

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΗΣ

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ Α. ΓΡΙΒΑ
ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΥΧΟΥ ΧΗΜΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2002

Αφιερώνεται στους γονείς μου Ζωή και Ανδρέα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή Χαράλαμπο Κ. Κανελλόπουλο για όλα όσα μου δίδαξε.

Επίσης ευχαριστώ την αδελφή μου Αργυρώ, τον Βασίλη και τον Κώστα για την αμέριστη συμπαράσταση τους.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Αναστασία Α. Γρίβα

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, εκπαίδευση εργαζομένων, ηγεσία, κλάδος τροφίμων, ελληνική βιομηχανία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μελέτη, αναπτύσσεται ένα σύστημα διερεύνησης και ανάλυσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό κλάδο τροφίμων.

Στα τρία πρώτα κεφάλαια της εργασίας γίνεται η θεωρητική μελέτη του θέματος μέσω ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας ενώ ακολουθεί η περιγραφή και η ανάλυση της έρευνας που διεξήχθη για την απεικόνιση της κατάστασης της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων το 2002.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε από τους Διευθυντές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου με βάση τον αριθμό των απασχολουμένων τους.

Η παρούσα μελέτη έγινε με στόχο τη διερεύνηση των θεμάτων Διοίκησης Προσωπικού που απασχολούν το συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας, τους τρόπους αντιμετώπισής τους, καθώς επίσης τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών και του τρόπου δράσης των στελεχών που επωμίζονται τα σχετικά με αυτά καθήκοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

1.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΛΑΔΟΥ

1.1.1. Εισαγωγή

Ο κλάδος τροφίμων περιλαμβάνει 9 υποκλάδους και απασχολεί περίπου 42.000 άτομα σε 880 επιχειρήσεις. Ο κλάδος συμμετέχει σε ποσοστό 20% στη συνολική ακαθάριστη αξία παραγωγής της μεταποίησης, σε ποσοστό 18% στη συνολική της απασχόληση και με 4,5% στις συνολικές της εξαγωγές (Γαδ,2000). Ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί τον δεύτερο μεγαλύτερο της ελληνικής βιομηχανίας με βάση τις πωλήσεις, ενώ παρουσιάζει μέσο ρυθμό ανάπτυξης που ξεπερνά το 3%. Οι βιομηχανίες τροφίμων συγκαταλέγονται δικαιολογημένα μεταξύ των «πρωταγωνιστών» της ελληνικής οικονομίας, καθώς μάλιστα κατέχουν το 16% περίπου του συνόλου των παγίων κεφαλαίων της ελληνικής βιομηχανίας και δημιουργούν τουλάχιστον το 20% των μικτών κερδών της (Καλμάντης, 2002).

1.1.2. Συνοπτική Περιγραφή Κλάδου

Η δυναμική είσοδος των ξένων μεγάλων επιχειρήσεων διατροφής στην ελληνική αγορά, η υπερσυγκέντρωση των κερδών σε όλο και πιο λίγα μεγάλα «ονόματα» του χώρου, αλλά και η σταδιακή κάμψη των εξαγωγών, δημιουργούν για τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών ένα εντελώς καινούργιο οικονομικό «σκηνικό». Ο χώρος των τροφίμων και ποτών χαρακτηρίζεται από τον πολύ έντονο ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμών αλλά και προσφερομένων προϊόντων.

Ένας ανταγωνισμός που καθιστά πλέον αναπόφευκτες και σχεδόν αναγκαστικές τις συμμαχίες μεταξύ των μικρότερων εταιριών του χώρου, οι οποίες προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους και να επιβιώσουν από τον ιδιαίτερα σφικτό «εναγκαλισμό» των κολοσσών της ευρωπαϊκής βιομηχανίας τροφίμων (Ζαμπούνης 2002).

Κατά τα τελευταία τρία περίπου χρόνια καταγράφεται στη χώρα μας εμφανής αύξηση στην κατανάλωση τροφίμων, ιδιαίτερα σε ότι αφορά βασικά είδη διατροφής, ενώ τα ψάρια, τα φρούτα και τα λαχανικά αναδεικνύονται πλέον ως οι βασικοί πρωταγωνιστές στο ελληνικό διαιτολόγιο (Γαδ, 2000). Αποτέλεσμα αυτής της αύξησης στην κατανάλωση ήταν να παρατηρηθεί αύξηση των πωλήσεων στον τομέα των τροφίμων, αφού υπολογίζεται πλέον ότι ως χώρα δαπανούμε τουλάχιστον 14 δισ. ευρώ τον χρόνο μόνο για είδη διατροφής. Βεβαίως την αύξηση αυτή στην κατανάλωση τροφίμων δείχνουν να καρπώνονται περισσότερο οι περίπου 20 μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις του χώρου, αφού λόγω του συγκεντρωτισμού που παρουσιάζει ο τομέας των ειδών διατροφής, τουλάχιστον το ήμισυ των συνολικών καθαρών κερδών του τομέα συσσωρεύουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον χώρο των τροφίμων. Υπολογίζεται ότι στα τέλη της περασμένης χρονιάς μόνο οι δέκα από τις μεγαλύτερες εταιρίες τροφίμων παρουσίαζαν πωλήσεις που προσέγγιζαν τα 636 δισ. δραχμές, ενώ τα καθαρά κέρδη των ίδιων εταιριών ξεπερνούσαν κατά πολύ τα 37 δισ. δραχμές. Τα ποσά αυτά αναδεικνύουν την υπερσυγκέντρωση που παρουσιάζει ο τομέας των τροφίμων σε ολοένα μεγαλύτερες αλλά και λιγότερες εταιρίες, αφού υπολογίζεται ότι κατά το 2000 ο κύκλος εργασιών των 100 μεγαλύτερων εταιριών του χώρου έφτασε συνολικά στα 500 δισ. δραχμές περίπου, ενώ τα καθαρά κέρδη των ίδιων εταιριών δεν είχαν ξεπεράσει κατά το ίδιο διάστημα τα 11 δισ. δραχμές (Σιδέρη, 1999).

Ο έντονος ανταγωνισμός που χαρακτηρίζει τις εταιρίες που βρίσκονται στην κορυφή του κλάδου των τροφίμων αλλά και η συνεχής είσοδος μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων ειδών διατροφής στην ελληνική αγορά, έχουν οδηγήσει ήδη στην αναγκαστική συρρίκνωση των μικρότερων επιχειρήσεων του χώρου, που παρουσιάζουν σαφώς χαμηλότερα κέρδη σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές. Εξάλλου, εκτός από τον ιδιαίτερα μεγάλο ανταγωνισμό στις τιμές αλλά και στα προσφερόμενα προϊόντα, οι εταιρίες τροφίμων αποδίδουν τα μειωμένα κέρδη των τελευταίων δύο χρόνων και στις συνθήκες φοβίας που δημιούργησαν οι συνεχείς αποκαλύψεις για τη σχέση διαφόρων ειδών διατροφής με την περίφημη πλέον νόσο των «τρελών αγελάδων». Η αναταραχή αυτή είχε μεγαλύτερο αντίκτυπο στην κατανάλωση κρέατος αλλά και όλων σχεδόν των παραγώγων του, ενώ ως μεγαλύτερο «θύμα» της κρίσης θεωρείται το κατεψυγμένο μοσχαρίσιο κρέας, η κατανάλωση του οποίου μειώθηκε την τελευταία πενταετία κατά τουλάχιστον 60% (Καλμάντης,2002). Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, μόνο κατά το 2000 οι 127 μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις του τομέα τροφίμων παρουσίασαν μείωση των καθαρών κερδών κατά τουλάχιστον 5,44% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, παρά το γεγονός ότι κατά το ίδιο διάστημα οι επιχειρήσεις αυτές παρουσίασαν αύξηση των πωλήσεων κατά 4,30%. Στην παραπάνω αρνητική εικόνα συνέβαλε βεβαίως και η κακή πορεία του Χρηματιστηρίου Αξιών, αφού υπολογίζεται ότι η χρηματιστηριακή αιτία των εισηγμένων στο ΧΑΑ εταιριών τροφίμων παρουσίασε κατά τους τελευταίους μήνες του 2001 κάμψη που έφτασε μέχρι και το 40% κατά μέσο όρο από τις αρχές του χρόνου. Εξάλλου, η κεφαλαιοποίηση των ίδιων εταιριών σημείωσε απώλειες που έφτασαν μέχρι και το 80%, γεγονός που επέστρεψε τις στρατηγικές συμμαχίες και τις συγχωνεύσεις για πολλές από τις μικρότερες εταιρίες του χώρου (Ζαμπούνης, 2001).

Όπως είναι γνωστό, τρόφιμα και ποτά παραμένουν στις πρώτες θέσεις των ελληνικών εξαγωγών. Περίπου το 18,5% των εξαγωγικών επιχειρήσεων της Βόρειας Ελλάδας δραστηριοποιούνται στον τομέα των τροφίμων, ενώ τουλάχιστον το 2,9% εξ αυτών εμπορεύονται ποτά και καπνά (ICAP,2002). Ωστόσο, πρόσφατα στοιχεία δείχνουν πως παρά τον αδιαμφισβήτητα πρωταγωνιστικό τους ρόλο στον τομέα των εξαγωγών, τα ελληνικά τρόφιμα παρουσιάζουν σαφή κάμψη στις εξαγωγικές τους επιδόσεις. Μάλιστα, αυτό δείχνει να ισχύει ιδιαίτερα σε ότι αφορά τα τρόφιμα που εξάγονται σε άλλες χώρες της Ε.Ε. και έχουν να αντιμετωπίσουν τον πολύ σκληρό ανταγωνισμό των υπολοίπων μεσογειακών χωρών. Συγκεκριμένα, μόνο κατά το 2000 η αξία των εξαγωγών τροφίμων και ζώων προς χώρες της Ε.Ε. υπολογίζεται πως μειώθηκε κατά τουλάχιστον 12%, ενώ ακόμη μεγαλύτερη υπολογίζεται ότι είναι κατά το ίδιο διάστημα η μείωση της αξίας των ελληνικών εξαγωγών σε ποτά και καπνό (ICAP, 2002).

Ένα από τα μεγάλα προβλήματα της ελληνικής αγοράς τροφίμων που ακόμη δεν έχει βρει οριστική λύση, είναι αναμφισβήτητα αυτό της ποιότητας και της ουσιαστικής διασφάλισής της. Παρά τις φιλότιμες προσπάθειες του ΕΦΕΤ, οι συνεχείς καταγγελίες κατά της χώρας μας από τα αρμόδια όργανα της Ε.Ε., αλλά και τα όσα είδε πρόσφατα το φως της δημοσιότητας σχετικά με τις συνθήκες υγιεινής στην κεντρική κρεαταγορά της Αθήνας, αποδεικνύουν ότι πολλά βήματα πρέπει να γίνουν στον τομέα της ποιότητας των τροφίμων (Γιαννάκος,2001). Δεν είναι τυχαίο εξάλλου ότι σύμφωνα με τα στοιχεία του ΙΝΚΑ, οι σημαντικότερες καταγγελίες των καταναλωτών αφορούν θέματα ασφάλειας και ποιότητας τροφίμων. Εξάλλου, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του ίδιου ινστιτούτου, το 91% των Ελλήνων καταναλωτών εκφράζει σοβαρές

ανησυχίες σε σχέση με τα μεταλλαγμένα τρόφιμα, το 86% για τις διοξίνες και το 76% των καταναλωτών για τη χρήση ορμονών στα τρόφιμα (Σιδέρη 1999).

Εξαιτίας των παραπάνω ανησυχιών τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει μια σειρά κοινοτικών οδηγιών για την παραγωγή ασφαλών και υγιεινών τροφίμων. Η συμμόρφωση των βιομηχανιών τροφίμων με τα καινούργια πρότυπα απαιτεί επένδυση σε κατάλληλους πόρους, σε ειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό καθώς και μια αρκετά μεγάλη πίστωση χρόνου.

Πολλές μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τα παραπάνω τυπικά προσόντα προκειμένου να διεξάγουν αυτά τα στρατηγικά εγχειρήματα. Για το λόγο αυτό, πολλές ευρωπαϊκές κυβερνήσεις διοργανώνουν προγράμματα σε συνεργασία με πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα που έχουν ως στόχο την υποβοήθηση και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις του κλάδου. Ένα από αυτά τα προγράμματα είναι το TCS (Teaching Company Scheme) που εφαρμόζεται με επιτυχία στη Μεγάλη Βρετανία. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα μεταξύ άλλων βοηθά τις εν λόγω εταιρίες στη στρατολόγηση και στην εκπαίδευση διακριθέντων αποφοίτων οι οποίοι θέλουν να απασχοληθούν στον κλάδο (Emmet, 1999).

Σε ότι αφορά την αγορά των ποτών, αυτή παρουσιάζει αρκετά κοινά προβλήματα με την αγορά των τροφίμων. Και στον χώρο των ποτών βασικά χαρακτηριστικά παραμένουν ο έντονος ανταγωνισμός, αλλά και ο μεγάλος αριθμός των στρατηγικών συμμαχιών και των συγχωνεύσεων που έχει οδηγήσει στον έλεγχο των περισσότερων εισαγωγικών εταιριών αλκοολούχων ποτών από ξένους ομίλους. Το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης αλκοολούχων καλύπτεται από εισαγόμενα προϊόντα, με εξαίρεση το ούζο και το μπράντι που εξακολουθούν να παράγονται στην Ελλάδα. Αν και οι πωλήσεις

των ποτών παρουσιάζουν μικρή άνοδο, τα καθαρά κέρδη των σχετικών επιχειρήσεων εμφανίζονται να υποχωρούν. Το Νοέμβριο του 1998 οι δέκα μεγαλύτερες εταιρίες ποτών παρουσίαζαν πωλήσεις που ξεπερνούσαν τα 409 δισ. δραχμές, ενώ τα καθαρά κέρδη των ίδιων εταιριών προσέγγιζαν τα 67 δισ. δραχμές (Κορφιάτης 1999).

Σύμφωνα με την Kantor Capital, κατά το 2000 ο κλάδος των ποτών παρουσίασε ρυθμό ανάπτυξης 13%, οι συνολικές του πωλήσεις ανήλθαν στα 496,7 δισ. δραχμές, ενώ η συνολική κερδοφορία του έφτασε στα 72,18 δισ. δραχμές, καταλαμβάνοντας έτσι την τέταρτη θέση στη σχετική κατάταξη μετά τον κλάδο των τροφίμων (Τάσεις, 2002).

Κατά τα τελευταία δύο περίπου χρόνια καταγράφεται οριακή μείωση στην κατανάλωση αλκοολούχων ποτών, ωστόσο και κατά το 2001 η κατανάλωσή τους κυμάνθηκε στα ίδια επίπεδα, δηλαδή περίπου στα 6,5 εκατομμύρια κιβώτια των εννέα λίτρων. Εξαίρεση δείχνει να αποτελεί η κατανάλωση των εγχώριων σημάτων μπύρας που έχουν αρχίσει ήδη να προσανατολίζονται εξαγωγικά στον βαλκανικό χώρο, ενώ συνεχίζει την ανοδική της πορεία η ελληνική παραγωγή αναψυκτικών (Πετρόπουλος, 2002).

1.1.3. Παραγωγή και απασχόληση

Κατά την περίοδο 1986-2000 ο όγκος παραγωγής του κλάδου αυξήθηκε κατά 1,8% ετησίως, την περίοδο 1995-2000 κατά 1,2% ετησίως ενώ στο χρονικό διάστημα Ιανουαρίου – Νοεμβρίου 2001 αυξήθηκε 3,6% σε ετήσια βάση. Στο ίδιο μακροχρόνιο διάστημα σε όρους σταθερών τιμών, η προστιθέμενη αξία του κλάδου αυξήθηκε 3,4% ετησίως (την 5ετία 1996-2000 2,9%) με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται σχεδόν δύο φορές ταχύτερα από τον μέσο όρο της μεταποίησης

(ΤΑΣΕΙΣ,2002). Η μέση ετήσια απασχόληση ανά παραγωγική μονάδα αυξάνεται από 41 σε 48 άτομα την ίδια περίοδο, εξαιτίας της ταχύτερης κάμψης του αριθμού των επιχειρήσεων έναντι αυτού των απασχολουμένων. Την τελευταία ωστόσο τριετία, το μέσο μέγεθος απασχόλησης διατηρείται ουσιαστικά στάσιμο (ICAP, 2001).

Παράλληλα, η μέση αμοιβή των απασχολουμένων στον κλάδο αυξάνεται κατά 12,9% ετησίως και σε πραγματικούς όρους 2,8%. Με δεδομένη την τάση μείωσης της απασχόλησης και αύξησης του όγκου της προστιθέμενης αξίας, η παραγωγικότητα αυξάνεται 4,3% ετησίως και το ανά μονάδα κόστος εργασίας 8,3% έναντι της αντίστοιχης αύξησης 9,8% των τιμών χονδρικής του κλάδου. Συνεπώς, το πραγματικό μοναδιαίο κόστος εργασίας μειώνεται κατά 1,4% ετησίως, με αποτέλεσμα τη σημαντική άνοδο των μεικτών κερδών και τη βελτίωση του λόγου αυτών προς τις πωλήσεις (από 15,2% το 1986 σε 25,2% το 2000) (Χριστοδούλου 2000).

Η εξέλιξη αυτή είχε ευνοϊκή επίπτωση στην πορεία των επενδύσεων του κλάδου, που σε σταθερές τιμές αυξήθηκαν 5,3% ετησίως στο διάστημα 1986-99. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση τόσο της επενδυτικής έντασης (ο λόγος επενδύσεων προς ακαθάριστη αξία παραγωγής αυξήθηκε κατά 4 μονάδες), όσο και του βαθμού καθετοποίησης του κλάδου (ο λόγος προστιθέμενης προς ακαθάριστη αξία παραγωγής αυξάνεται κατά 13 μονάδες την ίδια περίοδο), με αποτέλεσμα την ισχυρότερη συνολικά επενδυτική ορμή του κλάδου της μεταποίησης μακροχρονίως. Η τάση αυτή αντιστρέφεται, εντούτοις την τελευταία 5ετία σε βάρος του κλάδου. Πρόκειται για εξέλιξη που πρέπει να αποδοθεί στην περιορισμένη (-0,2%) μέση ετήσια μείωση του πραγματικού μοναδιαίου κόστους εργασίας κατά την 4ετία (1995-99). (Σιδέρη 2000).

Σύμφωνα με την ετήσια επισκόπηση των βιομηχανικών κλάδων που καταρτίζει η Kantor Capital, ο κλάδος των ειδών διατροφής αποτελεί τον πλέον ανεπτυγμένο βιομηχανικό κλάδο με 337 μονάδες, με πωλήσεις άνω του 1 δισ. δρχ. (το 22,1% του συνόλου της βιομηχανίας) και κατατάσσεται στην τρίτη θέση από πλευράς συνολικής κερδοφορίας το 2000, με 82,6 δισ. δρχ., έπειτα από τα μη μεταλλικά ορυκτά (85,8 δισ. δρχ.) και τα παράγωγα του πετρελαίου (145,8 δισ. δρχ.) (Κέρδος,2001).

Παρά το γεγονός ότι ο κλάδος παραγωγής τροφίμων σημείωσε το 2000 μικρή μείωση κατά 5,4% στα προ φόρων κέρδη, λόγω της αύξησης των λειτουργικών και μη λειτουργικών εξόδων και της αύξησης των αποσβέσεων, εκτιμάται πως είχε ιδιαίτερα ικανοποιητική πορεία, καθώς:

Οι πωλήσεις του κλάδου σημείωσαν αύξηση κατά 12,3%, φθάνοντας τα 1,99 τρισ. δρχ. και καλύπτοντας το 17,3% του συνολικού κύκλου εργασιών της βιομηχανίας. Ο κλάδος των τροφίμων συνεχίζει να είναι ο μεγαλύτερος κλάδος με βάση τις πωλήσεις, μετά τον κλάδο των παραγώγων πετρελαίου.

Τα ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν κατά 21,1% και αποτελούν πλέον το 12,2% των ιδίων κεφαλαίων στην ελληνική βιομηχανία. Το σύνολο του ενεργητικού σημείωσε αύξηση κατά 19,4%, φθάνοντας στα 1,9 δισ. Κατά πρώτο λόγο αποτέλεσμα σημαντικής αύξησης κυρίως του κυκλοφορούντος ενεργητικού και κατά δεύτερο λόγο των παγίων.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες του κλάδου παρουσίασαν μικρή κάμψη το 2000, λόγω του ανοίγματος των μεγάλων εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα, το μικτό περιθώριο κέρδους σημείωσε μείωση κατά 1,2%, κλείνοντας στο 23,4% και κατατάσσοντας τον κλάδο στη 12η θέση του συνόλου της ελληνικής βιομηχανίας. Το καθαρό περιθώριο κέρδους παρουσίασε μείωση κατά 0,8 ποσοστιαίες μονάδες, φθάνοντας το 4,1%. Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων και

ενεργητικού ο κλάδος παρουσίασε ελαφρώς αρνητική στάση, παρουσιάζοντας μείωση κατά 2,8 και 1,1 ποσοστιαίες μονάδες, ως αποτέλεσμα της μείωσης των καθαρών κερδών και της αύξησης του ενεργητικού. Επίσης, ο δείκτης υποχρεώσεις – σύνολο παθητικού και ρευστότητας παρουσίασαν στασιμότητα (ICAP,2001).

Πολύ ενδιαφέροντα είναι τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την «ανάγνωση» των οικονομικών αποτελεσμάτων των 37 εισηγμένων (μητρικών) εταιριών που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τροφίμων – ποτών, στο χονδρεμπόριο και στο λιανεμπόριο. Σε γενικές γραμμές, από τις «37» στο πρώτο εξάμηνο του 2002, μόνο 4 ήταν ζημιογόνες, ενώ στο αντίστοιχο περσινό χρονικό διάστημα οι ζημιογόνες ήταν 6 (Market Zoom,2002).

1.1.4. Ζήτηση, εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Η σημαντική αυτή παραγωγική δραστηριότητα του κλάδου τροφίμων φαίνεται να υπακούει στις επιταγές της εγχώριας ζήτησης κυρίως και δευτερευόντως μόνον των εξαγωγών, αφού στο εξεταζόμενο διάστημα η μεν φαινομενική κατανάλωση αυξάνεται 10,3% ετησίως κατ' αξία, ενώ οι εξαγωγές αυξάνονται κατά 6,8% αντίστοιχα. Τη δυναμική της εγχώριας ζήτησης μαρτυρούν και οι εισαγωγές, οι οποίες διογκώνονται κατά 9,6% ετησίως, δηλαδή βραδύτερα της φαινομενικής κατανάλωσης και της εγχώριας παραγωγής, αλλά σαφώς ταχύτερα των εξαγωγών (ΤΑΣΕΙΣ 2002).

Συνέπεια των τάσεων αυτών είναι η κατά 4 φορές αύξηση του εμπορικού ελλείμματος του κλάδου στο διάστημα 1986-99 (από 153 δισ. δρχ. σε 611 δισ.) και η ταυτόχρονη κάμψη του βαθμού εξαγωγικής επίδοσης (από 8,9% το 1986

σε 5,7% το 2000) και εισαγωγικής διείσδυσης (από 27,7% το 1986 σε 25,3% το 2000).

Οι εξελίξεις αυτές, σε συνδυασμό με τη νέα επιδείνωση του δείκτη Balassa την τριετία 1998-2000, υποδηλώνουν μάλλον πως η τελευταία απουσία προόδου από πλευράς μείωσης πραγματικού κόστους εργασίας καταγράφεται πλέον στο μέτωπο των εμπορικών συναλλαγών και δη των εξαγωγών ως απώλεια ανταγωνιστικότητας (Σιδέρη 2000).

Οι δυναμικότερες επιχειρήσεις του χώρου επεκτείνονται προς χώρες των Βαλκανίων και της Αν. Ευρώπης. Πιο συγκεκριμένα, προς αυτή την κατεύθυνση κινούνται η εταιρεία Chirita, η οποία μετά την οριστικοποίηση της συμφωνίας με την Pepsico προχώρησε στην εξαγορά εταιρειών στη Ρωσία. Επίσης, η Chirita ενίσχυσε τη συνεργασία με τη Δέλτα Συμμετοχών όσον αφορά στη διανομή προϊόντων της Chirita στην αγορά των Βαλκανίων. Παράλληλα, η Δέλτα στοχεύει να κυριαρχήσει στην αγορά της Ανατολικής Ευρώπης, ενώ η Μεβγάλ, έχοντας ολοκληρώσει μέσα στο 2000 το επενδυτικό της πρόγραμμα βελτίωσης του μηχανολογικού εξοπλισμού και του δικτύου της, επιδιώκει την εδραίωση των προϊόντων της στην ευρύτερη βαλκανική αγορά και τη διάθεση νέων πρωτοποριακών προϊόντων (Ζαμπούνης 2001).

Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος βρέθηκε φέτος ο κλάδος των τροφίμων και των ποτών, ο οποίος άλλωστε περικλείει στους κόλπους του μερικά από τα πιο ηχηρά ονόματα της ελληνικής βιομηχανίας. Σε πρωταγωνιστές των εξελίξεων αναδείχθηκαν κυρίως οι εισηγμένες στο ΧΑΑ εταιρείες, που υλοποίησαν μια σειρά στρατηγικών σχεδίων, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Οι εξαγορές και οι στρατηγικές συνεργασίες ήταν και απ' ότι φαίνεται θα παραμείνουν για καιρό ακόμα στην ημερήσια διάταξη (ΤΑΣΕΙΣ 2002).

Παράλληλα με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, η αύξηση της κερδοφορίας στις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων επιτυγχάνεται με τη διαφήμιση και τη συνεχή διαφοροποίηση προϊόντων. Οι εταιρίες με μεγάλο μερίδιο αγοράς παρόλο που μπορούν να επενδύουν περισσότερο στη διαφήμιση από εκείνες με μικρό μερίδιο αγοράς δεν χρειάζεται να εντείνουν τις διαφημιστικές τους καμπάνιες. Αντίθετα για την αύξηση της κερδοφορίας τους αυτό που απαιτείται είναι να ακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και να επεκτείνονται σε ξένες αγορές. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μεγάλες επιχειρήσεις που εδρεύουν σε μικρές χώρες (Vlachvei, Oustapassidis, 1998).

Ο στόχος επί της ουσίας είναι ένας: η ενδυνάμωση της θέσης τους στην αγορά και, κατά συνέπεια, η ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους προφίλ μέσα στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Η συγκέντρωση στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών δεν είναι άγνωστη, αφού σε αρκετούς υποκλάδους της κυριαρχεί ήδη μια μικρή ομάδα επιχειρήσεων. Ενδεικτικά να αναφέρουμε τη γαλακτοβιομηχανία με κυρίαρχες 4 επιχειρήσεις ή τη βιομηχανία αρτοσκευασμάτων με δυο εταιρείες να ελέγχουν το 80-85% της αγοράς. Όπως αναφέρουν εκπρόσωποι επιχειρήσεων, αναμένεται να αρχίσει να σχηματοποιείται μια μικρή ομάδα ομίλων που ουσιαστικά θα δίνει τον τόνο στο σύνολο του κλάδου. Άλλωστε «η ισχύς εν τη ενώσει», που επί αρκετά χρόνια ήταν για κάποιους το ζητούμενο, τώρα αποτελεί μάλλον πρακτική.

Αυτό που αποδεικνύεται καθημερινά για τον πλέον ευαίσθητο τομέα της παγκόσμιας οικονομίας - έστω και με "ανεπιθύμητο" τρόπο - είναι το κεφαλαιώδους σημασίας θέμα της ποιότητας και των αυστηρών ποιοτικών ελέγχων (Μην.Οικ, Επιθ.2000).

1.2. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΗΜΕΡΑ

Ο κλάδος είναι ήδη ανταγωνιστικός και από την πλευρά αυτή δεν έχει αντιμετωπίσει προβλήματα με την ένταξη. Ο εκσυγχρονισμός του έχει ήδη γίνει, αυτό φαίνεται από το γεγονός πως έχει το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων, και σε σύγκριση με τους άλλους 20 κλάδους της βιομηχανίας που κάνουν τζίρο πάνω από 2,5 δισ. δρχ.(Δασκαλόπουλος,2002).

Η κύρια επίπτωση της νομισματικής ενοποίησης είναι προς δύο κατευθύνσεις:

- Η πρώτη αφορά τις οικονομίες μεγέθους. Παρά την πρόοδο που έχει γίνει ο κλάδος εξακολουθεί να έχει μεγάλο αριθμό μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Οι μονάδες αυτές δεν απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας και η επιβίωση τους δεν είναι διόλου, βέβαια, μέσα στο αυξημένα ανταγωνιστικό περιβάλλον της ΟΝΕ.
- Η δεύτερη αφορά τη δυνατότητα ορισμένων μονάδων να αντλούν κεφάλαια με προνομιακούς όρους και να συγκαλύπτουν υψηλές και συνεχιζόμενες ζημιές. Οι μονάδες αυτές υποχρεωτικά θα κλείσουν.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσε κανείς να πει πως το 30% των ζημιογόνων μονάδων του κλάδου οδηγείται σε αναστολή εργασιών, ενώ μέρος απ' αυτές, καθώς και μερικές από τις κερδοφόρες (είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το ακριβές ποσοστό), οδηγείται υποχρεωτικά σε συγχωνεύσεις (Δασκαλόπουλος, 2002).

Η δυναμική ανάπτυξη του κλάδου ενισχύεται με τον τρόπο αυτό ενώ επίσης προωθείται από δυο παράγοντες ακόμη:

1. Τη διαφάνεια των τιμών, καθώς η Ενιαία Αγορά λειτουργεί πιο αποτελεσματικά και η εισαγωγή του ευρώ επιτρέπει άμεσες συγκρίσεις. Σε μελέτες που έγιναν, πριν την εισαγωγή του ευρώ από την 1/1/99 σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, έδειξαν ότι υπάρχουν ιδιαίτερα σημαντικές διαφορές

στις τιμές μεταξύ των χωρών. Ενδεικτικά συγκρίνοντας, ένα ομοειδές καλάθι προϊόντων είναι 37% ακριβότερο στη Γερμανία από ότι στην Ισπανία (Jones, 2000).

2. Το χαμηλότερο κόστος των κεφαλαίων, καθώς τα υψηλά ελληνικά επιτόκια συγκλίνουν προς τα χαμηλότερα της ΟΝΕ.

Η έλευση του ευρώ αποτελεί μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία για να διαφανούν οι ελληνικές εταιρίες τροφίμων, οι οποίες με τις επενδύσεις τους και τη σωστή στρατηγική τους μπορούν να ανταγωνίζονται επάξια σε ευρωπαϊκό επίπεδο (Δασκαλόπουλος, 2002).

1.3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

1.3.1. Διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων από τη φάρμα μέχρι το τραπέζι.

Οι προϋποθέσεις για την επίλυση του θέματος της διασφάλισης της ποιότητας στα τρόφιμα είναι οι παρακάτω:

Ένα τρόφιμο, προκειμένου να κυκλοφορήσει και να διατεθεί στην ευρωπαϊκή αγορά και όχι μόνο, θα πρέπει να διακρίνεται για τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

–Για την άριστη ποιότητά του.

–Για τη σταθερή του σύνθεση, δηλαδή να είναι τυποποιημένο και κατά προτίμηση με ένα όνομα.

–Να διασφαλίζει τη δημόσια υγεία και τέλος

–να έχει χαμηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης, δηλαδή να είναι ανταγωνιστικό των αντίστοιχων προϊόντων των άλλων χωρών.

Το πρόβλημα της διασφάλισης της ποιότητας στα τρόφιμα, φυτικής ή ζωικής προέλευσης, επειδή συνδέεται άμεσα με τη δημόσια υγεία, θα πρέπει να

αντιμετωπίζεται μέσα από ένα σχέδιο ολοκληρωμένης διαχείρισης, αφού συνδέεται με κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά θέματα (Καλαντζόπουλος, 2001).

Μέχρι πρόσφατα στις περισσότερες χώρες είχε δοθεί έμφαση στα θέματα διασφάλισης της ποιότητας, στο μεταποιητικό τομέα και λιγότερο στον πρωτογενή, αφού στις περισσότερες δυτικοευρωπαϊκές χώρες, είχαν αρχίσει, από πολλά χρόνια, ουσιαστικές προσπάθειες για την ποιοτική του αναβάθμιση. Τα τελευταία όμως γεγονότα, των «τρελών» αγελάδων και των διοξινών, ανάγκασαν τις ευρωπαϊκές χώρες να στραφούν και πάλι στην πρωτογενή παραγωγή, με σκοπό, οι παραγόμενες πρώτες γεωργικές ύλες, να εξυγιανθούν ακόμα περισσότερο ή στις χώρες που υπολείπονταν να βελτιωθούν σημαντικά, ώστε να καλυφθεί η πρώτη κι αναγκαία συνθήκη για τη διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων (Mann, Adebajo, Kehoe, 1999).

Το σύνθημα που κυριαρχεί σήμερα στην Ευρώπη είναι: *Η διασφάλιση της ποιότητας αρχίζει από τη φάρμα και τελειώνει στο τραπέζι του καταναλωτή.*

Στη χώρα μας μέχρι σήμερα έχουν γίνει μικρά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση, διότι το πρόβλημα δεν έχει αντιμετωπιστεί ολοκληρωμένα με τα απαιτούμενα διαρθρωτικά, κοινωνικοοικονομικά κι οργανωτικά προγράμματα και με στόχο να λυθούν τα προβλήματα της πρωτογενούς παραγωγής, φυτικής και ζωικής, ώστε οι παραγόμενες πρώτες ύλες, για τη μεταποιητική βιομηχανία τροφίμων, να καλύπτουν τις απαιτούμενες διαγραφές από την ευρωπαϊκή νομοθεσία. Αν δεν αντιμετωπιστεί το πρόβλημα από αυτή την άποψη, για πολλά χρόνια ακόμα θα συζητάμε για την ποιότητα των τροφίμων, ενώ «ειδικοί» θα μας εφησυχάζουν.

1.3.2. Διατροφικές κρίσεις

Για τον καταναλωτή, «ενημερώνομαι σωστά» σημαίνει «ζω υγιεινά». Ένα πρόσφατο παράδειγμα προς αυτή την κατεύθυνση, το οποίο «αγκαλιάστηκε» θερμά από τους καταναλωτές, είναι η δημιουργία του Κέντρου Ενημέρωσης ΔΕΛΤΑ. Στελεχωμένο από ειδικούς επιστήμονες, ενημερώνει ανά πάσα στιγμή τους καταναλωτές σχετικά με τα προϊόντα της εταιρίας αλλά και για θέματα υγιεινής διατροφής. Το πρώτο βήμα λοιπόν για την αντιμετώπιση των κρίσεων πρέπει να είναι η υπέρβασή τους: η εστίαση στην ουσιαστική αποφυγή τους μέσω επενδύσεων που κατοχυρώνουν την ασφάλεια των τροφίμων, και στην εκπαίδευση του κοινού για τον περιορισμό των συγχύσεων και της κρίσης εμπιστοσύνης (Κροντηράς, 2002).

Οι κρίσεις επαναπροσδιορίζουν την αξιολόγηση του κοινού για τα προϊόντα, τις μάρκες, ακόμα και για συνολικές κατηγορίες της βιομηχανίας τροφίμων. Σε περίπτωση συχνής επανάληψής τους, καθορίζουν ή συντείνουν στη διαμόρφωση ακόμα και μακροχρόνιων καταναλωτικών τάσεων.

Οι σύγχρονες τάσεις που διαμορφώνονται μετά τις πρόσφατες διατροφικές κρίσεις, για παράδειγμα, είναι η έμφαση στην κατανάλωση εγχώριων προϊόντων, η ισχυροποίηση των εθνικών ή/ και τοπικών μαρκών, λόγω της σιγουριάς ή της ψευδαίσθησης ασφάλειας που προσφέρει η «εντοπιότητα», καθώς και η τάση για πιο «φυσικά» (λιγότερο επεξεργασμένα) και πιο βασικά είδη διατροφής, έναντι των πιο επεξεργασμένων και λιγότερο απαραίτητων. Επίσης, εμφανίζεται μια τάση επιβράβευσης μαρκών και κατηγοριών προϊόντων που χειρίστηκαν σωστά μια κρίση και επένδυσαν σε ανύποπτο χρόνο και συστηματικά στην πρωτογενή ενημέρωση του καταναλωτή.

1.3.3. Τρόφιμα και Καταναλωτής

Ενδιαφέροντα στοιχεία για τις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων αλλά και τις ανησυχίες τους για την ασφάλεια και την ποιότητα των τροφίμων που καταλήγουν στο τραπέζι τους, απορρέουν από τις έρευνες που πραγματοποιεί το Ινστιτούτο Καταναλωτών (Αρσένης, Ζακυνθινός, 1999). Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα του ΙΝΚΑ, τα ελληνικά νοικοκυριά προχώρησαν σε περιορισμό δαπανών για τρόφιμα σε ποσοστό 12%. Το 63% των νοικοκυριών αλλάζει προς το χειρότερο το επίπεδο διατροφής του, ενώ το 66,9% των ανδρών και το 75,2% των γυναικών ηλικίας άνω των 65 ετών αντιμετωπίζει δυσκολίες στην αγορά τροφίμων.

Στην ίδια έρευνα με τίτλο: «Περιορισμός δαπανών» το ΙΝΚΑ υποστηρίζει ότι το μικτό ημερομίσθιο στην Ελλάδα υπολείπεται πολύ του κανονικού μέσου όρου. Παράλληλα, η αγορά τόσο η ευρωπαϊκή όσο και η ελληνική, προσαρμόζεται στη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και επικεντρώνει στον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων αποκλειστικά και μόνο στις τιμές, θέτοντας συχνά σε κίνδυνο την υγεία και την ασφάλεια των πολιτών. Απόδειξη αυτών είναι τα αλληπάλληλα κρούσματα νοθείας και η αύξηση των παραπόνων για την ποιότητα των τροφίμων κατά 100% μέσα σε ένα χρόνο.

Όπως υποστηρίζει το Ινστιτούτο Καταναλωτών, το σημερινό σύστημα ελέγχου τροφίμων στη χώρα μας είναι ανεπαρκές. Το διαθέσιμο στελεχιακό δυναμικό παρουσιάζει μεγάλες αδυναμίες συντονισμού κυρίως λόγω της διασποράς του, ο διαθέσιμος εξοπλισμός είναι ανεπαρκής, ενώ τα σημεία παραγωγής που πρέπει να ελεγχθούν είναι τόσα πολλά ώστε αντιστοιχεί ένας έλεγχος κάθε οκτώ χρόνια (Τρόφιμα – Ποτά, Εξπρές, 2002).

Θα περίμενε κανείς ότι αφού οι παραβάσεις για την ποιότητα τροφίμων έχουν πολλαπλασιαστεί, ανάλογη θα ήταν και η αύξηση των αγορανομικών ελέγχων. Ωστόσο, σε σύγκριση με το 1999 τον Ιανουάριο του 2000 οι αγορανομικές δικογραφίες μειώθηκαν από 428 σε 216. Τον Απρίλιο 142 από 245 και τον Μάιο 45 από 270.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Καταναλωτών, τα αίτια που έχουν προκαλέσει τη δυσλειτουργία του συστήματος εποπτείας της αγοράς συνοψίζονται σε δώδεκα λόγους:

- Επικέντρωση του μεταξύ των επιχειρήσεων ανταγωνισμού αποκλειστικά στις τιμές.
- Σύγκρουση μεταξύ φορέων παραγωγής και φορέων εμπορίας τροφίμων.
- Ανοχή της νοθείας στον βωμό του τιμαρίθμου.
- Μείωση της αγοραστικής δύναμης των εργαζομένων.
- Νέες κοινωνικά ανελαστικές κατηγορίες δαπανών.
- Ανατροπές στην εισοδηματική πολιτική.
- Μη ορθολογική διαχείριση οικογενειακών προϋπολογισμών.
- Άνιση κατανομή δαπανών εξαιτίας ταξικών υπερβάσεων στους τομείς παιδεία–υγεία.
- Ανταγωνισμός μεταξύ υπουργείων – Δημιουργία ΕΦΕΤ.
- Πολιτική αυτονόμηση των νομαρχών.
- Ανάδυση της τάξης των νεόπτωχων.

Ο αριθμός των παραπόνων – καταγγελιών ο οποίος κατεγράφη από το ΙΝΚΑ και τις οργανώσεις – μέλη του ξεπέρασε κάθε προηγούμενο.

Το 2001 το σύνολο των παραπόνων και των αναφορών έφτασε τις 121.150. Ο τομέας των τροφίμων πρώτευσε για άλλη μια φορά (όπως το 1998, το 1999 και το 2000) με 15.343 καταγγελίες και ποσοστό 12,63% επί του συνόλου. Από το

1970 μέχρι και σήμερα έχουν καταγραφεί 139.427 καταγγελίες για τον τομέα των τροφίμων.

- **Πλήθος και σύνθεση παραπόνων**

Τομέας παραπόνου-καταγγελίας	Αριθμός παραπόνων 12μήνου 2001	% παραπόνων 12μήνου 2001	Σύνολο παραπόνων 1970-2001	% παραπόνων 1970-2001	Κατάταξη παραπόνων 1370-2001
Τρόφιμα	15.343	12,63	129.427	12,10	1

(Τρόφιμα – Ποτά, Εξπρές, 2002, σελ. 5.)

1.3.4. Ορθή βιομηχανική πρακτική στη βιομηχανία τροφίμων

Ο τρόπος με τον οποίο τα τρόφιμα παράγονται και επεξεργάζονται είναι κρίσιμης σημασίας για τη δημόσια υγεία. Καθώς τα τρόφιμα μετακινούνται πλέον ελεύθερα, θα πρέπει οι υπεύθυνοι οργανισμοί να αρχίσουν να σκέφτονται τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες τους σε περισσότερο σφαιρική βάση. Η παγκοσμιοποίηση και ομοιομορφία των κανόνων ορθής βιομηχανικής πρακτικής των βιομηχανιών τροφίμων για την παραγωγή υγιεινών τροφίμων θα αυξήσει και θα ενδυναμώσει την προστασία της δημόσιας υγείας. Οι αρχές βιομηχανικής πρακτικής αρχικά αναπτύχθηκαν από τον WHO (World Health Organization) για την παραγωγή και τον έλεγχο ποιότητας των φαρμακευτικών προϊόντων. Εντούτοις οι αρχές της GMP έχουν αναγνωριστεί και εφαρμοστεί και σε τομείς όπως της βιομηχανίας τροφίμων (Γιαννάκος,2001).

Τα κτίρια, τα εξαρτήματα και οι λοιπές εγκαταστάσεις πρέπει να συντηρούνται τακτικά για την αποφυγή μόλυνσης. Τα εργαλεία και ο εξοπλισμός πρέπει να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται όσο συχνά απαιτείται από τη διεργασία. Επίσης, τοξικές ενώσεις καθαρισμού, απολύμανσης και χημικά μυοκτονίας / εντομοκτονίας πρέπει να αναγνωρίζονται κατάλληλα, να αποθηκεύονται και να διατηρούνται με τρόπο που δεν μολύνονται τα τρόφιμα, οι επιφάνειες επαφής ή τα υλικά συσκευασίας. Όλες οι επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα θα πρέπει να καθαρίζονται, να απολυμαίνονται και να στεγνώνονται όσο τακτικά απαιτείται από τη διεργασία. Τα αντικείμενα μιας χρήσης πρέπει να αποθηκεύονται σε κατάλληλους περιέκτες και να απομακρύνονται με τρόπο που δεν μολύνει το τρόφιμο.

Η βιομηχανία τροφίμων θα πρέπει: α) Να έχει συνεχή και επαρκή παροχή νερού κατάλληλης ποιότητας, θερμοκρασίας και πίεσης, β) να είναι εξοπλισμένη με κατάλληλο αποχετευτικό σύστημα ικανής δυναμικότητας, ώστε να μπορεί να μεταφέρει τις επιθυμητές ποσότητες αποβλήτων, γ) να παρέχει εύκολα προσβάσιμες εγκαταστάσεις τουαλετών, που διατηρούνται σε υγιεινές συνθήκες και δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους χώρους επεξεργασίας τροφίμων, δ) να παρέχει κατάλληλες βρύσες για το πλύσιμο των χεριών με ζεστό και κρύο νερό, καθώς και μέσα για τον καθαρισμό, την απολύμανση και το στέγνωμα αυτών, ε) να αναρτεί ευκολονόητες πινακίδες και να υπάρχει συχνή σήμανση για την προτροπή των εργαζομένων να πλένουν τα χέρια τους πριν ξεκινήσουν την εργασία, μετά από κάθε διακοπή ή απουσία από το πόστο και όταν έχουν λερωθεί, στ) να σχεδιάζει τον εξοπλισμό με τρόπο και από υλικά, που μπορούν να συντηρούνται εύκολα, ζ) να ενώνει τις επιφάνειες με τρόπο που ελαχιστοποιεί τη συσσώρευση σκόνης, η) να χρησιμοποιεί σε κάθε ψυκτική μονάδα που αποθηκεύονται ή και συντηρούνται τρόφιμα, θερμομέτρα ή

καταγραφικά θερμοκρασίας για τη συνεχή μέτρηση της θερμοκρασίας με αυτόματους μηχανισμούς διόρθωσης θερμοκρασίας ή συναγερμούς.

- **Ορθή βιομηχανική πρακτική στις α΄ ύλες**

Οι πρώτες ύλες και άλλα συστατικά πρέπει να επιθεωρούνται, να διαχωρίζονται και να αποθηκεύονται με τρόπο που να εξασφαλίζει ότι είναι καθαρά και κατάλληλα για χρήση, θα πρέπει να πλένονται ή να καθαρίζονται κατάλληλα. Δεν θα πρέπει να περιέχουν μικροοργανισμούς σε επίπεδα ικανά να προκαλέσουν δηλητηρίαση ή άλλες ασθένειες. Η προμήθεια των α΄ υλών και των άλλων συστατικών συνίσταται να γίνεται έπειτα από εγγύηση ή παροχή πιστοποιητικών ανάλυσης από τους προμηθευτές τους, ώστε να αποφεύγονται ή τουλάχιστον να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα μόλυνσης του τελικού προϊόντος. Σε διαφορετική περίπτωση θα πρέπει να διεξάγονται όλες οι απαραίτητες αναλύσεις για την επαλήθευση της υγειονομικής κατάστασής τους. Οι α΄ ύλες και τα υπόλοιπα συστατικά που προστίθενται στα τρόφιμα πρέπει να διατηρούνται, να αποθηκεύονται, να καταψύχονται ή να συντηρούνται σε ψυγεία με υγιεινές συνθήκες και σε θερμοκρασίες / σχετική υγρασία που δεν επιτρέπουν τη μόλυνσή τους.

- **Ορθή βιομηχανική πρακτική στις λειτουργίες επεξεργασίας, αποθήκευσης και διανομής**

Ο εξοπλισμός, τα εργαλεία και οι περιέκτες των τελικών προϊόντων πρέπει να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται κατάλληλα, ενώ όπου είναι απαραίτητα, θα πρέπει ο εξοπλισμός να αποσυναρμολογείται για πλήρη καθαρισμό. Καθ' όλη την επεξεργασία των τροφίμων, περιλαμβανομένης της συσκευασίας και της αποθήκευσης, πρέπει να γίνεται προσεκτικός έλεγχος διαφόρων φυσικών

παραμέτρων όπως χρόνος, θερμοκρασία, υγρασία, pH, πίεση και ταχύτητα ροής. Προσεκτικός έλεγχος πρέπει να γίνεται ακόμη και στις λειτουργίες παραγωγής, ώστε να διασφαλίζεται ότι μηχανικές καταπονηθείς, καθυστερήσεις και άλλοι παράγοντες δεν συμβάλουν στην αποσύνθεση ή στη μόλυνση των τροφίμων. Κατάλληλα και επαρκή μέτρα πρέπει να λαμβάνονται για την πρόληψη ανάπτυξης ανεπιθύμητων μικροοργανισμών κατά την παραγωγική διαδικασία. Επίσης πρέπει να αποφεύγεται επιμόλυνση των τελικών ή τα απόβλητα. Αυτό επιτυγχάνεται όταν υπάρχει ξεχωριστός χώρος όπου θα διαχειρίζονται κατά την παραλαβή, την αποθήκευση, τη φόρτωση και τη μεταφορά. Μολυσμένες πρώτες ύλες ή τελικά προϊόντα πρέπει να απομακρύνονται από τη γραμμή παραγωγής και να σημαίνονται κατάλληλα αν πρόκειται να επανακατεργαστούν. Το γέμισμα, η συσκευασία και άλλες λειτουργίες πρέπει να γίνονται με τρόπο που προστατεύει τα τρόφιμα από την επιμόλυνση, δηλαδή: α) Χρησιμοποιώντας λειτουργίες ελέγχου ποιότητας στις οποίες αναγνωρίζονται και ελέγχονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου κατά την παραγωγή, β) εφαρμόζοντας κατάλληλο καθαρισμό και απολύμανση όλων των επιφανειών επαφής με τα τρόφιμα και των περιεκτών, γ) χρησιμοποιώντας ασφαλή και κατάλληλα υλικά για τα υλικά συσκευασίας και τους περιέκτες των τροφίμων, δ) παρέχοντας φυσική προστασία από τη μόλυνση, κυρίως από την επιμόλυνση μέσω του αέρα, εφαρμόζοντας υγιεινής συνθήκες χειρισμού. Η αποθήκευση και η μεταφορά των τελικών προϊόντων πρέπει να γίνεται κάτω από συνθήκες ικανές να προστατέψουν τα τρόφιμα έναντι οποιασδήποτε μόλυνσης.

- **Έλεγχος υγιεινολογικής καταστάσεως**

Ο ποιοτικός και ποσοτικός προσδιορισμός του μικροβιολογικού φορτίου των διαφόρων επιφανειών με τις οποίες έρχονται σε επαφή τα τρόφιμα κατά την επεξεργασία τους, των σκευών, των εργαλείων, των ενδυμάτων και των χεριών του προσωπικού καθώς και του περιβάλλοντος χώρου εργασίας γίνεται με διάφορες μεθόδους. Η επιλογή και εφαρμογή της μεθόδου εξαρτάται από: α) Το είδος της προς εξέτασης επιφάνειας, β) τον ειδικότερο σκοπό της έρευνας, γ) τον απαιτούμενο βαθμό ακριβείας, δ) τα διαθέσιμα εργαστηριακά μέσα και το χρόνο.

Όλα τα παραπάνω είναι στοιχειοθετημένα βάσει της Κοινοτικής Οδηγίας 92/46 (Προεδρικό Διάταγμα 81/93) για την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων.

1.3.5. Η Διαχείριση Κρίσεων στις Βιομηχανίες Τροφίμων

Χρειάζεσαι 20 χρόνια να κτίσεις τη φήμη σου και 5 λεπτά να τη γκρεμίσεις.

Η αναγνώριση θεμάτων που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης είναι σήμερα βασική διοικητική ανάγκη. Η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, η προστασία του περιβάλλοντος, η αποκομιδή σκουπιδιών, η προστασία της εταιρίας, η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της, η διασφάλιση της οικονομικής της ευρωστίας, είναι μερικά από τα θέματα τα οποία χρειάζονται σαφείς διαδικασίες για την καθημερινή διοίκηση της επιχείρησης.

Η επισήμανση κινδύνων και η εκτίμηση των πιθανοτήτων να συμβούν, τόσο τους εργαζόμενους όσο και στο γύρω πληθυσμό μπορεί να γίνουν με πολλούς τρόπους, μέχρι τη χρησιμοποίηση τεχνικών ανάλυσης και υγείας. Εξάλλου οι 40 από τις 100 επιχειρήσεις στις οποίες εκδηλώνεται κρίση διακόπτουν οριστικά τη

λειτουργία τους, ενώ παράλληλα μεγάλο ποσοστό υφίσταται τεράστιες ζημιές και μεγάλο πλήγμα στη φήμη τους.

Οι κρίσεις έχουν τις ρίζες τους στις πράξεις και παραλήψεις του management και του προσωπικού. Επιπρόσθετα θέματα που αφορούν τις συνθήκες εργασίας του προσωπικού, την ασφάλειά του, την ικανοποίηση από τη δουλειά του κ.λ.π., πρέπει να θεωρηθούν σαν μέρος αυτής της εκτίμησης και η διευθέτησή τους θα πρέπει να είναι μέρος του συνολικού επιχειρησιακού σχεδιασμού (Γκόρτζης,2002).

1.4. S.W.O.T. ANALYSIS

1.4.1. Δυνάμεις

- Μετά τον κλάδο της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών, ο κλάδος των τροφίμων έχει πραγματοποιήσει στη δεκαετία του 1990 τις υψηλότερες επενδύσεις στη χώρα.
- Οι βιομηχανίες τροφίμων βρίσκονται στο προσκήνιο των επενδυτικών πρωτοβουλιών για επενδύσεις στο εξωτερικό.
- Η βιομηχανία τροφίμων αυξάνει σταθερά τις επιδόσεις της στην εξαγωγική δραστηριότητα.
- Σταθερά και απαρέγκλιτα ο δείκτης τιμών λιανικής τροφίμων έχει μείνει κάτω ή στα ίδια επίπεδα με το δείκτη τελικών τιμών καταναλωτή.
- Επίσης σταθερά και απαρέγκλιτα ο δείκτης τιμών χονδρικής τροφίμων υπολείπεται της αύξησης του δείκτη τιμών λιανικής τροφίμων κατά τουλάχιστον 2 μονάδες.

1.4.2. Αδυναμίες

- Διατροφικές κρίσεις στις βιομηχανίες κρέατος και αλλαντικών εξαιτίας του κλίματος δυσπιστίας που διαμορφώθηκε στην Ευρωπαϊκή αγορά.
- Ο κλάδος τροφίμων στην Ευρώπη αντιμετωπίζει πλεόνασμα παραγωγής, ασθενική ζήτηση και συμπίεση των περιθωρίων κέρδους του, εξαιτίας και του πολέμου τιμών στο πεδίο του εμπορίου λιανικής, αλλά και της κρίσης των τρελών αγελάδων.

1.4.3. Ευκαιρίες

- Η βιομηχανία τροφίμων είναι δυναμική, με εκτεταμένες επενδύσεις, πληθώρα νέων προϊόντων, εξαγωγική δραστηριότητα, αλλά και στροφή στην παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και υψηλών προδιαγραφών. Είναι ένας από τους πλέον υγιείς κλάδους της ελληνικής οικονομίας με διεθνή προσανατολισμό. Οι μεγαλύτεροι εκπρόσωποι του ανταγωνίζονται επί ίσοις όροις τις ομοειδείς τους επιχειρήσεις στον παγκοσμιοποιημένο πλέον οικονομικό στίβο (Ζαμπούνης,2002)
- Η συγκέντρωση είναι η κυρίαρχη τάση στον κλάδο τροφίμων και ποτών, με αποτέλεσμα την ύπαρξη ολοένα και μικρότερου αριθμού επιχειρήσεων. Τα στρατηγικά τους σχέδια αναπτύσσονται τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό, με κυρίαρχες τις εξαγορές και τις συνεργασίες. Στους άμεσους στόχους των μεγάλων του χώρου, εντάσσονται η μεγαλύτερη ευελιξία και η επέκταση σε νέες αγορές του κλάδου, καθώς και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.
- Αύξηση στην κατανάλωση τροφίμων.

- Αύξηση της ζήτησης για μεσογειακή διατροφή.
- Ιδιαίτερο δυναμισμό και εξωστρέφεια επιδεικνύουν οι κλάδοι γαλακτοκομικών προϊόντων και ιχθυοκαλλιεργειών.
- Επέκταση των επιχειρήσεων του κλάδου στις αγορές των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης.
- Εντατικοποίηση ποιοτικών ελέγχων και τάση εναρμόνισης των βιομηχανιών με τα διεθνή συστήματα ποιότητας και ασφάλειας των τροφίμων (BRC, ISO, EFSIS, HACCP).

1.4.4. Απειλές

- Η έλευση των μεγάλων σημαντικών διεθνών αλυσίδων supermarkets, τα οποία θα προωθήσουν κυρίως (ή αποκλειστικά) προϊόντα εισαγωγής, αποτελεί πλέον γεγονός. Όμως, η ελληνική βιομηχανία τροφίμων δείχνει να έχει τη δυναμική να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Για να χρηματοδοτήσουν τα επενδυτικά προγράμματα και να αποπληρώσουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους, αρκετές εισηγμένες καταφεύγουν ολοένα και περισσότερο στη σύναψη κοινοπρακτικών ή ομολογιακών δανείων, καθώς η χρηματιστηριακή τάση δεν επιτρέπει την κεφαλαιακή τους ενίσχυση.
- Διατροφικές κρίσεις.
- Κάμψη της εξαγωγικής δραστηριότητας.

1.5. Επιτακτική ανάγκη η εκπαίδευση των εργαζομένων

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε σε δείγμα επιχειρήσεων, στην Ελλάδα δεν υπάρχει συστηματικός προσδιορισμός οράματος.

Αν υποθεθεί ότι έχουν όραμα, δεν είναι επαρκώς συνδεδεμένο οργανωτικά με την αποστολή και δεν υπάρχει αντίστοιχη γνωστοποίηση σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό (Αγάλου, Κονδύλης, 2001).

Αν υποθεθεί ότι έχουν όραμα, δεν κάνουν και σπουδαία πράγματα για να το διαδώσουν. Δεν υπάρχει δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στο όραμα ούτε βέβαια και συμμετοχή σε θέματα που αφορούν το μέλλον του οργανισμού. Ακριβώς για το λόγο αυτό προκύπτει αναγκαστική η παρουσία της Υπηρεσίας Προσωπικού που εκτός των άλλων θα εξασφαλίζει και την υποβοήθηση των όποιων στόχων της Διοίκησης, καθοδηγώντας το προσωπικό σύμφωνα με τη στρατηγική και τις διακηρυγμένες πολιτικές της επιχείρησης.

Όσον αφορά στην εκπαίδευση των εργαζομένων, αυτή προκύπτει απαραίτητη για τους εργαζόμενους ενώ ο εργοδότης από την άλλη είναι ευχαριστημένος αν η αύξηση της παραγωγικότητας από την επί πλέον εκπαίδευση είναι μεγαλύτερη από την αύξηση του μισθού. Το σύνηθες δίλημμα του εργοδότη οφείλεται στον φόβο του ότι ο εργαζόμενος, οπλισμένος με περισσότερες γνώσεις, θα προσελκυστεί από άλλες εταιρείες με υψηλότερες αποδοχές. Οι μελέτες, όμως, που αναλύουν την επίδραση της εκπαίδευσης στις αμοιβές και συγχρόνως στην παραγωγικότητα, δείχνουν ότι υπάρχει σαφής και δυνατή θετική επίδραση στα κέρδη των επιχειρήσεων. Έτσι, εφ' όσον αυτές οι μελέτες είναι αντιπροσωπευτικές για το σύνολο των χωρών, οι εργοδότες έχουν κάθε κίνητρο για να παρέχουν οι ίδιοι την δια βίου εκπαίδευση στους εργαζόμενους (Rawson, Millward, 1999).

