

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ Τ.Ε

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ
ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΑΧΑΡΗΣ.



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΖΕΡΒΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΚΑΜΠΟΥΡΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2013



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου Γ. Καμπουρίδη για την καθοδήγηση και όλους όσους συνέβαλαν ηθικά για την ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας.

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΤΕ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΑΧΑΡΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΖΕΡΒΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΙΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΜΠΟΥΡΙΔΗΣ
ΠΑΤΡΑ 2013



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το παρόν τεύχος αποτελεί την Πτυχιακή Εργασία που εκπονήθηκε στο Τμήμα Μηχανολογίας του Ανωτάτου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πάτρας και αναφέρεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο κρίσης, ειδικά στην περίπτωση της Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης στη Λάρισα.

Είναι γνωστό πως οι σύγχρονες βιομηχανίες αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις, δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής απόδοσης. Η βιομηχανία μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει πολλαπλά οφέλη για την βιομηχανία. Το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολο του και ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά αποτελεί την εικόνα της βιομηχανίας.

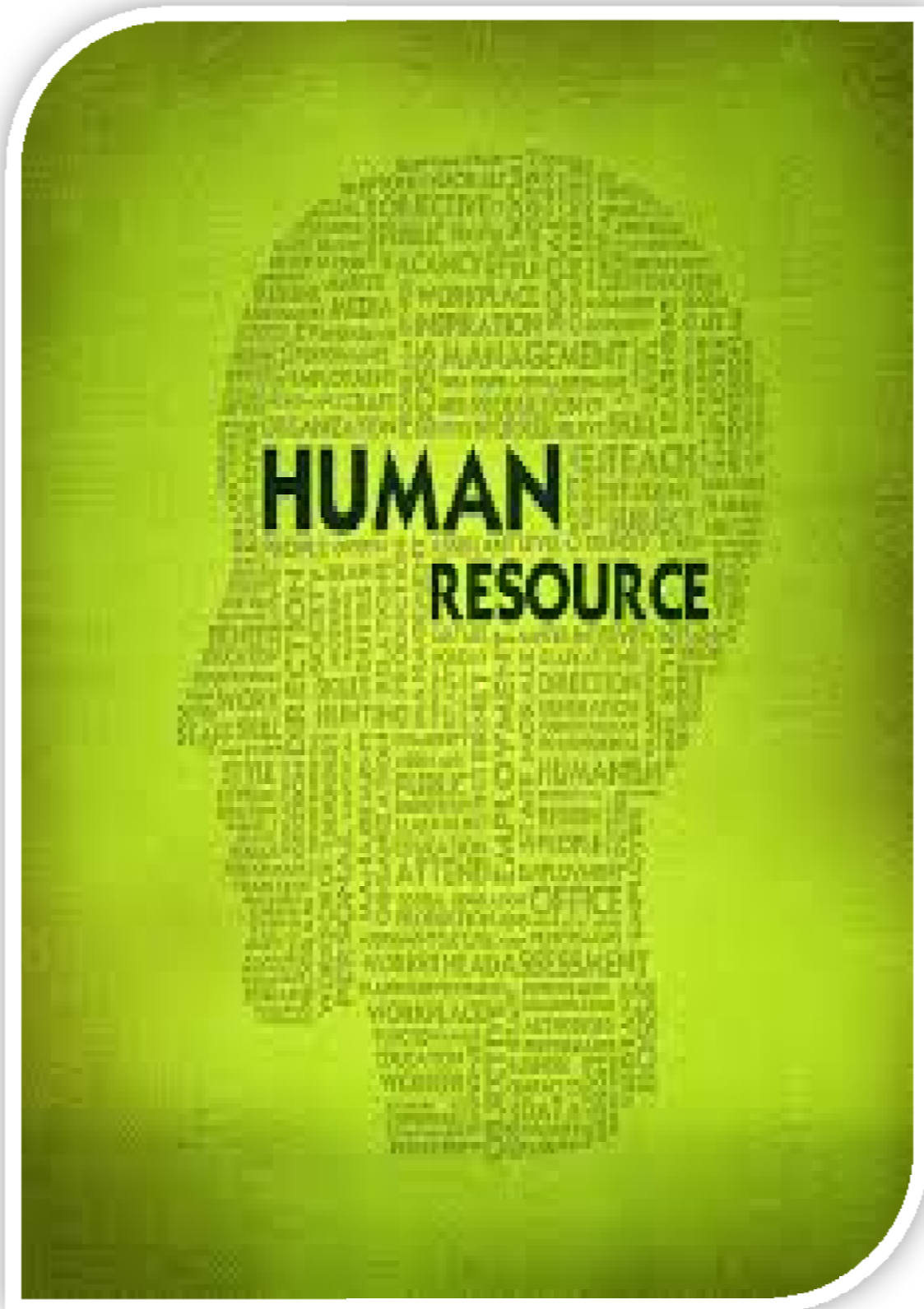
Η παρούσα πτυχιακή αποσκοπεί στην παρατήρηση στο έργο που επιτελεί, ώστε μέσα από αυτή την διαδικασία:

- να αναδειχθούν τα προβλήματα και οι ελλείψεις.
- να τεκμηριωθεί η αποτελεσματικότητα του προσωπικού.
- να βελτιωθεί η συνεργασία.
- να αξιολογηθεί και να βελτιωθεί η αντίληψη των εργαζομένων.
- σημείο αναφοράς για επερχόμενες βελτιώσεις.

Χάρη στους αρμόδιους κάθε τμήματος και στους απλούς εργαζόμενους που απαρτίζουν την Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Λάρισας, που συζητώντας μαζί τους επί των βασικών θεμάτων, με βοήθησαν να συλλέξω τις πληροφορίες που χρειαζόμουν για τη ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεώργιο Καμπουρίδη, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε για την πραγματοποίηση της εργασίας.

Ζερβού Αποστολία
Νοέμβριος 2013



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο όρος "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού" αποτελεί μια δυναμική προοπτική επένδυσης. Παρ' όλα αυτά, στους περισσότερους οργανισμούς, παρατηρείται να επενδύουν μόνο στους φυσικούς πόρους και όχι στο ανθρώπινο δυναμικό. Η επένδυση μόνο στους φυσικούς πόρους, και όχι στο ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μυωπική κατάσταση αφού η προσοχή εστιάζεται στο κοντινό μέλλον και όχι στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Έτσι, το συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί εύκολα να χαθεί. Μπορεί, όμως, να διατηρηθεί όταν δοθεί η δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευσή του και στην εξέλιξή του.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, λοιπόν, αφορά τις πολιτικές και τις διαδικασίες που είναι αναγκαίες για να διαχειριστεί κανείς τον ανθρώπινο παράγοντα στο περιβάλλον εργασίας, και συγκεκριμένα, αφορά την επιλογή και στρατολόγηση του προσωπικού, την εκπαίδευση, εξέλιξη και την προσαρμογή του στο περιβάλλον εργασίας, (τόσο των νεοπροσληφθέντων όσο και των παλαιών), την αποφυγή διακρίσεων και τη παροχή ίσων ευκαιριών, την εξασφάλιση υγιεινών και ασφαλών συνθηκών εργασίας, την ικανότητα διαχείρισης παραπόνων και παρακολούθησης των εργασιακών σχέσεων, την διεξαγωγή περιγραφής των θέσεων εργασίας, το σχεδιασμό των αναγκών των θέσεων εργασίας, τη διαχείριση και τον καθορισμό της μισθολογικής κλίμακας, τη παροχή κινήτρων και έξτρα παροχών, τον καθορισμό κωδίκων επικοινωνίας, την ενίσχυση του φρονήματος της ενότητας και της αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων και την ταύτισή τους με την πολιτική και τους στόχους της εταιρίας.

Στην περίπτωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες της Ελλάδας, στην Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Α.Ε., μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πέντε εργασίες που επιτελούν ανεξάρτητα όλοι οι επικεφαλές τμημάτων της εταιρίας. Σχεδιάζουν, καθιερώνοντας στόχους, αναπτύσσοντας κανόνες και διαδικασίες αλλά και προβλέποντας μελλοντικά συμβάντα. Οργανώνουν, αναθέτοντας στους ιεραρχικά κατώτερους τους συγκεκριμένες εργασίες και βαθμό εξουσίας, συντονίζοντας την εργασία τους και δημιουργώντας κώδικες επικοινωνίας και πρωτοβουλίας. Στρατολογούν, αποφασίζοντας τι είδους άτομα απαιτούνται για την κάθε θέση εργασίας, θέτοντας επίπεδα απόδοσης, κριτήρια ανταμοιβής, προγράμματα εξέλιξης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Ηγούνται, διατηρώντας το ομαδικό πνεύμα, παρέχοντας κίνητρα για εργασία και για επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και ελέγχουν, θέτοντας συγκεκριμένα πρότυπα σε θέματα πωλήσεων, παροχής ποιότητας, παραγωγικής δραστηριότητας και απόδοσης, ενώ διαπιστώνουν κατά πόσο η πραγματική λειτουργία της επιχείρησης ταυτίζεται με τα πρότυπα αυτά, λαμβάνοντας διορθωτικές πρωτοβουλίες όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Στο σύνολο τους οι παραπάνω εργασίες αποτελούν στοιχεία της ευρύτερης έννοιας της διοικητικής διαδικασίας της εταιρίας.

Όμως από τη στιγμή που επήλθε οικονομική κρίση στην Βιομηχανία, εξαιτίας των απολύσεων, της μείωσης παραγωγής και του κλεισίματος των δύο εργοστασίων, το κλίμα αβεβαιότητας κυριαρχούσε. Επίσης οι προσλήψεις εποχιακού προσωπικού, μη εκπαιδευμένου μέσα στους λίγους μήνες εργασίας τους, δεν μπορούσαν να αποκτήσουν την εμπειρία για να αποδώσουν στο μέγιστο της απόδοσής τους σαν εργαζόμενοι. Με αποτέλεσμα το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να αποδυναμώνεται και να παύει να λειτουργεί σωστά. Οι επιπτώσεις αυτής της κατάστασης θα γίνουν όλο και περισσότερο οδυνηρές για τους εργαζόμενους αλλά και για ολόκληρη την βιομηχανία.

Η ανάπτυξη του θέματος γίνεται σε τρία Κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία αναφορά στην ιστορία της γεωργίας, τότε ξεκίνησε και πως μέσα στο πέρασμα του χρόνου εξελίχθηκε και αναπτύχθηκε, καταλήγοντας στην Βιομηχανική γεωργία επίτευξη αυτού να αυξηθεί η γεωργική παραγωγή με λιγότερο κόπο, χρόνο και έξοδα. Από τα κυριότερα προϊόντα της Βιομηχανικής ζήτησης ήταν και τα τεύτλα.

Στην συνέχεια, γίνεται μία μικρή αναδρομή στην ιστορία της ζάχαρης, από που προήλθε το όνομά της, που πρωτοεμφανίστηκε και πως διαδόθηκε. Ακολουθεί μία μικρή αναφορά στην ιστορία της ζάχαρης συγκεκριμένα στην Ελλάδα, τότε ιδρύθηκε το πρώτο ζαχαουργείο και πως μέσα από σταδιακές επεκτάσεις εργοστασίων κάνουν την Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης τη σημαντικότερη γεωργική Βιομηχανία της χώρας μας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά το προφίλ της Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης, η δομή και η οργάνωσή της, οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες της, ο σκοπός της εταιρίας, το αντικείμενο των εργασιών και τέλος τα παραγωγικά στάδια που χρειάζονται ώστε να γίνει η ζάχαρη στην μορφή που όλοι γνωρίζουμε.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκινώντας από την ανάλυση των λειτουργιών του τμήματος στην Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης και πως συνεργάζεται με τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης ώστε να υπάρχουν ομαλές εργασιακές σχέσεις, ενώ προσθέτει αξία στις διάφορες προσπάθειες για καλύτερη διαχείριση των ανθρώπων που επιβλέπουν οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων. Ο πιο χαρακτηριστικός ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εκτίμηση των νέων τάσεων που επικρατούν στην αγορά παρέχοντας λεπτομέρειες που αφορούν σχέδια κινήτρων που χρησιμοποιούνται από τους ανταγωνιστές, διεξάγει έρευνα αγοράς σχετικά με την ικανοποίηση ή όχι των πελατών και παρέχει πληροφόρηση σχετικά με την συχνά μεταβαλλόμενη νομοθεσία περί των σχέσεων εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

| | |
|--|----|
| 1.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ..... | 12 |
| 1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΖΑΧΑΡΗΣ..... | 17 |
| 1.3 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 18 |

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

"ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε"

| | |
|---|----|
| 2.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΑΧΑΡΗΣ (Ε.Β.Ζ.)..... | 20 |
| 2.2 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ Ε.Β.Ζ Α.Ε..... | 21 |
| 2.2.1 διοικητικό συμβούλιο - γενική διεύθυνση..... | 21 |
| 2.2.1.1 το μέγεθος και η σύνθεση του Δ.Σ..... | 21 |
| 2.2.1.2 ρόλοι και αρμοδιότητες του Δ.Σ | 22 |
| 2.2.1.3 ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του προέδρου του Δ.Σ..... | 22 |
| 2.2.1.4 λειτουργία του Δ.Σ..... | 23 |
| 2.2.1.5 αξιολόγηση του Δ.Σ | 23 |
| 2.2.2 διεύθυνση διοικητικών υπηρεσιών..... | 24 |
| 2.2.3 διεύθυνση τεχνικών υπηρεσιών..... | 25 |
| 2.2.4 διεύθυνση εμπορικών υπηρεσιών..... | 26 |
| 2.2.5 διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών..... | 27 |

| | |
|--|----|
| 2.2.6 διεύθυνση γεωπονικών υπηρεσιών..... | 28 |
| 2.2.7 υπηρεσία μηχανογράφησης..... | 29 |
| 2.2.8 γραφείο νομικών συμβούλων..... | 30 |
| 2.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ..... | 30 |
| 2.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ..... | 33 |
| 2.5 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΖΑΧΑΡΗΣ..... | 37 |
| 2.5.1 παραλαβή - αποθήκευση τεύτλων..... | 37 |
| 2.5.2 μεταφορά των τεύτλων στο εργοστάσιο από την εκφόρτωση..... | 38 |
| 2.5.3 καθαρισμός τεύτλων..... | 38 |
| 2.5.4 απόβλητα - BRUCKNER..... | 39 |
| 2.5.5 κοπή των τεύτλων - κοπτικές μηχανές..... | 39 |
| 2.5.6 σταθμός εκχύλισης..... | 40 |
| 2.5.7 πρέσσες πολτού | 40 |
| 2.5.8 καθαρισμός χυμού..... | 40 |
| 2.5.8.1 προασβέστωση, ασβέστωση | 41 |
| 2.5.8.2 κορεσμός..... | 41 |
| 2.5.9 σταθμός συμπύκνωσης..... | 41 |
| 2.5.10 σταθμός κρυστάλλωσης..... | 41 |
| 2.5.11 ενσάκιση | 42 |
| 2.5.12 πακετοποίηση..... | 42 |
| 2.6 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ Ε.Β.Ζ ΣΗΜΕΡΑ..... | 42 |
| 2.6.1 η κατάσταση πριν και μετά την εφαρμογή των νέων μέτρων της Ε.Ε..... | 44 |

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

| | |
|---|-----------|
| 3.1 ΈΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ Ε.Β.Ζ ΚΑΙ ΠΩΣ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... | 47 |
| 3.2 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ) ΜΕ ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ..... | 49 |
| 3.3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ Ε.Β.Ζ. Α. Ε. | 51 |
| 3.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ Ε.Β.Ζ | 52 |
| 3.4.1 ανάλυση θέσεων εργασίας..... | 57 |
| 3.4.2 περιγραφή της θέσης εργασίας..... | 58 |
| 3.4.3 προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού..... | 59 |
| 3.4.4 επιλογή ανθρώπινου δυναμικού..... | 60 |
| 3.4.5 αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού | 61 |
| 3.4.6 συστήματα αμοιβών..... | 62 |
| 3.4.6.1 έννοια και στόχοι εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού..... | 62 |
| 3.4.7 διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και εξωτερικό περιβάλλον..... | 63 |
| 3.4.7.1 εργασιακές σχέσεις..... | 63 |
| 3.4.7.2 οι συλλογικές διαπραγματεύσεις και η έσχατη λύση της απεργίας..... | 64 |

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

| | |
|----------------------------|-----------|
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ..... | 65 |
|----------------------------|-----------|

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ..... | 71 |
|-------------------------------------|-----------|



1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ.

Από την εμφάνιση του στη γη, ο άνθρωπος εφοδιαζόταν την απαραίτητη για την επιβίωσή του τροφή συλλέγοντας τυχαία φυτά, φρούτα, ρίζες, μικρά θηράματα και αποφάγια άλλων σαρκοβόρων.



Δρεπάνι Σουμερίων από
ψημένο πηλό 10.000 -3.000 π.Χ.

Η γεωργία πρωτοεμφανίστηκε στη νεολιθική εποχή, δηλαδή 10.000 - 3.000 π.Χ., είχε πλέον μάθει να κυνηγάει χρησιμοποιώντας παγίδες, δίχτυα, αγκίστρια, τόξα και βέλη, είχε μάθει να αποθηκεύει φρούτα και να αποξηραίνει ψάρια για μελλοντική κατανάλωση, ενώ λίγο αργότερα δημιουργούσε τα πρώτα κοπάδια από κατοικίδια ζώα (πρόβατα, κασίκες, βοοειδή, λάμα). Αναγνώριζε ακόμα διάφορες μορφές φυτικής ανάπτυξης και ρύθμιζε τις περιπλανήσεις του ώστε να συμπίπτουν με την εποχιακή ωρίμανση των καρπών ακολουθώντας παράλληλα κοπάδια άγριων ζώων. Ο άνθρωπος εξαπλώθηκε σε ολόκληρο τον πλανήτη επειδή είναι παμφάγος, ενώ ανάλογα

με τα είδη διατροφής που υπήρχαν διαθέσιμα σε κάθε κοινότητα ανθρώπων διαμορφώθηκε η ιδιαίτερη διατροφική τους κουλτούρα.

Η «γεωργική - αγροτική επανάσταση», η μετάβαση δηλαδή του ανθρώπου από συλλέκτη σε παραγωγό τροφίμων που χρονολογείται μεταξύ 8ης και 9ης χιλιετίας π.Χ.. Για πρώτη φορά ήταν δυνατή η μόνιμη εγκατάσταση του ανθρώπου, αφήνοντας πίσω το νομαδικό του παρελθόν δημιουργώντας σταδιακά οικισμούς - πόλεις και επιτρέποντας την ενασχόληση μέρους του πληθυσμού με άλλες δραστηριότητες, όπως την κατασκευή εργαλείων και αγγείων για αποθήκευση.

Στο στάδιο αυτό της ιστορίας αρχίζει μέσω της επέκτασης του πεδίου καλλιέργειάς τους από τον άνθρωπο, η σταδιακή μετάλλαξη των αρχικών προγόνων των διάφορων καλλιεργούμενων φυτών και η προσαρμογή τους στα νέα τους περιβάλλοντα, συντελώντας έτσι στην αύξηση της βιοποικιλότητας με τη δημιουργία των ντόπιων ποικιλιών. Μέχρι το 18-19ο αιώνα, βασικός ρόλος της γεωργίας παραμένει η παραγωγή κυρίως για την αυτοκατανάλωση, η αυτάρκεια της οικογένειας, του χωριού, της επαρχίας, ενώ εξακολουθεί να στηρίζεται στην πολυκαλλιέργεια και την παρατήρηση της φύσης. Οι οικογένειες συνήθως ανταλλάσσουν τα προϊόντα μεταξύ τους χωρίς τη μεσολάβηση του χρήματος ή τα πουλάνε στην κοντινή αγορά. Η αγροτική κοινότητα, χωρίς να είναι πλούσια σε γενικές γραμμές, απολάμβανε σταθερά εισοδήματα και ισχυρούς κοινοτικούς δεσμούς, με το κόστος παραγωγής να είναι σχετικά χαμηλό με ελάχιστες εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον, αφού τα ζώα παρείχαν το απαραίτητο λίπασμα και οι σπόροι κρατούνταν από την προηγούμενη σοδειά, ύστερα από την προσεκτική διαλογή τους από τα καλύτερα φυτά.



Το 1750 ξεκινάει από την Αγγλία η βιομηχανική επανάσταση και το 1810, σε μια εποχή που ακόμα η γεωργία ασκούσαν ως τέχνη, ο A. von Thaer δηλώνοντας ότι η γεωργία είναι εμπόριο, σκοπός του οποίου είναι η δημιουργία κέρδους μέσω της φυτικής και ζωικής παραγωγής, σηματοδοτεί την αρχή μίας νέας περιόδου, όπου η φύση αποτελεί μία μηχανή για κέρδη και η

γεωργία ένα κλάδο της βιομηχανίας.

Βαθμιαία οι γεωργοί προωθούν τα προϊόντα τους όλο και περισσότερο για την αγορά. Το ποσοστό των απασχολούμενων στη γεωργία ήταν ακόμα πολύ μεγάλο, ενώ μεγάλες εκτάσεις έμεναν ακαλλιέργητες επειδή δεν επαρκούσαν τα εργατικά χέρια.

Με την εδραίωση της αποικιοκρατίας πολλά πράγματα αλλάζουν: η γη δεν ανήκει πια στους δουλευτές της, αναπτύσσεται το διεθνές εμπόριο, εμφανίζονται εκτεταμένες μονοκαλλιέργειες και ξεκινά η διάρρηξη των κοινοτικών θεσμών και των οικονομιών της επιβίωσης ή αυτάρκειας.

Η διάδοση των πρώτων μηχανικών θεριστών, η ανάπτυξη των μεταφορών, η διάδοση των ψυγείων καθώς και μία εντονότερη οικολογική επιβάρυνση είναι πλέον γεγονός ύστερα και από τη χρησιμοποίηση των τεχνητών λιπασμάτων και των χημικών φάρμακων για την καταπολέμηση ασθενειών των φυτών στα τέλη του 19ου αιώνα.



Κατά τη διάρκεια του 2ου παγκοσμίου πολέμου η έρευνα για την εξεύρεση νευροτοξικών χημικών όπλων είχε ως συνέπεια την ανακάλυψη μίας καινούριας ομάδας εντομοκτόνων, τα οργανοφωσφορικά (η συμμαχία μεταξύ βιομηχανίας φαρμάκων και στρατού θα φανεί και αργότερα την περίοδο 1962-70 κατά τη διάρκεια της εμπλοκής των Η.Π.Α. στον πόλεμο του Βιετνάμ που συνοδεύτηκε από εκτεταμένη χρήση τοξικών αποφυλλωτικών με βάση τη διοξίνη και χημικών αερίων).



Από τη δεκαετία του 1950, η αναπτυσσόμενη χημική βιομηχανία προώθησε με υποσχέσεις για την καταπολέμηση της φτώχειας το μετασχηματισμό της γεωργικής παραγωγής προς ένα σύστημα βασισμένο στην αυξημένη ποσότητα εισροών (λιπάσματα, γεωργικά μηχανήματα, υβρίδια) και την επέκταση των μονοκαλλιεργειών. Η διαδικασία αυτή, που ονομάστηκε «πράσινη επανάσταση», εγκαινίασε την απόπειρα

των επιχειρήσεων για ρύθμιση της παγκόσμιας παραγωγής τροφίμων επεκτείνοντας τον έλεγχο τους στα διάφορα διατροφικά συστήματα του πλανήτη. Οι αγρότες μεταλλάσσονται, μαζικά πλέον, σε εργάτες γης ή επιχειρηματίες.

Με την συντριπτική πλειοψηφία των αγροτών στις αναπτυσσόμενες κυρίως χώρες να μην έχουν πρόσβαση και χρήματα για την αγορά των εισροών, οι μοναδικοί που επωφελήθηκαν ήταν εκτός από τις γιγάντιες αγροτοβιομηχανικές επιχειρήσεις μία μικρή προνομιούχα μειοψηφία, οι μεγάλοι κυρίως και μερικοί μεσαίοι γαιοκτήμονες, που σε συνεργασία με την κρατική διοίκηση εισήγαγαν το μοντέλο της μηχανοποίησης της παραγωγής, μειώνοντας παράλληλα την απασχόληση και σπρώχνοντας τεράστιους πληθυσμούς στις φτωχογειτονιές των πόλεων, οξύνοντας έτσι τις οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες.

