

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας : Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Η Πτυχιακή Εργασία ανατέθηκε στις σπουδάστριες:

(Α).ΣΚΟΥΛΑ ΑΓΑΠΗ

(Β).ΣΚΟΥΛΑ ΑΘΗΝΑ

Η Επιβλέπουσα καθηγήτρια : ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 2013.



Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	2
A.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ1 - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	3
1.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	3
1.2 ΕΡΓΑΣΙΑ	6
1.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	8
1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	8
1.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	12
1.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ.....	15
1.8 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	22
ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	22
1.8.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	22
1.8.2 ΠΗΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	24
1.8.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	27
1.8.4 ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	32
1.8.5 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ:	32
1.8.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	34
1.8.7 ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	38
1.9 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ2.ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....	41
2.1 Η ΠΡΩΤΗ ΠΤΩΧΕΥΣΗ ΤΟΥ 1827.....	41
2.2 ΤΟ «δυστυχώς επτωχεύσαμεν» ΤΟΥ ΤΡΙΚΟΥΠΗ& Ο ΠΟΛΕΜΟΣ ΤΟΥ 1897	42
2.3 Η ΠΤΩΧΕΥΣΗ ΤΟΥ 1932 & Η ΔΙΚΤΑΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΕΤΑΞΑ.....	44

2.4 ΤΟΤΕ & ΣΗΜΕΡΑ	45
2.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ	46
2.6.1 ΑΕΠ	46
2.7 Η ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΧΡΕΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	50
2.7.1 ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΧΡΕΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	50
2.7.2 Η ΚΡΙΣΙΜΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	51
2.8 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟ ΣΤΗΡΙΞΗΣ.....	52
2.8.1 ΠΡΩΤΟ ΠΑΚΕΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	53
2.8.2 ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΑΚΕΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	53
2.8.3 ΜΝΗΜΟΝΙΟ & ΤΡΙΤΟ ΠΑΚΕΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	54
2.8.4 ΜΕΣΟΠΡΟΘΕΣΜΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ 2012-2015	55
2.8.5 ΜΕΣΟΠΡΟΘΕΣΜΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ 2013-2016	65
3.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	67
3.1ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «ΚΡΗΤΙΚΟΣ ΦΟΥΡΝΟΣ».....	67
3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΑΙΤΕΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	69
3.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	71
3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	73
3.4.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	73
3.4.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΚΡΗΤΙΚΟΥ ΦΟΥΡΝΟΥ.....	74
3.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ:.....	78
Απομαγνητοφωνημένη συνέντευξη Κρητικού Φούρνου:.....	78
Απομαγνητοφωνημένη συνέντευξη Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας:	80

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μας στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ηρακλείου Κρήτης. Πρωτίστως, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Παπαστεφανάκη Σοφία , για την πολύτιμη καθοδήγησή της, τις συμβουλές της, τη συνεργασία μας καθώς επίσης για την ελευθερία των κινήσεων σχετικά με την εργασία που μας εμπιστεύτηκε από την πρώτη κιόλας στιγμή. Τέλος, ευχαριστούμε όλους τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στην έρευνα και ανταποκρίθηκαν με μεγάλη προθυμία στην απάντηση συγκεκριμένων ερωτημάτων στις συνεντεύξεις. Ευχαριστούμε ιδιαίτερα για τη συνεργασία και το χρόνο που αφιέρωσαν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αφορά την επίδραση της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Στηρίζεται σε επίκαιρα γεγονότα και ιστορικές αναδρομές ταυτόχρονα. Το ανθρώπινο δυναμικό, η επιχείρηση, η οικονομική κρίση, οι ευκαιρίες απασχόλησης και γενικά η επιβίωση του ανθρώπου μέσα από την ίδια του την εργασία είναι και θα είναι θέμα συζήτησης για πολλά χρόνια.

Ο άνθρωπος είναι ένα ον με πολλά χαρίσματα, δυνατότητες και ικανότητες τις οποίες πολλές φορές ανακαλύπτει ότι έχει μέσα από τα βιώματα του και την εργασία του. Η εργασία βοηθάει τον άνθρωπο να ανακαλύψει: α) τις ικανότητες και τις δυνατότητες που έχει ως ανθρώπινο είδος, β) τη προσφορά του στο κόσμο, τον συνάνθρωπο, και την επιχείρηση και γ) τέλος, παίζει πολύ βασικό ρόλο στο τρόπο επιβίωσης του. Ο άνθρωπος που δεν εργάζεται είναι δύσκολο να επιβιώσει στις μέρες μας.

Η οικονομία της χώρας μας είναι επίσης ένα από τα βασικά θεμέλια των επιχειρήσεων. Η άνοδος ή κάθοδος της φέρει πολλές επιπτώσεις ανάλογα τις συνθήκες. Για να λειτουργήσει μία επιχείρηση έχει ανάγκη όλους τους παραπάνω παράγοντες. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει εκτός από την εισαγωγή, ανάλυση όρων και ορισμών που πραγματεύεται η εργασία. Στα επόμενα κεφάλαια παρουσιάζονται διάφορες ιστορικές αναδρομές και επίκαιρα γεγονότα μέσα από την οικονομία του χθες και του σήμερα. Στη συνέχεια επιχειρείται η αποτύπωση της επίδρασης της κρίσης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η δυνατότητα αντιμετώπισης αρνητικών καταστάσεων.

ABSTRACT

This thesis concerns the impact of the economic crisis in human resources management in enterprises in Greece. Based on current events and historical flashbacks simultaneously. The human resources, business, economic crisis, employment opportunities, and general survival of man through his own work is and will be subject of discussion for many years.

People have many talents, strengths and abilities that often discover through his experiences of work. Work helps people to discover (a) the capabilities and options as a human species (b) their contribution to the world and the business and (c) finally plays a key role in how to survive.

The economy of our country is also one of the basic foundations of business. The anode or cathode of economy have many implications depending on circumstances. All the above factors contribute to operation of every business. The first chapter includes apart from the introduction, analysis of terms and definitions dealing with the work. In the following chapters are presented various historical flashbacks and current events through the economy of yesterday and today. Then the imprinting of the impact of the crisis in human resources management and the ability to cope with negative situations are analysed on the last part of thesis.

Α.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ1 - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σύμφωνα με τη Randstad τη δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία σε θέματα παροχής ανθρώπινου δυναμικού στο κόσμο, το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρίας είναι αυτό που συμβάλλει κυρίως στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού περιγράφει το κομμάτι εκείνο που θέτει σε εφαρμογή στρατηγικές σχετικά με τη διοίκηση του προσωπικού. Ασχολείται, δηλαδή, με την εύρεση, επιλογή και πρόσληψη υποψηφίων, αλλά και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Κάποιες φορές, κατάλοιπο των πρώτων αρμοδιοτήτων του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, στις αρμοδιότητές του είναι και η διαχείριση της πληρωμής των εργαζομένων (www.randstad.gr).

Στις επιχειρήσεις εργάζονται άνθρωποι. Χωρίς αυτούς δεν μπορεί να υπάρξει επιχείρηση. **Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων** παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον για την ανάλυση και λειτουργία των εργασιακών σχέσεων. Μερικά από τα πεδία της **διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων** είναι τα παρακάτω:

- Ανάλυση εργασίας και σχεδιασμός πόρων,
- Στρατολόγηση,
- Προσλήψεις,
- Καθοδήγηση και εκπαίδευση,
- Αναβάθμιση της απόδοσης του εργαζομένου,
- Συστήματα Μισθοδοσίας,
- Στρατηγικές υποκίνησης για βελτίωση αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.

Η διοίκηση, γενικά αλλά και ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού, ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό, χρειάστηκε επίσης να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι. Ακόμη, προέκυψε η ανάγκη να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός. Οι αποφάσεις αυτές είναι αποφάσεις διοίκησης.

Ως επιστήμη, όμως, και ως οργανωμένη δραστηριότητα η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίστηκε μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Ο Φρέντερικ Ταίηλορ, μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, έκανε μελέτες «χρονο-κινησιο-μετρίας», οι οποίες έδειξαν ποιος είναι ο «καλύτερος» τρόπος για να εκτελείται μία εργασία. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους (τουλάχιστον στην αρχή). Δημιουργήθηκε τότε το κίνημα της **Επιστημονικής Διοίκησης**, που προσπάθησε να διατυπώσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ο έλεγχος των εργαζομένων κ.ά.

Την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά Τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές.

Κατά τη δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η **Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων**. Αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση κλπ. Έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή στην ανάγκη για συντροφικότητα και για καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Υποστήριξε ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Επηρεασμένες από τη Σχολή αυτή, αλλά και από το γενικότερο κλίμα της εποχής, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζόμενους άρχισε να γίνεται πιο ουσιαστική. Θεσπίστηκαν κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές (π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή).

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των **Επιστημών της Συμπεριφοράς**. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζόμενους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις; Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους-πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις και τον συνδικαλισμό. Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, η **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο». Και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Οπότε πρέπει να:

- Να υπάρχει **αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων**, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών.
- Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται **αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης**.
- Να είναι η **πολιτική** σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού άμεσα **συνδεδεμένη με** τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς **στόχους** της επιχείρησης, δηλαδή με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για την πορεία της και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.
- Να υπάρχει ισχυρή **οργανωτική κουλτούρα**, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ακόμη, να υπάρχουν κάποιοι **άγραφοι κανόνες** που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί την επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρεί ότι το Τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μία υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μία υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό.

Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης & της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Δίνει έμφαση στα ακόλουθα:

1. Οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Οι πρακτικές της Διοίκησης ΑΠ είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική της επιχείρησης.
3. Η Διοίκηση ΑΠ βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας & κοινωνικής δικαιοσύνης, (Διπλωματική εργασία, Δρ.Γιάννης Χατζικιάν).

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ο ρόλος των εργαζομένων μοιάζει να κινείται σ' ένα αντιφατικό δίπολο: Από τη μια πλευρά θεωρούνται ο πολυτιμότερος πόρος κάθε επιχείρησης, ενώ από την άλλη η εργασιακή καθημερινότητα των συνεχών εξαγορών, συγχωνεύσεων και μειώσεων προσωπικού, συχνά τους καθιστά «αναλώσιμους». Στα νέα αυτά δεδομένα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να παίξει ένα ρόλο απαιτητικό και γεμάτο προκλήσεις. Η πρόκληση για αύξηση της αξίας των οργανικών πόρων δεν ήταν ποτέ πιο μεγάλη. Σήμερα, οι προϋποθέσεις για καινοτομία και δημιουργικότητα είναι καταλληλότερες από ποτέ. Με το βλέμμα καρφωμένο στην ευμετάβλητη παγκόσμια οικονομία και ανταποκρινόμενοι αποτελεσματικά στις τάσεις της, μπορούμε να επιτύχουμε τη σταθεροποίηση της επιχειρηματικής ευημερίας, σημειώνουν οι Hoag και Cooper (2006)¹.(www.google.gr.)

Οι επιχειρήσεις πάντα θα στηρίζονται από το ανθρώπινο στοιχείο διότι προκύπτει ότι:

- Διαθέτουμε στις επιχειρήσεις το 1/3 του χρόνου μας.
- Τα προϊόντα που καταναλώνουμε προέρχονται από αυτές.
- Από αυτές εξαρτάται το εισόδημα μας, η απασχόλησή μας και η εξέλιξη της οικονομίας.

1.2 ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εργασία ως αντικείμενο μιας εργασιακής σχέσης ορίζεται η «δραστηριότητα που ένας άνθρωπος (εργαζόμενος) θέτει στην υπηρεσία ενός άλλου προσώπου, φυσικού ή νομικού (εργοδότης) για την εξυπηρέτηση ορισμένου θεμιτού σκοπού». Οι εργασιακές σχέσεις αναπτύσσονται στα πλαίσια ενός επαγγελματικού/εργασιακού χώρου, περιορίζονται ή προδιαγράφονται από τις οργανωτικές δομές και κανόνες του εκάστοτε εργασιακού πλαισίου, και έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Αναπτύσσονται από κάθε εργαζόμενο άτομο, ανεξάρτητα από την επιθυμία του, ως αποτέλεσμα των εργασιακών καθηκόντων και της περιγραφής της θέσης εργασίας.

2. Αποτελούν (τουλάχιστον στην αρχή) σχέσεις τυπικές, δηλαδή σχέσεις όπου «οι συναισθηματικές ανταλλαγές είναι μικρές, και κυριαρχούν οι ανταλλαγές πληροφοριών και υπηρεσιών μεταξύ των αλληλεπιδρώντων», με έντονη χρήση των τυπικών οργανωτικών κανόνων. Το γεγονός ότι οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν στην αρχή σχέσεις τυπικές δεν αποκλείει το ενδεχόμενο να εξελιχθούν σε πιο στενές διαπροσωπικές με μεγαλύτερο μέρος συναισθηματικών ανταλλαγών,

3. Θεμελιώνονται στον εργασιακό ρόλο του κάθε εμπλεκόμενου στη σχέση, ο οποίος και προσδιορίζει το είδος της αλληλεπίδρασης που αναπτύσσεται. Ο εργασιακός ρόλος καθορίζεται από το ιεραρχικό πλαίσιο ενός οργανισμού ή εργασιακού χώρου, δηλαδή από τις σχέσεις εξουσίας, τις νόρμες που επικρατούν και την ευρύτερη οργανωτική κουλτούρα.

4. Επηρεάζονται από την οργανωτική δομή και την κουλτούρα του οργανισμού, που παρέχουν το υπόβαθρο για τις σχέσεις εξουσίας και επιρροής.

Το ποσοστό της ανεργίας μπορεί να διαφέρει από περίοδο σε περίοδο, καθώς μεταβάλλεται το απόλυτο μέγεθος της ανεργίας ή του εργατικού δυναμικού ή και των δύο (αλλά με διαφορετικό ρυθμό). Υπάρχουν τέσσερα είδη ή κατηγορίες ανεργίας: η εποχιακή ανεργία, η ανεργία τριβής, η διαρθρωτική ανεργία και η ανεργία λόγω ανεπαρκούς ζήτησης (ή κενυσιανή ανεργία).

- Εποχιακή ανεργία

Πολλές επιχειρήσεις, π.χ. οι αγροτικές και οι τουριστικές, παρουσιάζουν συστηματικές μεταβολές στην παραγωγική τους δραστηριότητα κατά τη διάρκεια του έτους. Οι μεταβολές της παραγωγής συνοδεύονται από αντίστοιχες μεταβολές της απασχόλησης εργατικού δυναμικού και, συνεπώς, από μεταβολές της ανεργίας. Αυτή η ανεργία ονομάζεται εποχιακή. Χαρακτηριστικά της εποχιακής ανεργίας είναι ότι επαναλαμβάνεται κάθε χρόνο και είναι προσωρινή και μικρής σχετικά διάρκειας.

-Ανεργία τριβής

Ανεργία τριβής είναι εκείνη η οποία οφείλεται στην αδυναμία της αγοράς να απορροφήσει άμεσα ανέργους, παρότι υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας, για τις οποίες οι άνεργοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα και επαγγελματική εξειδίκευση. Η ανεργία τριβής οφείλεται στην αδυναμία των εργατών να εντοπίσουν αμέσως τις επιχειρήσεις με τις κενές θέσεις και στην αδυναμία των επιχειρήσεων να εντοπίσουν τους ανέργους εργάτες. Επίσης, μπορεί να οφείλεται στη γεωγραφική απόσταση μεταξύ της περιοχής όπου υπάρχει ανεργία και αυτής όπου υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας. Γενικότερα οφείλεται στην έλλειψη ενός επαγγελματικού συστήματος πληροφοριών για ύπαρξη ανέργων και επιχειρήσεων με κενές θέσεις εργασίας.

-Διαρθρωτική ανεργία

Όταν σε μια οικονομία υπάρχουν άνεργοι και κενές θέσεις εργασίας, αλλά οι άνεργοι δεν μπορούν να απασχοληθούν στις υπάρχουσες κενές θέσεις, επειδή υπάρχει αναντιστοιχία ανάμεσα στα προσόντα και την εξειδίκευση των ανέργων και σε αυτά που απαιτούνται για την κάλυψη των κενών θέσεων, η ανεργία αυτή ονομάζεται διαρθρωτική. Οφείλεται σε τεχνολογικές μεταβολές, οι οποίες δημιουργούν νέα επαγγέλματα και αχρηστεύουν άλλα, και σε αλλαγές στη διάρθρωση της ζήτησης, οι οποίες αυξάνουν τη ζήτηση ορισμένων προϊόντων και ταυτόχρονα μειώνουν τη ζήτηση άλλων. Όπως είναι φανερό, η διαρθρωτική ανεργία δημιουργείται από την δυσαναλογία που υπάρχει προσφοράς και ζήτησης των διαφόρων ειδικοτήσεων. Η μείωσή της απαιτεί επανεκπαίδευση των ανέργων, ώστε να αποκτήσουν τις ειδικεύσεις στις οποίες υπάρχει έλλειψη. Διαφορετικά, η διαρθρωτική ανεργία μπορεί να είναι μεγάλης διάρκειας.

-Κεϋνσιανή ανεργία

Η ανεργία λόγω ανεπαρκούς ζήτησης ονομαζόμενη και κεϋνσιανή ανεργία, είναι εκείνη που προέρχεται από την πτώση της οικονομικής δραστηριότητας στις φάσεις της καθόδου και της ύφεσης του οικονομικού κύκλου. Πρόκειται, δηλαδή, για αδυναμία της συνολικής ζήτησης της οικονομίας να απορροφήσει τη συνολική προσφορά του εργατικού δυναμικού. Η ανεργία αυτή έχει κυκλικό χαρακτήρα, δηλαδή

επαναλαμβάνεται, και η διάρκειά της εξαρτάται από τη διάρκεια του οικονομικού κύκλου.

Η ανεργία έχει τρεις βασικές οικονομικές συνέπειες:

1ο. Αποτελεί απώλεια παραγωγικών δυνάμεων , δηλαδή της εργασίας των ανέργων, η οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία

2ο. Σημαίνει απώλεια εισοδήματος για τον άνεργο και την οικογένειά του.

3ο. Επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό , λόγω της παροχής των επιδομάτων ανεργίας προς τους άνεργους. Φυσικά οι συνέπειες της ανεργίας είναι ευρύτερες , γιατί η κατάσταση της ανεργίας μπορεί να είναι εξαιρετικά επώδυνη για τον άνεργο και την οικογένειά του αφού, εκτός από την έλλειψη εισοδήματος, μειώνει την κοινωνική θέση, δημιουργεί προβλήματα αυτοσεβασμού, οικογενειακών τριβών κ.α. Με άλλα λόγια , πέρα από τις οικονομικές συνέπειες , η ανεργία δημιουργεί σοβαρά κοινωνικά προβλήματα (<http://users.teilam.gr/~emastrogianni/anergia.htm>).

1.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Κατά το γενικό ορισμό της η οικονομική ανάπτυξη περιλαμβάνει: τη βελτίωση της υλικής ευημερίας, ιδίως των ατόμων που έχουν τα χαμηλότερα εισοδήματα-την εξάλειψη της πενίας των μαζών και των φαινομένων που την συνακολουθούν, δηλαδή του αναλφαριθμητισμού των ασθενειών και των πρόωμων θανάτων τη μεταβολή της σύνθεσης των εισροών και εκροών η οποία γενικά συμπεριλαμβάνει και μετατοπίσεις της διάρθρωσης της παραγωγής από της γεωργικές προς τις μεταποιητικές δραστηριότητες, την οργάνωση της οικονομίας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η παραγωγική απασχόληση να είναι καθολική στον πληθυσμό εργασιακής ηλικίας, παρά να αποτελεί κατάσταση μιας προνομιούχου μειονότητας και την αντίστοιχα μεγαλύτερη συμμετοχή ομάδων ευρύτερης βάσης στη λήψη αποφάσεων ως προς τις κατευθύνσεις, οικονομικές ή άλλες, προς τις οποίες πρέπει να στραφούν για να βελτιώσουν την ευημερία τους. Για τους φτωχούς λαούς η οικονομική ανάπτυξη αντιπροσωπεύει έναν αγώνα που αναλαμβάνεται με αυξανόμενη επιθετικότητα (Kidleberger, 1977: 151-152).

1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνουμε όλο το ενδιαφέρον μας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.). Τί είναι ΔΑΠ; ποιές είναι οι κυριότερες λειτουργίες της; ποιοί είναι οι στόχοι της; ποιά είναι η δομή της σε μια μεγάλη επιχείρηση για

παράδειγμα; τέτοια ερωτήματα βρίσκουν απάντηση εδώ. «Για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να διαθέτεις εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να έχεις ένα σχετικά σταθερό εργατικό δυναμικό αφού η "διαρροή" εργαζομένων δρα αρνητικά στον συντονισμό και στην οργάνωση που οδηγούν στην γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών» (Edward Lawler).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή αλλιώς Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές με επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς του προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΠ είναι οι εξής:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού,
- Προσέλκυση,
- Επιλογή,
- Αξιολόγηση Εργαζομένων,
- Διοίκηση Απόδοσης.

Οι στόχοι της ΔΑΠ είναι οι εξής:

- Διαρκής Ανταγωνιστικότητα,
- Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας,
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων,
- Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού,
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων.

Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Οι τρεις ορισμοί που ακολουθούν παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

Α) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου

παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ΔΑΠ εδώ παρουσιάζεται ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Β) Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ, συνδέοντας τις και τις και με τις δύο σκοπούς του προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Γ) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

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

*Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και

*Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης. Διπλωματική Εργασία μεταπτυχιακού - Άννα Βάσιλα).

Ο ορισμός αυτός τονίζει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στη ΔΑΠ που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη ΔΑΠ, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους , δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων. Και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο όρος άνθρωποι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ακριβώς θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο άνθρωπος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Jackson μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος , της στρατηγικής και των στόχων της». Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να προτείνουμε τον ακόλουθο ορισμό: «Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της

επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη 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. (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουράντας, ΑΘΗΝΑ 2003).

Εν συνεχεία παρουσιάζουμε την ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Για να κατανοήσει κανείς τις λειτουργίες της ΔΑΠ πρέπει να κοιτάξει πίσω στην ιστορική της εξέλιξη. Η εξέλιξη αυτή συμβαδίζει με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων στα πλαίσια των επιχειρήσεων, καθώς και τις γενικότερες εξελίξεις στη θεωρία και την πρακτική του Μάνατζμεντ. Όπως αναφέρθηκε, μεταξύ των στόχων του Μάνατζμεντ είναι και η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

Η διοίκηση προσωπικού με τη σημερινή της μορφή απέκτησε για πρώτη φορά επίσημη υπόσταση στις αρχές του 20ου αιώνα. Τα εργοστάσια τότε είχαν ανάγκη από μεγάλο αριθμό εργαζομένων οι οποίοι να μπορούν να χειριστούν μηχανές με ειδικές λειτουργίες για τη μαζική παραγωγή αγαθών. Έτσι, τα στελέχη προσωπικού κλήθηκαν να αναλάβουν την εκπαίδευση και τη διαχείριση των εργαζομένων. Η ανάπτυξη του Επιστημονικού Μάνατζμεντ το 1910 έδωσε έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εκπαίδευσης και της παροχής κινήτρων, ενώ το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων επεσήμανε την ανάγκη διερεύνησης των παραγόντων υποκίνησης των εργαζομένων. Μετά τον ΄Β Παγκόσμιο πόλεμο όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν τμήμα προσωπικού το οποίο από το 1980 αρχίζει να μετονομάζεται σε Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Η αλλαγή στην ονομασία αντανακλά της φιλοσοφίας στην αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα που πλέον θεωρείται το συγκριτικό πλεονέκτημα της σύγχρονης επιχείρησης. Ο στρατηγικός ρόλος που καλείται να αναλάβει η ΔΑΠ και η αντιμετώπιση των ανθρωπίνων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η νεότερη τάση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η οποία τελευταία αρχίζει να εμφανίζεται τόσο στις χώρες της ΕΕ όσο και στη χώρα μας. Στη συνέχεια του κεφαλαίου παρουσιάστηκαν τα ευρήματα της Ευρωπαϊκής έρευνας του Δικτύου Cranet που ξεκίνησε από το Πανεπιστήμιο του Cranfield της Βρετανίας, σχετικά με τις σύγχρονες συνθήκες, τάσεις και πρακτικές στο χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Όπως έδειξε η έρευνα, οι Ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν να αναγνωρίζουν τη σημασία της ΔΑΠ και να βελτιώνουν σταδιακά την εφαρμογή της στη δεκαετία του 1990. Τέλος, αναφέρθηκαν κάποιες προβλέψεις για το μέλλον στο χώρο και το ρόλο που θα κληθεί να παίξει η ΔΑΠ, όπου θα κυριαρχεί ο στρατηγικός, συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος με ανάλογη μείωση της σημασίας του εκτελεστικού και διοικητικού ρόλου.)(Παπαλεξανδρή-Μπουράντας,2003:55-81).

1.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στο σημείο αυτό γίνεται μια συνοπτική ανακεφαλαίωση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα, στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην ελληνική πραγματικότητα:

- Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να αποκτά μεγαλύτερη σημασία στα τέλη του '90 απ ότι στις αρχές της 10ετίας. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν υπεύθυνο προσωπικού, ενώ στο 1/3 των επιχειρήσεων ο διευθυντής αυτός συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- Η συμμετοχή του υπεύθυνου προσωπικού στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής από τα αρχικά της στάδια εμφανίζεται αυξημένη σε σχέση με το 1993 καθώς ισχύει για το 46% των επιχειρήσεων του δείγματος. Αυξημένη εμφανίζεται και η επιλογή των στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις ΔΑΠ εκτός εταιρίας για τη διεύθυνση του τμήματος, ενώ η συμμετοχή στη θέση αυτή μη ειδικευμένων ατόμων της εταιρίας φαίνεται να μειώνεται.
- Είναι προφανής η αύξηση του επαγγελματισμού που χαρακτηρίζει τη ΔΑΠ καθώς σημαντικό ποσοστό του δείγματος (63%) ανέφερε ότι αξιολογείται, έστω και άτυπα, ιδίως από τα ανώτατα στελέχη και με κύριο κριτήριο τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους.
- Σημαντικός εμφανίζεται ο ρόλος των συμβούλων που καλούνται να επιβοηθήσουν τα Στελέχη ΔΑΠ με την προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών, ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης και της επιλογής προσωπικού.
- Η συμμετοχή των Στελεχών Γραμμής φαίνεται να αυξάνεται, αλλά σε ποσοστά μικρότερα από τις αρχές του '90. Στις περισσότερες δραστηριότητες της Δ.Α.Π. την ευθύνη φαίνονται να μοιράζονται οι υπεύθυνοι Δ.Α.Π. με τα στελέχη γραμμής με πρωταρχική την ευθύνη στα στελέχη Δ.Α.Π. για όλες τις δραστηριότητες, με μόνη εξαίρεση τις εργασιακές σχέσεις όπου την ευθύνη έχουν, είτε κάποιο τμήμα ΔΑΠ είτε κάποιος από τα στελέχη γραμμής, ανάλογα με την καταλληλότητα του προσώπου ή την παράδοση που επικρατεί σε κάθε επιχείρηση.
- Για την προσέλκυση στελεχών η πιο διαδεδομένη πηγή είναι η ίδια η επιχείρηση, καθώς οι επιχειρήσεις προτιμούν την ανάθεση μίας διοικητικής θέσης σε κάποιον που γνωρίζει ήδη τις διαδικασίες και πολιτικές της εταιρίας και έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα της.
- Οι συνηθέστερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις και οι έντυπες αιτήσεις ενώ ακολουθούν οι συστάσεις. Οι

ομαδικές συνεντεύξεις, τα κέντρα αξιολόγησης και η γραφολογία δε χρησιμοποιούνται παρά ελάχιστα και σε πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις, ενώ τα ψυχομετρικά τεστ κερδίζουν συνεχώς έδαφος.

- Η σωστή επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων απασχολεί σοβαρά τις επιχειρήσεις. Έτσι έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν συμβούλους προκειμένου να επιλέγονται άτομα που πέρα από τις απαραίτητες γνώσεις τους είναι ευέλικτα και ευπροσάρμοστα σε νέες συνθήκες, με ισχυρό πνεύμα συνεργασίας και διάθεση για επίτευξη στόχων.
- Οι επιχειρήσεις συνάντησαν αρκετές δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση κυρίως των διοικητικών τους στελεχών. Για να διευκολύνουν την πρόσληψη του προσωπικού χρησιμοποίησαν κυρίως την επανεκπαίδευση, τις αυξημένες παροχές και την προβολή της εικόνας της επιχείρησης, σε ποσοστά όλο και υψηλότερα ιδίως κατά την τελευταία τριετία της έρευνας.
- Οι μέθοδοι μείωσης του προσωπικού που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι το πάγωμα των προσλήψεων και η χρήση συμβολαίων προσωρινής απασχόλησης τα οποία δεν ανανεώνονται μετά το πέρας της προσδιορισμένης περιόδου. Η προσπάθεια τοποθέτησης υπεραριθμών εργαζομένων εκτός εταιρίας (outplacement) δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, ενώ η αναγκαστική έξοδος τείνει να αποφεύγεται και χρησιμοποιείται στο σύνολο του δείγματος κατά ένα μικρό ποσοστό.
- Οι ευέλικτες μορφές εργασίας δεν φαίνεται να αφήνουν αδιάφορες τις ελληνικές επιχειρήσεις. Κάποιες από αυτές, όπως οι συμμετοχικές εργασίες, τα συμβόλαια ετησίων ωρών, η τηλε-εργασία και η εργασία μέσω τηλεφώνου είναι οι λιγότερο χρησιμοποιούμενες μορφές εργασίας. Η εποχιακή εργασία, η μερική απασχόληση και οι υπερωρίες έχουν σχετικά μεγαλύτερη χρήση. Κατά την τελευταία τριετία αυξήθηκε η χρήση των υπεργολαβιών (outsourcing) καθώς και η χρήση των συμβολαίων ορισμένου χρόνου. Αυτές οι δυο μορφές εργασίας, φαίνεται ότι θα αναπτυχθούν περαιτέρω στην Ελλάδα, καθώς θεωρείται ότι μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.
- Μεγάλη έμφαση δίδεται στα συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνουν κυρίως τα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων, ενώ ακολουθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των αποδόσεων και την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων.
- Οι μέθοδοι για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνουν κυρίως την σχεδιασμένη εναλλαγή των θέσεων εργασίας και τα προγράμματα διαδοχής, ενώ σε περιορισμένο ποσοστό συναντώνται τα κέντρα αξιολόγησης και τα προγράμματα για στελέχη υψηλών επιδόσεων.

