

ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΙΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Του Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων

Ἡ ἀξιοποίησις τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος εἶναι πρόβλημα, τὸ ὁποῖον ἀντιμετωπίζει κάθε διευθύνων. Εἰς πολλὰς βιομηχανίας τὸ μὴ ἱκανοποιητικὸν ἐπίπεδον παραγωγικότητος ἤμπορεῖ νὰ ὀφείλεται ὄχι εἰς ὑλικὰ ἀνεπαρκείας ἢ ἐξωτερικοὺς παράγοντας, ἀλλὰ εἰς τὴν κακὴν, μὴ συστηματικὴν χρησιμοποίησιν τοῦ προσωπικοῦ εἰς τὸ ἐπίπεδον τῆς παραγωγῆς, ὅσον καὶ τῆς διοικήσεως. Καὶ ὁ Φράνκ Κάσσελ, πρόεδρος τῆς ὁμωνύμου ἐταιρίας συμβούλων ἐπιχειρήσεων τοῦ Σικάγου, καθηγητῆς Βιομηχανικῶν Σχέσεων εἰς τὸ πανεπιστήμιον Northwestern καὶ συγγραφεὺς πολλῶν βιβλίων, φρονεῖ ὅτι τὸ πρόβλημα τοῦτο εἶναι γενικὸν εἰς ὅλον τὸν κόσμον. Χρήσιμοι, ὅθεν, ἂν καὶ ἀναφερόμενοι εἰς τὸ ἀμερικανικὸν ἐπιχειρηματικὸν περιβάλλον, θὰ εἶναι καὶ διὰ τὸν Ἑλληνα ἐπιχειρηματίαν αἱ ἀπόψεις του, τὰς ὁποίας δημοσιεύει, ὑπὸ μορφήν συνεντεύξεως, μεγάλη ἀμερικανικὴ οἰκονομικὴ ἐπιθεώρησις.

Ἐρώτησις: Τὰ ἐνδιαφέροντά σας στρέφονται κατὰ κύριον λόγον περὶ τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἀνθρώπινων πόρων. Ἦμπορεῖτε νὰ μᾶς τὸ ἐξηγήσετε αὐτό;

Ἀπάντησις: Ἐν πρώτοις, θὰ πρέπει νὰ ὑπογραμμισθῇ ὅτι οἷσόςῃποτε καὶ ἂν εἶναι ὁ σκοπὸς καὶ τὸ μέγεθος μιᾶς ὀργανώσεως, ἢ πρόοδος, ἢ ἀνάπτυξις τῆς καὶ ἢ ἀποτελεσματικῆς χρησιμοποίησις τοῦ κεφαλαίου τῆς, ἐξαρτῶνται, κατὰ μέγα μέρος, ἐκ τῆς ὑπάρξεως προσωπικοῦ μὲ τὰς ἀπαιτουμένας ἱκανότητας καὶ γνώσεις. Τόσον αἱ Ἠνωμένοι Πολιτεῖαι ὅσον καὶ ἄλλαι χῶραι τοῦ κόσμου εὐρίσκονται ἐν μέσῳ ἐπαναστάσεως, συνεπαγομένης πλήρη ἀνατροπὴν συνθηκῶν εἰς τὸ κεφάλαιον τοῦ προσωπικοῦ. Ἐὰν ἐπιτύχουν τοὺς ἐθνικοὺς οἰκονομικοὺς στόχους των, αἱ Ἠνωμένοι Πολιτεῖαι θὰ χρειάζωνται τὸ 1975 τόσον προσωπικόν, ὥστε νὰ ἔχουν ἔλλειμμα 14 000.000 ἀτόμων.

