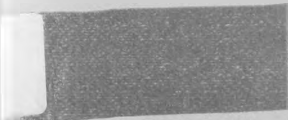


ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ
ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΧΑΪΑΣ



Πάτρα
Απρίλιος 1991

1190
1991

Καθηγητής
Υπεύθυνος Τμήματος

Παράθεση
[Signature]

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ : ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ

ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ

ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΧΑΪΑΣ

ΠΑΤΡΑ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 1991

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ : 1) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ανάλυση της δομής των οργανώσεων
Επύρου Ζευγαρίδη
Καθηγητή ΑΒΣΘ
Στυλιανής Ξυροτύρη - Κουφίδου
Λέκτορας ΑΒΣΘ

2) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα ανθρώπινα προβλήματα του MANAGEMENT
σε οργανισμούς , επιχειρήσεις και υπηρεσίες
Χαράλαμπος Κανελλόπουλος
Καθηγητή ΑΒΣΠ

3) ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μιχάλη Παπαβασιλείου
Χρήστου Τσεκίνη

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με αυτήν την εργασιακή προσπάθεια γίνεται μία όσο το δυνατόν προσέγγιση στον ευαίσθητο τομέα που καλείται ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ μιας επιχείρησης.

Σ αυτήν την προσπάθεια διακρίνονται δυο μέρη :

Το πρώτο αναφέρεται στην ανάγκη επάνδρωσης των επιχειρηματικών μονάδων από το ανάλογο και κατάλληλο στελεχικό δυναμικό.

Το δεύτερο μέρος που ακολουθεί εστιάζει το ενδιαφέρον στα οργανογράμματα των επιχειρήσεων : ΠΑΝΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕΒΕ , ΔΕΛΤΑ και ΑΛΓΙΘΑ καθώς και συνεντεύξεις των Προϊσταμένων της τμηματικής διάρθρωσης.

Θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. ΜΙΧΑΗΛ ΠΙΠΙΛΙΑΓΚΟΝΟΥΛΟ για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε με το να μου αναθέσει αυτή την εργασία, το ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ (παράρτημα Πάτρας) για την πολύτιμη συνδρομή του όσον αφορά τα απαραίτητα συγγράμματα που μου διέθεσε, καθώς και τις Διοικήσεις των ανωτέρω επιχειρήσεων χωρίς την συμβολή των οποίων, η εργασιακή αυτή προσπάθεια θα χαρακτηριζόταν ημιτελής.

Με ιδιαίτερη ικανοποίηση παραδίδω αυτή την μελέτη προς ενημέρωση, προβληματισμό και κρίση.

Μ. ΠΑΥΣ

ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΤΥΛ. ΔΕΛΗΣ

Απόφοιτος Σχολής ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΑΝΑΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΑΝΔΡΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΑΠΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑΣ ΖΩΝΤΑΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Το μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι "πως θα κερδίσουμε την μάχη των ανταγωνιστών " και "πως θα αντιμετωπίσουμε την εξέλιξη των μεθόδων Διοίκησης " σε μια εποχή που η ανάπτυξη ακολουθεί χαμηλούς ρυθμούς και η τεχνολογική ανανέωση πολύ γρήγορους έως αστρονομικούς ρυθμούς.

Όπως όλοι γνωρίζουμε, μια επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που αποτελείται από πληθος λειτουργίες, άλλες απο τις οποίες είναι τεχνικές και άλλες που αφορούν σε εργασία.Επίσης αν λάβουμε υπ όψη μας ότι πάντα σχεδόν γεννιούνται απο τον ανθρωπο, φαίνεται ότι ο κυριότερος μοχλός μέσα σε μια επιχείρηση είναι ο άνθρωπος.

Η επιχείρηση σαν ζωντανός οργανισμός, διάγει ένα κύκλο ζωής που αν θέλουμε να είναι επιτυχημένος θα πρέπει πάντοτε να βρίσκεται στην καλύτερη φόρμα του , όπως ένας αθλητης.Βασικό ερώτημα που τίθεται εδώ είναι πόσο χρόνο μπορεί να διαρκέσει αυτη η φόρμα.

Στην επιχείρηση αντίθετα με το άτομο, όταν ο χρόνος αυτός είναι σχεδόν πάντοτε προδιαγεγραμμένος με μικρές η μεγαλύτερες αποκλίσεις, ο χρόνος της φόρμας μπορεί να διαρκέσει όσο η επιχείρηση, μπορεί να τροφοδοτείται με πηγές ζωης και δημιουργίας.Αυτό σημαίνει ανανέωση ανθρώπων, μεθόδων, τεχνικών, γνώση και εκμετάλευση του περιβάλλοντος, μακροπρόθεση πολιτική ανάπτυξης, εφευρετικότητα άνοιγμα στην καινοτομία.Με άλλα λόγια συνεχη αντίληψη δύναμης.

Εάν εξετάσουμε την εξελικτική μορφή πολλών επιχειρησεων, θα δούμε ότι ξεκίνησαν την ζωη τους απο έναν άνθρωπο, που είχε την ιδέα της πραγματοποίησης τους.Πολλές έζησαν όσο και ο ιδρυτης τους η λίγο μετά και στη συνέχεια εξαφανίσθηκαν, παρ όλο που οι συνθηκες της αγοράς δεν θα επέβαλαν κάτι τέτοιο. Άλλες πάλι βλέπουμε να μεγαλώνουν και να αυξάνουν την δύναμη τους. Τις περισσότερες φορές μια μελέτη των συνθηκών μας δείχνει ότι η αιτία που άλλες πέθαναν και άλλες συνεχίζουν την ζωη τους είναι η συνέχεια η οποία υπηρξε στο ανθρώπινο δυναμικό, στο προσωπικό που αποτελεί την στελέχωση τους.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο PETER DRAKER έλεγε ότι : " Οποιος δεν προγραμματίζει το μέλλον του, δένδι-
καιούται να έχει καν μέλλον..."

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σπουδαιότερος πολύτιμος πόρος της
επιχείρησης, πόρος που καλείται σήμερα να παίξει καθοριστικό ρόλο στην επι-
βίωση των επιχ/σεων.Οι δραστηριότητες σε θέματα προγραμματισμού ανθρώπινου
δυναμικού ανηκαν στην διεύθυνση προσωπικού που είναι υπεύθυνη για την διοί-
κηση του προσωπικού, το κλίμα των εργασιακών σχέσεων που πραγματοποιούνται
απο ειδικούς σ αυτόν τον τομέα και περιλαμβάνουν εργασίες όπως συλλογική δια-
πραγμάτευση, ρύθμιση συλλογικών συμβάσεων,στρατολόγηση, επιλογή, αμοιβη και
προγράμματα κινητρων,υγιεινη και ασφάλεια, ανάλυση κι αξιολόγηση εργασίας,εκ-
παίδευση, ανάπτυξη κλπ.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και το μάνατζμεντ τουανθρώπινου δυνα-
μικού είναι συντεώς θετικά συνδεδεμένα με την παραγωγικότητα και την αναπτυξια-
κη πορεία των επιχ/σεων και οργανισμών.Η συνολικη απόδοση κάθε επιχ/σης και ορ-
γανισμού θα εξαρτηθεί λοιπόν μεταξύ άλλων παραγόντων και απο :

- α.Το βελτιωμένο επαγγελματικό επίπεδο του Διοικητικού επιστημονικού και τεχνι-
κού προσωπικού, μέσω κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης.
- β.Την δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων καιΔιοίκησης καθώς και την
ικανοποίηση των εργαζομένων απο την εργασία που κάνουν στην επιχ/ση η του
οργανισμό και
- γ.Την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού και του μάνατζμεντ όλου του ανθρώ-
πινου δυναμικού.

ΕΞΑΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΑΠΟ ΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Αντιμετωπίζοντας το αυξανόμενο κόστος του ανθρώπινου δυναμικού ένας
μάνατζερ θα μπορούσε να είναι σε θέση να λύσει το πρόβλημα με κάποια ταχεία
επέμβαση στην οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού και δραστικές λειτουργικές αλλαγές.
Ομως η εισαγωγή οργανωτικών μεταρρυθμίσεων η νέων μεθόδων και τεχνολογικών αλ-

λαγών που απειλούν την εξασφάλιση εργασίας, είναι απίθανο να τύχει υποστηρίξεως απο το προσωπικό. Επομένως, πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει απο πριν τα προβλήματα που θα παρουσιασθουν και να είναι ικανός να δείξει ότι έχουν εκτιμηθεί οι εναλλακτικές λύσεις.

Αυτό είναι ανέφικτο, εκτός αν η επιχείρηση ή ο οργανισμός υιοθετήσει συστηματικό και προσεκτικό προγραμματισμό των αποθεμάτων του σε ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι εξηγείται χωρίς αμφιβολία, σ ένα βαθμό, η αυξημένη έμφαση που δίνεται τα τελευταία χρόνια στο περιεχόμενο της εργασίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων απ αυτή, καθώς οι οργανισμοί και οι βιομηχανίες στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα πολλών χωρών προσπαθούν να επιτύχουν ένα καλύτερο ισοζύγιο ανάμεσα σε οικονομικές και ανθρωπιστικές θεωρήσεις, τώρα μάλιστα που δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ιδέα της κοινωνικής δικαιοσύνης.

Η ΣΠΑΝΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΗΘΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η συλλογική αποτυχία να προβλεφθούν οι μεταβαλλόμενες ανάγκες για ορισμένα επαγγέλματα και να ~~να~~ ειδικότητες θα οδηγήσει σε σοβαρές ελλείψεις στην αγορά εργασίας. Η έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού σε πολλούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα κατ' αρχήν μιάς αποτυχίας να προσδιορισθούν απο πριν οι ανάγκες και κατόπιν μιας αποτυχίας στο να εκπαιδευθούν και να εξελιχθούν οι εργατοϋπάλληλοι στις απαραίτητες ειδικότητες.