Η ανά στρέμμα παραγωγή αυξάνεται, η γεωργία εντατικοποιείται και οι μονοκαλλιέργειες επικρατούν, αν και πολλοί πληθυσμοί εξακολουθούν να στηρίζονται στη γεωργία της «επιβίωσης», ιδιαίτερα στο λεγόμενο τρίτο κόσμο, ενώ μικρές απομονωμένες κοινότητες συνεχίζουν να ζουν σαν τροφосуλλέκτες και κυνηγοί.

Στη μεταπολεμική περίοδο παρατηρείται πλέον μία έντονη μείωση του αριθμού των απασχολούμενων στη γεωργία, ενώ οι αγρότες αρχίζουν να εξωτερικεύουν δραστηριότητες που μέχρι τότε έκαναν μόνοι τους, από την παραγωγή των λιπασμάτων έως τη συσκευασία των αγαθών που παρήγαγαν μειώνοντας την αυτονομία τους, προσδοκώντας παράλληλα ένα ικανοποιητικό εισόδημα, το οποίο πολλές φορές ήταν αρχικά εφικτό.

Η στροφή προς τις μονοκαλλιέργειες ολοκληρώθηκε σε μεγάλο βαθμό στις αναπτυσσόμενες χώρες κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1980 και 1990 κυρίως επειδή η οικονομική «βοήθεια» των μεγάλων διεθνών οργανισμών και τα προγράμματα δομικής προσαρμογής (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, Παγκόσμια Τράπεζα) επέβαλαν μεταξύ άλλων την αυξημένη παραγωγή για εξαγωγές, αλλά και επειδή αυξήθηκαν οι ανάγκες των νοικοκυριών σε χρήμα (παιδεία, υγεία). Οι αλλαγές αυτές αύξησαν την ευπάθεια των μικρών αγροτών ή τους έδιωξαν από τη γη τους μιας και η παραγωγή για εξαγωγές τείνει να απαιτεί περισσότερο κεφάλαιο και λιγότερη εργασία.



Η επεξεργασία και η συσκευασία αρχίζουν σταδιακά να προσθέτουν στο αγροτικό προϊόν μεγαλύτερη αξία από αυτή που απολάμβανε ο παραγωγός ως τιμή πώλησης, με αποτέλεσμα οι βιομηχανίες τροφίμων που ασχολούνται με τη μεταποίηση να αποκτούν κυρίαρχο ρόλο στη διατροφική αλυσίδα. Σύντομα αντί οι παραγωγοί να αναθέτουν την επεξεργασία των προϊόντων τους στη βιομηχανία, οι μονάδες μεταποίησης αναθέτουν την καλλιέργεια της πρώτης ύλης για τα εργοστάσια τους στους αγρότες.



Αργότερα θα αρχίσει η έντονη ανάπτυξη του λιανεμπορίου με τεράστιες επιπτώσεις στην αγροδιατροφική αλυσίδα, ενώ λόγω της μαζικής, βιομηχανικής, εμπορευματικής παραγωγής αρχίζουν να εμφανίζονται μία σειρά από διατροφικές κρίσεις.

Η εμπειρία από την ανάπτυξη των γενετικά τροποποιημένων τροφίμων τα τελευταία χρόνια, μας έδειξε ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας που έχει

προέρθει από την έρευνα των γιγαντιαίων επιχειρήσεων φέρνει αλλαγές και μία έντονη αναδιοργάνωση της αγροτοβιομηχανίας που δε βοηθάει την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στη διατροφική αλυσίδα, αλλά ενισχύει τη δύναμη και την επιρροή των μεγάλων αυτών επιχειρήσεων. Κάτι ανάλογο μπορεί να συμβεί και στο μέλλον με την είσοδο της νανοτεχνολογίας στον αγροτικό τομέα.

Ήδη πολλές επιχειρήσεις επενδύουν στην έρευνα σε αυτόν τον τομέα, ενώ διάφορα προϊόντα ήδη διατίθενται στην αγορά. Η βιομηχανοποίηση της παραγωγής τροφίμων σήμερα έχει προχωρήσει σε τέτοιο βαθμό που αρκετοί πλέον χρησιμοποιούν τον όρο «κατασκευή τροφίμων».

Με τη **βιομηχανική γεωργία** λοιπόν, επιτεύχθηκε να αυξηθεί η γεωργική παραγωγή με λιγότερο κόπο, χρόνο και έξοδα. Οπότε ο γεωργός χωρίς καμία αμφιβολία κατάφερε να ανεβάσει το βιοτικό του επίπεδο με τη βοήθεια της τεχνολογίας.

Τα κυριότερα προϊόντα βιομηχανικής ζήτησης ήταν:

- Βαμβάκι
- Λινάρι
- Χρώματα
- Τεύτλα
- Ζαχαροκάλαμο

Η καλλιέργεια του ζαχαροκάλαμου και των τεύτλων γίνεται για την εξαγωγή της ζάχαρης.



1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΖΑΧΑΡΗΣ

Η ιστορία της ζάχαρης είναι συνδεδεμένη με την ιστορία του πολιτισμού. Η ζάχαρη, από την σανσκριτική λέξη ΣΑΡΚΑΡΑ αρχίζει πραγματικά την ιστορία της τον 4ο αιώνα π.χ. με την ανακάλυψη από τους στρατιώτες του Μεγάλου Αλεξάνδρου, στην κοιλάδα του Ινδού ποταμού, ενός καλαμιού που δίνει "μέλι χωρίς μέλισσες". Τον 7ο αιώνα μ.χ. οι Άραβες εισβάλλουν στη Μέση Ανατολή και ανακαλύπτουν ακόμη μια φορά το ζαχαροκάλαμο. Επεκτείνουν την καλλιέργειά του στη λεκάνη της Μεσογείου. Εργαστήρια παραγωγής ζάχαρης από ζαχαροκάλαμο δημιουργούνται στη Ρόδο, στη Κύπρο, στην Αίγυπτο, στη Βόρεια Αφρική, στη Σικελία, στις Βαlearίδες νήσους, στη Νότια Ισπανία.



Η ζάχαρη εμφανίζεται στην Κεντρική Ευρώπη τον 12ο αιώνα χάρη στους σταυροφόρους που τη μετέφεραν από τη Συρία. Η εισαγωγή γινόταν από το λιμάνι της Βενετίας. Η πώλησή της γινόταν σε πολύ υψηλή τιμή από τα φαρμακεία σαν πολύτιμο, εξωτικό προϊόν, σε μορφή κώνων ζάχαρης, σπασμένων συσσωματωμάτων ζάχαρης ή σε σκόνη. Η ανακάλυψη του Νέου Κόσμου τροποποίησε πλήρως την γεωγραφία της ζάχαρης. Το ζαχαροκάλαμο καλλιεργήθηκε σε τροπικά κλίματα π.χ. στα νησιά της Καραϊβικής που ονομάστηκαν έτσι νησιά ζάχαρης.

Η ζάχαρη εισαγόταν ακατέργαστη και γινόταν καθαρισμός της στις ραφινερίες που είχαν ανεγερθεί κυρίως κοντά στα μεγάλα ευρωπαϊκά λιμάνια. Η γαλλική επανάσταση και το ηπειρωτικό εμπόριο που επέβαλε η Γαλλία στα αγγλικά πλοία εμπόδιζαν την εισαγωγή της ζάχαρης από ζαχαροκάλαμο. Προκύπτουν αυστηροί περιορισμοί στην κατανάλωση. Είναι λοιπόν αναγκαίο, να βρεθεί ένα ευρωπαϊκό φυτό, από το οποίο να βγαίνει ζάχαρη όπως από το ζαχαροκάλαμο.



Ήδη το 1747 ο MARGGRAF γερμανός χημικός, απέδειξε ότι στο κτηνοτροφικό τεύτλο περιέχεται η ίδια ζάχαρη που βγαίνει από το ζαχαροκάλαμο. Εικοσιπέντε χρόνια αργότερα ο συμπατριώτης του ACHARD επανέλαβε και τελειοποίησε τα πειράματά του. Το 1900 η ζάχαρη από τεύτλο αντιπροσωπεύει το 63% της παγκόσμιας παραγωγής. Το τωρινό ποσοστό είναι 40% για τη ζάχαρη του τεύτλου

και 60% για τη ζάχαρη του ζαχαροκάλαμου.

1.3 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το 1842 ιδρύεται το πρώτο ελληνικό ζαχαρουργείο κοντά στο χωριό Καινούργιο της Λοκρίδας, ύστερα από σύμβαση που υπέγραψε το 1839 το Ελληνικό Δημόσιο με Γαλλοβελγική Εταιρία. Η εταιρία όμως χρεοκόπησε και η προσπάθεια εγκαταλείφθηκε.

Το 1892 θεμελιώθηκε το ΣΑΚΧΑΡΟΠΟΙΕΙΟΝ ΧΡΗΣΤΑΚΗ Β. ΖΩΓΡΑΦΟΥ στη Λαζαρίνα της Θεσσαλίας. Λειτουργήσε από το 1894 μέχρι το 1909 και η συνολική παραγωγή ζάχαρης πλησίασε τους 8.000 τόνους. Ο σκληρός ανταγωνισμός της ξένης ζάχαρης και η αδυναμία καταπολέμησης των ζωικών εχθρών των τεύτλων ήταν οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν το ζαχαρουργείο σε κλείσιμο.





Το 1960 ιδρύθηκε η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Α.Ε. με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Το 1961 λειτούργησε το πρώτο εργοστάσιο στη Λάρισα, το 1962 στο Πλατύ, στο 1963 στις Σέρρες. Η δυναμικότητα επεξεργασίας τεύτλων των 3 πρώτων εργοστασίων ήταν 2.000 τόνοι το 24ωρο. Το 1972 λειτούργησε το τέταρτο εργοστάσιο στην Ξάνθη και το 1975 το πέμπτο εργοστάσιο στην Ορεστιάδα με δυναμικότητα 3.000 τόνων τεύτλων το 24ωρο το καθένα.

Η τελική ονομαστική δυναμικότητα των εκχυλίσεων των εργοστασίων μετά από σταδιακές επεκτάσεις και βελτιώσεις ανήλθε σε :

- Λάρισα 8.000 τόνοι
- Πλατύ 8.000 τόνοι
- Σέρρες 5.000 τόνοι
- Ξάνθη 6.000 τόνοι
- Ορεστιάδα 5.400 τόνοι

Σύνολο δυναμικότητας 32.400 τόνοι τεύτλων.

Το 2002 στην ιδιοκτησία της EBZ πέρασε το ζαχαρουργείο του ZABALJ στη Σερβία, με δυναμικότητα εκχύλισης 4.500 τόνων και στις αρχές του 2003 ολοκληρώθηκε η αγορά και του δεύτερου ζαχαρουργείου CRVENKA στη Σερβία, με δυναμικότητα εκχύλισης 6.000 τόνων.

Από το 2006 με τη λειτουργία των εργοστασίων Πλατέος, Σερρών και Ορεστιάδας το σύνολο της ονομαστικής δυναμικότητας των εκχυλίσεων ανέρχεται σε 17.400 τόνους τεύτλων.

Τα εργοστάσια επεξεργάζονται τεύτλα από τα τέλη Αυγούστου μέχρι τα τέλη Νοεμβρίου - αρχές Δεκεμβρίου όλο το 24ωρο χωρίς διακοπή. Τον υπόλοιπο χρόνο το τακτικό προσωπικό ασχολείται με τη συντήρηση των μηχανημάτων, με βελτιώσεις και προσθήκες νέου εξοπλισμού καθώς και την προετοιμασία για την επόμενη καμπάνια. Στην περίοδο λειτουργίας προσλαμβάνεται έκτακτο προσωπικό στα εργοστάσια.



2. "ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε."

2.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΑΧΑΡΗΣ



Η εταιρεία "ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε." με διακριτικό τίτλο "Ε.Β.Ζ. Α.Ε.", είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με μεγαλομέτοχο την Αγροτική Τράπεζα. Ιδρύθηκε το 1960 (ΦΕΚ 153/9.5.1960) και έχει έδρα τον Δήμο Θεσσαλονίκης όπου βρίσκονται και τα κεντρικά της γραφεία. Στα Κεντρικά Γραφεία έχουν την έδρα τους το Διοικητικό Συμβούλιο, η Γενική Διεύθυνση και οι επιτελικές

Διευθύνσεις και Υπηρεσίες της ΕΒΖ.

Η Εταιρεία είναι καταχωρημένη στα Μητρώα Ανωλύμων Εταιρειών του Υπουργείου Ανάπτυξης, με αριθμό Μ.Α.Ε. 8246/ 62/ Β/ 86/ 61. Η διάρκεια της Εταιρείας ορίστηκε αρχικώς σε 30 χρόνια μέχρι 31/12/1990 ενώ από την 1/1/1991 παρατάθηκε για 20 ακόμη χρόνια μέχρι την 31/12/2010. Η διάρκεια της Εταιρείας μπορεί να παρατείνεται μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε. με βάση τη Στατιστική Ταξινόμηση Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας (ΣΤΑΚΟΔ) της Ε.Σ.Υ.Ε. ανήκει στον κλάδο Παραγωγής Τροφίμων και Ποτών (αριθμός ΣΤΑΚΟΔ: 15) και ειδικότερα στον υποκλάδο Παραγωγής Ζάχαρης (αριθμός ΣΤΑΚΟΔ: 158.3).

Η Εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία λευκής κρυσταλλικής ζάχαρης και των παραπροϊόντων της. Είναι ο μοναδικός παραγωγός ζάχαρης στην Ελλάδα και λειτουργεί στα πλαίσια της κοινής αγροτικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) και συγκεκριμένα βάσει του Κανονισμού του Συμβουλίου 1234/2007 ο οποίος θεσπίζει τον Ενιαίο Κανονισμό ΚΟΑ για ορισμένα γεωργικά προϊόντα, μεταξύ των οποίων και η ζάχαρη.

2.2 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ Ε.Β.Ζ Α.Ε



2.2.1 Διοικητικό συμβούλιο - Γενική διεύθυνση

2.2.1.1 Το μέγεθος και η σύνθεση του Δ.Σ.

Το μέγεθος και η σύνθεση του Δ.Σ. θα πρέπει να επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του και να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, τη δραστηριότητα και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Το Δ.Σ. θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους. Η ανάδειξη υποψηφίων για το Δ.Σ. θα πρέπει να γίνεται αξιολογικά και με αντικειμενικά κριτήρια. Τα μέλη του Δ.Σ. θα πρέπει να εκλέγονται από τους μετόχους με μέγιστη θητεία πέντε (5) χρόνων, χωρίς όμως να αποκλείεται η επανεκλογή τους.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας αποτελείται από επτά μέλη και εκλέχθηκε από την Γενική Συνέλευση των μετόχων της 22.03.2010. Στις 09.04.2010 συγκροτήθηκε το Δ.Σ. σε σώμα, (σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση μετά και την τροποποίησή του με τον Ν. 3091/2002) και αποτελείται από τρία (3) εκτελεστικά μέλη, δύο (2) μη εκτελεστικά μέλη και δύο (2) ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Η σύνθεση του Δ.Σ. είναι η εξής:

- Χρυσόστομος Γερούκης - Πρόεδρος- Εκτελεστικό Μέλος
- Αδαμαντίνη Λάζαρη - Αντιπρόεδρος – Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Λάμπρος Χαραλάμπους - Διευθύνων Σύμβουλος - Εκτελεστικό Μέλος
- Αστέριος Ταραζάς - Εκτελεστικό Μέλος
- Σπυρίδων Κολιάτσας - Μη εκτελεστικό Μέλος
- Μαρία Τσιακίρη– Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό Μέλος
- Μανασής Κωνσταντινίδης - Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό Μέλος

2.2.1.2 Ρόλοι και αρμοδιότητες του Δ.Σ.

Γενικά

Το Δ.Σ. θα πρέπει να ασκεί αποτελεσματικά τον ηγετικό του ρόλο και να διευθύνει τις εταιρικές υποθέσεις προς όφελος της εταιρείας και όλων των μετόχων, διασφαλίζοντας ότι η διοίκηση εφαρμόζει την εταιρική στρατηγική. Θα πρέπει ακόμη να διασφαλίζει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων μειοψηφίας και των αλλοδαπών μετόχων

Διαρκής επιδίωξη του Δ.Σ. θα πρέπει να είναι η ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο να αποφασίζει κάθε πράξη που αφορά τη διοίκηση της εταιρείας, τη διαχείριση της περιουσίας της και γενικά την επιδίωξη του σκοπού της, χωρίς κανένα περιορισμό.

Ειδικές Πρακτικές

Οι ρόλοι, τόσο του Δ.Σ. όσο και της Διοίκησης, θα πρέπει να προσδιορίζονται και να τεκμηριώνονται με σαφήνεια στο καταστατικό της εταιρείας, στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας ή άλλα εσωτερικά έγγραφα της εταιρείας.

Το Δ.Σ. θα πρέπει να συστήσει επιτροπές που να στηρίζουν την προετοιμασία των αποφάσεων του και να διασφαλίζουν την αποτελεσματική διαχείριση των ενδεχόμενων συγκρούσεων συμφερόντων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2.2.1.3 Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του Προέδρου του Δ.Σ.

Γενικά

Ο Πρόεδρος προΐσταται του Δ.Σ. Θα πρέπει να έχει τις αρμοδιότητες του καθορισμού της ημερήσιας διάταξης, της διασφάλισης της καλής οργάνωσης των εργασιών του Δ.Σ., αλλά και της αποτελεσματικής διεξαγωγής των συνεδριάσεων του. Ευθύνη επίσης του Προέδρου θα πρέπει να αποτελεί η διασφάλιση της έγκαιρης και ορθής πληροφόρησης των μελών του Δ.Σ., καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας του με όλους τους μετόχους, με γνώμονα τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων όλων των μετόχων.

Ειδικές Πρακτικές

Οι αρμοδιότητες του Προέδρου θα πρέπει να θεσπίζονται ρητά από το Δ.Σ. σε διάκριση από εκείνες του Διευθύνοντος Συμβούλου, να αποτυπώνονται εγγράφως και να γνωστοποιούνται στους μετόχους.

2.2.1.4 Λειτουργία του Δ.Σ.

Γενικά

Το Δ.Σ. θα πρέπει να συνέρχεται με την απαραίτητη συχνότητα, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Η πληροφόρηση που του παρέχεται από τη Διοίκηση θα πρέπει να είναι έγκαιρη, ώστε να του δίνεται η δυνατότητα να ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις αρμοδιότητές του.

Ειδικές Πρακτικές

Τα μέλη του Δ.Σ. θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να ζητούν από τη Διοίκηση μέσω του Διευθύνοντος Συμβούλου κάθε πληροφορία που θεωρούν απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

Το Δ.Σ. θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί ανεξάρτητους συμβούλους με έξοδα της εταιρείας, στις περιπτώσεις που το κρίνει απαραίτητο για την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Στις επιτροπές του Δ.Σ. θα πρέπει να παρέχονται επαρκείς πόροι για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

2.2.1.5 Αξιολόγηση του Δ.Σ.

Γενικά

Το Δ.Σ. θα πρέπει να αξιολογεί τακτικά την αποτελεσματικότητά του στην εκπλήρωση των καθηκόντων του, και εκείνη των επιτροπών του.

Ειδικές Πρακτικές

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Δ.Σ. και των επιτροπών του θα πρέπει να λαμβάνει χώρα τουλάχιστον κάθε δύο (2) χρόνια και να στηρίζεται σε συγκεκριμένη διαδικασία. Στην διαδικασία αυτή θα πρέπει να προϊσταται ο Πρόεδρος, και τα αποτελέσματα της να συζητούνται από το Δ.Σ., ενώ σε συνέχεια της αξιολόγησης, ο Πρόεδρος θα πρέπει να λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπιση των διαπιστωμένων αδυναμιών.

2.2.2 Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών

Στην Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών υπάγονται:

- Η διεκπεραίωση κάθε τρέχουσας Διοικητικής Υπηρεσίας που αφορά την Γενική Διεύθυνση καθώς και όλα τα ζητήματα που αφορούν την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού.
- Η διεκπεραίωση και η παρακολούθηση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και η έκδοση σχετικών οδηγιών και εντολών προς τις Περιφερειακές Υπηρεσίες για θέματα διοικητικά και προσωπικού, και ο έλεγχος και η εποπτεία εκτέλεσης των παραπάνω



2.2.3 Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

Αντικείμενο της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών είναι η ορθολογική και απρόσκοπτη λειτουργία των Μονάδων της Ε.Β.Ζ., από τεχνολογικής και τεχνικής πλευράς, η καλή συντήρηση και η ετοιμότητα του τεχνολογικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, η εκπόνηση των αναγκαίων τεχνολογικών και τεχνικών μελετών. Επίσης, η μελέτη και επίβλεψη όλων των εκτελουμένων έργων πολιτικού μηχανικού.



Παράλληλα είναι αρμόδια για θέματα ποιότητας ζάχαρης και υποπροϊόντων καθώς και για θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και απαιτήσεων υγιεινής και ασφάλειας των προϊόντων.



2.2.4 Διεύθυνση Εμπορικών Υπηρεσιών

Η Διεύθυνση Εμπορικών Υπηρεσιών της Ε.Β.Ζ., συντονίζει τις ενέργειες τεσσάρων επιμέρους υπηρεσιών που την απαρτίζουν:

- Υπηρεσία Προμηθειών
- Υπηρεσία Πωλήσεων
- Υπηρεσία Logistics

Οι δραστηριότητές της αφορούν:

Τη βέλτιστη διαχείριση των παραγόμενων τελικών προϊόντων της εταιρείας και την εμπορία **ζάχαρης, μελάσας, ζαχαρόπιτας** και **σποροπαραγωγής**, με κύριο στόχο την κάλυψη των εγχώριων αναγκών, αλλά και τη διάθεση του εκάστοτε πλεονάσματος στις αγορές του εξωτερικού.

- Την προμήθεια των απαραίτητων υλικών και ανταλλακτικών για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας και
- Τον συντονισμό και ασφάλεια του μεταφορικού έργου της Ε.Β.Ζ.



2.2.5 Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

Στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών υπάγονται όλα τα οικονομικά ζητήματα της Εταιρείας, η οικονομική και λογιστική οργάνωση αυτής, καθώς και η εκτέλεση των σχετικών με τα θέματα αυτά αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και των διαταγών του Διευθύνοντος Συμβούλου καθώς και η έκδοση σχετικών οδηγιών και εντολών προς τις Περιφερειακές Λογιστικές Υπηρεσίες και η παρακολούθηση της καλής λειτουργίας αυτών.

Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες και ειδικότερα τα αρμόδια προς τα παραπάνω θέματα όργανα αυτών ενεργούν ακλουθώντας τις οδηγίες και εντολές της Διεύθυνσης.

Ειδικότερα στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών υπάγονται:

i. Η μέριμνα για την έγκαιρη εξασφάλιση των απαιτούμενων ποσών προς αντιμετώπιση των, εντός των πλαισίων των εγκεκριμένων προϋπολογισμών από τα αρμόδια όργανα, ανειλημμένων υποχρεώσεων και η εισήγηση για την χρηματοδότηση της Εταιρείας.

ii. Η τήρηση και η εφαρμογή των Συμβάσεων της Εταιρείας από οικονομικής απόψεως.

iii. Η κατάρτιση και παρακολούθηση της εκτελέσεως των Προϋπολογισμών.

iv. Η σύνταξη του ετήσιου Ισολογισμού και των περιοδικών οικονομικών καταστάσεων της Εταιρείας ως και του Απολογισμού.

v. Οι Λογιστικές εν γένει εργασίες, η τήρηση των από Νομοθεσία προβλεπόμενων βιβλίων και η τακτική κατά μήνα σύνταξη Λογιστικού Ισοζυγίου.

