

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΓΕΡΜΑΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

ΧΑΡΑΛ. Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ

I. Είσαγωγή

I. Γενικά για την οργανοδιοικητική έρευνα

Υπάρχει ένα γενικότερο πρόβλημα και κάποια σύγκριση γύρω από την οργανοδιοικητική έρευνα. Στην έρευνα σε οργανωτικά και διοικητικά θέματα θα ήταν δυνατό να θεωρηθούν σα διερευνητέα χαρακτηριστικά, π.χ. τα επί μέρους στοιχεία που συνθέτουν το οργανωτικό σύστημα, οι ιδιότητες των στοιχείων, οι σχέσεις μεταξύ τους, ή διάρθρωση του συστήματος, οι συνθήκες που υπαγορεύουν ή υποβοηθούν την εμφάνιση όρισμένων τύπων διαρθρώσεως κ.τ.λ., κ.τ.λ. Έφ'όσον όμως αυτά τα διερευνητέα χαρακτηριστικά, όπως και οι συνθήκες που τα επηρεάζουν (άρνητικά ή θετικά και με μεγαλύτερη ή μικρότερη ένταση) δεν έχουν εξερευνηθεί ακόμη από την οργανοδιοικητική έρευνα, μάς λείπουν οι προϋποθέσεις για την χρησιμοποίηση ασφαλών διαδικασιών επιλογής¹ ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του «πληθυσμού».

Μιά έρευνα που βγάζει συμπεράσματα για το σύνολο του πληθυσμού, με βάση κάποιο δείγμα, επιδιώκει την διαπίστωση ποσοτικών στοιχείων για τη συσχέτιση διαφόρων χαρακτηριστικών με διάφορες επί μέρους κατηγορίες του συνολικού πληθυσμού. Οι έρευνες όμως εκείνες που επιδιώκουν «ποιοτικά» συμπεράσματα για όρισμένους συσχετισμούς χαρακτηριστικών και για την συχνότητα εμφάνισέως τους υπό δεδομένες συνθήκες, βρίσκονται ακόμη ένα ερευνητικό στάδιο πιο πριν από την πιο πάνω ποσοτική έρευνα. Οι έρευνες αυτές, επιδιώκουν τη δημιουργία των προϋποθέσεων για ασφαλείς διαδικασίες επιλογής των προς διερεύνηση στοιχείων από το συνολικό πληθυσμό, δηλαδή έχουν σα σκοπό να διαπιστώσουν ποιοτικά τι φαίνεται να ισχύει από απόψεως συσχετισμών των διερευνητέων χαρακτηριστικών, δηλ. να κάνουν υποθέσεις οι οποίες αργότερα μπορούν και πρέπει (με έρευνα και εφαρμογή στατιστικών μεθόδων) να εξεταστούν και να ποσοτικοποιηθεί ή ισχύς τους. Για θέματα δηλαδή που διερευνούνται στις έρευνες αυτές είναι ακόμη έντελως άγνωστο το μέγεθος του σχετικού με την έρευνα πληθυσμού, δηλ. το πλήθος των επιχειρήσεων που έχουν μεταξύ τους κοινά οργανοδιοικητικά χαρακτηριστικά. "A-

1. Kosiol, Grundlagen... ως άνω σελ. 120.

ρα, δὲν εἶναι δυνατόν νὰ καθοριστῆ καὶ ἡ σχέση τοῦ μεγέθους ἑνὸς δείγματος πρὸς τὸ μέγεθος τῶν ἐπὶ μέρους πληθυσμῶν.²

Γι' αὐτὸ στὴν ὀργανοδιοικητικὴ ἔρευνα παίρνουν μέρος κατὰ βάση ὅλες οἱ ἐπιχειρήσεις ποὺ εἶναι διατεθειμένες νὰ συμμετέχουν καὶ στὶς περισσότερες μάλιστα ἔρευνες χωρὶς νὰ λαμβάνονται ὑπ' ὄψη: τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων,³ τὰ ὀργανωτικὰ χαρακτηριστικὰ τῆς κάθε ἐπιχειρήσεως,⁴ καὶ τοῦ κλάδου ποὺ ἀνήκει.⁵ Τὸ γεγονός ὅτι τὰ προγράμματα ποιοτικῆς ὀργανωτικῆς ἐρεύνης δὲν εἶναι δυνατόν νὰ βασιστοῦν σὲ ἀντιπροσωπευτικὰ δείγματα τονίζεται συχνὰ σὲ παρόμοιες ἔρευνες.⁶ Γιὰ τοὺς πιὸ πάνω ἀκριβῶς λόγους, π.χ. τὸ Ἰνστιτοῦτο Βιομηχανικῆς Ἐρεύνης τοῦ Freie Universität τοῦ Δυτικοῦ Βερολίνου ποὺ παρουσίασε σπουδαῖο ἐρευνητικὸ ἔργο ὑπὸ τὴν διεύθυνση τοῦ Καθηγητοῦ Erich Kosiol, δηλώνει ὅτι περιλαμβάνει στὶς ποιοτικὲς ἔρευνές του, εἴκοσι (20) ἕως τριάντα (30) ἐπιχειρήσεις. Ἐχει ἐξακριβωθεῖ, ὑποστηρίζει, ὅτι ὁ ἀριθμὸς αὐτὸς γενικά, ἐπαρκεῖ γιὰ ὀργανοδιοικητικὲς ἔρευνες στὸ πρῶτο τους διερευνητικὸ στάδιο.⁷

2. Ὁ σκοπὸς τῆς ὑπὸ συζήτηση ἐρεύνης.

Κατὰ τὸ χρόνο διεξαγωγῆς τῆς αὐτῆς ἐρεύνης δὲν ὑπῆρχαν στοιχεῖα (ἀπὸ ὑπερσιείας ἢ ὀργανώσεως) στὰ ὁποῖα θὰ μπορούσε νὰ στηριχθεῖ, οὔτε καν ἓνα δείγμα ποσοστῶν (Quota Sampling). Ἔτσι ἀκολουθήθηκε ἡ μέθοδος τῆς συλλογῆς στοιχείων

2. Kosiol, Grundlagen... ὡς ἄνω σελ. 120.

3. Βλ. Kosiol, ὡς ἄνω, σελ. 123.

4. Βλ. Kosiol, Grundlagen... ὡς ἄνω, σελ. 122.

5. Βλ. Kosiol, ὡς ἄνω, σελ. 125.

6. Blaschke, Bedingungen... ὡς ἄνω, σελ. 6 — Haire, M./Chiselli, E.E./Porter, L.W.: Managerial Thinking. An International Study. Wiley, New York, 1966, σελ. 6/7 — Chiselli, E.E.: Traits Differentiating Management Personnel, in: Personnel Psychology, 12/1959, σελ. 535-544 — Chiselli, E.E.: The Validity of Managerial Traits in Relation to Occupational Level, in: Personnel Psychology, 16/1963, σελ. 109-113 — Chiselli, E.E.: Maturity of Self-Perception in Relation to Managerial Success, in: Personnel Psychology, 17/1964, σελ. 41-48 — Chiselli, E.E.: Individuality as a Factor in the Success of Managerial Personnel, in: Personnel Psychology, 13/1960, σελ. 1-10 — Guilford, J.P.: When not to Factor Analyse, in: Psychological Bulletin, 49/1952, σελ. 26-35 — Ghiselli, E.E.: Moderating Effects and Differential Reliability and Validity, in: Journal of Applied Psychology, 47/1963, σελ. 81-86 — Scollay, R.W.: Personal History Data as a Predictor of Success, in: Personnel Psychology, 10/1967, σελ. 23-26 — Fleishmann, E.A./Peters, D.R.: Interpersonal Values, Leadership Attitudes and Managerial Success, in: Personnel Psychology, 15/1962, σελ. 127-143 — Laurent, H.: Early Identification of Managers, in: Management Record, 1962, σελ. 33-38 — Bingham, W.V./Davis, W.T.: Intelligence scores and Business Success, in: Journal of Applied Psychology, 8/1924, σελ. 1-22 — Dill, W.R./Hilton, T.L./Reitman, W.R.: How Aspiring Managers Promote Their Own Careers, in: California Management Review, 2/1960, σελ. 9-15 — Mahoney, T.A./Jerdee, T.H./Nash, A.N.: Predicting Managerial Effectiveness, in: Personnel Psychology, 13/1960, σελ. 147-163 — Mahoney, T.A./Sorensen W.W./Jerdee, T.H./Nash, A.N.: Identification and Prediction of Managerial Effectiveness, in: Personnel Administration, 26/1963, No 4, σελ. 12-22 — Stogdill R.M., Managers, Employees, and Organizations. Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus, Ohio, 1965.

7. Kosiol, Grundlagen... ὡς ἄνω, σελ. 126.

από όλες τις επιχειρήσεις που θέλησαν να συμμετέχουν, άσχετα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Η παρούσα έρευνα δηλαδή, έχει χαρακτήρα διερευνητικό (Explorative), με την έννοια ότι με την έρευνα αυτή καταβάλλεται προσπάθεια να ευρεθούν τα ίχνη άλληλεξαρτήσεων μεταξύ διαφόρων εξωτερικών χαρακτηριστικών όπως μέγεθος, κλάδος βιομηχανίας, είδος ιδιοκτησίας και έσωτερικών καταστάσεων, από άποψως οργάνωσης και διοικήσεως. Άσχολεϊται δηλ. ή έρευνα αυτή με ποιοτικά στοιχεία, δηλ. με την ένδεχόμενη έξεύρεση όρισμένων άλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών όπως και ιδιοτήτων. Τα ποιοτικά αυτά συμπεράσματα που μάς λέγουν ότι όταν επικρατούν όρισμένες συνθήκες, φαίνεται πώς προκαλούνται όρισμένες καταστάσεις και τάσεις σε κάποια άλλα χαρακτηριστικά, με κάποια πιθανή ένταση, αποτελούν «διατύπωση υποθέσεων». Κατόπιν οί υποθέσεις αυτές έχουν ανάγκη έλέγχου για ολοκληρωτική ή μερική επαλήθευση ή άπόρριψη. Ο Έλεγχος αυτός γίνεται με βάση άλλη ή άλλες «ποσοτικές έρευνες», οί όποιες θα έπακολουθήσουν. Με τις ποσοτικές αυτές έρευνες καταλήγουμε σε διακριβωμένα πορίσματα που περιγράφουν την πραγματικότητα (ή την αλήθεια) και την άποδίδουν με στατιστικώς έλεγμένα δεδομένα. Γι' αυτό για τις ποσοτικές εκείνες έρευνες πρέπει να χρησιμοποιηθούν αντιπροσωπευτικά δείγματα με κάποια από τις γνωστές και καθιερωμένες τεχνικές τής στατιστικής (τυχαίο δείγμα κ.τ.λ.). Η παρούσα όμως έρευνα έχει σά σκοπό μόνο τή διατύπωση των υποθέσεων οί όποιες κατόπιν θα πρέπει να έλεγχοούν με λεπτομέρεια. Έπειδή δέ ή έρευνα αυτή άσχολεϊται άκριβώς με τó πρώτο στάδιο έρεύνης, δέν άπαιτείται να άσχοληθεί με μεγάλους άριθμούς επιχειρήσεων και με αντιπροσωπευτικό δείγμα.

Έξ άλλου, πέρα από την γενικότερη σημασία μάς τέτοιας έρεύνης, ή ιδιαίτερη σημασία για την έλληνική βιβλιογραφία είναι ότι τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα αποτελέσουν βάση για συγκρίσεις των αντίστοιχων συμπερασμάτων από τó έλληνικό τμήμα τής έρεύνης, τó όποιο έχει επίσης διεξαχθεί.

Πρέπει να άναφερθεί έδω ότι ή έρευνα στη Γερμανία έγινε τó 1974/75 και ως έκ τούτου τα συμπεράσματα δέν άπεικονίζουν τή σημερινή κατάσταση τής γερμανικής βιομηχανίας. Έν τούτοις, τα συμπεράσματα αυτά θεωρούμε πολύ χρήσιμα και για διαχρονικές συγκρίσεις τής ίδιας τής γερμανικής βιομηχανίας, κυρίως όμως για σύγκριση με τα δεδομένα από την έλληνική πραγματικότητα, τα όποια βασίζονται σε έρευνα που έγινε επίσης τó 1975/76 και είναι, ως έκ τούτου, συγκρίσιμα με τα γερμανικά.

Η έρευνα αυτή έγινε για τó θέμα κυρίως τής ανάπτυξεως ήγετικών στελεχών (management development) και σ' αυτήν έλαβαν μέρος επιχειρήσεις έγκατεστημένες στο Δυτ. Βερολίνο. Η πόλη αυτή έπελέγει για την διενέργεια τής έρευνας, επειδή άποτελεί τή μεγαλύτερη βιομηχανική πόλη τής Δυτ. Γερμανίας με κριτήριο τόν άριθμό των άπασχολουμένων άτομων στη Βιομηχανία.

Με βάση τις άπαντήσεις που συγκεντρώθηκαν στα πλαίσια τής έρεύνης αυτής προέκυψαν στοιχεία που άναφέρονται σε διάφορες δραστηριότητες (ή τρόπους ένερ-

γείας) τῶν ἐπιχειρήσεων. Τὰ στοιχεῖα αὐτὰ συσχετίστηκαν μὲ τὰ ἐξωτερικὰ χαρακτηριστικὰ τῶν ἐπιχειρήσεων ἀπὸ τὶς ὁποῖες προήλθαν. Πιὸ συγκεκριμένα ἀναζητήθηκαν ἐνδείξεις ὡς πρὸς τὶς ἐπιπτώσεις πού ἔχουν: α) τὸ μέγεθος, β) τὸ εἶδος ἰδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ γ) τὸ ἀντικείμενο τῆς ἀπασχολήσεώς της πάνω σὲ θέματα ὅπως: ἡ ὀργανωτικὴ διάρθρωση τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἡ θέση τῆς ὑπηρεσίας προσωπικοῦ μέσα στὴν ὀργάνωση, ἡ προεκτίμηση καὶ ἡ κάλυψη τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως σὲ ἡ.σ., ἡ ἀξιολόγηση καὶ ἀμοιβὴ τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν (ἡ.σ.) καὶ τέλος (καὶ κυρίως) σὲ θέματα ἀναφερόμενα στὴ μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡ.σ.

Γιὰ τὴν ἔρευνα αὐτὴ ἀρχικὰ ὁ ἐρευνητὴς εἶχε ἀποτανθεῖ σὲ 142 ἐπιχειρήσεις, οἱ ὁποῖες εἶχαν ἐπιλεγεῖ ἀπὸ τὸν κατάλογο τῶν μελῶν τοῦ Ἐμπορικοῦ καὶ Βιομηχανικοῦ Ἐπιμελητηρίου τοῦ Βερολίνου. Μετὰ τὴν τελικὴ ἐπιλογή τῶν ἐπιχειρήσεων, οἱ ὁποῖες καὶ ἐνδιαφέρονταν νὰ συμπεριληφθοῦν στὴν ἔρευνα καὶ κριθῆκαν κατάλληλες γιὰ τὴν ἔρευνα αὐτὴ, τελικὰ ἐλήφθησαν συνεντεύξεις ἀπὸ 23 ἐπιχειρήσεις, μὲ βάση προκαθορισμένο ἐρωτηματολόγιο καὶ μὲ ἐπίσκεψη τοῦ ἐρευνητοῦ στὰ γραφεῖα τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ συμπλήρωση τοῦ ἐρωτηματολογίου μὲ βάση προσωπικὴ συνέντευξη. Ἡ κατανομὴ τῶν ἐπιχειρήσεων αὐτῶν κατὰ τάξη μεγέθους, κατὰ κλάδο βιομηχανίας καὶ κατὰ εἶδος ἰδιοκτησίας παρουσιάζεται στὸν ἀκόλουθο πίνακα Νο 1.

Μερικὰ ἀπὸ τὰ συμπεράσματα τὰ ὁποῖα προκύπτουν μετὰ ἀπὸ ἐπεξεργασία τῶν συλλεγέντων στοιχείων ἀπὸ τὴν ἐμπειρικὴ αὐτὴ ἔρευνα εἶναι τὰ ἀκόλουθα:

II. Ὀργανωτικὴ διάρθρωση καὶ ἡ θέση τῆς ὑπηρεσίας προσωπικοῦ στὸ ὀργανόγραμμα.

1. Γενικὰ προκύπτει ὅτι ὅσο μεγαλύτερη εἶναι μία ἐπιχείρηση τόσο περισσότερο ἐνσυνείδητα ἀσχολεῖται μὲ τὴν καθιέρωση καὶ τήρηση τῆς διαρθρώσεως τῆς δομῆς της καὶ κατὰ συνέπεια, μὲ τὴν ὑπαρξὴ καὶ **τήρηση ἐνὸς ὀργανογράμματος** (ἐπιχειρήσεις μὲ 300-500 ἄτομα: 0%, 500-1.000 ἄτομα: 40%, 1.000-5.000: 67%, ἄνω τῶν 10.000: 100%). Τὰ ποσοστὰ αὐτὰ ὅπως καὶ ὅλα ὅσα θὰ ἐπακολουθήσουν στὴ μελέτη αὐτὴ ἀναφέρονται σὲ ποσοστὰ ἐπιχειρήσεων πού ἀνταποκρίνονται στὸ ἐκάστοτε ὑπὸ ἔρευνα χαρακτηριστικὸ, ἐπὶ τοῦ συνόλου τῶν ἐπιχειρήσεων πού ἔλαβαν μέρος στὴν ἔρευνα.

Ἐξ ἄλλου οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις δὲν δίνουν πολλή σημασία στὴν καθιέρωση καὶ τήρηση συγκεκριμένης ἱεραρχικῆς διαρθρώσεως καὶ ὡς ἐκ τούτου δὲν ἐνδιαφέρονται καὶ γιὰ τὴν ἀποτύπωση τῶν ἱεραρχικῶν σχέσεων σὲ ἐντυπο ὀργανόγραμμα. Φαίνεται δέ, ὅτι αὐτὸ συμβαίνει ἄσχετα μὲ τὸ μέγεθος τῶν οἰκογενειακῶν ἐπιχειρήσεων, διότι ἡ παρατήρηση αὐτὴ βασίζεται σὲ 4 οἰκογ. ἐπιχειρήσεις πού ἀνήκουν στὶς κατηγορίες 300-500, 500-1.000 καὶ 1.000-2.000 ἀτόμων. Ἡ ὑπαρξὴ δὲ ἢ μὴ ἐντύπου ὀργανογράμματος διαρθρώσεως πιθανὸν νὰ σημαίνει ὅτι κατ' ἀρχὴν ὑπάρχει ἢ ὄχι σαφὴς ὀριοθέτηση τῶν ἀρμοδιοτήτων τῶν διαφόρων τμημάτων καὶ ἡγετικῶν στελεχῶν, πρᾶγμα τὸ ὁποῖο ἀποτελεῖ θέμα σπουδαιότητος σημασίας γιὰ τὴν ὁμαλὴ λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

| Αριθμός άπασχολουμένων | 300-500 | | | 500-1000 | | | 1000-2000 | | | 2000-5000 | | | άνω 10000 | | | Σύνολο |
|---|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|--------|
| | Οικο- γ/κές | Λοιπ. Γερμ. | Πολυ- εθν. | Οικο- γ/κές | Λοιπ. Γερμ. | Πολυ- λυσθν. | Οικο- γ/κές | Λοιπ. Γερμ. | Πολυ- λυσθν. | Οικο- γ/κές | Λοιπ. Γερμ. | Πολυ- λυσθν. | Οικο- γ/κές | Λοιπ. Γερμ. | Πολυ- λυσθν. | |
| Κλάδος | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Τροφίμων | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Χάρτου | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Χημικά | - | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Αντικεμ. έκ | - | 1 | - | 1 | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | - | - |
| Μετάλλου | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Μηχανών και | - | - | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - |
| Συσκευών | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Ειδών έφαρμο- γής ηλεκτρισμ. Μεταφορικών μέσων | - | - | 1 | - | 2 | 1 | - | - | - | - | 2 | 1 | - | 2 | - | 9 |
| Σύνολα κατά είδος Ιδιοκτησίας και μέγεθος | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| Σύνολα κατά μέγε- θος επιχ. | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 |
| Σύνολο γερμανικών οικογενειακών: 4, Σύνολο λοιπών γερμανικών: 11, Σύνολο πολυεθνικών: 8 | | | | | | | | | | | | | | | | |

Επεξήγηση: Σάν «οικογενειακές» χαρακτηρίζονται, οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες ολοκληρωτικά ή κατά πολύ μεγάλο ποσοστό άνηκαν σε ένα άτομο ή σε λίγα άτομα που συνδέονται μεταξύ τους με κάποια σχέση συγγενείας. Σάν «πολυεθνικές ή θυμαρικές αλλοδαπών» χαρακτηρίζονται εκείνες οι οποίες είναι μόν νομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις έχουν αγορασθεί όμως ή και έχουν ιδρυθεί ή έν πάσει περιπτώσει άνηκουν ολοκληρωτικά ή κατά πολύ μεγάλο μέρος σε ξένη επιχείρηση. Σάν «λοιπές γερμανικές» χαρακτηρίζονται οι «μητρικές», (δηλ. ανεξάρτητες γερμανικές επιχειρήσεις, που δέν είναι όμως οικογενειακές, αλλά αντίθετα άνηκουν σε μεγάλο άριθμό προσώπων), οι «θυμαρτικές γερμανικές» (δηλ. αυτοτελείς γερμανικές επιχειρήσεις που άνηκουν από άπόψεως μετοχών σε κάποια άλλη γερμανική), οι «παραρτηρίματα γερμανικών επιχειρήσεων» (που δέν άποτελούν ξεχωριστές επιχειρήσεις, αλλά είναι μέρη ή τομείς ή συγκροτήματα έργοστασίων έγκατεστημένα στο Δ. Βερολίνο, γερμανικών επιχειρήσεων, συνήθως πάρα πολύ μεγάλων και γνωστών).

Με κριτήριο τὸν Βιομηχανικὸ κλάδο στὸν ὁποῖο ἀνήκει κάθε ἐπιχείρηση συνάγεται ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις «εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ» καὶ «μεταφορικῶν μέσων» ἐνδιαφέρονται περισσότερο γιὰ τὴν ὀργανωτικὴ τους διάρθρωση (100% καὶ 80% ἀντιστοίχως) καὶ λιγώτερο ἐκείνες τῶν «τροφίμων», «χάρτου» καὶ «χημικῶν προϊόντων», ἀπὸ τίς ὁποῖες καμμιὰ δὲν εἶχε ἔτοιμο ὀργανόγραμμα. Μὲ βάση αὐτὸ τὸ στοιχεῖο φαίνεται ὅτι τὸ περισσότερο ἀναπτυγμένο σύστημα διοικήσεως ἔχουν οἱ βιομηχανικοὶ κλάδοι «μεταφορικῶν μέσων» καὶ «εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ» καὶ ὅτι τὸ λιγώτερο σύγχρονο μάνατζμεντ ἀσκοῦν οἱ κλάδοι «τροφίμων» «χάρτου» καὶ «χημικῶν προϊόντων» (μὴ περιλαμβανομένων τῶν πετρελαιοειδῶν).

2. Μὲ κριτήριο τὸ εἶδος τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας ἀπὸ ἀπόψεως ἀριθμοῦ ἀτόμων ἀπὸ τὰ ὁποῖα ἀπορρέει ἡ ἀνωτάτη ἐξουσία μπορεῖ νὰ γίνῃ διάκριση τῶν ἐπιχειρήσεων σὲ δύο κατηγορίες. Σ' ἐκείνες πού διοικοῦνται ἀπὸ πολυπρόσωπο διοικητικὸ συμβούλιο (περισσότερα ἀπὸ 2 πρόσωπα), τὰ ὁποῖα ἀσκοῦν ἐνεργὸ διοίκηση καὶ σ' ἐκείνες πού εἴτε διευθύνονται οὐσιαστικὰ καὶ τυπικὰ ἀπὸ ἓνα ἄτομο, εἴτε τυπικὰ μὲν παρουσιάζονται σὰν νὰ διοικοῦνται ἀπὸ συλλογικὸ ὄργανο, οὐσιαστικὰ ὅμως ὅλη ἡ ἐξουσία ἢ τὸ κύριο μέρος τῆς βρίσκεται στὰ χέρια ἑνὸς μόνο ἀτόμου, π.χ. τοῦ ἰδιοκτητοῦ/προέδρου τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου ἢ τοῦ διευθύνοντος συμβούλου. Φαίνεται σαφῶς ὅτι ὑπάρχει σημαντικὴ σχέση μεταξύ τοῦ μεγέθους τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τοῦ εἶδους (μὲ τὴν πιὸ πάνω ἔννοια) τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, διότι τὸ ποσοστὸ τῶν ἐπιχειρήσεων οἱ ὁποῖες διευθύνονται τυπικὰ καὶ οὐσιαστικὰ ἀπὸ συλλογικὸ ὄργανο αὐξάνεται μὲ τὴν αὐξηση τοῦ μεγέθους τῆς ἐπιχειρήσεως: (300-500 ἄτομα: 0%, 500-1.000 ἄτομα: 40%, 1.000-5.000 ἄτομα: 50%, ἄνω τῶν 10.000 67%).

Ἀπὸ τὰ ἴδια στοιχεῖα συνάγεται ἐπίσης ὅτι καὶ ἡ ἰδιοκτησία τῆς ἐπιχειρήσεως παίζει κάποιον ρόλο στὸ εἶδος τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας: Οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις παρουσιάζουν τὸ κοινὸ χαρακτηριστικὸ ὅτι ἔχουν πολλὴ μεγάλη πλειοψηφία ἀτομικὰ διοικουμένων ἐπιχειρήσεων, ἐνῶ δὲν συμβαίνει τὸ ἴδιο μὲ τίς λοιπὲς γερμανικὲς ἐπιχειρήσεις.

Τέλος φαίνεται ὅτι καὶ ὁ κλάδος τῆς ἐπιχειρήσεως ἔχει κάποια σχέση μὲ τὸ εἶδος τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, διότι παρατηρεῖται ὅτι σὲ ὀρισμένους κλάδους καταφανῶς προτιμᾶται ἡ καθαρὰ συλλογικὴ, ἐνῶ σὲ ἄλλους ἢ ἀτομικὴ ἀνωτάτη ἡγεσία. Τὰ δύο ἄκρα ἀντίθετα ἀποτελοῦν, ἀφ' ἑνὸς ὁ κλάδος τῶν «εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ» μὲ σὲ πολὺ μεγάλο ποσοστὸ (80%) συλλογικὴ ἡγεσία καὶ ἀφ' ἑτέρου ὁ κλάδος τῶν «μεταφορικῶν μέσων» καὶ «τροφίμων» μὲ καταφανῆ προτίμηση στὴν ἀτομικὴ ἡγεσία.

3. Ἐνα τρίτο ὀργανωτικὸ χαρακτηριστικὸ πού φαίνεται ὅτι ἐπηρρεάζεται ἀπὸ τὸ μέγεθος, τὴν ἰδιοκτησία καὶ τὸν κλάδο τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι, τὸ *εὖρος τῆς ἱεραρχικῆς πυραμίδας* στὴ *δεύτερη βαθμίδα* τῆς ἱεραρχικῆς κλίμακας, δηλαδὴ ὁ ἀριθμὸς τῶν διευθύνσεων οἱ ὁποῖες ὑπάγονται ἀμέσως στὴν ἀνωτάτη ἡγεσία καὶ ὁ βαθμὸς ἐξειδικεύσεώς τους. Θὰ ἦταν δυνατὸ νὰ ὑποθέσει κανεὶς ὅτι, π.χ. ὅταν αὐξάνεται τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως ἀπαιτεῖται μεγαλύτερη ἐξειδίκευση τῶν τμημάτων γιὰ τὴ λεπτομερέστερη διευθέτηση τῶν θεμάτων τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ὅτι γι' αὐτὸ

το λόγο στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις θα υπάρχουν πιο εξειδικευμένα τμήματα και άτομα, μεγαλύτερη κατανομή αρμοδιοτήτων και μεγαλύτερος αριθμός τμημάτων σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας, άρα και στο πρώτο μετά την ανώτατη ήγεσία επίπεδο. Από την ανάλυση των συλλεγέντων στοιχείων προκύπτει ότι ο αριθμός των οργανωτικών μονάδων του δευτέρου επιπέδου ιεραρχίας, δηλαδή των διευθύνσεων μιας επιχείρησης και ως εκ τούτου το εύρος της πυραμίδας στο επίπεδο αυτό αυξάνεται πράγματι (κατά μ.δ.) όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης (300-1.000 άτομα: 4 διευθύνσεις κατά μ.δ., 1.000-5.000 άτομα: μ.δ., 6 διευθύνσεις, άνω των 10.000 ατόμων: μ.δ. 10,7 διευθύνσεις).

Με κριτήριο τον κλάδο οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο εύρος της πυραμίδας στο δεύτερο επίπεδο ιεραρχίας είναι οι «χημικές» (μ.δ. 9,0) και οι «ειδών εφαρμογής ηλεκτρισμού» (μ.δ. 8 διευθύνσεις). Οι επιχειρήσεις των κλάδων αυτών λόγω της υψηλής τεχνολογίας την οποία χρησιμοποιούν και λόγω του όξενος διεθνούς ανταγωνισμού στους κλάδους αυτούς είναι κατά κάποιον τρόπο υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν τις πλέον σύγχρονες γνώσεις, όχι μόνο στον τομέα της παραγωγής, αλλά και σ' όλους τους άλλους τομείς (έμπορίας, διοικήσεως κ.τ.λ.) και να απασχολούν σχετικά πολλούς και πολύ εξειδικευμένους συνεργάτες και ως εκ τούτου να έχουν σχετικά πολύ μεγάλες διευθύνσεις και σχετικά μεγάλο εύρος πυραμίδας στο δεύτερο επίπεδο ιεραρχίας.

4. Η σημασία την οποία αποδίδει μία επιχείρηση στο ανθρώπινο δυναμικό της μπορούμε να πούμε ότι κατά κάποιον τρόπο αντικατοπτρίζεται στη θέση που κατέχει στο *οργανόγραμμα* διαρθρώσεως της επιχείρησης ή υπηρεσία που ασχολείται με τα θέματα προσωπικού, αλλά επίσης και το είδος των θεμάτων που την απασχολούν. Ός προς το στοιχείο αυτό μπορούμε να διακρίνουμε με βάση τα συλλεγέντα στοιχεία δύο βασικές κατηγορίες επιχειρήσεων: α) εκείνες που ήδη στο δεύτερο επίπεδο ιεραρχίας διαθέτουν ιδιαίτερη Διεύθυνση Προσωπικού και β) εκείνες στις οποίες τα θέματα προσωπικού υπάγονται με πολλά άλλα σε ενιαία διεύθυνση υπό τον τίτλο «Διοίκηση» ή «Οικονομικές υπηρεσίες» κ.τ.λ. Και ως πρώτο στοιχείο αυτό είναι καταφανής ή επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης στην ύπαρξη ιδιαίτερης διευθύνσεως προσωπικού, διότι όσο αυξάνεται και το ποσοστό των επιχειρήσεων εκείνων που έχουν ιδιαίτερη διεύθυνση προσωπικού στο δεύτερο επίπεδο ιεραρχίας: (300-1.000 άτομα, 29%. 1.000-5.000: 65%, άνω των 10.000: 100%).

Ός προς τη σχέση του στοιχείου αυτού με τον τύπο ιδιοκτησίας της επιχείρησης παρατηρούμε ότι όσο οι οικογενειακές τόσο και οι άλλες ανεξαρτήτως γερμανικές επιχειρήσεις δε συνηθίζουν να δημιουργούν ιδιαίτερη διεύθυνση προσωπικού, αλλά τα σχετικά θέματα (κυρίως καταστάσεις μισθοδοσίας κ.λπ.) αναθέτουν μαζί με ποικίλα άλλα σε ενιαία διεύθυνση διοικητικού ή οικονομικών υπηρεσιών. Αντίθετα το σύνολο των (συνήθως πολύ μεγάλων) «παραρτημάτων» κολοσιαίων γερμανικών επιχειρήσεων που εξετάστηκαν, διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού αρμόδια για ποικιλία θεμάτων (όχι μόνο μισθούς κ.λπ.).

Τέλος σε ότι αφορά τη σχέση του κλάδου της επιχείρησης με τη θέση της ύπη-

ρεσίας προσωπικοῦ μέσα στο ὀργανόγραμμα συνάγεται ἀπὸ τὴν ἀνάλυση τῶν συλλεγέντων στοιχείων ὅτι οἱ κλάδοι «τροφίμων», «μηχανῶν καὶ συσκευῶν» καὶ «χάρτου» εἶναι οἱ πλέον συντηρητικοὶ καὶ δὲ δίνουν βαρύνουσα σημασία στὰ θέματα προσωπικοῦ καὶ ὡς ἐκ τούτου δὲ θεωροῦν ἀναγκαῖα τὴ δημιουργία ἰδιαίτερας διευθύνσεως προσωπικοῦ στὸ δεῦτερο ἐπίπεδο ἱεραρχία, ἐνῶ ἀντίθετα ὅλες οἱ ἐπιχειρήσεις «μεταφορικῶν μέσων» ἔχουν ἰδιαίτερη διεύθυνση προσωπικοῦ.

