



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΡΑΦΑΗΛΙΔΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:**

**ΜΑΓΑΛΟΥ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ**

**ΠΑΠΟΥΤΣΑΚΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2014**

## Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
Α) ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	1
Β) ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	2
ΜΕΡΟΣ 1ο.....	3
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	3
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	4
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	4
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	4
1.2.1 ΊΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ.....	4
1.2.2 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ.....	5
1.2.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .....	5
1.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	6
1.3.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΥΦΙΩΝ.....	6
1.3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	7
1.4 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	7
1.5 ΔΙΕΘΝΗ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	9
1.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ .....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b> .....	18
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	18
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	18
2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ» ΚΑΙ ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ .....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	21
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΕΛΛΑΔΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ .....	21
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	21
3.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	21
3.2.1. ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	22
3.2.1.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ .....	22
3.2.2 ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	23
3.2.2.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ .....	23

3.2.3 ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	24
3.2.3.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΑΛΗΘΙΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ .....	24
3.2.4 ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	27
3.2.5 ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	28
3.2.5.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ .....	29
3.3 ΘΕΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	31
3.3.1 ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	31
3.3.1.1 ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ .....	31
3.3.2 ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	32
3.3.2.1 ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	32
3.3.2.2 ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ .....	33
3.3.2.3 ΜΕΙΩΣΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΠΡΟΝΟΜΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	35
3.3.2.3.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ .....	38
3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ .....	40
3.4.1 ΑΝΕΡΓΙΑ .....	40
3.4.1.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ .....	40
3.4.2 ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ ΑΠΟ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ .....	44
3.4.3.1 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ .....	49
3.4.3.2 ΦΥΛΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ .....	49
3.4.3.3 ΗΛΙΚΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ .....	49
3.4.3.4 ΗΜΕΡΕΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ .....	49
3.4.4 ΜΕΣΟ ΗΜΕΡΟΜΗΣΘΙΟ ΚΑΙ ΜΕΣΟΣ ΜΙΣΘΟΣ .....	49
3.4.6 ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΣΘΩΝ .....	52
3.4.7 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΙΣΘΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ .....	53
3.4.8 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ = ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ = ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ .....	53
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b> .....	55
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	55
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	55
4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ .....	56
4.2.1 ΜΕΙΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	58
4.2.2 ΜΕΙΩΣΗ ΜΙΣΘΩΝ .....	59
4.2.2.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΛΗΘΙΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ .....	59
4.2.3 ΑΥΞΗΣΗ ΩΡΑΡΙΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΙΣ ΚΥΡΙΑΚΕΣ .....	62
4.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	63

4.3.1 ΜΕΙΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	64
4.3.2 ΜΕΙΩΣΗ ΜΙΣΘΩΝ.....	65
4.3.2.1 ΑΛΗΘΙΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ .....	66
4.3.3 ΜΕΙΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	67
ΜΕΡΟΣ 2 <sup>ο</sup> .....	69
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	69
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b> .....	70
ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 5 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	70
5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	70
5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	70
5.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ .....	70
5.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	70
5.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	71
5.5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	72
5.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	74
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup></b> .....	75
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	75
6.1 ΠΑΝΤΕΛΗΣ ΣΑΠΟΥΝΑΚΗΣ ΑΕ.....	75
6.2 ΑΡΑΠΗΣ ΜΑΡΚΕΤ Ε.ΠΕ .....	77
6.3 ΟΤΕ ΑΕ.....	79
6.4 ΤΕΚΜΑΡ ΕΠΕ.....	81
6.5 ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΒΕ .....	83
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup></b> .....	85
ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	85
7.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	85
7.2 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	92

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## Α) ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Όλοι γνωρίζουμε πολύ καλά ότι ο σημαντικότερος παράγοντας σε μία επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Σημαντικό ρόλο, για το καλύτερο αποτέλεσμα, παίζει η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε αυτή την πτυχιακή εργασία εξετάζεται η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις υπό το πρίσμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Θα δούμε πόσο σημαντικό ρόλο παίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε επιχείρηση και τι συνέπειες, θετικές και αρνητικές, είχε η οικονομική κρίση σε αυτό, στις ίδιες τις επιχειρήσεις και γενικά στην ίδια την κοινωνία και την οικονομία.

Θα αναφερθούμε στο πως αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις του Δημοσίου και του Ιδιωτικού τομέα την οικονομική κρίση και τι ενέργειες έκαναν. Θα δούμε πως διαχειρίστηκαν το ανθρώπινο δυναμικό τους έτσι ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν.

## **B) ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η εργασία μας χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η **θεωρητική** προσέγγιση, η οποία αποτελείται από 6 κεφάλαια.

Συγκεκριμένα στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στα μοντέλα που υπάρχουν στην Ελλάδα και στο διεθνή τομέα πριν και μετά την οικονομική κρίση.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στην έννοια της οικονομικής κρίσης της Ελλάδας, στα αίτιά της και στη δράση της κυβέρνησης.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** μιλάμε για τις θετικές και τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην οικονομία και στην κοινωνία. Οι επιπτώσεις, όπως θα δούμε, τεκμηριώνονται με έρευνες και στατιστικές.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζουμε τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και στο δημόσιο τομέα. Και σε αυτό το κεφάλαιο θα δούμε ότι οι επιπτώσεις τεκμηριώνονται με έρευνες και στατιστικές.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** αναλύονται οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Οι επιπτώσεις αυτές προσδιορίζονται με στατιστικές και αληθινά παραδείγματα.

Στο **έκτο κεφάλαιο** παρουσιάζουμε τα συμπεράσματα από το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας και τις προτάσεις μας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας μας παρουσιάζεται η **έρευνα** που διενεργήσαμε όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε 5 επιχειρήσεις από τον ελλαδικό χώρο, οι οποίες είναι:

- Παντελής Σαπουνάκης ΑΕ
- Αράπης Μάρκετ Ε.ΠΕ
- ΟΤΕ ΑΕ
- ΤΕΚΜΑΡ ΕΠΕ
- Ανδρικόπουλος ΑΕΒΕ

Η έρευνά μας ξεκινάει με το **έβδομο κεφάλαιο**, με την ανάλυση του σκοπού της έρευνας. Συνεχίζει με την ανάλυση της επιλογής του σχεδίου της έρευνας και με την επιλογή της μεθόδου της συλλογής στοιχείων. Ακολουθούν οι μέθοδοι συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και η διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια γίνεται η παρουσίαση του ερωτηματολογίου και αναφερόμαστε στη διαδικασία δειγματοληψίας και γίνεται χαρακτηρισμός του δείγματος.

Στο **όγδοο κεφάλαιο** της εργασίας μας γίνεται η παρουσίαση των απαντημένων ερωτηματολογίων και τέλος, στο **ένατο κεφάλαιο**, γίνεται ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας και δίνονται τα τελικά συμπεράσματα.

## **ΜΕΡΟΣ 1ο**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της ελεύθερης μετακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της οικονομικής αστάθειας και του άκρατου ανταγωνισμού οι προκλήσεις και οι αλλαγές είναι ραγδαίες και επιφέρουν αναγκαστικές εξελίξεις στα εργασιακά δεδομένα.

Η Διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, ως επιστημονικός κλάδος, είναι ο κλάδος που ασχολείται με την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση. Η σωστή διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι ζητούμενο από τις σύγχρονες εταιρείες, γιατί αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως η κατάρτιση των επιχειρηματιών και των διοικητικών στελεχών είτε του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα, στη διοίκηση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι επιτακτική ανάγκη για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους.

Ο Κυριάκος Ανδρέου, Partner και Επικεφαλής του Συμβουλευτικού τμήματος της PwC Ελλάδας δήλωσε: «Οι περισσότερες εταιρείες αντί να προχωρούν δυναμικά στη διαμόρφωση των στρατηγικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, προβαίνουν σε μεμονωμένες δράσεις ούτως ώστε να αντιμετωπίσουν τις πιέσεις που δέχονται. Από την άλλη πλευρά, η αναστάτωση που επικρατεί στην αγορά και η ανάγκη ανάκτησης της εμπιστοσύνης των πελατών και των εργαζομένων στον κλάδο κάνουν ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη διαμόρφωσης και προώθησης στρατηγικών όσον αφορά τη σχέση των εταιρειών με τους εργαζόμενους και την κοινωνία. Για να μπορέσουν, όμως, τα στελέχη των επιχειρήσεων να θέσουν σε εφαρμογή αυτές τις στρατηγικές πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι νέοι επιχειρησιακοί στόχοι και ποιες είναι οι απαιτήσεις τους σε ανθρώπινους πόρους.

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν τα σωστά στελέχη, με τις κατάλληλες δεξιότητες και την απαραίτητη θέληση να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις και να συμβάλουν στην ανάπτυξη του κλάδου.» (Πηγή: <http://www.epixeiro.gr>, Πέμπτη, 25 Απρίλιος 2013 )

### 1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα έπρεπε να επικρατούν σε όλες τις επιχειρήσεις πρώτα απ' όλα είναι οι ίσες ευκαιρίες που θα έπρεπε να δίνονται σε όλους και δυστυχώς δεν δίνονται, αλλά γίνονται διακρίσεις. Είναι υποχρεωτικό να εξασφαλίζεται η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων. Τέλος, σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση παίζουν οι εργασιακές σχέσεις, που πρέπει να είναι καλές.

#### 1.2.1 ΊΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ

Πρέπει να δίνονται ίσες ευκαιρίες σε όλους και να σεβόμαστε την διαφορετικότητα του καθενός. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα της εποχής μας για διακρίσεις που γίνονται είναι οι φυλετικές διακρίσεις. Πρέπει να γίνονται καταγγελίες για τις διακρίσεις και να υπερασπίζονται όλοι, γιατί όλοι έχουμε δικαίωμα στην εργασία.



## 1.2.2 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ

Στις επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλίζεται η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων.

Τα εργατικά ατυχήματα που συμβαίνουν σε ετήσια βάση είναι πάρα πολλά, όπως επίσης και οι ανάλογες αποζημιώσεις που καταβάλλονται. Για την αντιμετώπιση τους γίνονται σε συνεχή βάση σχετικές ενέργειες για τη θέσπιση αυστηρότερης νομοθεσίας που να βελτιώνει το βαθμό κατοχύρωσης της ασφάλειας των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση και την ευθύνη να παράσχουν ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας και να αντιμετωπίζουν καίρια οποιουσδήποτε παράγοντες είναι επιβλαβείς για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, ώστε να μειώνουν τις πιθανότητες τραυματισμών, αναπηριών ή θανάτων, όπως π.χ. η πτώση του εργαζόμενου από μεγάλο ύψος, η εισπνοή επιβλαβών αερίων, ο τραυματισμός λόγω κακής λειτουργίας ενός μηχανήματος και άλλα συναφή.

Σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις, ένα ατύχημα χαρακτηρίζεται εργατικό όταν οφείλεται σε κάποιο βίαιο και αναπάντεχο συμβάν κατά την εκτέλεση της εργασίας, που να καθιστά ανίκανο τον εργαζόμενο να εργαστεί για ένα διάστημα μεγαλύτερο των τριών εργάσιμων ημερών. (Πηγή: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ. 307)

## 1.2.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Επιπλέον, σημαντικό ρόλο παίζουν οι εργασιακές σχέσεις. Ο όρος εργασιακές σχέσεις εκφράζει την τριμερή επίσημη και ανεπίσημη σχέση ανάμεσα α) σε μια ορισμένη ομάδα εργαζομένων (συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι, ενώσεις ή αντιπροσωπευτικά όργανα), β) στους εργοδότες (επαγγελματικές οργανώσεις) και γ) στους εργασιακούς φορείς του κράτους. Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τις σχέσεις εργασίας με τους μισθούς και τα ημερομίσθια, την απασχόληση και την ανεργία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις συλλογικές συμβάσεις, τις συλλογικές διαφορές και απεργίες, την κοινωνική ασφάλιση, το χρόνο εργασίας, τις παροχές, καθώς και θέματα όπως οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, ο θεσμός της συμμετοχής και άλλα συναφή.

Στις επιχειρήσεις όπου δεν υπάρχουν συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι των εργαζομένων, οι εργοδότες αποφασίζουν για τις αμοιβές, τις παροχές, τους κανόνες εργασίας και όλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό που απασχολούν. Στην αντίθετη όμως περίπτωση, όπου υπάρχουν αντιπροσωπευτικά όργανα των εργαζομένων, συντάσσονται συμφωνίες στις οποίες διατυπώνονται οι όροι και κανονισμοί, τους οποίους θα πρέπει να ακολουθούν οι δύο πλευρές. Μ' αυτό τον τρόπο, διευθετούνται οι σχέσεις μεταξύ των παραπάνω ομάδων, έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται οι οποιεσδήποτε αντιδράσεις που προέρχονται από την πλευρά των εργαζομένων. Οι αντιδράσεις αυτές μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα απεργιακές κινητοποιήσεις και άλλες συναφείς πιέσεις από την πλευρά των εργαζομένων, ώστε να γίνουν αποδεκτά τα αιτήματά τους. (Πηγή: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ. 341)

## **1.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **1.3.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΥΦΙΩΝ**

Η προσέλκυση προσωπικού είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αναζητούν υποψηφίους για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας . Είναι μια συνθέτη διαδικασία κι αυτό διότι για την επιλογή του καταλλήλου ατόμου για την θέση εργασίας απαιτούνται συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν ώστε να παρθεί απόφαση από τη διοίκηση.

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999)

Στόχος της προσέλκυσης προσωπικού είναι να εκδηλωθεί ενδιαφέρον από υποψηφίους με τα κατάλληλα προσόντα για να εργαστούν στην επιχείρηση.

Κύρια προϋπόθεση για να είναι επιτυχής η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων είναι να διευκρινίζονται με σαφήνεια το προφίλ, οι ικανότητες , τα προσόντα και όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την θέση εργασίας. Επίσης να έχει επιλέξει η επιχείρηση μέσω ποιων πηγών θα αναζητήσει υποψηφίους , να είναι συγκεκριμένος αριθμός αυτών, και να έχει προσδιοριστεί με ποιο τρόπο θα επικοινωνήσουν οι ενδιαφερόμενοι για τη θέση με την επιχείρηση.

Σημαντική εξίσου για το σχεδιασμό προσέλκυσης προσωπικού είναι και η απόφαση που πρέπει να πάρει η επιχείρηση για το αν θα καλυφθεί η θέση από εσωτερικές ή από εξωτερικές πηγές ή αν θα υπάρχει συνδυασμός και των δυο. ( Πηγή: Τερζίδης – Τζωρτζάκης , 2004)

Η χρόνια στασιμότητα στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, η έλλειψη Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως επίσης και η ιδιαίτερα χαμηλή ως ανύπαρκτη κινητικότητα που παρουσίαζε παραδοσιακά η κάθε εταιρία, είχε ως αποτέλεσμα την ανυπαρξία συστηματικής επιλογής προσωπικού. Οι θέσεις προς κάλυψη που προέκυπταν ενίοτε αφορούσαν στην αντικατάσταση κυρίως εργατοτεχνιτών οι οποίοι έφταναν στο όριο της συνταξιοδότησης. Στις περιπτώσεις αυτές, και εφόσον δεν συνέχιζαν να εργάζονται οι ίδιοι ως συνταξιούχοι, οι θέσεις τους καταλαμβάνονται βάσει εμπειρίας (seniority), οι εργαζόμενοι δηλαδή με την αμέσως μεγαλύτερη εμπειρία αναλάμβαναν τις θέσεις τους, τις θέσεις των οποίων επίσης αναλάμβαναν οι εργαζόμενοι με την μεγαλύτερη εμπειρία και στη συνέχεια, εάν αυτό ήταν απαραίτητο, πραγματοποιούνταν προσλήψεις από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Οι μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων που χρησιμοποιούνταν σε αυτό το επίπεδο ήταν όλες «ανεπίσημες». Βασίζονταν κυρίως σε προσωπικές συστάσεις και κατά συνέπεια ο αριθμός των υποψηφίων ήταν πολύ μικρός. Συνεπώς, η πιθανότητα πρόσληψης μη κατάλληλου υποψηφίου ήταν μεγάλη. (Πηγή: Ιωάννης Νικολάου, 2006)

### 1.3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιλογή προσωπικού γίνεται με την αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων.

Καθώς η εταιρεία λαμβάνει πολύ μεγάλο αριθμό βιογραφικών σημειωμάτων, είναι απαραίτητο να γίνει ένα αρχικό ξεκαθάρισμα, μια πρώτη αξιολόγηση σύμφωνα με κάποια δεδομένα που τίθενται για να καθοριστεί ποιοι υποψήφιοι καλύπτουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις της θέσης εργασίας. Τα στοιχεία που αξιολογεί αρχικά ο Υπεύθυνος Προσέλκυσης και στη συνέχεια ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού (κυρίως σε περιπτώσεις αμφιβολίας) σε κάθε ένα βιογραφικό, είναι λίγο-πολύ τα γνωστά στοιχεία που αξιολογούν οι περισσότερες επιχειρήσεις σε αυτή τη διαδικασία:

- Εκπαίδευση (κύρος πανεπιστημίου, σχετικότητα αντικειμένου, βαθμός πτυχίου/μεταπτυχιακού, χρόνοι εισαγωγής και περάτωσης σπουδών)
- Προϋπηρεσία, σε περίπτωση που υπάρχει, ακριβή καθήκοντα και σχέση με την προς πλήρωση θέση
- Γνώση αγγλικής γλώσσας και ηλεκτρονικών υπολογιστών
- Ηλικία
- Εμφάνιση-οργάνωση των στοιχείων του βιογραφικού
- Συνοδευτική επιστολή, στην οποία δίνεται και η δυνατότητα να διαφανούν περισσότερα στοιχεία για την προσωπικότητα του υποψηφίου, τα ενδιαφέροντά του, τους λόγους που ενδιαφέρεται να εργαστεί και να αναλάβει τη θέση
- Άλλες δραστηριότητες/ενδιαφέροντα
- 

Από αυτά τα στοιχεία συνάγεται η όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα των υποψηφίων και από το αρχικό δείγμα επιλέγονται περίπου 80-100 βιογραφικά, που αντιστοιχούν στους υποψηφίους που θα κληθούν να συμμετέχουν στο επόμενο στάδιο αξιολόγησης. (Πηγή: Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, σελ.99)

### 1.4 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον καθιστά αναγκαία την υλοποίηση της στρατηγικής από όλους, ως μίας υπευθυνότητας στην οποία όλοι συμμετέχουν και όχι μόνο εκείνοι που κατέχουν ηγετικές θέσεις σε μια επιχείρηση. Το εργατικό προσωπικό το οποίο λειτουργεί αρμονικά ανταποκρινόμενο στους εταιρικούς στόχους που έχουν τεθεί μεταβάλλεται σε μια υπολογίσιμη δύναμη στην αγορά που η εταιρεία δραστηριοποιείται. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στο σημερινό περιβάλλον της ηγεσίας είναι πώς θα καταφέρουμε να ευθυγραμμίσουμε τις προτεραιότητες των εργαζόμενων και τις συμπεριφορές που αναπτύσσονται στην επιχείρηση με την εταιρική στρατηγική. Συχνά, οι νέες εταιρικές στρατηγικές προωθούνται προς τους εργαζόμενους χωρίς να τους παρέχεται καμία βοήθεια για το πώς πρέπει να χειριστούν και ιεραρχήσουν τις εργασίες και τα καθήκοντά τους. Για να κλείσει αυτό το κενό της ευθυγράμμισης, οι ηγέτες συχνά καταφεύγουν σε μια «θεραπεία» η οποία έχει τις ρίζες της από παλιά και αυτή δεν είναι άλλη από την εκπαίδευση των ανθρώπων. Οι εταιρείες που καταφέρνουν να διατηρούν μια συνεχώς υψηλή απόδοση έχουν μακροπρόθεσμους και καλά εστιασμένους στόχους εκπαίδευσης προκειμένου να γεφυρώσουν

τα κενά που υπάρχουν σε ότι αφορά ικανότητες και γνώσεις καθώς αυτά σχετίζονται με την υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής. Στην ίδια χρονική στιγμή, υπάρχουν εταιρείες που διεξάγουν εκπαιδευτικά προγράμματα χωρίς να δείχνουν στους εργαζόμενους τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης με τη στρατηγική της εταιρείας. Αυτές οι δύο αυτόνομες, φαινομενικά, δραστηριότητες συγκρούονται και οι εργαζόμενοι αρχίζουν να δίνουν τις δικές τους ερμηνείες σχετικά με το πώς πρέπει να αποδίδουν ή με το πώς πρέπει να βελτιώσουν τις προσωπικές τους ικανότητες για να είναι σε θέση να υλοποιήσουν τη στρατηγική. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η πραγματοποίηση της εκπαίδευσης αν είναι ξεκομμένη από άλλες επιρροές που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων, έχει μάλλον χαμηλή αποτελεσματικότητα. Αυτό που μετράει είναι να διαμορφώνονται εταιρικοί στόχοι και να δημιουργούνται στοχευμένες στρατηγικές που να συνδέονται με αυξημένες οικονομικές αποδόσεις στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα. Η νέα πρόκληση για τους σημερινούς ηγέτες είναι να κατανοήσουν πώς θα ενισχύσουν και ευθυγραμμίσουν πρωτοβουλίες ανάπτυξης των ανθρώπων όπως είναι το e-learning, η εκπαίδευση σε αίθουσα, το coaching, οι βελτιωμένες διαδικασίες εύρεσης και επιλογής προσωπικού με απώτερο στόχο τη μεγαλύτερη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Εκείνες οι εταιρείες που καταφέρνουν να έχουν υψηλές αποδόσεις από την επένδυση στην εκπαίδευση αντιλαμβάνονται ότι το κλειδί στην υπόθεση βρίσκεται στο πώς οι γνώσεις και οι ικανότητες που αναπτύχθηκαν στην εκπαίδευση θα χρησιμοποιηθούν στον υψηλότερο δυνατό βαθμό όταν οι εργαζόμενοι επιστρέψουν στο χώρο εργασίας τους. Αυτές οι εταιρείες είναι σε θέση να αντιληφθούν τη σημαντικότητα στη γεφύρωση των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης με την επιχειρηματική στρατηγική. Ο στόχος είναι να μετακινήσουμε μια εταιρεία από τον παραδοσιακό τρόπο αντιμετώπισης της εκπαίδευσης σε μια λογική Βελτίωση της Ανθρώπινης Απόδοσης και να δημιουργούμε υψηλή αποτελεσματικότητα σε συνεχή βάση. Η αλήθεια είναι ότι μόνο οι εταιρείες που μετασχηματίζουν τη διαδικασία μάθησης από μια απλή διοργάνωση σεμιναρίου σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για συνεχή βελτίωση της απόδοσης, φτάνοντας σε υψηλά επίπεδα. Συχνά, η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων είναι ο βασικός λόγος για μια μέτρια ανάπτυξη της εταιρείας αλλά δεν είναι μόνο αυτός. Τρεις παράγοντες σε συνδυασμό μεταξύ τους επηρεάζουν τη βελτίωση της απόδοσης: ο εργαζόμενος, η ίδια η εργασία και το περιβάλλον εργασίας. Για παράδειγμα, έρευνες δείχνουν ότι ένας από τους σημαντικότερους δείκτες για τη βελτίωση της απόδοσης είναι το πώς οι εργαζόμενοι δέχονται τις νέες απαιτήσεις απόδοσης που μπορεί να θέσει η εταιρεία. Μερικοί μπορεί να αισθάνονται ότι γνωρίζουν όλα όσα θα πρέπει να γνωρίζουν και ότι «κανένας εισηγητής σεμιναρίου δεν μπορεί να μου πει τίποτα καινούριο ή διαφορετικό σχετικά με το πώς πρέπει να πουλάω, να διοικώ ή να συμπεριφέρομαι» ενώ κάποιιοι άλλοι αμφιβάλουν για την ικανότητά τους να μαθαίνουν νέες ιδέες και νέους τρόπους αντιμετώπισης. Η αποτελεσματική βελτίωση της απόδοσης πηγαίνει πιο μακριά από το κρίσιμο νέων ικανοτήτων και γνώσεων. Το σημαντικότερο είναι να πιστέψουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ότι η νέα γνώση μπορεί να αποκτηθεί τόσο για το δικό τους καλό όσο και για το καλό της εταιρείας αφού θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της. Πράγματι, πολλοί εργαζόμενοι που έχουν τις γνώσεις και τις ικανότητες δεν καταφέρνουν πάντα να διατηρούν υψηλή απόδοση και το ίδιο συμβαίνει με υπαλλήλους που περνούν από διάφορα στάδια αξιολογήσεων και επιλέγονται για υψηλότερες θέσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επιδρούν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή μας στην εργασία: η ύπαρξη των σωστών διαδικασιών, ο καλός σχεδιασμός της ροής της εργασίας, η μέτρηση και η αξιολόγηση της απόδοσης, τα κίνητρα που πρέπει να υποστηρίζουν τους εταιρικούς στόχους, η χρήση των κα-

τάλληλων τεχνολογιών για την ύπαρξη των διαδικασιών και των συστημάτων και η σωστή επαναπληροφόρηση (feedback). Η πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που γίνεται ανεξάρτητα από τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν, συνήθως οδηγεί σε απογοητευτικά αποτελέσματα. Η προσέγγιση της Wilson Learning Worldwide σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων καταφέρνει να μετατοπίσει εταιρείες από το να έχουν ένα προσανατολισμό διεξαγωγής σεμιναρίων στη δημιουργία μιας συστηματικής προσέγγισης για τη βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων ως ένα αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Η αλήθεια είναι ότι οι μεμονωμένες εκπαιδεύσεις των υπαλλήλων είναι μάλλον τελείως αναποτελεσματικές και οι σημερινές εταιρείες δεν έχουν την πολυτέλεια να κάνουν τέτοιου είδους επενδύσεις που έχουν τις ρίζες τους στο παρελθόν. Με περισσότερα από 35 χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση των ενηλίκων καθώς και στην αξιολόγηση προσωπικού, έχουμε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι μια καλά ευθυγραμμισμένη και συστηματική προσέγγιση στην περιοχή της βελτίωσης της απόδοσης των ανθρώπων είναι ο μόνος δρόμος με τον οποίο μπορούμε να διασφαλίσουμε υψηλή αποτελεσματικότητα σε συνεχή βάση. Η Wilson Learning Worldwide συνεχίζει την αποστολή της να βοηθάει ανθρώπους και οργανισμούς να πετυχαίνουν υψηλή απόδοση με αίσθημα ικανοποίησης και εκπλήρωσης. Αυτό που όλοι μας πιστεύουμε είναι ότι οι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα όταν η εργασία που κάνουν τους «γεμίζει» και ότι όσο πιο υψηλή είναι η απόδοσή τους τόσο πιο καλά νιώθουν οι ίδιοι. (Πηγή: MARKETING, Μάιος 2012).

## **1.5 ΔΙΕΘΝΗ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Στην εξέλιξη του κόσμου των επιχειρήσεων σε παράλληλο σύμπαν με την εξέλιξη των αγορών, του ανταγωνισμού, της τεχνολογίας και επιστημών, εμφανίστηκε η ανάγκη δημιουργίας ενός νέου κεφαλαίου μέσα στην οικονομία και στην επιχείρηση ονόματι Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Πλέον, σε παγκόσμιο επίπεδο οι επιχειρήσεις καλούνται να λύσουν ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού όπως αναδιάρθρωση οργανωτικής δομής, αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργία νέας εταιρικής κουλτούρας, κ.λπ.

Η Δ.Α.Π. (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) έχει πλέον σημαντικό ρόλο στις μέρες μας αφού έχει μεγάλη βαρύτητα μέσα στην επιχείρηση επηρεάζοντας την επιχειρηματική στρατηγική αλλά και εξέλιξη της.

Έτσι, λοιπόν, άρχισαν να δημιουργούνται μοντέλα Δ.Α.Π. σε παγκόσμια κλίμακα από μελετητές, οικονομολόγους αλλά και πανεπιστήμια για εξέλιξη του τρόπου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση με γνώμονα το βέλτιστο δυνατό αλλά και καλύτερο αποτέλεσμα με τις μικρότερες συνέπειες.

Παρακάτω παρουσιάζονται μοντέλα και προσεγγίσεις του θέματος που ξεκίνησαν να υπάρχουν από τις αρχές του 80':

### **1º. Το μοντέλο του Χάρβαρντ**

Το μοντέλο του Χάρβαρντ έγινε από τον Beer et al (1984) στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ. Οι συντάκτες του μοντέλου επινόησαν επίσης τον χάρτη της επικράτειας HRM.

Το μοντέλο του Χάρβαρντ αναγνωρίζει την ύπαρξη πολλαπλών φορέων εντός του οργανισμού. Τα πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τους μετόχους, διάφορες ομάδες εργαζομένων, την κυβέρνηση και την κοινωνία στο σύνολό της.

Η αναγνώριση της νομιμότητας αυτών των πολλαπλών φορέων καθιστά αυτό το μοντέλο μια νέο - πλουραλιστικό μοντέλο.

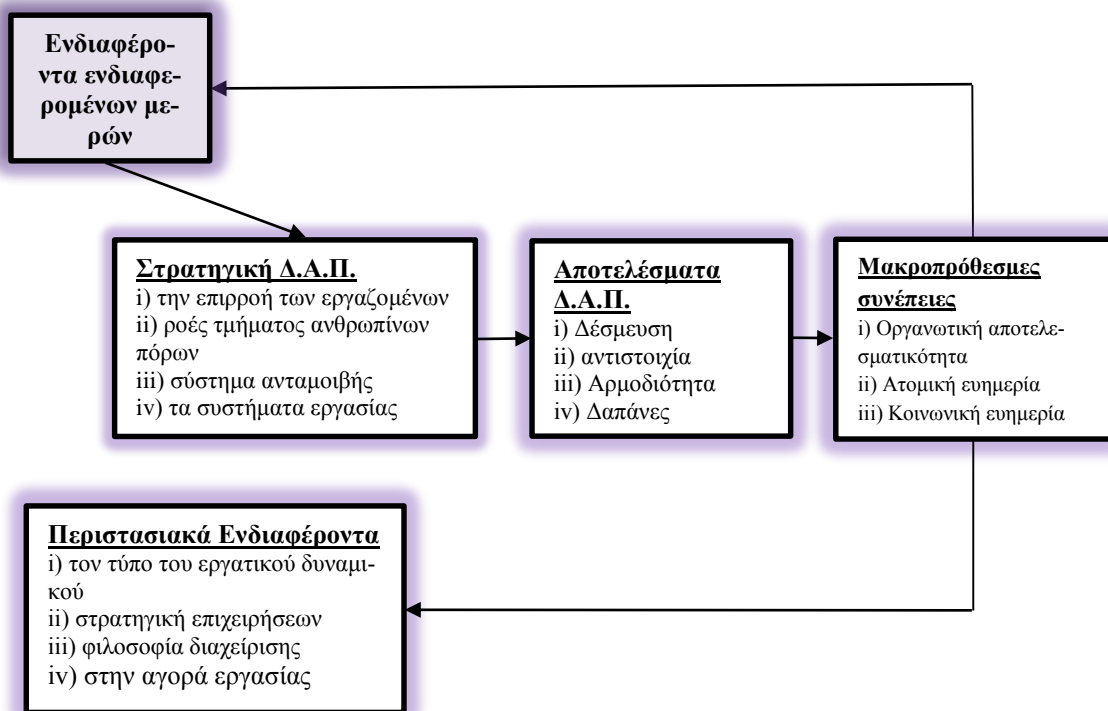
Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση περισσότερο στην ανθρώπινη / μαλακή πλευρά της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικά, αυτό είναι επειδή το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση περισσότερο στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι όπως και κάθε άλλος μέτοχος είναι εξίσου σημαντικός στο να επηρεάσει τις οργανωτικές εκβάσεις.

Στην πραγματικότητα, το ενδιαφέρον των διαφόρων ομάδων πρέπει να συγχωνεύονται και να συνυπολογίζεται στη δημιουργία των στρατηγικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και, τελικά, τη δημιουργία των επιχειρηματικών στρατηγικών. Μια κριτική ανάλυση του μοντέλου δείχνει ότι είναι βαθιά ριζωμένη στην παράδοση των ανθρώπινων σχέσεων. Η επιρροή των εργαζομένων αναγνωρίζεται από τους ανθρώπους το κίνητρο και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας οργάνωσης που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και την ομαδική εργασία.

Οι παραπάνω παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη στρατηγική Α.Π. που θεμελιώνεται στις επιρροές των εργαζομένων, τις ροές ανθρώπινου δυναμικού, το σύστημα ανταμοιβής κ.λπ.

Τα αποτελέσματα από μια τέτοια δημιουργία είναι μαλακά στη φύση, καθώς περιλαμβάνουν την υψηλή ταύτιση, τη δέσμευση, αρμοδιότητες κ.λπ. Η επίτευξη των κρίσιμων αποτελεσμάτων Α.Π. πήρε αντίκτυπο στις μακροπρόθεσμες συνέπειες, την αύξηση της παραγωγικότητας, την οργανωτική αποτελεσματικότητα, το συμφέρον των μετόχων που με σειρά του θα επηρεάσει και περιστασιακούς παράγοντες, ως εκ τούτου είναι ένας κύκλος αποφάσεων.

Είναι, επομένως, σημαντικό να σημειωθεί ότι το μοντέλο του Χάρβαρντ αυτό στηρίζεται στην πεποίθηση ότι είναι το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω αντιμετώπισης ως στοιχεία ενεργητικού και όχι ως κόστος.



## 2°. Το Michigan / Matching Μοντέλο

Το μοντέλο του Michigan προτάθηκε από τον Fombrun Tichy και Devanna (1984), στο Michigan Business School. Επίσης ονόμασε αυτό το μοντέλο ένα μοντέλο αντίστοιχο του HRM.

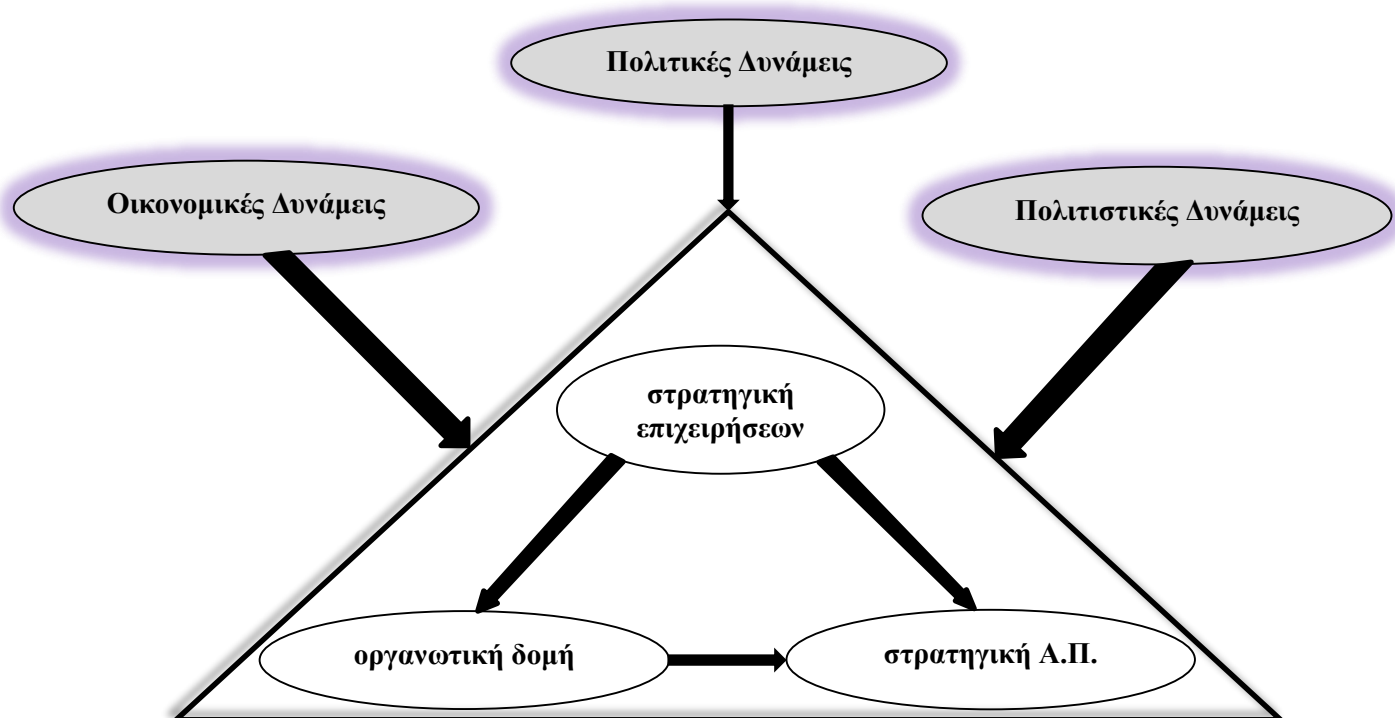
Ακριβώς, η αντιστοίχιση πτυχή αυτού του μοντέλου δείχνει ότι το μοντέλο έχει κλίση προς το σκληρότερο μέρος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό συμβαίνει επειδή το μοντέλο που ταιριάζει δείχνει περισσότερο για «σφιχτή τακτοποίηση» μεταξύ της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σημείωση: Απαιτεί ότι η διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων πρέπει να συνοδεύεται με θέσεις εργασίας στην οργάνωση.

Η στρατηγική Α.Π. πρέπει να είναι ιδιαίτερα υπολογιστική όσον αφορά την ποσότητα των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων που προβλέπονται στην επιχειρηματική στρατηγική.

Η επιχειρηματική στρατηγική παίρνει το κεντρικό στάδιο σε αυτό το μοντέλο είναι, επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό που όπως κάθε άλλη πηγή που θα πρέπει να αξιοποιηθεί πλήρως, μαζί με τις άλλες πηγές ώστε να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους.

Οι Evans και Lorange, (1989), υποστηρίζουν ότι το μοντέλο του Michigan βασίζεται στην "λογική της αγοράς προϊόντων", το οποίο απαιτεί ότι για να κερδίσουν υψηλά κέρδη εργασίας πρέπει να αγοραστούν φθηνά, χρησιμοποιείται με φειδώ ώστε να αναπτυχθεί και αξιοποιηθεί πλήρως.



*Devanna (1984)*

Το σημείο αναχώρησης του μοντέλου του Michigan είναι η υπεροχή και η προ-κυριαρχία της επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία πρέπει αυστηρά να επιτευχθεί με τους διαθέσιμους πόρους, ανεξάρτητα από το αν είναι σε θέση να το πράξει ή όχι.

Στην πραγματικότητα, η επιχειρηματική στρατηγική που πρέπει να επιτευχθεί μέσω του ελάχιστου κόστους εργασίας ενισχύεται από διαρθρωτική αναδιοργάνωση, ικανότητα σχετικά με την πληρωμή και τη μείωση του προσωπικού.

### **3°. Η φιλοσοφία των Miles και Snow (1984)**

Οι Miles και Snow (1984) μελέτησαν σε βάθος την εναρμόνιση ανάμεσα στο στρατηγικό σχέδιο και τις διαδικασίες που πρέπει να γίνουν μέσα στην επιχείρηση ώστε να πραγματοποιηθεί. Στα πλαίσια της μελέτης τους, ανέπτυξαν τις στρατηγικές υπεράσπισης, αναζήτησης ανάλυσης και αντίδρασης. Επιχείρησαν, λοιπόν, να συνδέσουν αυτές τις στρατηγικές με πρακτικές της Δ.Α.Π., βασιζόμενοι σε εμπειρικά σε παρελθούσες μελέτες.

Έτσι παρουσιάζουν δύο εναλλακτικές φιλοσοφίες Δ.Α.Π., της “αγοράς” και της “δημιουργίας”.

- 1) Η φιλοσοφία της “αγοράς”, βασικό χαρακτηριστικό της είναι η στρατηγική απόκτησης ανθρωπίνων πόρων. Οι εργαζόμενοι επιλέγονται με προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται στις εργασιακές ανάγκες διότι τα λίγα εκπαιδευτικά προγράμματα περιορίζονται ώστε να αποκτηθούν νέες δεξιότητες. Ο προγραμματισμός του προσωπικού είναι άτυπος. Επίσης, οι αμοιβές κυμαίνονται σε ανάλογα επίπεδα της αγοράς καθοριζόμενες από τα αποτελέσματα και την αξιολόγηση. Παράλληλα, οι απολύσεις επηρεάζονται από τις μεταβολές στην αγορά εργασίας.
  - 2) Στην φιλοσοφία της “δημιουργίας”, βασικός σκοπός είναι η δημιουργία των ανθρωπίνων πόρων. Η επιχείρηση στρατολογεί εργαζομένους από εξωτερικές πηγές, επίσης, αλλά μόνο για το εισαγωγικό επίπεδο. Επιλέγονται οι πιο μη κατάλληλοι και αναπτύσσονται. Αξιολογούνται με κριτήρια συμπεριφοράς και διαδικασιών, όσο ατομικά αλλά και ομαδικά. Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας του προσωπικού είναι μακροπρόθεσμος και εκτενής και επικεντρώνεται στην επιχείρηση – οργανισμό.
- 3)

### **4°. Το μοντέλο του Walton (1985)**

Ο Walton (1985), έπειτα από παρατηρήσεις του σε εργοστάσια, παρουσίασε δύο στρατηγικές, αυτή του ελέγχου αλλά και της αφοσίωσης.