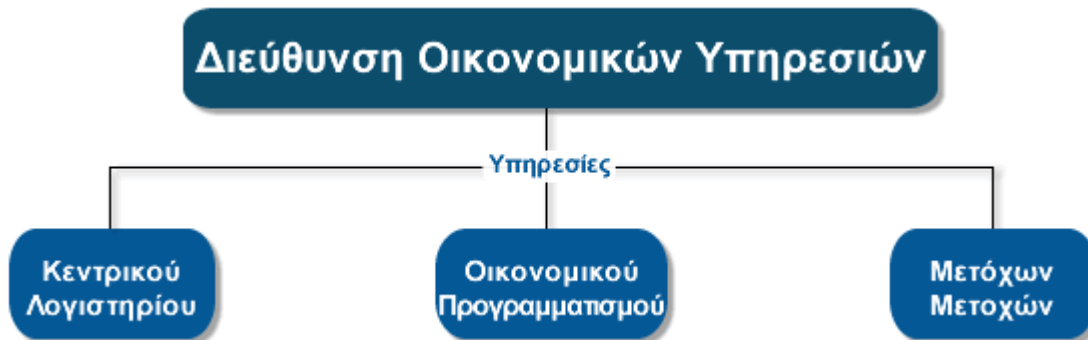
vi. Ο τυπικός και ουσιαστικός (προληπτικός και καταστατικός) έλεγχος των πάσης φύσεως πληρωμών και εισπράξεων της Εταιρείας.

vii. Η καταβολή των πάσης φύσεως αποδοχών του Προσωπικού.

viii. Η εισπράξη και η απόδοση των πάσης φύσεως νομίμων υπέρ τρίτων κρατήσεων.

ix. Η τήρηση των λογαριασμών των αποθηκών (πρώτων και βοηθητικών υλών, καυσίμων, ειδών συσκευασίας, ανταλλακτικών και εργαλείων ετοιμών προϊόντων και υποπροϊόντων).

Η κοστολόγηση των παραγόμενων προϊόντων και υποπροϊόντων και η τήρηση στατιστικών στοιχείων κόστους κ.τ.λ. για την εξαγωγή συμπερασμάτων και λήψη των αρμόδιων μέτρων για την οικονομική βελτίωση του παραγωγικού έργου της Ε.Β.Ζ.



2.2.6 Διεύθυνση Γεωπονικών Υπηρεσιών

Αντικείμενο της Διεύθυνση Γεωπονικών Υπηρεσιών είναι η οργάνωση της τευτλοκαλλιέργειας για την τροφοδοσία των εργοστασίων της Ε.Β.Ζ. με πρώτη ύλη στην επιθυμητή ποσότητα και ποιότητα.

Ειδικότερα έργο της Διεύθυνση Γεωπονικών Υπηρεσιών είναι:

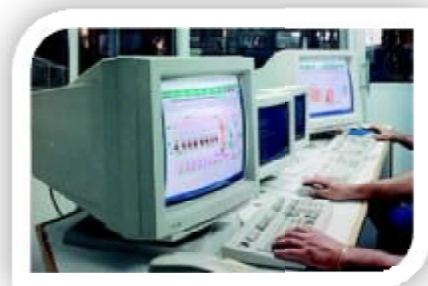
- Ο προγραμματισμός, η οργάνωση και η βελτίωση της τεχνικής της τευτλοκαλλιέργειας. Επίσης ο σχεδιασμός και η παρακολούθηση της διακίνησης των τευτλών.
- Η προστασία της τευτλοκαλλιέργειας από ασθένειες και ζωικούς εχθρούς και η καταπολέμηση των ζιζανίων.
- Η έρευνα αγροτεχνικών προβλημάτων.
- Η παραγωγή και η επεξεργασία του τευτλόσπορου.
- Η ενημέρωση των αγροτών σε θέματα καλλιέργειας τεύτλων.
- Θέματα καλλιέργειας άλλων φυτών τα οποία ενδιαφέρουν την Ε.Β.Ζ.





2.2.7 Υπηρεσία Μηχανογράφησης

Η Υπηρεσία Μηχανογράφησης έχει σαν αντικείμενο την εποπτεία και τον έλεγχο όλων των μηχανογραφικών εφαρμογών και εξοπλισμού, την εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα Μηχανογράφησης, την ανάπτυξη μηχανογραφικών συστημάτων και την αξιολόγηση του μηχανογραφικού εξοπλισμού και υλικών.



2.2.8 Γραφείο Νομικών Συμβούλων

Το Γραφείο Νομικών Συμβούλων υπαγόμενο στην Γενική Διεύθυνση της Εταιρείας, αντικείμενο έχει την εν γένει νομική υποστήριξη της Εταιρείας.

Ειδικότερα οι αρμοδιότητες του Γραφείου είναι οι εξής:

- Η διεξαγωγή των κάθε φύσεως δικών της Εταιρείας.
- Η παρακολούθηση της Νομοθεσίας και Νομολογίας και η παροχή νομικών συμβουλών στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην Γενική Διεύθυνση της Εταιρείας.
- Η γνωμοδότηση επί των ανακυπτόντων νομικών προβλημάτων.
- Η προπαρασκευή και ο έλεγχος από νομικής άποψης των συμβάσεων που συνάπτει η Εταιρεία με τρίτους.
- Η υποβοήθηση όλων των υπηρεσιών της Εταιρείας ανάλογα με τα προβλήματα που ανακύπτουν.

Το Γραφείο απαρτίζουν ο Προϊστάμενος, δύο ακόμη Νομικοί Σύμβουλοι και μία Γραμματέας.

2.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Ο κύριος σκοπός της Εταιρείας σύμφωνα με το καταστατικό της είναι η ίδρυση, ο εξοπλισμός, η εκμετάλλευση και λειτουργία Εργοστασίων Ζάχαρης. Στους σκοπούς επίσης της Εταιρείας περιλαμβάνεται η αυτοτελής ή/και με συμμετοχή τρίτων:

α. Ίδρυση, εξοπλισμός και εκμετάλλευση εργοστασίων παραγωγής ζάχαρης και κάθε είδους γλυκαντικών ουσιών αμύλου, αμυλούχων, αλκοόλης και γενικότερα προϊόντων ζύμωσης και σχετικών προϊόντων, καθώς επίσης και προϊόντων μεταποίησης των παραπάνω προϊόντων, ως και επεξεργασίας παραπροϊόντων και κτηνοτροφών.



- β.** Παραγωγή και επεξεργασία πολλαπλασιαστικού υλικού ζαχαρότευτλων, καθώς και άλλων φυτών.
- γ.** Παραγωγή των πρώτων υλών των εργοστασίων της Εταιρείας.
- δ.** Ανάπτυξη αυτοδύναμου δικτύου προώθησης προϊόντων.
- ε.** Κατασκευή, συναρμολόγηση και επισκευή του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού των εργοστασίων της Εταιρείας και γεωργικών μηχανημάτων.
- στ.** Διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας σε όλους τους τομείς δραστηριότητας της Εταιρείας.
- ζ.** Εμπορία (εισαγωγή, εξαγωγή κλπ) και τυποποίηση των ανωτέρω προϊόντων, παραπροϊόντων, πρώτων υλών, πολλαπλασιαστικού υλικού, γεωργικών προϊόντων, μηχανημάτων κλπ.
- η.** Ίδρυση μονάδας παραγωγής, επεξεργασίας, μεταποίησης και εμπορίας πάσης φύσεως ζωοτροφών.
- θ.** Παροχή υπηρεσιών σε τρίτους, όπως σύνταξη μελετών, παροχή τεχνικής βοήθειας, εκμετάλλευση ειδικής τεχνολογίας (ευρεσιτεχνίες, τεχνογνωσία κλπ.).
- ι.** Ανάπτυξη αγροτοβιομηχανικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ως και σύσταση θυγατρικών Εταιρειών για την εμπορία ζάχαρης, παραπροϊόντων της, αγροτοβιομηχανικών και λοιπών προϊόντων.

Για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών η Εταιρεία μπορεί να ιδρύει εταιρείες οποιασδήποτε μορφής, οι οποίες θα τελούν υπό την έγκριση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων. Σημειώνεται ότι κατά την τελευταία πενταετία δεν έχει επέλθει καμία μεταβολή στον σκοπό της Εταιρείας.

Η γεωγραφική κατανομή των λειτουργικών μονάδων της εταιρείας φαίνεται στο σχήμα:



2.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.** είναι ο μοναδικός παραγωγός ζάχαρης στην Ελλάδα και συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων βιομηχανιών ζάχαρης στην Ευρώπη. Αποτελεί την σημαντικότερη γεωργική βιομηχανία της χώρας, καθώς πάνω από 20.000 τευτλοπαραγωγοί εξαρτούν το εισόδημα τους από την λειτουργία της.

Κύρια δραστηριότητα της Εταιρείας αποτελεί η παραγωγή και η εμπορία ζάχαρης, καθώς και η εμπορία των παραπροϊόντων της ζάχαρης. Η Εταιρεία παράγει λευκή κρυσταλλική ζάχαρη, ενώ κατά την διαδικασία της παραγωγής προκύπτει μια σειρά από παραπροϊόντα, τα οποία ύστερα από κατάλληλη επεξεργασία διατίθενται στην αγορά. Συγκεκριμένα τα προϊόντα που παράγει ή εμπορεύεται η Εταιρεία είναι τα εξής:

- Λευκή Κρυσταλλική Ζάχαρη
- Μελάσα
- Ζαχαρόπιτα
- Νωπός Πολτός
- Τευτλόσπορος



Η **λευκή κρυσταλλική ζάχαρη** είναι το κύριο προϊόν της Εταιρείας, ενώ προκειμένου να καλύψει τυχόν επιπλέον ζήτηση πραγματοποιεί και εισαγωγές ζάχαρης από χώρες της Ε.Ε. Επίσης η Εταιρεία εισάγει και εμπορεύεται ζάχαρη για ενεργητική τελειοποίηση η οποία χρησιμοποιείται από τις κονσερβοποιείες. Το προϊόν της ζάχαρης που παράγει η Εταιρεία είναι, από άποψη ποιότητας, ένα από τα καλύτερα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η **μελάσα** είναι παραπροϊόν της ζάχαρης και περιέχει περίπου 50% ζάχαρη, χρησιμοποιείται ως υπόστρωμα ζυμωτικών διεργασιών για την παραγωγή αλκοόλης, ζυμών διατροφής ή ζωοτροφής, κιτρικού οξέος, γλουταμινικού οξέος, αμινοξέων (π.χ. λυσίνης) καθώς επίσης και για πρόσμιξη στις ζωοτροφές.

Η ζαχαρόπιτα Ένα μέρος της νωπής πούλπας δεν διατίθεται κατ' ευθείαν για ζωτροφή αλλά, μετά από μελάσωση, οδηγείται για ξήρανση στα ξηραντήρια. Το προϊόν που προκύπτει από την ξήρανση ονομάζεται ζαχαρόπιτα ή ξηρή πούλπα και αποτελεί άριστη ζωτροφή. Στο εμπόριο διατίθεται όπως παράγεται ή με τη μορφή συμπιεσμένων τεμαχιδίων ως PELLETS.



Ο νωπός πολτός ή νωπή πούλπα είναι το προϊόν που προκύπτει από τα "πρόσφατα τεμαχίδια" των τεύτλων, όταν αφαιρεθεί η ζάχαρη που περιέχουν, λέγονται "εκχυλισθέντα τεμαχίδια". Τα "εκχυλισθέντα τεμαχίδια" πρεσάρονται ώστε να απομακρυνθεί το μεγαλύτερο μέρος του νερού και της ζάχαρης που περιέχουν και το προϊόν που προκύπτει λέγεται νωπός πολτός ή νωπή πούλπα και πωλείται σαν ζωτροφή.

Η Εταιρεία δραστηριοποιείται επίσης στην παραγωγή **τευτλοσπόρου** ζαχαρότευτλων που, μετά από την κατάλληλη επεξεργασία, πωλεί στους καλλιεργητές τεύτλων και ένα μέρος το εξάγει σε Σποροπαραγωγικούς Οίκους του εξωτερικού. Για τον σκοπό αυτό η Εταιρεία διαθέτει στο Πλατύ σύγχρονη μονάδα επεξεργασίας και κουφετοποίησης του σπόρου.

Προκειμένου η Εταιρεία να ελέγξει πλήρως την ποιότητα των τεύτλων που προμηθεύεται, εκτός από του σπόρους που διαθέτει στους παραγωγούς, αναλαμβάνει και την διενέργεια των απαραίτητων ψεκασμών για την φυτοπροστασία καθώς και κάθε άλλη υπηρεσία που θα εξυπηρετούσε την ποιότητα της παραγόμενης πρώτης ύλης. Επίσης το άρτια οργανωμένο και πλήρως καταρτισμένο δίκτυο γεωπόνων και τεχνικών που διαθέτει είναι πάντα κοντά στον τευτλοπαραγωγό και του παρέχει τις απαραίτητες συμβουλές για την πραγματοποίηση μιας παραγωγικής και ποιοτικής σοδειάς. Με τον τρόπο αυτό η Εταιρεία ελέγχει την διαδικασία της τευτλοκαλλιέργειας σε όλα τα στάδια (σπορά - φυτοπροστασία - συγκομιδή), εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο όσο το δυνατόν καλύτερης ποιότητας ζαχαρότευτλα.



Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάλυση του κύκλου εργασιών ανά προϊόν που παράγει ή εμπορεύεται η Εταιρεία κατά τα τρία τελευταία χρόνια.

| ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (σε ΕΥΡΩ) | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Δραστηριότητα | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | Σύνολο Τριετίας |
| Προϊόντα ίδιας παραγωγής: | | | | |
| Ζάχαρη | 150.906.773,40 | 66.922.579,96 | 84.622.083,68 | 302.451.437,04 |
| Μελάσα | 6.963.170,79 | 5.467.390,72 | 5.118.866,30 | 17.549.427,81 |
| Ξηρός Πολτός | 8.736.181,00 | 6.028.533,60 | 4.436.739,30 | 19.201.453,90 |
| Νωπός Πολτός | 1.137.870,35 | 809.632,31 | 788.026,59 | 2.735.529,25 |
| Σπόροι Τεύτλων | 963.771,74 | 912.304,38 | 1.374.060,58 | 3.250.136,70 |
| Παροχή Υπηρεσιών (ψεκασμοί) | 3.237.424,13 | 1.321.888,45 | 1.889.782,59 | 6.449.095,17 |
| Λοιπές Παροχές Υπηρεσιών | 402.408,99 | 481.727,28 | 694.744,13 | 1.578.880,40 |
| Πωλήσεις Λοιπών Υλικών | 2.652.139,46 | 2.600.390,54 | 4.003.527,63 | 9.256.057,63 |
| Σύνολο | 174.999.739,86 | 84.544.447,24 | 102.927.830,80 | 362.472.017,90 |
| Προϊόντα εισαγωγής: | | | | |
| Ζάχαρη | 29.915.915,33 | 44.909.980,62 | 42.815.312,95 | 117.641.208,90 |
| Μελάσα | 271.346,92 | 937.203,77 | 877.754,60 | 2.086.305,29 |
| Σπόροι | 96,46 | 1.109.057,55 | 1.055.302,70 | 2.164.456,71 |
| Σύνολο | 30.187.358,71 | 46.956.241,94 | 44.748.370,25 | 121.891.970,90 |
| ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ | 205.187.098,57 | 131.500.689,18 | 147.676.201,05 | 484.363.988,80 |

Κατά την τελευταία τριετία το μοναδικό μέρος του κύκλου εργασιών και συγκεκριμένα ποσοστό 89,77% προήλθε από πωλήσεις προϊόντων ίδιας παραγωγής ενώ μόνο το 10,23% προήλθε από εμπορία προϊόντων εισαγωγής. Οι συνολικές πωλήσεις ζάχαρης που αποτελεί και το κύριο προϊόν της Εταιρείας, αποτέλεσαν για την ίδια περίοδο το 88,19% των συνολικών πωλήσεων, ενώ σε καμία από τις εξεταζόμενες χρήσεις οι πωλήσεις ζάχαρης δεν έπεσαν κάτω του 86% του συνολικού κύκλου εργασιών.

Η λειτουργία θεωρείται ως πλήρως καθετοποιημένη εφόσον εκτός από μονάδες παραγωγής η Εταιρεία διαθέτει και συσκευαστήρια καθώς και τα απαραίτητα οχήματα που απαιτούνται για την διανομή χύμα ζάχαρης και των υπολοίπων προϊόντων.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότερες πρώτες ύλες και οι ποσότητές τους που είναι απαραίτητες για την παραγωγή 158.702 τόνων ζάχαρης:

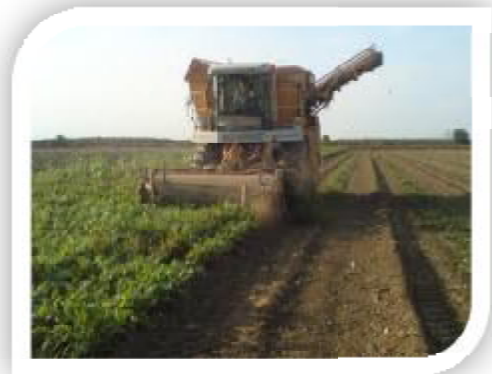
- Ζαχαρότευτλα (ή τεύτλα) που η Εταιρεία προμηθεύεται από τους αγρότες σε προκαθορισμένες τιμές (1.400.000 τόνοι).

- Καύσιμα για παραγωγή ζάχαρης: 0,30MWh/τόνο ζάχαρης.

- Καύσιμα για ξήρανση παραπροϊόντων: 2MWh/τόνο ζαχαρόπιτας.

- Κωκ για την ασβεστοκάμινο : 0,30% επί τεύτλων.

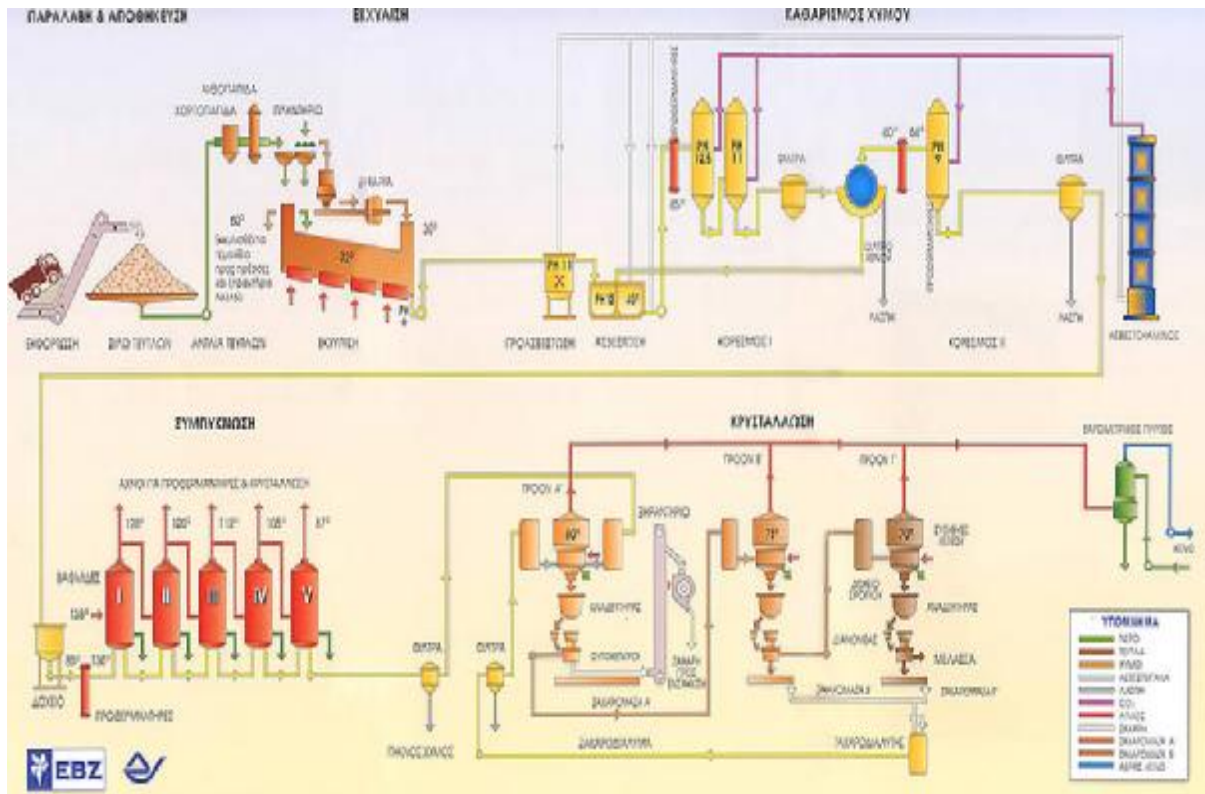
- Ασβεστόλιθος για την ασβεστοκάμινο : 5,30% επί τεύτλων.



Η μεταβολή των τιμών των βοηθητικών υλών που χρησιμοποιεί η Εταιρεία όπως, το κωκ και ο ασβεστόλιθος έχει ελαφρά επίπτωση στο κόστος των παραγόμενων προϊόντων, ενώ σοβαρότερη επίπτωση στο βιομηχανικό κόστος μπορούν να επιφέρουν τυχόν διακυμάνσεις των τιμών στα τεύτλα, στα καύσιμα και στο κόστος της εργασίας. Το κόστος των τεύτλων αντιπροσωπεύει το 50-60% του κόστους παραγωγής της ζάχαρης.

2.5 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΖΑΧΑΡΗΣ

Για την παραγωγή της ζάχαρης τα ζαχαρότευτλα περνάνε αρκετά παραγωγικά στάδια όπως φαίνεται και στην εικόνα .



Τα παραγωγικά στάδια αναλυτικά:

2.5.1 Παραλαβή - Αποθήκευση τεύτλων

Τα τεύτλα αφού προηγουμένως αποφυλλωθούν μεταφέρονται στο εργοστάσιο, είτε οδικά (με φορτηγά, τρακτέρ-UNIMOG κλπ.), είτε σιδηροδρομικά (με ανοιχτά βαγόνια). Ανάλογα με τις συνθήκες συγκομιδής, περιέχουν ένα ποσοστό ξένων υλών (φύλλα, πέτρες, χώματα, λοιπά ζιζάνια κλπ.). Η παρουσία των ξένων υλών προκαλεί ζημιές στο σύστημα μεταφοράς και κοπής των τεύτλων και στη συνέχεια προβλήματα στην εκχύλιση αυτών. Το εργοστάσιο είναι εξοπλισμένο με σύστημα περισυλλογής και απομάκρυνσης των ξένων υλών



με ειδικές σχάρες, δονητές, χορτοπαγίδες, λιθοπαγίδες κλπ.

Όταν τα τεύτλα φτάσουν στο εργοστάσιο ζυγίζονται και ακολουθεί η εκφόρτωσή τους. Κατά την εκφόρτωση γίνεται τυχαία δειγματοληψία για κάθε φορτίο και από το δείγμα αυτό, στο χημείο των τεύτλων, προσδιορίζεται ο ζαχαρικός τίτλος το POL. Ο προσδιορισμός του POL θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή, γιατί με βάση τον προσδιορισμό του POL γίνεται η πληρωμή των παραγωγών και η χρέωση του εργοστασίου με <<εισαχθείσα ζάχαρη>>. Επίσης κατά την εκφόρτωση γίνεται και η εκτίμηση ξένων υλών. Η σωστή εκτίμηση των ξένων υλών είναι βασική προϋπόθεση για ένα σωστό προσδιορισμό της ποσότητας της ζάχαρης που θα εισαχθεί στο εργοστάσιο.

2.5.2 Μεταφορά των τεύτλων από την εκφόρτωση στο εργοστάσιο

Η μεταφορά των τεύτλων από την εκφόρτωση στο εργοστάσιο γίνεται με νερό μέσω καναλιών και αντλιών. Η ποσότητα του νερού είναι περίπου 600 - 800% επί των τεύτλων.



2.5.3 Καθαρισμός τεύτλων

Γίνεται κατά το πέρασμά τους διαδοχικά από :

α) Τις λιθοπαγίδες

Η αρχή λειτουργίας των λιθοπαγίδων στηρίζεται στη διαφορετική ταχύτητα καταβύθισης των λίθων στο νερό, σε σχέση με τα τεύτλα. Ταχύτητα ίδια με τα τεύτλα έχουν και πέτρες διαμέτρου 1cm όπου φτάνουν μέχρι το πλυντήριο και απομακρύνονται από τις τρύπες του διάτρητου πυθμένα του αμμοσυλλέκτη.



β) Τις χορτοπαγίδες

Η αρχή λειτουργίας τους στηρίζεται στο διαφορετικό ειδικό βάρος των φύλλων-χόρτων σε σχέση με τα τεύτλα αλλά και στη διαφορετική ταχύτητα καταβύθισης κατά τη ροή.