Η αξιολόγηση της διαδικασίας του κύκλου εκπαίδευσης, γίνεται κυρίως με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους και λιγότερο με την παρατήρηση ή μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης στην απόδοσή τους.

- Θέματα στα οποία θεωρείται σημαντική η εκπαίδευση προσωπικού είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι νέες τεχνολογίες καθώς και οι ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών, η διοίκηση ποιότητας, η εποπτεία του ανθρώπινου παράγοντα, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.
- Αυξάνεται η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης για όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων, στα οποία υπάρχει συμμετοχή του ίδιου του εργαζομένου εκτός του άμεσου προϊσταμένου του. Επίσης παρατηρείται σε πολύ μικρό ποσοστό η συμμετοχή πελατών και συναδέλφων ως αξιολογητών.
- Η πιο διαδεδομένη αμοιβή-κίνητρο είναι η αμοιβή βάσει απόδοσης, καθώς οι αρχές της διοίκησης της απόδοσης (performance management) κερδίζουν έδαφος στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Τα ομαδικά μόνους έρχονται δεύτερα στην κατάταξη των χρησιμοποιούμενων αμοιβών, ενώ η συμμετοχή στα κέρδη και η παροχή μετοχών στους εργαζομένους δε χρησιμοποιούνται σε σημαντικό βαθμό.
- Οι εργασιακές σχέσεις έχουν περάσει, τουλάχιστον για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος, από το στάδιο της αντιπαλότητας στο στάδιο της συνύπαρξης, με την επιρροή των σωματείων να εμφανίζεται μειωμένη από τα προηγούμενα έτη και το ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε σωματεία να μειώνεται.
- Παρουσιάζεται αύξηση στη χρήση μεθόδων τόσο ανοδικής όσο και καθοδικής επικοινωνίας με κύρια αύξηση στη χρήση ενημερωτικών συναντήσεων και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Επίσης, σύγχρονες μέθοδοι, όπως οι έρευνες στάσεων των εργαζομένων, ξεκινούν να χρησιμοποιούνται, ενώ στη συντριπτική πλειοψηφία τους τα ανώτερα στελέχη ενημερώνονται για τη στρατηγική της επιχείρησης και για θέματα οικονομικής απόδοσης. Σε μικρότερο βαθμό, γίνεται προσπάθεια να ενημερώνονται και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι της επιχείρησης ιδίως στα οικονομικά θέματα.
- Σημαντικότερη πρόκληση για τους υπεύθυνους ΔΑΠ στο μέλλον θα αποτελέσουν θέματα όπως η εκπαίδευση του προσωπικού και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του τμήματος, παράλληλα με την προσέλκυση προσωπικού και την αξιολόγηση της απόδοσης. , (Ν. Παπαλεξανδρή, Ι.Χαλικιάς και Λ.Παναγιωτοπούλου,2001)

1.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Εδώ θα παρουσιαστούν τα κυριότερα ευρήματα έρευνας για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στο διάστημα 1999-2000 από τις χώρες της Ε.Ε και θα γίνει μια προσπάθεια σύγκρισης τους με τα στοιχεία από τις Ελληνικές επιχειρήσεις, (Ν. Παπαλεξανδρή, Ι.Χαλικιάς και Λ.Παναγιωτοπούλου,2001) ιδίως στα σημεία όπου παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές.

Η Ελλάδα συγκλίνει στις περισσότερες από τις δραστηριότητες της ΔΑΠ με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. Τα σημεία στα οποία εμφανίζεται πιο σημαντική διαφοροποίηση είναι τα ακόλουθα:

- Η χρήση εξωτερικών συνεργατών είναι σημαντικά μικρότερη στις επιχειρήσεις της χώρας μας σε σύγκριση με την Ε.Ε., στις περισσότερες λειτουργίες που αφορούν τη ΔΑΠ με εξαίρεση την εκπαίδευση όπου η διαφορά είναι πολύ μικρή.
- Η συμμετοχή του διευθυντή ΔΑΠ στο Δ.Σ. της επιχείρησης είναι χαμηλότερη από τις περισσότερες χώρες της Ε.Ε., υψηλότερη όμως από τη Φιλανδία, τη Σουηδία και τη Γαλλία, πράγμα που δείχνει ότι ακόμη και στην Ε.Ε. δεν έχει ακόμη πλήρως αναγνωριστεί η σημασία της συμμετοχής της ΔΑΠ στη λήψη σημαντικών αποφάσεων και στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Η εφαρμογή της ΔΑΠ, στηρίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε γραπτές πολιτικές στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. καθώς είναι σαφές ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν κατά κανόνα άτυπες πολιτικές σε θέματα ΔΑΠ. Ακολουθεί αναλυτικός πίνακας με στοιχεία σύγκρισης από την εν λόγω έρευνα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6: Σύγκριση Ελληνικών και άλλων Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων

Βασικός Ρόλος	Απαιτήσεις Εργασίας
	Μεγαλύτερη χρήση εξωτερικών συνεργατών για παροχή υπηρεσιών ΔΑΠ
	Μεγαλύτερη συμμετοχή του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων στο Δ.Σ. της επιχείρησης
Μεγαλύτερη έμφαση σε άτυπες πολιτικές σε θέματα ΔΑΠ	
	Μεγαλύτερη συμμετοχή των στελεχών γραμμής στη ΔΑΠ
Μεγαλύτερη χρήση του παγώματος των προσλήψεων	Μεγαλύτερη χρήση πρόωρης συνταξιοδότησης, υποχρεωτικής παραίτησης και τοποθέτησης εκτός εταιρίας
Σχετικά εύκολη η προσέλκυση – διατήρηση εργαζομένων,	

λόγω μικρότερων ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό	
Μεγαλύτερη χρήση εσωτερικών προσλήψεων και αναζήτησης μέσω γνωστών για στελέχη	
Μεγαλύτερη χρήση προσωπικών συνεντεύξεων και έντυπων αιτήσεων	Μεγαλύτερη χρήση ψυχομετρικών τεστ και ομαδικών συνεντεύξεων
Μικρότερη χρήση μερικής απασχόλησης από τις Ελληνικές επιχειρήσεις	
Μεγαλύτερη ευελιξία καθηκόντων για διοικητικά στελέχη	
Μικρότερο ποσοστό εργαζομένων εκπαιδεύεται στις Ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση από ότι σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες στη γνώση Η/Υ και νέων τεχνολογιών	
Μεγαλύτερος ρυθμός αύξησης της χρήσης εξωμισθολογικών κινήτρων	Μεγαλύτερο ποσοστό χρήσης εξωμισθολογικών κινήτρων
Μεγαλύτερη χρήση αξιολόγησης για προαγωγές	Μεγαλύτερη χρήση αξιολόγησης για καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης
Αύξηση της χρήσης μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας	Μεγαλύτερη χρήση μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας
Έλλειψη αύξησης στη χρήση μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας	Μεγαλύτερη χρήση μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας

- Η μεταβολή των αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων Γραμμής (line managers) τα τελευταία χρόνια δείχνει ότι οι προϊστάμενοι γραμμή των ελληνικών επιχειρήσεων έχουν μικρότερη συμμετοχή σε σύγκριση με την Ε.Ε. Κάποιες αλλαγές γίνονται αλλά με αργούς ρυθμούς.
- Για τη μείωση του προσωπικού χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο από ότι σε άλλες χώρες της Ε.Ε. το πάγωμα των προσλήψεων, σε αντιδιαστολή με την πρόωρη συνταξιοδότηση, την υποχρεωτική παραίτηση και την τοποθέτηση εκτός εταιρείας [outplacement], που χρησιμοποιούνται πολύ περισσότερο σε άλλες χώρες της Ε.Ε.
- Πολύ μικρότερη δυσκολία στην προσέλκυση/διατήρηση εργαζομένων στις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων συναντούν οι ελληνικές επιχειρήσεις καθώς όπως φαίνεται στη χώρα μας οι ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ μικρότερο απ' ότι στις άλλες χώρες της Ε.Ε. ενώ για τη διευκόλυνση της πρόσληψης και διατήρηση προσωπικού χρησιμοποιείται κυρίως η επανεκπαίδευση των εργαζομένων.
- Για την προσέλκυση ανωτέρων στελεχών, η εσωτερική πρόσληψη χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο από ότι σε κάθε άλλη χώρα της Ε.Ε. ενώ υπερτερεί η αναζήτηση μέσω γνωστών για κατώτερα στελέχη.
- Στις μεθόδους επιλογής προσωπικού, οι ομαδικές συνεντεύξεις και τα ψυχομετρικά tests δεν χρησιμοποιούνται από την πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, ενώ σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις της Ε.Ε., επικρατούν οι προσωπικές συνεντεύξεις και οι έντυπες αιτήσεις

- Η μερική απασχόληση στην Ελλάδα είναι ακόμα στα χαμηλότερα επίπεδα της E.E., μαζί με την Πορτογαλία και την Ιταλία. Έτσι, στην πολλαπλή ερώτηση [αυξήθηκε],[το ίδιο],[μειώθηκε], και [όχι χρήση] για διάφορα είδη εργασιακών ρυθμίσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων συγκεντρώνεται στην κατηγορία [όχι χρήση].
- Αυξήθηκε περισσότερο από κάθε άλλη χώρα η ευελιξία των καθηκόντων για διοικητικά στελέχη. Αυτό το φαινόμενο πιθανότατα θα πρέπει να αποδοθεί στο μικρό μέγεθος των Ελληνικών επιχειρήσεων.
- Η Ελλάδα εμφανίζεται να θεωρεί σε γενικές γραμμές περισσότερο σημαντική την εκπαίδευση από ότι οι υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης σε όλα τα θέματα, ενώ δίνει περισσότερη σημασία στη γνώση Η/Υ και νέων τεχνολογιών, στις ικανότητες εξυπηρέτησης των πελατών και στη διοίκηση ποιότητας. Το ποσοστό των εργαζομένων που εκπαιδεύεται στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι σημαντικά μικρότερο από εκείνο των επιχειρήσεων της E.E., όμως η μέση διάρκεια εκπαίδευσης είναι σημαντικά μεγαλύτερη.
- Στην Ελλάδα παρατηρήθηκε μεγαλύτερη αύξηση στη χρήση bonus από τις υπόλοιπες χώρες της E.E. καθώς και σχετικά μεγάλη χρήση όλων των άλλων κινήτρων που εξετάστηκαν. Έτσι ενώ συνολικά το ποσοστό των επιχειρήσεων που παρέχει εξωμισθολογικές αμοιβές είναι στη χώρα μας μικρότερο, υπάρχει σαφής τάση αύξηση της εφαρμογής τους.
- Παρατηρήθηκε μεγαλύτερη χρήση της αξιολόγησης για σκοπούς προαγωγής από ό,τι σε άλλες χώρες, όπου η αξιολόγηση χρησιμοποιείται περισσότερο για τον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης.
- Μαζί με την Ιρλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, στην Ελλάδα υπάρχει ένα πολύ υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων, είτε με παντελή έλλειψη συνδικαλιστικής αντιπροσώπευσης, είτε με πολύ ψηλό ποσοστό εργαζομένων που ανήκουν σε συνδικάτο. Αυτό οφείλεται στη σύνθεση του Ελληνικού δείγματος, το οποίο περιλαμβάνει τόσο μικρές εταιρείες [με αναμενόμενη χαμηλή αντιπροσώπευση] όσο και μεγαλύτερες με υψηλή συνδικαλιστική αντιπροσώπευση.
- Η Ελλάδα αύξησε αρκετά, σε σχέση με την προηγούμενη τριετία, τη χρήση των μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας για βασικά ζητήματα προς τους εργαζόμενους [αντιπροσωπείες των σωματείων, απευθείας προφορικά απευθείας γραπτά, ομαδικές συναντήσεις, χρήση Η/Υ], αλλά οι ρυθμοί αυτοί αύξησης υστερούν ακόμα από αυτούς των υπολοίπων χωρών της E.E.
- Στην Ελλάδα, σε σχέση με τις άλλες χώρες της E.E., λιγότερες επιχειρήσεις αύξησαν τη χρήση των μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας,[εκπρόσωποι συνδικαλιστικών οργανώσεων/εργοστασιακών συμβουλίων, συστήματα υποδείξεων/προτάσεων των εργαζομένων και έρευνας απόψεων των εργαζομένων] παρόλο που η διαφορά είναι αισθητή σε σχέση με την προηγούμενη τριετία. Ειδικά σχετικά με τις προτάσεις/ιδέες προς τη διοίκηση, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων δηλώνει [όχι χρήση].

Μια άλλη έρευνα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο που διενεργήθηκε από τον Cranfield έδειξε ότι τόσο στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης όσο και στην Ελλάδα, παρουσιάζεται φανερά ότι σήμερα η ΔΑΠ βρίσκεται σ' ένα στάδιο σταθερής εξέλιξης και ανάπτυξης έχοντας αναγνωριστεί σαν μια σημαντική διοικητική λειτουργία που συμμετέχει ισότιμα και παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε με βάση τα δεδομένα από τις παραπάνω έρευνες, η ΔΑΠ έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία για τους εξής λόγους:

[α] Φαίνεται να ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό.

[β] Φαίνεται να αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπευθύνων ΔΑΠ στη διοίκηση των επιχειρήσεων είτε με τη συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια, είτε με τη συμμετοχή στη χάραξη εταιρικής στρατηγικής, είτε με τη στενή συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.

[γ] Φαίνεται να διευρύνεται η χρήση διαφόρων τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, όπως ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, σύγχρονοι και πιο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα διοίκησης της απόδοσης.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, η χώρα μας ακολουθεί τις γενικές τάσεις των υπολοίπων ευρωπαϊκών κρατών, κάτι που δείχνει ότι η σύγκλιση είναι μια πραγματικότητα αναμφισβήτητη παρ' όλες τις επιμέρους διαφορές που εμφανίζονται στις διάφορες πτυχές της έρευνας. Στην Ελλάδα η Δ.Α.Π. ως ξεχωριστή λειτουργία στρατηγικής σημασίας εμφανίζεται στη 10ετία του 1960 μαζί με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών μετά τη συμφωνία σύνδεσης με την ΕΟΚ. Σήμερα έχει αναπτυχθεί σημαντικά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενώ υπάρχει έντονη η τάση στις μικρότερες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες συμβούλων που ειδικεύονται σε θέματα ανθρωπίνων πόρων και στα στελέχη να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν διάφοροι εκπαιδευτικοί και επιμορφωτικές φορείς, προκειμένου να αποκτήσουν τις συμπληρωματικές γνώσεις και την απαραίτητη εξειδίκευση που απαιτείται.

Ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να τονιστεί είναι η σύνδεση πανεπιστημίων και επιχειρήσεων που, με σχετική καθυστέρηση, ξεκίνησε στη χώρα μας με πρωτοβουλία των Πανεπιστημίων, αλλά στην οποία τα στελέχη της ΔΑΠ έχουν ανταποκριθεί με μεγάλη προθυμία. Σαν παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από το γραφείο σταδιοδρομίας του Ο.Π.Α. ή από τα επιμέρους τμήματα για την πρακτική άσκηση ή τη θερινή απασχόληση φοιτητών και οι οποίες βοηθούν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τον έγκαιρο προσανατολισμό των φοιτητών στις ανάγκες της αγοράς και των επιχειρήσεων. Σχετικά με τις μικρότερες επιχειρήσεις

που δε συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα όλα δείχνουν ότι την άνοδο του μορφωτικού επιπέδου και τις συνεχείς ευκαιρίες για επιμόρφωση, η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα αναγνωρίζεται συνεχώς όλο και περισσότερο, παρόλο που η έλλειψη της σχετικής τεχνογνωσίας εμποδίζει ακόμη και την εφαρμογή της. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τουλάχιστον στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η ΔΑΠ στην Ελλάδα αναπτύσσεται σταθερά, παρακολουθώντας τις Ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και έχοντας πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και για την οικονομική κοινωνική ευημερία των εργαζομένων.

1.7 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Έχοντας ολοκληρώσει την ιστορική αναδρομή σχετικά με το ρόλο του Διευθυντή Προσωπικού και τις εξελίξεις στη λειτουργία της ΔΑΠ, και έχοντας παρουσιάσει στοιχεία από την εμπειρική έρευνα που αποτυπώνουν την υφιστάμενη κατάσταση της ΔΑΠ στην Ελλάδα και την Ε.Ε. θα αναφέρουμε πώς φαίνεται να προδιαγράφεται το μέλλον της.

Σήμερα συχνά ακούγονται απαισιόδοξες προβλέψεις για το μέλλον, όπως “η ΔΑΠ συρρικνώνεται λόγω των ηλεκτρονικών μέσων και της νέας τεχνολογίας” ή “η ΔΑΠ αποτελεί άχρηστη πολυτέλεια που πρέπει να περιοριστεί” ή “πολλά απ’ όσα κάνει η ΔΑΠ μπορούν να γίνουν από τα στελέχη γραμμής των διαφόρων τμημάτων με αντίστοιχη περικοπή των εξόδων”.

Παρ’ όλη τη μεγάλη σημασία που αποδίδεται στον ανθρώπινο παράγοντα, πολλοί πιστεύουν ότι σαν ξεχωριστή διοικητική λειτουργία, η ΔΑΠ θα τείνει να συρρικνώνεται καθώς θα αποτελεί κύριο μέλημα της εργασίας των στελεχών γραμμής.

Πριν όμως απαντήσουμε στα ερωτήματα για το μέλλον της ΔΑΠ, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η ΔΑΠ ως διοικητική λειτουργία παρουσιάζει δυο βασικές διαφορές από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Η πρώτη διαφορά είναι ότι αποτελεί υποστηρικτική λειτουργία όλων των άλλων λειτουργιών και η δεύτερη ότι πέρα από τις βασικές εργασίες ρουτίνας που θα συνεχίζουν ούτως ή άλλως να εκτελούνται αλλά από πολύ λιγότερα άτομα, λόγω της νέας τεχνολογίας, η ΔΑΠ δεν μπορεί εύκολα να αποδείξει με ποσοτικά στοιχεία την αξία που προσθέτει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Ο Dave Ulrich (1997) αναφέρει το εξής χαρακτηριστικό παράδειγμα από πρόσφατη επίσκεψή του σε μεγάλη επιχείρηση των ΗΠΑ. Τα στελέχη της ΔΑΠ τον υποδέχτηκαν με ενθουσιασμό και του ανακοίνωσαν τις νέες τους πρωτοβουλίες όπως στελέχη με βάση

καθορισμένες ικανότητες/προσόντα, ανάπτυξη προφίλ του ιδανικού υποψηφίου για κάθε θέση εργασίας, ομαδικά συστήματα αμοιβών, σύνθετες μέθοδοι αξιολόγησης. Όταν τους ρωτούσε κατά πόσον όλες αυτές οι δραστηριότητες θα συνέβαλαν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης η απάντηση ήταν πως δεν γνώριζαν.

Εδώ προκύπτει η διαφορά ανάμεσα στο τι κάνει η ΔΑΠ και στο τι επιτυγχάνει. Δεν αρκεί η διεύρυνση των δραστηριοτήτων, η ανάπτυξη των πρακτικών, η εφαρμογή σύνθετων μεθόδων αν αυτές δεν μπορούν αποδεδειγμένα να προσφέρουν αξία στην επιχείρηση.

Ας υποθέσουμε ότι ένα τμήμα Μάρκετινγκ κάνει εκτεταμένες έρευνες καταναλωτικών προτύπων, δαπανηρές διαφημιστικές καμπάνιες, μελέτες τμηματοποίησης της αγοράς, χωρίς παράλληλα να ελέγχει την αύξηση του μεριδίου αγοράς και του όγκου πωλήσεων. Με την πρώτη απόφαση για μείωση των εξόδων θα έβλεπε τις δραστηριότητες του αυτές να συρρικνώνονται και να εξαφανίζονται.

Πρώτο λοιπόν βασικό μέλημα για τη ΔΑΠ είναι να μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα για το τι αξία μπορεί να προσφέρει τόσο στην επιχείρηση συνολικά όσο και στα επιμέρους τμήματα της που θα πρέπει να τα βλέπει σαν πελάτες της, να γνωρίζει τις ανάγκες τους για να τα εξυπηρετήσει όσο καλύτερα γίνεται. Το δεύτερο μέλημα της είναι να μπορεί να λειτουργήσει σαν ισότιμος εταίρος στην χάραξη της στρατηγικής και όχι όπως συνέβαινε συχνά μέχρι σήμερα να καλείται να υλοποιήσει τη στρατηγική της επιχείρησης αφού αυτή αποφασιστεί από την ανώτατη διοίκηση. Τέλος υπάρχει και ένα τρίτο μέλημα που ήδη εν μέρει καλύπτει η ΔΑΠ κυρίως μέσω συμβούλων και το οποίο στο μέλλον θα αποκτά όλο και περισσότερη σημασία. Πρόκειται για το συμβουλευτικό και αναπτυξιακό ρόλο που όπως απεικονίζει το διάγραμμα 3.1.(Anderson 1997) καλύπτει σημαντικό πεδίο των συνολικών δραστηριοτήτων της ΔΑΠ στο μέλλον.

Όπως προβλέπεται στον πίνακα που ακολουθεί, στο μέλλον πολύ μικρότερο ποσοστό του συνολικού χρόνου θα απαιτείται για τις διοικητικές εκτελεστικές λειτουργίες, αφού η τεχνολογία αναμένεται να μειώσει σε μεγάλο βαθμό το χρόνο διεξαγωγής πολλών καθηκόντων. Δραστηριότητες όπως η τήρηση αρχείων, η προσέλκυση εργαζομένων, η ρύθμιση επιμέρους παροχών, η παρακολούθηση αδειών, ο υπολογισμός των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων, η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και η κάλυψη μέρους αυτών θα γίνεται με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του Διαδικτύου. Σε όσες επιχειρήσεις δεν αναπτυχθούν οι υπόλοιποι δυο ρόλοι η ΔΑΠ θα συρρικνωθεί σημαντικά.

ΣΤΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ
Ποσοστό χρόνου που δαπανάται	παρόν	μέλλον
Στρατηγικός ρόλος	10%	25%
Συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος	25%	50%
Διοικητικός/εκτελεστικός ρόλος	65%	25%

Όπως αναφέρθηκε ήδη, ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ προβλήθηκε έντονα στη δεκαετία του '90 και περιλαμβάνει τη σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές ΔΑΠ μέσω της ανάπτυξης των ικανοτήτων/πόρων της οργάνωσης και τον τελικό σχεδιασμό πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών.

Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος είναι αυτός που προσθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό αξίας στην επιχείρηση. Προϋποθέτει στελέχη ΔΑΠ με ολοκληρωμένη γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες, πρακτικές και γνώσεις των ατόμων που απασχολεί ή που μπορεί να εξασφαλίσει η επιχείρηση. Προϋποθέτει όχι μόνον ελεγκτές αλλά επιλυτές προβλημάτων και συμβούλους λήψης αποφάσεων προς την ανώτατη διοίκηση.

Περιλαμβάνει γνώση της κουλτούρας, της αποστολής, των αξιών και του οργανωσιακού κλίματος της επιχείρησης με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση τους για τη χάραξη πολιτικών. Τέλος απαιτεί εξοικείωση με τις ανθρώπινες ανάγκες των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων καθώς και με τις ανάγκες της επιχείρησης και με τη δυνατότητα σχεδιασμού διαδικασιών που ικανοποιούν κατά το δυνατόν και τις δυο πλευρές διατηρώντας την ισορροπία ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες, την επαγγελματική δεοντολογία και την ανάγκη για αποτελεσματικότητα . Τέλος περιλαμβάνει μια σημαντική πρόκληση. Την ανάγκη να βρεθούν τρόποι που να αποδεικνύουν ότι σε μια εποχή όπου η μείωση του κόστους αποτελεί το κύριο μέλημα, όπου οι επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους, όπου οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι μεικτές επιχειρήσεις αλλάζουν συνεχώς το επιχειρηματικό σκηνικό, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας μπορεί να κερδισθεί μόνο με σωστή και δίκαιη αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα. Τον ρόλο αυτό σε μεγάλο βαθμό η επιχείρηση θα τον εξασφαλίζει με εξωτερική ανάθεση σε εξειδικευμένους συμβούλους.

Η απασχόληση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι σήμερα ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τις κυβερνήσεις όλων των κρατών. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου πολλές χώρες αντιμετωπίζουν πρόβλημα ανεργίας παράλληλα με την έλλειψη σε συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων, όλοι διερωτώνται πώς θα επιτευχθεί "η ισορροπία μεταξύ της κοινωνικής δικαιοσύνης και της οικονομικής αποτελεσματικότητας", πως οι διοικητικές δομές θα συνεργασθούν με τους παράγοντες της οικονομικής και κοινωνικής ζωής για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την απασχόληση, πως θα πεισθούν εργοδότες και εργαζόμενοι να συνεργαστούν σύμφωνα με τους νέους "κανόνες του παιχνιδιού". Όποιες αποφάσεις και αν λαμβάνονται σε επίπεδο πολιτικής, τα στελέχη της ΔΑΠ είναι εκείνα που καλούνται να υλοποιήσουν χρησιμοποιώντας όλη την πείρα και την ευαισθησία που διαθέτουν ώστε να αποφευχθούν οι κλυδωνισμοί στις επιχειρήσεις.

Με βάση τα ανωτέρω, ο προβληματισμός που ακούγεται σχετικά με τη μείωση της σημασίας της ΔΑΠ δεν ισχύει. Ισχύει μόνον εφόσον η ΔΑΠ δεν προσαρμοστεί στο στρατηγικό και αναπτυξιακό/συμβουλευτικό της ρόλο και περιοριστεί στον διαχειριστικό/διαδικαστικό. Και αυτό μόνον στις μεγάλες επιχειρήσεις. Διότι στις μικρές όπου ακόμα το διαχειριστικό/διοικητικό μέρος της ΔΑΠ βρίσκεται σε αρχικά στάδια, υπάρχουν μεγάλα περιθώρια για εφαρμογή βασικών μεθόδων/πρακτικών.

Όσον αφορά το επάγγελμα του στελέχους/συμβούλου ΔΑΠ φαίνεται ότι θα αποτελέσει σε όλο τον κόσμο μια πραγματική πρόκληση καθώς διευρύνεται τόσο το πεδίο δράσης του όσο και η στρατηγική του σημασία στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το ρόλο αυτό θα τον δούμε να οργανώνεται τόσο εσωτερικά με την ενίσχυση των τμημάτων ΔΑΠ με εξειδικευμένα στελέχη όσο και εξωτερικά με τη μέθοδο της εξωτερικής ανάθεσης σε ειδικευμένες εταιρίες παροχής συμβουλών σε θέματα ΔΑΠ. Παράλληλα θα ενισχύεται συνεχώς και ο όγκος των γνώσεων και το μερίδιο των ευθυνών σε θέματα προσωπικού των στελεχών γραμμής, καθώς και η συνεργασία τους με τα τμήματα ΔΑΠ.

1.8 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.8.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η Διαδικασία της πρόσληψης προσωπικού σε μια επιχείρηση, περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες: την προσέλκυση και την επιλογή. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν ως αφετηρία την ύπαρξη ελεύθερων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση, οι οποίες προκύπτουν είτε επειδή κάποιιο εργαζόμενος αποχωρούν από αυτήν, είτε επειδή κάποιιο μετακινούνται σε άλλη θέση εργασίας εντός της ίδιας επιχείρησης.

Κατά τη φάση της προσέλκυσης, η επιχείρηση αναπτύσσει μια «δεξαμενή» υποψηφίων, από τους οποίους θα επιλέξει τους έχοντες τα κατάλληλα προσόντα. Οι υποψήφιοι προσελκύονται, για παράδειγμα, μέσω διαφημιστικών καταχωρήσεων, από επαφές με γραφεία ευρέσεως εργασίας, και επισκέψεις στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Μετά τη συγκέντρωση των υποψηφίων, η επιχείρηση επιλέγει εκείνους που είναι περισσότερο πιθανόν να παρουσιάσουν καλή επίδοση στην εργασία.

Ο στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για να εργαστούν στην επιχείρηση υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα (προσοντούχοι). Η σημασία της κατοχής των κατάλληλων προσόντων είναι μεγάλη. Η προσέλκυση

υποψηφίων που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα συνεπάγεται απώλεια χρόνου, και μάλιστα με υψηλό κόστος.

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι, ουσιαστικά, μια δραστηριότητα πώλησης. Ο υποψήφιος είναι ο πελάτης, και προσπαθούμε να του πουλήσουμε τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Για ποιό λόγο αγοράζει ο κόσμος; Ουσιαστικά, οι άνθρωποι αγοράζουν κάτι επειδή κάποιος τους πουλά τον τρόπο με τον οποίο αυτό το «κάτι» θα αποβεί επωφελές. Η απόφαση αγοράς είναι μια επιλογή ανάμεσα σε διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις, επιλογή που βασίζεται στην εκτίμηση επιθυμητών και μη επιθυμητών χαρακτηριστικών. Ορισμένα χαρακτηριστικά είναι σαφή, π.χ., η τιμή. Άλλα χαρακτηριστικά εκτιμώνται με περισσότερο υποκειμενικό τρόπο, όπως η μάρκα και η φήμη της επιχείρησης.

Όπως συμβαίνει με την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, η προσέλκυση αφορά την πώληση μιας θέσεως εργασίας σε έναν υποψήφιο. Η προσέλκυση είναι λοιπόν μια δραστηριότητα πώλησης κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει ένα νέο και πολλά υποσχόμενο ταλέντο να αγοράσει απ' αυτήν. Είναι, με άλλα λόγια, η ευκαιρία που έχουμε να πουλήσουμε την επιχείρηση και την εργασία στους υποψηφίους. Η μεταχείριση των υποψηφίων ως πελατών θα βοηθήσει την επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες να επιλέξουν και να αγοράσουν τη θέση εργασίας απ' αυτήν.

Υπάρχουν ορισμένες ερωτήσεις, που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να υιοθετήσει, κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης, μια προσέγγιση περισσότερο προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες αφορούν : την προετοιμασία της προσέλκυσης, τη διαδικασία της προσέλκυσης και τη σχετική συνάντηση με τον υποψήφιο. Όλοι όσοι συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής πρέπει να απαντήσουν στις ερωτήσεις αυτές.

Αφού γίνουν κατανοητές οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του υποψηφίου βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις, πρέπει να βρεθούν τρόποι να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες και προτιμήσεις. Προκειμένου η επιχείρηση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες και προτιμήσεις του κάθε υποψηφίου, είναι απαραίτητη η βαθιά κατανόηση των στοιχείων που προσφέρει η κάθε θέση εργασίας της επιχείρησης. Επομένως, έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση να ανταποκριθεί σωστά κατά τη φάση της *προετοιμασίας*.