Η σπανιότητα του εργατικού δυναμικού εμφανίζεται επίσης με ένα καινούργιο και πιθανόν περισσότερο προβληματικό τρόπο. Υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι οι εργατοϋπάλληλοι είναι απρόθυμοι να αναλάβουν ορισμένα επαγγέλματα. Το γεγονός αυτό θάπρεπε να θεωρείται σαν αποτέλεσμα κοινωνικών αλλαγών που οδηγούν σε ελλείψεις εργατικού δυναμικού. Ακόμα και σε τομείς με σχετικά υψηλή ανεργία υπάρχουν ελλείψεις εργατοϋπαλλήλων που να απασχοληθούν σε επαγγέλματα με φαινομενικά χαμηλό γόητρο ή ανιαρό και ρυπαρό περιβάλλον. Οι μεταβαλλόμενες φιλοδοξίες των εργαζομένων δημιουργούν ελλείψεις εργατικού δυναμικού. Καθώς οι οργανισμοί και επιχειρήσεις καταλήγουν να εξαρτώνται απο μια αυξανόμενη ποικιλία σπανίζοντας εργατικού δυναμικού, θα πρέπει να εξασφαλίσουν την διάθεση επαρκούς προσφοράς. Μπορεί δε να το επιτύχουν μόνο με μεγαλύτερη προσοχή στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Αν ο Δημόσιος και ιδιωτικός τομέας πρόκειται να αντιμετωπίσουν τις πολύπλοκες και δύσκολες περιστάσεις που εμφανίζονται οι μάντζερ θα πρέπει να κατανοήσουν τα προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού, για να καθορίσουν ποιές είναι οι διαθέσιμες επιλογές για την αντιμετώπιση τους. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται μια διεξοδική ανάλυση της κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού υποστηριζόμενη από στρατηγικές λύσεις για την επίλυση της ποιικιλίας καταστάσεων που μπορεί να προκύψουν.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗΣ ΕΜΦΑΣΗΣ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Οι παράγοντες εκείνοι που έχουν αυξησει την ανάγκη προγραμματισμού του εργατικού δυναμικού δεν επηρεάζουν ασφαλώς αυτόν και μόνο. Η διοίκηση έτεινε να αφιερώνει περισσότερες προσπάθειες στον προγραμματισμό άλλων πόρων της. Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει διαδικασίες προγραμματισμού και μερικοί έχουν επεκτείνει μέχρι να γίνουν κάτι παραπλησιο με τον επιχειρησιακό προγραμματισμό. Είναι σίωαδηποτε φυσικό ότι ο προγραμματισμός των φυσικών η οικονομικών πόρων θα έπρεπε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού μας ενδιαφέρουν οι αποφάσεις του σημερα που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του αύριο. Το επιθυμητό μέλλον πρέπει να είναι ξεκάθαρο και καθορισμένο στο βαθμό που είναι απαραίτητο για τις αποφάσεις που παίρνονται τώρα. Οι ανάγκες σε επαγγελματικό διοικητικό προσωπικό ιδιαίτερα, μπορούν να μελετηθούν απο πρίν, αλλά μόνο επειδη σημερα πρέπει να παρθούν συγκεκριμένες αποφάσεις για την επάνδρωση. Κανένας μάντζερ δεν θα έπρεπε να ενθαρρύνεται να πάρει μια απόφαση σημερα, άν θα μπορούσε καλλίτερα να περιμένει μέχρι αύριο, οπότε η απόφαση μπορεί να παρουσιάζεται διαφορετική. Οι επιλογές δεν πρέπει να αποφασίζονται πολύ γρήγορα, άν και μια λανθασμένη εκτίμηση των γεγονότων μπορεί να εμποδίσει με την πάροδο του χρόνου τον μάντζερ στο να κάνει τις επιλογές του.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αφορά στον πίο ευμετάβλητο από τους πόρους του οργανισμού η της επιχ/σης το μόνο απ αυτούς που διαθέτει δικη του λογική. Συνεπάγεται επιθυμία και ικανότητα αναγνώρισης και επιλογής απο μια σειρά αντικειμενικών σκοπών. Απέχοντας απο του να περιορίζει το μάντζερ του παρέχει την ελευθερία να παίρνει αυτός τις αποφάσεις

αντί να αφήνει τα γεγονότα να αποφασίζουν γι αυτόν. Αν προκύψει το απρόβλεπτο, η γνώση του περιβάλλοντος πρέπει να του δίνει την δυνατότητα να προσαρμοσθεί. Ο μάνατζερ πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία στις αβέβαιες περιστάσεις και να ασχολείται με την ανάπτυξη πολιτικών και τη λήψη αποφάσεων σήμερα που θα επηρεάσουν το ανθρώπινο δυναμικό αύριο.

Ακόμα θα πρέπει να τονισθεί ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μια εξ ολοκλήρου αυτοτελής δραστηριότητα. Είναι μέρος της όλης διαδικασίας της διοίκησης (άν και ένα πολύ παραμελημένο και φτωχά κατανοημένο μέρος της). Επίσης οι διεθνείς εμπειρίες και η σχετική βιβλιογραφία (GUEST AND KENNY, PLUMBLEY, BRAMHAM κ.α.) συνιστούν τα συντονισμένα σχέδια για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, όπως προτείνονται και σ αυτή τη μελέτη.

ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΣΧΕΔΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όταν λαμβάνεται υπ όψη η ήδη απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό και τα αναμενόμενα επίπεδα αποχώρησης, η πρόβλεψη των επιπέδων εργατικού δυναμικού αποχώρησης η πρόβλεψη των επιπέδων εργατικού δυναμικού θα δώσει μια ένδειξη των αναγκών προσλήψεων.

Υπάρχει ένας αριθμός σημαντικών επιλογών :

- στρατολόγηση προσλήψεων έξω από τον οργανισμό
- στρατολόγηση προσλήψεων από άλλες διευθύνσεις της επιχ/σης ή του οργ/σμού
- προαγωγές και μετακινήσεις μέσα από την διεύθυνση
- προαγωγές και μετακινήσεις μέσα από το τμήμα

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι αποφάσεις για τον προγραμματισμό δεν είναι ανεξάρτητες από άλλες. Μια διερεύνηση των αναγκών για προσλήψεις, αυτόματα σχεδόν, δημιουργεί προβλήματα σχετικά με την καταλληλότητα των υπάρχοντων εργατοϋπαλλήλων που έχει σαν αποτέλεσμα την ανάγκη διερεύνησης των δυνατοτήτων προαγωγής ορισμένων απ αυτούς.

ΣΧΕΔΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ

Κατά πολλούς αυτά είναι η αντίθετη άποψη της τάσης για πρόσληψη εξωτερικών συνεργατών και θα πρέπει να επιτευχθεί ένα ισοζύγιο προσλήψεων και προαγωγών. Ο μάνατζερ θα πρέπει να ασχοληθεί με έναν αριθμό παραγόντων :

- Είναι οι υπάρχοντες εργατούπαλληλοι κατάλληλοι για προαγωγή ;
- Μπορούν να γίνουν κατάλληλοι με εκπαίδευση και ανάπτυξη / εξέλιξη ;
- Ποιά ήταν τα σχήματα προαγωγών στο παρελθόν ;
- Πως θα επηρεάσουν τα σχήματα του παρελθόντος τις μελλοντικές επιδιώξεις ;

Στο τέλος αυτής της άσκησης, ο μάνατζερ θα πρέπει να έχει γνώση των προτεραιοτήτων για προαγωγές και να είναι καλύτερα προετοιμασμένος να καταστρώσει σχέδια για τους άλλους τομείς της Διοίκησης του προσωπικού.

ΣΧΕΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση δεν μπορεί να αναληφθεί χωρίς την γνώση των μελλοντικών αναγκών και της προέλευσής τους. Πρόκειται η επιχ/ση η ο οργανισμός να στρατολογήσει "έτοιμους" εργατούπαλληλους απο την αγορά εργασίας ή θα προσλάβει υπαλλήλους που θα χρειασθεί πρώτα να μετεκπαιδευθούν ; Είναι πιθανό εργατούπαλληλοι από άλλα τμήματα της επιχ/σης ή του οργανισμού που πρόκειται να προαχθούν, να χρειασθούν μετεκπαίδευση. Αυτό σημαίνει μια γνώση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και των προγραμμάτων για την ικανοποίησή τους. Πέρα απο την γνώση των πόρων που θα χρειασθούν, πρέπει ο Διευθυντής εκπαίδευσης να είναι ικανός να παρέχει συμβουλές για αποτελεσματικούς τρόπους ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και κάλυψης των αναγκών. Μεγάλο μέρος της απαιτούμενης εκπαίδευσης, θα προκύψει απ ευθείας απο τις ίδιες τις προβλέψεις και ένα μέρος υπονοείται απο αυτές.

Είναι σφάλμα να δούμε την εκπαίδευση σαν ξεχωριστή διαδικασία απ αυτή του προγραμματισμού και οι διευθυντές εκπαίδευσης θα πρέπει να εμπλέκονται στενά σ' αυτή και να παρέχουν βοήθεια και συμβουλές.

ΣΧΕΔΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Δεν υπάρχει νόημα στην προβολή ενοποιημένων σχεδίων για επάνδρωση προαγωγή και ανάπτυξη, αν η επιχείρηση, δεν πληρώνει τους εργατούπαλλήλους της κατάλληλα. Αυτό δεν σημαίνει μόνο να πληρώνει αρκετά καλά, ώστε να αποφεύγει την απώλεια των εργατών και υπαλλήλων που χρειάζονται, αλλά σημαίνει να διατηρεί μια ισορροπία μέσα στον ίδιο τον οργανισμό ή την επιχ/ση.

ΣΧΕΔΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τα προγράμματα εργασιακών σχέσεων θα πρέπει να καλύπτουν όλες τις όψεις που προαναφέρθηκαν, όπως τις προσληψεις, τις στρατηγικές η την πολιτική αμοιβών. Λόγω της ευαισθησίας αυτών των παραγόντων, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην διαμόρφωση στρατηγικής ομαλών εργασιακών σχέσεων. Οι απαιτήσεις σε θέσεις εργασίας θα πρέπει να συσχετίζονται με τον αριθμό των ατόμων που θα απασχοληθούν. Παρόμοια, δεν έχει αξία να υπάρχουν υπάλληλοι αν δεν είναι διαθέσιμος ο εξοπλισμός που χρειάζονται. Επίσης πρέπει να βελτιωθεί το γενικότερο περιβάλλον εργασίας, ιδιαίτερα στα θέματα υγείας, ασφάλειας και πρόνοιας.

ΠΟΙΑ ΜΕΣΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ Η ΕΠΙΧ/ΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Α. Σκοπός

Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχ/ση όσο και του προσωπικού που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ή τουλάχιστον πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, καθ' όσον η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κλπ. Ο βασικότερος όμως παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τη δραστηριοποίηση αυτή είναι η αγάπη και η θέληση που έχει το άτομο για την εργασία που εκτελεί. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατα τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου είναι ανίκανη να του προσφέρει μια ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες τις δυνατότητές του.

Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησής των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Έτσι υπάρχουν άτομα που είναι δυνατόν να φθάσουν στο κορύφωμα της επίδοσής τους και να καταβάλουν ηρωικές πραγματικά προσπάθειες

στην εργασία τους , ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης, Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη την επίδοσή τους και να ανέχονται εντάσεις οι οποίες θα μετέβαλαν άλλους σε ανίκανους και γκρινιάριδες.

Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλλίτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποιά θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή) η οποία πάλι βασίσθηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κλπ) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Β. Μέθοδοι

Στη συνέχεια θα περιγραφούν ορισμένα βασικά μέσα τα οποία μπορεί να διαθέτει μια επιχ/ση και τα οποία θα της επιτρέψουν να κάνει μια κατά το δυνατόν αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή:

α. Βιογραφικά σημειώματα : Περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχ/σεις, τα ενδιαφέροντά του κλπ.

Αυτά τα σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς. Βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψηφίου στον γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί την σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Τελευταία γίνεται πολύ χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις: Ψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κλπ. Αντίθετα σε ορισμένες εργασίες που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

β. Συνέντευξη : Η συνέντευξη μας δίνει την δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογήσουμε άμεσα την συμπεριφορά του. Μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας. Αυτός που διενεργεί την συνέντευξη μπορεί να πληροφο-

ρηθεί περισσότερο σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου. Ο υποψήφιος πάλι έχει την δυνατότητα να συζητησει για την επιχ/ση γενικά και ειδικότερα για την συγκεκριμένη εργασία για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη αν γίνει σωστά και απο πεπειραμένο εύστοφο άτομο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Όσο και προετοιμασμένος να είναι ο υποψήφιος για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν (π.χ. γιατί ο υποψήφιος έλκεται απο ορισμένες εργασίες και απωθείται απο άλλες, ποιά επίδραση είχε επάνω του το περιβάλλον μέσα στο οποίο έζησε αν έχει τάση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποιά η ικανότητά του να αντιμετωπίσει τις διάφορες καταστάσεις που πιθανόν θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του, ποιά η διαπραγματευτική του ικανότητα η ποιά η ικανότητά του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθετεί καταστάσεις ποιά η στάση του απέναντι στις διάφορες αξίες κ.α.)

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει την δυνατότητα ο' αυτόν που την διεξάγει να ελιχθεί και να αποκλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψηφίου όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά απο το άτομο που την διενεργεί, είναι δυνατό να υπεισέλθει σφάλμα εκτιμήσεως και να οδηγηθούμε σε εσφαλμένα τελείως συμπεράσματα. Γι αυτό, αν θελουμε να υπάρξει αντικειμενική κρίση, πρέπει ακέρατα ή διαφορετικά πρόσωπα να συζητήσουν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος μια αντιπροσωπευτική εικόνα του υποψηφίου.

γ. Δοκιμασίες (τέστ) : Τα "τέστ" αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις άλλες μεθόδους που είδαμε ως τώρα. Τα "τέστ" παίζουν ρόλο στην επιλογή και αυτά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση της επιλογής είναι τα εξής :

Α. Τα "τέστ" επιδόσεως : Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητά του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Οι υποψήφιοι π.χ. δακτυλογράφοι καλούνται να δακτυλογραφήσουν ορισμένες σελίδες και υπολογίζουμε την ταχύτητα και ακρίβειά τους σε αυτή την δοκιμασία. Τα "τέστ" αυτά χρησιμοποιούνται, όπως είναι ευνόητο για επιλογή προσωπικού σε εργασίες σχετικά απλές στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες. Όταν τα καθήκοντα είναι πιο πολύπλοκα και απαιτούνται πνευματικές δε-

ξιότητες (π.χ. διευθυντής παραγωγής, πωλητής, προϊστάμενος προσωπικού κλπ.) δεν μπορούν βέβαια να εφαρμοσθούν αυτά τα "τέστ".

Β. Τα "τέστ" νοημοσύνης : Μ αυτά τα "τέστ" μπορούμε να διερευνήσουμε και να βαθμολογήσουμε όχι μόνο το επίπεδο ευφυΐας (βαθμό νοημοσύνης) αλλά και διάφορες άλλες νοητικές λειτουργίες όπως την προσοχή , την μνήμη, την κριτική ικανότητα κλπ. Οι μέθοδοι για την διερεύνηση της νοημοσύνης κατατάσσονται σε τρεις ομάδες.

- Τις γενικές μεθόδους με τις οποίες μετράται το γενικό επίπεδο της νοημοσύνης και εκφράζεται με ένα αριθμό, ο οποίος μας επιτρέπει να κατατάξουμε το άτομο σε ένα ανώτερο, μέτριο, ή κατώτερο επίπεδο νοημοσύνης.
- Τις αναλυτικές μεθόδους με τις οποίες εξετάζονται οι διάφορες νοητικές λειτουργίες χωριστά (μνήμη, προσοχή, ικανότητα προσαρμογής, φαντασία, ικανότητα μαθήσεως κ.ά.) και τα αποτελέσματα αυτής της εξετάσεως μας δίνουν την πνευματική φυσιογνωμία του ατόμου.
- Τα ελεύθερα συστήματα δοκιμασιών , τα οποία αποτελούν σύνολα διαφορετικών "τέστ" και δημιουργούνται ειδικά για να εφαρμοσθούν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Εφαρμόζονται για την επιλογή προσωπικού στις επιχ/σεις, γιατί μας δίνουν την δυνατότητα να ελέγξουμε αν υπάρχουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία απαιτεί η θέση για την οποία γίνεται η επιλογή. Τα "τέστ" αυτά αποβλέπουν στην εξέταση συγκεκριμένων και μεμονωμένων πνευματικών δεξιοτήτων, όπως π.χ. την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς σχέσεις στο χώρο, την ύπαρξη ή όχι οργανωτικού πνεύματος κλπ.

Γ. Τα ευρήματα ή κλίμακες ενδιαφερόντων τα οποία αποσκοπούν στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου.

Τα ευρήματα αυτά αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα στα οποία το άτομο καλείται να πάρει θέση με τον τρόπο αυτό κάνει μια αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του. Τα ερωτήματα σταθμισμένα και έτσι το άτομο βαθμολογείται ανάλογα. Με τον τρόπο αυτό είμαστε σε θέση, όσο βέβαια αυτό είναι δυνατό με τις μεθόδους αυτές, να διαγνώσουμε, αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για την θέση για την οποία προορίζεται.

Δ. Τα "τέστ" προσωπικότητας: Οι κλίμακες ενδιαφερόντων που ανέφερα παραπάνω, μελετούν ένα κομμάτι μόνο της προσωπικότητας του υποψηφίου. Υπάρχουν πολλά "τέστ" τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα σαν σύνολο και τα οποία μπορούν να μάς δώσουν πολλές ενδείξεις για την μελλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου που εξετάζουμε. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας έχει μεγάλη ση-

μασία για την επιχ/ση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Πολλές είναι οι επιχ/σεις που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσληψεων, μ' όλο που είναι πέρα απο κάθε αμφιβολία πώς η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει κατα μεγάλο μέρος την δύναμη και την επιτυχία τους. Κι όμως μια προσεγμένη πολιτική αποτελεί τον οδηγό για δράση και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησως και επιλογης για σταθερότητα ενεργειών μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών κι ακόμα δίνει στον καθένα την δυνατότητα να ξέρει που βρίσκεται και τι μπορεί να **τεριμ**ένει.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΩΦΕΛΕΙΑ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους για να κάνουν μια δουλειά κι έτσι που η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά η τουλάχιστον να είναι ίση με την αμοιβή τους. Γι αυτό οι επιχειρησεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων που δεν ανταποκρίνονται σ αυτή την αξίωση. Όμως τα τελευταία χρόνια πριν απο την ύφεση, πολλές επιχειρησεις στις πιο αναπτυγμένες χώρες όλο και περισσότερο αισθάνονται την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν άνεργους, γιατί διαπίστωναν πως έτσι συντελούν στην ευημερία της περιοχής όπου βρίσκεται η επιχείρηση και στη λύση ενός πιεστικού προβληματος της κοινωνίας (συγκεντώσως πολλων ανέργων στα μεγάλα αστικά κέντρα) σε συνεργασία με τις κρατικές αρχές κι άλλους παράγοντες. Αλλά καθώς πολλοί απ αυτούς τους ανθρώπους δεν πετυχαίνουν τα κανονικά μέτρα παραγωγης παρά την εκπαίδευση και τον επαγγελματικό προσανατολισμό οι εργοδότες όχι σπάνια, μετα μερικές εβδομάδες η μηνες τερματίζουν την απασχόληση αυτών που δεν μπορούν ν ανταποκριθούν σε μια λογική παραγωγική συμβολή.

ΠΛΗΡΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΑΠΟ ΜΕΣΑ Η ΑΠ' ΕΞΩ

Πολλές επιχ/σεις αφήνουν στους υπαλλήλους τους να εννοηθεί πως η πολιτική προαγωγών θα είναι προαγωγές κατα το δυνατόν από μέσα. Και υπάρχουν δι-
άφορα πλεονεκτήματα στο σύστημα αυτό όπως :

α. Πηλοί είναι οι εργαζόμενοι που περιμένουν μια εξέλιξη σε θέσεις μεγαλύτερων αμοιβών και γοητρού που αν πετυχαίνεται συντελεί σ' ένα ανώτερο ηθικό.

β. Η διοίκηση μπορεί ακριβέστατα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων που είναι μέσα στη μονάδα, παρά εκείνων που θα έρθουν απ' έξω και θα αξιολογηθούν με μια συνέντευξη η κι άλλα μέσα στο γραφείο προσωπικού. Στοι ο κίνδυνος λάθους στην επιλογή και την τοποθέτηση είναι πολύ μικρότερος.

γ. Το πρόβλημα της στρατολόγησης κι επιλογής απλοποιείται γιατί υπάρχουν μόνο λίγες αρχικές εργασίες για τις οποίες οι απαιτήσεις σε μόρφωση, δεξιότητες και γνώσεις είναι μέτριες, παρά για τις ανώτερες θέσεις την πλήρωση των οποίων επιδιώκουμε.

Στην πολιτική όμως αυτή υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως :

α. η ανάγκη προγράμματος εκπαίδευσης των προαγμένων από μέσα στην οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις.

β. η ενδεχόμενη έλλειψη των απαιτούμενων προσόντων στους υποψηφίους

γ. η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα

δ. η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις στις ανώτερες θέσεις και η αναπαραγωγή σχεδόν πανομοιότυπων στελεχών και όλα μαζί οδηγούν στην διαίωηση παλαιών ιδεών κι εφαρμογών.