γ) Το πλυντήριο τεύτλων

Τα τεύτλα, τελικά, καθαρίζονται στο πλυντήριο όπου αποχωρίζονται και τα τελευταία ποσοστά άμμου, μικρών λίθων, φύλλων, κλπ. Τα πλυμένα τεύτλα, με διάφορα συστήματα, οδηγούνται σε σιλό πάνω από τις κοπτικές μηχανές.

2.5.4 Απόβλητα - BRUCKNER

Η ποσότητα του νερού μεταφοράς και πλύσης τεύτλων είναι περίπου δεκαπλάσια σε σχέση με τα τεύτλα. Η μεγάλη αυτή κατανάλωση οδήγησε στην ανάγκη ανακύκλωσης του νερού.



Ήδη από το 1985, τα νερά μεταφοράς και πλύσης των τεύτλων από το πλυντήριο οδηγούνται σε μεγάλη κυκλική δεξαμενή καθίζησης (BRUCKNER), αφού προηγουμένως διέλθουν από διατάξεις αμμοδιαχωριστών.

2.5.5 Κοπή των τεύτλων - Κοπτικές μηχανές

Οι κοπτικές μηχανές τροφοδοτούνται με τεύτλα από το σιλό που βρίσκεται πάνω απ' αυτές. Κόβουν τα τεύτλα σε τεμαχίδια, με μεγάλη επιφάνεια, όσο το δυνατόν ομοιόμορφα και με μικρό ποσοστό MUS. Από την ποιότητα των τεμαχιδίων εξαρτάται: το ύψος της κατεργασίας και η ποσότητα του ακατέργαστου χυμού. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των τεμαχιδίων και τη δυναμικότητα των κοπτικών μηχανών είναι:

- α)** Η ποιότητα των τεύτλων
- β)** Ο τύπος της μηχανής και των μαχαιριών.
- γ)** Ο αριθμός στροφών της μηχανής.
- δ)** Ο αριθμός μαχαιριών.
- ε)** Η υπερκείμενη στήλη τεύτλων.

2.5.6 Σταθμός εκχύλισης

Στους σταθμούς εκχύλισης προσπαθούμε να παραλάβουμε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό ζάχαρης από τα τεμαχίδια και φροντίζουμε ο χυμός να είναι κατά το δυνατόν πυκνότερος, μεγαλύτερης καθαρότητας και ευκατέργαστος.

Οι παράγοντες που επιδρούν στην εκχύλιση είναι η θερμοκρασία εκχύλισης, η επιφάνεια των πρόσφατων τεμαχιδίων, η ποσότητα και ποιότητα του νερού εκχύλισης αλλά και η διάρκεια εκχύλισης.

Τα τεμαχίδια που προκύπτουν από τις κοπτικές μηχανές ζυγίζονται αυτομάτως και μπαίνουν στους εκχυλιστήρες συνεχούς λειτουργίας ενώ μπαίνει συνεχώς φρέσκο ζεστό νερό.

Ο ακατέργαστος χυμός βγαίνει από τους εκχυλιστήρες αφού περάσει μέσα από μία σίτα που συνεχώς καθαρίζεται από ένα ζεύγος βραχιόνων.



2.5.7 Πρέσες πολτού

Οι πρέσες επιτυγχάνουν την αύξηση Ξ.Ο του πετρεωμένου πολτού από 18-22% και με προσθήκη αλάτων στο νερό εκχύλισης ακόμη και μέχρι 30%.



2.5.8 Καθαρισμός χυμού

Σκοπός το καθαρισμού χυμού είναι η απομάκρυνση των μη ζαχάρων του ακατέργαστου χυμού για μια καλύτερης ποιότητας ζάχαρη και για μικρότερο ποσοστό ζαχαρομελάσας. Επίσης σκοπός του καθαρισμού του χυμού είναι η λήψη διηθησιμωνχυμών και η σωστή απογλύκανση της απορριπτόμενης λάσπης των φίλτρων.

Στα εργοστάσια της Ε.Β.Ζ. ο καθαρισμός χυμού γίνεται μετά από τέσσερα κυρίως στάδια που περνάνε οι χυμοί:

- α) Την προασβέστωση
- β) Την κυρίως ασβέστωση
- γ) Τον 1^ο κορεσμό
- δ) Τον 2^ο κορεσμό

2.5.8.1 Προασβέστωση, ασβέστωση

Ο ζαχαρούχος χυμός που βγαίνει από την εκχύλιση περιέχει 12 έως 13% ζάχαρη, ~85% νερό και ~2,4% ξένες ουσίες που ονομάζονται μη ζάχαρα. Ένα μέρος των ξένων αυτών ουσιών απομακρύνεται στο επόμενο στάδιο που λέγεται καθαρισμός χυμού και αποτελείται από τις εξής επί μέρους διαδικασίες: προασβέστωση, ασβέστωση I κορεσμός, I διήθηση, II κορεσμός, II διήθηση, διήθηση ασφαλείας. Στην προασβέστωση και την ασβέστωση προστίθεται γάλα ασβέστου στον ζαχαρούχο χυμό όπου καθιζάνει ένα μέρος από τις ξένες ουσίες, ενώ η ζάχαρη σχηματίζει διάλυμα ζαχαρασβέστου.



2.5.8.2 Κορεσμός

Διαβιβάζεται διοξείδιο του άνθρακα στον ασβεστωμένο χυμό οπότε διασπάται η ζαχαράσβεστος και σχηματίζεται ένα ίζημα από ανθρακικό ασβέστιο που είναι αδιάλυτο και συγκρατεί τις ξένες ουσίες και ένα διάλυμα ζάχαρης. Η άσβεστος και το διοξείδιο του άνθρακα παράγονται στην ασβεστοκάμινο του εργοστασίου που τροφοδοτείται με ασβεστόλιθο και κωκ.

2.5.9 Σταθμός συμπύκνωσης

Σκοπός του σταθμού συμπύκνωσης είναι η απομάκρυνση της μεγαλύτερης ποσότητας του νερού από τον αραιό χυμό, ώστε να οδηγηθεί στην κρυστάλλωση ένας πολύ πικνός χυμός.



2.5.10 Σταθμός κρυστάλλωσης

Ο πικνός χυμός που προκύπτει από τη συμπύκνωση μετά από διήθηση και ενδεχομένως θείωση, οδηγείται στο σταθμό κρυστάλλωσης για την παραλαβή της ζάχαρης με την εξάτμιση ολόκληρης της ποσότητας του νερού από τον χυμό.

2.5.11 Ενσάκιση

Η ενσάκιση γίνεται σε χαρτόσακους 50kg από τις ενσაკιστικές μηχανές ενός ή δύο στομίων πλήρωσης και διάταξη αυτόματης ζύγισης. Όπου έπρεπε διαρκώς να γίνεται έλεγχος του βάρους των σάκων με παράλληλες τυχαίες ζυγίσεις.



2.5.12 Πακετοποίηση

Η πακετοποίηση σε σακουλάκια 1kg ζάχαρης γινόταν στις πλήρως αυτοματοποιημένες μηχανές πακετοποίησης που αποτελούνταν από τη μηχανή πακετοποίησης, το φούρνο που δημιουργούσε δεματάκια των δέκα 1kg και το παλεταριστικό που δημιουργούσε μπαλέτες με δέματα 1kg ζάχαρης έτοιμα για αποθήκευση.



2.6 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ Ε.Β.Ζ. ΣΗΜΕΡΑ

Η **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.** αν και είναι ο μοναδικός παραγωγός ζάχαρης στην Ελλάδα και συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων βιομηχανιών ζάχαρης στην Ευρώπη, αν και αποτελεί την σημαντικότερη γεωργική βιομηχανία της χώρας, καθώς πάνω από 20.000 τευτοπαραγωγοί εξαρτούν το εισόδημα τους από την λειτουργία της, τα τελευταία χρόνια βιώνει τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης που πλήττει την βιομηχανία.

Η οικονομική κρίση που πλήττει την χώρα μας δεν έχει καμία σχέση με την κρίση που υπάρχει στην Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης (Ε.Β.Ζ.). Πριν το 2006 υπήρχε κλειστή Ευρωπαϊκή αγορά η «**Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης ΑΕ – ΕΒΖ ΑΕ**» κάλυπτε το σύνολο της εγχώριας κατανάλωσης και περίσσευε και για εξαγωγή. Σήμερα μόλις και μετά βίας ικανοποιεί ένα μικρό ποσοστό της. Ο δρόμος προς τις εισαγωγές (Γερμανία, Γαλλία, Αγγλία κ.ά.) έχει ανοίξει.

Όσο η ζάχαρη ήταν μονοπώλιο, αυτό δεν είχε επιπτώσεις στην βιομηχανία και οι εργαζόμενοι ήταν από τους πιο ακριβοπληρωμένους για παράδειγμα οι εργαζόμενοι της EBZ δεν λάμβαναν 14 μισθούς τον χρόνο, αλλά το λιγότερο 15,25 - 15,55 παχυλούς μισθούς. Για τους Βορειοελλαδίτες η ζάχαρη και τα ζαχαρότευτλα υπήρξαν για δεκαετίες όχι μόνο πηγή εισοδήματος, αλλά και εικόνα της καθημερινότητάς τους. Πάρα πολλοί άνθρωποι ζούσαν από τον κύκλο εργασιών της ζάχαρης: αγρότες που φυτεύουν τεύτλα στους αχανείς κάμπους, άλλοι που τα βγάζουν με μηχανήματα από τα χωράφια, μεταφορείς, μηχανικοί, συντηρητές μηχανημάτων και, φυσικά, οι μόνιμοι κι οι εποχιακοί εργάτες των εργοστασίων.

Η κρίση στην Βιομηχανία Ζάχαρης επήλθε το Φεβρουάριο του 2006 με την απελευθέρωση της εμπορίας της ζάχαρης διότι, η Ευρωπαϊκή Ένωση προχώρησε στην ριζική μεταρρύθμιση του τομέα ζάχαρης. Με την αναθεώρηση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (Κ.Α.Π.) η καλλιέργεια της περιορίζεται ουσιαστικά στην λωρίδα Λονδίνου- Πράγας. Τότε έγινε συμφωνία να μειωθεί η παραγωγή στην Ελλάδα από 320.000 τόνους σε 158.000 τόνους τον χρόνο. Παράλληλα με αντάλλαγμα 87 εκ ευρώ η χώρα μας έκλεισε 2 (Λάρισα και Ξάνθη) από τα 5 εργοστάσια ζάχαρης με σκοπό τα δύο εργοστάσια που έκλεισαν να γίνουν εργοστάσια παραγωγής βιοαιθανόλης που τελικά και αυτός ο σκοπός ναυάγησε. Πιο αναλυτικά τα μέτρα που επέβαλε η Ε.Ε είναι:

* Η Ε.Ε. έθεσε ποσόστωση επί της παραγωγής των κρατών μελών της – στην Ελλάδα δόθηκε δικαίωμα παραγωγής 158.000 χιλιάδων τόνων (ενώ μέχρι τότε μπορούσε να παράγει 320.000).

* Μείωσε την τιμή που έδινε στους αγρότες της για να βάζουν τεύτλα κατά 45%.

* Επέβαλε εισφορά επί της ποσόστωσης: κάθε χώρα για κάθε τόνο ζάχαρης που παράγει θα έπρεπε να πληρώνει 110-170 — υπέρ του γεωργικού ταμείου της Ένωσης.

* Με τους πόρους αυτού του ταμείου η Ένωση έδινε κίνητρο σε χώρες να αποχωρήσουν από την παραγωγή, πληρώνοντας από 600 έως 400 ευρώ για κάθε τόνο που η χώρα δεν θα παρήγαγε σε ένα βάθος τριετίας.

Συνέπεια όλων αυτών ήταν 150.000 εργαζόμενοι στην βόρεια Ελλάδα να μπουκ στην ανεργία (αγρότες, εργαζόμενοι, κλπ.) αφού η καλλιέργεια από 400.000 στρέμματα το 2006 έπεσε το 2010 στα 55.000. Αλλά και οι εναπομείναντες εργαζόμενοι της EBZ φοβόταν για τη διατήρηση των θέσεων εργασίας τους. Το αποτέλεσμα από το κλίμα αβεβαιότητας που μεταφερόταν και επικρατούσε στους εργαζόμενους είναι να κλονίζεται σημαντικά η ψυχολογία τους και όλο αυτό είχε επίπτωση στην συνεργασία μεταξύ των εναπομεινάντων εργαζομένων.

Αυτό το κλίμα αβεβαιότητας, επίσης, κάνει τους εργαζομένους να πιέζουν τη Διοίκηση για την εφαρμογή της πενταετίας για την πρόωρη συνταξιοδότησή τους. Επίσης τους ώθησε και σε εκούσια αποχώρηση. Οπότε ο αριθμός των εργαζομένων στις τρεις εναπομείνουσες ανοιχτές μονάδες να μην επαρκεί, με αποτέλεσμα να αναγκάζονται να εργάζονται σε δύο δωδεκάωρες βάρδιες και γενικά η συνεχής μείωση του προσωπικού χωρίς την ύπαρξη προσλήψεων αποδυναμώθηκε το οργανόγραμμα προκαλώντας μια χαοτική κατάσταση .

Ένας ακόμη λόγος που έκανε δυσκολότερη την ομαλή εργασία των εργαζομένων ήταν και η δυσαρέσκεια τους για μεγάλη μείωση των μισθών, την κατάργηση δώρων και επιδομάτων. Τα χρήματα που εξοικονομούνταν από αυτή την κίνηση πήγαιναν στο Ταμείο Αναδιάρθρωσης με σκοπό τη χρηματική αποζημίωση των λιγότερο ανταγωνιστικών παραγωγών οι οποίοι θα διέκοπταν τη δραστηριότητά τους.

2.6.1 Η κατάσταση πριν και μετά την εφαρμογή των νέων μέτρων της Ε.Ε

* Στην ακμή της η βιομηχανία απασχολούσε 1.320 μόνιμους εργαζόμενους και σήμερα 428. Οι εποχικοί έφταναν τους 3.700 και σήμερα έχουν απομείνει 1.000.

* Οι καλλιεργητές τεύτλου ήταν 9.000 και τώρα δεν ξεπερνούν τους 2.000. Μέχρι το 2006 καλλιεργούσαν 400.000 στρέμματα. Φέτος δεν ξεπέρασαν τα 55.000.

* Πριν από το 2006 τα εργοστάσια υπερέκαλυπταν τις εθνικές ανάγκες, παράγοντας 320.000 τόνους ζάχαρη το χρόνο. Φέτος εκτιμάται ότι δεν θα ξεπεράσουν τους 35.000.

Δεν είναι μόνο οι καλλιεργητές τεύτλων που επί της ουσίας πετάχθηκαν εκτός αγοράς, την ίδια στιγμή που η τιμή της ζάχαρης στο παγκόσμιο χρηματιστήριο εμπορευμάτων χτυπάει υψηλό ιστορικό των τελευταίων 30 χρόνων. Τριάντα χιλιάδες άνθρωποι στη Βόρεια Ελλάδα ζουν από τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης: εκτός από τους αγρότες, είναι μεταφορείς, συντηρητές μηχανημάτων, μηχανικοί αυτοκινήτων. Όσο για τους εργαζόμενους στην EBZ, στην περίοδο ακμής της έφταναν τους 1.320 μόνιμους και τους 3.700 εποχιακούς. Σήμερα οι «τελευταίοι εναπομείναντες», έχουν μειωθεί στο 1/3.

Παράλληλα η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (Α.Τ.Ε.) έχει βγάλει για πώληση συνολικά την Ελληνική βιομηχανία Ζάχαρης (EBZ) η οποία είναι θυγατρική της.

Με αποτέλεσμα να προχωρούν οι διαδικασίες για την πώληση του ποσοστού που κατέχει η ΑΤΕ Bank στην Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης, το οποίο φτάνει στο 82,33%, ο πρόεδρος της εταιρίας, Χρυσόστομος Γερούκης συνεχίζει τις ενέργειες βελτίωσης των οικονομικών της μεγεθών.

Ένας από αυτούς είναι και η πώληση ακινήτων μη παραγωγικών για την εισηγμένη, από την οποία αναμένεται να αντλήσει σημαντικά κεφάλαια που θα ενισχύσουν την ρευστότητά της. Σύμφωνα με επιχειρηματικούς κύκλους, όσο πιο πολύ βελτιώνονται τα μεγέθη της, τόσο πιο ελκυστική καθίσταται η εταιρία και στα μάτια των δώδεκα επενδυτών που έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για το πλειοψηφικό πακέτο της μεγαλομετόχου ΑΤΕ Bank. Για την τελική επιλογή θα πρέπει οι υποψήφιοι να περάσουν από 4 φάσεις.

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο όρος "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού" αποτελεί μια δυναμική προοπτική επένδυσης. Παρ' όλα αυτά, στους περισσότερους οργανισμούς, η μεταβλητή ανθρώπινο δυναμικό (που αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού) αντιμετωπίζεται κυρίως ως μεταβλητό κόστος παραγωγής, εν αντιθέσει με τους φυσικούς πόρους παραγωγής που αντιμετωπίζονται ως πάγια επένδυση.

Όταν το ανθρώπινο δυναμικό, λοιπόν, αντιμετωπίζεται ως μεταβλητό κόστος τότε τόσο η εκπαίδευση όσο και η στρατολόγηση του είναι έννοιες χαμηλής σημασίας για την εκάστοτε επιχείρηση. Δεν υπάρχει κίνητρο να παραχθεί οποιαδήποτε είδους επένδυση σε αυτό.

Η επένδυση μόνο στους φυσικούς πόρους, και όχι στο ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μυωπική κατάσταση αφού η προσοχή εστιάζεται στο κοντινό μέλλον και όχι στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Είναι γεγονός ότι το να πλάσσεις το καλύτερο προϊόν της αγοράς ή το να διαθέσεις τον καλύτερο τρόπο παραγωγής δεν είναι αρκετά για να υπερέχεις απέναντι στους ανταγωνιστές σου. Οι φυσικοί πόροι μπορούν να αντιγραφούν, να εξαντληθούν ή να απαρχαιωθούν. Έτσι, το συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί εύκολα να χαθεί. Μπορεί, όμως, να διατηρηθεί όταν δοθεί η δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευσή του και στην εξέλιξή του.

Επαγωγικά, η διοίκηση προσωπικού είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας. Είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών. Ειδικότερα, διοίκηση προσωπικού είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς – επιχειρήσεις, με σκοπό την εναρμόνιση και την κατεύθυνση των ανθρώπινων πόρων στην πραγμάτωση των στόχων των οργανισμών.

Γενικά, ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες : α) εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού, σε συμφωνία πάντα και υπό την έγκριση του ανώτατου management β) συμβουλεύει τα διοικητικά στελέχη γ) προσφέρει υπηρεσίες που υπόκεινται καθαρά σε θέματα προσωπικού (προσλήψεις, αποχωρήσεις, εκπαίδευση, πρόσθετες παροχές, θέματα πρόσθετης περίθαλψης κ.α.) δ) ελέγχει και παρακολουθεί κατά πόσο οι ιεραρχικές και επιτελικές υπηρεσίες συμμορφώνονται και τηρούν την καθορισμένη πολιτική της εταιρίας μέσω της αξιολόγησης του κάθε εργαζόμενου.

Αρχικά, θα λέγαμε ότι ο όρος χρησιμοποιείται ως συνώνυμος της διοίκησης προσωπικού με την απλή - συγγνή έννοια. Δηλαδή, αυτήν της μονόπλευρης αντιμετώπισης του Ανθρώπινου παράγοντα ως εργατικό δυναμικό, χωρίς να εξετάζει τις υπόλοιπες διαστάσεις που απορρέουν κατά την διαδικασία παροχής εργασίας.

Μια δεύτερη έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πιο ολοκληρωμένη και όχι συγγνά ερμηνευμένη, είναι αυτή κατά την οποία οι λειτουργίες της επιλογής, της εκτίμησης, της ανταμοιβής και της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτώνται από την εκάστοτε αντιμετώπιση των επικεφαλών του τμήματος. Δηλαδή, η απόδοση των παραπάνω λειτουργιών αποτελεί μια εξαρτώμενη μεταβλητή καθώς εναπόκειται στην ιδιοσυγκρασία και την επιχειρηματική – διοικητική ικανότητα των διευθυντών του τμήματος.

Μια τρίτη προσέγγιση είναι η καθαρά επαγγελματικά προσανατολισμένη άποψη κατά την οποία εξετάζεται η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού μόνο ως συνέχεια της διαχείρισης του κεφαλαίου, της τεχνολογίας, της ενεργειακής πολιτικής και της διαχείρισης των πόρων εν γένει.

Τέλος, η τέταρτη έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν περιορίζεται στη διατήρηση της οργάνωσης, στην υποταγή και στην εξασφάλιση της ευθυγράμμισης της εργασιακής συμπεριφοράς με τους υπάρχοντες κανόνες της επιχείρησης αλλά επεκτείνεται και στην εξασφάλιση της συναισθηματικής δέσμευσης και αφοσίωσης του εκάστοτε εργαζόμενου.

3.1 ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ Ε.Β.Ζ ΚΑΙ ΠΩΣ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ας δούμε, όμως, συγκεκριμένα την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκινώντας από τις λειτουργίες της διοικητικής διαδικασίας στην "Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Α.Ε.". Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πέντε εργασίες που επιτελούν ανεξάρτητα όλοι οι επικεφαλείς τμημάτων της εταιρίας. Σχεδιάζουν, καθιερώνοντας στόχους, αναπτύσσοντας κανόνες και διαδικασίες αλλά και προβλέποντας μελλοντικά συμβάντα. Οργανώνουν, αναθέτοντας στους ιεραρχικά κατώτερους τους συγκεκριμένες εργασίες και βαθμό εξουσίας, συντονίζοντας την εργασία τους και δημιουργώντας κώδικες επικοινωνίας και πρωτοβουλίας. Στρατολογούν, αποφασίζοντας τι είδους άτομα απαιτούνται για την κάθε θέση εργασίας, θέτοντας επίπεδα απόδοσης, κριτήρια ανταμοιβής, προγράμματα εξέλιξης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Ηγούνται, διατηρώντας το ομαδικό πνεύμα, παρέχοντας κίνητρα για εργασία και για επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και ελέγχουν, θέτοντας συγκεκριμένα πρότυπα σε θέματα πωλήσεων, παροχής ποιότητας, παραγωγικής δραστηριότητας και απόδοσης, ενώ διαπιστώνουν κατά πόσο η πραγματική λειτουργία της επιχείρησης ταυτίζεται με τα πρότυπα αυτά, λαμβάνοντας διορθωτικές πρωτοβουλίες όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Στο σύνολο τους οι παραπάνω εργασίες αποτελούν στοιχεία της ευρύτερης έννοιας της διοικητικής διαδικασίας της εταιρίας.

Ειδικότερα, ο διευθυντής του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται κυρίως με τη τρίτη λειτουργία της διοικητικής διαδικασίας, αυτήν της στελέχωσης, της επάνδρωσης του οργανισμού εν γένει. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, λοιπόν, αφορά τις πολιτικές και τις διαδικασίες που είναι αναγκαίες για να διαχειριστεί κανείς τον ανθρώπινο παράγοντα στο περιβάλλον εργασίας, και συγκεκριμένα, αφορά την επιλογή και στρατολόγηση του προσωπικού, την εκπαίδευση, εξέλιξη και την προσαρμογή του στο περιβάλλον εργασίας, (τόσο των νεοπροσληφθέντων όσο και των παλαιών), την αποφυγή διακρίσεων και τη παροχή ίσων ευκαιριών, την εξασφάλιση υγιεινών και ασφαλών συνθηκών εργασίας, την ικανότητα διαχείρισης παραπόνων και παρακολούθησης των εργασιακών σχέσεων, την διεξαγωγή περιγραφής των θέσεων εργασίας, το σχεδιασμό των αναγκών των θέσεων εργασίας, τη διαχείριση και τον καθορισμό της μισθολογικής κλίμακας, τη παροχή κινήτρων και έξτρα παροχών, τον καθορισμό κωδίκων επικοινωνίας, την ενίσχυση του φρονήματος της ενότητας και της αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων και την ταύτισή τους με την πολιτική και τους στόχους της Βιομηχανίας.