Στο παρελθόν, η οργάνωση της βιομηχανικής κοινωνίας αντανάκλούσε τον ανταγωνισμό των δύο συντελεστών παραγωγής, της εργασίας και του κεφαλαίου. Σήμερα, υπεισέρχεται και ένας τρίτος συντελεστής παραγωγής, με

σημαίνουσα βαρύτητα στην προστιθέμενη αξία των παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών, η γνώση (Wigington,1999).

Η Οικονομία της Γνώσης αποτελείται από τρία κύρια συστατικά στοιχεία: την τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, την εκπαίδευση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, την δημιουργικότητα και τις καινοτομίες. Συγκεκριμένα, "κλειδί" στην Οικονομία της Γνώσης είναι ο τρόπος, με τον οποίο η τεχνολογία και το ανθρώπινο κεφάλαιο μεταφράζονται σε δημιουργικότητα και καινοτομίες. Εξάλλου βασική πηγή πλούτου και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε χώρας είναι οι άνθρωποι και η γνώση που κατέχουν. Η οικονομία βασίζεται όλο και περισσότερο στα επαγγελματικά προσόντα, στην αξιοποίηση της συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας, στην προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, στην ικανότητα χειρισμού της πληροφορίας και στην ανανέωση της γνώσης. Όμως, η επένδυση στην γνώση πηγάζει πρωταρχικά από την διαδικασία της εκπαίδευσης. Οι καινοτομίες και οι ραγδαίες εξελίξεις απαξιώνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο πολύ γρηγορότερα απ' ό,τι στο παρελθόν. Κατά συνέπεια, οι γνώσεις πρέπει να αναπροσαρμόζονται με ταχύτερους ρυθμούς. Η ανάγκη δια βίου εκπαίδευσης καθίσταται επιτακτική (Κανελλόπουλος, Παπαλεξανδρή,1990).

Επειδή η γνώση είναι δημόσιο αγαθό, πολλές κυβερνήσεις συνδράμουν την προσπάθεια των επιχειρήσεων για κατάρτιση με προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Στην Ελλάδα, από το Γ' ΚΠΣ κατανέμονται 1,5 δισ. ευρώ στην κατάρτιση ανέργων, την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα, στην αρχική επαγγελματική κατάρτιση των γυναικών και άλλες δράσεις κατάρτισης. Το ποσό αυτό αντιπροσωπεύει περίπου το 5% των δημοσίων πόρων του Γ' ΚΠΣ. Η έμφαση που δίνει η Ελλάδα στην εκπαίδευση φαίνεται από την αύξηση των κρατικών

δαπανών για την Παιδεία, η οποία κάθε χρόνο είναι από τις μεγαλύτερες αυξήσεις στον προϋπολογισμό. Φαίνεται και από το γεγονός ότι από το 1993 έως σήμερα, ο αριθμός των σπουδαστών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης διπλασιάστηκε (Χαρδουβέλης, 2002).

Οι σημερινές επιχειρήσεις ψάχνουν για ικανά και άξια στελέχη. Προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης και οι κρατικές υπηρεσίες στηρίζουν με χρηματοδοτήσεις τις προσπάθειες επιμόρφωσης των στελεχών. Η κατάσταση αυτή διαφαίνεται στη συνέχεια από τις απαντήσεις του δείγματος των είκοσι εταιριών του κλάδου που εξετάζονται στην παρούσα μελέτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

1. Καλμάντης Χρήστος, “Κέρδη, αλλά για λίγους, σε τρόφιμα και ποτά”, Τρόφιμα – Ποτά, σελ. 15.
2. Ζαμπούνης Δ. Χρήστος, “Νέες προοπτικές στην αγορά τροφίμων”, Κεφάλαιο, No. 150, Μάρτιος 2002, σελ. 86-90.
3. Γαδ Χρήστος, “Τροφοδοτούμενα Κέρδη”, Κεφάλαιο, No. 126, Μάρτιος 2000, σελ. 108-110.
4. Σιδέρη Μαρία, “Προς άγραν συνεργατών και συνεργειών” ΕΠΙΛΟΓΗ – ΜΗΝΙΑΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ, No 372, Δεκέμβριος 1999, σελ. 66-70.
5. Καλμάντης Χρήστος, ό.π.
6. Ζαμπούνης Δ. Χρήστος, “Ο Χάρτης Του Κλάδου Τροφίμων”, Κεφάλαιο, No. 138, Μάρτιος 2001, σελ. 98-100.
7. ICAP, Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός 2002, www.financial-directory.gr.
8. ICAP, ό.π.
9. Γιαννάκος Ν. Γεώργιος, “Ορθή βιομηχανική πρακτική στη βιομηχανία τροφίμων”, Βιομηχανία Τροφίμων & Ποτών, Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία του επιτελείου της εφημερίδας Κέρδος, Νοέμβριος 2001.
10. Σιδέρη Μαρία, ό.π.
11. Emmett Richard, “TCS gives industry food for thought”, Nutrition & Food Science, No 5, September – October 1999, pp. 243-246.
12. Κορφιάτης Χ., “Κεφαλαιουχική και Χρηματοδοτική Διάρθρωση της Ελληνικής Βιομηχανίας”, Industrial News and Research, Τόμος Β, Έκδοση 1999, σελ. 38-51.
13. “Ελληνική Οικονομία 2002”, ΤΑΣΕΙΣ, Ετήσια Οικονομική Επισκόπηση, με τη συνεργασία του περιοδικού ΕΠΙΛΟΓΗ.

14. Πετρόπουλος Μάρκος, “Σε τροχιά ανάπτυξης η ελληνική αγορά αναψυκτικών και χυμών”, ΕΞΠΡΕΣ, Φεβρουάριος 2002, σελ. 24.
15. ΤΑΣΕΙΣ, ό.π.
16. “Η ελληνική βιομηχανία σε τροχιά ανάκαμψης σύμφωνα με την ετήσια έρευνα ICAP”, PLANT Management, Αρ. Τεύχους 169, Αύγουστος – Σεπτέμβριος 2001, σελ. 22-26.
17. Χριστοδούλου Κώστας, “Δεύτερο κύμα επίθεσης ετοιμάζουν οι εταιρίες τροφίμων”, Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Τόμος 67, Αρ. Τεύχους 760, Νοέμβριος 2000, σελ. 74-75.
18. Σιδέρη Μαρία, “Στρατηγικά σχέδια εντός και εκτός συνόρων” ΕΠΙΛΟΓΗ – ΜΗΝΙΑΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ, Νο 383, Δεκέμβριος 2000, σελ. 84-86.
19. Ανάπτυξη στα τρόφιμα ύφεση στα ποτά, Βιομηχανία Τροφίμων & Ποτών, Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία του επιτελείου της εφημερίδας ΚΕΡΔΟΣ, Νοέμβριος 2001.
20. ICAP, ό.π.
21. MARKET ZOOM, Αρ. Τεύχους 174, Σεπτέμβριος 2002, σελ. 31.
22. ΤΑΣΕΙΣ, ό.π.
23. Σιδέρη Μαρία, ό.π.
24. Ζαμπούνης Δ. Χρήστος, ό.π.
25. ΤΑΣΕΙΣ, ό.π.
26. Vlachvei A., Oustapassidis K., “Advertising, concentration and profitability an Greek food manufacturing industries”, AGRICULTURAL ECONOMICS, Vol. 18, 1998, pp. 191-198.
27. “Μηνιαία Οικονομική Επιθεώρηση”, Επιλογή, Νο 383, Δεκέμβριος 2000, σελ. 84-86.

28. Δασκαλόπουλος Δημήτρης, “Σε φάση δυναμικού εκσυγχρονισμού η ελληνική βιομηχανία τροφίμων, εν όψει Γ΄ ΚΠΣ και ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς”, PLANT Management, Αρ. Τεύχους 171, Δεκέμβριος 2001 – Ιανουάριος 2002, σελ. 76.
29. Δασκαλόπουλος Δ., “Η βιομηχανία τροφίμων ο κυριότερος εγγυητής της ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων”, PLANT MANAGEMENT, Αρ. Τεύχους 172, Φεβρουάριος – Μάρτιος 2002, σελ. 12.
30. Jones Stephen, “Jobs in the new Millennium”, FOOD MANUFACTURE, APPOINTMENTS (supplement), January 2000, pp. 2-5.
31. Δασκαλόπουλος Δημήτρης, ό.π.
32. Καλαντζόπουλος Γ., “Απαραίτητη η διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων από τη φάρμα μέχρι το τραπέζι”, Τρόφιμα και Ποτά, Αρ. Τεύχους 247, Ιούλιος – Αύγουστος 2001, σελ. 56-58.
33. Mann R., Adebajo O., and Kehoe D., “Best practices in the food and drinks industry”, British Food Journal, Vol. 101, No. 3, 1999, pp. 238-253.
34. Κροντηράς Αντώνης, “Διατροφικές κρίσεις: απειλή ή ευκαιρία για τη βιομηχανία τροφίμων;”, PLANT Management, Αρ. Τεύχους 172, Φεβρουάριος – Μάρτιος 2002, σελ. 28.
35. Αρσένης Παντελής, Ζακυνθινός Κοσμάς, “Γάμοι & Πόλεμοι”, Κεφάλαιο, No 119, Αύγουστος 1999, σελ. 66-80.
36. “Ένας έλεγχος κάθε οχτώ χρόνια” Τρόφιμα – Ποτά, Έκδοση του Ομίλου Καλοφωλιά με τη συνεργασία της εφημερίδας ΕΞΠΡΕΣ, Φεβρουάριος 2002, σελ. 5.
37. ΕΞΠΡΕΣ, ό.π.
38. Γιαννάκος Ν. Γεώργιος, ό.π.

39. Γκορτζής Ε.Α., “Η Διαχείριση Κρίσεων στις Βιομηχανίες Τροφίμων”, PLANT Management, Αρ. Τεύχους 171, Δεκέμβριος 2001 – Ιανουάριος 2002, σελ. 22.
40. Ζαμπούνης Δ. Χρήστος, ό.π.
41. Αγάλου Δημήτριος, Κονδύλης Εμμανουήλ, ECO-Q, Αρ. Τεύχους 27, Απρίλιος – Μάιος 2001, σελ. 11-13.
42. Rawson Linda, Millward Paul, “How to play the Game”, FOOD MANUFACTURE, APPOINTMENTS (supplement), September 1999, p.4.
43. Wigington David, “Project management part 2”, FOOD MANUFACTURE, APPOINTMENTS (supplement), October 1999, p.4.
44. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Παπαλεξανδρή Α. Νάνσυ, Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα 1990.
45. Χαρδουβέλης Γκίκας, “Επιτακτική ανάγκη η εκπαίδευση των εργαζομένων”, Τρόφιμα και Ποτά, Αρ. Τεύχους 260, Οκτώβριος 2002, σελ. 104-105.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η αναπόφευκτη συνέπεια των τεχνολογικών εξελίξεων και της μετάβασης στην εποχή της κοινωνίας των πληροφοριών είναι η απομάκρυνση των οργανισμών από τις παραδοσιακά καθιερωμένες μηχανιστικές αντιλήψεις όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας, την οργανωτική διάρθρωση και ιεραρχική κατάταξη των λειτουργιών, καθώς επίσης και το χειρισμό θεμάτων που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα (Peneder,2002).

Η βασική συνιστώσα που επηρεάζει καταλυτικά τη μορφή των εξελίξεων αυτών και τα αποτελέσματά τους, είναι οι ραγδαίοι ρυθμοί ανάπτυξης της γνώσης, η οποία αναδεικνύεται ως το κυρίαρχο στοιχείο, το οποίο προσδιορίζει: α) Τη μορφή και την έκταση των λειτουργιών των σύγχρονων οργανισμών, β) την επικοινωνία και γ) το φάσμα των αλληλοσυσχετίσεων, οι οποίες αναπτύσσονται στο χώρο της εργασίας.

Σήμερα διαμορφώνεται ένα καινούργιο επιχειρηματικό-οργανωτικό μοντέλο που σηματοδοτεί το πέρασμα στη νέα χιλιετία. Η επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα είναι η επιχείρηση των ιδεών. Σ' αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο η ανάπτυξη είναι συνδεδεμένη με την αξιοποίηση των γνώσεων και των συστημάτων διαχείρισης των αλλαγών που επιφέρουν η γνώση και η τεχνολογία. Η αγορά του 21^{ου} αιώνα είναι μια αγορά που ευνοεί την καινοτομία, απαιτεί σύγχρονες επιχειρηματικές ικανότητες και στηρίζεται στην ασφαλή διαχείριση της αλλαγής και στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα (Luoma,2000). Στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα η γνώση θεωρείται σήμερα βασικός παραγωγικός

συντελεστής (intellectual capital), ο οποίος αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία του ενεργητικού των σύγχρονων οργανισμών και αυτό γιατί η διαχείριση των ιδεών και της γνώσης προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό το είδος, την ποιότητα και το σύστημα διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε όλο το φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας.

Η ανάπτυξη της γνώσης και κυρίως της εξειδικευμένης γνώσης ως καθοριστικού παράγοντα προσδιορισμού των μεθόδων παραγωγής και λειτουργίας στους σύγχρονους οργανισμούς, υπήρξε η βασική αιτία για την ανατροπή όλων των μέχρι σήμερα δεδομένων στην οργάνωση της εργασίας και της λειτουργίας των οργανισμών, με κυριαρχούσα την αντίληψη της εκ βάθρων αναπροσαρμογής και επανασχεδιασμού των οργανωτικών διαρθρώσεων και επιχειρησιακών διαδικασιών (Reengineering) (Beach, Mc Kenna,2002).

Κεντρικός στόχος των αναδιαρθρώσεων αυτών υπήρξε η δημιουργία ευέλικτων και αποδοτικών οργανισμών, και διαμέσου αυτών η μείωση του κόστους και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσα στο πλαίσιο της σύγχρονης αντίληψης της οικονομίας της αγοράς (Hansen,Deimler,2001).

Οι επιδράσεις των εξελίξεων αυτών έχουν αναδείξει τον τομέα διοικήσεως των ανθρώπινων πόρων ως ένα από τα σπουδαιότερα πεδία για τη δημιουργία εξειδικευμένων επαγγελματιών. Η ανάπτυξη και η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου στις σύγχρονες επιχειρήσεις-οργανισμούς απαιτεί νέες ιδέες-μεθόδους και τεχνικές που θα αναδεικνύουν τον ανθρώπινο παράγοντα στο σημαντικότερο κεφάλαιο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Η εφαρμογή ευέλικτων μορφών οργάνωσης της εργασίας, η επιχείρηση της ποιότητας και των ιδεών, η οργάνωση πελατοκεντρικών επιχειρήσεων, η διαμόρφωση αποτελεσματικών συστημάτων παραγωγής προϋποθέτουν το

σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτομικών μεθόδων διοικήσεως και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στους σύγχρονους οργανισμούς (Drucker,2002).

Κυρίαρχο ρόλο στην κατεύθυνση αυτή θα επιτελέσει το επιστημονικό-στελεχιακό δυναμικό το οποίο θα γνωρίζει με επάρκεια τα νέα δεδομένα, θα έχει ειδικές γνώσεις και νέες δεξιότητες, θα μπορεί να ανταποκρίνεται με ευελιξία και αποτελεσματικότητα στις διαρκείς μεταβολές του περιβάλλοντος.

Οι ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές στον οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό τομέα έχουν διαμορφώσει ένα σύνθετο πλαίσιο για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και έχουν προκαλέσει πολλαπλές επιπτώσεις σε όλο το φάσμα της οργάνωσης και λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων με καταλυτικές επιπτώσεις και στον τομέα της μονάδας διοίκησης του προσωπικού. (Τσιτσιάμης,2002)

2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Διοίκηση Προσωπικού αποκαλείται παραδοσιακά το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης ή στρατολόγησης (δηλ., αναζήτηση και εξεύρεση), επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις, υπηρεσίες. Οι άνθρωποι πόροι (Human Resources) ενός οργανισμού αποτελούνται απ' όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σ' οποιοσδήποτε δραστηριότητές του. Ένας οργανισμός μπορεί να είναι μια βιομηχανία, μια ασφαλιστική εταιρεία, μια δημόσια υπηρεσία, ένα νοσοκομείο, ένα πανεπιστήμιο, ένα κλαμπ (κοινωνική λέσχη), ένα εκπαιδευτήριο κτλ. Ο οργανισμός αυτός μπορεί να είναι μικρός ή μεγάλος, απλός ή περίπλοκος.

Καθώς η προσέλκυση, η επιλογή, η ανάπτυξη κι η αξιοποίηση των ανθρώπων αποτελούν ολοκληρωμένες πλευρές κάθε οργανωμένης προσπάθειας, η

διοίκηση ή υπηρεσία προσωπικού είναι εγγενής σ' όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα αν υπάρχει ή όχι ένα τμήμα μ' αυτό το όνομα. Η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας κι έχει ρίζες και κλάδους που εκτείνονται σ' ολόκληρο τον οργανισμό και πιο πέρα απ' αυτόν. Είναι φανερό, λοιπόν, πως η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών (Κανελλόπουλος, 2002).

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν ξεχωριστό τμήμα ή υπηρεσία προσωπικού. Σ' αυτές, ο ίδιος ο εργοδότης έχει την ευθύνη πρόσληψης στελεχών, ή τις περισσότερες φορές παραχωρεί σε στελέχη του την παραπάνω ευθύνη πρόσληψης καθώς και την εκπαίδευση ή εκμάθηση, πειθαρχία, καθορισμό αμοιβής ή λοιπές ενέργειες για το προσωπικό. Βέβαια, στις μικρές επιχειρήσεις, το όλο βάρος της πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού, στρέφεται στην παραγωγή και στις πωλήσεις, θεωρώντας ότι τα δύο αυτά τμήματα είναι τα σημαντικότερα της επιχείρησης. Η φιλοσοφία τους είναι: «Να μη σταματούν οι μηχανές παραγωγής και οι πωλήσεις». Έτσι όμως δε διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού, γιατί κάθε επιχείρηση πρέπει να προβλέπει στο μέλλον, αλλά και να είναι έτοιμη να αντεπεξέρχεται στον ανταγωνισμό. Δυστυχώς, αυτό γίνεται σε πολλές επιχειρήσεις και μάλιστα σε μεγάλη έκταση από πολλούς επιχειρηματίες που δεν έχουν γνώση από οργάνωση και διοίκηση προσωπικού αφ' ενός και αφ' ετέρου, δεν θέλουν να αναθέσουν εξουσία σε ειδικευμένο προσωπικό για να μην επιβαρυνθούν με μεγαλύτερη δαπάνη, ακολουθώντας τον παραδοσιακό τρόπο παραγωγής.

Αν στις μικρές επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού είναι απαραίτητη, στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι απόλυτα αναγκαίο, να έχουν ένα τμήμα προσωπικού ή διεύθυνση προσωπικού εντελώς ξεχωριστά, που να αντιμετωπίζει όλα εκείνα

τα προβλήματα και τις ενέργειες που περικλείονται στην έννοια της διευθύνσεως προσωπικού (Μαντάς, 1992).

Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανική εφαρμογή παρατηρήθηκε μια ποικιλία αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία που ασχολείται με το χειρισμό των σχέσεων εργασίας. Όταν κατά το 1920 στην Αμερική δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά ειδικές υπηρεσίες για να χειριστούν τη διοίκηση του προγράμματος προσωπικού ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού (Personnel Service). Κατά την περίοδο 1930-40, εξαιτίας της γρήγορης ανάπτυξης των συνδικαλιστικών ενώσεων, πολλές επιχειρήσεις πρόσθεσαν τις ευθύνες των συλλογικών διαπραγματεύσεων και του χειρισμού παραπόνων των εργαζομένων στις άλλες δραστηριότητες του τμήματος προσωπικού. Τότε, υιοθετήθηκε από τις επιχειρήσεις ο όρος βιομηχανικές σχέσεις (Industrial Relations), για να συμπεριλάβει τις νέες δραστηριότητες. Ωστόσο, η χρήση αυτού του όρου ταιριάζει ιδιαίτερα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ενώ από κρατικές υπηρεσίες κι άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιείται συνηθέστερα ο όρος υπηρεσία ή τμήμα προσωπικού.

Ένας άλλος συχνά χρησιμοποιούμενος όρος είναι εκείνος των εργασιακών σχέσεων (Labour Relations), παρόλο που στην εφαρμογή κι οι τρεις όροι – υπηρεσίες ή τμήματα προσωπικού, βιομηχανικές σχέσεις και εργασιακές σχέσεις – είναι συνώνυμοι.

Η Διοίκηση Προσωπικού περιλαμβάνει τις ενέργειες προσλήψεων, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση προσωπικού κι εξέλιξη στελεχών, σχεδιασμό οργάνωσης, καθορισμό μισθών κι ημερομισθίων, υγεία κι ασφάλεια (πρόληψη ατυχημάτων), πρόσθετες παροχές κι εξυπηρετήσεις προς τους εργαζόμενους, σχέσεις συνδικαλισμού – μάνατζμεντ και έρευνες προσωπικού. Σ' αυτές τις ενέργειες μπορούν να προστεθούν ακόμη θέματα

όπως η εποπτεία (supervision) των εργαζομένων, η υποκίνηση (motivation), η ηγεσία (leadership), η ομαδική συμπεριφορά, η επικοινωνία κι οι ανθρώπινες σχέσεις – που συχνά τώρα είναι γνωστές με το όνομα οργανωτική συμπεριφορά (organizational behavior). Για τα θέματα αυτά, στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, υπάρχουν σχολεία, ινστιτούτα, κολέγια και πανεπιστήμια που ασχολούνται συστηματικά τόσο με τη διδασκαλία όσο και την έρευνα.

Κυρίως από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 έγινε πλήρως αντιληπτό ότι τα θέματα δημιουργίας και διαχείρισης των συστημάτων που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα αποτελούν ευθύνη των ειδικών για θέματα προσωπικού και επιπλέον ότι τα θέματα που αναφέρονται στη διεύθυνση εργαζομένων από τους προϊστάμενους σε όλα τα τμήματα είναι αλληλένδετα, και απόλυτα αλληλοεπηρεαζόμενα.

Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο άρχισε να θεωρείται αυτονόητο ότι όλα τα παραπάνω θέματα χρήζουν ενιαίας θεώρησης, μελέτης και αντιμετώπισης και ο νέος όρος που καθιερώθηκε για να τα περιλάβει όλα μαζί ήταν (Human Resource Management) και στα ελληνικά Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ή Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Κανελλόπουλος, 2002).

2.2.1. Βασικές Αρχές της Διοίκησης Προσωπικού

Οι Βασικές Αρχές της Διοίκησης Προσωπικού είναι οι ακόλουθες:

- α)** Η αρχή της αρμονίας των στόχων, μεταξύ αυτών της επιχείρησης και του προσωπικού και
- β)** Η αρχή της ενότητας της εντολής, ώστε οι υφιστάμενοι να είναι υπεύθυνοι έναντι ενός και μόνον προϊσταμένου.

Η πρώτη αρχή αναφέρεται στην απόλυτη ανάγκη ώστε το προσωπικό να γνωρίζει τους στόχους, τα διαθέσιμα μέσα, το χρονοδιάγραμμα της πραγματοποίησής τους, τις αναμενόμενες ωφέλειες και τα επόμενα στάδια δράσης της επιχείρησης.

Είναι γενικά παραδεκτό σήμερα ότι υπάρχει κοινότητα συμφερόντων εργοδότη και εργαζομένων. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι πρέπει να τυγχάνουν ανθρώπινης αλλά και αρμόζουσας μεταχείρισης αφού η ευημερία αυτών, στην εργασία και στην κοινωνική ζωή τους, θα επιφέρει την επιτυχία και την κερδοφορία της επιχείρησης.

Η δεύτερη αρχή, της ενότητας της εντολής, αφορά την ιεραρχική διαβίβαση μιας εντολής, από κλιμάκιο σε κλιμάκιο της ιεραρχικής πυραμίδας μέχρι την εκτελεστική μονάδα, χωρίς διαφοροποίηση της φύσης και του επιδιωκόμενου σκοπού της, με σαφήνεια και χωρίς επικαλύψεις και με πλήρη καθορισμό των επιπέδων ευθύνης όλων των εμπλεκόμενων προσώπων, από τη λήψη μέχρι την εκτέλεσή της (Δήμου, 1999).

2.3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΩΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, η Διοίκηση, γενικότερα και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Διοίκηση Προσωπικού), άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor, μηχανικός, διευθυντής βιομηχανίας, στο έργο του «Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης» περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου-κίνησης που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της «άριστης» γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας,

γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά (στο Δ.Σ. της επιχείρησης) και προϋπολογισμός (κατάρτιση και εκτέλεση).

Ο Νομπελίστας Herbert Simon (1949) αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης. Σύμφωνα με τον ίδιο, θα πρέπει πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή εννοιών που ανταποκρίνονται σε εμπειρικά παρατηρήσιμα γεγονότα ή καταστάσεις. Στη συνέχεια θα πρέπει να εντοπισθούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος, με τη βοήθεια της μεθοδολογίας των θετικών επιστημών, δηλαδή με την έρευνα και τον πειραματισμό, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα μπορούν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις. Ο Simon ήταν ένας από τους βασικούς εκφραστές του θετικισμού, που άνησε κατά την αισιόδοξη μεταπολεμική περίοδο.

Η καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες δέχθηκε πολλές αμφισβητήσεις. Αυτό που κυρίως αμφισβητήθηκε είναι η δυνατότητα ουδέτερης (απαλλαγμένης από αξιολογικές κρίσεις ή ιδεολογικές τοποθετήσεις) περιγραφής των κοινωνικών φαινομένων. Ακόμη, η ίδια η δυνατότητα να γίνουν ακριβείς μετρήσεις των παραμέτρων των κοινωνικών φαινομένων θεωρήθηκε από πολλούς ως ουτοπία.

Ορισμένοι μελετητές μίλησαν για τη «ρητορική τέχνη» της διοίκησης, έχοντας εξετάσει τα επιχειρήματα στα οποία οι θεωρίες περί διοίκησης στηρίζουν τις προτάσεις τους, καθώς και τα κριτήρια με βάση τα οποία οι θεωρίες αυτές γίνονται αποδεκτές και διαδέχονται η μία την άλλη.

Ίσως η πολυπλοκότητα και η μη επαναληψιμότητα των κοινωνικών φαινομένων να μην επιτρέψουν ποτέ στις κοινωνικές επιστήμες να διατυπώσουν κανόνες καθολικής ισχύος, ανάλογους με τους νόμους της Φυσικής. Αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι είναι αδύνατη κάθε γενίκευση και ότι η έρευνα των τελευταίων δεκαετιών δεν εμπλούτισε τη γνώση στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Η Διοικητική Επιστήμη μπορεί βάσιμα να ισχυριστεί ότι σήμερα είναι σε θέση να ερμηνεύσει ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Ακόμη, μπορεί να ισχυριστεί ότι χειρίζεται το αντικείμενό της με μεθοδολογική αυστηρότητα, έχει θέσει καθορισμένους όρους εγκυρότητας, δίνει μεγάλη προσοχή στην ακρίβεια, επιζητά τον εξωτερικό έλεγχο και εξετάζει σοβαρά τα αντεπιχειρήματα που υπάρχουν κάθε φορά. Χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την Οικονομική Επιστήμη, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Εργασιακή Ψυχολογία, την Οργανωτική Θεωρία κ.ά., έχει οικοδομήσει ένα σημαντικό σύνολο γνώσεων γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων (Χατζηπαντελή, 1999).

2.4. ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.4.1. Πεδίο Δράσης Υπηρεσίας Προσωπικού

Η υπηρεσία προσωπικού βρίσκεται σε σχέση βοηθητική και συμβουλευτική με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού, όπως συμβαίνει άλλωστε και με κάθε άλλη επιτελική μονάδα η οποία δημιουργείται ακριβώς για να επιτυγχάνονται τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης του ειδικευμένου

ταλέντου και γνώσεων. Γενικά, η λειτουργία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ή προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

α) Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού.

Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού, που ονομάζεται και διευθυντής ανθρωπίνων πόρων ή διευθυντής βιομηχανικών σχέσεων ή υπεύθυνος προσωπικού, είναι εκείνο το άτομο που κυρίως συμβάλλει στη δημιουργία της πολιτικής προσωπικού του οργανισμού (νέας ή αναθεωρημένης) για την αντιμετώπιση των εμφανιζομένων προβλημάτων, ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται ή όχι. Φυσικά, η πρόταση η σχετική με την πολιτική γίνεται από τον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού, πλην όμως η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του ανώτατου μανάτζμεντ (διευθύνοντας συμβούλου, προέδρου, γενικού διευθυντή κτλ.). Κατά την πρόταση νέας πολιτικής, ή αναθεώρησης της παλιάς, ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού οφείλει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που την επιβάλλουν, δηλ., ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, έκθεση για το πώς αυτά αντιμετωπίζονται από άλλες επιχειρήσεις κτλ. Μόνο για μικρά θέματα μπορεί αυτός ο ίδιος να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού της ενδεδειγμένης πολιτικής.

β) Συμβουλεύει. Όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητας αυτών που ασχολούνται με εργασία προσωπικού αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα διοικητικά ή γραμμικά στελέχη (line). Παραδείγματος χάρη, τι γίνεται όταν ένας εργοδηγός αντιμετωπίζει παράπονα για την κατανομή υπερωριών στους εργαζόμενους, όταν αντιμετωπίζει προβλήματα πειθαρχίας των υφισταμένων του, αυξήσεων, μείωσης της παραγωγής, ίσως εξαιτίας επέμβασης του συνδικαλιστικού παράγοντα; Στην περίπτωση αυτή, αναμένεται από το διευθυντή προσωπικού και τους συνεργάτες του να βοηθήσουν στο χειρισμό αυτών των προβλημάτων,

γιατί αυτοί είναι ενήμεροι της πολιτικής προσωπικού, των συλλογικών συμβάσεων, των αναγκών της επιχείρησης, των αισθημάτων και των κινήτρων των εργαζομένων κτλ. Η υπηρεσίας προσωπικού μπορεί να συμβάλει τόσο στη διατήρηση της δομής και της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού, της επιχείρησης ή της υπηρεσίας, όσο και στην ταυτόχρονη υποβοήθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

γ) Προσφέρει υπηρεσίες. Η συμβολή της λειτουργίας αυτής φαίνεται στα θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης και πρόσθετων παροχών προς τους εργαζόμενους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει η ευθύνη της προσέλκυσης και διερεύνησης των υποψηφίων (με τεστ, συνεντεύξεις κτλ.), της κατάστρωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης (διδάσκοντες, διδακτέα ύλη, διευκολύνσεις κτλ.) και της τήρησης υπαλληλικών αρχείων.

δ) Ελέγχει. Το τμήμα προσωπικού είναι εκείνο που παρακολουθεί τις ιεραρχικές ή γραμμικές και επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με τη συμμόρφωσή τους με την καθιερωμένη πολιτική και τις εφαρμογές της. Στο σημείο τούτο ο έλεγχος είναι ανάλογος με εκείνον της παραγωγής και της ποιότητας. Παραδείγματος χάρη, γίνεται τουλάχιστο μια φορά το χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με την υπάρχουσα πολιτική προσωπικού; Γίνονται κάθε βδομάδα συσκέψεις των τμημάτων σχετικές με την πρόληψη ατυχημάτων; Σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζόμενου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία, όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση του σωματείου και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο ν' απολογηθεί σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού; Ακολουθείται η αναγκαία διαδικασία για αύξηση αποδοχών έτσι που το μέγεθος της αύξησης, ή ο συνολικός μισθός να βρίσκεται μέσα στα καθορισμένα όρια; Η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να κάνει και άλλους ελέγχους, όπως για παράδειγμα σε θέματα ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, παραιτήσεων και

πειθαρχικών ενεργειών. Για την επιτυχία στις ενέργειές του αυτές, το τμήμα προσωπικού πρέπει ν' αναπτύσσει σωστές σχέσεις με τα στελέχη, να τα συμβουλεύει και να τα εκπαιδεύει σχετικά με την ανάγκη συμμόρφωσής τους προς τις καθορισμένες αρχές, την πολιτική, τις διαδικασίες και την πρακτική· κι όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται η λύση του προβλήματος, τότε πρέπει να παραπέμπεται στη δικαιοδοσία του ανώτατου μάνατζερ.

Μια εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας προσωπικού ή βιομηχανικών σχέσεων μιας μεγάλης επιχείρησης ή οργανισμού φαίνεται στο Σχήμα 2.1 που ακολουθεί (Κανελλόπουλος, 2002).

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΣΧΗΜΑ 2.1.: Δείγμα οργανογράμματος προσωπικού

2.4.2. Ο Ρόλος της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνίσταται σε έναν αριθμό λειτουργιών, στις οποίες περιλαμβάνονται η οργάνωση, η διαχείριση της απόδοσης, ο καθορισμός των αμοιβών κλπ. Ο σχεδιασμός των λειτουργιών αυτών αποτελεί κατά κανόνα ευθύνη της Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Προσωπικού) της οργάνωσης, ενώ στην άσκησή τους εμπλέκονται τόσο η υπηρεσία προσωπικού όσο και οι προϊστάμενοι των επί μέρους μονάδων κάθε ιεραρχικού επιπέδου. Οι τελευταίοι είναι αυτοί που πρέπει να κατευθύνουν τη δράση των ανθρώπων της οργάνωσης προς το επιθυμητό αποτέλεσμα, κατά συνέπεια είναι αυτοί που θα κάνουν χρήση των αρχών, των μεθόδων και των εργαλείων που θα υποδειχθούν από την υπηρεσία προσωπικού.

Ο ρόλος του Τμήματος Προσωπικού είναι, γενικά, «να βοηθά την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις, και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της». Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει ποικίλες διαστάσεις και εκφάνσεις. Έτσι, το Τμήμα Προσωπικού μπορεί να λειτουργεί ως:

- Επιτελείο στρατηγικής, το οποίο επεξεργάζεται τη στρατηγική στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, ενώ συγχρόνως συμμετέχει στη χάραξη των γενικότερων επιχειρησιακών σχεδίων της οργάνωσης.
- Συναρμόδια υπηρεσία, η οποία συνεργάζεται με τους επικεφαλής των άλλων μονάδων στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης προσωπικού.
- Εσωτερικός σύμβουλος, που βοηθά στην επίλυση προβλημάτων, καθώς και στην αναζήτηση νέας πολιτικής και βελτιωμένων διαδικασιών.

- Υπηρεσία υποστήριξης, η οποία παρέχει στις λοιπές μονάδες της οργάνωσης υπηρεσίες σε τομείς όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η μισθοδοσία κ.ά.
- Υπηρεσία εποπτείας, η οποία παρακολουθεί και ελέγχει τη συνεπή και σωστή εφαρμογή των αρχών και των διαδικασιών της οργάνωσης σε θέματα προσωπικού.

Για να είναι αποτελεσματική, αλλά και για να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των πλευρών, η Υπηρεσία Προσωπικού οφείλει να τηρεί αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας. Έτσι, θα πρέπει για παράδειγμα να φροντίζει ώστε τα στοιχεία που παρέχει να είναι ακριβή και πλήρη – ιδιαίτερα τη στιγμή που τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται συχνά για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων (προσλήψεις, προαγωγές, απολύσεις κ.ά.) που επηρεάζουν έντονα τόσο την επιχείρηση όσο και τους ανθρώπους της. Θα πρέπει να περιγράφει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνει στον εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων του προσωπικού. Τηρώντας υψηλά επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα θα πρέπει να προωθεί πολιτική ίσων ευκαιριών και να δίνει έμφαση στην αποφυγή διακρίσεων. Ακόμη, θα πρέπει να προσφέρει η ίδια το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακολουθώντας από κοντά τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της και τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης (continuous improvement).

Επιτελώντας το έργο της η Υπηρεσία Προσωπικού πρέπει συχνά να συμβιβάζει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Για παράδειγμα, αναμένεται να επιδεικνύει πρωτοβουλία και αυτενέργεια, αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανώτατης διοίκησης. Πρέπει να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες, χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τις κατακτήσεις της

οργάνωσης. Πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης, χωρίς όμως να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο.

Η τήρηση ισορροπιών γίνεται ακόμη πιο δύσκολη όταν το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κρίση, παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας φέρνουν σε δυσμενή θέση τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες (εφευρετικότητα, διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές (ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή). (Χατζηπαντελή, 1999)

2.4.3. Αρμοδιότητες Υπηρεσίας Προσωπικού

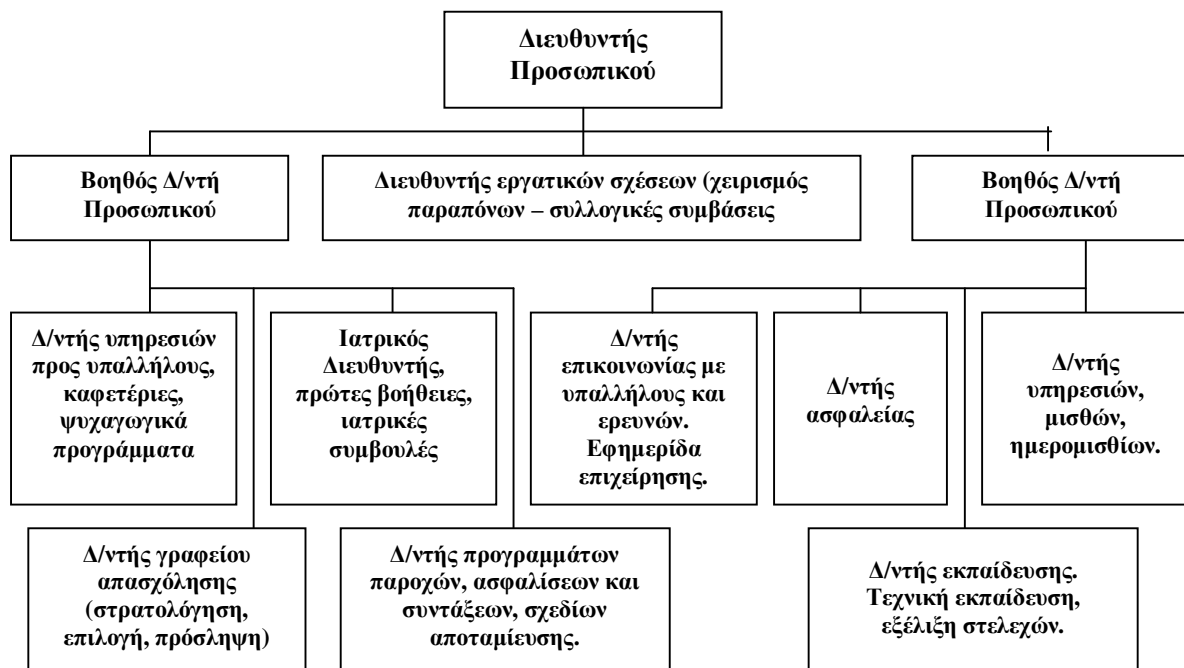
Η διοίκηση προσωπικού ασκείται γενικά μεν από κάθε πρόσωπο που έχει υπό τις εντολές του αριθμό εργαζομένων (υπαλλήλων ή εργατών), ειδικότερα όμως από την επιτελική υπηρεσία της Διεύθυνσης ή Υπηρεσίας Προσωπικού, η οποία φέρει τη συνολική ευθύνη για τη διαχείριση κάθε ζητήματος που αφορά το προσωπικό της επιχείρησης και των συνδεδεμένων με αυτό θεμάτων.

Αποτελεί τον κεντρικό σταθμό ο οποίος καταρτίζει τον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης και μεριμνά για την εξεύρεση των ατόμων που χρειάζεται αυτή, φροντίζει για την επιλογή, πρόσληψη, τοποθέτηση, μετάθεση, υπηρεσιακή εξέλιξη, αμοιβές (μισθοδοσία, επιδόματα, δάνεια, υπερωρίες κλπ.), πειθαρχικό έλεγχο, εκπαίδευση, μετεκπαίδευση, ασφάλιση, υγιεινή περίθαλψη, απονομή ηθικών αμοιβών και γενικά για όλα τα θέματα που αφορούν τις γενικές και ειδικές σχέσεις των εργαζομένων με την επιχείρηση.

Όσο μεγαλύτερη είναι η οικονομική μονάδα και όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των απασχολουμένων σ' αυτή προσώπων, τόσο σπουδαιότερη είναι η σημασία της Υπηρεσίας Προσωπικού και τόσο πιο αναγκαία είναι η δημιουργία της και η κατάλληλη στελέχωσή της.

Η Υπηρεσία Προσωπικού δεν αποτελεί μια λειτουργία στατική και περιορισμένη, που έχει ως αποστολή μόνο την επιτήρηση ή την απλή εξυπηρέτηση των εργαζομένων, αλλά είναι μια δημιουργική και δυναμική μονάδα που έχει ως σκοπό την παρότρυνση, την καθοδήγηση, τη συμπαράσταση, τη φροντίδα και την πρόνοια δημιουργίας πρόσφορου κλίματος, για την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού και για την επίτευξη φυσικά καλύτερων αποτελεσμάτων στην επιχείρηση.

Ενδεικτική διάρθρωση της Υπηρεσίας Προσωπικού μεγάλης επιχείρησης απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (Δήμου, 1999).



ΣΧΗΜΑ 3.2.: Εσωτερική οργάνωση υπηρεσίας προσωπικού μεγάλης επιχείρησης ή Υπηρεσίας.

Πηγή: Strauss and Sayles: Personnel, Prentice – Hall, Inc., New Jersey, 1967

2.4.4. Περιοχές Ευθύνης της Υπηρεσίας Προσωπικού

Η Υπηρεσία Προσωπικού ή Διεύθυνση ή Τμήμα ή Γραφείο Προσωπικού (ανάλογα με το μέγεθος και την παράδοση που επικρατεί σε κάθε περίπτωση), επιφορτίζεται με διάφορες αποστολές και καθήκοντα. Θα μπορούσε να πει κάποιος ότι σαν γενική αποστολή η Υπηρεσία Προσωπικού έχει:

1. Την ανάλυση, διαμόρφωση και εισήγηση προγραμμάτων και διαδικασιών σε θέματα προσωπικού, που συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.
2. Την υποστήριξη και την εξυπηρέτηση, όσο είναι δυνατόν, όλων των τμημάτων σ' όλες τις σημαντικές φάσεις της διοίκησης προσωπικού.
3. Την ανάληψη των απαραίτητων ενεργειών που θα εξασφαλίσουν στο φορέα (εταιρία) επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό τόσο για το παρόν όσο και για μέλλον.
4. Τη συνεχή έρευνα, αξιολόγηση και αναφορά των αποτελεσμάτων και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων προσωπικού που συνδέονται με τη συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του φορέα (της επιχείρησης) και των στόχων συγκεκριμένων προγραμμάτων.

Αναλυτικότερα, προσδιορίζοντας συγκεκριμένες περιοχές ευθύνης της Υπηρεσίας Προσωπικού διακρίνουμε τα εξής:

1. Για να εξασφαλίσουμε επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό, απαιτείται:
 - ανάλυση έργου, για να προσδιορισθούν οι απαιτήσεις του έργου
 - εκτίμηση των αναγκών σ' εργατικό δυναμικό
 - προσδιορισμός των πηγών προσφοράς
 - επιλογή
 - τοποθέτηση

- εκπαίδευση
- 2.** Για να συντηρήσουμε επαρκές παραγωγικό εργατικό δυναμικό απαιτείται:
- αξιολόγηση της επένδυσης
 - χρησιμοποίηση μεταθέσεων και προαγωγών
 - επικοινωνία
 - προσδιορισμός αμοιβής (ανάλυση έργου)
 - παροχή ωφελειών και υπηρεσιών στον εργαζόμενο
 - αξιολόγηση κι ανάπτυξη ηθικού
 - αντιμετώπιση παραπόνων
 - υποκίνηση εργαζόμενου
 - υγεία κι ασφάλεια.
- 3.** Για την ανάπτυξη της διοίκησης, το τμήμα προσωπικού πρέπει να:
- μετρά και ν' αξιολογεί τις υφιστάμενες συνθήκες
 - προβλέπει τις μελλοντικές συνθήκες και τα γεγονότα
 - αξιολογεί τ' αποτελέσματα των σημερινών πολιτικών, προγραμμάτων και δραστηριοτήτων.
- 4.** Ο λειτουργικός έλεγχος απαιτεί το τμήμα προσωπικού να:
- διατυπώνει ομοιόμορφες διαδικασίες, που θα πρέπει να ακολουθούνται για τις διάφορες δραστηριότητες
 - διατυπώνει συγκεκριμένους στόχους για όλα τα προγράμματα
 - διατυπώνει κριτήρια αξιολόγησης της επίδοσης
 - σχεδιάζει σύστημα τήρησης στοιχείων κι αναφορών
 - αναλύει τα στοιχεία και τις αναφορές κάτω από το πρίσμα των επιθυμητών στόχων
 - λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, όταν αυτό απαιτείται

5. Η παροχή συμβουλών προς τα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας σε θέματα όπως η οργανωτική δομή, οι σχέσεις «γραμμής» και «επιτελείου», οι σχέσεις διοίκησης, και προσωπικού, ο σχεδιασμός κλπ. απαιτεί:

- τη μελέτη των υφιστάμενων οργανωτικών προβλημάτων
- την αποσαφήνιση των γραμμών εξουσίας κι ευθύνης
- την ανάπτυξη βασικής φιλοσοφίας αντιμετώπισης και διαπραγμάτευσης με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, όπως επίσης και την εισήγηση συγκεκριμένης πολιτικής και σειράς ενεργειών
- τη μελέτη των μελλοντικών αναγκών, που επιβάλλει η οργάνωση σε προσωπικό σ' όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας

Είναι φανερό όμως, ότι η περαιτέρω διαχείριση των ευθυνών στα θέματα της καθημερινής εργασίας του προσωπικού πρέπει ν' αναθέτεται στα επιμέρους παραγωγικά τμήματα της επιχείρησης. Έτσι για παράδειγμα σ' ένα εργοστάσιο παραγωγής εν σειρά, το τμήμα παραγωγής, που εφοδιάζει με «μέρη» την κύρια γραμμή παραγωγής (συναρμολόγησης) οφείλει να επωμισθεί τον προσδιορισμό των παρακάτω παραγόντων, που συνδέονται με τα θέματα προσωπικού, άμεσα ή έμμεσα, (Σταματιάδη, Ζευγαρίδη, 1997):

1. Ποσότητα

- σχεδιασμός και χρονοπρογραμματισμός παραγωγής
- ροή εργασίας
- χρονοπρογραμματισμός ανθρώπων και μηχανών
- πρότυπα μηχανών κι επιμέρους εργασιών
- έλεγχος πρώτων υλών

2. Ασφάλεια

- ανάλυση συνθηκών
- σχεδιασμός διαδικασιών ασφάλειας και διατύπωση πρότυπων ασφάλειας

- συνεχές πρόγραμμα για την προώθηση της ιδέας της ασφάλειας
 - ρυθμός συχνότητας ατυχημάτων
 - βαθμός σοβαρότητας ατυχημάτων
- 3. Εκπαίδευση κι ανάπτυξη**
- ανάλυση εργασιών – ατόμων για τον προσδιορισμό αναγκών
 - διατύπωση προγραμμάτων εκπαίδευσης
 - πρόγραμμα προαγωγής εργαζομένων
- 4. Έλεγχος επίδοσης εργαζομένων**
- ανάπτυξη επιμέρους πρότυπων εργασιών
 - σύστημα για συνεχή μέτρηση της επίδοσης
 - διαδικασία αναπληρότητας και διορθώσεων
- 5. Μέθοδοι Εργασίας και Χωροταξική Διάταξη**
- εξοικείωση με σημερινές μεθόδους και διαδικασίες
 - γνώση δυνατοτήτων
 - συστηματική προσέγγιση ανάλυσης των υφιστάμενων διαδικασιών κι ανάπτυξη νέων (απλοποίηση εργασίας).

Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι η Υπηρεσία Προσωπικού συνήθως περιορίζεται σε γενικά προβλήματα προσωπικού, ενώ η καθημερινή εποπτεία και καθοδήγηση αναπτύσσεται σε άλλα όργανα (Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997).

2.5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στη διεθνή βιβλιογραφία δεν υπάρχει διαφωνία σε ότι αφορά τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού και το περιεχόμενό τους. Στην πράξη όμως υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ οργανώσεων ως προς τη

σπουδαιότητα που αποδίδουν σε κάθε μια από αυτές, στο βαθμό ανάπτυξής τους καθώς και στις μεθόδους, τεχνικές και διαδικασίες εφαρμογής τους. Συνοψίζοντας τη διεθνή βιβλιογραφία που εκφράζει και τη διεθνή πρακτική, το περιεχόμενο της Διοίκησης Προσωπικού εκφράζεται με τις παρακάτω λειτουργίες:

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελεί τη διαδικασία του εντοπισμού των παρόντων και μελλοντικών αναγκών της οργάνωσης σε ανθρώπινους πόρους, σύμφωνα με τους στόχους, τις στρατηγικές και τα προγράμματα δράσης αυτής, έτσι έστω να εξασφαλίζονται ποσοτικά και ποιοτικά οι εν λόγω πόροι. Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων (ή ανθρώπινου δυναμικού) περιλαμβάνει την καταγραφή των υφιστάμενων θέσεων εργασίας και αυτών που πρόκειται να δημιουργηθούν στο μέλλον, την καταγραφή των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων στην οργάνωση, την αύξηση ή μείωση αυτών στο μέλλον, την ανάλυση της αγοράς εργασίας και τον εντοπισμό συγκεκριμένων ενεργειών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους (πιθανές προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές, μεταθέσεις κ.λ.π.).

Τέλος αναφέρεται και ο σχεδιασμός των κατάλληλων ενεργειών για τη διόρθωση των ενδεχομένων αποκλίσεων από την επιθυμητή κατάσταση σε διάφορες μελλοντικές χρονικές στιγμές.

2. Σχεδιασμός και Ανάλυση Εργασίας. Ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον οργανωσιακό χώρο και τη διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων (ωραρίων, κανονισμών εργασίας κλπ) και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους. Η ανάλυση της εργασίας αποτελεί την διαδικασία του ακριβούς καθορισμού της συμπεριφοράς που απαιτεί από τον

εργαζόμενο η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας. Συνήθως οδηγεί στην περιγραφή και στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας (job description, job specification).

3. Στελέχωση. Η στελέχωση περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών που αφορούν την απόκτηση και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων. Η απόκτηση των ανθρώπινων πόρων από το περιβάλλον της οργάνωσης σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Η κατανομή των πόρων στα πλαίσια της οργάνωσης αφορά τις προαγωγές και τις μεταθέσεις.

4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη. Η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και μέσω της καθοδήγησης των προϊσταμένων είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και για την ανάπτυξη της οργάνωσης και αποτελεί έργο της Διοίκησης Προσωπικού. Επίσης ο προσανατολισμός, η μύηση και η προσαρμογή των νεο-εισερχόμενων στην οργάνωση επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης.

5. Αξιολόγηση του Προσωπικού. Η αξιολόγηση της απόδοσης, των προσπαθειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσης του προσωπικού αποτελεί βασική λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Αυτή περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης.

6. Πολιτική και Συστήματα αμοιβών. Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποτελεσματικών πολιτικών και συστημάτων αμοιβών (μισθοί, οικονομικά κίνητρα, λοιπές παροχές) έτσι ώστε η οργάνωση να μπορεί να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί για απόδοση τους εργαζόμενους.

7. Εργασιακές Σχέσεις. Περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργάνωσης (τήρηση

σχετικών νόμων, διαπραγματεύσεις, συλλογικές συμβάσεις, συγκρούσεις, κλπ). Επίσης εδώ μπορούν να ενταχθούν και οι ενέργειες που αφορούν την αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και παραπόνων των εργαζομένων.

8. Επικοινωνία. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αφορούν την επικοινωνία της οργάνωσης και των εργαζόμενων σε αυτή. Η γνωστοποίηση στόχων, στρατηγικών, πολιτικών, αποφάσεων, γεγονότων, απαιτούν την αποτελεσματική πληροφόρηση και επικοινωνία.

9. Υγιεινή και Ασφάλεια. Το έργο της δημιουργίας υγιεινών συνθηκών και της πρόληψης των ατυχημάτων στο χώρο της εργασίας είναι έργο της Διοίκησης Προσωπικού. Η λειτουργία αυτή προβλέπεται από σχετικούς νόμους.

10. Οργανωσιακή Ανάπτυξη. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης απαιτεί συγκεκριμένους σχεδιασμούς και εφαρμογές. Η Διοίκηση Προσωπικού μέσω της έρευνας των ανθρώπινων και οργανωσιακών μεταβλητών διαμορφώνει σχέδια και συμβάλλει στην υλοποίησή τους για τη βελτίωση του κλίματος, της οργανωσιακής κουλτούρας, των δομών και των λειτουργιών της οργάνωσης.

11. Πληροφοριακά Συστήματα Προσωπικού. Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες που αφορούν τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1990).

2.6. ΣΧΕΣΗ Δ.Α.Δ. ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.6.1. Γενικές Έννοιες

Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης είναι γνωστή και ως επιχειρησιακή στρατηγική ή πολιτική καθώς και ως Εταιρική στρατηγική. Μια ιστορική αναδρομή στο θέμα αυτό δείχνει ότι κατά την πρώιμη περίοδο αυτού του αιώνα η έμφαση ήταν σταθερά πάνω στον προϋπολογισμό και τον έλεγχο, δηλαδή στην πρόβλεψη της κατανομής πόρων και στην εκπλήρωση των στόχων του προϋπολογισμού. Στη δεκαετία του πενήντα το κέντρο του ενδιαφέροντος μετατοπίστηκε προς τον μακροχρόνιο προγραμματισμό ή σχεδιασμό, όπου ιστορικά στοιχεία και γεγονότα του παρελθόντος θεωρούνταν απαραίτητα στην πρόβλεψη των μελλοντικών προοπτικών. Το αποτέλεσμα αυτής της πρακτικής υπήρξε η γέννηση της έννοιας του συνολικού σχεδιασμού, μιας προσπάθειας να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Κατά τη δεκαετία του εβδομήντα όταν έγινε φανερό ότι η εκτίμηση των αναγκών των επιχειρήσεων έπρεπε να γίνει πάνω σε μια ολοκληρωμένη και συνεχή βάση με γενικότερη προοπτική και όχι με έμφαση στους οικονομικούς παράγοντες, απέκτησε μεγάλο ενδιαφέρον η στρατηγική διοίκηση. Στις μέρες μας, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναφέρονται στην ανάγκη για μια στρατηγική άποψη των πραγμάτων, δηλαδή την κίνηση προς τη μακροπρόθεσμη και πλατιά θεώρηση της επιχείρησης, όπου μια ποικιλία από περιβαλλοντικούς και εσωτερικούς παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και παράλληλα να είναι αποδεκτή η ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης της εταιρείας. Η σύγχρονη τάση είναι προς μια περισσότερο ολιστική προσέγγιση του ρόλου της επιχείρησης μέσα στο γενικότερο οικονομικό και κοινωνικό περίγυρο, και για το λόγο αυτό όλες οι λειτουργίες, τα

τμήματα και οι μονάδες πρέπει να γνωρίζουν την εταιρική στρατηγική και το ρόλο που διαδραματίζουν σ' αυτήν.

Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης αναφέρεται στην παρούσα και μελλοντική κατεύθυνση και προοπτική του οργανισμού. Αυτού του είδους η θεώρηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- την αξιολόγηση των εσωτερικών ικανοτήτων και αδυναμιών του οργανισμού,
- την απόφαση αναφορικά με το εύρος των δραστηριοτήτων του οργανισμού,
- τη δημιουργία ενός στρατηγικού οράματος και τη διαμόρφωση της επικοινωνιακής πολιτικής για την εσωτερική και εξωτερική προβολή του,
- τη συνολική διαχείριση των διαδικασιών που στοχεύουν στην επίτευξη της οργανωτικής αλλαγής (Κανελλόπουλος,2002).

2.6.2. Επίπεδα Στρατηγικής

Σύμφωνα με μια άποψη, η στρατηγική αποτελεί μια «ρευστή» διαδικασία που συμβαίνει διαχρονικά σε όλα τα μήκη και πλάτη των οργανισμών. Μια δεύτερη άποψη υποστηρίζει ότι διαφορετικά τμήματα του οργανισμού είναι υπεύθυνα για διαφορετικά στάδια της στρατηγικής. Έτσι, στα τρία επίπεδα της στρατηγικής, δηλαδή 1) στο γενικό επίπεδο του επιχειρησιακού ομίλου, 2) της επιχειρησιακής μονάδας και 3) το λειτουργικό επίπεδο, οι δραστηριότητες των μονάδων κατώτερου επιπέδου συν-καθορίζουν τη στρατηγική των πιο πάνω επιπέδων. Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής διοίκησης παίζει ένας μηχανισμός συνεχούς ανατροφοδότησης και ανανέωσης στάσεων, γνώσεων και ικανοτήτων.

Η «αλυσίδα παραγωγής αξίας» σ' έναν οργανισμό (value chain) «σπάει» σε μικρότερα ζωτικά τμήματα με σκοπό να καταδείξει τις δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στο προϊόν. Σύμφωνα με τον Porter οι συνδέσεις μεταξύ των κυρίων δραστηριοτήτων, αλλά και μεταξύ κυρίων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η «αξιοπαραγωγική αλυσίδα» είναι επίσης σημαντική γιατί αναδεικνύει τη συνολική αξία του παραγόμενου προϊόντος ενός οργανισμού και γιατί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ενώ εκ πρώτης όψεως είναι δευτερεύουσα δραστηριότητα, θεωρείται πλέον σημαντικό κλειδί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξάλλου, η κατάλληλη ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλλει, ώστε να γίνει πιο σαφής η σχέση μεταξύ των επιμέρους δραστηριοτήτων και συνεπώς ανάμεσα στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στη γενικότερη ανταγωνιστική στρατηγική του οργανισμού.