5. *Ἐπιδράσεις τοῦ μεγέθους τῶν ἐπιχειρήσεων στὴν ὀργανωτικὴ διάρθρωση.* Ἀπὸ τὰ πιὸ πάνω στοιχεῖα συνάγεται ὅτι ὑπάρχει σαφὴς καὶ πολὺ σημαντικὴ ἐξάρτηση ὀρισμένων ὀργανωτικῶν χαρακτηριστικῶν τῶν ἐπιχειρήσεων (ὅπως αὐτὰ προκύπτουν ἀπὸ τὰ ὀργανογράμματα διαρθρώσεώς τους) ἀπὸ τὸ μέγεθός τους (μὲ βάση τὸν ἀριθμὸ τῶν ἀπασχολούμενων). Συγκεντρωτικὰ λοιπὸν παραθέτουμε ἀμέσως πιὸ κάτω τὰ συμπεράσματα αὐτά. Συνάγεται ὅτι ὅσο μεγαλύτερη εἶναι ἡ ἐπιχείρηση:

α) *Τόσο* περισσότερο ἐνσυνείδητα ἀσχολεῖται μὲ τὴν ὀργανωτικὴ τῆς διάρθρωση, μὲ τὴ σαφὴ κατανομὴ ἀρμοδιοτήτων καὶ τὴ σαφὴ ὀριοθέτηση τῶν θέσεων ἐργασίας καὶ τῶν τμημάτων καὶ μὲ τὴν παρουσίαση τῶν ἐργασιακῶν σχέσεων σὲ ὀργανογράμματα διαρθρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Σὲ γενικὲς γραμμὲς φαίνεται ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις μὲ προσωπικὸ κάτω ἀπὸ 1.000 ἄτομα ἔχουν λιγότερες ἀπὸ 50% πιθανότητες νὰ διαθέτουν ἔντυπο ὀργανόγραμμα, ἐνῶ οἱ ἄνω τῶν 1.000 ἀτόμων ἔχουν περισσότερες ἀπὸ 50% πιθανότητες. Ἐπὶ πλέον οἱ ἐπιχειρήσεις πού ἀπασχολοῦν λιγότερα ἀπὸ 500 ἄτομα εἶναι σχετικὰ ἀπίθανο νὰ ἔχουν, ἐνῶ οἱ ἐπιχειρήσεις μὲ πάνω ἀπὸ 10.000 προσωπικὸ εἶναι ἀπίθανο νὰ μὴν ἔχουν, ἔντυπο ὀργανόγραμμα διαρθρώσεως τῶν ἐργασιακῶν τους σχέσεων. Αὐτὸ βέβαια πρέπει νὰ τὸ θεωρήσουμε εὐλογο, διότι οἱ μεγάλες ἐπιχειρήσεις μὲ τὸ τόσο πολὺ ἀριθμὸ προσωπικὸ ἔχουν πολὺ πολὺπολοκες σχέσεις μεταξύ τῶν ἐργαζομένων, ὥστε χωρὶς ὀργανόγραμμα εἶναι δύσκολο πολὺς φορές, ἂν ὄχι ἀδύνατο, νὰ συγκρατηθοῦν οἱ σχέσεις αὐτὲς στὴ μνήμη ὁποιοῦδήποτε καὶ δυσχερῆνεται ἔτσι ἡ ἐργασία καὶ ἡ συνεργασία.

β) *Τόσο* πιθανότερο εἶναι νὰ ἔχει ἡγεσία ἀποτελουμένη ἀπὸ ἓνα συλλογικὸ ὄργανο καὶ ὄχι ἀπὸ ἄτομο ἀπὸ τὸ ὁποῖο πηγάζει ἡ ἐξουσία. Φαίνεται ὅτι στὶς ἐπιχειρήσεις πού ἐργάζονται στὴ Γερμανία καὶ ἰδιαίτερα στὸ Δυτικὸ Βερολίνο, οἱ κάτω τῶν 1.000 ἀτόμων ἐπιχειρήσεις εἶναι πιθανότερο (60%) νὰ ἔχουν οὐσιαστικὴ ἀτομικὴ ἀνώτατη ἡγεσία, ἐνῶ οἱ ἄνω τῶν 10.000 εἶναι πιθανότερο (67%) νὰ ἔχουν πραγματικὰ συλλογικὴ ἀνώτατη ἡγεσία. Καὶ πάλι φαίνεται αὐτὸ εὐλογο ἂν σκεφτεῖ κανεὶς τὸ μέγεθος τῶν προβλημάτων καὶ τῆς εὐθύνης πού πρέπει νὰ ἀντιμετωπίσει ἡ ἀνώτατη ἡγεσία στὶς μεγάλες αὐτὲς ἐπιχειρήσεις, τὰ ὁποῖα ἀπαιτοῦν περισσότερο ἐξειδικευμένες καὶ βαθιεῖς γνώσεις καὶ ὡς ἐκ τούτου συμμετοχὴ περισσότερων ἀτόμων στὶς ἀνώτατες ἀποφάσεις. Ἐπὶ πλέον τὸ θέμα τῆς εὐελιξίας στὶς μεγάλες αὐτὲς ἐπιχειρήσεις (ἡ ὁποία βασιζέται) περισσότερο στὶς ἀτομικὲς ἀποφάσεις, τίθεται συνήθως σὲ δευτέρη μοῖρα σὲ σχέση μὲ τὴν καλὰ μελετημένη καὶ προγραμματισμένη δράση (ἡ ὁποία ἀπορρέει συνήθως ἀπὸ τὶς συντονισμένες ἀποφάσεις καὶ ἐνέργειες ἐνὸς συλλογικοῦ ὀργάνου ἀπὸ εἰδικευμένα ἀνώτερα ἡγετικὰ στελέχη).

γ) *Τόσο* μεγαλύτερο εἶναι τὸ εὔρος τῆς πυραμίδας, δηλαδὴ ὁ ἀριθμὸς τῶν ὀργα-

νωτικῶν μονάδων (διευθύνσεων) στο δεύτερο επίπεδο ιεραρχίας. Ἐνῶ οἱ ἐπιχειρήσεις μὲ 1.000-5.000 ἄτομα ἔχουν περί τις 6 διευθύνσεις ἐξαρτώμενες ἀπ' εὐθείας ἀπὸ τὴν ἀνώτατη ἡγεσία, οἱ μικρότερες (300-1.000 ἄτομα) ἔχουν λιγότερες (περί τις 4) διευθύνσεις μὲ ἄμεση ἐξάρτηση, οἱ δὲ μεγαλύτερες (ἀνω τῶν 10.000 ἀτόμων) περισσότερες (περί τις 11) διευθύνσεις. Καὶ πάλι, αἰτία αὐτοῦ ἀποτελεῖ ἡ ἀνάγκη γιὰ περισσότερες καὶ πλέον ἐξειδικευμένες γνώσεις, ὡς καὶ ἡ μεγαλύτερη πολυπλοκότητα τῶν πολὺ μεγάλων ἐπιχειρήσεων, ὅπως καὶ τὸ γεγονός, ὅτι ἐπειδὴ οἱ ἐπιχειρήσεις αὐτὲς εἶναι πολὺ μεγάλες καὶ ἔχουν ἐπίσης πολὺ ὑψηλὸ προϋπολογισμό εἶναι πολὺ πιὸ εὐκόλο γιὰ αὐτὲς νὰ ἀπασχολήσουν τὰ ἐκάστοτε ἀπαιτούμενα ἐξειδικευμένα ἄτομα (διότι ἡ ἐπιβάρυνση στο συνολικὸ κόστος εἶναι πολὺ μικρότερη) καὶ διότι οἱ ἐξειδικευμένες αὐτὲς γνώσεις πού ἀποκτοῦν μὲ αὐτὸ τὸν τρόπο μποροῦν πολὺ καλλίτερα νὰ ἀξιοποιηθοῦν σὲ ἕναν ὀργανισμό ὁ ὁποῖος παρουσιάζει σωρία περιπτώσεων πού ἔχουν ἀνάγκη τῶν ἐιδικῶν αὐτῶν γνώσεων.

δ) Τόσο μεγαλύτερη σημασία ἀποδίδεται στὴν ὑπηρεσία προσωπικοῦ μὲ ἀποτέλεσμα ὁ ὑπεύθυνος γιὰ τὰ σχετικὰ θέματα νὰ βρίσκεται ὑψηλότερα στὴν ἱεραρχία (δηλαδὴ ἀμέσως μετὰ τὴν ἀνώτατη ἡγεσία σὰν διευθυντής), τὰ δὲ θέματα γιὰ τὰ ὁποῖα εἶναι ἀρμόδιος νὰ μὴν εἶναι μόνο ὑπολογισμὸς μισθῶν καὶ ἡμερομισθίων, προσλήψεις ἀπολύσεις κ.λπ. ἀλλὰ ἀκόμη καὶ ἄλλες ὑπηρεσίες πρὸς τὸ προσωπικό, κοινωνικὴ πολιτικὴ, ἐκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη, πολιτικὴ ἐπιλογῆς, ἀξιολόγηση καὶ προώθηση κ.λπ. Ἦδη οἱ ἐπιχειρήσεις μὲ 1.000-5.000 ἄτομα κατὰ μεγαλύτερο ποσοστὸ (67%) δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο προσωπικὸ καὶ θέτουν τὴν ἀρμόδια ὑπηρεσία σὲ ἄμεση σχέση πρὸς τὴν ἀνώτατη ἡγεσία, ὅλες δὲ οἱ ἐπιχειρήσεις μὲ περισσότερα ἀπὸ 10.000 ἄτομα (100%) διαθέτουν διευθύνση προσωπικοῦ στο δεύτερο ἐπίπεδο ἱεραρχίας.

Γενικὸ συμπέρασμα λοιπὸν γιὰ τὴν σχέση τῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως πρὸς τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως μὲ κριτήριον τὸν ἀριθμὸ τῶν ἀπασχολουμένων, εἶναι ὅτι παρουσιάζεται μιὰ σαφῆς, ὁμαλὴ, συνεχῆς καὶ κατὰ κάποιον τρόπο ἀναλογικὴ ἐξάρτηση τῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως ἀπὸ τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως, ὥστε ὅσο πιὸ μεγάλη εἶναι μιὰ ἐπιχείρηση, τόσο πιὸ σύγχρονη διοίκηση ἀσκεῖ.

6. *Ἐπιδράσεις τοῦ τύπου ἰδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως στὴν ὀργανωτικὴ διάρθρωση.* Ἡ ὀργανωτικὴ διάρθρωση τῶν ἐπιχειρήσεων φαίνεται ὅτι ἐπηρεάζεται σαφῶς καὶ ἀπὸ τὸ εἶδος τοῦ ἰδιοκτῆτου τῆς.

Ἔτσι ἀπὸ τίς ληφθεῖσες συνεντεύξεις συνάγεται ὅτι οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις δὲν διαθέτουν ἐντυπο ὀργανόγραμμα ἱεραρχικῆς καὶ ἐργασιακῆς ὀργανώσεως, πρᾶγμα πού ἀποτελεῖ ἐνδειξὴ περιορισμένου ἐνδιαφέροντος τῶν ἐπιχειρήσεων αὐτῶν γιὰ τὴν καθιέρωση καὶ τήρηση σαφῶς ὀριοθετημένων θέσεων ἐργασίας καὶ τμημάτων μὲ ἀναλογία ἐξουσίας καὶ εὐθύνῃς, ἢ ἀλλιῶς ὅτι δὲν γνωρίζουν ἢ ὅτι δὲν δίνουν μεγάλη σημασία στίς βασικὲς ἀρχές τῆς σύγχρονης διοικητικῆς.

Ἐπίσης οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις καὶ κατὰ δεύτερον λόγον οἱ θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν (πολυεθνικῶν) ἐπιχειρήσεων ἔχουν τὴν τάση, οἱ μὲν πρῶτες ἀπολύτως (100%), οἱ δὲ δευτέρες σὲ μεγάλο ποσοστὸ (80%), νὰ προτιμοῦν οὐσιαστικὰ τὴν

ατομική και όχι τη συλλογική ανώτατη ήγεσία. Τα αίτια της τάσεως αυτής είναι πιθανό να μη συμπίπτουν για τις δύο αυτές κατηγορίες επιχειρήσεων. Η ατομική ανώτατη ήγεσία εξυπηρετεί την οικογενειακή, δηλαδή ουσιαστικά την προσωπική επιχείρηση, διότι αφ' ενός μὲν δίνει μεγαλύτερη δυνατότητα εφαρμογής τῶν ιδεῶν και διατηρήσεως τῆς ἀπόλυτης κυριαρχίας τοῦ επιχειρηματίου, αφ' ἑτέρου δὲ δίνει περισσότερη ταχύτητα ἀντιδράσεως και εὐελιξία στὴν ἐπιχείρηση. Τὸ ἴδιο ἐπιτυγχάνει καὶ ὁ μὴ σαφὴς καθορισμὸς και διαχωρισμὸς τῶν ἀρμοδιοτήτων τῶν διαφόρων συνεργατῶν, ὁ ὁποῖος μπορεῖ νὰ πιθανολογηθεῖ ἀπὸ τὴν παντελῆ ἔλλειψη ἐντύπου ὀργανογράμματος διαρθρώσεως τῆς ἐσωτερικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐξ' ἄλλου ὁ λόγος γιὰ τὸν ὁποῖο οἱ θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν ἐπιχειρήσεων προτιμοῦν τὴν ατομικὴ ἢ τυπικὰ μὲν συλλογικὴ, ἀλλὰ οὐσιαστικὰ ατομικὴ ἀνώτατη ἡγεσία (ἐνεκα τῶν πολλῶν ἐξουσιῶν πού προβλέπονται γιὰ τὸν ἐπὶ κεφαλῆς τοῦ συλλογικοῦ ὀργάνου), εἶναι ἐνδεχομένως ὅτι ἐπιδιώκεται πλὴν τῆς μεγαλύτερης εὐελιξίας και ἀναγνώριση ἐνὸς μόνο ὑπευθύνου γιὰ ὅλη τὴ δράση τῆς ἐπιχειρήσεως, ὥστε νὰ τηρεῖται ἡ βασικὴ ὀργανωτικὴ ἀρχὴ τῆς ἐνότητας διοικήσεως (unity of command), κατὰ τὴν ὁποία καθ' ἑνας μέσα στὴν οἰκονομικὴ μονάδα πρέπει νὰ ἔχει ἓνα μόνο ἄμεσο προϊστάμενο και νὰ ὑπάρχει ἓνας μόνο βασικὸς ὑπόλογος πρὸς τὴν ἀλλοδαπὴ μητρικὴ ἐπιχείρηση.

Ἀπὸ ἀπόψεως εὗρους τῆς πυραμίδας στὸ δεῦτερο ἐπίπεδο τῆς ἱεραρχίας ἰδιωτεπία παρουσιάζει ἡ κατηγορία τῶν «παραρτημάτων» πολὺ μεγάλων Γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων πού δροῦν στὸ Βερολίνο. Ἡ κατηγορία αὐτὴ παρουσιάζει κατὰ μέσον ὄρο ἐννέα (9) διευθύνσεις στὸ δεῦτερο ἐπίπεδο τῆς ἱεραρχίας, δηλαδή πολὺ περισσότερες ἀπὸ τὸ γενικὸ μέσον ὄρο πού εἶναι ἕξι (6).

Ὡς πρὸς τὴ σημασία τὴν ὁποία ἀποδίδουν οἱ ἐπιχειρήσεις στὰ θέματα προσωπικοῦ, (ἢ ὁποία κατὰ ἓνα μέρος διαφαίνεται ἀπὸ τὴν ἱεραρχικὴ θέση τῆς ἀρμοδίας ὑπηρεσίας προσωπικοῦ μέσα στὴν ἐπιχείρηση), παρατηρεῖται ὅτι τὰ δύο ἄκρα ἀντίθετα μεταξύ τους, ἀποτελοῦν, αφ' ἐνὸς τὰ παραρτήματα Γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων στὸ Βερολίνο τὰ ὁποία, ὅλα ὅσα ἐξετάσθηκαν (100%), ἔχουν ἰδιαίτερη διεύθυνση προσωπικοῦ στὸ δεῦτερο ἐπίπεδο ἱεραρχίας και αφ' ἑτέρου οἱ οἰκογενειακὲς και σὲ δευτέρη θέση οἱ μητρικὲς Γερμανικὲς ἐπιχειρήσεις, πού και οἱ δύο κατηγορίες, κατὰ ποσοστὸ 100% ἔχουν ὑπαγάγει ὅλα τὰ θέματα διοικήσεως (μεταξύ τῶν ὁποίων και τὰ θέματα προσωπικοῦ), ὑπὸ ἐνιαία διεύθυνση, τὴν ὁποία ἀποκαλοῦν διεύθυνση διοικητικοῦ (Verwaltungs) ἢ οἰκονομικῶν Ὑπηρεσιῶν (Kaufmanische) στὴν ὁποία ὑπάγεται, σὰν τμήμα πλέον, ἡ ὑπηρεσία προσωπικοῦ, ἢ ὁποία ἀσχολεῖται σχεδὸν μόνο μὲ τὰ ἀναγκαῖα ἀπὸ τὸ νόμο θέματα προσωπικοῦ, τὶς σχετικὲς διαδικασίες και τὰ θέματα μισθοδοσίας.

Οἱ πῶς ἀνω παρατηρήσεις ὁδηγοῦν στὰ γενικὰ συμπεράσματα ὅτι χαρακτηριστικὰ τῶν Γερμανικῶν οἰκογενειακῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι πῶς: α) δὲν ἐνδιαφέρονται γιὰ τὸν καθορισμὸ ἐνὸς κατὰ κάποιον τρόπο σταθεροῦ ὀργανογράμματος διαρθρώσεως, β) προτιμοῦν τὴν ατομικὴ μορφή ἀνώτατης ἡγεσίας, γ) ἔχουν μικρὸ πλάτος στὸ δεῦτερο ἐπίπεδο τῆς ἱεραρχικῆς πυραμίδας και δ) δὲ δίνουν ἰδιαίτερη σημασία

στά θέματα προσωπικού με αποτέλεσμα τὰ θέματα αὐτὰ νὰ ἀνατίθενται σὲ χαμηλότερες βαθμίδες ἱεραρχίας.

Ἐξάλλου βασικά χαρακτηριστικά τῶν *παραρτημάτων* μεγάλων γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων στὸ Βερολίνο εἶναι ὅτι: α) δίνουν ἰδιαίτερη σημασία στὰ θέματα προσωπικού, (ὄχι μόνο σὲ ὅτι ἀφορᾷ τὰ καθιερωμένα παραδοσιακὰ θέματα μισθοδοσίας κ.τ.λ.) καὶ διαθέτουν ἰδιαίτερο διευθυντὴ προσωπικῶν στὸ δεῦτερο ἐπίπεδο ἱεραρχίας, β) ἔχουν μεγάλο εὖρος (μεγάλο ἀριθμὸ διευθύνσεων) στὸ δεῦτερο ἐπίπεδο ἱεραρχίας καὶ γ) στὴν μεγάλη τους πλειοψηφία τυπώνουν ἓνα σχετικὰ σταθερὸ ὄργανόγραμμα διαρθρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

Βασικὸ χαρακτηριστικὸ τῶν *Γερμανικῶν θυγατρικῶν* ἐπιχειρήσεων εἶναι ὅτι ὅλες ὄσες ἐξετάστηκαν στὴν κορυφὴ τῆς ἱεραρχικῆς τους πυραμίδας ἔχουν συλλογικὸ ὄργανο, ἐνῶ ἀντίθετα κύριο χαρακτηριστικὸ τῶν *θυγατρικῶν ἀλλοδαπῶν* ἐπιχειρήσεων εἶναι ὅτι στὴν μεγάλη τους πλειοψηφία ἔχουν ἀτομικὴ ἢ οὐσιαστικὰ ἀτομικὴ ἀνώτατη ἡγεσία.

Τὰ πιὸ πάνω συμπεράσματα κατὰ κατηγορίες εἶδους ἰδιοκτησίας μποροῦν νὰ ἐρμηνευθοῦν ὅτι σημαίνουν πῶς τὸν περισσότερο παραδοσιακὸ τρόπο διοικήσεως καὶ τὸν λιγώτερο προσαρμοσμένο πρὸς τὰ πορίσματα τῆς διοικητικῆς ἐπιστήμης ἔχουν οἱ οἰκογενειακὲς καὶ ἀντίθετα ὅτι τὴν πλέον μελετημένη, προοδευτικὴ καὶ σύγχρονη διοίκηση στὴ Γερμανία ἀσκοῦν οἱ πολὺ μεγάλες ἐπιχειρήσεις καὶ τὰ παραρτήματά τους.

7. *Ἐπιδράσεις τοῦ κλάδου τῆς ἐπιχειρήσεως στὴν ὀργανωτικὴ διάρθρωση.* Τὰ γενικὰ συμπεράσματα πού συνάγονται ἀπ' τὰ πιὸ πάνω σχετικὰ στοιχεῖα κατὰ κλάδους εἶναι τὰ ἑξῆς:

Ὁ *πλέον συντηρητικὸς* (ἢ παραδοσιακῆς διοικήσεως) κλάδος καὶ δὴ γιὰ ὅλα τὰ ἐξετασθέντα ὀργανωτικὰ χαρακτηριστικά, εἶναι ὁ *κλάδος τροφίμων*. Οἱ ἐπιχειρήσεις τοῦ κλάδου αὐτοῦ: α) δὲν ἐνδιαφέρονται γιὰ τὴν καθιέρωση ἐνὸς ἐντύπου ὀργανογράμματος διαρθρώσεως, β) προτιμοῦν τὴν ἀτομικὴ ἀνώτατη ἡγεσία γ) ἔχουν πολὺ μικρὸ ἀριθμὸ διευθύνσεων (εὖρος πυραμίδας στὸ δεῦτερο ἐπίπεδο ἱεραρχίας) καὶ δ) ἀναθέτουν τὴν ἐπίλυση τῶν προβλημάτων προσωπικῶν σὲ σχετικὰ κατώτερα ἡγετικά στελέχη. Αὐτὰ βέβαια εἶναι ἀνεξήγητα, ἐπειδὴ ἀφ' ἐνὸς οἱ ἐρευνηθεῖσες ἐπιχειρήσεις τοῦ κλάδου αὐτοῦ ἦταν μικροῦ μεγέθους (300-500 ἄτομα), γιὰ τὸν δὲν ἐξετάστηκαν μεγαλύτερες καὶ ἀφ' ἑτέρου ἐπειδὴ ὁ κλάδος αὐτὸς γενικὰ δὲν χρησιμοποιοεῖ ὑψηλὴ τεχνολογία.

Τὴν *πλέον σύγχρονη* διοίκηση παρουσιάζονται ὅτι ἀσκοῦν οἱ ἐπιχειρήσεις τοῦ κλάδου «*εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ*», οἱ ὁποῖες ἔχουν τὰ ἑξῆς χαρακτηριστικά: α) ἐνδιαφέρονται γιὰ τὴν ἐντυπὴ ἀποτύπωση τῶν τυπικῶν ἐργασιακῶν σχέσεων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τὴ γνώση αὐτῶν ἀπὸ τοὺς διάφορους συνεργάτες β) προτιμοῦν πολυπρόσωπο συλλογικὸ ὄργανο στὴν ἀνώτατη ἡγεσία καὶ γ) ἔχουν εὖρος, δηλαδὴ ἀριθμὸ διευθύνσεων στὸ δεῦτερο ἐπίπεδο ἱεραρχίας, ἀρκετὰ ὑψηλότερο ἀπὸ τὸ γενικὸ μέσο ὄρο. Τὰ χαρακτηριστικὰ αὐτὰ τῶν ἐν λόγω ἐπιχειρήσεων φαίνεται ὅτι ἐξαρτῶνται κυρίως ἀπὸ τὴν ὑψηλὴ τεχνολογία τοῦ κλάδου καὶ ἐντελῶς δευτε-

ρευόντως από το μέγεθος των επιχειρήσεων, ἐφ' ὅσον οἱ ἐπιχειρήσεις τοῦ κλάδου αὐτοῦ πού ἐξετάστηκαν, ἐκπροσωποῦσαν ὄλες τίς τάξεις μεγέθους ἐπιχειρήσεων.

III. Προεκτίμηση τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως σέ ἡγετικά στελέχη.

Ἀπό τίς συνεντεύξεις πού ἐλήφθησαν οἱ ἀπαντήσεις πού ἀναφέρονται στήν προσπάθεια προεκτιμήσεως τῶν ἀναγκῶν τῶν ἐπιχειρήσεων σέ ἡγετικά στελέχη παρουσιάζουν τήν ἀκόλουθη κατάσταση:

1. Ἐνδιαφέρον τῶν ἐπιχειρήσεων γιά τήν προεκτίμηση τῶν ἀναγκῶν σέ ἡγετικά στελέχη.

Μέ βάση τή διάκριση τῶν ἐπιχειρήσεων ἀναλόγως τοῦ μεγέθους τους παρατηρεῖται σαφῆς τάση αὐξήσεως τοῦ ἐνδιαφερόντός τους γιά τήν ἐκ τῶν προτέρων διάγνωση τῶν ἀναγκῶν τους (κατά ἀριθμό καί εἶδος) σέ ἡγετικά στελέχη, ὅσο αὐξάνεται τὸ μέγεθος: 300-500 ἄτομα 50%, 500-1.000 ἄτομα 67%, 1.000-2.000 75%, 2.000-5.000 83% καί ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων 100%. Εἶναι χαρακτηριστικό ὅτι ἀκόμη καί στήν κατηγορία τῶν μικρότερων ἐπιχειρήσεων (ἀπό αὐτές πού ἔλαβαν μέρος στήν ἔρευνα, δηλ. 300-500 ἀτόμων) τουλάχιστον ἡ μία στίς δύο ἐπιχειρήσεις ἀσχολεῖται μέ τήν προεκτίμηση τῶν ἀναγκῶν της σέ ἡγετικά στελέχη.

Ἡ ἐπίδραση τοῦ εἶδους τῆς ἰδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως στό ἔμπρακτο ἐνδιαφέρον της γιά προεκτίμηση τῶν ἀναγκῶν της σέ ἡγετικά στελέχη παρουσιάζει τὸ ἀξιοσημείωτο χαρακτηριστικό, ὅτι τὸ μεγαλύτερο ποσοστὸ τῶν ἐπιχειρήσεων πού δὲν ἀσχολοῦνται καθόλου μέ τήν προεκτίμηση τῶν ἀναγκῶν τους σέ ἡγετικά στελέχη παρουσιάζουν οἱ «οἰκογενειακῆς ἐπιχειρήσεις» (60%) καί ἀκολουθοῦν οἱ «θυγατρικῆς ἀλλοδαπῶν ἐπιχειρήσεων» (37%).

Ἐξ ἄλλου μέ βάση τή διάκριση τῶν ἐπιχειρήσεων κατὰ κλάδους παρατηρεῖται ὅτι οἱ κλάδοι μέ τή μεγαλύτερη ἀναλογία ἐπιχειρήσεων μέ ἔμπρακτο ἐνδιαφέρον γιά τήν προεκτίμηση τῶν ἀναγκῶν τους σέ ἡγετικά στελέχη (ἡ.σ.) εἶχαν οἱ ἐπιχειρήσεις «εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ» (89%) καί οἱ «μεταφορικῶν μέσων» 75%.

2. Βάσεις τῆς προεκτιμήσεως τῶν ἀναγκῶν σέ ἡγετικά στελέχη

Σὰν στοιχεῖα στὰ ὁποῖα βασίζονται τήν προεκτίμηση τῶν ἀναγκῶν τους σέ ἡγετικά στελέχη ἀναφέρθηκαν ἀπὸ τίς ἐπιχειρήσεις κατὰ σειρά συχνότητας «ἡ δομὴ ἡλικιῶν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως» (27%), τὸ μακροχρόνιο συνθετικὸ πρόγραμμα δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως (22%) καί τὰ μακροχρόνια ἀναλυτικὰ προγράμματα δράσεως τῶν τομέων της (17%). Τὰ τρία αὐτὰ στοιχεῖα συνάγεται ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις πού ἔλαβαν μέρος στήν ἔρευνα, χρησιμοποιοῦν περισσότερο ἀπὸ ἄλλα γιά τήν προεκτίμηση τῶν ἀναγκῶν τους σέ ἡ.σ. Πρέπει ἐπίσης νὰ παρατηρήσουμε

ὅτι γιὰ τὴν κάλυψη ἀνωτέρων ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας ἀπαιτεῖται μακροχρόνιος προγραμματισμός, ἐνῶ γιὰ τὶς κατώτερες ἡγετικὲς θέσεις οἱ ἐπιχειρήσεις βασίζονται σὲ περισσότερο βραχυχρόνια στοιχεῖα.

Σὲ ὅτι ἀφορᾷ τὴν ἀνάλυση τῶν βασικῶν στοιχείων προεκτιμήσεως τῶν ἀναγκῶν σὲ ἡγετικά στελέχη κατὰ κατηγορίες ἐπιχειρήσεων ἀναλόγως τοῦ μεγέθους τους πρέπει νὰ σημειωθοῦν τὰ ἀκόλουθα: α) ὅσο μικρότερη εἶναι ἡ ἐπιχείρηση τόσο σὲ λιγότερα στοιχεῖα βασίζονται οἱ προεκτιμήσεις της, ἄρα τόσο λιγότερο μελετημένες εἶναι οἱ προεκτιμήσεις αὐτές. Αὐτὸ προκύπτει ἀπὸ τὴν ἀναλογία τῶν στοιχείων ἀνὰ ἐπιχείρηση: 300-500 ἄτομα: μ.δ. 1. 500-1.000 ἄτ.: μ.δ. 2,2 1.000-2.000: 2,3. 2.000-5.000: 3,4 καὶ ἄνω 10.000: 3,5 μ.δ.

β) Σὲ ὅλες τὶς κατηγορίες μεγεθῶν (πλὴν τῆς ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων) τὸ στοιχεῖο στὸ ὁποῖο στηρίζονται οἱ περισσότερες ἐπιχειρήσεις γιὰ τὴν προεκτίμηση τῶν ἀναγκῶν τους σὲ ἡγετικά στελέχη εἶναι ἡ δομὴ ἡλικιῶν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, δηλαδὴ ἡ ἀνάλυση καὶ παρακολούθηση τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν κάθε βαθμίδας ἱεραρχίας κατὰ τάξεις ἡλικίας.

γ) Τὰ μακροχρόνια ἀναλυτικὰ προγράμματα δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων χρησιμοποιοῦνται κυρίως ἀπὸ τὶς μεγάλες ἐπιχειρήσεις (ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων ἢ 2.000-5.000 ἀτόμων) προφανῶς γιὰ τὶς μεγάλες αὐτὲς ἐπιχειρήσεις εἶναι συχνότερες οἱ περιπτώσεις καταστρώσεως, πλὴν τοῦ συνθετικοῦ μακροχρονίου, καὶ ἀναλυτικῶν μακροχρονίων προγραμμάτων δράσεως μεταξὺ τῶν ὁποίων συγκαταλέγεται καὶ τὸ μακροχρόνιο πρόγραμμα ἐξασφαλίσεως ἐπαρκῶν ἡγετικῶν στελεχῶν.

δ) Στατιστικὴ ἀπελεύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν χρησιμοποιοῦν σὰν στοιχεῖο προβλέψεως τῶν ἀναγκῶν τους σὲ ἡγετικά στελέχη μόνο οἱ πολὺ μεγάλες καὶ οἱ μεγάλες ἐπιχειρήσεις (ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων 100%, ἀπὸ ὅσες ἀπάντησαν στὴν ἐρώτηση, 2.000-5.000 ἀτόμων 40% καὶ 1.000-2.000 ἀτόμων τὸ 33% ἀπὸ ὅσες ἀπάντησαν στὴν ἐρώτηση αὐτή. Οἱ μικρότερες ἐπιχειρήσεις δὲν χρησιμοποιοῦν καθόλου τὰ στοιχεῖα αὐτά.