Θα αναρωτιόταν κανείς πώς οι παραπάνω λειτουργίες κρίνονται απαραίτητες ως και αναγκαίες για την ομαλή λειτουργία αλλά και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Αν αναλογιστούμε, όμως, τα προβλήματα και τις δυσχέρειες που μπορούν να επιφέρουν μια λανθασμένη επιλογή προσωπικού (λόγω μη ύπαρξης των απαραίτητων προσόντων ή εξαιτίας της έλλειψης ενθουσιασμού και ενδιαφέροντος) ή η συνεχής αναδιοργάνωση του οργανισμού (είτε στην στοχοθέτηση του είτε στη βάση του εργατικού δυναμικού με αποτέλεσμα να μην εξασφαλίζονται συνθήκες σταθερότητας) ή ακόμα και η πιθανή ανάμειξή του σε δικαστικές περιπέτειες, εξαιτίας αθέμιτων πράξεων σε θέματα που διέπουν την εργασιακή σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (από θέματα ασφάλειας και ίσης μεταχείρισης, τόσο στις ευκαιρίες εξέλιξης όσο και στην μισθολογική κατάσταση, μέχρι και σε θέματα δικαιωμάτων σύμβασης) τότε εύκολα μπορούμε να κατανοήσουμε την συμβολή και την βοήθεια του εξεταζόμενου τμήματος. Χαρακτηριστικά παραθέτουμε την σκέψη του προέδρου της "Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης :

«Για πολλά χρόνια ήταν αποδεκτό ότι το κεφάλαιο προκαλεί μπλοκάρισμα σε μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Δεν πιστεύω ότι αυτό ισχύει πλέον. Πιστεύω ότι η ανικανότητα της επιχείρησης να επιλέξει και να διατηρήσει ένα καλό εργατικό δυναμικό συντελεί στην συμφόρηση και στο μπλοκάρισμα της παραγωγικής διαδικασίας. Δεν γνωρίζω κάποιο μεγάλο σχέδιο δράσης που υποστηριζόταν από ενθουσιασμό, σθένος και καλές ιδέες να απέτυχε εξαιτίας της έλλειψης χρηματικών πόρων για την πραγμάτωσή του. Γνωρίζω, όμως, βιομηχανίες που η ανάπτυξή τους επηρεάστηκε ή παρακωλύθηκε μερικώς επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν ένα αποδοτικό και ενθουσιασμένο εργατικό δυναμικό. Και πιστεύω ότι αυτό θα κυριαρχήσει περισσότερο στο μέλλον...».

Πράγματι, η παραπάνω δήλωση έχει ιδιαίτερη σημασία στις μέρες μας. Τα φαινόμενα της παγκοσμιοποίησης, της απελευθέρωσης της αγοράς, της εξέλιξης της τεχνολογίας έχουν ενισχύσει τον βαθμό της ανταγωνιστικότητας ανάμεσα στους οργανισμούς. Έτσι, λοιπόν, οι οργανισμοί πρέπει να χαρακτηρίζονται από ταχύτητα, ανταγωνιστικότητα και ποιότητα προκειμένου, όχι μόνο να ευημερήσουν, αλλά πρωτίστως να επιβιώσουν. Ασφαλιστική δικλείδα για την παραπάνω εξασφάλιση και για την αντιμετώπιση του φαινομένου της ανταγωνιστικότητας αποτελεί το αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.

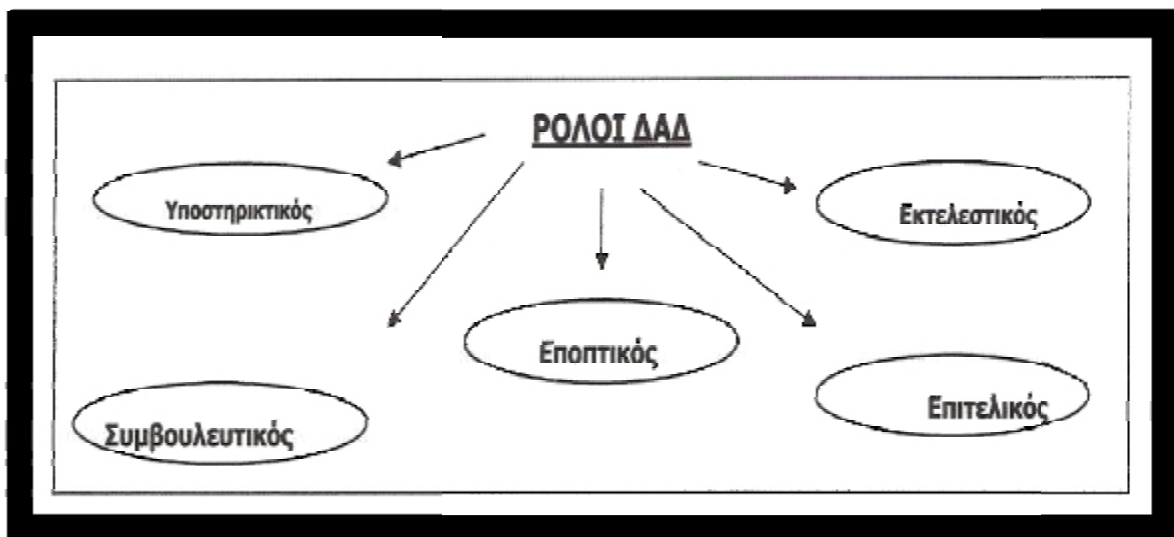
3.2 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ.) ΜΕ ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Κύριος υπεύθυνος για την ενδυνάμωση του ομαδικού πνεύματος στην βιομηχανία, και κατά επέκταση για την εμφύχωση του ανθρώπινου παράγοντα, είναι ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποκλειστικός αρωγός, όμως, για την επίτευξη αυτού του σκοπού αποτελούν οι επιμέρους διευθυντές των τμημάτων της επιχείρησης, η μέση διοικητική βαθμίδα δηλαδή. Ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εξουσιοδοτημένος να βοηθάει και να συμβουλεύει τα μεσαία διοικητικά στελέχη για θέματα προσλήψεων, στρατολόγησης και αποζημιώσεων. Στις μικρές επιχειρήσεις, θέματα που αφορούν την σωστή τοποθέτηση και καθοδήγηση του νεοπροσληθέντα, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την βελτίωση και την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητάς τους, την παροχή προστασίας και ασφάλειας κατά τη διάρκεια εργασίας, την ανάπτυξη δημιουργικής συνεργασίας των εργαζομένων και την επίτευξη αρμονικών εργασιακών σχέσεων, την ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης αλλά και τον έλεγχο των συμβάσεων και του κόστους εργασίας εκτελούνται από τη μέση διοικητική βαθμίδα. Όσο, όμως, η βιομηχανία αναπτύσσεται η μέση διοικητική βαθμίδα χρειάζεται την βοήθεια και την εξειδίκευση που το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να παρέχει. Πέρα, όμως, από την εξειδίκευση αυτή το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού χαρακτηρίζεται και από τα παρακάτω στοιχεία :

- ✓ Ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πρόσβαση στην ανώτερη βαθμίδα διοίκησης με αποτέλεσμα οι προτάσεις του πολλές φορές να θεωρούνται αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης.
- ✓ Δρα ως το δεξί χέρι της ανώτατης διοίκησης επιβεβαιώνοντας την πως οι σκοποί και οι στόχοι που έχουν εγκριθεί και υιοθετηθεί από αυτήν εκτελούνται και πραγματώνονται κανονικά από τα μεσαία διοικητικά στελέχη.
- ✓ Βοηθά τα μεσαία διοικητικά στελέχη στις εργασίες που αφορούν την πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, προώθηση και την εξεύρεση υπαλλήλων.
- ✓ Παράλληλα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί τον πρόδρομο των νέων ιδεών και μεθόδων για την επίλυση προβλημάτων. Ενημερώνεται, δηλαδή, για τις νέες τάσεις που κυριαρχούν στην αγορά και βοηθά τους οργανισμούς να εφαρμόσουν τα νέα αυτά προγράμματα.

Ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί το θέμα της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και αυτού της ΔΑΔ είναι η αντιμετώπιση της ΔΑΔ ως συμβουλευτικού κέντρου, το οποίο παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με πρακτικές απασχόλησης προσωπικού σε νομικά θέματα και βοηθά στην κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, στην εξομάλυνση των εργασιακών σχέσεων ενώ προσθέτει αξία στις διάφορες προσπάθειες για καλύτερη διαχείριση των ανθρώπων που επιβλέπουν οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων.

Διαγραμματικά έχει ως εξής:



Το κύρος και η σημασία του τμήματος της ΔΑΔ μπορεί να ενισχυθεί με την κατάλληλη στελέχωσή του από άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα, όχι μόνο στις επί μέρους δραστηριότητες του τμήματος, αλλά έχουν συνολική εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

3.3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.

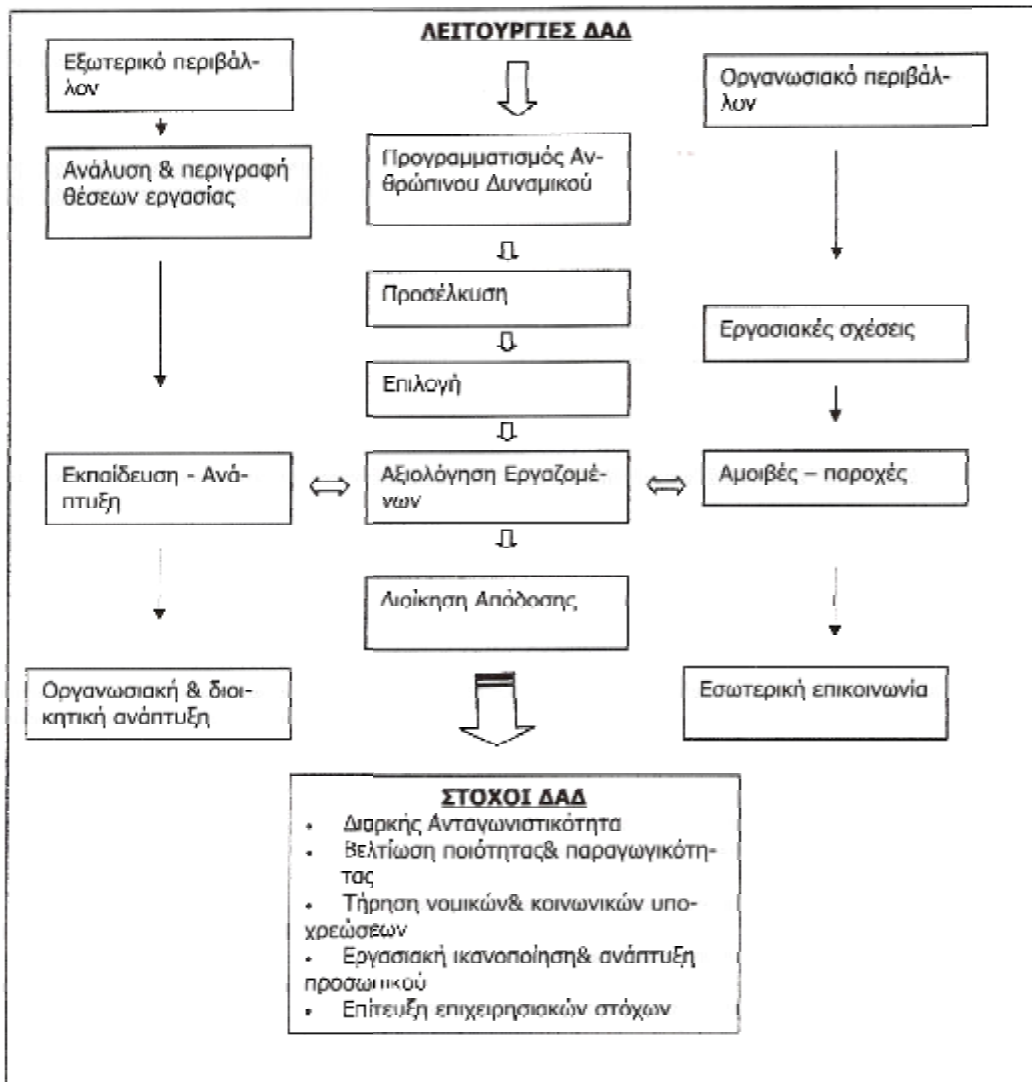
Ίσως η πιο χαρακτηριστική αλλαγή στον ρόλο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι η ανάμειξη της στην ανάπτυξη αλλά και στην πραγμάτωση της στρατηγικής της βιομηχανίας. Η στρατηγική μιας βιομηχανίας αφορά την ισορροπία μεταξύ των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών της με τις εξωτερικές ευκαιρίες και τις απειλές της, έτσι ώστε να διατηρήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα. (swot analysis) Στην εκτίμηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ιδιαιτεροτήτων της επιχείρησης συμβάλλει καθοριστικά το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ, επιπλέον, συμβάλλει καθοριστικά και στην εκτίμηση των νέων τάσεων που επικρατούν στην αγορά. Συγκεκριμένα, παρέχει λεπτομέρειες που αφορούν σχέδια κινήτρων που χρησιμοποιούνται από τους ανταγωνιστές, διεξάγει έρευνα αγοράς σχετικά με την ικανοποίηση ή όχι των πελατών και παρέχει πληροφόρηση σχετικά με την συχνά μεταβαλλόμενη νομοθεσία περί των σχέσεων εργασίας.

Εξάλλου, όπως αναφέραμε προηγουμένως, η διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης βασίζεται πολύ στην ύπαρξη ενός αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού. Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να παραθέσουμε ακόμη μια άποψη ενός ειδικού επί του θέματος :

«Στις περισσότερες βιομηχανίες το ανθρώπινο δυναμικό αρχίζει να θεωρείται ως πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αναγνωρίζεται σιγά - σιγά ότι η διακριτική ικανότητα αποκτάται μέσα από υψηλά αναπτυγμένες εργασιακές δεξιότητες, την διακριτική κουλτούρα του οργανισμού, τις διοικητικές διαδικασίες και τα συστήματα. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή έμφαση στους μεταβιβάσιμους πόρους, όπως είναι ο εξοπλισμός Προοδευτικά, έχει γίνει αποδεκτό ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με ένα υψηλής ποιότητας εργατικό δυναμικό, το οποίο καθιστά τους οργανισμούς ικανούς να συναγωνιστούν στην βάση της μεταβαλλόμενης αγοράς, της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων, της διαφοροποίησης των προϊόντων και της καινοτομίας της τεχνολογίας».

Το 2011 στην Εκτελεστική Επιτροπή Κεντρικής Μακεδονίας που συνεδρίασε στις Σέρρες υπό τον Περιφερειάρχη Π. Ψωμιάδη, επιδόθηκε το ψήφισμα για το εργοστάσιο της EBZ Σερρών και το επικείμενο κλείσιμο, από τον πρόεδρο του ΕΒΕΣ κ. Δρογαλά και τευτλοπαραγωγούς σχετικά με την απόφαση που πάρθηκε από το Διοικητικό συμβούλιο της ΑΤΕ για πρόσληψη ειδικού συμβούλου για διερεύνηση πώλησης των εργοστασίων ζάχαρης, καθώς και της εθνικής ποσόστωσης ζάχαρης.

3.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΒΖ



Σχεδιαγραμματική ανάλυση των λειτουργιών του τμήματος

Πριν προχωρήσουμε στην ανάπτυξη των εργασιών – λειτουργιών του τμήματος, θεωρούμε σκόπιμο να παραθέσουμε ένα σχεδιάγραμμα, που σχετίζεται με το περιεχόμενο των λειτουργιών της ΔΑΔ, καθώς και μια συνοπτική ανάλυσή του.

Οι παραπάνω λειτουργίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική. Ας διευκρινίσουμε, όμως, τους παραπάνω όρους:

- **Εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον:** Αφορά τόσο το εξωτερικό όσο και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον της Βιομηχανίας, που επηρεάζει αλλά και διαμορφώνει ως ένα βαθμό την πολιτική διοίκησης ανθρώπινων πόρων που αυτή υιοθετεί.
- **Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας:** Αναφέρεται στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αφορά την αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.
- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Πρόκειται για τη λειτουργία της ΔΑΔ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.
- **Προσέλκυση:** Αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.
- **Επιλογή:** Αναφέρεται στην επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η βιομηχανία για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους.

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης, αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στους εργαζόμενους βάσει της επίδοσής τους. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.
- **Αξιολόγηση εργαζομένου:** Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης, μπορεί και να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης της αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφόσον η Βιομηχανία προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.
- **Αμοιβές και παροχές:** Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο τον μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για τη καλή του επίδοση. Σε αυτά, εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με την μορφή bonus για παράδειγμα ή συμμετοχής στα κέρδη ή άλλων εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης και άλλες άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- **Διοίκηση απόδοσης:** Είναι το σημείο κλειδί στην διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς όλες οι λειτουργίες της ΔΑΔ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση. Επιπλέον, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, τα διπλής κατεύθυνσης βελάκια που συνδέουν την εκπαίδευση – ανάπτυξη και τις αμοιβές με την αξιολόγηση της απόδοσης, δείχνουν ότι απώτερος σκοπός και των τριών αυτών επιμέρους λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της Βιομηχανίας.

- **Εργασιακές σχέσεις:** Η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.α.
- **Εσωτερική επικοινωνία:** Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων – οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωτικού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Επίσης, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος του «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.
- **Οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη:** Εκτός των παραπάνω παραδοσιακών κατά κάποιο τρόπο λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η ΔΑΔ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της βιομηχανίας στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η ΔΑΔ παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του management και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.

Ας δούμε τώρα και τους στόχους της ΔΑΔ, σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα.

- **Αύξηση ανταγωνιστικότητας:** Η βιομηχανία χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, η λειτουργία της ΔΑΔ σε οποιαδήποτε βιομηχανία, πρέπει να έχει ως βασικό λόγο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.
- **Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας:** Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια βιομηχανία, ένας κλάδος ή ένα οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ΔΑΔ. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητά της μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης, θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.
- **Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων:** Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΔ είναι συνεπώς να επιτύχει τη συμμόρφωση της βιομηχανίας στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.

- **Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού:** Βασικός στόχος της ΔΑΔ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού της βιομηχανίας. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για τη ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, αλλά και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης στόχος είναι η διατήρηση της απασχολησιμότητας των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφόσον η επιχείρηση, λόγω του ανταγωνισμού, δεν αναγνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.
- **Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων:** Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΔ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

3.4.1 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της ΔΑΔ είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν και οι προδιαγραφές των θέσεων, δηλαδή τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν.

Με τον όρο ανάλυση θέσεως εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος.

Σχεδιασμός της θέσης εργασίας είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία της βιομηχανίας και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Γενικά, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΔ μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες πληροφορίες από την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

3.4.2 Περιγραφή της Θέσης Εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Συγκεκριμένα, η περιγραφή της θέσης εργασίας παράγει τις εξής πληροφορίες:

- Γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία σε τί αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος στην Ε.Β.Ζ.
- Τη θέση και την έκταση της εργασίας σε όρους έργων και λειτουργιών που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν. (δηλαδή, η διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές).
- Τα αποτελέσματα για τα οποία ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος.
- Το επίπεδο ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος και ο βαθμός διάκρισης για τη λήψη αποφάσεων.
- Οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζόμενου και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά.
- Παράγοντες ανάπτυξης και προοπτικές καριέρας καθώς και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους.

- ✓ Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- ✓ Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- ✓ Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- ✓ Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Σκοπός όμως είναι το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας να διευκολύνει την επιχείρηση αλλά και τον εργαζόμενο στην κατανόηση του περιεχομένου της εργασίας του, χωρίς να του δημιουργεί συνάμα εμπόδια στην λειτουργική ευελιξία της θέσης του, στοιχείο άκρως απαραίτητο για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

3.4.3 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων δίνει βαρύτητα στις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργασιών σε μια επιχείρηση. Η σταδιοδρομία είναι μια διαδοχή αλληλεξαρτώμενων εργασιών, καθεμιά από τις οποίες εφοδιάζει τα άτομα με τις απαραίτητες ικανότητες και εμπειρία για την εξέλιξη στην επόμενη θέση. Η αλληλεξάρτηση των εργασιών αποτελεί τη βασική διαφορά ανάμεσα σε μια επαγγελματική θέση, που είναι τμήμα της σταδιοδρομίας, και σε μια θέση εργασίας που δεν προσφέρει στα άτομα τις απαραίτητες ικανότητες για την εξέλιξή τους. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσφέρουν τόσο θέσεις εξέλιξης όσο και εργασίες που δε σχετίζονται με τη σταδιοδρομία. Δηλαδή, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει στη διοίκηση να σχεδιάζει σταδιοδρομίες, καθώς και να προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα για να αναλάβουν τις θέσεις με δυνατότητα σταδιοδρομίας. Επομένως, τα στάδια του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν τη σχεδίαση σταδιοδρομιών ή εργασιών, την πρόσληψη, την αξιολόγηση, καθώς και τη σχεδίαση και εφαρμογή συστημάτων αμοιβής. Ωστόσο, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων διαφοροποιείται από τη διοίκηση προσωπικού κατά το ότι θεωρεί όλα τα παραπάνω στοιχεία αλληλεξαρτώμενα τμήματα ενός συνολικού δυναμικού συστήματος διοίκησης της Ε.Β.Ζ.

3.4.4 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Μετά την ολοκλήρωση της καταγραφής των αναγκών για την κάθε θέση, η Βιομηχανία καλείται να επιλέξει τον πλέον κατάλληλο από πλευράς γνώσεων και ικανοτήτων, οι οποίοι να θέλουν να προσφέρουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές σύμφωνα με τη δυνατότητά της αλλά και σύμφωνα με τα όσα ισχύουν στην αγορά. Πάντα, όμως, υπάρχει η περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης, το κόστος της οποίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι η διαπίστωση της γίνεται μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Το κόστος αυτό αναλύεται σε όρους σπατάλης του χρόνου για την προσέλκυση και επιλογή, ένταξη, εκπαίδευση και ενημέρωση του εργαζομένου, προσαρμογής του στις απαιτήσεις της θέσης αλλά και σε όρους ψυχολογικής επιβάρυνσης στην περίπτωση μιας αποτυχημένης και λανθασμένης επιλογής.

Ένα μεγάλο επίσης πρόβλημα στη διαδικασία της επιλογής είναι ότι είναι βασισμένη στην υποκειμενική κρίση του εκάστοτε υπεύθυνου για την επιλογή, για αυτό θα πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά. Κατά την διαδικασία επιλογής συμβαίνουν τα εξής: Η ο υποψήφιος αποκλείεται σε κάποιο από τα στάδια της διαδικασίας ή περνά όλα τα στάδια της διαδικασίας, ανεξαρτήτου απόδοσης, και κρίνεται με βάση την συνολική του προσπάθεια και αναλογικά με τους άλλους υποψηφίους. Τα στάδια της επιλογής είναι η αίτηση πρόσληψης και τα βιογραφικά σημειώματα, από τα οποία συλλέγονται πληροφορίες για τους υποψηφίους, οι συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες, οι οποίες βέβαια μπορεί να έχουν μεροληπτικό χαρακτήρα από την στιγμή που ο ίδιος ο υποψήφιος επιλέγει τα άτομα που θα "εγγυηθούν" για αυτόν, η συνέντευξη, κατά την οποία επίσης συλλέγονται πολύτιμες πληροφορίες, και με την οποία δεν αφήνονται περιθώρια παρερμηνείας από την στιγμή που γίνεται μια επιτόπου ανταλλαγή απόψεων, δίνοντας την δυνατότητα στον εξεταστή να διακρίνει την ειλικρίνεια των απαντήσεων. Την πρόσληψη, με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, συνολικά 174 ατόμων για την κάλυψη εποχικών ή παροδικών αναγκών του εργοστασίου Πλατέος της Ε.Β.Ζ. Α.Ε. προχώρησε η EBZ

3.4.5 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σημαντικό στοιχείο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εργασία της αξιολόγησης των εργαζομένων. Να εκτιμά, δηλαδή, πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα, αξιολόγηση εργαζομένου είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Εναλλακτικά χρησιμοποιούνται οι όροι εκτίμηση εργαζομένου, αξιολόγηση απόδοσης, εκτίμηση απόδοσης, ετήσια ανασκόπηση ή ανασκόπηση απόδοσης. Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων, όσον αφορά τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, έτσι ώστε να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή σε σύγκριση με επιδόσεις του στο παρελθόν. Εξάλλου, η επαναπληροφόρηση συμβάλει στην αποτροπή από μη επιθυμητές ενέργειες ή συμπεριφορές για τον οργανισμό.