Παράλληλα μέσα στα πλαίσια της ευρύτερης έννοιας της στρατηγικής διοίκησης δίνεται έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό ως σημαντικής κινητήριας δύναμης της επιχείρησης. Σ' αυτό το πλαίσιο η στρατηγική βασίζεται σε μια κατανόηση των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιβίωση μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας. Ο τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω της αλλαγής των διοικητικών ρόλων και ευθυνών, ώστε να υποβοηθηθεί η δημιουργία νέας συμπεριφοράς και μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης, ώστε οι υπάλληλοι να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και τους αναγκαίους πόρους για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

Οι τελευταίες εξελίξεις στο χώρο του μάνατζμεντ δείχνουν από τη μια πλευρά, ότι οι άνθρωποι έχουν εκ νέου ανακαλυφθεί ως κύρια πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και από την άλλη, ότι η παραδοσιακή έμφαση

σε αναλυτικά εργαλεία και τεχνικές υπόκειται πλέον σε συνεχή κριτική και αμφισβήτηση. Τέτοιες εξελίξεις υπογραμμίζουν τη σημασία της ανθρώπινης πλευράς του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε συνεχή επαφή και άμεση σύνδεση με τη στρατηγική του οργανισμού. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να συσχετίσουν τις δραστηριότητές τους ο ένας με τον άλλον, ένα γεγονός που απαιτεί την υιοθέτηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως μιας ολιστικής προσέγγισης στη διοίκηση των εργαζομένων.

Μεταξύ των άλλων, επιβάλλεται η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να είναι μια περισσότερο προ-νοητική λειτουργία σε σχέση με τη διοίκηση προσωπικού. Έτσι, ενώ η διοίκηση προσωπικού αναφέρεται στη διαχείριση των συστημάτων προσωπικού και διοίκησης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την πρόβλεψη των οργανωτικών αναγκών, τη συνεχή επιτήρηση και προσαρμογή των συστημάτων προσωπικού (ώστε να εκπληρωθούν οι παρούσες και μελλοντικές υποχρεώσεις) καθώς και το χειρισμό των διαδικασιών αλλαγής. Ακόμη και σε περίπτωση που η σχέση μεταξύ δράσης και αλλαγής δεν είναι τελείως ξεκάθαρη, ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συμμετέχει στο σχεδιασμό της στρατηγικής ώστε να είναι σε θέση να γνωστοποιεί στη διοίκηση τις επιπτώσεις αυτής στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και να μπορεί να επηρεάζει τις εξελίξεις αν χρειαστεί (Κανελλόπουλος, 2002).

2.7. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για μια επιχείρηση, π.χ. 3000 ατόμων, μια τυπική δομή της υπηρεσίας προσωπικού ή βιομηχανικών σχέσεων δίδεται στο Σχήμα 2.2. Αναφορικά όμως με τον αριθμό των ατόμων της υπηρεσίας αυτής, πρέπει να διευκρινιστεί ότι εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης, η οποία καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Για παράδειγμα, μερικές επιχειρήσεις δεν έχουν προγράμματα εκπαίδευσης του έργου και δεν προβαίνουν ποτέ σε έρευνες γύρω από το θέμα των αμοιβών. Προσφέρουν στοιχειώδεις πρώτες βοήθειες και το πρόγραμμά τους για ασφάλεια είναι περίπου ανύπαρκτο. Στην περίπτωση αυτή, η υπηρεσία προσωπικού είναι ολιγάριθμη με σοβαρή οικονομία σε μισθούς, ανεξάρτητα αν η επιχείρηση αυτή με βεβαιότητα θα υποφέρει εξαιτίας της χαμηλής επάρκειας των ανθρώπων της, των περισσότερων εργατικών ατυχημάτων, του χαμηλού ηθικού και των πολλών προβλημάτων ανθρώπινων σχέσεων.

Ωστόσο από διάφορες έρευνες, συμπεραίνεται πως ο «κανονικός» αριθμός σε επαγγελματικά και τεχνικά στελέχη της υπηρεσίας προσωπικού, για τα διάφορα είδη επιχειρήσεων, κυμαίνεται από 0,006 – 0,009 για 100 εργαζόμενους. Συνήθως η αναλογία αυτή τείνει να είναι περίπου 0,009 για τις μικρές και 0,006 για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, με βάση το 0,0075, σαν κάτι το κανονικό, για την πιο πάνω επιχείρηση των 3000 εργαζομένων, απαιτούνται 23 άτομα, περίπου, για την υπηρεσία προσωπικού με ειδικευμένες θέσεις, όπως π.χ. του αναλυτή έργου, του μηχανικού ασφάλειας, του αρμόδιου για τις συνεντεύξεις κλπ.

Για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας και στο εξωτερικό, διακρίνουμε τρεις βαθμίδες διοίκησης: την κεντρική ανώτατη διοίκηση, την περιφερειακή και την τοπική. Έτσι για

παράδειγμα, ο διευθυντής προσωπικού μιας τοπικής διοίκησης υπάγεται στον τοπικό μάνατζερ και παίρνει τις κατευθύνσεις πολιτικής και τεχνικής βοήθειας απ' την κεντρική διοίκηση ενώ κατέχει θέση ίση μ' εκείνη των άλλων κύριων στελεχών, όπως είναι ο διευθυντής παραγωγής, ο διευθυντής διασφάλισης ποιότητας κλπ. (Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997).

2.8. ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ Δ.Α.Δ. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα τα τελευταία τουλάχιστον 10 χρόνια, παρατηρείται μία φανερή αλλαγή γύρω από αυτό που πίστευαν πρωτύτερα οι επιχειρήσεις ότι είναι HR management. Το σίγουρο είναι ότι η αλλαγή αυτή δεν οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και στους ανθρώπους που έχουν σπουδάσει και μεταφέρουν εμπειρίες από επιχειρήσεις του εξωτερικού (5^ο Συμπόσιο Δ.Α.Δ., 2002).

Είναι σαφές ότι ένας νέος ρόλος που προκύπτει μέσα από την εξέλιξη του HR, είναι αυτός του παράγοντα της αλλαγής. Ένας δεύτερος είναι αυτός του business partner, δηλαδή του επιχειρηματικού συνταίρου. Σαφώς υπάρχει στο βάθος και ο ρόλος ο οποίος παραδοσιακά συνεχίζεται και σχετίζεται με πράγματα τα οποία είναι γνωστά και από τα οποία δεν μπορεί κανείς να αποδεσμευτεί (Λεφοπούλου, 2002).

Επιπλέον τα τελευταία 10 χρόνια, με ένταση την τελευταία 5ετία, πολλά πράγματα που θεωρούνταν παράγοντες επιτυχίας εξομαλύνθηκαν, όπως το κεφαλαίο, η τεχνολογία, η διάδοση της πληροφορίας. Η αλλαγή στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού από την πλευρά των επιχειρηματιών ή των επιχειρήσεων, φάνηκε να είναι η ειδοποιός διαφορά καθώς επιχειρήσεις ίδιου μεγέθους, στον ίδιο επιχειρηματικό χώρο έκλειναν, ενώ μέχρι κάποια χρονική

στιγμή ήταν απόλυτα ανταγωνιστικές. Έτσι σήμερα, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις διαθέτουν μία θέση Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού ή Προσωπικού άσχετα με το αν η συμβολή του καλύπτει το ανώτερο επίπεδο ή όχι. Ο αριθμός των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού μεγαλώνει αλλά και οι απαιτήσεις σε αντίστοιχα προσόντα αφού είναι φανερό ότι η εκπαίδευση δεν απευθύνεται μόνο στα μέλη του τμήματος προσωπικού, αλλά και στους line managers οι οποίοι αναλαμβάνοντας να διοικήσουν τμήματα στις επιχειρήσεις τους ανακαλύπτουν την ανάγκη και επιζητούν την ύπαρξη τέτοιου τμήματος στην επιχείρηση (Λεφοπούλου, 2002).

Οι έρευνες δείχνουν ότι όπου υπάρχουν συστήματα και πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού, υπάρχουν και πολύ καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, η αλλαγή προέρχεται και από μία πραγματικότητα εμπορικής και οικονομικής φύσεως η οποία συνδέεται με τον ανθρώπινο παράγοντα (Ward, 2002).

Η άνθιση γενικά της ελληνικής οικονομίας και των ελληνικών επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα οι γενικοί διευθυντές ή οι ιδιοκτήτες των ελληνικών επιχειρήσεων να συνειδητοποιήσουν ότι όλη αυτή την αλλαγή και την αύξηση της εταιρείας που επέρχεται, δεν μπορούν να τη διαχειριστούν καθώς έχουν να διαχειριστούν σωρεία άλλων θεμάτων. Αυτό είχε σαν συνέπεια την αναζήτηση των ειδικών για θέματα διαχείρισης προσωπικού (Λουκάς, 1999).

Αποτέλεσμα ήταν να ανακύψει και ο στρατηγικός ρόλος της διοίκησης προσωπικού μέσα στην επιχείρηση, ιδιαίτερα στον τομέα των αλλαγών (Barney, Wright, 1998). Είναι σαφές ότι όλα αυτά εκπορεύονται από την ανάγκη των επιχειρήσεων να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι αν δεν είναι μέσα στο σύγχρονο πνεύμα (customer focus) έχουν χάσει στο παιχνίδι του ανταγωνισμού, οπότε συνειδητοποιούν την

ανάγκη της ευθυγράμμισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης με τους στόχους της (Αγάλου, Κονδύλης, 2001).

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων επειδή ασχολείται άμεσα με τους ανθρώπους είναι σημαντικά συνδεδεμένη με την κουλτούρα (Othman, 1996). Για παράδειγμα, οι πολιτικές και πρακτικές που αφορούν τις προαγωγές, τις αμοιβές, τις απολύσεις και το συνδικαλισμό διαφέρουν από χώρα σε χώρα ή ακόμη και μέσα στην ίδια τη χώρα. Στην Ιαπωνία, οι προαγωγές βασίζονται στην ηλικία και στην αρχαιότητα. Στις ΗΠΑ, στην αρχαιότητα και στις ικανότητες του ατόμου. Η αμοιβή, στην Ιαπωνία, βασίζεται στην ηλικία και στην αρχαιότητα, ενώ στις ΗΠΑ στην απόδοση του εργαζόμενου. Το ίδιο συμβαίνει και στην Ευρώπη (Blackwell, 1999).

Η συμμετοχή στα κέρδη ως μια μορφή ανταμοιβής είναι συχνή και ουσιαστική στην Ιαπωνία, αλλά σπάνια συναντάται στις ΗΠΑ και στη Δυτική Ευρώπη (Brewster, Mayrhofer, Morley, 2001). Οι απολύσεις είναι αντίθετες με τις δεσμεύσεις της διοίκησης και τον αυτοσεβασμό στην Ιαπωνία, ενώ στις ΗΠΑ είναι κοινός τόπος. Στην Ιαπωνία, τα συνδικάτα ταυτίζονται με την εταιρία, στη Βρετανία με το εμπόριο και στη Γαλλία με την πολιτική. Γι' αυτούς τους λόγους είναι αδύνατον μια πολυεθνική να εφαρμόσει ένα γενικευμένο διαπολιτιστικό management των ανθρώπινων πόρων. Πρόσφατα, όμως, έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες για να εξομοιωθούν οι πρακτικές καθώς και οι αγορές γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές στην ελεύθερη, διεθνή οικονομία. Η πρόκληση για την πολυεθνική είναι να διδαχθεί όχι μόνο πώς να προσαρμόζει τις διαφορές στις πρακτικές μέσα στα πλαίσια των τεχνολογικών, οικονομικών, marketing, και διοικητικών περιορισμών, αλλά και πώς να μεταφέρει πρακτικές που αποδείχθηκαν ιδιαίτερα παραγωγικές από τη μια περιοχή στην άλλη (Kelly, 2001).

Στην Ελλάδα, ο Σύνδεσμος Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού δημιουργήθηκε το 1978. Αποτελείται από 307 ενεργά μέλη τα οποία εκπροσωπούν 182 εταιρείες, ενώ αποτελεί επίσημο μέλος του Παγκόσμιου Συνδέσμου Συνδέσμων Επαγγελματιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Είναι ένας παλιός επαγγελματικός σύνδεσμος για τους υπαλλήλους που στελεχώνουν υπηρεσίες προσωπικού, ο οποίος χτίστηκε πάνω σε κάποιες αντιλήψεις και αρχές οι οποίες πρέσβευαν τις αντιλήψεις της εποχής εκείνης. Σήμερα η ταυτότητα και οι στόχοι του συνδέσμου συνδέονται με τον εκσυγχρονισμό, την εδραίωση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και το κοινωνικό του πρόσωπο. Ανάμεσα στις δραστηριότητές του είναι η προσέγγιση των νεοεισερχόμενων στο χώρο, η προσφορά γνώσεων και επαφών και η δικτύωση τους.

Τα θέματα που απασχολούν σήμερα το χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα σχετίζονται με: τη διαχείριση ταλέντου, την ευελιξία, την ανάπτυξη κοινής κουλτούρας, τη συνεχή μάθηση, την καινοτομία, την υπευθυνότητα, την ηγεσία, την επικοινωνία στρατηγικής. Επίσης, σύγχρονες τάσεις που σχετίζονται με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι: το e-HR, το e-learning και το e-recruiting (Σκορδίλης, 2002).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

1. Peneder Michael, "Intangible investment and human resources", Journal of Evolutionary Economics, Vol. 12, 2002, pp. 107-134.
2. Luoma Mikko, "Developing people for business success: capability-driven HRD in practice", Management Decision, Vol. 38, No 3, 2000, pp. 145-153.
3. Beach Nick, and Mc Kenna Eugene, «Human Resource Management, a concise analysis», FINANCIAL TIMES, Prentice Hall 2002.
4. Hansen T. Morten, and Deimler S. Michael, "Cutting Costs While Improving Morale With B2E Management", MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No 1, 2001, pp. 96-100.
5. Drucker F. Peter, "They're not Employees, They're People", Harvard Business Review, Vol. 80, No 2, February 2002, pp. 70-77.
6. Τσιπσιάμης Αλέξανδρος, "Ο Ανθρώπινος Παράγοντας Κλειδί για την Πρωτοπορία των Επιχειρήσεων" Marketing Report, Αρ. Τεύχους 555, Ιούνιος 2002, σελ. 5.
7. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρωπίνου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη, Αθήνα, 2002.
8. Μαντάς Β. Νικόλαος, Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992.
9. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, ό.π.
10. Δήμου Νίκος, Διοίκηση Προσωπικού-Γενικές Αρχές, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, 1999.
11. Χατζηπαντελή Παναγιώτα, Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999.
12. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, ό.π.
13. Χατζηπαντελή Παναγιώτα, ό.π.

14. Δήμου Νίκος, ό.π.
15. Σταματιάδης Γεώργιος, Ζευγαρίδης Σπύρος, Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1997.
16. Σταματιάδης Γεώργιος, Ζευγαρίδης Σπύρος, ό.π.
17. Κανελλόπουλος Κων. Χαράλαμπος, «Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα», ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1990.
18. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, 2002, ό.π.
19. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, 2002, ό.π.
20. Σταματιάδης Γεώργιος, Ζευγαρίδης Σπύρος, ό.π.
21. 5^ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού, “Το Ανθρώπινο Δυναμικό Σε Εξέλιξη”, PLANT management, Αρ. Τεύχους 173, Απρίλιος – Μάιος 2002, σελ. 24-25.
22. Λεφοπούλου Αλεξάνδρα, “Οι Σύγχρονες Τάσεις και Προοπτικές του ΗΡ Management στην Ελλάδα”, NETWEEK, Αρ. Τεύχους 59, Μάιος 2002, σελ. 26-29.
23. Λεφοπούλου Αλεξάνδρα, “Corporate e-Learning Forum 2002”, NETWEEK, Αρ. Τεύχους 62, Ιούλιος 2002, σελ. 42-44.
24. Ward Gregory, “Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Πολιτιστικό Ρίσκο” Marketing Report, Αρ. Τεύχους 552, Μάιος 2002, σελ. 14-17.
25. Λουκάς Φίλιππος, “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Marketing Report, Αρ. Τεύχους 426, Ιούνιος 1999, σελ. 16-19.
26. Barney B. Jay, and Wright M. Patrick, “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage”, Human Resource Management, Vol. 37, No 1, 1998, pp. 31-46.
27. Αγάλου Δημήτριος, Κονδύλης Εμμανουήλ, “Δημιουργία και Ανάπτυξη Επιχειρησιακού Οράματος στις Ελληνικές Επιχειρήσεις” ECO-Q, Αρ. Τεύχους 27, Απρίλιος – Μάιος 2001, σελ. 11-13.

28. Othman Bin Rozhan, "Strategic HRM: evidence from the Irish food industry", PERSONNEL REVIEW, 1996, Vol. 25, No 1, pp. 40-58.
29. Blackwell Lucy, "How to beat the COMPETITION", FOOD MANUFACTURE, APPOINTMENTS (supplement), May 1999, p. 2.
30. Brewster Chris, Mayrhofer Wolfgang, and Morley Michael, "New Challenges for European Human Resource Management", European Management Journal, Vol. 19, No 4, August 2001, pp. 443-447.
31. Kelly James, "The role of the personnel/HR function in multinational companies", Employee Relations, Vol. 23, No 6, 2001, pp. 536-557.
32. Σκορδίλης Αχ. Γεώργιος, "e-Learning, Αυξάνεται η αποδοχή, παραμένει ο προβληματισμός", NETWEEK, Αρ. Τεύχους 62, Ιούλιος 2002, σελ. 45-47.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. Η ΗΓΕΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Η επιβίωση, η ανάπτυξη και η επιτυχία μίας επιχείρησης στην πραγμάτωση των στόχων της, εξαρτώνται εκτός των άλλων και από την ποιότητα της ηγεσίας που διαθέτει. Πρέπει η ηγεσία να είναι σε θέση να συντονίζει και να κατευθύνει τις ενέργειες των μελών και των ομάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προωθούνται οι επιλεγμένοι στόχοι του. Αυτό δεν πρέπει να συμβαίνει μονάχα στα ανώτατα και ανώτερα επίπεδα της διοίκησης, αλλά σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας (Σκουλάς, 1998).

Η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη δηλαδή μπορεί να εξασκηθεί με την προϋπόθεση όμως ότι εκείνος που θα την εξασκήσει έχει αυτό που καλούμε "χάρισμα". Η ηγετική τέχνη δεν είναι στατική και για το λόγο αυτό όλες τις περιπτώσεις δεν υπακούουν σε στερεότυπα, μηχανιστικά μοντέλα ανεξαρτήτως τόπου, χρόνου και συνθηκών.

Βέβαια, υπάρχουν μερικές γενικές αρχές, οι οποίες εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται πάντα με επιτυχία. Πρέπει όμως να προσαρμόζονται και να εναρμονίζονται με τις συνήθειες, την πολιτιστική παράδοση, το σύστημα αξιών, τα ιδεώδη και τις προσδοκίες της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί η εκάστοτε εταιρία.

Εξάγεται συνεπώς το συμπέρασμα ότι η υλοποίηση των στόχων μίας οποιασδήποτε επιχείρησης είναι βασική ευθύνη της ηγεσίας της, με την πλατιά έννοια, που για το σκοπό αυτό μετέρχεται τις βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου (Schuler, Huber, 1993).

Με την έννοια αυτή, η ηγετική ικανότητα ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, έτσι ώστε να εξασφαλίζει την εκούσια, πρόθυμη και εποικοδομητική συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης (Σκουλάς, 1998).

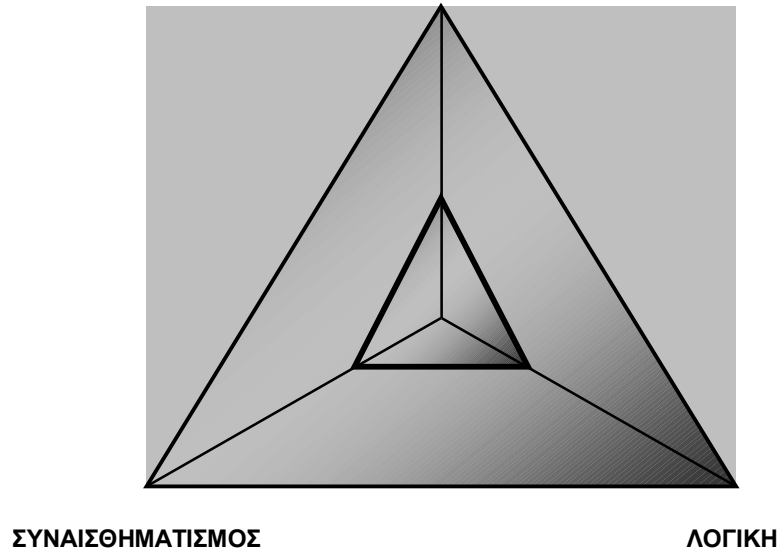
Η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων είναι πολύ βασικό στοιχείο, γιατί αποτελεί την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στο σύγχρονο ηγέτη και τον παραδοσιακό αυταρχικό διευθυντή (Josof, 1998).

Ο σύγχρονος ηγέτης έχει την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του, χωρίς να το επιβάλλει αλλά γιατί το κερδίζει. Το παραδοσιακό αφεντικό χρησιμοποιεί μέσα όπως ο εξαναγκασμός, ο φόβος, η απειλή κυρώσεων προκειμένου να επιβληθεί και να επιτύχει τους στόχους του, δεν κερδίζει την εμπιστοσύνη του προσωπικού του αφού δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα, δεν απολαμβάνει τη συμπαράσταση που χρειάζεται και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου επωμίζεται με ζημίες οι οποίες θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί εξ αρχής (Ζαβλανός, 1989).

3.2. Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με το γνωστό καθηγητή Εφαρμοσμένης Ψυχολογίας Ντικ Γουώλεν η προσωπικότητα του ηγέτη συντίθεται από τρεις τύπους: το δυναμικό, το συναισθηματικό και το λογικό. Ο βαθμός δε στον οποίο ο κάθε άνθρωπος έχει ανεπτυγμένες τις τρεις αυτές ιδιότητες, προσδιορίζει και την αποτελεσματικότητά του. Ο ίδιος προχώρησε στην απεικόνιση αυτής της άποψης σε ένα σχεδιάγραμμα, τοποθετώντας αυτές τις τρεις ιδιότητες στις κορυφές ενός ισόπλευρου τριγώνου. Όσο αναπτύσσεται η κάθε ιδιότητα στο ηγετικό στέλεχος, τόσο απομακρύνεται η απεικόνισή της από το κέντρο του τριγώνου και πλησιάζει προς την κορυφή.

ΔΥΝΑΜΙΣΜΟΣ



Σχήμα 3.1

Θεωρητικά τουλάχιστον, η ανάπτυξη των βασικών αυτών ηγετικών ιδιοτήτων μπορεί να συνεχιστεί ώσπου να ταυτιστεί με τις κορυφές του τριγώνου. Η χαρακτηριστική συμπεριφορά ενός συγκεκριμένου στελέχους μπορεί να απεικονιστεί ως ένα τρίγωνο μέσα στο τρίγωνο του μοντέλου. Οι αποστάσεις των κορυφών του τριγώνου της ηγετικής συμπεριφοράς, από τις κορυφές του μοντέλου, δείχνουν το βαθμό της βελτιωτικής αλλαγής που χρειάζεται για την κάθε μία από τις τρεις αυτές ιδιότητες (Σκουλάς, 1998).

Είναι εύλογο ότι αν και ξεχωριστοί οι τρεις τύποι συνυπάρχουν σ' όλους μας, σε διαφορετικό φυσικά βαθμό. Αξιολογώντας τα ηγετικά στελέχη σύμφωνα με την παραπάνω μέθοδο, πρέπει να λαμβάνονται κάθε φορά υπόψη τα εξής κριτήρια: τα χαρακτηριστικά τους συναισθήματα, οι στόχοι τους, τα μέτρα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν, οι τρόπους με τους οποίους επιδρούν στους άλλους και η χρησιμότητα που μπορεί να έχει η προσφορά τους για την εξυπηρέτηση των σκοπών της επιχείρησης (Cunningham, Hyman, 1999).

Ο **δυναμικός** τύπος είναι δραστήριος, ενεργητικός. Αρέσκειται να αναλαμβάνει την πρωτοβουλία. Προτιμά να ηγείται και να δίνει εντολές παρά

να ακολουθεί και να τον διατάσσουν. Επιδιώκει να επιβάλλεται στους άλλους. Θαυμάζει όσους διαθέτουν δυναμισμό κι επιβλητικότητα. Προσπαθεί να αποφύγει τους συναισθηματισμούς ή να φαίνεται συγκινημένος.

Είναι ο άνθρωπος που συνήθως επιπλέει και καταλαμβάνει τα μεγάλα πόστα. Είναι περιζήτητος από επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς για την ικανότητά του να υποκινεί άλλους για δουλειά, να επιβάλλει τάξη και πειθαρχία και να παίρνει στα χέρια του την πρωτοβουλία της διοίκησης.

Τα μειονεκτήματα του τύπου αυτού συνίστανται στο ότι έχει την τάση συχνά να είναι εριστικός και να ανταγωνίζεται άλλους, στην προσπάθειά του να επιβληθεί. Διαπνέεται από το φόβο μήπως βρεθεί «μαλακός» ή χρειαστεί να εξαρτάται από άλλους. Πολλές φορές υστερεί σε κατανόηση, αντικειμενικότητα, εγκαρδιότητα και ταπεινοφροσύνη.

Ο **συναισθηματικός** τύπος έχει ως κύρια χαρακτηριστικά του την κατανόηση, τη στοργή, τη συμπόνια. Έχει την τάση «να κάνει τον ξένο πόνο δικό του», να συμμαρτώνεται τα προβλήματα των άλλων, να συμπάσχει μαζί τους. Επιδιώκει κοινωνικές σχέσεις και φιλίες, γιατί θέλει να νιώθει πως τον αγαπούν και επιζητούν την παρέα του. Στην προσπάθειά του αυτή, δεν διστάζει να τροφοδοτεί τον εγωισμό των άλλων.

Η χρησιμότητά του, στο πλαίσιο επιχειρήσεων, έγκειται στην ικανότητά του να συμφιλιώνει, να εναρμονίζει, να ενθαρρύνει τους άλλους, να μειώνει την ένταση, να προσφέρει συμπαράσταση. Από την αρνητική πλευρά, έχει την τάση να είναι υπερβολικά καλόβολος, υπερβολικά διαλλακτικός, μέχρι σημείου που συχνά αφήνει άλλους να τον ποδοπατούν. Κι αυτό προέρχεται από το φόβο να μην απομονωθεί και «μείνει απ' έξω». Του λείπει πολλές φορές η

αποφασιστικότητα, το κουράγιο να αντιστέκεται στις πιέσεις των άλλων και να υποστηρίζει τις απόψεις του.

Ο **λογικός** τύπος απορρίπτει κάθε μορφής συναισθηματισμό. Δεν ενδιαφέρεται να εξουσιάζει άλλους ούτε να συμερίζεται τα προβλήματά τους. Βάση της συμπεριφοράς του είναι η ψυχρή λογική και επιδίωξή του αποτελεί η ορθότητα, τα πνευματικά επιτεύγματα, η τεκμηριωμένη κρίση. Εντυπωσιάζεται από άτομα που συνοδεύουν τα επιχειρήματά τους με αρκετά στατιστικά στοιχεία.

Είναι πολύτιμη η προσφορά του σε επιχειρήσεις, γιατί έχει την ικανότητα να συλλέγει και να αξιολογεί πληροφοριακά στοιχεία, να διευκρινίζει, να αναλύει αριθμούς, να κάνει κριτική, να προλαβαίνει υπερβολές, που οφείλονται σε συναισθηματικά ειλημμένες, χωρίς λογική βάση, αποφάσεις.

Από την αρνητική του όψη, αυτός ο τύπος ρέπει σε αυτοαπομόνωση από οποιοδήποτε συναίσθημα που, κατά τη γνώμη του, απειλεί να επιδράσει αρνητικά στην κρίση του. Η υπερβολική ενασχόλησή του με αριθμούς, η επιδίωξη να είναι όλα «σωστά» συχνά του προκαλούν το χαρακτηρισμό του εξυπνάκια. Του χρειάζεται να αφήσει χώρο στη ζωή του για τα συναισθήματά του. Να αποκτήσει την ικανότητα να αγαπά, να θυμώνει, αν χρειασθεί, και να νιώθει τα συναισθήματα των άλλων. Να μάθει πως, εκτός από τη μαθηματική λογική και τα στατιστικά στοιχεία, η ικανότητα να αισθάνεται είναι σημαντικό προσόν του ηγέτη (Σκουλάς, 1998).

Αν και οι τρεις παραπάνω ιδιότητες είναι θετικές και απαραίτητες για την πληρότητα της ηγετικής φυσιογνωμίας, πρέπει να αναπτύσσονται από τα στελέχη σε εκείνον το βαθμό που δεν αλλοιώνεται ο χαρακτήρας τους.

3.3. ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ

Στους δύο αυτούς όρους συχνά αποδίδεται η ίδια έννοια από στελέχη επιχειρήσεων, και όμως δεν είναι ταυτόσημες λέξεις.

Ο μάνατζερ (στα ελληνικά, οι όροι διευθυντής, διοικητικό ή διευθυντικό στέλεχος δεν αποδίδουν με ακρίβεια το νόημα που απέκτησε από τη χρήση της) διορίζεται από κάποια ανώτερη αρχή με την αποστολή να διαχειριστεί διοικητικές αρμοδιότητες και ευθύνες. Για παράδειγμα, το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης, διορίζει τον διευθύνοντα σύμβουλο ή το γενικό διευθυντή, ο οποίος, με τη σειρά του, διορίζει και ελέγχει τους διευθυντές των διάφορων τομέων (Thornhill, Saunders, 1998).

Η εξουσία του κατά συνέπεια αντλείται από την πηγή που τον διόρισε και είναι τυπική. Οι υφιστάμενοί του τον υπακούουν γιατί είναι υποχρεωμένοι, σύμφωνα με τους κανόνες που έχει θεσπίσει η επιχείρηση.

Ο ηγέτης (Leader), ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία, αντλεί την εξουσία του από τους υφισταμένους του και τους συνεργάτες του, οι οποίοι τον αποδέχονται και τον ακολουθούν γιατί θέλουν και όχι διότι υποχρεούνται (Thornhill, Saunders, 1998).

Η εξουσία του συνεπώς είναι άτυπη. Διαθέτοντας τα πλείστα από τα προσόντα και τις αρετές που προαναφέραμε, έχει την ικανότητα και το χάρισμα να εμπνέει, να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, να ενθαρρύνει υφισταμένους και συναδέλφους ώστε να συνεργούν για κοινούς στόχους. Όταν απουσιάζει, η ομάδα συνεχίζει να λειτουργεί αποτελεσματικά και χωρίς αυτόν. Ένας μάνατζερ δεν είναι πάντα ηγέτης, έστω και αν αυτό είναι το επιθυμητό. Ο ηγέτης όμως είναι καλός μάνατζερ σε όποια θέση του ανατίθεται.

Γενικά, ο προσδιοριστικός παράγοντας της ανάπτυξης και της προόδου μιας οποιασδήποτε επιχείρησης είναι η ποσότητα και η ποιότητα των ηγετικών

στελεχών που διαθέτει καθώς και η ικανότητά τους να συντονιστούν και να λειτουργήσουν συλλογικά (Cook, Hunsaker, 2001).

Δεδομένου του επιπέδου οξυδέρκειας, στο πλαίσιο της ομάδας, το ηγετικό στέλεχος χρειάζεται την ικανότητα να εκφράζεται με σαφήνεια, να ακούει με προσοχή, να σκέπτεται λογικά και να συμμαρρίζεται τα συναισθήματα των άλλων.

Η ηγετική φυσιογνωμία του στελέχους, πρέπει να περιέχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Γενική νοημοσύνη**, με την έννοια της ικανότητας να σκέπτεται λογικά, με συνισταμένη και προσήλωση στους στόχους. Να έχει διορατικότητα και να μπορεί να εναρμονίζεται και να επιδρά θετικά στο περιβάλλον.
- β) Ηγετική συμπεριφορά** που διαπνέεται από βαθιά συναισθήματα για τους άλλους ανθρώπους, πάνω στα οποία όμως μπορεί να ασκεί έλεγχο. Στελέχη με πολύ ανεπτυγμένες τεχνικές ικανότητες συνήθως στερούνται υπομονής και κατανόησης για τους άλλους.
- γ) Ικανότητα να παίρνει αποφάσεις**, μόνος όταν χρειάζεται, αλλά και σε συλλογικό πλαίσιο.
- δ) Θάρρος**, δυνατή θέληση και εμμονή για να αντεπεξέρχεται σε αντιξοότητες.
- ε) Ευκαμψία**, για να μπορεί να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του αυξανόμενου ρυθμού αλλαγής στο περιβάλλον.
- στ) Αυτοσεβασμό** κι αυτοπεποίθηση, σε συνδυασμό με ένα υγιές σύστημα αξιών.
- ζ) Δημιουργικότητα** και ικανότητα για καινοτομία, καθώς και την ικανότητα να εμπνέει τους άλλους.

(Σκουλάς, 1998).

3.4. ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

3.4.1. Θεωρίες X & Y

Στη θεώρηση της ηγεσίας ως λειτουργίας βασική είναι η εξέταση της χρήσης της εξουσίας που έχει στα χέρια του ο ηγέτης. Ο επιτυχημένος ηγέτης αναγνωρίζει τις ευθύνες τις οποίες συνεπάγεται η εξουσία που απορρέει από τη θέση την οποία κατέχει και τη χρησιμοποιεί κατά τρόπο που και η ιεραρχική δομή διατηρείται και η συμπαράσταση των υφισταμένων του εξασφαλίζεται μακροπρόθεσμα (Huczynski, Buchanan, 1991).

Η άσκηση της διοικητικής εξουσίας στο πρώτο ήμισυ του αιώνα μας ήταν βασικά αυταρχική στη φύση της. Η ηγεσία εφάρμοζε αυστηρά, σκληρά και αυθαίρετα μέτρα στη μεταχείριση των υφισταμένων. Αυτή η αντιμετώπιση της ηγετικής λειτουργίας ήταν απόρροια μιας ορισμένης αντίληψης της ουσίας της διοίκησης που, κατά τον καθηγητή Ντάγκλας ΜακΓκρέγκορ, του Τεχνολογικού Ινστιτούτου της Μασαχουσέτης, συνοψίζεται στις εξής θέσεις, που έγιναν γνωστές ως «**Θεωρία X**»:

1. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την οργάνωση όλων των σημαντικών στοιχείων της Παραγωγής. Αυτά είναι: άνθρωποι, χρήμα, μηχανές, μέθοδοι, αγορές και εφόδια.
2. Ο ηγέτης οφείλει να κατευθύνει, να υποκινεί, να ελέγχει και να τροποποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και να την προσαρμόζει στις ανάγκες της επιχείρησης.
3. Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, οι άνθρωποι θα ήταν νωθροί και αδιάφοροι για τις ανάγκες της επιχείρησης. Ευθύνη λοιπόν του ηγέτη είναι να πείθει, να ανταμείβει, να τιμωρεί και να ελέγχει τους υφισταμένους.

Η «Θεωρία Χ» χτίστηκε στις εξής πεποιθήσεις:

- ∅ Ο μέσος άνθρωπος έμφυτα απεχθάνεται την εργασία και την αποφεύγει, όταν μπορεί.
- ∅ Έχει ελάχιστες φιλοδοξίες, αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης και προτιμά να τον κατευθύνουν.
- ∅ Είναι έμφυτα εγωκεντρικός και δεν ενδιαφέρεται για τις ανάγκες της επιχείρησης.
- ∅ Εναντιώνεται στην αλλαγή – είτε αυτή αφορά τον ίδιο, είτε την επιχείρηση – και προτιμά τη διατήρηση του στάτους κβο.

Η παραδοσιακή «**Θεωρία Χ**» βασίστηκε σε πολλές σφαλερές αντιλήψεις ως προς τι είναι αιτία και τι είναι αποτέλεσμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αλλά ποια είναι η αληθινή φύση του ανθρώπου; Μία μονάχα σωστή απάντηση υπάρχει: Κανένας δεν ξέρει.

Η συσσωρευμένη πείρα έδειξε όμως ότι η ηγεσία που στηρίζεται σε αυταρχικές μεθόδους έχει σημειώσει παταγώδεις αποτυχίες στις προσπάθειες της να κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό, σε τρόπο που να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης, Η σωστή εκτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση, επιβάλλει την επανεξέταση του θέματος υπό το πρίσμα διαφορετικών πεποιθήσεων και αντιλήψεων για την ουσία της ανθρώπινης φύσης. Οι αντιλήψεις αυτές συνοψίζονται σε μια ριζικά διαφορετική θεωρία που ο ΜακΓκρέγκορ ονομάζει «**Θεωρία Υ**».

1. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των στοιχείων της Παραγωγής, δηλαδή ανθρώπους, χρήμα, μηχανές, μεθόδους, αγορές και εφόδια. (Αυτό κατ' ανάγκη παραμένει το ίδιο όπως και στη «θεωρία Χ»).

2. Όμως, οι άνθρωποι δεν είναι από τη φύση τους νωθροί και αδιάφοροι για τις ανάγκες της επιχείρησης. Έγιναν έτσι, ως αποτέλεσμα των εμπειριών τους μέσα στην επιχείρηση.
3. Η υποκίνηση, η δυνατότητα για ανάπτυξη, η ικανότητα ανάληψης ευθυνών, η ετοιμότητα να κατευθυνθεί η συμπεριφορά προς την ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού – όλα βρίσκονται μέσα στους ανθρώπους. Δεν τα δημιουργεί η ηγεσία. Είναι καθήκον της ηγεσίας να αναγνωρίσει την ύπαρξη αυτών των ανθρώπινων χαρακτηριστικών και να συμβάλει θετικά στην ανάπτυξή τους.
4. Είναι στοιχειώδης ευθύνη της ηγεσίας να δημιουργήσει συνθήκες και λειτουργικές διαδικασίες, μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι θα μπορούν να πραγματοποιήσουν τους δικούς τους στόχους, ενώ, παράλληλα, κατευθύνουν τις προσπάθειές τους προς την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Αυτές οι θέσεις συνθέτουν, βασικά, την έννοια της ηγεσίας με βάση τους στόχους, σε αντίθεση με την παραδοσιακή μέθοδο της ηγεσίας με βάση τον έλεγχο της συμπεριφοράς, κατά το πρότυπο της «Θεωρίας Χ». Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί πως η «Θεωρία Υ» δεν συνεπάγεται χαλάρωμα της ηγετικής λειτουργίας, υποβιβασμό των στόχων ή άλλες καταστάσεις που συνήθως σχετίζονται με αδύναμη ηγεσία. Είναι μια δυναμική, αυτοενισχυόμενη διαδικασία που ενεργοποιεί ολόκληρο τον άνθρωπο.

Πολλές έρευνες επιβεβαίωσαν το γεγονός πως προϋπόθεση της υποστήριξης των στόχων της επιχείρησης με ζήλο κι ενθουσιασμό, είναι η ενεργός συμμετοχή των μελών του στη διαμόρφωση και υλοποίησή τους. Όσο περισσότερο επιδιώκουμε τον έλεγχο της συμπεριφοράς των άλλων, τόσο λιγότερο αφοσιωμένοι

είναι στην ιδέα της πραγμάτωσης των στόχων του οργανισμού. Ο ηγέτης παίζει καθοριστικό ρόλο. Δίνοντας μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και αναθέτοντας ουσιαστικότερες ευθύνες, ενισχύει την πίστη των υφισταμένων του πως τους έχει εμπιστοσύνη. Σε όσες επιχειρήσεις εφαρμόζεται η «Θεωρία Υ» ως βάση της λειτουργίας τους, οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στην εμπιστοσύνη που απολαμβάνουν με ικανοποίηση και μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Η αυτοεκπλήρωτη προφητεία της Θεωρίας Χ

Οι υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίζεται η εκτίμηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς από το αφεντικό της «Θεωρίας Χ», προκαθορίζουν και τη στάση του απέναντι στους υφισταμένους του. Εφόσον πιστεύει πως οι άνθρωποι είναι εκ φύσεως τεμπέληδες και δεν πρέπει να τους έχει κανένας εμπιστοσύνη, τείνει να τους παρακολουθεί ασφυκτικά και δεν τους αφήνει ελευθερία κινήσεων. Αυτή η τακτική ερμηνεύεται – σωστά – από τους υφισταμένους ως έλλειψη εμπιστοσύνης και αντιδρούν ανάλογα: «αφού δεν με εμπιστεύεται, δεν θα ξεθεωθώ κι εγώ για χατίρι του». Έτσι αποδίδει μονάχα στο ελάχιστο ανεκτό επίπεδο παραγωγής. Το αφεντικό της «Θεωρίας Χ» δικαιώνεται στην εκτίμησή του πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά: «Δεν σας το' λεγα; Οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες. Για να δουλέψουν, πρέπει να τους ζορίσεις».

Η αυτοεκπλήρωτη προφητεία της Θεωρίας Υ

Ο ηγέτης της «Θεωρίας Υ» βασίζει τις εκτιμήσεις του για την ανθρώπινη συμπεριφορά σε εντελώς διαφορετικές υποθέσεις και, κατά συνέπεια, μεταχειρίζεται τους υφισταμένους του κατά εντελώς διαφορετικό τρόπο. Παρέχει μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων στους υφισταμένους του, για να αναπτυχθούν και να πραγματοποιήσουν στόχους προσωπικούς και στόχους του οργανισμού. Γι' αυτό, τους περιβάλλει με εμπιστοσύνη.

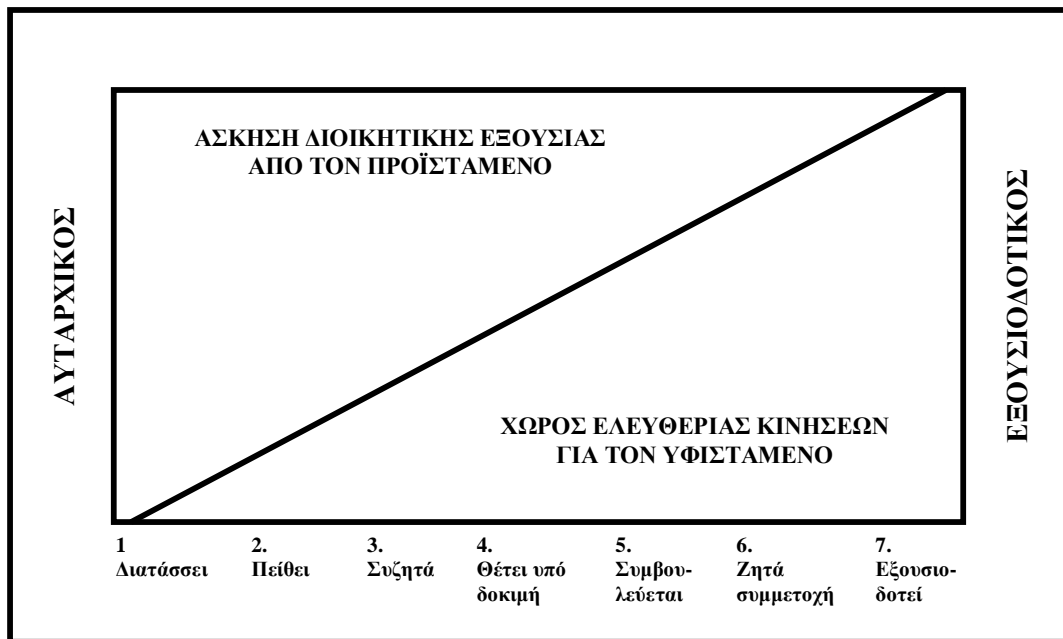
Εκείνοι, θέλοντας να φανούν άξιοι αυτής της εμπιστοσύνης, ανταποκρίνονται με αύξηση της αποδοτικότητάς τους και, πολλές φορές, με μεγάλη επινοητικότητα και δημιουργικότητα. Έτσι, οι προσδοκίες του ηγέτη της «Θεωρίας Υ» γίνονται πραγματικότητα. Η εκτίμησή του για την ανθρώπινη συμπεριφορά δικαιώνεται επίσης. «Μπορεί, πραγματικά, να έχει κανένας εμπιστοσύνη στους ανθρώπους».

Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολο – σχεδόν αδύνατο – να βρει κανείς έναν τύπο ηγετικής συμπεριφοράς που να ταυτίζεται απόλυτα με τους τύπους που διαγράφονται από τη «Θεωρία Χ» ή από τη «Θεωρία Υ» του ΜακΓκρέγκορ. Συνήθως, τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων υιοθετούν έναν τύπο ηγετικής συμπεριφοράς που αποτελεί κράμα των δύο θεωριών και βρίσκεται ανάμεσα στα δύο άκρα – το απόλυτα αυταρχικό και το απόλυτα εξουσιοδοτικό. Είναι, επίσης, δύσκολο να βρεθεί ηγετικό στέλεχος που εφαρμόζει πάντα την ίδια ηγετική συμπεριφορά, χωρίς διάκριση, ανεξάρτητα από χρόνο, τόπο και συγκεκριμένο πρόβλημα που καλείται να επιλύσει.

Εξάλλου οι έμπειροι ηγέτες έχουν συνειδητοποιήσει την αλήθεια πως δεν υπάρχει μόνιμη, σίγουρη, καθολική, λύση για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση από μέρα σε μέρα (Σκουλάς, 1998).

3.4.2. Συγκεντρωτική & Αποκεντρωμένη Διοίκηση

Πάνω στο πρόβλημα αυτό, σημαντική είναι η προσφορά των Γουώρεν Σμιτ και Ρόμπερτ Τάνενμπαουμ, οι οποίοι μπόρεσαν να διαγράψουν ολόκληρο το φάσμα της ηγετικής συμπεριφοράς όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, με βάση το βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία ή τη μονόπλευρη άσκηση της εξουσίας εκ μέρους του προϊσταμένου.



Σχήμα 3.2

Το διάγραμμα αντανακλά επτά τρόπους λήψης αποφάσεων που κυμαίνονται από την αυταρχική άσκηση της εξουσίας από τον προϊστάμενο και, περνώντας από όλο και πιο δημοκρατικά πρότυπα, που επιτρέπουν μεγαλύτερη συμμετοχή των υφισταμένων, καταλήγει στο πιο φιλελεύθερο μοντέλο, κατά το οποίο οι υφιστάμενοι εξουσιοδοτούνται να παίρνουν τις αποφάσεις.

Σύμφωνα με το διάγραμμα, ο προϊστάμενος:

1. Διατάσσει

Παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους, Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ανάγκης που δεν αφήνουν χρονικά περιθώρια για συζήτηση. Συμβαίνει επίσης σε περιπτώσεις που επικρατεί σύγχυση, απώλεια ηθικού ή και σε περιπτώσεις που κλίκες και φατρίες απειλούν να διαλύσουν τον οργανισμό.

2. Πείθει

Παίρνει την απόφαση και μετά την «πουλά» στους υφισταμένους του, προσπαθώντας να τους πείσει για τα πλεονεκτήματά της. Αν και συχνά γίνεται χρήση αυτής της μεθόδου, σπάνια επιτυγχάνεται. Η αποδοχή της απόφασης δύσκολα επιτυγχάνεται με τέτοια μέσα, εκ των υστέρων. Εξαίρεση μπορεί να αποτελέσει μόνο η περίπτωση κατά την οποία ο προϊστάμενος είναι εγνωσμένης ικανότητας κι απολαμβάνει του σεβασμού και της εκτίμησης των υφισταμένων του, με τους οποίους έχει δημιουργήσει μακροχρόνιους δεσμούς.

3. Συζητά

Παίρνει την απόφαση, την εξηγεί και προσφέρεται να απαντήσει σε ερωτήματα και να συζητήσει τρόπους αντιμετώπισης πιθανών εμποδίων κατά την εφαρμογή της. Ο προϊστάμενος προσπαθεί να πείσει έτσι τους υφισταμένους του πως λαμβάνει υπόψη τις απόψεις τους, δεν προτίθεται όμως ν' αλλάξει την απόφασή του.

4. Θέτει υπό δοκιμή

Παίρνει την απόφαση και την παρουσιάζει, δηλώνοντας εκ των προτέρων πως πρόθυμα θα την τροποποιήσει, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, εφ' όσον πειστεί από τις ιδέες των υφισταμένων του. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι διαθέτουν ειδικές γνώσεις που δεν διαθέτει ο προϊστάμενος και είναι ικανοί να κάνουν σημαντική προσφορά σε ιδέες.

5. Συμβουλεύεται

Ο προϊστάμενος που έχει δικές του απόψεις πάνω στο θέμα αποφεύγει να τις επιβάλλει στους υφισταμένους του και τους επιτρέπει να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης. Πάντως, επιφυλάσσει στον εαυτό του

το δικαίωμα να πάρει την τελική απόφαση. Αυτό συμβαίνει σε περίπτωση κρίσιμων για την επιχείρηση αποφάσεων, καθώς και σε περιπτώσεις που η αποδοχή της απόφασης με ενθουσιασμό από τους υφισταμένους είναι σημαντικός παράγοντας στην υλοποίησή της.

6. Ζητά συμμετοχή

Ο προϊστάμενος προδηλώνει την πρόθεση του να δεχθεί την απόφαση στην οποία θα καταλήξει η ομάδα, αφού προκαθορίσει τα όρια και τα κριτήρια που πρέπει να πληροί η απόφαση προκειμένου να γίνει αποδεκτή.

7. Εξουσιοδοτεί την ομάδα των υφισταμένων να πάρει την απόφαση και προδεσμεύεται να τη δεχθεί, όποια και να είναι

Αυτή ή μέθοδος εφαρμόζεται συνήθως σε περίπτωση που η απόφαση αφορά την ίδια την ομάδα των υφισταμένων και δεν έχει επιπτώσεις στον οργανισμό που ξεπερνούν τα όρια της ομάδας. Εφαρμόζεται, επίσης, κατ' ανάγκη, σε γενικές συνελεύσεις μετόχων εταιρειών, σε συνέδρια κομμάτων ή άλλων κυρίαρχων σωμάτων.

Τα ηγετικά πρότυπα ένα μέχρι τρία και σ' ένα βαθμό και το τέσσερα, όταν εφαρμόζονται κατ' αποκλειστικότητα, είναι χαρακτηριστικά του τύπου του ηγέτη που διαπνέεται από τις αντιλήψεις της «Θεωρίας Χ». Τα ηγετικά πρότυπα πέντε μέχρι επτά είναι χαρακτηριστικά του τύπου του ηγέτη που διαπνέεται από τις αντιλήψεις της «Θεωρίας Υ».

Ποια από αυτές τις μεθόδους θα χρησιμοποιήσει ο ηγέτης, υπό δεδομένες συνθήκες, είναι δική του απόφαση. Εκείνο που έχει σημασία, είναι πως πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αναλόγως των απαιτήσεων της συγκεκριμένης περίπτωσης.

Σε τελευταία ανάλυση, η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιήσει ο ηγέτης θα εξαρτηθεί από παράγοντες όπως οι χρονικές πιέσεις, οι συνέπειες της πράξης, η πληροφόρηση και οι ικανότητες που διαθέτει η ομάδα, οι προσδοκίες της ομάδας και η ανάγκη να γίνει αποδεκτή η απόφαση.

Με την άσκηση της εξουσίας ως σημείο αναφοράς, μπορεί να διακρίνει κανείς τέσσερις ηγετικούς τύπους. Θα πρέπει, όμως, να σημειωθεί πως είναι σπάνιο, αν όχι αδύνατο, να βρεθεί ηγετικός τύπος που ταιριάζει απόλυτα στις παρακάτω περιγραφές, χωρίς να περιλαμβάνει στοιχεία από τους άλλους τρεις.

Στην ουσία, ο κάθε ηγέτης αποτελεί σύνθεση και των τεσσάρων τύπων που περιγράφονται, παίρνει όμως τον ένα ή τον άλλο χαρακτηρισμό, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που έχει αναπτύξει σε μεγαλύτερο βαθμό.

- **ο γραφειοκράτης**

Όλες οι επιχειρήσεις απαιτούν την τήρηση ορισμένων κανονισμών, διαδικασιών και συστημάτων, ως μέσων συντονισμού και ελέγχου των λειτουργιών τους. Η τήρηση αρχείων, η συμπλήρωση εντύπων, η υποβολή εκθέσεων σε τακτική βάση, είναι απαραίτητα στοιχεία για την ενημέρωση της διοίκησης που είναι σε θέση να κάνει σωστές κρίσεις και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες.

Χωρίς την ύπαρξη ενός στοιχειώδους έστω συστήματος κανονισμών και διαδικασιών, διευκολύνεται η σύγχυση και η αταξία, που συχνά καταλήγουν σε οργανωτικό χάος.

Δυστυχώς, πολλά διοικητικά στελέχη, είτε από αβεβαιότητα για την ικανότητά τους να πάρουν σωστές αποφάσεις, είτε από απειρία, είτε από προσήλωση στη συνήθεια και την παράδοση, συμπεριφέρονται σαν να είναι αυτοσκοπός οι κανονισμοί και οι τυπικές διαδικασίες.

Το πρόβλημα της γραφειοκρατικής διαδικασίας είναι πως συχνά τείνει να θυσιάζει την ουσία στον τύπο και η μεγάλη αδυναμία του γραφειοκράτη είναι η δυ-

σκολία του να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις και νέα προβλήματα που δεν καλύπτονται από τον κανονισμό, ή δεν υπάρχει προηγούμενη πείρα στην οποία μπορεί να αναφερθεί. Οι αρνητικές επιπτώσεις της γραφειοκρατικής νοοτροπίας είναι ιδιαίτερα έκδηλες στις δημόσιες υπηρεσίες, όπου οι ιστορικές συγκυρίες όσο και το πολιτικό κλίμα την ενίσχυσαν επί δεκαετίες.

- **Ο αυταρχικός**

Ενώ ο γραφειοκράτης βρίσκει αίσθημα ασφάλειας στους κανονισμούς και τις τυπικές διαδικασίες, ο αυταρχικός ηγέτης το βρίσκει στην άσκηση της εξουσίας που κατέχει. Συνήθως, ξέρει καλά τη δουλειά του. Στόχος του, η εκτέλεση της αποστολής του, εμπρόθεσμα και με ακρίβεια. Οι σχέσεις του με τους υφισταμένους του είναι τυπικές. Σπάνια λαμβάνει υπόψη τις γνώμες των υφισταμένων του. Αν και αυτός ο ηγέτης είναι χρήσιμος σε ορισμένες καταστάσεις, προκαλεί αντιδράσεις ανάμεσα στους υφισταμένους του, οι οποίοι, με τον καιρό, φτάνουν σε ανοικτή αναμέτρηση ή παραίτηση. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να έχουν γνώμη πάνω στα θέματα που τους αφορούν, θέλουν να ακούγεται η φωνή τους με προσοχή. Θέλουν να τους μεταχειρίζεται η διοίκηση με σεβασμό. Αλλιώς, θίγεται το φιλότιμο τους και, αν δεν παραιτηθούν, χρησιμοποιούν περισσότερη ενεργητικότητα για να υπονομεύσουν τον προϊστάμενό τους παρά να προωθήσουν τους στόχους της επιχείρησης.

- **ο ιδιοκράτης**

Ενώ ο αυταρχικός διοικεί με επίκεντρο τον εαυτό του, ο ιδιοκράτης έχει εντελώς διαφορετική προοπτική. Για την επιτυχία του, προσβλέπει στον υφιστάμενό του ως άτομο και απευθύνεται στην ατομικότητά του.

Ξέρει πως για να πετύχει την αποστολή του, πρέπει να κερδίσει την αγάπη, το σεβασμό και την υποστήριξη των υφισταμένων του. Γι' αυτό, προσπαθεί να

δημιουργήσει, στενές εγκάρδιες σχέσεις, επικοινωνώντας μαζί τους, ένας προς έναν.

Είναι γενναιόδωρος στους επαίνους του και αναγνωρίζει την προσφορά των υφισταμένων του. Διαθέτει άφθονο χρόνο για την εξακρίβωση ειδικών προσόντων που έχουν οι υφιστάμενοί του και τους αναθέτει δουλειές στις οποίες αξιοποιούνται καλύτερα. Γενικά, βλέπει τους υφισταμένους του ως μέσα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και τους χρησιμοποιεί αναλόγως.

- **ο δημοκράτης**

Απευθύνεται στους υφισταμένους του ως ομάδα και καταβάλλει προσπάθειες να υποβοηθήσει την ανάπτυξή τους, στο πλαίσιο της συλλογικότητας και της συνεργασίας ανάμεσά τους. Δίνει στους υφισταμένους του την ευκαιρία να προβληματιστούν συλλογικά και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Είναι πρόθυμος να προωθήσει την αποκέντρωση της διοικητικής εξουσίας και μ' αυτό τον τρόπο δεν έχει την ανάγκη να ασκεί συνεχή έλεγχο.

Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη που δείχνει στους υφισταμένους του συμβάλλει στην αύξηση της υπευθυνότητάς τους και της συνειδητής συμμετοχής τους στην υλοποίηση αποφάσεων που τους εκφράζουν. Σε τελευταία ανάλυση, ο δημοκράτης ηγέτης κουράζεται πολύ λιγότερο από τους άλλους τρεις τύπους και επιπλέον είναι πολύ αποτελεσματικότερος, αξιοποιώντας το δημιουργικό ταλέντο και το ζήλο των υφισταμένων του για δουλειά (Σκουλάς, 1998).