Βασικό στοιχείο της στρατηγικής ελέγχου είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται μεταβλητό κόστος και βασίζεται σε ένα περιορισμένο καθήκον που ασκεί κάθε εργαζόμενος για το οποίο είναι υπεύθυνος. Η απόδοση του εργαζομένου κρίνεται με κάποια καθορισμένα κατώτατα επίπεδα και η αμοιβή καθορίζεται από την θέση του. Πολλές φορές η αμοιβή είναι μεταβλητή ώστε να χρησιμοποιείται ως κίνητρο. Επίσης, είναι ελάχιστη η συμμετοχή του προσωπικού σε αποφάσεις όπως παρατηρείται ελάχιστη επικοινωνία.

Αντίθετα, στη στρατηγική αφοσίωσης, η Δ.Α.Π. επιτυγχάνει επιθυμητές συμπεριφορές και στάσεις από τους εργαζόμενους συνδέοντας με ψυχολογικούς δεσμούς τους στόχους του οργανισμού με αυτό το προσωπικό.

### **5°. Το μοντέλο Guest (1987)**

Το μοντέλο Guest ήταν που προτάθηκε από τον David Guest το 1987. Αυτό το μοντέλο είναι μια μίξη των πτυχών που μοιάζουν τόσο σκληρή και μία μαλακή προσέγγιση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.



Ο Guest προτείνει 4 κρίσιμα στοιχεία που στηρίζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Αυτά τα 4 κρίσιμα στοιχεία είναι:

### 1. Στρατηγική Ένταξης

Αυτή είναι η ικανότητα των οργανισμών να διατηρήσουν μια τακτοποίηση μεταξύ της στρατηγικής Δ.Α.Π. και την επιχειρηματική στρατηγική. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση ώστε να επιτύχει τους στόχους της.

Η στρατηγική ολοκλήρωσης δείχνει την σκληρότερη πλευρά του μοντέλου Guest. Αυτό είναι ακριβώς γιατί οι ανθρώπινοι πόροι αντιμετωπίζονται με παρόμοιο τρόπο όπως και κάθε άλλο πόρο με πρωταρχικό στόχο την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Έτσι υπάρχουν επιπτώσεις από την εκμετάλλευση της εργασίας.

### 2. Ευελιξία

Η ευελιξία βασικά ασχολείται με την ικανότητα του οργανισμού και των ανθρώπων της ώστε να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό και εργασιακό περιβάλλον και την ικανότητα να διαχειρίζονται την καινοτομία.

Η ευελιξία μπορεί να είναι αριθμητική, λειτουργική, μισθολογική, αποστασιοποιημένη. Η ευελιξία φέρει δύο προεκτάσεις της σκληρής και μαλακής Δ.Α.Π.. Η σκληρή Δ.Α.Π. για παράδειγμα μπορεί να δει μέσα από αριθμητική ευελιξία όπου οι εργαζόμενοι απασχολούνται μόνο όταν απαιτείται η παραγωγή τους και όταν δεν απαιτείται η εργασία τους θα απορρίπτονται. Αυτό αποδεικνύεται μέσα από ωριμασμένη εργασία. Η ευελιξία μπορεί επίσης να δείξει την μαλακή πλευρά της Δ.Α.Π., με την ίδια ως άνω παράδειγμα.

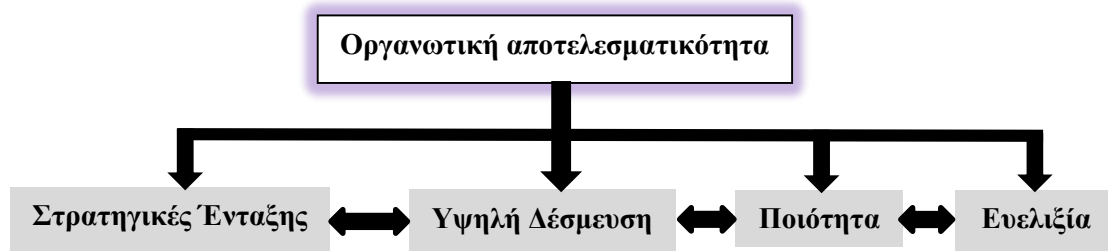
Ευελιξία στην περίπτωση αυτή ασχολείται με την ανάγκη για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, αλλά και την ανάγκη για την αντιμετώπιση των εργαζομένων της ως αρκετά δυνατό και όχι μόνο.

### 3. Υψηλή Δέσμευση

Αυτό ασχολείται με την ανάγκη να υπάρχει ταυτόχρονα συμπεριφορά δέσμευση, η οποία είναι η δυνατότητα να πάει ένα πρόσθετο μίλι, και συμπεριφορικά δέσμευση, η οποία αντικατοπτρίζεται μέσα από μια ισχυρή ταύτιση με την οργάνωση.

### 4. Ποιότητα

Η ποιότητα βασίζεται στην παραδοχή ότι η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών τα αποτελέσματα από ένα ποιοτικό τρόπο της διαχείρισης των ανθρώπων.



Βοήθημα

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο του David Guest (1987) και του John Storey (1989) στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: κρίσιμους θα επιδείξουν την κατανόησή σας στην σκληρή και μαλακή Δ.Α.Π.

## **6°. Το μοντέλο του John Storey (1989)**

Ο John Storey εμφανίστηκε να είναι ένας από τους ισχυρότερους υποστηρικτές της Δ.Α.Π. παρουσιάζοντας την ως μια εντελώς διαφορετική πειθαρχία από τις παραπάνω ειδικότητες βασιζόμενη από την προσέγγιση TPM. Πίστευε ότι η Δ.Α.Π. είναι μια ολιστική προσέγγιση με μια σειρά αλληλένδετων πολιτικών με μια ιδεολογική και φιλοσοφική υποστήριξη.

Εξαιτίας αυτών των ιδεολογικών και φιλοσοφικών πτυχών, η Δ.Α.Π. δεν στέκεται μόνο διακριτικά που εκκρεμεί από το TPM, αλλά αναδύεται επίσης να είναι μια πολύ πιο ανθρώπινη προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης.

Το μοντέλο από τον John Storey βασίζεται σε τέσσερις πτυχές:

### **1. Πεποιθήσεις και Παραδοχές**

Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στην ιδέα ότι η Δ.Α.Π. βασίζεται σε ένα σύνολο από πεποιθήσεις και παραδοχές, οι οποίες είναι μια ξεχωριστή προσέγγιση. Βασικά πιστεύεται ότι είναι το ανθρώπινο δυναμικό, μεταξύ όλων των άλλων συντελεστών της παραγωγής δίνει τη διαφορά. Οι επιτυχείς οργανισμοί διακρίνονται από το υπόλοιπο, από τις ικανότητες και την αφοσίωση των ανθρώπων που εργάζονται γι 'αυτούς.

Είναι, επομένως, επιτακτική ανάγκη ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με μεγάλη προσοχή και να προωθείται ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο. Τέλος, πιστεύεται ότι η σχέση εργασίας βασίζεται στη δέσμευση και όχι τη συμμόρφωση.

### **2. Στρατηγικές Ποιότητες**

Η Δ.Α.Π. διακρίνεται περαιτέρω από το γεγονός ότι είναι στρατηγικού χαρακτήρα και, ως εκ τούτου απαιτεί την προσοχή των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και υψηλόβαθμων στελεχών. Η προαναφερθείσα υπόθεση πηγάζει από την 1η πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι πολιτικές των Α.Π. είναι πολύ σημαντικό να είναι ένα προϊόν των συνταγογραφούμενων από επαγγελματική πρακτική μόνο. Στην πραγματικότητα θα πρέπει να είναι ευαίσθητη στις απαιτήσεις του ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, την επιχειρηματική στρατηγική και τη στρατηγική Α.Π..

### **3. Ο ρόλος των Διευθυντών Γραμμής**

Οι διευθυντές γραμμής έχουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο να παίζει στη διαχείριση των ανθρώπων. Είναι σαφές από τη φιλοσοφία της Δ.Α.Π. ότι η διαχείριση των ανθρώπων είναι πολύ σημαντική για να αφηθεί στα επιχειρησιακά εξειδικευμένο προσωπικό. Ουσιαστικά, η σημασία των προϊσταμένων είναι ιδωμένη μέσα από το ισχυρό δεσμό που υπάρχει μεταξύ αυτών και των αντίστοιχων υφισταμένων ή τους **υπαλλήλους τους**.

### **4. Βασικοί Μοχλοί**

Είναι μια ισχυρή πεποίθηση ότι η διαχείριση του πολιτισμού είναι σημαντική από τη διαχείριση διαδικασιών και συστημάτων. Αυτό είναι σημαντικό κυρίως επειδή η διαχείριση του πολιτισμού φέρνει συναίνεση για τις συνολικές οργανωτικές αξίες, τις πεποιθήσεις και παραδοχές. Η διαχείριση πολιτισμού επίσης πιστεύεται ότι είναι απαραίτητη η ευελιξία και η δέσμευση.

### **7°. Η προσέγγιση των Brewster και Larsen (1992)**

Η προσέγγιση των Brewster και Larsen (1992) εξετάζει επίσης το βαθμό σύνδεσης της στρατηγικής με την Δ.Α.Π.. Η προσέγγιση αυτή διακρίνεται σε δύο παραμέτρους, τον βαθμό ολοκλήρωσης και τον βαθμό αποκέντρωσης.

Ο βαθμός ολοκλήρωσης ορίζεται με βάση την συμμετοχή των υπευθύνων Δ.Α.Π. στο διοικητικό συμβούλιο, στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής αλλά και με το βαθμό σύνδεσης πρακτικών Δ.Α.Π. που χρησιμοποιούνται με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Ο βαθμός αποκέντρωσης ασχολείται με τον βαθμό στον οποίο στελέχη γραμμής δρουν και εφαρμόζουν τεχνικές Δ.Α.Π. και τον δείκτη του αριθμού στελεχών Δ.Α.Π. προς αριθμό εργαζομένων.

### **8°. Οι ρόλοι της Δ.Α.Π. κατά τον Ulrich (1997)**

Ο Ulrich (1997) πίστευε ότι το στέλεχος Δ.Α.Π. καλείται να αναλάβει τέσσερις ρόλους ώστε να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτοί οι ρόλοι διακρίνονται ανάλογα με την έμφαση και τις δραστηριότητες που εκτελεί το στέλεχος αυτό. Το στέλεχος, λοιπόν, της Δ.Α.Π. θα πρέπει να δίνει έμφαση στις στρατηγικές αι στις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης και οι δραστηριότητες του να αφορούν τόσο την διοίκηση διαδικασιών όσο και ανθρώπων.



(Πηγές από: [www.msu.ac.zw/elearning/material/1144244020HRM%20Models.doc](http://www.msu.ac.zw/elearning/material/1144244020HRM%20Models.doc)  
και Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς 2003)

## 1.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Τα μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται σήμερα δεν είναι βιώσιμα στη νέα οικονομική πραγματικότητα, καθώς θεωρείται αναγκαία η επανάκτηση της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης των εργαζομένων, των πελατών και της κοινωνίας συνολικά. Δυστυχώς, το μοντέλο της εργασίας στην εποχή της κρίσης διακρίνεται από την ατομική και όχι συλλογική διεκδίκηση, την εθελοδοουλία, τη μοιρολατρία και, σε αρκετές περιπτώσεις τον κανιβαλισμό με στόχο την επιβίωση

Όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της έρευνας της PwC, ο συνδυασμός της εξέλιξης της τεχνολογίας και της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης, έχουν αλλάξει τις προσδοκίες των πελατών, καθιστώντας μη βιώσιμες επιχειρηματικές δραστηριότητες που στο παρελθόν υπήρξαν κερδοφόρες. (Πηγή: <http://www.express.gr>)

Στη σημερινή δύσκολη οικονομική συγκυρία, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) πρέπει να αποτελεί μια σημαντική και απαραίτητη λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης. Το HR σήμερα δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στην πραγματοποίηση των κλασικών λειτουργιών του, όπως η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση. Η πιο σημαντική συνεισφορά της είναι να συνδράμει αποφασιστικά στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης από την μεριά του ανθρώπινου δυναμικού. Σε ένα κλίμα γενικευμένης εργασιακής ανασφάλειας, το HR θα πρέπει να προσφέρει οικονομικές λύσεις στην εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΔ αλλά θα πρέπει ταυτόχρονα να αποτελεί και τον φορέα υποστήριξης των εργαζομένων της επιχείρησης, ειδικά σε αυτές που έχουν πληγεί περισσότερο. Με τον τρόπο αυτό το HR μπορεί να «αποκαταστήσει» την τυχόν πληγωμένη εικόνα που μπορεί να έχει μεταξύ των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα μείωσης προσωπικού ή μείωσης των μισθολογικών τους απολαβών.

Η κρίση δημιουργεί ένα νέο μοντέλο εργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Ποιο είναι αυτό; Η κρίση έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας και εργασίας τους. Για παράδειγμα, μειωμένος αριθμός εργαζομένων απαιτείται να πραγματοποιεί μεγαλύτερο αριθμό εργασιών σε συντομότερο χρονικό διάστημα και σε καλύτερη ποιότητα. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται μεγαλύτερη πίεση και άγχος για τους εργαζόμενους δημιουργώντας ουσιαστικά ένα διαφορετικό μοντέλο εργασίας. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αυτό το νέο μοντέλο εργασίας απαιτείται να εφαρμόσουν προσαρμογές και αλλαγές όχι μόνο στην εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΔ αλλά και στον τρόπο διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων. Απαιτεί την πρόσληψη προσωπικού που κατέχει διαφορετικές δεξιότητες και ατομικά χαρακτηριστικά συγκριτικά με το παρελθόν, με διαφορετικές μορφές αξιολόγησής τους, ανταμοιβής, εκπαίδευσης και ανάπτυξής τους.

Προφανώς η κρίση έχει επηρεάσει σε ένα μεγάλο βαθμό τον βαθμό που οι οργανισμοί επενδύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι επιχειρήσεις όμως που κάνουν μακροχρόνιο προγραμματισμό, που βλέπουν το «αύριο» μετά την κρίση και όχι μόνο το «σήμερα» και το πώς θα επιβιώσουν, εξακολουθούν να επενδύουν, ψάχνοντας όμως φθηνότερες λύσεις εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές είναι επιχειρήσεις που συνήθως αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό, όχι σαν «κέντρο κόστους», αλλά σαν «κέντρο κέρδους». (Πηγή: <http://www.4hr.gr/Interviews/interview2111.htm>) (Διορθώσαμε την πηγή)

Τα νέα μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα μετά την οικονομική κρίση, τα οποία αναπτύσσονται, εστιάζουν την προσοχή τους στη διοίκηση διαδικασιών, οι οποίες υποστηρίζουν την γρήγορη ανταπόκριση στις εξελίξεις και μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς, καθώς και στη δημιουργία σχέσεων με ομάδες ενδιαφερόμενων όπως είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι μέτοχοι, η κυβέρνηση, ακόμα και οι ανταγωνιστές.

Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να μιλήσουμε για το μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων, δηλαδή κάθε επιχείρηση με την είσοδο της στην αγορά έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες οι οποίες τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητα της με τις άλλες επιχειρήσεις ίδιας ασχολίας είτε αυτή είναι παραγωγή κάποιου προϊόντος είτε αυτή είναι παροχή υπηρεσίας. Μία καλή λύση για να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία και να εξασφαλίσει την επιτυχία της είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της.

Μακροπρόθεσμα ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία καταναλωτών και λόγω της δυναμικής ευεργετικής επίδρασης του στα κίνητρα των επιχειρήσεων, να επενδύουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση. Ο ανταγωνισμός καταλήγει σε σύγκριση δυνάμεων, η οποία προστατεύει το κοινό συμφέρον, δηλαδή τον απλό καταναλωτή από τη δημιουργία μονοπωλίων ολιγοπωλίων, που ενδέχεται να του επιβάλλουν προϊόντα και τιμές. Ο ανταγωνισμός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εταιρίες αποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων εταιριών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών εταιριών μπορεί να φανερωθεί με διάφορους τρόπους όπως: ο ανταγωνισμός τιμών, νέα προϊόντα, αύξηση στα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, τις εξουσιοδοτήσεις και τις εγγυήσεις, διαφήμιση και καλύτερα δίκτυα των χονδρικών διανομέων. Είναι επομένως εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχουν υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού σε μια οικονομία. (Πηγή: <http://el.wikipedia.org>).

Πλέον, οι επιχειρήσεις δίνουν βάση στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Μιλώντας για ποιότητα αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ή του προϊόντος που ικανοποιούν τον πελάτη. Μιλώντας για παραγωγικότητα αναφερόμαστε στον οικονομικό δείκτη που εμφανίζει τη σχέση εισροές-εκροές στην αξία της παραγόμενης υπηρεσίας. Πραγματοποιείται μέσα από την ανάπτυξη της κοινωνίας και της συνεργασίας, στην επίλυση προβλημάτων και τη συμμετοχή σε στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής.

Συμπερασματικά, το μοντέλο της εργασίας στην εποχή της κρίσης διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά: τη δημιουργία καταρχήν μιας τεράστιας δεξαμενής ανέργων που είτε απασχολούνται περιστασιακά με υποτυπώδη –έως ανύπαρκτα- δικαιώματα είτε ωθούνται στη φυγή στο εξωτερικό προκειμένου να εργαστούν κατά βάση σε παρόμοιες συνθήκες. Άλλο ένα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι το τέλος του συνδικαλισμού όπως τον γνωρίζαμε και η αδυναμία των υπάρχουσών μορφών οργάνωσης ν' αντιληφθούν, διαχειριστούν και ανταπεξέλθουν στο νέο τοπίο που διαμορφώνεται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τον τελευταίο χρόνο, η παγκόσμια κοινότητα αντιμετωπίζει μια μεγάλης έντασης οικονομική κρίση, η οποία, αν και εκδηλώθηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες με επίκεντρο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησης των στεγαστικών δανείων, σύντομα έλαβε διαστάσεις επιδημίας. Η χρηματοπιστωτική κρίση επεκτάθηκε ταχύτατα στις αναπτυγμένες χώρες και στη συνέχεια σε ολόκληρο τον κόσμο, με δραματικές επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα και τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η κρίση μεταφέρεται με σφοδρότητα στην πραγματική οικονομία, με αποτέλεσμα την ύφεση και την πτώση της απασχόλησης (Birdsall, 2009). Η αντίδραση των χωρών ήταν άμεση σ' ότι αφορά στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Τα μέτρα αυτά, αν και διέφεραν από χώρα σε χώρα, ωστόσο είχαν έναν κοινό στόχο, τη βελτίωση της ρευστότητας, την κινητοποίηση των επενδύσεων με σκοπό την αναθέρμανση της οικονομίας και τη συγκράτηση της απασχόλησης.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το σχέδιο για την αντιμετώπιση της κρίσης, τη στήριξη και την ανάκαμψη της οικονομίας κατατέθηκε το Δεκέμβριο του 2008. Η ανάπτυξη κοινών στρατηγικών σε συνδυασμό με την προώθηση των μακροπρόθεσμων στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σχεδίου. Στόχος είναι η τόνωση της αγοράς και η λήψη μέτρων για τη στήριξη των επιχειρήσεων και της απασχόλησης. Οι βασικοί άξονες για την αντιμετώπιση της κρίσης είναι η εισαγωγή ρευστότητας στην οικονομία ώστε να τονωθεί η ζήτηση και η προώθηση των επενδύσεων με μακροπρόθεσμο στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης, πάντα όμως λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς του Συμφώνου Σταθερότητας, το οποίο δίνει έμφαση στη δημοσιονομική πειθαρχία και τη νομισματική σταθερότητα (European Commission, 2009).

Σε μια εποχή που η ελληνική κρίση έχει πυροδοτήσει μια κρίση εμπιστοσύνης σε ολόκληρη την ευρωζώνη οι χώρες επιχειρούν να την περιορίσουν με αυστηρά μέτρα περιορισμού των ελλειμμάτων στη χώρα μας, όπου βρίσκεται και η καρδιά της νέας (δημοσιονομικής) φάσης της ευρωπαϊκής κρίσης. Κανείς, ούτε οι καταναλωτές, ούτε οι επιχειρήσεις, ούτε οι εξειδικευμένοι διεθνείς αναλυτές μπορούν να προβλέψουν με βεβαιότητα τη διάρκεια της εγχώριας κρίσης. Η κρίση της ελληνικής οικονομίας συνδέεται εν μέρει με την κρίση της στρατηγικής του ευρώ. Παρά την αρχική ανατιολόγητη αισιοδοξία, οι οικονομικές εξελίξεις στις διεθνείς χρηματαγορές έπληξαν τον πυρήνα του ευρώ και οδήγησαν σε κρίση τις στρατηγικές εξουσίας που συνδέονται με αυτό (Busch, 1986). Η συμβίωση χωρών με διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης κάτω από τη «στέγη» του ίδιου νομίσματος οδήγησε σε πολύ διαφορετικούς ρυθμούς μεγέθυνσης και κερδοφορίας. Η ταχεία ανάπτυξη στις χώρες της «περιφέρειας» και η σχετική στασιμότητα του «κέντρου» μείωσε δραστικά την αναπτυξιακή «ψαλίδα» μεταξύ τους. Την ίδια στιγμή, οι υψηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης στις πρώτες συνοδεύτηκαν τόσο από ραγδαία μείωση στο κόστος του εγχώριου δανεισμού όσο και από εισροή ξένων «αποταμιεύσεων», γεγονός που δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την εμφάνιση σταθερών πλεονασμάτων στο ισοζύγιο των χρηματοπιστωτικών συναλλαγών. Παρά την αρχική αμηχανία και τις άστοχες αμφιταλαντεύσεις, η κρίση αντιμετωπίζεται ως αφορμή για την ενίσχυση των νεοφιλελεύθερων στρατηγικών που συνδέονται με το σχέδιο του ευρώ (Busch, 1986).

## 2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ» ΚΑΙ ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη (Κουφάρης, 2010).

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια συνεχή συρρίκνωση (European Commission, 2009).

Τα αίτια της κρίσης πρέπει να αναζητηθούν αφενός στα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα και τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν αλλά και στη διεθνή συγκυρία της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης που τα ανέδειξε με εντονότερο και οξύτερο τρόπο. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οικονομίας μας είναι ύπαρξη διαρθρωτικών προβλημάτων πολύ πριν την εμφάνιση της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης, τα οποία διογκώθηκαν τα τελευταία χρόνια με την εμμονή στην άσκηση πολιτικών στη κατεύθυνση των αυτορρυθμιζόμενων αγορών (Μπούρας & Λυκούρας, 2011).

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

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

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

κινδύνου και υπήρξαν επιρρεπείς στις τότε υψηλές αποδόσεις. Η μεταφορά αυτή του ρίσκου επέτρεπε στις τράπεζες να δανείζουν άφοβα σε μη φερέγγυους δανειολήπτες και στη συνέχεια να αποκτούν ρευστότητα για επιπλέον δανειοδοτήσεις, χωρίς να χρειάζεται να βρουν νέους καταθέτες.

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

- Στις πολιτικές δραστηκής μείωσης των φορολογικών εσόδων που ακολούθησαν οι ελληνικές κυβερνήσεις για πάνω από μια δεκαετία πριν την κρίση.
- Στη νεοφιλελεύθερη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που απέκλειε τη στήριξη των δημόσιων οικονομικών της Ευρωζώνης με απευθείας δανεισμό από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, αλλά υποχρέωνε τις κυβερνήσεις να αντλούν δάνεια μόνο από τις εμπορικές τράπεζες και γενικότερα τις χρηματοπιστωτικές αγορές, με αποτέλεσμα την εκτίναξη των επιτοκίων δανεισμού στη συγκυρία της κρίσης. Στην εμμονή παράλληλα της ελληνικής κυβέρνησης στις νεοφιλελεύθερες συνταγές διαχείρισης της οικονομίας. Όταν οι χρηματαγορές απέσυραν την εμπιστοσύνη τους προς την ελληνική οικονομία, τα επιτόκια δανεισμού του Δημοσίου εκτινάχθηκαν σε δυσβάσταχτα ύψη. Τον Φεβρουάριο 2010 αποφασίστηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η διαμόρφωση ενός πακέτου δανειακής στήριξης του ελληνικού Δημοσίου με την εμπλοκή του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), υπό τον όρο ότι η χώρα θα ακολουθούσε ένα αυστηρό πρόγραμμα περιστολής των δημόσιων δαπανών. Η κυβέρνηση προσανατολίστηκε στον περιορισμό των μισθιακών δαπανών του δημοσίου και στην περιστολή του κοινωνικού κράτους, με παράλληλη αύξηση των εσόδων κυρίως από έμμεσους φόρους (αύξηση ΦΠΑ). Άφησε αμετάβλητες τις συνθήκες αναφορικά με άλλες πηγές εσόδων ή δαπανών. Στις 23 Απριλίου 2010 η ελληνική κυβέρνηση ζήτησε την ενεργοποίηση του μηχανισμού δανειακής στήριξης εκ μέρους της ΕΕ και του ΔΝΤ, εγκαινιάζοντας παράλληλα πολιτικές «συρρίκνωσης του κράτους» αναφορικά με το ασφαλιστικό σύστημα, τις συντάξεις, την τοπική αυτοδιοίκηση.
- Στην ίδια την ύπαρξη του ευρώ που, πριν την κρίση, διευκόλυνε τη μεταφορά πόρων προς τις χώρες που αναπτύσσονταν ταχύτερα. Οι κεφαλαιακές αυτές εισροές ισοσκελίζουν το ισοζύγιο πληρωμών της χώρας, δηλαδή επέτρεπαν πριν την κρίση στην Ελλάδα και άλλες χώρες της λεγόμενης «ευρωπαϊκής περιφέρειας» να διατηρούν ένα σημαντικό έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Με το ξέσπασμα της κρίσης η δυνατότητα αυτή ξανεμίσθηκε, καθώς συρρικνώθηκαν οι κεφαλαιακές εισροές.
- Τέλος, στο διάστημα 1996-2008 η Ελλάδα σημείωσε υψηλή πραγματική αύξηση του ΑΕΠ κατά 61,0%, η Ισπανία κατά 56,0% και η Ιρλανδία κατά 124,1%, σε αντίθεση με τις περισσότερο αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες. Το αντίστοιχο ποσοστό για την Γερμανία ήταν 19,5%, την Ιταλία 17,8% και για τη Γαλλία 30,8%. Οι χώρες που σημείωσαν υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης κατά βάση κατέληξαν με σημαντικά ελλείμματα στις τρέχουσες συναλλαγές, χώριζε από πιο προηγμένες χώρες του ευρωπαϊκού «κέντρου» (INE-ΓΣΕΕ, 2008).

Η οικονομική κρίση, όπως θα δούμε στη συνέχεια, εκτός από τις επιπτώσεις που είχε στην οικονομία και στην κοινωνία, είχε τρομερές συνέπειες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Λόγω της οικονομικής κρίσης έγιναν κάποιες αλλαγές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και στο δημόσιο τομέα, έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν κάποια προβλήματα που δημιουργήθηκαν.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

# **ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ Ε- ΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΕΛ- ΛΑΔΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ**

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η οικονομική κρίση εκτός από τις επιπτώσεις που είχε στην οικονομία και στην Κοινωνία, όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είχε επιπτώσεις και στις επιχειρήσεις και στο δημόσιο τομέα.

Η Ελληνική οικονομία μετά από μια μετά-πολεμική περίοδο εντυπωσιακής ανάπτυξης τις τελευταίες τρεις δεκαετίες βρίσκεται σε μια στασιμότητα. Η είσοδος της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αρχές της δεκαετίας του 1980, θεωρήθηκε ως μια καλή ευκαιρία για να μπορέσει η ελληνική οικονομία να ξεπεράσει τα διαρθρωτικά της προβλήματα και να προσαρμοσθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις του ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης. Όμως, παρά τις προσδοκίες της, η Ελληνική οικονομία υπέστη ένα μεγάλο οικονομικό πλήγμα και στο δημόσιο τομέα και στον ιδιωτικό.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα δούμε πιο αναλυτικά με έρευνες και παραδείγματα τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις και στο δημόσιο τομέα του Ελλαδικού χώρου.

### **3.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Ο Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ) πραγματοποίησε έρευνα το α' εξάμηνο του 2010 για να καταγράψει τις απόψεις υψηλόβαθμων στελεχών 180 ελληνικών επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις της τρέχουσας χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης και τις εκτιμήσεις τους για τη μετέπειτα πορεία της ελληνικής οικονομίας. Στην έρευνα συμμετείχαν επιχειρήσεις όλων των μεγεθών από όλους τους κλάδους της οικονομίας (μμεταποίηση, τουρισμός, εμπόριο, και άλλες υπηρεσίες).

Η γενική εικόνα που προκύπτει από την έρευνα, όσον αφορά τις επιπτώσεις της τρέχουσας χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης για την επόμενη 5ετία είναι αρνητική. Ειδικότερα, η σημαντικότερη επίπτωση της κρίσης, όπως αναφέρουν οι επιχειρήσεις, είναι η δυσκολία πρόσβασης σε πιστώσεις (64%), που σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος κεφαλαίου (τρίτη σημαντικότερη επίπτωση κατά σειρά) δυσχεραίνουν σημαντικά τη χρηματοδότησή τους.

Επιπρόσθετα, τα οικονομικά μμεγέθη των επιχειρήσεων, από την εκδήλωση της κρίσης έχουν χειροτερεύσει σημαντικά. Ειδικότερα, ποσοστό σχεδόν 70% των επιχειρήσεων του δείγματος δηλώνουν μμείωση των πωλήσεων. Παρόμοιες είναι και οι εκτιμήσεις για τα καθαρά κέρδη, καθώς 71% των επιχειρήσεων προβλέπουν κάμψη καθαρών κερδών. Όσον αφορά στην επενδυτική δραστηριότητα, τρεις στις πέντε επιχειρήσεις έχουν δηλώσει ότι έχουν πραγματοποιήσει χαμηλότερες επενδύσεις από την εκδήλωση της κρίσης μμέχρι και την ημερομηνία διεξαγωγής της έρευνας.

Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων για την εξέλιξη των βασικών τους μμεγεθών κατά τα επόμενα δύο έτη είναι αρκετά συγκρατημένες και λιγότερο απαισιόδοξες σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο (από την εκδήλωση της κρίσης). Ειδικότερα, σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος (49%) προβλέπουν ότι οι πωλήσεις τους θα μειωθούν μμεν, αλλά το ποσοστό αυτό είναι χαμηλότερο από εκείνο της προηγού-

μενης περιόδου (69%), ενώ παρόμοιες είναι και οι εκτιμήσεις για τα καθαρά κέρδη. Οι εκτιμήσεις για την απασχόληση είναι συγκρατημένες, ενώ ποσοστό 39% των επιχειρήσεων προβλέπουν επιδείνωση της πιστοληπτικής τους ικανότητας.

Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε αυστηρή τήρηση του προϋπολογισμού τους (96%), στον περιορισμό του κόστους (92%) και στην υιοθέτηση συντηρητικότερων πρακτικών στη διοίκηση και ελαχιστοποίηση του ρίσκου (86%). Επιπλέον, δύο στις τρεις επιχειρήσεις έχουν αναφέρει ότι θα κάνουν μεγαλύτερη χρήση υπηρεσιών “Outsourcing”. Όμως, αισιόδοξο μήνυμα αποτελεί η δήλωση 37% των επιχειρήσεων του δείγματος ότι η εξωστρέφειά τους δεν θα περιοριστεί λόγω της κρίσης.

(Πηγή [http://www.sesma.gr/fileadmin/Press\\_ReleaseEreuna\\_SESMA\\_gia\\_krisi\\_final.pdf](http://www.sesma.gr/fileadmin/Press_ReleaseEreuna_SESMA_gia_krisi_final.pdf))

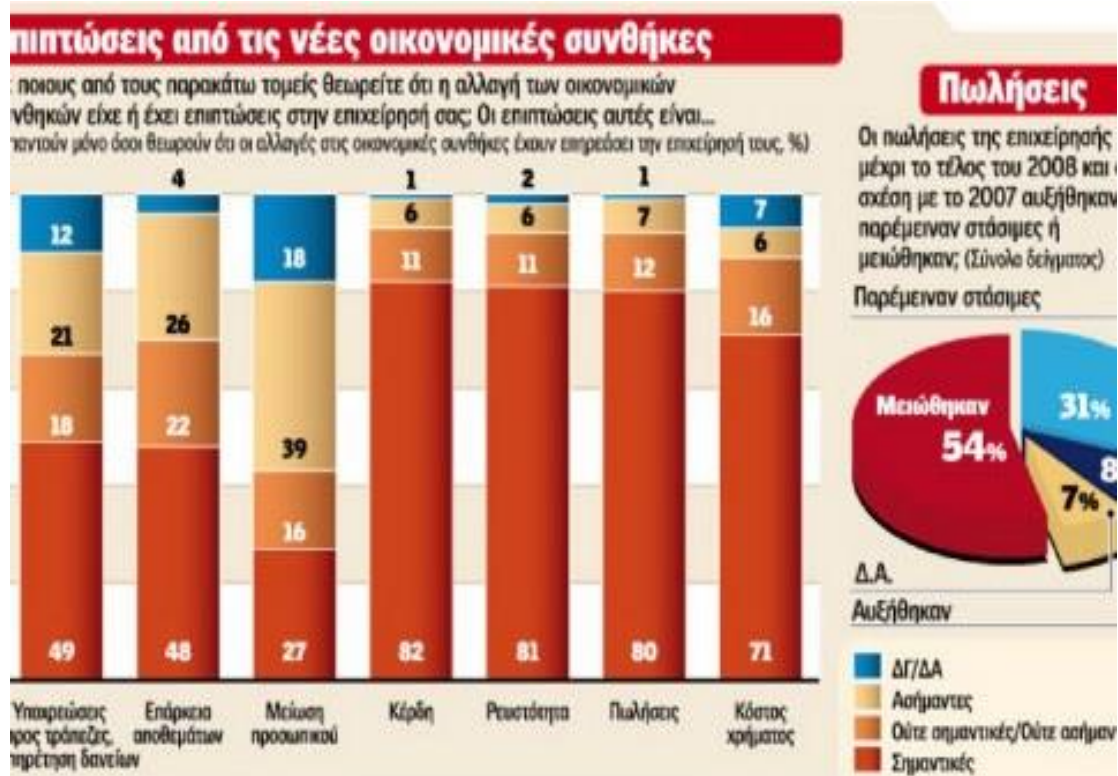
### 3.2.1. ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 3.2.1.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ

Οι επιπτώσεις της κρίσης έχουν αρχίσει ήδη να γίνονται αισθητές σε πάνω από το 80% των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων όλων των μεγεθών και κλάδων. Περισσότεροι από τους μισούς επιχειρηματίες δηλώνουν ότι το 2008 μειώθηκαν οι πωλήσεις τους, ενώ 6 στους 10 αναφέρουν μείωση κερδών.

Τα παραπάνω είναι τα βασικότερα ευρήματα πανελλαδικής έρευνας της ΕΣΕΕ σε δείγμα 2.000 επιχειρήσεων στις μεγάλες πόλεις της χώρας, που πραγματοποιήθηκε το δίμηνο Φεβρουαρίου - Μαρτίου.

Όπως προκύπτει από τα ευρήματα της έρευνας, το 82% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι η αλλαγή των οικονομικών συνθηκών είχε ή έχει επιπτώσεις στα κέρδη των επιχειρήσεων. Παραπλήσια είναι και τα ποσοστά που αναφέρονται και στους υπόλοιπους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας:



Το 81% εκτιμά ότι υπάρχουν επιπτώσεις στη ρευστότητα των επιχειρήσεων.

Το 80% στις πωλήσεις.

Το 71% στο κόστος χρήματος.

Επιπλέον, πάνω από το 25% των επιχειρηματιών, το 27%, θεωρεί ότι η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στην απασχόληση, καθώς πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις προβαίνουν ήδη ή θα προβούν σε μειώσεις προσωπικού.

Οι μισές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα σε ό,τι αφορά την εξυπηρέτηση των δανείων, ενώ ανάλογο είναι το ποσοστό και αυτών που αντιμετωπίζουν προβλήματα επάρκειας αποθεμάτων.

Πιο έντονα βιώνει τις επιπτώσεις της κρίσης το λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα, όπου εκτιμάται σε ποσοστό 85% ότι η κρίση επηρεάζει τις πωλήσεις και σε ποσοστό 86% ότι προκαλεί μείωση κερδών. Όμως, η κρίση φαίνεται να επηρέασε συνολικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων το 2008, παρότι στη χώρα μας άρχισε να εκδηλώνεται τους τελευταίους 2-3 μήνες του έτους. Όπως προκύπτει από την έρευνα:

Οι πωλήσεις μειώθηκαν στο 54% των εμπορικών επιχειρήσεων, παρέμειναν στάσιμες στο 31% και αυξήθηκαν μόλις στο 8%. Δηλαδή, ουσιαστικά το 85% των επιχειρήσεων αντιμετώπισε αμέσως πρόβλημα σε ό,τι αφορά το τζίρο τους.

Τα κέρδη μειώθηκαν στο 60% των επιχειρήσεων, έμειναν στάσιμα στο 26% και αυξήθηκαν μόλις στο 7%.

Οι επιχειρηματίες, σε ποσοστό 60%, πιστεύουν ότι ο κυριότερος λόγος των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και η αγορά είναι η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, ενώ ψηλά στη σχετική λίστα βρίσκονται η μείωση της ρευστότητας, η αύξηση των παγίων εξόδων, η ανασφάλεια που επικρατεί στην αγορά κ.λπ.

(Πηγή: <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26516&subid=2&pubid=6859122&tag=9464>)

## 3.2.2 ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 3.2.2.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ

Οι περικοπές δαπανών των επιχειρήσεων δεν αφήνουν αλώβητους τους παράγοντες δέσμευσης και εμπιστοσύνης των εργαζομένων, που εμφανίζονται ως ο επικρατέστερος «κίνδυνος» για την παραγωγικότητα, **σύμφωνα με σχετική έρευνα της Aon Hewitt σε 75 επιχειρήσεις.**

Ειδικότερα, με στόχο την αποτύπωση των ενεργειών στις οποίες προβαίνουν οι εταιρίες όσον αφορά στην περικοπή δαπανών, στους παράγοντες που επηρεάζουν τέτοιου είδους αποφάσεις, καθώς και στην επίδραση των ενεργειών αυτών στην εμπιστοσύνη και δέσμευση των εργαζομένων, ολοκληρώθηκε για δεύτερη συνεχή χρονιά από την Aon Hewitt η έρευνα «**Cost Reduction & Engagement**», στην οποία συμμετείχαν 75 εταιρείες από ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών κλάδων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι απολύσεις πραγματοποιούνται σε χαμηλότερο ποσοστό, συγκριτικά με το 2010, ενώ **το πάγωμα μισθών και οι περικοπές των ετήσιων μόνους των στελεχών εξακολουθούν να τείνουν αυξητικά.**

Η ανάλυση των στοιχείων δείχνει πως οι περικοπές δαπανών δεν αφήνουν αλώβητους τους παράγοντες της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης, που εμφανίζονται ως ο **επικρατέστερος «κίνδυνος» για την παραγωγικότητα.** Είναι σημαντικό, πως το 40% του δείγματος αναφέρει μειωμένη δέσμευση/εμπιστοσύνη των εργαζομένων

του, ενώ το 33% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα εκδηλώνει ανησυχία απώλειας ταλαντούχων εργαζομένων, αμέσως μόλις η αγορά ανακάμψει.

Επιπλέον, **η απόδοση εξακολουθεί να είναι το μεγάλο ζητούμενο** και οι επιχειρήσεις αναδεικνύουν την ανάγκη για επαναπροσδιορισμό των πρακτικών τους στα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης, προκειμένου να εφαρμόζουν πιο δίκαια και αντικειμενικά κριτήρια αναφορικά με τις προαγωγές εργαζομένων, την πολιτική αποχωρήσεων αλλά και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

**Η επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη ηγεσίας διατηρήθηκε στις επιλογές του 50%** των εταιρειών του δείγματος για το 2010, ενώ η μία στις τρεις επιχειρήσεις σκοπεύει να επενδύσει στον σαφή προγραμματισμό ευκαιριών καριέρας και το 2011.

**Η επικοινωνία τέλος δείχνει να απασχολεί την πλειοψηφία των εταιρειών**, οι οποίες εφαρμόζουν εσωτερικά μοντέλα ενημέρωσης γύρω από τα οικονομικά αποτελέσματα, την αξία των παροχών, αλλά και τις προοπτικές τους στο μακροπρόθεσμο μέλλον.

(Πηγή: <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/634960/erevna-gia-th-meiosh-ton-dapanon-ton-epiheirhseon.html>)

### **3.2.3 ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

#### **3.2.3.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΑΛΗΘΙΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ**

Ένα έτος που θα θέλουν να ξεχάσουν οι εργαζόμενοι είναι το προηγούμενο και εύχονται να μην ξανά έρθουν αυτές οι συνθήκες ξανά στο εργασιακό καθεστώς.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την Έρευνα Αποδοχών και Παροχών της KPMG μηδενικές ήταν οι αυξήσεις και οι μειώσεις μισθών, σε συνδυασμό με απολύσεις.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με δείγμα 241 ελληνικών και πολυεθνικών εταιρειών και όσον αφορά θέματα αποδοχών και παροχών έδειξε ότι το 45% των εταιρειών που συμμετείχε μείωσε τον αριθμό θέσεων εργασίας, το 2010 ή και το 2011.

