομα -στα οποία η εργασία δεν προκαλεί ενδιαφέρον και δεν τα παρακινεί- δεν είναι δυσαρεστημένα, αλλά απλώς μη ικανοποιημένα.

Από την άλλη, οι πλευρές μιάς κατάστασης στην εργασία, που οδηγούν στη δυσαρέσκεια, και που ο HERZBERG τις ονόμασε "παράγοντες υγιεινής", έχουν σχέση με τον εξωτερικό περίγυρο της εργασίας. Αυτές περιλαμβάνουν παράγοντες όμως είναι η πολιτική της εταιρίας και ο έλεγχος της διοίκησης, οι συνθήκες εργασίας, η εξασφάλιση της εργασίας, και το πλέον επίμαχο ίσως απ'όλα, τους μισθούς. Ο HERZBERG τόνισε ότι τα άτομα, που δεν είναι ευχαριστημένα από το μισθό τους, θα είναι δυσαρεστημένα. Αν ο μισθός τους αυξανόταν, στη συνέχεια, στο επίπεδο που πίστευαν ότι θα έπρεπε να ήταν, δεν θα αισθάνονταν ικανοποιημένα, αλλά απλώς μη δυσαρεστημένα.

Συγκρίνοντας τις σκέψεις αυτές με τη θεωρία του MASLOW, ο HERZBERG παρομοίωσε τις κατώτερες ανάγκες του MASLOW με τους παράγοντες υγιεινής, ενώ οι ανώτερες ανάγκες, όπως του εγώ και της αυτοεπιβεβαίωσης, αντιστοιχούν στα κίνητρα.

Θεμελιώδης για τη θεωρία των κινήτρων και των παραγόντων υγιεινής ήταν η ιδέα ότι, όταν τα άτομα αισθάνονται πραγματικά ικανοποιημένα μέσα από την εργασία -δη-

λαδή όταν ενεργοποιούνται τα κίνητρα - τότε παρακινούνται αληθινά να προσφέρουν υψηλής ποιότητας εργασία, και κατά συνέπεια να συνεισφέρουν ικανοποιητικά στις επιχειρήσεις τους . Επιπλέον, ο HERZBERG υποστήριξε ότι οι περισσότερες προσπάθειες του μάνατζμεντ επικεντρώνονται στους παράγοντες υγιεινής* έχουν δηλαδή σαν στόχο την απομάκρυνση των στοιχείων εκείνων που οδηγούν στη δυσαρέσκεια από την εργασία. Έτσι, ωστόσο, τονίζεται η σημασία των αναγκών χαμηλού επιπέδου, και περιορίζεται η δυσαρέσκεια των εργαζομένων, χωρίς όμως να τους δίνονται κίνητρα για να προσπαθήσουν περισσότερο. Αντίθετα, αν οι εταιρείες ξανασχεδίαζαν , αναβάθμιζαν το περιεχόμενο της εργασίας και δημιουργούσαν κίνητρα, θα επιτύχχαναν εντυπωσιακότερα αποτελέσματα. Γιατί μόνον όταν επικρατούν παρόμοιες συνθήκες μπορούν οι επιχειρήσεις να λειτουργήσουν με πραγματικά παραγωγικό τρόπο. Από τη στιγμή που ο HERZBERG συνέθεσε άρρηκτα τα κίνητρα με την παραγωγικότητα, είναι εύκολο να κατανοήσουμε την ευρύτατη διάδοση των απόψεών του, και την επιρροή του στη σκέψη του Μάνατζμεντ.



... ΣΑΝ ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΙΝΑΙ Ο,ΤΙ ΠΙΡΕΤΕΙ.
ΔΕ ΝΟΜΙΖΕΙΣ;

Στη συνέχεια παραθέτουμε σαν πρότυπο ένα ερωτηματολόγιο για τους μάνατζερ το οποίο τους βοηθά στον τρόπο διοίκησής τους.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΟΥ ERWIN S. STANTON PH.D.

Οδηγίες:	Σημειώστε σε μία μόνο στήλη				
Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε τη γνώμη σας στην κατάλληλη στήλη. Ευνόητο είναι ότι, εφόσον ο καθένας έχει τη δική του γνώμη για τον τρόπο διοίκησης, δεν υπάρχουν "σωστές" ή "λαθεμένες" απαντήσεις.	Συμφωνώ απολύτως	Γενικά συμφωνώ	Γενικά διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως	Βαθμολογία
1. Δημιουργώ τέτοιο κλίμα, ώστε οι υφιστάμενοί μου τείνουν να είναι πολύ προσεκτικοί και όχι ριψοκίνδυνοι.	()	()	()	()	---
2. Πιστεύω ότι στο τμήμα μας έχουμε πάρα πολλές συνεδριάσεις.	()	()	()	()	---
3. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πιστεύω ότι οι υφιστάμενοί μου πρέπει να αποφασίζουν μόνοι τους πως θα επιτύχουν τους στόχους τους χωρίς να βασίζονται σε μένα.	()	()	()	()	--
4. Όταν αναθέτω μια εργασία, τείνω να επεξηγώ με ακρίβεια πως πρέπει να γίνει.	()	()	()	()	----
5. Δίνω στους υφισταμένους μου αρκετή ελευθερία στην εκτέλεση της εργασίας τους	()	()	()	()	----
6. Συνήθως λέω στους υφισταμένους μου τους στόχους και τους σκοπούς που θα ήθελα να επιτύχουν στη διάρκεια της επόμενης χρονιάς.	()	()	()	()	----

	Συμφωνώ απολύτως	Γενικά συμφωνώ	Γενικά διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Βαθμολογία
7.Οι ανώτεροί μου περιμένουν να παίρνω εγώ τις περισσότερες αποφάσεις για το τμήμα μου.	()	()	()	()	---
8.Η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να διοικεί. Οι μάνατζερ πρέπει να δίνουν ακριβείς οδηγίες στους υφισταμένους τους.	()	()	()	()	---
9.Πιστεύω ότι οι άνθρωποι πρέπει να έχουν κάποιο λόγο στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία και τα σχέδια, που τους αφορούν.	()	()	()	()	---
10.Πιστεύω ότι κατά κανόνα, οι περισσότεροι άνθρωποι, έχουν την ικανότητα να αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες στην εργασία τους.	()	()	()	()	---
11.Για να είμαι ειλικρινής, αισθάνομαι λιγότερο άνετα όταν αφήνω τους υφισταμένους μου να κάνουν ορισμένα πράγματα με τον τρόπο τους παρά με τον τρόπο που θα ενεργούσα εγώ.	()	()	()	()	---
12.Συνήθως διευθύνω το τμήμα κατά τον τρόπο που νομίζω σωστό και δίνω ελάχιστη προσοχή στις προτάσεις των υφισταμένων μου	()	()	()	()	---

	Συμφωνώ απολύτως	Γενικά Συμφωνώ	Γενικά διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Βαθμολογία
13.Οι υφιστάμενοί μου συχνά με πλησιάζουν για να μου πουν καινούργιες ιδέες και συμβουλές.	()	()	()	()	- - -
14.Βασικά , οι υφιστάμενοί μου δε διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για να εμπλακούν περισσότερο στη λειτουργία του τμήματος.	()	()	()	()	- - -
15.Συχνά υποχωρώ στις συζητήσεις με τους υφισταμένους μου	()	()	()	()	- - -
16.Κατά κανόνα, πιστεύω ότι οι δικές μου ιδέες είναι γενικά καλύτερες απ'αυτές των υφισταμένων μου.	()	()	()	()	- - -
17.Ανταποκρίνομαι αμέσως στις αλλαγές που προτείνουν οι υφιστάμενοί μου.	()	()	()	()	- - -
18.Αισθάνομαι , ότι ,ως μάνατζερ, πρέπει να δείχνω ένα ισχυρό,σταθερό και αμετάβλητο τρόπο διοίκησης σ'ό,τι αφορά τους υφισταμένους μου.	()	()	()	()	- - -
19.Συχνά συμβιβάζομαι ως προς τη διαδικασία εκτέλεσης της					

	Συμφωνώ απολύτως	Γενικά συμφωνώ	Γενικά διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Βαθμολογία
εργασίας με τους υφισταμένους μου.	()	()	()	()	-----
20. Συνήθως καθορίζω ακριβώς πώς πρέπει να γίνει κάτι από τους υφισταμένους μου.	()	()	()	()	----
21. Κατά κανόνα επιμένω ότι οι υφιστάμενοί μου οφείλουν να ακολουθούν κατά γράμμα τις οδηγίες μου.	()	()	()	()	----
22. Πιστεύω ότι πρέπει να λαμβάνω υπόψη μου τις ιδέες των υφισταμένων μου πριν ακολουθήσω μια δεδομένη κατεύθυνση.	()	()	()	()	----
23. Συνήθως επιμένω ότι τα πράγματα πρέπει να γίνονται με το δικό μου τρόπο.	()	()	()	()	----
24. Συχνά αλλάζω τη διαδικασία εκτέλεσης της εργασίας όταν οι υφιστάμενοί μου με πείσουν με αποδείξεις.	()	()	()	()	----
25. Συνήθως καθοδηγώ τον εαυτό μου με ένα σταθερό, αμετάβλητο και αυταρχικό τρόπο.	()	()	()	()	----
26. Συνήθως ενθαρρύνω τις και-					

Συμφωνώ απολύτως
Γενικά συμφωνώ
Γενικά διαφωνώ
Διαφωνώ απολύτως
Βαθμολογία

- νούργιες ιδέες , που προέρχονται από τους υφισταμένους μου. () () () () ----
27. Κατά κανόνα, πιστεύω ότι οι υφισταμένοι μου ευχαριστιούνται περισσότερο με τις οικογένειές τους , τα χόμπι τους και τις εκτός εργασίας δραστηριότητες. () () () () ----
28. Ενθαρρύνω τους υφισταμένους μου να κάνουν τη δουλειά τους, όπως νομίζουν καλύτερα. () () () () ----
29. Οι ιδέες των υφισταμένων μου, που αφορούν την εργασία του τμήματός μας, είναι εξίσου καλές όσο και οι δικές μου. () () () () ----
30. Γενικά ενθαρρύνω τις πρωτοβουλίες και τους νεωτερισμούς των υφισταμένων μου. () () () () ----

Συνολική Βαθμολογία

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ

Για να βαθμολογήσετε τις απαντήσεις σας στα θέματα του Ερωτηματολογίου, συμβουλευτείτε τον πίνακα στην επόμενη σελίδα και σημειώστε τον αντίστοιχο βαθμό για την κάθε ερώτηση στην τελευταία στήλη του Ερωτηματολογίου. Για παράδειγμα, αν σημειώσατε την απάντηση "γενικά συμφωνώ" στην ερώτηση με αριθμ. 1, βάλτε τους 2 βαθμούς, που αντιστοιχούν, στην τελευταία στήλη (Βαθμολογία). Αν αντίθετα απαντήσατε "Διαφωνώ απόλυτα", σημειώστε τους 4 βαθμούς στη στήλη Βαθμολογίας. Όταν τελειώσετε με όλες τις ερωτήσεις, προσθέστε τους βαθμούς και θα έχετε τη συνολική βαθμολογία σας.

Βαθμολογία

Ερώτηση	Συμφωνώ απόλυτα	Γενικά συμφωνώ	Γενικά διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1	(1)	(2)	(3)	(4)
2	(1)	(2)	(3)	(4)
3	(4)	(3)	(2)	(1)
4	(1)	(2)	(3)	(4)
5	(4)	(3)	(2)	(1)
6	(1)	(2)	(3)	(4)
7	(1)	(2)	(3)	(4)
8	(1)	(2)	(3)	(4)
9	(4)	(3)	(2)	(1)
10	(4)	(3)	(2)	(1)
11	(1)	(2)	(3)	(4)
12	(1)	(2)	(3)	(4)
13	(4)	(3)	(2)	(1)
14	(1)	(2)	(3)	(4)
15	(4)	(3)	(2)	(1)
16	(1)	(2)	(3)	(4)
17	(4)	(3)	(2)	(1)
18	(1)	(2)	(3)	(4)
19	(4)	(3)	(2)	(1)
20	(1)	(2)	(3)	(4)

Ερώτηση	Συμφωνώ απόλυτα	Γενικά συμφωνώ	Γενικά διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
21	(1)	(2)	(3)	(4)
22	(4)	(3)	(2)	(1)
23	(1)	(2)	(3)	(4)
24	(4)	(3)	(2)	(1)
25	(1)	(2)	(3)	(4)
26	(4)	(3)	(2)	(1)
27	(1)	(2)	(3)	(4)
28	(4)	(3)	(2)	(1)
29	(4)	(3)	(2)	(1)
30	(4)	(3)	(2)	(1)

Έμφαση στο Συμμετοχικό Μάνατζμεντ

Στις περί κινήτρων θεωρίες, που αναλύσαμε διεξοδικά σ' αυτό το κεφάλαιο, οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς τόνισαν τη σπουδαιότητα της ουσίας και του περιεχομένου της εργασίας, ως μέσου για την παρακίνηση των εργαζομένων για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Ένας ακόμη παράγοντας είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση. Πολλοί ψυχολόγοι των βιομηχανικών σχέσεων υπογραμμίζουν την ανάγκη μεγαλύτερης συμμετοχής των εργαζομένων. Δύο όμως ξεχωρίζουν για τη συμβολή τους στον τομέα αυτό.

Ο CHRIS ARGYRIS, του μεταπτυχιακού τμήματος της Σχολής Διοικήσεως Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου HARVARD, τόνισε ότι πολλοί παράγοντες και ιδιαίτερα ορισμένοι μηχανισμοί ελέγχου, που εφαρμόζονται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις, απαιτούν από τους υπαλλήλους πράγματα που είναι ασυμβίβαστα με τις ανάγκες και το επίπεδο ώριμων ανθρώπων.

Το αποτέλεσμα είναι είτε η απάθεια, η αδιαφορία και η μη ανάμειξη των εργαζομένων (ή αν θέλετε μια συμπεριφορά του τύπου "δε με νοιάζει", είτε μια συγκεκριμένη ή έκδηλη επιθετική και εχθρική συμπεριφορά εκ

μέρους των εργαζομένων. Και στις δύο περιπτώσεις, η αντίδραση και τα αποτελέσματά της είναι καθαρά αντιπαραγωγικά για τους σκοπούς της εταιρείας. Για να ξεπεραστεί αυτή η δυσλειτουργική συμπεριφορά και να μεγιστοποιηθούν οι δυναμότητες του ανθρώπινου δυναμικού, ο ARGYRIS προτείνει την ενοποίηση των αναγκών της επιχείρησης και των ατόμων μέσα από την εισαγωγή προγραμμάτων με στόχο τη διεύρυνση της εργασίας και τη συμμετοχή των εργαζομένων.

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

Η Κίνηση για τον Επαναπροσδιορισμό της Εργασίας

Οι περισσότερες προτάσεις και οι περί κινήτρων θεωρίες των ψυχολόγων της συμπεριφοράς οδήγησαν στην άποψη, που έγινε γνωστή τα τελευταία 15 χρόνια και εκφράστηκε με τον όρο "κίνηση για τον επαναπροσδιορισμό της Εργασίας".

Πράγματι, οι ψυχολόγοι έχουν γράψει πολλά για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας, εγκωμιάζοντας τα πλεονεκτήματά της και υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για πανάκεια, που θα λύσει πολλά από τα προβλήματα των εταιρειών. Πολλάριθμα άρθρα εμφανίστηκαν τόσο σε εξειδικευμένα περιοδικά όσο και σε λαϊκά έντυπα διαβεβαιώνοντας μας ότι η εισαγωγή ενός προγράμματος επαναπροσδιορισμού της εργασίας θα οδηγούσε στο ποθητό αποτέλεσμα, αυτό της ταυτόχρονης αύξησης και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ο προσδιορισμός νέου προτύπου εργασίας μπορεί να

διακριθεί σε τρεις κατηγορίες : στην εκ περιτροπής αλλαγή του είδους της εργασίας, στη διεύρυνση του πεδίου της εργασίας και τέλος στη πολυσυζητημένη αναβάθμιση της εργασίας. Οι δύο πρώτες τεχνικές - εναλλαγή και διεύρυνση - δεν είναι κάτι το καινούργιο * ήταν γνωστές στους μάνατζερ και τους μηχανικούς παραγωγής εδώ και πολλά χρόνια πριν από την εμφάνιση της επιστήμης της συμπεριφοράς. Η εκ περιτροπής αλλαγή του είδους εργασίας δεν είναι τίποτε περισσότερο από τη μετατόπιση των εργαζομένων από το ένα τμήμα στο άλλο και την ανάθεση σ' αυτούς διαφορετικών καθηκόντων για ν' αποκτήσουν έτσι μεγαλύτερη ευελιξία. Αυτή η τακτική της αλλαγής περιβάλλοντος έχει το επιπρόσθετο πλεονέκτημα να περιορίζει την πλήξη των εργαζομένων. Η διεύρυνση του πεδίου της εργασίας αναφέρεται στην εξάπλωση των καθηκόντων των εργαζομένων, με τη διαφοροποίηση και τη διεύρυνση ακριβώς αυτών των καθηκόντων. Έτσι περιορίζεται η επανάληψη της απλής εκτέλεσης μίας λειτουργίας ή ενός περιορισμένου αριθμού μεμονωμένων και ασύνδετων λειτουργιών.

Η αναβάθμιση της εργασίας, που σήμερα εκλαμβάνεται ως η πρακτική ενσάρκωση της σύγχρονης θεωρίας των κινήτρων, είναι κάτι το εντελώς διαφορετικό. Έχοντας ως βάση κυρίως τη θεωρία των κινήτρων ως παραγόντων υγιεινής του HERZBERG , σκοπεύει στη δραστική αναδιοργάνωσή της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η προϋπόθεση για την αναβάθμιση της εργασίας είναι η παραδοχή ότι τα κίνητρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την παραγωγικότητα. Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα ,πρέπει να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους . Πάντως, τα κίνητρα δε λειτουργούν, αν οι εργαζόμενοι δεν αποκομίζουν το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία τους και δε διαθέτουν ως ένα βαθμό ελευθερία και αυτονομία στην εκτέλεσή της.

Γι' αυτό το λόγο, υποστηρίζουν ο HERZBERG και οι οπαδοί του, το περιεχόμενο της εργασίας πρέπει να επαναπροσδιοριστεί ή να "αναβαθμισθεί". Η αναβάθμιση της εργασίας

δεν επιτυγχάνεται , όμως , με τη βελτίωση των διαφόρων "παραγόντων υγιεινής", όπως ο μισθός, τα επιδόματα ή οι συνθήκες εργασίας. Μόνο δημιουργώντας ικανοποιημένους εργαζόμενους , είναι δυνατόν να λειτουργήσουν τα κίνητρα και να αυξηθεί πραγματικά η παραγωγικότητα. Συνεπώς, αν επαναπροσδιορίσουμε το περιεχόμενο της εργασίας, τα έξι κίνητρα του HERZBERG (επιτεύγματα, αναγνώριση, φύση της εργασίας, υπευθυνότητα , πρόδος και προσωπική ανάπτυξη) μπορούν να αποτελέσουν την ουσία της εργασίας του ανθρώπου.

Πώς μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία η αναβάθμιση της εργασίας σε μία επιχείρηση; Ο HERZBERG προτείνει τις εξής κατευθυντήριες γραμμές.

