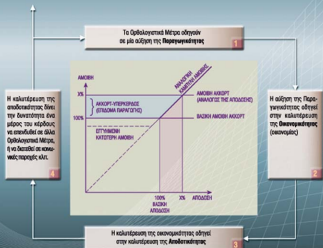


ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

ΜΕΛΕΤΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βάσει της θεωρίας του REFA (Οργανισμός για Μελέτη Εργασίας και Οργάνωση Επιχειρήσεων)

Εφαρμογή στη ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕ, Θεσσαλονίκη



Κάθε γνήσιο αντίτυπο φέρει την υπογραφή του συγγραφέα

*Διεύθυνση συγγραφέα
28ης Οκτωβρίου 23
(031) 811-745, 824-554
Θεσσαλονίκη, Τ.Κ. 546 42*

ISBN 960-431-707-5

© Copyright, Απρίλιος 2001, ΘΩΜΑΣ ΖΥΓΟΥΡΗΣ, Εκδόσεις ΖΗΤΗ

*Απαγορεύεται η με κάθε τρόπο αντιγραφή ή αναπαραγωγή μέρους ή όλου του βιβλίου
χωρίς την έγγραφη άδεια του συγγραφέα και του εκδότη.*



**Φωτοστοιχειοθεσία
Εκτύπωση**

Βιβλιοπωλείο

www.ziti.gr

Π. ΖΗΤΗ & ΣΙΑ ΟΕ

18ο χλμ Θεσ/νίκης-Περαιάς
Τ.Θ. 171 • Νέοι Επιβάτες Θεσσαλονίκης • Τ.Κ. 570 19
Τηλ.: 0392-72.222 (3 γραμ.) - Fax: 0392-72.229
e-mail: info@ziti.gr

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΖΗΤΗ

Αρμενοπούλου 27 • 546 35 Θεσσαλονίκη
Τηλ. (031) 203.720, Fax (031) 211.305
e-mail: sales@ziti.gr

Στη μνήμη των γονέων μου Βιργινία και Παναγιώτη.

*Στη σύζυγό μου Μαρία
για τη βοήθειά της, κυρίως στην ελληνική γλώσσα
και πιο πολύ για την κατανόηση και την υπομονή της.*

Στα παιδιά μου Ειρήνη και Παναγιώτη για μια ευτυχισμένη ζωή.

*Όλων των πραγμάτων μέτρον είναι ο άνθρωπος:
– των υπαρχόντων, το ότι αυτά είναι
– των μη υπαρχόντων, το ότι αυτά δεν είναι*

Το ήμισυ της γνώσης είναι Τάξη, Μέθοδος, Σύστημα!

Η πείρα είναι η παγκόσμια Ημέρα της Επιστήμης!

*Ένα ενεργητικό, ζωντανό «Σύστημα» πρέπει να επιτρέπει στο
χρήστη να κάνει λάθη και εύκολα να μπορεί να τα διορθώσει!*

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Όταν τον Δεκέμβριο 1994 σταμάτησα να εργάζομαι και ενώ για πολλά χρόνια ασχολήθηκα με την Μελέτη, Οργάνωση και Προγραμματισμό Εργασίας στην θεωρία και στην πράξη, η επιθυμία μου ήταν να γράψω ένα βιβλίο με όλες τις γνώσεις και τις εμπειρίες μου. Με τον τρόπο αυτό θέλω να βοηθήσω γενικώς την ελληνική αγορά εργασίας στην Βιομηχανία, Βιοτεχνία και κάθε είδους Επιχείρησης. Ακόμα και κάθε είδους κατάστημα που προσφέρει υπηρεσίες δημόσιες και ιδιωτικές και γιατί όχι το ίδιο το Κράτος μας που θέλει πολύ να έχει Παραγωγικότητα και ιδίως σύνδεση της Αμοιβής με την Παραγωγικότητα, προσφέροντας ένα κατάλληλο και **ολοκληρωμένο σύστημα** γι' αυτό. Το σύστημα αμοιβής που θα αναφερθεί έχει μεγάλη αξία και σπουδαιότητα για όλους τους συμμετέχοντες δηλαδή τους εργοδότες γιατί αυτό βοηθά πολύ στην οικονομικότητα, άρα στην επιβίωση της επιχείρησης και τους εργαζόμενους γιατί από αυτό εξαρτάται η αμοιβή τους, το μέλλον τους, **αρκεί να κρατηθούν οι προδιαγραφές της εφαρμογής του**.

Ακόμη μπορώ με βεβαιότητα και αυτοπεποίθηση να τονίσω ότι με το βιβλίο μου μπορώ να βοηθήσω στην επιμόρφωση όλων, εργοδοτών και εργαζομένων, άσχετα με τι ασχολείται ή τι δουλειά κάνει ο καθένας τους. Γιατί όχι και αγροτικές ή κτηνοτροφικές εργασίες. Ο καθένας θα μπορέσει να πάρει κάτι το ωφέλιμο.

Αρκεί βέβαια να ενδιαφερθεί πραγματικά για την μοντέρνα και σύγχρονη εξέλιξη της επιχείρησης ή της εργασίας του. Αρκεί να θελήσει να φτιάξει μια οικονομική και ανθρώπινη επιχείρηση, ένα οικονομικό και ανθρώπινο «Σύστημα Εργασίας». Το θάρρος, η τόλμη και η φαντασία για κάτι το καινούργιο, για κάτι το σύγχρονο είναι αυτό που μπορεί να φέρει την επιτυχία σ' όλους τους τομείς.

Από την στιγμή που ο κάθε άνθρωπος έρχεται στην ζωή επί της γης, έχει το μερίδιο, το δικαίωμα για εργασία. Μερικά από τα δικαιώματα αυτά τα δίδει η φύση με το χάρισμα που εξοπλίζει τον κάθε άνθρωπο, και ο οποίος πρέπει να τα εκμεταλλευτεί σύμφωνα με τις δυνατότητες του. Άλλα δικαιώματα πρέπει να τα προσφέρει η οργανωμένη, η κοινωνική, η ανθρώπινη κοινωνία μας χωρίς εξαίρεση, χωρίς διάκριση σε φύλο, χρώμα, θρησκεία και πολιτικές πεποιθήσεις. Όλοι έχουν δικαίωμα ν' απολαύσουν τ' αγαθά της ζωής. Ο ήλιος φέγγει για όλους τους ανθρώπους είτε είναι λευκοί, είτε είναι μαύροι, είτε είναι καπιταλιστές, είτε είναι κομμουνιστές κ.τ.λ.

Η εργασία δεν πρόκειται να σταματήσει, δεν πρόκειται να εξαφανιστεί όσο υπάρχει άνθρωπος, όσο υπάρχει ζωή. Ίσως μερικά επαγγέλματα, μερικές εργασίες να αλ-

λάζουν, να εξελίσσονται, να μετατίθενται. Οι απαιτήσεις του εργασιακού χώρου αυξάνουν συνεχώς. Οι απλές εργασίες που τις έκαναν ακόμη και εργαζόμενοι χωρίς γραμματικές γνώσεις, χωρίς ειδικές επαγγελματικές γνώσεις λιγοστεύουν, συρρικνώνουν. Σήμερα οι νέες, σύγχρονες εργασίες απαιτούν μορφωμένους, διπλωματούχους, επιστήμονες εργαζόμενους. Π.χ. πριν λίγα χρόνια δεν υπήρχαν οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές. Οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές για να γίνουν χρειάστηκαν μορφωμένους εργαζόμενους και η χρήση τους χρειάζεται, απαιτεί επίσης μορφωμένους εργαζόμενους. Άρα η εργασία μετατέθηκε από απλή σε επιστημονική, αλλά δεν χάθηκε. Αυτό συμβαίνει σ' όλους τους τομείς του εργασιακού χώρου. Όσο υπάρχει εργασία θα υπάρχει και πρόοδος, θα υπάρχει και εξέλιξη. Όποιος έχει θάρρος, τόλμη και επιμονή προοδεύει, νικά, όπως λέει και η παροιμία.

Όλες οι προηγμένες, οι αναπτυγμένες Χώρες έφτασαν εκεί που είναι χάρη στην εργασία, στην προσπάθεια, την τόλμη σε κάτι το καινούργιο, και προπαντός στην αντίληψη που έχουν για την εργασία, την συνεργασία και τον συλλογικό αγώνα. Θα ήθελα να αναφερθώ ιδιαιτέρως στην Χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου, την Ιαπωνία. Θ' αναφέρω μερικά χαρακτηριστικά από την ζωή και την εργασία αυτού του λαού, για να βγάλει ο καθένας μας τα συμπεράσματά του:

- ✦ Η εργασία είναι θρησκεία στην Ιαπωνία.
- ✦ Για τους περισσότερους Ιάπωνες η εργασία, το εργοστάσιο είναι το κέντρο τη ζωής τους.
- ✦ Δύσκολα αλλάζουν τόπο εργασίας και δύσκολα τους προσλαμβάνει άλλος εργοδότης.
- ✦ Όταν ένας νέος εργαζόμενος εισέρχεται σε μια εταιρία τότε γίνεται πραγματική γιορτή που μοιάζει με τον γάμο. Δηλαδή ισόβια δεσμά.
- ✦ Σε αγγελία ζήτησης εργαζομένων μιας εταιρίας ήταν γραμμένο το εξής καταπληκτικό! «Σας πληρώνουμε και τα έξοδα της κηδείας σας, εάν έλθετε να εργαστείτε στην εταιρία μας». Δηλαδή ισόβια δεσμά.
- ✦ Οι εργοδότες φροντίζουν για τους συνεργάτες τους όπως οι γονείς για τα παιδιά τους. Τους προσφέρουν κατοικία, φροντίζουν για την μόρφωση των παιδιών τους, παντρεύουν τους νέους κ.τ.λ. Αλλά και κάθε συνεργάτης αισθάνεται ότι πρέπει να δώσει το καλλίτερο για την επιτυχία της εταιρίας!
- ✦ Η εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρίας και του εργαζόμενου είναι αμοιβαία.
- ✦ Ένας ηγέτης του εργατικού σωματείου της Χιτάτσι με 70.000 εργάτες είπε σε μια συνέντευξή του. «Οι εργάτες ξέρουν ότι η δική τους δουλειά κάνει την εταιρία πετυχημένη, αλλά δεν το εκμεταλλεύονται. Άλλωστε μια πετυχημένη εταιρία είναι καλό και για τους ίδιους».
- ✦ Και ένας από τους διευθύνοντες συμβούλους της ίδιας εταιρίας δήλωσε: «Χωρίς τους εργάτες μας δεν θα ήμασταν ποτέ αυτοί που είμαστε τώρα. Όλον αυτόν τον κόσμο λοιπόν τους θεωρούμε συνεργάτες, που όλοι μαζί εργαζόμαστε για το κοινό συμφέρον. Οποιαδήποτε δε διαφορά προκύψει μεταξύ μας είμαστε πρόθυμοι να την λύσουμε με τον σωστό διάλογο».

- ◆ Οι Ιάπωνες επιχειρηματίες δεν κυνηγούν το μεγάλο κέρδος.
- ◆ Κάθε πρωί οι εργαζόμενοι αρχίζουν την δουλειά τους τραγουδώντας το εξής τραγούδι:

*Για να χτίσουμε μια καινούργια Ιαπωνία,
ας ενώσουμε την δύναμη και το μυαλό μας
για να μεγαλώσουμε την παραγωγή μας,
να μπορέσουμε να στείλουμε τ' αγαθά μας
σ' όλον τον κόσμο, χωρίς τέλος, χωρίς διακοπή,
σαν το νερό που τρέχει από την πηγή!*

- ◆ Οι Δυτικοί κατηγορούν τους Ιάπωνες ως αντιγραφείς, ως κλέφτες. Ο πρόεδρος της εταιρίας **Σόνυ** είπε κάποτε δημοσίως. «Είναι αλήθεια πως μας κατηγορούν ως αντιγραφείς. Εγώ για παράδειγμα αντέγραφα από τους Αμερικάνους το Τρανζίστορ. Όταν όμως το αντέγραφα είχε το μέγεθος ενός σπιτιού και κόστιζε εκατομμύρια. Το περιόρισα στο μέγεθος ενός τσιγάρου και τώρα κοστίζει μόνο μερικά σέντς»!

Τέλος θα ήθελα ν' αναφερθώ με λίγα λόγια, στην μεγάλη βιομηχανία που παρέχει πάμπολλες δυνατότητες εργασίας σ' όλον τον κόσμο, αλλά ιδιαιτέρως στην Πατρίδα μας. Αυτή η βιομηχανία μπορεί να προσφέρει εργασία σε πολλούς ανέργους και χωρίς μεγάλο κόπο. Αναφέρομαι στον **τουρισμό**, για τον οποίον ο μεγάλος οικονομολόγος, ο Αμερικάνος Γκαλμπρέϊθ είπε για το τουριστικό φαινόμενο ότι: «είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία του κόσμου και δίχως φονγάρο!!! Η Ελλάδα διαθέτει δυο ασυναγώνιστα και άφθαστα υλικά αυτής της βιομηχανίας. Δέκα μήνες ήλιο τον χρόνο, θάλασσες και νησιά». Και εάν προσθέσουμε κι' εμείς τα τόσα άλλα αξιοθέατα που παρέχει η Πατρίδα μας τότε θα μπορούσαν όλοι οι άνεργοι να εργάζονται, αρκεί βέβαια να υπάρξει ένας προγραμματισμός, ένας συντονισμός και προπαντός **επιμόρφωση** επάνω στα τουριστικά επαγγέλματα. Και εδώ νομίζω ότι η **μελέτη εργασίας** θα μπορέσει να βοηθήσει με την εμπειρία και τις μεθόδους της σε θέματα επιμόρφωσης και με την απλή έννοια της Παραγωγικότητας:

- ✓ Καλή Εξυπηρέτηση
- ✓ Ευχαριστημένοι Πελάτες (Τουρίστες)
- ✓ Περισσότεροι και καλλίτεροι Πελάτες (Τουρίστες)

Είχα την τύχη να επισκεφτώ το πανέμορφο νησί των Δωδεκανήσων, την Ρόδο. Εκεί τα πάντα κυλούν στον ρυθμό του Τουρισμού. Όλος ο κόσμος ζει για, με και από τον Τουρισμό. Οι επιχειρηματίες, οι καταστηματάρχες και οι εργαζόμενοι κατάλαβαν όλοι το συμφέρον τους και συμφωνούν απόλυτα σ' αυτό το θέμα. Αυτοί δεν τα περιμένουν όλα από το Κράτος ή τον Ε.Ο.Τ. Καθένας τους κάνει αυτό που πρέπει για τον Τουρισμό. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση ενός νεαρού πωλητή στην έκκληξη μου για την τώση ευγένεια των κατοίκων του νησιού. Δεν αρκεί είτε ο ήλιος, η θάλασσα και ίσως το καλό ελληνικό φαγητό και κρασί, πρέπει κανείς να χαρίζει και ένα χαμόγελο στους Τουρίστες!

