



**Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

*«Δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης  
ανθρώπινων πόρων σε επιχείρηση που δραστηριοποιείται  
στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας»*

Διπλωματική εργασία της φοιτήτριας:  
Οικονομίδου Μαρίας (Α.Μ. 39/07)

Επιβλέπων καθηγητής: Φώτης Βούζας

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2010

## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών MBA του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όσους με τον τρόπο τους συνέβαλαν στην εκπόνηση της και συγκεκριμένα:

Τον καθηγητή μου κ. Φώτη Βούζα για την επιστημονική του καθοδήγηση και την άψογη συνεργασία σε όλα τα στάδια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Το σύνολο των καθηγητών μου στο διατμηματικό αυτό πρόγραμμα για την παροχή των απαραίτητων υποδομών για την εκτέλεση και ολοκλήρωση της.

Την Αθηνά Αυγητίδου και το Μαρίνο Τσαγκαράκη για τις πολύτιμες συμβουλές και διορθώσεις τους.

Τέλος την οικογένεια μου καθώς και τους εργοδότες μου για την υπομονή και κατανόηση τους.

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	σελ 2
Περιεχόμενα.....	σελ 3
Εισαγωγή.....	σελ 4
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</b>	
1.1. Ιστορική Εξέλιξη.....	σελ 8
1.2. Εισαγωγικά στοιχεία στη Δ.Α.Π.....	σελ 10
1.3. Στόχοι του τμήματος Δ.Α.Π.....	σελ 11
1.4. Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος Δ.Α.Π.....	σελ 12
1.5. Θέματα που περιλαμβάνει η σύγχρονη στρατηγική.....	σελ 14
1.6. Εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων.....	σελ 16
1.7. Αξιολόγηση του προσωπικού.....	σελ 21
1.8. Αμοιβή του προσωπικού.....	σελ 22
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> – Ο κλάδος της Κλωστοϋφαντουργίας</b>	
2.1. Ιστορική αναδρομή.....	σελ 24
2.2. Η Ελληνική Κλωστοϋφαντουργία.....	σελ 25
2.3. Πλεονεκτήματα και αδυναμίες του κλάδου.....	σελ 29
2.4. Ευκαιρίες και απειλές του κλάδου.....	σελ 31
2.5. Σύγχρονες και μελλοντικές τάσεις.....	σελ 35
2.6. Προτάσεις.....	σελ 36
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> – Μεθοδολογία Έρευνας.....</b>	<b>σελ 39</b>
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>- Εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας</b>	
4.1. Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	σελ 40
4.2. Ανάλυση Εργασίας.....	σελ 41
4.3. Στελέχωση- επιλογή προσωπικού.....	σελ 48
4.4. Διαδικασίες μετά την πρόσληψη.....	σελ 49
4.5. Αξιολόγηση της απόδοσης.....	σελ 54
4.6. Το σύστημα αμοιβών.....	σελ 56
4.7. Θέματα υγιεινής και ασφάλειας.....	σελ 59
4.8. Η οργάνωση της εργασίας.....	σελ 63
4.9. Μετεγκατάσταση σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος.....	σελ 67
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>σελ 69</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>σελ 71</b>

## Εισαγωγή

Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας Επιχείρησης. Η προσέλκυση, αξιολόγηση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού και τα γενικότερα θέματα που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στην ευελιξία σε ένα μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και προλαμβάνουν μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις νέες συνθήκες.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κύρια αποστολή του Τομέα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής([www.econ.uoi.gr](http://www.econ.uoi.gr)).

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής..

Σύμφωνα με όσα αναφέρει στο βιβλίο της «Εργασία, τεχνολογία και φύλο στην Ελληνική βιομηχανία» η Λήδα Παπαστεφανακάκη, η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Στη νέα αυτή πραγματικότητα, που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία( Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001). Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη, λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. Για το σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας τρεις είναι οι βασικοί υποκλάδοι, αν πάρουμε ως κριτήριο την απασχόληση: α) τα βαμβακερά νήματα και υφάσματα, β) τα μάλλινα νήματα και υφάσματα και γ) η πλεκτική. Η κλωστική ή νηματουργία, δηλαδή το σύνολο των εργασιών για την κατασκευή συνεχόμενων κλωστών, είναι ένας από τους βασικότερους κλάδους της υφαντουργικής βιομηχανίας. Το ινώδες υλικό αφού υποβάλλεται σε αρκετές διαδοχικές κατεργασίες (διαχωρισμός, καθαρισμός, λανάρισμα) μετατρέπεται σε διαμορφωμένο προϊόν (κλωστή). Ανάλογα με το είδος των ινών διακρίνουμε κλωστική βαμβακιού μαλλιού λιναριού, μεταξιού κ.λπ. και οι κλάδοι ονομάζονται αντίστοιχα βαμβακονηματουργία, εριουργία, λινονηματουργία, μεταξονηματουργία. Για την κλωστική των διαφόρων ινών χρησιμοποιούνται μηχανές διαφόρων τύπων και τεχνολογικές επεξεργασίες ανάλογα με τις ιδιότητες των ινών (Κάτσος, Ιωάννου, 1986).

Οι κλωστικές μηχανές περιοδικής λειτουργίας έχουν αντικατασταθεί, σήμερα, από τις συνεχούς λειτουργίας όπου και οι τρεις εργασίες (τέντωμα, στρίψιμο και περιτύλιξη) γίνονται ταυτόχρονα. Οι μηχανές αυτές κατασκευάζονται δίπλευρες (εξαρτήματα τάνυσης και αδράχτια) και ανάμεσά τους περνάει το νήμα. Η κάθε μηχανή έχει 200 - 1000 αδράχτια (αγκιστροειδή, δακτυλιοειδή, φυγοκεντρικά, επικαλυμμένα). Οι πιο παραγωγικές είναι εκείνες με δακτυλιοειδή αδράχτια. Μια εργάτρια εξυπηρετεί 200 - 3.000 αδράχτια που το καθένα κατασκευάζει 8 - 25 μ. κλωστής( Κάτσος, Ιωάννου, 1986).

Ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας από το 19ο αιώνα κατείχε την πρώτη θέση μεταξύ των βιομηχανικών κλάδων( Χατζής, 2006). Η οικονομική σημασία συνίσταται στο μεγάλο όγκο (σε αξία) των παραγόμενων και διακινούμενων πρώτων υλών στον τεράστιο αριθμό των εργαζομένων που φτάνουν στα 15 - 17 εκατομμύρια άτομα. Αντιπροσωπεύει το πρώτο στάδιο εκβιομηχάνισης των σημερινών αναπτυγμένων χωρών. Μέχρι τον Α' Παγκόσμιο πόλεμο, το παγκόσμιο κέντρο ήταν στην Ευρώπη και η Αγγλία κατείχε την πρώτη θέση. Η ανάπτυξη στην Ευρώπη στηρίχτηκε στο αποικιοκρατικό σύστημα αυτών των Ευρωπαϊκών χωρών, που προμηθεύονταν πρώτες ύλες από τις αποικίες τους. Οι εξαγωγές κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων αυτών των χωρών κατά το 19ο αιώνα αντιπροσώπευαν το μεγαλύτερο μέρος των εξαγωγών των βιομηχανικών χωρών. Μετά τον Α' Παγκόσμιο πόλεμο, το στάδιο αυτό άρχισαν να το περνούν οι χώρες της Ασίας, σα βάση οικονομικής ανάπτυξης( Παπαστεφανάκη, 2009).

Μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο άλλαξε εντελώς η διάρθρωση της ευρωπαϊκής και παγκόσμιας βιομηχανίας, και η κλωστοϋφαντουργία διατήρησε στην Ευρώπη μικρότερο ρόλο αλλά με πολύ αναπτυγμένη τεχνολογία εισάγοντας πρώτες ύλες και εξάγοντας έτοιμα προϊόντα ή διατηρώντας την παντοδυναμία στην κατασκευή τεχνητών υλών. Σήμερα έχει μετατοπιστεί το βάρος και σε άλλες περιοχές του κόσμου (Αμερική, Ασία). Πολλές υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες χώρες εξάγουν υφαντουργικά προϊόντα και στις βιομηχανικές χώρες (Παπαστεφανάκη, 2009).

Σήμερα το επίπεδο ανάπτυξης μιας χώρας συνδέεται αντιστρόφως ανάλογα με τη συμμετοχή της κλωστοϋφαντουργίας στη βιομηχανική παραγωγή. Ο λόγος είναι ότι κατά κανόνα όλες οι χώρες αρχίζουν την εκβιομηχάνιση τους από καταναλωτικά αγαθά και ιδίως από την παραγωγή νημάτων, υφασμάτων και ενδυμάτων.

Ο βασικός σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η αναφορά στις βασικές έννοιες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και πως μπορεί ένα οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να βοηθήσει στην οργάνωση μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας. Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι μέθοδοι και οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται. Στο δεύτερο αναλύεται ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας για να κατανοήσουμε καλύτερα τις ιδιαιτερότητες του. Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρούμε να προσαρμόσουμε τις αρχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην οργάνωση μιας κλωστοϋφαντουργικής επιχείρησης .

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο**

### **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

#### **1.1 Ιστορική εξέλιξη**

Η διοίκηση είναι η διαδικασία βελτιστοποίησης ή βελτίωσης της επιλογής και πραγματοποίησης των στόχων μέσα από ένα πολύ-επίπεδο ιεραρχικά διαταγμένο σύστημα επικοινωνίας που καθορίζει τις δραστηριότητες των εργαζομένων.

Δεν είναι εύκολο να δοθεί ένας ορισμός για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων καθότι στη βιβλιογραφία παρατηρούνται αξιοσημείωτες αποκλείσεις και διαφοροποιήσεις. Για της ανάγκες της παρούσας εργασίας θα θεωρήσουμε ως Διοίκηση ανθρώπινων πόρων την επιστήμη , η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα –συντελεστή που προκαλεί κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση- οργανισμός οφείλει να επενδύει( Τερζίδης- Τζωρτζάκης, 2004). Σύμφωνα με την Ξηροτύρη- Κουφίδου ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος».

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα.(Μοντάνα, 1993). Στην περίοδο 1900- 1940 παρατηρήθηκε ανάπτυξη μεγάλων οργανισμών, τύπου εργοστασίων, και των προγραμμάτων προσωπικού τους, η θέσπιση πολλών βασικών νόμων, και η εμφάνιση κοινωνικών αρχών για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor, ιδρυτής του «Επιστημονικού Μάνατζμεντ» ήταν ένας από τους φανατικότερους υπερασπιστές της ευθύνης των στελεχών να προγραμματίζουν και της ευθύνης των εργαζομένων να εκτελούν την εργασία τους(Μοντάνα, 1993). Πίστευε ότι ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου( Ξηροτύρη-



Κουφίδου, 2001). Επίσης, εισήγαγε μεθόδους όπως οι μελέτες χρόνου ,και κινήσεων, τα κίνητρα αμοιβών και οι τεχνικές μέτρησης της αποτελεσματικότητας. Στο έργο του «Αρχές της επιστημονικής διοίκησης» περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου-κίνησης που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της άριστης γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζεμεντ που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά και προϋπολογισμός(Φαναριώτης, 1990). Ο Νομπελίστας Herbert Simon (1949) αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης : θα έπρεπε πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή εννοιών που ανταποκρίνονται σε εμπειρικά παρατηρήσιμα γεγονότα ή καταστάσεις. Στη συνέχεια θα έπρεπε να εντοπιστούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος με τη βοήθεια της μεθοδολογίας των θετικών επιστημών, δηλαδή με την έρευνα και τον πειραματισμό, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα μπορούσαν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις( Χατζηπαντελής, 1990). Ο Simon ήταν ένας από βασικούς εκφραστές του θετικισμού , που άνθισε κατά την αισιόδοξη μεταπολεμική περίοδο . Η καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες, ωστόσο, δέχθηκε πολλές αμφισβητήσεις. Αυτό που κυρίως αμφισβητήθηκε είναι η δυνατότητα ουδέτερης ( απαλλαγμένης από αξιολογικές κρίσεις ή ιδεολογικές τοποθετήσεις ) περιγραφής των κοινωνικών φαινομένων. Ακόμη, η ίδια η δυνατότητα να γίνουν ακριβείς μετρήσεις των παραμέτρων των κοινωνικών φαινομένων θεωρήθηκε ουτοπία(Μπουραντάς, 2009).

## 1.2 Εισαγωγικά στοιχεία στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Κανείς από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές δε μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο, η συμμετοχή του οποίου θεμελιώνεται, είτε μέσω της καταβολής της μυϊκής του δύναμης είτε μέσω της χρήσης της διάνοιας του.

Η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους είτε αυτοί αποτελούν τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είτε είναι τα γραμμικά (κυρίως) αλλά και επιτελικά στελέχη( Χυτήρης, 2001).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ο κλάδος του management που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζομένους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά, όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τις τυπικές λειτουργίες προσωπικού, όπως πρόσληψη, επιλογή, αποζημίωση, ανάπτυξη, έρευνα και έλεγχο και αποχώρηση. Επίσης μπορεί να συμπεριλαμβάνει προγράμματα επίβλεψης Ενεργητικής δράσης, Ίσων ευκαιριών Απασχόλησης, Ασφάλειας, Επαγγελματικής υγείας και Αξιολόγησης της απόδοσης( Μοντάνα, Τσάρνοβ, 1993).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ειδικεύεται στη διαχείριση των εργαζομένων δίνοντας σημασία στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική
- Τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ως Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών( π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής,) και λειτουργιών( π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

### **1.3 Στόχοι του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων**

Στόχος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και είναι η εφαρμογή μέτρων που αποσκοπούν στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι στόχοι εξειδικεύονται και διαφοροποιούνται από επιχείρηση σε επιχείρηση . Οι βασικοί στόχοι που αποτελούν κοινή συντεταγμένη για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι οι εξής(Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006):

- Βελτίωση της παραγωγικότητας
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- Εργασιακή Ικανοποίηση και ανάπτυξη Προσωπικού
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων
- Ευελιξία εργατικού δυναμικού
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω :

Για την επίτευξη αυτών των στόχων το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων μεριμνά για τα εξής:

- Για την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (επικοινωνιακή πολιτική)
- Για τους ορούς πρόσληψης,
- Για τις απαιτήσεις εργασίας
- Για τη διερεύνηση των πολιτικών μισθοδοσίας
  
- Την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων επιβράβευσης του προσωπικού
- Την ενημέρωση και παρακολούθηση αρχείων προσωπικού .
- Την εκπαίδευση και συνεχή εναρμόνιση των στελεχών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού
- Την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο.

#### **1.4 Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων**

Προκειμένου να εξυπηρετήσει του ανωτέρω σκοπούς και στόχους το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων καλείται να σχεδιάσει και να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων καλύπτει τους παρακάτω λειτουργικούς τομείς( Χατζηπαντελής, Μπουραντάς, Ξηροτύρη-Κουφίδου, Μούζα-Λαζαρίδη):

##### 1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και ενσωματώνοντας το όραμα και τους στόχους της επικεντρώνεται στην πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών μια επιχείρησης. Ο προγραμματισμός προϋποθέτει την καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού, της απόδοσης τους καθώς και τη διερεύνηση της αγοράς εργασίας.

## 2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Η επιλογή είναι η διαδικασία εξέτασης και συνέντευξης των υποψηφίων για μια θέση εργασίας και περιλαμβάνει και την απόφαση πρόσληψης. υπάρχουν πολλοί τρόποι εφαρμογής αυτής της διαδικασίας, ανάλογα με τη φύση της εργασίας.

## 3. Εκπαίδευση και αναβάθμιση δεξιοτήτων των εργαζομένων

Σε πρώτο στάδιο γίνεται η διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης .Ακολουθούν τα εξής στάδια:

- Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης
- Διερεύνηση και επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης
- Επιλογή εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών
- Σχεδιασμός και συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας
- Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού

## 4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία εκείνη που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Είναι ο σχεδιασμός των μεθόδων και των διαδικασιών που θα εφαρμοστούν για την αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας που δημιουργείται από το ανθρώπινο δυναμικό.

## 5. Πολιτική μισθοδοσίας

Με βάση τις δυνατότητες μιας επιχείρησης και τις υφιστάμενες συνθήκες στην αγορά εργασίας, καθώς και της σχετικής νομοθεσίας, θα πρέπει να γίνει σχεδιασμός μιας αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών, κινήτρων και παροχών έτσι ώστε να ικανοποιούν τους εργαζομένους με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.

## 6. Θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία

Τα θέματα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα στους βιομηχανικούς κλάδους. Οι ενέργειες της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνοψίζονται στα εξής:

- Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα
- Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για προγράμματα προστασίας
- Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων
- Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας στον εργασιακό χώρο

## 7. Εργασιακές σχέσεις

Με την ανάπτυξη του συνδικαλισμού και των συλλογικών διαπραγματεύσεων, δημιουργήθηκε ένας αριθμός «κανόνων» που καθορίζουν μερικές παραμέτρους στον τρόπο διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.

Οι δράσεις της επιχείρησης μέσα σε αυτά τα πλαίσια συνίστανται στα εξής:

- Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση
- Χειρισμός των παράπονων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας
- Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων
- Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων

Οι παραπάνω λειτουργίες έχουν ως στόχο την αναβάθμιση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

### **1.5 Θέματα που περιλαμβάνει η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών.

Για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στη χάραξη πολιτικής και στρατηγικού\_σχεδιασμού σε μια επιχείρηση και ([www.logistics.tuc.gr](http://www.logistics.tuc.gr)):

- Επιδρά στην κουλτούρα της επιχείρησης
- Δίνει έμφαση στη συμμετοχή σε ομαδικές αποφάσεις
- Καθορίζει τους στόχους, τους προϋπολογισμούς και τα πλαίσια δράσης
- Επιλεγεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα
- Επικεντρώνει την πολιτική της περισσότερο στον εργαζόμενο ως άτομο
- Προωθεί την αφοσίωση των εργαζομένων και την εκπλήρωση στόχων
- Διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας
- Αναπτύσσει τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων
- Προωθεί διαφορετικούς τύπους συμβάσεων (έργου, μερικής απασχόλησης κ.λ.π.)
- Καταρτίζει προγράμματα εργασίας όπως ελαστικό ωράριο, βάρδιες κ.α.

Οι αλλαγές που συντελούνται στις σύγχρονες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στα παρακάτω σημεία:

- Στη μείωση κόστους.
- Στην ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στην εισαγωγή, επεξεργασία και υλοποίηση νέων μεθόδων εργασίας και διοίκησης, με συμμετοχή και υποκίνηση των εργαζομένων.
- Στην ευελιξία τους, με αποτέλεσμα να μειώνουν τα ιεραρχικά τους επίπεδα.
- Στην εισαγωγή θεσμών μερικής απασχόλησης (part-time) και outsourcing.

