

# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Υπό

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ

Εκτάκτου Καθηγητού τής Α.Σ.Ο. & Ε.Ε.

Επισκ. Καθηγητού τής Α.Β.Σ.Π.

## Τὰ πρὸς πλήρωση κενὰ σὲ ἀνθρώπινο δυναμικὸ

Ἔχει ἀποδειχθεῖ μεγάλης σημασίας γιὰ τὶς σχετικὲς ἀποφάσεις ἢ ἐξακρίβωση τῶν γιὰ τὸ ἄμεσο μέλλον ἤδη προγραμματισμένων ἢ ἔνεκα ἄλλων αἰτίων μὲ βεβαιότητα ἀναμενόμενων μεταβολῶν τῆς παρούσης καταστάσεως, πού ἀναφέρονται τόσο στὴν προσφορὰ στελεχῶν καὶ προσωπικοῦ, ἀπὸ τὴν οἰκονομικὴ μονάδα (δηλ. στὰ ἀπὸ αὐτὴ διαθέσιμα στελέχη), ὅσο καὶ στὴ ζήτηση στελεχῶν ἀπ' αὐτὴ (δηλ. στὰ στελέχη πού αὐτὴ χρειάζεται).

### 1. Προβλέψεις γιὰ τὶς Θέσεις Ἔργασίας

Οἱ ἀναμενόμενες μεταβολὲς στὰ ἀπαραίτητα γιὰ τὸ προσεχὲς μέλλον στελέχη, θεωρητικὰ μπορεῖ νὰ εἶναι προσθετικὲς (+), ἀφαιρετικὲς (—), ἢ καὶ μηδενικὲς (0), δηλ. νὰ μὴν ὑπάρχει διαφορὰ μεταξὺ τῶν γιὰ τὸ παρὸν καὶ γιὰ τὸ προσεχὲς μέλλον ἀπαραιτήτων στελεχῶν. Μὲ βάση τὸ στὸ παρὸν ἀπαραίτητο προσωπικὸ καὶ τὶς βραχυχρονίως ἀναμενόμενες μεταβολὲς στὸ ἀπαραίτητο προσωπικὸ, ἀποκτοῦμε πλήρη εἰκόνα (ποσοτικὰ καὶ ποιοτικὰ) τῶν στελεχῶν καὶ τοῦ προσωπικοῦ, πού πρέπει νὰ βρίσκονται στὴ διάθεση τῆς οἰκονομικῆς μονάδας κατὰ τὸ προσεχὲς μέλλον. Ἔτσι, τὸ σύνολο τῶν στελεχῶν, τὰ ὁποῖα ἀπαιτεῖται νὰ διαθέτει ἢ ἐπιχείρηση σὲ κάποια χρονικὴ στιγμή τοῦ μέλλοντος γιὰ τὴν ἐπίτευξη τῶν τεθέντων ἀντικειμενικῶν στόχων (καὶ τὰ ὁποῖα, ὡς ἐκ τούτου, προγραμματίζει ὅτι πρέπει νὰ διαθέτει), ἀποκαλοῦμε «προγραμματισθέντα διαθέσιμα στελέχη καὶ προσωπικὸ» καὶ ἀποτελοῦν στὸ ἐγγὺς μέλλον «ζήτηση» τῆς ἐπιχειρήσεως γιὰ στελέχη καὶ προσωπικὸ.

Οἱ ὡς ἄνω μεταβολὲς στὰ ἀπαιτούμενα στελέχη προέρχονται ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον ἀπὸ ἐπικείμενες μεταβολὲς στὴ δομὴ, τὴν ὀργάνωση, τὸ μέγεθος, ἢ τὶς τεχνολογικὲς μεθόδους τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὸ προσεχὲς ἢ ἐγγὺς μέλλον, στὸ ὁποῖο

ἀναφέρονται οἱ μεταβολές αὐτές, ἀφορᾷ συνήθως περίοδο ἑνὸς ἔως δύο ἐτῶν.

Ἐπειδὴ ἡ περίοδος αὐτὴ συμπίπτει οὐσιαστικά μὲ ἐκείνη, στὴν ὁποία συνήθως ἀναφέρονται οἱ προϋπολογισμοὶ τῆς ἐπιχειρήσεως, μπορεῖ καὶ ἐδῶ νὰ ἐφαρμοσθοῦν οἱ γενικὰ γιὰ τοὺς προϋπολογισμοὺς χρησιμοποιοῦμενες μέθοδοι. Ἔτσι μπορεῖ κάλλιστα νὰ ἐφαρμοσθεῖ ἡ μέθοδος τοῦ προϋπολογιστικοῦ ἔλεγχου καὶ γιὰ τὸν ἀριθμὸ τῶν ἀπαιτούμενων στελεχῶν<sup>1</sup>. Βάσει τοῦ σχεδίου δομῆς τῆς ἐπιχειρήσεως, καταστρώνεται τὸ «σχέδιο ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας» τὸ ὁποῖο περιέχει γιὰ τὸ ἐπόμενο ἔτος τὸν ἀριθμὸ καὶ τὸ εἶδος τῶν ἀπαιτούμενων στελεχῶν κατὰ θέση ἐργασίας (τὰ δέοντα νὰ ὑπάρχουν στελέχη (Soll - Bestand) καὶ τὰ ἀναμενόμενα νὰ ὑπάρχουν στελέχη (Ist - Bestand) κατὰ τὴν ἀρχὴ τῆς προϋπολογιζομένης περιόδου. Ἡ ἔγκριση τοῦ ἐν λόγῳ «σχεδίου ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας» σημαίνει ταυτόχρονα ἐν τολῆ πρὸς τοὺς ἀρμόδιους γιὰ τὴν ἐξασφάλιση τῶν ἐλλειπόντων στελεχῶν, δηλ. τῆς διαφορᾶς μεταξὺ «δεόντων» καὶ «ἀναμενόμενων» νὰ ὑπάρχουν στελεχῶν. Ἀπὸ τὴ χρονικὴ ἐκείνη στιγμή δὲν ἀναμιγνύονται τὰ ἀνώτατα στελέχη στὴ σχετικὴ διαδικασία. Μόνον ὅταν χρειαστεῖ νὰ ἀυξηθοῦν τὰ «δέοντα νὰ ὑπάρχουν» στελέχη τότε θὰ κληθοῦν τὰ ἀνώτατα στελέχη νὰ ἀποφασίσουν. Ὅπως καὶ οἱ προϋπολογισμοὶ κόστους μποροῦν, καὶ πρέπει νὰ παρακολουθοῦνται καὶ οἱ προϋπολογισμοὶ διαθέσιμων στελεχῶν ἀπὸ κάποια κεντρικὴ ὑπηρεσία (π. χ. τὴν Ὑπηρεσίαν Προσωπικοῦ).

Ἡ ἀπλὴ αὐτὴ μέθοδος δύναται νὰ ἐφαρμοσθεῖ ἐπιτυχῶς σὲ ὁποιοδήποτε μέγεθος ἐπιχειρήσεως. Πρέπει ἐντούτοις νὰ δοθεῖ ἰδιαίτερη προσοχὴ στὸν ὑπολογισμὸ τῶν «δεόντων» νὰ ὑπάρχουν στελεχῶν, γιὰ νὰ μὴ μεταφέρονται καὶ στὸ μέλλον οἱ ὑφιστάμενες ἀντιοικονομίες. Ὅπως καὶ σὲ ἄλλους προϋπολογισμοὺς, ὑφίσταται καὶ ἐδῶ ὁ κίνδυνος, προϊστάμενοι μὲ μεγαλύτερη ἰσχὺ νὰ ἐπιτυγχάνουν νὰ ἐξασφαλίσουν γιὰ τὸν ἑαυτό τους ἄφθονα «δέοντα νὰ ὑπάρχουν στελέχη», ἐνῶ ἄλλοι ποτὲ δὲν κατορθώνουν νὰ ἱκανοποιηθοῦν δεόντως. Ὡς ἐκ τούτου, καὶ κατ' αὐτὴ τὴ μέθοδο ἀπαιτεῖται πολὺ προσεκτικὴ ἀνάλυση, ἀπαλλαγμένη ἐγωϊστικῶν τάσεων καὶ ὑστεροβουλιῶν γοήτρου.

Γιὰ νὰ ἀποφευχθοῦν τὰ σφάλματα αὐτὰ μπορεῖ νὰ ἐφαρμοσθεῖ καὶ νὰ ἔχει πολὺ εὐνοϊκὰ ἀποτελέσματα ἡ μέθοδος τῶν δεικτῶν<sup>2</sup>. Κατ' αὐτὴν, συσχετίζονται τὰ ἀπαιτούμενα στελέχη πρὸς ἄλλα μεγέθη, ὅπως π.χ. πρὸς τὸν κύκλο ἐργασιῶν, τὸ ἀριθμὸ τῶν πρὸς ἐκτέλεση παραγγελιῶν κ.λ.π. Τέτοιοι δείκτες ὅμως πρέπει νὰ κρίνονται μὲ πολὺ μεγάλην προσοχὴ, καθόσον συχνὰ δὲν ὑπάρχει ἀναλογικὴ σχέση μεταξὺ τῶν ἀπαιτούμενων στελεχῶν καὶ τῶν ἄλλων αὐτῶν μεγεθῶν. Ἡ μέθοδος αὐτὴ, ἄρα, πρέπει νὰ χρησιμοποιεῖται μᾶλλον συμπληρωματικά, στὰ πλαίσια μιᾶς ὀλοκληρωμένης ἀναλύσεως.

(1) Ulrich/Staerkle, ὡς ἄνω, σελ. 19.

(2) Βλ. Ulrich/Staerkle, ὡς ἄνω, σελ. 19.

## 2. Άναμενόμενες μεταβολές στα υπάρχοντα ήγετικά στελέχη και γενικά στο ανθρώπινο δυναμικό

Τις άναμενόμενες μεταβολές στα κατ' άρχή διαπιστωθέντα διαθέσιμα στελέχη διακρίνουμε πιδ κάτω σε «άπελεύσεις», (όπως π.χ. άναμενόμενες άποχωρήσεις ένεκα όριου ήλικίας και συνταξιοδοτήσεως, ήδη άνακοινωθείσες άπολύσεις και παραιτήσεις στελεχών και κενώσεις θέσεων λόγω προαγωγής, μεταθέσεως, κ.ά.) και «προσελεύσεις» στελεχών σε επί μέρους θέσεις εργασίας (όπως π.χ. αύξήσεις των στελεχών ένεκα προσλήψεων εκ των έξω, ή δημιουργίας νέων στελεχών εκ των έσω, ή πληρώσεως κενών θέσεων με προαγωγή ή μετάθεση στελεχών).

### α) Άναμενόμενες «άπελεύσεις» (μειώσεις-έκροές) ήγετικών στελεχών και γενικότερα ανθρώπινου δυναμικού.

Έδω άναφερόμαστε σε έκτιμήσεις. Η βεβαιότητα τέτοιων προβλέψεων είναι τόσο μεγαλύτερη, όσο ακριβέστερη είναι ή στατιστική προσωπικού, την όποία διαθέτει ή επιχείρηση και όσο επιμελέστερα άναλύεται τδ διαθέσιμο προσωπικό.

Η «δ ο μ ή ή λ ι κ ι ώ ν» του προσωπικού μπορεί να εξακριβωθεί, χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Από αυτή προκύπτει ή άναμενόμενη άπόλυση προσωπικού ένεκα συμπληρώσεως του όριου ήλικίας.

Συχνά, άρκει γρήγορη και μόνον θεώρηση του παραστατικού διαγράμματος τής δομής ήλικιών για να γίνει άντιληπτό ότι έπείγει ή λήψη μέτρων, π. χ. πρδς άπόκτηση σε κάποιο τμήμα, ή σε κάποια βαθμίδα ίεραρχίας, νεώτερων στελεχών.