Στη Ρόδο υπάρχει μια υποδειγματική ευγένεια, μια πρωτοφανής για ελληνικά δεδομένα τάξη και καθαριότητα. Όλες οι παραλίες είναι γεμάτες ομπρέλες [τις οποίες νοικιάζουν με το αζημίωτο], αλλά και πεντακάθαρες. Πως λοιπόν να μην είναι γεμάτες Τουρίστες; Τέλεια εφαρμογή της απλής έννοιας της Παραγωγικότητας!

Για να γίνουν όλα όσα θα γραφούν κατανοητά και πιστευτά, για να έχουν ένα κύρος, συγκριτικότητα και αντικειμενικότητα, γράφω λίγα λόγια για το άτομο μου, τις εργασίες που έκανα στα 46 χρόνια ενεργού εργασίας στην Ελλάδα και την Γερμανία, τις σπουδές μου και τις εμπειρίες μου στο βιογραφικό μου στο τέλος του βιβλίου.

Ευχή μου, αλλά και κατά την προσωπική μου άποψη, ανάγκη της εποχής είναι να εισαχθεί το μάθημα της Παραγωγικότητας επισήμως σε όλα τα σχολεία και κυρίως στα Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας μας ως διδακτέα ύλη.

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2000

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	17
1. Ιστορική εξέλιξη.....	19
2. Το νόημα της εργασίας.....	28
3. Η τεχνική στην υπηρεσία του ανθρώπου.....	31
4. Σύγχρονες αντιλήψεις μιας επιχείρησης.....	31
5. Η Επιστήμη, η Μελέτη Εργασίας στις νέες μορφές, δομές Παραγωγής (Lean Company).....	34

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

REFA

(Οργανισμός για Μελέτη Εργασίας και Οργάνωση Επιχειρήσεων)

1. Ιστορική εξέλιξη του REFA.....	45
2. Επιδιώξεις του REFA.....	45
3. Ιστορική εξέλιξη της Μελέτης Εργασίας.....	46
4. Μηχανοποίηση και Αυτοματοποίηση.....	49
5. Μελέτη Εργασίας (Arbeitsstudium).....	49

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Τμήμα Μελέτης, Οργάνωσης, Προγραμματισμού και Αμοιβής Εργασίας (ΑΠΛΑ)

1. Γενικά.....	129
2. Κατάσταση εργασιών του Τμήματος.....	129
3. Το εμπορικό και το βιομηχανικό κέρδος.....	131
4. Τα 7 βήματα της οικονομικής και ανθρωπιστικής διαμόρφωσης «Συστήματος Εργασίας».....	132
5. Οι έννοιες εργασία και άνθρωπος στην επιχείρηση.....	132
6. Ταύτιση της εργασίας με τον άνθρωπο.....	133
7. Επιδράσεις εξωτερικών παραγόντων στην παραγωγή.....	134
8. Δομή εργασίας.....	135
9. Παραγωγικότητα.....	136

10. Σκοπός και στόχος μιας οργάνωσης μελέτης εργασίας	137
11. Έλεγχος αποδοτικότητας της επένδυσης	138
12. Οικοδόμημα εργασίας	143

1 Διδασκαλία Εκμάθησης Εργασίας, Επιμόρφωση

1. Γενικές έννοιες	145
2. Μέθοδοι διδασκαλίας	145
3. Συστηματική, οργανωμένη διδασκαλία	146
4. Επιμόρφωση	148
5. Τα 4 σκαλοπάτια της μεθόδου διδασκαλίας	148

2 Άνθρωπος και Εργασία, Σύστημα Αμοιβής

1. Γενικά	151
2. Εργαζόμενος - Εργοδότης	151
Αμοιβή – Σύστημα Αμοιβής	151
3. Σύστημα αμοιβής	151
Εργαζόμενος - Εργοδότης	151
Εργαζόμενος - Εργαζόμενος	151
4. Αμοιβή εργασίας	152
Κύρια μεγέθη ορισμού εργασίας	152
Αξία της εργασίας (μισθολογική κατηγορία)	152
Ο χρόνος εργασίας	153
5. Απόδοση	153
6. Φυσική απόδοση	153
7. Βαθμός απόδοσης	153
8. Οι «10 ερωτήσεις» για την εκτίμηση του βαθμού απόδοσης	154
9. Εργονομική σχέση της απόδοσης	154
10. Διασπορά και βαθμίδες για τον ορισμό της φυσικής απόδοσης	155
11. Στοιχεία και % - Επηρέασης στην συνολική απόδοση	155
12. Οικοδόμημα αμοιβής	156

3 Η Ανθρώπινη εργασία ως συνιστώμενη από Χρόνο, Απόδοση, Δυσκολίες

157

4 Αμοιβή, Σύστημα Αμοιβής (Σύνδεση της Αμοιβής με την Παραγωγικότητα) – Θεωρητικό Μέρος

1. Εισαγωγή	159
1.1. Ανταμοιβή μιας απόδοσης, μιας πράξης	159
1.2. Γιατί Αμοιβή;	159

1.3.	Αμοιβή είναι πληρωμή.....	159
1.4.	Χαρακτηρισμός πληρωμής	159
1.5.	Λειτουργικότητα, επίδραση της αμοιβής.....	160
1.6.	Σημασία, νόημα, έννοια της αμοιβής.....	160
1.7.	Πότε είναι η οικονομία υγιής;	160
1.8.	Διαμόρφωση της αμοιβής, του μισθού.....	161
2.	Συλλογικές συμβάσεις	162
3.	Συστατικά μέρη ή Δομή της αμοιβής.....	164
3.1.	Δίκαια πληρωμή	164
3.2.	Συστατικά Μέρη της Αμοιβής.....	164
3.3.	Εξαρτώμενα συστατικά μέρη εκ των απαιτήσεων της εργασίας.....	164
3.4.	Ίδια αμοιβή για την ίδια εργασία.....	164
3.5.	Μισθολογική Κατηγορία (ΜΚ).....	164
3.6.	Βασική Μισθολογική Κατηγορία	165
3.7.	Εξαρτώμενα συστατικά μέρη εκ της αποδόσεως του εργαζομένου.....	165
3.8.	Δομή, διάρθρωση της αμοιβής.....	165
3.9.	Σύνθεση αμοιβής διαφόρων εργαζόμενων	165
4.	Συστήματα ή Φόρμες αμοιβής.....	167
4.2.	Χαρακτηριστικά των Συστημάτων Αμοιβής.....	167
4.2.1.	Συστήματα κατ' αποκοπή, με το κομμάτι, ΑΚΚΟΡΤ	167
4.2.2.	Σύστημα Αμοιβή με Δώρο ή Επίδομα	167
4.2.3.	Σύστημα Χρονικής Αμοιβής.....	167
4.3.	Λεπτομέρειες της εφαρμογής των Συστημάτων Αμοιβής.....	167
4.3.1.	Συστήματα κατ' αποκοπή, με το κομμάτι, ΑΚΚΟΡΤ	167
4.3.2.	Σύστημα Αμοιβή με Δώρο ή Επίδομα	168
4.3.3.	Σύστημα Χρονικής Αμοιβής.....	170
5.	Προσδιορισμός του προσφερόμενου χρόνου - Διδόμενος Χρόνος.....	172
5.1.	Διδόμενος ή ΠΡΕΠΕΙ - ΧΡΟΝΟΣ.....	172
5.2.	Ορισμός Φυσικής Απόδοσης των Εργαζομένων	172
5.3.	Χρήση του Χρόνου γενικώς από την Επιχείρηση	172
5.4.	Χρόνος Παραγγελίας Τ.....	173
5.4.1.	Επεξήγηση των ειδών του χρόνου μιας παραγγελίας	173
5.4.2.	Συστατικά μέρη των χρόνων προετοιμασίας t_p και ανά μονάδα t_e	174
6.	Προσδιορισμός και υπολογισμός των Διδόμενων Χρόνων.....	176
6.1.	Μέθοδοι υπολογισμού	176
6.2.	Μελέτη Εργασίας.....	176
6.3.	Χρονομέτρηση	176
6.4.	Βαθμός Απόδοσης.....	177
6.5.	Κανόνες ή Νόρμα Χρόνων και Έντυπα Υπολογισμού Χρόνων	178
6.6.	Παρουσία του Σωματείου σε Χρονομέτρηση	178
7.	Ο υπολογισμός της απόδοσης εργασίας	178
8.	Ο υπολογισμός του μισθού, της αμοιβής.....	180

5

Χρόνος Εργασίας, Χρονομέτρηση, Έντυπα και Όργανα Χρονομέτρησης

1.	Οργάνωση χρόνου εργασίας	185
----	--------------------------------	-----

1.1. Γενικά	185
1.2. ΕΙΝΑΙ – Χρόνοι	185
1.3. ΠΡΕΠΕΙ – Χρόνοι	185
1.4. Χρόνος Τεμαχίου (t_c)	186
1.5. Χρόνος Προετοιμασίας (t_p)	186
1.6. Βασικός Χρόνος (t_b)	186
1.7. Διάφοροι Χρόνοι (t_v)	186
1.8. Ανάλυση της Εργασίας ή του Χρόνου	187
1.9. Σύνθεση της Εργασίας ή του Χρόνου	188
2. Χρονομέτρηση για παραγωγικές εργασίες	188
2.1. Τι είναι Χρονομέτρηση	188
2.2. Γιατί γίνεται μια Χρονομέτρηση	188
2.3. Πότε γίνεται μια Χρονομέτρηση	188
2.4. Πως γίνεται μια Χρονομέτρηση	188
2.5. Διαδικασία και εκτέλεση της Χρονομέτρησης	189
3. Διάφοροι ή διασκορπισμένοι χρόνοι	191
3.1. Ορισμός	191
3.2. Εισαγωγή	191
3.3. Υπολογισμός ή συλλογή στοιχείων	192
3.3.1. Διάφοροι διασκορπισμένοι χρόνοι	192
– Αντικειμενικοί Σταθεροί Χρόνοι (ΔΧΣ)	192
– Αντικειμενικοί Μεταβλητοί Χρόνοι (ΔΧΜ)	192
– Προσωπικοί ή Ατομικοί Χρόνοι (ΔΧΠ)	193
– Μη υπολογίσιμοι Χρόνοι	193
– Κατά περίπτωση εμφανιζόμενοι Χρόνοι	193
3.4. Διεξαγωγή της χρονομέτρησης	194
3.5. Έντυπο χρονομέτρησης	194
3.6. Ορισμός εννοιών	195
4. Έντυπο χρονομέτρησης για παραγωγικές εργασίες	198
Επεξήγηση Εντύπου	199
5. Όργανα χρονομέτρησης	202
5.1. Απλά Χρονόμετρα	202
5.2. Ηλεκτρονικά Χρονόμετρα	204
6. Παράδειγμα χρονομέτρησης παραγωγικής εργασίας	206
6.1. Πλάνο Εργασίας (με Λίστα Υλικών)	208
6.2. Μισθολογική Κατάσταση Παραγωγής (Εβδομαδιαία, ανά Τμήμα, Εργασία ατομική ή ομαδική)	208
6.3. Μισθολογικά Δελτία (Παραγωγικών Εργασιών)	213
6.4. Μισθολογικά Δελτία (Γενικών Εξόδων)	213
6.5. Παραδείγματα συμπληρωμένων Μισθολογικών Δελτίων	213
6.6. Πλάνο ή Δελτίο κατασκευής προϊόντος για υπολογισμό με «Bar - Code»	217

6 Απόδοση του Εργαζομένου κατά την Χρονομέτρηση

1. Απόδοση στη θεωρία	219
-----------------------------	-----

2. Απόδοση στην πράξη	219
2.1. Φυσική απόδοση.....	219
2.2. Διασπορά και βαθμίδες της φυσικής απόδοσης.....	220
2.3. Βαθμός απόδοσης, συντελεστής απόδοσης.....	220
2.4. Οι δέκα ερωτήσεις για την εκτίμηση του βαθμού απόδοσης.....	221
2.5. Εργονομικές σχέσεις της απόδοσης.....	221
2.6. Πρακτική εκτίμηση του βαθμού απόδοσης κατά την χρονομέτρηση	223

7 Αξιολόγηση Εργασίας

1. Γενικά	227
2. Συνοπτικός πίνακας.....	230
3. Αναλυτικός πίνακας	230
4. Αναλυτική μέθοδος 3-βαθμίδων	232
5. Πίνακας I (βαθμοί αξιολόγησης).....	233
6. Πίνακας II (μισθολογικές κατηγορίες)	234
7. Πίνακας III (αξιολόγηση θορύβου σε db).....	234
8. Έντυπο αξιολόγησης εργασίας	235
9. Διαδικασία αξιολόγησης εργασίας	236
9.1. Περιγραφή εργασίας	236
9.2. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων	236
9.2.1. Ικανότητες.....	237
9.2.2. Υπευθυνότητα.....	238
9.2.3. Φόρτος εργασίας.....	239
9.2.4. Επιδράσεις του περιβάλλοντος	239
9.3. Αξιολόγηση των απαιτήσεων	242
9.4. Αιτιολόγηση της βαθμολογίας	243
9.5. Συλλογή παραδειγμάτων	243
10. Πρότυπα παραδείγματα της Σήμενης.....	244
10.1. Παράδειγμα 45/02/1	244
10.2. Παράδειγμα 40/03/108	246
10.3. Παράδειγμα 12/08/103	247

8 Εργονομία

Γενικές έννοιες.....	249
α) Σημασία της εργονομίας για την Βιομηχανία και την Διοίκηση	250
β) Εργονομία και Μελέτη Εργασίας	251
γ) Εργονομική συμπεριφορά του ανθρώπου.....	251
δ) Βασικοί τύποι εργασίας	253
ε) Βασικές αρχές της εργονομίας σύμφωνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης.....	254
ζ) Εργονομική διαμόρφωση θέσης εργασίας.....	261
η) Εργονομικά βήματα:.....	262
Α. Σωματικές δυνάμεις	262
Β. Μέθοδοι εργασίας.....	262

Γ. Οπτικές προδιαγραφές.....	262
Δ. Υλικά χρήσης.....	262
Ε. Ροή εργασίας.....	262
Ζ. Διαστάσεις της θέσης εργασίας.....	262
Η. Εξοπλισμός της θέσης εργασίας.....	262
Θ. Κλίμα.....	263
Ι. Θόρυβος.....	263

9 Ορθολογισμός ή Οικονομοποίηση

Οικονομοποίηση	271
Θέση 1: Είναι από οικονομική πλευρά αναγκαία	271
Θέση 2: Περιλαμβάνει την Τεχνική και την οργάνωση της εργασίας	271
Θέση 3: Η οικονομοποίηση και ο εξανθρωπισμός δεν είναι αντιθέσεις.....	272
Θέση 4: Περιλαμβάνει και την προστασία του περιβάλλοντος	272
Θέση 5: Παρέχει δυνατότητες για διαμόρφωση και οργάνωση της εργασίας	272
Ορισμός από το Ορθολογιστικό Συμβούλιο της Γερμανικής Οικονομίας	273
Κατάρα ή Ευλογία	274

10 Ποιότητα

1. Ιστορική εξέλιξη.....	275
2. Ποιότητα στον Οίκο Σήμενς	276
3. Ποιότητα στην Σήμενς Τηλεβιομηχανική Α.Ε.	278
3.1. Βασικές αρχές.....	279
3.2. Άποψη των εργαζομένων	279
Τελικό συμπέρασμα	280