Σὲ ὅτι ἀφορᾷ τὴν ἐξάρτηση τῶν χρησιμοποιουμένων στοιχείων (γιὰ τὴν προεκτίμηση τῶν ἀναγκῶν σὲ ἡγετικά στελέχη) ἀπὸ τὸν κλάδο τῆς ἐπιχειρήσεως προκύπτει ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις ποὺ βασίζονται σὲ περισσότερα στοιχεῖα τὶς προεκτιμήσεις τους αὐτὲς εἶναι σὲ πρώτη θέση τοῦ κλάδου εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἡλεκτρισμοῦ (μ.δ. 3,6 στοιχεῖα ἀνὰ ἐπιχείρηση), τῶν κλάδων «ἀντικειμένων ἐκ μετάλλου» καὶ «μηχανῶν καὶ συσκευῶν» (μὲ ἀνὰ 3 στοιχεῖα κατὰ μ.δ.) καὶ τοῦ κλάδου «μεταφορικῶν μέσων» (μ.δ. 2,3 στοιχεῖα). Αὐτὸ εἶναι ἔνδειξη ὅτι οἱ κλάδοι αὐτοὶ προβαίνουν σὲ πολὺ καλύτερα θεμελιωμένες προεκτιμήσεις ἀπὸ τοὺς λοιποὺς κλάδους, οἱ ὁποῖοι βασίζονται μόνο ἐπὶ ἐνὸς στοιχείου κάθε φορὰ γιὰ τὶς προεκτιμήσεις τους.

3. Χρονικὴ περίοδος προεκτιμήσεως.

Ἀπὸ τὶς 10 ἐπιχειρήσεις ποὺ ἔδωσαν ἀπάντηση στὴν ἐρώτηση αὐτὴ τὸ 90% καὶ προεκτιμήσεως τῶν ἀναγκῶν του γιὰ ἡγετικά στελέχη, οἱ ὁποῖες ἀναφέρονται σὲ

χρονική περίοδο «μέχρι 5 έτη», τὸ μεγαλύτερο μέρος δὲ ἀπὸ αὐτὲς ἀναφέρουν ὅτι οἱ προεκτιμήσεις τους εἶναι γιὰ 3 ἔτη.

Ἀπὸ ἀπόψεως κλάδου, τὶς περισσότερες μακροχρόνιες προεκτιμήσεις τῶν ἀναγκῶν τους σὲ ἡγετικά στελέχη κάνουν οἱ ἐπιχειρήσεις «εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ» (ἄνω τῶν 5 ἐτῶν), ἀκολουθεῖ ὁ κλάδος μεταφορικῶν μέσων» (3-4 ἔτη) καὶ ἔπονται ὅλοι οἱ ἄλλοι κλάδοι.

4. Κάλυψη τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως σὲ ἡγετικά στελέχη.

1. Δυσχέρειες καλύψεως τῶν ἀναγκῶν σὲ ἡγετικά στελέχη.

Οἱ μισὲς ἀπὸ τὶς ἐπιχειρήσεις ποὺ ἔδωσαν ἀπάντηση στὴ σχετικὴ ἐρώτηση (δηλ. 9/18), δήλωσαν ὅτι δὲ συναντοῦν καμμία δυσχέρεια γιὰ τὴν ἐξεύρεση τῶν καταλλήλων προσώπων. Οἱ ἄλλες μισὲς ἐπιχειρήσεις ἀναφέρθηκαν σὲ 7 εἶδη δυσχερειῶν, τὰ σπουδαιότερα ἀπὸ τὰ ὁποῖα εἶναι:

α) Οἱ παρουσιαζόμενοι ὑποψήφιοι δὲν ἔχουν συνήθως τὰ κατάλληλα προσόντα γιὰ τὶς θέσεις ποὺ πρέπει νὰ καλυφθοῦν, β) Οἱ κατάλληλοι ὑποψήφιοι ἔχουν μεγαλύτερες χρηματικὲς ἀπαιτήσεις ἀπ' ὅσες προσφέρει ἡ ἐπιχείρηση καὶ γ) Λόγω τῆς ἀπομονωμένης γεωγραφικῆς θέσεως τοῦ Βερολίνου δὲν προσέρχονται ἄρκετοὶ ὑποψήφιοι. Μὲ κάπως μικρότερη συχνότητα ἀναφέρθηκε ὅτι: δ) ὑπάρχουν λίγοι ὑποψήφιοι ἔνεκα τῆς πολὺ ὑψηλῆς τεχνολογικῆς εἰδικεύσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τοῦ κλάδου τῆς καὶ ε) ὑπάρχουν ἄρκετοὶ ὑποψήφιοι μὲ τεχνικὲς γνώσεις, ἀλλὰ λείπουν οἱ διοικητικὲς ἱκανότητες.

Ἀπὸ ἀπόψεως κατανομῆς τῶν ἀπαντήσεων κατὰ τάξεις μεγέθους ἐπιχειρήσεων τὸ μόνο σαφὲς συμπέρασμα εἶναι ὅτι καμμία ἀπὸ τὶς πολὺ μεγάλες ἐπιχειρήσεις δὲν ἀντιμετωπίζει δυσχέρεια γιὰ τὴν κάλυψη τῶν ἀναγκῶν τῆς σὲ ἡγετικά στελέχη.

Ἄλλο συμπέρασμα εἶναι ὅτι οἱ μεγάλες ἐπιχειρήσεις (2.000-5.000 ἀτόμων) ἀντιμετωπίζουν συχνότερα τὶς ἐξῆς δυσκολίες: α) Οἱ ὑποψήφιοι ζητοῦν περισσότερα χρήματα ἀπὸ αὐτὰ ποὺ τοὺς προσφέρονται καὶ β) ὑπάρχουν σχετικὰ λίγοι ὑποψήφιοι, ἔνεκα τῆς γεωγραφικῆς θέσεως τοῦ Βερολίνου.

Ἀπὸ ἀπόψεως ἐπιπτώσεων τοῦ εἴδους τῆς ἰδιοκτησίας στὶς δυσχέρειες ποὺ συναντῶνται γιὰ τὴν κάλυψη τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως σὲ ἡγετικά στελέχη φαίνεται σαφῶς ὅτι τὰ παραρτήματα Δυτικογερμανικῶν ἐπιχειρήσεων βρίσκονται στὴν πλέον εὐχάριστη θέση, διότι κανένα ἀπὸ αὐτὰ δὲν ἀντιμετωπίζει κάποια δυσχέρεια. Ἐξ ἄλλου στὴν πλέον δυσμενῆ θέση φαίνεται ὅτι βρίσκονται οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις, οἱ ὁποῖες ἀναλογικὰ συναντοῦν περισσότερες δυσχέρειες κατὰ μέσον ὄρο. Οἱ δυσκολίες ποὺ συναντοῦν συχνότερα οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις εἶναι α) οἱ ὑποψήφιοι δὲν ἔχουν τὰ ἀναγκαῖα προσόντα, δηλ. σ' αὐτὲς προσέρχονται συνήθως ὄχι οἱ πολὺ καλοὶ ὑποψήφιοι β) οἱ ὑποψήφιοι ζητοῦν περισσότερα χρήματα ἀπ' ὅσα τοὺς προσφέρονται καὶ γ) ὑπάρχουν ἄρκετοὶ ὑποψήφιοι μὲ τεχνικὲς γνώσεις ἀλλὰ λείπουν οἱ διοικητικὲς ἱκανότητες.

Οί κλάδοι με τη μεγαλύτερη αναλογία επιχειρήσεων που δεν αντιμετωπίζουν δυσχέρειες για την κάλυψη των αναγκών τους σε ή.σ. είναι ο κλάδος των επιχειρήσεων «μεταφορικών μέσων» (75%) και ο κλάδος των επιχειρήσεων «είδων εφαρμογής ηλεκτρισμού» (60%). Τέλος τις περισσότερες δυσχέρειες ανά επιχείρηση συναντά ο κλάδος των μηχανών και συσκευών» και κατά δεύτερο λόγο ο κλάδος «τροφίμων».

2. Τρόποι καλύψεως των αναγκών σε ήγετικά στελέχη.

Στην ερώτηση αυτή περιέχονται ουσιαστικά δύο θέματα. Το πρώτο αναφέρεται στην πηγή προελεύσεως των ήγετικών στελεχών (ή.σ.) δηλαδή εάν προέρχονται κατ' ευνόχην από τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ) και υφίστανται κάποια προετοιμασία μέσα στην επιχείρηση ή εάν προέρχονται από τους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση (από υπαλλήλους ή ήδη κατέχοντες ήγετικές θέσεις εργασίας). Το δεύτερο θέμα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο έρχεται ή επιχείρηση σε επαφή και επικοινωνία με τα νεοπροσλαμβανόμενα ή.σ. όταν αυτά προέρχονται από έξω από την επιχείρηση.

α) Σε ότι αφορά την προέλευση των ή.σ. παρατηρείται ότι πρώτη σε συχνότητα πηγή προελεύσεως είναι ή εκ των έξω της επιχείρησης, δηλαδή ή διά προαγωγής ή μεταθέσεως κάλυψη των ήγετικών θέσεων εργασίας (αναφέρθηκε από το 90%) και ακολουθούν ή πρόσληψη στην επιχείρηση ατόμων που κατείχαν ήδη σε άλλες επιχειρήσεις ήγετικές θέσεις εργασίας (αναφέρθηκε από το 57%) και τέλος ή πρόσληψη νέων πτυχιούχων ΑΕΙ σάν υποψηφίων ή.σ. (αναφέρθηκε από το 38%).

Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνουν οί εξής διευκρινίσεις ως προς το περιεχόμενο της προσλήψεως νέων αποφοίτων από τα ΑΕΙ σάν υποψηφίων ή.σ.

— Οί επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή δεν τη χρησιμοποιούν ποτέ σάν αποκλειστική πηγή ή.σ. Αντίθετα οί επιχειρήσεις που κάνουν χρήση των νέων πτυχιούχων σάν υποψηφίων ή.σ., όλες χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και κυρίως και την εκ των έξω κάλυψη, μερικές μάλιστα (το 24%) χρησιμοποιούν ταυτοχρόνως και τους τρεις προαναφερθέντες τρόπους.

— Κάθε χρόνο προσλαμβάνεται ένας μικρός αριθμός (συνήθως 2-10 ατόμων) ο οποίος εξατράται και από τις βραχυχρόνιες προβλέψεις της επιχείρησης) πολύ καλά επιλεγμένων αποφοίτων ΑΕΙ από διάφορες ειδικότητες, οί οποίοι εκπαιδεύονται από 3 μήνες έως 3 χρόνια (αναλόγως του είδους και της φιλοσοφίας της επιχείρησης) με τυπική και κατά - την - εργασία (on the job training) εκπαίδευση και εξάσκηση σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Η επίδοση των νέων αυτών παρακολουθείται και, ζητείται, τόσο από τους ίδιους όσο και από τον καθένα από τους διαφόρους προϊσταμένους τους, λεπτομερής έκθεση γύρω από την εργασία και τις επιδόσεις τους. Στο τέλος της προκαθορισμένης περιόδου εκπαίδευσως γίνεται σύσκεψη όλων των ενδιαφερομένων (του προϊσταμένου του υποψηφίου προσωπάρχου, του υπευθύνου εκπαίδευσως και συχνά και του ίδιου του υποψηφίου) και βάσει και των αναγκών της επιχείρησης λαμβάνεται απόφαση για την τοποθέτηση του σάν

κατώτερο ή μέσο ήγετικό στέλεχος κάποιου υποσυστήματος της επιχειρήσεως (τμήματος, γραφείου, ομάδος εργασίας κ.τ.λ.), σε όσες δε επιχειρήσεις γίνεται και «προγραμματισμός της σταδιοδρομίας» των ή.σ. προκαθορίζεται στις γενικές της γραμμές και η εξέλιξή του με βάση τις μέχρι τότε υπάρχουσες πληροφορίες.

Η από μέσα από την επιχείρηση κάλυψη των αναγκών της σε ή.σ. δεν είναι μόνο από απόψεως αριθμού επιχειρήσεων που την χρησιμοποιούν ή πρώτη πηγή, αλλά και από απόψεως εντάσεως, με την οποία εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις αυτές. Δηλαδή το 89% των επιχειρήσεων που καλύπτουν τις ανάγκες τους και από μέσα, ανέφερε την πηγή αυτή σαν τη πρώτη, δηλαδή τη σπουδαιότερη (το υπόλοιπο 11% θεωρούν και τις τρεις πηγές εξ ίσου σπουδαίες), και από αυτές μάλιστα το 26% έδηλωσαν ότι καλύπτουν τις ανάγκες τους σε ή.σ. μόνο από μέσα από την επιχείρηση, δηλαδή μόνο δια προαγωγής ή μεταθέσεως ανθρώπων που ήδη εργάζονται σ' αυτές. Μόνο ένα 9,5% από τις επιχειρήσεις που απάντησαν στην ερώτηση αυτή δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν την εκ των έξω κάλυψη των αναγκών τους σε ή.σ., αλλά μόνο την πρόσληψη, έτοιμων ή.σ. εκ των έξω.

Ός προς την ανάλυση της προελεύσεως των ή.σ. κατά μέγεθος επιχειρήσεων πρέπει να γίνουν οι εξής παρατηρήσεις.

— Οι μόνες δύο επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν σαν μόνη πηγή άντλήσεως ή.σ. την εκ των έξω πρόσληψη έτοιμων ή.σ. ανήκουν στη μικρότερη κατηγορία επιχειρήσεων, δηλ. 300-500 ατόμων.

— Ο τρίτος τρόπος κάλυψεως των κενών σε ή.σ., δηλαδή η πρόσληψη νέων υποψηφίων ή.σ. από αποφοίτους των ΑΕΙ φαίνεται ότι εξαρτάται κατά κάποιο τρόπο από το μέγεθος της επιχειρήσεως (300-500 άτομα 0%, 500-1.000 άτ. 20%, 1.000-2.000 άτομα 25%, 2.000-5.000 άτ. 60%, άνω των 10.000 άτ. 100%).

Ο τρόπος ίκανοποιήσεως των αναγκών σε ή.σ. δεν παρουσιάζει οποιαδήποτε συσχέτιση προς το είδος της ιδιοκτησίας της επιχειρήσεως και προς τον κλάδο της. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι γενικά υπάρχει τάση τα κατώτερα ή.σ. να προέρχονται κατά πολύ μεγάλο ποσοστό εκ των έξω, ενώ για τα μέσα το ποσοστό των εκ των έξω προερχομένων ή.σ. είναι συγκριτικά αρκετά μεγαλύτερο. Για τις μικρές επιχειρήσεις πολύ συχνά τα άνωτερα ή.σ. προέρχονται κατά πολύ μεγάλο ποσοστό εκ των έξω. Για τις θυγατρικές (γερμανικές και άλλοδαπες) επιχειρήσεις την εκ των έξω προέλευση άνωτέρων ή.σ. υποκαθιστά ή από τη μητρική επιχείρηση προέλευση και έπιβολή τους στη θυγατρική.

β) Σε ότι άφορα τον τρόπο εύρέσεως των εκ των έξω υποψηφίων ή.σ. παρατηρείται ότι τον σπουδαιότερο ρόλο παίζει ο τύπος (έφημερίδες και περιοδικά) δηλαδή τόσο η ζήτηση από την επιχείρηση των καταλλήλων προσώπων μέσω άγγελιων στις έφημερίδες (αναφέρθηκε από το 62% και μάλιστα συχνά σαν το σπουδαιότερο μέσο), όσο και η παρακολούθηση των «ζητήσεων εργασίας» των ενδιαφερομένων (αναφέρθηκε από το 33%). Από τις 21 επιχειρήσεις που έδωσαν απάντηση στην ερώτηση αυτή μόνο το 24% δεν έχουν αναφέρει τον τύπο σαν μέσο έπικοινωνίας με τους υποψηφίους για την κάλυψη των κενών ήγετικών θέσεων εργασίας.

Σχετικά σημαντικό ρόλο παίζουν και τα γραφεία μεσολαβήσεως μεταξύ προσφο-
ράς και ζητήσεως εργασίας, είτε με τη μορφή ιδιωτικών γραφείων εξευρέσεως προ-
σωπικού και ή.σ., τόσο ανωτέρων όσο και μέσων και κατωτέρων (αναφέρθηκαν από
το 43%), είτε με τη μορφή δημοσίων υπηρεσιών εργατικού δυναμικού οι οποίες
εκτός από το ειδικευμένο και ανειδίκευτο εργατοτεχνικό κυρίως προσωπικό ασχο-
λούνται και με κατώτερα τεχνικά κυρίως ή.σ. (αναφέρθηκαν από το 19%). Τέλος το
28% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τις σχέσεις τους με ανώτατα και ανώτερα
εκπαιδευτικά ιδρύματα και το 5% τις σχέσεις τους με επαγγελματικές οργανώσεις
και συνδέσμους για την εξεύρεση των αναγκαίων ή.σ.

Οι μέθοδοι εξευρέσεως ή.σ. δεν παρουσιάζουν άμεσο συσχετισμό με το μέγεθος
της επιχειρήσεως. Έν τούτοις παρατηρείται ότι σε αντίθεση με όλες τις άλλες κατη-
γορίες επιχειρήσεων οι μικρότερες από εκείνες που εξετάστηκαν (300-500 ατόμων)
βασίζονται έντελώς στην άναγγελία των κενών θέσεων τους στον τύπο και στα
ιδιωτικά γραφεία εξευρέσεως ή.σ. Επίσης όμως παρατηρείται ότι και οι πολύ μεγά-
λες επιχειρήσεις που εξετάστηκαν (άνω των 10.000 ατόμων), όλες άναγγέλουν τις
ανάγκες τους σε ήγετικά στελέχη μέσω του τύπου.

Από άπόψεως είδους ιδιοκτησίας της επιχειρήσεως είναι άξιοσημείωτο ότι οι 5
από τις 6 άλλοδαπες επιχειρήσεις, δηλ. το 83% χρησιμοποιούν τα ιδιωτικά γραφεία
εξευρέσεως προσωπικού και έτσι για την κατηγορία αυτή επιχειρήσεων ο τρόπος
αυτός είναι εκείνος που συναντά κανείς συχνότερα. Για τα παραρτήματα γερμανι-
κών επιχειρήσεων και για τις οικογενειακές επιχειρήσεις το συχνότερο μέτρο είναι
ή άναγγελία των κενών θέσεων στον τύπο.

Από άπόψεως κλάδου επίσης δεν υπάρχουν πολύ σαφείς τάσεις, έν τούτοις ό-
μως μπορεί να παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις «τροφίμων» βασίζονται άποκλειστι-
κά άφ' ενός στην άναγγελία των κενών τους θέσεων στον τύπο 100% και άφ' έτε-
ρου στή μεσολάβηση των ιδιωτικών γραφείων εξευρέσεως προσωπικού (100%). Τα
δύο αυτά μέσα είναι επίσης τα σπουδαιότερα στον κλάδο «είδων έφαρμογής ήλεκ-
τρισμού», αλλά με διαφορετική (μικρότερη) συχνότητα: οι άγγελίες στον τύπο άνα-
φέρθηκαν από το 86% των επιχειρήσεων του κλάδου αυτού, ένω τα γραφεία εξευρέ-
σεως προσωπικού από το 43%.

3. Κριτήρια επανδρώσεως ανωτέρων ήγετικών θέσεων.

α) Γενικά.

Με βάση ένα κατάλογο που είχε 26 στοιχεία/ιδιότητες της προσωπικότητας των
ή.σ. (μάνανζερς), οι οποίες μπορεί να παίζουν κάποιο ρόλο για την άπόφαση τοπο-
θετήσεως ενός ατόμου σε θέση ανωτέρου ή.σ. δόθηκαν άπαντήσεις από τους εκπρο-
σώπους των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι άπαντήσεις αυτές μπο-
ρούσαν να διαβαθμιστούν σαν πολύ μεγάλης, μεσαίας και μικρής σπουδαιότητας
για κάθε ένα από τα στοιχεία/ιδιότητες αυτά, με αντίστοιχα 3,2, και 1 μονάδες, άνά-
λογα με το χαρακτηρισμό που παίρνει το κάθε στοιχείο. Μετά από άθροιση των μο-

νάδων πού έλαβε κάθε στοιχείο ή παράγοντας από όλες μαζί τίς έπιχειρήσεις προέκυψαν τὰ έξής: Κατ' άρχήν, ότι τὸ μέγιστο άθροισμα μονάδων, τὸ όποίο θά ήταν δυνατό νά συγκεντρώσει ένας παράγοντας (άπό τίς 21 έπιχειρήσεις πού έδωσαν άπάντηση στήν έρώτηση αυτή) είναι 63 (δηλ. 21x3) και ότι οί μονάδες, τίς όποίες συγκέντρωσαν οί διάφοροι παράγοντες φθάνουν από μηδέν (0) έως πενήντα (50). Μετά άπ' αυτά είναι δυνατό νά διακρίνουμε τούς παράγοντες αυτούς στίς έξής κατηγορίες: πολύ σπουδαιούς (41-50 μονάδες), σπουδαιούς (31-40), μέτριους (21-30), σχετικά άσήμαντους (11-20) και άπόλυτα άσήμαντους (0-10) βαθμούς. Οί 5 αυτές κατηγορίες μάς διευκρινίζουν τή γενική σημασία πού δίνουν οί έρευνηθείσες έπιχειρήσεις στους διάφορους αυτούς παράγοντες ή στοιχεία γιά τήν κρίση και άπόφαση ένός ή.σ. σέ άνώτερη ήγετική θέση. Όσο περισσότερο σπουδαίος χαρακτηρίζεται ένας παράγοντας, σημαίνει ότι τόσο περισσότερο άναγκαίος θεωρείται αυτός γιά τήν άνάληψη ήγετικής θέσεως στα άνώτερα κλιμάκια ήραρχίας.

Κατά σειρά σπουδαιότητας οί παράγοντες αυτοί με βάση τὸ άπόλυτο ύψος τών μονάδων πού συγκέντρωσαν και τής σχετικής θέσεως πού καταλαμβάνουν στο σύνολο τών παραγόντων κατατάσσονται όπως παρουσιάζει τὸ σχήμα άρ. 2 τής έπομένης σελίδας.

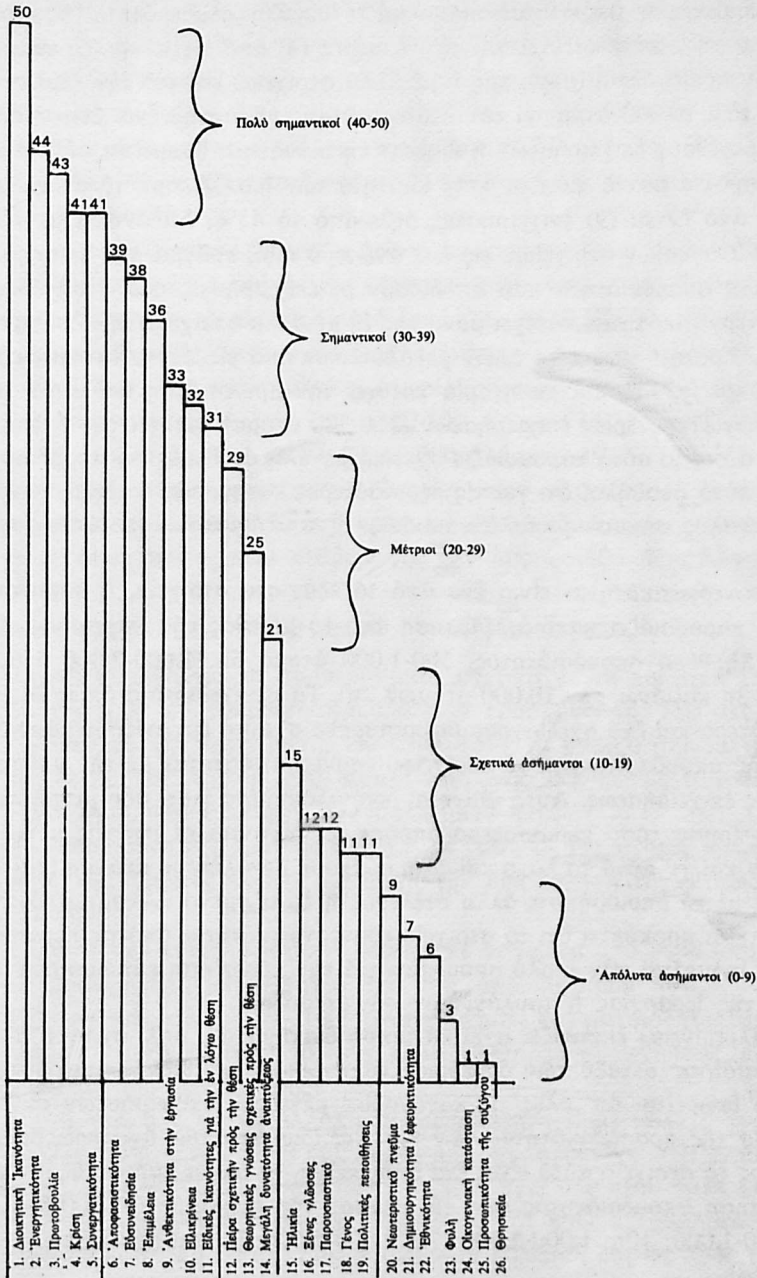
Είναι άξιοσημείωτο ότι από τὰ 27 στοιχεία πού έρευνήθηκαν οί έπιχειρήσεις έδωσαν τὸ 50% τών μονάδων στα 7 σπουδαιότερα από αυτά, δηλαδή: 1) διοικητική ήκανότητα 2) ένεργητικότητα, 3) πρωτοβουλία 4) κρίση 5) συνεργατικότητα 6) άποφασιστικότητα και 7) εύσυνειδησία.

Ός πρὸς τή βαθμολόγηση τής σπουδαιότητας τών παραγόντων αυτών πρέπει νά σημειωθεί, ότι αυτή δέν είναι άπόλυτη, αλλά ότι ή σημασία του κάθε παράγοντα μπορεί νά αλλάξει άνάλογα με τή θέση έργασίας πού πρέπει νά καλυφθεί και τίς άπαιτήσεις της πρὸς τὸ ήγετικό στέλεχος. Αυτό ισχύει π.χ. γιά τίς ξένες γλώσσες, οί όποίες είναι πολύ άναγκαία μὲν προϋπόθεση γιά τὰ ή.σ. τὰ όποία έρχονται σέ άμεση έπαφή με τὸ έξωτερικό, ένῶ γιά άλλες ήγετικές θέσεις θεωροῦνται σάν έντελῶς άχρηστο προσόν.

Τὸ στοιχείο «ξένες γλώσσες» παρουσιάζει τή μεγαλύτερη έξάρτηση από τὸ είδος τής θέσεως έργασίας πού πρέπει νά πληρωθεί. Γενικά διαπιστώθηκαν οί έξής βαθμοί έξαρτήσεως γιά τὰ αντίστοιχα στοιχεία: 1) ξένες γλώσσες: βαθμὸς έξαρτήσεως 13 (πολύ μεγάλος), 2) γένος: 7 (μεγάλος βαθμὸς), 4) δημιουργικότητα/έφευρετικότητα: 5 (μέτριος), 5) παρουσιαστικό: 4 (μέτριος), 6) πολιτικές πεποιθήσεις: 4 (μέτριος), 7) ήλικία 4 (μέτριος).

β) *Άνάλογα με τὸ μέγεθος τών έπιχειρήσεων.*

Άπό τὸν συσχετισμὸ τών άπόψεων τών έπιχειρήσεων (ὡς πρὸς τή σπουδαιότητα τών διαφόρων στοιχείων) με τίς κατηγορίες μεγέθους τών έπιχειρήσεων συνάγεται ότι γιά τὰ περισσότερα στοιχεία ή σημασία πού δίνουν σ' αυτά οί έπιχειρήσεις είναι έντελῶς άσχετη με τὸ μέγεθος τής έπιχειρήσεως. Γιά λίγα μόνο στοιχεία υπάρχουν σημεία, τὰ όποία μπορούν νά έπισημανθοῦν σάν ένδιαφέρουσες παρατηρήσεις.



Σχήμα άρ. 2: Χαρακτηριστικά και Ιδιότητες τών ηγετικών στελεχών και σπουδαίότητα αυτών γιά την τοποθέτηση του κατόχου σέ θέση άνωτέρου ηγετικού στελέχους (Μέση έκτίμηση όλων τών επιχειρήσεων οι όποιες άνήττησαν).

α) Ἡ «διοικητική ἱκανότητα» παρουσιάζει μεγάλη σταθερότητα ὡς πρὸς τὴ σπουδαιότητά της, διότι κατέχει γιὰ τὶς τέσσερες (4) ἀπὸ τὶς πέντε (5) κατηγορίες μεγέθους τὴν πρώτη θέση (μόνη της ἢ μὲ ἄλλα στοιχεῖα) καὶ γιὰ τὴν πέμπτη κατηγορία (ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων) τὴν δεύτερη θέση. Αὐτὸ σημαίνει ὅτι σὲ ὅλες τὶς κατηγορίες μεγέθους ἐπιχειρήσεων ἡ διοικητική ἱκανότητα θεωρεῖται σὰν «ἀπόλυτη σπουδαιότερη» καὶ σὰν ἡ πιὸ ἀναγκαῖα ἰδιότητα τῶν ἡ.σ. Ἀκόμη τὸ στοιχεῖο αὐτὸ ἀναφέρθηκε ἀπὸ ἑννέα (9) ἐπιχειρήσεις, δηλ. ἀπὸ τὸ 43%, ὅτι ἀνήκει μεταξὺ τῶν πέντε πλέον ἀναγκαῖων στοιχείων γιὰ ἕνα ἀνώτερο ἡ.σ., πρᾶγμα πού ἐπίσης μαρτυρεῖ τὴ μεγάλη σπουδαιότητα πού ἀποδίδουν οἱ ἐπιχειρήσεις στὸ στοιχεῖο αὐτό.

β) Ἡ «ἐνεργητικότητα» κατέχει μόνη της (ἢ μὲ ἄλλα στοιχεῖα) τὴν δεύτερη θέση στὴ κλίμακα προτιμήσεως τῶν τριῶν μεγαλυτέρων ἀπὸ τὶς πέντε κατηγορίες μεγέθους ἐπιχειρήσεων. Γιὰ μιὰ κατηγορία κατέχει τὴν πρώτη θέση καὶ μόνο γιὰ τὴν κατηγορία τῶν μικροτέρων ἐπιχειρήσεων (300-500 ἄτομα) κατέχει τὴν ὄγδοη θέση. Δηλαδή, τὸ στοιχεῖο αὐτὸ παρουσιάζει σχετικὰ μεγάλη σταθερότητα σπουδαιότητας. Τὸ γεγονός αὐτὸ ὑποδηλοῖ ὅτι γιὰ τὶς περισσότερες κατηγορίες ἡ «ἐνεργητικότητα» θεωρεῖται μεγάλης σημασίας «πολὺ σπουδαῖο» ἢ τουλάχιστον «σπουδαῖο» στοιχεῖο γιὰ τὰ ἡ.σ.

γ) Ἡ «συνεργατικότητα» εἶναι ἕνα ἀπὸ τὰ ἐλάχιστα στοιχεῖα, ἡ σπουδαιότητα τῶν ὁποίων παρουσιάζει κάποια ἐξάρτηση ἀπὸ τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως: 300-500 ἄτομα 8η θέση σπουδαιότητος, 500-1.000 ἄτομα 6η, 1.000-2.000 ἄτομα 2η, 2.000-5.000 3η καὶ ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων 2η). Τὰ στοιχεῖα αὐτὰ ὅπως θὰ ἔδειχνε παραστατικότερα καὶ ἕνα σχεδιάγραμμα βασισμένο σ' αὐτὰ ἐμφανίζουν κάποια τάση αὐξήσεως τῆς σπουδαιότητος τοῦ στοιχείου «συνεργατικότητα» μὲ τὴν αὐξηση τοῦ μεγέθους τῆς ἐπιχειρήσεως. Αὐτὸ φαίνεται δικαιολογημένο γιατί ὅσο μεγαλύτερη εἶναι μιὰ ἐπιχείρηση τόσο περισσότερο ἀπρόσωπες γίνονται οἱ σχέσεις μεταξὺ τῶν ἐργαζομένων καὶ γι' αὐτὸ τὸ λόγο καὶ τὰ ἡ.σ. ἔχουν μεγαλύτερη ἀνάγκη ἱκανότητας συνεργασίας μὲ τὸ ὁποιοδήποτε ἄλλο στέλεχος ἢ ἐργαζόμενο. Ἀκόμη ἀπὸ τὰ συλλεγόμενα στοιχεῖα προκύπτει ὅτι τὸ στοιχεῖο «συνεργατικότητα» ἀπὸ τὶς περισσότερες ἐπιχειρήσεις θεωρεῖται σὰν «πολὺ σπουδαῖο» γιὰ τὴν προώθηση κάποιου στα ἀνώτατα ἐπίπεδα τῆς ἱεραρχίας ἢ τουλάχιστον σὰν σπουδαῖο.

δ) Ἡ «εἰλικρίνεια» ἐμφανίζει σχετικὰ μικρὴ διακύμανση, δηλ. σχετικὴ σταθερότητα σπουδαιότητας μεταξὺ τῶν διαφόρων κατηγοριῶν μεγέθους ἐπιχειρήσεων. Ἡ «εἰλικρίνεια» θεωρεῖται ἀπ' ὅλες τὶς κατηγορίες μεγέθους ἐπιχειρήσεων σὰν σπουδαῖο στοιχεῖο τῆς προσωπικότητος τῶν ἡ.σ. καὶ ἰδιαίτερα τῶν ἀνωτέρω βαθμίδων. Ἐπίσης ὁμως τὸ στοιχεῖο αὐτὸ εἶναι ἕνα ἀπὸ ἐκεῖνα, τὰ ὁποῖα παρουσιάζουν κάποια εὐθεία ἐξάρτηση σπουδαιότητος ἀπὸ τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως 300-500 ἄτομα 11 θέση, 500-1.000: 10η, 1.000-2.000: 7η, 2.000-5.000: 9η καὶ πάνω ἀπὸ 10.000 ἄτομα: 6η θέση.