Η αξιολόγηση συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Κατόπιν, να παρακολουθείται η απόδοσή του και έτσι να διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης κατά την οποία ο προϊστάμενος δίνει συμβουλές στον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Παράλληλα, βάση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εργαζομένου, του παρέχει συμβουλές προκειμένου να επιτύχει τις επαγγελματικές του προσδοκίες, σύμφωνα με τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει ο οργανισμός. Επίσης, η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλει στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού από την στιγμή που πέρα από τις δυνατότητές του εντοπίζονται και οι αδυναμίες του.

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για την σύνδεση του συστήματος αμοιβών του προσωπικού με την απόδοσή τους. Δηλαδή, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από κάποιον ο οποίος δεν εργάζεται με τον ίδιο ζήλο. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση, εκτός ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνησή τους για την αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Βασική προϋπόθεση βέβαια για την ομαλή λειτουργία του συστήματος αμοιβών είναι να βασίζεται στη δίκαιη αξιολόγηση βάση αντικειμενικών κριτηρίων, ούτως ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος.

3.4.6 Συστήματα Αμοιβών

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τον εργαζόμενο την κύρια πηγή εισοδήματος ενώ για την επιχείρηση αποτελεί αφενός δαπάνη αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση για την συμμετοχή του εργαζόμενου στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει και ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Επιπλέον, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι πιθανό να βοηθήσει και στην βελτίωση της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι επιχειρήσεις που παρέχουν ελκυστικά πακέτα παροχών αποτελούν πόλοι έλξης μεγάλης μερίδας του εργατικού δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, μπορούν να επιλέξουν εργαζόμενους με τα καλύτερα προσόντα και να γίνουν ανταγωνιστικές στην

Οι επιπλέον παροχές που προσφέρει η Βιομηχανία σαφώς έχουν σημαντικό κόστος και αυξάνουν κατά πολύ τα διοικητικά έξοδα του οργανισμού. Για τις επιχειρήσεις όμως που είναι πρόθυμες να επωμιστούν το τεράστιο κόστος των παροχών αυτών τα οφέλη που λαμβάνουν είναι πολύ περισσότερα καθώς έτσι οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων τους.

3.4.6.1 Έννοια και Στόχοι Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων. Η διαδικασία της εκπαίδευσης απαιτεί ένα πομπό (εκπαιδευτή) και ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μεταξύ των οποίων συντελείται η μεταφορά γνώσεων, δεξιοτήτων και πληροφοριών εν γένει. Ειδικότερα, εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, στοχεύει στην απόκτηση και στην βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων καθώς και στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων έτσι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των τελευταίων αλλά και να ικανοποιηθούν οι τρέχουσες και οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό. Η εκπαίδευση στόχο έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί και βοηθώντας τους να αποδώσουν καλύτερα κάνοντας καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων.

Αναλυτικότερα, στόχοι της εκπαίδευσης είναι:

- ✓ Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων έτσι ώστε να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντα τους.
- ✓ Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορούν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.
- ✓ Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής

Κατά αυτόν τον τρόπο οι ανάγκες για εκπαίδευση μπορούν να αναλυθούν στο επίπεδο της βιομηχανίας ως σύνολο, ακολούθως στο επίπεδο τμήματος – ομάδας (ομαδικές ανάγκες) και έπειτα στο επίπεδο ατόμου (προσωπικές ανάγκες). Αυτά τα επίπεδα βρίσκονται σε στενή και αμφίδρομη σχέση μεταξύ τους. Η ανάλυση των αναγκών θα οδηγήσει στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα και αντικείμενα απασχόλησης, και αυτά στην συνέχεια θα υποδείξουν ποια είναι η εκπαίδευση που χρειάζεται σε κάθε εργαζόμενο.

3.4.7 Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εξωτερικό Περιβάλλον

3.4.7.1 Εργασιακές σχέσεις

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις εννοούνται οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων μέσα στην Βιομηχανία, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων δεν είναι μόνο ο καθορισμός των όρων, υπό τους οποίους παρέχεται η εργασία, και των διαδικασιών, μέσω των οποίων συμφωνούνται και καθορίζονται οι όροι αυτοί, αλλά επιπρόσθετα, είναι και ο καθορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης.

Η θεωρία των εργασιακών σχέσεων συμβάλλει σε θέματα όπως την επίτευξη της καλύτερης αξιοποίησης της εργασίας και του κεφαλαίου, την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται από την μεταξύ τους σύγκρουση αλλά και την διερεύνηση των επιπτώσεων της σύγκρουσης αυτής στο κοινωνικό και οικονομικό σύστημα.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, λοιπόν, αποβλέπει στην αμοιβαιότητα και στα κοινά συμφέροντα μεταξύ της εργοδοσίας και των εργαζομένων και κατά αυτόν τον τρόπο έρχεται σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο των εργασιακών σχέσεων που βλέπει τη σχέση διοίκησης - εργαζομένων καθαρά ανταγωνιστική. Εξάλλου, το στρατηγικό πλεονέκτημα της πλήρους αξιοποίησης του προσωπικού επιτυγχάνεται εφόσον εξασφαλίσουμε τη πλήρη δέσμευσή του στον οργανισμό, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μόνο εφόσον τα αιτήματά του και τα δικαιώματά του (εκφρασμένα είτε μέσα από τα συνδικάτα τους είτε μέσα από τους συλλόγους εργαζομένων που γεννιούνται μέσα στην ίδια την βιομηχανία) ικανοποιούνται.

3.4.7.2 Οι Συλλογικές Διαπραγματεύσεις και η Έσχατη Λύση της Απεργίας

Οι εργασιακές σχέσεις ρυθμίζονται κυρίως με τη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Στόχος είναι να συμφωνηθούν οι κανόνες και οι αποφάσεις γύρω από τα ζητήματα που αφορούν τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους, όσον αφορά θέματα όπως οι όροι και οι συνθήκες της απασχόλησης, το ύψος της αμοιβής για την παρεχόμενη εργασία κ.λ.π.. Μέσα στο πλαίσιο των συλλογικών διαπραγματεύσεων στοχεύετε η εξομάλυνση των αντιθέσεων των δύο πλευρών και η επίτευξη απομάκρυνσης ενδεχόμενης διαταραχής στην ομαλή λειτουργία του εργασιακού χώρου. Αν κατά τη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων ωστόσο προκύψει κάποια διένεξη είναι δυνατόν να ζητηθεί η βοήθεια κάποιου τρίτου φορέα για την επίλυση ή την διευθέτηση του θέματος.

Δεν είναι λίγες οι φορές ωστόσο όπου οι συνδικαλιστικοί φορείς καταφεύγουν στο όπλο της απεργίας, δηλαδή την διακοπή της παροχής μισθωτής εργασίας, όταν οι συζητήσεις καταλήγουν σε αδιέξοδο. Η απεργία είναι το πιο φορτισμένο μέσο διεκδίκησης γιατί αποτελεί έκφραση πολιτικής και οικονομικής διαμάχης. Επειδή έχει την ιδιαιτερότητα ότι αφορά μόνο τη μισθωτή εργασία και συνδέεται με την ιδιότητα του μισθωτού, αποτελεί παράγοντα ισορροπίας των δυνάμεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

4. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

ΦΥΛΟ: ΑΝΤΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ
ΗΛΙΚΙΑ: ΕΩΣ 30 30-45 45 ΚΑΙ ΑΝΩ

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΠΙΠΕΔΟ : ΕΩΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΙΕΚ ΤΕΙ ΑΕΙ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ

- ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
- ΕΡΓΟΔΗΓΟΣ-ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ
- ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ
- ΑΠΟΘΗΚΗ-ΟΔΗΓΟΣ-ΚΛΑΡΙΣΤΑΣ
- ΧΗΜΕΙΟ-ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
- ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟ
- ΑΛΛΗ ΘΕΣΗ

ΤΥΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ

- ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
- ΑΛΛΟΣ (ΠΡΑΚΤΙΚΗ-ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ)

1) Αξιολογήστε το βαθμό επίλυσης των προβλημάτων της θέσης εργασίας σας.

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

2) Υπάρχει ευχέρεια επικοινωνίας με τους προϊστάμενους ή την διοίκηση μέσω οργάνων;

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

3) Σας έχουν αποσαφηνιστεί ποιοι είναι οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι της βιομηχανίας;

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

4) Σας έχουν αποσαφηνιστεί μακροπρόθεσμοι στόχοι της βιομηχανίας και τρόποι εδραίωσης της στην αγορά;

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

5) Υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων, μέσα όμως σε προκαθορισμένα όρια και διαδικασίες;

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

6) Υπάρχουν συνέπειες λαθών στην λήψη αποφάσεων σε άλλα άτομα;

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

7) Η θέση σας έχει δυνατότητα υποβολής αναφοράς για λάθος εκτέλεση δαπανών η σπατάλες;

- Ανύπαρκτη** **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

8) Η αποφάσεις της διοίκησης είναι προς την σωστή κατεύθυνση για την σταθερότητα της βιομηχανίας ως αναφορά την εγγυημένη ποσότητα πρώτης ύλης από παραγωγούς;

- Ανύπαρκτη** **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

9) Θεωρείτε πως έχει γίνει σωστή εξυγίανση των οικονομικών στοιχείων και δαπανών της βιομηχανίας και έχουν επιλυθεί τα σφάλματα;

- Ανύπαρκτη** **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

10) Σας έχουν δοθεί εγγυήσεις πως θα παραμείνει η θέση εργασίας σας σε πιθανή εξαγορά της βιομηχανίας από ξένο επενδυτή;

- Ανύπαρκτη** **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

11) Σε ποιο βαθμό πιστεύεται πως η εξαγορά της βιομηχανίας θα δώσει λύση στην βιομηχανία και θα ξεπεράσει την κρίση?

- Ανύπαρκτη** **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

12) Πιστεύετε έχει γίνει εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών και επιμόρφωσης των εργαζομένων την βιομηχανίας;

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

13) Υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική αμοιβών στην επιχείρησή σας;

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

14) Οι χρηματικές αμοιβές (άμεσες & έμμεσες) για την θέση σας σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως είναι σωστές μέσα στην κρίση που περνά η βιομηχανία;

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

15) Σε ποιο βαθμό η βιομηχανία εφαρμόζει την δραστηριότητα συστημάτων ιδεών/ προτάσεων και πρακτικών;

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

16) Σε ποιο βαθμό η βιομηχανία εφαρμόζει την δραστηριότητα ενθάρρυνσης συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών για επίλυση προβλημάτων;

Ανύπαρκτη **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

17) Σε ποιο βαθμό η βιομηχανία εφαρμόζει Αξιοποίηση πληροφοριών από πελάτες, προμηθευτές κτλ ;

- Ανύπαρκτη** **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

18) Σε ποιο βαθμό η βιομηχανία εφαρμόζει την δραστηριότητα συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς και πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, κτλ;

- Ανύπαρκτη** **Καλή** **Κακή** **Άριστη**

19) Σε ποιο βαθμό η βιομηχανία έχει κάνει κινήσεις για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού;

- Ανύπαρκτη** **Καλή** **Κακή** **Άριστη**
- Δεν απαιτείτε**

20) Ποια πιστεύετε πως είναι η κατάλληλη λύση για την βιομηχανία; Περιγράψτε με σύντομο και περιεκτικό τρόπο τι προσδοκάτε την επομένη ημέρα.

- Να γίνει δημόσια όπως πριν.**
- Να πωληθεί σε ιδιώτη.**
- Να μετέχουν οι εργαζόμενοι.**
- Άλλη επιλογή.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

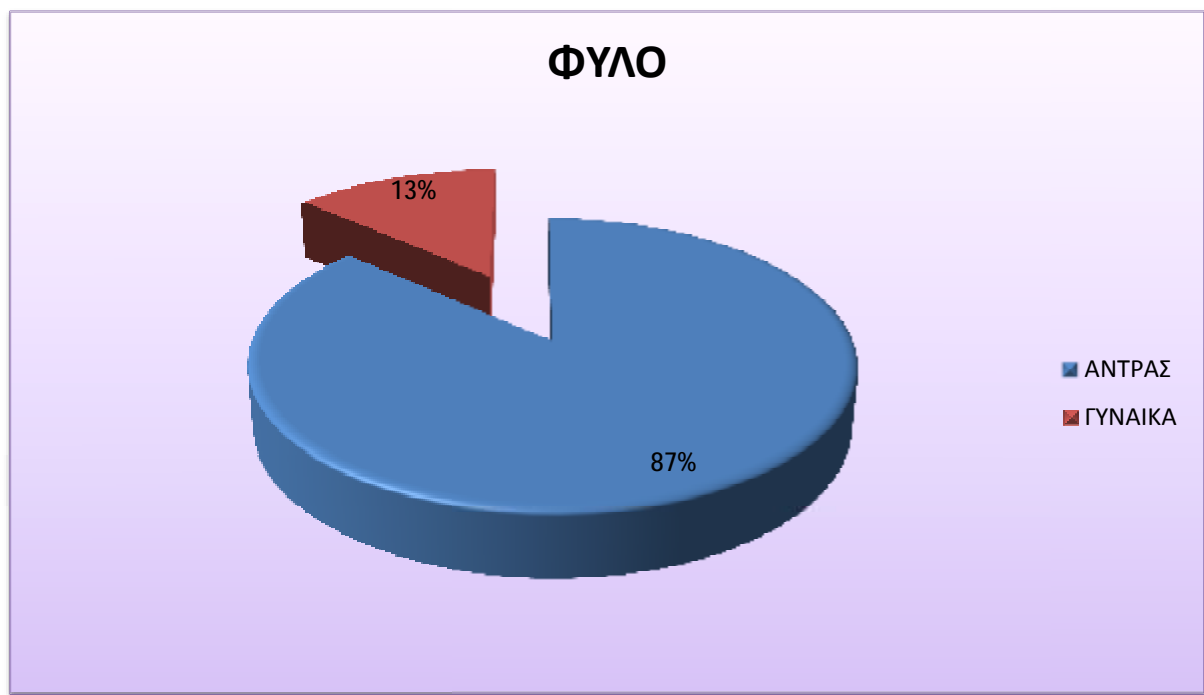
.....

.....

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

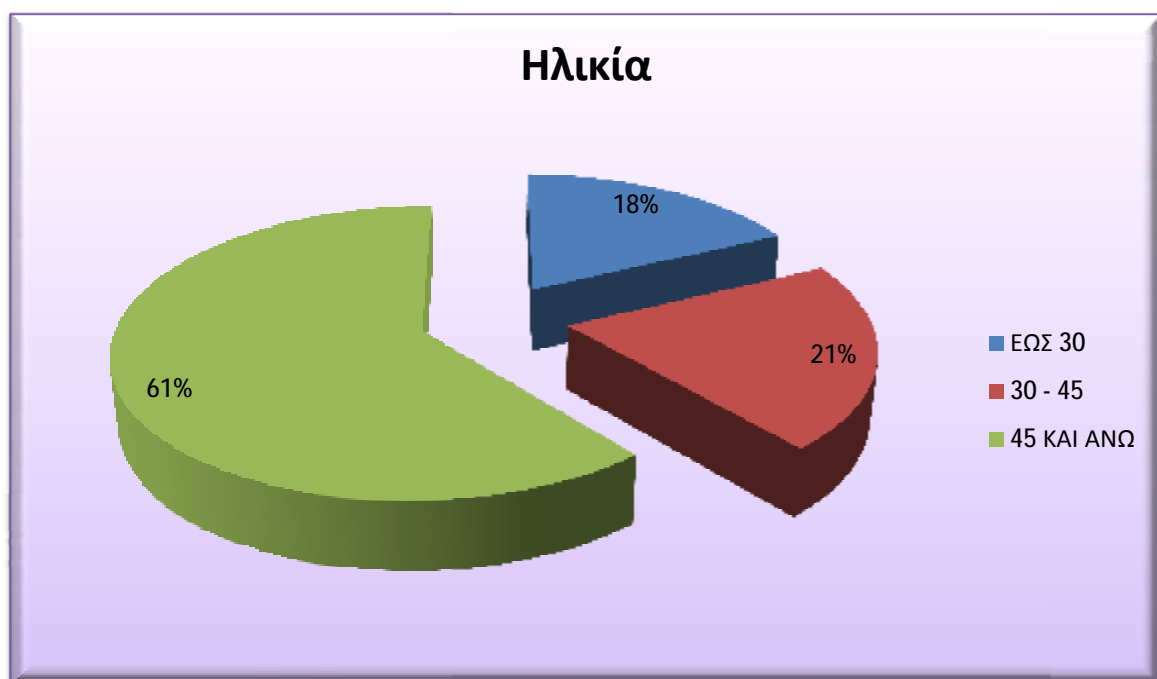
Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου που δόθηκε στους εργαζόμενους της Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης στη Λάρισα.

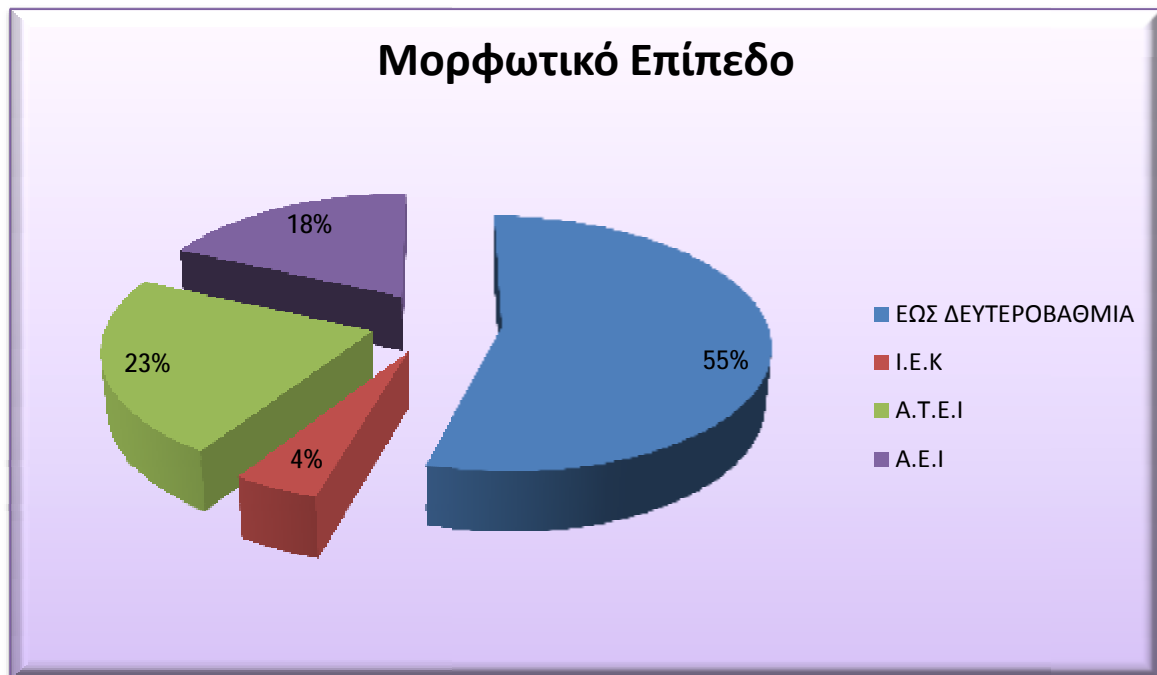
Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 67 άτομα (58 άντρες και 9 γυναίκες), εργαζόμενοι σε όλους τους τομείς που διαθέτει η Βιομηχανία, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα η Βιομηχανία αποτελεί μία ανδροκρατούμενη περιοχή διότι το 87% των εργαζομένων είναι άντρες.



Η πρόθεσή μου με την χρήση του ερωτηματολογίου είναι να διερευνήσω κατά πόσον η κρίση επηρέασε την Ε.Β.Ζ. Α.Ε. επομένως και τους εργαζόμενους που απαρτίζουν την Βιομηχανία. Επίσης να αντιληφθούμε συναισθήματα που δημιουργούνται στους εργαζόμενους και τη στάση τους απέναντι στη νέα κατάσταση πραγμάτων.

Μία σειρά αλληλεξαρτώμενων παραγόντων έχουν συντελέσει στην επιδείνωση της κατάστασης που επικρατούσε στην Βιομηχανία. Ένας από τους παράγοντες είναι και η ηλικία, δηλαδή, όταν στη πλειοψηφία (61%) ανήκουν οι εργαζόμενοι που έχουν ηλικία 45 και άνω, έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχουν νέες ιδέες ακόμη και η αίσθηση της χρόνιας εργασιακής σταθερότητας έχει ως συνέπεια στην μείωση της ανταγωνιστικότητας και του ενδιαφέροντος που συνεπάγεται μείωση ακόμη και στην ποσότητα παραγωγής.

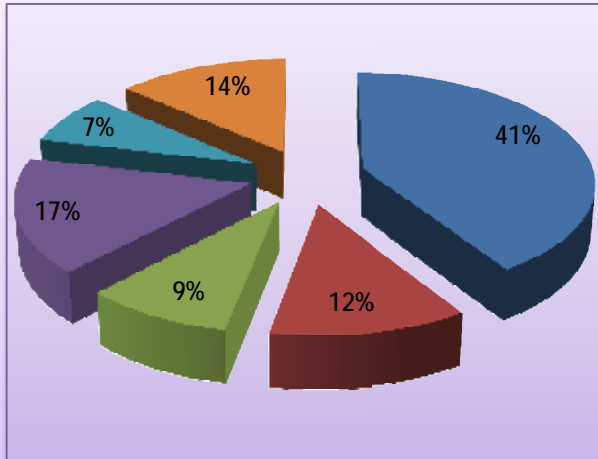




Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός, ότι πάνω από τους μισούς εργαζομένους το μορφωτικό επίπεδο είναι έως και την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, βέβαια οι περισσότεροι από αυτούς έχουν πιάσει δουλειά στην Βιομηχανία εδώ και 20 ή και 30 χρόνια τώρα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα πάνω στην δουλειά τους στην πράξη να γνωρίζουν τα πάντα πλέον λόγω εμπειρίας. Βέβαια το ιδανικό είναι μαζί με την εμπειρία να είχαν κ το μορφωτικό υπόβαθρο.

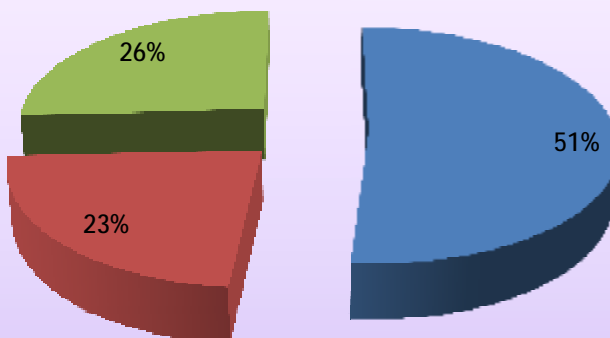
Στα παρακάτω 2 γραφήματα φαίνεται σε πιο τομέα απασχολούνται οι 67 εργαζόμενοι του εργοστασίου και τι τύπο εργασιακής σχέσης έχουν. Από ότι παρατηρούμε το 51% το εργαζομένων διαθέτουν σύμβαση αορίστου χρόνου, κανονικά αυτό θα έπρεπε να τους αγχώνει διότι θα μπορούσαν να απολυθούν ανά πάσα στιγμή αλλά στην περίπτωση μας οι περισσότεροι εργαζόμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου εργάζονται στο εργοστάσιο 30 και 40 χρόνια έως ότου να πάρουν σύνταξη.

