

# **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις της Περιφέρειας –  
Η περίπτωση της Κρήτης

Αναστασία Δ. Ταχσιδη

Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων του  
Πανεπιστημίου Oxford Brookes, Μ. Βρετανίας.

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στην Οργάνωση και  
Διοίκηση των Τουριστικών Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2004

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

Στους γονείς μου, Μαρία και Δημήτρη, που πάντα στηρίζουν  
κάθε προσπάθεια μου.

## **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις της Περιφέρειας – Η Περίπτωση της Κρήτης**

Αναστασία Δ. Ταχτσίδη

**Σημαντικοί Όροι:** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π), Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, Σχεδιασμός και Ανάλυση Εργασίας, Στελέχωση, Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Αξιολόγηση Επίδοσης των Εργαζομένων, Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών, Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων, Εργασιακές Σχέσεις, Οικονομική Περιφέρεια, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), Περιφερειακές Ομάδες Επιχειρήσεων, Περιφερειακή Πολιτική, Αναπτυξιακή Στρατηγική, Οργανοδιοικητική Έρευνα.

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Τα τελευταία χρόνια ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Οι λόγοι φαίνεται να οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση, που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Σε αυτή τους την προσπάθεια, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, αλλαγή και ανανέωση ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή – εφόσον το αξίζουν – και όχι την πρόσκαιρη απασχόληση τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μία επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους, ώστε να μην είναι δυνατόν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Η σωστή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υποβοηθά την ευφυΐα, εμπειρία και εξειδίκευση αλλά και την αφοσίωση των εργαζομένων στην επίτευξη των σκοπών της εταιρείας, δημιουργώντας μία επιχείρηση που συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος.

Στην παρούσα μελέτη γίνεται προσπάθεια να ερευνηθεί η πολυδιάστατη επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τις σημερινές εξελιγμένες αντιλήψεις, που συμβάλλουν στην πρόοδο και στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Στη συνέχεια, έπειτα από εκτενή επισκόπηση βιβλιογραφικών πηγών και σχετικών τεκμηριωμένων ερευνών, επιχειρείται να παρουσιασθεί το επίπεδο ανάπτυξης της Διοίκησης Προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις, σε σχέση με αυτό των αναπτυγμένων χωρών της Ευρώπης.

Επιπρόσθετα, έχοντας ως αφετηρία το γεγονός ότι τόσο για τη χώρα μας όσο και για την Ευρωπαϊκή Ένωση τον κορμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας τον κατέχει η περιφέρεια, γίνεται προσπάθεια να προσεγγισθεί το περιβάλλον λειτουργίας του κύριου όγκου των ελληνικών περιφερειακών μονάδων, που στο συντριπτικό ποσοστό του αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ακολουθώντας, επιχειρείται να διατυπωθεί μία συνοπτική εκτίμηση για την υφιστάμενη κατάσταση της περιφέρειας Κρήτης, σε ότι αφορά τα πλεονεκτήματα, τις δυνατότητες, τις αδυναμίες των τομέων της οικονομίας της καθώς και τις συνθήκες του ανταγωνισμού μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις της.

Η παρούσα μελέτη ολοκληρώνεται με το πρακτικό μέρος το οποίο περιλαμβάνει μία δειγματοληπτική έρευνα για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που πραγματοποιήθηκε μέσω της διακίνησης ειδικού ερωτηματολογίου σε 30 επιχειρήσεις διαφόρων παραγωγικών κλάδων της περιφέρειας Κρήτης. Σκοπός της έρευνας είναι να αντληθούν συμπεράσματα για την ανάπτυξη των διαφόρων λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού που αφορούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τα ίδια τα στελέχη στη συγκεκριμένη περιοχή καθώς και να εντοπισθούν οι αντιλήψεις και οι απόψεις των διευθυντικών στελεχών των περιφερειακών εταιρειών σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης και την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού. Για την διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος επιδιώχθηκε η εκπροσώπηση των επιχειρήσεων που ανήκουν σε ποικίλους παραγωγικούς κλάδους (ξενοδοχειακό, μεταποίησης, κατασκευών, εμπορίου). Στη διαδικασία επιλογής του δείγματος δεν επιλέχθηκαν μόνο δυναμικά αναπτυσσόμενοι κλάδοι αλλά και παραδοσιακές, συχνά φθίνουσες βιομηχανίες και βιοτεχνίες, που όμως κυριαρχούν στην περιφέρεια και η λειτουργία τους παρουσιάζει ιδιαίτερη βαρύτητα για την τοπική οικονομία.

Με αφετηρία τις παραπάνω θεματικές ενότητες της έρευνας, δόθηκε αφορμή δημιουργικής συζήτησης με τους τοπικούς φορείς και επιχειρηματίες για τα κυριότερα κοινωνικά, οικονομικά, θεσμικά και περιβαλλοντικά προβλήματα της συγκεκριμένης περιφέρειας καθώς και για τις σημαντικότερες προγραμματικές κατευθύνσεις και προτάσεις του Αναπτυξιακού Συνδέσμου για την άμβλυνση των προβλημάτων και συνεπώς την επιτάχυνση της αναπτυξιακής διαδικασίας της περιοχής.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ.
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</b>	<b>I</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>II</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>VIII</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

1.1	ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	1
1.2	ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	2
1.3	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3
1.4	ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	4
1.5	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	6

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
2.2	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	10
2.2.1	Ιστορική Επισκόπηση.....	10

2.2.1.1	Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στα Πλαίσια της Κλασσικής Θεωρίας της Επιστημονικής Διοίκησης.....	10
2.2.1.2	Η Ανακάλυψη της Ιδιάζουσας Βαρύτητας του Ανθρώπινου Παράγοντα: η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων.....	13
2.2.2	Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
2.2.3	Σημασία και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
2.2.3.1	Σημασία.....	18
2.2.3.2	Στόχοι.....	21
2.2.4	Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
2.2.4.1	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
2.2.4.2	Σχεδιασμός και Ανάλυση Εργασίας.....	33
2.2.4.3	Στελέχωση.....	41
2.2.4.4	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	52
2.2.4.5	Αξιολόγηση της Επίδοσης των Εργαζομένων.....	62
2.2.4.6	Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών.....	76
2.2.4.7	Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων.....	84
2.2.4.8	Εργασιακές Σχέσεις.....	91
2.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	97
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....</i>	99

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	102
3.2	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	104

3.2.1	Πολιτική Επιλογής Στελεχών.....	104
3.2.2	Πολιτική Αμοιβών και Κινήτρων.....	106
3.2.3	Εκτίμηση Απόδοσης.....	108
3.2.4	Πρακτικές Ελαστικής Εργασίας.....	110
3.2.5	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	112
3.2.6	Πολιτική σε Θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας των Εργαζομένων.....	120
3.2.7	Εργασιακές Σχέσεις.....	125
3.2.8.	Συμμετοχή Εργαζομένων στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων.....	130
3.3	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ.....	135
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....</i>	<i>139</i>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	142
4.2	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	144
4.2.1	Η έννοια της Οικονομικής Περιφέρειας .....	145
4.2.2	Η περίπτωση των Μικρομεσαίων Περιφερειακών Επιχειρήσεων.....	149
	4.2.2.1 Ορισμός των ΜΜΕ.....	149
	4.2.2.2 Σπουδαιότητα των ΜΜΕ.....	154
	4.2.2.3 ΜΜΕ και Περιφερειακές Ομάδες Επιχειρήσεων: Μια πρώτη εικόνα της κατάστασης στις χώρες της Ε.Ε.....	160
	4.2.2.4 Οι ΜΜΕ στην Ελληνική Οικονομία.....	165
	4.2.2.5 Το περιβάλλον λειτουργίας των ΜΜΕ στην Ελλάδα.....	166
	4.2.2.6 Τα προβλήματα των Ελληνικών ΜΜΕ.....	168
	4.2.2.7 Συμπερασματικές Παρατηρήσεις.....	185

4.2.3	Προγράμματα και Πολιτικές για την ανάπτυξη των ΜΜΕ.....	187
4.2.3.1	Συνοπτική Παρουσίαση της Περιφερειακής Πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	188
4.2.3.2	Πολιτικές της Ε.Ε. για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ στα κράτη – μέλη.....	192
4.2.3.3	Προτάσεις άσκησης Πολιτικών για τις ΜΜΕ στη χώρα μας.....	197
4.2.4	Γενικές Συμπερασματικές Παρατηρήσεις για τις ΜΜΕ.....	207
4.3	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ.....	209
4.3.1	Εισαγωγή.....	209
4.3.2	Τομείς Παραγωγής.....	212
4.3.3	Αναπτυξιακή Στρατηγική της Περιφέρειας Κρήτης για την περίοδο 1994 – 1999.....	216
4.3.3.1	Βασικοί Στόχοι και Στρατηγική.....	216
4.3.3.2	Κύρια Έργα – Δράσεις.....	217
4.3.3.3	Αποτελέσματα – Βαθμός Επίτευξης Στόχων.....	219
4.3.4	Πλεονεκτήματα – Αδυναμίες και Δυνατότητες της Περιφέρειας Κρήτης (SWOT ANALYSIS).....	221
4.3.5	Στόχοι και Στρατηγική για την περίοδο 2000 – 2006.....	228
4.3.5.1	Συγκριτικά Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα.....	228
4.3.5.2	Στρατηγικοί Στόχοι.....	229
4.3.5.3	Ειδικότεροι Στόχοι κατά Τομέα Παραγωγής.....	231
4.3.6	Εκ των προτέρων αξιολόγηση Στόχων και Στρατηγικής.....	234
4.3.7	Εναρμόνιση με Κοινοτικές Πολιτικές.....	237
4.3.8	Αναμενόμενα Αποτελέσματα.....	240
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....</i>	<i>242</i>



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ**

5.1	ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....	245
5.2	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	248
5.3	ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	250
5.4	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	253
5.4.1	Συλλογή Δεδομένων.....	253
5.4.2	Το Δείγμα της Έρευνας.....	256
5.4.3	Επεξεργασία των δεδομένων.....	258
5.5	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....	259
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....</i>	<i>262</i>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ**

6.1	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....	263
6.2	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	267
6.3	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	273
6.4	ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	276
6.5	ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....	291

6.6	Ο ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....	301
6.7	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....	319
6.8	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	323
6.9	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	333
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>342</b>
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>351</b>



# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα αυτής της διπλωματικής, καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς Χαραλ. Κανελλόπουλο, για την επιστημονική καθοδήγηση και ενθάρρυνση που μου προσέφερε ώστε να φέρω σε πέρας την παρούσα εργασία.

Επίσης, θερμά ευχαριστώ τον καθηγητή του Παντείου Πανεπιστημίου Θεοδ. Παλάσκα για το υλικό και τη βοήθεια που μου παρείχε, καθώς και τον Γιάννη Οικονομάκη για την πολύτιμη συμβολή του στην εκπόνηση της δειγματοληπτικής έρευνας στην περιφέρεια της Κρήτης.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Σελ.

Πίνακας 2.1 - Αρχές Herzberg.....	36
-----------------------------------	----

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Πίνακας 3.1 - Σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων.....	104
---	-----

Πίνακας 3.2 - Συνδικαλιστική Πυκνότητα στις χώρες της Ε.Ε.....	126
--	-----

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Πίνακας 4.1 - Χωρική Κατανομή ανά Νομό των Ξενοδοχειακών Μονάδων άνω των 100 κλινών.....	215
--	-----

Πίνακας 4.2 - Πλεονεκτήματα - Αδυναμίες - Δυνατότητες της Περιφέρειας Κρήτης....	227
--	-----

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Πίνακας 5.1 - Επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην Έρευνα.....	260
---	-----

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Πίνακας 6.1 – Αντικείμενο εργασιών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	264
--	-----

Πίνακας 6.2 – Συνολικός Αριθμός Απασχολουμένων.....	266
---	-----

Πίνακας 6.3 – Αριθμός Μόνιμων Απασχολουμένων.....	267
---	-----

Πίνακας 6.4 – Τίτλοι Στελεχών με την Υψηλότερη Βαθμίδα που ασχολούνται αποκλειστικά με Θέματα Προσωπικού.....	268
---	-----

<b>Πίνακας 6.5</b> – Τίτλοι Υπεύθυνων για Θέματα Προσωπικού στην περίπτωση που δεν υπάρχει στέλεχος αποκλειστικής απασχόλησης με Θέμα Προσωπικού.....	269
<b>Πίνακας 6.6</b> – Θέματα εκτός Διοίκησης Προσωπικού με τα οποία ασχολούνται οι Υπεύθυνοι Προσωπικού.....	270
<b>Πίνακας 6.7</b> – Παράλληλες Επαγγελματικές Ασχολίες των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού.....	272
<b>Πίνακας 6.8</b> – Σύνολο ετών εργασίας όσων απάντησαν.....	273
<b>Πίνακας 6.9</b> – Σύνολο ετών εργασίας στην ίδια επιχείρηση όσων απάντησαν.....	274
<b>Πίνακας 6.10</b> - Σύνολο ετών εργασίας σε Υπηρεσίες Προσωπικού γενικά όσων απάντησαν.....	274
<b>Πίνακας 6.11</b> – Σύνολο ετών εργασίας σε Υπηρεσίες Προσωπικού της ίδιας επιχείρησης όσων απάντησαν.....	275
<b>Πίνακας 6.12</b> – Χρόνια συνολικής Προϋπηρεσίας που απαιτήθηκαν για τη θέση του Υπεύθυνου του Τμήματος Προσωπικού.....	276
<b>Πίνακας 6.13</b> – Άμεσος Προϊστάμενος του στελέχους της Υπηρεσίας Προσωπικού ή του Υπεύθυνου για Θέματα Προσωπικού στην περίπτωση που δεν υπάρχει στέλεχος αποκλειστικής απασχόλησης με Θέματα Προσωπικού.....	278
<b>Πίνακας 6.14</b> – Θέσεις στις επιχειρήσεις που ευρίσκονται στην ίδια βαθμίδα με τον Υπεύθυνο για Θέματα Προσωπικού.....	279
<b>Πίνακας 6.15</b> – Επιχειρήσεις που έχουν Διάγραμμα Οργανωτικής Διάρθρωσης της επιχειρήσεως.....	280
<b>Πίνακας 6.16</b> – Άλλο Ανώτερο Στέλεχος της επιχείρησης που ασχολείται με Θέματα Προσωπικού εκτός του απαντήσαντα.....	281
<b>Πίνακας 6.17</b> – Θέματα Προσωπικού που ασχολείται κάποιο άλλο Ανώτερο Στέλεχος της επιχείρησης εκτός του απαντήσαντα.....	282

<b>Πίνακας 6.18</b> – Προσωπικό που απασχολεί συνολικά η Υπηρεσία Προσωπικού στην κάθε επιχείρηση.....	283
<b>Πίνακας 6.19</b> – Προσωπικό που απασχολεί συνολικά η Υπηρεσία Προσωπικού στην κάθε επιχείρηση – Άνδρες.....	284
<b>Πίνακας 6.20</b> – Προσωπικό που απασχολεί συνολικά η Υπηρεσία Προσωπικού στην κάθε επιχείρηση – Γυναίκες.....	285
<b>Πίνακας 6.21</b> – Επίπεδο Εκπαίδευσης των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού.....	287
<b>Πίνακας 6.22</b> – Επίπεδο Εκπαίδευσης των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού – Άτομα που κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο.....	287
<b>Πίνακας 6.23</b> – Επίπεδο Εκπαίδευσης των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού – Εκτενής Σεμιναριακή Εκπαίδευση.....	288
<b>Πίνακας 6.24</b> – Κατά προσέγγιση Κόστος Εργασίας επί του Συνολικού Τζίρου (κύκλου εργασιών ή πωλήσεων) των επιχειρήσεων.....	290
<b>Πίνακας 6.25</b> – Τι συμπεριλαμβάνει στο Συνολικό Κόστος η καθεμιά επιχείρηση.....	291
<b>Πίνακας 6.26</b> – Ποσοστά του χρόνου απασχόλησης των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού με Θέματα Προσωπικού.....	292
<b>Πίνακας 6.27</b> – Σπουδαιότεροι Στόχοι της Υπηρεσίας Προσωπικού στις επιχειρήσεις (% περιπτώσεων).....	295
<b>Πίνακας 6.28</b> – Λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού τις οποίες θεωρούν σπουδαιότερες οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι Προσωπικού.....	299
<b>Πίνακας 6.29</b> – Θέματα που θεωρούν σημαντικότερα οι Υπεύθυνοι Προσωπικού στις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν.....	304
<b>Πίνακας 6.30</b> – Θέματα που ξοδεύουν περισσότερο χρόνο οι Υπεύθυνοι Προσωπικού στις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν.....	309



<b>Πίνακας 6.31α</b> – Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μια συγκεκριμένη διαδικασία για τη Διοίκηση Προσωπικού σε όλα τα Τμήματα».....	313
<b>Πίνακας 6.31β</b> – Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση συνεχώς διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την αναγκαία εκπαίδευση και μόρφωση».....	314
<b>Πίνακας 6.31γ</b> - Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση συχνά αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων».....	314
<b>Πίνακας 6.31δ</b> - Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση αξιολογεί τις προσπάθειες των εργαζομένων, τις συγκρίνει με τους συμφωνημένους στόχους και παρέχει εποικοδομητική κριτική» .....	315
<b>Πίνακας 6.31ε</b> - Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αποφασίζουν μόνοι τους πως θα επιτύχουν τους στόχους τους».....	315
<b>Πίνακας 6.31στ</b> - Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες των εργαζομένων και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής τους εργασίας».....	316
<b>Πίνακας 6.31ζ</b> - Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η διοίκηση της επιχείρησης επιβραβεύει τους υπαλλήλους της όταν έχουν κάνει σημαντική προσπάθεια στο χώρο της εργασίας τους».....	316
<b>Πίνακας 6.31η</b> - Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση ενημερώνει συχνά τους υπαλλήλους για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζονται.....	317

<b>Πίνακας 6.32</b> – Αρμόδιοι για την Πρόσληψη Ανωτέρων Στελεχών στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.....	318
<b>Πίνακας 6.33</b> – Παράγοντες και Προσόντα που συντελούν στην Ιεραρχική Εξέλιξη των στελεχών της Διοικήσεως Προσωπικού.....	321
<b>Πίνακας 6.34</b> – Κατανομή των ηλικιών των Διευθυντικών Στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού (% περιπτώσεων).....	323
<b>Πίνακας 6.35</b> – Το φύλο των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού.....	325
<b>Πίνακας 6.36</b> – Οικογενειακή Κατάσταση των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού (% περιπτώσεων).....	325
<b>Πίνακας 6.37</b> – Καταγωγή των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού.....	326
<b>Πίνακας 6.38</b> – Τρόποι επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού.....	327
<b>Πίνακας 6.39</b> – Ποσοστό των απαντησάντων που θεωρεί σημαντικό να ενημερώνεται από περιοδικά ή συγγράμματα για Θέματα Δ.Α.Δ (%περιπτώσεων)....	328
<b>Πίνακας 6.40</b> – Ποσοστό των απαντησάντων που διαθέτει χρόνο να ενημερώνεται από περιοδικά ή συγγράμματα για Θέματα Δ.Α.Δ.....	328
<b>Πίνακας 6.41</b> – Βιβλία / Περιοδικά που μελετά το ποσοστό των απαντησάντων που διαθέτει χρόνο για τέτοιου είδους ενημέρωση.....	329
<b>Πίνακας 6.42</b> – Ποσοστό των απαντησάντων που είναι μέλη ελληνικών ή ξένων Επαγγελματικών Οργανισμών σχετικών με τη Δ.Α.Δ.....	330
<b>Πίνακας 6.43</b> - Ελληνικοί ή ξένοι Επαγγελματικοί Οργανισμοί που δήλωσαν ότι είναι μέλη οι απαντήσαντες.....	331
<b>Πίνακας 6.44</b> – Μελλοντική εξέλιξη της Σημασίας – Σπουδαιότητας της Δ.Α.Δ σύμφωνα με τα Διευθυντικά Στελέχη της Υπηρεσίας Προσωπικού.....	332

<b>Πίνακας 6.45</b> – Μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων ατόμων σε Θέματα Δ.Α.Δ σύμφωνα με τα Διευθυντικά Στελέχη της Υπηρεσίας Προσωπικού.....	333
--	-----

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

<b>Διάγραμμα 2.1</b> - Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.....	26
<b>Διάγραμμα 2.2</b> - Διαδικασία Στρατολόγησης.....	43
<b>Διάγραμμα 2.3</b> - Διαδικασία Επιλογής.....	50
<b>Διάγραμμα 2.4</b> - Πρότυπο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής.....	57
<b>Διάγραμμα 2.5</b> - Πρότυπο στο οποίο εμφανίζονται οι επιδράσεις των καθοριστικών παραγόντων της Αποδοτικής Συμπεριφοράς.....	65
<b>Διάγραμμα 2.6</b> - Στοιχεία του Συστήματος Αμοιβής.....	77

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

<b>Διάγραμμα 3.1</b> - Βασική Οργανωτική Δομή του Ελληνικού Συνδικαλιστικού κινήματος.....	127
--	-----



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΠΡΟΛΟΓΟΣ

### 1.1 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία με τίτλο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις της Περιφέρειας – Η περίπτωση της Κρήτης», αποτελεί μέρος των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Καθ' όλη τη διάρκεια των ακαδημαϊκών σπουδών μου, το αντικείμενο το οποίο προσέλκυσε περισσότερο το ενδιαφέρον μου ήταν η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιστεύω ότι η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τεράστια, διότι έχει πολλές πολιτικές προεκτάσεις, εμπεριέχει περιβαλλοντικά θέματα, είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά αποτελέσματα και τη μακροβιότητα των επιχειρήσεων και ασχολείται με θέματα που αφορούν την αμοιβή των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανθρώπινη ευημερία.

Επιπλέον, το γεγονός ότι η συγκεκριμένη σπουδή - παρ' όλη τη σημασία της στην επιβίωση των επιχειρήσεων - αποτελεί ένα σχετικά πρόσφατο θέμα επιστημονικής μελέτης, προσέλκυσε περισσότερο το ενδιαφέρον μου. Το κίνητρο που με ώθησε να πραγματοποιήσω μία δειγματοληπτική έρευνα στην περιφέρεια Κρήτης, που αποτελεί και τόπο καταγωγής μου, είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια, η συγκεκριμένη περιφέρεια αναδεικνύει αξιοσημείωτη

ανάπτυξη σε διάφορους παραγωγικούς κλάδους. Αξιόλογες επιχειρήσεις έχουν την έδρα τους στο Ηράκλειο και δραστηριοποιούνται με σημαντικό οικονομικό ενδιαφέρον, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο.

## **1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η παρούσα εργασία επιδιώκει να συμβάλλει στην αποτύπωση του πολυδιάστατου πεδίου που αναφέρεται στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, περιλαμβάνοντας την ανάλυση βασικών εννοιών και θεωριών που την αφορούν, το επίπεδο ανάπτυξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα, συγκριτικά με αυτό των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το περιβάλλον λειτουργίας, τα προβλήματα και τις προοπτικές ανάπτυξης του κύριου όγκου των ελληνικών περιφερειακών μονάδων, που στο συντριπτικό ποσοστό του αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Παράλληλα γίνεται προσπάθεια να διατυπωθεί μία συνολική εκτίμηση για την υφιστάμενη κατάσταση της περιφέρειας Κρήτης καθώς και για τις συνθήκες που δραστηριοποιούνται μία σειρά επιχειρήσεων διάφορων οικονομικών κλάδων, που έχουν ως έδρα τη συγκεκριμένη περιφέρεια, σε ότι αφορά:

(α) Την ανάπτυξη των διάφορων λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

(β) Τον εντοπισμό στοιχείων, που σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντικών στελεχών, συνδέονται με τον τρόπο διοίκησης και με την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού.

(γ) Τη θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού και το ρόλο της στην οργανωτική δομή των συγκεκριμένων περιφερειακών επιχειρήσεων.

(δ) Το περιεχόμενο του έργου των διευθυντικών στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και τα χαρακτηριστικά καριέρας και θέσης τους.

(ε) Τους παράγοντες που συνδέονται με την ιεραρχική εξέλιξη των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού στην συγκεκριμένη περιφέρεια καθώς και τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά που τους αφορούν.

Με αυτόν τον τρόπο επιχειρείται να προσεγγισθεί το επίπεδο ανάπτυξης του μανάτζμεντ που αφορά την Διοίκηση Προσωπικού στην συγκεκριμένη ελληνική περιφέρεια, να εντοπισθούν τυχόν ιδιαιτερότητες που μπορεί να παρουσιάζουν οι υπό έρευνα επιχειρήσεις της και ο ρόλος που μπορεί να παίξουν οι ιδιαιτερότητες αυτές στο κατά περίπτωση διοικητικό έργο.

### **1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η προσέγγιση των θεμάτων της παρούσας μελέτης έγινε: α) με την αξιοποίηση βιβλιογραφικού, αρθρογραφικού, και στατιστικού υλικού που συγκεντρώθηκε από διάφορες πηγές, β) με την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων δειγματοληπτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε μία σειρά επιχειρήσεων, διαφόρων κλάδων της οικονομίας, μέσω διακίνησης κλειστών ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν με επιτόπιες



συναντήσεις, ταχυδρομικώς και μέσω φαξ, αφού προηγουμένως είχαν πραγματοποιηθεί τηλεφωνικά οι απαιτούμενες διευκρινίσεις για τον τρόπο συμπλήρωσής τους γ) με την επεξεργασία των στοιχείων επιμέρους βάσεων δεδομένων (Ινστιτούτου Περιφερειακής Ανάπτυξης, Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Υπουργείου Εσωτερικών, Ευρωπαϊκής Ένωσης κ.ά.).

Σημαντικό κριτήριο επιλογής επιχειρήσεων για το δείγμα συλλογής πρωτογενών πληροφοριών της έρευνας πεδίου της παρούσας μελέτης, αποτέλεσε καταρχήν ο επιχειρηματικός δυναμισμός των εταιρειών ως προς την συμβολή τους στον αντίστοιχο κλάδο , στην οικονομία της περιφέρειας Κρήτης αλλά και της χώρας. Στο πλαίσιο αυτό συνεκτιμήθηκε η ανταγωνιστική τους επίδοση σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Σε αυτή τη βάση διαμορφώθηκε ένα διακλαδικό δείγμα επιχειρήσεων της συγκεκριμένης Περιφέρειας. Για να είναι αντιπροσωπευτικότερο το ερευνητικό δείγμα, δεν επιλέχθηκαν μόνο δυναμικά αναπτυσσόμενοι κλάδοι αλλά και παραδοσιακές, συχνά φθίνουσες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που όμως κυριαρχούν στην περιφέρεια και παρουσιάζουν ιδιαίτερη βαρύτητα για την τοπική οικονομία.

#### **1.4 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε δύο μέρη τα οποία περιγράφονται παρακάτω εν συντομία:

A. Το θεωρητικό μέρος, το οποίο παρουσιάζεται στο δεύτερο, τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας. Πιο αναλυτικά, το δεύτερο κεφάλαιο

περιλαμβάνει, μέσω σύντομης επισκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας, την ανάπτυξη των κυριοτέρων απόψεων, θεωριών και ερευνών σε θέματα που αναφέρονται στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με βάση τις σημερινές εξελιγμένες αντιλήψεις.

Επιπλέον, το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας περιλαμβάνει μία συνοπτική παρουσίαση που αφορά το επίπεδο ανάπτυξης της Διοίκησης Προσωπικού της χώρας μας, σε σχέση με αυτό των αναπτυσσόμενων ευρωπαϊκών χωρών. Πιο αναλυτικά, το συγκεκριμένο κεφάλαιο εξετάζει τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που ακολουθούνται από την πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών και τις συγκρίνει με τις διάφορες τάσεις που επικρατούν στις επιχειρήσεις των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τέλος, το θεωρητικό μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με το τέταρτο κεφάλαιο, στο οποίο συνοψίζεται η περιγραφή του περιβάλλοντος λειτουργίας του κύριου όγκου των περιφερειακών ελληνικών μονάδων, που στο συντριπτικό ποσοστό του αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επιχειρείται η προσέγγιση ορισμένων βασικών προβλημάτων τους. Στο ίδιο κεφάλαιο επιχειρείται να παρουσιασθεί η περιφερειακή πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς και ένα πλαίσιο προτάσεων των αναγκαίων πολιτικών για την ανάπτυξή τους στη χώρα μας.

Ακολουθώντας, το δεύτερο μέρος του συγκεκριμένου κεφαλαίου, έχοντας ως βάση το Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κρήτης 2000 – 2006, επιχειρεί να

διατυπώσει μια συνοπτική εκτίμηση για την παρούσα κατάσταση της συγκεκριμένης ελληνικής περιφέρειας, τις δυνατότητες, τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της, καθώς και τις συνθήκες του ανταγωνισμού μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις της.

B. Το πρακτικό μέρος, το οποίο παρουσιάζεται στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο της εργασίας. Αρχικά, το πέμπτο κεφάλαιο αφορά την περιγραφή, το αντικείμενο, τους στόχους, το σχεδιασμό και γενικότερα τη μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας που εφαρμόστηκε σε εταιρείες διαφόρων κλάδων της οικονομίας, στην περιφέρεια της Κρήτης και κατά κύριο λόγο στην ευρύτερη περιοχή του Ηρακλείου.

Το πρακτικό μέρος αφορά επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία παρουσιάζονται και εξετάζονται στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας. Τέλος, το συγκεκριμένο κεφάλαιο συμπεριλαμβάνει μία σειρά σχολιασμών και συμπερασμάτων που αντλούνται από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, όσον αφορά στη Διοίκηση Προσωπικού στις περιφερειακές επιχειρήσεις. Ακολουθούν οι βιβλιογραφικές πηγές και τα διάφορα παραρτήματα.

## **1.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε με τη διακίνηση κλειστού ερωτηματολογίου (Παράρτημα), το οποίο αποτέλεσε και έναυσμα για ανοικτές συνεντεύξεις με αρκετούς από τους επιχειρηματίες. Ειδικότερα, στη

συγκεκριμένη περίπτωση η συλλογή στοιχείων από τις επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν έγινε μέσω ερωτηματολογίου, με προσωπική συνέντευξη, ταχυδρομικώς και με τη χρήση φαξ, αφού προηγουμένως είχαν πραγματοποιηθεί τηλεφωνικά οι απαιτούμενες διευκρινίσεις για τον τρόπο συμπλήρωσής του.

Στα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν με προσωπική συνέντευξη υπήρξε μερική άρνηση απάντησης ορισμένων ερωτήσεων, ενώ σε αυτά που στάλθηκαν μέσω φαξ ή ταχυδρομείου υπήρξε αδυναμία ακριβούς απάντησης σε κάποιες ερωτήσεις και – σε αρκετά από αυτά– άρνηση συμπλήρωσής τους από τους υπεύθυνους της Διοίκησης Προσωπικού.

Από στατιστικής άποψης, για την εξασφάλιση ενός πιο αξιόπιστου βαθμού αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος των επιχειρήσεων, επιδιώχθηκε να συμπεριληφθούν επιχειρήσεις διαφόρων παραγωγικών κλάδων και μεγέθους, όσον αφορά στο συνολικό αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί καθεμία από αυτές. Με άλλα λόγια, κριτήριο εντοπισμού των κατάλληλων προς διερεύνηση κλάδων αποτέλεσε η αντιπροσωπευτικότητα του ερευνητικού δείγματος ως προς τη σύνθεση του παραγωγικού συστήματος της περιφέρειας Κρήτης.

Με γνώμονα τα παραπάνω κριτήρια, η έρευνα πεδίου απέδωσε 30 ερωτηματολόγια, επί των 100 επιχειρήσεων του δείγματος που έγινε η επικοινωνία, δηλαδή ένα ποσοστό της τάξεως του 30%. Κατά την πρωτογενή έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι 8 από τις 100 οικονομικές μονάδες που επιλέχθηκαν για το δείγμα, με βάση τα απογραφικά στοιχεία του 2000, είτε

εγκαταλείφθηκαν είτε άλλαξαν χρήση και δεν εντοπίστηκαν. Έτσι, κατά συνέπεια, οι 30 επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας αντιστοιχούν περίπου στο 33% των ενεργών οικονομικών μονάδων του αρχικού δείγματος.

Σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην περιοχή, ο βαθμός αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος είναι αρκετά ικανοποιητικός αλλά σε καμιά περίπτωση δεν γενικεύεται και δεν εκπροσωπεί το σύνολο των περιφερειακών επιχειρήσεων, αφού η έρευνα επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη περιφέρεια και αφορά ένα πολύ μικρό υποσύνολο του συνόλου των ελληνικών περιφερειακών επιχειρήσεων.

Σε όρους απασχολούμενων και τζίρου αντιπροσωπεύεται ένα πιο υψηλό ποσοστό και αυτό συμβαίνει διότι στο τελικό δείγμα εκπροσωπούνται σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό και διάφορες μεγάλες επιχειρήσεις, που απασχολούν ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων και που κατά κύριο λόγο, ανήκουν στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στο δείγμα της έρευνας συμπεριλαμβάνονται επίσης επιχειρήσεις των κλάδων της μεταποίησης, των κατασκευών και του εμπορίου (χονδρικού), που παρουσιάζονται διεξοδικότερα στο πρακτικό μέρος της εργασίας (κεφάλαια 5 και 6).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις και γενικά κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μία επιχείρηση (Χυτήρης, 2001). Γι' αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι έργο πολύπτυχο και δύσκολο και απαιτεί γνώση από τα αρμόδια στελέχη.

Πολλοί μελετητές έχουν αναπτύξει θεωρίες γύρω από το πολυδιάστατο θέμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε σήμερα να υπάρχει αρκετή και συγκεκριμένη τεχνογνωσία, για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι κυριότερες θεωρίες και απόψεις που αφορούν τη σύγχρονη και αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου.

## **2.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **2.2.1 Ιστορική Επισκόπηση**

Στη συγκεκριμένη παράγραφο γίνεται προσπάθεια να περιληφθούν οι σημαντικότερες κλασσικές θεωρίες και απόψεις που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα και που επηρέασαν την εξέλιξη της σκέψης στη διοίκηση οδηγώντας την στην οργάνωσή της ως επιστήμη.

#### **2.2.1.1 Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στα Πλαίσια της Κλασσικής Θεωρίας της Επιστημονικής Διοίκησης**

Οι απαρχές της επιστημονικής διοίκησης συνδέονται με τις ανάγκες εξορθολογισμού της επιχειρηματικής και παραγωγικής δραστηριότητας. Κανόνες και διαδικασίες οργάνωσης και διαχείρισης των επιχειρήσεων και της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, που αποτελούν σήμερα κοινό τόπο και η εφαρμογή τους είναι αυτονόητη, αγνοούνταν ή υιοθετούνταν οριακά και σποραδικά και ως αποτέλεσμα μεμονωμένων εμπειριών, κατά τα τέλη του 19<sup>ου</sup> και τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Η εικόνα τότε των επιχειρήσεων και υπηρεσιών έχει ελάχιστη σχέση με τον τρόπο που τις αντιλαμβανόμαστε σήμερα.

Οι πρώτες προσπάθειες συστηματικού σχεδιασμού οργανωτικών δομών και διαδικασιών προήλθαν από μηχανικούς παραγωγής και είχαν ως στόχο την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο αμερικανός Frederic Taylor και ο Γάλλος Henry Fayol αποτέλεσαν και με την πρακτική τους, αλλά κυρίως με τα γραπτά τους, τους πρωτοπόρους αυτής της προσπάθειας και οριοθέτησαν το επιστημονικό ρεύμα που είναι σήμερα γνωστό ως Κλασσική Σχολή ή Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης, στην θεωρία της Διοίκησης.

Η φύση των προβλημάτων που επεδίωκαν να αντιμετωπίσουν οι κλασσικοί αλλά και η ίδια η εμπειρία και η επιστημονική τους εξειδίκευση, τους οδήγησε στο να δώσουν έμφαση σε μία συγκεκριμένη διάσταση του οργανωτικού φαινομένου: την δομο – λειτουργική.

Τα ζητούμενα στην εποχή εκείνη ήταν η αντιμετώπιση της οργανωτικής αταξίας και η ανάπτυξη της αποδοτικότητας μέσω της εξειδίκευσης. Κατά συνέπεια, το ενδιαφέρον των μελετητών επικεντρώθηκε στην ανάλυση και την τυποποίηση των διαδικασιών και τη, βάσει αυτών, διαμόρφωση των οργανωτικών δομών.

Ο ανθρώπινος παράγοντας, αν και δεν απουσιάζει από τον προβληματισμό των κλασσικών, γίνεται αντιληπτός κυρίως σαν οργανωτική συνιστώσα, δηλαδή ως εξαρτημένη μεταβλητή, η σημασία της οποίας καθορίζεται πρωτίστως από το δομο – λειτουργικό πλαίσιο εντός του οποίου εντάσσεται.



Το γεγονός ότι η επιστημονική αυτή προσέγγιση αναπτύχθηκε από μηχανικούς παραγωγής εξηγεί το γιατί η υιοθετηθείσα λογική οργανωτικού σχεδιασμού συνιστά σε τελική ανάλυση αναπαραγωγή της λογικής σχεδιασμού μιας μηχανής.

Πιο συγκεκριμένα, σημείο εκκίνησης αποτελεί η επιθυμητή τελική εκροή, το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, το αγαθό ή η υπηρεσία που επιδιώκεται να παραχθεί. Αυτή καθορίζει τις εισροές (πόροι, μέσα, προσωπικό), τις ενέργειες (τα ενδιάμεσα, διαδοχικά βήματα) που είναι αναγκαίες για την παραγωγή της, καθώς και την διαδικαστική και οργανωτική συνάρθρωσή τους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας δεν υπεισέρχεται στο πλαίσιο αυτό ως ανεξάρτητη μεταβλητή, με ιδιάζουσα αυτοτελώς καθοριζόμενη βαρύτητα, αλλά ως μία από τις πολλαπλές εισροές του οργανωτικού παιχνιδιού. Καθοριστικοί παράμετροι για τη συμπεριφορά αυτής της μεταβλητής είναι, σύμφωνα με τους κλασσικούς, η εξειδίκευση και η αμοιβή του προσωπικού.

Στην πράξη, η προσέγγιση αυτή μεταφράστηκε σε αποκλειστικό ενδιαφέρον για ανάλυση της εργασίας, τυποποίηση ενεργειών, απλούστευση διαδικασιών και μετρήσεις.

Την ίδια ιστορική περίοδο, από τελείως διαφορετική αφετηρία, ο γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber, αναπτύσσοντας μια θεωρία για την κρατική διοίκηση υιοθετεί μια παραπλήσια οπτική του οργανωτικού φαινομένου. Στην θεωρία του για τον «Ιδεατό τύπο της γραφειοκρατίας» δέχεται ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ενός διοικητικού μηχανισμού

καθορίζεται πρωτίστως από την τυποποίηση των διαδικασιών και την εξειδίκευση. Ο παράγοντας άνθρωπος αποτελεί και εδώ εξαρτημένη μεταβλητή (Τσέκος, 1999).

### **2.2.1.2 Η Ανακάλυψη της Ιδιάζουσας Βαρύτητας του Ανθρώπινου Παράγοντα: η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων**

Το ρήγμα στις δομο – λειτουργικές αυτές προσεγγίσεις που επέτρεψε την είσοδο του ανθρώπινου παράγοντα στο προσκήνιο της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής, προήλθε από τον χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Πρώτο βήμα αποτέλεσε η εμπλοκή στα θέματα οργάνωσης μιας άλλης κατηγορίας επιστημόνων, πέρα εκείνης των μηχανικών παραγωγής, των ψυχολόγων. Οι εργασιακοί ή βιομηχανικοί ψυχολόγοι ενεπλάκησαν στα οργανωτικά θέματα μέσω των προβλημάτων εργονομίας. Στη διαρκή προσπάθεια των επιχειρήσεων να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους μέσω οργανωτικού εξορθολογισμού της παραγωγικής και διοικητικής εργασίας έγινε κάποια στιγμή αντιληπτό ότι παράμετροι σχετιζόμενες με την διευθέτηση του χώρου, την ροή των κινήσεων, τον φωτισμό, τα χρώματα, τον θόρυβο, έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Στο μέτρο που οι μηχανικοί παραγωγής, ως ειδικοί της οργάνωσης, δεν κατόρθωναν να χειρισθούν τέτοια φαινόμενα με επάρκεια, απαιτήθηκε προσφυγή σε υπηρεσίες των ψυχολόγων.

Και ακριβώς μέσα από μια τέτοια παρέμβαση ψυχολόγων αναλυτών σε μια επιχείρηση καταγράφηκε για πρώτη φορά με σαφήνεια η ιδιάζουσα βαρύτητα που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας σε σχέση με τις λοιπές οργανωτικές μεταβλητές ή παραγωγικές εισροές.

Πρόκειται για το γνωστό πείραμα του Hawthorne που πραγματοποίησε η ομάδα του ψυχολόγου Elton Mayo σε εργοστάσιο της Western Electric, στα προάστια του Σικάγο, στις αρχές της δεκαετίας του 1930. Τα συμπεράσματα από το πείραμα του Hawthorne βασίστηκαν στην παρατήρηση ότι ομάδες προσωπικού του εργοστασίου παρουσίασαν αυξημένη απόδοση, ακόμη και χωρίς να απολαμβάνουν θετικές οργανωτικές ή εργονομικές συνθήκες.

Η αναζήτηση των αιτιών οδήγησε στον εντοπισμό της αυξημένης ικανοποίησης των μελών της συγκεκριμένης ομάδας από το εργασιακό κλίμα ως απόρροια ενός ιδιαίτερου επικοινωνιακού καθεστώτος με τα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια. Η αίσθηση αυξημένης εκτίμησης που η επικοινωνία με τις ανώτερες βαθμίδες προκαλούσε στους εν λόγω εργαζόμενους, επαύξανε το ενδιαφέρον για την εργασία, άρα και την απόδοση. Καταγράφηκε συνεπώς ότι μία σειρά παραμέτρων, συνδεδεμένων με τον ανθρώπινο ψυχισμό, επιδρά καθοριστικά στην ενδο – οργανωτική συμπεριφορά του προσωπικού.

Έκτοτε, η αναζήτηση των μηχανισμών που καθορίζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων ως μελών μιας οργάνωσης, βρέθηκε στο επίκεντρο της διοικητικής θεωρίας συγκεντρώνοντας συχνά το ενδιαφέρον των ερευνητών αλλά και των ανθρώπων της πράξης, σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τα ζητήματα των διαδικασιών και της δομής που είχαν κατ' αρχήν κυριαρχήσει.

Το πείραμα του Hawthorne και τα γραπτά του Elton Mayo που επακολούθησαν, σηματοδοτούν ένα νέο ρεύμα σκέψης στο χώρο της διοικητικής θεωρίας: την σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations).

Πολλοί μεταγενέστεροι σημαντικοί συγγραφείς επέκτειναν, τροποποίησαν, συμπλήρωσαν, ενίοτε ανέτρεψαν και γενικώς εμπλούτισαν τον αρχικό προβληματισμό που ανέπτυξε η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, με προσανατολισμό πάντοτε την κατανόηση των οργανώσεων μέσω της συμπεριφοράς των μελών τους, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού που τις στελεχώνει (Τσέκος, 1999).

Σήμερα χρησιμοποιείται και ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» ο οποίος σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος» και στο οποίο η οργάνωση πρέπει να επενδύει. Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια να παρουσιασθεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως μία ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, βασισμένη στις σημερινές εξελιγμένες αντιλήψεις, ξεφεύγοντας από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις.

### **2.2.2 Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μια επιχείρηση αποτελείται από πλήθος λειτουργίες, άλλες από τις οποίες είναι τεχνικές και άλλες που αφορούν την εργασία. Έτσι, ξεκινώντας από τον ορισμό της έννοιας επιχείρησης, βλέπουμε ότι τρία από τα κύρια συστατικά είναι οι ιδέες,

οι άνθρωποι και τα πράγματα (μηχανήματα, κτίρια, υλικά κ.λ.π.). Αν λάβουμε υπόψη ότι οι ιδέες γεννιούνται από τους ανθρώπους και τα πράγματα κατασκευάζονται από τους ανθρώπους, τότε εύκολα φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι ο κυριότερος μοχλός μέσα σε μία επιχείρηση είναι ο άνθρωπος (Παπαβασιλείου – Τζεκίνης, 1992).

Η διοίκηση είναι μία μοναδική απασχόληση και μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία της απόκτησης, οργάνωσης και χρήσης μιας ποικιλίας απαραίτητων πόρων για την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης. Ένας από τους σημαντικότερους πόρους μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της (Κυριαζόπουλος – Κιουλάφας, 1994).

Σήμερα, όταν αναφερόμαστε στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση, η κοινωνία. Ο ορισμός αυτός περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

- Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας.
- Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται πια

με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίσσεται και διαμορφώνεται πλέον σε:

- Διαγνωστικό, οπότε πρέπει να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο.
- Συμβουλευτικό, με την έννοια ότι αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος γραμμής ή κάθε υπηρεσία σαν πελάτη τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει, ενώ ρυθμίζει και ελέγχει την εφαρμογή των κανονισμών.
- Αξιολογητικό, με τη έννοια ότι αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται.
- Καινοτόμο, δεδομένου ότι αποτελεί την πηγή της ανανέωσης, επινοώντας και εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές, οι οποίες θα βοηθήσουν ώστε το προσωπικό να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*).

Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν με επιτυχία και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (*Χυτήρης, 2001*).

Για την πλήρη κατανόηση και ολοκλήρωση της έννοιας, οι ενέργειες αυτές παρουσιάζονται και αναλύονται σε επόμενη ενότητα.

### **2.2.3 Σημασία και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

#### **2.2.3.1 Σημασία**

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα, απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μία επιχείρηση πρέπει να «σκέφτεται» διαφορετικά από τις άλλες. Τα στελέχη της επιχείρησης που θέλει να ηγείται και να προσβλέπει στο μέλλον οφείλουν να αναθεωρούν τις απόψεις τους και να σκέφτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον, όσον αφορά στον ανταγωνισμό, στην επιχειρησιακή στρατηγική και στον τρόπο οργάνωσης (*Hamel – Prahalad, 1994*).

Στη νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*Pfeffer, 1994*). Είναι οι άνθρωποι

που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής, όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας (Torrington – Hall, 1995).

Για το σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τους Torrington και Hall (1995), τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούν:

*i. Την ευελιξία των όρων εργασίας.* Επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτουν προσωπικό που μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις και να ανταποκρίνεται σε νέες τεχνικές διοίκησης. Διακρίνουμε τους εξής τύπους ευελιξίας:

- *Λειτουργική ευελιξία (task of functional flexibility)*, η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευρύ εύρος ικανοτήτων και γνώσεων (multiskilled) με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εκτελέσουν διαφόρων ειδών έργα ή να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων. Αυτού του είδους η ευελιξία υποστηρίζει την ομαδική εργασία.



- *Αριθμητική ευελιξία (numerical flexibility)*, όπου οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διάφορους τύπους των συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργου και μερικής απασχόλησης.
  - *Ευελιξία ωραρίου (temporal flexibility)*, όπου καθορίζεται ελαστικό ωράριο, βάρδιες ή σύνολο ωρών προσφοράς εργασίας σε ετήσια βάση.
  - *Ευελιξία αμοιβής (wage flexibility)*, η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής σε ατομική βάση, συνδυασμένο με την απόδοση (performance related pay) ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει (skill based pay).
- ii. Την ποιότητα.* Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
- iii. Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.* Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ηγεσίας που εμπνέει και ενδυναμώνει τους εργαζομένους. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης που εμπνέει την ομάδα και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη.
- iv. Τη συνεχή μάθηση.* Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλάμε για επιχείρηση που μαθαίνει (learning organization) η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» (knowledge workers). Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργασθεί και να αξιοποιήσει τις πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της.

Από τα παραπάνω σκιαγραφείται η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κάτι που άλλωστε επιβεβαιώνεται και από σχετικές έρευνες.

### **2.2.3.2 Στόχοι**

Σύμφωνα με τους Schuler και Huber (1993), βασικοί στόχοι του Τμήματος Προσωπικού θεωρούνται οι παρακάτω:

- i. *Βελτίωση παραγωγικότητας.* Η βελτίωση παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σε αυτήν, το Τμήμα Προσωπικού μπορεί να συμβάλει συμμετέχοντας στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές και τέλος, αναπτύσσοντας την επικοινωνία και την συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες – αφού πρώτα τα εκπαιδεύσουν.
- ii. *Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.* Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το Τμήμα Προσωπικού μπορεί να συμβάλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι

εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

iii. *Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.* Το Τμήμα Προσωπικού οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του Υπουργείου Εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους του Τμήματος Προσωπικού περιλαμβάνονται η ενημέρωση της Διοίκησης της επιχείρησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων

iv. *Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.* Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (*Pfeffer, 1994*). Εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων, αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του Τμήματος Προσωπικού είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

v. *Ευελιξία εργατικού δυναμικού.* Σκοπός του Τμήματος Προσωπικού είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων

γνώσεων και ωρών εργασίας, μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

#### **2.2.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Έπειτα από εκτενή βιβλιογραφική έρευνα που αφορά τη διεθνή πρακτική σε σχέση με τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συνοψίζουμε τις παρακάτω λειτουργίες:

##### **2.2.4.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σπουδαιότερος και ο πιο πολύτιμος πόρος της επιχείρησης, πόρος που καλείται σήμερα να παίξει καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση των επιχειρήσεων. Οι δραστηριότητες σε θέματα Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού ανήκουν στη Διεύθυνση Προσωπικού, που είναι υπεύθυνη για τη διοίκηση του προσωπικού, το κλίμα των εργασιακών σχέσεων που πραγματοποιούνται από ειδικούς σε αυτόν τον τομέα, και περιλαμβάνουν εργασίες όπως συλλογική διαπραγμάτευση, ρύθμιση συλλογικών συμβάσεων, στρατολόγηση, επιλογή, αμοιβή και προγράμματα κινήτρων, υγιεινή και ασφάλεια, ανάλυση και αξιολόγηση εργασίας, εκπαίδευση, ανάπτυξη κ.λ.π.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνεπώς, θετικά συνδεδεμένα με την παραγωγικότητα και την αναπτυξιακή πορεία των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η συνολική απόδοση

κάθε επιχείρησης και οργανισμού θα εξαρτηθεί λοιπόν, μεταξύ άλλων παραγόντων και από:

- Το βελτιωμένο επαγγελματικό επίπεδο του διοικητικού, επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού, μέσω κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης.
- Τη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία που κάνουν στην επιχείρηση ή στον οργανισμό.
- Την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού και του μάνατζμεντ όλου του ανθρώπινου δυναμικού (*Παπαβασιλείου – Τζεκίνης, 1992*).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση στην οποία θα στηριχτεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών.

Ο προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό είναι μια πολύ παλιά αρχή που εφαρμόζεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται. Εκείνο που είναι καινούριο είναι ότι συνειδητοποιήθηκε η σημασία του και συμπεριλήφθηκε στα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπιζόμενος συστηματικά και επιστημονικά.

Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, δηλαδή τις μακροχρόνιες ανάγκες της, δεδομένου ότι της εξασφαλίζει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες

προσωπικό τη χρονική στιγμή που το χρειάζεται. Ο σχεδιασμός των ενεργειών γίνεται σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, τη Διοίκηση και το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και απαιτεί γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης.

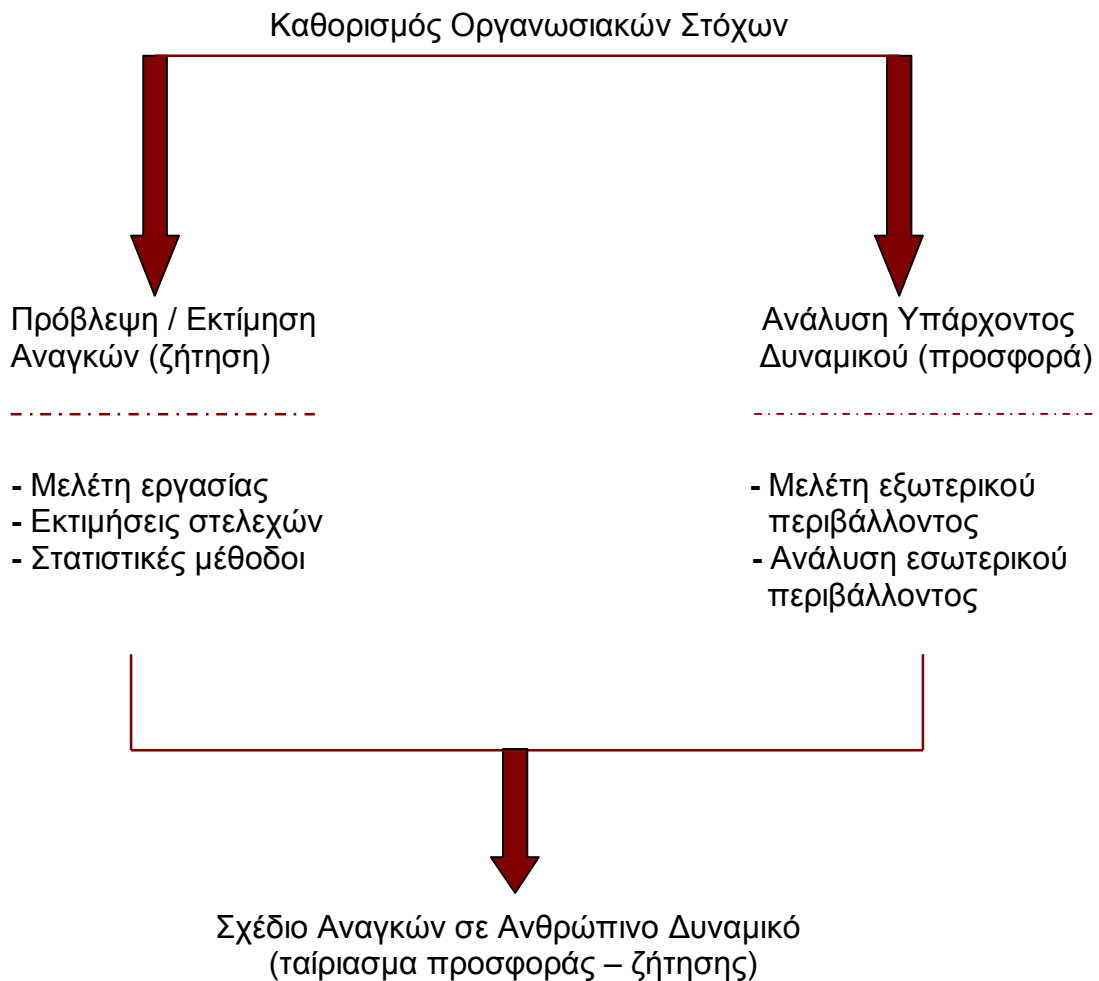
Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη:

- Προβλέπουν πόσους εργαζόμενους θα χρειασθούν στο τμήμα τους.
- Καθορίζουν τα προσόντα τους.
- Προτείνουν τη διαδοχή, δηλαδή ποιος θα αντικαταστήσει ποιον στις προαγωγές.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Καταγράφει το υπάρχον δυναμικό από άποψη ηλικίας, προσόντων, γνώσεων, δυνατοτήτων.
- Συγκεντρώνει τα στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα και κάνει προβλέψεις.
- Βοηθά στον σχεδιασμό των προγραμμάτων διαδοχής.
- Σχεδιάζει και συντονίζει όλες τις παραπάνω ενέργειες.

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:



### Διάγραμμα 2.1 - Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 3<sup>η</sup> εκδ., σελ. 121.

Επομένως είναι φανερό ότι η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις και το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Αποτελεί μια ενέργεια, στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει τον εντοπισμό και την πρόβλεψη των παρόντων και μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με

τους στόχους της. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστεί με έναν υψηλό βαθμό ακριβείας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού (Χυτήρης, 2001).

Οι *οργανωσιακοί στόχοι* αποτελούν το σημείο εκκίνησης, δεδομένου ότι καθορίζουν τι θα παράγει ή τι θα προσφέρει η επιχείρηση, ποιο θα είναι το επίπεδο ποιότητας, ποια η θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ποια τα επίπεδα κερδών που θέλει να πετύχει, σε ποιες περιοχές ή προϊόντα θέλει να επεκταθεί.

Η *πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (ζήτηση)*, αναφέρεται στην εκτίμηση του αριθμού και του τύπου του προσωπικού που απαιτείται για να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολο να οδηγήσει σε ακριβείς υπολογισμούς, δεδομένου ότι δε μας ενδιαφέρει απλά και μόνο η ποσότητα αλλά και η ποιότητα. Έτσι, χρησιμοποιείται συνήθως συνδυασμός μεθόδων και φυσικά πάντα και οι προσωπικές εκτιμήσεις των έμπειρων στελεχών.

Καμιά πρόβλεψη δεν μπορεί να είναι αξιόπιστη αν δε βασιστεί σε σωστά στοιχεία, δηλαδή σε αυτά που πραγματικά είναι αναγκαία και όχι σε αυτά που καλό θα ήταν «να υπάρχουν». Αυτό σημαίνει ότι οποιοσδήποτε κάνει τις προβλέψεις πρέπει να γνωρίζει καλά τις διαδικασίες αλλά και το έργο που εκτελείται. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να έχει προηγηθεί η ανάλυση κάθε εργασίας, δηλαδή η διαδικασία περιγραφής των αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και της περιγραφής των προσόντων που



απαιτούνται για την εκτέλεσή της, γεγονός που θα αποτελέσει το βασικό οργανωτικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα δομηθούν οι προβλέψεις. Η διαδικασία της ανάλυσης της εργασίας παρουσιάζεται εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα.

Όσον αφορά στη *μελέτη εργασίας*, αυτή αποτελεί μια συστηματική ανάλυση της εργασίας και του τρόπου με τον οποίο αυτή εκτελείται με σκοπό να διερευνήσουμε τον πραγματικό αριθμό των ατόμων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Η μελέτη εργασίας αναλύει την εργασία από άποψη αριθμού εργαζομένων, ικανοτήτων, υλικών, πρότυπων ανθρωποωρών ανά μονάδα προϊόντος με σκοπό να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγικότητα. Περιλαμβάνει τη μελέτη μεθόδων, δηλαδή τη συστηματική καταγραφή και κριτική εξέταση του τρόπου με τον οποίο εκτελείται μια εργασία με σκοπό την ανάπτυξη αποτελεσματικότερων τρόπων δράσης και τη μέτρηση εργασίας, δηλαδή τον προσδιορισμό του απαιτούμενου χρόνου για την πραγματοποίηση μιας ορισμένης εργασίας από ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο και ικανό άτομο, το οποίο εργάζεται με μια καθορισμένη μέθοδο και ένα καθορισμένο ρυθμό. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του αριθμού των εργαζομένων, για την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματική οργάνωση της εργασίας, τόσο της διοικητικής όσο και αυτής στην παραγωγή.

Οι *εκτιμήσεις των στελεχών* αποτελούν την πιο απλή και πρακτική μέθοδο η οποία χρησιμοποιείται κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή οι εκτιμήσεις γίνονται από τα στελέχη γραμμής αλλά και από την Ανώτατη Διοίκηση και τους αρμόδιους του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Δεδομένου

ότι οι εκτιμήσεις αυτές βασίζονται σε εντελώς προσωπικές εκτιμήσεις είναι επόμενο να είναι υποκειμενικές. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει επίσης ο κίνδυνος να υπερισχύσει η γνώμη στελεχών με δύναμη. Στελέχη με εξουσία και δύναμη επηρεασμού προς τη Διοίκηση είναι δυνατό να πετύχουν την εξασφάλιση άφθονων στελεχών για το τμήμα τους, ενώ άλλα, που δεν διαθέτουν δύναμη, να μη μπορούν να εξασφαλίσουν ούτε το απαραίτητο προσωπικό. Άρα, η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου απαιτεί προσοχή ώστε οι προβλέψεις που θα γίνουν να είναι απαλλαγμένες εγωιστικών τάσεων και υστεροβουλίας. Παρά τα μειονεκτήματα της μεθόδου των προσωπικών εκτιμήσεων των στελεχών, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το βασικό της πλεονέκτημα που είναι το γεγονός ότι οι διευθυντές των τμημάτων είναι αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα από όλους τις ανάγκες των τμημάτων τους και τις απαιτήσεις κάθε εργασίας που γίνεται σε αυτά.

Οι *στατιστικές μέθοδοι* χρησιμοποιούνται από ειδικούς και ειδικευμένα άτομα και εφαρμόζονται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις όπου ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πολύπλοκο πρόβλημα. Οι κυριότερες από αυτές είναι η γραμμική και πολλαπλή συσχέτιση και οι χρονολογικές σειρές. Οι τεχνικές της γραμμικής και πολλαπλής συσχέτισης προϋποθέτουν ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών και ότι η σχέση αυτή θα συνεχίσει να υπάρχει και στο μέλλον. Η πιο συνηθισμένη περίπτωση είναι η συσχέτιση απασχόλησης και ύψους πωλήσεων ή άλλων μεταβλητών, όπως παραγωγικότητας, εξοπλισμού, ύψους παραγωγής. Η ακρίβεια αυτών των προβλέψεων βασίζεται αφενός στο πόσο ισχυρή είναι η σχέση των δύο μεταβλητών και αφετέρου στην αξιοποίηση των μετρήσεων και γενικότερα των στοιχείων που χρησιμοποιούνται. Για το λόγο αυτό οι μέθοδοι αυτοί

χρησιμοποιούνται μόνο από ειδικούς οι οποίοι γνωρίζουν καλά τόσο τις διορθώσεις όσο και τις υποθέσεις που πρέπει να γίνουν για να λάβουμε αξιόπιστα αποτελέσματα. Όσον αφορά στις μεθόδους των χρονολογικών σειρών, αυτές αποτελούν την ανάλυση της απασχόλησης κατά τα προηγούμενα χρόνια πάνω στην οποία βασίζεται η πρόβλεψη για τα επόμενα. Είναι δηλαδή μια προβολή του παρελθόντος στο μέλλον λαμβάνοντας υπόψη και την εξέλιξη των συνθηκών.

Η *ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (προσφορά)*, απαιτεί να ληφθεί υπόψη τόσο η προσφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος (δηλαδή τα χαρακτηριστικά της εργατικής δύναμης τουλάχιστον της συγκεκριμένης περιοχής) όσο και αυτή του εσωτερικού (δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό που ήδη απασχολείται).

Το **εξωτερικό περιβάλλον** ενδιαφέρει να διερευνηθεί και να γίνει παρακολούθηση των εξελίξεων που συμβαίνουν σε αυτό σε συνεχή βάση, γιατί από αυτό θα αντλήσει η επιχείρηση το δυναμικό της, τόσο σε περίπτωση απώλειας προσωπικού όσο και σε περίπτωση επέκτασης των δραστηριοτήτων της. Συγκεκριμένα, καθίσταται αναγκαία η παρακολούθηση της εξέλιξης των ειδικοτήτων, των τάσεων στην εκπαίδευση, της νομοθεσίας που αφορά τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων (γυναίκες, άτομα με ειδικές ανάγκες), των προϋποθέσεων συνταξιοδότησης και της μερικής απασχόλησης.

Το *εσωτερικό περιβάλλον* πρέπει να αναλυθεί και να περιλάβει την ανάλυση των αναμενόμενων μεταβολών στο προσωπικό της επιχείρησης κατά τα προσεχή χρόνια, δηλαδή τις αναμενόμενες αποχωρήσεις και τις αναμενόμενες

προσελεύσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι αναμενόμενες αποχωρήσεις περιλαμβάνουν την ανάλυση ηλικιών από την οποία φαίνεται ο αριθμός των ατόμων που πλησιάζουν για συνταξιοδότηση, ο αριθμός των νεαρών που έχουν λίγα χρόνια στην επιχείρηση και ο αριθμός της μέσης ηλικίας στελεχών. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να γίνουν εκτιμήσεις για τις δυνατότητες αντικατάστασης αυτών που θα πάρουν σύνταξη σε σύντομο χρονικό διάστημα και προώθησης των νεωτέρων σε θέσεις μέσης βαθμίδας. Επιπλέον, οι αναμενόμενες αποχωρήσεις περιλαμβάνουν την ανάλυση ειδικοτήτων (διευθυντικά στελέχη, τεχνικοί, υπάλληλοι, εργάτες) κατά ιεραρχικό επίπεδο και επίπεδο γνώσεων, ώστε να εκτιμηθούν σωστά οι δυνατότητες κάλυψης πιθανών κενών, προώθησης εργαζομένων κ.λ.π. και την εκτίμηση απροσδόκητων παραιτήσεων ή μη προγραμματισμένων απολύσεων. Επιπρόσθετα, οι αναμενόμενες προσελεύσεις σχετίζονται με τις αποφασισμένες προσλήψεις και με διάφορες προαγωγές, μεταθέσεις και σχέδια διαδοχής όπου καθορίζονται ή εκτιμώνται οι πιθανοί διάδοχοι των στελεχών που ενδέχεται να αποχωρήσουν για οποιαδήποτε λόγο.

Τέλος, το *σχέδιο αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (ταίριασμα προσφοράς και ζήτησης)*, περιλαμβάνει τον προγραμματισμό των ενεργειών που θα γίνουν για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες σε προσωπικό. Τέτοιες ανάγκες μπορεί να περιλαμβάνουν την στρατολόγηση νέου προσωπικού, εφόσον πρέπει να προσληφθούν εργαζόμενοι από την αγορά εργασίας, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη αυτών που κρίνεται ότι μπορούν να προωθηθούν, την απόλυση όσων περισσεύουν ή την μείωση ωρών εργασίας ή την αποχώρηση με κάποια αυξημένη μορφή αποζημίωσης.

Η πολιτική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες που αυτή αντιμετωπίζει, ενώ η αξιολόγηση της δραστηριότητας αυτής γίνεται από το βαθμό στον οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης, προσφέροντας τα κατάλληλα άτομα στην κατάλληλη θέση και στον κατάλληλο χρόνο, ώστε η επιχείρηση να ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες του περιβάλλοντος (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Στον Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού μας ενδιαφέρουν οι αποφάσεις του σήμερα που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του αύριο. Το επιθυμητό μέλλον πρέπει να είναι ξεκάθαρο και καθορισμένο, στο βαθμό που είναι απαραίτητο για τις αποφάσεις που παίρνονται τώρα. Οι ανάγκες σε επαγγελματικό διοικητικό προσωπικό μπορούν να μελετηθούν από πριν, αλλά μόνο επειδή πρέπει σήμερα να παρθούν συγκεκριμένες αποφάσεις για την επάνδρωση. Κανένας μάνατζερ δε θα έπρεπε να ενθαρρύνεται να πάρει μια απόφαση σήμερα αν θα μπορούσε καλύτερα να περιμένει μέχρι αύριο, οπότε η απόφαση μπορεί να παρουσιάζεται διαφορετική. Οι επιλογές δεν πρέπει να αποφασίζονται πολύ γρήγορα, αν και μια λανθασμένη εκτίμηση των γεγονότων μπορεί να εμποδίσει, με την πάροδο του χρόνου, το μάνατζερ στο να κάνει τις επιλογές του.

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά στον πιο ευμετάβλητο από τους πόρους του οργανισμού ή της επιχείρησης, το μόνο από αυτούς που διαθέτει δική του λογική. Συνεπάγεται επιθυμία και ικανότητα αναγνώρισης και επιλογής από μια σειρά αντικειμενικών σκοπών. Απέχοντας από το να περιορίζει το μάνατζερ, του παρέχει την ελευθερία να παίρνει αυτός τις αποφάσεις, αντί να αφήνει τα γεγονότα να αποφασίζουν για αυτόν. Αν

προκύψει το απρόβλεπτο, η γνώση του περιβάλλοντος πρέπει να του δίνει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί. Ο μάνατζερ πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία στις αβέβαιες περιστάσεις και να ασχολείται με την ανάπτυξη πολιτικών και τη λήψη αποφάσεων σήμερα, που θα επηρεάσουν το ανθρώπινο δυναμικό αύριο (Γαπαβασιλείου - Τζεκίνης, 1992).

#### **2.2.4.2 Σχεδιασμός και Ανάλυση Εργασίας**

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με τα συγκεκριμένα έργα, που πρόκειται να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι. Τα έργα αυτά επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και την αναζήτηση και στρατολόγηση εργαζομένων, ανάλογα με τον τρόπο που τα σχεδίασε η οργάνωση και με τις συνθήκες εργασίας.

Βασική προϋπόθεση του σχεδιασμού ενός έργου αποτελεί η *εξειδίκευση*, η γνώση της δομής του έργου αυτού. Μια τέτοια γνώση απαιτεί:

- Καθορισμό γενικών αρμοδιοτήτων και ενεργειών.
- Ανάλυση και καθορισμό των ικανοτήτων και γνώσεων, οι οποίες απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου.
- Καθορισμό της ευθύνης που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου.

Η ανάλυση αυτή, μας οδηγεί στην ταξινόμηση των έργων που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση σε δύο κατηγορίες: σε έργα *εξειδικευμένα* (δηλαδή έργα που απαιτούν ενέργειες σαφώς καθορισμένες, τυποποιημένα και απλοποιημένα) και έργα *εμπλουτισμένα* (έργα που περιλαμβάνουν ένα μεγάλο κύκλο

αρμοδιοτήτων και απαιτούν πολλές γνώσεις, πρωτοβουλία και δημιουργικότητα) (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Από τα πρώτα στάδια εξέλιξης της οργανωτικής σκέψης, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην πλήρη εξειδίκευση, γιατί θεωρήθηκε ότι αυξάνει την επίδοση του εργαζομένου. Η πλήρης όμως απλοποίηση αυτή της εργασίας, όπου ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί ένα μικρό μέρος εργασίας, γρήγορα δημιούργησε προβλήματα, ψυχολογικής κυρίως φύσης. Ο εργαζόμενος χάνει την επαφή του με το προϊόν και στερείται τη χαρά της δημιουργίας. Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι παρά τις άριστες συνθήκες οργάνωσης, ασφάλισης, αμοιβής, περιβάλλοντος κ.λ.π. που είναι δυνατόν να υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση, οι άνθρωποι που εκτελούν απλοποιημένες και τυποποιημένες εργασίες, αισθάνονται πολύ συχνά δυσαρεστημένοι, αδιάφοροι, απαθείς και νευρικοί.

Ένα βασικό ακόμα μειονέκτημα της πλήρους εξειδίκευσης είναι η ανάπτυξη ενός καθαρά υποκειμενικού ψυχολογικού παράγοντα, της ανίας. Η ανία συνδέεται με καθαρά υποκειμενικούς παράγοντες (με το χαρακτήρα του εργαζομένου, το επίπεδο νοημοσύνης του κ.ά.) και η επιχείρηση είναι σε θέση να πάρει ορισμένα μέτρα για να την καταπολεμήσει όπως να διαρρυθμίσει το χώρο εργασίας, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να βλέπει ότι η εργασία του αποτελεί τμήμα του όλου, να μεταθέτει τους εργαζομένους από καιρό σε καιρό σε διάφορες θέσεις εργασίας, με σκοπό να έρθει σε επαφή με όλη την παραγωγική διαδικασία και να τονωθεί το ενδιαφέρον του, να παρέχει διάφορα διαλείμματα που θα δίνουν την ευκαιρία στους εργαζομένους να αναπαυθούν, να ζωογονηθούν και γενικά να αλλάξουν λίγο παραστάσεις.

Επιπλέον έχει παρατηρηθεί ότι η αμοιβή με το κομμάτι είναι ένα σύστημα που καταπολεμά την ανία. Ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα και η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για να αποκομίσει κέρδος παραμερίζει την ανία, γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο να αυξήσει την επίδοσή του ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή. Τέλος, ο ρυθμός καταπολεμά την ανία όταν είναι φυσικός και προσαρμοσμένος στην ατομικότητα του εργαζομένου. Στην ομαδικά μάλιστα εργασία, όπου ο ρυθμός καθορίζεται από την ομάδα, κάθε εργαζόμενος δε θέλει να γίνει εμπόδιο στην επίδοση της ομάδας ούτε και να καθυστερεί. Δημιουργείται συναίσθημα άμιλλας και ο εργαζόμενος ελκύεται προς το έργο του εμποδίζοντας την ανάπτυξη της ανίας (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Τα μειονεκτήματα της πλήρους εξειδίκευσης προσπαθεί να ανατρέψει ο λεγόμενος *εμπλουτισμός του έργου*. Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να συνδέσει το έργο, που εκτελείται από έναν εργαζόμενο με δύο βασικά στοιχεία του: την προπαρασκευή και τον έλεγχο. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι ενθαρρύνεται η προσωπική συμβολή του ατόμου και επιδιώκεται η αύξηση της ευθύνης και της εξουσίας, καθώς και η ευκαιρία για προσωπικά επιτεύγματα.

Ο καθηγητής F. Herzberg διακρίνει τον οριζόντιο και τον κάθετο εμπλουτισμό. Ο οριζόντιος εμπλουτισμός σημαίνει αύξηση των καθηκόντων, τα οποία είναι παρεμφερή μεταξύ τους. Το είδος αυτό του εμπλουτισμού μειώνει την επαναληπτικότητα και ομοιομορφία της εργασίας, καθώς και τη μονοτονία, δεν κάνει όμως ελκυστικότερη την εργασία. Αντίθετα, ο κάθετος εμπλουτισμός κάνει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα γιατί καθιστά το άτομο υπεύθυνο και απαιτεί την προσωπική του συμβολή. Γενικότερα, θεωρείται ότι ικανοποιεί ανάγκες



ανωτέρων επιπέδων και υποκινεί το άτομο σε βελτιωμένες επιδόσεις. Ο Herzberg (1958) προτείνει τις παρακάτω αρχές, οι οποίες πρέπει να διέπουν τον κάθετο εμπλουτισμό:

### Πίνακας 2.1 – Αρχές Herzberg

Πηγή : Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, (1997), Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, σελ.117.

<b>Αρχές</b>	<b>Παράγοντες υποκίνησης</b>
1. Κατάργηση ορισμένων ελέγχων, διατήρηση όμως της υποχρέωσης απόδοσης λογαριασμού	Ευθύνη – προσωπικό επίτευγμα
2. Αύξηση της υποχρέωσης απόδοσης λογαριασμού για το έργο που εκτελείται	Ευθύνη - αναγνώριση
3. Ανάθεση ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας σε ένα άτομο	Ευθύνη – επίτευγμα - αναγνώριση
4. Ανάθεση μεγαλύτερης εξουσίας ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να ρυθμίζει τις δραστηριότητές του	Ευθύνη – επίτευγμα - αναγνώριση
5. Σύνταξη περιοδικών εκθέσεων, οι οποίες κοινοποιούνται οπωσδήποτε στον ενδιαφερόμενο εργαζόμενο	Αναγνώριση
6. Προσθήκη νέων και δυσκολότερων καθηκόντων τα οποία δεν εκτελούσε προηγούμενα ο εργαζόμενος	Ανάπτυξη - μάθηση
7. Ανάθεση στον εργαζόμενο ειδικών έργων, τα οποία του επιτρέπουν να γίνει ειδικός	Ευθύνη – ανάπτυξη – πρόοδος

Το κύριο χαρακτηριστικό των σημείων που εκθέτονται στον παραπάνω πίνακα είναι ότι το έργο των εργαζομένων εμπλουτίζεται πραγματικά με την ανάπτυξή

του. Με άλλα λόγια, όταν ένα έργο εμπλουτίζεται, αντί απλώς να διευρύνεται, επιτρέπει στο άτομο που το εκτελεί να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητές του πληρέστερα. Το έργο (απασχόληση), αναπτύσσεται, με την έννοια ότι χρησιμοποιούνται πλήρως τα ταλέντα που διαθέτει το άτομο – σε αντίθεση με την υποεκμετάλλευση. Είναι απόλυτα διαπιστωμένο ότι σε πολλές επιχειρήσεις δε χρησιμοποιείται πλήρως η πρωτοβουλία, η ευφυΐα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζομένου.

Ο Herzberg παραθέτει επίσης και τις ενέργειες που πρέπει να κάνει η διοίκηση, προκειμένου να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα κάθετου εμπλουτισμού. Οι βασικότερες από τις ενέργειες είναι οι ακόλουθες:

- Οι εργασίες που θα υποστούν ένα τέτοιο εμπλουτισμό πρέπει να είναι κυρίως εργασίες τις οποίες δε συμπαθούν πολύ οι εργαζόμενοι, ή εργασίες για τις οποίες η διοίκηση έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η υποκίνηση του εργαζομένου είναι αυτή που θα φέρει αποτελέσματα.
- Οι εργασίες αυτές πρέπει να εξετάζονται με πνεύμα αλλαγής. Πολλές φορές, οι αρμόδιοι αντιδρούν γιατί έχουν συνηθίσει να βλέπουν την εργασία για πολλά χρόνια να εκτελείται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο και πιστεύουν ότι ίσως κάποια αλλαγή, μπορεί να επιφέρει μεγάλη αναστάτωση, τόσο στις ανθρώπινες σχέσεις όσο και στην παραγωγική διαδικασία.
- Όλες οι αλλαγές πρέπει να καταγράφονται και να εξετάζονται προσεκτικά, απορρίπτοντας όσες δεν σχετίζονται με τους παράγοντες που υποκινούν τον εργαζόμενο και αποφεύγοντας τις γενικότητες. Πρέπει να καθορίζονται συγκεκριμένα οι ενέργειες που θα οδηγήσουν στον κάθετο εμπλουτισμό της συγκεκριμένης εργασίας.

- Χρήσιμες είναι επίσης οι διάφορες υποδείξεις, που έκανε στο παρελθόν το συγκεκριμένο άτομο, το οποίο εκτελεί την εργασία που γίνεται προσπάθεια να εμπλουτιστεί.
- Είναι πολύ χρήσιμο να γίνει ένα μικρό πείραμα, το οποίο θα ελέγχει την καταλληλότητα του συστήματος που έχει προετοιμαστεί και το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει δύο ομάδες εργασίας, τη μια σαν ομάδα ελέγχου και την άλλη σαν πειραματική. Η ομάδα ελέγχου δεν υφίσταται καμιά αλλαγή, ενώ στην πειραματική μεταβάλλουμε σταδιακά τον τρόπο εργασίας και εισάγουμε σε τακτά χρονικά διαστήματα μία – μία τις μεταβολές που έχουν σχεδιαστεί. Ελέγχοντας την επίδοση και τη στάση των εργαζομένων προς την εργασία τους, πριν και μετά το πείραμα, μπορούμε να αντλήσουμε συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος εμπλουτισμού που σχεδιάστηκε. Είναι πολύ πιθανόν να υπάρξει μια πιθανή μείωση των επιδόσεων στην πειραματική ομάδα. Κάτι τέτοιο είναι φυσικό και μπορεί να οφείλεται στην προσπάθεια προσαρμογής στις νέες συνθήκες που είναι υπό δοκιμή.
- Ο άμεσος προϊστάμενος των εργαζομένων, στους οποίους θα εφαρμοσθεί η νέα μέθοδος, είναι πολύ πιθανό να εκδηλώσει στην αρχή κάποια ανησυχία που μπορεί να οφείλεται σε φόβο, πως η αλλαγή πιθανόν να μειώσει την επίδοση του τμήματος στο οποίο είναι προϊστάμενος. Κάτι τέτοιο όμως γρήγορα το ξεπερνά γιατί έπειτα από μια πετυχημένη δοκιμή της νέας μεθόδου, αντιλαμβάνεται ότι τώρα μπορεί να ασχοληθεί με τα καθαρά διευθυντικά του καθήκοντα, τα οποία μέχρι τώρα παραμελούσε αφού διέθετε όλο του το χρόνο να ελέγχει το έργο των υφισταμένων του.