1. Κατάργηση ορισμένων ελέγχων επί των εργαζομένων και ταυτόχρονα διατήρηση της ευθύνης του μάνατζερ.
2. Αύξηση της προσωπικής ευθύνης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.
3. Ανάθεση ενός ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας στον κάθε εργαζόμενο και όχι κατακερματισμένα και μεμονωμένα καθήκοντα .
4. Αύξηση του κύρους των εργαζομένων στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους στο χώρο της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η ελευθερία και η αυτονομία τους.
5. Κατά περιόδους να γίνονται αναφορές που να γνωστοποιούνται και στους εργαζόμενους και όχι μόνο στους επόπτες.
6. Εισαγωγή νεότερων και δυσκολότερων στόχων στην εργασία.
7. Ανάθεση συγκεκριμένων και εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους για να αποκτήσουν την απαραίτητη πείρα στην εργασία τους.

Γιατί οι θεωρίες των Κινήτρων των Ψυχολόγων της Συμπεριφο-
ράς αντικρούονται από την Ίδια την Πραγματικότητα;

Πώς μπορούμε να εξηγήσουμε τη φανερή διάσταση ανάμεσα
στη θεωρία των κινήτρων που ανέπτυξαν οι "μεγάλοι" της
επιστήμης της συμπεριφοράς, και την αντίθετη πραγματικό-
τητα, όπως παρουσιάζεται σ' αυτό το κεφάλαιο, σ' ό,τι αφο-
ρά τη διαφοροποίηση των ατόμων ως προς τα κίνητρα για
εργασία; Σε τί μπορούμε να αποδώσουμε τη γενίκευση και
την υπεραπλούστευση πάνω στην οποία η σχολή των κινήτρων
στήριξε τα συμπεράσματά της; Νομίζουμε ότι η απάντηση
θα μπορούσε να βρεθεί αν εξετάζαμε τους ανθρώπους που
διατύπωσαν τις θεωρίες των κινήτρων. Ξέρουμε ότι οι επι-
στήμονες της συμπεριφοράς επηρεάστηκαν έντονα από τις
ανθρωπιστικές αξίες. Χωρίς αμφιβολία, ο προσανατολισμός
αυτός τους έκανε να υπερεξειδανικεύσουν τα εργαζόμενα
άτομα και να προσδώσουν σ' αυτά δεξιότητες και ικανότητες
υπό λανθάνουσα κατάσταση, καθώς και ένα υποτιθέμενο ενδια-
φέρον, που σύμφωνα με τους ψυχολόγους έφτανε από μόνο του
για να λύσει τα προβλήματα των επιχειρήσεων. Στις προη-
γούμενες σελίδες αποδείξαμε ήδη ότι αυτή είναι μια εξαι-
ρητικά αισιόδοξη και μη ρεαλιστική προσδοκία, που σε
πολλές περιπτώσεις είναι μάλλον απίθανο να πραγματοποιη-
θεί. Δεν μπορούμε να περιμένουμε από όλους τους εργαζόμε-
νους να έχουν τόσα πολλά προσόντα, όπως μας έκαναν να
πιστεύουμε οι επιστήμονες της συμπεριφοράς.

Όμως οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς έπεσαν θύματα
στην ίδια τους την παγίδα, υποκύπτοντας στην πολύ κοινή
και φυσιολογική αντίδραση, τη γνωσιότερη ως προβολή.
Δίνοντας οι ίδιοι μεγάλη σημασία στη δική τους ικανοποί-
ηση και αναγνωρίζοντας την έντονη ανάγκη τους για ανεξαρ-
τησία και αυτονομία στην εργασία τους, προέβαλαν αυτές
τις ίδιες ανάγκες πάνω σε άλλα άτομα, και, κατά συνέπεια,
προσέδωσαν τα δικά τους κίνητρα σ' όλο γενικά τον πληθυσμό.

Πέρα απ' αυτό, για να είναι αποτελεσματικό το μάνατζ-
μεντ, πρέπει να καθορίσει θεμιτά επίπεδα παραγωγικότητας

της εργασίας και πρέπει να παρακολουθεί και να ελέγχει, αν η απόδοση των εργαζομένων ανταποκρίνεται σ'αυτά. Είναι ιδιαίτερα λυπηρό για το μάνατζμεντ να δέχεται την καθιέρωση χαμηλών επιπέδων παραγωγικότητας της εργασίας και να ανέχεται την ακόμη χαμηλότερη σε σχέση μ'αυτά παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το μάνατζμεντ πρέπει να φροντίσει να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι τόσο αυτοί όσο και η επιχείρηση έχουν αμοιβαία συμφέροντα και ότι ο μόνος τρόπος για να συνεχίσει η επιχείρηση να λειτουργεί κερδοφόρα και να εξασφαλίζει στους υπαλλήλους της μια σταθερή και ικανοποιητική απασχόληση είναι η επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου παραγωγικότητας.

Είναι, λοιπόν, ζωτικής σημασίας να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι ότι έχουν συγκεκριμένες ευθύνες και υποχρεώσεις απέναντι στην επιχείρηση, όπως και η επιχείρηση ευθύνεται απέναντι στους υπαλλήλους της.

Η Περίπτωση του Ρεαλιστικού Μάνατζμεντ

Από την εργασία αυτή προκύπτει μία καινούργια μέθοδος, το Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ, το οποίο πιστεύουμε ότι είναι περισσότερο εφαρμόσιμο και λαμβάνει υπόψη του τους διαφόρους παράγοντες, που δρουν σε μια κατάσταση εργασίας, όχι αυτήν που θα θέλαμε να είναι, αλλά όπως είναι στην πραγματικότητα.

Αντί να προσκολλούνται δογματικά οι μάνατζερ σε κάποιον ιδιαίτερο τρόπο διοίκησης, πιστεύω ότι θα έπρεπε να υιοθετήσουν μια ελασκότερη προσέγγιση στην κατεύθυνση και τη διοίκηση των ανθρώπων, τέτοια που να ανταποκρίνεται πλήρως και με τρόπο ρεαλιστικό στις συγκεκριμένες περιπτώσεις, που αντιμετωπίζουν.

Σύμφωνα μ'αυτήν την προσέγγιση, το σημείο εκκίνησης είναι η διαπίστωση ότι οι μάνατζερ έχουν υφισταμένους,

που πραγματικά δείχνουν να έχουν κίνητρα για την εργασία και είναι ικανοί να λάβουν μέρος στην από κοινού λήψη των αποφάσεων. Ταυτόχρονα, όμως, οι μάνατζερ, θα πρέπει να ξέρουν ότι υπάρχουν και εργαζόμενοι, που έμφυτα νιώθουν λιγότερο ζήλο για την εργασία και οι οποίοι στερούνται την ικανότητα ή ακόμα και το ενδιαφέρον να συμμετέχουν στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.

Σ' αυτήν την περίπτωση οι μάνατζερ θα πρέπει να εφαρμόσουν έναν περισσότερο καθοδηγητικό τρόπο διοίκησης, τέτοιο που να παρέχει στους εργαζόμενους το απαραίτητο υπόβαθρο και την αναγκαία υποστήριξη για να είναι σε θέση να αποδώσουν αποτελεσματικότερα.

Επιπλέον, για να λυθεί το δίλημμα της παραγωγικότητας είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες να ξαναθυμηθούμε μερικές από τις βασικές αρχές στο μάνατζμεντ, που έχουν από καιρό παραγκωνισθεί. Είναι πρωταρχικής σημασίας για όλους τους μάνατζερ η καθιέρωση συγκεκριμένων και αρκετά αυστηρών κριτηρίων απόδοσης, ενώ παράλληλα πρέπει να καταστούν οι εργαζόμενοι υπεύθυνοι για την προσαρμογή τους προς αυτά τα κριτήρια.

Μ' αυτόν τον τρόπο, όλοι οι μάνατζερ θα μπορέσουν να συμβάλουν σημαντικά στην αναζωογόνηση των εταιρειών τους και στην αύξηση του επιπέδου παραγωγικότητας.

Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ αντιμετωπίζει τον τρόπο διοίκησης ως κάποια ακολουθία, η οποία αρχίζει από μια απόλυτα διευθυντική διοίκηση και καταλήγει σε μια περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση, χωρίς ωστόσο να εκλαμβάνει την ακολουθία αυτή σαν ένα διχοτομημένο μοντέλο.

Η μέθοδος διοίκησης του κάθε μάνατζερ και ο τρόπος επίβλεψης των εργαζομένων θα διαμορφωθεί προς την κατεύθυνση είτε της διευθυντικής, είτε της συμμετοχικής προσέγγισης, αλλά είναι μάλλον απίθανο ο ένας ή ο άλλος τρόπος διοίκησης να τείνει αποκλειστικά σ' ένα από τα άκρα της ακολουθίας.

Το σημείο που θα θέλαμε να τονίσουμε είναι ότι, ενώ οι μάνατζερ έχουν τις έμφυτες προτιμήσεις τους για τον τρόπο διοίκησης, οι αποτελεσματικοί μάνατζερ πρέπει να

είναι ελαστικοί στη διοίκηση των ανθρώπων . Πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να προσαρμόσουν κατάλληλα το δικό τους τρόπο διοίκησης, ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου και τις απαιτήσεις των συγκεκριμένων καταστάσεων. Οι επόμενες δύο ενότητες θα μας βοηθήσουν να καταλάβουμε ποιός τρόπος διοίκησης συνήθως χρησιμοποιείται και θα μας παρουσιάσουν ορισμένες στρατηγικές , που θα μας βοηθήσουν να διαλέξουμε την κατάλληλη προσέγγιση.

Παράγοντες για τους Οποίους Επιβάλλεται το Διευθυντικό Μάνατζμεντ

Οι εργαζόμενοι προσανατολίζουν το ενδιαφέρον τους στον ελεύθερο χρόνο και δεν αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση μέσω της εργασίας.

Η πείρα των εργαζομένων στα εργασιακά θέματα είναι μικρή, και δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες.

Το επίπεδο εκπαίδευσής ή της ικανότητας των εργαζομένων είναι σχετικά μέτριο.

Οι εργαζόμενοι απορρίπτουν τις επιπρόσθετες ευθύνες στην εργασία τους.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα σχετικά ιεραρχημένο και σαφώς οριοθετημένο εργασιακό περιβάλλον για να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται μια σχετικά στενή και ανεκτική επιτήρηση.

Οι εργαζόμενοι δε δείχνουν κανένα προσωπικό ενδιαφέρον για να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες και στην από κοινού λήψη των αποφάσεων.

Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ταυτιστούν με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Παράγοντες για τους Οποίους Επιβάλλεται το Συμμετοχικό Μάνατζμεντ

Οι εργαζόμενοι αποζητούν την ικανοποίηση του εγώ και των

ψυχολογικών τους αναγκών μέσω της εργασίας.

Οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη νοημοσύνη, μόρφωση και πείρα, ώστε να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν επιπρόσθετες ευθύνες.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να έχουν λόγο στα θέματα της δουλειάς, που άμεσα τους επηρεάζουν, και θέλουν να συμμετέχουν στην από κοινού λήψη των αποφάσεων με το μάνατζμεντ.

Οι εργαζόμενοι δείχνουν αρκετή ανεκτικότητα και δεκτικότητα σε μιά κατάσταση ρευστότητας στο εργασιακό περιβάλλον και δεν αισθάνονται αγωνία ή ανασφάλεια, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν σχετικά ασαφείς ή ακαθόριστες καταστάσεις στην εργασία τους.

Οι εργαζόμενοι έχουν αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους, και δεν είναι αναγκαίος ο ασφυκτικός έλεγχος.

Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται απόλυτα με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Εφαρμογή του Ρεαλιστικού Μάνατζμεντ

Όπως τονίστηκε σ' αυτό το κεφάλαιο, η δουλειά παίζει διαφορετικό ρόλο στη ζωή κάθε ανθρώπου. Για μερικούς, είναι ο υπέρτατος στόχος: το κεντρικό σημείο της ύπαρξής τους. Για άλλους, η δουλειά μπορεί να είναι το μέσον ικανοποίησης των υλικών τους αναγκών και δεν έχει μια ιδιαίτερη σημασία. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι άνθρωποι πάντα διαφέρουν σημαντικά ως προς τις ικανότητες, την εξυπνάδα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Έτσι, άλλοι μπορούν να αναλάβουν δυσκολότερους ρόλους στην εταιρεία τους καθώς και επιπλέον ευθύνες, ενώ άλλοι πρέπει να κατευθύνονται με τρόπο σχετικά περιοριστικό από το μάνατζμεντ.

Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ αναγνωρίζει αυτές τις ατομικές διαφορές. Συνεπώς, δεν υποστηρίζει ότι μόνον ένας τρόπος διοίκησης είναι κατάλληλος για όλους τους εργαζόμενους σ' όλες τις συνθήκες. Αντίθετα, απαιτεί από τους μάνατζερ να υιοθετούν μια ελαστική και ευκολοπροσάρμοστη μέθοδο διοίκησης, που να αντανακλά τις ειδικές συνθήκες κάθε περίπτωσης. Για να εφαρμοστεί το ρεαλιστικό μάνατζμεντ με επιτυχία στις επιχειρήσεις πρέπει να αποτελεί τμήμα ενός συνολικού συστήματος προσέγγισης, που να αποτελείται από τα ακόλουθα πέντε συστατικά στοιχεία:

1. Επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού: Χρειάζεται ένα σωστό σύστημα ειδικευμένου και με κίνητρα για την εργασία προσωπικού.

2. Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων: Το προσωπικό πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένο, ώστε να αποδίδει δυναμικά στα απαιτούμενα επίπεδα παραγωγής. Κατά ένα μέρος της η εκπαίδευσή τους θα πρέπει να προωθεί τις θετικές τους πλευρές στην εργασία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκτιμούν την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών και την προώθησή τους σύμφωνα με τις επιδόσεις τους.
3. Πλήρες πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού: Πρέπει να αναπτυχθεί ένα αντικειμενικό, ολοκληρωμένο πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού, ώστε να συγκεντρώνονται τεκμηριωμένες πληροφορίες για την τρέχουσα απόδοση των εργαζομένων και να υποδεικνύονται τα συγκεκριμένα σημεία, που χρειάζονται βελτίωση.
4. Αποτελεσματική και συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση : Η καρδιά του ρεαλιστικού μάντζμεντ είναι η συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση από τους μάντζερ, που θα έχουν ως αποτέλεσμα ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας. Ως μέρος αυτής της στρατηγικής, το μάντζμεντ πρέπει να υιοθετεί έναν τρόπο διοίκησης κατάλληλο για την κάθε περίπτωση, που να θέτει υψηλά επίπεδα απόδοσης και να επιμένει στην επίτευξή τους.
5. Δίκαιη επιβράβευση και σωστό σύστημα ανταμοιβής: Για να λειτουργήσει το ρεαλιστικό μάντζμεντ με τον τρόπο που αναφέραμε παραπάνω, οι εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόσουν ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής, που θα επιβραβεύει τα επιτεύγματα και την προσφορά του προσωπικού τους.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν αυτά τα πέντε συστατικά, τα απαραίτητα για το αποτελεσματικό ρεαλιστικό μάντζμεντ.

Το Πρόβλημα του Ανειδίκευτου Προσωπικού

Ένα άλλο βασικό κεφάλαιο που απασχολεί άμεσα την παραγωγικότητα, και γενικότερα τις επιχειρήσεις είναι το φαινόμενο του ανειδίκευτου προσωπικού.

Σαν αιτία στο πρόβλημα αυτό διαφαίνεται η μη ύπαρξη καλής παιδείας στον μορφωτικό ή τεχνολογικό τομέα της χώρας, η μη ταυτίση διδασκαλία της σύγχρονης τεχνολογίας με τις ξένες προηγμένες τεχνολογικά χώρες, η κακή νοοτροπία που έχουν οι μεσογειακοί λαοί και κυρίως οι Έλληνες γύρω από τη μόρφωση πάνω στην εργασία τους, αφού παρατηρείται το φαινόμενο όλοι να θέλουν να πιαστούν από το Δημόσιο όπου ξεχνώντας και αυτά που μέχρι τώρα ήξεραν, εξαρτιώνται από ένα μισθό, χωρίς να έχουν βλέψεις για την ανάπτυξη τόσο της χώρας όσο και του βιοτικού τους επιπέδου. Η μη ίδρυση τεχνικών σχολών για επάνδρωση στελεχών για άμεση προσφορά εργασίας στις νέες μορφές παραγωγής. Η κακή νοοτροπία των επιχειρηματιών αλλά και του δημοσίου τομέα να φέρνουν πάντα αλλοδαπούς για την επίλυση βασικών διαρθρωτικών προβλημάτων τσακίζοντας την ψυχολογία του Έλληνα, αισθάνοντας ότι αυτός είναι μόνο για δουλειές του ποδαριού - ασήμαντες. Η άνηση της παραοικονομίας που τον τελευταίο καιρό έχει δεινοπαθήσει την Ελληνική Οικονομία. Κι όταν λέμε προσωπικό δεν εννοούμε μόνο τους εργάτες, ή τους υπαλλήλους, αλλά και τους προϊσταμένους, τμηματάρχες και γενικά πολλά από τα διευθυντική στελέχη που βρίσκονται στη θέση αυτή πολλοί χωρίς τα πλέον απαραίτητα προσόντα που χρειάζονται.

Βέβαια στην Ελλάδα μια χώρα που διακρίνεται για την έλλειψη ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑΣ εδώ και πάρα πολλά χρόνια δεν γίνονται οι μεγάλες προσπάθειες για να εξαλειφθεί αυτό το σοβαρότατο πρόβλημα.

-Βασικό επίσης είναι ότι οι κυβερνήσεις αλλάζουν πολύ συχνά τους διευθυντές των Δημοσίων Υπηρεσιών δη-

μιουργώντας πολλά προβλήματα με την ανάθεση σοβαρών θέσεων σε άτομα που δεν έχουν τις ικανότητες ν' ανταποκριθούν.

Σοβαρότατο πρόβλημα είναι οι απόφοιτοι μαθητές των Λυκείων, βγαίνουν στην παραγωγή χωρίς πολλές γνώσεις και μπορούν να απασχοληθούν μόνο σαν ανειδίκευτοι εργάτες. Πόσο καιρό χρειάζονται αυτά τα νέα παιδιά να προσαρμοστούν στο αντικείμενο της εργασίας τους και μετά από πόσο καιρό να φτάσουν σε κάποιο καλό επίπεδο παραγωγής ;

Αυτά είναι πιστεύουμε ερωτήματα ζωτικής σημασίας που περιμένουν απάντηση έτσι ώστε να βρεθούν οι σωστές λύσεις από τους κάθε λογής αρμόδιους για την μείωση του ποσοστού του ανειδίκευτου προσωπικού όσο το δυνατόν γίνεται περισσότερο, μειώνοντας έτσι το κόστος που έχουμε από αυτό το ανησυχητικό φαινόμενο.

Οι προτεινόμενες λύσεις, όπως βγαίνουν από την πραγματικότητα, θα ήταν, κατά πρώτον:

Η εκάστοτε κυβέρνηση να προωθεί μέτρα βελτίωσης του εκπαιδευτικού μας συστήματος με ικανούς εκπαιδευτές που να μπορούν να διδάσκουν σύγχρονες γνώσεις όσον αφορά την τεχνολογική εξέλιξη, αλλά και τις διαδικασίες παραγωγής τόσο από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και των διευθυντικών στελεχών.