Η έλάττωση των διαθεσίμων εργαζομένων ένεκα θανάτου μπορεί να ύπολογιστεί σε άδρες γραμμές με βάση τά στοιχεία του παρελθόντος, μόνο για μεγάλες χρονικές περιόδους, και για επιχειρήσεις με μεγάλο άριθμό εργαζομένων. Η έκτίμηση τής άπδ την αίτία αυτή έλαττώσεως των στελεχών για σχετικά μικρά χρονικά διαστήματα είναι πολυ έπισφαλής (ρισοκίνδυνη), για σχετικά μικρούς άριθμούς στελεχών δέ, είναι σχεδόν άδύνατη.

Η άπέλευση εργαζομένων ένεκα άπολύσεως τούτων άπδ την επιχείρηση βασίζεται άνω σε άποφάσεις τής ίδιας τής επιχειρήσεως (τής ήγεσίας αυτής) και στην άκολουθούμενη σχετική πολιτική προσωπικού (ειδικότερα ως πρδς τις προσλήψεις, τις άπαιτήσεις και τις άπολύσεις) και ως εκ τούτου είναι δυνατόν να προβλεφθεί κατά προσέγγιση εκ των προτέρων.

Η έλάττωση του άριθμού των εργαζομένων ένεκα παραιτήσεως άπδ τή θέση τους μπορεί επίσης να προύπολογιστεί μόνο με βάση την τήρηση στην επιχείρηση έμπεριστατωμένης (προσεκτικής) στατιστικής σχετικών περιπτώσεων και ύπδ την προϋπόθεση μη μεταβολής τής πολιτικής προσωπικού. Ο ά-

ριθμός των υπό της ήγεσίας της επιχειρήσεως ανεπιθύμητων παραιτήσεων στελεχών αυξάνεται συνεχώς ένεκα του συνεχούς περιορισμού της «άγορας εργαζομένων», ο οποίος καθιστά τα  $\Gamma \kappa \alpha \nu \alpha$  στελέχη δυσέυρετα και παίζει σήμερα πολύ σημαντικό ρόλο. Ός εκ τούτου μιὰ κατά τὸ δυνατόν ὀρθή προεκτίμηση τῶν ἀπὸ τὴν αἰτία αὐτὴ ἀπελευσεῶν εργαζομένων εἶναι σπουδαίας σημασίας γιὰ τὴν ἐκτίμηση τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως σὲ ἐργαζόμενους καὶ στελέχη, ἡ δὲ ἡγεσία τῶν ἐπιχειρήσεων καταβάλλει σύντονες προσπάθειες περιορισμοῦ τῶν παραιτήσεων καὶ τῶν ἐκ τούτου προσλήψεων νέων ποὺ ἀκολουθοῦν.

Ἐξαιτίας τῆς σημασίας τοῦ παράγοντα αὐτοῦ παρακολουθεῖται μὲ ἰδιαίτερο ἐνδιαφέρον, ἀπὸ τίς μεγάλες κυρίως ἐπιχειρήσεις, ὁ «δείκτης ἐναλλαγῆς ἢ κινητικότητας προσωπικοῦ» (turnover), ὁ ὁποῖος ἀποτελεῖ τὴ σχέση ἀνάμεσα στὶς ἐπελθοῦσες ἀπελευσεῖς εργαζομένων καὶ στοὺς διαθέσιμους σὲ ὀρισμένη χρονικὴ περίοδο (συνήθως δὲ τὸ ἔτος) ἐργαζόμενους. Ἐνεκα τοῦ ὅτι ἀκολουθοῦνται διάφοροι τρόποι ὑπολογισμοῦ τοῦ δείκτη αὐτοῦ, εἶναι σκόπιμη ἡ χρησιμοποίησή τινος κυρίως μέσα στὴν ἴδια ἐπιχείρηση καὶ μόνον ἐφόσον ἀκολουθεῖται ἡ αὐτὴ πάντοτε μέθοδος.

Λεπτομερὴς ἀνάλυση τῶν παραιτήσεων ἀποδεικνύει ὅτι σὲ πολλὰς ἐπιχειρήσεις τὰ διάφορα τμήματα ἔχουν διαφορετικὸ δείκτη ἐναλλαγῆς προσωπικοῦ. Ἡ ἐξέταση τῶ φαινομένου αὐτοῦ μπορεῖ νὰ εἶναι πολὺ χρήσιμη, καθόσον ἀπ' αὐτὴ μπορεῖ νὰ προέλθουν μέτρα γιὰ τὴν ἐλάττωση τῶν παραιτήσεων.

Πρέπει ἐντούτοις νὰ ἀποφεύγονται βιαστικὲς κρίσεις ὅσον ἀφορᾷ στὰ αἷτια τέτοιων φαινομένων καθόσον αὐτὰ μπορεῖ νὰ ὀφείλονται σὲ πολλὰς αἰτίες. Αὐτὸ σημαίνει ὅτι ἡ στατιστικὴ τῶν παραιτήσεων πρέπει ὀπωσδήποτε νὰ ἀναφέρεται ἀναλυτικὰ κατὰ τμήματα καὶ κατηγορίες προσωπικοῦ, δηλ. νὰ μὴν ἀρκεῖται στὸν ὑπολογισμό ἐνὸς μέσου δείκτη ἐναλλαγῆς προσωπικοῦ γιὰ ὅλη τὴν ἐπιχείρηση, ἀλλὰ νὰ ἐπισημαίνει τίς κυριότερες αἰτίες παραιτήσεων (ἢ ἀποχωρήσεων). Ἐπίσης πρέπει νὰ σημειωθεῖ τὸ γεγονός ὅτι δὲν ἐπιτρέπεται νὰ χρησιμοποιοῦνται τὰ δεδομένα τοῦ παρελθόντος ἀβασάνιστα γιὰ τὸ μέλλον, ἀλλὰ ὅτι πρέπει νὰ λαμβάνονται ὑπόψη οἱ παρατηρούμενες τάσεις καὶ οἱ διάφοροι παράγοντες, οἱ ὁποῖοι ἀναμένεται ὅτι θὰ ἐπιδράσουν κατὰ κάποιον τρόπο.

Οἱ προαγωγὲς καὶ οἱ μεταθέσεις καὶ μετατάξεις δὲν ἀλλοιώνουν τὸ διαθέσιμο προσωπικὸ τῆς ἐπιχειρήσεως σὰ σύνολο, ἐντούτοις ὅμως μεταβάλλουν τὴν εἰκόνα τῶν ἐπὶ μέρους τμημάτων. Ὅσον ἀφορᾷ τίς μεμονωμένες θέσεις ἐργασίας, οἱ παραπάνω μεταβολὲς ἔχουν τὸν χαρακτήρα ἀπελευσεῶν καὶ προσελεύσεων. Τέτοιου εἴδους ἀλλαγὲς προέρχονται βασικὰ ἀπὸ ἀποφάσεις τῆς ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ ἀπὸ συναίνεση αὐτῆς σὲ προτεινόμενες ἀπὸ τοὺς εργαζόμενους ἀλλαγὲς καὶ ὡς ἐκ τούτου εἶναι σὲ γενικὲς γραμμὲς δυνατό νὰ προβλεφθοῦν.

**β) Ἀναμενόμενες «προσελεύσεις» (αυξήσεις-εισροές).**

Ἐδῶ λυμβάνονται ὑπόψη οἱ ἤδη προγραμματισθεῖσες, ἀλλὰ ἀκόμα μὴ διεκπεραιωθεῖσες νέες προσλήψεις προσωπικοῦ.

Ἐπίσης ἡ στατιστικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως διαθέτει στοιχεῖα, ἀπὸ τὰ ὁποῖα συνάγεται, π. χ., πόσοι ἀπὸ τοὺς προσλαμβανόμενους ὑποψήφιους ἐργαζόμενους τελειώνουν τὴν «προεισαγωγικὴ μύηση»<sup>3</sup>, στὴν ἐπιχείρηση, πόσοι ἀπ' αὐτοὺς παραμένουν σ' αὐτὴ καὶ μετὰ τὴν τοποθέτησή τους σὲ ὀριομένη θέση ἐργασίας εἰσερχόμενοι ἔτσι στὴν κατηγορία τῶν διαθεσίμων ἐργαζομένων τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ πόσοι ὑφίστανται ἀκόμη κάποια «μεταισαγωγικὴ ἐκπαίδευση»<sup>4</sup>.

Ὅσον ἀφορᾷ τὶς προαγωγές καὶ μεταθέσεις, ἰσχύουν καὶ γιὰ τὶς «προσελεύσεις» στελεχῶν ὅσα γράφτηκαν γιὰ τὶς ἀπελεύσεις.

**γ) Σχέδιο διαδοχῆς στελεχῶν**

Γιὰ τὴν πρόβλεψη καὶ παρακολούθηση τῶν προαγωγῶν καὶ μεταθέσεων, χρησιμοποιεῖται ἡ παραστατικὴ παρουσίαση τοῦ «ἐμπλουτισμένου ὀργανογράμματος διαρθρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως» ὡς ἀκολουθῶς :

Μὲ αὐτό, τὸ ὁποῖο ἀποκαλεῖται καὶ «σχέδιο διαδοχῆς» (Succession plan)<sup>5</sup> συσχετίζονται οἱ ἀνάγκες τῆς ἐπιχειρήσεως μὲ τὰ μεμονωμένα στελέχη καὶ τὰ προσωπικά τους χαρακτηριστικά, ὅπως αὐτὰ προκύπτουν ἀπὸ τὴν ἀνάλυση τῶν διαθεσίμων στελεχῶν.

Ὁ συσχετισμὸς αὐτὸς ἀπαιτεῖ προσεκτικὴ προετοιμασίᾳ καὶ σὲ βάθος, καθόσο κάθε μετακίνηση στελέχους δημιουργεῖ ἀνακατατάξεις στὶς ἀνώτερες καὶ κατώτερες θέσεις καὶ τὰ ἀντίστοιχα κενά, συχνὰ δὲ καὶ στὶς θέσεις καὶ στὰ κενὰ τῆς ἴδιας ἱεραρχικῆς βαθμίδας.

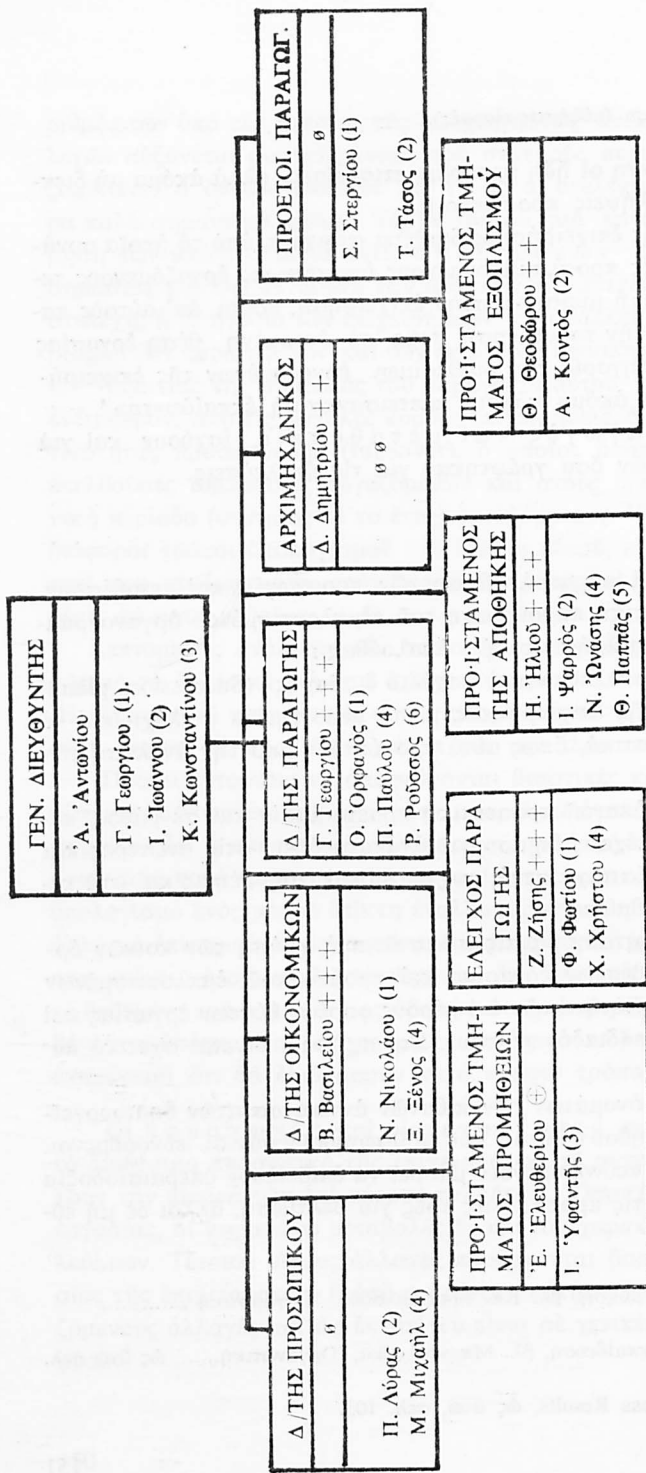
Ἀπὸ ἀμερικανοὺς κυρίως συγγραφεῖς συνιστᾶται ἡ χρῆση τῶν κοινῶν ὀργανογραμμάτων κατανομῆς θέσεων ἐργασίας καὶ προσωπικοῦ, ἐμπλουτισμένων μὲ στοιχεῖα γιὰ τὴν καταλληλότητα τῶν ἐπὶ μέρους φορέων θέσεων ἐργασίας καὶ τῶν πιθανῶν ἀντικαταστατῶν (διαδόχων) τους. Στὸ σχῆμα 1 δίνεται σχετικὸ παράδειγμα.

