

Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Πτυχιακή Εργασία

Θέμα:

**Οι Επιπτώσεις Της Οικονομικής Κρίσης Στον Κλάδο
Του Ανθρώπινου Δυναμικού**



Επιμελήτριες:

Παπαδοπούλου Αργυρώ (058/06)

Ράμμου Μαγδαληνή (244/05)

Υπεύθυνος Καθηγητής:

Καργίδης Θεόδωρος

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2013**

Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Πτυχιακή Εργασία

Θέμα:

**Οι Επιπτώσεις Της Οικονομικής Κρίσης Στον Κλάδο
Του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Επιμελήτριες:

Παπαδοπούλου Αργυρώ (058/06)

Ράμμου Μαγδαληνή (244/05)

Υπεύθυνος Καθηγητής:

Καργίδης Θεόδωρος

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2013**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	- 9 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	- 11 -
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....	- 11 -
1.1 Ορισμός	- 11 -
1.2 Τα αίτια των οικονομικών διακυμάνσεων.....	- 13 -
1.3 Τα αίτια της οικονομικής κρίσης	- 16 -
1.4 Η εξέλιξη της κρίσης μέχρι σήμερα.....	- 19 -
1.5 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης.....	- 20 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	- 22 -
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	- 22 -
2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	- 22 -
2.2 Γενικά.....	- 24 -
2.3 Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων	- 27 -
2.3.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	- 27 -
2.3.2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού.....	- 27 -
2.3.3. Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	- 30 -
2.3.4. Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού	- 34 -
2.3.5. Πολιτική μισθοδοσίας.....	- 37 -
2.3.6. Θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία	- 38 -
2.3.7. Εργασιακές σχέσεις	- 39 -
2.3.8. Εργασιακή ικανοποίηση.....	- 40 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	- 42 -
ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	- 42 -
3.1 Ανεργία – Μείωση του προσωπικού.....	- 42 -
3.1.1 Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ για την ανεργία του Β' τριμήνου 2013.....	- 43 -
(πίνακας βλ. παράρτημα)	- 43 -
3.2 Πάγωμα των προσλήψεων	- 45 -
3.3 Μείωση του budget για εκπαίδευση και ανάπτυξη	- 45 -

3.4 Περικοπές μισθών-δώρων	- 46 -
3.5 Περικοπές παροχών	- 53 -
3.6 Κατάργηση επιδομάτων.....	- 55 -
3.6.1 Επίδομα γάμου	- 56 -
3.6.2 Επίδομα τοκετού.....	- 56 -
3.6.3 Επίδομα τριτέκνων - πολυτέκνων.....	- 57 -
3.6.4 Επίδομα άδειας.....	- 58 -
3.7 Ψυχική υγεία	- 59 -
3.8 Μετανάστευση σε άλλες χώρες.....	- 60 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	- 61 -
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	- 61 -
4.1 Τρόποι βελτίωσης παραγωγικότητας.....	- 61 -
4.2 Επιχειρησιακή στρατηγική και στρατηγική ανθρώπινων πόρων.....	- 63 -
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	- 68 -
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	- 69 -
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	- 70 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 1 -

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο, που πάντα γράφεται τελευταίο αλλά ευτυχώς εμφανίζεται πρώτο, νιώθουμε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε τους καθηγητές μας, Κύριο Καργίδη Θεόδωρο και Κύριο Χατζηπουλίδη Άρη για την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση και τη βοήθειά τους σε όλα τα στάδια εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Κλείνοντας τον κύκλο των ευχαριστιών θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμότερες ευχαριστίες στους γονείς μας. Η ανεκτίμητη βοήθεια και η αγάπη τους, θεωρούμε ότι είναι βασικοί παράγοντες που μας στήριξαν στην επίτευξη των στόχων μας. Τους ευχαριστούμε πολύ για την εμπιστοσύνη που μας δείχνουν όλα αυτά τα χρόνια.

ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει σκοπό να μελετήσει και να αναλύσει τις μεταβολές στις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα κατά την παγκόσμια οικονομική κρίση.

Στην σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εργασία των υπαλλήλων τους, προκειμένου να επιτύχουν μια καλύτερη λειτουργία εντός της αγοράς που δραστηριοποιούνται και να υλοποιήσουν τους σκοπούς τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ίσως τον πιο σημαντικό τομέα που έχει απασχολήσει την σύγχρονη επιστήμη διοίκησης επιχειρήσεων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Όσοι εξειδικεύονται στον συγκεκριμένο τομέα καλούνται να εμβαθύνουν σε διάφορους τομείς διοίκησης ανθρώπων που περιέχουν την παρακίνηση και την υποκίνηση των υπαλλήλων, τον τρόπο πρόσληψής τους, τα συστήματα αμοιβών καθώς και την συνεχή εκπαίδευση τους. Ο συγκεκριμένος τομέας εμπεριέχει έντονα στοιχεία από την επιστήμη της ψυχολογίας και οι εργασίες στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων οφείλουν να συνδυάζουν τη διοίκηση επιχειρήσεων με εκείνη των ανθρώπων.

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν οι άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις που κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιηθούν.

Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση και εξηγούν την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις. Για αυτό η διοίκηση

των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, αποτελεί έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους είτε αυτοί αποτελούν τη διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είτε είναι τα επιτελικά στελέχη.

Η πτυχιακή αυτή γράφτηκε για να εξετάσει και παρουσιάσει τα βασικά θέματα που αφορούν στην σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, εξετάζοντας θέματα στελέχωσης της επιχείρησης και θέματα επιλογής, πρόσληψης και αξιολόγησης του προσωπικού της. Τα θέματα αυτά δεν είναι η πρώτη φορά που εξετάζονται στη βιβλιογραφία, ούτε φυσικά η πρώτη φορά που αντιμετωπίζονται στην πράξη. Αντιθέτως, απαιτήθηκε συλλογική εργασία και προσπάθεια μέχρις ότου τα θέματα αυτά διερευνήθηκαν, μελετήθηκαν και αντιμετωπίστηκαν, ώστε σήμερα να υπάρχει αρκετή και συγκεκριμένη τεχνογνωσία, για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τα παραπάνω, καλό θα ήταν να εξηγήσουμε τις έννοιες της οικονομικής κρίσης και των εργασιακών σχέσεων αλλά και πως αυτές οι δυο έννοιες μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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 Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγήν. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

Η οικονομική κρίση είναι ένας από τους κύριους εξωτερικούς παράγοντες, ικανούς να ωθήσουν τις επιχειρήσεις σε αλλαγή του επιχειρησιακού τους πλάνου και σε ανασχεδιασμό στρατηγικής. Κατ' επέκταση οι διεθνείς και εθνικές οικονομικές αλλαγές είναι σε θέση να ασκήσουν πρωταρχική επιρροή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Βασιζόμενη στην κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων επιχειρεί να χειριστεί πολιτισμικές διαφορές, να αναπτύξει επιτυχημένους ηγέτες, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και να εφαρμόσει την αλλαγή. Μέσα από τις λειτουργίες της (διαχείριση απόδοσης, προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Ιδιαίτερα η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού θα χαρίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ασχολείται με τη δημιουργία νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, με τη διαχείριση της σταδιοδρομίας και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Επίσης είναι πολύ πιθανόν η επιτυχία των αυριανών κυρίαρχων επιχειρήσεων να βασίζεται στο συνδυασμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της διεθνούς διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η πρώτη είτε ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης είτε διαμορφώνοντας τη στρατηγική της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη και τους

ανθρώπινους πόρους της και η δεύτερη επιτρέποντας στη εταιρία να ανταγωνισθεί σε παγκόσμια κλίμακα. Φυσικά, κάνοντας επιτυχή χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η σύγχρονη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ πιο πιθανό να εξοικονομήσει χρόνο, να μειώσει τα κόστη και να αυξήσει την παραγωγικότητα και την απόδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

1.1 Ορισμός

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές και οι επενδύσεις. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη.

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια συνεχή συρρίκνωση. Οι οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται ως οι διαδοχικές αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μια οικονομία. Λέγονται αλλιώς και κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι. Οι Άγγλοι αποδίδουν το φαινόμενο με τον όρο «business cycles», ακριβώς για να τονίσουν την ιδιαίτερη βαρύτητα των επενδύσεων στην εξέλιξη του οικονομικού κύκλου. Από πολύχρονες στατιστικές παρατηρήσεις διαπιστώθηκε ότι οι οικονομικοί κύκλοι διαρκούν περίπου από 7 έως 11 χρόνια.

Κάθε οικονομικός κύκλος έχει 4 φάσεις:

A. Ανάκαμψη

- Αύξηση των επενδύσεων.
- Μείωση της ανεργίας.
- Φυσιολογικός πληθωρισμός.

B. Ανθιση

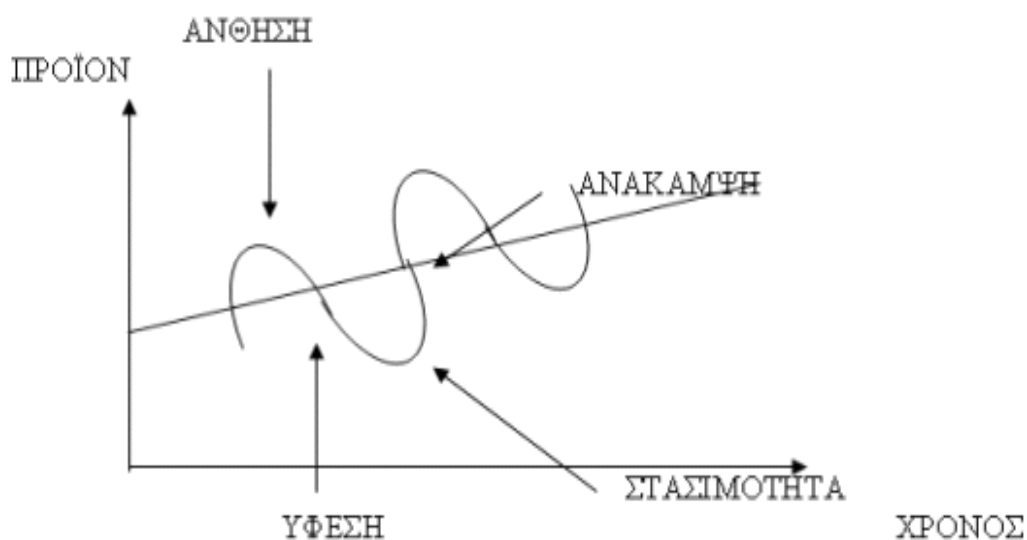
- Υπερβολική αύξηση των επενδύσεων (υπερεπενδύσεις).
- Φυσιολογική ανεργία.
- Έντονος πληθωρισμός.

Γ. Ύφεση (Κρίση)

- Μείωση των επενδύσεων
- Εμφάνιση της ανεργίας
- Πτώση των τιμών των προϊόντων

Δ. Στασιμότητα

- Περαιτέρω μείωση των επενδύσεων
- Εκτεταμένη ανεργία .
- Περαιτέρω πτώση των τιμών.



Διάγραμμα 1 : Φάσεις Οικονομικού κύκλου

1.2 Τα αίτια των οικονομικών διακυμάνσεων

Σύμφωνα με τις κυριότερες οικονομικές θεωρίες τα αίτια των οικονομικών διακυμάνσεων διαχωρίζονται ως εξής:

A. Φιλελευθερισμός (Κλασική Σχολή-Adam Smith)

Οι κλασικοί οικονομολόγοι πίστευαν ότι η οικονομία ισορροπεί πάντα σε κατάσταση πλήρους απασχόλησης. Η άποψη τους αυτή προέκυπτε από το γεγονός ότι πίστευαν ότι οποιεσδήποτε ανισορροπίες είτε ανεργίας είτε πληθωρισμού παρουσιάζονταν εντός της οικονομίας είχαν προσωρινό χαρακτήρα εξαιτίας του ότι η ελεύθερη οικονομία έχει την ιδιότητα να αυτορυθμίζεται μέσω του μηχανισμού των τιμών (Προσφορά-Ζήτηση). Επομένως οι κρίσεις που κατά περιόδους ενσκήπτουν αφορούν τη βραχυχρόνια περίοδο και προέρχονται από παρεμβάσεις που διαταράσσουν προσωρινά τον αυτορρυθμιζόμενο χαρακτήρα του συστήματος.

B. Κεϋνσιανισμός

Ο Κέϋνς άσκησε δριμεία κριτική στην κλασική θεωρία υποστηρίζοντας ότι η οικονομία ισορροπεί και σε κατάσταση υποαπασχόλησης. Και αυτό μπορεί να οφείλεται σε λόγους που έχουν σχέση με το χρηματικό κεφάλαιο το οποίο προτιμά να λιμνάζει και να μη κατευθύνεται σε επενδύσεις, αν δεν βλέπει ελκυστική προοπτική κέρδους. Σ' αυτή την περίπτωση, υποστήριξε ο Κέϋνς, το κράτος πρέπει να επεμβαίνει στην οικονομία και να αυξάνει την ενεργό ζήτηση με δημόσια έργα, ακόμη και αν αυτό προκαλεί αυξήσεις στα δημοσιονομικά ελλείμματα. Με τις κρατικές επενδύσεις αυξάνεται η απασχόληση, τα καινούργια εισοδήματα τονώνουν με τη σειρά τους τη ζήτηση, και το πολλαπλασιαστικό αυτό αποτέλεσμα ανορθώνει την οικονομία.

Ο Κέϋνς απέδωσε λοιπόν τις κρίσεις στην μειωμένη απόδοση των επενδύσεων σύμφωνα με τις προσδοκίες των επενδυτών. Αυτή τη μειωμένη σύμφωνα με τις προσδοκίες απόδοση την ονόμασε οριακή αποδοτικότητα του κεφαλαίου. Στη Γενική Θεωρία του, τονίζει χαρακτηριστικά τα εξής: «Ο ουσιαστικός χαρακτήρας του

οικονομικού κύκλου οφείλεται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο κυμαίνεται η οριακή αποδοτικότητα του κεφαλαίου».

Γ. Νεοφιλελευθερισμός (Σχολή του Σικάγου - Μίλτον Φρίντμαν)

Ο νεοφιλελευθερισμός αποτελεί τη μετεξέλιξη του κλασικού φιλελευθερισμού και τη μεταφορά του στις σύγχρονες οικονομικές συνθήκες. Πρωτοεμφανίστηκε στη δεκαετία του '70 στις ΗΠΑ από τον καθηγητή Μίλτον Φρίντμαν ο οποίος θεωρείται ιδρυτής της λεγόμενης (Σχολής του Σικάγου). Ο Φρίντμαν αμφισβήτησε την αποτελεσματικότητα των κρατικών ρυθμίσεων, άσκησε κριτική στον κρατικό παρεμβατισμό του Κέϋνς, τόνισε το ρόλο των αγορών και υποστήριξε, όπως και οι κλασικοί, ότι με λιγότερες εξαιρέσεις οι αγορές αυτορυθμίζονται.

Ο Φρίντμαν πίστευε ότι οι διακυμάνσεις της ποσότητας του χρήματος εντός της οικονομίας προκαλούν είτε αυξήσεις είτε πτώση στις τιμές των προϊόντων. Εφόσον λοιπόν διαχειριστής του χρηματικού όγκου είναι το κράτος, αυτό ευθύνεται για τα απορυθμιστικά φαινόμενα και επομένως για τις οικονομικές κρίσεις. Το κράτος σύμφωνα με τους νεοφιλελεύθερους δεν πρέπει να παρεμβαίνει στην οικονομία ούτε με επεκτατικές ούτε με περιοριστικές πολιτικές αλλά να περιορίζεται στο να επιβλέπει μόνο την ετήσια μικρή ποσοστιαία αύξηση του αναγκαίου χρηματικού όγκου και να αφήνει τα υπόλοιπα στην επενέργεια των νόμων της αγοράς και στον αυτορυθμιζόμενο χαρακτήρα του καπιταλιστικού συστήματος.

Δ. Μαρξισμός

Ο Μαρξ θεωρεί την οικονομική κρίση ως τη βασική παθογένεια του καπιταλιστικού συστήματος. Μέσα από τις σελίδες του περίφημου (Κομμουνιστικού Μανιφέστου) διακήρυττε σχετικά με τις κρίσεις τα εξής: «Στις κρίσεις ξεσπά μια κοινωνική επιδημία, που σε κάθε άλλη προηγούμενη εποχή, θα φαινότανε σαν παραλογισμός, η επιδημία της υπερπαραγωγής. Η κοινωνία ξαφνικά βρίσκεται ριγμένη πίσω, σε κατάσταση στιγμιαίας βαρβαρότητας, θα έλεγε κανείς ότι ένας λιμός, ένας γενικός πόλεμος ερήμωσης της έκοψε όλα τα μέσα ύπαρξης. Η βιομηχανία, το εμπόριο φαίνονται εκμηδενισμένα».