Γι αυτό η πλήρωση ενός μικρού ποσοστού ανώτερων θέσεων πρέπει οπωσδήποτε να γίνεται με προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας ακριβώς για να παρασχεθούν στον οργανισμό οι νέες ^{ιδέες} και μεθόδους.

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

1. Διάκριση φύλλου : Παρ' όλο που σήμερα στις αναπτυγμένες χώρες η θέση της εργαζόμενης γυναίκας είναι πολύ βελτιωμένη, εν τούτοις και εκεί κάποτε η γυναίκα αντιμετώπιζε για την απασχόληση της πολλά εμπόδια όπως : μικρότερες πληρωμές, είσοδο μόνο σε μερικά επαγγέλματα (δασκάλα, νοσοκόμου κλπ.) απόλυση αν παντρευόταν κλπ. Τώρα όμως αυτά ανήκουν στο παρελθόν και η γυναίκα μπορεί να εργάζεται σχεδόν σε κάθε κατηγορία επαγγέλματος όπως και ο άνδρας. Και ~~στη~~ χώρα μας έχουμε προχωρήσει αρκετά στα θέματα αυτά, αλλά πρέπει να γίνουν ακόμα πολλά.

2. Διάκριση ηλικίας : Σε πολλές κατηγορίες επαγγελμάτων από του ανειδίκευτου μέχρι και του ανώτατου διοικητικού στελέχους, υπάρχει σε πολλούς οργανι-

σμούς η τάση προσληψεως νέων ανθρώπων. Και η φιλοσοφία πίσω απ αυτη την πολιτικη είναι ότι οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα και εργάζονται και αποδίδουν με ταχύτερο ρυθμό, παρά οι μεγαλύτεροι στην ηλικία. Και επι πλέ- ον συμβαίνει ότι ο ρυθμός των απουσιών, των αποχωρησεων και των ατυχημά- των είναι χαμηλότερος στους με κάποια ηλικία εργαζόμενους παρά στους νέους. Ο φιλονεϊσμός αυτός κυρίως των Αμερικανικών επιχειρησεων άρχισε να απο- χωρεί τελευταία (οπως με την τοποθέτηση πριν μερικά χρόνια επι κεφαλής της GENERAL MOTORS ανθρώπου 62 ετών) και να λαμβάνεται υπ όψητο παράδειγμα της Ευρώπης, όπου επι κεφαλής των μεγάλων εταιριών βρίσκονται μάλιστα κ-ρί- ως δημιουργοί των επιχειρήσεων-ηλικίας κατά μέσον όρο άνω των 55 ετών, οι οποίοι κρίνονται τώρα και στην Αμερική σαν εγγύηση αποδοτικότητας. Οι "κά- ποιας ηλικίας" διευθυντές των επιχειρήσεων θεωρούνται ότι συγκεντρώνουν α- ναντικατάστατη εμπειρία, γνώση του κόσμου, των προσώπων και των πραγμάτων και πολύτιμες γνωριμίες (δελτίο ΣΕΒ 15.3.72).

Φυσικά απαιτήσεις σωματικής καταλληλότητας μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να αποτελούν την βάση νόμιμων περιορισμών ηλικίας.

ΠΗΓΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μια και θάχουμε αποφασισει για το ποιες είναι οι ανάγκες μας σε ανθρώπινο δυναμικό και που θα το βρούμε, η επόμενη ερώτηση είναι η εξής : Πώς μπορούμε να παροτρύνουμε υποψηφίους με προσόντα να προσέλθουν για α- πασχόληση ; Για να απαντήσουμε σε αυτή την ερώτηση οφείλουμε να δούμε πώς οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να πετύχουν απασχόληση δεδομένου ότι η διαδικασία της επιλογής περικλείει και την ενέργεια του "κοσκινίσματος" ή τον αποκλει- σμό εκείνων που δεν θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις σημαίνει ότι η επειχείρηση η υπηρεσία πρέπει να έχει μια προσφορά ανθρώπων περισσότε- ρων απ όσους χρειάζεται. Ένας απλός τρόπος κατατάξεως των πηγών αυτής της προ- μήθειας είναι να τις διαιρέσουμε σε δύο βασικές κατηγορίες που είναι :

α. Οι εσωτερικές πηγές

Αν δημιουργηθεί κάποιο κενό μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή ενός υπαλλήλου σ αυτή την θέση απο το υπάρχον προσωπικό. Φυσικά στην περίπτωση αυτή πρέπει οπωσδήποτε να ακολουθηθεί η διαδικασία επιλογής που ωστόσο σημαίνει ότι οι τώρα εργαζόμενοι έχουν την πρώτη προτίμηση για οποιαδήποτε καλύτερη θέ- ση πριν εξετασθούν άλλοι ερχόμενοι για πρώτη φορά στον οργανισμό ή στην επ/ση.

Στην περίπτωση αυτή γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων της αξιολογήσεως από τον Διευθυντή του προσωπικού και τα στελέχη για να επισημανθούν οι με προσόντα υποψήφιοι. Συχνά γίνονται νέες αξιολογήσεις, συγκαλείται μια σύσκεψη σε συνέχεια και λαμβάνεται απόφαση να ανατεθεί το έργο σε έναν από τους υποψήφιους που ερευνήθηκαν. Μ'όλο που έτσι είναι δυνατό να παραβλεφθούν δυναμικοί και με προσόντα υποψήφιοι - κάτι που αποτελεί μειονέκτημα - η διαδικασία αυτή είναι η πιο συνηθισμένη στις επιχειρήσεις που μερικές φορές συμπληρώνεται με την γραπτή ανακοίνωση των κενών σε όλα τα αρμόδια στελέχη που οφείλουν να ερευνήσουν το καθένα τους δικούς του υφισταμένους και να υποβάλει προτάσεις στο γραφείο προσωπικού το οποίο τότε συντονίζει το θέμα της επιλογής και τοποθέτησεως.

β. Οι εξωτερικές πηγές και μέθοδοι στρατολογήσεως

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές και σε τρόπους στρατολογήσεως που εξαρτώνται από την πολιτική της διοικήσεως το είδος των θέσεων που θέλουμε να συμπληρώσουμε την προφορά υποψηφίων την σχετική με την συζήτηση και την φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας, όπως είναι οι κρατικές υπηρεσίες απασχολήσεως, οι εργατικές ενώσεις κλπ.

- **Νυκτερινές τεχνικές και επαγγελματικές σχολές:** Οι μαθητές τους πρέπει να έχουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής άσκησης.
- **Κρατικοί οργανισμοί απασχολήσεως :** Ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχολήσεως με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας κι επι πλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων.
- **Ιδιωτικά γραφεία απασχολήσεως :** Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν αυτά τα γραφεία τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής που συνήθως πληρώνει ο εργαζόμενος (μετά την πρόσληψή του) αλλά μερικές φορές και ο εργοδότης, βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων εργασίας. Και στη χώρα μας λειτουργεί αυτή η κίνηση. Και είναι τα γραφεία αυτά εκείνα που ενεργούν μια προσεκτική συνέντευξη και γενικά ένα ξεκαθάρισμα των υποψηφίων για να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του εργοδότη αναφορικά με τις δυνατότητες και τα προσόντα τους. Η δραστηριότητα των γραφείων αυτών περιορίζεται σε υπαλλήλους και στελέχη καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει ρυθμός αποχωρήσεων.
- **Εργατικές και επαγγελματικές ενώσεις :** Σε αυτές καταφεύγουν οι μικρές συνήθως επιχ/σεις και για ορισμένα επαγγέλματα όπως τα ναυτικά και εκείνα

των κατασκευών.

— Αιτήσεις απ ευθείας στην επιχείρηση : Είναι η πιο συνηθισμένη πηγή προσλήψεων για έργα κυρίως χειρωνακτικά, πωλήσεων κλπ. Διευκολύνεται η προσέλευση με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων (προγράμματα επικαίρων, περιοδικά επιχειρήσεως κλπ).

— Στρατολόγηση δια μέσου των ήδη εργαζομένων : Μερικές επιχ/σεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους, ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα, οι δε υπάλληλοι μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς που ενδεχομένως επιζητούν δουλειά. Η μέθοδος αυτή έχει αποδειχθεί πολύ αποδοτική όταν ιδίως λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις. Για τον ίδιο σκοπό γίνονται και ανακοινώσεις στον πίνακα των ανακοινώσεων και προπαρασκευάζονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες για διανομή στους υπαλλήλους.

Ακόμα και σε συσκέψεις εποπτών με τους υφισταμένους τους γίνονται σχετικές συζητήσεις. Και βασικά συνιστώνται στην περίπτωση αυτή άνθρωποι με προσόντα, κάτι δηλαδή το οποίο πρέπει να αναγνωρίζεται στον υπάλληλο που έκανε την υπόδειξη, όπως και πρέπει στον ίδιο να εξηγείται, γιατί κάποιος άλλος δεν προσελήφθει.

— Προκλήξεις : Γίνονται συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καταληφθούν ύστερα από διαγωνισμό και χρησιμοποιούνται από δημόσιες υπηρεσίες, ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα.

— Διαφήμιση : Η μέθοδος της διαφήμισης σε εφημερίδες και επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι πολύ αποτελεσματική. Συνιστάται όμως να δηλώνεται και η ταυτότητα της επιχ/σεως ή του οργανισμού και όχι μόνο κάποια ταχυδρομική θυρίδα, όπως συνειθίζεται γιατί τότε ο οργανισμός αποκτά άλλη σοβαρότητα και επι πλέον αποκλείεται η περίπτωση να υπάρξει σαν υποψήφιος κάποιος δυσάρεστημένος υπάλληλος της ίδιας επιχείρησης, όπως συμβαίνει μερικές φορές με τις χωρίς ταυτότητα διαφημίσεις ή και αντίθετα να μη υποβάλλουν υποψηφιότητα πολλοί δυσάρεστημένοι υπάλληλοι διαφόρων επιχ/σεων επειδή φοβούνται ότι είναι πιθανό η αίτησή τους να θάσει στην επιχ/ση που ήδη εργάζονται.

— Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου : Την προσφέρουν χώρες υπο ανάπτυξη με την μετανάστευση.

— Επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό : Κατά γενικό κανόνα οι επιχ/σεις σπάνια έχουν δυσκολίες για πρόσληψη υπαλλήλων για χειρωνακτικά έργα, για

υπαλληλικά, για πωλήσεις και παρόμοια έργα. Αλλά στην εποχή μας που διακρίνεται για γρήγορη τεχνολογική πρόοδο και για τον περίπλοκο πολιτισμό δημιουργείται συχνά ανάγκη για άτομα με υψηλή μόρφωση και ειδικευμένο ταλέντο όπως π.χ. νοσοκόμοι, γιατροί, καθηγητές, μηχανικοί, χημικοί, φυσικοί, μαθηματικοί και υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη.

Λύση σ αυτό το πρόβλημα πετυχαίνεται με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης με οικονομική υποστήριξη ατόμων για εκπαίδευση σε διάφορες σχολές, όπως και με μαθητεία.

Για τις επειγόμενες όμως επιχ/σεις και οργανισμούς που αντιμετωπίζουν έλλειψη τέτοιου προσωπικού άλλοι τρόποι για στρατολόγηση είναι οι ακόλουθοι :

α. Διαφήμιση σε εφημερίδες κύρους :

Με την εφημερίδα δίνονται ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες πρόδου, για την επιχείρηση και τα σχέδιά της και τα ωφελήματα που παρέχονται στον εργαζόμενο. Έμφαση δίνεται στην αξιοπρέπεια ακι τις επαγγελματικές απόψεις του έργου, όπως κι ότι το άτομο αμείβεται σ αυτό με την αναγνώριση που του δίνεται. Φυσικά οι υπερβολές πρέπει να αποφεύγονται για λόγους αναφερόμενους στην απογοήτευση, όταν είναι ανύπαρκτες οι διαφημιζόμενες συνθήκες. Η αγγελία πρέπει να είναι καλά μελετημένη για να αποκλεισθούν οι παρενέργειες (π.χ. προσέλκυση μεγάλου αριθμού ακατάλληλων που επιβαρύνει τις υπηρεσίες σε χρόνο, κόπο κλπ.)

β. Σεμινάρια για καθηγητές τεχνικών κυρίως σχολών :

Είναι πολύ συνισθένη μέθοδος στίς αναπτυγμένες χώρες. Οι σεμιναριακές αυτές συναντήσεις διαρκούν 1-2 ημέρες. Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχ/σεως και δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις της και τον τρόπο λειτουργίας (όλα με έξοδα της επιχ/σεως) και έτσι που να μπορούν σε συνέχεια να προβάλουν την δεδομένη αυτή επιχ/ση στους σπουδαστές τους σαν τόπο θαυμάσιο για εργασία. Αποτελεί δηλαδή η μέθοδος έμμεσο τρόπο στρατολόγησης.

γ. Συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων :

Λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο σε μεγάλες πόλεις κι αποτελούν του τόπου όπου κλείνονται πολλές δουλειές γιατί δίνεται η ευκαιρία σε εργοδότες και επιζητούντες απασχόληση να συζητήσουν τις σχετικές ευκαιρίες και απαιτήσεις.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μια επιχείρηση, οργανισμό ή υπηρεσία για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η Δημόσια εκπαίδευση γε-

νική για όλους αναφέρεται στην προπαρασκευή του ατόμου σαν πολίτη μάλλον παρά σαν εργαζομένου. Το μεγαλύτερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή σήμερα για εκπαίδευση δηλαδή για νέες γνώσεις και δεξιότητες αναγνωρίζεται περισσότερο και περισσότερο γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

Εκπαίδευση σύμφωνα με τα πάρα πάνω σημαίνει : αύξηση γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ανάπτυξη (DEVELOPMENT) εξ άλλου σημαίνει παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία κι έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν επιλεγεί για Διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα.

Περιττό να τονισθεί πως μια προσεκτική πολιτική πρέπει να αποβλέπει στην δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων και για τα δύο (εκπαίδευση και ανάπτυξη) και για όλους τους εργαζόμενους με σκοπό την μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία και την μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές της.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχ/σεως ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσουν την δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό. Αφ ενός για καλλίτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και αφ ετέρου για προαγωγή, για μετακίνηση σε άλλα ανώτερα αξιώματα ή και μετάθεση σε άλλη δουλειά.

Η εκπαίδευση συντελεί και στο σπουδαίο ότι υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η Διοίκηση έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους επενδύει σ' αυτή την εκπαίδευση, παρέχει ένα επί πλέον αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιόλογα και αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σε αλλαγές τεχνολογικές και αλλαγές τεχνικών μεθόδων, οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων εξ αιτίας του φόβου τους ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις

νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους, όπως δημιουργούνται. Γι αυτό στις προηγμένες χώρες ξεδουδούνται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχ/σεις κι υπηρεσίες οι οποίες έρχονται έτσι τρίτες κατά σειρά σαν παράγοντες εκπαιδευτικοί μετά την Δημόσια και την στρατιωτική εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση συμπληρώνει την επιλογή, έτσι ώστε, όταν επιλεγουν καλά καταρτισμένοι υποψήφιοι, τότε η ανάγκη για εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό θα είναι λίγη, ενώ για όσους έχουν ελλιπή κατάρτιση θα χρειασθεί περισσότερη εκπαίδευση για να συμπληρωθεί το χάσμα.

Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Από την ^{μια} μεριά η εκπαίδευση μπορεί να είναι υπόθεση λίγων ωρών εισαγωγής από τον επόπτη που δίνει στο νέο υπάλληλο μια περίληψη της πολιτικής της επιχείρησης, γνωστοποιεί την θέση των ερμαριών για τα πράγματα του και εξηγεί σύντομα τους κανονισμούς της εργασίας.

Από την άλλη μεριά η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει κανονικά μαθήματα με σκοπό την ανάπτυξη καταρτισμένων ειδικών για μιά περίοδο ετών. Ανάμεσα στα δύο αυτά είδη προγραμμάτων εκπαίδευσως υπάρχουν πολλά άλλα προγράμματα που γίνονται με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των διαφόρων οργανισμών όπως π.χ. σύντομα μαθήματα ασφάλειας, τεχνικής πωλήσεων, επιδιορθώσεως αυτοκινήτων κλπ. Αποτελεί παρανόηση τονα σκέπτεται κανείς την εκπαίδευση μόνο σά να γίνεται με βάση επίσημα προγράμματα. Σχεδόν το κάθε τί που συμβαίνει σε ένα υπάλληλο μετά την ανάληψη της εργασίας του σε μιά επιχ/ση αποτελεί μια εκπαιδευτική εμπειρία, δηλαδή ο εργαζόμενος μαθαίνει σε μια νέα κατάσταση τί περιμένουν απ αυτόν από τις εμπειρίες που αποκτά. Κι αυτά τα στοιχεία της συμπεριφοράς του τα οποία αμείβονται κι έτσι δίνουν ικανοποίηση, τείνουν να επαναλαμβάνονται ενώ εκείνα που τιμωρούνται τείνουν να εγκαταλείπονται.

Τί είναι εκπαίδευση :

Εκπαίδευση συνεπώς είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσως είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, που στις επιχ/σεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων που σε συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι :

1. Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης. Πετυχαίνεται με την διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδασκόντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
2. Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο. Δηλαδή όχι μόνο στους νέους αλλά και στους πεπειραμένους, η εκπαίδευση έχει τη θέση της με αποτέλεσμα την βελτίωση της αποδόσεώς τους.
3. Η διαμόρφωση στάσεων για υποστήριξη των ενεργειών της επιχ/σης για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει τούτο με ειδικά προγράμματα (όπως π.χ. το μάθημα : οικονομία και επιχειρησιακά συστήματα) ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
4. Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως : εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχ/σεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊστάμενου - υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλειψών μεθόδων εργασίας.
5. Η πληρωση αναγκών σε προσωπικό.
Σε πολλές επιχ/σεις σήμερα, υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσεως ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσως μέσα στην επιχείρηση.
6. Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζόμενους.

Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και την δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επί πλέον ενισχύουν την σιγουριά στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μία από τις ευθύνες του Διευθυντή προσωπικού, όπου υπάρχει τέτοια θέση (συνήθως σε επιχ/σεις με μεγάλο σχετικά αριθμό εργαζομένων) είναι ο προγραμματισμός και ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί

να υπάρχει ιδιαίτερη ξεχωριστή υπηρεσία εκπαίδευσως μέσα στην υπηρεσία Διοίκησης προσωπικού ή βιομηχανικών σχέσεων. Στις μικρές ες' άλλου επιχειρήσεις το έργο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την ώρα της εργασίας και είναι ευθύνη του κάθε επόπτη.

Ο τομέας εκπαίδευσης μιάς επιχ/σης η υπηρεσίας θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία που ασχολείται με την σύνταξη προγραμμάτων με σχετικές με την εκπαίδευση συμβουλές και με τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σε όλο τον οργανισμό.

Οι εργαζόμενοι στο τμήμα εκπαίδευσης συνήθως ασχολούνται με τα εξής :

1. Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
2. Προγραμματισμό, στόχους και ανάθεση ευθυνών.
3. Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη.
4. Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
5. Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων.
6. Διεύθυνση και συντονισμό μαθημάτων μαθητείας μέσα στο έργο (δηλαδή κατά την ώρα εργασίας).
7. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων, γιατί αλλιώς είναι δυνατό, κυριολεκτικά να ξοδεύει πολλά χρήματα μια επιχείρηση, χωρίς αποτέλεσμα. Και γίνεται αυτό μερικές φορές όταν δηλαδή κάποιος από την Διοίκηση αποφασίζει την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης γιατί κι άλλες επιχ/σεις κάνουν κάτι τέτοιο. Μπορεί μάλιστα γι αυτό τον σκοπό να επεκτείνει τα έξοδά του και γιά την αγορά ειδικών μηχανημάτων διδασκαλίας ή οπτικοακουστικών μέσων. Φυσικά θα πρέπει να τονισθεί πως η εκπαίδευση δεν είναι πανάκεια. π.χ. μια χαμηλή απόδοση μπορεί να διορθωθεί με μιά καλύτερη εκπαίδευση σε δεξιότητες. Όμως μπορεί το πρόβλημα να μην οφείλεται σε ελλιπή εκπαίδευση, αλλά σε ακατάλληλο υλικό και εξοπλισμό ή και σε ελλιπή σχεδιασμό.

Ίσως ακόμη να φταίει και το χαμηλό επίπεδο αμοιβών που δεν προσελκύει ικανούς υπαλλήλους. Μερικοί τρόποι για την διαπίστωση των αναγκών σε εκπαίδευση είναι οι ακόλουθοι :

1. Ανακαλύψτε προβλήματα οργανωτικά και παραγωγής.
Χαμηλή παραγωγικότητα.
Υψηλό κόστος.