ε) Σχετικὴ σταθερότητα σπουδαιότητος παρουσιάζει καὶ τὸ στοιχεῖο «μεγάλῃ δυνατότητα ἀναπτύξεως τοῦ ἡ.σ.», ἡ σπουδαιότητα τοῦ ὁποίου παρουσιάζει κάποιες (σχετικὰ μικρὲς) διαφορὲς μεταξὺ τῶν πέντε κατηγοριῶν μεγέθους ἐπιχειρήσεων

14η, 12η, 10η, 14η και 14η θέση, αλλά όλες οι κατηγορίες τὸ θεωροῦν στοιχεῖο χαμηλότερης σχετικὰ σπουδαιότητας ἀπὸ ἐκεῖνα ποὺ ἀναφέρθηκαν προηγουμένως.

στ) Ἡ ἡλικία ἐμφανίζει ἐπίσης σχετικὴ σταθερότητα σπουδαιότητας στις διάφορες κατηγορίες μεγέθους ἐπιχειρήσεων, ἀλλὰ σὲ ἀκόμη λίγο πῶς χαμηλὸ ἐπίπεδο σπουδαιότητας ἀπὸ τὸ προηγούμενο στοιχεῖο (16, 14, 17, 18, 14).

ζ) Οἱ «ξένες γλώσσες» παρουσιάζουν ἐπίσης σχετικὴ σταθερότητα σπουδαιότητας (18, 14, 15, 14).

η) Τὸ «παρουσιαστικὸ» ἐμφανίζει ἐπίσης σχετικὴ σταθερότητα σπουδαιότητας» ἢ ὁποῖα κυμαίνεται στὴν περιοχὴ τῶν «σχετικὰ ἀσήμαντων» προσόντων τῶν ἀνωτέρων ἡ.σ. Ταυτόχρονα τὸ στοιχεῖο αὐτὸ ἐμφανίζει καὶ ἐξάρτηση τῆς σπουδαιότητος του ἀπὸ τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως ἀλλὰ ἀντιστροφὴ πρὸς τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως, δηλ. ὅσο πῶς μεγάλη εἶναι ἡ ἐπιχείρηση τόσο λιγότερη σημασία δίνει στὸ στοιχεῖο «παρουσιαστικὸ» τοῦ ἡ.σ. (300-500 ἄτομα: 16, 1.000-2.000 ἄτομα: 7, 2.000-5.000 ἄτομα: 19, καὶ ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων: 19).

Ὁ συσχετισμὸς τῶν ἀπόψεων τῶν ἐπιχειρήσεων σὲ ὅτι ἀφορᾷ τὴ σπουδαιότητα τῶν διαφόρων στοιχείων/ιδιοτήτων πρὸς τὴ μορφή ἰδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως ἀλλὰ καὶ ὁ συσχετισμὸς τῶν κλάδων τῆς δὲν παρουσιάζει ἀξία λόγου στοιχεῖα.

4. Πολιτικὴ σχετικὰ μὲ τὴ τοποθέτηση ἡγετικῶν στελεχῶν.

Πῶς κάτω ἀναλύονται τὰ συμπεράσματα σχετικὰ μὲ τὴ πολιτικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως σὲ ὅτι ἀφορᾷ τὴν τοποθέτηση ἡ.σ. εἴτε μὲ πρόσληψη ἀπὸ ἔξω εἴτε μὲ προαγωγή ἀπὸ μέσα ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση. Θὰ ἀναλυθοῦν τὰ βασικὰ σημεῖα τῆς προτιμῆσεως τῶν ἐπιχειρήσεων στὰ ἐξῆς θέματα (ἐναλλακτικὲς λύσεις ἢ πολιτικὲς):

α. Προτίμηση ἤδη ἐμπείρων ἢ ἀναπτυξίμων ἡ.σ.;

β. Προσδιορισμὸς τῆς ἀμοιβῆς τῶν ἡ.σ. μὲ βάση τις ἰκανότητές τους καὶ μόνο, ἢ καθορισμὸς τῆς ἀμοιβῆς κυρίως μὲ βάση τὴν ἀξιολόγηση τῆς θέσεως τὴν ὁποῖα ἀναλαμβάνουν;

γ. Κάλυψη τῶν κενῶν ἡγετικῶν θέσεων μὲ πρόσωπα ἀπὸ μέσα ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση (μὲ προαγωγή ἢ μετάθεση) ἢ ἀπὸ ἔξω, δηλ. μὲ πρόσληψη;

δ. Ἐξασφάλιση στὰ ἡ.σ. σχετικῆς σταθερότητας καὶ μονιμότητας στὴν ἐργασία ἢ προσφορά σ' αὐτὰ τῆς δυνατότητας πολὺ γρήγορης προωθήσεως, ἀλλὰ καὶ ταχείας ἀπώλειας τῆς θέσεώς τους; καὶ

ε. Προτίμηση ἡ.σ. μὲ κατάλληλη προσωπικότητα ἢ μὲ πολλὲς γνώσεις;

Σὲ πολλὲς ἐπιχειρήσεις εἶναι δυνατό νὰ μὴν ἔχει προκαθοριστεῖ ἐνσυνείδητα καὶ ρητὰ μία πολιτικὴ ὡς πρὸς τὰ πῶς πάνω σημεῖα, παρ' ὅλα αὐτὰ ὅμως καταβλήθηκε προσπάθεια νὰ παρουσιαστεῖ μὲ τις ἀπαντήσεις τῆς κάθε ἐπιχειρήσεως ἢ τακτικὴ ποὺ συνηθέστερα ἀκολουθεῖται, δηλ. ἡ σιωπηρὴ πολιτικὴ τῆς ὡς πρὸς τὰ πῶς πάνω θέματα. Τὰ στοιχεῖα ποὺ προέκυψαν ἀπὸ τὴν ἐρευνα ἀναφέρονται στὴν τακτικὴ ποὺ ἐφαρμόζεται πραγματικὰ καὶ ὄχι στὴν ἐπιθυμητὴ τακτικὴ.

Ἄπὸ τὰ πῶς πάνω θέματα τὰ ὑπὸ στοιχεῖα (α) καὶ (ε) ἀναφέρονται στὴν προτίμηση

ση τῆς ἐπιχειρήσεως γιὰ ἡ.σ. μὲ ὀρισμένα προσόντα. Τὰ ὑπὸ στοιχεῖα (β) καὶ (δ) θέματα ἀναφέρονται στὴν ἀντιμετώπιση τῶν ἡ.σ. ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση σὲ ὅ,τι ἀφορᾷ τὴν ἀμοιβὴ καὶ τὶς προοπτικὲς ἐξελιξέως τους καὶ τέλος τὸ ὑπὸ στοιχεῖο (γ) θέμα ἀναφέρεται στὴ συνηθέστερη προέλευση τῶν ἡ.σ. ἀπὸ μέσα ἢ ἀπ' ἐξω ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση.

α) Σὲ ὅ,τι ἀφορᾷ τὴν πρόσληψη κατὰ *προτίμηση ἐμπείρων ἢ ἀναπτυγμένων* ἡ.σ. παρατηροῦνται τὰ ἐξῆς:

Στὴν ἐρώτηση αὐτὴ ἔδωσαν ἀπάντηση 9 ἐπιχειρήσεις, δηλ. τὸ 39%. Ἀπὸ αὐτὲς τὸ 55% (5 ἐπιχειρήσεις) δήλωσαν ὅτι συνηθέστερα προτιμοῦν νὰ προσλαμβάνουν ἡ.σ. μὲ μεγάλο δυναμικὸ (δυνατότητες) ἀναπτύξεως (καὶ ὡς ἐκ τούτου σχετικὰ μικρῆς ἡλικίας). Μία ἐπιχείρηση (11%) ἀπήντησε ὅτι συνηθέστερα προτιμᾷ νὰ προσλαμβάνει ἡ.σ. μὲ πείρα καὶ ὡς ἐκ τούτου σχετικὰ ὄριμης ἡλικίας. Οἱ ὑπόλοιπες ἐπιχειρήσεις (33%) ἀνέφεραν ὅτι προσλαμβάνουν περίπου ἐξ ἴσου «ὄριμα» καὶ «ἀναπτύξιμα» ἡ.σ. Τὰ μὲν ὄριμα ἡ.σ. προορίζονται συνήθως γιὰ τὶς ἀνώτερες βαθμίδες τῆς ἱεραρχίας, ὅπου χρειάζεται ἐμπειρία γιὰ τὸν χειρισμὸ τῶν διαφόρων πολυπλόκων προβλημάτων καὶ ὅπου δὲν ὑπάρχει πολὺ περιθώριο γιὰ ἐξέλιξη πρὸς τὰ ἄνω, ὅποτε καὶ ἓνα πρόσωπο μὲ μεγάλες δυνατότητες ἀναπτύξεως θὰ καθηλωνόταν καὶ ἀκόμη, ἐπειδὴ θὰ ὑπῆρχαν σ' ἄλλες ἐπιχειρήσεις καλλίτερες δυνατότητες ἐξελιξέως θὰ εἶχε πολλὲς πιθανότητες νὰ ἀποχωρήσει. Τὰ ἀναπτύξιμα ἡ.σ., οἱ ἐπιχειρήσεις αὐτὲς τὰ προσλαμβάνουν συνήθως γιὰ νὰ καλύψουν μᾶλλον κατώτερες κενὲς θέσεις, ὥστε καὶ νὰ τὰ δοκιμάσουν σὲ δευτερεύουσες θέσεις, καὶ χρόνος νὰ δοθεῖ στὰ στελέχη νὰ προσαρμοστοῦν καὶ νὰ βελτιωθοῦν. Ἀκόμη μὲ τὸν τρόπο αὐτὸ δίνεται ἡ δυνατότητα, ἐφ' ὅσον πράγματι εἶναι τὰ στελέχη αὐτὰ ἱκανὰ νὰ μπορέσουν νὰ παραμείνουν γιὰ μακρότερο χρόνο μέσα στὴν ἐπιχείρηση διανύοντας πρὸς τὰ πάνω ἀρκετὲς βαθμίδες ἱεραρχίας καὶ ἔτσι προσφέροντας στὴν ἐπιχείρηση ἓνα ἀντάλλαγμα γιὰ τὶς προσπάθειές της καὶ τὴν ἐπένδυση τὴν ὁποία κάνει στὰ ἄτομα αὐτά. Τελικὰ δηλαδὴ, προτίμηση στὰ ὄριμα ἡ.σ. ἀναφέρθηκε ἀπὸ τέσσερις συνολικὰ ἐπιχειρήσεις (33%), ἐνῶ προτίμηση γιὰ «ἀναπτύξιμα» ἡ.σ. ἀναφέρθηκε ἀπὸ 8 ἐπιχειρήσεις (67%).

Ἀπὸ ἀπόψεως μεγέθους εἶναι χαρακτηριστικὸ ὅτι ὅλες οἱ ἐπιχειρήσεις ποὺ προτιμοῦν ἔστω καὶ κατὰ ἓνα μέρος μόνο τὴν πρόσληψη ἡ.σ. μὲ πείρα (300-500 ἄτομα: 33%, 500-1.000 ἄτομα 50%), ἀνήκουν στὶς κατώτερες κατηγορίες μεγέθους (κάτω τῶν 1.000 ἀτόμων) ἐνῶ οἱ μεγαλύτερες ἐπιχειρήσεις φαίνονται ὅτι σπάνια ἔχουν τὴν ἀναγκὴ νὰ προσλάβουν ὄριμα ἡ.σ. μὲ πείρα, διότι βρίσκουν σχεδὸν πάντοτε πεπειραμένα ἡ.σ. στὸ πολυπληθὲς προσωπικὸ τους, στὶς δὲ κατώτερες βαθμίδες ἡ.σ. τοποθετοῦν νέα ἡ.σ. μὲ κατὰ τὸ δυνατό μεγάλες δυνατότητες ἀναπτύξεως γιὰ νὰ ἀποκτήσουν πείρα μὲ τὴν ἐργασία μέσα στὴν ἐπιχείρηση.

Ἀπὸ ἀπόψεως μορφῆς τῆς ἰδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως παρατηρεῖται ὅτι ὅλες οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις, οἱ ὁποῖες ἔδωσαν ἀπάντηση στὴν ἐρώτηση αὐτὴ (δηλ. καὶ οἱ 2) προτιμοῦν τὴν πρόσληψη ὀρίμων ἡ.σ. μὲ κατὰ τὸ δυνατό μεγάλη πείρα καὶ ὅτι ἡ μία ἀπὸ αὐτὲς ἐνδιαφέρεται ἐξ ἴσου καὶ γιὰ τὴ πρόσληψη προσώπων μὲ

κατά τὸ δυνατό μεγάλη δυνατότητα ἀναπτύξεως. Τὴν ἀντίθετη εἰκόνα παρουσιάζουν οἱ θυγατρικές ἐπιχειρήσεις, τόσο οἱ γερμανικές ὡς καὶ οἱ ἀλλοδαπές. Καὶ στὶς δύο αὐτὲς κατηγορίες ἐπιχειρήσεων ὅλες οἱ ἐπιχειρήσεις ποὺ ἔδωσαν ἀπάντηση στὴν ἐρώτηση αὐτὴ (δύο καὶ μία ἀντιστοίχως) προτιμοῦν τὴν πρόσληψη προσώπων μὲ κατὰ τὸ δυνατό μεγάλο δυναμικὸ ἀναπτύξεως. Αὐτὸ δὲν εἶναι ἀπροσδόκητο ἐὰν σκεφθεῖ κανεὶς ὅτι οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις εἶναι σχετικὰ μικροῦ μεγέθους (στὴν προκειμένη περίπτωση μεταξὺ 500 καὶ 1.000 ἀτόμων) καὶ ὡς ἐκ τούτου εἶναι πολὺ πιθανὸ τὰ ἱκανὰ στελέχη ποὺ προσλαμβάνονται νὰ ἐξελίσσονται καὶ νὰ ἐξαντλοῦν σχετικὰ γρήγορα τὴν ἱεραρχία μὲ ἀποτέλεσμα νὰ ἀναζητοῦν εὐρύτερους ὀρίζοντες ἐξελίξεως σὲ ἄλλες ἐπιχειρήσεις. Πέρα ἀπὸ αὐτὸ ὅμως οἱ μικρὲς οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις δὲν ἔχουν συνήθως τὴν κατάλληλη ὑποδομὴ καὶ φιλοσοφία γιὰ τὴν ἀνάπτυξη τοῦ προσωπικοῦ καὶ τὴ δημιουργία ἱκανῶν ἡ.σ. Ἐτσι προκειμένου νὰ καλύψουν τὰ κενὰ ποὺ παρουσιάζονται στὶς ἀνώτερες ἡγετικές θέσεις τοὺς εἶναι ἀναγκασμένες νὰ προσφεύγουν στὴν ἀγορὰ ἐπειδὴ δὲν διαθέτουν οἱ ἴδιες τοὺς κατάλληλους ἀντικαταστάτες. Δὲν συμβαίνει ὅμως τὸ ἴδιο καὶ μὲ τὶς θυγατρικές (γερμανικὲς καὶ ἀλλοδαπές) ἐπιχειρήσεις. Στὶς ἐπιχειρήσεις αὐτὲς εἰδικὰ τὶς ἀνώτερες θέσεις τῆς ἱεραρχίας καταλαμβάνουν ἡ.σ. ποὺ ἔχουν ἐπιτυχή σταδιοδρομία στὴ μητρικὴ ἐπιχείρηση ἢ σὲ ἄλλη θυγατρικὴ τῆς ἰδίας μητρικῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἀπὸ ἀπόψεως κλάδου τῆς ἐπιχειρήσεως ἀξιοσημειώτο χαρακτηριστικὸ εἶναι ὅτι τὴ μεγαλύτερη τάση ἀναζητήσεως «ἀναπτυξίμων» ἡ.σ. παρουσιάζει ὁ κλάδος «χημικῶν προϊόντων» (2/2 ἢ 100%) καὶ ὁ κλάδος «εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ» (5/6 ἢ 83%), οἱ ὁποῖοι γενικὰ θεωροῦνται σὰν οἱ πλέον ἀναπτυξιακοὶ καὶ πρωτοπόροι κλάδοι τῆς βιομηχανίας, ἀλλὰ ἐπίσης καὶ ὁ κλάδος «τροφίμων» (1/1 ἢ 100%).

β) Σὲ ὅτι ἀφορᾷ στὸν καθορισμὸ τῆς ἀμοιβῆς τῶν νεοπροσλαμβανομένων ἡ.σ. εἶτε ἀναλόγως τῆς ἐξεταζομένης ἢ ἔστω καὶ ἀποδεδειγμένης ἀξίας τοῦ κάθε στελέχους μεμονωμένα, εἶτε ἀναλόγως κυρίως τῆς συσχετίσεως ποὺ ὑπάρχει καὶ τῆς δομῆς ἀμοιβῶν τῶν ἡ.σ. τῆς ἐπιχειρήσεως παρατηροῦνται τὰ ἑξῆς:

Γενικὰ παρουσιάζεται πολὺ μικρὴ διαφορά προτιμήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ποὺ ἐξετάστηκαν ὑπὲρ τοῦ καθορισμοῦ τῆς ἀμοιβῆς κάθε ἡ.σ. στὰ πλαίσια μιᾶς γενικότερα σχεδιασμένης δομῆς ἀμοιβῶν στὴν ἐπιχείρηση. Ἡ μικρὴ αὐτὴ ὑπεροχὴ εἶναι ἐμφανῆς ἀπὸ τὸ γεγονὸς ὅτι 52,6% ἀπὸ τὶς ἀπαντήσεις ποὺ ἐλήφθησαν συνηγοροῦν ὑπὲρ τῆς «προσλήψεως κατὰ τὸ δυνατό ἱκανῶν ἡ.σ., ἔστω καὶ ἂν εἶναι κάπως ἀκριβὰ». Τὸ ἴδιο ὅμως συμπέρασμα ἐξάγεται καὶ ἀπὸ τὸ γεγονὸς ὅτι ἀπὸ τὶς 16 ἐπιχειρήσεις ποὺ ἔδωσαν ἀπάντηση στὸ ἐρώτημα αὐτό, 44% καθορίζουν τὴν ἀμοιβὴ τοῦ κάθε ἡ.σ. στὰ πλαίσια μιᾶς γενικότερης δομῆς ἀμοιβῶν, 37% καθορίζουν τὴν τιμὴ τοῦ ἡ.σ. ἀνάλογα μὲ τὴν ἀπόλυτη ἀξία ποὺ δίνουν στὸ συγκεκριμένο ἡ.σ. καὶ ὄχι σπάνια προσφέροντες ὑψηλότερες ἀμοιβές ἀπὸ τὴν ἀγορὰ γιὰ νὰ προσελκύσουν ἱκανὰ ἡ.σ., ἐνῶ τὸ ὑπόλοιπο 19% (3 ἐπιχειρήσεις) συχνότερα μὲν βασιζέται σὲ μιὰ συγκεκριμένη δομὴ ἀμοιβῶν ὄχι σπάνια ὅμως (καὶ κυρίως στὶς περιπτώσεις ἀνωτέρων ἡ.σ.) λαμβάνουν ὑπόψη τοὺς τὸ συγκεκριμένο πρόσωπο καὶ τὰ προσόντα του.

Σὲ σχέση μὲ τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως δὲν φαίνεται νὰ ὑπάρχει ὁποιοσδήποτε συσχετισμὸς τῆς φιλοσοφίας καθορισμοῦ ἀμοιβῶν ἡ.σ.

Ἀπὸ ἀπόψεως μορφῆς τῆς ἰδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως παρουσιάζεται κάποια ὁμοιότητα μεταξύ τῶν κατηγοριῶν «θυγατρικὲς ἀλλοδαπὲς» καὶ «οἰκογενειακὲς» καὶ ἀντίθεση αὐτῶν πρὸς τὶς «μητρικὲς». Ἡ ὁμοιότητα μεταξύ θυγατρικῶν ἀλλοδαπῶν καὶ οἰκογενειακῶν ἐπιχειρήσεων ἀναφέρεται στὸ σημεῖο, ὅτι οἱ ἀλλοδαπὲς θυγατρικὲς δήλωσαν ἔντονη χρῆση (80%) καθορισμοῦ τῆς ἀμοιβῆς τῶν ἡ.σ. με βάση μιὰ καθορισμένη μορφή ἀμοιβῶν καὶ οἱ οἰκογενειακὲς παρουσιάζουν ἐπίσης κάποια τάση (67%). Οἱ τάσεις αὐτὲς φαίνεται ὅτι δικαιολογοῦνται ἀπὸ τὸ γεγονός ὅτι οἱ θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν, κυρίως πολυεθνικῶν ἐπιχειρήσεων, ἔχουν τὴν τάση νὰ ἐφαρμόζουν πολὺ σύγχρονη διοίκηση, δηλ. τὸν ἀκολουθοῦν κατὰ τὸ δυνατό καὶ τὰ σχετικὰ πρόσφατα πορίσματα τῆς ὀργανωτικῆς καὶ διοικητικῆς. Οἱ ἐπιχειρήσεις αὐτὲς εἶναι ἐπόμενο νὰ ἐφαρμόζουν ὀρθολογικὰ καὶ καλὰ μελετημένα συστήματα ἀμοιβῆς τῶν στελεχῶν τους, ὄχι μόνο στὰ κεντρικὰ τους γραφεῖα καὶ ἐργοστάσια, ἀλλὰ καὶ στὶς θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις στὶς ὁποῖες ἐπιβάλλουν τὴ δική τους φιλοσοφία. Οἱ οἰκογενειακὲς ἐξ ἄλλου ἐπιχειρήσεις με τὴν μεγάλη τους εὐεlexία, ἡ ὁποία συνήθως τὶς διακρίνει προσαρμόζονται πρὸς τὸν καθορισμὸ τῆς ἀμοιβῆς τῶν ἡ.σ. με βάση κάποια δομὴ ἀμοιβῶν, διότι ἐπιθυμοῦν νὰ ἐφαρμόζουν σύγχρονη διοίκηση, θέλουν νὰ μιμηθοῦν τὶς μοντέρνες ἐπιχειρήσεις, ἀλλὰ καὶ ἐπειδὴ, λόγω τοῦ σχετικὰ μικροῦ ἢ μετρίου μεγέθους τους (ἀπὸ ὄσες ἀπήντησαν στὴν ἐρώτηση αὐτὴ 2 εἶναι τῆς τάξεως τῶν 500-1.000 ἀτόμων καὶ 1 τῶν 1.500 περίπου ἀτόμων) ὑφίστανται ἐντονότερα τὸν ἀντίκτυπο ὑπερβολικῶν μισθῶν πρὸς ἡ.σ., ἀπὸ ὅτι οἱ πολὺ μεγαλύτερες ἐπιχειρήσεις καὶ τὰ παραρτήματα κολοσσαίων Γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων.

Ὁ Κλάδος ἐπιχειρήσεων ποὺ φαίνεται ὅτι ἐφαρμόζει περισσότερο τὴν πολιτικὴ καθορισμοῦ τῆς ἀμοιβῆς τῶν ἡ.σ. με βάση μιὰ γενικὴ δομὴ μισθῶν φαίνεται ὅτι εἶναι ὁ κλάδος μηχανῶν καὶ συσκευῶν (100%) καὶ ἀκολουθοῦν ὁ κλάδος χημικῶν (75%) καὶ εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ (62,5%). Ἀντίθετα οἱ θεωρούμενοι σὰν συντηρητικότεροι κλάδοι τροφίμων καὶ χάρτου ἐφαρμόζουν κατὰ 100% τὴν πολιτικὴ προσλήψεως ἡ.σ. ὅσο τὸ δυνατόν πιὸ ἱκανῶν, ἔστω κι ἂν αὐτὰ εἶναι σχετικὰ ἀκριβότερα.

Σὲ ὅτι ἀφορᾷ τὴν τοποθέτηση σὰν ἡ.σ. μόνο προσώπων τὰ ὁποῖα προέρχονται ἐκ τῶν ἔσω τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ τὴν τάση καλύψεως τῶν σπουδαιότερων θέσεων ἐκ τῶν ἔξω παρατηροῦνται τὰ ἑξῆς:

Γενικὰ ὑπάρχει τάση καλύψεως τῶν κενῶν ἡγετικῶν θέσεων με πρόσωπα ποὺ προέρχονται κυρίως ἀπὸ μέσα ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση (68,2%). Οἱ ἐπιχειρήσεις αὐτὲς ἐφ' ὅσον εἶναι δυνατόν ἐπιδιώκουν τὴν ἐκ τῶν ἔσω κάλυψη τῶν ἀναγκῶν τους σὲ ἡ.σ. με ἀποτέλεσμα τὰ ἡ.σ. τους κατὰ μεγάλο ποσοστὸ νὰ προέρχονται ἀπὸ μέσα ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση. Ἐξ ἄλλου οἱ ἐπιχειρήσεις ποὺ ἀνήκουν στὸ ὑπόλοιπο ποσοστὸ (31,8%) ἀνέφεραν ὅτι ἔχουν τὴν τάση νὰ καλύπτουν τὶς σπουδαιότερες θέσεις ἐκ τῶν ἔξω κυρίως, ἐπειδὴ ἔχουν σχετικὰ μικρὸ μέγεθος (2 ἀπ' αὐτὲς ἔχουν 300-500 ἀπασχολομένους καὶ μία 650 περίπου) καὶ ἐπειδὴ ἀνεπτύχθησαν πολὺ γρήγορα με ἀποτέλεσμα νὰ μὴν ἔχουν τὸν χρόνο νὰ δημιουργήσουν ἔγκαιρα τὰ κατάλληλα στελέχη.

Ἀπὸ τὸ συσχετισμὸ τῶν ἐκ τῶν ἔσω ἢ ἐκ τῶν ἔξω καλύψεως τῶν κενῶν ἡγετι-
κῶν θέσεων μὲ τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως προκύπτει σὰν μόνον ἀξιοσημείωτο
στοιχείο ὅτι, ἐνῶ ἀπὸ ὄλες τις ἄλλες κατηγορίες μεγέθους ὑπάρχει σαφῆς προτίμη-
ση τῆς ἀπὸ μέσα ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση καλύψεως τῶν κενῶν σὲ ἡ.σ., ἡ μικρότερη κα-
τηγορία (300-500) ἄτομα ἔχει σαφῶς τὴν τάση (83%) νὰ καλύπτει τὰ κενὰ τῆς σὲ
ἡ.σ. καὶ κυρίως τὶς σπουδαιότερες θέσεις τῆς ἐκ τῶν ἔξω.

Ἀπὸ τὸ συσχετισμὸ τῆς πηγῆς προελεύσεως τῶν ἡ.σ. μὲ τὴ μορφή ἰδιοκτησίας
τῆς ἐπιχειρήσεως προκύπτει ὅτι οἱ θυγατρικὲς γερμανικὲς, οἱ θυγατρικὲς ἀλλοδαπὲς
ἀλλὰ καὶ οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις παρουσιάζουν τὸ κοινὸ χαρακτηριστικὸ πῶς
κατὰ μεγάλο ποσοστὸ (ἀντίστοιχα 100%, 92% καὶ 90%) ἐφαρμόζουν τὴν ἐκ τῶν ἔ-
σω κάλυψη τῶν ἀναγκῶν τους σὲ ἡ.σ. Ἀντίθετα πρὸς αὐτὲς τὶς κατηγορίες οἱ μη-
τρικὲς ἐπιχειρήσεις συνηθίζουν περισσότερο τὴν ἀπὸ ἔξω κάλυψη τῶν κενῶν τους
σὲ ἡ.σ. (75%) καὶ ὡς πρὸς τὸ σημεῖο αὐτὸ ἰσχύει ἡ ἐξήγηση, ἡ ὁποία δόθηκε πρὸ
πάνω γιὰ τὶς ὑπὸ στοιχεῖο β) παρουσιαζόμενες ὁμοιότητες καὶ διαφορὲς μεταξὺ τῶν
2 κατηγοριῶν ἐπιχειρήσεων.

Ὁ συσχετισμὸς τοῦ τρόπου καλύψεως τῶν ἀναγκῶν σὲ ἡ.σ. μὲ τὸν κλάδο τῆς
ἐπιχειρήσεως ὀδηγεῖ στὸ συμπέρασμα ὅτι ἐνῶ ὄλοι οἱ ἄλλοι κλάδοι παρουσιάζουν
προτίμηση (μεγαλύτερη ἢ μικρότερη) πρὸς τὴν ἐκ τῶν ἔσω κάλυψη τῶν ἀναγκῶν
σὲ ἡ.σ., ὁ κλάδος τροφίμων ἀντίθετα ἐμφανίζει τάση καλύψεως τῶν σπουδαιότερων
θέσεων ἐκ τῶν ἔξω (75%).

δ) Σὲ ὅτι ἀφορᾷ τῇ στάσει τῆς ἐπιχειρήσεως ὡς πρὸς τὴν ἀπόλυση ἡ.σ., ἡ ὁποία
μπορεῖ εἶτε νὰ ἀποφεύγεται ὅσο εἶναι δυνατὸ, εἶτε νὰ ἐκτελεῖται, ἐὰν τὰ ἡ.σ. δὲν
θεωροῦνται ἱκανά, εἶτε τέλος νὰ ἀκολουθεῖται μία πολιτικὴ «*Hire and Fire*», δηλαδὴ
δοκιμῆς τοῦ ἡ.σ. καὶ γρήγορης ἀπολύσεώς του, χωρὶς πολλὰ σκέψεις, ἐφ' ὅσον πέ-
σει ἡ ἀπόδοσή του, παρατηροῦνται τὰ ἀκόλουθα:

Γενικὰ ἀπὸ τὶς 17 ἐπιχειρήσεις πού ἔδωσαν ἀπάντηση στὸ ἐρώτημα αὐτὸ τὸ
41% ἀνέφεραν ὅτι ἀκολουθοῦν ἀποκλειστικὰ συνήθως τὴν πρώτη πολιτικὴ δηλαδὴ
ὅτι δὲν ἀπολύουν τὰ ἡ.σ. (παρὰ μόνον σὲ ἐξαιρετικὲς περιπτώσεις). Ἄλλες 35%
ἀπήντησαν ὅτι ἀκολουθοῦν τὴν δεύτερη, πρὸ δυναμικὴ πολιτικὴ, δηλαδὴ ὅτι δὲν δι-
στάζουν νὰ ἀπολύσουν τὰ μὴ ἱκανὰ ἡ.σ. Ἐνα 18% ἀκόμη ἐδήλωσαν ὅτι ἀκολου-
θοῦν τὴν τρίτη πολιτικὴ «*Hire and Fire*» σὲ συνδυασμὸ ὅμως μὲ τὶς δύο προηγούμε-
νες πολιτικὲς. Τέλος μία ἐπιχείρηση (6%) δήλωσε ὅτι χρησιμοποιοῖ ἄλλοτε τὴν
πρῶτη καὶ ἄλλοτε (κυρίως γιὰ τὰ ἡ.σ. τὰ ὁποῖα προέρχονται ἀπὸ ἔξω) τὴν δεύτερη
πολιτικὴ.

Ἡ προτεραιότητα πού γενικὰ δίνεται στὴν πρώτη πολιτικὴ παρουσιάζεται σαφέ-
στερα ἂν δοθεῖ προσοχὴ στὸ ποσοστὸ, τὸ ὁποῖο καταλαμβάνει ἡ προτίμηση γιὰ κά-
θε πολιτικὴ, στὸ σύνολο τῶν ἀπαντήσεων. Ἡ πρώτη πολιτικὴ ἀναφέρθηκε συνολι-
κὰ ἀπὸ 10 ἐπιχειρήσεις (48%), ἡ δεύτερη ἀπὸ 8 (38%) καὶ ἡ τρίτη ἀπὸ 3 ἐπιχειρή-
σεις (14%). Εἰδικώτερα, ἡ συχέτιση τῆς πολιτικῆς πού ἀκολουθοῦν οἱ ἐπιχειρήσεις
ὡς πρὸς τὶς ἀπολύσεις μὲ τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων δείχνει, ὅτι ἂν δὲν ληφθεῖ
ὑπ' ὄψη ἡ μικρότερη κατηγορία ἐπιχειρήσεων (300-500 ἀτόμων), ἡ ὁποία παρουσιάζει

ζει ἐξ ἴσου τάση γιὰ τὴν πρώτη καὶ γιὰ τὴν δευτέρα πολιτικὴ, οἱ λοιπὲς κατηγορίες μεγέθους, ἐμφανίζουν τάση αὐξήσεως ἐφαρμογῆς τῆς πρώτης πολιτικῆς μετὰ τὴν αὐξηση τοῦ μεγέθους τῆς ἐπιχειρήσεως (500-1.000 ἄτομα 20%, 1.000-2.000 ἄτομα 67%, 2.000-5.000: 100% καὶ ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων 100%).

