

Α.Ε.Ι ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο)

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Πολιτικές ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας ‘S&B Βιομηχανικά Ορυκτά’ με έδρα τη Μήλο»

“The Human Resources Development Policies of the company ‘S & B Industrial Minerals’ based in Milos”

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

Κολιαράκη Στυλιανή

A.M. 7160

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Γιαννάς Πρόδρομος

Ιδιότητα: Καθηγητής

ΑΙΓΑΛΕΩ, 2017

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ:

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κολιαράκη Στυλιανή του Παναγιώτη, φοιτήτρια του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ., πριν αναλάβω την εκπόνηση της Πτυχιακής Εργασίας μου, δηλώνω ότι ενημερώθηκα για τα παρακάτω: «Η Πτυχιακή Εργασία (Π.Ε.) αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο του συγγραφέα όσο και του ιδρύματος και θα πρέπει να έχει μοναδικό χαρακτήρα και πρωτότυπο περιεχόμενο. Απαγορεύεται αυστηρά οποιοδήποτε κομμάτι κειμένου της να εμφανίζεται αυτούσιο ή μεταφρασμένο από κάποια άλλη δημοσιευμένη πηγή. Κάθε τέτοια πράξη αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και εγείρει θάματα ηθικής τάξης για τα πνευματικά δικαιώματα του άλλου συγγραφέα. Αποκλειστικός υπεύθυνος για πιθανή λογοκλοπή είναι ο συγγραφέας της Πτυχιακής Εργασίας, ο οποίος φέρει και την ευθύνη των συνεπειών, ποινικών και άλλων, αυτής της πράξης. Πέραν των όποιων ποινικών ευθυνών του συγγραφέα, σε περίπτωση που το Ίδρυμα έχει απονείμει Πτυχίο, αυτό ανακαλείται με απόφαση της ΓΣ του Τμήματος. Παράλληλα, με πράξη της ΓΣ αναστέλλεται η φοιτητική ιδιότητα του φοιτητή για μια τριετία, ως ποινή για την διάπραξη λογοκλοπής. Μετά το πέρας της τριετίας, με απόφαση της ΓΣ και μετά από αίτηση του φοιτητή, δύναται να αναθέσει νέο θέμα Πτυχιακής Εργασίας και η εποπτεία του να ανατεθεί σε διαφορετικό καθηγητή. Η νέα πτυχιακή πρέπει να έχει ολοκληρωθεί εντός ενός ημερολογιακού εξαμήνου από την ημερομηνία ανάθεσής της. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται τα προβλεπόμενα από το άρθρο 18, παρ. 5 του ισχύοντος εσωτερικού Κανονισμού».

ΠΕΡΙΛΗΨΗ:

Σκοπός της εργασίας είναι να εξετάσουμε τις πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην βιομηχανική εταιρία S&B Βιομηχανικά Ορυκτά με έδρα τη Μήλο.

Το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολο του, και ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, είναι η εικόνα της επιχείρησης και αποτελεί το σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης και δυναμικής παρουσίας στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Παρουσιάζουμε το ανθρώπινο δυναμικό ως έννοια, τη διοίκηση του και τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθείται. Έγινε ανάλυση του ρόλου που έχουν ενέργειες και δράσεις με σκοπό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα πρέπει να έχει η κάθε επιχείρηση. Εστίασαμε στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, στις παροχές και τα κίνητρα των εργαζομένων, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, στην υγιεινή και της ασφάλεια και γενικότερα των συνθηκών εργασίας στο περιβάλλον εργασίας.

Στο 2^ο Κεφάλαιο έγινε μια παρουσίαση της δραστηριότητας και των οικονομικών αποτελεσμάτων συγκεκριμένων – δεσποζουσών ελληνικών εταιρειών βιομηχανικών ορυκτών δεδομένου ότι οι εξειδικευμένες χρήσεις των ορυκτών που διαθέτει η Ελλάδα, ελκύουν το ενδιαφέρον της διεθνούς αγοράς γενικά και ειδικά της αγοράς των Χωρών της ΕΕ. Παρατηρήθηκαν σημαντικά αποθέματα που οδηγούν σε μεγάλα κέρδη για τις επιχειρήσεις, συμβολή στην εθνική οικονομία και στην απασχόληση μεγάλου ποσοστού εργαζομένων. Λόγω της επικινδυνότητας των εργασιών που υπάρχουν στις βιομηχανικές εταιρίες, τονίσαμε τη στρατηγική αναφορικά με την υγιεινή και ασφάλεια εργασίας στον κλάδο βιομηχανικών ορυκτών των πρωτοπόρων εταιριών του χώρου.

Στο 3^ο Κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση των δραστηριοτήτων της S&B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε. Δεδομένης της συγχώνευσης της, από το 2014 με την γαλλική Imerys, η S&B μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους μεγαλύτερους διεθνής ομίλους εταιριών που παρέχει βασισμένες σε ορυκτά βιομηχανικές εφαρμογές. Συνεχίζουμε με μια ιστορική αναδρομή στην πορεία της εταιρείας στο εταιρικό, ανθρώπινου δυναμικού και κοινωνικό πεδίο, με σκοπό να δοθεί έμφαση στους λόγους που την οδήγησαν μέχρι την σημερινή επιτυχημένη πορεία της. Στη συνέχεια

κάνουμε πλήρης ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού στις εγκαταστάσεις στη Μήλο. Αναφερόμαστε στον αριθμό των εργαζομένων, τρόπος πρόσληψης, επιλογή εργαζομένων και άλλα. Παράλληλα αναλύουμε ξεχωριστά τις πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της S & B στη Μήλο. Αυτές είναι η εκπαίδευση, η υγιεινή και ασφάλεια στην οποία δίνετε η μεγάλη βαρύτητα, οι παροχές και προνόμια, η κοινωνική συνεισφορά, το περιβάλλον. Η εταιρία λόγω της σωστής και καλής λειτουργίας διαθέτει πιστοποιήσεις ISO 9001, ISO 14001 και OHSAS 18001. Τέλος αναφερόμαστε στο τρόπο που η S & B αντιμετώπισε την οικονομική κρίση στην Ελλάδα.

Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η άποψη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας μέσω προσωπικών συνεντεύξεων για την εταιρία. Με αυτόν τον τρόπο επαληθεύουμε όσα αναφέρθηκαν στο 3^ο κεφάλαιο. Τα θέματα που ρωτήθηκαν είναι σχετικά με την εκπαίδευση, την υγιεινή και ασφάλεια, τις παροχές και τα προνόμια, την κοινωνική συνεισφορά, το περιβάλλον, τις πιστοποιήσεις και την οικονομική κρίση.

Τέλος στο 5^ο κεφάλαιο καταλήγουμε στο συμπέρασμα της πτυχιακής εργασίας επικεντρώνοντας στην πολιτική που ακολουθεί η εταιρία σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού στη Μήλο δεδομένου ότι δραστηριοποιείται στον κλάδο των ορυκτών μετάλλων.

Λέξεις Κλειδιά: Ανθρώπινο Δυναμικό, Βιομηχανικές Εταιρείες Ορυκτών, S&B, Μήλος, Υγιεινή και ασφάλεια

SUMMARY:

The aim of this thesis is to examine the development of human resources policies in “S & B Industrial Minerals”, a company based in Milos.

The human resources as a whole and to each employee separately; are mirroring the image of the enterprise and constitute the most important lever of growth as well as the dynamic presence in business sector.

The human resources are presented as a notion, examining the management and the strategy that has to be followed. A role analysis of the actions was performed in view of the competitive advantage that each business should possess. We have focused on training and staff’s development, employee’s benefits and incentives, empowerment of workers, health and safety and in the working conditions of the working environment in general.

Chapter 2 presents the activity and the financial results of the most important Greek companies in industrial minerals sector, since the special uses of the minerals available in Greece attract the interest of the international market generally and the market of the EU countries more specifically. The significant stocks which have been observed, are leading to big profits for businesses, are contributing to the national economy and to the employment of a large amount of workers. Due to the high risk nature of the jobs in industrial companies, we highlighted the health and safety strategies in the industrial minerals sector that the innovative companies of this field are following.

In Chapter 3, a presentation of the activities of “S & B Industrial Minerals SA” is made. Given its merger, from 2014 with the French company “Imerys”, the “S & B” can be considered as one of the largest international groups of companies providing fossil-based industrial applications. We continue with a historical review of the company's route to corporate, human and social field, in order to emphasize on the reasons that led in its current successful course. Then we make a full analysis of the human resources in Milos facilities. We refer to the number of the employees, to the ways of recruitment, and more. At the same time, we analyze separately the development policies of the human resources of the “S & B” in Milos. Such as the education, the hygiene and the safety which is considered of great importance, the

benefits and the privileges, the social contributions, the environment. The company, due to the correct and good operation, possess ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 certifications. Finally, we refer to the way in which “S & B” faced the financial crisis in Greece.

The 4th chapter presents the opinion of the company's human resources through personal interviews for the company. With this way, we verify whatever was mentioned in Chapter 3. The questions posed regarding the education, the health and safety, the benefits and privileges, the social contribution, the environment, the certifications and the financial crisis.

Finally, in the 5th chapter we come to the conclusion of the thesis, focusing on the policies followed by the company on issues related with the human resources in Milos, since this company is active in minerals industry.

Keywords: Human Resources, Industrial Minerals Company, S & B, Milos, Hygiene and Safety

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδες
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ (στα αγγλικά).....	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	11
1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	11
1.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	15
1.2.1 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	16
1.2.2 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	17
1.2.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	17
1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	18
1.3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	18
1.3.2 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	20
1.3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	22
1.3.4 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	24
1.3.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	27
1.3.6 ΠΑΡΟΧΕΣ – ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	29
1.3.7 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	33
1.3.7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ.....	34
1.3.7.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ	36
1.3.7.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ.....	37
1.3.7.4 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	38

1.3.7.5 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	38
1.3.8 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	39
1.3.8.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ ΓΙΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ	40
1.3.8.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	42
1.3.8.3 ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΡΥΚΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΛΛΕΙΩΝ	46
2.1 ΕΤΑΙΡΕΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΡΥΚΤΩΝ – Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ	46
2.2 Η ΕΞΟΡΥΚΤΙΚΗ / ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗ ΔΙΕΤΙΑ 2014 – 2015 – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕ ΞΕΝΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥΣ ΟΜΙΛΟΥΣ.....	49
2.2.1 ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΞΟΡΥΚΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	54
2.3 ΚΛΑΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΡΥΚΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ. ΔΕΣΠΟΖΟΥΣΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΡΥΚΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ..	55
2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΡΥΚΤΩΝ.....	60
2.4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	60
2.4.2 ΠΡΟΤΟΠΟΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ S & B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΗ ΜΗΛΟ	69
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	69
3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	71
3.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	75
3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	76
3.5 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ.....	78
3.6 ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΜΙΑ	82
3.7 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ	83

3.8 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	85
3.9 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	88
3.10 S&B ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ S&B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΗ ΜΗΛΟ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	90
4.1 ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΔΟΥΛΕΥΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	90
4.2 ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ.....	90
4.3 ΓΙΑΤΙ ΣΤΗΡΙΖΕΙ ΤΟ JFA.....	91
4.4 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ S&B ΣΤΗ ΜΗΛΟ	91
4.4.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	91
4.4.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	92
4.4.3 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ.....	93
4.4.4 ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΜΙΑ	94
4.4.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ	95
4.4.6 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	97
4.4.7 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	98
4.4.8 S&B ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	98
4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ S&B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ ΣΤΗ ΜΗΛΟ	99
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	103
ΓΛΩΣΣΑΡΙ	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	107

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας είναι να αναλύσει τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις S&B (με έδρα τη Μήλο) ώστε να έχει ένα παραγωγικό - χρήσιμο εργαζόμενο. Για το λόγο αυτό οι στόχοι είναι οι παρακάτω:

- Να εξεταστεί ο βαθμός που η εταιρεία S&B με δραστηριότητα στη Μήλο ενσωματώνει και αντιλαμβάνεται την εστίαση στις λειτουργίες των Ανθρωπίνων Πόρων ως στρατηγική που προωθεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Στο κεφάλαιο 1 θα αναλύσουμε το ανθρώπινο δυναμικό, τη διοίκηση και τη στρατηγική του.

Στο κεφάλαιο 2 θα αναλύσουμε τις βιομηχανικές εταιρίες στην Ελλάδα και το ανθρώπινο δυναμικό σε αυτές.

Στο κεφάλαιο 3 θα αναλύσουμε το ανθρώπινο δυναμικό στην εταιρεία S&B στη Μήλο.

Στο κεφάλαιο 4 θα εξετάσουμε την άποψη του ανθρώπινου δυναμικού της S&B στη Μήλο για την εταιρία μέσω συνεντεύξεων.

Στο κεφάλαιο 5 θα αναλύσουμε το συμπέρασμα, δηλαδή την πολιτική που ακολουθεί η S&B σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού δεδομένου ότι δραστηριοποιείται στον κλάδο των ορυκτών μετάλλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Βασικές Έννοιες

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. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

Στη διαρκώς εξελισσόμενη οικονομική πραγματικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης εξαρτάται, ολοένα και περισσότερο, από τους ανθρώπους που εργάζονται και δημιουργούν σε αυτή. Οι έρευνες και η διεθνής εμπειρία (Μπουραντάς Δ., 2003) δείχνουν ότι οι οργανισμοί που διοικούν καλύτερα τους ανθρώπους τους αποδίδουν πολύ πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου τους, απολαμβάνοντας υψηλότερες επιδόσεις παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Οπότε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να κεφαλαιοποιεί την απόδοση της επένδυσής της στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολο του, και ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, είναι η εικόνα της επιχείρησης σε κάθε σημερινό ή μελλοντικό πελάτη, καθώς διασφαλίζουν την ικανοποίηση και τη συνεχή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων. Οι άνθρωποι αποτελούν τον σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης και δυναμικής παρουσίας στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η παλιά διοίκηση προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Κανελλόπουλος Χ, 2002) δίνοντας περισσότερο έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, στην ίση μεταχείριση των

εργαζομένων, στην αμοιβή με βάση την απόδοση και όχι τόσο με βάση την θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στην δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, με τις ανάγκες και τις ελλείψεις της. Μετά τον προγραμματισμό ακολουθεί η προσέλκυση των υποψηφίων. Η λειτουργία αυτή αλλάζει και δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση ατόμων κατάλληλων για μια θέση αλλά επεκτείνεται και ασχολείται και με την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων (Κανελλόπουλος Χ. 2002) που διαθέτουν το «χάρισμα» και μπορούν να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν σε πολύ χρήσιμα στελέχη. Τα άτομα - ταλέντα θεωρούνται από τους πιο σπάνιους πόρους στον 21^ο αιώνα. Κατά συνέπεια η προσέλκυση και ανάπτυξη τους αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ένας τρόπος προσέλκυσης είναι η δημιουργία ενός φιλικού προς τα ταλέντα εταιρικού περιβάλλοντος.

Άμεσα συνδεδεμένη λειτουργία με αυτήν της προσέλκυσης είναι η επιλογή. Από τον αριθμό των υποψηφίων που έχουν συγκεντρωθεί θα πρέπει να επιλεγθεί ο κατάλληλος για την θέση. Προκειμένου να επιλεγθεί ο κατάλληλος υποψήφιος ακολουθείται μια διαδικασία, η οποία μπορεί να διαφέρει από την επιχείρηση σε επιχείρηση. Τα πιο συνηθισμένα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι το βιογραφικό σημείωμα, η προκαταρκτική συνέντευξη, η αίτηση απασχόλησης, οι δοκιμασίες δεξιοτήτων, η συνέντευξη επιλογής, η επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου και η τελική απόφαση επιλογής.

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού, στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην δημιουργία κινήτρων για την παραμονή τους στην επιχείρηση και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται από κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη και ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα.

Στο σύγχρονο κόσμο η εκπαίδευση θα πρέπει να συνοδεύεται και από ανάπτυξη. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται στα καθήκοντά της θέσης

εργασίας αλλά να είναι διευρυμένη και να συνδέεται με την γενικότερη επιμόρφωση των ατόμων και τον εμπλουτισμό της γνώσης τους. Θα πρέπει να αναπτύσσονται τα άτομα σαν προσωπικότητες. Να αναπτύσσονται εκείνα τα στοιχεία του χαρακτήρα τους που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές, να κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές, να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο, να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να εισάγουν καινοτομίες. (Κανελλόπουλος Χ. 2002)

Η αξιολόγηση και αμοιβή των εργαζομένων είναι οι επόμενες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Σε αντίθεση με το δημόσιο, στον ιδιωτικό τομέα η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται και με βάση αυτήν οι εργαζόμενοι αμείβονται ανάλογα. Επίσης, η αξιολόγηση αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό με βάση τον οποίο οργανώνεται το σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων επιβάλλεται προκειμένου, να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, να εξακριβωθεί εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, να δημιουργηθούν κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης, να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, κ.α. Η αξιολόγηση δεν έχει καμία σημασία αν δεν συνοδεύεται από την συνέντευξη αξιολόγησης κατά την οποία γίνεται η επαναπληροφόρηση του εργαζόμενου και μέσω αυτής ο αξιολογούμενος ενημερώνεται για την απόδοσή του και τα λάθη του και για τις διορθωτικές ενέργειες που θα ακολουθήσουν.

Με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται η αμοιβή των εργαζομένων. Η αμοιβή μπορεί να είναι άμεση (μισθός, ημερομίσθιο, ατομικά και ομαδικά βραβεία, κ.α.) και έμμεση (ασφάλεια ζωής, άδειες, διακοπές, κ.α.). Οι κυριότεροι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβής είναι η απόκτηση ταλαντούχων εργαζομένων, η διατήρηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, η εξασφάλιση οργανωσιακής δικαιοσύνης, η ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς, η επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας, κ.α.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση – «πίστη» - στον οργανισμό. Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου στην

επιχείρηση, εκτός από το θετικό κλίμα, που αδιαμφισβήτητα, δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα τα μέγιστα στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Γεγονός όμως είναι ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία από μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως, είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης». Όμως τι είναι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται; Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα πρέπει να καθορίσουμε τις ανάγκες των ανθρώπων. Οι ανάγκες αυτές ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Όπως η παρακίνηση έτσι και η ενδυνάμωση συνδέεται στενά με τις παραδοσιακές έννοιες του μάνατζμεντ καθώς και με την ίδια την παρακίνηση. Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους και επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία: στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του και ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του, στο να αισθανθεί ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά και τέλος στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. (Polychroniou P. 2009)

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς και η παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, στη σύγχρονη επιχείρηση, απαιτούν τα στελέχη της διοίκησης να διαθέτουν αυτό που λέμε συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η νοημοσύνη της καρδιάς και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις διαστάσεις: την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι όχι μόνο μοναδικό και πολύτιμο, αλλά είναι επίσης και ο σημαντικότερος πόρος ενός οργανισμού. Φαίνεται λογικό ότι ένας οργανισμός – επιχείρηση - θα χρησιμοποιούσε πολύ προσπάθεια να αποκτήσει και να αξιοποιήσει πλήρως έναν τέτοιο πόρο. Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Για το λόγο αυτό κάθε ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την επιλογή και τη πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνηση του για την άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του. Επίσης σημαντικό για την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού είναι η βελτίωση της υγιεινής και της ασφάλειας του χώρου εργασίας του.

Για πολλά χρόνια η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπιζόταν ως μία δευτερεύουσα - υποστηρικτική λειτουργία ενός οργανισμού. Τα τελευταία 20 χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε πολλούς κλάδους έχει γίνει λειτουργίας πρώτης γραμμής με στρατηγικό ρόλο. Ως αποτέλεσμα, η διοίκηση προσωπικού, που στόχο είχε απλώς την διοίκηση υποθέσεων ρουτίνας του προσωπικού όπως η καταβολή των μισθών, έχει αναλάβει το σημαντικό ρόλο που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά σε ότι αφορά τα μεσαία και ανώτερα στελέχη, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Χυτήρης, 2001).

1.2 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το πιο σημαντικό συστατικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας είναι το ίδιο το άτομο. Ο οργανισμός θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο πως θα οργανώσει και ενδυναμώσει το ανθρώπινο δυναμικό του (Χυτήρης, 2001).

1.2.1 Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι σίγουρα μία πολύπλοκη αλλά και σημαντική διαδικασία για οποιοδήποτε οργανισμό. Η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με τον προγραμματισμό ο οποίος προσπαθεί να υπολογίσει τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό αλλά και τις προδιαγραφές που θα πρέπει να έχει το προσωπικό. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίσει όχι μόνο τον επιθυμητό αριθμό εργαζομένων αλλά και να διασφαλιστεί η συνέχεια της ομαλής εξέλιξης του οργανισμού (Polychroniou, 2008).

Το πρώτο μέλημα είναι η εξασφάλιση του απαραίτητου αριθμού εργαζομένων. Αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τους ελληνικούς οργανισμούς δεδομένου ότι έχουν περιορισμένους οικονομικούς πόρους και συνήθως οι μισθοί είναι χαμηλοί ενώ από την άλλη μεριά θα πρέπει να βρουν εργαζόμενους που να γνωρίζουν το αντικείμενο και να το αγαπούν. Αντιθέτως, οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν την οικονομική δυνατότητα να προσελκύσουν το ενδιαφέρον στελεχών που θεωρούνται «ταλέντα» ή που είναι εργαζόμενοι που με τα κατάλληλα κίνητρα, συνήθως οικονομικά, μπορεί να προσδώσουν τα μέγιστα στον οργανισμό (Χυτήρης, 2001). Ιδιαίτερα στην έντονα τοπική κοινωνία της Μήλου, τέτοιες δυσκολίες πολλές φορές μοιάζουν δύσκολες ή ακόμη και ανυπέρβλητες ως προς τη λύση τους.

Για τον σκοπό αυτό ο προϊστάμενος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να προβαίνει σε μία σειρά δράσεων που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού όπως η ανάλυση εργασίας ώστε να γνωρίζει ακριβώς την περιγραφή της εργασίας και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει αυτός που θα την αναλάβει, να αναλύει τις τάσεις μέσω της μελέτη των αλλαγών που παρατηρήθηκαν τα τελευταία χρόνια στο ανθρώπινο δυναμικό (Ξηροτύρη, 2010).

Μία άλλη πτυχή του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ομαλή εξέλιξη και διαδοχή στον οργανισμό. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να κάνει σαφές στους εργαζόμενους τον τρόπο εξέλιξη τους στην ιεραρχία ώστε να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν για να αναγνωριστεί το έργο τους και να μπορέσουν να έχουν ίσες ευκαιρίες. Στόχος σε αυτό το σημείο είναι να μπορέσει ο οργανισμός όχι μόνο να εντοπίσει αλλά και να προωθήσει άτομα που έχουν τις δυνατότητες στο μέλλον να γίνουν οι ηγέτες του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

1.2.2 Ο Στρατηγικός Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις

Η Στρατηγική διοίκηση Ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στη συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης με σκοπό αυτοί να οδηγηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων της. Από τα πιο βασικά καθήκοντα της λειτουργίας ανθρώπινων πόρων θεωρείται η ανάλυση εργασίας μέσα στην επιχείρηση, ο προσδιορισμός των απαιτήσεών της, προκειμένου αυτή να εκτελεστεί στον απαιτούμενο βαθμό ποιότητας και ποσότητας και, με βάση αυτά, ο καθορισμός των ικανοτήτων που απαιτούνται από το προσωπικό που εργάζεται ή πρόκειται να εργαστεί σ' αυτή (Ξηροτύρη, 2010). Γίνεται λοιπόν ευθύς αμέσως αντιληπτό ότι το Ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης ειδικότερα στον τομέα των πολυεθνικών επιχειρήσεων τον οποίο και μελετάμε.

Για να λειτουργήσει σωστά ,τους, το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργανισμού θα πρέπει να γίνεται σωστός προγραμματισμός, ο οποίος θα περιλαμβάνει την πρόβλεψη των οργανωτικών αναγκών, την συνεχή επιτήρηση και προσαρμογή των συστημάτων προσωπικού (ώστε να εκπληρωθούν οι παρούσες και μελλοντικές υποχρεώσεις) καθώς και το χειρισμό των διαδικασιών αλλαγής. Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ουσιαστικά αναφέρεται στην πρόβλεψη των αναγκών τους εκάστοτε επιχείρησης και στην δημιουργία δράσεων για την αντιμετώπισή τους και ασχολείται: α) με θεωρητικά ζητήματα και β) με πρακτικά ζητήματα (Ξηροτύρη, 2010).

1.2.3 Οι Λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει να επιτελέσει μία σειρά βασικών λειτουργιών. Έχει ως ευθύνη την αποτελεσματική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο να υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια καθώς και η ανάλογη ανατροφοδότηση. Στόχος δεν είναι να εντοπιστούν οι «καλοί» και οι «κακοί» εργαζόμενοι αλλά να υποδειχτεί το πώς μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση τους.

Μια άλλη λειτουργία είναι η περιγραφή θέσης εργασίας. Για ένα οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μπορεί να προσδιορίσει τις θέσεις εργασίας ώστε να

γνωρίζουν οι εργαζόμενοι αλλά και οι προϊστάμενοι τους τη διαθεσιμότητα των πόρων τους. Για το λόγο αυτό η ανάλυση εργασίας αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο που θα καθορίσει τις ιδιότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται ώστε κάθε εργασία να εκτελείται αποτελεσματικά και ικανοποιητικά. Τα στοιχεία αυτά θα αποτελέσουν την βάση πάνω στην οποία τα στελέχη των οργανισμών θα ορίσουν τις περιγραφές και τις προδιαγραφές της εργασίας. (Κανελλόπουλος, 2002).

Επίσης, η πρόσληψη νέων στελεχών είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει η επιχείρηση να τους εντοπίσει, να κάνει τις ανάλογες διαδικασίες αξιολόγησης και να κρίνει το ποιοι μπορούν να στηρίξουν την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Τέλος, η βελτίωση εργασιακού κλίματος σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σχετίζεται με το εργασιακό κλίμα. Η πολιτική ίσης μεταχείρισης και δυνατοτήτων των εργαζομένων βοηθά την επιχείρηση να βελτιώσει το εργασιακό κλίμα και άρα την εργασιακή ικανοποίηση .

1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.3.1 Τι είναι η Στρατηγική

Κατά πολλούς στρατηγική είναι προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον , για άλλους είναι η δημιουργία ικανοτήτων με βάση τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της . Στη διεθνή βιβλιογραφία δεν φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία ως προς το πώς ορίζεται η στρατηγική. Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι :

1. Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
2. Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
3. Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
4. Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.

Η στρατηγική έχει να κάνει με την «ταύτιση» των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. καθώς επίσης και με τις ικανότητες και τα μέσα που διαθέτει. Κάθε Επιχείρηση θα πρέπει να μελετά της συνθήκες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι στρατηγικές της επιχείρησης επηρεάζονται όχι μόνο από τις διάφορες δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και από την διαθεσιμότητα πόρων ,αλλά και από τις αξίες και προσδοκίες όλων αυτών που έχουν στα χέρια τους δύναμη (Power) μέσα και γύρω από την επιχείρηση. (Johnson G., K. Scholes and R. Whittington, 2008)

Η στρατηγική ανάλυση αποσκοπεί στο να δημιουργηθεί μία άποψη για τους βασικούς παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στις παρούσες και στις μελλοντικές επιδόσεις της εταιρείας. Αν η ανάλυση της στρατηγικής πραγματοποιείται με ορθό τρόπο, τότε κάτι τέτοιο θα βοηθήσει στην επιλογή της σωστή στρατηγικής. Παρακάτω θα εξεταστούν ορισμένοι βασικοί παράγοντες.

1. Το Περιβάλλον: Η επιχείρησή βρίσκεται αντιμέτωπη με αλλαγές στο περιβάλλον και η σαφής κατανόηση των επιπτώσεών τους έχει μεγάλη σημασία για τη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου.
2. Οι επιχειρησιακοί πόροι: Πρόκειται για εσωτερικές επιρροές. Αυτή η στρατηγική ικανότητα της επιχείρησής θεωρείται ως πλεονέκτημα και αδυναμία, και επίσης αποτελεί μέρος της ανάλυσης SWOT.
3. Οι προσδοκίες των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών. Η ανάπτυξη της επιχείρησής εξαρτάται και από τις προσδοκίες των φορέων της επιχείρησής, καθώς οι πεποιθήσεις και οι αξιώσεις τους συνιστούν την κουλτούρα της. Ως εκ τούτου, πολλές επιρροές προέρχονται από τους εργαζομένους και το μέγεθος του αντίκτυπου τους στην στρατηγική εξαρτάται από τη δυναμική που η κάθε ομάδα διαθέτει.

Η ορθή στρατηγική διαχείριση είναι ένα θέμα μεγάλης σημασίας για την επιχείρησή. Η Επιλογή Στρατηγικής απορρέει από την Στρατηγική Ανάλυση. Ως στρατηγική επιλογή ορίζεται η επιλογή της καλύτερης δυνατής πορείας δράσης με βάση την αξιολόγηση των διαθέσιμων στρατηγικών επιλογών. Μόλις πραγματοποιηθεί μια στρατηγική επιλογή, είναι δυνατό να προχωρήσουμε στο στάδιο της εφαρμογής της στρατηγικής. Η εφαρμογή της στρατηγικής αποτελεί το τελευταίο βήμα και ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο θα μετατρέπεται η στρατηγική

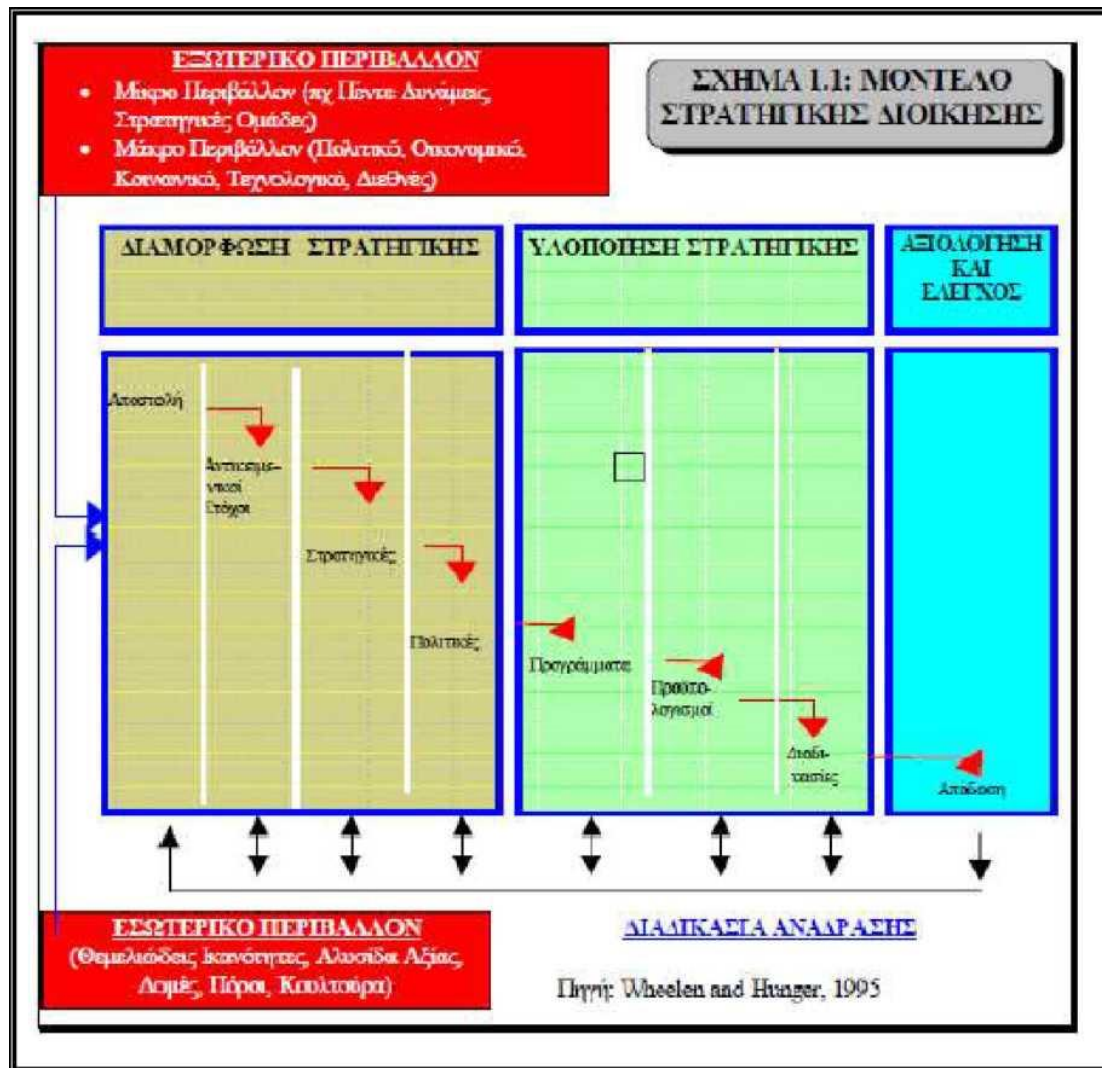
σε δράσεις.

1.3.2 Τα Στάδια της Στρατηγικής

Σύμφωνα με το ορθολογικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ (Παπαδάκης, 2007), πέντε είναι τα διακριτά στάδια της στρατηγικής:

1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
3. Διαμόρφωση στρατηγικής
4. Υλοποίηση
5. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Με βάση το μοντέλο που παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα 2.1. αλλά και τους ορισμούς που στην αρχή παρουσιάσαμε, θεωρείται ότι η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης «τοποθέτησης» (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον και διατήρησης της θέσης αυτής όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Η άποψη αυτή προϋποθέτει σταθερότητα και προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος και γενική αποδοχή των οραμάτων και λοιπών στόχων από όλους τους δρώντες μέσα στην επιχείρηση.



Σχήμα 2.1: Μοντέλο Στρατηγικής Διοικητικής, Πηγή: Wheelen and Huager, 1995

Η ανταγωνιστικότητα ως προσπάθεια επικράτησης του ανθρώπου στον ευρύτερο χώρο όπου και δραστηριοποιείται είναι βασικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης ύπαρξης και βεβαίως προϋπήρχε της εποχής μας και θα συνεχίσει να υπάρχει και στο μέλλον .

Η διαφορά όμως της σημερινής εποχής με τις παλαιότερες είναι ότι ο άνθρωπος εντατικά πλέον ερευνά και μελετά επιστημονικά τις περιπτώσεις εκείνες που ξεχωρίζουν ώστε να διαπιστώσει τον μηχανισμό που οδηγεί κάποιον σε επικράτηση.

Ο χώρος εκείνος που ενδιαφέρει στην προκειμένη έρευνα είναι αυτός των επιχειρήσεων και μάλιστα το ζητούμενο είναι πως το χαρακτηριστικό της γνώσης ή καλύτερα η διαχείριση της γνώσης στο περιβάλλον μια εταιρείας μπορεί να την ωθήσει στην κατεύθυνση της επικράτησης στην αγορά που την ενδιαφέρει.