Ο Herzberg θεμελιώνει τις απόψεις του αυτές με ανάλογες έρευνες. Είναι αλήθεια ότι πολλές επιχειρήσεις αναδιοργανώνουν τα συστήματα παραγωγής τους με τη μέθοδο του εμπλουτισμού, προκειμένου να καταπολεμήσουν το φαινόμενο των συχνών απουσιών και παραιτήσεων που μπορεί να παρουσιάζεται. Από την άλλη πάλι μεριά, υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα, σύμφωνα με τα οποία ο εμπλουτισμός της εργασίας δεν υποκινεί τους εργαζόμενους και αυτοί αδιαφορούν τελείως για τις ανταμοιβές που τους προσφέρει (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Τέλος, η *ανάλυση της εργασίας* είναι πολύ σημαντική γιατί χωρίς αυτήν δεν είναι δυνατόν να γίνουν σωστές προσλήψεις και, στη συνέχεια, να γίνει ορθή αξιολόγηση του έργου των προσληφθέντων. Η *ανάλυση εργασίας* είναι μια διαδικασία που έχει σα στόχο την περιγραφή των αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και την περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Άρα, η διαδικασία *ανάλυσης της εργασίας*, έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία δύο βασικών εγγράφων:

- Την περιγραφή της εργασίας (job description).
- Την περιγραφή των προσόντων (job specification).

Συγκεκριμένα, η περιγραφή της εργασίας περιλαμβάνει τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις και δραστηριότητες, τις εξουσίες μιας θέσης εργασίας. Η περιγραφή προσόντων περιλαμβάνει τα προσόντα που απαιτούνται για να εκτελέσει κάποιος αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη εργασία όπως επίπεδο γνώσεων, εμπειρία, δεξιότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Οι ενέργειες που γίνονται για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της εργασίας είναι συνοπτικά οι εξής:

- Επιλογή των εργασιών που θα αναλυθούν.
- Καθορισμός του ή των ατόμων που θα συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες.
- Ενημέρωση των εργαζομένων για την έναρξη του προγράμματος.
- Εκπαίδευση αυτών που θα λάβουν μέρος στη διαδικασία ανάλυσης των εργασιών.
- Συλλογή των απαραίτητων στοιχείων με παρατήρηση, συνέντευξη, τήρηση ημερολογίων, ερωτηματολόγια.
- Παρουσίαση των πληροφοριών σε μορφή χρήσιμη για τα στελέχη, δηλαδή σε μια συνοπτική ή αναλυτική μορφή περιγραφή των εργασιών.
- Συλλογή πληροφοριών για τον προσδιορισμό των προσόντων από τη νομοθεσία (αν ο νόμος καθορίζει ειδικά προσόντα), την παράδοση κάθε επιχείρησης (για παράδειγμα πολιτική πρόσληψης στελεχών με υψηλό επίπεδο μορφωτικά προσόντα), τις εκτιμήσεις του εργοδότη, τις εκτιμήσεις των έμπειρων στελεχών και φυσικά αυτών που είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επομένως, με δυο λόγια, ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον οργανωσιακό χώρο και την διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους (Κανελλόπουλος, 1990). Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο

φορέας της θέσης εργασίας και το σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων (*Χυτήρης, 2001*).

#### **2.2.4.3 Στελέχωση**

Η στελέχωση περιλαμβάνει μία σειρά λειτουργιών που αφορούν την απόκτηση και την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελεί και ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της επιχείρησης. Η απόκτηση, συνεπώς, ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, ορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης, τόσο όσο τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες ή οι αγορές. Για αυτό, η πολιτική απόκτησης προσωπικού, βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων, τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής (της επιχείρησης) αγοράς της εργασίας, καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησης και ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα στους υπάρχοντες υποψηφίους (*Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997*).

Με άλλα λόγια, η απόκτηση του ανθρώπινου δυναμικού από το περιβάλλον της οργάνωσης, σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης (*Κανελλόπουλος, 1990*). Συνήθως, η διοίκηση περιμένει από τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να «τα έχουν όλα», δηλαδή να είναι καλοί σύμβουλοι, καλοί διοικητικοί, ειδικευμένοι στον τομέα τους, αλλά και να γνωρίζουν και να επιλύουν προβλήματα σε όλη την επιχείρηση (*Schuler - Huber, 1993*). Είναι αλήθεια ότι στις σημερινές ευέλικτες οργανώσεις αποκτούν

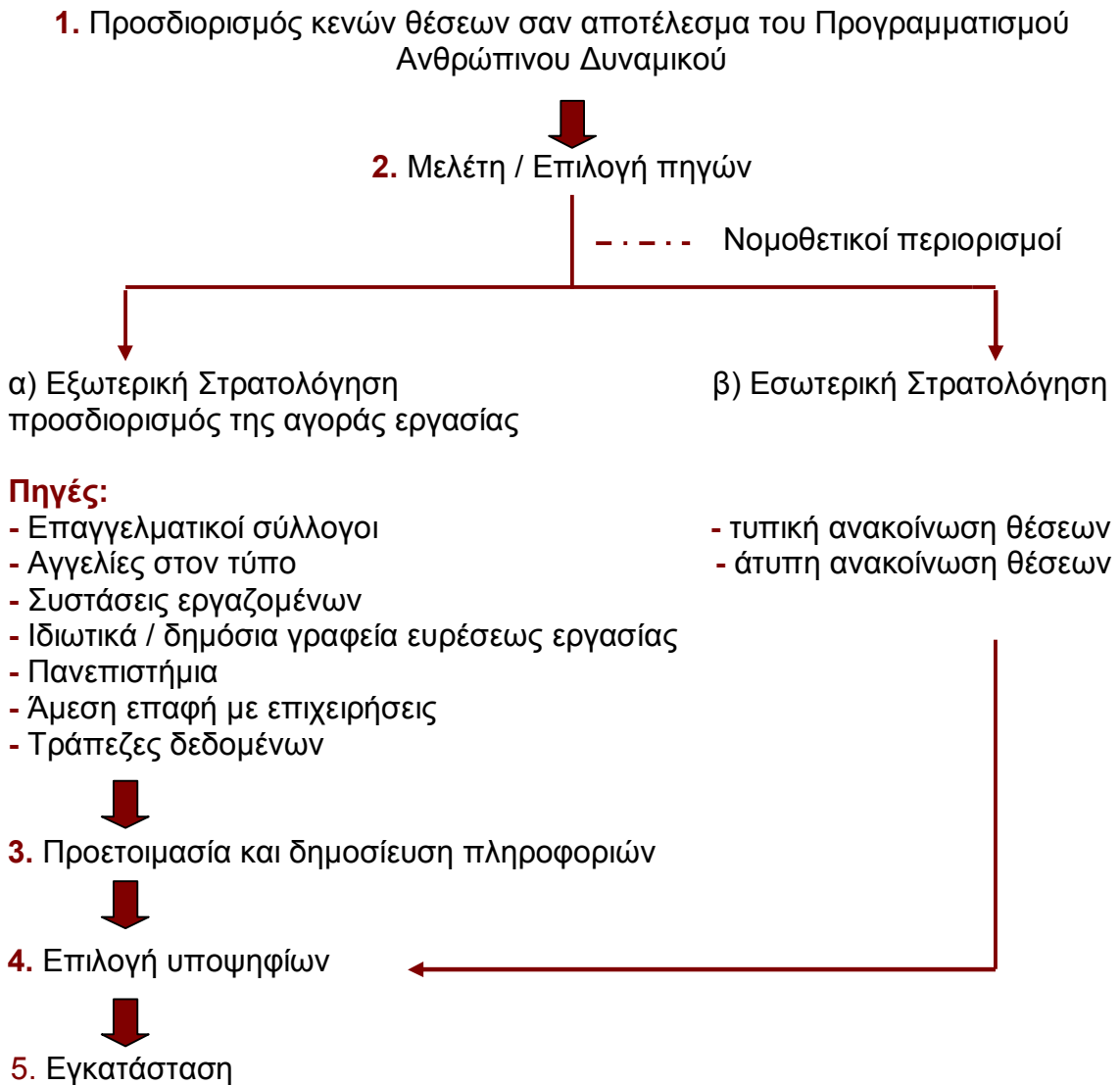
ιδιαίτερη αξία τα στελέχη που γνωρίζουν πώς να επιλύουν προβλήματα και παίζουν το ρόλο του συμβούλου, ώστε να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης.

Επιπροσθέτως, η σύνδεση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης και το στρατηγικό σχεδιασμό, απαιτεί στελέχη που κατέχουν βέβαια εξειδικευμένη γνώση των διαδικασιών αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά που όμως γνωρίζουν πολύ καλά τη λειτουργία και τα προβλήματα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας την τεχνική της «εναλλαγής σε διάφορες θέσεις εργασίας» (job rotation), εκπαιδεύουν τα στελέχη που θα στελεχώσουν το συγκεκριμένο τμήμα, ώστε αυτά να έχουν εξοικειωθεί με τα προβλήματα της γραμμής στις διάφορες λειτουργίες. Η τακτική αυτή βοηθά και εξομαλύνει κατόπιν τη συνεργασία των στελεχών γραμμής με τα στελέχη του τμήματος προσωπικού.

Για την προσέλκυση υποψηφίων για εργασία, που θα είναι ικανοί να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους διάφορους στόχους που έχουν τεθεί, η επιχείρηση προβαίνει σε μια σειρά ενεργειών, στη *στρατολόγηση προσωπικού*. Η στρατολόγηση αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους πιθανούς εργαζόμενους, δεδομένου ότι είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα αποκτούν επαφή με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Άρα, μια σωστά σχεδιασμένη διαδικασία, θα προσελκύσει υψηλού επιπέδου υποψηφίους εργαζόμενους, γιατί τους πληροφορεί για τις ευκαιρίες εργασίας, δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, παρέχει πληροφορίες για την συγκεκριμένη εργασία και βοηθά τον υποψήφιο να διαλέξει εργασία σύμφωνη με τα ενδιαφέροντά του.

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται, εφαρμόζοντας τόσο την εξωτερική στρατολόγηση (προσφυγή στην αγορά εργασίας) όσο και την εσωτερική (προσφυγή στο δυναμικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση).

Η διαδικασία στρατολόγησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:



### Διάγραμμα 2.2 - Διαδικασία Στρατολόγησης

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 3<sup>η</sup> εκδ., σελ. 130.



Η ευθύνη της όλης διαδικασίας ανήκει στο τμήμα προσωπικού τα στελέχη του οποίου:

- Προγραμματίζουν και συντονίζουν όλες τις ενέργειες.
- Λαμβάνουν υπόψη τους νομικούς περιορισμούς.
- Διευρύνουν τις πηγές και την αξιοπιστία τους.
- Σχεδιάζουν και εκτελούν τη διαδικασία.
- Τηρούν τα απαραίτητα αρχεία.

Αλλά και τα στελέχη γραμμής τα οποία:

- Προσδιορίζουν τις σημερινές αλλά και τις μελλοντικές κενές θέσεις εργασίας.
- Προετοιμάζουν περιγραφές καθηκόντων και απαιτήσεων για τις θέσεις που θα πληρωθούν.
- Προετοιμάζονται για τη διαδικασία συνέντευξης.
- Βοηθούν στον προσδιορισμό των ικανών στελεχών που μπορούν να προωθηθούν στο μέλλον (*Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001*).

Είναι γνωστό, ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως: το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις (turnover) και οι ευκαιρίες προαγωγής. Μια προσεκτική ανάλυση αυτών των αναγκών οδηγεί σε αποτελέσματα που δείχνουν τα παρακάτω:

- Τα έργα για τα οποία οι νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειαστούν.
- Τα προσόντα (δεξιότητες) που απαιτούν τα έργα αυτά.

- Τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Τα προβλήματα στρατολόγησης προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Ένας υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν εθελούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει συνέχεια να ψάχνει για νέους υπαλλήλους. Αλλά και η αναστολή της εργασίας επηρεάζει το πρόβλημα απασχόλησης, όπως συμβαίνει σε επιχειρήσεις που αναγκάζονται, για διάφορους λόγους, να μειώσουν σημαντικά την παραγωγή τους, οπότε όταν θελήσουν να ξαναπάρουν τους ανθρώπους τους, βρίσκουν ότι αυτοί έχουν πιάσει αλλού δουλειά και δε θα επιστρέψουν. Τούτο ιδιαίτερα είναι αλήθεια, όταν η διακοπή της εργασίας διαρκέσει για περίοδο μερικών μηνών.

Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές, ή αν νέα προϊόντα αντικαταστήσουν τα παλιά, τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή πρέπει να μετεκπαιδευτεί, ή αλλιώς πρέπει να ζητηθεί καινούργιο, εκτός της επιχείρησης, για την πλήρωση μερικών θέσεων. Επιπλέον, μπορεί να δημιουργηθούν κενά για καίριες διοικητικές, επιστημονικές και τεχνικές θέσεις, για τις οποίες δεν υπάρχουν στην επιχείρηση άνθρωποι με προσόντα, οπότε αναγκαστικά, γίνεται προσφυγή σε προσλήψεις απ' έξω.

Ο ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού επηρεάζεται από την πολιτική της διοίκησης, την έκταση του ανταγωνισμού στην αγορά, την οικονομική κατάσταση της χώρας και πολλούς άλλους παράγοντες. Ωστόσο, επέκταση της

δραστηριότητας μιας επιχείρηση σε παραγωγή και πωλήσεις δεν σημαίνει απαραίτητα και επέκταση σε απασχόληση περισσότερων ανθρώπων.

Μια επιχείρηση, κατά δύο τρόπους μπορεί να χειριστεί τις απαιτήσεις σε προσωπικό. Δηλαδή, ή να προβλέψει συστηματικά και να σχεδιάσει το μέλλον, ή να περιμένει μέχρις ότου δημιουργηθούν ορισμένα κενά και τότε να προβεί σε αντικαταστάσεις ή προσθήκες. Ο δεύτερος τρόπος, που είναι και ο πιο κοινός, ταιριάζει περισσότερο ίσως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε αυτές, που για κάθε έργο έχουν έναν ή λίγους υπαλλήλους και οι αποχωρήσεις είναι ελάχιστες, - όπως μπορεί να συμβεί, αν πετυχαίνουν μια καλή φήμη εργασιακού χώρου - οπότε και μπορούν να στρατολογήσουν άξια talenta, όταν πραγματικά τα χρειαστούν.

Για τις επιχειρήσεις, όμως, τις επεκτεινόμενες, τις δυναμικές και εκείνες που έχουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων, πρέπει συστηματικά να υπολογίζουν τις άμεσες καθώς και τις μακροχρόνιες ανάγκες τους σε ανθρώπους - πρόβλεψη ύψους εργασιών, ωρών και ημερών εργασίας, σύγκριση με το υπάρχον δυναμικό ώστε να βρεθούν οι περαιτέρω ανάγκες. Αλλά εάν κάτι τέτοιο είναι εύκολο για εργάτες, δεν είναι το ίδιο για υπαλλήλους και επόπτες, οπότε η σχετική με το θέμα εμπειρία, που αποκτήθηκε, είναι βοηθητική.

Εξάλλου, ο αριθμός και το είδος των ατόμων που απαιτούνται για επιστημονικά-επαγγελματικά και διοικητικά έργα, δεν σχετίζονται στενά με το ύψος της παραγωγής, αλλά με την πολιτική της διοίκησης, όπως συμβαίνει για παράδειγμα, με την περίπτωση δημιουργίας ενός εργαστηρίου για έρευνες, που υπολογίζεται ότι στο μέλλον θα έχει επιπτώσεις στην παραγωγή.

Σύμφωνα όμως με τον υπολογισμό της ποσότητας των ατόμων που απαιτούνται για την εργασία, πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες από την ανάλυση εργασίας (job analysis), οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των εργασιών που περικλείουν ειδικά καθήκοντα και ευθύνες, όπως και από τον προσδιορισμό απαιτήσεων του έργου (job specification), που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα, αυτών που επιλέγονται. Για τις τελείως νέες εργασίες που δημιουργούνται, τα αρχικά διαγράμματα είναι κάπως δοκιμαστικά και το περιεχόμενο και τα όρια τους καθορίζονται αφού επανδρωθούν οι θέσεις και η εργασία γίνει για μερικούς μήνες.

Υποστηρίζεται ότι η *επιλογή*, τόσο του προσωπικού που θα στρατολογηθεί και θα στελεχώσει μια οργάνωση, όσο και αυτού που θα προωθηθεί στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό συμβαίνει διότι στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις, ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδώσει διαρκώς περιορίζεται. Άρα, είναι προφανές ότι πρέπει να υπάρξει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών των στρατηγικών στόχων της συγκεκριμένης οργάνωσης και των ανθρώπων που καλούνται να τους επιτύχουν. Οι οργανώσεις περνούν από διάφορα στάδια στη διαδικασία εξέλιξής τους, τα οποία απαιτούν διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Επομένως, το είδος των χαρακτηριστικών που επιζητούν να έχει το προσωπικό τους είναι διαφορετικό σε κάθε φάση εξέλιξης (Cascio, 1995).

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα μιας οργάνωσης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο αξιών που

κυριαρχούν σε μια οργάνωση, είναι επόμενο μια επιχείρηση να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία εμφορούνται από τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά, ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένας άλλος παράγοντας, με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή, είναι η υποκίνηση του ατόμου – ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του. Όπως υποστηρίζει η θεωρία της υποκίνησης, η δραστηριοποίηση αυτή εξαρτάται μεταξύ άλλων, και από την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και φιλοδοξιών. Αυτό σημαίνει ότι εάν ένα άτομο βρίσκει την εργασία του ενδιαφέρουσα και έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

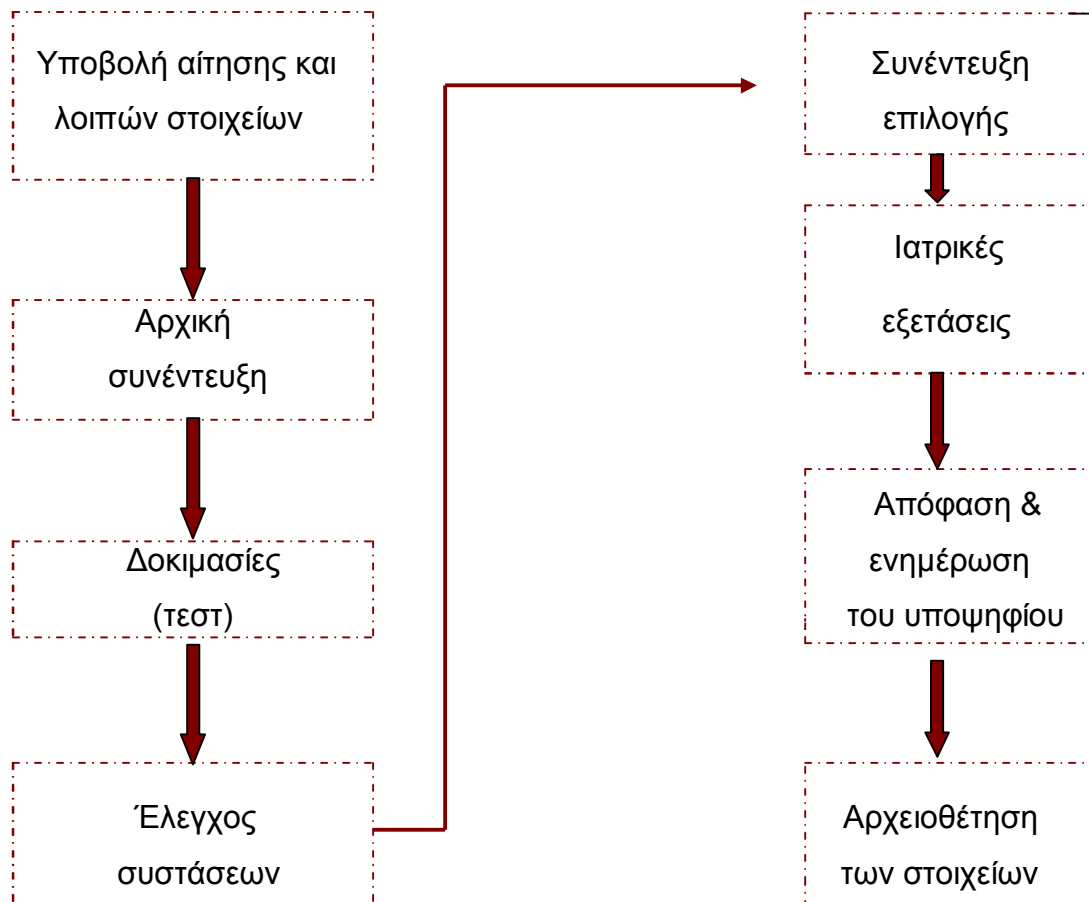
Από τα παραπάνω, διαφαίνεται ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο διότι η διοίκηση καλείται να κάνει μία πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την

ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά σημειώματα, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.λ.π.) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Το έργο της επιλογής, που είναι καθοριστικό για την λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για μια επιχείρηση συμπεράσματα.

Προκύπτει λοιπόν το ερώτημα, σχετικά με το ποιοι θα ασχοληθούν με την στελέχωση και ειδικότερα με την επιλογή μέσα σε μια επιχείρηση. Σταδιακά και λόγω της στρατηγικής πλέον προσέγγισης του θέματος, οι ρόλοι αρχίζουν να αλλάζουν. Η παραδοσιακή προσέγγιση κατά την οποία το βάρος έπεφτε στο τμήμα προσωπικού αμφισβητείται. Παρατηρείται μια τάση εντονότερης εμπλοκής των στελεχών γραμμής στη διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής. Κάτι τέτοιο δεν μειώνει ενδεχομένως το ρόλο του τμήματος προσωπικού, οπωσδήποτε όμως τον διαφοροποιεί. Οι διευθυντές προσωπικού παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής, ο ρόλος τους όμως από διοικητικός διαμορφώνεται σε περισσότερο εξειδικευμένο, όπου προσφέρουν συμβουλές, δίνουν κατευθύνσεις, εκπαιδεύουν τα στελέχη και αξιολογούν τις διαδικασίες επιλογής, τροφοδοτώντας τα στελέχη γραμμής με όλο το απαραίτητο πληροφοριακό υλικό για την εκτέλεση διαδικασιών.

Η απόφαση για την επιλογή ενός εργαζομένου βασίζεται σε πληροφορίες και στοιχεία που συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές. Η συλλογή των πληροφοριών αυτών περνά από διάφορα στάδια τα οποία, συνήθως, συνοψίζονται ως ακολούθως:



### Διάγραμμα 2.3 - Διαδικασία Επιλογής

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 3<sup>η</sup> εκδ., σελ. 134.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε στάδιο λαμβάνεται η απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή θα αποκλειστεί. Η απόφαση

για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη, εφόσον υπάρχει βεβαιότητα για την αξιοπιστία των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί κάποιος υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη θέση. Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι η έκταση της διαδικασίας της επιλογής και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν εξαρτώνται, μεταξύ άλλων, από τα χρηματικά ποσά που είναι διατεθειμένη να διαθέσει μια επιχείρηση, αλλά και από τις απαιτήσεις που έχει η θέση που πρέπει να καλυφθεί.

Δεδομένου ότι η αξιοπιστία κάθε μεθόδου διαφέρει, συνίσταται η χρησιμοποίηση περισσότερων (*Torrington – Hall, 1995*). Απαραίτητη, βέβαια, προϋπόθεση της αποτελεσματικής επιλογής των καταλληλότερων για κάθε περίπτωση μεθόδων είναι ο καθορισμός των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης, δηλαδή των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων αλλά και των προσόντων που απαιτούνται από το άτομο που θα την καταλάβει (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*).

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική στρατολόγησης και επιλογής υποψηφίων, παρ' ότι που θεωρείται αναμφισβήτητο, πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία τους. Μια προσεκτική πολιτική αποτελεί τον οδηγό για πράξη και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής, για σταθερότητα ενεργειών μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών. Επιπλέον, δίνει στον καθένα τη δυνατότητα να ξέρει που στέκεται και τι μπορεί να περιμένει σε χειρισμό.



#### 2.2.4.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Υποστηρίζεται, ότι στην κοινωνία της πληροφορίας, οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους, προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να αντεπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών (*Beardwell – Holden, 1994*).

Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών, οι σύγχρονες οργανώσεις θα πρέπει να είναι ευέλικτες. Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών. Όλο και περισσότερο, οι επιχειρήσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού (*Pfeffer, 1994*), ενώ δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το καθιστά, κατά τεκμήριο, και ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος, γεγονός το οποίο πιστεύεται ότι διευκολύνει την αφοσίωση του ατόμου στην επιχείρηση (*Schuler – Jackson, 1996*).

Σύμφωνα με το λεξικό του Webster, εκπαίδευση είναι η διαδικασία η οποία κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο, τον προετοιμάζει είτε θεωρητικά είτε πρακτικά, για να κάνει σωστά και αποτελεσματικά την εργασία του. Η εκπαίδευση, δεν συμπεριλαμβάνει μόνο την μετάδοση γνώσεων, αλλά και την εμπέδωση των γνώσεων αυτών, με την πρακτική εξάσκηση, την πρόβα και την τέλεια εφαρμογή τους (*Μαντάς, 1992*).

Ο παραπάνω είναι ένας σωστός ορισμός αλλά υπάρχουν και άλλοι πιο συγκεκριμένοι. Για παράδειγμα, ως εκπαίδευση μπορούμε να ορίσουμε μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του. Δηλαδή, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι το τι απαιτεί η δουλειά και επομένως, το τι χρειάζεται να ξέρει ο εργαζόμενος τώρα ή στο άμεσο μέλλον, τις ελλείψεις που πρέπει να καλύψει ώστε, η απόδοσή του στη θέση εργασίας, να είναι η καλύτερη δυνατή ή σε κάθε περίπτωση ή κατά ελάχιστο αποδεκτή (Χυτήρης, 2001).

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως, έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη, έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δε θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά κυρίως με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων (Χυτήρης, 2001).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης, μέσω συστηματοποιημένων και εντατικών προσπαθειών με σκοπό την αύξηση των ικανοτήτων, θεωρείται πλέον μία συνεχής διαδικασία που προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί έργο της

Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού η διάγνωση και η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης, ο καθορισμός των στόχων εκπαίδευσης, η διεύρυνση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων, ο σχεδιασμός, συντονισμός και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και ο προϋπολογισμός της εκπαιδευτικής πολιτικής (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*).

Μέχρι και τη δεκαετία του 1970, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις ήταν μια διαδικασία ρουτίνας – τουλάχιστον στην Ελλάδα – και περιοριζόταν στο πως ο εργαζόμενος θα αποκτήσει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες, για την εκτέλεση του έργου, στην παρούσα θέση εργασίας. Από τα μέσα όμως της δεκαετίας 1980, με την εκπαίδευση επιδιώκεται οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ευρύτερες δεξιότητες (επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, ομαδικής εργασίας, κ.λ.π.) και να «δεθούν» περισσότερο με την επιχείρηση, κάτι το οποίο σχετίζεται με τη διαδικασία ανάπτυξής τους. Εξάλλου, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μάθηση στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι συνήθως ίδιες. Έτσι, η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι δύσκολη. Σήμερα, όροι όπως (α) εκπαίδευση και ανάπτυξη, (β) ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ή (γ) εκπαίδευση εργαζομένων, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με το ίδιο νόημα, για να ορίσουν και να περιγράψουν πρωτοβουλίες και ενέργειες της επιχείρησης, που στοχεύουν στην παροχή μάθησης για αύξηση και βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων (*Χυτήρης, 2001*).

Παλαιότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ

μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι δεξιότητες που είχε κάποιος του αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Σήμερα, στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών και της παγκοσμιοποίησης των αγορών, δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξή τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες κάθε φορά – και για σχετικά μικρό διάστημα επικρατούσες – τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες και στην ικανότητά τους να αξιοποιούν στο μέγιστο βαθμό τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενό τους αλλάζει γρήγορα (*Χυτήρης, 2001*).

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά, οι αιτίες αυτές είναι:

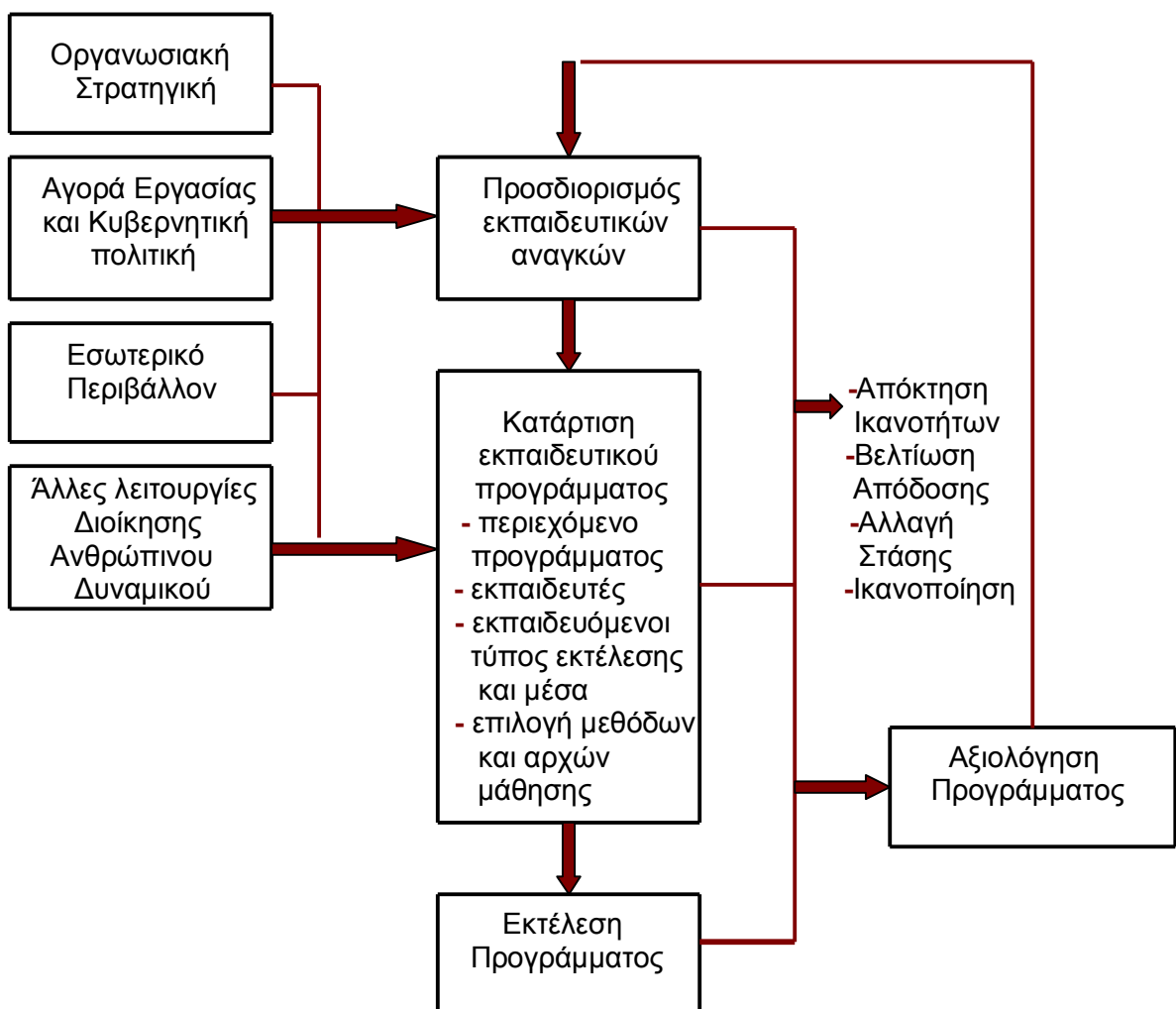
- Τεχνολογική πρόοδος – απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή – απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο και διαφορετικό περιεχόμενο (για ποιότητα, ποικιλία, ευκολία, ταχύτητα, προσωπική εξυπηρέτηση και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές – απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας, διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές – απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα, διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών.

- Εκπαιδευτικό σύστημα – χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχομένων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση.
- Χάσμα απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται σε ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και στη διαφορετικότητά τους, ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία (Χυτήρης, 2001).

Για την κάλυψη των αναγκών αυτών, οι επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά. Σε σχετική έρευνα που έγινε το 1998 στην Ευρώπη, 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο το 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με πρώτες τη Γαλλία και τη Βρετανία. Το ίδιο περίπου ποσοστό επί των δαπανών μισθοδοσίας, φαίνεται να ξοδεύουν και οι αμερικάνικες επιχειρήσεις, σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 1994. Στην Ελλάδα, μόλις το 16,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης, έναντι 57,4% του μέσου όρου των 12 Ευρωπαϊκών χωρών της έρευνας.

Σε πολλές επιχειρήσεις, όχι μόνο ελληνικές αλλά και ευρωπαϊκές, η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ακόμη περισσότερο σαν κόστος και λιγότερο σαν επένδυση και αυτό γιατί ίσως είναι πολύ δύσκολο να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ ανάπτυξης στελεχών (employee development) και οργανωσιακής απόδοσης (organizational performance). Ορισμένοι το αποδίδουν στην ασάφεια του ορισμού, τόσο της «ανάπτυξης των στελεχών» όσο και της «επιχειρηματικής επιτυχίας» (Harrison, 1993, Torrington and Hall, 1995).

Οπωσδήποτε όμως, η δυσκολία οφείλεται στην πολυπλοκότητα των μεταβλητών που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Έτσι, για παράδειγμα, είναι δύσκολο να ξεχωρίσουμε αν βελτιώθηκε η απόδοση επειδή εφαρμόστηκε αποτελεσματική εκπαιδευτική πολιτική, ή επειδή βελτιώθηκε η πολιτική ανταμοιβών, ή ίσως επειδή έγιναν πιο ξεκάθαροι οι στόχοι της οργάνωσης. Στο Διάγραμμα 2.4 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι σχέσεις και η διαδικασία κατάρτισης της εκπαιδευτικής πολιτικής.



**Διάγραμμα 2.4 - Πρότυπο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής**

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου, (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, 3<sup>η</sup> εκδ., σελ. 159.

*Σύνδεση με οργανωσιακή στρατηγική:* ερευνητές επισημαίνουν ότι, πολλές οργανώσεις, δεν περιλαμβάνουν τα θέματα ανάπτυξης προσωπικού στη διαμόρφωση της στρατηγικής ανταγωνισμού. Αυτές όμως που τα λαμβάνουν υπόψη τους πιστεύουν ότι αυτό τους δίνει τη δυνατότητα, όχι μόνο να αποκτήσουν, αλλά και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*Torrington – Hall, 1995*).

*Αγορά εργασίας και κυβερνητική πολιτική:* η κυβερνητική πολιτική στα θέματα εκπαίδευσης επηρεάζει τη στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι τροφοδοτεί την αγορά εργασίας με άτομα τα οποία κατέχουν συγκεκριμένες ικανότητες. Αν η πολιτική αυτή δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των εξελίξεων, τότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάσουν ανάλογα την εκπαιδευτική τους πολιτική ώστε τα στελέχη να εφοδιασθούν με τις απαραίτητες ικανότητες.

*Εσωτερικό περιβάλλον:* Περιλαμβάνει τις εξελίξεις στο εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης σχετικά με τη χρήση νέων τεχνολογιών, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη φιλοσοφία της Διοίκησης, όσον αφορά στα θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Η πολιτική ανάπτυξης προσωπικού αφορά όλη την οργάνωση και πρέπει να είναι αποτέλεσμα της συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων στελεχών. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί απλά σαν εσωτερικός σύμβουλος που συμμετέχει στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.

*Άλλες λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:* η πολιτική εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού σχεδιάζεται με βάση τα σχέδια προγραμματισμού

ανθρώπινου δυναμικού, την ανάλυση των εργασιών, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της επίδοσης αλλά και την πολιτική αμοιβών.

*Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών:* σύμφωνα με τους Schuller και Jackson (1996), ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται με βάση τα παρακάτω στοιχεία:

- **Ανάλυση οργανωσιακών αναγκών:** οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο σχεδιάζονται όλες οι δραστηριότητες που αφορούν το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Προσεκτική ανάλυση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων αποτελεί το πρώτο βήμα για την ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών. Η ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών αποσκοπεί στο να ταιριάσει τις απαιτήσεις της υλοποίησης των οργανωσιακών στόχων με το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό, από άποψη ποιότητας ικανοτήτων του.
- **Ανάλυση εργασιών:** εξετάζεται το περιεχόμενο των εργασιών, τόσο αυτών που εκτελούνται σήμερα, όσο και αυτών που προβλέπεται να είναι απαραίτητες στο άμεσο μέλλον, καθώς και τα προσόντα αυτών που θα τις εκτελέσουν.
- **Ανάλυση ατομικών προσόντων και ικανοτήτων:** η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στο να διαπιστωθεί το κενό μεταξύ των τωρινών ικανοτήτων των ατόμων και των επιθυμητών. Στον προσδιορισμό των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών, βοηθά ιδιαίτερα η μελέτη της απόδοσης του συγκεκριμένου εργαζόμενου και οι προσωπικές του εκτιμήσεις, για το είδος των γνώσεων και ικανοτήτων που κρίνει ότι πρέπει να αποκτήσει. Εκτιμήσεις επίσης πελατών θεωρείται ότι βοηθούν στη διάγνωση απουσίας συγκεκριμένων ικανοτήτων των εργαζόμενων.



*Κατάρτιση εκπαιδευτικού προγράμματος:* το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να εξοπλίσει τον εκπαιδευόμενο με τις γνώσεις, την νοοτροπία και τις ικανότητες που είναι αναγκαίες. Έτσι, είναι πολύ βασικό η οργάνωση να προσδιορίσει το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται σε κάθε περίπτωση, ώστε να είναι δυνατόν να καταρτισθεί το περιεχόμενο του προγράμματος.

Τρεις είναι οι βασικές κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να αποσκοπεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα:

- Να είναι ενημερωτικό, εφοδιάζοντας με γνώσεις (cognitive knowledge).
- Να αποσκοπεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων (skill – based outcomes).
- Να αποσκοπεί στην αλλαγή στάσεων αξιών, νοοτροπίας (affective outcomes).

Η παροχή εκπαίδευσης είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων των εργαζομένων. Είναι ζωτική και αναγκαία σε όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους. Με την εκπαίδευση βελτιώνονται οι γνώσεις ενός ανθρώπου, παρέχεται η κατάλληλη αυτοπεποίθηση και η απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, η οποία με τη συνεχή πρακτική εξάσκηση, καθίσταται συνήθεια στους εργοδότες και τους εργαζομένους. Για τα ελληνικά δεδομένα, μπορούμε πλέον να πούμε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού έχει κάνει μια αρχή, και αυτό γιατί η ανάγκη της να αντεπεξέλθει στα πρότυπα που καθορίζει η σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα σε θέματα διοίκησης και πληροφορικής το επιβάλλει. Απαιτούνται άλλωστε συνεχείς προσπάθειες προκειμένου να ακολουθούνται οι ραγδαίες εξελίξεις που διαμορφώνονται καθημερινά.

Τα κυριότερα συμπεράσματα για την έκταση και τη μορφή συνεργασίας της ακαδημαϊκής και επαγγελματικής εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις, συνοψίζονται στα εξής:

- Η συνεργασία της εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις, κρίνεται απαραίτητη σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και πληροφορικής.
- Οι δύο βασικές μορφές συνεργασίας είναι η εφαρμοσμένη έρευνα, που αφορά περισσότερο την ακαδημαϊκή εκπαίδευση και τα επιμορφωτικά σεμινάρια. Και στις δύο περιπτώσεις, η προσπάθεια πρέπει να εστιάζεται στα συγκεκριμένα προβλήματα της επιχείρησης, με όσο το δυνατόν πιο στενή σχέση συνεργασίας.
- Οι μορφές συνεργασίας, που ενθαρρύνουν την ανταλλαγή απόψεων και τεχνογνωσίας, είναι πολύ σημαντικές γιατί συμβάλλουν στην εξάλειψη του προβλήματος της επικοινωνίας ανάμεσα στην εκπαίδευση και στις επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο πιστεύεται ότι θα επιδράσει καταλυτικά στο εύρος και στην ποιότητα της μελλοντικής συνεργασίας.
- Κάθε υγιής μορφή συνεργασίας ανάμεσα στην εκπαίδευση και στις επιχειρήσεις, πρέπει να συνοδεύεται με οικονομικά κίνητρα πλαισίου για τις επιχειρήσεις, δηλαδή πρέπει να έχει σαν κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση, των κερδών της επιχείρησης (Μαντάς, 1992).

#### 2.2.4.5 Αξιολόγηση της Επίδοσης των Εργαζομένων

Μια επιχείρηση, Δημόσιου ή Ιδιωτικού φορέα, αποτελείται κυρίως από δύο παραγωγικές μονάδες οι οποίες είναι αλληλένδετες. Την μια ομάδα την αποτελούν τα έμψυχα, που είναι το προσωπικό της επιχείρησης, και την άλλη ομάδα τα άψυχα, που είναι τα μηχανήματα, τα μεταφορικά μέσα, κ.λ.π. Το προσωπικό μιας επιχείρησης, μπορεί να αποτελείται από επιστημονικό, εργατοτεχνικό, διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό. Ο αριθμός του προσωπικού μιας επιχείρησης μπορεί να είναι μερικές δεκάδες ατόμων έως μερικές χιλιάδες. Όλα τα άτομα του προσωπικού, ανεξάρτητα τον αριθμό τους, συντελούν με την εργασία τους στην προώθηση των σκοπών της επιχείρησης.

Σε μια επιχείρηση, το προσωπικό επειδή έχει το στοιχείο της λογικής δράσης, αναλαμβάνει το σπουδαιότερο ρόλο. Υπάρχει οργάνωση τέτοια, ώστε καθένας ειδικευμένος σε έναν τομέα, να προσφέρει κάτι που μαζί με τις προσπάθειες των άλλων ατόμων να χτίζουν έναν προγραμματισμένο σκοπό για την επιχείρηση. Αν εξετάσουμε σε μια επιχείρηση όλα τα τμήματα της παραγωγής, θα δούμε ότι η ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα, είναι πολύ αναγκαία. Επομένως, η επίτευξη του σκοπού μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την ύπαρξη του κατάλληλου ειδικευμένου προσωπικού.

Κατά τον Fayol, «η επιχείρηση η οποία δε διαθέτει το απαιτούμενο και κατάλληλο προσωπικό, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, έστω και αν διαθέτει τα τελειότερα υλικά μέσα και εφαρμόζει τις καλύτερες μεθόδους δράσης». Πραγματικά, κάθε επιχείρηση, άσχετα από το μέγεθός της και το βαθμό

οργάνωσής της, επιδιώκει την εκλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, δηλαδή κάθε επιχείρηση κάνει αξιολόγηση προσωπικού.

Αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή της επίδοσης και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για την οποία προορίζεται και στην οποία ασχολείται. Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η καλύτερη διοίκηση του προσωπικού και περιλαμβάνει την τοποθέτηση, την επιλογή για προαγωγή, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα, τα οποία απαιτούν διαφορετική μεταχείριση των διαφόρων μελών μιας ομάδας (Μαντάς, 1992).

Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μία δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει την συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

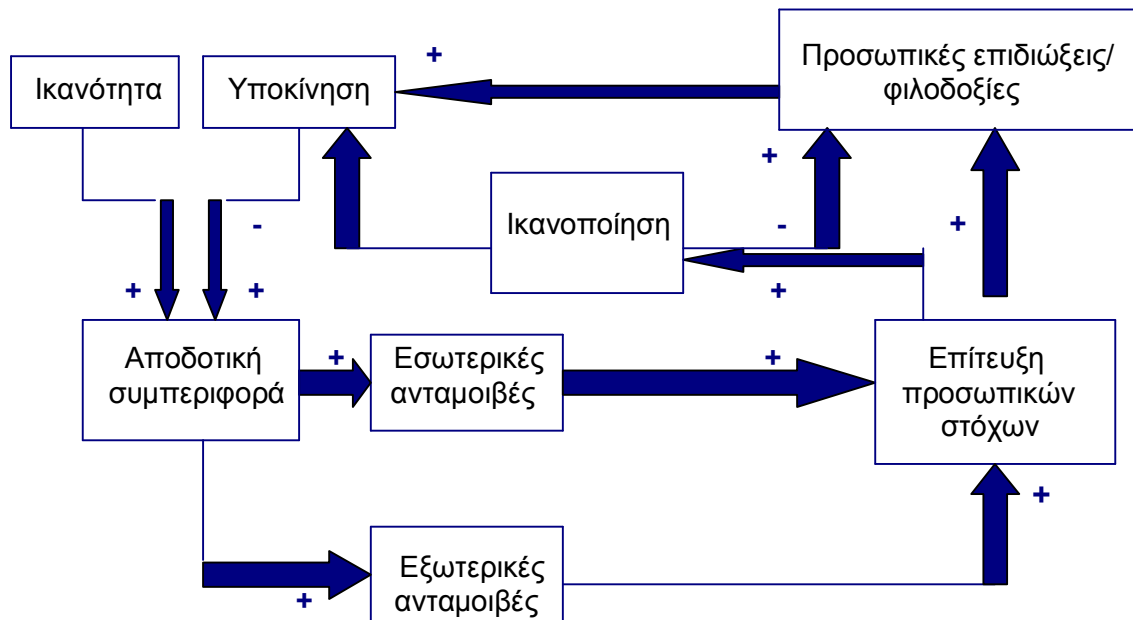
Από την πλευρά του στελέχους αποτελεί την τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της. Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον άμεσο προϊστάμενο, όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού. Ειδικότερα περιλαμβάνει εκτός από τον καθορισμό των αξιολογητών και την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, την οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών, τον καθορισμό κριτηρίων απόδοσης καθώς και την αξιολόγηση του ίδιου του συστήματος με σκοπό την επισήμανση τυχόν λαθών.

Έρευνες επισημαίνουν τη θετική επίδραση της λειτουργίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Πραγματικά, όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, τότε εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει, προσφέρει μέσω εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι σήμερα, παρατηρείται η τάση να δίνεται περισσότερη έμφαση στην απόδοση της οργάνωσης ως σύνολο και λιγότερο ατομικά, γεγονός που δε φαίνεται να επηρεάζει αλλά απλά να διαφοροποιεί τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Οι L. L. Cummings και D. Schwab (1973, κεφ. 4), ξεκινώντας από τη βασική παραδοχή ότι η ικανότητα και η υποκίνηση είναι δύο βασικοί και καθοριστικοί παράγοντες της αποδοτικής συμπεριφοράς, προτείνουν το ακόλουθο πρότυπο, μέσα στο οποίο εμφανίζονται οι επιδράσεις των καθοριστικών παραγόντων της αποδοτικής συμπεριφοράς.

Οι συγγραφείς αυτοί πιστεύουν ότι στο βαθμό, που η αξιολόγηση μπορεί να συνδυασθεί με το πρότυπο αυτό, μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ βασικό μέσο για την αύξηση της επίδοσης και της ικανοποίησης. Έτσι επιχειρούν την ακόλουθη ανάλυση (Διάγραμμα 2.5):



**Διάγραμμα 2.5 - Πρότυπο στο οποίο εμφανίζονται οι Επιδράσεις των Καθοριστικών Παραγόντων της Αποδοτικής Συμπεριφοράς.**

Πηγή : Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, (1997), *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, σελ.191  
(Τροποποιημένο από L. L. Cummings & D. Schwab, 1973, κεφ. 4).

*Ικανότητα – αποδοτική συμπεριφορά:* η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να επηρεάσει το σύνδεσμο αυτό με δυο τρόπους: (α) ο προσδιορισμός της επιθυμητής αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στον προσδιορισμό των αναγκαίων και των ελαχίστων ικανοτήτων που απαιτούνται για μια αποτελεσματική επίδοση (β) η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς, βοηθά στη διαπίστωση της ανάγκης αλλαγής του επιπέδου των

ικανοτήτων του προσωπικού, καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών, που γίνονται για μια τέτοια αλλαγή.

*Υποκίνηση – αποδοτική συμπεριφορά:* η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς, επηρεάζει τον σύνδεσμο αυτόν κατά τον ακόλουθο τρόπο: μέτρια ή χαμηλά πρότυπα επιδόσεων είναι πιθανόν να απογοητεύσουν έναν εργαζόμενο, που καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο μετριέται και αξιολογείται η εργασία του.

*Αποδοτική συμπεριφορά – ανταμοιβές:* δεδομένου ότι η αποδοτική συμπεριφορά οδηγεί σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, αυτό σημαίνει – ειδικά για τις δεύτερες – πως με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια κατορθώσει η τυπική οργάνωση να μετρήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά αυτή, τόσο περισσότερο είναι σε θέση να αυξήσει τη δύναμη των εξωτερικών ανταμοιβών, εφόσον βέβαια αυτές είναι οι επιθυμητές από τον εργαζόμενο. Αναφορικά με τις εσωτερικές ανταμοιβές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι επειδή συνδέονται άμεσα με την προσωπικότητα και τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε ατόμου, η επίδραση της οργάνωσης περιορίζεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο τα άτομα, που υποκινούνται από αυτές, θα έχουν τη δυνατότητα να τις απολαύσουν. Αποτελέσματα σχετικών ερευνών ενισχύουν την άποψη ότι η επίτευξη ενός στόχου, που έχει τεθεί από το ίδιο το άτομο, προσφέρει πολύ μεγαλύτερες εσωτερικές ανταμοιβές από όσες η επίτευξη ενός στόχου, ο οποίος έχει τεθεί από την Διοίκηση. Με βάση αυτά, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι η οργάνωση έχει τη δυνατότητα να επιδράσει στη δημιουργία εσωτερικών ανταμοιβών, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της

συμμετοχής των στελεχών στη λήψη των αποφάσεων, καθώς και τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης.

*Επίτευξη προσωπικών στόχων – προσωπικές επιδιώξεις (προσδοκίες):* ένα σύστημα αξιολόγησης στρέφει το άτομο προς την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων, οι οποίες κρίνονται από την οργάνωση σαν επιθυμητές και απαραίτητες. Άρα, η επίδραση του στο σύνδεσμο «επίτευξη προσωπικών στόχων – προσωπικές επιδιώξεις» είναι διπλή:

- Ορισμένα άτομα που έχουν υψηλές επιδόσεις, αυξάνουν το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών, όσο οι επιδόσεις τους βελτιώνονται, στην περίπτωση που η αξιολόγηση αποσκοπεί να επιδράσει στην προσωπική ανάπτυξή τους – δηλαδή αποβλέπει να φθάσει στο σημείο όπου τα άτομα θέτουν τα ίδια τους στόχους και ασκούν αυτοκριτική.
- Εάν το σύστημα αξιολόγησης δε βασίζεται σε μια τέτοια «αναπτυξιακή» θεώρηση, καθώς και σε εκτίμηση των επιτευγμάτων του παρελθόντος, τότε το άτομο με τις υψηλές επιδόσεις, που όμως προσδοκά εκπλήρωση προσωπικών στόχων, μακροχρόνια θα στραφεί προς άλλες δραστηριότητες (έξω από τον χώρο εργασίας του), για να τους πετύχει. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί όταν η εργασία του σταματήσει να του προσφέρει ευκαιρίες για ανταγωνισμό και για επίδειξη ικανοτήτων, καθώς σταδιακά, με την εμπειρία που απέκτησε, του έγινε πιο εύκολη, ή αν δεν έγινε δυνατή η σύνδεση των προσωπικών του στόχων με εκείνους που θέτει η οργάνωση, ώστε να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι η επίτευξη των πρώτων γίνεται μέσω των δεύτερων.



*Ικανοποίηση*: η ικανοποίηση που αισθάνεται ένα άτομο από την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, είναι συνήθως σχετική και όχι απόλυτη. Έτσι ένα σύστημα αξιολόγησης επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης που θα αισθανθεί ένα άτομο ανάλογα (α) με το επίπεδο και το είδος των κριτηρίων που καθορίζει, δεδομένου ότι ο βαθμός αυτός εξαρτάται από τις προσδοκίες του ατόμου σχετικά με τα αποτελέσματα και (β) με το πώς αξιολογήθηκαν τα άλλα μέλη και τι ανταμοιβές πήραν. Πολλά συστήματα αξιολόγησης βασίζονται σε συγκριτικές αξιολογήσεις της επίδοσης (*Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997*).

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι κάτι δύσκολο, δεδομένου ότι το άτομο που κάνει την αξιολόγηση καλείται να ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές διαδικασίες που φαίνεται να οδηγούν στη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολογήσεως και οι οποίες είναι:

*1. Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσεως (job analysis)*: αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία αξιολογήσεως, για το λόγο ότι πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε από αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει βασικά στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, καθώς και της σημασίας των συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς. Τέλος μπορούμε να

πούμε ότι περιλαμβάνει και των καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία.

*II.Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου:* κάτι τέτοιο σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Όσο είναι δυνατόν, τα αποτελέσματα αυτά ή οι τρόποι συμπεριφοράς πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα με την συμβολή τους στην επιτυχία. Η στάθμιση αυτή μπορεί να γίνει κατά εκτίμηση ή, ανάλογα με τη με τη συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

*III.Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεως των επιτεύξεων:* η αντικειμενική αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς αποτελεί πραγματικά ένα μεγάλο πρόβλημα, για όποιον επωμίζεται ένα τέτοιο καθήκον. Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στα γενικά σφάλματα, που είναι δυνατόν να γίνουν και να μειώσουν την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος. Τα σφάλματα αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

*A) Τα ασταθή σφάλματα (variable errors):* αυτά αναφέρονται στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα και στην ασυμφωνία των εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

α. Όσον αφορά στην πρώτη περίπτωση, μια διαφωνία δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογεί σωστά ενώ μια απόλυτη συμφωνία των εκτιμητών δεν σημαίνει ότι απαραίτητα μπορούμε να είμαστε απόλυτα βέβαιοι για την ορθότητα της αξιολογήσεως. Η ασυμφωνία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, μερικοί από τους οποίους είναι:

- Τα κριτήρια ή ο τρόπος μετρήσεως είναι πολλές φορές ασαφή, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου που χρησιμοποιείται.
- Οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία να αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά. Άρα, μόνο πρόσωπα που συνεργάζονται στενά και για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον εργαζόμενο είναι, ενδεχομένως, σε θέση να εκτιμήσουν σωστά την αποδοτική συμπεριφορά.
- Πολλές φορές πάλι, λείπει η υποκίνηση εκ μέρους των εκτιμητών για να ανταποκριθούν με επιτυχία στο τόσο δύσκολο έργο τους. Κάτι τέτοιο έχει τις ρίζες του πολλές φορές στο ότι δεν έχουν αντιληφθεί και πιστέψει στη θεμελιώδη σημασία της αξιολογήσεως. Για το λόγο αυτό, κρίνεται πολλές φορές σκόπιμο, προτού εισαχθεί ένα σύστημα αξιολογήσεως σε μια επιχείρηση, να προηγείται μια περίοδος βασικής εκπαίδευσης η οποία θα βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αντιληφθούν και να πεισθούν για τους στόχους ενός τέτοιου προγράμματος.

β. Σχετικά με την ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει το πρόβλημα της διερευνήσεως της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών. Στην αντίθετη πάλι περίπτωση, δηλαδή όταν υπάρχει συμφωνία δύο εκτιμήσεων σε διαφορετικό χρόνο, δε μπορούμε πάλι να είμαστε απόλυτα βέβαιοι, καθόσον υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ο εκτιμητής να επηρεάζεται από τις προηγούμενες αξιολογήσεις του για το ίδιο πρόσωπο, ιδίως εάν αυτές έγιναν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

*B) Τα σταθερά σφάλματα (constant errors):* σε αντίθεση με την προηγούμενη κατηγορία σφαλμάτων, που αναφέρονται στις ασυμφωνίες των αποτελεσμάτων, η κατηγορία αυτή αναφέρεται στις «νόθες» ομοιότητες:

- Πολλές φορές ο εκτιμητής έχει την τάση να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου με τον ίδιο βαθμό στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του (halo errors). Άλλη πάλι φορά είναι δυνατόν ο εκτιμητής να ακολουθήσει την τακτική της ομοιόμορφης αξιολογήσεως, οπότε έτσι μπορεί να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα της ανεκτικότητας και επιείκειας), ή σε χαμηλά επίπεδα (σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας, strictness error) ή τέλος, να ακολουθήσει μια μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσεως, central tendency) (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001, Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Η ανάλυση της προηγούμενης παραγράφου μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η αντικειμενική αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς αποτελεί πραγματικά ένα μεγάλο πρόβλημα για όποιον επωμίζεται ένα τέτοιο καθήκον. Με σκοπό να εξαιρεθεί το μειονέκτημα της υποκειμενικής κρίσεως και των υποκειμενικών σφαλμάτων, επινοήθηκαν κατά καιρούς διάφορες μέθοδοι οι οποίες όμως εξακολουθούν να παρουσιάζουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Οι πιο συζητημένες είναι οι ακόλουθες:

*1. Μέθοδοι συγκρίσεως (comparative procedures):* οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται βασικά από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα, οπότε και η αξιολόγηση είναι γενική, στην προσπάθειά της να προσδιορίσει τη συνολική

αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου. Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι οι μέθοδοι κατατάξεως (ranking procedures), η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternative ranking) και η μέθοδος της ομαδοποιήσεως κατά κατηγορίες (forced distribution). Οι μέθοδοι συγκρίσεως δεν υπόκεινται βασικά στα σταθερά σφάλματα επιείκειας, αυστηρότητας ή κεντρικής τάσης, παρουσιάζουν όμως το μειονέκτημα ότι η αξιολόγηση βασίζεται στη γενική εικόνα του εργαζομένου, χωρίς να αναλύονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά του καθενός, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες εκτιμήσεις. Ο τρόπος αυτός αξιολογήσεως οδηγεί πολλές φορές για τον ίδιο λόγο σε διαφωνίες, τόσο τους εκτιμητές όσο και τους εργαζόμενους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν υποβοηθά την υποκίνηση και την ανάπτυξη των στελεχών.

II. *Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων (absolute standards)*: με αυτές τις μεθόδους το άτομο βαθμολογείται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια, ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι οι ποιοτικές μέθοδοι (qualitative methods), όπου γίνεται πλήρης ανάλυση της συγκεκριμένης εργασίας και επισημαίνονται τα χαρακτηριστικά που είναι θεμελιώδη για την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας και οι ποσοτικές μέθοδοι (quantitative methods), οι οποίες απαιτούν από τον εκτιμητή να καθορίσει το βαθμό στον οποίο ένα χαρακτηριστικό συναντάται στον εργαζόμενο που αξιολογείται.

III. *Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives / MBO)*: το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον McGregor σαν αντιστάθμισμα στις μεθόδους συγκρίσεως και τις συμβατικές κατατάξεις.

Βασίζεται στις εξής δύο αρχές: α) όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς αυτό ακριβώς που πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά και β) η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί. Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

- Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο.
- Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
- Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί.
- Καθορισμός νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί, πέρα από ένα μέσο αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς, και ένα μέσο αναπτύξεώς της, διότι υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει. Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που περικλείει, δεδομένου ότι γίνεται ένας «επιμερισμός των στόχων», θεωρείται ότι εξοπλίζει τη μέθοδο με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας. Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβής των στελεχών με ένα σύστημα Διοικήσεως με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε μια τέτοια περίπτωση, όπου είναι δύσκολο να εφαρμόσουμε ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, λόγω ακριβώς της εξατομικεύσεως των στόχων, τα στελέχη να υπονομεύσουν σιγά-σιγά τόσο τη διαδικασία καθορισμού των στόχων όσο και τη διαδικασία αυτό-αξιολογήσεως. Παρόλο που η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις σε ευρεία έκταση, θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητά της πρέπει ακόμα να διερευνηθεί.

IV. *Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης*: οι μέθοδοι της άμεσης μέτρησης αποτελούνται από δύο μεθόδους οι οποίες μας δίνουν αμέσως πληροφορίες για την επίδοση του ατόμου, χωρίς να μεσολαβεί η διαδικασία εκτιμήσεως. Η πρώτη μέθοδος είναι η μέτρηση της παραγωγικότητας, που αναφέρεται σε μετρήσεις που αφορούν είτε την ποσότητα (αριθμός προϊόντων που παράγονται μέσα σε μια ώρα, ποσοστό ακαθαρίστων εισπράξεων σε ένα μήνα κ.λ.π.) είτε την ποιότητα (ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.λ.π.). Ο τρόπος αυτός αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι εφικτός όταν το άτομο εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία και εφαρμόζεται κυρίως σε εργαζομένους των κατωτέρων ιεραρχικών βαθμίδων (εργάτες του τμήματος παραγωγής, πωλητές κ.λ.π.).

Η άλλη μέθοδος είναι η μέτρηση των αποχωρήσεων. Όσον αφορά στη συγκεκριμένη μέθοδο, πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν καμιά φορά τα διοικητικά στελέχη τους ανάλογα με το δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Στην περίπτωση αυτή όμως πρέπει πρώτα να διερευνηθούν εάν οι αποχωρήσεις αυτές και οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοί του προς αυτόν ή μήπως οφείλονται σε άλλους λόγους που σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους. Η εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων περιορίζεται σε εργασίες όπου υπάρχει η δυνατότητα ποσοτικοποίησεως των αποτελεσμάτων. Κάτι τέτοιο όμως δε σημαίνει ότι, ιδιαίτερα η δεύτερη μέθοδος, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με άλλες (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001, Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997*).

Η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος αξιολόγησης προσωπικού εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από τη στάση που θα τηρήσουν έναντι αυτού όλα τα ηγετικά στελέχη μιας οικονομικής μονάδας. Είναι βέβαια φανερό ότι ο ρόλος του συστήματος αξιολόγησης και ως εκ τούτου η σοβαρότητα με την οποία θα αντιμετωπιστεί, εξαρτάται περισσότερο και από τη θερμή υποστήριξη και παρακολούθηση της ορθής εκτέλεσης του εν λόγω συστήματος.

Για την επίτευξη απλώς αποτελεσμάτων, δεν επαρκεί μόνο η καλή θέληση, αλλά χρειάζεται και υψηλό επίπεδο ικανότητας. Για την επίτευξη του κατάλληλου κλίματος και της κατάλληλης στάσης των ηγετικών στελεχών και γενικότερα για την δημιουργία θετικού κλίματος έναντι του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, εκ μέρους ή όλου του προσωπικού της οικονομικής μονάδας, αλλά ακόμα περισσότερο για την ανάπτυξη των καταλλήλων ικανοτήτων και δεξιοτεχνιών προς επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης, απαιτείται κατάλληλη εκπαίδευση. Αυτή βασικά απευθύνεται στους αξιολογούντες, αλλά είναι όμως σκόπιμο να τυγχάνουν μετεκπαίδευσης τουλάχιστον στα βασικά σημεία και οι αξιολογούμενοι.

Ακόμα και σήμερα, σχετικά λίγες επιχειρήσεις υποβάλλουν, έστω και τα ηγετικά τους στελέχη, σε τυπική εκπαίδευση για το σύστημα αξιολόγησής τους, είτε διότι θεωρούν την εκπαίδευση αυτή αρκετά δαπανηρή, είτε διότι πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αρκετά απλή, που δεν χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση. Η στάση αυτή βεβαίως, των οικονομικών μονάδων, είναι συνήθως εντελώς αδικαιολόγητη.

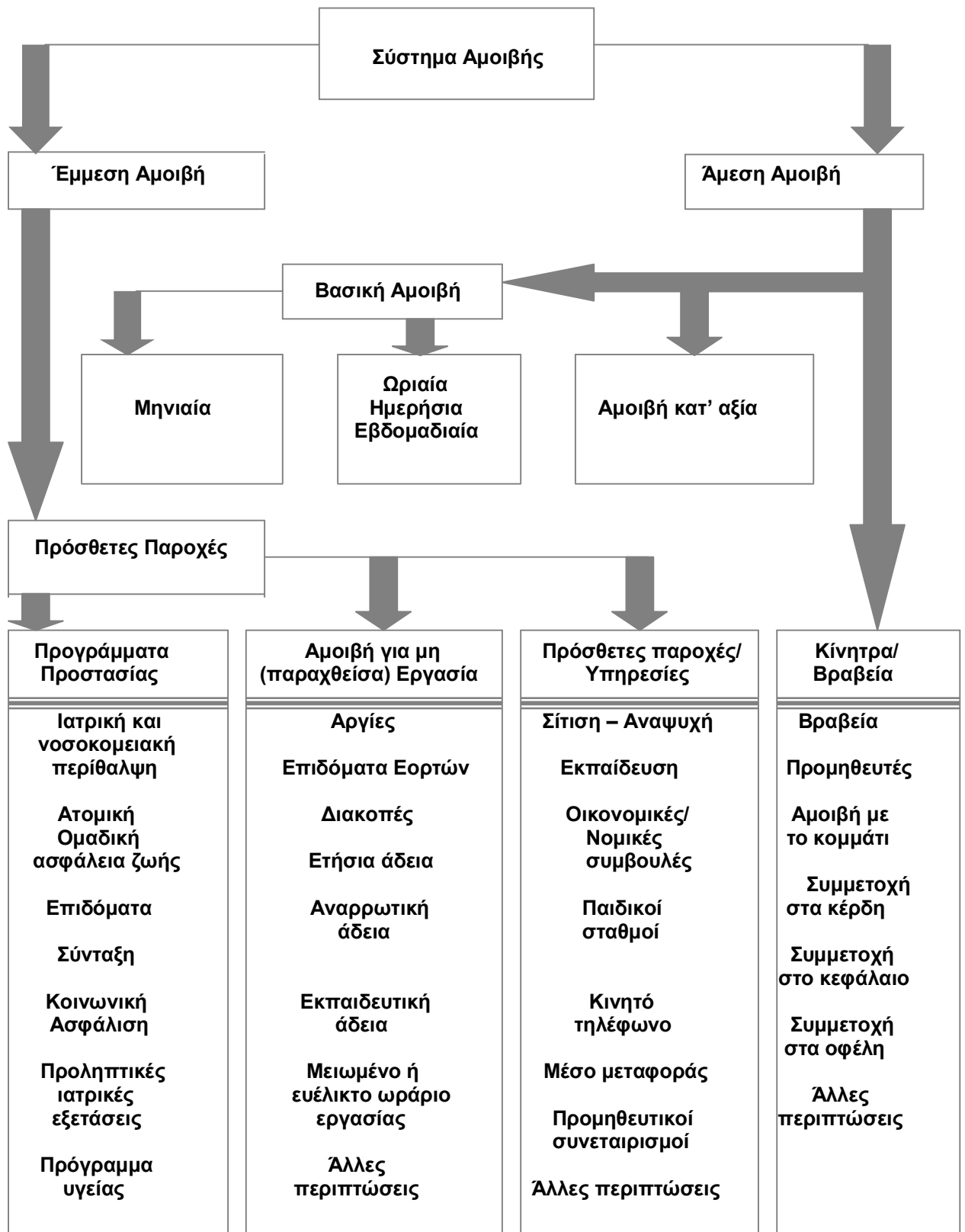


Πρέπει να γίνει σαφές σε όλους τους απασχολούμενους, κυρίως όμως στην ανώτατη ηγεσία, ότι όσο καλά και να έχει σχεδιαστεί και μελετηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, εάν δεν εφαρμοστεί με λεπτομέρεια και με προσοχή μπορεί να είναι εντελώς άχρηστο για την οικονομική μονάδα, ακόμα δε, να προξενήσει και δυσμενείς επιδράσεις στην ψυχολογία και στο κλίμα εργασίας (Μαντάς, 1992).

#### **2.2.4.6 Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών**

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό και ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία καταβάλλουν οι επιχειρήσεις, θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο με αντάλλαγμα την απασχόληση και την συμβολή του στην επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή αποτελείται από:

- Την άμεση οικονομική παροχή, που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα – βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
  - Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη – πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέληση εργασίας, όπως για παράδειγμα πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής κ.λ.π.
- Το παρακάτω Διάγραμμα 2.6 περιλαμβάνει τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται το σύστημα αμοιβής:



**Διάγραμμα 2.6 – Στοιχεία του Συστήματος Αμοιβής**

Πηγή: Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, σελ. 164 (Τροποποιημένο από C. D. Fisher, H.R.M., 1996, σελ. 506).

Με δεδομένα την αύξηση του εργασιακού κόστους, τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας, την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, (ως προϊόν για παράδειγμα της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, των εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων, της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων), κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους (Χυτήρης, 2001).

Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί, μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων, ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησης τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή, οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού περιλαμβάνουν την οργάνωση, καθοδήγηση και το συντονισμό της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας και της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών, την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές, τον καθορισμό των κλιμακίων αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης, την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής. Επιπρόσθετα, αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού σε σχέση με την πολιτική αμοιβών αποτελεί η οργάνωση της διαδικασίας επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα ωφέληματα που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους και η εισήγηση προγραμμάτων επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους, σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και διαφόρους ασφαλιστές.

Για χρόνια, η πολιτική αμοιβών ήταν μία ξεκάθαρη διαδικασία. Χρόνο με το χρόνο οι εργαζόμενοι ανέβαιναν την κλίμακα, έπαιρναν αυξημένο μισθό και ανέπτυσσαν μια αίσθηση σιγουριάς και επαγγελματικής εξέλιξης στην εργασία τους. Για τον εργοδότη αυτό το σύστημα συνέβαλε στην ανάπτυξη της αφοσίωσης του εργαζόμενου μακροχρόνια καθώς και στην εκτέλεση των καθηκόντων, όπως το απαιτούσε η Διοίκηση. Η αμοιβή θεωρούνταν σαν ένα σταθερό κόστος παρά σαν επένδυση.

Τα τελευταία όμως χρόνια τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν. Ο διεθνής ανταγωνισμός ανάγκασε τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στη συνεχή αύξηση της παραγωγικότητας και στον περιορισμό του κόστους εργασίας και η τάση διεθνοποίησης των επιχειρήσεων συνέβαλλε στην ανάπτυξη μίας ευέλικτης δύναμης διοικητικών στελεχών, ικανών να λειτουργήσουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Η τάση εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων συμβάλλει στη διευκόλυνση της διαδικασίας εναρμόνισης των αμοιβών και των συστημάτων καθορισμού τους, την ίδια στιγμή που οι απαιτήσεις των εργαζομένων αλλάζουν αφού πλέον δεν περιλαμβάνουν πια μια απλή αμοιβή.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, παραδοσιακές τεχνικές καθορισμού των αμοιβών αποδεικνύονται ανεπιτυχείς, ενώ το θέμα των αμοιβών αναδεικνύεται σαν ένα από τα βασικότερα για τις αναπτυσσόμενες τουλάχιστον χώρες. Η αντιμετώπισή του διαφοροποιείται ανάλογα με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας.

Σε ευρωπαϊκές χώρες για παράδειγμα, όπως η Γαλλία, η Βρετανία, η Γερμανία, οι αμοιβές δεν είναι μόνο κίνητρο αλλά αντικατοπτρίζουν και μία συμβολική

διάκριση ιεραρχικών επιπέδων, τονίζοντας την κοινωνική απόσταση μεταξύ των βαθμίδων. Σε άλλες πάλι χώρες, όπως η Ισπανία, η Γαλλία, η Πορτογαλία, φαίνεται να υπάρχει τάση ανάπτυξης συστημάτων που ανταμείβουν την ατομική απόδοση ενώ σε άλλες αυτών που ανταμείβουν την ομαδική (Γαλλία, Γερμανία, Βρετανία).

Σε γενικές γραμμές στην Ευρώπη διαμορφώνεται μία τάση προς πιο ευέλικτα συστήματα αμοιβών και εγκαταλείπεται η σύνδεση με παράγοντες που δε σχετίζονται με την ατομική ή οργανωσιακή επίδοση, όπως τα χρόνια υπηρεσίας και το κόστος ζωής. Επιπλέον, ισχυροποιείται η τάση για διαφοροποιημένα πακέτα αμοιβών που απευθύνονται ατομικά σε κάθε εργαζόμενο και τον ανταμείβουν για εξαιρετική απόδοση, ενώ συνδέονται και με την γενικότερη απόδοση της επιχείρησης. Τέλος, διαμορφώνεται μια τάση προσδιορισμού και διαπραγμάτευσης της αμοιβής σε επίπεδο επιχείρησης και όχι σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο, όπως ήταν η παραδοσιακή τακτική και αναπτύσσονται συστήματα πρόσθετων παροχών όπως πρόσθετες παροχές, διανομή κερδών, ομαδικές ανταμοιβές (*Sparrow - Hiltrop, 1994*).

Οι παράγοντες που βοηθούν σε μια επιχείρηση τον καθορισμό των αμοιβών (διαβαθμίσεις, επίπεδα, αυξήσεις) είναι οι ακόλουθοι:

- *Οι επικρατούσες αμοιβές*: οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες με εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος της εργασίας. Φυσικά, επιδρά και ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης. Αν η προσφορά μιας ειδικότητας γίνεται σπάνια, οι αγοραστές προσφέρουν μεγαλύτερη αμοιβή και έτσι οι επικρατούντες μισθοί αυξάνουν. Συμβαίνει όμως και το αντίθετο: αν

κάποια επιχείρηση δεν καταφέρνει να προσελκύει και να συγκρατεί το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται, ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλές.

- *Η ικανότητα πληρωμής εκ μέρους εργοδότη:* επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση με εκείνο που επικρατεί στην αγορά της εργασίας ή στις επιχειρήσεις. Έτσι, μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, οι οργανισμοί, οι οποίοι πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές σε σύγκριση με τους οργανισμούς που σημειώνουν χαμηλά κέρδη. Οι επιχειρήσεις που πουλάνε τα προϊόντα τους στα υπάρχοντα επίπεδα των τιμών και μετά βίας καλύπτουν το κόστος της παραγωγής, συνήθως πληρώνουν μισθούς χαμηλότερους του μέσου όρου από αυτούς που πληρώνονται στην αγορά εργασίας. Και είναι αυτός ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες που τα φιλανθρωπικά και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πληρώνουν σχετικά χαμηλούς μισθούς.

- *Το κόστος ζωής:* παρόλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για τη διατήρηση σε σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης του υπαλλήλου και ανεξάρτητα από την ύψωση ή πτώση των τιμών, οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων, με βάση τις ανάγκες που υφίστανται. Γενικά όμως, οι επιχειρήσεις δεν εννοούν τα παραπάνω σαν οδηγούς καθορισμού των αμοιβών, γιατί προτιμούν να τις βασίζουν πάνω στη συμβολή του υπαλλήλου στην εργασία παρά στις ανάγκες του.

- *Η παραγωγικότητα:* το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τα αγαθά και υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου, αποτελεί κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Βέβαια, η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία, αλλά και σε άλλους

παράγοντες, όπως οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι βελτιωμένες μέθοδοι και δεξιότητες των εργαζομένων κ.λ.π. Όμως, το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών, στους μετόχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με τα καθαρά κέρδη, ή στον καταναλωτή στον τύπο της καλύτερης ποιότητας και των χαμηλότερων τιμών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών όσο εκεί όπου χρησιμοποιούνται οι μηχανές, διότι η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη. Αλλά η παραγωγικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη και όπου χρησιμοποιείται το σύστημα των αμοιβών σαν κίνητρο, οπότε η αυξημένη δεξιότητα και προσπάθεια συντελεί στην υψηλότερη παραγωγικότητα και επομένως, σε υψηλότερα κέρδη.

- *Η διαπραγματευτική δύναμη* μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, παρόλο που, όπως από πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σε ανεργία ή ύψωση των τιμών και πληθωρισμό.

- *Οι απαιτήσεις του έργου* σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται η αξία του. Με την ανάλυση του έργου, οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης και των συνθηκών.

Οι παραπάνω παράγοντες δεν επενεργούν κατά μεμονωμένο και διακριτικό τρόπο ο καθένας, αλλά συνήθως σε συνδυασμό και σύγχρονα επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών. Πάντως, έργα που απαιτούν υψηλότερες δεξιότητες, πληρώνονται περισσότερο παρά αυτά που απαιτούν χαμηλότερες δεξιότητες και εφόσον φυσικά υπάρχουν λιγότεροι άνθρωποι με αυτές τις δεξιότητες (νόμος προσφοράς – ζήτησης) (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Οι βασικοί στόχοι μιας δίκαιης πολιτικής αμοιβών είναι οι ακόλουθοι: α) αμοιβή που θεωρείται δίκαιη και από τον εργαζόμενο και από τον εργοδότη και β) αμοιβή που υποκινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει. Δεδομένου ότι οι τρόποι υποκίνησης των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν, συνίσταται τα συστήματα αμοιβών να είναι διαφορετικά και προσαρμοσμένα στην ομάδα των εργαζομένων που αυτά απευθύνονται. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω πρέπει:

- Κάθε εργαζόμενος να αμείβεται για τις ικανότητες του, τις γνώσεις και την προσπάθεια που καταβάλλει.
- Η αμοιβή πρέπει να προσφέρει αίσθημα ασφάλειας στον εργαζόμενο, γεγονός που επιτυγχάνεται με την παροχή και πρόσθετων παροχών, όπως τα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και σύνταξης ή συμμετοχής στα κέρδη ή στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Οι πάσης φύσεως παροχές και οι ανταμοιβές που δίνει ο εργοδότης πρέπει να ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες.
- Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα εφόσον εργάζεται σκληρά και αποδίδει να ανταμείβεται εγκαίρως.
- Κάθε εργαζόμενος κατανοεί το σύστημα αμοιβής και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα υποκίνησης, δηλαδή το επιπλέον ποσό που θα εισπράξει αν εργασθεί σκληρότερα και αποδοτικότερα.

Είναι γενικότερα παραδεκτό στο χώρο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, ότι ο μισθός αποτελεί ένα από τα κυριότερα μέσα επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Όσο δικαιότερη θεωρούν οι εργαζόμενοι την αμοιβή που



λαμβάνουν, τόσο λιγότερες συγκρούσεις θα δημιουργούνται, οπότε θα υπάρχει και μεγαλύτερη ολοκλήρωση μεταξύ της επιχείρησης και του εργατικού δυναμικού. Επομένως, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση της επιχείρησης όλοι οι παράγοντες που προσδιορίζουν το δίκαιο μισθό για κάθε εργαζόμενο, είτε πρόκειται για εσωεπιχειρησιακούς παράγοντες (που διαμορφώνονται στον επιχειρησιακό χώρο), είτε για εξωεπιχειρησιακούς (που διαμορφώνονται στον εξωεπιχειρησιακό χώρο και αντιπροσωπεύουν εξωεπιχειρησιακά μεγέθη).