Μπροστά σ' αυτές τις εξελίξεις η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υφίσταται βαθιές αλλαγές από τότε που πρωτοεμφανίστηκε. Πράγματι, αναφορικά με τον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων, μπορούμε να υπογραμμίσουμε τη σοβαρή μετακίνηση και μετατόπιση της όλης δομής του. Για πολλά, πολλά χρόνια, στόχος του τομέα αυτού ήταν η «διοίκηση και διευθέτηση των όρων εργασίας», ενώ τώρα εστιάζει σε μια άλλη επιχειρηματική αντίληψη.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα ασχολείται με τη συστηματική αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης επιδιώκοντας τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των επιχειρήσεων.

- Η Διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.
- Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους στόχους της επιχείρησης.
- Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων να σχεδιάσει νέες μεθόδους αξιολόγησης της επίδοσης, ώστε να υποκινούν τους εργαζομένους, να δίνουν στη Διοίκηση σαφή εικόνα της προσφερόμενης εργασίας.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Έχει γίνει δηλαδή αντιληπτό ότι οι άνθρωποι είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση(Τερζίδης 2004).

## **1.6 Εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων**

Η εκπαίδευση με την ευρεία έννοια περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σκοπό την επίδραση με συγκεκριμένο τρόπο στη σκέψη και στο χαρακτήρα του ατόμου. Από τεχνικής πλευράς, με τη διαδικασία της εκπαίδευσης αποκτώνται συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και αξίες. Η εκπαίδευση γίνεται με βάση συγκεκριμένες μεθόδους (θεωρητική διδασκαλία, επίδειξη, ανάθεση εργασιών, πρακτική εξάσκηση και τα λοιπά), σε ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα και είναι οριοθετημένη χρονικά( Ζαβλάνος, 2002).

Η εκπαίδευση στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ο σκοπός της στο



εργασιακό περιβάλλον, είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό( Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής( Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003):

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

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι( Χατζηπαντελής, 1998, Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003):

- Γνώσεις (Knowledge) :Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- Ικανότητες (Skills): Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Ο όρος ικανότητες συμπεριλαμβάνει το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του

υπαλλήλου, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας.

- Στάσεις (Attitudes): Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου που δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων, η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών, η εμπιστοσύνη του εαυτού μας και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που οδηγούν και στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές.
- Επαγγελματικές δεξιότητες (Competencies): Μπορεί να θεωρηθεί ότι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά την δουλειά του. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη competency-based training.

Η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση αποτελεί μέρος και βασική αποστολή του σύγχρονου management. Κάθε ένας ο οποίος διοικεί πραγματικά, χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για να βοηθηθεί ώστε να διοικεί αποτελεσματικά. Από την πλευρά αυτή η ευθύνη της εκπαίδευσης είναι ατομική και συλλογική με την έννοια ότι αφορά τόσο τη διοίκηση στο σύνολο της όσο και κάθε ένα προϊστάμενο χωριστά, τα δε πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση αντανakλούν τόσο στους προϊστάμενους χωριστά, όσο και στη διοίκηση στο σύνολο της. Με τα δεδομένα αυτά η εκπαίδευση( Μπουραντάς, 2002):

**A.** Δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν τα σχέδια τους και ταυτόχρονα να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα. Στην πράξη αυτό μεταφράζεται με τη δυνατότητα:

- να προβαίνουν στην κατάρτιση αποτελεσματικών σχεδίων και προγραμμάτων
- να διατηρούν τα κατάλληλα ποιοτικά standards
- να δημιουργούν μια ικανοποιητική οργανωτική διάρθρωση
- να μεταβιβάζουν εξουσίες και αρμοδιότητες
- να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους που βρίσκονται κάτω από την εποπτεία τους να επωφεληθούν από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης

#### **B. Περιορίζει την ευθύνη άσκησης εποπτείας.**

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι εξαφανίζει την ανάγκη για την άσκηση εποικοδομητικής εποπτείας, αλλά ότι περιορίζει την ανάγκη για άσκηση συνεχούς και λεπτομερειακής εποπτείας. Ένας άρτια καταρτισμένος υπάλληλος γραφείου, έχει αρκετή αυτοπεποίθηση στην εργασία του διότι γνωρίζει ακριβώς τι να κάνει και πως το κάνει. Οι έμπειροι υπάλληλοι δεν χρειάζεται να αφιερώνουν πολύ χρόνο για την κατάρτιση των νεοπροσληφθέντων και έτσι αφοσιώνονται στην κανονική τους εργασία ( Παλιοκρασσάς, 1990).

#### **Γ. Παρέχει τη δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας.**

Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους διεξαγωγής της εργασίας και τους προϋσταμένους να καθορίζουν πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης τα οποία τίθενται στη διάθεση όλων των υπαλλήλων. Κάτω από τις συνθήκες αυτές οι υψηλοί ρυθμοί απόδοσης γίνονται κανόνες και όχι εξαίρεση, ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατό να διατηρούνται τα πλεονεκτήματα και οι εμπειρίες του παρελθόντος.

**Δ. Παρέχει δυνατότητες βελτίωσης των αποδόσεων.** Οι καλώς εκπαιδευόμενοι υπάλληλοι επιδεικνύουν συνήθως μεγαλύτερη αύξηση της ποσότητας και σημαντική βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της εργασίας τους σε σύγκριση με έναν μη εκπαιδευμένο υπάλληλο. Στα πλαίσια αυτά οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επιδείξουν αυξημένη διανοητική ικανότητα στην εργασία και όπως είναι φυσικό παρουσιάζουν μειωμένο αριθμό λαθών. Όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν τις αναγκαίες τεχνικές γνώσεις έχουν και σαφή αντίληψη της αποστολής τους και της αλληλεξάρτησης της εργασίας τους με άλλες, ενώ γνωρίζουν το γιατί των διαφορών

μέτρων πολιτικής και των διαδικασιών της επιχείρησης. Ακόμα η εκπαίδευση ασκεί μια σοβαρή επίδραση στην ανύψωση του ηθικού ως συνέπεια της πλήρους γνώσεως του υπαλλήλου ως προς τι πρέπει να κάνει. Εξυπακούεται ότι τα πλεονεκτήματα αυτά δεν αποκτώνται χωρίς κάποιο τίμημα και τούτο διότι σε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αναγνωρίζονται και να συνυπολογίζονται και ορισμένες παράμετροι όπως:

- Η διακοπή των ομαλών ρυθμών εργασίας του υπαλλήλου ο οποίος παρακολουθεί το πρόγραμμα.
- Η προσωρινή μείωση της απόδοσης του εκπαιδευμένου υπαλλήλου και η δαπάνη την οποία συνεπάγεται .
- Η οργάνωση και διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μια φιλοσοφία εκπαίδευσης με έμφαση στα αποτελέσματα, είναι οι ακόλουθες:

- Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση. Η εκπαίδευση πρέπει να σχετίζεται με την ικανοποίηση συγκεκριμένων και σημαντικών αναγκών της επιχείρησης. Η φιλοσοφία μιας εκπαίδευσης η οποία σχετίζεται με την απόδοση περιλαμβάνει την άμεση συσχέτιση της εκπαίδευσης με την απόδοση του εργαζομένου στη θέση εργασίας και την κάλυψη των απαιτήσεων για συγκεκριμένες δεξιότητες διαφόρων θέσεων. Υπάρχουν δυστυχώς επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εκπαίδευση μόνο για την ιδέα της εκπαίδευσης. Παρά το γεγονός ότι σε περιόδους ύφεσης περιορίζονται τέτοια φαινόμενα, ορισμένες επιχειρήσεις δεσμεύουν πόρους και παρέχουν από συνήθεια εκπαίδευση σε τομείς που δεν οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση.
- Συνεχής ανάπτυξη. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να αντιμετωπίζει σαν παροχή βραχυχρόνιας, απομονωμένης σειράς μαθημάτων σε διαφορετικές στιγμές της καριέρας κάποιου εργαζομένου. Η μάθηση θα πρέπει να γίνει μια συνεχής διαδικασία, ενταγμένη σε μια πολιτική διαρκούς ανάπτυξης.
- Πολιτικές εκπαίδευσης. Οι πολιτικές εκπαίδευσης είναι εκφράσεις της φιλοσοφίας εκπαίδευσης της επιχείρησης. Δίνουν τις γενικές γραμμές για την ποσότητα, ποιότητα, ύψους, δαπάνης, προγραμματισμό και ευθύνη για την

εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, η πολιτική εκπαίδευσης μπορεί να προβλέπει ότι κάθε άτομο το οποίο βρίσκεται σε διοικητική, επαγγελματική, τεχνική θέση ή θέση εποπτείας παρακολουθεί έναν επίσημο κύκλο εκπαίδευσης τουλάχιστον πέντε ημερών κάθε χρόνο.

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης που συνδέεται με τη διοίκηση της απόδοσης απαιτεί από τα στελέχη να εξετάζουν τακτικά την απόδοση σε σχέση με τους προσυμφωνημένους στόχους, τους παράγοντες που έχουν επηρεάσει την απόδοση και την εξέλιξη των αναγκών εκπαίδευσης. Η ικανοποίηση των αναγκών εκπαίδευσης που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση απαιτεί τη συμμετοχή μεταξύ στελεχών, των ομάδων και των μεμονωμένων προσώπων, ώστε να υπάρξει αποτελεσματική οργάνωση και υλοποίηση της εκπαίδευσης( Κατσανέβας 2004).

### **1.7 Αξιολόγηση της απόδοσης**

Μετά την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος από την ημέρα πρόσληψης του νέου προσωπικού είναι ανάγκη να μετρηθεί η απόδοση του. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται αξιολόγηση της απόδοσης. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων εξυπηρετεί αρκετούς από τους σκοπούς της επιχείρησης, όπως( Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 1992):

1. Με το σύστημα επαναπληροφόρησης που διαθέτει, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους
2. Δίνει τη βάση για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων και την αναπροσαρμογή τους, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις κ.τ.λ.
3. Ενθαρρύνει τους εργαζομένους για καλύτερες αποδόσεις
4. Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης

Με σκοπό να εξαλειφτεί το μειονέκτημα της υποκειμενικότητας κατά την αξιολόγηση, επινοήθηκαν κατά καιρούς διάφορες μέθοδοι(Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001):

1. Μέθοδοι συγκρίσεως. Οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται βασικά από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα.
2. Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων. Σύμφωνα με αυτές τις μεθόδους το άτομο βαθμολογείται με βάση ορισμένα κριτήρια ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα.
3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων. Το σύστημα αυτό βασίζεται σε δύο αρχές: α) όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά και β) η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με το αποτέλεσμα που έπρεπε να επιτευχθεί
4. Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης. Χρησιμοποιείται σε εργασίες στις οποίες μπορούν να ποσοτικοποιηθούν τα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τη μέτρηση της παραγωγικότητας είτε για στελέχη με βάση της μέτρηση των αποχωρήσεων.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται κάθε χρόνο. Ειδικά για το νέο προσωπικό που βρίσκεται στο δοκιμαστικό στάδιο, αυτό δέχεται περισσότερες αξιολογήσεις κατά το στάδιο αυτό.

### **1.8 Συστήματα αμοιβών**

Η τελευταία ευθύνη της διοίκησης, όσον αφορά τη στελέχωση, είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα αμοιβής για όλους τους εργαζομένους. Τα στελέχη της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων εισηγούνται την πολιτική των μισθών και αυξήσεων που θα υιοθετηθεί και ελέγχουν τη λειτουργία του συστήματος αμοιβών, ενημερώνοντας σχετικά τους εργαζομένους. Σημειώνεται, πάντως πως το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό, ώστε να παρακινεί τους εργαζομένους για βελτίωση του επιπέδου παραγωγικότητας τους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Για να είναι ιδανικό ένα πρόγραμμα αμοιβής πρέπει να συγκεντρώνει τα παρακάτω:

- Να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος των μισθών και ημερομισθίων
- Να διατηρεί τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, καθώς και να μειώνει την αντικατάσταση του προσωπικού
- Να είναι κατανοητό από τους εργαζομένους και εύκολο στην εφαρμογή από τη διεύθυνση

- Να δίνει ένα κίνητρο για καλύτερη εργασία, να επιβραβεύει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά
- Να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και να δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας

Η αμοιβή του προσωπικού ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες( Χυτήρης, 2001):

A. Αμοιβή σε μετρητά: στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται καθένας από τους παρακάτω τρόπους πληρωμής: Μισθός, ημερομίσθιο, αμοιβή με βάση τις ώρες απασχόλησης, αμοιβή κατ' αποκοπή κ.τ.λ.

B. Αμοιβή με συμμετοχή στα κέρδη: είναι ένα μικτό σύστημα αμοιβής, δηλαδή, ο εργαζόμενος εισπράττει κανονικά το μισθό του, και στο τέλος συμμετέχει και στα κέρδη που πέτυχε η επιχείρηση. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται με επιτυχία στη Γερμανία. Τα τελευταία χρόνια άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ελλάδα από ορισμένες επιχειρήσεις.

Γ. Αμοιβή με τη μορφή διαφόρων κοινωνικών παροχών: ο εργαζόμενος δεν εισπράττει άμεσα χρήματα, όμως , τα προγράμματα αυτά κοινωνικών παροχών επιβαρύνουν την επιχείρηση, πέραν των μισθών που πληρώνει, κατά 30%. Τέτοιου είδους προγράμματα μπορεί να είναι οι διάφορες ομαδικές ασφάλειες ζωής, η φύλαξη και η φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων κ.α.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>

### Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑΣ

#### 2.1 Ιστορική αναδρομή

Η κλωστοϋφαντουργία αποτελεί σημαντικό κλάδο της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας, ο οποίος περιλαμβάνει πολλούς επιμέρους υποκλάδους όπως της νηματουργίας, της υφαντουργίας, της πλεκτικής, της ένδυσης και άλλους τομείς που συνδέονται στενά μεταξύ τους.

Ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας περιλαμβάνει την κλωστική, κεντήματα, βαφή, εξευγενισμό υφασμάτων, και τη σχοινοποιία. Τα προϊόντα της χρησιμοποιούνται τόσο για ένδυση και οικιακές ανάγκες όσο και στη βιομηχανία και σε άλλους τομείς. Είναι ο βιομηχανικός κλάδος που με τεράστια ποικιλία ειδικού μηχανολογικού εξοπλισμού, με υψηλή τεχνογνωσία και μεγάλο βαθμό εξειδίκευσης θα κατασκευάσει από ίνες, ευέλικτες επιφάνειες αποκαλούμενες «υφάσματα». Αυτά κατόπιν θα αποτελέσουν την πρώτη ύλη για περαιτέρω επεξεργασία σε διάφορους μεταποιητικούς κλάδους.

Είναι από τους αρχαιότερους κλάδους. Αναπτύχθηκε με την οικιακή οικονομία, και στην αρχαιότητα απασχολούνταν οι γυναίκες και μάλιστα οι γυναίκες των πλούσιων στρωμάτων. Με την αύξηση του πληθυσμού και των αναγκών πήρε εμπορευματικό, επιχειρηματικό χαρακτήρα από το Μεσαίωνα και μετά. Η ύφανση και η πλέξη γινόταν κατά παραγγελία στα σπίτια. Το 17ο και 18ο αι. αναπτύχθηκε πολύ στη Δυτική Ευρώπη, και το διεθνές εμπόριο πήρε μεγάλες διαστάσεις. Το 19ο αι. μέσω της μηχανοποίησης, έγινε ένας από τους σπουδαιότερους βιομηχανικούς κλάδους τόσο από άποψη αξίας προϊόντων όσο και από άποψη απασχόλησης. Επεκτάθηκε σε όλες τις ηπείρους, η δε κατανάλωση αυξάνεται συνεχώς.

Πρώτες ύλες είναι οι κλωστικές ίνες ζωικής, φυτικής και χημικής προέλευσης (μαλλί, μετάξι, βαμβάκι, λίνο, καννάβι, γιούτα, σίσαλ, κυτταρίνη, τεχνικές ίνες κ.λπ.).

Τα πρώτα εργαλεία ήταν οι χτένες και το αδράχτι του χεριού. Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση (18ος αι.), είχε κατασκευαστεί ένα κλωστικό εργαλείο πάνω σε τροχό. Αργότερα άρχισε η σύγχρονη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργικών



προϊόντων. Τόσο η βελτίωση της μηχανικής, όσο και η ανάπτυξη της τεχνολογίας εξευγενισμού των προϊόντων (υφάσματα), έδωσαν πολύ μεγάλη ώθηση στην ανοδική εξέλιξη του κλάδου. Σήμερα λειτουργούν υπεραυτόματες μηχανές με ηλεκτρονικούς εγκεφάλους που ελέγχουν όλη την παραγωγική διαδικασία.

## **2.2 Η ελληνική Κλωστοϋφαντουργία**

Σύμφωνα με στοιχεία που αντλήσαμε από την ηλεκτρονική σελίδα της «Κλωστοϋφαντουργίας Ναυπάκτου», η ελληνική κλωστοϋφαντουργία έχει ιστορία πάνω από έναν αιώνα. Τα πρώτα εργοστάσια ιδρύθηκαν το 1860 στον Πειραιά και στη Σύρο αργότερα στην Πάτρα, στη Λιβαδειά, στο Άργος. Μετά τη μικρασιατική καταστροφή (1922) ιδρύθηκαν μεγάλες βιομηχανίες με χρησιμοποίηση προσφύγων εργατών. Μεγάλη όμως ανάπτυξη γνώρισε μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο οπότε εισήχθηκαν σύγχρονες μηχανές, και σε πολλά σημεία της χώρας ιδρύθηκαν πολλές μονάδες.

Στη δεκαετία του 50, η ντόπια κλωστοϋφαντουργία κάλυπτε το 70% της συνολικής κατανάλωσης με μικρές εξαγωγές νημάτων. Αργότερα αναπτύχθηκαν όλοι οι υποκλάδοι της (βαμβακουργία, εριουργία, μεταξουργία, σχοινοποιία και πλεκτική). Παρά τη δασμολογική προστασία (60% της αξίας CIF των εισαγομένων κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων), ωστόσο, τα εγχώρια προϊόντα δεν μπορούσαν τότε ν' ανταγωνιστούν τα ξένα. Τα τελευταία 20 χρόνια αναπτύχθηκε περισσότερο, με μηχανικό εξοπλισμό, με επιστημονική οργάνωση των επιχειρήσεων, με μαζική παραγωγή και αυξημένη παραγωγικότητα. Έτσι κατόρθωσε να αντεπεξέλθει στον ξένο ανταγωνισμό και να κάνει σημαντικές εξαγωγές νημάτων υφασμάτων και έτοιμων ενδυμάτων. Η βελτίωση αυτή της ελληνικής κλωστοϋφαντουργίας έγινε κάτω από την ισχυρή πίεση της σύνδεσης της Ελλάδας με την ΕΟΚ.

Ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας στην Ελλάδα εμφάνισε σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης κατά τις δεκαετίες του '70 και '80, περίοδο κατά την οποία διατηρούσε ισχυρή θέση στην εγχώρια μεταποίηση. Έκτοτε, εισήλθε σε περίοδο ύφεσης, με σημαντική μείωση της εγχώριας παραγωγής και των επενδυτικών δραστηριοτήτων( Επίλεκτος Κλωστοϋφαντουργία, [www.stiafilco.com](http://www.stiafilco.com)).

Στον ελληνικό κλωστοϋφαντουργικό κλάδο σήμερα ανήκουν:

- Εργοστάσια παραγωγής τεχνητών ινών και ανάκτησης ίνας (Εκκοκκιστήρια)
- Εργοστάσια παραγωγής νημάτων και κλωστών (Νηματουργεία & Κλωστήρια)
- Εργοστάσια παραγωγής σταθερών υφασμάτων (Υφαντουργεία)
- Εργοστάσια παραγωγής «ελαστικών υφασμάτων» ή πλεκτών (Πλεκτήρια)
- Εργοστάσια εξευγενισμού νημάτων και υφασμάτων (Φινιριστήρια-Βαφεία)
- Άλλες ειδικές παραγωγικές μονάδες

Η ελληνική κλωστοϋφαντουργία αποτέλεσε για μεγάλη χρονική περίοδο (1930-1990) κυρίαρχο παραγωγικό κλάδο, με σημαντική προσφορά στην οικονομία της Ελλάδας (Κλωστοϋφαντουργία Ναυπάκτου, [www.nafraktos-yams.gr](http://www.nafraktos-yams.gr)). Από τις αρχές του 2000, εισήλθε σε περίοδο ύφεσης, με σημαντική μείωση της εγχώριας παραγωγής και των επενδυτικών δραστηριοτήτων, με συνέπεια να οδηγηθεί σε συρρίκνωση και αρκετές κλωστοϋφαντουργικές μονάδες να αναστέλλουν ολοσχερώς τις εργασίες τους. Η συμμετοχή των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων στη συνολική μεταποιητική παραγωγή συνεχώς περιορίζεται και το αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου μας διευρύνεται σταθερά.

Ως η χειρότερη μεταπολεμικά χαρακτηρίστηκε η περυσινή χρονιά για την εγχώρια κλωστοϋφαντουργία σύμφωνα με τα στοιχεία του Συνδέσμου των βιομηχάνων του κλάδου (ΣΕΒΚ). Η αναλογία των ξένων κεφαλαίων προς τα συνολικά κεφάλαια ανήλθε στο 72%. Οι εισηγμένες του κλάδου, όπως οι Βαρβαρέσσος, Ελληνική Υφαντουργία, Ελφίκο, και Φιερατέξ, παρά τα ζημιογόνα αποτελέσματα πρώτου εξαμήνου, δείχνουν να περιορίζουν τις ζημιές χάρη σε ένα πρόγραμμα εξωστρέφειας. Σήμερα ο κλάδος απασχολεί 85.000 άτομα και εξάγει το 30% της παραγωγής. Αδυνατεί να σταθεί με αξιώσεις στη διεθνή αγορά, καθώς οι ελληνικές εταιρείες έχουν πολύ υψηλό εργασιακό κόστος το οποίο ξεπερνά ακόμη και αυτό της Μ. Βρετανίας κατά 14%, της Πορτογαλίας κατά 113% και της Βουλγαρίας κατά 1%, σύμφωνα με στοιχεία της Werner International (Ρίτα Ζαχαριάδου, Εφημερίδα Ισοτιμία, 2010).

Σύμφωνα με μελέτη του IOBE (*Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών*) η σταδιακή απώλεια της ανταγωνιστικότητας της εγχώριας κλωστοϋφαντουργίας την τελευταία 20-ετία έχει οδηγήσει σε συρρίκνωση της παραγωγής και έξοδο από τον κλάδο αρκετών επιχειρήσεων με δυσμενείς επιπτώσεις στην απασχόληση και στην ανάπτυξη των περιφερειών στις οποίες είναι συγκεντρωμένες οι περισσότερες επιχειρήσεις (Κεντρική και Βόρεια Ελλάδα). Κατά την περίοδο 2000-2007 η συνολική φαινομενική κατανάλωση κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων στην Ελλάδα μειώθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του -2,2%, με αποτέλεσμα το 2007 να εκτιμάται – σε τιμές παραγωγού – στα € 1,6δισ.. Σημαντικό μέρος της εγχώριας παραγωγής που απευθύνεται στην εσωτερική αγορά υποκαταστάθηκε από εισαγωγές, με την εισαγωγική διείσδυση να αυξάνεται από το 56% της συνολικής κατανάλωσης το 2000 σε 74% το 2007. Ταυτόχρονα, η βαρύτητα των διεθνών αγορών ως προορισμού της εγχώριας παραγωγής αυξάνεται, καθώς ολοένα και μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής κατευθύνεται σε αυτές. Το 2009, υπό συνθήκες οικονομικής ύφεσης η υποχώρηση της παραγωγής συνεχίστηκε με αμείωτη ένταση, παρά το γεγονός ότι οι τιμές σημείωσαν ελαφρά κάμψη. Αρνητική επίδραση συνεχίζει να έχει για τον κλάδο η ισχυροποίηση του ευρώ έναντι του δολαρίου, τόσο στις εξαγωγές, όσο και στην εγχώρια αγορά, δεδομένης της σύνδεσης των νομισμάτων των χωρών χαμηλού εργατικού κόστους με το δολάριο. Το κόστος εργασίας στην Ελλάδα βρίσκεται κοντά στο μέσο όρο των αναπτυσσόμενων χωρών, υστερεί όμως δραματικά σε σχέση με τις αναπτυσσόμενες χώρες (IOBE, κλαδική έρευνα, 2010).

Συγκεκριμένα για την Ελλάδα, οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν στην ύφεση είναι (Μανιάτης, Danchev, Βασιλειάδης, Πολυκρέτη, 2010):

- Η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού για τον κλάδο, σε αντίθεση με άλλα κράτη τα οποία βλέποντας τις αλλαγές στο διεθνές εμπόριο προχώρησαν σε λήψη μέτρων και σε διαμόρφωση πλαισίου για το μέλλον του κλάδου στην χώρα τους.
- Η έλλειψη πολιτικής για το ελληνικό βαμβάκι, που αποτελούσε στις προηγούμενες δεκαετίες σημαντικότατο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Ελληνική κλωστοϋφαντουργία. Η ποιότητα του ελληνικού βαμβακιού τα

τελευταία 15 περίπου χρόνια έχει υποβαθμισθεί. Συνεχίζεται κατά κόρον η «συμβατική» καλλιέργεια του βαμβακιού (με χρήση εντομοκτόνων και μεγάλη κατανάλωση νερού) και καταργήθηκε (χωρίς αντικατάσταση) ο Οργανισμός Βάμβακος.

- Υστερήσεις και προβλήματα παρατηρούνται επίσης στις επενδύσεις έρευνας και ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων, στη σύνδεση της παραγωγής με την εκπαίδευση, στη συμμόρφωση των προϊόντων με συγκεκριμένες προδιαγραφές, στις τηλεπικοινωνιακές υποδομές στην περιφέρεια, στη σχέση των επιχειρήσεων με το χρηματοπιστωτικό σύστημα και με το σύστημα πληρωμών που στηρίζεται σε μεταχρονολογημένες επιταγές.
- Σε σύγκριση με γειτονικές χώρες, όπως η Βουλγαρία, το κόστος εργασίας είναι υπερδεκαπλάσιο, ενώ σε σχέση με χώρες της ΝΑ Ασίας οι συγκρίσεις είναι ακόμα πιο δυσμενείς.
- Τέλος, το παραεμπόριο και ο παράνομος τρόπος εισαγωγής και διακίνησης κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων στην χώρα μας που έχουν κατακλύσει την αγορά, τα πεζοδρόμια, τις λαϊκές αγορές και βέβαια ο ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού κόστους, που τα προϊόντα τους φτάνουν πολλές φορές μέχρι και την τιμή της αξίας της πρώτης ύλης.

Η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου από το 2002 και η τελωνειακή σύνδεση της Τουρκίας με την Ε.Ε., το ενισχυμένο ευρώ έναντι του δολαρίου, και το υψηλό εργατικό κόστος έθεσαν τα τελευταία χρόνια την ελληνική όπως και την ευρωπαϊκή παραγωγή σε ασφυκτικό κλοιό. Η γειτονική Τουρκία, από τις μεγαλύτερες παραγωγούς στο χώρο της κλωστοϋφαντουργίας, διεκδικεί σήμερα πρωταγωνιστικό ρόλο στην παραγωγή προϊόντων κλωστής. Μία δεύτερη ευκαιρία αναζητούν πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας ώστε να ανακάμψουν.

Σαν αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν να οδηγηθούν οι παραγωγοί σε εγκατάλειψη της καλλιέργειας, με ιδιαίτερα δυσμενείς συνέπειες για ολόκληρο το κύκλωμα του βαμβακιού και της κλωστοϋφαντουργίας.

\

### 2.3 Πλεονεκτήματα και αδυναμίες του κλάδου της κλωστοϋφαντουργίας

Η κλωστοϋφαντουργία αποτελεί όπως είδαμε σημαντικό κλάδο της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας. Η σημασία του για την ελληνική οικονομία είναι σημαντική, λόγω της διασύνδεσής του με την απασχόληση, της συμμετοχής της σε βασικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας (μεταποίηση), της διασύνδεσής της με άλλους εξαρτημένους τομείς (πρωτογενής τομέας, βαμβάκι), αλλά και της συμμετοχής στο ισοζύγιο πληρωμών.

Η εξαγωγική δραστηριότητα επικεντρώνεται κυρίως στις χώρες της Ε.Ε, ενώ το μερίδιο της αγοράς των εξαγωγών σε χώρες εκτός Ε.Ε., όπως η Η.Π.Α. και η Κύπρος, είναι μικρότερο, αλλά παρουσιάζει συνεχώς ανοδικές τάσεις. Οι σημαντικότεροι πελάτες για τα εγχώρια κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα είναι η Γερμανία, και ακολουθεί το Ην. Βασίλειο.

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από το μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Παλαιότερα αυτό θεωρείτο αρνητικό γιατί με το μικρό μέγεθος δεν εξασφαλιζονταν οι μεγάλες ποσότητες παραγωγής και οι αναγκαίες οικονομίες κλίμακας. Σήμερα η αντιμετώπιση είναι διαφορετική. Το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς, η διάρθρωση και η εξέλιξη της ζήτησης ενδυμάτων, με την παράλληλη αύξηση του θεσμού του φασόν επέδρασαν στη δημιουργία μεγάλου αριθμού παραγωγικών μονάδων μικρού μεγέθους. Οι γρήγορες αλλαγές στη μόδα, που επιβάλλουν το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό των επιχειρήσεων, είναι ένας ακόμα παράγοντας που συμβάλλει στη δημιουργία μικρών παραγωγικών μονάδων.

Οι ΜΜΕ είναι πρόθυμες να προσαρμοστούν και να εφαρμόσουν καινοτομικές μεθόδους και αναπτύσσονται σε μεγάλες παραγωγικές μονάδες. Κύριος στόχος τους είναι η μεγάλη παραγωγή προκειμένου να συντηρηθούν οι μεγάλες κατασκευαστικές ή εμπορικές επιχειρήσεις. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι βασικά επιχειρήσεις που δεν περιορίζονται στην εσωτερική μικρή αγορά, αλλά συνεργάζονται με συγκεκριμένους πελάτες στο εξωτερικό. Βαθμιαία υπάρχει μεταφορά τεχνογνωσίας στις επιχειρήσεις του κλάδου (μέσω της μακράς διάρκειας συνεργασίας με τους πελάτες τους) καθώς ο αριθμός των εμπλεκόμενων και συνεργαζόμενων μερών είναι εξαιρετικά μεγάλος.

Όσον αφορά στις αδυναμίες του κλάδου, υπάρχει έντονος συγκεντρωτισμός των ελληνικών κλωστοϋφαντουργικών επιχειρήσεων όσον αφορά τη γεωγραφική τους θέση και το αντικείμενο των εργασιών τους. Η μεγάλη πλειοψηφία του κλάδου συγκεντρώνεται στη βόρεια Ελλάδα και ειδικά στην ευρύτερη περιοχή Θεσσαλονίκης.

Ο κλάδος έχει κατακερματιστεί σε πολλές μικρές μονάδες παραγωγής οικογενειακού, κυρίως τύπου, υπεργολαβικού συχνά χαρακτήρα, με ελλιπή και αναποτελεσματική διοίκηση, περιορισμένο εξοπλισμό σε μηχανήματα, χαμηλό και απαξιωμένο επίπεδο τεχνολογίας μηχανολογικού εξοπλισμού και επομένως χαμηλή παραγωγικότητα. Αρκετές επιχειρήσεις δεν ανανεώνουν και δεν εκσυγχρονίζουν τον εξοπλισμό τους, εμποδιζόμενες από την ανεπαρκή χρηματοδότηση, λόγω του μικρού μεγέθους και του υψηλού κόστους του χρήματος.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων του κλάδου της κλωστοϋφαντουργίας είναι ότι διευθύνονται από τους ιδιοκτήτες και τις οικογένειές τους και όχι από επαγγελματίες μάνατζερς. Έτσι το μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από έντονη τάση συγκέντρωσης και έλλειψη γνώσεων και προσόντων σχετικών με την οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης. Υπάρχει σημαντική υστέρηση στην υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων διοικήσεως του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και στην υιοθέτηση μοντέρνων πρότυπων ηγεσίας.

Σημαντικό γνώρισμα και μειονέκτημα της βιομηχανίας ένδυσης είναι ο εντάσεως εργασίας χαρακτήρας γεγονός που την καθιστά ιδιαίτερα ευάλωτη σε οποιαδήποτε μεταβολή του εργατικού κόστους.

Τέλος μία άλλη σημαντική αδυναμία επιχειρήσεων του κλάδου είναι ότι η λειτουργία του μάρκετινγκ είναι γενικά ανεπαρκής. Υπάρχει έλλειψη εμπειρίας στο μάρκετινγκ, εξαιτίας του προσανατολισμού των επιχειρήσεων στην παραγωγή για λογαριασμό ξένων εταιριών. Οι επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης, λόγω του μικρού μεγέθους τους, δεν μπορούν να αναλάβουν τις υψηλές δαπάνες που συνεπάγονται οι έρευνες αγοράς, η στρατηγική μάρκετινγκ, η διαφήμιση, η προβολή και η προώθηση των προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού. Πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν κατάλληλη πληροφόρηση σχετικά με τις ξένες αγορές, τις τιμές πωλήσεως, την

ισχύουσα νομοθεσία, τις επικρατούσες τάσεις στη μόδα, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό έχει δυσκολία συνδιαλλαγής λόγω γλώσσας.

#### **2.4 Ευκαιρίες και απειλές του κλάδου( Χατζης, 2006, Δελτίο Τύπου)**

Παρά τις αδυναμίες του, ο κλάδος πρέπει να ενδυναμώσει και να εκμεταλλευτεί τα όποια πλεονεκτήματα διαθέτει, στρέφοντας την προσοχή του στην έρευνα και ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων σε συνεργασία με άλλους κλάδους της βιομηχανίας, στην τεχνολογική του αναβάθμιση με τη διασύνδεση με όλα τα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, αλλά και σε διαρθρωτικές, οργανωσιακές και διοικητικές αλλαγές που μπορούν να υποστηρίξουν τη μείωση του κόστους και την εξωστρέφεια. Η αξιοποίηση της γεωγραφικής εγγύτητας με αναδυόμενες αγορές, όπως και η θέση της χώρας στη Μεσόγειο, δημιουργούν περιθώρια για αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες. Η συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων στα περιβαλλοντικά ζητήματα και η έγκαιρη υιοθέτηση νέων περιβαλλοντικών τεχνολογιών μπορεί να συμβάλλουν στην ανάδειξη νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την εγχώρια παραγωγή.

Τα τελευταία χρόνια η ελληνική νηματουργία εμφανίζει σημάδια ανάκαμψης. Νέες υπερσύγχρονες μονάδες έχουν δημιουργηθεί, ενώ παλαιά κλωστήρια έχουν εκσυγχρονιστεί με νέο μηχανολογικό εξοπλισμό. Παρατηρείται επίσης μία έντονη κινητικότητα, που εκδηλώνεται με εξαγορές και συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων, στην προσπάθεια τους να καθετοποιήσουν την παραγωγική τους δραστηριότητα και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά. Τα νέα κλωστήρια που κατασκευάζονται αντικαθιστούν τα υπάρχοντα παλαιότερης τεχνολογίας ή αυξάνουν την υπάρχουσα δυναμικότητα (και την ταχύτητα των μηχανών) του κλάδου.

Η τεχνολογική αναβάθμιση, η ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας, η εκμετάλλευση της πολύχρονης εμπειρίας και η αξιοποίηση της γεωγραφικής θέσης της χώρας μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την επανατοποθέτηση του κλάδου στις διεθνείς αγορές, με πιθανότητες επιτυχίας.

Συνεπώς, ο συνεχής εκσυγχρονισμός των παραγωγικών μονάδων είναι απαραίτητος, προκειμένου να επιτευχθεί μείωση του κόστους παραγωγής, βελτίωση της ποιότητας και εξειδίκευση σε προϊόντα μεγάλης προστιθέμενης αξίας, ώστε να

ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στην ελληνική, αλλά και στη διεθνή αγορά. Σύμφωνα με πηγές της αγοράς, στον κλάδο έχουν παραμείνει πλέον οι υγιείς επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις που επιβίωσαν προσαρμόζουν τη δραστηριότητα τους σε νέες αρχές και κανόνες, ικανούς να καλύψουν τις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Η ποιότητα, οι προσφερόμενες υπηρεσίες προς τους καταναλωτές και η άμεση ανταπόκριση αποτελούν πλέον τους τρεις βασικούς ανταγωνιστικούς παράγοντες των προϊόντων ένδυσης. Καλύτερες υπηρεσίες σημαίνει τη δυνατότητα να παράγουν άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς, με υψηλής ποιότητας πρότυπα, διατηρώντας ταυτόχρονα τις χαμηλές τιμές.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια προσπάθεια αναδιάρθρωσης της οργανωτικής και παραγωγικής δομής μέσω επενδύσεων στις νέες τεχνολογίες παραγωγής, διαχείρισης και ελέγχου. Γίνεται μια προσπάθεια ώστε να ενισχυθούν συγκεκριμένες μονάδες του βιομηχανικού τομέα μέσω της αγοράς και της συγκέντρωσης μικρότερων μονάδων υπό τη λειτουργία και την επίβλεψη μιας ενοποιημένης ομάδας επιχειρήσεων. Κατά αυτόν τον τρόπο οι ελληνικές επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας μπορούν επιτυχώς να είναι ανταγωνιστικές στο νέο διεθνές περιβάλλον.