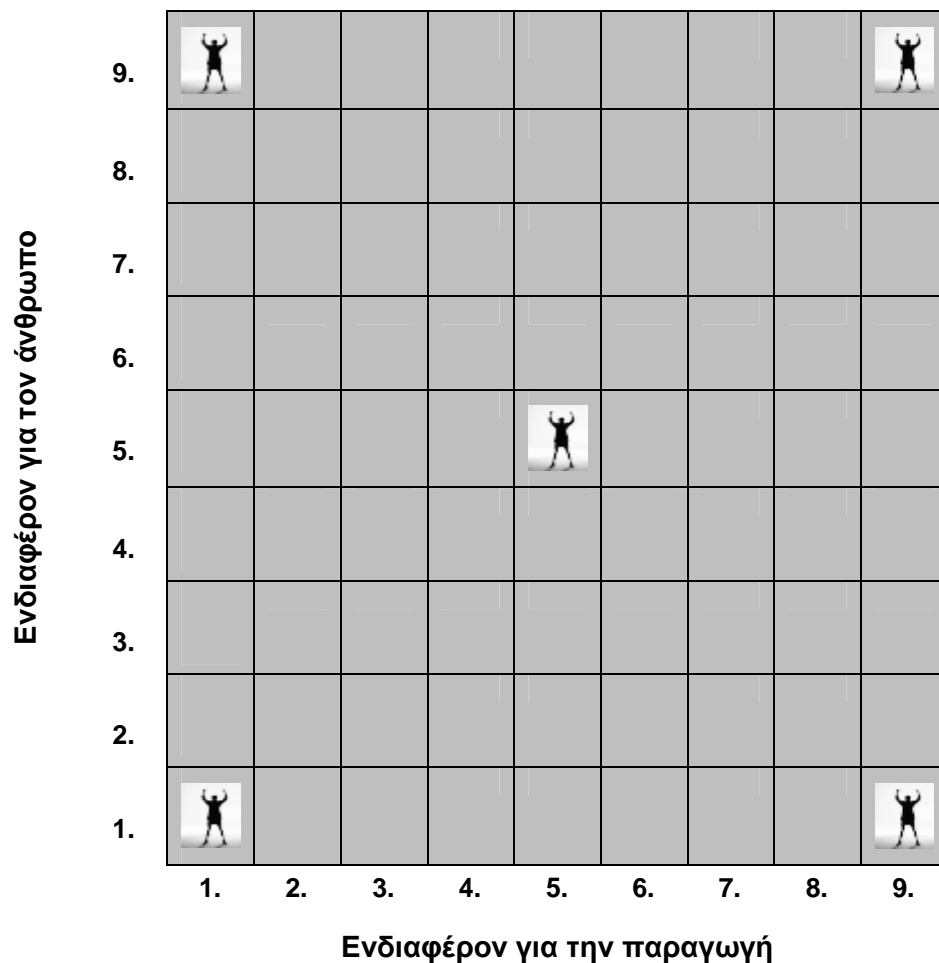
3.5. ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Ενώ οι δραστηριότητες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, του συντονισμού και του ελέγχου είναι κοινές για όλα τα ηγετικά στελέχη, η αντιμετώπιση των προβλημάτων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες αυτές διαφέρει. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα, σε συνδυασμό με την επιδίωξη της παραγωγής.

Ένα ηγετικό στέλεχος για παράδειγμα, είναι δυνατό να συγκεντρώσει όλη του την προσοχή στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αγνοώντας τελείως τις επιπτώσεις πάνω στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Αντίθετα, είναι δυνατό να οδηγηθεί στο εκ διαμέτρου αντίθετο άκρο, δίνοντας όλη την έμφαση στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, αγνοώντας έτσι την ανάγκη για παραγωγικότητα (Lyness, Judiesch, 1999).

Ξεκινώντας απ' αυτό τον προβληματισμό, οι Ρόμπερτ Μπλέικ και Τζέιν Μουτόν ανέλυσαν διάφορους συνδυασμούς συσχέτισης του ενδιαφέροντος των ηγετικών στελεχών για τον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς και για την παραγωγικότητα, στο βιβλίο τους «Διευθυντική Σχάρα» (Managerial Grid, Σχήμα 3.3).

Η διευθυντική σχάρα που πήρε το όνομά της από την εμφάνιση του διαγράμματος (τετράγωνο σαν σταυρόλεξο με εννέα κάθετα και εννέα οριζόντια τετράγωνα – τα σημεία στα οποία τέμνονται οι προεκτάσεις των τετραγώνων αντανakλούν συγκεκριμένες σχέσεις των παραγόντων παραγωγή και άνθρωπος, όσον αφορά στην αντιμετώπισή τους από το ηγετικό στέλεχος) (Pynes, 1998).



Σχήμα 3.3

Κάθε διευθυντικό στυλ αντιπροσωπεύεται από δύο αριθμούς. Ένας αποδίδει την κάθετη διάσταση της σχάρας (ενδιαφέρον για τον άνθρωπο) και ένας την οριζόντια (ενδιαφέρον για την παραγωγή). Αυτό συμβαίνει γιατί κανένας άνθρωπος δεν προσανατολίζεται αποκλειστικά και μόνο προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση αλλά τις συνδυάζει και τις δυο, σε διαφορετικό βαθμό ανά περίπτωση.

Στο σχήμα αποδίδονται πέντε από τους ογδόντα-ένα πιθανούς τύπους της διευθυντικής σχάρας, με σύντομη ανάλυση των χαρακτηριστικών τους.

Διεύθυνση 9-1

Αυτό το διευθυντικό στυλ συνδυάζει μέγιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή

και ελάχιστο ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο διευθυντής που υιοθετεί το στυλ αυτό θεωρεί τους ανθρώπους ως μέσα παραγωγής και αποδίδει μεγάλη έμφαση στην αυστηρή άσκηση της διοικητικής εξουσίας. Δεν υπάρχει ανεκτικότητα γι' ανθρώπινα λάθη. Αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας είναι να μην προωθείται η ανάπτυξη των εργαζομένων και το ηθικό τους είναι, κατά κανόνα, χαμηλό.

Διεύθυνση 1-9

Η διευθυντική συμπεριφορά που υπαγορεύεται απ' αυτό το στυλ, βασίζεται στην υπόθεση πως οι απαιτήσεις της παραγωγής έρχονται σε αντίθεση με τις ανάγκες των ανθρώπων. Ως εκ τούτου, υπάρχει ελάχιστο ενδιαφέρον για την Παραγωγή, σε συνδυασμό με μέγιστο ενδιαφέρον για το ανθρώπινο στοιχείο. Έτσι, οι συνθήκες εργασίας αποβλέπουν στην παροχή άνεσης και ασφάλειας στους εργαζόμενους. Οι στόχοι της επιχείρησης τείνουν να επιλέγονται και να προσδιορίζονται από τους υφισταμένους, Η αλληλεγγύη προς τον εργαζόμενο και η συναδελφικότητα, είναι η κυρίαρχη συμπεριφορά του διευθυντικού στελέχους.

Διεύθυνση 1-1

Ο προϊστάμενος που υιοθετεί αυτό το στυλ δεν ενδιαφέρεται να κερδίσει το σεβασμό και την αφοσίωση των υφισταμένων του, ούτε και να προωθήσει τους στόχους της επιχείρησης. Εκτελεί όμως τις εντολές που του δίνονται με ακρίβεια και μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά όρια. Αυτή η συμπεριφορά υπαγορεύεται από την ανάγκη που νιώθει να μη διακινδυνεύσει τη θέση του. Παίρνει τη θέση του αγγελιοφόρου από την ανώτερη διοίκηση προς τους υφισταμένους του, φροντίζοντας με επιμέλεια να μην επωμίζεται ευθύνες για

τις αποφάσεις της διοίκησης. Επιδιώκει την ουδετερότητα για ν' αποφεύγει τις αντιθέσεις. Γενικά, στοχεύει την ικανοποίηση των προσωπικών του και μόνον στόχων, αγνοώντας τους στόχους της επιχείρησης και των υφισταμένων του.

Διεύθυνση 5-5

Ο προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από το στυλ 5-5, έχει μέτριο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο καθώς και για την παραγωγή. Ενδόμυχα πιστεύει πως υπάρχει αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες των ανθρώπων και τις απαιτήσεις της παραγωγής, που κατά συνέπεια δεν μπορούν να υπηρετηθούν ταυτόχρονα. Γι' αυτό, επιδιώκει τη μέση λύση, ελπίζοντας να εξασφαλίσει την επιβίωσή του μέσα στην επιχείρηση.

Διεύθυνση 9-9

Το στυλ αυτό χαρακτηρίζει τον ηγέτη που κατέχεται από την πεποίθηση πως δεν υπάρχει συμφυής αντίθεση ανάμεσα στις ανάγκες της παραγωγής και τις ανθρώπινες ανάγκες. Γι' αυτό επιδεικνύει μέγιστο ενδιαφέρον και για τα δυο. Πάνω απ' όλα αποτελεί μια πολύπλευρη ηγετική φυσιογνωμία, με την ικανότητα να αναλύει καταστάσεις και να επιτυγχάνει υψηλό επίπεδο Παραγωγής, σε συνδυασμό με υψηλό φρόνημα ανάμεσα στους υφισταμένους του.

Από τα πέντε αυτά διευθυντικά στυλ, τα τέσσερα πρώτα στηρίζονται στην αντίληψη πως, εξ ορισμού, υπάρχει σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις της παραγωγής και τις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Το πέμπτο (ηγέτης 9-9), απορρίπτει την ιδέα πως υπάρχει, κατ' ανάγκη, αυτή η σύγκρουση. Ο ηγέτης 9-9 προωθεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην

άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, θεμελιώνοντας έτσι την αλληλεξάρτηση της επιχείρησης και του εργαζομένου στην επιδίωξη κοινών στόχων, στο πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Το ηγετικό στυλ 9-9 και η νοοτροπία που πηγάζει απ' αυτό, έχει κιάλας υιοθετηθεί από τις περισσότερες επιχειρήσεις στον κόσμο που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους και έχει τις καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.

3.6. Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως δεν έχουν ιδιαίτερο τμήμα προσωπικού. Η πολιτική προσωπικού πηγάζει από τον ίδιο τον εργοδότη ή τον διευθύνοντα, ο οποίος συνήθως παραχωρεί στα στελέχη την ευθύνη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να επιβάλουν πειθαρχία, να καθορίζουν τις αμοιβές και ν' απολύουν εργαζόμενους. Οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν σύμφωνα με τις πατροπαράδοτες αρχές της διοίκησης και τα αυταρχικά πρότυπα όπως διατυπώθηκαν παραπάνω.

Σ' αυτές τις επιχειρήσεις γενικά κυριαρχούν τα προβλήματα παραγωγής και πωλήσεων και κατά κάποιο τρόπο δε διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού, οι δε σχετικές μ' αυτό αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς πρόβλεψη για τις μακροχρόνιες συνέπειές τους. Η κατάσταση αυτή λαμβάνει χώρα ακόμα και σήμερα στη χώρα μας και σε πολύ μεγαλύτερες επιχειρήσεις που διοικούνται από αυτοδημιούργητους επιχειρηματίες, που δε γνωρίζουν πολλά από διοίκηση και δε θέλουν να αναθέσουν εξουσία σε ειδικούς.

Κάτι τέτοιο, όμως, σε μεγαλύτερους οργανισμούς, όπου τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα δεν είναι δυνατό. Έτσι, η Υπηρεσία Προσωπικού ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι οπωσδήποτε απαραίτητη, το ίδιο και ο Υπεύθυνος Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (Torrington, Hall, 1995).

Η υπηρεσία προσωπικού διαφέρει, ωστόσο, από άλλες υπηρεσίες (ιεραρχικές ή επιτελικές LINE ή STAFF) κατά το γεγονός ότι εισχωρεί σ' ολόκληρο τον οργανισμό. Κάθε άτομο που καθοδηγεί και εποπτεύει την εργασία άλλων, από τον εργοδηγό μέχρι πάνω στην κορυφή της επιχείρησης, οργανισμού, ή υπηρεσίας, έχει καθήκοντα και σε άμεση σχέση με το προσωπικό, δηλαδή είναι στην πράξη ένα είδος διευθυντή προσωπικού, όπως π.χ. φαίνεται στις ευθύνες του επόπτη ή προϊσταμένου ή τμηματάρχη που είναι:

Συμμετέχει στην επιλογή νέων υπάλληλων, ενημερώνει τους νέους υπάλληλους στο περιβάλλον της εργασίας σχετικά με τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους. Εκπαιδεύει, εξασκεί και διορθώνει, τους συμβουλεύει κι αξιολογεί την εργασία τους. Προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις. Επιβάλλει κανονισμούς και τηρεί πειθαρχία. Χειρίζεται παράπονα των εργαζομένων. Ερμηνεύει στους υπαλλήλους τις εντολές και την πολιτική της επιχείρησης. Μεταφέρει κι ερμηνεύει στη διοίκηση υποδείξεις και κρίσεις των υπαλλήλων. Υποκινεί τους υφισταμένους κι αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους. Προλαμβάνει κίνδυνους και μεριμνά γι' ασφαλείς συνθήκες εργασίας (Κανελλόπουλος,2002).

Απ' όλα αυτά φαίνεται καθαρά πως δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν οι λειτουργίες προσωπικού από τα καθημερινά προβλήματα παραγωγής, κόστους και ποιότητας, κατά την αντιμετώπιση των οποίων αναφύονται πολλά προβλήματα προσωπικού, τα οποία καλείται να επιλύσει ο Υπεύθυνος Διοίκησης Προσωπικού.

Εξάλλου, ο ρόλος του επεκτείνεται στο να επιτελεί και ο ίδιος ηγετικό ρόλο, όπως αυτός περιγράφηκε παραπάνω, ώστε να καθοδηγεί το προσωπικό της επιχείρησης σύμφωνα με τη στρατηγική και τις πολιτικές που έχουν οριστεί και να συμμετέχει ενεργά στη διοίκηση, εξασφαλίζοντας ότι όλο το ανθρώπινο

δυναμικό της εξυπηρετεί τόσο με την εργασία του όσο και με τη στάση του, τους οριοθετημένους σκοπούς και στόχους αυτής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

1. Σκουλάς Ε. Νίκος, Οικονομάκη Π. Κυριακή, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 3^η έκδοση, Αθήνα, 1998.
2. Schuler S. Randall, and Huber L. Vandra, Personnel and Human Resource Management, WEST, Fifth Edition, 1993.
3. Σκουλάς Ε. Νίκος, ό.π.
4. Josof Lisa, “New laws changing roles of HR execs”, PERSONNEL MANAGEMENT, Vol. 19, No 9, February 1998, p. 20, 1/2 p.
5. Ζαβλανός Μ. Μύρωνας, Εποπτεία Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1989.
6. Σκουλάς Ε. Νίκος, ό.π.
7. Cunningham Ian, and Hyman Jeff, “Devolving human resource responsibilities to the line”, PERSONNEL REVIEW, Vol. 28, No 1/2, 1999, p9, 19p, 5 charts.
8. Σκουλάς Ε. Νίκος, ό.π.
9. Thornhill Adrian, and Saunders N.K. Mark, “What if line managers don’t realize they’re responsible for HR?”, PERSONNEL REVIEW, Vol. 27, No 6, 1998, pp. 460-476.
10. Thornhill Adrian, and Saunders N.K. Mark, ό.π.
11. Cook W. Curtis, and Hunsaker L. Phillip, Management and Organizational Behavior, McGraw-Hill, Third Edition, 2001.
12. Σκουλάς Ε. Νίκος, ό.π.
13. Huczynski Andrzej, Buchanan David, Organizational Behaviour, Prentice Hall, 2nd edition, UK, 1991.
14. Σκουλάς Ε. Νίκος, ό.π.

15. Lyness S. Karen, and Judiesch K. Michael, "Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Position", Journal of Vocational Behavior, Vol. 54, 1999, pp. 158-173.
16. Pynes E. Joan, "The changing role of the human resource manager", PA Times, Vol. 21, No 5, May 1998, p1, 2p, 1bw.
17. Torrington Derek, and Hall Laura, Personnel Management, Prentice Hall, Third Edition, 1995.
18. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρωπίνου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη, Αθήνα, 2002.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως διατυπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να εκτιμήσει την κατάσταση της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού/ Διευθυντών Δ.Α.Δ. στην Ελλάδα το 2002 και δη στον κλάδο των τροφίμων. Ο σχεδιασμός της έρευνας είναι το πλάνο κάτω από το οποίο θα εξεταστούν οι διάφορες παράμετροι που στοιχειοθετούν το υπό ανάλυση ζήτημα.

Ουσιαστικά είναι το βασικό σχέδιο σύμφωνα με το οποίο γίνεται η συλλογή και η ανάλυση των στοιχείων. Υποδεικνύει τον τύπο των πληροφοριών που είναι αναγκαίες, τις πηγές των δεδομένων καθώς και τη διαδικασία συλλογής αυτών. Ένας καλός σχεδιασμός διασφαλίζει ότι τα στοιχεία που θα συλλεχθούν είναι συναφή με τους σκοπούς της έρευνας και ότι η συλλογή αυτών θα γίνει με την πιο ακριβή, αποτελεσματική και οικονομική διαδικασία. Σαφώς δεν υπάρχει κάποιο τυποποιημένο ή ιδανικό σχέδιο που να οδηγεί τον ερευνητή αφού εναλλακτικά σχέδια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το ίδιο αντικείμενο (Kinnear, Taylor, 1996).

Συνήθως ο σκοπός για τον οποίο διεξάγεται η έρευνα καθορίζει τα χαρακτηριστικά του σχεδίου που θα εφαρμοστεί. Ο σχεδιασμός της έρευνας τυπικά κατηγοριοποιείται σύμφωνα με τη φύση και τον τύπο της έρευνας. Οι τρεις κατηγορίες έρευνας είναι: η exploratory (ποιοτική - εξερευνητική έρευνα), η conclusive (ποσοτική έρευνα), και η performance-monitoring (επαναλαμβανόμενη σταθερού δείγματος).

Η πρώτη κατηγορία χαρακτηρίζεται από την έλλειψη συγκεκριμένης δομής καθώς και από την ευελιξία της και συνήθως χρησιμοποιείται στα πρώτα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η δεύτερη παρέχει πληροφορίες για την αξιολόγηση εναλλακτικών περιπτώσεων και υποδιαιρείται στην descriptive (περιγραφική) και causal (αιτιολογική) έρευνα. Στην περίπτωση αυτή περιλαμβάνεται λεπτομερές ερωτηματολόγιο και συγκεκριμένη δειγματοληπτική μέθοδος. Η τρίτη κατηγορία χρησιμοποιεί σταθερό δείγμα επαναλαμβανόμενης μέτρησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Το αντικείμενο της έρευνας αυτής είναι να επισημαίνει αλλαγές που τυχόν εμφανίζονται στις διάφορες παραμέτρους του εκάστοτε θέματος και να ανακαλύπτει επικείμενα προβλήματα και ευκαιρίες (Mc Daniel, Gates, 1995).

Στην παρούσα εργασία διεξάγεται conclusive έρευνα και συγκεκριμένα έρευνα αιτίας-αποτελέσματος (causal research). Η επιλογή αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι σύμφωνα με τον τύπο αυτής της έρευνας εξετάζεται η σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών του προβλήματος που μελετάται όπως για παράδειγμα αν: τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών Ανθρωπίνου Δυναμικού (ανεξάρτητη μεταβλητή) μιας εταιρίας επηρεάζουν την ενημέρωσή τους σε θέματα προσωπικού (εξαρτημένη μεταβλητή) (Κονδύλης, 1999).

Συμπερασματικά, η έρευνα αιτίας- αποτελέσματος που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να υποδείξει τη σχέση ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών, θεωρώντας ανεξάρτητες μεταβλητές τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε εταιρίας και εξαρτημένες μεταβλητές τους παράγοντες που καθορίζουν την κατάσταση κάτω από την οποία λειτουργεί και αναπτύσσεται το τμήμα προσωπικού της.

Αφού καθοριστεί το είδος της έρευνας σύμφωνα με τις ανάγκες του θέματος στη συνέχεια επιλέγεται ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο γίνεται η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων. Η συλλογή των στοιχείων γίνεται μέσω είτε:

- survey έρευνας (επισκόπηση), όπου ο ερευνητής συναλλάσσεται απευθείας με το δείγμα προκειμένου να συλλέξει γνώμες, στάσεις και διαθέσεις για το θέμα που ερευνά

- παρατήρησης του δείγματος (observation)

- πειράματος (experiment) , όπου δίνονται απαντήσεις για σχέσεις αιτίας αποτελέσματος και διακρίνονται σε έρευνες εργαστηρίου (laboratory) και πεδίου (field) (Kinnear, Taylor, 1996).

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται η πρώτη περίπτωση έρευνας μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου για τη συγκέντρωση των απαιτούμενων στοιχείων από το δείγμα. Το ερωτηματολόγιο αυτό παρατίθεται στο παράρτημα και η διάθεσή του στο δείγμα έγινε μέσω προσωπικής συνέντευξης.

4.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

Υπάρχουν δύο ειδών δειγματοληπτικές μέθοδοι:

- δειγματοληψία τυχαία ή πιθανοτική και

- δειγματοληψία μη τυχαία ή μη πιθανοτική

Μία τυχαία δειγματοληψία χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι κάθε μέλος του πληθυσμού έχει μία γνωστή πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα. Όταν αυτή η γνωστή πιθανότητα είναι ίση για όλα τα στοιχεία του πληθυσμού τότε πρόκειται για την περίπτωση της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Η τυχαία δειγματοληψία δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή του υπολογισμού του δειγματοληπτικού σφάλματος σε δεδομένη έρευνα.

Τα μη πιθανοτικά δείγματα συμπεριλαμβάνουν όλα εκείνα τα δείγματα που δε μπορούν να θεωρηθούν ως πιθανοτικά. Στη μη τυχαία δειγματοληψία η επιλογή ενός στοιχείου του πληθυσμού βασίζεται είτε στην ευκολία και το χαμηλό κόστος είτε στην κρίση του ερευνητή ή γίνεται κατά ποσοστώσεις. Δεν υπάρχει γνωστή πιθανότητα για κανένα στοιχείου του πληθυσμού να συμπεριληφθεί στο δείγμα και δεν είναι εφικτός ο υπολογισμός του δειγματοληπτικού σφάλματος (Μπένος, 1991).

Στην υπό μελέτη περίπτωση χρησιμοποιείται μη τυχαία δειγματοληψία για λόγους ευκολίας σύμφωνα με την κρίση του μελετητή. Η παρούσα μελέτη αποτελεί τμήμα του ερευνητικού προγράμματος «Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ Δ.Α.Δ. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟ 2002».

Διανεμήθηκαν 60 ερωτηματολόγια σε εταιρίες τροφίμων των Αθηνών και της επαρχίας σε ένα χρονικό ορίζοντα των τριών περίπου μηνών. Από αυτά απαντήθηκαν 20. Συγκεκριμένα, οι εταιρίες που συμμετείχαν στο πρόγραμμα είναι:

1. ΒΙΚΗ ΑΕ
2. ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ
3. ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ
4. ΙΟΝ ΑΕ
5. Ε.Ι.ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ
6. ACROINVEST ΑΕ
7. ΕΒΓΑ ΑΕ
8. ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ
9. ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ
10. ΦΑΓΕ ΑΕ
11. CHIPITA INTERNATIONAL ABEE
12. ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

13. OLYMPIC CATERING AE
14. WARNER LAMBERT AE
15. MISKO AE
16. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ ABE-ELBISCO
17. NESTLE ΕΛΛΑΣ ΑΕ
18. ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ
19. JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ
20. ΕΛΑΙΣ ΑΕ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Η επιλογή μιας ή περισσότερων από αυτές επηρεάζεται από τη φύση του συγκεκριμένου προβλήματος, από τους χρηματικούς πόρους που μπορούν να διατεθούν και από την επιστημονική κατάρτιση των ερευνητών αυτής.

Όταν κάποιος ενδιαφέρεται να μάθει πώς σκέφτεται ή τι γνωρίζει μια ομάδα ατόμων ο καλύτερος τρόπος είναι να ρωτήσει τα άτομα αυτά. Το ερωτηματολόγιο είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Πρόκειται για ένα σύνολο ερωτήσεων που έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να αναπαράγουν τα απαραίτητα δεδομένα για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση συμπεριφορών του παρελθόντος, διαθέσεων και χαρακτηριστικών των ερωτώμενων.

Έχει σαν βασικά πλεονεκτήματα τη δυνατότητα να χρησιμοποιείται για όλα σχεδόν τα προβλήματα του μάρκετινγκ και τα γρήγορα αποτελέσματα με χαμηλό κόστος. Τα βασικά μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι η άρνηση της απάντησης (μερική ή ολική), η αδυναμία ακριβούς απάντησης και η επιρροή που ασκεί η όλη διαδικασία της ερώτησης.

Ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα ή συγκεκριμένες μέθοδοι που διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του. Εξάλλου, ο σχεδιασμός μαθαίνεται μέσω της εμπειρίας του ερευνητή, ο οποίος γράφει ερωτηματολόγια, τα χρησιμοποιεί σε συνεντεύξεις, αναλύει τις αδυναμίες τους και τα αναθεωρεί.

Αρχικά, ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να εξυπηρετεί στο απαραίτητο βάθος και σε έκταση τους σκοπούς της έρευνας που διεξάγεται. Επίσης ο σχεδιασμός του εξαρτάται από το αντικείμενο της έρευνας, τις πηγές των δεδομένων, τον πληθυσμό-στόχο, τη δειγματοληψία, τις τεχνικές μέτρησης, την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, αφού ουσιαστικά είναι ο σύνδεσμος μεταξύ απαραίτητων πληροφοριών και στοιχείων που πρέπει να συλλεχθούν.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο πρέπει να 'μιλάει' τη γλώσσα του ερωτώμενου και πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να μπορεί να κωδικοποιείται και να μεταφράζεται εύκολα από το μελετητή δίνοντας σ' αυτόν τις πληροφορίες που ακριβώς χρειάζεται.

Τα βασικά βήματα που ακολουθούνται για το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου είναι: α) η τεκμηρίωση του προβλήματος και η εξεύρεση των πηγών δεδομένων, β) ο καθορισμός της μεθόδου δειγματοληψίας, γ) ο καθορισμός του τύπου των ερωτήσεων, δ) η ακρίβεια των λέξεων που συγκροτούν τις ερωτήσεις, ε) η ροή των ερωτήσεων και η διάταξή τους, στ) η αξιολόγηση της δομής και διάταξης του ερωτηματολογίου, ζ) η έγκριση του ερωτηματολογίου από τους ερευνητές, η) ο έλεγχος και η αναθεώρηση του, θ) ο καθορισμός της τελικής μορφής του και ι) η διάθεση του ερωτηματολογίου στο δείγμα.

Στη συγκεκριμένη έρευνα ακολουθήθηκαν τα παραπάνω βήματα προκειμένου να σχεδιαστεί το ανάλογο ερωτηματολόγιο και να αποφευχθούν ερωτήσεις που

θα μπορούσαν να παραπλανήσουν ή να προκαταβάλλουν τους ερωτώμενους (Μάλλιαρης, 2001).

4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία παρατίθεται στο παράρτημα. Αποτελείται από πενήντα-μία ερωτήσεις, οι οποίες μπορούν να απαντηθούν σχετικά εύκολα και γρήγορα. Διαιρείται σε επτά μέρη τα οποία περιγράφονται λεπτομερώς στη συνέχεια.

A. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται 2 ερωτήσεις (1-2) που σκοπό έχουν να περιγράψουν το αντικείμενο των εργασιών της επιχείρησης, καθώς και ποσοτικά στοιχεία για το προσωπικό της (π.χ. αριθμός μόνιμου/εποχιακού προσωπικού).

B. ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 6 ερωτήσεις (3-8). Μέσω αυτών ζητείται ο προσδιορισμός της ύπαρξης Διευθυντού Δ.Α.Δ καθώς και ο τίτλος του. Επίσης ο μελετητής προσπαθεί να εξερευνήσει το βαθμό κατά τον οποίο ο Υπεύθυνος Προσωπικού ασχολείται αποκλειστικά με θέματα Προσωπικού και αν όχι με τι άλλο ασχολείται μέσα στην επιχείρηση. Ζητείται επίσης να εξακριβωθεί αν αυτός που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο είναι και ο Υπεύθυνος Προσωπικού της συγκεκριμένης επιχείρησης. Τέλος, με την ερώτηση 7 του ερωτηματολογίου ο μελετητής θέλει να διαπιστώσει τη δράση του υπευθύνου εκτός επιχείρησης και αν αυτή υφίσταται τι μορφή έχει.

Γ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ Δ.Α.Δ.

Στο τρίτο μέρος περιλαμβάνονται έξι ερωτήσεις (9-14) που σκοπό έχουν να αποκαλύψουν στοιχεία για την προϋπηρεσία και το επανομαζόμενο career path του Υπευθύνου Δ.Α.Δ. Ζητούνται διευκρινιστικά στοιχεία για όλες τις προηγούμενες θέσεις που κατείχε μέχρι την κάλυψη της θέσης του H.R. manager αλλά και για τις εταιρίες, τα τμήματα, τα χρονικά διαστήματα σε κάθε θέση καθώς και τους προηγούμενους τίτλους θέσεων.

Δ. ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου εννιά ερωτήσεις (15-23) υποβάλλονται προκειμένου να οριστεί η βαθμίδα ιεραρχίας που βρίσκεται η Διεύθυνση Προσωπικού κάθε επιχείρησης αλλά και η θέση του H.R. manager στην διοικητική ιεραρχία. Με την ερώτηση 19 εξακριβώνεται αν κάποιος ανώτερος στέλεχος ασχολείται με θέματα προσωπικού και αν ναι, τι περιοχές καλύπτει ενώ οι ερωτήσεις 20 μέχρι και 23 στοχεύουν στην άντληση πληροφοριών για το προσωπικό και το κόστος του τμήματος προσωπικού της επιχείρησης.

Ε. ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ Δ.Α.Δ. ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το πέμπτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από επτά ερωτήσεις (24-30). Με τις ερωτήσεις αυτές ο ερευνητής θέλει να διαπιστώσει τη σχέση -αν αυτή υπάρχει- της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με τη στρατηγική διοίκηση της επιχείρησης. Επίσης ερευνάται το ποσοστό συμμετοχής του Υπευθύνου Προσωπικού στη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η ύπαρξη γραπτών πολιτικών προσωπικού γνωστοποιημένες στα λειτουργικά και επιτελικά στελέχη.

ΣΤ. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στο έκτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται έξι ερωτήσεις (31-35). Με τις ερωτήσεις αυτές ο ερευνητής προσπαθεί να αξιολογήσει τους κύριους στόχους της Υπηρεσίας Προσωπικού και να τους κατατάξει με σειρά σημαντικότητας όπως αυτή διαμορφώνεται από τον Υπεύθυνο Προσωπικού. Με την ερώτηση 33 διευκρινίζονται οι δραστηριότητες του τμήματος και κατατάσσονται επίσης με σειρά σημαντικότητας ενώ με την ερώτηση 34 ο Υπεύθυνος Δ.Α.Δ. καλείται να δηλώσει ποια θέματα προσωπικού θεωρεί σημαντικότερα και για ποια θέματα ξοδεύει περισσότερο χρόνο, άσχετα με το πόσο σημαντικά τα θεωρεί. Η ερώτηση 35 που αναφέρεται στον αρμόδιο για την πρόσληψη ανωτέρων στελεχών έρχεται να διασταυρώσει την αξιοπιστία των απαντήσεων του συνεντευξιζόμενου σε συνάρτηση με την ερώτηση 19, η οποία αναφέρεται στο κατά πόσο ανώτερα στελέχη ασχολούνται με θέματα προσωπικού. Με την ίδια ερώτηση διαπιστώνει κανείς την έκταση της δικαιοδοσίας του Υπεύθυνου Προσωπικού, διασταυρώνει την ιεραρχική του βαθμίδα και αποκαλύπτει τυχόν παροχή εξωτερικής βοήθειας σε θέματα προσωπικού.

Ζ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από δεκαέξι ερωτήσεις (36-51). Με τις ερωτήσεις αυτές στοιχειοθετείται το δημογραφικό προφίλ του H.R.manager. Αντλούνται μέσω αυτών στοιχεία για την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο και την επιμόρφωση σε θέματα προσωπικού του υπευθύνου Δ.Α.Δ. Η ερώτηση 49 χρησιμοποιείται προκειμένου να σχηματοποιηθεί η εικόνα που έχει ο Υπεύθυνος Προσωπικού

για τη θέση του, μέσω της ιεράρχησης των παραγόντων στους οποίους οφείλεται η εξέλιξη ενός στελέχους Διοικήσεως Προσωπικού.

Τέλος, με τις ερωτήσεις 50 και 51 ο ερευνητής επιζητά την εκτίμηση του Υπεύθυνου Προσωπικού τόσο για την εξέλιξη της σπουδαιότητας της Υπηρεσίας Προσωπικού όσο και για τη μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένου προσωπικού σε θέματα Δ.Α.Δ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

1. Kinnear C. Thomas, and Taylor R. James, Marketing Research - An Applied Approach, , McGraw – Hill, 5th Edition, 1996.
2. McDaniel Carl, Gates Roger Jr., Marketing Research Essentials, West, 1995.
3. Κονδύλης Κ. Εμμανουήλ, Στατιστικές Τεχνικές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις ICAP INTERBOOKS, Αθήνα, 1999.
4. Kinnear C. Thomas, and Taylor R. James, ό.π.
5. Μπένος Κ. Βασίλειος, Μέθοδοι και Τεχνικές Δειγματοληψίας, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς, 1991.
6. Μάλλιαρης Γ. Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 3^η έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 2001.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας έγινε η περιγραφή του κλάδου των τροφίμων στην Ελλάδα σήμερα ενώ στα κεφάλαια που το ακολουθούν στοιχειοθετήθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού. Στη συνέχεια περιγράφηκε η μεθοδολογία της έρευνας, η οποία έγινε με στόχο την εκτίμηση της κατάστασης της Διοίκησης Προσωπικού στο συγκεκριμένο κλάδο αλλά και τη διερεύνηση του τρόπου δράσης και των χαρακτηριστικών των Διευθυντών Ανθρωπίνου Δυναμικού σε επιχειρήσεις του κλάδου.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τα αποτελέσματα παρατίθενται ξεχωριστά στο παράρτημα υπό μορφή πινάκων και γραφημάτων για κάθε μία από τις 52 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Η ανάλυση που ακολουθεί έγινε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Excel. Η κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου εξετάζεται ξεχωριστά ενώ στο τέλος γίνεται μια συνολική εκτίμηση της κατάστασης, μέσω συνδυασμών ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών, όπως αυτή διαμορφώνεται από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε επτά ενότητες καλύπτοντας αντίστοιχα τα επτά τμήματα του ερωτηματολογίου.

Οι ενότητες αυτές είναι:

A. Χαρακτηριστικά επιχείρησης

B. Διευκρίνιση Υπευθύνου Προσωπικού

Γ. Χαρακτηριστικά Καριέρας και Θέσης Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού

- Δ.** Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο Οργανόγραμμα και Ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα
- Ε.** Σχέση της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού με τη Στρατηγική Διοίκηση
- ΣΤ.** Η Λειτουργία της Υπηρεσίας Προσωπικού και του Υπευθύνου της Υπηρεσίας Προσωπικού
- Ζ.** Δημογραφικά στοιχεία Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού

5.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε με στόχο να χαρακτηρίσει την κάθε εταιρία ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών της. Όλες οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι επιχειρήσεις ιδιωτικού δικαίου και ανήκουν όλες στον κλάδο των τροφίμων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται αναλυτικά μαζί με την περιγραφή του κλάδου / υποκλάδου στον οποίο ανήκουν.

Πίνακας 5.1: ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ / ΥΠΟΚΛΑΔΟΣ
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΤΡΟΦΙΜΑ
ΙΟΝ ΑΕ	ΣΟΚΟΛΑΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ (ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ)
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ & ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ
AGROINVEST ΑΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΛΑΙΟΥΧΩΝ ΣΠΟΡΩΝ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ
CHIPITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΑΣ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΖΑΧΑΡΩΔΗ
MISKO ΑΕ	ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
ELBISCO SA	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΠΟΤΩΝ
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ
JAC. SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΤΡΟΦΙΜΑ – ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΕΙΑ
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Από τους ερωτηθέντες ζητήθηκε και ο κωδικός του κλάδου / υποκλάδου στον οποίο ανήκουν, σύμφωνα με την ταξινόμηση της ΕΣΥΕ, στοιχείο που συμπληρώθηκε μόνο από 7 εταιρίες.

Όσον αφορά στην ερώτηση 2, οι εταιρίες ταξινομούνται με βάση τον αριθμό των απασχολουμένων τους. Το συγκεκριμένο δείγμα αποτελείται από εταιρίες που ο αριθμός των εργαζομένων τους κινείται μεταξύ του 125 (ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ) και του 1200 (ΦΑΓΕ ΑΕ).

Συνολικά στο δείγμα των είκοσι επιχειρήσεων απασχολούνται 10.060 άτομα. Το ποσοστό των μόνιμων επί του συνολικού αριθμού απασχολουμένων ανέρχεται κατά μέσο όρο στο 85%. Σε 5 εταιρίες του δείγματος το ποσοστό των μόνιμων επί των συνολικών αγγίζει το 100%. Στις υπόλοιπες 15 εταιρίες το ποσοστό αυτό είναι κατά κύριο λόγο μεγαλύτερο από 80% ενώ στις εταιρίες ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ και ΕΒΓΑ ΑΕ ο αριθμός του εποχικού προσωπικού είναι ο ίδιος με τον αριθμό του μόνιμου προσωπικού (Πίνακας 5.2).

Πίνακας 5.2: ΣΥΝΟΛΙΚΟ-ΕΠΟΧΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΝΑ ΕΤΑΙΡΙΑ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΕΠΟΧΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
ΒΙΚΗ ΑΕ	248	0
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	383	194
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	-	-
ΙΟΝ ΑΕ	250	70
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	1100	180
ΑΓΡΟINVEST ΑΕ	190	50
ΕΒΓΑ ΑΕ	900	450
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	125	45
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	300	0
ΦΑΓΕ ΑΕ	1200	50
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	1022	0
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	205	5
OLYMPIC CATERING ΑΕ	982	261

WARNER LAMBERT ΑΕ	235	0
MISKO ΑΕ	230	4
ELBISCO SA	925	100
NESTLE HELLAS ΑΕ	750	100
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	265	0
JAC.SUCHARD – ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	350	5
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	400	46

5.2. ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου στοχεύει στη διευκρίνιση της θέσης του Υπευθύνου Προσωπικού. Απαρτίζεται από 6 ερωτήσεις οι οποίες συνθέτουν το προφίλ της σταδιοδρομίας του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Πιο συγκεκριμένα, η ερώτηση 3 έχει σαν σκοπό να αναδείξει την υψηλότερη βαθμίδα του στελέχους που απασχολείται πλήρως ή αποκλειστικά με θέματα Διοίκησης Προσωπικού στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι τίτλοι που δόθηκαν για κάθε επιχείρηση φαίνονται αναλυτικά στο παράρτημα. Σε κάθε επιχείρηση του δείγματος υπάρχει θέση στελέχους με πλήρη ή αποκλειστική απασχόληση με θέματα προσωπικού. Όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί η συχνότητα του κάθε τίτλου θέσης Υπευθύνου Ανθρωπίνου Δυναμικού στις βιομηχανίες τροφίμων είναι:

Πίνακας 5.3: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΤΙΤΛΟΥ ΘΕΣΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Προϊστάμενος Προσωπικού (ΒΙΚΗ,ΙΟΝ)	2
Προσωπάρχης (ΔΩΔΩΝΗ)	1
Group H.R. Director (ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ)	1
Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, ΗΠΕΙΡΟΣ)	2
Διευθυντής Προσωπικού (AGROINVEST, ΕΒΓΑ, ΦΑΓΕ)	3
Υπεύθυνος Προσωπικού (ΓΙΩΤΗΣ, ΝΙΚΑΣ)	2
Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού (CHIRITA, ΜΙΝΕΡΒΑ, ΠΑΥΛΙΔΗΣ, ΕΛΑΪΣ)	4
Δ/ντής Τομέα Ανθρωπίνων Πόρων	1

(OLYMPIC CATERING)	
H.R. Director (WARNER LAMBERT, ELBISCO)	2
Διευθυντής H.R. (MISKO)	1
Human Resources Manager (NESTLE)	1

Όσον αφορά στην αγγλική ορολογία, αυτή απαντήθηκε κυρίως στις επιχειρήσεις οι οποίες είναι θυγατρικές πολυεθνικών όπως για παράδειγμα η Nestle Hellas. Παρόλ' αυτά η χρήση της αγγλικής γλώσσας τόσο στους τίτλους αλλά και γενικότερα στη λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί ένα αναπτυσσόμενο φαινόμενο που αποκτά ολοένα μεγαλύτερες διαστάσεις.

Όσον αφορά στον τίτλο Προσωπάρχης θεωρείται ξεπερασμένος και έχει σχεδόν εκλείψει στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα λοιπόν με τις απαντήσεις σε κάθε επιχείρηση του κλάδου υπάρχει συγκεκριμένη θέση και τίτλος για το στέλεχος που ασχολείται αποκλειστικά ή πλήρως με θέματα Ανθρωπίνου Δυναμικού. Η ιδιαιτερότητα εμφανίζεται στον Όμιλο Επιχειρήσεων Δέλτα όπως άλλωστε είναι φυσικό, όπου σε κάθε μία εταιρία του Ομίλου τα θέματα Προσωπικού διαχειρίζεται ο HR Manager ενώ ο Group HR Director είναι το στέλεχος με την υψηλότερη βαθμίδα σε θέματα Προσωπικού του Ομίλου.

Η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου έχει σαν στόχο να αναδείξει κατά πόσο τα στελέχη Ανθρωπίνου Δυναμικού ασχολούνται αποκλειστικά με θέματα Προσωπικού και αν όχι με τι άλλου είδους θέματα απασχολούνται στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Από τις απαντήσεις των στελεχών στην ερώτηση 5 φαίνεται ότι στο 50 % των εταιριών οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού δεν απασχολούνται με άλλου είδους θέματα. Το αποτέλεσμα αυτό δεν συσχετίζεται με το μέγεθος της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό όπως διαφαίνεται και στον Πίνακα 5.4 που

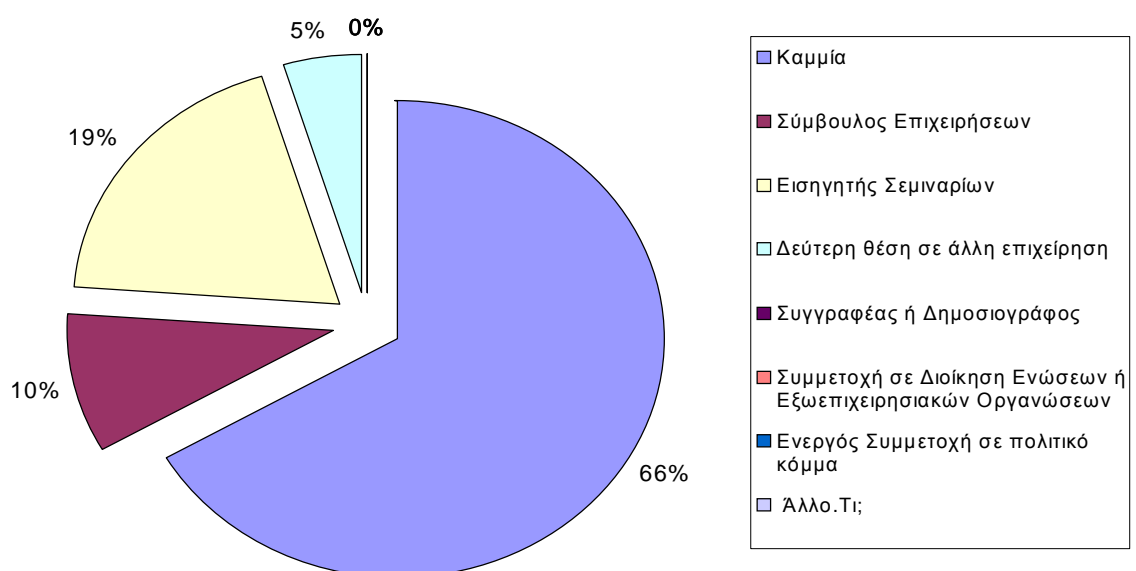
ακολουθεί, αλλά σχετίζεται μόνο με τη γενικότερη στρατηγική και στάση της κάθε εταιρίας όσον αφορά τη σημαντικότητα του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού και κατά συνέπεια την πλήρη ή μερική απασχόληση του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού με θέματα προσωπικού.

Η έρευνα έδειξε ότι στο 50% των επιχειρήσεων όπου τα στελέχη ασχολούνται και με άλλα θέματα μέσα στην επιχείρηση εκτός από θέματα Προσωπικού, αυτά κατά κύριο λόγο είναι διοικητικά θέματα σε ποσοστό 30% και δευτερευόντως παραγωγής και διανομής σε ποσοστό 10%, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 5.4: ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΔΑΔ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΘΕΜΑΤΑ
ΒΙΚΗ ΑΕ	248	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	383	-
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	>1000	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ / ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ
ΙΟΝ ΑΕ	250	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ / ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	1100	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ
AGROINVEST ΑΕ	190	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ
ΕΒΓΑ ΑΕ	900	-
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	125	-
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	300	-
ΦΑΓΕ ΑΕ	1200	-
CHIPITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	1022	-
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	205	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	982	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ
WARNER LAMBERT ΑΕ	235	-
MISKO ΑΕ	230	ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ / ΔΙΑΝΟΜΗΣ
ELBISCO SA	925	ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ / ΔΙΑΝΟΜΗΣ
NESTLE HELLAS ΑΕ	750	-
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	265	-
JAC.SUCHARD – ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	350	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	400	-

Ο στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο να απαντηθεί από τον ίδιο το Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού και όχι από κάποιο υφιστάμενό του ώστε οι απαντήσεις να είναι αντικειμενικότερες και σωστότερες. Αυτό επιτεύχθηκε σε ποσοστό 95% (19/20) και φαίνεται μέσω της έκτης ερώτησης του ερωτηματολογίου, η οποία επιβεβαιώνει ή όχι για το ποιος απαντά. Εκτός από τη Nestle Hellas ΑΕ όπου το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από άμεσο υφιστάμενο στέλεχος της Διευθύντριας Ανθρωπίνου Δυναμικού, σε κάθε άλλη περίπτωση απαντήθηκε από τον ίδιο τον Διευθυντή Προσωπικού μέσω προσωπικής συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα στα γραφεία των Διευθυντών και η διάρκεια τους κυμάνθηκε από 45 λεπτά έως και 90 λεπτά. Σε συνέχεια της ερώτησης 5 που αφορά τις παράλληλες ενδοεπιχειρησιακές απασχολήσεις των Διευθυντών Ανθρωπίνου Δυναμικού έρχεται η ερώτηση 7, η οποία σαν στόχο έχει την ανάδειξη των εκτός επιχειρήσεως παράλληλων απασχολήσεων αυτών.



Γράφημα 5.1 : Παράλληλες απασχολήσεις εκτός επιχείρησης

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω γράφημα σε ποσοστό 66% τα στελέχη δεν έχουν καμία απασχόληση εκτός επιχείρησης, το 19% αυτών είναι εισηγητές σεμιναρίων, το 10% αυτών εργάζονται ως σύμβουλοι επιχειρήσεων και το 5% αυτών κατέχουν δεύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση.

Πίνακας 5.5: ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΔΑΔ ΕΝΤΟΣ & ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΜΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΑΔ	ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΙΣ ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΒΙΚΗ ΑΕ	20%	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	ΚΑΜΙΑ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	80%	-	ΔΕΥΤΕΡΗ ΘΕΣΗ ΣΕ ΑΛΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	90%	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ / ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	ΚΑΜΙΑ
ΙΟΝ ΑΕ	80%	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ / ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΚΑΜΙΑ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ	90%	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ	ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ
AGROINVEST	80%	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ	ΚΑΜΙΑ
ΕΒΓΑ ΑΕ	100%	-	ΚΑΜΙΑ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	100%	-	ΚΑΜΙΑ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	100%	-	ΚΑΜΙΑ
ΦΑΓΕ ΑΕ	100%	-	ΚΑΜΙΑ
ΧΗΡΙΤΑ	100%	-	ΚΑΜΙΑ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	95%	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ	ΚΑΜΙΑ
OLYMPIC CAT.	70%	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ	ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ
WARNER LAMB.	80%	-	ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ
MISKO ΑΕ	50%	ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ / ΔΙΑΝΟΜΗΣ	ΚΑΜΙΑ
ELBISCO SA	40%	ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ / ΔΙΑΝΟΜΗΣ	ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ
NESTLE	100%	-	ΚΑΜΙΑ
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	100%	-	ΚΑΜΙΑ
JAC.SUCHARD	85%	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ	-
ΕΛΛΑΙΣ ΑΕ	100%	-	ΚΑΜΙΑ

Στον πίνακα 5.5 φαίνονται συνολικά οι παράλληλες απασχολήσεις των Διευθυντών Ανθρωπίνου Δυναμικού ανά εταιρία εντός και εκτός επιχείρησης. Συσχετίζοντας τις ενδοεπιχειρησιακές με τις εξωεπιχειρησιακές απασχολήσεις των στελεχών δεν προκύπτει συγκεκριμένο συμπέρασμα για τη δράση τους.

5.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ & ΘΕΣΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι ερωτήσεις 9 μέχρι και 14 αποτελούν το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου. Στο μέρος αυτό γίνεται προσπάθεια να σκιαγραφηθούν τα χαρακτηριστικά της καριέρας και της θέσης του Υπευθύνου Ανθρωπίνου Δυναμικού. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι απαντήσεις του κάθε στελέχους ανά εταιρία και ανά ερώτηση παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα.

Με την ερώτηση 9 εξακριβώνεται ο αριθμός των ετών που δουλεύουν οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού συνολικά μέχρι σήμερα. Για τις 20 εταιρίες του δείγματος, ο μέσος όρος των ετών συνολικής απασχόλησης είναι τα 21 έτη. Σε μία μόνο εταιρία (ΓΙΩΤΗΣ), ο Υπεύθυνος Προσωπικού έχει συνολική εργασία 10 ετών, η οποία αποτελεί και την ελάχιστη τιμή. Η μέγιστη τιμή είναι τα 37 έτη (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ), με συχνότητα επίσης 1/20. Από αυτούς ο πρώτος δεν έχει άλλες απασχολήσεις είτε εντός είτε εκτός επιχείρησης ενώ ο δεύτερος ασχολείται με διοικητικά θέματα εντός επιχείρησης ενώ είναι παράλληλα σύμβουλος επιχειρήσεων και εισηγητής σεμιναρίων (Πίνακας 5.5). Τέλος, η επικρατούσα τιμή του δείγματος για το συνολικό χρόνο εργασίας είναι τα 20 έτη. Η ερώτηση 10 εξακριβώνει πόσα από τα συνολικά έτη εργασίας καθένα από τα στελέχη έχει στην επιχείρηση που εργάζεται σήμερα. Σύμφωνα με τις απαντήσεις αυτών, ο αριθμός αυτός είναι κατά μέσο όρο τα 10 από τα 21 έτη συνολικής απασχόλησης, δηλαδή περίπου τα μισά.

Ωστόσο ο Υπεύθυνος Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΔΩΔΩΝΗ), βρίσκεται στην ίδια εταιρία 30 έτη (μέγιστη τιμή) από τα 32 συνολικά έτη εργασίας του ενώ οι Υπεύθυνοι Ανθρωπίνου Δυναμικού (MISKO, ΝΙΚΑΣ) απασχολούνται 4 μήνες (ελάχιστη τιμή) στις αντίστοιχες εταιρίες ενώ έχουν συνολικό χρόνο εργασίας

12,5 και 16 έτη αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής σε συνδυασμό με εκείνα της προηγούμενης επιβεβαιώνουν την κινητικότητα των στελεχών μεταξύ επιχειρήσεων.

Από την ερώτηση 11 εξακριβώνεται η απασχόληση των Διευθυντών Ανθρωπίνου Δυναμικού σε Τμήματα Προσωπικού ασχέτως επιχείρησης. Ενώ λοιπόν τα στελέχη αυτά συνολικά δουλεύουν 21 έτη και 10 από αυτά είναι στην εταιρία του δείγματος, κατά μέσο όρο 15 από τα 21 είναι έτη εργασίας σε Τμήματα Προσωπικού, αριθμός που συμπίπτει και με την επικρατούσα τιμή του δείγματος.

Η μέγιστη τιμή στην ίδια περίπτωση είναι τα 35 έτη, τιμή με συχνότητα 1/20 που συμπίπτει όμως με το συνολικό χρόνο εργασίας του στελέχους (ΗΠΕΙΡΟΣ) ενώ η ελάχιστη είναι μόλις τα 2 έτη, τιμή με συχνότητα επίσης 1/20, αλλά με 16 έτη παρουσία στην ίδια επιχείρηση και συνολικό χρόνο εργασίας τα 20 έτη (ΒΙΚΗ).

Συνεχίζοντας η ερώτηση 12 τίθεται για την ανάδειξη των ετών εργασίας στο Τμήμα Προσωπικού της εταιρίας του δείγματος. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και ενώ από την αμέσως προηγούμενη ερώτηση φάνηκε ότι οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού δουλεύουν σε Τμήματα Προσωπικού ασχέτως επιχείρησης κατά μέσο όρο 15 έτη, στην Υπηρεσία Προσωπικού της παρούσας επιχείρησης δουλεύουν κατά μέσο όρο 6 χρόνια.

Βέβαια, υπάρχει και η περίπτωση της μέγιστης τιμής (ΔΩΔΩΝΗ) που ο Υπεύθυνος Προσωπικού εργάζεται στο Τμήμα Προσωπικού 23 έτη ενώ συνολικά δουλεύει 32 έτη, 30 από αυτά στην ίδια εταιρία και 28 έτη σε Υπηρεσίες Προσωπικού γενικά (παράλληλα με δεύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση).

Η ελάχιστη τιμή (ΜΙΣΚΟ, ΝΙΚΑΣ) είναι οι 4 μήνες στο Τμήμα Προσωπικού της παρούσας επιχείρησης, αλλά και συνολική παρουσία στην επιχείρηση

τεσσάρων μηνών, με 5 και 12 έτη εργασίας σε Τμήματα Προσωπικού γενικά και συνολικό χρόνο εργασίας 12,5 και 16 έτη αντίστοιχα. Τέλος η επικρατούσα τιμή για την εργασία των Διευθυντών Ανθρωπίνου Δυναμικού στο Τμήμα Προσωπικού της υπό έρευνα εταιρίας είναι τα 5 έτη ενώ ασχέτως επιχείρησης τα 15 έτη.

Με την ερώτηση 13 επιβεβαιώνεται η συνολική προϋπηρεσία που απαιτήθηκε ώστε τα στελέχη να φτάσουν στο σημερινό τους βαθμό. Σύμφωνα με τις απαντήσεις αυτών κατά μέσο όρο απαιτούνται συνολικά 11 έτη προϋπηρεσίας για τη θέση του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού. Η μέγιστη τιμή του δείγματος είναι τα 30 έτη (ΗΠΕΙΡΟΣ) ενώ η ελάχιστη τα 3 έτη (ΓΙΩΤΗΣ). Παρόλ' αυτά και όπως φαίνεται από τον πίνακα 5.6 που ακολουθεί τα στελέχη αντιλήφθηκαν με διαφορετικούς τρόπους την ερώτηση αυτή.

Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει για κάθε έναν από τους Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού του δείγματος τα χαρακτηριστικά της καριέρας τους, προκειμένου να διαγραφεί πληρέστερα το προφίλ της θέσης τους σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 9-13.

Η πάνω σειρά του πίνακα με τους αριθμούς υποδηλώνει την αντίστοιχη ερώτηση δηλαδή:

Ερώτηση 9. : Συνολικός χρόνος εργασίας

Ερώτηση 10. : Συνολικός χρόνος στην παρούσα επιχείρηση

Ερώτηση 11. : Χρόνος εργασίας σε Υπηρεσίες Προσωπικού γενικά

Ερώτηση 12. : Χρόνος εργασίας στην Υπηρεσία Προσωπικού της παρούσας επιχείρησης

Ερώτηση 13. : Συνολική προϋπηρεσία για το βαθμό ΔΑΔ

Πίνακας 5.6: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ & ΘΕΣΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ

ΕΤΑΙΡΙΑ	9 (ΕΤΗ)	10 (ΕΤΗ)	11 (ΕΤΗ)	12 (ΕΤΗ)	13 (ΕΤΗ)
ΒΙΚΗ ΑΕ	20	16	2	2	15
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	32	30	28	23	7
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	17	1	9	1	4
ΙΟΝ ΑΕ	18	16	10	10	10
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	37	4	15	4	5
AGROINVEST ΑΕ	22	8	15	8	15
ΕΒΓΑ ΑΕ	20	5	20	5	5
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	35	5	35	5	30
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	10	3	3	3	3
ΦΑΓΕ ΑΕ	14	9	12	9	8
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	14	2	14	2	10
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	17	3	17	3	9
OLYMPIC CATERING ΑΕ	20	20	10	10	3
WARNER LAMBERT ΑΕ	15	6.5	14	6.5	5.5
MISKO ΑΕ	12.5	0.3	5	0.3	9
ELBISCO SA	33	1	33	1	24
NESTLE HELLAS ΑΕ	25	25	20	20	23
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	16	0.3	12	0.3	14
JAC.SUCHARD – ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	19	9	15	9	10
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	23	23	8	5	15

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, σε ποσοστό 65% (13/20), ο χρόνος εργασίας στην Υπηρεσία Προσωπικού της παρούσας επιχείρησης συμπίπτει και με το συνολικό χρόνο εργασίας στην ίδια επιχείρηση. Δηλαδή τα στελέχη αυτά προσλήφθηκαν από τις εταιρίες από την αρχή στο Τμήμα Προσωπικού είτε ως Διευθυντές είτε όχι.

Στις επιχειρήσεις ΕΒΓΑ, ΗΠΕΙΡΟΣ, CHIPITA, ΜΙΝΕΡΒΑ και ΕΛΒΙΣΚΟ, ποσοστό που αποτελεί το 25% του δείγματος, οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού δουλεύουν από το ξεκίνημα της καριέρας τους σε Υπηρεσίες Προσωπικού γενικά.

Στις εταιρίες ΒΙΚΗ, ΙΟΝ, ΟΛΥΜΠΙΚ CATERING και ΝΕΣΤΛΕ, ποσοστό που αποτελεί το 20% του δείγματος, ο συνολικός χρόνος εργασίας σε Υπηρεσίες Προσωπικού γενικά, συμπίπτει με το χρόνο εργασίας στην Υπηρεσία Προσωπικού της παρούσας επιχείρησης, που σημαίνει ότι τα στελέχη αυτά άρχιζαν να εργάζονται στην Υπηρεσία Προσωπικού, με την πρόσληψή τους στην παρούσα επιχείρηση.

Τέλος, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό του δείγματος που ανέρχεται μόλις στο 15% αυτού, όπου στις επιχειρήσεις ΟΛΥΜΠΙΚ CATERING, ΝΕΣΤΛΕ και ΕΛΑΪΣ τα στελέχη που τώρα είναι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού έχουν ξεκινήσει την καριέρα τους στην ίδια επιχείρηση, καθώς ο συνολικός χρόνος εργασίας τους συμπίπτει με το συνολικό χρόνο εργασίας τους στην παρούσα επιχείρηση.