(Πηγή: <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis>)

#### **ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 1: ΦΑΓΕ – ΜΕΒΓΑΛ**

Δραματικές συνθήκες, με καθυστερήσεις δεδουλευμένων, μειώσεις αποδοχών και απολύσεις βιώνουν εκατοντάδες εργαζόμενοι στις μεγαλύτερες γαλακτοκομικές εγχώριες επιχειρήσεις, την ώρα που τα κέρδη τους αυξάνονται, καθώς οι όποιες μειώσεις στην εσωτερική αγορά λόγω κρίσης υπερκαλύπτονται στο διπλάσιο από την κατάκτηση νέων αγορών και την κατακόρυφη αύξηση των εξαγωγών στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ.

Τον τελευταίο μήνα οι εργαζόμενοι στη ΦΑΓΕ και τη ΜΕΒΓΑΛ βρέθηκαν αντιμέτωποι με την εργοδοτική αυθαιρεσία, που ενισχύεται από το κυβερνητικό δόγμα "η προώθηση της επιχειρηματικότητας είναι το νέο πατριωτικό καθήκον"! Μάλιστα ο υπουργός Εργασίας, αναφερόμενος έμμεσα (και) στις απεργιακές κινητοποιήσεις των εργαζομένων στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, κατηγόρησε τους εργαζόμενους μιλώντας προχθές στην Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων "για αποκλεισμούς εργοστασίων και εκδίωξη επιχειρήσεων"!

Στη ΦΑΓΕ οι εργαζόμενοι προχώρησαν σε κινητοποιήσεις όταν η επιχείρηση αξίωσε μείωση 20% των μισθών τους, λέγοντας κυνικά στους εργαζόμενους: "Δεν θα μοιραστούμε μαζί σας τα κέρδη μας". Και δεν έλεγε ψέματα, καθώς το πρώτο εξάμη-

νο του 2012 οι πωλήσεις του ομίλου έπεσαν κατά 23% στην ελληνική αγορά, αλλά η πτώση αντισταθμίστηκε από εντυπωσιακή άνοδο των πωλήσεων στο εξωτερικό: 44% αύξηση των πωλήσεων στις ΗΠΑ, 20,4% αύξηση στις ευρωπαϊκές αγορές εκτός Ελλάδας.

Την ίδια περίοδο η ΦΑΓΕ αύξησε 159% τα καθαρά κέρδη της, που έφτασαν τα 8,3 εκατομμύρια ευρώ. (Πηγή: <http://www.avgi.gr/article/391962/meioseis-apodoxon-kai-apoluseis-se-fage-kai-mebgal>)

Στον αντίποδα, τα τελευταία τρία χρόνια έχουν απολυθεί τουλάχιστον 200 εργαζόμενοι. Από τους 88 εργαζόμενους στην αποθήκη, οι πλέον υψηλόμισθοι εργάζονται στην εταιρεία 25 και 30 χρόνια με αποδοχές που δεν ξεπερνούν τα 1.200 - 1.300 ευρώ, μαζί με τα επιδόματα τριετίας, το επίδομα ψύξης (δουλεύουν σε χαμηλές θερμοκρασίες) και τα άλλα επιδόματα. Η συλλογική σύμβαση εργασίας τους έληξε πριν από τρεις εβδομάδες και λίγες μέρες μετά ο διευθυντής του εργοστασίου ανακοίνωσε στους εργαζόμενους μείωση των αποδοχών κατά 20%. Καθεστώς τετραήμερης εκ περιτροπής εργασίας έχει επιβάλει από πέρσι η ΦΑΓΕ στη μονάδα που διατηρεί στο Αμύνταιο.

(Πηγή: <http://www.avgi.gr/article/391962/meioseis-apodoxon-kai-apoluseis-se-fage-kai-mebgal-dentha-moirastoume-mazi-sas-ta-kerdi-mas->)

## **ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 2: ALPHA BANK**

Σε ισχύ τίθεται το πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου της Alpha Bank. Σύμφωνα με ανακοίνωση της Τράπεζας, η διάρκεια του προγράμματος είναι από τις 15 Σεπτεμβρίου μέχρι και 30 Σεπτεμβρίου 2014.

Πληροφορίες αναφέρουν ότι στόχος της τράπεζας είναι η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή αν και η εφαρμογή του προγράμματος έχει περισσότερο ποιοτικό χαρακτήρα. Σε αυτό το πλαίσιο, η Alpha Bank στοχεύει στην οικειοθελή αποχώρηση περί των 2.000 εργαζόμενων, ενώ το κόστος για την τράπεζα εκτιμάται άνω των 100 εκατ. ευρώ. Οι πρώτες εκτιμήσεις θέλουν το ενδιαφέρον από πλευράς προσωπικού να είναι μεγάλο με αποτέλεσμα να αναμένεται υπερκάλυψη του αρχικού στόχου.

Δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα, οι οποίοι απασχολούνται με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου, καθώς και οι έχοντες σχέση έμμισθης εντολής. Από τη συμμετοχή στο πρόγραμμα, εξαιρούνται ρητώς οι εργαζόμενοι με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου.

## **ΟΡΙΣΜΟΙ**

Για τους σκοπούς υπολογισμού των κατωτέρω υπό 4.(Α.),(Β.),(Γ.) κινήτρων αποχωρήσεως καθορίζονται τα εξής:

- Όλες οι ηλικιακές κατηγορίες και τα έτη υπηρεσίας στην Τράπεζα πρέπει να είναι συμπληρωμένα με ημερομηνία αναφοράς την 30.6.2014.
- Για τη διαμόρφωση και τον τελικό υπολογισμό της εφάπαξ χρηματικής παροχής, ως ημερομηνία προσλήψεως θα εκλαμβάνεται ο χρόνος αναλήψεως πραγματικής υπηρεσίας στην Τράπεζα, ως κύριο εργοδότη.
- Ως τακτικές μηνιαίες αποδοχές νοούνται οι τακτικές αποδοχές που κατεβλήθησαν τον μήνα Ιούνιο 2014, άνευ προσαυξήσεων (ενδεικτικώς δώρων Χριστουγέννων, Πάσχα και επιδόματος αδειάς) και εξαιρουμένων τυχόν εκτάκτων παροχών (υπερεργασία, υπερωριακή εργασία κ.λπ.) ή όποιων άλλων αμοιβών ή παροχών σε είδος ή σε χρήμα.

Αναλυτικά, οι υπάλληλοι που επιθυμούν να κάνουν χρήση του Προγράμματος θα λάβουν:

#### **Βασική παροχή**

Ποσό που θα ισούται με τη νόμιμη αποζημίωση καταγγελίας χωρίς προειδοποίηση (100%) σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (Ν. 2112/1920, όπως τροποποιήθηκε με τους Ν. 4093/2012 και 4111/2013 και Ν. 3198/1955 και άρθρο 46 παρ. 3 του Κώδικα Δικηγόρων), άνευ των περιορισμών που τίθενται από τον Ν. 3198/1955 για το ύψος της αποζημίωσης.

Η βασική παροχή υπολογίζεται βάσει α) των τακτικών αποδοχών μηνός Ιουνίου 2014 προσαυξημένων x14/12 και β) των συμπληρωμένων ετών υπηρεσίας στην Τράπεζα κατά τα κατωτέρω αναγραφόμενα.

#### **Κάλυψη νοσοκομειακής περιθάλψεως**

Συνέχιση της νοσοκομειακής κάλυψης μέσω του Ομαδικού Ασφαλιστηρίου της εταιρίας AXA Ασφαλιστική για δύο (2) έτη μετά την αποχώρηση από την Τράπεζα, με τους ισχύοντες για το εν ενεργεία Προσωπικό όρους.

#### **Προνομιακά επιτόκια δανείων - ρύθμιση οφειλών**

Για το Προσωπικό που θα αποχωρήσει στο πλαίσιο του Προγράμματος, θα διατηρηθούν, σύμφωνα με τα εκάστοτε προβλεπόμενα:

- Τα προνομιακά επιτόκια για δάνεια που έχουν ληφθεί από την Τράπεζα μέχρι και την 31.8.2014 και υφίστανται κατά τον χρόνο της αποχώρησής τους.
- Οι προσφερόμενοι από την Τράπεζα ευνοϊκοί όροι ρυθμίσεων οφειλών Προσωπικού στις οποίες έχουν ενταχθεί ή θα ενταχθούν οι ενδιαφερόμενοι έως την ημερομηνία αποχώρησής τους. (Πηγή: <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=2108277>)

### **ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 3: MICROSOFT**

Στη μεγαλύτερη περικοπή θέσεων εργασίας στα 39 χρόνια λειτουργίας της προχωρεί η Microsoft. Η τεχνολογική εταιρεία ανακοίνωσε ότι μέσα στο επόμενο έτος θα πραγματοποιήσει 18.000 απολύσεις, που αντιπροσωπεύουν περίπου το 14% του εργατικού δυναμικού της. Το μεγαλύτερο μέρος των περικοπών (σχεδόν 12.000 εργαζόμενοι) θα προέρχεται από το τμήμα κινητών συσκευών της Nokia το οποίο εξαγόρασε ο αμερικανικός κολοσσός λίγους μήνες νωρίτερα. Σύμφωνα με τους αναλυτές, οι δραστικές αυτές περικοπές και κυρίως το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος τους θα εφαρμοστεί στη Nokia κάνουν εμφανή την πρόθεση της Microsoft να επαναπροσδιορίσει την έκθεσή της στην αγορά των έξυπνων κινητών και των tablets, όπου τα τελευταία χρόνια σημειώνει σημαντικές απώλειες καθώς αδυνατεί να αντιμετωπίσει επαρκώς την κυρίαρχη Apple. Ο νέος διευθύνων σύμβουλος της Microsoft Σάτια Ναντέλα, ο οποίος ανέλαβε τα καθήκοντά του τον περασμένο Φεβρουάριο, διεμήνυσε με e-mail προς τους εργαζομένους την ανάγκη της εταιρείας να «γίνει πιο ευέλικτη» ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς, ενώ προσέθεσε ότι «το πρώτο βήμα για την οικοδόμηση της κατάλληλης δομής για την πραγματοποίηση των φιλοδοξιών μας είναι να επαναπροσδιορίσουμε το εργατικό μας δυναμικό».

(Πηγή: εφημερίδα “ΤΟ ΒΗΜΑ”, έντυπη έκδοση στις 20/07/2014, <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=616789> )

### 3.2.4 ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Με την ψήφιση του πολυνομοσχεδίου και τη δρομολόγηση των αλλαγών – θετικών κι αρνητικών– που συνεπάγεται, η κοινωνία και η οικονομία της Ελλάδας εισέρχονται σε μια νέα φάση. Η εφαρμογή των σκληρών –πλην αναγκαίων– μεταρρυθμίσεων στα επόμενα χρόνια, έτσι ώστε η Ελλάδα να προσαρμοστεί στην ευρωπαϊκή πραγματικότητα, δημιουργεί ένα νέο τοπίο, στο οποίο όλοι –κράτος, πολίτες, επαγγελματίες και επιχειρήσεις– θα πρέπει να λειτουργήσουμε.

Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, η σημαντική πτώση της κατανάλωσης, το κλείσιμο επιχειρήσεων, οι απολύσεις, η ανεργία, η κοινωνική αναταραχή και η αβεβαιότητα αποτελούν όλα φαινόμενα τα οποία θα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουμε, τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρείες, τον τρόπο με τον οποίο ζούμε. Η Ελλάδα θα διανύσει μια μακρά περίοδο αλλαγών και ύφεσης. Τίποτε δεν θα είναι πια ίδιο.

Παρά τις διαρκείς επικλήσεις όλων στην ανάπτυξη είναι εξαιρετικά σαφές ότι η ανάπτυξη και η έξοδος της Ελλάδας από την κρίση θα συμβεί μόνον όταν αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας της οικονομίας μας. Όταν το οικονομικό μας μοντέλο μετακινηθεί από την κατανάλωση προς τις εξαγωγές και προς την παραγωγή διεθνώς εμπορευσίμων αγαθών και υπηρεσιών. Σε κάθε περίπτωση η Ελλάδα θα είναι για τα επόμενα δέκα χρόνια, μια χώρα σε μετάβαση.

Φυσικά κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με ασφάλεια το μέλλον. Όμως, η παρατήρηση της εμπειρίας των αναπτυγμένων χώρων, στις οποίες συνέβησαν μεγάλες διαρθρωτικές αλλαγές και η μελέτη των δεδομένων σε ότι αφορά την αντίδραση των κοινωνιών, των ομάδων ή των προσώπων μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην πρόβλεψη των πιθανότερων εξελίξεων.

Το νέο αναδυόμενο οικονομικό και κοινωνικό τοπίο και η αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς των καταναλωτών κρύβει εν δυνάμει πολλούς κινδύνους για τις επιχειρήσεις. Πέρα από τις πωλήσεις, την έλλειψη ρευστότητας και τη μάχη για επιβίωση, τα θέματα των τιμών και της ακρίβειας, οι ραγδαίες αλλαγές των εργασιακών σχέσεων, οι σχέσεις με επενδυτές, προμηθευτές και πιστωτές, η κοινωνική συνεισφορά είναι θέματα που οι επιχειρήσεις πρέπει να συμπεριλαμβάνουν στη στρατηγική και στην επικοινωνία τους, οι οποίες εφεξής θα πρέπει να χαράσσονται με τη λογική μιας διαρκούς διαχείρισης κρίσεων κι όχι με τους κλασικούς όρους.

Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις και οι επαγγελματίες πρέπει να τοποθετηθούν έγκαιρα στο νέο περιβάλλον από μηδενική βάση. Με νέα στόχευση, νέα αντίληψη, νέες προσεγγίσεις, νέα διατύπωση. Χρειάζεται να προσδιορίσουν εξαρχής το όραμα, τις αξίες, τις δεσμεύσεις και τους σκοπούς τους. Να αναδείξουν τα ισχυρά τους σημεία και να βελτιώσουν τα αδύνατα. Να ξανακτίσουν συστηματικά τις σχέσεις τους με όλους (πελάτες, πολίτες, πολιτεία, μέσα ενημέρωσης, εργαζόμενους, αρχές κλπ). Το κτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης και η αξιοπιστία είναι πολύ πιο σπουδαία από τα καινοτόμα προϊόντα, την άριστη εξυπηρέτηση πελατών και την ενδυνάμωση της μάρκας. Οι θεσμοί, οι οργανισμοί, οι εταιρείες ακόμη και οι μάρκες προσδιορίζονται, όχι από το τι λένε οι ίδιες για τον εαυτό τους, αλλά από το τι πιστεύουν οι συναισθηματικά φορτισμένοι και υπό διαρκή πίεση πολίτες γι' αυτές.

Στη νέα πραγματικότητα, η ειλικρίνεια, η υπευθυνότητα και η διαφάνεια θα είναι οι νέες κυρίαρχες αξίες. Αυτό σημαίνει ότι όλες μας οι ενέργειες θα πρέπει να στοχεύουν στην αφοσίωση των πελατών μέσα από την ειλικρίνεια, την αυθεντική επικοινωνία, την κατανόηση και την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών.

Όλα αυτά δεν μπορούν να γίνουν χωρίς συγκροτημένη στρατηγική και πειθαρχημένη επικοινωνία. Πρώτα για να εξηγήσει κανείς τις θέσεις του απέναντι σε ό, τι συμβαίνει και στη συνέχεια για να προβάλει τις δεσμεύσεις του για το μέλλον. Όσοι το κάνουν έγκαιρα και σωστά, μπορούν να αποκτήσουν σημαντικό πλεονέκτημα για την επόμενη ημέρα και να αρχίσουν να μετατρέπουν την κρίση σε ευκαιρία.

Ο Δαρβίνος έλεγε ότι δεν επιβιώνει ούτε ο δυνατότερος, ούτε ο ικανότερος. Επιβιώνει αυτός που προσαρμόζεται πιο γρήγορα. (Πηγή: <http://www.epixeiro.gr>)

### **3.2.5 ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Οι έννοιες της εργασιακής ανασφάλειας και της επισφαλούς εργασίας παραπέμπουν σε ένα σύνολο παραγόντων που διαμορφώνουν και ενισχύουν το αίσθημα της μη ασφάλειας για το παρόν και το μέλλον των εργαζομένων.

Το αίσθημα αυτό της ανασφάλειας εκδηλώνεται από την αδυναμία κάλυψης των σύγχρονων αναγκών λόγω της μη ένταξης στην αγορά εργασίας αλλά και εξαιτίας του περιεχομένου της απασχόλησης. Ανασφάλεια για την ύπαρξη και τη διατήρηση της απασχόλησης. Ανασφάλεια για την επάρκεια του μισθού, αλλά και τη διατήρηση του ύψους του εισοδήματος. Ανασφάλεια για τη διατήρηση του εργασιακού αντικειμένου, της θέσης εργασίας. Ανασφάλεια για τις διακρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Τα φαινόμενα αυτά αποκτούν μεγαλύτερη ένταση, όταν η θέση εργασίας είναι επισφαλής, ευρισκόμενη σε συνεχή απειλή για το μέλλον της. (Πηγή: ΤΟ ΠΑΝΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΣΦΑΛΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Γιάννης Κουζής Πάντειο Πανεπιστήμιο)

Οι περισσότεροι πολίτες, στην πορεία προς τις εκλογές, δεν εμπιστεύονται την κυβέρνηση, την αξιωματική αντιπολίτευση, τους συνδικαλιστές αλλά και θεσμούς όπως το Χρηματιστήριο, τις τράπεζες, τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες. Το εντυπωσιακό, ωστόσο, της έρευνας είναι ότι μήνα με το μήνα επιδεινώνεται η οικονομική κατάσταση των οικογενειών σε σημείο που η απόγνωσή τους να προσομοιάζει με κοινωνικό κραχ. Η πρόσφατη αυτοκτονία του συνταξιούχου στο Σύνταγμα και η αύξηση των αυτοκτονιών γενικότερα, αναδεικνύει την «εθνική κατάθλιψη» που βρίσκεται η χώρα. Οικονομική κατάσταση Είναι χαρακτηριστικό ότι το 55,4% των ερωτηθέντων θεωρεί πολύ κακή ή άσχημη την προσωπική του οικονομική κατάσταση και μόλις το 7,5% φαίνεται να μην το αγγίζει η κρίση. Μέσα σε ένα χρόνο το ποσοστό όσων απάντησαν ότι επιδεινώθηκαν τα οικονομικά τους, αυξήθηκε κατά 11 ποσοστιαίες μονάδες. Μάλιστα, 7 στους 10 Έλληνες (68%) θεωρούν ότι τους επόμενους τρεις μήνες θα χειροτερεύσει η προσωπική οικονομική τους κατάσταση με την ανησυχία να έχει αυξηθεί από πέρυσι κατά 15 μονάδες. Περισσότεροι από 7 στους 10 ανησυχούν ότι το εισόδημά τους δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες τους. Το κομμάδι των Ελλήνων έχει αρχίσει και απομειώνεται προκειμένου να καλυφθούν οι καθημερινές ανάγκες. Πάνω από 4 στους 10 πολίτες (42,2%) απαντά ότι τα χρήματα από τη δουλειά τους δεν επαρκούν και αποσύρουν από τις καταθέσεις ή από τις οικονομίες τους για να καλύψουν τα έξοδά τους. Επίσης, σχεδόν 3 στους 10 (29,2%) απαντούν ότι αναγκάζονται να δανειστούν από συγγενείς και φίλους αφού δεν επαρκεί ο μισθός τους και δεν έχουν αποταμιεύσεις. Σε σχέση με το Μάρτιο του 2010, καταγράφεται άνοδος 9 μονάδων σε όσους δηλώνουν αδυναμία να αντεπεξέλθουν στα έξοδά τους. Υπάρχουν και 2 στους 10 Έλληνες (2,6%) που υποστηρίζουν ότι αποταμιεύουν χρήματα ενώ το 18,6% δηλώνει ότι επαρκούν τα λεφτά που βγάζει χωρίς να αποταμιεύει. Αναφορικά με την οικονομική κατάσταση της χώρας, οι προσδοκίες για τη βελτίωσή της παραμένουν στο ναδίρ. Το 89% των πολιτών βαθμολογεί αρνητικά τη σημερινή εικόνα ενώ 6 στους 10 πιστεύουν ότι θα γίνει χειρότερη το επόμενο τρί-



μηνο. Η ανασφάλεια για το μέλλον έχει «παγώσει» τους Έλληνες οι οποίοι σε ποσοστό 75% αισθάνονται ανήσυχοι για την οικονομία της περιοχής που διαμένουν. Ο δείκτης οικονομικής κατάστασης έχει καταρρεύσει καθώς βρίσκεται στο 23 με βάση το 50 και ανώτατο βαθμό αισιοδοξίας το 100. Μόλις στο 20 είναι ο δείκτης κοινωνικής διάθεσης που δείχνει το βαθμό αισιοδοξίας. Η μεγάλη οικονομική ανασφάλεια και απαισιοδοξία συσσωρεύεται και λειτουργεί σαν «τσουνάμι» κατά του χρηματοοικονομικού και του πολιτικού συστήματος. Οι Έλληνες πλέον δείχνουν να μην εμπιστεύονται τίποτε και κανέναν, γεγονός εξαιρετικά ανησυχητικό για την ελληνική κοινωνία. Αποτελεί, όμως, και «καμπανάκι» για το πολιτικό σύστημα ενόψει των εκλογών καθώς η απουσία πειστικής διεξόδου μετατρέπει την κοινωνία σε «καζάνι που βράζει». Ήδη, στο δρόμο προς τις κάλπες έχουν αρχίσει να εμφανίζονται φαινόμενα απολίτικης συμπεριφοράς ή υποστήριξης των άκρων, προφανώς ως στάση εκδίκησης του υπάρχοντος πολιτικού συστήματος. Σύμφωνα με την έρευνα: Σχεδόν 8 στους 10 πολίτες δεν εμπιστεύονται την κυβέρνηση με τους κεντρώους να δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και τους αριστερούς μικρότερη. Περισσότεροι από 7 στους 10 πιστεύουν ότι η κυβέρνηση δεν εργάζεται για το καλό του συνόλου. Μάλιστα, περισσότεροι από τους μισούς (57,4%) πιστεύουν ότι υπονομεύονται τα εθνικά συμφέροντα αφού εκτελούνται εντολές των δανειστών. Έντονη η αποδοκιμασία και για την αξιωματική αντιπολίτευση. Παρότι η Ν.Δ. θέλει να εμφανίζεται ως εναλλακτική λύση, σχεδόν 8 στους 10 δεν την εμπιστεύονται. «Καμπανάκι» και για τον Αντώνη Σαμαρά που δεν τον εμπιστεύονται καθόλου ή λίγο περισσότεροι από 7 στους 10 (76,3%). Ο δείκτης πολιτικής εμπιστοσύνης βρίσκεται μόλις στο 18 με άριστα το 100 και βάση το 50. Ιδίοις ο δείκτης (18) και για την κυβέρνηση με μείωση 3,5 μονάδες από πέρυσι. Μόλις στο 19 ο δείκτης εμπιστοσύνης στην αντιπολίτευση με υποχώρηση 5 μονάδων. Το άλλοτε «αποκούμπι» των εργαζόμενων, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, αποδοκιμάζονται από περισσότερους από 7 στους 10 πολίτες (61,3% δεν εμπιστεύονται καθόλου και 22,6% λίγο). Σοκ και για το χρηματοοικονομικό σύστημα που σαρώνεται κι αυτό από την οικονομική κρίση. Το 84% των πολιτών δεν εμπιστεύεται το Χρηματιστήριο, 6 στους 10 δεν εμπιστεύεται τις τράπεζες και 7 στους 10 τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες. ( Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα 1.679 ατόμων και περιγράφει την έντονη απαισιοδοξία των Ελλήνων για το μέλλον τους αλλά και στην αμφισβήτηση των πολιτικών κομμάτων τα οποία θεωρούν ανίκανα να οδηγήσουν τη χώρα στην έξοδο από την κρίση).

(Πηγή: <http://www.ka-business.gr/pages/research/1813/koinwniko-krax-sthn-ellada-deixnei-ereyna-poy>)

### **3.2.5.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ**

Ανασφάλεια για το εργασιακό τους μέλλον και απαισιοδοξία για την εξέλιξη της κακής οικονομική τους κατάσταση αισθάνονται ένας στους δύο Έλληνες εργαζόμενους σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, ποσοστό 45%, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Σύμφωνα με έρευνα της VPRC που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της ΓΣΕΕ, η αύξηση της ακρίβειας παράλληλα με την ανεργία και η έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τα συνδικάτα αποτελούν τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνάς της.

Η έρευνα διενεργήθηκε σε δείγμα 1.300 ατόμων πανελλαδικά τον Ιούνιο και Ιούλιο του 2008 και δείχνει ότι 1 στους 2 εργαζόμενους φοβάται ότι στο άμεσο μέλλον μπορεί να χάσει τη δουλειά του, ενώ 8 στους 10 εκτιμούν ότι η ακρίβεια θα αυξηθεί.

Έτσι το 82% όταν σκέπτεται το μέλλον του δεν αισθάνεται σιγουριά και το 75% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι σε γενικές γραμμές τα πράγματα στην Ελλάδα πηγαίνουν σε λάθος κατεύθυνση.

Τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι αλλά και η χώρα είναι η ακρίβεια (ποσοστό 56%), η ανεργία (52%), τα δημόσια οικονομικά (15%), η φτώχεια (12%) και η διαφθορά (10%) (πρόκειται για αθροιστικές πολλαπλές απαντήσεις).

Για το 48% των ερωτηθέντων, η οικονομική του κατάσταση άλλαξε προς το χειρότερο, κατά τον τελευταίο χρόνο, ενώ μόλις για το 10% έχει καλύτερευσει. Με δυσκολία ζουν, σύμφωνα με τα όσα απάντησαν στην έρευνα, οι 6 στους 10 πολίτες, ενώ τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην κύρια εργασία τους –αφού 14%, που εκτιμάται σε περίπου 400.000 εργαζόμενους, αναγκάζονται να κάνουν και δεύτερη δουλειά, από την οποία παραπάνω από τους μισούς πληρώνονται «μαύρα»– είναι (αθροιστικές πολλαπλές απαντήσεις) ο χαμηλός μισθός (12%), οι πολλές ώρες εργασίας (8%), οι ανθυγιεινές συνθήκες εργασίας (6%) και η κόπωση (5%).

Δυσοίωνες είναι οι προβλέψεις για την απασχόληση. Το 34% πιστεύει ότι στον επόμενο χρόνο η ανεργία θα αυξηθεί λίγο, το 28% πολύ και το 26% ότι θα παραμείνει στα ίδια επίπεδα.

Κρίση έχει επέλθει και στους κόλπους του συνδικαλισμού, σύμφωνα με την έρευνα, καθώς στην ερώτηση «πόση εμπιστοσύνη έχετε στα συνδικάτα» το 53% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν τα εμπιστεύονται, το 69% των εργαζομένων βρίσκεται εκτός συνδικάτων, το 39% των συνδικαλισμένων δεν συμμετέχει στις διαδικασίες ενώσεων και ομοσπονδιών, το 65% δεν συμμετέχει στις απεργιακές κινητοποιήσεις, ενώ το 15% δηλώνει ότι δεν τα χρειάζεται. Ποσοστό σαφώς μικρότερο από το 72% που θεωρεί τα συνδικάτα αναγκαία, αλλά υψηλό με δεδομένο το δυσμενές οικονομικό και εργασιακό κλίμα. (Πηγή: <http://news.pathfinder.gr/finance/514982.html>)

### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ COCA COLA 3E**

Η εταιρεία διαβεβαιώνει ότι δεν φεύγει από την Ελλάδα, αλλά κατέθεσε δημόσια πρόταση για να αποσύρει τις μετοχές της από το Χ.Α. και να εισαχθεί στο χρηματιστήριο του Λονδίνου- Μεταφέρει όμως την έδρα της στην Ελβετία. Η κατάσταση πολιορκίας, στην οποία βρίσκεται η ελληνική οικονομία οδηγεί τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις σε κύμα φυγής από τη χώρα.

Μετά τη ΦΑΓΕ που μετέφερε την έδρα της στο Λουξεμβούργο, τώρα και η Coca Cola φεύγει από το ελληνικό Χρηματιστήριο. Συγκεκριμένα πριν το άνοιγμα του ΧΑ σήμερα το πρωί ανακοινώθηκε ότι η Coca Cola HBC AG κατέθεσε προαιρετική δημόσια πρόταση ανταλλαγής για την απόκτηση του συνόλου των κοινών ονομαστικών μετοχών της Coca Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιάλωσης ΑΕ με αντάλλαγμα μετοχές της Coca Cola HBC.

Ο λόγος για τον οποίο οι βασικοί μέτοχοι της Coca Cola, δηλαδή η οικογένεια Δαβίδ, προχώρησε σε αυτή την κίνηση είναι για να συγκεντρώσει και να διαγράψει τις μετοχές από το ΧΑ προκειμένου να εισαγάγει την Coca Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως στην premium αγορά του Χρηματιστηρίου του Λονδίνου.

Το πλήγμα για το ελληνικό χρηματιστήριο είναι καίριο καθώς η Coca Cola ήταν η εισηγμένη εταιρία με τη μεγαλύτερη κεφαλαιοποίηση. Μετά την κατάρρευση των τραπεζικών μετοχών, ο βιομηχανικός κολοσσός της Coca Cola-3 E -μαζί με τον ΟΤΕ και τον υπό πώληση ΟΠΑΠ αποτελούν τη βιτρίνα του ΧΑ. Πηγές από την εταιρία, έκαναν λόγο για επαναδιαπραγμάτευση της μετοχής της Coca Cola 3 E στο ΧΑ, δηλαδή για παράλληλη διαπραγμάτευση, μετά την εισαγωγή στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Ταυτόχρονα διαβεβαίωναν κατηγορηματικά ότι η συ-

γκεκριμένη εξέλιξη δεν σημαίνει αποχώρηση από την Ελλάδα. Ωστόσο, προφανώς για φορολογικούς λόγους, η εταιρεία μεταφέρει την έδρα της στην Ελβετία.

Κανείς δεν μπορεί να προδικάσει τη σημασία της εξόδου από το ΧΑ στο μέλλον καθώς η διοίκηση της εταιρίας εδώ και δύο χρόνια προειδοποιεί ανοικτά την ελληνική κυβέρνηση για φυγή από τη χώρα λόγω της υπερβολικής φορολόγησης, της αύξησης του ειδικού φόρου σε αναψυκτικά και νερά. Σημειώνεται ότι η 3E πριν περίπου 1,5 χρόνο μετέφερε από την Ελλάδα στη Βουλγαρία το κέντρο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η μετοχή της Coca Cola διαπραγματευόταν στο ΧΑ και παράλληλα στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Τώρα το κέντρο διαπραγμάτευσης θα είναι στο Λονδίνο και παράλληλα η μετοχή θα διαπραγματεύεται στο NYSE και στο ΧΑ. Είναι προφανές ότι κανείς ξένος επενδυτής δεν θα αγοράζει μετοχές από την ελληνική χρηματιστηριακή αγορά και αυτό θα συρρικνώσει σημαντικά το τζίρο του ΧΑ, ενώ θα μειώσει και τη βαρύτητα του ΧΑ.

Κατά πληροφορίες, τη δημόσια πρόταση έχει αποδεχθεί το 60% των μετόχων. Ο λόγος που μεταφέρεται από το ΧΑ στο χρηματιστήριο του Λονδίνου είναι ότι θα συμπεριληφθεί στο δείκτη με τις 100 μεγαλύτερες μετοχές (FTSE 100) γεγονός που θα δώσει στην εταιρία καλύτερες δυνατότητες πρόσβασης σε φθηνά κεφάλαια. Κάτι που ήταν δύσκολο έως αδύνατο σήμερα καθώς η εταιρία βαρυνόταν με το ελληνικό ρίσκο.

Πίσω από τη συμφωνία βρίσκεται η Credit Suisse (που έκανε και το deal ETE-Eurobank) και το εγχείρημα συντονίζει ο κ. Στέφανος Παπαναγιώτου, ο οποίος είναι ο υπεύθυνος για την Ελλάδα της ελβετικής τράπεζας στο Λονδίνο.

### **3.3 ΘΕΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

#### **3.3.1 ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Δημόσιος Τομέας είναι προβλήματα που αφορούν ολόκληρο το κράτος, γι αυτό πρέπει να αντιμετωπιστούν σφαιρικά και πολυδιάστατα. Επειδή αφορούν όλα τα υπουργεία και όλες τις υπηρεσίες είναι αδύνατον να αντιμετωπιστούν μόνο από ένα εξ αυτών. Χρειάζεται μια ομάδα με επικεφαλής πολιτικό πρόσωπο που θα ασχοληθεί αποκλειστικά και αποτελεσματικά με το τεράστιο αυτό πρόβλημα και θα χτυπήσει το κακό στη ρίζα του, αφήνοντας το υγιές κομμάτι της κρατικής μηχανής επιτέλους να ανθίσει.

Η οικονομική κρίση που διανύουμε, όπως πολύ εύστοχα έχει λεχθεί, εκτός από οδυνηρές επιπτώσεις προσφέρει και πολύτιμες ευκαιρίες. Ίσως να είναι η καλύτερη στιγμή για να μπούμε επιτέλους στην τροχιά της μεταρρύθμισης. Ας αποτελέσει η κρίση πηγή συναινέσεων στα μεγάλα θέματα υποδομών μακροπρόθεσμης αξίας. Εμείς είμαστε έτοιμοι να συμπράξουμε, αρκεί η κυβερνητική πολιτική να είναι ορθή. (Πηγή: Χρήστος Στυλιανίδης Βουλευτής ΔΗ.ΣΥ. Πρώην Κυβερνητικός Εκπρόσωπος Υποψήφιος για το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Απρίλιος 2009)

#### **3.3.1.1 ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Μεγάλη ανατροπή στη λειτουργία του πολιτικού συστήματος και μήνυμα στην Ελληνική κοινωνία και κυρίως στη νεολαία χαρακτήρισε ο κ. Κουτσούκος το Νομοσχέδιο για το σύστημα προσλήψεων στο Δημόσιο, μιλώντας στην αρμόδια Επιτροπή της Βουλής.

Το σύστημα των λαφύρων για τον κάθε φορά, νικητή των εκλογών έβλαψε πολλαπλά τον τόπο, τόνισε ο κ. Κουτσούκος, αφού υποβάθμισε το επίπεδο των Δημοσίων Υπηρεσιών, οδήγησε σε εξάρτηση τους πολιτικούς και τους πολίτες και καλλιέργησε τη λογική της «ήσσοнос προσπάθειας» εκμαυλίζοντας τις συνειδήσεις των νέων μας.

Η αξιοκρατία και η ισότητα στην πρόσβαση των θέσεων εργασίας στο Δημόσιο αποτελεί πλέον ώριμο αίτημα της κοινωνίας, και μόνο μία κυβέρνηση που έχει την πολιτική Βούληση να κάνει μεγάλες αλλαγές στο Διοικητικό σύστημα της χώρας μπορεί να το υλοποιήσει, όπως το κάνει η Κυβέρνηση του ΠΑΣΟΚ και του Γιώργου Παπανδρέου.

Η επέκταση του συστήματος προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ σε όλο το δημόσιο, καθώς και η κατάργηση των ρυθμίσεων της Νέας Δημοκρατίας που χρησιμοποιήθηκαν για εξαγορά συνειδήσεων και εξυπηρέτηση των «δικών» τους παιδιών, όπως η συνέντευξη και οι συμβάσεις έργου, σε συνδυασμό με τη διαφάνεια και την εφαρμογή Ενιαίων Κανόνων χωρίς νησίδες και εξαιρέσεις, που καθιερώνει το Νομοσχέδιο, μπορούν να κατοχυρώσουν και να εμπεδώσουν στη συνείδηση των πολιτών το νέο σύστημα προσλήψεων.

Είναι ώρα ευθύνης για όλους τους πολιτικούς και όλα τα κόμματα, είτε κλείνοντας την ομιλία του ο κ. Γιάννης Κουτσούκος, γιατί ανεξάρτητα από επιμέρους παρατηρήσεις οφείλουμε να πούμε στην Ελληνική κοινωνία ότι η αξιοκρατία, η ισότητα και η διαφάνεια παντού αποτελούν αδιαπραγμάτευτες αρχές. (Πηγή: <http://vo.pasok.gr/koutsoukos/?p=1243>)

### **3.3.2 ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

#### **3.3.2.1 ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Αδειάζει η κλεψύδρα για για 4.260 υπαλλήλους που θα αποτελέσουν το πρώτο κύμα κινητικότητας καθώς στις 31 Ιουλίου εκπνέει η προθεσμία που έχει δώσει το υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης για τη σύνταξη των σχετικών καταλόγων. Σε αυτό το πρώτο «κύμα» αναμένεται να ενταχθούν σχολικοί φύλακες και πλεονάζον εκπαιδευτικό προσωπικό.

Οι γραμματείς των υπουργείων θα πρέπει να στείλουν στα υπουργεία Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Οικονομικών όλα τα στοιχεία για τη διαθεσιμότητα, ώστε να προχωρήσει άμεσα και η σύνταξη των προεδρικών διαταγμάτων με τα οποία θα ορίζονται και οι θέσεις που καταργούνται. Ως γνωστό για να συμβεί αυτό αρκούν οι υπογραφές των υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Οικονομικών και του αρμόδιου υπουργού.

Αθροιστικά πάντως και όπως προβλέπει η συμφωνία της Τρόικας με το υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, ο αριθμός των υπαλλήλων που θα πρέπει να τεθεί σε διαθεσιμότητα θα ανέλθει στους 12.556 μέχρι τα τέλη Σεπτεμβρίου και στους 25.000 μέχρι το τέλος του 2013. (Πηγή: ΗΜΕΡΗΣΙΑ on line, <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26510&subid=2&pubid=113086432>)

Σε ότι αφορά τις συμπεφωνημένες 15.000 απολύσεις, σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα του μνημονίου, το οποίο υπενθυμίζει η "Καθημερινή", προβλέπονται τα εξής:

- \* 4.000 θα απολυθούν φέτος
- \* Στο α' τρίμηνο του 2014 θα ακολουθήσουν άλλοι 1.000
- \* 4.000 ακόμη θα δουν την πόρτα της εξόδου στο β' τρίμηνο
- \* Τον Ιούλιο προβλέπεται αν φύγουν άλλοι 1.500

- \* Τον Αύγουστο θα απολυθούν επιπλέον 1.500 υπάλληλοι
- \* Στο γ' τρίμηνο του 2014 προβλέπεται να φύγουν 2.000
- \* Οι τελευταίοι 1.000, για να συμπληρωθεί ο συνολικός αριθμός των 15.000, θα απολυθούν το δ' τρίμηνο του 2014. (Πηγή: [www.protothema.gr](http://www.protothema.gr) )

Κινητικότητα, περιγράμματα θέσεων για 450.000 υπαλλήλους αλλά και μηνιαίες αναφορές στις οποίες θα καταγράφεται αναλυτικά με αριθμητικά στοιχεία η εργασιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνει το χρονοδιάγραμμα της κυβέρνησης για την αναδιάρθρωση του Δημοσίου, που παρουσιάστηκε στην τρόικα.

Όπως αναφέρεται ρητά στο έγγραφο που δόθηκε στους εκπροσώπους της τρόικας και παρουσιάζει η «Κ», η κυβέρνηση με το «κλείσιμο» της ΕΡΤ εκπλήρωσε τις υποχρεώσεις της για τις πρώτες απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων, ωστόσο υπάρχουν ακόμη αρκετά «ανοιχτά» μέτωπα. «Εκπληρώσαμε τους στόχους που είχαμε θέσει με ορίζοντα το τέλος Σεπτεμβρίου για τις αναγκαστικές αποχωρήσεις. Είμαστε αποφασισμένοι για την αναδιάρθρωση του Δημοσίου, που είναι απαραίτητη για τη δημιουργία πιο αποτελεσματικών κοινωνικών υπηρεσιών» επισημαίνεται.

Με ορίζοντα τον Σεπτέμβριο, οπότε αναμένεται να υπάρξει εκ νέου αξιολόγηση από τους εκπροσώπους των πιστωτών, η κυβέρνηση παρουσίασε στην τρόικα σχέδιο συγκεκριμένων δράσεων προκειμένου να υλοποιηθούν οι δεσμεύσεις για συνολικά 4.000 απολύσεις και υπαγωγή 25.000 δημοσίων υπαλλήλων σε καθεστώς κινητικότητας μέχρι το τέλος του έτους. Εργαλείο για την ενημέρωση της τρόικας αλλά και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προωθούμενων μεταρρυθμίσεων αναμένεται να αποτελέσουν μηνιαίες αναφορές που θα αναρτώνται στο Διαδίκτυο και θα απεικονίζουν την κατάσταση στο Δημόσιο. Στις μηνιαίες αναφορές θα καταγράφεται πόσοι υπάλληλοι έχουν τεθεί σε κινητικότητα, από πού προέρχονται και πού τοποθετήθηκαν αλλά και πόσοι ακόμη απομένουν αναξιοποίητοι. Επίσης, θα κατατίθεται μηνιαία αναφορά για τις αποχωρήσεις και από πού προέρχονται (απόλυση, συνταξιοδότηση κ.λπ.), καθώς και για την πορεία των εκκρεμών πειθαρχικών υποθέσεων, ενώ μηνιαίως θα καταγράφονται οι απασχολούμενοι στη γενική κυβέρνηση. Γενικός στόχος είναι η μείωση των δημοσίων υπαλλήλων κατά 180.000 για την περίοδο 2012-2016.