Είναι αλλιώς όταν ένας απόφοιτος πιάνει δουλειά και ξέρει πως να παράγει, να παίρνει μέρος στην παραγωγική διαδικασία, να γνωρίζει τις υποχρεώσεις του απέναντι στην επιχείρηση που λ.χ. θα έχει προσληφθεί και αλλιώς όταν ο απόφοιτος αυτός έχει διδαχθεί γνώσεις παραγωγής και τεχνολογίας του περασμένου αιώνα - όπως συμβαίνει δυστυχώς σήμερα - και πηγαίνοντας να δουλέψει, βλέπει πράγματα και συστήματα παραγωγής που ούτε καν ξέρει ότι πως τα χειρίζονται αλλά σε τι χρησιμεύουν. Πράγματι, πολύ λυπηρό φαινόμενο.

Υπάρχει πάντα και η περίπτωση μετεκπαίδευσης των στελεχών των πανεπιστημιακών και τεχνολογικών μας ιδρυμάτων στο εξωτερικό, εισάγοντας στη χώρα νέα ήθη και γνώσεις βοηθώντας στην δημιουργία προϋποθέσεων για καλύτερευση

των συνθηκών στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Επίσης η εφαρμογή σεμιναρίων στα οποία θα εξηγούνται οι διάφορες νέες τεχνολογικές αλλαγές στους εργαζόμενους αλλά και τους μάνατζερ, για την καλύτερευση των συνθηκών, το περιβάλλον της εργασίας, στις επιχειρήσεις αλλά και στον δημόσιο τομέα.

Επισκέψεις από ομάδα αρμοδίων σε χώρες του εξωτερικού σε βιομηχανίες μεγάλες για να αφομοιώσουν την παραγωγική διαδικασία και το κλίμα που επικρατεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον συσχετίζοντας με την Ελληνική πραγματικότητα και εντοπίζοντας τα κοινά σημεία που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν αυτά και στην Ελληνική παραγωγική διαδικασία.

Την ύπαρξη αναπτυξιακών προγραμμάτων με την συμμετοχή Ελλήνων μάνατζερ και ιθυνόντων στελεχών επιχειρήσεων ανεβάζοντας έτσι το ηθικό τους ότι είναι ικανοί να δώσουν και αυτοί λύσεις, κεντρίζοντάς τους το ενδιαφέρον.

Βεβαίως υπάρχουν και άλλες λύσεις οι οποίες θα έδιναν τέλος στο πρόβλημα αυτό, αλλά νομίζουμε ότι επικεντρώσαμε το ενδιαφέρον στις πιο ουσιώδεις, δίνοντας έτσι μια γενική εικόνα του φαινομένου που επικρατεί στην Ελληνική σημερινή πραγματικότητα.

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ

Ο συνδικαλισμός στην Ελλάδα έχει φέρει πολλά αποτελέσματα αρνητικά και θετικά. Το βασικότερο πρόβλημα που προσπαθεί να λύσει είναι το χαμηλό ημερομίσθιο, η έλλειψη καλών συνθηκών εργασίας, η προσέγγιση εργοδότη-εργαζόμενου.

Το βασικότερο εμπόδιο σ' αυτή την προσέγγιση είναι η χαμηλή παραγωγικότητα. Βλέποντας την χαμηλή παραγωγικότητα ο εργοδότης ρίχνει όλες τις ευθύνες πάνω στους εργαζόμενους, και αυτοί τις επιστρέφουν στον εργοδότη τους.

Αποτέλεσμα των πιά πάνω είναι οι απεργίες που κηρύττουν τα σωματεία των εργαζομένων, η αδιαλαξία στις διαπραγματεύσεις, χαμένα ημερομίσθια και χαμένη παραγωγή.

Πολλές φορές όμως το μεγαλύτερο πρόβλημα ξεκινάει από τις κομματικές απεργίες που γίνονται. Απεργίες που δεν έχουν συγκεκριμένα αιτήματα και που γίνονται - χρόνια τώρα - από την εκάστοτε αντιπολίτευση για να "ρίξει" την εκάστοτε κυβέρνηση.

Φανερώνοντας έτσι την γύμνια του Ελληνικού συνδικαλισμού, την έντονη κομματικοποίηση που συντελεί σε διαμάχες και αντιζηλίες μεταξύ ατόμων πιά, οι οποίες έχουν κοινό παρονομαστή τη στασιμότητα της άνησης και πολλές φορές την οπισθοδρόμηση της παραγωγικότητας.

Διότι στην Ελλάδα η έννοια συνδικαλισμού έχει παρεξηγηθεί και κακώς μάλιστα, αφού έχει γίνει εγχειρίδιο στα χέρια ορισμένων πολιτικάντηδων οι οποίοι προκειμένου να παίξουν το παιχνίδι τους για προσωπικά ωφέλη θυσιάζουν τους κόπους και τις προσπάθειες ενός ολόκληρου έθνους.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

"Ο καλός ο καπετάνιος στη φουρτούνα φαίνεται". Μιά παροιμία που δένει ταυτόσημα με όλα εκείνα τα στοιχεία που αποτελούν τον κορμό της διοίκησης.

Διότι η σωστή διοίκηση με έμπειρα και εκπαιδευμένα στελέχη είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε τρέχουσα δυσκολία παρουσιαστεί.

Πρέπει δηλαδή να υπάρχει πάνω απ'όλα συντονισμός και προγραμματισμός πρώτα μέσα στη διοίκηση, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα σχηματισμού και στελέχωσης της παραγωγικής διαδικασίας κατά τέτοιο τρόπο ο οποίος θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Διότι όπως και να το κάνουμε η διοίκηση είναι το Α και το Ω μιάς επιχειρηματικής μονάδας. Από αυτήν ξεκινάνε τα πάντα, και σε αυτή καταλήγουν.

Γι'αυτό οι ευθύνες είναι τεράστιες και δεν επιτρέπονται στραβοπατήματα αλλά μελετημένες και δεξιοτεχνικές κινήσεις μέσα στο συνεχόμενα μεταβαλλόμενο χώρο της ανάπτυξης.

Τα διάφορα στάδια στα οποία θα πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή και πιο σωστή οργάνωση και συντονισμός αναφέρονται πιο κάτω, μην ξεχνώντας όμως και τα μηχανολογικά μέσα για τα οποία γίνεται εκτενέστερη αναφορά σε ξεχωριστό κεφάλαιο.

Μερικές επισημάνσεις που κάναμε μας οδήγησαν στην αξιολόγηση ορισμένων σημείων που αξίζουν ιδιαίτερη προσοχή.

Μερικά από αυτά είναι:

- α) Οι ομάδες παραγωγικότητας, και η δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων στο περιβάλλον της επιχείρησης.
- β) Ο προγραμματισμός τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στην παραγωγική διαδικασία.

ΟΜΑΔΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ένας τρόπος να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι είναι "οι ομάδες παραγωγικότητας", όπου οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε ομάδες υπεύθυνες για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι θέτουν τους δικούς τους στόχους και ενθαρρύνονται στο να διαμορφώσουν τις δικές τους μεθόδους για να τους φθάσουν.

Η έννοια της ομάδας παραγωγικότητας βασίζεται σε τέσσερις σημαντικές υποθέσεις: 1. Τα άτομα κάνουν περισσότερες προσπάθειες για να πετύχουν στόχους τους οποίους έχουν βοηθήσει να δημιουργηθούν. 2. Υπάρχει ήδη ατμόσφαιρα συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους στην παραγωγή. 3. Οι εργαζόμενοι θα ενεργήσουν θετικά ή αρνητικά ανάλογα με το πόσο βλέπουν να ταυτίζονται με τους στόχους της εταιρείας και τις διαδικασίες της, και 4. Η εθελοντική δέσμευση στους στόχους αυτούς είναι ουσιώδης για την ικανοποίηση από την εργασία και, σαν αποτέλεσμα, για αυξημένη παραγωγικότητα.

Η Λύση της Ομάδας

Αυτή η αντιμετώπιση είναι το κλειδί της επιτυχίας της μεθόδου αυτής, αλλά είναι επίσης και το μεγαλύτερο εμπόδιο, γιατί οι εταιρείες πρέπει να ξεχάσουν τη νοοτροπία "εμείς εναντίον αυτών".

Η εταιρεία πρέπει να πιστέψει ότι οι εργαζόμενοι έχουν να συνεισφέρουν ακόμα κάτι εκτός από την εργασία τους. Πρέπει να τους εμπιστευτεί να αναγνωρίζουν προβλήματα και να παρέχουν λύσεις, και μετά να τους επιτρέψει να τις εφαρμόσουν. Πρέπει η εταιρεία να αφιερώσει χρόνο και ικανότητες για να εκπαιδεύσει προϊσταμένους για διοικητές για να χειριστούν τη διαδικασία. Επί πλέον η εταιρεία πρέπει να είναι πρόθυμη να μοιράζεται οργα-

νικές πληροφορίες και να δημιουργήσει διαδικασία γρήγορης πληροφόρησής της για το τί προσφέρουν όλοι οι εργαζόμενοι. Τέλος, η εταιρεία πρέπει να είναι πρόθυμη να επιτρέψει στις ομάδες παραγωγικότητας να χρησιμοποιούν χρόνο της εταιρείας για να αναπτύξουν την παραγωγικότητα.

Ικανές ομάδες παραγωγικότητας δεν μπορούν να γίνουν από τη μια στιγμή στην άλλη. Η διοίκηση πρέπει πρώτα να αφιερώσει χρόνο για να δημιουργήσει σ'όλη την εταιρεία συνείδηση ατομικών και ομαδικών στόχων. Πρέπει να προκύψει μια φιλοσοφία που αναγνωρίζει την ανάγκη για αυξημένη παραγωγικότητα σε όλα τα επίπεδα. Όλες οι προσωπικές αντιθέσεις και συμπεριφορές πρέπει να παραμεριστούν για τον ένα σκοπό, την αύξηση της παραγωγικότητας.

Καλές σχέσεις εργασίας

Για να επιτευχθεί ένα συλλογικό έργο απαιτείται η συνεισφορά περισσότερων ανθρώπων που αποτελούν πλέον "ομάδα". Μέσα στην ομάδα υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση.

Η δύναμη της ομάδας των εργαζομένων καταδείχτηκε από τότε που οι εργαζόμενοι οργανώθηκαν σε συνδικάτα.

Αν είναι δύσκολο να διευθετηθούν οι θέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και μεταξύ εργάτη-εργοδότη μέσα στην επιχείρηση, το γεγονός αυτό έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα.

Το πρώτο κλειδί για την επιτυχία αυτού του σκοπού είναι το στέλεχος. Ο Προϊστάμενος κάθε κλάδου. Αυτός θα διαμορφώσει το κλίμα με την πολιτική ενδιαφέροντος και θα βοηθήσει την ομάδα του (στην οποία ηγείται) ν' ανέβει εξυψώνοντας το ηθικό της και ωφελώντας ταυτόχρονα την επιχείρηση από την οποία αμείβεται, με την αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους.

α) Τα μέτρα που προκρίνονται σαν πρόσφορα για την αύξηση της παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση είναι:

-Επίτευξη εποικοδομητικών σχέσεων μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων.

-Αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων και ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.

-Παροχή BONUS αναλόγων με την πορεία των κερδών της επιχείρησης.

-Χρησιμοποίηση καλύτερου εξοπλισμού.

β) Ποιές τεχνικές μανάτζμεντ θα έπρεπε να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις :

Οι απαντήσεις υποδεικνύουν:

-Αυτοματοποίηση παραγωγής.

- Καλύτερη ηγεσία, δημιουργία κινήτρων, συντονισμός.
- Καλύτερος προγραμματισμός και αρτιότερα πληροφοριακά συστήματα.

Μερικές άλλες προτάσεις εφαρμόσιμες για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι και οι ακόλουθες:

- Η σωστή άσκηση της εποπτείας, μέσα σε ένα σωστό και δίκαιο θεσμικό πλαίσιο και στα όρια που επιτρέπει η σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Επίσης στην προσπάθεια ανάπτυξης υψηλών εργασιακών σχέσεων με δημιουργία ομάδων, ή όπως λέγονται κύκλοι ελέγχου ποιότητας, σε επιτροπές εργατών -διοίκησης, δημιουργώντας μάλλον φιλικές σχέσεις αναπτύσσοντας ηθική ενδιαφέροντας για παραγωγικότητα.
- Ο σωστός και προσεκτικά μελετημένος σχεδιασμός και προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, (ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση).
- Ο σχεδιασμός της επιχείρησης και της παραγωγής για να μπορεί να ελλίσει εύκολα στις εξωτερικές μεταβολές έτσι ώστε να προλαβαίνει και να συμβαδίζει με το χρόνο της.

Η Ανθρώπινη Πλευρά

Είναι πολύ διαδεδομένη η αντίληψη πως ο προϊστάμενος αποτελεί το βασικότερο παράγοντα στην αύξηση της παραγωγικότητας. Με άλλα λόγια αν ένας προϊστάμενος ξέρει καλή τη δουλειά του και φέρεται καλά στους υφισταμένους του, μπορεί να τους αντιμετωπίσει καλύτερα. Με τον τρόπο αυτό, κερδίζει την αφοσίωσή τους και τους ωθεί να γίνουν παραγωγικότεροι.

Φυσικά η εκπαίδευση των προϊσταμένων έχει συμβάλει αρκετά στην επίτευξη αρμονικών σχέσεων με τους ερ-

γαζόμενους. με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά μερικές φορές προκάλεσε και τη μείωση της. Ορισμένοι προϊστάμενοι προσκολούνται σε ανθρωπιστικά μηνύματα συμπεριφοράς (ότι πρέπει να είναι κανείς ευχάριστος με τους ανθρώπους), και αρνούνται να δούν την πραγματική μείωση της παραγωγικότητας.

Η νοοτροπία αυτή είναι ένα παραπροϊόν των προσπαθειών τους, να τους θεωρούν οι εργάτες ευχάριστους και να τους εκτιμούν.

Παρακίνηση

Φόβος

Είναι δυνατό να δραστηριοποιήσετε κάποιον με το φόβο. Αυτό σημαίνει πως θα τεθεί το δίλημα παραγωγικότητα ή απόλυση. Ο φόβος υπήρξε ένα από τα κυριότερα κίνητρα αλλά με την οργάνωση του συνδικαλισμού. Οι εργαζόμενοι προστατεύονται έτσι ώστε να φθάνουν σε βαθμό να διαμαρτυρηθούν αν οι ανώτεροι δεν συμπεριφέρονται σωστά απέναντί τους. Εξάλλου η καθιέρωση του κράτους πρόνοιας περιόρισε το φόβο της ανεργίας και, κατά συνέπεια, αφείρεσε από τους μάνατζερ ή τους προϊστάμενους το όπλο της απειλής σαν μέσο για αύξηση.

Σάν μπράβο

Καθώς εκμηδενίστηκε η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης με το φόβο, έγινε δημοφιλέστερη η υποκίνηση με τα μπράβο. Πολλοί πιστεύουν ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν δημιουργείται ενθουσιασμός. Αυτό συμβαίνει όταν λένε τους ανθρώπους, με τρόπο συναισθηματικό, πόσο σημαντικό είναι το να "τα καταφέρουν" και ο τρόπος. Για να το πετύχουν είναι να πάνε καλύτερα σήμερα από χτές, και φέτος καλύτερα από πέρυσι.

Η παρακίνηση με "τα μπράβο" μπορεί να έχει ευεργετικό αποτέλεσμα σε μια εργατική δύναμη, που βρίσκεται σε λήθαργο, αλλά είναι γενικά αναγνωρισμένο ότι ο ενθουσιασμός εξασθενεί σύντομα και πρέπει να ξαναδημιουργηθεί.

Αύξηση με την έννοια της συμμετοχής.

Αναδιάρθρωση της εργασίας.

Η ιδέα είναι ένα άτομο, που παρακινείται να μελετήσει ξανά το αντικείμενο και το περιεχόμενο της εργασίας του, είναι πολύ πιθανό, ιδιαίτερα όταν υπάρχει η κατάλληλη βοήθεια, να θελήσει να την επεκτείνει, αναλαμβάνοντας περισσότερες οριζόντιες ή κάθετες δραστηριότητες και αποδεχόμενος την ευθύνη γι' αυτές. Αυτό έχει την τάση να καθιστά πιο περίπλοκη την εργασία και προς τις δύο κατευθύνσεις. Από τη στιγμή που αυξάνεται η περιπλοκότητα, η εργασία απαιτεί περισσότερη σκέψη και περισσότερη συμμετοχή. Κατά συνέπεια, ένα άτομο παράγει στην αναδιάρθρωμένη εργασία περισσότερο απ' ό,τι προηγουμένως.

Η Σπουδαιότητα του Προγραμματισμού στην Επιχείρηση

Κάθε ενέργεια προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει τον προγραμματισμό της επιχείρησης. Αν ο μάνατζερ ασχοληθεί με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς να συντονίσει απόλυτα όλη τη διαδικασία με τον προγραμματισμό της επιχείρησης, η ενέργειά του θα πέσει στο κενό. Κατά πάσα πιθανότητα, αν όχι σίγουρα, θα χάσει το χρόνο του. Πράγματι, αν δε γνωρίζουμε με σαφήνεια σε ποιά κατεύθυνση οδεύει η εταιρεία, είναι σχεδόν αδύνατο να υπολογίσουμε στην πραγματικότητα τον αριθμό και το είδος των ανθρώπων που θα χρειασθεί η επιχείρηση. Ίσως ο LEWIS CARROLL διατύπωσε καλύτερα από κάθε άλλον αυτήν την ιδέα, με τη σοφή συμβουλή που έδωσε στο βιβλίο του "Η Αλίκη στη χώρα των θαυμάτων". "Αν δεν ξέρεις που πηγαίνεις, οποιοσδήποτε δρόμος θα σε οδηγήσει εκεί". Πολλοί επικριτές αυτής της στάσης υποστηρίζουν ότι είναι αδύνατο να κάνουν έναν οποιοδήποτε μακροπρόθεσμο προγραμματισμό της επιχείρησης, εξαιτίας της ταχύτατης εναλλαγής των γεγονότων στο χώρο των επιχειρήσεων, όπως απρόβλεπτες συγχωνεύσεις ή εξαγορές. Αναγνωρίζω ότι μπορεί να υπάρχει κάποια αξία σ' αυτό το επιχείρημα. Η διαμόρφωση συχνά απροσδόκητων συγκυριών (ως να μεταβάλλει δραστικά τους στόχους και τη φύση της μακροπρόθεσμης πολιτικής μιάς

εταιρείας, η αποτυχία, όμως, λόγω ελλείψεως ενός συγκεκριμένου σχεδίου δράσης, επιφέρει την αποδυνάμωση της επιχείρησης και αναπόφευκτα καταλήγει στην αδυναμία εκμετάλλευσης των ευκαιριών.

Πώς, όμως, θα πετύχουμε ένα σωστό προγραμματισμό της επιχείρησης; Τι συγκεκριμένους παράγοντες πρέπει να λάβουμε υπόψη για να καταστρώσουμε το μέλλον της εταιρείας; Πρέπει πρώτα να απαντήσουμε στις παρακάτω σημαντικές ερωτήσεις:

1. Ποιά είναι το ευρύτερο πεδίο της επιχείρησης τώρα;
2. Ποιά είναι τα νέα πεδία δραστηριοτήτων στα οποία θα θέλαμε να εμπλακούμε;
3. Προς ποιά κατεύθυνση σχεδιάζουμε να οδηγηθούμε; Και πότε;
4. Ποιά είναι τα σχέδιά μας για ανάπτυξη και επέκταση;
5. Σε ποιές αγορές και σε ποιές γεωγραφικές περιοχές σχεδιάζουμε να επεκταθούμε;
6. Ποιά είναι τα σχέδιά μας για επέκταση της επιχείρησης στη διεθνή αγορά;
7. Ποιές αλλαγές στη δομή της επιχείρησης μπορεί να προκαλέσουν πιθανές εξαγορές, συγχωνεύσεις ή ενοποιήσεις;
8. Ποιές σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις μπορεί να συμβούν στο χώρο των επιχειρήσεων, στον οποίο κινούμαστε ή σε εκείνους με τους οποίους προβλέπουμε να ασχοληθούμε στο μέλλον.