Μὲ τὸν καθορισμὸ τῶν ὀνομάτων τῶν πιθανῶν ἀντικαταστατῶν δημιουργεῖται ὁ κίνδυνος νὰ γνωστοποιηθοῦν αὐτοῖ καὶ νὰ θεωρηθοῦν σὰν οἱ εὐνοούμενοι. Σὲ μιὰ τέτοια περίπτωσι οἱ «εὐνοούμενοι» μπορεῖ νὰ ἐπιδείξουν ὑπεραιοδοξία καὶ πιθανὸν νὰ ἐλαττώσουν τὶς προσπάθειές τους γιὰ βελτίωση, ἄλλοι δὲ μὴ εὐ-

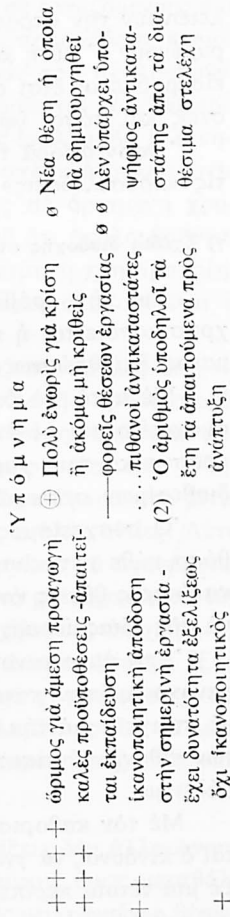
(3) Γιὰ τὴν προεισαγωγικὴ μύηση, βλ. Κλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ ..... ὡς ἄνω, σελ. 114.

(4) Γιὰ τὴ μεταισαγωγικὴ ἐκπαίδευση, βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ....., ὡς ἄνω σελ. 115.

(5) Humble, Improving Business Results, ὡς ἄνω, σελ. 103.



Σχήμα 1. Παράδειγμα έμπλουτισμένου οργανογράμματος διαρθρώσεως επιχειρήσεως



νοούμενοι πιθανόν να απογοητευθούν και να εγκαταλείψουν τις προσπάθειες για βελτίωσή τους, ή να εγκαταλείψουν την επιχείρηση με πρώτη ευκαιρία. Γι' αυτό ένα τέτοιο οργανόγραμμα παρακολούθησας των στελεχών πρέπει να θεωρείται απόρρητο έγγραφο και να φυλλάσσεται από την ανώτατη ήγεσία<sup>7</sup>.

Στό σχήμα Νο 2 παρουσιάζεται σχέδιο διαδοχής κατά τμήμα υπό μορφή καταλόγου<sup>8</sup>.

Η μέθοδος αυτή είναι χαρακτηριστική στη φιλοσοφία συγκεντρωτικής διεύθυνσας και συγκεντρωτικού ελέγχου. Σε αντίθεση προς αυτή, με τη φιλοσοφία της διοικήσας με στόχους (Management by Objectives) θά ήταν δυνατό κάθε στέλεχος να εκφράσει τὸ ενδιαφέρον του και τὴ διάθεσή του για προαγωγή σ' ένα συγκεκριμένο κενό<sup>9</sup>.

Ἄν, π. χ., κοινοποιηθεῖ ὅτι κάποιος στέλεχος θά ἀποσυρθεῖ σ' ἓνα ἔτος, ἢ ὅτι κάποιος ἄλλος θά φύγει ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση καὶ ὅτι ἡ κενούμενη θέση μπορεῖ νὰ καλυφθεῖ ἀπὸ ὁποιοδήποτε στέλεχος «ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσας», τὸ ὅποιο θά κρινόταν σὰν ἰκανό, θά μπορούσαν οἱ ἐπιθυμῶντες νὰ ὑποβάλουν ὑποψηφιότητα, ἄσχετα πρὸς τὸ τμήμα ἀπὸ τὸ ὅποιο προέρχονται. Μὲ αὐτὸ τὸν τρόπο ἀποφεύγεται ὁ κίνδυνος ὁ προϊστάμενος νὰ ἐμποδίσει τὸν ὑφιστάμενό του νὰ ἐκμεταλλευθεῖ τὴν εὐκαιρία καὶ νὰ καταλάβει ἀνώτερη θέση σ' ἄλλο τμήμα, ἀκόμα καὶ ἂν αὐτὸς εἶναι πολὺ ἰκανὸς γιὰ τὴν ἐν λόγω θέση. Ὁ κίνδυνος αὐτὸς εἶναι μεγαλύτερος σὲ περίπτωση πού ἀκολουθεῖται ἡ πολιτικὴ τῆς ὡς ἄνω συγκεντρωτικῆς διεύθυνσας ἢ κλειστοῦ συστήματος. Μερικὲς ἐπιχειρήσεις ἐφαρμόζουν ἤδη τὴν πολιτικὴ τῆς «ἀνοικτῆς ἀγορᾶς» μὲ μεγάλη ἐπιτυχία<sup>10</sup>.

Στὰ παραπάνω περιγραφέντα σχέδια διαδοχῆς εἶναι προφανὲς ὅτι γίνεται σχεδιασμός τῆς σταδιοδρομίας τῶν σὲ αὐτὰ περιλαμβανόμενων στελεχῶν. Γιὰ τὴν ἐπιτυχία τοῦ ἐν λόγω σχεδιασμοῦ, καθὼς καὶ τοῦ σχεδίου διαδοχῆς, εἶναι ἀπαραίτητο νὰ λαμβάνονται βασικά ὑπόψη οἱ φιλοδοξίες κάθε στελέχους καὶ τὰ ἰδιαίτερα ἐνδιαφέροντά του καὶ ὄχι μόνο οἱ ἀπόψεις τῆς ἐπιχειρήσας<sup>11</sup> καὶ τὸ σχέδιο σταδιοδρομίας νὰ καταστρώνεται μὲ τὴ συμβολὴ τοῦ στελέχους, στὸ ὅποιο ἀναφέρεται. Βάση τοῦ σχεδίου σταδιοδρομίας κά-

7. Βλ. Pigors/Myers, ὡς ἄνω σελ. 58—Βλ. Yoder Fifth Ed. ὡς ἄνω σελ. 428.

8. Humble/Hives, σ ἄνω, σελ. 256.

9. Βλ. Edwards, J. D.: Managernac wuchs—Ausbilder oder Abwerben? Dusseldorf 1961.

Πίναξ IV τοῦ παραρτήματος.

10. Γοῦ περαιτέρω λεπτομέρειες πᾶν στὴν ἐμπειρία τῶν ἐν λόγω ἐπιχειρήσων βλ. Alfred, Theodore M.: Checkers of Choike in Manpower Management, in: Harvard Business Review, τόμος 45, τεῦχος 1, σελ. 157-167 (Jan-Febr. 1967).

11. Βλ. Humble, Improving Business Results, ὡς ἄνω, σελ. 104.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ : X  
 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ : Ψ  
 ΤΜΗΜΑ : Ω  
 ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : .....

ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

ΑΚΡΩΣ ΑΠΟΡΡΗΤΟ

Τίτλος θέσεως εργασίας	Όνομα φορέα θέσεως εργασίας	Πιθανή ημερομ. άποχωρ. & αίτια π.χ. όριο ηλικίας	Άμεσος διόχος	Ήλικια	Χρόνος υπηρεσίας στην επιχείρηση	Παρόσα θέση εργασίας	Χρόνος υπηρεσίας στην παρόσα θέση εργασίας	Αξιολόγηση από τα κριτήρια (εργασία)	Ετοιμότητα	Απαρτιωμένη εκπαίδευση & πείρα

Σχήμα 2: Σχέδιο διαδοχής σε μορφή καταλόγου





Ἡ ποσοτικὴ ἄποψη ἔχει τὴν ἐξῆς ἔννοια : Πόσα ἡγετικά στελέχη θὰ χρειαστοῦν στὸ μέλλον γιὰ τὴν κάλυψη τῶν ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας, ἂν ληφθεῖ ὑπόψη τὸ πρόγραμμα ἀναπτύξεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἡ πείρα τοῦ παρελθόντος σχετικὰ μὲ τὴν κινητικότητα τοῦ προσωπικοῦ (Labour Turnover).

Στὴν πράξη ὁ ὑπολογισμὸς αὐτὸς εἶναι δύσκολος, καὶ ὀρισμένες ἐπιχειρήσεις πειραματίζονται νὰ χρησιμοποιήσουν γιὰ βοήθεια τὸν ἠλεκτρονικὸ ὑπολογιστὴ.

Ὅσον ἀφορᾷ στὴν ποιοτικὴ πλευρὰ αὐτὴ ἀναφέρεται στὶς γνώσεις καὶ ἰκανότητες, τίς ὁποῖες θὰ ἀπαιτεῖται νὰ ἔχουν τὰ ἡγετικά στελέχη τοῦ μέλλοντος. Ἀκόμα καὶ ἂν μπορέσουμε νὰ βροῦμε τὸ σωστὸ ἀριθμὸ τῶν ἀπαιτούμενων ἡγετικῶν στελεχῶν, ποῖα θὰ εἶναι τὰ ἀπαραίτητα προσόντα τους; θὰ πρέπει ὡποσδήποτε νὰ ληφθοῦν ὑπόψη ἐν προκειμένῳ παράγοντες, ὅπως ἡ ἐκρηκτικὴ ἐξέλιξη τῆς ἐπιστήμης, ἡ αὔξουσα πολυπλοκότητα τῶν ἐπιχειρήσεων, ὁ ἀναπτυσσόμενος διεθνῆς χαρακτήρας τῶν μεγαλύτερων ἐπιχειρήσεων κλπ.

Ἀναφερόμενος στὰ χαρακτηριστικὰ τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν μιᾶς ὑγιοῦς ἐπιχειρήσεως ὁ Lyndall Urwick<sup>14</sup> καταλήγει, ὅτι αὐτὴ πρέπει νὰ διαθέτει δύο εἶδη ἡγετικῶν στελεχῶν :

— τοὺς συντηρητικὸς διοικητικὸς, ποὺ διατηροῦν τὴ ρουτίνα καὶ φροντίζουν γιὰ τὴν τήρηση τῆς τάξεως καὶ τῆς συνέχειας στὴν ἐπιχείρηση, καὶ

— τοὺς ἐκκεντρικὸς καὶ πρωτοτυποῦντες, ποὺ εἶναι ἡ πηγὴ νέων ἰδεῶν καὶ ποὺ συνήθως ἀντιμάχονται τίς καθιερωμένες διαδικασίες καὶ τὴν παράδοση.