(Πηγή: Η ΚΑΘΗΜΕΡΙ-

NH, [http://www.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_kathremote\\_1\\_19/06/2013\\_504713](http://www.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathremote_1_19/06/2013_504713))

### 3.3.2.2 ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ

Σε εξοικονόμηση συνολικά 1,8 δισ. μέσα την επόμενη τριετία στοχεύει το Υπουργείο Εσωτερικών γι' αυτό και προχώρησε σε μείωση των προσλήψεων συμβασιούχων στο Δημόσιο.

Από τις 50.000 που προβλέπεται από το Μνημόνιο οι συμβασιούχοι που θα προσληφθούν μειώθηκαν στις 25.000 το χρόνο, όπως δήλωσε ο υπουργός Εσωτερικών, Γιάννης Ραγκούσης, μετά τη συνάντησή του με τους εκπροσώπους της τρόικας.

Σε ό, τι αφορά τις προσλήψεις μόνιμου προσωπικού, μετά τις αποχωρήσεις το 2010 53.500 υπαλλήλων, ο αριθμός νέων προσλήψεων με βάση το ποσοστό 1/5 φτάνει τις 10.600.

Ωστόσο, μέχρι σήμερα έχουν εγκριθεί μόνο 1.145 προσλήψεις χωρίς να αναμένεται να εγκριθούν και άλλες για το 2011. Έτσι, το ποσοστό από 1/5 μετατρέπεται σε 1/10.

Βάσει αυτών των στοιχείων, το μισθολογικό κόστος από τα 22 δισ. ευρώ το 2009 φθάνει σήμερα περίπου στα 18 δισ, ενώ το 2013 αναμένεται να περιοριστεί ακόμη περισσότερο, περίπου στα 16 δισ. ευρώ.

Όπως δήλωσε ο κ. Ραγκούσης, το υπουργείο Εσωτερικών έχει προχωρήσει σε όλες τις ενέργειες με σκοπό την εξοικονόμηση εσόδων, επισημαίνοντας ωστόσο πως το μεγάλο κονδύλι που βαραίνει το Δημόσιο παραμένει το ποσό των 55 δισ. ευρώ το χρόνο που απαιτούνται για τους τομείς της Υγείας, Πρόνοιας και Ασφάλισης. (Πηγή: <http://topontiki.gr/article/16787/>)

Πιο αυστηρή από ότι προνοείται στο μνημόνιο θα είναι η κατευθυντήρια γραμμή που καλούνται να ακολουθήσουν τα υπουργεία στα θέματα προσωπικού διαμορφώνοντας τους προϋπολογισμούς του επόμενου έτους, επειδή τα νούμερα «δεν βγαίνουν», λόγω του κουρέματος καταθέσεων, που αναμένεται να επιβαρύνει τις συνθήκες ύφεσης και τα δημόσια έσοδα.

Συγκεκριμένα, ενώ στο μνημόνιο είχε συμφωνηθεί ότι μέχρι το τέλος του προγράμματος ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων θα μειωθεί κατά 4,500 και ότι βασική αρχή θα είναι 1 πρόσληψη για κάθε 4 αφυπηρετήσεις, η απόφαση του υπουργείου Οικονομικών είναι μηδενικές προσλήψεις. Οι θέσεις που κενώνονται θα παραμένουν κενές και κανείς δεν θα αντικαθίσταται, μέχρι να επιτευχθούν οι στόχοι.

Οι ανάγκες που θα προκύπτουν, σύμφωνα με πληροφορίες μας, θα καλύπτονται με μετατάξεις δημοσίων λειτουργών, που θα ισχύουν σε όλο το εύρος της δημόσιας υπηρεσίας.

Με εξαίρεση τους γιατρούς, που δεν μπορούν να αντικατασταθούν από οποιονδήποτε άλλο δημόσιο υπάλληλο, όλοι οι υπόλοιποι λειτουργοί είναι μετατάξιμοι. Το ίδιο θα ισχύει και για τους έκτακτους υπαλλήλους με βάση προηγούμενη απόφαση του υπουργικού συμβουλίου.

Βάσει των προνοιών που συμφωνήθηκαν στο μνημόνιο, η μείωση του αριθμού των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα κατά τουλάχιστον 4,500 την περίοδο 2012-2016 θα γίνει μέσω: i. του παγώματος των προσλήψεων νέου προσωπικού σε θέσεις πρώτου διορισμού και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα μέχρι 31/12/2016, ii. της εφαρμογής της πολιτικής πρόσληψης ενός προσώπου για κάθε τέσσερις που αφυπηρετούν, iii. της εισαγωγής μέτρων που αυξάνουν την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ υπουργείων και iv. της εφαρμογής ενός 4ετούς προγράμματος που αποσκοπεί στην κατάργηση 1880 μονίμων θέσεων.

Κατά τη χθεσινή διαβούλευση στο υπουργικό συμβούλιο εγκρίθηκαν χωρίς τροποποιήσεις οι κατευθυντήριες γραμμές για τους προϋπολογισμούς της τριετίας 2014, '15 και '16, που εισηγήθηκε το υπουργείο Οικονομικών. Το δημοσιονομικό πλαίσιο καταρτίστηκε βάσει των προνοιών του μνημονίου. Δηλαδή, αναλόγως των προβλέψεων της τριετίας για το ύψος της ύφεσης ανά έτος, υπολογίστηκαν τα έσοδα που θα έχει το κράτος με αυτά τα δεδομένα. Λαμβάνοντας υπόψιν και τα ελλείμματα ανά έτος που έχει δεσμευτεί η τριετία να καλύψει μέσω του δανειακού προγράμματος, υπολογίστηκε το μάξιμουμ των κρατικών εσόδων ανά έτος και ως εκ τούτου καθορίστηκε και το ύψος των εξόδων.

Πιο συγκεκριμένα, το μνημόνιο προνοεί για το 2014 δημοσιονομικό έλλειμμα στο πρωτογενές ισοζύγιο που να μην υπερβαίνει τα 678 εκατ. ευρώ (το 4,25% του ΑΕΠ), για το 2015 υπολογίζεται έλλειμμα που να μην υπερβαίνει τα 344 εκατ. ευρώ (2,1% του ΑΕΠ), ενώ για το 2016 υπολογίζεται ότι θα υπάρξει πρωτογενές πλεόνασμα ύψους 204 εκατ. ευρώ τουλάχιστον (1,2% του ΑΕΠ). Αφού υπολογίστηκε το ύψος των δαπανών από το υπουργείο Οικονομικών, έγινε και η κατανομή και τηρήθηκαν οι αναλογίες ανά υπουργείο όπως τα προηγούμενα έτη, με τρεις διαφοροποιήσεις. Κατανεμήθηκαν αυξημένα έξοδα στο υπουργείο Ενέργειας,

λόγω των έργων που αφορούν την ΑΟΖ και την εκμετάλλευση των υδρογονανθράκων. Επίσης, κατανεμήθηκαν μεγαλύτερα έξοδα στο υπουργείο

Οικονομικών και αντιστοίχως μειώθηκαν από το υπουργείο Εργασίας, λόγω του ότι εφεξής όλα τα επιδόματα μετατάσσονται από το δεύτερο στο πρώτο υπουργείο.

Μετά από τη χθεσινή έγκριση των κατευθυντήριων γραμμών από το υπουργικό συμβούλιο, το υπουργείο Οικονομικών θα αποστείλει σε όλα τα υπουργεία εγκύκλιο με την οποία θα ενημερώνει το κάθε ένα ποια είναι η οροφή των δαπανών του. Θα ζητά παράλληλα από το κάθε υπουργείο να καταλείψει τα διαθέσιμα ποσά.

Κάθε υπουργείο θα έχει την ευθύνη να αιτιολογήσει και να στοιχειοθετήσει κάθε δαπάνη, λαμβάνοντας υπόψη και τους στόχους του μνημονίου που το αφορούν.

Ο αναπληρωτής κυβερνητικός εκπρόσωπος κ. Βίκτωρας Παπαδόπουλος, σε δηλώσεις του στους δημοσιογράφους για το θέμα του προϋπολογισμού για το 2014, είπε ότι «γίνεται διαβούλευση, συζήτηση, αλλά δεν υπάρχει κατάληξη». Κληθείς να πει αν τέθηκαν στο υπουργικό συμβούλιο, προτάσεις για μείωση των δαπανών, ο κ. Παπαδόπουλος είπε ότι «η μείωση των δαπανών είναι εκ των ων ουκ άνευ, λόγω και μνημονίου». (Πηγή: <http://www.alithia.com.cy/oikonomia>).

### **3.3.2.3 ΜΕΙΩΣΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΠΡΟΝΟΜΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Την κατάργηση των δώρων σε όλο το Δημόσιο και τη διαδικασία εφαρμογής των περικοπών στα ειδικά μισθολόγια του Δημοσίου και των ΔΕΚΟ καταγράφει εγκύκλιος του αναπληρωτή υπουργού Οικονομικών Χρήστου Σταϊκούρα.

Σε αυτή περιλαμβάνονται και οι αλλαγές στις αμοιβές αιρετών της τοπικής αυτοδιοίκησης και ειδικών γραμματέων των υπουργείων.

#### **Μεταξύ άλλων:**

\* Καταργούνται πλήρως σε όλο το Δημόσιο, ΔΕΚΟ, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ κ.λπ. από την 1/1/2013 τα δώρα Χριστουγέννων, Πάσχα και επίδομα αδειάς. Φέτος θα καταβληθούν κανονικά.

Επίσης, αναστέλλεται η περαιτέρω μείωση αποδοχών στους υπαλλήλους του Δημοσίου, οι οποίοι λόγω του ενιαίου μισθολογίου χάνουν πάνω από 25% των αποδοχών τους.

Οι αποδοχές τους παγώνουν στο επίπεδο που διαμορφώθηκαν στις 31/10/2012.

\* Με βάση το πολυνομοσχέδιο, το ενιαίο μισθολόγιο επεκτείνεται και στις ΔΕΚΟ. Όμως, οι υπάλληλοι των ΔΕΚΟ που χάνουν πάνω από το 25% των αποδοχών τους λόγω της επέκτασης του ενιαίου μισθολογίου, θα δουν από την 1/11/2012 μείωση των αποδοχών τους κατά 25% στο ποσό που υπερβαίνει το αντίστοιχο ποσό του ενιαίου μισθολογίου.

\* Μειώνεται κατά 50% η αντιμισθία των προέδρων των δημοτικών και περιφερειακών συμβουλίων, η οποία αποσυνδέεται πλέον από αυτή των δημάρχων και των περιφερειάρχων και καταργούνται πλήρως από την 1/1/2013 οι αποζημιώσεις των μελών των δημοτικών συμβουλίων και κάθε είδους επιτροπών δημοτικών συμβουλίων για τη συμμετοχή τους στις σχετικές συνεδριάσεις.

\* Από το νέο έτος μειώνονται κατά 50% οι αποδοχές στις αποζημιώσεις, έξοδα παράστασης και πάσης φύσεως αμοιβές των στελεχών των ΝΠΔΔ, των Δήμων και των περιφερειών και των ΝΠΔ και των ανωνύμων εταιρειών στις οποίες οι ΟΤΑ κατέχουν ποσοστό πάνω από 50%.

\* Επέρχονται μειώσεις στους βασικούς μισθούς Γενικών Γραμματέων υπουργείων, ΓΓ Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Περιφερειαρχών, Αντιπεριφερειαρχών, Δημάρχων, Ειδικών Γραμματέων υπουργείου και ειδικών θέσεων πρώτου και δεύτερου βαθμού.

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

\* Από τις αρχές του νέου έτους παύουν να ισχύουν όλες οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας, καθώς και όλες οι διατάξεις νόμων, οι υπουργικές, κανονιστικές εν γένει ή διαιτητικές αποφάσεις, καθώς και οι αποφάσεις των οργάνων διοίκησης κ.λπ., κατά το μέρος που ρυθμίζουν τις αποδοχές του προσωπικού των παραπάνω νομικών προσώπων.

(Πηγή:[http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/ergasia/oi\\_perikopes\\_stoys\\_misthous\\_toy\\_dhmosioy\\_se\\_arithmous.2022042.html](http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/ergasia/oi_perikopes_stoys_misthous_toy_dhmosioy_se_arithmous.2022042.html))

**Νέες εισοδηματικές περικοπές συνεπάγεται για 700.000 δημοσίους υπαλλήλους τροπολογία στο πολυνομοσχέδιο του υπουργείου Οικονομικών. Προβλέπει «κούρεμα» σε 20 επιδόματα με μηνιαίες απώλειες 16 έως 97 ευρώ.**

Χθες με τροπολογία που κατέθεσε στη Βουλή ο υπουργός Οικονομικών, Ευάγγελος Βενιζέλος, και ενσωματώθηκε στο πολυνομοσχέδιο «κουρεύονται» 20 επιδόματα που λαμβάνουν υπάλληλοι στον στενό δημόσιο τομέα, τους ΟΤΑ και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Η μείωση ανάλογα και τον τύπο των επιδομάτων ξεκινά από το 10% και φθάνει στο 50% για το κίνητρο απόδοσης, το οποίο λαμβάνουν όλοι οι υπάλληλοι, και οι μηνιαίες απώλειες κυμαίνονται από 16 έως και 97 ευρώ.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την τροπολογία του υπουργείου Οικονομικών, αναδρομικά από 1ης Ιουλίου μειώνονται κατά:

- 50% το ποσό του κινήτρου απόδοσης των πολιτικών υπαλλήλων του Δημοσίου, των ΟΤΑ και των λοιπών ΝΠΔΔ που μισθοδοτούνται με τον ν.3205/2003. Το ποσό σήμερα κυμαίνεται από 57 ευρώ έως 100 ευρώ.
- 30% το ποσό του κινήτρου απόδοσης των διπλωματικών υπαλλήλων, του επιστημονικού προσωπικού της ειδικής νομικής υπηρεσίας, της ειδικής νομικής υπηρεσίας ευρωπαϊκών κοινοτήτων, καθώς και των υπαλλήλων του κλάδου Εμπειρογνομόνων του υπουργείου Εξωτερικών. Σήμερα οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι λαμβάνουν 208 ευρώ και θα χάσουν 62,4 ευρώ τον μήνα...
- 25% το ποσό του ειδικού ερευνητικού επιδόματος των Ειδικών Λειτουργικών Επιστημόνων των Ερευνητικών Κέντρων και Ανεξάρτητων Ερευνητικών Ινστιτούτων. Το συγκεκριμένο επίδομα κυμαίνεται μεταξύ 140 ευρώ και 388 ευρώ.
- 20% το ποσό του ειδικού ερευνητικού επιδόματος των μελών Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού ΔΕΠ. Μέχρι και τον Ιούνιο κυμαίνονταν από 316 ευρώ μέχρι 426 ευρώ.
- 20% του ερευνητικού επιδόματος του εκπαιδευτικού προσωπικού των ΤΕΙ. Κυμαίνεται από 136 ευρώ μέχρι 385 ευρώ.
- 20% του επιδόματος για την ταχύτερη προώθηση των ερευνητικών προγραμμάτων Επιστημονικού Ερευνητικού Προσωπικού ΚΕΠΕ.
- 20% του ειδικού ερευνητικού επιδόματος Συμβούλων και Παρέδρων του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου. Σήμερα κυμαίνεται από 172 ευρώ μέχρι 394 ευρώ.
- 30% τα ποσά που προβλέπονται ως κίνητρο ή ως πριμ παραγωγικότητας από Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας κ.λπ. που καταβάλλονται στο προσωπικό με



σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ.

- 10% τα ποσά που χορηγούνται ως ειδική πρόσθετη αμοιβή ή ως επίδομα αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας στο ειδικό επιστημονικό προσωπικό των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών, που κατά μέσο όρο ανέρχεται στα 700 ευρώ.

Οι υπάλληλοι των οποίων οι αποδοχές θα μειωθούν σημαντικά εξαιτίας της κατάργησης του ισχύοντος σήμερα καθεστώτος επιδομάτων είναι κυρίως οι εφοριακοί, οι τελωνειακοί, οι υπάλληλοι του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, του Ελεγκτικού Συνεδρίου, του Γενικού Χημείου του Κράτους, του πρώην υπουργείου Εθνικής Οικονομίας, της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας, των υπουργείων Εσωτερικών, Εξωτερικών, Δικαιοσύνης, Αγροτικής Ανάπτυξης, Οικονομίας-Ανταγωνιστικότητας και του πρώην υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης.

Κι αυτό καθώς στις περιπτώσεις στις οποίες το άθροισμα των επιδομάτων ανεβάζει σημαντικά τις συνολικές αποδοχές ή τα ίδια τα επιδόματα που καταβάλλονται σήμερα είναι παρά πολύ υψηλά, η κατάργηση του υφιστάμενου επιδοματικού καθεστώτος και η θέσπιση ενός ενιαίου επιδόματος θέσης θα σημάνει τη σημαντική μείωση των συνολικών αποδοχών. (Πηγή: άρθρο του Κώστα Τσαχάκη στην εφημερίδα «ΕΘΝΟΣ», έντυπη έκδοση στις 30/07/2011)

Άνεμος ανατροπών σαρώνει συντάξεις, μισθούς, προνοιακά επιδόματα, εργασιακές σχέσεις, ασφαλιστικό σύστημα και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Πρόκειται για τις επιταγές του νέου Μνημονίου οι οποίες συμπεριλήφθηκαν στο πολυνομοσχέδιο «μαμούθ» που ψηφίστηκε χθες στη Βουλή.

Σε αυτό περιλαμβάνονται μεταξύ των άλλων διατάξεις για δραστικές περικοπές σε μισθούς και συντάξεις, καταργήσεις δώρων και κοινωνικών επιδομάτων, ανατροπές στα εργασιακά, αυξήσεις φόρων σε τσιγάρα, υγραέριο, αποχωρήσεις 2.000 δημοσίων υπαλλήλων μέσα στις επόμενες 50 ημέρες, απελευθέρωση μετατάξεων, αυξήσεις ασφαλιστικών εισφορών αλλά και της συμμετοχής των ασφαλισμένων στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, αύξηση των ορίων συνταξιοδότησης.

Πρόκειται για μία δέσμη επώδυνων μέτρων η οποία αλλάζει εκ βάθρων το επίπεδο διαβίωσης εκατομμυρίων πολιτών. Επί της ουσίας είναι ένα πανάκριβο... εισιτήριο για την εξασφάλιση της δόσης των 31,5 δισ. ευρώ από τον Μηχανισμό Στήριξης.

#### **Ανατροπές που φέρνει το νέο μνημόνιο**

1. Αυξάνεται στα 67 το όριο ηλικίας για συνταξιοδότηση. Εναλλακτικά απαιτούνται 40 έτη ασφάλισης και το 62ο έτος.
2. Μειώνονται από 5% έως 15% οι συντάξεις άνω των 1.000 ευρώ.
3. Καταργούνται τα δώρα σε όλους τους συνταξιούχους και τους εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους.
4. Γίνονται αυστηρότερα τα κριτήρια για την καταβολή σύνταξης στους ανασφάλιστους υπερήλικες και στις άγαμες θυγατέρες.
5. Μειώνεται το εφάπαξ σε 23 Ταμεία.
6. Αυστηρά εισοδηματικά κριτήρια για τα οικογενειακά επιδόματα.
7. Αλλάζει ο τρόπος καθορισμού του κατώτατου μισθού.
8. Παγώνουν οι τριετίες μέχρι να πέσει η ανεργία κάτω από το 10% και δεν προβλέπεται επίδομα γάμου.
9. Μειώνονται οι αποζημιώσεις απόλυσης.
10. Περικοπές στα ειδικά μισθολόγια έως 27%.
11. Νέες μειώσεις αποδοχών στους υπαλλήλους των ΔΕΚΟ.
12. «Καπέλο» 1 ευρώ ανά συνταγή (2014).

13. «Εισιτήριο» 25 ευρώ για κάθε ασθενή που εισάγεται για νοσηλεία στο ΕΣΥ (2014).
14. Αύξηση της εισφοράς των ασφαλισμένων του ΟΓΑ από 14,65 σε 25,87 ευρώ.
15. Αυξάνεται η τιμή των τσιγάρων 40 με 60 λεπτά το πακέτο και 1,4 ευρώ ο καπνός για τα «στριφτά».
16. Αυξάνεται κατά 10 λεπτά η τιμή του υγραερίου κίνησης.
17. «Γκάζι» για μετακινήσεις προσωπικού σε όλο το Δημόσιο. Μειώνεται ο αριθμός των μετακλητών (20%).
18. Σε διαθεσιμότητα οι ΔΕ και ΥΕ Διοικητικού (αορίστου χρόνου), που έχουν μπει στο Δημόσιο χωρίς ΑΣΕΠ.
19. Για 3 χρόνια θα ισχύει το δικαίωμα διορισμού των επιτυχόντων του ΑΣΕΠ. Μετά θα χάνουν το δικαίωμα διορισμού.
20. Πλήρης απελευθέρωση επαγγελματιών.  
(Πηγή: άρθρο του Κώστα Τσαχάκη στην εφημερίδα «ΕΘΝΟΣ», έντυπη έκδοση στις 07/11/2012)

### **3.3.2.3.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ**

Σύμφωνα με πληροφορίες που δημοσιεύει η Ημερησία, οι εκπρόσωποι της Τρόικα ανακοίνωσαν ότι στις 31/12/2013 "τελειώνουν" τα χρήματα για τη στήριξη του Ταμείου Πρόνοιας και του κλάδου προνοίας του ΤΑΥΤΕΚΩ και όσα εφάπαξ δεν θα έχουν πληρωθεί έως τότε από την επιχορήγηση του Δημοσίου, στο πλαίσιο των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων, καθώς και τα νέα εφάπαξ «θα υπολογίζονται με βάση τα έσοδα από τις ετήσιες εισφορές».

Με δεδομένο ότι το επόμενο έτος θα παραμένουν απλήρωτα 35.000 εφάπαξ και το Ταμείο Πρόνοιας θα πρέπει να καταβάλλει άλλα 20.000 εφάπαξ σε όσους θα συνταξιοδοτηθούν μέσα στο 2014, το εφάπαξ με βάση τα υπολογιζόμενα έσοδα των 320 εκατ ευρώ από εισφορές θα πέσουν, σύμφωνα με εκτιμήσεις του Ταμείου, στο συμβολικό ποσό των 5.300 ευρώ από τις 30.000 - 40.000 όπου έχουν φτάσει μετά τις αλεπάλληλες μειώσεις, έως 38,20%.

Επίσης, η τρόικα ζήτησε από το υπουργείο Εργασίας να μειωθούν οι επικουρικές συντάξεις νωρίτερα και, κατ' αντιστοιχία, με βάση τις καταβαλλόμενες εισφορές των εν ενεργεία, «εφόσον δεν μπορούν να δημιουργηθούν ατομικές μερίδες για το σύνολο του εργασιακού βίου όλων των ασφαλισμένων».

Οι μειώσεις (περί το 20% - 30%, σύμφωνα με εκτιμήσεις) δεν θα αφορούν μόνο τους νέους συνταξιοδοτούμενους, αλλά, και τους ήδη συνταξιούχους καθώς τα ποσά των επικουρικών θα πρέπει να επανυπολογιστούν με γνώμονα το "συντελεστή βιωσιμότητας" του κάθε Ταμείου - ΝΠΔΔ.

(Πηγή: <http://www.moneyonline.gr/site/article/4127/perikopes-sok-sta-efapax-ton-dimosion-ipallilon-tavani-sta-5-300-evro>)

Συγκεκριμένα το ύψος των μισθών και πρόσθετων παροχών των υπαλλήλων που πληρώνονται από τον Τακτικό Προϋπολογισμό (υπουργεία, περιφερειακές υπηρεσίες υπουργείων, περιφερειακές διοικήσεις, περιφέρειες, πανεπιστήμια, νοσοκομεία κλπ) για τα έτη 2005- 2012, διαβιβάστηκαν στη Βουλή από τον αναπληρωτή υπουργό Οικονομικών Χρήστο Σταϊκούρα. Τα ποσά της μισθοδοσίας διαμορφώθηκαν ως εξής: Το 2005 το ποσό αυτό διαμορφώθηκε στα 13,9 δισ. ευρώ. Το 2006 το ποσό διαμορφώθηκε στα 14,6 δισ. ευρώ. Το 2007 στα 15,5 δισ. ευρώ. Το 2008 στα 16,6 δισ. ευρώ. Το 2009 στα 18,5 δισ. ευρώ. Το 2010 στα 16,4 δισ. ευρώ. Το 2011 στα 15,1 δισ. ευρώ. Το 2012 (προσωρινά στοιχεία) στα 13,7 δισ. ευρώ.

(Πηγή: <http://www.dikaiologitika.gr/2013052711020/ergasiaka/poso-exoun-pesei-oi-misthoi-twn-dhmosiwn-upallilwn-apo-to-2005/menu-id-122.html>)

Αντιμέτωποι με νέα σκληρά μέτρα βρίσκονται πλέον οι πολίτες, αφού η συμφωνία των κυβερνητικών εταίρων προβλέπει περικοπές δαπανών ύψους 10,5 δισ. ευρώ και νέους φόρους 3 δισ. ευρώ. Έτσι, το συνολικό πακέτο μέτρων ξεπερνά κατά πολύ τα 11,9 δισ. ευρώ, φτάνοντας τα 13,5 δισ. ευρώ.

Σύμφωνα με δημοσιεύματα του Τύπου, στα **βασικά μέτρα** περιλαμβάνονται τα εξής:

- Αύξηση του γενικού ορίου συνταξιοδότησης από 65 στα 67 έτη. Το μέτρο θα ισχύσει από το 2013 και θα επιβαρύνει και τα ενδιάμεσα όρια συνταξιοδότησης κατά 2 έτη.
- Κόβεται 13ος - 14ος μισθός στο Δημόσιο.
- Μείωση της σύνταξης του ΟΓΑ κατά 30 ευρώ.
- Κατάργηση του ΕΚΑΣ για τους κάτω των 65 ετών.
- Νέα μείωση των συντάξεων 1.000 ευρώ και άνω (αθροιστικά κύρια και επικουρική) και από το πρώτο ευρώ. Η κλίμακα προβλέπει παρακράτηση εισφορών από 1.000.000 συνταξιούχους ως εξής: - Από 1.000 ευρώ έως 1.500 ευρώ εισφορά 2%  
- Από 1.500,01 έως 2.000 ευρώ εισφορά 5%  
- Από τα 2.000 ευρώ και άνω εισφορά 10%.
- Μείωση στα 720 ευρώ θα υποστούν στις συντάξεις τους οι ανύπαντρες θυγατέρες.
- Για να λαμβάνεται η κατώτατη σύνταξη στα 65 θα απαιτούνται τουλάχιστον 20 έτη (6.000 ημέρες ασφάλισης) αντί των 15 (4.500 ημέρες). Οι πρόσθετες ημέρες ασφάλισης θα μπορούν ωστόσο να εξαγοραστούν με πλασματικά χρόνια και εκτιμάται ότι θα εξοικονομηθούν 30 εκατ. ευρώ μέσα σε έναν χρόνο, αν η αύξηση επιβληθεί αυτόματα. Το μέτρο αφορά 150.000 ασφαλισμένους.
- Περικοπή ειδικών μισθολογίων 5%-20%. Πρόσθετες μειώσεις 700 εκατ. ευρώ θα έχουν στα ποσά των συντάξεων που θα λάβουν όσοι αμείβονται με ειδικά μισθολόγια (τα οποία αναπροσαρμόζονται) συμπεριλαμβανομένων και 30.000 στρατιωτικών - αστυνομικών λόγω της κατάργησης της αυτόματης μισθολογικής προαγωγής.
- Μείωση επιδομάτων των θέσεων ευθύνης, κατάργηση επιδομάτων παραγωγικότητας στο Δημόσιο.
- Περικόπτονται προνοιακά επιδόματα, αλλά διατηρούνται τα επιδόματα των ΑμΕΑ. Οι επιδοματούχοι που θα υποστούν απώλειες υπολογίζονται σε ένα εκατομμύριο. Σε αυτούς περιλαμβάνονται: - 400.000 που εισπράττουν τα πολυτεχνικά επιδόματα του ΟΓΑ. Τα επιδόματα θα καταβάλλονται ολόκληρα σε όσους έχουν εισόδημα έως 10.000 ευρώ. Σε όσους έχουν εισόδημα από 10.000,01 έως 20.000 ευρώ θα καταβάλλονται τα 2/3 και σε εισόδημα έως 30.000 ευρώ το 1/3 του επιδόματος.  
- 70.000 ανασφάλιστοι ηλικιωμένοι θα λαμβάνουν μειωμένη κατά 10%-20% σύνταξη.  
- 160.000 εποχικά επιδοτούμενοι άνεργοι θα χάσουν το εφάπαξ επίδομα των 458-916 ευρώ που λαμβάνουν κάθε χρόνο παράλληλα με το επίδομα ανεργίας.  
- 3.000 άνεργοι που έχουν απολυθεί από επιχειρήσεις οι οποίες έχουν κλείσει πριν από 5 ή και 10 χρόνια θα πάνε να λαμβάνουν επιδότηση.
- Αναδρομική επιστροφή μέρους του εφάπαξ που πήραν οι συνταξιούχοι των 22 ταμείων πρόνοιας που με βάση τις αναλογιστικές μελέτες χορηγούσαν υψη-

λότερο εφάπαξ σε σχέση με τις εισφορές, αλλά και μαχαίρι έως 83% στο εφάπαξ για τους νέους συνταξιούχους.

- Εφαρμογή ενιαίου μισθολογίου και σε όλους τους υπαλλήλους των ΔΕΚΟ.
- Αύξηση της συμμετοχής των ασφαλισμένων στα φάρμακα.
- Μείωση των δαπανών σε νοσοκομεία και ΕΟΠΥΥ.

(Πηγή: <http://www.e-dimosio.gr/dimosio>)

### **3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

#### **3.4.1 ΑΝΕΡΓΙΑ**

Η ανεργία ανέκαθεν υπήρξε και παρουσιαζόταν από ερευνητές, οικονομολόγους και πολιτικούς ως μεγάλο πρόβλημα στις κοινωνίες, όμως πάντα υπήρξαν προβλήματα ως προς την αντιμετώπιση της. Υπήρξαν προβλήματα στην αντιμετώπιση της ανεργίας διότι έπρεπε να ληφθούν πολλές παράμετροι υπ' όψιν. Ως εκ τούτου για να δημιουργηθεί ένα τέτοιο πρόβλημα, προφανώς έχουν προκύψει και άλλα πιο πριν γιατί ως γνωστόν η οικονομία λειτουργεί με αλυσιδωτές αντιδράσεις.

Η αντωνυμία αυτής της λέξης είναι η απασχόληση όπου αποτελεί γρανάζι του συστήματος. Όπως γίνεται κατανοητό, χωρίς απασχόληση δεν υπάρχει ανταμοιβή, χωρίς μισθό δεν υπάρχει κατανάλωση οπότε παρακολουθείται ένα φαινόμενο σε μορφή “ντόμινο” σε όλους τους τομείς της οικονομίας.

Με το οικονομικό αυτό πρόβλημα παρουσιάζεται παράλληλα κοινωνικό πρόβλημα, ιδίως σε οικονομίες με υψηλά και χρόνια επίπεδα ανεργίας. Δημιουργούνται κοινωνικές αναταραχές, αυξάνεται η βία, ενθαρρύνονται οι μαύρες και παράνομες αγορές και το βιοτικό επίπεδο της κοινωνίας, με την πάροδο του χρόνου εξαθλιώνεται.

##### **3.4.1.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ**

Η οικονομική κρίση, σε παγκόσμια κλίμακα, θέτει σε καθεστώς ευπρόσβλητης εργασίας το ήμισυ σχεδόν των εργατών, οι οποίοι βρίσκονται σε κίνδυνο απώλειας της εργασίας και συνεπώς σε κατάσταση εργασιακής ανασφάλειας. Από τα τέλη του 2008 η ανεργία άρχισε να αυξάνεται. Ο αριθμός των φτωχών εργαζομένων θα αυξηθεί παγκόσμια κατά 200 εκατομμύρια και θα ανέλθει στο επίπεδο των 700–800 εκατομμυρίων.

Τη θλιβερή πρωτιά στην ανεργία εξακολουθεί να κατέχει η Ελλάδα στην ΕΕ, με συνολικό ποσοστό 27,2% και 59,1% για τους νέους κάτω των 25 ετών τον Ιανουάριο του 2013, σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (Eurostat)(Πηγή: <http://www.skai.gr/news/finance/article/230934/ellada-proti-stin-europi-i-ellada-me-272/#ixzz2Z0QMNWGT>)

Την πορεία πλήρους απαξίωσης του παραγωγικού δυναμικού της χώρας μέσα στην τελευταία τετραετία αναδεικνύουν για μια ακόμη φορά τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ) για την ανεργία τον περασμένο Αύγουστο. Αν και από μόνο του το ποσοστό της ανεργίας στο 25,4% και μάλιστα στον πλέον «εργασιοβόρο» (λόγω των εποχικών απασχολήσεων) μήνα του έτους είναι αρκετό για να αποτυπώσει τη χειροτέρευση της κατάστασης στην αγορά εργασίας (τον Αύγουστο του 2011 η ανεργία ήταν 18,4%, ενώ τον Ιούλιο του 2012 είχε υπολογιστεί στο 24,8%) την προσοχή αποσπούν τα συνολικά στοιχεία από το 2009 και μετά.

Είναι φανερό ότι μέσα σε μία τετραετία χάθηκαν 835.648 θέσεις εργασίας, ενώ στο ίδιο χρονικό διάστημα οι άνεργοι αυξήθηκαν κατά 896.457 άτομα. Σε αυτό το μέγεθος πρέπει να συμπεριληφθεί και η αύξηση του εργατικού δυναμικού, δηλαδή οι ομάδες νέων που εντάχθηκαν για πρώτη φορά και δεν κατόρθωσαν να βρουν εργασία. Σήμερα, οι άνεργοι πλησιάζουν τα 1,3 εκατομμύρια (1.267.595 τον Αύγουστο). Εάν προστεθούν δε και τα 3.375.297 άτομα που χαρακτηρίζονται από την ΕΛΣΤΑΤ ως οικονομικά μη ενεργός πληθυσμός, το μέγεθος των ανθρώπων που θα είναι εκτός παραγωγής και θα πρέπει να ζει είτε με σύνταξη, είτε με επιδόματα ανεργίας, ή ακόμη και με επιδοτήσεις πρόνοιας θα πλησιάζει αισίως τα 5 εκατομμύρια άτομα. Το μέγεθος αυτό (4.642.892 τον Αύγουστο 2012) αποτελεί απτή απόδειξη των πιέσεων που θα ασκήσει στα δημόσια οικονομικά η αυξανόμενη ύφεση και η αύξηση της ανεργίας. Αναφορικά με τις περισσότερες ηλικίες, σαφώς οι νέοι μέχρι 24 ετών εμφανίζουν τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας (58%). Ωστόσο, το σοβαρότερο πρόβλημα εμφανίζουν οι μεγαλύτερες και οι πιο παραγωγικές ηλικίες. Στις ηλικίες μέχρι 34 ετών ο 1 στους 3 είναι άνεργος, ενώ στην κατηγορία από 35 έως 44 ετών το ποσοστό των ανέργων αγγίζει το 21,5%. Ως προς το φύλο, μολονότι στις γυναίκες εμφανίζεται υψηλότερο ποσοστό ανεργίας, στο 29%, στους άνδρες το πρόβλημα έχει σοβαρότερες επιπτώσεις διότι αν και το ποσοστό είναι 22,7%, εμφανίζεται 4 φορές μεγαλύτερο από το 2008 μέχρι σήμερα. (Πηγή: άρθρο της Χριστίνας Κοψίνη 'Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ' έντυπη έκδοση, 9/11/2012)

Στο νέο ρεκόρ του 26,9% ανήλθε το ποσοστό της ανεργίας τον Απρίλιο του 2013 από 26,8% που ήταν τον φετινό Μάρτιο και 23,1% που ήταν τον Απρίλιο του 2012.

Πρόκειται για το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας που καταγράφεται από τότε που η ΕΛΣΤΑΤ άρχισε να δημοσιεύει τα εν λόγω στοιχεία το 2006. Είναι, μάλιστα, υπερδιπλάσιο από τον μέσο όρο της Ευρωζώνης, που διαμορφώθηκε στο 12,2% τον Μάιο.

Από τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ προκύπτει πως οι άνεργοι αυξήθηκαν κατά 194.746 άτομα σε σχέση με τον Απρίλιο του 2012 (+17,0%) και κατά 24.025 άτομα σε σχέση με τον Μάρτιο του 2013 (+1,8%) και διαμορφώθηκαν σε 1.337.621 άτομα.

Την ίδια ώρα, οι απασχολούμενοι μειώθηκαν κατά 159.955 άτομα σε σχέση με τον Απρίλιο του 2012 (-4,2%) ενώ αυξήθηκαν κατά 43.668 άτομα σε σχέση με τον Μάρτιο του 2013 (+1,2%) και διαμορφώθηκαν σε 3.636.042 άτομα.

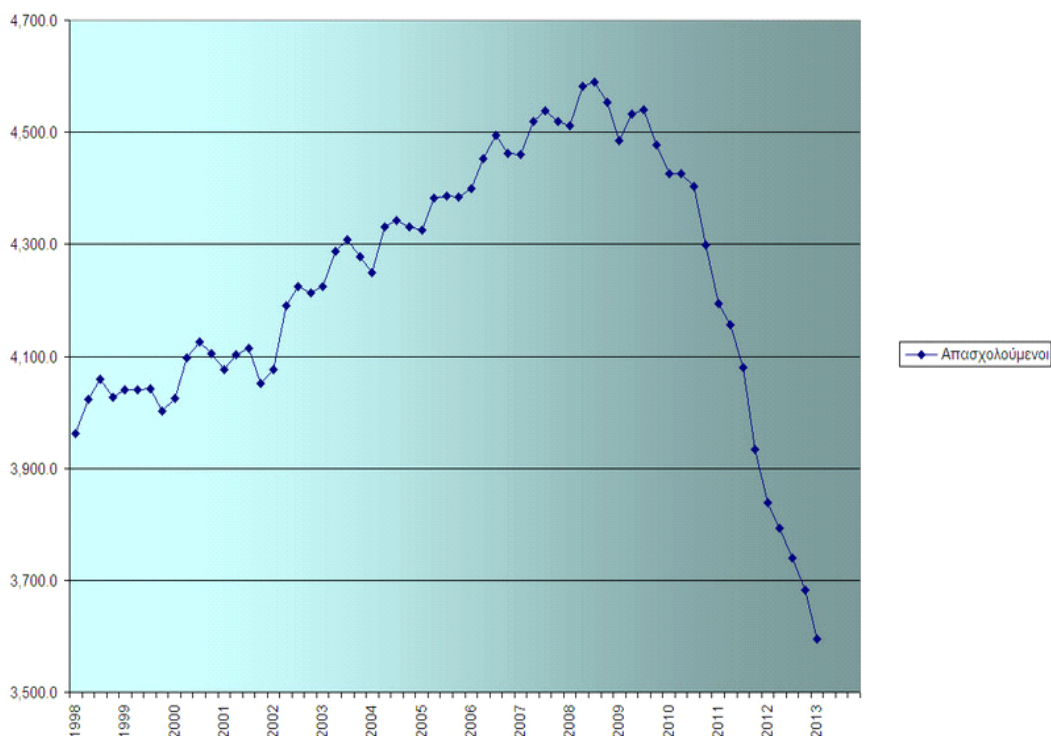
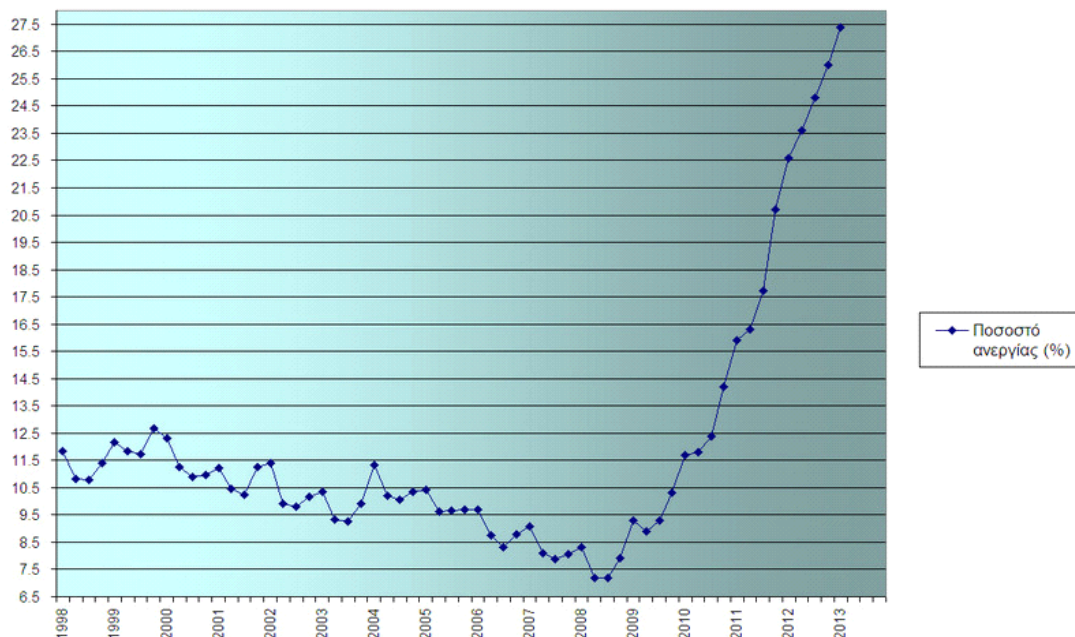
Οι οικονομικά μη ενεργοί, δηλαδή τα άτομα που δεν εργάζονται ούτε αναζητούν εργασία, μειώθηκαν κατά 23.770 άτομα σε σχέση με τον Απρίλιο του 2012 (μείωση ,7%) και κατά 20.218 άτομα σε σχέση με το Μάρτιο του 2013 (μείωση 0,6%) και διαμορφώθηκαν σε 3.337.051 άτομα.