Ἐρώτησις: Προφανῶς ὑπάρχει ἔλλειψις εἰδικευμένου προσωπικοῦ. Πῶς ἤμπορεῖ νὰ θεραπευθῇ;

Ἀπάντησις: Ἡ προσοχὴ τῶν διοικήσεων τῶν ἐπιχειρήσεων πρέπει νὰ στραφῇ πρὸς τὴν ἀναδιάρθρωσιν τῆς ὀργανώσεως καὶ πρέπει νὰ συνειδητοποιηθοῦν αἱ δυνατὰ λύσεις, μεταξὺ τῶν ὁποίων αἱ ἀκόλουθοι:

Νὰ ριφθοῦν καὶ ἄλλα άτομα, ὡς π.χ. γυναῖκες, εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας. Νὰ βελτιωθοῦν αἱ ἱκανότητες τῶν ἀτόμων, τὰ ὁποῖα εὐρίσκονται ἤδη εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας καὶ νὰ πλουτισθῇ αὐτὴ μὲ νέας εἰδικότητας.

Ἄλλὰ τὸ σπουδαιότερον μέσον τοῦ ἐργοδότητος εἰς τὴν προσπάθειάν του νὰ

ἀναδιοργάνωση τὴν ἐπιχειρήσιν του, εἶναι τὸ ἀνθρώπινον ὕλικόν τὸ ὁποῖον διαθέ-
τει ἤδη. Συγκεκριμένως, ἐκεῖνο ποῦ πρέπει νὰ γίνῃ εἶναι νὰ συνδεθῇ ὁ προγραμ-
ματισμὸς τῆς ἐργασίας μὲ τὸν καθόλου προγραμματισμὸν τῆς ἐπιχειρήσεως. Συχνά
αἱ ἐπιχειρήσεις ἐγκαταλείπουν τὰ προβλήματα τῆς ἐργασίας εἰς τὰ τμήματα προ-
σωπικοῦ, τὰ ὁποῖα εἶναι γενικῶς ἀνεπαρκῆ διὰ τὰ προβλήματα τῆς σήμερον. Σπα-
νίως τὰ τμήματα προσωπικοῦ εἶναι ἐνήμερα τῶν σχεδίων τῆς ἐπιχειρήσεως νὰ ἐπε-
κταθῇ ἢ νὰ διαφοροποιήσῃ τὴν παραγωγὴν τῆς καὶ συνήθως δὲν ἔχουν ἰδέαν τῶν
ἀναγκῶν τῶν διαφόρων τμημάτων.

Ἐρώτησις : Εἰς τὰ συγγράμματά σας ἀναπτύσσεται μέθοδος, τὴν ὁποίαν ἀπο-
καλεῖτε «σύστημα πληροφοριῶν προσωπικοῦ» (manpower information system).
Θὰ ἠθέλατε νὰ δώσετε μίαν σύντομον ἀνάλησιν ;

Ἀπάντησις : Ἡ μέθοδος αὕτη συνιστᾷ λύσιν διὰ τὰ περισσότερα προβλή-
ματα ἐργασίας εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις. Ἀποβλέπει εἰς τὴν ταχείαν καὶ ἀνὰ πᾶσαν
φάσιν, ἐνημέρωσιν τῆς διοικήσεως, σχετικῶς μὲ τὸ προσωπικόν τῆς, εἰς τρόπον
ὥστε αὕτη νὰ δύναται νὰ λαμβάνῃ ἀποφάσεις. Εἶναι ἡ λογιστικὴ τοῦ ἐργατικοῦ
δυναμικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ μεγαλύτερα πηγὴ προσωπικοῦ διὰ τὴν ἐπιχειρή-
σιν εἶναι αὕτη αὕτη ἡ ἐπιχείρησις. Ἐν τούτοις, ἀπὸ τὰς περισσοτέρας ἐπιχειρή-
σεις ἐλλείπει ἡ ἐλαστικότης εἰς τὴν χρησιμοποίησιν τοῦ προσωπικοῦ, οὕτω δὲ αὕτη
προσφεύγει διὰ τὴν ἐξέυρεσιν νέου εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας. Τοῦτο συμβαίνει διότι
ἡ ἐπιχείρησις δὲν ἔχει συνήθως ἐπαρκεῖς πληροφορίας διὰ τὸ προσωπικόν τῆς.