1.3.3 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάποια εταιρεία στον κόσμο της στρατηγικής των επιχειρήσεων σημαίνει ότι η εταιρεία αυτή κατέχει ηγετική θέση στην αγορά που την ενδιαφέρει. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί μπορούν να αλλάζουν και να ανατρέπονται αλλά και να μαθαίνουν σύντομα. Η μέγιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων είναι προτεραιότητα για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ισάξια με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Έτσι είναι πλέον αναγκαία για κάθε μια από αυτές που θέλει να αναδειχθεί και να αναπτυχθεί στο χώρο γι' αυτό και ψάχνουν έμπειρα άτομα στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, εξειδικευμένα, ικανά στελέχη που θα χειρίζονται με συνέπεια τα θέματα που αφορούν το προσωπικό. (Μπουραντάς, Δ., 2003)

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι βασικός στόχος κάθε επιχείρησης και μάλιστα άμεσα ή έμμεσα αναφέρεται πάντοτε στο «Όραμα» ή την «Αποστολή» της. Για παράδειγμα ο Όμιλος ΟΤΕ ορίζει το «Όραμα» και την «Αποστολή» ως ακολούθως, όπως δηλώνει ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος του ομίλου, κ. Μιχάλη Τσαμάς. (Πηγή: Συνεντευξη Προέδρου και Διευθύνων Συμβούλου του Ομίλου ΟΤΕ, κ. Μιχάλη Τσαμάς στο iefimerida.gr)

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

«Σε ένα δυναμικό και απελευθερωμένο περιβάλλον Επικοινωνιών, να προσφέρουμε μια συνεχώς αυξανόμενη αξία στους πελάτες και στους μετόχους»

ΟΡΑΜΑ

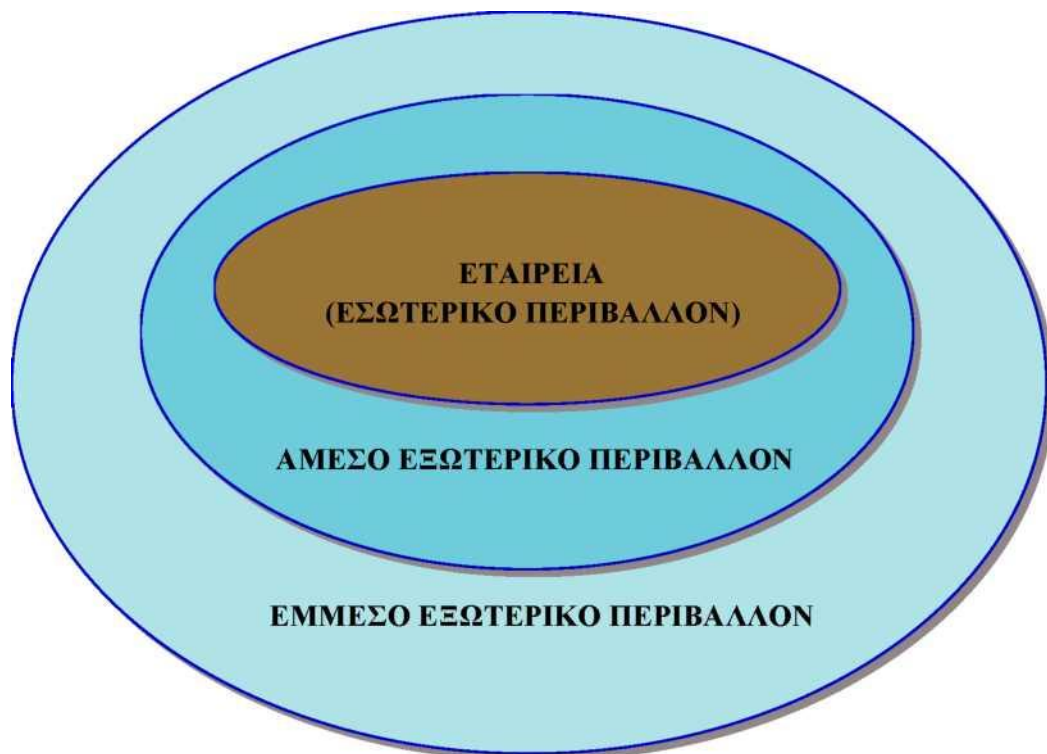
«Επιδιώκοντας μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του καταναλωτή, σταθερή αύξηση των εσόδων και του μεριδίου του Ομίλου σε μια ανταγωνιστική αγορά και συμμετέχοντας στις τεχνολογικές, εμπορικές, οικονομικές και κοινωνικές μεταβολές που συντελούνται σε παγκόσμιο επίπεδο, όραμα μας είναι να κατακτήσει ο Όμιλος ΟΤΕ θέση μέσα στις πρώτες πέντε επιχειρήσεις της Αγοράς Επικοινωνιών της Ευρώπης»

1 Μηχανισμός ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το εύλογο ερώτημα που αναδύεται σε αυτό το σημείο είναι «Πως πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις τα οράματα τους» ή διαφορετικά «Πως καταφέρνει μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.»

Φυσικά τα ερωτήματα αυτά έχουν να κάνουν με τον μηχανισμό ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υπάρχουν δύο βασικές θεωρίες για αυτόν τον μηχανισμό ανάπτυξης οι οποίες μάλιστα στηρίζονται στο περιβάλλον της επιχείρησης (Σχήμα 1). Η πρώτη είναι η θεωρία του Porter η οποία μελετά την στρατηγική της επιχείρησης με βάση το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και η δεύτερη είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων που μελετά την στρατηγική της επιχείρησης με βάση το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.



Σχήμα 1: Περιβάλλον επιχείρησης

Θα σημείωνε κανείς εύστοχα ότι η θεωρία του Porter κινείται από το εξωτερικό προς το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή από τα έξω προς τα μέσα ενώ η θεωρία των πόρων

και των ικανοτήτων από τα μέσα προς τα έξω.

Η γνώση, η συνεισφορά της οποίας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μελετάτε στην προκείμενη εργασία, είναι χαρακτηριστικό που συμπεριλαμβάνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Από αυτό βέβαια συνεπάγεται ότι η θεωρία που θα μας απασχολήσει είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.

1.3.4 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων.

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία κάθε εταιρία διαθέτει πόρους οι οποίοι μάλιστα χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Πίνακας 1): στους Υλικούς (απτούς) Πόρους (tangible) και στους Άυλους Πόρους (intangible).

Οι πόροι μιας επιχείρησης από μόνοι τους είναι απίθανο να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αν αυτό συμβεί το πλεονέκτημα αυτό δεν θα είναι διατηρήσιμο. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι αυτή της εταιρείας EMI που ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο. Ο αξονικός τομογράφος ήταν μια ανακάλυψη σταθμός στα ιατρικά χρονικά. Παρά την κατοχή όμως αυτού του μοναδικού πόρου η εταιρεία αυτή απέτυχε.

Η αποτυχία αυτή δικαιολογείται αν σκεφτούμε ότι η εταιρεία αυτή δεν κατάφερε με βάση αυτόν τον πόρο να δημιουργήσει ικανότητες.

Άρα κάθε εταιρεία θα πρέπει να συνδυάζει κατά τέτοιο τρόπο του πόρους της ώστε να προκύπτουν ικανότητες (capabilities).

Πίνακας 1: Ενδεικτικά Παραδείγματα Υλικών και Άυλων πόρων

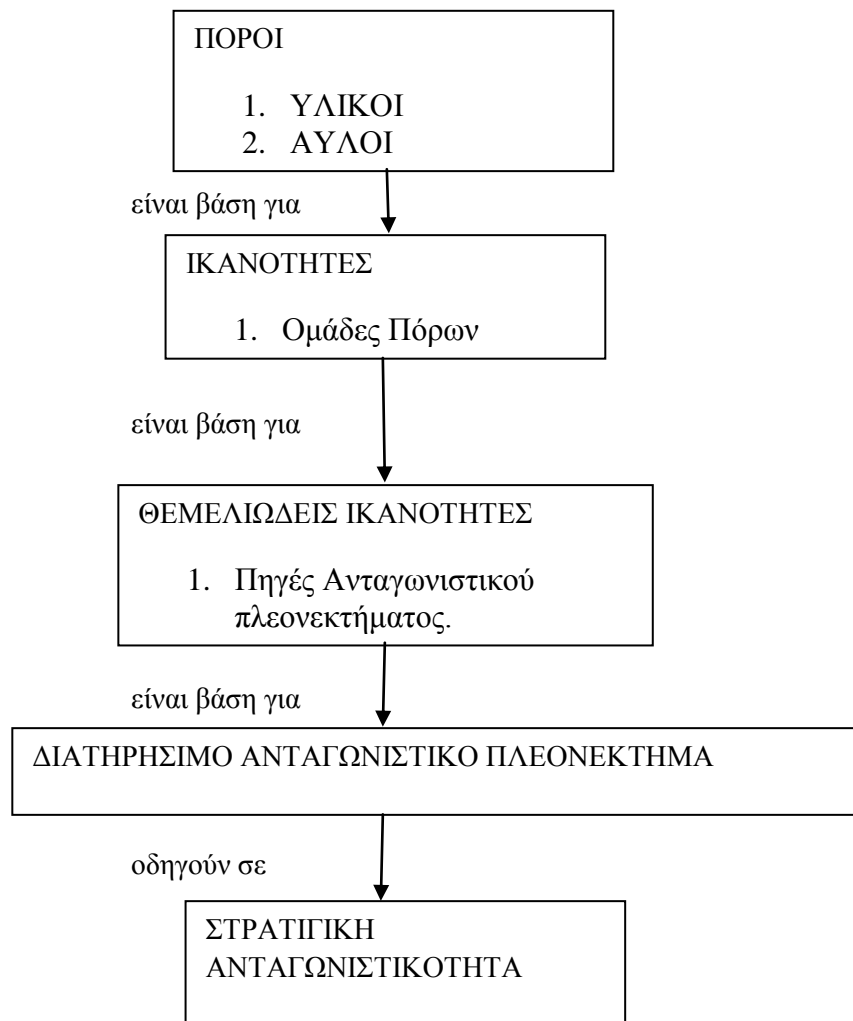
Υλικοί Πόροι (tangible)	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια.
Φυσικοί πόροι	Η τοποθεσία του εργοστασίου Η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες.
Ανθρώπινοι πόροι	Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης.
Οργανωτικοί πόροι	Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού ελέγχου και συντονισμού.
Άυλοι Πόροι (intangible).	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί πόροι	Τεχνολογική ικανότητα (παντέτες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα παραπάνω.
Πόροι καινοτομίας	Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και υποσχέσεις

Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία» Εκδόσεις Μπένου 2002, 4^η έκδοση.

Οι ικανότητες που μπορούν να προκύψουν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- ❖ Οριακές ικανότητες (threshold competences) τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή αν δεν τις διαθέτουν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.
- ❖ Θεμελιώδης ικανότητες (core competences) τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και μάλιστα δεν μπορούν να τις αποκρυπτογραφήσουν και να τις μιμηθούν.

Το ζητούμενο βεβαίως είναι ο συνδυασμός των πόρων να δίνει θεμελιώδεις ικανότητες διότι αυτές μόνον μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Σχήμα 2)



Σχήμα 2. Πόροι, ικανότητες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πηγή: Hit M.R.D Ireland and R.E. Hoskisson, «*Strategic Management Competitiveness and Globalization*», West Publishing Company, 2001, fourth edition

1.3.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού αποτελεί σημαντικό κομμάτι για τους Μάνατζερ της επιχείρησης. Είναι μια σπουδαία λειτουργία που έχει ως στόχο την φροντίδα, την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της επιχείρησης. (Νίκος Δήμου, 2003) Η εκπαίδευση έχει ως σκοπό να αναπτυχθούν οι γνώσεις του προσωπικού, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του σε σχέση με την εργασία που επιτελεί. Η ανάπτυξη προσωπικού δίνει σ' αυτό σημαντικές ευκαιρίες για διεύρυνση της προσωπικότητας του όσο και για την βελτίωση των σχέσεων του στον χώρο εργασίας του. Το σημαντικό είναι ότι η ανάπτυξη πρέπει να αναδεικνύεται μέσα από την εκπαίδευση αφού αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι αναγκαία η συμμετοχή όλων των εργαζομένων έτσι ώστε να ενδυναμώνεται το αίσθημα της ομαδικότητας, της ασφάλειας αλλά και της όρεξης να λαμβάνουν μέρος στις διάφορες δραστηριότητες που διοργανώνει η επιχείρηση. Αυτά είναι λόγοι που μπορούν ν' αναπτρώσουν το ηθικό του προσωπικού και να του δώσουν δύναμη και κίνητρα για πιο σκληρή δουλειά με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το αντικείμενο της εκπαίδευσης, όπου μέσα από μια οργανωμένη διαδικασία εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους.

Η επαγγελματική εκπαίδευση αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού στην εργασία, στο κτίσιμο συνεργασίας και σχέσεων μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων. Επίσης βοηθά στην αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων της επιχείρησης αλλά και στην εγρήγορση των προϊσταμένων σε περιπτώσεις απουσίας προσωπικού και κένωσης θέσεων. Ακόμη μέσα από την επαγγελματική εκπαίδευση υπάρχει η δυνατότητα για ενίσχυση της σιγουριάς και της αυτοπεποίθησης αλλά και της καριέρας κάποιων ατόμων κι σε άλλες επιχειρήσεις.

Η εκπαίδευση αυτή διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος δηλαδή αν είναι μεγάλη η μικρή, από την άποψη ότι σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως είναι η «S&B Βιομηχανικά Ορυκτά» η εκπαίδευση πραγματοποιείται από εξειδικευμένα άτομα τα οποία φροντίζουν για τον συντονισμό και την διεξαγωγή των προγραμμάτων αυτών. Ο τομέας της εκπαίδευσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης, τον προγραμματισμό, τους στόχους της επιχείρησης. Οργανώνει την

σύνταξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την διδασκαλία των μαθημάτων εμπλουτισμού γνώσεων, την εκπαίδευση των στελεχών που καλούνται να εκπαιδεύσουν το προσωπικό και τέλος την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτήν.

Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού περιλαμβάνει το στάδιο του εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών, του σχεδιασμού προγράμματος εκπαίδευσης αλλά και το στάδιο της επιλογής μεθόδων εκπαίδευσης. Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών οι οποίες είναι η ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων, οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι, η ανάλυση απόδοσης και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Για να είναι επιτυχής η μάθηση και να αποκτηθούν οι απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις πρέπει οι εργαζόμενοι συνειδητά να παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα αφού γίνει σωστά η υποκίνησή τους. Πρέπει να δίνεται στο προσωπικό το αίσθημα ικανοποίησης για να καταφέρουν να βγουν μέσα από αυτό κερδισμένοι δηλαδή να υπάρχει η επιβράβευση, η αμοιβή μιας επιτυχίας αλλά και η προαγωγή σε ανώτερη θέση. (Μπουραντάς, Δ., 2003)

Επίσης οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων τους για να βλέπουν την πρόοδο που σημειώνουν και να νιώθουν το αίσθημα της επιτυχίας και ότι οι προσπάθειές τους καρποφόρησαν. Μέσα από την εκπαίδευση προσωπικού επιτυγχάνεται και η διόρθωση των λαθών που τυχόν να προέκυψαν στην πορεία της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης όπως είναι:

1. Εκπαίδευση σε χώρους εντός της επιχείρησης
2. Εκπαίδευση σε χώρους εκτός της επιχείρησης
3. Επανεκπαίδευση

Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος αφού ο εργαζόμενος βρίσκεται ήδη στο χώρο του δεν χρειάζεται να μπει στον κόπο να μεταβεί σε άλλο χώρο για να παρακολουθήσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Συγκεντρώνεται το αναγκαίο υλικό και χωρίζεται σε μέρη για την ευκολότερη εκμάθηση του προσωπικού. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την άμεση απόκτηση γνώσεων των εργαζομένων. Το προσωπικό μαθαίνει όλα όσα είναι αναγκαία για την κάλυψη των καθηκόντων του και αποκτά εμπειρία με την πάροδο του χρόνου.

Η εκπαίδευση τώρα σε χώρους εκτός της εργασίας γίνεται σε περιπτώσεις που ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει δυσκολίες και χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να τα εμπεδώσει αυτά που διδάσκεται. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν είναι μεγάλος ο αριθμός ατόμων της εταιρίας ο οποίος υστερεί.

Η τρίτη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η επανεκπαίδευση η οποία γίνεται για τους εργαζόμενους που κατάφεραν να αποδείξουν με τις πράξεις τους ότι δεν μπόρεσαν να κατανοήσουν πλήρως την προηγούμενη εκπαίδευση ή γιατί δεν κατάφεραν να ολοκληρώσουν τα εκπαιδευτικά μαθήματα που τους παρείχε η εταιρία. Επίσης ένας λόγος για να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή είναι η περίπτωση να κριθεί από τους προϊσταμένους ότι κάποιοι από τους εργαζόμενους χρειάζονται ένα φρεσκάρισμα στις γνώσεις τους. Η επιχείρηση μας λοιπόν μπορεί να προσφέρει ένα οργανωμένο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης στους υπαλλήλους του με σκοπό πάντα την επίτευξη των στόχων και των σκοπών που τέθηκαν για την μετέπειτα ευημερία της.

Τέλος η ανάπτυξη των στελεχών είναι μια συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. (Μπουραντάς Δ., 2003) Για να γίνει αποτελεσματικό το σύστημα ανάπτυξης στελεχών της επιχείρησης πρέπει η αυτό-ανάπτυξη, κατευθυνόμενη ανάπτυξη από την επιχείρηση αλλά και κατευθυνόμενη ανάπτυξη από τους προϊσταμένους να συνδυάζονται αρμονικά. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη στελεχών είναι πιο αποτελεσματικές όταν οι μέθοδοι προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και στο χαρακτήρα τους.

Επίσης η εκπαίδευση διακατέχεται από κάποιες σημαντικές αρχές όπως αυτήν της συμμετοχής, της επανάληψης για καλύτερη κατανόηση των όσων ελέγχθησαν, των απαιτούμενων γνώσεων σε σχέση με την θέση που προσφέρεται αλλά και της ανατροφοδότησης πληροφοριών.

1.3.6 Παροχές – Κίνητρα Εργαζομένων

Οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς μέσα από τους οποίους προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Για το λόγο αυτό προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν

από την εργασία τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαδικασία της συμπεριφοράς εμφανίζεται με μία εξίσωση η οποία είναι:

$$\text{ΑΝΑΓΚΕΣ} + \text{ΚΙΝΗΤΡΑ} = \text{ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ}$$

Είναι αποδεκτό ότι οι παράγοντες της εξισώσεως αυτής αλλάζουν συχνά τιμές και αυτό θα το αναλύσουμε μελετώντας το παρακάτω παράδειγμα Έτσι π.χ. έχουμε έναν ελεύθερο επιχειρηματία που πρόσφατα κήρυξε πτώχευση και προσπαθώντας να εξοφλήσει τα χρέη του και να κάνει μια νέα αρχή ενδιαφέρεται για μια θέση. Αυτό που κίνησε το άτομο να αναζητήσει μια εργασία είναι τα χρήματα, η αμοιβή δηλαδή που θα κερδίσει εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία. Είναι σαφές ότι η αμοιβή για το άτομο αυτό, αποτελεί υποκινήτρια δύναμη, θέμα που θα προσέξουμε εάν θέλουμε να του προσφέρουμε μια θέση και να τον υποκινήσουμε να προσφέρει όλες του τις ικανότητες. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι αμείβεται επαρκώς για την επίδοση του και ότι του δίνεται η ευκαιρία να αναπτυχθεί καταλαμβάνοντας υψηλότερα επίπεδα εργασίας. Αν μάλιστα ο εργαζόμενος έχει ικανότητες μέσου επιπέδου ή πάνω από το μέσο όρο, ο προϊστάμενος αναλαμβάνει και μπορεί να καταφέρει μια αποτελεσματική υποκίνηση, παρέχοντας του ευκαιρίες ανάπτυξης και ανταμείβοντας την επίδοσή του με αυξήσεις στο μισθό του.

Εάν τώρα μετά από κάποια χρόνια ο εργαζόμενος ξεπλήρωσε τα χρέη του και άρχισε την αποταμίευση, αναρωτιόμαστε εάν τα χρήματα εξακολουθούν να αποτελούν «στοιχείο υποκινήσεως». Η απάντηση είναι «ναι». Τώρα οι ανάγκες που πρωτεύουν είναι διαφορετικές, αφορούν την επιτυχία, τα επιτεύγματα, λαχταρά νέες ευκαιρίες για να αναπτύξει ολόκληρο το φάσμα των δυνατοτήτων του. Η αναγνώριση στην εργασία έπαψε να συνδέεται γι' αυτόν μόνο με την αύξηση στην αμοιβή, και άρχισε να την αποζητά στην εκτίμηση προς τον εαυτό του και στις σχέσεις με τους συναδέλφους του.

Το συμπέρασμα είναι ότι ο μισθός δεν προκαλεί πάντα την ίδια «υποκίνηση». Γι' αυτό, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να δει τον υφιστάμενο του σαν άνθρωπο που μεταβάλλει τη στάση του και πρέπει να δείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Για να μελετήσουμε λοιπόν την ανθρώπινη συμπεριφορά, θεωρούμε ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια αντίδραση σε εξωτερικά ερεθίσματα ή εσωτερικές παρορμήσεις. Ερέθισμα μπορούμε να ορίσουμε καθετί το οποίο προκαλεί

μια αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού και ανταπόκριση της αντίδρασης του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα. Η αντίδραση λοιπόν του ανθρώπου στους ερεθισμούς είναι αυτό που εμείς ονομάζουμε συμπεριφορά. Έτσι κάθε άνθρωπος δρα κατά τρόπο που ο ίδιος τουλάχιστον το θεωρεί απόλυτα λογικό και κατάλληλο, ενώ οι άλλοι μπορεί να διαφωνούν. Οι πρόσθετες παροχές αφορούν τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που καθορίζονται νομικά να καταβάλλει ο εργοδότης καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρωτοβουλία και τις ονομάζουμε πρόσθετες παροχές (Χυτήρης, 2001). Τέτοιες είναι:

- ✓ χρήση του αυτοκινήτου τις εταιρείας, γεύματα, ταξίδια κ.α.
- ✓ πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη
- ✓ πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων
- ✓ επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές
- ✓ χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών

Η καταβολή των παροχών αυτών γίνεται από την επιχείρηση για να προσελκύσει, να κρατήσει και να διατηρήσει την αφοσίωση του προσωπικού της. Γνωρίζοντας το υψηλό κόστος των παροχών αυτών, η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι παροχές που θα καταβάλλει ενδιαφέρουν και υποκινούν τους εργαζομένους της και προσελκύουν τους καλύτερους.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται άμεσα για τις παροχές αυτές, γιατί ικανοποιούν ανάγκες ασφαλείας και κύρους ενώ κάποιες από αυτές αφαιρούνται από το φορολογητέο εισόδημα. Μάλιστα όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξή τους προκειμένου να επιλέξουν την επιχείρηση στην οποία θα εργασθούν. Καθώς όμως το κόστος της κατηγορίας αυτής αυξάνει, όλο και περισσότερο η διοίκηση των πρόσθετων αμοιβών αποτελεί σημαντικό κομμάτι της πολιτικής αμοιβών.

Μια σημαντική ένδειξη που δείχνει την αυξανόμενη σημασία των παροχών αυτών είναι ότι οι ανταμοιβές αυτές, σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν περάσει πέρα από τον ιδιωτικό τομέα και στο δημόσιο τομέα. Έτσι στο εξωτερικό έχουμε πρόσθετες παροχές με τη μορφή κινήτρων για την προσέλκυση υπαλλήλων με προσόντα, σε κλάδους που υπάρχει έλλειψη. Ακόμη τις συναντούμε ως μέσο εναρμόνισης των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Αν και η τάση αυτή προβλέπεται να ενταθεί στο μέλλον μέσω των πολυεθνικών εταιριών, πορίσματα αποδεικνύουν ότι η ζήτηση συγκεκριμένων τύπων πρόσθετων παροχών θα διαφέρει

από χώρα σε χώρα λόγω των διαφορετικών παραδόσεων, εθίμων και πολιτιστικών χαρακτηριστικών.

Κάτω όμως από ποιες προϋποθέσεις οι πρόσθετες παροχές μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρο μέσα στον εργασιακό χώρο. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι :

1. Προσδιορισμός του προγράμματος πρόσθετων παροχών

Το είδος των παροχών που θα επιλεγεί θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων και των εργοδοτών, γιατί αυτές μπορεί να διαφέρουν ανάλογα εάν αυτοί είναι νεαροί ή ηλικιωμένοι, έχουν οικογένεια ή όχι. Είναι γεγονός πως όσο περισσότερες οι πρόσθετες παροχές είναι προσαρμοσμένες στις προσωπικές ανάγκες, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες θετικής επίδρασης τους στην αφοσίωση προς την επιχείρηση, αλλά και στην μακροχρόνια δέσμευση του εργαζομένου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται ότι οι πρόσθετες παροχές και κυρίως όσες αφορούν περίθαλψη και σύνταξη ικανοποιούν τις ανάγκες ασφαλείας καθώς και τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση δεσμεύεται να απασχολήσει εφόρου ζωής ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο, αντίθετα ο σχεδιασμός του προγράμματος αυτού είναι αποτέλεσμα στρατηγικού σχεδιασμού και επομένως θα την υποβοηθήσει θετικά σε περίπτωση που θα αναγκασθεί να προχωρήσει σε μείωση προσωπικού (Χυτήρης, 2001).

2. Δυνατότητα ευελιξίας

Είναι βέβαιο πως εάν οι εργαζόμενοι με τη βοήθεια της ασφαλιστικής εταιρείας σχεδιάσουν ή ερωτηθούν και επιλέξουν τις παροχές που προτιμούν, αυτό ωφελεί και τις δυο πλευρές και τον εργαζόμενο και τον εργοδότη. Έτσι ούτε η επιχείρηση σπαταλά χρήματα για παροχές που δεν εκτιμούν οι εργαζόμενοι, αλλά και οι εργαζόμενοι εκτιμούν όταν τους προσφέρεται αυτό που έχουν πραγματικά ανάγκη. Υπάρχει και η δυνατότητα να προσφερθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ασφαλιστικών καλύψεων στους εργαζόμενους και αυτοί με τη σειρά τους να ζητήσουν επιπλέον παροχές που επιθυμούν. Αυτό όμως προϋποθέτει την εκπαίδευση των εργαζομένων στο να κατανοούν τα διάφορα ασφαλιστικά προγράμματα και να

αναγνωρίζουν αυτό που πραγματικά τους συμφέρει.

3. Γνωστοποίηση του προγράμματος στους εργαζόμενους

Έχουμε τονίσει ξανά την σημασία της ενημέρωσης των εργαζομένων, για την ουσία και το κόστος της πρόσθετης κυρίως ασφάλισης τόσο για τους ίδιους όσο και για τον εργοδότη τους.

Συγκεκριμένα :

- πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να προσφέρει πρόσθετες παροχές
- άλλοι δεν γνωρίζουν το κόστος των παροχών αυτών για τον εργοδότη
- ορισμένοι πιστεύουν ότι το κόστος για τον εργοδότη είναι πολύ μικρότερο από αυτό της πραγματικότητας ενώ
- υπάρχουν και εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η πρόσθετη ασφάλιση δεν κοστίζει απολύτως τίποτε στον εργοδότη.

Τέτοιου είδους αντιλήψεις δεν επιτρέπουν την λειτουργία της παροχής αυτής σαν κίνητρο. Για να εκτιμήσουν οι εργαζόμενοι τις παροχές αυτές πρέπει να καταλάβουν τι ακριβώς τους προσφέρουν αυτές και τι θα στοίχιζαν εάν το κόστος τους επιβάρυνε τους ίδιους. Η γνωστοποίηση αυτή είναι καλό να γίνεται με ομαδικές συναντήσεις, παρουσιάσεις, καθημερινή πληροφόρηση κ.α. και όχι με απρόσωπα φυλλάδια.

1.3.7 Ενδυνάμωση Εργαζομένων

Η έννοια της ενδυνάμωσης αναδύθηκε στο χώρο της διοίκησης κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Ο όρος φαίνεται να έχει τις ρίζες του στις ΗΠΑ, όπου στη δεκαετία του 1960 τα στελέχη του Δημοκρατικού Κόμματος αναζητούσαν τρόπους οικοδόμησης της “Great Society” (Rees and Porter, 2001). Η ενδυνάμωση ήταν μια απάντηση της κυβέρνησης στην ανάγκη ορισμένων ομάδων ατόμων με ειδικά προβλήματα να αποκτήσουν σε κάποιο βαθμό τον έλεγχο της ζωής τους με τη συνδρομή της πολιτείας. Η ιδέα αφορούσε κυρίως εθνικές μειονότητες, καθώς και άτομα με σωματικές ή νοητικές διαταραχές.

Αργότερα, η έννοια της ενδυνάμωσης άρχισε να εισέρχεται στο χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών, όπου συγκεκριμένες υπευθυνότητες ανατίθενται και εξουσίες μεταβιβάζονται σε διοικητικά στελέχη χαμηλότερων βαθμίδων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η εισαγωγή και υιοθέτηση της ενδυνάμωσης συνέπεσε χρονικά με άλλες τάσεις του επιχειρηματικού και οργανωτικού χώρου, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM), που σχετίζονταν άμεσα με την αυξημένη χρήση των νέων τεχνολογιών και την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας.

Επιπλέον, η ενδυνάμωση συνδέθηκε ιστορικά με ιδέες και πρωτοβουλίες, όπως η εμπλοκή των εργαζομένων στη διοίκηση, η συμμετοχική διοίκηση, τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων, οι κύκλοι ποιότητας και άλλες διαδικασίες σχηματισμού και ανάπτυξης εργασιακών ομάδων. Όλες αυτές οι πρώιμες διαδικασίες και δραστηριότητες αποτέλεσαν μορφές της ενδυνάμωσης και συνοδεύτηκαν από άλλοτε άλλο βαθμό επιτυχίας κατά την εφαρμογή τους. Μερικές από αυτές εξακολουθούν να υπάρχουν και να εφαρμόζονται στο οργανωτικό πεδίο. Ο σχηματισμός εργασιακών ομάδων, για παράδειγμα, συνιστά κεντρικό σημείο στο κίνημα ολικής ποιότητας και συνεχίζει να υφίσταται ως θεμελιώδης στρατηγική της ενδυνάμωσης. Η πρακτική της ενδυνάμωσης διαχύθηκε τελικά και στο δημόσιο τομέα, κυρίως ως μέσο αντιμετώπισης των προτεραιοτήτων σε σχέση με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους.

1.3.7.1 Ορισμός και Διαδικασία της Ενδυνάμωσης

Ενδυνάμωση είναι η δυνατότητα του ανθρώπινου δυναμικού να έχει εξουσία και υπευθυνότητα για την εργασία του, εντός ορισμένων κατευθυντήριων οδηγιών, που τίθενται από τη διοίκηση του οργανισμού

Η ενδυνάμωση είναι στην πραγματικότητα η ικανότητα του ατόμου να υποκινεί τον εαυτό του. Είναι η εθελοντική δέσμευση του εργαζόμενου μέσω της αυτο-υποκίνησης και της αυτο-καθοδήγησης, χωρίς τον εξαναγκασμό, την επιβολή ή την ανάθεση έργου. Στο πλαίσιο της ενδυνάμωσης, η εμπλοκή της διοίκησης έγκειται στον καθορισμό των στόχων και τη συνδρομή προς του εργαζόμενους, ώστε οι ίδιοι να επιτύχουν τους στόχους.

Ωστόσο, ανακύπτει ένα πρόβλημα σχετικά με τον ορισμό της ενδυνάμωσης, το οποίο έχει να κάνει με την έννοια που δίνουν στην ενδυνάμωση τα άτομα που χρησιμοποιούν τον όρο. Ο Michael Armstrong υποστηρίζει ότι η ενδυνάμωση διασφαλίζει στα άτομα ότι είναι ικανά να χρησιμοποιούν και να αναπτύσσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους με τρόπους, που τα βοηθούν να επιτύχουν τόσο τους προσωπικούς στόχους όσο και τους στόχους του οργανισμού. Η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται μέσα από προσεγγίσεις του οργανισμού και του προγραμματισμού της εργασίας, οι οποίες μεταθέτουν την υπευθυνότητα άμεσα σε άτομα ή ομάδες, αναγνωρίζουν τη συμβολή των ατόμων στην επίτευξη των στόχων, παρέχουν τους αναγκαίους μηχανισμούς για να γίνει αυτό, εκπαιδεύουν και αναπτύσσουν προγράμματα με σκοπό τη βελτίωση των ικανοτήτων και της αυτοπεποίθησης (Armstrong, 2003).

Οργανωτική ενδυνάμωση σημαίνει ότι η δύναμη για την επίτευξη των στόχων μετακυλύετε προς τα κάτω στις διάφορες οργανωτικές μονάδες και τελικά στους εργαζόμενους, Ως αποτέλεσμα προσδοκάται οι εργαζόμενοι να προσθέσουν αξία και να συμβάλουν έτσι, ώστε ο οργανισμός να παραμείνει ανταγωνιστικός μέσω της εισαγωγής καινοτομιών και της δημιουργικότητας. Η θεώρηση αυτή έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η υιοθέτηση και η εφαρμογή στρατηγικών, καθώς και ο έλεγχος, αποτελούσαν αποκλειστική ευθύνη των ανώτατων διοικητικών στελεχών, ενώ οι εργαζόμενοι αποκλείονταν από τη διαδικασία αυτή.

Αν και θεωρείται ότι η ενδυνάμωση συνιστά ένα σημαντικό σημείο σύμπτωσης των αναγκών των εργαζομένων με τους οργανωτικούς στόχους, φαίνεται ότι καταγράφονται διαφορές όσον αφορά στη φύση της ενδυνάμωσης με κοινωνικούς και πολιτικούς ο- ρους. Σύμφωνα με τους Barbee και Bott, η ενδυνάμωση των εργαζομένων ορίζεται ως “η δράση της παραχώρησης υπευθυνότητας σε ανθρώπους, που βρίσκονται κοντά στο «πρόβλημα» (Barbee and Bott,1991).Επιπλέον, σύμφωνα με τους Bowen και Lawler ενδυνάμωση συνιστά “διοικητική στρατηγική για την κατανομή της δύναμης λήψης αποφάσεων”.

Εκτός από τη διαφοροποίηση της έννοιας της ενδυνάμωσης στο κοινωνικοπολιτικό επίπεδο, υπάρχουν επίσης ορισμένες παρερμηνείες, που σχετίζο- νται με την ενδυνάμωση, όπως ότι: (α) η ενδυνάμωση συνιστά μονοσήμαντη

επενέργεια από ένα επίπεδο αυξημένης εξουσίας προς ένα χαμηλότερο επίπεδο, (β) η ενδυνάμωση δε μπορεί να εναρμονιστεί με το παραδοσιακό μοντέλο διαχείρισης της εξουσίας και (γ) πολύ συχνά το μέσο για την διαδικασία της ενδυνάμωσης συγχέεται με τα αποτελέσματά της.

1.3.7.2 Διαδικασία της Ενδυνάμωσης

Σύμφωνα με τους Conger και Canungo, η διαδικασία της ενδυνάμωσης (empowerment process) ολοκληρώνεται σε πέντε στάδια (Conger and Canungo, 1988).

Στο 1^ο στάδιο γίνεται προσπάθεια άρσης όλων εκείνων των συνθηκών, που οδηγούν στην ψυχολογική κατάσταση της αδυναμίας. Οι συνθήκες αυτές μπορεί να σχετίζονται με οργανωτικούς παράγοντες, με το είδος και τη μορφή της επιτήρησης, με το σύστημα ανταμοιβής ή με την ίδια τη φύση της εργασίας.

Το 2^ο στάδιο έχει να κάνει με τη χρήση διοικητικών στρατηγικών και τεχνικών, που αποσκοπούν στην ενδυνάμωση. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν πρακτικές συμμετοχικής διοίκησης, αναζήτηση στόχων, υιοθέτηση συστήματος θετικής ανατροφοδότησης, διαμόρφωση προτύπων, μη τακτική ή τακτική ανταμοιβή βασισμένη στην αξία της εργασίας και εμπλουτισμό της εργασίας.

Στο 3^ο στάδιο παρέχεται η απαραίτητη πληροφορία στον εργαζόμενο, που αφορά στην προσωπική του αποτελεσματικότητα. Η πληροφορία αυτή μπορεί να προέρχεται από την προσωπική εκτίμηση του ατόμου σχετικά με την ανάπτυξή του, από την παρακολούθηση και εκτίμηση των άλλων, από προφορικές επιβεβαιώσεις ή μέσω ενός υποστηρικτικού συναισθηματικού περιβάλλοντος, που δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης.

Στο 4^ο στάδιο, ο εργαζόμενος ενισχύει τις προσπάθειές του και αναπτύσσει την αίσθηση της προσδοκίας της προσωπικής αποτελεσματικότητας.

Στο 5^ο στάδιο, ο εργαζόμενος οδηγείται σε αλλαγή συμπεριφοράς με αποτέλεσμα τη συνεχή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

1.3.7.3 Παράγοντες Επιτυχίας της Ενδυνάμωσης

Υπάρχουν τέσσερις βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία της πρακτικής εφαρμογής της ενδυνάμωσης (Μπουραντάς, 2002).

Κατ' αρχήν, είναι απαραίτητο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του για τη συνολική λειτουργία του οργανισμού, γεγονός που αυξάνει το αίσθημα ικανοποίησης του εργαζομένου και βελτιώνει την αποδοτικότητα του.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο ο εργαζόμενος να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες, προκειμένου να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του, γεγονός που αυξάνει την αυτοπεποίθηση και προάγει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από την πλευρά του.

Το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις επιτρέπει στον εργαζόμενο να εκπληρώνει τα καθήκοντά του με μεγαλύτερη άνεση, ευχαρίστηση και αποτελεσματικότητα. Η αίσθηση της ανεξαρτησίας μειώνει το εργασιακό στρες, ενώ η αίσθηση της αυτονομίας προάγει την υπευθυνότητα του εργαζομένου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του.