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

2. Αναλύστε τους ανθρώπους και τα έργα - θέσεις

Ανάλυση έργου.

Αξιολόγηση υπαλλήλου.

δοκιμασίες (TESTING)

3. Ζητήστε τις γνώμες των υπαλλήλων και των στελεχών.

Συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια για την συγκέντρωση απόψεων που αναφέρονται σε απαραίτητα και επιθυμητά προγράμματα εκπαίδευσης.

4. Προβλέψτε επικείμενα και μελλοντικά προβλήματα.

Επέκταση της επιχείρησης.

Νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες.

Νέα σχέδια

Νέα εργοστάσια.

Νέα τεχνολογία.

Οργανωτικές αλλαγές.

Έρευνα εργατικού δυναμικού - συγκρίνετε παρούσες πηγές εργατικού δυναμικού με προβλεπόμενες ανάγκες.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΚΕΤΟΣ

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ

1. Τί δείχνει το οργανόγραμμα

" Οργανόγραμμα (ORGANIGRAMME, ORGANOGRAM) ή χάρτης οργανώσεως (ORGANIZATION CHART) είναι η σχηματική απεικόνιση της οργανικής διαρθρώσεως της επιχείρησης [Σαρρή, 1959, 6.209]. Απεικονίσεις γραφικά ή οργανογράμματα ονομάζονται αι απλά επι φύλλου χάρτου απεικονίσεις σχέσεων δια σχημάτων η συμβόλων η εικόνων και επιριορισμένης χρήσεως ερμηνευτικού γραπτού λόγου, επί τω τέλει παροχής σαφούς και αμέσου, οπτικώς απλουστευμένης εικόνας της οργανωτικής διαρθρώσεως και των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού [Μπανταλούκα, 1966]. Ο χάρτης οργανώσεως παρουσιάζει σε μορφή γραφικής απεικονίσεως τις κύριες λειτουργίες και τις γραμμές εξουσίας μιας οργανώσεως σε μια δεδομένη χρονική στιγμή " [ΣΙΣΚ, 1969, 6.375] "

" Το οργανόγραμμα αποτελεί την ανατομικήν εικόνα της επιχείρησης και δεικνύει την διάρθρωσιν ταύτης κατά τομείς, βαθμίδας και θέσεις. Σκοπός της καταρτίσεως του οργανογράμματος είναι αφ ενός μεν η παρουσίασις αναγλύφου της εικόνας της επιχείρησης μεθ όλων των διαιρέσεων ταύτης, αφ ετέρου δε η κριτική της περισταμένης οργανωτικής διαρθρώσεως προς διακρίβωσιν τυχόν ελαττωμάτων. Δια του οργανογράμματος, προέτι, έκαστος εργαζόμενος εν τη επιχείρησει γνωρίζει την ακριβήν θέσιν του, τους υπέρ αυτόν, τους υπ αυτόν και τους προς αυτόν κειμένους και δι αυτού διευκολύνεται ο αποκλεισμός της συγκρούσεως αρμοδιοτήτων και απλοποιείται ο έλεγχος επί των ευθυνών. [Χολέβα, 1967, 6.213] "

" Το οργανόγραμμα ή διάγραμμα οργανώσεως αποτελεί τύπον διαγράμματος το οποίον χρησιμοποιείται δια να απεικονίσει γραφικώς μονάδας ή θέσεις ενός Υπουργείου ή μιας Υπηρεσίας, ως και τας γραμμάς εξαρτήσεως και ευθύνης μεταξύ αυτών. [Αλμυρού, 1973] " Από την πρόχειρη αυτή συλλογή ορισμών προκύπτει το συμπέρασμα ότι μπορούμε να ορίσουμε το οργανόγραμμα ως μια γραφική απεικόνιση της ιεραρχικής δομής μιας σύνθετης κοινωνικής οργάνωσης με την οποία παριστάνονται τόσο τα διάφορα στοιχεία της ομάδας όσο και οι αντίστοιχες σχέσεις μεταξύ τους. Βέβαια ο όρος "οργανόγραμμα" μπορεί άνετα να χρησιμοποιηθεί για την οποιαδήποτε παράσταση των λειτουργιών ενός προγράμματος και της εσωτερικής σειράς αυτών των λειτουργιών, ιδιαίτερα στην ηλεκτρονική επεξεργασία πληροφοριών. [περί λογικών διαγραμμάτων βλ. Ζευγαρίδη, 1975 6.27]

Μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί για να παραστήσει άλλες σχέσεις όπως π.χ.

—σαν κοινωνιόγραμμα (SOCIOGRAM) που καταρτίζεται βάσει απαντήσεων του προ-

ωπικού σε ερωτήματα σχετικά με τους επιθυμητούς ή μη προϊόταμένους του ή συνεργάτες του.

—σαν μετροσκόπιο (METROSCOPE) που χρησιμοποιείται για την αναγωγή διαφόρων μονάδων μέτρησης αντικειμένων σε ενιαία μονάδα.

Τέλος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παραστήσει τα λεγόμενα δυναμικά οργανογράμματα (DYNAMIC ORGANIZATION CHARTS Η FLOW CHARTS) ή οργανογράμματα πορείας ή ροής διαδικασίας (FLOW PROCESS CHARTS) τα οποία παριστάνουν και περιγράφουν με λεπτομέρειες "το σύνολο των εκδηλουμένων ή εκδηλωθεισών ή προβλεπόμενων να εκδηλωθούν) σχέσεων των συντελεστών ως και των διαδοχικών σταδίων της παραγωγής "Δηλαδή μ αυτά απεικονίζεται η νοητή σειρά και αλληλουχία διεξαγωγής κάθε πράξης,στις διαδοχικές φάσεις των επί μέρους σταδίων της προοδευτικής πορείας της παραγωγής.Ταυτόχρονα δε προσδιορίζονται στα δυναμικά οργανογράμματα, ο τύπος εκτέλεσης κάθε ανατιθέμενου έργου,οι διανυόμενες μεταξύ των έργων αποστάσεις και μεταβολές κατευθύνσεων,ο χρόνος έναρξης και λήξης κάθε έργου,όπως επίσης και δεδομένα για ανάλυση.

Αναλύοντας και περιγράφοντας με τη βοήθεια του οργανογράμματος τη δομή μιάς επιχείρησης,αποκαλύπτουμε τους τους επικαλυπτόμενους τομείς,αποσαφηνίζουμε τις ασαφείς αρμοδιότητες και ενθαρρύνουμε την αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης.Αυτός είναι ο λόγος που τα οργανογράμματα θεωρήθηκαν "θεμέλιον και επιστέγασμα πάσης οργανωτικής προσπάθειας"[Μπανταλούκα,1966] και γύρω απ τη χρησιμότητά τους αναπτύχθηκε μια ολόκληρη θεωρία.Ανακεφαλαιώνοντας ο Μ.Σαρρής [1959, 6 210] τους λόγους για τους οποίους χρειάζονται οι χάρτες οργάνωσης, απαρίθμησε τους εξης δώδεκα:

α.Δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επι/σης-αν υπάρχουν- και μας καθοδηγούν να τα διορθώσουμε.Πριν συντάξουμε το οργανόγραμμα,μπορεί να υποπτευόμαστε ότι κάτι φταίει και να μην μπορούμε να το εντοπίσουμε,η να υποψιαζόμαστε το πρόβλημα και να το αποκαλύψουμε καθώς συντάσσουμε το οργανόγραμμα.

β.Παρουσιάζουν ανάγλυφη την εικόνα της επι/σης όπως π.χ.

- Τι επιδιώκει και πώς το επιδιώκει,
- Τι κλάδους έχει αναπτύξει,
- Που κατασκευάζει τα προϊόντα(εργοστάσια),
- Πως τα πρασκευάζει(υπηρεσίες επιστημονικής και τεχνικής παρακολούθησης),
- Πως και που τα διαθέτει (τιμήματα,κέντρα,υποκαταστήματα,πρακτορεία),
- Παοίείναι επικεφαλής των σπουδαιότερων υπηρεσιών και εργασιών,μέχρι ποιό σημείο εκτείνουν την αρμοδιότητά τους κ.λ.π.

γ.Βοηθούν τα στελέχη να μπορέσουν να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους και τις αρμοδιότητες των άλλων.

- δ. Επιτρέπουν την αποφυγή σύγχυσης για τη θέση κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση. Βλέποντας το οργανόγραμμα κανείς, δεν μπορεί να έχει αυταπάτες όσον αφορά τη θέση του, από άποψη αρμοδιοτήτων και ιεραρχίας.
- ε. Ξεασφαλίζουν μία αβίαστη συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών και υφισταμένων γιατί δεν δικαιολογούν σύγκρουση αρμοδιοτήτων, εφ' όσον οι γραμμές διοίκησης είναι ευδιάκριτες.
- στ. Λιγοστεύουν τις πιθανότητες να περιπλανηθούν οι οδηγίες, η αλληλογραφία κ.λ.π. διότι τα κανάλια διαβίβασως προς τα άνω και προς τα κάτω ορίζονται καθαρά.
- ζ. Βοηθούν τις υπηρεσίες, τα γραφεία, τα συνεργεία κ.λ.π. να αποφεύγουν τις ασκο-
πες επικαλύψεις και επαναλήψεις, γιατί καθένας γνωρίζει ότι για την εργασία που κάνει είναι αυτός μόνος υπεύθυνος.
- η. Δείχνουν στον καθένα, που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επι-
χείρηση, τι πρέπει να κάνει και από πού θα περάσει για να φτάσει εκεί που θέλει.
- θ. Βοηθούν να αξιολογείται η εργασία και η ικανότητα των ανωτέρων στελεχών, διότι οι χάρτες δείχνουν την έκταση του τομέα δράσεως τους και το ειδικό βάρος των καθηκόντων τους.~
- ι. Βοηθούν στην ορθή αξιολόγηση των διαφόρων θέσεων σε σχέση με τη διαχείρι-
ση των αμοιβών του προσωπικού.
- ια. Σε περιπτώσεις επεκτάσεως των εργασιών της επιχείρησης, παρέχουν ευκολίες οργάνωσης, με τρόπο που να αποφεύγεται κάθε εμπειρική τακτοποίηση προβλη-
μάτων που θα έδιναν ίσως δυσβάστακτο βάρος σε ορισμένες μόνο μονάδες της επιχείρησης.
- ιβ. Επιτρέπουν να γίνονται οι αλλαγές που επιβάλλονται, λόγω της προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες περιβάλλοντος, προς την ορθή κατεύθυνση. Πρέπει σ' αυτά να προσθέσω ότι το οργανόγραμμα αποτελεί μία βάση για την ανάπτυξη και διατύπωση των προδιαγραφών εργασίας και της συμμετοχής καθε-
νός στους στόχους της οργάνωσης. Για όλα αυτά η "χαρτογράφηση" των λει-
τουργιών μίας οργάνωσης παρουσιάζει δυσκολίες και οδηγεί σε ανακρίβειες για τους εξής λόγους [DUNCAN, 1960]:
- α. Δεν μπορούν, από τη φύση τους, να περιγράψουν σχηματικά οι ανθρώπινες σχέ-
σεις που υπόκεινται σε συνεχείς μεταβολές εξαιτίας μεταβολών του γενικού περιβάλλοντος, για το οποίο μιλήσαμε σε άλλη θέση με λεπτομέρειες.
- β. Δημιουργούνται προβλήματα σημαντικής κατανόησης, αφού οι λέξεις, τα σύμβολα
οι τίτλοι, οι γραμμές κ.λ.π. έχουν για καθέναν διαφορετική σημασία [Ζευγα-
ρίδη, 1976].
- γ. Η ίδια η οργάνωση εξελίσσεται, αναπτύσσεται και μεταβάλλεται συνέχεια.
- δ. Συνεχώς οι περιοχές ευθύνης, από τη φύση τους περιπλέκονται και επικαλύ-
πτονται.