Ἡ συσχέτιση τῆς πολιτικῆς ἀπολύσεως ἡ.σ. πού ἀκολουθεῖται, μετὰ τὴν μορφή ἰδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως, παρουσιάζει τὰ ἑξῆς: οἱ οἰκογενειακὲς καὶ οἱ θυγατρικὲς ἀλλοδαπὲς ἐπιχειρήσεις ἐφαρμόζουν καὶ τίς τρεῖς πολιτικὲς μετὰ τὴν ἴδια ἀναλογία (Α' πολιτικὴ 50%, Β: 33% καὶ Γ: 17%). Ἀντίθετα οἱ μητρικὲς δὲν ἐφαρμόζουν καθόλου τὴν πρώτη πολιτικὴ καὶ χρησιμοποιοῦν σὲ μεγαλύτερη ἀναλογία (33%) τὴν Γ' πολιτικὴ.

Ἡ συσχέτιση τῆς πολιτικῆς ἀπολύσεων μετὰ τὸν κλάδο τῆς ἐπιχειρήσεως ὁδηγεῖ στὸ συμπέρασμα ὅτι τὴν α' πολιτικὴ (μονιμότερης συνεργασίας μετὰ ὅλα τὰ ἡ.σ.) ἐφαρμόζουν κατὰ κύριο λόγο οἱ ἐπιχειρήσεις «μηχανῶν καὶ συσκευῶν» (100%) καὶ οἱ «μεταφορικῶν μέσων» (75%). Τὴν β' πολιτικὴ (ἀπολύσεως χωρὶς δισταγμοὺς τῶν μὴ ἱκανῶν ἡ.σ. ἀκολουθοῦν κυρίως οἱ κλάδοι «χημικῶν» (100%) καὶ «χάρτου» (100%). Ἡ γ' πολιτικὴ Hire and Fire δὲν τηρεῖται ἀποκλειστικὰ ἢ ἔστω κατὰ κύριο λόγο ἀπὸ κανένα κλάδο. Ἡ πολιτικὴ αὕτὴ ἐφαρμόζεται κατὰ μικρὸ μόνον ποσοστὸ ἀπὸ τὸν κλάδο «εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ», ὅπου ἀπὸ τίς πέντε (5) ἐπιχειρήσεις πού ἀπήντησαν οἱ δύο (2) ἐφαρμόζουν κατὰ ἓνα μέρος μόνον τὴν γ' πολιτικὴ καὶ ἀπὸ τὸν κλάδο «μεταφορικῶν μέσων», στὸν ὅποιο ἀπὸ τίς τρεῖς (3) ἐπιχειρήσεις μίᾳ μόνον χρησιμοποιεῖ κατὰ ἓνα μέρος τὴν πολιτικὴ αὕτὴ.

ε) Σὲ ὅτι ἀφορᾷ στὴ σχετικὴ σημασία πού ἀπιδίδουν οἱ ἐπιχειρήσεις στὴν προσωπικότητα καὶ στὶς γνώσεις τῶν ἡ.σ. παρατηροῦνται τὰ ἑξῆς:

Γενικά, τὸ μεγαλύτερο μέρος τῶν ἐπιχειρήσεων (60%), ἂν ἔχει νὰ ἐπιλέξει μετὰξὺ ἡ.σ. μετὰ ἀλλήλη γιὰ τὴν ἐπιχείρηση προσωπικότητα ἢ μετὰ πολλὰς γνώσεις, θεωροῦν ὅτι ἔχει μεγαλύτερη σημασία νὰ ἔχουν ἡ.σ. πού ταιριάζουν στὸ ἀνθρώπινο σύστημα τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὅπως εἶπαν χαρακτηριστικὰ, οἱ γνώσεις ἀποκτῶνται σχετικὰ γρήγορα, ἀλλὰ ἡ προσωπικότητα εἶναι δύσκολο νὰ διαμορφωθεῖ σὲ ἄτομα ὄχι μικρᾶς ἡλικίας. Στὴ δευτέρη θέση ἀπὸ ἀπόψεως ποσοστοῦ (30%) ἀκολουθοῦν οἱ ἐπιχειρήσεις οἱ ὁποῖες δίνουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα στὶς γνώσεις παρὰ στὴν προσωπικότητα τῶν ἡ.σ. Στὴν τρίτη τέλος θέση (10%) ἀκολουθοῦν οἱ ἐπιχειρήσεις, οἱ ὁποῖες δίνουν ἴση σημασία τόσο στὴν προσωπικότητα ὅσο καὶ στὶς γνώσεις τῶν ἡ.σ. Πρέπει νὰ σημειωθεῖ πὼς τὸ γεγονὸς ὅτι ὀρισμέναι ἐπιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη σημασία στὴν προσωπικότητα, ἐνῶ ἄλλαι στὶς γνώσεις τῶν ἡ.σ., δὲν σημαίνει ὅτι ἡ τακτικὴ τοὺς αὕτὴ ἐφαρμόζεται ἀπόλυτα ὁμοίμορφα σὲ ὅλες τίς περιπτώσεις. Ἐτσι τρεῖς ἐπιχειρήσεις ἀνέφεραν ὅτι ναὶ μὲν στὶς περισσότερες περιπτώσεις δίνουν μεγαλύτερη σημασία στὶς γνώσεις, ἀλλὰ προκειμένου περὶ ἡ.σ. τῶν ἀνωτέρων βαθμίδων ἱεραρχίας δίνουν μεγαλύτερη σημασία στὴ προσωπικότητά τους.

Ἀπὸ ἀπόψεως μεγέθους ἐπιχειρήσεων παρατηρεῖται ὅτι σὲ ὅλες τίς κατηγορίες μεγέθους πλὴν τῆς μεγαλύτερας (ἄνω τῶν 10.000 ἐργαζομένων) ἡ προτίμηση τῶν ἐπιχειρήσεων γιὰ ἡ.σ. μετὰ τὴν κατάλληλη προσωπικότητα παρὰ γιὰ ἡ.σ. μετὰ πολλὰς

γνώσεις κυμαίνεται μεταξύ 60% και 75% και ότι ίση σημασία στη προσωπικότητα και στις γνώσεις των ή.σ. δίνεται μόνο από τις μεγάλες επιχειρήσεις (2.000-5.000 άτομα) 33% και από τις πολύ μεγάλες (άνω των 10.000 ατόμων) με ποσοστό 50%.

Από απόψεως ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων παρατηρείται και πάλι, ότι οι θυγατρικές αλλοδαπές και οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς τις αντιλήψεις για τη σχετική σημασία της προσωπικότητας και των γνώσεων των ή.σ. Οι θυγατρικές αλλοδαπές δίνουν 86% προτίμηση στην προσωπικότητα και 14% στις γνώσεις, οι δε οικογενειακές 80% και 20% αντίστοιχως. Έξ άλλου το 100% των γερμανικών μητρικών επιχειρήσεων δήλωσαν ότι ενδιαφέρονται περισσότερο τα ή.σ. τους να έχουν κατάλληλη προσωπικότητα, παρά πολλές γνώσεις.

Από απόψεως κλάδου της επιχειρήσεως, παρατηρείται ότι κανένας κλάδος δεν εφαρμόζει άμιγώς μία από τις τρεις περιπτώσεις, αλλά ότι σε όλους τους κλάδους οι προτιμήσεις των επιχειρήσεων κατανέμονται τουλάχιστον στις δύο πρώτες περιπτώσεις, στους δε κλάδους «ειδών εφαρμογής ήλεκτρισμού» και «μεταφορικών μέσων» οι προτιμήσεις κατανέμονται και στις τρεις περιπτώσεις. Επίσης είναι σαφές ότι σχεδόν σε όλους τους κλάδους μεγαλύτερη σημασία δίνεται στην προσωπικότητα των ή.σ.

V. Αξιολόγηση ή.σ.

Τρεις είναι οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο θέμα της αξιολογήσεως ή.σ.:

α) Η καθιέρωση μεθόδων καθορισμού της αποδόσεως που αναμένεται από κάθε ή.σ. Η αναμενομένη αυτή απόδοση χρησιμοποιείται και σαν βάση αντικειμενικής αξιολογήσεως του κάθε ή.σ. Στις περισσότερες περιπτώσεις που εφαρμόζεται κάποια μέθοδος για το σκοπό αυτό, πρόκειται συνήθως για κάποια παραλλαγή συστήματος καθορισμού στόχων για κάθε ή.σ. ή «Διοικήσεως δια στόχων» (Management by Objectives).

β) Η καθιέρωση συστήματος περιοδικής αξιολογήσεως της αποτελεσματικότητας (δηλ. της αποδόσεως ή επιδόσεως ή επιτευγμάτων) των ή.σ. και

γ) Για να ληφθούν ακριβή στοιχεία και να απλουστευθεί και να συντομευθεί ή εργασία εξητήθη από όλες τις επιχειρήσεις που απήντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση με το στοιχείο (β), οι οποίες δήλωσαν δηλαδή ότι χρησιμοποιούν σύστημα περιοδικής αξιολογήσεως, ή.σ., να παρουσιάσουν και αν θα δεχόντουσαν να παραδώσουν τα σχετικά προς το σύστημα αυτό έντυπα στον έρευνητή.

α) Στην πρώτη από τις τρεις αυτές ερωτήσεις απήντησαν 21 επιχειρήσεις. Από αυτές μόνο 5, δηλ. το 24% δήλωσαν ότι έχουν καθιέρώσει μία μέθοδο καθορισμού της αποδόσεως που αναμένουν από κάθε ή.σ. και με βάση την οποία μπορεί ο κάθε ένας να αξιολογηθεί με αντικειμενικά κριτήρια. Τέσσερις επιχειρήσεις (19%) δήλωσαν ότι δεν έχουν ακόμα σύστημα καθορισμού των αναμενομένων αποδόσεων αλλά ότι πρόκειται να καθιερώσουν κάτι τέτοιο μέσα στα επόμενα δύο χρόνια. Τέλος το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων (57%) απήντησε ότι ούτε έχει καθιέρώσει, ούτε

προβλέπει την καθιέρωση μιᾶς μεθόδου καθορισμοῦ τῆς ἀποδόσεως πού πρέπει νά ἔχουν τὰ ἡ.σ. Ἀυτὰ ὑποδηλοῦν ὅτι παρ' ὄλη τῆ σπουδαιότητα πού ἀναγνωρίζεται στό ρόλο τῶν ἡ.σ., ἐντούτοις λιγότερες ἀπό τὸ 1/4 τῶν ἐπιχειρήσεων ἔχουν καθιερώσει μέθοδο καθορισμοῦ τῆς ἀναμενομένης ἀποδόσεως ἐκείνων.

Φαίνεται ὅτι καί ὡς πρὸς τὸ σημεῖο αὐτὸ τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως παίξει σημαντικὸ ρόλο διότι: ἀπὸ τὶς 9 ἐπιχειρήσεις σχετικὰ μικροῦ μεγέθους (μέχρι 1.000 ἀτόμων) καμμία δὲν ἔχει καθιερώσει τέτοια μέθοδο. β) Ἀπὸ τὶς 9 ἐπιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους (1.000-5.000 ἄτομα) μόνο δύο (2) δηλ. τὸ 22% ἔχουν καθιερώσει καί γ) Ἀπὸ τὶς τρεῖς ἐπιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους (ἄνω τῶν 10.000 ἐργαζομένων) καί οἱ 3 δηλ. τὸ 100% ἔχουν καθιερώσει μέθοδο καθορισμοῦ τῆς ἀποδόσεως πού ἀναμένουν ἀπὸ τὸ κάθε ἡ.σ. Ἄρα ἐνῶ οἱ μικρὲς ἐπιχειρήσεις δὲν ἀπασχολοῦνται καθόλου μ' αὐτὸ τὸ θέμα οἱ μεσαίες ἀσχολοῦνται σὲ ποσοστὸ 22% ἐνῶ οἱ μεγάλες ἀσχολοῦνται σὲ ποσοστὸ 100%. Οἱ μεγάλες δηλαδή ἐπιχειρήσεις κατανοοῦν πρῶτες τῆ σημασία καθιερώσεως μιᾶς τέτοιας μεθόδου ἢ πιθανῶς ἐνεκα τῆς πολυπλοκότητάς τους αἰσθάνονται πρῶτες τὴν ἀνάγκη αὐτὴ καί ἐνεργοῦν ἀντίστοιχα.

Ἀπὸ ἀπόψεως μορφῆς ἰδιοκτησίας φαίνεται ὅτι μὲ τὸ θέμα αὐτὸ ἀσχολοῦνται περισσότερο τὰ «παραρτήματα» γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων σὲ ποσοστὸ 75%, τὰ ὁποῖα στὴν ἔρευνα αὐτὴ ἦταν κατὰ τὰ 3/4 πολὺ μεγάλες μονάδες καί ἀπασχολοῦσαν κάτω ἀπὸ 10.000 ἄτομα ἢ κάθε μία. Ἀλλὰ καί οἱ «θυγατρικὲς ἀλλοδαπὲς» ἐπιχειρήσεις ἀσχολοῦνται μὲ τὸ θέμα αὐτὸ σὲ ποσοστὸ 33%, ἐπειδὴ κατὰ μεγάλο ποσοστὸ δροῦν μὲ βάση τὴ φιλοσοφία καί τὶς μεθόδους πολυεθνικῶν ἐπιχειρήσεων, οἱ ὁποῖες ἐφαρμόζουν τὶς ἀρχὲς τῆς σύγχρονης ὀργανωτικῆς καί διοικητικῆς ἐπιστήμης. Ἡ κατηγορία πού ἐνδιαφέρεται λιγότερο γιὰ τὴν καθιέρωση μεθόδου καθορισμοῦ τῆς ἀποδόσεως τῶν ἡ.σ. εἶναι οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις. Φαίνεται ὅτι αὐτὲς ἀφ' ἑνὸς λόγῳ τοῦ μικροῦ τους μεγέθους θέλουν νά δίνουν περισσότερη εὐκαιρία στὴν ἀνώτατη ἡγεσία νά παρακολουθεῖ τὴν ἀπόδοση τῶν ἡ.σ. χωρὶς τὴν ἐφαρμογὴν κάποιας συγκεκριμένης μεθόδου, καί ἀφ' ἑτέρου λόγῳ τῆς ἀπλότητος καί τῆς εὐελιξίας, πού συνήθως διέπει τὶς προσωπικὲς ἐπιχειρήσεις ἀποφεύγουν τὴν ἐφαρμογὴ συστημάτων καί μεθόδων πού δὲν εἶναι ἐντελῶς ἀπαραίτητες γιὰ τὴν καλὴ λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως καί τέλος λόγῳ ἀγνοίας δὲν αἰσθάνονται καμμία ἀνάγκη νά ἐφαρμόσουν τὶς σύγχρονες μεθόδους τῆς διοικητικῆς καί ὀργανωτικῆς ἐπιστήμης.

Ἀπὸ ἀπόψεως κλάδου τὸ μεγαλύτερο ποσοστὸ ἐπιχειρήσεων οἱ ὁποῖες ἐφαρμόζουν σύστημα καθορισμοῦ τῆς ἀναμενομένης ἀποδόσεως ἀπὸ κάθε ἡ.σ. εἶναι ὁ κλάδος «μεταφορικῶν μέσων» κατὰ 50% καί ἀκολουθεῖ ὁ κλάδος «ἀντικειμένων ἐκ μετᾶλλου» (33%) καί ὁ κλάδος «εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἤλεκτρισμοῦ» (29%). Φαίνεται ἀξιόσημῆ ὅτι ὁ κλάδος «εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἤλεκτρισμοῦ» ὁ ὁποῖος φαίνεται καί εἶναι ἀπὸ τοὺς πιὸ πρωτοποριακοὺς ἀπὸ ἀπόψεως ἐφαρμογῆς συγχρόνων μεθόδων ὀργάνωσης καί διοικήσεως, κατέχει ὡς πρὸς τὸ σημεῖο αὐτὸ μόλις τὴν τρίτη θέση.

β) Ὡς πρὸς τὴν καθιέρωση ἐνὸς συστήματος περιοδικῆς ἀξιολογήσεως ἡ.σ., παρατηρεῖται ὅτι μὲ βάση τὶς ληφθεῖσες ἀπαντήσεις μόνο τὸ 43% τῶν ἐπιχειρήσεων χρησιμοποιοῦσε ἓνα τέτοιο σύστημα.

Ἐκτός ἀπόψεως μεγέθους ἐπιχειρήσεων ἔκτος ἀπὸ τὴν κατηγορία τῶν πολὺ μεγάλων μονάδων (ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων) ἢ ὅποια ἐφαρμόζει σύστημα περιοδικῆς ἀξιολογήσεως ἡ.σ. κατὰ 100% ὅλες οἱ λοιπὲς κατηγορίαι ἐφαρμόζουν τέτοιο σύστημα σὲ ποσοστὸ ἀπὸ 25% μέχρι 40%.

Ἐκτός ἀπόψεως μορφῆς ἰδιοκτησίας τῶν ἐπιχειρήσεων παρατηρεῖται ὅτι αὐτὲς χρησιμοποιοῦν σύστημα ἀξιολογήσεως ἡ.σ. μὲ τὰ ἑξῆς ποσοστά: μητρικὲς 100%, παραρτήματα 75%, θυγατρικὲς γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων 50%, θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν 33%, καὶ οἰκογενειακὲς 0%. Καὶ ὡς πρὸς τὸ σημεῖο αὐτό, πιθανοὶ λόγοι γιὰ τοὺς ὁποίους οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις δὲν ἐφαρμόζουν σύστημα περιοδικῆς ἀξιολογήσεως τῶν ἡ.σ. εἶναι τὸ σχετικὰ μικρὸ τοῦ μεγέθους καὶ ἡ ἀπλότητα ποῦ ἐπιδιώκουν ἢ ἀκόμη καὶ ἡ ἄγνοια τῶν συγχρόνων μεθόδων καὶ τῶν συγχρόνων ὀργανωτικῶν καὶ διοικητικῶν συστημάτων. Εἶναι ἀξιοσημεῖωτο ἐπίσης, ἀλλὰ ὄχι εὐεξήγητο, τὸ γεγονός ὅτι οἱ θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν ἐπιχειρήσεων ἐμφανίζουν σχετικὰ χαμηλὸ ποσοστὸ ἐφαρμογῆς περιοδικοῦ συστήματος ἀξιολογήσεως καὶ ἐπίσης ὅτι οἱ μητρικὲς ἐπιχειρήσεις παρουσιάζουν τόσο ὑψηλὸ ποσοστὸ.

Ἐκτός ἀπόψεως κλάδου παρατηρεῖται ὅτι τὰ μεγαλύτερα ποσοστὰ χρησιμοποιήσεως συστήματος περιοδικῆς ἀξιολογήσεως ἡ.σ. παρουσιάζουν οἱ κλάδοι: «ἐφαρμογῆς εἰδῶν ἠλεκτρισμοῦ» 7%, «μεταφορικῶν μέσων» 50%, «τροφίμων» 50% καὶ «ἀντικειμένων ἐκ μετάλλου» 33%.

VI. Ἀμοιβὴ τῶν ἡ.σ.

Ἡ ἀμοιβὴ ἀποτελεῖ ἐπίσης ἓναν ἀπὸ τοὺς περιφερειακοὺς παράγοντες ποῦ συμβάλλουν ἢ δυσχεραίνουν τὴν ἀνάπτυξη τῶν ἡ.σ., ἀνάλογα μὲ τὸ σύστημα τὸ ὁποῖο χρησιμοποιεῖται γιὰ τὸν καθορισμὸ τῆς ἀμοιβῆς καὶ ἀνάλογα μὲ τὴ σημασία ποῦ δίνεται σὲ διαφόρους παράγοντες.

Τὰ σχετικὰ μὲ τὴν ἀμοιβὴ θέματα ποῦ ἐξετάστηκαν μὲ τὴν ἔρευνα αὐτὴ, ἀναφέρονται: α) στὴν ὑπαρξὴ ἐννιαίων κανόνων καθορισμοῦ τῆς ἀμοιβῆς τῶν ἡ.σ. β) στὸν προσδιορισμὸ τῶν παραγόντων οἱ ὁποῖοι παίζουν σημαντικὸ ρόλο γιὰ τὸν καθορισμὸ τῆς ἀμοιβῆς τῶν ἡ.σ., γ) στὴν χρησιμοποίησιν, ἔκτος ἀπὸ τὸ μισθὸ καὶ ἄλλων ἀμοιβῶν ποῦ ἐξαρτῶνται ἀπὸ τὴν ἐπίδοσιν τῶν ἡ.σ. καὶ δ) στὴν ὑπαρξὴ προσθέτων παροχῶν, ποῦ ἐξαρτῶνται ἀπὸ τὴν βαθμίδα ἱεραρχίας τῶν ἡ.σ.

Πιο κάτω παρουσιάζονται τὰ συμπεράσματα ποῦ προκύπτουν ἀπὸ τὶς σχετικὲς ἀπαντήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων στὰ ἐρωτήματα αὐτά.

1. Καθορισμὸς ἐννιαίων κανόνων ἀμοιβῆς ἡ.σ.

Στὴν ἐρώτησιν ἂν χρησιμοποιεῖ ἐννιαίους κανόνες γιὰ τὸν καθορισμὸ ἀμοιβῆς ἡ.σ. ἀπῆντησαν 16 ἐπιχειρήσεις. Ἐκ τῶν αὐτῶν τὸ 50% ἀπῆντησαν θετικὰ, τὸ 25% ἀπῆντησαν ὅτι χρησιμοποιοῦν τέτοιους κανόνες, ἀλλὰ μὲ πολλὰς ἐξαιρέσεις καὶ οἱ ὑπόλοιποι 25 δήλωσαν ὅτι δὲν χρησιμοποιοῦν ἐννιαίους κανόνες. Πρέπει νὰ ση-

μειωθεί ότι όρισμένες από τις επιχειρήσεις που απήντησαν θετικά στην έρώτηση αυτή προσπαθούν να ακολουθούν όρισμένους κανόνες, πιθανώς άγραφους, όχι όμως ένα ολοκληρωμένο σύστημα, πράγμα τó όποιο σημαίνει, ότι δεν έχει γίνει αξιολόγηση τών θέσεων έργασίας (job evaluation).

Η κατανομή τών επιχειρήσεων αυτών κατά κατηγορίες μεγέθους δείχνει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ακολουθούν περισσότερο έννιαιούς κανόνες καθορισμού τής άμοιβής τών ή.σ., από ότι οι μικρότερες: 300-500 άτομων: δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν έννιαιούς κανόνες 17% και ότι δεν χρησιμοποιούν 50%, 1.000-5.000 άτομων: χρησιμοποιούν έννιαιούς κανόνες 57%, δεν χρησιμοποιούν 14%. Άνω τών 10.000 άτομων χρησιμοποιούν έννιαιούς κανόνες 100%.

Άπό άπόψεως μορφής ίδιοκτησίας τών επιχειρήσεων παρατηρείται ότι έννιαιούς κανόνες τής άμοιβής τών ή.σ. ακολουθούν τά παραρτήματα (κατά 10%) και έν μέρος οι θυγατρικές άλλοδαπών επιχειρήσεων (50%) και οι θυγατρικές γερμανικές (50%). Άντίθετα καμμία από τις τέσσερεις οίκογενειακές επιχειρήσεις που απήντησαν στην έρώτηση αυτή δεν εφαρμόζει πλήρως έννιαιούς κανόνες τής άμοιβής τών ή.σ., αλλά μόνο δύο έξ αυτών (50%) ακολουθούν έν μέρος, δηλ. με πολλές εξαιρέσεις, όρισμένους κανόνες καθορισμού τής άμοιβής τών ή.σ. Τά πιό πάνω σημαίνουν ότι κυρίως οι μεγάλες οικονομικές μονάδες (στην παρούσα περίπτωση τά παραρτήματα), αλλά κατά ένα μέρος και εκείνες που έξαρτώνται από μεγάλες οικονομικές μονάδες (στην περίπτωση αυτή θυγατρικές άλλοδαπών και οι θυγατρικές γερμανικών επιχειρήσεων) καταβάλλουν προσπάθεια άντικειμενικού καθορισμού τής άμοιβής τών ή.σ. σε όλη την έπιχείρηση με βάση προκαθορισμένους κανόνες, οι όποιοι στην πιό προηγούμενη τους μορφή άποτελούν «αξιολόγηση τών θέσεων έργασίας» (job evaluation), ή όποια συχνά συνοδεύεται από σύστημα αξιολογήσεως τής επιδόσεως τών ή.σ. (Management Performance Appraisal). Ένδιάμεση κατάσταση παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις εκείνες, οι όποιες χρησιμοποιούν μεν έννιαιούς κανόνες καθορισμού τής άμοιβής τών ή.σ., αλλά με πολλές εξαιρέσεις, γεγονός που οδσιαστικά καταργεί την άντικειμενικότητα του συστήματος άμοιβών. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν άντιληφθει την σπουδαιότητα άντικειμενικού καθορισμού τής άμοιβής τών ή.σ. με βάση έννιαιούς κανόνες, αλλά δεν έχουν επιτύχει άκόμη όρθή και πλήρη εφαρμογή τών κανόνων.

Άπό άπόψεως κλάδου επιχειρήσεων παρατηρείται, ότι σχεδόν όλοι οι κλάδοι εφαρμόζουν έννιαιούς κανόνες καθορισμού τής άμοιβής τών ή.σ. σε ποσοστά μεταξύ 40 και 66% (χημικές 50%, άντικειμένων έκ μετάλλου 66%, μηχανών και συσκευών 50%, ειδών έφαρμογής ήλεκτρισμού 40% και μεταφορικών μέσων 66%). Αυτό σημαίνει ότι όλοι σχεδόν οι κλάδοι βρίσκονται στο αυτό περίπου επίπεδο από άπόψεως αξιολογήσεως τών θέσεων έργασίας και άντικειμενικότητας τών άμοιβών τών ή.σ.

2. Παράγοντες που καθορίζουν την άμοιβή τών ή.σ.

Για να διερευνηθεί το θέμα αυτό δόθηκε ένας κατάλογος από 16 παράγοντες οι οποίοι θα ήταν δυνατόν να επηρεάσουν την απόφαση τής διοικήσεως μιās οικονομικής μονάδας ως προς τις άμοιβές τών ή.σ. Οι παράγοντες αυτοί διαβαθμίστηκαν από κάθε επιχείρηση σε 4 κατηγορίες: Σε πρωταρχικής σπουδαιότητας, σε πολύ σπουδαίους, σε μέτριας σπουδαιότητας και σε άσήμαντους. Μετά από τόν καθορισμό αυτό τής σπουδαιότητας τών παραγόντων από κάθε επιχείρηση δόθηκαν σε κάθε έναν από αυτούς τους παράγοντες βαθμοί από την κάθε επιχείρηση. Το άθροισμα τών βαθμών αυτών κατά παράγοντα και κατά κατηγορία επιχειρήσεων, αλλά και συνολικά μās οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι ή σειρά σπουδαιότητας τών παραγόντων αυτών που επηρεάζουν την άμοιβή τών ή.σ. είναι ή εξής:

Πολύ σπουδαίοι (άνω τών 30 βαθμών, άνω του 10%)

| | βαθ- μοί | % |
|--|-------------|------|
| 1) 'Η συμβολή τών ή.σ. στην επίτευξη τών σκοπών επιχειρήσεως | 45 | 15,3 |
| 2) 'Η σπουδαιότητα (τò μέγεθος) τών εϋθυνών που αναλαμβάνει τò ή.σ. | 38 | 12,9 |
| 3) 'Η ικανότητά τους για πραγματοποίηση τών στόχων που τους έχουν άνατεθεί | 37 | 12,6 |
| 4) 'Η ικανότητά τους για παρακίνηση τών υφισταμένων τους. | 34 | 11,6 |

Σπουδαίοι παράγοντες (βαθμοί 10-30, ποσοστό 5-10%)

| | | |
|--|----|-----|
| 5) 'Η άποτελεσματικότητα τής εργασίας εκείνων που εργάζονται υπό τις οδηγίες του ή.σ. (ή ή άποτελεσματικότητα του τμήματος στο όποιο προϊσταται τò ή.σ.) | 29 | 9,9 |
| 6) Τά χρόνια πείρας του ή.σ. στο επάγγελμα | 28 | 9,5 |
| 7) 'Η άποτελεσματικότητα τής προσωπικής του εργασίας κατά τήν εκτέλεση ενός έργου | 22 | 7,5 |
| 8) 'Η ικανότητα επιβολής του επί τών υφισταμένου του | 19 | 6,5 |
| 9) 'Η άφοσίωσή του στην επιχείρηση | 16 | 5,4 |

Σχετικά άσήμαντα (βαθμοί: μέχρι 10, ποσοστό: μέχρι 5%)

| | | |
|--|---|-----|
| 10) Τά χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση | 8 | 2,7 |
| 11) 'Η διάρκεια παραμονής του ή.σ. στο χῶρο εργασίας | 5 | 1,7 |
| 12) Οι ιδέες του ή.σ. για τήν επίλυση άπροβλέπτων προβλημάτων | 4 | 1,4 |
| 13) Νέες ιδέες | 3 | 1,0 |
| 14) 'Η συγγένεια ή ή σχέση του προς τόν επιχειρηματία ή άνώτατο στέλεχος | 2 | 0,7 |
| 15) 'Η πίεση εκ μέρους τρίτων ή ή υποχρέωση προς τρίτους | 2 | 0,7 |
| 16) 'Η ικανότητα επιβολής έναντι του προϊσταμένου | 2 | 0,7 |

3. Συμπληρωματικές άμοιβές πρὸς τὰ ἡ.σ.

Οἱ (πέρα ἀπὸ τὸν κανονικὸ τους μισθὸ) συμπληρωματικὲς ἀμοιβές πρὸς τὰ ἡ.σ. μποροῦν νὰ διακριθοῦν σ' ἐκείνες πού ἐξαρτῶνται ἀπὸ τὴν ἐπίδοσή τους καὶ σ' ἐκείνες πού ἐξαρτῶνται ἀπὸ τὴ βαθμίδα ἱεραρχίας τῆς θέσεως πού κατέχουν.

α) Οἱ συμπληρωματικὲς ἀμοιβές τῶν ἡ.σ. πού ἐξαρτῶνται ἀπὸ τὴν ἐπίδοσή τους διακρίνονται σὲ 3 βασικὲς κατηγορίες: στὴν προφορικὴ ἀναγνώριση, στοὺς ἐσωεπιχειρησιακοὺς τίτλους καὶ στὰ χρηματικὰ βραβεῖα. Μὲ βάση τὶς ἀπαντήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων στὴ σχετικὴ ἐρώτηση παρουσιάζεται ἡ ἐξῆς εἰκόνα:

Ἐκτὸς τῶν 18 ἐπιχειρήσεων πού ἀπήντησαν στὸ ἐρώτημα αὐτὸ τὸ 11% δήλωσε δὲν δίνει καμμία ἀπὸ τὶς πῶ πάνω συμπληρωματικὲς ἀμοιβές. Ἐνα 83% δίνουν κάποιον χρηματικὸ κίνητρο (βραβεῖο) ὁποιασδήποτε μορφῆς καὶ διαφόρου ὕψους στὰ ἡ.σ. ἀνάλογα μὲ τὴν ἐπίδοσή τους. Σὲ δευτέρη θέση ἀκολουθεῖ ἡ προφορικὴ ἀναγνώριση (ἔπαινος), ἡ ὁποία ἀναφέρθηκε ἀπὸ τὸ 50% τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τέλος οἱ ἐσωεπιχειρησιακοὶ ἐπιχειρησιακοὶ τίτλοι ἀναφέρθηκαν ἀπὸ τὸ 39%.

β) Οἱ συμπληρωματικὲς παροχές πού ἐξαρτῶνται ἀπὸ τὴν βαθμίδα ἱεραρχίας τῶν ἡ.σ. καὶ δὲν ἔχουν ἄμεση σχέση μὲ τὴν ἐπίδοσή τους εἶναι οἱ ἀκόλουθες:

- Ἄμεσα χρηματικὲς, ὅπως ἡ συμμετοχὴ τους σὲ ἕνα ποσοστὸ τῶν κερδῶν κατὰ τὸ τέλος τῆς χρήσεως.
- Διευκολύνσεις, ἢ ἔμμεσα χρηματικὲς παροχές καὶ γοήτρου ὅπως ἡ χρησιμοποίηση αὐτοκινήτου τῆς ἐπιχειρήσεως, π.χ. γιὰ τὸν Πρόεδρο, τὸ Διευθύνοντα Σύμβουλο ἢ τὸν Γενικὸ Διευθυντὴ καὶ
- Ἐξασφαλίσεως, ὅπως μακρύτερος χρόνος καταγγελίας τῆς συμβάσεως, ἀσφάλιση ζωῆς, ἐπικουρικὴ ἀσφάλιση γήρατος κ.λπ.