Όταν θα έχουμε απαντήσει τις ερωτήσεις αυτές, τότε θα έχουμε σχηματίσει μια καλή εικόνα για την πιθανή μορφή της επιχείρησης στο μέλλον. Τότε θα μπορέσουμε να αναρρωτηθούμε, αν διαθέτουμε στην εταιρεία μας το κατάλληλο ειδικευμένο προσωπικό για να επανδρώσουμε τις διάφορες θέσεις, που θα δημιουργηθούν στην κατεύθυνση που οδηγείται η εταιρεία. Αυτή είναι η ουσία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, στην

οποία θα αναφερθούμε στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού.

Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως για τον προγραμματισμό της οργάνωσης έτσι και για τη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι χρήσιμο να απαντηθούν ορισμένα σημαντικά ερωτήματα:

- 1.Τί είδους επαγγελματίες , μάντζερ και στελέχη θα χρειαστούμε;
- 2.Ποιά ειδικά προσόντα πρέπει να έχουν;
- 3.Ποιές νέες ειδικότητες , που δεν υπάρχουν προς το παρόν στην εταιρεία , θα χρειαστούμε;
- 4.Ποιά είναι γενικά το επίπεδο ειδίκευσης του επιτελείου των επαγγελματιών, των μάντζερ και των στελεχών της εταιρείας αυτή τη στιγμή;
- 5.Σε ποιά βαθμό διαθέτουμε τώρα επαρκώς ειδικευμένο προσωπικό για ν' ανταποκριθούμε στη μελλοντική ανάπτυξη και την επέκταση της εταιρείας;
- 6.Ποιές απώλειες σε προσωπικό είναι πιθανό να έχουμε από πιθανές παραιτήσεις , απολύσεις, συνταξιοδοτήσεις ή άλλες αιτίες;

Έχοντας απαντήσει σε μερικές από τις σημαντικές αυτές ερωτήσεις θα καταλήξουμε σε μια μάλλον κριτική και αντικειμενική εκτίμηση του παρόντος επιπέδου, αλλά και των μελλοντικών δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Εάν στη διάρκεια της λειτουργίας της εταιρείας κατορθώνουμε να προσλαμβάνουμε ικανό προσωπικό, αποδοτικό στη παρούσα δουλειά του, αλλά και εξελίξιμο στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας , θα διαθέτουμε ενδεχόμενα ικανό απόθεμα εργαζομένων για να επανδρώσουμε τις υψηλότερου επιπέδου θέσεις, όταν αυτές δημιουργηθούν. Συνήθως, οι εταιρείες μπορούν να συμπληρώσουν ορισμένα κενά από το ίδιο τους το προσωπικό, σε ορισμένες περιπτώσεις όμως δεν υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα, και τότε πρέπει να αναζητηθούν οι υποψήφιοι έξω από την εταιρεία.

Προαγωγή των Υπαλλήλων της Εταιρείας ή Πρόσληψη Νέου Προσωπικού;

Κάθε φορά που δημιουργείται μια καινούργια θέση, ή όταν πρόκειται να προγραμματίσουμε το ανθρώπινο δυναμικό, τίθεται πάντα το ίδιο ερώτημα: Θα συμπληρώσουμε το κενό αυτό από το προσωπικό της εταιρείας, ή χρειάζεται να αναζητήσουμε ένα νέο υποψήφιο, με τα απαραίτητα προσόντα, εκτός της εταιρείας; Θεωρώντας το θέμα στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής της γενικότερης πολιτικής της εταιρείας, νομίζουμε ότι είναι καλύτερο να πληρώνονται τα κενά με την προαγωγή υπαλλήλων της εταιρείας ή με την πρόσληψη νέου προσωπικού;

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να δοθεί μια τελεσίδικη απάντηση στο ερώτημα αυτό. Το καλύτερο που μπορούμε να πούμε είναι ότι όλα εξαρτώνται από ορισμένους παράγοντες στρατηγικής σημασίας. Συνήθως παραδεχόμαστε γενικά-υπό την προϋπόθεση σταθερών συνθηκών- ότι είναι σωστότερο να προάγονται οι υπάλληλοι της εταιρείας, παρά να προσλαμβάνονται νέοι. Εντούτοις, οι συνθήκες σπάνια μένουν αμετάβλητες. Ας εξετάσουμε μερικά από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα κάθε μιας από τις προτεινόμενες λύσεις.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της προαγωγής των υπαλλήλων της εταιρείας είναι η αναμφίβολα θετική επίδραση, που ασκεί μια τέτοια ενέργεια, στο ηθικό και τη δημιουργία κινήτρων για τους εργαζομένους στην εταιρεία. Οι εργαζόμενοι βλέπουν ξεκάθαρα ότι έχουν μέλλον στην εταιρεία και ότι η καλή απόδοση ανταμείβεται με προαγωγή. Έτσι, αν υπάρχει η χειροπιαστή απόδειξη ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να προωθηθούν στην εταιρεία, τους απασχολεί λιγότερο η αναζήτηση άλλων επαγγελματικών ευκαιριών σε άλλες επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, περιορίζονται οι μετακινήσεις των εργαζομένων από εταιρεία σε εταιρεία, καθώς επίσης τα έξοδα επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού για τις επιχειρήσεις. Τέλος, ο υπάλληλος

που πήρε προαγωγή, επειδή έχει ήδη εργαστεί στην εταιρεία για μια ορισμένη χρονική διάρκεια, είναι σχετικά εξοικειωμένος με την οργάνωση της, την πολιτική και τις διάφορες διαδικασίες, και συνήθως χρειάζεται μικρότερο χρόνο για να κατατοπιστεί και να εκπαιδευτεί στα καινούργια του καθήκοντα, απ'ότι ένα άτομο που έρχεται απέξω.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ορισμένα πειστικά επιχειρήματα υπέρ της προσλήψεως έμπειρων και κατάλληλων ατόμων εκτός της εταιρείας. Αυτό ισχύει κυρίως, όταν είναι αισθητή η έλλειψη κατάλληλου προσωπικού μέσα στην εταιρεία, προσωπικού που μπορεί να χρησιμοποιηθεί αμέσως. Για παράδειγμα, λόγω της πρόσφατης ανάπτυξης και επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, μπορεί οι δυνατότητες του προσωπικού να έχουν φτάσει σε σημείο οριακό και να σπανίζουν τα στελέχη.

Ένα άλλο πλεονέκτημα της πρόσληψης νέου προσωπικού είναι ότι επιτρέπει στην εταιρεία να εκμεταλλευτεί άμεσα τις ειδικές γνώσεις των εξειδικευμένων ανθρώπων και την πολύτιμη πείρα, που αυτοί, απέκτησαν σε μια άλλη επιχείρηση. Για παράδειγμα, μια εταιρεία σχεδιάζει να επεκταθεί σ'ένα νέο τομέα. Εάν προσλάβει κάποιον ειδικό με μεγάλη εμπειρία και αποδεδειγμένα επιτεύγματα στο χώρο αυτόν, κατά πάσαν πιθανότητα ο νέος υπάλληλος θα πρωταγωνιστήσει στη σχεδιαζόμενη επέκταση της εταιρείας. Συχνά πάντως, και ιδιαίτερα όταν οι μάντζερ είναι ανεπρόεστοι, ανακαλύπτουν ότι ορισμένοι υπάλληλοι δημιουργούν πολλά ερωτηματικά σ'ό,τι αφορά τα προσόντα τους. Εντελώς ξαφνικά μπορεί να δημιουργηθεί πρόβλημα σε μια εταιρεία, αναφορικά με τις ικανότητες των υπαλλήλων της, και να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται προσωπικό υψηλότερου επιπέδου.

Ακόμα και όταν η εταιρεία είναι σχετικά ικανοποιημένη από το προσωπικό της, υπάρχει συχνά η επιθυμία να προσλαμβάνονται κατά περιόδους νέα άτομα. Αυτό γίνεται, επειδή αυτά τα άτομα συχνά μεταφέρουν κάποιες καινούργιες, διαφορετικές ιδέες και ίσως κάποιες καινο-

τομίες και πρακτικές, που εφαρμόζονταν στις εταιρείες, όπου δούλευαν προηγουμένως. Εξαιτίας όμως του υψηλού κόστους των διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των σημαντικών επενδύσεων που κάνουν οι εταιρείες σε μηχανολογικό εξοπλισμό, σε τεχνικές και σε προγράμματα, οι επιχειρήσεις γίνονται μάλλον συντηρητικές και συχνά ευνοούν την ισχύουσα κατάσταση πραγμάτων. Εντούτοις, προσλαμβάνοντας νέους ανθρώπους που μπορεί να σκέφτονται διαφορετικά και να προτιμούν νέες τακτικές- "νέο αίμα", αν θέλετε- η εταιρεία μπορεί να επανεκτιμήσει τον παραδοσιακό τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και να τεθεί το ερώτημα, αν ο τρόπος αυτός είναι ακόμα λειτουργικός ή πρέπει να αλλάξει και να εκσυγχρονισθεί.

Και για να επιστρέψουμε στο στρατηγικής σημασίας θέμα, αν μια εταιρεία πρέπει να καλύπτει τα κενά παράγοντας τους υπαλλήλους της ή προσλαμβάνοντας νέους, ο βασικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η εκτίμηση της επιχείρησης για την ποιότητα, γενικά, του ανθρώπινου δυναμικού της. Εάν η εταιρεία είναι βασικά ικανοποιημένη από το επίπεδο του προσωπικού της και γενικά αισθάνεται ότι οι άνθρωποι της έχουν τα προσόντα να καταλάβουν υψηλότερου επιπέδου θέσεις αναλαμβάνοντας μεγαλύτερες ευθύνες, τότε οι περισσότερες θέσεις, που θα δημιουργηθούν, πρέπει να δοθούν στους προηγούμενους υπαλλήλους της. Αν, όμως, η εταιρεία έχει λιγότερη εμπιστοσύνη στις ικανότητες του προσωπικού της, τότε θα προτιμήσει να κάνει νέες προσλήψεις. Ο συνδυασμός, πάντως, της προαγωγής των υπαλλήλων της εταιρείας με την πρόσληψη νέων είναι η καλύτερη λύση για να αποφευχθεί η επανάληψη των ίδιων ιδεών, μεθόδων και στρατηγικών.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Κάθε ώριμη αγορά έχει περάσει από τέσσερα στάδια ανάπτυξης : εκκόλαψη, εφαρμογή, εδραίωση κα άνεση. Μολονότι ο χρόνος που δαπανάται σε κάθε στάδιο ανάπτυξης διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, πρέπει όλες να περάσουν από τα στάδια αυτά για να πετύχουν.

α) Εκκόλαψη. Ο επιχειρηματίας , που συνήθως εργάζεται μόνος, φτιάχνει τα οικονομικά του σχέδια, υπολογίζει την αγορά, και ετοιμάζει στρατηγικές μάρκετινγκ. Στο στάδιο αυτό είναι ουσιώδης η σωστή γνώση του προϊόντος , η εξοικείωση με την αγορά και η κατανόηση μίας στρατηγικής μάρκετινγκ. Όλα τα χρηματοδοτικά θέματα πρέπει να προβλεφθούν και ολοκληρωθούν στο στάδιο αυτό, περιλαμβανομένης της πρόβλεψης για πιθανή συμπληρωματική χρηματοδότηση αργότερα αν προκύψει ανάγκη.

β) Ανάπτυξη. Ο επιχειρηματίας εφαρμόζει τα σχέδιά του, συχνά με τη βοήθεια πρόσθετου προσωπικού. Εφόσον ένα μέρος της ευθύνης τώρα αρχίζει να μεταβιβάζεται σε άλλους, ο επιχειρηματίας πρέπει να καθιερώσει κάποιο σύστημα μόνιτων - που θα περιλαμβάνει και τακτικές εκθέσεις (αναφορές) από το κύριο προσωπικό του, και να κρατά ακριβείς λογιστικούς λογαριασμούς.

γ) Εδραίωση. Η επιχείρηση έχει βγάλει ρίζες, η αρχική επικίνδυνη περίοδος πέρασε και η επιχείρηση μπορεί να εδραιώσει τη θέση της. Όμως, ακόμα και στο στάδιο αυτό υπάρχουν κίνδυνοι: ο επιχειρηματίας μπορεί να αισθάνεται υπερβολικά ικανοποιημένος από τον εαυτό του, ή να ξεκινήσει επέκταση μόνο και μόνο για να ικανοποιήσει έναν υπερβολικό εγωισμό. Εδώ πρέπει να υπάρχουν προϋπολογισμός και μακροχρόνια σχέδια.

δ) Άνεση: Οι κίνδυνοι πέρασαν και ο επιχειρηματίας μπορεί να διαλέξει έναν από τους δύο ασφαλείς

δρόμους -να συνεχίσει να επεκτείνεται όσο του επιτρέπει η αγορά ή να παραμείνει σε μια σταθερή κατάσταση. Και οι δύο αποφάσεις μπορεί να είναι σωστές. Η επιλογή συνήθως εξαρτάται από τις προσωπικότητες των ιδιοκτητών ,που τώρα ανταμείχονται για θυσίες που έκαναν στα πρώτα στάδια της ζωής της επιχείρησης.

Οι επιχειρηματίες που ακολουθούν την πορεία των τέσσάρων σταδίων συχνά είναι επιτυχημένοι. Όμως μερικοί οδηγούμενοι από υπερβολική αισιοδοξία, τείνουν να κινηθούν πολύ γρήγορα στο στάδιο της εδραίωσης παραβλέποντας τη σημασία των σταδίων της εκκόλαψης και της ανάπτυξης. Αυτοί οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν πρόσθετες υποχρεώσεις όπως μακροχρόνια μισθωτήρια, αγοράζουν πολύπλοκο και ιδιαίτερα ακριβό εξοπλισμό ,προσλαμβάνουν πολλούς υπαλλήλους κ.λ.π.

Οι υποχρεώσεις κοστίζουν πολύ.Κάθε πρόσθετη υποχρέωση απαιτεί μετρητά και απαιτεί υψηλότερα επίπεδα προσόδων από πωλήσεις. Η απεριόριστη φιλοδοξία ωθεί τους επιχειρηματίες σε ανάπτυξη μεγαλύτερη από αυτήν που μπορεί να δικαιολογηθεί από το επίπεδο των πωλήσεων ή από τη δυνατότητα εξεύρεσης πρόσθετου κεφαλαίου για επενδύσεις.

Η νέα επιχείρηση πρέπει να περιοριστεί στο μέγεθος εκείνο που μπορεί να υποστηριχθεί είτε μόνο από τις εισπράξεις των πωλήσεων είτε από τις εισπράξεις συν οποιεσδήποτε πηγές πρόσθετης χρηματοδότησης έχει κανονίσει από πριν.

ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Όπως η οικονομική ανταμοιβή του επιτυχημένου επιχειρηματία μετριέται σε δραχμές, έτσι και ο μόνιμος πονοκέφαλος της διοίκησης μετριέται σε έλλειψη δραχμών. Χρηματικά προβλήματα προκύπτουν σε διάφορα σημεία της ζωής της επιχείρησης . Σε κάποιο στάδιο ,ακόμα και η

εδραιωμένη επιχείρηση θα υποχρεωθεί να ζυγίσει τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης με τα μειονεκτήματα της απόκτησης του κεφαλαίου που απαιτείται γι' αυτήν. Αλλά σπάνια το πρόβλημα είναι τόσο έντονο όσο στην φάση του ξεκινήματος.

Η ανεπάρκεια κεφαλαίων είναι συνηθισμένη σε νέες επιχειρήσεις. Εκτός από την προσπάθεια να παρακαμφθούν τα δύο πρώτα στάδια που αναφέραμε πριν, προβλήματα μπορεί να προκύψουν από :

α) πολύ μικρό αρχικό κεφάλαιο. Πολλοί επιχειρηματίες το ξέρουν αυτό, αλλά η διάθεσή τους να ξεκινήσουν επισκιάζει την αντικειμενική εκτίμηση των πραγμάτων.

β) λανθασμένο υπολογισμό του κεφαλαιουχικού κόστους. Κάθε κομάτι του εξοπλισμού, από τα μηχανήματα του εργοστασίου μέχρι τα αυτοκίνητα και τις γραφομηχανές, μπορεί να κοστίσει περισσότερο από όσο έχει υπολογίσει. Αυτή η τάση συνήθως επιδεινώνεται σε καιρούς υψηλού πληθωρισμού που οι τιμές, ανεβαίνουν συχνά κατά απρόβλεπτα ποσοστά.

γ) λανθασμένο υπολογισμό (ή παντελή έλλειψη υπολογισμού) του κεφαλαίου κίνησης στον ταμειακό προγραμματισμό. Κάθε επιχείρηση πρέπει να πληρώνει επαναλαμβανόμενα κόστη, όπως ενοίκια, μισθούς κλπ. Ο βασικός νόμος της επιχείρησης μπορεί αν συνοψισθεί ως εξής: " όλα κοστίζουν περισσότερο από όσο περιμένετε - κι είναι απαραίτητο να προβλέπονται τα απρόβλεπτα έξοδα ".

δ) αδυναμία διαπραγμάτευσης ευνοϊκών όρων με τους προμηθευτές. Πολλές επιχειρήσεις βασίζονται σε χρηματική βοήθεια (όπως πίστωση χωρίς επιβάρυνση με τόκους) από τους προμηθευτές. Μερικές φορές οι προμηθευτές αποδεικνύονται λιγότερο γενναίωδοι από ό,τι προέβλεπε ο προϋπολογισμός.

ε) έλλειψη κεφαλαίου υποστήριξης. Πολλές επιχειρήσεις χάθηκαν γιατί οι αρχικοί επενδυτές ξέχασαν

να φροντίσουν για εφεδρικό κεφάλαιο (είτε μετοχικό είτε δανειακό) για την περίπτωση που προέκυπτε ανάγκη για πρόσθετα χρήματα.

ΆΛΛΕΣ ΠΑΓΙΔΕΣ

Το μεγαλύτερο μέρος των αποτυχιών των μικρών επιχειρήσεων μπορεί να αποδοθεί σε λανθασμένο εντοπισμό αγοράς, λανθασμένες μεθόδους μάρκετινγκ ή λανθασμένο χειρισμό των οικονομικών. Όμως ο κατάλογος των παγίδων δεν σταματά εδώ. Μερικές άλλες αιτίες αποτυχίας είναι:

- ▣ Λανθασμένη τιμολόγηση (πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή)
 - ▣ Ακαταλληλότητα (ή έλλειψη) επιχειρηματικού προγραμματισμού.
 - ▣ Κακή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της διοικητικής ομάδας.
 - ▣ Οικογενειακά προβλήματα που αποσπούν την προσοχή του επιχειρηματία.
 - ▣ Λανθασμένη τοποθεσία, στην περίπτωση καταστήματος λιανικής (αυτό στην πραγματικότητα είναι μέρος του προβλήματος εντοπισμού αγοράς).
 - ▣ Έλλειψη αυτοπεποίθησης.
 - ▣ Έλλειψη ενθουσιασμού.
 - ▣ Παράτυπη, παράνομη, ή ασυνεπής συμπεριφορά.
- Όλες ή κάποια από τις αδυναμίες αυτές μπορούν να κτυπήσουν οποιαδήποτε επιχείρηση, και η κάθε μια μπορεί να της δώσει τη χαριστική βολή.
- Επιτυχημένος είναι ο επιχειρηματίας που περιμένει όλα τα πιθανά προβλήματα και τα μετατρέπει σε ευκαιρίες.