Ὁ ἀνώτατος ἡγέτης ἔχει ὑποχρέωση νὰ φέρει τὴ σωστὴ ἰσορροπία μεταξὺ τῶν δύο αὐτῶν τύπων σὲ κάθε στιγμή. Ἄν οἱ συντηρητικοὶ ἐξολοθρευθοῦν τοὺς ἐκκεντρικὸς, ἡ ἐπιχείρηση θὰ χρεοκοπήσει μὲ βραδύ ρυθμὸ, ἀλλὰ σίγουρα. Ἄν οἱ ἐκκεντρικοὶ ὑπερισχύουν πλήρως, ἡ ἐπιχείρηση ἐνδέχεται νὰ χρεοκοπήσει τάχιστα. Στὶς περισσότερες ἐπιχειρήσεις ἡ ἀνώτατη ἡγεσία θὰ ἀντιληφθεῖ ὅτι ἡ σπουδαιότερη ἀπασχόληση εἶναι νὰ προστατεύει τοὺς ὀλίγους ἐκκεντρικὸς<sup>15</sup>.

#### δ) Σύστημα ἀποτυπώσεως «ροῆς» (μετακινήσεων) τοῦ ἀνθρώπινου δυναμικοῦ

Γιὰ νὰ προβλεφθοῦν καὶ νὰ παρακολουθηθοῦν οἱ κάθε εἶδους προσελεύσεις καὶ ἀπελεύσεις ἐργαζόμενων μπορεῖ νὰ χρησιμοποιηθεῖ τὸ σύστημα ροῆς ἐργαζόμενων. Μὲ αὐτὸ ἐπιδιώκεται ὁ ἐντοπισμὸς τῶν προβλημάτων τῶν σχετιζόμενων

14. Βλ. Urwick, Lyndall : The Value of Ecentricity, in : Harvard Business School Bulletin, October 1959.

15. Βλ. Humble, Improving Business Results, ὡς ἄνω σελ. 105.

μέ τις μετακινήσεις των εργαζομένων και ή αποκάλυψη των αλληλοεξαρτήσεων και των επιδράσεων στην εργασία, και έτσι ή συγκεκριμενοποίηση των απαιτούμενων πληροφοριών για την επίλυση αυτών των προβλημάτων.

Το εν λόγω σύστημα αποτυπώσεως της ροής προσωπικού παρουσιάζει με μορφή διαγράμματος τις εκ των έσω της επιχειρήσεως προερχόμενες αυξήσεις και ελαττώσεις των σε κάθε βαθμίδα κάθε λειτουργίας διαθεσίμων εργαζομένων.

Το διάγραμμα του σχήματος 3 παρουσιάζει το συνολικό αριθμό εργαζομένων ενός μέρους μιās επιχειρήσεως κατά κάποια χρονική στιγμή, κατανομημένων σε λειτουργίες και βαθμίδες ιεραρχίας. Οί μέσα σε τετραγωνίδια αριθμοί δείχνουν την ποσότητα των διαθέσιμων εργαζομένων σε κάθε βαθμίδα λειτουργίας, λ. χ. κατά την 31/3/1980. Τα βέλη υποδηλούν χαρακτηριστικές οδούς σταδιοδρομίας μέσα στο σύστημα. Στο διάγραμμα αυτό δεν αναπαραστώνται κατ' αρχήν οί προσλήψεις και απώλειες στελεχών από την επιχείρηση.

Στο σχήμα 4, παρουσιάζεται μιā μεμονωμένη τέτοια βαθμίδα (π. χ. ή κατώτερη βαθμίδα ήγετικών στελεχών των πωλήσεων) από το σχήμα 3. Τα βέλη αναπαριστούν τις μετακινήσεις των διαφόρων ειδών των στελεχών και οί αριθμοί το σύνολο των μέσα σε ένα έτος μετακινηθέντων προς κάθε κατεύθυνση στελεχών της βαθμίδας.

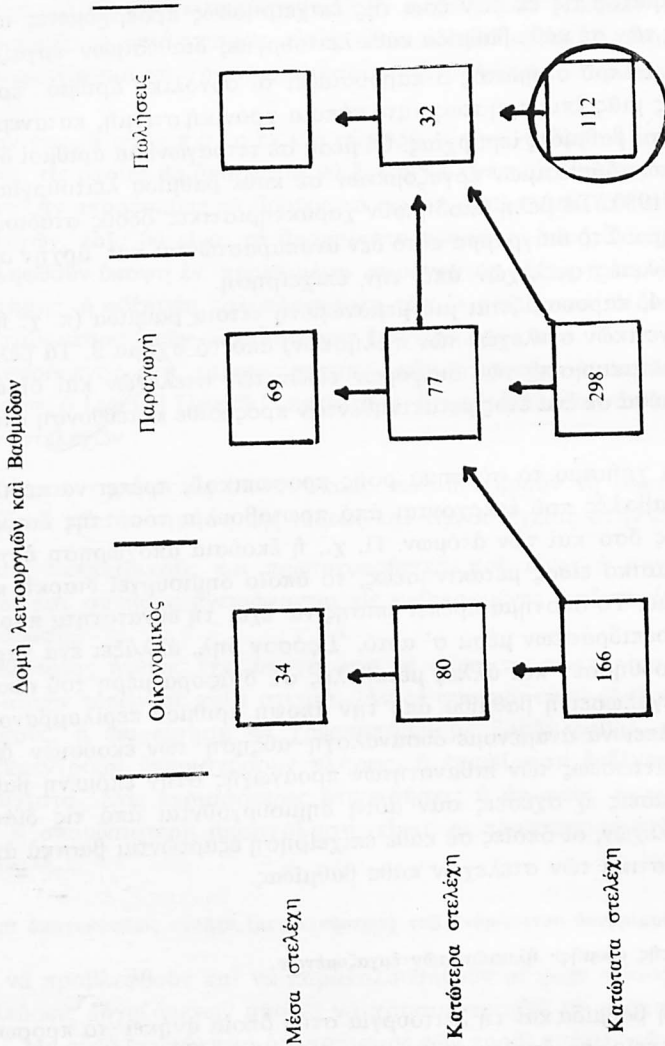
Για να είναι χρήσιμο το σύστημα ροής προσωπικού, πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις μεταβολές που επέρχονται από πρωτοβουλία τόσο της διοικήσεως της επιχειρήσεως όσο και των ατόμων. Π. χ., ή έκουσια αποχώρηση εργαζομένων είναι ένα βασικό είδος μετακινήσεως, το οποίο δημιουργεί διαρκή κίνηση μέσα στο σύστημα. Το σύστημα πρέπει επίσης να έχει τη δυνατότητα παρουσιάσεως των αλληλοεπιδράσεων μέσα σ' αυτό. Έφ' όσον δηλ. αλλάξει ένα χαρακτηριστικό θα ακολουθήσουν και άλλες μεταβολές σε διάφορα μέρη του συστήματος. Αν π. χ. μεγαλώσει ή βαθμίδα από την άποψη αριθμού περιλαμβανομένων στελεχών, θα πρέπει να αναμένουμε δυσανάλογη αύξηση των εκούσιων αποχωρήσεων λόγω ελαττώσεως των πιθανοτήτων προαγωγής στην επόμενη βαθμίδα.

Άλληλεπιδράσεις ή σχέσεις σάν αυτή δημιουργούνται από τις διάφορες μετακινήσεις στελεχών, οί οποίες σε κάθε επιχείρηση εξαρτώνται βασικά από τα ειδικά χαρακτηριστικά των στελεχών κάθε βαθμίδας.

ε) Παρακολούθηση της «δομής» ηλικιών των εργαζομένων.

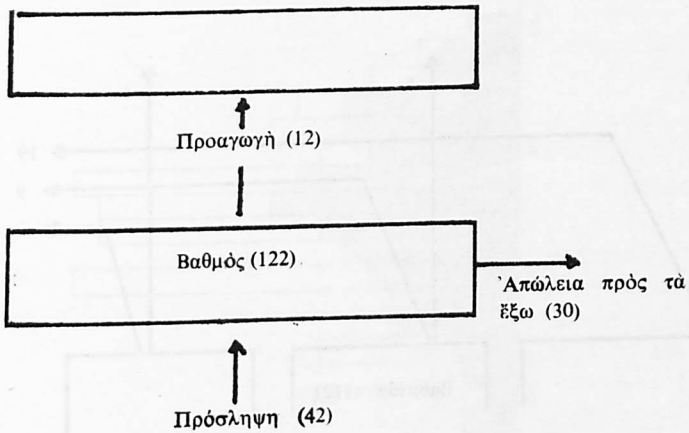
Έκτος από τη βαθμίδα και τη λειτουργία στην οποία ανήκει το προσωπικό, άλλο βασικό στοιχείο, το όποιον πρέπει να παρακολουθείται, όσον αφορά τις ροές (μετακινήσεις) στελεχών και γενικότερα ανθρώπινου δυναμικού είναι ή ηλικία τους. Ώς εκ τούτου είναι χρήσιμο να παρουσιάζεται γραφικά κάθε βαθμίδα

Σχήμα 3. Αντιπαράσταση Μέρους ενός Συστήματος Ροής Προσωπικού<sup>16</sup>.



16. Bλ. Morris, B. R. : Recruitment, Promotion and career Management. The use of quantitative models. Institute of Manpower Studies, London, 1972, σελ. 8.

καί κάθε είδος μετακινήσεως στελεχών, ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων εργαζομένων.



Σχήμα 4 : Μετακινήσεις Στελεχών και Έπιδράσεις αυτών στη βαθμίδα σε κάποιο Σύστημα Ροής Στελεχών<sup>17</sup>

Στό σχήμα 5 παρουσιάζεται διαγραμματικά η ανάλυση των ηλικιών των στη κατώτατη βαθμίδα της λειτουργίας των πωλήσεων (βλ. σχήμα 3) άνηκόντων εργαζομένων και των ροών (δηλαδή μετακινήσεων), οι οποίες έχουν σχέση προς τη βαθμίδα αυτή.

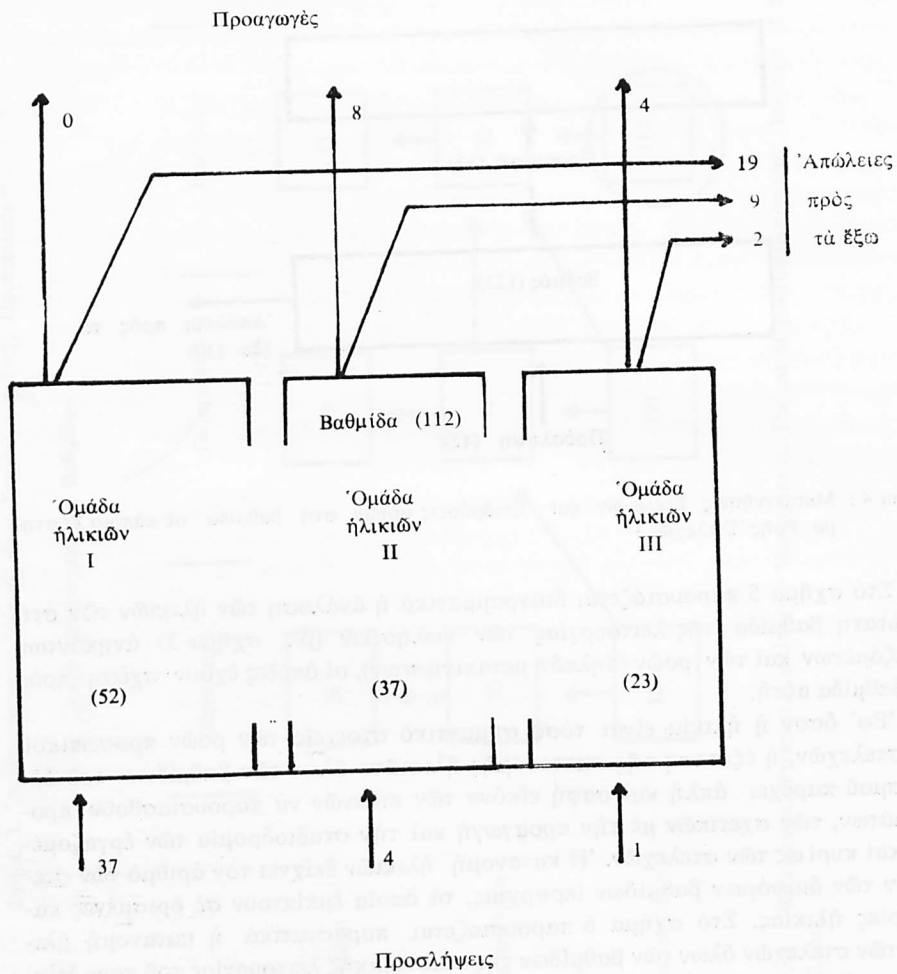
Έφ' όσον η ηλικία είναι τόσο σημαντικό στοιχείο των ροών προσωπικού και στελεχών, η εξέταση της «κατανομής ηλικιών» όλων των βαθμίδων του οργανισμού παρέχει άπλη και σαφή εικόνα των πιθανών να παρουσιασθούν προβλημάτων, των σχετικών με την προαγωγή και την σταδιοδρομία των εργαζομένων και κυρίως των στελεχών. Η κατανομή ηλικιών δείχνει τον αριθμό των στελεχών των διαφόρων βαθμίδων ιεραρχίας, τα όποια εμπίπτουν σε όρισμένες κατηγορίες ηλικίας. Στο σχήμα 6 παρουσιάζεται παραστατικά η κατανομή ηλικιών των στελεχών όλων των βαθμίδων της οικονομικής λειτουργίας του παραδείγματος του σχήματος 3.