11 Χρόνος Διεκπεραίωσης

1. Γιατί μικροί χρόνοι	281
2. Κατασκευή μετά την παραγγελία.....	282
3. Μικρότερα έξοδα αλλαγών	282
4. Λιγότερα αποθέματα	283
5. Λιγότεροι χρόνοι αναμονής.....	284
6. Ο καθένας μπορεί να βοηθήσει.....	285
Προτάσεις καλυτέρευσης	285

12 Προτάσεις Καλυτέρευσης

Γενικά.....	287
1. Αξιοποίηση των πρωτοβουλιών των συνεργατών	289
1.1. Ο σκοπός μας.....	289
1.2. Καθήκον των προϊσταμένων και επεξεργασιών	290

2. Πρόταση καλυτέρευσης.....	290
2.1. Υποδείξεις και παρακινήσεις	291
2.2. Επαναλαμβανόμενες ΠΚ	291
3. Οργάνωση Τμήματος - ΠΚ.....	291
3.1. Υπεύθυνος – ΠΚ	291
3.2. Επιτροπή αξιολόγησης – ΠΚ	292
3.3. Υποβολή και επεξεργασία – ΠΚ.....	292
3.4. Πραγματοποίηση των ΠΚ	294
3.5. Μη πραγματοποιήσιμες – ΠΚ.....	294
3.6. Βράβευση – ΠΚ.....	294
3.7. Υπολογισμός βραβείου.....	295
3.7.1. Ωφέλεια, Κέρδος μιας ΠΚ.....	295
3.7.2. Συντελεστής συμμετοχής	297
3.8. Μερική βράβευση	299
3.9. Ομαδικές – ΠΚ.....	300
4. Ένσταση	300
5. Χρέωση	300
6. Διαφύλαξη.....	300
7. Έκθεση	300
8. Ανταλλαγή εμπειριών	300
9. Διαφήμιση.....	301
10. Ευρεσιτεχνία	301
11. Πνευματικά δικαιώματα	301
12. Προστασία στοιχείων.....	302
13. Εμπιστευτικότητα (εχεμύθεια).....	302
14. Έντυπα.....	303
15. Παράδειγμα πρότασης καλυτέρευσης	308
16. Παραδείγματα διαφημίσεων ή ανακοινώσεων	313

13 Μισθοδοσία

Γενικά.....	317
Ολοκληρωμένη εργασία 1982	319
1. Ορισμοί	320
2. Προσλήψεις.....	323
3. Υπερπληρωμές (Εκμάθηση, Κάρτα Εκμάθησης, Λύλα - Χαρακτηρισμοί κ.τ.λ.)	324
4. Υπολογισμός Μισθού	335
5. Κάρτα Απόδοσης.....	341
6. Έλεγχος Μισθολογικών Δελτίων	344
7. Μεταβίβαση Εργασίας (Εσωτερικές Παραγγελίες)	344
8. Χρόνος Εξοικείωσης.....	344
9. Χρόνος Αλλαγής.....	345
10. Χρόνος Προετοιμασίας.....	347

11. Μισθολογική Αλλαγή.....	348
12. Βοηθήματα για την Παραγωγή	349
13. Διαδικασία και Υπολογισμός Απόδοσης, Αμοιβής και Μισθού (πραγματικά παραδείγματα με τις Λίστες L200, L230, L240, L303 E, L304)	358

14 Κοστολόγηση

1. Γενικά.....	377
2. Υπολογισμός εξόδων κατασκευής.....	377
1. Υπολογισμός εξόδων στη μελέτη εργασίας	377
2. Έννοια των εξόδων, δαπανών	378
3. Έξοδα σε χρήμα	378
4. Είδη εξόδων	378
5. Έξοδα κοστολόγησης	379
6. Θέσεις κόστους.....	379
7. Φορείς κόστους.....	379
8. Βασικά έξοδα	380
9. Πρόσθετα έξοδα.....	380
10. Σκοποί υπολογισμού εξόδων	380
11. Διαδικασία (τρόπος) στον υπολογισμό εξόδων	381
12. Μέθοδοι υπολογισμού εξόδων	381
13. Μεταβλητά και σταθερά έξοδα	382
14. Χωρισμός εξόδων.....	383
15. Πίνακας εξόδων	384
Α. Απλά παραδείγματα κοστολόγησης	384
Β. Υπολογισμός ωρομισθίου κόστους μηχανής.....	385
Γ. Παράδειγμα κοστολόγησης Σήμενς Τηλεβιομηχανική Α.Ε..	386
<i>Επίλογος</i>	<i>387</i>
<i>Βιβλιογραφία</i>	<i>389</i>

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Ιστορική εξέλιξη
2. Το νόημα της εργασίας
3. Η τεχνική στην υπηρεσία του ανθρώπου
4. Σύγχρονες αντιλήψεις μιας επιχείρησης
5. Η επιστήμη, η μελέτη εργασίας στις νέες μορφές, δομές παραγωγής (Lean Company)

Θέλω εκ των προτέρων να τονίσω ότι στον Πρόλογο και κυρίως στην Εισαγωγή προσπάθησα να αναφέρω και να επεξηγήσω έννοιες, ορισμούς (π.χ. Αγορά, Παραγωγικότητα, Μελέτη Εργασίας κ.τ.λ.) ιστορικά και επιστημονικά ώστε να βοηθήσω στην κατανόηση και διευκόλυνση της περαιτέρω επεξεργασίας του βιβλίου και όσων σ' αυτό αναφέρονται.

Ίσως αυτό να φαίνεται και να είναι λίγο βαρετό, αλλά νομίζω καλύτερα ν' αναφερθούν ή να υπενθυμηθούν μερικά πράγματα ή έννοιες παρά να χρειάζεται η προσφυγή σε άλλα βιβλία για την γνώση αυτών.

Στο κεφάλαιο περί REFA αναφέρεται θεωρητικά σχετικά με τον Οργανισμό αυτόν και την Μελέτη Εργασίας.

Στα επόμενα κεφάλαια αναφέρεται το πρακτικό μέρος που περιέχει όλη την εμπειρία των περίπου 30 ετών εργασίας μου στη Σήμενς, τη μελέτη εργασίας, την παραγωγικότητα και το «Σύστημα Αμοιβής»!

Σ' αυτά τα κεφάλαια μπορεί κανείς να βρει όλα τα στοιχεία για την οικονομική, σωστή και βιώσιμη λειτουργία μιας επιχείρησης με εργονομική και μοντέρνα θέση εργασίας, με ανθρώπινο πρόσωπο της εργασίας και με κοινωνικά δίκαιο σύστημα αμοιβής.

1. Ιστορική εξέλιξη

Κοινωνική ανάλυση της ιστορίας του ανθρώπου και η διαίρεση της ζωής του επί της γης σε τρεις περιόδους ή σε τρία **κύματα** (ΤΟΦΛΕΡ: Το τρίτο κύμα).

1. ΚΥΜΑ

(8000 π.Χ. μέχρι το 1700 μ.Χ. περίπου)

Είναι η αγροτική εποχή ή αγροτική επανάσταση δηλαδή ο άνθρωπος από την άγρια, ατομική ζωή άρχισε να καλλιεργεί την γη. Ήταν το πρώτο μεγάλο σημείο καμπής στην κοινωνική εξέλιξη της ανθρωπότητας.

2. ΚΥΜΑ

(1700 μέχρι σήμερα και εξακολουθεί)

Βιομηχανική εποχή ή βιομηχανική επανάσταση δηλαδή ο δεύτερος μεγάλος σταθμός αλλαγής της ανθρωπότητας, ο οποίος συνεχίζεται ακόμη σε πάρα πολλές χώρες. Η βιομηχανοποίηση έφερε τα μεγάλα εργοστάσια, τους εργοδότες, τους εργάτες, τους συνδικαλιστές κ.τ.λ.

3. ΚΥΜΑ

(άρχισε το 1955 περίπου στις USA)

Ηλεκτρονική εποχή ή ηλεκτρονική επανάσταση ή επανάσταση του μέλλοντος. Δηλαδή ότι η ιστορία του ανθρώπου αντί να τελειώνει μόλις αρχίζει. Αυτό το κύμα προκαλεί αναταραχές, επικίνδυνες συγκρούσεις δηλαδή η μετάβαση από το βιομηχανικό κύμα στο κύμα του μέλλοντος έχει σημαντικές ψυχολογικές επιδράσεις στον άνθρωπο, στα έθνη, στις κοινωνίες, στα ήθη και έθιμα, τα δικαιώματα, τις ελευθερίες του ατόμου κ.τ.λ.

Μετάβαση από το 1 στο 2 Κύμα:

α) ΑΜΕΡΙΚΗ (USA): Ο εμφύλιος πόλεμος ήταν ακριβώς η μετάβαση από την γεωργία στην βιομηχανία δηλ. οι Ηνωμένες Πολιτείες θα κυβερνιόταν από τους βιομηχάνους και όχι από τους αγρότες.

β) ΙΑΠΩΝΙΑ:

- Η εγκατάλειψη της Φεουδαρχίας το 1876
- Η επανάσταση των Σατσούμα το 1877
- Η καθιέρωση ενός δυτικού Συντάγματος το 1889, οδήγησε την Ιαπωνία σε μια μεγάλη βιομηχανική δύναμη.

γ) ΡΩΣΙΑ: Ξέσπασε η ίδια σύγκρουση ανάμεσα στις δυνάμεις του πρώτου και του δεύτερου Κύματος, δηλαδή η επανάσταση 1917 ήταν η επικράτηση του βιομηχανικού Κύματος και όχι τόσο πολύ του Κομμουνισμού. Γι' αυτό μόλις οι Μπολσεβίκοι εξαφάνισαν τα τελευταία ίχνη της Φεουδαρχίας, έριξαν σε δεύτερο πλάνο την γεωργία και συνειδητά προώθησαν την βιομηχανοποίηση.

Εμφάνιση των ΕΤΑΙΡΙΩΝ (περίπου 1780): Η Εταιρεία γίνεται η κύρια οργανωτική μορφή Επιχείρησης. Μέχρι τότε η μορφή Επιχείρησης ήταν ατομική, οικογενειακή, συνεταιριστική.

Παραγωγή και Κατανάλωση: Κατ' αρχάς ο άνθρωπος παράγει ότι του χρειάζεται για την δική του κατανάλωση.

1. Κύμα: δημιουργούνται δύο τομείς

A. Τομέας για προσωπική χρήση, (είναι γενικά μεγάλος τομέας)

B. Τομέας για εμπόριο, (είναι συγκριτικά μικρός τομέας)

2. Κύμα: δημιούργησε μια κατάσταση στην οποία ο τεράστιος όγκος όλων των τροφίμων, των αγαθών και υπηρεσιών που προορίζονταν για πώληση ή ανταλλαγή. Κυριολεκτικά εξαφάνισε αγαθά για κατανάλωση από τον ίδιο τον παραγωγό και δημιούργησε έναν **κώδικα πολιτισμού** στον οποίο σχεδόν κανένας, ούτε ακόμη και ο αγρότης δεν ήταν πια αυτάρκης. Ο καθένας βρέθηκε να εξαρτάται σχεδόν απόλυτα από τρόφιμα, αγαθά ή υπηρεσίες που παρήγε κάποιος άλλος. Με δυο λόγια η βιομηχανοποίηση διέσπασε την ενότητα **παραγωγής** και **κατανάλωσης** και διαχώρισε τον παραγωγό από τον καταναλωτή. Η σφικτή οικονομία του πρώτου Κύματος μεταβλήθηκε στην χωριστή οικονομία του δεύτερου Κύματος.

Εμφάνιση της αγοράς: Ο παραγωγός χρειαζόταν τώρα, μετά από τον διαχωρισμό αυτόν, ένα μέρος, έναν χώρο όπου θα διέθετε, θα πωλούσε τα προϊόντα του στον καταναλωτή. Έτσι δημιουργήθηκε η έννοια της *αγοράς*!

Σημασία της αγοράς: Οι συνέπειες αυτής της μεταβολής ήταν η αγορά από μικρής σημασίας έγινε μεγάλης και μπήκε στο επίκεντρο της ζωής του ανθρώπου. Η οικονομία συγκεντρώθηκε εκεί! Αυτό έγινε στις Καπιταλιστικές όσο και στις Σοσιαλιστικές βιομηχανικές οικονομίες. Άρα ΑΓΟΡΑ είναι γενικός τρόπος και τόπος συναλλαγής!

♦ από καπιταλιστική άποψη = κερδοσκοπική οικονομία

♦ από σοσιαλιστική άποψη = τιμές καθορίζονται από το Κράτος

Δύναμη της αγοράς: Η αγορά και ιδίως η διεθνής αγορά για την έρρυθμη λειτουργία της έχει θεσπίσει κανόνες, έχει αναπτύξει δυνάμεις. Όταν η «Νέμεσις» δηλαδή η θεά της Δικαιοσύνης των αγορών, γνέφει σε όσους ενδίδουν στον πειρασμό να παραβιάσουν τους κανόνες της, τότε αυτή είναι αμείλικτη. Όσοι ετόλμησαν να αναμετρηθούν με τις δυνάμεις της αγοράς στο τέλος εξοντώθηκαν, αφού δεν μπορούν να κερδίσουν έναν πόλεμο με έναν αντίπαλο που είναι πανίσχυρος και πάντα κερδίζει. Η αγορά χώρισε τον κόσμο σε **αριστερούς** και **δεξιούς**!

Δεξιοί : όσοι θέλουν ιδιωτική ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής και ρυθμιστή της οικονομίας την αγορά

Αριστεροί : όσοι θέλουν κρατική ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής και κατά συνέπεια, το κράτος πρωταγωνιστή της οικονομικής δραστηριότητας

Με δυο λόγια οπουδήποτε απλώθηκε το Δεύτερο Κύμα και ο σκοπός της παραγωγής μεταβλήθηκε από τη χρήση στην ανταλλαγή, χρειάστηκε να δημιουργηθεί ένας μηχανισμός, μέσω του οποίου θα γινόταν η ανταλλαγή αυτή. Έπρεπε να υπάρξει νέα αγορά. Αυτή δεν ήταν κάτι το παθητικό, αλλά ήταν υποταγμένη στους κοινωνικούς ή θρησκευτικομορφωτικούς στόχους των πρώτων κοινωνιών, έφθασε να θέτει αυτή τους

στόχους των βιομηχανικών κοινωνιών. Έγινε ο βασικός στόχος των Κυβερνήσεων είτε καπιταλιστικών είτε σοσιαλιστικών. Γιατί η αγορά ήταν ένας τεράστιος, αυτο-ενισχυόμενος θεσμός. Όπως ο πρώτος διαχωρισμός της εργασίας είχε ενθαρρύνει την ανάπτυξη του εμπορίου, τώρα η ίδια η ύπαρξη μιας αγοράς ενθάρρυνε ένα ακόμη «μεγαλύτερο διαχωρισμό» της εργασίας και οδηγούσε σε έντονα αναπτυγμένη **παραγωγικότητα!**

Αυτή ήταν η αιτία να παρουσιασθεί ένα νέο είδος σύγκρουσης που γεννούσε ο διαχωρισμός **παραγωγής** και **κατανάλωσης**. Η μαρξιστική έμφαση πάνω στην πάλη των τάξεων «συσκότισε» τη μεγαλύτερη και βαθύτερη σύγκρουση που προκλήθηκε ανάμεσα στις **απαιτήσεις** των **παραγωγών** (τόσο εργάτες όσο και διευθυντικά στελέχη) για μεγαλύτερους μισθούς, κέρδη και ευεργετήματα και στις «αντίπαλες» **απαιτήσεις των καταναλωτών** (περιλαμβανομένων των ίδιων ακριβώς ανθρώπων) για χαμηλότερες τιμές!