Το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στους νέους ηλικίας 15-24 ετών, όπου εκτινάχθηκε στο 57,5% από 51,5% που ήταν ένα χρόνο νωρίτερα. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 15-34 ετών, όπου η ανεργία ανήλθε στο 36% από 30,4%.

Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας καταγράφεται στον γυναικείο πληθυσμό, όπου ανήλθε σε 30,5% από 26,7%. Στους άνδρες, το αντίστοιχο ποσοστό αυξήθηκε σε 24,2% από 20,5%.

Σε επίπεδο αποκεντρωμένων διοικήσεων, τις τρεις πρώτες θέσεις με τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας κατέχουν η Ήπειρος- Δυτική Μακεδονία (30,2% τον Απρίλιο 2013 από 24,3% τον Απρίλιο 2012), η Μακεδονία- Θράκη (29,4% από 24,3%) και η Αττική (27,7% από 23,5%). Έπονται, η Θεσσαλία- Στερεά Ελλάδα (26,5% από

24,7%), η Κρήτη (25,3% από 22,7%), η Πελοπόννησος- Δυτική Ελλάδα- Ιόνιοι Νήσοι (23,8% από 19,9%) και το Αιγαίο (20% από 14,9%).(Πηγή: <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/674258>)



(Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή)

Νέο αρνητικό ρεκόρ σημείωσε τον Μάιο η ανεργία στη χώρα, καθώς σκαρφάλωσε στο 27,6%, σύμφωνα με τα στοιχεία που ανακοίνωσε χθες η Ελληνική Στατιστική Αρχή.

Από τα στοιχεία αυτά, αλλά και από εκείνα που επεξεργάστηκε το υπ. Εργασίας για τις πρώτες ημέρες του Αυγούστου, προκύπτει ότι η έναρξη της εποχικής α-

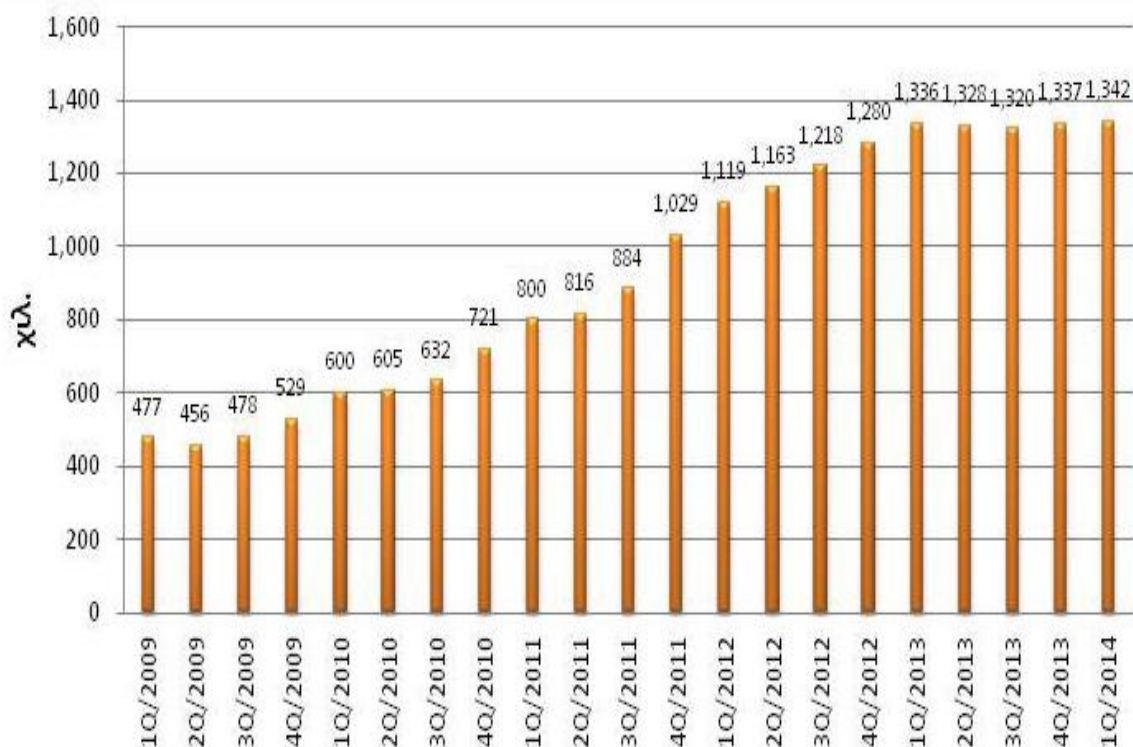


πασχόλησης όχι μόνο δεν αναχαίτισε την αύξηση της ανεργίας αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις, ίσως και να συνέβαλε στην... αύξησή της. Μάλιστα, το υπουργείο εντόπισε τουριστικές περιοχές όπου αυξήθηκαν οι απολύσεις εν μέσω θέρους. Αυτή η φαινομενικά παράδοξη εξέλιξη της αγοράς εργασίας σε μία περίοδο κατά την οποία ο τουρισμός πιστώνεται ήδη από τον Μάιο άνοδο των αφίξεων κατά 18,7% και αύξηση εισπράξεων κατά 38,5%, ίσως συνδέεται με την εκτεταμένη ανασφάλιστη εργασία στον τομέα του τουρισμού, και για τον λόγο αυτό το υπουργείο ανακοίνωσε ελέγχους. Μέσα σε ένα δωδεκάμηνο οι απασχολούμενοι μειώθηκαν κατά 171.356, ενώ σε βάθος πενταετίας η απώλεια ανέρχεται σε 945.824 θέσεις εργασίας. Επίσης, στο δωδεκάμηνο προστέθηκαν 193.669 άνεργοι. Συνολικά οι άνεργοι ανέρχονται σε 1.381.088 άτομα.

Την ίδια στιγμή, η εικόνα στην αγορά εργασίας στην Ευρωζώνη δεν διαφαίνεται καλύτερη, καθώς 51 οικονομολόγοι που πήραν μέρος σε δημοσκόπηση της ΕΚΤ προβλέπουν αύξηση της ανεργίας το 2014 στο 12,4% από 12,1% σήμερα. Επίσης, προβλέπουν επιδείνωση της ύφεσης στην Ευρωζώνη το 2013.

Οι επί τα χείρω προβλέψεις τους για την ανάπτυξη και την ανεργία στηρίζονται στην ασθενέστερη από το αναμενόμενο εσωτερική ζήτηση το πρώτο τρίμηνο του 2013, αλλά και στην επιβράδυνση σημαντικών αναδυόμενων οικονομιών. (Πηγή: άρθρο στην εφημερίδα «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», έντυπη έκδοση στις 09/08/2013)

Αριθμός ανέργων στην Ελλάδα, α' τρίμηνο 2009 - α' τρίμηνο 2014:



Στο 27,8% η ανεργία το α' τρίμηνο του 2014 από 27,6% το α' τρίμηνο του 2013.

Μειώθηκε λόγω εποχικότητας η ανεργία τον Απρίλιο 2014 στο 27,2% από 28,4% τον Φεβρουάριο.

Αύξηση απασχόλησης σε 11 κλάδους. Ενδεικτικά: Διοικητικές-Υποστηρικτικές Δραστηριότητες (+24,6%), Παροχή Νερού (+19,2%), Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας (+15,4%), Εκπαίδευση (+7,8%), Τουρισμός (+5,3%).

Από το α' τρίμηνο του 2009 το ποσοστό των μακροχρόνια ανέργων (>12 μήνες) ανήλθε κατά 32,3 ποσοστιαίες μονάδες: στο πρώτο τρίμηνο 2014 στο 71,4% (958,7

χιλ. άτομα). (Πηγή: Τριμηνιαία Έκθεση για την Ελληνική Οικονομία 02-2014 από το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, δημοσιευμένη στις 23/07/2014)

Διάρκεια Χρόνου Ανεργίας	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (1ο εξάμηνο)
Τώρα θα αρχίσει να αναζητά εργασία ή θα αναλάβει εργασία στους επόμενους 3 μήνες	12,4	19,2	24,9	28	38,1	35,6	11,57683
Λιγότερο από 1 μήνα	89,9	119,7	138,9	150,1	152,5	129	49,52709
1 - 2 μήνες	242,2	344,7	392,3	475,4	463,7	367,3	146,1992
3 - 5 μήνες	228,3	322,2	403,4	509,3	558,2	488,6	216,096
6 - 11 μήνες	247,2	349,3	456	623,6	742,1	728,9	288,2395
12 μήνες και άνω	730,5	782,5	1140,6	1739,9	2824,6	3570,8	1910,863
ΝΕΟΙ	548,7	547,7	611,1	861,1	1172,6	1257,5	600,3141

(Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.)

### 3.4.2 ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ ΑΠΟ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ

Σε τρεις βασικούς πυλώνες θα κινηθούν τα προγράμματα κατά της ανεργίας που έχουν ξεκινήσει να “τρέχουν” από φέτος για να καταλήξουν το 2016, σύμφωνα με όσα παρουσίασε χθες ο υπουργός Εργασίας, κ. Γιάννης Βρούτσης στο Κυβερνητικό Συμβούλιο Απασχόλησης.

Συνολικά για τη διετία 2014 – 2016 θα διατεθούν πάνω από 1.021.800.000 ευρώ, αναμένοντας να ωφεληθούν αποτελεσματικά τουλάχιστον 397.356 άνεργοι.

- Ο πρώτος πυλώνας περιλαμβάνει ένα ειδικό Εθνικό Σχέδιο Δράσης με την ονομασία «ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ-ΜΠΡΟΣΤΑ» και έχει το χαρακτήρα του εμπροσθοβαρούς ως προς την κατανομή των πόρων του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, άμεσου ως προς το χρόνο προκήρυξης και υλοποίησης των δράσεων του και στοχευμένου ως προς τις κατηγορίες ωφελουμένων (έμφαση σε ηλικίες που πλήττονται από υψηλή ανεργία, αλλά και ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού).

Το εν λόγω σχέδιο δράσης αφορά περισσότερους από 214.000 ωφελούμενους όλων των ηλικιών κυρίως των νέων που πλήττονται και από τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας και ο προϋπολογισμός τους ξεπερνά τα 756 εκατομμύρια ευρώ.

• Ο δεύτερος πυλώνας ακούει στο όνομα Εθνικό Σχέδιο Δράσης «Εγγύησης για τη Νεολαία» στην Ελλάδα.

Πρόκειται για μια συνεκτική δέσμη ενεργειών που απευθύνεται στους νέους με ηλικία 15 έως 24 ετών, οι οποίοι δεν εργάζονται αλλά και δεν συμμετέχουν σε οποιοδήποτε κύκλο εκπαίδευσης ή κατάρτισης.

Στόχος είναι από τη στιγμή που το Σχέδιο θα τεθεί σε πλήρη εφαρμογή, όλοι οι νέοι μέχρι και την ηλικία των 24 ετών να λαμβάνουν μια πρόταση καλής ποιότητας για απασχόληση, επαγγελματική κατάρτιση, μαθητεία ή πρακτική άσκηση μέσα σε



χρονικό διάστημα τεσσάρων (4) μηνών από τότε που θα αποχωρήσουν από την επίσημη εκπαίδευση ή από τότε που θα μείνουν χωρίς εργασία. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, το σχέδιο βασίζεται σε ευρεία οριζόντια συνεργασία των αρμόδιων δημόσιων υπηρεσιών και φορέων, όπως επίσης και στη δημιουργία εταιρικών σχέσεων με τους εκπροσώπους των κοινωνικών εταίρων και της νεολαίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Εθνικό Σχέδιο Δράσης «Εγγύηση για τη Νεολαία» προβλέπει την υλοποίηση 27 δράσεων που αναμένεται να ωφελήσει 180.956 νέους, ενώ συνολικά αναμένεται να διατεθούν περίπου 390 εκ. ευρώ για το σκοπό αυτό.

- Ο ΟΑΕΔ προχωρά άμεσα στην υλοποίηση 6 πρόσθετων προγραμμάτων τα οποία αφορούν 37.400 ανέργους και θα διατεθεί συνολικός προϋπολογισμός ύψους 175.000.000 ευρώ αξιοποιώντας κοινοτικούς και εθνικούς πόρους.

Α' πυλώνας: Αφορά όλες τις ηλικίες. Τα προγράμματά του θα υλοποιηθούν εντός του 2014)

### **1. Επιταγή εισόδου για νέους από 18 έως 29 ΕΤΩΝ σε ιδιωτικές επιχειρήσεις για απόκτηση εργασιακής εμπειρίας.**

Είναι συνολικού προϋπολογισμού 138.600.000 ευρώ και θα αφορά 38.000 ανέργους.

Η δράση θα υλοποιηθεί σε 2 φάσεις προσκλήσεων: η πρώτη θα αφορά 30.000 ανέργους ηλικιών 25 έως 29 ετών, η δεύτερη θα αφορά 8.000 ανέργους ηλικιών 18 έως 29 ειδικά για τον τομέα του τουρισμού.

### **2. Επιταγή εισόδου για νέους από 18 έως 24 ΕΤΩΝ σε ιδιωτικές επιχειρήσεις για απόκτηση εργασιακής εμπειρίας.**

Είναι συνολικού προϋπολογισμού 43.200.000 ευρώ και θα αφορά 12.000 ανέργους. Η δράση αυτή προβλέπεται στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης «Εγγύηση για τη Νεολαία» και χρηματοδοτείται μέσω της Ευρωπαϊκής Πρωτοβουλίας για την Απασχόληση των Νέων και το ΕΚΤ

### **3. Πρόγραμμα «Εναρμόνιση Οικογενειακής & Επαγγελματικής Ζωής 2014-2015» .**

Ήδη υλοποιείται και αφορά 55.000 ωφελούμενες μητέρες και 68.500 παιδιά και στοχεύει στην αύξηση της απασχολησιμότητας και της ισότιμης συμμετοχής των ωφελούμενων στην εργασία, μέσω της παροχής θέσεων φροντίδας και φιλοξενίας των τέκνων τους από τις δομές φύλαξης παιδιών (βρεφονηπιακοί και παιδικοί σταθμοί, κέντρα δημιουργικής απασχόλησης παιδιών καθώς και παιδιών με ειδικές ανάγκες). Ο προϋπολογισμός της δράσης ανέρχεται σε 160 εκ ευρώ και αφορά την περίοδο 2014-2015.

### **4. Πρόγραμμα Κοινωφελούς Εργασίας.**

Απευθύνεται σε 50.000 μακροχρόνια ανέργους ή ανέργους που ζουν σε νοικοκυριά χωρίς κανέναν εργαζόμενο και το οποίο θα προκηρυχτεί μέσα στο Σεπτέμβριο. Ο προϋπολογισμός της δράσης ανέρχεται σε 200 εκ. ευρώ. Η δράση θα υλοποιηθεί μέσω του ΟΑΕΔ.

### **5. Πρόγραμμα για την Προώθηση της απασχόλησης μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης (μέσω του ΟΑΕΔ).**

Απευθύνεται σε 16.000 ανέργους άνω των 29 ετών, κατά προτεραιότητα άνεργοι με χαμηλά τυπικά προσόντα σε δεξιότητες κλάδων αιχμής της ελληνικής οικονομίας. Επιπλέον, θα προβλεφθεί πιστοποίηση των επαγγελματικών προσόντων που θα αποκτηθούν. Η δράση θα περιλαμβάνει θεωρητική κατάρτιση, πρακτική άσκηση σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και υποχρεωτική εγγυημένη απασχόληση ποσοστού τουλάχιστον 25% των συμμετεχόντων για τουλάχιστον 2 μήνες μετά το τέλος του προγράμματος. Ο προϋπολογισμός της δράσης ανέρχεται σε 112 εκ ευρώ. Η δράση θα υλοποιηθεί μέσω του ΟΑΕΔ.

## **6. Προγράμματα Ολοκληρωμένης Παρέμβασης για 8.000 νέους 18 έως 24 ετών και ευπαθείς ομάδες αντίστοιχης ηλικίας.**

Περιλαμβάνει ολοκληρωμένη δέσμη ενεργειών, με παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και στη συνέχεια προώθηση του ανέργου, είτε σε προγράμματα κατάρτισης, είτε σε προγράμματα απασχόλησης, είτε σε προγράμματα δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας. Ο προϋπολογισμός της δράσης ανέρχεται σε 45 εκ ευρώ. Η δράση θα υλοποιηθεί μέσω του ΟΑΕΔ.

## **7. Ειδικά προγράμματα Επαγγελματικής Κατάρτισης, για 15.000 ανέργους νέους έως 24 ετών.**

Θα αφορούν στην ενδυνάμωση των δεξιοτήτων των νέων, κυρίως σε ειδικότητες τομέων αιχμής της ελληνικής οικονομίας (π.χ. Τουρισμός, Αγροτική Παραγωγή, Ναυτιλία, Πληροφορική, κλπ), τα οποία θα καταλήγουν σε πιστοποίηση βάσει προτύπων ή θα υλοποιηθούν στη βάση των εγκεκριμένων επαγγελματικών περιγραμμάτων. Ο προϋπολογισμός της δράσης ανέρχεται σε 40 εκ ευρώ.

## **8. Λειτουργία Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.).**

Στόχος είναι η στήριξη πάνω από 10.000 ανέργων όλων των ηλικιών και ιδιαίτερα των ευάλωτων και ευπαθών ομάδων πληθυσμού που έχουν δημιουργήσει ή ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν ΚΟΙΝΣΕΠ. Στόχος της δράσης είναι η υποστήριξη της δημιουργίας, λειτουργίας και ανάπτυξης Κοινωνικών Επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο, η διάχυση της ιδέας της Κοινωνικής Οικονομίας και η εδραίωσή της μέσω μόνιμων δικτύων συνεργασίας και τοπικών συμφωνιών. Η πρόσκληση αναμένεται να δημοσιευτεί αρχές Σεπτεμβρίου και ήδη από την Παρασκευή θα τεθεί σε διαβούλευση μέχρι τέλος Αυγούστου.

Β΄ Πυλώνας : Αφορά τις ηλικίες έως 24 ετών

## **9. Εθνικό Σχέδιο Δράσης «Εγγύηση για τη Νεολαία»**

Συγκεκριμένα προβλέπονται οι παρακάτω κατηγορίες παρεμβάσεων:

- Δράσεις Πρόληψης - Ευαισθητοποίησης – Κινητοποίησης, από τις οποίες θα ωφεληθούν 109.000 νέοι
- Δράσεις Μαθητείας, από τις οποίες θα ωφεληθούν 10.500 νέοι
- Δράσεις Κατάρτισης – Εκπαίδευσης, από τις οποίες θα ωφεληθούν 25.456 νέοι
- Δράσεις Απόκτησης Εργασιακής Εμπειρίας, από τις οποίες θα ωφεληθούν 22.500 νέοι
- Δράσεις Επιχειρηματικότητας, από τις οποίες θα ωφεληθούν 5.500 νέοι
- Δράσεις Ολοκληρωμένης Παρέμβασης, από τις οποίες θα ωφεληθούν 8.000 νέοι

Μέσω της Ειδικής Υπηρεσίας Εφαρμογής Συγχρηματοδοτούμενων δράσεων ΕΚΤ και του ΟΑΕΔ, προχωράει άμεσα – ως μέρος των 8 εμπροσθοβαρών που περιγράφηκαν παραπάνω – στην υλοποίηση 4 σημαντικών δράσεων του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για τη Νεολαία, συνολικού προϋπολογισμού 128.200.000 ευρώ οι οποίες μέχρι τέλος Δεκεμβρίου θα έχουν ωφελήσει 35.000 ανέργους νέους.

Γ΄ Πυλώνας : Αφορά όλες τις ηλικίες. Έχουν ήδη ξεκινήσει να “τρέχουν”

## **10. Επιδότηση καινοτόμου επιχειρηματικότητας των νέων έως 35 ετών.**

Ήδη ολοκληρώθηκε η α΄ φάση για 1.100 νέους και βρίσκεται σε εξέλιξη η επιλογή των επιχειρηματικών σχεδίων για άλλους 900. ΣΥΝΟΛΟ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ: 2.000 – ΣΥΝΟΛΟ Π/Υ: 20.000.000 ευρώ.

Επιχορήγηση επιχειρήσεων να προσλάβουν ανέργους 30-66 ετών για ένα έτος - Ήδη ολοκληρώθηκε η διαδικασία για 5.500 και συνεχίζεται η τοποθέτηση για τους υπόλοιπους 4.500. ΣΥΝΟΛΟ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ: 10.000 – ΣΥΝΟΛΟ Π/Υ: 54.000.000 ευρώ.

**11. Πρόγραμμα επιχορήγησης επιχειρήσεων για την πρόσληψη 10.000 ωφελουμένων των δράσεων «Τοπικά σχέδια για την απασχόληση, προσαρμοσμένα στις ανάγκες των τοπικών αγορών εργασίας –ΤοπΣα» και «Τοπικές δράσεις κοινωνικής ένταξης για ευάλωτες ομάδες – ΤοπΕΚΟ».**

Η Δημόσια Πρόσκληση είναι ενεργή και αυτή τη στιγμή συγκεντρώνονται οι αιτήσεις. Αφορά 10.000 ωφελούμενους και έχει προϋπολογισμό 17.000.000 ευρώ.

**12. Πρόγραμμα διατήρησης θέσεων εργασίας με επιδότηση εργοδοτικών εισφορών** (διάρκειας 18 μηνών) για τις επιχειρήσεις στη Θεσσαλονίκη που έχουν πληγεί από τις εργασίες του ΜΕΤΡΟ.

Η Δημόσια Πρόσκληση είναι ενεργή και αυτή τη στιγμή συγκεντρώνονται οι αιτήσεις. Η δράση αφορά 400 άτομα και έχει συνολικό προϋπολογισμό 3.000.000 ευρώ.

**13. Πρόγραμμα επιχορήγησης επιχειρήσεων για πρόσληψη 5.000 ανέργων ηλικίας 25-66 ετών για 1 έτος.**

Βρίσκεται στη φάση έκδοσης της Υπουργικής Απόφασης. Αφορά 5.000 άτομα και έχει συνολικό προϋπολογισμό 27.000.000 ευρώ.

**14. Πρόγραμμα για μακροχρόνια άνεργους ηλικίας άνω των 50 ετών.**

Είναι πρόταση του ΟΑΕΔ και αναμένεται έγκριση από το ΕΣΠΑ. Αφορά 10.000 άτομα και έχει προϋπολογισμό 54.000.000 ευρώ.

(Πηγή: Το πανόραμα των προγραμμάτων του ΟΑΕΔ για το 2014 – 16, <http://www.capital.gr//News.asp?id=2098752> )

### 3.4.3 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΑΝΕΡΓΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Περίοδος αναφοράς	Γενικό Σύνολο	Εργατικό Δυναμικό						Μη οικονομικά ενεργός πληθυσμός
		Σύνολο	Ποσοστό (%) του πληθυσμού	Απασχολούμενοι	Ποσοστό (%) του εργατικού δυναμικού	Άνεργοι	Ποσοστό (%) του εργατικού δυναμικού	
Α' τρίμ. 2008	9.433,2	4.985,7	52,9	4.567,2	91,6	418,6	8,4	4.447,5
Β' τρίμ. 2008	9.434,3	5.003,9	53,0	4.637,3	92,7	366,7	7,3	4.430,4
Γ' τρίμ. 2008	9.435,7	5.003,5	53,0	4.639,6	92,7	364,0	7,3	4.432,1
Δ' τρίμ. 2008	9.437,3	5.000,1	53,0	4.597,9	92,0	402,2	8,0	4.437,3
Α' τρίμ. 2009	9.436,4	5.022,3	53,2	4.545,6	90,5	476,7	9,5	4.414,1
Β' τρίμ. 2009	9.432,7	5.040,2	53,4	4.584,6	91,0	455,6	9,0	4.392,5
Γ' τρίμ. 2009	9.429,3	5.063,2	53,7	4.585,2	90,6	477,9	9,4	4.366,1
Δ' τρίμ. 2009	9.426,1	5.037,2	53,4	4.508,6	89,5	528,6	10,5	4.388,9
Α' τρίμ. 2010	9.418,1	5.046,2	53,6	4.446,0	88,1	600,2	11,9	4.371,8
Β' τρίμ. 2010	9.405,4	5.041,1	53,6	4.436,5	88,0	604,6	12,0	4.364,3
Γ' τρίμ. 2010	9.393,1	5.029,8	53,5	4.398,0	87,4	631,9	12,6	4.363,2
Δ' τρίμ. 2010	9.381,0	4.999,3	53,3	4.278,5	85,6	720,8	14,4	4.381,8
Α' τρίμ. 2011	9.374,4	4.965,1	53,0	4.165,5	83,9	799,6	16,1	4.409,3
Β' τρίμ. 2011	9.373,1	4.939,8	52,7	4.124,2	83,5	815,6	16,5	4.433,3
Γ' τρίμ. 2011	9.372,2	4.924,2	52,5	4.040,8	82,1	883,5	17,9	4.448,0
Δ' τρίμ. 2011	9.371,7	4.915,5	52,5	3.886,9	79,1	1.028,6	20,9	4.456,2
Α' τρίμ. 2012	9.364,7	4.904,1	52,4	3.785,0	77,2	1.119,1	22,8	4.460,6
Β' τρίμ. 2012	9.351,2	4.892,9	52,3	3.729,9	76,2	1.163,0	23,8	4.458,2
Γ' τρίμ. 2012	9.338,0	4.886,3	52,3	3.668,0	75,1	1.218,4	24,9	4.451,7
Δ' τρίμ. 2012	9.325,3	4.877,0	52,3	3.597,0	73,8	1.279,9	26,2	4.448,3
Α' τρίμ. 2013	9.316,5	4.840,2	52,0	3.504,2	72,4	1.336,0	27,6	4.476,3
Β' τρίμ. 2013	9.311,7	4.862,9	52,2	3.535,0	72,7	1.327,9	27,3	4.448,8
Γ' τρίμ. 2013	9.307,1	4.854,0	52,2	3.533,7	72,8	1.320,3	27,2	4.453,1
Δ' τρίμ. 2013	9.302,7	4.817,1	51,8	3.479,9	72,2	1.337,2	27,8	4.485,6
Α' τρίμ. 2014	9.295,8	4.826,0	51,9	3.483,7	72,2	1.342,3	27,8	4.469,8
Β' τρίμ. 2014	9.286,6	4.819,2	51,9	3.539,1	73,4	1.280,1	26,6	4.467,4

(Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.)

### **3.4.3.1 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ**

Υποβλήθηκαν και επεξεργάστηκαν «Αναλυτικές Περιοδικές Δηλώσεις» (Α.Π.Δ.) από 206.557 κοινές επιχειρήσεις και 16.046 από οικοδομοτεχνικά έργα. Ο αριθμός των ασφαλισμένων, οι οποίοι έχουν δηλωθεί στις Α.Π.Δ. ανέρχεται σε 1.621.259, εκ των οποίων 1.582.185 απασχολούνται σε κοινές επιχειρήσεις και 39.074 σε οικοδομοτεχνικά έργα.

### **3.4.3.2 ΦΥΛΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ**

Οι άνδρες αντιπροσωπεύουν το 53,78% των ασφαλισμένων στο σύνολο των επιχειρήσεων και το 52,67% στις κοινές επιχειρήσεις. Στους εργαζόμενους με πλήρη απασχόληση στις κοινές επιχειρήσεις οι άνδρες αντιπροσωπεύουν το 56,65%, ενώ με μερική απασχόληση το 41,65%.

### **3.4.3.3 ΗΛΙΚΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ**

Η μέση ηλικία του συνόλου των ασφαλισμένων είναι τα 38,77 έτη, στα οικοδομοτεχνικά έργα είναι τα 42,95 και στις κοινές επιχειρήσεις τα 38,66 έτη (μέση ηλικία ανδρών 39,52 και γυναικών 37,71).

Στο σύνολο των επιχειρήσεων, 22,19% των ασφαλισμένων είναι έως 29 ετών και 56,78% είναι έως 39 ετών, στις κοινές επιχειρήσεις 22,51% των ασφαλισμένων είναι έως 29 ετών και 57,19% είναι έως 39 και στα οικοδομοτεχνικά έργα τα αντίστοιχα ποσοστά 8,98% και 40,09%.

Επίσης 75,88% του συνόλου των ασφαλισμένων είναι ηλικίας 25 έως 49 ετών, στις κοινές επιχειρήσεις 75,96% και στα οικοδομοτεχνικά έργα 72,33%.

Τέλος στο σύνολο των επιχειρήσεων, 15,31% των ασφαλισμένων είναι από 50 έως 64 ετών, στις κοινές επιχειρήσεις 15,08% και στα οικοδομοτεχνικά έργα 24,61%.

### **3.4.3.4 ΗΜΕΡΕΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ**

Στο σύνολο των ασφαλισμένων η μέση απασχόληση είναι 21,52 ημέρες, στους ασφαλισμένους στις κοινές επιχειρήσεις 21,73 και στους ασφαλισμένους στα οικοδομοτεχνικά έργα 13,03. Η υψηλότερη μέση απασχόληση παρατηρείται στις «Ενοπλες Δυνάμεις» με 25,00 ημέρες, ενώ η χαμηλότερη εμφανίζεται στην ειδικότητα «Βοηθητικό Διδακτικό Προσωπικό» με 10,63 ημέρες.

Στο σύνολο των κοινών επιχειρήσεων, σε ασφαλισμένους με πλήρη απασχόληση, το μέσο ημερομίσθιο ανέρχεται σε 54,66€ και ο μέσος μισθός σε 1.265,08€, αντίστοιχα στη μερική απασχόληση ανέρχονται σε 25,07€ και σε 445,33€. Στα οικοδομοτεχνικά έργα το μέσο ημερομίσθιο είναι 43,08€ και ο μέσος μισθός 561,33€. Επισημαίνεται ότι στις κοινές επιχειρήσεις η μέση απασχόληση και το μέσο ημερομίσθιο έχουν υπολογισθεί για τις ασφαλιστέες ημέρες, ενώ στα οικοδομοτεχνικά έργα για τις πραγματοποιηθείσες ημέρες.

### **3.4.4 ΜΕΣΟ ΗΜΕΡΟΜΗΣΘΙΟ ΚΑΙ ΜΕΣΟΣ ΜΙΣΘΟΣ**

Στις επιχειρήσεις με λιγότερους από δέκα μισθωτούς, το μέσο ημερομίσθιο πλήρους απασχόλησης ανέρχεται στο 63,36% του μέσου ημερομισθίου των ασφαλισμένων σε επιχειρήσεις με πάνω από δέκα μισθωτούς, ενώ ο μέσος μισθός ανέρχεται στο 60,78%.

Το μέσο ημερομίσθιο των γυναικών στις κοινές επιχειρήσεις με πλήρη απασχόληση αντιπροσωπεύει το 84,40% του αντίστοιχου ημερομισθίου των ανδρών, ενώ στη μερική απασχόληση το 95,42%.

Ο μέσος μισθός των γυναικών αντιστοιχεί στο 73,40% του μισθού των ανδρών. Οι υψηλότερες αμοιβές τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες παρατηρούνται στην ειδικότητα «Διευθύνοντες και Ανώτερα Στελέχη Μεγάλων Δημοσίων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών (με απασχόληση 10 μισθωτοί και άνω)» με μέσο μισθό 4.475,56 ευρώ και 2.744,35 ευρώ αντίστοιχα. (Πηγή: “ΜΗΝΙΑΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ: ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2013”, ΙΚΑ, Αθήνα, 01/08/2014)

Κλάδοι (Α10)	2009		2010		2011		2012		2013	
	Σύνολο	Μισθωτοί	Σύνολο	Μισθωτοί	Σύνολο	Μισθωτοί	Σύνολο	Μισθωτοί	Σύνολο	Μισθωτοί
Γεωργία, δασοκομία και αλιεία	542.975	82.827	545.006	82.957	517.804	78.492	498.904	75.956	504.223	74.503
Ορυχεία και λατομεία, μεταποίηση, ενέργεια, παροχή νερού, επεξεργασία λυμάτων, διαχείριση αποβλήτων, εξυγίανση	559.317	435.340	534.522	417.651	489.659	383.414	428.812	331.171	403.868	310.381
Κατασκευές	368.823	247.763	322.084	210.216	249.554	155.877	207.172	118.930	171.281	94.685
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευές οχημάτων και μοτοσυκλετών, μεταφορά και αποθήκευση, υπηρεσίες παροχής καταλύματος και υπηρεσίες εστίασης	1.526.093	888.623	1.489.894	865.882	1.424.789	828.855	1.283.531	749.185	1.236.854	727.670
Ενημέρωση και επικοινωνία	88.725	76.565	86.992	75.196	78.799	68.412	76.567	67.009	80.600	70.338
Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες	112.266	101.278	111.067	100.594	109.947	98.791	108.507	97.006	103.096	91.454
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	4.678	1.810	4.358	1.887	4.036	1.748	3.848	1.672	2.793	1.213
Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες, διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες	335.962	196.340	324.084	191.231	319.657	189.059	312.388	183.926	287.824	173.405
Δημόσια διοίκηση και άμυνα, υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση, εκπαίδευση, δραστηριότητες σχετικές με την ανθρώπινη υγεία και την κοινωνική μέριμνα	977.619	913.837	976.249	912.034	946.136	882.511	893.551	838.000	872.974	810.641
Τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία, επισκευές ειδών νοικοκυριού και άλλες υπηρεσίες	319.760	245.427	317.435	245.982	306.393	237.405	262.895	201.898	246.546	190.680
<b>ΣΥΝΟΛΟ Α10</b>	<b>4.836.217</b>	<b>3.189.811</b>	<b>4.711.692</b>	<b>3.103.629</b>	<b>4.446.774</b>	<b>2.924.563</b>	<b>4.076.175</b>	<b>2.664.753</b>	<b>3.910.058</b>	<b>2.544.970</b>

(Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.)

### 3.4.5 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ

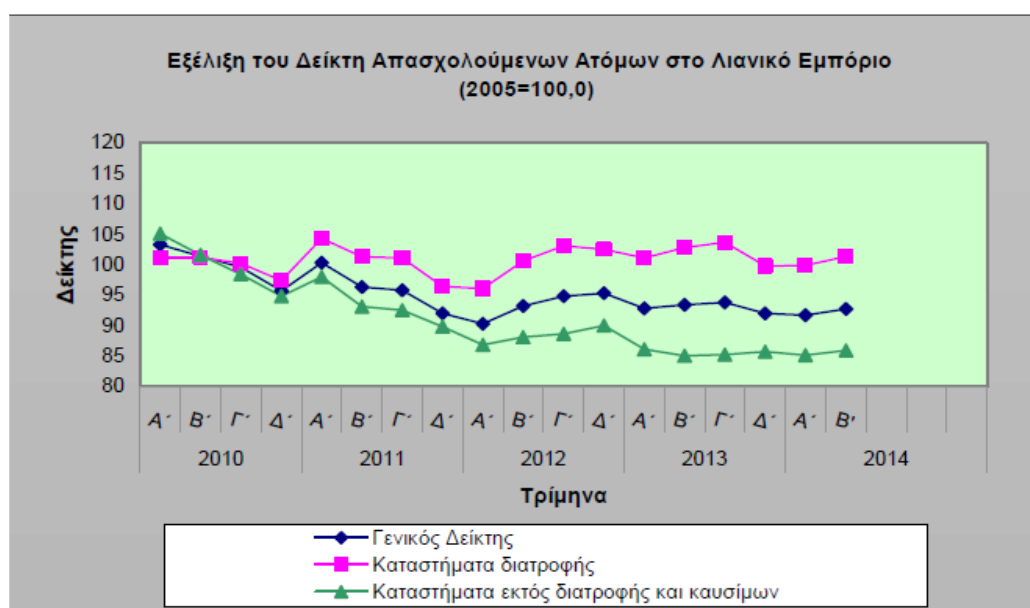
Όπως συνέβη και στο σύνολο της οικονομίας έτσι και στο λιανικό εμπόριο η απασχόληση αυξήθηκε το β' τρίμηνο έναντι του α' τριμήνου 2014 αλλά μειώθηκε συγκριτικά με το β' τρίμηνο 2013, αφήνοντας ερωτήματα για το κατά πόσο θα συνεχιστεί η βραχυχρόνια τάση που σηματοδοτεί ανάκαμψη της οικονομίας ή θα επικρατήσει τελικά η μακροχρόνια πτωτική τάση. Πρόκειται για το τέταρτο συνεχόμενο τρίμηνο μείωσης της απασχόλησης στον κλάδο, ενώ αξίζει να τονιστεί πως τα δύο πρώτα τρίμηνα του 2013 είχε αντιθέτως σημειωθεί αύξηση απασχόλησης.

Ο Γενικός Δείκτης Απασχολουμένων Ατόμων στο Λιανικό Εμπόριο, του β' τριμήνου 2014, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του β' τριμήνου 2013, παρουσίασε μείωση κατά 0,8%. Συγχρόνως, ο Γενικός Δείκτης Απασχολουμένων Ατόμων στο Λιανικό Εμπόριο, του β' τριμήνου 2014, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο Δείκτη του α' τριμήνου 2014, παρουσίασε αύξηση κατά 1,1%. Το β' τρίμηνο μειώθηκε σε ετήσια βάση ο κύκλος εργασιών στην πλειονότητα των διαφόρων κατηγοριών υπηρεσιών. (Πηγή: άρθρο από την εφημερίδα “ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ” στις 16/09/2014, <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=447638> )

Η εξέλιξη του δείκτη Απασχολουμένων Ατόμων στο Λιανικό Εμπόριο, με έτος βάσης

2010=100,0 για το Β' τρίμηνο 2014 έχει ως εξής:

Ο Γενικός δείκτης Απασχολουμένων Ατόμων στο Λιανικό Εμπόριο, του Β' τριμήνου 2014, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Β' τριμήνου 2013, παρουσίασε μείωση κατά 0,8%. Ειδικότερα, ο δείκτης της ομάδας καταστημάτων ειδών διατροφής παρουσίασε μείωση κατά 1,4%, ενώ ο δείκτης της ομάδας καταστημάτων ειδών εκτός διατροφής και καυσίμων παρουσίασε αύξηση κατά 1,1%. Ο Γενικός δείκτης Απασχολουμένων Ατόμων στο Λιανικό Εμπόριο, του Β' τριμήνου 2014, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Α' τριμήνου 2014, παρουσίασε αύξηση κατά 1,1%. Ειδικότερα, ο δείκτης της ομάδας καταστημάτων ειδών διατροφής παρουσίασε αύξηση κατά 1,4%, ενώ ο δείκτης της ομάδας καταστημάτων ειδών εκτός διατροφής και καυσίμων παρουσίασε αύξηση κατά 0,9%.



(Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.,

[http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0508/PressReleases/A0508\\_DK T12\\_DT\\_QQ\\_02\\_2014\\_01\\_F\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0508/PressReleases/A0508_DK T12_DT_QQ_02_2014_01_F_GR.pdf) )

### 3.4.6 ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΣΘΩΝ

Σκοπός του δείκτη είναι η μέτρηση του ωρομισθίου στους κλάδους Β-Σ. Για τον υπολογισμό του δείκτη χρησιμοποιούνται οι ακαθάριστες αμοιβές προς τις ώρες εργασίας. Οι ακαθάριστες αμοιβές περιλαμβάνουν τους μισθούς και τα ημερομίσθια, (τακτικές αμοιβές και υπερωρίες), τα επιμίσθια και τις έκτακτες αμοιβές (δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα, επίδομα αδείας και κάθε μορφή bonus που δεν καταβάλλεται τακτικά), καθώς και τις αμοιβές για ημέρες που δεν πραγματοποιήθηκε εργασία (π.χ. ημέρες άδειας, αργίας, κύησης, λοχείας, ασθένειας, αποζημιώσεις απόλυσης, κλπ.).