Είναι χαρακτηριστικές οι λέξεις που χρησιμοποιεί ο Μαρξ σ' αυτή την περίπτωση. Χαρακτηρίζει την κρίση ως επιδημία της κοινωνίας ή ακόμα χειρότερα ως λιμό. Η βασική αίτια των οικονομικών κρίσεων σύμφωνα με το Μαρξ οφείλεται στη βασική αντίφαση του καπιταλιστικού συστήματος ανάμεσα στον κοινωνικό χαρακτήρα της παραγωγής από τη μια και στην ατομική μορφή της ιδιοποίησης από την άλλη. Ο κοινωνικός χαρακτήρας της παραγωγής απαιτεί τη συνειδητή ρύθμιση των οικονομικών συναλλαγών. Για να μπορούν να πωλούνται όλα τα εμπορεύματα που παράγονται θα πρέπει να υπάρχουν εντός της οικονομίας αυστηρά καθορισμένες αναλογίες ανάμεσα στην παραγωγή και την κατανάλωση.

Ωστόσο, η ατομική ιδιοποίηση των μέσων παραγωγής και των παραγομένων εμπορευμάτων αποκλείει τη δυνατότητα της σχεδιασμένης ανάπτυξης της οικονομίας. Ο κάθε μεμονωμένος καπιταλιστής, κυνηγώντας το κέρδος, προσπαθεί ακριβώς στην επιχείρηση του και ακριβώς στην καθορισμένη στιγμή να παράγει και να ρίξει στην αγορά όσο περισσότερα εμπορεύματα μπορεί. Με τον ίδιο τρόπο ενεργούν και όλοι οι υπόλοιποι καπιταλιστές. Επιδιώκοντας να αυξήσουν τα κέρδη τους λοιπόν διευρύνουν συνεχώς την παραγωγή και ρίχνουν στην αγορά όλο και νέες ποσότητες εμπορευμάτων, ελπίζοντας ότι αυτά θα πουληθούν.

Ως σύνολο οι καπιταλιστές, ενδιαφέρονται να διευρύνεται ή αγοραστική ικανότητα των μαζών έτσι ώστε να πωλούνται τα προϊόντα τους. Ο κάθε καπιταλιστής όμως ξεχωριστά στη προσπάθεια του να αυξήσει το κέρδος του επιδιώκει να περιορίσει το μισθό των εργατών του, αφού ο μισθός αποτελεί ένα βασικό συστατικό στοιχείο του κόστους παραγωγής του.

Οι εργάτες, όμως, είναι οι βασικοί αγοραστές των τελικών προϊόντων της καπιταλιστικής παραγωγής. Όσο μικρότερους μισθούς έχουν, τόσο λιγότερα εμπορεύματα μπορούν να απορροφήσουν. Έτσι εμφανίζεται η αντίθεση ανάμεσα στην απεριόριστη συσσώρευση του κεφαλαίου που οδηγεί στην υπερπροσφορά προϊόντων και στην περιορισμένη αγοραστική ικανότητα των μαζών που οδηγεί στο να μένουν απούλητες μεγάλες ποσότητες προϊόντων. Όταν λοιπόν η προσφορά ξεπερνάει τη ζήτηση σε μεγάλο βαθμό προκαλεί μαζική πτώση των παραγγελιών και σημαντική μείωση της τρέχουσας παραγωγής. Η έλλειψη αυτή των πωλήσεων και η πτώση της τρέχουσας παραγωγής, οδηγούν στη συσσωρευτική κίνηση της κρίσης που μεταφράζεται σε πτώση των επενδύσεων, της παραγωγής, της απασχόλησης, των μισθών κ.λπ. Η πτώση του μέσου ποσοστού του κέρδους των επιχειρήσεων οδηγεί σε

αλληπάλληλες μειώσεις των επενδύσεων που είναι το κύριο χαρακτηριστικό των κρίσεων. Επιγραμματικά τα αίτια των οικονομικών κρίσεων σύμφωνα με το Μαρξ είναι τα εξής:

- ✓ Η υπερσυσσώρευση κεφαλαίων
- ✓ Η υποκατανάλωση των μαζών
- ✓ Η αναρχία της παραγωγής
- ✓ Η πτώση του μέσου ποσοστού του κέρδους

1.3 Τα αίτια της οικονομικής κρίσης

Η πρόσφατη οικονομική κρίση δεν ήταν ένα ανεξάρτητο και απρόσμενο φαινόμενο. Τα αίτια, η φύση και τα χαρακτηριστικά της συνδέονται με την όλη ιστορία της μεταπολεμικής διαδικασίας συσσώρευσης του κεφαλαίου στον ανεπτυγμένο καπιταλισμό και συγκεκριμένα τη «χρυσή εποχή» της συσσώρευσης του κεφαλαίου, την κρίση της δεκαετίας του 1970, τον τρόπο με τον οποίο «λύθηκε» ή αντιμετωπίστηκε η κρίση αυτή, την εμπειρία της «νεοφιλελεύθερης» περιόδου και ιδίως της τελευταίας της φάσης, όταν και εντάθηκε το φαινόμενο της χρηματιστικοποίησης της καπιταλιστικής οικονομίας

Πηγή: (Υπουργείο Οικονομικών, 2010).

Τα αίτια της κρίσης πρέπει να αναζητηθούν αφενός στα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα και τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν αλλά και στη διεθνή συγκυρία της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης που τα ανέδειξε με εντονότερο και οξύτερο τρόπο. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οικονομίας μας είναι η ύπαρξη διαρθρωτικών προβλημάτων πολύ πριν την εμφάνιση της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης, τα οποία διογκώθηκαν τα τελευταία χρόνια με την εμμονή στην άσκηση πολιτικών στη κατεύθυνση των αυτορυθμιζόμενων αγορών

Πηγή: (Μπούρας & Λυκούρας, 2011).

Η κρίση στη χώρα μας αναμένεται να έχει μεγαλύτερο βάθος και διάρκεια από ότι σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ακριβώς γιατί η δομή και τα διαρθρωτικά της προβλήματα όχι μόνο είναι διαφορετικά, αλλά διατηρούνται και

καθημερινά γίνονται μεγαλύτερα και οξύτερα, αντί να αμβλύνονται, κάτω και από τις συνθήκες της διεθνούς κρίσης. Πηγή: (Busch, 1985).

Η παραγωγική βάση της Ελληνικής Οικονομίας είναι ισχνή καθώς στηρίχθηκε, σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, σε τομείς όπως ο τουρισμός, η ναυτιλία και η οικοδομή, κλάδοι που πλήττονται πρώτοι και με ιδιαίτερη ένταση από την κρίση. Ακόμη, οι Τράπεζες το πιο ισχυρό τμήμα του ελληνικού κεφαλαίου, οι οποίες λειτούργησαν με πρωτόγνωρους ρυθμούς πιστωτικής επέκτασης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, με την επέκταση τους στα Βαλκάνια και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, μαζί με άλλες μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, είναι εκτεθειμένες στην διεθνή κρίση με την ανάληψη υψηλών κινδύνων, καθώς η κρίση αυτή πλήττει με ιδιαίτερη σφοδρότητα τις χώρες αυτές. Πηγή: (Τσουλφίδης 2010).

Η σημερινή κρίση ξεκίνησε από την ταυτόχρονη συνύπαρξη των ακόλουθων τριών παραγόντων. Πηγή:(INE-ΓΣΕΕ, 2008).

- Η φούσκα στις τιμές των ακινήτων σε πολλές περιοχές των ΗΠΑ, η οποία διευκόλυνε την υπέρ-κατανάλωση, με αποτέλεσμα την υπέρ-θέρμανση της οικονομίας και την αύξηση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών, όπως πολλές φορές συμβαίνει σε παρόμοιες κρίσεις.
- Η ραγδαία εξάπλωση στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου, από 9% των συνολικών στεγαστικών το 2003 σε 24% το 2007, δηλαδή μια αχαλίνωτη πιστωτική επέκταση σε κατηγορίες νοικοκυριών που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα έπρεπε να έχουν δανειοδοτηθεί. Οι τράπεζες παρείχαν δάνεια με μόνη εγγύηση την αναμενόμενη αύξηση στην τιμή της κατοικίας, ενώ διευκόλυναν τα νοικοκυριά με ελκυστικά χαμηλά επιτόκια στα πρώτα χρόνια, τα οποία όμως θα αναπροσαρμόζονταν στη συνέχεια. Πολλές φορές οι τράπεζες αναλάμβαναν να πληρώσουν το δάνειο του νοικοκυριού από άλλη τράπεζα, επειδή το νοικοκυριό είχε πρόβλημα αποπληρωμής.
- Η μεταφορά του ρίσκου από τους ισολογισμούς των τραπεζών στο κοινό και τους επενδυτές μέσω τιτλοποιήσεων, πολλοί από τους οποίους αγνοούσαν το ύψος του κινδύνου και υπήρξαν επιρρεπείς στις τότε υψηλές αποδόσεις. Η μεταφορά αυτή του ρίσκου επέτρεπε στις

τράπεζες να δανείζουν άφοβα σε μη φερέγγυους δανειολήπτες και στη συνέχεια να αποκτούν ρευστότητα για επιπλέον δανειοδοτήσεις, χωρίς να χρειάζεται να βρουν νέους καταθέτες.

Πέραν τούτου, οι αιτίες της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης πρέπει να εντοπιστούν σε τρεις επιπλέον παράγοντες:

Στις πολιτικές δραστικής μείωσης των φορολογικών εσόδων που ακολούθησαν οι ελληνικές κυβερνήσεις για πάνω από μια δεκαετία πριν την κρίση.

Στη νεοφιλελεύθερη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που απέκλειε τη στήριξη των δημόσιων οικονομικών της Ευρωζώνης με απευθείας δανεισμό από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, αλλά υποχρέωνε τις κυβερνήσεις να αντλούν δάνεια μόνο από τις εμπορικές τράπεζες και γενικότερα τις χρηματοπιστωτικές αγορές, με αποτέλεσμα την εκτίναξη των επιτοκίων δανεισμού στη συγκυρία της κρίσης. Όταν οι χρηματαγορές απέσυραν την εμπιστοσύνη τους προς την ελληνική οικονομία, τα επιτόκια δανεισμού του Δημοσίου εκτινάχθηκαν σε δυσβάσταχτα ύψη.

Τον Φεβρουάριο του 2010 αποφασίστηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η διαμόρφωση ενός πακέτου δανειακής στήριξης του ελληνικού Δημοσίου με την εμπλοκή του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), υπό τον όρο ότι η χώρα θα ακολουθούσε ένα αυστηρό πρόγραμμα περιστολής των δημόσιων δαπανών. Η κυβέρνηση προσανατολίστηκε στον περιορισμό των μισθιακών δαπανών του δημοσίου και στην περιστολή του κοινωνικού κράτους, με παράλληλη αύξηση των εσόδων κυρίως από έμμεσους φόρους (αύξηση ΦΠΑ). Άφησε αμετάβλητες τις συνθήκες αναφορικά με άλλες πηγές εσόδων ή δαπανών. Στις 23 Απριλίου 2010 η ελληνική κυβέρνηση ζήτησε την ενεργοποίηση του μηχανισμού δανειακής στήριξης εκ μέρους της ΕΕ και του ΔΝΤ, εγκαινιάζοντας παράλληλα πολιτικές «συρρίκνωσης του κράτους» αναφορικά με το ασφαλιστικό σύστημα, τις συντάξεις, την τοπική αυτοδιοίκηση.

Στην ίδια την ύπαρξη του ευρώ που, πριν την κρίση, διευκόλυνε τη μεταφορά πόρων προς τις χώρες που αναπτύσσονταν ταχύτερα. Οι κεφαλαιακές αυτές εισροές ισοσκελίζουν το ισοζύγιο πληρωμών της χώρας, δηλαδή επέτρεπαν πριν την κρίση στην Ελλάδα και άλλες χώρες της λεγόμενης «ευρωπαϊκής περιφέρειας» να διατηρούν ένα σημαντικό έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Με το ξέσπασμα της κρίσης η δυνατότητα αυτή ξανεμίσθηκε, καθώς συρρικνώθηκαν οι κεφαλαιακές εισροές.

Τέλος, στο διάστημα 1996-2008 η Ελλάδα σημείωσε υψηλή πραγματική αύξηση του ΑΕΠ κατά 61,0%, η Ισπανία κατά 56,0% και η Ιρλανδία κατά 124,1%, σε αντίθεση με τις περισσότερο αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες. Το αντίστοιχο ποσοστό για την Γερμανία ήταν 19,5%, την Ιταλία 17,8% και για τη Γαλλία 30,8%. Οι χώρες που σημείωσαν υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης κατά βάση κατέληξαν με σημαντικά ελλείμματα στις τρέχουσες συναλλαγές. Πηγή: (INE-ΓΣΕΕ, 2008).

1.4 Η εξέλιξη της κρίσης μέχρι σήμερα

Οι ελίτ του παγκόσμιου συστήματος απάντησαν άμεσα και δραστικά. Αλλά δεν τις ενδιέφερε να απαλύνουν τον κοινωνικό αντίκτυπο της κρίσης. Ο στόχος τους ήταν να σώσουν το παγκόσμιο «χρηματοοικονομικό οικοδόμημα» και τις δομές του και να διασφαλίσουν τον πυρήνα του παγκόσμιου συστήματος. Οι ενέργειές τους ήταν κυρίως οι εξής:

- Από το Μάρτιο του 2007 κι έπειτα, έθεσαν σε εφαρμογή μέτρα για τη διάσωση της αγοράς ακινήτων, των ασφαλιστικών, των χρηματιστηριακών και των στρατηγικής σημασίας επιχειρήσεων.
- Κινητοποίησαν δημόσιους πόρους αξίας 9 τρις δολαρίων για να διατηρήσουν και στηρίξουν το χρηματοοικονομικό τους οικοδόμημα.
- Ξόδεψαν 3 τρις δολάρια για να ωθήσουν την βιομηχανική παραγωγή.
- Οι μεγάλες κεντρικές τράπεζες μείωσαν τους προεξοφλητικούς τους τόκους στο μηδέν. Ταυτόχρονα έδωσαν πολλά τρις δολάρια στις αγορές κεφαλαίων και τραπεζικών προϊόντων.
- Τα κεφάλαια του ΔΝΤ διπλασιάστηκαν, ενώ του δόθηκε και η εποπτεία της αναδιάρθρωσης του χρέους και των προγραμμάτων οικονομικής ανασυγκρότησης σε περιπτώσεις εθνικής χρεοκοπίας.
- Αποτέλεσμα αυτών των μέτρων ήταν ο σημαντικός περιορισμός των καταστροφικών επιπτώσεων της κρίσης. Από το καλοκαίρι του 2009, παρακολουθούμε μια διαδικασία άνισης ή «επιμερισμένης» ανόρθωσης. Κάποιες εθνικές οικονομίες και κέντρα δύναμης πέρασαν από μια εκπληκτική διαδικασία ανόρθωσης και εξυγίανσης.

- Οι χώρες που έπεσαν σε ύφεση περιλαμβάνουν την Ιαπωνία (και λόγω της τρέχουσας οικολογικής κρίσης), τις περιφερειακές χώρες της Ε.Ε. και πολλές αναπτυσσόμενες χώρες.

1.5 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης

Μία οικονομική κρίση έχει καταστροφικές επιπτώσεις τόσο στον ανεπτυγμένο, όσο και στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Οι επιπτώσεις μπορούν να:

- ✓ Επηρεάσουν το διεθνές εμπόριο.
- ✓ Επηρεάσουν τα προσωπικά εισοδήματα.
- ✓ Δημιουργήσουν μείωση τιμών και κερδών των επιχειρήσεων.
- ✓ Προκαλέσουν μείωση στην αγροτο-κτηνοτροφική παραγωγή και στην βιομηχανία.
- ✓ Προκαλέσει την αύξηση της ανεργίας.
- ✓ Προκαλέσει την πτώχευση τραπεζών, εταιρειών και επιχειρήσεων.
- ✓ Μείωση ρευστότητας των τραπεζών.

1.6 Η διεθνής κρίση στην Ελληνική οικονομία

Μία από τις αιτίες της εξάπλωσης του προβλήματος σε ολόκληρο τον κόσμο είναι η παγκοσμιοποίηση. Το άνοιγμα των οικονομιών, η ελεύθερη μετακίνηση κεφαλαίων από ήπειρο σε ήπειρο και από χώρα σε χώρα, η ενοποίηση όλων των αγορών είναι η αιτία της (επιδημίας). Στα τοξικά τραπεζικά προϊόντα επένδυναν όχι μόνο οι αμερικανικές τράπεζες αλλά τράπεζες από ολόκληρο τον κόσμο. Επένδυναν επίσης ασφαλιστικές εταιρείες, ασφαλιστικά ταμεία, εταιρείες επενδύσεων, επενδυτικές τράπεζες και ιδιώτες.