Στό παράδειγμα αυτό, τό διάγραμμα του σχήματος 6 δείχνει ότι :

- i) τό 73 % των στελεχών της εξεταζομένης λειτουργίας είναι άνω των 50 ετών.
- ii) Με την πάροδο του χρόνου, η ηλικία αυτού του μεγάλου ποσοστού θά αύξηθεί,

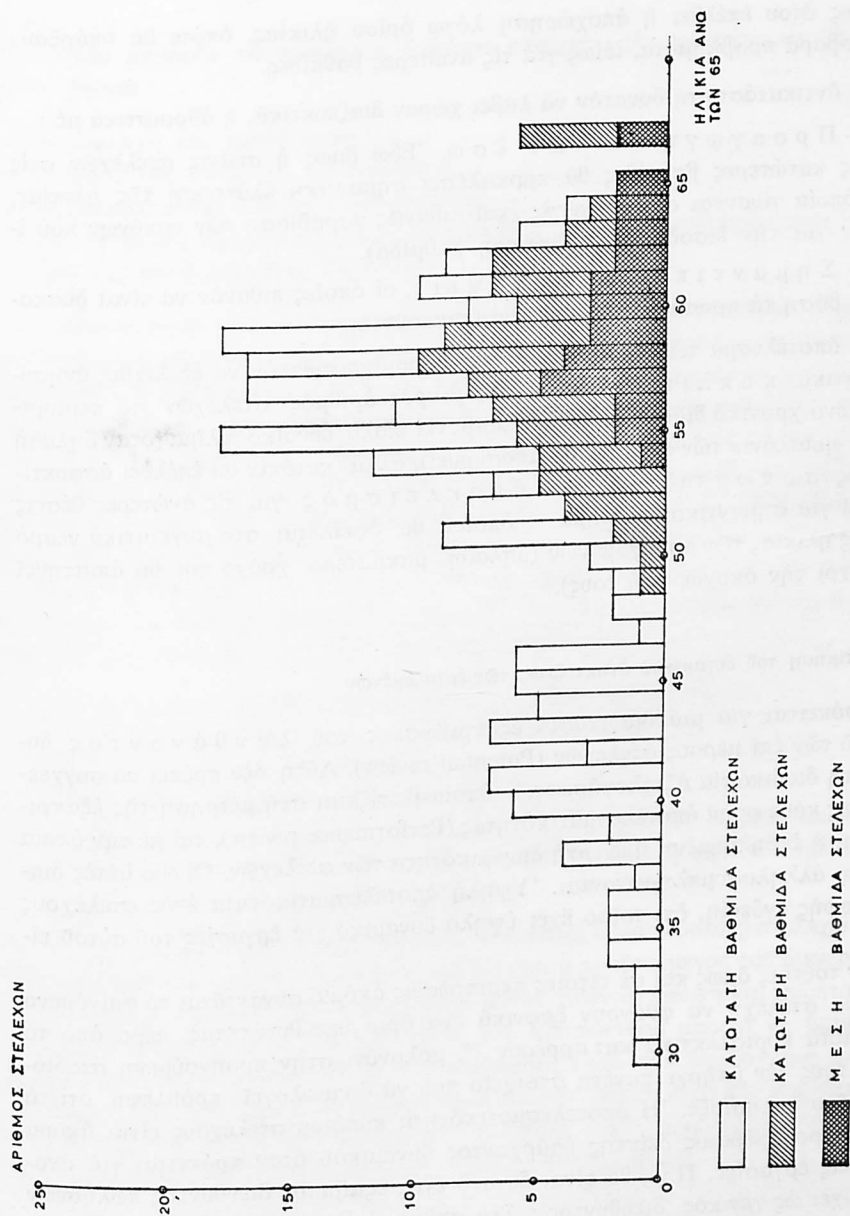
(17) Βλ. Morris, ώς άνω, σελ. 9.

Σχήμα 5. Ανάλυση τῶν στελεχῶν καὶ τῶν ροῶν (μετακινήσεων) αὐτῶν ἀναλόγως ἡλικίας.  
 (Χρησιμοποιεῖται τὸ αὐτὸ παράδειγμα μὲ τὸ τοῦ σχήματος 4)<sup>18</sup>.



(18) Βλ. Morris, ὡς ἄνω, σελ. 9.

Σχήμα 6 : Κατανομή ηλικίας στελεχών των βαθμίδων μίας λειτουργίας (19)



(19 Βλ. Morris, ως άνω, σελ. 18.

έως ότου επέλθει ή αποχώρηση λόγω όριου ήλικίας, όποτε θά ύπάρξουν σοβαρά προβλήματα, ιδίως γιά τις ανώτερες βαθμίδες.

iii) 'Η αντικατάσταση δυνατόν νά λάβει χώραν διαζευκτικά, ή άθροιστικά μέ :

— Π ρ ο α γ ω γ ή έ κ τ ω ν έ σ ω. Έδω όμως ή σπάνις στελεχών στις άμέσως κατώτερες βαθμίδες θά προκαλέσει σημαντική ελάττωση τής ήλικίας, στην όποία γίνονται οί προαγωγές (καί πιθανώς παραβίαση των κανόνων πού ισχύουν γιά την είσοδο στην ανώτερη βαθμίδα).

— Σ η μ α ν τ ι κ έ ς π ρ ο σ λ ή ψ ε ι ς, οί όποίες πιθανόν νά είναι δύσκολες μέ βάση τά προσόντα τά όποία θά απαιτούνται.

iv) Το άποτέλεσμα των προοπτικών σταδιοδρομίας πιθανόν νά εξελιχθεί άνησυχητικά κ υ κ λ ι κ ό, καθόσο ένας μικρός αριθμός στελεχών γιά περιορισμένο χρονικό διάστημα θά απολαμβάνει πολύ ευνοϊκό κλίμα (όταν δηλαδή τó «μπαλόνι» των ήλικιών θά αποσυρθεί), αλλά κατόπιν θά επέλθει άσφυκτικός σ υ ν ω σ τ ι σ μ ό ς καί ά π ο κ λ ε ι σ μ ό ς γιά τις ανώτερες θέσεις καί γιά σημαντικό διάστημα, ό όποιος θά όφείλεται στό συγκριτικά νεαρό τής ήλικίας των προαγομένων (δηλαδή μακρότερο χρόνο πού θά απαιτηθεί μέχρι την αποχώρησή τους).

#### στ) Έκτίμηση του δυναμικού ανάπτυξεως των εργαζομένων

Πρόκειται γιά μιá διαδικασία εξακριβώσεως του λ α ν θ á ν ο ν τ ο ς δυναμικού των επί μέρους στελεχών (Potential review). Αύτη δέν πρέπει νά συγχέεται μέ τή διαδικασία αξιολογήσεως, ή όποία βασίζεται στη μέτρηση τής εξακριβουμένης κάθε φορά άποτελεσματικότητας (Performance review), καί μέ την όποία μετράται ή εκδηλουμένη ή ενεργή δυναμικότητα των στελεχών. Οί δύο αυτές διαδικασίες άλληλοσυμπληρώνονται. Ύψηλή άποτελεσματικότητα ένός στελέχους είναι σαφής ένδειξη, ότι τούτο έχει ύψηλό δυναμικό γιά εργασίες του αυτού είδους.

Έν τούτοις όμως καί σέ τέτοιες περιπτώσεις άκόμα, συναντάται τó φαινόμενο όρισμένα στελέχη νά φθάνουν ξαφνικά ένα όριο ύπευθυνότητας, πέρα από τó όποιο αυτά κυριολεκτικά καταρρέουν <sup>20</sup>, μολονότι στην προηγούμενη σταδιοδρομία τους δέν υπήρχε κανένα στοιχείο πού νά δικαιολογεί πρόβλεψη, ότι τó όριο τούτο επλησίαζε. 'Η άποτελεσματικότητα κάποιου στελέχους είναι άκόμα περισσότερο άβέβαιος δείκτης ύπάρχοντος δυναμικού όταν πρόκειται γιά άνομοιογενείς εργασίες. Π.χ., θά είναι δυνατό ένας εξαίρετος διευθυντής πωλήσεων νά επιτύχει ως γενικός διευθυντής ; Στο σχήμα 1 <sup>21</sup> παρουσιάζεται ή βοήθεια,

(20) Humble/Hives, ως άνω, σελ. 253.

(21) Humble/Hives, ως άνω σελίς 254.



τήν ὁποία μποροῦν νὰ περιέχουν διάφορα στοιχεῖα (ἐπιτρέποντα προβλέψεις ὅσον ἀφορᾷ :

- i) τὴν ἐπιλογή καὶ τοποθέτηση
- ii) τὸ εἶδος τῆς ἐπόμενης ἐκπαιδύσεως
- iii) τὰ μακροχρόνια σχέδια σταδιοδρομίας
- iv) τὴν ἐκτίμηση τῆς μακροχρόνιας προσφορᾶς ἡγετικῶν στελεχῶν πρὸς κάλυψη τῆς προβλεπομένης ζήτησεως.

Πολὺ σχετικὴ πρὸς τὸν ὑπολογισμό τοῦ δυναμικοῦ τῶν στελεχῶν εἶναι καὶ ἡ ἐξακρίβωση τῆς ἀπαιτούμενης γιὰ κάθε στέλεχος ἐκπαιδύσεως (training review) πρὸς ἄμβλυνση τῶν μειονεκτημάτων, τόνωση τῶν πλεονεκτημάτων καὶ αὐξηση τοῦ δυναμικοῦ του, τὸ ὁποῖο κατάλληλα χρησιμοποιούμενο θὰ καταλήξει σὲ αὐτὴν ἐπιμέλεια ἀποτελεσματικότητας. Ἐξαιτίας τῆς ὡς ἄνω συγγενείας τοῦ ὑπολογισμοῦ τῶν ἀναγκῶν σὲ ἐκπαίδευση πρὸς τὸν ὑπολογισμό τοῦ δυναμικοῦ τῶν στελεχῶν, συνιστᾶται οἱ δύο αὐτὲς διαδικασίες νὰ διενεργοῦνται κατὰ τὸν αὐτὸ χρόνο, ἢ συχνότητα δὲ ἡ ὁποία θεωρεῖται σὰν ἐλάχιστη ἐπαρκῆς εἶναι μιὰ φορὰ τὸ χρόνο<sup>22</sup>.