Με την ερώτηση 14 ολοκληρώνεται το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου. Με τις απαντήσεις τους στην ερώτηση αυτή, οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού περιγράφουν την πορεία τους μέχρι το σημερινό τους βαθμό, δηλαδή τους οργανισμούς στους οποίους έχουν εργαστεί από το ξεκίνημα της καριέρας τους, τα τμήματα στα οποία έχουν απασχοληθεί, τα χρονικά διαστήματα που

απασχολήθηκαν στο καθένα, ο τίτλος της θέσης τους σε κάθε περίπτωση, καθώς και ο τόπος στον οποίο βρισκόταν και εργαζόταν κάθε φορά.

Με την ερώτηση αυτή σκιαγραφείται πλήρως το προφίλ καθενός από αυτούς και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για την εξέλιξη τους στην παρούσα θέση (career path).

Στο παράρτημα (ερώτηση 14), φαίνονται αναλυτικά οι απαντήσεις και των 20 στελεχών. Αναλύοντας τα στοιχεία αυτά, μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι σε ποσοστό 30% τα στελέχη έχουν καταλήξει στη σημερινή τους θέση ενώ έχουν ήδη απασχοληθεί σε μία διαφορετική εταιρία από την παρούσα, όχι απαραίτητα του ίδιου κλάδου και όχι πάντοτε σε Τμήμα Προσωπικού. Βέβαια στο πλείστον των περιπτώσεων και σε ποσοστό 95%, τα στελέχη έχουν διανύσει μια μακρόχρονη πορεία σε Υπηρεσίες Προσωπικού, γεγονός που συνετέλεσε σε μεγάλο βαθμό στο να κατακτήσουν το αξίωμα του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού. Σε μία μόνο περίπτωση (ΒΙΚΗ), ο Υπεύθυνος Προσωπικού δεν έχει απασχοληθεί προγενέστερα με θέματα Διοίκησης Προσωπικού και στην παρούσα φάση θα έλεγε κανείς ότι ουσιαστικά ασχολείται με θέματα μισθοδοσίας ενώ για τις σημαντικές λειτουργίες και ανάγκες του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρίας αποφασίζει η Διεύθυνση της εταιρίας.

Σε ποσοστό 15% επί του δείγματος, τα στελέχη έχουν εργαστεί και σε Τμήμα Λογιστηρίου ενώ κατά περίπτωση έχουν εργαστεί και σε Τμήματα Πωλήσεων, Προμηθειών, Μάρκετινγκ, Διανομής, Παραγωγής, Εξαγωγών κα.

Επίσης το άλλο 30% των στελεχών έχει ήδη εργαστεί σε 2 διαφορετικές εταιρίες πριν καταλήξει στην παρούσα επιχείρηση, ενώ σε ποσοστό 20% έχουν απασχοληθεί σε 3 εταιρίες προηγουμένως. Η περίπτωση να έχουν απασχοληθεί σε 4 εταιρίες είναι μόνο 1 (ΗΠΕΙΡΟΣ), σε ποσοστό 5% ενώ το

υπόλοιπο 15% έχει εργασθεί μόνο στην παρούσα επιχείρηση, αλλά σε διαφορετικές θέσεις μέχρι να καταλήξει στο σημερινό του βαθμό.

Όσον αφορά τους Διευθυντές Προσωπικού των εταιριών που βρίσκονται στην επαρχία, αυτοί φαίνονται να έχουν ξεκινήσει την καριέρα τους στην επαρχία και να τη συνεχίζουν εκεί, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τα στελέχη που έχουν ξεκινήσει την επαγγελματική τους πορεία στην Αθήνα, τα οποία συνεχίζουν την εργασία τους στον ίδιο τόπο. Στην περίπτωση των πολυεθνικών τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν και σε χώρες του εξωτερικού, αναφέροντας την περίπτωση του Διευθυντή Προσωπικού στη MISKO.

Οι τίτλοι των θέσεων ανά τμήμα και εταιρία ποικίλουν όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς και αυτό οφείλεται στην κουλτούρα κάθε εταιρίας και στις επιρροές που δέχεται είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον (πχ. ανταγωνιστές) είτε από το εσωτερικό της περιβάλλον (πχ. νέα στελέχη). Αναμενόμενο όμως είναι, η μεγαλύτερη επίδραση να είναι εκείνη που δέχονται οι θυγατρικές πολυεθνικών από τις μητρικές τους εταιρίες, ξεκινώντας από την κουλτούρα και επεκτείνοντας σε όλες τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

5.4. ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ & ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου έχει σαν στόχο την ανάδειξη της θέσης του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και το ρόλο που αυτό διαδραματίζει στην οικονομική μονάδα. Απαρτίζεται από 9 ερωτήσεις, ξεκινώντας με την ερώτηση 15 και τον προσδιορισμό του άμεσου προϊστάμενου του Διευθυντή Προσωπικού. Οι ερωτηθέντες περιέγραψαν τους τίτλους των ανωτέρων τους και αυτοί παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα (ερώτηση 15).

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η συχνότητα κάθε τίτλου του άμεσου προϊστάμενου του Υπευθύνου Προσωπικού για κάθε εταιρία του δείγματος. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και σε ποσοστό 55%, ο άμεσος προϊστάμενος του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι ο Γενικός Διευθυντής. Σε ποσοστό 10% είναι ο Πρόεδρος της εταιρίας και σε ποσοστό 10% είναι ο Οικονομικός Διευθυντής. Στον Όμιλο Δέλτα οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού κάθε εταιρίας του Ομίλου αναφέρονται στον Group HR Director.

Πίνακας 5.7: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΤΙΤΛΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ

ΤΙΤΛΟΣ ΑΜΕΣΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ (ΒΙΚΗ, ΕΛΑΪΣ)	2
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ (ΔΩΔΩΝΗ, AGROINVEST, ΙΟΝ, ΕΒΓΑ, ΗΠΕΙΡΟΣ, ΦΑΓΕ, ΜΙΝΕΡΒΑ, WARNER LAMBERT, ΜΙΣΚΟ, ΕΛΒΙΣΚΟ, ΝΕΣΤΛΕ, ΠΑΥΛΙΔΗΣ)	11
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, ΝΙΚΑΣ)	2

GROUP HR DIRECTOR (ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ)	1
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (OLYMPIC CATERING)	1
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ (ΓΙΩΤΗΣ, CHIPITA)	2

Προκειμένου να οριοθετήσουμε επακριβώς την ιεραρχική κλίμακα σε κάθε εταιρία, με την ερώτηση 16 αναζητούμε τον προϊστάμενο – αν υπάρχει του άμεσου προϊσταμένου του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Στις περιπτώσεις που στην προηγούμενη ερώτηση απαντήθηκε ο Πρόεδρος ως άμεσος προϊστάμενος του Υπευθύνου Προσωπικού, ή δεν υπάρχει υψηλότερη διοικητική βαθμίδα από τη δική του αν πρόκειται για ελληνική εταιρία ή άμεσος προϊστάμενος αυτού είναι ο Business Group President (ΕΛΑΪΣ), αν πρόκειται για θυγατρική πολυεθνικής.

Στις περιπτώσεις που στην προηγούμενη ερώτηση απαντήθηκε ως άμεσος Προϊστάμενος του Υπευθύνου Προσωπικού, ο Γενικός Διευθυντής, οι απαντήσεις ποικίλουν επίσης ανάλογα με το αν η εταιρία είναι ελληνική ή θυγατρική πολυεθνικής. Έτσι στην πρώτη περίπτωση, ο άμεσος προϊστάμενος του προϊσταμένου του Υπευθύνου Προσωπικού είναι ο Πρόεδρος, ο Διευθύνων Σύμβουλος ή το Διοικητικό Συμβούλιο ενώ στη δεύτερη είναι ο Διευθυντής της ευρύτερης ζώνης της πολυεθνικής στην οποία εντάσσεται η αντίστοιχη ελληνική εταιρία. Στη δεύτερη περίπτωση, ο τίτλος διαφέρει ανά εταιρία και αναλυτικά περιγράφεται στο παράρτημα (ερώτηση 16).

Με την ερώτηση 17 διαπιστώνεται η ιεραρχική βαθμίδα της Διοίκησης Προσωπικού και κατά συνέπεια του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού σε σχέση με τις άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων βρίσκεται στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Πιο συγκεκριμένα,

ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να υποδείξουν και τις άλλες θέσεις που βρίσκονται στην ίδια διοικητική βαθμίδα, με αποτέλεσμα ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού κάθε επιχείρησης να περιγράψει τη θέση του τμήματός του στο οργανόγραμμα της. Αναλυτικά, για κάθε εταιρία τα τμήματα αυτά φαίνονται στο παράρτημα (ερώτηση 17).

Στατιστικά, στην ίδια βαθμίδα διοικητικής ιεραρχίας με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού βρίσκεται η Οικονομική Διεύθυνση, η Εμπορική Διεύθυνση, η Διεύθυνση Εργοστασίου, η Διεύθυνση Παραγωγής, η Τεχνική Διεύθυνση, η Διεύθυνση Προμηθειών, η Διεύθυνση Πωλήσεων, η Διεύθυνση Μάρκετινγκ, η Διεύθυνση Διανομής και η Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας.

Προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα αποτελέσματα της ερώτησης 17, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες μέσω της ερώτησης 18 να διευκρινίσουν αν στην εταιρία στην οποία απασχολούνται υπάρχει διάγραμμα οργανωτικής διάρθρωσης (οργανόγραμμα) και τέθηκε στη διακριτική τους ευχέρεια να δώσουν στον ερευνητή αντίγραφο αυτού.

Από τις 20 επιχειρήσεις του δείγματος, 4 από αυτές δεν διέθεταν οργανόγραμμα, δηλαδή ένα ποσοστό που ανέρχεται στο 20% (παράρτημα, ερώτηση 18, Πίνακας 5.10). Οι 3 από αυτές είναι ελληνικές επιχειρήσεις με συνολικό αριθμό εργαζομένων που δεν υπερβαίνει τα 265 άτομα ενώ η τέταρτη (CHIPITA) δεν διέθετε οργανόγραμμα λόγω πρόσφατων διοικητικών αλλαγών.

Στη συνέχεια με την ερώτηση 19, ο ερευνητής θέλει να διαγνώσει το κατά πόσο ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού των επιχειρήσεων τροφίμων ασχολείται αποκλειστικά ο ίδιος με όλα τα θέματα Προσωπικού ή αν υπάρχει και άλλο στέλεχος ανώτερο από αυτόν στην επιχείρηση που ασχολείται με θέματα Διοίκησης Προσωπικού. Οι απαντήσεις ανά εταιρία παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα (ερώτηση 19). Σύμφωνα με αυτές, στο 55% των περιπτώσεων

υπάρχει ανώτερος στη διοικητική ιεραρχία από Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων που ασχολείται με θέματα Προσωπικού, ανεξάρτητα αν πρόκειται για ελληνική επιχείρηση ή θυγατρική πολυεθνικής.

Στις 11 περιπτώσεις από τις 20, όπου υπάρχει ανώτερο στέλεχος από το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο ασχολείται με θέματα Προσωπικού, το στέλεχος αυτό βρέθηκε να ασχολείται με τα εξής ζητήματα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της 20ης ερώτησης :

- Προσλήψεις – Απολύσεις
- Αξιολόγηση Προσωπικού
- Έλεγχος
- Συντονισμός
- Στρατηγική – Πολιτικές Διοίκησης Προσωπικού
- Πολιτική μισθών και λοιπών παροχών

Προκειμένου να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες για τα Τμήματα προσωπικού στις υπό μελέτη επιχειρήσεις, η ερώτηση 21 ζητά από τους Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού να δώσουν τον ακριβή αριθμό απασχολουμένων στο τμήμα τους, χωρίς να συμπεριλάβουν άτομα που δεν ασχολούνται με θέματα Προσωπικού δηλαδή κλητήρες, φύλακες, καθαρίστριες κλπ.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται αναλυτικά τα στοιχεία αυτά ανά επιχείρηση και επιπρόσθετα το ποσοστό ανδρών – γυναικών.

Πίνακας 5.8: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
ΒΙΚΗ ΑΕ	248	2	1	1
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	383	4	2	2
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	-	4	1	3
ΙΟΝ ΑΕ	250	2	1	1
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	1100	8	3	5
AGROINVEST ΑΕ	190	3	2	1
ΕΒΓΑ ΑΕ	900	5	2	3
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	125	4	0	4
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	300	1	1	0
ΦΑΓΕ ΑΕ	1200	7	1	6
CHIPITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	1022	5	2	3
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	205	5	3	2
OLYMPIC CATERING ΑΕ	982	22	1	21
WARNER LAMBERT ΑΕ	235	3	1	2
MISKO ΑΕ	230	4	3	1
ELBISCO SA	925	9	4	5
NESTLE HELLAS ΑΕ	750	8	1	7
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	265	1	0	1
JAC.SUCHARD – ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	350	8	4	4
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	400	8	1	7
ΣΥΝΟΛΟ	10600	113	34	79

Στον πίνακα 5.8 προστέθηκε η στήλη με το συνολικό προσωπικό κάθε εταιρίας προκειμένου να διευκρινιστεί αν το μέγεθος αυτό επηρεάζει τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται στο Τμήμα Προσωπικού. Διαιρώντας τη στήλη 'ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ' με τη στήλη 'ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ', μπορεί κανείς να δει τα ποσοστά, που θα τον οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι ο αριθμός των απασχολουμένων στα Τμήματα Προσωπικού δεν μεγαλώνει ανάλογα με το συνολικό αριθμό εργαζομένων στην επιχείρηση, εκτός από μία μόνο περίπτωση (OLYMPIC CATERING). Αντιθέτως, κυμαίνεται μεταξύ των τιμών 1 και 9, με εξαίρεση την τιμή 22 της προαναφερθείσας περίπτωσης.

Κατά μέσο λοιπόν, το Τμήμα Προσωπικού στη βιομηχανία τροφίμων απασχολεί 5 άτομα εκ των οποίων τα 2 είναι άνδρες και τα 3 γυναίκες. Η ελάχιστη τιμή τόσο για τους άνδρες (ΗΠΕΙΡΟΣ, ΝΙΚΑΣ) όσο και για τις γυναίκες (ΓΙΩΤΗΣ) είναι 0.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση της OLYMPIC CATERING, όπου στο Τμήμα Προσωπικού της απασχολούνται 21 γυναίκες και 1 άνδρας, ο οποίος είναι και ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των απασχολουμένων στις Υπηρεσίες Προσωπικού, αυτό διασαφηνίζεται από τα αποτελέσματα της ερώτησης 22. Η ερώτηση ζητά τον αριθμό των απασχολουμένων που κατέχουν πτυχίο (πανεπιστημίου) και τον αριθμό εκείνων που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο.

Τα αποτελέσματα ανά εταιρία αναλυτικά παρατίθενται στο παράρτημα (ερώτηση 22). Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται τα ποσοστά πτυχιούχων και κατεχόντων μεταπτυχιακό τίτλο για κάθε μία από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Από τους 113 εργαζόμενους στα Τμήματα Προσωπικού των εταιριών του δείγματος, οι 48 είναι πτυχιούχοι, δηλαδή ένα ποσοστό της τάξης του 43% ενώ το 10% επί του συνόλου κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο.

Πίνακας 5.9: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΤΥΧΙΟΥΧΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΤΕΧΟΝΤΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ
ΒΙΚΗ ΑΕ	50%	0
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	25	0
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	50	0
ΙΟΝ ΑΕ	50	0
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	25	0
AGROINVEST ΑΕ	100	0
ΕΒΓΑ ΑΕ	40	20
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	25	0
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	100	0
ΦΑΓΕ ΑΕ	43	14
CHIPITA INTERNAT. ABEE	40	0
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	40	20
OLYMPIC CATERING ΑΕ	5	0
WARNER LAMBERT ΑΕ	67	0
MISKO ΑΕ	50	25
ELBISCO SA	22	0
NESTLE HELLAS ΑΕ	88	13
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	100	0
JAC.SUCHARD – ΠΑΥΛΙΔΗΣ	75	50
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	75	38

Από τον πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει ένα ποσοστό επιχειρήσεων της τάξης του 15%, στις οποίες τα Τμήματα Προσωπικού τους είναι στελεχωμένα 100% με πτυχιούχους. Παρ' αυτά, κανένα στέλεχος αυτών δεν κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο. Τέλος, μόνο το 35% των εταιριών του δείγματος έχουν στην Υπηρεσία Προσωπικού τους στελέχη με μεταπτυχιακό τίτλο.

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου ολοκληρώνεται με την ερώτηση 23, σύμφωνα με την οποία προσδιορίζεται κατά προσέγγιση το ποσοστό επί τοις

εκατό του κόστους Ανθρωπίνου Δυναμικού επί του συνολικού κόστους παραγωγής και διάθεσης αγαθών και υπηρεσιών της κάθε εταιρίας του δείγματος.

Το συνολικό κόστος περιλαμβάνει :

- Τους ετήσιους μισθούς
- Τις εργοδοτικές εισφορές
- Τα επιδόματα, πριμ, μπόνους κλπ.
- Το κόστος συμπληρωματικών παροχών

Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από τους Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού σε ποσοστό μόλις 65%, δηλαδή απάντησαν 13 στους 20 ερωτηθέντες. Με βάση τις απαντήσεις αυτών η επικρατούσα τιμή για το κόστος Ανθρωπίνου Δυναμικού ως προς το συνολικό κυμαίνεται μεταξύ 21 και 25%.

Πιο συγκεκριμένα, αυτή ήταν η απάντηση των εταιριών ΔΩΔΩΝΗ, ΗΠΕΙΡΟΣ, ΣΗΡΙΤΑ, ΜΙΝΕΡΒΑ, ΜΙΣΚΟ, ΕΛΒΙΣΚΟ και ΕΛΑΪΣ. Για τις εταιρίες ΒΙΚΗ, ΙΟΝ, ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ και ΓΙΩΤΗΣ, το κόστος αυτό βρέθηκε να κυμαίνεται μεταξύ 26 και 30%. Στον ΟΜΙΛΟ ΔΕΛΤΑ ανέρχεται μεταξύ 36 και 40 % ενώ σύμφωνα με την απάντηση για την JACOBS SUCHARD – ΠΑΥΛΙΔΗΣ, το κόστος αυτό υπολογίζεται να βρίσκεται μεταξύ 41 και 45%.

5.5. ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στο πέμπτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποκαλύπτεται η σχέση -αν αυτή υπάρχει- μεταξύ της Διοίκησης Προσωπικού των υπό μελέτη εταιριών και της Στρατηγικής Διοίκησης κάθε μίας από αυτές.

Η ερώτηση 24 αφορά στην γραπτώς διακηρυγμένη αποστολή (mission statement). Οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού ερωτήθηκαν για την ύπαρξη της και τέθηκε στη διακριτική τους ευχέρεια να δώσουν στον ερευνητή αντίγραφο αυτής.

Στον πίνακα 5.10 που ακολουθεί φαίνεται αναλυτικά ποιες από τις εταιρίες διαθέτουν γραπτώς διακηρυγμένη αποστολή και ποιες όχι. Επίσης η στήλη που δείχνει ποιες από τις εταιρίες διαθέτουν οργανόγραμμα επιβεβαιώνει ότι και οι 4 εταιρίες που δεν διαθέτουν οργανόγραμμα δεν έχουν και γραπτώς διακηρυγμένη αποστολή ενώ όσες διαθέτουν γραπτώς διακηρυγμένη αποστολή διαθέτουν και οργανόγραμμα, χωρίς όμως να ισχύει και το αντίστροφο.

Από τον ίδιο πίνακα διαπιστώνεται επίσης ότι γραπτώς διακηρυγμένη αποστολή διαθέτουν μόνο 9 από τις 20 εταιρίες του δείγματος, δηλαδή ένα ποσοστό της τάξης του 55%.

Η ερώτηση 25 έρχεται να συμπληρώσει την προηγούμενη ερώτηση, εξακριβώνοντας τη συμμετοχή του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού στον καθορισμό της γραπτώς διακηρυγμένης αποστολής.

Πίνακας 5.10: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ – ΓΡΑΠΤΩΣ ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΓΡΑΠΤΩΣ ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	
AGROINVEST ΑΕ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	
CHIPITA INTERNAT. ABEE	ΟΧΙ	ΟΧΙ	
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
MISKO ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ELBISCO SA	ΝΑΙ	ΟΧΙ	
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	
JAC.SUCHARD – ΠΑΥΛΙΔΗΣ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	
ΕΛΛΑΪΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, στις 5 από τις 7 εταιρίες, δηλαδή σε ποσοστό 72%, οι οποίες διαθέτουν γραπτά διακηρυγμένη αποστολή, ο Υπεύθυνος Ανθρωπίνου Δυναμικού συμμετείχε στον καθορισμό αυτής.

Συνεχίζοντας στην ίδια ενότητα, με την ερώτηση 26 εξακριβώνεται αν στις υπό μελέτη εταιρίες υπάρχει στρατηγική γνωστοποιημένη σε όλη την ιεραρχία αυτών, προκειμένου να αποτελεί την καθοδηγητική πυξίδα του προσωπικού τους και με την ερώτηση 27 ο ερευνητής ζητά από τα στελέχη αντίγραφο αυτής.

Πίνακας 5.11: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ – ΓΡΑΠΤΩΣ ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΓΡΑΠΤΩΣ ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
AGROINVEST ΑΕ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
CHIPITA INTERNAT. ABEE	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ELBISCO SA	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
JAC.SUCHARD – ΠΑΥΛΙΔΗΣ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΕΛΑΪΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι μόνο το 35% των εταιριών του δείγματος λειτουργεί με στρατηγική γνωστοποιημένη σε όλη την ιεραρχία ώστε να αποτελεί την καθοδηγητική κατεύθυνση όλων.

Σύμφωνα επίσης με τον ίδιο πίνακα, οι εταιρίες ΔΕΛΤΑ, ΕΒΓΑ, WARNER LAMBERT, NESTLE, ΠΑΥΛΙΔΗΣ και ΕΛΑΪΣ διαθέτουν οργανόγραμμα, γραπτώς διακηρυγμένη αποστολή και γνωστοποιημένη στρατηγική- ποσοστό δείγματος 30%.

Οι εταιρίες ΒΙΚΗ, AGROINVEST, CHIPITA και ΝΙΚΑΣ δεν διαθέτουν τίποτε από τα τρία- ποσοστό δείγματος 20%.

Οι εταιρίες ΔΩΔΩΝΗ, ΙΟΝ, ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, ΦΑΓΕ, OLYMPIC CATERING και ELBISCO διαθέτουν οργανόγραμμα, αλλά δεν διαθέτουν γραπτώς διακηρυγμένη αποστολή και γνωστοποιημένη στρατηγική- ποσοστό δείγματος 30%.

Οι εταιρίες ΗΠΕΙΡΟΣ, ΜΙΝΕΡΒΑ και ΜΙΣΚΟ διαθέτουν οργανόγραμμα και γραπτώς διακηρυγμένη αποστολή αλλά δεν διαθέτουν γνωστοποιημένη στρατηγική- ποσοστό δείγματος 15%.

Το τελευταίο 5% διαμορφώνεται από την εταιρία ΓΙΩΤΗΣ, η οποία διαθέτει οργανόγραμμα και γνωστοποιημένη στρατηγική αλλά δεν διαθέτει γραπτώς διακηρυγμένη αποστολή.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης 28 (παράρτημα – ερώτηση 28), στις εταιρίες που διαθέτουν γνωστοποιημένη στρατηγική (9/20), ο Υπεύθυνος Προσωπικού συμμετείχε στην γνωστοποίησή της στο προσωπικό σε 5 από αυτές (5/9) και συγκεκριμένα στις εταιρίες ΔΕΛΤΑ, ΓΙΩΤΗΣ, WARNER LAMBERT, NESTLE και ΠΑΥΛΙΔΗΣ. Σε 4 από αυτές (4/9) συμμετείχε στις επίσημες αναλύσεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος για τον καθορισμό της και συγκεκριμένα στις εταιρίες ΔΕΛΤΑ, ΓΙΩΤΗΣ, NESTLE και ΠΑΥΛΙΔΗΣ. Ενώ σε 3 από αυτές (3/9) συμμετείχε στις γενικές διαβουλεύσεις για τον καθορισμό της στρατηγικής και συγκεκριμένα στις εταιρίες ΔΕΛΤΑ, NESTLE και ΠΑΥΛΙΔΗΣ.

Προκειμένου να ολοκληρωθεί η εικόνα της σχέσης της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού με τη Στρατηγική Διοίκηση τίθενται οι ερωτήσεις 29 και 30. Συγκεκριμένα με την ερώτηση 29 εξακριβώνεται το κατά πόσο οι εταιρίες του δείγματος διαθέτουν γραπτές πολιτικές προσωπικού, οι οποίες είναι γνωστές

πέρα από την Υπηρεσία Προσωπικού και στα γραμμικά στελέχη της κάθε μίας από αυτές, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 5.12: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ – ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	ΔΙΑΘΕΤΗ ΓΡΑΠΤΩΣ ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΓΡΑΠΤΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
AGROINVEST ΑΕ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
CHIPITA INTERNAT. ABEE	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
ELBISCO SA	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
JAC.SUCHARD – ΠΑΥΛΙΔΗΣ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΕΛΑΪΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Σε ποσοστό 70% οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν γραπτές πολιτικές προσωπικού (14/20). Η σύγκριση των τεσσάρων στηλών πλέον του πίνακα επιβεβαιώνει τα ευρήματα που προέκυψαν από την προηγούμενη σύγκριση (Πίνακας 5.11), στην οποία δεν συμπεριλαμβάνόταν η στήλη των πολιτικών

προσωπικού. Έτσι, σε ποσοστό 30% οι εταιρίες διαθέτουν οργανόγραμμα, γραπτώς διακηρυγμένη αποστολή, γνωστοποιημένη στρατηγική και γραπτές πολιτικές προσωπικού. Σε ποσοστό 20% δεν διαθέτουν τίποτε από τα παραπάνω ενώ σε ποσοστό επίσης 20% διαθέτουν οργανόγραμμα και γραπτές πολιτικές προσωπικού αλλά δεν διαθέτουν διακηρυγμένη αποστολή και στρατηγική.

Τα θέματα για τα οποία υπάρχουν οι γραπτές πολιτικές προσωπικού υπογραμμίζονται από τους Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού στην ερώτηση 30. Αναλυτικά για κάθε περίπτωση περιγράφονται στο παράρτημα – ερώτηση 30. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών συνήθως αφορούν προσλήψεις, εκπαίδευση προσωπικού, αξιολόγηση προσωπικού, υγιεινή και ασφάλεια και αμοιβές – παροχές.

Ολοκληρώνοντας το πέμπτο τμήμα του ερωτηματολογίου και σύμφωνα πάντοτε με το δείγμα των 20 εταιριών του κλάδου, συμπεραίνεται ότι στις βιομηχανικές επιχειρήσεις τροφίμων υπάρχει γνωστοποιημένη στρατηγική στο προσωπικό, μόνο σε ποσοστό 35%. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το ποσοστό αυτό διαμορφώνεται μόνο από επιχειρήσεις οι οποίες είναι θυγατρικές πολυεθνικών και όχι από ελληνικές επιχειρήσεις. Συνολικά, οι επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων διαθέτουν:

Οργανόγραμμα, σε ποσοστό 80%

Διακηρυγμένη Αποστολή, σε ποσοστό 45%

Γνωστοποιημένη Στρατηγική, σε ποσοστό 35%

Γραπτές Πολιτικές Προσωπικού, σε ποσοστό 70%

5.6. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Με το έκτο τμήμα του ερωτηματολογίου γίνεται προσπάθεια να εκτιμηθεί η λειτουργία του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού, οι κύριοι στόχοι και οι δραστηριότητες αυτού ενώ παράλληλα προσδιορίζονται τα θέματα προσωπικού, τα οποία οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού θεωρούν ως πιο σημαντικά και εκείνα στα οποία αφιερώνουν κυρίως το χρόνο τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης 31, ο Υπεύθυνος Προσωπικού αφιερώνει κατά μέσο όρο το 83% του χρόνου του σε θέματα Προσωπικού (παράρτημα, ερώτηση 31).

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή μπορούν να ελεγχθούν συγκρινόμενες με τις απαντήσεις όσον αφορά τις ενδοεπιχειρησιακές και εξωεπιχειρησιακές παράλληλες απασχολήσεις των Διευθυντών Ανθρωπίνου Δυναμικού. Αυτό γίνεται στον πίνακα 5.5.

Σε ποσοστό 40% (8/20), ο Υπεύθυνος Προσωπικού αφιερώνει το 100% του χρόνου του σε θέματα Προσωπικού. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 5.5, η απάντηση αυτή έρχεται σε συμφωνία με το γεγονός ότι δεν έχει παράλληλες απασχολήσεις είτε εντός είτε εκτός επιχείρησης.

Σε μία περίπτωση (ΒΙΚΗ), ο Υπεύθυνος Προσωπικού αφιερώνει μόνο το 20% του χρόνου του σε θέματα Προσωπικού, αφού η κύρια απασχόληση του είναι η Διεύθυνση Λογιστηρίου.

Η ερώτηση 32 αφορά στους κύριους στόχους της Υπηρεσίας Προσωπικού. Οι απαντήσεις για κάθε επιχείρηση παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα (ερώτηση 32). Πρόκειται για μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής στην οποία οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού κλήθηκαν αρχικά να επιλέξουν τρεις από τις

έντεκα επιλογές και στη συνέχεια να τις ιεραρχήσουν με σειρά σπουδαιότητας.

Οι επιλογές που δόθηκαν είναι οι εξής :

A. Η υποβοήθηση της επίτευξης των όποιων στόχων της Διοίκησης.

B. Η τήρηση των πολιτικών και διαδικασιών Διοίκησης Προσωπικού της επιχείρησης.

Γ. Η διατήρηση επαρκούς προσωπικού ώστε να μην υποφέρει η επιχείρηση από ενδεχόμενες αυξομειώσεις προσωπικού.

Δ. Η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση.

E. Η βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

ΣΤ. Η συμβολή στην οικονομικότερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης από απόψεως ποσοστού του κόστους εργασίας στο συνολικό κόστος λειτουργίας.

Z. Η αύξηση της παραγωγικότητας εργατοϋπαλληλικού προσωπικού και στελεχών.

H. Η διατήρηση του μικρότερου δυνατού αριθμού εργαζομένων με ταυτόχρονη αξιοποίησή τους όσο το δυνατόν περισσότερο.

Θ. Η εξαιρετικά προσεκτική επιλογή προσωπικού και ιδιαίτερα υποψήφιων στελεχών.

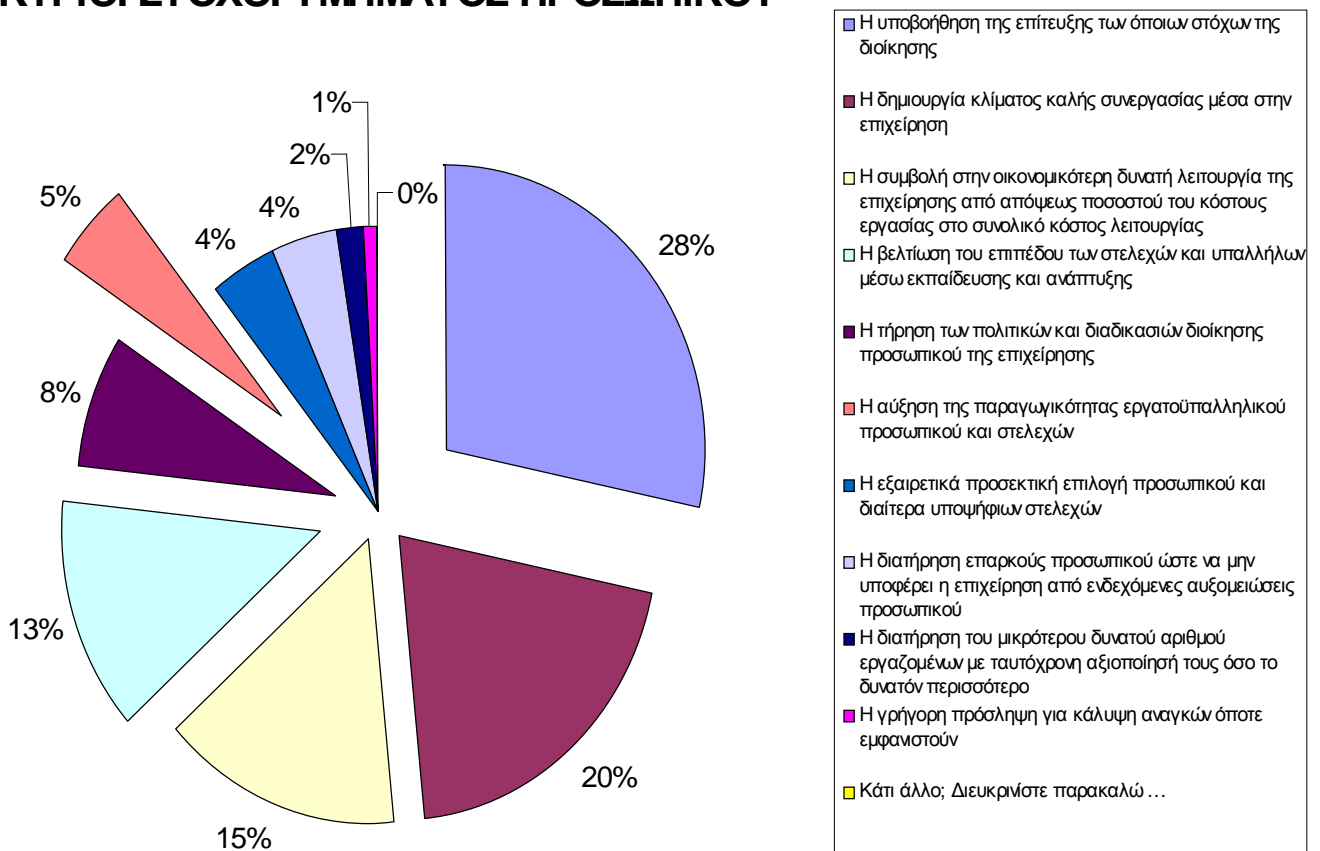
I. Η γρήγορη πρόσληψη για κάλυψη αναγκών όποτε εμφανιστούν.

ΙΑ. Άλλο.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών ο κυριότερος στόχος της Υπηρεσίας Προσωπικού στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων είναι η υποβοήθηση της επίτευξης των όποιων στόχων της Διοίκησης. Με φθίνουσα σειρά σημαντικότητας, δεύτερος κυριότερος στόχος των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας στην επιχείρηση

και τρίτος, η συμβολή στην οικονομικότερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης από απόψεως ποσοστού του κόστους εργασίας στο συνολικό κόστος λειτουργίας. Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά για κάθε επιλογή το ποσοστό προτίμησης με σειρά σπουδαιότητας.

ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Γράφημα 5.2 : Κύριοι Στόχοι Τμήματος Προσωπικού

Όπως περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 2, οι κύριες δραστηριότητες της Υπηρεσίας Προσωπικού είναι: η προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, οι προαγωγές και οι μεταθέσεις, η περιγραφή θέσεων εργασίας,

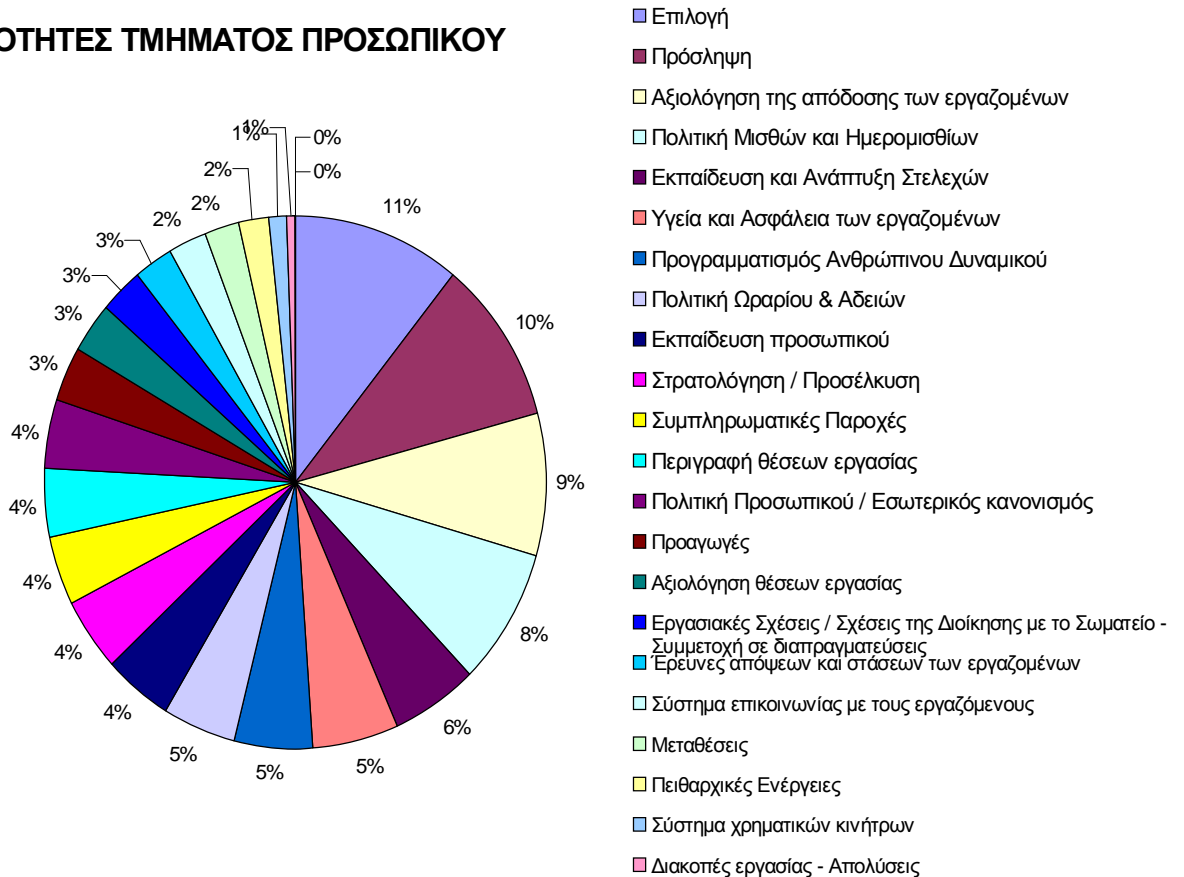
η πολιτική προσωπικού και οι εσωτερικοί κανονισμοί, η πολιτική ωραρίου και αδειών, ο προγραμματισμός Ανθρωπίνου Δυναμικού, το σύστημα χρηματικών κινήτρων, η πολιτική μισθών και ημερομισθίων, οι συμπληρωματικές παροχές, η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, οι εργασιακές σχέσεις και οι σχέσεις της Διοίκησης με τα σωματεία, οι απολύσεις, οι πειθαρχικές ενέργειες, η εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών, η εκπαίδευση προσωπικού, οι έρευνες απόψεων και στάσεων των εργαζομένων, το σύστημα επικοινωνίας με τους εργαζομένους, το σύστημα προτάσεων και παραπόνων.

Από τις παραπάνω δραστηριότητες των Τμημάτων Ανθρωπίνου Δυναμικού ζητήθηκε να επιλεγούν οι εννέα και να ιεραρχηθούν με σειρά σπουδαιότητας, σε κάθε μία από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Οι απαντήσεις παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα (ερώτηση 33). Σύμφωνα με αυτές οι εννέα σπουδαιότερες δραστηριότητες των Τμημάτων Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι:

1. Επιλογή
2. Πρόσληψη
3. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων
5. Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών
6. Υγεία και ασφάλεια εργαζομένων
7. Προγραμματισμός Ανθρωπίνου Δυναμικού
8. Πολιτική ωραρίου και αδειών
9. Εκπαίδευση προσωπικού

Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται το ποσοστό ανά δραστηριότητα, όπως αυτό σχηματίστηκε μετά από τις ιεραρχήσεις των δραστηριοτήτων από τα στελέχη.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Γράφημα 5.3: Δραστηριότητες Τμήματος Προσωπικού

Αφού οι Υπεύθυνοι Προσωπικού των επιχειρήσεων του δείγματος υπογράμμισαν τις κύριες δραστηριότητες των αντίστοιχων τμημάτων, στη συνέχεια τους ζητήθηκε να υποδείξουν μέσω της ερώτησης 34, τα θέματα Προσωπικού τα οποία θεωρούν σημαντικότερα και ταυτόχρονα εκείνα στα οποία ξοδεύουν κυρίως το χρόνο τους.

Οι απαντήσεις ανά εταιρία παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα (ερώτηση 34).

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού και στελεχών βρέθηκε να είναι η απάντηση με τη μεγαλύτερη συχνότητα (14/20), όσον αφορά τη σημαντικότητά της. Παρόλ' αυτά, μόνο σε δύο περιπτώσεις (ΦΑΓΕ, CHIPITA), βρέθηκε να

αποτελεί και θέμα για το οποίο ο Υπεύθυνος Προσωπικού αφιερώνει χρόνο. Εξάλλου σύμφωνα και με την ερώτηση 33, η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού συγκαταλέγεται σύμφωνα με το δείγμα στις κύριες δραστηριότητες της Υπηρεσίας Προσωπικού.

Το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών, δηλαδή μισθοί, ημερομίσθια, επιδόματα, μπόνους κλπ, είναι η δεύτερη πιο δημοφιλής απάντηση (13/20), όσον αφορά το πόσο σημαντική κρίνεται σαν δραστηριότητα από τους Υπευθύνους Προσωπικού. Στην περίπτωση αυτή παράλληλα αποτελεί δραστηριότητα με τη μεγαλύτερη συχνότητα, όσον αφορά στο χρόνο που αφιερώνουν για αυτή οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Τρίτη στη σειρά δημοφιλέστερη δραστηριότητα από άποψη σημαντικότητας και δεύτερη από άποψη ανάλωσης χρόνου προέκυψε η αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού.

Με την ίδια συχνότητα σημαντικότερες αναδείχθηκαν η συμμετοχή στη διαμόρφωση Στρατηγικής, η επιλογή στελεχών και η εσωτερική επικοινωνία προς και από τα στελέχη και τους υπαλλήλους.

Τα στελέχη απάντησαν ότι αφιερώνουν το χρόνο τους με μικρότερες συχνότητες απαντήσεων στη διαμόρφωση και εισαγωγή πολιτικών προσωπικού και εσωτερικού κανονισμού όπως επίσης στις εργασιακές σχέσεις με τα σωματεία, στον έλεγχο του κόστους προσωπικού και στις προσλήψεις, τις οποίες και θεωρούν σημαντική ως δραστηριότητα με συχνότητα απαντήσεων 10/20.

Επίσης φαίνεται ότι στην ανάπτυξη και διάχυση στην επιχείρηση τεχνικών παρακίνησης ή δραστηριοποίησης του προσωπικού, τα στελέχη δεν αφιερώνουν σχεδόν καθόλου από το χρόνο τους, όπως επίσης σε θέματα προστασίας περιβάλλοντος και στη μύηση των νεοεισερχομένων.

Θέματα τα οποία δεν βρέθηκε να θεωρούνται σημαντικά και κατ' επέκταση στο οποία οι Υπεύθυνοι Προσωπικού δεν αφιερώνουν καθόλου από το χρόνο τους είναι η ανάπτυξη και διαχείριση συστήματος συμμετοχής στελεχών στα αποτελέσματα και στην περιουσία της επιχείρησης, το πρόγραμμα διαδοχής καθώς επίσης και οι έρευνες στάσεων συνεργατών.

Συγκεντρωτικά, τα δέκα σημαντικότερα θέματα Ανθρωπίνου Δυναμικού για τον Υπεύθυνο Προσωπικού είναι σύμφωνα με το δείγμα τα εξής:

- Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού και στελεχών
- Το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών
- Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού
- Η συμμετοχή στη διαμόρφωση Στρατηγικής
- Η επιλογή στελεχών
- Η εσωτερική επικοινωνία
- Η οργανωσιακή ανάπτυξη (κλίμα, κουλτούρα, δομές & λειτουργία της επιχείρησης)
- Οι προσλήψεις προσωπικού
- Η διαμόρφωση και εισαγωγή πολιτικών προσωπικού και εσωτερικού κανονισμού
- Γενικά διοικητικά θέματα

Τα θέματα στα οποία ο Υπεύθυνος Προσωπικού ξοδεύει περισσότερο χρόνο με σειρά προτεραιότητας είναι:

- Το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών
- Η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού
- Η διαμόρφωση και εισαγωγή πολιτικών προσωπικού / εσωτερικού κανονισμού
- Η επιλογή στελεχών

- Ο έλεγχος κόστους προσωπικού
- Η εργατική νομοθεσία
- Οι προσλήψεις προσωπικού
- Η εσωτερική επικοινωνία

Το έκτο τμήμα του ερωτηματολογίου ολοκληρώνεται με την ερώτηση 35, η οποία αφορά στην πρόσληψη των ανωτέρων στελεχών. Οι απαντήσεις ανά εταιρία και για την ερώτηση αυτή παρατίθενται στο παράρτημα (ερώτηση 35).

Το 75% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αρμόδιος για τη δραστηριότητα αυτή είναι ο Γενικός Διευθυντής ή Διευθύνων Σύμβουλος. Το αποτέλεσμα αυτό όμως έρχεται να αμφισβητήσει το ότι στην ερώτηση 19, μόλις το 55% του δείγματος απάντησε θετικά στο ότι υπάρχει και άλλο στέλεχος ανώτερο από τον Υπεύθυνο Προσωπικού, το οποίο ασχολείται με θέματα Προσωπικού. Συγκεκριμένα όσον αφορά το θέμα των προσλήψεων μόνο το 18% αυτού του ποσοστού ανέφερε ότι πρόκειται για δραστηριότητα με την οποία ασχολείται και άλλο ανώτερο στέλεχος πέρα από τον Υπεύθυνο Προσωπικού.

Καταλήγοντας με την ερώτηση 35, 45% των Διευθυντών Ανθρωπίνου Δυναμικού απάντησε ότι για την πρόσληψη ανωτέρων στελεχών μαζί με τον Γενικό Διευθυντή αρμόδιος είναι και ο Υπεύθυνος Προσωπικού. Σε μία μόνο περίπτωση αποκλειστικά αρμόδιος για τη δραστηριότητα αυτή είναι ο Υπεύθυνος Προσωπικού (ΔΕΛΤΑ).

5.7. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου εξετάζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του Υπευθύνου Προσωπικού. Με τις ερωτήσεις 36 μέχρι και 49 διαμορφώνεται το προφίλ του και η έρευνα ολοκληρώνεται με δύο ακόμη ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την προσωπική γνώμη και πρόβλεψη των Διευθυντών Ανθρωπίνου Δυναμικού για την εξέλιξη της Διοίκησης Προσωπικού. Η ερώτηση 36 αναφέρεται στην οικογενειακή κατάσταση του Υπευθύνου Προσωπικού. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το 90% των ερωτηθέντων έχει σύζυγο και το 80% έχει παιδιά.

Όσον αφορά στην ηλικία του και σύμφωνα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 37, το 50% των ερωτηθέντων βρίσκεται στο ηλικιακό φάσμα μεταξύ 41 και 50 ετών, το 25% αυτών βρίσκεται μεταξύ 31 και 40 ετών, το 15% βρίσκεται μεταξύ 56 και 60 ετών ενώ μόλις 5% των ερωτηθέντων είναι κάτω των 30 ετών και επίσης 5% είναι μεταξύ 61 και 65 ετών.

Η ερώτηση 38 αναφέρεται στο φύλο του Υπευθύνου Προσωπικού και σύμφωνα με τις απαντήσεις, το 70% των ερωτηθέντων είναι άνδρες ενώ το υπόλοιπο 30% γυναίκες.

Οι απαντήσεις αναλυτικά ανά εταιρία για τις ερωτήσεις 36, 37 και 38 παρατίθενται στο παράρτημα στις αντίστοιχες ερωτήσεις, όπως και εκείνες της ερώτησης 39 στην οποία περιγράφεται το εκπαιδευτικό επίπεδο του Υπευθύνου Προσωπικού.

Συγκεκριμένα στην ερώτηση αυτή φάνηκε ότι σε ποσοστό 85%, ο ίδιος κατέχει πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης ενώ το υπόλοιπο 15% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., με ειδικότητα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Οι απόφοιτοι πανεπιστημίου είναι διαφόρων ειδικοτήτων, 5 από τους 17 έχουν πτυχίο

Διοίκησης Επιχειρήσεων και αρκετοί είναι εκείνοι που προέρχονται από κλάδους των θετικών επιστημών όπως χημικοί μηχανικοί, μαθηματικοί και φυσικοί. Επίσης μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται και νομικοί όπως και οικονομολόγοι.

Μεταπτυχιακές σπουδές έχουν κάνει μόνο οι απόφοιτοι πανεπιστημίου και συγκεκριμένα οι 5 από τους 20, δηλαδή σε ποσοστό 25% του δείγματος, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Αξιοσημείωτο βέβαια είναι το γεγονός ότι κανείς από τους ερωτηθέντες δεν έχει κάνει εξειδικευμένες σπουδές στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είτε σε πτυχιακό είτε σε μεταπτυχιακό επίπεδο.

Από την άλλη, εκτενή σεμιναριακή εκπαίδευση βρέθηκε να έχει το 90% των ερωτηθέντων ενώ σε ποσοστό 95%, οι Υπεύθυνοι Προσωπικού έχουν ευχέρεια επικοινωνίας προφορικά και γραπτά στην αγγλική γλώσσα. Παράλληλα ένα 20% του δείγματος γνωρίζει και γαλλικά ενώ οι 10% των ερωτηθέντων εκτός από αγγλικά γνωρίζουν και γερμανικά, σύμφωνα με τα αποτελέσματα στην ερώτηση 40, (παράτημα, ερώτηση 40).

Το πώς τα στελέχη έχουν αποκτήσει γνώσεις για το θέμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διερευνά η ερώτηση 41. Σε ποσοστό 95% απαντήθηκε ότι η γνώση τους στο συγκεκριμένο αντικείμενο προήλθε πρωτίστως από την πολύχρονη απασχόληση τους στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Όσοι από τους Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού υπέδειξαν και τον αριθμό των ετών μέσα στα οποία απέκτησαν αυτές τις γνώσεις, έδωσαν τις ίδιες απαντήσεις με εκείνες στην ερώτηση 11, η οποία ζητούσε τον αριθμό των ετών που έχουν απασχοληθεί σε Υπηρεσίες Προσωπικού γενικά, ασχέτως επιχείρησης.

Κατά δεύτερο λόγο και σε ποσοστό 85%, τα στελέχη απάντησαν ότι οι γνώσεις τους για το συγκεκριμένο αντικείμενο προέρχονται από μελέτες βιβλίων και άρθρων για θέματα Διοίκησης Προσωπικού. Σε ποσοστό 65%, οι γνώσεις τους σε θέματα Διοίκησης Προσωπικού προέρχονται από σημαντική σεμιναριακή επιμόρφωση ενώ σε ποσοστό 30% από απόκτηση πανεπιστημιακού πτυχίου στη Διοίκηση και Οργάνωση Επιχειρήσεων, είτε σε ελληνικό ίδρυμα είτε σε ξένο. Στο παράρτημα ερώτηση 42, παρατίθενται αναλυτικά τα πανεπιστήμια στα οποία έχουν σπουδάσει τα στελέχη ανά εταιρία.

Όλοι οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού (100% του δείγματος) θεωρούν σημαντική τη συνεχή ενημέρωσή τους από περιοδικά ή και συγγράμματα για θέματα Διοίκησης Προσωπικού, (ερώτηση 43).

Επίσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 44, όλοι διαθέτουν χρόνο για την ενημέρωση αυτή εκτός από μία περίπτωση (WARNER LAMBERT).

Στην ερώτηση 45 αναφέρθηκαν τα περιοδικά ή και τα βιβλία τα οποία μελετούν οι Υπεύθυνοι Προσωπικού. Στο παράρτημα - ερώτηση 45, παρατίθενται αναλυτικά οι απαντήσεις ανά στέλεχος και εταιρία. Σύμφωνα με τις απαντήσεις αυτές, φαίνεται ότι το 30% αυτών παρακολουθεί το Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας, διαβάζει εφημερίδες, κυρίως τον οικονομικό τύπο ενώ αναφέρθηκαν και διάφορα ξενόγλωσσα περιοδικά όπως το Harvard Business Review, το SHRM, το GLOBAL HR και το HR Focus.

Από τους ερωτηθέντες του δείγματος και σύμφωνα με τις απαντήσεις τους στην ερώτηση 46, οι 12 είναι μέλη επαγγελματικών οργανισμών ελληνικών ή ξένων σχετικών με τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, δηλαδή σε ποσοστό 60%.

Συγκεκριμένα και σύμφωνα με την ερώτηση 47, το 35% του δείγματος είναι μέλη του Συνδέσμου Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού (ΣΣΔΠ), το 30% του δείγματος είναι μέλη της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)

ενώ σε ποσοστό 10% του δείγματος, τα στελέχη ανήκουν και στις δύο οργανώσεις. Από ξένους οργανισμούς αναφέρθηκε μόνο ο SHRM (Society of Human Resources Management-USA), στον οποίο ανήκει ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού της MINEPBA.

Με την ερώτηση 48 ζητήθηκε η γνώμη των στελεχών για τα καλύτερα εξειδικευμένα μεταπτυχιακά πανεπιστημιακά προγράμματα, ελληνόφωνα ή αγγλόφωνα τα οποία προσφέρουν κατάλληλες γνώσεις σε θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Ελλάδα. 12 από τους 20 ερωτηθέντες απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν μεταπτυχιακά προγράμματα εξειδικευμένα σε θέματα Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα.

Το υπόλοιπο 40% του δείγματος υπέδειξε στην ερώτηση αυτή, από ελληνικά πανεπιστήμια το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, το MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς, αλλά και του ALBA ενώ από πανεπιστήμια του εξωτερικού τα μεταπτυχιακά προγράμματα των πανεπιστημίων του Leicester και του Surrey.

Με την ερώτηση 49 αναζητήθηκαν οι παράγοντες στους οποίους σύμφωνα με τη γνώμη των Διευθυντών Προσωπικού των εταιριών του δείγματος, οφείλεται συχνότερα η ιεραρχική εξέλιξη ενός στελέχους της Διοίκησης Προσωπικού. Η ερώτηση αυτή είναι πολλαπλής επιλογής με 25 πιθανές απαντήσεις. Από τους ερωτηθέντες ζητήθηκε να επιλέξουν τις 5 σπουδαιότερες επιλογές κατά την κρίση τους και να τις ιεραρχήσουν με σειρά σπουδαιότητας. Οι επιλογές που δόθηκαν ως παράγοντες εξέλιξης για ένα στέλεχος της Διοίκησης Προσωπικού είναι: οι καλές δημόσιες σχέσεις, οι κοινωνικές δεξιότητες, η αφοσίωση στην επιχείρηση, η αφοσίωση στον προϊστάμενο, οι καλές σχέσεις με συνδικαλιστές, η ανθεκτικότητα στις πιέσεις, η ικανότητα της διεκπεραίωσης δυσάρεστων καθηκόντων, η υπομονή και επιμονή, η ακεραιότητα και ο σεβασμός, ο ζήλος

και η προθυμία για εργασία, η συνεχής σχετική επιμόρφωση, η ικανότητα στην τεχνική διαπραγματεύσεων, η γνώση της φιλοσοφίας, λειτουργίας και κουλτούρας της επιχείρησης, η αποτελεσματικότητα σαν Υπευθύνου Προσωπικού, η διοικητική πείρα ως αξιωματικός, η γνώση της σχετικής νομοθεσίας, οι εμπειρίες από διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες, η καλή γενική μόρφωση, πτυχίο θετικών επιστημών, πτυχίο ανθρωπιστικών επιστημών, ανώτερο πτυχίο με ειδίκευση σε θέματα προσωπικού, η επάρκεια σε μια ξένη γλώσσα, το φύλο και η πολιτική-κομματική υποστήριξη.

Οι επιλογές και η ιεράρχησή αυτών από τους ερωτηθέντες παρατίθενται αναλυτικά ανά εταιρία στο παράρτημα, ερώτηση 49.