#### **2.2.4.7 Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων**

Κατά τα τελευταία χρόνια, γίνεται συχνά συζήτηση γύρω από την ποιότητα ζωής, που προσφέρει η σύγχρονη κοινωνία στον άνθρωπο. Υπάρχει γενικότερα η αντίληψη ότι στις πιο αναπτυγμένες κοινωνίες, παρά το γεγονός ότι με την τεχνική πρόοδο και την οργάνωση ο άνθρωπος είναι σε θέση να παράγει και επίσης να καταναλίσκει αρκετά τεχνικά προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ήταν άγνωστα μέχρι προ ολίγων σχετικά ετών, εν τούτοις δεν έχει γίνει ευτυχέστερος από πρώτα.

Μερικοί μάλιστα, υποστηρίζουν ότι αντίθετα, ο άνθρωπος, λόγω του άγχους του να αυξήσει την παραγωγικότητά του για να έχει υψηλότερο εισόδημα και να μπορεί να καταναλίσκει περισσότερα, αλλά και λόγω της αποξένωσής του μέσα στη μάζα και επιπλέον λόγω της ρύπανσης και υποβάθμισης του περιβάλλοντος, αντί να βελτιώσει, αντίθετα σήμερα έχει χειροτερέψει την ποιότητα της ζωής του.

Σαν ποιότητα της εργασιακής ζωής, θεωρείται το σύνολο των ικανοποιήσεων που απολαμβάνει ο άνθρωπος κατά το χρόνο και στο χώρο εργασίας του. Οι ικανοποιήσεις αυτές, προέρχονται, τόσο από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, δηλαδή την ασφάλεια και την υγεία, όσο ακόμη και από τις ψυχολογικές συνθήκες της εργασίας του, αλλά ακόμα από τις οικονομικές απολαβές του.

Σε προηγμένες βιομηχανικά και κοινωνικά χώρες, έχει υπολογιστεί ότι κατά τα τελευταία χρόνια από το συνολικά ενεργό πληθυσμό, ένα ποσοστό 6% με 7%, παθαίνει κάθε χρόνο κάποιο ατύχημα ή κάποια ασθένεια που έχει σχέση με την εργασία του. Οι μισοί περίπου από αυτούς που παθαίνουν ατύχημα, χάνουν τουλάχιστον μια εργάσιμη ημέρα ως συνέπεια του τραυματισμού τους.

Αν και στις μέρες μας έχουν περάσει αρκετές δεκαετίες οργανωμένων προσπάθειών για την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων, με αποτέλεσμα αυτό το πρόβλημα της βιομηχανίας να έχει ελαττωθεί σημαντικά και ο τόπος εργασίας να έχει γίνει σε αρκετές χώρες ένας από τους πιο ασφαλείς τόπους για τη ζωή του ανθρώπου, εν τούτοις, τα ατυχήματα παραμένουν ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων. Έτσι, κάθε χρόνο πολλοί άνθρωποι χάνουν τη ζωή τους κατά την εργασία τους και ακόμα περισσότεροι παθαίνουν κάποιο ατύχημα, που τους καθιστά ανίκανους για εργασία για περισσότερο χρόνο από μια μέρα, με αποτέλεσμα, το κόστος να ανέρχεται σε υψηλά επίπεδα. Στο κόστος αυτό περιλαμβάνονται και απώλεια ημερομισθίων, ιατρικές δαπάνες, κόστος ασφάλισης και απώλεια παραγωγής και χρόνου.

Η υπαιτιότητα για τη δημιουργία ενός ατυχήματος, μπορεί να βρίσκεται ή να μη βρίσκεται στο άτομο που παθαίνει το ατύχημα. Εν τούτοις, επικρατεί σήμερα η

άποψη ότι και στις δύο περιπτώσεις η υπευθυνότητα ανήκει, κατ' αρχήν, στην ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων διότι είναι αυτή που καθορίζει τους στόχους και την πολιτική της οργάνωσης στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας, το ποσό των χρημάτων που θα διατεθούν για το σκοπό αυτό, καθώς και τον τρόπο που θα οργανωθεί η αντίστοιχη λειτουργία. Η διοίκηση της οργάνωσης έχει την ευθύνη όχι μόνο να προσφέρει ένα ασφαλές περιβάλλον στα στελέχη της (ενημερώνοντας και προστατεύοντας τα από τους κινδύνους που διατρέχουν), αλλά οφείλει να εκπληρώνει και τις απαιτήσεις του νόμου σχετικά με αυτά τα θέματα.

Πέρα από τις νομοθετικές ρυθμίσεις, βασική υπευθυνότητα έχουν και τα στελέχη γραμμής και ιδιαίτερα οι διευθυντές και προϊστάμενοι του τομέα παραγωγής. Κάθε διευθυντής ή προϊστάμενος οφείλει να παρακολουθεί και να ενημερώνεται ανελλιπώς για την τήρηση των μέτρων ασφάλειας στο τμήμα του, τη χρησιμοποίηση του αναγκαίου προστατευτικού εξοπλισμού, τη διατήρηση της καθαριότητας, την ύπαρξη ατόμων με προβλήματα (ψυχολογικά και άλλα) και να εισηγείται τις αναγκαίες αλλαγές.

Ο τρόπος που θα οργανωθεί ειδικότερα η λειτουργία υγιεινής και ασφάλειας διαφέρει, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τις νομοθετικές ρυθμίσεις κάθε χώρας. Σε μια μικρή επιχείρηση, οι σχετικές αρμοδιότητες ανατίθενται συνήθως σε ένα διοικητικό στέλεχος, το οποίο συνεργάζεται με όλα τα γραμμικά στελέχη. Το γεγονός αυτό σε καμιά περίπτωση δεν απαλλάσσει την ανώτατη διοίκηση και τους επιμέρους προϊστάμενους από τις ευθύνες τους. Απλά και μόνο το άτομο αυτό αναλαμβάνει ένα συντονιστικό ρόλο. Επιπλέον, η μίσθωση ενός εξωτερικού συμβούλου, ο οποίος θα είναι σε θέση να προσφέρει

ειδικευμένη γνώση και πείρα, θα μπορούσε να αποβεί πολύ χρήσιμη, στην περίπτωση αυτή.

Σε μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις θεωρείται απαραίτητη η πρόσληψη ενός ειδικού, ειδικά εκπαιδευμένου στη βιομηχανική υγιεινή και ασφάλεια, ο οποίος ανήκει στο τμήμα προσωπικού, προσφέρει συμβουλές στα στελέχη γραμμής και δίνει αναφορά στο διευθυντή του τμήματος αυτού. Η προσέγγιση αυτή ακολουθήθηκε κυρίως από τις αμερικάνικες επιχειρήσεις. Για το θέμα υπαγωγής του ειδικού ασφάλειας έχουν εκφρασθεί διάφορες απόψεις και δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία. Ορισμένοι, θεωρούν ότι η υπαγωγή του ειδικού ασφάλειας σε ένα επιτελικό τμήμα (όπως είναι το τμήμα προσωπικού), δεν τον οπλίζει με την απαραίτητη ιεραρχική εξουσία για την επιβολή των απόψεών του και προτείνουν την υπαγωγή του ειδικού αυτού σε ένα διοικητικό στέλεχος γραμμής, όπως ο διευθυντής παραγωγής ή ο διευθυντής εργοστασίου (*Κανελλόπουλος - Κουφίδου, 1985*). Άλλοι πάλι υποστηρίζουν την ύπαρξη μιας ξεχωριστής υπηρεσίας ασφάλειας, η τοποθέτηση της οποίας στο οργανόγραμμα μπορεί να ποικίλει ως εξής (*Ζευγαρίδης – Κουφίδου, 1986*):

- Αν ασχολείται με ολόκληρη την επιχείρηση, να διατηρεί τον επιτελικό της χαρακτήρα και να αναφέρεται στην ανώτατη διοίκηση.
- Αν αφορά ορισμένα καταστήματα ή εργοστάσια ή άλλους χώρους εργασίας, να υπάγεται λειτουργικά στους φορείς που ιεραρχικά ελέγχουν αυτούς τους χώρους, με την προϋπόθεση βέβαια, ότι θα λειτουργεί μια κεντρική επιθεώρηση ασφάλειας η οποία θα αναφέρεται κατευθείαν στη Γενική Διεύθυνση.

Σε γενικές γραμμές, τα καθήκοντα του τμήματος ή του υπεύθυνου για την ασφάλεια σε μια επιχείρηση, θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα εξής:

- α) Διαπίστωση και εκτίμηση των συνθηκών και των ενεργειών εκείνων, οι οποίες δημιουργούν ατύχημα και βλάβη στην υγεία των εργαζομένων.
- β) Ανάπτυξη μεθόδων, διαδικασιών, προγραμμάτων για την πρόληψη ατυχημάτων και αποφυγή βλαβών στην υγεία.
- γ) Γνωστοποίηση στους άμεσα ενδιαφερόμενους των πληροφοριών που αφορούν τους κινδύνους του εργασιακού περιβάλλοντος και στους τρόπους αποφυγής τους.
- δ) Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος αποφυγής ατυχημάτων και βλαβών της υγείας και καθορισμός των απαιτούμενων τροποποιήσεων.
- ε) Τήρηση των στατιστικών στοιχείων.
- στ) Συντονισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων υγιεινής και ασφάλειας.
- ζ) Διερεύνηση των αιτίων των ατυχημάτων.

Ανεξάρτητα όμως του ποιος θα ορισθεί οργανωτικά υπεύθυνος για τα θέματα αυτά, η σύμπραξη και ευσυνείδητη συμμετοχή όλων, και ιδιαίτερα των εργοδηγών και των εργαζομένων είναι απαραίτητη για ένα τόσο σοβαρό θέμα. Έτσι, εδώ και αρκετά χρόνια, υπάρχει μια διογκούμενη τάση για δημιουργία επιτροπών ασφαλείας στους εργασιακούς χώρους. Οι επιτροπές αυτές άλλοτε αποτελούνται από εκπροσώπους εργοδοτών και εργαζομένων και άλλοτε μόνο από εκπροσώπους εργαζομένων. Η σημασία της σύμπραξης των εργαζομένων αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο από τη νομοθεσία των διαφόρων χωρών (κυρίως της Ευρώπης), η οποία δίνει το δικαίωμα ή επιβάλλει τη δημιουργία τέτοιων επιτροπών μέσα στις οργανώσεις.

Ως σημαντικότεροι λόγοι που συνηγορούν για μια τέτοια σύμπραξη θα μπορούσαν να αναφερθούν οι εξής:

- Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλλουν στην πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων, επιτηρώντας τα επικίνδυνα σημεία και επισημαίνοντας επικείμενους κινδύνους.
- Η σύμπραξη των εργαζομένων στα θέματα αυτά τους κάνει να συνειδητοποιήσουν τους κινδύνους και τους υποκινεί να συμμορφωθούν με τους κανονισμούς υγιεινής και ασφάλειας.
- Οι ιδέες, η γνώση και η εμπειρία των εργαζομένων αποτελούν πολύ χρήσιμη συμβουλή στον προσδιορισμό και στη λύση των προβλημάτων του τομέα αυτού.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων που τους επηρεάζουν άμεσα, αποτελεί πλέον βασικό τους δικαίωμα.
- Η συνεργασία μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη μπορεί να είναι αποτελεσματική αν βασισθεί σε ισότιμη συμμετοχή. Η προστασία της υγείας είναι θέμα όχι μόνο για συμβουλές, αλλά κανονισμών κοινής αποδοχής (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*).

Ήδη, από τη δεκαετία του '80, άρχισε να διαμορφώνεται στα κράτη - μέλη της Ε.Ε. ένα διαρκώς αυξανόμενο μέχρι και σήμερα κοινό κανονιστικό καθεστώς προστασίας από τους εργασιακούς κινδύνους, με την υποχρεωτική ενσωμάτωση στις επιμέρους εθνικές νομοθεσίες συστηματικά παραγόμενων κοινοτικών οδηγιών εξειδικευμένου χαρακτήρα για συγκεκριμένους επαγγελματικούς κλάδους ή κατηγορίες επαγγελματικών κινδύνων - γεγονός

που επιβεβαιώνει στην πράξη, την ένταξη στους βασικούς στρατηγικούς στόχους της πολιτικής της Ε.Ε. της διαρκούς βελτίωσης του θεσμικού πλαισίου προστασίας της ζωής και της υγείας του συνόλου του εργατικού δυναμικού των κρατών μελών της.

Το ζήτημα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η προστασία, τόσο των εργαζομένων, όσο και αυτών που συναλλάσσονται με την επιχείρηση – και ιδίως αυτών που κάνουν χρήση των προϊόντων της ή επισκέπτονται τους χώρους της – από κινδύνους που απειλούν την υγεία, οφείλει να βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων της ανώτατης διοίκησης (Χατζηπαντελή, 1999).

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιείται από πληθώρα εταιρειών και επιχειρήσεων, καθώς και η ύπαρξη χώρων εργασίας οι οποίοι πολλές φορές δεν αποτελούν το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, έχουν οδηγήσει σε επισφαλείς συνθήκες εργασίας θέτοντας πολλές φορές σε κίνδυνο τη σωματική ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων. Λαμβάνοντας δε, υπ' όψη τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων – όπου ο χρόνος είναι χρήμα – η επικινδυνότητα στους χώρους εργασίας μεγαλώνει με ρυθμούς απρόβλεπτους για το εργατικό προσωπικό.

Με δεδομένο ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία βασική παράμετρο που εμπλέκεται στη βέλτιστη διαχείριση των πόρων μιας επιχείρησης, η ασφάλεια και η υγιεινή των εργαζομένων αποτελεί την κύρια

μέριμνα κάθε εργοδότη, τόσο για τη βιωσιμότητα όσο και για την αποτελεσματική απόδοση και επιτυχία της επιχείρησης.

Η ασφάλεια και η υγιεινή των εργαζομένων έχει πλέον ληφθεί σοβαρά υπ' όψη από όλους τους μηχανισμούς (κρατικούς και ιδιωτικούς) που αποδίδουν σχέσεις εργοδοτών – εργαζομένων. Το ελληνικό κράτος, μετά τη θέσπιση σχετικού νόμου που προασπίζει την «Υγιεινή & Ασφάλεια των Εργαζομένων», προώθησε πληθώρα Προεδρικών Διαταγμάτων, Υπουργικών Αποφάσεων και άλλων νομοθετημάτων, εναρμονισμένα με τις αντίστοιχες Ευρωπαϊκές Οδηγίες (ΕΟΚ, ΕΕ), ώστε να επιτευχθεί ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, εκθέτοντας τους εργαζομένους σε όσο το δυνατό λιγότερους κινδύνους.

#### **2.2.4.8 Εργασιακές Σχέσεις**

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματίου εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων αποτελεί η μελέτη των επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων μισθωτών, εργοδοτών και κράτους. Οι εργαζόμενοι, συμμετέχουν σε αυτήν τη σχέση ως οργανωμένα σύνολα (συνδικαλιστικές οργανώσεις, ενώσεις ή αντιπροσωπευτικά όργανα), οι εργοδότες με τις επαγγελματικές οργανώσεις και το κράτος με τους ρόλους α) του φορέα που εκφράζει τα συμφέροντα της οργανωμένης κοινωνίας, β) του εργοδότη όταν προσδιορίζει ως άμεσα ενδιαφερόμενος τις εργασιακές σχέσεις ενός αριθμού εργαζομένων και τέλος, γ) του διαπραγματευτή όταν, ως άμεσα ενδιαφερόμενος, διαμορφώνει και προσδιορίζει το περιεχόμενό τους (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*).



Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν το σύνολο των υλικών στοιχείων των θεσμικών και των εξωθεσμικών συνθηκών (νόμοι, τυπικές και άτυπες συμφωνίες, αποφάσεις, συναλλακτικά ήθη και επιχειρησιακές – διοικητικές πρακτικές) που διέπουν:

- Τη σταθερότητα της απασχόλησης και την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- Το τυπικό και το πραγματικό περιεχόμενο της εργασιακής σχέσης, τη διάρκεια και τους τρόπους οργάνωσης της εργασίας.
- Το εύρος και την ιεράρχηση των επιμέρους επαγγελματικών ομαδοποιήσεων και ειδικοτήτων τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και έξω από αυτήν.
- Τους όρους αξιοποίησης, υπηρεσιακής εξέλιξης, ανάπτυξης ή απαξίωσης των εργαζομένων.
- Τις δυνατότητες ατομικής και συλλογικής συμμετοχής των εργαζομένων στη διαμόρφωση και στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.
- Τους όρους αμοιβής, τις ανάγκες διαβίωσης, τον τρόπο διαμόρφωσης και δαπάνης του εισοδήματός τους.
- Τη διαμόρφωση των αντιστοίχων εργασιακών νόμων, ρυθμίσεων και θεσμών, αλλά και το βαθμό τήρησης και εφαρμογής τους στην πράξη.
- Τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των συλλογικών διαπραγματεύσεων και συμβάσεων σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.
- Τους φορείς, τα αντικείμενα και τα αποτελέσματα της θεσμοθετημένης ή και της άτυπης συλλογικής παρέμβασης των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Επομένως, από τα παραπάνω προκύπτει ότι εργασιακές σχέσεις αποτελούν μια πολύ ευρύτερη έννοια που δεν περιορίζεται στο καθαρά νομικό ατομικής και συλλογικής ρύθμισης των όρων αμοιβής και εργασίας και των αντίστοιχων σχέσεων εργαζομένων εργοδοτών.

Η φυσιογνωμία των εργασιακών σχέσεων επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται. Μελετητές θεωρούν τις εργασιακές σχέσεις σαν υποσύστημα του κοινωνικού συστήματος. Σαν τέτοιο, βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση με το οικονομικό και πολιτικό υποσύστημα, ενώ υφίσταται την επίδραση του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο λειτουργεί. Είναι επόμενο λοιπόν, οι επιδράσεις αυτές και οι αλληλεξαρτήσεις να προσδιορίζουν και την ιδεολογία των εργασιακών σχέσεων, καθώς επίσης και το βαθμό υποταγής ή εξάρτησής τους από την πολιτική εξουσία.

Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη διαφορετικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων σε διάφορες χώρες. Τα συστήματα αυτά αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας και συγκριτικής μελέτης από τους ερευνητές. Έτσι, σήμερα γίνεται αποδεκτό ότι οι βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν διαχρονικά και αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά ενός εθνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων είναι οι εξής (Κατσανέβας, 1983):

- Η ιστορική περίοδος κατά την οποία αρχίζει η εκβιομηχάνιση μιας χώρας: Η περίοδος αυτή έχει μεγάλη σημασία για τη διαμόρφωση του συστήματος των εργασιακών σχέσεων γιατί τότε σχηματοποιούνται για πρώτη φορά οι συνδικαλιστικές οργανώσεις. Δεδομένου ότι το σύστημα των εργασιακών σχέσεων επηρεάζεται άμεσα από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, είναι

επόμενο να δέχεται επιρροές και επιδράσεις από εθνικές και διεθνείς πολιτικές και ιδεολογικές εξελίξεις, οι οποίες είναι καθοριστικές για την ανάπτυξη και εξέλιξή του.

- Η πορεία της οικονομικής ανάπτυξης: Η εκβιομηχάνιση μιας χώρας έχει σαν αποτέλεσμα τη συγκέντρωση μεγάλου αριθμού μισθωτών σε βιομηχανικά κέντρα με ταυτόχρονη μείωση των αυτοαπασχολουμένων. Το γεγονός αυτό ασκεί θετική επίδραση στην ανάπτυξη του συνδικαλιστικού κινήματος. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής ανάπτυξης, η διάσπαση των παραδοσιακών επαγγελματών και η εξειδίκευση, επιβάλλουν νέες μορφές συνδικαλιστικής οργάνωσης. Η συνδικαλιστική δράση περιβάλλεται πολλές φορές με πολιτικό χαρακτήρα, ενώ οι διεκδικήσεις αφορούν στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Στη φάση της χρησιμοποίησης της προηγμένης τεχνολογίας και της πλειοψηφίας των μισθωτών, βασική μονάδα όπου οργανώνονται οι μισθωτοί και διεξάγονται οι διαπραγματεύσεις, γίνεται η επιχείρηση. Οι διεκδικήσεις προσανατολίζονται στον έλεγχο των κέντρων λήψης αποφάσεων και στην ανάπτυξη μεθόδων συμμετοχής στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

- Οι πολιτικές εξελίξεις: Το πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι εργασιακές σχέσεις θεωρείται ως πρωταρχικής σημασίας για την εξέλιξή τους. Εξωγενείς επιδράσεις που αφορούν κυβερνήσεις, πολιτικά κόμματα, θρησκευτικές οργανώσεις, είναι δυνατό να επηρεάσουν πολλές φορές τις αποφάσεις των εργατικών οργανώσεων, απομακρύνοντάς τες από την αμιγή διεκδίκηση των συμφερόντων των μελών τους.

Στις αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες, οι εργατικές ενώσεις αν και διατηρούν στενούς δεσμούς με τα σοσιαλιστικά συνήθως πολιτικά κόμματα, θεωρείται ότι δεν υπόκεινται σε ιδιαίτερες δεσμεύσεις όσον αφορά στις διεκδικήσεις τους ενώ,

η συλλογική διαπραγμάτευση και η απεργιακή δραστηριότητα, λειτουργούν ανεξάρτητα από τον κυβερνητικό παρεμβατισμό. Το γεγονός αυτό ερμηνεύεται από το ότι τόσο η εκπροσώπηση των μισθωτών όσο και η εκπροσώπηση των εργοδοτών είναι ιδιαίτερα ισχυροποιημένες λόγω της επίδρασης θετικών οικονομικών και πολιτικών εξελίξεων.

Για παράδειγμα, στη Γερμανία και στη Σουηδία, η σχετική σταθερότητα των πολιτικών θεσμών, θεωρείται ότι επηρέασε τόσο τη δομή του συνδικαλιστικού κινήματος, όσο και τη φύση της συνδικαλιστικής δράσης. Η ομαλή δηλαδή διαδοχή πολιτικών σχηματισμών αλλά και η έλλειψη αμφισβήτησης του κοινωνικού συστήματος, θεωρείται ότι απέτρεψε τον κατακερματισμό των συνδικαλιστικών δυνάμεων, ενώ οι συγκρούσεις δεν έχουν τη μορφή ριζοσπαστικών αγώνων (*Κουκιάδης, 1981*).

Αντίθετα, στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι μελετητές θεωρούν ότι οι εργατικές ενώσεις εξαρτώνται άμεσα από τα πολιτικά κόμματα και τις κυβερνήσεις, εκτός ίσως από εξαιρετικές περιπτώσεις που το εργατικό κίνημα τυγχάνει γενικής αποδοχής λόγω συμμετοχής του σε αγώνες διεκδίκησης εθνικής ανεξαρτησίας. Αποτέλεσμα του γεγονότος αυτού είναι η ανάπτυξη ενός αδύναμου συνδικαλιστικού κινήματος όπου οι συλλογικές διαπραγματεύσεις είναι η εξαίρεση και όχι ο κανόνας για τη ρύθμιση μισθών και άλλων όρων εργασίας.

Στις μεσογειακές χώρες, οι μελετητές διακρίνουν δύο τύπους εργασιακών συστημάτων: τα τριμερή συστήματα, όπως για παράδειγμα το γαλλικό και το ιταλικό και τα συστήματα που επικρατούν σε χώρες όπως στην Ελλάδα και την Πορτογαλία (*Σπυρόπουλος, 1987*).

Στην πρώτη περίπτωση, οι εργασιακές σχέσεις λειτουργούν σε κοινωνίες βιομηχανικά προηγμένες και διαθέτουν συνδικαλιστικές οργανώσεις οι οποίες είναι θεσμοθετημένες, έντονα ενταγμένες στην κοινωνική ζωή και προσπαθούν να επιτύχουν μια ισορροπία στην αυξανόμενη κρατική παρέμβαση και στο σεβασμό της αυτονομίας των κοινωνικών εταίρων. Στο άλλο άκρο, βρίσκονται τα συστήματα που επικρατούν σε χώρες όπως στην Ελλάδα και Πορτογαλία, όπου οι εργασιακές σχέσεις διέπονται από νομικισμό και λειτουργούν μέσα σε οικονομίες εξαρτημένες, όπου όλα ρυθμίζονται από νομοθετικούς κανόνες. Ειδικότερα για την Ελλάδα το σύστημα των εργασιακών σχέσεων περιγράφεται από τους μελετητές ως αυστηρά τυποκρατικό και νομικίστικο με έντονη κρατική παρέμβαση (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Η σύγχρονη διοικητική αντίληψη και πρακτική, όσον αφορά στην αποτελεσματική οργάνωση των εργασιακών σχέσεων, τόσο σε κλαδικό όσο και επιχειρησιακό επίπεδο, θεωρεί ότι ο πραγματικός ποιοτικός εκσυγχρονισμός επιτυγχάνεται πολύ καλύτερα βελτιώνοντας τον τρόπο μεταχείρισης, επικοινωνίας, πληροφόρησης, συμμετοχής και δημιουργικής έκφρασης των εργαζομένων. Το θετικό εργασιακό κλίμα και η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων είναι οικονομικά και κοινωνικά αγαθά κεφαλαιώδους σημασίας. Γι' αυτό πρέπει να αποτελούν όχι μόνο βασικό κριτήριο αποτελεσματικότητας, εκσυγχρονισμού και βιωσιμότητας για κάθε επιχείρηση, αλλά και βασικό στήριγμα της απαιτούμενης σήμερα ανάπτυξης, που είναι βασισμένη σε σύγχρονα στοιχεία ανταγωνιστικότητας.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν αρκούν οι επενδύσεις που βελτιώνουν τα μηχανήματα, τα υλικά και τις διαδικασίες της παραγωγής,

οργάνωσης και διανομής για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Χρειάζονται επενδύσεις στα εφόδια, στις γνώσεις, στη βελτίωση των όρων επικοινωνίας, αξιοποίησης, υποκίνησης και αμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού και όλα αυτά, δε μπορούν να λειτουργήσουν σε συνθήκες αποσταθεροποίησης και υποβάθμισης των εργασιακών σχέσεων.

### **2.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Από όσα προηγήθηκαν, με σύντομη περιγραφική δομή, προκύπτουν μερικές βασικές παρατηρήσεις σε ότι αφορά τη Διοίκηση Προσωπικού. Σύμφωνα με την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, η λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων που επιδιώκει γενικότερα το μάνατζμεντ. Αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια των οργανώσεων και έχουν ως σκοπό τη διαρκή εξασφάλιση – ποσοτικά και ποιοτικά – κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων. Το αντικείμενο της επιστημονικής Διοίκησης Προσωπικού είναι η θεώρηση της αποτελεσματικότητας των ανθρώπων σε οικονομικές οργανώσεις και ακόμα η διερεύνηση των επιδράσεων, τόσο του εσωεπιχειρησιακού όσο και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος σε αυτήν τη συμπεριφορά.

Υπέρτερος στόχος της Διοίκησης Προσωπικού θεωρείται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι προϋπόθεση κεντρικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του στόχου. Η οικονομική αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού θα πρέπει να

συμβάλλει – μαζί με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά τμήματα – στην παρεμπόδιση δυσμενών εξελίξεων της οικονομικής αποτελεσματικότητας. Με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνεται ο πολύ σημαντικός ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού σε σχέση με τη γενική οικονομική αποτελεσματικότητα (Κανελλόπουλος, 1990).

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ των όρων Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων – που τελευταία χρησιμοποιείται ολοένα και πιο συχνά στις βιομηχανικές χώρες – δεν υπάρχει εννοιολογική διαφορά, ούτε από άποψη περιεχομένου ούτε από άποψη ρόλων και στόχων. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι οι δύο αυτοί όροι είναι ταυτόσημοι, αφού ο δεύτερος όρος χρησιμοποιείται τελευταία για να δείξει τη μεγάλη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι επιχειρήσεις σήμερα στους ανθρώπινους πόρους.

Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί λειτουργία πολύπλοκη και πολυδιάστατη. Έτσι το θεωρητικό της υπόβαθρο είναι διεπιστημονικό και συνίσταται σε μείγμα οικονομικών, νομικών, ψυχολογικών, κοινωνιολογικών, πολιτικών, ποσοτικών, πληροφοριακών και τεχνολογικών θεωριών. Σε ότι αφορά τη σπουδαιότητά της, αυτή έχει αναγνωρισθεί τις τελευταίες δεκαετίες και αναμένεται να αυξηθεί ραγδαία τις επόμενες. Σε άλλες μάλιστα χώρες, πιο αναπτυγμένες, η πρόσφατη αύξηση της σημασίας της και η προσέλκυση του πρακτικού ενδιαφέροντος και της θεωρητικής ανάλυσης, είναι πιο ραγδαία συγκριτικά των άλλων λειτουργιών και μάλιστα, πολλοί ειδικοί θεωρούν ότι θα αποκτήσει μελλοντικά πολύ μεγαλύτερη σχετική σημασία ως λειτουργία (Κανελλόπουλος, 1990).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2**

### **• ΕΛΛΗΝΙΚΗ:**

- Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, (1997), Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Interbooks, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης Σπύρος, Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (1986), Οργάνωση Επιχειρήσεων, Κυριακίδης, Θεσσαλονίκη.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Κατσιούλας Ι. Ευάγγελος, (1981), Διοίκηση Προσωπικού – Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Management (σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες), Εκδόσεις Άλφα, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1990), Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1995), Management – Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1990), Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, International Publishing, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (1985), Θέματα Διοίκησης Προσωπικού, Ευρώτυπος, Αθήνα.
- Κατσανέβας Θ., (1983), Εργασιακές Σχέσεις στην Ελλάδα, ΚΕΠΕ, Αθήνα.
- Κατσανέβας Θ., (1981), Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα, Εκδόσεις Νέα Σύνορα, Αθήνα.
- Κουκιάδης Ι., (1981), Συλλογικές Εργασιακές Σχέσεις, Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.
- Κυριαζόπουλος Γ. Π., Κιουλάφας Κ. Κ., (1994), Management 1<sup>ης</sup> Γραμμής, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.



- Λαδόπουλος Ιορδάνης, (1995), Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα.
- Λαλούμης Αθ. Δημήτρης, Ρούπας Χρ. Βασίλης (1996), Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα.
- Μαντάς Β. Νικόλαος, (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Μητρόπουλος Α., (1985), Οι Εργασιακοί Θεσμοί στην Ελλάδα, Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
- Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον, 3<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Παπαβασιλείου Μιχ., Τζεκίνης Χρ., (1992), Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.
- Σπυρόπουλος Γ., (1987), Εργασιακές Σχέσεις και Οικονομική Κρίση στις Χώρες της Νότιας Ευρώπης, Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου.
- Τσέκος Θεόδωρος, (1999), Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιες Οργανώσεις, ΕΚΔΔ.
- Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:**

- Beardwell J., (1994), Human Resource Management, Pitman Publishing.
- Buchanan D., Huczynski A., (1997), Organizational Behaviour, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, UK.
- Cascio W., (1995), Managing Human Resources, 4<sup>th</sup> edition, McGraw Hill, England.
- Hamel G., Prahalad C. K., (1994), Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston M.A.
- Hannagan T., (1998), Management – Concept & Practices, 2<sup>nd</sup> edition, Financial Times, Great Britain.
- Mullins J. L., (1999), Management and Organizational Behaviour, 5<sup>th</sup> edition, Financial Times, Great Britain.
- Pfeffer J., (1994), Competitive Advantage Through People, Harvard Business School Press, Boston M.A.
- Schuler F., Jackson S., (1996), Human Resource Management – Positioning for the 21<sup>st</sup> Century, 6<sup>th</sup> edition, West Publishing.
- Schuler R., Huber V., (1993), Personnel and Human Resource Management, 5<sup>th</sup> edition, West Publishing.
- Sparrow P., Hiltrop J., (1994), European Human Resource Management in Transition, Prentice Hall, UK.
- Stanton S. Erwin, (1982), Reality – Centered People Management: Key to Improved Productivity, American Management Associations, USA.
- Torrington D., Hall L., (1995), Personnel Management – Human Resource Management in Action, Prentice Hall, UK.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γενικά αποδεκτό, ότι το επίπεδο ανάπτυξης του μανάτζμεντ στην Ελλάδα δεν είναι ικανοποιητικό και είναι σαφώς χαμηλότερο αυτού των αναπτυγμένων χωρών και ανταγωνιστών της χώρας (Κανελλόπουλος, 1990). Ως το 1980, η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν άγνωστη σε πολλές επιχειρήσεις και ως το 1986 μόνο το 9% των ελληνικών εταιρειών με 100 ή περισσότερους υπαλλήλους είχε ένα ξεχωριστό Τμήμα Προσωπικού, όταν συγκριτικά το 52% των ξένων εταιρειών στην Ελλάδα είχε ένα ξεχωριστό αντίστοιχο τμήμα (Κριτσαντώνης, 1992).

Εκτός αυτού, δεν υπάρχει ξεκάθαρη διαφορά μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Προσωπικού. Επιπλέον, το υπερβολικά μικρό μέγεθος των περισσότερων επιχειρήσεων επηρεάζει το μέγεθος των Τμημάτων Προσωπικού και η μεγάλη συγκεντρωτικότητα αποφάσεων είναι πολύ δυνατά συνδεδεμένη με μια συνεχή ελάττωση της πρακτικής της Δ.Α.Δ. (Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού) (Sparrow and Hiltrop, 1994).

Στη χώρα μας, η σύνθετη εργατική νομοθεσία και η πρόσφατη κατάσταση με την οποία έχει κωδικοποιηθεί, σημαίνει ότι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξοδεύει σημαντικό χρόνο και προσπάθεια στην ενεργοποίηση εκ νέου του διοικητικού ρόλου, παρά στην εστίαση σε υπερδραστηριότητα της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού (*Mabey, Saleman, Storey, 1998*).

Την τελευταία δεκαετία, οι ελληνικές εταιρείες έχουν αρχίσει να εξερευνούν την ιδέα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι πολυεθνικές εταιρείες περιλαμβάνουν πρότυπα για τις ελληνικές και προσπαθούν να υιοθετήσουν τις επιτυχημένες τεχνικές τους. Σύμφωνα με τον Σιούρα (1995), οι περισσότερες από τις ξένες πολυεθνικές εταιρείες στην Ελλάδα υιοθετούν το ύφος των «εκλεπτυσμένων ανθρώπινων σχέσεων», ενώ οι επιτυχημένες ελληνικές εταιρείες υιοθετούν το ύφος της σύγχρονης κηδεμονίας. Η παιδεία των ελληνικών οργανισμών χαρακτηρίζεται από μια εμπιστοσύνη στην τυπικότητα και στις στάνταρ διαδικασίες, τα οποία ελαττώνουν την πίεση των σχέσεων εργασίας και αυξάνουν τη τεχνοκρατική διαχείριση (*Joiner, 2001*).

Μια έρευνα της Αθηνάς Πετράκη Κώπτη, στις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα, έδειξε ότι η συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση, συγκεκριμένα στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, είναι ανύπαρκτη ή στην καλύτερη περίπτωση ελάχιστη και συμβολική (Πίνακας 3.1).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 - Σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων**

<b>ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	<b>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΛΩΝ</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>
Ιδιωτικές ή Οικογενειακές Εταιρείες	6	5	1
Δημόσιες Εταιρείες	7	6	1
Θυγατρικές Εταιρείες	6	6	0

Η εικόνα που παρουσιάζεται για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις εξετάζεται αναλυτικότερα στην επόμενη ενότητα.

### **3.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **3.2.1 Πολιτική Επιλογής Στελεχών**

Στην Ελλάδα, οι διαδικασίες διαφέρουν σύμφωνα με το μέγεθος και την ιδιοκτησία των εταιρειών. Οι μικρές εταιρείες κάνουν χρήση των προσωπικών σχέσεων και ειδικά στις βιοτεχνίες μπορούμε να βρούμε μέλη της ίδιας οικογένειας να εργάζονται μαζί. Αλλά όσο το μέγεθος της εταιρείας μεγαλώνει, οι πρακτικές γίνονται πιο επαγγελματικές και οι εταιρείες προσφεύγουν σε διαφημίσεις και συμβούλους επιχειρήσεων.

Όσον αφορά στην επιλογή στις ελληνικές εταιρείες υπάρχει η τάση αναζήτησης εξυπνάδας, καλών συστάσεων και πείρας στη δουλειά. Ξένες θυγατρικές εταιρείες επικεντρώνονται στην εκπαίδευση για τη συγκεκριμένη θέση, στην πείρα πάνω στη δουλειά και στην επικοινωνία με τα άλλα μέλη της ομάδας. Εκτός όλων αυτών, ένας μεταπτυχιακός τίτλος (π.χ M.B.A.) θεωρείται ως δυνατός και θετικός παράγοντας.

Η συνηθέστερη μέθοδος επιλογής στη χώρα μας είναι η συνέντευξη, που δίνει τη δυνατότητα μιας πρόσωπο - με - πρόσωπο αντιμετώπισης. Έρευνες έχουν δείξει ότι η εγκυρότητα της συνέντευξης, ως μεθόδου επιλογής προσωπικού, είναι πολύ μικρή (ποσοστό επιτυχών προβλέψεων μικρότερο του 20%). Παρόλα αυτά, εξακολουθεί να είναι η δημοφιλέστερη μέθοδος, ίσως λόγω του χαμηλού κόστους της, ή λόγω της εντύπωσης που δίνει ότι είναι μία απλή διαδικασία που ο καθένας μπορεί να χειριστεί με επιτυχία. Οι αιτήσεις και οι συστάσεις είναι επίσης πολύ συνηθισμένες μέθοδοι.

Όσον αφορά στα διάφορα ψυχομετρικά τεστ, μέσω των οποίων επιχειρείται να αξιολογηθούν κάποια εγγενή ή επιγενή ανθρώπινα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στη δουλειά, αυτά δεν εφαρμόζονται τόσο συχνά. Σύμφωνα με την έρευνα του Cranfield, στην οποία η Ελλάδα συμμετείχε τρεις φορές (1993,1996,1999), βρέθηκε ότι η χώρα έχει τους χαμηλότερους δείκτες μείωσης υπαλλήλων από όλες τις χώρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

### 3.2.2 Πολιτική Αμοιβών και Κινήτρων

Σύμφωνα με την έρευνα των Κουφίδου και Μιχαήλ (1999), που έκαναν σε 22 εταιρείες κατασκευών, κατέληξαν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εισάγουν συστήματα πληρωμών βάσει απόδοσης ώστε να επιβιώσουν στον ξένο ανταγωνισμό.

Δηλαδή, έχει αρχίσει να αναπτύσσεται και στη χώρα μας η διαδικασία εκείνη σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος παίρνει μία χρηματική ανταμοιβή η οποία εξαρτάται από την ατομική του απόδοση, ή την απόδοση της ομάδας του, ή την αποδοτικότητα όλης της επιχείρησης. Ο βασικός σκοπός αυτής της σύνδεσης είναι η υποκίνηση του εργαζομένου και η προσπάθεια επίτευξης αφοσίωσης προς την επιχείρηση.

Τα πορίσματα δείχνουν ότι η ελαστικότητα πληρωμής προκύπτει σε διευθυντικό, υπαλληλικό και τεχνικό επίπεδο, ενώ είναι ολοφάνερα τα σχέδια αξιολόγησης πληρωμής και συμμετοχής στα κέρδη, τα οποία εφαρμόζονται σε εργάτες και υπαλλήλους. Η συμμετοχή στα κέρδη στην Ελλάδα είναι σημαντικά χαμηλότερη, απ' ότι στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, αλλά υπερβαίνει ελάχιστα αυτό της Ισπανίας και Σουηδίας. Τα επί πλέον επιδόματα (bonus) είναι συνηθισμένα στο διοικητικό επίπεδο, ενώ στις ομάδες (group bonus) δεν είναι.

Επιπρόσθετα, η χρήση της αξιολόγησης πληρωμής είναι μικρότερη από ότι στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά υπερβαίνει αυτή στις Σκανδιναβικές χώρες. Η πληρωμή για διευθυντές και επαγγελματικό



προσωπικό καθορίζεται σε επίπεδο εταιρείας, ενώ το χειρονακτικό προσωπικό βασίζεται στο ευρύ βιομηχανικό συλλογικό διαπραγματευτικό επίπεδο. Είναι χρήσιμο σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι η Παπαλεξανδρή, με μια έρευνά της το 1996, κατέληξε ότι οι Έλληνες εργαζόμενοι είναι οι χαμηλότερα αμειβόμενοι στην Ευρώπη.

Σε γενικές γραμμές οι τάσεις, όσον αφορά στην πολιτική αμοιβών στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, εξελίσσονται ως εξής (*Sparrow and Hiltrop, 1994*):

- Διαμορφώνεται μια τάση προς πιο ευέλικτα συστήματα αμοιβών. Με άλλα λόγια, εγκαταλείπεται η σύνδεση με παράγοντες που δεν σχετίζονται με την ατομική ή οργανωσιακή επίδοση, όπως για παράδειγμα τα χρόνια υπηρεσίας ή το κόστος ζωής.
- Ισχυροποιείται η τάση για διαφοροποιημένα πακέτα αμοιβών που απευθύνονται ατομικά σε κάθε εργαζόμενο και τον ανταμείβουν για εξαιρετη απόδοση ενώ συνδέονται και με την γενικότερη απόδοση της επιχείρησης.
- Διαμορφώνεται μια τάση προσδιορισμού και διαπραγμάτευσης της αμοιβής σε επίπεδο επιχείρησης και όχι σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο, όπως ήταν η παραδοσιακή τακτική.
- Αναπτύσσονται συστήματα πρόσθετων παροχών όπως πρόσθετες παροχές, διανομή κερδών, ομαδικές ανταμοιβές.

Στην Ελλάδα επικρατεί η τάση ανάπτυξης συστημάτων που ανταμείβουν την ατομική απόδοση, όπως και σε χώρες όπως η Πορτογαλία, η Ισπανία και η

Γαλλία. Αντίθετα, σε χώρες όπως η Γερμανία, η Μ. Βρετανία και η Δανία ανταμείβεται η ομαδική απόδοση. Το θέμα των αμοιβών αναδεικνύεται σαν ένα από τα πιο βασικά, για τις αναπτυγμένες τουλάχιστον χώρες και η αντιμετώπισή του διαφοροποιείται ανάλογα με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας.

### 3.2.3 Εκτίμηση Απόδοσης

Θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε ότι η εκτίμηση είναι η επίσημη διαδικασία συλλογής πληροφοριών, από έναν οργανισμό, από και για το προσωπικό για τη λήψη αποφάσεων για διάφορους σκοπούς.

Η πρωτοποριακή εργασία του Owen όρισε δύο όψεις στην σύγχρονη υπαλληλική εκτίμηση:

- Ενδιαφέρον για απόδοση (συνέντευξη ή εκτίμηση απόδοσης).
- Ενδιαφέρον για ικανοποίηση (απόδοση προσωπικού ή υπαλλήλων – εδώ το ενδιαφέρον είναι στον προσδιορισμό των προσωπικών χαρακτηριστικών).

Η μάλλον περιορισμένη χρήση εκτίμησης στις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρείες οφείλεται στην ύπαρξη στενών προσωπικών σχέσεων μέσα στις εταιρίες και στη δυσκολία να θέτονται ακριβείς στόχοι, και αυτό λόγω των συχνών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον των εταιρειών (Παπαλεξανδρή, 1992).

Ειδικότερα, όταν υπάρχουν εργατικά σωματεία, η αρχαιότητα είναι το κύριο κριτήριο προαγωγής, επειδή τα εργατικά σωματεία δυσανασχετούν με την εισαγωγή συστημάτων εκτίμησης. Όμως στις μέρες μας, υπάρχουν σημάδια ότι οι διευθυντές προσωπικού αγωνίζονται να υπερνικούν εμπόδια και στις πιο εξελιγμένες εταιρείες υπάρχει ένας κρίκος ανάμεσα στην εκτίμηση και πληρωμή. Στην Ελλάδα τα άτομα που εμπλέκονται με τα συστήματα εκτίμησης είναι:

- Ο άμεσος Προϊστάμενος.
- Ο Διευθυντής Προσωπικού.
- Ο Διευθυντής Τμήματος.

Στις πολυεθνικές εταιρείες, συνήθως χρησιμοποιείται η αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (Management By Objectives / MBO) και αυτό εμπλέκει διευθυντές και υπαλλήλους, οι οποίοι θέτουν κοινούς στόχους στην απόδοση εργασίας και στην προσωπική ανάπτυξη, εκτιμώντας περιοδικά την πρόοδο των υπαλλήλων στην κατάκτηση αυτών των στόχων, ενσωματώνοντας ατομικούς και ομαδικούς στόχους (*Hellriegel, Slocum, Woodman, 2000*). Το σύστημα αυτό, το οποίο επινοήθηκε από τον McGregor, βασίζεται σε δύο βασικές αρχές:

- Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά.
- Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί.

Πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή προγραμμάτων εκτίμησης αλλά η κατάσταση αλλάζει στις μεγάλες εταιρείες όσον αφορά στην εφαρμογή επιτυχημένων συστημάτων εκτίμησης της απόδοσης.

### **3.2.4 Πρακτικές Ελαστικής Εργασίας**

Μιλώντας γενικά, οι εργασιακές ρυθμίσεις ελαστικότητας συμπεριλαμβάνουν: ελαστικότητα χρόνου εργασίας, ελαστικότητα στον αριθμό των ωρών εργασίας και ελαστικότητα όσον αφορά στο χώρο εργασίας. Οι ρυθμίσεις ελαστικότητας στην εργασία, συνήθως συμβαίνουν σε μικρού και μεσαίου μεγέθους ελληνικές εταιρείες, οι οποίες ανήκουν σε μέλη οικογενειών. Εξωτερικές πηγές και επί μέρους συμβάσεις είναι συνηθισμένος τρόπος εργασίας σε μηχανολογικές εταιρείες εξόρυξης και κατασκευαστικές εταιρείες όπου δεν υπάρχει τακτική ζήτηση (Παπαλεξανδρή, 1997).

Ελαστική σύμβαση χρησιμοποιείται από το κράτος, το οποίο προσλαμβάνει προσωρινούς εργαζομένους για συγκεκριμένες δουλειές, όπως τουριστικές και αγροτικές επιχειρήσεις. Ο νόμος 1892 το έτος 1992 εισήγαγε για πρώτη φορά τη μερική απασχόληση και μόνο το 4,5% περίπου του εργατικού δυναμικού εργάζεται βάσει μερικής απασχόλησης. Ενώ ο μέσος όρος των προσωρινών υπαλλήλων στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι 9,6%, η Ελλάδα φαίνεται να κατέχει τη δεύτερη θέση με ένα ποσοστό της τάξεως του 25%. Η επικράτηση της πρακτικής του ορισμένου χρόνου μπορεί να εξηγηθεί εάν παρατηρήσουμε το βασικό μηχανισμό προσλήψεων που αναπτύσσεται στις ελληνικές εταιρείες, για

να παρακάμψουν ένα από τα πιο αυστηρά νομοθετικά συστήματα όσον αφορά στην προστασία των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Κουζής, 1994).

Εξάλλου, η υπερωρία πληρώνεται σαν υπερτιμημένη αξία που έχει ορισθεί από το νόμο. Η υπερωρία έχει εδραιωθεί και έχει αποκτήσει ένα θεσμικό χαρακτήρα στις ελληνικές βιομηχανικές σχέσεις, ένα γεγονός που συμβαδίζει εκτενώς με τη γενική κατάσταση στην Ευρώπη (Brewester, Hegewisch, 1994). Ο πρόσφατος νόμος 2639/1998 στοχεύει να ανεβάσει το κόστος της υπερωρίας, επιτρέποντας ετήσιες συλλογικές συμφωνίες σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αλλά στην Ελλάδα, η λειτουργία της ελαστικότητας δεν είναι διαδεδομένη σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες και δεν παρατηρείται ελαστικότητα του χρόνου εργασίας.

Μερικές ελληνικές εταιρείες παίρνουν μέτρα ούτως ώστε να προάγουν την ελαστική εργασία και κοινωνική ευθύνη. Για παράδειγμα η ΕΛΑΪΣ (εταιρεία κατασκευής τροφίμων), έχει πάρει μέτρα για να αποθαρρύνει τις υπερωρίες με τη διατήρηση περισσότερων από μια εργασίες, συμπεριλαμβάνοντας έναν πρόσθετο μηνιαίο μισθό ανά έτος, ιδιωτική ασφάλεια, πρόσθετο συνταξιοδοτικό πρόγραμμα και δάνεια για την απόκτηση ενός σπιτιού ή αυτοκινήτου.

Όσον αφορά στην άδεια της εγκυμοσύνης, το ελληνικό κράτος επιτρέπει δεκαέξι εβδομάδες άδεια εγκυμοσύνης, τρίμηνη περίοδο μητρικής άδειας και μείωση εργασιακών ωρών για τις μητέρες που έχουν μικρά παιδιά.

### 3.2.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Οι Sparrow και Hiltrop (1994), με την έρευνά τους, μας βοηθούν να εξετάσουμε τα συστήματα εκπαίδευσης και επαγγελματισμού στην Ευρώπη, καθώς και τις τάσεις τους. Η Γερμανία παρέχει το καλύτερο επιμορφωτικό και εκπαιδευτικό αναπτυξιακό σύστημα στην Ευρώπη. Μια από τις πιο σημαντικές πολιτικές για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού στην Ελλάδα είναι το πρόγραμμα Περιφερειακής Ανάπτυξης 2000-2006 για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Vocational Employment and Training - VET), στοχεύοντας να ενδυναμώσει την εργατική ζήτηση. Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα όσον αφορά στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού είναι η αποτελεσματικότητα και η λειτουργία υπαρχόντων δομών. Ο βασικός στόχος είναι η δραστήρια ανάμειξη των εργατικών σωματείων και των εργοδοτικών οργανισμών να δημιουργήσουν ένα περιεκτικό και κατανοητό σχέδιο των προβλημάτων και των αναγκών *(η ανάλυση της αγοράς εργασίας έγινε από το ΕΚΑ, Αθήνα 07.09.2001)*.

Στις μέρες μας, οι αυξημένες επιχορηγήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση για μια σειρά αντιπροσώπων, συμπεριλαμβανομένων τοπικών εξουσιών, ιδιωτικών σχολείων και κυβερνητικών οργανισμών, έχει αναπτύξει την εσωτερική εκπαίδευση. Εξάλλου, πολλές εταιρείες συμβούλων έχουν αρχίσει να προσφέρουν εκπαιδευτικά μαθήματα σε διευθυντές της ανώτερης και μεσαίας διοίκησης ενώ οι κατώτεροι υπάλληλοι παρακολουθούν μη τεχνικά διοικητικά θέματα. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι ελληνικές εταιρείες κατατάσσονται υψηλά ανάμεσα στις Ευρωπαϊκές χώρες στους όρους δαπανών για εκπαίδευση.

## **Σύγκριση τριών Ευρωπαϊκών Συστημάτων για Μαθητεία και αρχική Επαγγελματική Εκπαίδευση:**

### **Ελλάδα:**

- Νέο νομικό εργασιακό πλαίσιο για ένα νέο εθνικό σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET) και ικανοτήτων συστάθηκε το 1992.
- Επίσημα αναγνωρίστηκαν επαγγέλματα και επίπεδα προσόντων, ενώ ακόμα ρυθμίζονται από προεδρικές και υπουργικές αποφάσεις.
- Αρχικά το σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET) γίνεται σε δημόσια ιδρύματα, μέσω τεχνικών και επαγγελματικών κέντρων εκπαίδευσης.
- Χαμηλό επίπεδο ενσωμάτωσης του συστήματος εκπαίδευσης και εργοδοτών.

### **Γερμανία:**

- Ένας χρόνος βασικής εκπαίδευσης στο σχολείο είναι αναγκαστικός, για ανεπάγγελτους ή για εκείνους που είναι χωρίς χώρο για μαθητεία – 105.000 μαθητευόμενοι.
- Σύστημα κρατικού ελέγχου στο σύστημα της εκπαίδευσης, με 1.500 σχολεία επαγγελματικής εκπαίδευσης, που καλύπτει το 70% των νέων ανθρώπων – 1.500.000 εκπαιδευόμενοι, 42,5% από αυτούς είναι γυναίκες.
- Δυαδικό σύστημα - περισσότερο πάνω στην επαγγελματική εκπαίδευση, σε κρατικά επαγγελματικά σχολεία - στενή σχέση ανάμεσα στα δύο.

- Πρόγραμμα μαθημάτων για 380 επαγγελματικές ειδικότητες, που γίνονται σε προηγμένα σχολεία και εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Εγγεγραμμένοι το 1990, 319.000 μαθητευόμενοι στη βιομηχανία.
- Προγράμματα με διαφορετικές απαιτήσεις στα τεχνικά κολέγια, σχολεία επαγγελματικής εκπαίδευσης, ειδικά δευτεροβάθμια σχολεία και τμήματα του Υπουργείου Εμπορίου θέτουν τα στάνταρ για διευκολύνσεις και εκπαιδευτικές ικανότητες. Το 50% των εκπαιδευομένων δουλεύει σε σταθερή βάση, το 85% αυτών , στον οργανισμό που τους εκπαίδευσε.

### **Ηνωμένο Βασίλειο:**

- Η μειωμένη απόδοση του συστήματος Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET) είναι μια πολιτική μακροπρόθεσμη. Το σύστημα βασίζεται στην ενθάρρυνση της βιομηχανίας να προσφέρει εκπαίδευση. Μόνο το 33% του εργατικού δυναμικού έχει επαγγελματική ικανότητα.
- Το σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET) αναλύει και αποφασίζει όσον αφορά στην επιδεξιότητα των μαθητών. Μόνο 13.564 τεχνίτες και τεχνικοί στη βασική εκπαίδευση.
- Συνδυασμός εκπαίδευσης στην εργασία και ημερήσιας εκπαίδευσης σε κολέγια.
- Στη πράξη, η εκπαίδευση των νέων περιορίζεται στους άνεργους. Αριθμός προγραμμάτων για άνεργους και νεοσύστατες επιχειρήσεις.
- Το 1986 δημιουργήθηκε Σχέδιο Εθνικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού (National Vocational Qualification Scheme), για να αναμορφώσει και να



εθνικοποιήσει το σύστημα. Τέσσερα επίπεδα ικανοτήτων, βασιζόμενα πάνω στην απαιτούμενη εκπαίδευση μέσα στην εργασία και εκμάθηση από απόσταση. Σύστημα βεβαίωσης ικανότητας για βασική εργασία. Καμία απαίτηση για εκπαίδευση στους κατέχοντες τη βεβαίωση.

### **Συγκρίσεις των Ευρωπαϊκών Συστημάτων για συνέχιση εκπαίδευσης:**

#### **Ελλάδα:**

- Πρακτικά δεν υπάρχει εκπαίδευση για νέους ανθρώπους μέσα στην εργασία.
- Πολύ χαμηλό επίπεδο συνέχισης της εκπαίδευσης στο σπίτι, σχεδόν για το σύνολο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.
- Άνοδος εκπαίδευσης στις μεγάλες και εξαγωγικές επιχειρήσεις.
- Ευρείας κλίμακας εκπαιδευτικοί προσφέρουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα εκπαιδευτικά προγράμματα π.χ. ΕΛΚΕΠΑ, ΕΕΔΕ, ΕΟΜΕΧ. ΟΑΕΔ. Ο ΟΑΕΔ έχει εξουσιοδοτηθεί από το νόμο 1403/1983 να οργανώσει την εργασιακή εκπαίδευση.
- Μαθήματα για έφηβους και ανέργους έχουν προνοηθεί σε τεχνικά επαγγελματικά κέντρα.

#### **Γερμανία:**

- Περιεκτική εκπαίδευση στο σπίτι. Εγγυημένα επίπεδα ποιότητας (FUU) εφαρμόζονται από ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς.

- Το 80% των υπαλλήλων στους τομείς του εμπορίου και της βιομηχανίας συμμετέχουν σε επιπλέον εκπαίδευση.
- Το 18% όλων των Γερμανών συμμετέχουν σε κάποια μορφή στο σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET), ανεβάζοντας στο 40% εκείνους με τριτοβάθμια εκπαίδευση.
- Οι περισσότερες συλλογικές συμφωνίες συμβάλλουν στα λιγότερα εκπαιδευτικά επίπεδα.
- Καθορισμοί οργάνωσης εκπαιδευτικών αναγκών, πρόβλεψη οργάνωσης, σύνταξη, κοινωνικής εγγύησης, μπορεί να αποτελέσουν μέρος των συμφωνιών.

#### **Μεγάλη Βρετανία:**

- Γύρω στο 8% των βρετανικών οργανισμών παρέχουν μια εκπαίδευση περίπου 10 ημερών, ανά υπάλληλο, ανά έτος.
- Λιγότερο από το 33% παρέχει περισσότερο από πέντε μέρες για εκπαίδευση το χρόνο.

#### **Γαλλία:**

- Το 25% του πληθυσμού που εργάζεται παρακολουθεί το σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET). Η πρόσβαση διαφέρει ανάμεσα στις βιομηχανίες. Η περισσότερη συμπληρωματική εκπαίδευση οργανώνεται από τους εργοδότες.
- Το 14% της συνέχισης εκπαίδευσης VET γίνεται στο σπίτι από εταιρείες.

- Στο δημόσιο τομέα έχουν το δικαίωμα το λιγότερο τρεις με τέσσερις μέρες εκπαίδευσης.
- Πληρωμή του 100% της εκπαιδευτικής άδειας, αιτιολογημένη σαν ανασυγκρότηση τμημάτων.

### **Ισπανία:**

- Η έλλειψη ικανοτήτων οδήγησαν στην εξάπλωση των ιδιωτικών εκπαιδευτικών εταιρειών.
- Το 52% των εταιρειών με λιγότερους από 500 υπάλληλους και το 75% με περισσότερους από 500 υπαλλήλους έχουν εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Οι ξένες εταιρείες έχουν υψηλότερα επίπεδα χορηγίας για εκπαίδευση.
- Υπάρχει μεγάλη ζήτηση στην εκπαίδευση διοίκησης που δεν έχει καλυφθεί (π.χ. 10.000 MBAs).
- Δημιουργήθηκαν 17 σχολεία για επιχειρήσεις.
- Στην εταιρεία υπολογίζεται το 75% του προϋπολογισμού για εκπαιδευτικά προγράμματα.

### **Ολλανδία:**

- Σύνθετη εκπαίδευση στους έφηβους και εναρμονισμένα εκπαιδευτικά συστήματα.
- Η Επιτροπή Rauwenhoff (Rauwenhoff Commission) το 1990 οδήγησε σε έναν αριθμό ανασχηματισμών.

- 28 τοπικές υπηρεσίες εργασίας και κέντρα επαγγελματικής καριέρας.
- Συνέχιση εκπαίδευσης για τους ανέργους.
- Μεγάλοι οργανισμοί όπως και μικρότερες εταιρείες έχουν διευκολύνσεις για εκπαίδευση.
- Σημαντική προσπάθεια εκπαίδευσης εταιρειών.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρ' όλες τις προσπάθειες, σημαντική εκπαίδευση στη χώρα μας σε θέματα προσωπικού δεν υπάρχει σε πανεπιστημιακό επίπεδο. Το προσωπικό που απαρτίζει τη Διεύθυνση Προσωπικού, σε αρκετές επιχειρήσεις σήμερα, δεν είναι πανεπιστημιακού επιπέδου, και η εκπαίδευση του έχει γίνει εκ των ενόντων μέσα στην επιχείρηση, αλλά αρχίζει σιγά-σιγά να προσλαμβάνονται άτομα με πανεπιστημιακή μόρφωση. Οι περισσότεροι Διευθυντές Προσωπικού προέρχονται από Οικονομικές Σχολές, ελάχιστοι από Νομική Σχολή και μερικοί είναι πτυχιούχοι Πολυτεχνείου, Μηχανολόγοι ή Χημικοί Μηχανικοί. Εκπαίδευση σε θέματα προσωπικού, όπως και στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, δεν μπορούμε να πούμε ότι ουσιαστικά υφίστανται σε ευρύ βαθμό στη χώρα μας. Κατά καιρούς έχουν γίνει προσπάθειες εκπαίδευσης σε επίπεδο σεμιναρίων από διάφορους οργανισμούς, όπως το ΕΛΚΕΠΑ, ΕΕΔΕ κ.λ.π., οι οποίες, κατά τη γνώμη μου, δεν ήταν συστηματικές και ικανές να καλύψουν το κενό που υπάρχει.

Στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης, η εκπαίδευση αρχίζει στα Πανεπιστήμια, όπου υπάρχουν ειδικές σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Στην Αγγλία για παράδειγμα, παράλληλα με τις ειδικές Πανεπιστημιακές σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων, υπάρχει το I.P.M., το οποίο διοργανώνει διάφορα συστήματα εκπαίδευσης στα κολέγια και στα πανεπιστήμια. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει σεμινάρια, σειρά διαλέξεων και εργασία σε διάφορες επιχειρήσεις για ολόκληρη ή μερική απασχόληση. Η απόκτηση διπλώματος που δίνει τη δυνατότητα να εργασθεί κανείς στη Διεύθυνση του Προσωπικού, προϋποθέτει ένα σύστημα εξετάσεων που χωρίζεται σε τρία στάδια. Πιο συγκεκριμένα:

- Το πρώτο μέρος αφορά σε στατιστικές μελέτες, κοινωνιολογία, ψυχολογία, βασική και σε βάθος μόρφωση.
- Το δεύτερο καλύπτει οικονομικά θέματα, γενικής Διεύθυνσης Προσωπικού καθώς και προαιρετικά, όπως θέματα που έχουν σχέση με την ανεργία, τις βιομηχανικές σχέσεις, τους τομείς εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Τέλος, οι εξετάσεις του τρίτου σταδίου καλύπτουν θέματα όπως συστήματα Διοίκησης Προσωπικού, βιομηχανικές σχέσεις, εκπαίδευση, αξιολόγηση, παραγωγικότητα, εμπλουτισμό εργασίας κ.λ.π.

Αξιοσημείωτο είναι ότι για να προχωρήσει κανείς στις εξετάσεις του τρίτου μέρους, θα πρέπει να έχει επιτύχει στο πρώτο και στο δεύτερο, να είναι δόκιμο μέλος του I.P.M., να έχει εργασθεί σε Τμήμα Προσωπικού, να έχει συντάξει μελέτη και να έχει παρακολουθήσει ειδικά σεμινάρια (Παπαβασιλείου, Τζεκίνης, 1992).

Κατά την άποψή μου, πιστεύω ότι τα πράγματα στη χώρα μας αρχίζουν σιγά-σιγά να ξεκαθαρίζουν και η αναγκαιότητα της κατάλληλης εκπαίδευσης των στελεχών αρχίζει ολοένα και περισσότερο να γίνεται αντιληπτή και αναγκαία σε έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων. Στην κοινωνία της πληροφορίας, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν παρά να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών.

### **3.2.6 Πολιτική σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας των Εργαζομένων**

Στην Ελλάδα, ο πρώτος Νόμος που δημιούργησε υποχρεώσεις για την εργοδοσία ήταν ο Νόμος ΓΠΛΔ/21.11.1911 «περί υγιεινής και ασφάλειας των εργατών και περί ωρών εργασίας», ο οποίος θεωρήθηκε αρκετά πρωτοποριακός για την εποχή του και περιελάμβανε διατάξεις για την καθαριότητα των χώρων, το φωτισμό, τα μηχανήματα και γενικά για τις υπαίθριες εργασίες.

Το 1985 δημοσιεύτηκε ο Νόμος-πλαίσιο για την υγιεινή και ασφάλεια (Ν. 1568/85). Με το νόμο αυτό εισάγονται ορισμένοι καινούργιοι θεσμοί. Επιχειρείται μια πιο ολοκληρωμένη και ουσιαστική αντιμετώπιση των προβλημάτων υγιεινής και ασφάλειας, ενώ εναρμονίζεται το εθνικό δίκαιο με το

αντίστοιχο κοινοτικό σε ότι αφορά την προστασία των εργαζομένων που εκτίθενται σε φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες κατά την εργασία, τόσο στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού όσο και σε αυτές του δημοσίου τομέα (Οδηγία 1107/1980 της ΕΟΚ). Πρόκειται για το σημαντικότερο νομοθέτημα στον τομέα του εργατικού δικαίου. Με τις ρυθμίσεις του συστηματοποιείται, συμπληρώνεται, αναδιοργανώνεται και εκσυγχρονίζεται ριζικά η εθνική νομοθεσία στο πεδίο προστασίας των εργαζομένων από τους επαγγελματικούς κινδύνους και δημιουργούνται οι θεσμικές προϋποθέσεις για την εναρμόνιση των σχετικών διατάξεων με τις αντίστοιχες κοινοτικές οδηγίες.

Στα βασικά πλεονεκτήματα του νομοθετήματος αυτού αξίζει να αναφερθούν ακόμη οι δυνατότητες προσαρμογής της ρυθμιζόμενης ύλης στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις αυξημένες αντίστοιχα ανάγκες προστασίας του εργατικού δυναμικού της χώρας, όσον αφορά στην πρόληψη νέων επαγγελματικών κινδύνων που προκαλούν οι εφαρμογές των σύγχρονων τεχνολογιών στις διαδικασίες παραγωγής.

Σύμφωνα με το Ν. 1568/85, το Υπουργείο Εργασίας αποτελεί τον κύριο φορέα ελέγχου του εργασιακού περιβάλλοντος, για όλες τις βιομηχανικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις (εκτός του κλάδου των λατομείων – μεταλλείων). Σε τοπικό επίπεδο, τον έλεγχο των επιχειρήσεων ασκούν οι Επιθεωρήσεις Εργασίας που υπάρχουν σε κάθε νομό. Οι Επιθεωρητές Εργασίας επισκέπτονται τους εργασιακούς χώρους και ελέγχουν την τήρηση και εφαρμογή των νόμων, υποδεικνύουν βελτιώσεις, συντάσσουν εκθέσεις

πραγματογνωμοσύνης, επιβάλλουν κυρώσεις ή προσφεύγουν στις αρμόδιες Δικαστικές Αρχές για επιβολή κυρώσεων.

Επιπλέον, το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ), ασχολείται με την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων αλλά και με την περίθαλψη, αποζημίωση, συνταξιοδότηση των παθόντων.

Τα σταθερά βήματα προόδου που σημειώνονται σε νομοθετικό επίπεδο χάνουν όμως σημαντικό μέρος της αξίας και της σημασίας τους λόγω των σοβαρών αδυναμιών που εντοπίζονται, επί του παρόντος τουλάχιστον, στον τομέα του ελέγχου στην πράξη εφαρμογής των κανόνων για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει θέτοντας ως κριτήριο εξέτασης της αποτελεσματικότητας των αρμοδίων ελεγκτικών μηχανισμών, τη συχνότητα διάγνωσης των σχετικών παραβάσεων και επιβολής των προβλεπόμενων κυρώσεων.

Συγκεκριμένα, όλο το σύστημα προληπτικού ποινικού ελέγχου που έχει συγκροτηθεί με την ποινικοποίηση των παραβάσεων των κανόνων ασφαλείας για την προστασία των εργαζομένων παραμένει στην πράξη ουσιαστικά αναξιοποίητο. Έτσι όμως όλο το σύστημα προληπτικής ποινικής καταστολής των κινδυνολόγων για τη ζωή και την υγεία των εργαζομένων παραβάσεων, χάνει την αυτοτελή προστατευτική δυναμική του και ενεργοποιείται μόνο όταν



έχει επέλθει το βλαπτικό αποτέλεσμα, για την αποτροπή του οποίου έχει θεσπιστεί η ποινικοποίηση των σχετικών παραβάσεων.

Αλλά και σε γενικότερο επίπεδο, η αποδοτικότητα της Επιθεώρησης Εργασίας, ως θεσμικού φορέα μιας τόσο σημαντικής αποστολής, όπως η εποπτεία της εφαρμογής ενός σταθερά διογκούμενου σώματος κανόνων, από την τήρηση των οποίων εξαρτάται η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, ελάχιστα ανταποκρίνεται ως σήμερα στις αξιώσεις λειτουργίας ενός αξιόπιστου ελεγκτικού μηχανισμού. Η σοβαρή ανεπάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής, η αδυναμία διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του στελεχικού δυναμικού, οι περιορισμένοι πόροι, τα προβλήματα κεντρικού σχεδιασμού και προγραμματισμού της δράσης καθώς και οι οργανωτικές ελλείψεις που χαρακτηρίζουν τη δομή και τη λειτουργία της Επιθεώρησης Εργασίας, αποδυναμώνουν ακόμη περισσότερο το ρόλο της και την ικανότητα ανταπόκρισης στις ευθύνες της.

Όσον αφορά στην ελληνική βιομηχανία, υπάρχει μία όψη του νομίσματος στην οποία θα βρει κανείς πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες εδώ και αρκετά χρόνια έχουν ενσωματώσει στη λειτουργία τους τις απαιτήσεις του νόμου ή και ολόκληρα συστήματα διαχείρισης επαγγελματικού κινδύνου. Η μεγάλη πλειοψηφία όμως των μικρομεσαίων και μικρών επιχειρήσεων αποτελεί την άλλη όψη του νομίσματος. Το σημαντικότερο πρόβλημα αναγνωρίζεται στις επιχειρήσεις εκείνες, κυρίως βιομηχανικές, οι οποίες αναθέτουν καθήκοντα

Τεχνικού Ασφαλείας σε έναν από τους εργαζομένους τους. Σε αυτήν την περίπτωση, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν συνήθως τα εξής προβλήματα:

- Αναγκάζονται να εκτελούν μια επιπλέον εργασία για την οποία δεν πληρώνονται συμπληρωματικά.
- Συμπιέζουν τις σχετικές εργασίες τους με τα καθήκοντα Τεχνικού Ασφαλείας λόγω πίεσης χρόνου από τις άλλες λειτουργίες τους.
- Δεν έχουν την απαραίτητη ανεξαρτησία (όσο και αν θεωρητικά η εργασιακή τους σχέση προστατεύεται), ώστε να προβαίνουν σε καταγεγραμμένες υποδείξεις οι οποίες μπορεί να έχουν σημαντικό οικονομικό κόστος για τον εργοδότη.
- Είναι «εθισμένοι» σε μια εικόνα της επιχείρησης και σε μεθοδολογίες εργασίας με αποτέλεσμα πολλές φορές να μη μπορούν να διακρίνουν κάποιο κίνδυνο.

Η άλλη σημαντική παράμετρος του ζητήματος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας από την πλευρά των εργαζομένων. Τα σημαντικότερα προβλήματα από αυτήν την άποψη είναι η μη χρήση των μέσων ατομικής προστασίας (μάσκες, κράνη γυαλιά κλπ) και η παρέκκλιση από οδηγίες εργασίας για λόγους ευκολίας, ταχύτητας ή από υπερβολική αυτοπεποίθηση.

Η προσαρμογή των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που συνήθως παίρνει χρόνο και απαιτεί τη διαμόρφωση εντός των επιχειρήσεων μιας συνολικής κουλτούρας σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή, η οποία θα ξεκινά από την

ιδιοκτησία και τη διοίκηση και θα φτάνει μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο. Η επίτευξη των απαιτούμενων συνθηκών ασφαλείας και υγιεινής, με στόχο ένα επίπεδο εργασίας υψηλών προδιαγραφών, αποτελεί θέμα υψίστης σημασίας.

### **3.2.7 Εργασιακές σχέσεις**

Στην Ελλάδα, το σύστημα των εργασιακών σχέσεων περιγράφεται από τους μελετητές ως αυστηρά τυποκρατικό και νομικίστικο με έντονη κρατική παρέμβαση. Δυστυχώς, στον τόπο μας, δε δόθηκε καμιά προτεραιότητα στη συστηματική μελέτη και διερεύνηση του καθοριστικού για την εξέλιξη των επιχειρήσεων τομέα των εργασιακών σχέσεων. Οι σχετικές έρευνες είναι ελάχιστες ενώ η σχετική νομοθεσία, που τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια εναρμόνισής της προς αυτή της Ε.Ε, εμφανίζει προβλήματα εφαρμογής της στην πράξη, λόγω αδυναμίας προσαρμογής των κοινωνικών εταίρων. Η έλλειψη ερευνών σχετικά με τις επιδράσεις της νέας νομοθεσίας στην εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων και στη συμπεριφορά των συνδικάτων, δυσχεραίνει επίσης οποιαδήποτε ανάλυση της σημερινής κατάστασης στην Ελλάδα (*Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001*).

Για πολλά χρόνια, τα χαρακτηριστικά του ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων θεωρούνταν η τάση για αποδυνάμωση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ο περιορισμός του αντικειμένου των συλλογικών διαπραγματεύσεων, η μετατροπή των συλλογικών διαφορών σε

γραφειοκρατικές και η προσπάθεια καταστολής των κοινωνικών συγκρούσεων, παρά η θεραπεία τους, με διερεύνηση των αιτιών τους (Κουκιάδης, 1981). Μελετητές υπολογίζουν ότι περίπου το ένα τρίτο των Ελλήνων μισθωτών είναι συνδικαλισμένοι. Το ποσοστό των συνδικαλισμένων μισθωτών στο σύνολο της οικονομίας, δηλαδή η συνδικαλιστική πυκνότητα στη χώρα μας, εκτιμάται γύρω στο 25%. Το ποσοστό αυτό, παρ' όλες τις επιφυλάξεις που υπάρχουν ως προς τις μεθόδους υπολογισμού του δείκτη αυτού στις διάφορες χώρες, θεωρείται μικρό, συγκρινόμενο με τους αντίστοιχους δείκτες στις χώρες της Ε.Ε. Η συνδικαλιστική πυκνότητα στις χώρες της Ε.Ε παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (Sparrow – Hiltrop, 1994):

**Πίνακας 3.2 - Συνδικαλιστική Πυκνότητα στις Χώρες της Ε.Ε**

ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.	%	ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.	%
ΒΕΛΓΙΟ	53	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	25
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	33,8	Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	41,5
ΓΑΛΛΙΑ	12	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	52,4
ΙΤΑΛΙΑ	39,6	ΔΑΝΙΑ	73,2
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	49,7	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	30
ΙΣΠΑΝΙΑ	16	ΕΛΛΑΔΑ	25

Η συνδικαλιστική πυκνότητα στην Ελλάδα ποικίλει σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών των μισθωτών. Το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται και σε άλλες χώρες, αλλά στην Ελλάδα θεωρείται ιδιαίτερα διογκωμένο. Σε ορισμένους κλάδους, όπως τράπεζες, επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, μεταφορές, μεταλλεία και ορισμένες μεγάλες βιομηχανικές μονάδες, το ποσοστό των συνδικαλισμένων μισθωτών εκτιμάται ότι ξεπερνά το 80%. Σε άλλους πάλι κλάδους όπως στην Ένωση Τεχνικών Ημερησίου και Περιοδικού Τύπου Αθηνών, στην Ένωση Σταφιδεργατών Ηρακλείου, στον κλάδο των φορτοεκφορτωτών, συναντάμε το θεσμό του κλειστού σωματείου (closed shop). Με τον όρο κλειστό σωματείο εννοούμε την περίπτωση εκείνη κατά την οποία ένας εργαζόμενος πρέπει πρώτα να γίνει μέλος του σωματείου και ύστερα να απασχοληθεί στο σχετικό κλάδο. Η οργανωτική δομή του συνδικαλιστικού κινήματος κλιμακώνεται σε τρία επίπεδα: πρωτοβάθμιο, δευτεροβάθμιο και τριτοβάθμιο.



**Διάγραμμα 3.1 - Βασική Οργανωτική Δομή του Ελληνικού Συνδικαλιστικού Κινήματος**

Πηγή: Κατσανέβας Θ., (1981), Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα, Νέα Σύνορα, Αθήνα, σελ 27.

Οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις αποτελούν τους βασικούς πυρήνες συσπείρωσης των μισθωτών, έχουν οργανωτική αυτοτέλεια, δικό τους καταστατικό και διοικητικό συμβούλιο. Η αρμοδιότητά τους περιορίζεται συνήθως σε συγκεκριμένη τοπική περιφέρεια ή χώρο εργασίας. Πρωτοβάθμια σωματεία είναι:

- Τα κλαδικά, τα οποία αποτελούν την κυρίαρχη οργανωτική μορφή του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος και εκπροσωπούν έναν ορισμένο επαγγελματικό κλάδο εργατοϋπαλλήλων, συνήθως σε περιορισμένη τοπική κλίμακα (π.χ. σωματείο εργατών κλωστοϋφαντουργίας Β. Ελλάδας).
- Τα επιχειρησιακά, τα οποία εκπροσωπούν όλους τους μισθωτούς μιας οικονομικής εκμετάλλευσης ανεξάρτητα από επαγγελματική κατηγορία (π.χ. ΤΙΤΑΝΑ).
- Οι ενώσεις προσώπων, που μπορούν να συσταθούν σε επιχειρήσεις, δημόσιες επιχειρήσεις ΝΠΔΔ, ΟΤΑ.

Οι δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι ομοσπονδίες, δηλαδή ενώσεις δύο τουλάχιστον σωματείων του ίδιου ή συναφών επαγγελμάτων (π.χ. ομοσπονδία κλωστοϋφαντουργών Ελλάδος) και εργατικά κέντρα που έχουν την έδρα τους μέσα στην περιφέρεια του αντίστοιχου εργατικού κέντρου, ανεξάρτητα από τον τόπο απασχόλησης των μελών τους (π.χ. εργατικό κέντρο Πάτρας, Καβάλας κ.λ.π.). Τέλος, οι τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις (ή συνομοσπονδίες) είναι ενώσεις ομοσπονδιών και εργατικών κέντρων. Στο επίπεδο αυτό ανήκει η ΓΣΕΕ, που εκπροσωπεί εργατοϋπαλλήλους του

ιδιωτικού τομέα και η ΑΔΕΔΥ που εκπροσωπεί τους μόνιμους δημοσίου υπαλλήλους.

Η συνδικαλιστική ελευθερία, που αποτελεί θεμελιώδες δικαίωμα κάθε εργαζομένου, κατοχυρώνεται μέσα από μια σειρά διεθνών συμβάσεων. Κατοχυρώνεται επίσης συνταγματικά σε πολλές χώρες, μεταξύ των οποίων και στην Ελλάδα (Σύνταγμα του 1975, άρθρα 22 και 23). Ο νόμος 370/76 «περί επαγγελματικών σωματείων και ενώσεων και διασφάλισης της συνδικαλιστικής ελευθερίας» συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό του συνδικαλιστικού δικαιώματος, δεν προώθησε όμως το θεσμό εργοστασιακού σωματείου ως αυθύπαρκτη οντότητα, γεγονός που πιστεύεται ότι θα οδηγούσε στον εκσυγχρονισμό των συλλογικών διαπραγματεύσεων προς όφελος και των εργοδοτών και των εργαζομένων. Όπως και όλη η προηγούμενη νομοθεσία, χωρίς να απαγορεύει το συνδικαλισμό στην επιχείρηση, ευνοούσε τη μορφή της συνδικαλιστικής οργάνωσης, με βάση το επάγγελμα και όχι τον εργασιακό χώρο (Μητρόπουλος, 1985).