II. Τί δεν δείχνει το οργανόγραμμα

Το πρώτο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ανθρώπων. Όπως σημειώσαμε προηγούμενα το οργανόγραμμα δείχνει τις σχέσεις Προισταμένων - υφισταμένων και τις αναμενόμενες διαδικασίες εξουσιοδότησης, αλλά δεν δίνει ενδείξεις για τις διαφορές στην εξουσία και στην επιρροή ανάμεσα σε δύο πρόσωπα που εμφανίζονται στον ίδιο χώρο του οργανογράμματος.

Έτσι π.χ. το οργανόγραμμα μπορεί να δείχνει ότι τόσο ο Διευθυντής παραγωγής όσο και διευθυντής προσωπικού αναφέρονται στο Γενικό Διευθυντή και αυτό να φαίνεται πως δείχνει ότι αμφότεροι, στις αντίστοιχες περιοχές τους έχουν ευθύνη και επιρροή μέσα στην οργάνωση. Στην πράξη όμως είναι δυνατόν ο Διευθυντής προσωπικού να έχει ελάχιστη επιρροή. Μπορεί ελάχιστες φορές να του συμβουλευόμαστε, όταν παίρνουν αποφάσεις να του δίνουν λίγη σημασία για τις καθημερινές εργασίες - πρωτοβουλίες και ακόμα μπορεί οι ευθύνες του να περιορίζονται σε γραφειακές εργασίες και στην γραφειοκρατία των σχέσεων προσωπικού. Αν πάμε ένα βήμα πέρα πέρα, μπορούμε ίσως να ανακαλύψουμε ότι υπάρχουν άνθρωποι στο δεύτερο επίπεδο Διοίκησης της διεύθυνσης παραγωγής που έχουν μεγαλύτερη επιρροή και εξουσία από όση ο Διευθυντής προσωπικού. Αυτά όμως τα φαινόμενα δεν γίνονται φανερά σε όποιον βλέπει το οργανόγραμμα.

Ας πάρουμε τώρα μία άλλη περίπτωση. Ας υποθέσουμε ότι η ίδια εταιρία αντιμετωπίζει οργανωμένο συνδικαλισμό των εργατών της και ότι η Διοίκηση αναγκάζεται να στραφεί στον Διευθυντή προσωπικού για να βοηθήσει στην κατάσταση και έτσι ξαφνικά ο ρόλος του αποκτά μεγαλύτερη σημασία.

Εάν οι συνδικαλιστές αντιμετωπισθούν και δεν καταφέρουν να οργανώσουν την εργατική δύναμη εναντίον της επιχείρησης η νέα θέση που απέκτησε ο Διευθυντής προσωπικού με το ρόλο που ανέλαβε, ίσως μονιμοποιηθεί εξ αιτίας της εκτίμησης με την οποία θα του περιβάλουν όλοι. Ακόμα όμως και αν οι συνδικαλιστές πετύχουν, ο ρόλος του Διευθυντή προσωπικού στα καθημερινά προβλήματα ίσως αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία από τις ανάγκες που θα δημιουργούνται για καθημερινή διαπραγμάτευση ή συνδιαλλαγή που θα έχουν οι προϊστάμενοι παραγωγής με το εργατικό σωματείο ύστερα από μια διαπραγμάτευση της (συλλογικής) σύμβασης από την ανάγκη να αντιμετωπισθούν απειλές για απεργίες κλπ.

Ένα δεύτερο πράγμα που δεν φαίνεται στο οργανόγραμμα είναι η πραγματική διάκριση της γραμμής από το επιτελείο. Η γραμμή και το επιτελείο συνδέονται με σχέσεις εξουσίας. Η εξουσία του επιτελείου μπορεί να κλιμακωθεί από μια απλή συμβουλευτική και απλή συμπάρταση μέχρι μια σχέση λειτουργική.

Καθώς λοιπόν το οργανόγραμμα δεν δείχνει τυπικά ποιόν τύπο εξουσίας έχει το επιτελείο στις διάφορες περιοχές, αυτός που βλέπει το οργανόγραμμα έχει μεσάνυχτα για το πώς λειτουργεί στην πραγματικότητα η οργάνωση.

Βασισμένοι βέβαια σε μια γενική γνώση των οργανώσεων μπορούμε απλώς να προφητέψουμε τί ισχύει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση, αλλά οι υποθέσεις μας δεν θα βγαίνουν πάντα αληθινές.

Το τρίτο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι όλες οι γραμμές επικοινωνίας. Φαίνονται βέβαια μερικά από τα μεγάλα κανάλια επαφών, αλλά αν η οργάνωση βασιζόταν μόνο στα κανάλια αυτά, τίποτε δεν θα γινόταν. Αποτελεί μια αυταπάδευκτη αλήθεια της οργάνωσης ότι καμία μονάδα και κανένα πρόσωπο δεν λειτουργούν μόνα τους ανεξάρτητα από όλα τα άλλα, αφού οργάνωση σημαίνει αρμονική άρθρωση διαφόρων οργάνων που έχουν έτσι συγκροτηθεί ώστε να επιτελούν έργο. Όλα τα "όργανα" (μονάδες οργανωτικές, άνθρωποι κλπ) συνδέονται μεταξύ τους σε ένα μεγάλο δίκτυο επικοινωνίας. Τα έργα της οργάνωσης (του φορέα) βασίζονται σε αυτό το δίκτυο και σε κάθε μονάδα η άτομο που έγιναν τμήματα αυτού του δικτύου. Είναι όμως πρακτικά αδύνατο να σχεδιάσει κανείς στο οργανόγραμμα όλο το δίκτυο επικοινωνιών.

Το τελευταίο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι η άτυπη οργάνωση δηλαδή όλες οι άτυπες σχέσεις τα κανάλια επικοινωνίας και επιρροής η τα κέντρα δύναμης που με τον καιρό αναπτύσσονται, καθώς τα πρόσωπα συναναστρέφονται το ένα το άλλο. Η άτυπη οργάνωση αποτελεί μια προέκταση της τυπικής και αναπτύσσεται για να διευκολύνει την επίτευξη των σκοπών και των έργων της οργάνωσης. Μερικοί λένε ότι η άτυπη οργάνωση επιτρέπει να γίνονται οι εργασίες της οργάνωσης παρά την τυπική δομή. Το Διοικητικό στέλεχος που γνωρίζει την άτυπη δομή της οργάνωσης του και γνωρίζει επίσης πως να την χρησιμοποιεί έχει ένα εξέχον πλεονέκτημα και ειδικότερα μπορεί πολλές φορές να παρακάμψει την γραφειοκρατική οδό και να πετύχει έτσι γρηγορότερα αποτελέσματα.

Η ΜΕΛΕΤΗ

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ
ΠΑΝΕΜΠΟΡΙΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ

1. ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΟΥΖ. Ι. ΚΑΝΙΣΤΡΑ	ποσοστό	35%
2. ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ Ι. ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ		50%
3. ΕΡΑΣΜΙΑ Ι. ΚΑΝΙΣΤΡΑ		15%

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

ΠΡΟΕΔΡΟΣ : ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΡΙΣΤ. ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ
ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ : ΑΝΔΡΕΑΣ ΧΡΙΣΤ. ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ
ΜΕΛΗ : ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ Ι. ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ (ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ)
ΕΡΑΣΜΙΑ Ι. ΚΑΝΙΣΤΡΑ ΟΥΖ. Κ. ΑΣΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΥ
ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΟΥΖ. Ι. ΚΑΝΙΣΤΡΑ
ΜΑΡΙΑ ΜΑΚΡΥΓΕΝΗ (ΟΥΖ. ΧΡΙΣΤ. ΚΑΝΙΣΤΡΑ)
ΕΠΥΡΟΣ ΧΡ. ΖΗΣΗΣ

ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ.
ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ Ι ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ

ΤΟΜΕΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

Ι.ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ Ο.Ε.
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ

ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ Ι.ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΑΝΥΨΩΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΗΤΑΡΙΩΝ
Α.Ρ.Δ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΟΡΥΚΤΕΛΑΙΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΑΝΤ/ΚΩΝ

ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
(συνεργεία κ.λ.π.)

ΕΠΙΒΑΘΩΝ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

(**ELITE** MOTORS & **DESIGN**)

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ :

1. Κατά πόσο είναι ευχαριστημένη η Διοίκηση της επιχείρησης από το προσωπικό;

Η Διοίκηση της " ΠΑΝΕΜΠΟΡΙΚΗΣ " ΑΕΒΕ είναι απόλυτα ευχαριστημένη από την απόδοση του προσωπικού της. Το προσωπικό της είναι ολιγομερές και ένα κύριο χαρακτηριστικό που διακρίνει την Διοίκηση είναι ότι ποτέ δεν έχει προβεί σε απολύσεις. Παρουσιάστηκε μία μόνο περίπτωση μέλους του προσωπικού το οποίο απεχώρησε οικιοθελώς.

2. Πόσοι και ποιοί από τους εργαζόμενους είναι κάτοχοι τίτλων σπουδών ;
Εκτός του κ. Ανδρέα Πουλίδα ο οποίος απασχολείται στο τμήμα πωλησεων αυτοκινήτων και είναι απόφοιτος της Ανωτάτης Βιομηχανικής Σχολής Θεσσαλονίκης οι υπόλοιποι εργαζόμενοι κατέχουν γυμνασιακή μόρφωση.