Ἐκτὸς τῶν 17 ἐπιχειρήσεων πού ἀπήντησαν στὴν ἐρώτηση αὐτὴ ἐλήφθησαν οἱ ἀκόλουθες ἀπαντήσεις: τὸ 6% δὲν δίνει καμμία ἀπὸ τὶς πρόσθετες αὐτὲς ἀμοιβές στὰ ἡ.σ. Στὴν πρώτη θέση βρίσκονται: τὸ ἐπιχειρησιακὸ αὐτοκίνητο καὶ ἡ ἐπικουρικὴ ἀσφάλιση γήρατος, τὰ ὁποῖα κατονομάστηκαν ἀπὸ τὸ 50% τὸ κάθε ἕνα. Στὴ δευτέρη θέση ἔρχεται ἡ συμμετοχὴ τῶν ἡ.σ. στὴ κατανομὴ τῶν κερδῶν τοῦ ἔτους μὲ 47% καὶ ἀκολουθοῦν ἡ ἀσφάλιση ζωῆς μὲ 23% καὶ ὁ μακρύτερος χρόνος καταγγελίας τῆς συμβάσεως μὲ 18%.

VII. Μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡ.σ.

Τὰ θέματα σχετικὰ μὲ τὴν ἀνάπτυξη καὶ ἐκπαίδευση ἡ.σ. τὰ ὁποῖα ἐξετάστηκαν στὴν ἔρευνα αὐτὴ εἶναι τὰ ἀκόλουθα:

- Ἐὰν λαμβάνονται γιὰ μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη τῶν ἡ.σ.
- Ποιὸς εἶναι ὁ στόχος τῶν μέτρων αὐτῶν ἀπὸ ἀπόψεως βαθμοῦ προτεραιότητος καὶ ἀπὸ ἀπόψεως εἶδους τῶν γνώσεων πού μπορεῖ νὰ ἀποκτηθοῦν.
- Γιὰ ποιὲς βαθμίδες ἡ.σ. λαμβάνονται μέτρα ἀναπτύξεως.
- Ποιὲς εἶναι οἱ κύριες διαφορὲς τῶν προγραμμάτων ἀναπτύξεως κατωτέρων, μέσων καὶ ἀνωτέρων ἡ.σ.

- Ποιός λαμβάνει την πρωτοβουλία επιλογής τῶν καταλλήλων μέτρων μετεκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ.
 - Τί προσπάθειες καταβάλλει ἡ ἐπιχείρηση γιὰ μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡ.σ.
Στὶς ἐπόμενες σελίδες θὰ παρουσιαστοῦν τὰ συμπεράσματα σχετικὰ μὲ τὰ θέματα αὐτὰ πού προκύπτουν ἀπὸ τὶς σχετικὲς ἀπαντήσεις.
- Στὴν βασικὴ ἐρώτηση ἀν ἀσχολοῦνται κἂν μὲ τὴν μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡ.σ. ἀπήντησαν 17 ἐπιχειρήσεις. Ἀπὸ αὐτὲς τὸ 94% δήλωσαν ὅτι ἀσχολοῦνται κατὰ ἓνα τρόπο μὲ τὴν ἀνάπτυξη ἡ.σ.

1. Στόχος τῶν μέτρων ἀναπτύξεως ἡ.σ.

Ὅταν μία ἐπιχείρηση λαμβάνει μέτρα ἀναπτύξεως ἡ.σ., ἐνσυνείδητα ἢ ὄχι θέτει σὰ στόχο τὴν κάλυψη ὀρισμένων ἀδυναμιῶν τῶν ἡ.σ. εἰδικῶν ἢ γενικῶν διαπιστωμένες ἢ προβλεπόμενες, οἱ ὁποῖες ἀναφέρονται: α) σὲ ὀρισμένο βαθμὸ προτεραιότη-
τας καὶ β) σὲ ὀρισμένο εἶδος γνώσεων καὶ δυνατοτήτων.

α) Ὡς πρὸς τὸ πρῶτο θέμα, δηλ. ὡς πρὸς τὸ πόσο ἐπείγουν θεωρεῖται ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση νὰ ἀποκτήσουν τὰ ἡ.σ. τὴς κάποιες ἐπὶ πλέον γνώσεις γιὰ τὴν ἐπίλυση ὀρισμένων προβλημάτων παρατηροῦνται τὰ ἑξῆς:

Στὴ σχετικὴ ἐρώτηση ἀπήντησαν 17 ἐπιχειρήσεις. Ὑπῆρχε ἡ δυνατότητα ὁμοῦ πολλαπλῆς ἀπαντήσεως καὶ ἐλήφθησαν οἱ ἀκόλουθες ἀπαντήσεις: 9 ἐπιχειρήσεις, δηλ. τὸ 53%, στέλνουν ἡ.σ. σὲ σεμινάρια ἢ δημιουργοῦν ἐσωτερικὰ προγράμματα μετεκπαιδύσεως ἡ.σ. μὲ σκοπὸ νὰ διευρύνουν τὶς γνώσεις τους ὥστε νὰ εἶναι ἱκανὰ νὰ ἀναλάβουν πολυπλοκώτερα ἢ διαφορετικὰ καθήκοντα σὲ ὑψηλότερες (ἢ ἰσοβάθ-
μιες) θέσεις ἐργασίας στὶς ὁποῖες ἔχει ἤδη ἀποφασιστεῖ νὰ προαχθοῦν.

Δηλαδή, ἀφοῦ ἀποφασιστεῖ νὰ προαχθοῦν ἢ μετατεθοῦν σὲ μιὰ συγκεκριμένη θέ-
ση διαπιστώνονται οἱ πρόσθετες γνώσεις ἢ ἰδιότητες πού χρειάζονται γιὰ τὴ νέα αὐ-
τῆ θέση καὶ τότε λαμβάνονται τὰ μέτρα γιὰ νὰ ἀναπτυχθεῖ ἀντίστοιχα τὸ ἡ.σ. Ὅκτώ
(8) ἐπιχειρήσεις, ἢ τὸ 47%, ὑποβάλλουν ἡ.σ. σὲ μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη γιὰ νὰ
διευρύνουν γενικὰ τὶς γνώσεις καὶ δεξιότητές τους καὶ νὰ εἶναι στὸ μέλλον ἱκανότε-
ρα, ὥστε πῶ εὐκολα νὰ ἀναλάβουν πολυπλοκώτερα καθήκοντα καὶ μεγαλύτερες εὐ-
θύνες ὅταν χρειαστεῖ καὶ νὰ εἶναι ἀποτελεσματικότερα γενικὰ στὴν ἐργασία τους. Τέ-
λος 5 ἐπιχειρήσεις, δηλ. τὸ 29%, ἀποστέλλουν τὰ ἡ.σ. σὲ σεμινάρια καὶ γενικὰ τὰ
μετεκπαιδεύουν, ἐπειδὴ διαπιστώνουν ὅτι αὐτὰ στὴ θέση ἐργασίας πού κατέχουν πα-
ρουσιάζουν ὀρισμένα κενὰ καὶ ἐλλείψεις, οἱ ὁποῖες ἐμποδίζουν τὴν ἄρτια ἐκτέλεση
τῶν καθηκόντων τους, ἀλλὰ οἱ ὁποῖες εἶναι δυνατόν νὰ καλυφθοῦν μὲ σεμινάρια
καὶ διάφορα μέτρα ἀναπτύξεως. Σὲ αὐτὴ τὴν περίπτωσι σκοπὸς τῆς μετεκπαιδευ-
σεως εἶναι νὰ καλυφθοῦν ἀμέσως συγκεκριμένα κενὰ ὀρισμένων ἡ.σ., ὥστε βραχυ-
χρονίως νὰ βελτιωθεῖ ἡ ἀπόδοσή τους. Τὸ γεγονός ὅτι τὸ ποσοστὸ τῶν ἐπιχειρή-
σεων πού ὑποβάλλουν ἡ.σ. σὲ ἀνάπτυξη γιὰ ἄμεση βελτίωσή τους εἶναι πολὺ μι-
κρότερο σὲ σχέση μὲ τοὺς δύο προηγούμενους λόγους, γιὰ τοὺς ὁποίους γίνεται
ἀνάπτυξη ἡ.σ., ὑποδηλοῖ ὅτι, οἱ περισσότερες ἐπιχειρήσεις πιστεύουν ὅτι εἶναι συνή-
θως δύσκολο νὰ ἐπέλθουν ἄμεσες ἀλλαγές στὴν ἀποδοσι τῶν ἡ.σ.

Ἀπὸ ἀπόψεως κατανομῆς τῶν ἀπαντήσεων αὐτῶν κατὰ κατηγορίες μεγέθους ἐπιχειρήσεων παρατηροῦμε τὰ ἑξῆς: στὶς κατηγορίες τῶν μικρῶν σχετικὰ ἐπιχειρήσεων ἢ μεγαλύτερη προτίμηση στρέφεται πρὸς τὴν ἀνάπτυξη ἡ.σ. γιὰ μελλοντικὲς ἀνάγκες: 300-500 ἄτομα: 43%. Στὶς ὑπόλοιπες κατηγορίες ἐπιχειρήσεων ὑπερισχύει ἡ ἀνάπτυξη ἡ.σ. γιὰ λόγους προσαρμογῆς τους στὶς ἀπαντήσεις τῆς θέσεως γιὰ τὴν ὁποία προετοιμάζονται: 1.000-2.000 ἄτομα: 50%, 2.000-5.000 ἄτομα: 50%, ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων: 75%. Σύμφωνα μὲ τὰ στοιχεῖα αὐτὰ ἡ μὲν ἀνάπτυξη γιὰ συγκεκριμένη προαγωγή τῶν ἡ.σ. προτιμᾶται περισσότερο, ὅσο μεγαλύτερες εἶναι οἱ ἐπιχειρήσεις, ἐνῶ ἡ ἀνάπτυξη γιὰ γενικὴ καὶ μελλοντικὴ βελτίωση τῶν ἡ.σ. προτιμᾶται περισσότερο, ὅσο ἡ ἐπιχείρηση εἶναι μικρότερη.

Ἀπὸ ἀπόψεως κατανομῆς τῶν στοιχείων ἀναλόγως τοῦ τύπου ἰδιοκτησίας τῶν ἐπιχειρήσεων παρατηρεῖται, ὅτι ἐνῶ οἱ μητρικὲς γερμανικὲς ἐπιχειρήσεις δείχνουν προτίμηση πρὸς τὴν ἀνάπτυξη γιὰ τὸ μέλλον γενικὰ κατὰ 67%, οἱ θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν ἐπιχειρήσεων, ἀλλὰ καὶ τὰ παραρτήματα γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων δείχνουν προτίμηση πρὸς τὴν ἀνάπτυξη ὅταν ἔχει ἀποφασιστεῖ προαγωγή τοῦ ἡ.σ. (75% καὶ 60% ἀντιστοίχως).

Ἀπὸ ἀπόψεως κλάδου ἐπιχειρήσεων τάση πρὸς ἕναν ἀπὸ τοὺς 2 προαναφερθέντες λόγους ἀναπτύξεως ἡ.σ. παρουσιάζουν οἱ ἐπιχειρήσεις «κατασκευῆς μεταφορικῶν μέσων» πρὸς τὴν ἀνάπτυξη γιὰ προαγωγή 67% καὶ κατὰ ἕνα μέρος οἱ ἐπιχειρήσεις «εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ» ἐπίσης γιὰ τὴν ἀνάπτυξη γιὰ προαγωγή (50%).

β) Μὲ βάση τὸ εἶδος τῶν γνώσεων καὶ ἱκανοτήτων πού ἐπιδιώκονται μὲ τὴν ἀνάπτυξη τῶν ἡ.σ. παρατηροῦνται τὰ ἀκόλουθα: στὴ σχετικὴ ἐρώτηση ἀπήντησαν 20 ἐπιχειρήσεις οἱ ὁποῖες εἶχαν τὴ δυνατότητα νὰ δώσουν πολλαπλὲς ἀπαντήσεις. Τὰ συμπεράσματα εἶναι τὰ ἑξῆς. (Τὰ πιὸ κάτω ποσοστὰ παρουσιάζουν τὸ ποσοστὸ τῶν ἐπιχειρήσεων πού ἐδήλωσαν ὅτι ἐπιδιώκουν τὴν ἀνάπτυξη ἡ.σ. καὶ τὸ εἶδος αὐτῶν τῶν γνώσεων): Ἡ σειρὰ σπουδαιότητος τῶν πρὸς μετάδοση γνώσεων καὶ ἱκανοτήτων, οἱ ὁποῖες ἐπιδιώκοντο ἀπὸ τὶς ἐπιχειρήσεις ὅταν στέλνουν ἡ.σ. σὲ σεμινάρια εἶναι ἢ παρακάτω:

- Ἐπαύξηση τῶν γενικῶν τεχνικῶν γνώσεων (ἄσχετα πρὸς τὴ λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως) 94%.
- Ἀπόκτηση νέων γνώσεων πού ἀναφέρονται σὲ νέες καταστάσεις 82%:
- Κατανόηση θεμάτων γενικότερων τῆς καθημερινῆς ἐργασίας 59%:
- Βελτίωση τῶν ἡγετικῶν ἱκανοτήτων τῶν ἡ.σ. 41%.
- Διεύρυνση τοῦ ὀρίζοντα τῶν ἡ.σ. μὲ γενικὲς γνώσεις ἔστω καὶ σχετικὰ ἄσχετες πρὸς τὴν ἐργασία 29%.
- Μετάδοση πληροφοριῶν, περὶ τῆς ἱστορίας τῆς διαρθρώσεως κ.τ.λ. τῆς ἐπιχειρήσεως 24%.

Εἶναι χαρακτηριστικὸ ὅτι περισσότερες ἐπιχειρήσεις ἐνδιαφέρονται κυρίως νὰ ἐπαυξήσουν τὶς τεχνικὲς γνώσεις τῆς ἐιδικότητος τῶν ἡ.σ. τους ἄμεσα (31% + 27% = 58%) καὶ ἐπὶ πλέον ἔμμεσα, μὲ τὴν κατανόηση θεμάτων, τὰ ὁποῖα ξεπερνοῦν τὰ

στενά πλαίσια της καθημερινής εργασίας, αλλά έχουν κάποια σχέση με αυτήν (20%).

Απεναντίας, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις ασχολούνται πολύ λιγότερο με την βελτίωση των ήγετικών ικανοτήτων των ή.σ., αφού ο σκοπός αυτός αποστολής των ή.σ. σε σεμινάρια αποτελεί στο σύνολο μόλις το 14% των απαντήσεων.

2. Για ποιές βαθμίδες ιεραρχίας λαμβάνονται μέτρα αναπτύξεως.

Στη σχετική ερώτηση έδωσαν απάντηση 20 επιχειρήσεις. Από αυτές το 70% λαμβάνουν μέτρα αναπτύξεως για όλες τις βαθμίδες των ή.σ. Το 5% λαμβάνει τέτοια μέτρα μόνο για τα ανώτερα ή.σ., το 10% για τα κατώτερα και για τα μέσα και ακόμη ένα 10% για τα μέσα και τα ανώτερα ή.σ. Μέτρα αναπτύξεως για τα ανώτερα ή.σ. λαμβάνει το 85% των επιχειρήσεων (δηλ. 70 + 5 + 10%), για τα μέσα ή.σ. το 90% (70 + 10 + 10%) και για τα κατώτερα το 80% (70 + 10%). Αυτό βέβαια δεν πρέπει να παρερμηνευτεί πως σημαίνει ότι περισσότερα σεμινάρια και γενικά μέτρα αναπτύξεως χρησιμοποιούνται για τα ανώτερα παρά για τα κατώτερα ή.σ. Απλώς δείχνει το ποσοστό των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τα θέματα αυτά χωρίς να θίγει καν το θέμα της συχνότητας και έντασης. Εκτός αυτών και οι έννοιες «άνωτερα» και «κατώτερα» πιθανόν να δημιουργούν κάποιες ασάφειες.

Από άποψης κατανομής τους σε κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων παρατηρείται ότι όλες οι κατηγορίες κατά μεγαλύτερο ποσοστό λαμβάνουν μέτρα για όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας, εκτός από την κατηγορία 1.000-2.000 ατόμων, η οποία ασχολείται περισσότερο με την ανάπτυξη μέσων και κατά δεύτερο λόγο για την ανάπτυξη ανωτέρων ή.σ.

Από άποψης μορφής ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων παρατηρείται ότι οι μόνες κατηγορίες που δεν ασχολούνται με την ανάπτυξη όλων των ή.σ. είναι οι οικογενειακές που ασχολούνται κατά κύριο λόγο με την ανάπτυξη των κατωτέρων και των μέσων ή.σ. και οι θυγατρικές γερμανικές που ασχολούνται κυρίως με την ανάπτυξη των ανωτέρων ή.σ.

3. Διαφορές στη μετεκπαίδευση κατωτέρων και ανωτέρων ή.σ.

Με βάση τις απαντήσεις 10 επιχειρήσεων στη σχετική «άνοιχτη» ερώτηση κατά σειρά συχνότητας απαντήσεων παρατηρούνται τα εξής:

Τα σεμινάρια για τα κατώτερα ή.σ. αναφέρονται κυρίως σε τεχνικές γνώσεις σχετικές με τη θέση εργασίας (50%) και σε διοικητικές τεχνικές (30%).

Τα σεμινάρια για ανώτερα ή.σ. αναφέρονται στη γενική πολιτική και σε κοινωνικοπολιτικά θέματα (ανά 20%). Γενικά, όσο υψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκονται οι συμμετέχοντες, τόσο γενικότερα θέματα αναλύονται στα σεμινάρια (20%).

4. Ποιός επιλέγει τα μέσα για μετεκπαίδευση και ανάπτυξη ή.σ.

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 19 επιχειρήσεις. Η απάντηση που κατέλαβε την

πρώτη θέση από άποψως συχνότητας είναι: «κάθε Προϊστάμενος για την ανάπτυξη των ύφισταμένων του», ή όποια σημειώθηκε από τὸ 84%. Αυτό σημαίνει δι για τὴν πλειοψηφία τῶν ἐπιχειρήσεων που διερευνήθηκαν τὸ σπουδαιότερο ρόλο για τὸν ἐντοπισμὸ τῶν ἀναγκῶν ἀναπτύξεως ἡ.σ. καὶ για τὴν ἐπιλογή τῶν καταλλήλων μέτρων για τὴν ἱκανοποίηση τῶν ἀναγκῶν αὐτῶν παίζει ὁ προϊστάμενος τῶν πρὸς ἀνάπτυξη ἡ.σ. Αυτό στὴ συνέχεια σημαίνει, ἀφ' ἐνὸς δι ἡ σχετικὴ ἐξουσία ἔχει ἀποκεντρωθεῖ μέχρι καὶ τῶν χαμηλῶν βαθμίδων ἱεραρχίας, καὶ ἀφ' ἐτέρου δι στὶς ἐπιχειρήσεις αὐτὲς κατὰ πάσα πιθανότητα δὲν ὑπάρχει γενικὸ καὶ ἐννιαῖο πρόγραμμα ἀναπτύξεως τῶν ἡ.σ., ἀλλὰ δι ἡ μετεκπαίδευση καὶ ἡ ἀνάπτυξη τῶν ἡ.σ. ἐπαφίεται στὴν προσωπικότητα καὶ κρίση τῶν ἐκάστοτε προϊσταμένων.

Τὴ δευτέρη καὶ τρίτη θέση καταλαμβάνουν ἀπὸ κοινου «τὰ ἡ.σ. που θέλουν νὰ ἀναπτυχθοῦν» καὶ «ἡ ὑπηρεσία προσωπικου». Κάθε ἓνα ἀπὸ τὰ στοιχεῖα αὐτὰ ἀναφέρθηκε ἀπὸ τὸ 68% τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἄλλὰ, ἐνῶ ἡ ἐξουσιοδότηση τῆς ἀποφάσεως ἐπιλογῆς, π.χ. τῶν καταλλήλων σεμιναρίων ὑποδηλεῖ ἐμπιστοσύνη πρὸς τὴν κρίση τῶν διαφόρων ἡ.σ. καὶ ἐπιθυμία ἐξασφαλίσεως προσαρμοστικότητας καὶ εὐελιξίας ὡς πρὸς τὰ σχετικὰ θέματα, ἀντίθετα ἡ ἀνάληψη πρωτοβουλίας ἀπὸ τὴν ὑπηρεσία προσωπικου για τὰ θέματα μετεκπαιδεύσεως ἡ.σ. σημαίνει, δι στὴν ὑπηρεσία αὐτὴ συγκεντρώνεται μεγάλο μέρος τῆς ἐξουσίας ἀποφάσεως για θέματα μετεκπαιδεύσεως ἡ.σ. καὶ δι γι' αὐτὸ τὸ λόγο ὑπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα καταστρώσεως γενικου καὶ ἐννιαίου προγράμματος για τὰ θέματα αὐτὰ.

Τὴν τετάρτη καὶ πέμπτη θέση καταλαμβάνουν ἀπὸ κοινου «τὸ εἰδικὸ τμήμα (ἢ ἡ θέση) ἀναπτύξεως ἡ.σ. (ἢ προσωπικου)» καὶ «ἡ ἀνώτατη ἡγεσία». Καθένα ἀπὸ τὰ στοιχεῖα αὐτὰ σημειώθηκε ἀπὸ 8 ἐπιχειρήσεις, δηλ. ἀπὸ 42%. Αυτό σημαίνει δι λίγες μόνο ἐπιχειρήσεις διαθέτουν εἰδικὸ τμήμα ἢ θέση ἀρμόδια για τὴν ἀνάπτυξη ἡ.σ. καὶ δι ἐπίσης σχετικὰ λίγες ἐπιχειρήσεις ἔχουν τόσο συγκεντρωτικὴ διοίκηση, ὥστε τίς ἀποφάσεις για τὴν ἐπιλογή τῶν μέσων μετεκπαιδεύσεως ἡ.σ. νὰ κρατᾶ για τὸν ἑαυτὸ τῆς ἡ ἀνώτατη ἡγεσία ἢ ἔστω νὰ συμμετέχει ἄμεσα στὶς ἀποφάσεις αὐτὲς.

Ἡ ἐξέταση τῶν ἀπαντήσεων αὐτῶν κατὰ κατηγορίες μεγέθους ἐπιχειρήσεων ἐπιτρέπει τίς ἐξῆς κυρίως παρατηρήσεις:

α) δταν αὐξάνεται τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων, αὐξάνονται καὶ οἱ πιθανότητες νὰ παίζει κάποιον ρόλον σπουδαῖον κατὰ τὴν ἐπιλογή τῶν μέτρων ἀναπτύξεως ἡ.σ. ἓνα εἰδικὸν τμήμα ἀναπτύξεως ἡ.σ. καὶ γενικότερα ἀναπτύξεως προσωπικου.

β) δταν αὐξάνεται τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐλαττώνεται μὲ ταχὺ ρυθμὸ ἡ πιθανότητα νὰ ἀσχολεῖται ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία ἀμέσως μὲ τὴν ἐπιλογή τῶν μέτρων για μετεκπαίδευση τῶν ἡ.σ.

γ) δταν αὐξάνεται τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐλαττώνονται (μὲ βραδύτερον ρυθμὸ ἀπὸ δι στὴν προηγούμενη περίπτωσι) οἱ πιθανότητες ἐπιλογῆς τῶν μέτρων μετεκπαιδεύσεως τῶν ἡ.σ. ἀπὸ τὸν ἐκάστοτε προϊστάμενον για ἀνάπτυξη τῶν ὑφισταμένων του.

Τὰ συμπεράσματα αὐτὰ δικαιολογοῦνται ἀπὸ τὰ πιὸ κάτω στοιχεῖα:

| Μέγεθος επιχειρήσ. | | Είδικό τμήμα ανάπτυξεως ή.σ. | | Ἀνώτατη ἡγεσία | | Ἄμεσος προϊστάμενος | |
|--------------------|-------|---------------------------------|------|----------------|-----|------------------------|------|
| 300-500 | ἄτομα | (-) | 0% | (2/3) | 75% | (3/3) | 100% |
| 500-1.000 | » | (1/5) | 20% | (3/5) | 60% | (5/5) | 100% |
| 1.000-2.000 | » | (2/4) | 50% | (2/4) | 50% | (3/4) | 75% |
| 2.000-5.000 | » | (2/4) | 50% | (1/4) | 25% | (3/4) | 75% |
| Ἄνω 10.000 | » | (3/3) | 100% | (-) | 0% | (2/3) | 67% |

Ἐκτός ἀπόψεως μορφῆς τῆς ἰδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως πρέπει νὰ σημειωθοῦν τὰ ἀκόλουθα:

Γιὰ τὴν ἐπιλογή τῶν μέσων ποὺ θὰ πρέπει νὰ χρησιμοποιηθοῦν γιὰ τὴν μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη τῶν ἡ.σ. «τὰ ἴδια τὰ ἡ.σ. ποὺ θέλουν νὰ ἀναπτυχθοῦν» παίζουν βασικὸ ρόλο μόνο στὶς «οἰκογενειακὲς» ἐπιχειρήσεις (4/4 ἢ 100%) καὶ στὶς «θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν» (6/7 ἢ 86%).

Οἱ ἄμεσοι προϊστάμενοι ὡς πρόσωπα ποὺ ἀποφασίζουν (ἢ συναποφασίζουν) γιὰ τὰ μέτρα ἀναπτύξεως τῶν ὑφισταμένων τους ἡ.σ., φαίνεται ὅτι παίζουν σὲ ὅλες ἀνεξάρτητα τὶς κατηγορίες μορφῆς ἰδιοκτησίας τῶν ἐπιχειρήσεων ἓνα περισσότερο ἢ λιγότερο βασικὸ ρόλο: (οἰκογενειακὲς: 100%, μητρικὲς 100%, θυγατρικῶν ἀλλοδαπῶν 86%, παραρτήματα: 75%, θυγατρικῶν γερμανικῶν: 66%).

Ἡ ὑπηρεσία προσωπικοῦ ἢ ὁ προϊστάμενος τῆς ὑπηρεσίας αὐτῆς παίξει ἓνα μᾶλλον σημαντικὸ ρόλο γιὰ τὴν ἐπιλογή τῶν μέτρων ἀναπτύξεως ἡ.σ. μόνο γιὰ τὶς «θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν» (6/7 ἢ 86%), γιὰ τὰ «παραρτήματα» (3/4 ἢ 75%) καὶ γιὰ τὶς «θυγατρ. γερμανικὲς» ἐπιχειρήσεις (2/3 ἢ 66%).

Τὸ «εἰδικὸ τμήμα» (ἢ ἡ θέση) ἀναπτύξεως ἡ.σ. (ἢ γενικότερα προσωπικοῦ) παίξει μᾶλλον σημαντικὸ ρόλο, μόνο γιὰ τὰ παραρτήματα γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων (3/4 ἢ 75%) καὶ γιὰ τὶς θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν ἐπιχειρήσεων (4/7 ἢ 57%). Αὐτὸ συμβαίνει γιὰ τὶς λίγες μόνο ἐπιχειρήσεις διαθέτουν ἀνάλογο τμήμα ἢ θέση ἐργασίας.

Τέλος ἡ «ἀνώτατη ἡγεσία» παίξει σημαντικὸ ρόλο γιὰ τὴν ἐπιλογή τῶν μέτρων ἀναπτύξεως ἡ.σ. μόνο στὶς θυγατρικὲς γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων (3/4 ἢ 100%).

Ἀντίθετα στὶς οἰκογενειακὲς καὶ στὶς θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν ἐπιχειρήσεων παίξει ἐπὶ τοσοῦτο ρόλο (2/4 ἢ 50% καὶ 2/7 ἢ 28% ἀντίστοιχα), ἐνῶ γιὰ τὰ παραρτήματα δὲν παίξει κανένα ἀπολύτως ρόλο.

Ἀνακεφαλαιώνοντας καὶ ἀναλύοντας τὰ πρὸ πάνω, κυρίως κατὰ κατηγορίες ἐπιχειρήσεων, καταλήγουμε στὰ ἀκόλουθα συμπεράσματα.

Γιὰ τὶς οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις τὸ κύριο βᾶρος στὴν ἐπιλογή τῶν μέτρων ἀναπτύξεως ἡ.σ. φέρνουν τὰ ἴδια «ἡ.σ. ποὺ θέλουν νὰ ἀναπτυχθοῦν» (4/4 ἢ 100%) ὅπως ἐπίσης καὶ «ὁ προϊστάμενος γιὰ τὴν ἀνάπτυξη τῶν ὑφισταμένων του» (4/4 ἢ 100%). Γιὰ τὰ παραρτήματα Γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων τὸ σπουδαιότερο ρόλο παίζουν «οἱ ἄμεσοι προϊστάμενοι γιὰ τὴν ἀνάπτυξη τῶν ὑφισταμένων τους» (3/4 ἢ 75%), «ἡ ὑπηρεσία προσωπικοῦ» (3/4 ἢ 75%) καὶ τὸ «εἰδικὸ τμήμα» (ἢ ἡ θέση) ἀναπτύξεως ἡ.σ. (ἢ προσωπικοῦ) (3/4 ἢ 75%). Γιὰ τὶς θυγατρικὲς γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων τὸ σπουδαιότερο ρόλο παίξει ἡ «ἀνώτατη ἡγεσία» (4/4 ἢ 100%), ἀλλὰ ἐπίσης

σημαντικό ρόλο παίζει «κάθε προϊστάμενος για την ανάπτυξη των υφισταμένων του» (2/3 ή 67%) και ή «ύπηρεσία προσωπικού» (2/3 ή 67%).

Τέλος για τις θυγατρικές άλλοδαπών επιχειρήσεων μεγαλύτερο ρόλο διαδραματίζουν εξ ίσου «τά ή.σ. που θέλουν να αναπτυχθούν», «κάθε προϊστάμενος για την ανάπτυξη των υφισταμένων του» και «ή ύπηρεσία προσωπικού» (τό καθένα με 6/7 ή 86%) και ακολουθεί στην τέταρτη θέση «τό ειδικό τμήμα (ή ή θέση) αναπτύξεως ή.σ.» (4/7 ή 57%).

Από άποψως κλάδου των επιχειρήσεων παρατηρείται ότι για τις χημικές βιομηχανίες την πρώτη θέση κατέχουν «οί προϊστάμενοι για την ανάπτυξη των υφισταμένων τους» (2/2 ή 100%) και ή «ύπηρεσία προσωπικού» (2/2 ή 100%). Για τις επιχειρήσεις κατασκευής αντικειμένων από μέταλλο, την πρώτη θέση κατέχουν «οί προϊστάμενοι. . .» (3/3 ή 100%), αλλά σημαντικό ρόλο παίζουν και τα «ή.σ. που θέλουν να αναπτυχθούν» (2/3 ή 67%) και «ή άνωτατη ήγεσία» (2/3 ή 67%). Για τις επιχειρήσεις «μηχανών και συσκευών» τό σπουδαιότερο ρόλο στην επιλογή μέτρων αναπτύξεως ή.σ. παίζουν «τά ή.σ. που θέλουν να αναπτυχθούν» (2/2 ή 100%) και «ό κάθε προϊστάμενος για την ανάπτυξη των υφισταμένων του» (2/2 ή 100%). Για τις επιχειρήσεις «ειδών εφαρμογής ηλεκτρισμού» την πρώτη θέση κατέχουν από κοινού «ό κάθε προϊστάμενος για την ανάπτυξη των υφισταμένων του» (7/8 ή 87%) και «ή ύπηρεσία προσωπικού» (7/8 ή 87%) και την τρίτη θέση επίσης από κοινού «τά ή.σ. που θέλουν να αναπτυχθούν» (5/8 ή 62%) και τό «ειδικό τμήμα ή θέση αναπτύξεως ή.σ. ή προσωπικού» (5/8 ή 62%). Στις επιχειρήσεις «κατασκευής μεταφορικών μέσων» την πρώτη θέση κατέχουν από κοινού «τά ή.σ. που θέλουν να αναπτυχθούν» (2/3 ή 66%) και «τό ειδικό τμήμα αναπτύξεως» (2/3 ή 66%).

Από τα στοιχεία τής ίδιας αὐτῆς μελέτης προκύπτει ότι «τό ειδικό τμήμα αναπτύξεως ή.σ.», τό όποιο εἶναι θεσμός που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις με προηγμένη διοίκηση παίζει σπουδαιότερο ρόλο στις επιχειρήσεις «κατασκευής μεταφορικών μέσων» (66%) και στις επιχειρήσεις «ειδών εφαρμογής ηλεκτρισμού» (62%).