Εφόσον από τη διαδικασία επιλογής καταστεί σαφές ότι τα προσόντα του υποψηφίου ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσεως και γίνει η προσφορά της επιχείρησης, αυτή ελπίζει ότι ο υποψήφιος θα «αγοράσει» την προσφορά της. Όμως, ακόμη και για τους υποψηφίους στους οποίους δεν προσφέρεται κάποια θέση ή αρνούνται οι ίδιοι την προσφορά της, ενδεχομένως να είναι σκόπιμο για την επιχείρηση να τους φερθεί σαν να ήταν πελάτες της. Εάν, καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης, οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται τους εαυτούς ως πελάτες, ακόμα και όσοι δεν προσληφθούν θα μείνουν

παρ' όλα αυτά, με θετική εντύπωση από την επιχείρηση. Ενδεχομένως να γίνουν πελάτες των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, ή να τη συστήσουν σε άλλους ως πιθανό εργοδότη. Οι θετικές εντυπώσεις, μπορούν να έχουν άμεσο αποτέλεσμα κατά τη διαδικασία της στελέχωσης.

1.8.2 ΠΗΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όσον αφορά την προσέλκυση νέου προσωπικού από την αγορά εργασίας, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες πηγές:

A. Εσωτερικές πηγές

1. Υπάρχον προσωπικό. Πολλές επιχειρήσεις έχουν την πολιτική να ενημερώνουν τους υπάρχοντες υπαλλήλους τους σχετικά με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, πριν προσπαθήσουν να προσελκύσουν υπαλλήλους από άλλες πηγές. Οι εσωτερικές αγγελίες για θέσεις δίνουν στο τρέχον προσωπικό την ευκαιρία μετακινήσεων σε πιο επιθυμητές θέσεις μέσα στην επιχείρηση. Όμως, μια εσωτερική προαγωγή δημιουργεί αμέσως ένα άλλο άνοιγμα, μια άλλη διαθέσιμη θέση, η οποία πρέπει να καλυφθεί.

2. Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό. Σύμφωνα με μελέτες, οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους.

Το μειονέκτημα αυτής της πηγής είναι ότι, το υπάρχον προσωπικό έχει την τάση να προτείνει ανθρώπους οι οποίοι έχουν όμοιο με το δικό τους δημογραφικό προφίλ, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ίσων ευκαιριών απασχόλησης.

3. Πρώην εργαζόμενοι. Μια επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν, συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό (κατά τις θερινές διακοπές, ή στο κλείσιμο του οικονομικού έτους, για παράδειγμα). Επειδή ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από τη συνεργασία με τα άτομα αυτά, πρόκειται μάλλον για ασφαλείς προσλήψεις. Όταν επιστρέψουν στο καθεστώς του υπαλλήλου ενός πρώην εργοδότη, οι επαναπροσληφθέντες τείνουν να μένουν περισσότερο καιρό στη επιχείρηση από ό,τι οι προσληφθέντες, και έχουν κοστίζει λιγότερο στην επανατοποθέτησή τους, αφού δεν ξαναπέρασαν από τη διαδικασία επιλογής. Επιπλέον, οι καινούργιοι προσλαμβανόμενοι είναι λιγότερο παραγωγικοί σε σύγκριση με τους επαναπροσληφθείτε στο πρώτο τέταρτο του εργασιακού χρόνου.

Ένα δίκτυο πρώην υπαλλήλων, επιπροσθέτως, μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή συστάσεων υπαλλήλων, επειδή είναι εξοικειωμένοι με την επιχείρηση, την κουλτούρα της και τις αξίες της. Η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού δικτύου μπορεί να αποβεί ένας

απλός και οικονομικός τρόπος για τη διατήρηση αυτής της δεξαμενής των δυνάμεων να προσληφθούν ανταγωνιστικών υποψηφίων.

B. Εξωτερικές πηγές

1. Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Ο οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού(Ο.Α.Ε.Δ.), με τα κατά τόπους παραρτήματά του, καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, είναι μια πηγή για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών από βιομηχανίες και βιοτεχνίες που τους έχουν ανάγκη.

2. Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί. Ορισμένα πανεπιστήμια και Τ.Ε.Ι. έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα γραφεία αυτά, καθώς, επίσης και οι διάφοροι οργανισμοί, όπως ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών(Ο.Π.Ε.), η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων(Ε.Ε.Δ.Ε.), αλλά και πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται κατά βάση με σεμιναριακή επαγγελματική εκπαίδευση, είναι σπουδαίες πηγές για τη στρατολόγηση προσωπικού.

Η εξεύρεση προσωπικού από τις παραπάνω πηγές γίνεται μέσω των εισηγητών των σεμιναρίων, οι οποίοι είναι, συνήθως, στελέχωση διαφόρων επιχειρήσεων και γνωστοί στον επιχειρησιακό χώρο. Εάν, λοιπόν, μια επιχείρηση έχει ανάγκη να καλύψει τη θέση που επιθυμεί. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων εργασίας είναι, τελευταία, πολύ διαδεδομένος.

3. Προκήρυξεις. Η προκήρυξη είναι μια παλιά μέθοδος, που τη χρησιμοποιούσαν σε μεγάλη έκταση το δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων ήταν μαζικός, απρόσωπος και για την αξιολόγηση των υποψηφίων, περιοριζόταν στις γραπτές εξετάσεις. Τώρα όμως, έχει αρχίσει στο δημόσιο, στους δημόσιους οργανισμούς και κυρίως στις τράπεζες, η στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διάφορες θέσεις εργασίας, με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μια μεικτή μέθοδο, δηλαδή, με συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

Γ. Διαφήμιση θέσεως εργασίας

Καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες. Με τις αγγελίες αυτές, η επιχείρηση μπορεί επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας, για τη στρατολόγηση προσωπικού. Άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά υπάρχει, όταν η ίδια η επιχείρηση καταχωρεί επώνυμα την αγγελία σε περιοδικά και εφημερίδες. Έμμεσα, όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρεία, συνήθως διαφημιστική ή γραφείο συμβουλών επιχειρήσεων, που είναι εξειδικευμένη στις προσλήψεις. Αυτή ενεργεί για λογαριασμό της επιχείρησης που θέλει να προσλάβει προσωπικό. Και στις δυο περιπτώσεις, γίνεται πλήρης περιγραφή της θέσεως εργασίας και αναφέρονται τα προσόντα του υποψηφίου που απαιτούνται γι' αυτή τη θέση. Στην αγγελία επίσης, αναφέρονται περιληπτικά οι διάφορες αμοιβές γι' αυτή τη θέση, καθώς και η διεύθυνση και τα τηλέφωνα, προκειμένου να επικοινωνήσουν οι υποψήφιοι με τους υπευθύνους της επιχείρησης. Ανάλογα με την κατηγορία των ατόμων που έχει αποφασίσει ότι χρειάζεται η επιχείρηση, προσδιορίζεται και το είδος του εντύπου όπου θα γίνει η καταχώρηση της αγγελίας.

Το περιεχόμενο της διαφημιστικής καταχώρησης:

Οι πληροφορίες που περιέχει η διαφήμιση προέρχονται κυρίως από την περιγραφή της θέσεως εργασίας και από τις προδιαγραφές της επιχείρησης, δηλαδή:

- Το όνομα της επιχείρησης, την τοποθεσία και τη φύση των δραστηριοτήτων της.
- Τον τίτλο της θέσεως. Επιπλέον, οι πληροφορίες που δίνονται θα πρέπει να περιλαμβάνουν το στόχο της θέσεως, τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες της (περιγραφή θέσεως).
- Μερικές από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες και καθήκοντα(περιγραφή θέσεως).
- Προσόντα, όριο ηλικίας, απαιτούμενη επαγγελματική εμπειρία, συν τα σημαντικά απαιτούμενα προσωπικά προσόντα(προδιαγραφές της επιχείρησης).
- Μισθός(κλίμακα), επιδόματα, επιπλέον επιδόματα παραγωγικότητας, ευκαιρίες για εκπαίδευση και προαγωγή(περιγραφή θέσεως).
- Διαδικασία υποβολής της αίτησης.

Δ. Ο Χρόνος και η θέση της διαφημιστικής καταχώρησης

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στα ακόλουθα:

Κατηγορία της διαφημιστικής καταχώρησης. Θα πρέπει να είναι μια διακριτή καταχώρηση, δηλαδή, διαφημιστική καταχώρηση εντός πλαισίου, ή θα τοποθετηθεί στο τμήμα «Αγγελίες», όπου οι καταχωρήσεις τοποθετούνται υπό επικεφαλίδες όπως «Θέσεις γραφείου», «Οδηγοί», «Μερικής απασχόλησης» κ.λπ.

Ποια ημέρα της εβδομάδας είναι καλύτερο να εμφανιστεί η καταχώρηση; Πολλοί πιστεύουν ότι η Παρασκευή είναι η καλύτερη μέρα, αλλά και πάλι, όπως και για το ζήτημα της κατηγορίας, η εμπειρία και ο πειραματισμός θα δώσουν την απάντηση.

Ε. Προσέλκυση προσωπικού μέσω ίντερνετ

Η ανάπτυξη της λεωφόρου της πληροφορίας άνοιξε νέους δρόμους και στις επιχειρήσεις που προσπαθούν να προσλάβουν ταλέντα. Οι τρόποι χρήσεως του Ίντερνετ είναι πολλοί, και οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο εξειδικεύουν τη χρήση αυτού του μέσου. Πράγματι, μια έρευνα των στελεχών ΑΠ για το 2001 κατέδειξε ότι οι ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων αγγελιών για εργασία ήταν η πιο αποδοτική πηγή στελέχωσης για το 36% των ερωτώμενων, πολύ καλύτερη από τις τοπικές εφημερίδες(21%) και τις συστάσεις(4%).

Προφανώς, ένας από τους πιο εύκολους τρόπους για την «ηλεκτρονική στελέχωση» είναι να χρησιμοποιήσει κανείς απλώς την ιστοσελίδα της επιχείρησης για την προσέλκυση αιτήσεων. Αν και το 1998 έγινε χρήση της μεθόδου αυτής από μόνον το 22% των ιστοσελίδων των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κόσμου, έως το 2000 το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σε 88%. Έχει αναδειχθεί, πλέον, σε αποτελεσματικό μέσο και εξαιρετικά οικονομική πρακτική των μεγάλων επιχειρήσεων.

Φυσικά, οι μικρότερες και λιγότερο γνωστές επιχειρήσεις ενδεχομένως να μην προσελκύουν πολύ μεγάλη προσοχή στις ιστοσελίδες τους, κι έτσι για αυτές η εν λόγω μέθοδος δεν είναι ενδεδειγμένη. Ένας άλλος τρόπος χρήσεως του Διαδικτύου είναι η αλληλοσύνδεση με τις ιστοσελίδες εταιρειών, όπως των kariera.gr, skywalker.gr, justjobs.gr, intrajobs.com και response.gr. Οι ιστοσελίδες αυτές προσελκύουν μεγάλο

φάσμα υποψηφίων, οι οποίοι καταθέτουν τυποποιημένα βιογραφικά σημειώματα που υπόκεινται σε ηλεκτρονική διαλογή βάσει λέξεων-κλειδιών. Το ζητούμενο, βέβαια, είναι να επιτευχθεί αντιστοιχία εργοδότη και υποψηφίου. Ωστόσο, το ίδιο μέγεθος αυτών των ιστοσελίδων, και η έλλειψη διαφοροποίησης αποτελούν μειονέκτημά τους. Πράγματι, όπως επεσήμανε ένα στέλεχος ΑΠ σχετικά με αυτές τις ηλεκτρονικές σελίδες, «το τελευταίο πράγμα που θέλεις είναι να λάβεις 1000 βιογραφικά, απ' αυτά τα 990 δεν ανταποκρίνονται δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες σου».

1.8.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Από τη στιγμή που θα συγκεντρωθεί ένας αριθμός υποψηφίων, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας της προσέλευσης, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Προκειμένου να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις των μεθόδων επιλογής, πρέπει να σκεφτούμε τι συμβαίνει όταν προσλαμβάνεται ή προάγεται ένα ακατάλληλο άτομο. Τα άμεσα αποτελέσματα μιας εσφαλμένης μεθόδου επιλογής είναι μόνον η αρχή. Η πρόσληψη του ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοί τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμη και να οδηγήσουν άλλους, καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού. Και βέβαια, όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν και οικονομικό αντίκτυπο.

Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψήφιους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι:

1. Η προκαταρκτική συνέντευξη,
2. Η συμπλήρωση του πληροφοριακού έντυπου(φόρμας) από τον υποψήφιο,
3. Η συνέντευξη εργασίας,
4. Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή
5. Η ιατρική εξέταση,
6. Η απόφαση επιλογής.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα διάφορα στάδια επιλογής. Πριν από αυτό όμως, είναι σκόπιμο να τονιστεί ότι δεν ακολουθείται κατ' ανάγκη η ίδια διαδικασία επιλογής για όλες τις περιπτώσεις. Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσεως εργασίας, καθώς και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι, άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί πρόσωπο εξειδικευμένο, και άλλη αν η θέση μπορεί να καλυφθεί από πρόσωπο χωρίς εξειδίκευση. Επίσης, διαφορετική θα είναι η διαδικασία επιλογής για μια θέση εκκίνησης, ευρισκόμενη στο κατώτερο της διοικητικής ιεραρχίας, από εκείνη για μια θέση του ανώτερου επιπέδου(π.χ., κάλυψη θέσεως διευθυντή μάρκετινγκ).

Στάδιο 1 ^ο : Προκαταρκτική συνέντευξη
Στάδιο 2 ^ο : Συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου(φόρμας), από τον υποψήφιο
Στάδιο 3 ^ο : Η συνέντευξη εργασίας
Στάδιο 4 ^ο : Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή
Στάδιο 5 ^ο : Η ιατρική εξέταση
Στάδιο 6 ^ο : Η απόφαση επιλογής

A. Προκαταρκτική συνέντευξη

Ο σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι να γίνει το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων. Οι διάφορες επιχειρήσεις χειρίζονται αυτό το στάδιο με διαφορετικό τρόπο. Ανάλογα, π.χ. αν διαθέτουν ή όχι πτυχίο, ή αν διαθέτουν ή δεν διαθέτουν ειδικευση στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ο προσωπάρχης στο στάδιο αυτό της συνέντευξης, διαθέτει το πολύ πέντε λεπτά της ώρας για κάθε υποψήφιο που, από τα πρώτα στοιχεία, γίνεται φανερό πως δεν είναι κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

B. Συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας)

Σε όσους υποψηφίους πέρασαν το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης, δίνεται για συμπλήρωση το πληροφοριακό έντυπο (φόρμα) που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους αυτού του σταδίου, ανεξαρτήτως του εάν έχουν ήδη καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα ή άλλα στοιχεία για να υποστηρίξουν την υποψηφιότητά τους. Αυτό συμβαίνει, επειδή η έντυπη φόρμα είναι ομοιόμορφη και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται εύκολα. Στο παρακάτω σχήμα περιέχεται ένα τυπικό παράδειγμα τέτοιου πληροφοριακού εντύπου(φόρμας).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ					
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ.....					
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ.....					
ΤΗΛΕΦΩΝΟ.....					
ΓΙΑ ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΣΑΙ;.....					
ΠΟΙΑ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΧΕΙΣ;.....					
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					
ΒΑΘΜΙΔΕΣ	ΟΝΟΜΑ	ΕΙΔΙΚΟΥ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΤΟΣ	ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ				
ΕΜΠΕΙΡΙΑ					
ΌΝΟΜΑ ΚΑΙ	ΑΡΧΗ	ΤΕΛΟΣ	ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ	ΕΙΔΟΣ	ΛΟΓΟΙ
ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ					
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		ΤΗΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					

Γ. Συνέντευξη εργασίας

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας επιλογής. Πράγματι, πολλές μελέτες δείχνουν πως η συνέντευξη για τη θέση εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο της επιλογής. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον υποψήφιο(σχετικά με δεξιότητες του υποψηφίου, χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τις ιδιομορφίες του χαρακτήρα του κ.ά.). Επίσης, σε μια συνέντευξη δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να πουλήσει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να πουλήσει τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες.

Από την πλευρά της επιχείρησης, ενδέχεται, εάν δεν ληφθεί μέριμνα, να οδηγήσει τους υποψηφίους σε λανθασμένες προσδοκίες ως προς την εργασία. Όταν οι προσδοκίες είναι διαφορετικές από τις πραγματικές συνθήκες της εργασίας, προκαλείται στο νέο προσωπικό ένα αίσθημα απογοήτευσης, επειδή δεν τους είχαν πει την αλήθεια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη γρήγορη αντικατάσταση του προσωπικού, με όλες τις δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση. Για να αποφευχθεί αυτό, θα πρέπει να λέγεται στους υποψηφίους όλη η αλήθεια για της συγκεκριμένη θέση εργασίας, δηλαδή, να δίνεται έμφαση τόσο στα θετικά όσο και στα αρνητικά σημεία της θέσεως ως εργασία. Αυτό θα διευκολύνει και την επιλογή, αφού οι υποψήφιοι που δεν αποδέχονται τα αρνητικά σημεία της εργασίας δεν θα συνεχίσουν στη διαδικασία της επιλογής. Έρευνες έχουν δείξει πως μια σωστή συνέντευξη για πρόσληψη προσωπικού ελαττώνει στο ελάχιστο τη γρήγορη αντικατάστασή του.

Από την άλλη, η συνέντευξη, ως μέσο επιλογής, έχει δεχτεί πολλές κριτικές, όπως: Το στέλεχος της επιχείρησης που παίρνει τη συνέντευξη έχει μια στερεότυπη γνώμη για το πώς πρέπει να είναι ένας καλός υποψήφιος.

Αυτός που παίρνει τη συνέντευξη, συνήθως, επιλέγει εκείνον που συμφωνεί με τις απόψεις του.

Η σειρά με την οποία αποσπώνται οι πληροφορίες κατά τη συνέντευξη πιθανόν να επηρεάσει την κρίση εκείνου που την παίρνει.

Συνήθως, το στέλεχος που παίρνει τη συνέντευξη αποφασίζει πολύ νωρίς εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι για τη θέση.

Συνήθως, οι συνεντεύξεις δεν είναι συγκροτημένες και οργανωμένες.

Για να είναι όμως η μέθοδος της συνέντευξης πιο αποτελεσματική, τα στελέχη που παίρνουν τη συνέντευξη θα πρέπει να έχουν υπ' όψιν τους τα εξής:

A) Οι ερωτήσεις που θα κάνουν, πρέπει να είναι εκ των προτέρων μελετημένες και συγκεκριμένες.

B) Πρέπει να δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί.

Γ) Πρέπει να έχουν θέσει πρότυπα επιλογής, που να ισχύουν για όλους τους υποψηφίους.

Δ) Πρέπει να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

E) Ο χρόνος της συνέντευξης πρέπει να είναι αρκετός, ώστε να μην οδηγηθούν σε βεβιασμένα συμπεράσματα σχετικά με τον υποψήφιο.

Δ. Συστατικές επιστολές

Ζητούνται απ' τους υποψηφίους συστατικές επιστολές ή ονόματα ατόμων που μπορούν να παράσχουν συστάσεις. Δυστυχώς, θα πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί με τις συστατικές επιστολές. Οι πολύ καλοί μαθητές ίσως αποδειχθούν οι χειρότεροι υπάλληλοι και, αντίθετα απολυμένοι υπάλληλοι ενδέχεται να λάμψουν στην επιχείρηση.

Εργοδότες, πάλι, που επιθυμούν να απαλλαγούν από έναν μη ικανοποιητικό υπάλληλο μπορούν να γράψουν μια λαμπρή συστατική επιστολή ή τουλάχιστον να μην τα λένε όλα. Αντίθετα, ο εργοδότης μπορεί να δώσει μια κακή συστατική επιστολή εάν δεν επιθυμεί να χάσει έναν υπάλληλο. Και τέλος, ενώ η προηγούμενη εμπειρία θα πρέπει να αποτελεί οδηγό για την ανανεωμένη συμπεριφορά, είναι πολύ πιθανόν κάποιος που δεν είναι ικανοποιημένος από τη σημερινή του εργασία να εμφανίσει μια κακή συστατική επιστολή.

Οι συστατικές επιστολές και οι εκθέσεις έχουν, βέβαια, κάποια αξία, αλλά θα πρέπει να δίνουν επιπρόσθετες πληροφορίες απ' αυτές που αποκτά κανείς με τα άλλα στάδια της διαδικασίας επιλογής.

Για να είναι σωστή μια συστατική επιστολή, ο συντάκτης της πρέπει να αναφέρεται διεξοδικά στα παρακάτω ζητήματα:

1. Διάρκεια απασχόλησης ή σπουδών κ.λπ.
2. Τίτλος θέσεως εργασίας και φύση καθηκόντων.
3. Επίπεδο μισθού.
4. Γενικό επίπεδο υγείας: απουσίες/ασθένειες
5. Ο σημερινός/πρώην εργοδότης θα ήταν πρόθυμος να επαναπροσλάβει στο μέλλον αυτόν που προτείνει με τη συστατική του επιστολή;
6. Άλλα σχόλια.

Ε. Τεστ (δοκιμασία) επιλογής

Προκειμένου να υπάρχει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού ώστε να καλυφθεί κατά το δυνατόν η ρήση “ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση”, χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση στην Ευρώπη ανά τελευταία και στην Ελλάδα διαφορά τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Αυτό κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο, καθώς το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων για την επιλογή προσωπικού που προαναφέρθηκαν παραπάνω είναι ότι τα κριτήρια τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν την σχετική ευθύνη και συχνά επηρεάζεται από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητά τους. Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή.

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα τεστ για να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία, και μάλιστα αντικειμενικά, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης για τη σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι πως μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και δεξιότητες

των υποψηφίων που δεν είναι δυνατόν να αποκαλυφθούν με τη μέθοδο της συνέντευξης. Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται μπορεί να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

- I. Τεστ νοημοσύνης
- II. Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου.
- III. Τεστ προσωπικότητας.
- IV. Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας.
- V. Τεστ ενδιαφερόντων (interests tests)
- VI. Τεστ ικανοτήτων (aptitude tests).
- VII. Τεστ προσωπικότητας (personality tests).
- VIII. Τεστ εκπαίδευσης.
- IX. Τεστ γνώσεων/ επιτευγμάτων.

(Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:232-233)

Στ. Ιατρική εξέταση

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους, ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η ιατρική εξέταση έχει δυο στόχους: α) να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται και, β) να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζομένου, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος.

Ζ. Απόφαση επιλογής

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των δύο ή τριών υποψηφίων που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια, στον υπεύθυνο της οργανικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες. Στις συνεντεύξεις δίνεται η ευκαιρία τόσο στους υποψηφίους όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίνονται περισσότερες διευκρινίσεις για την εργασία που θα κάνουν κ.λπ. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας της επιχείρησης, αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο, τόσο για την εκπαίδευσή του όσο και για την εργασία του στη νέα θέση. Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληθέντος και επίσης, το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψήφιους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

1.8.4 ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Εδώ και πολλά χρόνια, ψηφίζονται νόμοι προκειμένου να εξασφαλιστούν ίσες ευκαιρίες απασχόλησης. Στόχος της νομοθεσίας είναι να σταματήσουν οι διακριτικές πρακτικές που είναι άδικες για συγκεκριμένες ομάδες ατόμων και να θεσμοθετηθούν οι φορείς εφαρμογής της νομοθεσίας. Η νομοθεσία περί ίσων ευκαιριών απασχόλησης στοχεύει στην εξισορρόπηση των αμοιβών που λαμβάνουν άνδρες και γυναίκες, στην παροχή ευκαιριών για την εργασία χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψιν η φυλή, η θρησκεία, η καταγωγή και το φύλο στη διασφάλιση της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων όλων των ηλικιών, και στην αποφυγή της διακριτικής μεταχείρισης των ατόμων με ειδικές ανάγκες.

Η διακριτική μεταχείριση προκύπτει όταν κάποιος χάνει μια πρόσληψη ή προαγωγή, ή αμείβεται λιγότερο από άλλους, βάσει κριτηρίων που δεν συνδέονται με την εργασία. Για παράδειγμα η άρνηση πρόσληψης ενός μαύρου υποψηφίου σε μια θέση εργασίας για την οποία έχει τα προσόντα, ή η χαμηλότερη αμοιβή μιας γυναίκας σε σύγκριση με έναν άνδρα, για την ίδια εργασία.

Οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης στη διεθνή σκηνή. Η ικανοποίηση των νομικών απαιτήσεων σχετικά με τις πρακτικές απασχόλησης απαιτεί αφοσίωση στην αρχή των ίσων ευκαιριών. Η πρόκληση είναι ακόμα μεγαλύτερη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, επειδή οι νόμοι σε διάφορες χώρες του κόσμου ποικίλουν κατά πολύ. Στις επιλογές προσλήψεων σε ολόκληρο τον κόσμο, οι πολυεθνικές να γνωρίζουν τους νομικούς περιορισμούς, όπως και τους πολιτισμικούς παράγοντες που ισχύουν σε μια χώρα ακόμη κι αν αυτές οι μέθοδοι θεωρούνται μεροληπτικές για μιαν άλλη χώρα.

Μετά τη διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή προσωπικού, μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία μπορεί να προκαλέσει δυσμενής επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης εάν δεν επιλεχθούν τα κατάλληλα άτομα για την κάθε θέση.

1.8.5 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ:

Με τον όρο αυτό εννοείται η επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους (Παπαστεφανάκη, 2006).

Σύμφωνα με τον Π. Φαναριώτη (1997: 133-134), Ο βαθμός επιτυχίας της επιλογής είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων βασικότεροι είναι:

- Οι επιμέρους απαιτήσεις της εργασίας και οι ανάγκες του οργανισμού.
- Οι δυνατότητες άντλησης του αναγκαίου προσωπικού από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές
- Το γενικό υπόβαθρο γνώσεων και ικανοτήτων που υπάρχει μέσα στο κοινωνικό σύνολο, από το οποίο αντλείται το προσωπικό.
- Η ελκυστικότητα της προσφερόμενης εργασίας και
- Οι διαδικασίες αναζήτησης υποψηφίων και επιλογής του προσωπικού, που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός.

A. Στόχοι και προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής:

Σε αυτό το σημείο βασικός στόχος του υπεύθυνου της επιλογής προσωπικού είναι η επιλογή των καταλληλότερων από τους υποψηφίους για την κάθε διαθέσιμη θέση καθώς και η παραμονή τους σ' αυτές και η απόδοση τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχει η κάθε θέση, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τόσο τους υποψηφίους όσο και την επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό η πρόσληψη να είναι επιτυχημένη γιατί διαφορετικά μπορεί να έχει υψηλό κόστος για την επιχείρηση τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα. Απαραίτητες προϋποθέσεις λοιπόν, για την αποτελεσματική επιλογή είναι οι εξής (Ν.Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:220-221):

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ)
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ΡΠΕ που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν η περιγραφή, οι προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη 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 χρησιμότητας 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 μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.
-

B. Πλεονεκτήματα της αποτελεσματικής επιλογής:

Μία ορθή επιλογή κ τοποθέτηση του προσωπικού μπορεί να αποφέρει σημαντικό κέρδος στην επιχείρηση και οικονομικό αλλά και γενικότερα στο κλίμα που υπάρχει στο χώρο της εργασίας.

Πλεονεκτήματα της σωστής επιλογής αποτελούν:

- Το υψηλό ηθικό και η φιλοδοξία του προσωπικού.
- Το ομαλό κλίμα στη ροή της εργασίας και στη διεξαγωγή της.
- Ο μειωμένος ρυθμός εργασιακής κινητικότητας.
- Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή εργασίας.

- Η βελτιωμένη, ποσοτικά και ποιοτικά, απόδοση του προσωπικού.

Γ. Βήματα στη διαδικασία επιλογής:

Τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού είναι διαφορετικά σε κάθε επιχείρηση. Συνήθως εφαρμόζεται η διαδικασία του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ο υποψήφιος περνάει από κάποιες δοκιμασίες όπως είναι το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση, η συνέντευξη, τα διάφορα τεστ για την επιλογή και αν σε κάποια από αυτές δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις τότε αποκλείεται από τη διαδικασία της επιλογής.

1.8.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Α. Αίτηση πρόσληψης:

Κύριοι στόχοι που εξυπηρετεί ο σχεδιασμός του εντύπου της αίτησης (application form) είναι:

- Η παροχή πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων, ούτως ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς, οι οποίοι θα κληθούν να δώσουν συνέντευξη ή και να περάσουν γραπτές δοκιμασίες (tests).
- Τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά τη διαδικασία της επιλογής, σε περίπτωση που ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί.

Όμως μεταξύ των δυο στόχων υπάρχει μια σύγκρουση γιατί πολλές φορές αναγράφονται στοιχεία τα οποία δεν είναι απαραίτητα κατά τη διαδικασία της επιλογής. Επομένως πρέπει να λαμβάνονται συγκεκριμένοι περιορισμοί κατά το σχεδιασμό της αίτησης όπως:

- Ο βαθμός δυσκολίας κατά τη συμπλήρωση. Ενώ η έκταση των ερωτήσεων επιδράει θετικά μέχρι το σημείο να γίνεται μια συνέντευξη μέσω αλληλογραφίας. Ωστόσο η συμπλήρωση μακροσκελούς και πολύπλοκου εντύπου προκαλεί επιδείνωση στην ποιότητα και αποτροπή της συμπλήρωσης του, αντίστοιχα.
- Η προτυποποίηση της αίτησης. Ένα τυπικό έντυπο, κοινό για όλους τους υποψηφίους είναι συνήθως προτιμότερο, καθώς είναι φθηνότερο στην επεξεργασία. Ωστόσο, διαφορετικές θέσεις εργασίας μέσα στην ίδια επιχείρηση έχουν διαφορετικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι συνεπώς πολύ πιθανόν η επιλογή να γίνει αποτελεσματικότερη με το σχεδιασμό και τη χρήση περισσότερων του ενός εντύπων. Συχνά η αίτηση μπορεί να συνοδεύεται από ένα βιογραφικό σημείωμα καθώς με τον τρόπο αυτόν δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να προβάλλουν οι ίδιοι τις ικανότητες τους. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:225)

B. Βιογραφικό σημείωμα:

Οι πληροφορίες του βιογραφικού σημειώματος που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή υποψηφίου στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας είναι :

- Τα τυπικά προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία, γνώση ξένων γλωσσών κλπ)
- Τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις, στρατιωτικές υποχρεώσεις κλπ.)
- Η γενική εικόνα του βιογραφικού, από άποψη ποιότητας, δομής και γραπτού λόγου, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας.

Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή. (Παπαλεξανδρή,Μπουραντάς,2003:235-236).

Γ. Συστάσεις:

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, (2003:226)περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης, συνήθως συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Ωστόσο, μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων, καθώς ο υποψήφιος επιλέγει ο ίδιος το πρόσωπο που θα χορηγήσει την επιστολή, οπότε είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενο της. Γενικά θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών (references) μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, με τη χρήση κάποιου είδους ερωτηματολογίου ή μιας περιγραφής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επίσης η δομή και σύνταξη των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις που θα δοθούν με τη συστατική επιστολή. Οι ακόλουθες επιλογές επηρεάζουν σημαντικά τη βοήθεια που μπορούν να προσφέρουν οι συστατικές επιστολές:

- Το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής κατά το οποίο θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν συστατικές επιστολές (λόγου χάρη πριν ή μετά τη συνέντευξη). Όσο αργότερα ζητηθούν, τόσο λιγότερο επηρεάζουν την τελική απόφαση.
- Η βαρύτητα που θα δοθεί στην πληροφορία που λαμβάνεται μέσω των επιστολών. Συνήθως, όσο πιο σύνθετη είναι διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.
- Το είδος του επιθυμητού περιεχομένου. Η συστατική επιστολή μπορεί να περιέχει είτε τη γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που τη γράφει είτε την περιγραφή συγκεκριμένων γεγονότων-συμβάντων στα οποία υπήρξε μάρτυρας.

Στην τελευταία περίπτωση απαιτείται περισσότερος χρόνος από τον συνιστώντα, γι' αυτό και χρησιμοποιείται σπανιότερα. Έχει υποστηριχθεί ότι η μέθοδος των συστάσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε χρησιμότερα αποτελέσματα αν γινόταν με την προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία με αυτόν που παρέχει τη σύσταση. Βέβαια μια τέτοια πρακτική παρουσιάζει αρκετά άλλα προβλήματα ηθικού και πρακτικού περιεχομένου (όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι η επικοινωνία δεν καταγράφεται και δεν είναι επίσημη).

Δ. Συνέντευξη:

Η συνέντευξη (interview) αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες (μικρού κατά κανόνα μεγέθους επιχειρήσεις για την επιλογή των ατόμων εκείνων που θα στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης είναι σχετικά χαμηλή (δεν πετυχαίνει το 30%). Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.
- Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση.
- Η χορήγηση στον υποψήφιο επαρκών πληροφοριών για τη θέση και για τη επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν.
- Η επίδοση στους υποψήφιους της αίσθησης δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους.

Ορισμένα λάθη της συνέντευξης είναι τα παρακάτω:

- Ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία.
- Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανό να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και οι προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστέας από τον υποψήφιο.
- Αναπόφευκτα την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου επηρεάζουν και σε προηγούμενη που ενδεχόμενα εξετάστηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητα της.
- Μπορεί να δοθεί ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις. Η επιφυλακτικότητα αυτή αποβαίνει σε βάρος της αξιολόγησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του υποψηφίου .
- Συνήθως η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται από τον υποψήφιο κατά τα λίγα πρώτα λεπτά δύσκολα ανατρέπεται αργότερα και είναι σαν ο υπόλοιπος χρόνος της συνέντευξης να χρησιμοποιείται απλώς για να επιβεβαιώσει αυτή την πεποίθηση.
- Αρκετές φορές οι αξιολόγησες , λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων.

Τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται εξ' αιτίας παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της επιχείρησης. Η ατελής γνώση της συγκεκριμένης θέσης που πρέπει να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που

απαιτούνται από τους υποψήφιους ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Επίσης, η ίδια η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία. Πολλές φορές, στις Ελληνικές κυρίως επιχειρήσεις, στελέχη πραγματοποιούν συνεντεύξεις χωρίς να έχουν ειδική εκπαίδευση στη μέθοδο αυτή. Έτσι, οι σχετικές αποφάσεις που λαμβάνουν, μόνο κατά τύχη είναι σωστές. Ικανότητα να κάνει κανείς συνεντεύξεις πρόσληψης, απαιτεί ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση.

Παρά όλα αυτά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης ευρύτατα, καθώς αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στο εργοδότη ή τον εκπρόσωπο του και τον υποψήφιο, πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δυο πλευρές.

Υπάρχουν διάφορα είδη προσέγγισης που μπορεί να ακολουθήσει ο εξεταστής κατά τη συνέντευξη. Συγκεκριμένα ως προς τη δομή μπορεί να έχουμε:

- Ελεύθερη συνέντευξη.
- Δομημένη συνέντευξη.
- Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη).
- Συμπεριφορική συνέντευξη.
- Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσοτέρων υποψηφίων (ομαδική συνέντευξη).
- Συνέντευξη από επιτροπή.
- Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης.

E. Γραφολογία:

Η γραφολογική ανάλυση (graphology) περιλαμβάνει την ανάλυση των στοιχείων του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου (π.χ. μέγεθος, κλίση των γραμμμάτων), με σκοπό την παραγωγή του γραφολογικού πορτρέτου του. Από το πορτρέτο αυτό υποτίθεται πως είναι δυνατόν να εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με την προσωπικότητα και άλλες ψυχολογικές και κοινωνικές πλευρές του υποψηφίου. Το αν αυτό ισχύει ή όχι δεν έχει μπορέσει ακόμα να αποδειχθεί από την εμπειρική έρευνα. Οι υποστηρικτές της γραφολογικής ανάλυσης υποστηρίζουν πως είναι απλή και σχετικά φτηνή στην εφαρμογή της, ενώ μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα άλλων προσεγγίσεων αν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με αυτές. Η γραφολογική ανάλυση χρησιμοποιείται κυρίως στη Γαλλία και την Ελβετία ενώ σε πολύ περιορισμένο βαθμό συναντάτε σε άλλες χώρες (N. Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:239).

Στ Πρακτική Άσκηση

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη μέθοδο της πρακτικής άσκησης κατά την οποία γίνεται προσπάθεια να εκτιμηθεί η συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Ο υποψήφιος προσλαμβάνεται δοκιμαστικά ως ασκούμενος ή αναλαμβάνει μια εργασία για μικρό χρονικό διάστημα. Με αυτό τον τρόπο ελέγχεται η καταλληλότητά του για τη συγκεκριμένη θέση. Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης απαιτεί την εκπαίδευση του κάθε ασκούμενου προκειμένου να αποδώσει στη δουλειά του, πράγμα που έχει υψηλό κόστος και σε χρόνο και σε χρήμα για την επιχείρηση.

Σε περιπτώσεις που η φύση της εργασίας το επιτρέπει οι υποψήφιοι καλούνται να παρουσιάσουν δείγματα της εργασίας τους από κάποια παρελθοντική εργασία που όμως εκεί μπορεί να τεθούν ζητήματα αυθεντικότητας του δείγματος. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:236).

1.8.7 ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Με τον όρο κέντρο αξιολόγησης δεν εννοείται ένας συγκεκριμένος χώρος, αλλά μία διαδικασία αξιολόγησης η οποία αποτελείται από επιμέρους δραστηριότητες, τεχνικές και μεθόδους για την αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού.

Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις τόσο για την πρόσληψη νέου προσωπικού όσο και για την προαγωγή εργαζομένων και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, τα κέντρα αξιολόγησης συνδυάζουν και εφαρμόζουν ένα σύνολο μεθόδων για να μπορούν να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν και να εκτιμούν τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Συνήθως, περιλαμβάνουν κάποιες από τις παρακάτω μεθόδους:

- ❖ Ομαδικές συζητήσεις.
- ❖ Ομαδικές δραστηριότητες ή παίγνια.
- ❖ Παρουσιάσεις.
- ❖ Ασκήσεις και δείγματα εργασίας.
- ❖ Συνεντεύξεις.
- ❖ Ψυχομετρικά τεστ.
- ❖ Μελέτες περιπτώσεων.
- ❖ Υπόδηση ρόλων.

Αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται μία-μία ξεχωριστά ή σε συνδυασμό ανάλογα με το ποια χαρακτηριστικά του υποψηφίου θέλει να εξετάσει ο αξιολογητής. Για παράδειγμα, η αναλυτική σκέψη ενός υποψηφίου ελέγχεται καλύτερα μέσω μιας μελέτης περίπτωσης, ενώ η ηγετική ικανότητα μέσω ενός ομαδικού παιχνιδιού ή μέσω της υπόδησης ρόλων. Ακόμα, πρέπει να αναφερθεί ότι ο ακριβής συνδυασμός που χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση έχει να κάνει με τις ιδιαίτερες ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και της θέσης. Στη δομή και τη λειτουργία των κέντρων αξιολόγησης είναι βασικό να υπάρχει σαφής ορισμός των αντικειμενικών στόχων της διαδικασίας, συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης, να υπάρχουν τα κατάλληλα έντυπα για την καταγραφή των επιδόσεων των υποψηφίων και τέλος, κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών. (Δρ.Παπαστεφανάκη, Σ. 2006, *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Ηράκλειο).

1.9 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούργιους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους.

Τα τελευταία χρόνια, το πεδίο της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί. Παλαιότερα, η εκπαίδευση έδινε έμφαση στη διδασκαλία τεχνικών δεξιοτήτων, όπως, για παράδειγμα, στο πως οι συναρμολογητές να συγκολλούν τα καλώδια, ή στο πως οι δάσκαλοι να καταρτίζουν ένα πρόγραμμα διδασκαλίας του μαθήματος. Σήμερα, όμως, εκπαίδευση σημαίνει επίσης πρόσθετη επιμόρφωση, αφού, π.χ., για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας απαιτείται να καταρτίζουν οι υπάλληλοι πίνακες και γραφήματα, και να αναλύουν δεδομένα. Παρομοίως, οι εργαζόμενοι πιθανόν να χρειάζονται εκπαίδευση σε τομείς όπως είναι η συγκρότηση μιας ομάδας, η λήψη αποφάσεων, οι μέθοδοι επικοινωνίας κ.α. Καθώς οι επιχειρήσεις προχωρούν ολοένα και περισσότερο προς την τεχνολογία, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με την τεχνολογία και τους υπολογιστές. Η αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας μας βοηθά να κατανοήσουμε γιατί ο εργατής της παραγωγής εκπαιδεύεται κατά μέσο όρο 37 ώρες το χρόνο.

Η εκπαίδευση, λοιπόν παίζει σημαντικό ρόλο έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στη υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Σύμφωνα με έναν εκπαιδευτή: «Δεν επικεντρώνουμε πια την προσοχή μας στους παραδοσιακούς εκπαιδευτικούς στόχους. Συνεργαζόμαστε με τους μάνατζερ και τους βοηθάμε να εντοπίσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, καθώς επίσης τις δεξιότητες και τη γνώση που απαιτεί η επίτευξη των στόχων αυτών. Στη συνέχεια συνεργαζόμαστε για να διαπιστώσουμε αν το προσωπικό μας διαθέτει πράγματι αυτές τις δεξιότητες και τη γνώση, και εάν αυτό δεν συμβαίνει, τότε συζητάμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες». Ομοίως, η εκπαίδευση σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο και για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Έτσι οι εργαζόμενοι διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται πράγματι με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Μολονότι η εκπαίδευση ταυτίζεται συχνά με την ανάπτυξη προσωπικού, οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Η **εκπαίδευση** επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους. Αντίθετα, η **ανάπτυξη** αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε μια σύνοψη των διαφορών ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη προσωπικού. Στην εκπαίδευση, η εστίαση είναι αποκλειστικά και μόνο στην τρέχουσα εργασία. Στην ανάπτυξη, η εστίαση είναι τόσο στην τρέχουσα εργασία, όσο και στις εργασίες που θα έχουν οι εργαζόμενοι στο μέλλον. Η εκπαίδευση απευθύνεται στους μεμονωμένους εργαζόμενους, ενώ η ανάπτυξη σε ολόκληρη την

ομάδα εργασίας ή στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση εστιάζει συνήθως στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, κα η ανάπτυξη κυρίως στις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις. Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι η σχετικά ταχεία βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ ο στόχος της ανάπτυξης είναι ο συνολικός εμπλουτισμός των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Η εκπαίδευση επηρεάζει σημαντικά το σημερινό επίπεδο απόδοσης, ενώ η ανάπτυξη αποδίδει ως προς τους περισσότερο ικανούς και ευέλικτους ανθρώπινους πόρους και μακροπρόθεσμα.(Τερζίδης,Τζωρτζάκης,2004:75-103).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

2.1 Η ΠΡΩΤΗ ΠΤΩΧΕΥΣΗ ΤΟΥ 1827

Η αναγνώριση της ελληνικής ανεξαρτησίας ήταν προϊόν των πολεμικών επιτυχιών των ελλήνων κυρίως από το 1821 ως το 1824, του φιλελληνικού κινήματος αλλά και του ανταγωνισμού των μεγάλων δυνάμεων της εποχής. Το πρωτόκολλο του Λονδίνου του 1830 αποτελεί έναν «έντιμο» συμβιβασμό για τα συμφέροντα τους. Το νεοϊδρυθέν ελληνικό προτεκτοράτο υπήρξε δέσμιος του διεθνούς συστήματος ασφαλείας αλλά και του βρετανικού κυρίως **χρηματοπιστωτικού** κεφαλαίου.

Οι χρηματοπιστωτικοί οίκοι του Λονδίνου εκχώρησαν το 1824 και 1825 τα περιβόητα «**δάνεια της ανεξαρτησίας**» με επαχθείς όρους για τους επαναστατημένους Έλληνες. Ένα μόνο μικρό ποσό από τα συνολικά ποσά των δανείων δαπανήθηκε για τις **ανάγκες** της επανάστασης. Το μεγαλύτερο σπαταλήθηκε στην προπληρωμή **τόκων** και **προμηθειών**, στα χρηματιστήρια της Ευρώπης ή σε παραγγελίες πολεμικού υλικού που ποτέ δεν έφτασε στην Ελλάδα! Το πιο επαχθές όμως μέτρο που προβλέπονταν για την αποπληρωμή των δανείων ήταν η υποθήκευση των «**εθνικών κτημάτων**» που είχαν εγκαταλειφθεί από τους Τούρκους ιδιοκτήτες τους.

Το 1827 ο Ιωάννης Καποδίστριας απευθύνει έκκληση στις μεγάλες δυνάμεις για χορήγηση νέου δανείου. Ο Κυβερνήτης υπολόγιζε ότι έτσι θα μπορούσε να ξεπληρώσει ένα μέρος των τόκων των προηγούμενων δανείων και με τα υπόλοιπα να ανορθώσει την **κατεστραμμένη** ελληνική οικονομία. Όμως η απάντηση ήταν αρνητική. Οι ξένοι δανειστές δεν είχαν διάθεση να παραχωρήσουν νέα δάνεια στους Έλληνες. Υπό αυτές τις συνθήκες και μπροστά στην **αδυναμία** εξυπηρέτησης των δανείων της ανεξαρτησίας η ελληνική διοίκηση οδηγείται στην **πτώχευση**.

Για την αντιμετώπιση της κατάστασης ο **Καποδίστριας** στράφηκε σε ένα εσωτερικό κυρίως πρόγραμμα ανοικοδόμησης της οικονομίας που προκάλεσε όμως την αντίδραση τόσο του **εξαθλιωμένου λαού** που ζητούσε την **αναδιανομή** των «εθνικών γαιών» όσο και των **προκρίτων** που αισθάνθηκαν ότι παραμερίζονται από τα κέντρα άσκησης της εξουσίας.

Με την ίδρυση του ελληνικού κράτους και την επιβολή του **Όθωνα** ως βασιλιά το **1832**, οι μεγάλες δυνάμεις και η ξενόφερτη βαυαρική διοίκηση συνέχισαν την καταλήστευση του ελληνικού λαού.

Ο ερχομός του συνοδεύτηκε από **εγγυήσεις** για την παροχή δανείου 60 εκ. **γαλλικών φράγκων** (που δεν είχε δοθεί το **1827**). Μέχρι το 1833 είχαν εκχωρηθεί τα 2/3 του δανείου. Στην πραγματικότητα το ποσό που έφτασε και πάλι στην Ελλάδα ήταν πολύ μικρότερο ενώ το μεγαλύτερο μέρος του δαπανήθηκε στο στρατό, την κρατική γραφειοκρατία και την εξυπηρέτηση των δανειακών υποχρεώσεων. Παράλληλα, τα «εθνικά κτήματα» συνέχιζαν να είναι υποθηκευμένα.

Μέχρι το **1843** η οικονομική ανάκαμψη δεν φαινόταν πουθενά. Η χώρα αδυνατούσε να εκπληρώσει το δημόσιο χρέος της. Οι ξένες δυνάμεις αρνήθηκαν να καταβάλουν την τρίτη δόση του δανείου του 1832. Ο Όθωνας αναγκάστηκε να κηρύξει επίσημη **πτώχευση** εκλιπαρώντας για νέες πιστώσεις.

Υπό τον φόβο της εισβολής των μεγάλων δυνάμεων και κάτω από την υπόδειξή τους προχωρεί στη μείωση των τακτικών δαπανών που περιλαμβάνει και **περικοπές μισθών**. Ο **Βαυαρός** βασιλιάς και οι σύμβουλοι του αφού πρώτα συντέλεσαν στην οικονομική παράλυση τους κράτους, στη συνέχεια προσπάθησαν να ικανοποιήσουν τον ξένο παράγοντα βάζοντας στην γκιλοτίνα τα συμφέροντα του ελληνικού λαού.

Η διάσκεψη που συνήλθε στο **Λονδίνο** έθεσε αυστηρούς όρους για την καταβολή των ελληνικών οφειλών, όρισε επιτροπή ελέγχου της ελληνικής οικονομίας και επέβαλε την εκχώρηση όλων των εθνικών πόρων για την εξυπηρέτηση των δανείων.

Η **οικονομική κρίση**, η χρεοκοπία και μια σειρά άλλων πολιτικών παραγόντων έθεσαν τη βάση για την παρέμβαση στα πολιτικά πράγματα της χώρας ενός **στρατιωτικού κινήματος** που τύγγανε της υποστήριξης ή της ανοχής των πολιτικών κομμάτων και του ελληνικού λαού. Οι κινηματίες συμπύκνωσαν τα πολιτικά, οικονομικά και θεσμικά αιτήματα στην απαίτηση για παραχώρηση συντάγματος. Στις **3 Σεπτεμβρίου** όταν υπογράφονταν στο Λονδίνο η συμφωνία για τις υποχρεώσεις της Ελλάδας ο λαός στην **Αθήνα** περικύκλωνε το παλάτι. Κάτω από αυτό το βάρος ο Όθωνας αναγκάστηκε να αποδεχθεί τη θέσπιση συντάγματος. Το σύνταγμα ψηφίστηκε τον **Μάρτιο του 1844**.

2.2 ΤΟ «ΔΥΣΤΥΧΩΣ ΕΠΤΩΧΕΪΣΑΜΕΝ» ΤΟΥ ΤΡΙΚΟΥΠΗ& Ο ΠΟΛΕΜΟΣ ΤΟΥ 1897

Το 1841 ο Βρετανός πρεσβευτής στην Ελλάδα **sir Edmund Lyons** δηλώνει : « Μια πραγματικά ανεξάρτητη Ελλάδα είναι παραλογισμός. Η Ελλάδα μπορεί να γίνει είτε Ρωσική είτε Αγγλική. Και αφού δεν πρέπει να γίνει ρωσική είναι ανάγκη να γίνει Αγγλική». Η δήλωση αυτή είναι ενδεικτική του τρόπου με τον οποίο οι ξένοι **μπεριαλιστές** αντιμετώπιζαν την ελληνική ανεξαρτησία και έμελε να περιγράψει το ιδίotypo **ημι - αποικιακό καθεστώς** των επόμενων δεκαετιών.

Το **1854** ξεσπάει ο **Κριμαϊκός πόλεμος** ανάμεσα στην Ρωσία από τη μια και τους αγγλογάλλους από την άλλη. Η βαυαρική κυβέρνηση παρασυρμένη από ένα κλίμα εθνικισμού που καλλιεργήθηκε από την εποχή της « Μεγάλης ιδέας» του Κωλέττη σπεύδει να σταθεί στο πλευρό του τσάρου χωρίς να ζητήσει κανένα **αντάλλαγμα εδαφικό ή οικονομικό**. Η απάντηση των **αγγλογάλλων** είναι άμεση. Τον Μάιο της ίδιας χρονιάς στρατιωτικό σώμα αποβιβάζεται στον Πειραιά.

Οι σύμμαχοι προχωρούν σε μία άνευ προηγουμένου κατοχή της χώρας ενώ μέχρι το τέλος του πολέμου διορίζουν υπουργούς και ανεβοκατεβάζουν κυβερνήσεις. Το 1857 συγκροτούν μαζί με ρώσους εκπροσώπους μια επιτροπή Διεθνούς Οικονομικού Ελέγχου που είχε ως στόχο την εξεύρεση τρόπων για την πληρωμή των ελληνικών δόσεων του

δανείου του **1832**. Η επιτροπή αποφασίζει την εκχώρηση των εσόδων του ελληνικού κράτους από τα κυβερνητικά μονοπώλια, τους φόρους του καπνού, τα έσοδα φορολόγησης και τους τελωνειακούς δασμούς. Παράλληλα, καταθέτει προτάσεις και υποδείξεις για την **εξυγίανση των δημοσιονομικών και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης**.

Από τη **δεκαετία του 1860** και έπειτα, η ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας, βιομηχανίας και των τραπεζών οδηγούν στην πολιτική αφύπνιση της ελληνικής αστικής τάξης. Τα νέα κοινωνικά στρώματα θα στρατευτούν πολιτικά γύρω από το κόμμα του **Χαρίλαου Τρικούπη** και οι παραδοσιακές κοινωνικές κάστες γύρω από τον Δηλιγιάννη .

Όταν ο Τρικούπης αναλαμβάνει την πρωθυπουργία το 1881 παρά τις προσπάθειες του για εξορθολογισμό της λειτουργίας του κράτους, στην οικονομική του πολιτική υπηρετεί πιστά τις ανάγκες του μεγάλου κεφαλαίου της εποχής. Την ίδια χρονιά στην Ελλάδα προσαρτάται η Θεσσαλία και η Άρτα. Το εξωτερικό χρέος μεγαλώνει λόγω και των οικονομικών αποζημιώσεων που χρειάζεται να καταβληθούν στην Τουρκία για την παραχώρηση των περιοχών αυτών.

Από το **1879** ως το **1890** η χώρα δανείζεται αλόγιστα ενώ αναγκάζεται να εκχωρεί σε δάνεια το 40 με 50% των εσόδων της. Ο κρατικός προϋπολογισμός τις χρονιές εκείνες είναι μονίμως ελλειμματικός και το ισοζύγιο πληρωμών αρνητικό. Τη δεκαετία του 1880 υπάρχει ραγδαία πτώση στις εξαγωγές του κύριου εξαγωγικού προϊόντος, της σταφίδας, εξαιτίας και της ανάκαμψης των γαλλικών εξαγωγών. Η ελληνική οικονομία φτάνει στην κατάρρευση καθώς τα έσοδα από την εξαγωγή της σταφίδας διοχετεύονταν στην αποπληρωμή του εξωτερικού χρέους. Το 1893 ο Τρικούπης αναφωνεί στη βουλή το ιστορικό « **Κύριοι, δυστυχώς επτωχεύσαμεν**». Ακόμη μία **πτώχευση** του ελληνικού κράτους ήταν γεγονός.

Η χρεοκοπία οδήγησε στις πρώτες εργατικές κινητοποιήσεις και απεργίες με πιο σημαντική εκείνη των μεταλλωρύχων του **Λαυρίου** το 1896. Κυρίως όμως συνέβαλε στην ανάπτυξη μιας εθνικιστικής υστερίας που υποδαυλιζόνταν από την «Εθνική Εταιρεία» και την ανοχή ή σύμπραξη της κυβέρνησης Δηλιγιάννη.

Ο **Δηλιγιάννης** προσπάθησε ανεπιτυχώς να έρθει σε συμφωνία με τους ξένους ομολογιούχους των δανείων για συμβιβασμό. Το 1896 ξεσπάει εξέγερση στην Κρήτη εναντίον της **Οθωμανικής διοίκησης** . Ο πρωθυπουργός, υπό την πίεση της «**Εθνικής Εταιρείας**» και της κοινής γνώμης ζητάει από τον βασιλιά Γεώργιο την αποστολή ελληνικών στρατευμάτων. Τα στρατεύματα φτάνουν στο νησί τον Φεβρουάριο του 1897. Η πύλη αντιδρά οργισμένα και στέλνει τον στρατό της κατά μήκος των ελληνοτουρκικών συνόρων ενώ οι μεγάλες δυνάμεις δεν συγκινούνται από τις ελληνικές απαιτήσεις. Αντίθετα αποφασίζουν τον **ναυτικό αποκλεισμό** της Κρήτης.

Η Ελλάδα ανέτοιμη από κάθε άποψη και θύμα του εθνικιστικού **παραληρήματος** της « Εθνικής εταιρείας», που ουσιαστικά ασκούσε την εξωτερική πολιτική, και των επικίνδυνων κυβερνήσεων υπέστη στρατιωτική πανωλεθρία από τον τουρκικό στρατό τον Μάιο του **1897**. Ως αποτέλεσμα της ήττας αναγκάστηκε να πληρώσει πολεμικές αποζημιώσεις 4 εκ. τουρκικών λιρών και να δεχθεί νέο Διεθνή Οικονομικό Έλεγχο για το

διογκωμένο εξωτερικό της χρέος. Ο «Έλεγχος», εκτός από τη διαχείριση όλων των οικονομικών πόρων του κράτους ανέλαβε να καθορίζει και τη **νομισματική πολιτική**. Η **εθνική κυριαρχία της χώρας** είχε δεχθεί ακόμη ένα ισχυρό πλήγμα.

2.3 Η ΠΤΩΧΕΥΣΗ ΤΟΥ 1932 & Η ΔΙΚΤΑΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΕΤΑΞΑ

Η πτώχευση του 1893/97 είχε ως αποτέλεσμα και την χρεοκοπία του παλιού πολιτικού συστήματος. Με το κίνημα στο Γουδί το 1909 και την επικράτηση του **Βενιζέλου** εγκαινιάζεται μια νέα περίοδος πολιτικής κυριαρχίας της ελληνικής αστικής τάξης. Το «κόμμα των Φιλελευθέρων» επαγγέλθηκε τον εκσυγχρονισμό του ελληνικού κράτους.

Η οικονομική του πολιτική ωστόσο δεν διαφοροποιήθηκε ιδιαίτερα από τις κυβερνήσεις του παρελθόντος ή από τα υπόλοιπα αστικά κόμματα της εποχής. Παρά τις επιτυχίες του στην εξωτερική πολιτική με την προσθήκη των «νέων χωρών» ύστερα από τους **Βαλκανικούς πολέμους του 1912-13** και τον **Α παγκόσμιο** ο Βενιζέλος δεν επιχείρησε μια πραγματικά δίκαιη αναδιανομή του πλούτου προς όφελος της εργατικής τάξης και του λαού. Στα χρόνια των κυβερνήσεων του (1910-15, 1917-20, 1928-32) στηρίχθηκε κατά κόρον στον εξωτερικό δανεισμό. Από το 1923 ως το 1932 τα συνεχή δάνεια από το εξωτερικό αυξάνουν το ανυπέβλητο πια δημόσιο χρέος ενώ το **ισοζύγιο πληρωμών** παρά τις όποιες προσπάθειες παραμένει **αρνητικό**.

Το **1929** ξεσπάει η **παγκόσμια οικονομική κρίση** ύστερα από το **κραχ** του χρηματιστηρίου της **Νέας Υόρκης**. Η κρίση είχε άμεσες συνέπειες στην οικονομία της Ελλάδας. Οι εξαγωγές καπνού, που είχε υποκαταστήσει τη σταφίδα ως κύριο εξαγωγικό προϊόν, μειώθηκαν δραματικά εξαιτίας της γερμανικής ύφεσης. Η Γερμανία αποτελούσε τον κύριο εισαγωγέα του ελληνικού καπνού.

Ένα χρόνο πριν, η χώρα είχε επανέλθει στον «**κανόνα χρυσού**» με σκοπό να προσελκύσει επενδύσεις ξένων κεφαλαίων. Το 1932 όμως η υποτίμηση της στερλίνας και η **κατάρρευση των παγκόσμιων αγορών** αναγκάζουν την Ελλάδα να τον εγκαταλείψει. Στο μεταξύ η Αγγλία μέσω του Διεθνούς Οικονομικού Ελέγχου και της **Δημοσιονομικής Επιτροπής της Κοινωνίας των Εθνών** επενέβαινε στις ελληνικές υποθέσεις προσπαθώντας να εξασφαλίσει τις οφειλές προς τους Βρετανούς τραπεζίτες.

Η δραχμή για να παραμείνει στον «**κανόνα χρυσού**» συνδέεται τώρα με το αμερικανικό δολάριο. Το **Σεπτέμβρη του 1931** προκαλείται πανικός με «φυγάδευση» στο εξωτερικό 3,6 εκ. δολαρίων από ιδιώτες και τράπεζες. Η κυβέρνηση αναζητά εναγωνίως νέα δάνεια χωρίς επιτυχία. Η κατάσταση είναι πια μη αναστρέψιμη. Την άνοιξη του 1932 ο Βενιζέλος αναγκάζεται να εγκαταλείψει καθυστερημένα τον «**χρυσό κανόνα**» και να υποτιμήσει την δραχμή. Την πρωτομαγιά του **1932** ανακοινώνει στη βουλή την **πτώχευση** της Ελλάδας και την στάση πληρωμών του εξωτερικού χρέους.

Η στάση πληρωμών του χρέους δεν είχε κατά βάση αρνητικά αποτελέσματα καθώς μειώθηκαν τα έξοδα του κράτους ενώ οι επόμενοι προϋπολογισμοί ήταν σχετικά ισοσκελισμένοι. Η κατάσταση ωστόσο παρέμενε δύσκολη για την εργατική τάξη και τους αγρότες. Η **αύξηση της ανεργίας** και τα φτηνά μεροκάματα που είχε επιβάλει ο Βενιζέλος οδήγησαν την εποχή εκείνη σε δεκάδες απεργίες που κορυφώθηκαν με την

αιματοβαμμένη πρωτομαγιά του 1936 στη Θεσσαλονίκη. Παράλληλα, οι **φτωχοί αγρότες** που υπέστησαν εκτεταμένες ζημιές από την οικονομική κρίση έβλεπαν την περαιτέρω ενίσχυση των εισοδημάτων των μεγαλογαιοκτημόνων.