Διαδικασίες Λειτουργίας

Η επιχείρηση πρέπει να έχει αυστηρά καθιερωμένη

μέθοδο λειτουργίας. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά εξασφαλίζουν σωστή διαδικασία.

▣ Στρατηγική προτεραιότητας παραγωγής , που θα επιτρέπει να ανγνωρίζεται αμέσως η προτεραιότητα της παραγγελίας και θα καθοδηγεί αν πρέπει να διακοπεί η κανονική παραγωγή για να εκτελεστούν ειδικές παραγγελίες.

▣ Πλήρη έντυπα για τη διακίνηση υλικών. τα έντυπα αυτά ζητούν υλικά και εξοπλισμό για συγκεκριμένο χρόνο για κάθε παραγγελία. Αν δεν είναι πλήρη, τα υλικά μπορεί να μην διατίθενται όταν χρειάζονται, ή να προγραμματισθεί ο χρόνος των μηχανών για δύο δουλειές συγχρόνως. Αν παραλειφθούν από τα έντυπα οι βίδες που κρατούν τις βάσεις τιμονιών των τρακτέρ , π.χ., και μόνο αυτές, ολοκληρω η παραγωγή τρακτέρ σταματά.

▣ Έγκαιρη πληροφόρηση του τμήματος παραγωγής για μεταβολές στο σχέδιο ή την κατασκευή του προϊόντος. Αν δεν έχουν υπόψη τις αλλαγές στη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης, μπορεί να συνεχιστεί η παραγωγή προϊόντων που δεν καλύπτουν πια τις ανάγκες της αγοράς. Η βιαστική μεταβολή των μηχανών μπορεί να έχει πρόσθετο κόστος από υπερωρίες ή πρόσθετες χρεώσεις για γρήγορη εξυπηρέτηση από τους προμηθευτές μηχανών.

▣ Πληροφόρηση της παραγωγής για αναθεωρημένες προβλέψεις πωλήσεων , αλλιώς η εταιρεία μπορεί να καταλήξει με πάρα πολλά ή πάρα πολύ λίγα προϊόντα.

▣ Έγκαιρη προμήθεια πρώτων υλών. Αν στείλει τους εργάτες παραγωγής σε δεκαπενθήμερες διακοπές επειδή κάποιος ξέχασε να παραγγείλει κάποιο ατσάλινο εξάρτημα , η επιχείρηση θα καταστραφεί.

Ο κατάλογος των ελέγχων που είναι απαραίτητοι δεν έχει τέλος.

Έλεγχος Απόδοσης Εργασίας

Οι εργάτες δεν είναι ομοιογενείς. Οι επιδεξιότητες και οι περιορισμοί διαφέρουν από εργάτη σε εργάτη, επομένως το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης πρέπει να αξιοποιηθεί με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Προγραμματίστε τις δουλειές έτσι ώστε οι ειδικευμένοι εργάτες να μην σπαταλούνται σε χειρονακτικές εργασίες, όπως το σκούπισμα του πατώματος. Υιοθετήστε μια λογική μέτρηση για να αξιολογείτε την παραγωγικότητα κάθε εργάτη (π.χ. τον αριθμό των μονάδων που παράγει σε μια ημέρα). Βεβαιωθείτε ότι κάθε κομμάτι για το οποίο πληρώνεται πριμ, έχει όντως παραχθεί. Κατατείστε τις συνθήκες εργασίας και τα ημερομίσθια στα τρέχοντα επίπεδα της βιομηχανίας. Κρατήστε κατάλογο εργατών που δέχονται να εργαστούν εποχιακά για να μπορείτε να τους καλέσετε όταν χρειαστείτε πρόσθετο προσωπικό. Δεν συμφέρει να έχετε μόνιμο προσωπικό τόσο που να καλύπτει τις περιόδους αιχμής γιατί θα υποαπασχολείται τον υπόλοιπο χρόνο.

Α ν α φ ο ρ έ ς

Η διοίκηση της επιχείρησης που δεν ασχολείται άμεσα με την παραγωγή απαιτεί τακτικές γραπτές αναφορές για να αξιολογεί την απόδοση του τμήματος παραγωγής. Ο υπεύθυνος παραγωγής επίσης επωφελείται γιατί έχει μια σαφέστερη ιδέα διαβάζοντας τις γραπτές περιλήψεις των δραστηριοτήτων του τμήματός του. Επομένως οι τακτικές αναφορές είναι ζωτικές. Οι αναφορές αυτές περιλαμβάνουν:

- 1) Πραγματικές δαπάνες σε σύγκριση με τις προϋπολογισμένες (με εξήγηση των αποκλίσεων),
- 2) Πραγματική παραγωγή σε σύγκριση με την προγραμματισμένη (με εξήγηση των αποκλίσεων),
- 3) Περίληψη της ελαττωμένης παραγωγής, απορρίψεις,

- διορθώσεις, και επανάληψη εργασίας με εξηγήσεις,
- 4) Περίληψη των επιπέδων αποθέματος και κίνηση αποθέματος,
 - 5) Ανάλυση της απόδοσης της εργασίας, της χρησιμοποίησης των μηχανών, των πραγματικών υπερωριών σε σύγκριση με τις προγραμματισμένες κλπ.,
 - 6) Ανάλυση της απόδοσης του υπεύθυνου παραγωγής (από τον ίδιο).

Τελικά, η ποιότητα των αποφάσεων του ιδιοκτήτη για την παραγωγή θα αντικατοπτρίζει την ποιότητα αυτών των αναφορών. Οι ανεπαρκείς αναφορές σημαίνουν ελλιπή πληροφόρηση, άρα άγνοια, άρα καταστροφή.

Αφού υπολογιστεί όλο το κόστος των δύο μηχανών, βλέπουμε ότι η μηχανή με τη δυνατότητα παραγωγής 10.000 μονάδων δίνει λίγο περισσότερο από διπλάσια καθαρή απόδοση.

Χ ρ η σ ι μ ο π ο λ η σ η

Εξοπλισμός που αργεί σημαίνει χαμένες προσόδους. Μολονότι ένα μηχάνημα δεν μπορεί ποτέ να χρησιμοποιηθεί περισσότερο από 100% της δυνατότητάς του, οτιδήποτε λιγότερο από 100% σημαίνει κακή διοίκηση παραγωγής. Η χρησιμοποίηση του εξοπλισμού, όπως και η επιτήρηση του προσωπικού, είναι ζωτική.

Σ υ ν τ ή ρ η σ η

Η "συντήρηση" μπορεί να αναφέρεται είτε σε "προληπτική συντήρηση" που προβλέπει και προλαβαίνει πιθανές ζημιές, είτε σε "επιδιορθώσεις" που απαιτούνται όπου η προληπτική συντήρηση είναι ανεπαρκής. Συνήθως "συντήρηση" λέμε την προληπτική συντήρηση και όχι τις επιδιορθώσεις.

Μερικά από τα οφέλη της προληπτικής συντήρησης είναι:

- ▣ Μείωση στον αριθμό των ειδικευμένων τεχνιτών που πρέπει να υπάρχουν για τις διορθώσεις των πιθανών ζημιών.
- ▣ Μείωση στις επιζήμιες απώλειες παραγωγής, σε καθυστερημένες παραδόσεις και δυσαρέσκεια πελατών (η συντήρηση μπορεί να προγραμματιστεί για τις ώρες που το μηχάνημα δεν χρησιμοποιείται. Οι επιδιορθώσεις γίνονται ακόμα και στις πιά ακατάλληλες περιόδους, όπως όταν η εργασία ολοκληρωθεί της βάρδιας εξαρτάται από την παραγωγή της κύριας μηχανής.
- ▣ Λιγότερος προγραμματιστός χρόνος αργίας, επομένως λιγότεροι εργάτες χωρίς απασχόληση.
- ▣ Μεγαλύτερη απόδοση από το μηχάνημα.

Η ουσία της προληπτικής συντήρησης με λίγα λόγια είναι η παμπάλαια παροιμία ότι "ένα γραμμάριο πρόληψης αξίζει όσο ένα κιλό θεραπείας".

Συμπεράσματα

Ίσως το πιο εύκολο πράγμα σε μια κατάσταση επισφαλής για την λειτουργία της επιχείρησης, όσον αφορά την διαδικασία της παραγωγής της, δηλαδή είναι να πούμε ότι φταίει ο εργαζόμενος. Έτσι και διώχνουμε από πάνω μας την ευθύνη σαν διοίκηση, αλλά και νοιώθοντας δύναμη από τη θέση ασφαλείας που είμαστε έχοντας εξασφαλίσει το φταίχτη. Δε λέμε, φταίει κι ο εργαζόμενος μερικές φορές αλλά ΟΧΙ πάντα. Τρανταχτά παραδείγματα κακής διοίκησης, μη σωστής εκμετάλλευσης των χρηματικών μέσων της επιχείρησης, λαθεμένη οργάνωση επιχείρησης-κακή επικοινωνία των τμημάτων, διασπασμένες λειτουργίες εδώ και εκεί, και όχι κάπου πλησίον για ευκολία, αλαλούμ οργάνωση ή διάρθρωση στον τομέα της παραγωγικής διαδικασίας με αποτέλεσμα το αυξημένο κόστος, την κακή ποιότητα και τόσα άλλα. Το αποτέλεσμα το βλέπουμε όλοι και σήμερα με την ύπαρξη πλήθους προβληματικών με αποτελέ-

σματα τόσο κοινωνικοοικονομικά αλλά και παραγωγικά τσακίζοντας τη θέση του ΑΕΠ και την ανάπτυξη του βιοτικού μας επιπέδου.

Γι' αυτό είναι απαραίτητο να δοθούν λύσεις και στη μεριά της διοίκησης. Τα άτομα που επιλέγονται για τις καίριες θέσεις να έχουν τουλάχιστο τα απαραίτητα προσόντα και να τα χρησιμοποιήσουν σωστά.

Να γίνει καλύτερη δομή της επιχείρησης αλλά και της παραγωγής. Να υπάρχει ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ επαφή με τους υφιστάμενους και γενικά τους εργαζόμενους, είναι γεγονός ότι η άσκηση καλής εποπτείας επιφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα. Σωσιότερη δομή του κεφαλαίου.

Νομίζουμε ότι και με μια σωσιότερη διοίκηση πέρα από το πρόβλημα των εργαζομένων εξασφαλίζουμε βιωσιμότητα και χρόνια άνθησης της επιχείρησης.

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Αρχαίων ημών προγόνων μηχανολογικός εξοπλισμός, βέβαια. Είναι κι αυτό ένα πρόβλημα. Στα τρία άλλα γεγονότα που συμβάλουν στην στασιμότητα σε χαμηλά επίπεδα της παραγωγικότητας, προστίθεται άλλο ένα. Ο ξεπερασμένης εποχής μηχανολογικός εξοπλισμός και η μη ύπαρξη εισαγωγής μηχανημάτων και κομπιούτερς υψηλής τεχνολογίας.

Γιατί συμβαίνει αυτό; Επειδή στην Ελλάδα υπάρχει η τάση όταν κάποιος έχει χρήματα για επένδυση να παίρνει γή έστω και αν δεν πρόκειται να την καλλιεργήσει αλλά μόνο και μόνο να έχει κάποια εξασφάλιση. Κατά έναν παρόμοιο τρόπο το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται στις Ελληνικές επιχειρήσεις με τη μορφή παγιοποίησης του κεφαλαίου. Το ωραίο εδώ είναι ότι ναι μεν γίνεται παγιοποίηση, να γίνεται και με ξένο κεφάλαιο και στο μεγαλύτερο ποσοστό μάλιστα, τη στιγμή που ο καθένας γνωρίζει ότι το πιο δύσκολο ρενστοποιήσιμο στοιχείο μιας επιχείρησης είναι το πάγιο.

Έτσι παρουσιάζονται πολλές επιχειρήσεις οι οποίες προτού αρχίσουν ακόμη τη λειτουργία τους να φοβούνται αν ποτέ καταφέρουν να εξοφλήσουν ή να κάνουν μεγάλες αποσβέσεις έτσι ώστε να μπορέσουν να εισάγουν νέα τεχνολογία μετά από καιρό, τη στιγμή που οι εργαζόμενοι - επειδή η τεχνολογία θα είναι δύο ή τρία μοντέλα ανώτερη από την προηγούμενη, αφού θα προηγηθεί καιρός ως την αλλαγή - να μην μπορούν να αφομοιώσουν την λειτουργία της, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί νέο κόστος εκπαίδευσης, και δίντε πάλι απ' την αρχή. Επίσης πολλοί μετά την πάροδο της απόσβεσης, που δηλώνει την παύση του μηχανήματος αν όχι αμέσως αλλά για λίγο καιρό ακόμα, προκειμένου να δαπανήσουν νέα κεφάλαια για αγορά νέου εξοπλισμού συνεχίζουν με το ίδιο, θέτοντας και την ασφάλεια των εργαζομένων σε κίνδυνο. Υπάρχουν πολλά ατυχήματα εργατικά για παράδειγμα. Ένα άλλο γεγονός είναι ότι ναι μεν έχουμε παλιά μηχανήματα δεν κάνουμε και συντή-

ρηση, έχοντας και την απαίτηση να παίρνουμε την ίδια ωφελιμότητα όπως όταν ήταν καινούργιο το μηχάνημα.

Πάντως στην Ελλάδα τα πράγματα έτσι ήταν, είναι, και δυστυχώς έτσι θα είναι και στο μέλλον αν δεν γίνουν μεταρρυθμίσεις ουσίας με άμεσο αποτέλεσμα.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους περί των μέχρι τώρα ιδεών τους. Είναι αλλιώς νομίζουμε αν η επιχείρηση δεν αγοράζει εξοπλισμό 1 κομμάτι το χρόνο έτσι ώστε το χρόνο ή τον επόμενο να θεωρείται "παλιό" και αλλιώς αν αλλάζει όλο τον εξοπλισμό της ανά 5 ή 6 χρόνια. Τότε η απόδοση και η αποτελεσματικότητά της δεν πρόκειται να πέσουν σε χαμηλά επίπεδα. Θετικό είναι το αποτέλεσμα και από την πλευρά των εργαζομένων. Είναι αλλιώς όταν ο εργαζόμενος δουλεύει με παλιά μηχανήματα και να σπάει το ηθικό του, μειώνεται το ενδιαφέρον του, αφού σου λέει "γιατί να κουράζομαι εγώ με τα παλιά μηχανήματα και ο εργοδότης να καρπώνεται όλο το όφελος", και αλλιώς όταν νιώθει ότι με τα κατάλληλα μηχανήματα είναι δυνατός γιατί μπορεί και παράγει, δίνει αποτέλεσμα, κερδίζει πιά πολλά, νιώθει άνεση στη δουλειά του. Συνεπώς έτσι ανεβαίνει η απόδοση, η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα και συνεπώς, η παραγωγικότητα.

Σημαντικό θα είναι για την επιχείρηση και η παρότρυνση του εργαζομένου απ' τον εαυτό του, ο οποίος με την εισαγωγή της τεχνολογίας θα προσπαθεί να εξιδεικευτείται όλο και περισσότερο είτε γιατί θα είναι κάτι καινούργιο, και σαν καινούργιο προκαλεί την περιέργεια αλλά και για να δείξει ότι έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να τα βγάλει πέρα με κάτι το οποίο συμβαδίζει της προόδου. Έτσι και ανεβαίνει το ηθικό από την πλευρά του ότι "είμαι έξυπνος, ξέρω να ξεπερνάω τις δυσκολίες όπου κι αν τύχουν", γλυτώνει την επιχείρηση από κόστος εκπαίδευσής του, αφού προηγούμενη με επόμενη τεχνολογία δεν έχουν σημαντικές διαφορές, και επομένως έχει σαν αποτέλεσμα από την αύξηση στην οικονομικότητα της επιχείρησης να α-

νεβάσει τις αποδοχές του.

Επίσης από κοινωνικής πλευράς με την επάνδρωση της επιχείρησης με νέα τεχνολογικά μηχανήματα αποφεύγεται η ρύπανση και προστατεύεται το περιβάλλον. Ένα οξύ πραγματικό θέμα το τελευταίο καιρό που αν οι επιχειρήσεις το προσέξουν αυτομάτως γίνονται πιο αποδεκτές από την κοινή γνώμη ανεβάζοντας τις πωλήσεις και κεντρίζουν την εκτίμηση του καταναλωτή, εκπληρώνουν τους στόχους τους, ανεβάζοντας την παραγωγικότητά τους.

Στο παραπάνω πρέπει να γίνει ιδιαίτερη μνεία στις επιχειρήσεις εκείνες που ανήκουν στον κλάδο των τροφίμων. Και είναι σημαντικό γιατί αν οι ελληνικές επιχειρήσεις με τελευταίου τύπου μηχανήματα επιδιώξουν ακόμα πιο σωστή προστασία των τροφίμων και ποτών, πετυχαίνοντας μάλιστα μια καλή συσκευασία θα μπορούσαν, όχι μόνο να καλύψουν τις εγχώριες ανάγκες, αφού αναγκαστούμε να εισάγουμε μεγάλες μάλιστα ποσότητες των ειδών αυτών διότι δεν υπάρχει η σωστή εκτίμηση για την υγιεινότητα και προστασία των εγχώριων προϊόντων, αλλά και να ανταγωνιστούν με μεγαλύτερη επιτυχία τις ξένες επιχειρήσεις πετυχαίνοντας μεγάλο αριθμό εξαγωγών.

Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να τονίσουμε ακόμα και την κακή νοοτροπία που έχουν μερικοί μεγαλοεπιχειρηματίες και διάφοροι επενδυτές στον τομέα εκβιομηχάνησης. Προτιμούν να βγάζουν τα χρήματά τους σε Ελβετικές Τράπεζες ή να στρέφονται προς επενδύσεις σε χώρες με φτηνό κόστος, δίνοντας έτσι το τελειωτικό κτύπημα στην εκβιομηχάνιση της χώρας μας.

Αυτό είναι μεγάλο λάθος γιατί η χώρα μας μπορεί να γίνει ανταγωνίσιμη αρκεί να μπει μια σωστή βάση και ένας επιτακτικός συντονισμός. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που έχουν κατορθώσει να κάνουν μεγάλα βήματα, προσελκύοντας έτσι το ενδιαφέρον ξένων επενδυτών, οι οποίοι ρίχνουν κεφάλαια αγοράζοντας γνωστές ελληνικές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα τα κέρδη αυτών να πηγαίνουν στο εξωτερικό. Π.χ. η BAVILLA που αγόρασε τη MISKO.

Ο φοβερός μηχανολογικός εξοπλισμός είναι το κλειδί που λείπει από την κλειδαριά των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Γι' αυτό και είναι αναγκαία η σωστή χρησιμοποίηση του χρήματος στον εξοπλισμό των επιχειρήσεων με φανερά καλύτερο μηχανολογικό εξοπλισμό. Σε αυτό είναι αναγκαίο να βοηθήσει το κράτος με τον περιορισμό της εξαγωγής συναλλάγματος και να σταματήσει να κάνει "τα στραβά μάτια".