Οι πέντε σπουδαιότεροι παράγοντες στους οποίους οφείλεται η ιεραρχική εξέλιξη ενός Στελέχους της Διοίκησης Προσωπικού, σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος προέκυψαν να είναι με σειρά σημαντικότητας οι παρακάτω:

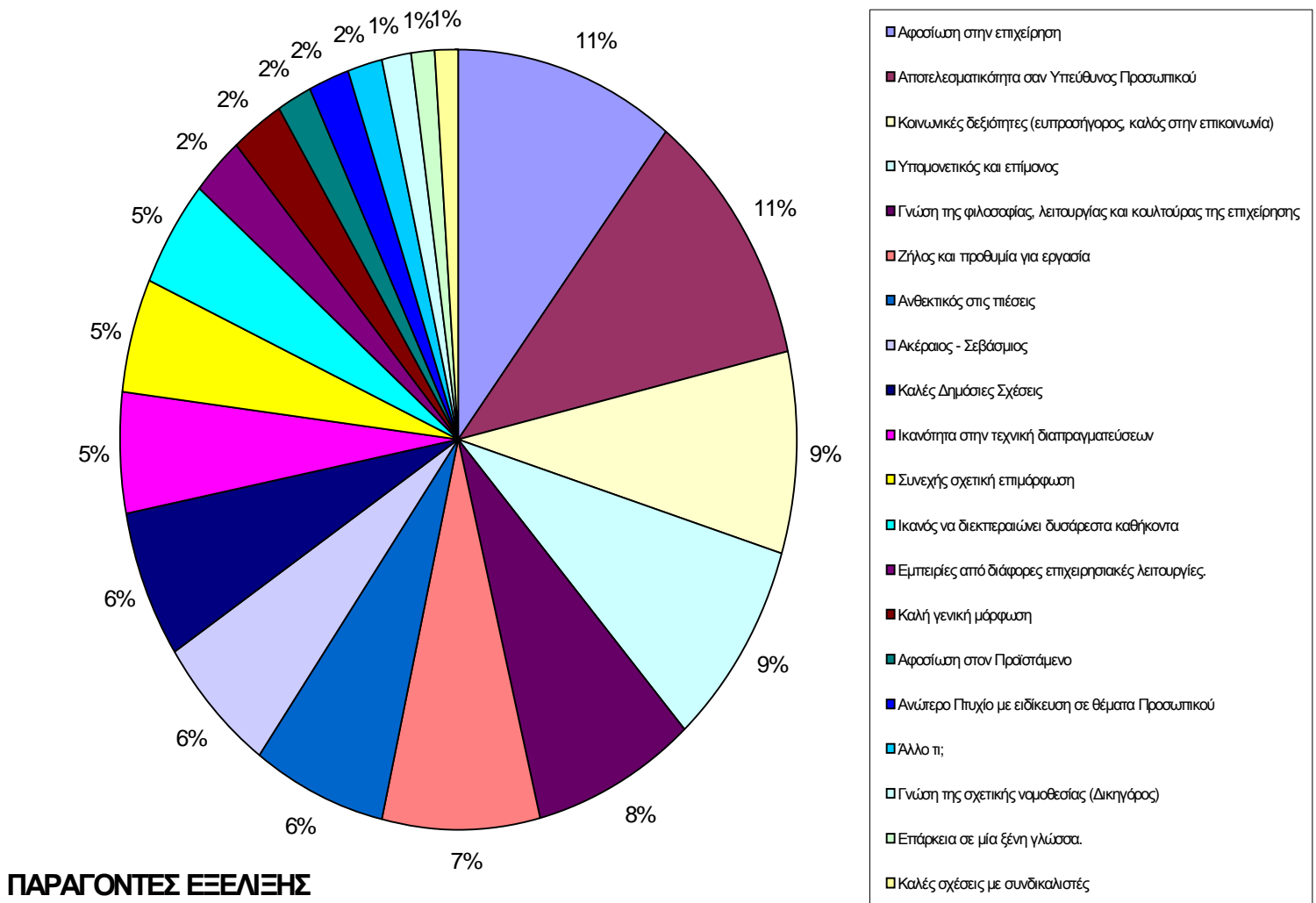
1. Η αφοσίωση στην επιχείρηση
2. Η αποτελεσματικότητα σαν Υπεύθυνου Προσωπικού
3. Οι κοινωνικές δεξιότητες
4. Η υπομονή και η επιμονή
5. Η γνώση της φιλοσοφίας, λειτουργίας και κουλτούρας της επιχείρησης

Επίσης, σημαντικοί παράγοντες εξέλιξης βρέθηκαν να είναι ο ζήλος και η προθυμία για εργασία, η ανθεκτικότητα στις πιέσεις, η ακεραιότητα και ο σεβασμός, οι καλές δημόσιες σχέσεις, η ικανότητα στην τεχνική των διαπραγματεύσεων, η συνεχής σχετική ενημέρωση, καθώς και η ικανότητα της διεκπεραίωσης δυσάρεστων καθηκόντων.

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες για την εξέλιξη ενός Στελέχους Διοίκησης Προσωπικού, δεν αποτελεί προϋπόθεση η κατοχή πτυχίου θετικών ή ανθρωπιστικών επιστημών και δεν απαιτείται διοικητική πείρα αξιωματικού.

Επίσης το φύλο δεν βρέθηκε να παίζει κανένα ρόλο για την εξέλιξη αυτή, όπως και η πολιτική-κομματική υποστήριξη.

Στο γράφημα που ακολουθεί φαίνεται αναλυτικά η σπουδαιότητα κάθε παράγοντα, όπως αυτή διαμορφώθηκε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.



Γράφημα 5.4: Παράγοντες Ιεραρχικής Εξέλιξης Στελέχους Διοίκησης Προσωπικού

Η ερώτηση 50 αφορά στην εξέλιξη της σπουδαιότητας της Υπηρεσίας Προσωπικού. Τα στελέχη υπέδειξαν σύμφωνα με τη γνώμη τους αν μελλοντικά η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού θα είναι πολύ μεγαλύτερη, μεγαλύτερη, ίδια με σήμερα, μικρότερη ή πολύ μικρότερη, όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.13 που ακολουθεί.

Το 50% των στελεχών απάντησαν ότι η μελλοντική σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού θα είναι μεγαλύτερη από σήμερα, 30% (ΔΩΔΩΝΗ, ΔΕΛΤΑ, ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, ELBISCO, ΝΙΚΑΣ, ΠΑΥΛΙΔΗΣ) πρόβλεψαν ότι θα είναι πολύ μεγαλύτερη από ότι είναι σήμερα, 15% (ΒΙΚΗ, ΦΑΓΕ, ΜΙΣΚΟ) θεωρούν ότι θα είναι ίδια με σήμερα και 5% μικρότερη από ότι είναι σήμερα (WARNER LAMBERT).

Όσον αφορά στη μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων στελεχών σε θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και σύμφωνα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 51, το 70% των Υπευθύνων Προσωπικού απάντησαν ότι αυτή θα είναι μεγαλύτερη από σήμερα. 20% (ΒΙΚΗ, ΔΩΔΩΝΗ, OLYMPIC CATERING, ΝΙΚΑΣ) των ερωτηθέντων απάντησαν ότι αυτή θα είναι πολύ μεγαλύτερη από ότι είναι σήμερα και το υπόλοιπο 10% (ΜΙΝΕΡΒΑ, ELBISCO) απάντησαν ότι θα παραμείνει ίδια με σήμερα.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται ανά εταιρία, οι προβλέψεις των Υπευθύνων Προσωπικού για τη μελλοντική σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και για τη μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων στελεχών σε θέματα Διοίκησης Προσωπικού. Παράλληλα, στον ίδιο πίνακα έχουν εισαχθεί και οι ειδικότητες των Υπευθύνων Προσωπικού του δείγματος, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν προκαταλήψεις εξαιτίας της ειδικότητας τους.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα δεν υπάρχουν συσχετίσεις όσον αφορά την ειδικότητα και τις προβλέψεις των στελεχών για τη μελλοντική σημασία και τη ζήτηση εξειδικευμένων στελεχών.

Τέλος, συσχετίζοντας τις προβλέψεις τους για τη σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και τη ζήτηση εξειδικευμένων στελεχών σε θέματα Προσωπικού, προκύπτει ότι 50% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι αυτές αυξάνονται ή μειώνονται ανάλογα ενώ οι υπόλοιποι 50% πιστεύουν ότι πρόκειται για δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, Για παράδειγμα, ένας εκ των ερωτηθέντων ισχυρίστηκε ότι ενώ η μελλοντική σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού θα είναι πολύ μεγαλύτερη από ότι είναι σήμερα, η ζήτηση για εξειδικευμένα στελέχη σε θέματα Προσωπικού θα παραμένει ίδια με σήμερα.

Πίνακας 5.13: ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΑΔ – ΖΗΤΗΣΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΑΔ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΑΔ	ΖΗΤΗΣΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΑΔ
ΒΙΚΗ ΑΕ	Διοίκηση Επιχειρήσεων	Ίδια με σήμερα	Πολύ μεγαλύτερη
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	Οικονομικά	Πολύ μεγαλύτερη	Πολύ μεγαλύτερη
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	Φυσικός	Πολύ μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη
ΙΟΝ ΑΕ	Διοίκηση Επιχειρήσεων	Μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ	Διοίκηση Επιχειρήσεων	Πολύ μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη
AGROINVEST ΑΕ	Δημόσια Διοίκηση	Μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη
ΕΒΓΑ ΑΕ	Δημόσια Διοίκηση	Μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	Διοίκηση Επιχειρήσεων	Μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Διοίκηση Επιχειρήσεων	Μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη
ΦΑΓΕ ΑΕ	Δημόσια Διοίκηση	Ίδια με σήμερα	Μεγαλύτερη
ΧΗΡΙΤΑ ΑΒΕΕ	Νομικός	Μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	Διοίκηση Επιχειρήσεων	Μεγαλύτερη	Ίδια με σήμερα
OLYMPIC CATERING	Μαθηματικός	Μεγαλύτερη	Πολύ μεγαλύτερη
WARNER LAMBERT	Διοίκηση Επιχειρήσεων	Μικρότερη	Μεγαλύτερη
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	Χημικός Μηχανικός	Ίδια με σήμερα	Μεγαλύτερη
ΕΛΒΙΣΚΟ SA	Διοίκηση Επιχειρήσεων	Πολύ μεγαλύτερη	Ίδια με σήμερα
NESTLE HELLAS ΑΕ	Languages Management	Μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη
ΝΙΚΑΣ ΠΓ ΑΒΕΕ	Νομικός	Πολύ μεγαλύτερη	Πολύ μεγαλύτερη
JAC.SUCHARD	Οικονομικά	Πολύ μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη
ΕΛΑΪΣ ΑΕ	Χημικός Μηχανικός	Μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη αναπτύχθηκε με στόχο τη διερεύνηση της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στον ελληνικό κλάδο τροφίμων εν έτει 2002. Επίσης στόχος αποτέλεσε η διερεύνηση των χαρακτηριστικών και των τρόπων δράσεων των διευθυντικών στελεχών που διαχειρίζονται τα θέματα Προσωπικού στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο κλάδος των τροφίμων είναι ένας από τους πιο υγιείς κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας. Απασχολεί 42.000 άτομα σε 880 επιχειρήσεις. Ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο της ελληνικής βιομηχανίας με βάση τις πωλήσεις, ενώ παρουσιάζει μέσο ρυθμό ανάπτυξης που ξεπερνά το 3%.

Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελείται από τις 20 μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις του κλάδου με βάση τον αριθμό των απασχολουμένων τους (125 - 1200 άτομα). Σε κάθε μια από αυτές υπάρχει Τμήμα Προσωπικού στελεχωμένο κατά μέσο όρο με 5 άτομα, εκ των οποίων τα 2 είναι άνδρες και τα 3 γυναίκες.

Το Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού βρίσκεται στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και το ποσοστό του κόστους του τμήματος επί του συνολικού κόστους παραγωγής και διάθεσης της επιχείρησης κυμαίνεται μεταξύ 21-25%.

Οι επιχειρήσεις του δείγματος διαθέτουν οργανόγραμμα σε ποσοστό 80%, διακηρυγμένη αποστολή σε ποσοστό 45%, γνωστοποιημένη στρατηγική σε όλη την ιεραρχία σε ποσοστό 35% και γραπτές πολιτικές προσωπικού, σε ποσοστό 70%.

Οι τίτλοι των θέσεων ανά τμήμα και εταιρία ποικίλουν και αυτό οφείλεται στην κουλτούρα κάθε εταιρίας και στις επιρροές που δέχεται είτε από το εξωτερικό

της περιβάλλον (πχ. ανταγωνιστές) είτε από το εσωτερικό της περιβάλλον (πχ. νέα στελέχη). Αναμενόμενο όμως είναι, η μεγαλύτερη επίδραση να είναι εκείνη που δέχονται οι θυγατρικές πολυεθνικών από τις μητρικές τους εταιρίες, ξεκινώντας από την κουλτούρα και επεκτείνοντας σε όλες τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Υπεύθυνος του τμήματος είναι ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού (Human Resources Manager), ο οποίος αναφέρεται στο Γενικό Διευθυντή, είναι άνδρας, βρίσκεται στο ηλικιακό φάσμα 41 μέχρι 50 ετών, έχει πτυχίο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και είναι μέλος του Συνδέσμου Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού. Αξιοσημείωτο βέβαια είναι το γεγονός ότι κανείς από τους ερωτηθέντες δεν έχει κάνει εξειδικευμένες σπουδές στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είτε σε πτυχιακό είτε σε μεταπτυχιακό επίπεδο.

Σε ποσοστό 95% απαντήθηκε ότι η γνώση τους στο συγκεκριμένο αντικείμενο προήλθε πρωτίστως από την πολύχρονη απασχόληση τους στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Σύμφωνα με το δείγμα, στο 55% των περιπτώσεων υπάρχει ανώτερος στη διοικητική ιεραρχία από το Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων που ασχολείται με θέματα Προσωπικού, ανεξάρτητα αν πρόκειται για ελληνική επιχείρηση ή θυγατρική πολυεθνικής. Τα θέματα με τα οποία ασχολείται εκείνος είναι ο έλεγχος και συντονισμός του τμήματος, η αξιολόγηση προσωπικού, οι προσλήψεις και οι απολύσεις, η στρατηγική και οι πολιτικές Διοίκησης Προσωπικού καθώς και η πολιτική μισθών και λοιπών παροχών.

Ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού αφιερώνει το 83% του χρόνου του σε θέματα προσωπικού ενώ οι κύριες δραστηριότητές του είναι η επιλογή, η πρόσληψη, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η πολιτική μισθών και ημερομισθίων, καθώς και η εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών. Συνήθως

δεν έχει άλλες δραστηριότητες εκτός επιχείρησης ενώ ασχολείται και με άλλα ενδοεπιχειρησιακά θέματα για παράδειγμα διοικητικά και logistics.

Συγκεντρωτικά, τα δέκα σημαντικότερα θέματα Ανθρωπίνου Δυναμικού για τον Υπεύθυνο Προσωπικού είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού και στελεχών, το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, η συμμετοχή στη διαμόρφωση στρατηγικής, η επιλογή στελεχών, η εσωτερική επικοινωνία, η οργανωσιακή ανάπτυξη, οι προσλήψεις καθώς και η διαμόρφωση και εισαγωγή πολιτικών προσωπικού.

Τα θέματα στα οποία ο Υπεύθυνος Προσωπικού ξοδεύει περισσότερο χρόνο με σειρά προτεραιότητας είναι:

- Το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών
- Η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού
- Η διαμόρφωση και εισαγωγή πολιτικών προσωπικού / εσωτερικού κανονισμού
- Η επιλογή στελεχών
- Ο έλεγχος κόστους προσωπικού
- Η εργατική νομοθεσία
- Οι προσλήψεις προσωπικού
- Η εσωτερική επικοινωνία

Σύμφωνα με τον Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων της βιομηχανίας τροφίμων, οι κύριοι στόχοι της Υπηρεσίας Προσωπικού είναι η υποβοήθηση της επίτευξης των όποιων στόχων της διοίκησης, η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας στην επιχείρηση και η συμβολή στην οικονομικότερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης, από απόψεως ποσοστού του κόστους εργασίας στο συνολικό κόστος λειτουργίας.

Ο ίδιος θεωρεί ότι για την ιεραρχική εξέλιξη ενός στελέχους Διοίκησης Προσωπικού απαιτούνται αφοσίωση στην επιχείρηση, αποτελεσματικότητα, κοινωνικές δεξιότητες, υπομονή, επιμονή και γνώση της φιλοσοφίας, της λειτουργίας και της κουλτούρας της επιχείρησης.

Είναι σαφής η διάκριση που υπάρχει μεταξύ των στελεχών που εργάζονται σε ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και σε θυγατρικές πολυεθνικών, όσον αφορά τη γενικότερη θεώρησή τους για τη λειτουργία και το ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Όσο μεγαλώνει ο αριθμός των απασχολουμένων στην επιχείρηση τόσο πιο αναβαθμισμένος είναι ο ρόλος και η έκταση των δραστηριοτήτων του Τμήματος Προσωπικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αγάλου Δημήτριος, Κονδύλης Εμμανουήλ, “Δημιουργία και Ανάπτυξη Επιχειρησιακού Οράματος στις Ελληνικές Επιχειρήσεις” ECO-Q, Αρ. Τεύχους 27, Απρίλιος – Μάιος 2001.
2. Αρσένης Παντελής, Ζακυνθινός Κοσμάς, “Γάμοι & Πόλεμοι”, Κεφάλαιο, Νο 119, Αύγουστος 1999.
3. Γαδ Χρήστος, “Τροφοδοτούμενα Κέρδη”, Κεφάλαιο, Νο. 126, Μάρτιος 2000.
4. Γιαννάκος Ν. Γεώργιος, “Ορθή βιομηχανική πρακτική στη βιομηχανία τροφίμων”, Βιομηχανία Τροφίμων & Ποτών, Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία του επιτελείου της εφημερίδας Κέρδος, Νοέμβριος 2001.
5. Γκορτζής Ε.Α., “Η Διαχείριση Κρίσεων στις Βιομηχανίες Τροφίμων”, PLANT Management, Αρ. Τεύχους 171, Δεκέμβριος 2001 – Ιανουάριος 2002.
6. Δασκαλόπουλος Δ., “Η βιομηχανία τροφίμων ο κυριότερος εγγυητής της ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων”, PLANT Management, Αρ. Τεύχους 172, Φεβρουάριος – Μάρτιος 2002.
7. Δασκαλόπουλος Δημήτρης, “Σε φάση δυναμικού εκσυγχρονισμού η ελληνική βιομηχανία τροφίμων, εν όψει Γ΄ ΚΠΣ και ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς”, PLANT Management, Αρ. Τεύχους 171, Δεκέμβριος 2001 – Ιανουάριος 2002.
8. Δήμου Νίκος, Διοίκηση Προσωπικού-Γενικές Αρχές, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, 1999.
9. Ζαβλανός Μ. Μύρωνας, Εποπτεία Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1989.
10. Ζαμπούνης Δ. Χρήστος, “Νέες προοπτικές στην αγορά τροφίμων”, Κεφάλαιο, Νο. 150, Μάρτιος 2002.

11. Ζαμπούνης Δ. Χρήστος, “Ο Χάρτης Του Κλάδου Τροφίμων”, Κεφάλαιο, Νο. 138, Μάρτιος 2001.
12. Καλαντζόπουλος Γ., “Απαραίτητη η διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων από τη φάρμα μέχρι το τραπέζι”, Τρόφιμα και Ποτά, Αρ. Τεύχους 247, Ιούλιος – Αύγουστος 2001.
13. Καλμάντης Χρήστος, “Κέρδη, αλλά για λίγους, σε τρόφιμα και ποτά”, Τρόφιμα – Ποτά.
14. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρωπίνου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη, Αθήνα, 2002.
15. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Παπαλεξανδρή Α. Νάνσυ, Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα 1990.
16. Κανελλόπουλος Κων. Χαράλαμπος, «Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα», ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1990.
17. Κονδύλης Κ. Εμμανουήλ, Στατιστικές Τεχνικές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις ICAP INTERBOOKS, Αθήνα, 1999.
18. Κορφιάτης Χ., “Κεφαλαιουχική και Χρηματοδοτική Διάρθρωση της Ελληνικής Βιομηχανίας”, Industrial News and Research, Τόμος Β, Έκδοση 1999.
19. Κροντηράς Αντώνης, “Διατροφικές κρίσεις: απειλή ή ευκαιρία για τη βιομηχανία τροφίμων;”, PLANT Management, Αρ. Τεύχους 172, Φεβρουάριος – Μάρτιος 2002.
20. Λεφοπούλου Αλεξάνδρα, “Corporate e-Learning Forum 2002”, NETWEEK, Αρ. Τεύχους 62, Ιούλιος 2002.
21. Λεφοπούλου Αλεξάνδρα, “Οι Σύγχρονες Τάσεις και Προοπτικές του HR Management στην Ελλάδα”, NETWEEK, Αρ. Τεύχους 59, Μάιος 2002.

22. Λουκάς Φίλιππος, “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Marketing Report, Αρ. Τεύχους 426, Ιούνιος 1999.
23. Μάλλιαρης Γ. Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 3^η έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 2001.
24. Μαντάς Β. Νικόλαος, Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992.
25. Μπένος Κ. Βασίλειος, Μέθοδοι και Τεχνικές Δειγματοληψίας, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς, 1991.
26. Πετρόπουλος Μάρκος, “Σε τροχιά ανάπτυξης η ελληνική αγορά αναψυκτικών και χυμών”, ΕΞΠΡΕΣ, Φεβρουάριος 2002.
27. Σιδέρη Μαρία, “Προς άγραν συνεργατών και συνεργειών” ΕΠΙΛΟΓΗ – ΜΗΝΙΑΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ, Νο 372, Δεκέμβριος 1999.
28. Σιδέρη Μαρία, “Στρατηγικά σχέδια εντός και εκτός συνόρων” ΕΠΙΛΟΓΗ – ΜΗΝΙΑΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ, Νο 383, Δεκέμβριος 2000.
29. Σκορδίλης Αχ. Γεώργιος, “e-Learning, Αυξάνεται η αποδοχή, παραμένει ο προβληματισμός”, NETWEEK, Αρ. Τεύχους 62, Ιούλιος 2002.
30. Σκουλάς Ε. Νίκος, Οικονομάκη Π. Κυριακή, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 3^η έκδοση, Αθήνα, 1998.
31. Σταματιάδης Γεώργιος, Ζευγαρίδης Σπύρος, Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1997.
32. Τσιτσιάμης Αλέξανδρος, “Ο Ανθρώπινος Παράγοντας Κλειδί για την Πρωτοπορία των Επιχειρήσεων” Marketing Report, Αρ. Τεύχους 555, Ιούνιος 2002.
33. Χαρδουβέλης Γκίκας, “Επιτακτική ανάγκη η εκπαίδευση των εργαζομένων”, Τρόφιμα και Ποτά, Αρ. Τεύχους 260, Οκτώβριος 2002.

34. Χατζηπαντελή Παναγιώτα, Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999.
35. Χριστοδούλου Κώστας, “Δεύτερο κύμα επίθεσης ετοιμάζουν οι εταιρίες τροφίμων”, Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Τόμος 67, Αρ. Τεύχους 760, Νοέμβριος 2000.
36. Ανάπτυξη στα τρόφιμα ύφεση στα ποτά, Βιομηχανία Τροφίμων & Ποτών, Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία του επιτελείου της εφημερίδας ΚΕΡΔΟΣ, Νοέμβριος 2001.
37. “Ελληνική Οικονομία 2002”, ΤΑΣΕΙΣ, Ετήσια Οικονομική Επισκόπηση, με τη συνεργασία του περιοδικού ΕΠΙΛΟΓΗ.
38. “Ενας έλεγχος κάθε οχτώ χρόνια” Τρόφιμα – Ποτά, Έκδοση του Ομίλου Καλοφωλιά με τη συνεργασία της εφημερίδας Εξπρές, Φεβρουάριος 2002.
39. “Η ελληνική βιομηχανία σε τροχιά ανάκαμψης σύμφωνα με την ετήσια έρευνα ICAP”, PLANT Management, Αρ. Τεύχους 169, Αύγουστος – Σεπτέμβριος 2001.
40. “Μηνιαία Οικονομική Επιθεώρηση”, Επιλογή, Νο 383, Δεκέμβριος 2000.
41. 5^ο Συμπόσιο Ανθρωπίνου Δυναμικού, “Το Ανθρώπινο Δυναμικό Σε Εξέλιξη”, PLANT management, Αρ. Τεύχους 173, Απρίλιος – Μάιος 2002.
42. ICAP, Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός 2002, www.financial-directory.gr.
43. MARKET ZOOM, Αρ. Τεύχους 174, Σεπτέμβριος 2002.

ENH

1. Barney B. Jay, and Wright M. Patrick, "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage", Human Resource Management, Vol. 37, No 1, 1998.
2. Beach Nick, and Mc Kenna Eugene, «Human Resource Management, a concise analysis», FINANCIAL TIMES, Prentice Hall 2002.
3. Blackwell Lucy, "How to beat the COMPETITION", FOOD MANUFACTURE, APPOINTMENTS (supplement), May 1999.
4. Brewster Chris, Mayrhofer Wolfgang, and Morley Michael, "New Challenges for European Human Resource Management", European Management Journal, Vol. 19, No 4, August 2001.
5. Cook W. Curtis, and Hunsaker L. Phillip, Management and Organizational Behavior, McGraw-Hill, Third Edition, 2001.
6. Cunningham Ian, and Hyman Jeff, "Devolving human resource responsibilities to the line", PERSONNEL REVIEW, Vol. 28, No 1/2, 1999.
7. Drucker F. Peter, "They're not Employees, They're People", Harvard Business Review, Vol. 80, No 2, February 2002.
8. Emmett Richard, "TCS gives industry food for thought", Nutrition & Food Science, No 5, September – October 1999.
9. Hansen T. Morten, and Deimler S. Michael, "Cutting Costs While Improving Morale With B2E Management", MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No 1, 2001.
10. Huczynski Andrzej, Buchanan David, Organizational Behaviour, Prentice Hall, 2nd edition, UK, 1991.
11. Jones Stephen, "Jobs in the new Millennium", FOOD MANUFACTURE, APPOINTMENTS (supplement), January 2000.

12. Josof Lisa, "New laws changing roles of HR execs", PERSONNEL MANAGEMENT, Vol. 19, No 9, February 1998.
13. Kelly James, "The role of the personnel/HR function in multinational companies", Employee Relations, Vol. 23, No 6, 2001.
14. Kinneer C. Thomas, and Taylor R. James, Marketing Research - An Applied Approach, , McGraw – Hill, 5th Edition, 1996.
15. Luoma Mikko, "Developing people for business success: capability-driven HRD in practice", Management Decision, Vol. 38, No 3, 2000.
16. Lyness S. Karen, and Judiesch K. Michael, "Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Position", Journal of Vocational Behavior, Vol. 54, 1999.
17. Mann R., Adebajo O., and Kehoe D., "Best practices in the food and drinks industry", British Food Journal, Vol. 101, No. 3, 1999.
18. McDaniel Carl, Gates Roger Jr., Marketing Research Essentials, West, 1995.
19. Othman Bin Rozhan, "Strategic HRM: evidence from the Irish food industry", PERSONNEL REVIEW, Vol. 25, No 1, 1996.
20. Peneder Michael, "Intangible investment and human resources", Journal of Evolutionary Economics, Vol. 12, 2002.
21. Pynes E. Joan, "The changing role of the human resource manager", PA Times, Vol. 21, No 5, May 1998.
22. Rawson Linda, Millward Paul, "How to play the Game", FOOD MANUFACTURE, APPOINTMENTS (supplement), September 1999.
23. Schuler S. Randall, and Huber L. Vandra, Personnel and Human Resource Management, WEST, Fifth Edition, 1993.

24. Thornhill Adrian, and Saunders N.K. Mark, "What if line managers don't realize they're responsible for HR?", PERSONNEL REVIEW, Vol. 27, No 6, 1998.
25. Torrington Derek, and Hall Laura, Personnel Management, Prentice Hall, Third Edition, 1995.
26. Vlachvei A., Oustapassidis K., "Advertising, concentration and profitability an Greek food manufacturing industries", AGRICULTURAL ECONOMICS, Vol. 18, 1998.
27. Ward Gregory, "Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Πολιτιστικό Ρίσκο" Marketing Report, Αρ. Τεύχους 552, Μάιος 2002.
28. Wigington David, "Project management part 2", FOOD MANUFACTURE, APPOINTMENTS (supplement), October 1999.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	1
1.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΛΑΔΟΥ	1
1.1.1. Εισαγωγή.....	1
1.1.2. Συνοπτική Περιγραφή Κλάδου.....	1
1.1.3. Παραγωγή και απασχόληση.....	6
1.1.4. Ζήτηση, εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα.....	9
1.2. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΗΜΕΡΑ	12
1.3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	13
1.3.1. Διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων από τη φάρμα μέχρι το τραπέζι.	13
1.3.2. Διατροφικές κρίσεις.....	15
1.3.3. Τρόφιμα και Καταναλωτής.....	16
1.3.4. Ορθή βιομηχανική πρακτική στη βιομηχανία τροφίμων.....	18
1.3.5. Η Διαχείριση Κρίσεων στις Βιομηχανίες Τροφίμων.....	22
1.4. S.W.O.T. ANALYSIS	23
1.4.1. Δυνάμεις.....	23
1.4.2. Αδυναμίες.....	24
1.4.3. Ευκαιρίες.....	24
1.4.4. Απειλές.....	25
1.5. Επιτακτική ανάγκη η εκπαίδευση των εργαζομένων.....	25
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	33
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	33
2.1. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	33
2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	35
2.2.1. Βασικές Αρχές της Διοίκησης Προσωπικού.....	38
2.3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΩΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗ.....	39
2.4. ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	41
2.4.1. Πεδίο Δράσης Υπηρεσίας Προσωπικού.....	41

2.4.2. Ο Ρόλος της Μονάδας Ανθρωπίνου Δυναμικού	47
2.4.3. Αρμοδιότητες Υπηρεσίας Προσωπικού	49
2.4.4. Περιοχές Ευθύνης της Υπηρεσίας Προσωπικού.....	51
2.5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	54
2.6. ΣΧΕΣΗ Δ.Α.Δ. ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	58
2.6.1. Γενικές Έννοιες.....	58
2.6.2. Επίπεδα Στρατηγικής.....	59
2.7. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	62
2.8. ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ Δ.Α.Δ. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	70
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	70
3.1. Η ΗΓΕΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	70
3.2. Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	71
3.3. ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ	75
3.4. ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	77
3.4.1. Θεωρίες X & Y	77
3.4.2. Συγκεντρωτική & Αποκεντρωμένη Διοίκηση	81
3.5. ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	88
3.6. Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3.....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	97
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	97
4.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	97
4.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ.....	99
4.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	101
4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4.....	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	108
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	108
5.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	110
5.2. ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	113
5.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ & ΘΕΣΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	119

5.4. ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ & ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.....	126
5.5. ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	134
5.6. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	140
5.7. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	148
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	157
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	157
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	161

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΣΥΝΟΛΙΚΟ-ΕΠΟΧΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΝΑ ΕΤΑΙΡΙΑ.....	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΤΙΤΛΟΥ ΘΕΣΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ.....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΔΑΔ.....	115
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΔΑΔ ΕΝΤΟΣ & ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ & ΘΕΣΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ.....	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΤΙΤΛΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ	126
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	130
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ – ΓΡΑΠΤΩΣ ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ	135
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ – ΓΡΑΠΤΩΣ ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	136
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ – ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	138
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13: ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΔ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΑΔ – ΖΗΤΗΣΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΑΔ.....	156

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

ΓΡΑΦΗΜΑ 5.1: ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΙΣ ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	116
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.2: ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	142
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.3: ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	144
ΓΡΑΦΗΜΑ 5.4: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	153

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεως (1-2)

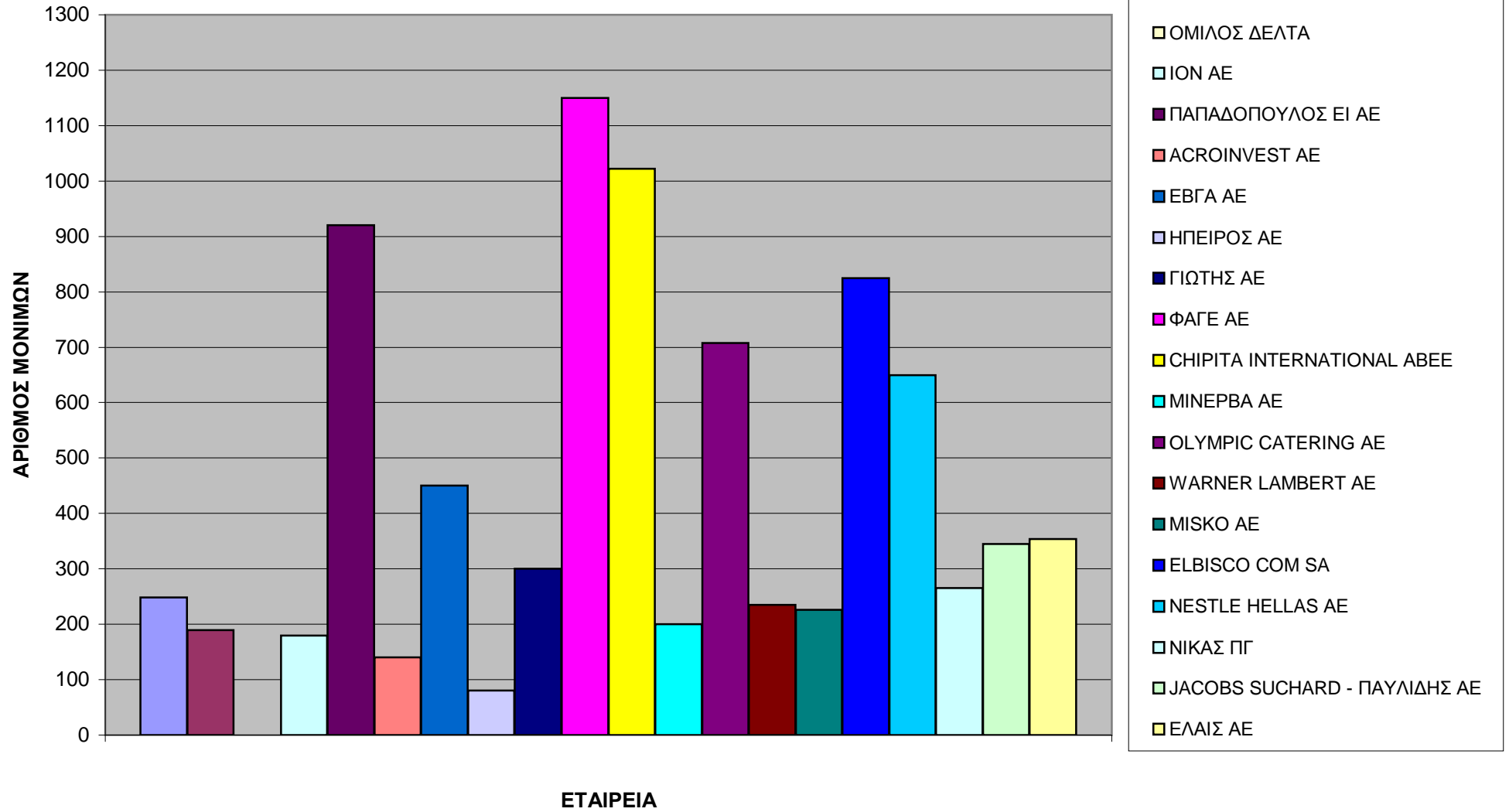
ΕΡΩΤΗΣΗ 1, ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	α) Περιγραφή κλάδου	β) Κωδικός Κλάδου κατά την ταξινόμηση της Ε.Σ.Υ.Ε.
1	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΙΚΗ ΑΕ	1513
2	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	200
3	ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ	
4	ΙΟΝ ΑΕ ΣΟΚΟΛΑΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ (ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ)	
5	ΕΙ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ & ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡ	1582
6	ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΛΑΙΟΥΧΩΝ ΣΠΟΡΩΝ	
7	ΕΒΓΑ ΑΕ ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	101
8	ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	
9	ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	
10	ΦΑΓΕ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	
11	CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ	1582
12	ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΑΣ	
13	OLYMPIC CATERING ΑΕ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ	
14	WARNER LAMBERT ΑΕ ΖΑΧΑΡΩΔΗ	
15	MISKO ΑΕ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	
16	ELBISCO SA ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	
17	NESTLE HELLAS ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	
18	ΠΓ ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ	200
19	JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ ΤΡΟΦΙΜΑ - ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΕΙΑ	
20	ΕΛΑΙΣ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	1544

ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ

7

ΜΟΝΙΜΟΙ ΑΝΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ



Α. Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεως (1-2)

ΕΡΩΤΗΣΗ 2, ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	α) Συνολικά	β) Μόνιμοι	γ) Εποχιακοί	δ) Κεντρική Μονάδα	ε) Περιφερειακές Μονάδες ή Εργοστάσια	Ποσοστό μόνιμων επί των συνολικών
ΒΙΚΗ ΑΕ	248	248	0	183	65	100.00%
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	383	189	194	335	48	49.35%
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	0	0	0	0	0	
ΙΟΝ ΑΕ	250	180	70		250	72.00%
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	1100	920	180	420	680	83.64%
AGROINVEST ΑΕ	190	140	50	30	160	73.68%
ΕΒΓΑ ΑΕ	900	450	450	600	300	50.00%
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	125	80	45	120	5	64.00%
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	300	300	0	220	80	100.00%
ΦΑΓΕ ΑΕ	1200	1150	50	900	250	95.83%
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	1022	1022	0	199	823	100.00%
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	205	200	5	69	136	97.56%
OLYMPIC CATERING ΑΕ	982	708	261	0	0	72.10%
WARNER LAMBERT ΑΕ	235	235	0	170	65	100.00%
MISKO ΑΕ	230	226	4	60	170	98.26%
ELBISCO SA	925	825	100	250	675	89.19%
NESTLE HELLAS ΑΕ	750	650	100	250	500	86.67%
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	265	265	0	265	0	100.00%
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	350	345	5	120	230	98.57%
ΕΛΛΑΙΣ ΑΕ	400	354	46	321	79	88.50%
ΣΥΝΟΛΟ	10060	8487	1560	4512	4516	85.23%
ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΟΝΙΜΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ		84.36%				

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Μόνιμοι
ΒΙΚΗ ΑΕ	248
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	189
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	0
ΙΟΝ ΑΕ	180
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	920
ACROINVEST ΑΕ	140
ΕΒΓΑ ΑΕ	450
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ	80
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	300
ΦΑΓΕ ΑΕ	1150
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	1022
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	200
OLYMPIC CATERING ΑΕ	708
WARNER LAMBERT ΑΕ	235
MISKO ΑΕ	226
ELBISCO COM SA	825
NESTLE HELLAS ΑΕ	650
ΝΙΚΑΣ ΠΓ	265
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	345
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	354

Β. Διευκρίνιση Υπεύθυνου Προσωπικού (3-8)

ΕΡΩΤΗΣΗ 3	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Ποιος είναι ο τίτλος του στελέχους με την υψηλότερη βαθμίδα που απασχολείται πλήρως ή αποκλειστικά με θέματα προσωπικού (Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) στην επιχείρηση / οργανισμό σας;
ΒΙΚΗ ΑΕ	Προϊστάμενος Προσωπικού
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	Προσωπάρχης
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	Group HR Director (HR Manager)
ΙΟΝ ΑΕ	Προϊστάμενος Προσωπικού
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων
ΑGROIINVEST ΑΕ	Διευθυντής Προσωπικού
ΕΒΓΑ ΑΕ	Διευθύντρια Προσωπικού
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Υπεύθυνος Προσωπικού
ΦΑΓΕ ΑΕ	Διευθυντής Προσωπικού
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	Διευθύντρια Ανθρωπίνου Δυναμικού
MINERBA ΑΕ	Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού
OLYMPIC CATERING ΑΕ	Διευθυντής Τομέα Ανθρωπίνων Πόρων
WARNER LAMBERT ΑΕ	HR Director
MISKO ΑΕ	Διευθυντής HR
ELBISCO SA	HR Director
NESTLE HELLAS ΑΕ	Human Resources Manager
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	Υπεύθυνος Προσωπικού
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	Διευθύντρια Ανθρωπίνου Δυναμικού

Β. Διευκρίνιση Υπεύθυνου Προσωπικού (3-8)

ΕΡΩΤΗΣΗ 4

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Αν <u>δεν</u> υπάρχει τέτοια θέση (πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης) στην επιχείρησή σας, ποιος ασχολείται με θέματα προσωπικού, έστω με μερική απασχόληση, δηλαδή έχοντας υπευθυνότητα και για άλλα θέματα; Δώστε τον τίτλο της θέσεώς του.
ΒΙΚΗ ΑΕ	
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	στις εταιρίες του ομίλου διοικούν οι HR Managers
ΙΟΝ ΑΕ	
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	
ΑGROIΝVEST ΑΕ	
ΕΒΓΑ ΑΕ	
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	
ΦΑΓΕ ΑΕ	
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	
OLYMPIC CATERING ΑΕ	
WARNER LAMBERT ΑΕ	
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	Δ. Η.Ρ.&SUPPLY CHAIN
ΕΛΒΙΣΚΟ SA	
NESTLE HELLAS ΑΕ	
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	

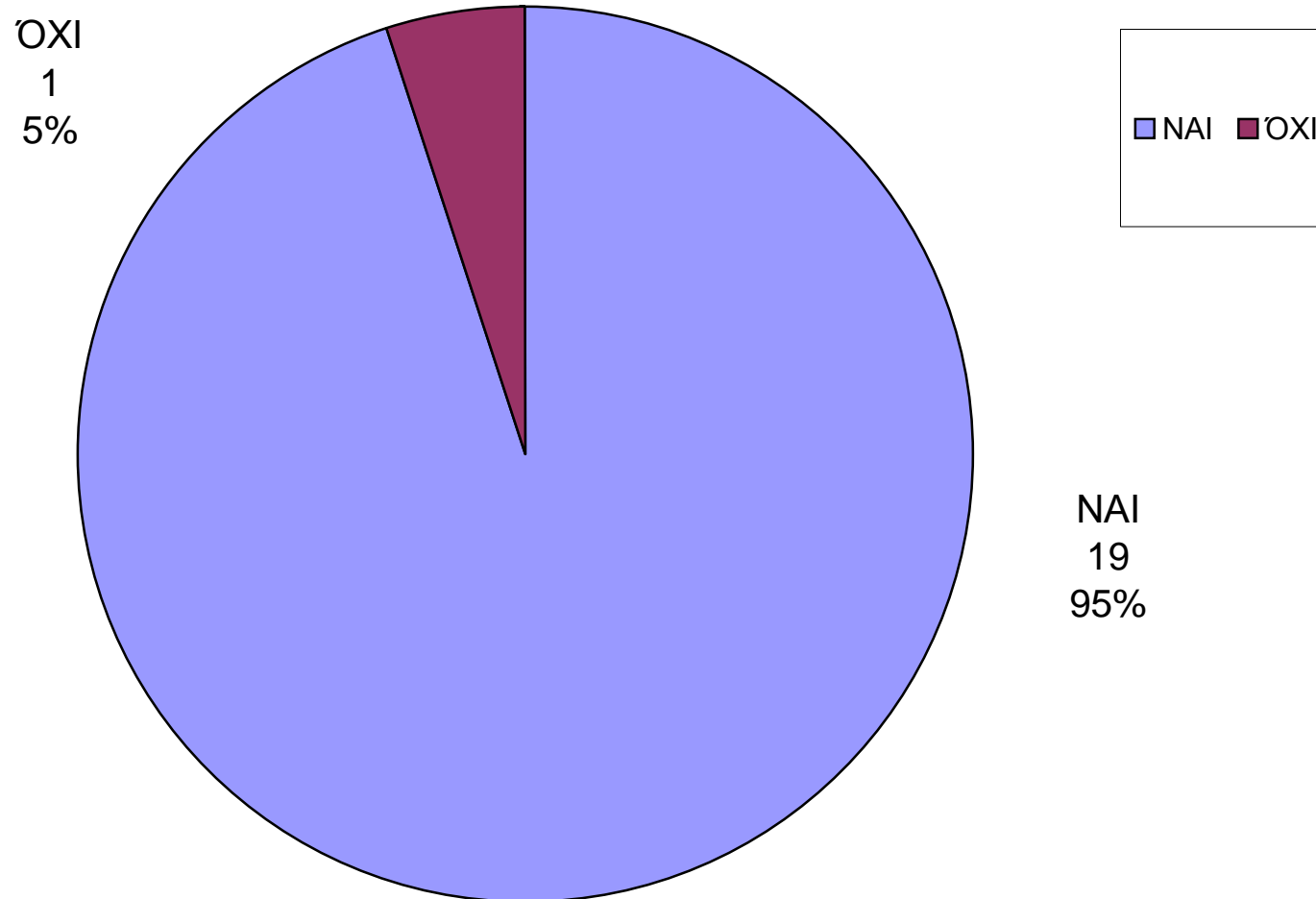
**Β. Διευκρίνιση Υπεύθυνου
Προσωπικού (3-8)**

ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Εάν δεν ασχολείστε αποκλειστικά με θέματα Προσωπικού, με τι άλλο ασχολείστε μέσα στην επιχείρηση;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1. Οικονομικά Θέματα	2. Διοικητικά Θέματα	3. Εμπορικά Θέματα	4. Θέματα Παραγωγής	5. Δημόσιες Σχέσεις	6. Σχέσεις με Τοπική Αυτοδιοίκηση	7. Σχέσεις με Επιμελητήρια	8. Άλλα. Τι;
ΒΙΚΗ ΑΕ	1							
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ								
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ			2					Εσωτερική επικοινωνία CSR (κοινωνική ευθύνη)
ΙΟΝ ΑΕ	1			4				
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ		2						
ΑΓΡΟINVEST ΑΕ		2						
ΕΒΓΑ ΑΕ								
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ								
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ								
ΦΑΓΕ ΑΕ								
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE								
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ		2						
OLYMPIC CATERING ΑΕ		2						
WARNER LAMBERT ΑΕ								
ΜΙΣΚΟ ΑΕ				4				Διανομή - Logistics
ELBISCO SA								Προμήθειες - Logistics
NESTLE HELLAS ΑΕ								
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ								
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ		2						
ΕΛΛΙΣ ΑΕ								
ΣΥΝΟΛΟ	2	6	0	2	0	0	0	3

ΠΟΣΟΣΤΟ ΝΑΙ ΚΑΙ ΟΧΙ

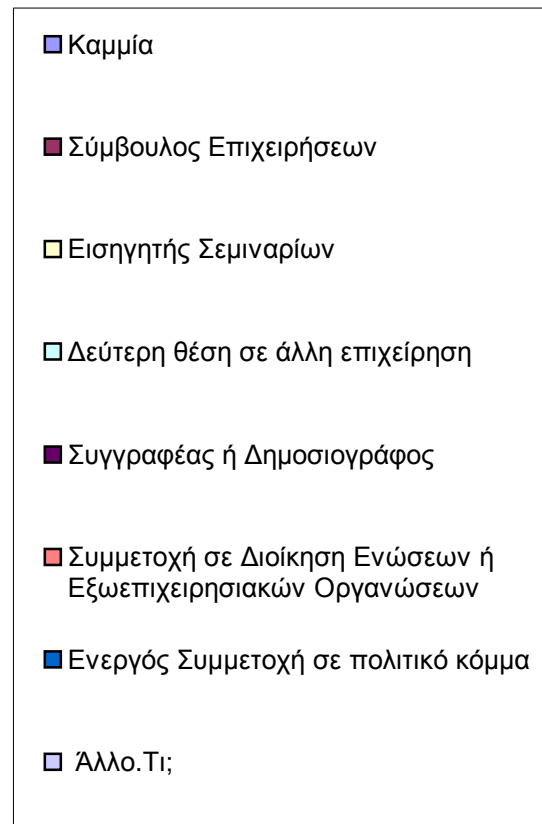
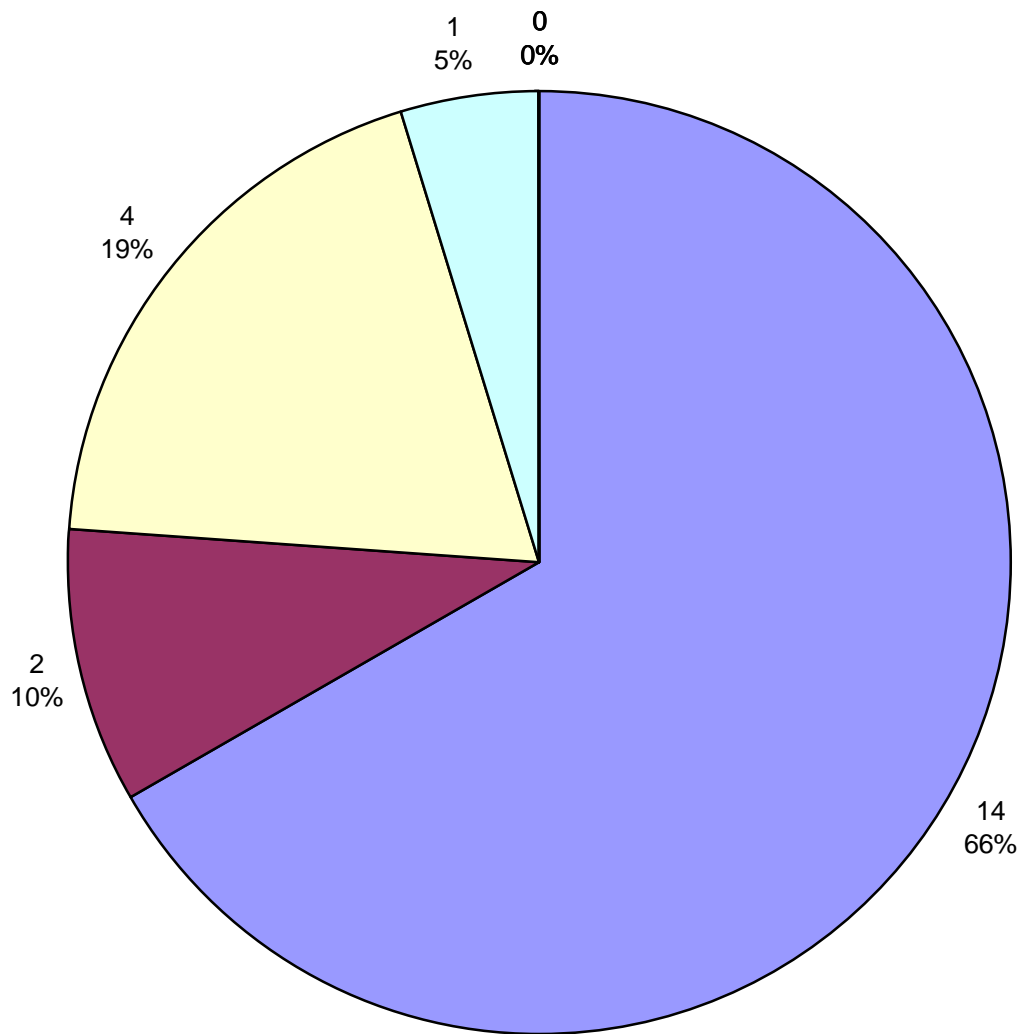


Β. Διευκρίνιση Υπεύθυνου Προσωπικού (3-8)

ΕΡΩΤΗΣΗ 6	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Είστε εσείς ο Υπεύθυνος Προσωπικού (ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή Ανθρώπινου Δυναμικού) στην επιχείρηση που εργάζεστε;
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΝΑΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΝΑΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΝΑΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΝΑΙ
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΝΑΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΝΑΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕLBISCO SA	ΝΑΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΌΧΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ

ΝΑΙ
19

ΌΧΙ
1



3. Διευκρίνιση Υπεύθυνου Προσωπικού (3-8

ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Εκτός της επιχείρησής που εργάζεστε ως Υπεύθυνος Προσωπικού, ποιες άλλες παράλληλες απασχολήσεις έχετε; (ως εκπαιδευτής ή σύμβουλος ή κάτι άλλο).