Το δικαίωμα να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα του οργανισμού αυξάνει τον προβληματισμό και την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων του εργαζομένου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την υπευθυνότητα του απέναντι στην ομάδα του και ολόκληρο τον οργανισμό.

Συνοψίζοντας καταλήγουμε ότι υπάρχουν καταστάσεις που οδηγούν σε ενδυνάμωση όπως είναι η αποδοχή της υπευθυνότητας, η δράση, το θάρρος, η δημιουργικότητα, η ενεργητικότητα, η απόλαυση της ζωής, η ευτυχία, η υγεία, η ευρηματικότητα ανεξαρτησία, η αίσθηση της ατομικότητας καινοτομία, το ενδιαφέρον, η ύπαρξη κινήτρων, η ανάληψη ρίσκου, η παρατηρητικότητα, η εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, καταστάσεις που οδηγούν σε μη ενδυνάμωση είναι η αποφυγή ανάληψης υπευθυνότητας, η παθητικότητα, η ατολμία, ο συμβιβασμός, η νωθρότητα, η περιορισμένη απόλαυση της ζωής, η κατάθλιψη, άλλα προβλήματα υγείας, η ατονία, η εξάρτηση, η έλλειψη πρωτοτυπίας, η ρουτίνα, η ανία, η έλλειψη κινήτρων, η αποφυγή λήψης ρίσκου, η διάψευση προσδοκιών από

την εργασία και η χρήση μικρού μέρους του δυναμικού που ενυπάρχει στο ίδιο το άτομο.

1.3.7.4 Οφέλη της Ενδυνάμωσης για τους Οργανισμούς

Η ενδυνάμωση συμβάλει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας με αποτέλεσμα την αύξηση της ευελιξίας στην υιοθέτηση καινοτομιών, την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη λήψη αποφάσεων, στη βελτίωση της ταχύτητας ανταπόκρισης του οργανισμού στις πιέσεις της αγοράς, καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και της ικανοποίησης των πελατών. Επιπλέον, στο πλαίσιο της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας η εισαγωγή και εφαρμογή της εκπαίδευσης, της μάθησης και της αύξησης της γνώσης αποτελούν σημαντικούς τρόπους αντιμετώπισης της ανταγωνιστικότητας και της ανάγκης για αύξηση της αποτελεσματικότητας.

1.3.7.5 Οφέλη της Ενδυνάμωσης για τους Εργαζόμενους

Έρευνες έδειξαν ότι η ενδυνάμωση συμβάλει θετικά στην αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων και συγκεκριμένα (Μπουραντάς, 2002).

1. στην αίσθηση του νοήματος της εργασίας, η οποία επιφέρει τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου μέσα από την εργασία του και την ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ενδιαφέροντος για το περιεχόμενο της εργασίας και την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας.
2. στην αίσθηση της ικανότητας, η οποία οδηγεί σε βελτίωση της εργασιακής απόδοσης μέσω της αύξησης της αυτοπεποίθησης του εργαζόμενου και της διάθεσής του για ανάληψη πρωτοβουλιών και σε αυτοπαρακίνηση, καθώς πραγματώνονται οι ανάγκες για αναγνώριση και ολοκλήρωσή του.
3. στην αίσθηση του αυτοπροσδιορισμού, η οποία συμβάλει στη βελτίωση της ικανοποίησης του εργαζόμενου και προκαλεί αύξηση της δημιουργικότητας, της αίσθησης της σημαντικότητας και της ολοκλήρωσης μέσα από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την αύξηση της αυτονομίας του. Συμβάλει επίσης στην ελάττωση του εργασιακού

στρες λόγω του μειωμένου βαθμού του ελέγχου και της πίεσης.

4. στην αίσθηση της επιρροής, όπου, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι μπορούν να επηρεάσουν το οργανωτικό σύστημα στο οποίο ανήκουν και τα αποτελέσματα που αυτό παράγει, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών μέσα από την εργασία τους.

1.3.8 Υγιεινή και Ασφάλεια

Η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί ένα σύγχρονο θέμα διοίκησης και ταυτόχρονα είναι και ένα επίκαιρο κοινωνικό θέμα. Όλοι οι άνθρωποι έρχονται καθημερινά σε επαφή με το χώρο εργασίας τους, όποιος και αν είναι αυτός (π.χ. γραφείο, μηχανοστάσιο, οικοδομή κ.α.). Άλλοι λιγότερο και άλλοι περισσότερο οι εργαζόμενοι συμβιώνουν με τους συναδέλφους τους για σαράντα ώρες την εβδομάδα, δηλαδή συμπεραίνουμε πως ώρες πολλές από την ημέρα μας και κατ' επέκταση χρόνια ολόκληρα από τη ζωή μας περνούν δουλεύοντας. Επομένως, σ' αυτό το βασικό ρόλο της ζωής ποιος άνθρωπος δε θα ήθελε τα καλύτερα για την υγεία και την ασφάλειά του; Λογικά στην περίπτωση που θα θέτονταν ένα τέτοιο ερώτημα σε όλους τους εργαζομένους, θα υπήρχαν και ισάριθμες θετικές απαντήσεις και ανάλογα θετικά σχόλια. Ξεκινώντας τη διερεύνηση γύρω από το θέμα της υγείας και της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο πρέπει να αναφέρουμε αρκετούς παράγοντες, δύο όμως στους οποίους θα βασιστούμε επάνω τους και για όλη την ανάπτυξη της εργασίας είναι ο εργοδότης ή οργάνωση ή επιχείρηση και ο εργαζόμενος. Να πούμε επί τη ευκαιρία σ' αυτό το σημείο, ότι το τρίπτυχο εργοδότης - οργάνωση - επιχείρηση θα έχει την ίδια έννοια σε όλη την ανάπτυξη της εργασίας, για το λόγο αυτό θα αναφέρεται με τις δύο ή τη μία λέξη κάθε φορά ανάλογα βέβαια και με το ποια θα ταιριάζει καλύτερα στην περιγραφή του κειμένου. Συνεχίζοντας να πούμε ότι όλοι οι εργοδότες και οι επιχειρηματικοί φορείς έχουν την υποχρέωση να προσφέρουν το καλύτερο δυνατόν εργασιακό περιβάλλον, με σκοπό την αποφυγή και τη μείωση των εργασιακών ατυχημάτων και ασθενειών. Από την άλλη πλευρά και ο εργαζόμενος έχει την υποχρέωση στην έντιμη δουλειά και την προσπάθεια για παραγωγή. Βεβαίως, σε σχέση με ότι αναφέραμε παραπάνω εύλογα προκύπτουν απορίες, όπως το πώς είναι δυνατόν να σταματήσουν όλα τα ατυχήματα και οι

ασθένειες του επαγγελματικού χώρου τη στιγμή που ακόμα υπάρχουν επαγγέλματα που μελλοντικά προξενούν διάφορες παθήσεις στην ανθρώπινη υγεία, ενώ άλλα παρουσιάζουν τόση δυσκολία που ο εργαζόμενος παίζει σχεδόν με το θάνατο (ΕΛ.Ο.Τ., 2002).

1.3.8.1 Συνοπτική ιστορικά θεσμοθέτηση για ασφάλεια και υγιεινή εργασίας σε Ευρώπη και Ελλάδα.

Για πολλά χρόνια οι συνθήκες εργασίας υπήρξαν απαράδεκτες, πρωτίστως λόγω της μη θεσπισμένης νομοθεσίας η οποία θα προστάτευε τους εκάστοτε εργαζόμενους και δευτερευόντως λόγω του ότι η βιομηχανική επανάσταση είχε μόλις αρχίσει και υπήρχαν άφθονες δουλειές οι οποίες δεν περιορίζονταν στην εξειδίκευση και ως εκ τούτου η αντικατάσταση ενός τραυματία, ενός εργαζόμενου που θα διαφωνούσε με τις ατελείωτες ώρες εργασίας ή με τις γενικότερες επικρατούσες συνθήκες ή ακόμη και με τον ίδιο τον εργοδότη, ήταν πολύ εύκολη να γίνει, μιας και υπήρχε αφθονία σε εργατικά χέρια, αρκετά εκ των οποίων ήταν και παιδιά.

Πρώτο συγκεκριμένο βήμα νομοθετικής ρύθμισης έγινε για την απαγόρευση εργασίας ανηλίκων σε βαριές δουλειές, όπως τα ορυχεία, στην Αγγλία το 1842 ενώ λίγα χρόνια πριν στην ίδια χώρα το 1833 είχε εισαχθεί και ο θεσμός του επιθεωρητή εργοστασίων. Εάν γινόταν κάποιο ατύχημα, για να δοθεί αποζημίωση έπρεπε να αποδειχθεί δικαστικά πως το ατύχημα οφειλόταν σε αμέλεια του εργοδότη και η μόνη νομοθεσία που υπήρχε ήταν περί ατυχημάτων «γενικά». Ο φόβος όμως της απόλυσης ήταν μεγάλος, όπως και τα έξοδα των δικηγорών μιας και οι μισθοί ήταν χαμηλοί για τέτοιου είδους ‘‘πολυτέλειες’’ και οι περισσότερες υποθέσεις δεν έφταναν ποτέ στα δικαστήρια, ενώ όσες έφταναν δεν ήταν καθόλου σίγουρο πως θα ήταν νικηφόρες καθώς μαρτυρίες από συναδέλφους -οι οποίοι επίσης ήταν τρομοκρατημένοι από τον κίνδυνο της απόλυσης, ήταν λιγοστές ή και ανύπαρκτες. Οι επιστήμες και η τεχνολογία άρχισαν να αναπτύσσονται, και τα εργατικά ατυχήματα άρχισαν να αυξάνονται. Έτσι, με τη δημιουργία εργατικών σωματείων τα οποία κάπως είχαν αρχίσει να ασκούν πίεση και με τη βοήθεια από τα έντυπα της εποχής τα οποία ανέφεραν όλο και περισσότερα λάθη αμέλειας επαγγελματικού κινδύνου τα οποία οδηγούσαν σε θάνατο, άρχισε να εμπνέεται ανησυχία στην κοινή γνώμη, αναγκάζοντας το κράτος να ασχοληθεί λίγο πιο έντονα με την υγιεινή και ασφάλεια

εργασίας.

Ο πρώτος ολοκληρωμένος νόμος που αφορούσε την υγιεινή και ασφάλεια εργασίας σε εργασιακούς χώρους, ψηφίζεται στην Αγγλία το 1974 και έχει κάποιες βασικές ρυθμίσεις οι οποίες αναφέρονται ,κυρίως, σε υποχρεώσεις των εργοδοτών οι οποίοι πρέπει να αναπτύξουν μια συγκεκριμένη πολιτική ανάλογα με το είδος της επιχείρησης που διαθέτουν στα θέματα ασφάλειας εργασίας , να την κοινοποιήσουν στους εργαζομένους, να ενημερώνουν κάθε φορά που θα γίνεται αλλαγή η οποία θα επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον και να φροντίζουν έτσι ώστε και οι ίδιοι εργαζόμενοι να ακολουθούν αυτή την πολιτική προστασίας υποχρεωτικά. Με τη σειρά τους οι εργαζόμενοι, μιας και η ασφάλεια εργασίας δεν μπορεί να περιορίζεται μονό στις μηχανές και τον τρόπο λειτουργίας τους αλλά και στη συνείδηση του κάθε ενός, θα πρέπει να εκπαιδεύονται και να ενημερώνονται επάνω στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας τα οποία τους αφορούν, να επιτρέπεται να δημιουργήσουν επιτροπές με αντιπροσώπους σε περίπτωση που θέλουν ζητήσουν, να συζητήσουν ή να προσθέσουν κάποιο επιπλέον μέσο προστασίας και τέλος πρέπει όλα τα παραπάνω να ελέγχονται από ένα γενικό κρατικό επιθεωρητή ο οποίος θα κάνει ελέγχους και θα δίνει οδηγίες , θα κάνει συστάσεις ή ακόμα και θα κινεί νομικές διαδικασίες εναντίων των εταιριών που δεν εφαρμόζουν τους νομούς και δεν πληρούν τις προϋποθέσεις των ελέγχων. (Ν. Σαραφόπουλος, 2002)

Η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων είναι ένα θέμα το οποίο λαμβάνει χώρα μέσα από την έννοια του εργασιακού περιβάλλοντος, που είναι και η αφετηρία μας ώστε να αναπτύξουμε πολύπλευρα και με σαφήνεια τα όσα έχουν να κάνουν με την υγιεινή και την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο. Έτσι λοιπόν, ένας σύντομος ορισμός του εργασιακού περιβάλλοντος αναφέρει: «εργασιακό περιβάλλον είναι το σύνολο των συνθηκών εργασίας που επικρατούν σ' ένα χώρο που εργάζονται άνθρωποι».

Περνώντας αμέσως στο κύριο θέμα που αφορά την «Υγιεινή και την Ασφάλεια στον Εργασιακό Χώρο», μπορούμε με μια πρώτη προσέγγιση να πούμε πως αυτές είναι δύο έννοιες αλληλένδετες που προσδιορίζουν αυτά που πρέπει να παρέχονται στον εργαζόμενο, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον με σκοπό την ύπαρξη των καλύτερων δυνατών συνθηκών εργασίας, στοχεύοντας πάντοτε στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας.

Αυτό που μόλις προαναφέρθηκε, είναι αυτό που κάνει τους εργοδότες και κατ'

επέκταση όλες τις οργανώσεις - επιχειρήσεις να έχουν υποχρέωση απέναντι στον εργαζόμενο, να του προσφέρουν ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας. Είναι γνωστό πως το περιβάλλον της εργασίας περικλείει πολλούς παράγοντες που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την υγεία των εργαζομένων τόσο σωματικά όσο και ψυχολογικά (εξ' άλλου ο κάθε εργοδότης έχει και τη νομική υποχρέωση να διατηρεί το περιβάλλον της εργασίας υγιές και ασφαλές). Γι' αυτό και η εργασιακή υγεία και ασφάλεια αφορά τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων, οι οποίοι συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον εργασίας. Τέτοιοι κίνδυνοι είναι: βιολογικοί και χημικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί, καθώς επίσης και ψυχολογικοί όπως το άγχος, ένα πρόβλημα που κυριολεκτικά κατακλύζει το σημερινό άνθρωπο και έχει τις ρίζες του κυρίως στην εργασία.

1.3.8.2 Η έννοια και το περιεχόμενο της ασφάλειας και της υγιεινής

Οι έννοιες της ασφάλειας και της υγιεινής όπως προαναφέραμε είναι αλληλένδετες και ταυτίζονται σ' ένα πλαίσιο αναγκών με απώτερο στόχο την επιβίωση του ανθρώπου γενικότερα και ειδικότερα, στον εργασιακό χώρο. Ίσως ο όρος «**επιβίωση**» εδώ χρησιμοποιείται λιγάκι καταχρηστικά, δείχνει όμως αφ' ενός την έκθεση του εργαζομένου απέναντι σε κινδύνους που απειλούν τη σωματική του ακεραιότητα, αφετέρου δε τις προϋποθέσεις διασφάλισης, απόκτησης και διατήρησης των απαραίτητων μέσων για την καλύτερη διαβίωση στο εργασιακό περιβάλλον και σύμφωνα πάντα με τις συγκεκριμένες συνθήκες στο χώρο αυτό.

Θέλοντας να προχωρήσουμε περισσότερο σε βάθος στις έννοιες της ασφάλειας και της υγείας, μπορούμε αρχικά να αναφέρουμε πως η ανθρώπινη φύση είναι συνυφασμένη με τους όρους αυτούς και πέρα από το περιβάλλον της εργασίας, γιατί επηρεάζει την ανθρώπινη προσωπικότητα και τις ανθρώπινες συμπεριφορές. Έτσι θα μπορούσαμε εδώ να αναφέρουμε με τη μορφή ορισμού ότι: ο άνθρωπος (εργαζόμενος) τόσο στην ιδιωτική του ζωή όσο και στις κοινωνικές του και τις εργασιακές του σχέσεις αντιμετωπίζει καθημερινά σωρεία παραγόντων που επηρεάζουν ποικιλοτρόπως την α) φυσική β) οικονομική και γ) κοινωνική του υπόσταση. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν μερικές από τις πλευρές της ανθρώπινης ζωής π.χ. α) ο φυσικός παράγοντας σχετίζεται με την υγεία, την ψυχολογία, τη διάθεση του ανθρώπου, πράγματα που αποτελούν βαρόμετρο για τον άνθρωπο όσον

αφορά την απόδοσή του στον επαγγελματικό χώρο, β) το ίδιο και οι οικονομικές ανέσεις ή στεναχώριες, επηρεάζουν εξ' ίσου με τα προηγούμενα τον εργαζόμενο, διότι αποσπούν την προσοχή του αφού είναι ένα αρκετά σοβαρό θέμα, γ) τέλος, η ψυχολογία ίσως είναι αυτό που μετράει περισσότερο από τα άλλα στην απόδοση του ανθρώπου, και ταυτοχρόνως επηρεάζεται απόλυτα από τους παράγοντες που αναφέραμε αμέσως παραπάνω.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν, ότι ο άνθρωπος βάλλεται από δυσκολίες και συνεχή εμπόδια όχι μόνο στον εργασιακό χώρο, αλλά και στον ευρύτερο κοινωνικό και ιδιωτικό του χώρο. Επομένως, αν προσπαθούσαμε να ανακαλύψουμε τους κινδύνους που περιβάλλουν τον άνθρωπο και το πως αυτός θα πρέπει να προστατέψει την υγιεινή και την ασφάλεια του, πρέπει τότε να λάβει υπ' όψη κινδύνους κάθε είδους, γιατί η ασφάλεια και προστασία της υγιεινής του ανθρώπου θα πρέπει να προσβλέπει στο σύνολο της ανθρώπινης υπόστασης.

Αναλύοντας, όμως σύντομα τους κινδύνους που αναφέραμε αμέσως παραπάνω χωρίζουμε δύο κατηγορίες: α) **Κίνδυνοι ομαδικού επιπέδου**: π.χ. λήψη μέτρων προστασίας για τους εργαζόμενους στα ορυχεία για τις επίφοβες περιπτώσεις, όπως πτώσεις ή καθιζήσεις ή μετακινήσεις του εδάφους. β) **Κίνδυνοι ατομικού επιπέδου**: π.χ. κάθε είδους ατύχημα που μπορεί να πάθει ένας άνθρωπος εντός ή εκτός του εργασιακού του χώρου ή κάθε ασθένεια που μπορεί να τον βλάψει, επαγγελματική ή μη επαγγελματική.

Οι κίνδυνοι όμως μπορούν να ενταχθούν και σε μία δεύτερη κατηγορία (ή υποκατηγορία) διαχωρισμού: α) κίνδυνοι που προκύπτουν στον επαγγελματικό χώρο β) κίνδυνοι που διατρέχει ο άνθρωπος εκτός επαγγελματικού χώρου.

Βεβαίως εμείς πρέπει να επισημάνουμε ότι στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε και θα αναπτύξουμε τους κινδύνους (ατυχήματα - ασθένειες) που προέρχονται μέσα από την εργασία.

1.3.8.3 Οι Συνθήκες Εργασίας στο Εργασιακό Περιβάλλον

Στο εργασιακό περιβάλλον πρέπει να επικρατούν τέτοιες συνθήκες εργασίας που να το καθιστούν όσο το δυνατόν περισσότερο ασφαλές και υγιεινό, ώστε να διασφαλίζεται η υγεία και η σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων. Τέτοιες συνθήκες είναι: φυσικές, χημικές, τεχνολογικές, οργανωτικές, αισθητικές κ.α..

α) **Φυσικό περιβάλλον:** με τον όρο αυτό εννοείται το σύνολο των συνθηκών του μικροκλίματος¹, του φωτισμού, του θορύβου, της σκόνης που υπάρχουν στο χώρο εργασίας και που δημιουργούν θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στον εργαζόμενο.

β) **Χημικό περιβάλλον,** με τον όρο αυτό εννοούμε το σύνολο των χημικών παραγόντων που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο και ενδέχεται να επιδράσουν, προξενώντας βλάβες στην υγεία των εργαζομένων ή ακόμα το πιο δυσάρεστο είναι ότι ορισμένες φορές επιδρούν στην υγεία των απογόνων των εργαζομένων. Το χημικό περιβάλλον αποτελεί τον πιο ύπουλο εχθρό του εργασιακού περιβάλλοντος, άρα και τον δυσκολότερα αντιμετωπίσιμο, γιατί οι χημικές ενώσεις που πραγματοποιούνται σε πολλά είδη εργασιακών χώρων, με πρώτο και κυριότερο αυτόν της βιομηχανίας, για τον οποίο δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη διαπίστευση που να αναφέρει τις επιβλαβείς επιπτώσεις των χημικών ουσιών στην υγεία των εργαζομένων.

γ) **Τεχνολογικό περιβάλλον,** ο όρος αυτός συμπεριλαμβάνει:

1. Τον ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό από τον οποίο προκαλούνται οι σοβαρότερες αιτίες των ατυχημάτων λόγω: των ακάλυπτων κινούμενων μηχανημάτων, των εκρήξεων, εύθραυστα αντικείμενα, φωτιές, αναθυμιάσεις.

2. Εξοπλισμός ασφαλείας προσωπικού με σκοπό την προφύλαξη και την εξασφάλιση από τους κινδύνους και τις ασθένειες (κράνη, μπότες, ειδικές στολές κ.α.).

3. Μεταφορικά μέσα, που είναι άλλη μια πηγή κινδύνων αν δε δοθεί η κατάλληλη προσοχή και επιφυλάσσουν σε αρκετούς πολλά απρόοπτα.

4. Οι εργονομικές συνθήκες που αποτελούν την αλληλεπίδραση του ανθρώπου με τη μηχανή και που μπορεί να υπάρξουν διάφορες βλαβερές συνέπειες για τον ανθρώπινο οργανισμό.

δ) **Οργανωτικό περιβάλλον:** ο όρος αυτός αναφέρεται γενικά στην οργάνωση

και τη διοίκηση μιας επιχείρησης, που μοιραία επιδρά στη σωματική και πνευματική ασφάλεια των εργαζομένων. Η καλή ή η κακή οργάνωση μπορεί να παίξει καταλυτικό ρόλο στην αύξηση ή τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων.

Επίσης, εκτός των παραπάνω οργάνωση μπορεί να υπάρξει και σε θέματα ενημέρωσης του προσωπικού, δηλαδή να δοθούν συμβουλές στους εργαζομένους για περιπτώσεις αποφυγής ατυχημάτων που συνέβησαν στο παρελθόν στον κλάδο τους. Αυτό είναι κάτι που μπορεί να δημιουργήσει ασφαλέστερο εργασιακό περιβάλλον και παράλληλα μαθαίνουν και οι εργαζόμενοι να δέχονται ένα είδος εκπαίδευσης από την οργάνωση - επιχείρηση - εργοδότη που τους απασχολεί εργασιακά.

ε) **Αισθητικό περιβάλλον:** η αρχιτεκτονική, η διακόσμηση και γενικά τρόποι που μπορεί να κάνουν το χώρο εργασίας ευχάριστο, αναφέρονται ως αισθητικό περιβάλλον. Δεν είναι τυχαίο πως στο εξωτερικό κυρίως, αυξάνεται ολοένα η αισθητική του χώρου εργασίας, πράγμα που ευνοεί τη μείωση των ατυχημάτων και την αύξηση της ψυχικής διάθεσης.

Κεφάλαιο 2^ο

Βιομηχανία Ορυκτών και Μεταλλείων

2.1 Εταιρείες Βιομηχανικών Ορυκτών – Η Θέση της Ελλάδας στην Παγκόσμια Αγορά

Η τρέχουσα οικονομική, τεχνολογική και κοινωνική ανάπτυξη, έχει σαν αποτέλεσμα την αυξανόμενη ζήτηση, χρήση και εκμετάλλευση των ορυκτών. Η οικοδομική και η κατασκευαστική δραστηριότητα, η βιομηχανία, η αεροναυπηγική, η αυτοκινητοβιομηχανία, η ναυπηγική, η επίλυση πολλών περιβαλλοντικών ζητημάτων, οι τηλεπικοινωνίες, οι τεχνολογίες των ΑΠΕ στηρίζονται κύρια στις ορυκτές πρώτες ύλες, στη μεταποίησή τους και στην εκμετάλλευση των εξειδικευμένων φυσικοχημικών ιδιοτήτων ορισμένων ορυκτών. Είναι φανερό ότι οι ορυκτοί φυσικοί πόροι είναι απαραίτητη συνιστώσα για την βιωσιμότητα της οικονομικής ανάπτυξης και την ποιότητα ζωής, αλλά και ότι η διαθεσιμότητα τους είναι πολύτιμο αγαθό και ανεκτίμητη πλουτοπαραγωγική πηγή.

Η Ελλάδα είναι μία από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) που διαθέτει σημαντικότατο ορυκτό πλούτο. Η μεγάλη ποικιλία των ορυκτών και μεταλλευμάτων που απαντώνται στην ελληνική επικράτεια, η ποιότητα αλλά και η ποσότητα τους καθιστά την εκμετάλλευσή τους μια εξαιρετικά βιώσιμη και προσοδοφόρα δραστηριότητα. Ο εξορυκτικός κλάδος, αποτελεί ένα σημαντικό τομέα της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας μας, ο οποίος τροφοδοτεί με την βασική υποδομή σε πρώτες ύλες μια σειρά άλλων επίσης σημαντικών κλάδων όπως η παραγωγή ενέργειας, η τσιμεντοβιομηχανία, η οικοδομική - κατασκευαστική βιομηχανία, η βιομηχανία μη σιδηρούχων μετάλλων (αλουμινίου, νικελίου, κλπ), η βιομηχανία ανοξείδωτου χάλυβα κ.ά.. Αν συμπεριληφθούν οι κλάδοι τσιμεντοβιομηχανίας και σκυροδέματος, ο κύκλος πωλήσεων των προϊόντων της εξορυκτικής βιομηχανίας και των βασικών μεταλλουργιών της, ανέρχεται ετησίως σε περισσότερα των 5 δισ. Ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί στο 2-3% του ΑΕΠ.

Οι εξειδικευμένες χρήσεις των ορυκτών που διαθέτει η Ελλάδα, σε σχέση με άλλες χώρες, ελκύουν το ενδιαφέρον της διεθνούς αγοράς γενικά και ειδικά της

αγοράς των Χωρών της ΕΕ. Η ιδιαιτερότητα αυτή της Ελλάδας, προσφέρει σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα στην οικονομία της χώρας. Μπορεί στη χώρα μας να μην παράγονται, τουλάχιστον μέχρι σήμερα, μέταλλα υψηλής τεχνολογίας όπως το τιτάνιο, ο λευκόχρυσος, το λίθιο, το ρήνιο, το ταντάλιο και οι σπάνιες γαίες (νεοδύμιο, δυσπρόσιο κλπ), εντούτοις έχει επάρκεια σε αδρανή δομικά υλικά και παράλληλα είναι σημαντική παραγωγός βασικών μετάλλων αλλά και βιομηχανικών ορυκτών, ορισμένων με περγαμηνές σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο εξορυκτικός κλάδος, είναι ισχυρά εξωστρεφής, αφού οι εξαγωγές πρωτογενών και επεξεργασμένων υλικών αντιπροσωπεύουν πάνω από το 65% των πωλήσεών του, ενώ παράλληλα εταιρείες του κλάδου κατέχουν ηγετικές θέσεις στην Ευρωπαϊκή αλλά και στην διεθνή αγορά σε προϊόντα όπως βωξίτης, αλουμίνα, αλουμίνιο, νικέλιο, λευκόλιθος, καυστική μαγνησία, μπεντονίτης, περλίτης, ελαφρόπετρα, αταπουλγίτης, χουντίτης και μάρμαρα. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η Ελλάδα, σε παγκόσμια κλίμακα, είναι η μοναδική χώρα παραγωγής χουντίτη, πρώτη χώρα παραγωγής περλίτη, δεύτερη χώρα παραγωγής κίσηρης (ελαφρόπετρας) και μπεντονίτη καθώς και πρώτη στην εξαγωγή προϊόντων λευκόλιθου/μαγνησίτη στην ΕΕ.

Τα οικονομικά αποτελέσματα των βασικότερων εταιριών βιομηχανικών ορυκτών για το 2015 είναι τα ακόλουθα:

Στην 1η θέση μεταξύ των εταιριών βιομηχανικών ορυκτών (και γενικά στη 3^η θέση μεταξύ των 20 μεγαλύτερων επιχειρήσεων για το 2015) η ΕΛΒΑΛ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ ΑΕ (μεταλλουργικά προϊόντα) πραγματοποίησε κύκλο εργασιών που ανήλθε στα 697,17 εκατ. ευρώ (+1,45% σε σχέση με το 2014) και κατέγραψε κέρδη προ φόρων 16,15 εκατ. ευρώ. Το σύνολο ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας ανήλθε στα 516,05 εκατ. ευρώ.

Στην 2η θέση η ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΑΕ (μεταλλουργικά προϊόντα) (και γενικά στη 4^η θέση μεταξύ των 20 μεγαλύτερων επιχειρήσεων για το 2015) με πωλήσεις 588,56 εκατ. ευρώ (+13,16% σε σχέση με το 2014) και ζημίες προ φόρων 17,03 εκατ. ευρώ έναντι κερδών προ φόρων 1,73 εκατ. ευρώ για το 2014.

Στην 3η θέση η ΧΑΛΚΟΡ ΑΕ (μεταλλουργικά προϊόντα) (και γενικά στη 5^η θέση μεταξύ των 20 μεγαλύτερων επιχειρήσεων για το 2015) που

πραγματοποίησε πωλήσεις για το 2015 ύψους 545,52 εκατ. ευρώ, μικτή κερδοφορία 18,25 εκατ. ευρώ και ζημιές προ φόρων 10,10 εκατ. ευρώ.

Στη 4η θέση η ΛΑΡΚΟ ΓΕΝΙΚΗ ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗ & ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ ΑΕ (μεταλλουργικά προϊόντα) (και γενικά στη 15^η θέση μεταξύ των 20 μεγαλύτερων επιχειρήσεων για το 2015) που πραγματοποίησε πωλήσεις για το 2012 ύψους 278,52 εκατ. ευρώ, αρνητική μικτή κερδοφορία -6,83 εκατ. ευρώ και ζημιές προ φόρων 34,09 εκατ. ευρώ.

Στην 5ή θέση η ΤΙΤΑΝ ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ (προϊόντα μη μεταλλικών ορυκτών) (και γενικά στη 20^η θέση μεταξύ των 20 μεγαλύτερων επιχειρήσεων για το 2015) με πωλήσεις 221,21 εκατ. ευρώ (+1,83% σε σχέση με το 2014), μικτό κέρδος 57,35 εκατ. ευρώ και ζημιές προ φόρων 16,77 εκατ. ευρώ.

(ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ & ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ)

Το εμπλεκόμενο ανθρώπινο δυναμικό και η περιφερειακή ανάπτυξη είναι μια άλλη διάσταση που αξίζει να ληφθεί υπόψη. Στον τομέα των μεταλλείων, λατομείων και βασικών μεταλλουργιών της Χώρας υπολογίζεται ότι απασχολούνται άμεσα, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας 20,000-23,300 εργαζόμενοι, ενώ έμμεσα από την εξορυκτική/μεταλλουργική δραστηριότητα, εξαρτάται η απασχόληση περίπου άλλων 90,000-100,000 ατόμων. Τέλος, είναι φανερό ότι η σχετικά μεγάλη διασπορά των εξορυκτικών κέντρων και των λοιπών συναφών δραστηριοτήτων στην ελληνική επικράτεια, δημιουργεί σημαντικούς μικρούς και μεγάλους περιφερειακούς κοινωνικούς ιστούς και οικονομικούς πόλους έλξης και ανάπτυξης, με ευεργετικά αποτελέσματα για την ελληνική επαρχία.

2.2 Η Εξορυκτική / Μεταλλουργική Δραστηριότητα στην Ελλάδα τη Διετία 2014-2015 – Συνεργασίες με Ξένους Επιχειρηματικούς Ομίλους

Η αξιοποίηση των ορυκτών πρώτων υλών έχει ιδιαίτερη σημασία για την Ελλάδα, καθώς χρησιμοποιεί εγχώριους πόρους και ταυτόχρονα παρουσιάζει έντονη εξωστρέφεια. Επιπλέον, η εξόρυξη παρέχει τις ορυκτές πρώτες ύλες που διευκολύνουν την ανάπτυξη άλλων σημαντικών παραγωγικών δραστηριοτήτων στη χώρα, όπως η ηλεκτροπαραγωγή, η βασική μεταλλουργία, η παραγωγή τσιμέντου και οι κατασκευές, συμβάλλοντας επομένως και με αυτό τον τρόπο στην ενδυνάμωση της ελληνικής οικονομίας. Η συμβολή της αξιοποίησης των ορυκτών πρώτων υλών στην οικονομία υπερβαίνει τον στενό ορισμό της εξόρυξης και αποτυπώνεται με μεγαλύτερη ευκρίνεια σε επίπεδο εξορυκτικής βιομηχανίας, στο οποίο λαμβάνεται υπόψη η καθετοποίηση των δραστηριοτήτων εξόρυξης και μεταποίησης. Έτσι, η εξορυκτική βιομηχανία, σύμφωνα με τον ορισμό που λαμβάνει στην παρούσα μελέτη, περιλαμβάνει την εξόρυξη ορυκτών πρώτων υλών σε στερεά μορφή, καθώς και τη μεταποίηση βασικών μετάλλων και τσιμέντου με τη χρήση εγχώριων ορυκτών πρώτων υλών. Επί της ουσίας, ο ορισμός περιλαμβάνει τις εγχώριες οικονομικές δραστηριότητες που κατά πάσα πιθανότητα δεν θα υπήρχαν εάν δεν είχε αναπτυχθεί η αξιοποίηση των ορυκτών πρώτων υλών στην Ελλάδα.

Η συμβολή στην εθνική οικονομία της εξορυκτικής –μεταλλουργικής βιομηχανίας, συνυπολογίζοντας τη συμμετοχή της τσιμεντοβιομηχανίας και την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, ανέρχεται στα 6,2 δις ευρώ ή το 3,4% του ΑΕΠ. Οι εξορυκτικές επιχειρήσεις παραμένουν ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες της χώρας με σημαντικό ρόλο για την καταπολέμηση της ανεργίας ειδικά στην ελληνική περιφέρεια. Οι δραστηριότητες του εξορυκτικού τομέα έχουν πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομία της Αττικής, που αποτελεί τον σημαντικότερο πληθυσμιακό και οικονομικό πόλο της επικράτειας, συνεισφέροντας συνολικά στην ακαθάριστη αξία παραγωγής της περιφέρειας αυτής περίπου €2,1 δισεκατομμύρια ευρώ. Σημαντική συνεισφορά σημειώνεται επίσης και στην Κεντρική Μακεδονία, ως αποτέλεσμα μεταξύ άλλων και της εκμετάλλευσης των πολυμεταλλικών κοιτασμάτων στην

περιοχή της Χαλκιδικής, συνεισφέροντας συνολικά περίπου €1 δις ευρώ στην ακαθάριστη αξία παραγωγής της περιφέρειας. Σε ότι αφορά τις επιδράσεις της εξορυκτικής βιομηχανίας σε προστιθέμενη αξία, αξίζει να σημειωθεί ότι στον εξορυκτικό τομέα οφείλεται περίπου το 12% της προστιθέμενης αξίας που δημιουργείται στην Στερεά Ελλάδα (σε απόλυτους όρους περίπου €740 εκατ. προστιθέμενης αξίας) . Αντίστοιχα στον εξορυκτικό τομέα οφείλεται περίπου το 4% της προστιθέμενης αξίας που δημιουργείται στις περιφέρειες της Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης (€300 εκατ.), Δυτικής Μακεδονίας (€130 εκατ.) και Θεσσαλίας (€270 εκατ.) καθώς επίσης και περίπου το 3% της προστιθέμενης αξίας που δημιουργείται στο Νότιο Αιγαίο (€160 εκατ.). Τέλος σημαντική είναι επίσης η συνεισφορά της εξορυκτικής βιομηχανίας στην προστιθέμενη αξία που παράγεται στην Κεντρική Μακεδονία (περίπου €500 εκατ., ή περίπου 2,2% της προστιθέμενης αξίας της περιφέρειας). Με βάση τα στοιχεία του IOBE, για την απασχόληση στο εξορυκτικό τομέα κατά περιφέρεια πράγμα που δείχνει τον σημαντικό ρόλο στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας μας. Ειδικότερα στις δραστηριότητες της εξορυκτικής βιομηχανίας οφείλεται άμεσα περίπου το 3% της απασχόλησης στην Στερεά Ελλάδα (σε απόλυτους όρους, περίπου 4,4 χιλ. ισοδύναμες θέσεις πλήρους απασχόλησης) και το 1% της απασχόλησης στις περιφέρειες της Δυτικής Μακεδονίας (0,6 χιλ. θέσεις), της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (1,4 χιλ. θέσεις) και της Θεσσαλίας (1,6 χιλ. θέσεις). Η συνολική επίδραση του εξορυκτικού τομέα στην απασχόληση στις περιφέρειες αυτές είναι ωστόσο πολύ ισχυρότερος. Ενδεικτικά, στην εξορυκτική βιομηχανία οφείλεται συνολικά περίπου το 11% της απασχόλησης στην Στερεά Ελλάδα (περίπου 18,7 χιλ. θέσεις πλήρους απασχόλησης), και περισσότερο από το 3% της απασχόλησης στις περιφέρειες της Δυτικής Μακεδονίας (2,9 χιλ. θέσεις), της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (6,5 χιλ. θέσεις) και της Θεσσαλίας (7,3 χιλ. θέσεις). Οι περιφερειακές επιδράσεις της εξορυκτικής βιομηχανίας στην απασχόληση είναι ιδιαίτερα σημαντικές, λαμβανομένου υπόψη του γεγονότος ότι η εξορυκτική δραστηριότητα παρέχει ισχυρή στήριξη στην απασχόληση σε περιοχές της χώρας που έχουν πληγεί οξύτερα από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών. (Υπουργείο Παραγωγικής Ανασυγκρότησης Περιβάλλοντος & Ενέργειας.)