Το κράτος τα προηγούμενα χρόνια έδωσε πολλά δισ για τις προβληματικές επιχειρήσεις χωρίς να πετύχει τίποτα το καλύτερο. Το γιατί το γνωρίζουν όλοι πολύ καλά. Τα χρήματα αυτά δεν μπόρεσαν ποτέ -πολλές φορές- στα ταμεία των προβληματικών επιχειρήσεων αλλά στα ταμεία των Ελβετικών Τραπεζών χωρίς το Ελληνικό κράτος να το εμποδίζει αυτό.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Το Ελληνικό κράτος εκφράζοντας κύρια μιάν αστική τάξη στη φάση διαμόρφωσής της από εμπορική και μεταπρατική σε βιομηχανική, ιδιαίτερα μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, οδήγηθηκε στο ρόλο του αναπτυξιακού κράτους δεμένου στενά με το μεγάλο εγχώριο κεφάλαιο και με το ξένο κεφάλαιο. Σύγχρονα οδήγηθηκε σε έναν παρεμβατισμό, ο οποίος τελικά ενώ προβλεπόταν να είναι προηγτικός κατόντησε να είναι αντιαναπτυξιακός.

Τούτο αφορά και τον τραπεζικό τομέα, αλλά κυρίως τις δημόσιες επιχειρήσεις ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), συγκοινωνιών, (Ολυμπιακή) και τηλεπικοινωνιών (ΟΤΕ), όπου η λογική εξυπηρέτησης των στενών συμφερόντων της αστικής τάξης στον πολιτικό τομέα οδήγησε στη δημιουργία αντιπαραγωγικών επιχειρήσεων.

Η ίδια λογική καθοδηγούμενη από το συμφέρον του ελέγχου οδήγησε σε έναν συγκεντρωτισμό, ο οποίος συγκέντρωσε την εξουσία στην Αθήνα, αλλά συγκέντρωσε και ταύτισε τον δημόσιο τομέα με το κράτος. Η καταδίκη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε οικονομική ανυπαρξία για πολιτικούς λόγους, είχε σαν συνέπεια κάθε δημόσια οικονομική δραστηριότητα, είτε στις υπηρεσίες, είτε στην υλική παραγωγή να είναι αποκλειστικά κρατική.

Είναι χαρακτηριστικό, ότι ενώ σε άλλες χώρες ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει και ένα σημαντικό τμήμα δημοτικών επιχειρήσεων πλάϊ στις κρατικές, στην χώρα μας ο δημοτικός τομέας είναι ανύπαρκτος.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η ίδια λογική οδήγησε το Ελληνικό κράτος σε μια γραφειοκρατική δομή, η οποία το σιέτησε από κάθε ευελιξία. Το Ελληνικό κράτος βρίσκεται έτσι στη φάση αυτή να ελέγχει το 1/3 του ΑΕΠ και να στηρίζεται σε μια δομή που κάτω από τις πολιτικοοικονομικές συνθήκες ανάπτυξης της χώρας το εμποδίζει να ανταποκριθεί πλήρως στη βασική του λειτουργία: την εξυπηρέτηση της κεφαλαιακής σχέσης. Αυτή η διαπίστωση ταυτίζεται με αυτό

που θα μπορούσε να απακληθεί κρίση του Ελληνικού κράτους στη φάση αυτή που εκφράζεται στο πεδίο του κράτους σε θεσμού θίγει όμως αναγκαστικά λόγω του μεγέθους της και το κράτος σαν αστική εξουσία.

Η επόμενη ανάλυση αποβλέπει στο να προσδιορίσει πιά συγκεκριμένα τις κρατικές λειτουργίες, την αποδοτικότητα και τη μορφολογία του δημόσιου τομέα στη χώρα μας.

Κρατικές Λειτουργίες και Δημόσιος Τομέας

Η κρατική δραστηριότητα όπως περιγράψαμε πέρα από τα καθαρά καθήκοντα νυχτοφύλακα (ασφάλεια, τάξη, άμυνα κλπ.) εκδηλώνεται σε τέσσερα κύρια επίπεδα. Το κράτος εμφανίζεται: σαν φορέας οικονομικής πολιτικής, βραχυχρόνιας και μακροχρόνιας, σαν ρυθμιστής της κοινωνικής και οικονομικής ζωής σαν παραγωγός της υποδοχής και σαν παραγωγός υλικών αγαθών. Τα δύο πρώτα αφορούν κύρια τις κρατικές λειτουργίες και επηρεάζουν έμμεσα την λειτουργία του παραγωγικού μηχανισμού. Τα δύο δεύτερα αποτελούν τον καθαυτό δημόσιο τομέα, όπου το κράτος επεμβαίνει άμεσα στο παραγωγικό κύκλωμα.

Α' Οι Κρατικές Λειτουργίες

1) Το Κράτος σαν Τομέας Οικονομικής Πολιτικής

Η λειτουργία αυτή του κράτους είναι αποτέλεσμα των, κευνσιανών απόψεων και της κριτικής που άσκησε ο ΚΕΥΝΟΕ στον αυτοματισμό της κλασσικής σχολής. Η κεϋνσιακή άποψη αφορά την βραχυχρόνια περίοδο και αναφέρεται στην οικονομική συγκυρία. Στο πλαίσιο αυτό έγινε κατανοητό πως η ύπαρξη και μόνο του κράτους είχε αυτή καθαυτή συνέπειες στη λειτουργία της οικονομίας και ότι ο προϋπολογισμός δεν ήταν ουδέτερος, αλλά ασκούσε επιρροή στα οικονομικά μεγέθη ανάλογα με την φήμη του οικονομικού κύκλου. Πέρα όμως από αυτά, το κεϋνσιακό θεώρημα αφορούσε την ανάγκη ενεργητικής επέμβασης του κράτους προς τον σκοπό επηρεασμού της

ζήτησης για την έξοδο της οικονομίας από την ύφεση. Μεταπολεμικά, το πρόβλημα ανάπτυξης έθεσε ανάλογα καθήκοντα στο κράτος, τα οποία αποτελούν την γενικότερη αναπτυξιακή πολιτική, η οποία και προσδιορίζει τις γενικότερες παράμετρους ανάπτυξης της οικονομίας.

α) Βραχυχρόνια Πολιτική

Η συγκυριακή πολιτική του κράτους αφορά κυρίως την δημοσιονομική και νομισματική πολιτική. Η πρώτη αποβλέπει μέσω της φορολογίας και της διαμόρφωσης των κρατικών δαπανών να επηρεάσει τον οικονομικό κύκλο, πιδ συγκεκριμένα να επηρεάσει την ζήτηση και την επενδυτική δραστηριότητα. Η δημοσιονομική, και κυρίως η νομισματική πολιτική αποβλέπουν στον επηρεασμό των τιμών και την αντιμετώπιση του πληθωρισμού.

Ως προς την δημοσιονομική πολιτική το κράτος ασκεί βραχυχρόνια πολιτική μέσω των εσδων και συγκεκριμένα της φορολογίας καθώς και μέσω των κρατικών δαπανών. Στην περίπτωση πληθωρικού κενού αυξάνοντας τους φορολογικούς συντελεστές και μειώνοντας τις δαπάνες, σε περίπτωση ύφεσης, κάνουντας το αντίθετο. Το φαινόμενο του στασιμοπληθωρισμού, όπου παρατηρείται σύγχρονα αύξηση των τιμών και ύφεση έχει δημιουργήσει σε όλες τις κυβερνήσεις και αλλού και στην Ελλάδα σύγχυση, δεδομένου, ότι η πάρα πάνω κεϋνσιακή συνταγή επηρεασμού της ζήτησης δεν είναι εφαρμόσιμη. Πέρα από αυτό το κράτος ασκεί βραχυχρόνια πολιτική σε συνδυασμό με κάποια αναπτυξιακή πολιτική στο πλαίσιο της νομοθεσίας περί κινήτρων.

β) Μακροχρόνια Πολιτική

Όπως αναφέρθηκε ήδη πρόκειται για την αναπτυξιακή πολιτική του κράτους, η οποία μεταπολεμικά αποτέλεσε έναν κύριο άξονα της κρατικής δραστηριότητας. Η πολιτική αυτή εκφράστηκε στη χώρα μας από άποψη στόχων στη θέση που ανα-

γνωρίστηκε το ξένο κεφάλαιο και τα προνόμια που του χορηγήθηκαν, στην επενδυτική πολιτική ανάπτυξης της υποδομής, στην νομοθεσία κινήτρων για την κατεύθυνση του ιδιωτικού κεφαλαίου σε επιθυμητούς κλάδους παραγωγής και στην περιφερειακή ανάπτυξη, στην εξαγωγική πολιτική. Πέρα από τα νομικά πλαίσια που εδημιούργησε το κράτος για την κινητοποίηση του ιδιωτικού κεφαλαίου, σημασία ως προς τον τομέα αυτό κρατικής δραστηριότητας έχει ο προγραμματισμός, ο οποίος εισήχθη από τις αρχές περίπου της δεκαετίας του '60, χωρίς επιτυχία πάντως και χωρίς συνοχή και συνέπεια, καθώς και το ύψος και η σύνθεση των κρατικών επενδύσεων.

Ως προς τον προγραμματισμό η αποτυχία του συνίσταται στο ότι η ανάγκη που εξέφρασε δεν μπόρεσε να υλοποιηθεί είτε σε μηχανισμό σωστό προγραμματισμού, είτε σε λειτουργία προγραμματισμού ουσιαστική.

Έτσι, το μεν ΚΕΠΕ, μετά την ένταξή του στο Υπουργείο Συντονισμού, κατέληξε στο να γίνει μια γραφειοκρατική υπηρεσία, ενώ τα σχέδια πνταετών προγραμμάτων κατέληξαν να αποτελούν προσδοκίες που συνεχώς εξαγγέλονταν, χωρίς ποτέ να υλοποιηθούν.

Δεν υπάρχει αμφιβολία, πως η οικονομική ανάπτυξη και εκβιομηχάνιση που παρατηρήθηκε στην Ελλάδα από το 1950 και μετά βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την αναπτυξιακή πολιτική που ακολούθησαν οι ελληνικές κυβερνήσεις, άσχετα από το γεγονός, ότι η πολιτική αυτή υπήρξε αλλοπρόσαλλη πολλές φορές και αντιφατική, μικρόπνοη και περιπτωσιακή.

Αποτελεί ακόμη αδιαμφισβήτητη διαπίστωση, ότι η παρουσία του κράτους είναι σήμερα εμφανής και αισθητή σε όλους τους τομείς της οικονομικής ζωής. Χωρίς την ενεργό αυτή παρουσία θα ήταν αδιανόητη και αδύνατη κάθε δυνατότητα αξιοποίησης του κεφαλαίου.

Η αντίδραση που παρατηρείται βρίσκεται όχι στον παρεμβατισμό του κράτους αυτού καθ'εαυτόν, όπως συνήθως λέγεται, αλλά στη μορφή και τον χαρακτήρα του παρεμβατισμού αυτού.

Είναι γραφειοκρατία, η στεγνή πολιτικοποίηση των μηχανισμών και η αντιφατικότητα των συμφερόντων για την

ανάπτυξη.

Τα αιτήματα για την υποχώρηση του κράτους και την "ιδιωτικοποίηση" πολλών δραστηριοτήτων ενώ εκφράζουν τις δυσκολίες που δημιουργούνται από την παραπάνω αντίφαση, αποτελούν σύγχρονα αναχρονισμό, γιατί είναι κοινή αναγνώριση, ότι η κρατική παρουσία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για οποιαδήποτε ιδιωτική οικονομική δραστηριότητα.

Είναι στο σημείο αυτό που διαπιστώνεται μια πλήρης ταύτιση του κεφαλαίου με το κράτος όχι μόνο στο επίπεδο των μονοπωλίων, αλλά σε όλη την κλίμακα του κεφαλαίου.

Λειτουργία και Αποδοτικότητα του Δημόσιου Τομέα

Α' Λειτουργία και Αποδοτικότητα του Κράτους

Παραμένει μοναδική και σχεδόν κλασσική η μελέτη του ειδικού εμπειρογνώμονα του ΟΟΣΑ LANGROD για την δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας χωρίς, έκτοτε, (1965) να έχει αλλάξει τίποτα. Εξακολουθεί να θεωρείται ακόμη και από κρατικούς φορείς, όπως π.χ. το ΚΕΛΕ ή ελληνική Διοίκηση, δύσκαμπτη και πολύπλοκη, ενώ οι ίδιοι στόχοι που θεωρήθηκαν από τον LANGROD σαν αναγκαία για μια διοικητική μεταρρύθμιση, μπαίνουν ακόμη και σήμερα σαν προγραμματικοί στόχοι ή ορθολογικότερη κατανομή των αρμοδιοτήτων και των οικονομικών και τεχνικών μέσων στους διάφορους φορείς της Διοίκησης, αποκέντρωση λειτουργική και γεωγραφική, ανύψωση του μορφωτικού επιπέδου, αναδιοργάνωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κ.ο.κ.

Η παθολογία της Δημόσιας Διοίκησης θα μπορούσε να εντοπισθεί:

α) στην συγκέντρωση των εξουσιών και αρμοδιοτήτων λειτουργικά και γεωγραφικά στο κέντρο. Είναι εμπειρικά γνωστό ότι υπάρχει συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων στα κεντρικά υπουργεία στην Αθήνα, ακόμη και για μικρά και ασήμαντα θέματα.

β) στην σύγκριση αρμοδιοτήτων και εξουσιών, καθώς και στην πολυπλοκότητα διαδικασιών και ελέγχων, που είτε είναι παράλληλες, είτε αντιφατικές, είτε αδικαιολόγητες, είτε υπερβολικές, είτε άχρηστες, είτε ανεδαφικές, είτε έχουν όλες αυτές τις ιδιότητες μαζί.

γ) στην υπερβολική γραφειοκρατία, η οποία εκδηλώνεται στην υπερβολική χρήση εγγράφων, πιστοποιητικών, διαδικασιών και εγκρίσεων που είναι χρονοβόρες, άχρηστες, πολύπλοκες και παράλογες.

δ) στον υπερβολικό αριθμό υπαλλήλων και διορίζονται όχι με βάση ένα εργασιακό σχήμα και σε αντιστοιχία προς τις αυξανόμενες ανάγκες, αλλά μόνο σε συνάρτηση

προς τις πολιτικές ανάγκες εξυπηρέτησης της εκλογικής πελατείας του κόμματος που κυβερνάει.

ε) στο χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής εκπαίδευσης του προσωπικού των δημοσίων υπαλλήλων. Είναι γνωστό πως οι διορισμοί δεν γίνονται με βάση αξιοκρατικά κριτήρια ή με βάση αντικειμενικές διαδικασίες, αλλά με κριτήρια προσωπικά και πολιτικά και μάλιστα καθ' υπέρβαση αντικειμενικών ή νομίμων διαδικασιών (π.χ. διαγωνισμών).

Γενικό αποτέλεσμα των πάρα πάνω χαρακτηριστικών είναι το χαμηλό επίπεδο από ποιοτική άποψη των παρεχομένων δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών, το υψηλό κόστος των αγαθών και υπηρεσιών αυτών εκφραζόμενο σε χρόνο (κοινωνικό κόστος) αλλά και σε χρηματικές μονάδες, και η πολύχαμηλή παραγωγικότητα του δημοσίου τομέα. Πρέπει ιδιαίτερα να τονιστεί το υψηλό κόστος των δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών αυτό καθ'εαυτό, αλλά και η επίπτωση του γεγονότος αυτού στο κόστος παραγωγής του ιδιωτικού επιπέδου.

Θεωρείται πλέον κοινή διαπίστωση, ότι μόνο μια ριζική διοικητική μεταρρύθμιση που θα σημαίνει λειτουργική και γεωγραφική αποκέντρωση, ανάπτυξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κατάργηση της γραφειοκρατίας και στην αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να βγάλει το κράτος από την κρίση στην οποία βρίσκεται.

Β' Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις

Η κύρια προβληματική των δημοσίων επιχειρήσεων συμβαδίζει με την παθολογία της δημόσιας διοίκησης γενικότερα, και είναι συνέπιά της: Η παθολογία αυτή είναι κοινή, τόσο για τις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες υποδομής, όσο και με αυτές που παράγουν υλικά αγαθά.

Θεωρούνται κερδοφόρες, η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, ΟΛΠ και ΟΛΘ, τα Διύλιστήρια, ο Οργανισμός Αποχετεύσεως. Την μεγαλύτερη αποδοτικότητα παρουσιάζει ο Οργανισμός Αποχετεύσεως (3%), ακολουθούν οι Οργανισμοί Λιμένων Πειραιώς και Θεσσαλο-

νίκης (14% και 11%) ,ενώ η αποδοτικότητα της ΔΕΗ και του ΟΤΕ φθάνει μόλις το 3,5% και 3,8%.

Ελλειμματικές ήταν οι δημόσιες επιχειρήσεις ΕΛΤΑ,ΟΣΕ, ΕΑΣ, ΗΛΠΑΠ ,ΗΣΑΠ ,Ολυμπιακή και ΕΡΤ.

Όμως σημειωτέον, η αποδοτικότητα των κερδοφόρων επιχειρήσεων είναι συμπτωματική, ενώ η χαμηλή αποδοτικότητα (ΔΕΗ,ΟΤΕ), η μικρή ελλειμματικότητα (Ολυμπιακή) και η μεγάλη ελλειμματικότητα (ΟΣΕ,ΕΑΣ,ΕΛΤΑ) αποτελούν τον κανόνα. Είναι χαρακτηριστικό πως η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ και η Ολυμπιακή που εκπροσωπούν το 77% των συνολικών εσόδων, έχουν χαμηλή αποδοτικότητα και μικρή ελλειμματικότητα, παρά το ότι θεωρούνται , ότι είναι καλά οργανωμένες . Οι υπόλοιπες και πιδ ανοργάνωτες ,είναι αρκετά ελλειμματικές.

Σαν κύριες αιτίες της παθολογίας αυτής αναφέρονται μεν η πολιτική τιμών, η αύξηση των τιμών τωνκαυσίμων και η αύξηση του λειτουργικού κόστους ,όμως οι αιτίες αυτές είναι επιφανειακές . Δεδομένου, ότι η παθολογία των δημοσίων επιχειρήσεων είναι ενδημική , τα αίτια θα πρέπει να αναζητηθούν αλλού:

α)στην χαμηλή οργάνωση. Οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι οργανωμένες και λειτουργούν σαν δημόσιες υπηρεσίες, όχι σαν επιχειρήσεις.

β)στην επιλογή των διοικήσεων με βάση πολιτικά κριτήρια, έτσι ώστε ως επίτο πλειστον άσχετα , ανάκανα και ανεπαρκή πρόσωπα τοποθετούνται επικεφαλής των δημοσίων επιχειρήσεων.

γ)στην επιλογή του προσωπικού με πολιτικά κριτήρια, έτσι ώστε και οι διορισμοί να μην γίνονται με βάση αξιολογικά κριτήρια και αντικειμενικές διαδικασίες.

δ)στην χαμηλή παραγωγικότητα των παρεχομένων υπηρεσιών που είναι συνέπεια των πάρα πάνω.

ε)στο υψηλό κόστος ,που οφείλεται στην κακή οργάνωση, στο υπερβολικό προσωπικό, το οποίο κατ'άτομο έχει σε πολλές περιπτώσεις αρνητική παραγωγικότητα ,και τους υψηλούς μισθούς.

στ)στην χαμηλή ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών

που είναι συνέπεια των πάρα πάνω διαπιστώσεων.