Η ελληνική οικονομία είναι μέρος της ευρωπαϊκής και της παγκόσμιας οικονομίας και ταυτόχρονα είναι ελλειμματική. Η κυβέρνηση δανείζεται κάθε χρόνο δεκάδες δισεκατομμύρια ευρώ (44 το 2008, 50 το 2009) για να καλύψει τις ανάγκες

του Δημοσίου αλλά και τους τόκους του εξωτερικού μας χρέους, που φτάνει τα 300 δισ. ευρώ. Σε μια περίοδο όπου οι πιστώσεις έχουν σταματήσει, είναι δύσκολο να βρούμε δανεικά. Στο μεταξύ οι Ελληνικές τράπεζες επίσης δεν βρίσκουν εύκολα δανεικά από το διεθνές σύστημα και έτσι κόβουν τα δάνεια και δημιουργούν προβλήματα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες δανειολήπτες. Οι επιπτώσεις της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης είναι πλέον αδιάψευστα αισθητές και στην πραγματική οικονομία της χώρας μας, με απρόβλεπτες εξελίξεις για τη μείωση της ρευστότητας των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μικρομεσαίων και των νοικοκυριών, την αυξανόμενη ανεργία και την εξαθλίωση των ευπαθών κοινωνικών ομάδων.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Κατά την διάρκεια των χρόνων έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στην συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένοι οι οποίοι παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις :

A) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή διοίκηση προσωπικού ονομάζεται «η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης». Με βάση τον συγκεκριμένο ορισμό, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

B) Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει «την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων». Η προσέγγιση αυτή εστιάζεται στο περιεχόμενο ή στις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Γ) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα εξής :

1. Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού αποτελέσματος.
2. Οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική.
3. Οι υπεύθυνοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να βοηθούν την ανώτερη διεύθυνση να ανταποκρίνεται στους στόχους αποτελεσματικά.

Ο ορισμός αυτός τονίζει τις σύγχρονες τάσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως βασικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να πετύχουν τα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Από την εξέταση των παραπάνω ορισμών, παρατηρούμε ότι και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης, της εύρυθμης λειτουργίας της, της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επιτυχίας των στόχων.

Ως γενικό ορισμό, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως «την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

Πηγή: (Παπαλεξανδρή , Ν. Μπουραντάς , 2003)

2.2 Γενικά

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

Οι αποφάσεις που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνονται από στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας σε μια επιχείρηση.

Ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο της εργασίας τους (ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες). Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους, αφού η συνεισφορά τους στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη».

Οι στόχοι της διοίκησης ανθρωπινών πόρων :

- A) Η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της συμμετοχής στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις, της επισήμανσης και επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού, της ανάπτυξης και διευκόλυνσης της επικοινωνίας και της συνεργασίας.
- B) Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

Γ) Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Δ) Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

Στην σύγχρονη εποχή οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι συνεχείς. Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από αυτές τις αλλαγές, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο ένας από τους δύο πιο βασικούς και πιο κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Αυτό προκύπτει και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο: «Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης - οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων».

Για αυτό το λόγο η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να γίνεται μακροπρόθεσμα και να μην εστιάζεται μόνο στο άμεσο μέλλον. Κατά αυτόν τον τρόπο, κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει τη δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευση και στην εξέλιξή του. Σε έναν κόσμο που συνεχώς προσλαμβάνει νέες μορφές εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, ο ανθρώπινος παράγοντας και πιο συγκεκριμένα η διαχείρισή του, καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους «Bacon et al. 2009», το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτείται όταν μια επιχείρηση συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωτική της κουλτούρα, τις αξίες δηλαδή που κυριαρχούν, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υλοποιεί. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση γιατί:

- Επιτρέπει την γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- Είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί.
- Είναι δύσκολο να αντιγραφεί.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο:

- ✓ Για την διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση.
- ✓ Για την μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
- ✓ Για τον χειρισμό των παράπονων του προσωπικού και την επιβολή πειθαρχίας.
- ✓ Για τον χειρισμό των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων.
- ✓ Για την επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων.
- ✓ Για την επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (επικοινωνιακή πολιτική).
- ✓ Για τους ορούς πρόσληψης, τις απαιτήσεις εργασίας, το χρονοδιάγραμμα εξέλιξης των εργαζομένων.
- ✓ Για τη διερεύνηση των πολιτικών μισθοδοσίας στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να εφαρμόζεται ανταγωνιστική πολιτική.
- ✓ Για την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων επιβράβευσης του προσωπικού. (bonus παραγωγικότητας, προαγωγές κ.α.)
- ✓ Για την ενημέρωση και παρακολούθηση αρχείων προσωπικού και στατιστικής.
- ✓ Για την εκπαίδευση και συνεχή εναρμόνιση των στελεχών του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού με τις διαμορφούμενες ανάγκες.
- ✓ Για την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο.



2.3 Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων

2.3.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές στην πρόβλεψη και στη συνέχεια να αποπειραθούν να καταρτίσουν ένα σχέδιο προσλήψεων ακολουθώντας τα εξής βήματα:

- Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας
- Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων
- Τακτική παρακολούθηση της κινητικότητας-γνώσεων του προσωπικού

Τα βασικά οφέλη του προγραμματισμού έχουν να κάνουν με την έγκαιρη πρόσληψη του προσωπικού, με την έγκαιρη προετοιμασία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με τον έγκαιρο προγραμματισμό διαδοχής των εργαζομένων, με την αποκάλυψη πλεονάσματος ή έλλειψης προσωπικού.

2.3.2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψηφίους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντας τους τις αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. Η διαδικασία αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Άρα, βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σε αυτή και η απόδοσή

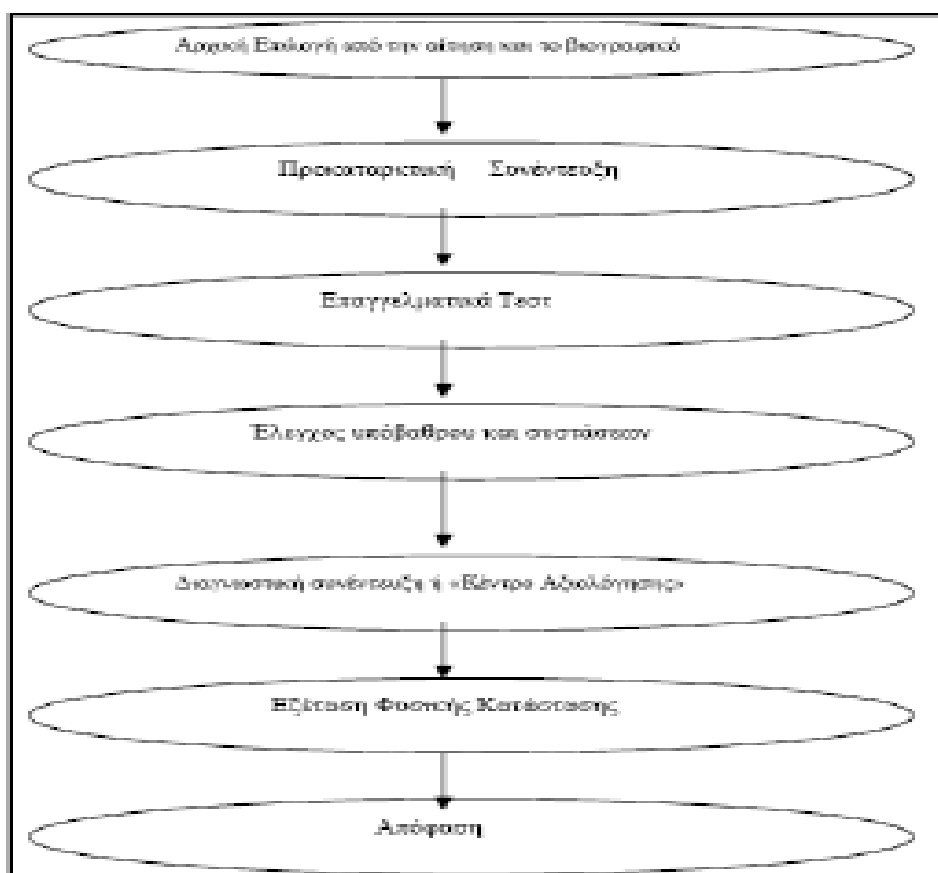
του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης, το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του και λοιπά. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν :

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Σημαντική είναι η ανάλυση της θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή του προσωπικού.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή έγκειται στο ότι είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία της επιλογής ποικίλουν ανάλογα με την εταιρεία. Συνήθως, χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες-κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ και συνεντεύξεις, και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια. Μια συνηθισμένη σειρά σταδίων κατά τη μέθοδο του σταδιακού αποκλεισμού παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα. Μια άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της «πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοση σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά. Παρακάτω παρουσιάζονται σχηματικά τα βήματα στη διαδικασία της επιλογής.



Σχήμα 1: Διαδικασία επιλογής προσωπικού

Αναφορικά με την προσέλκυση νέου προσωπικού από την αγορά εργασίας η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες πηγές:

- **Εσωτερικές πηγές:** Υπάρχον προσωπικό, συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό, πρώην εργαζόμενοι.
- **Εξωτερικές πηγές:** Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, Πανεπιστήμια-Τ.Ε.Ι, διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, προκηρύξεις.

Η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα (επώνυμη καταχώρηση της αγγελίας σε εφημερίδες και περιοδικά) ή έμμεσα (μεσολάβηση μιας άλλης εταιρίας εξειδικευμένης στις προσλήψεις) με την αγορά εργασίας για τη στρατολόγηση προσωπικού.

2.3.3. Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

- **Η σημασία της εκπαίδευσης**

Οι Baroukh και Kleiner (2002) σε άρθρο τους αναφέρουν ότι ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του και ότι ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων πρέπει να συμβάλλει:

A) Στην ανάπτυξη κριτικής ικανότητας ώστε να έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους.

B) Στην υποκίνηση για μάθηση.

Γ) Στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών.

Δ) Στην ενδυνάμωση των αξιών τους για κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες.

Ε) Στην κατανόηση των προβλημάτων με πολλούς τρόπους ώστε να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις.

ΣΤ) Στη συνειδητοποίηση ότι έχουν τη δύναμη να κάνουν τη διαφορά.

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να ικανοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Οι παραπάνω συγγραφείς διατυπώνουν ακόμη την άποψη ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

- **Στόχοι και τομείς στην εκπαίδευση προσωπικού**

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση, να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και τέλος να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι:

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

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ **Γνώσεις:** Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- ✓ • **Ικανότητες:** Οι ικανότητες αναφέρονται στις δεξιότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου όπως η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας.

- **Διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού**

Για να έχει η επιχείρηση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπίσει την εκπαίδευση του προσωπικού ως μια δραστηριότητα που θα καθορίσει το μέλλον της. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

- **1η φάση:** Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.
- **2η φάση:** Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- **3η φάση:** Μέθοδοι εκπαίδευσης.
- **4η φάση:** Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

- **Μέθοδοι εκπαίδευσης**

Στο σημείο αυτό θα περιγράψουμε τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η εκπαίδευση όσον αφορά το χώρο εργασίας μπορεί να γίνει «πάνω» στη θέση εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη και εκτός της θέσης εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη. Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό.

Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκής.

Η εισαγωγική εκπαίδευση ή εκπαίδευση προσανατολισμού, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχομένου στην επιχείρηση. Η εισαγωγική εκπαίδευση βοηθά τον νέο υπάλληλο, αφενός να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του και αφετέρου να μάθει τι αναμένεται από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά. Αποτελεί συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία γίνεται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται οι ελλείψεις γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η προαγωγική εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγή σημαίνει, συχνά, τη μετάβαση στη θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων. Στην περίπτωση αυτή, η προαγωγική εκπαίδευση συνιστάται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, ως διαρκής εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας

του υπαλλήλου. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών ή αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευόμενου.

2.3.4. Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού αποτελεί μία σημαντική διαδικασία για κάθε οργανισμό καθώς και ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μέτρηση της απόδοσης εξυπηρετεί στρατηγικούς, διοικητικούς και αναπτυξιακούς στόχους.

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, και κυρίως οι υπεύθυνοι για την διαδικασία της αξιολόγησης, θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις σχετικά με τον τύπο της αξιολόγησης, τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, τους πιθανούς εμπλεκόμενους στην διαδικασία στο επίπεδο του αξιολογητή καθώς επίσης και το βαθμό στον οποίο θα συμμετάσχει ο ίδιος ο αξιολογούμενος.

Σύμφωνα με ορισμένους επιστήμονες ο πρώτος «επιστημονικός» ή σύγχρονος τύπος μιας διαβάθμισης αξιολόγησης παρουσιάστηκε το 1883. Μια παρόμοια κλίμακα αξιολόγησης αναπτύχθηκε και παρουσιάστηκε το 1906. Η ουσιαστική εφαρμογή και συστηματοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης άρχισε στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά την διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου στα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων. Μετά τα ενθαρρυντικά αποτελέσματα που είχαν οι πρώτες δοκιμές συστημάτων αξιολόγησης ορισμένες πρωτοποριακές, στη διοίκηση επιχειρήσεων, οικονομικές μονάδες της Αμερικής άρχισαν να χρησιμοποιούν το μέτρο αυτό.

Στη δεκαετία 1920 – 1930 ορισμένες βιομηχανικές, κυρίως, επιχειρήσεις είχαν ήδη αρχίσει να εφαρμόζουν ένα σύστημα ορθολογικής διαπίστωσης της αξίας κάθε εργαζόμενου. Μετά το 1950 άρχισε να χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτή σαν βάση καθορισμού των αναγκών των υπαλλήλων, ακόμη και των ηγετικών στελεχών. Στις κοινωνίες που δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες η αξιολόγηση ακόμη και σήμερα γίνεται συνήθως χωρίς σύστημα. Αυτό σημαίνει ότι δεν ακολουθούνται ορισμένοι

κανόνες καθώς επίσης γίνεται προφορικά, μονολεκτικά ή και χωρίς εξωτερίκευση. Η τυποποιημένη εγγραφή, η συστηματική και μελετημένη αξιολόγηση προσωπικού σ' αυτές τις κοινωνίες αποτελεί μάλλον εξαίρεση και γίνεται σε λίγες μόνο πρωτοπόρες επιχειρήσεις. Η κατάσταση αυτή διαδραματίζεται πολλάκις και στη χώρα μας.

Σε αντίθεση, οι επιχειρήσεις στις αναπτυγμένες χώρες με βιομηχανική παράδοση γνωρίζουν ότι εάν μια οικονομική μονάδα ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί πρέπει να δώσει έμφαση στην προσπάθεια βελτίωσης των ικανοτήτων των ανθρώπων που την αποτελούν και περισσότερο των ηγετικών στελεχών που την κατευθύνουν. Αυτό τον σκοπό καθώς και την εξασφάλιση της δικαιοσύνης εξυπηρετεί η αξιολόγηση προσωπικού.

- **Ορισμός αξιολόγησης**

Οι αρχές της αξιολόγησης μας παρέχουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούμε να επιλέξουμε την προσέγγιση που θα ακολουθήσουμε, έτσι ώστε να επιχειρήσουμε την αξιολόγηση, έχοντας ξεκαθαρίσει στο μυαλό μας τις προθέσεις και τους στόχους μας. Η σημαντικότερη αρχή της αξιολόγησης είναι να ενθαρρύνουμε το άτομο που αξιολογείται να αναλαμβάνει ολοένα και περισσότερο την ευθύνη για δική του εξέλιξη.

Πρέπει όμως να θυμόμαστε ότι τουλάχιστον στην αρχή το άτομο έχει το αίσθημα ότι δεν έχει την κατάσταση στα χέρια του. Τις περισσότερες φορές η αξιολόγηση είναι κάτι που μας επιβάλλεται αλλά ακόμα και αν την έχουμε ζητήσει από μόνοι μας, το κάναμε γιατί νοιώθουμε ότι δεν μπορούμε να επιλύσουμε κάποια προβλήματα ή να αναλάβουμε οι ίδιοι την ευθύνη της ανέλιξής του.

Πρέπει επίσης να θυμόμαστε ότι το άτομο γνωρίζει περισσότερα για τη δική του πρόοδο, την εξέλιξη και για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει από οποιονδήποτε άλλο, γιατί δεν τα παρατηρεί απλώς, αλλά τα βιώνει καθημερινά. Έτσι, πρόθεσή μας θα πρέπει να είναι η διευκόλυνση του ατόμου, έτσι ώστε να αναλάβει όσο το δυνατό

πιο ενεργό ρόλο στον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του, και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αντιμετώπιση τους.