Ανασταλτικοί παράγοντες για την ανάπτυξη του κλάδου είναι τα που

εμποδίζουν την ανάπτυξη του εξορυκτικού κλάδου και αποτελούν τροχοπέδη του και είναι μεταξύ άλλων: Η δύσκαμπτη διαδικασία αδειοδότησης τόσο για υφιστάμενες δραστηριότητες όσο και για νέες επενδύσεις, η γραφειοκρατία, ο αναχρονιστικός λατομικός νόμος, οι κοινωνικές αντιδράσεις λόγω του μεγάλου φόβου για υποβάθμιση του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με την μη ύπαρξη αποτελεσματικών ελέγχων, η έλλειψη σταθερού φορολογικού και εργασιακού νομοθετικού πλαισίου και πάνω απ' όλα η ανασφάλεια δικαίου. (Α. Ντόκας, 2016). Αναλυτικότερα, οι διαδικασίες αδειοδότησης για την αξιοποίηση πρώτων υλών εξακολουθούν να είναι χρονοβόρες, χωρίς σαφώς προσδιορισμένη μεθοδολογία. Στην καθυστέρηση της αδειοδότησης συμβάλλει η πολυνομία, καθώς και η σχετική γραφειοκρατία στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο. Το δαιδαλώδες νομοθετικό σύστημα συσχετίζεται άμεσα και με τις πολυάριθμες προσφυγές στο Συμβούλιο της Επικρατείας, προκαλώντας σημαντικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση επενδύσεων. Παράλληλα, το Ινστιτούτο Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (ΙΓΜΕ) δεν έχει αξιοποιηθεί στο μέγιστο βαθμό, με αποτέλεσμα η γνώση για το δυναμικό των πρώτων υλών στη χώρα να είναι σχετικά περιορισμένη. Σε συνδυασμό με δυσμενείς εξελίξεις στο μη μισθολογικό κόστος (όπως τέλη, μισθώματα, λοιπή φορολογία και κόστος ενέργειας), οι εκκρεμότητες στο ρυθμιστικό πλαίσιο δυσχεραίνουν την ανταγωνιστικότητα και την περαιτέρω ανάπτυξη της εξορυκτικής βιομηχανίας στην Ελλάδα.

Την διετία 2014-2015 ο εξορυκτικός τομέας συνέχισε την ίδια πτωτική τάση που είχε διαμορφωθεί την προηγούμενη πενταετία λόγω του υφεσιακού μετώπου το οποίο επηρέασε αρνητικά τόσο τη ζήτηση όσο και τις τιμές των πρώτων υλών στους κλάδους της χαλυβουργίας, των κατασκευών, της οικοδομής, του τσιμέντου και του σκυροδέματος. Η αστάθεια και η ύφεση ενισχύθηκαν από την αύξηση των τιμών της ενέργειας σε όλη την ΕΕ αλλά και τα επιμέρους ζητήματα που ταλανίζουν την ελληνική οικονομία.

Ο διεθνής ανταγωνισμός με έντονες διαφορές μεταξύ αγορών (ΗΠΑ, Ασία και ΕΕ) και οι πτωτικές τιμές των μετάλλων κυρίως λόγω της επιβράδυνσης των αναδυόμενων οικονομιών, επηρέασαν τη ζήτηση των ελληνικών προϊόντων, η οποία χαρακτηρίζεται ως συγκρατημένη για το 2015, με μικρή πτώση τιμών οι οποίες

συνεχίζουν να δέχονται σημαντικές πιέσεις. Η σταδιακή επιβράδυνση της οικονομικής ανάπτυξης της Κίνας από το υψηλό-ορόσημο του 2007, υπήρξε έντονη και το 2014 το ΑΕΠ παρουσίασε αύξηση μόλις 7,4%, εντούτοις ανήλθε στα 17,6 τρισ. δολάρια, σηματοδοτώντας το τέλος της αμερικανικής οικονομικής ηγεμονίας.

Ως θετικές εξελίξεις καταγράφονται η πτώση στην ισοτιμία ευρώ-δολαρίου με φτηνότερο το ευρώ, η σημαντική πτώση της τιμής του πετρελαίου και η συνακόλουθη πτώση των θαλάσσιων ναύλων που επηρεάζουν θετικά τον εξαγωγικό εξορυκτικό τομέα. Επίσης, η ενίσχυση του εξωστρεφή προσανατολισμού ο οποίος χαρακτήριζε ήδη τις περισσότερες επιχειρήσεις (ο κλάδος είναι διαχρονικά εξαγωγικός κατά 65-70% διατηρώντας εκτεταμένα δίκτυα πωλήσεων στο εξωτερικό) και η έγκαιρη αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών δομών βοήθησαν στη διατήρηση της εταιρικής ανταγωνιστικότητας, την -σε μεγάλο βαθμό- συγκράτηση του προσωπικού αλλά και την υλοποίηση των απαιτούμενων επενδύσεων.

Τα προϊόντα Ορυκτών Πρώτων Υλών (ΟΠΥ) που απευθύνονται στην εσωτερική αγορά παρέμειναν για μια ακόμη χρονιά σε πολύ χαμηλά επίπεδα ζήτησης κυρίως λόγω της καθίζησης της εγχώριας αγοράς. Εντούτοις, το 2014, μετά από έξι συναπτά έτη ύφεσης και σωρευτικής μείωσης του ΑΕΠ που ξεπέρασε το 25%, η Ελληνική Οικονομία από το Β' Τρίμηνο κατέγραψε θετικούς ρυθμούς μεταβολής της οικονομικής δραστηριότητας με αποτέλεσμα στο σύνολο του έτους ο ρυθμός ανάπτυξης να ανέλθει σε 0,8%.

Ο τομέας των αδρανών και συναφών δομικών προϊόντων που υπέστη μεγάλη πτώση την προηγούμενη διετία λόγω της εγχώριας οικονομικής καθίζησης, παρουσίασε για το 2014 μια αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 8% και για το 2015 μια αύξηση 20-25%, κυρίως χάρις στην επανεκκίνηση των δημοσίων έργων. Ο τομέας του τσιμέντου επίσης επανάκτησε μέρος των απωλειών τόσο στο εσωτερικό όσο και στον διεθνή ανταγωνισμό, ο οποίος είναι μεγάλος κυρίως από χώρες με χαμηλό κόστος ενέργειας και χωρίς επιβαρύνσεις που σχετίζονται με εκπομπές αερίου θερμοκηπίου.

Ο τομέας των μαρμαρικών προϊόντων (μάρμαρα και φυσικοί λίθοι) παρουσίασε βελτιωμένα αποτελέσματα για μια χρονιά ακόμη (από την έναρξη της οικονομικής κρίσης) επιτυγχάνοντας αύξηση στις εξαγωγές που κυρίως κατευθύνονται πλέον

προς την αγορά της Κίνας (ποσοστό 57-58% σε ποσότητα και 38-42% σε αξία για τη διετία 2014-2015). Οι μαρμαρικές επιχειρήσεις αύξησαν την εξωστρέφειά τους και βελτίωσαν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητά τους.

Εντός του 2015 εκδόθηκαν 25 νέες άδειες εκμεταλλεύσεως για λατομεία μαρμάρων, φυσικών λίθων (πέτρας, σχιστολίθων κλπ) και αργίλων κεραμοποιίας. Εντούτοις, δεν θεσμοθετήθηκε ουδεμία λατομική περιοχή για την "φιλοξενία" λατομείων αδρανών. Επίσης, ουδείς διαγωνισμός κατακυρώθηκε πέραν εκείνων για τα τρία οικόπεδα υδρογονανθράκων (Ιωάννινα, Κατάκολο, Πατραϊκός, Μάιος 2014) και της παραχώρησης του λιγνιτωρυχείου.

Αξίζει να σημειώσουμε τη διετία 2014-2015 πραγματοποιήθηκαν σημαντικές συνεργασίες ελληνικών βιομηχανικών εταιρειών με ξένους επιχειρηματικούς ομίλους. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στο τέλος του 2014, η S&B Βιομηχανικά Ορυκτά, (μια από τις πιο ιστορικές παραγωγικές εταιρείες της χώρας με εξειδίκευση στον εξορυκτικό τομέα των βιομηχανικών ορυκτών αλλά και του βωξίτη και βασική εταιρεία ανάλυσης της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας), απορροφήθηκε από ξένο επιχειρηματικό όμιλο, τον Γαλλικό όμιλο Imerys. Ήδη από το 2013, η ELAMIN ΑΕ, η εξορυκτική εταιρεία βωξίτη, τρίτη μεγαλύτερη στην Ελλάδα, ανήκει σε ποσοστό 54% στο γαλλικό βιομηχανικό συγκρότημα KERNEOS S.A. Μάλιστα, εντός του 2015, εξαγοράστηκε από την KERNEOS S.A. και η ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΙ ΒΩΞΙΤΕΣ Α.Ε, που αποτελούσε μέχρι τότε το βωξιτικό «τμήμα» της S&B Α.Ε. Οι παραπάνω στρατηγικές συνεργασίες των ελληνικών μεταλλευτικών επιχειρήσεων με διεθνείς παίκτες όπως οι IMERYS, ELDORADO, KERNEOS κλπ ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους, είτε μέσω του σημαντικά χαμηλότερου κόστους χρηματοδότησης είτε αξιοποιώντας και μοχλεύοντας τις διεθνείς δομές τους.

Όσον αφορά τις προοπτικές ανάπτυξης, οι προβλέψεις για ενίσχυση της ανάπτυξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και οι συνεχιζόμενες οικονομικές δυσκολίες στην Ελλάδα το 2015-2016, με ανάκαμψη από το 2017, δημιουργούν μικτή εικόνα για τις βραχυπρόθεσμες προοπτικές του κλάδου. Συγκεκριμένα, υπό την υπόθεση ότι οι τιμές των προϊόντων θα παραμείνουν αμετάβλητες, για το 2016 αναμένεται μικρή αύξηση της παραγωγής στα μεταλλικά και βιομηχανικά ορυκτά και στα μάρμαρα από τη μια πλευρά, και μικρή υποχώρηση στο τσιμέντο και τα ενεργειακά ορυκτά, από την άλλη. Ισχυρότερη αύξηση και αντιστροφή της αρνητικής

τάσης αντίστοιχα αναμένεται από το 2017, με αποτέλεσμα το επίπεδο παραγωγής το 2020 στο σύνολο της εξορυκτικής βιομηχανίας να είναι αυξημένο κατά 13,6% σε σχέση με το 2014, εφόσον επαληθευτούν οι αναπτυξιακές προοπτικές της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης και διασφαλιστεί η επενδυτική ομαλότητα στη χώρα. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών Περίληψη 15 Όσον αφορά τον επενδυτικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων στην εξορυκτική βιομηχανία, διαπιστώνεται μια σαφής διάθεση ενίσχυσης των επενδύσεων τα επόμενα έτη. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις 19 επιχειρήσεων, μελών του ΣΜΕ, προκύπτει μια συνολική προγραμματισμένη επενδυτική δαπάνη άνω του €1,7 δισεκ. τα επόμενα έτη, με το μεγαλύτερο όμως τμήμα αυτών να προγραμματίζεται για την περίοδο 2016-2017. Ωστόσο, η ταχύτητα υλοποίησης των επενδύσεων θα επηρεαστεί τελικά από τις οικονομικές συνθήκες που θα διαμορφώνονται στην πορεία, τόσο στην εγχώρια οικονομία, όσο και διεθνώς, καθώς ήδη οι επιχειρήσεις του κλάδου αντιμετωπίζουν σημαντικά οικονομικά, διοικητικά, ρυθμιστικά κ.ά. προβλήματα στη λειτουργία τους.

2.2.1 Καθετοποίηση στη βιομηχανία εξορυκτικών πόρων

Σημαντικό χαρακτηριστικό της εξορυκτικής βιομηχανίας, το οποίο επηρεάζει και τη διαδικασία οριοθέτησης των οικονομικών δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στον κλάδο, είναι η ιδιαίτερα έντονη καθετοποίηση εξορυκτικών και μεταποιητικών προϊόντων. Η συμβολή της εξορυκτικής βιομηχανίας στην ελληνική οικονομία δραστηριοτήτων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εξορυκτική βιομηχανία σε αρκετές περιπτώσεις προχωρούν και στη μεταποίηση προϊόντων με πρώτη ύλη τα ορυκτά που εξορύσσουν. Η καθετοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων δημιουργεί σημαντικά οφέλη για την Ελληνική οικονομία. Από την μια πλευρά, η μεταποίηση προϊόντων με εγχώριες ορυκτές πρώτες ύλες (σε σύγκριση με την περίπτωση όπου οι ορυκτές ύλες εξάγονται απευθείας) οδηγεί στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας για την ελληνική οικονομία. Από την άλλη, η χρήση εγχώριων πρώτων υλών οδηγεί στην αξιοποίηση της προστιθέμενης αξίας που δημιουργείται κατά την εξόρυξη στην Ελλάδα, η οποία θα χανόταν σε περίπτωση χρήσης εισαγόμενης πρώτης ύλης. Τέλος, σε αρκετές περιπτώσεις η καθετοποίηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρχουν τόσο εξορυκτικές όσο και μεταποιητικές δραστηριότητες, λόγω υψηλού μεταφορικού κόστους, το οποίο περιορίζει τις δυνατότητες για επικερδείς εξαγωγές ορυκτών πρώτων υλών ή

ανταγωνιστική εγχώρια μεταποίηση με εισαγόμενες πρώτες ύλες. Ο βαθμός καθετοποίησης των τμημάτων μιας αλυσίδας αξίας, από την εξόρυξη μέχρι την προμήθεια των τελικών καταναλωτών, διαφέρει σημαντικά μεταξύ των ορυκτών. Στα ενεργειακά ορυκτά, για παράδειγμα, ο βαθμός εγχώριας καθετοποίησης είναι ιδιαίτερα αυξημένος, καθώς καλύπτει σημαντικό μέρος της αλυσίδας αξίας ηλεκτρισμού της χώρας (από εξόρυξη λιγνίτη, μέχρι την προμήθεια του τελικού καταναλωτή με ηλεκτρική ενέργεια). Αντίθετα, σε άλλα προϊόντα, όπως αλουμίνιο και σιδηρονικέλιο, η καθετοποίηση περιορίζεται στη παραγωγή βασικών μετάλλων, χωρίς να επεκτείνεται στην παραγωγή προϊόντων τελικής κατανάλωσης. Ο βαθμός καθετοποίησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ομογένεια του τελικού προϊόντος, αλλά και από το εύρος προϊόντων και υπηρεσιών που απαιτούνται για την παραγωγή του. Έτσι, η καθετοποίηση της ηλεκτρικής ενέργειας, για παράδειγμα, διευκολύνεται από το γεγονός ότι ο ηλεκτρισμός είναι ένα προϊόν για την παραγωγή του οποίου απαιτούνται λίγες εισροές (κατά κύριο λόγο πρωτογενής ενέργεια όπως λιγνίτη, φυσικό αέριο και ανανεώσιμες πηγές), ενώ δεν υφίστανται ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις ως προς την τελική του μορφή. Αντίθετα, η καθετοποίηση πολλών άλλων τελικών προϊόντων στις οποίες συμμετέχουν οι ορυκτές πρώτες ύλες, όπως τα αυτοκίνητα, είναι αρκετά πιο δύσκολη, καθώς εκτός από αλουμίνιο, απαιτούνται και πολλά άλλα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία δεν είναι τεχνικά εφικτό ή οικονομικά επικερδές να παράγονται όλα εντός της ίδιας επιχείρησης ή ακόμα και εντός της ίδιας χώρας. Σε κάθε περίπτωση, η μεταποίηση μεγαλύτερου τμήματος της αλυσίδας αξίας των προϊόντων που βασίζονται σε ορυκτές πρώτες ύλες εντός της Ελλάδας παραμένει ζητούμενο για τη χώρα. Οι λόγοι που εμποδίζουν αυτή την εξέλιξη άπτονται σε θέματα οικονομικής και βιομηχανικής πολιτικής, τα οποία ξεπερνούν τον σκοπό της παρούσας μελέτης. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η βελτίωση του επενδυτικού κλίματος στη χώρα αποτελεί αναγκαία, εάν και όχι ικανή, συνθήκη για περαιτέρω ανάπτυξη μεταποιητικών δραστηριοτήτων στη χώρα, συνεισφέροντας και στην περαιτέρω καθετοποίηση των εγχώριων ορυκτών πρώτων υλών.

2.3 Κλάδος Βιομηχανικών Ορυκτών στον Ελλαδικό Χώρο. Δεσπόζουσες Εταιρείες Βιομηχανικών Ορυκτών στην Ελλάδα

Η απαιτούμενη εξειδίκευση όσον αφορά την διαδικασία εξόρυξης κάθε βιομηχανικού ορυκτού έχει συντελέσει σε έναν αξιοσημείωτο καταμερισμό του



αντικειμένου δραστηριοποίησης
καθεμίας από τις δεσπόζουσες εταιρείες στον χώρο των βιομηχανικών ορυκτών.
Παρουσιάζουμε παρακάτω μια γενική εικόνα του κλάδου των βιομηχανικών ορυκτών
όσον αφορά το αντικείμενο δραστηριοποίησης και, τον κύκλο εργασιών των βασικών
εταιρειών του χώρου.

Αλουμίνιο-Αλουμίνα. Η παραγωγή πρωτόχυτου ΑΙ για το 2014 από την ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ Α.Ε. (ανήκει στον Όμιλο Μυτιληναίου με έδρα τον Αγ. Νικόλαο Βοιωτίας) διατηρήθηκε στα ίδια υψηλά επίπεδα (περίπου 173 χιλ. τον. από 169 χιλ. τον. το 2013) επιτυγχάνοντας ετήσια αύξηση 2,3% παρά την μέτρια ζήτηση από την αγορά απορροφώντας στην μεταλλουργική κατεργασία 1.830.996 τον. Βωξίτη (εκ των οποίων οι 417.010 τον. εισαγωγής) δηλ. πάνω από το 75% της εγχώριας παραγωγής βωξίτη.

Από τον Αύγουστο του 2014, ο όμιλος «Μυτιληναίος» άλλαξε την επωνυμία της ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ Α.Ε. κι επανέφερε την ιστορική επωνυμία «Αλουμίνιον της Ελλάδος» (ΑτΕ) σε μια συμβολικής σημασίας κίνηση που συμπίπτει με την ανάδειξη της ως τη σημαντικότερη καθετοποιημένη παραγωγό αλουμινίου και αλουμίνας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Οι ενδοκοινοτικές εξαγωγές ΑΙ αυξήθηκαν σε ποσότητα αγγίζοντας τους 106,8 χιλ. τον. (από 100,9 χιλ. τον. το 2013) συνολικής αξίας 198,3 εκατ. € (έναντι 179,6 εκατ. € το 2013) ενώ οι εξαγωγές προς τρίτες χώρες αυξήθηκαν σημαντικά σε 5,5 χιλ. τον. (έναντι 2,4 χιλ. τον. το 2013) αξίας 10 εκατ. € (έναντι 4 εκατ. € το 2013). Επισημαίνεται ότι οι εξαγωγές της εταιρείας, η οποία είναι και η μοναδική στην Ελλάδα που παράγει πρωτόχυτο αλουμίνιο, καλύπτουν το 80-90% των συνολικών πωλήσεων του ομίλου, με εξαίρεση τη δραστηριότητα της εταιρείας στον τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας που αφορά στην εγχώρια αγορά.

Θα πρέπει να προστεθεί εδώ η προσπάθεια εκσυγχρονισμού της παραγωγικής

διαδικασίας και τη δραστική μείωση του λειτουργικού κόστους, οι οποίες αμφότερες ολοκληρώθηκαν το 2014 εν μέσω κρίσης και οδήγησαν σε βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με την εκτίμηση ανεξάρτητων αναλυτών (Eurobank Equities) τα κόστη μειώθηκαν από τα επίπεδα άνω των 2.500 δολαρίων ανά τον. το 2011 σε 1.900 δολάρια το 2014 και (εντός του 2015) βρίσκονται στο ορόσημο των 1.600 δολαρίων εξαιτίας της ευνοϊκής συγκυρίας ευρώ/δολαρίου. Σύμφωνα με την ίδια ανάλυση το ΑτΕ στα τρέχοντα επίπεδα τοποθετείται μέσα στο 25% των παραγωγών της παγκόσμιας και ευρωπαϊκής βιομηχανίας αλουμινίου με την πιο ανταγωνιστική καμπύλη κόστους.

Όπως προκύπτει από τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα για το 2014, τα οποία παρουσιάζονται σημαντικά βελτιωμένα σε σχέση με το 2013, τα έσοδα του τομέα μεταλλουργίας και μεταλλείων του ομίλου Μυτιληναίου (ΑτΕ, τη ΜΕΤΚΑ και τις άλλες εταιρείες) ανήλθαν το 2014 σε 470,8 εκατ. ευρώ και απέδωσαν κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) εκατ. ευρώ. Στα ικανοποιητικά αποτελέσματα για το 2014 συνέβαλε το γεγονός ότι η επιτυχής ολοκλήρωση του προγράμματος εκσυγχρονισμού και ανάκτησης ανταγωνιστικότητας συνέπεσε με την ανάκαμψη των τιμών του αλουμινίου το δεύτερο εξάμηνο του έτους.

Πράγματι, στο Α' τρίμηνο του 2014 οι τιμές του Αλουμινίου στο LME κατέγραψαν το χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων πέντε ετών στα \$1.640/τον τον Φεβρουάριο του 2014 για να ανακάμψουν δυναμικά στη συνέχεια έως τα \$2.114/τον. στο Γ' Τρίμηνο του έτους. Η μέση τιμή του αλουμινίου κατά τη διάρκεια του 2014 διαμορφώθηκε στα 1.894 \$/τον, παραμένοντας ουσιαστικά αμετάβλητη (+0,38%) σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για αλουμίνιο παγκοσμίως σε συνδυασμό με την ιστορικά υψηλή παραγωγή αλουμινίου στην Κίνα και την συνεχιζόμενη απαγόρευση εξαγωγής βωξίτη από την Ινδονησία αναμένεται να επηρεάσουν θετικά την τιμή όπου και παραμένει σε πολύ καλά επίπεδα και για το 2015.

Η παραγωγή της ένυδρης αλουμίνιας τη διετία 2013-2014 επανήλθε στα υψηλά επίπεδα του 2011 στα οποία συνέβαλε καθοριστικά η διοχέτευσή της σε μη μεταλλουργικές χρήσεις (πχ. κεραμικά, φίλτρα κλπ). Οι αντίστοιχες συνολικές πωλήσεις ένυδρης αλουμίνιας, ένα προϊόν που αποφέρει σημαντικά περιθώρια κέρδους για το ΑτΕ, για το 2014 ήταν 131 χιλ. τον. περίπου αξίας 32,2 εκατ. € (για το 2013 είχαμε πωλήσεις 147 χιλ. τον. περίπου αξίας 36 εκατ. €).

Η παραγωγή της άνυδρης αλουμίνιας που δεν χρησιμοποιήθηκε το 2014 για την παραγωγή αλουμινίου εξήχθη είτε ενδοκοινοτικά (147,3 χιλ. τον. αξίας 34,3 εκατ. €) είτε προς τρίτες χώρες (193,1 χιλ. τον. αξίας 42,4 εκατ. €). Αντιστοίχως για το 2013 ήταν ενδοκοινοτικά 116,3 χιλ. τον. αξίας 30,4 εκατ. € και προς τρίτες χώρες 214,7 χιλ. τον. αξίας 54,2 εκατ. €.

Η αλουμίνια είναι το βιομηχανικό προϊόν που παράγεται από το μέταλλευμα του βωξίτη και χρησιμοποιείται για την παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου, αλλά και άλλων μη μεταλλουργικών προϊόντων (λειαντικά και μονωτικά υλικά, πυρίμαχα, απορρυπαντικά φάρμακα και για την επεξεργασία του νερού). Η αλουμίνια, μπορεί να είναι ένυδρη ή άνυδρη, ανάλογα με το βαθμό επεξεργασίας της. Η άνυδρη, γνωστή ως μεταλλουργική αλουμίνια, προκύπτει από το ψήσιμο της ένυδρης και την αφαίρεση των περιεχόμενων ποσοτήτων νερού.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Αλουμινίου, οι συνολικές πωλήσεις προϊόντων διέλασης για το 2014 ανήλθαν σε περίπου 75.000 τόνους. Από την ποσότητα αυτή οι 50.000 τόνοι αντιστοιχούν στις εξαγωγές και μόλις οι 25.000 τόνοι διοχετεύθηκαν στην εσωτερική αγορά, καθώς η καθίζηση στην οικοδομή, περιόρισε σημαντικά τις πωλήσεις στο εσωτερικό της χώρας. Το 2013 οι επιδόσεις του κλάδου διέλασης αλουμινίου ήταν περίπου 58.0 τόνοι στις εξαγωγές και 30.000 τόνοι στην εσωτερική αγορά. Η εικόνα διάθεσης της εγχώριας παραγωγής ήταν εντελώς διαφορετική τα χρόνια προ της κρίσης, καθώς η εγχώρια αγορά απορροφούσε το 50-60% της συνολικής παραγωγής, η οποία ήταν υπερδιπλάσια από αυτήν του 2014.

Το εργοστασιακό συγκρότημα της ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ Α.Ε. στον Αγ. Νικόλαο Βοιωτίας απασχολεί άμεσα 1.100 άτομα και έμμεσα περισσότερα από 400 ενώ τα εργοτάξια της εταιρείας ΔΕΛΦΟΙ - ΔΙΣΤΟΜΟΝ που προμηθεύει με βωξίτη το εργοστάσιο αλουμινίου, βρίσκονται στην περιοχή της Άμφισσας και απασχολούν περίπου 100 εργαζομένους. Το σύνολο των εργαζομένων στην Αλουμίνιον της Ελλάδος, τη ΜΕΤΚΑ και τις άλλες εταιρείες του ομίλου στο τέλος του 2014 ήταν 1.807 άτομα.

Συνολικά η βιομηχανία αλουμινίου (πρωτόχυτο, δευτερόχυτο αλουμίνιο, προϊόντα έλασης, τελικά προϊόντα κλπ) στην Ελλάδα αποτελεί το σημαντικότερο βιομηχανικό κλάδο μη-σιδηρούχων μετάλλων στη χώρα μας με 2,5 χιλιάδες

εμπλεκόμενες μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, 40 χιλιάδες θέσεις εργασίας και ετήσιο κύκλο εργασιών πάνω από 2,5 δις. € που αντιστοιχεί σε μια συνεισφορά 1% περίπου στο εθνικό προϊόν και πάνω από 8% στις εξαγωγές της χώρας. (Αλουμινιον της Ελλάδος, 2017)



Ο τομέας των αδρανών δομικών υλικών καθώς και όλοι οι συναφείς με τα δομικά υλικά

κλάδοι, παρουσίασαν μικρή ανάκαμψη σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια όπου διαπιστώθηκε η κορύφωση της ύφεσης στην οικοδομική δραστηριότητα και τις κατασκευές.

Σύμφωνα με στοιχεία από τα υποβληθέντα ετήσια δελτία δραστηριότητας, η παραγωγή των πρωτογενών αδρανών υλικών σε εθνικό επίπεδο κυμάνθηκε σε 38 (έναντι 30 για το 2014 και 25 εκατ. τον. για το 2013) εκατ. τον. περίπου καταγράφοντας μικρή αύξηση μετά από αρκετά χρόνια κατακόρυφης πτώσης. Ειδικότερα, οι εταιρείες του Συνδέσμου Μεταλλευτικών Επιχειρήσεων (ΣΜΕ) μεταξύ των οποίων και οι ηγέτιδες του κλάδου τσιμέντου στην Ελλάδα (TITAN, ΑΓΕΤ, ΧΑΛΥΨ) παρήγαγαν πάνω από 18,1 (έναντι 15,2 για το 2014) εκατ. τον. ασβεστολιθικών αδρανών με προορισμό είτε την παραγωγή τσιμέντου είτε την αγορά των δομικών υλικών είτε τα μεγάλα οδικά και γενικότερα κατασκευαστικά έργα σε εθνικό επίπεδο.

Κλάδος τσιμέντου: Το 2015 η ελληνική αγορά κατέγραψε αύξηση στην κατανάλωση τσιμέντου συγκριτικά με τα χαμηλά επίπεδα του 2014, ως αποτέλεσμα κυρίως της επανεκκίνησης των έργων υποδομής και ειδικότερα την κατασκευή των μεγάλων οδικών αξόνων. Ωστόσο, η ιδιωτική κατανάλωση που αποτελεί τον κορμό της οικοδομικής δραστηριότητας παρέμεινε τελείως υποτονική.

Παρά το γεγονός ότι ο κλάδος τσιμέντου δεν εντάσσεται στον κατεξοχήν εξορυκτικό κλάδο, εντούτοις η πορεία του κλάδου κρίνεται εξαιρετικά σημαντική καθότι είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον τομέα τόσο των παραγομένων αδρανών υλικών όσο και με τον κλάδο του έτοιμου σκυροδέματος, χρησιμοποιώντας ασβεστόλιθο, αργιλοσχιστολιθικά πετρώματα, γύψο, ποζοζάνη, πυριτική άμμο, βωξίτη, κερατόλιθο, κίσηρη και καολίνη.

Στα διαγράμματα παρουσιάζεται η παραγωγή και οι εξαγωγές προϊόντων φαιού τσιμέντου για την περίοδο 2004-2015. (Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος.) Τα υψηλά της παραγωγής της προηγούμενης δεκαετίας (15-16 εκατ. τον.) έχουν περιοριστεί σημαντικά, εντούτοις από το 2014 παρουσιάζεται σημαντική ανάκαμψη η οποία συνεχίστηκε και το 2015.

Η εταιρεία TITAN ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ διατηρεί τέσσερις μονάδες παραγωγής τσιμέντων στην Αχαΐα, τη Θεσσαλονίκη, τη Βοιωτία και την Αττική και κατά το 2015 συνέχισε σε ικανοποιητικό βαθμό την παραγωγική λειτουργία τους, στηριζόμενη κυρίως στον εξαγωγικό προσανατολισμό της παραγωγής. Παρά την παρατεταμένη αδυναμία της εγχώριας αγοράς και την υποτονική κατασκευαστική δραστηριότητα στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, το 2015 ο όμιλος TITAN επέστρεψε στην κερδοφορία μετά από δύο ζημιογόνες χρήσεις. Τα λειτουργικά αποτελέσματα του Ομίλου TITAN παρουσίασαν βελτίωση για το 2015 ενώ ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών ανήλθε σε €1.158 εκατ. παρουσιάζοντας αύξηση 2,7% σε σύγκριση με το 2014.

Ειδικότερα, ο κύκλος εργασιών της Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN (μητρική εταιρεία) το 2015 αυξήθηκε κατά 12,5% στα 264 εκατ. €, ενώ τα λειτουργικά κέρδη ανήλθαν σε 31 εκατ. € έναντι 11 εκατ. € το 2014. Θετική επίδραση στα λειτουργικά αποτελέσματα είχαν η συνεχιζόμενη ανάκαμψη της αγοράς των ΗΠΑ, η βελτίωση της ελληνικής αγοράς και η καλύτερη απόδοση των αγορών της Τουρκίας και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. (TITAN)

2.4 Στρατηγική Αναφορικά με την Υγιεινή και την Ασφάλεια Εργασίας στον Κλάδο Βιομηχανικών Ορυκτών

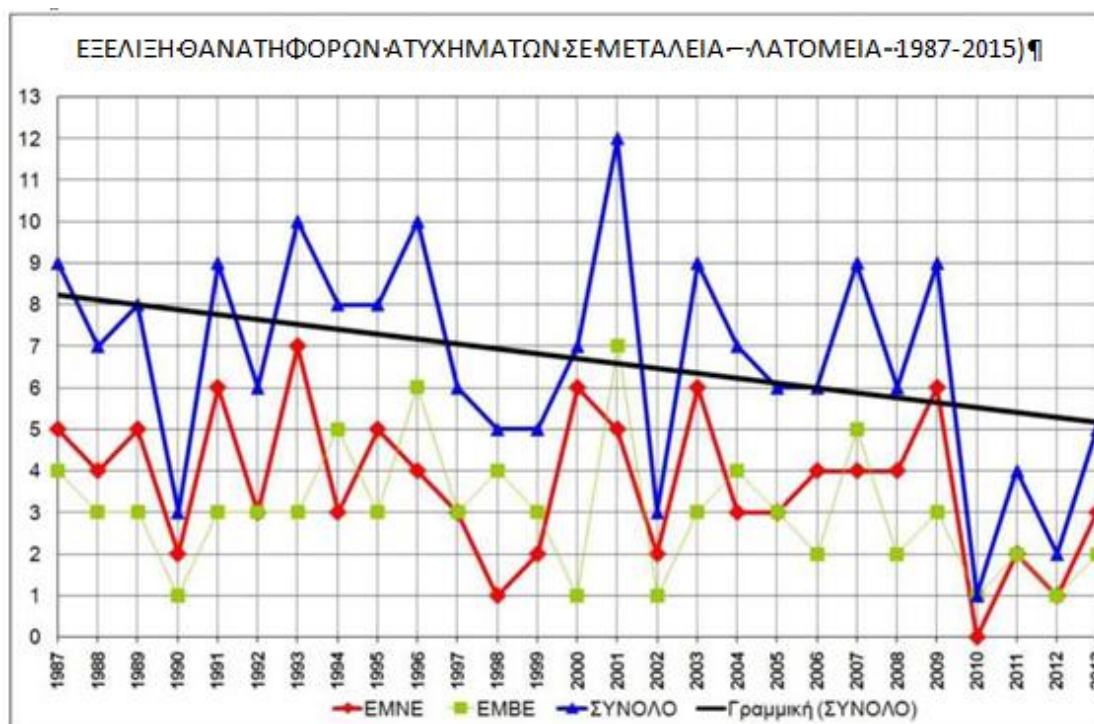
2.4.1 Γενικά- Ιστορικά στοιχεία

Για το 2015, στα αρχεία των Επιθεωρήσεων Μεταλλείων (Βορείου και Νοτίου Ελλάδος) καταχωρήθηκαν 101 ατυχήματα από τα οποία τα 6 θανατηφόρα, ενώ τα αντίστοιχα δεδομένα για το 2013 ήταν 121 ατυχήματα από τα οποία τα 5 θανατηφόρα.

Γενικότερα, στην Ελλάδα, την περίοδο 2007-2015, καταγράφονται ετησίως 100-150 ατυχήματα στον εξορυκτικό κλάδο, εκ των οποίων τα 5,2 (ΜΟ 2007-2015) είναι θανατηφόρα. Τα παραπάνω αφορούν ατυχήματα στους μεταλλευτικούς και

λατομικούς χώρους και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες εντός αυτών (πχ. σπαστηροτριβεία, συνεργεία κλπ) καθώς και το μεταλλουργικό συγκρότημα της ΛΑΡΚΟ ΓΜΜΑΕ.