Ἐρώτησις : Πῶς θὰ ὀργανωθῇ τὸ «σύστημα πληροφοριῶν προσωπικοῦ»;

Ἀπάντησις : Ἐν πρώτοις, χρειάζεται μνητῶν προσωπικοῦ. Δεύτερον, ἀπαι-
τεῖται καταγραφή τῆς ἀποδόσεως ἐκάστου μέλους τοῦ προσωπικοῦ. Τρίτον, πρέ-
πει νὰ συγκρίνεται τὸ κόστος τῆς ἐκπαιδεύσεως τοῦ προσωπικοῦ μὲ τὸ κόστος τῆς
στρατολογίας νέου ἐκτός τῆς ἐπιχειρήσεως. Τέταρτον, πρέπει νὰ ἐξετάζεται ἂν
στοιχίξῃ εὐθηνότερον νὰ ἀγοραστοῦν μηχανήματα, ποῦ θὰ καθιστοῦν περιττὸν ὄρι-
σμένον ποσοστὸν προσωπικοῦ. Πάντα ταῦτα ἀποτελοῦν ἐφαρμογὴν, εἰς τὸν τομέα
τῆς ἐργασίας, τῶν ἀρχῶν περὶ κόστους παραγωγικότητος.

Ἐρώτησις : Διατί τὸ ἔργον τοῦτο δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ἐκτελεσθῇ ἀπὸ τὰ
τμήματα τοῦ προσωπικοῦ ;

Ἀπάντησις : Τὰ τμήματα προσωπικοῦ ἡμπορεῖ νὰ ἔχουν θαυμασίας γνώσεις
εἰς θέματα συμπεριφορᾶς γενικῶς τοῦ προσωπικοῦ, εἰς πολλὰς περιπτώσεις ὅμως
δὲν ἔχουν γνώσιν τῶν μηχανῶν, τῆς λειτουργίας ἢ τῶν μέσων τὰ ὁποῖα ἀπαιτοῦν-
ται διὰ τὴν δραστηριοποίησιν τῆς ἐπιχειρήσεως. Συχνά, γνωρίζουν τὰς προσφερο-
μένας διαζευκτικῶς λύσεις διὰ τὴν αὔξησιν τῆς παραγωγικότητος τῆς ἐργασίας, ἐν
τούτοις ὅμως ἐκλέγουν τὴν χειροτέραν, λόγω ἀνεπαρκῶν ἐιδικῶν γνώσεων. Ὁ προ-
γραμματισμὸς ἐργασίας εἶναι ἔργον ἄκρως πολὺπλοκον ὑπὸ τὰς σημερινὰς συνθή-
κας καὶ ὅμως τόσοσιν ζωτικῶς ἀπαραίτητον ὅσον καὶ αὐτὸ τὸ κεφάλαιον καὶ αἱ μηχα-
ναί. Ὡς ἐκ τούτου ἀπαιτεῖται εἰς τὴν ἐπιχείρησιν εἰδικὸς ὑπεύθυνος μὲ ἐξουσίαν
ἐπὶ τοῦ συνόλου τῶν προβλημάτων τῆς ἐργασίας.

Ἐρώτησις : Ποῖα πρέπει νὰ εἶναι τὰ προσόντα τοῦ ὑπευθύνου τούτου ;

Ἀπάντησις : Ἰκανότης νὰ ὀργανώσῃ ἕνα σύστημα πληροφοριῶν ὑπευθύνου
κοῦ. Διοικητικὴ πεῖρα καὶ ἰκανότης νὰ κρίνῃ ἀνθρώπους. Ἴσως ἀπαιτεῖται διὰ

τουτο κοινωνιολογική ψυχολογική μόρφωσις. Γνώσις τῆς λειτουργίας τῆς ἐπιχει-
ρήσεως. Συνήθως τὰ καταλληλότερα πρόσωπα, εἶναι ἐκεῖνα ποῦ ἔχουν πείραν εἰς
τομείς ὡς ὁ προγραμματισμός, ἡ ἐπιστημονική ἔρευνα καὶ ἡ ἀνάπτυξις προϋδόντων,
τὸ μάρκετινγκ καὶ ἡ οἰκονομική ἐπιχειρήσις.