Όσον αφορά στις απειλές του κλάδου, τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η ελληνική νηματουργία σχετίζονται με την κατάργηση των εθνικών ποσοτώσεων με την ενοποίηση της εσωτερικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την κατάργηση της Πολυϊνικής Συμφωνίας και γενικότερα τη φιλελευθεροποίηση του διεθνούς εμπορίου, καθώς και την τελωνειακή ένωση της Τουρκίας με την Ε.Ε. Το σημαντικότερο πρόβλημα εστιάζεται στον ανταγωνισμό που δέχονται τα ελληνικά προϊόντα από τις Τρίτες Χώρες (κυρίως από Τουρκία, Πακιστάν, Ινδία) τόσο στην ελληνική όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά.

Σε μελέτη του ΙΟΒΕ(*Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών*) υπογραμμίζεται ότι η επικέντρωση σε προϊόντα χαμηλού βαθμού διαφοροποίησης συνιστά μια από τις βασικές αδυναμίες της εγχώριας κλωστοϋφαντουργίας η οποία δεν είναι πλέον σε θέση να ανταγωνιστεί την παραγωγή των αναπτυσσόμενων χωρών στο πεδίο των τιμών.

Επίσης, αρνητική επίδραση συνεχίζει να έχει για τον κλάδο η ισχυροποίηση του ευρώ έναντι του δολαρίου, τόσο στις εξαγωγές, όσο και στην εγχώρια αγορά,



δεδομένης της σύνδεσης των νομισμάτων των χωρών χαμηλού εργατικού κόστους με το δολάριο.

Το κόστος εργασίας στην Ελλάδα βρίσκεται κοντά στο μέσο όρο των αναπτυσσόμενων χωρών, υστερεί όμως δραματικά σε σχέση με τις αναπτυσσόμενες χώρες. Σε σύγκριση με γειτονικές χώρες, όπως η Βουλγαρία, το κόστος εργασίας είναι υπερδεκαπλάσιο, ενώ σε σχέση με χώρες της ΝΑ Ασίας οι συγκρίσεις είναι ακόμα πιο δυσμενείς. Συνέπεια των παραπάνω είναι να μειώνεται η ανταγωνιστικότητα του κλάδου με αποτέλεσμα άλλες χώρες, όπως οι χώρες της Άπω Ανατολής και Ασίας, στις οποίες το κόστος παραγωγής είναι χαμηλό, να αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα. Κάτω από την πίεση του εργατικού κόστους, η ελληνική βιομηχανία ένδυσης αναγκάστηκε να στραφεί σε κινήσεις που θα της επέτρεπαν να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση. Τη λύση έδωσαν οι χώρες των Βαλκανίων, οι οποίες προσέφεραν μια τεράστια παραγωγική βάση σε χαμηλό κόστος. Ήδη ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων έχουν μεταφέρει όλες τις εντάσεως εργασίας δραστηριότητές τους (ραφή- συσκευασία), στις γειτονικές βαλκανικές χώρες, ενώ ο αριθμός τους αυξάνεται συνεχώς (Γ. Μανιάτης ,S. Danchev, Μ. Βασιλειάδης, Μ.Χ. Πολυκρέτη ,2010, [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)).

Η παγκόσμια υπερπαραγωγή έχει οδηγήσει σε μείωση της μέσης τιμής πώλησης των νημάτων, συμπεριλαμβανομένων και των συνθετικών νημάτων και σε σταδιακή μετατόπιση μεγάλου όγκου της παραγωγής προς τις χώρες χαμηλού κόστους. Ο κλάδος ενώ εμφάνισε σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης για αρκετά χρόνια, τα τελευταία χρόνια εισήλθε σε μια περίοδο ύφεσης, με σημαντική μείωση της εγχώριας παραγωγής και των επενδυτικών δραστηριοτήτων.

Η αγορά είναι εξαιρετικά ευαίσθητη, δεδομένου ότι η ζήτηση εξαρτάται άμεσα από τον όγκο και την οικονομική θέση των καταναλωτών. Η παγκοσμιοποίηση επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο της ένδυσης, καθώς οδήγησε στην ανάπτυξη της υπεργολαβίας (fason), μέθοδο με την οποία οι επιχειρηματικές μονάδες των αναπτυσσόμενων χωρών διασπούν τα στάδια της παραγωγικής τους διαδικασίας και αναθέτουν τα στάδια εντάσεως εργασίας σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αναπτυσσόμενες χώρες όπου το εργατικό κόστος είναι χαμηλό. Ταυτόχρονα μεταφέρουν στις μονάδες αυτές τη συγκεκριμένη τεχνογνωσία και τεχνολογία για τον καθορισμό του σχεδίου και τον ποιοτικό έλεγχο του προϊόντος.

Η τρέχουσα δυσμενής οικονομική συγκυρία επηρεάζει αρνητικά τη συνολική εγχώρια ζήτηση ειδών κλωστοϋφαντουργίας. Ειδικά για τα τελικά προϊόντα (π.χ. είδη οικιακής ένδυσης), η συγκράτηση των καταναλωτικών δαπανών, ο περιορισμός του δανεισμού από το χρηματοπιστωτικό σύστημα, η υποχώρηση της κατασκευής νέων κατοικιών και η ύφεση της εγχώριας τουριστικής βιομηχανίας συμβάλλουν καταλυτικά στην υποχώρηση της ζήτησης, τουλάχιστον βραχυχρόνια. Επιπλέον, η φθίνουσα ανταγωνιστικότητα των εγχώριων τελικών προϊόντων κλωστοϋφαντουργίας και ετοιμών ενδυμάτων, δε δημιουργεί θετικές προσδοκίες για το μέγεθος της ζήτησης ενδιάμεσων κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων τα επόμενα χρόνια.

Ο τομέας αντιμετωπίζει δυσκολίες ως αποτέλεσμα της τελωνειακής ενοποίησης της Τουρκίας με την Ευρωπαϊκή Ένωση και ειδικά από το γεγονός της αύξησης της δραστηριότητας εξαγωγής της γειτονικής χώρας προς τις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό το πρόβλημα αναμένεται να διογκωθεί με τη διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την ένταξη των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης, όπου το κόστος εργασίας παραμένει σε σχετικά χαμηλά επίπεδα ενώ η παραγωγική ικανότητα είναι σε υψηλά επίπεδα.

Ο ρυθμός αύξησης των εξαγωγών είναι κατά πολύ βραδύτερος από αυτόν των εισαγωγών. Είναι ενδεικτικό ότι πριν από δέκα χρόνια η σχέση εισαγωγών προς τις εξαγωγές ήταν 1 προς 10. πριν 3-4 χρόνια η σχέση αυτή ήταν 1 προς 3 και σήμερα πλησιάζει τη σχέση ισορροπίας.

Τέλος, αν και οι φιλοδοξίες για τις επιπτώσεις από τις διαπραγματεύσεις του Γύρου της Ντόχα στο σύνολο των εμπορικών ροών των μη αγροτικών προϊόντων έχουν ελαττωθεί σημαντικά μετά την οριστικοποίηση των κύριων παραμέτρων της μείωσης των δασμών, σε κλάδους με αυξημένη δασμολογική προστασία όπως η κλωστοϋφαντουργία, οι αλλαγές στους όρους εμπορίου αναμένεται να είναι πιο έντονες. Η Κίνα, η Ινδία και το Πακιστάν είναι οι χώρες οι οποίες αποτελούν την κύρια απειλή για τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς ήδη έχουν σημαντική παρουσία στην εγχώρια αγορά. Από την άλλη πλευρά, προοπτικές άμβλυνσης των ανταγωνιστικών πιέσεων αναμένεται να εμφανιστούν στις ΗΠΑ, Μαρόκο, Τυνησία, Καναδά, Ισραήλ και Αίγυπτο. Μακροπρόθεσμα, αφού απέλθουν οι κραδασμοί της

τρέχουσας οικονομικής κρίσης, η ελληνική κλωστοϋφαντουργία θα βρεθεί κατά πάσα πιθανότητα αντιμέτωπη με ένα διεθνές περιβάλλον με ακόμα μικρότερο βαθμό προστασίας.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο καθίσταται πλέον επιτακτική η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Μοναδικός τρόπος βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας είναι η επίσπευση διαρθρωτικών αλλαγών. Μεταξύ των αλλαγών που προτείνονται είναι και οι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις με αυξημένο βαθμό ευελιξίας στην αγορά εργασίας καθώς και η προσαρμογή της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στις ιδιαίτερες ανάγκες της παραγωγής.

## **2.5 Σύγχρονες και μελλοντικές τάσεις**

Οι τάσεις οι οποίες τα τελευταία χρόνια καταγράφονται στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας είναι οι εξής:

1. Στο χώρο της κλωστοϋφαντουργίας, οι μεταβολές που καταγράφονται στα μηχανήματα, στις ίνες, στα νήματα, στα τελικά προϊόντα και γενικά στα συστήματα παραγωγής είναι σαρωτικές.
2. Μέσω των ερευνητικών επιτευγμάτων, οι εφαρμογές των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων βρίσκουν χώρο με μεγάλη επιτυχία σε διαφορετικούς τομείς όπως πχ στην οικοδομή, στην ενέργεια, στις υγειονομικές υπηρεσίες, στην προστασία του περιβάλλοντος, σε οδικά δίκτυα, κλπ.
3. Η καινοτομία, η ευελιξία και η ταχύτητα είναι σημερινά χαρακτηριστικά στοιχεία της κλωστοϋφαντουργίας και εκτιμάται ότι θα ισχύουν και στο μέλλον.
4. Η διαφοροποίηση των προϊόντων βάσει ποιοτικών χαρακτηριστικών δεν αρκεί. Ήδη παρατηρούμε την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών κριτηρίων (π.χ. βιολογική παραγωγή) στα προϊόντα και προβλέπεται στο μέλλον η ενσωμάτωση στα προϊόντα και κοινωνικών κριτηρίων όπως παιδική εργασία και ενέργειες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.
5. Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες αναμένεται να ωθήσει σε υψηλότερα επίπεδα τη ζήτηση για υφάσματα οικιακής χρήσης και εξεζητημένες ίνες.

6. Η κατανάλωση νήματος διεθνώς προβλέπεται να αυξηθεί περίπου 30% και το 2020 να φτάσει τους 95 εκ. τόνους, με το συνθετικό νήμα να κερδίζει, σε βάθος χρόνου, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έναντι του βαμβακερού

## 2.6 Προτάσεις

### 1. Στρατηγικός Σχεδιασμός Εξυγίανσης του Κλάδου

Επιβάλλεται σφαιρική ανάλυση και μελέτη των δυνατοτήτων και προοπτικών με στόχο τη χάραξη μιας συνολικής στρατηγικής για την αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας του κλάδου. Είναι ανάγκη η πολιτεία να επιδιώξει την έγκριση από την Ε.Ε. για την στήριξη της ελληνικής κλωστοϋφαντουργίας δια μέσου εθνικών πόρων. Υπάρχουν παραδείγματα χωρών που αντέδρασαν μέσα από σχέδιο:

- Η Ισπανία πρόσφατα (2008), πέτυχε ειδικά κίνητρα με την έγκριση της Ε.Ε. για τις επιχειρήσεις του κλάδου, ενώ στην Ελλάδα, έχουν γίνει μόνο μεμονωμένες προσπάθειες από εταιρίες οι οποίες επωμίζονται κόστος και χρόνο.
- Ήδη την δεκαετία του '90, αλλά και πολύ πρόσφατα (2009), η Πορτογαλία, η Ιταλία και η Τουρκία πήραν μέτρα για την ενδυνάμωση της κλωστοϋφαντουργίας στη χώρα τους.

### 2. Καινοτομία & διαφοροποίηση

Στόχος μας θα πρέπει να είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και η διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων. Χρειάζεται αλλαγή φιλοσοφίας με:

- μετατόπιση από την παραγωγή φθηνών σε παραγωγή ποιοτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές
- ιδιαίτερη έμφαση στη μείωση του χρόνου παράδοσης
- έμφαση σε νέες τεχνολογίες
- παράλληλη αξιοποίηση εξειδικευμένων αγορών, ή υπο-αγορών (niche markets) στις οποίες θα προωθούνται προϊόντα υψηλού βαθμού διαφοροποίησης
- βιώσιμη ανάπτυξη με φιλοπεριβαλλοντικά και βιολογικά προϊόντα

### 3. Έρευνα & Εκπαίδευση

Έμφαση στην έρευνα. Κρίνεται απαραίτητη η επένδυση στην έρευνα γιατί μόνο αυτή αναμένεται να δώσει καινοτόμα και διαφοροποιημένα προϊόντα και υλικά, με πολύ χρήσιμες ιδιότητες και υψηλή προστιθέμενη αξία. Σύνδεση της παραγωγής με την εκπαίδευση, με στόχο αφενός την ενίσχυση της βιομηχανικής έρευνας με έμφαση στην επίτευξη καινοτομιών και αφετέρου τη στενή επαφή των επιστημόνων με τα δεδομένα της αγοράς. Πρέπει να δοθεί επίσης έμφαση στη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων τόσο σε θέματα χρήσης νέων τεχνολογιών όσο και σε θέματα βέλτιστης διοίκησης των επιχειρήσεων του κλάδου μέσω της αναβάθμισης του υπάρχοντος εκπαιδευτικού οργανισμού «Ένδυση» σύμφωνα με το πρότυπο λειτουργίας του Γαλλικού Ιδρύματος Μόδας( Ζερβόπουλος, [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)).

#### 4. Ονομασία προέλευσης προϊόντων & Περιορισμός του παραεμπορίου

Το ελληνικό κράτος θα πρέπει να στηρίζει κάθε προσπάθεια που γίνεται για την εξασφάλιση των αυστηρών κανονισμών στην ονομασία προέλευσης των προϊόντων.

Το ζήτημα της συμμόρφωσης των προϊόντων με συγκεκριμένες προδιαγραφές και ο έλεγχος της αγοράς, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται συνεχώς με συνέπεια και περισσότερο εντατικά από πλευράς πολιτείας.

#### 5. Δημόσια Διοίκηση & Γραφειοκρατία

Οφείλουμε να εντείνουμε τις προσπάθειες για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας η οποία δημιουργεί καθυστερήσεις & πολυπλοκότητα συναλλαγών με την δημόσια διοίκηση. «Φέρει σοβαρές ευθύνες για την μείωση της ανταγωνιστικότητας της χώρας μας και τρέπει σε φυγή τις ξένες επενδύσεις» είναι το σχόλιο του World Economic Forum και σύμφωνα με τους δείκτες η Ελλάδα βρίσκεται στην 120ή θέση από τις 132. Η αξιοποίηση του διαδικτύου και των τηλεπικοινωνιακών εφαρμογών από την ελληνική πολιτεία καθώς και ο καθορισμός χρονικών προθεσμιών στο κράτος για ολοκληρωμένες λύσεις επιχειρηματικών θεμάτων, είναι μερικές από τις γνωστές προτάσεις που θα βοηθήσουν.

#### 6. Υποδομές

Είναι απαραίτητη η βελτίωση των υποδομών στην περιφέρεια. Ακόμη και τώρα, η ελληνική περιφέρεια αντιμετωπίζει προβλήματα αξιοπιστίας στο internet, τις τηλεπικοινωνίες και προβλήματα οδικού δικτύου.

## 7. Οργανωμένες βιομηχανικές περιοχές

Με το μέτρο αυτό το κράτος πρέπει να στοχεύσει στην ενίσχυση επιχειρηματικών πάρκων & ΒΙ.ΠΕ. όπου θα αποτελούν κίνητρο για την εγκατάσταση επιχειρήσεων και μεγάλη εξοικονόμηση πόρων των ήδη εγκατεστημένων.

## 8. Χρηματοπιστωτικό Σύστημα

Είναι ανάγκη να εκσυγχρονιστεί το Χρηματοπιστωτικό μας σύστημα υιοθετώντας νέους κανόνες και εξασφαλίζοντας άνετες και φθηνές χρηματοδοτήσεις σε κάθε βιώσιμο, καινοτόμο και εξωστρεφές επιχειρηματικό σχέδιο, ακόμα κι αν ο φορέας αυτού δεν διαθέτει τις απαιτούμενες εμπράγματα ασφάλειες. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να εντοπιστεί αν ήδη υπάρχουν χρηματοδοτικά εργαλεία που μπορεί να βοηθήσουν στην ικανοποίηση των αιτημάτων των επιχειρήσεων του κλάδου σε σχέση π.χ. με τη θεσμοθέτηση προγραμμάτων και κινήτρων για την παραγωγή προϊόντων εντάσεως τεχνολογίας, όπως technical textiles, functional and multifunctional textiles, την υιοθέτηση «μη τεχνολογικών» καινοτομιών, όπως σχεδιασμός προϊόντων, marketing, customer-service, και την τεχνολογική αναβάθμιση του κλάδου και εισαγωγή τεχνολογιών πληροφορικής στην εφοδιαστική αλυσίδα. Θα πρέπει συγχρόνως να διευκρινιστεί τι εμποδίζει τις επιχειρήσεις να αναλάβουν σχετικές πρωτοβουλίες.

## 9. Σύστημα πληρωμών

Οι ανεξέλεγκτες καταστάσεις που προέρχονται από την έκδοση μεταχρονολογημένων επιταγών δημιουργούν σημαντικό χρηματοοικονομικό κόστος που επιβαρύνει αποκλειστικά τις μεταποιητικές επιχειρήσεις. Μάλιστα, η πρακτική έκδοσης μεταχρονολογημένων επιταγών σε συνδυασμό με την τρέχουσα πολιτική των τραπεζών που θεσπίζουν ολοένα και αυστηρότερα κριτήρια δανειοδότησης, μεταφέρει με βεβαιότητα το βάρος της πίστωσης στις παραγωγικές επιχειρήσεις. Η Γαλλία πρόσφατα πήρε μέτρα, τα οποία θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από την ελληνική πολιτεία και σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να εξετασθεί η θέσπιση συγκεκριμένων κανόνων με στόχο την εξυγίανση της αγοράς και τον εξορθολογισμό της συγκεκριμένης πρακτικής που αποτελεί ελληνικό φαινόμενο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Μεθοδολογία Έρευνας**

Πεδίο έρευνας της συγκεκριμένης μελέτης αποτελεί ο κλάδος της Ελληνικής κλωστοϋφαντουργίας. Στα δύο προηγούμενα κεφάλαια με βάση τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αντλώντας στοιχεία από την ελληνική βιβλιογραφία αλλά και από το διαδίκτυο προσεγγίσαμε την επιστήμη της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς και τον κλάδο της Κλωστοϋφαντουργίας.

Το βασικό ερώτημα που καλείται να απαντήσει η συγκεκριμένη εργασία είναι το αν και κατά πόσον οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή και να βελτιώσουν την απόδοση αλλά και τη λειτουργία μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας.

Στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας θα εξετάσουμε ποιες είναι οι πρακτικές της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων που θα μπορούσαμε να υιοθετήσουμε στις διαδικασίες της στελέχωσης, της εκπαίδευσης, των αμοιβών, της αξιολόγησης καθώς στα θέματα που αφορούν στην υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

Η αλήθεια είναι ότι είναι πολύ περιορισμένες οι αναφορές τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στην ελληνική αρθρογραφία για τον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο, πόσο μάλλον για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο έχοντας αρκετά καλή γνώση των ιδιαιτεροτήτων των επιχειρήσεων κλωστοϋφαντουργίας από προσωπική εμπειρία (συμμετοχή στην οικογενειακή επιχείρηση Praxitelis S.A.) αλλά και από μελέτη βιβλιογραφίας, στο επόμενο κεφάλαιο θα επιχειρήσω να προσαρμόσω τις διάφορες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (όπως αυτές προκύπτουν από τη βιβλιογραφία) σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑΣ**

#### **4.1 Διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού**

Σ' ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί σε μια επιχείρηση ότι οι προσπάθειες των εργαζόμενων συμβάλλουν τα μέγιστα την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Η αποσπασματική εφαρμογή πρακτικών δεν είναι ικανή να παράγει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, καθώς μια ολοκληρωμένη δέσμη πρακτικών η οποία καλύπτει όλες τις λειτουργίες είναι βέβαιο ότι θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντάξουν στην διοικητική τους δομή και το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Δηλαδή μπορεί ο διευθυντής της επιχείρησης να ασκεί ο ίδιος καθήκοντα διοίκησης προσωπικού, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερο τμήμα αν η επιχείρηση είναι μικρή, ενώ αντίθετα, αν η επιχείρηση είναι μεγάλη, και αναλόγως το μέγεθος της, να υπάρχει και ανάλογο τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων που θα στηρίζει την επιχείρηση σε αυτό το κομμάτι.

Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να κυριαρχεί μια οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία εμπλέκει ενεργά όλα τα στελέχη της λειτουργικής ιεραρχίας σε μια συνεχή διαδικασία επιλογής, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, αξιοποίησης, αξιολόγησης, υποκίνησης και προαγωγών που θα ανταποκρίνεται στην εξυπηρέτηση των υφισταμένων και μελλοντικών αναγκών της εταιρίας ή του όποιου οργανισμού.

Με βάση τα παραπάνω η διαδικασία δημιουργίας ενός συστήματος Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας θα πρέπει να ξεκινήσει από τον προγραμματισμό.



Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού.

Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο στάδιο του προγραμματισμού πρέπει να προβεί στις εξής ενέργειες.

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης
  - Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας
  - Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων
  - Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος (προσφορά και ζήτηση στο εσωτερικό επιχείρησης / οργανισμού)
2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
  - Απώλειες σε προσωπικό
  - Μετακινήσεις προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση
  - Ποιοτικές μεταβολές σε ανθρώπινο δυναμικό
  - Έλλειψη προσωπικού
  - Υπερεπάρκεια προσωπικού
3. Προσδιορισμός αναγκών
4. Προϋπολογισμός οικονομικών μέσων
5. Σχεδιασμός προγράμματος
6. Εφαρμογή προγράμματος
7. Αξιολόγηση προγράμματος

#### **4.2 Ανάλυση εργασίας**

Είναι πολύ σημαντικό για το τμήμα ανθρώπινων πόρων για να μπορέσει να καταρτίσει το πρόγραμμα να έχει στην διάθεση του βασικές πληροφορίες. Όπως είπαμε η ανάλυση της εργασίας αποτελεί μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών. Βάσει των πληροφοριών αυτών γίνεται πλήρης περιγραφή της ίδιας της εργασίας (κατάλογος με τις δραστηριότητες που εκτελούνται), καθώς και των προδιαγραφών της εργασίας( τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της)( Μουζά- Λαζαρίδη, 2006). Η διαδικασία ανάλυσης της εργασίας έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία δύο βασικών εγγράφων: την περιγραφή της εργασίας και την περιγραφή των προσόντων (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001). Η συνηθέστερη

μέθοδος συγκέντρωσης των πληροφοριών στα πλαίσια της ανάλυσης της εργασίας, εξασφαλίζεται μέσα από κατάλληλα διαρθρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία περιγράφουν ορισμένες εργασιακές δραστηριότητες και ορισμένες καταστάσεις μέσω των οποίων αντλείται το κατάλληλο πλαίσιο πληροφοριών για κατάλληλη αξιοποίηση. Κλασικό στην περίπτωση αυτή είναι ένα γενικό μοντέλο που άφορα τις κατηγορίες θεμάτων ως εξής( Φαναριώτης, 1997):

1. Συγκέντρωση πληροφοριών (Information input)

- Πηγές πληροφόρησης
- Οπτικές μέθοδοι
- Μη οπτικές μέθοδοι
- Πληροφόρηση μέσω των αισθήσεων ή της αντιληπτικής διαδικασία

2. Διανοητικές διεργασίες (Mental processes)

- Λήψη αποφάσεων, αξιολόγηση και σχεδιασμός
- Επεξεργασία πληροφοριών
- Αξιοποίηση πληροφοριών

3. Αποτέλεσμα εργασίας (Work output)

- Χρησιμοποίηση διαφόρων εργαλείων και συσκευών
- Δραστηριότητες χειρισμού
- Δραστηριότητες του σώματος
- Επίπεδο φυσικής έντασης
- Θέσεις του σώματος
- Συντονισμός δραστηριοτήτων

4. Σχέσεις με άλλους εργαζόμενους

- Επικοινωνία
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Όγκος εργασίας που απαιτείται προσωπική επαφή
- Τύπος απαιτούμενης προσωπικής επαφής
- Εποπτεία και συντονισμός

5. Περιεχόμενο της εργασίας

- Φυσικές συνθήκες εργασίας
- Φυσικές δυσχέρειες
- Προσωπικές και κοινωνικές πλευρές της εργασίας

#### 6. Λοιπά χαρακτηριστικά της εργασίας

- Ειδική ενδυμασία (φόρμα, μπλούζα, κλπ.)
- Νομιμοποίηση (άδειες, αναγκαία πιστοποιητικά)
- Πρόγραμμα εργασίας
- Απαιτήσεις της εργασίας
- Υπευθυνότητες
- Διάρθρωση της εργασίας
- Σπουδαιότητα της θέσεως
- Μισθός

Η ανάλυση της εργασίας συμπεριλαμβάνει την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης αυτής και τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων ώστε με βάση αυτά να γίνει η σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.

Σε μια επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας οι εργασίες μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο κατηγορίες:

- σε έργα εξειδικευμένα (δηλαδή έργα, που απαιτούν ενέργειες σαφώς καθορισμένες, είναι απλοποιημένα και τυποποιημένα)
- και έργα εμπλουτισμένα (δηλαδή έργα, που περιλαμβάνουν έναν μεγάλο κύκλο αρμοδιοτήτων και απαιτούν πολλές γνώσεις, πρωτοβουλία και δημιουργικότητα).

Πιο αναλυτικά σε μια επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας θα μπορούσαμε να διαχωρίσουμε τρεις κατηγορίες προσωπικού, ανάλογα με τα προσόντα, την εμπειρία και το αντικείμενο: α) Εργαζόμενοι στην παραγωγή, β) Διοικητικό προσωπικό και γ) Διευθυντικό προσωπικό. Για κάθε κατηγορία ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία αναζήτησης, αξιολόγησης και στρατολόγησης προσωπικού. Θέτουμε τις

προδιαγραφές που υποδεικνύουν τον τύπο του ατόμου και τα παραδεκτά προσωπικά χαρακτηριστικά, που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας .

Πιο συγκεκριμένα:

**Εργαζόμενοι την παραγωγή:** είναι η χαμηλότερη βαθμίδα προσωπικού όπου δεν απαιτούνται ιδιαίτερα προσόντα από τον υποψήφιο, ενώ οι μισθοί είναι σχετικά χαμηλοί. Το εργατικό προσωπικό απαρτίζεται από τους κόπτες, πλακοραφούδες, αποθηκάρχους, κεντηματάδες κτλ. Υπεύθυνος στο εργατικό προσωπικό είναι ο Διευθυντής Παραγωγής ο οποίος παρακολουθεί διαρκώς την παραγωγή και είναι ο προϊστάμενος όλων των εργατών. Συχνά ο Διευθυντής Παραγωγής παίρνει συνέντευξη τους υποψηφίους και τους τοποθετεί σε θέσεις δοκιμαστικά για σύντομο χρονικό διάστημα, έτσι ώστε να διαπιστώσει την καταλληλότητα τους για κάποια θέση. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία για την συγκεκριμένη κατηγορία είναι τα εξής:

- ❖ Δεν απαιτείται εξειδίκευση σε κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο
- ❖ Δεν απαιτείται πολύχρονη προϋπηρεσία
- ❖ Απαιτείται σωματική δύναμη και αντοχή
- ❖ Δεν απαιτείται υψηλό μορφωτικό επίπεδο
- ❖ Δεν απαιτείται βιογραφικό και δεν ζητείται από τον προϊστάμενο
- ❖ Γίνεται μια τυπική συνέντευξη του υποψήφιου με τον προϊστάμενο τμήματος προσωπικού.
- ❖ Κριτήριο ηλικίας υπάρχει και κυμαίνεται από 18 – 45 χρονών, λόγω απαιτούμενης ενεργητικότητας και αυξημένης έντασης στην εργασία
- ❖ Επιβάλλεται υπευθυνότητα και ενεργητικότητα

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων αποτελείται από εργάτες-τεχνίτες. Ο κλάδος κλωστοϋφαντουργίας χαρακτηρίζεται από πολύ χαμηλό ποσοστό σε θέσεις διευθυντικών στελεχών και υπαλλήλων γραφείου.

**Διοικητικό Προσωπικό:** είναι η μεσαία βαθμίδα στην πυραμίδα των στελεχών της επιχείρησης. Το υπαλληλικό προσωπικό απαρτίζεται από εξειδικευμένα άτομα σε θέσεις γραμματέα, λογιστή, οικονομικού αναλυτή, υπεύθυνου δημοσίων σχέσεων,

σχεδιαστή, βοηθού γραμματέα κ.τ.λ. Οι παραπάνω κατανέμονται στα τμήματα υποδοχής-γραμματείας, εξαγωγών, παραγγελιών και σχεδιαστηρίου. Τα κριτήρια πρόσληψης είναι σαφώς αυστηρότερα από το εργατικό.

Υπεύθυνος προϊστάμενος του υπαλληλικού προσωπικού είναι ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας και ο ίδιος τους παίρνει συνέντευξη και αποφασίζει σχετικά με την πρόσληψη τους. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία της κατηγορίας αυτής, σαφώς διαφέρουν από τα παραπάνω του εργατικού προσωπικού και είναι τα εξής:

- ❖ Απαιτείται η γνώση μιας δεύτερης ή και τρίτης ξένης γλώσσας
- ❖ Απαιτείται προϋπηρεσία τουλάχιστον 1 χρόνου σε αντίστοιχες θέσεις
- ❖ Απαιτούνται βασικές γνώσεις Η/Υ (MS Word, MS Excel κ.α.)
- ❖ Το βιογραφικό είναι απαραίτητο και εξετάζεται από τον διευθύνων σύμβουλο της επιχείρησης ή τον γενικό διευθυντή.
- ❖ Τα κριτήρια ηλικίας κυμαίνονται από 18 – 45 ετών
- ❖ Ο νεοπροσληφθέντας θα πρέπει να εργαστεί 1 μήνα δοκιμαστικά στην εταιρεία για να διαπιστωθεί η καταλληλότητα του για τη θέση.
- ❖ Δεν υπάρχει μεγάλη προσφορά εν αντιθέσει με το εργατικό προσωπικό, λόγω του ότι οι απαιτήσεις σε μόρφωση είναι αυξημένες.
- ❖ Τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος είναι τα εξής: υπευθυνότητα, ευφυΐα, μεθοδικότητα, καλές κοινωνικές και δημόσιες σχέσεις.

**Διευθυντικό Προσωπικό:** Απαρτίζεται από την διοίκηση της επιχείρησης. Αποτελεί την «κορυφή στην πυραμίδα των στελεχών της επιχείρησης» (top management). Εδώ οι απαιτήσεις στις θέσεις, είναι ιδιαίτερα αυξημένες. Απαιτούνται πάνω από 5 χρόνια προϋπηρεσίας σε αντίστοιχες θέσεις, μεταπτυχιακή επιμόρφωση και πολύ καλές συστάσεις. Προϊστάμενος στο διευθυντικό προσωπικό είναι ο πρόεδρος της εταιρείας. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι τα εξής:

- ❖ Απαιτείται μακρόχρονη προϋπηρεσία σε ανάλογες θέσεις
- ❖ Ο Υποψήφιος θα πρέπει να κριθεί άξιος για τη θέση ύστερα από συνέντευξη με τον πρόεδρο της εταιρείας και την διαπίστευση του σε μια σειρά «ψυχολογικών τεστ» στα οποία υποβάλλεται.

- ❖ Απαιτείται άριστη γνώση της αγοράς και του εμπορίου καθώς επίσης και γενικές οικονομικές γνώσεις.
- ❖ Ο υποψήφιος θα πρέπει να κατέχει τα εξής χαρακτηριστικά: Άριστες κοινωνικές σχέσεις, υπευθυνότητα, μεθοδικότητα, οργανωτικότητα, διαχειριστικές ικανότητες, εφευρετικότητα και υπομονή. Σε γενικές γραμμές θα πρέπει να ξέρει να οργανώνει μια ομάδα.
- ❖ Η προσφορά των θέσεων όπως και η ζήτηση είναι περιορισμένη.
- ❖ Η πρόσληψη ατόμων γίνεται συνήθως μόνο από έγκυρες και εμπειριστατωμένες πηγές.

Συμπερασματικά η ανάλυση των εργασιών χρησιμεύει κυρίως :

- Στο να γίνεται η σωστή επιλογή και τοποθέτηση του ‘κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση’
- Στο να οργανωθούν σε σωστές βάσεις τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Με βάση το προηγούμενο θα υπάρξει μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού, ενώ παράλληλα θα μειωθεί αισθητά και το συνολικό κόστος των αποδοχών προσωπικού, επειδή σε κάθε τοποθέτηση θα λαμβάνονται αυστηρά υπόψη οι απόλυτα απαραίτητες προδιαγραφές του ατόμου και κατά συνέπεια δεν θα παρουσιάζεται το φαινόμενο να τοποθετούνται άτομα με καλύτερες προδιαγραφές ή προσόντα από όσα απαιτούνται, για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας .

Στις προδιαγραφές ατόμου το κλειδί για την επιτυχία είναι η σαφήνεια. Οι προδιαγραφές ατόμου πρέπει να συντάσσονται από το Διευθυντή ή Προϊστάμενο του τμήματος και με βάση πάντοτε την περιγραφή καθηκόντων.

Οι απαιτήσεις όμως πρέπει να περιορίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο και σε καμία περίπτωση να μην στοχεύει κανείς σε κάποιο άτομο, το οποίο τελικά θα έχει περισσότερα προσόντα απ’ όσα στην πραγματικότητα θεωρούνται αναγκαία. Για να διευκολυνθούμε δε σ’ αυτό το έργο, θα πρέπει να προσδιορίσουμε ποιες προδιαγραφές κρίνονται απαραίτητες και ποιες επιθυμητές. Η απαραίτητη προϋπόθεση είναι μια ελάχιστη απαίτηση κι αυτή δεν είναι διαπραγματεύσιμη, ούτε

μπορεί να αλλάξει. Με άλλα λόγια είναι απόλυτη. Η έλλειψη κατά συνέπεια μιας από τις απαραίτητες προδιαγραφές, αποκλείει αυτόματα τον υποψήφιο γι' αυτή τη θέση.

Σε κάποια στάδια της παραγωγής στην κλωστοϋφαντουργία απαιτείται πλήρης εξειδίκευση των εργασιών. Ένα βασικό ακόμα μειονέκτημα της πλήρους εξειδίκευσης, είναι η ανάπτυξη ενός καθαρά υποκειμενικού ψυχολογικού παράγοντα: της ανίας. Ανία είναι ένα δυσάρεστο αίσθημα, που συνοδεύει τον εργαζόμενο σε μονότονη εργασία και που έχει δυσμενή επακόλουθα και για την παραγωγή και για τον εργαζόμενο. Εκδηλώνεται σα νύστα, αδιαφορία, νωθρότητα, δυσθυμία, αδυναμία( Κατσανέβας, 2004).

Έχει παρατηρηθεί ότι η ίδια εργασία δεν προκαλεί ανία σε όλα τα άτομα. Έτσι, τα ενδοστρεφή άτομα προσαρμόζονται ευκολότερα σε εργασίες μονότονες, παρά τα εξωστρεφή, χωρίς και πάλι αυτό να είναι απόλυτο. Άτομα, πάλι, με ανώτερο επίπεδο γενικής νοημοσύνης, δυσκολεύονται να προσαρμοσθούν στις τυποποιημένες και μονότονες εργασίες, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τα άτομα κατώτερου επιπέδου νοημοσύνης. Σύμφωνα με τις έρευνες των Viteles, Kornhauser, Wyatt, Fraser, Stoch κ.α. σε μονότονη εργασία, η επίδοση των λιγότερο ευφυών εργαζομένων είναι πιο κανονική, χωρίς διακυμάνσεις, ενώ στους ευφυέστερους παρατηρείται μια πτώση κατά το μέσο της εργασίας, η συνολική τους όμως παραγωγή υπερτερεί έναντι των λιγότερο προικισμένων( Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε ότι για την προσαρμογή των επιχειρήσεων σ' ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον καταλυτική θεωρείται η αναβάθμιση συγκεκριμένων ειδικοτήτων αιχμής. Στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας οι ειδικότητες αυτές είναι οι ακόλουθες( [www.ep-endysi.gr](http://www.ep-endysi.gr)):

1. Διευθυντής Μάρκετινγκ
2. διευθυντής πωλήσεων
3. Διευθυντής εξαγωγών
4. Διευθυντής Logistics
5. Διευθυντής Παραγωγής
6. Υπεύθυνος σχεδιασμού συλλογής
7. Υπεύθυνος Κοστολόγησης
8. Υπεύθυνος ποιοτικού ελέγχου

9. Υπεύθυνος προμηθειών
10. Υπεύθυνος Αποθήκης
11. Υπεύθυνος Διανομής
12. Υπεύθυνος προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής
13. Μοντελίστ
14. Πατρονίστ
15. Merchandiser
16. Πωλητής λιανικής
17. Πωλητής χονδρικής

### 4.3 Στελέχωση-Επιλογή προσωπικού

Εάν το στάδιο του προγραμματισμού σε ανθρώπινο δυναμικό δείξει πως υπάρχουν μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό που πρέπει να καλυφθούν, θα πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία η διαδικασία της προσέλκυσης προσώπων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού.

