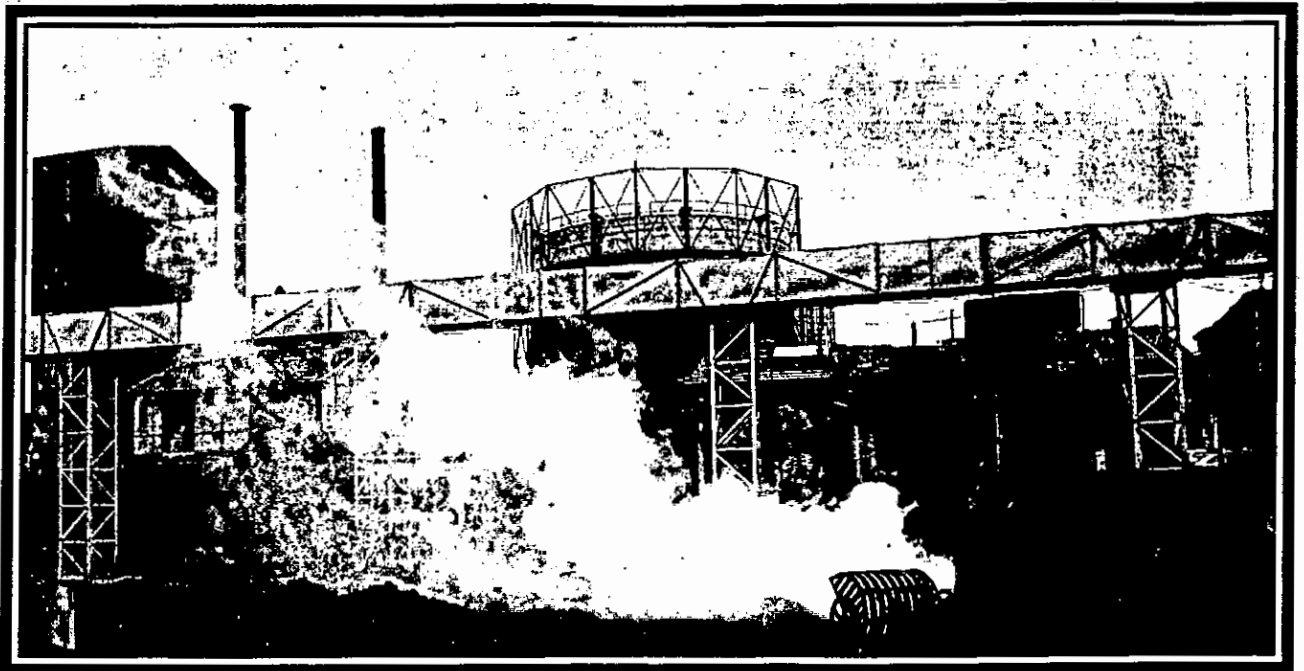


Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
ΘΕΜΑ: ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ-Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ
(ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 3 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ)



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΡΟΥΣΙΑΜΑΝΗ ΚΩΝ/ΝΑ
ΡΑΚΙΩΤΖΗ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΚΑΖΑΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΠΑΤΡΑ 1998

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 2790

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄

Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Πρόλογος	1
Ιστορική Αναδρομή	3
α) Βιομηχανία Βάμβακος	3
β) Μεταλλουργεία	4
γ) Αλευρόμυλοι	5
δ) Ελαιοτριβεία	6
ε) Σαπωναποιεία	6
στ) Βυρσοδεψία	7
ζ) Μηχανουργεία	7
η) Κεραμουργεία	8
θ) Οινοποιεία	9
ι) Μεταλλουργεία	9
Συγκεντρωποίηση-Επέκταση και Μεγέθη Μονάδων παραγωγής	14
Η Διαδικασία Επιχειρησιακής Επέκτασης-Μεγέθυνσης	17
Κλίμακες Βιομηχανικής Δραστηριότητας	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Μέγεθος Λειτουργίας των Μονάδων και Επίπεδο παραγωγικότητας	22
Διεθνής Συγκριτική Θέση της Ελληνικής Βιομηχανίας 1970	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄

ΣΤΕΛΕΧΗ

Εισαγωγή	30
Το Στέλεχος	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄

ΗΓΕΣΙΑ

Ηγεσία (Leadership)	
Έννοια και Περιεχόμενο	36
Προσόντα του Ηγέτη της Επιχείρησης	39
Επιχειρησιακοί Ηγέτες-Managers-Διοικητικά Στελέχη	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Γενικά	44
Οι ρόλοι στη πράξη των πιο σημαντικών ηγετών-Managers των επιχειρήσεων	46
α) Ο ρόλος του ανωτάτου Διοικητικού Στελέχους ή Γενικού Διευθυντή	46
β) Ο ρόλος του οικονομικού Διευθυντή ή Διευθυντή των οικονομικών υπηρεσιών (controller)	51
γ) Ο ρόλος του Διευθυντή Παραγωγής (Production Manager)	53
δ) Ο ρόλος του Διευθυντή Marketing (Marketing Manager)	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ΄

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Στελεχιακό Δυναμικό	57
Ιεραρχικές Βαθμίδες	59

α) Ιεραρχικές Βαθμίδες στο σύνολο των Βιομηχανικών επιχειρήσεων	59
β) Ιεραρχικές Βαθμίδες κατά βιομηχανικό κλάδο	63
γ) Ιεραρχικές Βαθμίδες κατά γεωγραφική περιοχή	65
Κατανομή των στελεχών κατά Ιεραρχική Βαθμίδα	67
Ο ρόλος των στελεχών σε κάθε Ιεραρχική Βαθμίδα των βιομηχανικών επιχειρήσεων	67
Χαρακτηριστικά του Στελεχιακού Δυναμικού	72
• Σύνθεση του στελεχιακού δυναμικού κατά φύλο	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ'

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Επίπεδο Εκπαίδευσης των Στελεχών	80
Εμπειρία των Στελεχών	87
Άλλα προσόντα των Στελεχών	90
Ειδικότητες των στελεχών	92
α) Ειδικότητες των Στελεχών στο σύνολο των βιομηχανικών επιχειρήσεων	93
β) Ειδικότητες των Στελεχών κατά Ιεραρχική Βαθμίδα	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η'

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Επάρκεια Στελέχωσης των Βιομηχανικών Επιχειρήσεων	99
Επάρκεια σε Στελέχη κατά Γεωγραφική Περιοχή	101
Έλλειψη σε Στελέχωση κατά ειδικότητα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις	102
α) Έλλειψη σε Στελέχη στο Σύνολο των Βιομηχανικών Επιχειρήσεων	102
β) Έλλειψη σε Στελέχη κατά ειδικότητα και κατά Ιεραρχική βαθμίδα	106
Λόγοι έλλειψης σε στελέχη κατά ιεραρχική βαθμίδα	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Θ'

ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Διαδικασία Εντοπισμού των Αναγκών Στελεχών	111
Ανεύρεση Στελεχών	113
Αξιολόγηση-Τελική πρόσληψη στελεχών	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι'

ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΧΩΡΟ **118**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Κ'

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Μελλοντική ζήτηση για προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών	127
Λόγοι που οδηγούν τις βιομηχανικές επιχειρήσεις σε επιμόρφωση των στελεχών τους	128
Εξελίξεις στον τομέα της επιμόρφωσης σε διεθνές επίπεδο	131
Παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος και το περιεχόμενο της επιμόρφωσης	132
Κατευθύνσεις πολιτικής	133

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Λ'

ΕΡΕΥΝΑ

• Μιχ. Η. Καλογεράκης	138
• ΑΒΕΞ	142
• Β.Γ. Σπηλιόπουλος Α.Β.Ε.Ε.	148
Συμπεράσματα	155
Προτάσεις	156

Βιβλιογραφία	159
---------------------	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Βιομηχανία είναι η εργασία, που αποβλέπει στην μεταποίηση της ύλης για την παραγωγή, χρήσιμων αγαθών. Βασίζεται κατά κύριο λόγο στην χρησιμοποίηση, μηχανών. Στην ιστορία του ανθρώπου η βιομηχανία είναι σχετικά πρόσφατη. Στην αρχαιότητα πουθενά δεν υπήρχε μορφή παραγωγικής εργασίας, που να μπορεί να ονομασθεί βιομηχανία. Η βιομηχανία άρχισε να αναφαίνεται ύστερα από τις μεγάλες εφευρέσεις που ακολούθησαν την εποχή της Αναγέννησης και κυρίως την εφεύρεση της ατμομηχανής και την ανάπτυξη των εμπορικών ανταλλαγών.

Η βιομηχανία καθώς και μετατρέπει την ύλη, πχ το σίδηρο, το ξύλο, τον χαλκό, το κάρβουνο, το μαλλί, το βαμβάκι κλπ σε αγαθά χρήσιμα. Τους δίνει δηλαδή μορφή και σχήμα και παράγει αντικείμενα, που χρειάζεται και που χρησιμοποιεί ο άνθρωπος, όσο ανεβαίνει το επίπεδο του πολιτισμού του. Αλλά ενώ η βιοτεχνία περιοριζόταν να παράγει κυρίως πολυτελή αντικείμενα σύμφωνα με την ατομική συνήθεια, επιθυμία του κάθε αγοραστή, η βιομηχανία εφαρμόζει τη μαζική παραγωγή. Με τη βοήθεια δηλαδή των μηχανών παράγει αντικείμενα σε μεγάλη ποσότητα και με χαμηλό κόστος, για να μπορούν να καταναλωθούν και να αγορασθούν από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών.

Σήμερα πολιτισμός και βιομηχανία συμβαδίζουν και δεν μπορεί να νοηθεί πολιτισμένο κράτος χωρίς να έχει αναπτυγμένη βιομηχανία.

Η πρώτη ελληνική βιομηχανία μετά την απελευθέρωση, δημιουργήθηκε από το 1850 περίπου στη Σύρο, κατόπιν στο Βόλο και ύστερα στην Αθήνα.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Οι πρώτες στατιστικές πληροφορίες που συναντάμε κατά την μελέτη της Ιστορίας της Ελληνικής Βιομηχανίας είναι αυτές που έχουν εκδοθεί από τον Αλέξανδρο Μανσόλα, τμηματάρχη της Δημόσιας Οικονομίας στο Υπουργείο Εσωτερικών.

Τα εργοστάσια τα ιδρυθέντα κατά τα τελευταία έτη και γενικώς την βιομηχανική κίνηση της Ελλάδος, μπορούμε να τα κατατάξουμε σε δέκα κατηγορίες.

α) ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΒΑΜΒΑΚΟΣ

Οπότε έχουμε πρώτων, βιομηχανία βάμβακος. Σε 18 αριθμίζονται τα ιδρυθέντα κλωστήρια από το έτος 1864 και μετά, οφειλόμενα αποκλειστικά εκ την ιδιωτική πρωτοβουλία και βρίσκονται σε επτά πόλεις. Όπως και στον παρακάτω πίνακα η διανομή ήταν η εξής:

Έδρα και αύξων αριθμός κλωστηρίων	Δαπάνη συστάσεων	Εργάτες		Αξία			Κιν. Δυν. σε ίππους		
		Αρρένων	Θηλέων	Πρώτες Ύλες	Παραχθ. Προϊόντα	Ύλη	Ατμ.	Υδευρ.	Αριθμός ατράκτων
Πειραιάς 6	3.065.000	212	438	2.160.000	3.273.000	176.000	295		23128
Σύρος 1	420.000	20	35	150.000	210.000	16.000	25		2608
Πάτρα 4	470.000	58	78	466.850	596.152	46.500	54	6	3924
Λειβαδιά 4	460.000	139		280.000	420.000			38	3400
Στυλίσ 1	500.000	10	33	140.000	225.000	40.000	30		1360
Χαλκίς 1	230.000	16	18	92.000	155.000	14.000	12		1000
Αίγιο 1	77.000	21	6	60.000	100.000			20	480
ΣΥΝΟΛΟ	5.222.000	476	608	3.348.850	4.979.152	292.500	416	64	35.900
		1.084							

Τα εργοστάσια της βαμβακουργίας παράγουν νήματα στριμμένα μέχρι τον αριθμό 16 και άκλωστα μέχρι τον αριθμό 24 του ελληνικού βάμβακα.

Με την αρίθμηση των νημάτων του βάμβακος δύο είναι τα επικρατέστερα συστήματα τα οποία εξακολουθούν να υπάρχουν και μέχρι σήμερα:

- 1) Το αγγλικό το οποίο είναι αναγνωρισμένο εις τα περισσότερα μέρη της Ευρώπης και της Βορείου Αμερικής και κατά τα οποία ο αριθμός του νήματος είναι ίσος ως προς τον αριθμό της τολύπης εξ 840 γιαρδών βάρους μιας αγγλικής λίρας και
- 2) Το γαλλικό το οποίο είναι εν χρήση στη Γαλλία και κατά το οποίον ο αριθμός είναι ίσος προς τον αριθμό των χιλιομέτρων των αποτελούντων $\frac{1}{2}$ χιλιόγραμμα.

β) ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΕΙΑ

Ανά την Ελλάδα συνεχίζει, ο Μανσόλας, να λειτουργούν 12 μεταλλουργεία εκ των οποίων είναι 1 στην Αθήνα, 1 στον Πειραιά, 5 στην Καλαμάτα και 5 στην Σπάρτη.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται που βρίσκονται τα μεταλλουργεία, η καταβληθείσα δαπάνη, η παραγωγή εκάστου και ο αριθμός των απασχολούμενων εργατών.

Έδρα του εργοστάσιου	Αριθμ. Μετ.	Δαπάνη προς σύσταση	Εργάτες		Αξία			Δυνάμει ως ίππων	Λεκάναι
			Αρρένων	Θηλεων	Πρώτες Ύλες	Παραχθ. προϊόντα	Ύλες		
Αθήνα	1	980.000	3	141	760.000	800.000	15.000	7	135
Πειραιάς	1	70.000	3	60	200.000	280.000	7.000	6	49
Καλαμάτα	5	490.000	19	445	915.000	1.320.000	55.000	43	232
Σπάρτη	5	225.000	25	173	526.000	623.000	18.000	28	107
ΣΥΝΟΛΟ	12	1.765.000	50	819	2.402.000	3.023.000	95.000	84	523

Η εργασία στα Μεταλλουργεία περιορίζεται μέσα σε ανάπτυξη του μεταξιού με απόδοσιν 5-6 χιλιόγραμμων ωμής

μετάξι ανά 100 χιλιόγραμμα ξηρών κουκουλιών. Το μεγαλύτερο μέρος του παραγόμενου μεταξίου εξάγεται εκτός ενός μικρού ποσοστού το οποίο μεταφέρεται σε μεταξωτά υφάσματα υπό μορφή οικιακής βιοτεχνίας.

γ) ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ

Με την χρησιμοποίηση του ατμού στην βιομηχανία μας οι αλευρόμυλοι επωφελήθηκαν περισσότερο των άλλων κλάδων.

Έδρα και αριθμοί αλευρόμυλων	Δαπάνη συστάσεως	Εργάτες	Αξία			μυλόπετρων	Κιν. Δυν. σε ίππους
			Πρώτων υλών	Παραχθ. προϊόντα	Ύλη		
Αθήνα 2	2.060.000	33	2.500.000	2.650.000	41.000	7	44
Πειραιάς 8	1.965.000	182	8.700.000	9.300.000	158.000	35	216
Πάτρα 2	610.000	105	2.522.809	2.700.900	37.000	8	40
Σύρος 4	2.240.000	201	3.500.000	4.000.000	75.000	17	94
Κέρκυρα 3	486.000	91	720.000	1.100.000	66.000	9	40
Ζάκυνθος 2	220.000	43	2.000.000	2.200.000	40.000	7	30
Μέγαρα 2	20.000	6	240.000	260.000	4.300	2	10
Ναύπλιο 1	110.000	12	400.000	500.000	30.000	3	10
Υδρα 1	95.000	18	400.000	475.000	25.000	2	13
Σπέτσες 1	100.000	6	24.000	30.000	4.000	2	10
Ιθάκη 1	18.000	3	120.000	125.000	6.000	1	6
Παρνασσός 2	175.000	18	400.000	450.000	7.500	6	42
Κόρινθος 1	35.000	6	144.000	160.000	7.000	2	8
Αίγιο 1	95.000	10	300.000	350.000	22.400	3	20
Καλαμάτα 1	250.000	31	800.000	950.000	36.000	5	15
Κεφαλλονιά 1	150.000	30	313.390	450.000	15.700	3	15
Θήρα 1	70.000	12	8.000	17.000	5.000	3	15

Η ενέργεια των ελληνικών ατμόμυλων δεν ανταποκρίνεται αποκλειστικά στις ανάγκες της εγχώριας κατανάλωσης όπως αυτή τροφοδοτείται και εκ των 3000 υδρόμυλων και 650 περίπου ανεμόμυλων καθόσον γίνεται και εξαγωγή ποσότητας αλεύρων.

Μαζί με τους αλευρόμυλους βρίσκονται σε συνεχή λειτουργία και εργοστάσια ζυμαρικών και αρτοποιεία που

βρίσκονται στην Αθήνα - Πειραιά - Κεφαλλονιά - Ζάκυνθο - Πάτρα - Κέρκυρα και Σύρο. Υπάρχουν όμως και αυτοτελή εργοστάσια ζυμαρικών στην Πάτρα - Ζάκυνθο - Αθήνα.

δ) ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ

Ατμοκίνητα ελαιοτριβεία σε ολόκληρο το Ελληνικό Κράτος υπάρχουν δέκα εγκατεστημένα σε 6 πόλεις ως εξής:

Έδρα και αριθμού Ελαιοτριβείου	Δαπάνη προς σύσταση	Εργάτες	Αξία			Δύναμη ίππων
			Πρώτες Ύλες	Παραχθ. προϊόντα	Ύλη	
Αθήνα 1	60.000	7	46.000	52.800		10
Μεσολόγγι 1	45.000	15	19.380	19.380	370	12
Ζάκυνθος 1	490.000	105	589.000	815.000	48.000	91
Κέρκυρα 1	250.000	27	65.000	150.000	2.500	9
Αίγιο 1		22	75.000	104.000		20
Παρνασσός 4	137.000	26	218.000	250.000	8.700	42
ΣΥΝΟΛΟ	982.000	202	1.012.380	1.391.180	59.570	184

Υπάρχει εξαγωγή ελαίου ανεξαρτήτως των διακυμάνσεων ως προς τα ποσά των εξαγωγών. Τείνει να καταλάβει την δεύτερη θέση στο εξαγωγικό εμπόριο της Ελλάδος. Η μεγαλύτερη εξαγωγή του ελαίου αξίας 4,000,000 δρχ. γίνεται στην Αγγλία κατά πρώτον λέγον και κατά δεύτερον στην Ρωσία αξίας άνω του 1,000,000 δρχ.

ε) ΣΑΠΩΝΟΠΟΙΕΙΑ

Σε πολλές πόλεις της Ελλάδος κατασκευάζονται σαπούνια κοινής χρήσεως, τα οποία υπάρχουν σε ειδικά καταστήματα. Τα περισσότερα των οποίων έχουν βιομηχανική σπουδαιότητα και αξία. Στην Κέρκυρα είναι τα σπουδαιότερα και υπάρχει και ένα στην Άμφισσα. Φυσικά υπάρχουν και σε άλλες πόλεις

σαπυνοποιεία τα οποία συντέλεσαν στην αύξηση της εξαγωγής του σαπουνιού, καθότι το 1864 εξήχθη σαπουνί 3,625 κανταριών, αξίας δραχμών 156,681, η εξαγωγή αυτού κατά τα τελευταία έτη ήταν τετραπλάσια.

στ) ΒΥΡΣΟΔΕΨΕΙΑ

Αναφερόμενοι στο βυρσοδεψεία ο Μανσόλας γράφει ότι επτά είναι στην Ελλάδα τα σπουδαιότερα βυρσοδεψικά εργοστάσια, 6 στη Σύρο και 1 στην Κέρκυρα.

Η Σύρος θεωρείται ότι κατέχει την μεγαλύτερα βιομηχανία ως προς τον κλάδο αυτό και τα παραγόμενα προϊόντα τις αξίες 21,000,000 είναι τα τελειότερα των Ευρωπαϊκών εργοστασίων.

Πρέπει να αναφέρουμε όμως ότι τα βυρσοδεψεία δεν εξυπηρετούν αποκλειστικά την εγχώρια παραγωγή με αποτέλεσμα ένα ικανό ποσό ακατέργαστων δερμάτων να εισάγεται.

ζ) ΜΗΧΑΝΟΥΡΓΕΙΑ

Σε 9 αναβιβάζει τα ατμοκίνητα μηχανουργεία ο Αλέξανδρος Μανσόλας υπολογίζονται και τα ιδρυθέντα υπό άλλων ατμοκίνητων εργοστασίων τα οποία περιορισμένος ασχολούνται καθεαυτό με μηχανουργικές εργασίες ή με επισκευές μερικώς και γενικώς των ιδίων αυτών μηχανημάτων. Το Μηχανουργείον Βασιλειάδου παρέχει σπουδαίαν υπηρεσίαν-γράφει ο Μανσόλας εις τον τόπο, και ιδίως στην γεωργία, με την κατασκευή Ευρωπαϊκών αρότρων και πάντα είδη εργαλείων και μηχανών χρήσιμων για την γεωργία. Τα

στοιχεία εκάστου μηχανουργείου φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Έδρα και αριθμοί εργοστασίων	Καταβληθείσα αξία προς σύσταση	Εργάτες	Αξία		Ύλης
			Πρώτων Υλών	Παραχθ. Προϊόντα	
Αθήνα 2	22.000	5	-	-	-
Πειραιάς 3	920.000	210	515.000	780.000	20.200
Σύρος 2	520.000	102	235.000	530.000	8.640
Πάτρα 1	95.000	20	11.652	1.308	8.500
Στυλίσ 1	-	5	-	-	-
ΣΥΝΟΛΟ	1.557.000	342	761.652	1.329.308	37.340

η) ΚΕΡΑΜΟΥΡΓΕΙΑ

Υπό την επωνυμία αυτήν τάσσει τα υαλουργεία και τα αγγειοπλαστεία ο Μανσόλας, γράφει: "Εις αρχαιότερων εποχή εν έτει 1835, εχορηγήθησαν εργολάβω της ευκολία προς σύστασιν υαλουργείου, εν έτει 1842, παρεχωρήθει ετέρω ατέλεια εισαγωγής των αναγκαίων εργαλείων και του ακατέργαστου υλικού προς σύστασιν υαλουργείου στον Πειραιά. Προσέτι δε δια νόμου της 16 Σεπτεμβρίου 1867 εδόθησαν ετέρας τα αναγκαία εργαλεία και μηχανάς, αξίας δραχμών 80,00 προς σύστασιν αγγειοπλαστικού καταστήματος. Αλλά τα μεν υαλουργεία μόλις συστάθηκε έπαυσε της εργασίες του και διελύθη, τα δε αγγειοπλαστεία περιορίστηκαν εις την παραγωγή έργων κατώτατη χρήσεως, χρήσιμα εις τας οικοδομάς και εις την κατωτέραν οικιακήν χρήσιν.

Η κατωτέρω στατιστική εμφανίζει την κατάστασιν των καταστημάτων κατά το έτος 1874.

Είδος - Έδρα και αριθμοί εργοστασίων	Καταβληθείσα αξία ώρα σύστασιν	Αξία			Εργάτες
		Πρώτων υλών	Παραχθέντων προϊόντων	Υλη	
Υαλουργεία Σύρο 2	562.000	120.000	400.000	53.000	197
Αγγειοπλαστεία Σύρο 1	50.000	25.000	40.000	13.000	32
Αγγειοπλαστεία Πειραιά 1	350.000				82
ΣΥΝΟΛΟ	962.000	145.000	440.000	66.000	311

θ) ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ

Οινοποιητικά εργοστάσια άξια λόγου είναι ελάχιστα, και αυτά συστάθηκαν προ πολλών χρόνων μετά συνεχούς αποτυχίας προηγούμενων τοιούτων. Η εξαγωγή των οίνων ήταν το έτος 1858 σε 1,867,000 σκάφες αξίας 831,749 δρχ. το 1864 υπελογίσθη εις οκάδας αξίας 5,085,127 αξίας 1,204,984 δρχ.

Η εξαγωγή οίνων πραγματοποιείται στην Τουρκία και Ρωσία και κατά δεύτερον λόγο στην Ιταλία. Ο κατωτέρω πίνακας μας δίνει πληροφορίες για τα διάφορα οινοποιεία.

Είδος - έδρα και αριθμός εργοστασίων	Δαπάνες συστάσεως	Εργάτες	Αξία			Δύναμη ίππους
			Πρώτων υλών	Παραχθέντων προϊόντων	Υλή	
Οινοποιεία Πάτρα 2	1.117.200	25				5
Οινοποιεία Κόρινθο 1	90.000	8	37.000	100.000		
Οινοποιεία Κεφαλλονιά	10.000	8	30.000	50.000	600	
Οινοποιεία Πειραιά 3	600.000	16	500.000	650.000	14.500	34
Οινοποιεία Πάτρα 2	65.000	6	25.000	36.000	2.800	
ΣΥΝΟΛΟ	1.882.200	63	592.000	836.000	17.900	39

ι) ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΕΙΑ

Η Ελληνική Μεταλλευτική Εταιρεία γράφει ο Μανσόλας επιδίωξε μετ' αξιέπαινου με πατριωτικό ζήλο, αλλά και μετ' ίσης επιπολαιότητας την πήξει του σιδήρου δια ελληνικών

γαιανθράκων, απέτυχειν εις το πείραμα αυτής, αφού εδαπάνησε, προς ανέργεσιν των αναγκαίων καταστημάτων, προμήθεια μηχανών και κατασκευήν σιδηρόδρομου, υπέρ τας 900,000 δρχ. Η αποτυχία αυτή έχει ως άμεσο αποτέλεσμα να καταβιβάση εις το 5ον της αξίας των μετοχών της εταιρείας. Αποτυχούσης προς την πήξει του σιδήρου απόπειρας, η εταιρεία περιόρισε τις εργασίες αυτής για την εξόρυξιν στην Κύμη γαιανθράκων και του σιδηρόλιθου στη Σέριφο.

Εκτός των εργοστασίων, τα οποία αναφέραμε είναι και τα εξής μη περιλαμβανόμενα εις της στατιστικής:

α) Υφαντήριο των αδελφών Τρίπου εν Πειραιά

Το εργοστάσιον τούτο απασχολεί 68 εργάτες εκ των οποίων 25 άνδρες - 34 γυναίκες και 9 παιδιά.

β) Εκκοκαστήριο ιδρυθέν στον Πειραιά με κοπτικήν μηχανή και ατμομηχανή 12 ίππων. Απασχολεί 8 εργάτες.

γ) Πυριτιδοποιείον

Σε όλο τα εργοστάσια τα οποία περιγράφουν απασχολούν συνολικά 7,342 εργάτες, εκ των οποίων 4,959 άνδρες, 1,230 γυναίκες, 629 παιδιά (αγόρια) και 524 κορίτσια

Ποσόν	Εργοστάσια	Άνδρες	Γυναίκες	Παιδιά		Σύνολο
				Άρρενα	Θήλεα	
18	Κλωστήρια	243	447	236	161	1085
12	Μεταλλουργεία	50	515	-	364	869
32	Αλευρόμυλοι	755	8	52	-	815
10	Ελαιοτριβεία	196	-	6	-	202
9	Μηχανουργεία	214	-	128	-	342
7	Βυρσοδεφεία	696	-	90	-	786
13	Εκκοκιστήρια	91	21	24	-	136
2	Υφαντήρια	45	184	9	-	238
2	Μεταλλουργικά	1904	-	-	-	1904
3	Μεταλλευτικά	318	-	-	-	318
1	Θεωρυχείον	70	-	-	-	72
2	Αγγειοπλαστεία	80	6	15	13	114
2	Υαλουργεία	108	34	29	26	197
4	Οινοποιεία	35	6	-	-	41
5	Πνευματοποιεία	18	-	4	-	22
3	Σαπυνοποιεία	11	2	1	-	14
1	Πυριτιδοποιείαν	21	-	7	-	28
10	Διάφορα	104	7	28	20	159
136		1959	1230	629	524	7312

Με την πάροδο του χρόνου επήρθαν ουσιαστικές μεταβολές στις μορφές οργάνωσης του βιομηχανικού τομέα. Οι κύριες μορφές της εξέλιξης αυτής ήταν βέβαια η δημιουργία νέων βιομηχανικών δραστηριοτήτων και μονάδων, η γρήγορη επέκταση των υφιστάμενων παραγωγικών μονάδων, καθώς και η αναδιοργάνωση τους με τη χρήση νέων τεχνολογιών.

Τα τρία πιο σημαντικά φαινόμενα που σχετίζονται με τους μετασχηματισμούς της βιομηχανικής οργάνωσης είναι:

1. Οι διαδικασίες συγκεντρωποίησης και επέκτασης.
2. Οι κλίμακες της βιομηχανικής δραστηριότητας και
3. η συγκεντρωτικότητα

Τα όρια αυτά στοιχεία βρίσκονται σε στενά αλληλοσυσχέτιση μεταξύ τους.

Οι έννοιες της βιομηχανίας συγκεντρωποίησης και επέκτασης είναι συμπληρωματικές μεταξύ τους και χρησιμοποιούνται για να υποδηλώσουν τα φαινόμενα αντίστοιχα. α) της εξόδου παραγωγικών μονάδων από μια βιομηχανική δραστηριότητα μέσα σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και συνεπώς την άσκηση της δραστηριότητας αυτής από ένα μικρότερο αριθμό μονάδων και αντίστροφα β) της εισόδου νέων παραγωγικών μονάδων σε βιομηχανικές δραστηριότητες, που συντελεί ώστε η δραστηριότητα αυτή να ασκείται από ένα μεγαλύτερο αριθμό μονάδων, σε σύγκριση με μια προγενέστερη φάση. Στον παρακάτω πίνακα δίνεται οι εισοδοί - έξοδοι των μονάδων παραγωγής στην βιομηχανία κλάδους μεταξύ 1969-1978.

Κλάδοι	Συνολικός Αριθμός εισόδων - εξόδων μονάδων στον κλάδο	Είσοδοι - Εξόδοι ως % συνολικού πληθυσμού κλάδων	Κατάταξη	
			Βάσει κριτηρίου 1	Βάσει κριτηρίου 2
Είδη Διατροφής	3.576	17,8	4	17
Ποτά	2.065	86,6	7	1
Καπνός	172	79,2	17	2
Υφαντικά Είδη	1.352	26,6	11	15
Ένδυση - υπόδηση	10.817	43,2	1	7
Ξύλου - Φελλού	3.156	25,8	5	16
Έπιπλα	798	7,6	14	18
Χάρτου	122	29,4	18	14
Εκδόσεις	678	26,6	15	15
Δέρματα	1.897	64,2	8	3
Ελαστικά - Πλαστικά	830	46,8	13	6
Χημικά	410	39,4	19	11
Παραγωγή Πετρελαίου	38	31,6	19	13
Μη μεταλλικά ορυκτά	2.116	40	6	10
Μεταλλουργικά	19	34,2	20	12
Προϊόντα Μετάλλου	6.703	47	3	5
Μηχανές - Συσκευές	1.616	41,6	10	8
Ηλεκτρικές Μηχανές	1.830	41,4	9	9
Μεταφορικά Μέσα	6.830	63	2	4
Λοιπές βιομηχανίες	1.116	29,4	12	14
ΣΥΝΟΛΟ	46.141	36,4		

Κλάδοι Καταναλωτικοί 22471 31 spraman Rank
 Λοιποί Κλάδοι 23670 43,6 Correlation Coefficient
 RS = 0,319

(1) Αθροισμα καθαρής μείωσης ή αύξησης που σημειώνεται στους υπόκλαδους τετραψήφιους ταξινόμηση για κάθε διψήφια βιομηχανική δραστηριότητα.

(2) Μέσος όρος ετών 1969 και 1978 Πηγή επεξεργασία στοιχείων απογραφής βιομηχανίας ΕΣΥΕ. Σε σχέση με το σύνολο του πληθυσμού των παραγωγικών μονάδων (μέσος όρος 1969 και 1978) η είσοδος-έξοδος αυτή αντιπροσωπεύει το 36,4%, φτάνει όμως το 80-87% στους κλάδους ποτών και καπνού, το 64% στο κλάδο δέρματος και κυμαίνεται μεταξύ 18-47% στους περισσότερους άλλους κλάδους.

Η διχοτόμηση των κλάδων σε κλάδους καταναλωτικών προϊόντων και λοιπούς (κεφαλαιουχικά, ενδιάμεσα) εκφράζει χαρακτηριστικά τις τάσεις που κυριάρχησαν στη διαμόρφωση της βιομηχανίας στην περίοδο αυτή.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΠΟΙΗΣΗ-ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Το φαινόμενο της ταυτόχρονης εισόδου και εξόδου από την αγορά μεγάλου αριθμού μονάδων σε κλάδους, όπως τα τρόφιμα, υφαντικά είδη, ενδύματα-υποδήματα, ξύλο, μη μεταλλικά ορυκτά, προϊόντα μετάλλου, δημιουργεί αρκετά ερωτηματικά. Αν οι μονάδες αυτές αντιπροσωπεύουν μικρά επιχειρησιακά μεγέθη, θα μπορούσε να γίνει η υπόθεση, ότι το ανταγωνιστικό κλίμα που οδηγεί πολλές από τις μονάδες των κλάδων αυτών έξω από την παραγωγική διαδικασία, συνοδεύεται από την μεγέθυνση αυτών που μένουν ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό τα εμπόδια για την είσοδο στην αγορά νέων μονάδων, που θα είχαν τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτών που βγήκαν.

Για τον έλεγχο των υποθέσεων αυτών διερευνήθηκε ο βαθμός κινητικότητας, που σημειώνεται μεταξύ των τάξεων μεγέθους παραγωγικής δραστηριότητας στους διάφορους κλάδους.

Γενικότερα τα ερωτήματα που τίθενται είναι:

α) Κατά πόσο οι βιομηχανικές δομές μετατοπίζονται προς κλίμακες παραγωγής μεγαλύτερου μεγέθους κάτω από συνθήκες εξόδου μονάδων από την αγορά ή αντίστροφα, αν η

είσοδος νέων μονάδων συνοδεύεται από υποχώρηση ή όχι στο μέσο μέγεθος των μονάδων του κλάδου.

β) Ποιες επιδράσεις ασκούν οι διάφοροι τύποι των παραπάνω σχέσεων στη συνολική απασχόληση του κλάδου.

γ) Σε ποιες τάξεις μεγέθους συγκεντρώνονται η είσοδος ή η έξοδος μονάδων από την αγορά.

δ) Αν υπάρχει διαφοροποίηση στις παραπάνω σχέσεις και επιδράσεις μεταξύ κλάδων καταναλωτών και κεφαλαιουχικών-ενδιάμεσων προϊόντων.

Για το σκοπό αυτό συσχετίζονται οι μεταβολές στην αγορά (είσοδοι-έξοδοι μονάδων) με τις μεταβολές στο μέσο μέγεθος των μονάδων για διάφορες τάξεις μεγέθους μεταξύ των ετών 1969 και 1978. Ως κριτήριο μεγέθους χρησιμοποιήθηκε η απασχόληση κατά μονάδα παραγωγής.

Για τα ερωτήματα που τέθηκαν παραπάνω μπορούμε να αναφέρουμε γενικά τα παρακάτω:

Τα αίτια της εξόδου σημαντικού αριθμού μονάδων από τους παραδοσιακούς καταναλωτικούς κλάδους της βιομηχανίας φαίνεται να βρίσκεται στη διαδικασία τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των κλάδων αυτών, σε συνδυασμό και με το γεγονός ότι στη δεκαετία του 1970 περιορίζεται το προστατευτικό τείχος, που ίσχυε για τις δραστηριότητες αυτές απέναντι στις εισαγωγές.

Το άνοιγμα της οικονομίας στις εισαγωγές αυτού του τύπου συντελείται στα πλαίσια της επιτάχυνσης τις

διαδικασίες μείωσης των δασμών και άλλων μέτρων προστατευτισμού, που προβλέπονται από την συμφωνία σύνθεσης με την Ε.Ο.Κ.

Η επιτάχυνση αυτή ή μάλλον η ουσιαστική μείωση αυτών των προστατευτικών ρυθμίσεων αρχίζει ακριβώς γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1970, καθώς τα προϊόντα των κλάδων αυτών είναι αυτά που κατ' εξοχήν παράγονται στη χώρα κατά τη σύναψη της συμφωνίας και για τα οποία η κλιμάκωση της μείωσης του συστήματος προστασίας τους από τον εξωτερικό ανταγωνισμό προβλεπόταν να αρχίσει να παίρνει πιο ουσιαστικό περιεχόμενο μετά το 1970. Οι κλάδοι αυτοί ήταν ταυτόχρονα εκείνοι στους οποίους συγκεντρώθηκε η επενδυτική δραστηριότητα στη δεκαετία του 1970, και στους οποίους στηρίχθηκε σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό η δυναμική της βιομηχανικής μεγέθυνσης στην δεκαετία του 1970. Σε συνάρτηση με αυτό είναι και το γεγονός ότι στην ίδια φάση σημειώνεται και έντονη εξαγωγική επέκταση των προϊόντων τους προς θετική κατεύθυνση: υφαντικά και ενδύματα-υποδήματα (κυρίως) προς τις χώρες της Ε.Ο.Κ. και γενικά τις βιομηχανικές χώρες, και τρόφιμα-ποτά προς τις αναπτυσσόμενες χώρες της μεσογειακής λεκάνης.