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1. Καμμία	2. Σύμβουλος Επιχειρήσεων	3. Εισηγητής Σεμιναρίων	4. Δεύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση	5. Συγγραφέας ή Δημοσιογράφος	6. Συμμετοχή σε Διοίκηση Ενώσεων ή Εξωεπιχειρησιακών Οργανώσεων	7. Ενεργός Συμμετοχή σε πολιτικό κόμμα	8. Άλλο.Τι;
ΒΙΚΗ ΑΕ	1							
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ				4				
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	1							
ΙΟΝ ΑΕ	1							
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ		2	3					
AGROINVEST ΑΕ	1							
ΕΒΓΑ ΑΕ	1							
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	1							
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	1							
ΦΑΓΕ ΑΕ	1							
CHIRITA INTERNATIONAL AB	1							
MINERVA ΑΕ	1							
OLYMPIC CATERING ΑΕ		2	3					
WARNER LAMBERT ΑΕ			3					
MISKO ΑΕ	1							
ELBISCO SA			3					
NESTLE HELLAS ΑΕ	1							
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	1							
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ								
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	1							
ΣΥΝΟΛΟ	14	2	4	1	0	0	0	0

Καμία	Σύμβουλος Επιχειρήσεων	Εισηγητής Σεμιναρίων	Δεύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση	Συγγραφέας ή Δημοσιογράφος	Συμμετοχή σε Διοίκηση Ενώσεων ή Εξωεπιχειρησιακών Οργανώσεων	Ενεργός Συμμετοχή σε πολιτικό κόμμα	Άλλο.Τι;
	14	2	4	1	0	0	0

Β. Διευκρίνιση Υπεύθυνου Προσωπικού (3-8)

ΕΡΩΤΗΣΗ 8	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Αν η απάντηση στην ερώτηση 5 είναι <u>ΌΧΙ</u> , φροντίστε παρακαλώ να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο από τον ίδιο τον Υπεύθυνο Προσωπικού.
ΒΙΚΗ ΑΕ	
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	
ΙΟΝ ΑΕ	
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	
ΑGROIINVEST ΑΕ	
ΕΒΓΑ ΑΕ	
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	
ΦΑΓΕ ΑΕ	
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	
MINERVA ΑΕ	
OLYMPIC CATERING ΑΕ	
WARNER LAMBERT ΑΕ	
MISKO ΑΕ	
ELBISCO SA	
NESTLE HELLAS ΑΕ	
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	

Γ. Χαρακτηριστικά καριέρας και θέσης Υπεύθυνου Δ.Α.Δ. (9-14)

ΕΡΩΤΗΣΗ 9	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Πόσα χρόνια δουλεύετε μέχρι σήμερα συνολικά;
ΒΙΚΗ ΑΕ	20
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	32
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	17
ΙΟΝ ΑΕ	18
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	37
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	22
ΕΒΓΑ ΑΕ	20
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	35
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	10
ΦΑΓΕ ΑΕ	14
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	14
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	17
OLYMPIC CATERING ΑΕ	20
WARNER LAMBERT ΑΕ	15
MISKO ΑΕ	12.5
ELBISCO SA	33
NESTLE HELLAS ΑΕ	25
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	16
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	19
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	23
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	20.975
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	37
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	10
ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ	20

Γ. Χαρακτηριστικά καριέρας και θέσης Υπεύθυνου Δ.Α.Δ. (9-14)

ΕΡΩΤΗΣΗ 10

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Πόσα από τα χρόνια αυτά είναι στην παρούσα επιχείρηση;
ΒΙΚΗ ΑΕ	16
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	30
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	1
ΙΟΝ ΑΕ	16
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	4
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	8
ΕΒΓΑ ΑΕ	5
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	5
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	3
ΦΑΓΕ ΑΕ	9
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	2
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	3
OLYMPIC CATERING ΑΕ	20
WARNER LAMBERT ΑΕ	6.5
MISKO ΑΕ	0.33
ELBISCO SA	1
NESTLE HELLAS ΑΕ	25
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	0.33
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	9
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	23

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	9.36
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	30
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	0.33

Γ. Χαρακτηριστικά καριέρας και θέσης Υπεύθυνου Δ.Α.Δ. (9-14)

ΕΡΩΤΗΣΗ 11	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Πόσα χρόνια συνολικά έχετε υπηρετήσει σε Υπηρεσίες Προσωπικού γενικά; (ασχέτως επιχειρήσεως)
ΒΙΚΗ ΑΕ	2
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	28
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	9
ΙΟΝ ΑΕ	10
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	15
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	15
ΕΒΓΑ ΑΕ	20
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	35
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	3
ΦΑΓΕ ΑΕ	12
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	14
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	17
OLYMPIC CATERING ΑΕ	10
WARNER LAMBERT ΑΕ	14
MISKO ΑΕ	5
ELBISCO SA	33
NESTLE HELLAS ΑΕ	20
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	12
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	15
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	8
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	14.85
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	35
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	2
ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ	15

Γ. Χαρακτηριστικά καριέρας και θέσης Υπεύθυνου Δ.Α.Δ. (9-14)

ΕΡΩΤΗΣΗ 12

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Πόσο χρόνο εργάζεστε στην Υπηρεσία Προσωπικού της παρούσης επιχειρήσεως;
ΒΙΚΗ ΑΕ	2
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	23
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	1
ΙΟΝ ΑΕ	10
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	4
ΑΓΡΟINVEST ΑΕ	8
ΕΒΓΑ ΑΕ	5
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	5
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	3
ΦΑΓΕ ΑΕ	9
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	2
MINERVA ΑΕ	3
OLYMPIC CATERING ΑΕ	10
WARNER LAMBERT ΑΕ	6.5
MISKO ΑΕ	0.33
ELBISCO SA	1
NESTLE HELLAS ΑΕ	20
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	0.33
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	9
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	5

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	6.36
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	23
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	0.33
ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ	5

Γ. Χαρακτηριστικά καριέρας και θέσης Υπεύθυνου Δ.Α.Δ. (9-14)

ΕΡΩΤΗΣΗ 13

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Μετά από πόση συνολική προϋπηρεσία φθάσατε στον σημερινό σας βαθμό;
ΒΙΚΗ ΑΕ	15
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	7
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	4
ΙΟΝ ΑΕ	10
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	5
ΑΓΡΟINVEST ΑΕ	15
ΕΒΓΑ ΑΕ	5
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	30
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	3
ΦΑΓΕ ΑΕ	8
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	10
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	9
OLYMPIC CATERING ΑΕ	3
WARNER LAMBERT ΑΕ	5.5
MISKO ΑΕ	9
ELBISCO SA	24
NESTLE HELLAS ΑΕ	23
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	14
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	10
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	15

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	11.23
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	30
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	3
ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΕΣ ΤΙΜΕΣ	10 - 15

Γ. Χαρακτηριστικά καριέρας και θέσης Υπεύθυνου Δ.Α.Δ. (9-14)

ΕΡΩΤΗΣΗ 14

Κατά τη διάρκεια όλης της σταδιοδρομίας σας σε ποιες θέσεις έχετε εργαστεί μέχρι σήμερα;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Κατά τη διάρκεια όλης της σταδιοδρομίας σας σε ποιες θέσεις έχετε εργαστεί μέχρι σήμερα;	Τμήμα	Διάρκεια κατά προσέγγιση	Τίτλος Θέσης
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΒΙΚΗ ΑΕ			
	Κτηνοτροφικός Συνεταιρισμός	Λογιστήριο		4 Λογιστής
	ΒΙΚΗ ΑΕ	Λογιστήριο		4 Λογιστής
	ΒΙΚΗ ΑΕ	Λογιστήριο		10 Προϊστάμενος Λογιστηρίου
	ΒΙΚΗ ΑΕ	Λογιστήριο		2 Προϊστάμενος Λογιστηρίου, Προσωπικού
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ			
	ΔΙΕΘΝΕΣ ΑΕ	Διεύθυνση		25 Διευθυντής
	ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	Προσωπικού		23 Προσωπάρχης
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ			
	ΑΒ Βασιλόπουλος	Προσωπικού		6 HR Development Mgr
	Stet Hellas	Προσωπικού		2 HR Manager
	Δέλτα (Όμιλος)	Προσωπικού		1 HR Systems Mgr
ΙΟΝ ΑΕ	ΙΟΝ ΑΕ			
	ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Λογιστήριο		2 Λογιστής
	ΙΟΝ	Λογιστήριο		6 Λογιστής
	ΙΟΝ	Προσωπικού		10 Προϊστάμενος Προσωπικού
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ			
	DOW CHEMICAL	Διοικήσεως		7 Διοικητικός Διευθυντής
	UNION CARBIDE	Διοικήσεως		20 Διοικητικός Διευθυντής
	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ	Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων		4 Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων
AGROINVEST ΑΕ	AGROINVEST ΑΕ			
	AGROINVEST ΑΕ	Μισθοδοσία		10 Υπεύθυνος Μισθοδοσίας
	AGROINVEST ΑΕ	Προσωπικού		12 Υπεύθυνος Προσωπικού
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΕΒΓΑ ΑΕ			
	BDF	Προσωπικού		15 Salary Administrator
	ΕΒΓΑ ΑΕ	Προσωπικού		5 Διευθύντρια Προσωπικού
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ			
	LUFTHANSA	Προσωπικού		2 Υπάλληλος
	HOECHST	Προσωπικού		4 Υπάλληλος
	ΜΕΤΡΟ ΑΕΒΕ	Προσωπικού		25 Διευθύντρια Προσωπικού
	ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	Προσωπικού		5 Διευθύντρια Προσωπικού
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ			
	ΕΠΑΚ	Λογιστήριο		5 Βοηθός Λογιστή
	Δ.Ο.Υ.	ΦΠΑ		2 Εκπαίδευση
	ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Προσωπικού		3 Υπεύθυνος Προσωπικού
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΦΑΓΕ ΑΕ			
	ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Πωλήσεις		1 Πωλητής
	SATO	Προσωπικού		3 Προϊστάμενος Προσωπικού
	ΦΑΓΕ	Προσωπικού		8 Υπεύθυνος Προσλήψεων & Εκπαίδευσης
	ΦΑΓΕ	Προσωπικού		1 Διευθυντής Προσωπικού
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	CHIPITA INTERNATIONAL ABEE			
	ΜΠΗΤΡΟΣ ΑΕΒΕ	Προσωπικού		7 Υπεύθυνος Προσωπικού
	ΜΑΚΡΟ SA	Προσωπικού - Μισθοδοσία		5 Προϊστάμενος Προσωπικού
	CARREFOUR SA	HR		8 Προϊστάμενος Μισθοδοσίας
	CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	Προσωπικού		2 Διευθύντρια Ανθρωπίνου Δυναμικού
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ			
	IBM	HR		0.5 Υπεύθυνος Τμήματος Προσωπικού
	HERTZ	HR		2 Διευθυντής Προσωπικού
	ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΥΓΕΙΑ	HR		12 Διευθυντής Προσωπικού
	ΜΙΝΕΡΒΑ	HR		3 Διευθυντής Προσωπικού
OLYMPIC CATERING ΑΕ	OLYMPIC CATERING ΑΕ			
	OC	Προγραμματισμός		6 Υπεύθυνος Προγραμματισμού
	OC	Προμήθειες		10 Προϊστάμενος Προμηθειών

	OC	Μετεγκατάσταση	1 Διευθυντής Μεταγκατάστασης
	OC	Ανθρώπινοι Πόροι	3 Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων
WARNER LAMBERT AE	WARNER LAMBERT AE	Τμήμα	Διάρκεια κατά προσέγγιση
	UNILEVER	Marketing	2 μήνες
	ERGOCOMILT	HR	3 Consultant
	PROCTER & GAMBLE	Sales	1 S/R
	PROCTER & GAMBLE	HR	4.5 Assistant HR Mgr
	WARNER LAMBERT AE	HR	6.5 HR Director
MISKO AE	MISKO AE	Τμήμα	Διάρκεια κατά προσέγγιση
	PROCTER & GAMBLE	Παραγωγής / Logistics	8 Παραγωγής Παραγωγής
	PROCTER & GAMBLE	HR	2 Δ. HR
	PROCTER & GAMBLE	HR & Logistics	1 Δ. HR & Logistics
	PROCTER & GAMBLE	HR	1 Recruiting M. Europe

ELBISCO SA	ELBISCO COM SA	Τμήμα	Διάρκεια κατά προσέγγιση	Τίτλος Θέσης
	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ	Διεύθυνση Προσωπικού		11 Υπεύθυνος Διαχείρισης Προσωπικού
	ΤΙΤΑΝΑΣ	Διεύθυνση Προσωπικού		14 Διευθυντής Βιομηχανικών Σχέσεων
	BARILLA	Διεύθυνση		4 Διοικητικός Διευθυντής
	ΔΕΛΤΑ	Διεύθυνση		4 Διοικητικός Διευθυντής
	ELBISCO	Διεύθυνση		1 HR, Purchasing, Logistics Director
NESTLE HELLAS AE	NESTLE HELLAS AE	Τμήμα	Διάρκεια κατά προσέγγιση	Τίτλος Θέσης
	ΝΕΣΤΛΕ			Assistant to General Manager
	ΝΕΣΤΛΕ			Personnel Administration Mgr
	ΝΕΣΤΛΕ			Personnel Mgr
	ΝΕΣΤΛΕ			HR Mgr
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΝΙΚΑΣ ΠΓ	Τμήμα	Διάρκεια κατά προσέγγιση	Τίτλος Θέσης
	ΘΕΣΙΣ ΕΠΕ			8 Σύμβουλος Επενδύσεων
	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΣΠΥΡΟΥ ΑΕΒΕ			2 Υπεύθυνος Προσωπικού
	ΝΙΚΑΣ ΑΒΕΕ		4 μήνες	Υπεύθυνος Προσωπικού
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	Τμήμα	Διάρκεια κατά προσέγγιση	Τίτλος Θέσης
	BOTRYS	Εξαγωγές		4 Διευθυντής Εξαγωγών
	HAX	HR Consultant		6 Διευθυντής HR Consult
	KRAFT - Παυλιδής	HR		9 Διευθυντής HR
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	ΕΛΑΙΣ ΑΕ	Τμήμα	Διάρκεια κατά προσέγγιση	Τίτλος Θέσης
	ΕΛΑΙΣ	Ανάπτυξη προϊόντων		7 Product Development Mgr
	ΕΛΑΙΣ	Νέα έργα		3 New Projects Mgr
	ΕΛΑΙΣ	Διεύθυνση Επαγγελματικού Κλά		3 Head of PMG
	ΕΛΑΙΣ	Υπεύθυνος Total quality		2 TQ Coordinator
	ALGIDA	Διεύθυνση Προσωπικού		3 Personnel Mgr
	ΕΛΑΙΣ	Διεύθυνση Προσωπικού		5 HR Director

Τόπος

Άρτα
Άρτα
Άρτα
Άρτα

Τόπος

Ιωάννινα
Ιωάννινα

Τόπος

Αθήνα
Αθήνα
Αθήνα

Τόπος

Βόλος
Άρτα
Άρτα

Τόπος

Αθήνα
Αθήνα
Αθήνα

Τόπος

Αθήνα
Αθήνα

Τόπος

Αθήνα
Αθήνα

Τόπος

Αθήνα
Αθήνα
Αθήνα
Αθήνα

Τόπος

Αθήνα
Αθήνα
Αθήνα

Τόπος

Αθήνα
Αθήνα
Αθήνα
Αθήνα

Τόπος

Ασπρόπυργος
Αθήνα
Άλιμος
Αθήνα

Τόπος

Αθήνα
Αθήνα
Αθήνα
Αθήνα

Τόπος

Ελληνικό
Ελληνικό

Ελληνικό

Ελληνικό

Τόπος

Αθήνα

Αθήνα

Εύβοια - Βοιωτία - Φθιώτιδα

Αθήνα

Αθήνα

Τόπος

Αθήνα

Αθήνα

Αθήνα

Γενεύη

Τόπος

Άσπρα Σπίτια

Αθήνα

Αθήνα

Αθήνα

Αθήνα

Τόπος

Αθήνα

Αθήνα

Αθήνα

Αθήνα

Τόπος

Αθήνα

Αθήνα

Αθήνα

Τόπος

Αθήνα

Αθήνα

Αθήνα

Τόπος

Πειραιάς / Νέο Φάληρο

Πειραιάς / Νέο Φάληρο

Πειραιάς / Νέο Φάληρο

Πειραιάς / Νέο Φάληρο

Πειραιάς / Νέο Φάληρο

Πειραιάς / Νέο Φάληρο

Δ. Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο Οργανόγραμμα και ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα (15-23)

ΕΡΩΤΗΣΗ 15

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Ποιος είναι ο δικός σας άμεσος Προϊστάμενος; (Κατανομάστε παρακαλώ τη θέση / τίτλο του) (π.χ. Διευθυντής , ή Γεν. Δ/ντής)
ΒΙΚΗ ΑΕ	Πρόεδρος ή Διευθύνων Σύμβουλος
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	Γενικός Διευθυντής
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	Group HR Director
ΙΟΝ ΑΕ	Διευθυντής
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	Διευθύνων Σύμβουλος
AGROINVEST ΑΕ	Γενικός Διευθυντής
ΕΒΓΑ ΑΕ	Γενικός Διευθυντής
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	Γενικός Διευθυντής και Πρόεδρος
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Οικονομικός Διευθυντής
ΦΑΓΕ ΑΕ	Γενικός Διευθυντής
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	Financial Director του Ομίλου
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	Γενικός Διευθυντής
OLYMPIC CATERING ΑΕ	Προϊστάμενος Διοικητικής Υποστήριξης
WARNER LAMBERT ΑΕ	Γενικός Διευθυντής
MISKO ΑΕ	Γενικός Διευθυντής
ELBISCO SA	Γενικός Διευθυντής
NESTLE HELLAS ΑΕ	Γενικός Διευθυντής
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	Διευθύνων Σύμβουλος
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	Γενικός Διευθυντής
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	Πρόεδρος

Άμεσος Προϊστάμενος είναι ο Γενικός Διευθυντής

Δ. Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο Οργανόγραμμα και ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα (15-23)

ΕΡΩΤΗΣΗ 16

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Και ο Προϊστάμενος εκείνου, ποιος είναι; (Κατανομάστε παρακαλώ τη θέση / τίτλο του)
ΒΙΚΗ ΑΕ	
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	Πρόεδρος
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	Πρόεδρος
ΙΟΝ ΑΕ	Πρόεδρος της Εταιρείας ή το Δ.Σ. της Α.Ε.
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	Δεν Υπάρχει
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	Οι Μέτοχοι
ΕΒΓΑ ΑΕ	Διευθύνων Σύμβουλος
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Γενικός Διευθυντής
ΦΑΓΕ ΑΕ	Πρόεδρος
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	Managing Director
MINERBA ΑΕ	Regional Director (Europe)
OLYMPIC CATERING ΑΕ	
WARNER LAMBERT ΑΕ	President Europe Me Africa
MISKO ΑΕ	Europe Rep. Director
ELBISCO SA	Διοικητικό Συμβούλιο
NESTLE HELLAS ΑΕ	Γενικός Διευθυντής Ζώνης Ευρώπης
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	AFRA Director (Greece / Italy)
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	Business Group President (Ολλανδία)

Δ. Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο Οργανόγραμμα και ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα (15-23)

ΕΡΩΤΗΣΗ 17

Στην ίδια βαθμίδα με εσάς, πόσες και ποιες άλλες θέσεις ευρίσκονται;

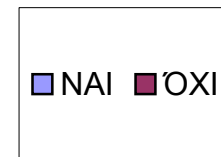
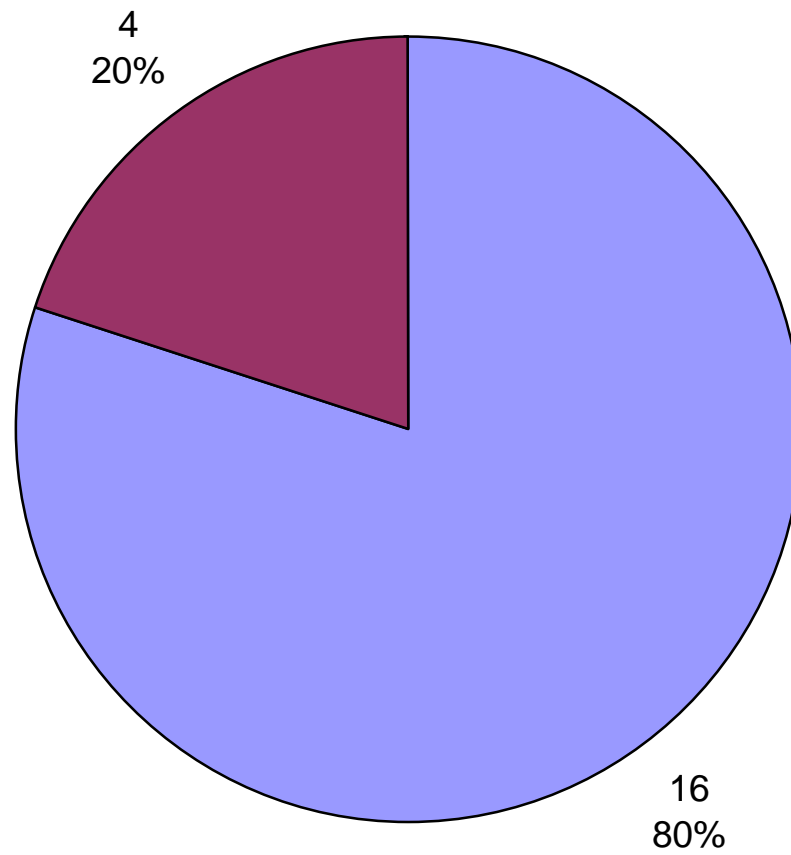
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Πόσες;	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
ΒΙΚΗ ΑΕ		Πωλήσεις	Μάρκετινγκ	Μηχανογράφηση					
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ		Προϊστάμενος Λογιστηρίου							
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	4	Οικονομικός Σχεδιασμός	Γραφείο ΟΑ 2004	Τμήμα Επικοινωνίες	Treasurer				
ΙΟΝ ΑΕ		Τεχνική Υπηρεσία	Υπηρεσία Παραγωγής						
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	5	Οικονομικός Διευθυντής	Τεχνικός Διεύθυνσης	Εμπορικός Διευθυντής	Διευθυντής Μάρκετινγκ	Διευθυντής Εξαγωγών			
AGROINVEST ΑΕ	5	Οικονομικός Διευθυντής	Διευθυντής ΜΚΤ	Εμπορικός Διευθυντής	Διευθυντής Εργοστασίου	Διευθυντής Ποιοτικού Ελέγχου			
ΕΒΓΑ ΑΕ	11	Διευθυντής MIS	Διευθυντής Πωλήσεων	Οικονομικός Διευθυντής	Διευθυντής ΜΚΤ	Διευθυντής Logistics	Διευθυντής Συντήρησης	Διευθυντής Παραγωγής	Διευθυντής Quality Assurance - Quality Control (QAQC)
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	2	Διευθυντής Παραγωγής	Οικονομικός Διευθυντής						
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ		Υπεύθυνος Προμηθειών	Υπεύθυνος Εργοστασίου	Υπεύθυνος Μηχανογράφησης	Υπεύθυνος Προγραμματισμού Παραγωγής	Υπεύθυνος Λογιστηρίου	Υπεύθυνος Έρευνας και Ανάπτυξης	Υπεύθυνος Logistics	Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου
ΦΑΓΕ ΑΕ		Διευθυντής Εργοστασίου	Μηχανογράφηση	Τεχνική Διεύθυνση	Προμηθειών	Εμπορική Διεύθυνση	Οικονομική Διεύθυνση		
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE		Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου	Διεύθυνση Κοστολόγησης	Διεύθυνση Μηχανογράφησης	Διεύθυνση Προγραμματισμού	Διεύθυνση Εμπορική - Πωλήσεις	Διεύθυνση Προμηθειών		
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ		Finance Director	Site & Technical Director	Commercial Director	Manufacturing Director	Purchasing Director	Buying Director		
OLYMPIC CATERING ΑΕ		Τομέας Οικονομικών Λειτουργιών	Τομέας Κίνησης	Τομέας Προϋπολογισμού	Τομέας Τεχνικής Υποστήριξης	Τομέας Παραγωγής			
WARNER LAMBERT ΑΕ		Sales Director	Finance Director	Logistics Director	Marketing Manager				
MISKO ΑΕ		Εμπορικός Διευθυντής	Οικονομικός Διευθυντής						
ELBISCO SA		Οικονομική Διεύθυνση	Εμπορική Διεύθυνση	Τεχνική Διεύθυνση					
NESTLE HELLAS ΑΕ	6	Finance Control Mgr	Technical Supply Chain Mgr	Sales Mgr	Corporate Affairs Mgr	Commercial Director	Legal Advisor		
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ									
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	5	Διευθυντής Πωλήσεων	Διευθυντής Supply Chain /	Διευθυντής Marketing	Διευθυντής Οικονομικών	Διευθυντής Εργοστασίου			
ΕΛΛΑΣ ΑΕ	6								

- Θέσεις της ίδιας βαθμίδας με τον Υ.Π.
- Υπεύθυνος Προσωπικού
- Οικονομικός Διευθυντής
- Εμπορικός Διευθυντής
- Διευθυντής Εργοστασίου
- Commercial Director
- Finance Director
- Διευθυντής ΜΚΤ
- Διευθυντής Παραγωγής
- Διευθυντής Πωλήσεων
- Εμπορική Διεύθυνση
- Μηχανογράφηση
- Οικονομική Διεύθυνση
- Τεχνική Διεύθυνση

		Buying Director	
		Commercial Director	
		Commercial Director	2
		Corporate Affairs Mgr	
		Finance Control Mgr	
		Finance Director	
Διευθυντής Υποκαταστήματος Βορείου Ελλάδος	Διευθυντής Προμηθειών	Διευθυντής R&D	Finance Director
			2
		Legal Advisor	
		Logistics Director	
		Manufacturing Director	
		Marketing Manager	
		Purchasing Director	
		Sales Director	
		Sales Mgr	
		Site & Technical Director	
		Technical Supply Chain Mgr	
		Treasurer	
		Γραφείο ΟΑ 2004	
		Διεύθυνση Διευθυντές Εργοστασίων	
		Διεύθυνση Εμπορική - Πωλήσεις	
		Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου	
		Διεύθυνση Κοστολόγησης	
		Διεύθυνση Μηχανογράφησης	
		Διεύθυνση Προγραμματισμού	
		Διεύθυνση Προμηθειών	
		Διευθυντής Logistics	
		Διευθυντής Marketing	
		Διευθυντής MIS	
		Διευθυντής Quality Assurance - Quality Control (QAQC)	
		Διευθυντής R&D	
		Διευθυντής Supply Chain / Logistics	
		Διευθυντής Εξαγωγών	
		Διευθυντής Εργοστασίου	
		Διευθυντής Εργοστασίου	
		Διευθυντής Εργοστασίου	3
		Διευθυντής Μάρκετινγκ	
		Διευθυντής MKT	
		Διευθυντής MKT	2
		Διευθυντής Οικονομικών	
		Διευθυντής Παραγωγής	
		Διευθυντής Παραγωγής	2
		Διευθυντής Ποιοτικού Ελέγχου	
		Διευθυντής Προμηθειών	

Διευθυντής Πωλήσεων	
Διευθυντής Πωλήσεων	2
Διευθυντής Συντήρησης	
Διευθυντής Υποκαταστήματος Βορείου Ελλάδος	
Διευθυντής Ψυγείων	
Εμπορική Διεύθυνση	
Εμπορική Διεύθυνση	2
Εμπορικός Διευθυντής	
Εμπορικός Διευθυντής	
Εμπορικός Διευθυντής	3
Μάρκετινγκ	
Μηχανογράφηση	
Μηχανογράφηση	2
Οικονομική Διεύθυνση	
Οικονομική Διεύθυνση	2
Οικονομικός Διευθυντής	
Οικονομικός Διευθυντής	
Οικονομικός Διευθυντής	
Οικονομικός Διευθυντής	
Οικονομικός Διευθυντής	5
Οικονομικός Σχεδιασμός	
Προϊστάμενος Λογιστηρίου	
Προμηθειών	
Πωλήσεως	
Τεχνική Διεύθυνση	
Τεχνική Διεύθυνση	2
Τεχνική Υπηρεσία	
Τεχνικός Διεύθυνσης	
Τμήμα Επικοινωνίας	
Τομέας Κίνησης	
Τομέας Οικονομικών Λειτουργιών	
Τομέας Παραγωγής	
Τομέας Προϋπολογισμού	
Τομέας Τεχνικής Υποστήριξης	
Υπεύθυνος Logistics	
Υπεύθυνος Εργοστασίου	
Υπεύθυνος Έρευνας και Ανάπτυξης	
Υπεύθυνος Λογιστηρίου	
Υπεύθυνος Μηχανογράφησης	
Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου	
Υπεύθυνος Προγραμματισμού Παραγωγής	
Υπεύθυνος Προμηθειών	
Υπηρεσία Παραγωγής	

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΝΑΙ ΚΑΙ ΟΧΙ

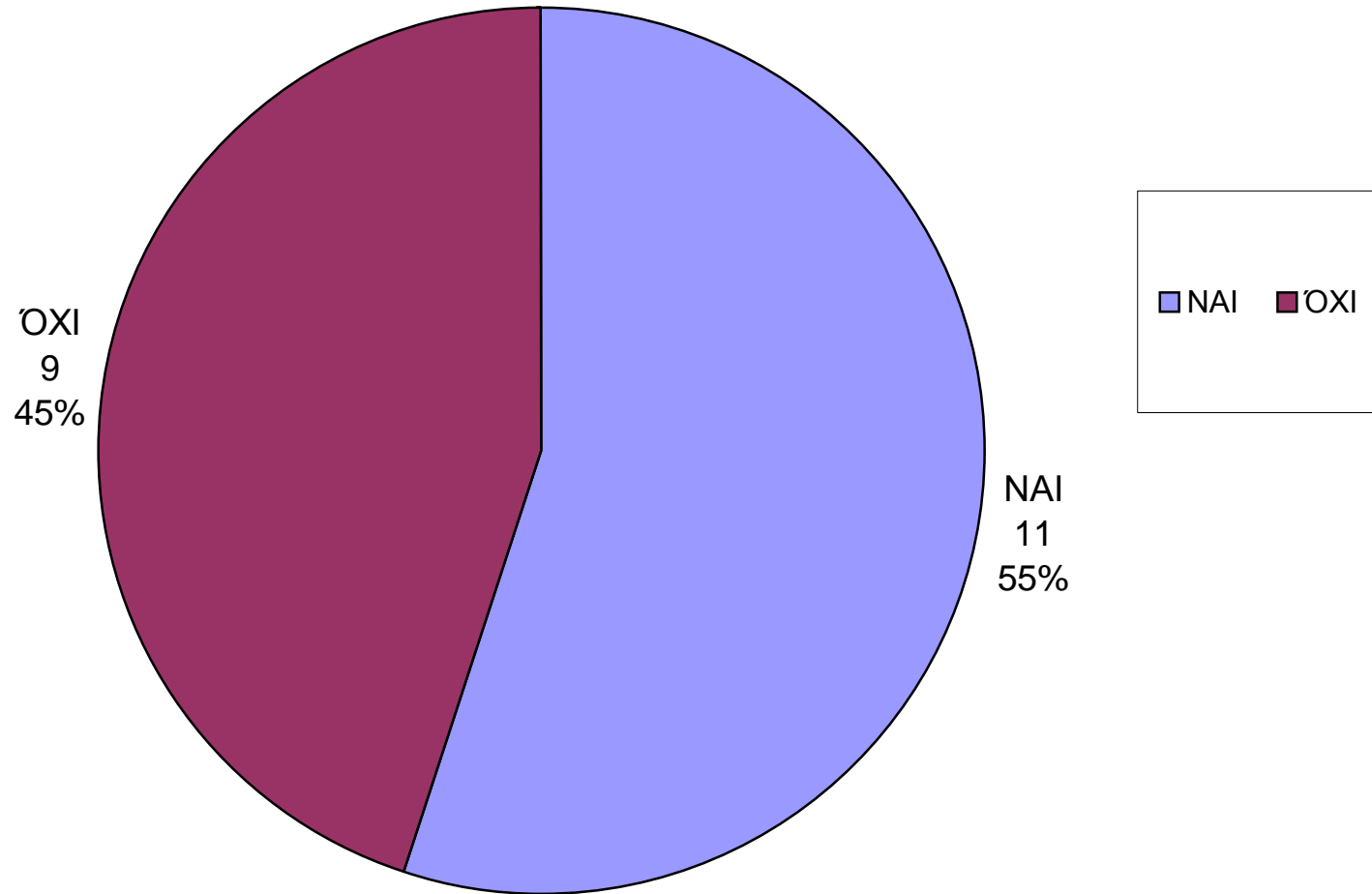


Δ. Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο Οργανόγραμμα και ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα (15-23)

ΕΡΩΤΗΣΗ 18

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Έχετε στην επιχείρησή σας Οργανόγραμμα (Διάγραμμα οργανωτικής Διάρθρωσης) της Επιχειρήσεως; <u>Αν ΝΑΙ</u> μπορώ να έχω αντίγραφο;
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΌΧΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΝΑΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΝΑΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΌΧΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΝΑΙ
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΌΧΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΝΑΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ
MISKO ΑΕ	ΝΑΙ
ELBISCO SA	ΝΑΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΌΧΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΝΑΙ	ΌΧΙ
16	4

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΝΑΙ ΚΑΙ ΟΧΙ



Δ. Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο Οργανόγραμμα και ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα (15-23)

ΕΡΩΤΗΣΗ 19

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Εκτός από εσάς, ασχολείται και άλλο στέλεχος ανώτερός σας με θέματα Προσωπικού;
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΝΑΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΝΑΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΝΑΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΌΧΙ
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΌΧΙ
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	ΝΑΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΌΧΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΌΧΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΌΧΙ
MISKO ΑΕ	ΌΧΙ
ELBISCO SA	ΌΧΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΌΧΙ
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	ΌΧΙ

ΝΑΙ	ΌΧΙ
11	9

**Δ. Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο Οργανόγραμμα
και ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα (15-23)**

ΕΡΩΤΗΣΗ 20	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	
ΒΙΚΗ ΑΕ	Αν ΝΑΙ, με τι θέματα Προσωπικού ασχολείται εκείνος;
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	Προσλήψεις - Αξιολόγηση Προσωπικού - Απολύσεις
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	Τον γενικότερο έλεγχο
ΙΟΝ ΑΕ	Κυρίως με στρατηγική HR του ομίλου
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	Θέματα προσλήψεων - Θέματα οικονομικών βοηθημάτων
ΑGROIINVEST ΑΕ	Τρέχοντα θέματα προσωπικού στο εργοστάσιο (επαρχία) - Ο Διευθυντής εργοστασίου
ΕΒΓΑ ΑΕ	Στρατηγική του HR department
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	Έλεγχος
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Συντονισμός
ΦΑΓΕ ΑΕ	
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	Πολιτική Μισθών - Λοιπών Παροχών
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	
OLYMPIC CATERING ΑΕ	
WARNER LAMBERT ΑΕ	
MISKO ΑΕ	
ELBISCO SA	
NESTLE HELLAS ΑΕ	Με τα ίδια
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	Χάραξη Πολιτικής
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	

**Δ. Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο
Οργανόγραμμα και ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα
(15-23)**

ΕΡΩΤΗΣΗ 21

Πόσο προσωπικό συμπεριλαμβανομένου και του Υπεύθυνου έχει η Υπηρεσία Προσωπικού; (που ασχολούνται καθαρά με θέματα Προσωπικού. Χωρίς κλητήρες, φύλακες, καθαρίστριες & παρεμφερείς εργασίες).

**Ποσοστό ανδρών
γυναικών επί του
συνόλου**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Σύνολο	Άνδρες	Γυναίκες	Άνδρες	Γυναίκες
ΒΙΚΗ ΑΕ	2	1	1	50.00%	50.00%
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	4	2	2	50.00%	50.00%
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	4	1	3	25.00%	75.00%
ΙΟΝ ΑΕ	2	1	1	50.00%	50.00%
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	8	3	5	37.50%	62.50%
ΑΓΡΟINVEST ΑΕ	3	2	1	66.67%	33.33%
ΕΒΓΑ ΑΕ	5	2	3	40.00%	60.00%
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	4	0	4	0.00%	100.00%
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	1	1	0	100.00%	0.00%
ΦΑΓΕ ΑΕ	7	1	6	14.29%	85.71%
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	5	2	3	40.00%	60.00%
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	5	3	2	60.00%	40.00%
OLYMPIC CATERING ΑΕ	22	1	21	4.55%	95.45%
WARNER LAMBERT ΑΕ	3	1	2	33.33%	66.67%
MISKO ΑΕ	4	3	1	75.00%	25.00%
ELBISCO SA	9	4	5	44.44%	55.56%
NESTLE HELLAS ΑΕ	8	1	7	12.50%	87.50%
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	1	0	1	0.00%	100.00%
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	8	4	4	50.00%	50.00%
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	8	1	7	12.50%	87.50%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4.789473684	1.7	3.052632		
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	22	4	21		
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	1	0	0		

Δ. Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο Οργανόγραμμα και ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα (15-23)

ΕΡΩΤΗΣΗ 22

Πόσα άτομα (της Υ.Π.) κατέχουν πτυχίο πανεπιστημίου και πόσα μεταπτυχιακό τίτλο;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1. Πτυχιούχοι	2. Απ' αυτούς έχουν & μεταπτυχιακό	Σύνολο	Ποσοστό πτυχιούχων	Ποσοστό κατέχοντων μεταπτυχιακό
ΒΙΚΗ ΑΕ	1		2	50.00%	0.00%
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	1		4	25.00%	0.00%
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	2		4	50.00%	0.00%
ΙΟΝ ΑΕ	1		2	50.00%	0.00%
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	2		8	25.00%	0.00%
AGROINVEST ΑΕ	3		3	100.00%	0.00%
ΕΒΓΑ ΑΕ	2	1	5	40.00%	20.00%
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	1	0	4	25.00%	0.00%
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	1	0	1	100.00%	0.00%
ΦΑΓΕ ΑΕ	3	1	7	42.86%	14.29%
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	2	0	5	40.00%	0.00%
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	2	1	5	40.00%	20.00%
OLYMPIC CATERING ΑΕ	1	0	22	4.55%	0.00%
WARNER LAMBERT ΑΕ	2	0	3	66.67%	0.00%
MISKO ΑΕ	2	1	4	50.00%	25.00%
ELBISCO SA	2	0	9	22.22%	0.00%
NESTLE HELLAS ΑΕ	7	1	8	87.50%	12.50%
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	1		1	100.00%	0.00%
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	6	4	8	75.00%	50.00%
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	6	3	8	75.00%	37.50%
	48	12	113		
ΠΤΥΧΙΟ	42.48%				
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	10.62%				

Δ. Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο Οργανόγραμμα και ρόλος της στην Οικονομική Μονάδα (15-23)

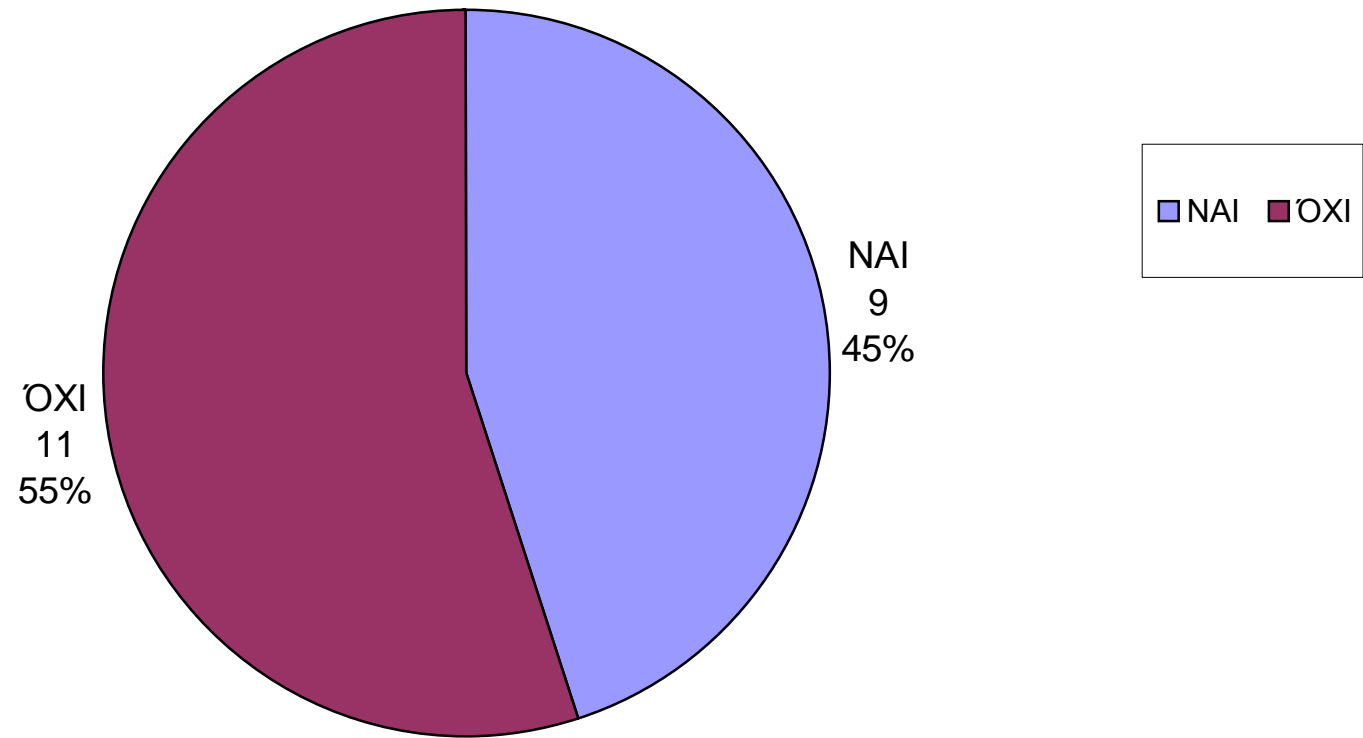
ΕΡΩΤΗΣΗ 23

Ποιο είναι κατά προσέγγιση το ποσοστό (%) του κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού επί του συνολικού κόστους παραγωγής και διάθεσης (αγαθών & υπηρεσιών) της επιχείρησης ή του οργανισμού;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1. Μεταξύ 21 και 25%	2. Μεταξύ 26 και 30%	3. Μεταξύ 31 και 35%	4. Μεταξύ 36 και 40%	5. Μεταξύ 41 και 45%	6. Μεταξύ 46 και 50%	7. Μεταξύ 51 και 55%	8. Μεταξύ 56 και 60%	9. Μεταξύ 61 και 65%	Το συνολικό κόστος περιλαμβάνει:	Τους ετήσιους μισθούς
ΒΙΚΗ ΑΕ		2									*
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	1										*
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ				4							*
ΙΟΝ ΑΕ		2									*
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ		2									*
ΑΓΡΟINVEST ΑΕ											*
ΕΒΓΑ ΑΕ											*
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	1										*
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ		2									*
ΦΑΓΕ ΑΕ											*
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	1										*
MINERVA ΑΕ	1										*
OLYMPIC CATERING ΑΕ											
WARNER LAMBERT ΑΕ											
MISKO ΑΕ	1										*
ELBISCO SA	1										*
NESTLE HELLAS ΑΕ											*
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ											
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ					5						*
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	1										*

ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ: 21-25%

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΝΑΙ ΚΑΙ ΟΧΙ



Ε. Σχέση της Δ.Α.Δ. με τη Στρατηγική Διοίκηση (24-30)

ΕΡΩΤΗΣΗ 24

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Υπάρχει γραπτά διακηρυγμένη αποστολή ("Mission Statement");
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΌΧΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΌΧΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΌΧΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΌΧΙ
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΌΧΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΌΧΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΌΧΙ
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΌΧΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΌΧΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕLBISCO SA	ΌΧΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΌΧΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ

ΝΑΙ	ΌΧΙ
9	11

ΝΑΙ ΌΧΙ

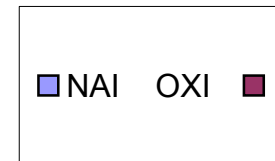
ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΝΑΙ ΚΑΙ ΌΧΙ (ΕΡΩΤΗΣΗ 25Α)

0
0%



ΝΑΙ ΟΧΙ

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ⁰ΝΑΙ ΚΑΙ ΟΧΙ (ΕΡΩΤΗΣΗ 25B)



Ε. Σχέση της Δ.Α.Δ. με τη Στρατηγική Διοίκηση (24-30)

ΕΡΩΤΗΣΗ 25

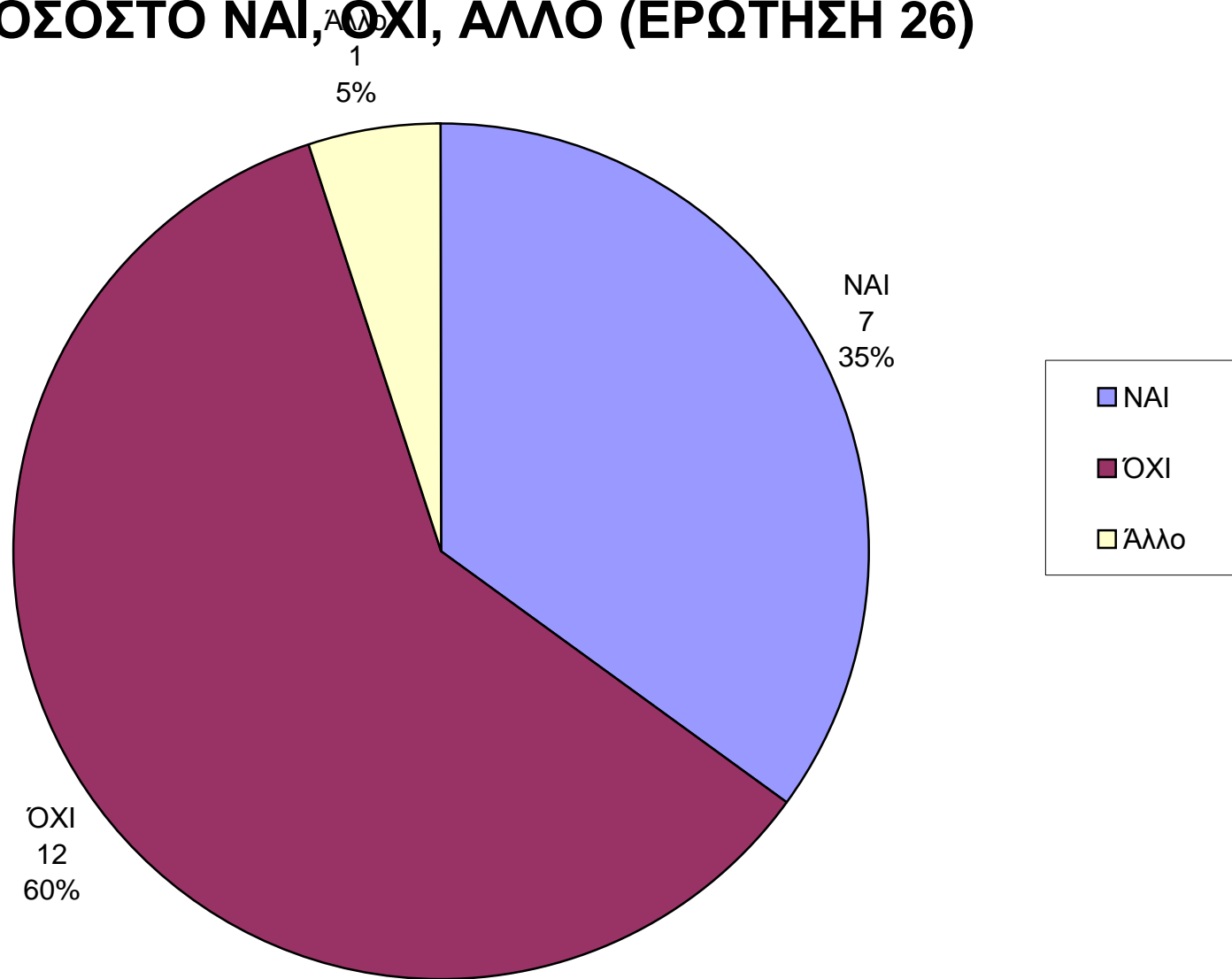
Αν ΝΑΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1) Μπορείτε να μας δώσετε αντίγραφο;	2) Συμμετείχε ο Υπεύθυνος Προσωπικού στον καθορισμό της;	mission stsetement
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΌΧΙ		ΌΧΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ		ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ			ΌΧΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ			ΌΧΙ
AGROINVEST ΑΕ			ΌΧΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ			ΌΧΙ
CHIPITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ			ΌΧΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ			ΌΧΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ
MISKO ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ELBISCO SA	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ			ΌΧΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

ΝΑΙ **ΌΧΙ**
5 7

ΝΑΙ **ΌΧΙ**
7 5

ΠΟΣΟΣΤΟ ΝΑΙ, ΟΧΙ, ΑΛΛΟ (ΕΡΩΤΗΣΗ 26)



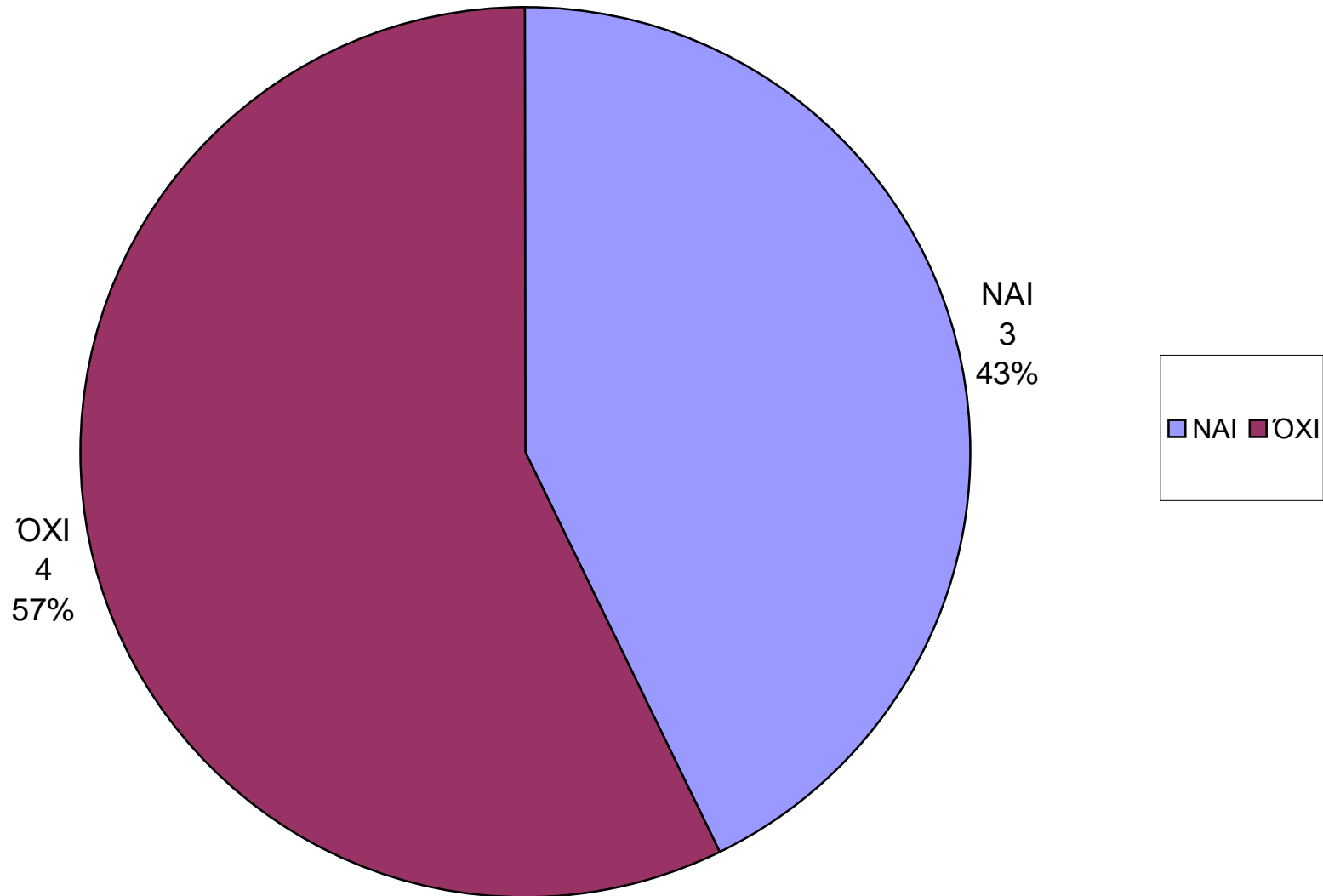
Ε. Σχέση της Δ.Α.Δ. με τη Στρατηγική Διοίκηση (24-30)

ΕΡΩΤΗΣΗ 26

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Υπάρχει στρατηγική που έχει γνωστοποιηθεί σ' όλη την ιεραρχία για να αποτελεί την καθοδηγητική κατεύθυνση (πυξίδα) όλων;	mission statement
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΌΧΙ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΌΧΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
CHIPITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΌΧΙ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
MISKO ΑΕ	ΌΧΙ	ΝΑΙ
ELBISCO SA	ΌΧΙ	ΌΧΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	Άλλο	ΌΧΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

ΝΑΙ	ΌΧΙ	Άλλο
7	12	1

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΝΑΙ ΚΑΙ ΟΧΙ (ΕΡΩΤΗΣΗ 27)



Ε. Σχέση της Δ.Α.Δ. με τη Στρατηγική Διοίκηση (24-30)

ΕΡΩΤΗΣΗ 27

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Αν ΝΑΙ, μπορούμε να έχουμε αντίγραφο;
ΒΙΚΗ ΑΕ	
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	
ΙΟΝ ΑΕ	
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΌΧΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	ΌΧΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	
OLYMPIC CATERING ΑΕ	
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΌΧΙ
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	
ELBISCO SA	ΌΧΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ

ΝΑΙ	ΌΧΙ
3	4

Ε. Σχέση της Δ.Α.Δ. με τη Στρατηγική Διοίκηση (24-30)

ΕΡΩΤΗΣΗ 28

Αν η απάντηση στην ερώτηση 26 είναι ΝΑΙ, τι συμμετοχή είχε ο Υπεύθυνος Προσωπικού; (Υ.Π.)

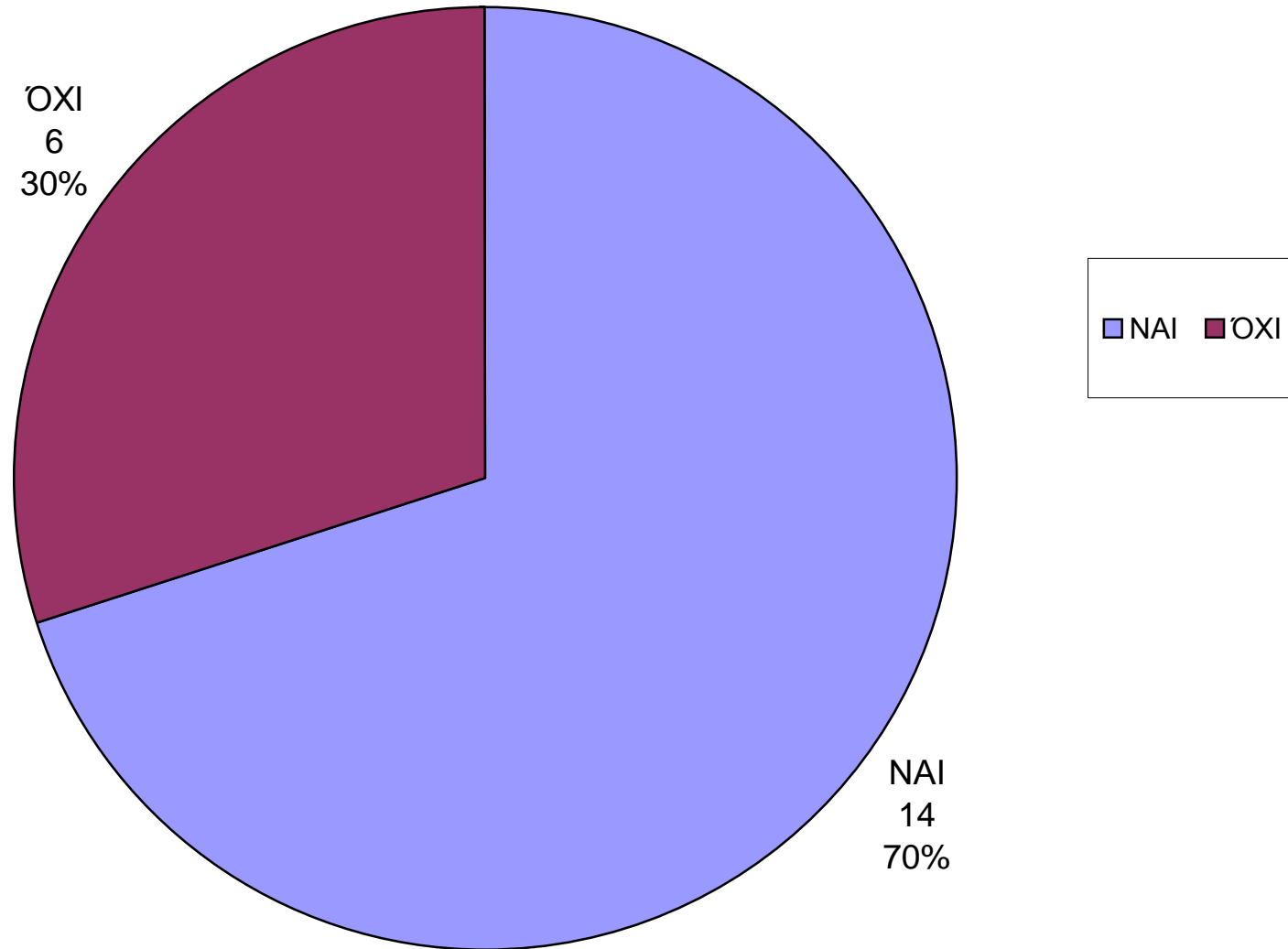
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Καμία συμμετοχή	Συμμετείχε στην γνωστοποίηση ή της στο προσωπικό	Συμμετείχε στις γενικές διαβουλεύσεις για τον καθορισμό της	Συμμετείχε στις επίσημες αναλύσεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος για τον καθορισμό της	Κάτι άλλο; Διευκρινίστε παρακαλώ ...	στρατηγική
ΒΙΚΗ ΑΕ						ΌΧΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ						ΌΧΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ		3	3	3		ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ						ΌΧΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ						ΌΧΙ
ΑGROIΝVEST ΑΕ						ΌΧΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ						ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ						ΌΧΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ		3		3		ΝΑΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ						ΌΧΙ
CHIPITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ						ΌΧΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ						ΌΧΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ						ΌΧΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ		3				ΝΑΙ
ΜΙSΚΟ ΑΕ						ΌΧΙ
ΕLBISCO SA						ΌΧΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ		3	3	3		ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ						Άλλο
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ		3	3	3		ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ				3		ΝΑΙ

Ο Υπεύθυνος Προσωπικού:

Συμμετείχε στην γνωστοποίησή της στο προσωπικό

Συμμετείχε στις επίσημες αναλύσεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος για τον καθορισμό της

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΝΑΙ ΚΑΙ ΟΧΙ (ΕΡΩΤΗΣΗ 29)



Ε. Σχέση της Δ.Α.Δ. με τη Στρατηγική Διοίκηση (24-30)

ΕΡΩΤΗΣΗ 29

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Υπάρχουν γραπτές πολιτικές προσωπικού που είναι γνωστές πέρα από την Υ.Π. και στα λειτουργικά / γραμμικά στελέχη;
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΌΧΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΌΧΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΝΑΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΑGROIINVEST ΑΕ	ΌΧΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΝΑΙ
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	ΌΧΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΌΧΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ
MISKO ΑΕ	ΝΑΙ
ELBISCO SA	ΝΑΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΌΧΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ

ΝΑΙ	ΌΧΙ
14	6

Ε. Σχέση της Δ.Α.Δ. με τη Στρατηγική Διοίκηση (24-30)

ΕΡΩΤΗΣΗ 30

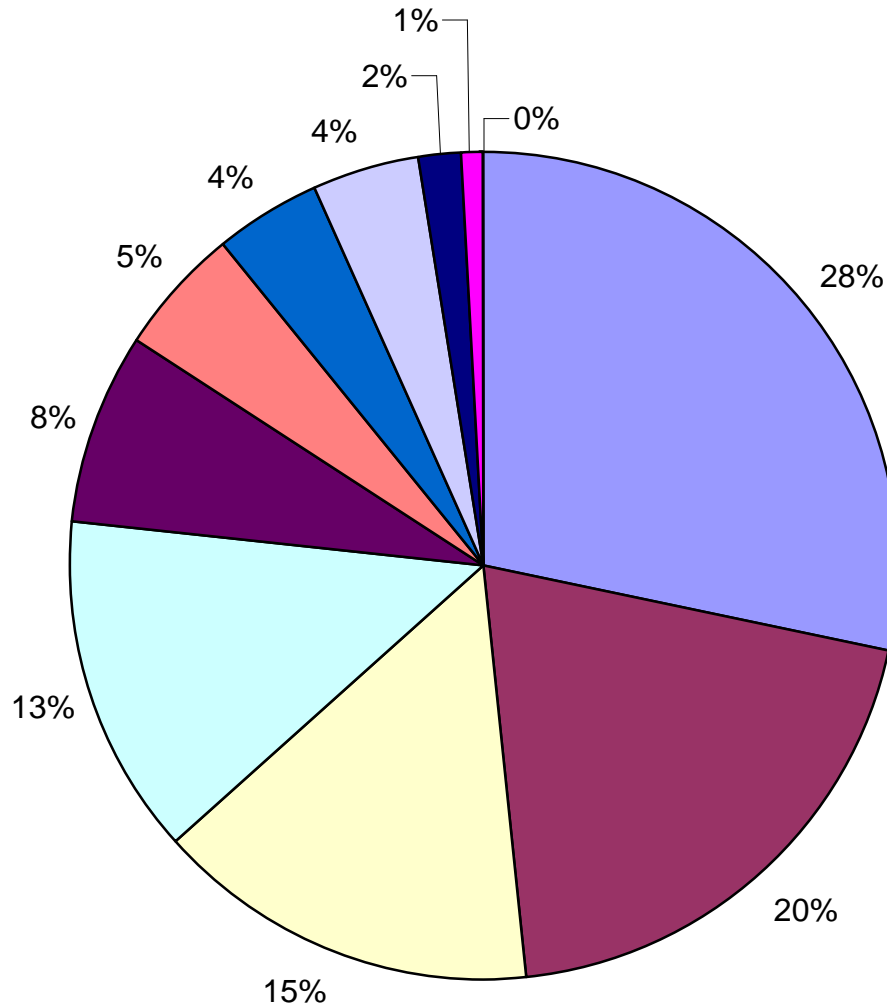
Αν ΝΑΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1. Για ποια θέματα; ...	2. Μπορούμε να έχουμε αντίγραφα;
ΒΙΚΗ ΑΕ		ΌΧΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ		
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	Όλα	
ΙΟΝ ΑΕ	Ασφάλειας - Υγιεινής	
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	Καθήκοντα Διεύθυνσης Προσωπικού - Θέματα γενικής φύσεως προσωπικού	ΌΧΙ
ΑGROIΝVEST ΑΕ		
ΕΒΓΑ ΑΕ	Προσλήψεις - Αποχωρήσεις - Εκπαίδευση	ΌΧΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	Διευθέτηση χρόνου εργασίας - Υγιεινή & Ασφάλεια - Εργατικό Δίκαιο	ΌΧΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Γενικά	ΌΧΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	Εκπαίδευση - Προσλήψεις - Job Descriptions - Αξιολόγηση - Απόδοση Προσωπικού	
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE		
MINERVA ΑΕ	Επισυνάπτεται λίστα	ΌΧΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ		
WARNER LAMBERT ΑΕ	Bonus - Αμοιβών - Αυτοκινήτων - Δανείων	ΌΧΙ
MISKO ΑΕ		ΌΧΙ
ELBISCO SA	Προσλήψεις - Προαγωγές - Μεταθέσεις κλπ	ΌΧΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	Προσλήψεων - Αξιολόγησης Απόδοσης - Αμοιβών - Παροχών	ΌΧΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ		
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	Αμοιβές - Παροχές - Μέτρηση Απόδοσης - Επιχειρησιακή Συμπεριφορά - Ευαίσθητων Δεδομένων	ΌΧΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	Επιδόματα - Παροχές - Travel Policy κλπ	

**ΣΤ. Η Λειτουργία της Υπηρεσίας Προσωπικού και του Υπεύθυνου της
Υπηρεσίας Προσωπικού (31-35)**

ΕΡΩΤΗΣΗ 31	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Σήμερα τι ποσοστό (%) του χρόνου σας αφιερώνετε σε θέματα Προσωπικού;
ΒΙΚΗ ΑΕ	20
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	80
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	90
ΙΟΝ ΑΕ	80
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	90
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	80
ΕΒΓΑ ΑΕ	100
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	100
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	100
ΦΑΓΕ ΑΕ	100
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	100
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	95
OLYMPIC CATERING ΑΕ	70
WARNER LAMBERT ΑΕ	80
MISKO ΑΕ	50
ELBISCO SA	40
NESTLE HELLAS ΑΕ	100
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	100
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	85
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	100
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	83
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	100
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	20
ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ	100

ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΥΡΙΩΝ ΣΤΟΧΩΝ



- Η υποβοήθηση της επίτευξης των όποιων στόχων της διοίκησης
- Η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση
- Η συμβολή στην οικονομικότερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης από απόψεως ποσοστού του κόστους εργασίας στο συνολικό κόστος λειτουργίας
- Η βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Η τήρηση των πολιτικών και διαδικασιών διοίκησης προσωπικού της επιχείρησης
- Η αύξηση της παραγωγικότητας εργατοϋπαλληλικού προσωπικού και στελεχών
- Η εξαιρετικά προσεκτική επιλογή προσωπικού και ιδιαίτερα υποψήφιων στελεχών
- Η διατήρηση επαρκούς προσωπικού ώστε να μην υποφέρει η επιχείρηση από ενδεχόμενες αυξομειώσεις προσωπικού
- Η διατήρηση του μικρότερου δυνατού αριθμού εργαζομένων με ταυτόχρονη αξιοποίησή τους όσο το δυνατόν περισσότερο
- Η γρήγορη πρόσληψη για κάλυψη αναγκών όποτε εμφανιστούν
- Κάτι άλλο; Διευκρινίστε παρακαλώ ...