Ο εντοπισμός και η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης. Οι πιο συνηθισμένες πηγές άντλησης προσωπικού είναι( Μουζά- Λαζαρίδη, 2006):

- Οι συστάσεις από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους
- Η σύνδεση με χώρους επαγγελματικής εκπαίδευσης και πανεπιστήμια
- Οι αγγελίες και οι καταχωρήσεις σε εφημερίδες και επαγγελματικές εκδόσεις
- Η έρευνα στα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Η επικοινωνία με παρόμοιες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση προσωπικού

Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, ως επιτελική- υποστηρικτική υπηρεσία- όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι για τις εργατικές και υπαλληλικές θέσεις την όλη ευθύνη για την διαδικασία και επιλογή έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινων πόρων. Για τους υποψήφιους όμως που πρόκειται να καλύψουν ανώτερες θέσεις την ευθύνη απόφασης έχουν τα



στελέχη. Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που πρέπει να εξασφαλισθεί είναι η συνεργασία των δύο πλευρών για να τύχουν όλοι οι υποψήφιοι ίσης μεταχείρισης και να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι.

Τα συνήθη βήματα μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι τα εξής( Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004):

- Προκαταρκτική εξέταση- συνέντευξη
- Συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου( φόρμας) από τον υποψήφιο
- Δοκιμασίες(tests)
- Συνεντεύξεις εργασίας
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση- προσφορά θέσης εργασίας

Από τα παραπάνω, η συνέντευξη αξιολόγησης είναι το πιο κρίσιμο βήμα στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, καθώς η προσωπική συνάντηση με τον υποψήφιο είναι εκείνη που μας δίνει τελικά την πραγματική του εικόνα. Επίσης, η απόφαση που θα παρθεί, βασιζόμενη στην συνέντευξη, μπορεί να επηρεάσει την εταιρία για πολλά χρόνια, καθώς η επιλογή του κατάλληλου προσώπου για την θέση μπορεί να ενισχύσει πολύπλευρα έναν οργανισμό, ενώ, αντίθετα η πρόσληψη ακατάλληλου ατόμου επιφέρει κόστος σε χρόνο, χρήμα και ηθικό.

#### **4.4 Διαδικασίες μετά την πρόσληψη του προσωπικού- Εκπαίδευση προσωπικού**

Από τη στιγμή που θα γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη συγκεκριμένης θέσης εργασίας, ο νεοπροσληφθής θα πρέπει να γνωρίζει τόσο το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας του, όσο και το αντικείμενο ολόκληρης της επιχείρησης. Ένταξη είναι εκείνη η διαδικασία με την οποία ο νεοεισερχόμενος σε μια επιχείρηση αναλαμβάνει εργασία και ενσωματώνεται στην ομάδα εργασίας όπου εντάσσεται με τέτοιο τρόπο, ώστε μετατρέπεται σε έναν παραγωγικό, αποτελεσματικό και ικανοποιημένο εργαζόμενο(Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Μια επιτυχής ένταξη των νεοπροσληφθέντων μειώνει τις πιθανότητες για χαμηλή απόδοση καθώς και τις ξαφνικές παραιτήσεις τους την πρώτη ή δεύτερη βδομάδα μετά την πρόσληψη τους.

Με την εκπαίδευση όπως μέχρι τώρα είδαμε επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Σκοπός της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι να αναπτύξει εξειδικευμένες τεχνικές καθώς και ικανότητες λήψης αποφάσεων ή ανάληψης πρωτοβουλιών για την επίλυση προβλημάτων κάτω από πραγματικές συνθήκες λειτουργίας( Κανελλόπουλος, 1983).

Ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας όπως είδαμε χαρακτηρίζεται από σύνθετες και συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις που απαιτούν ευελιξία στη διοίκηση τους. Η ευελιξία προϋποθέτει την ύπαρξη ενός άρτια εκπαιδευμένων στελεχών (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

Για την δημιουργία ενός επιτυχημένου προγράμματος εκπαίδευσης θα πρέπει πρώτα να προβούμε σε ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης.

Τα βήματα τα οποία ακολουθούμε είναι τα εξής(Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001 , Κανελλόπουλος):

#### 1) Ανάλυση οργανωσιακών αναγκών.

Προσεκτική ανάλυση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων αποτελεί το πρώτο βήμα για την ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών. Το δεύτερο και το τρίτο βήμα αποτελούν η εξέταση των δεικτών αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και η ανάλυση του οργανωσιακού κλίματος. Η στρατηγική της εκπαίδευσης του οργανισμού προσδιορίζεται από τα επιχειρησιακά σχέδια, από τα οποία προέρχεται και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Ο προγραμματισμός πρέπει να προσδιορίζεται από τα είδη δεξιοτήτων που θα απαιτηθούν στο μέλλον από την επιχείρηση.

#### 2) Ανάλυση εργασιών

Εξετάζεται το περιεχόμενο των εργασιών, τόσο αυτών που εκτελούνται σήμερα όσο και αυτών που προβλέπεται να είναι απαραίτητες στο άμεσο μέλλον.

Η ανάλυση θέσης εργασίας βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, των προτύπων απόδοσης τα οποία απαιτούνται σε επίπεδα ποιότητας και αποτελεσμάτων, των γνώσεων, και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες. Για τον

εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, η ανάλυση θέσης πρέπει να περιλαμβάνει εκτός των άλλων και τα ακόλουθα:

- Να ανακαλύπτει κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κάτοχος της θέσης κατά την διαδικασία εκμάθησης των βασικών δεξιοτήτων.
- Να τονίζει τα αδύνατα σημεία απόδοσης των κατόχων της θέσης που προέρχονται από ελλείψεις σε γνώσεις και δεξιότητες.
- Να εντοπίζει τους τομείς όπου οι ενδεχόμενες αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες, μεθόδους και ευθύνες υπαγορεύουν την ανάγκη παροχής εκπαίδευσης.

## 2) Εκπαιδευτικοί Έλεγχοι:

Ένα εκπαιδευτικός έλεγχος συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες με σκοπό να αναπτύξει και να εφαρμόσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης. Συγκεντρώνει πληροφορίες από συνεντεύξεις των διοικητικών στελεχών οι οποίες καταγράφονται, από συζητήσεις μεταξύ των ανθρώπων που έχουν λειτουργήσει ως εκπαιδευτές ή με άτομα τα οποία μόλις έχουν ολοκληρώσει μια εκπαίδευση ώστε να διατυπωθεί η γνώμη τους για τις ανάγκες εκπαίδευσης.

## 4) Ανάλυση Ατομικών προσόντων και ικανοτήτων:

Μετά την ανάλυση του περιεχομένου των εργασιών ακολουθεί η ανάλυση των προσόντων και ικανοτήτων των ατόμων. Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στο να διαπιστωθεί το κενό μεταξύ των τωρινών ικανοτήτων των ατόμων και των επιθυμητών. Στον προσδιορισμό των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών βοηθά ιδιαίτερα η μελέτη απόδοσης του συγκεκριμένου εργαζόμενου και οι προσωπικές του εκτιμήσεις για το είδος των γνώσεων και ικανοτήτων που κρίνει ότι πρέπει να αποκτήσει. Η ανάλυση απόδοσης εργαζόμενου συνήθως γίνεται με συναντήσεις / συνεντεύξεις αξιολόγησης προϊσταμένου και αξιολογούμενου κατά την οποία δίνεται ευκαιρία για τον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Οι υπάλληλοι μιας κλωστοϋφαντουργίας μπορούν να εκπαιδευτούν και να αποκτήσουν νέες ικανότητες μέσα στα πλαίσια της εργασίας τους. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στα πλαίσια της εργασίας είναι οι εξής:

1. Εναλλαγή εργασιών: τα στελέχη που βρίσκονται υπό εκπαίδευση μπορούν να εναλλάσσονται στα διάφορα τμήματα ανά τρεις- έξι μήνες ώστε να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού. Ο εκπαιδευόμενος με αυτό τον τρόπο αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα τους και ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της.
2. Εσωτερικά σεμινάρια. Η επιχείρηση μπορεί να οργανώνει εσωτερικά σεμινάρια με σκοπό την ανάπτυξη των εργαζόμενων στο αντικείμενο τους. Τα σεμινάρια έχουν επιμορφωτικό χαρακτήρα και οργανώνονται σχεδόν σε μηνιαία βάση. Ο ομιλητής, ανάλογα με το αντικείμενο, μπορεί να είναι κάποιο άτομο από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης ή ακόμα και εξωτερικός συνεργάτης. Στα σεμινάρια αυτής της μορφής συμμετέχουν συνήθως από 10 και πάνω, άτομα τα οποία παρακολουθούν την διάλεξη, και μπορούν να εναποθέτουν τις όποιες απορίες έχουν για κάποιο θέμα. Σεμινάρια της παραπάνω μορφής μπορούν να παρακολουθούν μόνο στελέχη της επιχείρησης που ανήκουν στην κατηγορία των υπαλλήλων της επιχείρησης και της διοίκησης. Η ανάγκη για εκπαίδευση προκύπτει από την υποβολή των αιτήσεων των στελεχών για εκμάθηση ή περαιτέρω εξειδίκευση πάνω στο αντικείμενο τους. Ο σκοπός των σεμιναρίων αυτών είναι η βελτίωση των γνώσεων με σκοπό την βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης αλλά και της αύξησης της παραγωγικότητας των στελεχών της.
3. Καθοδήγηση. Τα στελέχη θα πρέπει να καθοδηγούν και να συμβουλεύουν τους υφιστάμενους τους. Η καθοδήγηση μπορεί να είναι επίσημη- για παράδειγμα μπορεί να βασίζεται σε κάποια έκθεση αξιολόγησης απόδοσης- ή να είναι ανεπίσημη όπως μια συζήτηση σε ένα γεύμα εργασίας στο οποίο συζητούνται διάφορες ιδέες για τη μεταβολή της απόδοσης.

4. Συναντήσεις προσωπικού ενός τμήματος. Αυτές οι συναντήσεις μπορεί να συμβάλουν θετικά στην εξέλιξη του προσωπικού αρκεί να διεξάγονται σωστά. Ένα στέλεχος μπορεί να καθορίσει συναντήσεις που θα γίνονται μία ή δυο φορές την εβδομάδα, στις οποίες μέλη του προσωπικού θα μπορούν να παρουσιάζουν αναφορές σχετικά με τα προγράμματα και τις δραστηριότητες τους. Οι συναντήσεις συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων παρουσίασης, διατηρούν το προσωπικό ενημερωμένο για τις δραστηριότητες του τμήματος, και δημιουργούν μια κρυφή πίεση στους υπαλλήλους για αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Ένα μέρος στη διάρκεια της συνάντησης θα πρέπει να αφιερώνεται στην παρουσίαση ή τη συζήτηση κάποιου άρθρου κάποιου περιοδικού ή σε μια εκκρεμή νομοθετική ρύθμιση ή σε οποιοδήποτε άλλο θέμα μπορεί να τραβήξει το ενδιαφέρον των στελεχών και των υφισταμένων.

Σχετικά με το ύψος δαπάνης, το ποσοστό υπολογίζεται με βάση το συνολικό κόστος μισθοδοσίας και ένα ικανοποιητικό ποσοστό δαπάνης για την εκπαίδευση συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 2-3% της ετήσιας μισθοδοσίας. Τους στόχους των προγραμμάτων και την ευθύνη για την εκπαίδευση συνήθως αναλαμβάνει το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικό Τμήμα ή και διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

Η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση της. Στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιορισθεί η αποτελεσματικότητά της. Σύμφωνα με το μοντέλο αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων του Kirkpatrick, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει με τα εξής τέσσερα κριτήρια (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001, Παπαστεφανάκη, 2006):

1. Αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων. Μια θετική αντίδραση στο πρόγραμμα δικαιολογεί την επιλογή και το σχεδιασμό του προγράμματος και διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης. Στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας ζητείται από τους εκπαιδευόμενους να συμπληρώσουν ανάλογα ερωτηματολόγια.
2. Τη μάθηση. Ως μάθηση νοείται η κατανόηση αρχών, εννοιών και δεξιοτήτων και αυτό είναι το οποίο πρέπει να αξιολογηθεί. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με γραπτές δοκιμασίες, προφορικές εξετάσεις με τεστ απόδοσης και ασκήσεις προσομοίωσης.

3. Τη συμπεριφορά. Η απόκτηση γνώσεων λίγη αξία έχει αν αυτή δεν εφαρμόζεται στον εργασιακό χώρο, δηλαδή αν δεν αλλάξουν τρόπο εργασίας και συμπεριφορά οι εργαζόμενοι. Η αλλαγή της συμπεριφοράς εκτιμάται με τη διερεύνηση των προβλημάτων που ενδεχομένως υπήρχαν ή την απόκτηση συμπεριφοράς που προσδοκείται. Η μέτρηση της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων γίνεται στο τέλος της εκπαίδευσης με την αξιολόγηση της απόδοσης.
4. Το αποτέλεσμα. Όπως είναι προφανές, η εκπαίδευση που γίνεται στους εργαζόμενους έχει ως σκοπό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αξιολόγηση σε επίπεδο αποτελεσμάτων συμπεριλαμβάνει τη μέτρηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης πάνω στην παραγωγικότητα, τα κέρδη, τις αποχωρήσεις εργαζομένων, το κόστος παραγωγής κ.α. Για να είναι αντικειμενική και αξιόπιστη αυτή η αξιολόγηση θα πρέπει να προσδιορισθεί σαφώς η σχέση εκπαίδευσης και βελτίωσης αποτελεσμάτων.

#### **4.5 Αξιολόγηση της απόδοσης**

Όπως είδαμε ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Ο Μπουραντάς(2002) ορίζει τον έλεγχο του προσωπικού ως το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση όλων των εργαζομένων της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά τους. Στην πράξη, σε μια επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊστάμενους. Γίνεται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης. Για την τυπική αξιολόγηση πρέπει να καθορισθούν:

A. Τα κριτήρια απόδοσης: Πρώτο βήμα στην διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να ολοκληρωθεί η κάθε εργασία επιτυχώς, να γίνει δηλαδή ανάλυση εργασίας.

Β. Τα πρότυπα απόδοσης: Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων. Τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα.

Σε μια επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με βάση τα αποτελέσματα. Η μέθοδος που κρίνεται ως καταλληλότερη είναι η διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by objectives). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή που προτάθηκε το 1954 από τον Peter Drucker οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊστάμενους τους, θέτουν στόχους όπως π.χ. τη μείωση του κόστους παραγωγής, τη μείωση των σκάρτων, τη συμφωνία με τα πρότυπα ποιότητας και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξης τους (Χυτήρης, 2001). Για την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου θα ακολουθήσουμε τα εξής βήματα (Χυτήρης, 2001, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006):

1. Ο προϊστάμενος και οι υφιστάμενοι σε κάθε τμήμα θα καθορίσουν τους στόχους που δεσμεύονται οι τελευταίοι να επιτύχουν
2. Στη συνέχεια θα καθορίσουν από κοινού σαφή, μετρήσιμα και επιτεύξιμα πρότυπα απόδοσης για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο που συνήθως είναι ένας χρόνος ή ένα εξάμηνο.
3. Καθορίζονται επίσης συγκεκριμένοι έλεγχοι προόδου επίτευξης των αποτελεσμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ο έλεγχος μπορεί να καταλήξει σε τροποποίηση των στόχων.
4. Στο τέλος της χρονικής περιόδου προϊστάμενος και υφιστάμενοι θα αξιολογήσουν την επίτευξη των στόχων, θα αναλύσουν τα αποτελέσματα και θα προτείνουν τρόπους βελτίωσης τους. Αργότερα θα γίνει ο προγραμματισμός των στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Η μέθοδος δι' αντικειμενικών στόχων έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα και ελάχιστα υποκειμενική η αξιολόγηση τους
- Αναπτύσσει την καινοτομία και πρωτοβουλία των εργαζομένων αφού είναι ελεύθεροι να καθορίσουν το πώς θα επιτύχουν τους στόχους τους

- Αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης τους
- Συμβάλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου της επιχείρησης, αφού οι στόχοι καθορίζονται κλιμακωτά από την ανώτατη ηγεσία μέχρι το λειτουργικό επίπεδο του απλού εργάτη

Η μέθοδος αυτή κρίνεται κατάλληλη για μια επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας καθώς υπάρχει γραμμή παραγωγής και τα αποτελέσματα μπορούν εύκολα να μετρηθούν ποσοτικά. Οι εργαζόμενοι έχουν ορατό κίνητρο, αντικειμενικούς στόχους αλλά και καθοδήγηση σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας. Ως προς τα στελέχη ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα τους δίνοντας ελευθερία στη λήψη αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων. Η όλη διαδικασία αξιολόγησης θα σχεδιαστεί και συντονιστεί από το τμήμα Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

#### **4.6 Το σύστημα αμοιβών**

Με βάση την πολιτική της η κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβών . Οι πάσης φύσεως ανταμοιβές που παίρνει ο εργαζόμενος στον εργασιακό χώρο είναι το αντάλλαγμα για τις ικανότητες του, την προσπάθεια που καταβάλλεται, το συγκεκριμένο έργο που προσφέρει και το χρόνο που διαθέτει. Η προθυμία με την οποία θα συμβάλει ένας εργαζόμενος στη συνολική προσπάθεια εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αυτός πιστεύει ότι η προσπάθεια του θα ανταμειφθεί όπως αξίζει(Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001). Η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής προϋποθέτει ότι έχει γίνει ακριβής περιγραφή των θέσεων εργασίας καθώς και έρευνα για το τι πληρώνει η αγορά για τις αντίστοιχες θέσεις. Μια επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας θα πρέπει να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά τις επιχειρήσεις της αγοράς στην οποία ανήκει. Οι εταιρίες ανταγωνίζονται σε πολλαπλές διαστάσεις και η τιμή είναι μία από τις σημαντικότερες. Μια σημαντική επιρροή στην τιμή είναι το κόστος παραγωγής. Ο ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντος θέτει ένα ανώτατο όριο στο κόστος της εργασίας και υψηλότερο από αυτό το κόστος μπορεί να οδηγήσει σε επιχειρηματική ζημία(Noe, Wright, Gerhart, Hollenbeck, 2007).



Τα στελέχη αμείβονται με διαφορετικό σύστημα αμοιβής απ' ότι οι άλλοι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Η διαφορετικότητα αυτή εστιάζεται στη λογική ότι οι ξεχωριστές ικανότητες της λήψης αποφάσεων, της υλοποίησης σχεδίων, της επίτευξης υψηλών στόχων και της ηγεσίας είναι προσόντα που αφενός σπανίζουν και αφετέρου είναι απολύτως καθοριστικά για τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησης.