Με την άνοδο των απαιτήσεων της εγχώριας ζήτησης σε βασικά καταναλωτικά προϊόντα, στους κλάδους αυτούς σημειώνεται μετάβαση από βιοτεχνικού σε βιοτεχνικού τύπου μονάδες, με συνέπεια το φαινόμενο της συγκεντρωποίησης και της μεγέθυνσης των μονάδων παραγωγής.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ-ΜΕΓΕΘΥΝΣΗΣ

Συμπληρωματικά προς την ανάλυση της διαδικασίας επέκτασης συγκεντρωποίησης σε επίπεδο μονάδων παραγωγής φαίνεται σκόπιμο να εξεταστεί το αντίστοιχο φαινόμενο σε επίπεδο επιχειρήσεων.

Ίδρυση νέων μονάδων παραγωγής η εξαφάνιση παλαιών δε συνοδεύεται κατ' ανάγκη από ανάλογες εξελίξεις και σε επίπεδο επιχειρήσεων. Οι τελευταίες ελέγχουν συνήθως περισσότερες μονάδες και συνεπώς το κλείσιμο ή το άνοιγμα των τελευταίων μπορεί να συνδυάζεται με διαφορετικές εξελίξεις στο επίπεδο της επιχείρησης.

Για το λόγο αυτό εξετάστηκε κατά κλάδο, το αν και πόσες νέες επιχειρήσεις μπήκαν στην αγορά την περίοδο 1968-79 και τις αντιπροσωπεύουν από άποψη δυναμικού.

Ο αριθμός των βιομηχανικών επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν μετά το 1968 και λειτουργούσαν το 1979 ήταν 1689, σε ένα σύνολο ενεργών εταιρειών 3,002. Πάνω δηλαδή από τις μισές βιομηχανικές εταιρείες ιδρύθηκαν στην περίοδο 1968-79. Γύρω στις 600 από αυτές (35,3%) συγκεντρώθηκαν σε 3 κλάδους:

- Ειδών διατροφής 211
- Υφαντικών ειδών 215
- Ειδών ένδυσης - υπόδησης 171

Άλλο ένα σημαντικό τμήμα (644 ή 38,1%) συγκεντρώνονται στους κλάδους:

• Προϊόντα από μέταλλα	159
• Μη μεταλλικά ορυκτά	137
• Χημικά	129
• Είδη εφαρμογής ηλεκτρισμού	119
• Πλαστικά - Ελαστικά	100

Οι κλάδοι στους οποίους η είσοδος νέων επιχειρήσεων αντιπροσωπεύει ουσιαστικά σημαντικό τμήμα του συνόλου των μονάδων (πάνω από τα 2/3) είναι κατά σειρά:

Παραγωγή, πετρέλαιο, είδη εφαρμογής ηλεκτρισμού, μεταφορικά μέσα, λοιπές βιομηχανίες, ενδύματα - υποδήματα.

Αντίθετα στους κλάδους καπνού - ποτών, μεταλλουργίας, ξύλου - φελλού, σημειώνεται η χαμηλότερη σχετικά είσοδος νέων επιχειρηματικών μονάδων.

Οι επιχειρήσεις που μέσα στο χρονικό διάστημα 1968-79 έγιναν πολύ μεγάλες δεν ξεπερνούν τις 56, υπάρχουν κλάδοι όμως στους οποίους δεν ιδρύθηκε καμμία τέτοιου μεγέθους επιχείρηση. Αυτό σημαίνει, ότι στους μισούς βιομηχανικούς κλάδους δεν στάθηκε δυνατό να διεισδύσουν μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, φαινόμενο που μπορεί να οφείλεται, είτε στο ότι η επέκταση της δραστηριότητας στους κλάδους αυτούς στηρίζεται σε μικρές συγκριτικά μονάδες, είτε στο ότι λειτουργούν ισχυρά εμπόδια εισόδου στην αγορά από την πλευρά των υφιστάμενων μονάδων, είτε σε λόγους τεχνολογικής εξάρτησης.

ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Στο προηγούμενο τμήμα αναλύθηκαν οι σχέσεις που χαρακτηρίζουν τις μεταβολές στον αριθμό των μονάδων που λειτουργούν στην αγορά και των μεταβολών στο μέγεθος των μονάδων αυτών.

Το μέγεθος των μονάδων παραγωγής αποτελεί συνάρτηση του ύψους των χρησιμοποιούμενων παραγωγικών συντελεστών ή του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας κατά παραγωγική μονάδα. Ως πιο συνηθισμένα κριτήρια για την έκφραση του μεγέθους χρησιμοποιούνται συνεπώς η απασχόληση, τα κεφάλαια, οι πωλήσεις κατά παραγωγική μονάδα.

Το μέγεθος των μονάδων έχει μεγάλη σημασία, γιατί μπορεί να αποτελέσει κριτήριο για εντοπισμό διαφορών στην παραγωγικότητα κατά κλίμακα μεγέθους, την βιωσιμότητα και την ικανότητα ενός βιομηχανικού κλάδου να αντεπεξέλθει στις ανταγωνιστικές πιέσεις, τη μορφή οργάνωσης, τη παραγωγή της.

Μεταβολές στο μέγεθος των παραγωγικών μονάδων αποτελούν έκφραση μιας πολυσύνθετης διαδικασίας διορθωτικών μεταβολών, που συμπεριλαμβάνουν μεταβολές στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και στη μορφή οργάνωσης της παραγωγής (είσοδος νέων ή έξοδος μονάδων).

Στην ανάλυση του μεγέθους των βιομηχανικών δραστηριοτήτων θα ήταν σφάλμα να περιοριστεί κανείς σε κάποιο μέσο μέγεθος παραγωγικών μονάδων κατά κλάδους.

Ο ακριβέστερος τρόπος να μετρήσει κανείς το μέγεθος των βιομηχανικών μονάδων είναι να χρησιμοποιήσει σαν βάση την παραγωγική τους δυναμικότητα.

Επειδή τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία δεν μας επιτρέπουν κάτι τέτοιο, θα μπορούσαμε να μετρήσουμε το μέγεθος με τους παρακάτω δείκτες ανά βιομηχανικό κατάστημα:

α) τον αριθμό των απασχολούμενων

β) την εγκατεστημένη ισχύ

γ) το πάγιο κεφάλαιο και όλο το ύψος της προστιθέμενης αξίας παραγωγής. Σημειώνεται ότι το βιομηχανικό κατάστημα αναφέρεται στην έννοια της παραγωγικής μονάδας από τεχνική άποψη. Στους παρακάτω πίνακες δίνονται στοιχεία αναφορικά με την εξέλιξη των βασικών μεγεθών της ελληνικής βιομηχανίας για τα τελευταία 50 έτη.

Βασικά μεγέθη της Ελληνικής Βιομηχανίας					
Μεγέθη - Έτη	1930	1950	1963	1973	1978
1. Αριθμός καταστημάτων	65.811	92.750	122.332	121.357	128.988
2. Αριθμός Απασχολούμενων	195.106	296.169	471.564	604.043	671.257
3. Εγκατεστημένη ισχύς σε ίππους	230.636	436.375	1.157.147	3.769.988	4.519.918
4. Καθαρό πάγιο κεφάλαιο	-	16.754	47.133	100.350	138.230
5. Προστιθέμενη Αξία σε τιμές 1970	-	8.732	22.661	69.228	84.341

Πηγή: Για την απασχόληση, τα καταστήματα και την εγκατεστημένη ισχύ οι Απογραφές Βιομηχανικών Καταστημάτων των αντίστοιχων ετών της ΕΣΥΕ.

Μακροχρόνιες τάσεις στο μέσο μέγεθος των βιομηχανικών καταστημάτων					
Μεγέθη - Έτη	1930	1950	1963	1973	1978
1. Απασχολούμενοι ανά κατάστημα	2,96	3,2	3,8	5,1	5,2
2. Εγκατεστημένη ισχύ ανά κατάστ.	3,5	4,7	9,5	31	32
3. Πάγιο κεφάλαιο ανά κατάστημα	-	18,6	385,3	826,9	1072
4. Προστιθέμενη αξία ανά κατάστημα	-	94,1	185,2	570,4	654,1

Πηγή: Ο πίνακας 1

Συντελεστής μεταβολής στο μέσο μέγεθος των βιομηχανικών καταστημάτων					
Μεγέθη - Έτη	1930	1950	1963	1973	1978
1. Απασχολούμενοι ανά κατάστημα	93	1,00	1,2	1,6	1,7
2. Εγκατεστημένη ισχύ ανά κατάστ.	74	1,00	2	6,6	7
3. Πάγιο κεφάλαιο ανά κατάστημα	-	1,00	2,1	4,8	5,9
4. Προστιθέμενη αξία ανά κατάστημα	-	1,00	-	-	-

Πηγή: Ο πίνακας 1.

Τα μεγέθη των πινάκων 1,2 και 3 είναι ενδεικτικά των βελτιώσεων που σημειώθηκαν στον τομέα της μηχανοποίησης της παραγωγής στην ελληνική βιομηχανία της τελευταίας 20ετίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

ΜΕΓΕΘΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στο τμήμα αυτό θα διερευνήσουμε ποσοτικά την άποψη που επικρατεί ανάμεσα σε ειδικούς και μη, και το μικρό μέγεθος των μονάδων που αποτελεί την κυριότερη αιτία για τη χαμηλή παραγωγικότητα που εμφανίζει η ελληνική βιομηχανία.

Σαν μέτρο της παραγωγικότητας χρησιμοποιείται από τους διάφορους ερευνητές το ύψος της προστιθέμενης αξίας παραγωγής ανά απασχολούμενο. Για να μελετήσουμε τη σχέση που ενδεχομένως υπάρχει μεταξύ: της κλίμακας παραγωγής λειτουργίας των μονάδων και της παραγωγικότητας διαιρέσαμε το σύνολο των βιομηχανικών καταστημάτων, σε κάθε 2ψήφιο, ανάλογα με το ύψος της απασχόλησης, σε τέσσερις τάξεις μεγέθους. Στην πρώτη τάξη ανήκουν οι μονάδες που απασχολούν μέχρι 4 άτομα και θεωρούνται σαν πολύ μικρές. Οι μονάδες που απασχολούν από 5 μέχρι 29 άτομα αποτελούν δεύτερη τάξη μεγέθους και αποκαλούνται μικρές. Οι μονάδες που έχουν μέση ετήσια απασχόληση μεταξύ 30 και 99 άτομα χαρακτηρίζονται σαν μεσαίες, ενώ όσες απασχολούν από 100 άτομα και άνω θεωρούμε ότι αποτελούν τις μεγάλες μονάδες. Η ταξινόμηση αυτή είναι περισσότερο σύμφωνη με ανάλογες προσπάθειες που έχουν γίνει σε διεθνή επίπεδο και έχει κάποια σχέση με τη φύση της παραγωγικής λειτουργίας και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μονάδες στις διάφορες τάξεις μεγέθους.

Η εμπειρικό-στατιστική ανάλυση που ακολουθεί στηρίζεται σε αδημοσίευτα στοιχεία της ετήσιας βιομηχανικής έρευνας της ΕΣΥΕ του 1970. Αρχικά εκτιμήσαμε την προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο σε κάθε μία από τις παραπάνω τάξεις μεγέθους για τους 20 2ψήφιους κλάδους, καθώς και τις αποκλίσεις των επιμέρους τάξεων σε κάθε κλάδο από την κατηγορία των μεσαίων μονάδων. Τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων δίνονται στον παρακάτω πίνακα.

ΤΑΞΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ - ΣΧΕΤΙΚΗ ΘΕΣΗ (ΜΕΣΑΙΑ ΒΙΟΜ. =100)								
Κωδ. Κλάδοι	Πολύ μικρή βιομηχανία 0-4	Μικρή βιομηχανία 5-29	Μεσαία βιομηχανία 30-99	Μεγάλη βιομηχανία 100 +	Πολύ μικρή βιομηχανία 0-4	Μικρή βιομηχανία 5-29	Μεσαία βιομηχανία 30-99	Μεγάλη βιομηχανία 100 +
20	41.642	77.980	132.141	139.328	0,315	0,59	1,00	1,054
21	47.213	98.534	216.968	244.696	0,218	0,454	1,00	1,128
22	39.659	67.905	116.728	136.869	0,34	0,582	1,00	1,173
23	40.524	91.119	112.143	132.457	0,361	0,813	1,00	1,181
24	33.351	64.728	78.531	84.188	0,425	0,824	1,00	10,72
25	25.835	61.766	701.608	172.446	0,254	0,608	1,00	1,697
26	46.962	72.258	122.130	108.260	0,385	0,592	1,00	0,886
27	55.392	70.041	101.553	155.533	0,545	0,69	1,00	1,532
28	60.135	107.771	103.682	203.241	0,58	1,039	1,00	1,96
29	47.311	73.155	103.182	159.200	0,459	0,709	1,00	1,543
30	31.374	85.548	127.397	232.092	0,246	0,672	1,00	1,822
31	39.676	134.988	235.570	235.990	0,168	0,573	1,00	1,002
32	173.624	158.489	227.874	810.412	0,762	0,696	1,00	3,556
33	35.881	76.633	105.638	254.430	0,34	0,725	1,00	2,409
34	-	40.861	179.653	641.032	-	0,226	1,00	3,568
35	31.477	88.002	137.393	121.370	0,229	0,641	1,00	0,883
36	42.345	77.879	104.135	100.845	0,407	0,748	1,00	0,968
37	35.532	97.065	127.619	181.879	0,278	0,761	1,00	1,424
38	36.848	63.938	106.630	127.045	0,346	0,600	1,00	1,191
39	38.958	1.709	121.171	95.296	0,322	0,414	1,00	0,778
23	37.212	80.157	125.044	188.994	0,298	0,641	1,00	1,1511

Οι υπολογισμοί δείχνουν ότι οι μεγάλες μονάδες (100 άτομα και άνω) είναι περισσότερο αποδοτικές σε όλους τους κλάδους, εκτός από τον 26 (έπιπλα), τον 35 (προϊόντα μετάλλου) και τον 39 (λοιπές βιομηχανίες), όπου το μεσαίο μέγεθος (30-39 άτομα) φαίνεται να υπερτερεί από πλευράς αποδοτικότητας. Ακόμα, στον κλάδο 28 (εκτυπώσεις-εκδόσεις) το μικρό μέγεθος (5-29) εμφανίζεται αποδοτικότερα από το μέσο. Από τα δεδομένα αυτά συνεπάγεται ότι οι πολύ μικρές και οι μικρές μονάδες έχουν χαμηλότερη μέση

παραγωγικότητα σε σύγκριση με τις μονάδες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους.

Όμως η παραπάνω συγκριτική αξιολόγηση έχει περιορισμένη αξία, αφού ο δείκτης παραγωγικότητας της εργασίας που χρησιμοποιήθηκε σαν μέτρο δεν λαμβάνει υπόψη του τις έντονες διακυμάνσεις που υπάρχουν στο βαθμό κεφαλαιακής έντασης ανάμεσα σε μονάδες διαφορετικού μεγέθους. Είναι εμπειρικά διαπιστωμένα, ότι σε κάθε κλάδο οι μικρές μονάδες παρουσιάζουν, κατά κανόνα, υψηλότερο συντελεστή έντασης εργασίας σε σχέση με τις μεγάλες, ενώ αντίθετα οι μεγάλες μονάδες εμφανίζουν υψηλό δείκτη έντασης κεφαλαίου. Το γεγονός αυτό οπωσδήποτε έχει επηρεάσει την εικόνα που δείχνουν οι μικρές μονάδες σε σύγκριση με τις μεγάλες, στον τομέα της μέσης παραγωγικότητας της εργασίας.

Αυτά σημαίνουν ότι δεν είναι αναγκαστικά σωστό το συμπέρασμα, σύμφωνα με το οποίο οι μικρές μονάδες, σε όλους τους κλάδους, είναι λιγότερο αποδοτικές με την έννοια ότι χρησιμοποιούν μεγαλύτερες ποσότητες παραγωγικών πόρων για κάθε μονάδα προϊόντος. Αυτό που προσδιορίζει την αποδοτικότητα των βιομηχανικών μονάδων είναι οι συνολικές ποσότητες παραγωγικών συντελεστών. (δηλαδή εργασία και κεφάλαιο) που χρησιμοποιούν για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Ο δείκτης της παραγωγικότητας της εργασίας σαν μέτρο σύγκρισης θα είχε νόημα μόνο στην περίπτωση που η ένταση κεφαλαίου σε όλα τα μεγέθη των μονάδων ενός κλάδου ήταν η ίδια, πράγμα που δεν συμβαίνει στην πράξη.

Παραπάνω είδαμε πως η ελληνική βιομηχανία αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε σε διάφορους τομείς παραγωγικής δραστηριότητας.

Παρά την πρόοδο που συντελέστηκε η ελληνική βιομηχανία εξακολουθεί να παρουσιάζει σοβαρές διορθωτικές αδυναμίες. Οι κυριότερες από αυτές είναι α) χαμηλή παραγωγικότητα β) η υποτυπώδης ανάπτυξη των μηχανολογικών κλάδων, γ) η έλλειψη ορθολογικής κάθετης οργάνωσης της παραγωγής, δ) η μεγάλη εξάρτηση των κλάδων-κλειδιών από το εξωτερικό εμπόριο και το ξένο κεφάλαιο, ε) το χαμηλό ποσοστό της προστιθέμενης αξίας σε πολλούς κλάδους, στ) το μικρό μέγεθος των "μεγάλων" επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τον οικογενειακό τους χαρακτήρα, ζ) η ύπαρξη σε πολλούς κλάδους μονοπωλιακών συνθηκών η γενικότερων καταστάσεων που εμποδίζουν την απρόσκοπτη ανάπτυξη αποδοτικών βιομηχανικών μονάδων και η) η μη ορθολογική κεφαλαιακή διάρθρωση των επιχειρήσεων.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ 1970

Χώρες	Απασχόληση ανά κατάστημα	Ακκαθάριστη αξία παραγωγής ανά κατάστημα	Προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο	Σχέση προστιθέμενης αξίας προς Ακκαθάριστη αξία παραγωγής
Γερμανία 10 άτομα και άνω	356,3	477,1	197,8	146,2
Βέλγιο 5 άτομα και άνω	138,7	-	131,5	-
Ολλανδία: Σύνολο	-	-	232,2	86,8
Ιταλία 20 άτομα και άνω	-	-	126,0	110,3
Σουηδία 5 άτομα και άνω	334,3	642,2	229,5	121,1
Νορβηγία 5 άτομα και άνω	203,4	354,2	178,2	102,6
Αυστρία 20 άτομα και άνω	122,9	126,6	101,4	97,4
Ισπανία: σύνολο	407,1	452,5	92,0	84,2
Πορτογαλία 20 άτομα και άνω	134,5	78,2	108,5	184,6
Ιαπωνία: Σύνολο	426,2	872,6	206,4	100,0
Ελλάδα 5 άτομα και άνω	100,0	100,0	100,0	100,0
Ελλάδα 10 άτομα και άνω	100,0	100,0	100,0	100,0
Ελλάδα 20 άτομα και άνω	100,0	100,0	100,0	100,0
Ελλάδα: Σύνολο	100,0	100,0	100,0	100,0

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα η μέση παραγωγικότητα της ελληνικής βιομηχανίας υπολείπεται αισθητά από την αντίστοιχη παραγωγικότητα της Ευρωπαϊκής βιομηχανίας. Ειδικότερα οι χώρες της Ε.Ο.Κ. εμφανίζουν από 26% (Ιταλία) μέχρι και 132% (Ολλανδία) ανώτερη παραγωγικότητα στη βιομηχανία σε σύγκριση με την Ελλάδα. Από της 11 χώρες του πίνακα η ελληνική βιομηχανία, από άποψη παραγωγικότητας, συγκρίνεται μόνο με την Ισπανία και την Πορτογαλία.

Πρέπει να σημειωθεί ότι από το έτος 1970 στο οποίο αναφέρονται οι υπολογισμοί του πίνακα μέχρι σήμερα οπωσδήποτε η θέση της ελληνικής βιομηχανίας έχει βελτιωθεί δεδομένου ότι τη 10ετία 1970-1980 η παραγωγικότητα της αυξήθηκε με ετήσιο ρυθμό αισθητά ανώτερο από τον ρυθμό αύξησης της παραγωγικότητας της βιομηχανίας των χωρών του πίνακα.

Τα αίτια της παραπάνω υστέρησης πρέπει να αναζητηθούν: α) στον κατακερματισμό της παραγωγής σε πολλές μονάδες μικρού μεγέθους, β) στο χαμηλό επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, γ) στην έλλειψη ενδοκλαδικής εξειδίκευσης της παραγωγής και δ) στις εξωτερικές επιβαρύνσεις που υφίσταται η βιομηχανία ότι συνέπεια της χαμηλής παραγωγικότητας άλλων τομέων και κλάδων της οικονομίας όπως είναι η γεωργία και ο δημόσιος τομέας.

Σε μεγάλο βαθμό οι παραπάνω αδυναμίες είναι συνεφασμένες με τον μέχρι τώρα εσωστρεφή προσανατολισμό της ελληνικής βιομηχανίας η οποία προόριζε την παραγωγή

της για την κάλυψη των αναγκών μιας μικρής και ισχυρά προστατευόμενης αγοράς.

Άλλος σοβαρός λόγος είναι η ανικανότητα του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας και ειδικότερα της πανεπιστημιακής παιδείας να προσαρμοσθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις της βιομηχανικής ανάπτυξης.

Σοβαρή επίσης διαρθρωτική αδυναμία της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας αποτελεί και η υποτυπώδη ανάπτυξη των μηχανολογικών κλάδων. Κατά την τελευταία δετία παρατηρήθηκε μείωση τόσο της συμβολής των κλάδων αυτών στο συνολικό βιομηχανικό προϊόν όσο και στη σχέση προστιθέμενης αξίας προς την ακαθάριστη αξία παραγωγής.

Οι περισσότεροι από τους κλάδους αυτούς περιορίζονται στην παραγωγή απλών προϊόντων ή τη συναρμολόγηση μηχανημάτων που εισάγονται από το εξωτερικό σε πολύ προχωρημένο στάδιο επεξεργασίας. Το γεγονός αυτό εμποδίζει τη δημιουργία ολοκληρωμένης βιομηχανικής βάσης. Παράλληλα, έχει σοβαρές δυσμενείς επιπτώσεις στο εσωτερικό εμπορικό ισοζύγιο. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εισαγωγές κεφαλαιουχικών αγαθών αποτελούν το ένα τρίτο περίπου των συνολικών εισαγωγών της χώρας.

Τα σημαντικότερα αίτια της χαμηλής ανάπτυξης των μηχανολογικών κλάδων φαίνεται να είναι α) το μικρό μέγεθος της εσωτερικής αγοράς, β) οι μεγάλες απαιτήσεις των κλάδων αυτών σε προηγμένη τεχνολογία, γ) η δασμολογική πολιτική που ασκήθηκε μεταπολεμικά και δ) η ανικανότητα της πολιτείας να συνδέσει την ανάπτυξη των κλάδων αυτών με τις ανάγκες των ενόπλων δυνάμεων και των μεγάλων δημόσιων

επιχειρήσεων της χώρας σε μηχανολογικό εξοπλισμό, καθώς και με την εκμηχάνιση της γεωργίας.

Άλλη σοβαρή διαρθρωτική αδυναμία της ελληνικής βιομηχανίας είναι η παρατηρούμενη έλλειψη ορθολογικής κάθετης οργάνωσης και παραγωγής και η εξάρτηση των κλάδων-κλειδιών από το ξένο κεφάλαιο.

Μεγάλο μέρος των δυναμικών κλάδων ελέγχεται από το ξένο κεφάλαιο έχει σοβαρές οικονομικές αλλά και γενικότερες επιπτώσεις και επιδράσεις. Ο δυναμικότερος κλάδος της ελληνικής βιομηχανίας είναι ίσως ο κλάδος των μετάλλων. Τα κυριότερα προϊόντα του κλάδου είναι το αλουμίνιο το νικέλιο και ο χάλυβας. Σημαντικό μέρος της παραγωγής των προϊόντων αυτών εξάγεται στο εξωτερικό στην αρχική του μορφή.

Μια σοβαρή επίσης διαρθρωτική αδυναμία των περισσότερων μεταποιητικών κλάδων αποτελεί και το γεγονός ότι λειτουργούν σε επίπεδα παραγωγής κατώτερα του τεχνολογικά άριστου μεγέθους, ακόμη και εκεί που η μεγάλη επιχείρηση υπερέχει σαφώς σε σύγκριση με τη μικρή. Σημαντικότερο είναι το γεγονός ότι οι μεγάλες μονάδες δεν είναι αρκετά μεγάλες ώστε να επωφελούνται από την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας παραγωγής και γενικότερα των δυνατοτήτων που προσφέρει η σύγχρονη βιομηχανική τεχνολογία. Συνέπεια αυτού είναι να παράγουν με υψηλό μέσο κόστος. Τα αίτια της αδυναμίας αυτής πρέπει να αναζητηθούν: α) στο μικρό μέγεθος της αγοράς, β) στον οικογενειακό κατά κανόνα χαρακτήρα των επιχειρήσεων και γ) στην άσκηση μη ορθολογικής πολιτικής προστασίας της βιομηχανίας.

Τέλος, σε πολλές περιπτώσεις η ύπαρξη μονοπωλιακών καταστάσεων και οι ατέλειες του πιστωτικού συστήματος εμπόδισαν την ανάπτυξη αποδοτικότερων βιομηχανικών μονάδων. Κατά ένα μέρος τούτου είναι αποτέλεσμα του μικρού μεγέθους της εσωτερικής αγοράς. Η βασική όμως αιτία πρέπει να αναζητηθεί στη δασμολογική και πιστωτική πολιτική που ασκήθηκε κατά το παρελθόν, καθώς και στις πολλαπλές άστοχες παρεμβάσεις του κράτους στη διαδικασία ίδρυσης των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'

ΣΤΕΛΕΧΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες βελτιώσεις της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και της οικονομίας γενικότερα.

Ειδικά για την Ελληνική Οικονομία, η οποία αντιμετωπίζει άμεσα την πρόκληση της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς, όπου δρουν κράτη με ισχυρότερες εθνικές οικονομίες, η αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού της αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης.

Η ανάπτυξη των στελεχών και το βασικό μέσο επίτευξης της, δηλαδή η επιμόρφωσή τους, δεν είναι ανάγκη που δημιουργεί κάποια συγκεκριμένη συγκυρία, αλλά αποτελεί προϊόν θεμελιακών αλλαγών στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Η αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας στο χώρο της παραγωγής οδήγησε σε αύξηση των απαιτήσεων σε γνώσεις και σε δεξιότητες, τις οποίες πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος, προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές.

Ανάλογες εξελίξεις σημειώθηκαν και στους άλλους τομείς της βιομηχανικής επιχείρησης εκτός παραγωγικής διαδικασίας. Το άνοιγμα των αγορών, η αύξηση του ανταγωνισμού, η μετάβαση σε όλο και πιο σύνθετες μορφές

οργάνωσης της βιομηχανικής επιχείρησης, δημιούργησαν ανάλογες απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, που απασχολείται στους τομείς Διοίκησης, Πωλήσεων, Μάρκετινγκ, κλπ.

Ειδικά στον ελληνικό χώρο, η προσαρμογή αυτή γίνεται με αργούς ρυθμούς, με αποτέλεσμα η αγορά εργασίας να βρίσκεται σε ανισορροπία. Δηλαδή οι βιομηχανικές επιχειρήσεις δεν βρίσκουν τις ειδικότητες που χρειάζονται, ενώ από την άλλη ικανός αριθμός αποφοίτων ανωτάτων και ανωτέρων σχολών παραμένει άνεργος. Η κύρια αιτία του προβλήματος θα πρέπει να αναζητηθεί στη χαλαρή - σχεδόν ανύπαρκτη - σύνδεση του εκπαιδευτικού μας συστήματος με τις ανάγκες της παραγωγής. Και ενώ η αντιστοιχία αυτή έχει επισημανθεί από πολλούς φορείς, εξακολουθεί να παραμένει επί σειρά ετών καθολικό αίτημα, χωρίς να αναλαμβάνονται ουσιαστικές ενέργειες για το ξεπέραςμα της. Εκτός όμως από τη βασική αυτή αδυναμία του εκπαιδευτικού μας συστήματος, η παραγωγή γνώσεων, νέων μεθόδων και τεχνικών απαιτεί συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωση των στελεχών, που αντικειμενικά δεν μπορεί να καλυφθεί κατά τη διάρκεια της επίσημης εκπαίδευσης που παρέχεται από τα κρατικά ιδρύματα.

Επομένως, η διαρκής επιμόρφωση των στελεχών-μετά την ένταξή τους στο παραγωγικό σύστημα-αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την ποιοτική αναβάθμιση και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής βιομηχανικής επιχείρησης. Ο λόγος είναι απλός, η αναγκαιότητα της διαρκούς εκπαίδευσης των στελεχών πηγάζει από τις ανάγκες για συνεχή προσαρμογή στις ανακατατάξεις που κατακλύζουν πραγματικά

κάθε οργανισμό και βιομηχανική επιχείρηση και πιέζουν για άμεση ανταπόκριση.

Ο βαθμός ανταπόκρισης στις εξωτερικές αλλά και στις εσωτερικές πιέσεις, προερχόμενες από τις εξελισσόμενες ανάγκες του προσωπικού, θα προσδιορίσει όχι μόνο την ανταγωνιστικότητα των βιομηχανικών επιχειρήσεων αλλά και αυτή την επιβίωσή τους.

ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

Όταν αποτολμά να μιλήσει κανείς ή και να σχεδιάσει την επιχείρηση μπροστά στον ορίζοντα του 21^{ου} αιώνα-ή για να είμαστε ειλικρινείς, και για την επιχείρηση μπροστά στην "πρόκληση του αύριο", για να μην πούμε μπροστά στο σήμερα.....- αυτόματα η σκέψη πηγαίνει στο θέμα της στελέχωσής τους, στο θέμα της παισίωσης της λειτουργίας τους με το κατάλληλο ειδικευμένο δυναμικό. Στο σημείο ακριβώς αυτό είναι άλλωστε που η επιχείρηση που βλέπει η μάλλον έρχεται να συντονιστεί (;) με το υπό δημιουργία στελεχιακό δυναμικό της οικονομίας, δηλαδή νέους που ετοιμάζονται να μπουν - ή που κάνουν τα πρώτα βήματα τους- στην αγορά εργασίας.

Η επιχείρηση είναι ο κατ' εξοχήν χώρος στον οποίο πρέπει να δοκιμασθούν και να προωθηθούν οι αναγκαίες αλλαγές. Οι αλλαγές και βελτιώσεις που χρειάζεται η επιχείρηση για να επιζήσει και να επιτύχει δεν θα επέλθουν μόνες τους. Θα χρειασθούν συνδυασμένη προσπάθεια όλων μας, επιδεξιότητα και εμμονή, ακόμα-και πρωτίστης-Ηγεσία. Και την ηγεσία αυτή μόνο οι Managers-επιχειρηματίες και

επαγγελματίες-μπορούν να την προσφέρουν, αναλαμβάνοντας τις ευθύνες τους απέναντι στην Κοινωνία.

Ο "εκσυγχρονισμός" του manager και κατά συνέπεια του management των επιχειρήσεων είναι πρωταρχικής σημασίας.

Σε πολλές επιχειρήσεις επικρατούν ακόμη παλαιές αντιλήψεις ως προς τον τρόπο διοίκησης. Υπάρχει δηλαδή ακόμη συγκεντρωτισμός, αυταρχικός τύπος διοίκησης, εσωστρέφεια και έλλειψη διαφάνειας στους στόχους, στις διαδικασίες και στις σχέσεις εντός και εκτός της επιχείρησης.

Παρά τις μεμονωμένες και μερικές φορές λαμπρές εξαιρέσεις σε πολλές επιχειρήσεις, τα στελέχη (οι managers) είναι ακόμη εκτελεστικά όργανα που δεν συμμετέχουν δημιουργικά στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Η συχνά μειωμένη εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης προς τα στελέχη, μειώνει την αποτελεσματικότητά τους, περιορίζοντας την δραστηριοποίηση τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται τόσο στην νοοτροπία πολλών επιχειρηματιών όσο και στην έλλειψη γενικής μόρφωσης και εξειδίκευσης αρκετών στελεχών. Ο φαύλος αυτός κύκλος πρέπει να σπάσει. Δεν θα πρέπει δηλαδή να υπάρχει νοοτροπία αξιοποίησης των στελεχών με μόρφωση και πτυχίο για όλες τις δουλειές παρά μόνο για περιορισμένες (διευθυντικές) θέσεις.

Είναι αναμφισβήτητο ότι μέσα στην επιχείρηση, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα γίνεται όλο και πιο σημαντικός. Οι μέθοδοι, οι οργανωτικές αλλαγές, η τεχνολογία που χρειάζονται είναι γνωστές από την διεθνή πρακτική και μπορούν να αποκτηθούν. Εκείνα που με αυξανόμενο ρυθμό

πρέπει να αναζητούν οι επιχειρήσεις, είναι στελέχη ικανά να υλοποιούν, τις αλλαγές αυτές και να προσανατολίζουν την επιχείρηση προς το μέλλον. Να αναζητούν δηλαδή στελέχη που είναι ανοικτά στα μηνύματα της εποχής μας, τις νέες ιδέες και μεθόδους, που έχουν την συνετή τόλμη για την καινοτομία, την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας, την έγκριση αλλαγή πορείας. Στελέχη που ξέρουν να επικοινωνούν, να εμπνέουν, να κινητοποιούν.

Έτσι, ο ρόλος του στελέχους γίνεται συνεχώς πιο σημαντικός αλλά και πιο περίπλοκος, αφού πρέπει να ανανεώνει αδιάκοπα την ενημέρωσή του, να εμπλουτίζει τη γνώση του και να βελτιώνει την κρίση του μέσα σε ένα νέο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, που δεν θα παύει να μεταβάλλεται με ταχείς και επιταχυνόμενους ρυθμούς.

Είναι φανερό, συνεπώς, ότι κάθε χώρα που φιλοδοξεί να ανήκει στην ομάδα των οικονομικά αναπτυγμένων χωρών, πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις διοικητικές της δυνατότητες. Θα μπορούσε βέβαια να υποτεθεί ότι η ικανότητα του διοικείν σωστά είναι μια έμφυτη ικανότητα μερικών ανθρώπων και ότι κάθε χώρα διαθέτει αρκετούς από αυτούς τους προικισμένους ανθρώπους, οι οποίοι θα έρχονται στο προσκήνιο καθώς θα δημιουργείται η σχετική ανάγκη. Μια τέτοια πεποίθηση θα οδηγούσε στην άποψη ότι η δημιουργία ενός επίσημου συστήματος διοικητικής παιδείας και επιμόρφωσης είναι περιττή.

Είναι πράγματι πιθανό μερικά διοικητικά χαρακτηριστικά να είναι έμφυτα και μερικοί λαμπροί managers γεννώνται μάλιστα παραγίνονται. Όμως αναμφίβολα, η επιδεξιότητα του manager, μπορεί να βελτιωθεί και να αναπτυχθεί μέσα από

επίσημα συστήματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στο management.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄

ΗΓΕΣΙΑ

ΗΓΕΣΙΑ (LEADERSHIP)

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Ηγούμαι σημαίνει είμαι οδηγός, είμαι επικεφαλής διευθυντής.

Σύμφωνα με την ετυμολογική προέλευση η λέξη ηγούμαι (Lead) προέρχεται από μία αγγλοσαξονική λέξη, συνηθισμένη στις Βορειοευρωπαϊκές χώρες, που σημαίνει δρόμος, κατεύθυνση, πορεία του πλοίου στη θάλασσα. Σημαίνει να ξέρεις ποιο είναι το επόμενο βήμα..... (John Adair).

Η άσκηση της ηγεσίας (Leading) είναι ένα από τα αντικείμενα ή τις βασικές λειτουργίες του Management.

Ηγέτης είναι ο καθένας που έχει θέση προϊστάμενου είτε κατέχει θέση προϊσταμένου ενός τομέα (Διεύθυνσης, Υπηρεσίας, Τμήματος Γραφείου) είτε είναι ο προϊστάμενος σε μια μικρή ομάδα ανθρώπων (πχ αρχιεργάτης, ομαδάρχης).

Η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη στις κατώτερες βαθμίδες εξαρτάται λιγότερο από την μόρφωση και τις γνώσεις (και μάλιστα τεχνικές) του ηγέτη της ομάδας και περισσότερο από τις τεχνικές του ικανότητες και την ικανότητα του να εμπνέει, να καθοδηγεί, να παραδειγματίζεται και να κατευθύνει τα μέλη της ομάδας.

Ο ηγέτης συνδέεται περισσότερο με τα πρόσωπα των οποίων ηγείται και έχει άμεσο σύνδεσμο μαζί με τους λιγότερο με το "έργο" το οποίο εκτελεί. Και αυτό γιατί το έργο αυτό (αρμοδιότητες) εκτελείται σε συνεργασία και στην πραγματικότητα περισσότερο, από τους υφιστάμενους τους. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να έχει υπό τον άμεσο έλεγχό του (Span of control) μικρό αριθμό προσώπων (4-6) για να μπορεί να τους κατευθύνει κατάλληλα και να τους ελέγχει.

Στόχος του ηγέτη και κατά συνέπεια και το έργο του είναι:

- Ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης
- Ικανοποίηση των προσωπικών φιλοδοξιών του προσωπικού (καλή εξέλιξη, βελτίωση των αποδοχών, βελτίωση των συνθηκών εργασίας, ασφάλεια κ.α.).
- Ικανοποίηση των προσωπικών του επιδιώξεων (επαγγελματική αναγνώριση και άλλες φιλοδοξίες).