Το αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής είναι, ότι όχι μόνον επιβαρύνεται ο κρατικός προϋπολογισμός από την ελλειμματική διαχείριση των Δημοσίων επιχειρήσεων, αλλά αυξάνεται και το κοινωνικό κόστος των υπηρεσιών αυτών, αλλά και το χρηματικό κόστος της παραγωγής του ιδιωτικού τομέα, όπου οι υπηρεσίες των δημοσίων επιχειρήσεων αποτελούν εισροές. Τα υψηλά τιμολόγια που επιβάλλουν οι δημόσιες επιχειρήσεις αποτελούν έτσι προσπάθεια μετακύλησης της κακής διαχείρισης και της χαμηλής αποδοτικότητας τους καταναλωτές των υπηρεσιών και αγαθών που παρέχουν οι Δημόσιες επιχειρήσεις. Οι πρόσφατες ανατιμήσεις της ΔΕΗ αποτελούν την πιο χαρακτηριστική περίπτωση.

Μπαίνει έτσι συχνά το ερώτημα, εάν συμφέρει η κρατική επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα διαπιστώνεται ότι το κράτος διαχειρηματίας κατά κανόνα είναι χειρότερο από τον τελευταίο ιδιώτη. Οι ίδιοι οι εκπρόσωποι της κυβέρνησης εξαπολύουν εναντίον των δημοσίων επιχειρήσεων σαν μη παραγωγικές και ζητούν μάλιστα την ιδιωτικοποίηση δημοσίων επιχειρήσεων σαν συνέπεια των πάρα πάνω διαπιστώσεων.

Είναι όμως αντιφατικό και παράλογο να γίνεται επίθεση κατά των Δημοσίων επιχειρήσεων σαν αντιπαραγωγικές, ελλειμματικές κλπ. από εκείνους που είναι υπεύθυνοι για την κατάσταση αυτή. Γιατί πως μπορεί μια Δημόσια επιχείρηση να είναι αποδοτική, όταν είναι ανοργάνωτη, όταν έχει προσωπικό τριπλάσιο του αναγκαίου (ΟΤΕ, ΔΕΗ, Ολυμπιακή, κ.λ.π.) και όταν η Διοίκησή τους δεν έχει τα αναγκαία προσόντα και γνώσεις για να την διοικήσει. Η ορθή λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων είναι βασικά συνάρτηση της πολιτικής τους εξάρτησης από το κόμμα που κυβερνά και της διασύνδεσής τους με τον κρατικό μηχανισμό.

Αντικείμενικές φωνές αναγνωρίζουν την δυνατότητα βελτίωσης. Εξάλλου η λειτουργία του Δημοσίου τομέα σε άλλες χώρες συνηγορεί υπέρ της άποψης, ότι η κακοδαιμονία δεν βρίσκεται στην Δημόσια επιχείρηση αυτή καθ'

εαυτή , αλλά στην πολιτική κακοδαιμονία της χώρας. Εξάλλου είναι αυταπόδεικτο , πως οι ελληνικές Δημόσιες επιχειρήσεις αγνοούν και την θεωρία περί δημοσίων επιχειρήσεων, αλλά και ειδικά την θεωρία περί σχηματισμού των τιμών στις δημόσιες επιχειρήσεις.

Η Κρίση του Ελληνικού Κράτους

Αυτό που μπορεί να συμπεράνει κανείς από την πάρα πάνω ανάλυση συγκεντρώνεται στα ακόλουθα σημεία:

Πρώτον, παρατηρείται μια συνεχής επέκταση και διόγκωση του Δημοσίου τομέα.

Δεύτερον, ο δημόσιος τομέας τόσο σαν υπηρεσία, όσο και σαν δημόσια επιχείρηση είναι αντιπαραγωγικός και δυσκίνητος.

Τρίτον, η κακή λειτουργία και το υψηλό κόστος του δημοσίου τομέα επιβαρύνουν το κόστος όλης της κοινωνικής παραγωγής της χώρας.

Τέταρτο , παρατηρείται μια συνεχής σύζευξη του κράτους με το κεφάλαιο . Ιδιαίτερα το μονοπωλιακό κεφάλαιο.

Η ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τις απόψεις δύο μεγάλων κομμάτων που στην δεκαετία 1980 όταν Κυβέρνηση (ΠΑΣΟΚ) και τις απόψεις της νέας Κυβέρνησης (Ν.Δ.).

Πριν σας παρουσιάσουμε τις απόψεις τους θα θέλαμε να τονίσουμε ότι το ΠΑΣΟΚ ξεκίνησε την εκποίηση προβληματικών επιχειρήσεων και απέκλειε όμως κατηγορηματικά την ιδιωτικοποίηση επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, ενώ η Ν.Δ. προγραμματίζει όχι μόνο την εκποίηση προβληματικών, αλλά και άλλων δημόσιων επιχειρήσεων και κρατικών τραπεζών.

Τις απόψεις του ΠΑΣΟΚ παρουσιάζει ο κύριος Γ.ΠΑΠΑΝΤΩΝΙΟΥ και τις απόψεις της Ν.Δ. ο κ. Γ. ΠΑΛΙΟΚΡΑΣΣΑΣ. Οι συνεντεύξεις τους έχουν γίνει στο δεκαπενθήμερο οικονομικό περιοδικό "ΑΓΟΡΑ" και έχουν δημοσιευθεί τον Οκτώβριο του 1988.

ΓΙΑΝΝΟΣ ΠΑΠΑΝΤΩΝΙΟΥ:

"ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ"

- Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα έχει μεγαλώσει αρκετά τις τελευταίες δύο δεκαετίες, και με επιταχυνόμενο ρυθμό τα τελευταία έτη. Νομίζετε ότι υπάρχουν ακόμα περιθώρια επέκτασής τους ή έχει φθάσει στο σημείο φθίνουσας απόδοσης;

"Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα έχει φθάσει σε σημείο που δεν χρειάζεται να αυξηθεί περισσότερο. Από την άλλη μεριά, αυτά που ελέγχει σήμερα ο δημόσιος τομέας, δηλαδή οι επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, νομίζω ότι πρέπει να παραμείνουν στο δημόσιο τομέα για πολλούς λόγους.

Πρώτον, διότι κριτήρια ιδιωτικής οικονομίας σ'ό,τι αφορά για παράδειγμα, την τιμολόγηση ή τις επενδύσεις δεν νομίζω ότι θα απέδιδαν στην παραγωγή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας.

Ένας δεύτερος λόγος είναι ότι πολλές από τις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας κατέχουν μονοπωλιακή θέση στην αγορά και η ελληνική εμπειρία με την κατοχή μονοπωλια-

κής θέσης από ιδιωτικούς φορείς δεν είναι καλή. Η εμπειρία αυτή είναι κακή εμπειρία και πιστεύω ότι αν επαναληφθεί όπως φαίνεται ότι αναφέρεται σε προγράμματα πολιτικών κομμάτων, εκτός ΠΑΣΟΚ, θα έχει πολύ αρνητικές επιπτώσεις σ'ότι αφορά τόσο το κόστος όσο και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών."

-Κατά τη γνώμη σας ποιά πολιτική πρέπει να ακολουθηθεί για να μειωθεί το κόστος παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται από τον δημόσιο τομέα;

"Μέχρι τώρα αυτό που πετύχαμε, ιδιαίτερα τα τελευταία τρία χρόνια, στα πλαίσια της εφαρμογής της οικονομικής πολιτικής της Κυβέρνησης, είναι η οικονομική εξυγίανση των δημοσίων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μεγάλων δημοσίων επιχειρήσεων. Αυτό που πετύχαμε είναι επιχειρήσεις όπως η ΔΕΗ και ο ΟΤΕ να παύσουν να έχουν ελλείμματα και να πραγματοποιούν σημαντικά κέρδη, τα οποία είναι απαραίτητα για να χρηματοδοτήσουν φιλόδοξα επενδυτικά προγράμματα.

Αυτή η οικονομική εξυγίανση οφείλεται κυρίως στην αυστηρή εποπτεία από το ΥΠΕΘΟ των βασικών μεγεθών που καθορίζουν την οικονομική πορεία της επιχείρησης, είτε αυτό λέγεται εισοδηματική πολιτική, είτε αυτό λέγεται προσλήψεις είτε αυτό είναι τα γενικά έξοδα των επιχειρήσεων, μέσα από την επιβολή πολύ αυστηρών ορίων χρηματοδότησης από το τραπεζικό σύστημα. Αυτό το οποίο έχει ξεκινήσει ιδιαίτερα από το 1987 είναι η προσπάθεια εκσυγχρονισμού των δημοσίων επιχειρήσεων που υπερβαίνει την έννοια της εξυγίανσης. Διότι ο εκσυγχρονισμός θίγει την δομή και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, μέσα απ'την εισαγωγή νέας τεχνολογίας στα πλαίσια της υλοποίησης επενδυτικών προγραμμάτων και μέσα από οργανωτικές ανακατατάξεις και αλλαγές ιδιαίτερα σ'ότι αφορά την οργάνωση του παράγοντα εργασία. Για να γίνω πάλι συγκεκριμένος, το πρόβλημα με τις Ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις δεν είναι τόσο το κόστος. Το κόστος είναι χαμηλό. Είναι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρε-

σιών.

Στον ΟΤΕ οι τηλεπικοινωνίες δεν είναι ικανοποιητικές, όχι διότι οι υπάλληλοι του ΟΤΕ δεν είναι ευσυνεϊδητοι, αλλά διότι ο ΟΤΕ δεν έχει ακόμα εισαγάγει την νέα ψηφιακή τεχνολογία, με αποτέλεσμα να μπλοκάρονται οι γραμμές λόγω υπερφόρτωσης του δικτύου και να μην υπάρχει ικανοποιητική εξυπηρέτηση των συνδρομητών. Για να βελτιώσουμε την ποιότητα πρώτος και καθοριστικός παράγοντας είναι η εισαγωγή νέας τεχνολογίας μέσα από μια επιτάχυνση των επενδύσεων.

Αυτό γίνεται. Στην επόμενη πενταετία οι μεγάλες δημόσιες επιχειρήσεις, η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, ο ΟΣΕ, η Ολυμπιακή - όπου υπάρχει πρόβλημα ανταγωνιστικότητας και βελτίωση της ποιότητας - θα πραγματοποιήσουν συνολικές επενδύσεις της τάξης των 1,200 δις δρχ. την στιγμή που οι επενδύσεις τους την προηγούμενη πενταετία, σε σταθερές τιμές του 1988, ήταν περίπου οι μισές, γύρω στα 600 δις δρχ.

Άρα την επόμενη πενταετία διπλασιάζουμε ουσιαστικά τον όγκο των επενδύσεων σε σταθερές τιμές, των μεγάλων δημοσίων επιχειρήσεων σε μια προσπάθεια βελτίωσης του παραγωγικού τους εξοπλισμού και εισαγωγής νέας τεχνολογίας, η οποία θα βελτιώσει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Φθάνω να πω ότι η βελτίωση αυτή θα είναι εντυπωσιακή, διότι το 1992, εφόσον πραγματοποιηθεί αυτό το πρόγραμμα του ΟΤΕ, πραγματικά θα έχουμε τηλεφωνικό δίκτυο, ανάλογο με αυτό που υπάρχει στην Αγγλία ή την Ιταλία σήμερα. Επίσης στον ΟΣΕ το πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της γραμμής Αθήνα-Θεσσαλονίκη-Ειδομένη και στη συνέχεια Αθήνα - Πάτρα, το οποίο περιλαμβάνει και ηλεκτροκίνηση, θα μειωθεί δραστικά ο χρόνος της διαδρομής από 7 ώρες, που είναι σήμερα γύρω στις 5 ώρες μέσα στην τετραετία και στις 3 1/2 στα αμέσως επόμενα χρόνια. Στη ΔΕΗ ίσως δεν υπάρχει τόσο πρόβλημα ποιότητας, υπάρχει όμως πρόβλημα κόστους. Όπως ξέρετε το πετρέλαιο είναι και μπορεί να παραμείνει ακριβό. Η εξάρτηση από

το λιγνίτη θα έχει κι κι αυτή αύξον κόστος, διότι έφυγε ο λιγνίτης που βγαίνει εύκολα και πάμε πιδ βαθειά στο ορυχεία, με αποτέλεσμα να αυξάνει το κόστος εξόρυξης του λιγνίτη. Με την εισαγωγή του φυσικού αερίου θα υπάρξει μια διέξοδος στην επέκταση της ενεργειακής παραγωγής και με τις επενδύσεις εκσυγχρονισμού των ορυχείων θα προσπαθήσουμε να ελέγξουμε το κόστος εξόρυξης. Έτσι ώστε να κρατήσουμε το κόστος της ενέργειας σε λογικά επίπεδα. Σε ορισμένες περιπτώσεις θα το κατεβάσουμε, κι αυτή η περίπτωση είναι κυρίως η οικιακή χρήση. Όπου το φυσικό αέριο θα προσφέρεται σε τιμή που θα είναι το 1/3 της τιμής του ηλεκτρικού ρεύματος.

Το δεύτερο σκέλος της προσπάθειας εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της ποιότητας, πέρα από την εισαγωγή νέας τεχνολογίας με τις επενδύσεις, είναι οι οργανωτικές αλλαγές. Αυτό σημαίνει να λειτουργήσουν οι δημόσιες επιχειρήσεις σύμφωνα με σύγχρονες μεθόδους MANAGEMENT και οργάνωσης μέσα από τη σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα, μέσα από την συγκέντρωση κέντρων κόστους, μέσα από τον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Αυτό θα έλθει κυρίως μέσα από τις επιχειρήσεις. Δεν είναι κάτι που θα επιβάλει η κυβέρνηση. Πουθενά ο εκσυγχρονισμός δεν προχώρησε μέσα από κυβερνητικές εντολές ή κυβερνητικά προγράμματα. Αυτά τα προγράμματα έχουν προκύψει μέσα από τις ίδιες τις επιχειρήσεις όπου έχουν περάσει και κυρίως μέσα από συμφωνίες με τους εργαζόμενους, σε κλίμα συναίνεσης. Η κοινωνικοποίηση πιστεύω ότι θα συμβάλει σημαντικά στην προώθηση του εκσυγχρονισμού. Επίσης έχει μεγάλη σημασία να εμπλουτισθούν οι δημόσιες επιχειρήσεις με νέα ικανά στελέχη. Πριν από μερικούς μήνες προχώρησαν στην απελευθέρωση των αμοιβών των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων. Νομίζω ότι αυτό θα συμβάλει στο να κρατήσουν οι δημόσιες επιχειρήσεις τα καλά στελέχη που ήδη διαθέτουν και που είχαν αρχίσει να διαρρέουν προς τον ιδιωτικό τομέα. Επίσης θα μπορέσουν να προσελκύσουν νέο στελεχειακό δυναμικό υψηλής στάθμης, το

οποίο και θα αποτελέσει τον ηγετικό παράγοντα σ' αυτή την προσπάθεια εκσυγχρονισμού. Πάντα σε συνεργασία με τους εργαζόμενους, διότι χωρίς συναίνεση αυτή η υπόθεση δεν πρόκειται να προχωρήσει".

- Ποιά νομίζετε θα είναι τα εμπόδια σε περίπτωση που η Κυβέρνηση της χώρας ήθελε να προχωρήσει στην εφαρμογή μιάς τέτοιας πολιτικής;

"Κάθε προσπάθεια αλλαγής οπωσδήποτε συναντά εμπόδια, διότι προσκρούει σε καθιερωμένες πρακτικές και συνήθειες και οπωσδήποτε ταραξεί τα νερά. Μια αλλαγή προσφέρει πλεονεκτήματα μέσα από μειωμένο κόστος, μέσα από καλύτερη ποιότητα στις παραγόμενες υπηρεσίες και τα παραγόμενα προϊόντα. Οπωσδήποτε όμως κάθε αλλαγή αναταράζει την ισορροπία κάθε συστήματος.

Τώρα, ο τρόπος με τον οποίο θα ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά πιστεύω ότι είναι η επιτυχία του θεσμού της κοινωνικοποίησης. Διότι τι ακριβώς προσφέρει η κοινωνικοποίηση; Προσφέρει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο επιλύονται οι διαφορές αυτές και οι τριβές που αναπόφευκτα συνοδεύουν κάθε προσπάθεια αλλαγής. Και η κοινωνικοποίηση όμως την εννοεί η Κυβέρνηση και την έχει εφαρμόσει μέχρι τώρα είναι ακριβώς ότι οι ανώτατες συνελεύσεις κοινωνικού ελέγχου πρέπει να συμμετέχουν στον προγραμματισμό, να αποφασίζουν, μάλλον να παίρνουν τις μεγάλες στρατηγικές αποφάσεις γύρω από την πορεία της επιχείρησης σ' ότι αφορά τις επενδύσεις, τις οργανωτικές αλλαγές, τις αμοιβές κ.λ.π. Έτσι ώστε οι αποφάσεις αυτές να λαμβάνουν υπόψη επαρκώς τα συμφέροντα και τις προτιμήσεις όλων των παραγόντων που συμμετέχουν όχι μόνο στη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και στην χρήση των προϊόντων της επιχείρησης. Αυτοί που συμμετέχουν είναι η Διοίκηση και οι εργαζόμενοι και αυτοί που είναι χρήστες, οι εκπρόσωποι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλων κοινωνικών φορέων.

Όλοι αυτοί πρέπει να έχουν γνώμη και να συναποφασίζουν σε ότι αφορά την πορεία της επιχείρησης, ακρι-

βώς αυτής της διαδικασίας αλλαγής. Η επιτυχία του εκ-
συγχρονισμού και της αλλαγής είναι συνυφασμένη με την
επιτυχία του θεσμού της κοινωνικοποίησης".

-Σε πολλές χώρες το πρόβλημα της κακής λειτουργίας
και μειωμένης απόδοσης των δημοσίων επιχειρήσεων αντι-
μετωπίστηκε με τις ιδιωτικοποιήσεις. Νομίζετε πως μιιά
τέτοια πολιτική θα ήταν δυνατόν να εφαρμοστεί και στην
Ελλάδα και σε ποιο βαθμό;

"Όπως αντιλαμβάνομαι την ερώτηση, αυτή αφορά κυρί-
ως στις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας ,γιατί οι δημοσίες
επιχειρήσεις αφορούν κυρίως την κοινή ωφέλεια. Δεν
την αντιλαμβάνομαι σαν να αναφέρεται στις προβληματικές
που ελέγχει ο ΟΑΕΔ. Νομίζω ότι αυτές είναι ξεχωριστό
πρόβλημα για το οποίο υπάρχει μια δεδομένη πολιτική που
έχει εξαγγείλει και εφαρμόζει η Κυβέρνηση.