Μὲ τὸν ὑπολογισμό τοῦ δυναμικοῦ τῶν στελεχῶν διαπιστώνονται, βάσει τῶν δεδομένων τοῦ ἐλέγχου ἀποτελεσματικότητας τῶν στελεχῶν τῶν ἀδυναμιῶν καὶ τῶν ἰσχυρῶν πλευρῶν τους, στοιχεῖα ὅπως τὰ ἀκόλουθα :

- Ἐχουν τοποθετηθεῖ στὴν πιὸ κατάλληλη γιὰ ἐκεῖνα θέση ;
- Μήπως θὰ ἔποεπε νὰ μετατεθοῦτ σὲ ἄλλη θέση ;
- Εἶναι ἔτοιμα γιὰ προαγωγή ;
- Ἄν εἶναι, τότε πότε καὶ σὲ ποιά θέση ;
- Μήπως ὑπάρχουν προσωπικοὶ παράγοντες, ὅπως ὑγεία, οἰκογενειακὴ κατάσταση κ. ἄ., οἱ ὁποῖοι πρέπει νὰ ληφθοῦν ὑπόψη κατὰ τὸ σχεδιασμό τῆς σταδιοδρομίας κάθε στελέχους ;

Τὸν ὑπολογισμό δυναμικοῦ (καὶ τῆς ἀναγκαίας ἐκπαιδύσεως) στελεχῶν διενεργεῖ ὁ προϊστάμενος τοῦ στελέχους καὶ ἐλέγχει ὁ προϊστάμενος τοῦ διενεργοῦντος, τὰ ἀποτελέσματα δὲ τοῦ ὑπολογισμοῦ αὐτοῦ τίθενται ὑπόψη καὶ συζητοῦνται μὲ ἐκεῖνον πὸν ἀφοροῦν. Ὁ διευθυντὴς τοῦ προσωπικοῦ μπορεῖ νὰ βοηθήσει ἀποτελεσματικὰ τὸν προϊστάμενο τοῦ στελέχους κατὰ τὸν ὑπολογισμό τοῦ δυναμικοῦ τῶν κάτω ἀπ' αὐτὸν στελεχῶν (ἐνῶ γιὰ τὸν ὑπολογισμό τῆς ἀποτελεσματικότητας τῶν στελεχῶν, ἡ ἀνάμιξη, ὡς γνωστόν, τοῦ προσωπάρχου στὸ ἔργο τοῦ προϊσταμένου τῶν ἐργαζομένων θεωρεῖται σὰν βλαβερή).

(22) Βλ. Humble, Improving Business Results, ὡς ἄνω, σελ. 84.

Υ Π Ο Μ Ν Η Μ Α

1α. Χρησιμοποιείται ευρέως και θεωρείται ως άρκούντως αξιόπιστο.

1β. Χρησιμοποιείται ευρέως αλλά έρουνες άποδεικνουν ότι τα άποτελέσματα είναι άβέβαια. Άπαιτείται βελτίωση τής τεχνικής

1γ. Χρησιμοποιείται ευρέως, αλλά έρουνες άποδεικνουν ότι τα άποτελέσματα είναι χωρίς άξια.

2α. Χρησιμοποιείται όλιγότερο ευρέως, αλλά έρουνες άποδεικνουν ότι είναι άξιόπιστη θεώρηση (τεχνική).

2β. Χρησιμοποιείται όλιγότερο ευρέως και έρουνες λένε ότι οι παροδεις τεχνικές είναι άβββαιες και χρειάζονται βελτίωση.

2γ. Χρησιμοποιείται όλιγότερο ευρέως και είναι γενικά παραδεγμένο ότι είναι χωρίς άξια.

Στοιχεία που επιτρέπουν ύπολογισμό του δυναμικού.	Σχόλια τής άξιας τών βραχυχρον	Σχόλια επί τής άξιας τών μακροχρονίως
Γιά έπίλογη και τοποθέτηση	Γιά το είδος τής έπομένης εκπαίδευσως	Γιά τόν καθορισμό μακροχρονίων σχέδιων σταδιοδρομίας
1. Άντικειμενική έκτίμηση τής παροδης άποτελεσματικότητας από τόν προϊστάμενο, όηλ. ύπολογισμός άποτελεσματικότητας βάσει όρισμένον άποτελεσμάτων-κλειδιών	1α	1β
2. Υποκειμενική έκτίμηση τής παροδης και παροδης άποτελεσματικότητας από τόν προϊστάμενο του	1β	1γ
3. Υποκειμενική έκτίμηση τών χαρακτηριστικών προσωπικότητας από τόν προϊστάμενο	1γ	Δέν εφαρμόζεται
4. Σύγκριση τού βιογραφ. σημειώματος με τες προδιαγραφές για τήν άνώτερη (τς άνώτερες) θέση έργασ.	1α	2α
5. Μισθολογική πρόοδος σχετικά προς τήν ήλικία.	1α. Ειδικοί διά προσλήψεις εκ τών έξω	Δέν εφαρμόζεται
6. Δοκιμασίες γενικών ίκανοτήτων (νοημοσύνη)	2α	2α
7. Δοκιμασίες προσωπικότητας και ένδιαφερόντων. Έξέυρεση χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, όπως ένδιαφέρον για ξένα πράγματα, σταθερότητα και άνησυχία.	2β	2β
8. Τεχνικές εξομοιώσεις (προσομοιώσεις), ως π.χ. ύπόδυση ρόλων, όμαδικές συζήτησεις.	2α	Χρησιμοποιείται σπάνια

### 3. Βραχυχρόνιες διαφορές ανάμεσα σε εργαζόμενους και ήγυετικές θέσεις εργασίας

#### α) Συνοπτικός Ὑπολογισμὸς

Ἀπὸ τὴν ἀντιπαράθεση τῶν στὸ προσεχὲς μέλλον ἀπαιτουμένων ἢ δεόντων νὰ διατίθενται στελεχῶν κατὰ τὴν αὐτὴ χρονικὴ στιγμή, προκύπτουν οἱ «καθαρές ἀνάγκες» σὲ στελέχη καὶ προσωπικὸ γενικότερα, ἢ κάλυψη τῶν ὁποίων τίθεται σὰ στόχος τοῦ προγραμματισμοῦ καλύψεως τῶν σχετικῶν ἀναγκῶν.

Ἔτσι, γιὰ τὴν ἐξακρίβωση τῶν ἀναγκῶν αὐτῶν γιὰ μιὰ μελλοντικὴ χρονικὴ περίοδο, χρησιμοποιεῖται σὰ βάση ὁ ὑπολογισμὸς τοῦ σχήματος 8.<sup>23</sup>

Στὸ παρὸν διαθέσιμα στελέχη

- Ἀπελεύσεις ἐξαιτίας συνταξιοδοτήσεως, θανάτου, ἀπολύσεως, ἐκούσιας ἀποχωρήσεως, προαγωγῆς καὶ μεταθέσεως.
- + Προσελεύσεις γιὰ ἤδη ἀποφασισθεῖσες προσλήψεις, προαγωγῆς, καὶ μεταθέσεις.

---

= Ἀναμενόμενα διαθέσιμα στελέχη κατὰ τὸ χρόνο T

- + Ποὺ θὰ ἀποφασισθοῦν προσλήψεις

---

= Δέοντα νὰ διατίθενται ἢ προγραμματισθέντα διαθέσιμα στελέχη κατὰ τὸ χρόνο T.

Σχῆμα 8

Στὸ σημεῖο αὐτὸ πρέπει νὰ τονιστεῖ, ὅτι ἡ ἀνάλυση καὶ πρόγνωση τῶν ἀναγκῶν σὲ στελέχη, θεωροῦνται σκόπιμες μόνον ὅταν ὑπολογίζονται, ὄχι μόνον ποσοτικά, ἀλλὰ καὶ ποιοτικά τὰ διαθέσιμα καὶ ἀπαραίτητα στελέχη.

Ὅπως εἶναι γνωστὸ, ἡ ἐπιχείρηση δὲ χρειάζεται γενικὰ στελέχη, ἀλλὰ στελέχη μὲ συγκεκριμένα, πολὺ διαφορετικὰ μεταξύ τους, προσόντα.

Ὡς ἐκ τούτου ὁ ἀνωτέρω ὑπολογισμὸς ἀπὸ στελεῖ ὑπεραπλοποίηση τῆς πραγματικότητας χάρι ἀναλυτικῆς παρουσιάσεως καὶ δὲ θὰ πρέπει νὰ ὀδηγεῖ σὲ συγκάλυψη τῶν πρακτικῶν δυσχερειῶν. Ὁ ἀνωτέρω ὑπολογισμὸς, ἐφόσον συμπληρωθεῖ μὲ τὰ ἀριθμητικὰ δεδομένα ὁλόκληρης τῆς ἐπιχειρήσεως, δίνει μόνον ποσοτικὴ εἰκόνα τῶν ἀπαιτουμένων στελεχῶν καὶ τῶν ἀπαιτουμένων νέων προσλήψεων, δὲν μπορεῖ ὅμως νὰ θεωρηθεῖ σὰν ἐπαρκῆς βάση γιὰ λήψη συγκεκριμένων ἀποφάσεων.

(23) Βλ. Schönfeld, H. M. : Die Personalplanung. Ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung, in: Z f B 33, NR. 3, σελ. 141 ἐπ.

κριμένων μέτρων. Γι' αυτό, είναι απαραίτητα ἐπὶ μέρους σχέδια γιὰ τὶς διάφορες λειτουργίες <sup>24</sup> καὶ βαθμίδες ἱεραρχίας, γιὰ τὰ ὁποῖα ἀπαιτεῖται λεπτομερὴς ἀνάλυση τοῦ συνόλου τῶν διαθέσιμων καὶ ἀπαιτουμένων στελεχῶν κατὰ θέσεις ἐργασίας. Ὅσο πὶο ὁμοιεῖς εἶναι οἱ ἀπαιτήσεις ἐργασίας (δηλαδὴ οἱ προδιαγραφές τῶν θέσεων ἐργασίας), τό σο εὐκολώτερη παρουσιάζεται ἡ ἀνάλυση αὐτή, ἐνῶ ὅσο πὶο διαφοροποιημένα εἶναι τὰ ἀπὸ τὰ διάφορα στελέχη πρὸς ἐκτέλεση καθήκοντα, τόσο πὶο προσεκτικὴ καὶ λεπτομερὴς πρέπει νὰ εἶναι ἡ ἀνάλυση. Ἐφόσον, ὁμως, τὰ ἐπὶ μέρους μεγέθη, τοῦ ὑπολογισμοῦ τοῦ σχήματος ἔχουν ἐξευρεθεῖ προσεκτικὰ καὶ ξεχωριστά, κατὰ τμήματα καὶ κατηγορίες στελεχῶν, παίρνουμε σὰν ἀποτέλεσμα ἐξίσου διαφοροποιημένη ἐκτίμηση τῶν μὲ πρόσληψη καλυφθησομένων σὲ στελέχη ἀναγκῶν, οἱ ὁποῖες τότε ἐπιτρέπουν ἀκριβῆ σχεδιασμό τῶν μέτρων ἀναγγελίας, ἀναζητήσεως, προσλήψεως κλπ.