Το πριόνι της οικονομικής πολιτικής σταματούσε σ' αυτό το σημείο! Εδώ συμφωνεί κανείς με την περίφημη κατηγορία του «κομμουνιστικού Μανιφέστου» ότι η νέα κοινωνία που δημιουργήθηκε δεν άφησε ν' απομείνει κανένας άλλος θεσμός μεταξύ ανθρώπου προς άνθρωπο, παρά το «γυμνό ατομικό συμφέρον»!

Οι προσωπικές σχέσεις, οι οικογενειακοί δεσμοί, η αγάπη, η φιλία, οι γειτονικοί και κοινοτικοί δεσμοί διαλύθηκαν ή διεφθάρησαν από το εμπορικό συμφέρον.

Όσο είναι σωστή η εξακρίβωση πως έχασαν κάθε ανθρωπιά οι διαπροσωπικές σχέσεις, άλλο τόσο είναι λανθασμένη η άποψη του ΜΑΡΞ που τα απέδωσε όλα στον Καπιταλισμό. Φυσικά έγραψε σε μια εποχή όπου η μοναδική βιομηχανική κοινωνία την οποία μπορούσε να παρατηρήσει ήταν καπιταλιστική στην μορφή της. Σήμερα, ύστερα από μισό και παραπάνω αιώνα εμπειρίας σε βιομηχανικές κοινωνίες βασισμένες στον σοσιαλισμό ή τουλάχιστον στον κρατικό σοσιαλισμό, ξέρουμε πως η εμπορική διαφθορά και ο υποβιβασμός των ανθρωπίνων σχέσεων σε ψυχρούς οικονομικούς όρους δεν αποτελούν μονοπώλιο των κερδοσκοπικών συστημάτων. Γιατί το βασικό ενδιαφέρον για χρήμα, αγαθά και αντικείμενα δεν είναι αποτέλεσμα ούτε του Καπιταλισμού, ούτε του Σοσιαλισμού, αλλά της **εκβιομηχάνισης**. Είναι ένα αποτέλεσμα του κεντρικού ρόλου της **αγοράς** σ' όλες τις κοινωνίες, όπου η **παραγωγή** έχει διαχωριστεί από την **κατανάλωση**, όπου ο καθένας βασίζεται περισσότερο στην αγορά παρά στις δικές του παραγωγικές ικανότητες για τις ανάγκες της ζωής του.

1. Κύμα: εργασία στα χωράφια, στο σπίτι δηλαδή από την οικογένεια, τα ίδια πρόσωπα!

2. Κύμα: εργασία στο εργοστάσιο, διάφορα άτομα, μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση!

Η εργασία απαιτεί τώρα:

- συντονισμένη προσπάθεια
- καταμερισμό δουλειάς
- συνεργασία
- συμπλήρωση πολλών διαφορετικών ικανοτήτων
- δημιουργεί επίπεδα υψηλής και χαμηλής ευθύνης

Η επιτυχία της εργασίας βασίζεται στην προσεκτικά σχεδιασμένη συνεργατική συμπεριφορά χιλιάδων ανθρώπων, αγνώστων μεταξύ των.

Η επιτυχία της εργασίας βασίζεται σε ορισμένες συνθήκες.

Κώδικας του πολιτισμού: δηλαδή μια σειρά κανόνων ή αρχών που διέπουν όλες τις δραστηριότητες του. Αυτές είναι έξι (6) αλληλένδετες αρχές που προγραμματίζουν την συμπεριφορά εκατομμυρίων ανθρώπων. Αυτές ξεπήδησαν από τον διαχωρισμό της **παραγωγής** και της **κατανάλωσης** και επέδρασαν σ' όλες τις εκδηλώσεις της ζωής των ανθρώπων.

1. Τυποποίηση

Δηλαδή παραγωγή πολλών ομοίων προϊόντων π.χ.

- λυχνίες φωτισμού
- τηλέφωνα
- κόκα-κόλα κ.τ.λ.

Στην τυποποίηση εκτός των προϊόντων, τυποποιήθηκαν και τα υλικά και ακόμη και οι μέθοδοι εργασίας. Πίστευαν πως η εργασία μπορούσε να γίνει επιστημονική με την τυποποίηση των κινήσεων που έκανε ο κάθε εργαζόμενος. Η εργασία μπορούσε να γίνει με έναν καλλίτερο τρόπο, ένα καλλίτερο εργαλείο και έναν καθορισμένο χρόνο. Επίσης τυποποιήθηκε το χρήμα για τις ανάγκες της αγοράς, τυποποιήθηκε η αμοιβή στις βιομηχανίες, τυποποιήθηκαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα σχολεία και άλλα πολλά τόσο στις καπιταλιστικές όσο και στις σοσιαλιστικές χώρες.

2. Εξειδίκευση

Δηλαδή διαφοροποίηση στην σφαίρα εργασίας. Έχουμε την διαίρεση εργασίας, έχουμε τον ειδικό και τον εργάτη που κάνει συνεχώς την ίδια δουλειά αντί του «ικανού για όλες τις δουλειές» αγρότη.

Π.χ. ένας εργάτης κάνει όλες τις 18 εργασίες για την κατασκευή μιας καρφίτσας και παράγει 20 καρφίτσες την ημέρα! Τουναντίον 10 ειδικευμένοι εργάτες που κάνουν μία έως δύο εργασίες για την κατασκευή μιας καρφίτσας παράγουν 48.000 καρφίτσες την ημέρα !!!

► Ο **Χένρυ Φόρντ** ανέλυσε τις εξειδικευμένες εργασίες που χρειάζεται να κατασκευασθεί ένα αυτοκίνητο σε 7882 !

Απ' αυτές 949 απαιτούσαν άνδρες γερούς, δυνατούς

3338 » » κανονικούς

3595 » γυναίκες ή μεγάλα παιδιά

Απ' τις ανδρικές 670 άνδρες χωρίς πόδια

2637 » με ένα πόδι

2 » χωρίς χέρια

715 » με ένα χέρι

10 » τυφλούς

► Έτσι δημιουργήθηκε η **επαγγελματοποίηση!** δηλ. μερικοί ειδικοί μονοπωλούσαν

- τις εσωτερικές γνώσεις και δεν άφηναν να μπουν άλλοι στον τομέα τους.
- ▶ Ακόμη και η **πολιτική** δραστηριότητα καθιερώθηκε σαν επάγγελμα.
 - ▶ **Λένιν**: οι μάζες δεν μπορούν να φέρουν σε πέρας μια επανάσταση χωρίς επαγγελματική βοήθεια, αλλά χρειάζονται μια «οργάνωση επαναστατών» με περιορισμένο αριθμό μελών που το επάγγελμά τους είναι αυτό, του «επαναστάτη»!
 - ▶ Με λίγα λόγια οι θιασώτες της εξειδίκευσης πίστευαν πως αυτή ήταν η «κινητήρια δύναμη» του πολιτισμού. Αυτοί οι θιασώτες ήταν από όλους τους κύκλους καπιταλιστές, σοσιαλιστές, ιερείς, πολιτικοί, εκπαιδευτικοί και διευθυντικά στελέχη!

3. Συγχρονισμός

Με τον διαχωρισμό μεταξύ της **παραγωγής** και της **κατανάλωσης** ξεπήδησε ο ΧΡΟΝΟΣ, δηλαδή το χάσμα που αντιμετώπιζαν οι άνθρωποι από την παραγωγή μέχρι την κατανάλωση.

- ▶ Σ' ένα σύστημα εξαρτώμενο από την αγορά, είτε είναι αυτή προγραμματισμένη είτε είναι ελεύθερη ο **χρόνος = χρήμα** δηλ. οι πανάκριβες μηχανές δεν μπορούν να παραμένουν ακρησιμοποίητες και να λειτουργούν μ' έναν δικό τους ρυθμό, αλλά χρειάζεται ένας **συντονισμός**!
- ▶ Έτσι η ακρίβεια, που στις αγροτικές κοινότητες δεν είχε και τόση σημασία, έγινε τώρα κοινωνική ανάγκη και τα ρολόγια άρχισαν να κυριαρχούν (περίπου το 1800 μ.Χ.).
- ▶ Οι μαθητές άρχισαν να μαθαίνουν να διαβάζουν την ώρα.
- ▶ Οι μαθητές πήγαιναν στο σχολείο όταν χτυπούσε το κουδούνι.
- ▶ Οι εργαζόμενοι πήγαιναν στο εργοστάσιο ή το γραφείο στην καθορισμένη ώρα.
- ▶ Οι εργασίες χρονομετρονούνταν και διαχωρίζονταν σε συνέχειες που καθορίζονταν με κλάσμα δευτερολέπτου.
- ▶ Τα Νοσοκομεία ξυπνούσαν ταυτόχρονα όλους τους ασθενείς τους για πρόγευμα.
- ▶ Οι ειδικοί στον συγχρονισμό έκαναν την εμφάνιση τους:
 - α) βιομηχανικοί προγραμματιστές
 - β) σχεδιαστές
 - γ) τροχονόμοι, κ.τ.λ.

4. Συγκέντρωση

- ▶ Οι άνθρωποι των κοινωνιών του Πρώτου Κύματος ζούσαν μακριά από τις διάφορες πηγές ενέργειας
- ▶ Οι κοινωνίες του Δεύτερου Κύματος έφτασαν να εξαρτώνται απόλυτα από συγκεντρωμένα:
 - α) αποθέματα ορυκτών καυσίμων
 - β) από εργάτες σε μεγάλα κέντρα (άρα άδειασμα της υπαίθρου)
 - γ) πολλά άτομα κάτω από την ίδια στέγη (εργοστάσια)

δ) κεφάλαιο (χρήματα), γεννήθηκε η εταιρεία

» το τρασ

» το μονοπώλιο

- ✦ Και οι σοσιαλιστικές χώρες πείσθηκαν ότι η συγκέντρωση της παραγωγής ήταν αποδοτική.

ΛΕΝΙΝ : μίλησε για μετατροπή όλων των πολιτών σε εργάτες και υπαλλήλους ενός πελώριου «**συνδικάτου**» του «**κράτους**»! Η Σοβιετική Ένωση διαθέτει την πιο συγκεντρωμένη βιομηχανία στον κόσμο!

- ✦ Οι μαρξιστές ιδεολόγοι στις καπιταλιστικές χώρες, χαιρέτησαν την βιομηχανική συγκέντρωση σαν ένα αναγκαίο βήμα στον δρόμο για ολοκληρωτική ένταξη της βιομηχανίας κάτω από κρατικό έλεγχο.

5. Μεγιστοποίηση

- ✦ Με τον διαχωρισμό παραγωγής και κατανάλωσης δημιουργήθηκε η μανία για:
 - α) πιο μεγάλο
 - β) μεγαλύτερη ανάπτυξη
- ✦ Από την στιγμή που με τη νέα μορφή παραγωγής στο εργοστάσιο οδηγούμεθα σε προϊόντα με μικρότερο κόστος, τότε μπορούμε και σε άλλες δραστηριότητες να προσπαθήσουμε να γίνει το κόστος ελαχιστότερο, μικρότερο.
- ✦ Με λίγα λόγια να προσπαθήσουμε να εξάγουμε το μεγαλύτερο, το μέγιστο αποτέλεσμα.
- ✦ Οι εργάτες της ιαπωνικής «Ματσουσίμπα» τραγουδούσαν:

*«βάζοντας τα δυνατά μας για να ανεβάσουμε την παραγωγή
στέλνοντας τα προϊόντα μας στους ανθρώπους όλου του κόσμου
ατέλειωτα και αδιάκοπα σαν το νερό που αναβλύζει από μια πηγή.
Ανάπτυξη, βιομηχανία, ανάπτυξη, ανάπτυξη, ανάπτυξη. Αρμονία και ειλικρίνεια»!*
- ✦ Η μεγιστοποίηση της παραγωγής δεν ήταν και η μεγιστοποίηση του κέρδους.
- ✦ Ο Μάρξ συνδύασε την αυξανόμενη κλίμακα των βιομηχανικών εγκαταστάσεων με την ευρύτερη ανάπτυξη των υλικών τους δυνάμεων.
- ✦ Ο Λένιν υποστήριξε ότι «τεράστιες Επιχειρήσεις, Τράστς και Συνδικάτα είχαν οδηγήσει την τεχνική της μαζικής παραγωγής στο υψηλότερο επίπεδο ανάπτυξης». Η πρώτη «Ντιρεκτίβα του» στον τομέα αυτό μετά την σοβιετική επανάσταση ήταν να συνενωθεί η ρωσική οικονομική ζωή στο μικρότερο δυνατό αριθμό μεγαλύτερων μονάδων!
- ✦ Στην Αμερική δημιουργήθηκαν τεράστιες επιχειρήσεις με πολλές χιλιάδες εργάτες π.χ. Τζένεραλ Μότορς, AT&T κ.τ.λ.
- ✦ Ο Στάλιν επεδίωξε ακόμη περισσότερο τη μεγιστοποίηση και έφτιαξε τεράστιες νέες βιομηχανικές εγκαταστάσεις. Μόλις μάθαινε πόσο ήταν μια συγκεκριμένη αμερικανική βιομηχανία, διέταζε την κατασκευή μιας ακόμη μεγαλύτερης.
- ✦ Ακόμη και σήμερα όλοι θέλουν την μεγιστοποίηση δηλαδή επικρατεί η στενή αντίληψη σχετικά με τη φύση της «**επάρκειας**». Αυτό επέδρασε έτσι στο στατιστικό ερ-

γαλείο που λέγεται **«ακαθάριστο εθνικό προϊόν»** το οποίο μετρά την Κλίμακα μιας Οικονομίας, προσθέτοντας την αξία των **αγαθών** και **υπηρεσιών** που παράγονται σ' αυτήν.

- ▶ Όλες οι Κυβερνήσεις του Δευτέρου Κύματος σε ολόκληρο τον κόσμο, επιδόθηκαν σ' ένα τυφλό δρόμο ταχύτητας για να αυξήσουν με κάθε τρόπο το **«ακαθάριστο εθνικό προϊόν»** τους, μεγιστοποιώντας το μέγεθος ακόμη και με κίνδυνο οικολογικής και κοινωνικής καταστροφής κάνοντας πολλά σφάλματα. Π.χ. ένα συνεργείο για την κατασκευή ενός σπιτιού και άλλο για την κατεδάφιση προσθέτονταν στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν!!