Ο νόμος 1264, «για τον εκδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων» του 1982, επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, δίνοντας προτεραιότητα στην ενίσχυση της συνδικαλιστικής δράσης μέσα σε κάθε επιχείρηση, οργανισμό κ.λ.π., τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Έτσι, εκτός από τις διατάξεις για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, την οικονομική αυτοτέλεια, την οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση, τις εκλογικές διαδικασίες, περιλαμβάνει και διατάξεις που

αφορούν στην προστασία και διευκόλυνση της συνδικαλιστικής δράσης (Κουκιάδης, 1982).

Τέλος, όσον αφορά στη συλλογική διαπραγμάτευση, ως περιεχόμενο μιας πολιτικής εργασιακών σχέσεων, αυτή εξαρτάται κατά πολύ από την ύπαρξη ή όχι σωματείων. Στις εταιρείες που δεν έχουν εργατικά σωματεία, οι όροι εργασίας (βαθμίδες πληρωμής, ώρες εργασίας, πληρωμένες ετήσιες διακοπές, πρόσθετες παροχές), βασίζονται στις τοπικές περιφερειακές συμφωνίες. Στις εταιρείες με σωματεία, κάθε χρόνο, μετά την εισαγωγή της τοπικής συμφωνίας, γίνονται συσκέψεις ανάμεσα στην διοίκηση και στα σωματεία.

### **3.2.8 Συμμετοχή εργαζομένων στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων**

Το θέμα της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων προσελκύει εδώ και χρόνια το ενδιαφέρον τόσο των επιστημόνων όσο και των ανθρώπων της πράξης. Αν και από τη σκοπιά της διοίκησης των επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ο θεσμός αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να τους υποκινήσει προς αποδοτική συμπεριφορά, εντούτοις αντιμετωπίζεται διαφορετικά από κάθε πλευρά. Έτσι, ορισμένοι πιστεύουν ότι ο θεσμός αποτελεί παρέκκλιση από το βασικό καθήκον της διοίκησης που είναι να προμηθεύει κερδοφόρες και αποτελεσματικές υπηρεσίες στον πελάτη χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα ενδιαφέροντα του εργαζόμενου στη λήψη διαφόρων



αποφάσεων. Άλλοι πάλι, υποστηρίζουν ότι αυτή η θεώρηση των πραγμάτων έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τα δημοκρατικά ιδεώδη στα οποία βασίζονται σήμερα οι αναπτυγμένες κοινωνίες και ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν γνώμη για τις αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή τους σχέση και κατάσταση.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, ειδικά στις άμεσες μορφές της, έχει γίνει το κύριο εργαλείο μιας εταιρείας, για να μπορεί να αντιμετωπίζει τον αυξανόμενο ανταγωνισμό σε παγκόσμια κλίμακα (*Lansbury, 1995*). Και αυτό οφείλεται στο ότι μεταξύ των πλεονεκτημάτων και ωφελημάτων αυτού του θεσμού είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, δεδομένου ότι συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διοίκηση αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τη δική του συμπεριφορά.

Είναι φυσικό ο εργαζόμενος να επιδιώξει με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπραξε και ο ίδιος, σε αντίθεση, με μια απόφαση που του επιβλήθηκε. Ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει ως μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει τη δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις, ενώ γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση (*Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001*).

Στην έρευνα των Κουφίδου και Μιχαήλ σε ελληνικές επιχειρήσεις, διαφαίνεται ότι το επίπεδο της συμμετοχής στα συμβούλια της εργασίας ποικίλει σε μια σειρά θεμάτων που συμπεριλαμβάνουν την εκπαίδευση, εισαγωγή τεχνολογίας, εταιρική ανακατανομή, αναδιοργάνωση του εργατικού δυναμικού, απολύσεις, υγεία και παραγωγή. Κύκλοι ποιότητας, δηλαδή εθελοντικές ομάδες εργαζομένων που συναντιούνται με σκοπό τον προσδιορισμό, την ανάλυση και την επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία και την ποιότητα δεν χρησιμοποιούνται, ενώ οι ομάδες που εργάζονται πάνω σε ειδικά προγράμματα χρησιμοποιούνται ευρέως. Σε γενικές γραμμές όμως, η υπαλληλική ανάμειξη στη χώρα μας βρίσκεται σε αναπτυξιακό στάδιο.

Πιο αναλυτικά, στην Ελλάδα, η εξέλιξη του θεσμού της συμμετοχής υστερεί σημαντικά, συγκριτικά με τις δυτικοευρωπαϊκές χώρες, ενώ η αναγνώριση του σχετικού δικαιώματος των εργαζομένων είναι γεγονός πρόσφατο. Μελετητές θεωρούν ότι η νομοθετική ρύθμιση της συμμετοχής έγινε αποσπασματικά, απρογραμμάτιστα και χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία, δεδομένου ότι τα θέματα αυτά απαιτούν και κάποια αλλαγή αντιλήψεων απαραίτητη για την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Άλλωστε ο θεσμός της συμμετοχής, αν και επιθυμητός από την πλευρά των εργαζομένων, δεν υπήρξε από τα κύρια θέματα των εργατικών επιδιώξεων (Κουκιάδης, 1981).

Σύμφωνα με το νόμο 1767/88 «για τα Συμβούλια Εργαζομένων», σε επιχειρήσεις που απασχολούν άνω των 50 ατόμων, οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να συστήσουν συμβούλια εργαζομένων. Ο νόμος για τα συμβούλια

των εργαζομένων καθιερώνει και το δικαίωμα πληροφόρησης των εργαζομένων. Έτσι ο εργοδότης υποχρεούται να πληροφορεί τα συμβούλια αυτά όταν πρόκειται να αλλάξει το νομικό καθεστώς της επιχείρησης, να γίνει μεταφορά, επέκταση ή περιορισμός των εγκαταστάσεων της, να εισαχθεί νέα τεχνολογία, να αλλάξει η διάρθρωση του προσωπικού, να μειωθεί ή να αυξηθεί ο αριθμός των εργαζομένων κ.ά. Τα συμβούλια έχουν επίσης δικαίωμα να πληροφορούνται για τις γενικές τάσεις της επιχείρησης στον οικονομικό τομέα, τα στοιχεία του ισολογισμού, απολογισμού και του λογαριασμού εκμετάλλευσης της επιχείρησης.

Πρόσφατη απόπειρα ενεργοποίησης του κοινωνικού διαλόγου (σε μακροοικονομική κλίμακα) δρομολογήθηκε με τη σύσταση της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (ΟΚΕ). Σκοπός είναι η διατύπωση αιτιολογημένης γνώμης σε θέματα που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις, την κοινωνική ασφάλιση και τη γενικότερη κοινωνικοοικονομική πολιτική (Κουτρούκης, 1997).

Στη χώρα μας υπάρχει πια το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να αρχίσει να λειτουργεί η συμμετοχή. Αν και απαραίτητο, ωστόσο δεν αρκεί. Η επιτυχημένη εφαρμογή του θεσμού εξαρτάται και από τους εργοδότες και από τους εργαζόμενους. Η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων μέσα στη συγκεκριμένη επιχείρηση, η τύχη των προηγούμενων συμφωνιών, το κλίμα εμπιστοσύνης και πάνω από όλα η αποφασιστικότητα της διοίκησης και των εργαζομένων για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος, αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας.

Πολλοί μελετητές θεωρούν ότι το ελληνικό εργατικό δίκαιο έχει εκσυγχρονιστεί σε μεγάλο βαθμό, προσεγγίζοντας το κοινοτικό. Μερική απασχόληση, ενημέρωση εργαζομένων για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, δημιουργία επιτροπών υγιεινής και ασφάλειας, ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις κ.ά., είναι θέματα που έχουν ρυθμιστεί νομοθετικά εδώ και αρκετά χρόνια. Το ερώτημα είναι κατά πόσο οι κοινωνικοί εταίροι αξιοποιούν αποτελεσματικά τις δυνατότητες που τους προσφέρει. Το ερώτημα αυτό είναι δύσκολο να απαντηθεί λόγω απουσίας συστηματικής έρευνας στον τομέα αυτό. Οπωσδήποτε, παράγοντες όπως η μακροχρόνια παρέμβαση του κράτους στη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης, η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, η έλλειψη ενημέρωσης, η απουσία διαβούλευσης μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, δεν προοιωνίζουν θετική απάντηση (Κουφίδου, 2001, Σπυρόπουλος, 1991).

Αν και ο τόσο συζητημένος και δοκιμαζόμενος αυτός θεσμός διερευνάται, θεωρείται ότι έχουν πολλά ακόμα να γίνουν στον τομέα της συστηματικής έρευνας τόσο προς την κατεύθυνση της στάσης των εργαζομένων – εργοδοτών και την πρακτική εφαρμογή του θεσμού, όσο και προς την κατάλληλη για κάθε περίπτωση μορφή συμμετοχής. Το γεγονός πάντως ότι οι πειραματισμοί για την εφαρμογή του θεσμού συνεχίζονται, σίγουρα αποδεικνύει ότι η συμμετοχή έχει να προσφέρει πολλά στην επικοινωνιακή ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων.

### 3.3 ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Το μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι το πώς θα κερδίσουν τη μάχη των ανταγωνιστών και το πώς θα αντιμετωπίσουν την εξέλιξη των μεθόδων διοίκησης, σε μια εποχή που η ανάπτυξη ακολουθεί χαμηλούς ρυθμούς και η τεχνολογική ανανέωση πολύ γρήγορους. Οι εξελίξεις επιταχύνονται και επηρεάζουν άμεσα και τις τρεις συνιστώσες της ανθρώπινης προσωπικότητας, δηλαδή την ευφυΐα και τη γνώση, τη συμπεριφορά και την ευαισθησία του ανθρώπου.

Από πρόσφατες στατιστικές αλλά και εμπειρίες, έχει φανεί σε πολλές χώρες, ακόμη και στα κράτη του ανατολικού κόσμου, ότι οι διαφορές στην αποδοτικότητα της επιχείρησης οφείλονται, σε μεγάλο βαθμό, στην ικανότητα και τη θέληση των ανθρώπων για δημιουργία. Η έννοια, ο ρόλος, η κλίμακα και η ποικιλία των δραστηριοτήτων, που περιλαμβάνονται στη Διοίκηση Προσωπικού, αποτελούν ένα από τα βασικότερα προβλήματα, τα οποία αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση, άσχετα από το μέγεθος και τον κλάδο στον οποίο ανήκει.

Το πρόβλημα αυτό είναι πως οι προσπάθειες των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση, μπορούν να οργανωθούν και να αναπτυχθούν, με τέτοιους τρόπους ώστε να έχουμε τα υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, προσαρμοστικότητας, εργασιακής ειρήνης, παραγωγικότητας, παράλληλα με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Είναι πλέον φανερό ότι οι παραδοσιακοί

τύποι της παραγωγικότητας δε θα μπορούσαν να αποδώσουν τη μορφή μιας επιχείρησης σήμερα, εάν δε συνοδεύονται από στοιχεία ικανοποίησης των εργαζομένων και μοντέλα βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.

Μπορεί λοιπόν να λεχθεί ότι ο ρόλος των Διευθυντών Προσωπικού είναι καθοριστικός και έχει καταστεί περισσότερο σημαντικός παρά ποτέ άλλοτε διότι στοχεύει στη μαζική ανάπτυξη των μικρών ομάδων και των συμμετοχικών διαδικασιών, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων με μακροπρόθεσμη προοπτική και στην καθοριστική συμμετοχή στη διοίκηση των λειτουργιών της επιχείρησης και όχι στον απλό συμβουλευτικό ρόλο. Επιπλέον, σημαντικό στόχο της Διεύθυνσης Προσωπικού αποτελεί η δυνατότητα να παίξει το φορέα της αλλαγής και να εμφυσήσει σε όλους τους εργαζόμενους την επιθυμία της καινοτομίας, όπως επίσης και η δυνατότητα να αναπτύξει την επιχείρηση σαν ένα κοινωνικό κύτταρο, που έχει σημαντική συμμετοχή στην κοινωνική εξέλιξη των ατόμων τα οποία εργάζονται σε αυτήν, αλλά και η δυνατότητα της διαμόρφωσης της κοινωνίας γενικότερα στο χώρο όπου βρίσκεται η επιχείρηση (Παπαβασιλείου, Τζεκίνης, 1992).

Στη χώρα μας, η Διεύθυνση Προσωπικού έχει περάσει από πολλά στάδια ανάπτυξης. Η πορεία αυτή ήταν μια διαρκής αναζήτηση από τους επαγγελματίες προσωπάρχες – όπως παραδοσιακά έχει διαμορφωθεί να αποκαλούνται – καθώς και από τις επιχειρήσεις, για τη χρυσή τομή στη μίμηση από τα ξένα πρότυπα και την ελληνική πραγματικότητα. Τα τελευταία χρόνια όμως τα πράγματα έχουν αρχίσει να ξεκαθαρίζουν και η αναγκαιότητα του

στελέχους του προσωπικού αρχίζει να γίνεται, ολοένα και περισσότερο, αντιληπτή και αναγκαία σε έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων.

Σε μικρές και οικογενειακές εταιρείες, οι οποίες είναι και οι κυριότερες ακόμα στην Ελλάδα, υπάρχει πολύ χώρος για περαιτέρω ανάπτυξη, εάν βέβαια αυτές συνειδητοποιήσουν τα οφέλη που θα μπορούν να έχουν υιοθετώντας καλώς υποστηριζόμενες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ήδη, το επιχείρημα της μικρής επιχείρησης, που δεν χρειάζεται επαγγελματία στέλεχος προσωπικού, έχει αρχίσει να ξεπερνιέται, όπως επίσης και το πρόσχημα της πολυτέλειας του οικονομικού κόστους για ένα στέλεχος προσωπικού.

Σε ένα ευμετάβλητο και πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον, λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της τεχνολογικής αλλαγής, κρίνεται αναγκαία η χρησιμοποίηση ευέλικτου εργατικού δυναμικού με πολλαπλές ικανότητες. Κοιτώντας στο μέλλον, παρατηρούμε ότι η χώρα μας θα επηρεάζεται συνεχώς από τις συνθήκες της Ευρωπαϊκής Αγοράς και θα εκτίθεται σε περαιτέρω διεθνή ανταγωνισμό. Η Ελλάδα συνέχεια θα ακολουθεί τις επιτυχημένες ευρωπαϊκές πολιτικές οι οποίες έχουν υιοθετηθεί από ξένες εταιρείες και που θα συνεχίσουν να δίνουν έμφαση στο διαπραγματευτικό επίπεδο των εταιρειών.

Ήδη, πολλές ελληνικές εταιρείες έχουν αρχίσει να αναζητούν ευελιξία στην εργατική ανάπτυξη και το εργατικό δυναμικό έχει αρχίσει να γίνεται σαφώς πιο εκπαιδευμένο σε νέες τεχνολογίες. Σύμφωνα με στατιστικές και εμπειρίες, οι

Έλληνες έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό στην Ευρώπη, όσον αφορά στις σπουδές στο εξωτερικό. Επιπλέον το ποσοστό των νέων ανθρώπων, μεταξύ 25 – 29 ετών, με ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, παρουσιάζεται υψηλότερο από το μέσο όρο στην Ευρώπη (*Eurostat Yearbook, 1998*).

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα βρίσκεται σε ένα στάδιο ραγδαίας ανάπτυξης όσον αφορά στις μεγάλες εταιρείες, ενώ στις μικρομεσαίες και στις μικρές το επίπεδο του μάνατζμεντ δεν είναι πολύ ικανοποιητικό. Παρ' όλα αυτά, οι τελευταίες έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν τη σημασία των ανθρώπινων πόρων και αρκετές από αυτές αρχίζουν να χρησιμοποιούν εταιρείες συμβούλων. Τα προσόντα του Έλληνα στελέχους και η έμφυτη επιχειρηματικότητα σε κατάλληλο κλίμα μπορούν να προσφέρουν σημαντικά στην απαιτούμενη εξελικτική μορφή των ελληνικών επιχειρήσεων γενικότερα και στην όλη δομή της οικονομίας και κοινωνικής εξέλιξης στη χώρα μας.



### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3**

#### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ:**

- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1990), Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.
- Κατσανέβας Θ., (1983), Εργασιακές Σχέσεις στην Ελλάδα, ΚΕΠΕ, Αθήνα.
- Κατσανέβας Θ., (1981), Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα, Εκδόσεις Νέα Σύνορα, Αθήνα.
- Κουτρούκης Θ., (1997), Κοινωνικός Διάλογος – η Ευρωπαϊκή και η Ελληνική Διάσταση, Διοικητική Ενημέρωση, κεφ: 8.
- Κραβαρίτου – Μανιτάκη Γ., (1986), Η Συμμετοχή των Εργαζομένων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Σάκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Μητρόπουλος Α., (1985), Οι Εργασιακοί Θεσμοί στην Ελλάδα, Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
- Νικολόπουλος Α., (1987), Ο Συνδικαλισμός στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον, , 3<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Παπαβασιλείου Μιχ., Τζεκίνης Χρ., (1992), Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.
- Σπυρόπουλος Γ., Συμμετοχή των Εργαζομένων στην Τεχνολογική Αλλαγή – η Ελληνική Εμπειρία, Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:**

- Brewester C., Hegewisch A., (1994), Policy and Practice in European Human Resource Management, Routledge, London and New York, NY.
- Eurostat Yearbook, (1998), "A statistical eye on Europe", European Communities, Statistical Office of the European Communities, Brussels.
- Hellriegel, Slocum, Woodman, (2001), Organizational Behaviour, USA: South – Western College publishing, pp: 174.
- Joiner A. Therese, (2001), 'The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance' - Evidence from Greece, Journal of Managerial Psychology, Volume 16, Number 3, pp. 229-242.
- Kiouzis Y., (1994), 'Special of Flexible Types of Employment', Labour Institute Bulletin, 40-41, 32-37.
- Koufidu S., Petridou E., Michail D., (1997), The nature of Middle Managers' Work in he Civil Service – The Case of Greece, Routledge, London and New York, NY.
- Koufidu S., Michail D., (1999), 'Decentralisation and flexibility in Greek industrial relations', Employee Relations, Volume 21, Number 5, pp. 485-499.
- Krisantonis N., (1992), Greece: 'From State Authoritarianism to Modernisation', Industrial Relations in the new Europe, Oxford: Blackwell Business, pp 611.
- Lansbury R. D., (1995), Workplace Europe – New Forms of Bargaining and Participation, New Technology, Work and Employment, pp 50, Labor Institute Bulletin (LIB), (1997), 10 –11, pp 151-153.

- Mabey Christopher, Saleman Graeme, Storey John, (1998), Strategic Human Resource Management, Sage Publishing, London.
- Papalexandris Nancy, (1992), Human Resource Management in Greece, Employee Relations, Volume: 14, Number: 4.
- Papalexandris Nancy, Kramar Robin, (1997), 'Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work', Employee relations, Volume 19, Number 6, pp 581-595.
- Papalexandris Nancy, Nikandrou Irene, (2000), 'Benchmarking Employee Skills: Results from Best Practice Firms in Greece', Journal of European Industrial Training, Volume 24, Number 7, pp. 391-402.
- Petraki Kottis Athena, (1996), 'Women in management and the glass ceiling in Greece: an empirical investigation', Women in Management Review, Volume 11, Number 2, pp. 30-38.
- Siouras Harilaos, (1995), Dissertation in Managerial Styles within Greek Industry, Wales: Cardiff Business School.
- Sparrow P., Hiltrop J., (1994), European Human Resource Management in Transition, Prentice Hall, UK.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ**

#### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το παρόν κεφάλαιο έχει σαν αφετηρία το γεγονός ότι τόσο για την χώρα μας όσο και για την Ευρωπαϊκή Ένωση γενικότερα, τον κορμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας τον κατέχει η περιφέρεια. Σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον που αλλάζει με γοργούς ρυθμούς, η επιτυχία βασίζεται στη δυνατότητα εκμετάλλευσης της γνώσης, των ικανοτήτων, της δημιουργικότητας κάθε περιφέρειας, ώστε οι οικονομίες να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Τα παραπάνω έχουν να κάνουν με την ικανότητα διεύρυνσης της καινοτομίας και της παραγωγικότητας, όσον αφορά στα προϊόντα, στις διαδικασίες και υπηρεσίες, σε επίπεδα διατήρησης ή αύξησης της ποιότητας ζωής των πολιτών.

Σήμερα, η απόκλιση μεταξύ περιφερειών είναι σημαντική στον τομέα της καινοτομίας – κοινωνικής, θεσμικής, οργανωτικής, συμπεριλαμβανόμενης και της καινοτομίας στον τομέα των υπηρεσιών – καθώς και στο επίπεδο της χρησιμοποίησης των νέων τεχνολογιών, πληροφοριών και επικοινωνιών. Έτσι, κρίνονται απαραίτητες καινοτόμες ενέργειες που να αποσκοπούν ακριβώς στη μείωση αυτών των αποκλίσεων, διευκολύνοντας κυρίως τις περιφέρειες που

παρουσιάζουν αναπτυξιακή καθυστέρηση ή που αποτελούν αντικείμενο ανασυγκρότησης, να αποκτήσουν πρόσβαση σε μέσα πειραματισμού στους τομείς που παρουσιάζουν τις πιο ελπιδοφόρες μελλοντικές προοπτικές.

Η συντριπτική πλειοψηφία των περιφερειακών επιχειρήσεων αποτελείται από επιχειρήσεις τόσο μικρές, που απασχολούν προσωπικό λιγότερο των δέκα ατόμων, και χαρακτηρίζονται από οικογενειακό χαρακτήρα. Σύμφωνα με έγκυρες στατιστικές και τεκμηριωμένες έρευνες, οι μικρές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν πάνω από το 95% του συνόλου των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και απασχολούν περίπου τα δύο τρίτα του συνολικού εργατικού δυναμικού. Επιπρόσθετα, δημιουργούν κάθε χρόνο το 60% έως το 80% των νέων θέσεων απασχόλησης.

Έτσι, αναμφισβήτητα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν συστατικό στοιχείο της δομής των σύγχρονων εθνικών οικονομιών και κοινωνιών, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη, την παραγωγή, την απασχόληση, καθώς επίσης στην αποκέντρωση και την κοινωνική συνοχή. Η ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη της χώρας είναι ευθέως ανάλογη της ομαλής ενσωμάτωσης και ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο πλαίσιο της εθνικής οικονομίας. Ειδικά σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και εντεινόμενου ανταγωνισμού, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αποτελούν βασικό στοιχείο ανταγωνιστικότητας των εθνικών κοινωνιών, ενώ ταυτόχρονα μετατρέπονται σε συστατικά στοιχεία της παγκόσμιας οικονομίας.

Σκοπός των πρώτων ενοτήτων του κεφαλαίου αυτού αποτελεί μια συνοπτική παρουσίαση της πολυδιάστατης έννοιας της οικονομικής περιφέρειας και μιας

πρώτης εικόνας της κατάστασης των ευρωπαϊκών μικρομεσαίων και περιφερειακών ομάδων επιχειρήσεων. Οι επόμενες ενότητες εστιάζονται, κατά κύριο λόγο, στην περιγραφή του περιβάλλοντος λειτουργίας του κύριου όγκου των περιφερειακών ελληνικών μονάδων - που στο συντριπτικό ποσοστό του αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις – και στην προσέγγιση ορισμένων βασικών προβλημάτων τους. Το πρώτο μέρος του κεφαλαίου αυτού ολοκληρώνεται με μία συνοπτική παρουσίαση της περιφερειακής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και των προγραμμάτων της για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, και με ένα πλαίσιο προτάσεων των αναγκαίων πολιτικών για την ανάπτυξή τους στη χώρα μας.

Ακολούθως, το δεύτερο μέρος του κεφαλαίου, έχοντας ως βάση το περιφερειακό επιχειρησιακό πρόγραμμα Κρήτης 2000 – 2006, επιχειρεί να διατυπώσει μια συνοπτική εκτίμηση για την παρούσα κατάσταση της συγκεκριμένης ελληνικής περιφέρειας, τις δυνατότητες, τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της, καθώς και τις συνθήκες του ανταγωνισμού μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις της.

#### **4.2 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Όπως προαναφέρθηκε, η συγκεκριμένη ενότητα έχει ως στόχο να αποτυπώσει την παρούσα επιχειρηματική κατάσταση της ευρύτερης ελληνικής περιφέρειας, κορμό της οποίας αποτελούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο, να αναπτύξουμε το περιβάλλον λειτουργίας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, να προσεγγίσουμε ορισμένα βασικά τους προβλήματα, καθώς

επίσης και να προτείνουμε ένα πλαίσιο ανάπτυξής τους, αφού αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα της περιφερειακής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πριν όμως παρατεθεί η παραπάνω ανάλυση, επιδιώκεται να παρουσιαστούν συνοπτικά, σε σύντομες παραγράφους, η πολυδιάστατη έννοια της οικονομικής περιφέρειας και μια πρώτη εικόνα των μικρομεσαίων και περιφερειακών ομάδων επιχειρήσεων στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

#### **4.2.1 Η έννοια της Οικονομικής Περιφέρειας**

Πολλοί θεωρούν ότι η έννοια της Οικονομικής Περιφέρειας είναι απόλυτα συνυφασμένη με την έννοια του Οικονομικού Χώρου – κάτι βέβαια που δεν ισχύει. Ο Boudeville (1972), χαρακτηριστικά αναφέρει ότι η Οικονομική Περιφέρεια είναι έκταση «συνεχόμενη και γεωγραφικά προσδιορισμένη», ενώ ο Οικονομικός Χώρος είναι τμήμα του γεωγραφικού χώρου που κυριαρχείται από οικονομικές μεταβλητές και είναι απαραίτητος για την εξυπηρέτηση ανθρωπίνων αναγκών.

Σύμφωνα με τον Κόνσολα (1997), οι βασικοί λόγοι που επιβάλλουν την οικονομική θεώρηση του χώρου κατά τμήματα είναι:

- Η ανάγκη συστηματικής διερεύνησης του εθνικού χώρου, απομονώνοντας κατά περίπτωση τις περιφέρειές του, η επισήμανση και η μέτρηση της ροής των οικονομικών μεταβλητών στον εθνικό χώρο και ο εντοπισμός των διαδρομών τους, κάτω από την επίδραση των φαινομένων της έλξης που ασκούν τα αστικά κέντρα.



- Η εφαρμογή προγραμμάτων οικονομικής ανάπτυξης σε τοπική ή περιφερειακή κλίμακα.
- Η μελέτη και η διοίκηση συγκεκριμένης οικονομικής δραστηριότητας στην περιφέρεια.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ότι η γενικότερη έννοια της «Περιφέρειας» είναι αδύνατο να προσδιορισθεί χωρίς την προηγούμενη αναφορά στο σκοπό που πρόκειται να εξυπηρετήσει και στο κριτήριο που θα χρησιμοποιηθεί. Είναι αδύνατο μια διαίρεση σε περιφέρειες να είναι η κατάλληλη για σκοπούς ανάλυσης και πολιτικής ταυτόχρονα. Εξάλλου κάθε επιστημονικός κλάδος, στις θεωρητικές και εφαρμοσμένες έρευνες και μελέτες, δίνει ανάλογο περιεχόμενο στην έννοια της «Περιφέρειας», ώστε να διευκολύνεται καλύτερα ο σκοπός της μελέτης και οι ανάγκες του συστήματος ιεράρχησης και κατάταξης. Κοινό χαρακτηριστικό όμως, όλων των ορισμών, αποτελεί η ιδέα της γεωγραφικής περιοχής, που μπορεί να ερευνηθεί σαν «ενιαίο σύνολο» (Κόνσολας, 1997).

Ο Perrin (1974), θεωρεί ότι η Οικονομική Περιφέρεια είναι ένα ανοικτό σύστημα με σύνορα που μεταβάλλονται από την εξέλιξη του δικτύου των αστικών κέντρων και της διάρθρωσης των συντελεστών της παραγωγής. Επιπρόσθετα, ένας ορισμός που ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες της Περιφερειακής Ανάλυσης, θεωρεί την Οικονομική Περιφέρεια ως μια δυναμική γεωγραφική ενότητα που τα όριά της επηρεάζονται από τις διαχρονικές μεταβολές των κοινών ή συμπληρωματικών χαρακτηριστικών των χωρικών μονάδων, από τις οποίες συντίθεται.

Η άποψη που επικρατεί σήμερα για τη γεωγραφική ανάλυση του χώρου απορρίπτει την ύπαρξη των «φυσικών περιφερειών», που αποτελούν αντικειμενικά προσδιορισμένα γεωγραφικά σύνολα. Ο επιστημονικός κλάδος της Γεωγραφίας, χρησιμοποιεί τώρα πια μαθηματικά υποδείγματα που μπορούν έτσι να αξιοποιηθούν ως μέσα έρευνας του γήινου χώρου. Ο σκοπός της έρευνας και τα κριτήρια που τίθενται είναι παράγοντες καθοριστικοί του αριθμού και της κατάταξης των περιφερειών – κριτήρια όπως το ανάγλυφο της επιφάνειας της γης, το κλίμα, η πολιτισμική παράδοση κ.λ.π., αφού είναι γεγονός ότι κάθε μικρή γεωγραφικά πολιτική χαρακτηρίζεται από μοναδικότητα γνωρισμάτων.

Η διάκριση των Οικονομικών Περιφερειών, ή γενικότερα των περιφερειών, γίνεται ευρύτατα αποδεκτή για τη συστηματική οργάνωση του χώρου και την προώθηση της θεωρίας της περιφερειακής ανάπτυξης και του προγραμματισμού και στηρίζεται στην αρχή της ομοιογένειας των διαφόρων χαρακτηριστικών του χώρου, στη συνάφεια των σχέσεων και των κοινωνικών, οικονομικών, και πολιτιστικών δραστηριοτήτων μεταξύ των πολιτικών μονάδων της ευρύτερης περιοχής και των σκοπών που επιδιώκονται. Ο πιο βασικός από τους σκοπούς αυτούς είναι η εφαρμογή περιφερειακών προγραμμάτων σε ορισμένο χώρο (programming ή planning ή policy-orientation).

Την άποψη αυτή αντικρούει ο Meyer (1963) υποστηρίζοντας ότι «όλες οι κατηγορίες περιφερειακών ταξινομήσεων είναι απλώς παραλλαγές του κριτηρίου της ομοιογένειας». Οι περιφέρειες προγραμματισμού είναι βασικά ομοιογενείς γιατί βρίσκονται απόλυτα κάτω από τη δικαιοδοσία των οργάνων εφαρμογής του προγράμματος. Οι πολιτικές περιφέρειες επίσης εξαρτώνται

λειτουργικά από ορισμένο κέντρο που η διάχυση της επιρροής του επιβάλλει το χαρακτηριστικό της ομοιογένειας.

Εξάλλου, ο Losch (1938), που θεωρεί την περιφέρεια ως «ένα σύστημα διαφόρων περιοχών, έναν οργανισμό παρά ένα όργανο», προβάλλει βασικά το κριτήριο της πόλωσης (αγορά – κέντρο) και προτείνει τρεις κατηγορίες περιφερειών: περιοχές αγοράς, δίκτυα περιοχών αγοράς και συστήματα των δικτύων.

Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των αντικειμενικών σκοπών της περιφερειακής πολιτικής, για την εξυπηρέτηση της πρακτικής εφαρμογής των περιφερειακών προγραμμάτων και για την αντιμετώπιση προβλημάτων διαδικασίας, έλλειψης στατιστικών στοιχείων, τεχνολογικών περιορισμών, δικαιοδοσίας διοικητικών οργάνων κ.λ.π., χρησιμοποιούνται και άλλα κριτήρια κατάταξης περιφερειών, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα ο βαθμός ανάπτυξης ή προβληματικότητας, το συγκριτικό παραγωγικό πλεονέκτημα, η κλαδική ειδίκευση, οι στόχοι της αναπτυξιακής πολιτικής υπερεθνικών οικονομικών ενοτήτων, η διοικητική διαίρεση κ.ά.

Από τη συνοπτική ανάλυση που προηγήθηκε στη συγκεκριμένη ενότητα προκύπτει ότι η έννοια της περιφέρειας είναι πολυδιάστατη. Τα τελευταία χρόνια η επιστημονική έρευνα έχει προχωρήσει ικανοποιητικά στην διερεύνηση της, προσδιορίζοντας κριτήρια και μεταβλητές που δίνουν τη δυνατότητα τόσο στον ερευνητή όσο και στη διοίκηση να αντιμετωπίσουν τα περιφερειακά προβλήματα σε ορισμένη γεωγραφική διάσταση. Η διερεύνηση της συγκεκριμένης έννοιας, ως συστατικού στοιχείου των βασικών θεωριών

χωρικής διάρθρωσης των οικονομικών δραστηριοτήτων, διευκολύνεται ακόμα περισσότερο με τη θεώρησή της ως μικρού κράτους.

Υπάρχουν ακόμη πολλά προβλήματα και δυσχέρειες για τον καθορισμό των περιφερειών, αν και έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στις μεθόδους οριοθέτησής τους. Οι δυσχέρειες αυτές είχαν ως αποτέλεσμα την καθιέρωση των περιφερειών προγραμματισμού στην περιφερειακή πολιτική, τόσο στη θεωρία όσο και στην πρακτική εφαρμογή.

#### **4.2.2 Η περίπτωση των Μικρομεσαίων Περιφερειακών Επιχειρήσεων (ΜΜΕ)**

##### **4.2.2.1 Ορισμός των ΜΜΕ**

Όπως έχει αναφερθεί, ο κορμός της περιφερειακής οικονομικής δραστηριότητας, τόσο για την Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και για τη χώρα μας, βασίζεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Μέχρι τώρα έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί, οι οποίοι έχουν ως στόχο να οριοθετήσουν την έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης (ΜΜΕ). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει θεσπίσει ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς για όλα τα μέτρα υπέρ των ΜΜΕ, εκδίδοντας μια σύσταση σχετικά με τον ορισμό τους, την οποία απηύθυνε προς όλα τα κράτη μέλη.

Σύμφωνα με τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της 6<sup>ης</sup> Μαΐου 2003 (2003/361/EK, Επίσημη Εφημερίδα L 124, 20.05.2003), η προϋπόθεση για να αναγνωρισθεί ως ΜΜΕ μια επιχείρηση είναι για να τηρεί τα όρια αναφορικά με τον αριθμό του προσωπικού, είτε τα όρια του συνόλου του ισολογισμού, είτε εκείνα του κύκλου εργασιών. Οι μεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν προσωπικό μεταξύ 50 και 249 ατόμων. Το όριο του κύκλου εργασιών θα πρέπει να φτάνει μέχρι 50 εκατομμύρια euro και εκείνο του συνόλου του ισολογισμού μέχρι 43 εκατομμύρια euro. Οι μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν προσωπικό μεταξύ 10 και 49 ατόμων ενώ πρέπει το όριο του ετήσιου κύκλου εργασιών και του συνόλου του ισολογισμού να μην υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια euro. Τέλος, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις απασχολούν προσωπικό μικρότερο των 10 ατόμων και έχει εισαχθεί ένα όριο 2 εκατομμυρίων euro για τον κύκλο εργασιών και για το σύνολο του ισολογισμού.

Όσον αφορά στον υπολογισμό των ορίων του κύκλου εργασιών, ξεχωρίζουμε τα παρακάτω:

- Την αυτόνομη επιχείρηση με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και τον αριθμό του προσωπικού που βασίζονται αποκλειστικά στους λογαριασμούς της εν λόγω επιχείρησης.
- Την επιχείρηση η οποία διαθέτει συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, της οποίας τα όρια του κύκλου εργασιών είναι το αποτέλεσμα της άθροισης των δεδομένων της επιχείρησης και των δεδομένων των συνεργαζόμενων εταιρειών.
- Την επιχείρηση που συνδέεται με άλλες επιχειρήσεις και που προστίθεται στα δεδομένα της το 100% των δεδομένων των επιχειρήσεων με τις οποίες αυτή συνδέεται.

Επομένως, ο ορισμός των ΜΜΕ διακρίνει τρεις τύπους επιχειρήσεων – την αυτόνομη, με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και τη συνδεδεμένη με άλλες επιχειρήσεις – σε συνάρτηση του τύπου σχέσης που αυτές διατηρούν με άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά τη συμμετοχή στο κεφάλαιο, το δικαίωμα ψήφου ή το δικαίωμα άσκησης κυρίαρχης επιλογής. Στη συνέχεια της ενότητας, επιχειρείται μια συνοπτική αποτύπωση των βασικών στοιχείων που συνθέτουν τον κάθε τύπο επιχείρησης.

Ο τύπος της *αυτόνομης επιχείρησης* είναι ο πλέον συχνός. Πρόκειται απλά για όλες τις επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε κανέναν από τους δύο άλλους τύπους επιχειρήσεων (συνεργαζόμενων ή συνδεδεμένων). Σε γενικές γραμμές, μια επιχείρηση είναι αυτόνομη αν:

- Δε διαθέτει συμμετοχή 25% ή περισσότερο σε άλλη επιχείρηση.
- Δεν κατέχεται άμεσα κατά 25% ή περισσότερο από άλλη επιχείρηση, δημόσιο οργανισμό ή από κοινού από περισσότερες επιχειρήσεις συνδεδεμένες μεταξύ τους, ή από δημόσιους οργανισμούς, εκτός βέβαια ορισμένων εξαιρέσεων.
- Δε συντάσσει παγιωμένους λογαριασμούς, δεν περιέχει στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία συντάσσει παγιωμένους λογαριασμούς και δεν είναι, κατά συνέπεια μια συνδεδεμένη επιχείρηση.

Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει να θεωρείται ως αυτόνομη εάν το όριο του 25% καλυφθεί ή ξεπεραστεί, όταν πρόκειται για τις ακόλουθες κατηγορίες επενδυτών (με την προϋπόθεση ότι αυτοί δεν συνδέονται με την αιτούσα επιχείρηση):

- Δημόσιες εταιρείες συμμετοχών, εταιρείες κεφαλαίου επιχειρηματικού κινδύνου που επενδύουν ίδια κεφάλαια σε επιχειρήσεις μη διαπραγματευόμενες στο χρηματιστήριο, εφόσον βέβαια το σύνολο των επενδύσεων δεν υπερβαίνει ένα συγκεκριμένο όριο.
- Πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα χωρίς κερδοσκοπικό χαρακτήρα.
- Θεσμικοί επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων ταμείων περιφερειακής ανάπτυξης.
- Αυτόνομες τοπικές αρχές με ετήσιο προϋπολογισμό κάτω των 10 εκατομμυρίων ευρώ και αριθμούσες κάτω των 5.000 κατοίκων (*ορισμός 2003/361/ΕΚ, άρθρο 3, παράγραφος 2, 2<sup>η</sup> υποπαράγραφος*).

Ο τύπος της συνεργαζόμενης επιχείρησης, καθορίζει την κατάσταση επιχειρήσεων οι οποίες δημιουργούν σημαντικές χρηματοοικονομικές εταιρικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, χωρίς η μία να μπορεί να ασκεί άμεσο ή έμμεσο ουσιαστικό έλεγχο στην άλλη. Συνεταιρισμένες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι αυτόνομες αλλά ούτε συνδέονται μεταξύ τους. Μια επιχείρηση είναι συνεργαζόμενη με μία άλλη επιχείρηση όταν:

- Κατέχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50 % σε αυτήν.
- Αυτή η άλλη επιχείρηση έχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% στην αιτούσα επιχείρηση.
- Η αιτούσα επιχείρηση δεν καταρτίζει παγιωμένους λογαριασμούς στους οποίους να περιλαμβάνεται η εν λόγω άλλη επιχείρηση και δεν περιλαμβάνεται μέσω παγίωσης στους λογαριασμούς εκείνης ή μιας επιχείρησης που συνδέονται με αυτή την τελευταία.

Τέλος, ο τύπος της συνδεδεμένης επιχείρησης αντιστοιχεί στην οικονομική κατάσταση επιχειρήσεων οι οποίες αποτελούν μέρος μιας ομάδας μέσω του άμεσου ή έμμεσου ελέγχου της πλειοψηφίας του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου (συμπεριλαμβανομένων και μέσω των συμφωνιών, ή σε ορισμένες περιπτώσεις, μέσω μετόχων φυσικών προσώπων), ή μέσω της εξουσίας άσκησης κυρίαρχης επιρροής σε μια επιχείρηση. Πρόκειται λοιπόν για σπανιότερες περιπτώσεις που διακρίνονται γενικά κατά τρόπο ιδιαίτερα σαφή από τους δύο προηγούμενους τύπους.

Στο πλαίσιο της μέριμνας αποφυγής δυσχερειών ερμηνείας από μέρους των επιχειρήσεων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσδιόρισε αυτό τον τύπο επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνοντας, όταν αυτές προσαρμόζονται στο αντικείμενο του ορισμού, τις προϋποθέσεις που δίνονται από το πρώτο άρθρο της οδηγίας 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου περί των παγιωμένων λογαριασμών, το οποίο εφαρμόζεται μία σειρά ετών. Γενικότερα, μια επιχείρηση γνωρίζει κατά τρόπο άμεσο τι οφείλει, δυνάμει την εν λόγω οδηγία να καταρτίσει παγιωμένους λογαριασμούς, ή ότι περιλαμβάνεται μέσω παγίωσης στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης – η οποία οφείλει να καταρτίζει τέτοιους ενοποιημένους λογαριασμούς.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, όσον αφορά στον συγκεκριμένο ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, απευθύνεται σε όλα τα κράτη – μέλη, στην Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και στο Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων, ζητώντας τους να τον εφαρμόσουν. Εντούτοις, τα κράτη – μέλη και τα δύο χρηματοοικονομικά ιδρύματα δεν υποχρεούνται να συμμορφώνονται με αυτά. Αντίθετα, η συμμόρφωση προς τον ορισμό αυτόν είναι υποχρεωτική στα θέματα



κρατικών ενισχύσεων ούτως ώστε να μπορούν να επωφελούνται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μιας προτιμησιακής μεταχείρισης, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις – όταν βέβαια μια τέτοια μεταχείριση είναι επιτρεπτή από τους κοινοτικούς κανονισμούς.

Βέβαια, με κριτήριο τις παραπάνω προδιαγραφές, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι για τα ελληνικά επιχειρηματικά δεδομένα, οι επιχειρήσεις που υπερβαίνουν αυτές τις προδιαγραφές αποτελούν ένα πολύ μικρό ποσοστό επί του συνολικού αριθμού των ελληνικών επιχειρήσεων. Η σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αποτελεί τη συνισταμένη με βάση την κατάσταση που διαμορφώνεται στα κράτη μέλη της Ένωσης. Υπάρχουν δηλαδή χώρες στις οποίες αυτές οι προδιαγραφές αποτυπώνουν την επιχειρηματική πραγματικότητα ως προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και σαφέστατα, υπάρχουν και άλλες χώρες, μεταξύ των οποίων και η χώρα μας, στην καθημερινότητα των οποίων επιχειρήσεις που συγκαταλέγονται στις κατηγορίες αυτές θεωρούνται μεγάλες (*Μαδυτινός, Σιώμκος, Μάλλιαρης, 2001*).

Για το λόγο αυτό, ο όρος ΜΜΕ χρησιμοποιείται στην παρούσα ανάλυση με την έννοια που σύμφωνα με τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δίδεται στις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις.

#### **4.2.2.2 Σπουδαιότητα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**

Αποτελεί γεγονός ότι και στις πιο προηγμένες τεχνολογικά χώρες, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρότερες των 100 ατόμων, ακόμα και

όταν συμπεριληφθούν οι αγροτικές παραχωρήσεις (franchising), επαγγελματικά γραφεία κ.λπ. Άρα από απόψεως απασχολήσεως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο, αφού απασχολούν ένα πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Στην Ελλάδα, οι ΜΜΕ αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομικής ζωής. Το πλήθος τους, η ευέλικτη μορφή τους, η ποικιλία τους, οι νέες εφευρέσεις και καινοτομίες που προέρχονται από αυτές αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό του ρόλου αλλά και της προσφοράς τους στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Η χρησιμότητά τους μπορεί να συνοψιστεί στα εξής σημεία (Κανελλόπουλος, 1987):

- Ότι μπορούν να αντλήσουν πόρους (πέρα από τις οικογενειακές αποταμιεύσεις και τα επενδυμένα κέρδη), οι οποίοι ουδέποτε θα λάμβαναν τη μορφή παραγωγικού κεφαλαίου, παρά μόνο δια μέσου της επιχείρησης.
- Συμβάλλουν στη μείωση του άνεργου πληθυσμού.
- Οι μικρές βιομηχανίες μπορούν να παράγουν ποσότητες οι οποίες απαιτούνται από μια μικρή αγορά και σε κάποιο λογικό κόστος, εάν έχουν τη δυνατότητα να πάρουν κάποιες τεχνικές και διοικητικές οδηγίες για αποδοτική λειτουργία και ευκαιρίες παραγωγής.
- Μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην περιφερειακή ανάπτυξη, με την παραγωγή σε επαρχιακές πόλεις.

Λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για κάθε εθνική οικονομία και ακόμα λόγω του δυναμισμού τους, λαμβάνονται σε όλον

τον κόσμο μέτρα υποστήριξης των μονάδων αυτών με οργανισμούς όπως το E.O.M.M.E.X. στη χώρα μας, το Small Business Administration στις Ηνωμένες Πολιτείες, κ.λπ. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν σαν κύριο σκοπό να υποβοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις διοικητικές τους δεξιότητες, να τις βοηθήσουν χρηματοδοτικά μέσω δανεισμό κεφαλαίων, να παράσχουν σε αυτές τεχνικές πληροφορίες καθώς και διευκολύνσεις εξαγωγών.

Επιπρόσθετα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν θετικά στην κοινωνία με την ευκολία αλλαγής εργασίας. Αυτό αποτελεί ένα πλεονέκτημα για τους εργαζόμενους σε ΜΜΕ γιατί συχνά ασχολούνται με συγκεκριμένες και εξειδικευμένες εργασίες. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να σημειωθεί ότι το κράτος, οι εργοδότες αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή στη βελτίωση των ικανοτήτων των τελευταίων καθώς και στην καλύτερη παρακολούθησή τους, όσον αφορά στον εκσυγχρονισμό της παραγωγής.

Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν στην αποκέντρωση της παραγωγής και στον ικανοποιητικότερο εφοδιασμό του πληθυσμού. Όσον αφορά στις νέες θέσεις εργασίας, αν δεν υπήρχαν οι ΜΜΕ, η αποκεντροποιημένη και πολλές φορές σε απομακρυσμένες περιοχές παροχή εργασίας θα έμενε ανεκμετάλλευτη, με το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό να είναι αναγκασμένο να αλλάξει περιοχή, δηλαδή να μετοικήσει για να βρει εργασία. Από τα παραπάνω, διαφαίνεται ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις βοηθούν στην ομαλή λειτουργία του εργατικού δυναμικού, και ιδιαίτερα στις περιφέρειες εκείνες που δυσπραγούν και υποφέρουν από την ανεργία, τη μετανάστευση και την αστυφιλία.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το κυριότερο οικονομικό στήριγμα μιας χώρας και κυρίως μιας επαρχιακής πόλης και μιας περιφέρειας, όπου κατά κύριο λόγο παρατηρείται μια υποτονική δραστηριότητα. Πολλοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι η ευημερία μιας περιοχής αντικατοπτρίζεται στον αριθμό των μικρών επιχειρήσεων που υπάρχουν στην συγκεκριμένη περιοχή. Η πολιτική της παρότρυνσης για τη δημιουργία ΜΜΕ και τον εκσυγχρονισμό τους, βεβαιώνει ότι το εθνικό εισόδημα και ειδικότερα η παραγωγική δυναμικότητα δεν συγκεντρώνεται στα χέρια λίγων ανθρώπων ή εταιρειών, αλλά είναι διασκορπισμένη ανάμεσα στις διάφορες τάξεις του πληθυσμού. Έτσι, δημιουργούνται θετικές επιπτώσεις και δικαιότερη κατανομή του κατά κεφαλήν εισοδήματος.

Συνοψίζοντας τα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής (Κανελλόπουλος, 1987):

- Δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα, με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
- Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.
- Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με την πελατεία.
- Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών.
- Μικρά γενικά έξοδα.
- Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Αξιοποίηση ταλέντων.
- Εξειδίκευση.
- Εκμετάλλευση τοπικών πόρων.
- Μεγαλύτερες επιδόσεις σε καινοτομήσεις.
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

- Εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες.

Από τα παραπάνω πλεονεκτήματα, τα σπουδαιότερα θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι είναι η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, οι μεγαλύτερες επιδόσεις σε καινοτομήσεις και η εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες. Είναι αποδεδειγμένο ότι οι περισσότερες από τις νέες θέσεις εργασίας δεν προέρχονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά αντίθετα από τις μικρές. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό φαίνεται να είναι ότι οι μικρές δυναμικές και ευέλικτες οικονομικές μονάδες, όπου κυριαρχεί η ιδιωτική πρωτοβουλία, αναζητούν πιο δραστήρια τις νέες ευκαιρίες από τις μεγαλύτερες, σχετικά απρόσωπες και βραδυκίνητες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά στις μεγαλύτερες επιδόσεις των ΜΜΕ σε καινοτομήσεις, έχει αποδειχθεί, μέσω ποικίλων ερευνών, ότι η αύξηση του μεγέθους μιας μονάδας δε σημαίνει και ανάλογη αύξηση των προσπαθειών της για έρευνα σε νέες μεθόδους και προϊόντα. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλές περιπτώσεις που πολύ μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα, τα οποία όμως σαν εφευρέσεις δεν προέρχονται από τις ίδιες αλλά από μικρές επιχειρήσεις ή άτομα – ερευνητές. Για παράδειγμα, η General Electric, αποδίδει σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολλές από τις καινοτομίες της. Επίσης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή άτομα, προέρχονται εφευρέσεις όπως φωτογραφίες τύπου Polaroid, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, air condition κ.ά.

Τέλος, η εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες, παρουσιάζεται όχι μόνο στον τομέα των καινοτομιών, όπως προαναφέρθηκε άλλωστε, αλλά και στην παροχή ειδικών υπηρεσιών από τις μικρομεσαίες

επιχειρήσεις προς τις μεγάλες, στην προμήθεια υλικών και εξαρτημάτων, στην πώληση των προϊόντων των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες κ.λπ. Πέρα από τη συνεργασία αυτή μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, που κρίνεται αναγκαία και για τις δύο πλευρές, σε αρκετές περιπτώσεις οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπερτερούν και στον απευθείας ανταγωνισμό με τις μεγάλες, επειδή μπορούν να πωλούν πιο φθηνά, κυρίως αγαθά και υπηρεσίες με μικρές πωλήσεις, όπου υπάρχει ανάγκη στενής επαφής με τον πελάτη και όπου χρειάζεται προσαρμογή σε εξατομικευμένες προδιαγραφές των πελατών.

Βέβαια, παρόλο που οι ΜΜΕ αποτελούν τη σπονδυλική στήλη της οικονομίας και η σπουδαιότητά τους στην οικονομική ανάπτυξη, την παραγωγή, την απασχόληση, καθώς επίσης στην αποκέντρωση και την κοινωνική συνοχή είναι αδιαμφισβήτητη, παρουσιάζουν σοβαρά προβλήματα κυρίως σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, τα οποία αναλύονται διεξοδικότερα σε επόμενη παράγραφο. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικά από τα σημαντικότερα μειονεκτήματά τους όπως (Κανελλόπουλος, 1987):

- Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και προσωπική απασχόληση του φορέα με όλα τα θέματα στα οποία μπορεί να δώσει ο ίδιος λύσεις.
- Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης παράλληλα με εξαντλητικά ωράρια εργασίας.
- Υποτυπώδης εμπορική οργάνωση (ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς, ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεων κ.λπ.).
- Υποαπασχόληση παγίων εγκαταστάσεων.
- Μικρή οικονομική επιφάνεια, χαμηλό επίπεδο στελεχών, περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης.

- Μικρή παραγωγική ικανότητα και αδυναμία κάλυψης συνήθως μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.
- Προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.
- «Νηπιακή θνησιμότητα» λόγω της μεγάλης ευκολίας εισόδου στον τομέα αυτό.

Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι παρόλο που οι ΜΜΕ παρουσιάζουν πράγματι τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν, δε σημαίνει ότι ο γενικός ρόλος τους στην οικονομία, σα σύνολο, συνεχώς ισχυροποιείται. Αναμφισβήτητα, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της οικονομικής λειτουργίας της κοινωνίας αλλά δυστυχώς εμφανίζουν μια σειρά από μειονεκτήματα και αδυναμίες που αποτελούν αντικίνητρα στην ανάπτυξή τους. Τα αντικίνητρα αυτά πρέπει να αρθούν γιατί δεσμεύουν τεράστιες δυνάμεις δημιουργικότητας από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις επηρεάζοντας αρνητικά την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

#### **4.2.2.3 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Περιφερειακές Ομάδες Επιχειρήσεων: Μια πρώτη εικόνα της κατάστασης στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν την κινητήρια δύναμη της καινοτομίας και της δημιουργίας θέσεων εργασίας στην Ευρώπη.

Σύμφωνα με την Έκθεση του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου (Έκθεση 2002/αριθ.2), η Ευρώπη αριθμεί περίπου 20 εκατομμύρια επιχειρήσεις που

απασχολούν 122 εκατομμύρια άτομα. Οι ΜΜΕ απασχολούν τα δύο τρίτα του εργατικού δυναμικού, που κατανέμεται ίσα μεταξύ των μεσαίων και των μικρών επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις απασχολούν κατά μέσο όρο 6 μισθωτούς (από 2 μισθωτούς για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις έως 1000 για τις μεγάλες). Ο μέσος κύκλος εργασιών ποικίλλει από 600.000 ευρώ για τις πιο μικρές επιχειρήσεις έως 255 εκατομμύρια ευρώ για τις μεγάλες, ενώ η γεωγραφική αγορά είναι ανάλογη προς το μέγεθος της επιχείρησης. Το ίδιο ισχύει όσον αφορά στην παραγωγικότητα και τα κέρδη. Γενικά, σε σύγκριση με την Ιαπωνία και τις Η.Π.Α., οι επιχειρήσεις της Ευρώπης είναι μικρότερες. Στις υποψήφιες για προσχώρηση χώρες, οι επιχειρήσεις είναι μικρότερου μεγέθους από τους ομολόγους τους στην Ευρώπη, μολονότι αρχίζουν να γίνονται αισθητές κάποιες εξελίξεις.

Όσον αφορά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, η αύξηση του κύκλου εργασιών των μεγάλων επιχειρήσεων είναι ανώτερη από εκείνη των μικρών. Η παραγωγικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αυξήθηκε τα τελευταία χρόνια με βραδύτερο ρυθμό από εκείνο των μεγάλων επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά κατάφεραν να πραγματοποιήσουν περιθώρια κέρδους.

Σε αντίθεση με την Ευρώπη, οι Η.Π.Α σημείωσαν μια σημαντική αύξηση της απασχόλησης στις μεγάλες επιχειρήσεις. Στις υποψήφιες χώρες, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχασαν πολλούς εργαζομένους και η ανάπτυξη της απασχόλησης στις ΜΜΕ δεν ήταν αρκετά σημαντική για να αντισταθμίσει τις απώλειες αυτές.



Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την Έκθεση του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου (Έκθεση 2002/αριθ.1), οι ταχέως αναπτυσσόμενες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι αυτές που απασχολούν περισσότερους από 50 μισθωτούς και οι τομείς των μεταφορών και των επικοινωνιών είναι οι πλέον δυναμικοί. Οι ευρωπαϊκές χώρες με το υψηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων που απολύουν προσωπικό είναι η Γαλλία και η Αυστρία, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις Κάτω Χώρες τείνουν να προσλαμβάνουν. Κατά τη διάρκεια του έτους 2001, οι πλέον σημαντικές δυσχέρειες που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις και που αναλύθηκαν σύμφωνα με το μέγεθός τους ήταν η έλλειψη κατάλληλων προσόντων του προσωπικού, το πρόβλημα της πρόσβασης στη χρηματοδότηση και τα προβλήματα υποδομής. Όσον αφορά στη διεθνοποίηση, περίπου 20% των επιχειρήσεων εξάγουν και ένα ποσοστό 50 - 60% των επιχειρήσεων αισθάνεται την αύξηση του ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις έχουν επίσης περισσότερες επαφές με τους ξένους ομολόγους τους.

Όσον αφορά στη διαχείριση των επιχειρήσεων, κύριο θέμα ανησυχίας για τις μικρές επιχειρήσεις αποτελεί η ίδια η επιβίωσή τους. Περίπου 25% των επιχειρήσεων, των οποίων κύριο στόχο αποτελεί η επιβίωση τους, αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Ο στόχος της ανάπτυξης κυριαρχεί για τις επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους. Επιπλέον, ελάχιστος αριθμός επιχειρήσεων προσφεύγει στο σύστημα της απόκτησης μετοχών στο πλαίσιο των αμοιβών. Το ενδιαφέρον για το σύστημα αυτό ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων και προσελκύει κυρίως το ενδιαφέρον των μεγαλύτερων από αυτές. Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρηματίες θέτουν κυρίως ως στόχο την παροχή κινήτρων στους μισθωτούς. Σχετικά με την προσφυγή στις τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας, η χρήση τους σημειώνει

πρόοδο, αν και οι ρυθμοί είναι ταχύτεροι στις μεγάλες επιχειρήσεις. Η προσφυγή στο διαδίκτυο για την πώληση ενός προϊόντος εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά αυτού, ωστόσο, το διαδίκτυο χρησιμοποιείται ευρύτερα για την ενημέρωση σχετικά με το προϊόν.

Σύμφωνα πάλι, με την Έκθεση του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου (*Έκθεση 2002/αριθ.3*), όσον αφορά στις περιφερειακές ομάδες επιχειρήσεων, πρόκειται για συνέργιες μεταξύ της δραστηριότητας των επιχειρήσεων, των υπηρεσιών παροχής βοήθειας στις επιχειρήσεις, των κέντρων έρευνας ή των πανεπιστημίων και των περιφερειακών υποδομών, που μελετώνται με σκοπό την ανάλυση της οικονομικής ανάπτυξης. Οι προσπάθειες που γίνονται έχουν ως κύριο στόχο τον εντοπισμό των περιφερειακών ομάδων επιχειρήσεων, ώστε να καταστεί δυνατή η ανάπτυξη μιας πραγματικής πολιτικής προς όφελός τους, να ευνοηθεί η περιφερειακή ανάπτυξη και να ενισχυθεί η ικανότητα καινοτομίας των περιφερειών.

Έπειτα από ανάλυση διαθέσιμων στοιχείων, διαφαίνεται ότι οι περιφερειακές ομάδες επιχειρήσεων βρίσκονται σε φάση επέκτασης επειδή, ως στοιχεία της διαδικασίας της καινοτομίας, προσελκύουν τις επενδύσεις. Σε γενικές γραμμές, η πολιτική υπέρ των ομάδων επιχειρήσεων θα πρέπει να αποφύγει κάθε αναδίπλωση στις περιφέρειες και να ενθαρρύνει τη βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Η ανάπτυξη των ομάδων επιχειρήσεων πρέπει να προσαρμοστεί στην κάθε περιφέρεια, ακόμη και αν αυτό απαιτήσει προσπάθειες συντονισμού σε εθνικό επίπεδο. Η σημερινή πολιτική υπέρ των ομάδων επιχειρήσεων, ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν σχεδιαστεί διάφορα εργαλεία υποστήριξης των περιφερειακών ομάδων επιχειρήσεων τα οποία αποσκοπούν:

- Στην ενθάρρυνση της οικονομικής ανάπτυξης και των διαρθρωτικών αλλαγών.
- Στη δημιουργία δικτύων και συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων.
- Στην υποστήριξη της προσχώρησης των επιχειρήσεων στα δίκτυα υποδομών.
- Στη διευκόλυνση του ρόλου των δημοσίων ή ημιδημοσίων φορέων ως διαμεσολαβητών μεταξύ επιχειρήσεων.
- Στην ενίσχυση της ικανότητας καινοτομίας και κατάρτισης των επιχειρήσεων μέσω της βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος τους.
- Στην τόνωση της δημιουργίας εργαλείων και της απόκτησης ειδικών γνώσεων.
- Στη δημιουργία κρίσιμων μαζών επιχειρήσεων σε περιφερειακό επίπεδο και στην ενθάρρυνση της διαπεριφερειακής συνεργασίας.

Στην πραγματικότητα, οι πολιτικές υποστήριξης των περιφερειακών ομάδων επιχειρήσεων θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ εταιρειών και να δημιουργήσουν ή να ενισχύσουν τις οργανώσεις οι οποίες διευκολύνουν τις μεταφορές τεχνολογίας, που είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό, οι περιφερειακές ομάδες επιχειρήσεων θα καταστούν φορείς καινοτομίας, ιδίως χάρη στη δημιουργία οργανισμών προώθησης της επιχειρηματικότητας και της διεπιχειρησιακής συνεργασίας. Οι οργανώσεις αυτές θα διαδραματίζουν ένα ρόλο διεπαφής μεταξύ των περιφερειακών επιχειρήσεων και των εξωτερικών εξελίξεων (*Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Έκθεση 2002*).

#### 4.2.2.4 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελληνική Οικονομία

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις αποτελούν το βασικό κορμό της ελληνικής οικονομίας και σημαντικό παράγοντα κοινωνικής συνοχής. Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Ανάπτυξης, ο αριθμός των ΜΜΕ στην Ελλάδα ανέρχεται σε 508.000 στο δευτερογενή και τριτογενή τομέα ενώ παράλληλα απασχολούν 1.700.000 άτομα. Το 93% από αυτές απασχολεί από 1 έως 10 άτομα και η συνεισφορά τους στη γενικότερη οικονομική και κοινωνική συνοχή έχει αναγνωρισθεί τόσο από την Ελληνική Πολιτεία όσο και από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Παρόλα αυτά, το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων δημιουργεί προβλήματα, τα οποία αφορούν κυρίως θέματα οργάνωσης και διοίκησης, χρηματοδότησης, προώθησης των προϊόντων κ.λ.π.

Τα προβλήματα αυτά, σε συνδυασμό με τις έντονες πιέσεις που δέχονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, λόγω του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού και των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς, δημιουργούν δυσμενείς συνθήκες για την επιβίωσή τους. Ωστόσο, έχει αποδειχθεί στην πράξη, ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη αντίσταση στη μείωση της απασχόλησης και είναι δεκτικές και προσαρμόσιμες στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, αποτελώντας παράγοντα ενίσχυσης της κοινωνικής συνοχής της περιφέρειας (Μαδυτινός, Σιώμκος, Μάλλιαρης, 2001).

Παρόλο που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναπτύχθηκαν στη χώρα μας μέσα σε ένα άναρχο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον, χωρίς προγραμματισμό και χωρίς συγκεκριμένο πλαίσιο, την τελευταία εικοσαετία σημειώθηκαν σημαντικές προσπάθειες άσκησης ενεργητικών πολιτικών ανάπτυξης με χρηματοδοτικά

προγράμματα, κίνητρα, ενισχύσεις. Ωστόσο οι πολιτικές αυτές, παρουσίαζαν στοιχεία αντιφατικότητας με αντικρουόμενους στόχους, για παράδειγμα οι πολιτικές ανάπτυξης συνοδεύονταν συχνά με άσκηση πολιτικών αντικινήτρων, κυρίως στον τομέα της φορολογίας, των δανειοδοτήσεων, της αδειοδότησης και του ανταγωνισμού (*Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, 2001*).

#### **4.2.2.5 Το περιβάλλον λειτουργίας των ΜΜΕ στην Ελλάδα**

Η είσοδος της Ελλάδας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση και στη ζώνη του euro, προσδιορίζει το γενικό περιβάλλον και το θεσμικό πλαίσιο δράσης των επιχειρήσεων, όπως αυτό ορίζεται στη Συνθήκη του Μάαστριχ, (*άρθρα 2, 3, 3Α, 3Β*) και στη σχετική νομοθεσία, που είναι συμβατή με αυτή. Συνοπτικά, σήμερα, οι ελληνικές επιχειρήσεις δρουν σε συνθήκες ανοικτού ανταγωνισμού, όπως και όλες οι επιχειρήσεις της Ε.Ε.

Σύμφωνα με την έκδοση Γνώμης της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (Ο.Κ.Ε.) για τις μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, τα κυριότερα χαρακτηριστικά του νέου περιβάλλοντος δράσης τους είναι τα ακόλουθα:

- Λόγω της έντονης μεταβατικότητας της οικονομίας, έχουν δημιουργηθεί επιχειρήσεις δύο ταχυτήτων, αυτές που πρωτοπορούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και αυτές που δέχονται πιέσεις από τον ανταγωνισμό. Η συντριπτική πλειοψηφία των ΜΜΕ ανήκει στην δεύτερη κατηγορία. Παρατηρείται έντονη υστέρηση στη δομή της οργάνωσης και διοίκησης των ΜΜΕ έναντι των σύγχρονων αναγκών του ανταγωνισμού. Εξάλλου, η

συμμετοχή της ελληνικής οικονομίας στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά, δεν έχει αποφέρει σημαντικά οφέλη, από πλευράς ενδοκοινοτικών συναλλαγών, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων δεν έχουν μπορέσει ακόμη να αξιοποιήσουν «εξαγωγικά» την αγορά αυτή.

- Η ένταξη της δραχμής στο ευρώ, κατέργησε μεν τις εθνικές νομισματικές πολιτικές, τις αντικαθιστά ωστόσο με ένα πλαίσιο νομισματικής σταθερότητας.

- Εντάθηκε η διείσδυση ξένων προϊόντων στην ελληνική αγορά, λόγω της διεθνοποίησης των οικονομιών, χωρίς να ανταποδοθεί από ανάλογη εξαγωγική διείσδυση, ιδίως στις αγορές της Ε.Ε.

- Η είσοδος ξένων επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά, μέσω εξαγορών και συνεργασιών με ελληνικές, συνδυάστηκε με ένταση της ισχύος τους στην ελληνική αγορά, χωρίς ανάπτυξη των εξαγωγών. Οι εξελίξεις αυτές οδηγούν σε ραγδαία ανακατανομή της αγοράς υπέρ των μεγάλων επιχειρήσεων. Παράλληλα, αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις μετατρέπονται σιγά-σιγά σε πολυεθνικές, μέσω της δραστηριοποίησης ή της εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων, όχι μόνο στα Βαλκάνια, αλλά και στην υπόλοιπη Ευρώπη και τον κόσμο.

- Η αξιοποίηση της γεινίασης της Ελλάδας με τις αγορές της ΝΑ Ευρώπης έχει αποφέρει αρχικά αποτελέσματα, παρά τις διάφορες αντιξοότητες. Ωστόσο, η εξωστρέφεια των ΜΜΕ παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα να έχουν μικρή συμμετοχή στις εξαγωγές.

- Η χρήση εξωτερικών υπηρεσιών από τις μεγάλες επιχειρήσεις (outsourcing) θα ενταθεί, καθώς οι επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να παράγουν εσωτερικά μόνο τις λειτουργίες και το είδος προϊόντων, τα οποία θεωρούν μέρος του βασικού ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

- Οι καταναλωτές δείχνουν όλο και περισσότερη προτίμηση για τις παγκόσμιες μάρκες (global brands).

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον γίνεται πολύ σύνθετο. Σε σχέση με τις ΜΜΕ σε άλλα κράτη μέλη της Ε.Ε., οι ελληνικές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν επιπλέον προβλήματα, όπως το πρόβλημα της απόστασης από την υπόλοιπη ευρωπαϊκή αγορά, η τεχνολογική υστέρηση, το χαμηλό επίπεδο οργάνωσης, η έλλειψη συνεργασίας με μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ δεν είναι εξοπλισμένες για να αναλάβουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους που συνεπάγεται δραστηριοποίηση με τρίτες, ακόμη και γείτονες χώρες.

Η ταχύτητα της προσαρμογής της ελληνικής οικονομίας στην Ο.Ν.Ε., έχει εντείνει το πρόβλημα προσαρμογής των ελληνικών ΜΜΕ στις απαιτήσεις της Ο.Ν.Ε. και της παγκοσμιοποίησης. Στη σημερινή εποχή, ο εκσυγχρονισμός των ελληνικών ΜΜΕ είναι όρος επιβίωσης για αυτές. Παράλληλα με το ρόλο των μεγάλων επιχειρήσεων, ως μοχλού ανάπτυξης μιας οικονομίας, η ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ της χώρας μας είναι απαραίτητη για τον πλουραλισμό της οικονομίας και της κοινωνίας σε μακροπρόθεσμη βάση (*Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, 2001*).

#### **4.2.2.6 Τα προβλήματα των Ελληνικών ΜΜΕ**

Όπως προαναφέρθηκε, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επιπλέον προβλήματα σε σχέση με αυτά που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ένα από τα σημαντικά στοιχεία που διαφοροποιεί την ελληνική πραγματικότητα είναι ότι οι ελληνικές ΜΜΕ υστερούν από αυτές των άλλων ευρωπαϊκών χωρών στο θέμα της προσαρμογής στη σύγχρονη επιχειρηματική κουλτούρα και στις νέες επιταγές

της διεθνούς αγοράς. Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές ΜΜΕ, τόσο στο εσωτερικό τους περιβάλλον όσο και στο εξωτερικό, είναι τα εξής:

## **I. ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ**

### **• Απουσία Προγραμματισμού και Μακροπρόθεσμης Στρατηγικής.**

Οι βασικές αιτίες αυτού του προβλήματος οφείλονται στην έλλειψη χρόνου από μέρους των στελεχών της επιχείρησης, τα οποία αναλώνονται σε θέματα που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησής τους, με αποτέλεσμα να μην υπολείπεται καθόλου διαθέσιμος χρόνος για τη δημιουργία μακροπρόθεσμων πλάνων και την χάραξη στρατηγικής. Βέβαια, εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι επειδή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το προσωπικό είναι σχετικά ολιγάριθμο, λίγα άτομα είναι επιφορτισμένα με πολλαπλές καθημερινές δραστηριότητες (λογιστήριο, πωλήσεις, παραγωγή).

### **• Έλλειψη επαγγελματισμού της Διοίκησης και επενδύσεων στους Ανθρώπινους Πόρους.**

Η τεχνολογική εξέλιξη της οικονομίας καθιστά ολοένα και περισσότερο αισθητή την έλλειψη ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Το φαινόμενο αυτό έχει εξάλλου αρνητικές συνέπειες και στην ίδια την τεχνολογική εξέλιξη, που διατρέχει κίνδυνο να υποχωρήσει εξαιτίας της έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού με τα απαραίτητα επαγγελματικά προσόντα. Ειδικότερα, το πρόβλημα αυτό συνδέεται αρχικά με τον τύπο εκπαίδευσης που είχαν τα στελέχη της επιχείρησης προτού βρεθούν στη συγκεκριμένη θέση. Σύμφωνα με έρευνες, τα διοικητικά στελέχη των μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων τα οποία έχουν



σπουδές πανεπιστημιακού επιπέδου αποτελούν μειοψηφία. Αντίθετα, στις μεγάλες επιχειρήσεις, η εκπαίδευση των στελεχών θεωρείται δεδομένη. Στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, τα ποσοστά των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις και κυμαίνονται, για παράδειγμα, από 10% στη Δανία σε σχεδόν 35% στη Φιλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Όσον αφορά στη χώρα μας, οι ΜΜΕ δεν έχουν πάντα την οικονομική δυνατότητα να προσλάβουν αξιόλογους managers. Ο περιορισμένος αριθμός ατόμων που ασχολείται με τη διοίκηση των ΜΜΕ, πρέπει να ανταποκριθεί σε πολλαπλές δραστηριότητες. Αντίθετα, στις μεγάλες επιχειρήσεις, κάθε στέλεχος αποτελεί μέλος μιας ομάδας η οποία ασχολείται με μια συγκεκριμένη λειτουργία της επιχείρησης (πωλήσεις, λογιστήριο, έρευνα και ανάπτυξη κ.λ.π.). Από τα παραπάνω συνεπάγεται επίσης ότι, κατά κύριο λόγο, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν υφίσταται ξεχωριστό τμήμα Διοίκησης Προσωπικού. Κυριαρχεί το επιχείρημα της μικρής επιχείρησης που δεν χρειάζεται επαγγελματία στέλεχος προσωπικού λόγω του υψηλού οικονομικού κόστους. Όμως, τα τελευταία χρόνια, σε αρκετές από αυτές τις επιχειρήσεις, έχουν συνειδητοποιηθεί τα οφέλη της υιοθέτησης καλώς υποστηριζόμενων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και έχει αρχίσει να ξεπερνιέται το πρόσχημα της πολυτέλειας για ένα τέτοιο στέλεχος. Εκτός από τον τομέα της Διοίκησης Προσωπικού, παρατηρούνται επίσης ελλείψεις ειδικεύσεων σε θέματα νομικά, ποιότητας, marketing, πληροφοριακών συστημάτων κ.ά.

• **Έλλειψη συνεχιζόμενης (δια βίου) εκπαίδευσης των Εργαζομένων στις ΜΜΕ και Επιχειρηματιών.**

Η δια βίου μάθηση έχει καίρια σημασία για μια διαρκώς μεταβαλλόμενη οικονομία. Με άλλα λόγια, η επαγγελματική κατάρτιση, αρχική και συνεχιζόμενη, αποτελεί κλειδί για την αναβάθμιση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ. Επιτρέπει την προσαρμογή των εργαζομένων στην εκάστοτε θέση εργασίας και την αντιμετώπιση των υφιστάμενων ελλείψεων σε επίπεδο επαγγελματικών προσόντων. Παρόλα αυτά, σοβαρά προβλήματα εμφανίζονται και στην κατάρτιση και συνεχιζόμενη (δια βίου) εκπαίδευση τόσο των εργαζομένων στις ΜΜΕ, όσο και των μικροεπιχειρηματιών που τις διευθύνουν, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζονται πρόσθετα προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε ένα δυσμενές περιβάλλον.

Σύμφωνα με έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τη βελτίωση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων (2002), τα ποσοστά των ατόμων που ωφελήθηκαν από κύκλο κατάρτισης έναντι του συνολικού πληθυσμού κυμαίνονται ως εξής: δεν ξεπερνούν το 5% στην περίπτωση της Ελλάδας, της Γαλλίας, της Πορτογαλίας, της Ισπανίας και της Ιταλίας, υπερβαίνουν το 15% στην περίπτωση των Κάτω Χωρών, της Σουηδίας, της Δανίας, της Φιλανδίας και ξεπερνούν το 20% στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Στη χώρα μας, είναι σύνηθες φαινόμενο, ο αποκλεισμός στην πράξη των εργαζομένων στις ΜΜΕ από τα προγράμματα κατάρτισης λόγω δυσχερειών και εμποδίων που συνδέονται με το μέγεθός τους και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Παρά τις διορθωτικές κινήσεις που έγιναν στα ενδοεπιχειρησιακά

προγράμματα κατάρτισης, (χρηματοδότηση τμήματος της εργοδοτικής εισφοράς, κοινές δράσεις, κ.λ.π.), αλλά και ιδιαίτερα στο πρόγραμμα του ΛΑΕΚ (ΕΛΚΕΠΕ), όπου χρηματοδοτήθηκαν ειδικές παρεμβάσεις κατάρτισης από τα αποθεματικά του ΛΑΕΚ, η κατάσταση δεν έχει διαφοροποιηθεί λόγω μικρής προσέλευσης.

Ένα ειδικό πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπισθεί είναι η θέσπιση κατάλληλων διαδικασιών πρόσβασης των μικρο-επιχειρηματιών και των απασχολούμενων στις μικρές επιχειρήσεις στις διαδικασίες κατάρτισης και διαβίου μάθησης. Σύμφωνα με τα δεδομένα, οι επαγγελματικές γνώσεις απαξιώνονται σε μεγάλο ποσοστό μέσα σε λίγα χρόνια και η ανανέωσή τους αποτελεί όρο επιβίωσης των επιχειρήσεων και ανθρώπινου δυναμικού.

Η προσέλευση των μικρο-επιχειρηματιών στην επαγγελματική κατάρτιση παρουσιάζει έντονες αντιφάσεις. Πιο συγκεκριμένα, όπου έγιναν νομοθετικές παρεμβάσεις υποχρεωτικής προσέλευσης στην κατάρτιση και πιστοποίηση για την συνέχιση ή την διεύρυνση της άσκησης του επαγγέλματος, τα αποτελέσματα προσέλευσης ήταν θεαματικά. Όπου η προσέλευση ήταν απλώς εθελοντική, το ποσοστό συμμετοχής ήταν ελάχιστο έως ανύπαρκτο. Γενικότερα, το θέμα της προσέλευσης των ΜΜΕ στην επαγγελματική κατάρτιση χρήζει ιδιαίτερης μελέτης και ενδιαφέροντος ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα.

- **Έλλειψη ικανοτήτων διαχείρισης έργου (project management).**

Γενικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αδύναμες στο σχεδιασμό νέων προϊόντων και στην ανάπτυξη καινοτόμων δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και στην εφαρμογή τους. Αυτό μπορεί να αποκαλείται έλλειψη ικανοτήτων

διαχείρισης έργου, αλλά σχετίζεται με πολλές διαφορετικές πλευρές της διοίκησης των ΜΜΕ, και ειδικότερα με αδυναμίες που οφείλονται στο χρονικό προγραμματισμό.

Αυτός είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας, καθώς οι ικανότητες που αφορούν τη διαχείριση έργου είναι ουσιώδεις για θέματα που άπτονται της μέσο-μακροπρόθεσμης λειτουργίας της τυπικής μέσης μικρομεσαίας επιχείρησης. Τέτοιες περιπτώσεις είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, η προετοιμασία για τη διείσδυση σε μία νέα αγορά κ.ά. Πολύ συχνά, τέτοιου είδους ενέργειες τελειώνουν πολύ αργότερα από ότι αρχικά προβλέπεται, γεγονός που οφείλεται στην αλλαγή κατά διαστήματα των προτεραιοτήτων, ή στην πρόσκαιρη διακοπή τους εξαιτίας της αποχώρησης στελέχους κ.λπ (Μαδυτινός, Σιώμκος, Μάλλιαρης, 2001).

• **Έλλειψη συστημάτων ποιότητας.**

Η έννοια της ποιότητας παρουσίασε μια σημαντική δυναμική εξέλιξη τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα η ποιότητα να καταστεί μια από τις βασικές προτεραιότητες των επιχειρήσεων. Μεγάλο μέρος των ελληνικών ΜΜΕ δεν έχει συνειδητοποιήσει ακόμη ότι βασικός σκοπός και απαραίτητη προϋπόθεση της ύπαρξής τους αποτελεί η εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών με τον ορθολογικότερο τρόπο. Αντίθετα, ένας σημαντικός αριθμός από αυτές έχει αναγνωρίσει τον μείζονα ρόλο της ποιότητας και έχει προχωρήσει σε ανάπτυξη συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, γεγονός το οποίο αποτελεί σημαντικό βήμα προς την εγκαθίδρυση στην επιχείρηση της λεγόμενης κουλτούρας ποιότητας.