Ο ηγέτης θα πρέπει να συντονίζει τις προσπάθειες τους, ώστε όλοι οι παραπάνω στόχοι να επιτύχουν ταυτόχρονα. Οι παράγοντες οι οποίοι θα συμβάλλουν σε αυτό δηλαδή στην επιτυχία του έργου του προϊσταμένου - ηγέτη είναι:

- Τα ατομικά του προσόντα και χαρακτηριστικά (πχ μεθοδικότητα, επιμέλεια, ευρύτητα σκέψης, κατανόηση, υπευθυνότητα και ενθουσιασμό), να είναι διανοητικά ώριμος και συναισθηματικά ισορροπημένος.
- Η εξουσία που του έχει εκχωρηθεί από την επιχείρηση.

Η εκχωρημένη σε αυτόν εξουσία του δίνει την δυνατότητα να επικοινωνεί, να καθοδηγεί και να υποδεικνύει, ακόμη και

να διατάσσει τους υφισταμένους του, να εφαρμόσουν τις οδηγίες του.

Με τις προϋποθέσεις αυτές ο ηγέτης θα πετύχει να πείσει τους υφισταμένους του να συνεργαστούν μαζί του για την πραγματοποίηση των παραπάνω τριών στόχων.

Σύμφωνα με τις παλιότερες αντιλήψεις, ο ηγέτης της επιχείρησης ήταν ο επιχειρηματίας, ενώ σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις ο ηγέτης είναι επαγγελματίας με ειδική κατάρτιση και έμφυτες ικανότητες. Παλιά ήταν επιχειρηματικός, σήμερα είναι επιχειρησιακός. Παλιά οι ιδιότητες του ιδιοκτήτη της επιχείρησης (επιχειρηματία-ατόμου ή μετόχου) και του ηγέτη της επιχείρησης συνέπιπταν. Σήμερα, ιδιαίτερα στις αναπτυγμένες χώρες και στις μεγάλες επιχειρήσεις, η ιδιοκτησία των επιχειρήσεων έχει διαχωριστεί σε πολλούς μετόχους και στην ηγεσία των επιχειρήσεων αναλαμβάνουν πρόσωπα "καριέρα", επαγγελματίες managers.

Σύμφωνα με νεότερες απόψεις, ο P. Ducker στο έργο του management, αναφέρει ότι το έργο του manager συνίσταται σε να:

- Θέτει αντικειμενικούς σκοπούς
- Οργανώνει
- Παροτρύνει και επικοινωνεί
- Μετρά (αναλύει, καθορίζει και ερμηνεύει) αποδόσεις
- Αναπτύσσει ανθρώπους, μαζί και τον εαυτό του.

ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με την άποψη του W. Sompart (οικονομολόγος, ιστορικός και κοινωνιολόγος 1863-1941), οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης μιας επιχείρησης για να πετύχει στο έργο του είναι:

- Ψυχολογικές ικανότητες. Τόλμη αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης.
- Οργανωτικές ικανότητες. Εναρμόνιση υλικών μέσων και ανθρώπινων δυνάμεων.
- Διοικητικές ικανότητες. Επιλογή, κατεύθυνση και εποπτεία του προσωπικού, δημιουργία πνεύματος εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αφοσίωσης στο καθήκον.
- Εμπορικές ικανότητες. Ικανότητα χρηματοοικονομικού λογισμού, δηλαδή άμεση αντίληψη και αποτίμηση σε χρήμα κάθε ενέργειας, γεγονότος ή αποτελέσματος και ικανότητα διεξαγωγής συζητήσεων χωρίς να χάνεται η πρωτοβουλία.

Επίσης σαν άλλα χαρακτηριστικά στον ηγέτη αποδίδει την ικανότητα θέλησης και πνεύματος, την έντονη ζωτικότητα και την μεγάλη δύναμη δράσης, την απολαυστική άνεση και τον καλλιτεχνικό ρομαντισμό.

Κατά την άποψη του L.P. Alford (Αμερικανός μηχανικός 1877-1942 διέτύπωσε νόμους διοικητικούς) τα χαρακτηριστικά ενός πραγματικού ηγέτη είναι:

- Η δημιουργική ικανότητα
- Η ευρύτητα αντιλήψεων
- Το θάρρος και η εντιμότητα

- Η ανεξαρτησία και η φιλοπονία.

Κατά τον H. Fayol (Γάλλος μηχανικός 1849-1926) τον θεωρούμενο ως θεμελιωτή της επιστημονικής οργάνωσης, τα προσόντα του ηγέτη είναι:

- Σημαντική υγεία και φυσικής ακμαιοτήτας
- Ευφυΐα, αντίληψη και ηθικό σθένος
- Ηθικά προσόντα (ενεργητικότητα, εντιμότητα, επιμονή, σταθερότητα χαρακτήρα, ευθύτητα, πρωτοβουλία, αφοσίωση κ.α.)
- Γενική μόρφωση
- Διοικητικές γνώσεις (γνώσεις των διοικητικών καθηκόντων).
- Γνώση του ρόλου και του περιεχομένου όλων των λειτουργιών και τομέων της βιομηχανίας
- Ειδικές επαγγελματικές γνώσεις (εμπειρία).

Ο Fayol εκτός από τα προσόντα του ηγέτη διετύπωσε την άποψη ότι ο ηγέτης θα πρέπει:

- Να έχει βαθιά γνώση του προσωπικού του.
- Να απομακρύνει τους ανίκανους.
- Να γνωρίζει καλά τις συμβάσεις μεταξύ της βιομηχανίας και των εργαζομένων.
- Να δίνει το καλό παράδειγμα
- Να κάνει περιοδικές επιθεωρήσεις στο προσωπικό.
- Να συγκεντρώνει τους κύριους συνεργάτες του σε συσκέψεις, στις οποίες προπαρασκευάζεται η ενότητα της διεύθυνσης και η κοινή πορεία των προσπαθειών
- Να μην αφήνει να τον απορροφούν οι λεπτομέρειες
- Να επιδιώκει να επικρατεί στο προσωπικό του η δραστηριότητα, η πρωτοβουλία και η αφοσίωση.

Τέλος, σύμφωνα με την νεότερη άποψη του P. Drucker ο ηγέτης manager πρέπει:

- Να είναι σε θέση να διοικεί την επιχείρηση με τις νέες απαιτήσεις.
- Να αναλαμβάνει κινδύνους για περισσότερο χρονικό διάστημα.
- Να είναι ικανός να παίρνει "στρατηγικές αποφάσεις"
- Να είναι σε θέση να σχηματίζει μια ολοκληρωμένη ομάδα (Team).
- Να μπορεί να μεταβιβάζει πληροφορίες γρήγορα και με σαφήνεια.
- Να βλέπει την επιχείρηση σαν σύνολο και να κατανέμει κατάλληλα τις λειτουργίες της.
- Να συνδυάζει την παραγωγή με την επιδίωξη κατάκτησης ευρύτερης αγοράς.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΗΓΕΤΕΣ-MANAGERS-ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Στελέχη είναι γενικά τα πρόσωπα που ασκούν τη λειτουργία της Ηγεσίας και κατέχουν θέσεις προϊσταμένων-ηγετών σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής πυραμίδας της επιχείρησης. Τα στελέχη έχουν δικαίωμα λήψης αποφάσεων, χορήγησης εντολών και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Τα στελέχη κατατάσσονται σε ανώτατα, ανώτερα (Διευθυντές των κύριων τομέων της επιχείρησης πχ παραγωγής, marketing κλπ) μέσα (πχ υποδιευθυντές) και κατώτατα.

Τα στελέχη ανάλογα με το επίπεδο και το ρόλο τους θα πρέπει να έχουν έμφυτες (φυσικές) ικανότητες και δεξιότητες (ευφυΐα, ψυχραιμία, αισιοδοξία, ψυχική δύναμη) και επίκτητες ικανότητες δηλαδή γνώσεις που αποκτώνται με την εκπαίδευση σε ανώτερες, ανώτατες σχολές και μέσα στην επιχείρηση.

Σήμερα πιστεύεται ότι οι γνώσεις αυτές θα πρέπει να καλύπτουν τα εξής πεδία επιστήμης και τεχνικής:

- Οικονομική (βασικές οικονομικές γνώσεις)
- Θεωρία και πρακτική, της οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων
- Επιχειρησιακό Δίκαιο (εργατικό, εμπορικό, διοικητικό)
- Ανώτερα μαθηματικά και Στατιστική (για την εφαρμογή των νεοτέρων μαθηματικό - στατιστικών τεχνικών).
- Ψυχολογία (ατομική, ομαδική).
- Κοινωνιολογία (για την εκτίμηση των αλληλεπιδράσεων και αλληλεξαρτήσεων των ανθρώπινων ομάδων).
- Ηλεκτρονικούς υπολογιστές (για την προσωπική χρησιμοποίηση μικροϋπολογιστών).

Το management είναι δυναμικό και κατά συνέπεια συνεπάγεται εξελίσσεται συνεχώς και οι νέες συνθήκες δημιουργούν μεγαλύτερες και περισσότερες απαιτήσεις από τους managers.

Το Management έχει γίνει πολυδιάστατος, δέχεται επιδράσεις από το περιβάλλον που εξελίσσεται και μεταβάλλεται διαρκώς. Οι πρόοδοι στον κοινωνικό, πολιτιστικό, μορφωτικό και κυρίως στον τεχνολογικό τομέα, δημιουργούν νέες καταστάσεις.

Μέσα στην επιχείρηση, το μορφωτικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων έχει ανέβει πολύ και επιτακτικά προβάλλει το αίτημά τους για συμμετοχή στη διοίκηση και στα αποτελέσματα. Η κατανάλωση παρουσιάζει διαρκείς διαφοροποιήσεις.

Η ανάπτυξη των σύγχρονων οικολογικών αντιλήψεων που θέλουν την επιχείρηση σύμμαχο και όχι αντίπαλο στην προστασία και βελτίωση των συνθηκών του περιβάλλοντος, προσθέτει νέες υποχρεώσεις, στα στελέχη.

Όλα αυτά που αναφέρθηκαν και άλλα πολλά διαμορφώνουν το νέο πλαίσιο των απαιτήσεων που έχει η άσκηση του management από τους σημερινούς managers.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε'

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

Management σύμφωνα με τον ορισμό του H. Fayol είναι "το να διευθύνεις, να προβλέπεις, να σχεδιάζεις, να συντονίζεις και να ελέγχεις".

Μεταγενέστερες διατυπώσεις του Management αποτελούν παραλλαγές μόνο και πολλές φορές τον διευρύνουν, έτσι Management είναι: "το να διευθύνεις μια λειτουργική διαδικασία που γίνεται καλύτερα κατανοητή αν εξετασθούν οι λειτουργίες του, που είναι του Σχεδιασμού, της Οργάνωσης, του Προσωπικού, της Διεύθυνσης και Ηγεσίας και του Ελέγχου, της Υποκίνησης και της λήψης Αποφάσεων.

Το Management εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής διοικητικής δομής μιας επιχείρησης από τα στελέχη που αντιστοιχούν σε αυτά.

Ως εκ τούτου μια πρώτη διατύπωση, όσον αφορά τα καθήκοντα και το ρόλο των διοικητικών στελεχών θα ήταν: ότι τα στελέχη προβλέπουν, σχεδιάζουν, οργανώνουν, διευθύνουν, συντονίζουν και ελέγχουν.

Εξετάζοντας το τι ακριβώς κάνουν οι managers στη πράξη έχει οδηγήσει σε λεπτομερή ανάλυση των ρόλων τους.

Σύμφωνα με τις έρευνες του Mintzberg οι ρόλοι κλειδιά που συμφωνούν με τις δραστηριότητες του Management είναι:

- Επιχειρηματίας (σχεδιαστής και ριψοκίνδυνος)
- Ηγέτης (κινητήριος και συντονιστής)
- Κατανεμητής (οργανωτικός και συντονιστής)
- Ενδιάμεσο στέλεχος (συντονιστής και πληροφοριοδότης)
- Επιμελητής (ελεγκτής)
- Διαπραγματευτής (δραστήριος και πληροφοριοδότης)

Οι ρόλοι αυτοί δεν είναι ξεκομμένοι ο ένας από τον άλλο όπως φαίνεται. Δεν υπάρχουν διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα στο manager στον "επιχειρηματία" ή "ηγέτη" ή διαπραγματευτή ούτε στις δραστηριότητες του σχεδιασμού, ελέγχου και συντονισμού. Ο Manager θα πρέπει να αναμιγνύει τους ρόλους και τις δραστηριότητες στα διάφορα επίπεδα της διοίκησης ώστε να είναι αποτελεσματικές.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Handy, ο ρόλος του manager ηγέτη παρομοιάζεται με το ρόλο ενός γιατρού δηλαδή ένας manager πρέπει:

- Να προσδιορίσει τα συμπτώματα
- Να κάνει διάγνωση της αιτίας του προβλήματος
- Να περιγράψει την πιθανή λύση
- Να αρχίσει την θεραπεία.

ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ ΤΩΝ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ - MANAGERS ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Α) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ Ή ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Ο Top Manager (Γενικός Διευθυντής ή Διευθύνων Σύμβουλος) είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο που βρίσκεται αμέσως κάτω από το συλλογικό όργανο της ανώτατης διοίκησης. Ο ρόλος του είναι σημαντικός και πολλαπλός.

Είναι εισηγητής στο καθορισμό των στόχων της επιχείρησης (μακροπρόθεσμων και σημαντικών βραχυπρόθεσμων) στη χάραξη της στρατηγικής, τακτικής και πολιτικής της επιχείρησης.

Καθορίζει τις αρμοδιότητες των βασικών στελεχών (Senior Managers) στις οποίες μεταβιβάζει και δικές τους αρμοδιότητες, για τον τομέα που διευθύνουν εκχωρώντας και την ανάλογη εξουσία.

Επιλέγει το οργανωτικό σύστημα διάρθρωσης (γραμμικό-επιτελικό) της επιχείρησης και καθορίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες των επιτελικών οργάνων (ατομικών-συλλογικών) για την αποφυγή συγκρούσεων και συγχύσεων.

Προσδιορίζει το ρόλο των συλλογικών συμβουλευτικών και γνωμοδοτικών οργάνων.

Έχει πρωταρχικό ρόλο στην εφαρμογή του συντονισμού όλων των δραστηριοτήτων και τη τήρηση της αρχής, της ενότητας της Διοίκησης.

Επιλέγει τα βασικά στελέχη που είναι οι άμεσοι συνεργάτες του.

Πρωτοστατεί στην υποκίνηση του προσωπικού και τη θέσπιση κινήτρων για την αύξηση της απόδοσής τους, καθώς και για την εφαρμογή των διαφόρων μορφών συμμετοχής τους.

Εφαρμόζει μαθηματικοστατιστικές τεχνικές που βοηθούν στην άσκηση της διοίκησης και στη λήψη καλύτερων αποφάσεων, με την χρησιμοποίηση κατάλληλων προσώπων (επιτελών) και τεχνολογικών μέσων (computers).

Ελέγχει με τεχνολογικά μέσα και βάσει στοιχείων τις δραστηριότητες και τις αποδόσεις των διαφόρων τομέων και των επικεφαλής τους managers και μελετά με προσοχή τις διαπιστώσεις των ειδικών ελεγκτών.

Έχει καθημερινή και συνεχή ενημέρωση για τα καίρια προβλήματα και τις αποδόσεις των βασικών τομέων.

Είναι εισηγητής όλων των θεμάτων που συζητούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Προετοιμάζει τον απολογισμό και τη λογοδοσία της διοίκησης προς το ανώτατο όργανο της Α.Ε. στην Γενική Συνέλευση των μετόχων, στην οποία παρέχει κάθε ζητούμενη πληροφορία.

Εκπροσωπεί την επιχείρηση στις δημόσιες αρχές, οργανισμούς και δικαστήρια.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις του management σχετικά με το ρόλο του ανώτατου Διοικητικού Στελέχους στις επιχειρήσεις επιβάλλουν και ένα σύγχρονο Γραφείο οργανωμένο κατάλληλα και να διαθέτει σύγχρονα τεχνολογικά μέσα που θα τον βοηθήσει να εκτελεί τα καθήκοντα που του υπαγορεύει ο ρόλος του με επιτυχία.

Το Γραφείο του σύγχρονου manager θα πρέπει:

--Να προσαρμόζεται στους βασικούς σκοπούς που συνδέονται με το ρόλο του και είναι:

- Λήψη πληροφοριών από μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- Λήψη σημαντικών αποφάσεων για την επιχείρηση
- Χορήγηση εντολών προς τις υποκείμενες θέσεις και οδηγιών προς τα άμεσα κάτω από αυτόν στελέχη.
- Δυνατότητα επικοινωνίας μέσα και έξω από την επιχείρηση
- Τήρηση απαραίτητων στοιχείων γενικών (εθνική διεθνής οικονομία, προβλέψεις) και ενδοεπιχειρησιακών (πωλήσεις, παραγωγή, πορεία επενδύσεων, κατανομή προσωπικού).
- Πραγματοποίηση συναντήσεων και συζητήσεων
- Προβολή του κύρους και του γοήτρου ως επιχειρήσεις και του ίδιου.
- Να πληρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις για τη λειτουργία του:

Επιλογή της σωστής θέσης του γραφείου είτε μέσα στο σύνολο των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, είτε μέσα στο χώρο που διατίθεται για το σύνολο των γραφείων ή της έδρας της επιχείρησης. Θα πρέπει να επικοινωνεί με το Γραφείο

Συνεδριάσεων και Συσκέψεων και με το γραφείο της γραμματέως του. Να υπάρχει έξω από το γραφείο του Ανώτατου Στελέχους μια αίθουσα αναμονής.

⇒ Ορθολογικός εσωτερικός σχεδιασμός, κατάλληλος χρωματισμός ξεκούραστος, διακόσμηση.

⇒ Εξασφάλιση των ιδανικών συνθηκών εσωτερικού περιβάλλοντος (φωτισμού τεχνικού-φυσικού, θέρμανση).

⇒ Εξοπλισμός του γραφείου με τα απαιτούμενα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα (τηλέφωνα - φαξ - μικροκομπιούτερ, τηλεόραση).

⇒ Επίπλωση, εξασφάλιση καλών συνθηκών και εξοπλισμός των συνδεδεμένων γραφείων που αναφέραμε, με το γραφείο του Ανώτατου Διοικητικού Στελέχους.

⇒ Χρησιμοποίηση του αποκτούμενου προσωπικού για τις ανάγκες του στελέχους (γραμματέας προσωπική, δακτυλογράφος, κλητήρας).

- Στο γραφείο του Top manager να διατηρούνται ορισμένοι φάκελοι με τα εξής στοιχεία:

⇒ Το καταστατικό της επιχείρησης με τις τυχόν τροποποιήσεις του.

⇒ Στοιχεία ιδιοκτησία της εταιρείας

⇒ Βασικά λογιστικά στοιχεία (ισολογισμοί, λογαριασμοί αποτελεσμάτων, μηνιαία ισοζύγια).

⇒ Στοιχεία για δοσοληψίες με τράπεζες.

⇒ Στοιχεία που αφορούν την ασφάλεια των κτιρίων, εγκαταστάσεων και εμπορευμάτων.

⇒ Στοιχεία επενδύσεων.

⇒ Στοιχεία που αφορούν τις πωλήσεις, την παραγωγή, το προσωπικό, οργάνωση.

Τα Μέσα Επικοινωνίας του Γενικού Διευθυντή:

- Μέσα ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας

⇒ Προφορική επικοινωνία, με σύστημα εσωτερικής τηλεφωνίας.

⇒ Γραπτή επικοινωνία, αυτή πρέπει να είναι περιορισμένη και γίνεται με τυποποιημένα έγγραφα αν οι παραλήπτες είναι λίγοι και με τη χρήση φωτοτυπικών μηχανημάτων αν οι παραλήπτες είναι πολλοί.

⇒ Τεχνική ενδοεπικοινωνία, με λήψη εικόνων από συσκευή και σύστημα εσωτερικής τηλεόρασης.

- Μέσα εξωεπιχειρησιακής επικοινωνίας

⇒ Προφορική γίνεται μέσω τηλεφώνων και με τη χρήση τηλεφωνικού κέντρου. Ο Top Manager διαθέτει προσωπικό απόρρητο τηλέφωνο και άλλο μέσω της γραμματέας του.

⇒ Γραπτή επικοινωνία λήψη και αποστολή εγγράφων μέσω Fax.

- Η λήψη πληροφοριών πάσης φύσεως, γίνεται με την άμεση (on line) σύνδεση ενός τερματικού που βρίσκεται στο γραφείο του με τον κεντρικό Ηλεκτρονικό Υπολογιστή της επιχείρησης. Επίσης, με την εγκατάσταση τερματικών για τη

λήψη χρήσιμων (οικονομικών) πληροφοριών από όλο τον κόσμο.

Η ΧΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΩΤΑΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ.

Εκτός από την on line σύνδεση που έχει με το κεντρικό υπολογιστή της επιχείρησης και τη δυνατότητα να απευθύνεται για την επεξεργασία στοιχείων στους χειριστές του κεντρικού υπολογιστή, διαθέτει συνήθως στο γραφείο του ένα προσωπικό υπολογιστή που τον χειρίζεται ο ίδιος για ορισμένες επεξεργασίες όπως:

- Έλεγχος των παρεχόμενων πιστώσεων.
- Λογαριασμοί πελατών και εμπόρων.
- Ενημέρωση ως προς τις δοσοληψίες με τις τράπεζες.
- Έλεγχος στη πορεία των επενδύσεων.
- Έλεγχος τήρησης προθεσμιών.
- Παρακολούθηση των αποθεμάτων υλών και προϊόντων.
- Παρακολούθηση της πορείας των μετοχών τις εταιρείας στο χρηματιστήριο αξιών.
- Έλεγχος των αποδόσεων (προσώπων, μεθόδων, συστημάτων).

Β) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ Ή ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (CONTROLLER).

Ο ρόλος του Οικονομικού Διευθυντή είναι αποφασιστικός για την αποτελεσματική και επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης. Ο Οικονομικός Διευθυντής παρακολουθεί την Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (μακροπρόθεσμες-

βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, καθαρή θέση της επιχείρησης, Κεφάλαιο κίνησης της οικονομικής πορείας των επενδύσεων κ.α.)

Έχει πρωταρχικό ρόλο στην κατάρτιση των προϋπολογισμών, επισημαίνει τις τυχόν αποκλείσεις που παρουσιάζονται και επιδιώκει σε συνεργασία με τα στελέχη των αντίστοιχων τομέων, την ρύθμιση τους.

Φροντίζει για την εμπρόθεσμη εκπλήρωση των φορολογικών υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Παρακολουθεί συστηματικά τη διαμόρφωση του κόστους, κατά θέσεις (λειτουργίες), κατά φορείς (αντικείμενα) και κατά φάσεις (αρχικό, βιομηχανικό, χρηματοπιστωτικό, εμπορικό, διοίκηση, ολικό) και παρεμβαίνει όπου παρατηρούνται υπερβάσεις.

Συνεργάζεται επίσης με τις αρμόδιες Υπηρεσίες και φορείς εκτός της επιχείρησης, παρακολουθώντας τις οικονομικές εξελίξεις και δυνατότητες, που επηρεάζουν ασφαλώς και την δική του επιχείρηση.

Εποπτεύει το λογιστήριο, παρακολουθεί την πορεία των μετόχων της επιχειρήσεις στο χρηματιστήριο αξιών.

Αναφέρει στο ανώτατο Διοικητικό Στέλεχος τακτικά, μια φορά την εβδομάδα και εκτάκτως όποτε χρειαστεί, στοιχεία για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και εισηγείται για τη λήψη ενδεικνυόμενων μέτρων.

Παρακολουθεί τα πιο ουσιώδη οικονομικά στατιστικά στοιχεία (μέσα και έξω από την επιχείρηση), την οικονομική συγκυρία (διεθνή και εθνική) τη διαμόρφωση των ειδικών για τον κλάδο της επιχείρησης οικονομικών συνθηκών και τις οικονομικές προγνώσεις (γενικές και ειδικές).

Από τις παραπάνω υποχρεώσεις του Διευθυντή των Οικονομικών Υπηρεσιών προκύπτει ότι θα πρέπει να είναι εφοδιασμένος με τα απαραίτητα εκείνα προσόντα επιστημονικής κατάρτισης και εργασιακής εμπειρίας που θα του εξασφαλίσουν την επιτυχία του τόσο σημαντικού του έργου.

Γ) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (PRODUCTION MANAGER)

Ο Διευθυντής παραγωγής είναι ο προϊστάμενος και υπεύθυνος του παραγωγικού τομέα της επιχείρησης που περιλαμβάνει τα παραγωγικά μέσα (κύρια και βοηθητικά), το προϊόν (σχεδιασμός - διαμόρφωση) ή τα προϊόντα (ποικιλίες, κατηγορίες, είδη) και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και της ποιότητας.

Ο ρόλος του συνίσταται στα εξής:

- Καταρτίζει το πλήρες λοιπόν τεχνικό σχέδιο παραγωγής (integrated technical production design) που αφορά, το χώρο του εργοστασίου (plant layout) τον μηχανολογικό εξοπλισμό (equipment design).
- Συντάσσει το πρόγραμμα εργασίας και απασχόλησης των εγκαταστάσεων ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες που υπάρχουν.

- Καταρτίζει τον προϋπολογισμό και το πρόγραμμα της παραγωγής, των αγορών, των αποθεμάτων και των επενδύσεων σε συνεργασία με τους προϊσταμένους του Marketing και των οικονομικών υπηρεσιών (που αναφέρει τις υπάρχουσες οικονομικές δυνατότητες).
- Φροντίζει για τη συμπίεση του κόστους παραγωγής χωρίς να υποβαθμίζει την ποιότητα των προϊόντων.
- Ελέγχει την ποιότητα σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας με τα διατιθέμενα μέσα και τεχνικές.
- Συνεργάζεται με το Διευθυντή Marketing για την παραγωγή νέων προϊόντων.
- Ενημερώνεται πάνω στις τεχνολογικές εξελίξεις (ως προς τα μέσα και τις μεθόδους) και εισηγείται στον Top manager την προμήθεια νέων μηχανημάτων.
- Καταρτίζει το πρόγραμμα της συντήρησης και των επισκευών των μηχανημάτων, της αντικατάστασής τους και της προμήθειας ανταλλακτικών.
- Συσκέπτεται τακτικά με τους αρχιεργάτες και αρχιτεχνίτες και συζητούν θέματα προσωπικού και εγκαταστάσεων.
- Σημαντικός είναι ο ρόλος του Διευθυντή παραγωγής σε περίπτωση λήψης απόφασης για την αύξηση της παραγωγής (σε ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων) επέκτασης (σε νέα προϊόντα) και ανάπτυξης (σε συνδυασμό και των δύο), με επιδίωξη το άριστο μέγεθος της παραγωγής. Στην περίπτωση αυτή εφαρμόζει τις πιο πρόσφορες από τις νεότερες μαθηματικοστατιστικές τεχνικές.

Δ) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ MARKETING (MARKETING MANAGER)

Ο ρόλος του είναι σημαντικός και αυτό φαίνεται και από τη γνωστή εξίσωση επιχείρηση = πωλήσεις = κέρδος, που

σημαίνει ότι βασική επιδίωξη της επιχειρησιακής δράσης και όλων όσων συμμετέχουν σε αυτή από την κορυφή έως τη βάση είναι οι πωλήσεις. Ο Διευθυντής Marketing είναι ο σύνδεσμος της επιχείρησης με το περιβάλλον της.

Ο Διευθυντής Marketing διοικεί (δηλαδή προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει, κατευθύνει, στελεχώνει και ελέγχει) τους εξής τομείς:

- Έρευνας της αγοράς κατανάλωσης.
- Διαφήμιση, προβολή και προώθηση των προϊόντων.
- Επιλογής των δικτύων διανομής και πώλησής τους.
- Συσσκευασίας των προϊόντων (εσωτερικής και εξωτερικής).
- Αποθήκευσης και διατήρησης αποθεμάτων.
- Αποστολής και παράδοσης τους.
- Παροχής πιστώσεων και εξυπηρετήσεων προς την πελατεία.
- Επιλογής εκπαίδευσης και κατανομής των πωλήσεων.
- Τηρεί στατιστικά και συγκριτικά στοιχεία για τις πωλήσεις.
- Συμμετέχει στην κατάρτιση προγραμμάτων προϋπολογισμών (εκτός των πωλήσεων) και τις παραγωγής, αποθεμάτων, αγορών.
- Σε συνεργασία με τον Οικονομικό Διευθυντή καθορίζουν την τιμή πώλησης των προϊόντων και τις οικονομίες εξυπηρέτησης προς την πελατεία.
- Επικοινωνεί με τους αντιπροσώπους, χονδρέμπορους, διευθυντές πρατηρίων της επιχείρησης παραγγελιοδόχους πωλητές κ.α.
- Εισηγείται στο Γενικό Διευθυντή μέτρα για την προώθηση των πωλήσεων, την κατάτμηση ή διεύρυνση των αγορών.
- Παρουσιάζει συστηματικές και τεκμηριωμένες μελέτες για την παραγωγή και διάθεση κάθε νέου προϊόντος (άμεση ή μελλοντική).

- Έχει βαρύνουσα γνώμη στη λήψη απόφασης για σχέδια μελλοντικής επέκτασης και ανάπτυξης της επιχείρησης. Βέβαια οι προτάσεις του Διευθυντή Marketing βασίζονται περισσότερο σε ψυχολογικά κριτήρια και είναι επηρεασμένος από ενδείξεις συμπεριφοράς των ατόμων πχ προτιμήσεων, μόδας κλπ.
- Είναι ενήμερος για τη δράση, την απόδοση και τα μελλοντικά σχέδια των ανταγωνιστικών.
- Η λειτουργία του Marketing επηρεάζεται από τις προτιμήσεις του καταναλωτή, τις οικονομικές διακυμάνσεις, την κυβερνητική πολιτική, την εξέλιξη του ανταγωνισμού κλπ. Για αυτό το λόγο ο Διευθυντής Marketing πέρα από τα τυπικά του προσόντα πρέπει να διαθέτει φαντασία, ταλέντο και επιχειρηματικό δαιμόνιο για να είναι σε θέση να διεκπεραιώνει με επιτυχία το έργο του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ'

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΣΤΕΛΕΧΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το στελεχιακό δυναμικό της χώρας αποτελεί το 11% του συνολικού απασχολούμενου προσωπικού στη μεταποίηση.

Η επάρκεια και η καταλληλότητα των στελεχών είναι ο κινητήριος μοχλός για την αποτελεσματική λειτουργία κάθε οικονομικής βιομηχανικής μονάδας.

Τα στελέχη είναι εκείνα που θα συντονίσουν και θα ενεργοποιήσουν όλο το ανθρώπινο δυναμικό μιας βιομηχανικής επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ

Ποσοστό των βιομηχανικών επιχειρήσεων ανάλογα με τον αριθμό των στελεχών που απασχολούν.

Αριθμός Στελεχών	Βιομηχανικές επιχειρήσεις %
1 έως 5	59,0
6 έως 7	18,5
8 έως 10	10,2
11 +	12,3

Η κατανομή των απασχολούμενων στελεχών ανάλογα με το μέγεθος των μονάδων παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα.

Κατανομή στελεχών και αριθμός απασχολούμενων κατά τάξη μεγέθους των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων	Αριθμός Στελεχών	%	Αριθμός Απασχολούμενων (2)	&	Σχέση (1) : (2)
Μικρές	10,068	27,2	45,164	13,9	1 προς 5
Μεσαίες	11,915	32,2	62,304	28,4	1 προς 8
Μεγάλες	15,055	40,7	188,037	57,8	1 προς 12
Σύνολο	37,026	100,0	325,478	100,0	1 προς 9

Παρατηρείται ότι-ενώ και στα δύο μεγέθη (απασχολούμενων στελεχών και απασχολούμενων συνολικά) οι μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι εκείνες που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά-η αναλογία στις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι σαφώς μικρότερη καθώς η σχέση στελεχών προς εργαζομένους είναι 1:12.

Η κατανομή του στελεχιακού δυναμικού κατά βιομηχανικό κλάδο δραστηριότητας είναι περίπου ανάλογη με αυτή του συνολικά απασχολούμενου προσωπικού. Διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο κατανομών εμφανίζονται στους βιομηχανικούς κλάδους "Ένδυση - Υπόδηση - Δέρμα Γούνας" και "Μη Μεταλλικά Ορυκτά", όπου η αναλογία στελέχη / απασχολούμενοι παρουσιάζει τη μικρότερη τιμή (1/11 και 1/14 αντίστοιχα). Η διαφοροποίηση αυτή αποδίδεται στη ίδια τη φύση της παραγωγικής διαδικασίας πχ τα τμήματα ραφής του έτοιμου ενδύματος, που είναι ιδιαίτερα πολυάριθμα (ο βιομηχανικός αυτός κλάδος είναι εντάσεως εργασίας), επιβλέπονται αποτελεσματικά από 1-2 στελέχη.

Αντίθετα, υψηλή σχέση "στέλεχος-απασχολούμενοι" εμφανίζουν οι βιομηχανικοί κλάδοι "Ξύλο-φελλός/έπιπλα" και "Κατασκευές Μηχανών-Συσκευών/Κατασκευή Ηλεκτρικών Μηχανών-Συσκευών/Ηλεκτρονικά".

Κατανομή στελεχών και αριθμός απασχολούμενων κατά βιομηχανικό κλάδο.

Βιομηχανικός Κλάδος	Αριθμός Στελεχών (1)	%	Αριθμός Απασχολούμενων (2)	%	Σχέση (1)/(2)
Είδη Διατροφής/Ποτά/Καπνά	7,177	19,4	54,780	16,8	1 προς 8
Κλωστοϋφαντουργία	3,584	9,7	36,527	11,2	1 προς 10
Ένδυση/Υπόδηση/Δέρμα-Γούνα	4,957	13,4	53,692	16,5	1 προς 11
Ξύλο-φελός/έπιπλα	2,431	6,6	17,129	5,3	1 προς 7
Πλαστικά/Ελαστικά/Χημικά					
Παράγωγα Πετρελαίου και Ανθρακα	5,074	13,7	43,642	13,4	1 προς 9
Μη Μεταλλικά Ορυκτά	2,295	6,2	33,548	10,3	1 προς 14
Βασικές Μεταλλουργικές Βιομηχανίες /Τελικά Προϊόντα από Μέταλλο	2,916	7,9	24,434	7,6	1 προς 8
Κατασκευή Μηχανών-Συσκευών /Κατασκευή Ηλεκτρικών Μηχανών Συσκευών/Ηλεκτρονικά	4,967	13,4	36,092	11,1	1 προς 7
Κατασκευή Μεταφορικών Μέσων Λοιπές Βιομηχανίες	2,314	6,2	19,332	5,9	1 προς 8
Σύνολο	37,026	100,0	325,478	100,0	1 προς 9

ΙΕΡΑΡΧΙΚΕΣ ΒΑΘΜΙΔΕΣ

Α) ΙΕΡΑΡΧΙΚΕΣ ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το σύνολο των στελεχών μιας βιομηχανικής επιχείρησης κατανέμεται σε ιεραρχικές βαθμίδες ανάλογα με το επίπεδο εξουσίας που διαθέτουν. Ο αριθμός των ιεραρχικών βαθμίδων συναρτάται με το μέγεθος των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Όσο μεγαλύτερη (σε αριθμό εργαζομένων) είναι μια βιομηχανική επιχείρηση, τόσο μεγαλώνει και το ύψος της ιεραρχικής πυραμίδας και τόσο τα επίπεδα εξουσίας από την ανώτατη ηγεσία μέχρι τον απλό εργαζόμενο αυξάνουν σε αριθμό. Αντίθετα, σε μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο αριθμός των ιεραρχικών βαθμίδων περιορίζεται και σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατόν να υπάρχει μόνο ένα επίπεδο εξουσίας δηλαδή η ανώτατη ηγεσία, απευθύνεται αμέσως στους κατόχους απλών θέσεων εργασίας. Οι περιπτώσεις αυτές αναφέρονται σε πολύ μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις, όπου ο διευθύνων της βιομηχανικής

επιχείρησης, συνήθως ο ιδιοκτήτης της, συγκεντρώνει στο πρόσωπο του όλους τους τομείς δραστηριοτήτων της: δηλαδή εκτός της Γενικής Διεύθυνσης είναι υπεύθυνος και για τις Πωλήσεις, τις Προμήθειες, τον Έλεγχο Παραγωγής, κλπ. Στις περιπτώσεις αυτές λείπει τελείως η μεσαία ή και η κατώτερη ηγεσία.