6. Συγκεντρωτισμός

- ▶ Τελικά όλα τα βιομηχανικά Κράτη ανέπτυξαν τη συγκέντρωση σε τεράστιο βαθμό.
- ▶ Η εκκλησία και άλλες δυνάμεις της άρχουσας τάξης του Πρώτου Κύματος γνώριζαν καλά με ποιό τρόπο να συγκεντρώνουν τη δύναμη, διότι είχαν να κάνουν με λιγότερο πολύπλοκες κοινωνίες δηλαδή ήταν ερασιτέχνες σε σύγκριση με αυτούς που οικοδόμησαν τον συγκεντρωτισμό στις βιομηχανικές κοινωνίες.
- ▶ Οι πολύπλοκες κοινωνίες χρειάζονται ένα μείγμα συγκεντρωτικών και αποκεντρωμένων λειτουργιών.
- ▶ *Πρώτο Κύμα:* κάθε κοινότητα ήταν υπεύθυνη για την παραγωγή ειδών πρώτης ανάγκης.
- ▶ *Δεύτερο Κύμα:* δημιουργήθηκαν τεράστιες εθνικές οικονομίες.
- ▶ Αυτό οδήγησε σε εντελώς νέες μεθόδους για τον συγκεντρωτισμό των δυνάμεων.
- ▶ Έγιναν οι τεράστιες επιχειρήσεις με μεγάλη οικονομική δύναμη και πολλά άτομα.
- ▶ Για την λειτουργία μιας τέτοιας, τεράστιας επιχείρησης χρειαζόνταν νέες μέθοδοι διεύθυνσης!
- ▶ Τυποποίησαν λοιπόν την τεχνολογία, τους μισθούς και τα προγράμματα, τον συγχρονισμό των επιχειρήσεων σε εκατοντάδες μίλια.
- ▶ Δημιούργησαν ειδικευμένες απασχολήσεις και τμήματα.
- ▶ Συγκέντρωσαν κεφάλαια, ενέργεια και ανθρώπους.
- ▶ Αγωνίστηκαν να μεγιστοποιήσουν την κλίμακα των δικτύων τους.
- ▶ Για την επιτυχία όλων αυτών δημιούργησαν νέες μορφές οργάνωσης βασισμένες στον συγκεντρωτισμό των πληροφοριών και της διοίκησης.
- ▶ Διαχωρίστηκαν οι υπάλληλοι σε διευθύνοντες και σε προσωπικό.
- ▶ Καθημερινές πληροφορίες για κινήσεις, φορτία, βλάβες, απώλειες, επισκευές κ.τ.λ. έφταναν στην κεντρική διοίκηση (προϊστάμενο) που έπαιρνε τις αποφάσεις και έδινε τις διαταγές.
- ▶ *Μαρξ 1850:* αποφασιστική συγκέντρωση της δύναμης στα χέρια του κράτους.
- ▶ *Έγκελς, Χάμιλτον:* οι αποκεντρωμένες κοινωνίες είναι σαν ένα πελώριο βήμα προς τα πίσω.
- ▶ Τα *Σόβιετ* επιθυμώντας να επιταχύνουν την εκβιομηχάνιση, προχώρησαν στην δημιουργία της πιο συγκεντρωτικής πολιτικής και οικονομικής δομής, υποβάλλοντας

ακόμη και τις μικρότερες αποφάσεις για την παραγωγή, στον έλεγχο κεντρικών προγραμματιστών.

- ▶ **Κεντρική τράπεζα:** ένα σημείο αυτού του συγκεντρωτισμού είναι η δημιουργία της Κεντρικής Τράπεζας σ' όλες τις βιομηχανικές χώρες, τόσο στις καπιταλιστικές όσο και στις σοσιαλιστικές. Και οι δυο χρειάζονταν και δημιούργησαν, ένα κεντρικό σταθμό διοχετεύσεως χρημάτων. Έτσι δημιουργήθηκε το κεντρικό τραπεζικό σύστημα. Το Κεντρικό Τραπεζικό Σύστημα και η Κεντρική Κυβέρνηση βάδιζαν πάντα χέρι-χέρι!!

Απολογισμός

Κατά συνέπεια αυτό που διαπιστώνουμε είναι ΕΞΙ (6) βασικές αρχές, ένα «**πρόγραμμα**» που επέδρασε σε κάποιο βαθμό σ' όλες τις Χώρες του Δεύτερου Κύματος. Αυτές οι έξι αρχές δηλαδή η τυποποίηση, η εξειδίκευση, ο συγχρονισμός, η συγκεντρωση, η μεγιστοποίηση και ο συγκεντρωτισμός εφαρμόστηκαν τόσο στις καπιταλιστικές όσο και στις σοσιαλιστικές βιομηχανικές κοινωνίες, επειδή προέκυψαν μοιραία μέσα από τον βασικό διαχωρισμό **παραγωγού και καταναλωτή** και τον ολοένα διευρυνόμενο ρόλο της **αγοράς**.

Οι αρχές αυτές, παράλληλα, επιδρώντας η μια πάνω στην άλλη, οδήγησαν μοιραία και στην ενίσχυση της γραφειοκρατίας!! Δημιούργησαν μερικά από τα μεγαλύτερα, τα πιο άκαμπτα και πανίσχυρα γραφειοκρατικά συστήματα, αναγκάζοντας το άτομο να πλανιέται σ' ένα πολύπλοκο κόσμο!

Σήμερα η κάθε μια από αυτές τις θεμελιώδεις αρχές ή κανόνες δέχεται επίθεση από τις δυνάμεις του Τρίτου Κύματος. Το ίδιο ισχύει και για τους εκπροσώπους που εφαρμόζουν ακόμη τους κανόνες αυτούς- στις επιχειρήσεις, στις τράπεζες, στις εργαστικές σχέσεις, στην κυβέρνηση, στην παιδεία, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.τ.λ.- γιατί η εμφάνιση ενός νέου πολιτισμού θέτει σε αμφισβήτηση όλα τα επενδυμένα συμφέροντα του παλιού. Στις αναταραχές που αναμένονται με την εμφάνιση του νέου πολιτισμού του Τρίτου Κύματος, οι εκπρόσωποι όλων των βιομηχανικών κοινωνιών-συνηθισμένοι μέχρι σήμερα να καθορίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού - θα έχουν πιθανότατα την τύχη των φεουδαρχών του παρελθόντος. Μερικοί απ' αυτούς θα ξεπερασθούν, άλλοι θα εκθρονιστούν, μερικοί θ' αποδυναμωθούν. Άλλοι, οι πιο έξυπνοι και ικανοί για «**προσαρμογή**», θα μεταμορφωθούν και θα επιζήσουν στον πολιτισμό του Τρίτου Κύματος!

Τελικό συμπέρασμα, εμφάνιση της σύγχρονης παραγωγικότητας:

Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσε κανείς να πει σαν τελικό συμπέρασμα, ότι ο πρώτος άνθρωπος, στην πρώτη περίοδο της ιστορίας του ήταν ένα ζώο συλλεκτικό. Αργότερα κάπως επεμβαίνει στην φύση, είναι κτηνοτρόφος και γεωργός. Μετά ο άνθρωπος από το 1700 μ.Χ. μέχρι, κυρίως το 1925 μ.Χ. ή και μέχρι τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο πειθαρχεί την μηχανή, την ενέργεια, τη βιομηχανία. Αυτό δεν σημαίνει ότι το

κύριο οικονομικό θέμα είναι μόνο η μηχανή. Υπάρχει και το κεφάλαιο, υπάρχει η αγορά, υπάρχουν οι μεταφορές, υπάρχουν οι εφευρέσεις, υπάρχουν και οι πρώτες ύλες και ένα σωρό άλλες οικονομικές έννοιες.

Η τελευταία εξέλιξη μετά το 1925 μ.Χ. είναι : ο άνθρωπος που πειθαρχεί τον άνθρωπο. Εδώ είναι η απασχόληση του ανθρώπου, η οποία έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους.

Τα τελευταία 25 χρόνια παρουσιάζεται η οικονομική έννοια **παραγωγικότητα!**

Παραγωγικότητα είναι μια καινούργια έννοια, μια καινούργια λέξη, την οποία εφεύραν οι Οικονομολόγοι για να βοηθήσουν την ανθρωπότητα να προχωρήσει ταχύτερα, γρηγορότερα στα οικονομικά. Για να έχουμε παραγωγικότητα, δηλαδή παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, πρέπει τα δυο κύρια μεγέθη, οι κύριοι συντελεστές που συνυπάρχουν σε μια επιχείρηση, δηλαδή το κεφάλαιο και ο άνθρωπος, να συνεργάζονται αρμονικά για να έχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα!

Παραγωγικότητα με λίγα, απλά λόγια είναι :

- ◆ Καλή Εργασία
- ◆ Ευχαριστημένοι Πελάτες
- ◆ Νέες Παραγγελίες

Παραγωγικότητα σαν ποσοτικό κέρδος:

Παραγωγή = Αποτέλεσμα μιας εργασίας, ενός έργου

Παραγωγικότητα = $\frac{\text{Αποτέλεσμα μιας εργασίας, ενός έργου}}{\text{Τίμημα που διέθεσα για το αποτέλεσμα αυτό}}$

= $\frac{\text{Ποσοτικό Αποτέλεσμα}}{\text{Χρηματικό Κόστος}}$

= $\frac{\text{Τι βγάζω}}{\text{Τι διαθέτω}}$

= Το Αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ή εργασίας, αλλά με το μικρότερο δυνατό Κόστος

= Το μεγαλύτερο δυνατό Αποτέλεσμα με τα ίδια Έξοδα, με το ίδιο Κόστος

Με λίγα λόγια Παραγωγικότητα έχουμε όταν παράγουμε πολλά, όταν επιτυγχάνουμε πολλά με όσο δυνατό μικρότερη δαπάνη.

Για την μέτρηση της Παραγωγικότητας πρέπει το έργο που θα παραχθεί, δηλαδή το αποτέλεσμα της παραγωγής, και η δαπάνη που διαθέσαμε για το έργο αυτό να το μεταφράσουμε σε αριθμούς.

Η σχέση του αποτελέσματος παραγωγής προς τις δαπάνες αποτελεί ένα μέτρο σύγκρισης της Παραγωγικότητας.

Ο υπολογισμός της Παραγωγικότητας δεν είναι τόσο απλός, διότι ότι εξάγουμε, δηλαδή το αποτέλεσμα, και ότι εισάγουμε για το αποτέλεσμα αυτό, δηλαδή οι δαπάνες είναι διαφορετικά μεγέθη, διαφορετικά πράγματα και δεν συγκρίνονται εύκολα.

Με λίγα λόγια ότι εξάγουμε είναι διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες, και στις δαπάνες περιλαμβάνονται οι ώρες εργασίας, ο χρόνος λειτουργίας των εργαλείων και των μηχανημάτων, οι άλλες εγκαταστάσεις παραγωγής που χρησιμοποιήθηκαν για το έργο αυτό, το υλικό, τα γενικά έξοδα κ.τ.λ.

Για την Παραγωγικότητα θ' αναφερθεί και στο ειδικό Κεφάλαιο της REFA με σχετικά παραδείγματα.

2. Το νόημα της εργασίας

Στο κεφάλαιο αυτό θα ήθελα ν' αρχίσω με τα λόγια του Δρ. Γ. Πιπερόπουλου, ψυχολόγου – κοινωνιολόγου που λέει: για μια ζωή ψυχολογικά ισορροπημένη είναι αναγκαίο το τρίπτυχο **«εργασία - παιχνίδι - ψυχαγωγία»!**

Σε κάθε σύγχρονη κοινωνία, οι δομές και οι θεσμοί είναι έτσι φτιαγμένοι που κάθε ενήλικο άτομο να χρειάζεται, σε καθημερινή βάση, ν' αφιερώνει ένα μέρος του χρόνου του δηλαδή μερικές ώρες για επαγγελματική ενασχόληση και οικονομικό όφελος σε δραστηριότητα που είναι συνέχεια της εκπαίδευσης, της μόρφωσης και των ενδιαφερόντων του. Σε όλα τα μέρη του κόσμου οι άνθρωποι έχουμε φτάσει στο σημείο να συνδέουμε ακόμη και αυτό το τόσο σημαντικό αίσθημα της προσωπικής μας ολοκλήρωσης και της αυτοεκτίμησης με τις επαγγελματικές μας ασχολίες και δραστηριότητες.

Το ενήλικο άτομο που δεν εργάζεται, που είναι άνεργο ενώ όλοι οι άλλοι έχουν μια επικερδή απασχόληση, έστω και αν δεν αντιμετωπίζει άμεσο πρόβλημα επιβίωσης, αντιμετωπίζει το ψυχοκοινωνικό πρόβλημα, νοιώθει δυσμενή υποκειμενικά συναισθήματα αποτυχίας και κατωτερότητας, επειδή η δομή και η λειτουργία της κοινωνίας μας προβλέπει σαν αναπόσπαστο μέρος της, την επικερδή απασχόληση.

Δεν είναι λοιπόν μόνο η οικονομική διάσταση της ανεργίας που δημιουργεί τα σημαντικά προβλήματα στο άτομο, αλλά και οι διαστάσεις της κοινωνικής ψυχολογίας που συμβαδίζουν με την ανεργία.

Χωρίς αμφιβολία ο άνθρωπος δεν γεννιέται και δεν ζει μόνο για να δουλεύει, όπως δεν αρκεί να δουλεύει μόνο όσο χρειάζεται για να ζει!

Πέρα από την εργασία μας είναι απαραίτητη και η ψυχοκοινωνικά παραγωγική ενασχόλησή μας με το παιχνίδι και κάθε είδους ψυχαγωγική δραστηριότητα. Όσο γρηγορότερα το κατανοήσουμε και το βιώσουμε αυτό, τόσο καλύτερα θα πάει και η ζωή μας όχι μόνο στο εργοστάσιο, στο γραφείο ή στο μαγαζί, αλλά και στην εξοχή, στο γυμναστήριο κ.τ.λ.

Μια παροιμία λέει: «ζωή χωρίς γιορτές και διασκέδαση είναι μια έρημος χωρίς οάση»!

Επίσης, ο καθηγητής της κοινωνιολογίας κ. Ι. Ξηροτύρης, αναφέρει ότι η πρόοδος ενός λαού, σε ότι αφορά στην οικονομία του, στην παιδεία του, στην μόρφωσή του, στην πολιτική κρίση του και γενικώς στην εν γένει προκοπή του, την πνευματική και πολιτική ωριμότητά του, στηρίζεται επάνω στην αντίληψη και στη θέση που παίρνει

αυτός ο λαός απέναντι στην εργασία, αυτή που είναι μια εξέχουσα κοινωνική αρετή, μια αδήριτη (αδιαφιλονίκητη, αδιάψευστη) απάντηση της ζωής μας. Είναι ένα από τα πρώτα καθήκοντα του ανθρώπου απέναντι του εαυτού του και των άλλων ανθρώπων, απέναντι του συνολικού καλού και πέρα από αυτό, απέναντι της ανθρωπότητας.