Στοιχεία που αφορούν την θέση εργασίας



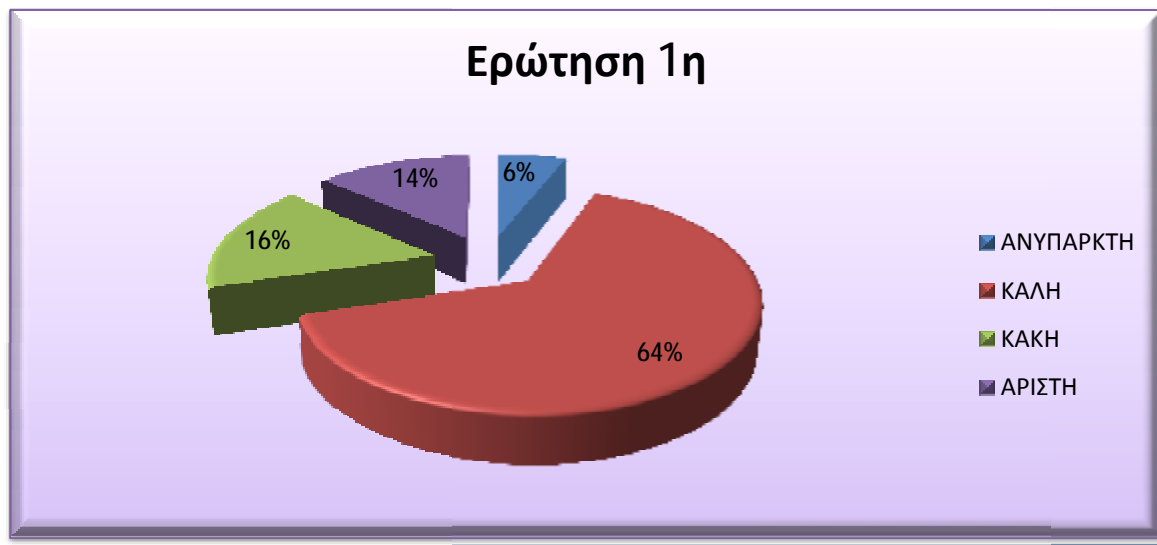
- ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
- ΕΡΓΟΔΗΓΟΣ - ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ
- ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ
- ΑΠΟΘΗΚΗ-ΟΔΗΓΟΣ-ΚΛΑΡΙΣΤΑΣ
- ΧΗΜΕΙΟ-ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
- ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

Τύπος Εργασιακής Σχέσης

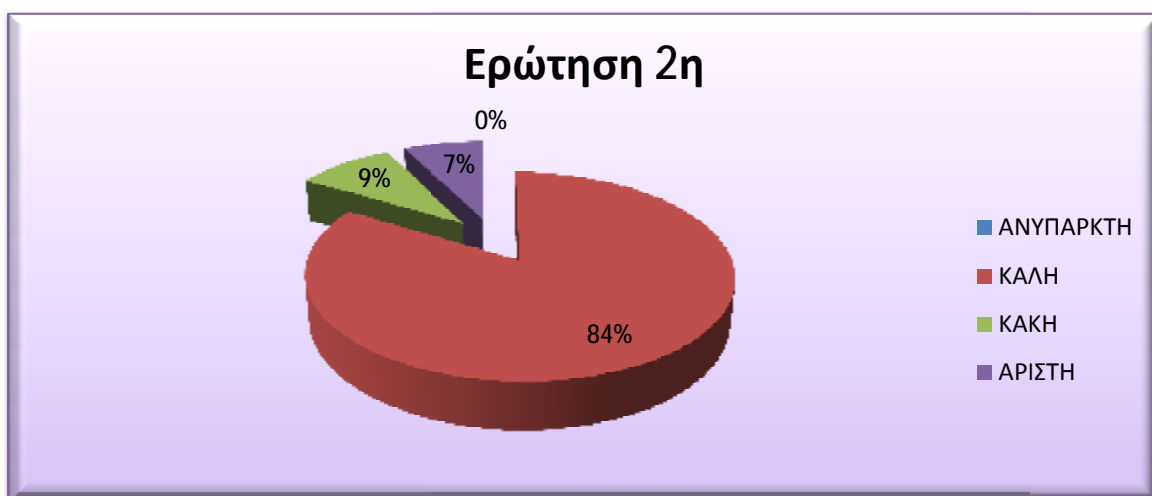


- ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
- ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
- ΑΛΛΟΣ(ΠΡΑΚΤΙΚΗ-ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ)

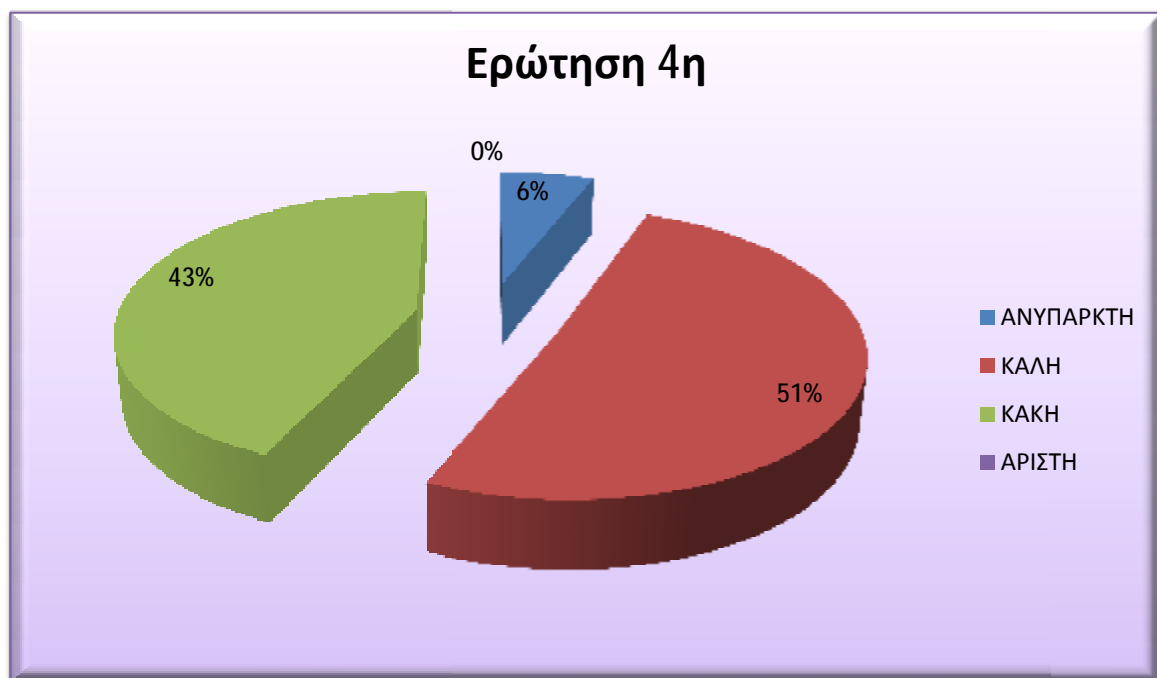
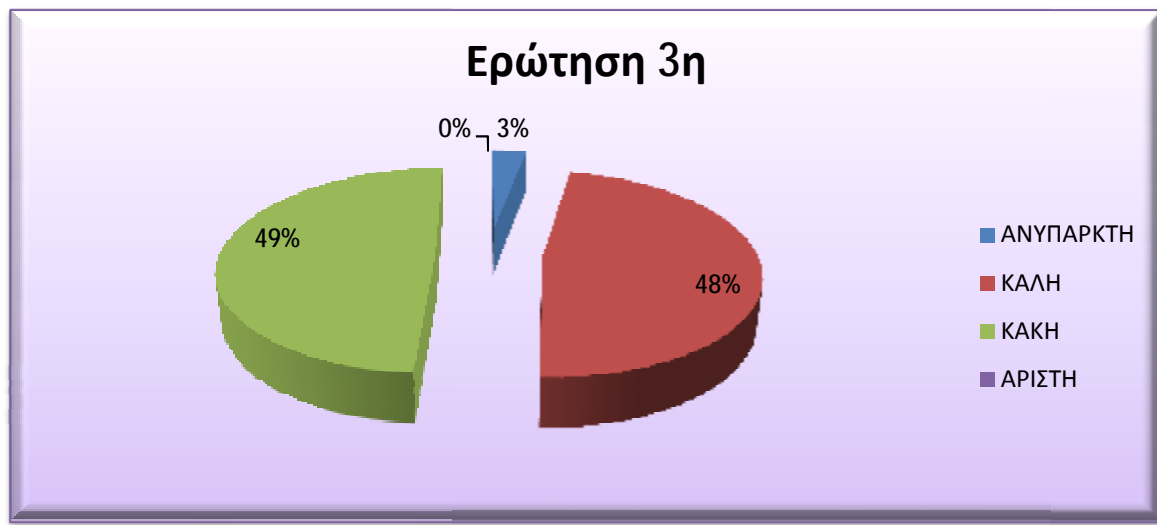
Στην 1^η ερώτηση << Αξιολογήστε το βαθμό επίλυσης των προβλημάτων της θέσης εργασίας σας. >> παρατηρούμε ότι το 64% δηλαδή 43 εργαζόμενοι απάντησαν ότι είναι καλή και 9 δηλαδή το 13% απάντησαν άριστη, αυτό σημαίνει ότι 52 από τους 67 εργαζομένους είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που εισακούγονται τα προβλήματά τους και επιλύονται. Το οποίο είναι σημαντικό για την διατήρηση του κλίματος εμπιστοσύνης και ευχάριστης συνεργασίας.



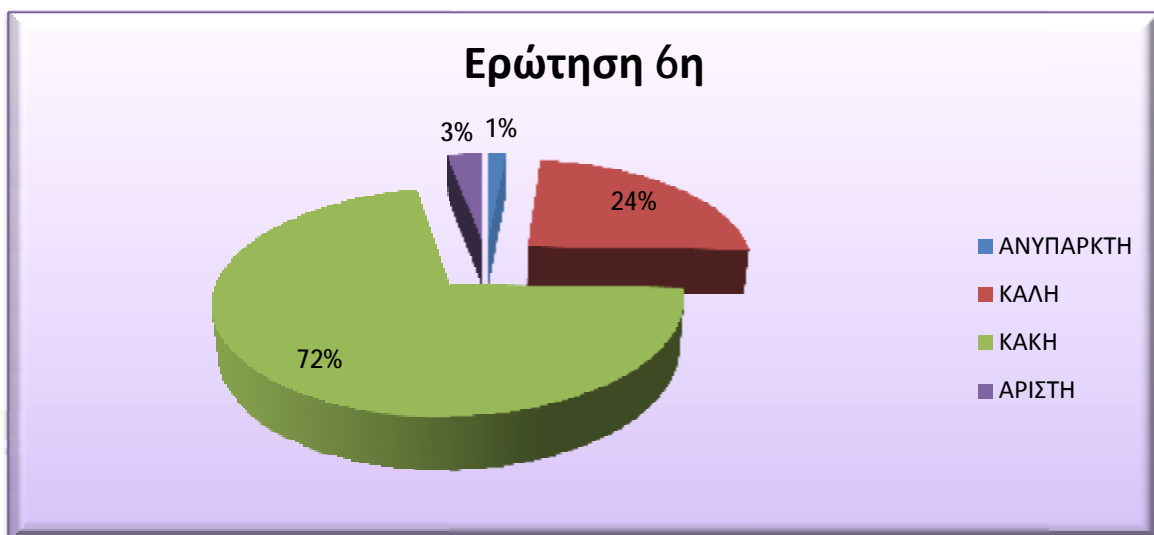
Στην 2^η ερώτηση << Υπάρχει ευχέρεια επικοινωνίας με τους προϊσταμένους ή την διοίκηση μέσω οργάνων; >> η απαντήσεις όπως φαίνεται και στο γράφημα είναι απολύτως ικανοποιητικές για την Βιομηχανία διότι 61 εργαζόμενοι δείχνουν μέσα από την απάντησή τους ότι η διοίκηση δεν είναι απρόσιτη είναι κοντά στους εργαζομένους και τα καθημερινά τους προβλήματα .



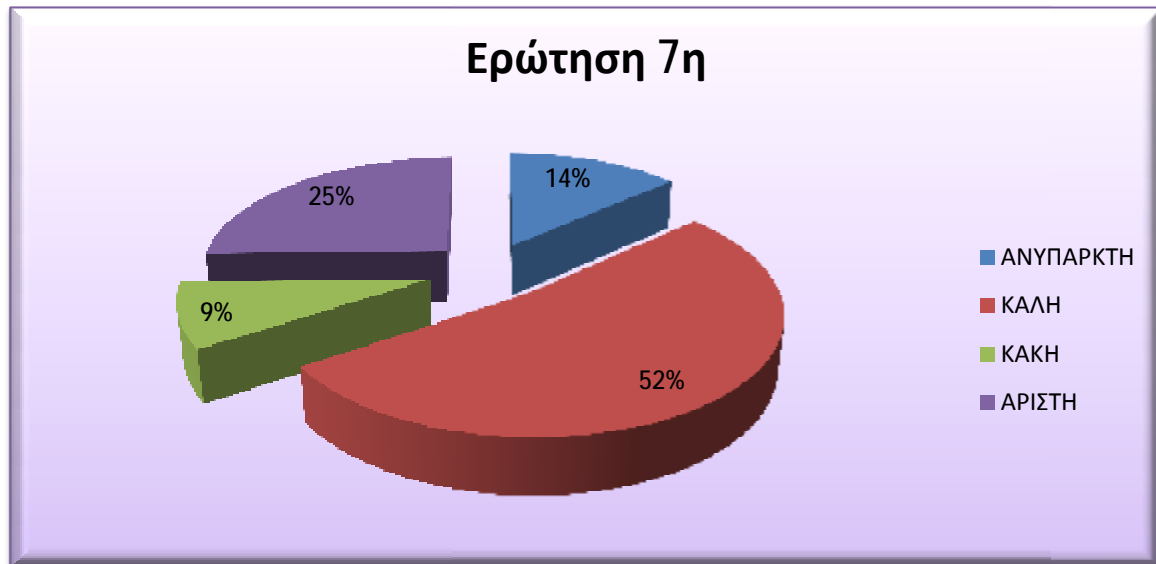
Στην 3^η ερώτηση << Σας έχουν αποσαφηνιστεί ποιοι είναι οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι της βιομηχανίας; >> και στην 4^η ερώτηση <<Σας έχουν αποσαφηνιστεί μακροπρόθεσμοι στόχοι της βιομηχανίας και τρόποι εδραίωσής της στην αγορά; >> δεν βγαίνει κάποιο συμπέρασμα διότι από ότι βλέπουμε δεν υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα, οι μισοί εργαζόμενοι έχουν απαντήσει θετικά και οι άλλοι μισοί αρνητικά.



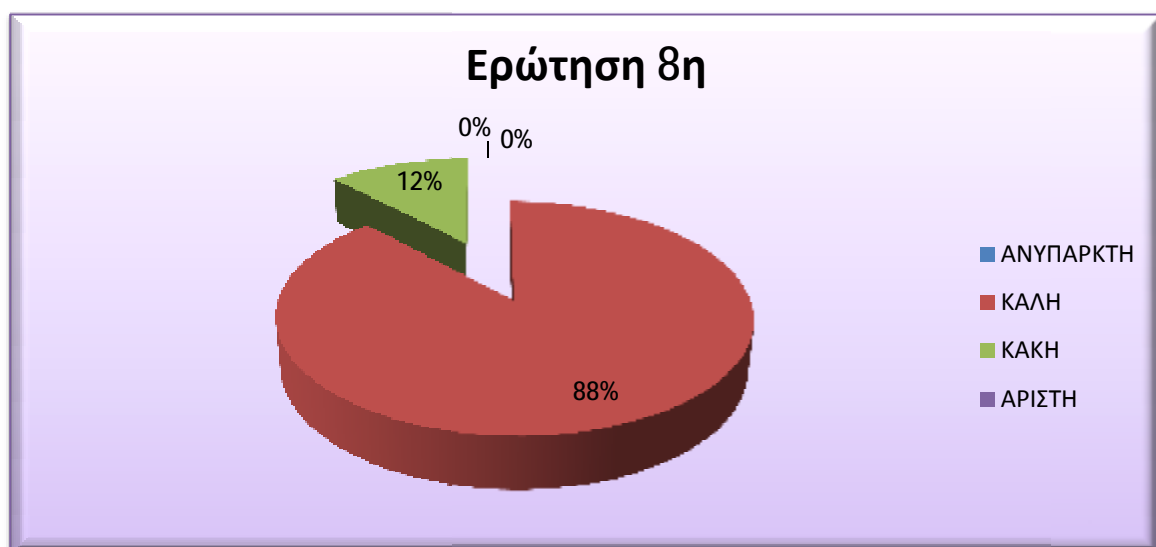
Στην 5^η ερώτηση << Υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων, μέσα όμως σε προκαθορισμένα όρια και διαδικασίες; >> και στην 6^η ερώτηση << Υπάρχουν συνέπειες λαθών στην λήψη αποφάσεων σε άλλα άτομα; >> σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων διαπιστώνουμε πως όχι μόνο δεν λειτουργούν μέσα σε προκαθορισμένα όρια αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις για να μην υπάρξει χρηματική αποζημίωση λόγω καθυστέρησης την τελευταία στιγμή παίρνονται αποφάσεις και υλοποιούνται. Επίσης από ότι φαίνεται η διοίκηση είναι αρκετά ελαστική και παραβλέπει τα τυχών λάθη ή και παραπτώματα των εργαζομένων εκτός αν είναι κάτι ακραίο ή έχει γίνει στον εργαζόμενο πολλές φορές γραπτή αναφορά.



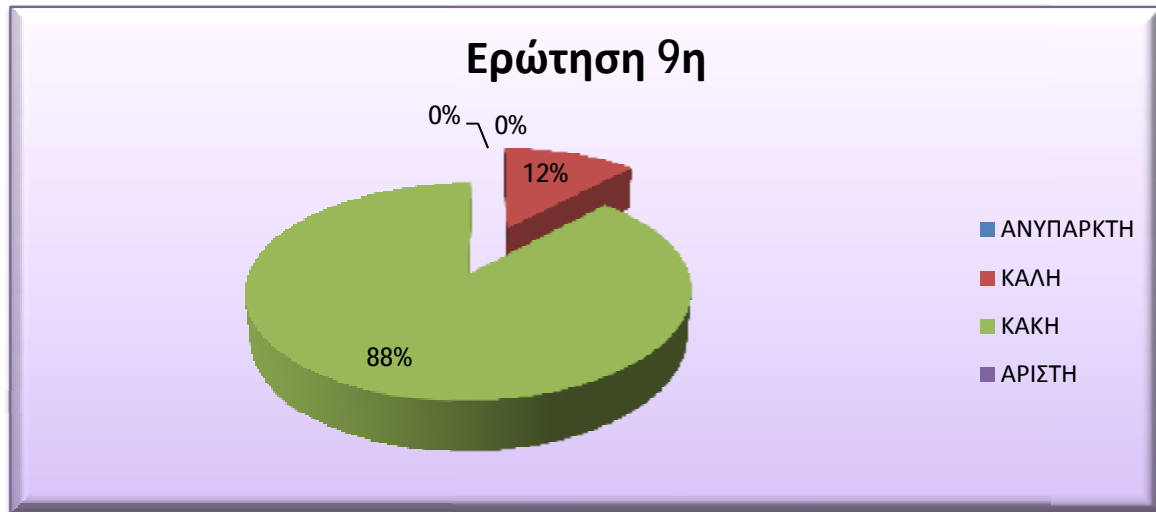
Στην **7^η ερώτηση** << Η θέση σας έχει δυνατότητα υποβολής αναφοράς για λάθος εκτέλεση δαπανών ή σπατάλες; >> αντιλαμβανόμαστε πως ο καθένας μπορεί να αναφέρει παρασπονδίες και αυτό είναι προτέρημα της Βιομηχανίας γιατί με αυτόν τον τρόπο εξαλείφει τα κρούσματα δολιότητας .



Στην **8^η ερώτηση** << Οι αποφάσεις της διοίκησης είναι προς την σωστή κατεύθυνση για την σταθερότητα της Βιομηχανίας ως αναφορά την εγγυημένη ποσότητα πρώτης ύλης από παραγωγούς; >> τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά διότι το 88% των εργαζομένων σωστές τις αποφάσεις που παίρνει η διοίκηση για την ποσότητα της πρώτης ύλης. Από τευτλοπαραγωγούς ποτέ δεν υπήρχε έλλειψη διότι ήταν ένα άκρως κερδοφόρο επάγγελμα.



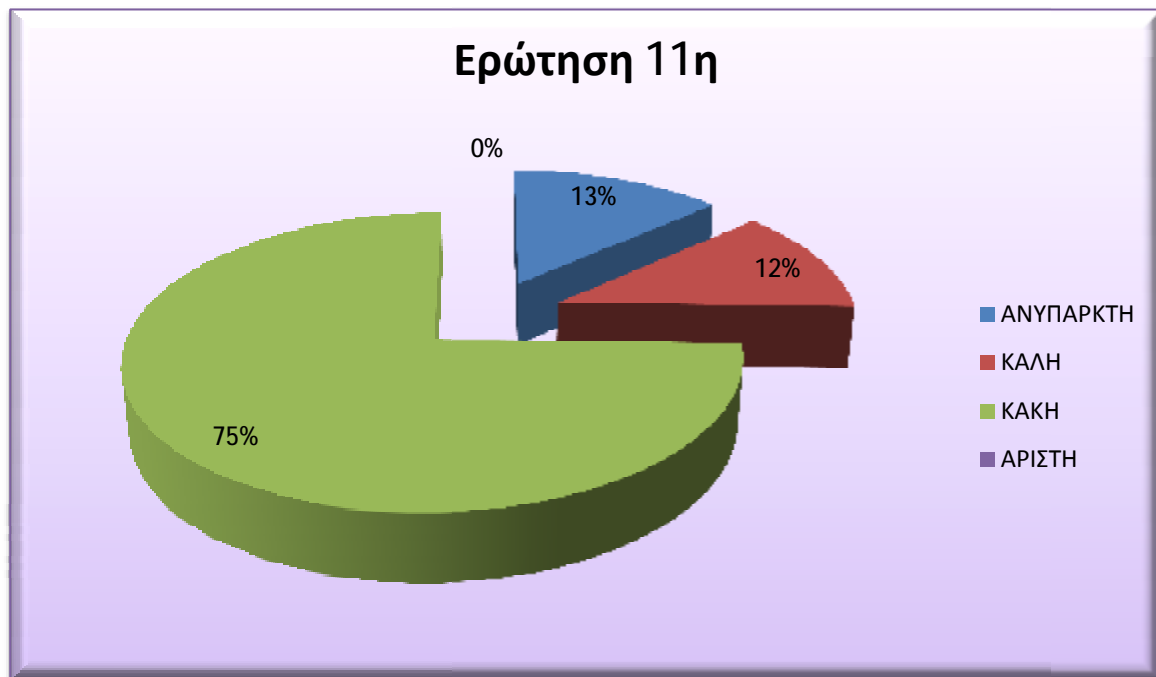
Στην **9^η ερώτηση** << Θεωρείτε πως έχει γίνει σωστή εξυγίανση των οικονομικών στοιχείων και δαπανών της Βιομηχανίας και έχουν επιλυθεί τα σφάλματα; >> σύσσωμοι οι εργαζόμενοι βλέπουμε πως κατακρίνουν τον τρόπο που έχει χειριστεί η διοίκηση στον οικονομικό τομέα γιατί από εκεί που η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Α.Ε. ήταν από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες της Ελλάδας πλέον ζητείται αγοραστής.