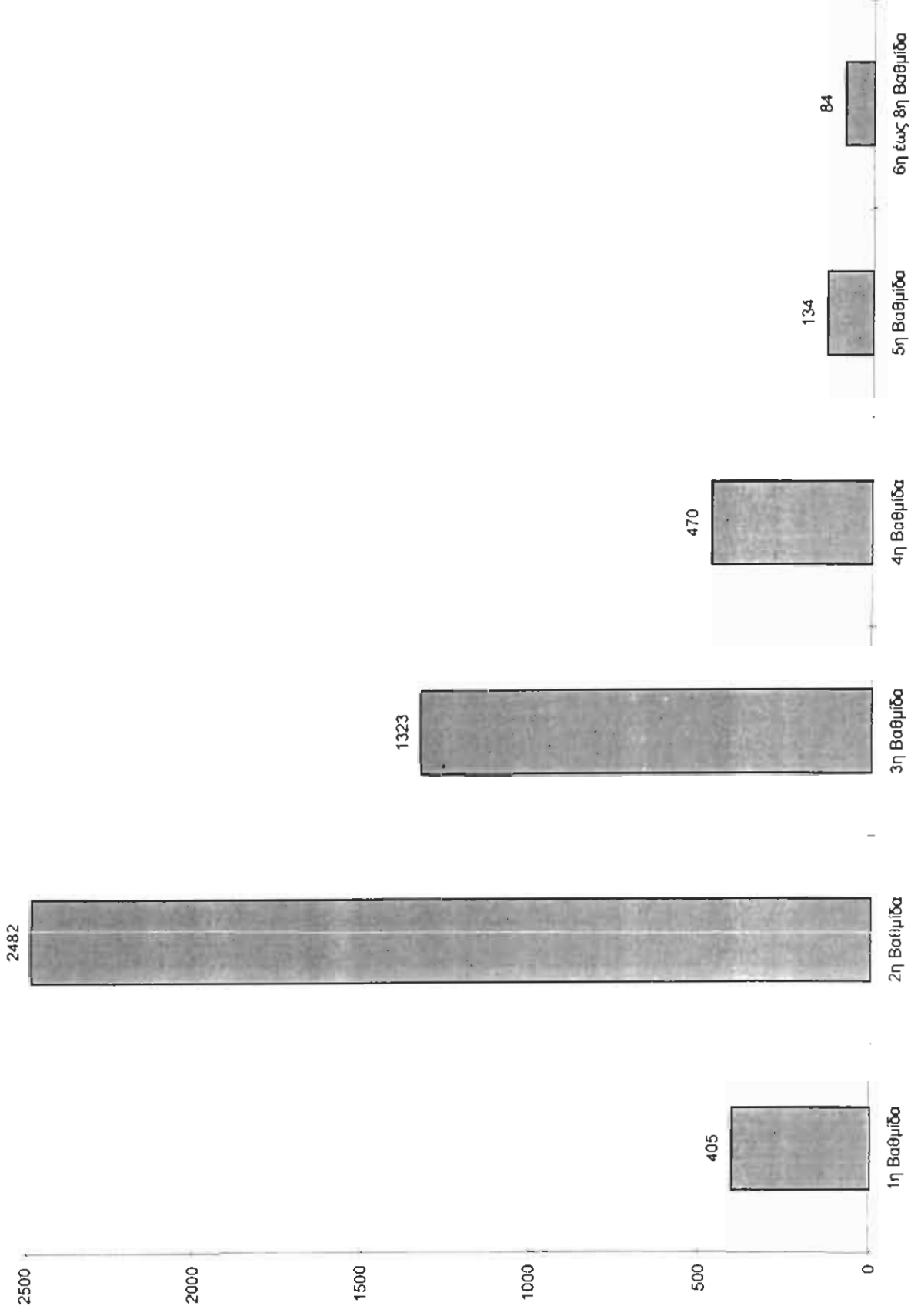
Τα στοιχεία της έρευνας σχετικά με τη θέση των στελεχών στις ιεραρχικές βαθμίδες είναι αποκαλυπτικά. Οι δύο ιεραρχικές βαθμίδες είναι ο συνηθέστερος τρόπος οργάνωσης των στελεχών στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, και αναφέρεται από τις μισές βιομηχανίες (51%).

Ποσοστιαία κατανομή των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά τον αριθμό των ιεραρχικών βαθμίδων που διαθέτουν.

Ιεραρχική Βαθμίδα	Βιομηχανικές επιχειρήσεις %
Μέχρι 1η Βαθμίδα	8,3
Μέχρι 2η Βαθμίδα	50,6
Μέχρι 3η Βαθμίδα	27,0
Μέχρι 4η Βαθμίδα	9,6
Μέχρι 5η Βαθμίδα	2,7
Μέχρι 6η Βαθμίδα	1,1
Μέχρι 7η Βαθμίδα	0,3
Μέχρι 8η Βαθμίδα	0,3

**ΓΡΑΦΗΜΑ 1
ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ**

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΚΩΝ ΒΑΘΜΙΔΩΝ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ



ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τρεις ιεραρχικές βαθμίδες αφορούν στο 27% των βιομηχανικών επιχειρήσεων, ενώ τέσσερις ή περισσότερες αφορούν σε πολύ μικρά ποσοστά βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Δεν θα πρέπει να αγνοηθεί ότι 8% των βιομηχανικών επιχειρήσεων εμπίπτουν στην κατηγορία που προαναφέρθηκε, δηλαδή της ύπαρξης ενός μόνο επιπέδου ηγεσίας πριν από τον απλό εργαζόμενο. Είναι το ποσοστό των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Ο αριθμός των ιεραρχικών βαθμίδων των στελεχών μιας βιομηχανικής επιχείρησης εξαρτάται από το μέγεθος της. Πράγματι, όπως δείχνουν τα στοιχεία του Πίνακα, η κατανομή των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά ιεραρχική βαθμίδα διαφέρει σημαντικά μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μόνο το 19% των μικρών βιομηχανικών επιχειρήσεων έχει 3^η ιεραρχική βαθμίδα, ενώ για τις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις το αντίστοιχο ποσοστό είναι 41%

Ποσοστιαία κατανομή των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά τάξη μεγέθους ανάλογα με τις ιεραρχικές βαθμίδες που διαθέτουν.

Ιεραρχική Βαθμίδα	Μέγεθος Βιομηχανικής Επιχείρησης		
	Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
Μέχρι 1η Βαθμίδα	12,8	4,2	2,1
Μέχρι 2η Βαθμίδα	61,7	48,5	12,8
Μέχρι 3η Βαθμίδα	18,6	33,5	40,6
Μέχρι 4η Βαθμίδα	5,2	9,2	28,1
Μέχρι 5η Βαθμίδα	0,8	2,7	10,2
Μέχρι 6η Βαθμίδα	0,4	0,9	3,9
Μέχρι 7η Βαθμίδα	0,3	0,4	0,0
Μέχρι 8η Βαθμίδα	0,0	0,1	2,4

Αντίστροφα, η ύπαρξη μιας μόνο ιεραρχικής βαθμίδας αναφέρεται με πολύ μεγαλύτερη συχνότητα, όπως αναμενόταν, από τις μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Από τους διευθύνοντες στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, που συμμετέχουν στην έρευνα, ζητήθηκε να διευκρινίσουν ποια στελέχη εντάσσουν σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα.

Είναι ενδιαφέρον στο σημείο αυτό να γίνει μια συνοπτική ανασκόπηση των απαντήσεων που δόθηκαν σχετικά με την περιγραφή των ιεραρχικών βαθμίδων.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις κατατάσσουν:

Στην 1^η βαθμίδα τους Γενικούς Διευθυντές / Διαχειριστές, στο 78% των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Στην 2^η βαθμίδα τα Διευθυντά Στελέχη (τεχνικό Διευθυντή-Οικονομικό Διευθυντή-Διευθυντή παραγωγής κλπ), στο 51% των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Τέλος, στην 3^η βαθμίδα τους Προϊσταμένους Τμημάτων, στο 14% των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Β) ΙΕΡΑΡΧΙΚΕΣ ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΚΑΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Η κλαδική εξέταση της ένταξης των στελεχών σε ιεραρχικές βαθμίδες εμφανίζει την ίδια περιορισμένη εικόνα που παρουσιάστηκε στην ανάλυση σε εθνικό επίπεδο.

Οι ιεραρχικές βαθμίδες που απαντώνται σε όλους τους βιομηχανικούς κλάδους είναι η πρώτη και η δεύτερη και σε λιγότερες περιπτώσεις η τρίτη και η τέταρτη.

Μια σχετικά πιο διευρυμένη στελέχωση παρουσιάζουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις του βιομηχανικού κλάδου "Πλαστικά-Ελαστικά/Χημικά/Παράγωγα Πετρελαίου και Άνθρακα", στις οποίες η τρίτη και η τέταρτη ιεραρχική βαθμίδα παρουσιάζονται, σε σχετικά αυξημένη συχνότητα (45% και 19%). Το ποσοστό άλλωστε των βιομηχανικών επιχειρήσεων του βιομηχανικού αυτού κλάδου που αναφέρουν ιεράρχηση σε τέσσερις συνολικά ιεραρχικές βαθμίδες ανέρχεται σε 14% έναντι ποσοστού 10% σε εθνικό επίπεδο.

Ο βιομηχανικός κλάδος "Χαρτί/εκτυπώσεις-εκδόσεις" εμφανίζει μια ακόμη πιο διευρυμένη ιεράρχηση με ποσοστά (έως και για την όγδοη ιεραρχική βαθμίδα) σημαντικά υψηλότερα από τα αντίστοιχα σε εθνικό επίπεδο (3^η βαθμίδα 52%, 4^η 20%, 5^η 10%, 6^η 6%, 7^η 4% και 8^η 2%). Αξίζει να σημειωθεί πως οι βιομηχανικές επιχειρήσεις των ανωτέρω δύο βιομηχανικών κλάδων εμφανίζουν σχετικά μεγάλο μέσο μέγεθος επιχείρησης (83 και 80 απασχολούμενους), γεγονός που ευνοεί την ανάπτυξη περισσότερων ιεραρχικών βαθμίδων.

Αντίθετα, οι βιομηχανικοί κλάδοι "Ένδυση/Υπόδηση/Δέρμα - Γούνα" και "Κατασκευή Μεταφορικών Μέσων/Λοιπές Βιομηχανίες" παρουσιάζουν ελαφρώς πιο περιορισμένη ιεραρχική οργάνωση. Για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις των παραπάνω βιομηχανικών κλάδων, η ύπαρξη τρίτης και τέταρτης ιεραρχικής βαθμίδας αναφέρεται από χαμηλότερα ποσοστά βιομηχανικών επιχειρήσεων, σε σύγκριση πάντα με το εθνικό επίπεδο. Επισημαίνεται για τους βιομηχανικούς

αυτούς κλάδους ότι ο μεν πρώτος εμφανίζει τη χαμηλότερη αναλογία στελεχών/προσωπικού και είναι κλάδος κατ' εξοχήν εντάσεως εργασίας με μικρού μέσο μέγεθος επιχείρησης, ο δε δεύτερος παρουσιάζει σημαντική συγκέντρωση στις μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, το μικρό μέγεθος των βιομηχανικών επιχειρήσεων συναρτάται με την ύπαρξη δύο μόνο ιεραρχικών βαθμίδων στη στελεχιακή ιεραρχία.

Γ) ΙΕΡΑΡΧΙΚΕΣ ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Η εξέταση της ιεραρχικής κατανομής των στελεχών σε περιφερειακό επίπεδο αποκαλύπτει κατ' αρχάς κάποιες μικρές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στην Αττική και στην περιφέρεια.

Σε σχέση λοιπόν με το εθνικό επίπεδο, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις της Αττικής εμφανίζουν μια μικρή τάση προς την οργάνωση σε δύο ιεραρχικές βαθμίδες (54% έναντι 51% σε εθνικό επίπεδο), ενώ στην περιφέρεια η οργάνωση σε δύο ιεραρχικές βαθμίδες απαντάται με ελαφρά μικρότερη συχνότητα (46%).

Ποσοστιαία κατανομή των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά ιεραρχική βαθμίδα που διαθέτουν και κατά γεωγραφική περιοχή.

Γεωγραφική Περιοχή	Ιεραρχική Βαθμίδα							
	Μέχρι 1η %	Μέχρι 2η	Μέχρι 3η	Μέχρι 4η	Μέχρι 5η	Μέχρι 6η	Μέχρι 7η	Μέχρι 8η%
Αττική	5,9	54,1	27,1	9,1	2,2	0,8	0,3	0,4
Μακεδονία	12,4	46,3	26,6	8,9	3,2	1,5	0,4	0,4
Θράκη	10,7	63,4	8,9	13,3	2,0	1,6	0,0	0,0
Θεσσαλία	6,4	44,9	22,4	16,4	8,4	1,0	1,6	0,0
Ήπειρος	20,6	35,4	18,5	11,2	10,5	3,7	0,0	0,0
Στερεά Ελλάδα/Εύβοια	19,4	44,8	23,0	11,6	0,0	1,3	0,0	0,0
Πελοπόννησος	11,7	43,6	32,3	9,6	1,4	1,4	0,0	0,0
Κρήτη	7,9	46,4	34,9	7,7	3,0	0,0	0,0	0,0
Νησιά Ιονίου	18,8	38,9	4,9	9,7	13,9	13,9	0,0	0,0
Νησιά Αιγαίου	0,0	26,8	57,3	15,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Σύνολο Χώρας πλην Αττικής	11,7	45,6	26,8	10,3	3,5	1,5	0,3	0,2
Σύνολο Χώρας	8,3	50,6	27,0	9,6	2,7	1,1	0,3	0,3

Η οργάνωση σε μία μόνο ιεραρχική βαθμίδα αναφέρεται αρκετά συχνότερα (12% έναντι 8% σε εθνικό επίπεδο και 6% στην Αττική), ενώ με ελαφρά αυξημένη συχνότητα αναφέρεται και η οργάνωση σε τέσσερις ή πέντε ιεραρχικές βαθμίδες.

Σε διαπεριφερειακό επίπεδο τώρα, η γεωγραφική περιοχή της Θεσσαλίας εμφανίζει αυξημένα ποσοστά βιομηχανικών επιχειρήσεων με στελέχωση σε τέσσερις ιεραρχικές βαθμίδες (16%), ενώ παράλληλα οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που είναι οργανωμένο σε μια, δύο ή και τρεις ιεραρχικές βαθμίδες είναι σχετικά λιγότερες (6%, 45% και 22% αντίστοιχα).

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις της Πελοποννήσου και της Κρήτης εμφανίζουν αυξημένα ποσοστά οργάνωσης σε τρεις ιεραρχικές βαθμίδες (32% και 35% αντίστοιχα), ενώ στις επιχειρήσεις της Θράκης εμφανίζεται αρκετά αυξημένη η ύπαρξη τεσσάρων βαθμίδων, αν και στην πλειοψηφία (63%) των επιχειρήσεων της περιοχής αυτής τα στελέχη ιεραρχούνται σε δύο βαθμίδες.

Λαμβάνοντας ως στοιχείο ενδεικτικά της περιφερειακής οργάνωσης το ποσοστό των βιομηχανικών επιχειρήσεων κάθε περιοχής, στις οποίες η ιεράρχηση στελεχών γίνεται σε τουλάχιστον τέσσερις βαθμίδες, παρατηρείται ότι οι γεωγραφικές περιοχές της Θεσσαλίας, Ηπείρου, Θράκης και Νησιών του Ιονίου εμφανίζουν την πιο ολοκληρωμένη ιεραρχική οργάνωση.

Το γεγονός αυτό αιτιολογείται, επειδή οι γεωγραφικές αυτές περιοχές παρουσιάζουν αντίστοιχα και το μεγαλύτερο αριθμό βιομηχανικών επιχειρήσεων που απασχολούν πάνω από 10 στελέχη.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ

Μέχρι τώρα αντιμετωπίσθηκαν τα στελέχη των βιομηχανικών επιχειρήσεων συνολικά, χωρίς ιδιαίτερη αναφορά στις θέσεις που κατέχουν μέσα στη βιομηχανική επιχείρηση. Στο τμήμα αυτό παρουσιάζεται το πως τα στελέχη κατανέμονται μέσα στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Το 57% των στελεχών εντάσσονται στις δύο πρώτες ιεραρχικές βαθμίδες, ενώ η δεύτερη βαθμίδα είναι η πολυπληθέστερη, απορροφώντας το 35% των στελεχών.

Κατανομή των στελεχών κατά ιεραρχική βαθμίδα

Ιεραρχική Βαθμίδα	Σύνολο Στελεχών	%
1η Βαθμίδα	8,291	22,4
2η Βαθμίδα	12,837	34,7
3η Βαθμίδα	8,1	21,9
4η Βαθμίδα	4,225	11,4
5η Βαθμίδα	1,609	4,3
Σύνολο	37,026	100,0

Η συνολική εικόνα των ποσοστών δίνει μια "παράδοση" πυραμίδα που είναι αντίστροφη δηλαδή ανοίγει προς τα πάνω και όχι προς τα κάτω. Το περίεργο αυτό φαινόμενο οφείλεται στην κακή ιεράρχηση των στελεχών στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις. Μικρές επιχειρήσεις πχ εντάσσουν στη δεύτερη ιεραρχική βαθμίδα στελέχη που το συγκεκριμένο πλαίσιο καθηκόντων τους αναφέρεται σε χαμηλότερη.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΚΑΘΕ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κατά τη διάρκεια της έρευνας ζητήθηκε από τους ερωτημένους να προσδιορίσουν τον κυριότερο ρόλο των

στελεχών σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα με βάση τέσσερις συγκεκριμένες απαντήσεις. Οι απαντήσεις αυτές, που είναι προσδιοριστικές του ρόλου των στελεχών και όχι τόσο των καθηκόντων τους, όπως ορίσθηκαν προηγουμένα, ήταν οι εξής:

- α) "Να δίνουν κατευθύνσεις".
- β) "Να δίνουν κατευθύνσεις και να ελέγχουν το αποτέλεσμα".
- γ) "Να διερευνούν τα προβλήματα και να υποδεικνύουν κατευθύνσεις για τη λύση τους".
- δ) "Να υλοποιούν κατευθύνσεις".

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων αυτών θα μπορούσαμε να κατατάξουμε σχηματικά τους παραπάνω "ρόλους", σε τρεις βασικές κατηγορίες, συνδεδεμένες με τη θέση του στελέχους στην ιεραρχική δομή της βιομηχανικής επιχείρησης. Έτσι, ο ρόλος που σχετίζεται με την υπαγόρευση κατευθύνσεων και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων (απαντήσεις α, β) χαρακτηρίζει τα ανώτερα ή υψηλόβαθμα στελέχη.

Η διερεύνηση των προβλημάτων και η διατύπωση προτάσεων ή εναλλακτικών κατευθύνσεων για την επίλυση τους (απάντηση γ) θεωρείται χαρακτηριστικό των μεσαίων στελεχών, ενώ τέλος η υλοποίηση των κατευθύνσεων (απάντηση δ) χαρακτηρίζει τα κατώτερα ιεραρχικά στελέχη.

Από μία πρώτη ανάγνωση του Πίνακα εμφανίζεται και πάλι αρκετά ισχυρή η διαπίστωση ότι ο ρόλος των στελεχών μέσα από την ιεραρχική δομή της βιομηχανικής επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με το μέγεθος της, τουλάχιστον σε ότι αφορά τη λειτουργία των υψηλών ιεραρχικών βαθμίδων.

Μόνο στις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις τα στελέχη της πρώτης ιεραρχικής βαθμίδας λειτουργούν ως ανώτατα στελέχη, ενώ στις μικρές αλλά και τις μεσαίες είναι πολύ συχνά επιφορτισμένα και με καθήκοντα μεσαίου ουσιαστικά στελέχους.

Συγκεκριμένα, και πάντα για την πρώτη ιεραρχική βαθμίδα, ο ρόλος που αναφέρεται με τη μεγαλύτερη συχνότητα στις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι αυτός που συνδέεται με την υπαγόρευση κατευθύνσεων και τον έλεγχο αποτελεσμάτων. Στις μικρές και τις μεσαίες βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο ρόλος που αναφέρεται συχνότατα είναι αυτός που σχετίζεται με τη διερεύνηση προβλημάτων και τη διατύπωση κατευθύνσεων για την επίλυσή τους.

Για τα στελέχη της δεύτερης ιεραρχικής βαθμίδας εμφανίζεται μια σχετικά ομοιογένεια σε ότι αφορά το ρόλο που συχνότερα δηλώνεται και τις τρεις κατηγορίες βιομηχανικών επιχειρήσεων. Η διερεύνηση των προβλημάτων και τη διατύπωση προτάσεων (κατευθύνσεων) για την επίλυσή τους αναφέρεται με τη μεγαλύτερη συχνότητα και στις τρεις κατηγορίες βιομηχανικών επιχειρήσεων. Βέβαια, στις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, αρκετά συχνή είναι και η αναφορά σε καθήκοντα ανώτερου ιεραρχικά στελέχους.

Για την τρίτη ιεραρχική βαθμίδα εμφανίζονται και πάλι διαφοροποιήσεις ως προς το ρόλο των στελεχών στις τρεις κατηγορίες βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Στις μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο ρόλος των στελεχών της τρίτης ιεραρχικής βαθμίδας, που απαντάται

συχνότερα, είναι αυτός της υλοποίησης κατευθύνσεων (κατώτερα στελέχη). Οι μεσαίες και κυρίως οι μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις συνεχίζουν να επιφυλάσσουν για τα στελέχη τους της τρίτης ιεραρχικής βαθμίδας ρόλο μεσαίου ουσιαστικά στελέχους, όπως επίσης και για τα στελέχη της δεύτερης ιεραρχικής βαθμίδας.

Ο ρόλος των στελεχών κατά την ιεραρχική βαθμίδα που εντάσσονται και κατά το μέγεθος των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Ιεραρχική Βαθμίδα και ο ρόλος στελεχών	Σύνολο %	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων		
		Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
Βιομηχανικές Επιχειρήσεις με 1η Ιεραρχική Βαθμίδα	4,898	2,435	1,856	607
ρόλος α	14,8	9,0	17,7	29,1
ρόλος β	39,6	38,6	39,0	46,0
ρόλος γ	44,0	50,3	42,7	23,0
ρόλος δ	0,6	0,7	0,4	1,2
Βιομηχανικές Επιχειρήσεις με 2η Ιεραρχική Βαθμίδα	4,493	2,121	1,777	595
ρόλος α	3,1	3,1	2,2	5,5
ρόλος β	27,7	25,0	27,3	18,5
ρόλος γ	52,5	59,6	57,2	45,4
ρόλος δ	15,8	19,8	19,1	9,9
Βιομηχανικές Επιχειρήσεις με 3η Ιεραρχική Βαθμίδα	2,011	618	876	517
ρόλος α	2,4	4,2	1,4	2,1
ρόλος β	22,4	22,3	22,3	22,8
ρόλος γ	39,0	29,0	40,3	48,2
ρόλος δ	35,6	43,0	35,5	26,9
Βιομηχανικές Επιχειρήσεις με 4η Ιεραρχική Βαθμίδα	687	165	251	271
ρόλος α	2,2	0,0	3,2	2,6
ρόλος β	17,5	22,4	19,9	12,2
ρόλος γ	30,1	24,8	26,9	36,9
ρόλος δ	51,2	52,1	53,4	48,3
Βιομηχανικές Επιχειρήσεις με 5η Ιεραρχική Βαθμίδα	217	38	79	100
ρόλος α	2,3	0,0	3,8	2,0
ρόλος β	17,5	7,4	19,0	19,0
ρόλος γ	23,5	18,4	29,0	21,0
ρόλος δ	58,5	71,0	53,2	58,0
Βιομηχανικές Επιχειρήσεις με 6η Ιεραρχική Βαθμίδα	84	19	28	38
ρόλος α	0,0	0,0	0,0	0,0
ρόλος β	20,2	0,0	17,4	31,6
ρόλος γ	26,2	21,0	17,9	34,2
ρόλος δ	53,6	79,7	64,3	34,2
Σύνολο Βιομηχανικών Επιχειρήσεων που έχουν στελέχη	4,902	2,435	1,859	607

- α) "Να δίνουν κατευθύνσεις".
- β) "Να δίνουν κατευθύνσεις και να ελέγχουν το αποτέλεσμα".
- γ) "Να διερευνούν τα προβλήματα και να υποδεικνύουν κατευθύνσεις για τη λύση τους".
- δ) "Να υλοποιούν κατευθύνσεις".

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ.

Η συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας αυξάνει συνεχώς τα τελευταία χρόνια σε διεθνείς επίπεδο. Η συμμετοχή αυτή ανεξάρτητα από διαδικλαδικές ή διεπιχειρησιακές διαφορές έχει φθάσει στο 35% του συνολικά απασχολούμενου προσωπικού στην ελληνική βιομηχανία.

Οι ίσες όμως ευκαιρίες στην απασχόληση φαίνεται να εγκαταλείπονται, όταν από το επίπεδο του απλού εργαζομένου περάσει κανείς σε ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα.

Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω Πίνακα και το Γράφημα 2, η συμμετοχή των γυναικών στο στελεχιακό δυναμικό μειώνεται δραστικά στο 13%.

Ποσοστιαία συμμετοχή των στελεχών κατά φύλο επί του συνόλου του απασχολούμενου και του στελεχιακού δυναμικού.

Φύλο	Επί του συνόλου του απασχολούμενου δυναμικού %	Επί του συνόλου του στελεχιακού δυναμικού %
Γυναίκες	34,6	13,0
Άνδρες	65,4	87,0

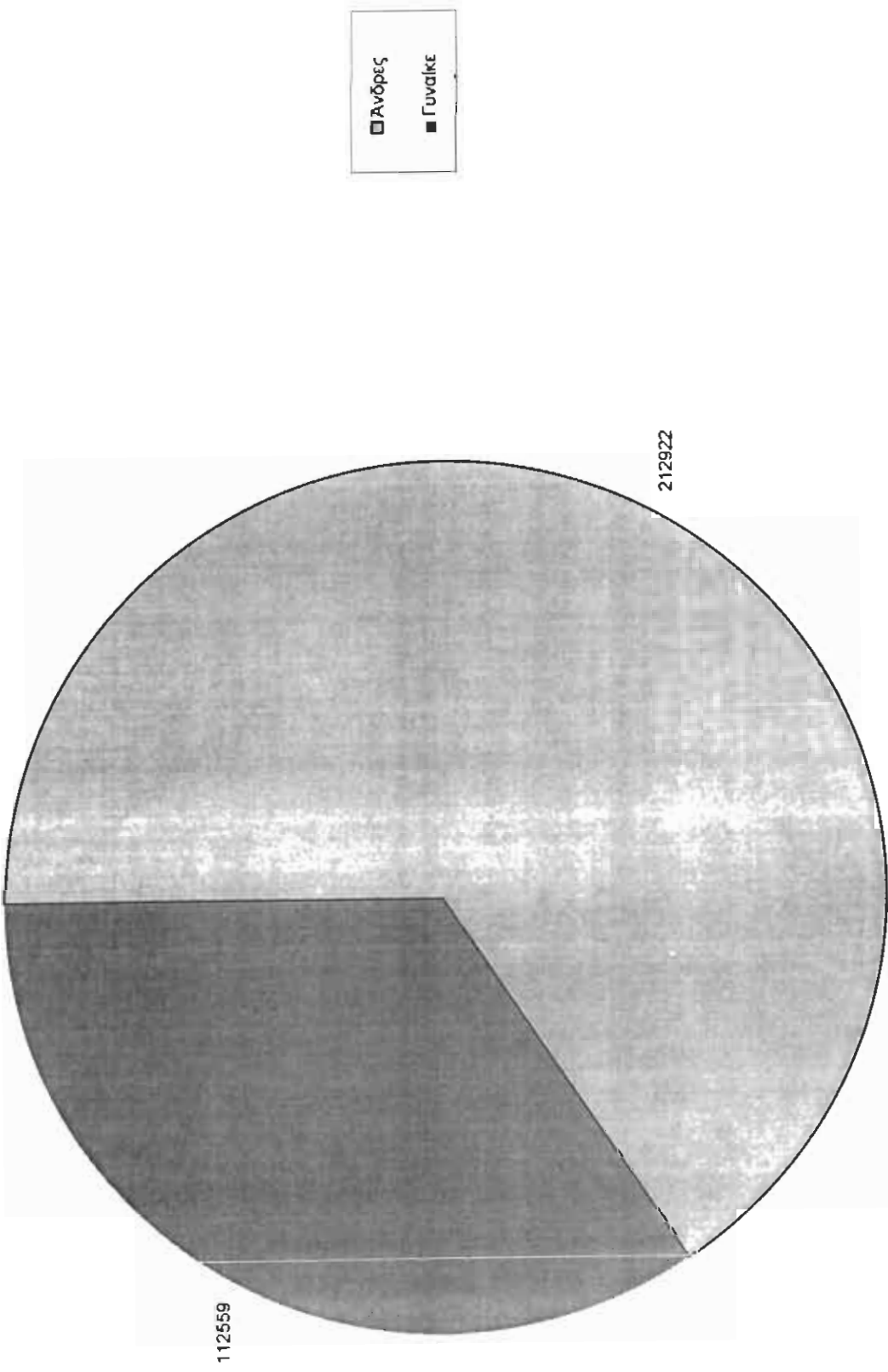
Η ασθενής αυτή παρουσία των γυναικών εξηγείται από μία σειρά στερεοτύπων που επικρατούν στην Ελληνική (και όχι μόνο) κοινωνία:

- Για έναν ορισμένο αριθμό γυναικών, η συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία είχε ως αρχικό κίνητρο τη συμβολή τους στην παραγωγική διαδικασία είχε ως αρχικό κίνητρο τη συμβολή τους στον οικογενειακό προϋπολογισμό. Αργότερα

συνειδητοποίησαν ότι η επαγγελματική καταξίωση είναι και δικό τους δικαίωμα και όχι αποκλειστικά και μόνο ανδρικό.

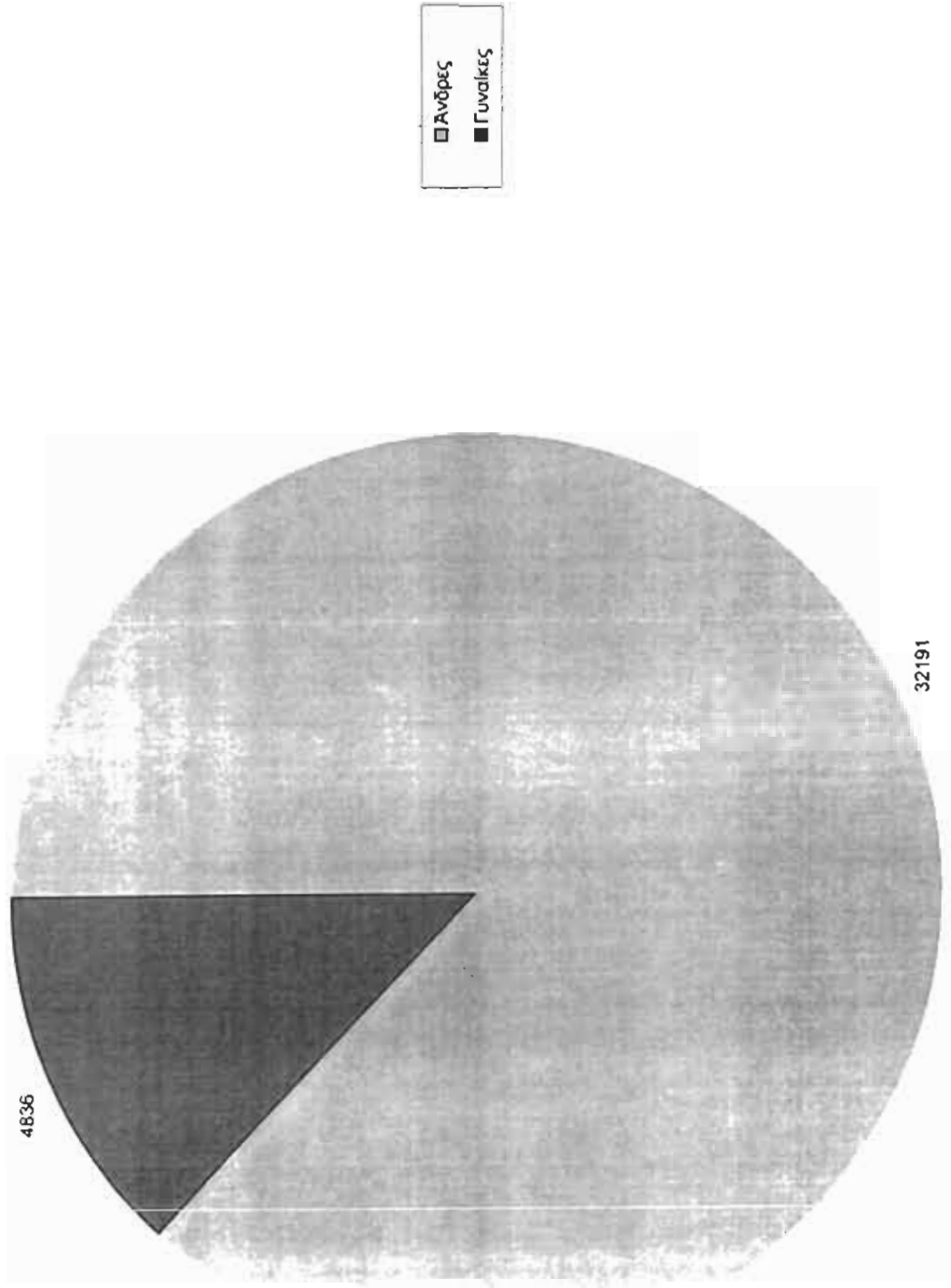
- Όμως ακόμη και γυναίκες στελέχη, που επιθυμούν να ανέλθουν επαγγελματικά, δεν μπορούν να ανταγωνιστούν επί ίσοις όρους τους άνδρες συναδέλφους τους, επειδή, δημιουργώντας οικογένεια, επαναδραστηριοποιούνται έντονα μετά τη παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος, χάνοντας έτσι πολύτιμο χρόνο. Για τους λόγους αυτούς είναι σύνηθες το φαινόμενο να κατευθύνονται οι γυναίκες-επαγγελματίες στον ευρύτερο δημόσιο τομέα με τα γνωστά πλεονεκτήματα

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ



ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ: 325,478

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ Φ



ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΕΛΕΧΩΝ: 37,026

- Αλλά και κατά την πλευρά των ανδρών ως διευθυντικών στελεχών υπάρχει διάχυτη διστακτικότητα στην προώθηση γυναικών σε ηγετικές θέσεις, ιδιαίτερα μάλιστα σε θέσεις που σύμφωνα με την επικρατούσα αντίληψη λογίζονται ως "ανδρικές", πχ Διευθυντής Παραγωγής.
- Τέλος πολλοί επιχειρηματίες υπερτονίζουν το κόστος που συνεπάγεται για τη βιομηχανική επιχείρηση η μητρότητα, αλλά και το ενδεχόμενο αποχώρησης της γυναίκας στελέχους από την επιχείρηση.

Η επιφυλακτική αυτή στάση έναντι των γυναικών ως στελεχών αναμενόταν ότι θα συγκεντρωνόταν μόνο στις μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις, που κατά τεκμήρια χαρακτηρίζονται από μια συγκεκριμένη νοοτροπία οργάνωσης, μορφής εξουσίας και στελέχωσης.

Τα στοιχεία όμως της έρευνας κατέδειξαν ότι η αντίληψη αυτή είναι διάχυτη σε όλα τα μεγέθη των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Συμμετοχή των γυναικών στο στελεχιακό δυναμικό των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά τάξη μεγέθους.

Μέγεθος Βιομηχανικής Επιχείρησης	Σύνολο Στελεχών	Αριθμός Γυναικών Στελεχών	Συμμετοχή γυναικών στελεχών %
Μικρές	10.060	1.444	14,4
Μεσαίες	11.915	1.887	15,8
Μεγάλες	15.055	1.505	10,0
Γενικό Σύνολο	37.026	4.836	13,0

Προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι οι διευθύνοντες βιομηχανικές επιχειρήσεις με πάνω από 100 απασχολούμενους προσλαμβάνουν ποσοστιαία λιγότερες

γυναίκες από τους διευθύνοντες μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις 10-29 ατόμων.

Τα αποτελέσματα είναι περισσότερο αποθαρρυντικά, όταν εξετασθεί η θέση του γυναικείου στελεχιακού δυναμικού στην ιεραρχία των μονάδων.

Τα ποσοστά της γυναικείας συμμετοχής κατά ιεραρχική βαθμίδα δείχνουν ότι η ανώτερη ηγεσία, δηλαδή η πρώτη ιεραρχική βαθμίδα, είναι απλησίαστη για τη γυναίκα-στέλεχος. Από το σύνολο των στελεχών που συνιστούν την πρώτη ιεραρχική βαθμίδα μόνο 6% περίπου είναι γυναίκες. Η γυναίκα στέλεχος γίνεται αποδεκτή, πχ ως Προϊσταμένη Λογιστηρίου, αλλά όχι ως Γενικός Διευθυντής.

Συμπληρωματικά αναφέρεται ότι 52% των βιομηχανικών επιχειρήσεων δεν διαθέτουν καμία γυναίκα - στέλεχος.

Συμμετοχή των γυναικών στο στελεχιακό δυναμικό των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά ιεραρχική βαθμίδα.

Ιεραρχική Βαθμίδα	Σύνολο Στελεχών	Αριθμός Ανδρών Στελεχών	Αριθμός Γυναικών Στελεχών	Συμμετοχή γυναικών στελεχών %
1η	8.291	7.862	488	5,9
2η	12.837	10.788	2.069	16,1
3η	8.100	6.848	1.252	15,5
4η	4.225	3.582	643	15,2

Έντονες διαφοροποιήσεις στον παρουσία γυναικών στελεχών εμφανίζονται επίσης μεταξύ των κλάδων.

Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών στο στελεχιακό δυναμικό των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά βιομηχανικό κλάδο

Βιομηχανικός Κλάδος	Γυναίκες Στελέχη %
Είδη Διατροφής/Ποτά/Καπνά	10,0
Κλωστοϋφαντουργία	18,0
Ένδυση/Υπόδηση/Δέρμα-Γούνα	32,2
Ξύλο-φελλός/Επιπλα	12,0
Χαρτί/Εκτυπώσεις-Εκδόσεις	11,7
Πλαστικά-Ελαστικά/Χημικά Παράγωγα Πετρελαίου και Άνθρακα	11,3
Μη Μεταλλικά Ορυκτά	5,8
Βασικές Μεταλλουργίες Βιομηχανίες/ τελικά προϊόντα από Μέταλλο	8,0
Κατασκευή Μηχανών-Συσκευών/ Κατασκευή Ηλεκτρικών Μηχανών-Συσκευών Ηλεκτρονικά	6,2
Κατασκευή Μεταφορικών Μέσων/Λοιπές Βιομηχανίες	7,3

Από τα στοιχεία του παραπάνω Πίνακα φαίνεται ότι οι βιομηχανικοί κλάδοι "Ένδυση/Υπόδηση/Δέρμα-Γούνα" και "Κλωστοϋφαντουργία" εμφανίζουν ιδιαίτερα αξιόλογη παρουσία γυναικών στο στελεχιακό δυναμικό. Είναι βιομηχανικοί κλάδοι που παραδοσιακά βασίζονται στη γυναικεία απασχόληση, αφού η παραγωγική διαδικασία στους βιομηχανικούς αυτούς κλάδους απαιτεί δεξιότητες, που οι γυναίκες επί σειρά ετών εξασκούσαν κατ' οίκον για τις οικογενειακές τους ανάγκες. Εξάλλου, το προϊόν αυτών των βιομηχανικών κλάδων απευθύνεται κυρίως σε γυναικείο καταναλωτικό κοινό.

Η μικρότερη παρουσία γυναικών στελεχών εμφανίζεται στους κλάδους "Μη Μεταλλικά Ορυκτά" και "Κατασκευή Μηχανών-Συσκευών/Κατασκευή Ηλεκτρονικών Μηχανών-Συσκευών/Ηλεκτρονικά", δηλαδή βιομηχανικοί κλάδοι κεφαλαιουχικών αγαθών που κατά παράδοση είναι ανδροκρατούμενοι.

Βέβαια, οι αντιλήψεις αυτές, που προκαθορίζουν ποιοι κλάδοι "ταιριάζουν" στο γυναικείο φύλο, δεν έχουν κανένα έρεισμα, ειδικά όταν γίνεται αναφορά σε στελέχη εκτός παραγωγής. Το αντικείμενο της εργασίας και οι αρμοδιότητες ενός πχ Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών δεν αλλάζει με το είδος του παραγομένου προϊόντος.

Διαφοροποιήσεις εμφανίζονται και σε διαπεριφερειακό επίπεδο. Η Αττική διαθέτει μικρότερο ποσοστό γυναικών - στελεχών και γενικότερα ποσοστό γυναικείας απασχόλησης σε σχέση με την υπόλοιπη χώρα. Το υψηλότερο ποσοστό της υπόλοιπης χώρας διαμορφώνεται κυρίως από τη γεωγραφική περιοχή της Μακεδονίας. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην κλαδική σύνθεση της μεταποίησης στην Μακεδονία, οι βιομηχανικοί κλάδοι "Ένδυση/Υπόδηση/Δέρμα-Γούνα" και "Κλωστοϋφαντουργία" κυριαρχούν. Οι κλάδοι αυτοί, όπως προαναφέρθηκε έχουν υψηλά ποσοστά γυναικείων στελεχών.

Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών στο στελεχιακό δυναμικό των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά γεωγραφική περιοχή.

Γεωγραφική Περιοχή	Γυναίκες Στελέχη %
Αττική	11,9
Μακεδονία	17,2
Θράκη	13,4
Θεσσαλία	14,1
Ήπειρος	15,6
Στερεά Ελλάδα/Εύβοια	5,8
Πελοπόννησος	12,2
Κρήτη	10,6
Νησιά Ιονίου	22,5
Νησιά Αιγαίου	8,0
Σύνολο χώρας πλην Αττικής	15,0

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ'

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών αποτελεί ένα βασικό παράγοντα αξιολόγησης όχι μόνο αυτών των στελεχών, αλλά και συνολικότερα του επιπέδου ανάπτυξης της βιομηχανίας. Οι απαντήσεις σε γνώσεις, λιγότερο ή περισσότερο εξειδικευμένες αυξάνονται με ταχύ ρυθμό προκειμένου η βιομηχανία να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό.

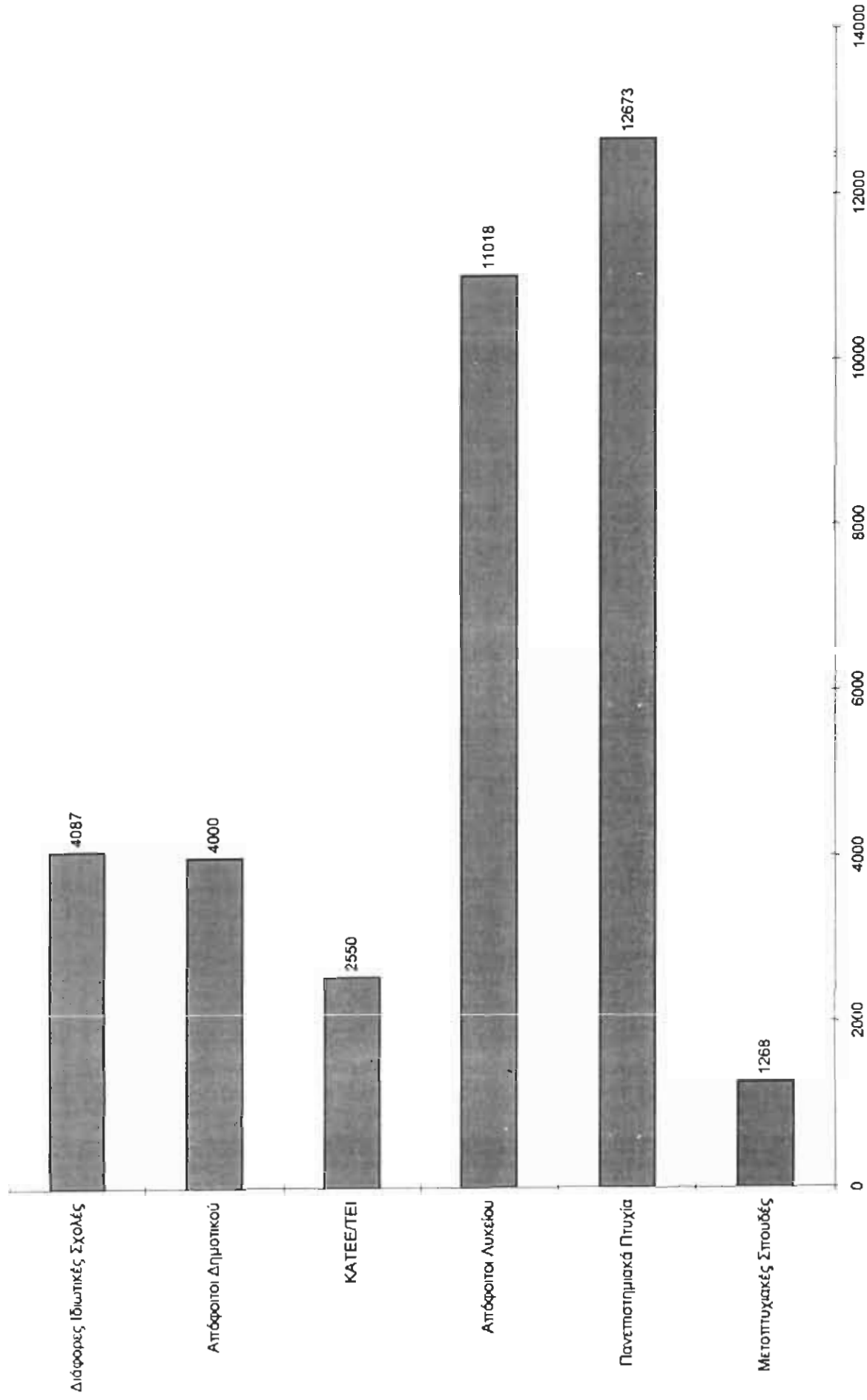
Αν και με τον όρο "επίπεδο εκπαίδευσης" νοείται συνήθως το σύνολο των γνώσεων που έχουν αποκομισθεί μέσα από το εκπαιδευτικό σύστημα, στην πράξη το επίπεδο των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών διαμορφώνεται μέσα από μια ευρύτερη και συνεχή εκπαιδευτική διαδικασία, της οποίας βασικά στοιχεία αποτελούν τόσο η επιμόρφωση (μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα), όσο και η εμπειρία.

Συνολικά, το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών των βιομηχανικών επιχειρήσεων δεν μπορεί να χαρακτηριστεί υψηλό. Το 41% των στελεχών δεν είναι πτυχιούχοι ανωτάτης ή ανωτέρας σχολής.

Κατανομή των στελεχών κατά το επίπεδο εκπαίδευσής τους

Επίπεδο Εκπαιδευτικών Στελεχών	Αριθμός Στελεχών	Ποσοστό επί του συνόλου
Μεταπτυχιακό	1.268	3,4
Πανεπιστημιακό	12.673	34,2
Πτυχίο ΚΑΤΕΕ/ΤΕΙ	2.550	6,9
Απολυτήριο Λυκείου	11.018	29,8
Απολυτήριο Δημοτικού	4.000	10,8
Ιδιωτικές Σχολές	4.087	11,0

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ



ΣΤΕΛΕΧΗ

Οι κάτοχοι πανεπιστημιακών πτυχίων αντιπροσωπεύουν περίπου το 1/3 των στελεχών (34%), ενώ στα ίδια επίπεδα κυμαίνεται και ο αριθμός των στελεχών που είναι απόφοιτοι Λυκείου (30%). Αυτές είναι και οι δύο μεγαλύτερες ομάδες στελεχών, ως προς την εκπαίδευση τους.

Αξίζει να σημειωθεί ο σχετικά μικρός αριθμός κατόχων - μεταπτυχιακού τίτλου (34%). Ο χαρακτηρισμός μικρός είναι σχετικός και εξαρτάται από το επίπεδο της βασικής πανεπιστημιακής εκπαίδευσης μιας χώρας. Επίσης, χαμηλός είναι και ο αριθμός των πτυχιούχων τεχνικής εκπαίδευσης. Εάν στη διαπίστωση αυτή συνυπολογισθεί και το γεγονός ότι η μεγαλύτερη ομάδα στελεχών είναι τεχνικών ειδικοτήτων, προκύπτει ότι η προσπάθεια τεχνικής επαγγελματικής κατάρτισης που ξεκίνησε μέσα από το θεσμό των ΚΑΤΕΕ/ΤΕΙ δεν έχει βρει μεγάλη ανταπόκριση ή καλύτερα δεν έχει πείσει για την αποτελεσματικότητά και το επίπεδό της.

Η κατανομή των στελεχών ανάλογα με το επίπεδο της μόρφωσής τους διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος των βιομηχανικών επιχειρήσεων και την ιεραρχική βαθμίδα που εντάσσονται.

Ποσοστιαία κατανομή των στελεχών ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης τους στις βιομηχανικές επιχειρήσεις κατά τάξη μεγέθους.

Επίπεδο Εκπαίδευσης Στελεχών	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων		
	Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
Μεταπτυχιακό	1,9	2,6	5,1
Πανεπιστημιακό	25,7	35,0	39,3
Πτυχίο ΚΑΤΕΕ/ΤΕΙ	5,5	5,7	8,7
Απολυτήριο Λυκείου	32,5	33,0	25,4
Απολυτήριο Δημοτικού	17,4	10,8	6,4
Ιδιωτικές Σχολές	16,5	12,2	6,5

Όπως ήταν αναμενόμενο οι μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις διαθέτουν σε πολύ μεγαλύτερα ποσοστά στελέχη με μόρφωση πανεπιστημιακού επιπέδου.

Κατανομή των στελεχών κατά ιεραρχική βαθμίδα ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Επίπεδο Εκπαίδευσης Στελεχών	Σύνολο Στελεχών	Ιεραρχική Βαθμίδα (%)			
		1η	2η	3η	4η
Μεταπτυχιακό	1.268	41,1	36,3	15,2	2,9
Πανεπιστημιακό	12.673	22,9	42,0	20,7	8,5
Πτυχίο ΚΑΤΕΕ/ΤΕΙ	2.550	13,1	28,8	26,4	19,1
Απολυτήριο Λυκείου	10.943	22,7	32,7	25,7	11,5
Απολυτήριο Δημοτικού	4.000	26,6	33,3	19,5	14,4
Ιδιωτικές Σχολές	3.740	28,2	34,9	21,3	8,3

Η κατανομή των στελεχών κατά το επίπεδο εκπαίδευσης τους στις ιεραρχικές βαθμίδες εμφανίζει μια εικόνα που είναι μεν σε γενικές γραμμές η αναμενόμενη, παρουσιάζει όμως και κάποιες ιδιαιτερότητες, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Τα στελέχη που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών είναι ενταγμένα κυρίως στην πρώτη ιεραρχική βαθμίδα των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Σημαντικό όμως ποσοστό είναι ενταγμένο και στη δεύτερη ιεραρχική βαθμίδα.

Οι κάτοχοι πανεπιστημιακών πτυχίων (που είναι και η πολυπληθέστερη κατηγορία) είναι κυρίως στελέχη δεύτερης ιεραρχικής βαθμίδας, με αξιόλογη πάντως παρουσία τόσο στην πρώτη όσο και στην τρίτη.

Οι απόφοιτοι ΚΑΤΕΕ και ΤΕΙ είναι ενταγμένοι κυρίως στη δεύτερη και τρίτη ιεραρχική βαθμίδα με αξιόλογη όμως παρουσία και στην τέταρτη.

Σε γενικές γραμμές, η ένταξη των πτυχιούχων στελεχών γίνεται στις υψηλές ιεραρχικές βαθμίδες και ακολουθεί μια αναμενόμενη κλιμάκωση ανάλογη με το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Η κλιμάκωση όμως αυτή φαίνεται να ισχύει και για τα στελέχη με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (απόφοιτοι Λυκείου, Δημοτικού). Τα στελέχη αυτά είναι ενταγμένα σε αρκετά μεγάλη έκταση στις τρεις πρώτες ιεραρχικές βαθμίδες και δευτερεύοντος και στην τέταρτη.

Είναι εντυπωσιακό ότι το 27% των στελεχών που είναι απόφοιτοι Δημοτικού εντάσσονται στην 1^η ιεραρχική βαθμίδα, δηλαδή διοικούν την επιχείρηση. Ανεξάρτητα από τις αιτίες του φαινομένου αυτού, δεν παύει να ερμηνεύεται ως ένδειξη του χαμηλού επιστημονικού επιπέδου του στελεχιακού δυναμικού της βιομηχανίας εν γένει.

Είναι φυσικό τα χαμηλής εκπαίδευσης στελέχη να μην αισθάνονται ασφαλή με υφισταμένους ανώτερης μόρφωσης.

Σε κλαδικό επίπεδο αξιοσημείωτες είναι οι εξής διαφοροποιήσεις, που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Οι βιομηχανικοί κλάδοι "Πλαστικά-Ελαστικά/Χημικά/Παράγωγα Πετρελαίου και Άνθρακα" και "Κατασκευή Μηχανών-Συσκευών/Κατασκευή Ηλεκτρικών Μηχανών-Συσκευών/Ηλεκτρονικά" έχουν το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς το 61% και 57% αντίστοιχα των στελεχών τους είναι πτυχιούχοι (ανωτέρας και ανωτάτης εκπαίδευσης) ή κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Ο πρώτος από τους βιομηχανικούς αυτούς κλάδους έχει και το υψηλότερο ποσοστό μεταπτυχιακών, ενώ ο δεύτερος το υψηλότερο

ποσοστό πτυχιούχων ΚΑΤΕΕ. Η υψηλή παρουσία πτυχιούχων ΚΑΤΕΕ στο βιομηχανικό κλάδο "Κατασκευή Μηχανών-Συσκευών/Κατασκευή Ηλεκτρικών Μηχανών-Συσκευών/Ηλεκτρονικά" οφείλεται στη συμβατότητα των ειδικοτήτων που προσφέρονται στις σχολές αυτές με τις συγκεκριμένες ειδικότητες που έχει ανάγκη ο βιομηχανικός κλάδος.

Σε αντιδιαστολή οι βιομηχανικοί κλάδοι "Ένδυση/Υπόδηση /Δέρμα-Γούνα" και "Ξύλο-φελλός/Επιπλα" έχουν τα μικρότερα ποσοστά πτυχιούχων και τις μεγαλύτερες συγκεντρώσεις αποφοίτων Δημοτικού.

Ποσοστιαία σύνθεση του στελεχιακού δυναμικού στους βιομηχανικούς κλάδους κατά το επίπεδο εκπαίδευσης του

Βιομηχανικός Κλάδος	Επίπεδο Εκπαίδευσης Στελεχών					
	Μεταπτυχιακό %	Πανεπιστημιακό %	ΚΑΤΕΕ/ΤΕΙ %	Λύκειο %	Δημοτικό %	Ιδιωτικές Σχολές %
Είδη Διατροφής/Ποτά/Καπνά	3,8	33,6	6,1	33,8	7,9	7,8
Κλωστούφαντουργία	2,4	29,2	6,7	32,8	13,7	14,0
Ένδυση/Υπόδηση/Δέρμα-Γούνα	1,6	20,5	4,2	40,9	20,8	10,2
Ξύλο-φελλός/Επιπλα	3,8	28,3	5,3	22,5	24,8	14,7
Χαρτί/Εκτυπώσεις-Εκδόσεις	2,2	36,7	2,7	27,7	6,9	11,1
Πλαστικά-Ελαστικά/Χημικά Παράγωγα						
Πετρελαίου και Ανθρακα	5,8	48,5	6,3	20,7	4,1	7,0
Μη Μεταλλικά Ορυκτά	2,7	41,6	5,3	25,1	9,3	12,9
Βασικές Μεταλλουργίες Βιομηχανίες/τελικά προϊόντα από Μέταλλο	2,5	38,1	8,0	23,3	9,1	11,4
Κατασκευή Μηχανών-Συσκευών/Κατασκευή Ηλεκτρικών Μηχανών-Συσκευών Ηλεκτρονικά	3,9	40,3	12,5	23,6	5,0	13,6
Κατασκευή Μεταφορικών Μέσων/Λοιπές Βιομηχανίες	3,4	29,1	8,8	34,8	13,1	10,8

Οι κλάδοι αυτοί έχουν και το μικρότερο μέσο μέγεθος επιχείρησης και παρουσιάζουν συχνά το φαινόμενο της μετεξέλιξης ενός ειδικευμένου τεχνίτη σε επιχειρηματία.

Οι διαφοροποιήσεις σε περιφερειακό επίπεδο εντοπίζονται μεταξύ Αττικής και υπόλοιπης χώρας. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις της Αττικής διαθέτουν στελέχη σχετικά ανωτέρου επιπέδου εκπαίδευσης από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις της

υπόλοιπης χώρας (49% και 37%). Αντίστοιχα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις της υπόλοιπης χώρας είναι αυξημένη η συμμετοχή στελεχών χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου.

Από την επίδοση στον τομέα αυτό των επιμέρους γεωγραφικών περιοχών σημειώνεται ιδιαίτερα το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών της Ηπείρου, γεωγραφικής περιοχή που δεν παρουσιάζει πλεονεκτήματα σε άλλους τομείς. Επίσης, υψηλό ποσοστό στελεχών με ανώτατη εκπαίδευση παρουσιάζουν η Κρήτη και τα Νησιά του Ιονίου, ενώ τα Νησιά του Αιγίου διαθέτουν σημαντικό ποσοστό στελεχών με μεταπτυχιακές σπουδές.

Ποσοστιαία κατανομή του επιπέδου εκπαίδευσης του στελεχιακού δυναμικού κατά γεωγραφική περιοχή.

Γεωγραφική Περιοχή	Μεταπτυχιακό %	Πανεπιστημιακό %	ΚΑΤΕΕ/ΤΕΙ %	Λύκειο %	Δημοτικό %	Ιδιωτικές Σχολές %
Αττική	3,8	98,2	6,9	27,3	7,6	10,9
Μακεδονία	2,9	25,5	7,2	35,2	17,3	10,2
Θράκη	1,0	29,7	10,1	26,5	21,5	10,8
Θεσσαλία	2,6	29,1	7,0	27,4	15,1	18,8
Ήπειρος	6,3	38,7	7,5	26,7	11,4	11,2
Στερεά Ελλάδα/Εύβοια	1,9	32,0	6,4	35,3	13,0	11,5
Πελοπόννησος	2,7	27,2	4,0	34,3	17,8	9,3
Κρήτη	3,5	37,4	6,3	34,0	5,9	12,9
Νησιά Ιονίου	3,0	37,4	5,6	30,5	21,4	2,0
Νησιά Αιγαίου	4,5	26,2	6,5	45,8	7,1	9,9
Σύνολο Χώρας πλην Αττικής	2,8	27,5	6,9	33,9	16,2	11,2

ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η εμπειρία των στελεχών αποτελεί, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, βασικό στοιχείο των ικανοτήτων, των γνώσεων και εν γένει του επιπέδου των στελεχών. Δεδομένου του χαμηλού (συνολικά) επιπέδου εκπαίδευσης, ο παράγοντας αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τα στελέχη της ελληνικής βιομηχανίας.

Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτουν δύο βασικές διαπιστώσεις που αφορούν στην εμπειρία των στελεχών, αλλά και στο βαθμό "κινητικότητας" τους στις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Τα περισσότερα στελέχη (40%) προσλαμβάνονται με πολύ μικρή προηγούμενη εμπειρία (έως 5ετή), ενώ αντίθετα η πρόσληψη στελεχών με σημαντική προηγούμενη εμπειρία (10 + έτη) κυμαίνεται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα (3\20% των προσλήψεων). Παράλληλα, τα μισά περίπου στελέχη της βιομηχανίας (52%) έχουν δεκαετή και πλέον εμπειρία μέσα στην ίδια τη βιομηχανική επιχείρηση.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις οδηγούν εμμέσως και στο συμπέρασμα ότι η κινητικότητα των στελεχών ανάμεσα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι μάλλον περιορισμένη. Τα περισσότερα στελέχη φαίνεται ότι προσλαμβάνονται στην αρχή της καριέρας τους και στη συνέχεια παραμένουν στη βιομηχανική επιχείρηση για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Η εμπειρία φαίνεται να αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της ένταξης των στελεχών στην ιεραρχική δομή της βιομηχανικής επιχείρησης.

Κατανομή των στελεχών των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά ιεραρχική βαθμίδα ανάλογα με την εμπειρία που διαθέτουν.

Εμπειρία Στελεχών	Σύνολο Στελεχών	Ιεραρχική Βαθμίδα %							
		1η	2η	3η	4η	5η	6η	7η	8η
	97,026	22,4	34,7	21,9	11,4	4,3	0,6	0,9	3,8
A. Πριν την πρόσληψη στην επιχείρηση 10+έτη	7,264 [19,6]	38,1	35,3	15,3	51,4	4,0	0,4	0,7	0,7
6 έως 9	6,488 [17,5]	21,0	39,2	23,0	7,0	4,5	0,3	1,3	3,7
έως 5 έτη	14,774 [39,9]	19,8	37,9	24,8	10,2	2,6	0,7	1,2	2,7
B. Μετά την πρόσληψη στην επιχείρηση 10+έτη	19,146 [52,0]	32,1	33,8	18,0	9,2	3,3	0,6	0,8	2,2
6 έως 9	7,987 [21,6]	13,1	39,0	27,1	10,6	3,7	0,5	1,8	4,3
έως 5 έτη	7,339 [19,8]	14,3	41,0	28,2	11,9	3,1	0,8	0,3	0,3

Τα στελέχη με τη μεγαλύτερη εμπειρία μέσα στη βιομηχανική επιχείρηση (10 ή περισσότερα χρόνια) είναι ενταγμένα κυρίως στην πρώτη, αλλά και στην δεύτερη ιεραρχική βαθμίδα. Τα νεώτερα στελέχη (εμπειρία μικρότερη των 10 ετών) εντάσσονται κατά κύριο λόγο στη δεύτερη και τρίτη ιεραρχική βαθμίδα.

Γίνεται λοιπόν φανερά ότι η ένταξη των στελεχών στις ιεραρχικές βαθμίδες κλιμακώνεται με τρόπο που είναι άμεσα συνδεδεμένος με τα χρόνια προϋπηρεσίας (ή εμπειρίας) μέσα στη συγκεκριμένη βιομηχανική επιχείρηση.

Η εμμονή αυτή στον παράγοντα εμπειρία, εάν γίνεται εις βάρος και άλλων στοιχείων του στελέχους, όπως διάθεση για εργασία, επιστημονικές γνώσεις, ικανότητα προσαρμογής σε νέα δεδομένα, μπορεί να οδηγήσει τις βιομηχανικές επιχειρήσεις σε αδιέξοδα, αφού είναι γνωστό ότι τα σημερινά προβλήματα για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά δεν επιδέχονται λύσεις που στηρίζονται μόνο στην εμπειρία του χθες.

ΑΛΛΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Κατά τη διάρκεια της έρευνας ζητήθηκε επίσης και η αξιολόγηση των στελεχών με βασικά προσόντα που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία τους μέσα στη βιομηχανική επιχείρηση.

Οι απαντήσεις εντοπίσθηκαν σε δύο βασικά προσόντα:

- α) Ικανότητα να λαμβάνουν αποφάσεις με επιτυχία
- β) Ικανότητα να διερευνούν τα προβλήματα της επιχείρησης ώστε να δίνουν σωστές κατευθύνσεις για την επίλυσή τους.

Στο σύνολο των στελεχών, ένα ποσοστό μόλις της τάξης του 27% αξιολογείται ως ικανό να λαμβάνει αποφάσεις με επιτυχία. Επίσης, ικανότητα να διερευνά προβλήματα και να διατυπώνει κατευθύνσεις για την επίλυσή τους αποδίδεται στο 60% των στελεχών.

Από τους Γενικούς Διευθυντές των επιχειρήσεων εκτιμάται ότι τα στελέχη τους, ενώ είναι σε θέση να διερευνήσουν σε ικανοποιητικό βαθμό τα προβλήματα και να δώσουν κατευθύνσεις, εν τούτοις σπάνια λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις. Είναι επόμενο να διαφέρει ο βαθμός ικανοποίησης ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα που εντάσσεται το στέλεχος.

Από τα στελέχη της πρώτης ιεραρχικής βαθμίδας λιγότερα από τα μισά (45%) αξιολογούνται ως ικανά να λαμβάνουν αποφάσεις με επιτυχία, χωρίς τούτο να σημαίνει απαραίτητα πως τα υπόλοιπα στελέχη δεν διακρίνονται για την ικανότητά τους σε αυτό το πεδίο. Όπως έχουμε εντοπίσει σε

προηγούμενες ενότητες, ο ρόλος των υψηλόβαθμων στελεχών έχει μια πολλαπλότητα ιδιαίτερα σε ότι αφορά τις μικρές και μεσαίες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τα υπόλοιπα στελέχη (53%) χαρακτηρίζονται ως ικανά να διερευνούν προβλήματα και να διατυπώνουν κατευθύνσεις για την επίλυση του. Πάντως, και στο βαθμό που η πρώτη ιεραρχική βαθμίδα είναι ο χώρος όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις, οι οποίες αφορούν τη βιομηχανία ή επιχείρηση, η παραπάνω εικόνα είναι ένδειξη ύπαρξης προβλημάτων στο επίπεδο λήψης αποφάσεων. Από τα στελέχη της δεύτερης ιεραρχικής βαθμίδας, ένα υψηλό ποσοστό (68%) αναφέρεται ως ικανό να διερευνά προβλήματα και να διατυπώνει κατευθύνσεις για την επίλυσή τους, ενώ ένα μικρό τμήμα στελεχών (25%) χαρακτηρίζεται ως ικανό να λαμβάνει αποφάσεις με επιτυχία. Η εικόνα αυτή ανταποκρίνεται ως ικανή να λαμβάνει αποφάσεις με επιτυχία.

Η εικόνα αυτή ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στη λειτουργία της ιεραρχικής αυτής βαθμίδας μέσα στη βιομηχανική επιχείρηση, αν και θα μπορούσε επίσης να αναμένεται ένα υψηλότερο ποσοστό ικανότητας στη λήψη αποφάσεων.

Κατανομή των στελεχών των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά ιεραρχική βαθμίδα ανάλογα με τα επιτελικά προσόντα που διαθέτουν.

Επιτελικά προσόντα Στελεχών	Σύνολο Στελεχών	Ιεραρχική Βαθμίδα %							
		1η	2η	3η	4η	5η	6η	7η	8η
		8,291	12,84	8,100	4,225	1,609	238	322	1,405
Ικανότητα στη λήψη αποφάσεων με επιτυχία	26,7	45,1	25,3	26,7	13,1	5,8	16,1	3,2	4,3
Ικανότητα στη διευρένηση προβλημάτων	59,5	53,1	68,0	57,5	63,1	43,6	70,1	95,1	27,0
Άλλες ικανότητες	7,8	1,1	5,3	10,5	16,7	32,2	13,0	0,9	0,0

Η εικόνα των στελεχών της τρίτης και τέταρτης ιεραρχικής βαθμίδας είναι κατά πολύ ανάλογη με αυτή της δεύτερης, αν και εδώ εμφανίζονται κάποια αξιοσημείωτα ποσοστά στελεχών ως ικανών σε κάποιες "άλλες" υπευθυνότητες μέσα στην επιχείρηση.

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Όπως έχει διαπιστωθεί σε προηγούμενες ενότητες, το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών δεν μπορεί να χαρακτηριστεί υψηλό. Ο σχετικά μικρός αριθμός στελεχών με πανεπιστημιακή μόρφωση, σε συνδυασμό και με τη χαμηλή παρουσία τους στις υψηλές ιεραρχικές βαθμίδες, θέτει ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των βιομηχανικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στις σημερινές συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού και ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης. Η κατάσταση, όπως έχει προαναφερθεί, οξύνει το πρόβλημα τις μειούμενης ζήτησης για εκπαίδευση.

Στην παρούσα ενότητα διερευνώνται οι ειδικότητες των στελεχών που σχετίζονται με πανεπιστημιακή ή ανώτερη εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, εξετάζεται ο αριθμός των στελεχών ανά ειδικότητα, ή κατανομή τους στις βιομηχανικές επιχειρήσεις (σύνολο, κλάδοι, περιφέρειες), καθώς και η κατανομή τους στις ιεραρχικές βαθμίδες.

A) ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Από το σύνολο των στελεχών η πολυπληθέστερη ομάδα κατέχει "τεχνικές" ειδικότητες (22%). Δηλαδή, ένα στα πέντε στελέχη είναι τεχνικός. Ακολουθεί η ομάδα της ειδικότητας "οικονομικά" με αρκετά χαμηλότερο ποσοστό 15%.

Η σημαντική παρουσία των δύο αυτών ειδικοτήτων αιτιολογείται από διάφορους παράγοντες που έχουν σχέση:

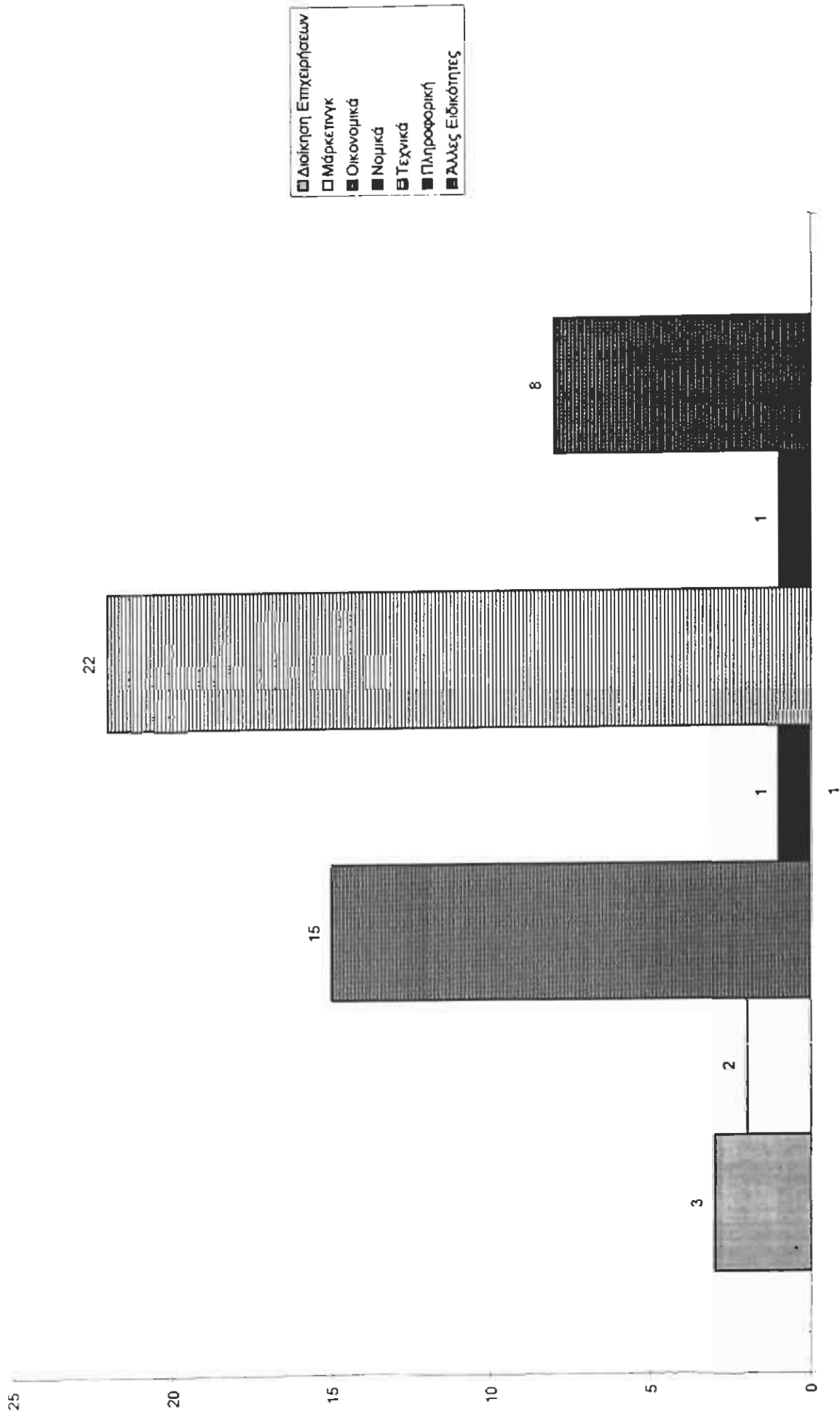
- Με τη δομή των πανεπιστημιακών σπουδών. Τα Ελληνικά πανεπιστήμια ανέκαθεν διέθεταν τμήματα ή σχολές για τεχνικούς και οικονομολόγους, ενώ οι ειδικότητες του Μάρκετινγκ, Πληροφορικής κλπ εμφανίσθηκαν σχετικά πρόσφατα.
- Με τη δομή των ίδιων των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων διαθέτει Τεχνική Διεύθυνση και Διεύθυνση Οικονομικών, σχετικά λίγες και κυρίως οι μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις διαθέτουν τμήματα Μάρκετινγκ και Πληροφορικής.
- Με το ίδιο περιεχόμενο των ειδικοτήτων. Ένα στέλεχος που έχει ειδικότητα στην Πληροφορική έχει πολύ συγκεκριμένο αντικείμενο και δύσκολα μπορεί ή θέλει να απασχοληθεί σε

άλλο αντικείμενο. Ενώ η ειδικότητα Οικονομία - για τα Ελληνικά τουλάχιστον δεδομένα και μετά από κάποια διαδικασία επιμόρφωσης - μπορεί να καλύψει διάφορα αντικείμενα εργασίας.

Κατανομή των στελεχών κατά ειδικότητα

Ειδικότητα	Σύνολο Στελεχών	%
Διοίκηση Επιχειρήσεων	1,235	3,3
Μάρκετινγκ	814	2,2
Οικονομικά	5,428	14,7
Νομικά	391	1,1
Τεχνικά	7,988	21,6
Πληροφορική	347	0,9
Άλλες Ειδικότητες	2,779	7,5

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ



ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

**Ποσοστιαία κατανομή των ειδικοτήτων στις βιομηχανικές
επιχειρήσεις κατά τάξη μεγέθους**

Ειδικότητα	Σύνολο	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων		
		Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
Διοίκηση Επιχειρήσεων	100,0	22,0	38,8	39,1
Μάρκετινγκ	100,0	13,8	38,7	47,7
Οικονομικά	100,0	28,2	38,6	33,1
Νομικά	100,0	15,1	31,2	53,4
Τεχνικά	100,0	20,8	30,6	48,6
Πληροφορική	100,0	15,3	28,2	56,5
Άλλες Ειδικότητες	100,0	40,2	38,1	21,7

Παρατηρείται πχ ότι ενώ τα στελέχη με ειδικότητα στα Οικονομικά κατανέμονται σχετικά ισομερώς στα τρία μεγέθη βιομηχανικών επιχειρήσεων, τα στελέχη των υπολοίπων ειδικοτήτων (Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μάρκετινγκ, Νομικά, Πληροφορική) απασχολούνται κυρίως στις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις και δευτερευόντως στις μεσαίες. Οι μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις απασχολούν μικρό μέρος των εξειδικευμένων στελεχών, σε ότι τουλάχιστον αφορά τις παραπάνω ειδικότητες. Η μόνη έντονη παρουσία ειδικευμένων στελεχών στις μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις αφορά σε ομάδα ειδικοτήτων υπό το γενικό τίτλο "Άλλες ειδικότητες", που δυστυχώς όμως δεν διευκρινίζονται.