Ἐξάλλου ό ρόλος τής άνωτάτης ήγεσίας για την επιλογή των μέσων αναπτύξεως ή.σ. (πρᾶγμα που ἀποκαλύπτει συγκεντρωτισμό στον τρόπο διοικήσεως μιᾶς επιχειρήσεως) εἶναι σπουδαιότερος στις επιχειρήσεις «κατασκευής αντικειμένων από μέταλλο» (66%). Ὁ ρόλος των «ή.σ. που θέλουν να αναπτυχθούν» στην επιλογή των μέτρων αναπτύξεώς τους (θέμα που μαρτυρεῖ κάποια ἔλλειψη μελετημένου προγράμματος και συντονισμού, ἀλλά ὕπαρξη εὐέλικτου συστήματος και δυναμικῆς φιλοσοφίας εἶναι μεγαλύτερος στις επιχειρήσεις «μηχανών και συσκευών» (100%) «αντικειμένων από μέταλλο» (66%) «μεταφορικών μέσων» (66%) και «ειδών εφαρμογής ηλεκτρισμού» 62%). «Ὁ κάθε προϊστάμενος» σάν πρόσωπο επιλογῆς των μέτρων αναπτύξεως ή.σ. (γεγονός που ὑποδηλοῖ ἀρκετή τάση ἀποκεντρωτικῆς διοικήσεως) παίζει σπουδαῖο ρόλο στις επιχειρήσεις «αντικειμένων από μέταλλο» (100%), «μηχανών και συσκευών» (100%), «ειδών εφαρμογής ηλεκτρισμού» (87%) και «χημικές» (66%).

5. Μέγεθος τῶν προσπαθειῶν γιὰ ἀνάπτυξη ἡ.σ.

Τὸ μέγεθος τῶν προσπαθειῶν τῶν ἐπιχειρήσεων γιὰ μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡ.σ. κρίνεται ἀπὸ τὶς ἐπενδύσεις πού ἀναλαμβάνουν οἱ ἐπιχειρήσεις σὲ ἀνθρώπινο κεφάλαιο (καταβολὴ δικαιωμάτων συμμετοχῆς σὲ σεμινάρια, ἀπώλεια παραγωγικοῦ χρόνου) καὶ σὲ ἐποπτικά μέσα καὶ κατάλληλους χώρους, πού ὑποβοηθοῦν τὴν ἀύξηση τῆς ἀξίας ἀνθρώπινου κεφαλαίου. Μὲ βάση τὸ κριτήριό αὐτὸ ἐδημιουργήθησαν 5 κατηγορίες «προσπαθειῶν ἀναπτύξεως ἡ.σ.».

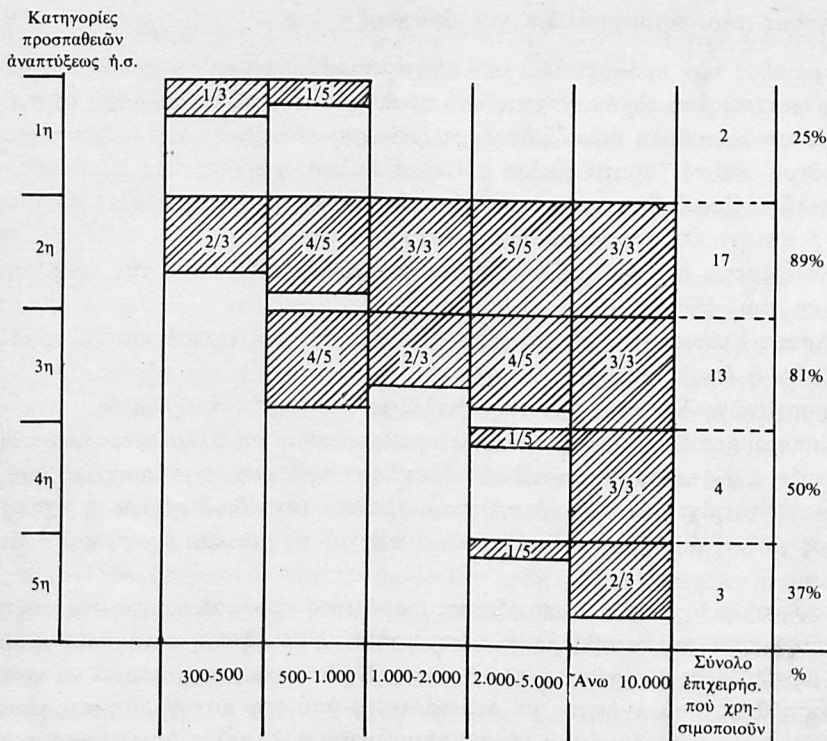
1. Ἐπιτρέπεται στὰ ἡ.σ. νὰ ἐπισκέπτονται σεμινάρια ἔξω ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση μὲ δικά τους ἐξοδα.
2. Ἀποστέλλονται ἡ.σ. σὲ σεμινάρια ἔξω ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση καὶ καταβάλλει τὰ ἐξοδα ἢ ἐπιχείρηση.
3. Διοργανώνονται σεμινάρια καὶ διαλέξεις μέσα στὴν ἐπιχείρηση.
4. Χρησιμοποιοῦνται ἐκτὸς ἀπὸ τὴν μετεκπαίδευση καὶ ἄλλα μέτρα γιὰ τὴν ἀνάπτυξη ἡ.σ., τὰ ὁποῖα ἀποτελοῦν ὁλόκληρο πρόγραμμα μὲ ποικίλες βαθμίδες.
5. Διατίθεται ὄχι μόνον εἰδικὸ πρόγραμμα, ἀλλὰ καὶ εἰδικὸ κέντρο ἢ σχολὴ (χώρος, ἐξοπλισμὸς καὶ εἰδικὸ προσωπικό) γιὰ τὴ μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡ.σ.

Ἡ πρώτη κατηγορία παρουσιάζει τὶς μικρότερες προσπάθειες γιὰ ἀνάπτυξη ἡ.σ., τὶς ὁποῖες μπορεῖ νὰ καταβάλλει μίᾳ ἐπιχείρηση, ἢ δὲ πέμπτη κατηγορία παρουσιάζει τὶς μεγαλύτερες ἀντίστοιχες προσπάθειες. Κάθε ἐπιχείρηση, μπορεῖ νὰ καταβάλλει προσπάθειες πού ἀνήκουν σὲ περισσότερες ἀπὸ μίᾳ κατηγορίες καὶ γιὰ αὐτὸ οἱ ἐπιχειρήσεις εἶχαν τὸ δικαίωμα νὰ συμπληρώνουν πολλαπλὲς ἀπαντήσεις στὸ ἐρωτηματολόγιο.

Ἀπὸ τὶς δεκαεννιά (19) ἐπιχειρήσεις πού ἀπῆντησαν στὴ σχετικὴ ἐρώτηση οἱ δεκαεπτὰ (17), δηλ. τὸ 89%, «ἀποστέλουν ἡ.σ. σὲ σεμινάρια ἔξω ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση καὶ καταβάλλουν οἱ ἴδιες τὰ ἐξοδα γιὰ τὰ σεμινάρια αὐτά». Ἀπὸ τὰ ἴδια στοιχεῖα προκύπτει ὅτι αὐτὴ ἡ κατηγορία προσπαθειῶν κατέχει τὴν πρώτη θέση γιὰ ὅλες (καὶ τὶς 17) κατηγορίες ἐπιχειρήσεων (ἀπὸ ἀπόψεως μεγέθους, τύπου ιδιοκτησίας καὶ κλάδου), ἐκτὸς ἀπὸ τὶς ἐπιχειρήσεις κατασκευῆς «ἀντικειμένων ἀπὸ μέταλλο».

Τὴ δευτέρη θέση στὴ γενικὴ κατάταξη καταλαμβάνει «ἡ διοργάνωση σεμιναρίων καὶ διαλέξεων μέσα στὴν ἐπιχείρηση» (3η κατηγορία), μὲ τὴν ὁποία ἀπασχολοῦνται δεκατρεῖς (13) ἐπιχειρήσεις ἢ τὸ 68%. Οἱ ἀκραῖες κατηγορίες προσπαθειῶν (ἢ πρώτη καὶ ἡ πέμπτη) ἀλλὰ καὶ ἡ τέταρτη ἀναφέρθηκαν ἀπὸ πολὺ μικρὰ ποσοστὰ ἐπιχειρήσεων (10,5%, 16% καὶ 21% ἀντιστοίχως). Γενικὰ παρατηρεῖται, ὅτι ὅσο ἀνώτερη εἶναι ἡ κατηγορία τῶν προσπαθειῶν, τόσο μικρότερο ποσοστὸ ἐπιχειρήσεων ἀσχολεῖται μὲ αὐτὴν (2η: 89%, 3η: 81%, 4η: 50%, 5η: 37%).

Ἀπὸ ἀπόψεως μεγέθους ἐπιχειρήσεων παρουσιάζεται ἡ εἰκόνα τοῦ πιὸ κάτω σχήματος.



Σχήμα άρ. 3

Ἡ εἰκόνα αὐτὴ γενικὰ παρουσιάζει τὸ εἶδος καὶ τὸ μέγεθος τῶν προσπαθειῶν τὶς ὁποῖες καταβάλλουν οἱ ἐπιχειρήσεις ἀνάλογα μὲ τὸ μέγεθός τους. Ἀναλυτικώτερα ἡ εἰκόνα αὐτὴ δείχνει ὅτι μὲ τὴν πρώτη κατηγορία προσπαθειῶν ἀσχολοῦνται μόνο οἱ δύο μικρότερες κατηγορίες ἐπιχειρήσεων (300-500 καὶ 500-1.000 ἀτόμων) καὶ μάλιστα μὲ φθῆνον ποσοστὸ ὅσο ἀνέρχεται ἡ κατηγορία μεγέθους τῶν ἐπιχειρήσεων. Μὲ τὴν τέταρτη καὶ τὴν πέμπτη κατηγορία προσπαθειῶν ἀσχολοῦνται μόνο οἱ 2 μεγάλες κατηγορίες ἐπιχειρήσεων (2.000-5.000 καὶ ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων) καὶ αὐτὲς ὁμως μὲ αὐξοντα ἀριθμὸ, ὅσο αὐξάνεται τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀκόμη παρατηρεῖται ὅτι ἡ πέμπτη κατηγορία προσπαθειῶν δὲν ἔχει ἀπασχολήσει ἀκόμη τόσες ἐπιχειρήσεις συνολικὰ ὅσες ἡ τέταρτη (3 ἔναντι 4).

Πέρα ἀπὸ αὐτὰ ὁμως καὶ ὡς πρὸς τὴν δευτέρη κατηγορία προσπαθειῶν (ἔξωτερικὰ σεμινάρια μὲ ἔξοδα τῆς ἐπιχειρήσεως) εἶναι σαφὴς ἡ τάση αὐξήσεως τοῦ ποσοστοῦ ἐπιχειρήσεων πού ἀπασχολεῖται μὲ τὴν δευτέρη αὐτὴ κατηγορία, ὅσο ἀνέρχεται τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων: 300-500 ἄτομα: 66%, 500-1.000 ἄτομα: 80%, 1.000-2.000 ἄτομα: 100%, 2.000-5.000: 100% καὶ πάνω ἀπὸ 10.000 ἄτομα: 100%.

Τέλος καὶ ἡ τρίτη κατηγορία προσπαθειῶν (διοργάνωση σεμιναρίων καὶ διαλέξεων μέσα στὴν ἐπιχείρηση) παρουσιάζει, ἐξαιρουμένης τῆς κατηγορίας 500-1.000 ἀτόμων, μεγαλύτερη συχνότητα, ὅσο μεγαλύτερες εἶναι οἱ ἐπιχειρήσεις.

Ἐξ ὅλων τῶν ἀνωτέρω βγαίνει τὸ συμπέρασμα ὅτι τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων ἐπηρεάζει ἄμεσα καὶ ἀναλογικὰ τὸ μέγεθος καὶ τὸ εἶδος τῶν προσπαθειῶν γιὰ τὴν ἀνάπτυξη τῶν ἡ.σ.

Ἐξ ἄλλου συνάγεται ἀβίαστα ὅτι μὲ τις ἀνώτερες κατηγορίες προσπαθειῶν ἀναπτύξεως ἡ.σ. ἀσχολοῦνται μόνο οἱ κατηγορίες τῶν πιὸ μεγάλων ἐπιχειρήσεων.

Ἀπὸ ἀπόψεως τύπου ἰδιοκτησίας ἐπιχειρήσεων παρατηρεῖται ὅτι στὴν πρώτη κατηγορία προσπαθειῶν ἀναφέρθηκαν μία οἰκογενειακὴ ἐπιχείρηση (25%) καὶ ἓνα παράρτημα (25%). Μὲ τὰ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως σεμινάρια ἀσχολοῦνται ὅλες οἱ κατηγορίες μορφῆς ἰδιοκτησίας σὲ μεγάλο βαθμὸ (75%, 100%, 75%, 100% καὶ 100% ἀντιστοίχως). Μέσα στὴν ἐπιχείρηση διοργανώνουν σεμινάρια κυρίως τὰ παραρτήματα καὶ οἱ μητρικὲς ἐπιχειρήσεις (ἀπὸ 100%) καὶ ἀκολουθοῦν οἱ θυγατρικὲς (76%) καὶ τέλος οἱ οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις (25%). Ὁλοκληρωμένα προγράμματα χρησιμοποιοῦν σὲ μεγάλο βαθμὸ τὰ παραρτήματα (75%) καὶ σὲ πολὺ μικρότερο ποσοστὸ οἱ θυγατρικὲς γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων (14%). Εἰδικὸ κέντρο μετεκπαιδεύσεως ἡ.σ. διαθέτουν καὶ πάλι μόνο παραρτήματα (50%) καὶ θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν ἐπιχειρήσεων (14%).

Ἄρα οἱ κυριότερες προσπάθειες ἀναπτύξεως ἡ.σ. κατὰ κατηγορίες μορφῆς ἰδιοκτησίας ἐπιχειρήσεων εἶναι:

Κατηγορίες μορφῆς ἰδιοκτησίας

- Οἰκογενειακὲς
- Μητρικὲς
- Παραρτήματα γερμανικῶν
- Θυγατρικὲς γερμανικῶν
- Θυγατρικὲς Ἀλλοδαπῶν

Συχνότερες προσπάθειες ἀναπτύξεως ἡ.σ.

- Σεμινάρια ἔξω ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση (75%).
- Σεμινάρια ἔξω ἀπὸ καὶ μέσα στὴν ἐπιχείρηση (ἀνὰ 100%).
- Σεμινάρια ἔξω καὶ μέσα, καὶ ὀλοκληρωμένα προγράμματα (ἀνὰ 75%). Εἰδικὸ κέντρο ἀναπτύξεως ἡ.σ. (50%).
- Σεμινάρια ἔξω ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση (100%). Σεμινάρια μέσα στὴν ἐπιχείρηση (67%).
- Σεμινάρια ἔξω (100%). Σεμινάρια μέσα (86%).

Ἀπὸ ἀπόψεως κλάδου τῶν ἐπιχειρήσεων παρατηρεῖται ὅτι μὲ τὴν πρώτη κατηγορία προσπαθειῶν ἀσχολοῦνται μόνο ἐπιχειρήσεις ἀντικειμένων ἀπὸ μέταλλο. Μὲ σεμινάρια ἔξω ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση ἀσχολοῦνται ὅλοι οἱ κλάδοι σὲ μεγαλύτερο ἢ μικρότερο βαθμὸ. Μὲ σεμινάρια μέσα στὴν ἐπιχείρηση ἀσχολοῦνται ὅλοι οἱ κλάδοι μὲ σχετικὰ ὑψηλὸ βαθμὸ, ἐκτὸς ἀπὸ τὸν κλάδο τροφίμων. Ὁλοκληρωμένο πρόγραμμα μετεκπαιδεύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. δημιουργοῦν μόνο οἱ ἐπιχειρήσεις ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ (37%) καὶ οἱ κατασκευῆς μεταφορικῶν μέσων (33%). Εἰδικὸ κέντρο ἀναπτύξεως ἡ.σ. διαθέτουν, ἀπὸ τις ἐπιχειρήσεις πού συμμετεῖχαν στὴν ἔρευνα, μόνο οἱ εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ (37%).

VIII. Προγραμματισμός τής μετεκπαιδύσεως και ανάπτυξεως ή.σ.

1. Προγραμματίζεται ή ανάπτυξη ή.σ.;

Στην έρώτηση αυτή απήντησαν είκοσι (20) επιχειρήσεις. Από αυτές τὸ 35% δήλωσαν ὅτι κάνουν μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ή.σ. με βάση κάποιο πρόγραμμα καὶ ὄχι τυχαῖα ἢ περιστασιακά. Ἐνα 50% δήλωσαν ὅτι δὲν προγραμματίζουν, ἀλλὰ ὅτι κάνουν μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ή.σ. κατὰ περίπτωση. Τέλος οἱ ὑπόλοιποι 15% ἐξήγησαν ὅτι προγραμματίζουν τὴν ἀνάπτυξη ή.σ., ὅταν ἔχουν καθοριστεῖ οἱ μακροχρόνιες ἀνάγκες ἢ ὅταν πρόκειται γιὰ ἐσωτερικὴ μετεκπαίδευση καὶ ὅτι ἐνεργοῦν πρόχειρα γιὰ τὴν κάλυψη ξαφνικῶν κενῶν καὶ ἀναγκῶν ποὺ προέρχονται ἀπὸ τεχνικὲς ἀλλαγὲς ἢ γιὰ τὴ συμμετοχὴ σὲ ἐξωτερικὰ σεμινάρια.

Ἡ κατανομὴ τῶν ἀπαντήσεων αὐτῶν κατὰ κατηγορίες μεγέθους ἐπιχειρήσεων, δίνει τὴν ἀκόλουθη εἰκόνα:

Καμμιά πολὺ μικρὴ ἐπιχείρηση ἀπὸ ὄσες ἐξετάστηκαν δὲν κάνει μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ή.σ. με βάση κάποιο πρόγραμμα, ἐνῶ ἀπὸ τὴν ἄλλη πλευρὰ καμμιά πολὺ μεγάλῃ ἐπιχείρηση (με περισσότερα ἀπὸ 10.000 ἄτομα) δὲν ἀναλαμβάνει δραστηριότητες αὐτοῦ τοῦ εἴδους κατὰ περίπτωση, δηλαδὴ χωρὶς προηγούμενο προγραμματισμό.

Ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐπιχειρήσεων ποὺ προγραμματίζουν τὴν ἀνάπτυξη τῶν ή.σ. αὐξάνεται ἀπὸ κατηγορία σὲ κατηγορία ὅταν αὐξάνεται τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων τῆς κατηγορίας. Ἀντίθετα ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐπιχειρήσεων ποὺ κάνουν μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ή.σ. περιπτωσιακὰ ἐμφανίζουν τὸ μεγαλύτερο ποσοστὸ στὴ κατηγορία τῶν πρὸ μικρῶν ἐπιχειρήσεων. Ὁ ἀριθμὸς αὐτὸς ἐλαττώνεται ὅσο μεγαλώνει τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων. Με βάση τὰ στοιχεῖα αὐτὰ προκύπτει ἡ ἀκόλουθη σχέση προγραμματισμένης πρὸς περιπτωσιακὴ ἀνάπτυξη ή.σ. κατὰ κατηγορία μεγέθους ἐπιχειρήσεων: 300-500 ἄτομα: 0 πρὸς 100, 500-1.000: 20 πρὸς 80, 1.000-2.000: 25 πρὸς 75, 2.000-5.000: 70 πρὸς 30, καὶ πάνω ἀπὸ 10.000 ἄτομα 100 πρὸς 0.

Ἀπὸ ἀπόψεως κατανομῆς τῶν ἀπαντήσεων ἀνάλογα μετὴ μορφῆς τῆς ιδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως παρατηρεῖται ὅτι ἡ μόνη κατηγορία στὴν ὁποία ὑπερτερεῖ ἡ προγραμματισμένη ἐναντι τῆς περιπτωσιακῆς ἀναπτύξεως ή.σ. εἶναι τὰ «παραρτήματα» (75%), ὅπου μόνον μία στίς τέσσερις ἐπιχειρήσεις κάνει ἀπρογραμματίστη ἀνάπτυξη ή.σ. Οἱ θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν ἐπιχειρήσεων ἀσχολοῦνται τόσο μετὴν προγραμματισμένη ὅσο καὶ μετὴν περιπτωσιακὴ ἀνάπτυξη ή.σ. (ἀνὰ 50%). Στίς ὑπόλοιπες κατηγορίες ὑπερισχύει σὲ μεγαλύτερο ἢ μικρότερο βαθμὸ ἢ μὴ προγραμματισμένη ἀνάπτυξη ή.σ.: μητρικὲς: 100%, οἰκογενειακὲς 87 καὶ θυγατρικὲς γερμανικὲς 67%.

Ἀπὸ ἀπόψεως κλάδου παρατηρεῖται ὅτι μόνον στίς ἐπιχειρήσεις κατασκευῆς μεταφορικῶν μέσων ὑπάρχει κάποια ὑπεροχὴ τῶν ἐπιχειρήσεων ποὺ κάνουν προγραμματισμένη μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ή.σ. ἐναντι ἐκείνων ποὺ κάνουν περιπτωσιακὴ (δηλ.: 62,5% πρὸς 37,5%). Οἱ κλάδοι εἰδῶν ἐφαρμογῆς ἠλεκτρισμοῦ καὶ μη-

χανών και συσκευών ασχολούνται έξις και με τους δύο τρόπους ανάπτυξεως ή.σ. (άπο 50%). Στους υπόλοιπους κλάδους υπερισχύει ή περιπτωσιακή ανάπτυξη ή.σ.: χημικές 100%, τροφίμων 100% και αντικειμένων άπο μέταλλο 67%.

2. Γιατί δέν προγραμματίζεται ή ανάπτυξη ή.σ.;

Όπως αναφέρθηκε πιό πάνω 10 άπο τις 20 έπιχειρήσεις έδήλωσαν δι κανουν μετεκπαίδευση και ανάπτυξη ή.σ. μόνο περιπτωσιακά και άλλες 3 έπιχειρήσεις δι ένεργοϋν για τó σκοπό αυτό και προγραμματισμένα και περιπτωσιακά. Οί 10 έπιχειρήσεις οί όποίες κανουν μετεκπαίδευση και ανάπτυξη ή.σ. μόνο κατά περίπτωση έρωτήθηκαν γιατί δέν προγραμματίζουν τις σχετικές ένεργειές τους. Οί λόγοι πού άνέφεραν κατά σειρά συχνότητας είναι οί έξής:

- Τό μέγεθος τής έπιχειρήσεως δέν τó έπιτρέπει: 8 έπιχειρήσεις.
- Δέν τó είχαμε σκεφθει: 2 έπιχειρήσεις.
- Είναι πολύ δαπανηρό: 1 έπιχείρηση.
- Δέν είναι άποδοτικό: 1 έπιχείρηση.

Δηλαδή, εκτός άπο τις 2 έπιχειρήσεις πού «δέν τó είχαμ σκεφθει» όλες οί υπόλοιπες πρόβαλλαν σαν λόγο είτε άποκλειστικά, είτε και σέ συνδυασμό με άλλους λόγους δι «τó «μέγεθος τής έπιχειρήσεως δέν τους έπιτρέπει προγραμματισμό για τήν ανάπτυξη ή.σ.». Ουσιαστικά δηλ. ό λόγος για τόν όποιο πολλές έπιχειρήσεις δέν άποφάσισαν να προγραμματίσουν τις δραστηριότητες μετεκπαιδύσεως και ανάπτυξεως ή.σ. είναι ή σκέψη δι τó μέγεθός τους άπο άποψη άριθμού άπασχολουμένων και κατ' άναλογία ό άριθμός τών ή.σ. τους και άκόμη πιό άκριβώς ό άριθμός τών ή.σ., τά όποια υποβάλλονται σέ μετεκπαίδευση και ανάπτυξη είναι τóσο μικρός, ώστε δέν χρειάζεται να γίνεται πρόγραμμα για τήν εκτέλεση αυτών τών δραστηριοτήτων. Παρ' όλα αυτά είναι άξιοσημείωτο δι και μιά έπιχείρηση με πάνω άπο 1.000 άτομα, αλλά και μιά με πάνω άπο 2.000 άνεφεραν σαν λόγο για τόν όποιο δέν κανουν προγραμματισμό τής ανάπτυξεως ή.σ., δι τó μέγεθος τής έπιχειρήσεως δέν τους τó έπιτρέπει. Αυτό μάλλον σημαίνει δι οί έπιχειρήσεις αυτές καταβάλουν σχετικά πρós τó μέγεθός τους πολύ περιορισμένες προσπάθειες για τήν μετεκπαίδευση και ανάπτυξη ή.σ.

IX. Έκτέλεση τής μετεκπαιδύσεως και ανάπτυξεως ή.σ.

Θέματα τά όποια έμπίπτουν στην εκτέλεση τής μετεκπαιδύσεως και ανάπτυξεως ή.σ. και με τά όποια θά ασχοληθούμε λεπτομερέστερα πιό κάτω είναι τά έξής:

α) Ποιές μεθόδους μετεκπαιδύσεως και ποιους τρόπους ανάπτυξεως ή.σ. χρησιμοποιούν οί έπιχειρήσεις;

β) Σέ ποιές περιπτώσεις παρακολουθοϋνται άπο τά ή.σ. σεμινάρια εκτός και σέ ποιές έντός τής έπιχειρήσεως;

γ) Τό τμήμα προσωπικού κρατᾶ σημείωση τών σεμιναρίων πού παρακολουθεί τó κάθε ή.σ.; και

δ) Ὑπάρχει στὴν ἐπιχείρηση εἰδικὸ τμήμα ἢ ἄλλη ὀργανωτικὴ μονάδα, κύριο καθήκον τῆς ὁποίας εἶναι ἡ μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡ.σ.;

1. Μέθοδοι μετεκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ.

Ἀπὸ ἓνα κατάλογο πού περιεῖχε 18 μεθόδους μετεκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. ἐκλήθησαν οἱ ἐκπρόσωποι τῶν ἐρευνομένων ἐπιχειρήσεων νὰ σημειώσουν ποιὲς ἀπὸ αὐτὲς χρησιμοποιοῦν.

Οἱ ἀπαντήσεις πού ἐλήφθησαν κατὰ σειρὰ συχνότητας ἀπὸ τὶς 19 ἐπιχειρήσεις, πού ἔδωσαν ἀπαντήσεις, εἶναι οἱ ἐξῆς:

| | Ἀριθμὸς ἐπιχειρήσεων | % |
|--|-------------------------|-----|
| α. Πολὺ συνήθεις μέθοδοι (ἄνω τῶν 75%) | | |
| 1. Διαλέξεις καὶ σεμινάρια ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως | 19 | 100 |
| 2. Βιβλία καὶ περιοδικὰ στὴν διάθεση τῶν ἡγ.σ. στελεχῶν | 15 | 79 |
| 3. Συμμετοχὴ σὲ συνέδρια | 15 | 79 |
| β. Συνήθεις μέθοδοι (50%—70%) | | |
| 4. Καθοδήγηση ἐκ μέρους τοῦ προϊσταμένου | 13 | 68 |
| 5. Ἀνάθεση εἰδικῶν καθηκόντων | 11 | 58 |
| 6. Συνεργασία σὲ διεπιχειρησιακὲς ἐπαγγελματικὲς καὶ ἐπι- στημονικὲς ὀργανώσεις | 11 | 58 |
| 7. Διαλέξεις καὶ σεμινάρια ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως | 10 | 53 |
| 8. Θέση βοηθοῦ ἀνωτέρων ἡγετικῶν στελεχῶν | 10 | 53 |
| γ. Μετρίας συχνότητας (ὄχι συνήθεις μέθοδοι) (30%—50%) | | |
| 9. Ἐπισκέψεις καὶ ἐργασία σὲ ἄλλες ἐπιχειρήσεις τοῦ αὐ- τοῦ κλάδου π.χ. ἀδελφὲς ἐπιχειρήσεις | 9 | 47 |
| 10. Ἐργασία κατὰ ὀμάδες (team-work) | 8 | 42 |
| 11. Παρακολούθηση ὀλοήμερων προγραμμάτων περισσοτέ- ρων ἐβδομάδων (Harvard, IMEDE, INSEAD κ.λπ. κ.λπ.) | 7 | 37 |
| 12. Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies) ἐντὸς τῆς ἐπιχειρή- σεως | 6 | 32 |
| 13. Ἐπιχειρησιακὰ παίγνια (Management games) | 6 | 32 |
| 14. Ἐναλλαγὴ θέσεως ἐργασίας (Job rotation) βάσει προ- γράμματος | 6 | 32 |

δ. Σπάνιες μέθοδοι (κάτω του 30%)

| | | |
|--|---|-----|
| 15. Συζητήσεις κατά ομάδες (Group discussions) με καθοδήγηση ψυχολόγου | 5 | 26 |
| 16. Ύπόδυση ρόλων (Role playing) εντός της επιχειρήσεως | 4 | 21 |
| 17. Προγραμματισμένες οδηγίες (Programmed instructions) | 4 | 21 |
| 18. Παρακολούθηση συνεδριάσεων ανωτέρων ήγετικών στελεχών | 1 | 0,5 |

Από τον κατάλογο αυτό γίνεται εμφανές ότι μόνο μία μέθοδος μετεκπαιδεύσεως και ανάπτυξεως χρησιμοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις. Πρόκειται για διαλέξεις και σεμινάρια εκτός της επιχειρήσεως. Υπάρχουν όμως άλλες δύο μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται από πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων (άνω του 75%) και μπορούν έτσι να χαρακτηρισθούν σαν «πολύ συνήθεις μέθοδοι». Αυτές είναι ή παροχή (σέ μεγαλύτερο ή σέ μικρότερο βαθμό βιβλίων, και περιοδικών στα ή.σ. για ενημέρωση και επιμόρφωσή τους σέ θέματα της ειδικότητάς τους (79%) και ή αποστολή ή.σ. σέ ορισμένα συνέδρια (79%).

Πέντε μέθοδοι χρησιμοποιούνται από περισσότερο από τὸ 50% τῶν επιχειρήσεων (πού ἔδωσαν ἀπάντηση στή σχετική ἐρώτηση) καί μποροῦν γι' αὐτὸ νά θεωρηθοῦν σά «συνήθεις μέθοδοι». Οἱ 4 ἀπὸ τίς μεθόδους αὐτές (καθοδήγηση ἀπὸ τὸν προϊστάμενο, ἀνάθεση ἐδικῶν καθηκόντων, συνεργασία σέ ἐπαγγελματικὲς καί ἐπιστημονικὲς ὀργανώσεις καί θέση βοηθοῦ ἀνωτέρων ή.σ.) πρέπει νά σημειωθεῖ ὅτι ἀνδὲν γίνονται μεθοδικά, μὲ βάση ἕνα πρόγραμμα καί ἐνσυνείδητα, σάν μέτρα ἀναπτύξεως ή.σ., ἀλλὰ ἀντίθετα ἐφαρμόζονται κυρίως γιὰ νά βοηθήσουν τὴν λύση τρεχόντων προβλημάτων, τότε χάνουν τὴ βασική τους σημασία σάν μέτρα ἀναπτύξεως ή.σ. Εἶναι δηλαδὴ δύσκολο νά ἐξακριβωθεῖ ἀν τὰ μέτρα αὐτὰ ἀποτελοῦν κυρίως μεθόδους ἀναπτύξεως ή.σ. ἢ κυρίως μέτρα ἐπιλύσεως τρεχόντων προβλημάτων. Ἀντίθετα πρὸς αὐτὰ «οἱ διαλέξεις καί τὰ σεμινάρια ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως» εἶναι σαφῶς μέτρο ἐκπαιδεύσεως καί ἀναπτύξεως ή.σ.

Κάτι τὸ ὁποῖο εἶναι ἐπίσης ἄξιο μνείας εἶναι τὸ γεγονός ὅτι, ἐνῶ τὸ 100% τῶν ἐπιχειρήσεων ἀποστέλλει (περισσότερα ἢ λιγότερα ή.σ. καί συχνότερα ἢ σπανιότερα σέ σεμινάρια ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως γιὰ ἐπιμόρφωση καί ἀνάπτυξη), εἶναι πολὺ λιγότερες οἱ ἐπιχειρήσεις (περίπου μία στίς δύο ἢ ἀκριβέστερα 53%), οἱ ὁποῖες ὀργανώνουν, ἔστω καί σπάνια, σεμινάρια ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἀπὸ τίς λοιπὲς μεθόδους τοῦ πιὸ πάνω καταλόγου ἡ πρώτη πού ἔπεται (ἢ ὑπ' ἀριθμ. 9) «ἐπισκέψεις καί ἐργασία σέ ἄλλες ἐπιχειρήσεις τοῦ ἴδιου κλάδου» (47%), ἐφαρμόζεται ἀποκλειστικὰ ἀπὸ ἐπιχειρήσεις πού διαθέτουν περισσότερες θυγατρικὲς ἢ περισσότερα ἐργοστάσια, μεταξὺ τῶν ὁποίων ἐναλλάσσονται ή.σ. γιὰ ενημέρωση καί μετεκπαίδευση.