Μία ακόμη αρχή που διέπει την διαδικασία της αξιολόγησης είναι η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Η αξιολόγηση είναι αδυναμία μεταξύ δυο ανθρώπων. Με άλλα λόγια και ο αξιολογούμενος είναι άνθρωπος και πρέπει να τον αντιμετωπίζουμε με σεβασμό, έτσι ώστε να δημιουργήσουμε κλίμα εμπιστοσύνης. Αν δεν τον αντιμετωπίσουμε με ανθρωπιά και κατανόηση, θα τον τρομοκρατήσουμε και αν πιστέψει ότι κατά κάποιο τρόπο μπορεί να χρησιμοποιήσουμε αυτά που θα μας πει εναντίον του, δεν πρόκειται σε καμία περίπτωση να μας ενημερώσει για τυχόν δυσκολίες και προβλήματα που αντιμετωπίζει. Έτσι, αυτά θα παρουσιαστούν την χειρότερη στιγμή και θα μας δημιουργήσουν ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα, καθώς επηρεάζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Τέλος, η αξιολόγηση πρέπει να έχει θετική πρόθεση και αποτέλεσμα και πρέπει να την χρησιμοποιήσουμε για να εντοπίσουμε τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου.

Αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνει μέσα σε θετικό κλίμα. Η θετική αναγνώριση είναι σημαντική για όλους μας. Μας αρέσει να μας λένε ευχαριστώ και να ακούμε θετικά σχόλια για κάτι που καταφέραμε. Μπορούμε να παράσχουμε τέτοια αναγνώριση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης και έτσι να ενθαρρύνουμε το άτομο. Γνωρίζουμε επίσης ότι το να αναπτύσσουμε τα θετικά είναι ευκολότερο από το να προσπαθήσουμε να διορθώσουμε τα αρνητικά. Τέλος, για να αντιμετωπίσουμε τυχόν αδύνατα σημεία, πρέπει να προσφέρουμε επικοινωνιακή βοήθεια στο άτομο, ώστε να μπορέσει να βρει τρόπο να βελτιώσει την απόδοσή του.

- **Σκοπός και στόχος της αξιολόγησης**

Σκοπός της αξιολόγησης είναι η καλύτερη διοίκηση του προσωπικού και περιλαμβάνει την τοποθέτηση, την επιλογή για προαγωγή, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα, τα οποία απαιτούν διαφορετική μεταχείριση των διαφόρων μελών μιας ομάδας. Ενδιάμεσος στόχος του συστήματος αξιολόγησης και

ανάπτυξης προσωπικού, με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός, είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών καθενός αξιολογούμενου.

Επίσης, το σύστημα της αξιολόγησης έχει σαν κύριο σκοπό, αφ' ενός να διαπιστώσει εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους και αφ' ετέρου να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους. Η αξιολόγηση δίνει την δυνατότητα για αυτήν την αναγνώριση αλλά και για τον εντοπισμό των σημείων που χρειάζονται βελτίωση, επισημαίνοντας και τους τρόπους πραγματοποίησης.

Ένας άλλος βασικός σκοπός, ο οποίος συχνά επιδιώκεται με την αξιολόγηση προσωπικού είναι ο καθορισμός και η κατανομή ανταμοιβών, όπως για παράδειγμα τμήματος των κερδών, αυξήσεων, προαγωγών, εξουσίας, ελευθερία στην λήψη πρωτοβουλιών και άλλων καρπών της συλλογικής δραστηριότητας. Με αυτόν τον τρόπο και το άτομο και η επιχείρηση κερδίζουν από την διαδικασία της αξιολόγησης.

2.3.5. Πολιτική μισθοδοσίας

Το καθεστώς απασχόλησης ενός εργαζομένου (πλήρης ή μερική απασχόληση) και επαγγελματική κατηγορία του φαίνεται ότι αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες καθορισμού του ύψους του εισοδήματος. Οι διευθυντικές θέσεις συνδέονται τόσο με πολύωρη εργασία όσο και με υψηλότερο εισόδημα. Οι εργαζόμενοι υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου τείνουν επίσης να έχουν καλύτερες αποδοχές.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους ένα πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διευκολύνει τη διαχείριση αμοιβών και παροχών. Μια από τις πρώτες χρήσεις του αυτοματισμού στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ήταν η παρακολούθηση των εργαζομένων όσον αφορά την προσέλευσή τους στον εργασιακό χώρο καθώς και τις ώρες εργασίας που συμπλήρωναν. Αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέσουν τις πληρωμές με την απόδοση. Για την

αποτελεσματικότερη εφαρμογή ενός συστήματος κατανομής των κερδών ή ενός συστήματος αμοιβών ως κίνητρα είναι απαραίτητη η χρήση ευπροσάρμοστου αυτοματοποιημένου συστήματος, βάση των υπαρχόντων προσόντων και κλιμάκων αξιολόγησης.

Άλλη μια διαδεδομένη εφαρμογή του τύπου «πληρωμή ανάλογα με την απόδοση» είναι οι πληρωμές με προμήθεια. Τα σύγχρονα τερματικά σε σημεία πώλησης (που χρησιμοποιούνται ως ταμιακές μηχανές) είναι στην ουσία δικτυακοί υπολογιστές χάρη στους οποίους μπορεί να καταγραφεί μεγάλος όγκος πληροφοριών, μεταξύ των άλλων οι «πωλήσεις ανά ώρα» και οι «συνολικές πωλήσεις» κάθε εργαζομένου.

Το HRIS σύστημα μπορεί να ελέγχει τις παροχές των εργαζομένων. Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα της χρήσης υπολογιστών είναι η ευκολία που προσφέρει στην εταιρεία να παρακολουθεί κατά πόσο χρησιμοποιούνται οι διάφορες επιλογές παροχών προκειμένου να προσαρμόσει τα πακέτα παροχών του.

2.3.6. Θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία

Ολοένα και περισσότερο, οι εργαζόμενοι απαιτούν να εργάζονται σε μία «υγιή» επιχείρηση (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Η εργασιακή υγεία και ασφάλεια αφορά τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων οι οποίοι συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον εργασίας έως και τις ψυχολογικές διαταραχές όπως είναι το εργασιακό άγχος. Η μέριμνα για υγεία και ασφάλεια μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία επιλογής. Ο εργοδότης έχει νομική υποχρέωση να διατηρεί το περιβάλλον εργασίας υγιές και ασφαλές.

Ο εκφοβισμός, η παρενόχληση και η βία συμβάλλουν στην κακή ψυχική υγεία και το στρες. Οι γυναίκες κυρίως νεότερης ηλικίας υποφέρουν περισσότερο από τον εκφοβισμό ή την παρενόχληση σε σχέση με τους άνδρες. Οι επιπτώσεις στην υγεία που μπορεί να παρουσιαστούν συνδεδεμένες με την εργασία είναι:

- Μυϊκοί πόνοι.
- Στρες.

- Κόπωση.
- Πονοκέφαλος.
- Άγχος.
- Αναπνευστικά προβλήματα.

Οι άνθρωποι που υφίστανται βία ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας τείνουν να δηλώνουν υψηλότερα επίπεδα κακής υγείας συνδεδεμένα με την εργασία.

Παρόλο που το ποσοστό των Ευρωπαίων εργαζομένων που απασχολείται σε τομείς που απαιτούν σωματική προσπάθεια, μειώνεται σταδιακά, εξακολουθούν να υπάρχουν σωματικοί κίνδυνοι. Οι άνδρες είναι περισσότερο εκτεθειμένοι από τις γυναίκες σε κάποιους κινδύνους.

2.3.7. Εργασιακές σχέσεις

Ο όρος εργασιακές σχέσεις, όπως φαίνεται και από τον τίτλο του, υπονοεί, κατά πρώτο λόγο, κάθε επίσημη και ανεπίσημη σχέση εργασίας ανάμεσα σε μισθωτούς και εργοδότες. Στις κοινοβουλευτικές δημοκρατίες συνήθως λειτουργούν θεσμοί τριμερούς συνεργασίας ανάμεσα σε συνδικαλιστικούς εκπρόσωπους των μισθωτών, των εργοδοτών και των εργασιακών φορέων του κράτους. Κεντρικό σημείο των εργασιακών σχέσεων είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις που αναφέρονται "ως η διαδικαστική μέθοδος με την οποία οι ενώσεις των μισθωτών διαπραγματεύονται με τους εργοδότες ή τις ενώσεις τους, τις αμοιβές, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας των μελών τους. Παράλληλα όμως οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ένα ευρύ και δυναμικό πεδίο έρευνας και πολιτικής στρατηγικού χαρακτήρα για την κοινωνική εξέλιξη. Πηγή: (Hyman, 1994).

Οι εργασιακές σχέσεις ασχολούνται, εκτός από τις σχέσεις εργασίας, με τους μισθούς και τα ημερομίσθια, την απασχόληση και την ανεργία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις συλλογικές συμβάσεις, τις συλλογικές διαφορές και τις απεργίες, καθώς και με παρεπόμενα θέματα όπως: οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, ο θεσμός της συμμετοχής, η παραγωγικότητα, κλπ.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι η οικονομική κρίση και η απασχόληση, όπως και οι εργασιακές σχέσεις γενικότερα είναι άρρηκτα

συνδεδεμένες, καθώς μια ενδεχόμενη κρίση, φέρνει μείωση της παράγωγης και αύξηση της ανεργίας.

2.3.8. Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση και η διατήρησή της είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις. Η αύξηση της ικανοποίησης της εργασίας είναι σημαντική για την ανθρωπιστική αξία του εργαζομένου και τα οικονομικά οφέλη της επιχείρησης.

Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση της εργασίας ορίζεται ως η ενεργή (συναισθηματική) αντίδραση των ατόμων στις συνθήκες της τρέχουσας εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη ικανοποίηση εργασίας ενδιαφέρονται για την ποιότητα της δουλειάς τους, είναι πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση, έχουν υψηλότερο βαθμό συνοχής, είναι περισσότερο παραγωγικοί και πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα είναι ικανοποιημένη στη διάρκεια του χρόνου.

Πηγή: (Ζαβλανός, 2002).

Εργασιακή ικανοποίηση και οικονομική απόδοση

Οι επιστήμες της Διοίκησης και της Οικονομίας έχουν δείξει ότι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης και της ποιότητας ζωής είναι και η απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Ήταν μόλις τη δεκαετία του '80 όταν άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους μελέτες οι οποίες όχι μόνο κατέδειξαν τη σχέση «Ικανοποίηση από την εργασία» και «Αποδοτικότητα» αλλά και προσδιόρισαν με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τις παραμέτρους της σχέσης αυτής. Παρά λοιπόν την όποια κριτική που έχει εκφραστεί κατά καιρούς διαπιστώνεται ότι είναι κυρίως ο βαθμός της ικανοποίησης από την εργασία που επηρεάζει τα οικονομικά αποτελέσματα. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μία αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις στο βαθμό που η παραγωγικότητα-αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι η βασική συνιστώσα επιτυχίας της.

Έχουν ερευνηθεί έξι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση της εργασίας. Όταν αυτοί ήταν σε υψηλό επίπεδο, η ικανοποίηση της εργασίας ήταν υψηλή. Όταν ήταν σε χαμηλό βαθμό, η ικανοποίηση της εργασίας ήταν χαμηλή. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- Ευκαιρία.
- Στρες.
- Ηγεσία.
- Πρότυπα εργασίας.
- Δίκαιες αμοιβές.
- Επαρκής εξουσία.

Προτάσεις για βελτίωση της ικανοποίησης

Έχουν γίνει κάποιες έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και έχουν διατυπωθεί προτάσεις για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τους εργοδότες τους. Αυτές είναι οι ακόλουθες :

- Ενθάρρυνση των εργαζομένων για αύξηση των δεξιοτήτων τους.
- Μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης του προσωπικού (διαθέσιμα οφέλη, προγράμματα εκπαίδευσης, επαγγελματικά πρότυπα, υποκινητές).
- Άμεση αναγνώριση.
- Διασκέδαση-εργασία.
- Συμμετοχή εργαζομένων σε κάθε ευκαιρία της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τα προηγούμενα χρόνια η έρευνα αλλά και οι στρατηγικές επιλογές επιτυχημένων επιχειρήσεων παρουσίαζαν το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης.

Η οικονομική κρίση επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις σ' αυτό που αποκαλούμε "ανθρώπινο κεφάλαιο" και στη γενικότερη διαχείρισή του. Αυτές είναι οι εξής:

3.1 Ανεργία – Μείωση του προσωπικού



Μια από τις σημαντικότερες συνέπειες της οικονομικής κρίσης είναι η ανεργία. Ως «άνεργοι» θεωρούνται τα άτομα ηλικίας 15 έως 74 ετών, τα οποία δε θεωρήθηκαν «απασχολούμενοι» και:

α) ζητούσαν εργασία, είτε ως μισθωτοί είτε για να αρχίσουν μια δική τους εργασία τις τέσσερις προηγούμενες εβδομάδες (από την εβδομάδα αναφοράς),

β) ήταν διαθέσιμα και μπορούσαν να αναλάβουν αμέσως τις επόμενες δύο εβδομάδες την εργασία που τυχόν θα έβρισκαν, και

γ) είχαν κάνει κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες για να βρουν εργασία (π.χ. απευθύνθηκαν σε εργοδότες ή σε γνωστούς τους, παρακολουθούσαν αγγελίες σε εφημερίδες κλπ.).

Οι «άνεργοι» διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- σε αυτούς που ποτέ δεν εργάστηκαν στο παρελθόν («νέοι»), και
- σε αυτούς που έχουν εργαστεί κατά το παρελθόν, σε μία κανονική ή μη κανονική εργασία.

Εκατοντάδες άνθρωποι χάνουν καθημερινά την εργασία τους τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Πολλές επιχειρήσεις κλείνουν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος του πληθυσμού να παραμένει χωρίς εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα.

3.1.1 Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ για την ανεργία του Β' τριμήνου 2013

(πίνακας βλ. παράρτημα)

Σύμφωνα με τα μη εποχικά διορθωμένα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής ο αριθμός των απασχολούμενων στο δεύτερο τρίμηνο 2013 ανήλθε σε 3.632.184 άτομα και των ανέργων σε 1.350.435.

Η απασχόλησης αυξήθηκε κατά 1% σε σχέση με το πρώτο τρίμηνο του 2013 και μειώθηκε 4,2% σε σχέση με το δεύτερο τρίμηνο του 2012.

Ο αριθμός των ανέργων μειώθηκε κατά 0,4% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο και αυξήθηκε κατά 15,5% σε σχέση με το δεύτερο τρίμηνο του 2012.

Κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2013, βρήκαν απασχόληση 129.321 άτομα τα οποία ήταν άνεργα πριν από ένα έτος.

Παράλληλα κατά το ίδιο χρονικό διάστημα 35.854 άτομα μετακινήθηκαν από τον οικονομικά μη ενεργό πληθυσμό σε θέσεις απασχόλησης.

Αντίθετα, 194.035 άτομα, τα οποία ένα χρόνο πριν ήταν απασχολούμενα, σήμερα είναι άνεργα και άλλα 92.701 άτομα που ήταν απασχολούμενα, είναι πλέον οικονομικά μη ενεργά.

Επιπλέον, 130.112 άτομα, που πριν ένα έτος ανήκαν στον οικονομικά μη ενεργό πληθυσμό, εισήλθαν στην αγορά εργασίας αναζητώντας απασχόληση, αλλά είναι άνεργα.

Το ποσοστό ανεργίας των γυναικών (31,1%) είναι σημαντικά υψηλότερο από των ανδρών (24,1%).

Τα ο υψηλότερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στους νέους ηλικίας 15-24 ετών (59%), το οποίο στις νέες γυναίκες φθάνει στο 65,1%.

Η κατανομή της ανεργίας, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο εκπαίδευσης, έχει ως εξής: το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται σε όσους δεν έχουν πάει καθόλου σχολείο (43,5%) ενώ ακολουθούν τα άτομα που έχουν τελειώσει μερικές τάξεις Δημοτικού (39,6%).

Τα χαμηλότερα ποσοστά παρατηρούνται σε όσους έχουν διδακτορικό ή μεταπτυχιακό (14,2%) και στους πτυχιούχους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (17,7%).

Από το σύνολο των ανέργων που αναζητούν μισθωτή απασχόληση, το 36,5% αναζητά αποκλειστικά πλήρη απασχόληση, ενώ το 58,3% αναζητά πλήρη αλλά στην ανάγκη είναι διατεθειμένο να εργαστεί και με μερική απασχόληση.

Τέλος, το 5,2% αναζητά μερική απασχόληση ή δεν ενδιαφέρεται αν θα βρει μερική ή πλήρη απασχόληση.

Ένα ποσοστό ανέργων (4,4%) απέρριψε, κατά τη διάρκεια του δεύτερου τρίμηνου του 2013, κάποια πρόταση ανάληψης εργασίας για διάφορους λόγους, κυρίως επειδή:

- δεν εξυπηρετούσε το ωράριο (30,3%)
- δεν εξυπηρετούσε ο τόπος εργασίας (26,7%)
- δεν ήταν ικανοποιητικές οι αποδοχές (22,2%)

Το ποσοστό των «νέων ανέργων», δηλαδή των ανέργων που δεν έχουν εργαστεί ποτέ στο παρελθόν, ανέρχεται στο 23,0% του συνόλου των ανέργων ενώ οι μακροχρόνια άνεργοι (αυτοί που αναζητούν από 12 μήνες και άνω εργασία), αποτελούν αντίστοιχα το 66,8%.