Ένας σοφός οικονομολόγος είπε ότι το μέτρο της αξίας με το οποίο ένας λαός κρίνει την εργασία, είναι το μέτρο της αξίας του πολιτισμού και της προκοπής αυτού του λαού. Και ακόμη πρόσθεσε πως ο τρόπος της εργασίας μας εκφράζει την προσωπικότητά μας, αλλά και το μέτρο της αξίας μας. Με τον τρόπο της εργασίας μας δίνουμε απόδειξη του εαυτού μας. Εξάλλου πρέπει να γνωρίζουμε, ότι με τον τρόπο της εργασίας μας δεν αμείβεται μόνο ο άνθρωπος, αλλά και τιμάται.

Εργασία δεν είναι κάτι το δυσάρεστο, είναι κάπου – κάπου ίσως κάτι το δύσκολο, δεν είναι όμως πανάκεια!

Εργασία είναι ένα κοινωνικό, ευχάριστο, ζωτικό, προσωπικό φαινόμενο!

Η εργασία κάνει τον άνθρωπο ελεύθερο!

«Με όλες τις παραπάνω έννοιες για την εργασία πρέπει να διαπαιδαγωγούμε τους νέους μας, τόσο μέσα στα εκπαιδευτήρια όσο και έξω από αυτά»!

<i>Λοιπόν:</i>	<ul style="list-style-type: none"> Εργασία δεν είναι μόνο η εξασφάλιση των οικονομικών πόρων για την ύπαρξή μας. Ο καθένας μας θα πρέπει μέσα από την εργασία του να γνωρίζει τον εαυτό του, την προσωπική του αξία.
<i>Ακόμη:</i>	Εργασία δεν είναι μόνο η αμειβόμενη, η επικερδής απασχόληση αλλά και το νοικοκυριό, η απασχόληση στον κήπο, η απασχόληση στο χωράφι, η βοσκή των ζώων και κάθε είδους κοινωνική προσφορά.
<i>Τέλος:</i>	Η εργασία, η δραστηριότητα (σωματική ή πνευματική) επιβραδύνει το γήρας. Τουναντίον η απραξία, η παραίτηση επιδεινώνουν την κατάσταση. Όλες οι αισθήσεις μας δουλεύουν καλύτερα αν έχουμε μια καθημερινή απασχόληση.

Αναφέρονται τα παλαιντικά, τα συμβουλευτικά λόγια του Γέρου του Μοριά και μερικών άλλων επάνω στο θέμα της εργασίας:

Θ. Κολοκοτρώνης: «Η προκοπή σας και η μάθησή σας να μην γίνει σκεπάρνι μόνο για το άτομό σας, αλλά να κοιτάζει το καλό της Κοινότητας, και μέσα εις το καλό αυτό, ευρίσκεται και το δικό σας».

Ξενοφών: «Η εργασία είναι ωφέλιμη, η σκηνηρία βλαβερή»!
«Η εργασία δεν είναι ντροπή. Ντροπή είναι να μην δουλεύεις»!

Θουκυδίδης: «Να ομολογεί κανείς ότι είναι φτωχός δεν είναι ντροπή. Ντροπή είναι να μην εργάζεσαι για να απαλλαγείς από την φτώχεια»!

Φραγκλίνος: «Η τεμπελιά είναι σαν την σκουριά. Φθείρει τον άνθρωπο πε-

ρισσότερο από όσο τον φθείρει η δουλειά»!

Σύγχρονες αντιλήψεις για την εργασία

Ξεκινώντας από τον τίτλο που έδωσε στο βιβλίο του ο Αμερικανός συγγραφέας *Τζέρεμι Ρίφκιν* «Το τέλος της εργασίας και το μέλλον της», καθώς και άλλες δημοσιεύσεις επάνω στο θέμα αυτό μπορεί κανείς να πει, ότι πράγματι η σύγχρονη αντίληψη, το σύγχρονο νόημα περί εργασίας έχει αλλάξει. Έχει αλλάξει διότι ανήκει και αυτή στον κύκλο της προόδου και της εξέλιξης των καταστάσεων της ζωής του ανθρώπου, αλλά σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει το τέλος της εργασίας. Όσο υπάρχει ο άνθρωπος θα υπάρχει και η εργασία, διότι η εργασία είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής του. Μόνο που αυτή ποσοτικά και ποιοτικά έχει αλλάξει και θ' αλλάζει συνεχώς.

Ο άνθρωπος εργάζεται σήμερα ποσοτικά λιγότερες ώρες, ενώ και ο χρόνος που χρειάζεται να κατασκευασθεί ένα προϊόν π.χ. ένα αυτοκίνητο μειώθηκε πολύ. Αυτό όμως δεν αναιρεί, δεν μειώνει τον ρόλο της στην διαδικασία χειραφέτησης του από μου και της ενσωμάτωσής του στην κοινωνία μας.

Επίσης, ποιοτικά η εργασία άλλαξε και από τις βαριές σωματικές εργασίες της παλιάς βιομηχανικής παραγωγής, στις σύγχρονες παραγωγικές επιχειρήσεις η εργασία συνίσταται κυρίως από δραστηριότητες διαχείρισης και ελέγχου.

Η βιομηχανική ανάπτυξη των τελευταίων δεκαετιών έδωσε το δικό της νόημα στην εργασία. Υπήρξε δε η βιομηχανία ο σημαντικότερος παράγοντας δημιουργίας θέσεων εργασίας απλών και ειδικών. Σήμερα μειώνεται η συμβουλή της αυτή διότι η πληθώρα καινοτομιών και νέων τεχνολογιών στην παραγωγή κάνει αναγκαία την υιοθέτηση και εφαρμογή καινούργιων οργανωτικών σχημάτων λιγότερο συγκεντρωτικά και πιο ευέλικτα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι ζητούμενες ειδικότητες να είναι διαφορετικές, ενώ και η θέση του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση έχει αλλάξει ριζικά. Άρα η συρρίκνωση, η μη ζήτηση ανειδίκευτων εργατών είναι γεγονός και ο χαρακτηρισμός των εργαζόμενων μέσα στην επιχείρηση έχει επαναπροσδιοριστεί, που από απλός εκτελεστής μιας εργασίας, μεταβάλλεται σε συνεργάτη με πολλές δραστηριότητες υψηλών γνώσεων.

Ο σημερινός εργαζόμενος πρέπει να γίνει περισσότερο ευέλικτος, με πολλές πρωτοβουλίες, ενεργώντας αυτόνομα για την εκτέλεση της εργασίας του η οποία θα είναι και ποιοτικά άψογη. Ο σημερινός εργαζόμενος πρέπει να μπορεί και να θέλει να εργασθεί σε «**ομάδες εργασίας**» με κοινούς στόχους και επιδιώξεις.

Σήμερα πρέπει να σκεφθούμε διαφορετικά την εργασία από ότι μέχρι τώρα, επειδή οι δημιουργούμενες νέες θέσεις εργασίας είναι διαφορετικού τύπου. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται σήμερα συνεργάτες που να εξασκούν πολλές και ποικίλες δραστηριότητες, οι οποίοι θα ενεργούν με μεγαλύτερη αυτονομία και επιχειρηματικό πνεύμα, να προσπαθούν να μεγιστοποιούν, να έχουν μεγαλύτερο και καλύτερο αποτέλεσμα από κάθε δραστηριότητα στην οποία θα συμμετέχουν.

Γενικό συμπέρασμα είναι ότι η εργασία θα υπάρχει, θα μεταλλάσσεται και θα με-

τατοποιείται ίσως, αυτή θα πρέπει συνεχώς να απλοποιείται, να καλυτερεύει, να γίνεται πιο επικερδής και πιο ανθρώπινη. Η βάση γι' αυτό, θα είναι πάντοτε η «**μελέτη εργασίας**»! Για κάθε είδους εργασία και υπηρεσίες!

3. Η τεχνική στην υπηρεσία του ανθρώπου

Όλοι μας γνωρίζουμε ότι η τεχνική παίζει μεγάλο ρόλο στην ζωή του ανθρώπου και έχει βοηθήσει πολύ για ένα καλύτερο επίπεδο ζωής του. Η έρευνα και η τεχνική πρόοδος όλο και περισσότερο επηρεάζουν τις οικονομικές, τις πνευματικές και τις κοινωνικές εξελίξεις της ζωής μας. Όλο και περισσότερο τα κατά και τα υπέρ των νέων τεχνικών εξελίξεων, που κάνουν ένα καλύτερο επίπεδο ζωής ευρίσκονται στο φως δημοσίων συζητήσεων. Οι επιδράσεις της τεχνικής προόδου επάνω στις θέσεις εργασίας, επίσης τα προβλήματα που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και ακόμη την εξασφάλιση της ενέργειας δεν μπορούν πλέον σήμερα να αγνοηθούν!

Εάν η **τεχνική** θέλει να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων τότε πρέπει οι «υπεύθυνοι για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και των τεθέντων προδιαγραφών» να έχουν μεγάλη συνείδηση ότι πρέπει να μείνουν σαν μέτρο για κοινωνικό, ανθρωπιστικό και πολιτιστικό συμφέρον της τεχνικής προόδου!!

Ο Γερμανός καθηγητής Μπέκερ, πρόεδρος του VDI (Σύλλογος Γερμανών Μηχανικών) είπε σε μία ομιλία του ότι η Τεχνική πρέπει να μείνει στην υπηρεσία του ανθρώπου, στην υπηρεσία όλων των ανθρώπων αυτού του κόσμου! Μια «υπεύθυνη επαφή, μια έντιμη συνεργασία με χώρες του Τρίτου Κόσμου είναι αναγκαία» για να μειωθεί η απόσταση, η διαφορά μεταξύ των Πλουσίων και των Πτωχών Χωρών αυτού του κόσμου!

Μια σημαντική, μια χρήσιμη και αξιόλογη Τεχνική Πρόοδος είναι μόνο δυνατή, εάν συνεργασθούν τα «Κέντρα Αποφάσεων στην Οικονομία, στην Πολιτική και στη Διοίκηση»!

Οι Μηχανικοί θα πρέπει να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις, ώστε πέραν των επαγγελματικών τους ασχολιών να μπορούν να ανταποκριθούν στο μέρος υπευθυνότητάς τους για το καλό της κοινωνίας μας!

4. Σύγχρονες αντιλήψεις μιας επιχείρησης

Πολλές επιχειρήσεις είναι σήμερα αναγκασμένες, για να αντέξουν στην πίεση και τον ανταγωνισμό της αγοράς να ψάξουν για νέες αντιλήψεις στην εργασία, για νέες λύσεις στην οργάνωση της εργασίας, στην τεχνική και στην ευελιξία της παραγωγής.

Τις προϋποθέσεις γι' αυτό προσφέρει η χρήση της νέας τεχνολογίας, με τα κατάλ-

ληλα «Συστήματα Ροής Υλικού» σε συνδυασμό με τις δυνατότητες της τεχνικής και της πληροφορίας.

Για την συστηματική οργάνωση, με τη χρησιμοποίηση των υπαρχόντων μεθόδων και βοηθημάτων πρέπει να συμπεριλάβουμε, να υπολογίσουμε στη σύμπραξη του ανθρώπου, της τεχνικής, της οργάνωσης και της πληροφορίας.

Η λειτουργία αυτών των συστημάτων χρειάζεται ανάλογα και τους ειδικευμένους, εκπαιδευμένους συνεργάτες.

Γενικώς, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τις σύγχρονες αντιλήψεις της προόδου, οι οποίες δεν αποτελούν πια κίνδυνο παρά μόνο γι' αυτούς που αποδεικνύονται ανίκανοι να ελέγξουν την μετάβαση των Επιχειρήσεων που βρίσκονται σήμερα σε πτώση προς νέους τομείς δραστηριότητας.

Ένας μεγάλος επιτυχημένος επιχειρηματίας είπε: «η τόλμη και η φαντασία είναι τα στοιχεία εκείνα που κάνουν έναν επιχειρηματία να διαπρέψει. Δεν έχει σημασία τι είδους εταιρία ξεκινάς. Αυτό που μετράει είναι η σωστή ιδέα και οι σωστοί άνθρωποι που θα σε βοηθήσουν. Και κυρίως *τόλμη*!»

Η πρόοδος είναι μία σταθερή ανακύκλωση των καταστάσεων της ζωής του ανθρώπου.

Στην προσπάθεια για την ισχυροποίηση και την επιβίωση στον διεθνή ανταγωνισμό της αγοράς μιας επιχείρησης, έχουν αναπτυχθεί διάφορα *Πρόγραμμα*. Ένα από αυτά είναι και το Πρόγραμμα «top-Bewegung = **Κίνηση** για την **κορυφή**» του Οίκου Σήμινς.

Στα αγγλικά η λέξη 'top' σημαίνει 'κορυφή', ενώ η αναλυτική μετάφραση έχει ως εξής:

t	= time	= χρονική
o	= optimized	= βελτιστοποιημένη, καλύτερη
p	= processes	= διαδικασία, ενέργεια
Bewegung		= κίνηση, πορεία

Αυτό το πρόγραμμα σημαίνει με λίγα λόγια «*η κίνηση, η πορεία για την κορυφή*» με διάφορες χρονικές (συντομότερες), βελτιστοποιημένες (καλύτερες) διαδικασίες (ενέργειες).

Για να έχει επιτυχία το πρόγραμμα "t o p" πρέπει να επικεντρώσουμε την προσοχή μας στην επίτευξη μερικών στόχων όπως είναι:

- A) η μεταβολή της μέχρι σήμερα επιχειρησιακής σκέψης διοίκησης
 - B) αύξηση της Παραγωγικότητας
 - Γ) επιτάχυνση των καινοτομιών, δηλαδή νέων προϊόντων
 - Δ) αύξηση της πρωτοβουλίας και συμμετοχή στις διαδικασίες όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση
 - Ε) εύρεση νέων αγορών
- κ.τ.λ.

Κύριο μέλημα της επιχείρησης στο πρόγραμμα αυτό είναι:

- ♦ η **ποιότητα** των κατασκευαζόμενων προϊόντων
- ♦ το **κόστος** των κατασκευαζόμενων προϊόντων
- ♦ ο **χρόνος** παράδοσης των προϊόντων

Με επίκεντρο πάντα τον «Πελάτη» και προσανατολισμό τις επιθυμίες του, για ένα επιτυχημένο μέλλον, για εκπλήρωση του σκοπού μας, τότε Πρόγραμμα – top δηλαδή «χρονικά καλύτερη διαδικασία, κίνηση, πορεία προς την κορυφή» με:

1. γρηγορότερη, καλύτερη λύση ως προς τις απαιτήσεις του Πελάτη με νέα μορφή συνεργασίας
2. προσανατολισμό και κατεύθυνση προς το σύνολο
3. ανάλυση υπευθυνότητας
4. ΟΧΙ σκληρότερα, «ΟΧΙ» περισσότερα αλλά εξυπνότερα να εργαζόμαστε
5. **Ομαδική εργασία:**
 - συνεργασία υπεράνω τμημάτων
 - ομάδες «Κορυφής - top» διευθύνονται μόνες τους
 - ευχέρεια για περισσότερη δικαιοδοσία απόφασης και εκτέλεσης
6. από **διευθυντής** γίνομαι **σύμβουλος, προπονητής:**
 - συμφωνώ, διαπραγματεύομαι τα θέματα
 - εξάλειψη, παραμέρισμα εμποδίων
 - εμπιστοσύνη μεταξύ μας
7. **Συμμετοχή** όλων των **συνεργατών:**
 - να εργάζονται με σκοπό πάντα τις καλύτερες λύσεις
 - ενεργός συμμετοχή στην διαμόρφωση καλύτερου πεδίου εργασίας
 - ανάπτυξη πρωτοβουλιών
 - όποιος συνεργάζεται ανήκει σε μας

Γενικά η επιτυχία έρχεται όταν γίνεται σωστή χρήση της **γνώσης**, της **πληροφορίας** που είναι το κλειδί της. Δηλαδή με:

- ♦ αξιοποίηση των παρεχόμενων δυνατοτήτων γνώσης, τεχνολογίας, πληροφοριών, πείρας και σωστής εφαρμογής των
- ♦ χαρισματική διοίκηση
- ♦ ανάθεση καθηκόντων στους συνεργάτες
- ♦ καλή συνεργασία όλων όσων λαμβάνουν μέρος
- ♦ σωστή εκπαίδευση των συνεργατών
- ♦ ελευθερία δράσης
- ♦ πρωτοβουλίες των εργαζομένων



Ο σημερινός ΜΑΝΑΤΖΕΡ είναι ... ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ!