3. Ποιά η μέριμνα και η συμβολή της επιχείρησης (Διοίκησης) όσον αφορά του τομέα της επιμόρφωσης ;

Η " ΠΑΝΕΜΠΟΡΙΚΗ " μεριμνά για την επιμόρφωση των στελεχών της σε ιδιωτικούς φορείς όπως στην Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων και στην MORAX (ΑΕ ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΜΟΡΑΚΗΣ)

4. Κατά πόσο έχουν συμβάλει τα κατά τόπους πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα στην επιμόρφωση του προσωπικού ;

Η συμβολή τους εντοπίζεται σε μηδενική βάση. Δεν έχει υπάρξει καμία επαφή και όπως ανέφερε ο Δ/νων σύμβουλος κ. Χρ. Κάνιστρας ίσως υπάρχει κάποια κακοπιστία και προκατάληψη έναντι των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

" ΔΕΛΤΑ " Α.Ε.

ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΥΠΟΚ/ΤΟΣ

ΠΑΝ.ΛΑΜΠΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ

Φ.ΠΑΠΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΩΔΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Γ.ΓΟΥΔΕΒΕΝΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ

Α.ΦΙΛΙΠΠΑΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΚΤΙΚΩΝ

ΑΤΟΜΑ 2

ΖΟΥΛΑΣ ΓΕΩΡ.

ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ Ν.

ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΣΗΚΗΣ

ΑΤΟΜΑ 4

ΓΕΡΑΝΤΩΝΗΣ Σ.

ΜΙΡΑΚΑΤΣΕΛΟΣ Κ.

ΓΑΛΑΝΗΣ ΓΕΩΡ.

ΣΙΑΜΠΑΝΗΣ Φ.

ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ

ΑΤΟΜΑ 5

ΣΤΡΑΤΟΥΔΙΑΣ ΚΩΝ.

ΛΙΒΑΝΗΣ ΧΑΡ.

ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝ.

ΑΞΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣ;

ΚΑΡΒΕΛΑΣ

ΑΤΟΜΑ 3

ΣΠΑΝΟΥ ΒΑΣ.

ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΛΙΚ.

ΜΑΡΙΝΑΡΗ Σ.

ΑΤΟΜΑ 5

ΔΟΥΒΡΗΣ ΝΙΚ.

ΤΡΑΥΛΟΣ ΑΘΑΝ.

ΣΟΥΛΟΣ ΝΙΚ.

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡ.

ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΡΑΣ.

Κατά την επίσκεψή μου στο Υποκ/μα της "ΔΕΛΤΑ" στην Πάτρα, συνάντησα την προθυμία των υπευθύνων και ιδιαίτερα του Διευθυντή του Υποκ/τος κ.Λαμπρόπουλου. Μαντεύοντας ο κ.Λαμπρόπουλος την τάση μου για μια πρώτη ερώτηση, απάντησε θετικά όσον αφορά την ικανοποίηση της διοίκησης από το προσωπικό.

Το προσωπικό εδώ του Υποκ/τος στο σύνολό του αποτελείται από Πατρινούς.

Χαρακτηριστικά ο κ.Λαμπρόπουλος ανέφερε ότι ποτέ η Διοίκηση μέχρι τώρα δεν βρέθηκε στην δύσκολη θέση να απολύσει εργαζόμενο.

— "Είναι όλοι τους καλά παιδιά" σημείωσε.

Να επισημάνω εδώ, ότι η παραγωγικότητα του Υποκ/τος έχει αυξηθεί τον τελευταίο χρόνο μιας και αναγκαστικά καλύπτει τις ανάγκες όχι μόνο του Νομού μας, αλλά και την ευρύτερη περιοχή της Νοτιοδυτικής Ελλάδας.

Σε δεύτερη ερώτησή μου για το αν υπάρχει επιμόρφωση του προσωπικού από την εταιρεία, ο κ.Λαμπρόπουλος ανέφερε ότι εκεί που χρειάζεται να γίνει αυτό συμβαίνει. Τα Διοικητικά στελέχη του εδώ Υποκ/τος δυο φορές τον χρόνο μεταβαίνουν στην Αθήνα στα Κεντρικά του συγκροτήματος, όπου ενημερώνονται μέσα σεμιναρίων από τους MANAGER του Κεντρικού της Αθήνας.

Χαρακτηριστικά αναφέρω ότι η "ΔΕΛΤΑ" ΑΕ επιμορφώνει τα στελέχη της μέσα από τα ίδια της τα στελέχη.

— "κ.Λαμπρόπουλε κατ'απόσο συμβάλουν τα τοπικά εκπαιδευτικά ιδρύματα στην επιμόρφωση του προσωπικού σας;"

Σαν απάντηση διέκρινα μια πικρία στο προσωπό του.

— "Ποτέ μέχρι σήμερα στα 10 χρόνια ζωής του εδώ Υποκ/τος δεν έχει φανερωθεί κανένα ενδιαφέρον από τα τοπικά Τ.Ε.Ι. και Α.Ε.Ι.

Αρκετές φορές έχει δοθεί από τους υπεύθυνους μια λίστα με τα άτομα που επιθυμεί η Διοίκηση να επιμορφωθούν στον τομέα της μηχανογράφησης, όμως το τοπικό Α.Ε.Ι κοφεύει....."

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΓΩΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

A L G I D A

ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ "LEVER ΑΕ"

ΠΡΟΕΔΡΟΣ
Κ.ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΠΟΥΛΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ (TEAM PLAYER)
Κ.ΚΩΣΤΑΚΗΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
Κ.ΚΑΚΟΥΡΑΤΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
Ε.ΠΙΠΙΩΤ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
Κ.ΓΕΩΡΓΑΝΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΩΠΙΚΟΥ
Κ.ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

- ΕΠΟΠΤΕΣ: α) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ: Η επιστασία της διακίνησης ψυγείων-αποθήκης.
β) ΤΕΧΝΙΚΟΥ: Η επιστασία του μηχανολογικού τμήματος και του χημείου.
γ) ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ: Η επιστασία των τμημάτων παραγωγής.

Η επίσκεψή μου στην επιχείρηση της ALGIDA στην Βιομηχανική ζώνη της Πάτρας παρουσιάστηκε ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα.

Η βιομηχανία παγωτών ALGIDA είναι ένας από τους κλάδους της εταιρείας "LEWER" S.A. Στην λειτουργικότητά της σαν επιχείρηση, παρουσιάζεται ιδιαίτερα ευέλικτη και αυτό χαρακτηρίζεται από το ολιγάριθμο των απασχολουμένων.

Ένα άλλο αξιοσημείωτο γεγονός, είναι ότι δύο φορές τον χρόνο (σε ακαθόριστα χρονικά διαστήματα) ένα επιτελείο από Ολλανδούς Επιθεωρητές (του Κεντρικού της Ευρώπης) κυριολεκτικά "Ζετινάζουν" την βιομηχανία στον έλεγχο. Από τον Πρόεδρο του κ.Χαραλαμπόπουλο έως την οικονομική διαχείριση. Από τους τεχνικούς μέχρι τον τελευταίο οδηγό.

Φυσική συνέχεια ήταν η πρώτη ερώτηση που απηύθηνα στον κ.Γεωργόπουλο (Διευθυντή Προσωπικού) για το αν είναι ευχαριστημένη η Διοίκηση από το προσωπικό.

Δεν συνάντησα καμία τάση υπεκφυγής στην απάντησή του. Όχι μόνο παρουσιάζεται ευχαριστημένη η Διοίκηση της ALGIDA από το προσωπικό της αλλά και παρουσιάζεται σαν πρότυπο εταιρείας από την σκοπιά της Πανεπιστημιακής μόρφωσης των εργαζομένων.

---"Κύριε Γεωργόπουλε κατά πόσο η εταιρεία έχει προβλέψει και μεριμνήσει ωστά στον τομέα της επιμόρφωσης του προσωπικού; "

Ο κ.Γεωργόπουλος δήλωσε ότι η ευαισθητοποίηση της εταιρείας στο θέμα αυτό είναι ιδιαίτερη. Τα κατώτερα και μεσαία στελέχη εκπαιδεύονται από τους ανώτερους συναδέλφους τους (ιεραρχικά).

Τα ανώτερα Διοικητικά στελέχη παρακολουθούν διάφορα σεμινάρια στο εξωτερικό, όπου αποστέλλονται με καθ' όλα τα έξοδα της εταιρείας.

Επίσης κατά καιρούς διοργανώνονται και κάποια εσωτερικά σεμινάρια με διάφορα θέματα (π.χ. πληροφορική)

Αντιλαμβανόμενος ο κ.Γεωργόπουλος την επόμενη ερώτησή μου με θέμα την μόρφωση του προσωπικού συνδεόντάς το με την επιμόρφωση, τοποθετήθηκε ότι τα ανώτερα Διοικητικά στελέχη (αναφέρονται στο οργανόγραμμα) κατέχουν τίτλους Πανεπιστημιακούς.

Όπως επεξήγησε, αυτό άλλωστε είναι και η απαίτηση της εταιρείας.

Τόσο όμως η "LEWER" S.A. πόσο μάλλον και η ALGIDA δεν έχουν επιζητήσει την συνδρομή των τοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. όχι γιατί υπάρχει ίσως μια κακή προκατάληψη αλλά γιατί όπως εύστοχα σημείωσε ο Πρόεδρος κ.Χαραλαμπόπουλος "Σε μας στην ALGIDA λειτουργεί το κλειστό κύκλωμα της Ευρώπης..." υπονοώντας την αρτιότητα που παρέχει το Κεντρικό της Ευρώπης (Ολλανδία) και την καλυψη, όταν και όπου πρέπει στα Υποκαταστήματά του στις διάφορες χώρες.

Οι επισκέψεις μου στις επιχειρήσεις που προανέφερα, εμφανίζονται στο διάστημα μεταξύ Ιανουαρίου - Φεβρουαρίου 1991

Με αυτή την έρευνα και καταγραφή του Εργατικού Δυναμικού των Επιχειρήσεων του Νομού Αχαΐας αλλά και με την θεωρητική ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού των Επιχειρήσεων, των προβλημάτων τους των σχεδιασμών τους και με δεδομένο το μεγάλο ποσοστό των άνεργων κυρίως νέων ατόμων που κινούνται και ζούν στην Πάτρα και στην ευρύτερη περιοχή του Νομού, παραδίδω αυτή την μελέτη προς ενημέρωση.