Ο αριθμός των θανατηφόρων εργατικών ατυχημάτων στην Ελληνική εξορυκτική βιομηχανία από το 1996 έως σήμερα, την περίοδο δηλαδή κατά τη διάρκεια της οποίας τέθηκε σε ισχύ η οδηγία 92/104/ΕΟΚ αναφορικά με την ασφάλεια και την υγεία στη χώρα μας, έχει μειωθεί σημαντικά (βλ. Σχ. 1) ενώ την τελευταία 8-ετία παρουσιάζει ακόμη μεγαλύτερη μείωση, $MO[2007-2015] = 5,2$ ενώ $MO [1987-2006] = 7,2$.



Πίνακας. Εξέλιξη Θανατηφόρων Ατυχημάτων σε Μεταλλεία – Λατομεία 1987 -2015.

Πηγή: Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας.

Ειδικότερα για το 2012, υπήρξε σχετική μείωση του δείκτη συχνότητας (από 6,15 το 2011 σε 5,48 στοιχεία ΣΜΕ), αύξηση του δείκτη σοβαρότητας (από 127,17 σε 137,59) και μείωση των θανατηφόρων (δείκτης -για το 2011- 1/3955 άτομα ενώ για το 2012 ο δείκτης ήταν 1/6009 άτομα). Το 2014 είχαμε έξι (6) θανατηφόρα, τα τέσσερα (4) εκ των οποίων επίσης σε μη εργολαβικό προσωπικό. Οι δείκτες ήταν α) Δείκτης Συχνότητας 5,14 β) Δείκτης Σοβαρότητας 141,77 και γ) Δείκτης Θανατηφόρων 1/2567, επαναφέροντας το ζήτημα της δυσκολίας παγίωσης των θετικών αποτελεσμάτων, κάτι που είναι γενικώς γνωστό στους ασχολούμενους

ειδικότερα με τα θέματα ασφαλείας. Αξιοσημείωτο είναι ότι 11 εταιρείες μέλη του ΣΜΕ από τις 23 που έχουν παραγωγική δραστηριότητα, εμφάνισαν μηδέν ατυχήματα και για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους.

2.4.2 Πρωτοπόρες εταιρείες του χώρου



Ειδικότερα όσο αφορά το Λιγνιτικό Κέντρο Δυτικής Μακεδονίας (ΛΚΔΜ), τη μεγαλύτερη ουσιαστικά εξορυκτική μονάδα της Χώρας. για το έτος 2015, συνέβησαν σαράντα ένα (41) ατυχήματα εντός των εγκαταστάσεων του ΛΚΔΜ, έναντι τριάντα (30) ατυχημάτων του αντίστοιχου έτους 2014 και αφορούν τη δραστηριότητα των Ορυχείων και των Συνεργείων υποστήριξής τους. Σε αυτά, εντάσσονται και δύο (2) θανατηφόρα ατυχήματα εντός Έργου (πνιγμός εργαζομένου του Κλάδου Περιβάλλοντος σε τεχνητή λίμνη του ΛΚΔΜ και θανατηφόρα πτώση Χειριστή του Τομέα Διακίνησης Σκληρών Σχηματισμών στο Ορυχείο Νοτίου Πεδίου).

Ο Δείκτης Συχνότητας των ατυχημάτων (Αριθμός Ατυχημάτων χ 106 /Σύνολο Ωρών Ενεργού Απασχόλησης), διαμορφώθηκε για το ΛΚΔΜ στο 6,3 παρουσιάζοντας αύξηση έναντι της τιμής 4,6 του έτους 2014. Ο Δείκτης Σοβαρότητας των ατυχημάτων (Αριθμός Ημερασθενειών χ 106 / Σύνολο Ωρών Ενεργού Απασχόλησης) κυμάνθηκε στο 150 παρουσιάζοντας μικρή μείωση έναντι της τιμής 154, του 2014.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν ορισμένες παρατηρήσεις που αφορούν το ΛΚΔΜ και συμπεριλαμβάνονται στην απολογιστική μελέτη του τομέα υγείας κι ασφάλειας στην εργασία και εκπαίδευση (ΚΥΑΕ &Ε) για το έτος 2015:

- Για το εκάστοτε έκτακτο προσωπικό (που πληθαίνει εξαιτίας της μείωσης του τακτικού και έμπειρου προσωπικού, δίχως όμως την ταυτόχρονη αντικατάστασή του), απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και μέριμνα από την υπερκείμενη Ιεραρχία κάθε Υπηρεσιακής Μονάδος, στην κατεύθυνση καθημερινής εμπέδωσης της τεχνικής και εξειδικευμένης γνώσης επί

των εργασιών των Ορυχείων, εξαιτίας της ολοένα εντεινόμενης αύξησης των ατυχημάτων που παρατηρείται στην κατηγορία αυτή.

- Απαιτείται διαρκής και ουσιαστική εκπαίδευση-ενημέρωση-παρακολούθηση του Προσωπικού, στη φάση εκτέλεσης των εργασιών, που θα υλοποιείται από τους καταρτισμένους και αρμόδιους Επιβλέποντες.
- Απαιτείται η ταχύτερη δυνατή άρση και αποκατάσταση των Παρατηρήσεων, οι οποίες διαπιστώνονται - σε καθημερινή βάση- από τους Τεχνικούς Ασφάλειας των Τομέων του ΚΥΑ & Ε, κατά τις Επιθεωρήσεις που διενεργούνται στους χώρους εργασίας.
- Η συνεχής επίβλεψη των συμβατικών υποχρεώσεων για το σύνολο των εργολαβικών δραστηριοτήτων, με έμφαση στην τήρηση και πιστή εφαρμογή των διαδικασιών ασφαλούς εργασίας.
- Η απρόσκοπτη χορήγηση στους εργαζόμενους, των Εφοδίων Ασφαλούς Εργασίας, καθώς και των Μέσων Ατομικής Προστασίας, σε συνδυασμό με τη συνεχή προσπάθεια ποιοτικής βελτίωσής τους. Διαρκείς δράσεις και ενέργειες από το σύνολο του Προσωπικού, για την αύξηση της Ατομικής και Ομαδικής Συνείδησης Ασφάλειας στην Εργασία.
- Απαιτούνται αυστηρότερες και συστηματικότερες επιθεωρήσεις - από το κάθε επίπεδο Διοίκησης - στην τήρηση των Κανονισμών και των Οδηγιών Ασφαλούς Εργασίας. Εντατικότεροι, πιο ουσιαστικοί έλεγχοι του εργολαβικού χωματουργικού εξοπλισμού και των αντίστοιχων φορτηγών οχημάτων μεταφοράς υλικών
- Περιορισμός του συστήματος απασχόλησης Προσωπικού με μικρής διάρκειας Συμβάσεις ή εφόσον τούτο δεν είναι δυνατό, η συνεχής εκπαίδευση και παρακολούθηση του τακτικού Προσωπικού, τόσο από πλευράς των Τομέων του ΚΥΑΕ&Ε, όσο και κυρίως από την Ιεραρχία των χώρων απασχόλησής τους.
- Σαφής εμπλοκή της Ιεραρχίας, στην ενίσχυση των επιτόπιων προληπτικών και περιοδικών εργοταξιακών ελέγχων, έτσι ώστε με τη συμμετοχή όλων των αρμοδίων και των εμπλεκομένων, να εφαρμόζονται ορθές πρακτικές ασφάλειας κατά την εργασία, επιφέροντας τη μείωση του εργασιακού άγχους στον ανθρώπινο παράγοντα και συνεπώς παραγωγικά οφέλη για όλους.

Το π. ΥΠΕΚΑ και ειδικότερα η π. Διεύθυνση Πολιτικής Ορυκτών Πρώτων

Υλών συνέταξε (κατόπιν διαβούλευσης) εντός του 2013, έκθεση αναφορικά με την «Εφαρμογή στην πράξη της οδηγίας 92/104/ΕΟΚ για την περίοδο 2007-2012» στο πλαίσιο των υποχρεώσεων κατά το άρθρο 17 της οδηγίας. Στην έκθεση αυτή έχουν συμπεριληφθεί σημαντικά συμπεράσματα για την ασφάλεια στην εξορυκτική δραστηριότητα αλλά και την εφαρμογή της οδηγίας στον τόπο μας. Ένα από τα συμπεράσματα είναι οι αριθμοί των ατυχημάτων και των περιπτώσεων επαγγελματικών ασθενειών που προκύπτουν, είναι υψηλότεροι ειδικά για τις μικρότερες επιχειρήσεις (κυρίως ΜΜΕ πχ. εξόρυξης μαρμάρων και διακοσμητικών λίθων) οι οποίες δεν διαθέτουν υποδομές για την άσκηση αποτελεσματικής πολιτικής για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Επίσης επισημαίνεται ο ρόλος και η σημαντικότητα των υπηρεσιών που είναι εντεταλμένες για τον έλεγχο της ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων στις εξορυκτικές επιχειρήσεις, δηλ. οι ελεγκτικές υπηρεσίες των Επιθεωρήσεων Μεταλλείων, οι οποίες θα πρέπει να ενισχυθούν σε προσωπικό κι εξοπλισμό κι ακόμη να οπλιστούν με κύρος και αξιοπιστία ώστε να μπορούν να επιτελέσουν το εξαιρετικά απαιτητικό έργο τους. Επισημαίνεται εδώ ότι με τον νέο Οργανισμό του ΥΠΕΚΑ, οι υπηρεσίες αυτές εντάχθηκαν (διοικητικό επίπεδο τμημάτων) στο Σώμα Επιθεωρητών Περιβάλλοντος, Δόμησης, Ενέργειας και Μεταλλείων. (Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, 2013)

Τα αποτελέσματα της γενικότερης αξιολόγησης της στρατηγικής για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία κατά την περίοδο 2007-12 επιβεβαίωσαν την ανάγκη ενός στρατηγικού πλαισίου της ΕΕ για πολιτική δράση στον τομέα της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία.

Εντός του 2015, η ΕΕ παρουσίασε νέο στρατηγικό πλαίσιο για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία 2014-2020, στο οποίο προσδιορίζονται οι βασικές προκλήσεις και οι στρατηγικοί στόχοι αλλά και οι κύριες δράσεις και τα μέσα για την υλοποίησή τους. Μετά από εκτεταμένο διάλογο με τους εμπλεκόμενους φορείς και τα Κ-Μ, προτείνεται μια δέσμη δράσεων στο πλαίσιο επτά (7) βασικών στόχων. Συνοπτικά: (1) Περαιτέρω ενοποίηση των εθνικών στρατηγικών Η&S (2) Παροχή πρακτικής υποστήριξης στις μικρές και στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (3) Βελτίωση της επιβολής από τα Κ-Μ, για παράδειγμα με την αξιολόγηση των επιδόσεων των εθνικών επιθεωρήσεων εργασίας (4) Απλούστευση της ισχύουσας νομοθεσίας, όπου ενδείκνυται για την εξάλειψη περιττού διοικητικού φόρτου (5) Αντιμετώπιση της γήρανσης του ευρωπαϊκού εργατικού δυναμικού και βελτίωση της πρόληψης των επαγγελματικών ασθενειών (6) Βελτίωση της συλλογής στατιστικών στοιχείων για

να υπάρχουν καλύτερα αποδεικτικά στοιχεία, και ανάπτυξη εργαλείων παρακολούθησης (7) Ενίσχυση του συντονισμού με διεθνείς οργανισμούς, όπως η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ), η Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας (ΠΟΥ) και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ).

Για την υλοποίηση της στρατηγικής, επισημαίνεται ιδιαίτερα ο ρόλος του ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (Πηγή: EU-OSHA, 2017).



Η εξασφάλιση ενός υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος για το δικό μας προσωπικό και το εργολαβικό προσωπικό σε όλους

τους χώρους εργασίας και δραστηριότητές μας είναι η ύψιστη προτεραιότητα του Ομίλου.

Το όραμά μας είναι ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς ανεπιθύμητα συμβάντα, τραυματισμούς και ατυχήματα.

Η πολιτική Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας υποστηρίζεται από το πλαίσιο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας του Ομίλου για δράση με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεών μας στην Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας.

Ο στόχος μας είναι μηδέν θανατηφόρα και σοβαρά ατυχήματα.

Συγκρίνουμε τις επιδόσεις του Ομίλου στην Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας με τα άλλα μέλη της πρωτοβουλίας WBCSD/CSI και στόχος μας είναι το 2015 να βρεθούμε στο ανώτατο τεταρτημόριο επιδόσεων των εταιριών μελών της πρωτοβουλίας αυτής και να διατηρήσουμε την απόδοσή της.

Το Συμβούλιο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας του Ομίλου στο οποίο προεδρεύει ο Διευθύνων Σύμβουλος με μέλη ανώτατα στελέχη της Εταιρίας έχει την κύρια ευθύνη για την επίτευξη αυτών των στόχων του Ομίλου.

Για να πετύχουμε το όραμά μας για ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς ανεπιθύμητα συμβάντα, τραυματισμούς και ατυχήματα:

1. Αυτονόητα τηρούμε την τοπική νομοθεσία και τις κατά τόπον κανονιστικές διατάξεις των αρμοδίων Αρχών, που σχετίζονται με την υγιεινή και την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου.
2. Δεσμευόμαστε να κάνουμε το καλύτερο δυνατό για να εξασφαλίσουμε την υγιεινή και την ασφάλεια του προσωπικού του Ομίλου και του εργολαβικού προσωπικού σε όλες τις δραστηριότητες, στις οποίες έχουμε το διοικητικό έλεγχο.
3. Στοχεύουμε στη συνεχή βελτίωση των επιδόσεών μας στον τομέα της ΥΑΕ, την οποία αντιλαμβανόμαστε ως πρωταρχικό επιχειρησιακό στόχο.
4. Διαχειριζόμαστε την ΥΑΕ ως ένα ενιαίο σύστημα στόχων με σαφείς αρμοδιότητες και ευθύνες.
5. Προσπαθούμε να εμπεδώσουμε ασφαλή συμπεριφορά σε όλες τις δραστηριότητες του Ομίλου μας και να δημιουργούμε ένα περιβάλλον, όπου ο καθένας μας χωριστά είναι υπεύθυνος για τη δική του ασφάλεια και την ασφάλεια των συναδέλφων του.
6. Απαιτούμε από όλους τους εργαζόμενους να ακολουθούν πρακτικές ασφαλούς εργασίας, να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τους κανονισμούς ασφαλείας και να εργάζονται με τρόπο που να ικανοποιούνται τα υψηλά πρότυπα ασφαλείας, που έχουν αναπτυχθεί και υιοθετηθεί από τον Όμιλο.
7. Ασκούμε την επιρροή μας, όσο καλύτερα μπορούμε, για να πείσουμε τους προμηθευτές μας, τους εργολάβους μας και τους τρίτους να υιοθετούν παρόμοια πολιτική ΥΑΕ.
8. Συμπράττουμε πρόθυμα με όλα τα ενδιαφερόμενα για τη λειτουργία του Ομίλου μας μέρη (stakeholders) και με τρίτους που επιζητούν τη συμβουλή μας.



Για την ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, η προσπάθεια για την επίτευξη του στόχου:

«ΚΑΝΕΝΑ ΑΤΥΧΗΜΑ ΚΑΙ ΚΑΝΕΝΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΝΟΣΗΜΑ» εξελίσσεται διαρκώς. Η Εταιρεία διαθέτει πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία, κατά το πρότυπο **OHSAS 18001 και ΕΛΟΤ 1801**, και εργάζεται διαρκώς για τη βελτίωσή του μέσα από μια σειρά δεσμεύσεων που, ανάμεσα σε άλλα, περιλαμβάνουν:

- τον απόλυτο σεβασμό στις νομοθετικές απαιτήσεις, τα πρότυπα και τις εσωτερικές οδηγίες.
- τη συνεχή αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων και τη λήψη απαιτούμενων μέτρων για την αντιμετώπισή τους.
- τη συστηματική παρακολούθηση της υγείας του προσωπικού και τη συμμετοχή του σε αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- την προώθηση ποιοτικών προληπτικών ενεργειών.
- την ανοικτή και διαφανή επικοινωνία πάνω σε θέματα ασφάλειας ανάμεσα στη Διεύθυνση και τις αντίστοιχες επιτροπές των εργαζομένων.

Οι δεσμεύσεις αυτές μεταφράζονται σε δράσεις με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης σε τρεις άξονες:

- Ποιότητα και αποτελεσματικότητα των καθημερινών ενεργειών.
- Επαγγελματικοί κίνδυνοι.
- Συμπεριφορές.

Αξίζει να αναφερθεί πως η ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ έχει επανειλημμένα διακριθεί για τις υψηλότερες επιδόσεις στην ασφάλεια από την Ευρωπαϊκή Ένωση Αλουμινίου και το Διεθνές Ινστιτούτο Αλουμινίου. Πιο

πρόσφατες υψηλότερες διακρίσεις για την υγεία και ασφάλεια στους εργασιακούς χώρους για την Αλουμίνιον της Ελλάδος (ΑτΕ) του Ομίλου Μυτιληναίος στα Health & Safety Awards 2016, είναι αυτές που διοργανώθηκαν από την Boussias Communication.

Συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται σε σχετική ανακοίνωση, η ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ απέσπασε το πρώτο βραβείο στην κατηγορία «Παραγωγή & Εμπορία Αλουμίνιας και Αλουμινίου», για την Υλοποίηση θεματικής Διαβούλευσης με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη «Υγεία & Ασφάλεια στην εργασία» και το χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Δραστηριότητες» για την Ευαισθητοποίηση εργαζομένων στην Υγεία και Ασφάλεια με δράσεις επικοινωνίας «Δεξιού Ημισφαιρίου».

Αναλυτικά, η θεματική Διαβούλευση είχε σκοπό τον ουσιαστικό διάλογο της εταιρείας με εξειδικευμένους επιστήμονες, επαγγελματίες του χώρου και εκπροσώπους μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίοι μπορούσαν να προσφέρουν, με τις πολύτιμες γνώσεις και την εμπειρία τους στην δέσμευση της ΑτΕ, για συνεχή και υπεύθυνη διαχείριση των θεμάτων Υγείας και Ασφάλειας.

Μάλιστα, το 2015 η ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ της ΕΛΛΑΔΟΣ ήταν η μόνη εταιρεία βαριάς βιομηχανίας που εφάρμοσε εξειδικευμένο διάλογο για τα θέματα Υγείας & Ασφάλειας. Ταυτόχρονα, η πρωτοποριακή επικοινωνιακή καμπάνια ενεργοποίησης του «Δεξιού Ημισφαιρίου» του εγκεφάλου, έχει ως στόχο την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας, με τρόπο όχι αμιγώς τεχνικό, αλλά με τα κατάλληλα ερεθίσματα / μηνύματα που ενεργοποιούν τη φαντασία, τη δημιουργικότητα και το συναίσθημα.

Η καμπάνια υλοποιήθηκε από ομάδα εργαζομένων της ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ της ΕΛΛΑΔΟΣ και το τμήμα της Ασφάλειας του εργοστασίου. Στόχος του θεσμού των Health & Safety Awards είναι να αναδείξουν και να επιβραβεύσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας των Εργαζομένων καθώς και τις κορυφαίες σχετικές πρακτικές από επιχειρήσεις και οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ S & B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΗ ΜΗΛΟ

3.1 Εισαγωγή

Η S&B είναι ένας διεθνής Όμιλος εταιρειών που παρέχει βασισμένες σε ορυκτά βιομηχανικές εφαρμογές που χρησιμοποιούνται στη μεταλλουργία, στις κατασκευές και στα χυτήρια σιδήρου. (Hellenic-Swedish 1991) Εξορύσσει, επεξεργάζεται και διανέμει μπεντονίτη, περλίτη, βολλαστονίτη, βωξίτη, ζεόλιθο, και παράγει συλλιπάσματα συνεχούς χύτευσης. Ο Όμιλος έχει διευρυμένη παρουσία σε όλο τον κόσμο με παραγωγικές εγκαταστάσεις και δίκτυα διανομής σε 21 χώρες. Με 2.000 εργαζομένους ανά τον κόσμο, τα προϊόντα του πωλούνται σε περισσότερες από 80 χώρες διεθνώς. (Imerys)

Το μοντέλο «από την αγορά στο ορυχείο» είναι η επιχειρηματική προσέγγιση της S&B για την πραγμάτωση του Σκοπού της. Η σε βάθος κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα προϊόντα του Ομίλου βρίσκουν εφαρμογή σε διάφορες βιομηχανικές διεργασίες και προσθέτουν αξία σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών του (η «αγορά»), αποτελεί τον παράγοντα κλειδί για την ανάπτυξη και μετατροπή των φυσικών πόρων (το «ορυχείο») σε βιομηχανικές λύσεις προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες, που βελτιώνουν τις παραγωγικές διαδικασίες και ενισχύουν την απόδοση των τελικών τους προϊόντων. (Hellenic-Swedish 1991)

Η προϊόντική βάση του Ομίλου, η γεωγραφική διασπορά σε κοιτάσματα και μονάδες παραγωγής καθώς και η διαρκής προσπάθεια να αφομοιώσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών του, αποτελούν τα θεμέλια πάνω στα οποία η S&B επικεντρώνεται για να επιδιώξει βιώσιμη και κερδοφόρο ανάπτυξη. Τα βιομηχανικά ορυκτά έχουν πάντοτε αποτελέσει τον άξονα της δραστηριότητας της S&B στην 80χρονη ιστορία της, στη διάρκεια της οποίας η εταιρεία εξελίχθηκε σε διεθνή όμιλο με ηγετικές σήμερα θέσεις στις αγορές που εξυπηρετεί.

Κατά το έτος 2015, η εξόρυξη μπεντονίτη από τα ορυχεία της Μήλου ξεπέρασε τους 1,1 εκατ. τόνους. Ο μεγαλύτερος όγκος της παραγωγής κατεργασμένων προϊόντων εξάγεται κυρίως στην Ευρωπαϊκή αγορά και στην Βόρεια Αμερική

(Καναδά). Έχοντας ισχυρή παρουσία στις διεθνείς αγορές, ο μπεντονίτης βρίσκει χρήσεις σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανικών εφαρμογών και διεργασιών. (Imerys)

Η S&B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη παραγωγός μπετονίτη στον Ελλαδικό χώρο με ορυχεία και μονάδα επεξεργασίας στη Μήλο.

Ο μπετονίτης είναι ένα φυσικό ηφαιστειακό ορυκτό, μια πλαστική άργιλος με ιδιαίτερες φυσικές ιδιότητες, όπως μεγάλη προσροφητική ικανότητα και υψηλή πλαστικότητα, λόγω των οποίων η εξόρυξη και η φυσική ξήρανσή του περιορίζονται σε συγκεκριμένη εποχή του έτους. Κατά τους υπόλοιπους μήνες, λόγω βροχών και αυξημένης υγρασίας δεν είναι δυνατές αυτές οι εργασίες. Λόγω των χαρακτηριστικών ιδιοτήτων του ο μπετονίτης είναι γνωστός ως το «ορυκτό με τις χίλιες χρήσεις» σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανικών εφαρμογών και διεργασιών: από την αγορά των χυτηρίων και της μεταλλουργίας σιδήρου έως τον κατασκευαστικό κλάδο προσφέροντας προϊόντα και βιομηχανικές λύσεις σε μεγάλα έργα υποδομών καθώς και στις γεωτρήσεις πετρελαίου και φυσικού αερίου. Ο μπετονίτης χρησιμοποιείται επίσης ως κοκκώδες προσροφητικό υλικό της άμμου υγιεινής, στις ζωοτροφές και στη βιομηχανία διαύγασης βρώσιμων ελαίων. (Ο Ελληνικός Ορυκτός Πλούτος)

Το 2015, στη διεθνή αγορά, η υπερπροσφορά χάλυβα, οδήγησε σε κρίση τη χαλυβουργία, που αποτελεί βασικό τομέα απορρόφησης ορυκτών πρώτων υλών, ιδιαίτερα του μπετονίτη. Αυτό, επηρέασε τις εξαγωγές του υλικού, λόγω μειωμένης ζήτησης και σχετικής μείωσης των τιμών. Χάρη όμως στον πολύπλοκο εξαγωγικό προσανατολισμό των προϊόντων του μπετονίτη η εταιρεία IMERYS (διάδοχος του ομίλου S&B), μέλος του ΣΜΕ, αντιμετώπισε την κρίση με μικρή πτώση στην αγορά των χυτηρίων ενώ εμφάνισε σχετική αύξηση στην αγορά της σιδηρομεταλλουργίας, που χρησιμοποιεί το υλικό για τη σφαιροποίηση των σιδηρομεταλλευμάτων. Παρά το ότι διεθνώς ο κατασκευαστικός κλάδος συνεχίζει να περνά κρίση, οι πωλήσεις σε έργα κατασκευαστικά, παραμένουν σχετικά σταθερές. Το 2015 η εταιρεία παρήγαγε περίπου 885.000 τόνους κατεργασμένου μπετονίτη, μεγαλύτερο μέρος της οποίας εξήχθη με τη μορφή διαφόρων προϊόντων και σε διάφορες εφαρμογές.

Η εταιρεία IMERYS συνεχίζει να είναι η μεγαλύτερη παραγωγός μπετονίτη στον ελλαδικό χώρο, με σημαντικές εξορυκτικές δραστηριότητες και σε άλλες χώρες (ΗΠΑ, Γερμανία, Βουλγαρία, Ουγγαρία, Μαρόκο και Γεωργία). Αποτελεί τη μεγαλύτερη παραγωγό μπετονίτη στην Ευρώπη καθώς και τη μεγαλύτερη εξαγωγική εταιρεία μπετονίτη στον κόσμο.

Στον κλάδο του περλίτη, η «IMERYS GREECE S.A.» αποτελεί τη σημαντικότερη παραγωγό στον ελλαδικό χώρο καθώς και το μεγαλύτερο προμηθευτή αδιόγκωτου διαβαθμισμένου σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο περλίτης είναι φυσική ηφαιστειακή ύαλος που σχηματίζεται με την απότομη ψύξη και στερεοποίηση λάβας, παγιδεύοντας νερό στη μάζα της. Στην ύπαρξη του παγιδευμένου νερού οφείλεται η πιο σημαντική ιδιότητα του περλίτη, που είναι η ικανότητά του να διογκώνεται σε μεγάλες θερμοκρασίες. Με απότομη ελεγχόμενη θέρμανση τήκεται και διογκώνεται, ως αποτέλεσμα της εξάτμισης του παγιδευμένου νερού. Ο όγκος του αυξάνεται 10 έως 20 φορές, με αντίστοιχη ελάττωση του ειδικού του βάρους, και αποκτά έτσι μεγάλο πορώδες και ξεχωριστές θερμομονωτικές και ηχομονωτικές ιδιότητες. Ο περλίτης βρίσκει ευρεία χρήση σε οικοδομικές εφαρμογές όπως στα μορφοποιημένα δομικά υλικά (θερμο-ηχομονωτικά πλακίδια οροφής και μονωτικά πληρωτικά υλικά) ή σε οικοδομικά υλικά όπως επιχρίσματα και κονιάματα τοιχοποιίας. Χρησιμοποιείται επίσης στις κρυογενετικές μονώσεις, στη γεωργία και υδροπονικές εφαρμογές, στα χυτήρια, ως βελτιωτικό πρόσμικτο στην παραγωγή φωσφορικών λιπασμάτων και ως μέσον διήθησης.

3.2 Ιστορική αναδρομή

Η S&B ιδρύθηκε το 1934 από τους Ευριπίδη Μαυρομάτη, Ηλία Ηλιόπουλο, Γιώργο Ηλιόπουλο και Αθανάσιο Ηλιόπουλο. Δραστηριοποιήθηκε στη Φωκίδα και στη Μήλο. Αρχικά οι εγκαταστάσεις της στη Μήλο ονομαζόταν ΑΕΕ Αργυρομεταλλευμάτων και Βαρυτίνης και οι εγκαταστάσεις στη Φωκίδα ονομαζόταν Βωξίται Παρνασσού. Από την ίδρυση της έως σήμερα σκοπός της εταιρίας δεν ήταν μόνο η ανάπτυξη της αλλά και η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και της κοινωνίας. Η ιστορική της εξέλιξη βρίσκεται αναλυτικά στο Παράρτημα Α. Παρακάτω θα δούμε περιληπτικά την εξέλιξη της εταιρίας σε εταιρικό, κοινωνικό και ανθρώπινο δυναμικό πεδίο, στη Μήλο. (Imerys)

Εταιρικό:

Οι πρώτες εγκαταστάσεις της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης, η γέφυρα φόρτωσης και το πρώτο ερευνητικό εργαστήριο κατασκευάστηκαν στην περιοχή Βούδια Μήλου. Η εταιρία αρχικά έκανε εξαγωγές σε βαρύτη ενώ αργότερα ξεκίνησε εξαγωγές σε μετονίτη και περλίτη. Προστέθηκε μονάδα συντριβής περλίτη και

εγκαταστάσεις ελέγχου στη Μήλο ενώ στην Αθήνα δημιουργήθηκε νέα μονάδα για την επέκταση του περλίτη. Οι εξαγωγές μπετονίτη φτάνουν στη Βόρεια Αμερική και υπογράφετε μακροχρόνια σύμβαση με την Iron Ores Company of Canada (IOC) . Κατασκευάζετε στη Μήλο το μεγαλύτερο εργοστάσιο περλίτη στην Ευρώπη, νέα γέφυρα φόρτωσης και δημιουργείται τμήμα περιβαλλοντικής αποκατάστασης. Γίνονται οι πρώτες εξαγωγές περλίτη στις Η.Π.Α. και ιδρύετε η IBECO GmbH στη Γερμανία, η οποία προκύπτει από τη συνεργασία της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης με την γερμανική εταιρεία ΙΚΟ και έτσι έχουμε την πρώτη λειτουργία εκτός Ελλάδας. Παράλληλα γίνεται εισαγωγή συστήματος συμμετοχικής διοίκησης και οργανωτική αναδιάρθρωση του προϊόντος με βάση τις επιχειρηματικές μονάδες. Το 1994 η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών και πιστοποιείται με το ISO 9002. Την ίδια χρονιά ιδρύετε η ΙΚΟ-Erbsloeh GmbH που λειτουργεί στη Γερμανία και τη Γαλλία, με την Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης ως κύριος μέτοχος, ενώ το 1996 απορροφάει τους Βωξίται Παρνασσού και χτίζει νέα γέφυρα φόρτωσης στα Βούδια Μήλου. Αγοράζει την Otavi Minen AG, τη MYKOMIPAR Mining Co. A.E. στη Μήλο, εξαγοράζει το 100% της ΙΚΟ Erbsloeh και ξεκινά λειτουργία της μεγαλύτερη μονάδας επεξεργασίας περλίτη στην Κίνα. Προσθέτει στο ενεργητικό της μια νέα μονάδας επεξεργασίας περλίτη στη Μήλο. Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης ιδρύθηκε και στις ΗΠΑ, πιστοποιείται με ISO 14001, εφαρμόζει ένα σύγχρονο σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, και εξαγοράζει την Bentonit Hungaria Kft στην Ουγγαρία. Η Καίτη Κυριακοπούλου, επίτιμη πρόεδρος της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης, αναγνωρίζεται από το διεθνές «STAR GROUP» ως μια από τις κορυφαίες επιχειρηματίες του κόσμου και λαμβάνει Γαλλική Λεγεώνα ως Τιμή Εθνικού Τάγματος.

Το 2003 η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης αλλάζει το όνομά της σε «S & B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε.», εξαγοράζει την Bentonit AD στη Βουλγαρία, τον Ομίλο Stollberg και το 50% της CEBO International B.V.. Δημιουργείται η Orykton GmbH η οποία προήρθε από την κοινοπραξία της S & B Βιομηχανικά Ορυκτά GmbH και Quarzwerke GmbH για την επέκταση στη νέα επιχείρηση της εξόρυξης, επεξεργασίας και εμπορίας του ινώδους κατάθεσης βολλαστονίτη στην Κίνα. Οι επενδύσεις της S & B Βιομηχανικά Ορυκτά αυξάνονται καθώς αποκτάει τέσσερις εγκαταστάσεις ανάμειξης μπετονίτη Hill & Griffith στις ΗΠΑ, εργοστάσια επεξεργασίας μπετονίτη στο Neuss της Γερμανίας, γίνετε έναρξη λειτουργίας μιας

νέας μονάδας μπεντονίτη παραγωγής στην Τουρκία, έναρξη της κοινοπραξίας στην Κίνα μεταξύ των Stollberg & Samil Co. Ltd. και την Angang Industry Group Co. Ltd , έναρξη της κοινοπραξίας στην Τουρκία μεταξύ της S & B και Bülent Iper και Orca Kirker, για την παράγωγη περλίτη και συμμετέχει σε χρηματοδοτούμενα από την E.E. προγράμματα ExPerl, EE-Quarry, NIKER και ARISTON. Η S&B συμμετέχει στο παγκόσμιο σύμφωνο του ΟΗΕ και γίνεται ιδρυτικό μέλος του ελληνικού δικτύου Global Compact. Ιδρυτικό μέλος του «SEV Council for Sustainable Development». Επιτυγχάνεται ο στόχος για αποκλειστική χρήση ντόπιων και τα ενδημικών φυτών σε όλα τα ελληνικά έργα και επανεξετάζεται ο Σκοπός, το Όραμα, και οι Αξίες της εταιρίας. Εγκαίνιαζεται η αποθήκη επεξεργασμένου μπεντονίτη στη Μήλο, η οποία ήταν μια περιβαλλοντική επένδυση 10 εκατομμυρίων ευρώ, εξαγοράζεται η παγκόσμιας κλάσης παροχής βολλαστονίτη NYCO Minerals Inc. (NYCO) και ο Rhone Όμιλος επενδύει στην S&B.