Β) ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ

Σε σχέση με την κατανομή των στελεχών κατά ιεραρχική βαθμίδα, θα πρέπει να γίνουν κατ' αρχάς δύο βασικές διαπιστώσεις.

α) Το ποσοστό των ειδικευμένων στελεχών κάθε ιεραρχικής βαθμίδας δεν ξεπερνά σε καμία περίπτωση το 60% του

συνόλου των στελεχών της βαθμίδας. (Από τα στελέχη της πρώτης ιεραρχικής βαθμίδας για παράδειγμα, τα ειδικευμένα στελέχη αντιστοιχούν σε ποσοστό 55%, ενώ για τη δεύτερη και την Τρίτη ιεραρχική βαθμίδα τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 60% και 52%. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα, ένα ποσοστό στελεχών, τουλάχιστον της τάξης του 40%, δεν έχει συγκεκριμένη ειδικότητα. Το γεγονός αυτό δεν πρέπει να εκπλήσσει, δεδομένα ότι στην πρώτη ιεραρχική βαθμίδα μόνο το 58% των στελεχών διαθέτει πτυχίο ανώτερης ή ανώτατης σχολής.

β) Ορισμένες ειδικότητες έχουν σαφή σχέση με συγκεκριμένες ιεραρχικές βαθμίδες.

Η κατανομή των ειδικοτήτων στις τρεις πρώτες ιεραρχικές βαθμίδες εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Ποσοστιαία κατανομή των στελεχών κατά ιεραρχική βαθμίδα ανάλογα με την ειδικότητά τους.

Ειδικότητα	Σύνολο *	Ιεραρχική Βαθμίδα		
		1η %	2η %	3η %
Διοίκηση Επιχειρήσεων	100,0	55,0	27,5	12,9
Μάρκετινγκ	100,0	19,7	45,2	26,8
Οικονομικά	100,0	20,6	52,7	17,8
Νομικά	100,0	34,8	38,6	16,4
Τεχνικά	100,0	22,0	35,5	24,1
Πληροφορική	100,0	7,8	37,2	48,1
Άλλες Ειδικότητες	100,0	24,9	38,8	24,3
Ποσοστό Ειδικευμένων Στελεχών	100,0	55,0	60,5	51,5

*Τα ποσοστά αθροίζουν οριζόντια. Υπολείπονται του επιπέδου 100%, επειδή ορισμένες ειδικότητες εντάσσονται και πέραν της τρίτης ιεραρχικής βαθμίδας.

Υπάρχει πχ μια πάρα πολύ σαφής σχέση ανάμεσα στην ειδικότητα "Διοίκηση Επιχειρήσεων" και στην ανώτερη βαθμίδα ιεράρχησης. Τα στελέχη με ειδικότητες στη Διοίκηση Επιχειρήσεων εντάσσονται σε πολύ μεγάλο βαθμό (55%) στην πρώτη ιεραρχική βαθμίδα. Παράλληλα, η δεύτερη ιεραρχική βαθμίδα απορροφά επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών με ειδικότητα στο Μάρκετινγκ και στα Οικονομικά.

Τα στελέχη με ειδικότητα στα Νομικά εντάσσονται κυρίως στην πρώτη και στη δεύτερη ιεραρχική βαθμίδα, ενώ τα στελέχη με ειδικότητα στα Τεχνικά έχουν σημαντική παρουσία και στις τρεις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η΄

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΙΑΚΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Έχοντας ήδη σχηματίσει μια εικόνα για τη στελέχωση των βιομηχανικών επιχειρήσεων, καθώς και το επίπεδο και τα χαρακτηριστικά των στελεχών, επιχειρείται στην παρούσα ενότητα μια εκτίμηση της επάρκειας ή της έλλειψης των βιομηχανικών επιχειρήσεων σε στελεχιακό δυναμικό.

Συγκεκριμένα θα διερευνηθούν πρώτα οι συνθήκες επάρκειας ή έλλειψης σε στελέχη στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ενώ στη συνέχεια θα αναλυθεί η έλλειψη σε στελέχη τόσο κατά ειδικότητα, όσο και κατά ιεραρχική βαθμίδα.

ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Από το σύνολο των βιομηχανικών επιχειρήσεων το 30,7% δηλαδή μια στις τρεις περίπου, δηλώνει έλλειψη σε στελέχη σε ορισμένες ειδικότητες ή και σε όλες.

Ποσοστιαία κατανομή των βιομηχανικών επιχειρήσεων
ανάλογα με την επάρκεια στελέχωσης τους

Επάρκεια Στελεχών των Βιομηχανικών Επιχειρήσεων	Σύνολο Βιομηχανικών Επιχειρήσεων %	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων		
		Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
	4,902	2,435	1,859	607
Επάρκεια σε όλες τις ειδικότητες	68,2	71,2	66,3	62,2
Ελλειπείς σε όλες τις ειδικότητες	2,4	2,1	2,4	3,5
Επαρκείς σε κάποιες, Ελλειπείς σε άλλες ειδικότητες	28,3	26,2	30,2	31,4

Οι μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις εμφανίζονται περισσότερο αυτάρκεις, ενώ η έλλειψη μεγαλώνει προοδευτικά με το μέγεθος της βιομηχανικής επιχείρησης. Η έλλειψη ή η ανεπάρκεια σε στελέχη αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη τροχοπέδη για την αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας βιομηχανικής επιχείρησης και της οικονομίας γενικότερα, καθώς το στέλεχος είναι εκείνο που θα ενεργοποιήσει και θα συντονίσει όλους τους άλλου συντελεστές.

Οι ανάγκες μάλιστα σε στελέχη αυξάνονται συνεχώς καθώς οι σύγχρονες μορφές οργάνωσης και οι τεχνολογικές εξελίξεις οδηγούν σε ολοένα μεγαλύτερη εξειδίκευση ή και στη δημιουργία νέων ειδικοτήσεων.

Αλλά από την άλλη τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν μια ευρύτερη μόρφωση και κουλτούρα έτσι, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις και συνθήκες της εποχής μας.

Στο σύνολο των βιομηχανικών επιχειρήσεων, ένας αξιοσημείωτος αριθμός (28%) κινείται σε μια ενδιάμεση κατάσταση, αναφέροντας επάρκεια σε κάποιες ειδικότητες και ανεπάρκεια σε κάποιες άλλες. Αυτό αναφέρεται πιο συχνά από τις μεσαίες και μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις και λιγότερο από τις μικρές.

Πλήρης έλλειψη σε στελέχη σε όλες τις ειδικότητες αναφέρεται από έναν πολύ μικρό αριθμό βιομηχανικών επιχειρήσεων της τάξης του 2%.

ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Ένα από τα συνηθέστερα "παράπονα" των περιφερειακών συνδέσμων βιομηχάνων είναι η χαμηλή προσφορά εργασίας στην περιφέρεια. Τα στελέχη αποφεύγουν τις εκτός Αττικής βιομηχανικές επιχειρήσεις για διάφορους λόγους, όπως:

- Διαφορά επιπέδου και ευκαιριών κοινωνικής ζωής στην περιφέρεια.
- Ανακατάταξη της οικογενειακής ζωής των στελεχών λόγω εγκατάστασης στην περιφέρεια.
- Απομάκρυνση τους από την αγορά εργασίας που συγκεντρώνονται κυρίως στην πρωτεύουσα.
- Απομάκρυνσή τους από το κέντρο των εξελίξεων σε κάθε επαγγελματικό επίπεδο, που είναι η πρωτεύουσα.
- Απώλεια ευκαιριών για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη και ανέλιξη.
- Έλλειψη σε υπηρεσίες υποστήριξης της επιχειρηματικής δράσης στην περιφέρεια (πχ υπηρεσίες συμβούλων, μηχανογραφικής υποστήριξης, κλπ), έλλειψη που δυσκολεύει τη λειτουργία των στελεχών και επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους.
- Τέλος, συχνά αναφέρεται από στελέχη ότι οι ιδιωτικές βιομηχανικές επιχειρήσεις της περιφέρειας έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό οικογενειοκρατικό χαρακτήρα με αποτέλεσμα να παρεμβαίνουν στη δουλειά της διοίκησης, προκαλώντας έτσι σύγχυση αρμοδιοτήτων και εξουσιών.

Για όλους αυτούς τους λόγους τα στελέχη αποφεύγουν την περιφέρεια ή απαιτούν αποδοχές, που οι βιομηχανικές αυτές επιχειρήσεις συχνά δεν δέχονται ή δεν μπορούν να προσφέρουν.

Από τα στοιχεία της έρευνας εντοπίζεται πράγματι η διαφοροποίηση ως προς της έλλειψη σε στελεχιακό δυναμικό μεταξύ Αττικής και των άλλων γεωγραφικών περιοχών.

Ενώ οι βιομηχανικές επιχειρήσεις της Αττικής αναφέρουν σε ποσοστό 27% έλλειψη σε στελέχη το αντίστοιχο ποσοστό της περιφέρειας συνολικά ανέρχεται σε 37%.

ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΤΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Α) ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η συνολική έλλειψη σε στελέχη, που επισημάνθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, κρίνεται σκόπιμο να αναλυθεί κατά ειδικότητα και ιεραρχική βαθμίδα.

Βάση αναφοράς των ποσοστών είναι το υποσύνολο των βιομηχανικών επιχειρήσεων που δήλωσαν ανεπάρκεια στην στελέχωσή τους. Αναλυτικά στον πίνακα και γράφημα παρακάτω.

Ειδικότητα	Σύνολο βιομηχανικών επιχειρήσεων που δηλώνουν έλλειψη σε στελέχη %	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων		
		Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
	1,522	689	617	217
Διοίκηση Επιχειρήσεων	15,8	14,5	14,7	22,8
Μάρκετινγκ	39,5	40,8	37,0	42,3
Οικονομικά	22,1	17,1	19,9	44,6
Νομικά	3,8	2,6	5,2	3,3
Τεχνικά	58,0	57,6	59,3	55,9
Πληροφορική	16,7	12,9	19,1	21,3
Άλλες Ειδικότητες	10,0	8,8	11,8	8,5

Η ειδικότητα "Τεχνικά" όχι μόνο αποτελεί την πολυπληθέστερη ομάδα στελεχών, αλλά και αυτή στην οποία παρουσιάζεται η μεγαλύτερη έλλειψη σε στελέχη. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τόσο οι απόφοιτοι των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Πολυτεχνείο), όσο και των ΚΑΤΕΕ/ΤΕΙ.

Περισσότερες από τις μισές βιομηχανικές επιχειρήσεις (58%) αναφέρουν έλλειψη σε στελέχη στην ειδικότητα "Τεχνικά". Η έλλειψη σε στελέχη στην ειδικότητα αυτή είναι περίπτωση κοινή για όλες τις τάξεις μεγέθους των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Δεδομένης της σημαντικότητας παρουσίας στελεχών με ειδικότητα στα "Τεχνικά" στο δυναμικό των βιομηχανικών επιχειρήσεων θεωρείται ότι η έλλειψη αυτή αναφέρεται κατά τεκμήριο σε συγκεκριμένες εξειδικεύσεις της ειδικότητας αυτής, που είναι δυσεύρετες.

Η δεύτερη ειδικότητα, στην οποία οι βιομηχανικές επιχειρήσεις με μεγάλη συχνότητα δηλώνουν έλλειψη σε στελέχη είναι η ειδικότητα του "Μάρκετινγκ" (40% των βιομηχανικών επιχειρήσεων), δείγμα ότι η ελληνική μεταποίηση έχει συνειδητοποιήσει τη μεγάλη συμβολή του Μάρκετινγκ στη λειτουργία όλων των βιομηχανικών επιχειρήσεων: Μικρών, μεσαίων, μεγάλων.

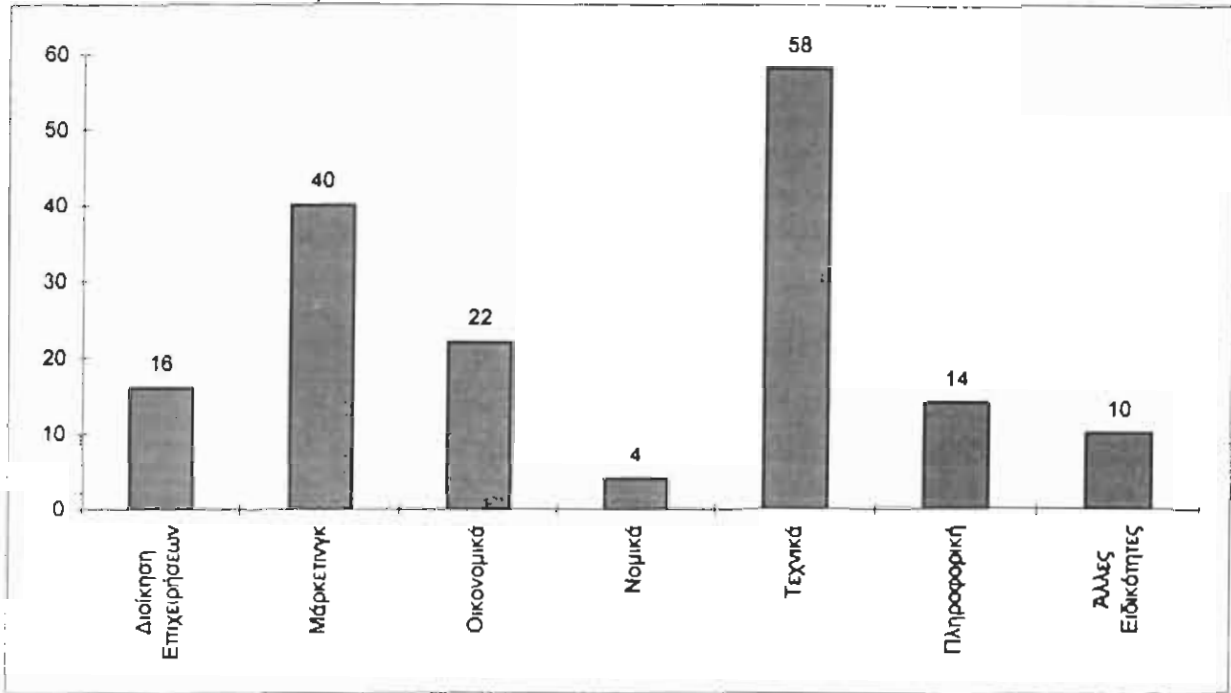
Στη σημερινή κοινωνία της αφθονίας και του έντονου ανταγωνισμού η λειτουργία του Μάρκετινγκ είναι η μόνη ασφαλής μέθοδος και για την επέκταση σε νέες αγορές και για την καλυτέρευση ή και τη διατήρηση της θέσης του παραγωγού στις υπάρχουσες αγορές. Αντιμέτωπες οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις με τις αντίστοιχες των άλλων κρατών-μελών της Κοινότητας και τις άλλες

Ευρωπαϊκές-φαινόμενο που θα ενισχυθεί με τις εξελίξεις στην Κοινότητα-είναι υποχρεωμένη να υιοθετήσουν τις πρακτικές του σύγχρονου Μάρκετινγκ για να αντέξουν στην πίεση των ανταγωνιστών.

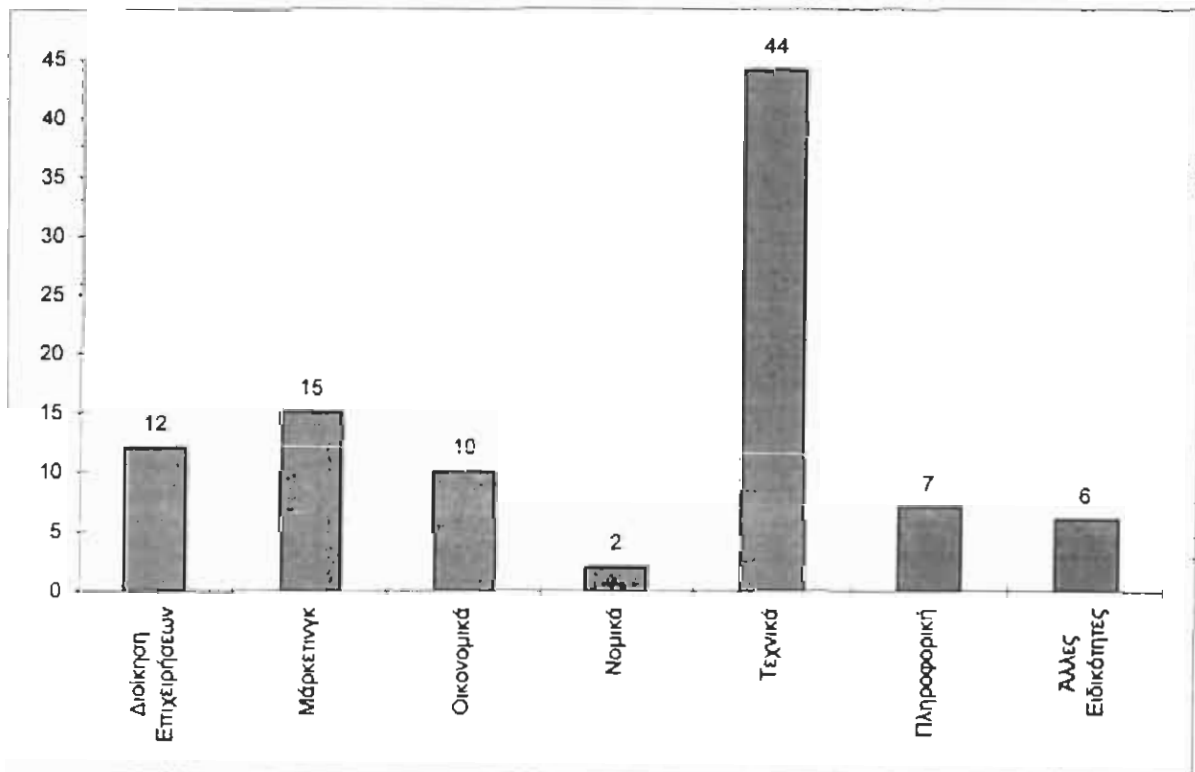
Εκτός από τις δύο αυτές ειδικότητες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη συχνότητα, έλλειψη σε στελέχη δηλώνουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις και στις ειδικότητες "Οικονομικά", "Πληροφορικής", "Διοίκηση Επιχειρήσεων", σε μικρότερο όμως βαθμό και κυρίως στις μεγάλες και μεσαίες βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Έλλειψη σε στελέχη στην ειδικότητα "Οικονομικά" αναφέρεται από το 22% και στην ειδικότητα "Πληροφορικής" από το 17% των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Το τελευταίο αυτό ποσοστό είναι μικρότερο από το αναμενόμενο. Θα πρέπει δε να αποδοθεί στο μικρό αριθμό βιομηχανικών επιχειρήσεων με τμήμα Μηχανογράφησης και στο γεγονός ότι οι υπηρεσίες της ειδικότητας "Πληροφορικής" καλύπτονται συχνά από εξωτερικούς συνεργάτες.

ΕΛΛΙΨΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ:
 Α) ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
 Β) ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΕΛΛΙΨΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ



ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ

Β) ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΤΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ

Η έλλειψη σε στελέχη κατά ιεραρχική βαθμίδα παρουσιάζεται με βάση τον αριθμό των στελεχών και όχι των βιομηχανικών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι οι ιεραρχικές βαθμίδες αναφέρονται σε στελέχη.

Η έλλειψη σε στελέχη εντοπίζεται κυρίως στη δεύτερη ιεραρχική βαθμίδα σε ποσοστό της τάξης του 50% και δευτερεύοντος στην Τρίτη (21%). Η έλλειψη σε στελέχη στην πρώτη ιεραρχική βαθμίδα είναι αρκετά χαμηλή (11%), ενώ στις υπόλοιπες ιεραρχικές βαθμίδες κινείται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Η έλλειψη σε ειδικότητες στις ιεραρχικές βαθμίδες είναι εν πολλοίς ανάλογες με το γενικότερο ρόλο τους στην ιεραρχική δομή της βιομηχανικής επιχείρησης.

Στην πρώτη ιεραρχική βαθμίδα η έλλειψη σε στελέχη αφορά κυρίως στην ειδικότητα "Διοίκηση Επιχειρήσεων" και δευτερεύοντος στις ειδικότητες "Τεχνικά" και "Μάρκετινγκ".

Στη δεύτερη ιεραρχική βαθμίδα η ειδικότητα "Τεχνική" ελλείπει σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ αξιοσημείωτες είναι και η έλλειψη σε στελέχη ειδικευμένα στο "Μάρκετινγκ".

Στην τρίτη, τέταρτη και πέμπτη ιεραρχική βαθμίδα η έλλειψη αφορά σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ειδικότητα "Τεχνικά".

Έλλειψη σε στελέχη κατά ιεραρχική βαθμίδα ανάλογα με την ειδικότητά τους.

Ειδικότητα	Σύνολο έλλειψης σε στελέχη	Ιεραρχική Βαθμίδα				
		1η	2η	3η	4η	5η
	4,524%	507%	2,279%	933%	189%	47%
Διοίκηση Επιχειρήσεων	12,1	28,1	7,6	5,6	1,0	16,0
Μάρκετινγκ	19,3	21,1	23,6	16,0	6,4	9,4
Οικονομικά	9,9	10,9	11,5	11,9	5,0	7,0
Νομικά	1,8	1,2	2,7	1,6	1,0	0,0
Τεχνικά	43,8	25,0	38,5	54,1	61,7	61,4
Πληροφορική	7,3	6,5	9,9	6,3	5,5	6,2
Άλλες Ειδικότητες	5,7	7,2	6,3	4,6	19,5	0,0

ΛΟΓΟΙ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΤΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ

Οι κυριότεροι λόγοι έλλειψης σε στελέχη σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες είναι η απουσία κατάλληλων ή εξειδικευμένων στελεχών και η οικονομική στενότητα των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Λόγοι έλλειψης σε στελέχη κατά ιεραρχική βαθμίδα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Λόγοι έλλειψης σε στελέχη κατά ιεραρχική βαθμίδα	Σύνολο βιομηχανικών επιχειρήσεων με έλλειψη σε στελέχη %	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων		
		Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
	1,522	689	617	217
1η Βαθμίδα				
Έλλειψη κατάλληλων ή εξειδικευμένων στελεχών	6,4	6,5	6,6	5,1
Οικονομικοί Λόγοι	3,5	5,4	2,4	1,4
Λόγω ανάπτυξης της βιομηχανικής επιχείρησης	1,4	1,6	1,6	0,0
2η Βαθμίδα				
Έλλειψη κατάλληλων στελεχών	23,8	25,7	24,1	16,6
Έλλειψη στελεχών στην Ελληνική αγορά	6,2	7,8	6,3	1,4
Οικονομικοί Λόγοι	13,0	18,1	9,9	5,5
Λόγω ανάπτυξης της Βιομηχανικής Επιχείρησης	5,0	5,4	5,0	3,2
Έλλειψη κατάλληλης υποδομής	2,4	2,0	3,1	1,4
Κακή οργάνωση	2,0	1,0	2,3	4,1
Δεν αποφοιτούν στελέχη από Σχολές	2,4	1,9	3,6	1,4
3η Βαθμίδα				
Έλλειψη Κατάλληλων/εξειδικευμένων στελεχών	13,2	9,4	13,3	24,9
Οικονομικοί Λόγοι	3,6	3,2	4,7	1,8
4η Βαθμίδα				
Έλλειψη κατάλληλων ατόμων	3,5	1,2	3,4	11,5

Για την έλλειψη σε στελέχη στην πρώτη ιεραρχική βαθμίδα αναφέρθηκαν οι ίδιοι λόγοι. Ωστόσο, οι οικονομικοί λόγοι αναφέρθηκαν συχνότερα από τις μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Σε σχέση με την έλλειψη σε στελέχη στη δεύτερη ιεραρχική βαθμίδα, δόθηκε μια αρκετά μεγαλύτερη δέσμη απαντήσεων. Ως κυριότερος λόγος αναφέρεται και εδώ η έλλειψη κατάλληλων στελεχών, με αρκετά υψηλή μάλιστα συχνότητα (24% των βιομηχανικών επιχειρήσεων), ενώ παράλληλα ένα μικρό ποσοστό βιομηχανικών επιχειρήσεων

(6%) εντοπίζεται το πρόβλημα σε γενικότερη έλλειψη, σε στελέχη στην ελληνική αγορά.

Τέτοιου είδους απαντήσεις δίνονται πάντως κυρίως από τις μικρές και μεσαίες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Οι μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα σε τόσο μεγάλη έκταση, ενώ δεν φαίνεται παράλληλα, να διαπιστώνουν πρόβλημα γενικότερης έλλειψης σε στελέχη στην ελληνική αγορά.

Η οικονομική αδυναμία για την απασχόληση στελεχών δεύτερης ιεραρχικής βαθμίδας είναι ένας επίσης σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία έλλειψης σε στελέχη και αφορά κυρίως στις μικρές και λιγότερο στις μεσαίες βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Ως παράγοντες για τη δημιουργία έλλειψης σε στελέχη στη δεύτερη ιεραρχική βαθμίδα αναφέρονται επίσης η ανάπτυξη της βιομηχανικής επιχείρησης, η απουσία κατάλληλης υποδομής και η κακή οργάνωση των επιχειρήσεων, με αρκετά μικρή όμως συχνότητα. Θα πρέπει να αναφέρουμε τέλος πως ένα μικρό ποσοστό των Βιομηχανικών επιχειρήσεων θέτει και το πρόβλημα της σύνδεσης του εκπαιδευτικού συστήματος με την παραγωγή, απαντώντας ότι "Δεν αποφοιτούν στελέχη από τις σχολές αλλά δημιουργούνται στην δουλειά", δήλωση που βεβαίως ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στην πραγματικότητα.

Για την έλλειψη σε στελέχη στην τρίτη ιεραρχική βαθμίδα ως κυριότερος λόγος αναφέρεται η "Έλλειψη κατάλληλων ή εξειδικευμένων στελεχών" και μάλιστα με αρκετά μεγάλη συχνότητα στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Οικονομικοί λόγοι αναφέρονται επίσης από ένα μικρό ποσοστό, κυρίως μεσαίου μεγέθους βιομηχανικών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Θ'

ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η έλλειψη σε στελέχη, που ήδη επισημάνθηκε, θέτει το πρόβλημα της διαδικασίας εντοπισμού των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων (manpower planning) αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού, αλλά απαιτεί τη συνεργασία και των υπολοίπων διευθύνσεων. Συνίσταται στον εντοπισμό των υπάρχοντων, αλλά και στην πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών τη Βιομηχανικής Επιχείρησης με βάση τα επιχειρηματικά σχέδια, τους στόχους και τις διαδικασίες κατάληψης των αναγκών αυτών.

Η έλλειψη προγραμματισμού των ανθρωπίνων πόρων προκαλεί δυσλειτουργίες, στη βιομηχανική επιχείρηση. Οι δυσλειτουργίες αυτές πηγάζουν:

- Από τις πιθανές καθυστερήσεις στην κάλυψη των θέσεων εργασίας.
- Από τον κίνδυνο μη ορθής επιλογής των στελεχών, που είναι υπαρκτός κάτω από την πίεση επίλυσης του προβλήματος.

Τα στοιχεία της έρευνας είναι αποκαλυπτικά για τον τομέα αυτό.

Ποσοστιαία κατανομή των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά τάξη μεγέθους ανάλογα με την διαδικασία εντοπισμού των αναγκών σε στελέχη.

Διαδικασία εντοπισμού αναγκών σε στελέχη	Σύνολο Βιομηχανικών Επιχειρήσεων %	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων		
		Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
Περιστασιακά όταν προκύψει ανάγκη	72,2	75,2	74,4	53,1
Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων	20,6	13,3	21,6	46,6

Τα 3/4 περίπου των Ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων δεν διαθέτουν διαδικασίες πρόβλεψης αναγκών για στελεχιακό δυναμικό και αντιμετωπίζουν το θέμα περιστασιακά.

Όπως ήταν αναμενόμενο τα ποσοστά διαφοροποιούνται με το μέγεθος της Βιομηχανικής Επιχείρησης.

Στις μικρές επιχειρήσεις το ποσοστό αυτών που εφαρμόζουν προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων είναι 13,3%, ενώ στις μεγάλες ανέρχεται σε 46,6%. Σημειώνεται ότι και στις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις το ποσοστό αυτό είναι μικρό, δεδομένου ότι πρόκειται για επιχειρήσεις με τουλάχιστον 100 εργαζομένους. Σε διαπεριφερειακό επίπεδο αξίζει να αναφερθεί ότι η Αττική υστερεί ως προς τον παράγοντα αυτό σε σχέση με την περιφέρεια, επισήμανση που οφείλεται στο γεγονός ότι η Αττική συγκεντρώνει μεγαλύτερο ποσοστό βιομηχανικών επιχειρήσεων στην τάξη μεγέθους "10-29 άτομα".

ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η ανεύρεση στελεχών για την κάλυψη των αναγκών γίνεται είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της βιομηχανικής επιχείρησης, είτε από το υπάρχον δυναμικό της ίδιας, εφόσον υπάρχει δυνατότητα προώθησης κάποιου στελέχους.

Κάθε μονάδα μπορεί να επιλέξει τον ένα ή τον άλλο τρόπο ανεύρεσης προσωπικού, ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίπτωση.

Η επιλογή καθορίζεται μεταξύ άλλων από τα εξής:

- Αν υπάρχει στέλεχος μέσα στη βιομηχανική επιχείρηση με τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτεί η θέση.
- Αν η πλήρωση του κενού που θα δημιουργηθεί από την εσωτερική μετακίνηση του στελέχους δημιουργεί περισσότερα ή λιγότερα προβλήματα από την επάνδρωση της θέσης.
- Αν το εργασιακό κλίμα κινδυνεύει από την εσωτερική μετακίνηση.

Οι απαντήσεις στο σχετικό ερώτημα της έρευνας ουσιαστικό αναφέρονται στην ανεύρεση στελέχους από το εξωτερικό περιβάλλον της μονάδας, αφού μόνο το 4,4% των βιομηχανικών επιχειρήσεων καλύπτει τις ανάγκες του από άτομα που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση.

Στις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, όπου υπάρχει μεγαλύτερος αριθμός στελεχών και άρα δυνατότητα επιλογής το ποσοστό αυξάνει σε 10%.

Είναι εμφανές από τον πιο κάτω πίνακα, ότι ο επικρατέστερος τρόπος ανεύρεσης στελεχών είναι "ρωτώντας γνωστούς και φίλους". Η κάπως άτυπη αυτή μέθοδος που συνιστά ιδιομορφία της ελληνικής αγοράς εργασίας δεν αποτελεί κατ' ανάγκη αναποτελεσματική μέθοδο αν συνδυασθεί και με άλλο τρόπο ανεύρεσης (πχ προκήρυξη μέσω του τύπου, ώστε να μεγαλώσει το εύρος των υποψηφίων), και αν στηριχθεί σε σοβαρή και αντικειμενική διαδικασία αξιολόγησης των προσόντων των υποψηφίων. Ο βαθμός αποδοχής της μεθόδου αυτής είναι συνάρτηση και του επιπέδου του στελέχους που ζητείται και είναι πολύ μεγαλύτερος, όταν πρόκειται για κατώτερο στέλεχος.

Τα ειδικά γραφεία (RECRUITMENT SERVICES) δεν αποτελούν προσηφιλή τρόπο ανεύρεσης προσωπικού για τις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, καθώς μόνο το 18% προσφεύγει στις υπηρεσίες τους. Ο θεσμός είναι σχετικά νέος και έτσι οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις δεν έχουν εξοικειωθεί ακόμα με τον τρόπο ανεύρεσης προσωπικού.

Ποσοστιαία κατανομή των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά τάξη μεγέθους ανάλογα με τη διαδικασία ανεύρεσης των στελεχών.

Διαδικασία ανεύρεσης στελεχών	Σύνολο Βιομηχανικών Επιχειρήσεων %	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων		
		Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
Με προκηρύξεις στον τύπο	48,1	39,8	53,1	66,4
Μέσω ειδικών γραφείων	17,8	15,6	17,8	26,6
Ρωτώντας γνωστούς και φίλους	61,5	64,5	60,6	51,9
Από άτομα που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση	4,4	2,6	4,9	10,0

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΤΕΛΙΚΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Ποιος θα κάνει την αξιολόγηση και την τελική πρόσληψη των στελεχών εξαρτάται από δύο παραμέτρους:

- από το επίπεδο του στελέχους (ανώτερο-μεσαίο-κατώτερο)
- από το μέγεθος και την οργανωτική διάρθρωση της βιομηχανικής επιχείρησης.

Εάν πρόκειται να προσληφθεί κατώτερο στέλεχος είναι λογικό να αξιολογηθεί από τον προϊστάμενο του σχετικού τμήματος και να εγκριθεί από τον αντίστοιχο Διευθυντή, ο οποίος έχει και τον τελικό λόγο, ανεξάρτητα αν για τυπικούς λόγους πρέπει να υπογράψει και ο Διευθυντής Προσωπικού ή ο Γενικός Διευθυντής. Σε μικρή όμως βιομηχανική επιχείρηση που πιθανόν δεν έχει μεσαία στελέχη είναι φυσικό η αξιολόγηση και η πρόσληψη και των κατωτέρων στελεχών να γίνεται από το Γενικό Διευθυντή.

Από τις απαντήσεις της έρευνας από τους δύο παρακάτω πίνακες και το γράφημα, επιβεβαιώνεται οι διαπιστώσεις αυτές.

Ποσοστιαία κατανομή των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά τάξη μεγέθους ανάλογα με τον υπεύθυνο αξιολόγησης προσωπικού.

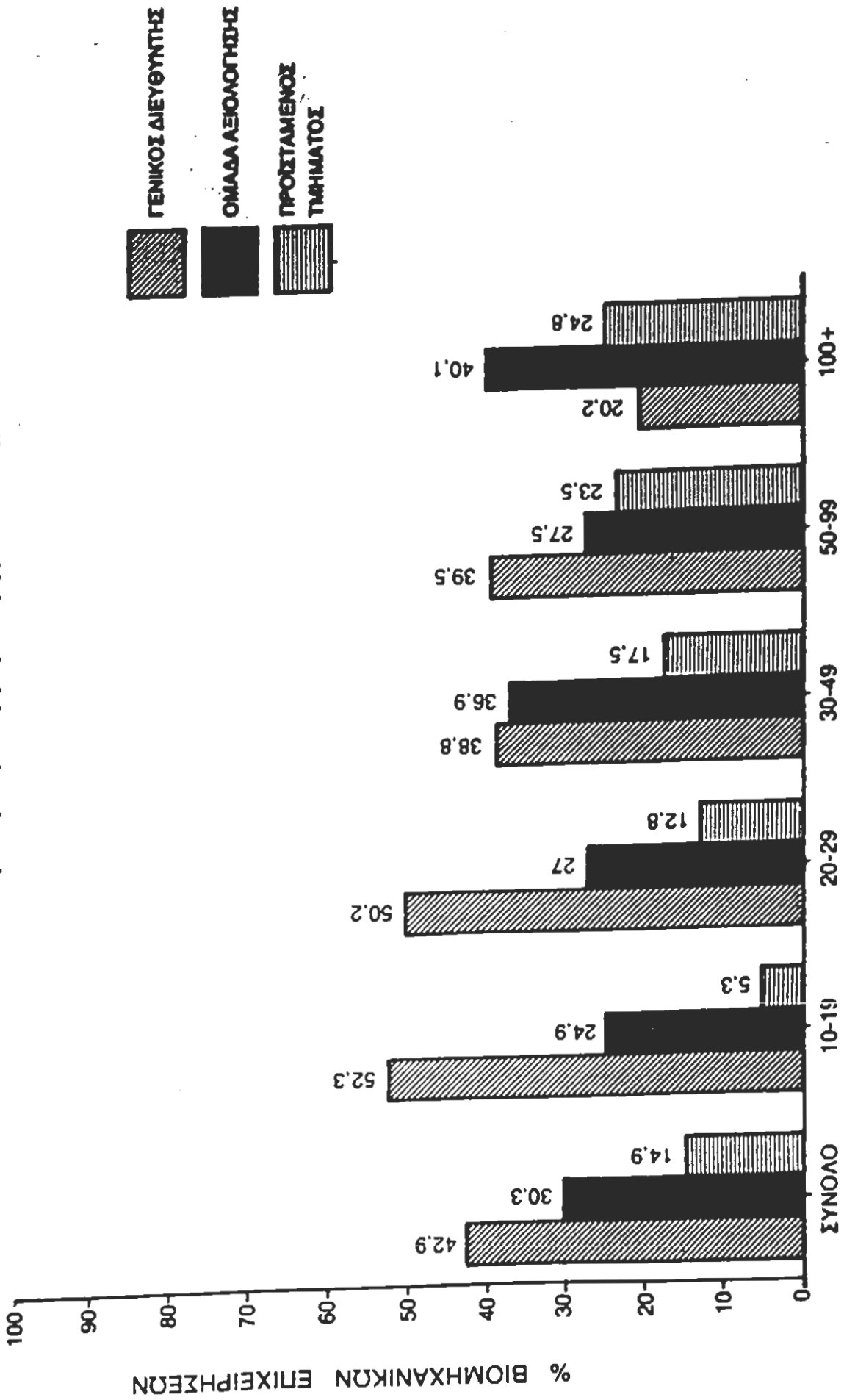
Υπεύθυνος Αξιολόγησης Προσωπικού	Σύνολο Βιομηχανικών Επιχειρήσεων %	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων		
		Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
Γενικός Διευθυντής	42,9	51,4	39,1	20,2
Συγκροτείται ομάδα	30,3	25,8	33,1	40,1
Προϊστάμενος Τμήματος	14,9	8,6	20,0	24,8

**Ποσοστιαία κατανομή των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά
τάξη μεγέθους ανάλογα με τον υπεύθυνο πρόσληψης
προσωπικού**

Υπεύθυνος Πρόσληψης Προσωπικού	Σύνολο Βιομηχανικών Επιχειρήσεων %	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων		
		Μικρές %	Μεσαίες %	Μεγάλες %
Γενικός Διευθυντής	69,0	72,6	68,4	55,4
Διευθυντές	13,9	12,3	14,3	19,5

Στις μικρές βιομηχανικές επιχειρήσεις την αξιολόγησή των στελεχών στην πλειοψηφία των περιπτώσεων (51%) κάνει ο ίδιος ο Γενικός Διευθυντής. Εκτός από την έλλειψη σε μεσαία στελέχη, που ήδη αναφέρθηκε, στην διαδικασία αυτή αξιολόγησης οδηγεί και η συνήθως συγκεντρωτική και προσωποπαγής μορφή διοίκησης της επιχείρησης. Ο διευθυντής της βιομηχανικής επιχείρησης δεν θέλει ή δεν έχει εμπιστοσύνη να μεταβιβάσει την εξουσία για την αξιολόγηση του προσωπικού σε άλλο στέλεχος. Αντίθετα, στις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις ο κύριος τρόπος αξιολόγησης προσωπικού είναι η συγκρότηση ομάδας (40%). Ανεξάρτητα από το ποιος είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση των στελεχών, αυτός τελικά αποφασίζει για την πρόσληψη είναι ο Γενικός Διευθυντής. Η διαπίστωση αυτή ισχύει για όλες τις βιομηχανικές επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος τους. Βέβαια, το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει τη συχνότητα από των απαντήσεων. Στις μεγάλες πχ βιομηχανικές επιχειρήσεις το ποσοστό τους, στις οποίες την πρόσληψη αποφασίζει ο Γενικός Διευθυντής μειώνεται και αναδεικνύεται σε μεγαλύτερο βαθμό ο ρόλος των επιμέρους διευθυντών στον τομέα αυτό.