Η μη εξοικείωση πολλών ελληνικών ΜΜΕ με τα θέματα της ποιότητας φανερώνει και μια άγνοιά τους για βασικές επιχειρηματικές αρχές. Έτσι, η αδράνεια στο θέμα της ποιότητας πολύ πιθανόν να συνεπάγεται και άγνοια βασικών αρχών μάρκετινγκ (τα πάντα ξεκινούν και καταλήγουν στον καταναλωτή, στόχος η ικανοποίησή του, κ.λπ.) (Μαδυτινός, Σιώμκος, Μάλλιαρης, 2001).

• **Αδυναμία του συστήματος των Εργασιακών Σχέσεων.**

Στους χώρους των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων υπάρχει πρόβλημα ομαλής ανάπτυξης των εργασιακών σχέσεων με κύριο πρόβλημα την αδυναμία σύστασης συνδικαλιστικής οργάνωσης στην επιχείρηση. Για τη δημιουργία συνδικαλιστικής οργάνωσης, ο Αστικός Κώδικας (άρθρο 78) απαιτεί τουλάχιστον 21 εργαζόμενους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μη ύπαρξη επιχειρησιακού σωματείου στο 98,43 % των επιχειρήσεων, οι οποίες απασχολούν το 64,67% των εργαζομένων της χώρας (Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, 2001).

Στο πλαίσιο της θεμιτής προσπάθειας για προστασία των εργαζομένων έχει δημιουργηθεί ένα πολυδαίδαλο πλέγμα από νόμους, αποφάσεις και εγκυκλίου, τα οποία απαιτούν τεράστια προσπάθεια αφενός μεν για να κατανοηθούν, αφετέρου για να «τηρηθούν», ειδικά από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν έχουν τις απαραίτητες υποδομές και στελέχωση. Μέχρι στιγμής δεν υπάρχει ένας σχεδιασμός ενός συνολικού συστήματος διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη του την ανάγκη για μείωση της γραφειοκρατικής πτυχής, χωρίς να υποσκάπτει την ανάγκη τήρησης του σχετικού κανονιστικού πλαισίου για την ουσιαστική προστασία των εργαζομένων.

- **Χαμηλό επίπεδο Αμοιβών και επιμήκυνση του Χρόνου Εργασίας.**

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο και κυρίως στις χώρες της Νότιας Ευρώπης, υπάρχει, από τυπικής άποψης, ευθεία αναλογία ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και το επίπεδο των αμοιβών. Στις ελληνικές ΜΜΕ, το επίπεδο αμοιβών θεωρείται χαμηλότερο σε σχέση με αυτό των υπόλοιπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπρόσθετα, υπάρχει σημαντική διαφορά του επιπέδου των αμοιβών των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων και αυτού των ΜΜΕ. Ανεξαρτήτως άλλων παραμέτρων, όπως για παράδειγμα τα χαρακτηριστικά της αγοράς (περισσότερο ή λιγότερο ανταγωνιστική), οι μεγάλες επιχειρήσεις αμείβουν καλύτερα από τις μικρές.

Ως αιτία για αυτό αναφέρεται η υψηλή ειδίκευση εργασίας στις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς και το γεγονός ότι στις ΜΜΕ απασχολούνται περισσότεροι νέοι, γυναίκες και προσωρινά απασχολούμενοι. Υπάρχει δηλαδή μεγαλύτερη ευελιξία. Ωστόσο, υπάρχουν και απόψεις που αναφέρουν σειρά άτυπων παροχών πολλών ΜΜΕ προς τους εργαζόμενους, που ισοδυναμούν με βελτιωμένη αμοιβή (άτυπες άδειες, διευκολύνσεις, μη αναφερόμενες αμοιβές κ.α.).

Όσον αφορά στο χρόνο εργασίας, από μελέτες προκύπτει ότι ο χρόνος εργασίας στις μικρές επιχειρήσεις είναι μεγαλύτερος απ' ότι στις μεγάλες. Η επιμήκυνση αυτή του χρόνου είναι αποτέλεσμα της μεγαλύτερης ευελιξίας που παρατηρείται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, από την έλλειψη ελέγχου από τα αρμόδια όργανα της Πολιτείας (ΣΕΠΕ), αλλά και από τη βούληση πολλές φορές του ίδιου του εργαζομένου, που αποδέχεται αυτές τις συνθήκες παίρνοντας κάποια αύξηση στο μισθό του.

- **Αδυναμία στην εφαρμογή των κανόνων για την Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων.**

Για την Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας (Υ.Α.Ε), υπάρχει σχετικό νομοθετικό πλαίσιο του οποίου ένα σκέλος αναφέρεται στις επιτροπές Υ.Α.Ε και στις υποχρεώσεις εργοδοτών και εργαζομένων γύρω από τις συνθήκες εργασίας και ένα άλλο στην προστασία των εργαζομένων από την έκθεσή τους σε χημικούς, φυσικούς και βιολογικούς παράγοντες. Υπάρχει ακόμα ένας κατ' εξοχήν εξειδικευμένος φορέας υλοποίησης πολιτικής για Υ.Α.Ε., το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛΙΝΥΑΕ), στο οποίο μόλις τώρα αρχίζουν να προσφεύγουν οι ΜΜΕ.

Η τήρηση της νομοθεσίας Υ.Α.Ε. συναντά δυσκολίες. Κάποιοι από τους λόγους στους οποίους μπορεί να αποδοθεί αυτό το γεγονός είναι η έλλειψη σχετικής «κουλτούρας» των εργοδοτών και εργαζόμενων, η έλλειψη αξιόπιστων μηχανισμών ελέγχου, από πλευρά της Πολιτείας, καθώς και η έλλειψη εσωτερικών θεσμών παρακολούθησης της Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας στις ΜΜΕ. Στον τομέα αυτό το ΕΛΙΝΥΑΕ μπορεί να παίξει τον κύριο ρόλο στην εφαρμογή ενεργητικών πολιτικών Υγιεινής και Ασφάλειας Εργαζομένων, εφόσον αξιοποιηθεί και ενταχθεί σε ένα ευρύ πλαίσιο αναβάθμισης της Υ.Ε.Α. στη χώρα μας. Επίσης μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά και οι εργοδοτικές και εργατικές οργανώσεις.

## II. ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ

### • Αδυναμία πρόσβασης σε Χρηματοπιστωτικούς Φορείς.

Η εύρεση κεφαλαίων και η χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων είναι ο κατεξοχήν ευαίσθητος τομέας στην ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι ΜΜΕ έχουν ενδογενείς αδυναμίες πρόσβασης στην τραπεζική χρηματοδότηση. Διεθνώς έχει αναγνωρισθεί ένα έλλειμμα και μια άνιση θέση στην πρόσβαση των ΜΜΕ στη χρηματοδότηση και για αυτό πολλές χώρες έχουν θεσπίσει ειδικά χρηματοδοτικά προγράμματα. Τα προγράμματα αυτά αφορούν, είτε επιδότηση επιτοκίου, είτε εγγυήσεις, είτε χρηματοδότηση δραστηριοτήτων ή θέσεων εργασίας.

Το βασικό πρόβλημα στη χρηματοδότηση αποτελεί ο εντοπισμός των αδυναμιών των ΜΜΕ, ώστε να ασκηθεί μια πολιτική αναπλήρωσης για να μπορούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις να έχουν σχετικά ίσους όρους πρόσβασης στη χρηματοδότηση. Με το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο δεν προβλέπεται καμία πολιτική εξίσωσης των όρων χρηματοδότησής τους. Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και η ένταση του ανταγωνισμού, μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων είχε θετικές επιπτώσεις και στις σχέσεις μεταξύ τραπεζών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ιδίως στη μείωση του ύψους των επιτοκίων. Ωστόσο, λόγω του ότι η χρηματοδότηση είναι διαπραγματευόμενη και η διαπραγματευτική θέση των ΜΜΕ είναι σχεδόν ανύπαρκτη, η συνέπεια είναι να αδυνατούν να πετύχουν ευνοϊκούς όρους.

Ο βαθμός τραπεζικοποίησης, σύναψης δηλαδή σχέσεων επιχείρησης – τράπεζας, για τις Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις της χώρας μας είναι ο μικρότερος



της Ε.Ε. (29% έναντι 39% της Πορτογαλίας, 43% της Ισπανίας, 57% του Βελγίου και 77% της Αυστρίας). Δεδομένου ότι η βασική πηγή εξωτερικής χρηματοδότησης των ΜΜΕ είναι οι τράπεζες, γίνεται αντιληπτό ότι στον τομέα αυτό οι Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις συναντούν σοβαρά εμπόδια. Στις Μικρές Επιχειρήσεις, ο βαθμός τραπεζικοποίησης είναι σχετικά καλός και κινείται σε μέσα επίπεδα έναντι των χωρών της Ε.Ε. (*ENSR Enterprise Survey – 1999, επεξεργασία Σ. Χανδρινός, «Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα και το διεθνές χώρο»*). Εδώ βέβαια πρέπει να σημειώσουμε ότι σε αντίθεση με την Ελλάδα, σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες υπάρχουν νόμιμες εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης εκτός αυτής των τραπεζών. Γενικότερα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναπτύχθηκαν χωρίς ιδιαίτερη στήριξη, χωρίς τραπεζικά δάνεια, με ένταση εργασιών και χωρίς ελεύθερο ιδιωτικό δανεισμό.

Επιπρόσθετα, οι ΜΜΕ δεν έχουν πρόσβαση στα κεφάλαια του χρηματιστηρίου και η Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά (ΝΕ.Χ.Α) που δημιουργήθηκε πρόσφατα προσέλκυσε ελάχιστες, σχετικά μεγάλες για τα ελληνικά δεδομένα, επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, αυτή η πηγή χρηματοδότησης είναι κλειστή για τις ΜΜΕ. Τα νέα χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως το Venture Capital, το Leasing, το Factoring, δεν έχουν προσφέρει καμία πρακτική στήριξη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφού δεν ανταποκρίνονται στις δυνατότητές τους να τα αξιοποιήσουν, και από την άλλη δεν είναι οργανωτικά και διοικητικά έτοιμες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτών των θεσμών. Επιπλέον, σοβαρή εμπλοκή έχει παρουσιαστεί στη δημιουργία των Εταιρειών Αμοιβαίων Εγγυήσεων (ΕΑΕ) εξαιτίας της αδράνειας της Πολιτείας στη θεσμοθέτηση φορέα αντεγγύησης για τις ΕΑΕ, χωρίς τον οποίο είναι αδύνατη η λειτουργία τους.

Επίσης, στην Ελλάδα δε λειτουργούν, μέχρι σήμερα, χρηματοδοτικά μέσα που λειτουργούν σε άλλες χώρες, για παροχή κρίσιμης χρηματοδότησης ή τοπικοί φορείς συγκέντρωσης και παροχής κεφαλαίων σε τοπικές ΜΜΕ. Η δυνατότητα αξιοποίησης του θεσμού των συνεταιριστικών τραπεζών, ιδίως για την τοπική χρηματοδότηση των ΜΜΕ δεν έχει υλοποιηθεί ακόμη, παρά την ίδρυση συνεταιριστικών τραπεζών σε διάφορες Περιφέρειες. Τα κεφάλαια που διακινούν οι τράπεζες αυτές δεν φτάνουν ούτε στο 1% της τραπεζικής δανειοδότησης (*Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, 2001*).

Συμπερασματικά, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι, όπως έχει προαναφερθεί στην αρχή του κεφαλαίου, παρόλο που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν μεγάλη πλειοψηφία στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, δεν τυγχάνουν της ανάλογης προσοχής και ευνοϊκής μεταχείρισης από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ο πλούτος και η οικονομική δύναμη είναι συγκεντρωμένα στα χέρια των μεγάλων επιχειρήσεων, γεγονός που τις καθιστά σαφώς ισχυρότερες σε οποιαδήποτε φάση και διάσταση της επιχειρηματικής καθημερινότητας (*Μαδυτινός, Σιώμκος, Μάλλιαρης, 2001*).

#### • **Δυσκολίες στην Προώθηση και Διακίνηση Προϊόντων.**

Η διακίνηση και η προώθηση των προϊόντων αποτελεί ένα δύσκολο πεδίο δραστηριοποίησης για τις ΜΜΕ, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και ένα πεδίο, το οποίο προσφέρεται για την ανάπτυξη και διατήρηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

Οι τομείς αυτοί κατά γενική παραδοχή ελέγχονται σήμερα από ολοένα και μεγαλύτερες διεθνείς εταιρείες, οι οποίες αποκτούν συνεχώς μεγαλύτερη

διαπραγματευτική δύναμη. Από την άλλη πλευρά όμως, η συνεχής αυτή διόγκωση των μεγάλων αυτών επιχειρήσεων τις οδηγεί πολλές φορές σε δυσκινησία και επιφυλάσσει και άλλα τέτοιου τύπου προβλήματα. Η κατάσταση αυτή δίνει την ευκαιρία σε όσες μικρομεσαίες επιχειρήσεις την αντιληφθούν έγκαιρα, να προχωρήσουν στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων, με τις οποίες καταφέρνουν να διακινήσουν τα προϊόντα τους πιο αποτελεσματικά, ικανοποιώντας τους πελάτες τους (Μαδυτινός, Σιώμκος, Μάλλιαρης, 2001).

#### • Τεχνολογικές Αλλαγές.

Οι τεχνολογικές αλλαγές επιβάλλονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις από τις δυνάμεις της αγοράς. Παρόλα αυτά πολλές ΜΜΕ αργούν υπερβολικά να αντιδράσουν στις νέες τεχνολογικές επιταγές της αγοράς, ή δεν έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν επαρκώς σε αυτές τις νέες συνθήκες. Τα στελέχη των ΜΜΕ πρέπει να έχουν σωστή και έγκυρη πληροφόρηση για τις εξελίξεις στον τομέα που δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους αλλά και σε άλλους τομείς, οι εξελίξεις των οποίων έμμεσα επηρεάζουν τη δική τους επιχείρηση. Επιπρόσθετα πρέπει να αξιολογούν τις τεχνολογικές αλλαγές και τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τις εξελίξεις, λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις (Μαδυτινός, Σιώμκος, Μάλλιαρης, 2001).

Η χώρα μας κατέχει μια από τις τελευταίες θέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε δαπάνες για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (ΕΤΑ), ως ποσοστό του Α.Ε.Π. Δαπανά για ΕΤΑ το 0,5% του Α.Ε.Π., έναντι του 2% του μέσου όρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αντίστοιχα, η έρευνα και η σύνδεση των αποτελεσμάτων της με τις ΜΜΕ είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Δεν υπάρχει, ούτε ένα κέντρο έρευνας

για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις ΜΜΕ, ούτε μια σημαντική μάζα νεωτεριστικών και καινοτόμων ΜΜΕ που θα τις αξιοποιήσουν.

Για την ενίσχυση της εισαγωγής νέας τεχνολογίας και την προώθηση των επιχειρήσεων σε δράσεις που έχουν χαρακτηριστεί ως «Νέα Οικονομία», το Υπουργείο Ανάπτυξης κατάρτισε διάφορα προγράμματα, ανάμεσα στα οποία περιλαμβάνεται η δικτύωση ενός μεγάλου αριθμού ΜΜΕ με το διαδίκτυο, η προώθηση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και η δημιουργία Κέντρων Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΚΕΤΑ) (*Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, 2001*).

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, ως ένας κρίσιμος τομέας που θα απασχολήσει έντονα τις ΜΜΕ στα επόμενα χρόνια, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Σήμερα το ηλεκτρονικό εμπόριο προσελκύει ελάχιστες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ενώ αντίστοιχα, ελάχιστοι είναι και οι καταναλωτές που συναλλάσσονται μέσω διαδικτύου. Σύμφωνα με έρευνα του ICAP και της FOCUS – BARI, από 700.000 χρήστες INTERNET το 2000, μόνο το 6% προβαίνει σε ολοκληρωμένη εμπορική συναλλαγή, ποσοστό που καθιστά την Ελλάδα προ-τελευταία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών σε 1400 μεγάλες επιχειρήσεις, μόνο το 12,5% συναλλάσσεται μέσω του διαδικτύου. Όσον αφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τα πράγματα είναι απείρως πιο απογοητευτικά. Παρουσιάζεται έτσι η ανάγκη μιας γενικής επιτάχυνσης της πορείας προς τις νέες τεχνολογίες.

Για τις ΜΜΕ, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και η είσοδος στις λεωφόρους της Πληροφορίας, είναι μία πολύ δύσκολη διαδικασία και επιχειρείται κατά κανόνα

κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού, όχι επιθετικά, αλλά ως σχεδιασμένο ανταγωνιστικό όπλο. Η μεταβολή αυτής της κατάστασης με συνδυασμό κινήτρων και ενημέρωσης αποτελεί απαραίτητο όρο τεχνολογικής ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

#### • Συστήματα Διοίκησης.

Σύμφωνα με την έρευνα των Μάλλιαρη, Σιώμκου και Μαδυτινού (2001), σχετικά με την «ανάλυση των στρατηγικών προβλημάτων των ελληνικών ΜΜΕ και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντός τους», προκύπτει ότι οι ΜΜΕ όλο και περισσότερο έρχονται αντιμέτωπες με συστήματα διοίκησης τα οποία επιβάλλονται από δυνάμεις της αγοράς ή άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Αυτές που επιλέγουν να προσαρμοστούν σε αυτά τα συστήματα διαρκώς αυξάνονται, αλλά ακόμα αποτελούν εξαιρέσεις αν τις συγκρίνει κανείς με το σύνολο των υφιστάμενων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Το πιο γνωστό και ευρύτερα εφαρμοζόμενο σύστημα διοίκησης είναι αυτό που βασίζεται στην ποιότητα και προκύπτει συνήθως ως αποτέλεσμα της επιτυχούς εφαρμογής ενός συστήματος ISO 900X. Η επιτυχής εφαρμογή ενός ISO 900X όμως αποτελεί την αρχή της περαιτέρω ανάπτυξης τέτοιων συστημάτων διοίκησης, όπως τα συστήματα Διοίκησης Υγείας και Ασφάλειας ή Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ISO 14001 & EMAS).

Το πρόβλημα με αυτά τα συστήματα είναι ότι βασίζονται σε αρχές και κανόνες διοίκησης, τα οποία αποτελούν μέρη μιας διαφορετικής κουλτούρας διοίκησης, η οποία είναι αμερικάνικης έμπνευσης. Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν προβλήματα στην ανάπτυξη και υιοθέτηση αυτών των

συστημάτων διοίκησης σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις περιγράφονται συνοπτικά στη συνέχεια.

Αρχικά, οι κανόνες διοίκησης, καθώς επίσης και η γλώσσα, η οποία χρησιμοποιείται στην ανάπτυξη αυτών των συστημάτων αποτελούν πράγματα παντελώς άγνωστα στις ΜΜΕ. Βασικές έννοιες τέτοιων συστημάτων, όπως για παράδειγμα η «διαδικασία», αντιμετωπίζονται με εντελώς διαφορετικό τρόπο από το θεμιτό στις ΜΜΕ. Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούν ευρέως την τυποποίηση πολλών απόψεων και πλευρών μιας επιχείρησης. Οι ΜΜΕ όμως δεν λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο. Αυτό που θα τυποποιηθεί σε μια μικρομεσαία επιχείρηση πολλές φορές εξαρτάται από τον τρόπο και το στυλ διοίκησης του μάνατζερ.

Επιπλέον, αποτελεί γεγονός το ότι πολλές φορές οι μάνατζερ μιας μικρομεσαίας επιχείρησης αμφιβάλλουν για τα δυνητικά οφέλη. Συνέπεια αυτών των αμφιβολιών είναι η πολύ καθυστερημένη ανάπτυξη και εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, όταν ήδη ορισμένοι από τους ανταγωνιστές το εφαρμόζουν. Ένα τυπικό πρόβλημα για μια ΜΜΕ, η οποία επιδιώκει να αποκτήσει ένα πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας, είναι ότι από τη στιγμή που θα ξεκινήσει τη διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος, χρειάζονται τουλάχιστον τρία χρόνια για να γίνει η πιστοποίηση και να ολοκληρωθεί και το προσωπικό πρέπει να επανεκπαιδευτεί και να καταστεί σίγουρο ότι θα δοθούν οι σωστές απαντήσεις.

#### • Γραφειοκρατία.

Η γραφειοκρατία σπαταλά σημαντικότερο μέρος της ενέργειας και του νου, ειδικά των πολύ μικρών επιχειρήσεων, σε μια εποχή που όλο και περισσότερη

ενέργεια πρέπει να αφιερώνεται στη στρατηγική, στο μάρκετινγκ, στην πώληση, στην κατάρτιση, στην έρευνα και τεχνολογία. Η διοίκηση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης και η γραφειοκρατία, αποτελούν την σύγκρουση δύο εντελώς διαφορετικών κόσμων. Τα διοικητικά στελέχη των ΜΜΕ συχνά δεν μπορούν να κατανοήσουν τις γραφειοκρατικές λειτουργίες. Έχουν σημαντικές δυσκολίες στο να ακολουθήσουν αυτά που το γραφειοκρατικό σύστημα τους επιβάλλει, εξαιτίας κυρίως της έλλειψης ενασχόλησης στην κατανόηση της λειτουργίας των γραφειοκρατικών συστημάτων.

Στην ελληνική πραγματικότητα είναι γεγονός ότι η γραφειοκρατία είναι βαθιά ριζωμένη στις δημόσιες υπηρεσίες. Η κατάσταση αυτή επιχειρείται να αναστραφεί τα τελευταία χρόνια μέσα από διάφορες ενέργειες του κράτους. Δεν είναι όμως τόσο απλό και πιθανόν να απαιτηθούν πολλά χρόνια διότι, το πιο σοβαρό που πρέπει βασικά να αλλάξει είναι η κουλτούρα και η νοοτροπία που διέπει τους περισσότερους από τους υπαλλήλους των δημοσίων υπηρεσιών.

Σε γενικές γραμμές, οι ΜΜΕ είναι αυτές που χρειάζονται ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας και ανάπτυξης, βασισμένο σε μία νέα φιλοσοφία σχετικά με την επιχείρηση. Οι ρυθμίσεις απλοποίησης της ίδρυσης επιχειρήσεων που τέθηκαν σε εφαρμογή το 2001, καθώς και κάποιοι εκσυγχρονισμοί στις φορολογικές διαδικασίες, έλυσαν ένα μικρό μέρος του προβλήματος της γραφειοκρατίας. Οι καθημερινές γραφειοκρατικές υποχρεώσεις σε συνδυασμό με την μικρή ταχύτητα εξυπηρέτησης από τις δημόσιες υπηρεσίες, εξακολουθούν να οδηγούν σε απώλεια εκατομμυρίων εργατωρών, συχνά χωρίς κανένα ουσιαστικό λόγο.

- **Διεθνοποίηση.**

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια γενικότερη παγκοσμιοποίηση της οικονομίας με τις διεθνείς αγορές να απελευθερώνονται ολοένα και περισσότερο από ιδιωτικοποιήσεις παράλληλα με τη δημιουργία διαφόρων οικονομικών συνασπισμών μεταξύ κρατών. Όταν λέμε παγκοσμιοποίηση, δεν εννοούμε αποκλειστικά τη διεθνοποίηση των συναλλαγών, κάτι το οποίο ήδη προϋπήρχε, αλλά μαζί με όλα τα προηγούμενα εννοούμε ότι η σύγχρονη καπιταλιστική οικονομία τείνει να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο και τους ίδιους κανόνες σε ολόκληρο τον πλανήτη. Δηλαδή το σημαντικότερο στην παγκοσμιοποίηση είναι η δημιουργία κανόνων κοινών για όλους τους εμπορικούς εταίρους.

Έτσι, με την παγκόσμια τάση που κυριαρχεί τα τελευταία χρόνια και επιτάσσει την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, οι δυνάμεις της αγοράς φέρνουν αντιμέτωπους τους μάνατζερ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό γίνεται ολοένα και περισσότερο επιτακτικό εξαιτίας του συνεχόμενου εξευρωπαϊσμού των εγχώριων αγορών, συμπεριλαμβανομένων και των ελληνικών, και της προαναφερθείσας γενικότερη παγκοσμιοποίησης της οικονομίας.

#### **4.2.2.7 Συμπερασματικές Παρατηρήσεις**

Τα προβλήματα που αφορούν τις ΜΜΕ μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

I. Προβλήματα τα οποία έχουν να κάνουν με τις στάσεις της διοίκησης των ΜΜΕ.

Πολλές από τις προβληματικές καταστάσεις που προαναφέρθηκαν θα ήταν



πολύ διαφορετικές εάν διέπονταν από τη σύγχρονη κουλτούρα διοίκησης. Αυτό οφείλεται πολλές φορές στον κύκλο ζωής της εταιρίας αλλά ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει αυτή τη διάσταση είναι το προφίλ και το υπόβαθρο των στελεχών που διοικούν μια ΜΜΕ. Τα προβλήματα αυτά λαμβάνουν εντελώς διαφορετικές διαστάσεις και σημασία κατά περίπτωση. Έτσι, για παράδειγμα στις ΜΜΕ είναι σύνηθες το φαινόμενο αυτός που είναι επικεφαλής της επιχείρησης να είναι ο γιος ή η κόρη του ιδιοκτήτη - όταν αυτός αποσύρεται - και να αναλαμβάνει καθήκοντα χωρίς να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες.

Επιπλέον, αποτελεί γεγονός το ότι αυτός που ξεκινάει από μόνος του μια επιχείρηση έχει τεχνικές γνώσεις αλλά στερείται βασικού διοικητικού υπόβαθρου και ο περιορισμένος αριθμός των ατόμων που ασχολούνται με τη διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν τους επιτρέπει να ασχοληθούν αποδοτικά και να ανταποκριθούν εξίσου καλά στο σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στο συντριπτικό ποσοστό των ΜΜΕ δεν υπάρχει επαγγελματίας στέλεχος διοίκησης προσωπικού με το πρόσχημα του υψηλού οικονομικού κόστους και τα καθήκοντά του τα αναλαμβάνει συνήθως ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης.

II. Διαρθρωτικά προβλήματα. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα παραμείνουν μικρομεσαίες και αυτό επιδεικνύεται με την εξάλειψη όλων των απαιτούμενων ειδικευμένων στελεχών στην ομάδα διοίκησης. Οι ΜΜΕ, εξαιτίας της δομής και του μεγέθους τους, είναι σχεδόν απίθανο να έχουν στη διάθεσή τους όλα τα εξειδικευμένα στελέχη που απαιτούνται, καθώς δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στα απαιτούμενα οικονομικά κόστη.

III.Εξωτερικά προβλήματα. Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι ΜΜΕ είναι πολυτάραχο και ευμετάβλητο και τους επιβάλλει καταστάσεις και συνθήκες τις οποίες δεν είναι προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν και το κόστος προσαρμογής είναι υψηλό.

#### **4.2.3 Προγράμματα και Πολιτικές για την ανάπτυξη των ΜΜΕ**

Η εξέταση του θέματος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχει πάρα πολλές πλευρές που άπτονται του συνόλου της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας. Η αξιολόγηση των προβλημάτων και η ιεράρχηση των πολιτικών αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την θέσπιση επιτυχούς αναπτυξιακής πολιτικής. Η προηγηθείσα ανάλυση, του περιβάλλοντος δράσης και των υφιστάμενων προβλημάτων των ΜΜΕ, ανάδειξε μια σειρά από αδυναμίες στις ασκούμενες πολιτικές, που αποτελούν αντικίνητρα στην ανάπτυξή τους. Τα αντικίνητρα αυτά είναι απαραίτητο να αρθούν γιατί δεσμεύουν τεράστιες δυνάμεις δημιουργικότητας από τις επιχειρήσεις. Κρίνεται απαραίτητο να υπάρξει ένας κεντρικός σχεδιασμός και συντονισμός των πολιτικών ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ώστε να μην υπάρχουν αλληλοεπικαλύψεις, και αλληλοαναιρούμενα μέτρα, ιδίως μεταξύ ενεργητικών και παθητικών πολιτικών. Η συνεκτικότητα και ο συνδυασμός των πολιτικών θα οδηγήσει σε ένα σταθερό και ομαλό αναπτυξιακό περιβάλλον, το οποίο θα αποτελέσει έδαφος ανάπτυξης για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια της ενότητας περιγράφονται συνοπτικά η περιφερειακή πολιτική καθώς και το πολυετές πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την

προώθηση της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα κράτη-μέλη. Το πρώτο μέρος αυτού του κεφαλαίου ολοκληρώνεται με την παρουσίαση μιας σειράς προτάσεων άσκησης πολιτικών ανάπτυξης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, όσον αφορά στη χώρα μας.

#### **4.2.3.1 Συνοπτική παρουσίαση της Περιφερειακής Πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Η περιφερειακή πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει ως βασικό στόχο την οικονομική και κοινωνική συνοχή. Σύμφωνα με την Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προς τα κράτη – μέλη, σχετικά με την περιφερειακή πολιτική και την πολιτική ανταγωνισμού για την ενίσχυση της συγκέντρωσης και τη συνεκτικότητάς τους, (*επίσημη Εφημερίδα C 90, 26.03.1998*), βασικός σκοπός θεωρείται η ενίσχυση της συνοχής των κριτηρίων εντοπισμού των ευρωπαϊκών περιοχών που προορίζονται να λάβουν διαρθρωτικούς πόρους και κρατικές ενισχύσεις περιφερειακού χαρακτήρα, για μια κοινοτική δράση περισσότερο ουσιαστική και περισσότερο συνεκτική στη χορήγηση των διαθέσιμων οικονομικών επιδοτήσεων.

Πιο αναλυτικά, για τη μείωση των κοινωνικοοικονομικών διαφορών που εξακολουθούν ακόμη να υπάρχουν σε ορισμένες περιοχές της Ένωσης, η Επιτροπή δημιούργησε οικονομικά μέσα (ταμεία διαρθρωτικά και συνοχής) που προορίζονται να συγχρηματοδοτήσουν τις περιφερειακές ή οριζόντιες παρεμβάσεις στα κράτη – μέλη. Το έργο της αλληλεγγύης στον τομέα της ανάπτυξης των περιφερειακών οικονομιών ασκείται καταρχάς σε περιφερειακό

και εθνικό επίπεδο. Η Ένωση επιφέρει τη συνδρομή της με επικουρικό τρόπο. Οι ενισχύσεις που χορηγούνται από τα κράτη υπόκεινται στους κανόνες της πολιτικής του ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η Επιτροπή φρονίζει ώστε οι επενδύσεις αυτές να μην στρεβλώνουν ή να μην απειλούν να στρεβλώσουν τον ανταγωνισμό, ευνοώντας ορισμένες επιχειρήσεις ή ορισμένες παραγωγές. Η Επιτροπή διαθέτει στον τομέα των κρατικών ενισχύσεων αποκλειστική αρμοδιότητα για την εξέταση της συμβατότητας των καθεστώτων ενισχύσεων (άρθρο 88, παράγραφος 3 της συνθήκης της ΕΚ).

Όσον αφορά στα κριτήρια συγκέντρωσης και συνεκτικότητας, η αρχή της αποτελεσματικότητας από την οποία εμπνέεται η περιφερειακή πολιτική προϋποθέτει την ικανότητα να εντοπιστούν οι πλέον μειονεκτικές περιοχές ώστε να συγκεντρωθεί εκεί η χορήγηση κοινοτικών συγχρηματοδοτήσεων για την επίτευξη ενός καλύτερου αποτελέσματος. Από απόψεως κοινοτικής πολιτικής ανταγωνισμού, ο στόχος της συγκέντρωσης είναι εξίσου σημαντικός εφόσον επιτρέπει να περιοριστεί γεωγραφικά η έκταση των στρεβλώσεων που απορρέουν από τη χορήγηση ενισχύσεων, ευνοώντας συγχρόνως την ανάπτυξη των καθυστερημένων περιοχών.

Μια αποτελεσματική περιφερειακή πολιτική είναι εξίσου απαραίτητη με μια συνεκτική πολιτική που μπορεί να συνδυάζει τους στόχους που προβλέπονται στις ενισχύσεις περιφερειακού χαρακτήρα οι οποίες χορηγούνται σε εθνικό επίπεδο, με την ευρωπαϊκή περιφερειακή πολιτική. Για ένα μεγαλύτερο συντονισμό των δύο συστημάτων περιφερειακής ταξινόμησης, η παρούσα ανακοίνωση προτείνει ένα νέο ορισμό της κατάταξης σε ζώνες των «κρατικών ενισχύσεων» και της κατάταξης σε ζώνες των περιφερειακών παρεμβάσεων

των «διαρθρωτικών ταμείων». Τα διαρθρωτικά ταμεία εστιάζουν τις δράσεις τους σε συνάρτηση με την υλοποίηση τριών στόχων, εκ των οποίων, οι δύο πρώτοι είναι οι λεγόμενοι «περιφερειακοί», στο βαθμό που εφαρμόζονται σε καλά καθορισμένες περιοχές.

Όσον αφορά στον πρώτο στόχο, αυτός προβλέπει την ανάπτυξη και τη διαρθρωτική προσαρμογή των καθυστερημένων περιοχών στις οποίες το μέσο ΑΕΠ ανά κάτοικο είναι κατώτερο του 75% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όπως αναφέρεται στο πρόγραμμα δράσης, ο στόχος αυτός αφορά επίσης τις εξαιρετικά απομακρυσμένες περιοχές καθώς και τις περιοχές με χαμηλή πυκνότητα πληθυσμού. Από απόψεως ανταγωνισμού, αυτό το είδος των ενισχύσεων θεωρείται συμβατό προς την κοινή αγορά εφόσον προορίζονται «για την προώθηση της οικονομικής αναπτύξεως περιοχών στις οποίες το βιοτικό επίπεδο είναι ασυνήθιστα χαμηλό, ή στις οποίες επικρατεί υποαπασχόληση» (άρθρο 87, παράγραφος 3, σημείο α).

Ο στόχος 2 προβλέπει την οικονομική και κοινωνική μεταρρύθμιση των περιοχών με διαρθρωτικές δυσχέρειες, πέρα εκείνων που είναι επιλέξιμες για τον πρώτο στόχο, των περιοχών με οικονομικές αλλαγές, των αγροτικών περιοχών που βρίσκονται σε παρακμή, των περιοχών που βρίσκονται σε κρίση και εξαρτώνται από την αλιεία και των αστικών περιοχών με δυσχέρειες. Από απόψεως ανταγωνισμού, οι ενισχύσεις αυτές θεωρούνται συμβατές προς την κοινή αγορά εφόσον προορίζονται «για την προώθηση της αναπτύξεως ορισμένων οικονομικών δραστηριοτήτων ή οικονομικών περιοχών, εφόσον δεν αλλοιώνουν τους όρους των συναλλαγών κατά τρόπο που θα αντιτίθεται προς το κοινό συμφέρον» (άρθρο 87, παράγραφος 3, σημείο γ).

Όσον αφορά στον τρίτο στόχο, αυτός περιλαμβάνει την ενίσχυση της προσαρμογής και του εκσυγχρονισμού των πολιτικών και των συστημάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης και απασχόλησης για τις περιφέρειες εκτός του στόχου 1. Δηλαδή, με άλλα λόγια, ο συγκεκριμένος στόχος ενσωματώνει όλες τις δράσεις υπέρ της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα κράτη – μέλη μπορούν επίσης να χορηγούν ενισχύσεις περιφερειακού χαρακτήρα τηρουμένων των κανόνων του ανταγωνισμού. Σχετικά με αυτό, η Επιτροπή μόλις εξέδωσε τις νέες κατευθυντήριες γραμμές για τις κρατικές ενισχύσεις περιφερειακού χαρακτήρα ενόψει της εφαρμογής του νέου συστήματος ενισχύσεων.

Για να διασφαλιστεί ένας καλύτερος συντονισμός στη χορήγηση επιδοτήσεων μέσω των διαρθρωτικών ταμείων ή μέσω κρατικών ενισχύσεων περιφερειακού χαρακτήρα, έχει προταθεί ένας καινούριος ορισμός της κατάταξης σε ζώνες των παρεμβάσεων των «διαρθρωτικών ταμείων» και της κατάταξης σε ζώνες των κρατικών ενισχύσεων. Έτσι, σύμφωνα με την απόφαση της 16<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1999, η Επιτροπή είχε καθορίσει το κοινοτικό όριο σε 42,7% του κοινοτικού πληθυσμού για τις κρατικές ενισχύσεις περιφερειακού χαρακτήρα που επωφελούνται των παρεκκλίσεων του άρθρου 87. Όσον αφορά στους δύο πρώτους στόχους των διαρθρωτικών ταμείων, το όριο καθορίστηκε σε 40 % του κοινοτικού πληθυσμού, γνωρίζοντας ότι οι στόχοι 1 και 2 περιλαμβάνουν αντίστοιχα 22% και 18% του πληθυσμού.

Δεδομένου ότι το επιλέξιμο τμήμα του πληθυσμού για τους δύο πρώτους στόχους ανέρχεται σε 40% και ότι το μέγιστο όριο ανέρχεται σε 42,7%, τα κράτη

– μέλη διαθέτουν ένα περιθώριο ελιγμών που ισούται με 2,7% του κοινοτικού πληθυσμού, για τη χορήγηση ενισχύσεων περιφερειακού χαρακτήρα στις περιοχές που δεν περιλαμβάνονται στους στόχους 1 και 2. Συνοπτικά, θα μπορούσε να λεχθεί ότι, εάν οποιαδήποτε ενίσχυση περιφερειακού χαρακτήρα μπορεί να συγχρηματοδοτηθεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο χάρη στα διαρθρωτικά ταμεία, το αντίστροφο δεν ισχύει.

Η τήρηση των παραπάνω ορίων προϋποθέτει ότι τα κράτη – μέλη συνεργάζονται στενά με την Επιτροπή για τον εντοπισμό των ενδιαφερόμενων περιοχών και την τήρησή τους και καλούνται να υποβάλλουν στην Επιτροπή τις προτάσεις τους για τις ζώνες και τις περιοχές που εμπίπτουν τόσο στα διαρθρωτικά ταμεία όσο και στις ζώνες και περιοχές για τις οποίες προβλέπονται ενισχύσεις περιφερειακού χαρακτήρα (*Ανακοίνωση Ευρωπαϊκής Επιτροπής, 1998*).

#### **4.2.3.2 Πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ στα κράτη - μέλη**

Το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποφάσισε (*Απόφαση: 2000/819/ΕΚ*) ένα πολυετές πρόγραμμα για τις επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με κύριους στόχους την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους, την απλούστευση και βελτίωση του νομοθετικού, διοικητικού και χρηματοοικονομικού περιβάλλοντός τους, τη διευκόλυνσή της πρόσβασής τους στις υπηρεσίες υποστήριξης και στα κοινοτικά προγράμματα καθώς και την προώθηση της επιχειρηματικότητάς τους (*Επίσημη Εφημερίδα L*

333, 29/12/2000). Εκτός από τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το πρόγραμμα είναι ανοικτό και στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου και, σύμφωνα με τις σχετικές διαδικασίες, στα υποψήφια για προσχώρηση κράτη. Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι του προγράμματος, τα μέτρα που προωθούνται υπέρ των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων και των μικρομεσαίων, είναι τα ακόλουθα:

- Ενίσχυση της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στο πλαίσιο μιας διεθνοποιημένης οικονομίας που βασίζεται στη γνώση. Πιο συγκεκριμένα, τα μέτρα αυτά αφορούν την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας, την προετοιμασία των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση της παγκοσμιοποίησης και την προώθηση της χρήσης των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών.
- Προώθηση της επιχειρηματικότητας, με την υποστήριξη και τη διευκόλυνση της δημιουργίας και της μεταβίβασης επιχειρήσεων, την ανάπτυξη της κατάρτισης στην επιχειρηματικότητα, τον προσδιορισμό και την προαγωγή ειδικών πολιτικών υπέρ των ΜΜΕ.
- Απλούστευση και βελτίωση του διοικητικού και κανονιστικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, ιδίως για την προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας. Πιο αναλυτικά, το μέτρο αυτό αφορά κατά κύριο λόγο τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης του αντίκτυπου που έχει για τις επιχειρήσεις κάθε πρόταση κοινοτικής νομοθεσίας και τη βελτίωση των κανονιστικών ρυθμίσεων.
- Βελτίωση του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, ιδίως των μικρομεσαίων.
- Διευκόλυνση της πρόσβασης των επιχειρήσεων στις υπηρεσίες υποστήριξης και στα κοινοτικά προγράμματα και δίκτυα και βελτίωση του συντονισμού τους.



Τα μέτρα αυτά, ενθαρρύνουν τη διευκόλυνση της πρόσβασης των επιχειρήσεων στα κοινοτικά προγράμματα, τη βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των κοινοτικών δικτύων υποστήριξης ή παροχής συμβουλών, όπως τα Euro Info Centres, και τη διοργάνωση εκδηλώσεων συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων.

Όσον αφορά αποκλειστικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι αρχηγοί κρατών και κυβερνήσεων καθώς και η Ευρωπαϊκή Ένωση, έχουν αναγνωρίσει το δυναμισμό τους, ιδίως σε θέματα παροχής νέων υπηρεσιών, δημιουργίας θέσεων απασχόλησης και κοινωνικής και περιφερειακής ανάπτυξης. Επίσης, έχουν υπογραμμίσει τη σημασία του επιχειρηματικού πνεύματος και της ανάγκης να μην αποτελούν ορισμένες αποτυχίες αντικείμενο κυρώσεων. Συμφώνησαν ότι, για να προωθηθεί το επιχειρηματικό πνεύμα και να βελτιωθεί το περιβάλλον των μικρών επιχειρήσεων, πρέπει να ενεργήσουν λαμβάνοντας υπόψη τις ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές δράσης, που συμπεριλαμβάνονται στον «Ευρωπαϊκό Χάρτη των Μικρών Επιχειρήσεων» (2001) της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

- Εκπαίδευση και κατάρτιση στο επιχειρηματικό πνεύμα. Για να καλλιεργηθεί το επιχειρηματικό πνεύμα ήδη από την πλέον νεαρή ηλικία, θα πρέπει να παρέχονται μαθήματα αφιερωμένα στην επιχείρηση, ιδίως κατά τη δευτεροβάθμια και πανεπιστημιακή εκπαίδευση, να ενθαρρυνθούν οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες μεταξύ των νέων καθώς και τα προγράμματα κατάρτισης για τις μικρές επιχειρήσεις.
- Ταχύτερη και με χαμηλότερο κόστος καταχώριση, όσον αφορά στον τομέα της πληροφορικής.

- Καλύτερη νομοθεσία και κανονιστικές ρυθμίσεις. Οι εθνικές νομοθεσίες σχετικά με τις πτωχεύσεις καθώς και οι νέες κανονιστικές ρυθμίσεις θα έχουν λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις επί των μικρών επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα η χρησιμοποίηση διοικητικών εγγράφων θα καταστεί ευκολότερη και οι μικρές επιχειρήσεις δε θα υπόκεινται στην εφαρμογή ορισμένων κανονιστικών υποχρεώσεων.
- Προσπελασιμότητα των δεξιοτήτων. Οι υπηρεσίες κατάρτισης θα ενεργούν σε συνδυασμό με τις ανάγκες των επιχειρήσεων και θα προσφέρουν επιμόρφωση και υπηρεσίες συμβούλου.
- Βελτίωση της πρόσβασης σε απευθείας σύνδεση. Οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν υπηρεσίες σε απευθείας σύνδεση στο πλαίσιο της σχέσης τους με τις επιχειρήσεις.
- Καλύτερη αξιοποίηση της ενιαίας αγοράς. Τα κράτη – μέλη και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θα ολοκληρώσουν την εφαρμογή της ενιαίας αγοράς, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να αντλήσουν το μέγιστο των πλεονεκτημάτων. Συγχρόνως, θα πρέπει να εφαρμόζονται αυστηρά οι κοινοτικοί και εθνικοί κανόνες του ανταγωνισμού.
- Φορολογικά και δημοσιονομικά θέματα. Τα φορολογικά συστήματα οφείλουν να ευνοούν τη ζωή των επιχειρήσεων. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση (κεφάλαια υψηλού κινδύνου, διαρθρωτικά ταμεία) θα πρέπει να βελτιωθεί.
- Ενίσχυση της τεχνολογικής ικανότητας των ΜΜΕ. Θα πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για την προώθηση των νέων τεχνολογιών, για την εφαρμογή του κοινοτικού ταμείου ευρεσιτεχνίας και τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε προγράμματα έρευνας, περισσότερο προσανατολισμένα στις εμπορικές εφαρμογές. Κρίνεται απαραίτητο να ενθαρρυνθεί η συνεργασία μεταξύ των

επιχειρήσεων και η συνεργασία με τον κόσμο της εκπαίδευσης και τα ερευνητικά κέντρα.

- Πρότυπα ηλεκτρονικού εμπορίου που έχουν αποδεδειγμένη αξία και υποστήριξη υψηλής ποιότητας προς τις επιχειρήσεις θα ενθαρρυνθούν για την υιοθέτηση καλύτερων πρακτικών. Οι υπηρεσίες παροχής υποστήριξης στις επιχειρήσεις θα αναπτυχθούν.

- Ανάπτυξη, ενίσχυση και πρόσδοση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στην εκπροσώπηση των συμφερόντων των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στο επίπεδο της Ένωσης, καθώς και στο εθνικό. Θα μελετηθούν οι λύσεις που αποσκοπούν στην εκπροσώπηση των μικρών επιχειρήσεων στα κράτη – μέλη και στην Ένωση. Οι εθνικές και κοινοτικές πολιτικές θα συντονιστούν καλύτερα και θα πραγματοποιηθούν αξιολογήσεις με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεων των μικρών επιχειρήσεων.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενσωμάτωσε τις παραπάνω κατευθυντήριες γραμμές δράσης του «Ευρωπαϊκού Χάρτη των Μικρών Επιχειρήσεων», στο πολυετές της πρόγραμμα υπέρ των επιχειρήσεων (2001/2005) και εγκαινιάζει, σε συνεργασία με τα κράτη μέλη, διάφορα σχέδια που αποσκοπούν στον καλύτερο εντοπισμό των πρακτικών στους τομείς δράσης που προβάλλονται παραπάνω.

Πολλά κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες για τη βελτίωση της νομοθεσίας και των κανονιστικών ρυθμίσεων, τη διευκόλυνση της φάσης εκκίνησης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και την τεχνολογική τους ικανότητα. Κρίνεται όμως απαραίτητο να γίνουν πρόοδοι και στους τομείς της επιμόρφωσης, της διαθεσιμότητας, των φορολογικών συστημάτων καθώς και σε οικονομικού χαρακτήρα θέματα.

#### 4.2.3.3 Προτάσεις άσκησης πολιτικών για τις ΜΜΕ στη χώρα μας

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παρόλο που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της οικονομικής λειτουργίας, αναπτύχθηκαν στη χώρα μας μέσα σε ένα άναρχο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον, χωρίς προγραμματισμό και συγκεκριμένο πλαίσιο πολιτικών. Την τελευταία εικοσαετία έγιναν σημαντικές προσπάθειες άσκησης πολιτικών για τις ΜΜΕ, οι οποίες όμως εμπεριείχαν το στοιχείο της αντιφατικότητας με αντικρουόμενους στόχους. Η αναλογικότητα και η σταθερότητα στην άσκηση πολιτικών ανάπτυξης για τις ΜΜΕ από το κράτος, αποτελεί απαραίτητο όρο για την ισόρροπη ανάπτυξη της χώρας.

Οι βασικότερες πολιτικές που κρίνεται αναγκαίο να ασκηθούν από την Πολιτεία προκειμένου να ανέλθει το επίπεδο οργάνωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, να αναπτυχθούν τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητά τους στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια της παραγράφου.

Αρχικά, σύμφωνα με την Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, κρίνεται αναγκαίο να διατυπωθεί ένας εθνικός ορισμός για το χαρακτηρισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ένας θεσμοθετημένος ορισμός για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσμοθετήσει ένα γενικό ορισμό, ο οποίος εμπεριέχει ποσοτικές και ποιοτικές πλευρές. Για τη χώρα μας, ο πιο διαδεδομένος ορισμός είναι αυτός που χρησιμοποιούν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και έχει ως βασικό κριτήριο την απασχόληση στις

επιχειρήσεις. Το όριο που θέτουν είναι τα 50 άτομα απασχόληση. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δε χρησιμοποιούν ποιοτικά στοιχεία, αλλά ωστόσο δε θεωρούν ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις τις θυγατρικές πολυεθνικών και αυτές που έχουν ένα σοβαρό τζίρο, χωρίς αυτό το όριο να προσδιορίζεται.

Επιπλέον, ένα δεύτερο ορισμό για τις ΜΜΕ έχει δώσει η Τράπεζα της Ελλάδος προκειμένου να τύχουν ευνοϊκή δανειοδότηση από το ειδικό κεφάλαιο της 197/78 ΑΝΕ. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ως ΜΜΕ χαρακτηρίζονται όσες επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας έχουν μέχρι 100 εργαζόμενους και μέχρι 800 εκατομμύρια δραχμές τζίρο. Τέλος, ο Αναπτυξιακός Νόμος 2601/98 θεωρεί ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις όσες απασχολούν έως 120 άτομα.

Σε γενικές γραμμές, ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελεί σοβαρό πρόβλημα στην ταυτοποίηση τους και κατ' επέκταση στην οικονομία, αφού η δράση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι άμεσα συνυφασμένη με την οικονομική δραστηριότητα της χώρας. Ο εν λόγω ορισμός έχει αποτελέσει κατά καιρούς επίκεντρο αντιπαραθέσεων, λόγω της άμεσης συσχέτισής του με τα κίνητρα, τα κοινοτικά προγράμματα και τις κρατικές ενισχύσεις. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο η θέσπιση ενός εθνικού ορισμού.

Επιπλέον, η Πολιτεία πρέπει να μελετήσει σε βάθος τις ανάγκες ισχυροποίησης του μέσου μεγέθους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας τους και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα και κίνητρα, ώστε αντί της καταστροφής των μικρών κεφαλαίων να έχουμε συνένωση και ισχυροποίηση. Μια τέτοια εξέλιξη μπορεί να σημαίνει μείωση του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά είναι επιθυμητή γιατί ελαττώνει τις

ανεπιθύμητες συνέπειες και αξιοποιεί το ήδη επενδυμένο κεφάλαιο. Η αρχική χρηματοδότηση και η μειωμένη φορολογία, για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, αποτελούν επιθυμητές πολιτικές στον τομέα των συνενώσεων. Η Πολιτεία οφείλει να εκσυγχρονίσει το πλαίσιο λειτουργίας των συνεταιρισμών και των κοινοπραξιών αίροντας τα υφιστάμενα αντικίνητρα, ώστε να υπάρχουν εναλλακτικές μορφές συνένωσης.

Όσον αφορά στη χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αυτή αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξής τους. Η άρση των αδυναμιών πρόσβασης στη χρηματοδότηση και η εφαρμογή ενός πλαισίου πολιτικής, που μειώνει τις αδυναμίες αξιοποίησης των χρηματοδοτικών μέσων, αποτελεί απαραίτητο όρο σύγχρονης πολιτικής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω αποδέσμευση της διαδικασίας δανειοδότησης από τις εμπράγματα ασφάλειες που επιβάλλεται στις τράπεζες και την αυξημένη εξάρτησή τους από την ποιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου και υλοποίησής του.

Θα ήταν επίσης σκόπιμο να μελετηθεί η βελτίωση της πρόσβασης των νέων επιχειρήσεων σε επιχειρηματικά κεφάλαια υπό όρους ελεύθερης αγοράς, μέσω συμπληρωματικών κυρίως δράσεων, είτε η διερεύνηση της καθιέρωσης ειδικών χρηματοδοτικών εργαλείων υψηλού κινδύνου για νέες ή μικρές επιχειρήσεις. Βέβαια, για τη λειτουργία των νέων χρηματοδοτικών, είναι απαραίτητο αυτά να προσαρμοσθούν στις δυνατότητες αξιοποίησής τους από το οργανωτικό – διοικητικό επίπεδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Προτείνεται επίσης να αρθεί ο αποκλεισμός από τα αναπτυξιακά κίνητρα των μικρών επενδύσεων και να αντικατασταθεί από ένα πλαίσιο απλοποιημένων διαδικασιών υπαγωγής τους στις χρηματοδοτικές ενισχύσεις επενδύσεων. Αυτό ενισχύεται σε μεγάλο

βαθμό και από την ανάγκη δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας με μικρό κόστος. Η αναλογικότητα στις ενισχύσεις των μικρών και των μεγάλων επενδύσεων αποτελεί παράγοντα ισόρροπης ανάπτυξης.

Σχετικά με τη φορολογία, η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή προτείνει ότι θα πρέπει να υπάρξει μια πολιτική μεταρρύθμιση του φορολογικού συστήματος που να βασίζεται στην αρχή ότι ο καθένας πρέπει να φορολογείται ανάλογα με τα πραγματικά του εισοδήματα και με βάση τα αποτελέσματα που εξάγονται από την τήρηση των βιβλίων και στοιχείων. Επίσης, κρίνονται απαραίτητες ειδικές ρυθμίσεις και απλοποιήσεις στην κατεύθυνση της αναπτυξιακής λειτουργίας του φορολογικού συστήματος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ειδικότερα, η φορολογική νομοθεσία θα πρέπει να εμπεριέχει τις παρακάτω αρχές και πολιτικές:

- Σταθερότητα. Οι διαρκείς μεταβολές της νομοθεσίας καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την τήρησή της και αυξάνουν δυσανάλογα το κόστος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το φορολογικό σύστημα πρέπει να παραμένει σταθερό για τουλάχιστον μια τριετία και να επιδέχεται τις αναγκαίες μεταβολές και μεταρρυθμίσεις που επιβάλλονται για την προσαρμογή του προς τα διάφορα πληροφοριακά συστήματα.
- Το φορολογικό σύστημα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του και τη γενική οικονομική επίπτωση στην οικονομία και την κοινωνία από την τήρησή του, όπως τυχόν αποθάρρυνση της επιχειρηματικότητας και γραφειοκρατίας.

- Ενθάρρυνση της σύστασης νέων επιχειρήσεων με περιορισμό της σχετικής γραφειοκρατίας και απεγκλωβισμό της διαδικασίας από τον έλεγχο μη συναφών προϋποθέσεων και την υποβολή μη απαραίτητων δικαιολογητικών.
- Άρση των φορολογικών συντελεστών.
- Φορολόγηση στη βάση των πραγματικών εισοδημάτων και μόνο κατ' εξαίρεση προσφυγή σε εξωλογιστικούς προσδιορισμούς.
- Εμπέδωση της φορολογικής συνείδησης και ενθάρρυνση της διαφάνειας στις σχέσεις φορολογικών αρχών και φορολογουμένων.
- Παροχή ενημέρωσης από την Πολιτεία προς τον νέο φορολογούμενο – επιχειρηματία, σχετικά με τις υποχρεώσεις του ως προς την άσκηση της δραστηριότητας.

Επιπρόσθετα, επιβάλλεται να καταβάλλουν οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες έντονες προσπάθειες για διαρθρωτικές αλλαγές και εκσυγχρονισμό της δομής και λειτουργίας τους, με επενδύσεις στους ανθρώπινους πόρους και τα τεχνολογικά μέσα, ώστε να ανέλθει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας στα απαραίτητα, για τις συνθήκες παγκοσμιοποίησης, επίπεδα. Κρίνεται επίσης απαραίτητη η παρέμβαση στη νοοτροπία και την κουλτούρα των μικρομεσαίων επιχειρηματιών, ώστε να βλέπουν τις εταιρικές μορφές ως ανώτερο προϊόν επιχειρηματικής δράσης. Αυτό είναι έργο των ιδρυμάτων που παρέχουν επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, από το στάδιο ακόμα του επαγγελματικού προσανατολισμού. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τα επιμελητήρια, πρέπει να καλλιεργούν σε συνεχή βάση την ιδέα των εταιρικών μορφών συνεργασίας, των συνεταιρισμών των κοινοπραξιών κ.λπ.



Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή θεωρεί ότι απαραίτητος όρος ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η μείωση της γραφειοκρατίας, η οποία μπορεί να καταπολεμηθεί κυρίως με τους εξής τρόπους:

- Με την επίσημη κωδικοποίηση όλων των νόμων ανά τομέα.
- Με την ελαχιστοποίηση της πολιτικής πρακτικής εισαγωγής τροπολογιών σε άσχετα θεματικά, νομοσχέδια.
- Με την εφαρμογή της αρχής της αναλογικότητας σε κάθε νομοθετική πρόταση, πρόταση τροπολογίας ή υπουργική απόφαση.
- Με την ανάλυση κάθε νομοθετικής πρότασης ως προς την τεχνική «ποιότητά» της και την καθιέρωση ανεξάρτητης έκθεσης οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων, ειδικά για τις ΜΜΕ, που να συνοδεύει κάθε νομοσχέδιο που περιλαμβάνει θέματα, είτε οικονομικής, είτε κοινωνικής υφής.
- Με τη μείωση των δικαιολογητικών ίδρυσης και λειτουργίας.
- Με τη δραστική μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των αιτήσεων και υποθέσεων των ΜΜΕ από τις υπηρεσίες.
- Με τη σταθεροποίηση του πλαισίου λειτουργίας για χρονικά διαστήματα ικανά να διαμορφώσουν κλίμα εμπιστοσύνης.

Είναι αναγκαίο να ενταθεί η δράση των αρχών προστασίας του ανταγωνισμού εναντίον των αθέμιτων, εναρμονισμένων και περιοριστικών πρακτικών ανταγωνισμού, σε βάρος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η «ισότητα» των επιχειρήσεων στον ανταγωνισμό είναι προϋπόθεση της ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας και της ωφέλειας των καταναλωτών.

Πρωταρχικό όρο ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελούν η επαγγελματική κατάρτιση και η δια βίου μάθηση. Η επαγγελματική κατάρτιση

στις ΜΜΕ πρέπει να περιλαμβάνει, τόσο τους επιχειρηματίες και αυτοαπασχολούμενους, όσο και τους εργαζόμενους. Λαμβάνοντας υπόψη την υπάρχουσα θετική και αρνητική εμπειρία, πρέπει να δεσμευτούν συγκεκριμένοι πόροι για την προώθηση προγραμμάτων εκπαίδευσης, προσαρμοσμένων στους εργαζόμενους των ΜΜΕ. Παράλληλα, πρέπει να μελετηθούν νέες θεματικές ενότητες που να συμβάλουν στην αναβάθμιση του γνωστικού αντικείμενου των εργαζομένων και στην κάλυψη των σύγχρονων αναγκών των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Το κράτος θα πρέπει να παρέμβει και να λύσει το πρόβλημα της επαγγελματικής κατάρτισης και της δια βίου μάθησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με ένα σύνθετο σχεδιασμό κινήτρων προσέλευσης ανάλογα με την περίπτωση. Ομοίως, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, πρέπει να διαρθρώσουν μια θετική στάση για αυτούς και τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, έναντι της επαγγελματικής κατάρτισης και της δια βίου μάθησης.

Στα επαγγέλματα που άπτονται της υγείας και της ασφάλειας, κρίνεται αναγκαία η υποχρεωτική επαγγελματική κατάρτιση, ανάλογα βέβαια με τις ανάγκες. Όσον αφορά στα άλλα επαγγέλματα, πρέπει να τεθούν κίνητρα προσέλευσης ή, εφόσον κρίνεται αναγκαίο, όροι και προδιαγραφές άσκησης του επαγγέλματος, χωρίς παρεμπόδιση ελεύθερης εισόδου και εξόδου σε αυτό. Γενικότερα, για κάθε ενέργεια επαγγελματικής κατάρτισης, η εμπλοκή των κοινωνικών εταίρων είναι απαραίτητη. Καλό θα ήταν να προωθηθεί η διδασκαλία της «επιχειρηματικότητας» στο σύστημα της εκπαίδευσης, ώστε να διευκολύνεται η μετέπειτα δια βίου μάθηση.

Λόγω της ιδιομορφίας των πολύ μικρών επιχειρήσεων, θα ήταν σκόπιμη η προώθηση ενός νέου τύπου ενδοεπιχειρησιακής πρακτικής «συμβουλευτικής – κατάρτισης». Η κατάρτιση αυτή θα ήταν χρήσιμο να έχει τη μορφή γενικής συμβουλευτικής στήριξης και διδασκαλίας των εργαζομένων και του επιχειρηματία και να γίνεται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης.

Το φαινόμενο της παραβίασης της εργατικής νομοθεσίας και της απασχόλησης ανασφάλιστου προσωπικού πρέπει να θεραπευτεί, γιατί δημιουργούνται συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού σε βάρος των επιχειρήσεων που τηρούν τις υποχρεώσεις τους. Παράλληλα, το κράτος οφείλει να μεριμνήσει να εντάξουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις την βελτίωση των συνθηκών εργασίας εργαζομένων και εργοδοτών, στην αναπτυξιακή διαδικασία της επιχείρησης, ως στοιχείο της ολικής ποιότητας διαδικασιών, υπηρεσιών και προϊόντων.

Όσον αφορά στην κρατική πολιτική για την ποιότητα, αυτή πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα όρια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και να μην αποτελεί στοιχείο αποκλεισμού και περιθωριοποίησης από την αγορά. Παράλληλα, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις της ολικής ποιότητας θα πρέπει να αποτελέσει στοιχείο πολιτικής για τις ΜΜΕ. Για την επίτευξη των πιο πάνω στόχων, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία Συμβουλευτικών Κέντρων για τις ΜΜΕ, ώστε να μπορούν να κάνουν χρήση συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα διαχείρισης, οργάνωσης, διασφάλισης ποιότητας προϊόντων, διασφάλισης ποιότητας διαδικασιών και υπηρεσιών (ISO 90000, ISO 14000, EMAS κ.ά) και συνθηκών εργασίας (ISO 18001 κ.ά).

Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδας, θεωρεί ότι κατά την εκπόνηση, σχεδιασμό και κατανομή των κοινοτικών προγραμμάτων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ειδική συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο Α.Ε.Π., την απασχόληση, την περιφερειακή ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και να είναι αναλογική η συμμετοχή τους. Κύρια μέριμνα του κράτους, όσον αφορά στα κοινοτικά προγράμματα, θα πρέπει να είναι να φτάσουν τα κονδύλια πραγματικά στις ΜΜΕ, είτε αυτά αφορούν γενικές και συλλογικές δράσεις, είτε ατομικές των επιχειρηματιών. Προκειμένου να αποφευχθούν διολισθήσεις κονδυλίων από τις ΜΜΕ προς άλλες κατευθύνσεις, θα πρέπει να υφίσταται έλεγχος της εφαρμογής των παραπάνω διαδικασιών.

Ένας άλλος τομέας που πρέπει να προσεχθεί είναι το κόστος γραφειοκρατικής προετοιμασίας, διαμεσολάβησης και υποβολής αίτησης συμμετοχής στα προγράμματα που υπόκεινται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέσω της θεσμοθέτησης άμεσης εμπλοκής των κοινωνικών εταίρων και των φορέων υποστήριξης των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να προσθέσουμε ότι αναγκαίο όρο συνεκτικότητας των πολιτικών και της κοινωνίας αποτελεί η διεύρυνση της ανάμειξης των Κοινωνικών Εταίρων στις δημόσιες υποθέσεις. Ο βαθμός αυτός της ανάμειξης πρέπει να διευρυνθεί σε κάθε τομέα και να είναι ουσιαστικός ώστε να διαχυθεί η ευθύνη χάραξης πολιτικών σε όλους τους κοινωνικούς συμμετόχους και να προσελκυσθεί μεγαλύτερο δυναμικό στη διακυβέρνηση.

Το κράτος οφείλει να θεσμοθετήσει εξειδικευμένα στη συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων σε τομείς που υπάρχει αδυναμία, ιδιαίτερα σε τομείς

ανάπτυξης, φορολογίας, απασχόλησης, κατάρτισης, υλοποίησης και ελέγχου προγραμμάτων. Σε κεντρικό επίπεδο θα πρέπει να θεσπισθούν όργανα διαλόγου για τη στρατηγική της ανάπτυξης, συνολικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως το «Εθνικό Συμβούλιο για τις ΜΜΕ» και ειδικά όργανα στους τομείς του Εμπορίου, της Μεταποίησης και των Υπηρεσιών για τις ακολουθούμενες στρατηγικές. Η συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων, (εθνικών και τοπικών) θα πρέπει να αναδειχθεί σε πρωταρχικό θέμα στο σχεδιασμό των πολιτικών για τις ΜΜΕ.

Γενικότερα, η εξέταση του θέματος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχει πάρα πολλές πλευρές που άπτονται του συνόλου της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας. Η αξιολόγηση των προβλημάτων και η ιεράρχηση των πολιτικών αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τη θέσπιση επιτυχούς αναπτυξιακής πολιτικής. Συνοπτικά, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η άσκηση μιας θετικής πολιτικής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με άρση των αντικινήτρων και θέσπιση αναπτυξιακών κινήτρων που θα ευνοούν την ανταγωνιστικότητά τους, θα έχει ευεργετική επίδραση στην γενικότερη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας. Θα μπορούσαμε να κωδικοποιήσουμε ένα σύγχρονο πλαίσιο ανάπτυξης, όσον αφορά στις ΜΜΕ, στα παρακάτω κύρια στοιχεία (*Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, 2001*):

- Αναγνώριση της οικονομικής συνεισφοράς τους.
- Απλοποίηση του περιβάλλοντος δράσης τους.
- Μείωση της γραφειοκρατίας.
- Προστασία από αθέμιτες πρακτικές ανταγωνισμού.
- Χάραξη πλαισίου χρηματοδοτικών κινήτρων.

- Προώθηση νέων χρηματοδοτικών προϊόντων.
- Απλοποίηση φορολογικού περιβάλλοντος και σταθερό φορολογικό σύστημα.
- Προώθηση της επαγγελματικής δια βίου κατάρτισης.
- Προώθηση της ποιότητας και ανταγωνιστικότητας.
- Προώθηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών.
- Ενίσχυση της εξωστρέφειας.
- Αναλογικότερη συμμετοχή στα κοινοτικά προγράμματα.
- Βελτίωση των φορέων στήριξης των ΜΜΕ.
- Ενίσχυση της εμπλοκής των Κοινωνικών Εταίρων (σε εθνικό αλλά και τοπικό επίπεδο) στο σχεδιασμό πολιτικών .

#### **4.2.4 Γενικές Συμπερασματικές Παρατηρήσεις για τις ΜΜΕ**

Συνοψίζοντας όσα αναλύθηκαν στις παραπάνω ενότητες του κεφαλαίου, οι βασικές διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την κυρίαρχη δομή επιχειρηματικής δραστηριότητας στην χώρα μας αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Παρά το μικρό τους μέγεθος, παρουσιάζουν μεγαλύτερη αντίσταση στη μείωση της απασχόλησης και είναι δεκτικές και σχετικά προσαρμόσιμες στις συνθήκες του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σήμερα μια σειρά προβλημάτων, τα οποία οφείλονται κατά βάση στο μικρό τους μέγεθος, και τα οποία σε συνδυασμό με τις έντονες πιέσεις που δέχονται, ως συνέπεια του

διεθνούς ανταγωνισμού και των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς, δημιουργούν δυσμενείς συνθήκες για την επιβίωσή τους.

- Παρά τον πολύ σκληρό ανταγωνισμό, οι ΜΜΕ είναι σε θέση να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία θα έχουν ως αφετηρία σε ένα μεγάλο βαθμό το μέγεθός τους. Έτσι, μπορούν να διαφοροποιηθούν από τις μεγάλες επιχειρήσεις ποντάροντας και αξιοποιώντας την ευελιξία και την υψηλή δυνατότητα προσαρμογής τους (Μαδυτινός, Σιώμκος, Μάλλιαρης, 2001).

Γενικότερα, οι περιφέρειες επιδιώκουν πλέον τη δημιουργία υποδομών και συνθηκών που θα τους παρέχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα μέσα στο ολοένα σκληρότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης. Στην περίπτωση των ΜΜΕ, που αποτελούν τον κύριο κορμό της περιφερειακής οικονομικής δραστηριότητας, κρίνεται αναγκαίο να ασκηθούν από το κράτος πολιτικές, που θα στοχεύουν στην τόνωση της επιχειρηματικότητας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων μέσω της ανάπτυξης του επιπέδου οργάνωσης, των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας τους, σε μία εποχή ιδιαίτερα πιεστική λόγω της διεθνοποίησης των αγορών.

Με την υιοθέτηση των κατάλληλων αναπτυξιακών πολιτικών, ίσως οι ΜΜΕ καταφέρουν να ακολουθήσουν επιτυχώς τη νέα τάξη πραγμάτων, μεταξύ των οποίων η Νέα Οικονομία, η έμφαση στις υπηρεσίες, στα niche προϊόντα, η ενιαία αγορά και να έχουν αυτόνομη δραστηριότητα πέρα των παραδοσιακών τους τοπικών ή εθνικών αγορών.

## 4.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ

### 4.3.1 Εισαγωγή

Στη συγκεκριμένη παράγραφο γίνεται προσπάθεια να περιγραφεί συνοπτικά η υπάρχουσα κατάσταση της περιφέρειας της Κρήτης, μέσω της παράθεσης των βασικών περιφερειακών δεικτών και της σύγκρισής τους με τους μέσους όρους της χώρας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η περιφέρεια της Κρήτης, αποτελείται από τους νομούς Ηρακλείου, Λασιθίου, Ρεθύμνου και Χανίων, με πρωτεύουσα το Ηράκλειο. Έχει συνολική έκταση 8.335 χμ<sup>2</sup> και καλύπτει το 6,3% της συνολικής έκτασης της χώρας. Ο πληθυσμός της συγκεκριμένης περιφέρειας ανέρχεται σε 562.276 κατοίκους, σύμφωνα με την εκτίμηση της ΕΣΥΕ για το 1998, που είναι το 5,3% του συνολικού πληθυσμού της χώρας. Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού της Περιφέρειας είναι σχεδόν διπλάσιος από τον ρυθμό αύξησης του πληθυσμού της χώρας, όσον αφορά στην εξαετία 1993 – 1998 (2,58% έναντι 1,56%). Η πληθυσμιακή πυκνότητα της περιφέρειας Κρήτης είναι μικρότερη της αντίστοιχης εθνικής (67,5 έναντι 79, 7 κατοίκων ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο).

Σχετικά με το ΑΕΠ της συγκεκριμένης περιφέρειας, αυτό κυμαίνεται στο 5,7% του συνολικού ΑΕΠ της χώρας. Στον πρωτογενή τομέα παράγεται το 31%, στον δευτερογενή το 13% και στον τριτογενή το 56% του περιφερειακού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τη χώρα είναι 15% για τον πρωτογενή τομέα, 25% για το δευτερογενή και 60% για τον τριτογενή. Το μεγαλύτερο μέρος του ΑΕΠ της Κρήτης παράγεται στο νομό



Ηρακλείου (51,1%), ενώ ακολουθούν οι νομοί Χανίων (23,4%), Λασιθίου (13,7%) και Ρεθύμνης (11,8%).

Όσον αφορά στην παραγωγικότητα, η Κρήτη βρίσκεται στο ίδιο ακριβώς επίπεδο με τη χώρα, ενώ υστερεί σε σχέση με την παραγωγικότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα, το έτος 1996 η παραγωγικότητα της Κρήτης κάλυπτε το 72% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρουσιάζοντας συνεχή βελτίωση τα τελευταία χρόνια (το 1993 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 69%, ενώ το 1988 ήταν 64%).

Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός της Περιφέρειας Κρήτης ανέρχεται σε 229, 6 χιλιάδες, ενώ οι απασχολούμενοι σε 219,1 χιλιάδες (1997). Η διαχρονική εξέλιξη του ενεργού πληθυσμού και της απασχόλησης τα τελευταία χρόνια (1993-1997) παρουσιάζει αύξηση, γεγονός που συμβαδίζει με τη διαχρονική αύξηση του συνολικού πληθυσμού της Περιφέρειας. Κατά τη διάρκεια του έτους 1997, το 37,8% των απασχολουμένων εργαζόταν στον πρωτογενή τομέα, το 12,5% στον δευτερογενή και το 49,7% στον τριτογενή, ενώ τα αντίστοιχα εθνικά ποσοστά ήταν 19,8%, 22,5% και 57,7%. Σχετικά με τη διαχρονική εξέλιξη της σύνθεσης της απασχόλησης ανά τομέα παραγωγής, κατά τη διάρκεια της περιόδου 1993 – 1997, παρατηρείται μια τάση ενίσχυσης του τριτογενή και του πρωτογενή τομέα, ενώ στο δευτερογενή τομέα παρατηρείται σχετική κάμψη. Στην επόμενη παράγραφο περιγράφονται διεξοδικότερα οι τομείς παραγωγής της συγκεκριμένης περιφέρειας.

Επιπρόσθετα, το ποσοστό ανεργίας το έτος 1997 φθάνει το 4,6% και βρίσκεται σε σημαντικά χαμηλότερο επίπεδο από το αντίστοιχο εθνικό, το οποίο

κυμαίνεται στο 10,3%. Η διαχρονική εξέλιξη της ανεργίας της Περιφέρειας Κρήτης τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει μικρή αύξηση. Πιο συγκεκριμένα, το ποσοστό ανεργίας το 1993 ήταν 4,2%, ενώ το 1997 έφθασε στο 4,6%, έναντι 9,7% και 10,3% του εθνικού ποσοστού. Οι γυναίκες και οι νέοι άνεργοι καταλαμβάνουν αντίστοιχα το 7,3% και το 20,7% των ανέργων ενώ παράλληλα, το ποσοστό μακροχρόνιας ανεργίας για την Κρήτη ανέρχεται στο 49,7%, ενώ για τη χώρα στο 57,1%. Η έντονη κυκλικότητα και εποχικότητα των βασικών δραστηριοτήτων της τοπικής οικονομίας απαιτούν αυξημένη πολυειδίκευση με στόχο την αύξηση της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού.

Τέλος, το επίπεδο εκπαίδευσης του νησιού εμφανίζει αποκλίσεις σε σχέση με το σύνολο της χώρας. Παρουσιάζεται υστέρηση σε πτυχιούχους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και σε απόφοιτους μέσης εκπαίδευσης, ενώ η εξειδίκευση της οικονομίας στον πρωτογενή τομέα και στον τουρισμό δημιουργεί υψηλές απαιτήσεις σε δεξιότητες και ειδικεύσεις. Σύμφωνα με στοιχεία της έρευνας εργατικού δυναμικού της ΕΣΥΕ για το έτος 1997, ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 50,3% του ενεργού πληθυσμού έχει εκπαίδευση μέχρι και το Δημοτικό, έναντι του 38,1% του συνόλου της χώρας. Ένα ποσοστό 32,3% έχει απολυτήριο γυμνασίου ή λυκείου, ενώ το υπόλοιπο 16,5% έχει ανώτερες ή ανώτατες σπουδές ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά σε εθνικό επίπεδο είναι 39% και 22,9% (*Υπουργείο Εσωτερικών, Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κρήτης 2000-2006*).

### 4.3.2 Τομείς παραγωγής

#### • Πρωτογενής τομέας

Το ΑΕΠ του πρωτογενή τομέα καταλαμβάνει το 12% του ΑΕΠ του πρωτογενή της χώρας και το 31% του συνολικού Περιφερειακού ΑΕΠ, ποσοστά ιδιαίτερα σημαντικά που φανερώνουν την σπουδαιότητα του τομέα για την περιφερειακή και εθνική οικονομία. Παρά τη σημαντική συμμετοχή του στα μακροοικονομικά μεγέθη, ο πρωτογενής τομέας χαρακτηρίζεται από μακροχρόνια δομική αδυναμία λόγω του μικρού γεωργικού κλήρου. Επίσης, η Κρήτη υπολείπεται αρκετά του μέσου όρου της χώρας σε αρδευόμενες εκτάσεις.

Η διάρθρωση των καλλιεργειών στην συγκεκριμένη περιφέρεια αναδεικνύει την εξειδίκευση σε παραδοσιακές καλλιέργειες, όπως στην αμπελουργία και στην ελαιοκαλλιέργεια ενώ παράλληλα συγκεντρώνεται στην Κρήτη περίπου το 50% των θερμοκηπίων της χώρας. Όσον αφορά στην κτηνοτροφία, αυτή έχει κατά κύριο λόγο εκτατικό χαρακτήρα, με μικρό αριθμό οργανωμένων κτηνοτροφικών μονάδων ενώ η αλιεία, παρά το νησιώτικο χαρακτήρα της περιφέρειας αντιμετωπίζει προβλήματα που εντοπίζονται κυρίως στην έλλειψη υποδομών, διαχείρισης και εμπορίας των αλιευμάτων και εκσυγχρονισμού και αναδιάρθρωσης του αλιευτικού στόλου και των μεθόδων αλιείας.

#### • Δευτερογενής τομέας

Η μεταποίηση συνδέεται κυρίως με την επεξεργασία προϊόντων του πρωτογενή τομέα (τρόφιμα, ποτά), αλλά και με τους κλάδους των δομικών υλικών και των

πλαστικών. Η συμμετοχή της Κρήτης ανέρχεται περίπου στο 5,3% του συνολικού ΑΕΠ για το 1994. Οι επιχειρήσεις της μεταποίησης είναι σχετικά μικρού μεγέθους με εξαίρεση τις συνεταιριστικές. Η Κρήτη συγκεντρώνει μόνο το 1,8% των καταστημάτων της μεγάλης βιομηχανίας και μόνο 25 μονάδες έχουν κύκλο εργασιών που υπερβαίνει το 1 δις δραχμές.

Η μεταποίηση των προϊόντων του πρωτογενή τομέα εμφανίζει προβλήματα οργάνωσης, ποιότητας, σχεδιασμού και τυποποίησης, καθώς και εκσυγχρονισμού των παραγωγικών υποδομών. Τα προβλήματα συνδέονται επίσης και με την αδυναμία οργάνωσης εμπορικών δικτύων για την προώθηση της τοπικής παραγωγής στις διεθνείς αγορές. Η σύνδεση μεταποίησης και υπηρεσιών, η δικτύωση καθώς και η διασύνδεση με τα ερευνητικά κέντρα βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα. Ανεπαρκής είναι η χωροταξική / πολεοδομική οργάνωση της μεταποίησης, με αποτέλεσμα να προκαλεί περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις και να δέχεται πιέσεις από την οικιστική επέκταση και την ανάπτυξη των άλλων τομέων της τοπικής οικονομίας. Η λειτουργία της ΒΙΠΕ Ηρακλείου και του ΒΙΟΠΑ Χανίων έχουν θετικά αποτελέσματα.

#### • Τριτογενής τομέας

Οι διοικητικές, εκπαιδευτικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, καθώς και οι υπηρεσίες μεταφορών, είναι κατά κύριο λόγο συγκεντρωμένες στα μεγάλα αστικά κέντρα. Λόγω του νησιώτικου χαρακτήρα της τοπικής οικονομίας και του εξαγωγικού προσανατολισμού έχουν αναπτυχθεί ισχυρότατες εταιρείες μεταφορών καθώς και ναυτιλιακές (7,6% του συνολικού κύκλου εργασιών της οικονομικής δραστηριότητας της Περιφέρειας).