Το ποσοστό ανεργίας των ατόμων με ξένη υπηκοότητα, είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των Ελλήνων υπηκόων (38,3% έναντι 26,1%).

Επίσης, το 72,8% των ξένων υπηκόων είναι οικονομικά ενεργό, ποσοστό σημαντικά υψηλότερο από το αντίστοιχο των Ελλήνων το οποίο είναι 51,7%.

Σε επίπεδο Περιφέρειας το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στη Δυτική Μακεδονία με 32,9% και στη Κεντρική Μακεδονία με 30,1%. Στον αντίποδα, το μικρότερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στο Νότιο Αιγαίο με 19,3% και στις

Ιόνιους Νήσους με 16,6%.

Εξετάζοντας την εξέλιξη του αριθμού των απασχολουμένων, ανά τομέα της οικονομίας, παρατηρούμε ότι σε όλους τους τομείς, εκτός του πρωτογενούς, παρατηρείται μείωση στον αριθμό των απασχολούμενων σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό τρίμηνο.

Στον πρωτογενή τομέα δεν εμφανίζεται μεταβολή στο επίπεδο της απασχόλησης, στο δευτερογενή υπάρχει μείωση 9,0% και στο τριτογενή 3,9%.

Το ποσοστό της μερικής απασχόλησης ανέρχεται στο 8,2% του συνόλου των απασχολούμενων. Από το υποσύνολο αυτό των εργαζομένων το 65,2% έκανε αυτή την επιλογή διότι δεν μπόρεσε να βρει πλήρη απασχόληση, το 7,7% για άλλους προσωπικούς ή οικογενειακούς λόγους, το 3,6% διότι φροντίζει μικρά παιδιά ή εξαρτώμενους ενήλικες και το 16,7% για διάφορους άλλους λόγους.

Το ποσοστό των μισθωτών, το οποίο εκτιμάται σε 62,9% είναι το χαμηλότερο στην ΕΕ στην οποία ανέρχεται στο 83,4% του συνόλου των απασχολούμενων.

Πηγή: (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2013)

3.2 Πάγωμα των προσλήψεων

Σε ένα πάγωμα μίσθωσης, ένας εργοδότης αποφασίζει να σταματήσει τους υπαλλήλους για όλες τις δευτερεύουσες θέσεις. Ακόμη επιτρέπει σε έναν εργοδότη να παγιώσει τους παρόντες υπαλλήλους και να αναδομήσει ενδεχομένως τα τμήματα, για να ολοκληρώσει την εργασία που είναι ουσιαστική για την εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης.

Ένα άλλο συστατικό του παγώματος των προσλήψεων είναι να θέσει την πλήρωση θέσεων που έχουν κενωθεί κατά τη διάρκεια του παγώματος, σε αναμονή, εάν δεν κρίνονται αναγκαίες για την εκτέλεση των βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Πηγή: (περιοδικό humanresources)

3.3 Μείωση του budget για εκπαίδευση και ανάπτυξη

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση /οργανισμός καλείται να λειτουργήσει αποτελεσματικά, αποδοτικά και ευέλικτα, προκειμένου να επιβιώσει στο έντονα

ανταγωνιστικό και ασταθές περιβάλλον μιας οικονομίας που αλλάζει μέρα με τη μέρα.

Σε αυτό το πλαίσιο, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία της συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου μάθησης του ανθρώπινου δυναμικού τους, ως τον κυριότερο παράγοντα που θα τους εξασφαλίσει όχι μόνο τη μακροχρόνια επιβίωση, αλλά και μία επιτυχημένη πορεία. Αναμφισβήτητα, μέσω της εκπαίδευσης, το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσει τις δεξιότητές του και παράλληλα, αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να θέσουν ως κύρια προτεραιότητα και μέρος του στρατηγικού τους σχεδιασμού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, σε μία συγκυρία όπου υποχρεώνονται να μειώσουν τον προϋπολογισμό για την εκπαίδευση σε μεγάλο ποσοστό.

3.4 Περικοπές μισθών-δώρων



Η προώθηση της ανταγωνιστικότητας στη διεθνή αγορά αγαθών και υπηρεσιών, ιδιαίτερα στις δημοσιονομικά προβληματικές χώρες, αποτελεί στόχο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμη αποπληρωμή του δημοσίου χρέους. Εκ πρώτης όψεως, οι μαζικές οριζόντιες μειώσεις μισθών φαίνονται να προωθούν την ανταγωνιστικότητα, μέσω μείωσης του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος, και να μειώνουν το δημοσιονομικό έλλειμμα, μέσω μείωσης δαπανών του Δημοσίου. Με μια δεύτερη ματιά, όμως, οι οριζόντιες μειώσεις

μισθών έχουν προχωρήσει στην Ελλάδα πολύ περισσότερο από όσο χρειαζόταν, προσφέροντας άλλοθι έναντι της Τρόικας για μεταρρυθμίσεις που ακόμη δεν εφαρμόστηκαν αλλά υποσκάπτοντας την ανταγωνιστικότητα και τη δυνατότητα μείωσης του χρέους μέσω βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης.

Ο κατώτατος μισθός είναι η χαμηλότερη ωριαία, ημερήσια ή μηνιαία αμοιβή που οι εργοδότες μπορούν νόμιμα να καταβάλλουν στους εργαζομένους. Ισοδύναμα, είναι ο χαμηλότερος μισθός με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να πουλούν την εργασία τους. Παρά το γεγονός ότι νόμοι για τον κατώτατο μισθό είναι σε ισχύ σε πολλές χώρες, υπάρχουν διάφορες απόψεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κατώτατου μισθού.

Οι επικριτές του κατώτατου μισθού ισχυρίζονται ότι στην πραγματικότητα αυξάνει τη φτώχεια, αυξάνει την ανεργία (ιδιαίτερα μεταξύ των εργαζομένων με πολύ χαμηλή παραγωγικότητα λόγω απειρίας ή αναπηρίας, με αποτέλεσμα να βλάπτει τους λιγότερο ειδικευμένους εργαζόμενους και, ενδεχομένως, να οδηγεί εκτός αγοράς εργασίας ορισμένες κοινωνικές ομάδες), και ότι είναι επιζήμια για τις επιχειρήσεις.

Κατώτατα όρια αποδοχών

✓ **Για τον άγαμο**

χωρίς προϋπηρεσία στα 586,08 ευρώ από 751,39 ευρώ,
με 1 τριετία στα 634,91 ευρώ από 813,99 ευρώ,
με 2 τριετίες 692,63 ευρώ από 887,99 ευρώ
και με 3 τριετίες στα 750,35 ευρώ από 961,99 ευρώ.

✓ **Για τον έγγαμο**

χωρίς προϋπηρεσία 644,70 από 826,54 ευρώ,
με 1 τριετία στα 693,52 ευρώ από 889,13 ευρώ,
με 2 τριετίες 751,24 ευρώ από 963,13 ευρώ
και με 3 τριετίες στα 808,96 ευρώ από 1.037,13 ευρώ.

✓ **Για το νεοπροσλαμβανόμενο, ηλικίας έως 25 ετών**

ο πρώτος μεικτός μισθός είναι στα 510,94 ευρώ, έναντι 751,39 ευρώ, για πλήρη απασχόληση.

Αναλυτικοί Πίνακες
ΚΑΤΩΤΑΤΑ ΟΡΙΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ 2012 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΗΛΙΚΙΑΣ ΑΝΩ ΤΩΝ 25
ΕΤΩΝ ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΤΕΣ

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΒΑΣΙΚΟ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ ΑΠΟ 14/2/2012	ΕΠΙΔΟΜΑ ΤΡΙΕΤΙΩΝ	ΕΠΙΔΟΜΑ ΓΑΜΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΑΜΩΝ ΑΠΟ 14/2/2012	ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΓΑΜΩΝ ΑΠΟ 14/2/2012
0-3	26,18	0,00	2,62	26,18	28,80
3-6	26,18	1,31	2,62	27,49	30,11
6-9	26,18	2,62	2,62	28,80	31,42
9-12	26,18	3,93	2,62	30,11	32,73
12-15	26,18	5,24	2,62	31,42	34,04
15-18	26,18	6,55	2,62	32,73	35,35
15-18	26,18	6,55	2,62	32,73	35,35
18-ΑΝΩ	26,18	7,85	2,62	34,03	36,65

Πίνακας 1 Αποδοχές εργαζομένων άνω των 25 ετών εργατοτεχνίτες

**ΚΑΤΩΤΑΤΑ ΟΡΙΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ 2012 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΗΛΙΚΙΑΣ ΑΝΩ ΤΩΝ 25
ΕΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ**

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ ΑΠΟ 14/2/2012	ΕΠΙΔΟΜΑ ΤΡΙΕΤΙΩΝ	ΕΠΙΔΟΜΑ ΓΑΜΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΑΜΩΝ ΑΠΟ 14/2/2012	ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΓΑΜΩΝ ΑΠΟ 14/2/2012
0-3	586,08	0,00	58,61	586,08	644,69
3-6	586,08	58,61	58,61	644,69	703,30
6-9	586,08	117,22	58,61	703,30	761,91
9-ΑΝΩ	586,08	175,82	58,61	761,90	820,51

Πίνακας 2 Αποδοχές εργαζομένων άνω των 25 ετών υπάλληλοι

**ΚΑΤΩΤΑΤΑ ΟΡΙΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ 2012 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΗΛΙΚΙΑΣ ΜΕΧΡΙ 25
ΕΤΩΝ ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΤΕΣ**

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΒΑΣΙΚΟ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ ΑΠΟ 14/2/2012	ΕΠΙΔΟΜΑ ΤΡΙΕΤΙΩΝ	ΕΠΙΔΟΜΑ ΓΑΜΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΑΜΩΝ ΑΠΟ 14/2/2012	ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΓΑΜΩΝ ΑΠΟ 14/2/2012
0-3	22,83	0,00	2,28	22,83	25,11
3-6	22,83	1,14	2,28	23,97	26,25
6-ΑΝΩ	22,83	2,28	2,28	25,11	27,39

Πίνακας 3 Αποδοχές εργαζομένων μέχρι 25 ετών εργατοτεχνίτες

**ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΤΩΤΑΤΑ ΟΡΙΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ 2012 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΗΛΙΚΙΑΣ
ΜΕΧΡΙ 25 ΕΤΩΝ**

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ ΑΠΟ 14/2/2012	ΕΠΙΔΟΜΑ ΤΡΙΕΤΙΩΝ	ΕΠΙΔΟΜΑ ΓΑΜΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΑΜΩΝ ΑΠΟ 14/2/2012	ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΓΑΜΩΝ ΑΠΟ 14/2/2012
0-3	510,95	0,00	51,10	510,95	562,05
3-ΑΝΩ	510,95	51,10	51,10	562,05	613,15

Πίνακας 4 Αποδοχές εργαζομένων μέχρι 25 ετών υπάλληλοι

Στην αγορά πλέον κυριαρχούν οι ατομικές συμβάσεις και ο ελάχιστος κατώτατος μισθός ορίζεται πλέον από το κράτος. Επίσης, σύμφωνα με το νέο καθεστώς που τίθεται σε ισχύ από την 1η Απριλίου, οι εργοδότες, ακόμα κι αν υπογραφεί νέα ΕΓΣΣΕ θα μπορούν να επιλέγουν αν θα αμείβουν τους εργαζόμενους τους βάσει όσων θα προβλέπει η ΕΓΣΣΕ ή με τους μισθούς που θα προβλέπει το κράτος με την υπογραφή επιχειρησιακής ή ατομικής σύμβασης. Αυτό σταδιακά θα σημαίνει το τέλος των εργοδοτικών συνδικάτων και έτσι το 2013 φέρνει μαζί του τεράστιες ανατροπές στα εργασιακά.

Όσοι προσλαμβάνονται για πρώτη φορά θα αμείβονται με 510 ευρώ, αν είναι κάτω των 25 ετών, ενώ αν είναι άνω των 25, θα αμείβονται με 586 ευρώ. Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας παύουν να είναι δεσμευτικές για τις επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα, το ΔΝΤ στην τελευταία έκθεσή του επαναλαμβάνει την πρόβλεψη ότι στην Ελλάδα, και παρ' ότι η Τρόικα διατηρεί ανοικτό το ενδεχόμενο νέας μείωσής του, κατά το τρέχον έτος ο μέσος μισθός θα πρέπει να μειωθεί κατά 7% και 1,5% το 2014, ώστε συνολικά η μείωση να φθάνει στο τέλος του 2016 το 20%.

Πάντως, σύμφωνα με μελέτη του υπουργείου Εργασίας, μόλις στο 29,4% του μέσου μισθού, στο χαμηλότερο δηλαδή επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μαζί με την Τσεχία βρίσκεται ο κατώτατος μισθός.

Ο κατώτατος μισθός στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2000 - 2011 κυμαινόταν από 31,5% έως 36,6% του μέσου μισθού, σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τους κατώτατους μισθούς άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μετά τη μείωσή του

κατά 22% το 2012, ο κατώτατος μισθός στην Ελλάδα εκτιμάται ότι ανέρχεται σε 29,4% του μέσου μισθού, στο χαμηλότερο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μαζί με την Τσεχία.

Ο 13ος και 14ος μισθός στον ιδιωτικό τομέα δεν πρόκειται να καταργηθούν, ούτε να μειωθεί περαιτέρω ο κατώτατος μισθός υποστήριξε ο υπουργός Εργασίας.

Το επίδομα εορτών Χριστουγέννων ορίζεται ίσο με το μηνιαίο βασικό μισθό του μισθολογικού κλιμακίου που έχει κάθε φορά ο υπάλληλος. Το επίδομα αυτό χορηγείται στο ακέραιο, εφόσον ο υπάλληλος μισθοδοτήθηκε ολόκληρο το χρονικό διάστημα από 16 Απριλίου μέχρι 15 Δεκεμβρίου κάθε έτους και καταβάλλεται στις 16 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

Το επίδομα εορτών Πάσχα ορίζεται ίσο προς το ήμισυ του μηνιαίου βασικού μισθού του μισθολογικού κλιμακίου που έχει κάθε φορά ο υπάλληλος. Το επίδομα αυτό χορηγείται στο ακέραιο, εφόσον ο υπάλληλος μισθοδοτήθηκε ολόκληρο το χρονικό διάστημα από 16 Δεκεμβρίου μέχρι και 15 Απριλίου του επόμενου έτους και καταβάλλεται δέκα ημέρες πριν από το Πάσχα.

N. 3205/2003 (ΦΕΚ 297 Τ.Α΄)

Οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι υπάλληλοι των ειδικών μισθολογίων (στρατιωτικοί, δικαστικοί, γιατροί του ΕΣΥ, Πανεπιστημιακοί) καθώς και εργαζόμενοι των ΔΕΚΟ και των ΟΤΑ, θα είναι το τελευταίο δώρο Χριστουγέννων αυτό που θα λάβουν. Από την 1η Ιανουαρίου 2013 καταργείται ότι είχε απομείνει από τον 13ο και 14ο μισθό στον δημόσιο τομέα. Ταυτόχρονα, από την Πρωτοχρονιά, το ενιαίο μισθολόγιο επεκτείνεται στις μη εισηγμένες ΔΕΚΟ και αυτόματα παύουν να ισχύουν οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και όλες οι διατάξεις νόμων που ισχύουν για τους δημόσιους οργανισμούς, με τις απώλειες να φθάνουν έως και το 25%.

Ειδικότερα:

- Από την 1η Ιανουαρίου 2013 καταργούνται τα επιδόματα εορτών και αδειας, για λειτουργούς υπαλλήλους και μισθωτούς του Δημοσίου, ΝΠΔΔ και ΝΠΙΔ, συμπεριλαμβανομένων των ΔΕΚΟ και των ΟΤΑ, καθώς και για τα μόνιμα

στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και Λιμενικού Σώματος. Το δώρο Χριστουγέννων για το 2012 θα καταβληθεί κανονικά.