Σ'ότι αφορά όμως το θέμα της κοινής ωφέλειας,
ηλ. ΔΕΗ,ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ, ΟΣΕ, συγκοινωνίες κλπ. πιστεύω ότι
η ιδιωτικοποίηση δεν αποτελεί την απάντηση. Θέλω να επι-
σημάνω ,ότι ,όπου δοκιμάστηκε η ιδιωτικοποίηση αυτή ήταν
μια πολιτική και ιδεολογική επιλογή, διότι στην Ευρώπη
την ιδιωτικοποίηση την προχώρησαν μόνο συντηρητικές Κυ-
βερνήσεις , για παράδειγμα, στη Γαλλία την ιδιωτικο-
ποίηση την προχώρησε η Κυβέρνηση Σιράκ στο διετές διά-
στημα που κυβέρνησε τη χώρα. Ενώ η Κυβέρνηση Μιτεράν
την παρέκαμψε διότι δεν πίστευε ότι θα ωφελούσε την
βελτίωση της λειτουργίας των Δημοσίων επιχειρήσεων. Α-
νάλλογη είναι και η κρίση της δικής μας κυβέρνησης, της
Κυβέρνησης του ΠΑΣΟΚ, για τους λόγους που ανέφερα και
σε προηγούμενη ερώτησή σας, και αυτοί είναι επιλογές
τιμολογιακής και επενδυτικής πολιτικής που πρέπει να
νάκει μια δημόσια επιχείρηση κοινής ωφέλειας δεν προ-
κύπτουν με τον ίδιο τρόπο αν ακολουθηθούν ιδιωτικοοικο-
νομικά ή κοινωνικοοικονομικά κριτήρια. Υπάρχουν αποκλί-
σεις στο είδος των αποφάσεων που λαμβάνονται στους βασικούς
αυτούς τομείς. Επισημαίνω ότι στην Αγγλία η ιδιωτικο-
ποίηση της επιχείρησης ηλεκτρισμού θα συνδυαστεί με ση-

μαντική αύξηση του κόστους του ηλεκτρικού ρεύματος. Επίσης στις τηλεπικοινωνίες η ιδιωτικοποίηση δεν φαίνεται να έχει αποδώσει θετικά αποτελέσματα, αν κρίνει κανείς από τον αριθμό των διαμαρτυριών των συνδρομητών σ'αυτή αφορά την ποιότητα των συνδιαλέξεων.

Δεν νομίζω ότι οι βασικές επιλογές μίας ιδιωτικοποιημένης επιχείρησης κοινής ωφέλειας θα είναι εξίσου επωφελής για το κοινωνικό σύνολο, όσο οι επιλογές μίας κρατικοποιημένης ή καλύτερα κοινωνικοποιημένης επιχείρησης κοινής ωφέλειας.

Ο δεύτερος λόγος για τον οποίο είμαστε αντίθετοι είναι ότι πολλές από τις επιχειρήσεις ηλεκτρισμού και τηλεπικοινωνιών είναι μονοπωλιακές επιχειρήσεις και η Ελληνική εμπειρία με ιδιωτικά μονοπώλια είναι πολύ αρνητική και δεν έχουμε καμιά πρόθεση να την επαναλάβουμε.

ΓΙΑΝΝΗΣ ΠΑΛΑΙΟΚΡΑΣΣΑΣ:

"ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟΥ"

-Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα έχει μεγαλώσει αρκετά τις τελευταίες δύο δεκαετίες και με επιταχυνόμενο ρυθμό τα τελευταία έτη. Νομίζετε ότι υπάρχουν ακόμη περιθώρια επέκτασής του ή έχει φθάσει στο σημείο φθίνουσας απόδοσης;

"Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι στη χώρα μας ο δημόσιος τομέας έχει επεκταθεί σε τέτοιο βαθμό που δεν υπάρχουν καν περιθώρια σκέψης για περαιτέρω διεύρυνσή του. Και δεν είναι δυνατόν να υπάρχουν περιθώρια για κάτι τέτοιο, όταν όλα τα δημόσια οικονομικά μεγέθη μαρτυρούν την κρίση που αντιμετωπίζει η οικονομία μας. Όλοι πλέον αναγνωρίζουν ότι ο γιγαντισμός του δημόσιου τομέα στραγγαλίζει την οικονομία. Ενδεικτικά αναφέρω ότι οι δαπάνες του προϋπολογισμού και των ΔΕΚΟ το 1987 έφθασαν τις 4.780 δις δρχ. και κάλυψαν το 75 % του ΑΕΠ, έναντι μόλις το 38 % το 1981.

Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας απορροφά το 85% των

Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

χρηματοδοτικών πόρων της οικονομίας, ενώ τα ελλείμματα έχουν ξεπεράσει τα όρια επιφυλακής. Εφέτος το έλλειμμα του ευρύτερου δημόσιου τομέα μαζί με τις προβληματικές και τους συνεταιρισμούς θα φθάσει το αστρονομικό μέγεθος των 2 τρισεκατομμυρίων δραχμών. Και είναι αυτά τα τεράστια ελλείμματα που πυροδοτούν τον πληθωρισμό, και εμποδίζουν την οικονομική ανάκαμψη.

Τα παραπάνω μεγέθη παρουσιάζουν την δραματική κατάσταση της οικονομίας μας και καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για τη μείωση των ορίων του δημόσιου τομέα. Μείωση που θα προέλθει από τη συρρίκνωση της επιχειρηματικής δράσης του Δημοσίου, δεδομένου ότι εκεί σημειώνονται τα περισσότερα σκάνδαλα και η διασπάθιση του δημόσιου χρήματος. Αντιθέτως, μπορεί να σημειωθεί αύξηση της κρατικής δραστηριότητας στην έκταση που αυτό θα καταστεί δυνατό, σε τομείς όπως η παιδεία η υγεία, η πρόνοια και η κοινωνική ασφάλιση. Αυτό θα καταστεί δυνατό από τους αυξανόμενους, λόγω της οικονομικής ανάπτυξης, πόρους. Η απάντηση στην πρόκληση των καιρών σήμερα είναι λιγότερο, καλύτερο και εντιμότερο κράτος."

-Σε πολλές χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής και της Ασίας υπάρχει τάση φιλελευθεροποίησης των οικονομιών τους και ιδιωτικοποίησης κρατικών επιχειρήσεων. Φρονείτε ότι παρόμοια μέτρα θα ωφελούσαν την ελληνική οικονομία;

"Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όλες σχεδόν οι ευρωπαϊκές χώρες - ακόμη και αυτές με σοσιαλιστική κυβέρνηση - πραγματοποίησαν τη μεγάλη στροφή και ιδιωτικοποίησαν μεγάλο τμήμα της οικονομίας τους, που βρισκόταν υπό κρατικό έλεγχο. Τα εντυπωσιακά αποτελέσματα στις επιδόσεις των ευρωπαϊκών οικονομιών μετά το 1982, έχουν τις ρίζες τους στην πολιτική αυτή.

Αντιθέτως με ό,τι συνέβη διεθνώς, στην Ελλάδα η ανάψηλη της εξουσίας το 1981 από το ΠΑΣΟΚ σήμαινε επέκταση του κράτους για καθαρά κομματικούς λόγους. Το αποτέλεσμα ήταν η γνωστή οπισθοδρόμηση, στην οικονομία μας. Σε ό,τι αφορά τους ρυθμούς ανάπτυξης σήμερα είμαστε

ουραγοί στην ΕΟΚ.

Η απελευθέρωση της οικονομίας μας είναι ο μοναδικός τρόπος για να αντιμετωπίσουμε τα τεράστια ελλείμματα, που είναι αποτέλεσμα της υπερδιόγκωσης του σπάταλου και αντιπαραγωγικού δημόσιου τομέα.

-Ποιοί τομείς της ελληνικής οικονομίας νομίζετε ότι μπορούν να ιδιωτικοποιηθούν;

"Πιστεύω ότι υπάρχουν 3 κατηγορίες εταιρειών και επιχειρήσεων που σήμερα βρίσκονται υπό κρατικό έλεγχο και όχι απλώς πρέπει, αλλά επιβάλλεται να ιδιωτικοποιηθούν. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

Πρώτον: οι 43 προβληματικές επιχειρήσεις που σήμερα ελέγχονται από τις κρατικές τράπεζες και τον Οργανισμό Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές που το 1981 είχαν συνολικές ζημιές 18,6 δις δρχ. το 1987 πλησίασαν τα 300 δις δρχ.

Δεύτερον: Οι διάφορες δημόσιες επιχειρήσεις, κυρίως αυτές που ανήκουν στους οργανισμούς κοινής ωφέλειας.

Τρίτον: Οι 16 υπό κρατικό έλεγχο τράπεζες που είναι ανώνυμες εταιρείες με βασικούς μετόχους, είτε άλλες κρατικές τράπεζες είτε διάφορα ασφαλιστικά ταμεία που ελέγχονται από το κράτος."

-Ποιός νομίζετε είναι ο καλύτερος τρόπος, στην περίπτωση της χώρας μας, μεταβίβασης οικονομικών δραστηριοτήτων στον ιδιωτικό τομέα;

"Οποσδήποτε η καθεμιά περίπτωση έχει τα δικά της χαρακτηριστικά έτσι ώστε να απαιτείται μια διαφορετική συνταγή για την κάθε κατηγορία. Η ιδιωτικοποίηση στη δική μας αντίληψη δεν σημαίνει κατ'ανάγκη επιστροφή στους παλιούς ιδιοκτήτες ή στο παλιό καθεστώς ατομικής ιδιοκτησίας. Οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να πουληθούν μέσω του Χρηματιστηρίου στο ευρύ επενδυτικό κοινό και οι νέοι μέτοχοι να επιλέξουν πια τις καινούργιες διοικήσεις τους. Όσες δεν καταστεί δυνατόν να πουληθούν ως επιχειρήσεις θα πρέπει να οδηγηθούν πια ως οικόπεδα, μηχανήματα κλπ. για να μειώσει το Δημόσιο όσο

το δυνατόν περισσότερο τη ζημιά του.

Για την ομάδα των δημοσίων επιχειρήσεων δεν προτείνεται ιδιωτικοποίηση όπως στην περίπτωση των προβληματικών με εξαίρεση μερικές λειτουργίες, όπως η εγκατάσταση και η συντήρηση ΤΕΛΕΞ, τηλεφώνων, μετρητών ηλεκτρικού ρεύματος κ.ά. οι οποίες και πρέπει βαθμιαία να ιδιωτικοποιηθούν. Αυτό που πρέπει να γίνει με τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς όπως η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ κλπ. είναι να περιέλθουν από το κράτος στο κοινωνικό σύνολο με την έκδοση νέων μετοχών και την πώλησή τους μέσω του Χρηματιστηρίου στο ευρύ επενδυτικό κοινό με περιορισμό του ανώτατου ορίου συμμετοχής, ώστε να μην μπορεί κάποιος ιδιώτης ή εταιρεία να αποκτήσει πλήρη έλεγχο. Επίσης θα πρέπει να ευθαρρυνθούν με φορολογικά κίνητρα οι εργαζόμενοι σε αυτές να αγοράσουν μετοχές ώστε να υπάρχει μεγαλύτερο κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας. Έτσι θα πάψει και η σημερινή απαράδεκτη κατάσταση του διορισμού από το εκάστοτε υπουργό ή το εκτελεστικό γραφείο του κόμματος. Οι διοικήσεις θα εκλέγονται από το σύνολο των μετόχων με μοναδικά κριτήρια την ικανότητα και την αποδοτικότητα τους. Όσον αφορά τις κρατικές τράπεζες η ανεξαρτικοποίησή τους πρέπει να γίνει σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση επιβάλλεται η κατάργηση του νόμου βάσει του οποίου ο υπουργός Οικονομικών εκπροσωπώντας στις ετήσιες γενικές συνελεύσεις τους βασικούς μετόχους των τραπεζών αυτών που είναι Νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ασφαλιστικοί οργανισμοί, η εκκλησία κλπ.) επιβάλλοντας την κομματική θέληση στις τράπεζες. Στη δεύτερη φάση πρέπει να αυξηθεί το κεφάλαιο των τραπεζών αυτών και να διατεθούν οι μετοχές στο ευρύ επενδυτικό κοινό ώστε και πάλι να μεταβληθούν αυτές σε πραγματικές ανώνυμες εταιρείες."

- Ποιά νομίζετε ότι είναι τα εμπόδια, σε περίπτωση που η κυβέρνηση της χώρας ήθελε να προχωρήσει στην ιδιωτικοποίηση ορισμένων οικονομικών δραστηριοτήτων;

"Πιστεύω ότι σήμερα η κοινή γνώμη είναι πλέον έ-

τοιμη να αποδεχτεί τις ιδιωτικοποιήσεις. Γνωρίζουν όλοι ότι οι ιδιωτικοποιήσεις θα εξυγιάνουν την κατάσταση, με αποτέλεσμα αφενός μεν την μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης του λαού και αφετέρου τον περιορισμό στη συχνότητα και το ύψος των αυξήσεων στα τιμολόγια των οργανισμών κοινής ωφέλειας. Αυτοί που πρέπει να πειστούν είναι οι εργαζόμενοι και οι οικογένειές τους. Θα πρέπει να πιστέψουν ότι η αλλαγή της ιδιοκτησίας και του μάναιζμεντ στις επιχειρήσεις αυτές δεν θα απειλήσουν τις θέσεις τους. Αντιθέτως, η αύξηση της παραγωγικότητας και η μετατροπή των ισολογισμών τους σε κερδοφόρους θα εξασφαλίσουν στους εργαζόμενους καλύτερους μισθούς και βελτιωμένες συνθήκες εργασίας.

Εκείνοι που ενδεχομένως θα αντιδράσουν είναι οι επαγγελματίες συνδικαλιστές, που κάτω από τις σημερινές συνθήκες είναι οι πραγματικοί κύριοι των επιχειρήσεων αυτών και δεν θα προχωρήσουν "τα κεκτημένα δικαιώματά τους" δίχως μάχη. Η άλλη πηγή αντίδρασης θα είναι ο πολιτικός κόσμος που έχει συνηθίσει να χρησιμοποιεί το δημόσιο τομέα για την προώθηση των μικροπολιτικών τους συμφερόντων.

Μπροστά όμως στον ιερό σκοπό του απεγκλωβισμού από το φαύλο κύκλο των δημοσίων ελλειμμάτων και του στασιμοληθωρισμού, που καταδικάζει την οικονομία μας σε μαρασμό και υποανάπτυξη, οι ιδιωτικοποιήσεις αποτελούν όχι απλώς επείγουσα ανάγκη, αλλά τη μοναδική λύση".

Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Φτάνοντας στο σημείο αυτό και έχοντας ολοκληρώσει την εργασία καλό θα ήταν να τονίζαμε ορισμένα πράγματα, τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία όσον αφορά την παραγωγικότητα.

Πρώτα θα ξεκινήσουμε παίρνοντας σαν πρώτο λόγο τους εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν κι αυτοί ένα μέρος της ευθύνης που υπάρχει σήμερα η χαμηλή παραγωγικότητα, είτε γιατί δεν δείχνουν ενδιαφέρον στη δουλειά, είτε διότι δεν έχουν τις γνώσεις οπότε μιλάμε για ανειδίκευτους, είτε γιατί τους λείπουν τα κίνητρα και μερικές άλλες αιτίες όπως έχουμε ήδη αναφέρει.

Σαν δεύτερη αναφορά ακολουθεί η πλευρά της διοίκησης, η οποία κι αυτή συμβαδίζει ως προς την ευθύνη των εργαζομένων για την χαμηλή παραγωγικότητα. Διότι παρουσιάζει λάθος άσκηση εποπτείας, κακό προγραμματισμό των εργασιακών σχέσεων, λάθος χειρισμό αποφάσεων καθώς και άλλα τέτοια στοιχεία που δυσχεραίνουν την προσπάθεια της επιχείρησης για αύξηση της παραγωγικότητας.

Ο τρίτος τομέας αναφοράς είναι η ίδια η επιχείρηση σαν παραγωγική μονάδα καθώς και η εκάστοτε κυβέρνηση η οποία επιδρά άμεσα στην κάθε παραγωγική μονάδα, και τέλος το περιβάλλον. Ο λάθος χειρισμός που γίνεται από την επιχείρηση είναι στο αν και πως θα επιλέξει το σωστό προσωπικό με γνώσεις και ικανότητες τόσο στον τομέα των εργατών αλλά και της διοίκησης, την χρησιμοποίηση πιο σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού, και τη σωστή οργάνωση της παραγωγής. Στο σημείο αυτό μπαίνει το κράτος το οποίο πρέπει πρώτα απ'όλα να έχει κανονίσει την οικονομική του πολιτική με βάση τα υπάρχοντα δεδομένα έτσι ώστε ο παρεμβατισμός που υπάρχει, και σε μεγάλο βαθμό στη χώρα μας, να είναι θετικός και αποτελεσματικός στην πορεία της επιχείρησης.

Τέλος θα πρέπει να προσεχθεί και το περιβάλλον το οποίο μπαίνει σε δεύτερη μοίρα, και κακώς μάλιστα

προκειμένου στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η προστασία του όχι μόνο βοηθά αλλά δίνει και ποιότητα ζωής αφού μη ξεχνάμε πως η ζωή μας εξαρτάται κατά πολύ από το πόσο καθαρό είναι το περιβάλλον που ζούμε. Διότι η ανάπτυξη και καλυτέρευση του βιοτικού μας επιπέδου δεν εξαρτάται μόνο από το αν αυξηθεί ή όχι η παραγωγή αλλά και από ποιές περιβαλλοντολογικές συνθήκες κυριαρχούν γύρω μας.

Φυσικά όλοι αυτοί οι παράγοντες που αναφέραμε πιο πάνω πρέπει να κάνουν σοβαρές προσπάθειες καλυτέρευσης και αλλαγής νοοτροπίας αν τελικά θέλουμε να δούμε κάποτε πραγματι να γίνει αύξηση της παραγωγικότητας.

Τελειώνοντας αυτή την αναφορά γύρω από το θέμα της χαμηλής παραγωγικότητας στη χώρα μας, θα θέλαμε από αυτή τη θέση να δώσουμε μια ευχή για άνθηση της παραγωγικότητας στα επόμενα χρόνια και οριστική εξάλειψη των παραγόντων αυτών που έχουν φέρει τη μοίρα της χώρας σήμερα σ' αυτό το ανησυχητικό επίπεδο, έτσι ώστε να βελτιωθεί και η θέση της πατρίδος μας στο διεθνή χώρο σαν ένα ανταγωνιστικό κράτος αλλά και το βιοτικό επίπεδο του λαού της για τα επόμενα χρόνια, τα οποία ευχόμαστε να είναι χρόνια άνθησης.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

ERWIN S. STANTON

από το βιβλίο "ρεαλιστικό μάνατζμεντ".

Ν.Γ.ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ και Γ.Α.ΜΑΝΤΕΣ

από το βιβλίο "Ομαδικά κίνητρα και παραγωγικότητα".

Κ.ΜΑΛΙΣΣΟΣ

από το βιβλίο "Παραγωγικότητα -αντιπαραγωγικότητα".

BLAKE MOUTON

από το βιβλίο "από την ανθρώπινη πλευρά".

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

από το βιβλίο "Προβλήματα διακίνησης προϊόντων
και το βιβλίο "Οι ανθρώπινες σχέσεις και τα σύγχρονα
προβλήματα".

ΑΓΑΠΗΤΙΔΗΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

από το βιβλίο "Η επιχείρηση εις την σύγχρονον οικονομίαν".

CANADIAN FEDERATION OF INDEPENDENT BUSINESS

από το βιβλίο "Μάνατζμεντ μικρών ή μεσαίων επιχειρήσεων".

ΔΡΑΚΑΤΟΣ Κ.Γ.

από το βιβλίο "Μέθοδοι και προβλήματα προγραμματισμού".

ΚΕΦΑΛΑΣ Α.Γ. -ΜΑΝΤΕΣ Γ.Α.

από το βιβλίο "Το μνάτζμεντ σήμερα"

SMALL BUSINASS MONITORING RESEARCH

από το βιβλίο "Ομαδικά κίνητρα και παραγωγικότητα"

ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ

από το βιβλίο "Οικονομική των επιχειρήσεων μνάτζμεντ".

ΙΩΑΝΝΗ ΟΡΦΑΝΟΥ

από το βιβλίο "Οργάνωση παραγωγής"

ΚΟΡΝΗΛΙΑ ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ

από το βιβλίο "Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας".