Από το **1932 μέχρι το 1936** η πολιτική ζωή χαρακτηρίστηκε από την παρουσία **βραχύβιων κυβερνήσεων και στρατιωτικών πραξικοπημάτων**. Το αστικό πολιτικό σύστημα μπροστά στην αδυναμία του να διαχειριστεί όλα τα προηγούμενα χρόνια τις οικονομικές δυσκολίες είχε χάσει κατά πολύ το λαϊκό του έρεισμα. Η επιστροφή του **βασιλιά Γεώργιου** το **1935** έδωσε το έναυσμα για την άνοδο στην εξουσία του **Ιωάννη Μεταξά**, που εγκαθίδρυσε τη στυγνή δικτατορία της 4^{ης} Αυγούστου 1936. Ο Μεταξάς επανέλαβε την αποπληρωμή του εξωτερικού χρέους και σύναψε νέα ασύμφορα δάνεια από την Αγγλία και τη Γερμανία προσδένοντας ακόμη περισσότερο τη χώρα στο άρμα του διεθνούς ιμπεριαλισμού.

2.4 ΤΟΤΕ & ΣΗΜΕΡΑ

Από το τέλος του **B παγκοσμίου πολέμου** ως σήμερα όλες οι ελληνικές κυβερνήσεις στήριζαν το μοντέλο «ανάπτυξης» της οικονομίας στον εξωτερικό δανεισμό. Η παραγωγική βάση της χώρας συρρικνώθηκε ενώ οι φορολογικές μεταρρυθμίσεις απέβαιναν πάντοτε προς όφελος του μεγάλου κεφαλαίου και σε βάρος της εργατικής τάξης και των φτωχών λαϊκών στρωμάτων.

Το εξωτερικό δημόσιο χρέος εκτινάχθηκε για να φτάσει σήμερα στο 150% περίπου του Α.Ε.Π. Η είσοδος της χώρας στην Ε.Ε και την Ο.Ν.Ε δεν οδήγησε σε πλεονάσματα της ελληνικής οικονομίας και κατά συνέπεια σε μείωση του χρέους.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση του **2007** σε σχέση με την Ελλάδα κατέδειξε από τη μια μεριά την εξόφθαλμη αδυναμία του **ελληνικού καπιταλιστικού συστήματος** να ανταποκριθεί και από την άλλη την ανικανότητα της Ε.Ε να διαχειριστεί την κρίση προς όφελος των λαϊκών συμφερόντων.

Η **ύφεση** που παρατηρήθηκε στην παγκόσμια οικονομία και το 1929 και το 2007 οδήγησε σε μεγαλύτερη φτώχεια και εξαθλίωση. Και αν την εποχή εκείνη ο παγκόσμιος καπιταλισμός υιοθέτησε τον «**κενσϊανισμό**» για να ανακάμψει, σήμερα, μπροστά στην κρίση απαντάει με ακόμη πιο βάρβαρα νεοφιλελεύθερα μέτρα.

Η σημερινή κατάσταση της Ελλάδας με την απόλυτη εξάρτηση από τους μηχανισμούς του Δ.Ν.Τ και της Ε.Ε εμφανίζει χαρακτηριστικές ομοιότητες με τις περιόδους των πτωχεύσεων του παρελθόντος. Τρεις είναι οι πιο βασικές :

- 1- Ο **ανεξέλεγκτος** επαχθής δανεισμός ως **μοντέλο «ανάπτυξης»** και το τεράστιο εξωτερικό χρέος
- 2- Οι **απροκάλυπτες** ξένες επεμβάσεις που ασκούν απόλυτο έλεγχο τόσο στην οικονομία όσο και στους πολιτικούς θεσμούς

3- Η δυσaréσκεια του ελληνικού λαού απέναντι στο πολιτικό σύστημα.

http://www.iskra.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=720:-1821-&catid=56:an-aristera&Itemid=285).

2.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Ο όρος ανάπτυξη στα οικονομικά αναφέρεται στην αύξηση της πραγματικής παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών σε μία οικονομία με την πάροδο του χρόνου. Κατά σύμβαση, ως μέτρο ή δείκτης της ανάπτυξης ορίζεται ο μακροχρόνιος μέσος ποσοστιαίος ρυθμός αύξησης του πραγματικού ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται σε πραγματικούς όρους, δηλαδή διορθωμένους ως προς τον πληθωρισμό, και όχι σε ονομαστικούς όρους. Η ανάπτυξη αναφέρεται στη μακροχρόνια τάση (δεκαετίες, αιώνες) και όχι στη βραχυχρόνια διακύμανση (τρίμηνα, εξάμηνα, έτη) του παραγόμενου προϊόντος. Η οικονομική ανάπτυξη είναι σημαντικό πεδίο μελέτης των μακροοικονομικών. Μια από τις εγκυρότερες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά είναι το μοντέλο του Solow. Το μοντέλο αυτό ποσοτικοποιεί τη μακροχρόνια ανάπτυξη ως γινόμενο τεσσάρων παραγόντων της παραγωγικότητας, της συσσώρευσης κεφαλαίου, της αύξησης του πληθυσμού και της τεχνολογικής προόδου. (http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7).

2.6.1 ΑΕΠ

Το ΑΕΠ είναι βασικός παράγοντας της οικονομίας. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν είναι η συνολική αξία σε χρηματικές μονάδες των τελικών αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται σε μία χώρα σε ένα συγκεκριμένο έτος. Η χρησιμοποίηση του όρου εγχώριο έχει σημασία, γιατί η παραγωγή θα πρέπει να γίνεται μέσα στην επικράτεια της χώρας, ασχέτως αν ο παραγωγός μπορεί να είναι μόνιμος κάτοικος μιας άλλης χώρας. Παράδειγμα αν ένα εργοστάσιο κατασκευής ψυγείων ανήκει σε Ιταλούς επιχειρηματίες παράγει όμως στη χώρα μας, η παραγωγή του αποτελεί μέρος του εγχώριου προϊόντος της Ελλάδας.

Το Α.Ε.Π. ως δείκτης οικονομικής ευημερίας και οι αδυναμίες του. Το Α.Ε.Π. είναι ένα μέγεθος που μας πληροφορεί για την οικονομική ευημερία μιας χώρας. Το κατά κεφαλήν Α.Ε.Π. μετρά το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Όμως παρά τη σπουδαιότητα και χρησιμότητά του το Α.Ε.Π. παρουσιάζει ατέλειες και αδυναμίες, οι οποίες οφείλονται σε πολλές αιτίες. Οι σπουδαιότερες είναι:

1ο. Το Α.Ε.Π. δεν περιλαμβάνει την αξία παραγωγής που αφορά την ιδιοκατανάλωση, γιατί αυτή δε γίνεται αντικείμενο αγοραπωλησίας. Για παράδειγμα, το φαγητό που μαγειρεύει μια νοικοκυρά στο σπίτι δε διαφέρει καθόλου από το φαγητό ενός εστιατορίου. Και όμως, η προστιθέμενη αξία, με το μαγείρεμα που γίνεται στο σπίτι, δεν υπολογίζεται στο Α.Ε.Π.

2ο. Το Α.Ε.Π. είναι ποσοτικός και όχι ποιοτικός δείκτης. Η βελτίωση της ποιότητας, όταν δεν εκφράζεται στην τιμή, δεν καταγράφεται στο Α.Ε.Π. Η ποιότητα όμως, είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας με την ποσότητα. Είναι σημαντικό επίσης να αναφερθεί ότι η ποιότητα ζωής, που προέρχεται, για παράδειγμα, από την καθαρή ατμόσφαιρα, είναι ουσιώδης παράγοντας για την υγεία και την πιθανή διάρκεια ζωής, δεν περιλαμβάνεται όμως, δυστυχώς στους υπολογισμούς του Α.Ε.Π.

3ο. Το Α.Ε.Π. αγνοεί τη σύνθεση και την κατανομή της παραγωγής. Εκφράζει το μέγεθος παραγωγής αλλά όχι και τη σύνθεση, δηλαδή το είδος των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται. Η ευημερία όμως μιας οικονομίας σίγουρα επηρεάζεται, αν για παράδειγμα το ποσοστό παραγωγής που αντιπροσωπεύει πολεμικά αγαθά μεταβληθεί εις βάρος της σχέσης με τα καταναλωτικά αγαθά. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την οικονομική ευημερία των πολιτών, αλλά δεν συμπεριλαμβάνεται στο Α.Ε.Π., είναι η κατανομή της παραγωγής (εισοδήματος) ανάμεσα στα μέλη μιας οικονομίας. Η κατανομή αυτή όμως, αν βελτιώνεται ή χειροτερεύει, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά αντίστοιχα τη ζωή των πολιτών. Όσο πιο ισομερής είναι η κατανομή του Α.Ε.Π. τόσο πιο ψηλό θεωρείται το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας, γιατί μικραίνει το χάσμα μεταξύ πλουσίων και φτωχών.

4ο. Το Α.Ε.Π. δεν συμπεριλαμβάνει την αξία των αγαθών και υπηρεσιών της παραοικονομίας. (Παραοικονομία είναι το μέρος της οικονομικής δραστηριότητας το οποίο αποκρύπτουν οι πολίτες από το κράτος, είτε επειδή θέλουν να αποφύγουν τη φορολόγησή της είτε επειδή είναι παράνομη, όπως λαθρεμπόριο, ναρκωτικά κτλπ. Όλες αυτές οι οικονομικές δραστηριότητες δεν καταγράφονται στο Α.Ε.Π. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι ατέλειες αυτές του Α.Ε.Π. κάνουν προβληματική και τη σύγκριση του βιοτικού επιπέδου μεταξύ διαφόρων χωρών. Το μέγεθος της παραοικονομίας, για παράδειγμα, διαφέρει από χώρα σε χώρα, άρα και οι συγκρίσεις είναι προβληματικές.).
(<http://users.teilam.gr/~emastrogiani/aep.htm>)

Κάθε οικονομία έχει ένα ορισμένο μέγεθος πληθυσμού. Για λόγους οικονομικής ανάλυσης ο πληθυσμός διακρίνεται σε οικονομικά ενεργό και σε οικονομικά μη ενεργό. Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός αποτελεί το εργατικό δυναμικό της οικονομίας και περιλαμβάνει τα άτομα εκείνα τα οποία είναι ικανά προς εργασία και ταυτόχρονα θέλουν να εργαστούν. Τα άτομα εκείνα τα οποία δεν μπορούν να εργαστούν, για παράδειγμα,

μικρά παιδιά, ηλικιωμένοι, ασθενείς, στρατιώτες κ.α., δεν ανήκουν στο εργατικό δυναμικό. Επίσης τα άτομα μπορούν να εργαστούν, αλλά για διάφορους λόγους δε θέλουν, για παράδειγμα, τεμπέληδες, δεν ανήκουν στο εργατικό δυναμικό. Συνεπώς, τα άτομα τα οποία δεν μπορούν ή δε θέλουν να εργαστούν αποτελούν τον οικονομικά μη ενεργό πληθυσμό. Το εργατικό δυναμικό χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, σε εκείνους οι οποίοι εργάζονται και ονομάζονται απασχολούμενοι και σε εκείνους οι οποίοι δεν εργάζονται και είναι άνεργοι. Με βάση τις παραπάνω διακρίσεις μπορούμε να δώσουμε τους εξής ορισμούς. Εργατικό δυναμικό είναι το σύνολο των ατόμων τα οποία μπορούν και θέλουν να εργαστούν. Απασχολούμενοι είναι τα άτομα τα οποία εργάζονται (φυσικά εξ ορισμού θέλουν και μπορούν να εργαστούν). Άνεργοι είναι τα άτομα τα οποία μπορούν και θέλουν να εργαστούν, αλλά δεν μπορούν να βρουν απασχόληση. Είναι φανερό ότι το άθροισμα των απασχολούμενων και των ανέργων είναι ίσως με το εργατικό δυναμικό. Το μέγεθος της ανεργίας μπορεί να μετρηθεί ως απόλυτο μέγεθος, για παράδειγμα, χιλιάδες άνεργοι. Η σημασία όμως του αριθμού αυτού εξαρτάται από το μέγεθος του εργατικού δυναμικού. Γι αυτό η ανεργία μετράται ως ποσοστό επί τοις εκατό (%) του εργατικού δυναμικού, για παράδειγμα, 8%.

$$\text{Ποσοστό ανεργίας} = (\text{αριθμός ανέργων} / \text{εργατικό δυναμικό}) * 100$$

Τον κίνδυνο της οικονομικής κατάρρευσης αρχίσαμε να τον βιώνουμε στην Ελλάδα από τότε που πρωτοεμφανίστηκε καθαρά και σε όλη της την έκταση η αμερικάνικη χρηματοπιστωτική κρίση το 2007. Και όμως ο σπόρος αυτής της κρίσης είχε φυτευτεί πολύ πρωτότερα στα μέσα της δεκαετίας 1990. (Μαρκεζίνης, 2009:27, Εκδόσεις Λιβάνη).

Τη δεκαετία 1998-2007, ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης του πραγματικού ΑΕΠ της Ελλάδας ήταν 4,1%. Το 2008, έτος κατά το οποίο ξέσπασε η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, το ΑΕΠ της χώρας αυξήθηκε μόλις κατά 1,0%, και μάλιστα το τέταρτο τρίμηνο του 2008 ήταν το πρώτο σύμπτωμα της επίδρασης της κρίσης στην Ελλάδα, με αρνητική μεταβολή του ΑΕΠ. Έκτοτε η χώρα βρίσκεται σε μια έντονα αρνητική συγκυρία, με συνεχή μείωση του πραγματικού ΑΕΠ. Έχουμε ως δεδομένα τις εξελίξεις του 2009 με -2,0% και του 2010 με -4,5%, και χρησιμοποιούμε τις προβλέψεις του ΔΝΤ για το 2011 με -5,0% και το 2012 με -2,2%.

Συνεπώς, εάν πάρουμε ως έτος βάσης το 2008 (το τελευταίο ενός μεγάλου «αναπτυξιακού κύκλου»), βλέπουμε ότι το έτος 2012, συγκρινόμενο με το επίπεδο του 2008, το πραγματικό ΑΕΠ της χώρας θα έχει μειωθεί κατά 15,0%. Υποθέτοντας, μάλιστα, ότι ο πληθυσμός είναι στάσιμος, αυτό εκφράζει την ποσοστιαία μείωση του επιπέδου ευημερίας του ελληνικού λαού. Με αυτά τα δεδομένα, προκύπτουν δύο ενδιαφέροντα ερωτήματα. Το πρώτο ερώτημα είναι εάν η τωρινή φάση της βαθιάς ύφεσης είναι ένα κυκλικό φαινόμενο, με την έννοια ότι την «υφεσιακή φάση» θα διαδεχθεί, από το 2013 και μετά, μια «φάση ανάκαμψης», όπως διδάσκει η θεωρία και

ιστορία των οικονομικών κύκλων. Εάν είναι έτσι, τότε δικαιολογείται να αναμένεται επιστροφή (κάποτε) στο επίπεδο ευημερίας του έτους βάσης, δηλ. του 2008. Εάν δεν είναι έτσι, εάν δηλαδή δεν πρόκειται για ένα κυκλικό φαινόμενο, τότε η ελληνική οικονομία θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι έχει εισέλθει σε μια κατάσταση μακροχρόνιας στασιμότητας (secular stagnation), απροσδιόριστης διάρκειας, με σταθερό πληθυσμό και με σταθερά χαμηλό (αν όχι μειούμενο) κατά κεφαλήν πραγματικό ΑΕΠ.

Το δεύτερο ερώτημα είναι πότε θα μπορέσει η ελληνική οικονομία να επιστρέψει στα προ της κρίσης επίπεδα ευημερίας. Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα, εφόσον αναφέρεται στο μέλλον, εξαρτάται από υιοθετούμενα «σενάρια» για τον ρυθμό ανόδου του ΑΕΠ που θα μπορούσε να επιτύχει η χώρα στη φάση της ανάκαμψης. Με δεδομένη την αρνητική επίδραση της ύφεσης της περιόδου 2000-2012 στον μελλοντικό ρυθμό αύξησης του «δυναμικού ΑΕΠ», τα πιο εύλογα σενάρια, διακρινόμενα σε αισιόδοξα, μετριοπαθή, και απαισιόδοξα, δείχνουν ότι η χώρα θα μπορέσει να ανακτήσει το επίπεδο του 2008 κάπου ανάμεσα στα έτη 2018 και 2020. Με αυτή την έννοια, μπορούμε να μιλάμε για μια «χαμένη δεκαετία», ως το τμήμα που θα πληρώσουμε για την επώδυνη οικονομική κρίση που βιώνουμε, με την προϋπόθεση ότι θα την υπερβούμε.

Επανερχόμαστε στο πρώτο ερώτημα, εάν δηλαδή την ύφεση θα διαδεχθεί η ανάκαμψη, ή εάν η Ελλάδα βρίσκεται σε κατάσταση μακροχρόνιας στασιμότητας. Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα συναρτάται με γενικότερα ζητήματα, όπως είναι η παραμονή της χώρας στην Ευρωζώνη, η ικανότητα του πολιτικού συστήματος να υλοποιήσει τις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις, και εάν μπορούν να αρθούν οι διάφορες νομικές και κοινωνικές αγκυλώσεις ώστε να αξιοποιηθούν οι υπαρκτές και σημαντικές αναπτυξιακές δυνατότητες της χώρας. Με αυτή την έννοια, το σήμερα εμφανιζόμενο ως οικονομικό πρόβλημα της χώρας, είναι ουσιαστικά ένα πολιτικό και κοινωνικό πρόβλημα. (Παναγιώτης Γ. Κορλίρας καθηγητής στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, πρόεδρος και επιστημονικός διευθυντής του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ)) -

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_4_02/10/2011_458000

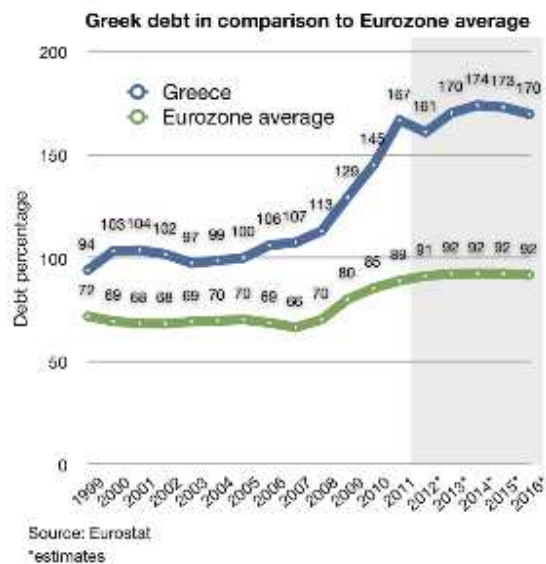
Στα μέσα του 2010, και μετά τις αποκαλύψεις ότι το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας έκλεισε για το 2009 σε επίπεδα πολύ πάνω από αυτά που θα καθιστούσαν το δημόσιο χρέος βιώσιμο, η ελληνική κυβέρνηση αδυνατούσε να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους. Αποτέλεσμα ήταν ο άμεσος κίνδυνος χρεοκοπίας και στάσης πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου. Η προσπάθεια της κυβέρνησης να ανακτήσει την αξιοπιστία της χώρας στις διεθνείς αγορές και να πετύχει μείωση των επιτοκίων οδήγησε σε λήψη μέτρων μείωσης των δαπανών, τα οποία δεν κατάφεραν να ανατρέψουν το αρνητικό κλίμα. Κατόπιν αυτών η Ελλάδα κατέφυγε στη βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, που συγκρότησαν από κοινού μηχανισμό βοήθειας για την Ελλάδα. Η ανακοίνωση της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης έγινε στις 23 Απριλίου 2010. Η χρηματοδότηση από τον μηχανισμό στήριξης έγινε υπό τους όρους ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και, ειδικότερα, υπό τους όρους ότι θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης. Με τη χρηματοδότηση από το μηχανισμό αποφεύχθηκε ο άμεσος κίνδυνος χρεοκοπίας της Ελλάδας, που θα είχε πιθανές ανεξέλεγκτες συνέπειες και για όλη τη ζώνη του ευρώ. Η Ελληνική οικονομία

συνέχισε να βρίσκεται σε κατάσταση δημοσιονομικής ανισορροπίας και το επόμενο διάστημα με αποτέλεσμα ένα χρόνο μετά, τον Ιούνιο του 2011, η κυβέρνηση να καταφύγει στην ψήφιση του μεσοπρόθεσμου προγράμματος, που περιλάμβανε νέα μέτρα λιτότητας και περικοπές. Επίσης τέθηκε θέμα αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας και αναδιάρθρωσης ή «κουρέματος» του χρέους με σκοπό τη μακροπρόθεσμη μείωση του χρέους σε βιώσιμα επίπεδα.

2.7 Η ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΧΡΕΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η πορεία του χρέους της Ελλάδας ως ποσοστό του ΑΕΠ την περίοδο 1999-2010



Στην καθημερινή γλώσσα υπάρχει σύγχυση στην ορολογία για το ελληνικό πρόβλημα. Συχνά αναφέρεται ως «οικονομική κρίση» η αυξανόμενη ανεργία, η μείωση των πραγματικών εισοδημάτων και η γενική πτώση της ζήτησης. Επίσης αναφέρεται ως «οικονομική κρίση» η ελληνική κρίση χρέους. Τα δύο αυτά διαφέρουν και το πρώτο είναι προτιμότερο να αναφέρεται ως «ύφεση». Έχοντας κάνει αυτή τη διάκριση μπορούμε κατόπιν να εξετάσουμε (i) τα αίτια της ύφεσης, (ii) τα αίτια της κρίσης χρέους και (iii) τη σχέση μεταξύ ύφεσης και κρίσης χρέους.

2.7.1 ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΧΡΕΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η περίοδος μετά το 1974 υπήρξε περίοδος μεγάλου δανεισμού για την Ελλάδα με συνέπεια τη γρήγορη διόγκωση του χρέους. Μεταξύ του 1980 και 1993 το χρέος εκτινάχτηκε από 28,6% σε 111,6% του ΑΕΠ. Το έλλειμμα την ίδια περίοδο ήταν επίσης υψηλό. Μετά το 1993 η οικονομία μπήκε σε έναν πιο ομαλό δρόμο με στόχο να ικανοποιήσει τα κριτήρια σύγκλισης της συνθήκης του Μάαστριχτ. Χάρη στην επίτευξη

υψηλότερων ρυθμών ανάπτυξης και αποκρατικοποιήσεων το χρέος άρχισε να μειώνεται ελαφρά ως ποσοστό του ΑΕΠ και το έλλειμμα έπεσε μέχρι το 1999 κάτω από 3%, πετυχαίνοντας τελικά η Ελλάδα να γίνει μέλος της ΟΝΕ. Αργότερα αποκαλύφθηκε πως οι σχετικά υψηλές επιδόσεις που παρουσιάζονταν αυτή την περίοδο οφείλονταν σε αποκρύψεις ελλειμμάτων και δανείων, πρακτική που ονομάστηκε δημιουργική λογιστική, στην υλοποίηση της οποίας βοήθησε και η τράπεζα επενδύσεων Goldman Sachs.

Το φθινόπωρο του 2004, ο τότε υπουργός οικονομικών Γιώργος Αλογοσκούφης προχώρησε σε οικονομική απογραφή κατόπιν πίεσης από την Eurostat. Η απογραφή αποκάλυψε αποκρύψεις δαπανών της προηγούμενης κυβέρνησης με αποτέλεσμα να αναθεωρηθούν τα ελλείμματα των προηγούμενων ετών προς τα πάνω. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε μείωση της αξιοπιστίας της χώρας και σε τριετή επιτήρηση από την Ε.Ε.. Την ίδια χρονιά η Eurostat προχώρησε σε αναθεώρηση παλαιότερων ελλειμμάτων της Ελλάδας, από τα οποία προέκυπε ότι η Ελλάδα δεν ικανοποιούσε ποτέ τα κριτήρια σύγκλισης του Μάαστριχτ αφού ακόμα και την κρίσιμη χρονιά του 1999 εξακολουθούσε να έχει έλλειμμα πάνω από 3% .

Την τριετία 2004-2007 το χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ μειώνεται ενώ σημειώνονται υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης με το εθνικό εισόδημα να αυξάνεται κατά 12-15 δις. τον χρόνο. Από το φθινόπωρο του 2008 όμως, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που ξέσπασε τότε, η ελληνική οικονομία εκτροχιάζεται και το έλλειμμα άλλα και το χρέος αρχίζουν να αυξάνονται με γρήγορους ρυθμούς.

Τον Νοέμβριο του 2010 η Eurostat προχώρησε σε αναθεώρηση των ελληνικών ελλειμμάτων των τελευταίων ετών. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά το έλλειμμα του 2006 τοποθετήθηκε στο 5,7% του ΑΕΠ (12,1 δις. ευρώ), του 2007 στο 6,4% του ΑΕΠ (14,4 δις. ευρώ), του 2008 στο 9,4% του ΑΕΠ (22,3 δις ευρώ) και του 2009 στο 15,4% του ΑΕΠ (36,1 δις. ευρώ). Αντίστοιχα αναθεωρήθηκε προς τα πάνω και το χρέος, με το χρέος του 2009 να αναθεωρείται στο 126,8% του ΑΕΠ που αντιστοιχεί σε 298 δις Ευρώ.

2.7.2 Η ΚΡΙΣΙΜΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Έχοντας διαμορφωθεί ένα δυσάρεστο κλίμα για την ελληνική οικονομία ο πρωθυπουργός Κώστας Καραμανλής, που κυβερνούσε με μία μικρή πλειοψηφία 152 βουλευτών, εξαγγέλλει πρόωρες εκλογές για τις 4 Οκτωβρίου 2009. Για την απόφασή του αυτή κατηγορήθηκε από τους αντιπάλους του, πως με τις εκλογές είχε σκοπό να αποδράσει από την πολύ δύσκολη κατάσταση που διαμορφωνόταν. Τις εκλογές κέρδισε το ΠΑΣΟΚ με υποσχέσεις για αυξήσεις μισθών στα όρια του πληθωρισμού και με βασικό σύνθημα το «λεφτά υπάρχουν».

Υπουργός οικονομικών ανέλαβε ο Γιώργος Παπακωνσταντίνου ο οποίος κλήθηκε να αντιμετωπίσει μία δραματική κατάσταση. Στις 20 Οκτωβρίου του 2009 ανακοίνωσε στο ECOFIN ότι το έλλειμμα για το 2009 θα εκτιναχτεί στο 12,5% από 6% που το υπολόγιζε η προηγούμενη κυβέρνηση (τελικά το 2010 αναθεωρήθηκε στο 15,4%). Δύο μέρες μετά ο οίκος αξιολόγησης Fitch υποβάθμισε την Ελλάδα από Α σε Α-.

Παρόλα αυτά η κυβέρνηση απέφυγε να προχωρήσει άμεσα σε λήψη μέτρων δημοσιονομικής εξυγίανσης, με σκοπό να καθυστερήσει τις αγορές. Στο επόμενο διάστημα προχώρησε σε εφαρμογή προεκλογικών της υποσχέσεων, όπως η καταβολή του επιδόματος αλληλεγγύης σε κοινωνικές ομάδες με χαμηλό εισόδημα. Συνεπώς σ' ένα βαθμό στις προεκλογικές υποσχέσεις της κυβέρνησης, ήταν και ο προϋπολογισμός για το 2010, που κατατέθηκε στη βουλή στις 20 Νοεμβρίου 2009, ο οποίος περιλάμβανε αυξήσεις, στα όρια του πληθωρισμού, σε χαμηλούς μισθούς και συντάξεις. Ο προϋπολογισμός περιείχε επίσης μέτρα μείωσης δαπανών με περιστολή κρατικής σπατάλης και περικοπές σε λειτουργικές δαπάνες ενώ υπολόγιζε αύξηση εσόδων, κυρίως μέσω της αντιμετώπισης της φοροδιαφυγής.

Λίγο μετά την κατάθεση του προϋπολογισμού υπήρξε νέα αρνητική εξέλιξη που αφορούσε την πιστοληπτική ικανότητα της Ελλάδας. Στις 8 Δεκεμβρίου ο οίκος Fitch υποβάθμισε για δεύτερη φορά την ελληνική οικονομία στο επίπεδο BBB+. Με την σειρά του ο οίκος Standard and Poor's προχώρησε στις 16 Δεκεμβρίου σε υποβάθμιση της ελληνικής οικονομίας, κρίνοντας το πρόγραμμα της κυβέρνησης για τη δημοσιονομική εξυγίανση της χώρας ανεπαρκές. Ακολούθησε τρίτη υποβάθμιση της ελληνικής οικονομίας, στις 23 Δεκεμβρίου, αυτή την φορά από τον οίκο Moody's.

Από τα μέσα Ιανουαρίου του 2010 ξεκίνησε μία συνεχής άνοδος των spreads, που αναφερόταν συχνά στον τύπο ως ράλι ή κούρσα των spreads. Στις 21 Ιανουαρίου του 2010 το spread των 10ετών ομολόγων ξεπέρασε τις 300 μονάδες και στη συνέχεια ακολούθησε έντονα αυξητική πορεία ξεπερνώντας ακόμα και τις 1000 μονάδες τον Απρίλιο του 2010.

2.8 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟ ΣΤΗΡΙΞΗΣ

Στις 3 Μαΐου 2010, η Ελλάδα αιτήθηκε €80δισ από τις υπόλοιπες (15) χώρες του Ευρώ και €30δισ από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Την αίτηση συνόδευαν 3 συνημμένα μνημόνια:

1. "Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής" (ΜΟΧΠ),
2. "Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης" (ΤΜΣ) και
3. "Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής" (ΣΠΟΠ).

Υπογράφοντες για την ελληνική πλευρά ήταν ο Υπουργός Οικονομικών Γιώργος Παπακωνσταντίνου και ο Πρόεδρος της Τράπεζας της Ελλάδος Γεώργιος Προβόπουλος. Στις 8 Μαΐου 2010 εγκρίθηκε "Σύμβαση Δανειακής Διευκόλυνσης" ("Loan Facility Agreement") με τις χώρες του Ευρώ και "Διακανονισμός Χρηματοδότησης Αμέσου Ετοιμότητας" ("Stand-by Agreement") με το ΔΝΤ. Το σύνολο αυτών των συμφωνιών ονομάζεται συχνά για συντομία "Μνημόνιο".