#### β) Ἀναλυτικὸς ὑπολογισμὸς μὲ τὴ χρήση ὑποδειγμάτων (Models)

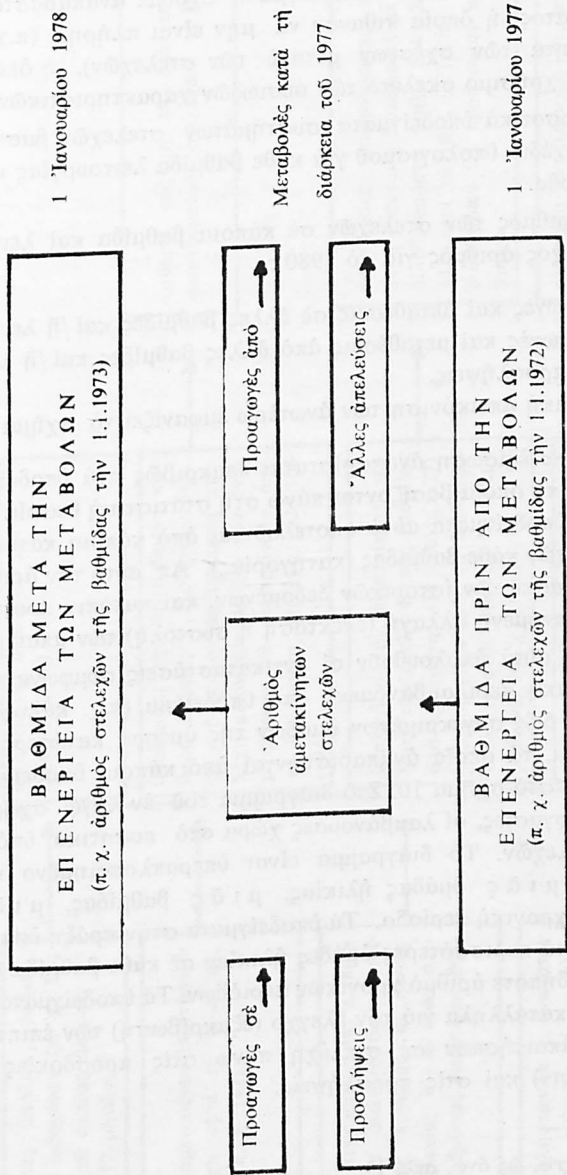
Ἀνωτέρω ὑπὸ στοιχεῖα 2γ ἕως καὶ 2ε ἀναλύθηκαν μερικὰ μεγέθη (θέματα ὅπως ἡ ἡλικία τῶν διαθέσιμων στελεχῶν, ἡ ἐσωτερικὴ τους κίνηση καὶ ἡ διαδοχὴ τῶν στελεχῶν), ποὺ ἀφοροῦν στὶς σὲ στελέχη ἀνάγκες τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ στὴν ἐκτίμηση αὐτῶν. Ἐπίσης ἀναλύθηκαν οἱ δυνατότητες προγνώσεως τῆς ἐξελίξεως τῶν μεγεθῶν αὐτῶν, τὶς ὁποῖες προσφέρει ἡ συστηματικὴ παρακολούθηση καὶ ἀπεικόνιση τῶν ἀνωτέρω θεμάτων /μεγεθῶν. Ἡ συλλογὴ τέτοιων χρήσιμων πληροφοριῶν βοηθᾷ ἀποτελεσματικὰ στὴν κατανόηση τῆς ἐξελίξεως τῶν ἀναγκῶν σὲ στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐν τούτοις, δὲν εἶναι δυνατό μὲ τὶς πληροφορίες αὐτές :

Νὰ φωτιστοῦν οἱ ἀλληλεπιδράσεις τῶν σχετικῶν μεγεθῶν μέσα στὴν ἐπιχείρηση σὰ σύστημα. Ἔτσι, π.χ. δὲ γίνεται ἀμέσως καταφανές, ποιὸς εἶναι ὁ καλύτερος τρόπος (ἀπὸ ἄποψη τῆς συνολικῆς ἐπιχειρήσεως) πρὸς ἐπέκταση διωφῶρων βαθμίδων ἱεραρχίας. Ἐπίσης δὲν εἶναι δυνατό νὰ λάβουμε ἄμεση ἔνδειξη τοῦ πῶς θὰ συμπεριφερθεῖ τὸ σύστημα καὶ στὸ μέλλον. Ἔτσι, ἐνδέχεται νὰ βρεθοῦμε στὴν πολὺ συνήθη θέση νὰ ἀναζητοῦμε λύσεις γιὰ τὰ προβλήματα τοῦ παρελθόντος, ἀντὶ γιὰ τοῦ μέλλοντος.

Γιὰ τὴν ἀντιμετώπιση τῶν περιπτώσεων αὐτῶν χρησιμοποιοῦμε τὶς ὡς ἄνω πληροφορίες γιὰ τὴν ἱστορικὴ (παρελθοῦσα) συμπεριφορὰ τοῦ συστήματος, καὶ βασιζόμενοι στὸ ἀνωτέρω (ὑπὸ στοιχεῖο 2γ) γενικὸ σχέδιο ὑπολογισμοῦ τῶν ἀναγκῶν σὲ στελέχη, δημιουργοῦμε εἰκόνα τῶν σχέσεων μέσα στὸ σύστημα. Μὲ αὐτὸ τὸν τρόπο μποροῦμε νὰ παρατηροῦμε τὴ συμπεριφορὰ τοῦ συστήματος

(24) Περί λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως βλ. Μπανταλοῦκα ὡς ἄνω σελ. 19.

Σχήμα 9. Βασικές σχέσεις μέσα σε ένα «Σύστημα Στελεχών».



σὲ διάφορες περιστάσεις ἢ ἐπιχειρηματικὲς ἀποφάσεις, χωρὶς νὰ χρειάζεται νὰ χρησιμοποιήσουμε τὸν ὄρο «ὕποδειγμα». Ἔχουμε ἀναπαράσταση τοῦ πραγματικοῦ συστήματος, ἢ ὁποία πιθανὸν νὰ μὴν εἶναι πλήρης (π.χ. δὲν παρουσιάζεται ἡ ποιότητα τῶν σχέσεων μεταξύ τῶν στελεχῶν), ἢ ὁποία ὁμως παρόλα αὐτὰ ἀποτελεῖ χρήσιμο σκελετὸ τῶν οὐσιωδῶν χαρακτηριστικῶν του.

Τέτοια ποσοτικὰ ὑποδείγματα συστημάτων στελεχῶν βασίζονται στὸ ἀνωτέρω γενικὸ σχέδιο ὑπολογισμοῦ γιὰ κάθε βαθμίδα λειτουργίας καὶ γιὰ ὀρισμένη χρονικὴ περίοδο.

Π.χ. ὁ ἀριθμὸς τῶν στελεχῶν σὲ κάποια βαθμίδα καὶ λειτουργία τὸ 1981 = ὁ ἀντίστοιχος ἀριθμὸς γιὰ τὸ 1980 :

- Προαγωγὲς καὶ μεταθέσεις σὲ ἄλλες βαθμίδες καὶ /ἢ λειτουργίες
- + Προαγωγὲς καὶ μεταθέσεις ἀπὸ ἄλλες βαθμίδες καὶ /ἢ λειτουργίες
- + Νέες προσλήψεις.

Παραστατικὴ ἀπεικόνιση τῶν ἀνωτέρω ἐμφανίζει τὸ σχῆμα ἀρ. 9. <sup>25</sup>

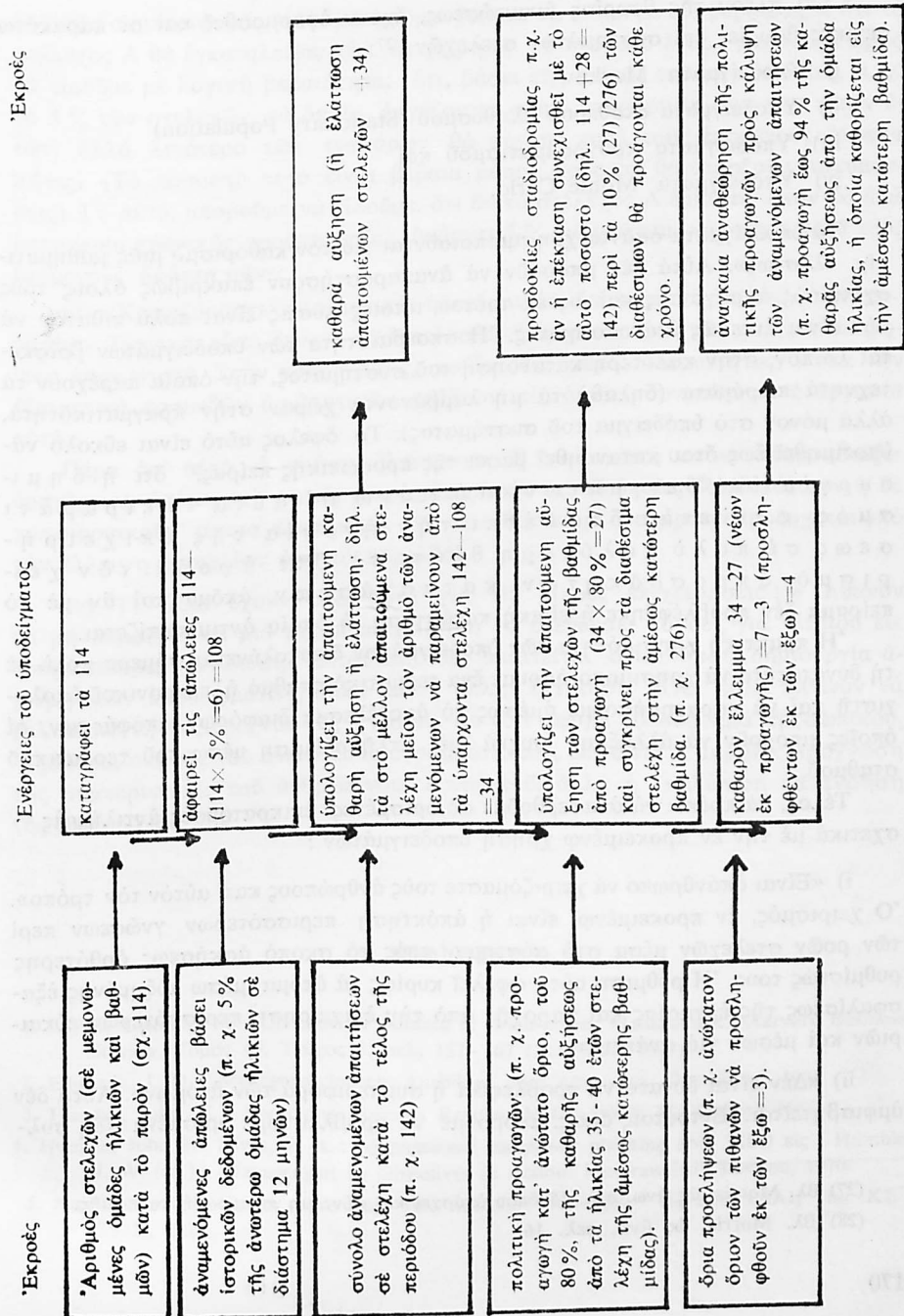
Ἡ ἀνωτέρω ἐξίσωση ἀναπαρίσταται ἐπακριβῶς στὰ ὑποδείγματα συστημάτων στελεχῶν, τὰ ὁποῖα βασίζονται πάνω στὴ στατιστικὴ θεωρία τῆς ἀνανεώσεως (renewal). Τὰ ὑποδείγματα αὐτὰ ἀποτελοῦνται ἀπὸ κάποια κατάσταση τοῦ ἀριθμοῦ τῶν στελεχῶν κάθε βαθμίδας (κατηγορίας). Ἀπ' αὐτὸ τὸν ἀριθμὸ ἀφαιροῦνται οἱ ἀπώλειες, βάσει τῶν ἱστορικῶν δεδομένων, καὶ κατόπιν προστίθεται (ἢ ἀφαιρεῖται) ἡ ἀναμενόμενη ἀλλαγὴ (ἐπέκταση ἢ συστολὴ) τῶν ἀπαιτήσεων.