- Αναστέλλεται από 31-10-2012 έως και 31-12-2016 η χορήγηση του κινήτρου επίτευξης στόχων και δημοσιονομικών στόχων. Για το ίδιο διάστημα παγώνουν οι έξτρα μειώσεις στους μισθούς των υπαλλήλων που δικαιούνταν τα συγκεκριμένα επιδόματα (πρόκειται κυρίως για εφοριακούς και τελωνειακούς) και η υπερβάλλουσα μείωση εξακολουθεί να καταβάλλεται στο ύψος που αυτή είχε διαμορφωθεί κατά την 31-10-2012.
- Στο ενιαίο μισθολόγιο εντάσσονται από 1-1-2013 το προσωπικό των ΝΠΙΔ, που ανήκουν στο κράτος ή σε ΝΠΔΔ ή σε ΟΤΑ, καθώς και των μη εισηγμένων ΔΕΚΟ. Αν προκύπτει μείωση έως 25% αυτή γίνεται απευθείας, ενώ αν προκύπτει μείωση παραπάνω από 25%, η υπερβάλλουσα προβλεπόμενη μείωση συνεχίζει να καταβάλλεται έως τις 31-12-2016.
- Μειώνεται κατά 50% η αντιμισθία των προέδρων των δημοτικών και περιφερειακών συμβουλίων.
- Με κοινή απόφαση των υπουργών Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας και Οικονομικών θα ορίζεται το σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης και το μισθολόγιο που εφαρμόζεται για το προσωπικό της Εθνικής Υπηρεσίας Πληροφοριών.
- Μειώνονται κατά 20%, από 1.1.2013 οι αποδοχές, οι αποζημιώσεις, τα έξοδα παράστασης και οι αμοιβές εν γένει, που καταβάλλονται στους προέδρους, αντιπροέδρους και τα μέλη των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών (ΑΔΑ), καθώς και στους διοικητές, υποδιοικητές, στους προέδρους, αντιπροέδρους, διευθύνοντες συμβούλους και στα μέλη του Δ.Σ. των ΝΠΔΔ (π.χ. νοσοκομεία κ.λπ.) και των ΝΠΙΔ.
- Καταργείται από την 1-1-2013 το χρονοεπίδομα που προβλέπεται για τους δικηγόρους του Δημοσίου, των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ με σχέση έμμισθης εντολής.
- Καταργείται από την 1-1-2013 η προβλεπόμενη προσαύξηση αποδοχών σε όσους υπαλλήλους χορηγείται άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης στο εσωτερικό.

3.5 Περικοπές παροχών

Οι εργαζόμενοι που αναζητούν εργασία δεν αντιμετωπίζουν μόνο τη δύσκολη κατάσταση στην αγορά εργασίας αλλά και τις μειωμένες παροχές των εταιριών.

Η δύσκολη οικονομική κατάσταση που επικρατεί στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες οδηγεί τις εταιρίες στη συρρίκνωση του πακέτου πρόσθετων παροχών που προσφέρουν. Δυστυχώς οι περισσότερες εταιρίες εκτός από τον μισθό παρέχουν πλέον λίγες πρόσθετες παροχές. Στο παρελθόν οι ίδιες εταιρίες χρησιμοποιούσαν τα πακέτα αυτά για να «δελεάσουν» τους υποψηφίους και για να διαφοροποιηθούν από τις άλλες εταιρίες ως προς τη βαρύτητα που έδιναν στις ανάγκες των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, οι πρόσθετες παροχές βοηθάνε τις εταιρίες να είναι σε θέση να επιλέγουν τους καλύτερους υποψηφίους, να έχουν οι εργαζόμενοι σε αυτές υψηλή παραγωγικότητα, να υπάρχει μικρό ποσοστό οικειοθελών αποχωρήσεων, επομένως μειωμένο κόστος αντικατάστασης και εκπαίδευσης νέου προσωπικού. Με το πέρασμα των ετών το πακέτο παροχών μεγάλωσε, οι εργαζόμενοι ζητούσαν και εκτιμούσαν την ευελιξία, άρα και τη δυνατότητα να επιλέγουν όποιες παροχές επιθυμούσαν από το σύνολο των διαθέσιμων. Οι πιο χαρακτηριστικές πρόσθετες παροχές που υπάρχουν είναι οι ακόλουθες:

1. Τα bonus
2. Η διανομή κερδών / μετοχών στο προσωπικό
3. Το δικαίωμα προαίρεσης αγοράς μετοχών
4. Η ασφάλεια ζωής
5. Η πρόσθετη ιατροφαρμακευτική ή / και νοσοκομειακή περίθαλψη
6. Η πρόσθετη συνταξιοδοτική ασφάλιση
7. Η πρόσθετη άδεια ασθένειας
8. Η πρόσθετη άδεια μητρότητας
9. Η παροχή εταιρικού αυτοκινήτου
10. Το ευέλικτο ωράριο εργασίας
11. Τα έξοδα κινήσεως
12. Τα έξοδα εκπαίδευσης ή μετεκπαίδευσης
13. Οι συνδρομές σε επαγγελματικούς φορείς

14. Οι παροχές σε είδος
15. Η χορήγηση δανείων
16. Η δυνατότητα χρησιμοποίησης εταιρικής πιστωτικής κάρτας
17. Τα δώρα σε περιόδους εορτών
18. Οι δαπάνες για φύλαξη παιδιών
19. Οι δαπάνες για ενοίκιο κατοικίας
20. Τα δωρεάν ή με μικρή συμμετοχή από τον εργαζόμενο ταξίδια
21. Η παροχή χώρου στάθμευσης
22. Οι υπηρεσίες γυμναστηρίου
23. Τα δωρεάν ή φθηνά γεύματα
24. Η πρόσθετη άδεια
25. Concierge services (π.χ. παροχή καθαριστηρίου)

Έρευνα για τις πρόσθετες παροχές

Η Ένωση για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Αμερική (Society for Human Resource Management) πραγματοποίησε μία έρευνα σε 584 εργαζομένους στα Τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων διαφόρων εταιριών (Benefits Survey). Η έρευνα αφορούσε 193 διαφορετικές πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και εντόπισε τις αλλαγές που έχουν επέλθει τα τελευταία πέντε χρόνια. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες (92%) δήλωσαν ότι έχουν αυξησει το κόστος που αφορά τα προγράμματα υγείας. Σχεδόν, όμως, το ένα τέταρτο από αυτούς που έχουν αυξημένο κόστος στα προγράμματα υγείας μείωσε τις υπόλοιπες παροχές. Αναλυτικά τα χρήματα που οι εταιρίες προσφέρουν για προγράμματα υγείας σε μερικές περιπτώσεις αυξήθηκαν και σε άλλες μειώθηκαν. Για παράδειγμα, αύξηση υπήρξε στα φαρμακευτικά ασφαλιστικά προγράμματα (από 95% σε 98%), ενώ μείωση υπήρξε στα προγράμματα που αφορούν έγκυες εργαζόμενες (από 44% σε 27%) ή τις παροχές για τα μωρά των εργαζομένων (από 57% σε 42%). Σε ότι αφορά τα λοιπά προγράμματα, παρατηρήθηκε κατά κύριο λόγο μείωση.

Παροχές με πραγματική αξία

Η τάση που περιγράφηκε παραπάνω δεν επικρατεί μόνο στις ΗΠΑ αλλά στις περισσότερες χώρες. Επομένως οι εργαζόμενοι καλούνται να προσαρμοστούν σε αυτή την πραγματικότητα. Εκτός, όμως, από την προσαρμογή η συγκεκριμένη περίοδος αποτελεί μια καλή ευκαιρία για να σκεφθεί ο εργαζόμενος ποιες από όλες τις παροχές έχουν ουσιαστική αξία για αυτόν και ποιο είναι το κόστος απόκτησης της καθεμιάς. Με αυτόν τον τρόπο θα έχει προαποφασίσει αν πρέπει να νιώσει δυσαρέσκεια και μέχρι ποιον βαθμό αν η εταιρία που του προτείνει εργασία έχει τη χ και όχι την ψ παροχή. Αντίστοιχα θα μπορεί να αξιολογεί αν μία παροχή είναι σημαντικής αξίας και πρέπει να τη ζητήσει ή αν θα πρέπει να εστιάσει τη διαπραγματευτική του δύναμη σε κάποιο άλλο θέμα. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που ενώ πολλοί εργαζόμενοι δελεάζονται από κάποια παροχή τελικά δεν τη χρησιμοποιούν ποτέ, προβάλλοντας πληθώρα δικαιολογιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα έξοδα εκπαίδευσης ή μετεκπαίδευσης που αναλαμβάνουν πολλές εταιρίες αλλά μόνο ένα μικρό ποσοστό εκμεταλλεύεται τη συγκεκριμένη παροχή.

3.6 Κατάργηση επιδομάτων

Καταργούνται πλήρως σε όλο το Δημόσιο, ΔΕΚΟ, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ κλπ. από την 1/1/2013 τα επιδόματα αδείας. Για φέτος θα καταβληθούν κανονικά. Επίσης, αναστέλλεται η περαιτέρω μείωση αποδοχών στους υπαλλήλους του Δημοσίου, οι οποίοι λόγω του ενιαίου μισθολογίου χάνουν πάνω από 25% των αποδοχών τους. Οι αποδοχές τους παγώνουν στο επίπεδο που διαμορφώθηκαν στις 31/10/2012.

Επεκτείνονται σε όλες τις ΔΕΚΟ το ενιαίο μισθολόγιο του νόμου 4024/2011. Μάλιστα για τον υπολογισμό των υπερωριών σε ΔΕΚΟ και όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα καταργούνται τα προβλεπόμενα στην εργατική νομοθεσία και οι αμοιβές για τις υπερωρίες και το ανώτατο όριο ωρών που μπορεί να εργαστεί ένας υπάλληλος καθορίζεται με βάση το νόμο για το ενιαίο μισθολόγιο.

Οι υπάλληλοι των οποίων οι αποδοχές θα μειωθούν σημαντικά εξαιτίας της κατάργησης του ισχύοντος σήμερα καθεστώτος επιδομάτων είναι κυρίως οι εφοριακοί, οι τελωνειακοί, οι υπάλληλοι του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, του

Ελεγκτικού Συνεδρίου, του Γενικού Χημείου του Κράτους, του πρώην υπουργείου Εθνικής Οικονομίας, της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας, των υπουργείων Εσωτερικών, Εξωτερικών, Δικαιοσύνης, Αγροτικής Ανάπτυξης, Οικονομίας-Ανταγωνιστικότητας και του πρώην υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης.

Κι αυτό καθώς στις περιπτώσεις στις οποίες το άθροισμα των επιδομάτων ανεβάζει σημαντικά τις συνολικές αποδοχές ή τα ίδια τα επιδόματα που καταβάλλονται σήμερα είναι παρά πολύ υψηλά, η κατάργηση του υφιστάμενου επιδοματικού καθεστώτος και η θέσπιση ενός ενιαίου επιδόματος θέσης θα σημάνει τη σημαντική μείωση των συνολικών αποδοχών.

3.6.1 Επίδομα γάμου

Σε 300.000 υπολογίζονται περίπου οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα (στον δημόσιο έχει ήδη καταργηθεί) που θα υποστούν τη νέα δραματική μείωση των αποδοχών τους μετά τη λήξη και της τρίμηνης μετενέργειας της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας. Ωστόσο, το επίδομα γάμου ουσιαστικά έχει καταργηθεί για την πλειοψηφία των εργαζομένων, που καλύπτονταν από κλαδικές συμβάσεις, από τις 14 Φεβρουαρίου του 2012, με Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου του υπουργικού Συμβουλίου.

Οι εργοδότες - επιχειρήσεις που δεσμεύονται από ισχύουσες κλαδικές, όμοιο-επαγγελματικές ή επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις εργασίας που προβλέπουν επίδομα γάμου, υποχρεούνται στην καταβολή του. Δεν ισχύει όμως το ίδιο για εργοδότες που δεν είναι σε ισχύ κλαδικές ή όμοιο-επαγγελματικές ή επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

3.6.2 Επίδομα τοκετού

Όπως ανακοίνωσε ο αναπληρωτής υπουργός Υγείας, καταργείται το επίδομα τοκετού, το οποίο εκτοξεύθηκε το 2012 στα 19 εκατ. ευρώ, διότι δόθηκε σε όλες τις γυναίκες ανεξαιρέτως, ενώ ο νόμος όριζε ότι το επίδομα λαμβάνουν όσες δεν γεννούν σε δημόσιο νοσοκομείο.

Καταργείται το επίδομα τοκετού στις μέλλουσες μητέρες που επιλέγουν να γεννήσουν στα δημόσια νοσοκομεία, σύμφωνα με τον Ενιαίο Κανονισμό του Εθνικού Οργανισμού Παροχών Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ),ο οποίος δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Σε περίπτωση τοκετού, αντί μαιευτικής περίθαλψης, θα καταβάλλεται στις ασφαλισμένες εφάπαξ, χρηματικό βοήθημα ύψους 900 ευρώ, 1.200 ευρώ για δίδυμη κύηση και 1.600 ευρώ για τρίδυμη κύηση. Σε περίπτωση νοσηλείας άνω των τεσσάρων ημερών λόγω επιπλοκών, εφαρμόζεται η διάταξη περί νοσοκομειακής περίθαλψης για την επιπλέον δαπάνη.

3.6.3 Επίδομα τριτέκνων - πολυτέκνων

Το επίδομα πολυτέκνων αντικαταστάθηκε από το ειδικό επίδομα τριτέκνων-πολυτέκνων, ενώ η ισόβια σύνταξη της πολύτεκνης μητέρας, το επίδομα τρίτου τέκνου και η εφάπαξ παροχή ύψους 2.000 € για κάθε νέο τέκνο καταργήθηκαν από 1/11/2012.

Το νέο επίδομα, έχει ως εξής:

	Έως 10.000 ευρώ	Από 10.000 έως 20.000 ευρώ	Από 20.000 έως 30.000 ευρώ	Από 30.000 ευρώ και πάνω
1 παιδί	40	26,67	13,3	0
2 παιδιά	80	53,33	26,7	0
3 παιδιά	130	86,67	43,3	0
4 παιδιά	180	120,00	60,0	0
5 παιδιά	240	160,00	80,0	0

Πίνακας 5 Το νέο επίδομα τριτέκνων – πολυτέκνων

Τα ποσά αυτά, θα καταβάλλονται κάθε μήνα ανάλογα με το οικογενειακό εισόδημα. Το έλεγχο, θα τον κάνει η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και αφού εντοπίζει τους δικαιούχους, θα πιστώνει τα ποσά στους τραπεζικούς τους λογαριασμούς.

Οικογένεια με τρία παιδιά

1. Οικογενειακό εισόδημα έως 10.000 ευρώ. Χάνει 500 ευρώ από το αφορολόγητο και κερδίζει 1560 ευρώ από το νέο επίδομα. Όμως χάνει από 1584 ευρώ έως 3168 ευρώ ετησίως από το επίδομα μέσω ΟΓΑ. Άρα η συνολική ζημιά μπορεί να φτάνει τα 2100 ευρώ.

2. Οικογενειακό εισόδημα έως 20.000 ευρώ. Χάνει 700 ευρώ από το αφορολόγητο και κερδίζει 1040 ευρώ από το νέο επίδομα. Χάνει και πάλι από 1584 ευρώ έως 3158 ευρώ από το επίδομα μέσω ΟΓΑ οπότε ο λογαριασμός μπορεί να ανέβει στα 2800 ευρώ.

3. Οικογενειακό εισόδημα έως 30.000 ευρώ. Το νέο επίδομα, πέφτει στα 520 ευρώ και δεν αναπληρώνει καν τις απώλειες από την κατάργηση του αφορολογήτου (700 ευρώ). Προσθέτοντας και τη ζημιά από το επίδομα του ΟΓΑ (1584 έως 3158 ευρώ) ο λογαριασμός ανεβαίνει στα 3358 ευρώ.

4. Οικογένειες με εισόδημα άνω των 30.000 ευρώ. Ο λογαριασμός είναι πολύ βαρύς. Απώλειες 700 ευρώ από το αφορολόγητο και 3158 από το επίδομα ανεβάζουν τη συνολική ζημιά στα 3858 ευρώ. Μόνο κάποιои υψηλόμισθοι (με ετήσιο εισόδημα άνω των 50.000 ευρώ) μπορεί να δουν όφελος λόγω της αλλαγής της φορολογικής κλίμακας αλλά και πάλι το τελικό αποτέλεσμα θα είναι σαφώς αρνητικό.

3.6.4 Επίδομα άδειας

. Το επίδομα αδειας ορίζεται ίσο προς το ήμισυ του μηνιαίου βασικού μισθού του μισθολογικού κλιμακίου που έχει κάθε φορά ο υπάλληλος. Το επίδομα αυτό χορηγείται στο ακέραιο, εφόσον ο υπάλληλος μισθοδοτήθηκε ολόκληρο το χρονικό διάστημα από 1ης Ιουλίου μέχρι και 30 Ιουνίου του επόμενου έτους και καταβάλλεται την 1 η Ιουλίου κάθε έτους

N. 3205/2003 (ΦΕΚ 297 Τ.Α΄)

Την κατάργηση των επιδομάτων αδειας από 1/1/2013 σε όλο το Δημόσιο και τη διαδικασία εφαρμογής των περικοπών στα ειδικά μισθολόγια του Δημοσίου και των ΔΕΚΟ καταγράφει εγκύκλιος του αναπληρωτή υπουργού Οικονομικών.

Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα προβλέπεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι συνδέονται με σύμβαση ή σχέση εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου, δικαιούνται να λάβουν ετήσια άδεια με αποδοχές από την έναρξη της απασχόλησής τους σε συγκεκριμένη υπόχρεη επιχείρηση. Η άδεια αυτή χορηγείται από τον εργοδότη αναλογικώς (ποσοστό) με βάση το χρονικό διάστημα που απασχολήθηκε ο

εργαζόμενος στον εργοδότη αυτό. Η αναλογία της χορηγούμενης άδειας υπολογίζεται βάσει ετήσιας άδειας 20 εργάσιμων ημερών επί πενθημέρου εβδομαδιαίας εργασίας και 24 εργάσιμων ημερών, επί εξαημέρου, η οποία αντιστοιχεί σε 12 μήνες συνεχή απασχόληση.

3.7 Ψυχική υγεία

Η ζωή και η προσωπικότητα του σύγχρονου ανθρώπου είναι δομημένες πάνω στην εργασία και την οικονομική του επιφάνεια. Η εργασία σε σημαντικό βαθμό συντελεί στο προσδιορισμό τόσο της ταυτότητας όσο και της εικόνας εαυτού του σύγχρονου ανθρώπου. Έτσι, πέρα από τα πρακτικά προβλήματα που αντιμετωπίζει όποιος βλέπει το εισόδημά του να περικόπτεται ή να εξανεμίζεται, εξίσου σημαντική είναι και η «συμβολική» του κατάρρευση που αντιμετωπίζει. Η εργασία και η κοινωνική αυτοπεποίθηση που συνδέεται με αυτήν, επηρεάζει τον τρόπο αλληλεπίδρασης με τους άλλους, ακόμα και αν είναι οι φίλοι, οι συγγενείς, ο σύντροφός, το παιδί. Έντονη άλλωστε είναι η αίσθηση των ανέργων για προσωπική ανεπάρκεια και αδυναμία.

Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η απώλεια της εργασίας αυξάνει τον κίνδυνο ψυχιατρικών διαταραχών και των σωματικών επιπτώσεών τους. Πολλές μελέτες συγκλίνουν στη παραδοχή μίας ισχυρής συνάφειας ανάμεσα στην ανεργία και στην αύξηση της κατάθλιψης, του άγχους, της χρήσης ουσιών και της αντικοινωνικής συμπεριφοράς.

Μία ενδελεχής μελέτη της βιβλιογραφίας από τους Paul και Moser σχετικά με τις επιδράσεις της ανεργίας στη ψυχική υγεία έδειξε πως ο μέσος όρος των ατόμων που είχαν ψυχολογικά προβλήματα ήταν υπερδιπλάσιος για τους ανέργους (34%), συγκρινόμενος με τα άτομα που εργάζονταν (16%). Επιπλέον, σημαντικές διαφορές διαπιστώθηκαν μεταξύ των ανέργων και των ατόμων που εργάζονταν σε βασικές παραμέτρους ενδεικτικές της ποιότητας της ψυχικής υγείας του ατόμου, όπως π.χ. το άγχος, η κατάθλιψη, τα ψυχοσωματικά συμπτώματα, την αίσθηση ικανοποίησης από τη ζωή, το αίσθημα αυτοεκτίμησης, κλπ. Η μελέτη, η πρόληψη αλλά και η αντιμετώπιση των επιπτώσεων της ανεργίας και της οικονομικής κρίσης στη ψυχική υγεία απαιτούν τη μελέτη σημαντικών στοιχείων που διαφοροποιούν τις συνέπειες της κρίσης.

Ο στιγματισμός και η ψυχολογική πίεση φαίνεται να είναι μεγαλύτερη για τους άνδρες από ότι για τις γυναίκες, ίσως και λόγω των εναλλακτικών κοινωνικών ρόλων που οι γυναίκες επιτελούν (ανατροφή παιδιών, νοικοκυριό...).

3.8 Μετανάστευση σε άλλες χώρες

Πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα κλείνουν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος του πληθυσμού να παραμένει χωρίς εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έτσι, πολλοί και κυρίως νέοι αναγκάζονται να μεταναστεύσουν σε μια άλλη χώρα εφόσον το μέλλον τους εδώ είναι παντελώς αβέβαιο και απαισιόδοξο.

Συνεπώς, η πατρίδα μας χάνει το πιο πολύτιμο και παραγωγικό κομμάτι της, τους νέους οι οποίοι ως άριστα εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε άλλες χώρες και θα διαπρέψουν εκεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η σημασία που αποδίδεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας οφείλεται στο γεγονός ότι αποτελεί συστατικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας και αναγκαία προϋπόθεση για την παραμονή των επιχειρήσεων στην αγορά. Η βελτίωση της παραγωγικότητας κάθε επιχείρησης ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της, βάζει γερά θεμέλια για μακροχρόνια βιωσιμότητα και σταδιακά οδηγεί σε αυξημένα κέρδη. Η επιχείρηση είναι σε θέση να διανέμει μέρος των εργαζόμενων ή/και για μείωση της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης όχι μόνο των εργαζομένων της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και των υπόλοιπων καταναλωτών.

4.1 Τρόποι βελτίωσης παραγωγικότητας

Μία επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα της με διάφορους τρόπους:

1. Εισάγοντας και αξιοποιώντας κατάλληλη σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα τεχνολογία πληροφορικής. Οι επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό μπορούν να αφορούν κυρίως σε:

Επενδύσεις σε σύγχρονα μηχανήματα παραγωγής που θα συντομεύσουν το χρόνο παραγωγής, θα μειώσουν τη σπατάλη υλικών και θα βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων.

Επενδύσεις για προμήθεια μικροϋπολογιστών και λογισμικού για την αυτοματοποίηση και τον έλεγχο των διαδικασιών παραγωγής, το σχεδιασμό του προϊόντος, αλλά και τη διευκόλυνση διοικητικών λειτουργιών (λογιστήριο, διαχείριση προσωπικού, διαχείριση αποθηκών κ.λπ.).

2. Βελτιώνοντας τις γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού με κατάλληλη και στοχευόμενη κατάρτιση. Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού επιχορηγεί την οργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης από τι ίδιες τις επιχειρήσεις για κάλυψη των αναγκών επιμόρφωσης του προσωπικού τους.

3. Βελτιώνοντας τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (σύστημα

πρόσληψης, αξιολόγησης, ανάπτυξης κ.λπ.).

4. Παρέχοντας τα κατάλληλα κίνητρα προς τους εργαζόμενους όπως η καλύτερη αμοιβή, η σταθερότητα της θέσης εργασίας, οι καλές συνθήκες εργασίας, η αξιοκρατία και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, στη βάση της φιλοσοφίας ότι η εργασία αποτελεί συλλογική δραστηριότητα.

5. Αξιοποιώντας τα ευρήματα ερευνών για την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών στην παραγωγή των προϊόντων και στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων.

6. Προωθώντας τη δημιουργικότητα του προσωπικού και αξιοποιώντας νέες ιδέες που παίρνει από τους εργαζόμενους ή από το περιβάλλον.

7. Προάγοντας τις καλές εργασιακές σχέσεις στο χώρο εργασίας.

8. Βελτιώνοντας τις φυσικές συνθήκες στο χώρο εργασίας – εισάγοντας συστήματα ασφάλειας και υγείας για το προσωπικό.

9. Αναπτύσσοντας γόνιμες συνεργασίες με προμηθευτές, υπεργολάβους, μεταπωλητές, συμβούλους, τεχνικούς και άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Δεδομένου ότι οι παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα δεν έχουν την ίδια βαρύτητα σε όλους τους κλάδους και για όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων, φαίνεται αναγκαίο η κάθε επιχείρηση να εξετάσει το δικό της "μοντέλο" για την παραγωγικότητα και να καθορίσει τις δικές της μεθόδους για την βελτίωση της.

Πάνω από όλα, και για να σχεδιασθεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας, επικεντρωμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης, είναι σημαντικό να μετρηθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης και να γίνουν επενδύσεις σε διαδικασίες συνεχούς μάθησης. Η διαχρονική μέτρηση και παρακολούθηση της παραγωγικότητας, όχι μόνο για το σύνολο της επιχείρησης, αλλά και για επιμέρους τμήματα, λειτουργίες και διαδικασίες είναι πολύ σημαντική για οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσης.

4.2 Επιχειρησιακή στρατηγική και στρατηγική ανθρώπινων πόρων

Μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον μία περίοδος οικονομικής κρίσης αποτελεί για τις επιχειρήσεις μία πολύ καλή ευκαιρία για αναδιοργάνωσή τους και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιλογές της HRM επηρεάζονται καταλυτικά σε πρώτο επίπεδο από την εταιρική στρατηγική και σε δεύτερο από τη στρατηγική των επιχειρηματικών μονάδων (SBUs). Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όμως είναι σε αυτό το τρίτο επίπεδο της HRM που είναι δυνατή η επίτευξη της διαφοροποίησης και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην προσπάθεια της εταιρείας να διαφοροποιηθεί θα πρέπει να γίνει και η κατάλληλη επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές φορές οι ανθρώπινοι πόροι δεν αξιοποιούνται πλήρως, ειδικά σε σύγκριση με την προσοχή που έχουν οι χρηματοοικονομικοί και οι τεχνολογικοί πόροι. Για να αξιοποιηθούν αρμόζει η κουλτούρα της εταιρείας να είναι ανάλογη και να εμπνέει στους ανθρώπους της την καινοτομία, την αυτονομία και τον πειραματισμό με νέες ιδέες.

Είναι πολύ σημαντικό οι άνθρωποι της επιχείρησης να είναι σε θέση να εφαρμόσουν και να υποστηρίξουν την εταιρική στρατηγική. Αλλά για να συμβεί αυτό θα πρέπει το τμήμα HRM να έχει πρώτα επιλέξει με προσοχή τα άτομα με τα οποία θα στελεχωθεί η κάθε θέση, αλλά και ακολούθως, να έχει φροντίσει για την εκπαίδευση και τις προοπτικές ανάπτυξής τους. Μία τρίτη λειτουργία του τμήματος HRM είναι να ανταμείψει με τον κατάλληλο τρόπο κάθε στέλεχος και τέλος, να φροντίσει ώστε να πετύχει την συμμετοχή τους.

Όταν οι προσωπικοί στόχοι κάθε εργαζομένου και οι στόχοι εξέλιξης της εταιρείας συγκλίνουν, επιτυγχάνεται μία αποτελεσματική συνεργασία. Ο εργαζόμενος έχει το κίνητρο να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητες για να αναλάβει νέα καθήκοντα και η εταιρεία τείνει να του παρέχει τις ευκαιρίες που ο εργαζόμενος επιθυμεί. Όταν όμως οι στόχοι ατόμου και εταιρείας δε συγκλίνουν, η συνεργασία τους είναι φτωχή σε αποτελέσματα, με αποτέλεσμα η εταιρεία να είναι αναποτελεσματική και ο εργαζόμενος δυσαρεστημένος. Από έρευνες και μελέτες που επικαλούνται μελετητές όπως οι L.W. Porter, E.E. Lawler III και J.R. Hackman

(1975), συνήθως οι στόχοι της εταιρείας και του εργαζόμενου δε συγκλίνουν. Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους, που έχουν να κάνουν με το άτομο, αλλά και με την εταιρεία, όπως λιγότερες προοπτικές ανέλιξης από ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν, κακή επικοινωνία σε ότι αφορά στις επιθυμίες ατόμου και στους στόχους της επιχείρησης, αλλά και υποτίμηση των ικανοτήτων των εργαζομένων ή αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως μονόδρομη διαδικασία, που δεν επηρεάζεται από τον εργαζόμενο.

Η σημασία HRM είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού ο ρόλος της είναι κεντρικός και κρίσιμος στη λειτουργία της επιχείρησης. Αν και συνήθως η HRM αντιμετωπίζεται ως εξαρτημένη από την εταιρική στρατηγική, η σχέση αυτή είναι στην ουσία αμφίδρομη. Για παράδειγμα όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι δυσμενείς αρχικά θα επηρεαστεί η HRM, αλλά με το χρόνο θα αναπροσαρμοστεί βάσει των νέων συνθηκών και θα δώσει στην εταιρεία την ευκαιρία να επιλέξει μέσα από μία ευρύτερη γκάμα επιλογών.

Όταν είναι αποτελεσματική και για παράδειγμα επιτύχει βελτιωμένη ποιότητα, η εταιρική στρατηγική μπορεί επίσης να κινηθεί προς την κατεύθυνση της ποιότητας. Έτσι, αν και συχνά η στρατηγική HRM αντιμετωπίζεται συχνά ως χαμηλότερης κλίμακας, ο ρόλος της στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής μπορεί να είναι καθοριστικός.

Όπως αναφέρουν οι: Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου (2001), «η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων».

Μία ιδιαίτερα εύστοχη παρατήρηση (Gunnigle et al., 1994) είναι ότι οι άνθρωποι πόροι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως κεντρικής σπουδαιότητας στην

εκτέλεση της εταιρικής στρατηγικής, αφού η εφαρμογή της ουσιαστικά εξαρτάται από τους ανθρώπους που καλούνται να την υλοποιήσουν.

Εξάλλου, δεν πρέπει σε κάθε περίπτωση αλλαγής να αγνοείται η τάση του ανθρώπινου δυναμικού να αντιστέκεται στην αλλαγή, από όπου κι αν προέρχεται αυτή. Γι' αυτό κάθε πρακτική HRM θα πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο που να συμφωνεί με την εταιρική στρατηγική, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για περιόδους οικονομικής ύφεσης, όταν η εταιρεία καλείται να αντεπεξέλθει σε συνθήκες οικονομικά αντίξοου εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακόμα και η πιο προσεκτικά σχεδιασμένη εταιρική στρατηγική, αν δεν υποστηριχτεί από την HRM, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η στρατηγική HRM αν και ορίζεται από διάφορες παραμέτρους, μπορεί να αποδοθεί γενικά από τέσσερις διαστάσεις της, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν και στο υπόλοιπο της παρούσας μελέτης. Φυσικά, ανάλογα με τους σκοπούς της εκάστοτε μελέτης και ειδικά όταν πρόκειται για εμπειρική μελέτη, οι διάφοροι συγγραφείς αποδέχονται διαφορετικούς ορισμούς για τη στρατηγική HRM. Καθώς, η παρούσα μελέτη διενεργήθηκε υπό συγκεκριμένους περιορισμούς, έγινε δεκτό ότι η στρατηγική HRM αποτελείται από τέσσερις παραμέτρους, τη στελέχωση, την συμμετοχή, την εκπαίδευση και ανάπτυξη και την ανταμοιβή.

Πιο συγκεκριμένα, η «συμμετοχή» ερμηνεύει σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι της εταιρείας ενδιαφέρονται για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και σε ποιο βαθμό η εταιρεία παρέχει σε αυτούς την απαραίτητη αυτονομία για να γίνονται πιο ενεργά μέλη της λειτουργίας της εταιρείας. Σύμφωνα με όσα αναπτύχθηκαν συνοπτικά πιο πάνω, οι εταιρείες που επιδιώκουν να αποδίδουν τα μέγιστα στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, ουσιαστικά ζητούν τη μέγιστη απόδοση των υπαλλήλων τους. Αλλά αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο από εργαζόμενους με υψηλό βαθμό συμμετοχής, οι οποίοι είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν ότι η απόδοση της επιχείρησης συνάδει με την απόδοσή τους.

Η «ανταμοιβή» ορίζεται ως χρηματική αλλά όχι μόνο. Μπορεί να σημαίνει την ηθική ικανοποίηση του ατόμου από την απόδοσή του, τις ευκαιρίες για

προαγωγή, το σεβασμό των συναδέλφων, την επιβράβευση του προϊσταμένου και την ευκαιρία να αναπτύξει το άτομο περισσότερο τις δεξιότητες και ικανότητές του σε ένα περιβάλλον όπου αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια (Νικάνδρου, 2003-2004). Στην παρούσα μελέτη η «ανταμοιβή» περιγράφει μόνο τη χρηματική αμοιβή των εργαζομένων της επιχείρησης, η οποία είναι σαφώς πιο ευάλωτη σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Τέλος, η «εκπαίδευση και ανάπτυξη», όπως αποκαλύπτει η ονομασία της, αφορά στις δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία. Και πάλι αξίζει να υπενθυμίσουμε ότι σύμφωνα με τις λίγες σχετικές θεωρίες που έχουν διατυπωθεί, οι εταιρείες τείνουν να περικόπτουν έξοδα σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε περιόδους ύφεσης, αλλά και να περιορίζουν τις προοπτικές εξέλιξης, αφού σύμφωνα με τη συρρίκνωση περιορίζονται οι θέσεις των μεσαίων στελεχών.

Μία συνήθης πρακτική των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσεων είναι η συρρίκνωσή ή σμίκρυνσή τους. Όταν τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης δεν είναι ικανοποιητικά, σε βαθμό που προκαλούν προβλήματα στην εταιρεία και απειλούν την επιβίωσή της, τότε αυτή υποχρεώνεται να προχωρήσει σε στρατηγική ανόρθωσης. Το πρώτο στάδιο αυτής της στρατηγικής είναι η συρρίκνωση.