Στη συνέχεια σχηματίστηκε ομάδα εκπροσώπων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ΕΕ), της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου

(ΔΝΤ), γνωστή και ως "Τρόικα", η οποία ανά τρίμηνο αξιολογεί την πρόοδο του προγράμματος εφαρμογής των όρων του "Μνημονίου" (ΜΟΧΠ και ΣΠΟΠ) και αποφασίζει για την εκταμίευση της αντίστοιχης δόσης του δανείου.

2.8.1 ΠΡΩΤΟ ΠΑΚΕΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στα τέλη του Ιανουαρίου του 2010, ο πρωθυπουργός της χώρας βρισκόταν στο Νταβός της Ελβετίας για το ετήσιο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ. Στη διάρκεια του δέχτηκε έντονες πιέσεις από ξένους ηγέτες για άμεση λήψη μέτρων. Λίγο μετά την επιστροφή του από το Νταβός, στις 9 Φεβρουαρίου η κυβέρνηση ανακοίνωσε μέτρα για τον δημόσιο τομέα που περιλάμβαναν πάγωμα μισθών, περικοπές επιδομάτων 10%, περικοπές υπερωριών και οδοιοδικών.¹ Η ανακοίνωση προκάλεσε αντιδράσεις και μία πανελλαδική απεργία της ΑΔΕΔΥ στις 10 Φεβρουαρίου.

2.8.2 ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΑΚΕΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στο επόμενο διάστημα άρχισε να αναφέρεται έντονα το ενδεχόμενο της χρεοκοπίας. Για την αποφυγή του ενδεχομένου η κυβέρνηση έλαβε στις 3 Μαρτίου 2010 νέα σκληρά μέτρα. Τα οικονομικά μέτρα που λήφθηκαν ήταν:

- Μείωση 30% στα δώρα Χριστουγέννων, Πάσχα, αδείας .
- Μείωση 12% σε όλα τα επιδόματα του Δημοσίου.
- Μείωση 7% στις αποδοχές υπαλλήλων ΔΕΚΟ, ΟΤΑ, ΝΠΙΔ.
- Αύξηση ΦΠΑ από 4,5 στο 5%, από 9 στο 10%, από 19 στο 21%.
- Αύξηση 15% στον φόρο της βενζίνης.
- Επιβολή επιπλέον 10% έως 30% στους (ήδη υπάρχοντες) φόρους εισαγωγής επί της αξίας των περισσότερων εισαγόμενων αυτοκινήτων.
- Επαναφορά τεκμηρίων διαβίωσης σε όλα ανεξαιρέτως τα αυτοκίνητα (είχαν καταργηθεί τον Σεπτέμβριο του 2003), ακόμα και στα μικρότερου κυβισμού.
- Επέκταση των τεκμηρίων διαβίωσης σε όλα ανεξαιρέτως τα ακίνητα, ακόμα και στα μικρότερα.

Τα μέτρα αυτά προκάλεσαν αντιδράσεις και έγιναν μεγάλες απεργίες και πορείες στις 5 και 11 Μαρτίου του ίδιου έτους.

2.8.3 ΜΝΗΜΟΝΙΟ & ΤΡΙΤΟ ΠΑΚΕΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα δεν κατάφερε να βελτιώσει την θέση της στις διεθνείς αγορές παρά την λήψη των μέτρων, με αποτέλεσμα ενάμιση μήνα μετά να προσφύγει στην βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, που συγκρότησαν από κοινού μηχανισμό βοήθειας για την Ελλάδα. Η ανακοίνωση της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης έγινε στις 23 Απριλίου 2010 από τον πρωθυπουργό της χώρας. Η Ελλάδα προχώρησε σε υπογραφή μνημονίου με το ΔΝΤ και την ΕΕ, για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, προκειμένου να ενεργοποιηθεί ο μηχανισμός στήριξης. Τα μέτρα ανακοινώθηκαν από τον πρωθυπουργό την Κυριακή 2 Μαΐου και προέβλεπαν:

- Αντικατάσταση του 13ου και 14ου μισθού των δημοσίων υπαλλήλων με επίδομα 500 Ευρώ σε όλους όσους έχουν αποδοχές μέχρι 3.000 Ευρώ και πλήρης κατάργησή των δύο μισθών για μεγαλύτερες αποδοχές
- Αντικατάσταση 13ης και 14ης σύνταξης με επίδομα 800 Ευρώ για συντάξεις ως 2500 Ευρώ.
- Περαιτέρω περικοπή επιδομάτων 8% στα επιδόματα των δημοσίων υπαλλήλων και 3% στους υπαλλήλους των ΔΕΚΟ όπου δεν υπάρχουν επιδόματα.
- Αύξηση του υψηλού συντελεστή ΦΠΑ από 21% σε 23%, του μεσαίου από 10% σε 11% (από 1η Ιουλίου 2010) και από 11% σε 13% (από 1η Ιανουαρίου 2011) και αντίστοιχα του χαμηλού στο 6,5% (από 1η Ιανουαρίου 2011).
- Αύξηση στον ειδικό φόρο κατανάλωσης σε καύσιμα, τσιγάρα και ποτά κατά 10%
- Αύξηση στις αντικειμενικές τιμές ακινήτων
- Πρόσθεση ενός επιπλέον 10% στους φόρους εισαγωγής επί της αξίας των περισσότερων εισαγόμενων αυτοκινήτων.

Επίσης, το νομοσχέδιο προέβλεπε αλλαγές στα εργασιακά με αύξηση του ορίου απολύσεων και μείωση του κατώτατου μισθού. Επιπλέον, στο ασφαλιστικό προέβλεπε αύξηση στα όρια ηλικίας συνταξιοδότησης των γυναικών στον δημόσιο τομέα στα 65 χρόνια έως το τέλος του 2013 με έναρξη το 2011.

Την ανακοίνωση των μέτρων αυτών ακολούθησε πανελλαδική απεργία και ογκωδέστατη διαδήλωση στις 5 Μαΐου, στην οποία υπήρξε άγρια καταστολή από τις δυνάμεις τάξης και σημειώθηκαν σοβαρότατα επεισόδια. Η μεγάλη διαδήλωση σκιάστηκε από τον θάνατο τριών ανθρώπων. Το μνημόνιο υπερψηφίστηκε επί της αρχής από τη βουλή την επόμενη μέρα, στις 6 Μαΐου.

Σύμφωνα με το συνταγματολόγο καθηγητή του Πανεπιστημίου Αθηνών Γεωργίου Κασσιμάτη, το "Μνημόνιο" περιλάμβανε σειρά αντισυνταγματικών διατάξεων, όπως:

- η εξουσιοδότηση του Υπουργού Οικονομικών να υπογράφει εκ μέρους της Ελληνικής Δημοκρατίας χωρίς την έγκριση της Βουλής (κάτι τέτοιο προκύπτει από τους νόμους Ν.3845/2010 και Ν.3847/2010)
- η παραίτηση της Ελλάδας από κάθε ασυλία σε περίπτωση αδυναμίας αποπληρωμής αυτού του δανείου ή προηγούμενων δανείων

Αυτό που κρίνει ο Γ. Κασιμάτης ως ουσιαστικά αντισυνταγματικό είναι η δανειακή σύμβαση και όχι το μνημόνιο, κυρίως γιατί υπογράφηκε έμμεσα χωρίς την έγκριση των 3/5 της ελληνικής Βουλής σε συνδυασμό με τους «λεόντειους» όρους που εισάγει εις βάρος της Ελλάδας. Το ίδιο το μνημόνιο, ακριβώς επειδή δεν αποτελεί διεθνή σύμβαση, κρίθηκε από το ΣΤΕ συνταγματικό.¹

Οι παραπάνω θέσεις αμφισβητήθηκαν από το συνταγματολόγο καθηγητή του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης Αντώνη Μανιτάκη.

Στις 12 Μαρτίου 2011 υπήρξε συμφωνία για μείωση του ποσοστού δανεισμού κατά 1 ποσοστιαία μονάδα και επιμήκυνση του χρόνου απόσβεσης στα 7.5 χρόνια.

2.8.4 ΜΕΣΟΠΡΟΘΕΣΜΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ 2012-2015

Στις 29 Ιουνίου 2011 ψηφίστηκε από τη Βουλή των Ελλήνων το "Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015".

Α Πορεία προς το μεσοπρόθεσμο

Στο επόμενο διάστημα που ακολούθησε την ψήφιση του τρίτου πακέτου μέτρων και της μεγάλης απεργίας της 5ης Μαΐου 2010 δεν υπήρξαν κάποιες άλλες σημαντικές συλλογικές αντιδράσεις. Η κυβέρνηση προανήγγειλε μέτρα που προκάλεσαν αντιδράσεις επαγγελματιών κλάδων, κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού και του Φθινοπώρου. Σημαντικότερες περιπτώσεις ήταν οι αντιδράσεις των ιδιοκτητών φορτηγών για το άνοιγμα του επαγγέλματός τους, των ναυτεργατών για την κατάργηση του καμποτάζ, των υπαλλήλων των ΜΜΜ, για περικοπές στους μισθούς τους και των υπαλλήλων αρχαιολογικών χώρων για περικοπές θέσεων εργασίας.

Από το καλοκαίρι κιόλας άρχισαν να φαίνονται οι συνέπειες των μέτρων. Η ανεργία και ο πληθωρισμός άρχισαν να εκτινάσσονται ενώ οι μικροεπιχειρήσεις έβλεπαν τον τζίρο τους συνεχώς να μειώνεται με αποτέλεσμα να οδηγούνται όλο και περισσότερες στο κλείσιμο, γεγονός που περιγραφόταν ως κύμα λουκέτων. Στις 9 Δεκεμβρίου 2010 η κυβέρνηση κατέθεσε στη βουλή το πολυνομοσχέδιο για τα εργασιακά και τις ΔΕΚΟ. Το νομοσχέδιο περιλάμβανε ρυθμίσεις για υπερίσχυση των επιχειρησιακών συμβάσεων έναντι των κλαδικών, με μόνο περιορισμό το ύψος του βασικού μισθού της εθνικής συλλογικής σύμβασης. Θεσπίστηκε η δοκιμαστική περίοδος εργασίας με διάρκεια 12 μηνών, στο διάστημα των οποίων η σύμβαση μπορεί να καταγγελθεί χωρίς προειδοποίηση και χωρίς αποζημίωση απόλυσης. Επίσης το νομοσχέδιο έθετε πλαφόν τα

4.000 Ευρώ, στις μικτές αποδοχές των εργαζομένων στις ΔΕΚΟ και μείωση 10% σε αμοιβές που ξεπερνούν τα 1.800 Ευρώ. Το πολυνομοσχέδιο υπερψηφίστηκε στις 15 Δεκεμβρίου από τους βουλευτές του κυβερνώντος κόμματος με εξαίρεση τον βουλευτή Βαγγέλη Παπαχρήστο, ο οποίος διεγράφη από την κοινοβουλευτική ομάδα του ΠΑΣΟΚ, η οποία απέμεινε πλέον με 156 βουλευτές. Το 2010 έκλεισε με το χρέος να αγγίζει το 142,8% του ΑΕΠ και το έλλειμμα στο 10,5%. Παράλληλα η οικονομία συρρικνώθηκε 4,5%

Ιστορία του ελληνικού χρέους και των ελλειμμάτων(1999-σήμερα)

Πηγή: Eurostat

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (προβλέψεις)	2013 (προβλέψεις)	2014 (προβλέψεις)
Δημόσιο χρέος (δισεκατομμύρια €)	118.6	141.0	151.9	159.2	168.0	183.2	195.4	224.2	239.3	263.3	299.7	329.5	355.7	344.6	347.6	349.3
ποσοστό του ΑΕΠ (%)	94.9	104.4	104.7	102.6	98.3	99.8	101.2	107.5	107.2	112.9	129.7	148.3	170.6	176.7	188.4	188.9
Ανάπτυξη (%)	3.4	4.5	4.2	3.4	5.9	4.4	2.3	5.5	3.5	-0.2	-3.1	-4.9	-7.1	-6.0	-4.2	0.6
Έλλειμμα GDP (%)	3.1	3.7	4.5	4.8	5.7	7.6	5.5	5.7	6.5	9.8	15.6	10.7	9.4	6.8	5.5	4.6

Το 2011 η δυσαρέσκεια στην κοινωνία από την μεγάλη οικονομική ύφεση ήταν έντονη και άρχισε να εκφράζεται με αποδοκίμασιες πολιτικών που εμφανίζονταν σε δημόσιους χώρους, ακόμα και στο εξωτερικό. Στο διάστημα αυτό άρχισαν να ενισχύονται κινήματα πολιτών που δεν συνδέονταν με πολιτικά κόμματα όπως το κίνημα «δεν πληρώνω» που έκανε έντονη την παρουσία του, με τα μέλη του να αρνούνται να πληρώσουν στα διόδια το υψηλό αντίτιμο. Η πραγματική οικονομία εξακολούθησε να επιδεινώνεται με συνέχιση του αποκαλούμενου κύματος λουκέτων στην αγορά και την ανεργία να συνεχίζει να καλπάζει φτάνοντας τον Μάρτιο σε ποσοστό 16,2%.

Τον Μάιο του 2011 η συνεχιζόμενη δυσαρέσκεια άρχισε να εκφράζεται με ένα νέο κίνημα διαμαρτυρίας που διοργανώθηκε μέσα από σελίδες κοινωνικής δικτύωσης και ονομάστηκε κίνημα των αγανακτισμένων. Επηρεάστηκε από το αντίστοιχο κίνημα που είχε ξεκινήσει λίγο καιρό πριν στην Ισπανία. Οι συμμετέχοντες ήταν ανεξάρτητοι πολίτες χωρίς κομματική ιδιότητα, που επιθυμούσαν την ύπαρξη κάποιου είδους δράσης, ενάντια στην συνεχιζόμενη επιδείνωση της ποιότητας ζωής. Οι πολίτες που συμμετείχαν διοργάνωναν ογκώδεις διαδηλώσεις σχεδόν καθημερινά στις πλατείες των μεγαλύτερων πόλεων της Ελλάδας. Στα μέσα Ιουνίου ήρθαν στο φως στοιχεία που έδειχναν μεγάλη απόκλιση της ελληνικής οικονομίας από τους στόχους και σημαντική υστέρηση εσόδων. Στις 29 Ιουνίου έγινε η ψηφοφορία στη βουλή για το μεσοπρόθεσμο, ενώ έξω από τη βουλή υπήρχαν ογκώδεις συγκεντρώσεις πολιτών και συνδικάτων. Στο κέντρο της Αθήνας υπήρχε μία πρωτοφανής συγκέντρωση αστυνομικών δυνάμεων. Δρόμοι είχαν αποκλειστεί ενώ μπροστά στη βουλή είχε στηθεί ένας μεταλλικός φράκτης για να εμποδίζει την διέλευση προς το χώρο αυτό. Η κατάσταση αυτή οδήγησε σε ξέσπασμα σοβαρών επεισοδίων με συγκρούσεις διαδηλωτών και δυνάμεων των ΜΑΤ που εφάρμοσαν άγρια καταστολή. Το μνημόνιο τελικά ψηφίστηκε από 155.

B. Πακέτο μέτρων

Το μεσοπρόθεσμο προβλέπει μία σειρά από μέτρα για τον περιορισμό των δαπανών και αύξησης των εσόδων. Περιορίζονται μισθολογικές και λειτουργικές δαπάνες και προστίθενται νέα φορολογικά μέτρα. Ιδρύεται οργανισμός Αποκρατικοποιήσεων (Ταμείο Δημόσιας Περιουσίας) με σκοπό την αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας. Στόχος είναι έσοδα 50 δις από αποκρατικοποιήσεις.

Στα φορολογικά μέτρα του μεσοπρόθεσμου περιλαμβάνονταν τα εξής:

- Αλλαγή φορολογικής κλίμακας με επιβάρυνση σε όλους όσους δηλώνουν εισόδημα πάνω από 8.000 Ευρώ
- Έκτατη εισφορά για όλους όσους έχουν εισόδημα πάνω από 12.000 Ευρώ
- Μετάβαση σε ανώτερη κλίμακα ΦΠΑ προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης.
- Επιβολή κλιμακωτής αντικειμενικής δαπάνης κατοικίας

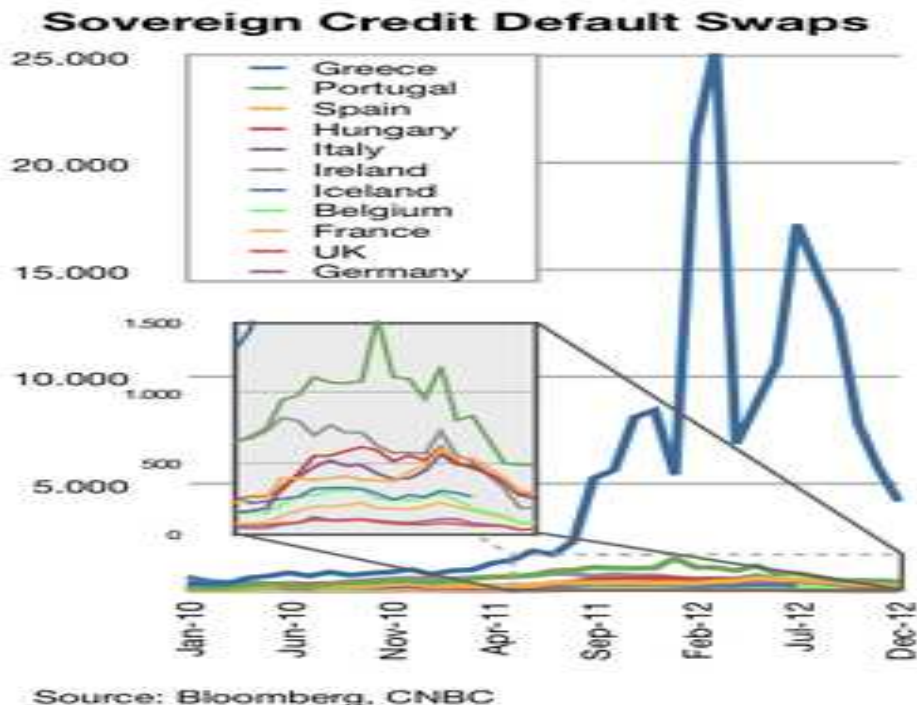
- Επιβολή ετήσιου τέλους για τους ελεύθερους επαγγελματίες και τους επιτηδευματίες
- Επιβολή ειδικής εισφοράς αλληλεγγύης για την καταπολέμηση της ανεργίας ύψους 2%
- Επιβολή Ειδικής Εισφοράς Συνταξιούχων Επικουρικής Ασφάλισης που θα παρακρατείται μηνιαία:
- Αύξηση του ποσοστού παρακράτησης ΛΑΦΚΑ σε όλες τις συντάξεις άνω των 1450 ευρώ, από 4% έως 10% που ίσχυε μέχρι τότε, σε 6% έως 14%.

Στα εργασιακά υπήρξαν επίσης σημαντικές αλλαγές

- Θεσπίζεται μέτρο εργασιακής εφεδρείας για οργανισμούς που καταργούνται.
- Όσοι προσλαμβάνονται χωρίς επαγγελματική εμπειρία θα αμείβονται με μισθό χαμηλότερο κατά 20% από το όριο της Εθνικής Συλλογικής Σύμβασης
- η διάρκεια των συμβάσεων ορισμένου χρόνου πηγαίνει από τα 2 στα 3 χρόνια

Γ. Αποκλίσεις από τους στόχους και νέα μέτρα

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται η Πορεία των Ευρωπαϊκών κρατών ως προς τις κρατικές πιστώσεις.



Μέσα στον Ιούλιο υπήρξε σύνοδος κορυφής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα χρέους της Ελλάδας αλλά και να εξευρεθούν τρόποι

θωράκισης του Ευρώ απέναντι σε κερδοσκοπικές επιθέσεις. Η σύνοδος κορυφής κατέληξε την 21η Ιουλίου σε συμφωνία νέας δανειοδότησης της Ελλάδας. Η συμφωνία περιλάμβανε νέο δάνειο για την χώρα ύψους 158 δις Ευρώ. Από αυτά τα 109 δις θα προέλθουν από την ΕΕ και το ΔΝΤ (49 δις από αυτά είναι το υπόλοιπο από το πρώτο πακέτο διάσωσης), 37 δις από τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα, ενώ άλλα 12 δις θα προέλθουν από την επαναγορά ομολόγων. Ακόμη προβλέπεται η επιμήκυνση από 15 έως και 30 χρόνια των ομολόγων που λήγουν από το άμεσο διάστημα έως το 2020. Μετά την ανακοίνωση της συμφωνίας οι οίκοι αξιολόγησης Fitch και Moody's υποβάθμισαν την Ελλάδα σε καθεστώς περιορισμένης χρεοκοπίας. Παρόλα αυτά η συμφωνία χαιρετίστηκε με αισιοδοξία στο εσωτερικό της χώρας, χαρακτηρίστηκε ιστορική και παρομοιάστηκε με το πακέτο Μάρσαλ της μεταπολεμικής περιόδου. Σύντομα όμως το κλίμα αισιοδοξίας μεταστράφηκε όταν παρουσιάστηκαν προβλήματα με κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έδειξαν απροθυμία να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα χωρίς εγγυήσεις. Η κυβέρνηση προχώρησε σε διμερή συμφωνία με την Φινλανδία παρέχοντάς της εγγυήσεις για να συμμετάσχει στο δεύτερο δάνειο της Ελλάδας. Η συμφωνία μεταξύ των δύο χωρών προκάλεσε άμεσα αντιδράσεις άλλων χωρών της Ευρωζώνης, όπως η Αυστρία, η Ολλανδία και η Σλοβακία που απαίτησαν αντίστοιχες συμφωνίες. Άλλα και της Γερμανίας που παρενέβη για να θέσει άκυρη τη συμφωνία Ελλάδας-Φινλανδίας.

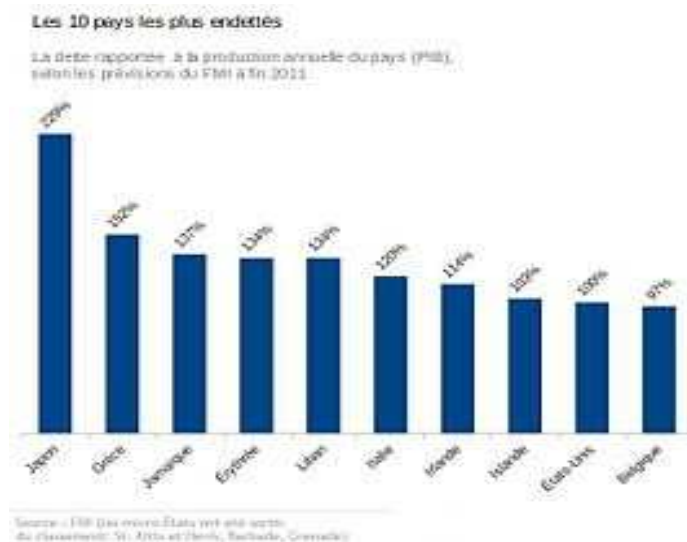
Στο τέλος Αυγούστου 2011 ανακοινώθηκε πως η οικονομία της Ελλάδας βρισκόταν εκτός στόχων, καθώς υπήρχε μεγάλη υστέρηση εσόδων και αύξηση δαπανών. Η κατάσταση αυτή συνεπικουρούμενη και από την απειλή της τρόικας για την μη καταβολή της έκτης δόσης του δανείου του πρώτου πακέτου διάσωσης, οδήγησε την κυβέρνηση σε μία σειρά έκτακτων συμπληρωματικών μέτρων τα οποία ανακοινώθηκαν κατά τη διάρκεια του Σεπτεμβρίου. Στα μέτρα που ανακοινώθηκαν περιλαμβάνονται τα εξής:

- Διεύρυνση του μέτρου της εργασιακής εφεδρείας και σε οργανισμούς που δεν καταργούνται
- Νέος έκτακτος φόρος στις κατοικίες που θα καταβάλλεται μέσω του λογαριασμού της ΔΕΗ
- Περικοπή συντάξεων και μεγάλες περικοπές στο εφάπαξ
- Νέες περικοπές μισθών στο δημόσιο και εφαρμογή ενιαίου μισθολογίου
- Μείωση του αφορολόγητου ορίου από τις 8.000€ στις 5.000€
- Άνοιγμα όλων των κλειστών επαγγελμάτων

Οι ανακοινώσεις και οι εξαγγελίες των νέων μέτρων οδήγησαν σε μία σειρά μεγάλων απεργιών, διαδηλώσεων και καταλήψεων σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Στις 11 Οκτωβρίου, 2011 ανακοινώθηκε ότι η τράπεζα Proton Bank ζήτησε κεφαλαιακή ενίσχυση από την Ελληνική Κυβέρνηση και εντάχθηκε στο Ευρωπαϊκό Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Η απόφαση του Υπουργείου Οικονομικών πάρθηκε έπειτα από απαίτηση της Τράπεζας της Ελλάδος. Ουσιαστικά πρόκειται για την πρώτη κρατικοποίηση που προέκυψε κατά την διάρκεια της κρίσης χρέους.

Στις 6 Οκτωβρίου κατατέθηκε στη βουλή το πολυνομοσχέδιο για το νέο βαθμολόγιο-μισθολόγιο του δημοσίου, τις μειώσεις σε κύριες και επικουρικές συντάξεις, τις μειώσεις στο εφάπαξ, την νέα φορολογική κλίμακα και τις αλλαγές στα εργασιακά. Το πολυνομοσχέδιο ψηφίστηκε από το Ελληνικό Κοινοβούλιο στις 20 Οκτωβρίου 2011, με 154 ψήφους υπέρ κατ'αρχήν και 153 υπέρ σε όλα τα άρθρα, σε σύνολο 298.

Γ. Η πορεία προς το δεύτερο Μνημόνιο



Στο παραπάνω διάγραμμα αποτυπώνεται το δημόσιο χρέος κρατών ως ποσοστό του ΑΕΠ, όπως εκτιμάται για το τέλος του 2011

Στις 23 Οκτωβρίου 2011 συγκλήθηκε έκτακτη σύνοδος κορυφής της Ευρωπαϊκής Ένωσης με στόχο την κατάρτιση ενός οριστικού σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης χρέους στην Ευρωζώνη. Η σύνοδος κατέληξε σε συμφωνία που ανακοινώθηκε τα ξημερώματα της 27ης Οκτωβρίου και απέβλεπε σε «κούρεμα» κατά 50% του ελληνικού χρέους και πρόσθετο πακέτο βοήθειας προς την Ελλάδα ύψους 130 δις €. Με βάση την συμφωνία οι ιδιώτες θα αποδεχτούν σε εθελοντική βάση, μείωση της αξίας των ελληνικών ομολόγων που διαθέτουν κατά 50%. Η συμφωνία θα συνοδεύεται από πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής με διάρκεια μέχρι το 2021 και δημιουργία μηχανισμού μόνιμης εποπτείας της Ελλάδας για την συνεχή παρακολούθηση της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων. Παράλληλα αποφασίστηκε η ανακεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών με ποσό ύψους 30 δις € και αύξηση κατά ένα τρις € των κεφαλαίων του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Οι αποφάσεις της συνόδου κορυφής χαιρέτιστηκαν θετικά από την κυβέρνηση ενώ αποδοκιμάστηκαν από όλα τα κόμματα της αντιπολίτευσης, τα οποία έκαναν λόγο για απόφαση ελεγχόμενης χρεοκοπίας της Ελλάδας. Έντονη ανησυχία εκφράστηκε στο εσωτερικό της χώρας για τις επιπτώσεις της συμφωνίας στην εισοδηματική πολιτική των επόμενων ετών, στο μέλλον των ελληνικών τραπεζών και των ασφαλιστικών ταμείων που είναι εκτεθειμένα σε ελληνικά ομόλογα.

Δ. Δημοψήφισμα

Την Δευτέρα 31 Οκτωβρίου ο πρωθυπουργός Γεώργιος Α. Παπανδρέου ανακοίνωσε την απόφαση του για διεξαγωγή δημοψηφίσματος με θέμα την νέα δανειακή σύμβαση.¹ Η απόφαση αυτή προκάλεσε έντονες αντιδράσεις από τα κόμματα της αντιπολίτευσης, αλλά και στο εσωτερικό του κυβερνώντος κόμματος. Οι εξελίξεις στην Ελλάδα υπήρξαν κύριο θέμα συζήτησης της συνόδου των G-20, στην οποία κλίθηκε και ο Έλληνας πρωθυπουργός. Στο περιθώριο της συνόδου υπήρξε συνάντηση της καγκελαρίου της Γερμανίας Άνγκελα Μέρκελ και του προέδρου της Γαλλίας Νικολά Σαρκοζί με τον πρωθυπουργό της Ελλάδας. Μετά το τέλος της συνάντησης οι Μέρκελ και Σαρκοζί ανακοίνωσαν πως από το αποτέλεσμα του δημοψηφίσματος θα κριθεί στην ουσία η παραμονή της Ελλάδας στην Ευρωζώνη. Ανακοινώθηκε επίσης πως παγώνει η εκταμίευση της έκτης δόσης του παλαιότερου πακέτου διάσωσης μέχρι την διενέργεια του δημοψηφίσματος.