Εξέλιξη δείκτη μισθών από 2006 έως 2014 στους κλάδους:

Ορυχεία Και Λατομεία

Μεταποίηση

Παροχή Ηλεκτρικού Ρεύματος, Φυσικού Αερίου, Ατμού και Κλιματισμού

Παροχή Νερού, Επεξεργασία Λυμάτων, Διαχείριση Απόβλητων και Δραστηριότητες Εξυγίανσης

Κατασκευές

Χονδρικό Και Λιανικό Εμπόριο, Επισκευή Μηχανοκίνητων Οχημάτων και Μοτοσικλετών

Μεταφορά και Αποθήκευση

Δραστηριότητες Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και ΥπηρεσιώνΕστίασης

Ενημέρωση και Επικοινωνία

Χρηματοπιστωτικές και Ασφαλιστικές Δραστηριότητες

Διαχείριση Ακίνητης Περιούσιας

Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες

Διοικητικές και Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα, Υποχρεωτική Κοινωνική Ασφάλιση

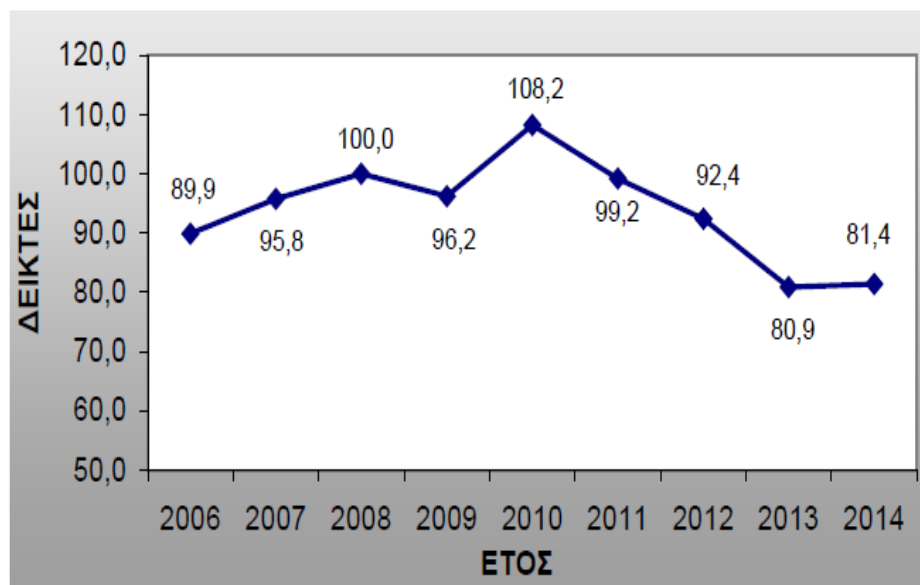
Εκπαίδευση

Δραστηριότητες σχετικές με την Ανθρώπινη Υγεία και την Κοινωνική

Μέριμνα

Τέχνες, Διασκέδαση και Ψυχαγωγία

Άλλες Δραστηριότητες Παροχής Υπηρεσιών



(Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.,

[http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0199/PressReleases/A0199\\_DKT08\\_DT\\_QQ\\_01\\_2014\\_01\\_F\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0199/PressReleases/A0199_DKT08_DT_QQ_01_2014_01_F_GR.pdf) )



### **3.4.7 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΙΣΘΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ**

Ολική ανατροπή του εργασιακού μοντέλου καταγράφουν τα στοιχεία. Πώς διαμορφώνονται οι αμοιβές στον ιδιωτικό τομέα. Οι νέες τάσεις στην απασχόληση και η επέλαση των ευέλικτων μορφών εργασίας. Μείζον πρόβλημα οι καθυστερήσεις στην καταβολή των μισθών. Είναι ενδεικτικό ότι από τις αρχές Αυγούστου του τρέχοντος έτους έχουν τεθεί σε ισχύ δύο επιχειρησιακές συμβάσεις, με τις οποίες καταργείται το επίδομα γάμου (+10% στον μισθό) και το επίδομα τέκνων (+5% για κάθε παιδί) παρότι τα συγκεκριμένα επιδόματα διασώθηκαν με την υπογραφή της νέας Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας που υπέγραψαν εργοδότες και ΓΣΕΕ. Το μόνο που διασώζεται είναι οι τριετίες και συγκεκριμένα έως 30% και 3 τριετίες για τους άνω των 25 ετών και έως 2 τριετίες και συνολικά 10% για τους κάτω των 25 ετών.

Μάλιστα, ακόμη και η καταβολή των δώρων τίθεται υπό αμφισβήτηση. Συγκεκριμένα, οι νέες συμβάσεις προβλέπουν την καταβολή τους, «έως τυχόν κατάργησής τους με νομοθετική διάταξη». Μάλιστα η κατάργηση θα ισχύει ακόμη κι αν η σε ισχύ Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση προβλέπει τη διατήρησή τους.

Την ίδια ώρα, και παρότι δεν προβλέπεται από κάποια συλλογική σύμβαση, συστηματικά δεν καταβάλλονται επιδόματα άδειας και δώρα εορτών, κι η ΓΣΕΕ εκτιμά ότι αυτό συμβαίνει σε περίπου 1.000.000 εργαζόμενους.

Στο 1.000.000 υπολογίζει η ΓΣΕΕ και τους «αόρατους» εργαζόμενους, αυτούς δηλαδή που εργάζονται ανασφάλιστοι, ή εργάζονται ως μισθωτοί, αλλά αμείβονται με μπλοκάκι ελεύθερου επαγγελματία, καθώς και όσους εργάζονται με πλήρες ωράριο, δηλώνονται όμως ως μερικώς απασχολούμενοι.

Τα στοιχεία του ΙΝΕ-ΓΣΕΕ δείχνουν ότι 1 στους 5 εργαζόμενους είναι ανασφάλιστος, 300.000 είναι οι λεγόμενοι ψευτοαυτοαπασχολούμενοι οι οποίοι, ενώ παρέχουν εξαρτημένη μισθωτή εργασία, παρουσιάζονται ως ελεύθεροι επαγγελματίες, ενώ περίπου 200.000 είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι, ενώ παρέχουν πλήρη εργασία, δηλώνονται ως μερικώς απασχολούμενοι. Αυτοί, σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του ΣΕΠΕ, αμείβονται με μισό μισθό (έως 440 ευρώ μικτά). Συνολικά, το ΣΕΠΕ εκτιμά ότι η μερική απασχόληση αφορά 1 στους 3 εργαζόμενους στην Ελλάδα. (Πηγή: άρθρο της Ρούλας Σαλούρου “ Ο νέος χάρτης της απασχόλησης στην Ελλάδα” στην euro2day, δημοσιεύτηκε στις 25/09/2014, <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1247817/o-neos-harths-ths-apasholhs-shs-sthn-ellada.html> )

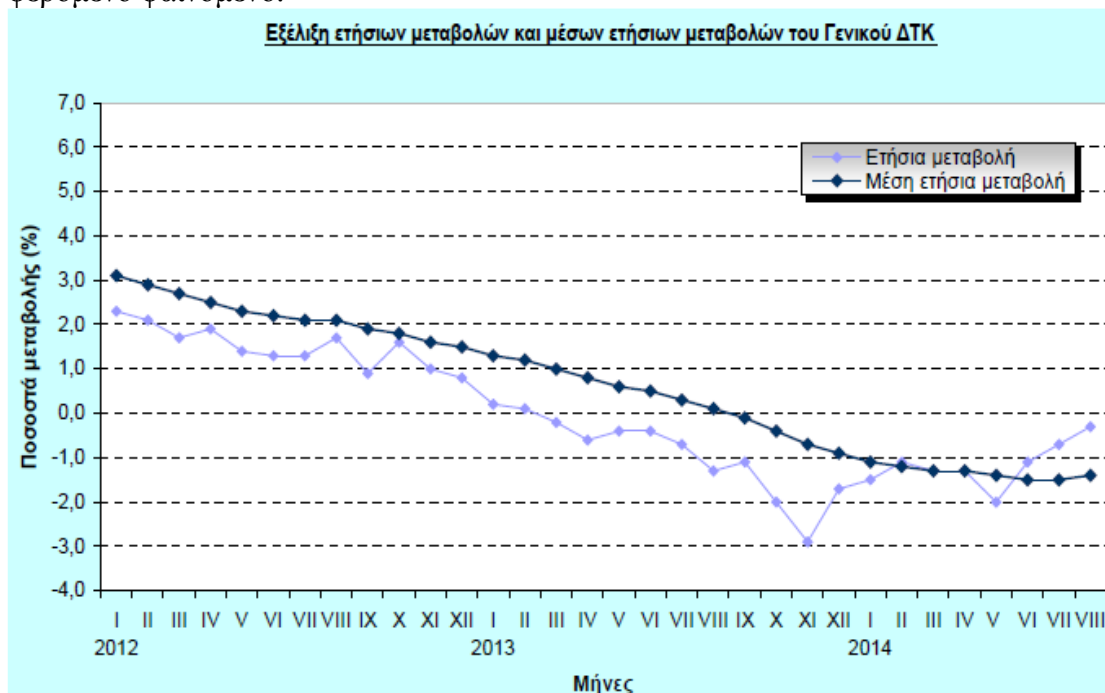
### **3.4.8 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ = ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ = ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ**

Όπως γίνεται αντιληπτό για να υπάρχει κατανάλωση θα πρέπει να υπάρχει και εισόδημα. Προφανώς, για να υπάρχει εισόδημα θα πρέπει να υπάρχει απασχόληση και για να υπάρχει απασχόληση θα πρέπει να υπάρχει κατανάλωση. Όταν αυτά τα δύο αποκλίνουν τότε παρατηρείται αναταραχή στην οικονομία.

Στις μέρες μας, η ανεργία στην Ελλάδα αυξάνεται ραγδαία, ο χρόνος συμβάσεων εργασίας έχει μειωθεί και η απασχόληση είναι πλέον συνώνυμη με την υποαπασχόληση. Παρά ταύτα οι εισφορές προς το κράτος αυτό αυξάνονται και οι αποταμιεύσεις των νοικοκυριών έχουν πλέον εξαντληθεί. Όλο αυτό, σαν αντίκτυπο έχει την μείωση της αγοραστικής δύναμης κατά νοικοκυριό και οικονομικής εξαθλίωσης κατά κράτος.

Προκειμένου να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις, τα προηγούμενα χρόνια, αύξησαν τις τιμές στις αγορές του καταναλωτικού κοινού. Με την πάροδο του χρόνου αυτό παρατηρήθηκε ότι δεν ήταν πλέον βολική αυτή η λύση λόγω της μείωσης αγοραστικής δύναμης, με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να κλείσουν λόγω χρεών και αυτές που απέμειναν στράφηκαν στην μείωση τιμών των προϊόντων τους.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας του δείκτη τιμών καταναλωτών για τα έτη 2009-2014 λαμβάνοντας έτος βάσης το 2009 όπου γίνεται κατανοητό το προαναφερόμενο φαινόμενο.



(Πηγή πίνακα: ΕΛ.ΣΤΑΤ.)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού υπό συνθήκες κρίσης και δραστικού περιορισμού δημόσιων δαπανών συνιστά τη μεγαλύτερη ίσως πρόκληση για τη δημόσια διοίκηση. Το υψηλό κόστος μισθοδοσίας των ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων (Πηγή: OECD 2012a, Public Sector Compensation in times of austerity), τέθηκε εξ αρχής στο επίκεντρο των μέτρων περιορισμού της δημόσιας δαπάνης, δημιουργώντας ένα ασφυκτικό και πρωτόγνωρο πλαίσιο άσκησης πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού. Το ίδιο ισχύει και για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα, που λόγω της οικονομικής κρίσης θα περιορίσει τις δαπάνες του.

Παρά το γεγονός ότι οι οριζόντιες περικοπές σε μισθούς και προσωπικό αποτελούν συνήθη πρακτική σε περιόδους κρίσης, η επιλογή αυτή δεν είναι άνευ κόστους, ιδίως σε ότι αφορά τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη λειτουργική ικανότητα της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, ενώ η εφαρμογή περιοριστικών πολιτικών συμβάλλει βραχυπρόθεσμα στη δημοσιονομική προσαρμογή, μακροπρόθεσμα θέτει εν αμφιβόλω την αποτελεσματικότητα της διοίκησης -ιδιαίτερα όταν δεν εφαρμόζονται συμπληρωματικές παρεμβάσεις εκσυγχρονισμού των μεθόδων διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου- καθώς περιορίζει τους διαθέσιμους πόρους. Επιπρόσθετα, με δεδομένη την ταχύτατη γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού και την αδυναμία υποκατάστασης και ανανέωσης του, εξαιτίας του δραστικού περιορισμού των προσλήψεων[6], η διοίκηση αποστερείται διαρκώς δεξιοτήτων, εμπειρίας και τεχνογνωσίας. Η εν λόγω εξέλιξη υποθηκεύει, δίχως άλλο, την ικανότητα της διοίκησης να σχεδιάζει και να υλοποιεί δημόσιες πολιτικές.

Ταυτόχρονα, η μείωση του ύψους των αποδοχών, καθιστά μη ελκυστικό τον δημόσιο τομέα ως προς τη διατήρηση υφιστάμενων ή την προσέλκυση νέων ικανών και εξειδικευμένων στελεχών. Η ευρύτερη άλλωστε απαξίωση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί αναπόφευκτα σε πτώση του ηθικού, μείωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, ενώ συχνά συνδέεται και με αύξηση κρουσμάτων διαφθοράς.

Που βρίσκεται όμως η Ελλάδα σε σχέση με το ανωτέρω πλαίσιο και τις σύγχρονες τάσεις σχετικά με την πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού; Παρατηρώντας τις εξελίξεις, είναι προφανές ότι η Ελλάδα επιχειρεί κάποιες μεταρρυθμίσεις οι οποίες είτε παραμένουν ημιτελείς, είτε καθυστερούν, είτε ακυρώνονται από την ανάγκη εξυπηρέτησης υπέρτερων στόχων, δημοσιονομικού συνήθως χαρακτήρα.

Ειδικότερα, η εισαγωγή του νέου συστήματος αμοιβών, το ενιαίο μισθολόγιο (Ν.4024/2011), διόρθωσε μισθολογικές υπερβάσεις και ανορθολογισμούς σε δι-υπουργικό επίπεδο, επιτυγχάνοντας μια δικαιότερη κατανομή των πόρων μεταξύ του προσωπικού. Ωστόσο, σε αντίθεση με την αρχική του φιλοσοφία, οδήγησε σε εξίσωση προς τα κάτω σχεδόν το σύνολο των αμοιβών προκειμένου να καλυφτούν απώλειες από τα μειωμένα φορολογικά έσοδα. Παράλληλα, και προκειμένου να εξυπηρετηθεί η ανάγκη συγκράτησης των δαπανών «με κάθε κόστος» ανεφάρμοστες παρέμειναν οι διατάξεις που προέβλεπαν αμοιβή βάσει απόδοσης και επίτευξης στόχων. Στο ίδιο πλαίσιο, παραμένουν έως σήμερα κενό γράμμα, οι προβλέψεις για εξέλιξη σύμφωνα με το νέο βαθμολόγιο, καθώς πέραν της αρχικής κατάταξης σε βαθμούς, δεν ακολούθησε –έως σήμερα- η αξιολόγηση και προαγωγή των ικανότερων εκ των υπαλλήλων στους επόμενους βαθμούς. Υπό αυτή την έννοια το ενιαίο μισθολόγιο

αποτελέσει περισσότερο ένα εργαλείο δημοσιονομικής προσαρμογής παρά ένα εργαλείο εκσυγχρονισμού της πολιτικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Με επίκεντρο λοιπόν την ενίσχυση της ευκινησίας, η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαμορφωθεί έτσι ώστε να στηρίζει και να προωθεί μια δυναμική, ευπροσάρμοστη, εξωστρεφή, προσανατολισμένη στην ποιότητα του παραγόμενου έργου και υπηρεσίας διοίκησης. Η μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο οργάνωσης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων, προσαρμοσμένων ωστόσο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής διοίκησης και διοικητικής κουλτούρας. Το σύνολο των εργαλείων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπως το σύστημα προσλήψεων, αμοιβών, εξέλιξης, αξιολόγησης, μετακινήσεων και εκπαίδευσης θα πρέπει να μετασχηματιστεί ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, χωρίς να αγνοεί τους δημοσιονομικούς περιορισμούς.

Φαίνεται λοιπόν πως με ελάχιστες εξαιρέσεις, η σημερινή πολιτική για το ανθρώπινο δυναμικό αδυνατεί να αντισταθμίσει το κόστος που επιφέρουν οι περικοπές στην λειτουργική ικανότητα της διοίκησης, καθώς οι διαρθρωτικές αλλαγές υπονομεύονται ή/και αναβάλλονται στο βωμό της δημοσιονομικής εξυγίανσης. Εν μέσω κρίσης, οι αποφάσεις που καθορίζουν την πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να διέπονται από ένα καθεστώς διαρκούς «έκτακτης ανάγκης», με βραχυπρόθεσμη στόχευση και αποσπασματικό χαρακτήρα. Δεν είναι λοιπόν τυχαίο, πως παρά τις περί του αντιθέτου εξαγγελίες, τόσο η κινητικότητα όσο και η παραγωγικότητα παραμένουν σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα, ενώ οι περικοπές συνεχίζουν να αφαιρούν πόρους, δυνάμεις και ηθικό από τη διοίκηση. Η δημοσιονομική κρίση αποτελεί ένα παράθυρο ευκαιρίας για την προώθηση μεταρρυθμίσεων, ωστόσο την ίδια στιγμή φαίνεται να εμποδίζει και να στρεβλώνει την εφαρμογή όσων μεταρρυθμίσεων δεν έχουν άμεσα δημοσιονομικά οφέλη. Το ανάχωμα στις δυσμενείς επιπτώσεις των επιλογών αυτών πρέπει να διαμορφωθεί μέσα από τις δυνάμεις της ίδιας της διοίκησης, τη χειραφέτηση της και την ανάδειξη των υγιών εκείνων δυνάμεων που έχουν τη γνώση και τη δυνατότητα να προτείνουν μια νέα αφήγηση για το κρίσιμο πεδίο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. (Πηγή:<http://www.inerp.gr/el/blog/60-neastratigiki-anthropinon-poron-dimosias-dioikisis.html>).

## **4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

ΕΙΔΙΚΑ σε δύσκολους καιρούς, ο ρόλος του HR θα πρέπει να ενδυναμώνεται. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να κατευθύνει τους εργαζόμενους και να τους βοηθά να απεγκλωβιστούν από το αίσθημα ανασφάλειας που προκαλούν οι δυσμενείς συνθήκες. Παράλληλα, όπως λέει, σε συνέντευξη της στο EXECUTIVE, η αντιπρόεδρος της Data Communication, Ζωή Δουζένη, η οποία είναι και υπεύθυνη για τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία, το HR θα πρέπει να παρέχει χα απαραίτητα κίνητρα στους εργαζόμενους, που θα τους οδηγήσουν σε μεγαλύτερο προσωπικό αποτέλεσμα και κατ' επέκταση στην επίτευξη των υψηλών και βιώσιμων επιχειρηματικών αποδόσεων.

Επιπλέον, η ανάγκη για ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος είναι περισσότερο επιβεβλημένη από οποιαδήποτε άλλη χρονική περίοδο του παρελθόντος.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες θα δημιουργήσουν ένα πλέγμα προστασίας απέναντι στην αρνητική οικονομική συγκυρία, είναι αυτές που θα βγουν κερδισμένες.

Η κ. Δουζένη δηλώνει ότι όχι μόνο δε σκέφτονται απολύσεις προσωπικού στην Data Communication, αλλά βάσει του πλάνου που έχουν εκπονήσει, θα προχωρήσουν σε προσλήψεις που κρίνονται αναγκαίες. Αναφέρεται, επίσης, στο ολοκλη-

ρωμένο πρόγραμμα παροχών που εφαρμόζουν και στην αξιοποίηση της διαφορετικότητας, επισημαίνοντας ότι το 46% των εργαζομένων στην εταιρεία είναι γυναίκες.

Πιστεύει, επίσης, ότι στην Data Communication έχουν διαμορφώσει τις συνθήκες για τη δημιουργία κλίματος καινοτομίας, ζητώντας από τους εργαζόμενους τη δική τους συμμετοχή, μέσω της υποβολής προτάσεων βελτίωσης των πρακτικών και μεθόδων της επιχείρησης. (Πηγή: Πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων εν μέσω οικονομικής κρίσης Δημοσιεύτηκε στη Ναυτεμπορική - Ένθετο Executive - 18 Ιανουαρίου 2010 Καίτη Θεοδοπούλου)

Ο ένας στους τρεις εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα αμείβεται με 300 ευρώ καθαρά (έως 440 ευρώ μεικτά) αφού απασχολείται με ευέλικτες μορφές εργασίας (μειωμένο ωράριο, μερική απασχόληση, ενοικίαση, εκ περιτροπής εργασία κ.ά.), σύμφωνα με τα στοιχεία - σοκ μελέτης του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι ο εργατικός μισθός έχει συρρικνωθεί σημαντικά και μέσω των ευέλικτων και φθηνών εργασιακών σχέσεων που επέβαλαν οι νομοθετικές παρεμβάσεις των Μνημονίων.

Όπως παρατηρεί ο επιστημονικός διευθυντής του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ Σάββας Ρομπόλης, «η υψηλή ανεργία αναγκάζει όλο και περισσότερους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα να προσφεύγουν σε ευέλικτες μορφές απασχόλησης, κατάσταση που αφορά περίπου 500.000 άτομα. Το γεγονός αυτό έχει δημιουργήσει μια νέα γενιά εργαζομένων, αυτή των 300 ευρώ». Σύμφωνα με το πληροφορικό σύστημα «Εργάνη» του υπουργείου Εργασίας, το πρώτο εξάμηνο φέτος αναγγέλθηκαν συνολικά 760.081 νέες συμβάσεις εργασίας. Από αυτές, οι 411.827 ή το 54,8% ήταν συμβάσεις πλήρους απασχόλησης και οι 348.254 (ποσοστό 45,81%) αφορούσαν ευέλικτες μορφές. Από αυτές οι 258.011 (33,94%) ήταν συμβάσεις μερικής απασχόλησης και οι 90.243 (11,87%) συμβάσεις εκ περιτροπής εργασίας. Μόνο τον Ιούνιο φέτος έγιναν 1.880 μετατροπές συμβάσεων πλήρους απασχόλησης σε μερικής απασχόλησης και 1.233 σε εκ περιτροπής εργασία. Από αυτές οι 835 μετατράπηκαν σε εκ περιτροπής με συμφωνία εργοδότη και εργαζομένου και οι 398 με μονομερή απόφαση του εργοδότη.

Τι άλλαξε στους μισθούς αλλά και στο μέτωπο των μισθών τα στοιχεία του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ είναι άκρως απογοητευτικά.

Ετσι:

- Οι μειώσεις του μέσου πραγματικού μισθού και της απασχόλησης συρρίκνωσαν το διαθέσιμο πραγματικό εισόδημα των νοικοκυριών, μειώνοντας τις αποδοχές εργασίας μισθωτών και αυτοαπασχολούμενων την περίοδο 2010-2013 κατά 41 δισ. ευρώ.

Εως το τέλος του 2014 η μείωση θα είναι επιπλέον 2 δισ. ευρώ.

- Είναι χαρακτηριστικό ότι ο μέσος πραγματικός μισθός το 2014 έχει μειωθεί κατά 21% έναντι του 2009.

- Η αγοραστική δύναμη των μέσων αποδοχών ανά μισθωτό κατά την πενταετία 2010-2014 μειώθηκε κατά 23%, με αποτέλεσμα στο τέλος του 2014 να επιστρέψει στα επίπεδα του έτους 1995. Η αγοραστική δύναμη του μέσου ακαθάριστου μισθού στην Ελλάδα κατά το 2014 ανέρχεται στα 2/3 της αντίστοιχης αγοραστικής δύναμης στην ΕΕ-15. Αυτό σημαίνει ότι η αγοραστική δύναμη των μέσων αποδοχών εργασίας στην Ελλάδα είναι χαμηλότερη από την αντίστοιχη στη Μάλτα, τη Σλοβενία, την Κύπρο και την Κροατία, έχοντας πλέον εξισωθεί με αυτήν της Πορτογαλίας

- Καθοριστική εξέλιξη για τη μείωση των εργατικών μισθών υπήρξε το 2ο Μνημόνιο (Φεβρουάριος του 2012), που επέβαλε ονομαστική μείωση 22% στον κατώτατο μισθό και ημερομίσθιο και 32% αντίστοιχα για τους νέους ηλικίας κάτω των 25 ετών. Να σημειωθεί ότι κάτι τέτοιο δεν έχει επιβληθεί σε καμία άλλη χώρα εντός ΕΕ. Συνολικά, την περίοδο 2010-2013 ο πραγματικός κατώτερος μισθός μειώθηκε κατά 25,9% και κατά 35,4% για τους νέους κάτω των 25 ετών. Στο ίδιο διάστημα, οι κατώτατες

συμβατικές κλαδικές πραγματικές αποδοχές υποχώρησαν δραματικά κατά 18,8% στα ξενοδοχεία, 9,8% στο εμπόριο, 8,2% στις τράπεζες, 6,6% στην τσιμεντοβιομηχανία και 4,5% στη σιδηροβιομηχανία.

Η μεγαλύτερη μείωση παρατηρείται στις κατώτατες αποδοχές στον κλάδο των ξενοδοχείων, εκεί όπου πέρυσι τον Δεκέμβριο υπογράφηκε η πολυδιαφημισμένη κλαδική σύμβαση που προβλέπει «αυξήσεις» ύψους 1% το 2015. Εξαιτίας των παρεμβάσεων στην εργατική νομοθεσία ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, η ανασφάλιστη και αδήλωτη εργασία υπερβαίνει το 2013 το 31% από 25% το 2010. Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης αντιστοιχούν στο 46% των νέων συμβάσεων εργασίας την περίοδο 2009-2013, ενώ η ανεργία των μεγαλύτερων σε ηλικία (45-64 ετών) προσέγγισε το 2013 το 20,3% ή 359.000 άτομα. Στην Ελλάδα, οι ετήσιες αποδοχές το 2014 ήταν μικρότερες από αυτές της Σλοβενίας (24.472 ευρώ) και της Κύπρου (22.740 ευρώ). Ειδικότερα, ανέρχονταν σε 21.930 ευρώ έναντι περίπου 34.584 ευρώ στην Ισπανία, 38.964 στη Γερμανία, 44.377 στην Ιρλανδία και 49.256 ευρώ στη Γαλλία.

(Πηγή: άρθρο του Ηλία Γεωργιάκη στην εφημερίδα “ΤΑ ΝΕΑ”, έντυπη έκδοση στις 15/09/2014, <http://www.tanea.gr/news/economy/article/5159107/kai-egeneto-h-genia-twn-300-eyrw/>)

#### **4.2.1 ΜΕΙΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η έκτη διαδοχική χρονιά ύφεσης προκαλεί ισχυρούς κλυδωνισμούς σ’ όλες τις επιχειρήσεις στη χώρα. Ακόμη και οι «ισχυροί» ταμειακά όμιλοι αναγκάστηκαν να μειώσουν τον αριθμό των εργαζομένων και το φετινό εξάμηνο.

Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε τις περιπτώσεις της Frigoglass, του Μυτιληναίου, του ΟΤΕ αλλά και του Σαράντη. Βέβαια θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι οι μειώσεις εργαζομένων που παρατηρήθηκαν στις επιχειρήσεις δεν ήταν στο σύνολό τους απολύσεις εργαζομένων αλλά αφορούσαν προγράμματα εθελουσίας εξόδου και συνταξιοδοτήσεις, χωρίς βέβαια να αντικαθίστανται από άλλους εργαζομένους.

Σχεδόν 2.800 εργαζόμενους λιγότερους εμφάνισαν οι 15 εισηγμένες που ανακοίνωσαν πρώτες τα εξαμηνιαία οικονομικά τους αποτελέσματα για το 2013 σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2012. Πρόκειται για μία μείωση της τάξης του 6,2% σε σύνολο 44.997 εργαζομένων. Το δείγμα αν και είναι μικρό για το σύνολο των εισηγμένων που θα ανακοινώσουν τα αποτελέσματά τους στις 29 και 30 Αυγούστου, επιβεβαιώνει τη διατήρηση της τάσης μείωσης του προσωπικού που έχει ξεκινήσει μετά το 2010 και συνεχίζεται με την ίδια ένταση και τους πρώτους έξι μήνες της τρέχουσας οικονομικής χρήσης. Αξίζει να υπενθυμίσουμε ότι σύμφωνα με τους ενοποιημένους ισολογισμούς των εισηγμένων το 2011, οι 239 εισηγμένες σε σύνολο 265, που εξέδωσαν ισολογισμούς απασχόλησαν 312.299 εργαζομένους έναντι 331.904 εργαζομένους το οικονομικό έτος 2011.

Ταυτόχρονα μεγάλος αριθμός ομίλων με υψηλό δείκτη εξωστρέφειας υποχρεώθηκε λόγω της ύφεσης να διακόψει τη λειτουργία θυγατρικών-εμπορικών εταιρειών στο εξωτερικό απολύοντας το εργατικό δυναμικό που διέθετε. Οι κλάδοι των τηλεπικοινωνιών και της ενέργειας, με βασικούς εκπροσώπους τον ΟΤΕ και τη ΔΕΗ, κατέγραψαν τη μεγαλύτερη μείωση προσωπικού. Στην περίπτωση της ΔΕΗ οι εργαζόμενοι επέλεξαν τη συνταξιοδότηση. Ο ΟΤΕ παρουσίασε εργατικό δυναμικό 28.474 άτομα τον Δεκέμβριο του 2011 και 31.088 τον Δεκέμβριο του 2010, από 32.864 άτομα το 2009. Η μεγαλύτερη επιχείρηση της χώρας στον τομέα της ενέργειας απασχολούσε 20.281 άτομα τον Δεκέμβριο του 2011, 21.845 άτομα το 2010 από 22.582 άτομα το

2009. Οι παραπάνω μειώσεις βέβαια δεν προέρχονται μόνο από απολύσεις, αλλά και από συνταξιοδοτήσεις που δεν αναπληρώθηκαν (κυρίως στις εισηγμένες ΔΕΚΟ και δευτερευόντως στις τράπεζες και στις άλλες εταιρείες) ή και από οικειοθελείς αποχωρήσεις. Στα αξιοσημείωτα επίσης είναι ότι μέρος των μεταβολών της απασχόλησης (είτε προσλήψεις είτε απολύσεις) μπορεί κάλλιστα να έγινε εκτός Ελλάδας.

Όπως υποστηρίζουν πρόεδροι εισηγμένων εταιρειών, παρά τις μεγάλες οικονομίες κλίμακος που πραγματοποιήθηκαν την τελευταία τριετία 2010-2012 δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα, αφού οι περισσότεροι ήλπιζαν ότι το 2013 θα υπήρχαν τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης. (Πηγή: άρθρο του Ανέστη Ντόκα στο [www.bankingnews.gr](http://www.bankingnews.gr) στις 14/08/2013, <http://www.bankingnews.gr/ellada/itemD>)

## 4.2.2 ΜΕΙΩΣΗ ΜΙΣΘΩΝ

### 4.2.2.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΛΗΘΙΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Τον ...κατήφορο παίρνουν οι μισθοί το τρέχον έτος. Οι μέσες αποδοχές στο σύνολο της οικονομίας αναμένεται να μειωθούν κατά 10% περίπου. Η τάση αυτή προβλέπεται πως θα διατηρηθεί και το 2013 κατά την διάρκεια του οποίου θα λήξουν πολλές συλλογικές συμβάσεις. Ως αποτέλεσμα θα προκύψει νέα μείωση των μισθών κατά 9% στον ιδιωτικό τομέα.

Οι εκτιμήσεις αυτές διατυπώνονται στην ετήσια έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος την οποία παρουσιάζει σήμερα ο διοικητής της κ. Γιώργος Προβόπουλος στην γενική συνέλευση των μετόχων της.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι πραγματικές αποδοχές (προσμετράται και η αρνητική επίδραση του πληθωρισμού) των εργαζομένων μειώνονται εφέτος για τρίτη στη σειρά χρονιά και το 2013 θα κλείσουν μία τετραετία σταθερής υποχώρησης.

Το 2010 υποχώρησαν κατά 9,1% πέρυσι κατά 6,4% και εφέτος μεταξύ 9,3% και 10,1% σε μέσα επίπεδα.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις της Τράπεζας η σωρευτική μείωση του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος στην διετία 2012 – 2013 θα φθάσει έως το 12,6% στο σύνολο της οικονομίας και έως το 16,3% στον ιδιωτικό τομέα.

Επιτυγχάνεται έτσι από το 2013 κιόλας ο στόχος του Μνημονίου για μείωση κατά 15% έως το 2014.

Επίσης κατά πληροφορίες στην έκθεση ο κ. Προβόπουλος αναμένεται να επισημαίνει ότι το διακύβευμα για την Ελλάδα παραμένει το εάν θέλει να βρίσκεται εντός του ευρώ ή όχι τονίζοντας παράλληλα πως η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε ένα κρίσιμο σταυροδρόμι. Προσθέτει πως είναι απαραίτητη η τήρηση των δεσμεύσεων που απορρέουν από τη δανειακή σύμβαση και το νέο Μνημόνιο, στέλνοντας μήνυμα προς τα πολιτικά κόμματα. Πάντως ο κ. Προβόπουλος δεν θα θελήσει να κάνει ανοιχτή πολιτική παρέμβαση εν μέσω προεκλογικής περιόδου.

Κατά τις ίδιες πληροφορίες στην έκθεση επισημαίνεται ότι δεν υπάρχει άλλο περιθώριο καθυστερήσεων στην προώθηση των μεταρρυθμίσεων και στην εφαρμογή της δημοσιονομικής πολιτικής.

Εγκύκλιο εξέδωσε το υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης για το νέο καθεστώς στους μισθούς του ιδιωτικού τομέα, μετά την ψήφιση του **Νέου Μνημονίου** που προβλέπει δραματικές μειώσεις.

Επίσης στην εγκύκλιο διευκρινίζει τις αλλαγές στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, τη διαιτησία, την αναστολή αυξήσεων μισθών και ημερομισθίων, τη μετατροπή των συμβάσεων εργασίας που λήγουν με τη συμπλήρωση του ορίου ηλικίας ή με τη συμπλήρωση των προϋποθέσεων συνταξιοδότησης σε συμβάσεις αορί-

στου χρόνου και την κατάργηση των όρων εκείνων που υποκρύπτουν μονιμότητα ή εμπεριέχουν ρήτρες μονιμότητας.

**Συγκεκριμένα:**

Τα κατώτατα νόμιμα όρια μισθών και ημερομισθίων καθορίζονται σε σχέση με τα κατώτατα όρια των μισθών και ημερομισθίων της από 15-7-2010 ισχύουσας Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, όπως αυτά προβλέπονταν και ίσχυαν την 1-1-2012, **μειωμένα κατά 22%**.

Η μείωση αφορά το χρονικό διάστημα, από 14-2-2012 και μέχρι την ολοκλήρωση του προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής στα πλαίσια του μηχανισμού στήριξης των ΕΕ/ΕΚΤ/ΔΝΤ.

Για την εκ του νόμου εφαρμογή των νέων κατώτατων νόμιμων μισθών και ημερομισθίων **δεν απαιτείται η σύμφωνη γνώμη των εργαζομένων**. Τα μέρη μπορούν να συμφωνήσουν μικρότερα ποσοστά μείωσης, ή καθόλου μείωση, αλλά σε καμία περίπτωση μεγαλύτερη μείωση από το 22%, πέραν του οποίου η όποια συμφωνία είναι άκυρη.

Τα κατώτατα νόμιμα όρια μισθών και ημερομισθίων διαμορφώνονται ως εξής (η μείωση κατά 22% αφορά το βασικό μισθό ή ημερομίσθιο που προβλέπει η ισχύουσα

ΕΓΣΣΕ ):

- ♦ **Βασικό ημερομίσθιο 26,18 ευρώ, για τον ανειδίκευτο άγαμο εργατοτεχνίτη.**
- ♦ **Βασικός μηνιαίος μισθός 586,08 ευρώ, για τον ανειδίκευτο άγαμο υπάλληλο.**

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

**ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΤΕΣ**

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

**ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ**

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



Τα κατώτατα νόμιμα όρια μισθών και ημερομισθίων για τους **νέους ηλικίας κάτω των 25 ετών**, ανεξαρτήτως κλάδου και ειδικότητας, (δεδομένου ότι καταργήθηκε το αρ. 43 του ν. 3986/2011 και κάθε αντίθετη διάταξη) και για τους ήδη εργαζόμενους, διαμορφώνονται σε σχέση με τα κατώτατα όρια των μισθών και ημερομισθίων της από 15-7-2010 ισχύουσας Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, όπως αυτά προβλέπονταν και ίσχυαν κατά την 1-1-2012, **μειωμένα κατά 32%**. Η μείωση αφορά το χρονικό διάστημα, από 14-2-2012 και μέχρι την ολοκλήρωση του προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής στα πλαίσια του μηχανισμού στήριξης των ΕΕ/ΕΚΤ/ΔΝΤ.

#### Συγκεκριμένα:

Τα κατώτατα νόμιμα όρια μισθών και ημερομισθίων διαμορφώνονται ως εξής (η μείωση κατά 32% αφορά το βασικό μισθό ή ημερομίσθιο που προβλέπει η ισχύουσα ΕΓΣΣΕ):

- **Βασικό ημερομίσθιο 22,83 ευρώ, για τον ανειδίκευτο άγαμο εργατοτεχνίτη.**
- **Βασικός μηνιαίος μισθός 510,95 ευρώ, για τον ανειδίκευτο άγαμο υπάλληλο .**

#### ΚΑΤΩΤΑΤΑ ΟΡΙΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ 2012 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΗΛΙΚΙΑΣ ΜΕΧΡΙ 25 ΕΤΩΝ

##### ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΤΕΣ

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

##### ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

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

#### Για τις κλαδικές συμβάσεις

Σύμφωνα με όσα ορίζει η εγκύκλιος στις κλαδικές συμβάσεις εργασίας που έχουν λήξει, δίδεται τρίμηνη προθεσμία, προκειμένου να επαναδιαπραγματευθούν οι εκπρόσωποι των κοινωνικών εταίρων.

Στο τρίμηνο αυτό παραμένουν σε ισχύ οι υπάρχοντες μισθοί έτσι όπως έχουν ενσωματωθεί στις ατομικές συμβάσεις εργασίας.

Μετά τη λήξη του τριμήνου και εφόσον δεν έχει συναφθεί νέα σύμβαση, παύουν να ισχύουν οι υφιστάμενες αμοιβές και προσαρμόζονται μονομερώς στο κλιμάκιο της κλαδικής σύμβασης συν τα εξής επιδόματα, εφόσον υπάρχουν: ωρίμανσης, σπουδών, τέκνων και επικινδύνου εργασίας.

Επίσης μονομερώς ο εργοδότης δύναται - από τις 14 Μαΐου - να μειώσει τις αποδοχές των εργαζομένων, στα όρια της κλαδικής σύμβασης, εφόσον έως τότε δεν έχει υπογραφεί νέα κλαδική σύμβαση. (Πηγή: <http://www.newsbomb.gr/koinwnia/story/120407/oles-oi-dramatikes-meioseis-stoys-misthoys-toy-idiotikoy-tomea#ixzz2b72XS8Am>)

### **4.2.3 ΑΥΞΗΣΗ ΩΡΑΡΙΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΙΣ ΚΥΡΙΑΚΕΣ**

Λόγω της οικονομικής κρίσης πολλές επιχειρήσεις, όπως αναφέραμε και πιο πάνω, αναγκάστηκαν να κάνουν μειώσεις στο προσωπικό τους. Οι μειώσεις έγιναν για να καταφέρουν να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις. Όμως, για να γίνουν οι μειώσεις έμειναν κάποιες θέσεις και κάποιες αρμοδιότητες χωρίς να καλύπτονται και για να καλυφθούν αυξήθηκαν οι αρμοδιότητες των εργαζομένων που έμειναν με συνέπια να αυξηθούν και οι ώρες εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιπλέον ώρες δεν αμειβονται όπως θα έπρεπε και αυτό θεωρείται εκμετάλλευση των εργαζομένων.

Η εργατική συνομοσπονδία αναφέρει στην ανακοίνωσή της, ότι: "Μπορεί μέσω του ανοίγματος των καταστημάτων τις Κυριακές να επιχειρείται να μπει λουκέτο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, να σταλούν στην ανεργία ακόμη περισσότεροι εμποροϋπάλληλοι και να αυξηθεί τον τζίρο των μεγάλων καταστημάτων και των πολυεθνικών, η απόφαση του ΣτΕ όμως αποτελεί ανάχωμα στις δόλιες επιδιώξεις. Το ανώτατο διοικητικό δικαστήριο έπραξε το αυτονόητο απαγορεύοντας τη λειτουργία των καταστημάτων όλες τις Κυριακές του χρόνου, κρίνοντας ότι η κυβερνητική απόφαση παραβιάζει τις αρχές του ίσου ανταγωνισμού καταστρέφοντας τις μικρές επιχειρήσεις και καταστρατηγεί το δικαίωμα του ελεύθερου χρόνου, της οικογενειακής και προσωπικής ζωής. Είναι παράλογο και επικίνδυνο η κυβέρνηση να αγνοεί την κοινή θέση όλων των εμπλεκόμενων στο εμπόριο ΓΣΕΒΕΕ-ΕΣΕΕ-ΟΙΥΕ οι οποίοι εξ αρχής τάχθηκαν κατά του ανοίγματος των καταστημάτων και τις 52 Κυριακές. Η ΓΣΕΕ στηρίζει τον αγώνα της Ομοσπονδίας Ιδιωτικών Υπαλλήλων, ένας αγώνας που θα συνεχιστεί μέχρι την οριστική απαγόρευση της Κυριακάτικης λειτουργίας των καταστημάτων".