Στην δεκαετία του 1980 δημιουργήθηκαν στην Κρήτη πανεπιστημιακά, πολυτεχνικά και τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς επίσης και σημαντικά ερευνητικά κέντρα (ΙΤΕ, Ι.ΘΑ.ΒΙ.Κ., κ.λ.π.). Οι ερευνητικές δραστηριότητες είναι συγκεντρωμένες κυρίως στο Ηράκλειο και σε μικρότερη κλίμακα στα Χανιά και στο Ρέθυμνο. Η συμμετοχή της Κρήτης στους βασικούς δείκτες ερευνητικής δραστηριότητας είναι αρκετά υψηλότερη από εκείνη των άλλων περιφερειών της χώρας. Η περιφέρεια της Κρήτης κατέχει τη δεύτερη θέση στην κατάταξη των περιφερειών με βάση την ποσοστιαία κατανομή των ερευνητικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα με 14% (1993).

Τα ερευνητικά ιδρύματα έχουν αναπτύξει συνεργασίες με βιομηχανίες εκτός Κρήτης, αλλά ο προσανατολισμός στην τοπική οικονομία παραμένει ακόμα σε χαμηλά επίπεδα. Επιπρόσθετα, έχει επιτευχθεί ικανοποιητικό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ του συνόλου των ερευνητικών και πανεπιστημιακών ιδρυμάτων της συγκεκριμένης περιφέρειας. Οι υποδομές που έχουν δημιουργηθεί στα πλαίσια του Τεχνολογικού Πάρκου Ηρακλείου, δεν έχουν αξιοποιηθεί επαρκώς, αφού η προσέλκυση επιχειρήσεων είναι μικρής κλίμακας. Στον τομέα των υπηρεσιών υγείας έχει αναπτυχθεί σημαντική ερευνητική δραστηριότητα σε διεπιστημονική βάση, με την ανάπτυξη συστημάτων τηλεϊατρικής που μπορεί να έχει σημαντική συμβολή στην αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση των υποδομών υγείας.

Ο τουρισμός στην Κρήτη είναι ο πιο δυναμικά αναπτυσσόμενος κλάδος. Το ΑΕΠ του τομέα σημειώνει συνεχής αύξηση από 8.844 εκατομμύρια δραχμές το 1981 σε 13.863 εκατομμύρια δραχμές το 1991 και 15.933 εκατομμύρια δραχμές το 1994. Σημειώνεται ότι για το διάστημα 1991 – 1994, η αύξηση του ΑΕΠ του

τουρισμού για την Κρήτη είναι μεγαλύτερη από εκείνη της χώρας. Αυξημένη είναι και η απασχόληση στον τουρισμό (στα ξενοδοχεία και εστιατόρια της Κρήτης απασχολείται το 8,5% του ενεργού πληθυσμού), με ποσοστό διπλάσιο σχεδόν του αντίστοιχου της χώρας.

Η αυξημένη ζήτηση των τελευταίων χρόνων οδήγησε σε σημαντικές επενδύσεις σε ξενοδοχειακές μονάδες, με αποτέλεσμα την ποσοτική αναβάθμιση της ξενοδοχειακής υποδομής. Η σημερινή χωρική κατανομή των ξενοδοχειακών μονάδων άνω των 100 κλινών, ανά νομό και ανά κατηγορία, εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα. Ο κλάδος ωστόσο, παρά τη δυναμικότητά του, αντιμετωπίζει προβλήματα. Η εποχικότητα οδηγεί σε αδράνεια του κεφαλαιουχικού και ανθρώπινου δυναμικού από το Νοέμβριο μέχρι τις αρχές Απριλίου, παρά τις μέχρι σήμερα υλοποιημένες δράσεις για επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

**Πίνακας 4.1 - Χωρική Κατανομή ανά Νομό των Ξενοδοχειακών Μονάδων  
άνω των 100 κλινών**

(πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κρήτης, 2000-2006)

Κατηγορία Ξενοδοχειακής μονάδας	Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ		Ν. ΛΑΣΙΘΙΟΥ		Ν. ΡΕΘΥΜΝΗΣ		Ν. ΧΑΝΙΩΝ		ΣΥΝ. ΠΕΡΙΦΕΡ. ΚΡΗΤΗΣ	
	Αριθμ. Μοναδ	Αριθ. Κλινών	Αριθ. Μοναδ	Αριθ. Κλινών	Αριθμ. Μοναδ	Αριθ. Κλινών	Αριθμ. Μοναδ.	Αριθ. Κλινών	Αριθμ. μοναδ.	Αριθ. Κλινών
<b>ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ</b>	7	4,866 (14,1)	9	2,893 (22,3)	1	318 (0,2)	-	-	17	8,077 (11,7)
<b>Α΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ</b>	46	17,741 (50,5)	17	5,994 (46,2)	17	7,030 (48,1)	9	2,175 (30,6)	89	32,940 (47,6)
<b>Β΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ</b>	37	7,900 (22,9)	16	2,710 (20,9)	29	4,861 (33,3)	20	2,907 (40,9)	102	18,378 (26,6)
<b>ΛΟΙΠΕΣ</b>	29	3,956 (11,5)	10	1,387 (10,7)	18	2,401 (16,4)	45	2,026 (28,5)	102	9,770 (14,1)
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	119	34,463	52	12,984	65	14,610	74	7,108	310	69,165
<b>% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ</b>	38,4%	49,8%	16,8%	18,8%	21,0%	21,1%	23,9%	10,3%	100,0 %	100,0%

### **4.3.3 Αναπτυξιακή Στρατηγική της Περιφέρειας Κρήτης για την Περίοδο 1994 - 1999**

#### **4.3.3.1 Βασικοί στόχοι και στρατηγική**

Την περίοδο 1994-1999, η αναπτυξιακή στρατηγική της Περιφέρειας εξειδικεύεται σε στρατηγικούς στόχους, η επίτευξη των οποίων συναρτάται από την πραγματοποίηση ενδιάμεσων στόχων που υποστηρίζονται από δέσμες παρεμβάσεων, χρηματοδοτημένες από το ΠΕΠ 1994 – 1999 (Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα), και από άλλες κοινοτικές χρηματοδοτήσεις και εθνικούς πόρους. Ο στρατηγικός στόχος για την συγκεκριμένη περίοδο μπορεί να συνοψισθεί στην ανάδειξη της Κρήτης σε οικονομικό και ερευνητικό κέντρο στο χώρο της Νοτιοανατολικής Μεσογείου.

Οι βασικοί ενδιάμεσοι στόχοι στους οποίους στηρίζεται η υλοποίηση του παραπάνω στρατηγικού στόχου είναι:

- Η αναβάθμιση του ερευνητικού ιστού, η ανάληψη ερευνητικής δραστηριότητας από ιδιώτες και η δικτύωση με επιχειρήσεις, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του δευτερογενή τομέα δημιουργώντας προϋποθέσεις επέκτασης και η ενίσχυση των εξαγωγών και του διαμετακομιστικού εμπορίου.
- Η ολοκληρωμένη ανάπτυξη με έμφαση στον πρωτογενή και τριτογενή τομέα. Στον πρωτογενή τομέα, επιδιώκεται η ενίσχυση της παραγωγικότητας των αγροτικών εκμεταλλεύσεων και η βελτίωση της ποιότητας ζωής στην ύπαιθρο. Για τον τριτογενή επιδιώκεται η αξιοποίηση των φυσικών και πολιτιστικών

πόρων, ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος και η βελτίωση της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών.

- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής και η εφαρμογή μιας ορθολογικής περιβαλλοντικής πολιτικής. Η επίτευξη του στόχου αυτού προσεγγίζεται μέσα από την εκπλήρωση της προστασίας και αναβάθμισης του περιβάλλοντος και της βελτίωσης των αστικών υποδομών.
- Η ενίσχυση της συνοχής στο εσωτερικό της περιφέρειας με την βελτίωση της προσπελασιμότητας τοπικών κέντρων και την ιεράρχηση του οικιστικού δικτύου.
- Η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με τη βελτίωση δεξιοτήτων και την εξοικείωση με καινοτομίες και εφαρμογές νέων τεχνολογιών.

#### **4.3.3.2 Κύρια Έργα – Δράσεις**

Για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν, προσδιορίστηκαν οι εξής βασικοί τομείς δράσεις, οι οποίοι εξειδικεύονται σε ενέργειες και έργα ανά τομέα:

##### **I. Ανθρώπινο Δυναμικό:**

- Ενίσχυση των υποδομών εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες.
- Δημιουργία νέων πανεπιστημιούπολεων για την μετεγκατάσταση των φοιτητών.
- Εφαρμογή προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης ανέργων και απασχολουμένων στους παραγωγικούς τομείς.

##### **II. Παραγωγικοί Τομείς:**

- Μεγάλα έργα αγροτικών υποδομών, κυρίως αρδευτικών.



- Ενέργειες υποστήριξης της αγροτικής παραγωγής (κατάρτιση αγροτών, παροχή συμβουλών, έρευνες αγοράς κ.ά.).
- Επενδύσεις επέκτασης και εκσυγχρονισμού θερμοκηπιακών καλλιεργειών, σχέδια βελτίωσης αγροτικών εκμεταλλεύσεων, αποζημιώσεις και επενδύσεις ίδρυσης, επέκτασης και εκσυγχρονισμού γεωργικών βιομηχανιών.
- Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις (έργα οδοποιίας, μικρά αρδευτικά έργα, αγροτικός εξηλεκτρισμός και μικρές επενδύσεις αγροτουρισμού, δασικά έργα).
- Επιχορήγηση επενδυτικών σχεδίων στα πλαίσια των αναπτυξιακών νόμων (κυρίως στους δυναμικούς κλάδους τροφίμων – ποτών, πλαστικών και δομικών υλικών), καθώς και ενίσχυση επιχειρηματικών σχεδίων εμπορικών επιχειρήσεων και δικτύων προώθησης των προϊόντων.
- Υλοποίηση και ενίσχυση έργων βιομηχανικής υποδομής.
- Ενέργειες υποστήριξης, κατάρτισης και υπηρεσιών: υποστήριξη δικτυώσεων επιχειρήσεων, κοινοπραξιών, πιστοποίησης διασφάλισης ποιότητας, εξαγωγικών προσπαθειών και αγοράς υπηρεσιών οργάνωσης.
- Ενίσχυση των ειδικών τουριστικών υποδομών και υπηρεσιών (μαρίνες, παρεμβάσεις σε ιστορικά κέντρα πόλεων, αναδείξεις μνημείων και περιοχών, ειδικές τουριστικές εκδηλώσεις, φορέας τουρισμού και κατάρτιση).
- Εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων των τουριστικών καταλυμάτων.
- Ενίσχυση των υποδομών και του εξοπλισμού των δραστηριοτήτων Έρευνας & Τεχνολογίας (Τεχνολογικό Πάρκο Ηρακλείου, ΙΤΕ, ΙΘΑΒΙΚ, ερευνητικά κέντρα των ΑΕΙ).
- Αξιοποίηση ήπιων μορφών ενέργειας (αιολική, φωτοβολταϊκά συστήματα).

### III. Βελτίωση των Υποδομών Μεταφορών:

- Παρεμβάσεις στο επαρχιακό και κοινοτικό δίκτυο.

- Έργα στις κύριες πύλες εισόδου – εξόδου (λιμάνια – αεροδρόμια).
- Ενίσχυση και βελτίωση των κάθετων αξόνων.

#### IV. Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής:

- Ολοκλήρωση των υποδομών υγείας
- Ενίσχυση των υποδομών πρόνοιας (παιδικοί σταθμοί, ειδικά σχολεία, πνευματικά κέντρα).
- Κάλυψη των αναγκών στα δίκτυα ύδρευσης και αποχέτευσης και τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας υγρών αποβλήτων.
- Αναπλάσεις ιστορικών χώρων και μνημείων (Κνωσός, Ενετικά Τείχη Ηρακλείου, Ιστορικά Κέντρα Ηρακλείου, Χανίων).
- Έργα διαχείρισης των υγρών και στερεών αποβλήτων και υδάτινων πόρων, με σκοπό την προστασία και αναβάθμιση του περιβάλλοντος.
- Διαχειριστικές μελέτες και παρεμβάσεις για τα μικρά νησιά.

#### **4.3.3.3 Αποτελέσματα – Βαθμός επίτευξης στόχων**

Οι σημαντικότερες αναπτυξιακές επιπτώσεις από την υλοποίηση των Κοινοτικών Προγραμμάτων στην Κρήτη προέκυψαν από την αναβάθμιση των παραγωγικών υποδομών και την ενίσχυση των επενδύσεων. Ο αρχικός στόχος για τη σύγκλιση της περιφέρειας της Κρήτης με το μέσο αναπτυξιακό επίπεδο της χώρας έχει προσεγγισθεί. Όμως σημαντικοί επιμέρους στόχοι δεν έχουν εκπληρωθεί πλήρως.

Στον πρωτογενή τομέα δεν έχει επιτευχθεί σημαντική στροφή σε νέες καλλιέργειες καθώς επίσης είναι περιορισμένα τα αποτελέσματα στην τυποποίηση της παραγωγής και στη διακίνηση των αγροτικών προϊόντων. Στο δευτερογενή τομέα αναπτύσσονται επιλεκτικά κλάδοι που συνδέονται με τις κατασκευές, τον πρωτογενή τομέα και την ενέργεια. Σε ότι αφορά την Έρευνα και Τεχνολογία, η σύνδεση με την τοπική οικονομία δεν βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο και οι σχετικοί μηχανισμοί δεν έχουν αποδώσει πλήρως.

Όσον αφορά στον τουρισμό, οι επιμέρους δράσεις και τα έργα που υλοποιήθηκαν κατευθύνθηκαν στον εμπλουτισμό και την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος. Η διάχυση του τουριστικού ρεύματος σε νέες τουριστικές περιοχές είναι περιορισμένη.

Η βελτίωση των υποδομών υποστήριξε σε μεγάλο βαθμό την αναπτυξιακή διαδικασία, αλλά η μη επαρκής χρηματοδότηση των παρεμβάσεων δεν επέτρεψε την ολοκλήρωση του βασικού οδικού δικτύου και των κοινωνικών υποδομών.

Τέλος, ο τομέας της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ότι χρειάζεται σημαντική ενίσχυση για την αντιμετώπιση των πιέσεων στην αγορά εργασίας, την αύξηση της απασχόλησης, την απορρόφηση των καινοτομιών και την αύξηση της παραγωγικότητας.

#### **4.3.4 Πλεονεκτήματα – Αδυναμίες και Δυνατότητες της Περιφέρειας Κρήτης (SWOT Analysis)**

Τα πλεονεκτήματα, οι αδυναμίες και οι δυνατότητες αφορούν τα κοινωνικοοικονομικά και χωρικά χαρακτηριστικά και εντοπίζονται σαν συνδυασμός:

- Των υφιστάμενων συγκριτικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων.
- Των διαμορφωμένων δυνατοτήτων και αδυναμιών με βάση τις παρατηρούμενες τάσεις ενδογενούς ανάπτυξης.
- Των διαφαινόμενων πιέσεων και ευκαιριών από το εξωτερικό περιβάλλον.

Κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οικονομίας της Κρήτης είναι ο διϋσμός που προκύπτει από την συνύπαρξη δύο ανεπτυγμένων τομέων, του τουρισμού και της γεωργίας. Οι δύο αυτοί κυρίαρχοι τομείς προσδίδουν και τα δύο άλλα χαρακτηριστικά της οικονομίας που είναι ο εξαγωγικός προσανατολισμός στις διεθνείς αγορές και ιδιαίτερα στις ευρωπαϊκές και η κυκλικότητα που οφείλεται στις ετήσιες διακυμάνσεις του τουρισμού και της ελαιοκαλλιέργειας.

Η ύπαρξη δύο ανεπτυγμένων τομέων αποτελεί πλεονέκτημα για την τοπική οικονομία. Στα πλεονεκτήματα επίσης της τοπικής οικονομίας πρέπει να αναφερθούν οι οικονομίες συνάθροισης στον τουρισμό και οι υψηλής ποιότητας ξενοδοχειακές μονάδες καθώς και η καλή ποιότητα και ποικιλία των παραγόμενων γεωργοκτηνοτροφικών προϊόντων.

Τέλος, εν δυνάμει πλεονέκτημα αποτελεί η ύπαρξη στην Περιφέρεια Κρήτης ενός ισχυρού εκπαιδευτικού και ερευνητικού ιστού, που μπορεί να συμβάλλει τόσο στην εξωστρέφεια της Περιφέρειας όσο και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των αναπτυγμένων τομέων, μέσα από την ανάπτυξη και διάχυση καινοτομιών.

Οι αδυναμίες της τοπικής οικονομίας αφορούν εγγενή χαρακτηριστικά των δύο αναπτυγμένων τομέων αλλά και το μικρό βαθμό των διατομεακών συνεργιών. Έτσι στις κύριες αδυναμίες - προβλήματα, συγκαταλέγονται η έντονη εξάρτηση από το μαζικό τουρισμό, το χαμηλό επίπεδο τυποποίησης των αγροτικών προϊόντων και οι αδύνατοι μηχανισμοί εμπορίας και προβολής.

Η σύζευξη μεταποίησης και υπηρεσιών, η δικτύωση καθώς και η διασύνδεση με τα ερευνητικά κέντρα βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα. Δεν έχουν ακόμη αναπτυχθεί ισχυρές δομές υποστήριξης στην τοπική οικονομία, που θα ενίσχυαν την ενσωμάτωση καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία ή και στην πρωτογενή ανάπτυξη και εμπορική τους εκμετάλλευση σε διευρυμένη κλίμακα. Η απουσία επίσης εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών οργανισμών και ιδιαίτερα οργανισμών κεφαλαιακής ενίσχυσης δυσχεραίνουν την ανάπτυξη δυναμικών επιχειρήσεων.

Επιπλέον, η χαμηλή παραγωγικότητα καθώς και ο μικρός βαθμός εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σημαντικές αδυναμίες της τοπικής οικονομίας. Όπως προαναφέρθηκε, η τοπική οικονομία διακρίνεται από έντονη κυκλικότητα και εποχικότητα των βασικών δραστηριοτήτων και η αυξημένη πολυειδίκευση αποτελεί προϋπόθεση για την αύξηση της κινητικότητας του

εργατικού δυναμικού. Η αναβάθμιση της απασχολησιμότητας είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στην τοπική αγορά εργασίας και την εποχιακή ή μερική απασχόληση σε διαφορετικούς τομείς.

Οι δυνατότητες - προκλήσεις για την τοπική οικονομία αποτελούν ευθεία συνάρτηση της σχετικής θέσης εκκίνησής της, ως προς την υπόλοιπη χώρα και τις άλλες ευρωπαϊκές οικονομίες, με τις ευκαιρίες και πιέσεις που αναμένεται να διαμορφωθούν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η αναθεώρηση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής και η διαφοροποίηση των καταναλωτικών προτύπων διαμορφώνουν ένα πλέγμα πιέσεων και ευκαιριών που μπορεί να αντιμετωπισθεί με έμφαση στη σταθερότητα της ποιότητας, στην τυποποίηση, στην εκμετάλλευση του θεσμού "ονομασίας προέλευσης" και σε μία επιθετική πολιτική προώθησης των προϊόντων.

Η ΟΝΕ δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του ενδοευρωπαϊκού τουρισμού και σε συνδυασμό με τη βελτίωση των οικονομικών συνθηκών σε χώρες της κεντροανατολικής Ευρώπης, αναμένεται η διεύρυνση του τουριστικού ρεύματος προς την Κρήτη να είναι θετική. Η προσέλκυση τμήματος της αγοράς, με υψηλά εισοδήματα και υψηλούς καταναλωτικούς προσανατολισμούς, προϋποθέτει την υιοθέτηση μέτρων αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και εμπλουτισμού και διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος.

Οι ισχυρότερες προκλήσεις για την τοπική οικονομία αλλά και προϋποθέσεις προσαρμογής της στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι η ενίσχυση της

επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας, η οργάνωση των μονάδων σε σύγχρονη βάση καθώς και η ανάπτυξη ισχυρών διασυνδέσεων μεταξύ της έρευνας - τεχνολογίας και των εδραιωμένων τομέων της τοπικής οικονομίας.

Σε ότι αφορά τα κοινωνικά χαρακτηριστικά, πλεονέκτημα αποτελεί το χαμηλό ποσοστό ανεργίας, η ομοιογένεια του πληθυσμού και το γεγονός ότι ο συντελεστής φυσικής αύξησης εμφανίζει καλύτερη πορεία σε σύγκριση με το μέσο όρο της χώρας. Συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελεί και το γεγονός ότι ο κρητικός τρόπος διαβίωσης έχει να εμφανίσει διακριτά επιμέρους στοιχεία, όπως η διατροφή, που είναι ήδη προβεβλημένα και εκτός των ορίων της Περιφέρειας.

Αντίθετα στις αδυναμίες - προβλήματα καταγράφεται το περιορισμένο δίκτυο κοινωνικών υποδομών. Αυξημένοι είναι και οι δείκτες γήρανσης και εξάρτησης ως προς το μέσο όρο της χώρας, ενώ και το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων εμφανίζει υστέρηση ως προς τον αντίστοιχο εθνικό μέσο όρο.

Οι όροι συμμετοχής ανδρών και γυναικών στην αγορά εργασίας, αναδεικνύουν μια σημαντική ανισορροπία. Ο ενεργός πληθυσμός ως ποσοστό του εργατικού δυναμικού διαφέρει σημαντικά μεταξύ ανδρών (69%) και γυναικών (45%). Επιπρόσθετα η γυναικεία απασχόληση συγκεντρώνεται κατά κύριο λόγο στον πρωτογενή τομέα, 43% έναντι 34% των ανδρών.

Η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και η ενίσχυση της πολυειδίκευσής του αποτελεί σημαντική πρόκληση για την Περιφέρεια Κρήτης στο ξεκίνημα της νέας χιλιετίας. Η ολοκλήρωση των κοινωνικών υποδομών, ιδιαίτερα στον τομέα της παροχής υπηρεσιών φύλαξης και η υιοθέτηση ολοκληρωμένων πολιτικών

για την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού καταγράφονται επίσης στις νέες προκλήσεις. Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η ενίσχυση πολιτιστικών δομών που θα επιτρέψουν την ανάδειξη της συνύπαρξης, επικάλυψης και διαδοχής των πολιτισμών, που άνθισαν διαχρονικά στην Κρήτη.

Κύριο χωρικό γνώρισμα της Κρήτης είναι η σχετική της θέση στην ΝΑ Μεσόγειο και ο νησιώτικός της χαρακτήρας σε συνδυασμό με το μεγάλο, σε σύγκριση με άλλα νησιά, μέγεθός της. Αυτό το χαρακτηριστικό της Περιφέρειας λειτουργεί διπλά:

- Ως πλεονέκτημα μιας και επιτρέπει ολοκληρωμένο σχεδιασμό μιας αυτόνομης λειτουργικής μονάδας με βιώσιμο μέγεθος.
- Ως πηγή προβλημάτων και αδυναμιών στην ανάπτυξη συνεργασίας και επικοινωνιών.

Παρόμοιο διπλό χαρακτήρα παρουσιάζει και ένα δεύτερο χωρικό γνώρισμα της Περιφέρειας Κρήτης, που αφορά το φυσικό και πολιτιστικό της περιβάλλον. Η έντονη παρουσία και η ταυτόχρονη χωρική διασπορά αξιόλογων στοιχείων του φυσικού, ιστορικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος λειτουργεί:

- Ως πλεονέκτημα μιας και επιτρέπει την ανάδειξη μιας διαφοροποιημένης και σαφώς διακριτής εικόνας (κύρια στην διεθνή τουριστική αγορά).
- Ως πηγή προβλημάτων λόγω των αυξημένων απαιτήσεων για προστασία του φυσικού ιστορικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, σε σημαντικό ποσοστό της συνολικής έκτασης της Περιφέρειας Κρήτης.



Μία άλλη ομάδα προβλημάτων προκύπτει από τον μέχρι σήμερα τρόπο ανάπτυξης και αποτελεί την ειδοποιό διαφορά μεταξύ του βόρειου αναπτυγμένου παραλιακού τμήματος και της ενδοχώρας μαζί με τις νότιες ακτές.

Η υπερσυγκέντρωση πληθυσμού και δραστηριοτήτων στα βόρεια παράλια δημιουργεί αυξημένες απαιτήσεις σε υποδομές, ενώ εξίσου αυξημένες απαιτήσεις σε υποδομές δημιουργεί και η χωρική διασπορά του πληθυσμού σε πολυάριθμους, μικρού μεγέθους οικισμούς που διατηρούνται λόγω της ελαιοκαλλιέργειας, κυρίως στην ενδοχώρα. Η πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει η Περιφέρεια Κρήτης κατά την προγραμματική περίοδο 2000-2006, σε εξειδίκευση του Σχεδίου Ανάπτυξης του Αγροτικού Χώρου (ΣΑΚΧ) αφορά στη διαμόρφωση ενός συνεκτικού πλαισίου θεματικών στρατηγικών που έχουν χαρακτηριστικά γεωγραφικής ολοκλήρωσης και οριζόντιου συντονισμού (συνδυάζοντας πολυτομεακές πολιτικές σε επιλεγμένες περιοχές).

Οι δυνατότητες εντοπίζονται στην ενίσχυση της χωρικής εξειδίκευσης, με όρους συμπληρωματικότητας στο επίπεδο της Περιφέρειας ή και της Χώρας και στη διασφάλιση εταιρικής σχέσης πόλεων - υπαίθρου.

Πρόκληση για την Περιφέρεια Κρήτης αποτελεί η ολοκλήρωση του οικιστικού δικτύου και η ταυτόχρονη ενίσχυση της διασύνδεσης των ανεπτυγμένων οικονομικών κέντρων και των βασικών πυλών εισόδου. Τέλος, σημαντική πρόκληση για τη συγκεκριμένη περιφέρεια αποτελεί η σωστή ανάπτυξη της πολιτιστικής κληρονομιάς μέσα από ολοκληρωμένες διαχειριστικές παρεμβάσεις (*Υπουργείο Εσωτερικών, Περιφερειακό Πρόγραμμα Κρήτης 2000 – 2006*).

## Πίνακας 4.2 – Πλεονεκτήματα – Αδυναμίες – Δυνατότητες της Περιφέρειας Κρήτης

<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ - ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ</b>				
<b>Οικονομικά Χαρακτηριστικά</b>	<b>Κοινωνικά Χαρακτηριστικά</b>	<b>Χωρικά Χαρακτηριστικά</b>		
<b>Πλεονεκτήματα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δυναμική της τοπικής οικονομίας στηρίζεται ισόρροπα σε δύο σημαντικές δραστηριότητες (τουρισμός και γεωργία)</li> <li>• Στον τομέα του τουρισμού έχουν δημιουργηθεί οικονομίες συνάθροισης (agglomeration) και υψηλής ποιότητας ξενοδοχειακές υποδομές</li> <li>• Καλή ποιότητα και ευρεία ποικιλία των παραγόμενων τοπικών προϊόντων</li> <li>• Ύπαρξη ισχυρού εκπαιδευτικού και ερευνητικού ιστού με δυνατότητες ανάπτυξης και διάχυσης καινοτομιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο συντελεστής φυσικής αύξησης πληθυσμού εμφανίζει καλύτερη πορεία συγκριτικά με το μέσο όρο της χώρας</li> <li>• Χαμηλό ποσοστό ανεργίας (στο μισό του μέσου όρου της χώρας)</li> <li>• Ομοιογένεια πληθυσμού</li> <li>• Διακριτός και ήδη προβεβλημένος τρόπος διαβίωσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σημαντική συγκέντρωση περιοχών με αξιόλογα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος</li> <li>• Έντονη παρουσία και χωρική διασπορά χώρων με σημαντικά στοιχεία ιστορικού πολιτιστικού ενδιαφέροντος</li> <li>• Δυνατότητα ολοκληρωμένου σχεδιασμού αυτόνομης λειτουργικά χωρικής μονάδας λόγω νησιωτικού χαρακτήρα και μεγάλου μεγέθους</li> </ul>	
<b>Αδυναμίες- Προβλήματα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έντονη εξάρτηση από το μαζικό τουρισμό</li> <li>• Χαμηλό επίπεδο τυποποίησης αγροτικής παραγωγής και αδύνατοι μηχανισμοί εμπορίας και προβολής</li> <li>• Χαμηλή παραγωγικότητα και μικρός βαθμός εξειδίκευσης ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>• Μικρός βαθμός διατομεακών συνεργιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυξημένοι δείκτες γήρανσης και εξάρτησης ως προς το μέσο όρο της χώρας</li> <li>• Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζόμενων εμφανίζει υστέρηση ως προς το μέσο όρο της χώρας</li> <li>• Περιορισμένο δίκτυο κοινωνικών υποδομών</li> <li>• Μειωμένη συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό και έντονη τάση συγκέντρωσης της γυναικείας απασχόλησης στον πρωτογενή τομέα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσχέρειες στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και επικοινωνιών, λόγω νησιωτικού χαρακτήρα</li> <li>• Έντονες πιέσεις στο περιβάλλον από την υπερσυγκέντρωση πληθυσμού και δραστηριοτήτων στο βόρειο τμήμα</li> <li>• Αυξημένες απαιτήσεις σε υποδομές λόγω διασποράς πληθυσμού σε πολυάριθμους μικρού μεγέθους οικισμούς</li> <li>• Αυξημένες απαιτήσεις για προστασία φυσικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος</li> </ul>	
<b>Δυνατότητες- Προκλήσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σταθερότητα ποιότητας, τυποποίηση και ολοκληρωμένη πολιτική προώθησης επιλεγμένων τοπικών προϊόντων</li> <li>• Εμπλουτισμός και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος</li> <li>• Ενίσχυση επιχειρηματικότητας και οργάνωσης των μονάδων σε σύγχρονη βάση</li> <li>• Ανάπτυξη ισχυρών διασυνδέσεων μεταξύ έρευνας-τεχνολογίας και εδραιωμένων τομέων της τοπικής οικονομίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενίσχυση της πολυειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>• Ολοκλήρωση του πλέγματος κοινωνικών υποδομών ιδιαίτερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών φύλαξης</li> <li>• Καταπολέμηση κοινωνικού αποκλεισμού</li> <li>• Ενίσχυση πολιτισμικών δομών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενίσχυση χωρικής εξειδίκευσης</li> <li>• Ενίσχυση διασυνδέσεων ανεπτυγμένων οικονομικών κέντρων και πυλών εισόδου</li> <li>• Ανάδειξη τοπικών αστικών κέντρων και διασφάλιση της εταιρικής τους σχέσης με τις ζώνες υπαίθρου</li> <li>• Ολοκληρωμένες διαχειριστικές παρεμβάσεις για την φυσική και πολιτιστική κληρονομιά</li> </ul>	

#### **4.3.5 Στόχοι και Στρατηγική για την Περίοδο 2000 - 2006**

##### **4.3.5.1 Συγκριτικά Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα**

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της περιφέρειας Κρήτης τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαμόρφωση της αναπτυξιακής στρατηγικής για τη νέα προγραμματική περίοδο 2000-2006 είναι:

- Η θέση της Περιφέρειας στη ΝΑ Μεσόγειο.
- Τα δυναμικά αστικά κέντρα Ηρακλείου – Χανίων.
- Η σημαντική της θέση στην τουριστική αγορά.
- Ο έντονος εξαγωγικός προσανατολισμός και ο δυναμισμός του πρωτογενή τομέα και του τουρισμού.
- Η ύπαρξη ισχυρού εκπαιδευτικού ιστού και δραστηριοτήτων Έρευνας και Τεχνολογίας.
- Η θετική δημογραφική εξέλιξη και το μικρό ποσοστό ανεργίας.
- Το κλίμα και το φυσικό περιβάλλον.

Παράλληλα λαμβάνονται υπόψη οι υφιστάμενοι περιορισμοί, για τους οποίους θα πρέπει να αναληφθούν οι κατάλληλες δράσεις, που είναι:

- Η επιβάρυνση του μεταφορικού κόστους λόγω του νησιωτικού χαρακτήρα της περιφέρειας.

- Οι θύλακες άναρχης τουριστικής συγκέντρωσης και η έντονη εξάρτηση από το μαζικό τουρισμό.
- Το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης του δευτερογενή τομέα.
- Οι έντονες πιέσεις στο περιβάλλον από την υπερσυγκέντρωση πληθυσμού και δραστηριοτήτων στο βόρειο τμήμα.
- Οι έντονες πιέσεις και τα προβλήματα στις μεγάλες αστικές συγκεντρώσεις (κυρίως στο Ηράκλειο).
- Οι αυξημένες απαιτήσεις σε υποδομές λόγω μεγάλης διασποράς του πληθυσμού σε πολυάριθμους μικρούς οικισμούς.
- Το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης της ενδοχώρας.
- Ο σχετικά μικρός βαθμός εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

#### **4.3.5.2 Στρατηγικοί Στόχοι**

Ο γενικός αναπτυξιακός στόχος της Περιφέρειας είναι η ενίσχυση του κεντρικού ρόλου της στο νησιώτικο χώρο της Νοτιοανατολικής Μεσογείου με σεβασμό στην προστασία του περιβάλλοντος και την ποιότητα ζωής. Ο γενικός αυτός αναπτυξιακός στόχος αναλύεται τους εξής κύριους στρατηγικούς στόχους:

- *Κατοχύρωση και ενίσχυση της περιφέρειας ως πρότυπου ερευνητικού και τεχνολογικού πόλου στη Νοτιοανατολική Μεσόγειο:* Ο συγκεκριμένος στρατηγικός στόχος περιλαμβάνει την στήριξη της εξωστρέφειας και του διεθνούς χαρακτήρα της τεχνολογικής έρευνας των ερευνητικών κέντρων της περιφέρειας, τη βελτίωση της σύνδεσης τους με το τοπικό παραγωγικό

κύκλωμα, τη διάχυση καινοτομιών στις τοπικές επιχειρήσεις καθώς και την πρόκληση και προσέλκυση νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών σε τομείς προηγμένης τεχνολογίας.

- *Βιώσιμη διαχείριση των φυσικών πόρων και προστασία του περιβάλλοντος:* Ο στόχος αυτός περιλαμβάνει την ορθολογική διαχείριση των υδάτινων πόρων, την προστασία της γεωργικής γης από ανταγωνιστικές χρήσεις, την επίλυση του προβλήματος διαχείρισης των απορριμμάτων καθώς και την προστασία των ακτών.

- *Μείωση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων και αντιμετώπιση φαινομένων υπερσυγκέντρωσης:* Στο στόχο αυτόν περιλαμβάνονται η διάχυση της τουριστικής δραστηριότητας στον ορεινό χώρο και στις εσωτερικές ζώνες με την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, η βελτίωση της προσβασιμότητας στην ενδοχώρα, η συγκράτηση του πληθυσμού της υπαίθρου καθώς και η αποκατάσταση της ισορροπίας στους πόλους υπερβολικής τουριστικής συγκέντρωσης.

- *Συμμετοχή της Περιφέρειας στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβος διαμετακόμισης:* Είναι γεγονός ότι η γεωγραφική θέση της Περιφέρειας προσφέρει τη δυνατότητα προσέλκυσης φορτίων με προορισμό την Νοτιοανατολική Μεσόγειο. Ο στόχος αυτός μπορεί να στηριχθεί πιο αποτελεσματικά με την ανάπτυξη των κατάλληλων υποδομών αποθήκευσης και μεταφόρτωσης.

- *Βελτίωση των οικονομικών λειτουργιών και της ποιότητας ζωής στα μεγάλα αστικά κέντρα:* Τέλος, ο συγκεκριμένος στόχος περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των δυσμενών επιπτώσεων από την ταχεία αστικοποίηση, την ανάδειξη των ιστορικών μνημείων και συνόλων, τη συμπλήρωση των αστικών υποδομών

καθώς και τη βελτίωση των συστημάτων ελέγχου τήρησης των πολεοδομικών κανόνων.

#### **4.3.5.3 Ειδικότεροι Στόχοι κατά Τομέα Παραγωγής**

Οι στόχοι κατά τομέα παραγωγής διαμορφώνονται ως εξής:

##### **I. Πρωτογενής Τομέας**

Οι στόχοι, σε ότι αφορά το συγκεκριμένο τομέα, περιλαμβάνουν την ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των δυναμικών εξαγωγικών προϊόντων, την τυποποίηση παραδοσιακών τοπικών προϊόντων καθώς και την αύξηση της συμμετοχής των προϊόντων ονομασίας προέλευσης. Επιπλέον, στρατηγικοί στόχοι του συγκεκριμένου τομέα αποτελούν η προστασία των φυσικών πόρων από υπερεντατικές καλλιέργειες, η ενίσχυση των δομών εμπορίας και μεταποίησης καθώς και η βελτίωση του συστήματος διακίνησης για τη μείωση του κόστους μεταφοράς.

##### **II. Μεταποίηση και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**

Στο συγκεκριμένο τομέα, οι στόχοι επικεντρώνονται στην προώθηση της επιχειρηματικότητας για τη δημιουργία νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων με έμφαση στην προηγμένη τεχνολογία, στην αξιοποίηση της ερευνητικής βάσης της περιφέρειας για την προώθηση της καινοτομίας, στην ενίσχυση της εξωστρέφειας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων καθώς και στην

εξασφάλιση οργανωμένων χώρων εγκατάστασης βιομηχανικών και βιοτεχνικών μονάδων.

### **III. Τριτογενής Τομέας**

Τέλος, οι στόχοι του συγκεκριμένου τομέα συνίστανται στη βελτίωση της ποιότητας του συνόλου των υπηρεσιών και υποδομών που συνθέτουν την τουριστική προσφορά και γενικότερα την ευρύτερη γεωγραφική διάχυση των τουριστικών δραστηριοτήτων καθώς και στην ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού ή συμπληρωματικών δραστηριοτήτων, με στόχο την επέκταση της τουριστικής περιόδου και την αξιοποίηση της ορεινής ενδοχώρας. Επιπλέον, στους στόχους του συγκεκριμένου τομέα συμπεριλαμβάνονται η βελτίωση των εμπορικών δομών αποθήκευσης και διακίνησης και η ενεργοποίηση των ερευνητικών κέντρων για την ευρύτερη διάδοση εφαρμογών της τηλεματικής.

Σε ότι αφορά την παροχή υπηρεσιών, κινήτρων και υποδομών στις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό προβλέπονται τα παρακάτω:

- Εφαρμογή ειδικών πιλοτικών προγραμμάτων εξοικείωσης των επιχειρήσεων με τις νέες τεχνολογίες και προώθηση νέων μορφών τηλευπηρεσιών.
- Αξιοποίηση αποτελεσμάτων έρευνας και δράσεις ενίσχυσης της εισαγωγής καινοτομιών στις επιχειρήσεις.
- Κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες.
- Εφαρμογή των κινήτρων του αναπτυξιακού νόμου.
- Χρηματοπιστωτική και συμβουλευτική στήριξη των πολύ μικρών επιχειρήσεων και της χειροτεχνίας.

- Ανάδειξη νέων τουριστικών προορισμών με κατάλληλη ανάπτυξη υποδομής και δράσεων προβολής.
- Ενίσχυση της ορεινής ενδοχώρας με την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού.
- Εξυγίανση – ανάπλαση τουριστικών ζωνών στα βόρεια παράλια.
- Ενίσχυση των επενδύσεων μετατροπής παραδοσιακών κτισμάτων σε τουριστικά καταλύματα.
- Ενίσχυση της βασικής εμπορικής υποδομής (κέντρα διανομής, πάρκα εμπορίου, σταθμοί μεταφόρτωσης, πάρκα αποθηκών κ.λπ.).
- Επέκταση και ολοκλήρωση του δικτύου των βιομηχανικών και επιχειρηματικών περιοχών.
- Δράσεις δικτύωσης και συνεργασίας των επιχειρήσεων.



#### **4.3.6 Εκ των προτέρων Αξιολόγηση Στόχων και Στρατηγικής**

Έχοντας ως βάση το Σχέδιο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΣΠΑ) της Κρήτης για την περίοδο 2000 - 2006, διαφαίνεται ότι η στρατηγική της συγκεκριμένης περιφέρειας διαμορφώνεται γύρω από δύο βασικές αναπτυξιακές κατευθύνσεις που αποτυπώνουν αφενός, την αναγκαιότητα για συστηματοποίηση της εξωστρέφειας της περιφερειακής οικονομίας και αφετέρου, τη διασφάλιση της ισόρροπης και βιώσιμης ανάπτυξης. Η πρώτη κατεύθυνση διασφαλίζει τη συνέχεια της ανάπτυξης και η δεύτερη τη συνοχή και την άρση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων.

Η πρώτη κατεύθυνση εκφράζει την ανάγκη ενίσχυσης του κεντρικού ρόλου της Κρήτης στη Μεσόγειο και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και επιδιώκεται μέσα από στόχους που αναφέρονται στην αποσαφήνιση του ρόλου της Περιφέρειας σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς και στην αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της τοπικής οικονομίας από τη μια και από ένα ολοκληρωμένο πλέγμα υποδομών και ένα αναβαθμισμένο ανθρώπινο δυναμικό από την άλλη.

Η δεύτερη κατεύθυνση εκφράζει την ανάγκη για βιώσιμη και ολοκληρωμένη ανάπτυξη, προστασία του περιβάλλοντος και βελτίωση της ποιότητας ζωής. Η κατεύθυνση αυτή εξειδικεύεται με στόχους που αφορούν την διάχυση των ωφελειών σε ευρύτερα στρώματα, την ισόρροπη χωρικά ανάπτυξη και την ολοκληρωμένη διαχείριση του περιβάλλοντος. Έτσι εξασφαλίζεται μέσα από την σύνθετη, αλλά σαφή στοχοθεσία, η αναγκαιότητα της συνοχής της τοπικής κοινωνίας.

Συνεπώς, η αναπτυξιακή στρατηγική εξελίσσεται, και σε σχέση με την προηγούμενη προγραμματική περίοδο, προς μία ορθολογικότερη κατεύθυνση. Οι στόχοι αξιοποιούν πλήρως όλες τις προκλήσεις και τα πλεονεκτήματα της Περιφέρειας, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις νέες συνθήκες και ανάγκες σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσης, αναφέρονται σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων, χωρίς να αφήνουν ανεκμετάλλευτη ούτε μία παράμετρο της οικονομικής και περιφερειακής πραγματικότητας, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν όλα τα προβλήματα σε χωρικό και τομεακό επίπεδο.

Από την ανάλυση της στρατηγικής και της κατανομής των χρηματοδοτήσεων, που δεσμεύονται ανά τομέα παρέμβασης, προκύπτει σαφής προσανατολισμός για την κάλυψη των βασικών αναπτυξιακών προβλημάτων της περιφέρειας Κρήτης και για τη δημιουργία των προϋποθέσεων για την αξιοποίηση των ευκαιριών.

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στον τομέα των μεταφορών και των επικοινωνιών. Το σύνολο των πόρων θα διατεθεί για την ολοκλήρωση του βασικού οδικού δικτύου και την αναβάθμιση των πυλών εισόδου. Εάν συνεκτιμηθεί και η πιθανότητα προσέλκυσης των ιδιωτικών κεφαλαίων σε έργα υποδομών με μεγάλη αποδοτικότητα, όπως για παράδειγμα τα αεροδρόμια, θεωρείται βέβαιο ότι υπάρχουν περιθώρια για να πραγματοποιηθούν συμπληρωματικές παρεμβάσεις σε τομείς που αφορούν την αξιοποίηση των νέων ευκαιριών.

Οι δράσεις που υποστηρίζουν άμεσα τους παραγωγικούς τομείς είναι αρκετά εκτεταμένες. Το σημαντικότερο ποσοστό των πόρων διατίθεται στον πρωτογενή

τομέα και κατευθύνεται κυρίως σε παρεμβάσεις διαχείρισης και εξοικονόμησης ύδατος, ενώ προτεραιότητα πρέπει να δοθεί και σε δράσεις που αφορούν την παραγωγή, διακίνηση και εμπορία των προϊόντων ονομασίας προέλευσης. Υποστηρικτικές είναι και οι δράσεις για τον αγροτικό και ορεινό χώρο.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά στους τομείς του τουρισμού και του πολιτισμού, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα σε δράσεις που εξασφαλίζουν την συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα. Υποστηρικτικές με τον τουρισμό είναι και οι δράσεις που αναφέρονται στα αστικά κέντρα αφού αυτά συγκεντρώνουν συνήθως το μεγαλύτερο μέρος του τουριστικού ρεύματος και των υποδομών. Με δεδομένη βέβαια την εξάρτηση από τον μαζικό τουρισμό και την χωρική συγκέντρωση του τουρισμού στα βόρεια παράλια, σημαντικές είναι οι δράσεις για την εξυγίανση και την ανάπλαση τουριστικών ζωνών. Ιδιαίτερα σημαντικές είναι και οι δράσεις δικτύωσης για τη διατομεακή συνεργασία.

Στον τομέα του περιβάλλοντος προκύπτει ότι κατά προτεραιότητα θα καλυφθούν ανάγκες στις αστικές περιοχές και σε ολοκληρωμένα διαχειριστικά σχέδια προστατευόμενων περιοχών.

Όσον αφορά στην έρευνα και τεχνολογία, εξαιρετικά σημαντική είναι η εισαγωγή της κοινωνίας της πληροφορίας όπου αυξάνονται οι σχετικοί πόροι και δίδεται μεγαλύτερη σημασία στις σχετικές δράσεις. Στον τομέα της υγείας και πρόνοιας, αν ληφθεί υπόψη η σημαντική βελτίωση της προηγούμενης περιόδου και το υψηλό επίπεδο, οι δράσεις αναφέρονται στην αξιοποίηση και σε μια

ολοκληρωμένη διαχείριση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας καθώς και στη συμπλήρωση των υφιστάμενων υποδομών.

Τέλος, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, ιδιαίτερη προσπάθεια θα πρέπει να καταβληθεί στην εξειδίκευση των δράσεων έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες της Περιφέρειας (νέοι τομείς, νέα επαγγέλματα).

Σε γενικές γραμμές, ο επιλέξιμες δράσεις μπορούν σε μεγάλο βαθμό να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στους χρονικούς ορίζοντες της προγραμματικής περιόδου.

#### **4.3.7 Εναρμόνιση με Κοινοτικές Πολιτικές**

Η αναπτυξιακή πρόταση για την Περιφέρεια Κρήτης εναρμονίζεται πλήρως με τις βασικές κατευθύνσεις των Κοινοτικών Πολιτικών. Συγκεκριμένα, σε ότι αφορά την πολιτική για την απασχόληση στα πλαίσια της Συνθήκης του Άμστερνταμ, τα κράτη μέλη ανέλαβαν την εκπόνηση και εφαρμογή Εθνικών Σχεδίων Απασχόλησης. Η Ελλάδα υλοποιεί το πρώτο Εθνικό Σχέδιο για την Απασχόληση. Η σχετική πρόταση της Περιφέρειας περιλαμβάνει δράσεις στα πλαίσια του ειδικού άξονα παρέμβασης που έχει προσδιορισθεί για την εφαρμογή αυτού του σχεδίου. Οι κατευθύνσεις του σχεδίου, που εστιάζονται σε τέσσερις πυλώνες, εξυπηρετούνται από δράσεις του νέου Σχεδίου Περιφερειακής Ανάπτυξης Κρήτης (ΣΠΑ). Ειδικότερα, σε τρεις από τους

τέσσερις πυλώνες, και συγκεκριμένα στη βελτίωση της απασχολησιμότητας, στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος και στην ενίσχυση της πολιτικής για την ισότητα των ευκαιριών, προβλέπονται αρκετές δράσεις, ενώ στον τέταρτο, στην ενθάρρυνση της προσαρμοστικότητας και ευελιξίας, οι σχετικές ενέργειες πραγματοποιούνται βασικά σε εθνικό επίπεδο με νομοθετικές ρυθμίσεις.

Όσον αφορά στην πολιτική ανταγωνισμού, από το σύνολο των δράσεων φαίνεται να υπάρχει πρόβλημα συμβατότητας με το κοινοτικό δίκαιο. Οι κυριότερες δράσεις αφορούν κίνητρα για τις επιχειρήσεις στα πλαίσια του Αναπτυξιακού Νόμου, ενίσχυση της βασικής βιομηχανικής και εμπορικής υποδομής (ΒΕΠΕ, κέντρα διανομής, πάρκα εμπορίου κ.λπ.), δράσεις πιστοποίησης και ανάδειξης προϊόντων ποιότητας, ονομασίας προέλευσης, δράσεις ενίσχυσης της εισαγωγής καινοτομιών στις επιχειρήσεις, ενίσχυση επενδύσεων ποιοτικού εκσυγχρονισμού τουριστικών μονάδων, χρηματοπιστωτική και συμβουλευτική στήριξη των πολύ μικρών επιχειρήσεων και της χειροτεχνίας κ.λπ. και εναρμονίζονται με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορούν την πολιτική ανταγωνισμού.

Σε ότι αφορά τόσο την περιβαλλοντική όσο και την χωροταξική διάσταση, αυτά ενσωματώνονται σε επιμέρους πολιτικές και αντικατοπτρίζονται τόσο στις δράσεις για τα αστικά κέντρα, όσο και στη διασφάλιση της νέας σχέσης πόλης – υπαίθρου, μέσα από ολοκληρωμένες παρεμβάσεις στον αγροτικό χώρο και στην προστασία των περιοχών με ενδιαφέροντα και προστατευόμενα στοιχεία. Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην διαχείριση των φυσικών πόρων και

του υδάτινου δυναμικού, στη χρήση ήπιων και ανανεώσιμων μορφών ενέργειας και στην ορθολογική διαχείριση των στερεών και υγρών αποβλήτων.

Σχετικά με την πολιτική Έρευνας και Τεχνολογίας και καινοτομιών, η Περιφέρεια έχει συμπεριλάβει σημαντικό αριθμό δράσεων που ευνοούν την ανάπτυξη και την εισαγωγή και διάχυση καινοτομιών στην περιφερειακή οικονομία. Η σημασία της Έρευνας και Τεχνολογίας για την αναπτυξιακή προοπτική της Περιφέρειας, φαίνεται από τον πρωταρχικό στόχο που έχει τεθεί που αφορά την κατοχύρωση και ενίσχυση της Κρήτης ως πρότυπου ερευνητικού και τεχνολογικού πόλου στη Νοτιοανατολική Μεσόγειο. Άλλωστε, σε αυτό βοηθάει και η υπάρχουσα υποδομή σε υπηρεσίες Έρευνας και Τεχνολογίας (Πολυτεχνείο, Πανεπιστήμιο, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, Τεχνολογικό Πάρκο). Επίσης, σημαντικές είναι οι δράσεις που αναλαμβάνονται στα πλαίσια της εισαγωγής της Κοινωνίας της Πληροφορίας.

Τέλος, σημαντική έμφαση δίνεται στον τομέα των μεταφορών και επικοινωνιών με απώτερο στόχο την λειτουργική ενσωμάτωση και συμμετοχή της Περιφέρειας στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβου διαμετακόμισης, μέσω της συμπλήρωσης και του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των βασικών λιμανιών και αεροδρομίων, της λειτουργικής διασύνδεσης λιμανιών, αεροδρομίων και αστικών κέντρων για τη δημιουργία ενός λειτουργικού δικτύου μεταφορών και την ανάπτυξη σύγχρονων υποδομών τηλεπικοινωνιών και επικοινωνιακής τεχνολογίας στο σύνολο της Περιφέρειας (*Σχέδιο Ανάπτυξης Περιφέρειας Κρήτης, 2000 – 2006*).

#### **4.3.8 Αναμενόμενα Αποτελέσματα**

Το σύνολο των πόρων που δεσμεύονται στα πλαίσια του Σχεδίου Περιφερειακής Ανάπτυξης 2000 – 2006 για την Κρήτη θα καλύψουν ένα σημαντικό ποσοστό του ΑΕΠ της Περιφέρειας, ενώ κάθε χρόνο θα εισρέουν στην Περιφέρεια σημαντικοί πόροι με τις ανάλογες πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στα εισοδήματα και την απασχόληση. Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των έργων αναμένεται να δημιουργηθεί σημαντικός αριθμός θέσεων εργασίας, ενώ οι μόνιμες θέσεις από την άμεση ενίσχυση των οικονομικών δραστηριοτήτων εκτιμάται ότι θα ξεπεράσουν τα 1200 άτομα.

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας από την ολοκλήρωση των υποδομών αναμένεται να έχει περαιτέρω θετικές επιπτώσεις. Βέβαια, καθοριστικός αναπτυξιακός παράγοντας αποτελεί ο βαθμός προσέλκυσης των ιδιωτικών επενδύσεων.

Όσον αφορά στον τομέα των μεταφορών, εκεί αναμένεται να ολοκληρωθούν οι παρεμβάσεις σε λιμάνια, αεροδρόμια και στο βόρειο οδικό άξονα ενώ θα συμπληρωθεί και τμήμα του νότιου οδικού άξονα. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο εκτιμάται αύξηση του αριθμού των μετακινήσεων των επιβατών και του όγκου των εμπορευμάτων με την υλοποίηση των υποδομών, καθώς επίσης και αύξηση των αφίξεων και διανυκτερεύσεων.

Στον πρωτογενή τομέα οι δράσεις δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την προσαρμογή στις συνθήκες που δημιουργεί η μεταρρύθμιση της Κοινής

Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ). Στη μεταποίηση αναμένεται να ολοκληρωθούν οι υποδομές, ενώ η τάση ενσωμάτωσης καινοτομιών εκτιμάται ότι θα ενισχυθεί.

Θετικές επιπτώσεις αναμένεται να υπάρξουν στο εμπόριο από την ενίσχυση των υποδομών και των μεταφορικών δικτύων, κυρίως στα λιμάνια και αεροδρόμια, ενώ στον τουρισμό εκτιμάται να υπάρξει κάποια διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος. Ωστόσο, σημαντικός παράγοντας θεωρείται η ενεργοποίηση του ενδογενούς δυναμικού και η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας. Επίσης, οι τάσεις συγκέντρωσης δεν είναι βέβαιο αν θα ανακοπούν. Αυτό θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα αξιοποίησης και ανάδειξης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των άλλων περιοχών, τη βελτίωση των σχετικών υποδομών και την προσέλκυση επενδύσεων σε αυτές.

Τέλος, βελτίωση εκτιμάται να υπάρξει στον τομέα της ανάδειξης και προστασίας περιβάλλοντος και στη σύνδεσή του με εναλλακτικές μορφές τουρισμού, ενώ ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη βελτίωση του αστικού περιβάλλοντος με την επιλογή των κατάλληλων έργων και ρυθμίσεων (*Σχέδιο Ανάπτυξης Περιφέρειας Κρήτης, 2000 – 2006*).



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ:**

- Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων & Χειροτεχνίας, (1985), Μελέτες σε Θέματα Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΕΟΜΜΕΧ, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαρ. (1987), Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, (1989), Μικρομεσαίες Μεταποιητικές Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) – Εκθέσεις για το Πρόγραμμα 1988 - 1992, ΚΕΠΕ, Αθήνα.
- Κόνσολας Νικ. Ι, (1997), Σύγχρονη Περιφερειακή Οικονομική Πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, Αθήνα.
- Κυριαζόπουλος Γ. Παν. (1988), Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Μαδυτινός Ι. Ζ., Σιώμκος Γ. Μάλλιαρης Π., (2001), Εντοπισμός & Ανάλυση των Στρατηγικών Προβλημάτων των Ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντός τους, Επιστημονική Επετηρίδα – Τόμος Β', Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (Ο.Κ.Ε), (2001), Μικρές και Μεγάλες Επιχειρήσεις – Το Παρόν και το Μέλλον, Αθήνα.
- Υπουργείο Εσωτερικών, (2001), Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κρήτης 2000 – 2006.
- Υπουργείο Εσωτερικών, Σχέδιο Ανάπτυξης Περιφέρειας Κρήτης (Σ.Π.Α) – Περιφερειακό Σκέλος, 2000 – 2006.

- Υπουργείο Ανάπτυξης - Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2001), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα – Μέτρο 2.7 Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας ΜΜΕ και ΠΜΕ: Ενίσχυση Ολοκληρωμένων Επιχειρηματικών Σχεδίων Πολύ Μικρών και Μικρών Επιχειρήσεων, Β' Κύκλος, Αθήνα.
- Υπουργείο Ανάπτυξης – Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2003), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα – Μέτρο 2.7 Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας ΜΜΕ και ΠΜΕ: Προώθηση της Δικτύωσης των ΜΜΕ (Clustering), Αθήνα.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:**

- Arapoglou V., Christopoulos D., Palaskas T., (1998), The Role and Significance of SME's in the Greek Economy, Greek Report for Targeted Socio – Economic Research (TSER), Panteion University of Athens.
- European Observatory for SMEs, (1993), First Annual Report, European Network for SMEs Research, Brussels.
- European Observatory for SMEs, (1994), Second Annual Report, European Network for SMEs Research, Brussels.
- European Commission, (2002), Observatory of European SMEs: Highlights from the 2001 Survey, No. 1, Enterprise Publications, Brussels.
- Handrinos S., (1999), Ευρωπαϊκός Χάρτης των Μικρών Επιχειρήσεων, Enterprise Survey Report (ENSR).

**ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ:**

- [www.ee.gr](http://www.ee.gr)
- [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
- [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

### 5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990), υπάρχει ένα γενικότερο πρόβλημα και κάποια σύγχυση γύρω από την οργανοδιοικητική έρευνα ή έρευνα σε θέματα μανάτζμεντ. Στην έρευνα σε οργανωτικά και διοικητικά θέματα θα ήταν δυνατό να θεωρηθούν ως διερευνητέα χαρακτηριστικά τα επί μέρους στοιχεία που συνθέτουν το οργανωτικό σύστημα, οι ιδιότητες των στοιχείων, οι σχέσεις μεταξύ τους, η διάρθρωση του συστήματος, οι συνθήκες που υπαγορεύουν ή υποβοηθούν την εμφάνιση ορισμένων τύπων διαρθρώσεως κ.λπ. Εφόσον όμως αυτά τα διερευνητέα χαρακτηριστικά, όπως και οι συνθήκες που τα επηρεάζουν (αρνητικά ή θετικά και με μεγαλύτερη ή μικρότερη ένταση) δεν έχουν εξερευνηθεί ακόμη από την οργανοδιοικητική έρευνα, μας λείπουν οι προϋποθέσεις για τη χρησιμοποίηση ασφαλών διαδικασιών επιλογής ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του πληθυσμού.

Μια έρευνα που συνάγει συμπεράσματα για το σύνολο του πληθυσμού, με βάση κάποιο δείγμα, επιδιώκει τη διαπίστωση ποσοτικών στοιχείων για τη

συσχέτιση διαφόρων χαρακτηριστικών με διάφορες επί μέρους κατηγορίες του συνολικού πληθυσμού. Οι έρευνες όμως εκείνες που επιδιώκουν «ποιοτικά» συμπεράσματα για ορισμένους συσχετισμούς χαρακτηριστικών και για τη συχνότητα εμφάνισέως τους υπό δεδομένες συνθήκες, βρίσκονται ακόμη ένα ερευνητικό στάδιο πριν από την παραπάνω ποσοτική έρευνα. Οι έρευνες αυτές, επιδιώκουν τη δημιουργία των προϋποθέσεων για ασφαλείς διαδικασίες επιλογής των προς διερεύνηση στοιχείων από το συνολικό πληθυσμό, δηλαδή έχουν ως σκοπό να διαπιστώσουν ποιοτικά τι φαίνεται να ισχύει από απόψεως συσχετισμών των διερευνητέων χαρακτηριστικών, δηλαδή να κάνουν υποθέσεις, οι οποίες αργότερα μπορούν και πρέπει (με έρευνα και εφαρμογή στατιστικών μεθόδων) να εξεταστούν και να ποσοτικοποιηθεί η ισχύς τους. Για θέματα δηλαδή, που διερευνώνται στις έρευνες αυτές είναι ακόμη εντελώς άγνωστο το μέγεθος του σχετικού με την έρευνα πληθυσμού, δηλαδή το πλήθος των επιχειρήσεων που έχουν μεταξύ τους κοινά οργανοδιοικητικά χαρακτηριστικά. Άρα, δεν είναι δυνατό να καθοριστεί και η σχέση του μεγέθους ενός δείγματος προς το μέγεθος των επιμέρους πληθυσμών.

Για αυτό, στην οργανοδιοικητική έρευνα παίρνουν μέρος κατά βάση όλες οι επιχειρήσεις που είναι διατεθειμένες να συμμετέχουν και στις περισσότερες έρευνες χωρίς να λαμβάνονται υπόψη στοιχεία όπως το μέγεθος των επιχειρήσεων, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης, και του κλάδου που ανήκει. Το γεγονός ότι τα προγράμματα ποιοτικής οργανωτικής έρευνας δεν είναι δυνατό να βασιστούν σε αντιπροσωπευτικά δείγματα τονίζεται συχνά σε παρόμοιες έρευνες (Κανελλόπουλος, 1990).

Η παρούσα έρευνα έχει χαρακτήρα διερευνητικό (explorative), με την έννοια ότι με την έρευνα αυτή καταβάλλεται προσπάθεια να βρεθούν τα ίχνη αλληλεξαρτήσεων μεταξύ διαφόρων εξωτερικών χαρακτηριστικών όπως μέγεθος, κλάδος βιομηχανίας. Με άλλα λόγια η έρευνα αυτή ασχολείται με ποιοτικά στοιχεία, δηλαδή, δηλαδή με την ενδεχόμενη εξεύρεση ορισμένων αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών όπως και ιδιοτήτων. Τα ποιοτικά αυτά συμπεράσματα, που φανερώνουν ότι όταν επικρατούν ορισμένες συνθήκες, φαίνεται πως προκαλούνται ορισμένες καταστάσεις και τάσεις σε κάποια άλλα χαρακτηριστικά, με κάποια πιθανή ένταση, αποτελούν «διατύπωση υποθέσεων». Κατόπιν, οι υποθέσεις αυτές έχουν ανάγκη ελέγχου για ολοκληρωτική ή μερική επαλήθευση ή απόρριψη. Ο έλεγχος αυτός γίνεται με βάση άλλη ή άλλες «ποσοτικές έρευνες», οι οποίες θα επακολουθήσουν. Με τις ποσοτικές αυτές έρευνες καταλήγουμε σε διακριβωμένα πορίσματα που περιγράφουν την πραγματικότητα και την αποδίδουν με στατιστικώς ελεγμένα δεδομένα. Γι' αυτό, για τις ποσοτικές εκείνες έρευνες πρέπει να χρησιμοποιηθούν αντιπροσωπευτικά δείγματα με κάποια από τις γνωστές και καθιερωμένες τεχνικές στατιστικής (τυχαίο δείγμα κ.τ.λ).

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό μόνο τη διατύπωση των υποθέσεων, δηλαδή ασχολείται ακριβώς με το πρώτο στάδιο έρευνας, που δεν απαιτείται να ασχοληθεί με μεγάλους αριθμούς επιχειρήσεων και με αντιπροσωπευτικό δείγμα. Εν τούτοις, έγινε δυνατό να λάβει μέρος στην έρευνα αυτή ένας ικανοποιητικός αριθμός αντιπροσωπευτικών οικονομικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια της Κρήτης, όπου τη μεγαλύτερη βιομηχανική συγκέντρωση κατέχει η ευρύτερη περιοχή του Ηρακλείου.

## 5.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το αντικείμενο της έρευνας είναι η Διοίκηση Προσωπικού σε περιφερειακές επιχειρήσεις, που πιο συγκεκριμένα, δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια της Κρήτης. Η προσπάθεια εστιάζεται στα θέματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Προσωπικού) που φαίνεται να απασχολούν το συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας, πώς αντιμετωπίζονται αυτά, ποια είναι τα χαρακτηριστικά και ο τρόπος δράσης των στελεχών που επωμίζονται σχετικά καθήκοντα και ποιες είναι οι ιδιαιτερότητες που εντοπίζονται στην συγκεκριμένη Περιφέρεια. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα επικεντρώνεται σε δύο βασικά ζητήματα:

Πρώτον, στην αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σε ότι αφορά την ανάπτυξη των διαφόρων λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κρήτη, των χαρακτηριστικών των υφιστάμενων διευθυντικών στελεχών και της καριέρας που αυτά έχουν κάνει μέχρι τώρα.

Δεύτερον, στον εντοπισμό στοιχείων ή μεταβλητών που σύμφωνα με τις αντιλήψεις και απόψεις των διευθυντικών στελεχών συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού και των στελεχών αυτής. Πιο συγκεκριμένα, τα επιμέρους ζητήματα που θα διερευνηθούν στα πλαίσια των δύο αυτών αξόνων είναι:

- Η καταγραφή των λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού με τις οποίες ασχολείται το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού στις επιχειρήσεις που εδρεύουν στην περιφέρεια της Κρήτης.
- Ο εντοπισμός και η ιεράρχηση των κύριων στόχων της Υπηρεσίας Προσωπικού, όσον αφορά στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.
- Η συμμετοχή των άλλων τμημάτων των επιχειρήσεων στις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού.
- Ο βαθμός ανάπτυξης των λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού στις κρητικές επιχειρήσεις.
- Η σπουδαιότητα της κάθε λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση χειρίζεται τους υπαλλήλους της, σε ότι αφορά την παροχή κινήτρων, την εκπαίδευση , την αξιολόγηση κ.τ.λ.
- Οι δρόμοι καριέρας των διευθυντικών στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού στις συγκεκριμένες περιφερειακές επιχειρήσεις.
- Η εκπαίδευση και η προϋπηρεσία των διευθυντικών στελεχών Διοίκησης Προσωπικού.
- Οι παράγοντες στους οποίους οφείλεται η ιεραρχική εξέλιξη ενός στελέχους Διοίκησης Προσωπικού καθώς και τα βασικά προσόντα που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του.

Επειδή η συγκεκριμένη έρευνα συμπεριλαμβάνει επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων της οικονομίας και διαφορετικού μεγέθους, θα γίνει προσπάθεια να εντοπισθούν οι διαφορές που πιθανόν να υφίστανται μεταξύ τους.



### 5.3 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι βασικοί στόχοι της έρευνας, πέρα από την θεωρητική μελέτη, όπως αυτή προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, είναι η συλλογή και επεξεργασία στοιχείων από επιχειρήσεις μεγάλου, μεσαίου ή μικρού μεγέθους, με βάση τον αριθμό των απασχολουμένων, που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιφέρεια της Κρήτης, ώστε να αντληθούν συμπεράσματα για την υφιστάμενη κατάσταση της Διοίκησης Προσωπικού και του επαγγέλματος των στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού στην συγκεκριμένη περιφέρεια

Πιο συγκεκριμένα, στόχος της μελέτης αποτελεί η διερεύνηση των θεμάτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Προσωπικού) που φαίνεται να απασχολούν το συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας, οι τρόποι που αυτά αντιμετωπίζονται, τα χαρακτηριστικά και ο τρόπος δράσης των στελεχών που επωμίζονται σχετικά καθήκοντα καθώς και ο εντοπισμός τυχόν ιδιαιτεροτήτων που εντοπίζονται στην Κρήτη.

Η χρησιμότητα της έρευνας είναι πολύ σημαντική αν ληφθεί υπόψη ότι στη χώρα μας η Διοίκηση Προσωπικού σαν έννοια και σαν λειτουργία, σε επαγγελματική και επιστημονική βάση, έχει σχετικά μικρή προϊστορία και ακόμη η σημασία της για την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων δεν έχει κατανοηθεί και αναγνωρισθεί σε ικανοποιητικό βαθμό (Κανελλόπουλος, 1990). Ειδικά, όσον αφορά στις περιφερειακές επιχειρήσεις, που στο συντριπτικό ποσοστό τους είναι μικρές έως μεσαίες, η χρησιμότητα της έρευνας είναι ακόμη πιο σημαντική διότι η Διοίκηση Προσωπικού στην

πλειοψηφία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων βρίσκεται ακόμα σε αναπτυξιακό στάδιο. Για αυτό κρίνονται αναγκαίες διαρθρωτικές αλλαγές και εκσυγχρονισμοί των δομών και των λειτουργιών τους με επενδύσεις στους ανθρώπινους πόρους, ώστε να ανέλθει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας στα απαραίτητα, για τις συνθήκες παγκοσμιοποίησης, επίπεδα.

Πολύ σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι η γνώση σχετικά με τη Διοίκηση Προσωπικού που έχει αναπτυχθεί στις προηγμένες χώρες δεν μπορεί να μεταφερθεί στην Ελλάδα, χωρίς την κατάλληλη προσαρμογή της στα ιδιαίτερα ελληνικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντός τους. Είναι πλέον βέβαιο ότι το μάνατζμεντ και η Διοίκηση Προσωπικού ως μη ακριβής επιστήμη πρέπει να προσεγγίζονται «περιπτωσιακά» (contingency approach) παρά το γεγονός ότι οι βασικές αρχές έχουν γενική ισχύ. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι εν λόγω λειτουργίες πρέπει να προσαρμόζονται στα πολιτισμικά, τα κοινωνικά και τα οικονομικά χαρακτηριστικά της κάθε χώρας (Κανελλόπουλος, 1990).

Τα αποτελέσματα παρόμοιων διερευνητικών ερευνών είναι πολύ χρήσιμα και μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά χρήσιμη γνώση και κατά συνέπεια βοήθεια:

- Για τις επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα για τις περιφερειακές επιχειρήσεις που στο συντριπτικό ποσοστό τους είναι μικρομεσαίες, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν τη Διοίκηση Προσωπικού, για τις προσλήψεις στελεχών σε

αυτόν τον τομέα, για την αξιολόγηση και επιλογή αυτών καθώς και για την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους.

- Για τους διάφορους επιμορφωτικούς οργανισμούς (ΕΛΚΕΠΑ, ΕΕΔΕ κ.λπ.), για να διαμορφώσουν και να εκτελέσουν κατάλληλα προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης προσωπικού.
- Για τα ίδια τα στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού, για να γνωρίσουν βαθύτερα το επάγγελμά τους, να εντοπίσουν τυχόν αδυναμίες, δυνατότητες, τις ανάγκες εκπαίδευσης και να κάνουν αποτελεσματικές επιλογές σε ότι αφορά την καριέρα τους.
- Για τα Πανεπιστήμια, ώστε ίσως να παρακινηθούν και να αναπτύξουν προγράμματα και μεθόδους εκπαίδευσης στελεχών Διοίκησης Προσωπικού καθώς και για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των υποψήφιων στελεχών.

Γενικότερα, δειγματοληπτικές έρευνες τέτοιου τύπου αποτελούν βασικό πλαίσιο για τη μελλοντική ανάπτυξη της έρευνας της Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, και πιο συγκεκριμένα στις περιφερειακές επιχειρήσεις, αφού από τέτοιου είδους ερευνών προκύπτουν νέα ερωτήματα σε ότι αφορά τη διερεύνηση και τις κατευθύνσεις για τον προσανατολισμό των μελλοντικών μελετών.

## **5.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **5.4.1 Συλλογή Δεδομένων**

Για την περαιτέρω τεκμηρίωση των τάσεων που διαφαίνονται στην ανάλυση των δευτερογενών στοιχείων για την περιφέρεια της Κρήτης, κρίθηκε σκόπιμη η συλλογή πρωτογενών στοιχείων και πληροφοριών με τη διαμόρφωση κατάλληλου για την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου στόχου ερωτηματολογίου. Με άλλα λόγια, η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα ζητήματα της έρευνας έγινε στην περιφέρεια της Κρήτης με προσωπικές συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια σχεδιασμένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τα διευθυντικά στελέχη Διοίκησης Προσωπικού καθώς και τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού.

Οι συνεντεύξεις και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε από το ανώτατο διευθυντικό στέλεχος του Τμήματος Προσωπικού της επιχείρησης (διευθυντή προσωπικού ή τα αντίστοιχα στελέχη με διαφορετικούς τίτλους), εκτός κάποιων περιπτώσεων όπου οι απαντήσαντες ήταν άλλα ανώτερα στελέχη του Τμήματος Προσωπικού ή ανώτερα στελέχη της επιχείρησης γενικότερα – αυτό συνέβη σε περιπτώσεις μεσαίων ή μικρών επιχειρήσεων, όπου λόγω του μικρού αριθμού των απασχολουμένων δεν υπήρχε ξεχωριστό Τμήμα Προσωπικού.

Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο συγκροτείται στις εξής ενότητες:

- Η πρώτη ενότητα (ερωτήσεις 1 έως 4), προσδιορίζει την ταυτότητα και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, η συγκεκριμένη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις που προσδιορίζουν το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης, τη δραστηριότητα και τα προϊόντα της, το ενδεχόμενο ύπαρξης άλλων περιφερειακών μονάδων ή εργοστασίων πέρα της Κεντρικής καθώς και τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί.
- Η δεύτερη ενότητα (ερωτήσεις 5 έως 10), διευκρινίζει τον Υπεύθυνο Προσωπικού. Καταρχήν προσδιορίζεται ο τίτλος του στελέχους με την υψηλότερη βαθμίδα που απασχολείται πλήρως με θέματα προσωπικού στην εκάστοτε επιχείρηση. Σε ενδεχόμενη περίπτωση μη ύπαρξης τέτοιας θέσης, προσδιορίζεται ο τίτλος του στελέχους που ασχολείται με θέματα προσωπικού, έστω και με μερική απασχόληση, δηλαδή έχοντας παράλληλα υπευθυνότητα και για άλλα θέματα. Στην περίπτωση που το στέλεχος δεν απασχολείται αποκλειστικά με θέματα Προσωπικού, εξετάζονται και τα υπόλοιπα θέματα με τα οποία ασχολείται.
- Η τρίτη ενότητα (ερωτήσεις 11 έως 16), εξετάζει τα χαρακτηριστικά καριέρας και θέσης Υπεύθυνου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για παράδειγμα, εξετάζονται τα έτη που το συγκεκριμένο στέλεχος εργάζεται συνολικά, πόσα από αυτά είναι στη συγκεκριμένη επιχείρηση, πόσα χρόνια συνολικά έχει υπηρετήσει σε Υπηρεσίες Προσωπικού γενικά, ασχέτως επιχειρήσεως, πόσο χρόνο εργάζεται στην Υπηρεσία Προσωπικού της παρούσης επιχειρήσεως κ.λπ.
- Η τέταρτη ενότητα (ερωτήσεις 17 έως 25) διερευνά τη θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο οργανόγραμμα και το ρόλο της στην οικονομική μονάδα. Πιο

αναλυτικά, η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που εξετάζουν το ενδεχόμενο ύπαρξης οργανογράμματος, ή με άλλα λόγια διαγράμματος οργανωτικής διάρθρωσης, στην επιχείρηση, τον αριθμό των εργαζομένων που ασχολούνται αποκλειστικά με Θέματα Προσωπικού και τον αριθμό από αυτούς που κατέχει πτυχίο και μεταπτυχιακό τίτλο. Στη συνέχεια, ακολουθούν ερωτήσεις σχετικές με το κατά προσέγγιση ποσοστό του κόστους εργασίας επί του συνολικού τζίρου και με το συνολικό κόστος της εξεταζόμενης επιχείρησης.

- Η πέμπτη ενότητα (ερωτήσεις 26 έως 32) επικεντρώνεται στη σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη Στρατηγική Διοίκηση. Αποτελείται από ερωτήσεις σχετικές με τη διακηρυγμένη αποστολή της υπό εξέταση επιχείρησης, με το κατά πόσο συμμετείχε ο Υπεύθυνος Προσωπικού στον καθορισμό της, με το εάν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική η οποία έχει γνωστοποιηθεί σε όλη την ιεραρχία για να αποτελεί την καθοδηγητική κατεύθυνση όλων και με το κατά πόσο υπάρχουν πολιτικές προσωπικού που είναι γνωστές, πέρα από την Υπηρεσία Προσωπικού, στα λειτουργικά - γραμμικά στελέχη.

- Η έκτη ενότητα (ερωτήσεις 33 έως 38) περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τις λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού και του Υπεύθυνου της Υπηρεσίας Προσωπικού καθώς και του τρόπου διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της εξεταζόμενης επιχείρησης. Καταρχήν, γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστούν και να ιεραρχηθούν οι κύριοι στόχοι της Υπηρεσίας Προσωπικού στην εκάστοτε επιχείρηση και οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού με τις οποίες ασχολείται το συγκεκριμένο τμήμα. Στη συνέχεια ακολουθούν ερωτήσεις σχετικές με τα θέματα που ο Υπεύθυνος Προσωπικού θεωρεί σπουδαιότερα και αφιερώνει περισσότερο χρόνο καθώς και με τον τρόπο που η υπό εξέταση

εταιρεία χειρίζεται τους υπαλλήλους της (εκπαίδευση, κίνητρα, παρακίνηση, αξιολόγηση κ.λπ.). Η συγκεκριμένη ενότητα ολοκληρώνεται με μία ερώτηση που αποσκοπεί στο να διερευνήσει τον αρμόδιο για την πρόσληψη ανωτέρων στελεχών.

- Η έβδομη και τελευταία ενότητα (ερωτήσεις 39 έως 54) περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, την ηλικία, την καταγωγή, το εκπαιδευτικό επίπεδο και τη γενικότερη κατάρτιση σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του ερωτηθέντος στελέχους. Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με τη διερεύνηση των παραγόντων στους οποίους οφείλεται, σύμφωνα πάντα με την άποψη του απαντήσαντα, η ιεραρχική εξέλιξη ενός στελέχους της Διοικήσεως Προσωπικού καθώς και με ερωτήσεις σχετικές με την εξέλιξη της σπουδαιότητας της Υπηρεσίας Προσωπικού και τη μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων ατόμων σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

#### **5.4.2 Το δείγμα της έρευνας**

Στο πρώτο στάδιο της φάσης της έρευνας πεδίου για την συγκεκριμένη περιφέρεια, επιδιώχθηκε η δημιουργία βάσης δεδομένων για τις οικονομικές μονάδες που δραστηριοποιούνται στην Κρήτη, με περισσότερη έμφαση στην ευρύτερη περιοχή του Ηρακλείου. Στη βάση της καταγραφής των επιχειρήσεων της περιοχής, διαμορφώθηκαν τα χωρικά και κλαδικά κριτήρια επιλογής του δείγματος της πρωτογενούς έρευνας. Για τη διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας σε επίπεδο επιχειρήσεων, επιδιώχθηκε η

εκπροσώπηση των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διάφορους παραγωγικούς κλάδους, μερικές εκ των οποίων έχουν ιδιαίτερη οικονομική βαρύτητα όχι μόνο σε περιφερειακό αλλά και σε εθνικό επίπεδο (όπως η Coca – Cola, η συνεταιριστική οργάνωση Ένωση Πεζών, σημαντικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπως η Ερμής Α.Ε και η Ήλιος Α.Ε). Στη διαδικασία επιλογής του δείγματος, επιδιώχθηκε και η ανάλογη εκπροσώπηση επιχειρήσεων που παρουσιάζουν ιδιαίτερη βαρύτητα για την τοπική οικονομία. Δηλαδή στο δείγμα συμπεριλαμβάνονται επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, όσον αφορά στον αριθμό των απασχολούμενων, που παρουσιάζουν αξιοσημείωτη δράση και αποτελούν τον κορμό της τοπικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Με άλλα λόγια, κριτήριο εντοπισμού των κατάλληλων προς διερεύνηση κλάδων αποτέλεσε η αντιπροσωπευτικότητα του ερευνητικού δείγματος, ως προς τη σύνθεση του παραγωγικού συστήματος της περιφέρειας Κρήτης. Για αυτόν το λόγο, δεν επιλέχθηκαν μόνο δυναμικά αναπτυσσόμενοι κλάδοι, αλλά και παραδοσιακές, συχνά φθίνουσες βιομηχανίες και βιοτεχνίες, που όμως κυριαρχούν στην περιφέρεια και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της.