Το 2014 η Imerys ανακοινώνει μια στρατηγική συνδυασμού για την ενσωμάτωση των κύριων δραστηριοτήτων (εκτός Βωξίτη) της S & B, έναν σημαντικό παράγοντα στην βιομηχανία ορυκτών που κατέχονται από τον ιδρυτή της οικογένειας Κυριακόπουλου (61%) και Rhône Capital (39%). Μέσω αυτής της λειτουργίας, η Imerys επιταχύνει την ανάπτυξή της. Σε αυτό το πλαίσιο, η οικογένεια Κυριακοπούλου και οι μέτοχοι της S&B για περισσότερα από 80 χρόνια, γίνονται μέτοχοι της Imerys σε συνδυασμό με τον έλεγχο των μετόχων της. Το 2015 Imerys ολοκληρώνει την εξαγορά από τις κύριες δραστηριότητες της S & B, έναν σημαντικό παράγοντα στην βιομηχανικών ορυκτών, από τους μετόχους της, την ιδρυτική οικογένεια Κυριακόπουλου και το επενδυτικό ταμείο Rhône Capital. Η ομάδα S&B ενοποιείται πλήρως στους λογαριασμούς Imerys από την 1 Μαρτίου 2015 και ανακοινώνει την πώληση του 100% των μετοχών της στην Ευρωπαϊκή Βωξίτη Α.Ε.. (Imerys)

Ανθρώπινο Δυναμικό:

Από την έναρξη λειτουργίας της εταιρίας, το 1935, προσλήφθηκε γιατρός στις εταιρίες κ έτσι είχαμε το πρώτο μέτρο ασφάλειας για τους εργαζόμενους. Στη Μήλο κατασκευάστηκαν οι πρώτες κατοικίες κοντά στο εργοστάσιο όπου φιλοξενούσαν τους εργαζόμενους τα βράδια, δεδομένου ότι το κέντρο ήταν 12 χιλιόμετρα μακριά από το εργοστάσιο και η πρόσβαση γινόταν μόνο με γαϊδάρους. Μετά τον πόλεμο,

λόγω της φτώχειας, δόθηκαν χρήματα από την Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης για τρόφιμα και εφόδια στους εργαζομένους της και τις οικογένειες τους. Προσλαμβάνονται εξειδικευμένοι μηχανικοί για τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των μεθόδων παραγωγής ενώ το 1969 απονεμήθηκε στον Γεώργιο Ηλιόπουλο το βραβείο «Καλύτερος Εργοδότης». Υπογράφετε η πρώτη σύμβαση παροχής πρόσθετων υπηρεσιών υγείας και κάλυψη ατυχήματος για τους εργαζομένους της εταιρείας, δημιουργείται τμήμα υγείας & ασφάλειας, γίνεται η πρώτη εφαρμογή ενός συστήματος κατάρτισης για το προσωπικό από ειδικό και εκδίδετε η πρώτη εφημερίδα της εταιρίας για το προσωπικό. Δημιουργούνται κάποια από τα σημαντικότερα προνόμια της εταιρίας για το προσωπικό όπως το πρόγραμμα διανομής κερδών, το σχέδιο συνταξιοδότησης σε συνεργασία με την Interamerican και η δημιουργία τράπεζας αίματος με εθελοντική αιμοδοσία. Διεξάγεται η πρώτη έρευνα ικανοποίησης υπαλλήλου και η πρώτη έρευνα εργαζομένων σε παγκόσμιο επίπεδο. Την ίδια χρονιά η κεντρική εταιρική πολιτική ποιότητας, περιβάλλοντος, υγείας & ασφάλειας δημοσιεύεται στις 11 γλώσσες που ομιλούνται από τις επιχειρήσεις της S&B σε όλο τον κόσμο. Το 2009 γίνεται έναρξη της διαδικασίας πιστοποίησης σύμφωνα με το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για την υγεία & ασφάλεια στην εργασία OHSAS 18001: 2 και το 2012 γίνεται η πιο εκτεταμένη έρευνα εργαζομένων μέχρι σήμερα. Στην Ελλάδα της κρίσης ξεκινάει το πρόγραμμα «You @S&B», ένα πρόγραμμα σχεδιασμένο να προσφέρει εμπειρία εργασίας σε άνεργους νέους στην Ελλάδα. (Imerys)

Κοινωνικό:

Από τα πρώτα χρόνια ίδρυσης της, η εταιρία συνέβαλε στην κοινωνία του νησιού. Μόλις το 1936 με πρωτοβουλία της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης και οικονομική βοήθεια κατασκευάστηκε το δημοτικό σχολείο Πολλωνίων Μήλου. Τα Πολλώνια είναι ένα αραιοκατοικημένο χωριό της Μήλου, το οποίο απέχει 10 χιλιόμετρα από το κέντρο. Για τα παιδιά των Πολλωνίων μέχρι τότε ήταν δύσκολη έως ακατόρθωτη η πρόσβαση σε σχολείο στο κέντρο. Η οικονομική στήριξη της εταιρείας συνεχίζεται σε τοπικές ενώσεις για πολιτιστικές, αθλητικές και άλλες δραστηριότητες στη Μήλο. Το 1959 η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης προσφέρει ξανά οικονομική και τεχνική βοήθεια για την κατασκευή ενός νέου κτιρίου του δημοτικού σχολείου στα Πολλώνια Μήλου. Η εταιρία με δική της πρωτοβουλία, θεσπίζει εισφορά 1% της ετήσιας αξίας των εξαγωγών της για την

υποστήριξη των κοινοτήτων Μήλου. Το 1972 με την οικονομική και τεχνική βοήθεια της κατασκευάζεται το αεροδρόμιο της Μήλου. Ο Έλληνας υπουργός πολιτισμού απονέμει το πρώτο βραβείο «ΟΜΕΡΟ» στους χορηγούς της «ΟΜΕΡΟ» μέσα στους οποίους βρίσκεται και η Καίτη Κυριακοπούλου. Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης κατασκευάζει το πολιτιστικό κέντρο Πολλωνίων Μήλου (ΠΟ.Σ.ΠΟ.Μ) και δημιουργεί το «Πολιτιστικό Φεστιβάλ Μήλου». Ο Οδυσσέας Κυριακόπουλος παραλαμβάνει από τον Πρόεδρο της Ελληνικής Δημοκρατίας το βραβείο «ΚΟΥΡΟΣ» για την κοινωνική εργασία της εταιρείας και εισφορά σε κοινωφελείς οργανισμούς. Το 1998 κατασκευάστηκε και εγκαινιάστηκε από την Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης το Μεταλλευτικό Μουσείο Μήλου και το 2000 η Καίτη Κυριακοπούλου εις μνήμην του πατέρα της Γεώργιου Ηλιόπουλου, κατασκεύασε και εγκαινίασε το Συνεδριακό Κέντρο Μήλου - «Γεώργιος Ηλιόπουλος». Παράλληλα η Καίτη Κυριακοπούλου ορίζεται επίτιμος κάτοικος της Μήλου. Η S & B μαζί με το δήμο Μήλου, ιδρύουν μιας κοινής εταιρείας ανάπτυξης με την επωνυμία «Πρωτοβουλία Μήλος» με στόχο να στηρίξει και να συμπληρώσει τις πρωτοβουλίες που προωθούν την αειφόρο ανάπτυξη του νησιού. Ένα χρόνο αργότερα ολοκληρώνεται το έργο του βιολογικού καθαρισμού αστικών λυμάτων στη Μήλο. Το πρώτο μεγάλο έργο της «Πρωτοβουλία Μήλος». (Imerys)

Από την ίδρυση της έως σήμερα η εταιρία έχει ως πρωτεύοντα στόχο την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζοντας του ασφάλεια, ανθρώπινες συνθήκες εργασίας και προνόμια. Αυτό φαίνεται και από τις βραβεύσεις των προέδρων της S&B για το ανθρώπινο δυναμικό.

3.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η εταιρεία απασχολεί περίπου 220 εργαζομένους εκ των οποίων οι 18 είναι προϊστάμενοι (Μεταλλειολόγοι Μηχανικοί, Μηχανολόγοι Μηχανικοί, Χημικοί Μηχανικοί, Ηλεκτρολόγοι Μηχανολόγοι, Δασολόγοι, Γεωλόγοι), 11 εργοδηγοί, ενώ οι υπόλοιποι είναι εργαζόμενοι διαφόρων ειδικοτήτων (εργοδηγοί βάρδιας, επιστάτες, υπεύθυνοι χειρισμού εγκαταστάσεων, τεχνίτες συντήρησης, χειριστές μηχανημάτων, οδηγοί, υπάλληλοι γραφείων, φύλακες, καθαρίστριες και εργάτες πάσης φύσεως). Ο μισθός των εργαζομένων καθορίζεται σύμφωνα με τις διάφορες συμβάσεις που ορίζει ο νόμος, συν τα προνόμια που δίνει η εταιρία τα οποία θα δούμε παρακάτω. Η επιλογή των εργαζομένων γίνεται με τη μέθοδο των βιογραφικών. Το τμήμα στο

οποίο χρειάζεται να γίνει η πρόσληψη σε συνεργασία με το τμήμα προσωπικού επιλέγουν βιογραφικά και συνεχίζουν με συνεντεύξεις ώστε να γίνει η πρόσληψη. Κάθε νέος εργαζόμενος προσλαμβάνεται αρχικά με σύμβαση ορισμένου χρόνου και ανάλογα την διαγωγή και επίδοση του γίνεται σύμβαση αορίστου χρόνου. Το τμήμα προσωπικού δίνει ιδιαίτερο βάρος στην πρόσληψη μόνιμων κατοίκων του νησιού. Επίσης κάθε χρόνο προσλαμβάνονται φοιτητές για πρακτική άσκηση από πανεπιστήμια και ΤΕΙ όλης της Ελλάδας. Και σε αυτή την περίπτωση προτεραιότητα δίνεται σε φοιτητές με μόνιμη κατοικία τη Μήλο.

Παράλληλα λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας αναθέτει διάφορες εργασίες σε εξωτερικούς συνεργάτες (εργολάβους) οι οποίοι κατά μέσο όρο είναι περίπου 250 άτομα:

- Εργολάβοι μεταφοράς ορυκτών (οδηγοί φορτηγών δημόσιας χρήσης)
- Ένας εργολάβος εξόρυξης που έχει όλες τις μπουλντόζες και τους φορτωτές (Εργωνία Α.Ε.)
- Εργολάβοι συντήρησης εγκαταστάσεων
- Εργολάβοι οικοδομικών εργασιών
- Εργολάβοι διάφορων υπηρεσιών (καθαρισμοί, γερανοί, μεταφορές, κάδοι απορριμμάτων, courier, φύλαξη εγκαταστάσεων, κλπ).

Οι εργολάβοι μεταφοράς και εξόρυξης είναι αποκλειστικής συνεργασίας. Οι υπόλοιποι εργολάβοι απασχολούνται από την εταιρεία καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και οι συμβάσεις τους ανανεώνονται κάθε χρόνο με τη μορφή διαγωνισμού. (Δ.Π. 2016, προσωπ. επικοινων., 15 Απρίλιου)

3.4 Εκπαίδευση

Η προσέγγιση της S&B σε θέματα Υγιεινής & Ασφάλειας (Y&A) συνίσταται στην ενθάρρυνση όλων των εργαζομένων της, καθώς και αυτών των εργολάβων της, προς ασφαλείς συμπεριφορές και πρόληψη των κινδύνων υγείας στο επαγγελματικό περιβάλλον. Το συνολικό πλαίσιο της Y&A αποτυπώνεται στην Εταιρική Πολιτική για την Ποιότητα, το Περιβάλλον, την Υγιεινή & Ασφάλεια.

Η S&B είναι μια εταιρεία η οποία αναγνωρίζει την αξία, τη δημιουργικότητα και τη δέσμευση των ανθρώπων της, και ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους μέσα σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού.

Η φύση των δραστηριοτήτων της S&B, από την εξόρυξη έως τη βιομηχανική επεξεργασία και τη διακίνηση των προϊόντων, ανάγει την Υγιεινή και Ασφάλεια στην Εργασία σε κορυφαία προτεραιότητα.

Η S&B έχει αναλάβει τη δέσμευση να αναπτύσσει τους ανθρώπους της στο έπακρο των δυνατοτήτων τους. Ευθυγραμμιζόμενη προς αυτήν τη δέσμευση ο Όμιλος επικεντρώνεται σε προγράμματα και πρωτοβουλίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. (S&B Βιομηχανικά Ορυκτά, 2012)

Τα σεμινάρια μέσω των οποίων εκπαιδεύονται, εξελίσσονται και επιμορφώνονται οι εργαζόμενοι, γίνονται είτε ενδοεταιρικά (κυρίως για τους εργαζόμενους) με τους εισηγητές να είναι στελέχη της εταιρείας, είτε από εξωτερικούς φορείς, κυρίως για μηχανικούς και εργοδηγούς και αφορούν τη βελτίωση των ικανοτήτων διοίκησης. Η θεματολογία μπορεί να περιλαμβάνει:

- Τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Ικανότητες διαπραγμάτευσης
- Αρχές λειτουργίας και Επιθεώρησης συστημάτων διαχείρισης
- Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων
- Ασφάλεια συγκολλήσεων
- Εκπαίδευση επιθεωρητών ανυψωτικών μηχανημάτων
- Ασφαλή οδήγηση
- Ασφαλή εργασία σε ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις μέσης και χαμηλής τάσης
- Η ασφάλεια και η υγιεινή σε χημικά εργαστήρια
- Εργονομία θέσεων εργασίας
- Ασφάλεια μηχανημάτων
- Πυρασφάλεια
- Κίνδυνοι εργασίας
- Αντιμετώπιση θαλάσσιας ρύπανσης
- Διαχείριση αποβλήτων
- Διαχείριση χημικών
- Σκόνη και θόρυβος (βλαπτικοί παράγοντες στη μεταλλευτική βιομηχανία)
- Βιομηχανική υγιεινή
- Εργασιακό άγχος

- Ασφαλή χρήση ηλεκτρικών εργαλείων καθώς και
 - Άλλα σεμινάρια κυρίως σε θέματα υγείας και ασφάλειας.
- (Δ.Π. 2016, προσωπ. επικοινων., 15 Απριλίου)

3.5 Υγιεινή και Ασφάλεια

Η εταιρεία επενδύει σημαντικά στον εντοπισμό, την εκτίμηση και τη διαχείριση των επαγγελματικών κινδύνων προς την κατεύθυνση της επίτευξης του στόχου «Μηδέν Ατυχήματα». Η προσπάθεια για την επίτευξη αυτού του στόχου, που έχει θέσει η Διοίκηση της εταιρείας από το 2003, αποτελεί τον άξονα της πολιτικής της S&B για την Υγιεινή & Ασφάλεια στην Εργασία, όπως αυτή εκφράζεται στην Ενιαία Εταιρική Πολιτική Ποιότητας, Περιβάλλοντος και Υγιεινής & Ασφάλειας.

Αποτιμούν με προσοχή τους επαγγελματικούς κινδύνους που συνδέονται με:	...και τους διαχειρίζονται με συστηματικό και μεθοδικό τρόπο προς την επίδιωξη του στόχου «Μηδέν Ατυχήματα», μέσω:
<ul style="list-style-type: none"> • Κυκλοφορία οχημάτων - μηχανημάτων • Πτώση πετρωμάτων σε υπόγειες και επιφανειακές εκμεταλλεύσεις • Πτώσεις εργαζομένων από ύψος • Κακό χειρισμό εργαλείων ή μηχανημάτων • Χρήση εκρηκτικών στις εκμεταλλεύσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχούς βελτίωσης των συνθηκών εργασίας • Ανάδειξης και εφαρμογής ασφαλών εργασιακών μεθόδων και πρακτικών • Μελετών εκτίμησης επαγγελματικών κινδύνων • Συνεχούς εκπαίδευσης με στόχο την πρόληψη των επικίνδυνων καταστάσεων • Εφαρμογής μεθόδων βελτίωσης της συμπεριφοράς σε θέματα Υγιεινής & Ασφάλειας • Εσωτερικών Ελέγχων από την Κεντρική Υπηρεσία Υ&Α και τους κατά τόπους Υπεύθυνους Ασφάλειας

Η αύξηση της ευαισθητοποίησης και της ενημέρωσης και η μεταβολή των συμπεριφορών των εργαζομένων απέναντι στα θέματα ασφάλειας στην εργασία βρίσκεται στο επίκεντρο των προ-δραστικών μεθόδων και διαδικασιών για την πρόληψη των ατυχημάτων, τις οποίες έχει θεσπίσει η S&B στις μεγαλύτερες εγκαταστάσεις λειτουργίας της από το 2005 (στην Ελλάδα, στη Γερμανία και στη Βουλγαρία).

Οι μέθοδοι αυτές είναι:

Επισκέψεις Ασφάλειας με στόχο την επιβράβευση των ασφαλών πρακτικών, τον εντοπισμό μη ασφαλών δράσεων και την εφαρμογή άμεσων βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων μέτρων για τη βελτίωση των παραμέτρων ασφάλειας.

Βαρόμετρα Ασφάλειας τα οποία αποτελούν μέθοδο ποσοτικοποίησης και μέτρησης επικίνδυνων συμπεριφορών και συνθηκών εργασίας επί τη βάση συγκρίσεων με προ-διαβαθμισμένες «συμπεριφορές».

Διερευνήσεις Συμβάντων για τον καθορισμό άμεσων και μακροπρόθεσμων μέτρων απαραίτητων για τη βελτίωση της ασφάλειας μετά την εκδήλωση ενός συμβάντος. (SandB)

Εγκαταστάσεις ιατρείου και ιατρικού εξοπλισμού στην εταιρία στη Μήλο.

Γιατρός εργασίας ο οποίος επισκέπτεται την εταιρία κάθε μήνα στις εγκαταστάσεις στη Μήλο. Όλοι οι εργαζόμενοι μετά την πρόσληψη τους εξετάζονται από το γιατρό και ακολουθούν μία σειρά ιατρικών εξετάσεων τις οποίες κρατάει αρχείο. Ενημερώνετε για τα συμβάντα που έχουν προκύψει κατά τη διάρκεια της απουσίας του και εξετάζει τους εργαζόμενους-ασθενείς. Επίσης εκπαιδεύει τους εργαζόμενους για θέματα υγιεινής και πρώτων βοηθειών. Σε περίπτωση που δει κάτι σοβαρό ενημερώνει τον εργαζόμενο και το γραφείο προσωπικού.

Νοσοκόμα ώστε να επέμβει, σε μικρά ατυχήματα.

Ασθενοφόρο για τη γρήγορη μεταφορά των εργαζομένων στο Κέντρο Υγείας Υγείας Μήλου σε περίπτωση σοβαρού ατυχήματος.

24 ωρη φύλαξη της πύλης εισόδου και απαγόρευση εισόδου ατόμων που δεν έχουν εργασία. (Α.Κ. 2017, προσωπ. επικοινων., 15 Ιανουαρίου)

Η διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων αποτελεί δέσμευση όλων των ανθρώπων της S&B και επιδιώκεται ανεξάρτητα από νομικές υποχρεώσεις και θεσμοθετημένα όρια. Προς την επίτευξη του στόχου για την «Πρόληψη» η ασφαλής συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας κατευθύνεται από κανόνες και οδηγίες που θεσπίστηκαν για την προστασία της δικής τους ασφάλειας, αλλά και αυτής των συναδέλφων και συνεργατών τους.

Διασφάλιση Υγείας των Εργαζομένων

Πιθανές επιδράσεις στην υγεία των εργαζομένων που σχετίζονται με:	... και διαχείριση με συστηματικό και μεθοδικό τρόπο προς την επιδίωξη του στόχου «Πρόληψη» μέσω:
<ul style="list-style-type: none"> • Θόρυβο • Σκόνη • Κραδασμούς από οχήματα - μηχανήματα • Ποιότητα του αέρα στις υπόγειες εκμεταλλεύσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχούς βελτίωσης των συνθηκών εργασίας με επενδύσεις σε εξοπλισμό, αλλαγές στη διαδικασία παραγωγής και χρήση μέσων ατομικής προστασίας • Έμφασης στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε θέματα Υ&Α με διαρκή εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση • Θέσπισης κανόνων και ορίων έκθεσης σύμφωνα με τις ελληνικές και ευρωπαϊκές κανονιστικές διατάξεις • Συστηματικών μετρήσεων (σκόνης, θορύβου, κραδασμών και ποιότητας του αέρα στα υπόγεια) • Συνεχούς εκπαίδευσης

Πηγή: SandB

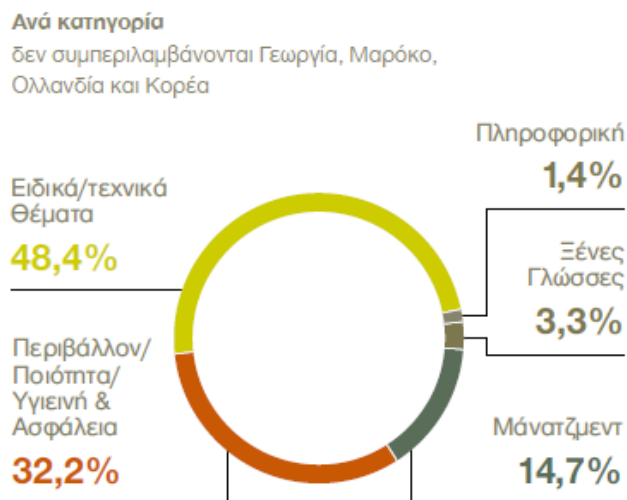
Η σκόνη για παράδειγμα που παράγεται κατά την εξόρυξη, την επεξεργασία και τη μεταφορά των προϊόντων της S&B μπορεί να έχει επίδραση στην υγεία των εργαζομένων, ιδιαίτερα όσον αφορά την αναπνεύσιμη σκόνη. Η ελαχιστοποίηση της έκθεσης στη σκόνη στο περιβάλλον της εργασίας βρίσκεται στο επίκεντρο των πρακτικών της S&B για τη βελτίωση των συνθηκών στο περιβάλλον εργασίας, τη χρήση κατάλληλων Μέσων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ) και τη συστηματική εκπαίδευση. Μετρήσεις σκόνης διενεργούνται κάθε χρόνο και ακολουθούνται «καλές πρακτικές» σύμφωνα με πολύ αυστηρά πρότυπα. (SandB)

Η ασφάλεια από τη χρήση των προϊόντων διασφαλίζεται μέσω της αυστηρής τήρησης των οδηγιών και των κανονισμών ορθού χειρισμού, μεταφοράς, χρήσης, διαχείρισης και τελικής διάθεσής τους. Κάθε πωλούμενο προϊόν (μπεντονίτης, περλίτης, βωξίτης, βολλαστονίτης, συλλιπάσματα συνεχούς χύτευσης κ.λπ.) συνοδεύεται από δελτίο δεδομένων ασφάλειας που παρέχει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για την ασφαλή του χρήση, διαχείριση και διάθεση. Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί, ότι τα προϊόντα της S&B είναι φυσικά ορυκτά, μη επιβλαβή για τους ζώντες οργανισμούς ή το περιβάλλον και παραμένουν μη επιβλαβή και μετά την επεξεργασία τους έχοντας διασφαλίσει τη συμμόρφωση προς τις οδηγίες REACH και CLP για το σύνολο των προϊόντων του Ομίλου S&B από το 2010.

Λαμβάνοντας υπόψη από τα παραπάνω, ο ρόλος της εκπαίδευσης στην προώθηση της υγείας & ασφάλειας στην εργασία είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την

S&B, η οποία επενδύει χρόνο και πόρους σε γενικές και εξειδικευμένες εκπαιδεύσεις και προγράμματα σε όλες τις εγκαταστάσεις του Ομίλου διεθνώς.

Σύμφωνα με τα στοιχεία για την εκπαίδευση που συλλέχθηκαν από όλες τις εγκαταστάσεις της S&B το 2012 αφιερώθηκαν 55.053 ώρες εκπαίδευσης. Ο αριθμός αυτός αντιστοιχεί σε περίπου 31,6 ώρες εκπαίδευσης ανά εκπαιδευόμενο και σε 29,1 ώρες ανά εργαζόμενο στο σύνολο του εργατικού δυναμικού. Το 2012 η



εταιρεία αναθεώρησε την προσέγγισή της στην Εκπαίδευση δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην απόκτηση εργασιακής πείρας και στην εναλλαγή εργασιακών καθηκόντων. Ως παγκόσμια εταιρεία, παρείχε στους ανθρώπους της ευκαιρίες απασχόλησης εκτός της χώρας καταγωγής τους, που προσέφεραν δυνατότητες εμπλουτισμού της εμπειρίας, ανάπτυξης των διαπολιτισμικών ικανοτήτων και απόκτησης παγκόσμιας κουλτούρας. Αρκετά προγράμματα βρίσκονται σε εξέλιξη, με τη συμμετοχή ανθρώπων από διαφορετικές Γεωγραφικές Περιοχές και υπηρεσίες, που προσφέρουν την ευκαιρία να εμπλουτίσουν τις δεξιότητές τους και να διευρύνουν το πνεύμα συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσεων. (S&B Βιομηχανικά Ορυκτά, 2012)

Κάθε εργαζόμενος που θα προκαλέσει πάνω από τρία σοβαρά ατυχήματα, στον ίδιο ή συνάδελφο του σε ένα χρόνο, μη τηρώντας τους κανόνες ασφαλείας και εφόσον έχουν εξεταστεί όλοι οι παράμετροι ότι φταίει εκείνος, τιμωρείτε με απόλυση.

Η S&B επιβραβεύει τους εργαζομένους της όταν επιτυγχάνουν το στόχο «Μηδέν Ατυχήματα». Η επιβράβευση γίνεται κάθε 6 μήνες. Δίνει μία λίστα με πέντε προϊόντα ίσης χρηματικής αξίας από τα οποία διαλέγει ο καθένας όποιο θέλει κ τους το προσφέρει ως δώρο. (Α.Κ. 2017, προσωπ. επικοινων., 15 Ιανουαρίου)

3.6 Παροχές και Προνόμια

Οι δεσμεύσεις, οι αρχές και οι εργασιακές πρακτικές της S&B συνδέονται άμεσα με την προστασία των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, δηλαδή το σεβασμό προς τις προσωπικές πεποιθήσεις και την προσωπικότητα των ανθρώπων της, την προσφορά ίσων ευκαιριών και την ίση μεταχείριση, την αναγνώριση της ελευθερίας της έκφρασης, συμπεριλαμβανομένων και των δικαιωμάτων του συνδικαλιζέσθαι και της συλλογικής διαπραγμάτευσης. Σε αυτό το πλαίσιο δεν υπάρχει καμία ανοχή σε διακρίσεις (φύλου, φυλής, θρησκείας, εθνικότητας κ.λπ.), σε αναγκαστική ή παιδική εργασία. (SandB)

Ο Όμιλος S&B παρέχει πολλά προνόμια στο προσωπικό του. Συγκεκριμένα παρέχει:

- Ασφάλεια στην INTERAMERICAN. Οι εργαζόμενοι και τα μέλη της οικογένειας τους ασφαλίζονται στην INTERAMERICAN σε ιατροφαρμακευτικό πρόγραμμα. Αυτό το πρόγραμμα προσφέρει ιατρικές εξετάσεις και νοσοκομειακή κάλυψη σε ιδιωτικά συμβεβλημένα νοσοκομεία. Η κάλυψη αυτή είναι το 80% του συνολικού κόστους. Επίσης στους εργαζόμενους παρέχει συνταξιοδοτικό πρόγραμμα 2% επι του μισθού ενώ ο κάθε εργαζόμενος αν θέλει συμμετέχει με όσο % παραπάνω θέλει. (μέγιστο όριο 10%).
- Διατακτικές για supermarket και εστιατόρια κάθε 4 μήνες.
- Εισιτήρια σε στελέχη που δεν είναι μόνιμοι κάτοικοι Μήλου.
- Αυτοκίνητο σε στελέχη και εργοδηγούς για την μετακίνησή τους οποιαδήποτε ώρα χρειαστεί.
- Επιδότηση ποσοστού ποσού ενοικίου σε στελέχη και εργοδηγούς που δεν διαθέτουν σπίτι στη Μήλο.
- Bonus παραγωγικότητας. Υπάρχει κλίμακα υπολογισμού φορτωθέντων τόνων και εργατωρών. Ανάλογα πόσο πιάσουν το στόχο οι εργαζόμενοι αμείβονται με το ανάλογο bonus.
- Μάρκες στους υπαλλήλους των γραφείων για έναν καφέ καθημερινά
- Καντίνες με φαγητό σε μειωμένες τιμές.
- Εταιρικά κινητά σε όσους εργαζόμενους το απαιτεί η θέση εργασίας τους.
- Λεωφορείο μετακίνησης όλων των εργαζομένων από και προς το χώρο εργασίας.
- Η ημέρα γιορτής της Αγίας Βαρβάρας προστάτιδας των μεταλλωρύχων γίνεται αργία.

- Στα παιδιά των εργαζομένων κάθε Σεπτέμβριο μοιράζονται σχολικά είδη.
- Χριστουγεννιάτικη γιορτή για τα παιδιά των εργαζομένων έως 18 ετών. Η χριστουγεννιάτικη γιορτή περιλαμβάνει θεατρική παράσταση και δώρα στα παιδιά.
- Κάθε χρόνο βραβεύονται οι εργαζόμενοι που έχουν 20 και 30 χρόνια συνεχή εργασία στην εταιρία. Δίνεται τιμητική πλακέτα και δώρο.
- Βελτίωση παραγωγικής διαδικασίας. Βραβεύονται οι 3 καλύτερες ιδέες των εργαζομένων που αφορούν την βελτίωση της παραγωγικής εργασίας. Το πρώτο βραβείο είναι ένα ταξίδι στο εξωτερικό για 2 άτομα για 5 ημέρες. Το δεύτερο είναι ταξίδι για 2 άτομα στην Ελλάδα για 5 ημέρες. Το τρίτο βραβείο είναι δύο επιπλέον μέρες άδεια. (Α.Κ. 2017, προσωπ. επικοινων., 15 Ιανουαρίου)

Σε μια δύσκολη εποχή όπως η σημερινή όλα αυτές οι παροχές και τα προνόμια είναι πολλά κ σημαντικά.

3.7 Κοινωνική Συνεισφορά

Η στρατηγική της S&B για τις τοπικές κοινωνίες αναπτύσσεται σύμφωνα με το σχετικό «κοινωνικό αποτύπωμα» της κάθε δραστηριότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, η κοινωνική της πολιτική καλύπτει τα κατωτέρω θέματα:

- Δημιουργία και λειτουργία έργων υποδομής που προάγουν την πολιτιστική καθώς και τη βιομηχανική παράδοση της κάθε περιοχής, όπως το Μεταλλευτικό Μουσείο Μήλου, το Συνεδριακό Κέντρο Μήλου και το Μεταλλευτικό Πάρκο Φωκίδας-Βαγονέττο.



- Παροχή οικονομικής, τεχνικής και άλλης υποστήριξης σε τοπικούς οργανισμούς και πρωτοβουλίες υψηλού ενδιαφέροντος και αποδοχής, καθώς και σε τοπικά έργα υποδομής.
- Ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων που προάγουν αυτές τις περιοχές και συμβάλλουν στην ισόρροπη ανάπτυξή τους.

- Υποστήριξη των ντόπιων πληθυσμών με εκπαιδευτικές, πολιτιστικές και άλλες δράσεις (Φεστιβάλ Μήλου, θεατρικές παραστάσεις, χριστουγεννιάτικες γιορτές, συναυλίες κ.λπ.).

Ο βασικός στόχος της S&B είναι να συνεισφέρει στην κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μέσω μίας συλλογικής και συμμετοχικής διαδικασίας με πολλαπλά οφέλη. Εστιάζει σε τοπικές και διεθνείς πρωτοβουλίες εθελοντισμού καθώς και στη φιλανθρωπία και υποστήριξη ευγενών σκοπών.

Ο Όμιλος S&B πιστεύει ακράδαντα στην κατάρτιση και την εκπαίδευση των ανθρώπων του και στην υποστήριξή τους ώστε να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους. Εφαρμόζει αυτές τις αρχές στις τοπικές κοινωνίες όπου δραστηριοποιείται, μέσω προγραμμάτων υποτροφιών, εκπαιδευτικών προγραμμάτων ειδικά για νέους καθώς και μέσω της συμμετοχής των ίδιων των εργαζομένων του σε ρόλο εκπαιδευτών. Εστιάζουν σε εκπαιδευτικές δράσεις και υποτροφίες καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης.

Τέλος, η εταιρεία συνεισφέρει και με άλλους τρόπους στην τοπική κοινωνία με την κατασκευή μονάδας βιολογικού καθαρισμού αλλά και του MILOTERRANEAN Geo Experience.

Εκτός από την εξορμητική δραστηριότητα, η τοπική οικονομία της Μήλου βασίζεται επίσης σε μεγάλο βαθμό στον τουρισμό. Οι δύο αυτές οικονομικές δραστηριότητες (ορυχεία και τουρισμός) μπορούν να συνυπάρξουν αρμονικά και αποδοτικά προς όφελος της οικονομίας του νησιού.

Η Μήλος αποτελεί ζωντανό παράδειγμα αυτής της βιώσιμης και παραγωγικής συμβίωσης. Το 2012, στο πλαίσιο της στρατηγικής της για Βιώσιμη Ανάπτυξη, η S&B ήταν ο χορηγός του MILOTERRANEAN, ενός έργου με στόχο την υποβοήθηση της ανάπτυξης του τουρισμού στη Μήλο. Το MILOTERRANEAN Geo Experience (Miloterranean Geo Experience, 2012) απευθύνεται στον επισκέπτη της Μήλου και της Κιμώλου που επιθυμεί να έρθει σε επαφή με την πολυδιάστατη ομορφιά και την ηφαιστειακή προέλευση του τοπίου αυτών των νησιών. Φιλοδοξεί να προσελκύσει επισκέπτες που αναζητούν μία μοναδική γεωεμπειρία της φύσης. Δεν έχει εμπορικό χαρακτήρα αλλά είναι ένα «προϊόν» που υποστηρίζει τους τοπικούς επαγγελματίες του τουρισμού. Φιλοδοξεί να δώσει στη Μήλο μια θέση στο χάρτη των μοναδικών διεθνών προορισμών προάγοντας όλες τις πτυχές του παρελθόντος και του «σήμερα» του νησιού.

Όλα τα παραπάνω έχουν άμεσο αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς απολαμβάνει άμεσα τα οφέλη. Επίσης έμμεσα δημιουργεί μια θετική ψυχολογία στον εργαζόμενο ο οποίος νιώθει υπερήφανος που εργάζεται σε μια εταιρεία η οποία προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο. (Επιμελητήριο Κυκλάδων)

3.8 Περιβάλλον

Η S&B είναι μια εταιρεία που εργάζεται συστηματικά και αποτελεσματικά για την προστασία, τη διαφύλαξη και την αποκατάσταση των θιγόμενων περιοχών και για την ελαχιστοποίηση των δυνητικά αρνητικών επιδράσεων των εξορυκτικών της δραστηριοτήτων, ενώ επιδιώκει σταθερά και το μετριασμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των μονάδων επεξεργασίας της. Επενδύει στην ανάπτυξη καινοτόμων νέων προϊόντων και εφαρμογών που βελτιώνουν τις περιβαλλοντικές επιδόσεις των δραστηριοτήτων της και των δραστηριοτήτων των πελατών της. Έχει διαμορφώσει την περιβαλλοντική της στρατηγική με βάση τη θεμελιώδη αρχή της πρόληψης και σε συμμόρφωση με την Εταιρική πολιτική Ποιότητας, Περιβάλλοντος, Υγιεινής & Ασφάλειας.

Οι προτεραιότητες της S&B για το περιβάλλον αφορούν:

- Ορθολογική διαχείριση των ορυκτών πόρων και διαχείριση των μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών που εξορύσσονται
- Αποκατάσταση περιοχών που έχουν επηρεαστεί από την εξόρυξη
- Διαχείριση της βιοποικιλότητας στις περιοχές εκμετάλλευσης
- Διαχείριση εκπομπών σκόνης κατά την επεξεργασία των προϊόντων του Ομίλου
- Διαχείριση ενέργειας και νερού
- Διαχείριση αποβλήτων

Η επιφανειακή εκμετάλλευση, και σε πολύ μικρότερο βαθμό η υπόγεια, εκ φύσεως προκαλεί αλλοιώσεις στο φυσικό τοπίο, οπτικές αλλαγές στη μορφολογία του εδάφους και διατάραξη της πανίδας και της χλωρίδας στην περιοχή της εξόρυξης. Η εξόρυξη δημιουργεί “κενά” ως αποτέλεσμα της αφαίρεσης εδαφών για την αποκάλυψη του χρήσιμου μεταλλεύματος, τα λεγόμενα ορυχεία. Αυτά τα επιφανειακά χώματα, που ονομάζονται επίσης «στείρα», χρησιμοποιούνται είτε για την πλήρωση κενών σε άλλα ορυχεία όπου η εξόρυξη έχει ολοκληρωθεί, είτε

αποτίθενται σε σωρούς, διαμορφώνονται κατάλληλα και αποκαθίστανται στη συνέχεια με κατάλληλες τεχνικές σποράς και φύτευσης.

Στην πορεία περισσότερων από 25 ετών και στην προσπάθειά της να «επαναφέρει τη φύση στο ορυχεία», η S&B ανέπτυξε μεθοδολογία αποκατάστασης τοπίου βασισμένη στο σεβασμό για τη φύση και στην επιδίωξή της για ελαχιστοποίηση της επίδρασής της στα τοπικά οικοσυστήματα. Προσεκτικός σχεδιασμός της εξορυκτικής δραστηριότητας και της αποκατάστασης πραγματοποιείται πριν την έναρξη των εργασιών. Η αποκατάσταση ξεκινά κατά τη διάρκεια της εξόρυξης – όπου αυτό είναι δυνατόν – ή μετά την εξόφληση του μεταλλεύματος. Η συνεχής ανάπτυξη τεχνογνωσίας για τη μακροπρόθεσμη διασφάλιση της αποκατάστασης ενός βιώσιμου και αυτάρκους οικοσυστήματος στις αποκατεστημένες περιοχές, υποστηρίζεται με τα κατάλληλα «εργαλεία»: εξειδικευμένο προσωπικό (δασολόγους), ιδιόκτητα φυτώρια, συνεχή έρευνα & ανάπτυξη σε συνεργασία με καταξιωμένα ακαδημαϊκά και ερευνητικά ινστιτούτα για τη βελτίωση της τεχνογνωσίας, των μεθοδολογιών και της διαχείρισης της βιοποικιλότητας των αποκατεστημένων περιοχών.

Στην Ελλάδα, όπου εντοπίζεται η πλειοψηφία της εξορυκτικής δραστηριότητας:

- Ήδη 51% της συνολικής θιγμένης επιφάνειας έχει αποκατασταθεί.
- Από το υπόλοιπο 49%, 44% βρίσκεται ακόμα σε χρήση για λόγους εκμετάλλευσης και μόνον 5% είναι διαθέσιμο για αποκατάσταση.