Για τα ανώτατα στελέχη στην επιχείρηση μας μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα πακέτο αμοιβών που θα συμπεριλαμβάνει το μισθό, τις παροχές, τα χρηματικά δώρα- bonuses και τα ειδικά προνόμια με βάση την απόδοση τους. Η μέθοδος στην οποία θα βασιστούμε είναι η Μέθοδος βασισμένη στις ικανότητες (skilled-based pay) που στοχεύει να ακολουθήσει δίκαιη και υποκινητική πολιτική αμοιβών, που επηρεάζεται από την επίδοση, την εμπειρία, την αρχαιότητα και τις ικανότητες των εργαζομένων (Μουζά- Λαζαρίδη, 2006). Ενώ στην παραδοσιακή αξιολόγηση των αμοιβών αυτές καθορίζονται με βάση τη δυσκολία και τις απαιτήσεις τους, με τη συγκεκριμένη μέθοδο ο εργαζόμενος αμείβεται με κριτήριο το είδος των ικανοτήτων που κατέχει και είναι διατεθειμένος να προσφέρει. Η αύξηση των μισθών θα πρέπει να γίνεται με πιστοποίηση των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των εργασιών των θέσεων που κατέχουν τα στελέχη. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι η μετάθεση των εργαζομένων σε ανώτερη θέση δε σημαίνει και αυτόματη αύξηση των αμοιβών, αφού θα πρέπει πρώτα να επιδείξουν πρόοδο στην άσκηση των ικανοτήτων που διαθέτουν. Όπως είδαμε στο δεύτερο κεφάλαιο ένας βασικός παράγοντας που θα μπορούσε να εξασφαλίσει την επιβίωση σε μια επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας είναι η καινοτομία και η διαφοροποίηση. Προς αυτή την κατεύθυνση, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να θεσπίσει οικονομικά κίνητρα με τη μορφή bonus ή αυξήσεων για στελέχη τα οποία συμμετέχουν και παρακολουθούν σεμινάρια και ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης. Με την εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών είναι σαφές πως δίνονται πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη, δεδομένου ότι η επιχείρηση δίνει αποκλειστική σημασία στα προσόντα που διαθέτουν τα στελέχη της.

Για τους εργάτες μια επιχείρησης κλωστοϋφαντουργίας παράλληλα με το μισθό θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα σύστημα κινήτρων. Έχει παρατηρηθεί ότι η αμοιβή με το κομμάτι είναι ένα σύστημα, που καταπολεμά την ανία. Ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα και η προσπάθεια, που καταβάλλει ο εργαζόμενος, για να αποκομίσει περισσότερο κέρδος, παραμερίζει την ανία, γιατί το

ενδιαφέρον του στρέφεται στο να αυξήσει την επίδοση του ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή. Για να προστατεύσουμε το βασικό εισόδημα, η αμοιβή των εργαζομένων δεν θα διαφοροποιείται μέχρι ενός αριθμού τεμαχίων του παραγόμενου προϊόντος. Όταν όμως ξεπεράσουν τον επιθυμητό αριθμό των παραγόμενων μονάδων τότε θα ανταμείβονται με μεγαλύτερες αποδοχές. Όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε ομάδες είναι προτιμότερο να υιοθετηθεί ένα ομαδικό σύστημα κινήτρων. Ένα τέτοιο σύστημα ελαττώνει τον ανταγωνισμό και προωθεί τη συνεργασία και το ενδιαφέρον για τη συνολική απόδοση της ομάδας. Βασικό είναι όταν εφαρμόζεται η αμοιβή με το κομμάτι, να γίνεται και παράλληλη παρακολούθηση των ελαττωματικών τεμαχίων του παραγόμενου προϊόντος, ώστε να ακολουθούνται τα πρότυπα εργασίας που έχουν τεθεί κατά την ανάλυση των αντίστοιχων θέσεων και να μην υποβαθμίζεται η ποιότητα του τελικού προϊόντος(Μουζιά- Λαζαρίδη, 2006).

Η νέα γενιά συστημάτων αμοιβών χρησιμοποιεί ένα ευρύ φάσμα μισθολογικών συστημάτων μέσα σε μια επιχείρηση. Τα συστήματα σε κάθε επιχείρηση εξατομικεύονται με την χρήση πολλαπλών παραγόντων υποκίνησης. Οι αμοιβές διαφοροποιούνται ανάλογα της προόδου των εργαζομένων και διαμορφώνονται με βάση το τι είναι σημαντικό για αυτούς αλλά και για την επιχείρηση.

Πέρα από τις χρηματικές παροχές δεν πρέπει να παραβλέπεται η συμβολή άλλων παραγόντων στην παρακίνηση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Στον ελλαδικό χώρο σε έρευνα της Γ.Σ.Ε.Ε.(1992) φάνηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση στην εργασία σήμαινε για τον εργαζόμενο του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα ασφάλεια, μονιμότητα, ικανοποιητικό μισθό και ευκαιρίες εξέλιξης στην εργασία. Σε εμπειρική έρευνα που έκαναν οι Karassavidou και Markovits(1994) σε σημαντικό δείγμα εργαζομένων( συμπληρώθηκαν 452 ερωτηματολόγια) από 11 τυχαία επιλεγμένες και κανονικά στρωματοποιημένες μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις της Θεσσαλονίκης έδειξαν ότι όσο περισσότερο ασφαλείς αισθάνονται οι εργαζόμενοι τόσο περισσότερο τείνουν να έχουν εμπιστοσύνη στην επιχείρηση και στους προϊσταμένους τους.

#### 4.7 Θέματα υγιεινής και ασφαλείας

Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να προσφέρουν στον εργαζόμενο ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον μέσα στο οποίο μπορεί να εργάζεται ακίνδυνα. Το εργασιακό περάλλον περικλείει σημαντικό αριθμό εργονομικών, φυσικών, χημικών και βιολογικών παραγόντων, που μπορεί να αποβούν επιβλαβείς για την υγεία των εργαζομένων( Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001). Σύμφωνα με κλαδική μελέτη του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας που πραγματοποιήθηκε το 2003, ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας, όσον αφορά την υγιεινή και ασφαλεία της εργασίας, μπορεί να χαρακτηριστεί άνω του μέσου όρου της μεταποίησης στη χώρα. Βέβαια, παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των διαφορετικών υποκλάδων (εκκόκκιση, νηματουργία βάμβακος, εριουργία, υφαντουργία) και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων του ίδιου υποκλάδου. Βασικότερος παράγοντας κινδύνου ατυχημάτων στον κλάδο θεωρείται η συντήρηση των μηχανημάτων και βασικότερος βλαπτικός παράγοντας ο θόρυβος που χαρακτηρίζει όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τα προβλήματα που με βάση την μελέτη του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας(Η παρούσα κλαδική μελέτη επικινδυνότητας με τίτλο «Κλωστοϋφαντουργία» υλοποιήθηκε την περίοδο Απριλίου 2003 – Μαρτίου 2004 στα πλαίσια της Πράξης 1.1.5.2 του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα» του Υπουργείου Ανάπτυξης) αφορούν την υγιεινή και την ασφαλεία και θα τα συσχετίσουμε με το ρολό της διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για την εύρεση της λύσης.

Τα προβλήματα υγείας που αφορούν τους εργαζόμενους στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας συνήθως ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες :

A. Προβλήματα σχετιζόμενα με το αναπνευστικό σύστημα (κυρίως βρογχικό άσθμα, βυσσίνωση, αλλά και γενικότερα συμπτωματολογία από το αναπνευστικό).

Αξιόλογος βλαπτικός παράγοντας είναι τα αιωρούμενα σωματίδια. Στα πρώτα στάδια (σύσπορο βαμβάκι, εκκόκκιση, λανάρισμα) παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση σκόνης λόγω των ακαθαρσιών που απομένουν στο βαμβάκι, η οποία μειώνεται όσο προχωρά η επεξεργασία. Αντίθετη πορεία ακολουθεί η συγκέντρωση

αιωρούμενων ινών βάμβακος, η οποία αυξάνεται με την πορεία της επεξεργασίας όπου λεπταίνει η διάμετρος του επεξεργαζόμενου βάμβακος. Σχετικά αυξημένη σκόνη υπάρχει και στα πρώτα στάδια επεξεργασίας του μαλλιού. Πρέπει, όμως, να τονιστεί ότι οι δειγματοληπτικές μετρήσεις που υλοποίησαν τα επιστημονικά κλιμάκια του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε( ICAP, 2006)δεν έδειξαν επίπεδα εισπνεύσιμου ή αναπνεύσιμου κλάσματος πάνω από τα αντίστοιχα όρια της νομοθεσίας, γεγονός που επιβεβαιώνεται και επιδημιολογικά από τα χαμηλά επίπεδα βυσσίνωσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι, αντίθετα με το θόρυβο, τα σύγχρονα μηχανήματα παρουσιάζουν μειωμένες εκπομπές αιωρούμενων σωματιδίων, κυρίως λόγω των συστημάτων απορρόφησης που διαθέτουν.

#### B. Προβλήματα σχετιζόμενα με την ακοή (επαγγελματικού τύπου βαρηκοΐα).

Σχετικά με τα προβλήματα σχετιζόμενα με την ακοή (επαγγελματικού τύπου βαρηκοΐα). Ο σημαντικότερος βλαπτικός παράγοντας είναι ο θόρυβος που στις περισσότερες περιπτώσεις βρίσκεται σε επίπεδα άνω των 90dB με κυριότερες πηγές το σύστημα μεταφοράς στα εκκοκκιστήρια, τις κλώστριες και τα στριπτήρια στα κλωστήρια και τους αργαλειούς στην υφαντουργία. Δυστυχώς ούτε τα νέα μηχανήματα παρουσιάζουν τάσεις μείωσης του θορύβου.

Εάν οι κίνδυνοι που προέρχονται από την έκθεση σε θόρυβο δεν είναι δυνατόν να προληφθούν με άλλα μέσα, τίθενται στη διάθεση των εργαζομένων και χρησιμοποιούνται από αυτούς κατάλληλα μέσα ατομικής προστασίας της ακοής σύμφωνα με τις διατάξεις του Π.Δ. 396/94, υπό τους ακόλουθους όρους:

- Όταν η έκθεση σε θόρυβο υπερβαίνει τις κατώτερες τιμές για την ανάληψη δράσης το τμήμα ΔΑΠ θέτει στη διάθεση των εργαζομένων μέσα ατομικής προστασίας της ακοής
- Όταν η έκθεση σε θόρυβο είναι ίση ή υπερβαίνει τις ανώτερες τιμές έκθεσης για ανάληψη δράσης, η χρήση μέσων ατομικής προστασίας της ακοής είναι υποχρεωτική

Τα μέσα ατομικής προστασίας της ακοής επιλέγονται κατά τρόπο ώστε να αποσοβείται ή να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος για την ακοή.

Κάθε εργαζόμενος του οποίου η έκθεση σε θόρυβο υπερβαίνει τις κατώτερες τιμές έκθεσης δικαιούται ελέγχου της ακοής του από το γιατρό εργασίας ή από άλλο γιατρό.

Εάν παρά τα μέτρα που λαμβάνονται σημειώνονται εκθέσεις άνω των οριακών τιμών έκθεσης ο τμήμα ΔΑΠ οφείλει:

1. να αναλάβει δράση για να μειώσει την έκθεση των εργαζομένων
2. να εντοπίσει τους λόγους που προκάλεσαν την υπέρβαση των οριακών τιμών έκθεσης
3. να προσαρμόσει τα μέτρα προστασίας και πρόληψης προκειμένου να αποφευχθεί τυχόν επανάληψη της υπέρβασης

Γ. Μυοσκελετικά προβλήματα (οσφυαλγία, ισχιαλγία, κακώσεις).

Για να εντοπίσουμε τα εργασιακά καθήκοντά στο χώρο της κλωστοϋφαντουργίας τα οποία μπορεί να προκαλέσουν μυοσκελετικά προβλήματα πρέπει να γνωρίζουμε τους εργονομικούς παράγοντες. Εργονομικοί παράγοντες είναι ότι μπορεί να προκαλέσει καταπόνηση, κούραση, εξάντληση, μυοσκελετικά συμπτώματα και κακώσεις ή άλλου είδους προβλήματα. Οι παράγοντες που πρέπει οι εργαζόμενοι να προσέξουν είναι οι εξής:

1. επίπονες στάσεις εργασίας
2. μονότονα επαναλαμβανόμενες κινήσεις
3. κινήσεις που απαιτούν υπερβολική δύναμη
4. σημεία έντονης πίεσης
5. δονήσεις

Για την οργάνωση της εργασίας σε ένα εργοστάσιο πρέπει λοιπόν να ληφθούν υπόψιν και να καταγραφούν οι εργονομικές συνθήκες της κάθε θέσης.

Δ. Εργατικά ατυχήματα

Τα εργατικά ατυχήματα που καταγράφηκαν για τα έτη (1999-2006) ήταν 1115 σε εργαζόμενους του κλάδου της κλωστοϋφαντουργίας, επί συνόλου 78564 ατυχημάτων που σημειώθηκαν σε όλο το πεδίο απασχόλησης.

Η ποιότητα των συνθηκών εργασίας και η επικινδυνότητα εξαρτώνται από τον υποκλάδο της κλωστοϋφαντουργίας. Δηλαδή στα εκκοκκιστήρια, λόγω της παραγωγικής διαδικασίας, η επικινδυνότητα είναι μεγαλύτερη. Ο υποκλάδος αυτός χαρακτηρίζεται από την εποχική και 24ωρη λειτουργία με μεγάλη πίεση κατά την εκκοκκιστική περίοδο, όπου ο συνδυασμός χαμηλού επιπέδου εξειδίκευσης και έλλειψης βιομηχανικής κουλτούρας με τη μεγάλη χρονική πίεση αυξάνει την επικινδυνότητα. Επίσης, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μικρομεσαίες και

συνεταιριστικές επιχειρήσεις και εξαιρείται από επιδοτήσεις (Αναπτυξιακός Νόμος) με αποτέλεσμα (πλην κάποιων σύγχρονων μονάδων κυρίως από μεγάλους κλωστοϋφαντουργικούς ομίλους) να μην έχουν γίνει σημαντικές επενδύσεις τα τελευταία χρόνια και να παρατηρείται παλαιότητα στον εξοπλισμό και στις κτιριακές εγκαταστάσεις.

Η νηματουργία βάμβακος, αντίθετα, κυριαρχείται από τους μεγάλους ομίλους, πανευρωπαϊκής ή παγκόσμιας εμβέλειας με πρόσβαση σε κεφάλαια τόσο από το Χρηματιστήριο όσο και από τον Αναπτυξιακό Νόμο. Ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις είναι σαφώς πιο σύγχρονες. Επιπλέον, η παραγωγική διαδικασία είναι πλήρως αυτοματοποιημένη και βοηθά στην ύπαρξη καλύτερων συνθηκών εργασίας. Αντίθετα, η εριουργία είναι ένας μικρός υποτομέας της νηματουργίας και χαρακτηρίζεται από λίγες και μικρού μεγέθους επιχειρήσεις με χαμηλότερο επίπεδο συνθηκών εργασίας. Στην υφαντουργία υπάρχουν περισσότερες αλλά και μικρότερες συνήθως επιχειρήσεις που εξειδικεύονται σε κάποια στάδια παραγωγής. Οι συνθήκες εργασίας είναι χαμηλότερου επιπέδου από αυτά της νηματουργίας αλλά σαφώς καλύτερες από αυτές της εκκόκκισης.

Ο εξοπλισμός, ειδικά στις σύγχρονες μονάδες, παρουσιάζει ανεκτό επίπεδο ασφάλειας σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους της μεταποίησης. Οι διαδικασίες είναι συνήθως αυτοματοποιημένες και ο σημαντικότερος κίνδυνος ατυχήματος εμφανίζεται κατά τη συντήρηση των μηχανημάτων.

Ειδικά τα εκκοκκιστήρια, που παρουσίαζαν χαμηλότερο επίπεδο ασφάλειας, έχουν αυτοματοποιησει πια πολλές διαδικασίες. Παραμένουν, όμως, ως ο τομέας με το μεγαλύτερο κίνδυνο ατυχήματος (ιδιαίτερα κατά τη συντήρηση) λόγω της εργασίας σε ύψος, της κίνησης πολλών οχημάτων, της χρονικής πίεσης και του ανειδίκευτου προσωπικού.

Τα κλωστήρια και οι υφαντουργίες παρουσιάζουν σαφώς μικρότερο κίνδυνο ατυχήματος που εστιάζεται κύρια στη συντήρηση. Η αυτοματοποίηση βρίσκεται σε σαφώς μεγαλύτερο βαθμό και οι εργαζόμενοι δεν είναι εποχικοί. Περιορισμένοι κίνδυνοι υπάρχουν λόγω της κίνησης περονοφόρων και της διαχείρισης φορτίων με μηχανικά μέσα.

Για την πρόληψη και μείωση των εργατικών ατυχημάτων απαιτείται δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας. Μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για την καταπολέμηση του ατυχήματος πρέπει να φτάνει μέχρι την ασφαλή οργάνωση του περιβάλλοντος της εργασίας η οποία συμπεριλαμβάνει:

1. ασφαλές κτίριο( δάπεδο, τοίχοι, όροφοι και σκάλες σε καλή κατάσταση, κατάλληλος φωτισμός κτλ)
2. ασφαλή εξοπλισμό( εργαλεία, συσκευές και μηχανήματα κατάλληλα για την εργασία και σε καλή κατάσταση κτλ)
3. μέσα προστασίας( προφυλακτήρες και γειώσεις για τα μηχανήματα, ατομικά προστατευτικά για τους εργαζομένους κτλ)
4. τάξη και καθαριότητα( διάδρομοι κυκλοφορίας, καλό στοίβαγμα υλικών, καθαριότητα κτλ)
5. υγιεινή ατμόσφαιρα( εξάλειψη κινδύνων από καπνούς, σκόνες, τοξικά αέρια κτλ)

Η πρόληψη των ατυχημάτων προϋποθέτει βεβαίως και την πειθαρχία των εργαζομένων στους χώρους εργασίας.

#### **4.8 Η Οργάνωση της εργασίας**

Από τα πρώτα στάδια εξέλιξης της οργανωτικής σκέψης, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην πλήρη εξειδίκευση, γιατί θεωρήθηκε, και όχι άδικα, ότι αυξάνει την επίδοση του εργαζόμενου(Κατσανέβας 2004). Στις επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας όπου η μείωση του κόστους εργασίας προσφέρει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις και ουσιαστικά καθορίζει τη δυνατότητα επιβίωσης της το θέμα αυτό αποκτά μια ιδιαίτερη βαρύτητα.

Η πλήρης όμως απλοποίηση αυτή της εργασίας, όπου ο καθένας εργαζόμενος εκτελεί ένα μικρό μέρος εργασίας δημιουργεί προβλήματα , ψυχολογικής κυρίως φύσης. Ο εργαζόμενος χάνει την επαφή του με το προϊόν και στερείται τη χαρά της δημιουργίας.