Με γνώμονα τα παραπάνω κριτήρια, πραγματοποιήθηκε η έρευνα πεδίου η οποία απέδωσε 30 ερωτηματολόγια επί των 100 επιχειρήσεων του δείγματος που έγινε η επικοινωνία, δηλαδή ένα ποσοστό της τάξεως του 30%. Στη διάρκεια της πρωτογενούς έρευνας διαπιστώθηκε ότι γύρω στις 8 από τις 100 οικονομικές μονάδες που επιλέχθηκαν για το δείγμα, με βάση τα απογραφικά στοιχεία του 2000, είτε εγκαταλείφθηκαν είτε άλλαξαν χρήση. Έτσι, κατά συνέπεια, οι 30 επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο της



έρευνας αντιστοιχούν περίπου στο 33% των ενεργών οικονομικών μονάδων του αρχικού δείγματος.

Σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην περιοχή, με εξαίρεση των 8 που εγκαταλείφθηκαν ή δεν εντοπίστηκαν, το τελικό δείγμα της μελέτης είναι αντιπροσωπευτικό σε έναν αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Σε όρους απασχολουμένων και τζίρου όμως, αντιπροσωπεύει αρκετά πιο υψηλό ποσοστό. Αυτό συμβαίνει διότι στο τελικό δείγμα αντιπροσωπεύονται σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό οι μεγάλες επιχειρήσεις, που κατά κύριο λόγο ανήκουν στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στο δείγμα συμπεριλαμβάνονται επίσης επιχειρήσεις των κλάδων της μεταποίησης, των κατασκευών και του εμπορίου (χονδρικού κατά κύριο λόγο), που παρουσιάζονται διεξοδικότερα σε επόμενη ενότητα.

#### **5.4.3 Επεξεργασία των δεδομένων**

Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια της έρευνας ελέγχθηκαν και έπειτα κωδικοποιήθηκαν. Οι κωδικοποιημένες πληροφορίες του καθενός από αυτά καταγράφηκαν στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή. Μετά την εισαγωγή των δεδομένων στον Η/Υ ακολούθησε ο έλεγχος λαθών και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η στατιστική τους επεξεργασία με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Τα εν λόγω αποτελέσματα της επεξεργασίας παρουσιάζονται στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας.

## 5.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα λειτουργούν, κατά κύριο λόγο στην ευρύτερη περιοχή του Ηρακλείου, με εξαίρεση κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες που δραστηριοποιούνται στο νομό του Λασιθίου, και πιο συγκεκριμένα στην περιοχή της Ελούντας.

Η κλαδική ομαδοποίηση των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος φανερώνει μια αριθμητική υπεροχή των επιχειρήσεων που συγκαταλέγονται στους κλάδους της μεταποίησης (βιομηχανίες τροφίμων / ποτών / αναψυκτικών, παραγωγής και εμφιάλωσης μεταλλικού νερού, ζυθοποιίας, παραγωγής κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, κατασκευής προϊόντων από ελαστικό, ξύλο, μη μεταλλικών ορυκτών, γεωργικών μηχανημάτων, ανταλλακτικών και εξαρτημάτων αυτοκινήτου, κλιματιστικού εξοπλισμού) και των ξενοδοχείων, που υπερτερούν σε όρους τζίρου και απασχόλησης. Το δείγμα συμπεριλαμβάνει και επιχειρήσεις από τους κλάδους των κατασκευών (τεχνική εταιρεία, κατασκευή μεταλλικών κτιρίων) καθώς και του - κατά κύριο λόγο χονδρικού - εμπορίου, (εμπορία αλκοολούχων και λοιπών ποτών, ελαιολάδου, γεωργικών εφοδίων, επεξεργασίας σιδήρου).

Στη συνέχεια καταγράφονται αναλυτικότερα οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη δειγματοληπτική έρευνα (Πίνακας 5.1).

**Πίνακας 5.1 – Επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Βιομηχανία Αναψυκτικών / Χυμών / Νερού	Coca Cola 3E Κρήτης
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Suntos A.E
Βιομηχανία Αναψυκτικών	I. Σταματάκης και Υιοί O.E.
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Ερμής Α.Ε
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Ήλιος Α.Ε
Βιομηχανικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Καρατζής Α.Ε
Οινοπνευματοποσία / Ποτοποσία	Αφοί Γ. Κονιόρδου Α.Ε
Επισιτιστικά Προϊόντα	Παραγωγή Γαστρονομικών Προϊόντων Α.Ε
Ζυθοποσία	Μύθος Α.Ε
Παραγωγή Αναψυκτικών / Μεταλλικού Νερού	Λέντα Α.Β.Ε.Ε
Παραγωγή Μεταλλικού Νερού	Εμφιάλωση Φυσικού Επιτραπέζιου Νερού
Σταφιδεργοστάσιο	Τοσκούδης Α.Ε
Παραγωγή και Εμπορία Κρασιού	Τιτάκης Ν.
Εμπορία Οίνων / Ποτών / Ελαιολάδου	Εμπορία Οίνου Α.Ε
Εμπόριο Ελαιολάδου	Κυπριωτάκης Ρ.
Τεχνική Εταιρεία	Ρόμβος Α.Ε
Κατασκευή Μεταλλικών Κτιρίων	Καστρινογιάννης Ε. Α.Β.Ε.Ε
Παραγωγή Κλωστοϋφαντουργικών Προϊόντων (Υφαντήριο)	Ροδίτου Α.Ε
Κατασκευή Γεωργικών Μηχανημάτων	Καστρινογιάννης Α.
Κατασκευή Γεωργικών Μηχανημάτων	Σκαπτικά Μίνως
Εμπορία Γεωργικών Εφοδίων	Κατσαμάνης Φ. Α.Ε
Εμπορία Επεξεργασίας Σιδήρου	Αθανασόπουλος Μ. Α.Ε.Β.Ε
Κατασκευή Κεραμικών Ειδών Οικιακής Χρήσης	Καβάλης Α.Ε
Κατασκευή Προϊόντων από Ξύλο	Νικολουδάκης Σ.
Κατασκευή Προϊόντων από Ελαστικό	Ελαστικά Κρήτης
Κατασκευή Ανταλλακτικών και Εξαρτημάτων Αυτοκινήτων	Κανδεμύτης Κ.

Κατασκευή Κλιματιστικού Εξοπλισμού (Ηλιακοί Θερμοσίφωνες)	Μούφτσης Χ.
Συνεταιριστική Οργάνωση	Ένωση Πεζών
Παραγωγή και Διακίνηση Ποτών	Κρητικός Δεσμός Α.Ε
Παραγωγή και Εμφιάλωση Μεταλλικού Νερού	Βοτόμος Α.Ε

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ:**

- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1990), Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1990), Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, International Publishing, Αθήνα.
- Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), (2003), Σχέδιο Δράσης για τη Χωρική και Κλαδική Ανάπτυξη στο Θριάσιο Πεδίο και στη Δυτική Αττική – Α΄ Φάση: Η Αναπτυξιακή Φυσιογνωμία του Θριάσιου Πεδίου και της Δυτικής Αττικής, Αθήνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **6.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

Στη συγκεκριμένη έρευνα, που πραγματοποιήθηκε μέσω της διακίνησης κλειστού ερωτηματολογίου στην περιφέρεια της Κρήτης, το οποίο παράλληλα αποτέλεσε και έναυσμα για ανοιχτές συνεντεύξεις με διευθυντικά στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού, συμμετείχαν συνολικά 30 επιχειρήσεις. Για τη διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος, σε επίπεδο επιχειρήσεων της συγκεκριμένης περιφέρειας, επιλέχθηκαν επιχειρήσεις που εκπροσωπούν ποικίλους παραγωγικούς κλάδους της οικονομίας.

Επιδιώχθηκε καταρχήν η εκπροσώπηση επιχειρήσεων που υπερτερούν αριθμητικά ενώ παράλληλα έχουν και ιδιαίτερη οικονομική βαρύτητα (όπως η Coca – Cola 3E Κρήτης, η συνεταιριστική οργάνωση Ένωση Πεζών, σημαντικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπως η Ερμής Α.Ε και η Ήλιος Α.Ε ). Στη διαδικασία επιλογής του δείγματος επιδιώχθηκε και η ανάλογη εκπροσώπηση επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους που έχουν επίσης ιδιαίτερη βαρύτητα για την τοπική οικονομία και αποτελούν κορμό της τοπικής

επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο και κατά συνέπεια συμμετείχαν στην έρευνα κατανέμονται χωρικά στους νομούς Ηρακλείου και Λασιθίου. Ο Πίνακας 6.1 παρουσιάζει αναλυτικά τις εν λόγω επιχειρήσεις καθώς και τον οικονομικό κλάδο που εκπροσωπεί η καθεμιά.

**Πίνακας 6.1 – Αντικείμενο Εργασιών των Επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην Έρευνα**

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>
Βιομηχανία Αναψυκτικών / Χυμών / Νερού	Coca Cola 3E Κρήτης
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Suntos A.E
Βιομηχανία Αναψυκτικών	I. Σταματάκης και Υιοί O.E
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Ερμής A.E
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Ήλιος A.E
Βιομηχανικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Καρατζής A.E
Οινοπνευματοποιία / Ποτοποιία	Αφοί Γ. Κονιόρδου A.E
Επισιτιστικά Προϊόντα	Παραγωγή Γαστρονομικών Προϊόντων A.E
Ζυθοποιία	Μύθος A.E
Παραγωγή Αναψυκτικών / Μεταλλικού Νερού	Λέντα A.B.E.E
Παραγωγή Μεταλλικού Νερού	Εμφιάλωση Φυσικού Επιτραπέζιου Νερού
Σταφιδεργοστάσιο	Τοσκούδης A.E
Παραγωγή και Εμπορία Κρασιού	Τιτάκης N.
Εμπορία Οίνων / Ποτών / Ελαιολάδου	Εμπορία Οίνου A.E
Εμπόριο Ελαιολάδου	Κυπριωτάκης P.
Τεχνική Εταιρεία	Ρόμβος A.E

Κατασκευή Μεταλλικών Κτιρίων	Καστρινογιάννης Ε. Α.Β.Ε.Ε
Παραγωγή Κλωστοϋφαντουργικών Προϊόντων (Υφαντήριο)	Ροδίτου Α.Ε
Κατασκευή Γεωργικών Μηχανημάτων	Καστρινογιάννης Α.
Κατασκευή Γεωργικών Μηχανημάτων	Σκαπτικά Μίνως
Εμπορία Γεωργικών Εφοδίων	Κατσαμάνης Φ. Α.Ε
Εμπορία Επεξεργασίας Σιδήρου	Αθανασόπουλος Μ. Α.Ε.Β.Ε
Κατασκευή Κεραμικών Ειδών Οικιακής Χρήσης	Καβάλης Α.Ε
Κατασκευή Προϊόντων από Ξύλο	Νικολουδάκης Σ.
Κατασκευή Προϊόντων από Ελαστικό	Ελαστικά Κρήτης
Κατασκευή Ανταλλακτικών και Εξαρτημάτων Αυτοκινήτων	Κανδεμύπης Κ.
Κατασκευή Κλιματιστικού Εξοπλισμού (Ηλιακοί Θερμοσίφωνες)	Μούφτσης Χ.
Συνεταιριστική Οργάνωση	Ένωση Πεζών
Παραγωγή και Διακίνηση Ποτών	Κρητικός Δεσμός Α.Ε
Παραγωγή και Εμφιάλωση Μεταλλικού Νερού	Βοτόμος Α.Ε

Στην ανάλυση των στοιχείων της έρευνας διαπιστώθηκε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που εδρεύουν στην συγκεκριμένη Περιφέρεια είναι μικρομεσαίες, σε ότι αφορά τους όρους απασχολούμενων (αλλά και συνολικού τζίρου). Όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 6.2, το 63,30% των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, δηλαδή απασχολούν μέχρι και 50 εργαζόμενους. Ένα ποσοστό της τάξεως του 23,10% απασχολεί από 51 έως 250 εργαζόμενους ενώ το 13,30%



των περιπτώσεων του συνολικού δείγματος απασχολεί πάνω από 250 εργαζόμενους.

**Πίνακας 6.2 - Συνολικός Αριθμός Απασχολουμένων**

<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>%</b>
5 – 50	19	63,30
51 – 100	3	9,90
101 – 150	3	9,90
151 – 250	1	3,30
251 - άνω	4	13,30
Σύνολο	30	100

Όσον αφορά στον αριθμό των μόνιμων απασχολουμένων, τα αποτελέσματα ήταν σε γενικές γραμμές τα αναμενόμενα. Ένα ποσοστό της τάξεως του 73,20% έχει μέχρι και 100 μόνιμους απασχολούμενους ενώ μόνο το 13,20% φαίνεται να απασχολεί μόνιμα πάνω από 151 εργαζόμενους. Σε γενικές γραμμές αυτό είναι λογικό να συμβαίνει αν αναλογιστούμε ότι στο τελικό δείγμα εκπροσωπούνται σε ικανοποιητικό βαθμό αρκετές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (ξενοδοχειακές μονάδες), όπου το καθεστώς λειτουργίας τους είναι διαφορετικό συγκριτικά με τις υπόλοιπες. Δηλαδή η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού των εν λόγω επιχειρήσεων είναι εποχιακό - ποικίλλει ανάλογα με τη συνολική ζήτηση.

Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι στη συγκεκριμένη ερώτηση, σχετικά με τον αριθμό των μόνιμων απασχολούμενων, υπήρχε και μία αδυναμία ακριβούς απάντησης από τους εκάστοτε υπεύθυνους της Υπηρεσίας Προσωπικού ισοδύναμη με ένα ποσοστό της τάξεως του 13,3%.

**Πίνακας 6.3 - Αριθμός Μόνιμων Απασχολούμενων**

<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>%</b>
5 – 50	20	66,60
51 – 100	2	6,60
101 – 150	0	0
151 – 250	2	6,60
251 - άνω	2	6,60
Δεν απάντησαν	4	13,3
Σύνολο	30	100

## **6.2 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ.)**

Τα διευθυντικά στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού ασχολούνται με την άσκηση των διοικητικών λειτουργιών, όπως άλλωστε και τα διευθυντικά στελέχη των άλλων τμημάτων ή λειτουργιών. Σε ότι αφορά το περιεχόμενο των καθηκόντων τους, σε τούτη την ενότητα θα παρουσιασθούν ορισμένα βασικά στοιχεία που συνδέονται με το περιεχόμενο του έργου των διευθυντικών στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της δειγματοληπτικής έρευνας, μόνο το 20% περίπου των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν έχουν στελέχη που απασχολούνται πλήρως και αποκλειστικά με Θέματα Προσωπικού. Οι τίτλοι των στελεχών αυτών δε διαφέρουν πολύ από εταιρεία σε εταιρεία, ενώ ο πιο συνηθισμένος τίτλος φαίνεται να είναι αυτός του Διευθυντή Προσωπικού, που υφίσταται σε τέσσερις από τις έξι επιχειρήσεις που έχουν στελέχη αποκλειστικής ενασχόλησης με Θέματα Προσωπικού. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις κάνουν αναφορά για Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και για αντίστοιχο Προϊστάμενο (Πίνακας 6.4).

**Πίνακας 6.4 – Τίτλοι στελεχών με την υψηλότερη βαθμίδα που απασχολούνται πλήρως ή αποκλειστικά με Θέματα Προσωπικού**

<b>ΤΙΤΛΟΙ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	1	3,3
Διευθυντής Προσωπικού	4	13,3
Προϊστάμενος Ανθρώπινου Δυναμικού	1	3,3
Σύνολο	6	19,90

Στο πλειοψηφικό ποσοστό των επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα στο 80% περίπου, δεν υφίσταται στέλεχος πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης με θέματα προσωπικού. Το 53,3% των ερωτηθέντων έχει απαντήσει ότι ο Γενικός Διευθυντής αναλαμβάνει καθήκοντα Υπεύθυνου Προσωπικού. Στο υπόλοιπο 26,30% του δείγματος των επιχειρήσεων, που δεν έχουν αποκλειστικό Υπεύθυνο για θέματα προσωπικού, παρόμοια καθήκοντα αναλαμβάνουν ο

Διευθύνων Σύμβουλος, ο Υπεύθυνος Λογιστηρίου, ο Οικονομικός Διευθυντής, ο Υπεύθυνος Ποιότητας και ο Υπεύθυνος Παραγωγής (Πίνακας 6.5). Αυτό συμβαίνει κατά κύριο λόγο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου λόγω του μικρού αριθμού των εργαζομένων που απασχολούν δεν έχουν τη δυνατότητα να στελεχώσουν ξεχωριστό τμήμα που να ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με θέματα Προσωπικού.

**Πίνακας 6.5 – Τίτλοι Υπεύθυνων για Θέματα Προσωπικού στην περίπτωση που δεν υπάρχει στέλεχος πλήρους αποκλειστικής απασχόλησης με Θέματα Προσωπικού**

<b>ΤΙΤΛΟΙ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Γενικός Διευθυντής	16	53,3
Διευθύνων Σύμβουλος	2	6,7
Υπεύθυνος Λογιστηρίου	3	10
Οικονομικός Διευθυντής	1	3,3
Υπεύθυνος Ποιότητας	1	3,3
Υπεύθυνος Παραγωγής	1	3,3
Σύνολο	24	79,60

Τα βασικά θέματα με τα οποία απασχολούνται οι Υπεύθυνοι Προσωπικού, κατά τον υπόλοιπο χρόνο τους, δηλαδή στο χρόνο με τον οποίο δεν απασχολούνται με θέματα προσωπικού, παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.6. Την πρώτη θέση σε αυτά τα θέματα καταλαμβάνουν τα Οικονομικά (83,3%), τα Εμπορικά (56,7%), οι Δημόσιες Σχέσεις (53,3%) και τα Διοικητικά (50%).

Συνήθως τα οικονομικά θέματα αφορούν τις μικρές επιχειρήσεις όπου ο υπεύθυνος ή κάποιος στέλεχος του οικονομικού τμήματος ασχολείται και με τα ζητήματα Προσωπικού. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με τα εμπορικά θέματα. Τα διοικητικά θέματα σε αρκετές επιχειρήσεις τοποθετούνται συχνά σε ενιαίο τμήμα μαζί με τα θέματα προσωπικού. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό των απαντησάντων (53,3%) ασχολείται με τις Δημόσιες Σχέσεις της επιχείρησης, ενώ πολύ μικρότερα ποσοστά ασχολούνται με θέματα Παραγωγής (33,3%), σχέσεις με Τοπική Αυτοδιοίκηση (10%), με Επιμελητήρια (16,7%), ή διάφορα άλλα (3,3%).

**Πίνακας 6.6 – Θέματα εκτός Διοίκησης Προσωπικού με τα οποία ασχολούνται οι Υπεύθυνοι Προσωπικού**

<b>ΘΕΜΑΤΑ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Οικονομικά	25	83,3
Διοικητικά	15	50
Εμπορικά	17	56,7
Παραγωγής	10	33,3
Δημόσιες Σχέσεις	16	53,3
Σχέσεις με Τοπική Αυτοδιοίκηση	3	10
Σχέσεις με Επιμελητήρια	5	16,7
Άλλα	1	3,3

Διαφορές ως προς τα παραπάνω θέματα απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού δεν παρατηρήθηκαν μεταξύ των διάφορων υπο-ομάδων του δείγματος (μέγεθος, κλάδος, τύπος επιχειρήσεων). Επιπρόσθετα, τα

διευθυντικά στελέχη του δείγματος ερωτήθηκαν εάν παράλληλα με την κύρια θέση που κατέχουν, ως επαγγελματίες σε μια επιχείρηση, αναπτύσσουν και άλλες επαγγελματικές δραστηριότητες. Από το σύνολο των απαντησάντων, το 83,3% δεν ασχολείται με καμία άλλη παράλληλη επαγγελματική δραστηριότητα. Από τους υπόλοιπους το μεγαλύτερο ποσοστό ασχολείται ως σύμβουλοι σε θέματα διοίκησης προσωπικού προς διάφορες άλλες επιχειρήσεις.

Επιπλέον μικρά ποσοστά των απαντησάντων της τάξεως του 3,3%, ασχολούνται ως εισηγητές σε επιμορφωτικά σεμινάρια που διοργανώνουν διάφοροι επιμορφωτικοί οργανισμοί, έχουν δεύτερη θέση παράλληλα και σε άλλη επιχείρηση ως στελέχη, συμμετέχουν σε διοίκηση ενώσεων ή εξωεπιχειρησιακών οργανώσεων ή έχουν διάφορες άλλες επαγγελματικές δραστηριότητες.

Από το δείγμα των επιχειρήσεων που ερευνήθηκε κανένα στέλεχος της Διοίκησης Προσωπικού δεν έχει ως παράλληλη επαγγελματική απασχόληση την ενεργό συμμετοχή σε πολιτικό κόμμα ή την ιδιότητα του συγγραφέα ή του δημοσιογράφου.

**Πίνακας 6.7 – Παράλληλες Επαγγελματικές Ασχολίες των Διευθυντικών  
Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού**

<b>ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΑΣΧΟΛΙΕΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Καμία	25	83,3
Σύμβουλος Επιχειρήσεων	2	6,7
Εισηγητής Σεμιναρίων	1	3,3
Δεύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση	1	3,3
Συγγραφέας ή Δημοσιογράφος	0	0
Συμμετοχή σε Διοίκηση Ενώσεων ή Εξωεπιχειρησιακών Οργανώσεων	1	3,3
Ενεργός Συμμετοχή σε πολιτικό κόμμα	0	0
Άλλο	1	3,3

Διαφορές ως προς τις παράλληλες επαγγελματικές ασχολίες διαπιστώθηκαν μεταξύ των στελεχών των μεγάλων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, το ποσοστό των απαντήσαντων από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που έχει παράλληλες επαγγελματικές ασχολίες είναι μεγαλύτερο από τα αντίστοιχα ποσοστά των μεγάλων επιχειρήσεων.

### 6.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ.)

Η επαγγελματική εξέλιξη σε διευθυντικές θέσεις προϋποθέτει ασφαλώς μια ουσιαστική πείρα, που συνολικά θα μπορούσε να εκφραστεί με το χρόνο προϋπηρεσίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα διευθυντικά στελέχη του δείγματος κατέχουν κατά μέσο όρο 21 με 30 χρόνια εργασίας. Στον Πίνακα 6.8 παρουσιάζεται η κατανομή του συνολικού χρόνου προϋπηρεσίας των εν λόγω στελεχών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8 – Σύνολο ετών εργασίας όσων απάντησαν**

ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ
1 – 10	19,90
11 – 20	29,90
21 – 30	40
31 – άνω	9,90

Από τα παραπάνω χρόνια προϋπηρεσίας των Υπεύθυνων Προσωπικού, ένα μεγάλο μέρος αποτελεί προϋπηρεσία στην ίδια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των απαντησάντων παρουσιάζει προϋπηρεσία στην ίδια επιχείρηση 11 με 20 χρόνια ενώ παράλληλα, ποσοστά της τάξεως του 30% παρουσιάζουν συνολικά έτη εργασίας μεταξύ 1 έως 10 χρόνια και 21 έως 30. Ένα μικρό ποσοστό των απαντησάντων απασχολείται στην ίδια επιχείρηση άνω των 31 ετών (Πίνακας 6.9).



**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9 – Σύνολο ετών εργασίας στην ίδια επιχείρηση όσων απάντησαν**

<b>ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
1 – 10	30
11 – 20	36,60
21 – 30	30
31 – άνω	3,3

Επιπρόσθετα, ένα μεγάλο μέρος αποτελεί προϋπηρεσία σε Τμήμα Προσωπικού. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, ο μέσος όρος των ετών εργασίας των στελεχών στη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού ανέρχεται στα 6 με 10 χρόνια. Μια πιο αναλυτική εικόνα της εν λόγω προϋπηρεσίας δίδεται στον Πίνακα 6.10.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10 – Σύνολο ετών εργασίας σε Υπηρεσίες Προσωπικού γενικά όσων απάντησαν**

<b>ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
1 – 5	19,90
6 – 10	49,90
11 – 15	13,30
16 – άνω	16,60

Όπως προαναφέρθηκε, το 49,90% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν ότι έχουν κατά μέσο όρο 6 με 10 έτη προϋπηρεσίας στη θέση του

Υπεύθυνου Προσωπικού. Μάλιστα το 43,30% έχει κατά μέσο όρο 6 με 10 έτη προϋπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση. Επιπλέον από τα δεδομένα του Πίνακα 6.11 προκύπτει ότι το 33,30% των απαντησάντων κατέχει 1 έως 5 έτη εργασίας στη θέση του Υπεύθυνου Προσωπικού της ίδιας επιχείρησης, το 13,30% κατέχει 11 έως 15 έτη και ένα ποσοστό της τάξεως του 10% των συνολικών περιπτώσεων παρουσιάζει πάνω από 16 έτη εργασίας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11 – Σύνολο ετών εργασίας στην Υπηρεσία Προσωπικού της ίδιας επιχείρησης όσων απάντησαν**

<b>ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
1 – 5	33,30
6 – 10	43,30
11 – 15	13,30
16 – άνω	10

Εκτός των παραπάνω πληροφοριών, τα διευθυντικά στελέχη του δείγματος ερωτήθηκαν πιο συγκεκριμένα για τα χρόνια προϋπηρεσίας που χρειάστηκαν για να καταλάβουν τη θέση του Υπεύθυνου Προσωπικού. Σύμφωνα λοιπόν με τις απαντήσεις τους, κατά μέσο όρο χρειάστηκαν 6 με 10 χρόνια προϋπηρεσίας περίπου για να φθάσουν στη θέση του υπεύθυνου του Τμήματος Προσωπικού. Οι βασικές αποκλίσεις από το μέσο όρο αυτό παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.12. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι υπήρξε και μία αδυναμία ακριβούς απάντησης, ενός ποσοστού της τάξεως του 26,7%.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12 – Χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας που απαιτήθηκαν για τη θέση του Υπεύθυνου του Τμήματος Προσωπικού**

<b>ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
1 – 5	20
6 – 10	23,30
11 – 15	9,90
16 – άνω	19,80
Δεν απάντησαν	26,7

#### **6.4 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ο εντοπισμός της θέσης της Υπηρεσίας Προσωπικού στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης προκύπτει από δύο βασικές μεταβλητές που συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο. Πρώτον, από τον άμεσο Προϊστάμενο του στελέχους της Υπηρεσίας Προσωπικού ή του Υπεύθυνου για θέματα Προσωπικού, στην περίπτωση που δεν υπάρχει στέλεχος πλήρους αποκλειστικής απασχόλησης με θέματα Προσωπικού. Δεύτερον, από τις θέσεις στις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην ίδια βαθμίδα με τον Υπεύθυνο για θέματα Προσωπικού.

Σύμφωνα με την πρώτη μεταβλητή φαίνεται ότι το Τμήμα Προσωπικού, στη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, βρίσκεται στο ίδιο υψηλό ιεραρχικό επίπεδο με τα άλλα τμήματα ή ακόμη και σε μεγαλύτερο. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας (Πίνακας 6.13), για το 46,40% των

περιπτώσεων, ο άμεσος προϊστάμενος του Υπεύθυνου Προσωπικού είναι η Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, ή ο Πρόεδρος ή ο Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης, ή ο Γενικός Διευθυντής.

Για το 43,3% των περιπτώσεων, άμεσος Προϊστάμενος του Υπεύθυνου Προσωπικού δεν υπάρχει. Αυτό είναι λογικό να συμβαίνει αν αναλογιστούμε ότι στην έρευνα συμμετείχε ένας αρκετά μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων όπου, λόγω του μικρού αριθμού των εργαζομένων που απασχολούν, καθήκοντα του Υπεύθυνου Προσωπικού έχει αναλάβει ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης.

Μόνο στο 10% των περιπτώσεων ο Υπεύθυνος Προσωπικού βρίσκεται σε χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο αναφερόμενος σε Διευθυντή άλλης Διευθύνσεως ή Τμήματος, όπως στον Οικονομικό Διευθυντή ή στον Προϊστάμενο του Λογιστηρίου. Άλλες ουσιαστικές διαφορές δεν υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων του συνολικού δείγματος.

**Πίνακας 6.13 – Άμεσος Προϊστάμενος του Στελέχους της Υπηρεσίας Προσωπικού ή του Υπεύθυνου για Θέματα Προσωπικού στην περίπτωση που δεν υπάρχει στέλεχος πλήρους αποκλειστικής απασχόλησης με Θέματα Προσωπικού**

<b>ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Γενικός Διευθυντής	6	20
Οικονομικός Διευθυντής	1	3,3
Διευθύνων Σύμβουλος	3	10
Διοικητικό Συμβούλιο	1	3,3
Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου	3	10
Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος	1	3,3
Προϊστάμενος Λογιστηρίου	2	6,7
Δεν υπάρχει	13	43,3
<b>Σύνολο</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Σύμφωνα με τη δεύτερη μεταβλητή, δηλαδή του Υπεύθυνου Προσωπικού έναντι των αντιστοίχων των άλλων τμημάτων, τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης ότι ο Υπεύθυνος Προσωπικού βρίσκεται στο ίδιο υψηλό ιεραρχικό επίπεδο με τους συναδέλφους του των άλλων τμημάτων. Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 6.14, οι αναφερόμενοι Διευθυντές / Προϊστάμενοι που φαίνεται να βρίσκονται στα ίδια επίπεδα ιεραρχίας με τα στελέχη της Διοικήσεως Προσωπικού είναι οι Διευθυντές Πωλήσεων (13,30%), οι Διευθυντές Παραγωγής (9,90%), οι Τεχνικοί Διευθυντές (6,60%) και οι Διευθυντές Λογιστηρίου (6,60%).

Σε πιο μεμονωμένες περιπτώσεις, οι θέσεις που αναφέρθηκαν ότι βρίσκονται στην ίδια βαθμίδα ιεράρχησης με τον Υπεύθυνο για θέματα Προσωπικού είναι γενικότερα οι Προϊστάμενοι των άλλων τμημάτων της επιχείρησης (3,3%) ή βιομηχανίας (3,3%) ή ξενοδοχείου (3,3%), όπως και ο Διευθυντής Διασφάλισης Ποιότητας, ο οποίος αναφέρθηκε σε μία περίπτωση (3,3%). Ένα 6,60% των περιπτώσεων απάντησε ότι δεν υφίσταται καμία άλλη θέση στο ίδιο υψηλό ιεραρχικό επίπεδο. Οι συγκεκριμένοι απαντήσαντες ανήκουν στην Ανώτατη Διοίκηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων που παράλληλα έχουν αναλάβει και καθήκοντα Υπεύθυνου Προσωπικού.

**Πίνακας 6.14 – Θέσεις στις επιχειρήσεις που ευρίσκονται στην ίδια βαθμίδα με τον Υπεύθυνο για θέματα Προσωπικού**

<b>ΘΕΣΕΙΣ ΙΔΙΑΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ ΜΕ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Διευθυντής Πωλήσεων	4	13,30
Διευθυντής / Προϊστάμενος Παραγωγής	3	9,90
Τεχνικός Διευθυντής	2	6,60
Διευθυντής / Προϊστάμενος Λογιστηρίου	2	6,60
Προϊστάμενοι Τμημάτων	1	3,3
Προϊστάμενος Βιομηχανίας	1	3,3
Διευθυντής Αγορών	1	3,3
Προϊστάμενος Ξενοδοχείου	1	3,3
Διευθυντής Διασφάλισης Ποιότητας	1	3,3
Καμία Θέση	2	6,60

Εξετάζοντας και τα δεδομένα του Πίνακα 6.15, όσον αφορά και στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης, προκύπτει ότι μόνο το 16,7% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, διαθέτει οργανόγραμμα. Από τα στοιχεία διαφαίνεται ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν διάγραμμα Οργανωτικής Διάρθρωσης είναι οικονομικές μονάδες, που απασχολούν ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Το υπόλοιπο συντριπτικό ποσοστό των επιχειρήσεων (83,3%) δηλώνει ότι δε διαθέτει διάγραμμα οργανωτικής διάρθρωσης. Έτσι μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι οι ελληνικές περιφερειακές επιχειρήσεις υστερούν ακόμη στην εφαρμογή ενός σωστού συστήματος οργάνωσης και διοίκησης των λειτουργιών τους, σε αντίθεση με τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες που η οργανωτική τους δομή είναι πιο οργανωμένη.

**Πίνακας 6.15 – Επιχειρήσεις που έχουν Διάγραμμα Οργανωτικής Διάρθρωσης (Οργανόγραμμα) της επιχείρησης**

<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
ΝΑΙ	5	16,7
ΟΧΙ	25	83,3
Σύνολο	30	100

Σε ότι αφορά την απασχόληση με θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού άλλων ανώτερων στελεχών της επιχείρησης εκτός των απαντησάντων, προκύπτει ότι στο συντριπτικό ποσοστό των επιχειρήσεων (76,7%) δεν

απασχολούνται στελέχη άλλων Τμημάτων με σχετικά θέματα (Πίνακας 6.16). Με άλλα λόγια τα υπόλοιπα Τμήματα των επιχειρήσεων δεν εντάσσουν στις αρμοδιότητές τους θέματα Δ.Α.Δ.

Συνολικά φαίνεται ότι σε έξι επιχειρήσεις του δείγματος υπάρχουν διευθυντικά στελέχη εκτός Διοικήσεως Προσωπικού που απασχολούνται με σχετικά θέματα. Αυτά αναφέρονται στον Πίνακα 6.17 και είναι θέματα σχετικά με έγκριση προσλήψεων (3,3%), επιλογή Ανώτερων/Ανώτατων στελεχών (9,90%), διαπραγμάτευση μισθών (6,60%), κανονισμό εργασίας (3,3%), εργασιακές σχέσεις (3,3%).

**Πίνακας 6.16 – Άλλο Ανώτερο Στέλεχος της επιχείρησης που ασχολείται με Θέματα Προσωπικού εκτός του απαντήσαντα**

<b>ΑΛΛΟ ΑΝΩΤΕΡΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
ΝΑΙ	6	20
ΟΧΙ	23	76,7
Δεν απάντησαν	1	3,3
Σύνολο	30	100



**Πίνακας 6.17 – Θέματα Προσωπικού που ασχολείται κάποιο άλλο**

**Ανώτερο Στέλεχος της επιχείρησης εκτός του απαντήσαντα**

<b>ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Έγκριση Προσλήψεων	1	3,3
Επιλογή Ανώτερων / Ανώτατων Στελεχών	3	9,90
Καθορισμός / Διαπραγμάτευση Μισθών	2	6,60
Κανονισμό Εργασίας	1	3,3
Σχέσεις Εργαζομένων	1	3,3

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 6.18, ο αριθμός των απασχολούμενων (εκτός κλητήρων, φυλάκων κλπ) στα Τμήματα Προσωπικού είναι μικρός. Το 79,90% των περιπτώσεων απασχολεί μέχρι και 4 εργαζόμενους, ενώ το 13,30% απασχολεί μέχρι και 8 εργαζόμενους. Αυτοί οι μικροί σχετικά αριθμοί εξηγούνται από το μικρό μέγεθος των ελληνικών περιφερειακών επιχειρήσεων γενικότερα και από τη φύση του Τμήματος Προσωπικού που είναι κατά κύριο λόγο επιτελική.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18 – Προσωπικό που απασχολεί συνολικά η Υπηρεσία  
Προσωπικού στην κάθε επιχείρηση**

<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
1	16	53,3
2	4	13,3
3	3	10
4	1	3,3
5	2	6,7
6	1	3,3
7	0	0
8	1	3,3
Δεν απάντησαν	2	6,7
Σύνολο	30	100

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των Πινάκων 6.19 και 6.20, όσον αφορά στο φύλο των Διευθυντικών Στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού στις επιχειρήσεις, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των εν λόγω στελεχών αποτελείται από άνδρες, αφού μονάχα ένα ποσοστό της τάξεως του 16,7% του συνολικού δείγματος των επιχειρήσεων απασχολεί μονάχα γυναίκες στην Υπηρεσία Προσωπικού (Πίνακας 6.19). Το 76,60% των Υπηρεσιών Προσωπικού των επιχειρήσεων του δείγματος που εξετάστηκε απασχολεί άνδρες ή αποτελείται αποκλειστικά και μόνο από ανδρικό πληθυσμό.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19 – Προσωπικό που απασχολεί συνολικά η Υπηρεσία****Προσωπικού στην κάθε επιχείρηση – Άνδρες**

<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΝΔΡΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
0	5	16,7
1	16	53,3
2	3	10
3	2	6,7
4	1	3,3
5	0	0
6	1	3,3
Δεν απάντησαν	2	6,7
Σύνολο	30	100

Σε ότι αφορά τον αριθμό των γυναικών απασχολουμένων σε διευθυντικές θέσεις της Υπηρεσίας Προσωπικού, αυτός παρουσιάζεται στον Πίνακα 6.20 και είναι σχετικά μικρός. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα, οι μισές (50%) από τις Υπηρεσίες Προσωπικού των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν απασχολούν καθόλου γυναικείο πληθυσμό. Ένα ποσοστό της τάξεως του 36,70% των περιπτώσεων απασχολεί από 1 έως 2 γυναίκες στις εν λόγω υπηρεσίες. Υπήρξαν στο δείγμα και δύο μεμονωμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων που απασχολούν από 3 έως 4 γυναίκες στην Υπηρεσία Προσωπικού.

Γενικότερα, το ποσοστό των γυναικών διευθυντικών στελεχών είναι μικρότερο στις περιφερειακές βιομηχανικές, εμπορικές και μεταποιητικές επιχειρήσεις και μεγαλύτερο στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Αυτό ίσως φανερώνει ότι σε ότι αφορά τις περιφερειακές επιχειρήσεις, η γυναίκα, κυρίως στον βιομηχανικό κλάδο, είναι λιγότερο αποδεκτή ως διευθυντικό στέλεχος. Συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι κοινωνικές προκαταλήψεις για τη γυναίκα επαγγελματία και μάλιστα σε διευθυντική θέση, αντανακλώνται εντονότερα στις περιφερειακές ιδιωτικές επιχειρήσεις από ότι στις πολυεθνικές, όπου επικρατεί το πνεύμα της μητρικής ξένης εταιρείας, ή ακόμη και στις δημόσιες που τέτοιου είδους προκαταλήψεις δεν επιτρέπονται από το νομοθετικό πλαίσιο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20 – Προσωπικό που απασχολεί συνολικά η Υπηρεσία  
Προσωπικού στην κάθε επιχείρηση – Γυναίκες**

<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
0	15	50
1	6	20
2	5	16,7
3	1	3,3
4	1	3,3
5	0	0
6	0	0
Δεν απάντησαν	2	6,7
Σύνολο	30	100

Για την εκτίμηση του επαγγελματισμού των στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού στην περιφέρεια Κρήτης χρησιμοποιήθηκαν ως βασικά κριτήρια το επίπεδο και το είδος της εκπαίδευσης και επιμόρφωσής τους καθώς και η ενημέρωσή τους μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε θέματα προσωπικού.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 6.21, το μεγαλύτερο μέρος των στελεχών που απάντησαν έχει κάνει ανώτερες και ανώτατες σπουδές (63,30%). Ένα ποσοστό αυτών επίσης αξιόλογο (10%), έχει κάνει επιπλέον και μεταπτυχιακές σπουδές (Πίνακας 6.22). Παρόλα αυτά, υπάρχει ένα σχετικά σημαντικό ποσοστό των διευθυντικών στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού, της τάξεως του 33,3% (Πίνακας 6.21), που έχει αποφοιτήσει από σχολές μέσης εκπαίδευσης. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις της περιφέρειας γενικότερα είναι λιγότερο ανταγωνιστικές στην αγορά στελεχών, λόγω μειωμένων ευκαιριών για πρόσθετες επαγγελματικές και ιδιωτικές δραστηριότητες (Κανελλόπουλος, 1990).

Διαφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών διαπιστώθηκε, όπως άλλωστε ήταν αναμενόμενο, μεταξύ των τουριστικών και των υπόλοιπων, διαφορετικών κλάδων, επιχειρήσεων. Στις τουριστικές επιχειρήσεις, η πλειοψηφία των στελεχών είναι απόφοιτοι μέσων και ανωτέρων σχολών. Αυτό είναι εύλογο να συμβαίνει, αφού στη χώρα μας, οι εξειδικευμένες σχολές σε θέματα τουρισμού αποκλειστικά, είναι μόνο μεσαίες και ανώτερες.

**Πίνακας 6.21 – Επίπεδο Εκπαίδευσης των Διευθυντικών Στελεχών  
Διοίκησης Προσωπικού**

<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Μέση Εκπαίδευση	10	33,3
Ανώτερη Εκπαίδευση	6	20
Ανώτατη Εκπαίδευση	13	43,3
Δεν απάντησαν	1	3,3
Σύνολο	30	100

**Πίνακας 6.22 – Επίπεδο Εκπαίδευσης των Διευθυντικών Στελεχών  
Διοίκησης Προσωπικού – Άτομα που κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο**

<b>ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο	3	10
Δεν κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο	25	83,3
Δεν απάντησαν	2	6,7
Σύνολο	30	100

Όσον αφορά στην επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών Διοίκησης Προσωπικού, μέσω εκτενής σεμιναριακής εκπαίδευσης, το 60% των όσων απάντησαν έχει παρακολουθήσει βραχυχρόνια ή μακροχρόνια σεμινάρια, ενώ το 20% δεν έχει κάνει καμία σεμιναριακή επιμόρφωση (Πίνακας 6.23). Πρέπει όμως να επισημάνουμε ότι στην συγκεκριμένη ερώτηση υπήρξε και ένα

σημαντικό ποσοστό αποχής ή αδυναμίας ακριβούς απάντησης από τα σχετικά διευθυντικά στελέχη, για διάφορους λόγους, της τάξεως του 20%.

Διαφορές στα παραπάνω ποσοστά μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικούς παραγωγικούς κλάδους της οικονομίας δεν υπάρχουν όπως και δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών μεγεθών. Το μόνο που διαπιστώθηκε είναι ότι στατιστικώς, υπάρχει ίσως μία τάση μεγαλύτερης σεμιναριακής επιμόρφωσης σε θέματα προσωπικού όσο το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει.

**Πίνακας 6.23 – Επίπεδο Εκπαίδευσης των Διευθυντικών Στελεχών  
Διοίκησης Προσωπικού – Εκτενής Σεμιναριακή Εκπαίδευση**

<b>ΣΕΜΙΝΑΡΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
ΝΑΙ	18	60
ΟΧΙ	6	20
Δεν απάντησαν	6	20
Σύνολο	30	100

Τα διευθυντικά στελέχη του δείγματος ερωτήθηκαν επίσης σχετικά με το κατά προσέγγιση κόστος εργασίας επί του συνολικού τζίρου (κύκλου εργασιών ή πωλήσεων) των επιχειρήσεων που απασχολούνται, ώστε να μπορέσει να υπάρξει μία αντικειμενική εκτίμηση του μεγέθους τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τα δεδομένα του Πίνακα 6.24, το συντριπτικό ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα (60%) παρουσιάζει ένα κόστος εργασίας επί το σύνολο του τζίρου της τάξεως του 21% με 25%. Πιο συγκεκριμένα, το εν λόγω ποσοστό αντιστοιχεί σε 18 επιχειρήσεις από το συνολικό αριθμό των 30 επιχειρήσεων του δείγματος. Αυτό είναι λογικό να συμβαίνει αφού είναι γνωστό ότι κορμό της περιφερειακής επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Βέβαια, στο δείγμα αντιπροσωπεύονται και μεγάλες οικονομικές μονάδες, με κατά προσέγγιση κόστος εργασίας επί του συνολικού κύκλου εργασιών ή πωλήσεων από 31% που φτάνει έως και στο 55%, σε ένα ποσοστό της τάξεως του 20%. Το ποσοστό αυτό είναι αρκετά σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία περιφέρεια απομακρυσμένη από το κέντρο (Στερεά Ελλάδα), με σχετικά μειωμένες ευκαιρίες για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.

Εξετάζοντας το δείγμα των επιχειρήσεων που παρουσιάζουν υψηλό κόστος εργασίας επί του συνολικού τζίρου παρατηρούμε ότι σε μεγάλο ποσοστό αυτό αποτελείται από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς ο συγκεκριμένος κλάδος παρουσιάζει σημαντική άνθιση στην Κρήτη, αφού μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες έχουν την έδρα τους εκεί και δραστηριοποιούνται επιτυχώς τόσο σε τοπικό όσο και εθνικό επίπεδο.



**Πίνακας 6.24 – Κατά προσέγγιση Κόστος Εργασίας επί του Συνολικού Τζίρου (κύκλου εργασιών ή πωλήσεων) των επιχειρήσεων**

<b>ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΤΖΙΡΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Μεταξύ 21 και 25%	18	60
Μεταξύ 26 και 30%	6	20
Μεταξύ 31 και 35%	2	6,7
Μεταξύ 36 και 40%	2	6,7
Μεταξύ 41 και 45%	1	3,3
Μεταξύ 46 και 50%	0	0
Μεταξύ 51 και 55%	1	3,3
Μεταξύ 56 και 60%	0	0
Μεταξύ 61 και 65%	0	0
Σύνολο	30	100

Για να έχουμε μια πιο ακριβής εικόνα στο τι ακριβώς εμπεριέχεται στα παραπάνω ποσοστά που αντιστοιχούν στο κατά προσέγγιση κόστος εργασίας επί του συνολικού τζίρου, ώστε τα συμπεράσματα να αντικατοπτρίζουν πληρέστερα τα χαρακτηριστικά του δείγματος των επιχειρήσεων, ζητήσαμε από τα στελέχη να μας αναφέρουν τί εμπεριέχει αναλυτικά στο συνολικό κόστος η καθεμιά επιχείρηση.

Σύμφωνα λοιπόν με τα δεδομένα του Πίνακα 6.25, όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος συμπεριλαμβάνουν στο συνολικό τους κόστος τους ετήσιους μισθούς και τις εργοδοτικές εισφορές, ενώ το 53,3% του συνόλου του δείγματος συμπεριλαμβάνει και τα διάφορα επιδόματα, πριμ και bonus. Τέλος, εννιά από

το σύνολο των τριάντα επιχειρήσεων του δείγματος, εμπρικλείουν στο συνολικό κόστος και το κόστος συμπληρωματικών παροχών.

**Πίνακας 6.25 – Τι συμπεριλαμβάνει στο Συνολικό Κόστος η καθεμιά επιχείρηση**

<b>ΤΟ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Τους Ετήσιους Μισθούς	30	100
Τις Εργοδοτικές Εισφορές	30	100
Τα Επιδόματα, Πριμ, Bonus	16	53,3
Το Κόστος Συμπληρωματικών Παροχών	9	30

#### **6.5 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, τα διευθυντικά στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού ασχολούνται με την άσκηση διοικητικών λειτουργιών, όπως άλλωστε και τα διευθυντικά στελέχη των άλλων τμημάτων ή λειτουργιών. Σε τούτη την ενότητα θα γίνει προσπάθεια να παρουσιασθούν ορισμένα βασικά στοιχεία που συνδέονται με τις λειτουργίες του Τμήματος Προσωπικού των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Αρχικά, έγινε προσπάθεια να προσδιορισθεί το ποσοστό του χρόνου ενασχόλησης των εν λόγω διευθυντικών στελεχών με ζητήματα Διοίκησης

Προσωπικού αποκλειστικά. Συνήθως, η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων δεν είναι αυστηρή από άποψη λειτουργική. Δηλαδή, εκτός της βασικής επιχειρησιακής λειτουργίας που περιλαμβάνει ένα τμήμα, μπορεί να περιλαμβάνει και άλλες δευτερεύουσες λειτουργίες. Ιδιαίτερα στα Τμήματα Προσωπικού συνηθίζεται να εντάσσονται άλλες τέτοιες λειτουργίες όπως τα οικονομικά θέματα, οι δημόσιες σχέσεις, τα διοικητικά ζητήματα κλ.π. Έτσι τα διευθυντικά στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού μπορεί να έχουν υπό την ευθύνη τους και συνεπώς να απασχολούνται και με ζητήματα διαφορετικά αυτών της Διοίκησης Προσωπικού (Κανελλόπουλος, 1990).

Για αυτόν το λόγο έγινε προσπάθεια να παρουσιασθούν τα αποτελέσματα που αφορούν το ποσοστό του χρόνου απασχόλησης των διευθυντικών στελεχών Διοίκησης Προσωπικού αποκλειστικά με ζητήματα Διοίκησης Προσωπικού (Πίνακας 6.26).

**Πίνακας 6.26 – Ποσοστά του χρόνου απασχόλησης των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού με Θέματα Προσωπικού**

<b>% ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΜΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΟΝΟ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Μέχρι 30	23	76,70
31 – 50	0	0
51 – 80	5	16,60
81 – 95	2	6,60
96 – 100	0	0
Σύνολο	30	100

Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στον παραπάνω Πίνακα 6.26, το 76,70% των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού έχει ως μέσο όρο χρόνου απασχόλησης με θέματα προσωπικού αποκλειστικά, έως και το 30% του συνολικού τους χρόνου απασχόλησης στην επιχείρηση που εργάζεται. Ουσιαστικά, πρόκειται για Υπεύθυνους Τμημάτων που έχουν αρκετά ευρύτερο αντικείμενο από τη Διοίκηση Προσωπικού. Σχεδόν αποκλειστικά με θέματα Διοίκησης Προσωπικού απασχολείται μόνο το 6,60% των απαντησάντων, που αφιερώνει το 81 με 95% του συνολικού τους χρόνου με θέματα προσωπικού, ενώ υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 16,60% του συνολικού δείγματος που ενασχολείται με θέματα προσωπικού μέχρι και το 80% του συνολικού του χρόνου απασχόλησης.

Επιπλέον, από τους Υπεύθυνους Προσωπικού ζητήθηκε να αναφέρουν και να ιεραρχήσουν τους τρεις σπουδαιότερους στόχους της Υπηρεσίας Προσωπικού στις επιχειρήσεις που απασχολούνται. Έτσι, από έναν κατάλογο 12 ενδεχόμενων στόχων της Υπηρεσίας Προσωπικού ζητήθηκε να ιεραρχηθούν οι τρεις από αυτούς ανάλογα με τη σπουδαιότητά για το τμήμα τους. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.27. Πιο συγκεκριμένα στον πίνακα δίνονται οι εξής βασικές πληροφορίες:

- Πρώτον, το ποσοστό των απαντησάντων για κάθε ενδεχόμενο στόχο της Διοίκησης Προσωπικού και για κάθε θέση σπουδαιότητας από το 1 έως το 3. Το 1 σημαίνει ότι ο στόχος είναι ο πιο σπουδαίος του Τμήματος Προσωπικού και το 3 ο λιγότερος σπουδαίος από τους πρώτους τρεις στόχους.

- Δεύτερον, το μέσο σκορ το οποίο εκφράζει το μέσο όρο της βαθμολογίας για τον κάθε στόχο. Όσον αφορά στο σύνολο του δείγματος, όσο πιο μικρό είναι το μέσο σκορ, τόσο πιο σπουδαίος είναι ο στόχος της Υπηρεσίας Προσωπικού. Αυτό αποτελεί μια ένδειξη για τη σπουδαιότητα του κάθε στόχου και κάνει ευκολότερη τη μεταξύ τους σύγκριση.

Έτσι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα φαίνεται ότι οι πιο βασικοί στόχοι για τα Τμήματα Προσωπικού του δείγματος των επιχειρήσεων είναι οι παρακάτω:

- Η εισαγωγή και διαμόρφωση της πολιτικής προσωπικού της επιχείρησης.
- Η εξαιρετικά προσεκτική επιλογή προσωπικού και ιδιαίτερα υποψήφιων στελεχών.
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας εργατοϋπαλληλικού προσωπικού και στελεχών.

Οι λιγότερο σημαντικοί στόχοι, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι οι ακόλουθοι:

- Η διατήρηση του μικρότερου δυνατού αριθμού εργαζομένων με ταυτόχρονη αξιοποίησή τους - που δε συμπεριλήφθηκε από κανένα στέλεχος της Υπηρεσίας Προσωπικού ανάμεσα στους σπουδαιότερους στόχους του τμήματός τους.
- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο - που συγκέντρωσε το υψηλότερο μέσο σκορ και άρα, σύμφωνα με τα παραπάνω, αποτελεί ένδειξη της χαμηλής σπουδαιότητας που παρουσιάζει ο συγκεκριμένος στόχος συγκριτικά με τους υπόλοιπους για το σύνολο των ερωτηθέντων.

**Πίνακας 6.27 – Σπουδαιότεροι Στόχοι της Υπηρεσίας Προσωπικού στις  
επιχειρήσεις (% περιπτώσεων)**

<b>ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>ΜΕΣΟ ΣΚΟΡ</b>
Εισαγωγή και διαμόρφωση της πολιτικής προσωπικού της επιχείρησης	30	10	10	1,60
Βελτίωση της παραγωγικότητας εργατοϋπαλληλικού προσωπικού και στελεχών	33,3	20	20	1,82
Επισημάνση και επίλυση προβλημάτων του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούριες διαδικασίες ή πολιτικές	3,3	3,3	3,3	2,00
Η ανάπτυξη της επικοινωνίας και η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας	6,7	33,3	10	2,07
Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο	0	3,3	16,7	2,83
Η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων, γνώσεων και ωρών εργασίας	0	10	13,3	2,57
Η διατήρηση επαρκούς προσωπικού ώστε να μην υποφέρει η επιχείρηση από ενδεχόμενες αυξομειώσεις προσωπικού	3,3	6,7	3,3	2,00
Η βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης	10	3,3	13,3	2,13
Η συμβολή στην οικονομικότερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης από άποψη % του κόστους εργασίας στο συνολικό κόστος λειτουργίας	6,7	0	6,7	2,00
Η διατήρηση του μικρότερου δυνατού αριθμού εργαζομένων με ταυτόχρονη αξιοποίησή τους	0	0	0	0
Η εξαιρετικά προσεκτική επιλογή προσωπικού και ιδιαίτερα υποψηφίων στελεχών	6,7	3,3	3,3	1,75
Η γρήγορη πρόσληψη για κάλυψη αναγκών όποτε εμφανιστούν	0	6,7	0	2,00
Κάτι άλλο που δεν αναφέρεται	0	0	0	0

1 – ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΟΣ

2 – ΔΕΥΤΕΡΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΣ

3 – ΤΡΙΤΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΣ

Επιπλέον, από τους ερωτηθέντες ζητήθηκε να απαντήσουν ποιες λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού θεωρούν σπουδαιότερες οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι Προσωπικού και να ιεραρχήσουν από έναν κατάλογο 23 λειτουργιών τις εννέα από αυτές, ανάλογα με τη σπουδαιότητά για το τμήμα τους. Τα αποτελέσματα των εν λόγω απαντήσεων παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.28.

Συγκεκριμένα, όπως και στον προηγούμενο πίνακα, έτσι και σε αυτόν οι βασικές πληροφορίες που δίνονται είναι οι εξής:

- Πρώτον, δίνεται το ποσοστό των απαντησάντων για κάθε λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού και για κάθε θέση σπουδαιότητας από 1 μέχρι το 9. Το 1 σημαίνει ότι η λειτουργία είναι η πιο σημαντική ως απασχόληση του εν λόγω Τμήματος και το 9 η λιγότερο σημαντική από τις πρώτες εννέα σημαντικές λειτουργίες.
- Δεύτερον, το μέσο σκορ του Πίνακα που εκφράζει το μέσο όρο της βαθμολογίας για την κάθε λειτουργία. Όπως και στον Πίνακα 6.27, έτσι και σε αυτόν, για το σύνολο του δείγματος όσο πιο μικρό είναι το μέσο σκορ τόσο πιο σημαντική είναι η λειτουργία. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ευκολότερη σύγκριση μεταξύ των λειτουργιών.

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα του Πίνακα 6.28, διαφαίνεται ότι οι σπουδαιότερες λειτουργίες για τα Τμήματα Προσωπικού είναι οι εξής:

- Η πολιτική της Στρατολόγησης / Προσέλκυσης.
- Η πολιτική της Επιλογής Προσωπικού και οι Προσλήψεις.

- Η Πολιτική Προσωπικού / Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας.
- Η Πολιτική Ωραρίου και Αδειών.
- Η Αξιολόγηση των Θέσεων Εργασίας.
- Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Η Υγεία και η Ασφάλεια των Εργαζομένων.

Πράγματι, οι περισσότερες από τις παραπάνω λειτουργίες είναι βασικές της Διοίκησης Προσωπικού σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία.

Οι λιγότερο σημαντικές λειτουργίες σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι οι εξής:

- Το Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων.
- Οι Έρευνες Απόψεων και Στάσεων των εργαζομένων.
- Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών και Προσωπικού.
- Τα Συστήματα Προαγωγών και Μεταθέσεων.
- Το Σύστημα Επικοινωνίας με τους Εργαζόμενους.

Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι αν και αρκετά Τμήματα Προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις δίνουν βάρος σε λειτουργίες που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως αναπτυξιακές, η Διοίκηση Προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις έχει ακόμα αρκετά περιθώρια ανάπτυξης. Αυτό φανερώνεται από το γεγονός ότι τις τελευταίες θέσεις στην ιεράρχηση τις καταλαμβάνουν λειτουργίες όπως το Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων, οι Έρευνες Απόψεων και Στάσεων των εργαζομένων, το Σύστημα



Επικοινωνίας με τους εργαζομένους – λειτουργίες οι οποίες καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις, όσον αφορά στη σπουδαιότητα τους, στις επιχειρήσεις των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σε ότι αφορά τη λειτουργία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης Στελεχών και Προσωπικού, από τα αποτελέσματα αντλείται το συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη λειτουργία είναι περισσότερο σημαντική για τις μεγάλες επιχειρήσεις, που απασχολούν έναν υψηλό αριθμό εργαζομένων, από ότι είναι για τις μικρομεσαίες.

Τέλος, χρειάζεται να σχολιαστεί το γεγονός ότι γενικότερα δίνεται λιγότερη σημασία σε παραδοσιακές λειτουργίες που συνδέονται με τον έλεγχο (εποπτεία), και τις πειθαρχικές ενέργειες, ανταμοιβές ή τιμωρίες του προσωπικού, αφού σύμφωνα με την επεξεργασία των αποτελεσμάτων τα τελευταία συγκεντρώνουν ένα σχετικά υψηλό μέσο σκορ.

**Πίνακας 6.28 – Λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού τις οποίες θεωρούν σπουδαιότερες οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι Προσωπικού (βαθμός ιεράρχησης από 1 έως 9 - % περιπτώσεων)**

<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>ΜΕΣΟΣΚΟΡ</b>
Στρατολόγηση / Προσέλκυση	36,7	3,3	0	0	0	0	0	0	0	1,08
Επιλογή	23,3	13,3	6,7	0	3,3	0	6,7	0	0	2,50
Πρόσληψη	10	16,7	13,3	10	0	3,3	0	10	0	3,53
Αξιολόγηση Θέσεων Εργασίας	10	3,3	10	13,3	0	10	6,7	3,3	3,3	4,39
Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων	0	10	3,3	10	6,7	0	6,7	3,3	6,7	5,07
Προαγωγές	0	0	0	3,3	0	3,3	3,3	3,3	3,3	6,80
Μεταθέσεις	0	0	3,3	0	0	3,3	3,3	0	3,3	6,80
Περιγραφή Θέσεων Εργασίας	0	0	10	3,3	3,3	6,7	3,3	0	3,3	5,11
Πολιτική Προσωπικού	10	6,7	3,3	3,3	3,3	0	3,3	3,3	3,3	3,91
Πολιτική Ωραρίου και Αδειών	0	10	10	6,7	3,3	0	3,3	0	3,3	4,00
Προγραμ/σμός Ανθρώπινου Δυναμικού	10	3,3	3,3	13,3	10	3,3	3,3	0	6,7	4,38
Σύστημα Χρηματικών Κινήτρων	0	0	3,3	0	3,3	0	0	3,3	0	5,33
Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων	0	3,3	10	10	6,7	6,7	0	6,7	3,3	5,00

Συμπληρωμ. Παροχές	0	6,7	3,3	0	3,3	6,7	3,3	3,3	6,7	5,70
Υγεία / Ασφάλεια Εργαζομένων	0	13,3	10	0	23,3	16,7	3,3	3,3	0	4,62
Εργασιακές Σχέσεις	0	3,3	3,3	3,3	6,7	6,7	13,3	3,3	3,3	5,85
Διακοπές Εργασίας / Απολύσεις	0	0	0	6,7	6,7	10	0	6,7	0	5,78
Πειθαρχικές Ενέργειες	0	0	3,3	0	0	0	0	3,3	0	5,50
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών	0	3,3	0	6,7	0	6,7	23,3	13,3	10	6,84
Εκπαίδευση Προσωπικού	0	3,3	0	6,7	6,7	10	10	23,3	6,7	6,65
Έρευνες Απόψεων και Στάσεων των Εργαζομένων	0	0	0	0	3,3	0	0	3,3	6,7	7,75
Σύστημα Επικοινωνίας με τους Εργαζομένους	0	0	3,3	3,3	10	6,7	3,3	3,3	10	6,33
Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων	0	0	0	0	3,3	0	3,3	3,3	16,7	8,13

- ☞ 1 – ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΗ
- ☞ 2 – ΔΕΥΤΕΡΗ ΣΠΟΥΔΑΙΑ
- ☞ 3 – ΤΡΙΤΗ ΣΠΟΥΔΑΙΑ
- ☞ 9 – ΕΝΑΤΗ ΣΠΟΥΔΑΙΑ

## **6.6 Ο ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

Από τους ερωτηθέντες ζητήθηκε να απαντήσουν ποια θέματα της Διοίκησης Προσωπικού θεωρούν σημαντικότερα, από ένα συνολικό κατάλογο 36 θεμάτων, καθώς επίσης και με ποια ενασχολούνται περισσότερο. Τα αποτελέσματα των εν λόγω απαντήσεων παρουσιάζονται στους Πίνακες 6.29 και 6.30.

Αρχικά, σύμφωνα με τον Πίνακα 6.29, τα θέματα που φαίνονται να είναι πιο σημαντικά για το Τμήμα Προσωπικού, αφού αναφέρθηκαν από τα σχετικά στελέχη σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τα υπόλοιπα, είναι τα ακόλουθα:

- Η Επιλογή Προσωπικού για Πρόσληψη (76,7%).
- Η Υγεία και η Ασφάλεια των Εργαζομένων (66,7%).
- Η Εκπαίδευση του Προσωπικού (53,3%).
- Η Μισθοδοσία (53,3%).
- Η Εφαρμογή του Εργατικού Δικαίου (50%).
- Η Έλεγχος του Κόστους του Προσωπικού (50%).

Ουσιαστικά, πρόκειται για τα πιο σημαντικά και βασικά θέματα της Διοίκησης Προσωπικού που μάλιστα αναφέρονται και στη διεθνή βιβλιογραφία. Σύμφωνα πάλι με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, τα λιγότερο σημαντικά θέματα είναι:

- Το Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων (13,3%).

- Η Ανάπτυξη και Διαχείριση Συστήματος Συμμετοχής Στελεχών στα Αποτελέσματα και στην Περιουσία της επιχείρησης (16,7%).
- Η Διευθέτηση του Χρόνου Εργασίας (20%).
- Οι Προαγωγές (20%).
- Οι Πειθαρχικές Ενέργειες (20%).

Σε γενικές γραμμές, από τα παραπάνω αποτελέσματα διαφαίνεται ότι τα Τμήματα Προσωπικού των ελληνικών περιφερειακών επιχειρήσεων έχουν αρχίσει σταδιακά να δίνουν ιδιαίτερο βάρος σε θέματα που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως αναπτυξιακά, όπως στην Εκπαίδευση των Εργαζομένων, στην Επιλογή Προσωπικού για Πρόσληψη, στην Υγεία και Ασφάλεια των Εργαζομένων.

Παράλληλα, παραδοσιακά θέματα που συνδέονται με τον Έλεγχο, την Εποπτεία, τις Ανταμοιβές ή Τιμωρίες του προσωπικού, φαίνεται να καταλαμβάνουν τις τελευταίες θέσεις στην ιεράρχηση της σημαντικότητάς τους από τα διευθυντικά στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού. Από την άλλη, αξίζει να σχολιαστεί ότι θέματα όπως το Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων και η Ανάπτυξη και Διαχείριση Συστήματος Συμμετοχής Στελεχών στα Αποτελέσματα και στην Περιουσία της Επιχείρησης, που καταλαμβάνουν τις τελευταίες θέσεις σε ότι αφορά τη σπουδαιότητά τους, φανερώνουν ότι η Διοίκηση Προσωπικού στις ελληνικές περιφερειακές επιχειρήσεις παρουσιάζει ακόμα αρκετά περιθώρια ανάπτυξης.

Θα πρέπει να προσθέσουμε ότι θέματα της Δ.Α.Δ όπως οι Εργασιακές Σχέσεις, οι Πειθαρχικές Ποινές, οι Μεταθέσεις, που συγκέντρωσαν ποσοστά της τάξεως του 30% περίπου, θεωρούνται σημαντικότερα για τις μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις από ότι στις μικρομεσαίες. Αυτά τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να εξηγηθούν από το ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν πιο αναπτυγμένο συνδικαλισμό, περισσότερο απρόσωπες σχέσεις, μεγαλύτερες δυνατότητες εσωτερικών μεταθέσεων και έχουν ανάγκη μεγαλύτερης τυποποίησης των διαδικασιών και λειτουργιών (Κανελλόπουλος, 1990).

Όσον αφορά στο θέμα των Μεταθέσεων, αυτό αναφέρεται ως πιο σημαντικό για τις διάφορες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, και πιο συγκεκριμένα για τις ξενοδοχειακές μονάδες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Τέλος, η λειτουργία της Επιλογής Προσωπικού για Πρόσληψη, αξιολογείται ως περισσότερο σημαντική για τις επιχειρήσεις που απασχολούν άνω των 100 εργαζομένων από ότι είναι για τις υπόλοιπες.

**Πίνακας 6.29 – Θέματα που θεωρούν σημαντικότερα οι Υπεύθυνοι**

**Προσωπικού στις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν**

<b>ΘΕΜΑΤΑ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Επιλογή Προσωπικού για Πρόσληψη	23	76,7
Εργασιακές Σχέσεις / Διαπραγματεύσεις	10	33,3
Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων	12	40
Προσλήψεις Προσωπικού & Ανωτέρων Στελεχών	11	36,7
Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων	13	43,3
Εκπαίδευση Προσωπικού	16	53,3
Πολιτική Προσωπικού / Εσωτερικός Κανονισμός	8	26,7
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών	13	43,3
Αξιολόγηση Θέσεων Εργασίας	13	43,3
Υγεία και Ασφάλεια Εργαζομένων	20	66,7
Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	13	43,3
Προαγωγές	6	20
Σύστημα Επικοινωνίας με τους Εργαζόμενους	12	40
Διακοπές Εργασίας – Απολύσεις	10	33,3
Στρατολόγηση / Προσέλκυση	7	23,3
Μεταθέσεις	9	30
Συμπληρωματικές Παροχές	8	26,7
Σύστημα Χρηματικών Κινήτρων	7	23,3
Περιγραφή Θέσεων Εργασίας	7	23,3
Πολιτική Ωραρίου	13	43,3
Πειθαρχικές Ενέργειες	6	20

Έρευνες Απόψεων και Στάσεων Εργαζομένων	7	23,3
Μισθοδοσία	16	53,3
Συλλογικές Συμβάσεις	12	40
Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων	4	13,3
Προγραμματισμός Αδειών	13	43,3
Εφαρμογή Εργατικού Δικαίου	15	50
Θέματα Προστασίας Περιβάλλοντος	12	40
Διαχείριση Αλλαγών και Προσαρμογές	8	26,7
Έλεγχος Κόστους Προσωπικού	15	50
Οργανωσιακή Ανάπτυξη (κλίμα, κουλτούρα, δομές)	10	33,3
Γενικά Διοικητικά Θέματα	9	30
Διευθέτηση Χρόνου Εργασίας	6	20
Μύηση Νεοεισερχόμενων	8	26,7
Πρόγραμμα Διαδοχής	7	23,3
Ανάπτυξη και Διαχείριση Συστήματος Συμμετοχής Στελεχών στα Αποτελέσματα & στην Περιουσία της επιχείρησης	5	16,7

Στον Πίνακα 6.30 παρουσιάζονται τα θέματα που ξοδεύουν περισσότερο χρόνο οι Υπεύθυνοι Προσωπικού των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Εργασιακές Σχέσεις / Διαπραγματεύσεις (46,7%).
- Έλεγχος Κόστους Προσωπικού (43,3%).
- Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων (40%).



- Υγεία και Ασφάλεια των Εργαζομένων (36,7%).
- Διακοπές Εργασίας / Απολύσεις (36,7%).
- Στρατολόγηση / Προσέλκυση (36,7%).
- Μισθοδοσία (36,7%).
- Συλλογικές Συμβάσεις (36,7%).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω αποτελέσματα, παρατηρούμε ότι υπάρχει μία διαφοροποίηση μεταξύ των θεμάτων που θεωρούν σημαντικότερα οι Υπεύθυνοι Προσωπικού και αυτών που αφιερώνουν περισσότερο χρόνο. Με άλλα λόγια, η σημαντικότητα ενός θέματος της Διοίκησης Προσωπικού δεν είναι πάντα απόλυτα συνυφασμένη με τον χρόνο ενασχόλησης των υπεύθυνων στελεχών πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

Έτσι, θέματα όπως οι Συλλογικές Συμβάσεις, οι Απολύσεις, η Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων, οι Εργασιακές Σχέσεις, που σύμφωνα με τον Πίνακα 6.29 είναι μετρίας σπουδαιότητας για τα στελέχη του Τμήματος Προσωπικού, τελικά απαιτούν περισσότερο χρόνο ενασχόλησης συγκριτικά με άλλα θέματα που βρίσκονται στις πρώτες θέσεις ιεράρχησης σπουδαιότητας από τα εν λόγω στελέχη.

Θέματα Προσωπικού, όπως η Υγεία και Ασφάλεια των Εργαζομένων, το σύστημα Μισθοδοσίας, ο Έλεγχος Κόστους του Προσωπικού, συγκεντρώνουν στους Πίνακες 6.29 - 6.30 τα μεγαλύτερα ποσοστά περιπτώσεων, γεγονός που σημαίνει ότι η υψηλή τους σπουδαιότητα απαιτεί και περισσότερο χρόνο ενασχόλησης με αυτά από τα αρμόδια στελέχη. Αξίζει επίσης να σχολιαστεί ότι

σε θέματα που συνδέονται άμεσα με πειθαρχικές ενέργειες, όπως οι Διακοπές Εργασίας / Απολύσεις, τα διευθυντικά στελέχη του Τμήματος Προσωπικού, αν και δεν τα ιεραρχούν ως σπουδαιότερα, τους αφιερώνουν περισσότερο χρόνο.

Τα διευθυντικά στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού, αναφέρουν ότι ενασχολούνται λιγότερο με τα ακόλουθα θέματα:

- Θέματα Προστασίας Περιβάλλοντος (13,3%).
- Μεταθέσεις (16,7%).
- Συμπληρωματικές Παροχές (16,7%).
- Πολιτική Ωραρίου (16,7%).
- Σύστημα Επικοινωνίας με τους Εργαζόμενους (20%).
- Μύηση Νεοεισερχόμενων (20%).
- Πρόγραμμα Διαδοχής (20%).
- Ανάπτυξη και Διαχείριση Συστήματος Συμμετοχής Στελεχών στα Αποτελέσματα και στην Περιουσία της επιχείρησης (20%).

Σύμφωνα λοιπόν με τα πιο πάνω δεδομένα, παρατηρούμε ότι θέματα που συνδέονται άμεσα με τη Διοίκηση Προσωπικού όπως η Ανάπτυξη και Διαχείριση Συστήματος Συμμετοχής Στελεχών στα Αποτελέσματα και στην Περιουσία της Επιχείρησης, καθώς και το Σύστημα Επικοινωνίας με τους Εργαζόμενους, καταλαμβάνουν τις τελευταίες θέσεις στην ιεράρχηση τόσο της σπουδαιότητάς τους (Πίνακας 6.29), όσο και του χρόνου ενασχόλησης από τα αρμόδια στελέχη (Πίνακας 6.30).

Επιπροσθέτως, η Προστασία του Περιβάλλοντος, που για την πλειοψηφία των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων χρήζει ιδιαίτερης σημασίας, για τις ελληνικές φαίνεται να μην αποτελεί πρωταρχικής σπουδαιότητας στόχο, αφού σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά θέματα συγκεντρώνουν το χαμηλότερο ποσοστό χρόνου ενασχόλησης των αρμόδιων στελεχών με αυτά.

Έτσι, συμπεραίνεται για ακόμη μια φορά ότι οι ελληνικές περιφερειακές επιχειρήσεις, αν και έχουν σημειώσει αξιόλογη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζουν ακόμα αρκετά περιθώρια βελτίωσης.

**Πίνακας 6.30 – Θέματα που ξοδεύουν περισσότερο χρόνο οι Υπεύθυνοι  
Προσωπικού στις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν**

<b>ΘΕΜΑΤΑ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Επιλογή Προσωπικού για Πρόσληψη	9	30
Εργασιακές Σχέσεις / Διαπραγματεύσεις	14	46,7
Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων	11	36,7
Προσλήψεις Προσωπικού & Ανωτέρων Στελεχών	7	23,3
Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων	12	40
Εκπαίδευση Προσωπικού	9	30
Πολιτική Προσωπικού / Εσωτερικός Κανονισμός	10	33,3
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών	9	30
Αξιολόγηση Θέσεων Εργασίας	7	23,3
Υγεία και Ασφάλεια Εργαζομένων	11	36,7
Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	10	33,3
Προαγωγές	7	23,3
Σύστημα Επικοινωνίας με τους Εργαζόμενους	6	20
Διακοπές Εργασίας – Απολύσεις	11	36,7
Στρατολόγηση / Προσέλκυση	11	36,7
Μεταθέσεις	5	16,7
Συμπληρωματικές Παροχές	5	16,7
Σύστημα Χρηματικών Κινήτρων	8	26,7
Περιγραφή Θέσεων Εργασίας	9	30
Πολιτική Ωραρίου	5	16,7
Πειθαρχικές Ενέργειες	8	26,7

Έρευνες Απόψεων και Στάσεων Εργαζομένων	8	26,7
Μισθοδοσία	11	36,7
Συλλογικές Συμβάσεις	11	36,7
Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων	9	30
Προγραμματισμός Αδειών	9	30
Εφαρμογή Εργατικού Δικαίου	8	26,7
Θέματα Προστασίας Περιβάλλοντος	4	13,3
Διαχείριση Αλλαγών και Προσαρμογές	7	23,3
Έλεγχος Κόστους Προσωπικού	13	43,3
Οργανωσιακή Ανάπτυξη (κλίμα, κουλτούρα, δομές)	8	26,7
Γενικά Διοικητικά Θέματα	7	23,3
Διευθέτηση Χρόνου Εργασίας	9	30
Μύηση Νεοεισερχόμενων	6	20
Πρόγραμμα Διαδοχής	6	20
Ανάπτυξη και Διαχείριση Συστήματος Συμμετοχής Στελεχών στα Αποτελέσματα & στην Περιουσία της επιχείρησης	6	20

Από τους ερωτηθέντες ζητήθηκε να απαντήσουν με ποιους τρόπους χειρίζεται η επιχείρηση τους υπαλλήλους της, από έναν κατάλογο οκτώ ενδεχόμενων τρόπων και να ιεραρχήσουν το βαθμό συμφωνία τους. Τα αποτελέσματα των εν λόγω απαντήσεων παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 6.31α έως Πίνακας 6.31η).

Συγκεκριμένα, στους πίνακες δίνονται τρεις βασικές πληροφορίες. Πρώτον, δίνεται ο αριθμός των περιπτώσεων που αναφέρθηκε ο καθένας ενδεχόμενος τρόπος χειρισμού των εργαζομένων από τα στελέχη της Υπηρεσίας Προσωπικού. Δεύτερον, το ποσοστό των όσων απάντησαν για κάθε περίπτωση και για κάθε βαθμό συμφωνίας από το 1 έως και το 5. Το 1 σημαίνει ότι ο απαντήσαντας διαφωνεί απόλυτα με τον τρόπο διοίκησης που του αναφέρθηκε ενώ το 5 ότι ο βαθμός συμφωνίας του είναι ο μέγιστος δυνατός. Στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων δόθηκε ο αριθμός 0 όταν δεν υπήρχε βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας από τα αρμόδια στελέχη, γιατί σύμφωνα με τις απαντήσεις τους δεν γνώριζαν αν υφίσταται κάτι σχετικό με την ερώτηση.

Τέλος, τρίτον δίνεται το μέσο σκορ, το οποίο εκφράζει το μέσο όρο του βαθμού συμφωνίας για την κάθε ερώτηση. Όσο μεγαλύτερο είναι το μέσο σκορ τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός συμφωνίας των απαντησάντων στις ερωτήσεις. Το μέσο σκορ αποτελεί ένδειξη της σπουδαιότητας του καθενός τρόπου χειρισμού των εργαζομένων από Διοίκηση Προσωπικού και έτσι διευκολύνει τη μεταξύ τους σύγκριση.

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα των παρακάτω Πινάκων, φαίνεται ότι οι τρόποι Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού που συγκεντρώνουν τους υψηλότερους βαθμούς συμφωνίας από τα αρμόδια στελέχη, αφού παρουσιάζουν τα υψηλότερα μέσα σκορ, είναι οι εξής:

- «Η διοίκηση της επιχείρησης επιβραβεύει τους υπαλλήλους της όταν έχουν κάνει σημαντική προσπάθεια στο χώρο της εργασίας τους» (4,20%).
- «Η επιχείρηση ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζόμενους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής τους εργασίας και ρουτίνας» (4,00%).
- «Η επιχείρηση συνεχώς διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη εκπαίδευση και μόρφωση» (3,73%).

Οι λιγότερο αποδεκτοί τρόποι χειρισμού των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα είναι οι εξής:

- «Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μια συγκεκριμένη διαδικασία για τη Διοίκηση Προσωπικού σε όλα τα τμήματα» (3,53%).
- «Για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση συχνά αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων» (3,53%).
- «Η επιχείρηση στις περισσότερες περιπτώσεις ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αποφασίζουν μόνοι τους πώς θα επιτύχουν τους στόχους τους» (3,60%).

Σε γενικές γραμμές είναι φανερό από τα αποτελέσματα ότι τα Τμήματα Προσωπικού στις ελληνικές περιφερειακές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να υιοθετούν πρακτικές στον τρόπο διοίκησης που δίνουν βάρος στην επιβράβευση των εργαζομένων όταν έχουν καταβάλλει σημαντική προσπάθεια, στην ενθάρρυνση των καινούριων ιδεών καθώς και στην εκπαίδευση και μόρφωση. Οι παραπάνω τρόποι χειρισμού των υπαλλήλων από επιχειρήσεις είναι περισσότερο σημαντικοί για τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες

απασχολούν ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων και έχουν ανάγκη υιοθέτησης ευέλικτων συστημάτων διοίκησης και ανάπτυξης των στελεχών τους.