Ἐρώτησις : Εἰς μίαν ἐπιχείρησιν μὲ προβλήματα, ποῦ ἀναζητεῖτε κατὰ
πρῶτον λόγον ἀπαντήσεις :

Ἀπάντησις : Ἐν πρώτοις συζητῶ μὲ τὸν οἰκονομικὸν ὑπεύθυνον, ἐάν
οὗτος εὕρισκεται εἰς τὸ ὕψος τῆς ἀποστολῆς του καὶ δὲν ἔχει τὴν νοοτροπίαν ἀπλοῦ
οὔλοιστου καὶ ἔχει πλήρη εἰκόνα τῶν διαθεσίμων πόρων τῆς ἐπιχειρήσεως ἐν σχέ-
λοιστου καὶ ἔχει λοιπά, χρειάζομαι ἀνθρώπους ποῦ ἐπι-
σει πρὸς τοὺς τιθεμένους στόχους. Κατὰ τὰ λοιπά, χρειάζομαι ἀνθρώπους ποῦ ἐπι-
ζητοῦν νὰ εἶναι ἐνήμεροι τῶν δυνατοτήτων τοῦ μέλλοντος.

Ἐρώτησις : Ἦμπορεῖτε νὰ ἀναφέρετε ἓν παράδειγμα κακῆς χρησιμοποίη-
σεως τῆς ἐργασίας :

Ἀπάντησις : Συνέκρινα τὸ 1954, εἰς μελέτην μου εἰς τὸ πανεπιστήμιον τοῦ
Πρίνστον, δύο χαλυβουργίας, τὴν μίαν εἰς τὸ Ντόρτμουντ τῆς Γερμανίας, τὴν ἄλλην
εἰς τὸ Σικάγον. Ἀμφότεραι ἀπησχόλου προσωπικὸν 20.000 καὶ διέθετον περίπου
τὸν ἴδιον ἐξοπλισμόν. Κατὰ τὴν αὐτὴν περίοδον, ἡ πρώτη παρήγαγε 2.500.000 τόν-
τους χάλυβος καὶ ἡ δευτέρα 6.500.000. Ἀνεκάλυψα δτι τὸ τεράστιον τοῦτο χάσμα
παραγωγικότητος ὤφειλετο εἰς τὴν ἀναλογίαν ἐργατῶν-ἐπιστάτων. Ἡ ἀμερικανι-
καὶ χαλυβουργία διέθεσε ἓνα ἐπιστάτην ἀνὰ δέκα ἐργάτας καὶ ἡ γερμανικὴ ἓνα ἐπι-
στάτην ἀνὰ 25—40 ἐργάτας. Ἐπιπροσθέτως τὸ ἀμερικανικὸν προσωπικὸν ἦτο περισ-
σότερον εἰδικευμένον, ἐνῶ εἰς τὴν χαλυβουργίαν τοῦ Ντόρτμουντ ὁ κάθε ἐργάτης
ἐκαλεῖτο νὰ ἐκτελῇ δύο ἢ τρεῖς διαφόρους ἐργασίας.

Ἐρώτησις : Νομίζετε, δτι ἡ κακὴ ἀξιοποίησις τῆς ἐργασίας ἀποτελεῖ παγ-
κόσμιον πρόβλημα :

Ἀπάντησις : Ὅλαι αἱ ἐπιχειρήσεις ἀντιμετωπίζουν ἀνάλογον κρίσιν εἰς ὅλον
τὸν κόσμον. Παρὰ τὰ λεγόμενα, τὴν στιγμὴν αὐτὴν ὑπάρχει ἀφθονία προσφορᾶς
εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας. Ἐκεῖνα ποῦ ἐλλεῖπουν εἶναι ἡ ἐκπαίδευσις καὶ ἡ καλὴ
ἀξιοποίησις τῶν ὑπαρχουσῶν ἱκανοτήτων. Ὁ προγραμματισμός τῆς ἐργασίας εἶναι
ὁ τομεὺς ὁ ὁποῖος ὕστερεῖ παντὸς ἄλλου εἰς τὰς περισσοτέρας ἐπιχειρήσεις.