Σημαντικό επίσης περιβαλλοντικό θέμα που αντιμετωπίζει ο Όμιλος S&B αφορά τις εκπομπές σκόνης κατά την επεξεργασία των πρώτων υλών. Για τον περιορισμό των εκπομπών αυτών, η εταιρεία εφαρμόζει κάθε δυνατή διαθέσιμη τεχνική, επενδύει συνεχώς σε εξοπλισμό αντιρρύπανσης, σε μέσα ατομικής προστασίας και στην εκπαίδευση των εργαζομένων της. Για την τεκμηρίωση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων που λαμβάνονται και της ανάγκης για λήψη νέων, διενεργούνται τακτικές και συστηματικές μετρήσεις

Το 2011 ολοκληρώθηκε η κατασκευή του νέου σιλό ξηρού μπεντονίτη στις εγκαταστάσεις της εταιρείας στη Μήλο και ξεκίνησε η λειτουργία του. Η αποθήκη, χωρητικότητας 40.000 τόνων, αποτελεί τη μεγαλύτερη περιβαλλοντική επένδυση της S&B με κόστος περίπου €10 εκατ. Αυτό το σημαντικό έργο υποδομής, το οποίο σχεδιάστηκε και κατασκευάστηκε με αυστηρές τεχνικές και περιβαλλοντικές προδιαγραφές, ξεκίνησε μετά από μια ισορροπημένη αξιολόγηση των αναγκών της τοπικής κοινωνίας, των εργαζομένων –άμεσων και έμμεσων-, της τοπικής

αυτοδιοίκησης και των λειτουργικών αναγκών της εταιρείας και αποτελεί ζωντανό παράδειγμα της δέσμευσης της S&B στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Όσον αφορά τα απόβλητα, τα εξορυκτικά απόβλητα αποτελούν το μεγαλύτερο όγκο των αποβλήτων της εταιρείας και είναι κυρίως υπερκείμενα στείρα από τις δραστηριότητες εξόρυξης. Το 2011, η συνολική παραγωγή εξορυκτικών αποβλήτων (στείρα και απόβλητα από την επεξεργασία των ορυκτών) έφτασαν τα 3.756.153 m³ στην Ελλάδα και τα 1.663.820 m³ στο υπόλοιπο του Ομίλου. Εδώ και πολλά χρόνια, η μείωση και η αποτελεσματική διαχείριση των στείρων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εξόρυξης και του σχεδιασμού της αποκατάστασης, με άμεση θετική επίδραση στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της εταιρείας. Στη διάρκεια του 2011, 60% των υπερκείμενων στείρων που παρήχθησαν στην Ελλάδα (στη Μήλο και στη Φωκίδα) χρησιμοποιήθηκε στην αποκατάσταση για επαναπλήρωση παλαιών εκσκαφών και υπόγειων εξοφλημένων μεταλλείων.

Εξίσου σημαντική είναι και η συντονισμένη προσπάθεια των τελευταίων ετών για την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων από την επεξεργασία των ορυκτών και τη μετατροπή τους σε εκμεταλλεύσιμα προϊόντα, όπως τα «υπέρλεπτα» περλίτη. Ο σκοπός αυτής της προσπάθειας είναι η μείωση των αποβλήτων κατά την επεξεργασία, αλλά και η εύρεση νέων, εμπορικά αξιοποιήσιμων χρήσεων. Σε συμμόρφωση προς τους όρους περιβαλλοντικής αδειοδότησης των εγκαταστάσεων της Μήλου, γίνονται προσπάθειες μείωσης των χονδρομερέστερων κλασμάτων μέσω ανακύκλωσης στο παραγωγικό κύκλωμα, πράγμα που είχε επιτυχία σε ένα βαθμό, καθώς και εκμετάλλευσης των ψιλομερών κλασμάτων σε άλλες χρήσεις. (SandB)

Οι δραστηριότητες του Ομίλου S&B δεν είναι ιδιαίτερα ενεργοβόρες. Ωστόσο, η εταιρεία είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη στα θέματα κατανάλωσης ενέργειας.

Πηγές ενέργειας που χρησιμοποιούνται στον Όμιλο είναι: φυσικό και υγροποιημένο φυσικό αέριο, μαζούτ, ντίζελ (για οχήματα, για την παραγωγή και για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας), ηλεκτρικό ρεύμα δικτύου και βενζίνη για τα αυτοκίνητα. Γίνονται σημαντικές νέες προσπάθειες σε διάφορες εγκαταστάσεις προς την επίτευξη του στόχου αυτού, και συνεχίζονται και άλλες, όπως η ξήρανση του μπεντονίτη σε «πλατείες φυσικής ξήρανσης» στη Μήλο με σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας, μέθοδος που αξιολογείται για εφαρμογή και σε άλλες εγκαταστάσεις μπεντονίτη του Ομίλου.

Η κατανάλωση νερού στις εξορυκτικές δραστηριότητες και στις δραστηριότητες επεξεργασίας της S&B περιορίζεται στη διαβροχή χωμάτων

δρόμων που χρησιμοποιούνται κατά τη μεταφορά των πρώτων υλών και των προϊόντων της εταιρείας, ώστε να μειώνονται οι εκπομπές σκόνης, και στην ψύξη των μηχανημάτων σε συγκεκριμένα στάδια της επεξεργασίας και σε συγκεκριμένες μονάδες.

Το νερό που καταναλώνεται στις ελληνικές εγκαταστάσεις της εταιρείας προέρχεται κυρίως από το έδαφος (μέσω γεωτρήσεων) και από τη θάλασσα. (S&B Βιομηχανικά Ορυκτά, 2012)

Το περιβάλλον σχετίζεται άμεσα με την ζωή των ανθρώπων. Η S&B προσέχοντας και αποκαθιστώντας το περιβάλλον της Μήλου δημιουργεί ένα αίσθημα ικανοποίησης στους κατοίκους της Μήλου άρα και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Επίσης με όλες αυτές τις ενέργειες δεν επηρεάζετε η μορφολογία του εδάφους συνεπώς ούτε την τουριστική ανάπτυξη του νησιού.

3.9 Πιστοποιήσεις

Η εταιρεία διαθέτει πιστοποίηση ISO 9001 που είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για την διασφάλιση ποιότητας και ποιοτική διαχείριση επιχειρήσεων και αποτελεί επιχειρησιακό μοντέλο που εφαρμοζόμενο διασφαλίζει την προσδοκώμενη ποιότητα στα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει μία επιχείρηση. Επίσης έχει πιστοποίηση σε ISO 14001 (προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία Συστήματος για την Περιβαλλοντική Διαχείριση σε μια επιχείρηση και εστιάζει στην αναγνώριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της με σκοπό την επιτυχή διαχείρισή τους και τελικά τη βελτίωση της επίδοσής της στον τομέα αυτό) και σε OHSAS 18001, που αποτελεί ένα από τα πιο αναγνωρισμένα πρότυπα διεθνώς για τα Συστήματα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία. (SandB)

Το ανθρώπινο δυναμικό βλέποντας ότι η εταιρία διαθέτει πιστοποιήσεις, του δημιουργείται αίσθημα ασφάλειας ως προς την εργασία και καταξίωσης για αναβάθμιση της στο μέλλον.

3.10 S&B και Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα

Όπως όλες η εταιρείες, η S&B επηρεάζεται από την κρίση, αλλά πάντα προσπαθεί για τη σωστή αντιμετώπιση χωρίς τη βλαπτική μεταβολή του προσωπικού της. Η κρίση δεν επηρέασε την πολιτική ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο

οικονομικών απολαβών. Αντιθέτως, η εταιρεία προετοιμάστηκε σε κρίσιμες περιόδους, συντάσσοντας σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων. Επίσης, δεν προχώρησε σε απολύσεις εργαζομένων, αλλά μόνο σε συντηρητική διαχείριση του δυναμικού και παράλληλη μείωση κόστους μέσω της μη αντικατάστασης εργαζομένων που συνταξιοδοτήθηκαν. Στην περίπτωση αυτή ενοποιήθηκαν τμήματα και γινόντουσαν μετακινήσεις ανάλογα με τις ανάγκες κάθε τμήματος. Στο είδος και σύνολο των απολαβών, η εταιρεία δεν εφάρμοσε καμία μείωση. Αντιθέτως, προχώρησε σε διατακτικές για supermarket και εστιατόρια ανά τετράμηνα σε όλους τους εργαζομένους. Επιπρόσθετα, το bonus έτους – χρηματικό ποσό που καταβάλλεται κάθε τέλος του έτους ανάλογα με τους επεξεργασμένους τόνους φορτώσεων - παρά την κρίση δεν σταμάτησε να δίνεται. Οι εργαζόμενοι είδαν μειώσεις στις απολαβές τους μόνο λόγω αυξημένης φορολογίας, όπως κάθε πολίτης στην Ελλάδα της κρίσης. (Α.Κ. 2017, προσωπ. επικοινων., 15 Ιανουαρίου)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ S&B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΗ ΜΗΛΟ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ

4.1 Γιατί να δουλέψει κάποιος στην εταιρεία

Για την **Imerys**¹ ανάπτυξη της τεχνογνωσίας σημαίνει, όχι μόνο προσλήψεις με στόχο νέες δεξιότητες, αλλά και εσωτερική διασφάλιση της ανάπτυξης και εξέλιξης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των ήδη εργαζομένων της. Για το να το επιτύχει αυτό, ο Όμιλος παρέχει στους εργαζομένους εκπαίδευση και ευκαιρίες εργασίας σε διάφορες θέσεις και γεωγραφικές περιοχές. Η **Imerys** ευνοεί επίσης τη γρήγορη ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων. Η διατήρηση μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας συμβάλλει στην ελκυστικότητα της Εταιρίας διασφαλίζοντας τη διαφορετικότητα και την πολυπολιτισμικότητα προσφέροντας πλούτο εμπειρίας και ταλέντου. Ανάπτυξη τεχνογνωσίας σημαίνει επίσης, συνεχής βελτίωση των διαδικασιών για τη διασφάλιση μακροπρόθεσμης υπεροχής στον βιομηχανικό κλάδο. (Job Fair Athens 2016)

Παράλληλα από την αρχή της ίδρυσής της έως σήμερα έχει τιμηθεί με πάρα πολλά βραβεία από πολλούς οργανισμούς. Αυτό δείχνει ότι φροντίζει για το ανθρώπινο δυναμικό.

4.2 Τρόπος Πρόσληψης

Η ανακοίνωση για τη συμπλήρωση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας που προκύπτουν γίνεται μέσω αγγελιών στα ηλεκτρονικά μέσα. Η επιλογή συνήθως περιλαμβάνει προεπιλογή κατάλληλων υποψηφίων βάσει βιογραφικού σημειώματος, τηλεφωνικές και προσωπικές συνεντεύξεις με τους επικρατέστερους για τη θέση υποψηφίους. Συχνή είναι και η χρήση άλλων ηλεκτρονικών μέσων επιλογής όπως τα test δεξιοτήτων. (Job Fair Athens 2016)

4.3 Γιατί στηρίζει το JFA

Το JFA (Job Fair Athens) είναι ένα πρόγραμμα του φορέα ΕΚΠΑ (Εξειδικευμένα Κέντρα Προώθησης στην Απασχόληση) του Ινστιτούτου Εργασίας της ΙΝΕ/ΓΣΕΕ. Τα Εξειδικευμένα Κέντρα Προώθησης στην Απασχόληση αποτελούν μια νέα δομή, με κύριο στόχο την υποστήριξη νέων ανέργων μεταξύ 16 και 30 ετών, το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής και επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, καθώς και τη σύνδεσή τους με την αγορά εργασίας. Παρέχουν υπηρεσίες συμβουλευτικής για θέματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, πρακτικής άσκησης καθώς επίσης και οικονομικής ενίσχυσης μέσω υποτροφιών ή χρηματοδοτήσεων. (Job Fair Athens 2016)

Η Imerys στηρίζει το JFA λόγω της ενίσχυσης φοιτητικών πρωτοβουλιών με σκοπό την προώθηση της απασχόλησης και γνωριμία με την Εταιρεία. (Job Fair Athens 2016)

4.4 Συνέντευξη από Εργαζομένους της S&B στη Μήλο

Θέλοντας να κάνω επαλήθευση σε όσα προανέφερα στο 3^ο κεφάλαιο και να βγάλω συμπέρασμα, στις 10 Οκτωβρίου 2016 προχώρησα σε ανώνυμη συνέντευξη πέντε εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα. Σε καθένα από αυτούς έκανα ερωτήσεις στα θέματα που έχω αναφέρει στο 3^ο κεφάλαιο δηλαδή εκπαίδευση, υγιεινή και ασφάλεια, παροχές και προνόμια, κοινωνική συνεισφορά, περιβάλλον, πιστοποιήσεις, οικονομική κρίση.

4.4.1 Γενικές Πληροφορίες

Ο Π.Κ. εργάζεται στην εταιρία 35 συνεχόμενα χρόνια και είναι μόνιμος κάτοικος Μήλου. Είναι απόφοιτος Τεχνικού Λυκείου και σήμερα εργάζεται ως εργοδηγός στο τμήμα αποκατάστασης τοπίου. Όταν προσλήφθηκε εργαζόταν ως υπάλληλος γραφείου στο τμήμα ασφάλειας, και σιγά-σιγά αναβαθμίστηκε. Η εταιρία του προσέφερε πολλές γνώσεις, δεξιότητες ανάπτυξης και εξέλιξης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας.

Ο Γ.Κ. εργάζεται 30 συνεχόμενα χρόνια στην εταιρία και είναι μόνιμος κάτοικος Μήλου. Είναι απόφοιτος Λυκείου και σήμερα εργάζεται ως υπάλληλος γραφείου στο τμήμα προμηθειών, εκτελώντας χρέη εργοδηγού σε περίπτωση

απουσίας του ανώτερου του. Όταν προσλήφθηκε εργαζόταν ως υπάλληλος αποθήκης, και σιγά-σιγά αναβαθμίστηκε. Η εταιρία του προσέφερε πολλές γνώσεις τόσο επαγγελματικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

Ο Σ.Μ. εργάζεται 18 συνεχόμενα χρόνια στην εταιρία και είναι μόνιμος κάτοικος Μήλου. Σήμερα εργάζεται στο τμήμα μηχανολογικής συντήρησης. Είναι απόφοιτος Ιδιωτικής σχολής στο τμήμα μηχανολογίας. Όταν προσλήφθηκε εργαζόταν ως βοηθός μηχανολογικής συντήρησης και αργότερα έγινε τεχνίτης. Σε αυτά τα χρόνια έμαθε πως λειτουργεί μια εταιρία, το ομαδικό πνεύμα και εξέλιξε τις γνώσεις που είχε από τη σχολή σε μεγάλο βαθμό.

Ο Κ.Φ. προσλήφθηκε μέσω του προγράμματος “YOU & S&B” στην εταιρία και εργάστηκε για 9 μήνες όπως προέβλεπαν οι κανονισμοί του προγράμματος. Ήταν πολύ ευχαριστημένος από την εταιρία. Έστειλε βιογραφικό ξανά και όταν βρέθηκε θέση εργασίας επαναπροσλήφθηκε. Δεν είναι μόνιμος κάτοικος Μήλου και είναι απόφοιτος της σχολής Μεταλλειολόγων του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου. Τους πρώτους 9 μήνες εργαζόταν ως βοηθός μεταλλειολόγου και αργότερα προσλήφθηκε ως προϊστάμενος τμήματος. Παρόλο που είναι μακριά από τον τόπο καταγωγής του δηλώνει ότι δεν τον πειράζει γιατί η δουλειά τον ικανοποιεί και εξελίσσεται συνεχώς.

Η Σ.Κ. εργαζόταν στην εταιρία 6 μήνες κάνοντας την πρακτική της. Είναι μόνιμος κάτοικος Μήλου και φοιτά στο τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Πειραιά. Προσλήφθηκε ως υπάλληλος γραφείου στο τμήμα αποθήκης. Της δόθηκε η δυνατότητα να γνωρίσει και άλλα τμήματα που την ενδιέφεραν όπως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και το τμήμα ασφάλειας. Αν υπάρξει θέση εργασίας θα την ενδιέφερε να την επαναπροσλάβουν.

4.4.2 Εκπαίδευση

Ο Π.Κ. μου ανέφερε ότι συμμετέχει σε διάφορα σεμινάρια ανά τον χρόνο. Στα σεμινάρια που γίνονται για την ασφάλεια των εργαζομένων συμμετέχει συνήθως ως ακροατής. Ως εισηγητής συμμετέχει στο τμήμα του για διάφορα θέματα όπως όταν αγοραστεί καινούριο μηχάνημα μαθαίνει στο προσωπικό του τμήματος του πώς λειτουργεί, και τονίζει τα μέτρα ασφαλείας που πρέπει να πάρουν. Παράλληλα γίνονται σεμινάρια για πρώτες βοήθειες τα οποία πραγματοποιούνται δύο φορές το χρόνο. Ο ίδιος ανήκει στους καλούς Σαμαρείτες δηλαδή ανθρώπους που γνωρίζουν

τις πρώτες βοήθειες. Με την εκπαίδευσή αυτή είναι σε θέση να αντιμετωπίσει ανά πάσα στιγμή επείγοντα περιστατικά. Αυτό είναι μια εξέλιξη τόσο σε επαγγελματικό επίπεδο, ώστε να βοηθήσει τους συναδέλφους του όσο και σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθήσει οποιοδήποτε συνάνθρωπο όταν παραστεί ανάγκη. Επίσης γίνονται σεμινάρια για την πυρασφάλεια. Είναι μέλος της ομάδας πυρασφάλειας για την εταιρεία και αν χρειαστεί στο σύνολο του νησιού.

Ο Γ.Κ. πηγαίνει στα σεμινάρια όποτε του ζητηθεί. Τα θέματα διαφέρουν. Μέσα από τα σεμινάρια έχει εξελιχθεί επαγγελματικά, έχει αναπτύξει τις ικανότητες διαπραγμάτευσης, και έχει ευαισθητοποιηθεί σε θέματα ασφάλειας και οδικής συμπεριφοράς. Σημαντικές είναι οι γνώσεις που για τις πρώτες βοήθειες και την πυρασφάλεια. Επίσης σε όλους τους υπάλληλους γραφείου γίνεται κάθε χρόνο τεστ πυρκαγιάς ώστε αν χρειαστεί να εκκενωθεί σωστά ο χώρος.

Ο Σ.Μ. αναφέρει ότι κάνει τρία σεμινάρια το μήνα. Ένα στην ιατρική περίθαλψη, όπου ανήκει στην ομάδα «Καλοί Σαμαρείτες» και δύο στην ασφάλεια των εργαζομένων σε εργασίες που γίνονται σε ύψος και στην οδική συμπεριφορά.

Ο Κ.Φ. την μέρα που προσλήφθηκε εκπαιδεύτηκε σχετικά με τα μέτρα ασφάλειας που πρέπει ακολουθήσει. Συμμετείχε στα σεμινάρια πρώτων βοηθειών, τα οποία πιστεύει ότι είναι σημαντικά γιατί μπορεί να σώσει οποιοδήποτε άνθρωπο, σε σεμινάρια για την πυρασφάλεια και σε σεμινάρια με διαφορές θεματολογίες όποτε του ζητηθεί.

Η Σ.Κ. την μέρα που προσλήφθηκε εκπαιδεύτηκε σχετικά με τα μέτρα ασφάλειας που πρέπει ακολουθήσει. Επίσης της δόθηκε η δυνατότητα να συμμετέχει στα σεμινάρια πρώτων βοηθειών και πυρασφάλειας.

4.4.3 Υγιεινή και Ασφάλεια

Ο Π.Κ. τονίζει ότι εταιρεία όλα τα χρόνια που εργάζεται σε αυτή δίνει προτεραιότητα στην ασφάλεια. Όλοι οι εργαζόμενοι κυκλοφορούν μόνο με κράνη, αρβύλες, ειδικά παντελόνια και πουκάμισα, φόρμες, φωσφοριζέ γιλέκα και ειδικά μπουφάν το χειμώνα. Οι συνεχείς επισκέψεις ασφάλειας, τα βαρόμετρα ασφάλειας και οι διερευνήσεις συμβάντων δεν αφήνουν περιθώρια να συμβούν ατυχήματα.

Ο Γ.Κ. σε ερώτηση πόση προτεραιότητα δίνει η εταιρεία στην ασφάλεια, απάντησε ότι δίνει μεγάλη σε σημείο να μη γίνει κάποια εργασία, αν ο εργαζόμενος που θα την εκτελέσει δεν έχει πάρει 100% μέτρα ασφαλείας. Επίσης η εταιρεία δίνει όλα τα ατομικά είδη ασφαλείας και με το παραπάνω.

Ο Σ.Μ. αναφέρει ότι εκτός από την ειδική ένδυση και υπόδηση που είναι απαραίτητη για την είσοδο στην εταιρία, στο τμήμα του που έχει πολλούς κινδύνους παρέχονται κράνη, φωσφοριζέ γιλέκο και γυαλιά. Σε ατύχημα που είχε την ώρα εργασίας, παρόλο που δεν έφταιγε ο ίδιος αλλά εξωτερικός παράγοντας έγινε άμεση διακομιδή στο Κέντρο Υγείας Μήλου με το ασθενοφόρο της εταιρίας ώστε να διαπιστωθεί ότι όντως δεν υπάρχει κίνδυνος.

Ο Κ.Φ. μου είπε ότι η εταιρία δίνει μεγάλη προτεραιότητα στην ασφάλεια. Από την πρώτη μέρα της πρόσληψης του, του δόθηκαν ρούχα και παπούτσια που πρέπει να φοράει όταν εργάζεται. Επίσης του δόθηκαν κράνος, γυαλιά και φωσφοριζέ γιλέκο σε περίπτωση που χρειαστεί να παρακολουθήσει ή να κάνει εργασία σε χώρο που υπάρχουν κίνδυνοι. Επισκέφτηκε το γιατρό εργασίας ώστε να το δώσει το ιστορικό του και να εξεταστεί.

Η Σ.Κ. παρόλο που η δουλειά της ως υπάλληλος γραφείου ήταν σε εσωτερικό χώρο, όπου σε θεωρητικό επίπεδο δεν έχει ιδιαίτερους κινδύνους, της δόθηκαν ρούχα και αρβύλες. Επίσης και εκείνη εξετάστηκε από τον ιατρό εργασίας.

4.4.4 Παροχές και Προνόμια

Ο Π.Κ. μου αφηγήθηκε τα εξής: «Σχετικά με τα προνόμια που μου παρέχει η εταιρεία είμαι πολύ ευχαριστημένος. Μου παρέχει αυτοκίνητο για να μετακινούμαι από και προς την εργασία μου και να εκτελώ τις υποχρεώσεις της δουλειάς μου. Η INTERAMERICAN με έχει βοηθήσει αρκετές φορές στο να γλιτώσω χρήματα από ιατροφαρμακευτική κάλυψη και εξετάσεις σε μένα και στην οικογένειά μου. Το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα της INTERAMERICAN είναι κάτι πολύ σωστό και καλό γιατί θα μου αποδώσει επιπλέον χρήματα στην σύνταξη μου. Το bonus παραγωγικότητας κάθε χρόνο μου δίνει έξτρα χρήματα τα οποία βοηθούν τα οικονομικά μου και με κάνουν να εργάζομαι με περισσότερο ζήλο. Τέλος έχω βραβευτεί δυο φορές για τα 20 και 30 χρόνια συνεχούς εργασίας στη δουλειά μου και αυτό με τιμάει ιδιαίτερα».

Ο Γ.Κ. σχετικά με τις παροχές και τα προνόμια μου ανέφερε ότι πιο ευχαριστημένος δεν γίνεται να είναι. Το λεωφορείο μετακίνησης των εργαζομένων από και προς το χώρο εργασίας, οι μάρκες για τον καφέ και οι μειωμένες τιμές στο φαγητό της καντίνας μειώνουν τα καθημερινά έξοδα του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας του. Εκτός από τον ίδιο σημαντική για την εταιρία είναι η οικογένεια του. Τα κουπόνια του σουπερ μάρκετ βοηθούν στα έξοδα του νοικοκυριού. Επίσης

χρησιμοποιεί το ιατροφαρμακευτικό πρόγραμμα της εταιρίας το οποίο τον καλύπτει περισσότερο από το δημόσιο. Τέλος η χριστουγεννιάτικη παιδική γιορτή και το μοίρασμα των σχολικών ειδών κάθε Σεπτέμβριο αφήνει ένα αίσθημα ευχαρίστησης.

Ο Σ.Μ. μίλησε και αυτός πρώτα για την ομαδική ασφάλεια σε περίπτωση ασθένειας ή ατυχήματος η οποία καλύπτει μεγάλο ποσοστό από τα έξοδα σε συμβεβλημένα νοσοκομεία. Επίσης η εταιρία παρέχει έξτρα bonus παραγωγικότητας τα οποία τον κάνουν πιο αποδοτικό στη δουλειά του και κουπόνια για αγορές από την τοπική κοινωνία της Μήλου. Αυτά συμβάλλουν επιπλέον στα έσοδα του σπιτιού. Η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας τον κάνει να ψάχνει ιδέες βελτίωσης της παραγωγικής εργασίας με σκοπό κάποιο από τα βραβεία. Τέλος Τα παιδιά του ανυπομονούν το Σεπτέμβριο τα σχολικά τους και τα Χριστούγεννα τη χριστουγεννιάτικη γιορτή και αυτό τον κάνει ακόμα πιο ικανοποιημένο.

Ο Κ.Φ. ως μη μόνιμος κάτοικος του νησιού θεώρησε χρήσιμο προνόμιο το λεωφορείο μετακίνησης των εργαζομένων από και προς το χώρο εργασίας. Όλες οι παροχές και τα προνόμια ήταν ένας από τους σημαντικότερους λόγους που ήθελε να συνεχίσει να εργάζεται στην εταιρία μετά τη λήξη του προγράμματος.

Η Σ.Κ. μου αφηγήθηκε τα εξής σχετικά με τις παροχές και τα προνόμια: «Παρόλο που έκανα την πρακτική μου άσκηση η εταιρία μου παρείχε το προνόμιο της ασφάλειας της INTERAMERICAN. Δεδομένου της οικονομικής κατάστασης δεν μπορώ να έχω ιδιωτική ασφάλεια. Οπότε ήταν ότι καλύτερο που μπόρεσα να χρησιμοποιήσω μια ιδιωτική ασφάλεια και η εταιρία μου πλήρωσε ένα ποσοστό από την ιατροφαρμακευτική μου περίθαλψη. Παράλληλα συμμετείχα στην χριστουγεννιάτικη εκδήλωση για τα παιδιά των εργαζομένων και είδα από κοντά πόσο σημαντικό είναι για τους εργαζόμενους κ πόσο ικανοποιημένους τους αφήνει η κίνηση αυτή. Συμμετείχα και στην κοπή της πρωτοχρονιάτικης πίτας όπου εκεί βραβεύονται οι εργαζόμενοι που έχουν 20 και 30 χρόνια συνεχής εργασίας στην εταιρία και δίνονται τα βραβεία βελτίωσης παραγωγικής διαδικασίας από τον διευθυντή της εταιρίας. Σε όλη αυτή την τελετή παρατήρησα ένα κλίμα ευχαρίστησης στο πρόσωπο των εργαζομένων ότι οι κόποι τους ανταμείβονται.

4.4.5 Κοινωνική Συνεισφορά

Σε αυτό το κομμάτι δέχτηκα από όλους θετικά σχόλια.

Ο Π.Κ. μου είπε ότι οι συνεισφορές της εταιρείας στο νησί είναι πάρα πολλές. Χρηματοδοτεί όλους τους φορείς (δήμους, σχολείο, αθλητικούς συλλόγους και γενικά

όλους τους συλλόγους). Η συνεισφορά της στο Δήμο γενικά είναι καθοριστική και επηρεάζει θετικά γιατί υπάρχει γρηγορότερη ανάπτυξη. Έναν εργαζόμενο τον επηρεάζει άμεσα η συμπεριφορά της εταιρίας προς την κοινωνία γιατί με αυτόν τον τρόπο δείχνει ότι υπολογίζει τον ίδιο και το περιβάλλον που ζει. Στη περίπτωση αυτή όχι μόνο το υπολογίζει αλλά και το βελτιώνει.

Ο Γ.Κ. αναφέρθηκε στη συνεισφορά της εταιρείας σε όλους του φορείς του νησιού (σχολεία, δήμο, αστυνομία, λιμεναρχείο, συλλόγους) όσον αφορά το δημόσιο καλό.

Ο Σ.Μ. μου επισήμανε ότι για τα προϊόντα που χρησιμοποιεί το τμήμα του οι αγορές γίνονται από καταστήματα της Μήλου. Σε περίπτωση που κάτι δεν είναι διαθέσιμο σε κατάστημα της Μήλου απευθύνονται σε καταστήματα της Αθήνας. Έτσι στηρίζει την τοπική αγορά και κοινωνία του νησιού. Επίσης χρηματοδοτεί όλους τους φορείς της Μήλου (Δήμος, αθλητικός σύλλογος Παμμηλιακού, σύλλογοι όλων των χωριών της Μήλου καθώς και το Φεστιβάλ Μήλου). Αυτές οι συνεισφορές είναι πολύ σημαντικές για τους κατοίκους. Η συνεισφορά στο νησί μου τονίζει ότι τον κάνει να θέλει να εργαστεί με περισσότερη θέληση γιατί συμμετέχει έμμεσα με τις χρηματοδοτήσεις σε δραστηριότητες που τον ενδιαφέρουν εκτός δουλειάς όπως ο Παμμηλιακός.

Ο Κ.Φ. επειδή δεν είναι μόνιμος κάτοικος του νησιού δεν γνωρίζει πολλά πράγματα για την κοινωνική συνεισφορά της εταιρίας στο νησί. Πιστεύει όμως ότι η ίδρυση του Μεταλλευτικού Μουσείου Μήλου και του Συνεδριακού Κέντρου Μήλου παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της κοινωνία ενός νησιού.

Η Σ.Κ. από την άλλη πλευρά μου είπε ότι την κοινωνική συνεισφορά της εταιρίας στο νησί τη θυμάται από το σχολείο. Η εταιρία μετά από αίτημα της σχολικής επιτροπής γινόταν χορηγός σε διάφορες εκδηλώσεις που ήθελαν να πραγματοποιήσουν. Επίσης τα σχολεία επισκέπτονται την εταιρία και το Μεταλλευτικό Μουσείο ώστε να διευρύνουν τις γνώσεις τους και σε περίπτωση εκδηλώσεων γίνετε δωρεάν παραχώρηση του Συνεδριακού Κέντρου. Τέλος χρηματοδοτεί φορείς του νησιού σε μερικούς από τους οποίους συμμετέχει και εκείνη.

4.4.6 Περιβάλλον

Ο Π.Κ. εργάζεται στο τμήμα αποκατάστασης περιβάλλοντος όπου έχει σκοπό την αποκατάσταση των θιγόμενων περιοχών. Εκτός από την ορθολογική διαχείριση των ορυκτών πόρων και διαχείριση των μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών που εξορύσσονται, μετά το τέλος των εργασιών, η εταιρία προχωράει στην αποκατάσταση της περιοχής με χλωρίδα και πανίδα της Μήλου. Σκοπός της είναι το ορυχείο να επανέλθει στην αρχική του μορφή. Επίσης η εταιρία προσφέρει δωρεάν φυτά σε συλλόγους, σχολεία και όπου φανεί χρήσιμο. Επίσης γίνονται επισκέψεις στο φυτώριο της Μήλου από τα σχολεία για την ενημέρωση των μαθητών της τοπικής χλωρίδας και πανίδας και την προστασία του περιβάλλοντος. Στην ερώτηση πως επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό το περιβάλλον μου απάντησε ότι το επηρεάζει γιατί οι εργαζόμενοι και η νέα γενιά μαθαίνουν να το σέβονται και να το προσέχουν.

Ο Γ.Κ. μου είπε ότι η εταιρία ενδιαφέρεται για το περιβάλλον της Μήλου και αυτό φαίνεται από την αποκατάσταση των θιγόμενων περιοχών και ελαχιστοποίηση των απόβλητων.

Ο Σ.Μ. αναφέρει ότι η κατασκευή του νέου σιλό ξηρού μπετονίτη αποτελεί σημαντικό έργο υποδομής για την προστασία του περιβάλλοντος. Επίσης η διαβροχή με βυτιοφόρα των χωμάτινων δρόμων που χρησιμοποιούν τα φορτηγά μεταφοράς ελαχιστοποιεί τις εκπομπές σκόνης στην ατμόσφαιρα. Τα μέτρα που παίρνει για την προστασία του περιβάλλοντος έχουν ως αποτέλεσμα να μην επηρεάζεται ο τουρισμός, ο οποίος είναι μια ακόμα πηγή εσόδων για το νησί.

Ο Κ.Φ. γνώριζε ότι η S&B είναι από τις καλύτερες εταιρίες στην αποκατάσταση περιβάλλοντος το οποίο διαπίστωσε και από κοντά. Επίσης είδε ότι η εταιρία έχει ευαισθητοποιήσει την κοινωνία σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Συμμετείχε εθελοντικά μαζί με άλλους πολίτες στον καθαρισμό των παραλίων.

Η Σ.Κ. πιστεύει ότι με την μεθοδολογία αποκατάστασης τοπιού, η βιομηχανία μπορεί να συνυπάρξει με τον τουρισμό. Αυτό είναι σημαντικό γιατί υπάρχουν δυο πηγές εσόδων στο νησί. Παράλληλα έμμεσα ευαισθητοποιεί την κοινωνία σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Τονίζει ότι συμμετείχε και η ίδια εθελοντικά στον καθαρισμό των παραλίων.

4.4.7 Πιστοποιήσεις

Στην υποενότητα σχετικά με τις πιστοποιήσεις και οι 5 εργαζόμενοι απάντησαν ότι όταν μια εταιρία διαθέτει πιστοποιήσεις της δίνει κύρος και έμμεσα δίνει κύρος και αίσθημα ασφάλειας στους ίδιους.

4.4.8 S&B και οικονομική κρίση στην Ελλάδα

Ο Π.Κ. αναφέρει ότι οι οικονομικές απολαβές του δεν επηρεάστηκαν από την οικονομική κρίση. Αντιθέτως, τους χορηγήθηκαν κουπόνια για τα supermarkets ανά τετράμηνο.

Ο Γ.Κ. στην ερώτηση αν επηρεάστηκαν οι οικονομικές απολαβές του και πόσο απάντησε ότι δεν έχει επηρεαστεί καθόλου ακόμη.

Ο Σ.Μ. απάντησε ότι ευτυχώς δεν έχουν γίνει μειώσεις μισθών ενώ συνέχισε να παρέχει έξτρα bonus και κουπόνια για αγορές σε supermarket της Μήλου.

Ο Κ.Φ. δεδομένου της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στη χώρα είναι ευχαριστημένος με τις οικονομικές του απολαβές από την εταιρία.

Στη Σ.Κ. δόθηκε αμοιβή βάση νόμου σχετικά με τις αμοιβές των φοιτητών. Είναι πολύ ευχαριστημένη γιατί πολλοί συμφοιτητές της έκαναν πρακτική άσκηση χωρίς να πληρώνονται.

4.5 Συμπέρασμα συνέντευξης

Τελειώνοντας τις συνεντεύξεις επαληθεύονται ορθά όλα αυτά που αναφέρω στο 3^ο κεφάλαιο σχετικά με την εκπαίδευση, υγιεινή και ασφάλεια, παροχές και προνόμια, κοινωνική συνεισφορά, περιβάλλον, πιστοποιήσεις, οικονομική κρίση στο ανθρώπινο δυναμικό από την S&B Βιομηχανικά Ορυκτά στη Μήλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ S & B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ ΣΤΗ ΜΗΛΟ

5.1 Συμπέρασμα

Οι οργανισμοί που διοικούν καλύτερα τους ανθρώπους τους αποδίδουν πολύ παραπάνω, απολαμβάνοντας υψηλές επιδόσεις παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η εικόνα της επιχείρησης σε κάθε σημερινό ή μελλοντικό πελάτη. Η εταιρία, από τα πρώτα χρόνια ίδρυσής της, έχει καταφέρει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας το μηχανισμό ανάπτυξης του. Οι δυο βασικές θεωρίες του μηχανισμού ανάπτυξης είναι η θεωρία του Porter η οποία μελετά τη στρατηγική των επιχειρήσεων βάση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων η οποία μελετά τη στρατηγική των επιχειρήσεων βάση του εσωτερικού περιβάλλοντος (όπως προαναφέραμε στο 1^ο κεφάλαιο). Η S&B έχει βασιστεί σε αυτές τις δυο θεωρίες. Στο **εξωτερικό περιβάλλον** βλέπουμε την *κοινωνική συνεισφορά* της και την *προστασία του περιβάλλοντος* στο νησί ενώ στο **εσωτερικό περιβάλλον** την *εκπαίδευση*, την *υγιεινή και ασφάλεια*, τις *παροχές και τα προνόμια* και τις *πιστοποιήσεις*. Η σωστή λειτουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρίας και η επίδραση που έχει πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό επιβεβαιώνετε από τις συνεντεύξεις των εργαζομένων.