Αυτό υποστηρίζει ο Αμερικανός καθηγητής του Management Ντόναλντ Κερκπάτρικ και θέτει την ερώτηση εάν μια διοίκηση μπορεί να αφήσει τους εργαζόμενους να αποφασίσουν για θέματα της παραγωγής, όπως είναι η οργάνωση κ.τ.λ. Η απάντηση είναι καταφατική, δηλαδή μπορεί να το κάνει αυτό εάν κρίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι καλά καταρτισμένοι, έχουν την κατάλληλη επιμόρφωση και την ικανότητα γι' αυτό καθώς επίσης και εάν ο βαθμός αφοσίωσής των είναι ικανοποιητικός.

Στον τομέα της διοίκησης και διαχείρισης Επιχειρήσεων, δηλαδή του Management, ο οποίος μεταλλάσσεται και αναπτύσσεται ταχύτατα τα τελευταία χρόνια, ο Αμερικανός καθηγητής ανέπτυξε από το 1959 μια προνοητική θεωρία με την «Μελέτη Ποιότητας και Αξιολόγησης Προγραμμάτων Κατάρτισης ή Μετεκπαίδευσης» των εργαζομένων. Δεν υπάρχει «ιδανικό μοντέλο» διοίκησης ή διαχείρισης λέει ο καθηγητής.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει το δικό της ιδανικό μοντέλο διοίκησης ή διαχείρισης δείχνοντας προτίμηση σε μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση στα δικά της πράγματα. Τα κριτήρια, βάσει των οποίων μπορεί να προσδιορίσει η διοίκηση μιας Επιχείρησης το ιδανικό μοντέλο του Management που θα ασκήσει, μπορούν να είναι π.χ. καλή παραγωγή και υψηλό ηθικό, δηλαδή το τρίπτυχο:

- ◆ QM (Quality Manager) = Στέλεχος Ποιότητας
- ◆ QW (Quality Work) = Εργασία ή Παραγωγή Ποιότητας
- ◆ QWL (Quality Work Life) = Ποιότητα Ζωής στην Εργασία ή Υψηλό Ηθικό

Η επιτυχία του τρίπτυχου αυτού είναι τρόπος και υπόθεση της κάθε Επιχείρησης!

Στο πλαίσιο της γενικότερης τάσης συμμετοχής στο Management, το οποίο αναπτύχθηκε τελευταία, είναι οι περίφημες SDWT (Self Directed Work Teams) = ΑυτοΔιοικούμενες Ομάδες Εργασίας και των οποίων οι επικεφαλείς δεν αποκαλούνται πλέον «Προϊστάμενοι ή Διευθυντές» αλλά... **προπονητές!**

Η χρήση αυτού του όρου λειτουργεί τονωτικά στο ηθικό της ομάδας και βοηθά στην βελτίωση της **παραγωγικότητας!**

5. Η επιστήμη, η μελέτη εργασίας στις νέες μορφές, δομές παραγωγής (Lean Company)

Όταν ο Χένρυ Φόρντ, το 1913, εφήρμοσε τις ιδέες «περί καταμερισμού εργασίας» του Μηχανικού Ταίηλορ στα εργοστάσιά του κατασκευής αυτοκινήτων με πολύ καλά αποτελέσματα, άρχισε μια νέα εποχή για την Βιομηχανία. Στο εξής μπορούσε κανείς να κατασκευάζει πολύ φθηνότερα απ' ό,τι στο παρελθόν. Το σύστημα παραγωγής στα εργοστάσια του Φόρντ ανήκει και αυτό στο παρελθόν και σήμερα έχει αντικατασταθεί από το Lean Company, δηλαδή μιας απλής, στενής, απλοποιημένης επιχείρησης.

Ο χωρισμός στις νέες μορφές, στις νέες δομές παραγωγής, πάντα στο νόημα μιας

«Απλής Επιχείρησης» μας οδηγεί σε μικρές, ευέλικτες, αυτόνομες οργανωτικές μονάδες με απλό, χαμηλό σύστημα διοίκησης και άμεση κατεύθυνση, την επαφή, την αξιοποίηση με τους πελάτες.

Η διοίκηση χάνει τη γραφειοκρατική της μορφή, η υπευθυνότητα προσωποποιείται, δηλαδή την αναλαμβάνει το άτομο, και μαζί με τις απαραίτητες αρμοδιότητες διευθύνονται προς τη βάση.

Η εργασία του Team, η ομαδική εργασία κερδίζουν σε σημασία.

Για ενίσχυση της κατεύθυνσης έρευνας και παραγωγής πρέπει τα μέχρι τώρα ατομικά ερείσματα για απόδοση, να αντικατασταθούν με τα αντίστοιχα του «Αποτελέσματος» για όλο το σύστημα.

Παρακάτω παραθέτουμε παραδείγματα τριών μεγάλων εταιριών για να καταδειχθεί η διαφορά των παλαιών και των νέων συστημάτων παραγωγής:

A) Η ιαπωνική Kawasaki έκανε ανάλυση της οργάνωσης, της δομής και της ροής εργασίας του παλιού συστήματος παραγωγής που περιέχει τις αδυναμίες του. Αυτές τις συγκέντρωσε στους τρεις παράγοντες δηλαδή τον άνθρωπο, την μηχανή και το υλικό. Μπορούμε εδώ να δούμε τα επτά είδη φθοράς ή απώλειας και τις αιτίες από τις οποίες προέρχονται. Στην «Απλή Επιχείρηση» αυτά δεν πρέπει να υπάρχουν, διότι είναι τα αδύνατα σημεία μιας παραγωγής που κοστίζουν και γι' αυτό πρέπει να εξλειφθούν. (Βλέπε πίνακα στην επόμενη σελίδα)

B) Στα εργοστάσια της Toyota της Ιαπωνίας, μελετήθηκαν και αναπτύχθηκαν εκ νέου οι παλιές μέθοδοι κατασκευής. Κεντρικό σημείο αυτού του συστήματος κατασκευής είναι η αρχή της «ομαδικής εργασίας». Η ομαδική εργασία ήταν γνωστή και εφαρμόστηκε στα εργοστάσια της Φορντ καθώς και σ' άλλες βιομηχανίες, αλλά οι Ιάπωνες της Toyota την τελειοποίησαν και την εφήρμοσαν στο νόημα της «Απλής Επιχείρησης» με πολύ καλύτερα αποτελέσματα.

Στην Toyota γεννήθηκε η «ομάδα» και αυτή έγινε η βασική μονάδα της οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτές οι ομάδες είναι αυτόνομες, αυτοδιευθυνόμενες μονάδες της επιχείρησης με συγκεκριμένους σκοπούς και καθήκοντα.

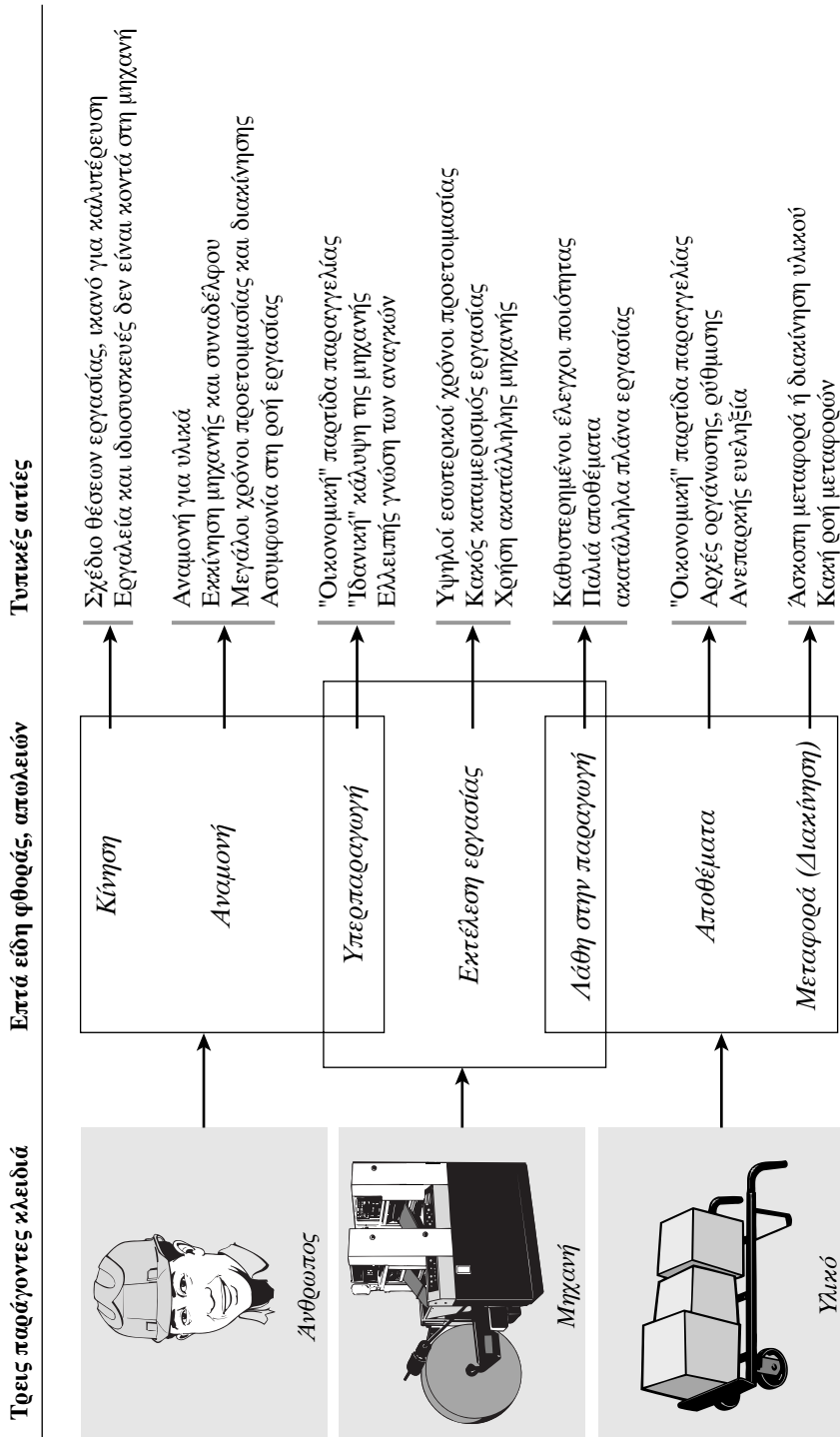
Έτσι μια επιχείρηση αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις, δηλαδή αποτελείται από την «Ομάδα» ή «Μικρή Επιχείρηση» 1. Βαθμού. Η «Ομάδα» 2. Βαθμού αποτελείται από περισσότερες «Ομάδες» 1. Βαθμού. Η «Ομάδα» 3. Βαθμού αποτελείται από περισσότερες του 2. Βαθμού.

Οι επικεφαλείς, οι διευθυντές αυτών των «Ομάδων» ανήκουν σε δύο ομάδες: διευθύνουν, συντονίζουν εσωτερικά την δική τους ομάδα και αντιπροσωπεύουν αυτές προς τα έξω.

Ο κύκλος των ομάδων στις εικόνες που ακολουθούν, συμβολίζει το στρογγυλό τραπέζι με ισάξιους, ισόβαθμους συνομιλητές. Οι κύκλοι που αλληλοτέμνονται δηλώνουν την συνεργασία, την αλληλοεπίδραση των «Ομάδων».

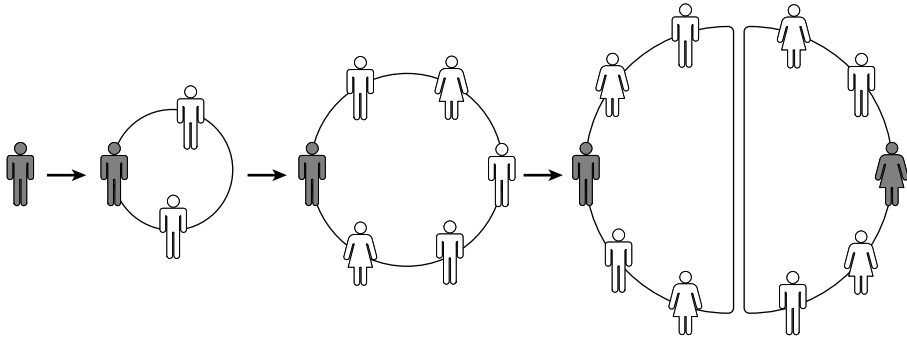
Όλα ξεκινούν από την «ΟΜΑΔΑ»: οι ανώτερες βαθμίδες αποτελούνται από τις κατώτερες και όχι το αντίστροφο. Αυτό σημαίνει ότι όλα, ό,τι κάνει, ό,τι επεξεργάζεται η ομάδα 1. Βαθμού, δεν επιτρέπεται να το κάνει η ομάδα 2. Βαθμού κ.τ.λ.