Ὅλες οἱ ὑπόλοιπες μέθοδοι τοῦ καταλόγου αὐτοῦ (ἐκτὸς ἀπὸ τὴν τελευταία «ἐναλλαγή θέσεων ἐργασίας» πού καί αὐτὴ μπορεῖ νά μὴν εἶναι κυρίως μέτρο ἀνα-

πτύξεως ή.σ.) αποτελούν τις μεθόδους εκείνες που θεωρούνται μοντέρνες και οι οποίες εφαρμόζονται από επιχειρήσεις με σχετικά προηγμένο σύστημα διοικήσεως. Τα ποσοστά εφαρμογής των μεθόδων αυτών κυμαίνονται όπως δείχνει ο πίνακας μεταξύ 42% και 21%.

Σε ό,τι αφορά την κατανομή των απαντήσεων αυτών κατά κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων παρατηρούνται τα εξής:

α) Όσο μεγαλύτερη είναι μία επιχείρηση, τόσο αυτή εφαρμόζει περισσότερες μεθόδους για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των ή.σ., οι οποίες αλληλοσυμπληρώνονται σε κάποιο βαθμό. Ο μέσος όρος του αριθμού των μεθόδων τις οποίες χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις των διαφόρων μεγεθών είναι: 300-500 άτομα, 4,3. 500-1.000: 6,8. 1.000-2.000: 9. 2.000-5.000: 9,4. Άνω των 10.000 ατόμων: 15 μεθόδους κατά μέσο όρο.

β) Ξέαρτηση από το μέγεθος της επιχειρήσεως φαίνεται ότι έχουν τέσσερις μόνο μέθοδοι μετεκπαίδευσως και ανάπτυξεως ή.σ. δηλ. τα «σεμινάρια εντός της επιχειρήσεως», «ή εργασία σε ομάδες», «ή μελέτη περιπτώσεων» και τα «επιχειρηματικά παίγνια».

| Μέγεθος επιχειρήσ. | Σεμινάρια έντός | | Έργασία κατά ομάδ. | | Μελέτη περιπτ. | | Έπιχειρ. παίγνια | |
|--------------------|--------------------|------|-----------------------|------|-------------------|------|---------------------|------|
| 300—500 | — | 0% | — | 0% | — | 0% | — | 0% |
| 500—1.000 | 1/5 | 20% | 1/5 | 20% | 1/5 | 20% | 1/5 | 20% |
| 1.000—2.000 | 3/4 | 75% | 2/4 | 50% | 1/4 | 25% | 1/4 | 25% |
| 2.000—5.000 | 4/5 | 80% | 3/5 | 60% | 2/5 | 40% | 2/5 | 40% |
| Άνω των 10.000 | 2/2 | 100% | 2/2 | 100% | 2/2 | 100% | 2/2 | 100% |

Φαίνεται δηλαδή, ότι όσο μεγαλύτερη είναι μία επιχείρηση τόσο περισσότερο τείνει να εφαρμόζει τις τέσσερις αυτές μεθόδους.

γ) Η μέθοδος ανάπτυξεως ή.σ. που βασίζεται σε σεμινάρια έξω από την επιχείρηση είναι ή μόνη μέθοδος που εφαρμόζεται από όλες ανεξαρτήτως. Δηλ. σε όλες τις κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων χρησιμοποιείται από το 100% των επιχειρήσεων αυτών και αποτελεί για όλες τις κατηγορίες την υπ' αριθμ. 1 μέθοδο.

δ) Οι σπουδαιότερες μέθοδοι κατά κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων είναι οι εξής:

Κατηγορία επιχειρήσεων με 300-500 άτομα:

| | | |
|---|-----|------|
| 1)1. Διαλέξεις και σεμινάρια εκτός της επιχειρήσεως | 3/3 | 100% |
| 2)2. Καθοδήγηση από τόν προϊστάμενο | 2/3 | 67% |
| 3)—. Έπισκέψεις και εργασία σε παρεμφερείς επιχειρήσεις | 2/3 | 67% |

Κατηγορία 500-1.000 ατόμων:

| | | |
|--|-----|------|
| 1)1. Βιβλία και περιοδικά στη διάθεση των ενδιαφερομένων | 5/5 | 100% |
|--|-----|------|

| | | |
|--|-----|------|
| 2)–. Διαλέξεις και σεμινάρια εκτός τής επιχειρήσεως | 5/5 | 100% |
| 3)–. Συμμετοχή σε συνέδρια | 5/5 | 100% |
| 4)4. Καθοδήγηση από τόν προϊστάμενο | 4/5 | 80% |
| 5)5. Συνεργασία σε επαγγελματικές και επιστημονικές οργανώσεις | 3/5 | 60% |

Κατηγορία 1.000-2.000 ατόμων:

| | | |
|--|-----|------|
| 1)1. Βιβλία και περιοδικά στη διάθεση τών ενδιαφερομένων | 4/4 | 100% |
| 2)–. Διαλέξεις και σεμινάρια εκτός τής επιχειρήσεως | 4/4 | 100% |
| 3)3. Διαλέξεις και σεμινάρια εντός τής επιχειρήσεως | 4/4 | 100% |
| 4)–. Συμμετοχή σε συνέδρια | 3/4 | 75% |
| 5)–. Καθοδήγηση από τόν προϊστάμενο | 3/4 | 75% |
| 6)–. Θέση βοηθού ανωτέρων ήγετικών στελεχών | 3/4 | 75% |
| 7)–. Άνάθεση ειδικών καθηκόντων | 3/4 | 75% |
| 8)–. Συνεργασία σε επαγγελματικές και επιστημονικές οργανώσεις | 3/4 | 75% |
| 9)9. Παρακολούθηση ολόημερων σεμιναρίων περισσότερων εβδομάδων | 2/4 | 50% |
| 10)–. Έργασία κατά ομάδες | 2/4 | 50% |
| 11)–. Έπισκέψεις και έργασία σε παρεμφερείς επιχειρήσεις | 2/4 | 50% |

Κατηγορία 2.000-5.000 ατόμων:

| | | |
|--|-----|------|
| 1)1. Διαλέξεις και σεμινάρια εκτός τής επιχειρήσεως | 5/5 | 100% |
| 2)–. Συμμετοχή σε συνέδρια | 5/5 | 100% |
| 3)3. Διαλέξεις και σεμινάρια εντός τής επιχειρήσεως | 4/5 | 80% |
| 4)4. Βιβλία και περιοδικά στην διάθεση τών ενδιαφερομένων | 3/5 | 60% |
| 5)–. Έργασία κατά ομάδες | 3/5 | 60% |
| 6)–. Καθοδήγηση από τόν προϊστάμενο | 3/5 | 60% |
| 7)–. Θέση βοηθού ανωτέρων ήγετικών στελεχών | 3/5 | 60% |
| 8)–. Άνάθεση ειδικών καθηκόντων | 3/5 | 60% |
| 9)–. Συνεργασία σε επαγγελματικές και επιστημονικές οργανώσεις | 3/5 | 60% |
| 10)–. Έπισκέψεις και έργασία σε παρεμφερείς επιχειρήσεις | 3/5 | 60% |

Κατηγορία 10.000 ατόμων:

| | | |
|--|-----|------|
| 1)1. Βιβλία και περιοδικά στην διάθεση τών ενδιαφερομένων | 2/2 | 100% |
| 2)–. Διαλέξεις και σεμινάρια εντός τής επιχειρήσεως | 2/2 | 100% |
| 3)–. Διαλέξεις και σεμινάρια εκτός τής επιχειρήσεως | 2/2 | 100% |
| 4)–. Παρακολούθηση ολόημερων προγραμμάτων περισσότερων εβδομάδων | 2/2 | 100% |
| 5)–. Έργασία κατά ομάδες | 2/2 | 100% |
| 6)–. Συζήτηση κατά ομάδες | 2/2 | 100% |
| 7)–. Μελέτη περιπτώσεων | 2/2 | 100% |

| | | |
|--|-----|------|
| 8)–. Ὑπόδυση ρόλων | 2/2 | 100% |
| 9)–. Θέση βοηθοῦ ἀνωτέρων ἡγετικῶν στελεχῶν | 2/2 | 100% |
| 10)–. Ἀνάθεση εἰδικῶν καθηκόντων | 2/2 | 100% |
| 11)–. Ἐπιχειρησιακὰ παίγνια | 2/2 | 100% |
| 12)–. Ἐπίσκεψη καὶ ἐργασία σὲ παρεμφερεῖς ἐπιχειρήσεις | 2/2 | 100% |
| 13)–. Προγραμματισμένες ὁδηγίες | 2/2 | 100% |

Ἀπὸ πλευρᾶς μορφῆς ἰδιοκτησίας τῶν ἐπιχειρήσεων παρατηρεῖται ὅτι κατὰ μέσον ὄρο οἱ διάφορες κατηγορίες ἐπιχειρήσεων χρησιμοποιοῦν περισσότερες ἢ λιγότερες μεθόδους μετεκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. ὡς ἐξῆς:

- Οἰκογενειακὲς ἐπιχειρήσεις 4,5 μέθοδοι κατὰ ἐπιχείρηση
- Μητρικὲς ἐπιχειρήσεις 5 μέθοδοι κατὰ ἐπιχείρηση
- Θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις 6,7 μέθοδοι κατὰ ἐπιχείρηση
- Θυγατρικὲς ἀλλοδαπῶν 9,9 μέθοδοι κατὰ ἐπιχείρηση
- Παραρτήματα γερμ. ἐπιχειρήσεων 12,3 μέθοδοι κατὰ ἐπιχείρηση.

Βεβαίως ὅσο μεγαλύτερος εἶναι ὁ μέσος ὄρος τῶν μεθόδων ἀναπτύξεως ἡ.σ. ποὺ χρησιμοποιεῖ κάθε κατηγορία ἐπιχειρήσεων (μέ βάση τὴ μορφή ἰδιοκτησίας τῆς), τόσο αὐτὸ σημαίνει ὅτι ἡ κατηγορία αὐτὴ χρησιμοποιεῖ πῶς ὀλοκληρωμένο σύστημα μέτρων ἀναπτύξεως ἡ.σ.

2. Πότε χρησιμοποιοῦνται τὰ ἐσωτερικὰ καὶ πότε τὰ ἐξωτερικὰ σεμινάρια

Στὴν ἐρώτηση αὐτὴ ἔδωσαν ἀπάντηση δέκα ἐπιχειρήσεις, κατὰ τὶς ὁποῖες ἀνέφεραν ἔντεκα λόγους ἢ περιπτώσεις, στὶς ὁποῖες χρησιμοποιοῦν ἢ προτιμοῦν ἐσωτερικὰ σεμινάρια. Τὰ περισσότερο ἀξιοσημείωτα συμπεράσματα ὡς πρὸς τὸ θέμα αὐτὸ εἶναι τὰ ἐξῆς:

α) Οἱ λόγοι, γιὰ τοὺς ὁποίους ἀναφέρθηκαν ἀπὸ περισσότερες ἀπὸ μία ἐπιχειρήσεις ποὺ διοργανῶνουν ἐσωτερικὰ σεμινάρια εἶναι:

– «Πολλὰ πρόσωπα πρέπει νὰ ἀποκτήσουν τὶς ἴδιες γνώσεις» (ἀναφέρθηκε ἀπὸ 3 ἐπιχειρήσεις),

– «περιορισμὸς τῶν ἐξόδων» (ἀναφέρθηκε ἀπὸ 3 ἐπιχειρήσεις) καὶ

– «εἰδικὰ σεμινάρια γιὰ τὴν ἐπιχείρηση καὶ ἐσωτερικὴ πληροφόρηση» (ἀναφέρθηκε ἀπὸ 2 ἐπιχειρήσεις).

– «Θέματα διοικητικὰ καὶ χειρισμοῦ ἀνθρώπων καὶ ἄλλα θέματα ποὺ ἀφοροῦν ὄλου (π.χ. ἐργατικὸ δίκαιο)» (ἀναφέρθηκε ἀπὸ δύο ἐπιχειρήσεις ἐπίσης).

Λόγοι ποὺ ἀναφέρθηκαν μιὰ φορὰ εἶναι:

– «Εἰσαγωγή νέων μεθόδων».

– «Συγκέντρωση ἀντιπρ.σώπων».

– «Περιορισμὸς χρόνου».

– «Καλλίτερη ποιότητα».

– «Γιὰ εἰδικὲς τεχνικὲς γνώσεις».

β) Οί επιχειρήσεις τῆς κατηγορίας 2.000—5.000 ἀτόμων, δηλ. οἱ σχετικὰ μεγάλες, φαίνεται ὅτι χρησιμοποιοῦν τὰ ἐσωτερικὰ σεμινάρια κατὰ πρῶτο λόγο γιὰ περιορισμὸ τῶν ἐξόδων κατὰ συμμετέχοντα, ἀλλὰ ἐπίσης γιὰ περιορισμὸ τοῦ χρόνου ὁ ὁποῖος καταναλίσκεται γιὰ τὴν παρακολούθηση ἑνὸς σεμιναρίου.

γ) Ἀπὸ μία πολὺ μεγάλη ἐπιχείρηση (ἄνω τῶν 10.000 ἀτόμων) ἀναφέρθηκε σὰν βασικὸς λόγος προτιμήσεως ἐσωτερικῶν σεμιναρίων ἢ καλλίτερη ποιότητα τοῦ σεμιναρίου ποὺ ἐπιτυγχάνεται ἀπὸ τὴν ἴδια, σὲ σχέση μὲ τὰ ἐξωτερικὰ σεμινάρια καὶ τὸ γεγονὸς ὅτι τὰ ἐσωτερικὰ σεμινάρια εἶναι προσαρμοσμένα στὰ δικά της μέτρα.

Ὡς πρὸς τὰ ἐξωτερικὰ σεμινάρια οἱ ἐρευνηθεῖσες ἐπιχειρήσεις ἀνέφεραν ἑπτὰ λόγους ἢ περιπτώσεις κατὰ τίς ὁποῖες προτιμοῦν τὰ σεμινάρια αὐτὰ ἀπὸ τὰ ἐσωτερικά. Καὶ ἐδῶ πρέπει νὰ παρατηρηθοῦν τὰ ἑξῆς:

Οἱ λόγοι ἐκεῖνοι ποὺ ἀναφέρθηκαν ἀπὸ περισσότερες ἀπὸ μία ἐπιχειρήσεις εἶναι, ὅτι τὰ ἐξωτερικὰ σεμινάρια εἶναι κυρίως χρήσιμα:

— «γιὰ εἰδικὰ τεχνικὰ προβλήματα ποὺ παρουσιάζονται σὲ ὀρισμένα τμήματα» (π.χ. κοστολόγηση, προϋπολογισμός) ὅπως καὶ

— «τεχνική, ἐξειδικευμένη ἐκπαίδευση γιὰ μεμονωμένα ἄτομα» (ἀναφέρθηκε ἀπὸ τρεῖς ἐπιχειρήσεις) καὶ

— «ἡ ἔλλειψη δυνατότητας ὀργανώσεως τοῦ σεμιναρίου αὐτοῦ ἀπὸ τὴν ἴδια τὴν ἐπιχείρηση» (ἀναφέρθηκε ἐπίσης ἀπὸ τρεῖς ἐπιχειρήσεις).

Λόγοι ποὺ ἀναφέρθηκαν μία φορὰ εἶναι:

— «Γιὰ νὰ μὴ ἐνοχλοῦνται οἱ συμμετέχοντες ἀπὸ τὰ καθημερινὰ προβλήματα τῆς ἐπιχειρήσεως.

— «Ἡ συζήτηση μὲ στελέχη ἄλλων ἐπιχειρήσεων περιορίζει τὴν «ὀργανωτικὴ αἰμομιξία».

— «Γιὰ γνώσεις διοικητικῆς συμπεριφορᾶς».

— «Γιὰ τὴν ἐκπαίδευση μεμονωμένων ἢ πολὺ λίγων ἀτόμων».

— «Γιὰ νὰ ἐνημερωθοῦμε ὡς πρὸς τὴν ποιότητα καὶ ὡς δυνατότητες ἑνὸς σεμιναρίου καὶ νὰ τὸ διοργανώσουμε καὶ ἑμεῖς ἐσωτερικὰ μὲ τοὺς ἴδιους ἢ ἄλλους εἰσηγητὰς».

3. Τήρηση στοιχείων μετεκπαιδεύσεως ἀπὸ τὸ τμήμα προσωπικοῦ

Στὴν ἐρώτηση ἂν τὸ τμήμα προσωπικοῦ κρατᾷ κάποια σημείωση ἢ ἀρχεῖο γιὰ τὰ ἀπὸ κάθε ἡ.σ. παρακολουθούμενα σεμινάρια, ἔδωσαν ἀπάντηση 15 συνολικὰ ἐπιχειρήσεις. Εἶναι ἀξιοσημείωτο ὅτι ἀπὸ αὐτὲς 9 μόνο δηλαδὴ τὸ 60% σημειώνει στὸ φάκελλο τοῦ κάθε στελέχους πότε καὶ τί σεμινάριο ἔχει παρακολουθήσει. Οἱ ὑπόλοιπες ἐπιχειρήσεις ἀπλῶς στέλνουν τὰ στελέχη τους γιὰ μετεκπαίδευση χωρὶς νὰ κρατοῦν κάποια σημείωση γι' αὐτό. Αὐτὸ μπορεῖ νὰ ἐξηγηθεῖ σὰν ἐνδειχῆ ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις αὐτὲς ἐνδιαφέρονται γιὰ τὴν ἐνδεχομένη ἀνάπτυξη τῶν ἱκανοτήτων τῶν ἡ.σ. ποὺ θὰ προέλθει ἀπὸ τὰ σεμινάρια καὶ ὅτι ἀδιαφορεῖ ἐνσυνείδητα γιὰ τὴν δημιουργία καὶ ἄλλων γραφειοκρατικῶν διαδικασιῶν ποὺ δὲν τίς θεωροῦν ὀφέλιμες.

Ένα άλλο σημείο το οποίο πρέπει να παρατηρηθεί είναι το γεγονός ότι φαίνεται να υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της τήρησης του αρχείου αυτού μετεκπαιδύσεως στελεχών και του μεγέθους της επιχείρησης, διότι ποσοστό των επιχειρήσεων που κρατούν σημείωση των στοιχείων αυτών παρουσιάζεται κατά κατηγορία μεγέθους ως εξής: 300-500 άτομα: 0%, 500-1.000 άτομα: 100%, 1.000-2.000 άτομα: 33%, 2.000-5.000 άτομα: 67% και άνω των 10.000 ατόμων: 100%. Αυτό επίσης αποτελεί ένδειξη, ότι όσο πιο μικρή είναι μία επιχείρηση τόσο λιγότερο χρειάζεται να κρατά τέτοια στοιχεία, επειδή είναι λιγότερο πολύπλοκη και επειδή τα ή.σ. είναι συνήθως δυσανάλογα λιγότερα (ένεκα «πλατύτερης» ιεραρχικής πυραμίδας) και ως εκ τούτου στέλνονται αναλογικά λιγότερο σε σεμινάρια από ό,τι στις μεγάλες επιχειρήσεις και έτσι δεν χρειάζεται ιδιαίτερη σημείωση για να μπορεί το τμήμα προσωπικού να δείχνει την ίδια συμπεριφορά προς όλους.

Από άποψης κατηγοριών τύπου ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων φαίνεται ότι εκείνη ή κατηγορία που τηρεί σε μεγαλύτερο ποσοστό τα στοιχεία αυτά είναι των άλλοδαπών θυγατρικών επιχειρήσεων 80% και ακολουθούν τα παραρτήματα με 67%.

Από άποψης κατηγοριών επιχειρήσεων κατά κλάδο φαίνεται ότι τα στοιχεία αυτά τηρούν περισσότερο οι επιχειρήσεις μεταφορικών μέσων (100%) και οι επιχειρήσεις ειδών εφαρμογής ηλεκτρισμού (60%).

4. Ύπαρξη ειδικού τμήματος για τη μετεκπαίδευση και ανάπτυξη ή.σ.

Στην ερώτηση εάν υπάρχει στην επιχείρηση τμήμα ή άλλη οργανωτική μονάδα, κύριο καθήκον της οποίας είναι ή μετεκπαίδευση και ανάπτυξη ή.σ. απάντησαν 18 επιχειρήσεις. Από τις επιχειρήσεις αυτές το 67% δήλωσε ότι δεν υπάρχει τέτοια ειδική οργανωτική μονάδα για την ανάπτυξη ή.σ. Μόνο το 33% διαθέτει μία τέτοια μονάδα.

Φαίνεται ότι και το στοιχείο αυτό εξαρτάται κατά κάποιο βαθμό από το μέγεθος των επιχειρήσεων, διότι καμία από τις μικρότερες επιχειρήσεις (300-500 ατόμων) δεν διαθέτει ένα τέτοιο τμήμα, ενώ αντίθετα όλες οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις (άνω των 10.000 ατόμων) διαθέτουν ένα τέτοιο τμήμα ή μία αντίστοιχη οργανωτική μονάδα. Οι υπόλοιπες τρεις κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων διαθέτουν ένα τέτοιο τμήμα κατά ποσοστό 75% κάθε μία.

X. Έλεγχος της αποτελεσματικότητας της αναπτύξεως ή.σ.

Στην ερώτηση αν γίνεται έλεγχος της αποτελεσματικότητας των μέτρων για την ανάπτυξη των ή.σ. έδωσαν απάντηση 20 επιχειρήσεις, από αυτές δε οι 11 (δηλ. το 55%) απάντησαν αρνητικά, οι 4 είπαν ότι κατά ένα μέρος μόνο κάνουν έλεγχο της αποτελεσματικότητας αυτής και μόνο 5 (25%) δήλωσαν ότι πράγματι παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα των μέτρων που παίρνουν για την ανάπτυξη των ή.σ. τους.

Όταν υποβλήθηκε η ερώτηση προς τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων εάν «πιστεύουν ότι τα ή.σ. που πριν από 5-10 χρόνια ασχολήθηκαν περισσότερο με την επιμόρφωσή τους, κατέχουν υψηλότερες θέσεις σήμερα στην ιεραρχία από εκείνους που δεν ήταν τόσο δραστήριοι στο τομέα αυτόν» ελήφθη απάντηση από 7 επιχειρήσεις. Οι 6 από τις απαντήσεις ήταν θετικές, μία ήταν ότι σχετικά σπάνια γίνεται αυτό, ενώ καμία δεν ήταν αρνητική.

Στην ακόλουθη ερώτηση με την οποία ζητήθηκαν εξηγήσεις για την άποψη αυτή των εκπροσώπων των επιχειρήσεων απήντησαν πάλι και οι επτά (7) επιχειρήσεις, αναφέρθηκαν δε συνολικά σε τέσσερις (4) λόγους:

α) 5 φορές αναφέρθηκε ότι αυτό εξηγείται διότι «τα στελέχη αποκτούν περισσότερες και νεώτερες ειδικές γνώσεις ή φρεσκάρουν τις υπάρχουσες γνώσεις τους».

β) από 2 επιχειρήσεις αναφέρθηκε ότι «ο λόγος για την ταχύτερη αυτή εξέλιξη δεν είναι τα ίδια τα σεμινάρια, αλλά ο χαρακτήρας των συμμετεχόντων, οι οποίοι έχουν περισσότερο ένθουσιασμό και ενδιαφέρον από άλλα άτομα και γι' αυτό συμμετέχουν σε σεμινάρια. Η δραστηριότητά τους δε αυτή προσελκύει την προσοχή και την αναγνώριση των προϊσταμένων τους».

γ) μία φορά αναφέρθηκε, ότι ο λόγος είναι «πώς αποκτούν έρεθισμούς και ιδέες μέσω της ανταλλαγής ιδεών και πείρας».

δ) επίσης μία φορά αναφέρθηκε ότι βοηθείται «ή διαμόρφωση καλλίτερης προσωπικότητας».

Στην ερώτηση *τί ρόλο έπαιξαν η επιμόρφωση μέσω σεμιναρίων και αυτοδιδασχής και άλλα μέτρα ανάπτυξεως για την εξέλιξη των έρωτομένων*, έδωσαν απάντηση πάλι και οι 7 πιο πάνω εκπρόσωποι των επιχειρήσεων. Είναι αξιοσημείωτο ότι για τους ίδιους η επιμόρφωση μέσω σεμιναρίων ή αυτοδιδασχής ή και άλλων μέτρων ανάπτυξεως δεν έπαιξαν απολύτως κανένα ρόλο για την άνοδό τους στην ιεραρχία. Οι υπόλοιποι 3 έδήλωσαν ότι τα μέτρα αυτά ανάπτυξεως έπαιξαν ένα πολύ σπουδαίο ρόλο στην εξέλιξή τους. Όταν ζητήθηκε από τους εκπροσώπους αυτούς να δικαιολογήσουν την πιο πάνω γνώμη τους, έδόθησαν οι εξής απαντήσεις:

α) 3 δήλωσαν ότι «υπήρχε ήδη πολλή καλή εκπαίδευση».

β) ανά ένας δήλωσαν ότι: «υπήρχαν ήδη πολύ καλές διοικητικές ικανότητες», — «υπήρχε ήδη πολύ καλή δραστηριότητα και απόδοση», — «άπέκτισα χρήσιμες γνώσεις για την εργασία μου», — «ανταμοίφθηκε ή πρωτοβουλία, για πρόοδο και ή προσπάθεια για μετεκπαίδευση».

Στην ερώτηση για *αυτοκριτική*, δηλ. κατά πόσο τα μέτρα που λαμβάνει ή επιχειρήσή τους για ανάπτυξη ή.σ. είναι έπαρκής ή όχι έδόθη απάντηση από 21 επιχειρήσεις. Οι προκαθορισμένες απαντήσεις, τις οποίες μπορούσαν να τσεκάρουν οι έρωτώμενοι ήταν άπλως ποιοτικές και οι εξής: α) *υπέροχα*, β) *πολύ καλά*, γ) *καλά*, δ) *ικανοποιητικά*, ε) *μέτρια*, στ) *ανεπαρκή*, και ζ) *άσχημα ή κακά*. Οι απαντήσεις που ελήφθησαν κατανέμονται ως εξής: πολύ καλά: 2 επιχειρήσεις, καλά: 5, ικανοποιητικά: 7, μέτρια: 5, ανεπαρκή: 2. Φαίνεται λοιπόν ότι ή μεγάλη πλειοψηφία των επιχει-

ρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα αυτή θεωρεί τα μέτρα τα όποια λαμβάνει για την ανάπτυξη των ή.σ. της σαν άπλως ικανοποιητικά ή λίγο μόνο καλλίτερα ή χειρότερα από ικανοποιητικά, δηλαδή καλά ή μέτρια.

Από άποψως κατανομής των απαντήσεων αυτών κατά μέγεθος επιχειρήσεων παρατηρούνται τα εξής: Έαν στις πιο πάνω 7 διαβαθμίσεις δοθούν αντίστοιχα οι βαθμοί 7 για το «υπέροχα», 6,5,4,3 και 2 για τις ενδιάμεσες διαβαθμίσεις και 1 για το «άσχημα», τότε ο μέσος όρος των βαθμών που μαζεύει η κατηγορία μεγέθους επιχειρήσεων είναι ως εξής: 300-500 άτομα: 4, 500-1.000: 2,3, 1.000-2.000: 2,7, 2.000-5.000: 4, και άνω των 10.000 ατόμων: 5,5. Από τα στοιχεία αυτά μπορεί να συμπεράνει κανείς, ότι υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της αυτο-ικανοποίησης των άρμοδιών για την ανάπτυξη ή.σ. και του μεγέθους των επιχειρήσεων.

Με την ίδια τεχνική μπορεί κανείς να καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι οι επιχειρήσεις οι όποιες φαίνονται περισσότερο αυτο-ικανοποιημένες από τα μέτρα που λαμβάνουν για την ανάπτυξη των ή.σ. κατά κατηγορίες είδους ιδιοκτησίας είναι: μητρικές: 5, παραρτ. γερμ. επιχειρήσεων: 4,3, θυγατρικές άλλοδαπων επιχειρήσεων: 4,1.

Από άποψως κλάδου των επιχειρήσεων φαίνεται ότι περισσότερο ικανοποιημένες από τα μέτρα που λαμβάνουν είναι οι επιχειρήσεις των κλάδων: ειδών εφαρμογής ηλεκτρισμού: 4,7, τροφίμων: 4,5, μεταφορικών μέσων: 3,75 και μηχανών και συσκευών: 3,5.

XI. Γενικά συμπεράσματα

Από τις πιο πάνω αναλύσεις φαίνεται πως πολλά σημεία της διοίκησης ήγετικών στελεχών έχουν άμεση εξάρτηση (θετική ή άρνητική) και σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, κυρίως με το μέγεθος της επιχειρήσεως στην όποια αναφέρονται.

Πέρα από αυτή τη διαπίστωση φαίνεται ότι και ο τύπος ιδιοκτησίας της επιχειρήσεως μπορεί σε όρισμένες περιπτώσεις να επηρεάζει, αν και συνήθως με μικρότερο βαθμό, διάφορα χαρακτηριστικά της διοικητικής πρακτικής μιας επιχειρήσεως. Βέβαια εδώ πρέπει να λαμβάνεται επίσης υπόψη ότι συνήθως το είδος ιδιοκτησίας και το μέγεθος μιας επιχειρήσεως είναι στοιχεία, τα όποια άλληλοεπηρεάζονται έντονα, δηλ. ότι όρισμένοι τύποι ιδιοκτησίας είναι χαρακτηριστικοί για όρισμένα μεγέθη επιχειρήσεων και αντίστροφως. Άρα τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται σε όρισμένους τύπους ιδιοκτησίας επιχειρήσεων πιθανώς να εξαρτώνται ουσιαστικά και περισσότερο από το μέγεθος της επιχειρήσεως και έμμέσως μόνο από το είδος ιδιοκτησίας. Γενικά θα μπορούσε να παρατηρηθεί ότι σε άρκετά σημεία οι θυγατρικές άλλοδαπων επιχειρήσεων μοιάζουν κάπως με τις οίκογενειακές επιχειρήσεις και αυτό εξηγείται κυρίως από το ιδιαίτερα μεγάλο ενδιαφέρον και των δύο κατηγοριών για ευελιξία και ταχύτητα αντιδράσεως (όπως και από το σχετικά άρκετά μικρό τους μέγεθος), ενώ σε άλλα σημεία πάλι, οι θυγατρικές άλλοδαπων συγκλίνουν περισσότερο προς τα παραρτήματα μεγάλων γερμανικών επιχειρήσεων, κυρίως διότι

και στις δυο περιπτώσεις καταβάλλονται έντονες προσπάθειες άρτιας οργανώσεως και συγχρόνως διοικήσεως των επιχειρήσεων.

Ο κλάδος η το αντικείμενο της επιχειρήσεως φαίνεται ότι μόνο σε λίγες περιπτώσεις επηρεάζει τα χαρακτηριστικά της διοικητικής πρακτικής μιας επιχειρήσεως. Και πάλι σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει μάλλον έντονος αλληλοεπηρεασμός μεταξύ όρισμένων κλάδων και του μεγέθους τους (π.χ. «μεταφορικών μέσων» σχετικά μεγάλες, ενώ «τροφίμων» σχετικά μικρές επιχειρήσεις) πράγμα που αποτελεί εμπόδιο στον άπ' ευθείας συσχετισμό του κλάδου με όρισμένα τουλάχιστον διοικητικά χαρακτηριστικά. Παρ' όλα αυτά φαίνεται ότι όρισμένοι κλάδοι όπως «εφαρμογής ειδών ηλεκτρισμού» και «χημικών» επιχειρήσεων είναι σε γενικές γραμμές οι πιο προηγμένοι κλάδοι από διοικητικής πλευράς, ενώ άλλοι όπως π.χ. «τροφίμων» και «χάρτου» και «είδων από χαρτί» είναι μάλλον οι πιο παραδοσιακοί κλάδοι από διοικητικής σκοπιάς.

Λεπτομερέστερη ανάλυση για τα διάφορα διοικητικά χαρακτηριστικά έγινε πιο πάνω κατά τη διάρκεια της παρουσιάσεως των συμπερασμάτων από τα στοιχεία της έρευνας, τόσο γενικά, όσο και σε σχέση με τις διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων αναλόγως του μεγέθους, του είδους ιδιοκτησίας και του κλάδου η αντικειμένου της επιχειρήσεως.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή, τα όποια όπως τονίστηκε και στην εισαγωγή αυτής της μελέτης έχουν χαρακτήρα ποιοτικό, δηλ. ανιχνεύσεως όρισμένων τάσεων και διατυπώσεως υποθέσεων περί αυτών, θα πρέπει να ποσοτικοποιηθούν με βάση άλλες έρευνες, ώστε να διαπιστωθεί εάν οι υποθέσεις αυτές ισχύουν πράγματι η όχι και σε πιο βαθμό, ακόμη δε και από ποιους παράγοντες εξαρτάται συγκεκριμένα η ισχύς τους.

Έν τούτοις, ακόμη και η ποιοτική αυτή κατάσταση των συμπερασμάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν στοιχείο συγκρίσεως των αντίστοιχων συμπερασμάτων από την ελληνική βιομηχανία τα όποια θα παρουσιαστούν σε άλλο άρθρο.