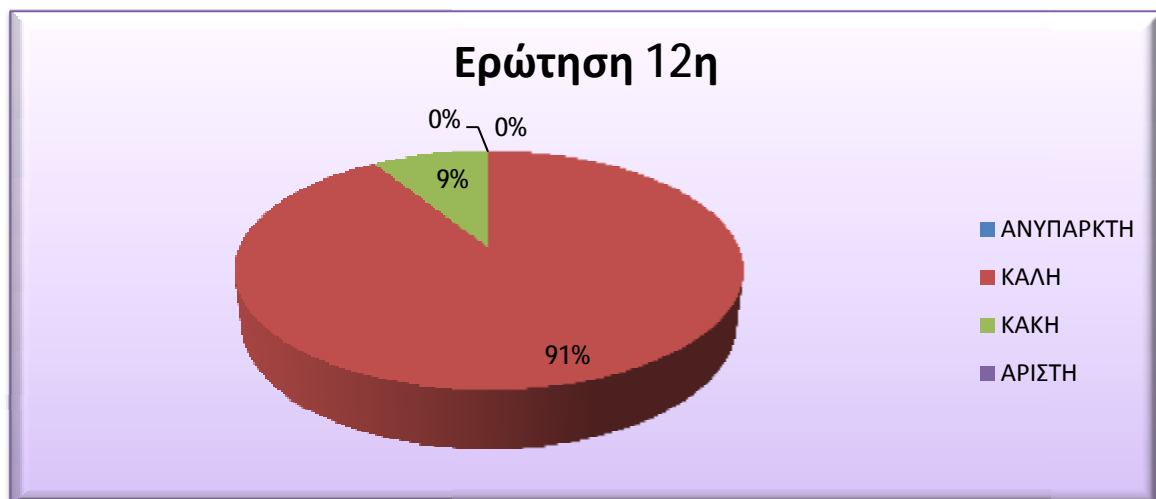
Στην **10^η ερώτηση** << Σας έχουν δοθεί εγγυήσεις πως θα παραμείνει η θέση εργασίας σας σε πιθανή εξαγορά της Βιομηχανίας από ξένο επενδυτή; >> οι απαντήσεις στο γράφημα δείχνουν πως ένα πέπλο τεράστιας αβεβαιότητας για το μέλλον σκιάζει κάθε εργαζόμενο του εργοστασίου. Σχεδόν κανένας δεν γνωρίζει αν ο νέος ιδιοκτήτης θα κρατήσει τους ίδιους για υπαλλήλους ή και ακόμη αν συνεχίσει να λειτουργεί όλο το εργοστάσιο.



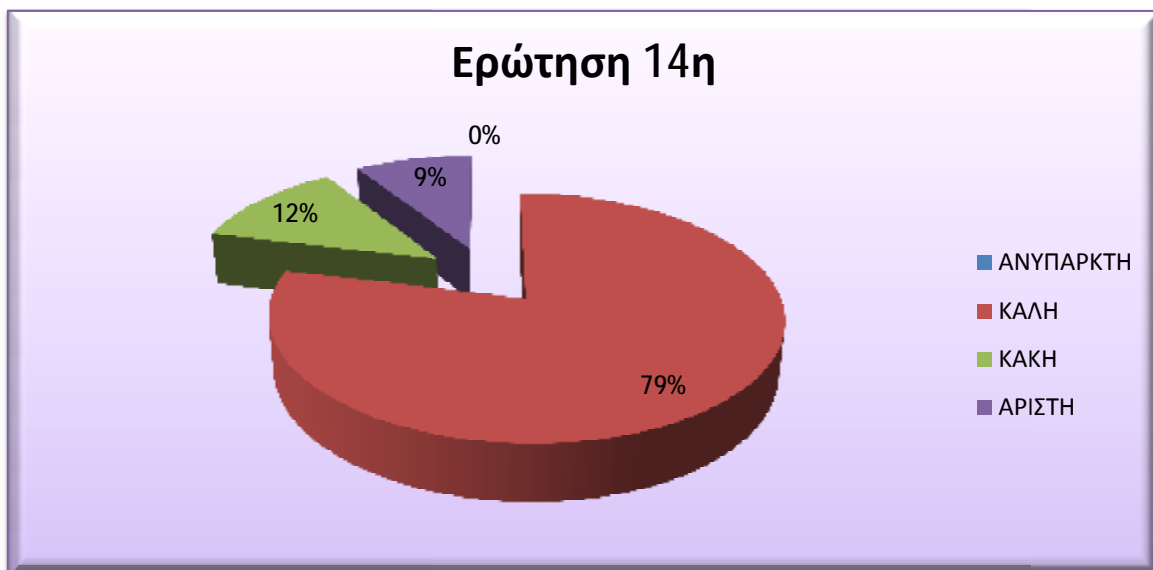
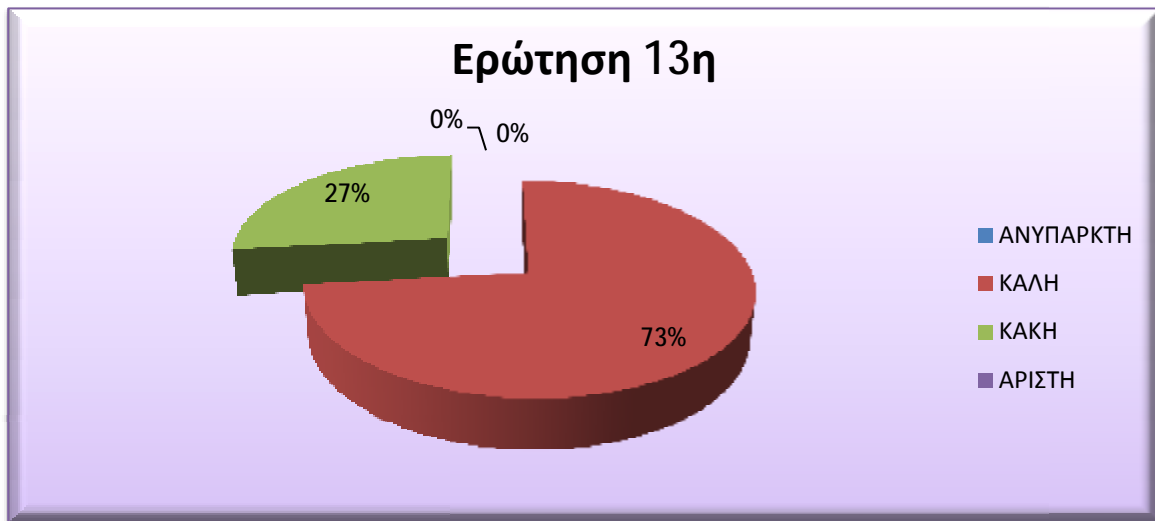
Στην 11^η ερώτηση << Σε πιο βαθμό πιστεύετε πως η εξαγορά της Βιομηχανίας θα δώσει λύση στην Βιομηχανία και θα ξεπεράσει την κρίση; >> η πλειοψηφία απαντάει πως η πώληση της Βιομηχανίας έπρεπε να ήταν η έσχατη λύση για να ξεπεραστεί η κρίση και κατά την άποψή τους δεν έχουν εξαντληθεί τα περιθώρια ακόμη.



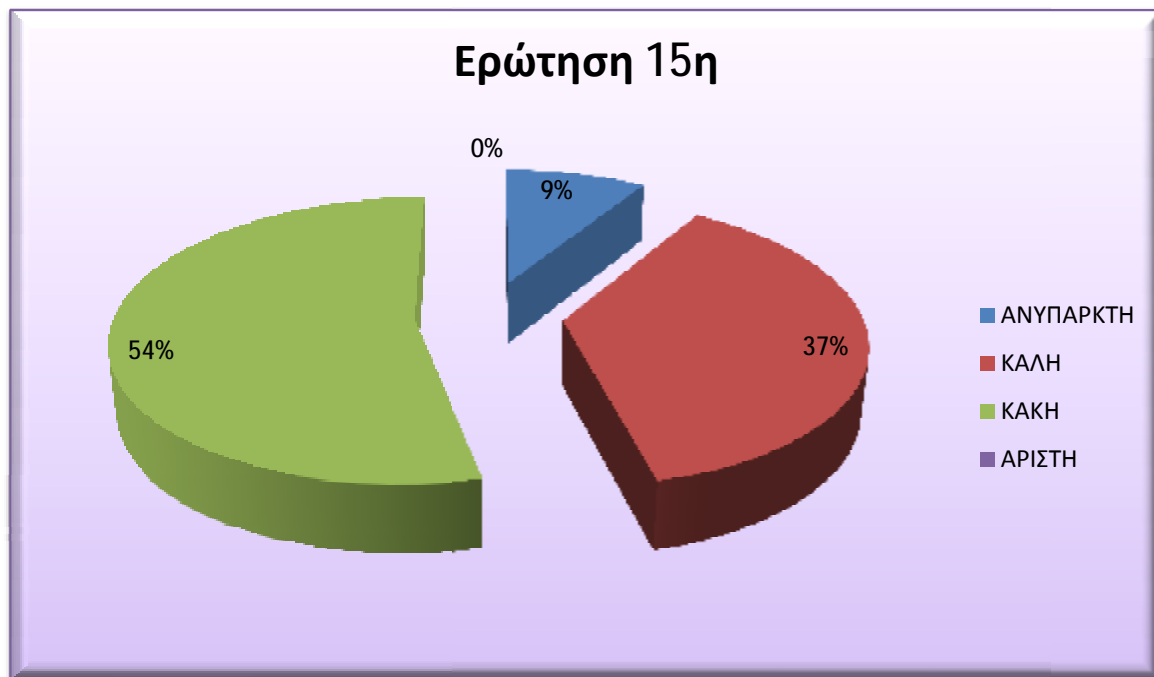
Στην 12^η ερώτηση << Πιστεύετε έχει γίνει εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών και επιμόρφωσης των εργαζομένων της Βιομηχανίας; >> η πλειοψηφία λέει πως η Βιομηχανία φροντίζει για την κατάρτισή τους στέλνοντας ειδικούς από άλλα εργοστάσια της Ε.Β.Ζ. ακόμη και όταν χρειαστεί για κάποια εξειδικευμένα μηχανήματα οποιαδήποτε βοήθεια προσλαμβάνει ειδικούς και από το εξωτερικό.



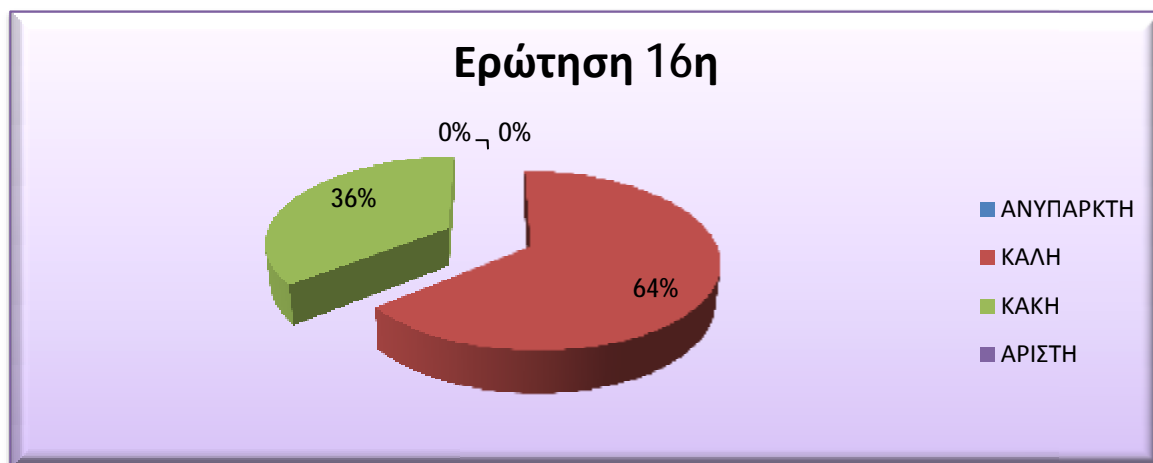
Στην 13^η ερώτηση <<Υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική αμοιβών στην Βιομηχανία;>> και στην 14^η ερώτηση << Οι χρηματικές αμοιβές (άμεσες & έμμεσες) για την θέση σας σε ποιο βαθμό πως είναι σωστές μέσα στην κρίση που περνά η Βιομηχανία.>> οι αμοιβές για τους εργαζομένους βγαίνουν σύμφωνα με τα χρόνια προϋπηρεσίας, τα παιδιά, το μορφωτικό επίπεδο και τα ωράρια εργασίας και όπως βλέπουμε στο γράφημα η πολιτική αυτή ικανοποιεί τους εργαζομένους. Άλλωστε ακόμη και μέσα στην κρίση εξακολουθούν να είναι καλοπληρωμένοι.



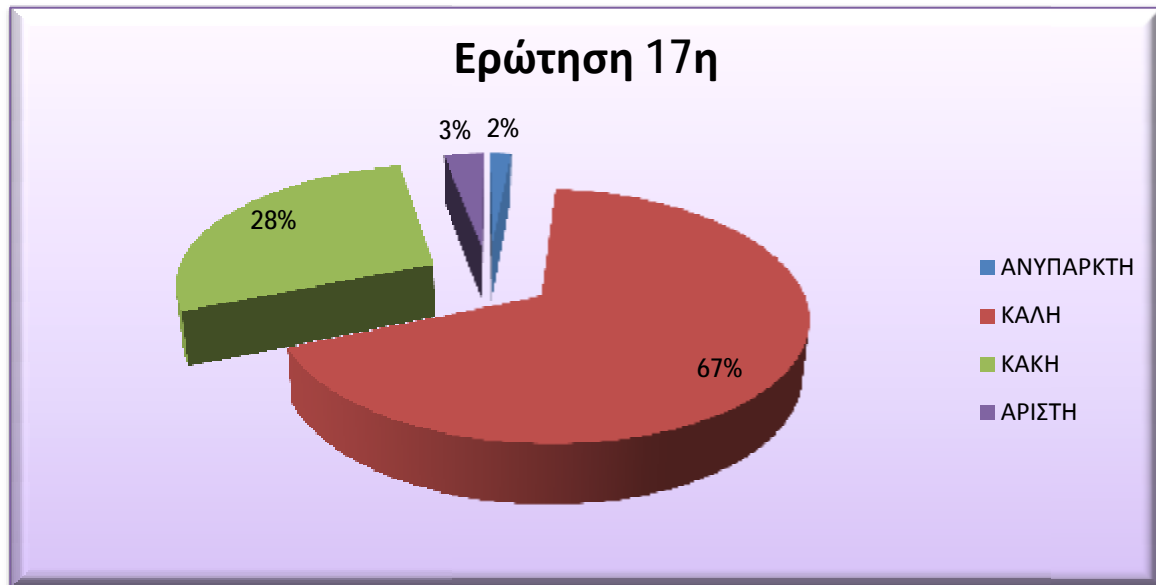
Στην 15^η ερώτηση << Σε ποιο βαθμό η Βιομηχανία εφαρμόζει την δραστηριότητα συστημάτων ιδεών/προτάσεων και πρακτικών; >> συνειδητοποιούμε πως η Βιομηχανία δεν ρισκάρει ιδιαίτερος στις νέες ιδέες.



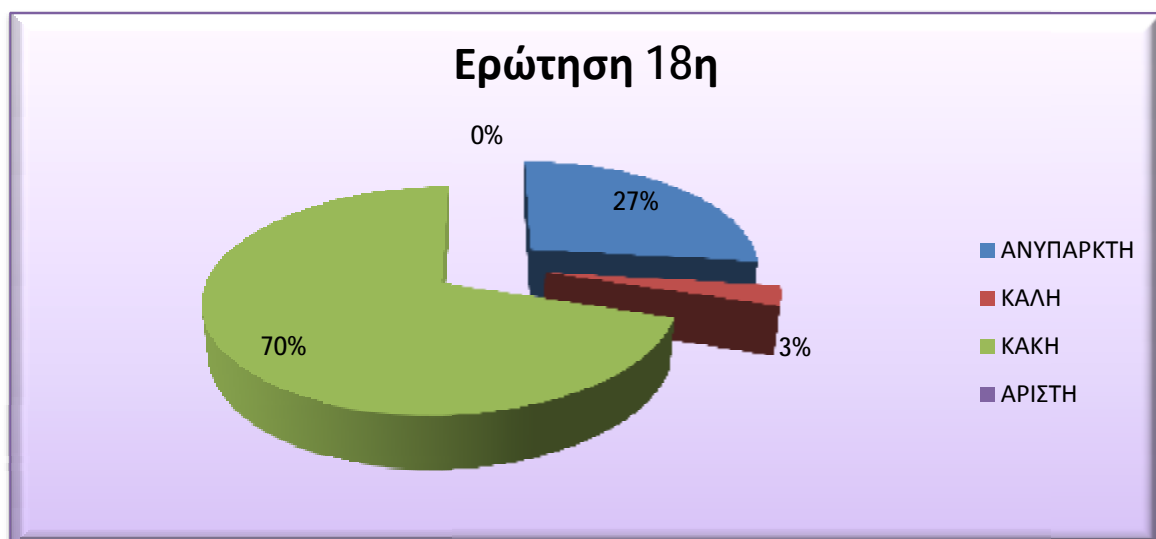
Στην 16^η ερώτηση << Σε ποιο βαθμό η Βιομηχανία εφαρμόζει την δραστηριότητα ενθάρρυνσης συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών για επίλυση προβλημάτων; >> παρατηρούμε πως γενικά το κλίμα συνεργασίας ενθαρρύνεται και οι τυχόν προστριβές και τα προβλήματα που προκύπτουν όσο το δυνατόν να λύνονται χωρίς παρεξηγήσεις.



Στην 17^η ερώτηση << Σε ποιο βαθμό η Βιομηχανία εφαρμόζει αξιοποίηση πληροφοριών από πελάτες, προμηθευτές κτλ.; >> από ότι καταλαβαίνουμε η Βιομηχανία φιλτράρει όλες τις πληροφορίες που λαμβάνει και τις χρησιμοποιεί για την βελτίωση του προϊόντος, της πολιτικής τους και τρόπους προσέλκυσης νέων πελατών.



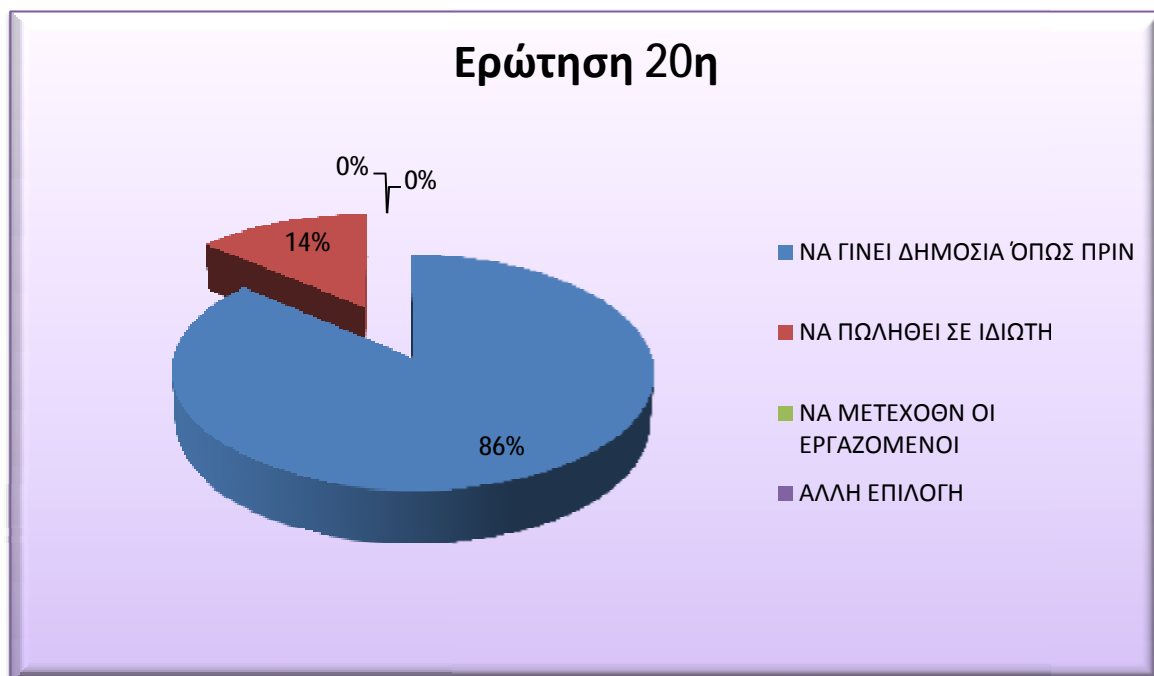
Στην 18^η ερώτηση << Σε ποιο βαθμό η Βιομηχανία εφαρμόζει την δραστηριότητα συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς και πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα , κτλ? >> από ότι βλέπουμε και από το γράφημα η Ε.Β.Ζ είναι σχετικά αδιάφορη σε τέτοιου είδους δραστηριότητες.



Στην 19^η ερώτηση << Σε ποιο βαθμό η Βιομηχανία έχει κάνει κινήσεις για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού; >> οι απαντήσεις των εργαζομένων δείχνουν πως και η ίδια η Βιομηχανία βρίσκεται σε μια κατάσταση μπερδεμένη ως συνέπεια και οι προσπάθειες που κάνει για να ενδυναμώσει το ανθρώπινο προσωπικό να μην έχουν κανένα αποτέλεσμα.



Στην **20^η ερώτηση** << Ποια πιστεύεται πως είναι η κατάλληλη λύση για την Βιομηχανία; Περιγράψτε με σύντομο και περιεκτικό τρόπο τι προσδοκάτε την επομένη ημέρα. >> η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι επιθυμούν να γίνει δημόσια όπως πριν διότι υπάρχει μεγαλύτερη ασφάλεια στην παραμονή τους στη Βιομηχανία, οι αμοιβές πιο ικανοποιητικές και θα έχουν πιο χαλαρά μέτρα εργασίας. Ενώ αν γίνει ιδιωτική δεν ξέρουν αν ο νέος ιδιοκτήτης συνεχίσει την λειτουργία της Βιομηχανίας ή την κλείσει αν κρατήσει το υπάρχων προσωπικό και κατά πόσο οι μισθοί θα μειωθούν.



Συμπερασματικά η μικρή αυτή μελέτη, μας έδωσε να καταλάβουμε ότι αν και η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης ήταν μία από τις μεγαλύτερες Βιομηχανίες στην Ελλάδα, τώρα προσπαθεί να αντέξει μέχρι να γίνει η πώληση πραγματικότητα. Πριν το 2006 είχε πάνω από 1.320 μόνιμους εργαζομένους και 4.000 εποχικούς, πλέον έχουν μείνει μόνο το 1/3 αυτών. Πριν το 2006 η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού κύριο μέλημά της ήταν να κρατάει το εργατικό δυναμικό της αποδοτικό, αφοσιωμένο, με ενθουσιασμό, σθένος και ανταγωνιστικό δίνοντας και αξιοποιώντας νέες και καλές ιδέες. Τώρα έχοντας η κρίση χτυπήσει την Βιομηχανία, λόγω των πολλών απολύσεων, των εκούσιων αποχωρήσεων αλλά και της εφαρμογής της πενταετίας για πρόωρη σύνταξη άφησαν πίσω τους ένα τεράστιο κενό και αυτό αποδιοργάνωσε εντελώς την Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί χάος.

Ως συνέπεια αυτού, η κατάσταση για τους 67 εναπομείναντες εργαζόμενους του εργοστασίου Λάρισας δεν είναι ιδιαίτερα καλές. Το κλίμα που επικρατεί είναι τεταμένο και οι εργαζόμενοι δεν χάνουν ευκαιρία να φωνάξουν ο ένας στον άλλον, αν και τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να κατευνάσουν τα πνεύματα οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να αντιδρούν. Οι σπουδαιότεροι λόγοι που προκαλούν αυτές τις εκρήξεις είναι η αυξημένη κούραση λόγω των ελλείψεων αναγκάζονται να δουλεύουν σε δύο δωδεκάωρες βάρδιες, επίσης η αβεβαιότητα για το τι θα γίνει "αύριο" στην βιομηχανία και το αν θα παραμείνουν στις θέσεις τους δημιουργεί μεγάλη νευρική κατάσταση. Η διοίκηση δεν τους έχει δώσει μια ξεκάθαρη εικόνα για τους στόχους της βιομηχανίας, ακόμη και ο τρόπος στην λήψη αποφάσεων έχει επηρεαστεί πλέον διότι αδυνατεί να παίρνει γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις. Όπως επίσης έχουν γίνει πιο ανεκτικοί και παραβλέπουν αρκετά παραπτώματα και λάθη, που αυτό θεωρώ οδηγεί στην επιδείνωση της κατάστασης και στην Βιομηχανία αλλά και στον συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι της E.B.Z A.E θεωρούμε πως η σωστή λύση για την Βιομηχανία δεν είναι η πώληση της αλλά δείχνοντας επιμονή και δυναμισμό να επουλώσει τα οικονομικά προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί, κάνοντας πράξη νέες καινοτόμες ιδέες που θα επιφέρουν στην Βιομηχανία κέρδος. Αν η Βιομηχανία τελικά μείνει ως έχει οι εργαζόμενοι αλλά και η Ελλάδα μακροπρόθεσμα θα κερδίσει από αυτή την κίνηση, διότι όλα όσα ίσχυαν πριν το 2006 θα αρχίσουν σιγά σιγά να γίνονται πάλι πραγματικότητα.