Πραγματοποίηση της "Παραγωγής Lean" με χρητήρια από το σύστημα παραγωγής της Kawasaki

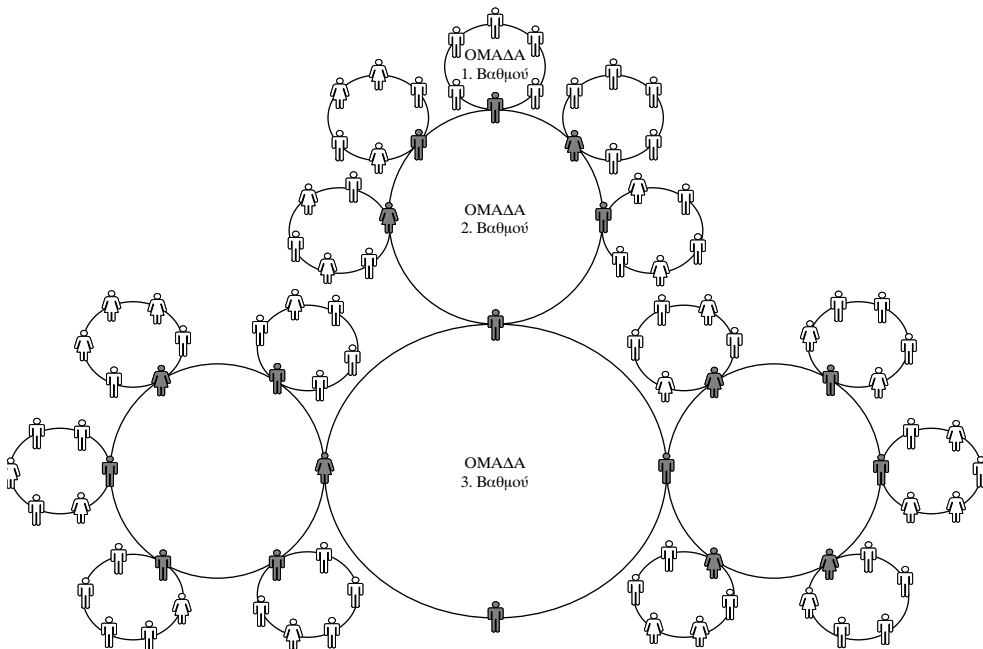


Μια ανάλυση της οργάνωσης της δομής και της ροής περιέχει τις αδυναμίες του παλιού συστήματος παραγωγής

Η γενική εικόνα αυτών των κύκλων δείχνει την δημοκρατική τάξη που πρέπει να επικρατεί σε μια επιχείρηση και ότι η επικοινωνία, η συνεργασία είναι καλή, ομαλή, αρμονική. Η επιχειρησιακή «γ ν ώ σ η» που παράγεται, ενεργοποιείται, εμπλουτίζεται και εξελίσσεται μέσω της συνεργασίας στα πλαίσια της ομάδας και αποτελεί κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Εικόνα 1: Από την ατομική στην ομαδική εργασία



*Εικόνα 2: Η Επιχείρηση αποτελείται από «ΟΜΑΔΕΣ» ή «ΤΜΗΜΑΤΑ»
ή «ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ» ή από «ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»*

Γ) Το Τμήμα «Επιστήμη και Μελέτη Εργασίας» του Οίκου ΣΗΜΕΝΣ επεξεργάστηκε και μελέτησε το κλασικό και το μοντέρνο «Lean-Μοντέλο» της επιχείρησης κάνοντας σύγκριση του Μεγέθους, της Οργάνωσης, της Διοίκησης, την Δομή και την Απόδοση της εργασίας.

<i>Μέγεθος:</i>	Το μέγεθος από μεγάλο γίνεται μικρό, ευέλικτο και πιο πολύ αυτόνομο, δηλαδή παίρνοντας άμεσες και γρήγορες αποφάσεις,προσαρμοζόμενες προς τις επιθυμίες του Πελάτη!
<i>Οργάνωση:</i>	Η οργάνωση της επιχείρησης γίνεται πιο πολύ στα χαμηλά και πλατιά επίπεδα μεταφέροντας σ' αυτά τις απαραίτητες λειτουργίες της.
<i>Διοίκηση:</i>	Η δομή της διοίκησης αλλάζει από το εγωκεντρικό και γραφειοκρατικό πνεύμα στο μοντέρνο,ομαδικό και τονίζοντας περισσότερο την προσωπική ευθύνη.
<i>Δομή εργασίας:</i>	Η δομή εργασίας αλλάζει ριζικά κατευθυνόμενη προς το σύνολο, το αποτέλεσμα, την ομαδική εργασία, συμπεριλαμβανομένων εργατών και διοικητικού προσωπικού, δηλαδή όλων όσων ασχολούνται ή έχουν σχέση με την εργασία αυτή.
<i>Απόδοση εργασίας:</i>	Η απόδοση και τα ερείσματα έχουν σαν στόχο πλέον την ομαδική απόδοση, την τελική απόδοση για ολόκληρο το «Σύστημα Εργασίας» βασισμένη στις αρχές της μοντέρνας,δυναμικής οικονομίας της αγοράς .

(Βλέπε εικόνα διπλανής σελίδας).

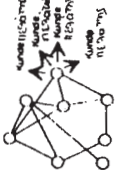
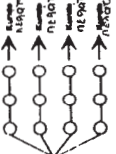
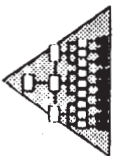
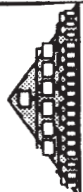


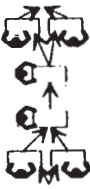
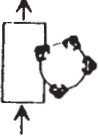


Συνεχής βελτίωση με «KAIZEN»

Μια συνεχής βελτίωση, το γνωστό ιαπωνικό KAIZEN θεωρείται κλειδί για την επιτυχία των μεθόδων παραγωγής. Το KAIZEN, δηλαδή το ιαπωνικό σύστημα παραγωγής, ενθαρρύνει τις συνεχείς αλλαγές και βελτιώσεις σαν ένα τμήμα της καθημερινής εργασίας. Αντίθετα στα παλαιότερα συστήματα παραγωγής των Δυτικών Βιομηχανιών, οι καινοτομίες ήταν αραιές και όχι συστηματικές, όχι συνεχείς, όχι διαρκείς. Για την εκπλήρωση, την επίτευξη αυτής της επιτυχίας η διοίκηση της επιχείρησης χρησιμοποιεί και βασίζεται στην πείρα και την συνεργασία όλων των εργαζομένων δηλαδή στην συλλογική, την ομαδική εργασία. Και κυρίως στην από κοινού επίλυση όλων των προβλημάτων της παραγωγής.

Οι ομάδες εργασίας έχουν πολύ μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων κατά την διαδικασία της παραγωγής. Π.χ. σε περίπτωση βλάβης μιας μηχανής ή επιβράδυνση μιας θέσης εργασίας ή ενός ταινιοδρόμου, συχνά αυτά επισκευάζονται αμέσως από τους ίδιους τους εργαζόμενους, αντί να καλέσουν τον προϊστάμενο και αυτός να καλέσει τον ειδικό τεχνικό κ.τ.λ.

ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΣΗΜΕΝΣ

Κλασικό		Μοντέρνο	
	<ul style="list-style-type: none"> • τόσο μεγάλο όσο είναι αναγκαίο • το ιδανικό κόστος • κεντρική διεύθυνση 	<ul style="list-style-type: none"> • τόσο μικρό όσο είναι δυνατό • ιδανικά ελεύκτο • όσο γίνεται αυτόνομο 	
	<ul style="list-style-type: none"> • βαθύ και ισχνό, στενό • καθαρό χώρισμα παραγωγής, έρευνας, προγραμματισμού, διοίκησης και δημοσίων σχέσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • χαμηλό και πλατύ • συγκέντρωση όλων των απαραίτητων λειτουργιών της επιχείρησης 	
	<ul style="list-style-type: none"> • εγωκεντρικό • γραφειοκρατικό 	<ul style="list-style-type: none"> • ομαδικό • ατομική, προσωπική ευθύνη 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Χωρισμός εργασίας • κατεύθυνση λειτουργίας • μεμονωμένη, ατομική εργασία 	<ul style="list-style-type: none"> • συνολικά • κατεύθυνση ως προς το προϊόν, την πράξη • Team, ομαδική εργασία (συμπεριλαμβανομένων εργατών και υπαλλήλων) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • στατική, προγραμματισμένη οικονομία • ατομικά ερίσματα απόδοσης (ή ερίσματα για υπομάδες) 	<ul style="list-style-type: none"> • δυναμική οικονομία αγοράς • ερίσματα αποτελέσματος για όλο το σύστημα 	

➡ Μέγεθος επιχείρησης

➡ Οργάνωση

➡ Δομή στις διοικήσεις

➡ Δομή εργασίας

➡ Σχετικά με την απόδοση

- Το αποτέλεσμα είναι
- α) λιγότερη καθυστέρηση
 - β) λιγότερες ώρες αναμονής και επιδιόρθωσης
 - γ) λιγότερες βλάβες
 - δ) ομαλότερη διαδικασία παραγωγής
 - ε) γενικώς λιγότερα έξοδα

Επειδή αυτοί που εργάζονται κοντά στην διαδικασία παραγωγής είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να προβλέψουν την δημιουργία προβλημάτων και, όταν παρουσιάζονται, να τα λύνουν γρήγορα και αποτελεσματικά.

Παρακάτω μπορούμε να δούμε τις διαφορές και τα γνωρίσματα μεταξύ της καινοτομίας, δηλαδή της παλιάς μεθόδου παραγωγής και του νέου, μοντέρνου συστήματος του «KAIZEN».

	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	KAIZEN
1. Αποτέλεσμα	βραχυπρόθεσμα	μακροπρόθεσμα και διαρκές
2. Ρυθμός	μεγάλα βήματα	μικρά βήματα
3. Χρονικό πλαίσιο	διακοπτόμενο και με προθεσμία	συνεχές και αυξανόμενο
4. Ελπίδα επιτυχίας	αβέβαιο και ασταθές	σταθερή αύξηση
5. Πρωταγωνιστές	λίγοι εκλεγμένοι, ειδικοί	κάθε συνεργάτης
6. Διαδικασία	ατομικές ιδέες και προσπάθειες, όχι συστηματικά	συλλογικό πνεύμα, ομαδική εργασία, συστηματικά
7. Προοπτική	διακοπή και νέα αρχή	διατήρηση και καλυτέρευση
8. Συνταγή επιτυχίας	τεχνολογικές ανακαλύψεις, νέες εφευρέσεις, νέες θεωρίες	εξελισσόμενες γνώσεις και υπάρχουσα τεχνική
9. Πρακτικές προϋποθέσεις	μεγάλες επενδύσεις, μικρή προσπάθεια διατήρησης	μικρές επενδύσεις, μεγάλη προσπάθεια διατήρησης
10. Προσανατολισμός	η τεχνική αποτελέσματος	ο άνθρωπος
11. Κριτήρια αξιολόγησης	υποθετικά αποτελέσματα	απόδοση και ενέργεια για καλύτερα αποτελέσματα
12. Προτέρημα	κατάλληλο για μια γρήγορη αναπτυσσόμενη Οικονομία	πολύ κατάλληλο για μια αργή, αλλά σταθερά αναπτυσσόμενη Οικονομία

Σαν ανακεφαλαίωση των μέχρι τώρα γραφέντων για την Lean Company (Απλή Επιχείρηση) αναφέρουμε συνοπτικά και για μια άλλη συναφή έννοια, την Lean Production (Απλή Παραγωγή).

Σε μια εργασία του Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Μασσαχουσέτης (MIT) πριν από μερικά χρόνια, την αυτοκινητοβιομηχανία της Δύσης την συνετάραξε, σε όλα της τα διοικητικά επίπεδα, αυτή η έννοια που έγινε πολύ της μόδας παγκοσμίως. Αυτή ισχύει στο εξής σαν μια μαγική λέξη ή μαγικό μέσο για υψηλότερη Παραγωγικότητα άρα Ανταγωνιστικότητα. Δηλαδή αυτή η μέθοδος παραγωγής, η οποία εφαρμόζονταν στην πράξη από την ιαπωνική βιομηχανία παραγωγής αυτοκινήτων, χρησιμοποιούνταν στην αρχή για μεγάλες αποδόσεις ή και πως μπορούσαν να διοικηθούν επιτυχώς μεγάλες επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα ήταν η επανάσταση στην αυτοκινητοβιομηχανία. Με λίγα λόγια όλοι προσπαθούσαν να παράγουν αυτοκίνητα γρήγορα, με λίγα έξοδα και ποιοτικά με μεγάλες, άριστες προδιαγραφές.

Λιτά γιατί «Απλή ή Λιτή Παραγωγή»σημαίνει ότι χρειάζεται:

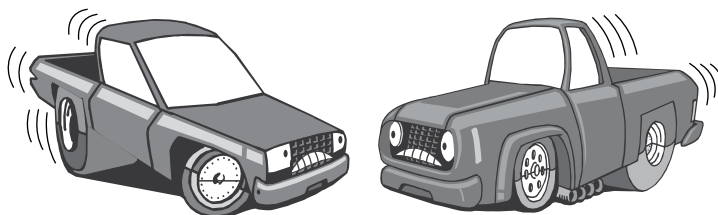
1. λιγότερος χρόνος έρευνας και σχεδιασμού
2. λιγότερος χρόνος κατασκευής
3. λιγότερος κόπος, κούραση κατασκευής
4. λιγότερη επένδυση κατασκευής
5. λιγότερα εργαλεία
6. λιγότερος χώρος αποθήκευσης
7. λιγότερες απώλειες, φθορές

Γενικά η Απλή Παραγωγή απαιτεί άλλες, νέες δομές και μεθόδους παραγωγής. Τα βασικά της στοιχεία είναι :

- ομαδική εργασία
- γρήγορη και απλή επικοινωνία όλων των συνεργαζομένων
- αποδοτική και αποτελεσματική προσπάθεια όλων των πηγών, όλων των Τμημάτων
- αποφυγή από απώλειες, φθορές, φύρες
- διαρκές πνεύμα καλυτέρευσης, το οποίο να διακατέχει όλους τους συνεργάτες

Το αποτέλεσμα της «Απλής Παραγωγής» και του «KAIZEN» που επιτυχώς χρησιμοποιούσαν τότε οι Ιάπωνες στην παραγωγή αυτοκινήτων, φαίνεται στην παρακάτω εικόνα σύγκρισης μεταξύ Ιαπωνίας, USA και Δυτικής Ευρώπης η οποία έγινε από την έρευνα του Ινστιτούτου.

Αυτοκίνητο - Ανταγωνιστές
(Μέσοι Όροι Εργοστασίων 1992)



	ΙΑΠΩΝΙΑ	USA	Δ. ΕΥΡΩΠΗ
Ώρες εργασίας για κάθε Αυτοκίνητο	16,8	25,1	36,2
Λάθη συναρμολόγησης (σε 100 αυτοκίνητα)	60	82	92
Προτάσεις Καλύτερευσης κάθε Συνεργάτη (το Έτος)	62	0,4	0,4
Απουσίες όλων των Συνεργατών (σε %)	5,0	11,7	12,1
Συνεργάτες σε Ομαδικές Εργασίες (σε %)	69,3	17,3	0,6

Σημείωση: Βέβαιο είναι ότι αυτός ο συσχετισμός έχει ήδη αλλάξει διότι και οι Αυτοκινητοβιομηχανίες της Δύσης εφαρμόζουν αυτές τις μεθόδους παραγωγής.

Μήνυμα: Από το αποτέλεσμα αυτής της έρευνας συνάγεται το μήνυμα,ότι η εφαρμογή της ΑΠΛΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ,έχει μεγάλη σημασία πέρα από την βιομηχανία αυτοκινήτων διότι οι βασικοί κανόνες της μπορούν να εφαρμοσθούν, κατά τον ίδιο τρόπο,σε κάθε είδους Επιχείρησης ή Καταστήματος Προσφοράς Υπηρεσιών κ.τ.λ.

**Η αποδοχή της γενικά θα έχει μια πολύ βαθιά επίδραση
στην ανθρώπινη Κοινωνία και αληθινά
μπορεί να αλλάξει την εικόνα όλου του Κ ό σ μ ο υ!**