Για το θέμα της εργασίας τις Κυριακές, η συνδικαλιστική παράταξη της ΓΣΕΕ, ενωτικό μέτωπο ισχυρών εργατικών συνδικάτων (ΕΜΕΙΣ) προσεγγίζει τις εξελίξεις με το εξής σκεπτικό: "Το ΣτΕ με την απόφαση του για τη λειτουργία των καταστημάτων τις Κυριακές, δικαίωσε την ομόφωνη θέση των εργαζομένων στο εμπόριο, των μικρομεσαίων εμπορών και επιχειρηματιών και των Ενώσεων Καταναλωτών για το δικαίωμα της αργίας της Κυριακής. Πάνω απ' όλα όμως δικαίωσε τη κοινή λογική και το «κοινό περί δικαίου αίσθημα» κόντρα στις απαιτήσεις της τρόικας, της κυβέρνησης, των μεγάλων αλυσίδων και των mall. (Πηγή: Ηλεκτρονική Έκδοση enet.gr, 18:45 Δευτέρα 15 Σεπτεμβρίου 2014, <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=447521> )

### 4.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Το ξέσπασμα της ελληνικής κρίσης και η παρατεταμένη ύφεση έκανε ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων σε τομείς νευραλγικούς, των οποίων η αποτελεσματική λειτουργία θα μπορούσε να συμβάλλει στη μείωση του δημόσιου χρέους και ελλείμματος.

Όπως υπογραμμίζεται και στην έκθεση του ΟΟΣΑ (OECD (2012), *Economic Policy Reforms 2012 – Going for growth*, Greece-country note, February 2012, p. 27-28.), η κρίση λειτούργησε ως καταλύτης για τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, ειδικά για χώρες όπως η Ελλάδα, οι οποίες υπέγραψαν συμφωνίες για διεθνή και ευρωπαϊκή βοήθεια που έθεταν ως προαπαιτούμενο μια σειρά από ριζικές αλλαγές και στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Έχοντας ως στόχο την οικονομική ανάπτυξη, την ενίσχυση της απασχόλησης και της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση των επενδύσεων, η ελληνική πολιτικοδιοικητική μηχανή καλείται να προβεί στο σχεδιασμό, συντονισμό, εφαρμογή και παρακολούθηση μιας σειράς διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Προαπαιτούμενο της βιωσιμότητας των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων είναι η αποτελεσματική και λειτουργικά εύρυθμη ελληνική δημόσια διοίκηση.

Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά του ελληνικού διοικητικού συστήματος κάθε άλλο παρά επιβεβαιώνουν την ύπαρξη του ανωτέρω προαπαιτούμενου. Η οργάνωση και λειτουργία του ελληνικού κράτους στηρίζεται σε αντινομίες και ατελέσφορες μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις. Η κυριαρχία του πελατειακού συστήματος που εκδηλώνεται τόσο σε ό, τι αφορά τις προσλήψεις και τους διορισμούς στο δημόσιο, όσο και στην κρατική συμπεριφορά απέναντι στην κοινωνία και την οικονομία, συνιστά τη βασική αιτία για τη «διοικητική κακοδαιμονία». (Πηγή: Μακροδημήτρης Αντ. (2011), *Πώς η δημόσια διοίκηση της χώρας έφτασε ως εδώ*, Μέρος Α' και Β', εφημερίδα «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», 9 και 16/10/2011)

Η δημόσια διοίκηση είναι το ανεστραμμένο είδωλο της πολιτικής ζωής (Πηγή: Μακροδημήτρης Αντ. (2012), *Οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση*, εισήγηση στο πλαίσιο του Εκπαιδευτικού Προγράμματος Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική – Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet, 11.6.2012).

Παράλληλα, η πληθώρα δομών και προσώπων (ιδίως σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας σε κάθε υπουργείο), ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων, η απουσία πολιτικής ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρωπίνων και υλικών πόρων και η απουσία συσχέτισης δαπανών, στόχων και αποτελεσμάτων συνιστούν γνωρίσματα του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. (Πηγή: Καρκατσούλης Π. (2012), *Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι αναγκαία και εφικτή!*, Εισήγηση στην ανοιχτή συζήτηση με θέμα «Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις, Ρήξεις, Τομές» που οργάνωσαν το ΕΛΙΑ-ΜΕΠ, το IOBE, η Kantor, η Κίνηση Πολιτών και η Διεθνής Διαφάνεια, Αθήνα, 3 Απριλίου 2012)

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται σε έκθεση του ΟΟΣΑ, η προφανής ανικανότητα των διαδοχικών ελληνικών κυβερνήσεων να εφαρμόσουν μέτρα που θεσπίστηκαν, μπορεί να αναζητηθεί σε σημαντικές διαρκείς αδυναμίες της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Η ελληνική κεντρική διοίκηση χαρακτηρίζεται από αναποτελεσματικές δομές, ανεπαρκή πρόσβαση στην πληροφόρηση και έλλειψη συντονισμού. Αυτά τα προβλήματα, υπήρξαν το χαρακτηριστικό γνώρισμα του ελληνικού διοικητικού συστήματος, πολύ πριν την οικονομική κρίση, με σημαντικό κόστος για την ελ-

ληνική οικονομία και κοινωνία. (Πηγή: OECD (2011), *Greece: Review of the Central Administration*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, p.24).

#### **4.3.1 ΜΕΙΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας και στη δημόσια διοίκηση. Κρίνεται απαραίτητη η εμφανής διάκριση ανάμεσα στο πολιτικό προσωπικό και στα ικανά μόνιμα διοικητικά στελέχη και η ενδυνάμωση των τελευταίων στο πλαίσιο δομών και θέσεων με συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Η διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει τη διοίκηση μέσω στόχων σε συνδυασμό με την ατομική αξιολόγηση, την ενίσχυση της διαφάνειας στη δημοσιοϋπαλληλική θητεία και εξέλιξη και την κινητικότητα. (Πηγή: OECD, *Greece: Review of the Central Administration*, 2011, p.19, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, Δεύτερη Τριμηνιαία Έκθεση (Μάρτιος 2012), σελ. 21).

Στο ανωτέρω πλαίσιο, προτείνεται η απλή και σαφής ιεραρχική διάταξη των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και η μείωση του αριθμού των ανώτερων θέσεων. (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, Δεύτερη Τριμηνιαία Έκθεση ο.π., σελ. 20).

Ο εξορθολογισμός στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων υπαγορεύει το διαρκή σχεδιασμό για στελέχωση ανά τμήμα για την περίοδο μέχρι το 2015, σύμφωνα με τον κανόνα «μία πρόσληψη ανά πέντε αποχωρήσεις από την υπηρεσία», όπου και οι μεταθέσεις είτε από κρατικές επιχειρήσεις, είτε από άλλους φορείς υπό αναδιάρθρωση, λογίζονται ως νέες προσλήψεις, ενώ παράλληλα προβλέπεται η κατάργηση των κενών οργανικών θέσεων, η ανακατανομή του προσωπικού και η παράταση των ωρών εργασίας στο δημόσιο τομέα. Ο στόχος αφορά στη μείωση των θέσεων στο δημόσιο κατά 150 χιλιάδες μεταξύ τέλος του 2010 και τέλος του 2015, ενώ προβλέπεται μετάθεση σε καθεστώς εργασιακής εφεδρείας για 15.000 άτομα πλεονάζοντος προσωπικού, εντός του 2012. (Πηγή: Ελλάδα, Μνημόνιο Συνεννόησης στις συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής, ο.π., σημείο 2.6).

Δραματική θα είναι η μείωση των δημοσίων υπαλλήλων μέχρι το 2015 σύμφωνα με τους τελευταίους υπολογισμούς, ακόμα και λαμβάνοντας υπ' όψιν μόνο τις υπολογιζόμενες συνταξιοδοτήσεις μέχρι τότε, όπως ανέφερε ο Αντώνης Μανιτάκης, μιλώντας στη δημόσια συζήτηση με θέμα “Πέρα από το μικρό ή το μεγάλο κράτος: μεταρρυθμίσεις για μια αδέσμευτη και κοινωνικά αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση”, που διοργανώθηκε από το Κέντρο Πολιτικού Προβληματισμού “Μιχάλης Παπαγιαννάκης”.

Όπως επεσήμανε ο υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης, με βάση τους πιο πρόσφατους υπολογισμούς, ο αριθμός των συνταξιοδοτήσεων το 2012 έφθασε τις 32.000 και η μείωση του συνολικού αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων μέχρι το 2015 θα προσεγγίσει τις 180.000. Άρα, το 2015 ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων θα είναι αρκετά κάτω από τις 600.000, μείωση που ξεπερνά το 25% σε πέντε χρόνια και “είναι τρομακτική, διότι δημιουργεί κενά τα οποία δεν μπορεί να καλυφθούν ούτε με αθρόες προσλήψεις, ούτε με ανορθολογικές και μαζικές μετακινήσεις. Μείωση τρομακτική για τις δραματικές ελλείψεις, την παράλυση που μπορεί να προκαλέσει στις δημόσιες υπηρεσίες και στον κρατικό μηχανισμό, κυρίως νοσοκομεία και υπηρεσίες κοινωνικές”.

Ο κ. Μανιτάκης υπογράμμισε πως η κινητικότητα των υπαλλήλων είναι απαραίτητη ως κίνητρο, και όχι ως τιμωρία, και γι' αυτόν το λόγο το επίκεντρο της συζήτησης για το Δημόσιο θα πρέπει να είναι σήμερα η ορθολογική και συνετή αντιμετώ-

πιση της δραστηκής μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού. “Και αυτό είναι ένα πρόβλημα κατεξοχήν ποιοτικό και όχι ποσοτικό. Διότι θα πρέπει με μειωμένο αλλά κατάλληλο και εξειδικευμένο προσωπικό να καλύψουμε κενά και ανάγκες ποιοτικά αξιολογημένες”, σχολίασε.

Όπως παρατήρησε, η πρώτη ποσοτική αποτίμηση των εκθέσεων αξιολόγησης δείχνει ότι η μείωση των δομών σε όλα τα υπουργεία ξεπερνά παντού το 30% και φτάνει ενίοτε και το 50%, δηλαδή ξεπερνά τους ποσοτικούς στόχους της τρoίκας, χωρίς όμως να θυσιάζει τον στόχο της ποιοτικής αναβάθμισης και της ριζικής αναδιάρθρωσης.

Χαρακτήρισε ακόμα τη συζήτηση που γίνεται περί απολύσεων “ιδεολογικά φορτισμένη” και “θεσμικά στείρα”, σημειώνοντας ωστόσο πως “το ίδιο στείρα είναι και η κατηγορηματική άρνηση γενικά των απολύσεων, για τον απλούστατο λόγο ότι με τη στάση αυτή ουσιαστικά καλύπτονται εκείνοι οι ελάχιστοι δημόσιοι υπάλληλοι που παραβιάζουν ή αγνοούν το νόμο και τα δημοσιοϋπαλληλικά καθήκοντα, αδιαφορούν για το καθήκον τους, συχνά ελέω της κομματικής ή κομματικοποιημένης συνδικαλιστικής προστασίας”.

Κλείνοντας, ο κ. Μανιτάκης υπογράμμισε πως η συγκυρία είναι κρίσιμη και μοναδική και ξεκαθάρισε πως “η μετάβαση από τους ποσοτικούς στόχους στην αναζήτηση της ποιοτικής αναδιάρθρωσης, δομών και ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνει η πρώτη προτεραιότητα όλων μας. Να γίνει το θεμέλιο για μια εθνική, αυτόνομη στρατηγική εξόδου από την κρίση, χωρίς δημοσιονομική κηδεμονία και διεθνείς επιτηρήσεις. Για να χαράζουμε ως Πολιτεία μόνοι τον δρόμο των διαρθρωτικών αλλαγών στο κράτος και στο διοίκησή του”. (Πηγή: news.gr)

### **4.3.2 ΜΕΙΩΣΗ ΜΙΣΘΩΝ**

Η απάντηση στην κρίση επιχειρήθηκε να δοθεί με το Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής (Μάιος 2010), όπως συμπληρώθηκε και με το Μνημόνιο Συνεννόησης στις συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής (Φεβρουάριος 2012). Άμεσης προτεραιότητας σε επίπεδο οικονομικής πολιτικής ήταν οι μειώσεις των μισθών στο δημόσιο τομέα και η κατάργηση του 13<sup>ου</sup> και 14<sup>ου</sup> μισθού. Μεταξύ των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων ήταν και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης μέσω της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών πρόσληψης και της ολοκλήρωσης της ενιαίας αρχής πληρωμών, της εισαγωγής ενός απλουστευμένου συστήματος αποδοχών, της βελτίωσης των πρακτικών προμηθειών, την αναμόρφωση του συστήματος υγείας, της αναδιοργάνωσης της τοπικής αυτοδιοίκησης και της αξιολόγησης της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. (Πηγή: Ελλάδα, Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής, Μάιος 2010, σημείο 22).

Κεντρικός στόχος παραμένει η εξοικονόμηση πόρων και η βελτίωση της βιωσιμότητας των δημόσιων οικονομικών.

Η μεγαλύτερη μείωση μισθών στην ΕΕ κατά την πρόσφατη περίοδο της οικονομικής ύφεσης καταγράφεται στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία που συνέλεξε η βιβλιοθήκη της βρετανικής Βουλής των Κοινοτήτων κατόπιν αίτησης των Εργατικών της αντιπολίτευσης. Συγκεκριμένα, από τα μέσα του 2010 έως σήμερα, συνυπολογίζοντας το δείκτη πληθωρισμού, το ωρομίσθιο του εργαζομένου στην Ελλάδα έχει υποστεί μείωση της τάξης του 11,3%. (Πηγή: <http://xenesglosses.eu/2013/08/protia-meiosis-misthon-tin-teleutaia-t/>).

#### 4.3.2.1 ΑΛΗΘΙΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Το επίδομα δώρου Χριστουγέννων της φετινής χρονιάς θα καταβληθεί κανονικά σε όλο το Δημόσιο και θα είναι το τελευταίο, καθώς -από την 1η Ιανουαρίου του 2013- καταργούνται όλα τα επιδόματα δώρων, για Χριστούγεννα, Πάσχα και θερινή άδεια.

Την ώρα, που ζητούμενο είναι η καλύτερη απόδοση και λειτουργία του δημόσιου τομέα, με βάση τα ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, αναστέλλεται η χορήγηση των κινήτρων απόδοσης και επίτευξης δημοσιονομικών στόχων, από τις 31 Οκτωβρίου της φετινής χρονιάς μέχρι το τέλος του 2016.

Οι συνολικές αποδοχές Γενικού Γραμματέα υπουργείου μειώνονται από το νέο έτος, από τα 5.000 ευρώ, στα 4.750 ευρώ. Πρόκειται για το όριο για κάθε είδους αποδοχές στο Δημόσιο, καθώς και των συμμετεχόντων σε αιρετά όργανα.

Έτσι, μειώσεις -και ακόμα μεγαλύτερες- έρχονται στην τοπική αυτοδιοίκηση. Η αντιμισθία των προέδρων των περιφερειακών και δημοτικών συμβουλίων μειώνεται κατά 50% (στα 1.125 για τον πρώτο και στα 540 έως 900 ευρώ για τη δεύτερη περίπτωση, ανάλογα με τον πληθυσμό του δήμου).

Επίσης, περικόπτονται στο μισό και οι αποδοχές, αποζημιώσεις, τα έξοδα παράστασης και οι πάσης φύσης αμοιβές των Διοικητών, Υποδιοικητών, Προέδρων, Αντιπροέδρων, Διευθυνόντων Συμβούλων, καθώς και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου των Ιδρυμάτων και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου των Δήμων και των Περιφερειών, καθώς και των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου αυτών, συμπεριλαμβανομένων των Συνδέσμων των Ο.Τ.Α., αλλά και των ανωνύμων εταιρειών, στις οποίες οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης κατέχουν ποσοστό πάνω από το 50% του μετοχικού κεφαλαίου.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΝΕΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ Από 1-1-2013
γενικός γραμματέας υπουργείου	4.750,00
γενικός γραμματέας αποκεντρ. διοικ.	4.750,00
Περιφερειάρχης	4.275,00
Αντιπεριφερειάρχης	3.206,25
δήμαρχοι άνω 100.000 κατοίκων	4.275,00
δήμαρχοι 20.000 -100.000 κατοίκων	3.420,00
δήμαρχοι κάτω των 20.000 κατοίκων	2.565,00
αντιδήμαρχοι άνω 100.000 κατοίκων	2.137,50
αντιδήμαρχοι 20.000 -100.000 κατοίκων	1.710,00
αντιδήμαρχοι κάτω των 20.000 κατοίκων	1.282,50
ειδικός γραμματέας υπουργείου	4.050,00
ειδικών θέσεων 1 <sup>ου</sup> βαθμού	2.100,00
ειδικών θέσεων 2 <sup>ου</sup> βαθμού	1.950,00

-Από το ενιαίο μισθολόγιο εξαιρούνται οι υπάλληλοι της Εθνικής Υπηρεσίας Πληροφοριών, οι αποδοχές των οποίων θα καθορίζονται με κοινή απόφαση των υπουργών Οικονομικών, Δημόσιας Τάξης και Εθνικής Άμυνας.

-Κατά 20% μειώνονται οι κάθε είδους αποδοχές και αποζημιώσεις για τους επικεφαλής και τα μέλη Δ.Σ. των ανεξάρτητων αρχών και των νοσοκομείων.

-Καταργείται το χρονοεπίδομα των δικηγόρων του Δημοσίου.

-Καταργείται το μόνους μετεκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στο εξωτερικό.

-Εντάσσονται στο ενιαίο μισθολόγιο οι εργαζόμενοι των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), που ανήκουν στο Κράτος ή σε Ν.Π.Δ.Δ. ή σε Ο.Τ.Α.

Οι λεπτομέρειες θα καθοριστούν με απόφαση του υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Στην εγκύκλιο, πάντως, διευκρινίζεται ότι θα πρέπει να υπολογιστούν οι νέες αποδοχές την 1-1-2013 και στη συνέχεια να συγκριθούν με τις αντίστοιχες στις 31-12-2012. Αν προκύπτει μείωση έως 25% αυτή γίνεται απευθείας, όπως και αν προκύπτει αύξηση αποδοχών, ενώ αν προκύπτει μείωση παραπάνω από 25%, η υπερβάλλουσα προβλεπόμενη μείωση συνεχίζει να καταβάλλεται έως τις 31-12-2016.

### **Παραδείγματα**

1. Έστω ότι στις 31/12/2012 υπάλληλος θα λαμβάνει σύνολο αποδοχών (περιλαμβανομένης της υπερβάλλουσας μείωσης, κατ' εφαρμογή του άρθρου 31ου ν. 4024/2011) ύψους 2.100 ευρώ.

Με την ένταξη στις ρυθμίσεις του ενιαίου μισθολογίου οι αποδοχές του πρέπει να διαμορφωθούν στο ποσό των 1.700 ευρώ. Επειδή το ύψος της μείωσης που πρέπει να εφαρμοστεί είναι μικρότερο από 25%, οι αποδοχές προσαρμόζονται αυτόματα από την 1/1/2013 στο ποσό των 1.700 ευρώ.

2. Έστω ότι ο υπάλληλος του προηγούμενου παραδείγματος πρέπει να λάβει 1.300 ευρώ με την ένταξη στο ενιαίο μισθολόγιο. Η μείωση που πρέπει να διενεργηθεί στις αποδοχές του ανέρχεται στο 38,1%.

Συνεπώς, στον υπάλληλο αυτό θα εφαρμοστεί μείωση 25% (ποσό 525 ευρώ), και θα του χορηγείται υπερβάλλουσα μείωση ύψους 275 ευρώ, η οποία εξακολουθεί να καταβάλλεται στο ίδιο ύψος μέχρι τις 31/12/2016. Επισημαίνεται ότι το προσωπικό της περίπτωσης αυτής δεν μπορεί να λάβει τα επιδόματα του αρ. 19 του ν. 4024/2011 όσο ισχύει η αναστολή αυτών.

Οι μειώσεις στα ειδικά μισθολόγια θα φτάσουν το 30%, αναδρομικά από την 1η Αυγούστου. Πρόκειται για τις αποδοχές αστυνομικών, στρατιωτικών, λιμενικών, πυροσβεστών, δικαστών, πανεπιστημιακών και διδακτικού προσωπικού των ΤΕΙ, γιατρών του ΕΣΥ, διπλωματικών υπαλλήλων και ιερέων.

(Πηγή: <http://www.newsbeast.gr/greece/arthro/448441/oles-oi-meioseis-se-misthous-dimosiou-kai-eidika-misthologia/>)

### **4.3.3 ΜΕΙΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η υπερβολική αύξηση του λειτουργικού κόστους του κράτους οφείλεται και στο μεγάλο αριθμό προσλήψεων. Για το λόγο αυτό προτάθηκε η αναστολή των προσλήψεων, ο κανόνας περιορισμού των προσλήψεων με βάση τον αριθμό των υπαλλήλων που συνταξιοδοτούνται και η δραστηκή μείωση των βραχυπρόθεσμων συμβάσεων. (Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών, Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2011-2014, Απρίλιος 2011, σελ. 24).

Προτείνεται, επίσης, η καθιέρωση ενός απλουστευμένου συστήματος αμοιβών στο δημόσιο, που περιλαμβάνει μισθούς και επιδόματα, αποσκοπώντας στη διαμόρ-

φωση ενός συστήματος, όπου οι αποδοχές θα αντικατοπτρίζουν τα καθήκοντα και την παραγωγικότητα

Στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού προτείνεται: α) μεταφορά όλων των αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της διοίκησης σε έναν φορέα, β) σε πρώτη φάση, κατάργηση των κενών οργανικών θέσεων της κεντρικής διοίκησης που αφορούν σε υπαλλήλους υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και σε δεύτερη φάση, στελέχωση των Υπουργείων με προσωπικό υψηλών προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων, γ) αύξηση της κινητικότητας των υπαλλήλων μεταξύ των επιπέδων διοίκησης με την κατάργηση πολλών διαφορετικών κλάδων και τη δημιουργία λίγων διυπουργικών κλάδων στο πλαίσιο ενός συστήματος περιγράμματος θέσεων, δ) σύνδεση της αξιολόγησης του υπαλλήλου με το περίγραμμα θέσης και εν τέλει με την αξιολόγηση του φορέα στον οποίο υπηρετεί, ε) επανασχεδιασμός των συστημάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων ανάλογα με τις ανάγκες του φορέα και του κάθε υπαλλήλου χωριστά. (Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, ό.π., σελ. 58-62).



**ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>**  
**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 5 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας είναι να δούμε πως έχουν συμπεριφερθεί οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση. Πως έχουν διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό τους έτσι ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν.

Ως γνωστόν, η οικονομική κρίση που επικρατεί στην Ελλάδα έχει αναγκάσει όλες τις επιχειρήσεις να αλλάξουν τρόπο διαχείρισης τους και πιο συγκεκριμένα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους παρότι είναι ο βασικότερος παράγοντας μιας επιχείρησης.

Με την παρούσα έρευνα που έγινε σε πέντε επιχειρήσεις του ελλαδικού χώρου όπως θα δείτε στη συνέχεια, γίνεται κατανοητή και αντιληπτή η συμπεριφορά των επιχειρήσεων εν όψει οικονομικής κρίσης.

#### 5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ

Υπάρχουν διάφορα σχέδια έρευνας που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας ερευνητής, εν τούτοις, τα σχέδια αυτά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές ορίζονται σύμφωνα με τον αντικειμενικό σκοπό της έρευνας. Έτσι, έχουμε Εξερευνητικές Έρευνες (Exploratory Research), Περιγραφικές Έρευνες (Descriptive Research) και Αιτιολογικές Έρευνες (Casual Research).

Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε ο συνδυασμός της Εξερευνητικής έρευνας και της Περιγραφικής έρευνας, βασισμένες σε πρωτογενή στοιχεία. Επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος συνδυασμός έρευνας για να σκιαγραφηθεί το προφίλ του ενδιαφερομένου και για την συγκέντρωση πληροφοριών για την διεξαγωγή της κυρίως έρευνας. Όπως είπαμε, η έρευνά μας βασίστηκε σε πρωτογενή στοιχεία, δηλαδή καθορίστηκε ο λόγος και γιατί έγινε.

#### 5.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων της έρευνάς μας, επιλέχθηκε η χρήση του ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Πιστεύουμε ότι η χρήση του ερωτηματολογίου είναι η πιο σωστή επιλογή για να εξασφαλίσει το ότι όλοι οι ερωτώμενοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις. Αυτό το επιδιώξαμε, γιατί χρειάζεται συγκεκριμένη πληροφόρηση η έρευνά μας και αυτό θα επιτευχθεί με την απάντηση του ερωτηματολογίου.

#### 5.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η μέθοδος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που θεωρείται ως η πιο κατάλληλη για την παρούσα έρευνα είναι η προσωπική συνέντευξη. Στην προσωπική συνέντευξη ο ερευνητής και ο ερωτώμενος βρίσκονται πρόσωπο με πρόσωπο και ο ερωτώμενος συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο.

Επιλέχθηκε η προσωπική συνέντευξη για να είναι πιο εύκολο για τον ερωτώμενο να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο, για να απαντηθούν οι τυχόν απορίες που μπορεί να έχει.

## **5.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας είναι χωρισμένο σε δύο μέρη. Στόχος είναι να δημιουργηθούν ερωτήσεις που θα μπορούν επαρκώς να καλύπτουν τα παραπάνω θέματα, ούτως ώστε να διεξαχθεί η παρούσα έρευνα.

Σκοπός του πρώτου μέρους είναι η συλλογή στοιχείων της επιχείρησης. Για το δεύτερο μέρος, σκοπός είναι η συλλογή στοιχείων για την έρευνά μας. Συγκεκριμένα, για να δούμε με ποιο τρόπο διαχειρίστηκαν οι επιχειρήσεις το ανθρώπινο δυναμικό τους για να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση.

## 5.5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η έρευνα διεξήχθη πάνω σε πέντε επιχειρήσεις του ελλαδικού χώρου. Τα κριτήρια επιλογής των επιχειρήσεων αυτών στηρίζονται στο ότι οι περισσότερες εξ' αυτών ανήκουν σε διαφορετικό κλάδο, όπως διαφέρουν και στο μέγεθος τους. Βάσει αυτών των δύο κριτηρίων γίνεται αντιληπτό ότι ασκείται διαφορετική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε επιχείρηση στο λόγο ότι οι ανάγκες διαφοροποιούνται ανάλογα με το έργο τους, τις συνθήκες αγοράς και την στρατηγική/πολιτική που ακολουθεί η κάθε διοίκηση.

Όσον αφορά το μέγεθος του δείγματος, είναι το ανάλογο που απαιτείται από το θέμα της εργασίας μας. Ο σκοπός της ποικιλίας του δείγματος αποσκοπεί στο να καλυφθεί ένα ευρύ φάσμα της οικονομίας επιλέγοντας επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους. Να επισημανθεί βεβαίως ότι αν απαιτούνταν μεγαλύτερο δείγμα, θα υπήρχαν μεγαλύτερες συγκρίσεις και κριτικές παράλληλα καθώς και μια πιο ξεκάθαρη εικόνα στο αποτέλεσμα της έρευνας.

Παρακάτω παρουσιάζετε το ερωτηματολόγιο το οποίο δέχθηκαν να συμπληρώσουν οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα μας. Αποτελείται από δεκαπέντε ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου με σκοπό την συλλογή στοιχείων προς υλοποίηση της πτυχιακής εργασίας με θέμα την "**Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπό το πρίσμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης με έρευνα σε πέντε επιχειρήσεις του ελλαδικού χώρου**".

**Όνομα Εταιρίας:**

**Πρόσωπο Επικοινωνίας:**

**Θέση του Προσώπου στην Εταιρία:**

**Διεύθυνση:**

**E-mail:**

**1.Τι ηλικία έχετε;**

.....

**2.Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση;**

.....

**3.Σε ποιον κλάδο εντάσσεται η επιχείρηση;**

.....

**4.Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

.....

**5.Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρία σας; Κι αν ναι, ποιο και γιατί;**

.....

.....

.....

.....

**6.Μετά την οικονομική κρίση συνεχίσατε με το ίδιο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού; Κι αν όχι, γιατί;**

.....

.....

.....

.....

**7.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου θετικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

.....

.....

.....

.....

**8.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

.....

.....

.....

.....

**9.Λόγω της οικονομικής κρίσης υπήρξαν αλλαγές στα έσοδα της επιχείρησής σας; Κι αν ναι, προς ποια κατεύθυνση;**

.....

.....

.....

.....

10.Τι αλλαγές των καταναλωτών έχετε δει, λόγω οικονομικής κρίσης, απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία που παράγετε;

.....  
.....  
.....  
.....

11.Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

12.Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε τους μισθούς των εργαζομένων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

13.Λόγω οικονομικής κρίσης κάνατε περικοπές στις δαπάνες της επιχείρησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

14.Σκέφτεστε να επεκτείνετε την επιχείρησή σας με την παρούσα οικονομική κρίση; Αν όχι, γιατί;

.....  
.....  
.....  
.....

15.Γενικά, αισθάνεστε ανασφάλεια για το μέλλον της επιχείρησης;

.....  
.....  
.....  
.....

Σπουδαστές: Μάγαλου Σπυριδούλα (Α.Μ.:9070)

Παπουτσάκης Αντώνιος (Α.Μ.:8815)

## 5.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Μέσα από την διεξαγωγή της έρευνας βγαίνουν κάποια συμπεράσματα για το δείγμα. Έχει ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι οι πέντε επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν έχουν χρόνια δραστηριότητα στο εμπόριο. Οι ερωτώμενοι έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο και παρουσίασαν ενδιαφέρον και προθυμία για την έρευνά μας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

#### 6.1 ΠΑΝΤΕΛΗΣ ΣΑΠΟΥΝΑΚΗΣ ΑΕ



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η έρευνα έγινε σε πέντε επιχειρήσεις της Ελλάδας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή στοιχείων προς υλοποίηση πτυχιακής εργασίας με θέμα: «**Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπό το πρίσμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Έρευνα σε 5 επιχειρήσεις του Ελληνικού χώρου**»

Πρόσωπο Επικοινωνίας: ΧΑΜΑΛΑΚΗΣ ΜΑΝΟΛΗΣ

Θέση του Προσώπου στην Εταιρία: ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Διεύθυνση: ΑΝΝΙΣΑΡΑΣ ΧΕΡΣΟΝΗΣΟΥ

E-mail: fbmanager@lyttosbeach.gr

1. Τι ηλικία έχετε;

.....38.....

2. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;

.....20.....

3. Σε ποιον κλάδο εντάσσεται η επιχείρησή σας;

...Εενοδοχειακό.....

4. Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;

.....370.....

5. Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρία σας; Κι αν ναι, ποιο και γιατί;

...όχι...

6. Μετά την οικονομική κρίση συνεχίσατε με το ίδιο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού; Κι αν όχι, γιατί;

...Δεν χρησιμοποιήθηκε κάποιο μοντέλο ούτε τότε...

**7.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου θετικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

...Δεν υπήρξαν...

**8.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

...Ναι, υπήρξε δυσκολία στην προμήθεια υλικών από προμηθευτές που τα προηγούμενα χρόνια δεν είχαν θέματα. Ζητήθηκαν μειώσεις τιμών από το σύνολο των tour operators...

**9.Λόγω της οικονομικής κρίσης υπήρξαν αλλαγές στα έσοδα της επιχείρησής σας; Κι αν ναι, προς ποια κατεύθυνση;**

...Ναι, μείωση κερδοφορίας αλλά χωρίς μεγάλη μείωση τζίρου...

**10.Τι αλλαγές των καταναλωτών έχετε δει, λόγω οικονομικής κρίσης, απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία που παράγετε;**

...Ζητάνε όλοι φθηνά πακέτα, δεν υπάρχει τάση για κατανάλωση εντός της επιχείρησης και γενικότερα η αγοραστική δύναμη του κόσμου έχει μειωθεί αισθητά...

**11.Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**12.Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε τους μισθούς των εργαζομένων;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**13.Λόγω οικονομικής κρίσης κάνατε περικοπές στις δαπάνες της επιχείρησής;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**14.Σκέφτεστε να επεκτείνετε την επιχείρησή σας με την παρούσα οικονομική κρίση; Αν όχι, γιατί;**

...Όχι γιατί δεν υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια...

**15.Γενικά, αισθάνεστε ανασφάλεια για το μέλλον της επιχείρησής;**

...Όταν υπάρχει εξάρτηση από άλλους παράγοντες, ναι τότε υπάρχει ανασφάλεια...

Σπουδαστές: Μάγαλου Σπυριδούλα (Α.Μ.:9070)  
Παπουτσάκης Αντώνιος (Α.Μ.:8815)



## 6.2 ΑΡΑΠΗΣ ΜΑΡΚΕΤ Ε.ΠΕ



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η έρευνα έγινε σε πέντε επιχειρήσεις της Ελλάδας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή στοιχείων προς υλοποίηση πτυχιακής εργασίας με θέμα: «**Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπό το πρίσμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Έρευνα σε 5 επιχειρήσεις του Ελληνικού χώρου**»

**Πρόσωπο Επικοινωνίας: ΚΟΥΜΠΟΥΡΑ ΝΙΚΟΛΙΤΣΑ**

**Θέση του Προσώπου στην Εταιρία: ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ**

**Διεύθυνση: ΓΟΥΝΑΡΗ 133/ΠΛ. ΟΜΟΝΟΙΑΣ**

**E-mail: -**

**1.Τι ηλικία έχετε;**

.....26.....

**2.Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση;**

.....30.....

**3.Σε ποιον κλάδο εντάσσεται η επιχείρηση;**

.....Σούπερ Μάρκετ.....

**4.Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

.....150 Άτομα.....

**5.Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρία σας; Κι αν ναι, ποιο και γιατί;**

.....Ναι, χρησιμοποιούμε συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή ο εργαζόμενος δουλεύει πάντα το ωράριό του και παίρνει πάντα το ρεπό του.....

**6.Μετά την οικονομική κρίση συνεχίσατε με το ίδιο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού; Κι αν όχι, γιατί;**

.....Ναι, συνεχίσαμε με το ίδιο μοντέλο διαχείρισης διότι όταν υπάρχει καλή ψυχολογία στη δουλειά και ανταμείβεσαι σωστά τότε δουλεύεις και καλύτερα.....

**7.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου θετικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

.....Ναι, υπήρξαν θετικές επιπτώσεις, γιατί υπήρξαν πιο οικονομικά προϊόντα με αποτέλεσμα να αυξηθεί και η πελατεία μας.....

**8.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

.....Όχι, δεν υπήρξαν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση.....

**9.Λόγω της οικονομικής κρίσης υπήρξαν αλλαγές στα έσοδα της επιχείρησής σας; Κι αν ναι, προς ποια κατεύθυνση;**

.....Όχι, δεν υπήρξαν αλλαγές στα έσοδα της επιχείρησης.....

**10.Τι αλλαγές των καταναλωτών έχετε δει, λόγω οικονομικής κρίσης, απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία που παράγετε;**

.....Οι καταναλωτές έχουν περιορίσει τα καθημερινά τους ψώνια και είναι πιο συγκρατημένοι.....

**11.Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**12.Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε τους μισθούς των εργαζομένων;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**13.Λόγω οικονομικής κρίσης κάνατε περικοπές στις δαπάνες της επιχείρησης;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**14.Σκέφτεστε να επεκτείνετε την επιχείρησή σας με την παρούσα οικονομική κρίση; Αν όχι, γιατί;**

.....Όσες περισσότερες επιχειρήσεις ανοίγουν και είναι υγιής είναι καλό, διότι γίνονται προσλήψεις σε νέο προσωπικό με αποτέλεσμα να μειώνεται η ανεργία....

**15.Γενικά, αισθάνεστε ανασφάλεια για το μέλλον της επιχείρησης;**

.....Ανασφάλεια δεν θα το έλεγα γιατί μια υγιής επιχείρηση δεν έχει πρόβλημα, αλλά για τίποτα δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι στις μέρες μας...

Σπουδαστές: Μάγαλου Σπυριδούλα (Α.Μ.:9070)  
Παπουτσάκης Αντώνιος (Α.Μ.:8815)

## 6.3 ΟΤΕ ΑΕ



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η έρευνα έγινε σε πέντε επιχειρήσεις της Ελλάδας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή στοιχείων προς υλοποίηση πτυχιακής εργασίας με θέμα: «**Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπό το πρίσμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Έρευνα σε 5 επιχειρήσεις του Ελληνικού χώρου**»

**Πρόσωπο Επικοινωνίας: ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**Θέση του Προσώπου στην Εταιρία: ΥΠΟΔ/ΝΤΗΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ & ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ & ΝΗΣΩΝ**

**Διεύθυνση: ΜΙΝΩΤΑΥΡΟΥ 10, 71202, ΗΡΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

**E-mail: ivlachakis@ote.gr**

**1.Τι ηλικία έχετε;**

....58.....

**2.Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση;**

.....65.....

**3.Σε ποιον κλάδο εντάσσεται η επιχείρηση;**

...Τηλεπικοινωνιών.....

**4.Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

.....περίπου 10500.....

**5.Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρία σας; Κι αν ναι, ποιο και γιατί;**

...Χρήση μοντέλου HCM, διαφοροποιημένο για τις ανάγκες του οργανισμού. Αρχή έτους με καθορισμό στόχων ανα ειδικότητα, επίτευξη στόχων – bonus σε προσωπικό...

**6.Μετά την οικονομική κρίση συνεχίσατε με το ίδιο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού; Κι αν όχι, γιατί;**

...Συνεχίζουμε με το ίδιο μοντέλο διαχείρισης με μικρές αλλαγές στους στόχους της επιχείρησης ανά ειδικότητα (π.χ. τεχνίτες δικτύου πεδίου, στόχος 10 περίπου συνδέσεις ανά ημέρα, 200 ανά μήνα κ.λ.π.)...

**7.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου θετικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

...Λόγω κρίσης αναγκαστήκαμε να προχωρήσουμε σε εθελουσία έξοδο του προσωπικού, για μείωση του κόστους μισθοδοσίας, όπου και ολοκληρώθηκε θετικά για την επιχείρηση...

**8. Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

...Απώλεια πελατών λόγω αδυναμίας πληρωμής λογαριασμών και αύξηση των επισφαλών απαιτήσεων του οργανισμού. Μείωση επενδυτικών σχεδίων...

**9. Λόγω της οικονομικής κρίσης υπήρξαν αλλαγές στα έσοδα της επιχείρησής σας; Κι αν ναι, προς ποια κατεύθυνση;**

...Ναι, είχαμε μειωμένα έσοδα...

**10. Τι αλλαγές των καταναλωτών έχετε δει, λόγω οικονομικής κρίσης, απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία που παράγετε;**

...Μείωση εισροών, κατάργηση συνδέσεων, οριστικές καταργήσεις πελατών...

**11. Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**12. Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε τους μισθούς των εργαζομένων;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**13. Λόγω οικονομικής κρίσης κάνατε περικοπές στις δαπάνες της επιχείρησής;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**14. Σκέφτεστε να επεκτείνετε την επιχείρησή σας με την παρούσα οικονομική κρίση; Αν όχι, γιατί;**

...Όχι λόγω μειωμένης αγοραστικής δύναμης όπου πιθανόν νέες επενδύσεις, δεν θα αποδοθούν τα αναμενόμενα...

**15. Γενικά, αισθάνεστε ανασφάλεια για το μέλλον της επιχείρησής;**

...Όχι...

Σπουδαστές: Μάγαλου Σπυριδούλα (Α.Μ.:9070)  
Παπουτσάκης Αντώνιος (Α.Μ.:8815)

## 6.4 ΤΕΚΜΑΡ ΕΠΕ



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η έρευνα έγινε σε πέντε επιχειρήσεις της Ελλάδας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή στοιχείων προς υλοποίηση πτυχιακής εργασίας με θέμα: «**Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπό το πρίσμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Έρευνα σε 5 επιχειρήσεις του Ελληνικού χώρου**»

**Πρόσωπο Επικοινωνίας: ΧΑΤΖΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**Θέση του Προσώπου στην Εταιρία: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ**

**Διεύθυνση: ΚΩΝ/ΝΟΥ ΑΣΤΡΙΝΑΚΗ 47, ΗΡΑΚΛΕΙΟ**

**E-mail: tekmarx@otenet.gr**

**1.Τι ηλικία έχετε;**

.....43.....

**2.Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση;**

.....17.....

**3.Σε ποιον κλάδο εντάσσεται η επιχείρηση;**

...Οικοδομικά έργα, οικοδομικά υλικά, μελέτες πολ. Μηχανικού (κατασκευαστικό)...

**4.Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

.....3.....

**5.Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρία σας; Κι αν ναι, ποιο και γιατί;**

...όχι...

**6.Μετά την οικονομική κρίση συνεχίσατε με το ίδιο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού; Κι αν όχι, γιατί;**

...Έκανα μείωση προσωπικού και ωραρίου...

**7.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου θετικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

...Ναι, επαναπροσδιορισμός διαφόρων στοιχείων όπως ποιότητα εργασιών, κόστος λειτουργίας, δανεισμός κ.α. ...