Ο όρος «συρρίκνωση» προήλθε από τις Η.Π.Α. και αναφερόταν στην προσπάθεια των κατασκευαστών αυτοκινήτων να μειώσουν το μέγεθος των αυτοκινήτων που κατασκεύαζαν. Η διαδικασία αυτή ήταν αντίστοιχη της προσπάθειας πολλών εταιρειών κατά τη δεκαετία του 1980 και τις αρχές της δεκαετίας του 1990 να μειώσουν το μέγεθός τους, αναζητώντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ώστε να αντεπεξέλθουν στις πιέσεις των οικονομικών υφέσεων.

Αν και αρχικά εφαρμόστηκε σε περιόδους υφέσεων, η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία των συνεχών αλλαγών δημιουργεί την ανάγκη για εφαρμογή της για διάφορους λόγους. Κάποιοι από αυτούς είναι η ένταση του ανταγωνισμού, η συνεχής αλλαγή της μορφής της αγοράς και η συνεχής τεχνολογική πρόοδος, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκουν την τροπή τους σε ηγέτες κόστους. Γι' αυτό, προχωρούν σε συρρίκνωση προσπαθώντας να μειώσουν στο ελάχιστο τα κόστη τους και μέσα από στενό διοικητικό έλεγχο και από πιθανές οικονομίες κλίμακας, ώστε να κατακτήσουν την ηγεσία κόστους για ένα συγκεκριμένο προϊόν που απευθύνεται σε συγκεκριμένη αγορά.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στρατηγική αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός που σημαίνει ότι η φιλοσοφία μιας επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα και τον θεωρεί το πιο σημαντικό κομμάτι της.

Σε ότι αφορά την οικονομική κρίση και την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, για ένα HR manager η οικονομική έχει δύο όψεις. Η μία όψη είναι οι απολύσεις, οι περικοπές και γενικότερα ένα αρνητικό κλίμα στον εργασιακό χώρο με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να προβούν σε μειώσεις μισθών, περικοπές προσωπικού ή και να κλείσουν ακόμα. Για ένα HR manager αυτό σημαίνει ότι έχει να αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις που συχνά μπορεί να είναι και δυσάρεστες όπως το να υποδείξει ποιοι εργαζόμενοι θα χάσουν την δουλειά τους ή θα τους περικοπεί ο μισθός και γενικά να διαχειριστεί όλη την κρίση. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις μειώνουν τα προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και μία σειρά παρόμοιων δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης.

Εκτός από την δυσάρεστη όψη, υπάρχει και μία ευχάριστη όψη που είναι το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλη κινητικότητα στην αγορά εργασίας και μπορεί κάποιος οργανισμός που είναι σε εξεύρεση ικανών και ταλαντούχων στελεχών να εξετάσει την πρόσληψη νέων στελεχών. Οι περικοπές και οι απολύσεις οδηγούν πολλά αξιόλογα στελέχη στο να βγουν στην αγορά εργασίας προς αναζήτηση νέου εργοδότη. Η οικονομική κρίση είναι η καλύτερη ευκαιρία για την αναζήτηση ταλαντούχων στελεχών. Λόγω της οικονομικής κρίσης οι εταιρίες και οι HR manager έχουν καλύτερη διαπραγματευτική δύναμη όταν έρθει η ώρα της διαπραγμάτευσης με τον υποψήφιο και έχουν να διαλέξουν από μία πληθώρα στελεχών. Η αξιοποίηση των ταλαντούχων στελεχών που είναι σε αναζήτηση νέας εργασίας μπορεί να επιφέρει πολλά οφέλη στην επιχείρηση.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Είναι εμφανές το πρόβλημα της ασφυξίας που υφίστανται οι επιχειρήσεις εξαιτίας της αδυναμίας τους να έχουν πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις. Για αυτόν τον λόγο θα πρέπει το κράτος να παρέμβει με εγγυήσεις του προς το πιστωτικό σύστημα, ώστε να διασφαλιστεί η απαραίτητη ρευστότητα στις επιχειρήσεις.

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τις πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις διεθνείς προδιαγραφές.

Όσον αφορά την εκπαίδευση οι επιχειρήσεις που δρουν σε ασταθές περιβάλλον αξίζει να αυξήσουν τις προοπτικές εκπαίδευσης των εργαζομένων τους, έτσι ώστε να πετύχουν αύξηση στο βαθμό συμμετοχής τους.

Τα ταλαντούχα άτομα συνιστούν πηγή καινοτομίας, ενώ δημιουργούν προϋποθέσεις να αυξήσουν την δημιουργικότητα και να ενισχύσουν την θέση κάθε οργανισμού στην αγορά. Για αυτό η κάθε επιχείρηση πρέπει να ανακαλύψει το αν υπάρχει κάποιο ταλέντο στο χώρο και να το αξιοποιήσει, δίνοντας του την δυνατότητα και την ελευθερία να αποδώσει στο μέγιστο βαθμό.

Σε ότι έχει να κάνει με την ικανοποίηση των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει μέσα από ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον με οφέλη και πρότυπα να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους για την αύξηση των δεξιοτήτων τους, με αποτέλεσμα την υποκίνηση τους για μελλοντική εξέλιξη.

Όσον αφορά την μισθοδοσία των εργαζομένων οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αμείβουν το προσωπικό τους ανάλογα με την απόδοση μιας και οι αρμοδιότητες και ο φόρτος εργασίας τους έχει πλέον αυξηθεί, λόγω της μείωσης προσωπικού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Άνδρες και Γυναίκες



Έτος Τρίμηνο	2012 2ο τρίμηνο	2012 3ο τρίμηνο	2012 4ο τρίμηνο	2012 Μέσος όρος	2013 1ο τρίμηνο	2013 2ο τρίμηνο
Δείγμα προσώπων (ιδιωτικά νοικοκυριά)	10.784	10.710	10.597	10.701	10.799	10.833
Ιδιωτικά Νοικοκυριά	303.130	300.754	304.523	302.778	303.597	303.147
Πληθυσμός σε νοικοκυριά						
-Σύνολο	838.140	840.980	845.774	838.487	848.022	849.872
-<15	143.629	144.361	145.086	143.816	145.393	145.691
-15+	694.511	696.619	700.688	694.671	702.629	704.181
-15-24	107.710	106.936	108.005	107.176	108.613	108.933
-18-24	73.543	73.209	71.178	72.457	70.678	71.207
-20-24	57.114	58.315	58.883	57.831	58.216	56.703
-30-34	70.113	70.469	70.826	70.203	70.972	71.120
-25-54	381.382	383.226	385.183	381.813	386.081	386.884
-25-64	477.703	480.036	482.479	478.257	483.581	484.586

-55-64	96.321	96.810	97.296	96.444	97.500	97.702
-15-64	585.413	586.972	590.484	585.433	592.194	593.519
-20-64	534.817	538.351	541.362	536.088	541.797	541.289
-65+	109.098	109.646	110.204	109.238	110.435	110.662
Ψηλότερο Επίπεδο Εκπαίδευσης που ολοκληρώθηκε (25-64)						
-Κάτω του Λυκείου - %	22,6	22,3	21,4	22,6	21,8	20,8
-Λύκειο - %	37,8	38,7	39,3	38,2	39,1	39,8
-Τριτοβάθμια - %	39,6	39,0	39,3	39,2	39,1	39,4
-Κάτω του Λυκείου	108.042	107.167	103.481	107.931	105.388	100.888
-Λύκειο	180.749	185.517	189.501	182.602	189.153	192.964
-Τριτοβάθμια	188.913	187.352	189.497	187.724	189.040	190.734
Ψηλότερο Επίπεδο Εκπαίδευσης που ολοκληρώθηκε (20-24)						
-Κάτω του Λυκείου - %	12,5	11,8	11,7	12,2	12,8	9,9
-Λύκειο - %	59,0	56,2	58,1	58,3	56,6	56,5
-Τριτοβάθμια - %	28,5	32,0	30,2	29,5	30,6	33,6
-Κάτω του Λυκείου	7.141	6.896	6.895	7.076	7.447	5.617
-Λύκειο	33.691	32.773	34.216	33.692	32.924	32.014
-Τριτοβάθμια	16.282	18.646	17.772	17.064	17.845	19.072
Ψηλότερο Επίπεδο Εκπαίδευσης που ολοκληρώθηκε (30-34)						

-Κάτω του Λυκείου - %	17,4	16,7	16,3	17,1	16,2	15,6
-Λύκειο - %	32,3	33,1	33,8	33,0	34,8	37,0
-Τριτοβάθμια - %	50,3	50,2	49,9	49,9	49,0	47,4
-Κάτω του Λυκείου	12.200	11.791	11.525	12.004	11.504	11.086
-Λύκειο	22.630	23.337	23.916	23.157	24.674	26.328
-Τριτοβάθμια	35.283	35.342	35.385	35.042	34.794	33.707
Συμμετοχή στην εκπαίδευση						
-Σε εκπαίδευση ή επιμόρφωση (25-64) - %	9,0	3,5	8,1	7,4	8,4	8,1
-Σε εκπαίδευση ή επιμόρφωση (25-64)	43.007	16.594	39.087	35.410	40.682	39.037
-Πρόωρη αποχώρηση από την εκπαίδευση και επιμόρφωση (18-24) - %	11,3	11,3	11,1	11,4	10,9	7,9
-Πρόωρη αποχώρηση από την εκπαίδευση και επιμόρφωση (18-24)	8.297	8.294	7.927	8.224	7.703	5.615
Εργατικό δυναμικό						
-Ποσοστό συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό - %						
15+	63,3	63,5	63,6	63,4	63,5	62,8
15-24	37,6	39,5	39,6	39,0	38,2	35,6
25-54	87,8	87,6	87,6	87,6	87,7	87,8
55-64	56,2	56,6	56,9	56,1	57,7	55,7
15-64	73,4	73,7	73,7	73,5	73,6	72,9
65+	9,4	8,8	9,4	9,6	9,0	8,3

-Εργατικό δυναμικό							
	15+	439.954	442.483	445.744	440.604	446.099	442.006
	15-24	40.527	42.259	42.797	41.751	41.484	38.735
	25-54	335.008	335.780	337.266	334.306	338.446	339.683
	55-64	54.165	54.775	55.336	54.093	56.210	54.412
	15-64	429.700	432.814	435.399	430.150	436.140	432.830
	65+	10.254	9.670	10.345	10.454	9.959	9.176
Απασχόληση							
-Ποσοστό απασχόλησης -%							
	15+	56,2	55,8	55,5	55,9	53,4	53,1
	15-24	27,9	29,1	27,0	28,1	23,9	21,2
	20-24	49,2	48,9	47,7	48,8	43,0	39,2
	25-54	79,0	78,0	77,9	78,4	75,4	75,9
	55-64	50,6	51,0	51,4	50,7	50,4	49,3
	15-64	64,9	64,6	64,2	64,6	61,8	61,5
	20-64	70,7	70,0	69,8	70,2	67,4	67,3
	65+	9,3	8,8	9,2	9,5	8,5	7,9
-Απασχόληση							
	15+	390.213	389.046	389.094	388.605	375.392	373.700
	15-24	30.035	31.117	29.113	30.162	25.934	23.131

20-24	28.092	28.488	27.927	28.221	25.041	22.220
25-54	301.271	298.987	299.886	299.245	290.934	293.678
55-64	48.777	49.332	49.965	48.861	49.105	48.177
15-64	380.083	379.436	378.964	378.268	365.973	364.986
20-64	378.140	376.807	377.778	376.327	365.080	364.075
65+	10.130	9.610	10.130	10.338	9.419	8.714
-Μερική απασχόληση - %	10,4	9,7	11,7	10,7	12,5	12,4
-Μερική απασχόληση	40.769	37.884	45.623	41.670	46.883	46.227
-Πλήρης απασχόληση - %	89,6	90,3	88,3	89,3	87,5	87,6
-Πλήρης απασχόληση	349.443	351.162	343.471	346.935	328.509	327.474
-Γεωργία - %	2,8	2,8	3,1	2,9	2,8	2,8
-Βιομηχανία - %	20,1	20,0	19,9	20,2	18,9	17,7
-Υπηρεσίες - %	77,1	77,2	77,0	76,9	78,3	79,5
-Γεωργία	10.905	10.953	11.997	11.319	10.503	10.273
-Βιομηχανία	78.366	77.610	77.522	78.379	70.993	66.164
-Υπηρεσίες	300.942	300.483	299.575	298.907	293.896	297.263
Υπάλληλοι						
-Σύνολο	326.697	326.980	323.530	324.095	310.421	308.898
-% στο σύνολο απασχόλησης	83,7	84,0	83,1	83,4	82,7	82,7

-Με μόνιμη εργασία - %	84,7	84,4	84,1	85,0	85,9	83,4
-Με μόνιμη εργασία	276.837	275.917	272.053	275.334	266.640	257.501
-Με προσωρινή εργασία - %	15,3	15,6	15,9	15,0	14,1	16,6
-Με προσωρινή εργασία	49.860	51.063	51.477	48.761	43.781	51.397
Κανονικές ώρες εργασίας την εβδομάδα						
-υπάλληλοι σε εργασία με πλήρη απασχόληση	41,2	41,4	41,5	41,3	41,3	41,6
-υπάλληλοι σε εργασία με μερική απασχόληση	20,4	21,9	20,4	20,7	20,2	20,7
Ανεργία						
-Ποσοστό ανεργίας - %						
15-24	25,9	26,4	32,0	27,8	37,5	40,3
25-64	10,1	10,8	10,9	10,4	13,8	13,3
15+	11,3	12,1	12,7	11,8	15,9	15,5
-Ανεργία						
15-24	10.492	11.142	13.684	11.590	15.549	15.604
25-64	39.126	42.236	42.751	40.293	54.618	52.240
15+	49.742	53.437	56.650	51.999	70.707	68.306
-Ανεργία στους νέους κατά αναλογία στον πληθυσμό (15-24) - %	9,7	10,4	12,7	10,8	14,3	14,3

Ανεργία κατά διάρκεια :						
-Κάτω από 6 μήνες -%	45,2	44,7	45,7	47,1	44,4	39,6
-6 μέχρι 11 μήνες -%	26,3	23,1	19,9	22,8	20,9	23,9
-12 μήνες και πάνω -%	28,5	32,2	34,4	30,1	34,7	36,5
-Κάτω από 6 μήνες	22.497	23.891	25.875	24.467	31.357	27.076
-6 μέχρι 11 μήνες	13.096	12.367	11.307	11.883	14.807	16.284
-12 μήνες και πάνω	14.149	17.180	19.466	15.650	24.542	24.946
-Μακροπρόθεσμη ανεργία -% στο εργατικό δυναμικό	3,2	3,9	4,4	3,6	5,5	5,6
Άνεργοι :						
-που ψάχνουν για πρώτη φορά εργασία -%	15,7	15,5	18,8	16,1	16,7	17,0
-που ψάχνουν για πρώτη φορά εργασία	7.825	8.274	10.661	8.369	11.804	11.597
-που ψάχνουν εργασία με μερική απασχόληση -%	6,7	7,2	6,1	6,7	6,8	6,3
-που ψάχνουν εργασία με μερική απασχόληση	3.318	3.837	3.443	3.461	4.774	4.332
Αδρανείς 15+	254.557	254.136	254.944	254.067	256.530	262.174
Άλλοι δείκτες :						
-Μέσος όρος ηλικίας εξόδου από το εργατικό δυναμικό	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A

-Παιδιά που ζουν σε νοικοκυριά που δεν εργάζεται κανένας (0-17) - %	N.A	N.A	N.A	7,4	N.A	N.A
-Άτομα που ζουν σε νοικοκυριά που δεν εργάζεται κανένας (18-59) - %	N.A	N.A	N.A	7,5	N.A	N.A

(Τελευταία Ενημέρωση 20/9/2013)

COPYRIGHT © :2013, REPUBLIC OF CYPRUS, STATISTICAL SERVICE

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Χαλικιάς Γιάννης, Παναγιωτοπούλου Λήδα (2001), «Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού», Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη
- Κιούλου, Ε. (2008). *Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων ως στρατηγικό εργαλείο στην ανάπτυξη οργανισμών*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο. <http://artemis.cslab.ntua.gr:80/Dienst/UI/1.0/Display/artemis.ntua.ece/DT2008>
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Διοίκηση προσωπικού*. Αττική: Rosili.
- Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2008). *Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Ζαβλανός, Μ. (2002) . *Οργανωτική συμπεριφορά* . Αθήνα: Σταμούλης
- <http://www.Kariera.gr>
- <http://www.icap.gr>
- <http://el.wikipedia.org>
- <http://www.esye.gr>
- <http://www.pfb.gr>
- http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_mc2_1_24/02/2006_146684
- Susan M. Heathfield, Human Resources Information System (HRIS)
<http://humanresources.about.com/od/glossaryh/a/hris.htm>
- Ετήσια Έκθεση 2009, «Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση», INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ
- Δελτίο τύπου Έρευνα εργατικού δυναμικού Β τρίμηνο 2013
- Νόμος Υπ' αριθ. 3205/2003 ΦΕΚ 297 Τ.Α