Την Πέμπτη 3 Νοεμβρίου ο αντιπρόεδρος της κυβέρνησης και υπουργός οικονομικών Ευάγγελος Βενιζέλος τάχθηκε κατά της διεξαγωγής δημοψηφίσματος, θεωρώντας ότι *«η θέση της Ελλάδας μέσα στο ευρώ είναι μια ιστορική κατάκτηση της χώρας που δεν μπορεί να τεθεί υπό αμφισβήτηση. Το κεκτημένο αυτό του ελληνικού λαού δεν μπορεί να εξαρτηθεί από την διεξαγωγή δημοψηφίσματος.»*

Ε. Νέα Κυβέρνηση

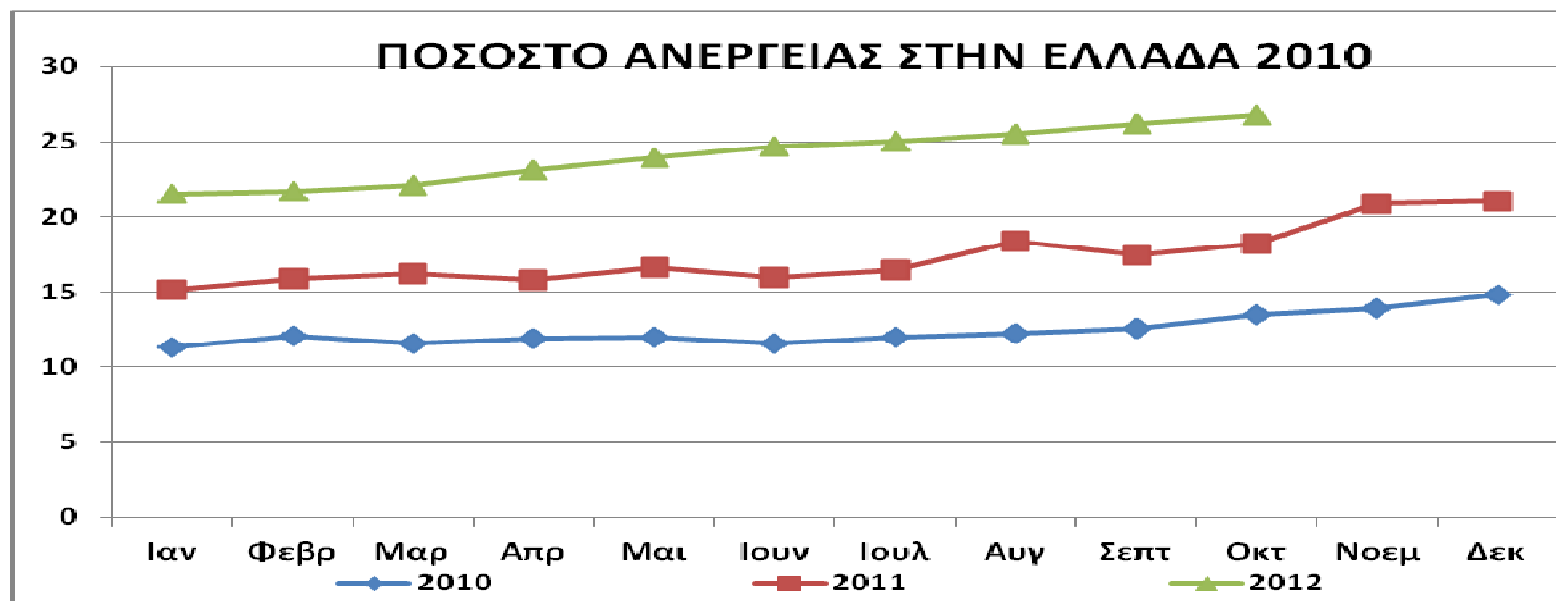
Έχοντας παραιτηθεί από την ιδέα του δημοψηφίσματος, ο πρωθυπουργός της Ελλάδας κατάφερε στην ψηφοφορία της 4ης Νοεμβρίου 2011 να λάβει ψήφο εμπιστοσύνης από τη βουλή, με 153 ψήφους υπέρ και 145 ψήφους κατά. Την Κυριακή 6 Νοεμβρίου συναντήθηκε στο προεδρικό μέγαρο με τον πρόεδρο της αξιωματικής αντιπολίτευσης Αντώνη Σαμαρά, ενώπιον του Προέδρου της Δημοκρατίας. Στην συνάντηση υπήρξε συμφωνία μεταξύ των δύο πολιτικών αρχηγών για σχηματισμό κυβέρνησης συνεργασίας. Ακολούθησαν τετραήμερες διαβουλεύσεις με συμμετοχή των κομματικών επιτελείων του ΠΑΣΟΚ, της Νέας Δημοκρατίας και του ΛΑΟΣ, για την επιλογή του προσώπου που θα ηγηθεί στο νέο κυβερνητικό σχήμα. Οι διεργασίες ολοκληρώθηκαν την Πέμπτη 10 Νοεμβρίου οπότε επιλέχτηκε ο Λουκάς Παπαδήμος ως νέος πρωθυπουργός της Ελλάδας.

Την ίδια περίοδο η πραγματική οικονομία συνέχιζε να επιδεινώνεται με την ανεργία να καταγράφει νέο ρεκόρ κατά τον μήνα Αύγουστο φτάνοντας το 18,4% και ακόμα υψηλότερα κατά τον μήνα Νοέμβριο όπου έφτασε, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, στο 20,9%. Η επιδείνωση της οικονομίας αποτυπώνεται στα όλο και συχνότερα περιστατικά υποσιτισμού μαθητών που παρουσιάζονταν σε σχολεία. Στα τέλη Ιανουαρίου του 2012 το υπουργείο παιδείας ανακοίνωσε πρόγραμμα συσσιτίων για μαθητές, για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Ποσοστό ανεργίας (Ιανουάριος 2010 – Δεκέμβριος 2012)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

	Ιαν	Φεβρ	Μαρ	Απρ	Μαι	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπτ	Οκτ	Νοεμ	Δεκ
<u>2010</u>	11.3	12.1	11.6	11.9	12.0	11.6	12.0	12.2	12.6	13.5	13.9	14.8
<u>2011</u>	15.1	15.9	16.2	15.8	16.6	16.0	16.5	18.4	17.5	18.2	20.9	21.0
<u>2012</u>	21.5	21.7	22.1	23.1	23.9	24.7	25.0	25.5	26.2	26.8		



Στ. Νέα μέτρα

Τα νέα μέτρα που συνοδεύουν το μνημόνιο εγκρίθηκαν από την Κυβέρνηση στις 10 Φεβρουαρίου 2012 και περιλαμβάνουν τα εξής:

- Μείωση κατά 22% του κατώτατου μισθού σε όλα τα κλιμάκια του βασικού μισθού (από 751€ σε 586€) και 32% στους νεοεισερχόμενους μέχρι 25 ετών.
- Κατάργηση 150.000 θέσεων εργασίας από το δημόσιο τομέα έως το 2015, εκ των οποίων 15.000 μέσα στο 2012.
- Ατομικές ή επιχειρησιακές συμβάσεις εργασίας αντί για τις κλαδικές. Άρση μονιμότητας σε ΔΕΚΟ και υπό κρατικό έλεγχο τράπεζες.
- Περικοπές συντάξεων, επιδομάτων, δαπανών υγείας, άμυνας, λειτουργιών του Κράτους και εκλογών.
- Κατάργηση των Οργανισμών Εργατικής Κατοικίας και Εστίας.
- Αύξηση αντικειμενικών αξιών και ενοποίηση φόρων στα ακίνητα.
- Πλήρες άνοιγμα 20 κλειστών επαγγελμάτων.
- Αύξηση των εισιτηρίων στις Αστικές Συγκοινωνίες και στον ΟΣΕ κατά 25%.
- Κλείσιμο 200 εφοριών, κατάργηση φοροαπαλλαγών και χαμηλού ΦΠΑ στα νησιά.

Τα νέα μέτρα που συνόδευαν το δεύτερο Μνημόνιο οδήγησαν σε παραίτηση στελεχών της Κυβέρνησης και αποχώρηση του ΛΑΟΣ λίγες μέρες πριν την ψήφισή του.

Ζ Ψήφιση

Το δεύτερο Μνημόνιο συζητήθηκε στη Βουλή στις 12 Φεβρουαρίου 2012 («Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας») και ψηφίστηκε τις πρώτες πρωινές ώρες της 13ης Φεβρουαρίου. Υπέρ ψήφισαν 199 βουλευτές, κατά 74 και 5 ψήφισαν παρών.

Στις 9 Μαρτίου 2012 ολοκληρώθηκε με επιτυχία το PSI. Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα έφτασε το 95,7%. Για τα υπόλοιπα ομόλογα ύψους 8,5 δις δόθηκε παράταση μέχρι τις 20 Απριλίου. Η απόφαση της κυβέρνησης να συμπεριληφθούν ρήτρες συλλογικής δράσης (CACs) θεωρήθηκε πιστωτικό γεγονός από την ISDA και οδήγησε στην ενεργοποίηση των CDS ύψους 3,2 δις.

Η. Εκλογικές αναμετρήσεις και νέα κυβέρνηση

Στις 11 Απριλίου ο πρωθυπουργός Λουκάς Παπαδήμος ανακοίνωσε την ημερομηνία των εκλογών. Ημερομηνία διεξαγωγής τους ορίστηκε η 6η Μαΐου. Το αποτέλεσμα των εκλογών της 6ης Μαΐου οδήγησε σε ριζική αλλαγή του πολιτικού τοπίου. Τα ποσοστά των κομμάτων της συγκυβέρνησης συρρικνώθηκαν σημαντικά ενώ εντυπωσιακή υπήρξε η αύξηση των ποσοστών των κομμάτων που εξέφραζαν την εναντίωση τους στην κυβερνητική πολιτική. Από το κατακερματισμένο πολιτικό σκηνικό δεν προέκυψε τελικά κυβέρνηση. Στις 16 Μαΐου ορίστηκε υπηρεσιακή κυβέρνηση με πρωθυπουργό τον Παναγιώτη Πικραμμένο και προκηρύχθηκαν νέες εκλογές για τις 17 Ιουνίου. Οι εκλογές της 17ης Ιουνίου ανέδειξαν την Νέα Δημοκρατία πρώτο κόμμα, χωρίς όμως αυτοδυναμία. Με την συνεργασία του ΠΑΣΟΚ και της ΔΗΜΑΡ, επιτεύχθηκε σχηματισμός κυβέρνησης συνεργασίας με πρωθυπουργό τον Αντώνη Σαμαρά.

2.8.5 ΜΕΣΟΠΡΟΘΕΣΜΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ 2013-2016

Οι διαπραγματεύσεις διαρκείας της κυβέρνησης με την τρόικα κατέληξαν στην κατάρτιση του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2013-2016. Το πολυνομοσχέδιο κατατέθηκε στη βουλή στις 5 Νοεμβρίου, με τη διαδικασία του κατεπείγοντος. Προέβλεπε μέτρα ύψους 18,9 δις Ευρώ, από τα οποία τα 9,4 δις αφορούν το έτος 2013. Υπερψηφίστηκε στις 7 Νοεμβρίου με 153 ψήφους από τις κοινοβουλευτικές ομάδες της ΝΔ και του ΠΑΣΟΚ, στις οποίες υπήρξαν και βουλευτές που διαφοροποιήθηκαν.

Στο πακέτο μέτρων περιλαμβάνονταν μεταξύ άλλων:

- Αύξηση των ορίων ηλικίας συνταξιοδότησης κατά 2 έτη, από 1-1-2013
- Μείωση στις συντάξεις από 5 έως και 15%, από τα 1.000 ευρώ και άνω
- Μειώσεις στο εφάπαξ έως 83%
- Κατάργηση της καθολικότητας της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας
- Κατάργηση των Δώρων Χριστουγέννων και Πάσχα, όπως και των επιδομάτων αδειάς για τους δημοσίους υπαλλήλους και συνταξιούχους
- Μείωση χρόνου προειδοποίησης για απολύσεις σε 4 αντί 6 μήνες
- Περικοπές στα ειδικά μισθολόγια
- Ένταξη στο ενιαίο μισθολόγιο των εργαζομένων στις ΔΕΚΟ
- Εφαρμογή διαθεσιμότητας ενός έτους, με μειωμένο μισθό σε μόνιμους υπαλλήλους του δημοσίου, οι θέσεις των οποίων καταργούνται.

- Κατάργηση των πολυάριθμων οικογενειακών επιδομάτων και αντικατάστασής τους από το ενιαίο επίδομα στήριξης τέκνων.
- Αύξηση φόρου στο υγραέριο κίνησης κατά 23 λεπτά.
- Εισαγωγή έκτακτης εισφοράς στα φωτοβολταϊκά.
- Αντίτιμο 25 ευρώ για εισαγωγή σε νοσοκομείο.

http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82_2010-2013)

3.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «ΚΡΗΤΙΚΟΣ ΦΟΥΡΝΟΣ»

Μια μέρα ένας γέρος άντρας ντυμένος με την παράδοση απόλυτα καταβεβλημένος από το πέρασμα των χρόνων, αναζήτησε έναν από τους απογόνους του Στέλιου Νικολιδάκη. Ήθελε απλά να του χαρίσει μια φωτογραφία από εκείνο τον πολύ παλιό καλό καιρό. Είναι απίστευτο και συνάμα πανέμορφο πως κάποιοι άνθρωποι ζουν για να θυμούνται, και να μας θυμίζουν. Εκείνος ο γέροντας μας δημιούργησε την ανάγκη να καταγράψουμε την ιστορία μας, για πρώτη φορά, γιατί είναι από τα λίγα πράγματα που μπορούμε να κάνουμε τιμώντας την υπέρογη ύπαρξη τους. Είναι απόλυτη τιμή να έχεις την ευκαιρία να παραδώσεις και εσύ με την σειρά σου, την ιστορία, την τέχνη, την κουλτούρα, την φιλοσοφία, που παραλάβαμε από τις προηγούμενες γενιές.

Η πραγματική ιστορία του Κρητικού Φούρνου ξεκινάει πριν πολλά χρόνια κάπου στις Μέλαμπες Ρεθύμνης. Στα τέλη του 18ου αιώνα και συγκεκριμένα το 1870 γεννιούνται 2 δίδυμα αγόρια. Κατά την γέννηση των 2 αγοριών, η μητέρα πεθαίνει. Ο πατέρας μεγαλώνει τα 2 αγοράκια μέχρι τα 3 τους χρόνια αλλά οι τότε πολύ δύσκολες συνθήκες τον αναγκάζουν να δώσει τα παιδιά προς υιοθεσία. Έτσι ξεκινάει και πηγαίνει στην Μεσσαρά όπου δίνει το ένα αγόρι σε μία οικογένεια ενώ το δεύτερο το παραδίδει σε ένα γυναικείο μοναστήρι γνωστό τότε με το όνομα Απεζανές, όπου και θα παραμείνει εκεί μέχρι την ενηλικίωση του. Το πραγματικό όνομα του «καλόγερου» ήταν Γιάννης Παπαζουγλάκης. Η καθημερινή του ενασχόληση στο μοναστήρι ήταν ο φούρνος που διέθετε, όπου ζύμωνε και έψηνε τον 1 και μοναδικό τύπο ψωμιού, τον «Σεβεντούκο». Φτιαχτόταν από κριθίνο αλεύρι και προζύμι. Ένα σφιχτό ψωμί, μικρό σε όγκο και με μεγάλη αντοχή στο χρόνο. Λίγο πριν κλείσει τα 18 του χρόνια, έχοντας την ανάγκη να αναζητήσει τις ρίζες του αποφασίζει να φύγει από το μοναστήρι. Φορώντας τα ράσα του και μη έχοντας άλλα ρούχα να βάλει φεύγει από το μοναστήρι και αναζητά τον δίδυμο αδερφό του στις Μοίρες.

Δυστυχώς όμως τα νέα δεν ήταν αυτά που ήθελε να ακούσει. Έτσι φανερά απογοητευμένος πληροφορείται ότι ο αδερφός του δεν ήταν πλέον στη ζωή. Φτάνοντας στο 1890 και μη έχοντας ρούχα και δουλειά να εργαστεί αποφασίζει να πάει στα Ιεροσόλυμα προκειμένου να ακολουθήσει την καλογερική. Τα πράγματα όμως για άλλη μια φορά δεν ήρθαν όπως τα υπολόγιζε, έτσι μετά από 1 χρόνο, συνειδητοποιώντας ότι το μονοπάτι του καλόγερου δεν είναι αυτό που ήθελε να ακολουθήσει στη ζωή του, αποφασίζει να γυρίσει στην Κρήτη. Φτάνοντας στην Αίγυπτο, και κρατώντας ένα κλαδί πορτοκαλιάς σε ένα μπουκάλι προκειμένου να το διατηρήσει (αργότερα με το συγκεκριμένο κλαδί εμβολίασε πορτοκαλιές και καρποφόρησαν την ποικιλιά Σουλτανί, η οποία παράγεται μέχρι και σήμερα στην περιοχή της Μεσσαράς) παίρνει το δρόμο της επιστροφής του.

Η μεγάλη του αγάπη ήταν μία και ο καιρός είχε φτάσει για να το δει μπροστά του. Μπαίνοντας πλέον στον 19ο αιώνα, ο Γιάννης Παπαζουγλάκης παντρεύεται την Ειρήνη

(αγνώστου γένους) και αποκτούν 4 παιδιά: την Άννα, την Αικατερίνη, την Ευαγγελία, και τον Γεώργιο. Με σκληρή δουλειά αποκτούν ένα σπίτι στο οποίο δεν θα μπορούσε να μην χτίσει το όνειρο του, που δεν ήταν άλλο, από ένα μεγάλο φούρνο. Εκεί ξεκινάει να περνάει τις ατελείωτες ώρες του φτιάχνοντας Σεβεντούκο και παξιμάδια, τα οποία αντάλλαξε με αλεύρι και τρόφιμα. Ο καιρός περνούσε στην τότε τουρκοκρατούμενη Κρήτη. Τα χρόνια γίνονταν όλο και πιο δύσκολα. Παρ' όλα αυτά κατάφερε, βασιζόμενος στην αγάπη που είχε για την δουλειά του και την πείρα που απέκτησε τα 15 χρόνια στο μοναστήρι, να γίνει ξακουστός στην ευρύτερη περιοχή των Μοιρών. Εκείνα τα χρόνια φαινόταν αδιανόητο ένα τέτοιου είδους εμπόριο, όταν το κάθε σπίτι, διέθετε τον δικό του φούρνο όπου η κάθε νοικοκυρά ζύμωνε μόνη της το δικό της ψωμί. Παρ' όλα αυτά, ο Γιάννης Παπαζουγλάκης, ήταν, αν όχι ο πρώτος αλλά από τους πρώτους στην τότε ανεξάρτητη Κρήτη που άνοιξε το πρώτο αρτοποιείο, στην οποία βασίζεται η σημερινή λογική του, την καθαρά εμπορική μορφή. Και το όνομα αυτού... «Ο Φούρνος του Καλόγερου».

Ο ξακουστός για χρόνια Φούρνος του Καλόγερου λειτουργούσε μέχρι και το θάνατο του, όπου και ανέλαβε ο μικρός του γιος Γεώργιος. Ο Γιάννης Παπαζουγλάκης έφυγε από τη ζωή το 1944, που σηματοδοτείται από την λήξη του 2ου παγκοσμίου πολέμου. Ο υιός Γεώργιος Παπαζουγλάκης, την ίδια χρονιά αποφασίζει να ανακατασκευάσει το αρτοποιείο του πατέρα του, ως συνεχιστής στο όραμα του.

Λίγα χρόνια νωρίτερα και συγκεκριμένα το 1920, η πρωτότοκη κόρη του Γιάννη Παπαζουγλάκη, η Άννα, παντρεύεται τον Νικόλαο Νικολιδάκη, όπου διέμεναν στο χωριό Φανερωμένη. Απέκτησαν 5 παιδιά, τον Ιωάννη, την Αναστασία, τον Αντώνιο, τον Στυλιανό και την Ειρήνη. Το τέταρτο παιδί της οικογένειας, ο Στυλιανός, γεννημένος το 1939 και σε ηλικία μόλις 11 ετών, αποφασίζει ότι στη ζωή του δεν θέλει να γίνει τίποτα άλλο από αρτοποιός. Έτσι στις 22/6/1950, ξεκινάει στον φούρνο του θείου του όπου και δουλεύει μέχρι και το 1954. Εκείνοι που βίωσαν την μεταπολεμική Ελλάδα θα γνωρίζουν τις δυσκολίες που αντιμετώπιζαν οι άνθρωποι της εποχής. Η καθημερινότητα δυσκόλευε μέρα με την μέρα, οι οικονομικές δυσχέρειες έκλειναν το ένα μαγαζάκι μετά το άλλο. Ο Φούρνος του Καλόγερου αντιμετωπίζοντας τις ίδιες δυσκολίες οδηγήθηκε στο μόνιμο κατέβασμα των ρολών του. Ο Γιώργος Παπαζουγλάκης, αναζητώντας το καλύτερο αύριο, μεταναστεύει στο Βέλγιο όπου διέμεινε μέχρι το τέλος της ζωής του. Ο Στυλιανός Νικολιδάκης μη μπορώντας να αφήσει το όνειρο του, μεταβαίνει στην Πόλη του Ηρακλείου, δουλεύοντας διαδοχικά στα καλύτερα αρτοποιεία της εποχής εκείνης. Το 1954 έως το 1959 εργάζεται ως αρτεργάτης στον Κωνσταντουράκη Εμμανουήλ στα Δερμιτζίδικα. Το 1959 έως το 1960 θα δουλέψει για τον Βάγια στο Καμαράκι. Το 1960 θα αναγκαστεί να διακόψει την εργασία του, προκειμένου να καλύψει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις. Θα επιστρέψει το 1962 για να εργαστεί στην περιοχή του Ατσαλένιου και συγκεκριμένα στο αρτοποιείο του Γιαδέλη. Το 1963 τον βρίσκει να εργάζεται στο αρτοποιείο Καλογεράκη, στα καμίνια, ενώ το το 1964 επιστρέφει στο φούρνο του Γιαδελη, μόνο που αυτή τη φορά τον έχει αναλάβει η κόρη του παλιού ιδιοκτήτη όπου και εργάζεται μέχρι το 1967.

Αποτυπώνοντας την ιστορία , μου κινήθηκε η εξής απορία. Για ποιο λόγο άλλαξε τόσο τακτικά αφεντικά; Εκείνη την εποχή όταν ήσουν άριστος σε αυτό που κάνεις, η

διεκδίκηση από τους εκάστοτε ιδιοκτήτες αρτοποιείων γινόταν αφόρητη. Μερικές φορές προσέφεραν πολύ περισσότερα από αυτά που μπορούσαν να προσφέρουν προκειμένου να έχουν τον καλύτερο μάστορα στο δικό τους φούρνο.

Το 1966 ο Στυλιανός Νικολιδάκης παντρεύεται την εκλεκτή της καρδιάς του Δέσποινα Ασπирτάκη με την οποία θα αποκτήσει 3 παιδιά. Τον Νίκο, τον Δημήτρη και την Άννα. Και φτάνουμε , 42 χρόνια πριν και συγκεκριμένα στην χρονιά του 1967 όπου θα ξεκινήσει η νεότερη ιστορία του Κρητικού Φούρνου με την ίδρυση του πρώτου καταστήματος στην Ένωση Πεζών.

Ευχαριστούμε πολύ εκείνο τον πολύ παλιό καλό καιρό, που ενώ οι προσωπικές κακουχίες που αντιμετώπιζαν οι άνθρωποι της εποχής εκείνης ήταν πολλές, οι συνθήκες επιβίωσης στην καλύτερη περίπτωση θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν άθλιες (πολέμους, φτώχεια), οι άνθρωποι δεν ξέχασαν ποτέ τα όνειρα τους, δεν εγκατέλειψαν ποτέ την προσπάθεια να πλησιάσουν αν όχι φτάσουν τον στόχο τους και αυτό μας φέρνει εδώ σήμερα, να απολαμβάνουμε μία ιστορία, για μία τέχνη που δεν βασίζεται πουθενά αλλού παρά μόνο στην κουλτούρα και την φιλοσοφία εκείνης της εποχής. (Από τη συνέντευξη με τον εκπρόσωπο από την Επιχείρηση «Κρητικός Φούρνος»).

3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΑΙΤΕΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Ίδρυση Το 2001 με την Αριθμό Απόφασης 179/2001 (Α.Μ. 1736) του Πρωτοδικείου Ηρακλείου ιδρύεται ο Σύλλογος Εργαζομένων μας Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας με διακριτικό τίτλο Σ.Ε.ΠΑ.ΣΥ.Τ. και έδρα το Ηράκλειο Κρήτης. Σκοπός του Συλλόγου είναι η μελέτη, προάσπιση και προαγωγή των ηθικών, εργασιακών, οικονομικών, ασφαλιστικών, κοινωνικών συμφερόντων των μελών του και η ανάπτυξη πνεύματος αλληλεγγύης και συναδέλφωσης μεταξύ μας, μας και η συμβολή στην πρόοδο και μας ανάπτυξης μας Τράπεζας.

Η εγγραφή στο Ε.Κ.Η. Ο Σύλλογος μας με την, ομόφωνη απόφαση, μας από 1/11/2001 συνεδρίαση μας Διοίκησης του Εργατικού Κέντρου Ηρακλείου, εντάσσεται στην Δύναμη του . Η εγγραφή στην Ο.Τ.Ο.Ε. Η Εκτελεστική Γραμματεία μας Ο.Τ.Ο.Ε. στη Συνεδρίαση μας Νο 19/30.4.02 ενέκρινε ομόφωνα την Εγγραφή του Συλλόγου μας στην Δύναμη μας. Η εγγραφή ολοκληρώθηκε με την ομόφωνη έγκριση και του Γενικού Συμβουλίου στη Συνεδρίαση του Νο14 / 13.5.02. Με την παραπάνω απόφαση ένα νέο κομμάτι εργαζομένων εντάσσεται υπό την συνδικαλιστική ομπρέλα μας Ομοσπονδία και αυτό είναι οι εργαζόμενοι μας Συνεταιριστικές Τράπεζες , που με την οργανωτική μας διάθρωση, την εμπειρία και την συνδικαλιστική μας δύναμη θα προωθήσει τα εργασιακά θέματα και θα συμβάλει στην επίλυση μας. Η παραπάνω εγγραφή αποτελεί ορόσημο για μας εργαζόμενους στην Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα και αυτό γιατί εντάσσονται στην μεγαλύτερη οικογένεια στην χώρα μας, αυτή των Τραπεζοϋπαλλήλων, όπου με την

αγαστή συνεργασία και αμοιβαία συμπαράσταση, θα πετύχουμε από κοινού καλύτερες συνθήκες εργασίας για όλους μας συναδέλφους.

Η εφαρμογή του Ωραρίου Εργασίας μας Ο.Τ.Ο.Ε. Μας 3 Σεπτεμβρίου του 2002 και μετά από μία ριζοσπαστική κίνηση, όπου κατόπιν σχετικής απόφασης μας Γ.Σ. του Συλλόγου, το 95 % των εργαζομένων αποχωρεί από μας θέσεις εργασίας μας, μας 15:15 αντί μας 15:30, αναγκάζοντας την Διοίκηση μας Τράπεζας να αποδεκτή την εφαρμογή του νόμιμου ωραρίου εργασίας και συναλλαγών που ισχύει γενικότερα μας Τράπεζες . Έτσι το 40ωρο, μαζί με το «2ωρο απογευματινό» καταργείται και εφαρμόζεται για πρώτη φορά το 37ωρο.

Η εφαρμογή των Κλαδικών Σ.Σ.Ε. μας Ο.Τ.Ο.Ε. Τον Δεκέμβριο του 2002 και μετά από μία σειρά στάσεων εργασίας και έχοντας εξαγγείλει απεργιακές κινητοποιήσεις, εφαρμόζονται για πρώτη φορά μετά από δέκα χρόνια λειτουργίας μας Τράπεζας, οι Κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας ΟΤΟΕ –Τραπεζών.

Η εγγραφή στο Ταμείο Ασφάλισης Ασθενείας Προσωπικού Τραπεζών Πίστεως – Γενικής – American Express (ΤΑΑΠΤ) Τον Οκτώβριο του 2003, το Διοικητικό Συμβούλιο του Ταμείου Υγείας Τραπεζοϋπαλλήλων έκανε δεκτή την αίτηση για εισαγωγή στο παραπάνω ταμείο και των εργαζομένων μας Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα. Το παραπάνω γεγονός αποτελεί καθοριστικό γεγονός αφού ανατρέπει το μέχρι τότε ιατροφαρμακευτικό σύστημα που ίσχυε για μας εργαζόμενους, βελτιώνοντας του μας συνθήκες διαβίωσης μας. Κατόπιν έντονων παρασκηνίων, καθώς υπήρξε αρχικά απόρριψη μας αίτηση εγγραφής μας και με την συμπαράσταση μας Ο.Τ.Ο.Ε. που έπαιξε καθοριστικό και καταλυτικό ρόλο, καταφέραμε να πετύχουμε την εγγραφή μας η οποία σηματοδοτεί την υπόθεση ιατροφαρμακευτική ασφάλιση για του εργαζόμενους στην Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα.

Η εκλογή Αντιπροσώπου μας, στο Γ.Σ. μας Ο.Τ.Ο.Ε. Μας 27 Νοεμβρίου του 2003 κλείνει με επιτυχία για τον Σ.Ε.ΠΑ.ΣΥ.Τ., ΤΟ 27^ο Πανελλήνιο Συνέδριο μας Ο.Τ.Ο.Ε., αφού καταφέραμε να εκλέξουμε τον Σύνοδρο μας και Πρόεδρο του Συλλόγου μας, στο Γενικό Συμβούλιο μας Ο.Τ.Ο.Ε..

Η υπογραφή μας 1^{ης} Επιχειρησιακής Σ.Σ.Ε. Ο Δεκέμβριος του 2003 αποτελεί άλλον ένα μήνα σταθμό για το Σύλλογο μας αφού μετά από ένα χρόνο έντονων διαπραγματεύσεων, μέσω του Οργανισμού Μεσολάβησης και Διαιτησίας (Ο.ΜΕ.Δ.) και με την συμπαράσταση μας Ο.Τ.Ο.Ε. υπογράφεται η πρώτη επιχειρησιακή Σ.Σ.Ε. στο χώρο μας και η οποία αποτελεί διασφάλιση τόσο των κλαδικών όσο και των επιχειρησιακών, μισθολογικών και θεσμικών, δικαιωμάτων μας. Γραφεία Σ.Ε.ΠΑ.ΣΥ.Τ. Την 1^η Οκτωβρίου του 2004 ο Σύλλογος μας αποκτά γραφεία στην Ικάρου 40 στο Ηράκλειο

Κρήτης, και ουσιαστικά αποτελεί τον πρώτο Σύλλογο μας Ο.Τ.Ο.Ε. με επίσημη έδρα στην Κρήτη.

3.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός έρευνας: Ο βαθμός επίδρασης της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων.

Ερευνητικά ερωτήματα:

1. Να διαπιστωθεί ο γενικός βαθμός επίδρασης της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων του Νομού Ηρακλείου Κρήτης.
2. Να διαπιστωθεί ο γενικός βαθμός επίδρασης της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων.
3. Κατά πόσο διαφοροποιείται ο βαθμός επίδρασης της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ανάλογα με τον κλάδο της κάθε επιχείρησης.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε στην έρευνά μας είναι η Μελέτη Περίπτωσης, η οποία επικεντρώνεται σε μια περίπτωση, μια ομάδα, όπως ένα άτομο, μια επιχείρηση, μια διεύθυνση, ένα φορέα κλπ.

Επιλέχθηκε η μέθοδος αυτή διότι το θέμα (αντικείμενο) της έρευνάς λόγω ευκολίας προσέγγισης των επιχειρήσεων, καθώς επίσης, δεν υπήρχε η δυνατότητα χρόνου για χρήση άλλων μεθόδων έρευνας, όπως είναι οι επί τόπου έρευνας, η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου: Το συγκεκριμένο επίσης, θέμα που αφορά την επίδραση της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων προσεγγίζει και αγγίζει όλο το φάσμα του επιχειρηματικού τομέα. Κατ' επέκταση απευθυνθήκαμε σε δυο επιχειρήσεις στο Νομό Ηρακλείου και συγκεκριμένα στον διευθυντή/προϊστάμενο της κάθε επιχείρησης που απασχολούν σχετικά μεγάλο αριθμό εργαζομένων και αποτελούν από τις κορυφαίες επιχειρήσεις στο Νομό Ηρακλείου.