**8.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου αρνητικές επιπτώσεις στην επιχειρήσή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

*... Μείωση των εσόδων και μείωση του κλάσματος έσοδα προς δανεισμό...*

**9.Λόγω της οικονομικής κρίσης υπήρξαν αλλαγές στα έσοδα της επιχείρησής σας; Κι αν ναι, προς ποια κατεύθυνση;**

*... Ναι, υπήρξε μείωση στα έσοδα ...*

**10.Τι αλλαγές των καταναλωτών έχετε δει, λόγω οικονομικής κρίσης, απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία που παράγετε;**

*... Οι καταναλωτές ζητούν καλή ποιότητα με χαμηλό κόστος...*

**11.Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**12.Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε τους μισθούς των εργαζομένων;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**13.Λόγω οικονομικής κρίσης κάνατε περικοπές στις δαπάνες της επιχείρησής;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**14.Σκέφτεστε να επεκτείνετε την επιχείρησή σας με την παρούσα οικονομική κρίση; Αν όχι, γιατί;**

*...Όχι λόγω έλλειψης κεφαλαίων και αυξημένου ρίσκου...*

**15.Γενικά, αισθάνεστε ανασφάλεια για το μέλλον της επιχείρησής;**

*...Ναι...*

Σπουδαστές: Μάγαλου Σπυριδούλα (Α.Μ.:9070)  
Παπουτσάκης Αντώνιος (Α.Μ.:8815)

## 6.5 ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΒΕ



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η έρευνα έγινε σε πέντε επιχειρήσεις της Ελλάδας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή στοιχείων προς υλοποίηση πτυχιακής εργασίας με θέμα: «**Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπό το πρίσμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Έρευνα σε 5 επιχειρήσεις του Ελληνικού χώρου**»

**Πρόσωπο Επικοινωνίας: ΦΑΡΜΑΚΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ**

**Θέση του Προσώπου στην Εταιρία: ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ**

**Διεύθυνση: ΝΙΚΗΤΑ 60-66**

**E-mail: -**

**1.Τι ηλικία έχετε;**

...43...

**2.Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;**

...40....

**3.Σε ποιον κλάδο εντάσσεται η επιχείρησή σας;**

...Σούπερ μάρκετ.....

**4.Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

...300.....

**5.Χρησιμοποιείτε κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρία σας; Κι αν ναι, ποιο και γιατί;**

.....Όχι.....

**6.Μετά την οικονομική κρίση συνεχίσατε με το ίδιο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού; Κι αν όχι, γιατί;**

.....Ναι.....

**7.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου θετικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

.....Όχι.....

**8.Με την οικονομική κρίση υπήρξαν καθόλου αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας; Κι αν ναι, ποιες ήταν;**

.....Ναι.....

**9.Λόγω της οικονομικής κρίσης υπήρξαν αλλαγές στα έσοδα της επιχείρησή σας;  
Κι αν ναι, προς ποια κατεύθυνση;**

*.....Ναι, αρνητικές...*

**10.Τι αλλαγές των καταναλωτών έχετε δει, λόγω οικονομικής κρίσης, απέναντι  
στο προϊόν ή την υπηρεσία που παράγετε;**

*...Έλλειψη χρημάτων και ιδιοτροπία των πελατών...*

**11.Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**12.Για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση μειώσατε τους μισθούς των εργαζομένων;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**13.Λόγω οικονομικής κρίσης κάνατε περικοπές στις δαπάνες της επιχείρησης;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**14.Σκέφτεστε να επεκτείνετε την επιχείρησή σας με την παρούσα οικονομική κρίση; Αν όχι, γιατί;**

*...Ναι...*

**15.Γενικά, αισθάνεστε ανασφάλεια για το μέλλον της επιχείρησης;**

*...Όχι...*

Σπουδαστές: Μάγαλου Σπυριδούλα (Α.Μ.:9070)  
Παπουτσάκης Αντώνιος (Α.Μ.:8815)

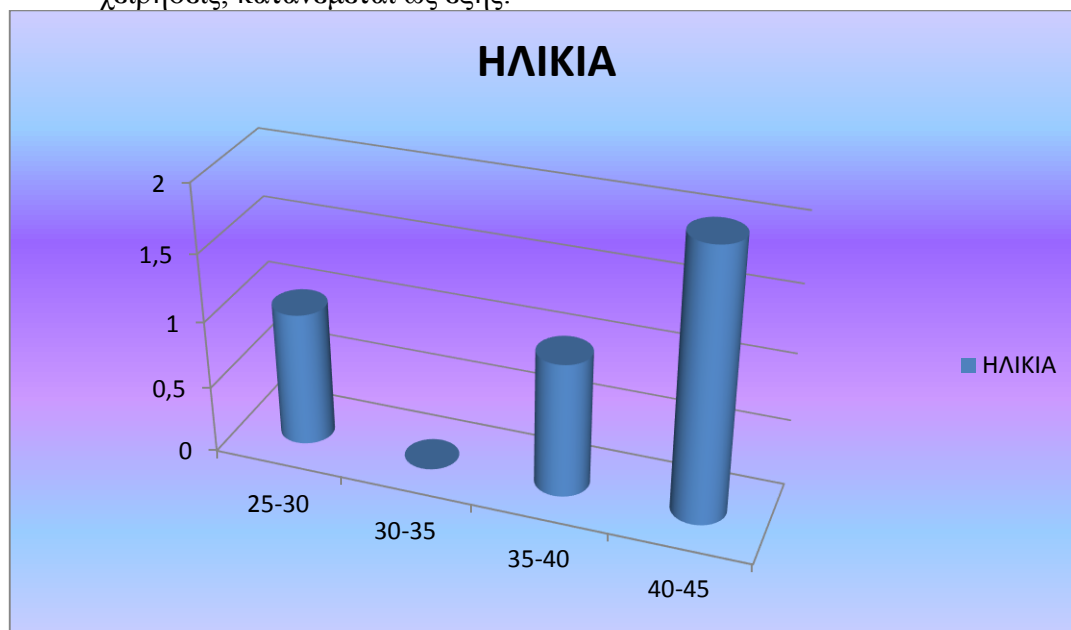


## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

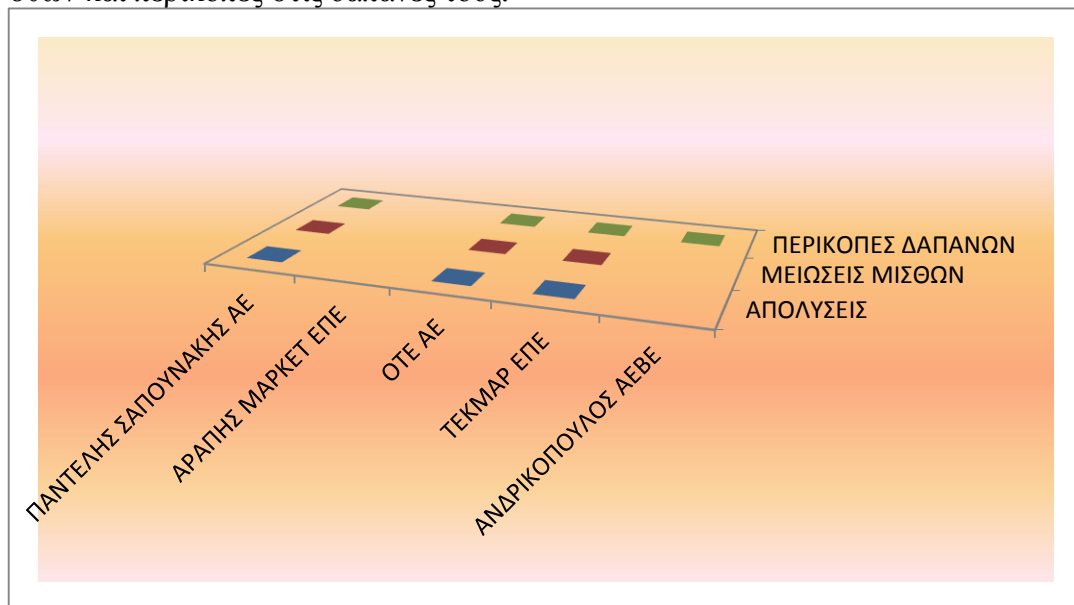
#### 7.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

- i.** Για την διεξαγωγή της έρευνάς μας απευθυνθήκαμε σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους έτσι ώστε τα αποτελέσματα να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα της οικονομίας. Οι κλάδοι που απευθυνθήκαμε είναι: Τηλεπικοινωνιών, οικοδομικά έργα-οικοδομικά υλικά-μελέτες μηχανικού, σούπερ μάρκετ και ξενοδοχειακό.  
Όπως είδαμε το μέγεθος αυτών των επιχειρήσεων είναι: ΟΤΕ Α.Ε (Μεγάλη), ΤΕΚΜΑΡ Ε.Π.Ε (Πολύ μικρή), Ανδρικόπουλος Α.Ε.ΒΕ (Μεγάλη), Παντελής Σαπουνάκης (Μεγάλη), Αράπης Ε.Π.Ε (Μεσαία).  
Το μέγεθος των επιχειρήσεων καθορίζεται βάση του Κανονισμού (Ε.Κ) αριθμ.70/2001 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 12/1/2001 (ΕΛ 2001L10/33) όπως τροποποιήθηκε (6/5/2003 με αριθμό 2003/361/ΕC) και ισχύει.
- ii.** Η θέση που κατέχει κάποιος μέσα σε μια επιχείρηση είναι ένα ζήτημα που απασχολεί τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων, καθώς οι περισσότεροι από αυτούς επιδιώκουν μέσα από την προσφορά του έργου τους και τις προσπάθειες που καταβάλουν να εξελιχθούν και να ανέβουν σε μια ανώτερη θέση μέσα στην επιχείρηση. Όσον αφορά το δείγμα της έρευνάς μας, το ερωτηματολόγιό μας απευθύνθηκε σε έναν **Ιδιοκτήτη**, σε δύο **Υποδιευθυντές** και σε δύο **Υπεύθυνους καταστημάτων**. Απευθυνθήκαμε στους συγκεκριμένους ανθρώπους, που κατείχαν τις συγκεκριμένες θέσεις, μετά από συνεννόηση με την εταιρεία.
- iii.** Η ηλικία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα και από τις 5 επιχειρήσεις, κατανέμεται ως εξής:



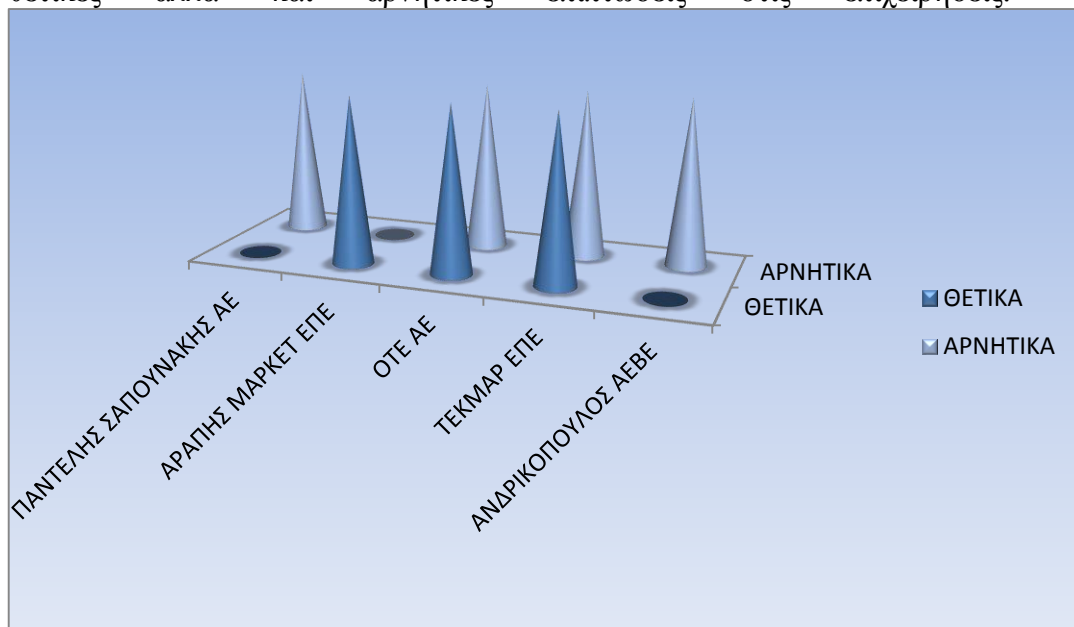
Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω διάγραμμα, μπορούμε να διακρίνουμε ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν για διοικητικές θέσεις άτομα μεγαλύτερης ηλικίας (το μεγαλύτερο ποσοστό) λόγω του ότι διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία.

- iv. Όπως προκύπτει από τα παρακάτω διαγράμματα συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση και να μπορέσουν να επιβιώσουν αναγκάστηκαν στην πλειοψηφία τους να αποβούν σε μείωση μισθών και περικοπές στις δαπάνες τους.



- v. Όπως είδαμε, οι ελληνικές επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία τους, δεν χρησιμοποιούν κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Δύο από τις πέντε επιχειρήσεις που απευθυνθήκαμε διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους σύμφωνα με κάποιο μοντέλο. Μετά την οικονομική κρίση οι 4 εκ των 5 επιχειρήσεων συνέχισαν ακολουθώντας το ίδιο σύστημα και η μία εξ αυτών τροποποίησε το μοντέλο της.

- vi. Από τις απαντήσεις που μας δόθηκαν βλέπουμε ότι η οικονομική κρίση είχε θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις.



- vii. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δήλωσε ότι υπήρξε μείωση στα έσοδά τους. Μόνο μία από τις 5 επιχειρήσεις δήλωσε ότι τα έσοδά της παρέμειναν σε σταθερά επίπεδα.
- viii. Σύμφωνα με την έρευνα, λόγω οικονομικής κρίσης, οι 2 από τις 5 επιχειρήσεις ανέφεραν ότι δεν αισθάνονται ανασφάλεια για το μέλλον και γι' αυτό το λόγο σκέφτονται να επεκταθούν. Οι άλλες 2 αισθάνονται ανασφάλεια για το μέλλον, γι' αυτό και αποτρέπουν κάποια επέκτασή τους. Τέλος, η 5<sup>η</sup> επιχείρηση δήλωσε ότι δεν αισθάνεται ανασφάλεια για το μέλλον, αλλά ούτε σκέφτεται να επεκταθεί.

## 7.2 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την διεξαγωγή της πτυχιακής μας εργασίας απευθυνθήκαμε σε πέντε επιχειρήσεις που ανήκουν σε τέσσερις διαφορετικούς κλάδους έτσι ώστε τα αποτελέσματα να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα της οικονομίας.

Συνολικά και στους τέσσερις αυτούς κλάδους όπως θα δούμε, οι καταναλωτές έχουν διαφοροποιηθεί όπως άλλωστε και οι απαιτήσεις τους εν όψει της κρίσης. Οι κλάδοι αυτοί είναι οι εξής : κατασκευαστικός, τηλεπικοινωνιακός, λιανικό εμπόριο – σούπερ μάρκετ και ξενοδοχειακός – τουριστικός κλάδος.

Την πιο μεγάλη πτώση έχει καταγράψει ο κατασκευαστικός κλάδος λόγω του ότι δεν υπάρχουν διαθέσιμα, η χορήγηση δανείων έχει μειωθεί λόγω του πιστωτικού κινδύνου που επικρατεί στις αγορές με αποτέλεσμα να μην μπαίνει κάποιος στην διαδικασία κατασκευής κάποιου έργου. Έπειτα ακολουθεί ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών με την διακοπή πολλών συνδέσεων από μεριά των πελατών λόγω του ότι κατατάσσουν την ανάγκη αυτή ως δευτερεύουσα και από μεριά των επιχειρήσεων, να καταργούν συνδέσεις, λόγω αδυναμίας των καταναλωτών για εξόφληση των λογαριασμών. Την επόμενη θέση παίρνει το λιανικό εμπόριο – σούπερ μάρκετ καταγράφοντας μια στροφή των καταναλωτών στα υποκατάστατα και πρωτίστως στα αναγκαία αγαθά. Τέλος, την πρώτη σειρά παίρνει ο ξενοδοχειακός κλάδος λόγω του μεγάλου όγκου πωλήσεων, βεβαίως με χαμηλότερες τιμές, και λόγω της ανάπτυξης της τουριστικής βιομηχανίας στη χώρα μας.

Οι επιχειρήσεις αυτές, λοιπόν, που συμπεριλαμβάνονται στην ερευνά μας, βάσει του μεγέθους τους είναι συνολικά τρεις μεγάλες, μία μεσαία και μία πολύ μικρή. Τα μεγέθη καθορίζονται βάσει κανονισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, με αριθμό 2003/361/EC (6.5.2003), ανάλογα με τον αριθμό προσωπικού που απασχολεί, το ύψος του κύκλου εργασιών και το ύψος του ισολογισμού. Στην δική μας περίπτωση καθορίσαμε τα μεγέθη των επιχειρήσεων βάσει του αριθμού εργαζομένων που απασχολούν λόγω του ότι δεν μπορούσαμε να εισχωρήσουμε στα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων.

Στις αναφερόμενες αυτές επιχειρήσεις, διαπιστώθηκε ότι τα περισσότερα στελέχη που ήρθαμε σε επαφή, είναι του αρσενικού φύλου. Γενικότερα επικρατεί φόβος για την επιλογή προϊσταμένου λόγω του κινδύνου αθέτησης συμφωνίας από μεριάς εργαζομένου για διάφορους λόγους όπως για παράδειγμα μια εγκυμοσύνη για το θηλυκό φύλο ή τις ανεκπλήρωτες στρατιωτικές υποχρεώσεις για το αρσενικό φύλο. Αυτό συμβαίνει διότι και στις δύο περιπτώσεις η επιχείρηση θα αναγκαστεί να χορηγήσει ειδική άδεια, να καταβάλλει ανάλογα επιδόματα στον εργαζόμενο – προϊστάμενο και έπειτα να μπει στη διαδικασία επιλογής προσωρινού προϊσταμένου, κάτι που χαρακτηρίζεται αρνητικό για την ίδια. Ένας κοινός σκοπός και των δύο φύλων, μέσα

στην επιχείρηση, είναι η εξέλιξη τους καταβάλλοντας όσο το δυνατό καλύτερες προσπάθειες. Τέτοιου είδους προσπάθειες χαρακτηρίζονται όπως η προσφορά όσο το δυνατό καλύτερου έργου, εμπλουτισμός γνώσεων, συμπεριφορά, συνεργασία και επικοινωνία με συναδέλφους.

Οι περισσότεροι λοιπόν εργαζόμενοι, μέσα στην επιχείρηση, εστιάζουν και εντείνουν τις προσπάθειες τους με πρώτιστο σκοπό την εξέλιξη τους. Όσο αναφορά την έρευνα μας, απευθυνθήκαμε σε έναν ιδιοκτήτη, δύο υποδιευθυντές και δύο υπεύθυνους καταστημάτων.

Άλλος ένας καθοριστικός παράγοντας για την διάκριση ενός εργαζομένου σε ανώτερη θέση είναι η εμπειρία και η πείρα που διαθέτει. Αυτό είναι ένα προσόν που αποκτάται με την πάροδο του χρόνου. Αυτό εξηγεί και στην έρευνα μας την ηλικία των ερωτώμενων που ήρθαμε σε επαφή, για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, λόγω της θέσης που κατέχουν. Τίποτα όμως δεν θα μπορούσε να αποκλείσει το ενδεχόμενο επιλογής προϊσταμένου με νεότερη ηλικία εφόσον μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της ανάλογης θέσης.

Εδώ παίρνει θέση μια ενότητα που καθίσταται μείζονος ενδιαφέροντος για την πτυχιακή μας εργασία. Υπάρχουν κάποια μέσα και συστήματα μέσα στην επιχείρηση έχοντας σκοπό να παρακινήσουν τους εργαζομένους, βοηθώντας τους να εξελιχθούν, προθυμοποιώντας τους για καλύτερες αποδόσεις και δημιουργώντας ένα κλίμα ασφάλειας. Τέτοιου είδους συστήματα είναι αυτά της διαχείρισης ανθρώπινου ή αλλιώς μοντέλα εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Να αναφερθεί ότι πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν χρησιμοποιούν κάποιο μοντέλο ή δεν έχουν καν την επίγνωση του θέματος. Είναι μια ενότητα που τα τελευταία χρόνια έχει κάνει την εμφάνιση της στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Όσο αναφορά τις επιχειρήσεις της έρευνας μας, στην πλειοψηφία τους δεν χρησιμοποιούν κάποιο μοντέλο όπως μας ανέφεραν. Μόνον η Αράπης Μάρκετ ΕΠΕ, ο ΟΤΕ ΑΕ και η ΤΕΚΜΑΡ ΕΠΕ είχαν επίγνωση του θέματος, όπως κρίθηκε, δίνοντας μια σαφής απάντηση. Οι δε υπόλοιπες επιχειρήσεις να αναφερθούν και να δώσουν μια απάντηση στο θέμα αυτό. Από το 2009 και μετά, όταν ξέσπασε η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, κάποιες επιχειρήσεις μας ανέφεραν ότι τροποποίησαν το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τους.

Αναλυτικότερα, για την Παντελής Σαπουνάκης ΑΕ, μας ανέφερε ότι δεν χρησιμοποιούσε κάποιο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ούτε πριν αλλά ούτε μετά την κρίση. Δεν γίνεται σαφές πως μια επιχείρηση με 370 εργαζομένους να μην χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα. Οι περισσότεροι από τους εργαζομένους αυτούς είναι εποχιακής απασχόλησης γι αυτό ίσως να μην έχει διερευνηθεί το θέμα αυτό σε βάθος. Δεν παύει βεβαίως να καθίσταται μια επιχείρηση με ανάγκες, με μεγάλο φόρτο εργασίας και θα έπρεπε να εφαρμόζει κάποιο μοντέλο διαχείρισης των εργαζομένων της.

Έπειτα, η Αράπης Μάρκετ ΕΠΕ, δήλωσε ότι χρησιμοποιούσε κάποιο μοντέλο προ και μετά κρίσης. Συγκεκριμένα μας ανέφερε ότι, ο εργαζόμενος εργάζεται το ωράριο του και παίρνει πάντα τα ρεπό του. Αυτό το σύστημα διατηρήθηκε διότι όσο υπάρχει καλή ψυχολογία για εργασία και η ανταμοιβή είναι σωστή, τότε ο εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα. Όπως κρίνεται, είναι μια σωστή αντίληψη της διοίκησης προσπαθώντας για το μέλλον της επιχείρησης.

Όπως και ο ΟΤΕ ΑΕ, έκανε εντύπωση στην έρευνα μας, αναφέροντας ότι χρησιμοποιεί ένα ψηφιοποιημένο μοντέλο ονομαζόμενο ως HCM, σχεδιασμένο για τις ανάγκες του ομίλου. Ο σκοπός του μοντέλου αυτού είναι να καθιστά στόχους ανά ειδικότητα εργαζομένου και ανάλογα με την επίτευξη των στόχων αυτών, με συγκεκριμένη χρονική περίοδο, παρέχεται το ανάλογο bonus στον ανάλογο εργαζόμενο. Η επιχείρηση διατηρεί ακόμα και σήμερα το μοντέλο αυτό με μικρές τροποποιήσεις ανά

την ειδικότητα αυξάνοντας την παραγωγικότητα και απόδοση του προσωπικού. Ο αριθμός εργαζομένων που απασχολεί είναι μεγάλος, οπότε αυτό το σύστημα κρίνεται αναγκαίο έτσι ώστε να υπάρχει σωστός έλεγχος αλλά και σωστές διακρίσεις των εργαζομένων του ομίλου.

Η ΤΕΚΜΑΡ ΕΠΕ, χωρίς να χρησιμοποιεί κάποιου είδους μοντέλο διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού της, ανέφερε ότι μετά την κρίση αναγκάστηκε να μειώσει το προσωπικό της αλλά και το ωράριο απασχόλησης λόγω μειωμένου φόρτου εργασίας. Όπως αντιληφθήκαμε, λόγω μάλιστα του αριθμού εργαζομένων αλλά και συνεργασίας του ερωτώμενου με τους υπαλλήλους του, το κλίμα εργασίας στην επιχείρηση αυτή είναι πολύ φιλικό και ευχάριστο.

Τέλος, η Ανδρικόπουλος ΑΕΒΕ, στην απάντηση της ήταν πολύ κάθετη μην κάνοντας κάποια αναφορά στο θέμα αυτό παρά το μέγεθος της αλλά και τον αριθμό εργαζομένων που απασχολεί. Δίνοντας με αυτό τον τρόπο, ο ερωτώμενος, μια αρνητική εντύπωση, δεν αποβήκαμε σε περεταίρω πίεση για μια τεκμηριωμένη απάντηση στο θέμα αυτό.

Πολλοί στρέφονται υπέρ της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση, όμως εν όψει μιας οικονομικής κρίσης πολλά πράγματα ανατρέπονται και κάποια όρια στενεύουν. Παίρνουμε το παράδειγμα της Ελλάδας όπου μεγάλες αναταραχές υπάρχουν στο εσωτερικό της χώρας και μάλιστα σε αυξημένη κλίμακα. Μεγάλη καθίσταται η αβεβαιότητα που επικρατεί αναγκάζοντας επιχειρήσεις και νοικοκυριά να περιορίζουν τις συναλλαγές και τις δαπάνες τους σε μεγάλο βαθμό, κάτι που έχει αντίκτυπο στη ρευστότητα μιας οικονομίας, δηλαδή την συρρίκνωση της. Πολλές επιχειρήσεις απέβησαν σε απολύσεις, μειώσεις μισθών και γενικότερα περικοπές δαπανών. Μάλιστα πολλές απ' αυτές αναγκάστηκαν να σφραγίσουν στην περίοδο της κρίσης, την τελευταία τετραετία, όπως άλλωστε επιβεβαιώνουν και σε έρευνες τους η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας και το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών.

Οι ερωτώμενοι των επιχειρήσεων, των οποίων συμπεριλάβαμε στις επιχειρήσεις μας, αναφέρθηκαν στο πως αντέδρασαν ενάντια στην κρίση. Παρακάτω θα αναφερθούμε περιληπτικά στην κάθε μία από αυτές.

Ξεκινάμε με την Παντελής Σαπουνάκης ΑΕ. Αναγκάστηκε να αποβεί σε περικοπές δαπανών, μειώσεις μισθών αλλά και προσωπικού. Υπήρξαν πολλά προβλήματα, κυρίως από εξωτερικούς συνεργάτες καταγράφοντας αρνητικά στο ενεργητικό της με μείωση της κερδοφορίας αλλά ευτυχώς χωρίς μεγάλη μείωση του τζίρου. Επικρατεί απαισιοδοξία και ανασφάλεια στο εσωτερικό της επιχείρησης, κάτι που την αποτρέπει από τα σχέδια μιας επένδυσης ή γενικότερα μιας επέκτασης της. Ένας παράγοντας που επηρέασε επίσης αρνητικά την επιχείρηση, παρά την αύξηση του όγκου πωλήσεων που καταγράφει γενικότερα ο κλάδος, είναι οι απαιτήσεις των πελατών, έχοντας μειωμένη αγοραστική δύναμη, να ζητούν φθηνότερα πακέτα. Αναγκάζοντας με αυτό τον τρόπο την επιχείρηση να μειώσει τις τιμές προϊόντων, κάτι που είχε αντίκτυπο στα λειτουργικά της έξοδα.

Έπειτα, η Αράπης Μάρκετ ΕΠΕ μας δείχνει ότι απέφυγε τέτοιου είδους ενέργειες εφόσον δεν υπήρξε κάποια μείωση στα έσοδα της παρουσιάζοντας κλίμα αισιοδοξίας. Μας ανέφερε ότι παρά τις τάσεις που άλλαξαν οι καταναλωτές της, στρέφοντας στα οικονομικότερα και υποκατάστατα προϊόντα, τροποποίησε την στρατηγική της στο είδος προμήθειας των προϊόντων με αποτέλεσμα όχι μόνο να κρατήσει αλλά και να αυξήσει τους καταναλωτές της. Πέραν όλων, το ερωτώμενο άτομο αναφέρθηκε επίσης στο μέλλον της επιχείρησης αλλά και τους σκοπούς της. Εφόσον δεν υπάρχει ανασφάλεια για το μέλλον σε αυτή την επιχείρηση, χωρίς να αποκλείεται η αβεβαιότητα, η στρατηγική και το μοτίβο που ακολουθείται από την διοίκηση είναι πρω-

τοποριακό για τα ελληνικά παρούσα δεδομένα. Η διοίκηση σχεδιάζει να επεκτείνει την αλυσίδα καταστημάτων της προσφέροντας έτσι θέσεις εργασίας στην τοπική κοινωνία, από την στιγμή που επικρατεί η αντίληψη ότι όσο περισσότερες επιχειρήσεις ιδρύονται και είναι υγιείς, αυτό είναι καλό.

Η επόμενη επιχείρηση που ακολουθεί, είναι ο ΟΤΕ ΑΕ. Ερωτώμενη για την προσπάθεια που κατέβαλε για την αντιμετώπιση της κρίσης, συναίνεσε και αυτή στις απολύσεις, μειώσεις μισθών και στις περικοπές δαπανών γενικότερα. Μέσω προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου για τα άτομα που βρίσκονται κοντά στην συνταξιοδότηση τους, μείωσε το προσωπικό της όπως γενικότερα και το κόστος μισθοδοσίας, κάτι που συμπερασματικά ήταν καλό για την επιχείρηση. Παρουσιάζει μειωμένα έσοδα λόγω απώλειας πελατών με αδυναμία εξόφλησης λογαριασμών και απώλειας πελατών λόγω αύξησης των επισφαλών απαιτήσεων του οργανισμού. Πολλοί πελάτες απέβησαν σε κατάργηση συνδέσεων λόγω του ότι καθιστούσαν διαφορετικά αγαθά ως πρώτιστες, βασικότερες ανάγκες τους. Παρατηρώντας ένα κλίμα ανασφάλειας, η διοίκηση δεν έχει στα σχέδια της να επεκτείνει την επιχείρηση λόγω του ότι παρουσιάζονται μεγάλες αδυναμίες στο πελατειακό της κοινό με αποτέλεσμα να μην αποδοθούν τα αναμενόμενα από μια επένδυση. Παρά την εξέλιξη αυτού του ομίλου, της φερεγγυότητας και αξιοπιστίας που παρουσιάζει, δέχεται μεγάλες πιέσεις από την αγορά εφόσον κάθε του ενέργειες στρέφονται γύρω από τον καταναλωτή.

Ακολουθεί η ΤΕΚΜΑΡ ΕΠΕ όπου παρά τις μεγάλες συνέπειες που έχει δεχτεί ο κατασκευαστικός κλάδος, είχε πολλά στοιχεία που την βοήθησαν να βελτιωθεί και να παραμείνει στην αγορά. Για παράδειγμα, βελτίωσε την ποιότητα εργασιών, μειώνοντας το κόστος λειτουργίας και δανεισμού, όπως μας αναφέρει. Αναγκάστηκε βεβαίως να μειώσει το ανθρώπινο δυναμικό της αλλά και τους μισθούς σε αυτό που παρέμεινε. Αποφεύγει κάθε είδους επένδυση λόγω έλλειψης κεφαλαίων και αυξημένου ρίσκου αισθάνοντας ανασφάλεια για τον μέλλον. Έχοντας αλλάξει οι πελάτες της ΤΕΚΜΑΡ τις απαιτήσεις τους, ζητώντας καλύτερη ποιότητα με χαμηλό κόστος, έχει αναγκαστεί η επιχείρηση να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα με αποτέλεσμα βεβαίως να ακολουθείται μείωση στα έσοδα και όπως μας αναφέρει, μείωση του κλάσματος έσοδα/δανεισμός.

Τέλος, η Ανδρικόπουλος ΑΕΒΕ, η οποία εντάσσεται στον ίδιο κλάδο με την ΑΡΑΠΗΣ Μάρκετ ΕΠΕ, χωρίς όμως αυτή να έχει τόσα θετικά, παρά μόνο περισσότερα αρνητικά από την κρίση αυτή. Καταγράφει μειωμένα έσοδα λόγω της στροφής των καταναλωτών στα υποκατάστατα. Ο όγκος βέβαια, πωλήσεων δεν έχει μειωθεί, οπότε η επιχείρηση διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό της. Λόγω μειωμένων εσόδων, η επιχείρηση προτίμησε να μειώσει άλλες δαπάνες της, κρατώντας τους μισθούς σε σταθερά επίπεδα. Χωρίς να δίνεται κάποια εξήγηση από το ερωτώμενο άτομο, δεν υπάρχει κάποια ανασφάλεια για τον μέλλον έχοντας σκοπό την επέκταση της επιχείρησης.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν συνολικά, από όλους τους ερωτώμενους, είναι δύσκολο να τεκμηριωθούν εφόσον υπάρχει το ενδεχόμενο της ψευδούς ή τροποποιημένης απάντησης, παράμετρος που δεν μπορεί να αποκλειστεί. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για την απόκρυψη στοιχείων, κυρίως του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης γιατί πιθανόν η διοίκηση δεν θέλει να αποκαλύπτει σχέδια της, μεθόδους της, στρατηγικές της ή τυχόν προβλήματα της, πράγμα που είναι δύσκολο να παρατηρηθεί από έναν εξωτερικό παρατηρητή. Παρά ταύτα δεν υπήρξε κάποιο πρόβλημα στην συνεργασία μας με τους ερωτώμενους, δείχνοντας μας εξ αρχής την προθυμία τους για συμμετοχή στην έρευνα της εργασίας μας.

Ένα θετικό της κρίσης αυτής είναι ότι παρέμειναν οι υγιείς και γενικότερα οι ισχυρές επιχειρήσεις. Έγινε επίσης κατανοητό στο που έσφαλαν προλαβαίνοντας έτσι

να διορθώσουν τα λάθη τους. Οι δε υπόλοιπες επιχειρήσεις εκτοπίστηκαν με το ξέσπασμα αυτής της ταραχής μην έχοντας προλάβει να αλλάξουν την στρατηγική τους λόγω του ότι δεν υπήρχαν περιθώρια για σημαντικές ενέργειες καταλήγοντας στο κλείσιμο τους ή στην πώληση τους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΗ**

- Birdsall (2009)
- European Commission (2009)
- Busch (1986)
- Busch (1985)
- Marmot and Bell (2009)
- Stiglitz (2006)
- Lapy (2009)
- Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, p. 24
- Review of the Central Administration (2011), p. 19

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- Ιωάννης Νικολάου (25-06-2013), Νέο μοντέλο εργασίας, Αθήνα
- Κουφάρης (2010), Αθήνα
- Μπούρας και Λυκούρας (2011), Αθήνα
- Τσουλφίδης (2010)
- ΙΝΕ-ΓΣΕΕ (2008)
- Γιώργος Αλογοσκούφης-Υπουργός Οικονομίας και Οικονομικών (Αύγουστος 2004)
- Γιάννης Λούλης-Σύμβουλος Κ. Καραμανλή
- Ελληνική κρίση χρέους (2010-2013), Βικιπαίδεια
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, όπ.π, σελ. 58
- Υπουργείο Οικονομίας, Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2011-2014, Απρίλιος 2011, σελ. 24
- Ελληνικό Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοοικονομικής Πολιτικής (05/2010)
- Καρκατσούλης Π.(03/04/2012), Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι αναγκαία και εφικτή, Αθήνα



- Τράπεζα της Ελλάδος
- Ιωάννης Χρηστίδης, Διεθνής Οικονομικές Σχέσεις
- Ελληνική Στατιστική Αρχή
- Εισαγωγή στην πολιτική οικονομία,(2007), Αθήνα: έκδοση Ή, εκδόσεις Γ. Μπένου,
- ΟΟΣΑ (2010)
- Γ. Αλογοσκούφης, καθηγητής Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Γιάννης Κούζης, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Το Πανόραμα της εργασιακής ανασφάλειας και της επισφαλούς εργασίας
- Καίτη Θεοδοπούλου (18/01/2010), Πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων εν μέσω οικονομικής κρίσης, Ναυτεμπορική Executive
- Χρήστος Στυλιανίδης(04/2009), Βουλευτής ΔΗ.ΣΥ. Πρώην Κυβερνητικός Εκπρόσωπος Υποψήφιος για το Ε. Κοινοβούλιο
- Ευρ. Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, Δεύτερη Τριμηνιαία Έκθεση ο.π., σελ. 20
- Άννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη (2006), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 1<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 307
- Άννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη (2006), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 1<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 341
- Ιωάννης Νικολάου (2006), Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, 1<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, σελ.99
- ΤΕΡΖΙΔΗΣ Κ. και ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων : Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili
- Ιωάννης Νικολάου (2006), Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, 1<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, σελ.73
- Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς 2003
- Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς (2003) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα
- Ιωάννης Κ. Χρηστίδης (2006) ΔΙΕΘΝΕΙΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, Εκδόσεις ΔΚ, Πάτρα
- Θ. Γεωργακοπούλου, Θ. Λιανού, Θ. Μπένου, Γ. Τσεκούρα, Μ. Χατζηπροκοπίου, Γ. Χρήστου (2007) εισαγωγή στην πολιτική οικονομία, Έκδοση Ζ΄, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

## **ΑΡΘΡΑ**

- World Trade Organization, WTO 2009
- Μακρυδημήτρης Αντ. (11/06/2012), Οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ
- Μακρυδημήτρης Αντ. (9 και 16/10/2011), Πως η δημόσια διοίκηση της χώρας έφτασε ως εδώ, Μέρος Α και Β
- Κώστας Τσαχάκης (30/07/2011), Έθνος
- Κώστας Τσαχάκης (07/11/2012). Έθνος
- Ημερίσια On Line (13/04/2011)
- Νίκος Μουζέλης, καθηγητής Κοινωνιολογίας της London School of Economics
- Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (05/07/2013)
- Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (06/06/2013)
- Ντούνης Ανδρέας (02/2013), Απόφοιτος Π.Μ.Σ. Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής Παντείου Πανεπιστημίου
- Πρ. Χατζηνικολάου (29/09/2009), Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ
- Αλέξανδρος Μπίκας (20/05/2011), ΑΤΤΙΚΗ freepress
- ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ (04/03/2011)
- Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (10/08/2013)
- Team Management Consultants (Μάιος 2012), «Συνδέοντας ανθρώπους και την απόδοση τους με την Εταιρική Στρατηγική», MARKETING, Τεύχος 93, σελ.66

## **ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ**

- [www.epixeiro.gr](http://www.epixeiro.gr), Πέμπτη 25/04/2013
- [www.forumtraining.gr](http://www.forumtraining.gr)
- [www.abd.teikav.edu.gr](http://www.abd.teikav.edu.gr)
- [www.doing-business.gr](http://www.doing-business.gr)
- [www.express.gr](http://www.express.gr)
- <http://el.wikipedia.org>
- [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

- [www.capital.gr](http://www.capital.gr)
- [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)
- [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)
- [www.skai.gr](http://www.skai.gr)
- <http://finance.in.gr>
- [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)
- [www.minfin.gr](http://www.minfin.gr)
- [www.indeepanalysis.gr](http://www.indeepanalysis.gr)
- [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)
- [www.attikipress.gr](http://www.attikipress.gr)
- [www.doupleseto.com](http://www.doupleseto.com), 01/02/2012
- [www.dealnews.gr](http://www.dealnews.gr)
- [www.sesma.gr](http://www.sesma.gr)
- [www.imerisia.gr](http://www.imerisia.gr)
- [www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)
- [www.avgi.gr](http://www.avgi.gr)
- [www.ka-business.gr](http://www.ka-business.gr)
- <http://1gympylaias.thess.sch.gr>
- <http://news.pathfinder.gr>
- [www.dikaiologitiks.gr](http://www.dikaiologitiks.gr)
- [www.e-dimosio.gr](http://www.e-dimosio.gr)
- [www.inerp.gr](http://www.inerp.gr)
- [www.bankingnews.gr](http://www.bankingnews.gr), 14/08/2013
- [www.newsbomb.gr](http://www.newsbomb.gr)
- <http://vo.pasok.gr>
- [www.protothema.gr](http://www.protothema.gr)
- <http://topontiki.gr>
- [www.alithia.com](http://www.alithia.com)
- [www.moneyonline.gr](http://www.moneyonline.gr)

- <http://news247.gr>
- <http://xenesglosses.eu>, 08/2013
- [www.newsbeast.gr](http://www.newsbeast.gr)
- [www.msu.ac.zw/elearning/material/1144244020HRM%20Models.doc](http://www.msu.ac.zw/elearning/material/1144244020HRM%20Models.doc)
- εφημερίδα “ΤΟ ΒΗΜΑ”, έντυπη έκδοση στις 20/07/2014, <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=616789> )
- <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis>
- <http://www.avgi.gr/article/391962/meioseis-apodoxon-kai-apoluseis-se-fage-kai-mebgal>)
- <http://www.avgi.gr/article/391962/meioseis-apodoxon-kai-apoluseis-se-fage-kai-mebgal-den-tha-moirastoume-mazi-sas-ta-kerdi-mas->)
- <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=2108277>
- <http://www.skai.gr/news/finance/article/230934/ellada-proti-stin-euro-i-ellada-me-272/#ixzz2Z0QMNWGT>
- Το πανόραμα των προγραμμάτων του ΟΑΕΔ για το 2014 – 16, <http://www.capital.gr/News.asp?id=2098752>
- άρθρο του Ηλία Γεωργάκη στην εφημερίδα “ΤΑ ΝΕΑ”, έντυπη έκδοση στις 15/09/2014, <http://www.tanea.gr/news/economy/article/5159107/kai-egenetoh-genia-twn-300-eyrw/>
- Ηλεκτρονική Έκδοση enet.gr, 18:45 Δευτέρα 15 Σεπτεμβρίου 2014, <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=447521>
- [http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0508/PressReleases/A0508\\_DKT12\\_DT\\_QQ\\_02\\_2014\\_01\\_F\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0508/PressReleases/A0508_DKT12_DT_QQ_02_2014_01_F_GR.pdf) )