Υπεύθυνοι για την αξιολόγηση υποψήφιων στελεχών



ΜΕΓΕΘΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι'

ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΧΩΡΟ

Ενώ η κατάσταση στον ελληνικό χώρο του επιχειρησιακού στελεχιακού δυναμικού παρουσιάζει την εικόνα που αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, στον Ευρωπαϊκό χώρο παρατηρείται έντονος προβληματισμός για τις εξελίξεις και τις προοπτικές που διανοίγονται.

Οι δύο βασικοί παράγοντες που καθορίζουν τις εξελίξεις αυτές είναι η ενιαία Εσωτερική Αγορά και η επιδείνωση κατά κανόνα των δημογραφικών τάσεων. Το ορόσημο του 1992 οδήγησε τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις την υιοθέτηση στρατηγικών: Μεγέθυνσης μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών (JOINT VENTURES). Τα κύρια θέματα που τις απασχολούν είναι η επίδοση τους σε κύκλο εργασιών και μερίδιο αγοράς στην Κοινοτική και Διεθνή Αγορά.

Παράλληλα το μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων αποκτά όλο ένα και μεγαλύτερη σημασία όχι μόνο γιατί "ο πλούτος μιας επιχείρησης πηγάζει από το ανθρώπινο δυναμικό της", αλλά επίσης γιατί το ενιαίο Ευρωπαϊκό πεδίο δράσης των επιχειρήσεων επιβάλλει τη μετατροπή των μάνατζερ σε Ευρωμάνατζερ.

Σχετικά πρόσφατα η αμερικανική εταιρεία συμβούλων KORN-FERRY διεξαγάγει μια έρευνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει το νέο αυτό είδος στελέχους και το βαθμό που τα στελέχη των επιχειρήσεων των κρατών-μελών διαθέτουν τα χαρακτηριστικά αυτά.

Σύμφωνα με την έρευνα αυτή ιδιαίτερα σημαντικές ιδιότητες αφορά στην επιστημονική κατάρτιση του Ευρωμάντζερ είναι:

- Η κατοχή πανεπιστημιακού τίτλου
- Η κατοχή πανεπιστημιακού τίτλου (ιδιαίτερα διδακτορικού οικονομικής κατεύθυνσης).
- Η πραγματοποίηση σπουδών κατά ένα μέρος στο εξωτερικό.
- Η γενική μόρφωση
- Η γνώση αγγλικών και γαλλικών.

Απλά σημαντικές ιδιότητες στον ίδιο τομέα είναι:

- Η κατοχή διδακτορικού διπλώματος άλλων επιστημών.
- Η κατοχή Μάστερ Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Η διαρκής ενημέρωση
- Η γνώση γερμανικών

Στον τομέα της επαγγελματικής εμπειρίας ένα σωστός Ευρωμάντζερ θα πρέπει:

- Να εμφανίζει "κινητικότητα", δηλαδή να έχει εργασθεί σε περισσότερες από τρεις επιχειρήσεις.
- Να έχει εργασθεί στο εξωτερικό 4 έως 6 χρόνια.
- Να είναι Γενικός Διευθυντής σε ηλικία 35 - 40 ετών.

Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά, αλλά και άλλα που αναφέρονται στα ηγετικά χαρίσματα και τις προσωπικές ιδιότητες και ένα σύστημα βαθμολογίας, η εταιρεία που διεξήγαγε την έρευνα θεωρεί πρώτους σε ιεραρχία τους Γάλλους μάντζερς. Ακολουθούν κατά σειρά οι Βρετανοί, οι Γερμανοί και οι Ιταλοί.

Από ορισμένα στοιχεία των προηγούμενων κεφαλαίων γίνεται σαφές ότι οι Έλληνες απέχουν αρκετά από το πρότυπο αυτό. Αλλά ακόμα και στις ιδιαίτερα προηγμένες χώρες της Ευρώπης όπως η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία, τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για το νέο τους ρόλο, ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της ενιαίας εσωτερικής Αγοράς. Και στις τρεις αυτές χώρες αναφέρεται η έλλειψη πτυχίων, Μάστερ Διοίκησης Επιχειρήσεων και συμπληρωματικών σπουδών στο εξωτερικό, ενώ στον τομέα της επαγγελματικής πείρας τα διευθυντικά στελέχη παρουσιάζουν χαμηλή κινητικότητα κυρίως οι Γερμανοί και χαμηλή απασχόληση σε βιομηχανικές επιχειρήσεις του εξωτερικού. Επίσης, οι Γερμανοί, οι Ιταλοί, οι Ισπανοί και οι Έλληνες φθάνουν στην κορυφή της ιεραρχίας των βιομηχανικών επιχειρήσεων σε ηλικία μεταξύ 46 και 50 ετών, που θεωρείται πολύ μεγάλη, καθώς μειώνεται η δυνατότητα προσαρμογής τους σε νέο εργασιακό περιβάλλον σύμφωνα με το πρότυπο του ιδανικού Ευρωμάντζερ.

Αλλά και στα ηγετικά χαρίσματα και τις προσωπικές ιδιότητες σε σύγκριση με το ιδανικό μοντέλο του Ευρωμάντζερ τα διευθυντικά στελέχη για παράδειγμα στη Γερμανία, εμφανίζουν έλλειψη διάθεσης για εργασία σε ομάδα και ικανότητα επικοινωνίας και σκέψης σε διεθνή κλίμακα. Αντίστοιχα οι Άγγλοι και οι Γάλλοι εμφανίζουν αδυναμία απόδοσης και ικανότητας εργασίας ανώτερης του μέσω επιπέδου, ιδιότητες που θεωρούνται από την έρευνα απαραίτητες για ένα επιτυχημένο διευθυντικό στέλεχος Ευρωπαϊκού επιπέδου. Τέλος, σε σχέση με τις προσωπικές ιδιότητες και στις τρεις αυτές χώρες εμφανίζεται αδυναμία κατανόησης άλλων πολιτισμών και νοοτροπιών.

Ένα άλλο στοιχείο σύγκρισης των στελεχών των Ευρωπαϊκών κρατών είναι ο χρόνος εργασίας και η διάθεση για γεωγραφική κινητικότητα.

Ως προς τα στοιχεία αυτά, τα διευθυντικά στελέχη παρουσιάζουν σημαντική ομοιογένεια. Είναι, πχ, καθολική η έλλειψη διάθεσης για (γεωγραφική) μετακίνηση, ενώ οι εβδομαδιαίες ώρες απασχόλησης είναι με μικρές αποκλίσεις οι ίδιες. Σημειώνεται ότι σε αντίθεση με την επικρατούσα αντίληψη, οι Έλληνες μάνατζερ εργάζονται περισσότερες ώρες από τους συναδέλφους τους των περισσότερων χωρών.

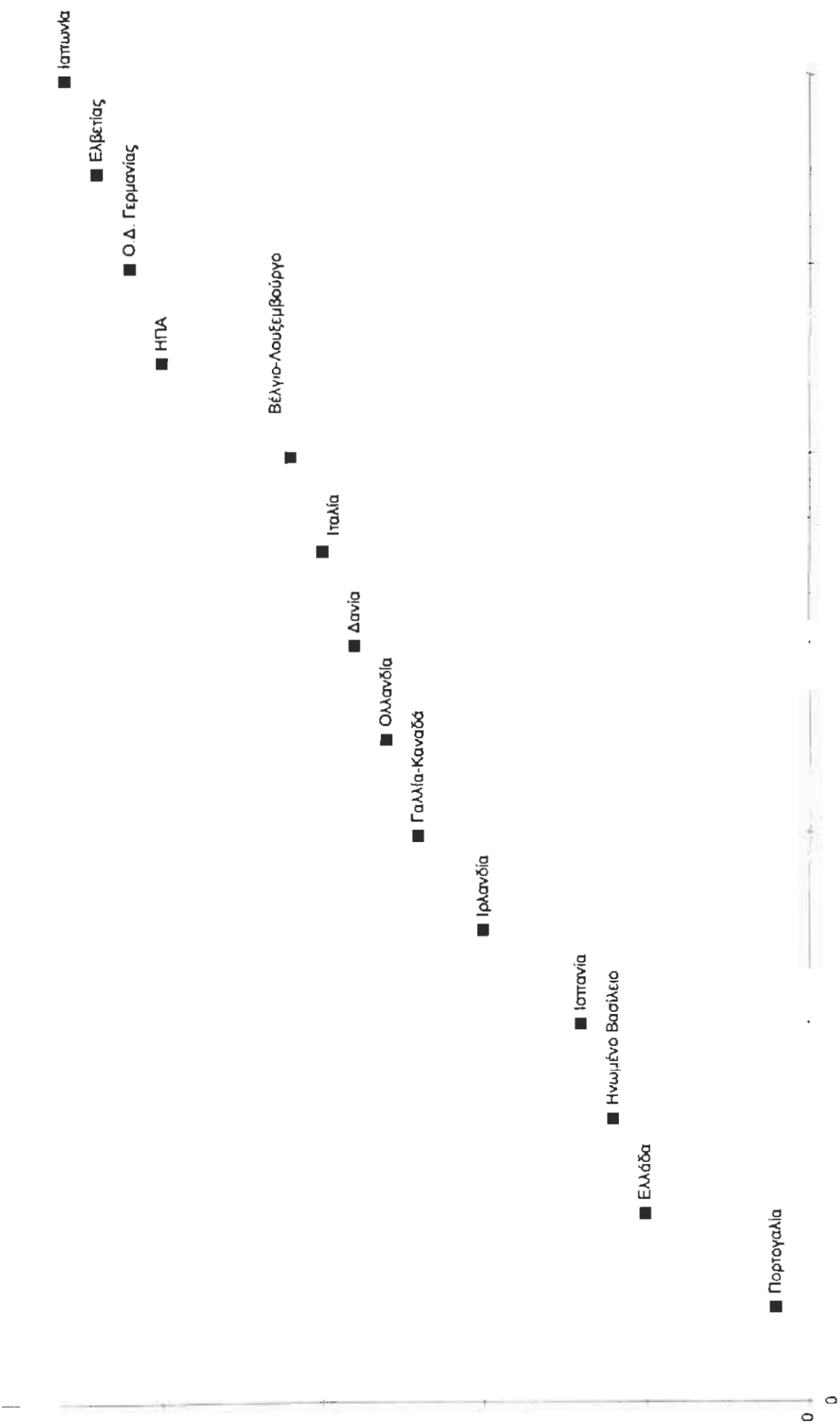
Χρόνος εργασίας και διάθεσης γεωγραφικής κινητικότητας των διευθυντικών στελεχών σε χώρες της Ευρώπης.

Χώρα	Χρόνος Εργασίας		Κίνητρο	Απασχόληση	
	Στο γραφείο (ώρες την εβδομάδα)	Στο σπίτι και τα Σαββατοκύριακα (ώρες την εβδομάδα)		Τι μπορεί να βοηθήσει στην αλλαγή θέσης εργασίας	Γεωγραφική κινητικότητα (διάθεση για αλλαγές)
Ισπανία	45	Πολύ σπάνια εκτός από τους top managers	Ως τώρα λίγο ευνοϊκή εν εξέλιξη	Συμμετοχή στα κέρδη, αμοιβή	ΌΧΙ
Ιταλία	45	3 έως 4	Λίγο ευνοϊκή εκτός από εξαιρετικές περιπτώσεις	Συμφέρουσα θέση, αμοιβή	ΌΧΙ
Βέλγιο	50	5 έως 7	Λίγο ευνοϊκή	Συμφέρουσα θέση, αμοιβή	ΌΧΙ
Γαλλία	45	2 έως 3	Λίγο ευνοϊκή	Αμοιβή, καριέρα	ΌΧΙ
Ελλάδα	50	3 έως 5	Λίγο ευνοϊκή	Αμοιβή, σιγουριά στη δουλειά	ΌΧΙ
Ολλανδία	50	4	Λίγο ευνοϊκή	Ρίσκο αμοιβή	ΌΧΙ
Γερμανία	45	όχι συστηματικά	Προτίμηση για τη σταθερή αμοιβή	Αμοιβή συμφέρουσα, θέση εργασίας	Χωρίς περίσσειμα
Ηνωμένο Βασίλειο	50	2 έως 4	Πολύ μεταβλητ	Ανταμοιβή, συμφέρουσα θέση	Όχι, αλλά εν εξέλιξη

Η επιτυχής προσαρμογή στην Ενιαία Εσωτερική Αγορά και οι αλλαγές στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων που

αναγκαστικά θα επέλθουν, προϋποθέτουν όχι μόνο κατάλληλα διευθυντικά στελέχη αλλά και υφιστάμενους.

Η ικανότητα των διευθυντικών στελεχών να διοικούν τους υφισταμένους τους διαφέρει μεταξύ των χωρών. Στο πιο κάτω Γράφημα, εμφανίζεται διαγραμματικά η ικανότητα των μάνατζερ να παρακινούν τους υφισταμένους τους.



ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αποτελεσματικότητα της σχέσης στελέχους/υφισταμένου είναι πολύ χαμηλή στο μεσογειακό χώρο, ενώ στη Δανία και Γερμανία εμφανίζεται υψηλή.

Εκτός όμως από τις επιπτώσεις της εγκαθίδρυσης της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς, οι δημογραφικές εξελίξεις επηρεάζουν επίσης άμεσα την αγορά εργασίας.

Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες προβλέπεται η μείωση του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, κυρίως των ηλικιών από 15-44 ετών όπως βλέπεται στον παρακάτω πίνακα.

**Προβλέψεις πληθυσμιακών εξελίξεων σε ορισμένες
Ευρωπαϊκές χώρες (Σε εκατ.)**

Χώρα	1985	1990	1995	2000	2010	2020
Δ. Γερμανία						
15 έως 19	5,0	3,5	2,9	3,1	3,2	2,3
20 έως 29	10,0	10,3	8,6	6,5	6,4	5,9
30 έως 44	12,3	12,7	14,4	15,1	11,7	9,3
45 έως 64	15,4	16,0	16,0	16,4	17,3	17,8
Σύνολο 15 έως 64	42,7	42,5	41,9	41,1	38,6	35,3
Γαλλία						
15 έως 19	4,3	4,3	3,7	3,9	3,7	3,4
20 έως 29	8,5	8,4	8,4	7,8	7,5	7,2
30 έως 44	11,3	12,6	12,6	12,5	11,8	11,0
45 έως 64	12,1	11,7	12,6	13,6	15,8	15,6
Σύνολο 15 έως 64	36,2	37,0	37,3	37,8	38,8	37,2
Ιταλία						
15 έως 19	4,7	4,4	3,7	3,0	3,1	2,8
20 έως 29	8,7	9,4	9,1	8,1	6,0	6,1
30 έως 44	4,3	11,8	12,5	13,3	12,7	9,6
45 έως 64	13,9	13,8	14,1	14,2	15,4	15,2
Σύνολο 15 έως 64	38,6	39,4	39,4	38,6	37,2	33,7
Ισπανία						
15 έως 19	3,3	3,3	3,1	2,5	2,6	
20 έως 29	6,3	6,5	6,6	6,3	5,0	
30 έως 44	6,9	7,8	8,5	9,3	9,5	
45 έως 64	8,5	8,5	8,6	8,7	10,3	
Σύνολο 15 έως 64	25,0	26,1	26,8	26,8	27,0	

Συγχρόνως ο ίδιος οργανισμός προβλέπει ότι η ζήτηση για εργασία θα αυξηθεί για το επάγγελμα με υψηλή ειδίκευση και πεδίο ευθύνης, όπως δείχνει ο πιο κάτω πίνακας.

Αναμενόμενη μεταβολή στην απασχόληση κατά επάγγελμα

Απασχόληση	Αναμενόμενες αλλαγές στην	
	σε χιλιάδες	%
Μάνατζερ	324	10,3
Επαγγελματίες	1,028	18,9
Διοικητικοί	219	6,1
Πωλήσεις/Υπηρε	240	5,1
Ειδικευμένοι	258	8,0
Ανειδίκευτοι	-353	-7,8

Η παράλληλη δράση των παραγόντων αυτών (της μείωσης της πληθυσμιακής εξέλιξης, της μείωσης των νεαρών πτυχιούχων και της αύξησης της ζήτησης για επαγγελματικές κατηγορίες υψηλής ειδίκευσης και ευθύνης) οδηγεί αναπόφευκτα σε έλλειψη στελεχιακού δυναμικού.

Οι κατηγορίες, δηλαδή τα επίπεδα επαγγελματών, όπου παρουσιάζεται μεγαλύτερη δυσκολία ανεύρεσης ατόμων σε σχέση με το παρελθόν είναι: Οι μεσαίου επιπέδου και νεαροί μάνατζερ, τα τεχνικά και τα ειδικευμένα στελέχη, οι πτυχιούχοι και οι ειδικευμένοι εργάτες. Η αναμενόμενη έλλειψη σε πολλές ειδικότητες στελεχών θα οδηγήσει εκτός των άλλων στην αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στελεχών.

Σε χώρες όπως οι Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο, η πλειοψηφία των ατόμων που θα εισέλθουν στην αγορά εργασίας των επόμενων δεκαετιών θα είναι γυναίκες ή άτομα που ανήκουν σε μειονότητες. Στις προηγούμενες δύο δεκαετίες όπου υπήρχαν άφθονες προσφορές εργασίες, οι εργοδότες

είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ πολλών, υπακούοντα δε σε χρονικές προκαταλήψεις επέλεξαν σχεδόν αποκλειστικά άνδρες στις διευθυντικές θέσεις. Το φαινόμενο αυτό είναι δύσκολο να επαναληφθεί στο μέλλον. Έτσι οι εργοδότες θα αναζητούν διευθυντικά στελέχη προερχόμενα από όλες τις κοινωνικές ομάδες.

Αλλά και στο παρελθόν είχαν σημειωθεί σημαντικές ανακατατάξεις. Στις Η.Π.Α. η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό αυξήθηκε από 32% το 1947 σε 51% το 1980. Αντίστοιχα, ο αριθμός των γυναικών μάνατζερ από το 1972 ως το 1980 υπερδιπλασιάστηκε (από 1,410,000 σε 2,852,000), ενώ στην ίδια περίοδο ο αριθμός των ανδρών μάνατζερ αυξήθηκε κατά 22% (από 6,621,000 σε 8,067,000).

Η αύξηση αυτή ήταν αποτέλεσμα μεταβολών στο κοινωνικό, οικονομικό, τεχνολογικό και θεσμικό περιβάλλον. Παρά την αύξηση αυτή ο αριθμός των γυναικών - στελεχών που απασχολούνται στο μάνατζμεντ κορυφής είναι πολύ μικρός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Κ'

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό διερευνάται ακριβώς η πρόθεση των βιομηχανικών επιχειρήσεων να επιμορφώσουν στελέχη σύμφωνα με δήλωση της διεύθυνσης των βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Η χρησιμότητα των στοιχείων της έρευνας σχετικά με τη δυνατή ζήτηση για επιμόρφωση στελεχών επικεντρώνεται κυρίως στη σηματοδότηση αλλαγών από τη μέχρι τώρα κατάσταση αλλαγών ως προς τα επιμέρους χαρακτηριστικά των ζητούμενων υπηρεσιών αλλά κατά κύριο λόγο και ως προς την αντιμετώπιση της επιμόρφωσης γενικά.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των βιομηχανικών επιχειρήσεων που θα επιθυμούσαν να επιμορφώσουν στελέχη κατά διεύθυνση / τμήμα.

Διεύθυνση/Τμήμα	Βιομηχανικές επιχειρήσεις που πρόκειται να επιμορφώσουν στελέχη
Γενικής Διεύθυνσης	1,723
Προσωπικού	297
Παραγωγής	2,242
Οικονομικού	1,598
Μάρκετινγκ	203
Πωλήσεων	1,12
Μηχανογράφησης	251
Δημοσίων Σχέσεων	70
Άλλα Τμήματα	327

Στην αποτύπωση της υφισταμένης κατάστασης είχε φανεί καθαρά ότι η επιμόρφωση στελεχών συνδέεται άμεσα με το μέγεθος της βιομηχανικής επιχείρησης, καθώς οι μεγάλες επιχειρήσεις επιμόρφωσαν στελέχη σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τις μικρές. Το γεγονός αυτό επαληθεύεται και από τον πιο κάτω πίνακα που εκφράζει την μελλοντική ζήτηση για επιμόρφωση στελεχών κατά το μέγεθος της βιομηχανικής επιχείρησης.

Διεύθυνση/Τμήμα	Μέγεθος Βιομηχανικών Επιχειρήσεων				
	10 έως 19 απασχολούμενοι %	20 έως 29 απασχολούμενοι %	30 έως 49 απασχολούμενοι %	50 έως 99 απασχολούμενοι %	100 + απασχολούμενοι %
Γενικής Διεύθυνσης	35,3	38,9	38,3	38,2	44,0
Προσωπικού	30,0	25,0	28,5	39,7	61,0
Παραγωγής	32,8	41,3	48,3	57,2	69,1
Οικονομικού	27,7	33,4	40,3	41,8	64,8
Μάρκετινγκ	34,6	54,7	45,9	70,5	74,7
Πωλήσεων	33,9	33,1	37,5	40,3	63,8
Μηχανογράφησης	10,7	26,5	30,6	38,6	57,1
Δημοσίων Σχέσεων	12,5	32,7	12,8	27,0	43,5

ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥΣ

Το πως οι βιομηχανικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το ρόλο της επιμόρφωσης, εκφράζεται μέσα από τους λόγους για τους οποίους σκοπεύουν να προχωρήσουν σε επιμόρφωση των στελεχών τους.

Επειδή αρκετές από τις κατηγορίες των απαντήσεων και συναφείς όπως πχ "Απόκτηση Γνώσεων/Επιμόρφωση", "Αύξηση Απόδοσης/Παραγωγικότητας", "Εκσυγχρονισμός/Εξέλιξη της επιχείρησης". λαμβάνονται ως μια κατηγορία και είναι αυτή που παρουσιάζει και τη μεγαλύτερη συχνότητα απαντήσεων.

Το είδος όμως αυτό απάντησης που στην απλοποιημένη μορφή του: Κάνω επιμόρφωση για να αποκτήσω γνώσεις και έτσι να αυξήσω την παραγωγικότητα μου και επομένως να εξελιχθεί η επιχείρηση-είναι περίπου ταυτολογία και δεν προσθέτει σημαντικά στοιχεία στην αποτύπωση της αντίληψης του διευθύνοντος στην βιομηχανική επιχείρηση.

Αντίθετα το ενδιαφέρον εστιάζεται σε δύο άλλες κατηγορίες απαντήσεων όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα που θα παραθέσουμε:

Από την απάντηση των Γενικών Διευθυντών φαίνεται ότι είναι εντυπωσιακά χαμηλό ο αριθμός αυτών που προχώρησαν σε επιμόρφωση για να αναδείξουν τα στελέχη τους.

Η ασθενής αυτή αντίδραση είναι δηλωτική μιας αντίληψης που δεν βλέπει τον ανθρώπινο παράγοντα ως τον κύριο συντελεστή της αναπτυξιακής διαδικασίας μιας βιομηχανικής επιχείρησης και δεν κατανοεί ότι επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στην ικανοποίηση και αναβάθμιση των στελεχών επενδύει με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Μερίδιο ευθύνης για τη λανθασμένη αυτή αντίληψη έχουν και ορισμένα στελέχη. Ιδιαίτερα τα στελέχη που απασχολούνται σε δραστηριότητες κατά τεκμήριο επαναληπτικές ή γραφειοκρατικές παραιτούνται πολύ νωρίς από κάθε προσπάθεια αναβάθμισης της εργασίας τους και μεγιστοποίησης της ικανοποίησης που αντλούν από αυτή. Η κατάσταση αυτή οδηγεί γρήγορα στη μείωση του αυτοσεβασμού του στελέχους με καταστρεπτικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα.

Η επιμόρφωση, ειδικά για αυτά τα στελέχη, είναι απαραίτητη όχι τόσο για την απόκτηση ειδικών γνώσεων, όσο για την επανεξέταση της δραστηριότητας τους και την ανάδειξη των στοιχείων εκείνων που δίνουν ενδιαφέρον σε κάθε λειτουργία. Η νέα ουσιαστικά αυτή αντίληψη (job enrichment) επικρατεί στα προγράμματα των φορέων επιμόρφωσης στην Ευρώπη και στην Αμερική και είναι το ζητούμενο από τους φορείς επιμόρφωση στην χώρα μας που θέλουν να παίξουν αποφασιστικό ρόλο στην αναβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα και της παραγωγικότητας.

Μια δεύτερη ενδιαφέρουσα επισήμανση είναι ότι σημαντικός αριθμός βιομηχανικών επιχειρήσεων συνδέει την απόφαση για επιμόρφωση των στελεχών με την εγκαθίδρυση της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς.

Ποσοστιαία κατανομή των βιομηχανικών επιχειρήσεων που σκοπεύουν να επιμορφώσουν στέλεχη κατά διεύθυνση/τμήμα και κατά λόγο επιμορφώσης

Λόγος επιμόρφωσης	Διεύθυνση/Τμήμα								
	Γενικής διεύθυνσης %	Προσωπικού %	Παραγωγής %	Οικονομικού %	Μάρκετινγκ %	Πωλήσεων %	Μηχανογράφησης %	Δημοσίων σχέσεων %	Άλλα τμήματα %
Παρακολούθηση νεωτέρων εξελίξεων ενόψει της εγκαθίδρυσης της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς	18,7	20,4	16,7	11,8	24,1	12,0	16,6	18,0	20,9
Αύξηση απόδοσης και παραγωγικότητας	15,7	13,3	24,3	15,7	15,6	16,7	10,3	28,8	15,1
Απόκτηση/Βελτίωση γνώσεων/Επιμόρφωση/Εξειδίκευση	48,1	46,5	42,3	48,0	47,3	36,5	42,4	57,3	51,3
Προσαρμογή στην τεχνολογία της πληροφορικής	3,2	3,1	2,9	17,5	1,2	1,9	17,9	—	8,5
Εκσυγχρονισμός/Εξέλιξη της επιχείρησης	16,4	17,7	16,6	10,2	18,0	17,6	11,6	11,3	15,5
Εξέλιξη/Ανοδος επίπεδου στελεχών	2,3	4,6	1,9	1,8	4,8	—	3,4	5,3	4,5
Αύξηση πωλήσεων	—	—	—	—	—	17,1	—	—	—
Σκοπεύουν να επιμορφώσουν μελλοντικά/ Άλλοι τρόποι επιμορφώσης	0,8	—	1,1	1,1	1,3	1,4	3,2	—	0,5
Είναι αναγκαίο/Χρειάζεται/Επιβάλλεται	4,6	—	3,4	3,5	5,0	3,3	7,3	—	2,0
Διαφορά	3,2	4,2	3,7	1,9	—	4,3	4,0	—	1,9
ΔΓ/ΔΑ ¹	0,3	—	0,3	0,2	—	0,3	1,2	—	—

¹ Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ

ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Η κατάσταση και οι εξελίξεις στον τομέα της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής κατάρτισης στο χώρο της Κοινότητας αποτέλεσε το αντικείμενο μεγάλης έρευνας του CEDEFOP, του Ευρωπαϊκού κέντρου για την Ανάπτυξη της επαγγελματικής Κατάρτισης.

Οι κύριες εξελίξεις που διαπιστώθηκαν στην αγορά εργασίας σε όλα τα κράτη μέλη ήταν:

- Στροφή της αγοράς εργασίας προς τις Υπηρεσίες σε σχέση με τους δύο άλλους τομείς (Πρωτογενής - Δευτερογενής).
- Αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό.
- Αύξηση του ποσοστού αυταπασχόλησης έξω από το γεωργικό τομέα.
- Συνέχιση της δομικής ανεργίας που παρουσιάζεται λόγω "κενών" στις ειδικότητες και στην εκπαίδευση.

Οι εξελίξεις αυτές σημαίνουν ότι μεγάλα τμήματα του εργασιακού δυναμικού δεν θα διαθέτουν βασικές δεξιότητες και επαγγελματική προετοιμασία ή θα διαθέτουν δεξιότητες παρωχημένες και επομένως άχρηστες. Η διαπίστωση αυτή φέρνει στο προσκήνιο τη σημασία της επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

Ο όγκοι και το περιεχόμενο των αναγκών για εκπαίδευση επηρεάζεται από:

- Περισσότερο εντατική χρήση των δύο συντελεστών παραγωγής-εργασίας και κεφαλαίου-για να αυξηθεί η παραγωγικότητα.
- Τεχνολογικές αλλαγές και αναδιάρθρωση της βιομηχανίας.
- Αλλαγές στις απαιτούμενες δεξιότητες.
- Αύξηση του ειδικού βάρους των επαγγελματιών με υψηλές απαιτήσεις του επιπέδου γνώσεων.

Η δράση των παραγόντων αυτών επιτείνεται με την εγκαθίδρυση της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς, η οποία αναμένεται:

- Να επιδράσει κυρίως στον τομέα παροχής υπηρεσιών.
- Να προωθήσει την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στον πελάτη.
- Να αναδείξει τη σημασία της τεχνογνωσίας στην επιχειρηματική επιτυχία.

Για να ανταποκριθούν στα νέα αυτά δεδομένα τα Συστήματα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης των κρατών - μελών πρέπει να είναι:

- Συνθετικά, ώστε να χρησιμοποιούν πολλαπλές τεχνικές και μεθόδους.
- Άμεση προσαρμογής, ώστε να προσαρμόζονται σε νέες δομικές αλλαγές.

- Παρακινητικότητα, ώστε να ενθαρρύνουν τον εργαζόμενο στη διαρκή μάθηση.
- Ολοκληρωμένα, ώστε να υπάρχει συμπληρωματικότητα μεταξύ των φορέων επιμόρφωσης.

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Τα δύο βασικά στοιχεία της Έρευνας, τα οποία συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό, είναι η μικρή αύξηση της αγοράς υπηρεσιών επιμόρφωσης και ο μεγάλος αριθμός βιομηχανικών επιχειρήσεων που θεωρεί την εκπαίδευση "περιττή".

Δεν είναι γνωστό εάν η αρνητική αυτή αντιμετώπιση προέρχεται από κάποια παλαιότερη μη αποτελεσματική προσπάθεια επιμόρφωσης, που οδήγησε σε συνολική απόρριψη της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ή είναι προϊόν μιας γενικότερης νοοτροπίας και αντίληψης του ερωτημένου.

Ανεξάρτητα όμως από τη γενεσιουργό αιτία, σημασία έχει αυτό καθαυτό το γεγονός ότι στη σημερινή εποχή των ραγδαίων εξελίξεων η διοίκηση των βιομηχανικών επιχειρήσεων σε μεγάλο ποσοστό δεν θεωρεί αναγκαία την επιμόρφωση. Η σημαντικότερη επομένως και πρωταρχική παρέμβαση των φορέων επιμόρφωσης, δημοσίων κατά κύριο λόγο αλλά και ιδιωτικών, είναι η ευαισθητοποίηση των διευθυντικών ομάδων ως προς την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης.

Ανεξάρτητα από τους τρόπους που θα επιλέξουν οι φορείς προς την κατεύθυνση αυτή, η πιο αποτελεσματική μέθοδος για τη διεύρυνση της επιμόρφωσης είναι η ικανοποίηση των

εκπαιδευόμενων από ένα επιτυχημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και ο μετασχηματισμός των γνώσεων, που αποκτήθηκαν στη διάρκεια μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας, σε καθημερινή επιχειρησιακή πρακτική.

Είναι περίπου κοινό μυστικό ότι σε πολλές περιπτώσεις η διαδικασία της επιμόρφωσης αρχίζει και τελειώνει μέσα στην αίθουσα σεμιναρίων, ενώ κανονικά θα έπρεπε να συνεχισθεί και στο χώρο εφαρμογής των αποκτηθείσων νέων γνώσεων και τεχνικών. Ακόμα και μεγάλοι και έγκυροι οργανισμοί ή βιομηχανικές επιχειρήσεις στέλνουν τα στελέχη τους σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο εξωτερικό, επενδύοντας σημαντικά ποσά, και μετά στην καλύτερη περίπτωση - ζητούν ένα ενημερωτικό σημείωμα για το περιεχόμενο του προγράμματος. Το αρνητικό αυτό αποτέλεσμα οφείλεται στην λανθασμένη αντίληψη πολλών συντελεστών.

Πρώτον, στον επιχειρηματία ή τον διευθύνοντα της βιομηχανικής επιχείρησης, ο οποίος έχει μια ασαφή εικόνα ότι η επιμόρφωση γενικά (και αόριστα) είναι καλή, χωρίς όμως να γνωρίζει πως θα αντλήσει τα μέγιστα οφέλη για τη βιομηχανική επιχείρησή του από το στέλεχος που επιμορφώθηκε.

Δεύτερον, στο ίδιο στέλεχος υποκείμενο της επιμόρφωσης, το οποίο αν δεν ενθαρρυνθεί δεν έχει τη διάθεση να αγωνισθεί, για να επιβάλλει αλλαγές σε νοοτροπίες και συμπεριφορές πολύ δε περισσότερο στην περίπτωση που η συμμετοχή του στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν έγινε οικειοθελής.

Τρίτον, στα υπόλοιπα στελέχη που αντιμετωπίζουν συνήθως το συνάδελφό τους που επιμορφώθηκε ή καλύτερα τις νέες γνώσεις που απέκτησε με καχυποψία, επιφυλακτικότητα. Επομένως, η δεύτερη βασική παρέμβαση των φορέων είναι να πείσουν τις βιομηχανικές επιχειρήσεις όχι μόνο για την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης, αλλά παράλληλα ότι η επιμόρφωση πρέπει να είναι διαρκής και να απευθύνεται σε μεγάλο αριθμό στελεχών, ώστε να αλλάξει συνολικά η αντιμετώπιση και συμπεριφορά των συνεργατών τους μέσα στη βιομηχανική επιχείρηση. Συστατικό στοιχείο επιτυχίας του προγράμματος είναι η δυνατότητα ενσωμάτωσης των νέων γνώσεων και τεχνικών στην καθημερινή λειτουργία της βιομηχανικής επιχείρησης.

Στην ουσία αυτό προϋποθέτει εκτός των άλλων αντιστοιχία των προτεινόμενων νέων σχημάτων και τεχνικών με τα βιώματα και το γνώριμο περιβάλλον του στελέχους που επιμορφώνεται. Καθοριστικοί προς την κατεύθυνση αυτή θα ήταν η μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση των επιμέρους προγραμμάτων. Η εξειδίκευση αυτή, που βεβαίως δεν μπορεί να είναι απόλυτη ειδικά στην περίπτωση της εξωτερικής επιμόρφωσης, μπορεί να γίνει με γνώμονα είτε το μέγεθος μιας βιομηχανικής επιχείρησης, είτε την κλαδική ένταξη της μονάδας, ανάλογα με το περιεχόμενο του προγράμματος.