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή ερευνητικών δεδομένων είναι η συνέντευξη. Η συνέντευξη είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορίες και δεδομένα μέσα από την ανάλυση του λόγου επιλεγμένων αλλά χαρακτηριστικών περιπτώσεων. Είναι ένα ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται ως μέσο συλλογής πληροφοριών, ελέγχου και ερμηνείας των ερευνητικών ερωτημάτων μιας έρευνας.

Γενικά η συνέντευξη στηρίζεται στην ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία, προϋποθέτει κάποια σχέση ανάμεσα στον συνεντευχτή και τον ερωτώμενο και ως τεχνική άντλησης δεδομένων βοηθά τον ερευνητή όχι απλώς να πλησιάζει εις βάθος το θέμα του, αλλά και να αξιοποιεί εμπειρίες και συναισθήματα και γενικά συναισθηματικού τύπου δεδομένα. Με άλλα λόγια, η συνέντευξη είναι ένας τρόπος για να ανακαλύψει ο ερευνητής τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι ερωτώμενοι. (Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Παπαστεφανάκη, Ηράκλειο 2009)

Η συνέντευξη στην Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα, μας δόθηκε από τον διευθυντή και στον Κρητικό Φούρνο από την προϊσταμένη, τα ερωτήματα που υποβλήθηκαν καθώς και ένα κείμενο με τις απαντήσεις δίνονται παρακάτω:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

- 1.** Με βάση ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή του προσωπικού στην τράπεζά σας;
- 2.** Πόσα άτομα απασχολεί η τράπεζά σας; Πιστεύετε ότι είναι ικανοποιητικός ο αριθμός των εργαζομένων, ναι η όχι, και αν όχι γιατί;
- 3.** Με ποιό τρόπο γίνεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού;
- 4.** Με βάση την οικονομική κρίση έχουν επηρεαστεί οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση;
- 5.** Η οικονομική κρίση έχει επίπτωση στην απόδοση των εργαζομένων;
- 6.** Έχει μειωθεί ή έχει αυξηθεί η ζήτηση εργασίας;
- 7.** Παρατηρείτε περισσότερες προσλήψεις ή απολύσεις στις επιχειρήσεις μέσω της οικονομικής κρίσης;
- 8.** Έχει μειωθεί η μισθοδοσία του προσωπικού σας. Οι μισθοί γενικά σε τι επίπεδα κυμαίνονται;
- 9.** Η απόδοση των εργαζομένων πριν και μετά την οικονομική κρίση κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα;
- 10.** Γίνονται χορηγήσεις για προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού τόσο συχνά όσο και πριν την οικονομική κρίση;
- 11.** Πιστεύετε ότι ήταν κατάλληλη περίοδος για την αλλαγή του τραπεζικού συστήματος; Γιατί πιστεύετε ότι έγινε αυτή η αλλαγή; Παρέχεται μεγαλύτερη ασφάλεια τόσο στον πελάτη όσο και στην τράπεζά σας;
- 12.** Σε τί διαφέρει το νέο τραπεζικό σύστημα Profit από το παλιό Pulse;

13. Πώς βλέπετε το μέλλον των επιχειρήσεων σύμφωνα με τις δικές σας εμπειρίες; Να είμαστε αισιόδοξοι ή όχι;

ΚΡΗΤΙΚΟΣ ΦΟΥΡΝΟΣ

- 1.** Με βάση ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή του προσωπικού στην επιχείρησή σας;
- 2.** Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας; Πιστεύετε ότι είναι ικανοποιητικός ο αριθμός των εργαζομένων, ναι η όχι, και αν όχι γιατί;
- 3.** Με ποιό τρόπο γίνεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού;
- 4.** Με βάση την οικονομική κρίση έχουν επηρεαστεί οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση;
- 5.** Η οικονομική κρίση έχει επίπτωση στην απόδοση των εργαζομένων;
- 6.** Έχει μειωθεί ή έχει αυξηθεί η ζήτηση εργασίας;
- 7.** Παρατηρείτε περισσότερες προσλήψεις ή απολύσεις στις επιχειρήσεις μέσω της οικονομικής κρίσης; Έχει μειωθεί η μισθοδοσία του προσωπικού σας. Οι μισθοί γενικά σε τι επίπεδα κυμαίνονται;
- 8.** Η απόδοση των εργαζομένων πριν και μετά την οικονομική κρίση κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα;
- 9.** Πώς βλέπετε το μέλλον των επιχειρήσεων σύμφωνα με τις δικές σας εμπειρίες; Να είμαστε αισιόδοξοι ή όχι;

3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

3.4.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η επιλογή προσωπικού στην Παγκρήτια Συνεταιριστική τράπεζά γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια που έχουν να κάνουν με σπουδές, προφίλ αξιολογουμένων και προσωπικότητας. Τα άτομα που απασχολούνται είναι περίπου 15 στο υποκατάστημα που πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Σε αυτή την συγκυρία και περίοδο κρίνεται από τον συνεντευκτή ικανοποιητικός ο αριθμός των εργαζομένων. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται από το διευθυντή και τον προϊστάμενο κάθε καταστήματος ή υπηρεσίας, και κατόπιν συζητήσεως με τον αξιολογούμενο προσωπικά.

Με βάση την οικονομική κρίση στην Παγκρήτια Συνεταιριστική τράπεζα οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού δεν έχουν επηρεαστεί. Η κρίση που αντιμετωπίζει σήμερα η οικονομία έχει επίπτωση στην ψυχολογία όλων των ανθρώπων άρα και στις επιδόσεις τους σε κάθε τομέα. Η ζήτηση εργασίας έχει μειωθεί λόγω της δεδομένης οικονομικής συγκυρίας. Οι απολύσεις είναι σαφώς περισσότερες και αυτό φαίνεται από την αύξηση της ανεργίας στη χώρα μας. Η Παγκρήτια Συνεταιριστική τράπεζα όμως δεν έχει προβεί σε καμία απόλυση έως την ημέρα της συνέντευξης. Επίσης, δεν έχουν μειωθεί οι μισθοί και αυτοί καθορίζονται ανάλογα με τα προσόντα και την οικογενειακή κατάσταση κάθε εργαζομένου και σύμφωνα με την συλλογική και κλαδική μας σύμβαση.

Όσο για την απόδοση των εργαζομένων τώρα γίνεται προσπάθεια να κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα με πριν(την οικονομική κρίση).Διότι η ψυχολογία του εργαζομένου έχει πέσει. Και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης η Παγκρήτια Συνεταιριστική τράπεζα "επενδύει" στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Το πιο πρόσφατο μάλιστα πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού έκλεισε πριν από 2μήνες.

Μεγάλη αλλαγή προς όφελος των πελατών ως προς την εξυπηρέτηση αποτελεί το νέο ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης που έγινε για να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στον πελάτη και ασφαλέστερη εργασία για το προσωπικό καθώς και για να προφυλάξει την ίδια την τράπεζα και τις υπηρεσίες που παρέχει. Όποτε και αν γινόταν η αλλαγή θα υπήρχαν δυσκολίες ώσπου να έρθει η προσαρμογή. Το νέο ηλεκτρονικό τραπεζικό σύστημα (profit) είναι πιο περίπλοκο και "επιβάλλει" συμπράξεις από το διευθυντή του καταστήματος. Οι επιχειρήσεις θα περάσουν ακόμα πιο δύσκολες στιγμές εφόσον δεν υπάρξει άμεσα ανάπτυξη και ρευστότητα στην αγορά. Οι συνθήκες που ζούμε είναι πρωτόγνωρες και είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς το μέλλον.

3.4.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΚΡΗΤΙΚΟΥ ΦΟΥΡΝΟΥ

Η επιλογή του προσωπικού στον Κρητικό Φούρνο γίνεται ανάλογα με τις ικανότητες που έχουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, τη θέληση που έχει ο καθένας για δουλειά και κυρίως σημαντικό ρόλο παίζει το πόσο ανάγκη έχει την εργασία ο κάθε υποψήφιος εργαζόμενος, αφού με τις σημερινές συνθήκες της οικονομίας η ανεργία έχει αυξηθεί επικίνδυνα.

Η επιχείρηση Κρητικός Φούρνος απασχολεί περίπου 30 άτομα, τα οποία εργάζονται διαδοχικά είτε πρωί είτε απόγευμα. Με βάση την οικονομική κρίση που υπάρχει σήμερα η επιχείρηση πηγαίνει αρκετά καλά κι έτσι δεν έχει προβεί σε απολύσεις προσωπικού έως τη μέρα της συνέντευξης. Αντιθέτως, σε τακτά χρονικά διαστήματα προσλαμβάνονται νέοι εργαζόμενοι, λόγω αυξημένων αναγκών της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση Κρητικός Φούρνος χρειάζεται να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στη δουλειά που τους ανατίθενται κάθε φορά, να είναι συνεπείς και να τηρούν το ωράριο τους. Το προσωπικό επιλέγεται με βάση κυρίως χαρακτηριστικά όπως η προθυμία εξυπηρέτησης των πελατών και η ευχάριστη παρουσία.

Γίνεται προσπάθεια από τη διοίκηση του Κρητικού Φούρνου, παρόλη την οικονομική κρίση που υπάρχει σήμερα, να περάσει στο προσωπικό της ότι χρειάζεται, περισσότερο από ποτέ, να κάνει σωστά τη δουλειά του αφού ο καθένας από αυτούς έχει ανάγκη να εργαστεί, με δεδομένο ότι πολλοί συνάνθρωποι μας έχουν χάσει τη δουλειά τους.

Στον Κρητικό Φούρνο οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων δεν έχουν επηρεαστεί αφού καθένας προσπαθεί να κρατήσει τη δουλειά του και δεν ασχολείται με άλλους παράγοντες εκτός από αυτήν. Το προσωπικό του Κρητικού Φούρνου όπως και όλοι οι άνθρωποι σήμερα βλέποντας την οικονομία να πηγαίνει απ το κακό στο χειρότερο δεν έχει πλέον την όρεξη που είχε πριν, καθώς οι μισθοί αναγκαστικά έχουν μειωθεί. Όμως καθένας προσπαθεί να έχει τη καλύτερη απόδοση στη δουλειά του αφού από αυτήν προσπαθεί να ζήσει. Σαφώς και έχει αυξηθεί η ζήτηση εργασίας αφού όλο και περισσότεροι άνθρωποι απολύονται και αναζητούν οπουδήποτε δουλειά για να βγάλουν τα προς το ζειν. Υπό αυτές τις συνθήκες και λόγω του ότι οι πελάτες δεν έχουν την οικονομική ευχέρεια όπως πριν ο Κρητικός Φούρνος προσπαθεί μέσω των εργαζομένων του να βρει τρόπους προσέλκυσης των πελατών και διατήρηση αν όχι όλων των περισσότερων. Ως ένα παράδειγμα προσέλκυσης αποτελεί το κέρασμα του πελάτη από το προσωπικό.

3.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Με βάση τις συνεντεύξεις από τις δυο επιχειρήσεις τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής:

Α. Όσον αφορά τη συνέντευξη από τον κρητικό φούρνο με βάση την οικονομική κρίση που υπάρχει σήμερα η επιχείρηση πηγαίνει αρκετά καλά κι έτσι δεν έχει προβεί ακόμα σε απολύσεις προσωπικού αντιθέτως σε τακτά χρονικά διαστήματα προσλαμβάνει άτομα. Ο καθένας εργαζόμενος προσπαθεί να έχει τη καλύτερη απόδοση στη δουλειά του αφού από αυτήν προσπαθεί να ζήσει. Σαφώς και έχει αυξηθεί η ζήτηση εργασίας αφού όλο και περισσότεροι άνθρωποι απολύονται και αναζητούν οπουδήποτε δουλειά για να βγάλουν τα προς το ζειν.

Β. Όσον αφορά τη συνέντευξη της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής τράπεζας σημαντικό συμπέρασμα μπορεί να αποτελεί ότι παρά την οικονομική κρίση και την αύξηση της ανεργίας δεν έχει προβεί σε απολύσεις Δεν έχει μειωθεί ο μισθός των εργαζομένων ενώ αυτός καθορίζεται αποκλειστικά ανάλογα με τα προσόντα και την οικογενειακή κατάσταση κάθε εργαζομένου και σύμφωνα με την συλλογική και κλαδική σύμβαση. Όσο για την απόδοση των εργαζομένων τώρα γίνεται προσπάθεια να κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα με πριν(την οικονομική κρίση).

Και στις δυο ερευνόμενες επιχειρήσεις δεν έχει υπάρξει απόλυση εργαζομένων, αυτό όμως δε σημαίνει ότι συμβαίνει το ίδιο και στις υπόλοιπες,(πάγωμα προσλήψεων-μελλοντικές απολύσεις) αφού όλοι γνωρίζουμε ότι η οικονομική κατάσταση της χώρας μας χειροτερεύει με καταστάματα και επιχειρήσεις που αναγκάζονται να κλείνουν καθημερινά, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανεργίας. Σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχείρησης τόσο για τον Κρητικό Φούρνο όσο και για την Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της. Για το λόγο αυτό επενδύουν στην εκπαίδευσή του και στην όσο το δυνατό ικανοποίηση κατά τη διάρκεια εργασίας του. Και στις δυο ερευνόμενες επιχειρήσεις υπάρχει συγκεκριμένος τρόπος και συγκεκριμένα κριτήρια τόσο για την επιλογή όσο και για την αξιολόγηση του προσωπικού. Σίγουρα διαφέρουν μεταξύ τους, εφόσον το αντικείμενο των δύο επιχειρήσεων είναι διαφορετικό, όμως το γεγονός ότι υπάρχει εξειδικευμένος τρόπος – συγκεκριμένα εργαλεία διοίκησης ως προς τον τρόπο επιλογής δείχνει το βαθμό σημαντικότητας που αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό σε αυτές τις επιχειρήσεις.

Εμφανώς, η κρίση έχει επηρεάσει τις ισορροπίες και στις δυο επιχειρήσεις. Καταβάλλεται όμως η καλύτερη δυνατή προσπάθεια ούτως ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα στη διαχείριση του προσωπικού και αυτό ξεκινά από την επιλογή του και να αντιμετωπιστεί χωρίς απολύσεις η παρούσα συγκυρία.

Το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη θέση, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση όσο το δυνατό γίνεται υπό τις παρούσες συνθήκες οικονομικής κρίσης, αποτελούν τον κυριότερο παράγοντα ανάπτυξης για μια επιχείρηση. Αποτελούν τον καταλύτη για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Παπουτσής, Χ.(1999), *Ευρώπη του 21^{ου} αιώνα* Αθήνα: Νέα Σύνορα, Εκδόσεις Λιβάνη
- Kiddleberger, C. (1982), *Οικονομική Ανάπτυξη* Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ.(2003), *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων* Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπαλεξανδρή Ν. και Χαλκιάς Γ. και Παναγιωτοπούλου Λ. (2001), *Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση* Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Μαρκεζίνης Β.(*Η Ελλάδα των Κρίσεων* Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη)
- Παπαστεφανάκης Σ.(2009), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας* Ηράκλειο ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ
- Παπαστεφανάκη Σ.(2006), *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων* Ηράκλειο ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

- Διπλωματική Εργασία Δρ Χατζικιάν Γιάννης
- Μεταπτυχιακή Διπλωματική στην Ψυχολογία και τα ΜΜΕ Άννα Βάσιλα, Αθήνα 2009
- Πτυχιακή Εργασία Παγκαλάκης Μιχαήλ, 2010
- Πηγή Ίσκρα
- Εφημερίδα Καθημερινή
- www.randstand.com
- www.google.gr
- www.wikipedia.gr
- www.eurostat.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ:

Απομαγνητοφωνημένη συνέντευξη Κρητικού Φούρνου:

Συνεντευκτής: Καλημέρα σας!

Συνεντευξιζόμενος: Καλημέρα σας, περάστε, να σας προσφέρουμε κάτι να πιείτε;

Συνεντευκτής: Όχι, ευχαριστούμε. Αν θέλετε να ξεκινήσουμε αμέσως με την συνέντευξη έτσι ώστε να μην χρειαστεί να ξοδέσουμε πολύ χρόνο από την εργασία σας.

Συν/νος: Ωραία ας αρχίσουμε!

Συν/κτής: Αρχικά θα θέλαμε να σας ρωτήσουμε με βάση ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή του προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Συν/νος: Η επιλογή του προσωπικού γίνεται ανάλογα με τις ικανότητες που έχουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, η θέληση που έχει ο καθένας για δουλειά και κυρίως παίζει ρόλο το πόσο ανάγκη έχει την εργασία, αφού με τις σημερινές συνθήκες της οικονομίας η ανεργία έχει αυξηθεί επικίνδυνα.

Συν/κτής: Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας; Πιστεύετε ότι είναι ικανοποιητικός ο αριθμός των εργαζομένων, ναι η όχι, και αν όχι γιατί;

Συν/νος: Η επιχείρησή μας απασχολεί περίπου 30 άτομα, τα οποία εργάζονται διαδοχικά είτε πρωί είτε απόγευμα. Με βάση την οικονομική κρίση που υπάρχει σήμερα η επιχείρησή μας πηγαίνει αρκετά καλά κι έτσι δεν έχουμε προβεί ακόμα σε απολύσεις προσωπικού αντιθέτως σε τακτά χρονικά διαστήματα προσλαμβάνουμε άτομα.

Συν/κτής: Με ποιό τρόπο γίνεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού;

Συν/νος: Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρησή μας πρέπει να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στη δουλειά που τους ανατίθεται κάθε φορά, να είναι συνεπείς και να τηρούν το ωράριο τους. Το προσωπικό που διαλέγουμε επιθυμούμε να είναι ευχάριστοι άνθρωποι και να εξυπηρετούν με προθυμία τους πελάτες μας.

Συν/κτής: Με βάση την οικονομική κρίση έχουν επηρεαστεί οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού μέσα στην επιχείρησή;

Συν/νος: Παρόλο την οικονομική κρίση που υπάρχει σήμερα, αυτό που προσπαθούμε να περάσουμε στο προσωπικό μας είναι ότι πρέπει να κάνει σωστά τη δουλειά του αφού ο καθένας από αυτούς έχει ανάγκη να εργαστεί όπως όλοι, με δεδομένο ότι πολλοί συνάνθρωποι μας έχουν χάσει τη δουλειά τους, έτσι λοιπόν στην επιχείρησή μας οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μας δεν έχουν επηρεαστεί αφού καθένας προσπαθεί να κρατήσει τη δουλειά του και δεν ασχολείται με άλλους παράγοντες εκτός από αυτήν.

Συν/κτής: Η οικονομική κρίση έχει επίπτωση στην απόδοση των εργαζομένων;

Συν/νος: Το προσωπικό μας όπως και όλοι οι άνθρωποι σήμερα βλέποντας την οικονομία να πηγαίνει απ το κακό στο χειρότερο δεν έχει πλέον την όρεξη που είχε πριν, καθώς οι μισθοί αναγκαστικά έχουν μειωθεί. Όμως καθένας προσπαθεί να έχει τη καλύτερη απόδοση στη δουλειά του αφού από αυτήν προσπαθεί να ζήσει.

Συν/κτής: Έχει μειωθεί ή έχει αυξηθεί η ζήτηση εργασίας;

Συν/νος: Σαφώς και έχει αυξηθεί η ζήτηση εργασίας αφού όλο και περισσότεροι άνθρωποι απολύονται και αναζητούν οπουδήποτε δουλειά για να βγάλουν τα προς το ζην.

Συν/κτής: Κάνετε προσπάθεια να προσελκύσετε όλο και περισσότερους πελάτες και αν ναι με ποιους τρόπους το επιτυγχάνετε;

Συν/νος: Υπό αυτές τις συνθήκες και λόγω του ότι οι πελάτες δεν έχουν την οικονομική ευχέρεια όπως πριν η επιχείρησή μας προσπάθεια να βρει τρόπους προσέλκυσης των πελατών και διατήρηση αν όχι όλων των περισσότερων.(Γι αυτό και προχωρούμε και σε διάφορα «κεράσματα» στους πελάτες μας).

Συν/κτής: Παρατηρείτε περισσότερες προσλήψεις ή απολύσεις στις επιχειρήσεις μέσω της οικονομικής κρίσης; Στη συγκεκριμένη επιχείρηση έχει μειωθεί η μισθοδοσία του προσωπικού;

Συν/νος: Σαφώς και έχουν ήδη ξεκινήσει απολύσεις σε πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες ολοένα και αυξάνονται αφού οι επιχειρηματίες δεν έχουν άλλη λύση και πολλοί από αυτούς έχουν φτάσει στα όρια της πτώχευσης ή έχουν ήδη πτωχεύσει. Και στη δική μας λοιπόν, επιχείρηση έχουν γίνει κάποιες απολύσεις, άλλα αντί αυτού θεωρήσαμε προτιμότερο να μειώσουμε το μισθό σε όλους τους εργαζόμενούς μας για να μην αναγκαστούμε να προβούμε σε περισσότερες.

Συν/κτής: Πώς βλέπετε το μέλλον των επιχειρήσεων σύμφωνα με τις δικές σας εμπειρίες; Να είμαστε αισιόδοξοι ή όχι;

Συν/νος: Οι επιχειρήσεις του Ηρακλείου όπως και ολόκληρη η οικονομία της χώρας βρίσκονται σε παρακμή, μέρα με τη μέρα ολοένα και περισσότερα μαγαζιά στο κέντρο και όχι μόνο βάζουν λουκέτο. Αισιόδοξούμε και ελπίζουμε να αλλάξουν τα πράγματα στο μέλλον και οι επιχειρήσεις να ανακάμψουν.

Συν/κτής: Ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο που διαθέσατε να μας απαντήσετε στις ερωτήσεις καθώς και για τη θέληση που είχατε να μας βοηθήσετε στην πτυχιακή μας εργασία. Γεια σας!

Συν/νος: Γεια σας και καλή επιτυχία στην πτυχιακή σας εργασία!

Απομαγνητοφωνημένη συνέντευξη Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας:

Συν/κτής: Καλημέρα σας!

Συν/νος: Καλημέρα σας παιδιά, περάστε, καθίστε!

Συν/κτής: Ευχαριστούμε πολύ που δεχτήκατε να μας βοηθήσετε στην πτυχιακή μας εργασία.

Συν/νος: Χαρά μας να βοηθάμε τα νέα παιδιά στο τελείωμα των σπουδών τους.

Συν/κτής: Και πάλι σας ευχαριστούμε, τι λέτε να ξεκινήσουμε;

Συν/νος: Ναι, ας αρχίσουμε τη συζήτηση.

Συν/κτής: Με βάση ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή του προσωπικού στην τράπεζά σας;

Συν/νος: Η επιλογή προσωπικού στην τράπεζά μας γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια που έχουν να κάνουν με σπουδές, προφίλ αξιολογουμένων και προσωπικότητας.

Συν/κτής: Πόσα άτομα απασχολεί η τράπεζά σας; Πιστεύετε ότι είναι ικανοποιητικός ο αριθμός των εργαζομένων, ναι η όχι, και αν όχι γιατί;

Συν/νος: Τα άτομα που απασχολούνται είναι περίπου 15. Σε αυτή την συγκυρία και περίοδο είναι ικανοποιητικός ο αριθμός.

Συν/κτής: Με ποιό τρόπο γίνεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού;

Συν/νος: Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται από το διευθυντή και τον προϊστάμενο κάθε καταστήματος ή υπηρεσίας, και κατόπιν συζητήσεως με τον αξιολογούμενο προσωπικά.

Συν/κτής: Με βάση την οικονομική κρίση έχουν επηρεαστεί οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση;

Συν/νος: Με βάση την οικονομική κρίση στην τράπεζά μας οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού δεν έχουν επηρεαστεί.

Συν/κτής: Η οικονομική κρίση έχει επίπτωση στην απόδοση των εργαζομένων;

Συν/νος: Η κρίση που αντιμετωπίζει σήμερα η οικονομία έχει επίπτωση στην ψυχολογία όλων των ανθρώπων άρα και στις επιδόσεις τους σε κάθε τομέα.

Συν/κτής: Έχει μειωθεί ή έχει αυξηθεί η ζήτηση εργασίας;

Συν/νος: Η ζήτηση εργασίας έχει μειωθεί λόγω της δεδομένης οικονομικής συγκυρίας.

Συν/κτής: Παρατηρείτε περισσότερες προσλήψεις ή απολύσεις στις επιχειρήσεις μέσω της οικονομικής κρίσης;

Συν/νος: Οι απολύσεις είναι σαφώς περισσότερες και αυτό φαίνεται από την αύξηση της ανεργίας στη χώρα μας. Η τράπεζά μας όμως δεν έχει προβεί σε καμία απόλυση.

Συν/κτής: Έχει μειωθεί η μισθοδοσία του προσωπικού σας. Οι μισθοί γενικά σε τι επίπεδα κυμαίνονται;

Συν/νος: Στην τράπεζά μας δεν έχουν μειωθεί οι μισθοί και αυτοί καθορίζονται ανάλογα με τα προσόντα και την οικογενειακή κατάσταση κάθε εργαζομένου και σύμφωνα με την συλλογική και κλαδική μας σύμβαση.

Συν/κτής: Η απόδοση των εργαζομένων πριν και μετά την οικονομική κρίση κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα;

Συν/νος: Όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων τώρα γίνεται προσπάθεια να κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα με πριν(την οικονομική κρίση).Διότι η ψυχολογία του εργαζομένου έχει πέσει.

Συν/κτής: Γίνονται χορηγήσεις για προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού τόσο συχνά όσο και πριν την οικονομική κρίση;

Συν/νος: Ακόμα και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης η τράπεζά μας "επενδύει" στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Το πιο πρόσφατο μάλιστα πρόγραμμα έκλεισε πριν από 2μήνες.

Συν/κτής: Πιστεύετε ότι ήταν κατάλληλη περίοδος για την αλλαγή του τραπεζικού συστήματος; Γιατί πιστεύετε ότι έγινε αυτή η αλλαγή; Παρέχεται μεγαλύτερη ασφάλεια τόσο στον πελάτη όσο και στην τράπεζά σας;

Συν/νος: Η αλλαγή του προγράμματος έγινε για να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στον πελάτη και ασφαλέστερη εργασία για το προσωπικό καθώς και για να προφυλάξει την ίδια την τράπεζα και τις υπηρεσίες που παρέχει. Όποτε και αν γινόταν η αλλαγή θα υπήρχαν δυσκολίες ώσπου να έρθει η προσαρμογή.

Συν/κτής: Σε τί διαφέρει το νέο τραπεζικό σύστημα Profit από το παλιό Pulse;

Συν/νος: Το νέο τραπεζικό σύστημα (profit) είναι πιο περίπλοκο και "επιβάλλει" συμπράξεις από το διευθυντή του καταστήματος.

Συν/κτής: Πώς βλέπετε το μέλλον των επιχειρήσεων σύμφωνα με τις δικές σας εμπειρίες; Να είμαστε αισιόδοξοι ή όχι;

Συν/νος: Οι επιχειρήσεις θα περάσουν ακόμα πιο δύσκολες στιγμές εφόσον δεν υπάρξει άμεσα ανάπτυξη και ρευστότητα στην αγορά. Οι συνθήκες που ζούμε είναι πρωτόγνωρες

και είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς το μέλλον.

Συν/κτής: Κάπου εδώ τελειώσαμε αυτά που θέλαμε να σας ρωτήσουμε, σας ευχαριστούμε πολύ για την πολύτιμη βοήθειά σας στην πτυχιακή μας εργασία.

Συν/νος: Ελπίζω να σας βοήθησα και σας εύχομαι καλή επιτυχία. Γεια σας!

Συν/κτής: Ευχαριστούμε πολύ, γεια σας!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αφορά την επίδραση της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Στηρίζεται σε επίκαιρα γεγονότα και ιστορικές αναδρομές ταυτόχρονα. Το ανθρώπινο δυναμικό, η επιχείρηση, η οικονομική κρίση, οι ευκαιρίες απασχόλησης και γενικά η επιβίωση του ανθρώπου μέσα από την ίδια του την εργασία είναι και θα είναι θέμα συζήτησης για πολλά χρόνια.

Ο άνθρωπος είναι ένα όν με πολλά χαρίσματα, δυνατότητες και ικανότητες τις οποίες πολλές φορές ανακαλύπτει ότι έχει μέσα από τα βιώματα του και την εργασία του. Η εργασία βοηθάει τον άνθρωπο να ανακαλύψει: α) τις ικανότητες και τις δυνατότητες που έχει ως ανθρώπινο είδος, β) τη προσφορά του στο κόσμο, τον συνάνθρωπο, και την επιχείρηση και γ) τέλος, παίζει πολύ βασικό ρόλο στο τρόπο επιβίωσης του. Ο άνθρωπος που δεν εργάζεται είναι δύσκολο να επιβιώσει στις μέρες μας.

Η οικονομία της χώρας μας είναι επίσης ένα από τα βασικά θεμέλια των επιχειρήσεων. Η άνοδος ή κάθοδος της φέρει πολλές επιπτώσεις ανάλογα τις συνθήκες. Για να λειτουργήσει μία επιχείρηση έχει ανάγκη όλους τους παραπάνω παράγοντες. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει εκτός από την εισαγωγή, ανάλυση όρων και ορισμών που πραγματεύεται η εργασία. Στα επόμενα κεφάλαια παρουσιάζονται διάφορες ιστορικές αναδρομές και επίκαιρα γεγονότα μέσα από την οικονομία του χθες και του σήμερα. Στη συνέχεια επιχειρείται η αποτύπωση της επίδρασης της κρίσης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η δυνατότητα αντιμετώπισης αρνητικών καταστάσεων.

ABSTRACT

This thesis concerns the impact of the economic crisis in human resources management in enterprises in Greece. Based on current events and historical flashbacks simultaneously. The human resources, business, economic crisis, employment opportunities, and general survival of man through his own work is and will be subject of discussion for many years.

People have many talents, strengths and abilities that often discover through his

experiences of work. Work helps people to discover (a) the capabilities and options as a human species (b) their contribution to the world and the business and (c) finally plays a key role in how to survive.

The economy of our country is also one of the basic foundations of business. The anode or cathode of economy have many implications depending on circumstances. All the above factors contribute to operation of every business. The first chapter includes apart from the introduction, analysis of terms and definitions dealing with the work. In the following chapters are presented various historical flashbacks and current events through the economy of yesterday and today. Then the imprinting of the impact of the crisis in human resources management and the ability to cope with negative situations are analysed on the last part of thesis.