ΣΤ. Η Λειτουργία της Υπηρεσίας Προσωπικού και του Υπεύθυνου της Υπηρεσίας Προσωπικού (31-35)

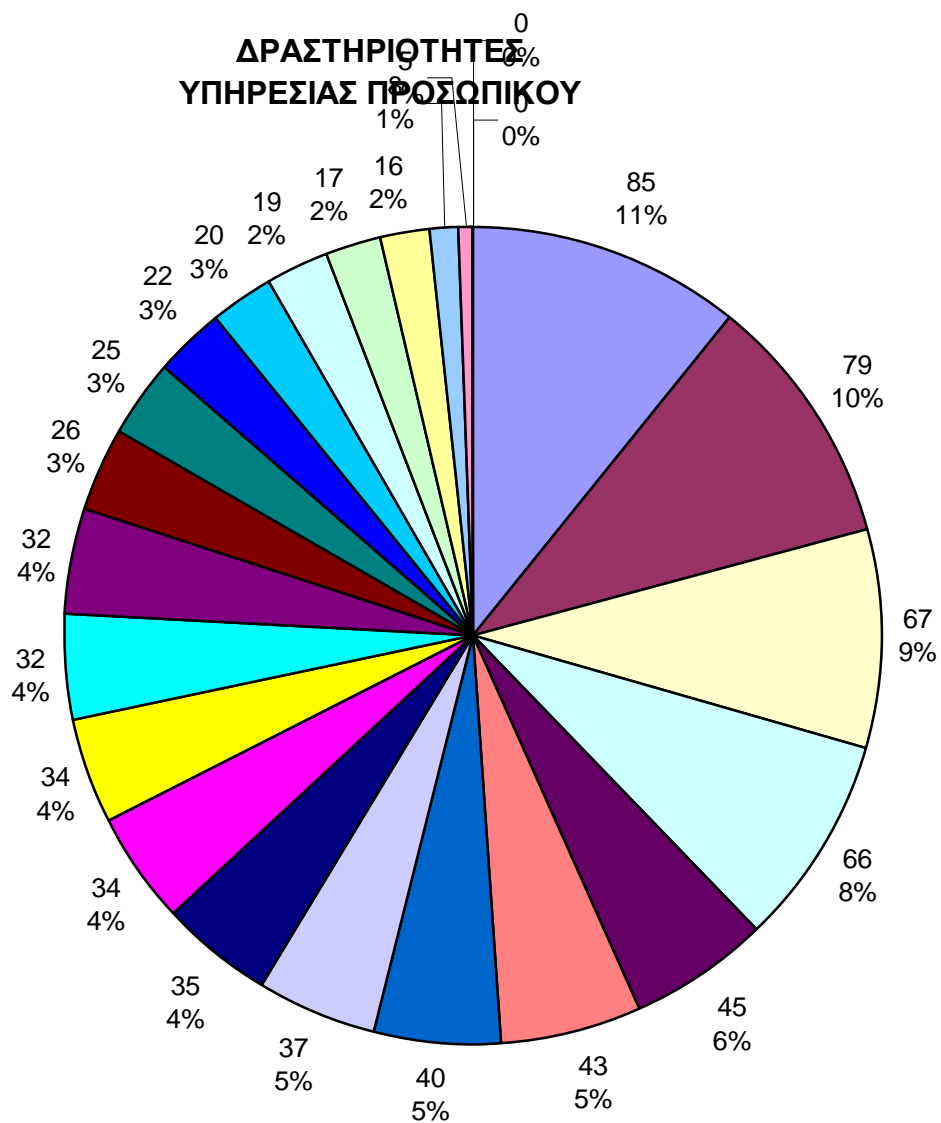
ΕΡΩΤΗΣΗ 32

Ποιοι θεωρούνται ως κύριοι στόχοι της Υπηρεσίας Προσωπικού στην επιχείρησή σας. Τσεκάρετε τους τρεις κυριότερους και αν είναι εύκολο ιεραρχήστε τους (με 1 για τον κυριότερο και 3 για τον λιγότερο σπουδαίο)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Η υποβοήθηση της επίτευξης των όποιων στόχων της διοίκησης	Η τήρηση των πολιτικών και διαδικασιών διοίκησης προσωπικού της επιχείρησης	Η διατήρηση επαρκούς προσωπικού ώστε να μην υποφέρει η επιχείρηση από ενδεχόμενες αυξομειώσεις προσωπικού	Η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση	Η βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης	Η συμβολή στην οικονομικότερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης από απόψεως ποσοστού του κόστους εργασίας στο συνολικό κόστος λειτουργίας	Η αύξηση της παραγωγικότητας εργατοϋπαλληλικού προσωπικού και στελεχών	Η διατήρηση του μικρότερου δυνατού αριθμού εργαζομένων με ταυτόχρονη αξιοποίησή τους όσο το δυνατόν περισσότερο	Η εξαιρετικά προσεκτική επιλογή προσωπικού και ιδιαίτερα υποψήφιων στελεχών	Η γρήγορη πρόσληψη για κάλυψη αναγκών όποτε εμφανιστούν	Κάτι άλλο; Διευκρινίστε παρακαλώ ...
ΒΙΚΗ ΑΕ				3			2	1			
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	3			2		1					
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	3			2	1						
ΙΟΝ ΑΕ				1		3	2				
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ				3	1	2					
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	3				2		1				
ΕΒΓΑ ΑΕ	3			1		2					
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ			2			3			1		
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ		3				2				1	
ΦΑΓΕ ΑΕ	2			3					1		
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE			3	1	2						
MINERVA ΑΕ	3				2				1		
OLYMPIC CATERING ΑΕ	2	3				1					
WARNER LAMBERT ΑΕ	3	1				2					
MISKO ΑΕ	3				1				2		
ELBISCO SA					3	2	1				
NESTLE HELLAS ΑΕ	3	2						1			
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	3			2	1						
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	2			3	1						
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	1			3	2						
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	34	9	5	24	16	18	6	2	5	1	0
ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	Η υποβοήθηση της επίτευξης των όποιων στόχων της διοίκησης	Η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση	Η συμβολή στην οικονομικότερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης από απόψεως ποσοστού του κόστους εργασίας στο συνολικό κόστος λειτουργίας	Η βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης	Η τήρηση των πολιτικών και διαδικασιών διοίκησης προσωπικού της επιχείρησης	Η αύξηση της παραγωγικότητας εργατοϋπαλληλικού ή προσωπικού και στελεχών	Η εξαιρετικά προσεκτική επιλογή προσωπικού και ιδιαίτερα υποψήφιων στελεχών	Η διατήρηση επαρκούς προσωπικού ώστε να μην υποφέρει η επιχείρηση από ενδεχόμενες αυξομειώσεις προσωπικού	Η διατήρηση του μικρότερου δυνατού αριθμού εργαζομένων με ταυτόχρονη αξιοποίησή τους όσο το δυνατόν περισσότερο	Η γρήγορη πρόσληψη για κάλυψη αναγκών όποτε εμφανιστούν	Κάτι άλλο; Διευκρινίστε παρακαλώ ...

ΣΥΝΟΛΟ	34	24	18	16	9	6	5	5	2	1	0
--------	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



- Επιλογή
- Πρόσληψη
- Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών
- Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Πολιτική Ωραρίου & Αδειών
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Στρατολόγηση / Προσέλκυση
- Συμπληρωματικές Παροχές
- Περιγραφή θέσεων εργασίας
- Πολιτική Προσωπικού / Εσωτερικός κανονισμός
- Προαγωγές
- Αξιολόγηση θέσεων εργασίας
- Εργασιακές Σχέσεις / Σχέσεις της Διοίκησης με το Σωματείο - Συμμετοχή σε διαπραγματεύσεις
- Έρευνες απόψεων και στάσεων των εργαζομένων
- Σύστημα επικοινωνίας με τους εργαζόμενους
- Μεταθέσεις
- Πειθαρχικές Ενέργειες
- Σύστημα χρηματικών κινήτρων
- Διακοπές εργασίας - Απολύσεις
- Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων
- Άλλο; (Παρακαλώ εξειδικεύστε)

**ΣΤ. Η Λειτουργία της Υπηρεσίας Προσωπικού και του Υπεύθυνου
της Υπηρεσίας Προσωπικού (31-35)**

ΕΡΩΤΗΣΗ 33

Με ποιες δραστηριότητες σε θέματα Προσωπικού ασχολείται το Τμήμα σας; Απ' αυτές επιλέξτε και ιεραρχίστε παρακαλούμε τις 9 σπουδαιότερες.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Στρατολόγηση / Προσέλκυση	Επιλογή	Πρόσληψη	Αξιολόγηση θέσεων εργασίας	Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	Προαγωγές	Μεταθέσεις	Περιγραφή θέσεων εργασίας	Πολιτική Προσωπικού / Εσωτερικός κανονισμός
ΒΙΚΗ ΑΕ		5	4		9				
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ		3	7		9				6
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ									
ΙΟΝ ΑΕ	9		8			7	6		
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	3	8			2	1			
AGROINVEST ΑΕ		8		9	7	5		6	
ΕΒΓΑ ΑΕ	*	*	*	*					*
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	4	8	9		3				
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ			9					8	7
ΦΑΓΕ ΑΕ	*	*		*	*	*		*	
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE		6	5	4					3
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ		9	8	5	6			4	
OLYMPIC CATERING ΑΕ			9		3	2	6	5	8
WARNER LAMBERT ΑΕ	9	9	9		7	3	3	8	
MISKO ΑΕ		8	1		9				
ELBISCO SA	*	*	*	*	*	*	*	*	*
NESTLE HELLAS ΑΕ	9	9	9			8	2	1	
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ			1						8
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ		4		6	5				
ΕΛΑΙΣ ΑΕ		8		1	7				
ΣΥΝΟΛΟ	34	85	79	25	67	26	17	32	32

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	<i>Επιλογή</i>	<i>Πρόσληψη</i>	<i>Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων</i>	<i>Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων</i>	<i>Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών</i>	<i>Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων</i>	<i>Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού</i>	<i>Πολιτική Ωραρίου & Αδειών</i>	<i>Εκπαίδευση προσωπικού</i>
ΣΥΝΟΛΟ	85	79	67	66	45	43	40	37	35

**ΣΤ. Η Λειτουργία της Υπηρεσίας Προσωπικού
και του Υπεύθυνου της Υπηρεσίας
Προσωπικού (31-35)**

ΕΡΩΤΗΣΗ 33 (ΣΥΝΕΧΕΙΑ)

Με ποιες δραστηριότητες σε θέματα Προσωπικού ασχολείται
το Τμήμα σας; Απ' αυτές επιλέξτε και ιεραρχίστε
παρακαλούμε τις 9 σπουδαιότερες.

Πολιτική Ωραρίου & Αδειών	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	Σύστημα χρηματικών κινήτρων	Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίω ν	Συμπληρωματικές Παροχές	Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων	Εργασιακές Σχέσεις / Σχέσεις της Διοίκησης με το Σωματείο - Συμμετοχή σε διαπραγματεύσεις	Διακοπές εργασίας - Απολύσεις	Πειθαρχικές Ενέργειες	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών	Εκπαίδευση προσωπικού
		3	2				1	8	7	
5					8	2	1			
			5	4	3		1	2		
	7				9				6	5
			4	3				1		2
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7			6		2		1		5	
6	5			4	3	2	1			
			*		*				*	*
7			8		9					1
						1				7
						4		1		7
	4		6	6		2			5	5
	6	2	7			5				4
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7		3	6	6	6	4			5	5
5			9	4	3	2				7
	9		8	7					2	
	9		5					4	3	2
37	40	8	66	34	43	22	5	16	45	35

Στρατολόγηση / Προσέλκυση	Συμπληρωματικές Παροχές	Περιγραφή θέσεων εργασίας	Πολιτική Προσωπικού / Εσωτερικός κανονισμός	Προαγωγές	Αξιολόγηση θέσεων εργασίας	Εργασιακές Σχέσεις / Σχέσεις της Διοίκησης με το Σωματείο - Συμμετοχή σε διαπραγματεύσεις	Έρευνες απόψεων και στάσεων των εργαζομένων	Σύστημα επικοινωνίας με τους εργαζόμενους	Μεταθέσεις	Πειθαρχικές Ενέργειες
34	34	32	32	26	25	22	20	19	17	16

Έρευνες απόψεων και στάσεων των εργαζομένων	Σύστημα επικοινωνίας με τους εργαζόμενους	Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων	Άλλο; (Παρακαλώ εξειδικεύστε)
6			
	4		
	4		
*			
2	3		
	1		
3			
*	*	*	*
	6		
3	1		
6			
20	19	0	0

Σύστημα χρηματικών κινήτρων	Διακοπές εργασίας - Απολύσεις	Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων	Άλλο; (Παρακαλώ εξειδικεύστε)
8	5	0	0

ΣΤ. Η Λειτουργία της Υπηρεσίας Προσωπικού και του Υπεύθυνου της Υπηρεσίας Προσωπικού (31-35)

ΕΡΩΤΗΣΗ 34

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ως Υπεύθυνος Προσωπικού σε ποια θέματα αφιερώνετε κυρίως (ή περισσότερο) το χρόνο σας;

		Συμμετοχή στη διαμόρφωση Στρατηγικής	Τήρηση των πολιτικών προσωπικού / εσωτερικού κανονισμού	Διαμόρφωση και εισαγωγή πολιτικών προσωπικού / εσωτερικού κανονισμού	Σύστημα Οικονομικών αναμοιβών (Μισθοί / Ημερομίσθια, Επιδόματα, Μπόνους κλπ.)	Σύστημα γενικών συμπληρωματικών (μη κατευθειαν χρηματικών) παροχών	Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού & στελεχών	Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	Πρόγραμμα Διαδοχής	Σχεδιασμός Σταδιοδρομίας	Προσέλκυση / Στρατολόγηση	Επιλογή Στελεχών	Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού
ΒΙΚΗ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο					*	*						*	*
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*	*	*	*		*		*				*	
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*		*	*		*		*		*	*		
ΙΟΝ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*		*	*		*		*		*	*		
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		*	*	*		*		*			*	*	*
ΑGROIINVEST ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		*	*	*		*		*			*	*	*
ΕΒΓΑ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*	*	*	*		*		*		*	*	*	*
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		*	*	*		*		*			*	*	*
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο			*	*				*				*	*
ΦΑΓΕ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*	*	*	*		*		*			*	*	*
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*	*	*	*		*		*		*	*	*	*
MINERVA ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*	*	*	*		*		*		*	*	*	*
OLYMPIC CATERING ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*	*	*	*		*		*				*	*
WARNER LAMBERT ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		*	*	*		*		*			*	*	*
MISKO ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*		*	*		*		*			*	*	*
ELBISCO SA	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*		*	*		*		*				*	*
NESTLE HELLAS ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*		*	*		*		*				*	*
ΝΙΚΑΣ ΑΒΕΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*		*	*		*		*				*	*

	Θεωρώ Σημαντικότερα		*	*	*		*							
	Ξοδεύω περισσότερο χρόνο				*									
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ														
	Θεωρώ Σημαντικότερα	*			*		*	*	*	*			*	
	Ξοδεύω περισσότερο χρόνο				*			*	*	*				
ΕΛΛΙΣ ΑΕ														
	Θεωρώ Σημαντικότερα	*			*		*	*	*	*			*	
	Ξοδεύω περισσότερο χρόνο				*			*						
ΣΥΝΟΛΟ	Θεωρώ Σημαντικότερα	12	8	10	13	8	14	12	7	3	5	7	12	6
	Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	5	4	9	14	5	2	12	4	4	2	5	8	6

			Θεωρώ Σημαντικότερα	*				*		*							
			Ξοδεύω περισσότερο χρόνο														
		JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ															
*	*		Θεωρώ Σημαντικότερα	*		*	*	*	*	*	*	*	*				*
	*		Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*			*				*	*					
		ΕΛΛΙΣ ΑΕ															
	*		Θεωρώ Σημαντικότερα	*		*	*	*	*	*	*	*	*				
	*		Ξοδεύω περισσότερο χρόνο				*		*	*	*	*	*	*			
6	8	ΣΥΝΟΛΟ	Θεωρώ Σημαντικότερα		12	5	8	7	11	6	8	10	6	8	9	5	5
1	9		Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		7	5	4	6	5	8	4	8	6	3	3	4	7

ΣΤ. Η Λειτουργία της Υπηρεσίας Προσωπικού και του
Υπεύθυνου της Υπηρεσίας Προσωπικού (31-35)

ΕΡΩΤΗΣΗ 34

Ως Υπεύθυνος Προσωπικού
σε ποια θέματα αφιερώνετε
κυρίως (ή περισσότερο) το
χρόνο σας;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Βοήθεια και συμβουλές σε εργαζόμενους	Διευθέτηση χρόνου εργασίας	Ανάπτυξη και διάχυση στην επιχείρηση τεχνικών παρακίνησης (ή δραστηριοποίησης) του προσωπικού	Έρευνες στάσεων συνεργατών (employee surveys)	Διαχείριση αλλαγών και προσαρμογές		Θέματα προστασίας περιβάλλοντος	Ανάπτυξη και διαχείριση συστήματος συμμετοχής στελεχών στα αποτελέσματα και στην παρουσία της επιχείρησης	Άλλα θέματα. Ποια;
					ΒΙΚΗ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
					ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
					ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
*		*	*	*		Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*	*
					ΙΟΝ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
*					ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
*					AGROINVEST ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
	*				ΕΒΓΑ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
*		*		*		Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*	*
	*				ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
	*				ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
*					ΦΑΓΕ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
					CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*	
	*	*	*	*		Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	*	*
				*	ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
*					OLYMPIC CATERING ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
*	*				WARNER LAMBERT ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
				*	MISKO ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		*
*		*		*		Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
		*			ELBISCO SA	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
		*			NESTLE HELLAS ΑΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		
				*	ΝΙΚΑΣ ΑΒΕΕ	Θεωρώ Σημαντικότερα Ξοδεύω περισσότερο χρόνο		

						Θεωρώ Σημαντικότερα			
						Ξοδεύω περισσότερο χρόνο			
					JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ				
*	*	*	*	*		Θεωρώ Σημαντικότερα			
*	*			*		Ξοδεύω περισσότερο χρόνο			
					ΕΛΛΙΣ ΑΕ				
		*	*			Θεωρώ Σημαντικότερα			
			*			Ξοδεύω περισσότερο χρόνο			
8	5	7	4	7	ΣΥΝΟΛΟ	Θεωρώ Σημαντικότερα	5	3	0
6	5	1	2	3		Ξοδεύω περισσότερο χρόνο	1	0	1

ΣΤ. Η Λειτουργία της Υπηρεσίας Προσωπικού και του Υπεύθυνου της Υπηρεσίας Προσωπικού (31-35)

ΕΡΩΤΗΣΗ 35

Ποιος είναι ο αρμόδιος για την πρόσληψη ανωτέρων στελεχών;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1. Το Δ.Σ. ή ο Πρόεδρος	2. Ο Γεν. Δ/ντης ή Διευθύνων Σύμβουλος	3. Ο Δ/ντης Διευθύνσεως	4. Ο Υπεύθυνος Τμήματος	5. Ο Υπεύθυνος Προσωπικού / Δ.Α.Δ.	6. Εξωτερικοί Σύμβουλοι	7. Άλλοι. Ποιοι;
ΒΙΚΗ ΑΕ	1						
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	1						
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ					5		
ΙΟΝ ΑΕ	1						
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ		2			5		
AGROINVEST ΑΕ		2			5		
ΕΒΓΑ ΑΕ		2	3		5		
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ		2			5		
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ		2					Τα Στελέχη Διευθύνσεων
ΦΑΓΕ ΑΕ	1	2			5		
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE			3				
MINERBA ΑΕ		2			5		
OLYMPIC CATERING ΑΕ		2					
WARNER LAMBERT ΑΕ		2					
MISKO ΑΕ		2					
ELBISCO SA		2					
NESTLE HELLAS ΑΕ		2	3	4	5		
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ		2					
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ		2			5		
ΕΛΛΙΣ ΑΕ		2					
ΣΥΝΟΛΟ	4	15	3	1	9	0	1

Αρμόδιος για την πρόσληψη ανωτέρων στελεχών είναι ο Γενικός Διευθυντής ή ο Διευθύνων Σύμβουλος

ΠΟΣΟΣΤΟ 75%

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 36

Οικογενειακή κατάσταση:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Έχετε σύζυγο;	Έχετε παιδιά;
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ	ΌΧΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΝΑΙ	ΌΧΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΕLBISCO SA	ΝΑΙ	ΝΑΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΕΛΛΑΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Το 90% των ερωτηθέντων έχει σύζυγο

Το 80% των ερωτηθέντων έχει παιδιά

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

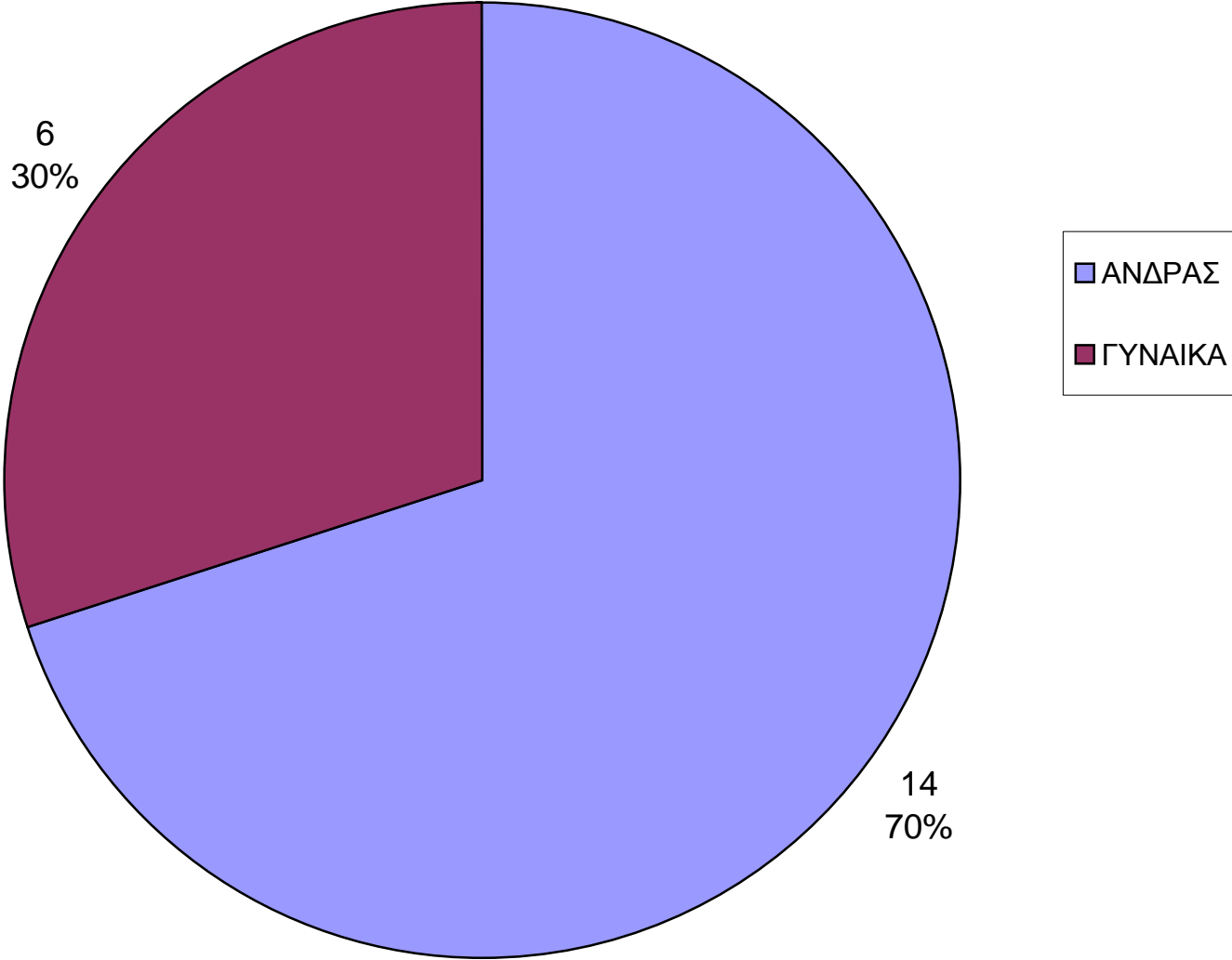
ΕΡΩΤΗΣΗ 37

Τι ηλικία έχετε;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Κάτω των 30 ετών	Μεταξύ 31-35	Μεταξύ 36-40	Μεταξύ 41-45	Μεταξύ 46-50	Μεταξύ 51-55	Μεταξύ 56-60	Μεταξύ 61-65	66 και άνω
ΒΙΚΗ ΑΕ					*				
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ							*		
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ		*							
ΙΟΝ ΑΕ					*				
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ							*		
ΑΓΡΟINVEST ΑΕ				*					
ΕΒΓΑ ΑΕ			*						
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ								*	
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	*								
ΦΑΓΕ ΑΕ				*					
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE			*						
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ				*					
OLYMPIC CATERING ΑΕ				*					
WARNER LAMBERT ΑΕ			*						
MISKO ΑΕ				*					
ELBISCO SA							*		
NESTLE HELLAS ΑΕ					*				
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ			*						
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ					*				
ΕΛΛΙΣ ΑΕ					*				
ΣΥΝΟΛΟ	1	1	4	5	5		3	1	0

Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμαίνεται μεταξύ 41-45 ετών (5 φορές) και μεταξύ 46-50 (5 φορές)

ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΔΡΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ



Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 38	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Φύλο;
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΑΝΔΡΑΣ
ΙΟΝ ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
ΑΓΡΟINVEST ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
ΕΛΒΙΣΚΟ SA	ΑΝΔΡΑΣ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΓΥΝΑΙΚΑ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΑΝΔΡΑΣ
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	ΓΥΝΑΙΚΑ

ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
14	6
ΠΟΣΟΣΤΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
70%	30%

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 39

Ποιο το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

	Απόφοιτος Μέσης Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Ανώτερης Εκπαίδευσης (Τ.Ε.Ι. κλπ.)	Ειδικότητα	Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης	Έτος Αποφοίτησης	Ειδικότητα	Μεταπτυχιακά	Τίτλος	Χώρα
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ									
ΒΙΚΗ ΑΕ		*	Διοίκηση Επιχειρήσεων		1982				
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ				*	1968	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ			
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ				*	1991	ΦΥΣΙΚΟΣ	*	Leicester	Ελλάδα
ΙΟΝ ΑΕ				*	1982	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ			
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ				*	1967	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ			
AGROINVEST ΑΕ				*	1977	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ			
ΕΒΓΑ ΑΕ				*	1994	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ			
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ				*	1966	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ			
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ		*	Λογιστής - Διοίκηση Επιχειρήσεων						
ΦΑΓΕ ΑΕ				*	1983	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ			
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ				*	1982	ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ			
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ				*	1980	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	*	MSc	U.K.
OLYMPIC CATERING ΑΕ				*	1984	ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΣ			
WARNER LAMBERT ΑΕ				*	1985	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ			
MISKO ΑΕ				*	1983	ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	*	ΔΡ	ΕΛΛΑΔΑ
ELBISCO SA				*	1968	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ			
NESTLE HELLAS ΑΕ		*	Languages Management (Ελβετία)						
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ				*	1991	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΝΟΜΙΚΗΣ			
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ				*	1977	ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ	*	MSc Mphil	Αγγλία
ΕΛΛΙΣ ΑΕ				*	1974	ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	*	MSc	USA
	0	3			17				

Απόφοιτος Ανώτερης Εκπαίδευσης (Τ.Ε.Ι. κλπ.)
3
Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης
17

ΕΚΤΕΝΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: 18/20

Έτος Αποφοίτησης	Ειδικότητα
1966	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΝΟΜΙΚΗΣ
1967	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
1968	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
1968 2	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
1974	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
1977	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
1977 2	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
1980	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ
1982	ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ
1982	ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΣ
1982 3	Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
1983	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
1983 2	ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ

1984	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ	
1985	ΦΥΣΙΚΟΣ	
1991	ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	
1991 2	ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	2
1994		

		Εκτενής Σεμιναριακή Εκπαίδευση
Ειδικότητα	Έτος	
		ΝΑΙ
		ΝΑΙ
MBA		ΝΑΙ
		ΝΑΙ
		ΝΑΙ
		ΝΑΙ
		ΝΑΙ
		ΝΑΙ
		ΝΑΙ
MSc Business Policy	1984	ΝΑΙ
		ΝΑΙ
		ΝΑΙ
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	1988	ΝΑΙ
		ΝΑΙ
		ΝΑΙ
		ΝΑΙ
Management	1980	ΝΑΙ
Chem Engineers	1977	ΝΑΙ

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 40

Αν έχετε ευχέρεια επικοινωνίας σε ξένη γλώσσα (προφορικά και γραπτά) διευκρινίστε σε ποια ή ποιες;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1.	2.	3.	4.
ΒΙΚΗ ΑΕ				
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
ΙΟΝ ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ	ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ		
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ	ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ		
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ	ΑΡΑΒΙΚΑ ΜΟΝΟ ΠΡΟΦΟΡΙΚΑ		
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ	ΓΑΛΛΙΚΑ		
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ	ΓΑΛΛΙΚΑ		
ΕΛΒΙΣCO SA	ΑΓΓΛΙΚΑ	ΓΑΛΛΙΚΑ		
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ	ΓΑΛΛΙΚΑ		
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΑΓΓΛΙΚΑ			

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 41

Πως αποκτήσατε τις γνώσεις σας για τα θέματα Δ.Α.Δ.;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1. Με πολύχρονη απασχόληση στη λειτουργία Δ.Α.Δ.	(Χρόνια)	2. Με απασχόληση στη λειτουργία Δ.Α.Δ. σε ποικίλες επιχειρήσεις	(πόσες:)	3. Με σημαντική σεμιναριακή επιμόρφωση κατά τα 3 τελευταία χρόνια	περίπου ώρες	περίπου ώρες πριν χρόνια	4. Με μελέτες βιβλίων και άρθρων για σχετικά θέματα	5. Με απόκτηση πτυχίου πανεπιστημίου με ειδίκευση σε Οργάνωση & Διοίκηση	(ποιού Πανεπιστημίου)	6. Με απόκτηση πτυχίου πανεπιστημίου ή μεταπτυχιακού τίτλου	6.1 Σε Δ.Α.Δ.	6.2 Σε Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων
ΒΙΚΗ ΑΕ	1	15			3			4					
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	1	28						4					
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	1	9	2	3	3	2 σεμινάρια		4					
ΙΟΝ ΑΕ	1							4	5				
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	1		2		3			4					
AGROINVEST ΑΕ	1				3			4					
ΕΒΓΑ ΑΕ	1				3			4					
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	1	35	2	4				4	5	ΑΜΒΟΥΡΓΟΥ			
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	1				3	300		4					
ΦΑΓΕ ΑΕ	1	12	2	2	3			4					
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	1							4					
MINERVA ΑΕ	1	17	2	4				4	5	ΑΒΣΠ			ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	1				3			4					
WARNER LAMBERT ΑΕ	1	15	2	4	3			4	5	ΑΣΟΕΕ / ΟΠΑ			
MISKO ΑΕ	1	5						4					
ELBISCO SA			2						5	ΑΒΣΠ - ΠΕΙΡΑΙΩΣ			
NESTLE HELLAS ΑΕ	1	25			3			4					
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	1		2		3	50		4					
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	1	15	2	8	3		15	4	5	University of London City Union London			
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	1				3	160							
	19		9		13			17	6			0	1

Απόκτηση γνώσεων με:

πολύχρονη απασχόληση στη λειτουργία Δ.Α.Δ.

Σειρά εμφανίσεων

19

απασχόληση στη λειτουργία Δ.Α.Δ. σε ποικίλες επιχειρήσεις

9

σημαντική σεμιναριακή επιμόρφωση κατά τα 3 τελευταία χρόνια

13

μελέτες βιβλίων και άρθρων για σχετικά θέματα

17

απόκτηση πτυχίου πανεπιστημίου με ειδίκευση σε Οργάνωση & Διοίκηση

6

6.6 Σε Πολυτεχνείο

ΠΡΟΠΤΥΧΙΑΚ

ΠΡΟΠΤΥΧΙΑΚ.
2

Α - ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ		
1		

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

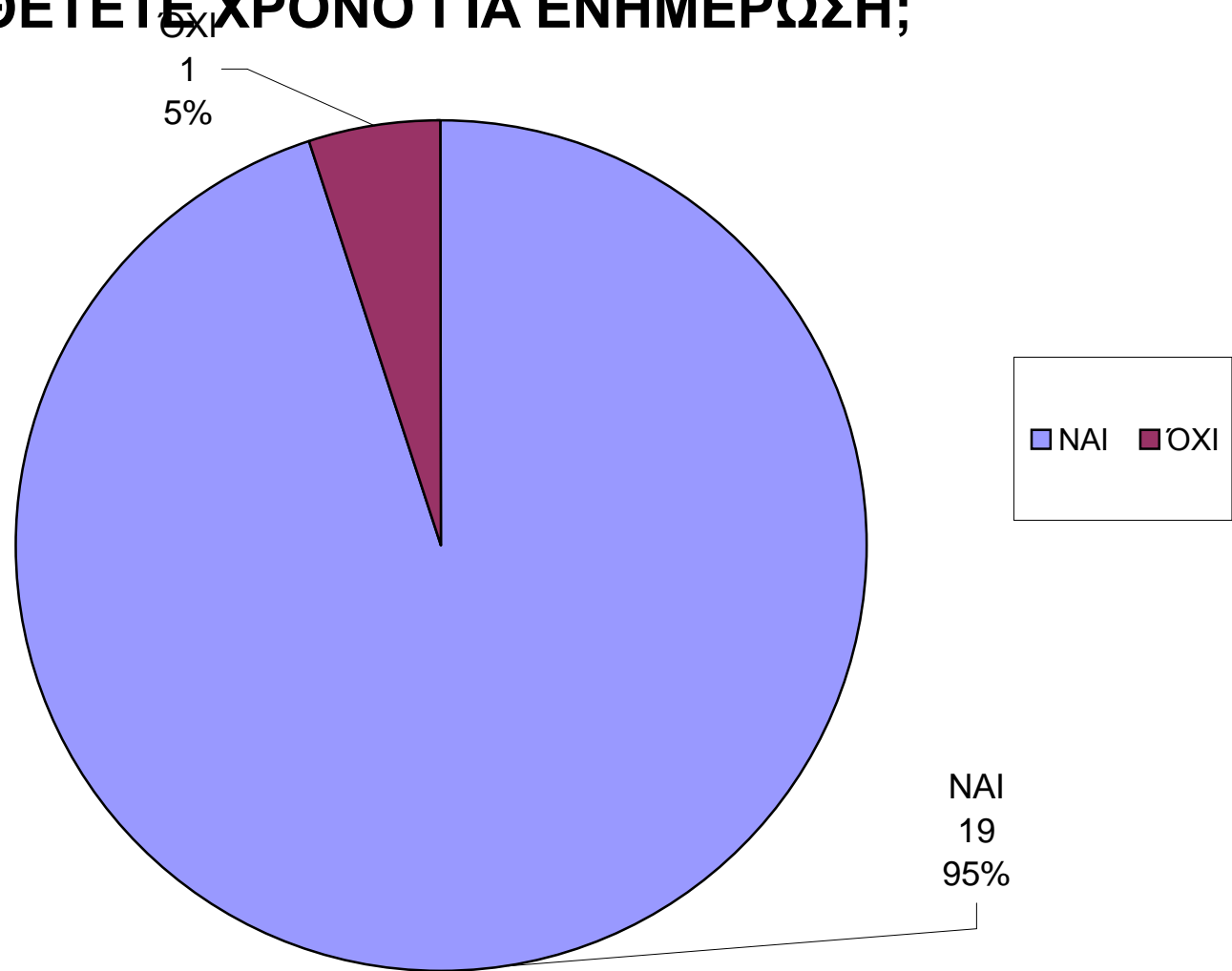
ΕΡΩΤΗΣΗ 42	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Σε ποιο Πανεπιστήμιο (ή Κολλέγιο, ή Τ.Ε.Ι.);
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΠΑΤΡΑΣ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΑΝΩΤΑΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΕΙΡΑΙΑΣ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΑΘΗΝΩΝ ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΙΟΝ ΑΕ	ΑΒΣΘ (ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ)
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ (ΑΒΣΠ)
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΑΘΗΝΩΝ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	UNIVERSITY OF BATH UK
OLYMPIC CATERING ΑΕ	
WARNER LAMBERT ΑΕ	
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	ΕΜΠ
ΕΛΒΙΣCO SA	
NESTLE HELLAS ΑΕ	Institut International La Chatelaine (Switzerland)
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ LSE (Univ. of London) City Univ. Business School
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	ΕΜΠ

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 43

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Θεωρείτε σημαντικό να ενημερώνεστε συνεχώς από περιοδικά ή συγγράμματα για θέματα Δ.Α.Δ.;
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΝΑΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΝΑΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΝΑΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΝΑΙ
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΝΑΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΝΑΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ
MISKO ΑΕ	ΝΑΙ
ELBISCO SA	ΝΑΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ

ΔΙΑΘΕΤΕΤΕ ΧΡΟΝΟ ΓΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ;



Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 44	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Αν ΝΑΙ, διαθέτετε χρόνο για αυτή την ενημέρωση;
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΝΑΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΝΑΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΝΑΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΝΑΙ
CHIRITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΝΑΙ
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΝΑΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΌΧΙ
ΜΙΣΚΟ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕLBISCO SA	ΝΑΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ

ΝΑΙ	ΌΧΙ
19	1

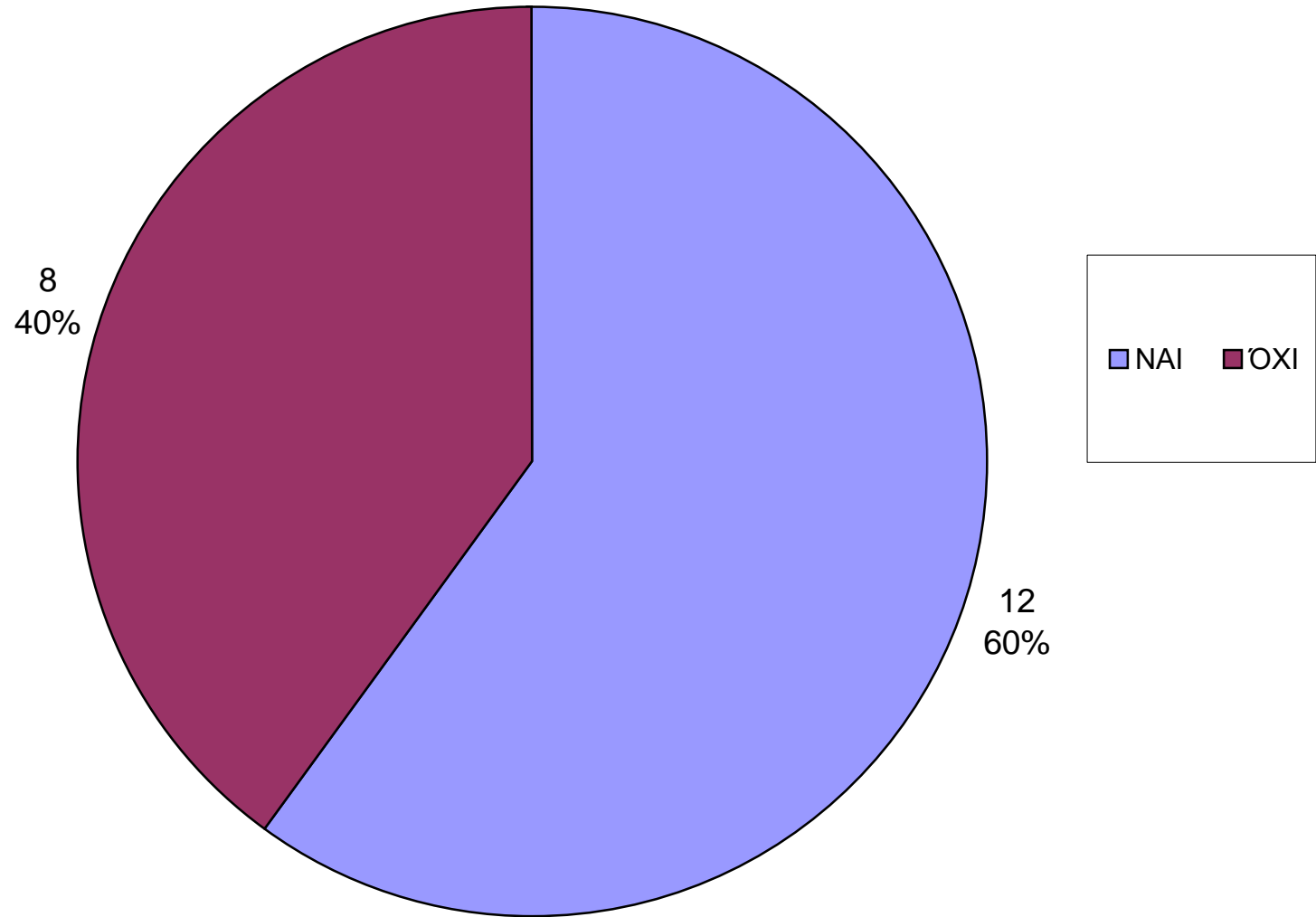
Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 45

Αν ΝΑΙ, ποια περιοδικά ή βιβλία μελετάτε; Παρακαλώ αναφέρετε.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1.	2.	3.	4.
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΛΟΓΙΣΤΗΣ	ΔΕΛΤΙΟ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	ACCOUNT	ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΔΙΑΦΟΡΑ ΒΙΒΛΙΑ	ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ		
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΒΙΒΛΙΑ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ	HBR		
ΙΟΝ ΑΕ	ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΑ			
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΕΛΙΔΕΣ (ΒΗΜΑ)	
AGROINVEST ΑΕ	ΔΕΛΤΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ - ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ - ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ		
ΕΒΓΑ ΑΕ				
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΔΕΛΤΙΟ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	ΚΛΑΔΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ		
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΔΕΛΤΙΟ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	INTERNET	ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ	
ΦΑΓΕ ΑΕ	HUMAN RESOURCES FOCUS	AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION		
CHIPITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	ΔΕΛΤΙΟ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΣΕΕ	ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	HARVARD BUSINESS REVIEW	HR MAGAZINE (SHRM)		
OLYMPIC CATERING ΑΕ				
WARNER LAMBERT ΑΕ				
MISKO ΑΕ	HR Champions		HR Swreend	
ELBISCO SA				
NESTLE HELLAS ΑΕ				
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΔΕΛΤΙΟ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	ΕΡΓΑΤΙΚΟ - ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΛΕΟΝΤΑΡΗ		
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	HR mgt Review	Remmerofiou Bulletin	Manager	Awner Mgt Association
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	Οικονομικός Ταχυδρομός	Harward Business Review	Global HR	Οικονομικός Τύπος

**Είστε μέλος κάποιου επαγγελματικού οργανισμού ελληνικού ή ξένου
σχετικού με Δ.Α.Δ.;**



Z. Δημογραφικά (36-51)**ΕΡΩΤΗΣΗ 46**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Είστε μέλος κάποιου επαγγελματικού οργανισμού ελληνικού ή ξένου σχετικού με Δ.Α.Δ.;
ΒΙΚΗ ΑΕ	ΌΧΙ
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	ΌΧΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΝΑΙ
ΙΟΝ ΑΕ	ΌΧΙ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ	ΌΧΙ
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΝΑΙ
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΝΑΙ
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΌΧΙ
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΝΑΙ
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	ΝΑΙ
MINERVA ΑΕ	ΝΑΙ
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΌΧΙ
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΝΑΙ
MISKO ΑΕ	ΌΧΙ
ELBISCO SA	ΝΑΙ
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΝΑΙ
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΌΧΙ
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΝΑΙ
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	ΝΑΙ

ΝΑΙ	ΌΧΙ
12	8

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 47

Αν ΝΑΙ, ποιού ή ποιών;

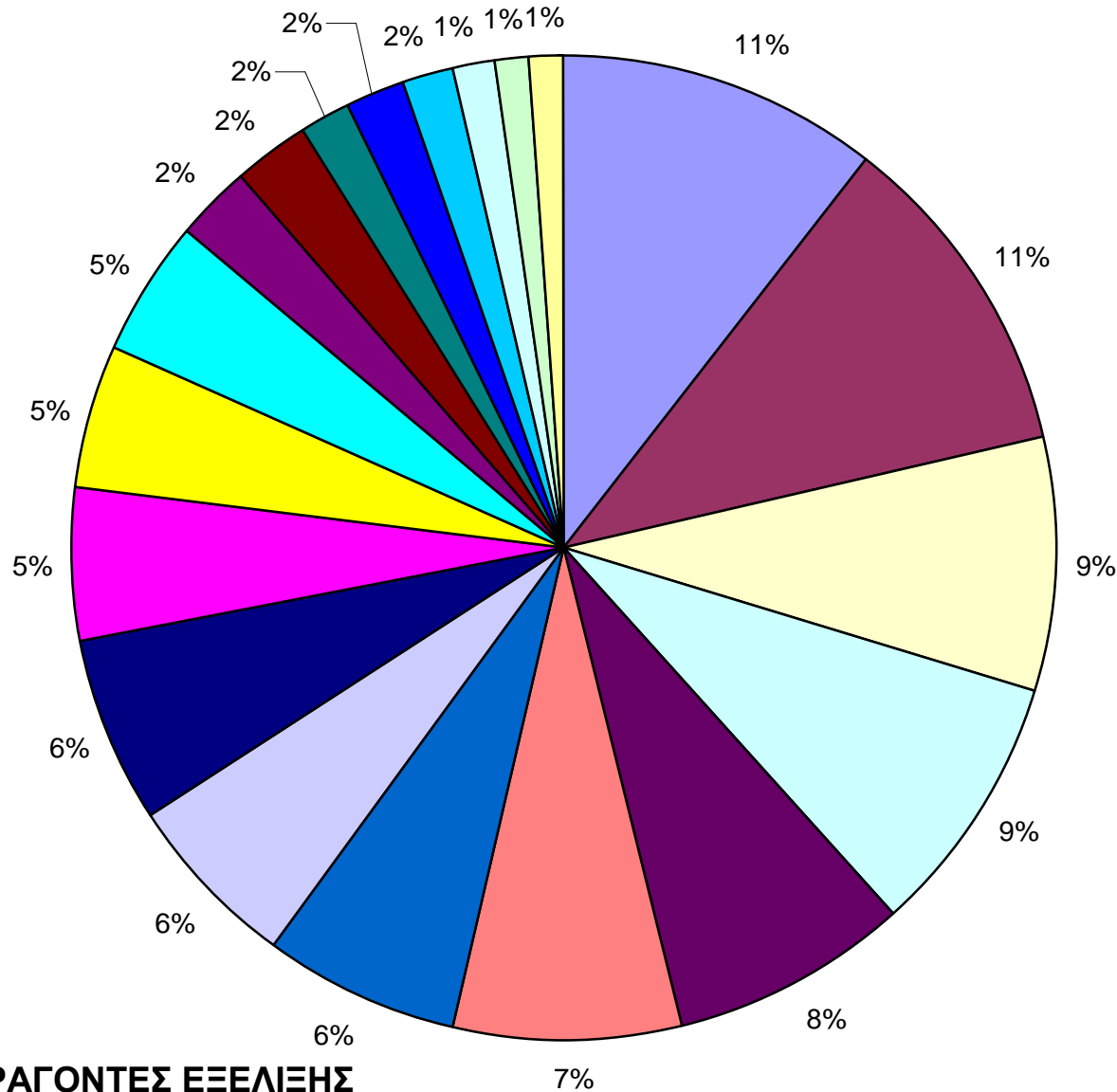
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1.	2.	3.
ΒΙΚΗ ΑΕ			
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ			
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	ΣΣΔΠ		
ΙΟΝ ΑΕ			
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΣΣΔΠ		
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ			
ΕΒΓΑ ΑΕ	ΕΕΔΕ		
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	ΣΣΔΠ		
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ			
ΦΑΓΕ ΑΕ	ΣΣΔΠ		
CHIRITA INTERNATIONAL ABEE	ΕΑΣΕ		
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ	ΕΕΔΕ / ΙΕΚΑ	SHRM (Society of Human Resources Management-USA)	
OLYMPIC CATERING ΑΕ			
WARNER LAMBERT ΑΕ	ΣΣΔΠ	ΕΕΔΕ / ΙΕΚΑ	
ΜΙΣΚΟ ΑΕ			
ΕLBISCO SA	ΣΣΔΠ		
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΕΕΔΕ / ΙΔΑΔ		
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ			
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	ΣΣΔΠ	ΙΜΑΔ της ΕΕΔΕ	
ΕΛΑΙΣ ΑΕ	ΤΕΕ	ΕΕΔΕ	

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 48

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Κατά τη γνώμη σας ποια είναι τα καλύτερα εξειδικευμένα Μεταπτυχιακά Πανεπιστημιακά Προγράμματα που προσφέρουν κατάλληλες γνώσεις σε θέματα Δ.Α.Δ. ή HRM (Human Resource Management) στην Ελλάδα; (Ελληνόφωνα ή Αγγλόφωνα)			
	1.	2.	3.	4.
ΒΙΚΗ ΑΕ				5.
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ				
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ				
ΙΟΝ ΑΕ	Surrey			
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΠΑΝΤΕΙΟ			
AGROINVEST ΑΕ	Τα Ελληνικά Πανεπιστήμια προσφέρουν γενικές γνώσεις σε θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων			
ΕΒΓΑ ΑΕ	Δεν γνωρίζω			
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	Leicester	Surrey		
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Δεν γνωρίζω			
ΦΑΓΕ ΑΕ				
CHIPITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ	Δεν υπάρχουν στην Ελλάδα εξειδικευμένα μεταπτυχιακά Διοίκησης Προσωπικού			
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ				
OLYMPIC CATERING ΑΕ	ΟΠΑ (Μεταπτυχιακό MBA)			
WARNER LAMBERT ΑΕ				
MISKO ΑΕ				
ELBISCO SA				
NESTLE HELLAS ΑΕ	ΟΠΑ (ΑΣΟΕ)	ALBA		
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	Εξειδικευμένα σε Δ.Α.Δ. δεν γνωρίζω στην Ελλάδα	MBA ΑΣΟΕΕ / ΠΕΙΡΑΙΑΣ / ALBA	Αγγλία LSE (HR)	
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ				
ΕΛΛΙΣ ΑΕ				
ΕΛΛΙΣ ΑΕ	Πανεπιστήμιο Πειραιώς	ALBA		

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ



- Αφοσίωση στην επιχείρηση
- Αποτελεσματικότητα σαν Υπεύθυνος Προσωπικού
- Κοινωνικές δεξιότητες (ευπροσήγορος, καλός στην επικοινωνία)
- Υπομονετικός και επίμονος
- Γνώση της φιλοσοφίας, λειτουργίας και κουλτούρας της επιχείρησης
- Ζήλος και προθυμία για εργασία
- Ανθεκτικός στις πιέσεις
- Ακέραιος - Σεβάσιμος
- Καλές Δημόσιες Σχέσεις
- Ικανότητα στην τεχνική διαπραγματεύσεων
- Συνεχής σχετική επιμόρφωση
- Ικανός να διεκπεραιώνει δυσάρεστα καθήκοντα
- Εμπειρίες από διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες.
- Καλή γενική μόρφωση
- Αφοσίωση στον Προϊστάμενο
- Ανώτερο Πτυχίο με ειδίκευση σε θέματα Προσωπικού
- Άλλο τι;
- Γνώση της σχετικής νομοθεσίας (Δικηγόρος)
- Επάρκεια σε μία ξένη γλώσσα.
- Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 49

Σε ποιους παράγοντες οφείλεται (κατά τη γνώμη σας) συχνότερα η ιεραρχική εξέλιξη ενός Στελέχους της Διοικήσεως Προσωπικού; Παρακαλούμε διαλέξτε τα 5 σπουδαιότερα και ιεραρχίστε τα δίνοντας τον αριθμό 1 για το πιο σπουδαίο απ' όλα, 2 για το δεύτερο σπουδαίο κλπ. μέχρι το 5.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Καλές Δημόσιες Σχέσεις	Κοινωνικές δεξιότητες (ευπροσήγορος, καλός στην επικοινωνία)	Αφοσίωση στην επιχείρηση	Αφοσίωση στον Προϊστάμενο	Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές	Ανθεκτικός στις πιέσεις	Ικανός να διεκπεραιώνει δυσάρεστα καθήκοντα	Υπομονετικός και επίμονος	Ακέραιος - Σεβάσιμος	Ζήλος και προθυμία για εργασία	Συνεχής σχετική επιμόρφωση
ΒΙΚΗ ΑΕ	5		4		1			2			3
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ		1	3							5	2
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	*					*		*			
ΙΟΝ ΑΕ	1		5	2			3				4
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	1	2									
ΑΓΡΟINVEST ΑΕ						4		5			
ΕΒΓΑ ΑΕ							4				
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ		2	5				1		3		
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	5		4	3		2					
ΦΑΓΕ ΑΕ		1	2								3
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	5				2	4					
MINERVA ΑΕ						4					2
OLYMPIC CATERING ΑΕ			2			1	5	4			
WARNER LAMBERT ΑΕ		4									
MISKO ΑΕ								5	4		3
ELBISCO SA		4	5			3					
NESTLE HELLAS ΑΕ		4							3		2
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ		5						3			2
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ								3	2		1
ΕΛΛΙΣ ΑΕ		1						2	5		
ΣΥΝΟΛΟ	17	24	30	5	3	18	13	24	17	21	13

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	Αφοσίωση στην επιχείρηση	Αποτελεσματικότητα σαν Υπεύθυνος Προσωπικού	Κοινωνικές δεξιότητες (ευπροσήγορος, καλός στην επικοινωνία)	Υπομονετικός και επίμονος	Γνώση της φιλοσοφίας, λειτουργίας και κουλτούρας της επιχείρησης	Ζήλος και προθυμία για εργασία	Ανθεκτικός στις πιέσεις	Ακέραιος - Σεβάσιμος	Καλές Δημόσιες Σχέσεις	Ικανότητα στην τεχνική διαπραγματεύσεων	Συνεχής σχετική επιμόρφωση
ΣΥΝΟΛΟ	30	30	24	24	22	21	18	17	17	14	13

Ικανότητα στην τεχνική διαπραγματεύσεων	Γνώση της φιλοσοφίας, λειτουργίας και κουλτούρας της επιχείρησης	Αποτελεσματικότητα σαν Υπεύθυνος Προσωπικού	Διοικητική πείρα ως αξιωματικός	Γνώση της σχετικής νομοθεσίας (Δικηγόρος)	Εμπειρίες από διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες.	Ποιες;	Καλή γενική μόρφωση	Πτυχίο Θετικών Επιστημών	Πτυχίο Ανθρωπιστικών Επιστημών	Ανώτερο Πτυχίο με ειδίκευση σε θέματα Προσωπικού	Επάρκεια σε μία ξένη γλώσσα.	Ποια;
		4										
	*	*			*	Όλες		*		*		Αγγλικά
	3	5				4 Παραγωγή Διοίκηση Οικονομικές Υπηρεσίες						
3		2										1 Αγγλικά
3		5										
							4					
	5										4	1 Αγγλικά
3		1										
	3											1 Αγγλικά
3												
		5			3		2				1	
		1										
2							1					
	1											
	1			4								
	5	4										
	4	3										
14	22	30	0	4	7	0	7	0	0	0	5	3 0

Ικανός να διεκπεραιώνει δυσάρεστα καθήκοντα	Εμπειρίες από διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες.	Καλή γενική μόρφωση	Αφοσίωση στον Προϊστάμενο	Ανώτερο Πτυχίο με ειδίκευση σε θέματα Προσωπικού	Άλλο π;	Γνώση της σχετικής νομοθεσίας (Δικηγόρος)	Επάρκεια σε μία ξένη γλώσσα.	Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές	Πτυχίο Ανθρωπιστικών Επιστημών	Πτυχίο Θετικών Επιστημών	Να είναι συγκεκριμένου φύλλου	Ανδρας
13	7	7	5	5	5	4	3	3	0	0	0	0

Να είναι συγκεκριμένου φύλλου	Ανδρας	Γυναίκα	Πολιτική - Κομματική Υποστήριξη	Άλλο τι;	
				5	
0	0	0	0	5	0

<i>Γυναίκα</i>	<i>Πολιτική - Κομματική Υποστήριξη</i>	<i>Διοικητική πείρα ως αξιωματικός</i>
0	0	0

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 50

Πως νομίζετε ότι θα εξελιχθεί η σημασία - σπουδαιότητα της
Υπηρεσίας Προσωπικού;

Μελλοντική Σημασία Δ.Α.Δ.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	5 Πολύ μεγαλύτερη	4 Μεγαλύτερη	3 Ίδια με σήμερα	2 Μικρότερη	1 Πολύ μικρότερη
ΒΙΚΗ ΑΕ			3		
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	5				
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ	5				
ΙΟΝ ΑΕ		4			
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	5				
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ		4			
ΕΒΓΑ ΑΕ		4			
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ		4			
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ		4			
ΦΑΓΕ ΑΕ			3		
CHIPITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ		4			
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ		4			
OLYMPIC CATERING ΑΕ		4			
WARNER LAMBERT ΑΕ				2	
MISKO ΑΕ			3		
ELBISCO SA	5				
NESTLE HELLAS ΑΕ		4			
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	5				
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ	5				
ΕΛΛΙΣ ΑΕ		4			
ΣΥΝΟΛΟ	6	10	3	1	0

Μελλοντική Σημασία Δ.Α.Δ.

Πολύ μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη	Ίδια με σήμερα	Μικρότερη	Πολύ μικρότερη
6	10	3	1	0

Ζ. Δημογραφικά (36-51)

ΕΡΩΤΗΣΗ 51

Ποια θα είναι η μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων ατόμων σε θέματα Δ.Α.Δ.
κατά τη γνώμη σας;

Μελλοντική Ζήτηση εξειδικευμένων γνώσεων Δ.Α.Δ.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	5 Πολύ μεγαλύτερη	4 Μεγαλύτερη	3 Ίδια με σήμερα	2 Μικρότερη	1 Πολύ μικρότερη
ΒΙΚΗ ΑΕ	5				
ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ	5				
ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ		4			
ΙΟΝ ΑΕ		4			
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ		4			
ΑΓΡΟΙΝVEST ΑΕ		4			
ΕΒΓΑ ΑΕ		4			
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ		4			
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ		4			
ΦΑΓΕ ΑΕ		4			
CHIPITA INTERNATIONAL ABEE		4			
ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΕ			3		
OLYMPIC CATERING ΑΕ	5				
WARNER LAMBERT ΑΕ		4			
MISKO ΑΕ		4			
ELBISCO SA			3		
NESTLE HELLAS ΑΕ		4			
ΝΙΚΑΣ ΑΕΒΕ	5				
JACOBS SUCHARD - ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΕ		4			
ΕΛΛΙΣ ΑΕ		4			
ΣΥΝΟΛΟ	4	14	2	0	0

Μελλοντική Ζήτηση εξειδικευμένων γνώσεων Δ.Α.Δ.

Πολύ μεγαλύτερη	Μεγαλύτερη	Ίδια με σήμερα	Μικρότερη	Πολύ μικρότερη
4	14	2	0	0