Ένας άλλος λόγος είναι η έλλειψη ενημέρωσης, η ανεπάρκεια σεμιναρίων στην επαρχία και η ακαταλληλότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ένα άλλο σημείο που χρήζει προσοχής είναι η αντιμετώπιση της περιφέρειας. Από τα στοιχεία της έρευνας είναι εμφανές ότι ενώ ο κύριος όγκος της ζήτησης για

υπηρεσίες επιμόρφωσης εντοπίζεται στο κέντρο, το ειδικό βάρος της περιφέρειας είναι επίσης πολύ σημαντικό. Σε ορισμένες δε περιφέρειες η ένταση της ζήτησης, όπως αυτή εκφράζεται από τη σχέση των βιομηχανικών επιχειρήσεων που ζητούν επιμόρφωση, προς το σύνολο των βιομηχανικών επιχειρήσεων κάθε περιφέρειας είναι μεγαλύτερη από της Αττικής εξάλλου, το περιοριστικό θεσμικό πλαίσιο και σε μικρότερο βαθμό οι αναπτυξιακοί νόμοι οδηγούν την νέα επενδυτική δραστηριότητα εκτός Αττικής. Επομένως, οι νέες βιομηχανικές επιχειρήσεις, που έχουν και τη μεγαλύτερη ανάγκη για επιμόρφωση των στελεχών τους, χωροθετούνται ολοένα και περισσότερο στην περιφέρεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Λ'

ΕΡΕΥΝΑ

Έρευνα σε τρεις Ελληνικές Βιομηχανίες. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από την πλευρά μας στις εξής τρεις βιομηχανίες:

- "Μιχ. Η. Καλογεράκης Α.Β.Ε.Ε."
- "ΑΒΕΞ Α.Β.Ε.Ε."
- "Β.Γ. Σπηλιόπουλος Α.Β.Ε.Ε."

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας, που θέσαμε στα στελέχη των επιχειρήσεων είναι πιο κάτω.

Μιχ. Η. Καλογεράκης

Βιομηχανία Α.Ε.

Γ. Ολυμπίου 42

Πάτρα 26-222

Το στέλεχος της "Μιχ. Η. Καλογεράκης" που επικοινωνήσαμε ήταν ο κ. Νικόλαος Ξούλος, προϊστάμενος τμήματος εξαγωγών.

Ο κ. Ξούλος μας δέχτηκε με ευχάριστη και προθυμία μας πρόσφερε την βοήθεια του για την έρευνα μας.

Οι απαντήσεις του κ. Ξούλου για την έρευνά μας ήταν περιεκτικές και συγκεκριμένες.

Ερώτηση 1

Ποια τα πρώτα βήματα της βιομηχανίας; Πως ξεκίνησε, ποιες οι αλλαγές και ποια η μορφή της σήμερα;

Η "Μιχ. Η. Καλογεράκης" ξεκίνησε από μία μικρή βιοτεχνία το 1955, αρχικά παρήγαγε προϊόντα ένδυσης (φανέλες-μπλούζες) για τον χώρο της ελληνικής αγοράς.

Βασικός παράγοντας για την αλλαγή πορείας στα προϊόντα παραγωγής, της "Καλογεράκης Α.Ε.", ήταν η έντονη εμφάνιση του ανταγωνισμού στον χώρο αγοράς.

Αυτό επέφερε την αλλαγή στα είδη παραγωγής με αποτέλεσμα να υπάρξει στροφή προς τη γενική ένδυση. Αργότερα στράφηκε και προς τις εξαγωγές των προϊόντων.

Ερώτηση 2

Η οργανωμένη στελέχωση, είναι βασικός παράγοντας στην ανάπτυξη της βιομηχανίας;

Η οργανωμένη στελέχωση είναι ένας βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη της βιομηχανίας. Βοηθάει στην παρακολούθηση της τεχνολογικής εξέλιξης, στην έρευνα αγοράς και κυρίως στον τομέα ζήτησης. Αν μια βιομηχανία υστερεί στην οργανωμένη στελέχωση, τότε θα αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα πάνω σε θέματα λειτουργίας και ανάπτυξης.

Ερώτηση 3

Με ποια κριτήρια επιλέγεται ένα στέλεχος για την πρόσληψη του, στην βιομηχανία σας;

Βασικά κριτήρια επιλογής για την πρόσληψη στελεχών στην βιομηχανία, είναι η πνευματική καλλιέργεια, η εξειδίκευση του ατόμου και κυρίως η "διάθεση" του για εργασία. Σημαντικό ρόλο παίζει και η προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας.

Ερώτηση 4

Ποια η μορφή της ιεραρχικής πυραμίδας που ακολουθεί η βιομηχανία σας;

Η ιεραρχική διαβάθμιση των στελεχών μέσα στην βιομηχανία, έχει βασικό στοιχείο την οργάνωση της διοίκησης σε κλιμακωτή διάταξη. Η μορφή αυτή της διάρθρωσης είναι η απλούστερη μορφή κατανομής της εργασίας και στηρίζεται στην ενότητα της διοίκησης.

Στο σύστημα αυτό η εξουσία πηγάζει από τον επικεφαλής της επιχείρησης και καταλήγει στην κατώτερη βαθμίδα ηγεσίας. Δηλαδή, κάθε εργαζόμενος υπόκειται σε ένα μόνο προϊστάμενο μέσω του οποίου συνδέεται με την ανώτερη κλίμακα της διοίκησης. Η σχέση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους του είναι άμεση, όπως άμεσο χαρακτήρα έχει η διακίνηση των διαταγών και των πληροφοριών.

Ερώτηση 5

Ο ρόλος των στελεχών μέσα στο χώρο της ελληνικής βιομηχανίας, παραμένει αναλλοίωτος ή έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές;

Ο ρόλος των στελεχών μέσα στον χώρο της βιομηχανίας δεν μένει ποτέ σταθερός. Οι αλλαγές στον χώρο αυτό γίνονται σε πολύ γρήγορο ρυθμό και αυτό οφείλεται στην ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη. Η επιχείρηση μας προσπαθεί να είναι μαζί με την σημερινή και πολύ κοντά με την αυριανή εξέλιξη.

Ερώτηση 6

Η ελληνική βιομηχανία συμβάλλει στην εκπαίδευση των στελεχών της; Αν να με ποιους τρόπους το επιτυγχάνει;

Συμβάλλει, η ελληνική βιομηχανία στην εκπαίδευση των στελεχών, αλλά όχι στον απαιτούμενο βαθμό. Οι ρυθμοί της εξέλιξης είναι πολύ γρήγοροι και η εκπαίδευση που, προσφέρει η βιομηχανία μας δεν είναι τόσο δυνατή ώστε να καλύψει τις απαιτούμενες ανάγκες. Οι τρόποι εκπαίδευσης που προσφέρει η βιομηχανία μας, είναι διάφορα σεμινάρια, προγράμματα εξειδίκευσης και πρακτική εκπαίδευση πάνω στα μηχανήματα.

Ερώτηση 7

Ποιο το εύλογο χρονικό διάστημα, για την παρακολούθηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης από το βιομηχανικό στέλεχος;

Συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για την παρακολούθηση ενός προγράμματος δεν υπάρχει. Η διάρκεια και ο αριθμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξαρτάται από την ειδικότητα, από το μέγεθος του πακέτου πληροφοριών και από τους ρυθμούς της εξέλιξης.

Ερώτηση 8

Ανάπτυξη=Εκπαίδευση, Εκπαίδευση=Ανάπτυξη. Αυτές οι δύο λέξεις είναι "λέξεις κλειδιά" για την πορεία μιας επιχείρησης, έννοιες πολύ σημαντικές και καθοριστικές για μια πετυχημένη πορεία: Η σημερινή πραγματικότητα ανταποκρίνεται σε αυτόν τον πετυχημένο συνδυασμό μέσα στο χώρο της Ελληνικής Βιομηχανίας;

Πραγματικά ο συνδυασμός αυτός είναι το κυρίως "κλειδί", για μια πετυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Δυστυχώς όμως οι περισσότερες επιχειρήσεις παραβλέπουν αυτόν τον συνδυασμό, κυρίως για λόγους "κόστους". Δηλαδή, καθοριστικό ρόλο παίζει το κόστος της εκπαίδευσης, με το κέρδος που θα έχει η επιχείρηση από το πρόγραμμα. Με αποτέλεσμα οι επιχειρηματίες να παραβλέπουν αυτόν τον συνδυασμό και να συμβιβάζονται με αυτά που ήδη έχουν ή με την αναζήτηση νέων στελεχών με μεγαλύτερο πλήθος γνώσεων.

ΑΒΕΞ**Ανώνυμος Βιομηχανική Εταιρεία Ξυλείας****Ιστορικό**

Η ΑΒΕΞ (Ανώνυμος Βιομηχανική Εταιρεία Ξυλείας), ιδρύθηκε το 1922, στην περιοχή Ανθείας Πατρών. Το 1960 η ΑΒΕΞ ίδρυσε την πρώτη στην Ελλάδα μονάδα παραγωγής ξυλοπλακών (μοριοσανίδων) και το 1970 εγκατέστησε την πρώτη στην Ελλάδα μονάδα εμποτισμού ξυλείας με κενό - πίεση - κενό.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 η ΑΒΕΞ εγκατέστησε το υποκατάστημα της Αθήνας σε ιδιόκτητο οικόπεδο και κτίριο στη οδό Πολυκράτους, Λεωφόρος Καβάλας. Το 1980-81 η βιομηχανική μονάδα της ΑΒΕΞ μεταφέρθηκε από την Ανθείας στην ΒΙΠΕ Πατρών με εξ' ολοκλήρου νέο μηχανολογικό εξοπλισμό και κτιριακές εγκαταστάσεις. Η ανοδική πορεία της ΑΒΕΞ συνεχίστηκε με την λειτουργία των εγκαταστάσεων στην Ανθείας Πατρών, από τις αρχές του 1982, σαν κέντρο διανομής προϊόντων και εμπορευμάτων προς ολόκληρη τη χώρα. Από το 1977 άρχισε να εφαρμόζεται στην ΑΒΕΞ πλήρες μηχανογραφικό σύστημα πληροφορικής για την παρακολούθηση της παραγωγής και των αποθηκών.



ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΞΥΛΕΙΑΣ



ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΕΩΣ 1922

Η παρουσία μας, στις εγκαταστάσεις της ΑΒΕΞ στην Ανθείας Πατρών, ήταν για την έρευνα που πραγματοποιείται από την πλευρά μας για την πτυχιακή εργασία. Στα γραφεία της εταιρείας συναντήσαμε τον κ. Κων/νο Μαυρικάκη προϊστάμενος λογιστηρίου ο οποίος με ευχαρίστηση δέχτηκε να μας απαντήσει στο ερωτηματολόγιο το οποίο του θέσαμε

Ερώτηση 1

Ποια τα πρώτα βήματα της βιομηχανίας; Πως ξεκίνησε, ποιες οι αλλαγές και ποια η μορφή της σήμερα;

Τα πρώτα βήματα της ΑΒΕΞ ξεκινάνε το 1922 όπου η αρχική της μορφή ήταν μια μικρή αποθήκη. Η παραγωγή της, τότε ήταν ξύλινα κιβώτια για την τοποθέτηση της σταφίδας. Στο επόμενο στάδιο έχουμε μια στροφή στο εμπόριο ξυλείας γιατί με την εξέλιξη της τεχνολογίας εμφανίστηκαν στο εμπόριο τα χαρτοκιβώτια για την τοποθέτηση της σταφίδας.

Τα χαρτοκιβώτια είχαν πιο χαμηλό κόστος στους παραγωγούς με αποτέλεσμα να μειώνονται οι πωλήσεις ξύλινων κιβωτίων.

Αργότερα προχώρησε στην Αγορά μηχανήματος για την κατασκευή ξυλόπλακας, όπου είχε την πρωτιά στον χώρο πανελληνίως. Το 1970 ασχολήθηκε με τις ξύλινες κατασκευές όπως γυμναστήρια, ενώ το 1980-81 μεταφέρθηκε στην ΒΙΠΕ Πατρών με εξ' ολοκλήρου νέο μηχανολογικό εξοπλισμό και με την επεξεργασία ξυλείας για χώρους σπιτιών (πατώματα, επενδύσεις), αίθουσες ξενοδοχείων, πεζογέφυρας και πολλά άλλα.

Ερώτηση 2

Η οργανωμένη στελέχωση, είναι βασικός παράγοντας στην ανάπτυξη της βιομηχανίας;

Μια οργανωμένη στελέχωση είναι βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη της βιομηχανίας. Αν δεν υπάρχει οργάνωση στον χώρο της επιχείρησης τότε μπορεί να προκύψουν πολλά προβλήματα, και φυσικά η λειτουργία και η απόδοση της επιχείρησης δεν θα ανταποκρίνονται στους στόχους τους οποίους βάζουμε.

Ερώτηση 3

Με ποια κριτήρια επιλέγεται ένα στέλεχος για την πρόσληψη του, στην βιομηχανία σας;

Για την πρόσληψη στελεχών στην επιχείρηση μας, έχουμε ένα ερωτηματολόγιο (170 ερωτήσεων) το οποίο βρίσκεται στο επιμελητήριο και καλούνται να απαντήσουν σε αυτό. Το βασικό κριτήριο όμως για μας είναι το "ήθος" και μετά η εξειδίκευση ατόμου.

Ερώτηση 4

Ποια η μορφή της ιεραρχικής πυραμίδας που ακολουθεί η βιομηχανία σας;

Στην ΑΒΕΞ, το βασικό πρόσωπο διοίκησης είναι ο κ. Ντόντης, ο οποίος είναι μεγαλύτερος μέτοχος της επιχείρησης. Η θέση του Διευθυντού Σύμβουλου ανήκει στην κόρη του κ. Ντόντη.

Τα τμήματα της ΑΒΕΞ είναι το λογιστήριο, της παραγωγής και των πωλήσεων.

Σε κάθε τμήμα υπάρχει ο προϊστάμενος ο οποίος είναι υπεύθυνος για την λειτουργία του τμήματος του. Ο κάθε προϊστάμενος αναφέρεται στην κυρία Ντόντη και αυτή στον πρόεδρο της επιχείρησης. Η οργανωτική δομή της ΑΒΕΞ είναι μικρή και περιορισμένη.

Ερώτηση 5

Ο ρόλος των στελεχών μέσα στο χώρο της ελληνικής βιομηχανίας, παραμένει αναλλοίωτος ή έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές;

Ο ρόλος των στελεχών στο χώρο της ελληνικής βιομηχανίας έχει δεχθεί σημαντικές αλλαγές και αυτό μπορούμε να το δούμε μέσα από την προσφορά των στελεχών παλαιότερα και σήμερα. Τα στελέχη παλιά, απασχολούνταν με πολλά αντικείμενα εργασίας και αυτό γιατί η τεχνολογία ήταν σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από ότι σήμερα.

Σήμερα οι απαιτήσεις θέλουν το στέλεχος να είναι πάρα πολύ καλά ενημερωμένος στο αντικείμενο της εργασίας του, αλλά να έχει και μια σφαιρική γνώση των υπολοίπων εργασιών.

Το στέλεχος το οποίο θα διαθέτει περισσότερη ειδικευση και γνώσεις θα προτιμηθεί από κάποιο άλλον με λιγότερα προσόντα.

Ερώτηση 6

Η ελληνική βιομηχανία συμβάλλει στην εκπαίδευση των στελεχών της; Αν να με ποιους τρόπους το επιτυγχάνει;

Η ελληνική βιομηχανία συμβάλλει στην εκπαίδευση των στελεχών κυρίως με σεμινάρια. Η επιχείρηση μας οργανώνει 2-3 σεμινάρια τον χρόνο. Τα σεμινάρια εξαρτώνται ανάλογα με

τις απαιτήσεις που δημιουργεί η τεχνολογική εξέλιξη. Τα σεμινάρια μπορεί να έχουν ως θέμα φορολογικά, αναλυτική λογιστική, και ότι απαιτεί η εξέλιξη.

Η επιχείρηση μας μπαίνει σε ένα καινούριο πρόγραμμα πληροφορικής για το οποίο χρειάζεται εκπαίδευση των στελεχών και η οποία θα γίνει από την ίδια εταιρεία πληροφορικής.

Το κόστος των σεμιναρίων είναι της επιχείρησης και με ένα χρηματικό ποσό το οποίο διαθέτει ο Ο.Α.Ε.Δ.

Ερώτηση 7

Ποιο το εύλογο χρονικό διάστημα, για την παρακολούθηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης από το βιομηχανικό στέλεχος;

Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για την παρακολούθηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης. Τα στελέχη θα πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς δηλαδή όταν υπάρχει κάτι καινούριο το οποίο θα πρέπει να γνωρίζουν, τότε θα είναι σωστό να γίνει και η κατάλληλη εκπαίδευση τους. Όπως εξάλλου είπαμε η τεχνολογική εξέλιξη έχει γρήγορους ρυθμούς και πρέπει να την ακολουθούμε συνέχεια. Η δική μας επιχείρηση δεν ακολουθεί πιστά αυτούς τους ρυθμούς χωρίς όμως να απέχει τελείως.

Ερώτηση 8

Ανάπτυξη=Εκπαίδευση, Εκπαίδευση=Ανάπτυξη. Αυτές οι δύο λέξεις είναι "λέξεις κλειδιά" για την πορεία μιας επιχείρησης, έννοιες πολύ σημαντικές και καθοριστικές για μια πετυχημένη πορεία: Η σημερινή πραγματικότητα ανταποκρίνεται σε αυτόν τον πετυχημένο συνδυασμό μέσα στο χώρο της Ελληνικής Βιομηχανίας;

Σε μικρές επιχειρήσεις "ναι" ανταποκρίνεται όμως σε κάποιες άλλες "όχι".

Όσον αφορά την δική μας επιχείρηση δεν υπάρχει στο βαθμό που θα έπρεπε η κατάλληλη εκπαίδευση θα μπορούσε να ήταν σε πιο έντονα διαστήματα.

Όπως όλοι γνωρίζουμε η εκπαίδευση των στελεχών δεν τελειώνει ποτέ για αυτό θα πρέπει να έχει έντονους ρυθμούς στο χώρο της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση των στελεχών ενώ είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης δεν λαμβάνεται υπόψη.

Η εκπαίδευση σε γενικές γραμμές είναι δωρεάν, αυτό προκύπτει από την υποχρέωση που θέτει ο Ο.Α.Ε.Δ. στους επιχειρηματίες, να καταθέτουν το 0,45 των εισφορών σε ένα ταμείο. Το ταμείο αυτό στο τέλος του χρόνου μαζεύει περίπου 2,500,000 και ο Ο.Α.Ε.Δ. θα επιστρέφει το ποσό αυτό εάν αποδειχθεί ότι καλύφθηκε για την εκπαίδευση των στελεχών.

Η κίνηση αυτή του Ο.Α.Ε.Δ. είναι ένα κίνητρο για τους επιχειρηματίες ώστε να διοργανώνουν κάποια σεμινάρια ως προς την εκπαίδευση των στελεχών τους.

Η δικιά μας επιχείρηση παίρνει πίσω αυτό το χρηματικό ποσό και το καταναλώνει στην εκπαίδευση, όμως δεν είναι αρκετό για την κάλυψη των αναγκών.

Σημαντικό ρόλο στην έλλειψη της εκπαίδευσης των στελεχών παίζουν και τα ίδια τα στελέχη. Για παράδειγμα η παρακολούθηση κάποιων σεμιναρίων από στελέχη της επιχείρησης δεν έφερε τα θετικά αποτελέσματα τα οποία περιμέναμε. Υπήρξε εκμετάλλευση από την πλευρά των στελεχών.

“Β.Γ. ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε.”

“ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ”

Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η πρώτη επιχείρηση ιδρύθηκε το 1895 στο κέντρο της Πάτρας και ήταν ένα μικρό αποστακτήριο, από την Β.Γ. Σπηλιόπουλος.

Λίγα χρόνια πριν το 1940 οι εγκαταστάσεις μεταφέρθηκαν στο σημερινό χώρο, λόγω της ύπαρξης στην περιοχή υδάτινων πόρων στο υπέδαφος.

Η επιχείρηση με μικρές διακοπές στην λειτουργία της, λόγω των αλλαγών στο θεσμικό πλαίσιο γύρω από το “οινόπνευμα” και τα “αποστακτήρια” συνέχισε να επεκτείνεται, με την αγορά γειτονικών κτημάτων και την εγκατάσταση του διυλιστηρίου για την παραγωγή αλκοόλης.

Στη δεκαετία του '60 προστέθηκαν οι εγκαταστάσεις του αποσταγματοποιείου και στη συνέχεια του οινοποιείου. Το '82 και '83 έγινε το ποτοποιείο και το '87 αγοράσθηκε το νέο οικόπεδο των 3 στρεμμάτων, για την φιλοξενία των νέων εγκαταστάσεων.

Η επωνυμία της επιχείρησης είναι “Β.Γ. ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε. ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ”, με διεύθυνση της έδρας της εταιρείας την Ακτή Δυμαίων 87-89 στην παραλιακή ζώνη της Πάτρας. Στην ίδια διεύθυνση βρίσκεται το σύνολο των εγκαταστάσεων και των δύο εργοστασίων, ήτοι των μονάδων “Οινοπνευματοποιίας, Διοξειδίου του Άνθρακα, Αποσταγματοποιίας, Ποτοποιίας”,

καθώς και της μονάδας "Οινοποιίας και Συμπυκνωμένου Γλεύκουσ".

Οι εγκαταστάσεις χωρίζονται σε τμήματα, από τα οποία άλλα μεν είναι παραγωγικά, άλλα υποστηρίξεως της παραγωγής. Στους ίδιους χώρους στεγάζονται τα γραφεία, οι διοικητικές υπηρεσίες και τα εργαστήρια της εταιρείας.

Στην Αττική βρίσκονται αποθηκευτικοί χώροι και τα γραφεία της εταιρείας, ενώ στην Μεταμόρφωση βρίσκεται οικόπεδο ιδιοκτησίας της εταιρείας που προορίζεται για τις νέες εγκαταστάσεις της ποτοποιίας και της διακίνησης των προϊόντων.

Οι βελτιώσεις που επιχείρησε η μονάδα κατά το παρελθόν ήταν σημαντικές και αφορούσαν τη λήψη μέτρων για την ασφάλεια των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα.

Για τις ανάγκες της έρευνας που πραγματοποιήσαμε επισκεφτήκαμε τις εγκαταστάσεις της "Β.Γ. ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε." Συναντήσαμε τον κ. Βασίλη Αλεβίζο προϊστάμενος λογιστηρίου και μας απάντησε στα παρακάτω ερωτήματα:

Ερώτηση 1

Ποια τα πρώτα βήματα της βιομηχανίας; Πως ξεκίνησε, ποιες οι αλλαγές και ποια η μορφή της σήμερα;

Η "Β.Γ. ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε." ιδρύθηκε το 1895 και ήταν ένα μικρό αποστακτήριο. Πρωτεργάτες της επιχείρησης ήταν ο κ. Β.Γ. Σπηλιόπουλος.

Αργότερα την επιχείρηση ανέλαβε ο κ. Γ.Β. Σπηλιόπουλος γιος του προηγούμενου. Η επιχείρηση ακολούθησε μια ανοδική πορεία και έτσι συνέχισε στην επέκταση της, με την εγκατάσταση νέου μηχανικού εξοπλισμού. Η διοχέτευση των προϊόντων παραγωγής γινόταν εκτός από την ελληνική αγορά και στην ξένη αγορά.

Οι μεγάλες εξαγωγές ξεκίνησαν το 1990 όπου η διεύθυνση της επιχείρησης πέρασε στα χέρια του Β.Γ. Σπηλιόπουλου, γιου του προηγούμενου. Από τότε δημιουργούνται τα "Vin de Liqueur", που σαν νέα προϊόντα αρχίζουν μια ανοδική πορεία. Από το διάστημα αυτό, αρχίζει έντονο επενδυτικό πρόγραμμα και η συνεχής ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ερώτηση 2

Η οργανωμένη στελέχωση, είναι βασικός παράγοντας στην ανάπτυξη της βιομηχανίας;

Η οργάνωση είναι μια διοικητική σχεδίαση που προϋποθέτει σκοπούς, πολιτική και προγράμματα. Επιδιώκει

συγκεκριμένους στόχους που βασίζονται σε ένα σύνολο αρχών και κανονισμών, οι οποίοι αποσκοπούν στη δόμησή τους.

Αρα με την οργάνωση έχουμε ένα ολοκληρωμένο σύστημα που βοηθάει στην σωστή διεξαγωγή των εργασιών και στην αποφυγή παρουσίασης προβλημάτων.

Ερώτηση 3

Με ποια κριτήρια επιλέγεται ένα στέλεχος για την πρόσληψη του, στην βιομηχανία σας;

Τα βασικά κριτήρια επιλογής για την πρόσληψη στελεχών στην επιχείρησή μας είναι σχεδόν τα ίδια με όλων των άλλων επιχειρήσεων. Το πρώτο κριτήριο είναι ο εφοδιασμός με τις απαραίτητες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο εργασίας που καλείται να εκτελέσει ο υποψήφιος. Το ήθος του υποψηφίου και η "όρεξη" για να εργαστεί. Αυτά είναι τα βασικότερα κριτήρια για να γίνει η επιλογή ενός μελλοντικού στελέχους.

Ερώτηση 4

Ποια η μορφή της ιεραρχικής πυραμίδας που ακολουθεί η βιομηχανία σας;

Στην επιχείρησή μας το βασικό "διοικητικό στέλεχος" είναι ο "Β.Γ. Σπηλιόπουλος" εγγονός τους ιδρυτή της βιομηχανίας. Ο Β.Γ. Σπηλιόπουλος, διευθύνει την επιχείρηση με την βοήθεια των ικανών στελεχών που εργάζονται στην επιχείρησή μας.

Κάτω από τον γενικό διευθυντή, βρίσκονται οι διευθυντές των τμημάτων που είναι οι υπεύθυνοι και οι καθοδηγητές των τμημάτων. Πιο κάτω βρίσκονται οι προϊστάμενοι που επιβλέπουν την λειτουργία των τμημάτων και στους οποίους μπορούν να απευθυνθούν οι υπάλληλοι.

Ερώτηση 5

Ο ρόλος των στελεχών μέσα στο χώρο της ελληνικής βιομηχανίας, παραμένει αναλλοίωτος ή έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές;

Ο ρόλος των στελεχών δεν μπορεί να παραμείνει σταθερός την στιγμή που όλα εξελίσσονται και αλλάζουν με τρομερά γρήγορο ρυθμό. Σήμερα στην ζωή μας μπήκανε μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας, που έχουν την δυνατότητα να ολοκληρώσουν μια εργασία σε λίγες ώρες, ενώ παλαιότερα μπορεί να χρειαζότανε και μέρες. Με αυτές τις σημαντικές αλλαγές που έχουν επέλθει στην τεχνολογία, τα στελέχη είναι πλέον υποχρεωμένα να προσαρμοστούν πάνω στα νέα επιτεύγματα.

Ερώτηση 6

Η ελληνική βιομηχανία συμβάλλει στην εκπαίδευση των στελεχών της; Αν να με ποιους τρόπους το επιτυγχάνει;

Οι επιχειρήσεις γενικά, συμβάλλουν σε ένα μικρό ποσοστό όσον αφορά την εκπαίδευση των στελεχών. Η επιχείρηση μας προσπαθεί να είναι πάντα κοντά στο στέλεχος της, αλλά σε βαθμό τέτοιο ώστε να μην ζημιώνεται η ίδια. Όλοι γνωρίζουμε πως η οργάνωση και διεκπεραίωση ενός "σεμιναρίου" απαιτεί ένα πολύ μεγάλο "κονδύλιο" το οποίο δεν μπορεί να το προσφέρει πάνω από μια με δύο φορές τον χρόνο.

Γενικά όμως θα έπρεπε η εκπαιδευτική δράση της να ήταν πιο έντονη ώστε να μπορέσει να καλύψει τις απαιτήσεις που υπάρχουν στον χώρο της.

Ερώτηση 7

Ποιο το εύλογο χρονικό διάστημα, για την παρακολούθηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης από το βιομηχανικό στέλεχος;

Η εκπαίδευση γνωρίζουμε όλοι μας πως δεν τελειώνει ποτέ και θα πρέπει ένα στέλεχος να εκπαιδεύεται συνεχώς. Με την έλλειψη της εκπαίδευσης αυτόματα περνάμε και στην μείωση της παραγωγικότητας. Σε λίγα χρόνια μπαίνουμε στο 2000 και συνεχίζουμε μέσα σε αυτό, με μεγαλύτερη και γρηγορότερη τεχνολογική εξέλιξη. Η λέξη "εξέλιξη" σημαίνει "ανάπτυξη - πολιτισμός", αυτές οι δύο ερμηνείες εδώ και πάρα πολλά χρόνια λειτουργούν άριστα και μελλοντικά θα ακολουθήσουν μια ακόμα πιο ανοδική πορεία. Άρα, η εκπαίδευση είναι το μοναδικό, ίσως "όπλο", για την αντιμετώπιση των εξελίξεων.

Ερώτηση 8

Ανάπτυξη=Εκπαίδευση, Εκπαίδευση=Ανάπτυξη. Αυτές οι δύο λέξεις είναι "λέξεις κλειδιά" για την πορεία μιας επιχείρησης, έννοιες πολύ σημαντικές και καθοριστικές για μια πετυχημένη πορεία: Η σημερινή πραγματικότητα ανταποκρίνεται σε αυτόν τον πετυχημένο συνδυασμό μέσα στο χώρο της Ελληνικής Βιομηχανίας;

Πραγματικά είναι ο πιο πετυχημένος συνδυασμός. Για να έχουμε την ποθητή ανάπτυξη θα πρέπει να έχουμε την κατάλληλη εκπαίδευση. Και με την εκπαίδευση, αντιστρόφως ανάλογα μπορούμε να πετύχουμε την ανάπτυξη.

Όμως γνωρίζουμε πολύ καλά, πως η σημερινή πραγματικότητα δεν ανταποκρίνεται σε αυτόν τον συνδυασμό. Οι μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν στελέχη με την

ανάλογη εκπαίδευση, χωρίς να συμβάλλουν οι ίδιες (με τα διάφορα σεμινάρια), γιατί γνωρίζουν ότι το κόστος είναι μεγαλύτερο. Εδώ μπορούμε να διακρίνουμε ότι η τεχνολογική εξέλιξη δεν συμβαδίζει με την εκπαίδευση. Η πρώτη προχωράει μπροστά χωρίς να κάνει στάσεις, ενώ η εκπαίδευση παραμένει σταθερή, από την πλευρά των ελληνικών επιχειρήσεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας, βγαίνει ως συμπέρασμα, ότι η βιομηχανία αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους κλάδους της οικονομίας. Ασκεί αποφασιστική επίδραση σε επίπεδο ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων της κοινωνίας.

Μεταπολεμικά ο βιομηχανικός τομέας πέτυχε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και σημαντικούς ποιοτικούς μετασχηματισμούς. Χαρακτηριστικό αυτού του μετασχηματισμού είναι η υψηλή στάθμη εκμηχάνισης της παραγωγής.

Βασικός παράγοντας για την λειτουργία και την ανοδική πορεία μιας βιομηχανίας, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Γεγονός το οποίο προκύπτει και μέσα από την έρευνα μας, ότι βασικός στόχος μιας βιομηχανικής μονάδας είναι η εξεύρεση ικανών στελεχών.

Σε αντίθεση των παραπάνω, προέκυψε ένας αριθμός αρνητικών στοιχείων που αφορά την οργανωμένη στελέχωση.

Σαν πρώτο αρνητικό στοιχείο που διαπιστώσαμε, ήταν η έλλειψη του προγραμματισμού, όσον αφορά τις ανάγκες για στελεχιακό δυναμικό. Οι επιχειρήσεις ενεργούν με την εμφάνιση του προβλήματος, με αποτέλεσμα την βραδύτητα των εργασιακών λειτουργιών, της βιομηχανικής επιχείρησης και την λανθασμένη επιλογή των στελεχών.

Ένα ακόμα βασικό αρνητικό στοιχείο που προέκυψε, είναι η έλλειψη της εκπαίδευσης του στελεχιακού δυναμικού. Οι

επιχειρήσεις λόγω του "κόστους", των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σχεδόν αδιαφορούν για την ενημέρωση των στελεχών πάνω στα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα. Γεγονός που δημιουργεί πολλά προβλήματα στην διεξαγωγή των εργασιών που καλούνται να εκτελέσουν τα στελέχη.

Σαν γενικό συμπέρασμα έχουμε την "μερική", αδιαφορία των Ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης, ενώ οι απαιτήσεις τους είναι σταθερές ή υψηλότερες από ότι μπορούν αν προσφέρουν τα στελέχη.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με το τέλος της έρευνας που κάναμε "το στέλεχος μέσα στην ελληνική βιομηχανία", καταθέτουμε τις δικές μας προτάσεις. Οι προτάσεις αυτές απορρέουν από τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε σε υψηλά στελέχη τριών βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Η εκπαίδευση των στελεχών μέσα στην ελληνική βιομηχανία δεν επαρκεί με αποτέλεσμα να παρατηρούνται σοβαρές ελλείψεις στην κατάρτιση και εξειδίκευση των στελεχών. Ο ηγέτης της βιομηχανίας σχεδόν αδιαφορεί για την εκπαίδευση του στελεχιακού δυναμικού.

Θα πρέπει ο επιχειρηματίας μετά την βοήθεια των στελεχών να καθιερώσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα στον χώρο της επιχείρησης. Τα προγράμματα θα πρέπει να έχουν υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης, ώστε να καλύπτουν τις σημερινές απαιτήσεις. Ακόμα ο αριθμός τους, θα πρέπει να

αυξηθεί, χωρίς όμως να γίνεται εκμετάλλευση από τα στελέχη της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει κάποια παρέμβαση των φορέων επιμόρφωσης, για την ευαισθητοποίηση των διευθυντικών ομάδων ως προς την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των στελεχών.

Με μια σειρά ενημερωτικών προγραμμάτων από τους φορείς ως προς τα διευθυντικά στελέχη, για τον ρόλο της εκπαίδευσης των στελεχών, μπορεί να αλλάξει τα σημερινά δεδομένα και τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά.

Ένα άλλο βήμα που θα πρέπει να γίνει από την πλευρά των φορέων εκπαίδευσης, είναι να πείσουν τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, όχι μόνο για την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης, αλλά παράλληλα ότι η επιμόρφωση πρέπει να είναι διαρκής και να απευθύνεται σε όλα τα στελέχη. Με αυτό το βήμα οι φορείς θα καταφέρουν την προσέλκυση περισσότερων στελεχών, για την παρακολούθηση προγραμμάτων έτσι θα καταφέρουν και την πνευματική άνοδο του στελεχιακού δυναμικού.

Βασική προϋπόθεση για την προσέλευση των στελεχών, στην παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ο σωστός χειρισμός από τους φορείς, για ένα επιτυχημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί τη μεγαλύτερη εγγύηση για τη συνέχιση της εκπαίδευσης.

Αν επέμβουν οι φορείς εκπαίδευσης με τα πιο πάνω βασικά βήματα νομίζω πως θα καταφέρουν να αλλάξουν τις

απόψεις των διευθυντικών ομάδων. Έτσι, θα πάψει να υπάρχει η δικαιολογία για το μεγάλο κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάζουν την πολιτική στελέχωση τους με βασικό κριτήριο τις ανάγκες τους. Οι ανάγκες για στελεχιακό δυναμικό πηγάζουν ανάλογα με τους στόχους και επιχειρηματικά πλάνα που θέτουν. Μέσα από τις ανάγκες για την εύρεση στελεχιακού δυναμικού προκύπτει ένας πολύ βασικός προβληματισμός. Ο προβληματισμός αυτός εμφανίζεται, γιατί οι βιομηχανικές επιχειρήσεις πρέπει να βρουν και να ακολουθήσουν μια οργανωμένη δράση, για την ανεύρεση και αξιολόγηση των στελεχών. Στις περισσότερες ελληνικές βιομηχανίες επικρατεί η πρακτική της "οικογενειακής σκυτάλης" με αποτέλεσμα να μην διασφαλίζεται η επιλογή των κατάλληλων ατόμων.

Ο επιχειρηματίας μιας επιχείρησης θα πρέπει να πεισθεί, ώστε να εμπιστευθεί τη λειτουργία αυτή σε ειδικές εταιρείες, που έχουν τις κατάλληλες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο. Το κόστος της έρευνας για το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό, θα μηδενιστεί με την ωφέλεια που θα προκύψει από ένα άξιο στέλεχος.

Αν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις ακολουθήσουν ένα σωστό και οργανωμένο πλάνο, που αναφέρεται στο "στέλεχος", τότε θα αλλάξει η μορφή και οικονομία τους.

Η δικιά μας πρόταση είναι, ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο στέλεχος τους. Όπως γνωρίζουμε πολύ καλά ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η βάση για την λειτουργία μιας επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργίου Αναστασοπούλου: Η ιστορία της Ελληνικής Βιομηχανίας. "Ελληνική Εκδοτική Εταιρεία Α.Ε."
2. Τάσος Γιαννίτσης: Η Ελληνική Βιομηχανία Ανάπτυξη και Κρίση. Εκδόσεις Gutenberg.
3. Ανδρέα Κίντη (καθηγητής ΑΣΟΕΕ): Ανάπτυξη της Ελληνικής Βιομηχανίας. Εκδόσεις Gutenberg.
4. ΕΛΚΕΠΑ: Πανελλαδική Έρευνα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις.
5. ΕΛΚΕΠΑ: Τα στελέχη στην Ελληνική Βιομηχανία,
6. Αναστασία Μιχαλιτσιάνου (καθηγήτρια Επικ. ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ): Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική Ι. ΠΑΤΡΑ 1996.