Το ανθρώπινο δυναμικό που δραστηριοποιείται στους κλάδους των ορυκτών μετάλλων είναι εκτεθειμένο σε περισσότερους κινδύνους για τη ζωή του, σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο κλάδο, καθώς μπορεί να προκληθούν θανατηφόρα ατυχήματα. Σχετικό διάγραμμα είδαμε στο 2ο κεφάλαιο. Δεδομένου των του μεγάλου ορυκτού πλούτου και της ζήτησης του από χώρες του εξωτερικού υπάρχει μεγάλη εκμετάλλευση από εταιρίες βιομηχανικών ορυκτών. Έτσι συμβάλει σημαντικά όχι μόνο στην οικονομία της χώρας αλλά και στην απασχόληση μεγάλου ποσοστού ανθρώπινου δυναμικού. Για αυτό το λόγο πρέπει να δίνετε μεγάλη βαρύτητα από τις εταιρίες βιομηχανικών ορυκτών στην υγιεινή και ασφάλεια.

Η S & B θέλοντας να αποφύγει τα θανατηφόρα ατυχήματα, στο εσωτερικό περιβάλλον έχει ακολουθήσει τις εξής πολιτικές:

Εκπαίδευση: Από το 1950 προσλαμβάνονται ειδικευμένοι μηχανικοί για τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των μεθόδων παραγωγής, ώστε να μην γίνετε από μη καταρτισμένους εργάτες κ υπάρχουν ατυχήματα. Το 1977 γίνεται η πρώτη εφαρμογή συστήματος για το προσωπικό από ειδικό. Σήμερα η S & B εκπαιδεύει τους εργαζομένους της με σεμινάρια για την ασφάλεια τουλάχιστον μία φορά το μήνα. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις συνεντεύξεις. Παράλληλα γίνονται ειδικά σεμινάρια για την πυρασφάλεια και σεμινάρια πρώτων βοηθειών όπου οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και συμμετέχουν στην ομάδα «Καλοί Σαμαρείτες». Έτσι είναι μπορούν να βοηθήσουν οποιοδήποτε συνάνθρωπο εντός ή εκτός της εταιρίας. Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην προώθηση της υγείας & ασφάλειας στην εργασία είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την S&B, η οποία επενδύει χρόνο και πόρους σε γενικές και εξειδικευμένες εκπαιδεύσεις και προγράμματα σε όλες τις εγκαταστάσεις του Ομίλου διεθνώς. Τέλος η εταιρία έχει αναλάβει δέσμευση να αναπτύξει τους ανθρώπους της στο έπακρο των δυνατοτήτων τους. Εκπαιδεύονται, εξελίσσονται σε τεχνικά θέματα, σε θέματα μανάτζμεντ , ξένων γλωσσών κ πληροφορικής.

Υγιεινή κ ασφάλεια: Αποτιμούν με προσοχή τους επαγγελματικούς κινδύνους και τους διαχειρίζονται με συστηματικό και μεθοδικό τρόπο προς την επιδίωξη του στόχου «Μηδέν Ατυχήματα». Γίνονται επισκέψεις ασφάλειας, υπάρχουν βαρόμετρα ασφάλειας, γίνονται διερευνήσεις συμβάντων, υπάρχουν εγκαταστάσεις ιατρείου, ιατρικός εξοπλισμός, γιατρός εργασίας, νοσοκόμα, ασθενοφόρο, γίνεται συνεχής χρήση κατάλληλων Μέσων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ) και συστηματική εκπαίδευση. Προς την επίτευξη του στόχου για την «Πρόληψη» η ασφαλής συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας κατευθύνεται από κανόνες και οδηγίες που θεσπίστηκαν για την προστασία της δικής τους ασφάλειας, αλλά και αυτής των συναδέλφων και συνεργατών τους. Κάθε εργαζόμενος που θα προκαλέσει πάνω από τρία σοβαρά ατυχήματα, στον ίδιο ή συνάδελφο του σε ένα χρόνο, μη τηρώντας τους κανόνες ασφαλείας και εφόσον έχουν εξεταστεί όλοι οι παράμετροι ότι φταίει εκείνος, τιμωρείτε με απόλυση. Η S&B επιβραβεύει τους εργαζομένους της όταν επιτυγχάνουν το στόχο «Μηδέν Ατυχήματα». Η επιβράβευση γίνεται κάθε 6 μήνες. Δίνει μία λίστα με πέντε προϊόντα ίσης χρηματικής αξίας από τα οποία διαλέγει ο καθένας όποιο θέλει κ τους το προσφέρει ως δώρο.

Παροχές και προνόμια: Ιστορικά από το πρώτο χρόνο δημιουργίας της η S&B προσέφερε στέγη δίπλα κοντά στις εγκαταστάσεις στους εργαζομένους της , ενώ μετά τον πόλεμο δόθηκαν χρήματα για τρόφιμα και εφόδια. Στη σημερινή εποχή, τα

προνόμια που προσφέρει η S&B τα εξής: ιατροφαρμακευτική ασφάλεια και συνταξιοδοτικό από την INTERAMERICAN, διατακτικές, εισιτήρια σε στελέχη, αυτοκίνητο σε στελέχη και εργοδηγούς, επιδότηση ποσοστού ποσού ενοικίου σε στελέχη και εργοδηγούς, bonus παραγωγικότητας, μάρκες, καντίνες με φαγητό σε μειωμένες τιμές, λεωφορείο μετακίνησης όλων των εργαζομένων, εταιρικά κινητά, σχολικά είδη στα παιδιά των εργαζομένων, χριστουγεννιάτικη γιορτή για τα παιδιά των εργαζομένων, βράβευση των εργαζόμενων που έχουν 20 και 30 χρόνια συνεχή εργασία, βελτίωση παραγωγικής διαδικασίας. Μέσα από τις συνεντεύξεις κάθε εργαζόμενος τονίζει τα σημαντικότερα για τον εαυτό του σύμφωνα με τις ανάγκες του. Παρατηρούμε όμως ότι όλοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ιατροφαρμακευτική ασφάλεια και συνταξιοδοτικό από την INTERAMERICAN. Αυτό μας δείχνει και πάλι ότι η εταιρία σκέφτεται πάνω από όλα την υγεία.

Πιστοποιήσεις: Η εταιρεία διαθέτει πιστοποίηση ISO 9001 που είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για την διασφάλιση ποιότητας και ποιοτική διαχείριση επιχειρήσεων, ISO 14001 για τη δημιουργία Συστήματος για την Περιβαλλοντική Διαχείριση και OHSAS 18001 ένα από τα πιο αναγνωρισμένα πρότυπα διεθνώς για τα Συστήματα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία. Αρκετά σημαντικές πιστοποιήσεις για μια εταιρία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ορυκτών μετάλλων.

Στο εξωτερικό περιβάλλον βλέπουμε τα εξής:

Κοινωνική συνεισφορά: Από το δεύτερο χρόνο λειτουργίας της, η S&B κατασκεύασε το δημοτικό σχολείο Πολλωνίων ενώ το 1972 με την οικονομική και τεχνική βοήθειά της κατασκευάστηκε το αεροδρόμιο της Μήλου. Παράλληλα ίδρυσε το Συνεδριακό Κέντρο Μήλου και το Μεταλλευτικό Μουσείο Μήλου. Επίσης είναι χορηγός στις περισσότερες κοινωνικές εκδηλώσεις και σε έργα του Δήμου Μήλου. Την απάντηση στην ερώτηση «Πως επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό η κοινωνική συνεισφορά της εταιρίας στο νησί;» ένας από τους εργαζόμενους λέει το εξής: «Η συνεισφορά στο νησί μου τονίζει ότι τον κάνει να θέλει να εργαστεί με περισσότερη θέληση γιατί συμμετέχει έμμεσα με τις χρηματοδοτήσεις σε δραστηριότητες που τον ενδιαφέρουν εκτός δουλειάς».

Προστασία του περιβάλλοντος: Οι προτεραιότητες της S&B για το περιβάλλον αφορούν την ορθολογική διαχείριση των ορυκτών πόρων και διαχείριση

των μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών που εξορύσσονται, την αποκατάσταση περιοχών που έχουν επηρεαστεί από την εξόρυξη, την διαχείριση της βιοποικιλότητας στις περιοχές εκμετάλλευσης, την διαχείριση εκπομπών σκόνης κατά την επεξεργασία των προϊόντων του Ομίλου, την διαχείριση ενέργειας και νερού και τη διαχείριση αποβλήτων. Μέσα από τις συνεντεύξεις διαπιστώνουμε ότι όχι μόνο ισχύουν όλα τα παραπάνω αλλά ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει ευαισθητοποιηθεί σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Επίσης η εταιρία ευαισθητοποιεί τα παιδιά στα σχολεία μέσω των εκπαιδευτικών επισκέψεων-εκδρομών σε αυτή. Όλα αυτά εξελίσσουν το ανθρώπινο δυναμικό ως άνθρωπο στην κοινωνία.

Τελειώνοντας, σύμφωνα με τα στατιστικά που είδαμε στο 2^ο κεφάλαιο ο κλάδος των βιομηχανικών ορυκτών όσο αφορά την απώλεια στην απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού, δεν επηρεάστηκε σε μεγάλο ποσοστό από την οικονομική κρίση. Η S&B με τη στρατηγική των πρόωρων συνταξιοδοτήσεων και την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας με μετακινήσεις ανάλογα με τις ανάγκες κάθε τμήματος, έκανε μειώσεις στο προσωπικό χωρίς να κάνει απολύσεις. Δεν έκανε αυξήσεις στους μισθούς αλλά από τις συνεντεύξεις παρατηρούμε ότι οι διατακτικές για τα σουπερ μάρκετ και εστιατόρια είναι εξίσου σημαντικές για τα οικονομικά των εργαζομένων.

Η εταιρεία S & B Βιομηχανικά Ορυκτά με δραστηριότητα στη Μήλο ενσωματώνει και αντιλαμβάνεται την εστίαση στις λειτουργίες των Ανθρωπίνων Πόρων ως στρατηγική που προωθεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στο μέγιστο βαθμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. S&B Βιομηχανικά Ορυκτά, 2012, *Εποικοδομώντας στη δέσμευση. Συνοπτικός Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2012.*
2. Γεωργόπουλος Ν., (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Γ. Μπένου,
3. Δήμου, Ν., (2003), *Διοίκηση Προσωπικού: Γενικές αρχές*, 2^η έκδοση, Αθήνα: Έλλην.
4. Κανελλόπουλος, Χ. (2002), *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα.
5. Μπουραντάς, Δ. Παπαλεξανδρή Ν. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου,
6. Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, 4^η έκδοση, Αθήνα: Μπένου
7. Σαραφόπουλος, Ν., (2002), *Οδηγός Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
8. Χυτήρης, Λ., (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Conger, A. and Kanungo, R., (1988), *the Empowerment Intergrating Theory and Practise*, Academy of Managent.
2. G. Johnson, K. Scholes and R. Whittington, (2008), *Exploring Corporate Strategy*, 8th Edition, Upper Saddle River: Prentice Hall.
3. Hit M.R.D Ireland and R.E. Hoskisson, (2001), *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, 4th edition, West Publishing Company.
4. Polychroniou, P. (2009), *International Training*, The Encyclopedia of Bussiness in Today's World, Sage Publications.
5. Rees, WD. And Porter, C., (2001), *Skills of Management*, 5th edition, London: Thomson Learning.

Έκθεση – Αναφορά

1. Υπουργείο Παραγωγικής Ανασυγκρότησης Περιβάλλοντος & Ενέργειας, «*Η εξορυκτική/μεταλλουργική δραστηριότητα στην Ελλάδα. Στατιστικά δεδομένα για τη διετία 2014-2015*», Υπουργείο Παραγωγικής Ανασυγκρότησης Περιβάλλοντος & Ενέργειας
2. Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, 2013, «*Σχετικά με τις ελάχιστες προδιαγραφές για τη βελτίωση της ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων στις υπαίθριες ή υπόγειες εξορυκτικές βιομηχανίες*», Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2016
<<http://www.latomet.gr/ypan/Hypertrak/BinaryContent.aspx?pagenb=14696>>

Ιστοσελίδες:

1. EU-OSHA 2017, Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, πρόσβαση 5 Φεβρουαρίου 2017, <<https://osha.europa.eu/el>>
2. Hellenic-Swedish 1991, πρόσβαση 28 Δεκεμβρίου 2016, <<http://www.hellenic-swedishcc.gr/el/s-b-industrial-minerals-sa>>.
3. Imerys, πρόσβαση 30 Μαρτίου 2017, <<http://www.imerys-additivesformetallurgy.com/>>.
4. Job Fair Athens 2016, *IMERYS*, Jim Zarkadas & Dimitrios Sapikas, πρόσβαση 28 Μαρτίου 2017, <<http://www.jobfairathens.gr/sponsors/242>>
5. Job Fair Athens 2016, *Εξειδικευμένα Κέντρα Προώθησης στην Απασχόληση (ΕΚΠΑ)*, Jim Zarkadas & Dimitrios Sapikas, πρόσβαση 28 Μαΐου 2017 <<http://www.jobfairathens.gr/posts/114>>
6. Miloterranean Geo Experience 2012, πρόσβαση 25 Νοεμβρίου 2016, <www.miloterranean.gr>
7. SandB, πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2016 <<http://www.sandb.gr/>>
8. Wikipedia 2017, *Imerys*, Imerys website, Euronext: NK Imerys, Google Finance: Imerys, Calderys, πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017, <<https://en.wikipedia.org/wiki/Imerys> 13/6/2017>

9. Α. Ντόκας, 2016, «*Α.Κεφάλας: Εθνικής σημασίας η μεταλλουργική βιομηχανία*» Η Καθημερινή, πρόσβαση 15 Νοεμβρίου 2016, <<http://www.kathimerini.gr/866296/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/akefalas-eθνικhs-shmasias-h-metalloyrgikh-viomhxania>>
10. Αλουμίνιον της Ελλάδος, 2017 , πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2017, <<http://www.alhellas.com/>>
11. Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος., πρόσβαση 7 Φεβρουαρίου 2017, <<http://www.hcia.gr/>>
12. Επιμελητήριο Κυκλάδων, πρόσβαση 25 Μαρτίου 2017, <<http://www.e-kyklades.gr/showroom/tourism/MILOS-MINING-MUSEUM?lang=el>>
13. Ο Ελληνικός Ορυκτός Πλούτος, *Ποιος νοιάζεται αλλά και ποιος μπορεί;* , Peter G. Tzeferis, πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2016, <http://www.oryktosploutos.net/2016/06/2015_html#V6yhlluLQdU>.
14. ΤΙΤΑΝ, πρόσβαση 5 Φεβριουρίου 2017, <<http://www.titan-cement.com/>>

ΓΛΩΣΣΑΡΙ

¹ Η Imerys SA είναι μία γαλλική πολυεθνική εταιρεία που ειδικεύεται στην παραγωγή και επεξεργασία βιομηχανικών ορυκτών. Η έδρα της βρίσκεται στο Παρίσι. (Wikipedia 2017)

Ιδρύθηκε το 1880 και οι δραστηριότητές της βασίζονται σε δύο συμπληρωματικούς τομείς: την εξόρυξη και την επεξεργασία των μη σιδηρούχων μετάλλων. Το 2015 εξαγόρασε τις κύριες δραστηριότητες της S & B. (Imerys)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ S&B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η S&B ιδρύθηκε το 1934 από τους Ευριπίδη Μαυρομάτη, Ηλία Ηλιόπουλο, Γιώργο Ηλιόπουλο και Αθανάσιο Ηλιόπουλο. Δραστηριοποιήθηκε στη Φωκίδα και στη Μήλο. Αρχικά οι εγκαταστάσεις της στη Μήλο ονομαζόταν ΑΕΕ Αργυρομεταλλευμάτων και Βαρυτίνης και οι εγκαταστάσεις στη Φωκίδα ονομαζόταν Βωξίται Παρνασσού.

Παρακάτω θα δούμε την εξέλιξη της εταιρίας και στις δύο εγκαταστάσεις σε εταιρικό, κοινωνικό και ανθρώπινου δυναμικού πεδίο.

1935

Εταιρικό:

-Υπογράφεται η πρώτη σύμβαση για την εξερεύνηση του βωξίτη με τη γαλλική εταιρεία τσιμέντου Lafarge

- Κατασκευάζονται οι πρώτες εγκαταστάσεις της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης και η γέφυρα φόρτωσης στα Βούδια, Μήλου.

-Δημιουργείται το πρώτο ερευνητικό εργαστήριο της εταιρείας στη Μήλο

Ανθρώπινο Δυναμικό:

-Κατασκευάστηκαν στη Μήλο οι πρώτες κατοικίες φιλοξενούσαν τους εργαζόμενους τα βράδια δεδομένου ότι το κέντρο ήταν 12 χιλιόμετρα μακριά από το εργοστάσιο και η πρόσβαση γινόταν μόνο με γαϊδάρους.

1936

Κοινωνικό:

-Με πρωτοβουλία της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης και οικονομική βοήθεια κατασκευάστηκε το δημοτικό σχολείο Πολλωνίων Μήλου. Τα Πολλώνια είναι ένα

αραιοκατοικημένο χωριό της Μήλου το οποίο απέχει 10 χιλιόμετρα από το κέντρο. Για τα παιδιά των Πολλωνίων μέχρι τότε ήταν δύσκολη έως ακατόρθωτη η πρόσβαση σε σχολείο στο κέντρο.

1937

Εταιρικό:

-Τα πρώτα εργοστάσια αρχίζουν να λειτουργούν στα Βούδια Μήλου. Έτσι ξεκινάει η παραγωγή και συσκευασία του βαρύτη. Γίνονται οι πρώτες εξαγωγές σε βαρύτη.

1941

Και οι δύο επιχειρήσεις έκλεισαν λόγω του Β 'Παγκοσμίου Πολέμου και της γερμανικής κατοχής στην Ελλάδα.

1946

- Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης συνεχίζει τις δραστηριότητές της στη Μήλο.

1947

Ανθρώπινο Δυναμικό:

-Γίνονται οι πρώτες διαπραγματεύσεις με το σωματείο εργαζομένων και την εταιρία που οδήγησαν σε μια συμφωνία: λόγω της φτώχειας που έφερε ο πόλεμος, δόθηκαν χρήματα από την Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης για τρόφιμα και εφόδια στους εργαζομένους της και τις οικογένειες τους.

Κοινωνικό:

- Γίνεται πρώτη αναφορά της οικονομικής στήριξης της εταιρείας σε τοπικές ενώσεις για πολιτιστικές, αθλητικές και άλλες δραστηριότητες στη Μήλο.

1950

Ανθρώπινο Δυναμικό:

-Προσλαμβάνονται εξειδικευμένοι μηχανικοί για τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των μεθόδων παραγωγής.

1952

Εταιρικό:

- Οι Βωξίται Παρνασσού συνεχίζουν τις δραστηριότητές τους στη Φωκίδα.
- Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης προσθέτει μπετονίτη στο χαρτοφυλάκιο των ορυκτών της.

1954

Εταιρικό:

- Υπογράφεται η Πρώτη σύμβαση για τις εξαγωγές βωξίτη στην ΕΣΣΔ (Ένωση Σοβιετικών Σοσιαλιστικών Δημοκρατιών).
- Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης προσθέτει περλίτη στο χαρτοφυλάκιο των ορυκτών της.

1956

Εταιρικό:

- Επέκταση της μεταλλευτικής δραστηριότητας των Βωξίται Παρνασσού στο όρος Γκιώνα Ελλάδα.

1958

Εταιρικό:

- Ξεκινούν οι Πρώτες εμπορικές δραστηριότητες με τις εισαγωγές και το εμπόριο των αυτοκινήτων, μηχανημάτων κ.λπ.

1959

Κοινωνικό:

- Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης προσφέρει οικονομική και τεχνική βοήθεια για την κατασκευή ενός νέου κτιρίου του δημοτικού σχολείου στα Πολλώνια Μήλου.

1960

Εταιρικό:

- Κατασκευάζεται στη Μήλο η πρώτη μονάδα συντριβής περλίτη και εγκαταστάσεις ελέγχου .

1963

Εταιρικό:

-Η Βωξίται Παρνασσού υπογράφουν συμβόλαιο 30 χρόνων για την προμήθεια βωξίτη στο το νέο εργοστάσιο για Αλουμίνιον της γαλλικής εταιρίας Pechiney.

1964

Εταιρικό:

-Γίνονται οι πρώτες εξαγωγές μπεντονίτη στη Βόρεια Αμερική.

1966

Κοινωνικό:

-Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνας με δική της πρωτοβουλία, θεσπίζει εισφορά 1% της ετήσιας αξίας των εξαγωγών της για την υποστήριξη των κοινοτήτων Μήλου.

1967

Εταιρικό:

-Δημιουργείτε στην Ιτέα, Φωκίδα νέες εγκαταστάσεις επεξεργασίας βωξίτη και φόρτωσης.

1969

Εταιρικό:

-Δημιουργείτε νέα μονάδα για την επέκταση του περλίτη στον Άγιο Ιωάννη Ρέντη Αττικής.

Ανθρώπινο Δυναμικό:

-Απονεμήθηκε στον Γεώργιο Ηλιόπουλο το βραβείο «Καλύτερος Εργοδότης».

1970

Εταιρικό:

- Η Καίτη Κυριακοπούλου αναλαμβάνει την ηγεσία της ομάδας, μετά το θάνατο του πατέρα της Γιώργου Ηλιόπουλου .

- Υπογράφετε μακροχρόνια σύμβαση με την Iron Ores Company of Canada (IOC) για την εξαγωγή του μπεντονίτη.

1972

Κοινωνικό:

-Με την οικονομική και τεχνική βοήθεια της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης κατασκευάζεται το αεροδρόμιο της Μήλου.

1973

Εταιρικό:

- Η παραγωγή βωξίτη φτάνει σε επίπεδα ρεκόρ των 1.800.000 τόνων.

- Εργοστάσιο εμπλουτισμού βωξίτη σχεδιάζετε στην Ιτέα, Φωκίδα.

- Κατασκευάστηκε νέα γέφυρα φόρτωσης στα Βούδια της Μήλου.

1975

Εταιρικό:

-Κατασκευάζετε στη Μήλο το μεγαλύτερο εργοστάσιο περλίτη στην Ευρώπη.

Ανθρώπινο Δυναμικό:

-Υπογράφετε η πρώτη σύμβαση παροχής πρόσθετων υπηρεσιών υγείας και κάλυψη ατυχήματος για τους εργαζομένους της εταιρείας.

1976

Ανθρώπινο Δυναμικό:

- Δημιουργία τμήματος υγείας & ασφάλειας και πρόσληψη γιατρού εργασίας στις εταιρίες.

Κοινωνικό:

- Απονεμήθηκε ο τίτλος του «Μεγάλου Ευεργέτη» από τις τοπικές αρχές Φωκίδας στην Καίτη Κυριακοπούλου.

1977

Εταιρικό:

-Δημιουργία τμήματος περιβαλλοντικής αποκατάστασης.

Ανθρώπινο Δυναμικό:

- Γίνεται η πρώτη εφαρμογή ενός συστήματος κατάρτισης για το προσωπικό από ειδικό.

1980

Εταιρικό:

-Οι πωλήσεις του Βωξίτη φτάνουν σε επίπεδα ρεκόρ 1,9 εκατομμύρια τόνους.

-Δημιουργείται το πρώτο φυτώριο στη Φωκίδα.

1982

Εταιρικό:

-Γίνονται οι πρώτες εξαγωγές περλίτη στις Η.Π.Α..

1983

Εταιρικό:

-Πρώτη κρίση στους Βωξίται Παρνασσού καθώς οι εξαγωγές προς τη Ρουμανία βρίσκονται σε πτώση.

Ανθρώπινο Δυναμικό:

-Εκδίδετε η πρώτη εφημερίδα της εταιρίας για το προσωπικό.

1984

Εταιρικό:

-Εορτασμός 30 χρόνων συνεργασίας μεταξύ των Βωξίται Παρνασσού και της ΕΣΣΔ με την υπογραφή της σύμβασης επέκτασης.

1986

Εταιρικό:

-Ο Οδυσσέας Π Κυριακόπουλος γίνεται Διευθύνων Σύμβουλος της Βωξίται Παρνασσού.

1987

Εταιρικό:

-Ιδρύετε η IBECO GmbH στη Γερμανία, η οποία προκύπτει από τη συνεργασία της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης με την γερμανική εταιρεία ΙΚΟ. Έτσι έχουμε την πρώτη λειτουργία εκτός Ελλάδας.

1988

Ανθρώπινο Δυναμικό:

- Έχει συσταθεί ένα πρόγραμμα διανομής κερδών για το προσωπικό της εταιρείας.
- Δημιουργία τράπεζας αίματος με εθελοντική αιμοδοσία από το προσωπικό.

1989

Εταιρικό:

- Η κερδοφορία των Βωξίται Παρνασσού έχει υψηλό ρεκόρ.
- Ο Οδυσσέας Π. Κυριακόπουλος γίνεται Διευθύνων Σύμβουλος της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης.

Κοινωνικό:

-Κατασκευάζετε πολιτιστικό κέντρο στην Ιτέα.

1990

Εταιρικό:

-Δεύτερη μεγάλη κρίση για τους Βωξίται Παρνασσού καθώς οι εξαγωγές προς τη Ρωσία και τη Ρουμανία έχουν διακοπεί.

- Εισαγωγή συστήματος συμμετοχικής διοίκησης.

Κοινωνικό:

-Ο Έλληνας υπουργός πολιτισμού απονέμει το πρώτο βραβείο «ΟΜΕΡΟ» στους χορηγούς της «ΟΜΕΡΟ» μέσα στους οποίους βρίσκεται και η Καίτη Κυριακοπούλου.

1991

Εταιρικό:

-Γίνεται οργανωτική αναδιάρθρωση του προϊόντος με βάση τις επιχειρηματικές μονάδες.

1992

Εταιρικό:

-Κατασκευή ενός νέου εργοστασίου για την επέκταση του περλίτη στη Ριτσώνα, Ελλάδα.

1993

Κοινωνικό:

- Κατασκευή του πολιτιστικού κέντρου Πολλωνίων Μήλου (ΠΟ.Σ.ΠΟ.Μ).

- Χορηγός δημοσίευσης του βιβλίου με τίτλο «ALIENSE» του Αντωνίου Βασιλάκη.

1994

Εταιρικό:

- Εισαγωγή της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

- Ίδρυση της IKO-Erbsloeh GmbH που λειτουργεί στη Γερμανία και τη Γαλλία, με την Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης ως κύριος μέτοχος.

-Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης πιστοποιείται με το ISO 9002.

Κοινωνικό:

-Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης δημιουργεί το «Πολιτιστικό Φεστιβάλ Μήλου».

1995

Εταιρικό:

-Στα φυτώρια των εταιριών αρχίζουν να αναπαράγουν την τοπική χλωρίδα στη Μήλο και τη Φωκίδα αντίστοιχα για την αποκατάσταση τοπίου.

1996

Εταιρικό:

-Η Βωξίται Παρνασσού απορροφάται από Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης .

- Νέα γέφυρα φόρτωσης χτίζεται στα Βούδια Μήλου.

Κοινωνικό:

-Ο Οδυσσέας Κυριακόπουλος παραλαμβάνει από τον Πρόεδρο της Ελληνικής Δημοκρατίας το βραβείο «ΚΟΥΡΟΣ» για την κοινωνική εργασία της εταιρείας και εισφορά σε κοινωφελείς οργανισμούς.

1998

Εταιρικό:

-Αγορά της Otavi Minen AG, εταιρείας που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, τη Γερμανία και την Ισπανία.

- Έναρξη λειτουργίας της μονάδας επεξεργασίας περλίτη της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης στην Κίνα, τη μεγαλύτερη της χώρας.

Κοινωνικό:

-Κατασκευάστηκε και εγκαινιάστηκε από την Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης το Μεταλλευτικό Μουσείο Μήλου.

Ανθρώπινο Δυναμικό:

-Έχει συσταθεί ένα σχέδιο συνταξιοδότησης για το προσωπικό της εταιρείας σε συνεργασία με την Interamerican.

-Διεξάγεται η πρώτη έρευνα ικανοποίησης προσωπικού.

1999

Εταιρικό:

-Προσθήκη μιας νέας μονάδας επεξεργασίας περλίτη στη Μήλο.

- Αγορά των εταιριών ΜΥΚΟΜΠΙΑΡ Mining Co. A.E. στη Μήλο.

-Η Καίτη Κυριακοπούλου αναγνωρίζεται από το διεθνές «STAR GROUP» ως μια από τις κορυφαίες επιχειρηματίες του κόσμου.

2000

Εταιρικό:

-Ο Οδυσσέας Κυριακόπουλος γίνεται Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης, και Καίτη Κυριακοπούλου Επίτιμη Πρόεδρος.

- Εξαγορά του 100% της ΙΚΟ Erbsloeh.

- Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης ιδρύθηκε στις ΗΠΑ.

-Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης πιστοποιείται με ISO 14001.

Κοινωνικό:

-Η Καίτη Κυριακοπούλου εις μνήμην του πατέρα της Γεώργιου Ηλιόπουλου, κατασκεύασε και εγκαινίασε το Συνεδριακό Κέντρο Μήλου - «Γεώργιος Ηλιόπουλος».

2001

Εταιρικό:

- Εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης.

- Ο Ευθύμιος Βιδάλης γίνεται Διευθύνων Σύμβουλος της Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης.

- Εξαγορά της Bentonit Hungaria Kft στην Ουγγαρία

2002

Εταιρικό:

- Δημοσιεύεται ο πρώτος ετήσιος κοινωνικός απολογισμός.

-Η Καίτη Κυριακοπούλου λαμβάνει Γαλλική Λεγεώνα ως Τιμή Εθνικού Τάγματος.

2003

Εταιρικό:

- Η Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης αλλάζει το όνομά της σε «S & B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε.» .

- Εξαγορά της Bentonit AD στη Βουλγαρία.

Κοινωνικό:

-Νέα μορφή συνεργασίας με την τοπική κοινωνία της Φωκίδας που ονομάστηκε «Πρωτοβουλία Φωκίδας».

-«Το Βαγονέτο» το μεταλλευτικό πάρκο της Φωκίδας ανοίγει τις πύλες του στο κοινό με πρωτοβουλία της S&B.

-Η Καίτη Κυριακοπούλου ορίζεται επίτιμος κάτοικος της Μήλου.

2004

Εταιρικό:

-Εξαγορά του Ομίλου Stollberg των εταιρειών που εδρεύουν στη Γερμανία και κατέχει ηγετική θέση παγκοσμίως στην παραγωγή συλλιπασμάτων χύτευσης.

2005

Εταιρικό:

-Δημιουργία της Orykton GmbH η οποία προήρθε από την κοινοπραξία της S & B Βιομηχανικά Ορυκτά GmbH και Quarzwerke GmbH για την επέκταση στη νέα

επιχείρηση της εξόρυξης, επεξεργασίας και εμπορίας του ινώδους κατάθεσης βολλαστονίτη στην Κίνα.

2006

Εταιρικό:

-Μια νέα 10έτη συμφωνία με την Aluminium de Grèce (AdG), υπογράφεται για την προμήθεια του εργοστασίου της AdG με βωξίτη της S&B.

-Η κεντρική εταιρική πολιτική ποιότητας, περιβάλλοντος, υγείας & ασφάλειας δημοσιεύεται στις 11 γλώσσες που ομιλούνται από τις επιχειρήσεις της S&B σε όλο τον κόσμο.

Ανθρώπινο Δυναμικό:

- Πρώτη έρευνα εργαζομένων σε παγκόσμιο επίπεδο.

2007

Εταιρικό:

- Εξαγορά του 50% της CEBO International B.V..

- Απόκτηση των τεσσάρων εγκαταστάσεων ανάμειξης μπεντονίτη Hill & Griffith στις ΗΠΑ.

- Απόκτηση εργοστασίων επεξεργασίας μπεντονίτη στο Neuss, Γερμανία.

Κοινωνικό:

-Ίδρυση, μαζί με το δήμο Μήλου, μιας κοινής εταιρείας ανάπτυξης με την επωνυμία «Πρωτοβουλία Μήλος» με στόχο να στηρίξει και να συμπληρώσει τις πρωτοβουλίες που προωθούν την αειφόρο ανάπτυξη του νησιού.

2008

Εταιρικό:

- Έναρξη λειτουργίας μιας νέας μονάδας μπεντονίτη παραγωγής στην Τουρκία.

-Η S&B συμμετέχει στο παγκόσμιο σύμφωνο του ΟΗΕ και γίνεται ιδρυτικό μέλος του ελληνικού δικτύου Global Compact. Ιδρυτικό μέλος του «SEV Council for Sustainable Development».

Κοινωνικό:

-Ολοκλήρωση του βιολογικού καθαρισμού αστικών λυμάτων στη Μήλο. Το πρώτο μεγάλο έργο της «Πρωτοβουλία Μήλος»

2009

Ανθρώπινο Δυναμικό:

-Έναρξη της διαδικασίας πιστοποίησης σύμφωνα με το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για την υγεία & ασφάλεια στην εργασία 18001: 2 .

Κοινωνικό:

- Προσθήκη νέας διακρατικής πτέρυγας ψηφιακής τεχνολογίας στο μεταλλευτικό πάρκο Φωκίδας, «Vagonetto».

2010

Εταιρικό:

- Έναρξη της κοινοπραξίας στην Κίνα μεταξύ των Stollberg & Samil Co. Ltd. και την Angang Industry Group Co. Ltd .

- Έναρξη της κοινοπραξίας στην Τουρκία μεταξύ της S & B και Bülent İper και Orca Kirker, για την παράγωγή περλίτη.

- Η S&B συμμετέχει σε χρηματοδοτούμενα από την Ε.Ε. προγράμματα ExPerl, EE-Quarry, NIKER και ARISTON

-Πρώτο έτος επίτευξης του στόχου για αποκλειστική χρήση ντόπιων και τα ενδημικών φυτών σε όλα τα ελληνικά έργα.

2011

Εταιρικό:

-Ο Κρίτων Αναβλαβής γίνεται διευθύνων σύμβουλος του Ομίλου S&B .

- Η S&B επανεξετάζει το Σκοπό, Όραμα, Αξίες της εταιρίας.

-Εγκαίνια της αποθήκης επεξεργασμένου μπεντονίτη στη Μηλο, η οποία ήταν μια περιβαλλοντική επένδυση 10 εκατομμυρίων ευρώ.

2012

Εταιρικό:

-Εξαγορά της παγκόσμιας κλάσης παροχής βολλαστονίτη NYCO Minerals Inc. (NYCO).

Ανθρώπινο Δυναμικό:

-Γίνεται η πιο εκτεταμένη έρευνα εργαζομένων μέχρι σήμερα.

2013

Εταιρικό:

- Ο Rhone Όμιλος επενδύει στην S&B.

Ανθρώπινο Δυναμικό:

-Έναρξη του προγράμματος «You @S&B», ένα πρόγραμμα σχεδιασμένο να προσφέρει εμπειρία εργασίας σε άνεργους νέους στην Ελλάδα.

2014

Εταιρικό:

-Η Imerys ανακοινώνει μια στρατηγική συνδυασμού για την ενσωμάτωση των κύριων δραστηριοτήτων (εκτός Βωξίτη) της S & B, έναν σημαντικό παράγοντα στην βιομηχανία ορυκτών που κατέχονται από τον ιδρυτή της οικογένειας Κυριακόπουλου (61%) και Rhône Capital (39%). Μέσω αυτής της λειτουργίας, η Imerys επιταχύνει την ανάπτυξή της. Σε αυτό το πλαίσιο, η οικογένεια Κυριακοπούλου και οι μέτοχοι της S&B για περισσότερα από 80 χρόνια, γίνονται μέτοχοι της Imerys σε συνδυασμό με τον έλεγχο των μετόχων της.

2015

Εταιρικό:

-Η Imerys ολοκληρώνει την εξαγορά από τις κύριες δραστηριότητες της S & B, έναν σημαντικό παράγοντα στην βιομηχανικών ορυκτών, από τους μετόχους της, την ιδρυτική οικογένεια Κυριακόπουλου και το επενδυτικό ταμείο Rhône Capital. Η ομάδα S&B ενοποιείται πλήρως στους λογαριασμούς Imerys από την 1 Μαρτίου 2015, ως μέρος του επιχειρηματικού ομίλου διήθησης & πρόσθετα απόδοση του Ομίλου.

-Η S&B ανακοινώνει την πώληση του 100% των μετοχών της στην Ευρωπαϊκή Βωξίτη Α.Ε., έναντι συνολικού τιμήματος περίπου 34 εκατομμυρίων ευρώ. (Imerys)

Από την ίδρυση της έως σήμερα η εταιρία έχει ως πρωτεύοντα στόχο την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζοντας του ασφάλεια, ανθρώπινες συνθήκες εργασίας και προνόμια. Αυτό φαίνεται και από τις βραβεύσεις των προέδρων της S&B για το ανθρώπινο δυναμικό.