Πέρα από τα βασικά πλεονεκτήματα τα οποία εξασφαλίζει ο σχεδιασμός της εργασίας με τον σαφή καθορισμό των καθηκόντων και των υπευθυνοτήτων κάθε θέσεως καθώς επίσης και των συσχετίσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των θέσεων και των διαφόρων οργανωτικών μονάδων στο πλαίσιο μιας οργανωτικής διαρθρώσεως, συμβάλλει άμεσα στην ανάπτυξη της αποδοτικότητας του προσωπικού και την ενίσχυση του ηθικού του, καθ' όσον δίνει στο προσωπικό τη δυνατότητα να αντιληφθεί ότι η εργασία που εκτελεί έχει νόημα και συμβάλλει άμεσα στην επίτευξη των γενικότερων σκοπών του οργανισμού.

Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι, παρά τις άριστες συνθήκες οργάνωσης, ασφάλισης, αμοιβής, περιβάλλοντος κλπ. που μπορεί να υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση, οι άνθρωποι, που εκτελούν απλοποιημένες και τυποποιημένες εργασίες, αισθάνονται πολύ συχνά δυσαρεστημένοι, είναι αδιάφοροι, απαθείς, νευρικοί. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε σε σχετικές συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν σε βιομηχανίες:

- Αισθάνονται περιφρόνηση για τη δουλειά τους
- Δεν έχουν τη δυνατότητα να πάρουν πρωτοβουλίες
- Δεν ασκούν κανένα έλεγχο πάνω στη δουλειά τους
- Παρόλη τη μακρόχρονη απασχόληση τους, δεν έτυχε ποτέ να δουν ολοκληρωμένο το προϊόν
- Δεν έχουν το συναίσθημα ότι ανήκουν σε κάποια ομάδα και αισθάνονται ανώνυμοι, χωρίς αξία, χωρίς τη δυνατότητα ανθρώπινης επικοινωνίας.

Κύρια επιδίωξη του σχεδιασμού των έργων, είναι όπως ήδη τονίσαμε η αποσαφήνιση του βασικού πλαισίου των καθηκόντων των υπευθυνοτήτων και των συσχετίσεων, ώστε ο υπάλληλος, αφ' ενός μεν να έχει μια πλήρη αντίληψη του έργου το οποίο αναλαμβάνει, αφ' ετέρου δε να γνωρίζει ότι το σύνολο των εργασιών που εκτελεί είναι οι απολύτως απαραίτητες και ότι οι εργασίες αυτές συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Η αντίληψη αυτή όπως είναι φυσικό ενεργεί θετικά στο ηθικό και στην εν γένει ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, πράγμα που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας



του προσωπικού και κατ' επέκταση στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού .

Στις επιχειρήσεις ο σχεδιασμός του έργου είναι δύσκολο να καθορίσει επακριβώς ποιες υπηρεσίες περιμένει ο πελάτης ως κομμάτι του προϊόντος που αγόρασε και ποιες όχι. Αν και κάποιες εργασίες έχουν απλοποιηθεί, πολλές άλλες είναι δύσκολο να απλοποιηθούν λόγω της φύσης της βιομηχανίας. Άρα λοιπόν, οι προσδοκίες του πελάτη θα μπορούσαν να καλυφθούν σε ικανοποιητικό βαθμό αν προηγούνταν ένας καλός σχεδιασμός εργασίας. Οι βασικές λειτουργίες στις οποίες θα επέμβει το πρόγραμμα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων έτσι ώστε να φτάσει στο επιθυμητό αποτελέσματα είναι :

- Η οργάνωση της εργασίας
- Τα διαλείμματα.
- Η αλλαγή κόστους εργασίας

Οι επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας χρησιμοποιούν όλα τα συστήματα παραγωγής με μεγαλύτερη έμφαση στην απλή γραμμή παραγωγής. Είναι πολύ σημαντικό ο χώρος εργασίας να διαρρυθμίζεται έτσι ώστε ο εργαζόμενος να βλέπει ότι η εργασία του αποτελεί τμήμα του όλου. Βλέποντας ο εργαζόμενος την εργασία που προηγείται και εκείνη που συντελείται μετά τη δική του (κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται όταν η εργασία γίνεται σε μεγάλες αίθουσες δίχως χωρίσματα), έχει ένα αίσθημα ότι η προσπάθειά του είναι απαραίτητη για την ομαλή διεξαγωγή του όλου παραγωγικού έργου. Ως προς τα υλικά είναι προτιμότερο να δίνονται τμηματικά στον εργαζόμενο, για να δημιουργείται κάποια ποικιλία ή να πηγαίνει να τα παραλαβαίνει ο ίδιος, μόνος του.

Ένα άλλο ζήτημα το οποίο πρέπει να καθοριστεί από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι τα διαλλείματα. Τα διαλλείματα είναι απαραίτητα γιατί δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αναπαυθεί και να αναζωογονηθεί, να συνομιλήσει για λίγο με τους συναδέλφους του και, γενικά, να αλλάξει λίγο παραστάσεις. Οι ειδικοί έχουν καθορίσει πότε πρέπει να γίνονται διαλλείματα, ποια να είναι η διάρκεια τους και πόσα πρέπει να είναι. Οποσδήποτε πάντως μεταξύ των

μεγάλων διαλειμμάτων παρεμβάλλονται πολλά μικρότερα για την καταπολέμηση της ανίας.

Τέλος όσον αφορά την αλλαγή του κόστους εργασίας με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος μετατίθεται σε διάφορες θέσεις εργασίας από καιρό σε καιρό, με σκοπό να έρθει σε επαφή με όλη την παραγωγική διαδικασία και να τονωθεί το ενδιαφέρον του. Η μέθοδος αυτή βρίσκει εύκολα εφαρμογή σε κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις όπου συναντούμε σειρά παραγωγής. Κυκλική ή περιοδική εναλλαγή θέσεων εργασίας μπορεί να θεραπεύσει τα αντιπαραγωγικά προβλήματα ανίας και έλλειψης ενδιαφέροντος. Ακόμη, εφόσον είναι εφικτό, ο εργαζόμενος ακολουθεί τη σειρά παραγωγής σε διάφορα στάδια ολοκλήρωσης του προϊόντος( Πάσχος, 2004).

Οι έρευνες σχετικά με τα αποτελέσματα, που έχει η παραμονή του εργαζόμενου στην ίδια εργασία και η αλλαγή κόστους κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα:

- Σε ορισμένες εργασίες ροής, η παραμονή έδωσε μεγαλύτερη επίδοση ενώ σε άλλες η αλλαγή
- Σε σύστημα εργασίας συνεχούς ροής η αλλαγή καλύτερα να γίνεται ύστερα από μιάμιση ώρα, γιατί υπολογίζεται ότι τόση ώρα απαιτείται για να αρχίσει το άτομο να καταλαμβάνεται από ανία
- Οι αλλαγές δεν πρέπει να είναι πολύ συχνές, γιατί έτσι δυσκολεύεται η προσαρμογή του ατόμου στην εργασία.

Ο ρυθμός καταπολεμά την ανία, όταν είναι φυσικός και προσαρμοσμένος στην ατομικότητα του εργαζομένου. Στην ομαδική μάλιστα εργασία, όπου ο ρυθμός καθορίζεται από την ομάδα, κάθε εργαζόμενος δεν θέλει να γίνεται εμπόδιο στην επίδοση της ομάδας ούτε να καθυστερεί. Δημιουργείται το συναίσθημα της άμιλλας, πράγμα που ελκύει τον εργαζόμενο προς το έργο του και εμποδίζει την ανάπτυξη της ανίας( Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

Γενικά πιστεύεται επίσης ότι η μουσική καταπολεμά την ανία, δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και βοηθά ώστε η επίδοση των εργαζομένων να είναι ανώτερη, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Τα συμπεράσματα των σχετικών ερευνών συνοψίζονται στα εξής:

- Οι πολύ γρήγοροι ρυθμοί δε φαίνεται να επιδρούν ευνοϊκά στη διάθεση των εργαζόμενων, καθώς και οι πολύ αργοί. Οι τελευταίοι αυτοί μειώνουν μάλιστα την ενεργητικότητα του εργαζόμενου.
- Οι εργαζόμενοι σε μονότονες εργασίες επιθυμούν να εργάζονται με μουσική καθώς επίσης οι νέοι σε ηλικία. Το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζόμενους, που εκτελούν πολύπλοκο έργο, καθώς και με τους ηλικιωμένους.
- Γενικά η μουσική είναι πολύ χρήσιμη όταν αρχίζει να υποχωρεί η επίδοση του εργαζόμενου, γιατί τον βοηθά να αποσπάσει για λίγο την προσοχή του και να αποτινάξει την ανία, που έχει αρχίσει να τον κυριεύει

Η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας είναι ακόμα πιο ουσιώδης εάν λάβουμε υπόψη τις δυσκολίες και τις δυσάρεστες όψεις της εργασίας. Αυτές μπορεί συχνά να πηγαίνουν μαζί αλλά όχι απαραίτητα. Οι δυσκολίες είναι οι ιδιαίτερα απαιτητικές καταστάσεις της εργασίας που είναι δύσκολο να φέρει εις πέρας ο εργαζόμενος. Οι δυσάρεστες όψεις της εργασίας είναι αυτές που είναι ιδιαίτερα ανιαρές και ψυχοφθόρες. Πρέπει όμως να πούμε ότι πολλές φορές συμβαίνει, κάποιες δυσκολίες της εργασίας να τραβάνε το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και να χαιρέται να τις αντιμετωπίζει με επιτυχία. Βλέπουν αυτές τις δυσκολίες σαν πρόκληση ή ευθύνη που περιέχει η εργασία. Επίσης συμβαίνει αρκετοί εργαζόμενοι να θεωρούν ανιαρά τα εύκολα κομμάτια της εργασίας τους και να προτιμούν τα δύσκολα.

#### **4.9 Μετεγκατάσταση σε χώρες με χαμηλό κόστος εργατικού δυναμικού**

Στις επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας είναι πολύ έντονη πλέον η τάση μετεγκατάστασης σε χώρες με μικρότερο κόστος εργατικού δυναμικού. Μια εταιρία που προσπαθεί να εξασφαλίσει την παρουσία της σε μια χώρα του εξωτερικού αντιμετωπίζει το πρόβλημα της πρόσληψης των αναγκαίων ανθρώπινων πόρων.

Σε περίπτωση που επιλέγεται να σταλεί προσωπικό από τα κεντρικά γραφεία μιας εταιρίας, αυτό θα πρέπει να επιλεγεί προσεκτικά, να εκπαιδευτεί και να υποστηρίζεται σε όλη τη διάρκεια της παραμονής του στο εξωτερικό. Η ιδανική περίπτωση για αυτό το προσωπικό είναι να γνωρίζει την τοπική γλώσσα και να έχει

εξοικειωθεί σε βάθος με τα τοπικά έθιμα και παραδόσεις. Οι πολιτιστικές διαφορές μπορεί να δημιουργούν κοινωνικά προβλήματα όχι μόνο στο στέλεχος αλλά και στην οικογένεια του που το συνοδεύει. Μπορεί το εκπαιδευτικό σύστημα να είναι διαφορετικό και σε μερικές χώρες η θέση της γυναίκας να είναι περισσότερο υποβαθμισμένη. Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων και των πρόσθετων εξόδων που αυτά συνεπάγονται, αρκετά κράτη έχουν θεσπίσει σαν κίνητρο για αυτά τα στελέχη φορολογικές απαλλαγές ή άλλες ευκολίες για τα εισοδήματα, τους μισθούς, και τα επιδόματα που αποκτώνται στο εξωτερικό(Montana, Charnov, 1993).

Ένα πιο δύσκολο πρόβλημα είναι η πρόσληψη προσωπικού τοπικά. Το τοπικό προσωπικό έχει συνήθειες που μπορεί να είναι διαφορετικές από αυτές των στελεχών που έρχονται από τη μητρική χώρα. Σημαντικές διαφορές υπάρχουν συνήθως και στην εργατική νομοθεσία. Επίσης υπάρχει και το πρόβλημα πρόσληψης εργατικού δυναμικού. Αν το τεχνολογικό επίπεδο του εργοστασίου είναι πολύ υψηλό οι τοπικοί εργάτες ενδέχεται να μην έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες. Η διεύθυνση έχει τότε δύο εναλλακτικές επιλογές(Montana, Charnov, 1993):

1. Να κατεβάσει το τεχνολογικό επίπεδο για να μειώσει τις απαιτήσεις δεξιοτήτων ή
2. Να εκπαιδεύσει το εργατικό δυναμικό. Παρά το κόστος αυτής της εκπαίδευσης το τελικό κόστος εργασίας μπορεί να παραμένει μικρότερο απ ότι στη μητρική χώρα.

## Συμπεράσματα

Μέσα στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και δυσμενές περιβάλλον που διαμορφώνεται για τις επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας κρίνεται πλέον καταλυτική η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα τους εξασφαλίσει την επιβίωση. Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των εργαζομένων στην κλωστοϋφαντουργία προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος δεδομένου και ότι οι εργασιακές δαπάνες χαρακτηρίζονται ως ένα από τα πιο υψηλά λειτουργικά κόστη και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Το υψηλό εργασιακό κόστος σε συνδυασμό με τον ανταγωνισμό με Ασιατικές χώρες, όπου το εργασιακό κόστος είναι πολύ χαμηλό επιβάλλει την εξεύρεση μεθόδων ώστε η συμβολή των εργαζομένων σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας να είναι η μέγιστη δυνατή. Οι αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να διαφοροποιούν τη στρατηγική του και να αντιδρούν άμεσα και με ευελιξία, προσαρμόζοντας τις πολιτικές τους και διαφοροποιώντας τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Όπως είδαμε στην εργασία μια επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα της εφαρμόζοντας μεθόδους και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τις αμοιβές των εργαζομένων που απασχολεί. Ιδιαίτερη συμβολή στην αύξηση της παραγωγικότητας όπως είδαμε μπορεί να έχει ένα οργανωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού που θα επιτρέψει και την ευελιξία της επιχείρησης καθώς και ένα σύστημα κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στην παραγωγή. Ένα άλλο ζήτημα που αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στον συγκεκριμένο κλάδο είναι τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας, θέματα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και μέριμνας από το τμήμα Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Μέσω της αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων ικανοποιούνται, στο μέτρο του εφικτού, οι προσδοκίες του προσωπικού. Ικανοποιώντας τις προσδοκίες του αυξάνεται η απόδοσή του και ως αποτέλεσμα έχει

να ικανοποιούνται και οι προσδοκίες της επιχείρησης, των συναδέλφων, των πελατών και τελικώς της κοινωνίας γενικότερα.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

- R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, 'Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων', Εκδόσεις Παπαζήση 2007
- Patrick Montana- Bruce Charnov, 'Μάνατζμεντ', Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1993
- Montana, P., 'Μάνατζμεντ Προσωπικού', Εκδόσεις Κλειδάριθμος 2002

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Ζαβλάνος Μ., 'Μάνατζμεντ', Εκδόσεις Σταμούλη, 2002
- Ζευγαρίδης, Σ. Κ.: Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Αθήνα: ORGANOPUBLICA 1992
- Κανελλόπουλος, Χ., 'Διοίκηση Προσωπικού, τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ', Αθήνα: Εκδόσεις 1982
- Κανελλόπουλος, Χ., 'Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη', Αθήνα: Εκδόσεις 1983
- Κανελλόπουλος, Χ., 'Διοίκηση προσωπικού' , Αθήνα: Εκδόσεις Κανελλόπουλος 1991
- Κατσανέβας, Θ., 'Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις', Εκδόσεις Σταμούλη 2004
- Κάτσος Γ, Ιωάννου Χ, 'Κλωστοϋφαντουργία- Ένδυση', Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 1986
- Άννα- Μαρία Μουζά- Λαζαρίδη, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Εκδόσεις Κριτική
- Μπόγκα- Καρτέρη, 'Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού', University Studio Press 2003
- Μπουραντάς Δ. 'Management: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά' Team ΕΠΕ , Αθήνα 1992

- Μπουραντάς Δ. ‘Management: Θεωρητικό Υπόβαθρο , Σύγχρονες Πρακτικές’, Εκδόσεις Μπένου , Αθήνα 2001
- Μπουραντάς, Δ., ‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων’, Εκδόσεις Μπένου 2002
- Ξηροτύρη Σ. – Κουφίδου, ‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων’ , Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ 3η Έκδοση
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., ‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον’, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα 2001
- Παπαστεφανάκη Λήδα, ‘Εργασία, Τεχνολογία και Φύλο στην Ελληνική Βιομηχανία. Η Κλωστοϋφαντουργία του Πειραιά, 1870-1940’ Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, Ηράκλειο 2009
- Παπαλεξανδρή Ν. – Δημήτρης Μπουραντάς ‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων’, Εκδόσεις Γ. Μπένου , Αθήνα 2003
- Πάσχος Γεώργιος, ‘Διοίκηση Επιχειρήσεων’, Εκδόσεις Μαυρογένη, 2004
- Σκουλάς, Ν. – Οικονομάκη, Κ., ‘Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων’, Εκδόσεις Κάπα 1998
- Τερζίδης, Κ. – Τζωρτζάκης, Κ., ‘Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων’, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili 2004
- Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, ‘Οργάνωση και Διοίκηση’, 1992
- Φαναριώτης, Π. Ι., ‘Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ’, Αθήνα: Σταμούλης Α. 1995
- Φαναριώτης, Π. Ι., ‘Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού’, Αθήνα: Σταμούλης Α. 1997
- Χατζηπαντελή, Π., ‘Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού’, Εκδόσεις Μεταίχμιο 1993
- Χυτήρης, Λ. ‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων’, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 2001.

### **Αρθρογραφία**

- Γ.Μανιάτης ,S.Danchev, Μ.Βασιλειάδης, Μ.Χ.Πολυκρέτη, ‘Ο Κλάδος της Κλωστοϋφαντουργίας’ , (2-2-2010), [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)



- Π. Ζερβόπουλος, 'Βιομηχανία και Εμπόριο Έτοιμου Ενδύματος', [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)
- Θ. Χατζής, 'Ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας', 31/01/2006, [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)
- Ρ. Ζαχαριάδου, 'Πουλάει τα μάτια της η κλωστοϋφαντουργία', 19/09/2010, [www.isotimia.gr](http://www.isotimia.gr)

### **Διαδίκτυο**

- Ινστιτούτο Οικονομικών και βιομηχανικών ερευνών(ΙΟΒΕ), [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)
- ΚΕΚ ΕΝΔΥΣΗ, [www.endysi.gr](http://www.endysi.gr)
- Επίλεκτος Κλωστοϋφαντουργία, [www.stiafalco.gr](http://www.stiafalco.gr)
- Hellenic Fashion Industry Association (The Greek fashion & textiles sourcing network), [www.greekfashion.gr](http://www.greekfashion.gr)
- Υπουργείο Ανάπτυξης, [www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)
- ICAP (Εταιρία Οικονομικών Πληροφοριών, Εκδόσεων και Συμβούλων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα), [www.icap.gr](http://www.icap.gr)
- EOMMEX, [www.eommex.gr](http://www.eommex.gr)
- Textile.gr, [www.textile.gr](http://www.textile.gr)
- Κλωστοϋφαντουργία Ναυπάκτου ΑΒΕΕ <http://www.nafpaktos-yarns.gr>