Μετὰ ἀπὸ αὐτὰ ἀκολουθοῦν οἱ ἀντικαταστάσεις σύμφωνα πρὸς προκαθορισμένη πολιτικὴ περιλαμβανόμενη στὸ ὑπόδειγμα (π.χ. κάλυψη τῶν κενῶν μὲ προαγωγή ἕως 5 % συγκεκριμένων ομάδων τῆς ἀμέσως κατώτερης βαθμίδας). Τὰ ὡς ἄνω βήματα, τὰ ὁποῖα ἀναπαριστῶνται ἀπὸ κάποιο ὑπόδειγμα ἀνανεώσεως, ἀπεικονίζονται στὸ σχῆμα 10. Στὸ διάγραμμα τοῦ ἐν λόγῳ σχήματος ἀπεικονίζονται οἱ κατεργασίες, οἱ λαμβάνουσες χώρα στὸ ποσοτικὸ ὑπόδειγμα ἑνὸς συστήματος στελεχῶν. Τὸ διάγραμμα εἶναι ὑπεραπλοποιημένο καὶ παρουσιάζει τὴν ἀνάλυση μὲ ἄς ομάδας ἡλικίας, μὲ ἄς βαθμίδας, μὲ ἄς λειτουργίας καὶ γιὰ μὲ ἄς χρονικὴ περίοδο. Τὰ ὑποδείγματα στὴν πράξη ἐφαρμόζουν τὴν αὐτὴν ἀνάλυση γιὰ περισσότερες ομάδες ἡλικίας σὲ κάθε βαθμίδα (ἢ ομάδα βαθμίδων) γιὰ ὁποιοδήποτε ἀριθμὸ χρονικῶν περιόδων. Τὰ ὑποδείγματα ἀνανεώσεως εἶναι ἰδιαιτέρως κατάλληλα γιὰ τὸν ἔλεγχο (ἐξακριβώση) τῶν ἐπιπτώσεων τῶν διαπιστωθεῖσων ἀπαιτήσεων σὲ στελεχὴ πάνω στὶς προσδοκίες σταδιοδρομίας (career prospects) καὶ στὶς προσλήψεις.

(25) Βλ. Morris, ὡς ἄνω, σελ. 13.

(26) Βλ. Morris, ὡς ἄνω, σελ. 14.

ΣΧΗΜΑ 10. Παράδειγμα ποσοτικού υποδείγματος



Ἐπί πλέον τῆς θεωρίας ἀνανεώσεως, ἔχουν ἐφαρμοσθεῖ καί οἱ παρακάτω γενικῆς θεωρίες ἐπὶ συστημάτων στελεχῶν <sup>27</sup>:

- i) Ὑποδείγματα Markov
- ii) Ὑποδείγματα σταθεροῦ πληθυσμοῦ (Stationary Population)
- iii) Ὑποδείγματα προγραμματισμοῦ καί
- iv) Ὑποδείγματα Monte Carlo.

Τὰ ὑποδείγματα σπάνια χρησιμοποιοῦνται γιὰ τὸν καθορισμὸ μιᾶς μαθηματικῆς «λύσεως». Αὐτὰ δὲν μποροῦν νὰ ἀναπαραστήσουν ἐπακριβῶς ὅλους τοὺς σχετικούς παράγοντες καί ὡς ἐκ τούτου τέτοιες λύσεις εἶναι πολὺ πιθανὸν νὰ μὴν εἶναι ἐντελῶς ἱκανοποιητικῆς. Ἡ σπουδαιότητα τῶν ὑποδειγμάτων βρίσκειται λοιπόν, στὴν καλύτερη κατανόηση τοῦ συστήματος, τὴν ὁποία παρέχουν τὰ τεχνητὰ πειράματα (δηλαδὴ τὰ μὴ λαμβάνοντα χώραν στὴν πραγματικότητα, ἀλλὰ μόνον στὸ ὑπόδειγμα τοῦ συστήματος). Τὸ ὄφελος αὐτὸ εἶναι εὐκόλο νὰ ὑποτιμηθεῖ ἕως ὅτου κατανοηθεῖ βάσει τῆς προσωπικῆς πείρας, ὅτι ἡ δημιουργία ὑποδειγμάτων καὶ ὁ πάνω σ' αὐτὰ πειραματισμός, φαίνεται ὅτι θέτει τὴν ἠγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως σὲ πολὺ καλύτερη θέση, σὲ ὅτι ἀφορᾷ τὸν χειρισμὸ ἀπροσδόκητων καταστάσεων, ἀκόμα καὶ ἂν μὲ τὸ πείραμα δὲν προβλέφθηκε ἡ εἰδικὴ κατάσταση, ἡ ὁποία ἀντιμετωπίζεται.

Ἡ πρακτικὴ χρησιμότητα τῶν ὑποδειγμάτων διευκολύνεται σήμερα πολὺ μὲ τὴ δυνατότητα νὰ χρησιμοποιήσουμε ἓνα τερματικὸ σταθμὸ ἠλεκτρονικοῦ ὑπολογιστῆ καὶ νὰ παρατηρήσουμε ἀμέσως τὸ ἀποτέλεσμα διαφόρων ἀποφάσεων, οἱ ὁποῖες μποροῦν νὰ ἀλλάξουν συχνὰ μὲ ἀπλὴ ρύθμιση μέσω τοῦ τερματικοῦ σταθμοῦ.

Τέλος, θὰ πρέπει νὰ ἀναφερθοῦμε σὲ ὀρισμένες ἐπικρατοῦσες ἀντιλήψεις <sup>28</sup> σχετικὰ μὲ τὴν ἐν προκειμένῳ χρῆση ὑποδειγμάτων :

i) «Εἶναι ἀπάνθρωπο νὰ χειριζόμαστε τοὺς ἀνθρώπους κατ' αὐτὸν τὸν τρόπο». Ὁ χειρισμός, ἐν προκειμένῳ, εἶναι ἡ ἀπόκτηση περισσότερων γνώσεων περὶ τῶν ροῶν στελεχῶν μέσα στὸ σύστημα, πρὸς τὸ σκοπὸ ἀσκήσεως ὀρθότερης ρυθμίσεώς τους. Ἡ ρύθμιση αὐτὴ ὠφελεῖ κυρίως τὰ ἄτομα, μέσω αὐξημένης ἐξασφαλίσεως τῆς ἐργασίας καὶ παροχῆς ἀπὸ τὴν ἐπιχείρηση περισσότερων εὐκαιριῶν καὶ μέσων γιὰ ἀνάπτυξη.

ii) «Δὲν εἶναι δυνατό νὰ προβλεφθεῖ ἡ συμπεριφορὰ τῶν ἀτόμων». Αὐτὸ δὲν ἀμφισβητεῖται. Ἐντούτοις ὁμως, μποροῦμε νὰ προβλέψουμε ὀρισμένα εἶδη συλ-

(27) Βλ. Morris, ὡς ἄνω, σελ. 15 ὅπου ὑπάρχει καὶ σύντομη περιγραφή καθὲ μιᾶς.

(28) Βλ. Morris, ὡς ἄνω, σελ. 16.



λογικής συμπεριφοράς. Δέν μπορούμε βέβαια νά εἰποῦμε μέ βεβαιότητα ὅτι τὸ στέλεχος Α θά ἐγκαταλείψει τὴν ἐπιχείρηση τὸ ἐπόμενο ἔτος, μπορούμε ὅμως νά εἰποῦμε μέ λογική βεβαιότητα, ὅτι, βάσει τῆς πείρας τοῦ παρελθόντος, π. χ. τὸ 5 % τῶν στελεχῶν, τὰ ὁποῖα ἐργάζονται στὴν ἐπιχείρηση ἄνω τῶν τριῶν ἐτῶν, ἀλλὰ λιγότερο τῶν τεσσάρων θά φύγουν κατὰ τοὺς ἐπόμενους δώδεκα μῆνες. (Τὸ ποσοστὸ αὐτὸ εἶναι βέβαια μέσος ὄρος καὶ θά ὑπάρξουν διακυμάνσεις). Γι' αὐτὸ, μπορούμε νά εἰποῦμε, ὅτι ἂν τὸ στέλεχος Α ἐμπίπτει στὴν ὡς ἄνω κατηγορία χρονικῆς προϋπηρεσίας, ὑπάρχει 5 % πιθανότητα νά φύγει κατὰ τοὺς ἐπόμενους δώδεκα μῆνες.

iii) «Χρειαζόμαστε πραγματικὰ ἠλεκτρονικὸ ὑπολογιστὴ γι' αὐτὴ τὴν ἐργασία;» Τεχνικὰ, εἶναι δυνατό νά ἐκτελεσθεῖ ἡ ἐργασία αὐτὴ καὶ χωρὶς ἠλεκτρονικὸ ὑπολογιστὴ. Στὴν πράξη ὅμως, καθίσταται αὐτὸς ἀπαραίτητος, ἔνεκα τῶν ἐξαιρετικὰ κοπιωδῶν ἀριθμητικῶν πράξεων, τὶς ὁποῖες συνεπάγεται ἡ ἐργασία αὐτή.

Πέρα ἀπ' αὐτὸ, ἡ χρήση ἠλεκτρονικοῦ ὑπολογιστὴ σπάνια παρουσιάζει δυσχέρειες, ἀκόμα καὶ γιὰ τὶς μικρὲς ἐπιχειρήσεις, οἱ ὁποῖες δέν διαθέτουν ἢ δὲ χρησιμοποιοῦν τέτοιο ἐξοπλισμό. Ἡ συνηθέστερη δυσχέρεια προέρχεται ἀπὸ τὴν ἔλλειψη στοιχείων ἀπὸ τὸ παρελθόν.

iv) Τὶ ἀξία ἔχουν ὅλα αὐτὰ γιὰ τὶς μικρὲς ἐπιχειρήσεις; » Πιθανὸν νά μὴ συμφέρει σὲ μιὰ μικρὴ ἐπιχείρηση νά ἐπενδύσει πόρους γιὰ τέτοιου εἴδους λεπτομερῆ ἀνάλυση. Ἐντούτοις, δέν ἀπαιτεῖται ὅπωςδὴποτε δημιουργία ἀριθμητικῶν ὑποδειγμάτων, ἀλλὰ καὶ ἡ ἀπλή ἐκτίμηση εἶναι πολὺ πιθανὸν νά βελτιώσει τὴ δεξιότητά τῆς ἡγεσίας, σὲ ὅ,τι ἀφορᾷ τὸ σύστημα προσωπικοῦ. Ἐξάλλου, σκοπὸς τοῦ ἀνωτέρω προγραμματισμοῦ, δέν εἶναι ἡ ἀκριβὴς πρόγνωση τῆς συμπεριφοράς τοῦ ἀνθρώπινου δυναμικοῦ, ἀλλὰ ἡ καλύτερη κατανόηση τῆς λειτουργίας του.

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Alfred, Theodore M. : Checkers or Choice in Man-power Management. Harvard Business Review, Τόμος 45, Τεύχος 1, σελ. 157 - 167 (Jan.-Febr. 1967).
2. Edwards, J. D. : Managernachwuchs-Ausbilden oder Abwerben. Dusseldorf 1961.
3. Humble, John W. : Improving Business Results. McGraw-Hill Maidenhead 1966.
4. Humble, John W. Hives, P. A. : Management manpower planning and MbO εἰς : Humble J. W. (ed.) : Management by Objectives in Action. McGraw-Hill, London, 1970.
5. Κανελλόπουλος, Χαράλ. Κ. : Περὶ τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, εἰς ΣΠΟΥΔΑΙ, Τόμ. ΚΕ' (1975), Τεύχ. 3.

6. Morris, B. R. : Recruitment. Promotion and career management. The use of quantitative models. Institute of Manpower Studies, London, 1972.
7. Μπανταλούκα, Κλ. Β. : Ὀργανωτικὴ τῶν ἐπιχειρήσεων. Διοικητικὴ καὶ ἐπιτελική. ΑΒΣΠ Πειραιῶς 1970.
8. Pigors, Paul Myers, Charles : Personnel Administration. A point of view and a method. 5th ed. McGraw-Hill, New York e. a. 1965.
9. Schönfeld, H. M. : Die Personalplanung. Ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung. Z & B 33 Nr. 3.
10. Ulrich, Hans Starerikle, Robert : Verbesserung der Organisationsstruktur von Untemeh- mungen. Verlag Paul Haupt Bern, 1962.
11. Urwick, Lyndall : The Value of eccentricity. Harvard Business School Bulletin, October 1959.
12. Yoder, Dale : Personnel Management and Industrial Relations. 5th ed., McGraw-Hill New York /e. a. 1965.