Είναι φανερό λοιπόν ότι οι ελληνικές περιφερειακές επιχειρήσεις αρχίζουν να αναπτύσσουν σε ικανοποιητικό επίπεδο τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Βέβαια, συνεκτιμώντας τις συγκρίσεις μεταξύ των διαφόρων υπό – ομάδων του δείγματος των επιχειρήσεων, όσον αφορά στο μέγεθός τους, είναι φανερό ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υστερούν σημαντικά στην υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης βασισμένων σε βασικές αρχές της λειτουργίας της Δ.Α.Δ. Τα τελευταία όμως χρόνια έχουν καταλάβει και αυτές τη σημασία της Διοίκησης Προσωπικού και αρχίζουν να προσαρμόζουν στον τρόπο διοίκησης τους σχετικές πολιτικές.

**Πίνακας 6.31α – Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα: «Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μια συγκεκριμένη διαδικασία για τη Διοίκηση του Προσωπικού σε όλα τα Τμήματα»**

<b>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Δεν Γνωρίζω	0	0
Διαφωνώ Απόλυτα	3	10
Μάλλον Διαφωνώ	0	0
Μάλλον Συμφωνώ	11	36,7
Συμφωνώ Αρκετά	10	33,3
Συμφωνώ Απόλυτα	6	20
Σύνολο	30	100
<b>Μέσο Σκορ</b>		<b>3,53</b>



**Πίνακας 6.31β – Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση συνεχώς διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη εκπαίδευση και μόρφωση»**

<b>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Δεν Γνωρίζω	1	3,3
Διαφωνώ Απόλυτα	1	3,3
Μάλλον Διαφωνώ	3	10
Μάλλον Συμφωνώ	5	16,7
Συμφωνώ Αρκετά	10	33,3
Συμφωνώ Απόλυτα	10	33,3
Σύνολο	30	100
<b>Μέσο Σκορ</b>		<b>3,73</b>

**Πίνακας 6.31γ – Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση συχνά αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων»**

<b>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Δεν Γνωρίζω	2	6,7
Διαφωνώ Απόλυτα	1	3,3
Μάλλον Διαφωνώ	2	6,7
Μάλλον Συμφωνώ	7	23,3
Συμφωνώ Αρκετά	10	33,3
Συμφωνώ Απόλυτα	8	26,7
Σύνολο	30	100
<b>Μέσο Σκορ</b>		<b>3,53</b>

**Πίνακας 6.31δ – Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση αξιολογεί τις προσπάθειες των εργαζομένων, τις συγκρίνει με τους συμφωνημένους στόχους και παρέχει εποικοδομητική κριτική»**

<b>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Δεν Γνωρίζω	1	3,3
Διαφωνώ Απόλυτα	2	6,7
Μάλλον Διαφωνώ	1	3,3
Μάλλον Συμφωνώ	9	30
Συμφωνώ Αρκετά	6	20
Συμφωνώ Απόλυτα	11	36,7
Σύνολο	30	100
<b>Μέσο Σκορ</b>		3,67

**Πίνακας 6.31ε – Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αποφασίζουν μόνοι τους πως θα επιτύχουν τους στόχους τους»**

<b>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Δεν Γνωρίζω	2	6,7
Διαφωνώ Απόλυτα	3	10
Μάλλον Διαφωνώ	1	3,3
Μάλλον Συμφωνώ	4	13,3
Συμφωνώ Αρκετά	9	30
Συμφωνώ Απόλυτα	11	36,7
Σύνολο	30	100
<b>Μέσο Σκορ</b>		3,60

**Πίνακας 6.31στ – Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες των εργαζομένων και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής τους εργασίας»**

<b>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Δεν Γνωρίζω	0	0
Διαφωνώ Απόλυτα	1	3,3
Μάλλον Διαφωνώ	3	10
Μάλλον Συμφωνώ	5	16,7
Συμφωνώ Αρκετά	7	23,3
Συμφωνώ Απόλυτα	14	46,7
Σύνολο	30	100
<b>Μέσο Σκορ</b>		4,00

**Πίνακας 6.31ζ – Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η διοίκηση της επιχείρησης επιβραβεύει τους υπαλλήλους της όταν έχουν κάνει σημαντική προσπάθεια στο χώρο της εργασίας τους»**

<b>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Δεν Γνωρίζω	0	0
Διαφωνώ Απόλυτα	2	6,7
Μάλλον Διαφωνώ	1	3,3
Μάλλον Συμφωνώ	2	6,7
Συμφωνώ Αρκετά	9	30
Συμφωνώ Απόλυτα	16	53,3
Σύνολο	30	100
<b>Μέσο Σκορ</b>		4,20

**Πίνακας 6.31η – Χειρισμός των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις: «Η επιχείρηση ενημερώνει συχνά τους υπαλλήλους για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζονται»**

<b>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Δεν Γνωρίζω	0	0
Διαφωνώ Απόλυτα	4	13,3
Μάλλον Διαφωνώ	2	6,7
Μάλλον Συμφωνώ	6	20
Συμφωνώ Αρκετά	5	16,7
Συμφωνώ Απόλυτα	13	43,3
Σύνολο	30	100
<b>Μέσο Σκορ</b>		<b>3,70</b>

Παρατηρώντας τον Πίνακα 6.32, την ευθύνη της επιλογής για την πρόσληψη των διευθυντικών στελεχών στις επιχειρήσεις την έχουν τα Ανώτατα Διοικητικά όργανα, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, ο Πρόεδρος, ο Γενικός Διευθυντής ή ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο Διευθυντής Διευθύνσεως. Σε ποσοστό της τάξεως του 6,7%, αρμόδιοι για την πρόσληψη ανωτέρων στελεχών είναι τα διευθυντικά στελέχη του Τμήματος Προσωπικού και αυτό το ποσοστό δείχνει τη σπουδαιότητα των εν λόγω στελεχών, επιβεβαιώνοντας παράλληλα και το υψηλό επίπεδο των θέσεων τους στη διοικητική ιεραρχία.

Διαφορές στους υπεύθυνους για τις εν λόγω προσλήψεις δεν υπάρχουν μεταξύ των επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών και κλάδων, όπως παρατηρήθηκε κατά την επεξεργασία των δεδομένων. Στατιστικώς υπάρχει μία μικρή διαφορά

μεταξύ των μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων με τις μικρές. Στις μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις παρατηρήθηκε ότι κατά κύριο λόγο την ευθύνη πρόσληψης ανώτερων στελεχών διοίκησης έχει το Διοικητικό Συμβούλιο ενώ στις μικρές την αντίστοιχη ευθύνη φέρει σε μεγαλύτερο ποσοστό ο Γενικός Διευθυντής ή ο Διευθύνοντας Σύμβουλος. Αυτό ίσως δείχνει ότι στις μικρομεσαίες περισσότερη εξουσία είναι αποκεντρωμένη στο Γενικό Διευθυντή ή Διευθύνοντα Σύμβουλο από ότι στις μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις.

**Πίνακας 6.32 – Αρμόδιοι για την πρόσληψη Ανωτέρων Στελεχών στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα**

<b>ΑΡΜΟΔΙΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Διοικητικό Συμβούλιο / Πρόεδρος	4	13,3
Γεν. Διευθυντής / Διευθύνων Σύμβουλος	15	50
Διευθυντής Διευθύνσεως	13	43,3
Υπεύθυνος Τμήματος	1	3,3
Υπεύθυνος Προσωπικού / Δ.Α.Α.	2	6,7
Εξωτερικοί / Σύμβουλοι	0	0
Άλλοι	0	0

## **6.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

Από τα στελέχη της Υπηρεσίας Προσωπικού ζητήθηκε να ιεραρχήσουν μια σειρά από προσόντα / παράγοντες που, σύμφωνα με την άποψή τους, συμβάλλουν στην ιεραρχική τους εξέλιξη. Πιο συγκεκριμένα, από ένα σύνολο 25 τέτοιων προσόντων ζητήθηκε να ιεραρχήσουν τα πέντε πιο σημαντικά, θέτοντας το 1 στο πιο σπουδαίο και κατά συνέπεια το 5 στο λιγότερο σπουδαίο.

Οι συχνότητες των απαντήσεων παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.33. Στον ίδιο πίνακα παρουσιάζεται επίσης και το μέσο σκορ του κάθε παράγοντα. Όσο μικρότερο είναι αυτό το σκορ τόσο πιο σημαντικός και καθοριστικός είναι ο παράγοντας για την ιεραρχική εξέλιξη των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 6.33, διαπιστώνεται ότι τα πιο σημαντικά προσόντα που πρέπει να έχουν τα στελέχη της Διοικήσεως Προσωπικού και τα οποία συντελούν στην ιεραρχική τους εξέλιξη, είναι τα εξής:

- Καλές σχέσεις με Συνδικαλιστές.
- Πτυχίο Θετικών Επιστημών.
- Υπομονή και Επιμονή.
- Ακεραιότητα και Σεβασμιότητα.
- Γνώση της Φιλοσοφίας, Κουλτούρας και Λειτουργίας της επιχείρησης.
- Αφοσίωση στην επιχείρηση.

- Ζήλος και Προθυμία για εργασία.
- Καλές Δημόσιες Σχέσεις.

Οι λιγότερο σημαντικοί παράγοντες που αναφέρθηκαν είναι οι εξής:

- Το να είναι συγκεκριμένου φύλου (άνδρας ή γυναίκα), που δεν αναφέρθηκε από κανένα στέλεχος της Διοικήσεως Προσωπικού ως σημαντικός παράγοντας που συντελεί στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.
- Η Πολιτική / Κομματική υποστήριξη.
- Οι εμπειρίες από διάφορες Επιχειρησιακές Λειτουργίες.
- Η αφοσίωση στον Προϊστάμενο.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα διαπιστώνεται ότι η ιεραρχική εξέλιξη των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού εξαρτάται κυρίως από ουσιαστικά προσόντα, που έχουν κατά κύριο λόγο σχέση με την ικανότητά και την επιθυμία τους να είναι αποτελεσματικά (γνώσεις, εμπειρίες, δυνατότητες). Επίσης, από τα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι ένα πτυχίο Ανώτατης Σχολής αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για ιεραρχική εξέλιξη.

Επιπλέον, από τη διεξαγωγή της έρευνας διαπιστώθηκε ότι η σπουδαιότητα των καλών δημόσιων σχέσεων, ως προσόν σταδιοδρομίας, μειώνεται όσο το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει. Όσον αφορά στο Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης, αυτό έχει μεγαλύτερη σπουδαιότητα για τις επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το πανεπιστημιακό πτυχίο δεν συμπεριλαμβάνεται ανάμεσα στα σημαντικά προσόντα εξέλιξης της

σταδιοδρομίας των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού και για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις η σπουδαιότητα της κλασικής μόρφωσης είναι μεγαλύτερη. Πάντως, σε γενικές γραμμές, άλλες ουσιαστικές διαφορές στην σπουδαιότητα των παραγόντων και προσόντων ιεραρχικής εξέλιξης των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού δεν διαπιστώθηκαν μεταξύ των επιχειρήσεων διαφορετικών μεγεθών.

**Πίνακας 6.33 – Παράγοντες και προσόντα που συντελούν στην ιεραρχική εξέλιξη των Στελεχών της Διοικήσεως Προσωπικού (% περιπτώσεων)**

<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ / ΠΡΟΣΟΝΤΑ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>ΜΕΣΟ ΣΚΟΡ</b>
Καλές Δημόσιες Σχέσεις	6,7	6,7	13,3	10	3,3	2,92
Κοινωνικές Δεξιότητες	0	3,3	3,3	3,3	10	4,00
Αφοσίωση στην επιχείρηση	26,7	16,7	3,3	6,7	13,3	2,45
Αφοσίωση στον Προϊστάμενο	0	0	3,3	0	6,7	4,33
Καλές σχέσεις με Συνδικαλιστές	16,7	6,7	3,3	0	0	1,50
Ανθεκτικός στις πιέσεις	0	3,3	6,7	6,7	3,3	3,50
Ικανός να διεκπεραιώνει δυσάρεστα καθήκοντα	0	6,7	0	13,3	0	3,33
Υπομονετικός και Επίμονος	10	10	13,3	0	0	2,10
Ακέραιος – Σεβάσιμος	6,7	6,7	0	6,7	0	2,33
Ζήλος και Προθυμία για Εργασία	20	16,7	13,3	6,7	15	2,55



Συνεχής σχετική Επιμόρφωση	0	3,3	16,7	6,7	3,3	3,33
Ικανότητα στην τεχνική των Διαπραγματεύσεων	0	0	13,3	0	10	3,86
Γνώση της Φιλοσοφίας, Λειτουργίας και Κουλτούρας της επιχείρησης	6,7	6,7	3,3	0	3,3	2,33
Αποτελεσματικότητα σαν Υπεύθυνος Προσωπικού	0	3,3	3,3	16,7	10	4,00
Διοικητική πείρα ως Αξιωματικός	0	0	0	3,3	0	4,00
Γνώση της σχετικής Νομοθεσίας (Δικηγόρος)	0	3,3	0	3,3	10	4,20
Εμπειρίες από διάφορες Επιχειρησιακές Λειτουργίες	0	0	0	3,3	3,3	4,50
Καλή γενική Μόρφωση	0	3,3	0	3,3	0	3,00
Πτυχίο Θετικών Επιστημών	0	3,3	0	0	0	2,00
Πτυχίο Ανθρωπιστικών Επιστημών	0	0	0	3,3	0	4,00
Ανώτερο πτυχίο με ειδίκευση σε Θέματα Προσωπικού	6,7	0	0	6,7	10	3,57
Επάρκεια σε μια Ξένη Γλώσσα	0	0	3,3	0	0	3,00
Να είναι συγκεκριμένου φύλου – Άνδρας	0	0	0	0	0	0
Να είναι συγκεκριμένου φύλου – Γυναίκα	0	0	0	0	0	0
Πολιτική Κομματική Υποστήριξη	0	0	0	0	3,3	5,00

- ☞ 1 – ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΟ  
 ☞ 2 – ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟ  
 ☞ 3 – ΤΡΙΤΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟ  
 ☞ 4 – ΤΕΤΑΡΤΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟ  
 ☞ 5 – ΠΕΜΠΤΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟ

## 6.8 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στον Πίνακα 6.34 παρουσιάζεται η κατανομή της ηλικίας των διευθυντικών στελεχών Διοίκησης Προσωπικού. Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα, οι κλίμακες από 46 έως 50 και από 56 έως 60 συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό των περιπτώσεων – περίπου το 47%. Το ηλικιακό εύρος μεταξύ 31 και 45 ετών των απαντησάντων συγκεντρώνει ένα ποσοστό της τάξεως περίπου του 30%. Επίσης θα πρέπει να προσθέσουμε ότι δεν σημειώθηκε καμία περίπτωση απαντήσαντα στο ηλικιακό εύρος των 61 έως 65 ετών, ενώ είχαμε ένα αξιοσημείωτο ποσοστό στελεχών της Διοικήσεως Προσωπικού, της τάξεως του 10%, που αντιστοιχεί σε ηλικίες άνω των 66 ετών.

**Πίνακας 6.34 – Κατανομή των ηλικιών των Διευθυντικών Στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού (% περιπτώσεων)**

ΗΛΙΚΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ	% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ
Κάτω των 30	2	6,7
31 – 35	4	13,3
36 – 40	4	13,3
41 – 45	1	3,3
46 – 50	7	23,3
51 – 55	1	3,3
56 – 60	7	23,3
61 – 65	0	0
66 και άνω	3	10

Δεν απάντησαν	1	3,3
Σύνολο	30	100

Σε ότι αφορά το φύλο των διευθυντικών στελεχών Διοίκησης Προσωπικού, όπως ήταν αναμενόμενο, η μεγαλύτερη πλειοψηφία αποτελείται από άνδρες (Πίνακας 6.35). Το ποσοστό των ανδρών διευθυντικών στελεχών ανέρχεται στο 86,7% έναντι του 13,3% που κατέχουν οι γυναίκες.

Σύμφωνα με έρευνα του Μπουραντά, το ποσοστό των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις γενικότερα στην Ελλάδα δεν ξεπερνά το 2%. Έχοντας υπόψη το εν λόγω ποσοστό καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η αντιπροσώπευση της γυναίκας στον πληθυσμό των διευθυντικών στελεχών Διοίκησης Προσωπικού είναι πολύ πιο σημαντική από ότι στα διευθυντικά στελέχη των άλλων επιχειρησιακών λειτουργιών, όπως μάρκετινγκ, πωλήσεις, παραγωγή κλ.π.

Επιπροσθέτως, αν λάβουμε υπόψη ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε περιφερειακές επιχειρήσεις, όπου οι κοινωνικές προκαταλήψεις σχετικά με τη γυναίκα επαγγελματία σε διευθυντική θέση αντανakλώνται εντονότερα, αυξάνεται η σημαντικότητα του συγκεκριμένου ποσοστού του δείγματος που εξετάστηκε.

**Πίνακας 6.35 – Το φύλο των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης  
Προσωπικού (% περιπτώσεων)**

<b>ΦΥΛΟ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Ανδρες	26	86,7
Γυναίκες	4	13,3
Σύνολο	30	100

Σε ότι αφορά την οικογενειακή κατάσταση των απαντησάντων, η πλειοψηφία αυτών είναι παντρεμένοι με παιδιά – ποσοστό της τάξεως του 76,7% (Πίνακας 6.36). Αυτό είναι φυσικό αφού το 47% αυτών κυμαίνεται στο ηλικιακό εύρος των 46 έως 50 ετών και των 56 έως 60 ετών.

**Πίνακας 6.36 – Οικογενειακή κατάσταση των Διευθυντικών Στελεχών  
Διοίκησης Προσωπικού (% περιπτώσεων)**

<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Ανύπαντροι	6	20
Παντρεμένοι	23	76,7
Με παιδιά	23	76,7
Δεν απάντησαν	1	3,3

Σχετικά με την καταγωγή των διευθυντικών στελεχών Διοίκησης Προσωπικού, το 90% αυτών προέρχεται από την ευρύτερη περιφέρεια της Κρήτης και μόνο

ένα 10% από την υπόλοιπη Ελλάδα (Πίνακας 6.37). Αυτό είναι φυσικό αφού στο δείγμα αντιπροσωπεύεται, σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό, η τοπική επιχειρηματική δραστηριότητα, μέσω διαφόρων μικρομεσαίων επιχειρήσεων ποικίλων παραγωγικών κλάδων.

**Πίνακας 6.37– Καταγωγή των Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού (% περιπτώσεων)**

<b>ΚΑΤΑΓΩΓΗ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Περιφέρεια Κρήτης	27	90
Αλλού	3	10
Σύνολο	30	100

Σε ότι αφορά την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών Διοίκησης Προσωπικού για θέματα Δ.Α.Δ., το 60% των όσων απάντησαν έχει επιμορφωθεί για σχετικά θέματα με πολύχρονη απασχόληση στη συγκεκριμένη λειτουργία, το 43,3% έχει παρακολουθήσει μελέτες βιβλίων και άρθρων για σχετικά θέματα, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 36,7% δηλώνει ότι η επιμόρφωσή του σε θέματα Δ.Α.Δ. οφείλεται στην απόκτηση Πτυχίου Πανεπιστημίου ή Μεταπτυχιακού Τίτλου με συγκεκριμένη ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (Πίνακας 6.38).

Ειδική επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης Προσωπικού μέσω της απόκτησης Πτυχίου Πανεπιστημίου ή Μεταπτυχιακού Τίτλου έχει κάνει μόλις το 3,3% των ερωτηθέντων. Σε ότι αφορά την επιμόρφωση μέσω σεμιναρίων, μόνο το 6,7%

έχει παρακολουθήσει βραχυχρόνια και μακροχρόνια σχετικά σεμινάρια. Ουσιαστικές διαφορές στα εν λόγω ποσοστά μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών μεγεθών δεν υπάρχουν.

**Πίνακας 6.38 – Τρόποι Επιμόρφωσης Διευθυντικών Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού για Θέματα Δ.Α.Δ. (% περιπτώσεων)**

<b>ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ Δ.Α.Δ.</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Με πολύχρονη απασχόληση στη λειτουργία Δ.Α.Δ.	18	60
Με απασχόληση στη λειτουργία Δ.Α.Δ. σε ποικίλες επιχειρήσεις	7	23,3
Με Σεμιναριακή Επιμόρφωση	2	6,7
Με μελέτες βιβλίων κα άρθρων για σχετικά θέματα	13	43,3
Με απόκτηση Πτυχίου Πανεπιστημίου ή Μεταπτυχιακού Τίτλου με ειδίκευση σε Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων	11	36,7
Με απόκτηση Πτυχίου Πανεπιστημίου ή Μεταπτυχιακού Τίτλου σε Δ.Α.Δ	1	3,3
Με απόκτηση Πτυχίου Πανεπιστημίου ή Μεταπτυχιακού Τίτλου σε Οικονομικά	3	10
Με απόκτηση Πτυχίου Πανεπιστημίου ή Μεταπτυχιακού Τίτλου σε Θετικές Επιστήμες	0	0
Με απόκτηση Πτυχίου Πανεπιστημίου ή Μεταπτυχιακού Τίτλου σε Θεωρητικές Επιστήμες	0	0
Με απόκτηση Πτυχίου Πανεπιστημίου ή Μεταπτυχιακού Τίτλου σε Πολυτεχνείο	1	3,3
Με απόκτηση Πτυχίου Πανεπιστημίου ή Μεταπτυχιακού Τίτλου σε άλλη κατεύθυνση	0	0

Επιπλέον, συνολικά από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, το 70% θεωρεί σημαντικό και πολύ χρήσιμο να ενημερώνεται από επαγγελματικά περιοδικά ή συγγράμματα για θέματα Δ.Α.Δ., ενώ το υπόλοιπο 26,7% θεωρεί τη συγκεκριμένη ενημέρωση λιγότερο χρήσιμη (Πίνακας 6.39). Παρόλα αυτά, οι μισοί περίπου - το 50% των συνολικών περιπτώσεων - διαθέτουν ελεύθερο χρόνο για σχετική ενημέρωση (Πίνακας 6.40).

**Πίνακας 6.39 – Ποσοστό των απαντησάντων που θεωρεί σημαντικό να ενημερώνεται από Περιοδικά ή Συγγράμματα για Θέματα Δ.Α.Δ. (% περιπτώσεων)**

<b>ΘΕΩΡΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
ΝΑΙ	21	70
ΟΧΙ	8	26,7
Δεν απάντησαν	1	3,3
Σύνολο	30	100

**Πίνακας 6.40 – Ποσοστό των απαντησάντων που διαθέτει χρόνο να ενημερώνεται από Περιοδικά ή Συγγράμματα για Θέματα Δ.Α.Δ. (% περιπτώσεων)**

<b>ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΧΡΟΝΟ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
ΝΑΙ	15	50
ΟΧΙ	11	36,7
Δεν απάντησαν	4	13,3
Σύνολο	30	100

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.41, από το σύνολο των απαντησάντων που θεωρεί σημαντικό και διαθέτει χρόνο να ενημερώνεται από περιοδικά ή συγγράμματα για θέματα Δ.Α.Δ, το 66,10% είναι συνδρομητές σε ένα ή περισσότερα επαγγελματικά περιοδικά και ένα 3,3% αγοράζει μονάχα τον ημερήσιο τύπο – κατά κύριο λόγο όταν εμπεριέχει ένθετα με σχετικά άρθρα ή συγγράμματα.

Τα περιοδικά που μελετά το εν λόγω ποσοστό των όσων έχουν απαντήσει είναι μόνο ελληνικά και η πλειοψηφία αυτών είναι σχετική με Δελτία Εργατικής Νομοθεσίας και Δίκαιο Εργαζομένου (29,80%). Ένα ποσοστό της τάξεως του 9,90% προτιμά να μελετά περιοδικά σχετικά με Λογιστικά και Φοροτεχνικά, ενώ στις προτιμήσεις των απαντησάντων συγκαταλέγονται περιοδικά και συγγράμματα σχετικά με θέματα Ασφαλιστικά, Υγιεινής των εργαζομένων, Περιβαλλοντικά, Διοίκησης Μ.Μ.Ε, Εφοριακά και Εργατικά.

**Πίνακας 6.41– Βιβλία / Περιοδικά που μελετά το ποσοστό των απαντησάντων που διαθέτει χρόνο για τέτοιου είδους ενημέρωση (% περιπτώσεων)**

<b>ΒΙΒΛΙΑ / ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Δελτία Εργατικής Νομοθεσίας / Δίκαιο Εργαζομένου	9	29,80
Λογιστικά / Φοροτεχνικά	3	9,90
Ασφαλιστικά	1	3,3
Έψιλον 7	1	3,3
Διοίκηση Μ.Μ.Ε	1	3,3
Ημερήσιος Τύπος	1	3,3



Εκδόσεις ΠΑΜΙΣΟΣ	1	3,3
Υγιεινής / Ασφάλειας	1	3,3
Επιθεώρηση Ι.Κ.Α	1	3,3
Περιβαλλοντικά	1	3,3
Εφοριακή και Εργατική Επιθεώρηση	1	3,3

Από τα στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού που ανταποκρίθηκαν στην παρούσα έρευνα, μόνο το 13,3% είναι μέλη επαγγελματικών οργανισμών ενώ το 83,3% δηλώνει πως δεν είναι μέλος κανενός ελληνικού ή ξένου επαγγελματικού οργανισμού (Πίνακας 6.42). Ένα αρκετά μεγάλο μέρος των απαντησάντων που ανήκει στο εν λόγω ποσοστό αποτελείται από διευθυντικά στελέχη μικρών επιχειρήσεων που δεν κατέχουν κάποιο Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης αλλά αντίθετα, η εκπαίδευσή τους έχει περιοριστεί στην κλασσική μόρφωση.

**Πίνακας 6.42 – Ποσοστό των απαντησάντων που είναι μέλη ελληνικών ή ξένων Επαγγελματικών Οργανισμών σχετικών με τη Δ.Α.Δ**

<b>ΜΕΛΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ / ΞΕΝΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
ΝΑΙ	4	13,3
ΟΧΙ	25	83,3
Δεν απάντησαν	1	3,3
Σύνολο	30	100

Επιπροσθέτως, οι επαγγελματικοί οργανισμοί των όσων απάντησαν, είναι ελληνικοί με κυριότερο εκείνον του Οικονομικού Επιμελητηρίου, που συγκεντρώνει το 10% των περιπτώσεων (Πίνακας 6.43). Αυτό είναι λογικό αφού ένας μεγάλος αριθμός στελεχών Διοίκησης Προσωπικού κατέχει Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης με ειδίκευση στον κλάδο των Οικονομικών και της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Τέλος, το 3,3% δηλώνει μέλος της ΕΕΔΕ από ένα σύνολο περιπτώσεων της τάξεως του 13,3%.

**Πίνακας 6.43 – Ελληνικοί ή ξένοι Επαγγελματικοί Οργανισμοί που δήλωσαν ότι είναι μέλη οι απαντήσαντες**

<b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
ΕΕΔΕ	1	3,3
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ	3	10
Σύνολο	4	13,3

Με δύο ερωτήσεις του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια να εκτιμηθεί πρώτον, η μελλοντική εξέλιξη της σημασίας – σπουδαιότητας της Δ.Α.Δ και δεύτερον, η μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων ατόμων σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, σύμφωνα πάντα με τα Διευθυντικά Στελέχη της Υπηρεσίας Προσωπικού.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 6.44, παρατηρείται ότι οι μισοί από τους απαντήσαντες - ποσοστό 50% - θεωρούν ότι στο μέλλον η σημασία της Δ.Α.Δ θα εξελιχθεί σε πολύ μεγαλύτερα επίπεδα από ότι είναι τώρα και το 33,3%

προβλέπει ότι η σπουδαιότητα της εν λόγω λειτουργίας θα είναι μελλοντικά λίγο μεγαλύτερη. Μόνο το 16,7% των όσων απάντησαν πιστεύει ότι η σημασία της Διοίκησης Προσωπικού στο μέλλον δε θα εξελιχθεί, αλλά θα κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα.

**Πίνακας 6.44 – Μελλοντική Εξέλιξη της σημασίας – σπουδαιότητας της Δ.Α.Δ σύμφωνα με τα Διευθυντικά Στελέχη της Υπηρεσίας Προσωπικού**

<b>ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ Δ.Α.Δ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Ίδια με σήμερα	5	16,7
Λίγο Μεγαλύτερη	10	33,3
Πολύ Μεγαλύτερη	15	50
Σύνολο	30	100

Όσον αφορά στη μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων ατόμων σε θέματα Διοίκησης Προσωπικού, από τα δεδομένα του Πίνακα 6.45 διαπιστώνεται ότι οι μισοί από τους ερωτηθέντες θεωρούν την εν λόγω ζήτηση λίγο μεγαλύτερη στο μέλλον σε αντίθεση με ένα ποσοστό της τάξεως του 43,3% που τη θεωρεί πολύ μεγαλύτερη. Αναφέρθηκαν και δύο περιπτώσεις (6,7%) που πιστεύουν η μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων ατόμων με γνώσεις στη λειτουργία Δ.Α.Δ θα παραμείνει ακριβώς ίδια με σήμερα και δε θα υπάρξει καμιά εξέλιξη.

**Πίνακας 6.45 – Μελλοντική Ζήτηση εξειδικευμένων ατόμων σε Θέματα Δ.Α.Δ σύμφωνα με τα Διευθυντικά Στελέχη της Υπηρεσίας Προσωπικού**

<b>ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ Δ.Α.Δ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΕ</b>	<b>% ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ</b>
Ίδια με σήμερα	2	6,7
Λίγο Μεγαλύτερη	15	50
Πολύ Μεγαλύτερη	13	43,3
Σύνολο	30	100

## **6.9 ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Όπως έχει αναφερθεί στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, ένας από τους κυριότερους στόχους της ήταν να καταγράψει την υφιστάμενη κατάσταση της Διοίκησης Προσωπικού στις ελληνικές περιφερειακές επιχειρήσεις, και συγκεκριμένα σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στην περιοχή της Κρήτης, δημιουργώντας μία βάση δεδομένων πάνω στην οποία θα στηριχθεί και θα αναπτυχθεί η έρευνα.

Από την υφιστάμενη λοιπόν εργασία και μέσω της παρουσίασης των δεδομένων της δειγματοληπτικής έρευνας για τη Διοίκηση Προσωπικού, προκύπτουν μία σειρά συμπερασματικών διαπιστώσεων.

Καταρχήν, ο αριθμός των επιχειρήσεων που διαθέτουν Τμήμα Προσωπικού και απασχολούν επαγγελματικά στελέχη Διοίκησης Προσωπικού αποτελεί μία ουσιαστική ένδειξη ότι η λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού έχει αρχίσει να

αναπτύσσεται στις ελληνικές περιφερειακές επιχειρήσεις. Στο μέλλον προβλέπεται ότι θα ενταθεί η ανάπτυξη λόγω του ανταγωνισμού και της συνειδητοποίησης της αναγκαιότητας εκσυγχρονισμού από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιφέρεια.

Βέβαια, το παραπάνω αποτελεί μια συμπερασματική εκτίμηση χωρίς να τεκμηριώνεται ουσιαστικά αφού δεν αποτελεί στόχο της συγκεκριμένης εργασίας. Εξάλλου, η συστηματική διερεύνηση των προοπτικών της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ελληνική περιφέρεια, απαιτεί ανάλυση ενός μεγάλου αριθμού παραγόντων που τις προσδιορίζουν. Έτσι το συγκεκριμένο ζήτημα θα μπορούσε να αποτελεί θέμα για μελλοντική ερευνητική προσπάθεια.

Όπως και στα άλλα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο υπεύθυνος του Τμήματος Προσωπικού βρίσκεται σε υψηλό ιεραρχικό επίπεδο, όπως άλλωστε και οι υπεύθυνοι των υπόλοιπων κυριότερων τμημάτων. Το μέγεθος του Τμήματος Προσωπικού είναι μικρό και για το 79,90% των περιπτώσεων δεν ξεπερνά τα 4 άτομα. Οι πιο σημαντικές λειτουργίες του εν λόγω τμήματος είναι οι ίδιες που αναφέρονται ως βασικές σε θεωρητικό επίπεδο, δηλαδή η Επιλογή και οι Προσλήψεις Προσωπικού, η Πολιτική της Στρατολόγησης / Προσέλκυσης, η Πολιτική Προσωπικού / Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας, η Αξιολόγηση των Θέσεων Εργασίας, ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, η Υγεία και η Ασφάλεια των Εργαζομένων. Βέβαια, εκτός αυτών των λειτουργιών, μια σειρά από άλλες υφίστανται, ανάλογα με το βαθμό ανάπτυξης του

συγκεκριμένου τμήματος σε κάθε επιχείρηση, τον παραγωγικό κλάδο της επιχείρησης, το μέγεθός της κ.ά.

Οι υπεύθυνοι των Τμημάτων Προσωπικού κατά μέσο όρο αφιερώνουν το 30% του συνολικού τους χρόνου αποκλειστικά σε θέματα προσωπικού. Πρόκειται για υπεύθυνους τμημάτων που έχουν αρκετά ευρύτερο αντικείμενο από τη Διοίκηση Προσωπικού. Το υπόλοιπο του χρόνου τους ασχολούνται με Οικονομικά, Εμπορικά και Διοικητικά Θέματα καθώς και με Δημόσιες Σχέσεις. Συνήθως τα Οικονομικά Θέματα αφορούν τις μικρές επιχειρήσεις όπου ο υπεύθυνος ή κάποιο στέλεχος του οικονομικού τμήματος ασχολείται και με τα ζητήματα του προσωπικού. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με τα Εμπορικά Θέματα ενώ, όσον αφορά στα Διοικητικά, αυτά τοποθετούνται συχνά σε ενιαίο τμήμα μαζί με τα Θέματα Προσωπικού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 16,70% των υπεύθυνων προσωπικού έχουν παράλληλες επαγγελματικές ασχολίες εκτός της επιχείρησης, και κυρίως ασχολούνται ως σύμβουλοι σε άλλες επιχειρήσεις.

Σε ότι αφορά το επίπεδο επαγγελματισμού των διευθυντικών στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού των περιφερειακών επιχειρήσεων, αυτό είναι σχετικά υψηλό αφού το 63,30% των όσων απάντησαν έχει κάνει Ανώτερες ή Ανώτατες σπουδές και ένα αξιόλογο ποσοστό αυτών της τάξεως του 10% κατέχει και Μεταπτυχιακό Τίτλο. Επιπλέον, το 60% των όσων απάντησαν έχει κάνει Σεμιναριακή Επιμόρφωση. Βέβαια, η ειδική επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης

Προσωπικού δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ικανοποιητική. Επίσης περιορισμένη εμφανίζεται και η ενημέρωσή τους μέσω επαγγελματικών περιοδικών.

Τα σημερινά διευθυντικά στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού στις ελληνικές περιφερειακές επιχειρήσεις έχουν κατά μέσο όρο 21 με 30 χρόνια προϋπηρεσίας, εκ των οποίων ένα ποσοστό της τάξεως του 36,60% απασχολείται στην ίδια επιχείρηση από 11 έως 20 έτη. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, ο μέσος όρος των ετών εργασίας στη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού ανέρχεται στα 6 με 10 χρόνια ενώ το 33,30% των όσων απάντησαν έχει από 1 έως 5 χρόνια εργασίας στη θέση του Υπεύθυνου Προσωπικού της ίδιας επιχείρησης. Το 23,30% των στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού χρειάστηκε 6 με 10 χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας για να καταλάβει τη θέση του υπεύθυνου του Τμήματος Προσωπικού.

Η επιλογή των ανωτέρων στελεχών στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα γίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το Γενικό Διευθυντή ή Διευθύνοντα Σύμβουλο, το Διευθυντή Διευθύνσεως, τον Πρόεδρο.

Η ιεραρχική εξέλιξη και η σταδιοδρομία των στελεχών της Διοίκησης Προσωπικού, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, απαιτούν μία σειρά βασικών προσόντων και χαρακτηριστικών. Βασικά προσόντα για την ιεραρχική εξέλιξη και τη σταδιοδρομία των εν λόγω στελεχών αφορούν τις καλές σχέσεις με συνδικαλιστές, το πτυχίο πανεπιστημίου, την υπομονή και επιμονή, την ακεραιότητα και τη σεβασμιότητα, τη γνώση της φιλοσοφίας, κουλτούρας και

λειτουργίας της επιχείρησης, την αφοσίωση στην επιχείρηση, το ζήλο και την προθυμία για εργασία, τις καλές δημόσιες σχέσεις.

Το γεγονός ότι η σπουδαιότητα των παραπάνω προσόντων και χαρακτηριστικών δεν διαφοροποιείται ουσιαστικά μεταξύ των διαφόρων υπο-ομάδων του δείγματος, δείχνει ότι αυτά είναι σημαντικά σε όλες τις περιπτώσεις ανεξάρτητα από μέγεθος ή τον κλάδο των επιχειρήσεων. Δηλαδή, η μη ύπαρξη διαφορών μεταξύ των υπο-ομάδων του δείγματος ενισχύει την άποψη ότι τα παραπάνω αποτελέσματα έχουν γενική ισχύ.

Σε ότι αφορά τους βασικούς στόχους των Διευθυντών Προσωπικού του συνόλου του δείγματος, η πλειοψηφία αυτών αφορά την εισαγωγή και διαμόρφωση της πολιτικής προσωπικού της επιχείρησης, την εξαιρετικά προσεκτική επιλογή προσωπικού και ιδιαίτερα υποψήφιων στελεχών, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, εργατοϋπαλληλικού προσωπικού και στελεχών. Τα θέματα της Διοίκησης Προσωπικού που συγκέντρωσαν τα υψηλότερα ποσοστά σπουδαιότητας μπορούν να συνοψιστούν στην επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού, στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, στην εκπαίδευση του προσωπικού, στο σύστημα μισθοδοσίας. Ουσιαστικά πρόκειται για αρκετά από τα πιο σημαντικά θέματα της Διοίκησης Προσωπικού που αναφέρονται και στη διεθνή βιβλιογραφία.

Γενικότερα, συνεκτιμώντας τις συγκρίσεις μεταξύ των διαφόρων υπο-ομάδων του δείγματος (μέγεθος, κλάδους παραγωγής), μπορεί να υποστηριχθεί ότι σε γενικές γραμμές οι διαφορές, σε ότι αφορά τα θέματα που ερευνήθηκαν, είναι



μικρές τόσο σε αριθμό όσο και σε σπουδαιότητα. Ταυτόχρονα όμως οι όσες διαφορές προέκυψαν, και πιθανώς άλλες που δε διαπιστώθηκαν, χρήζουν ειδικής συγκριτικής έρευνας και εξήγησης.

Για παράδειγμα από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι η σπουδαιότητα της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης αυξάνει όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης. Στις μικρές επιχειρήσεις, ένα πανεπιστημιακό πτυχίο δεν συμπεριλαμβάνεται ανάμεσα στα σημαντικά προσόντα εξέλιξης της σταδιοδρομίας των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού, όπως αντίθετα συμβαίνει στις επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Οι εν λόγω επιχειρήσεις, σε ένα μεγάλο ποσοστό, θεωρούν τη σπουδαιότητα της κλασσικής (μέσης) εκπαίδευσης μεγαλύτερη.

Σχετικά με τις διακλαδικές διαφορές, όσον αφορά στο ποσοστό των γυναικών διευθυντικών στελεχών, διαπιστώθηκε ότι αυτό είναι μικρότερο στις περιφερειακές βιομηχανικές, εμπορικές και μεταποιητικές επιχειρήσεις, και μεγαλύτερο στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (ξενοδοχειακές μονάδες). Αυτό ίσως φανερώνει ότι η γυναίκα στις περιφερειακές επιχειρήσεις, και κυρίως στον βιομηχανικό κλάδο, είναι λιγότερο αποδεκτή ως διευθυντικό στέλεχος και αντανakλά τις κοινωνικές προκαταλήψεις για τη γυναίκα επαγγελματία.

Από όσα προηγήθηκαν, ειδικά συμπεράσματα προκύπτουν για τις επιχειρήσεις, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τα υποψήφια στελέχη Διοίκησης Προσωπικού. Για τις περιφερειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που δεν έχουν ακόμη αναπτύξει σε ικανοποιητικό επίπεδο τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού, η έρευνα

δείχνει την αναγκαιότητά της και το βασικό της περιεχόμενο καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά των επαγγελματικών στελεχών του κλάδου. Οι εν λόγω επιχειρήσεις και τα στελέχη πρέπει να διαπιστώσουν ότι χρειάζεται περισσότερη προσπάθεια στη συνεχή επιμόρφωση των στελεχών σε ειδικά θέματα Διοίκησης Προσωπικού καθώς και πιο ουσιαστική ενημέρωση για τις εξελίξεις που την αφορούν και πραγματοποιούνται στο διεθνή χώρο.

Τα υποψήφια στελέχη, που προσανατολίζονται προς της Διοίκηση Προσωπικού γνωρίζοντας το βασικό περιεχόμενο του έργου τους και τα βασικά απαιτούμενα προσόντα, μπορούν να διαμορφώσουν ένα πρόγραμμα καριέρας, τόσο για τον τομέα της απασχόλησης τους όσο και για την επαγγελματική τους επιμόρφωση, ώστε να αναπτύξουν εκείνες τις γνώσεις και ικανότητες που προαναφέρθηκαν.

Για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από τα συμπεράσματα διαφαίνεται ότι μικρός αριθμός των σημερινών στελεχών έχει κάνει ειδικές σπουδές στη Διοίκηση Προσωπικού, πράγμα που για το μέλλον θα μπορούσε να αντιμετωπισθεί με το μεγαλύτερο εμπλουτισμό των προγραμμάτων σπουδών πανεπιστημιακών τμημάτων, όπως της Διοικήσεως Επιχειρήσεων, με μαθήματα Διοίκησης Προσωπικού. Οι διάφοροι επιμορφωτικοί φορείς, μεταξύ των άλλων, πρέπει να δώσουν έμφαση στη δημιουργία και την προώθηση ειδικών προγραμμάτων σε θέματα Διοίκησης Προσωπικού.

Τα προηγούμενα συμπεράσματα ασφαλώς θα πρέπει να συνδυασθούν με τις ραγδαίες εξελίξεις που συντελούνται και θα συνεχισθούν να συντελούνται σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό και ελληνικό επίπεδο. Ιδιαίτερα, τα τελευταία χρόνια

υπάρχει μια γενικότερη παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, με τις διεθνείς αγορές να απελευθερώνονται ολοένα και περισσότερο. Η παγκόσμια τάση επιτάσσει τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων οι οποίες καλούνται να υιοθετήσουν ευέλικτα συστήματα διοίκησης ώστε να διευρύνουν την καινοτομία και την παραγωγικότητά τους, σε ότι αφορά προϊόντα, διαδικασίες και υπηρεσίες, ώστε να κατορθώσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Ιδιαίτερα για τις περιφερειακές επιχειρήσεις, που παρουσιάζουν μία αναπτυξιακή καθυστέρηση συγκριτικά με τις υπόλοιπες, κρίνονται απαραίτητες καινοτόμες ενέργειες που να αποσκοπούν ακριβώς στη μείωση αυτής της καθυστέρησης. Ως μια τέτοια ενέργεια θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η υιοθέτηση αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, και συνεπώς η ανάπτυξη της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού.

Επιπλέον, η ελεύθερη μετακίνηση στελεχών επιτρέπει στα ικανά στελέχη διοίκησης προσωπικού (όπως βέβαια και άλλων ειδικοτήτων) να μετακινηθούν προς ξένες επιχειρήσεις και χώρες όπου οι αμοιβές και οι συνθήκες εργασίας είναι πιο ευνοϊκές. Έτσι μπορεί να προβλεφθεί ότι η στενότητα της αγοράς των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού, που ήδη υπάρχει σήμερα, θα γίνει εντονότερη. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις της περιφέρειας γενικότερα θα πρέπει άμεσα να συλλάβουν και να εφαρμόσουν μία πολιτική στελέχωσης των τμημάτων προσωπικού με άτομα πρακτικά και θεωρητικά καταρτισμένα πάνω σε σχετικά θέματα.

Η ταχύτητα της προσαρμογής της ελληνικής οικονομίας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση έχει εντείνει το πρόβλημα προσαρμογής των ελληνικών περιφερειακών επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της και ο εκσυγχρονισμός των εν λόγω επιχειρήσεων κρίνεται αναγκαίος. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους, μέσω υιοθέτησης ευέλικτων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης, θεωρείται απαραίτητη όχι μόνο για την επιβίωσή τους αλλά και για τον πλουραλισμό της οικονομίας και της κοινωνίας σε μακροπρόθεσμη βάση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ:**

- Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων & Χειροτεχνίας (1985), Μελέτες σε Θέματα Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων (Μ.Μ.Ε), Εκδόσεις ΕΟΜΜΕΧ, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, (1997), Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Interbooks, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης Σπύρος, Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (1986), Οργάνωση Επιχειρήσεων, Κυριακίδης, Θεσσαλονίκη.
- Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), (2003), Σχέδιο Δράσης για τη Χωρική και Κλαδική Ανάπτυξη στο Θριάσιο Πεδίο και στη Δυτική Αττική – Α΄ Φάση: Η Αναπτυξιακή Φυσιογνωμία του Θριάσιου Πεδίου και της Δυτικής Αττικής, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Κατσιούλας Ι. Ευάγγελος, (1981), Διοίκηση Προσωπικού – Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Management (σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες), Εκδόσεις Άλφα, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1990), Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1995), Management – Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1990), Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, International Publishing, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (1985), Θέματα Διοίκησης Προσωπικού, Ευρώτυπος, Αθήνα.

- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1987), Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κατσανέβας Θ., (1983), Εργασιακές Σχέσεις στην Ελλάδα, ΚΕΠΕ, Αθήνα.
- Κατσανέβας Θ., (1981), Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα, Εκδόσεις Νέα Σύνορα, Αθήνα.
- Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, (1989), Μικρομεσαίες Μεταποιητικές Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), - Εκθέσεις για το Πρόγραμμα 1988 – 1992, ΚΕΠΕ, Αθήνα.
- Κόνσολας Νικ. Ι, (1997), Σύγχρονη Περιφερειακή Οικονομική Πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, Αθήνα.
- Κουκιάδης Ι., (1981), Συλλογικές Εργασιακές Σχέσεις, Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.
- Κουτρούκης Θ., (1997), Κοινωνικός Διάλογος – η Ευρωπαϊκή και η Ελληνική Διάσταση, Διοικητική Ενημέρωση, κεφ.8.
- Κραβαρίτου – Μανιτάκη Γ., (1986), Η Συμμετοχή των Εργαζομένων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Κυριαζόπουλος Γ. Π., Κιουλάφας Κ. Κ., (1994), Management 1<sup>ης</sup> Γραμμής, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Κυριαζόπουλος Γ. Παν. (1988), Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Λαδόπουλος Ιορδάνης, (1995), Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα.
- Λαλούμης Αθ. Δημήτρης, Ρούπας Χρ. Βασίλης (1996), Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα.

- Μαδυτινός Ι. Ζ., Σιώγκος Γ. Μάλλιαρης Π., (2001), Εντοπισμός & Ανάλυση των Στρατηγικών Προβλημάτων των Ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντός τους, Επιστημονική Επετηρίδα – Τόμος Β', Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Μαντάς Β. Νικόλαος, (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Μητρόπουλος Α., (1985), Οι Εργασιακοί Θεσμοί στην Ελλάδα, Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
- Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Νικολόπουλος Α., (1987), Ο Συνδικαλισμός στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον, 3<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (Ο.Κ.Ε), (2001), Μικρές και Μεγάλες Επιχειρήσεις – Το Παρόν και το Μέλλον, Αθήνα.
- Παπαβασιλείου Μιχ., Τζεκίνης Χρ., (1992), Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.
- Σπυρόπουλος Γ., (1987), Εργασιακές Σχέσεις και Οικονομική Κρίση στις Χώρες της Νότιας Ευρώπης, Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου.
- Σπυρόπουλος Γ., Συμμετοχή των Εργαζομένων στην Τεχνολογική Αλλαγή – η Ελληνική Εμπειρία, Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας.
- Τσέκος Θεόδωρος, (1999), Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιες Οργανώσεις, ΕΚΔΔ.

- Υπουργείο Εσωτερικών, (2001), Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κρήτης 2000 – 2006.
- Υπουργείο Εσωτερικών, Σχέδιο Ανάπτυξης Περιφέρειας Κρήτης (Σ.Π.Α) – Περιφερειακό Σκέλος, 2000 – 2006.
- Υπουργείο Ανάπτυξης - Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2001), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα – Μέτρο 2.7 Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας ΜΜΕ και ΠΜΕ: Ενίσχυση Ολοκληρωμένων Επιχειρηματικών Σχεδίων Πολύ Μικρών και Μικρών Επιχειρήσεων, Β' Κύκλος, Αθήνα.
- Υπουργείο Ανάπτυξης – Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2003), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα – Μέτρο 2.7 Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας ΜΜΕ και ΠΜΕ: Προώθηση της Δικτύωσης των ΜΜΕ (Clustering), Αθήνα.
- Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα.



### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:**

- Arapoglou V., Christopoulos D., Palaskas T., (1998), The Role and Significance of SME's in the Greek Economy, Greek Report for Targeted Socio – Economic Research (TSER), Panteion University of Athens.
- Beardwell J., (1994), Human Resource Management, Pitman Publishing.
- Brewster C., Hegewisch A., (1994), Policy and Practice in European Human Resource Management, Routledge, London and New York, NY.
- Buchanan D., Huczynski A., (1997), Organizational Behaviour, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, UK.
- Cascio W., (1995), Managing Human Resources, 4<sup>th</sup> edition, McGraw Hill, England.
- European Observatory for SMEs, (1993), First Annual Report, European Network for SMEs Research, Brussels.
- European Observatory for SMEs, (1994), Second Annual Report, European Network for SMEs Research, Brussels.
- European Commission, (2002), Observatory of European SMEs: Highlights from the 2001 Survey, No. 1, Enterprise Publications, Brussels.
- Eurostat Yearbook, (1998), "A statistical eye on Europe", European Communities, Statistical Office of the European Communities, Brussels.
- Hamel G., Prahalad C. K., (1994), Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston M.A.
- Handrinos S., (1999), Ευρωπαϊκός Χάρτης των Μικρών Επιχειρήσεων, Enterprise Survey Report (ENSR).
- Hannagan T., (1998), Management – Concept & Practices, 2<sup>nd</sup> edition, Financial Times, Great Britain.

- Hellriegel, Slocum, Woodman, (2001), Organizational Behaviour, USA: South – Western College publishing, pp: 174.
- Joiner A. Therese, (2001), 'The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance' - Evidence from Greece, Journal of Managerial Psychology, Volume 16, Number 3, pp. 229-242.
- Kiouzis Y., (1994), 'Special of Flexible Types of Employment', Labour Institute Bulletin, 40-41, 32-37.
- Koufidu S., Petridou E., Michail D., (1997), The nature of Middle Managers' Work in he Civil Service – The Case of Greece, Routledge, London and New York, NY.
- Koufidu S., Michail D., (1999), 'Decentralisation and flexibility in Greek industrial relations', Employee Relations, Volume 21, Number 5, pp. 485-499.
- Krisantonis N., (1992), Greece: 'From State Authoritarianism to Modernisation', Industrial Relations in the new Europe, Oxford: Blackwell Business, pp 611.
- Lansbury R. D., (1995), Workplace Europe – New Forms of Bargaining and Participation, New Technology, Work and Employment, pp 50, Labor Institute Bulletin (LIB), (1997), 10 –11, pp 151-153.
- Mabey Christopher, Saleman Graeme, Storey John, (1998), Strategic Human Resource Management, Sage Publishing, London.
- Mullins J. L., (1999), Management and Organizational Behaviour, 5<sup>th</sup> edition, Financial Times, Great Britain.
- Papalexandris Nancy, (1992), Human Resource Management in Greece, Employee Relations, Volume: 14, Number: 4.

- Papalexandris Nancy, Kramar Robin, (1997), 'Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work', Employee relations, Volume 19, Number 6, pp 581-595.
- Papalexandris Nancy, Nikandrou Irene, (2000), 'Benchmarking Employee Skills: Results from Best Practice Firms in Greece', Journal of European Industrial Training, Volume 24, Number 7, pp. 391-402.
- Petraki Kottis Athena, (1996), 'Women in management and the glass ceiling in Greece: an empirical investigation', Women in Management Review, Volume 11, Number 2, pp. 30-38.
- Pfeffer J., (1994), Competitive Advantage Through People, Harvard Business School Press, Boston M.A.
- Schuler F., Jackson S., (1996), Human Resource Management – Positioning for the 21<sup>st</sup> Century, 6<sup>th</sup> edition, West Publishing.
- Schuler R., Huber V., (1993), Personnel and Human Resource Management, 5<sup>th</sup> edition, West Publishing.
- Siouras Harilaos, (1995), Dissertation in Managerial Styles within Greek Industry, Wales: Cardiff Business School.
- Sparrow P., Hiltrop J., (1994), European Human Resource Management in Transition, Prentice Hall, UK.
- Stanton S. Erwin, (1982), Reality – Centered People Management: Key to Improved Productivity, American Management Associations, USA.
- Torrington D., Hall L., (1995), Personnel Management – Human Resource Management in Action, Prentice Hall, UK.

**Δικτυακοί Τόποι:**

- [www.ee.gr](http://www.ee.gr)
- [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
- [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr)

## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

#### Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ Δ.Α.Δ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ ΤΟ 2003

##### A. Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεως (1 – 4)

1. Αντικείμενο εργασιών

- α) Περιγραφή κλάδου.....  
β) Κωδικός Κλάδου κατά την ταξινόμηση της Ε.Σ.Υ.Ε.....

2. Εκτός από την Κεντρική Μονάδα της επιχείρησης / οργανισμού υπάρχουν άλλες Περιφερειακές Μονάδες ή Εργοστάσια; 1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ

3. Αν η απάντηση στο 2 είναι ΝΑΙ, σε ποιες περιοχές υπάρχουν άλλες Περιφερειακές Μονάδες ή Εργοστάσια;.....

4. Αριθμός απασχολουμένων: α) Συνολικά..... β) Μόνιμοι.....  
γ) Εποχιακοί..... δ) Κεντρική Μονάδα.....  
ε) Περιφερειακές Μονάδες ή Εργοστάσια.....

##### B. Διευκρίνιση Υπεύθυνου Προσωπικού (5 – 10)

5. Ποιος είναι ο τίτλος του στελέχους με την υψηλότερη βαθμίδα που απασχολείται πλήρως ή αποκλειστικά με θέματα προσωπικού (Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) στην επιχείρηση / οργανισμό σας;  
.....

6. Αν δεν υπάρχει τέτοια θέση (πλήρους αποκλειστικής απασχόλησης) στην επιχείρησή σας, ποιος ασχολείται με θέματα προσωπικού, έστω με μερική απασχόληση, δηλαδή έχοντας υπευθυνότητα και για άλλα θέματα; Δώστε τον τίτλο της θέσεώς του.....

7. Εάν δεν ασχολείστε αποκλειστικά με θέματα Προσωπικού, με τι άλλο ασχολείστε μέσα στην επιχείρηση;

- |                            |                          |                                   |                          |
|----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Οικονομικά Θέματα       | <input type="checkbox"/> | 2. Διοικητικά Θέματα              | <input type="checkbox"/> |
| 3. Εμπορικά Θέματα         | <input type="checkbox"/> | 4. Θέματα Παραγωγής               | <input type="checkbox"/> |
| 5. Δημόσιες Σχέσεις        | <input type="checkbox"/> | 6. Σχέσεις με Τοπική Αυτοδιοίκηση | <input type="checkbox"/> |
| 7. Σχέσεις με Επιμελητήρια | <input type="checkbox"/> | 8. Άλλα. Τι;                      | <input type="checkbox"/> |

8. Είστε εσείς ο Υπεύθυνος Προσωπικού (ή Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων) στην επιχείρηση που εργάζεστε;      1. ΝΑΙ                         2. ΟΧΙ  

9. Εκτός της επιχειρήσεως που εργάζεστε ως Υπεύθυνος Προσωπικού, ποιες άλλες παράλληλες απασχολήσεις έχετε; (ως εκπαιδευτής ή σύμβουλος ή κάτι άλλο)

- |   |                          |  |                          |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| 1. Καμία                                  | <input type="checkbox"/> | 2. Σύμβουλος Επιχειρήσεων  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Εισηγητής Σεμιναρίων                   | <input type="checkbox"/> | 4. Δεύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση                                 | <input type="checkbox"/> |
| 5. Συγγραφέας ή Δημοσιογράφος             | <input type="checkbox"/> | 6. Συμμετοχή σε Διοίκηση Ενώσεων<br>ή Εξωεπιχειρησιακών Οργανώσεων | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ενεργός Συμμετοχή σε<br>πολιτικό κόμμα | <input type="checkbox"/> | 8. Άλλο. Τι;   | <input type="checkbox"/> |

10. Αν η απάντηση στην ερώτηση 8 είναι ΟΧΙ, φροντίστε παρακαλώ να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο από τον Υπεύθυνο Προσωπικού.

### **Γ. Χαρακτηριστικά καριέρας και θέσης Υπεύθυνου Δ.Α.Δ (11 - 16).**

11. Πόσα χρόνια δουλεύετε μέχρι σήμερα συνολικά;.....

12. Πόσα από τα χρόνια αυτά είναι στην παρούσα επιχείρηση;.....

13. Πόσα χρόνια συνολικά έχετε υπηρετήσει σε Υπηρεσίες Προσωπικού γενικά; (ασχέτως επιχειρήσεως).....

14. Πόσο χρόνο εργάζεστε στην Υπηρεσία Προσωπικού της παρούσης επιχείρησης;  
.....

15. Μετά από πόση συνολική προϋπηρεσία φθάσατε στον σημερινό σας βαθμό;.....

16. Κατά τη διάρκεια όλης της σταδιοδρομίας σας σε ποιες θέσεις έχετε εργαστεί μέχρι σήμερα;

Οργανισμός	Τμήμα	Διάρκεια κατά Προσέγγιση	Τίτλος Θέσης	Τόπος
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

**Δ. Θέση της Υπηρεσίας Προσωπικού στο Οργανόγραμμα και ρόλος της στην οικονομική μονάδα (17 – 25)**

17. Ποιος είναι ο δικός σας άμεσος Προϊστάμενος; (Κατονομάστε παρακαλώ τη θέση / τίτλο του).....

18. Και ο Προϊστάμενος εκείνου, ποιος είναι; (Κατονομάστε παρακαλώ τη θέση / τίτλο του).....

19. Στην ίδια βαθμίδα με εσάς, πόσες και ποιες άλλες θέσεις ευρίσκονται;

- |        |        |
|--------|--------|
| 1..... | 2..... |
| 3..... | 4..... |
| 5..... | 6..... |
| 7..... | 8..... |

20. Έχετε στην επιχείρησή σας Οργανόγραμμα (Διάγραμμα οργανωτικής Διάρθρωσης) της επιχειρήσεως;            1. ΝΑΙ                2. ΟΧΙ   

Αν ΝΑΙ μπορώ να έχω αντίγραφο;.....

21. Εκτός από εσάς, ασχολείται και άλλο στέλεχος ανώτερό σας με θέματα Προσωπικού;  
1. ΝΑΙ                2. ΟΧΙ

22. Αν ΝΑΙ με τι θέματα Προσωπικού ασχολείται εκείνος;.....  
.....

23. Πόσο προσωπικό συμπεριλαμβανομένου και του Υπεύθυνου έχει η Υπηρεσία Προσωπικού; (που ασχολούνται καθαρά με θέματα Προσωπικού – χωρίς κλητήρες, φύλακες, καθαρίστριες & παρεμφερείς εργασίες).

Σύνολο..... Άνδρες..... Γυναίκες.....

24. Πόσα άτομα (της Υ. Π) κατέχουν πτυχίο πανεπιστημίου και πόσα μεταπτυχιακό τίτλο;

1. Πτυχιούχοι..... 2. Από αυτούς έχουν μεταπτυχιακό.....

25. Ποιο είναι κατά προσέγγιση το ποσοστό (%) του κόστους εργασίας επί του συνολικού τζίρου (κύκλου εργασιών ή πωλήσεων);

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1. Μεταξύ 21 και 25% <input type="checkbox"/> | 2. Μεταξύ 26 και 30% <input type="checkbox"/> | 3. Μεταξύ 31 και 35 % <input type="checkbox"/> |
| 4. Μεταξύ 36 και 40% <input type="checkbox"/> | 5. Μεταξύ 41 και 45% <input type="checkbox"/> | 6. Μεταξύ 46 και 50% <input type="checkbox"/>  |
| 7. Μεταξύ 51 και 55% <input type="checkbox"/> | 8. Μεταξύ 56 και 60% <input type="checkbox"/> | 9. Μεταξύ 61 και 65% <input type="checkbox"/>  |

Το συνολικό κόστος περιλαμβάνει:

- Τους ετήσιους μισθούς
- Τις εργοδοτικές εισφορές
- Τα επιδόματα, πριμ, bonus κλπ.
- Το κόστος συμπληρωματικών παροχών

#### **Ε. Σχέση της Δ.Α.Δ με τη Στρατηγική Διοίκηση (26 – 32)**

26. Υπάρχει γραπτά διακηρυγμένη αποστολή (Mission Statement);

1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ

27. Αν ΝΑΙ 1) Μπορείτε να μας δώσετε αντίγραφο;

1. ΝΑΙ  2.ΟΧΙ

2) Συμμετείχε ο Υπεύθυνος Προσωπικού στον καθορισμό της;

2.1 ΝΑΙ  2.2 ΟΧΙ



28. Υπάρχει στρατηγική που έχει γνωστοποιηθεί σε όλη την ιεραρχία για να αποτελεί την καθοδηγητική κατεύθυνση (πυξίδα) όλων;

1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ  3. Άλλο

29. Αν ΝΑΙ μπορούμε να έχουμε αντίγραφο; 1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ

30. Αν η απάντηση στην ερώτηση 29 είναι ΝΑΙ, τι συμμετοχή είχε ο Υπεύθυνος Προσωπικού;

- Καμία συμμετοχή
- Συμμετείχε στην γνωστοποίηση της στο προσωπικό
- Συμμετείχε στις γενικές διαβουλεύσεις για τον καθορισμό της
- Συμμετείχε στις επίσημες αναλύσεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος για τον καθορισμό της
- Κάτι άλλο; Διευκρινίστε παρακαλώ.....

31. Υπάρχουν γραπτές πολιτικές προσωπικού που είναι γνωστές πέρα από την Υ.Π και στα λειτουργικά / γραμμικά στελέχη;

1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ

32. Αν ΝΑΙ 1. Για ποια θέματα; .....

2. Μπορούμε να έχουμε αντίγραφο;.....

1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ

**ΣΤ. Οι λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού και του Υπεύθυνου της Υπηρεσίας Προσωπικού και ο τρόπος Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση – οργανισμό (33 – 38)**

33. Σήμερα τι ποσοστό (%) του χρόνου σας αφιερώνετε σε θέματα Προσωπικού;.....

34. Ποιοι θεωρούνται ως κύριοι στόχοι της Υπηρεσίας Προσωπικού στην επιχείρησή σας; Τσεκάρετε τους τρεις κυριότερους και αν είναι εύκολο ιεραρχήστε τους (με 1 για τον κυριότερο και 3 για τον λιγότερο σπουδαίο)

1. Η εισαγωγή και διαμόρφωση της πολιτικής προσωπικού της επιχείρησης.....

2. Η βελτίωση της παραγωγικότητας εργατοϋπαλληλικού προσωπικού και στελεχών.....

3. Η επισήμανση και η επίλυση προβλημάτων του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούρια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές.....
4. Η ανάπτυξη της επικοινωνίας και η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας.....
5. Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.....
6. Η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων, γνώσεων και ωρών εργασίας.....
7. Η διατήρηση επαρκούς προσωπικού ώστε να μην υποφέρει η επιχείρηση από ενδεχόμενες αυξομειώσεις προσωπικού.....
8. Η βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....
9. Η συμβολή στην οικονομικότερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης από απόψεως ποσοστού του κόστους εργασίας στο συνολικό κόστος λειτουργίας.....
10. Η διατήρηση του μικρότερου δυνατού αριθμού εργαζομένων με ταυτόχρονη αξιοποίησή τους όσο το δυνατόν περισσότερο.....
11. Η εξαιρετικά προσεκτική επιλογή προσωπικού και ιδιαίτερα υποψήφιων στελεχών.....
12. Η γρήγορη πρόσληψη για κάλυψη αναγκών όποτε εμφανιστούν.....
13. Κάτι άλλο; Διευκρινίστε παρακαλώ.....

35. Με ποιες λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού ασχολείται το Τμήμα σας; Από αυτές επιλέξτε και ιεραρχείστε τις 9 σπουδαιότερες για το Τμήμα σας.

1. Στρατολόγηση / Προσέλκυση.....
2. Επιλογή.....
3. Πρόσληψη.....
4. Αξιολόγηση θέσεων εργασίας.....
5. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.....
6. Προαγωγές.....
7. Μεταθέσεις.....
8. Περιγραφή θέσεων εργασίας.....
9. Πολιτική Προσωπικού / Εσωτερικός κανονισμός.....
10. Πολιτική Ωραρίου και Αδειών.....
11. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....
12. Σύστημα χρηματικών κινήτρων.....
13. Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων.....

14. Συμπληρωματικές Παροχές.....
15. Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων.....
16. Εργασιακές Σχέσεις / Σχέσεις της Διοίκησης με το Σωματείο.....
17. Διακοπές εργασίας / Απολύσεις.....
18. Πειθαρχικές ενέργειες.....
19. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη στελεχών.....
20. Εκπαίδευση Προσωπικού.....
21. Έρευνες απόψεων και στάσεων των εργαζομένων.....
22. Σύστημα επικοινωνίας με τους εργαζομένους.....
23. Σύστημα Προτάσεων και Παραπόνων.....
24. Άλλο; (Παρακαλώ εξειδικεύστε).....

36. Ως υπεύθυνος Προσωπικού ποια θέματα θεωρείται σπουδαιότερα και σε ποια θέματα αφιερώνετε κυρίως (ή περισσότερο) το χρόνο σας;

	Θεωρώ σημαντικότερα	Εοδεύω περισσότερο χρόνο
1. Επιλογή προσωπικού για πρόσληψη.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Εργασιακές σχέσεις – διαπραγματεύσεις.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Πρόσληψεις προσωπικού & ανωτέρων Στελεχών.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Εκπαίδευση προσωπικού.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Πολιτική Προσωπικού / Εσωτερικός Κανονισμός.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Αξιολόγηση θέσεων εργασίας.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Υγεία και Ασφάλεια εργαζομένων.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Προαγωγές.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Σύστημα Επικοινωνίας με τους εργαζόμενους.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Διακοπές εργασίας – Απολύσεις.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Στρατολόγηση / Προσέλκυση.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Μεταθέσεις.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17.	Συμπληρωματικές Παροχές.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Σύστημα χρηματικών κινήτρων.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Περιγραφή θέσεων εργασίας.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Πολιτική Ωραρίου.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Πειθαρχικές ενέργειες.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Έρευνες απόψεων και στάσεων εργαζομένων.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Μισθοδοσία.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Συλλογικές συμβάσεις.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Σύστημα προτάσεων και παραπόνων.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Προγραμματισμός αδειών.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Εφαρμογή εργατικού δικαίου.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Θέματα προστασίας περιβάλλοντος.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Διαχείριση αλλαγών και προσαρμογές.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Έλεγχος κόστους προσωπικού.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Οργανωσιακή ανάπτυξη (κλίμα, κουλτούρα, δομές και λειτουργία της επιχείρησης).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Γενικά διοικητικά θέματα.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Διευθέτηση χρόνου εργασίας.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Μύηση νεοεισερχομένων.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Πρόγραμμα Διαδοχής.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Ανάπτυξη και διαχείριση συστήματος συμμετοχής στελεχών στα αποτελέσματα και στην Περιουσία της επιχείρησης.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Άλλα θέματα. Ποια;.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Πώς χειρίζεται η εταιρεία τους υπαλλήλους της; (εκπαίδευση, κίνητρα, παρακίνηση, αξιολόγηση κλπ.). Διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε την γνώμη σας στην κατάλληλη στήλη.

Βαθμός Συμφωνίας

	Διαφωνώ Απόλυτα					Συμφωνώ Απόλυτα	Δεν Γνωρίζω
1. Η εταιρεία χρησιμοποιεί μια συγκεκριμένη διαδικασία για τη Διοίκηση του Προσωπικού σε όλα τα τμήματα.	1	2	3	4	5	0	

2. Η εταιρεία συνεχώς διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη εκπαίδευση και μόρφωση.	1	2	3	4	5	0
3. Για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η εταιρεία συχνά αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων.	1	2	3	4	5	0
4. Η εταιρεία συστηματικά αξιολογεί τις προσπάθειες των εργαζομένων, τις συγκρίνει με τους συμφωνημένους στόχους και παρέχει εποικοδομητική κριτική.	1	2	3	4	5	0
5. Η εταιρεία στις περισσότερες περιπτώσεις ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αποφασίζουν μόνοι τους πως θα επιτύχουν τους στόχους τους.	1	2	3	4	5	0
6. Η εταιρεία ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζομένους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής τους εργασίας και ρουτίνας.	1	2	3	4	5	0
7. Η διοίκηση της εταιρείας επιβραβεύει τους υπαλλήλους της όταν έχουν κάνει σημαντική προσπάθεια στο χώρο της εργασίας τους.	1	2	3	4	5	0
8. Η εταιρεία ενημερώνει συχνά τους υπαλλήλους για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζονται.	1	2	3	4	5	0

38. Ποιος είναι αρμόδιος για την πρόσληψη ανωτέρων στελεχών;

1. Το Δ.Σ ή ο Πρόεδρος.....
2. Ο Γεν. Διευθυντής ή Διευθύνων Σύμβουλος.....
3. Ο Διευθυντής Διευθύνσεως.....
4. Ο Υπεύθυνος Τμήματος.....
5. Ο Υπεύθυνος Προσωπικού / Δ.Α.Α.....
6. Εξωτερικοί Σύμβουλοι.....
7. Άλλοι. Ποιοι;.....

**Z. Δημογραφικά (39 – 54)**

39. Οικογενειακή Κατάσταση: Έχετε σύζυγο; 1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ   
Έχετε παιδιά; 1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ

40. Τι ηλικία έχετε;

- |                    |                          |                  |                          |
|--------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| - Κάτω των 30 ετών | <input type="checkbox"/> | - Μεταξύ 31 – 35 | <input type="checkbox"/> |
| - Μεταξύ 36 – 40   | <input type="checkbox"/> | - Μεταξύ 41 – 45 | <input type="checkbox"/> |
| - Μεταξύ 46 – 50   | <input type="checkbox"/> | - Μεταξύ 51 – 55 | <input type="checkbox"/> |
| - Μεταξύ 56 – 60   | <input type="checkbox"/> | - Μεταξύ 61 – 65 | <input type="checkbox"/> |
| - 66 και άνω       | <input type="checkbox"/> |                  |                          |

41. Φύλο; Άνδρας  Γυναίκα

42. Η καταγωγή σας είναι από την Κρήτη; 1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ

43. Ποιο το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

- Απόφοιτος Μέσης Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Ανώτερης Εκπαίδευσης (Τ.Ε.Ι. κλπ.)  Ειδικότητα.....
- Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης  Έτος Αποφοίτησης.....Ειδικότητα.....
- Μεταπτυχιακά: Τίτλος.....Χώρα.....  
Ειδικότητα.....Έτος.....
- Εκτενής Σεμιναριακή Εκπαίδευση: 1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ

44. Αν έχετε ευχέρεια επικοινωνίας σε ξένη γλώσσα (προφορικά και γραπτά) διευκρινίστε σε ποια ή ποιές;

- 1..... 2.....  
3..... 4.....

45. Πώς αποκτήσατε τις γνώσεις σας για τα θέματα Δ.Α.Δ.;

- 1. Με πολύχρονη απασχόληση στη λειτουργία Δ.Α.Δ. (Χρόνια.....)
- 2. Με απασχόληση στη λειτουργία Δ.Α.Δ σε ποικίλες επιχειρήσεις (Πόσες;).....

3. Με σημαντική σεμιναριακή επιμόρφωση κατά τα (3) τελευταία χρόνια.....(περίπου) ώρες.....(περίπου) ώρες πριν .....χρόνια
4. Με μελέτες βιβλίων και άρθρων για σχετικά θέματα
5. Με απόκτηση πτυχίου πανεπιστημίου με ειδίκευση σε Οργάνωση & Διοίκηση (Ποιου Πανεπιστημίου;.....)
6. Με απόκτηση πτυχίου πανεπιστημίου ή μεταπτυχιακού τίτλου

	Προπτυχιακά	Μεταπτυχιακά
6.1 Σε Δ.Α.Δ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 Σε Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 Σε Οικονομικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 Σε Θετικές Επιστήμες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5 Σε Θεωρητικές Επιστήμες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6 Σε Πολυτεχνείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7 Σε άλλη κατεύθυνση; Ποια;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Κάτι άλλο;.....

46. Σε ποιο Πανεπιστήμιο (ή Κολέγιο, ή Τ.Ε.Ι.);.....

47. Θεωρείτε σημαντικό να ενημερώνεστε συνεχώς από περιοδικά ή συγγράμματα για θέματα Δ.Α.Δ; 1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ

48. Αν ΝΑΙ διαθέτετε χρόνο για αυτήν την ενημέρωση; 1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ

49. Αν ΝΑΙ, ποια περιοδικά ή βιβλία μελετάτε; Παρακαλώ αναφέρετε

- 1..... 2.....
- 3..... 4.....
- 5..... 6.....

50. Είστε μέλος κάποιου επαγγελματικού οργανισμού ελληνικού ή ξένου σχετικού με τη Δ.Α.Δ.; 1. ΝΑΙ  2. ΟΧΙ





53. Πώς νομίζετε ότι θα εξελιχθεί η σημασία – σπουδαιότητα της Υπηρεσίας Προσωπικού;



54. Ποια θα είναι η μελλοντική ζήτηση εξειδικευμένων ατόμων σε θέματα Δ.Α.Δ. κατά τη γνώμη σας;



**Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και τη συνεργασία σας.**

Επώνυμο:..... Όνομα:.....

Τηλέφωνο:..... Επιχείρηση: .....

Διεύθυνση:..... Ημερομηνία: .....

Παρατηρήσεις:.....

.....

.....

.....

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Βιομηχανία Αναψυκτικών / Χυμών / Νερού	Coca Cola 3E Κρήτης
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Suntos A.E
Βιομηχανία Αναψυκτικών	I. Σταματάκης και Υιοί O.E.
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Ερμής Α.Ε
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Ήλιος Α.Ε
Βιομηχανικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Καρατζής Α.Ε
Οινοπνευματοποιία / Ποτοποιία	Αφοί Γ. Κονιόρδου Α.Ε
Επισιτιστικά Προϊόντα	Παραγωγή Γαστρονομικών Προϊόντων Α.Ε
Ζυθοποιία	Μύθος Α.Ε
Παραγωγή Αναψυκτικών / Μεταλλικού Νερού	Λέντα Α.Β.Ε.Ε
Παραγωγή Μεταλλικού Νερού	Εμφιάλωση Φυσικού Επιτραπέζιου Νερού
Σταφιδεργοστάσιο	Τοσκούδης Α.Ε
Παραγωγή και Εμπορία Κρασιού	Τιτάκης Ν.
Εμπορία Οίνων / Ποτών / Ελαιολάδου	Εμπορία Οίνου Α.Ε
Εμπόριο Ελαιολάδου	Κυπριωτάκης Ρ.
Τεχνική Εταιρεία	Ρόμβος Α.Ε
Κατασκευή Μεταλλικών Κτιρίων	Καστρινογιάννης Ε. Α.Β.Ε.Ε
Παραγωγή Κλωστοϋφαντουργικών Προϊόντων (Υφαντήριο)	Ροδίτου Α.Ε
Κατασκευή Γεωργικών Μηχανημάτων	Καστρινογιάννης Α.
Κατασκευή Γεωργικών Μηχανημάτων	Σκαπτικά Μίνως
Εμπορία Γεωργικών Εφοδίων	Κατσαμάνης Φ. Α.Ε
Εμπορία Επεξεργασίας Σιδήρου	Αθανασόπουλος Μ. Α.Ε.Β.Ε
Κατασκευή Κεραμικών Ειδών Οικιακής Χρήσης	Καβάλης Α.Ε
Κατασκευή Προϊόντων από Ξύλο	Νικολουδάκης Σ.
Κατασκευή Προϊόντων από Ελαστικό	Ελαστικά Κρήτης
Κατασκευή Ανταλλακτικών και Εξαρτημάτων Αυτοκινήτων	Κανδεμύπης Κ.

Κατασκευή Κλιματιστικού Εξοπλισμού (Ηλιακοί Θερμοσίφωνες)	Μούφτης Χ.
Συνεταιριστική Οργάνωση	Ένωση Πεζών
Παραγωγή και Διακίνηση Ποτών	Κρητικός Δεσμός Α.Ε
Παραγωγή και Εμφιάλωση Μεταλλικού Νερού	Βοτόμος Α.Ε

ΠΕΠ ΚΡΗΤΗΣ 2000-2006  
ΔΟΜΗ ΠΕΠ

(ποσά σε χιλ. ΕΥΡΩ)

		ΠΥ Δημόσιας δαπάνης	%επί της Συνολικής ΔΔ ΠΕΠ	Ταμείο ΕΕ	Ιδιωτική συμμετοχή
<b>ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 1</b> Ενίσχυση της Περιφέρειας ως ερευνητικού και τεχνολογικού πόλου στην Ν.Α. Μεσόγειο, προώθηση της καινοτομίας και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας	METPO 1 Εκπαιδευτικές και ερευνητικές υποδομές	21.247	3,41%	ΕΤΠΑ	0
	METPO 2 Εξαικείωση των επιχειρήσεων με τις νέες τεχνολογίες προώθηση της καινοτομίας	7.082	1,14%	ΕΤΠΑ	7.082
	METPO 3 Τεχνολογική αναβάθμιση και παροχή υπηρεσιών στις επιχειρήσεις του δευτερογενή τομέα	8.499	1,36%	ΕΤΠΑ	15.307
	METPO 4 Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουρισμού	8.498	1,36%	ΕΤΠΑ	24.281
	METPO 5 Προώθηση της καινοτομίας της πληροφορίας	5.666	0,91%	ΕΤΠΑ	0
	<b>Σύνολο</b>	<b>50.992</b>	<b>8,18%</b>		<b>46.670</b>
<b>ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 2</b> Προστασία του περιβάλλοντος και μείωση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων	METPO 1 Διαχείριση στερεών, υγρών και βεβαρημένων αποβλήτων και ενίσχυση υποδομών ύδρευσης	18.801	3,01%	ΕΤΠΑ	0
	METPO 2 Υποδομές μεταφορών	150.142	24,07%	ΕΤΠΑ	0
	METPO 3 Υποδομές και εξοπλισμός στην εκπαίδευση	28.329	4,54%	ΕΤΠΑ	0
	METPO 4 Ανάπτυξη και ανάδειξη της πολιτιστικής ιστορικής κληρονομιάς	11.331	1,82%	ΕΤΠΑ	0
	<b>Σύνολο</b>	<b>208.603</b>	<b>33,45%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 3</b> Συμμετοχή της Περιφέρειας στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβου διαμετακόμισης.	METPO 1 Υποδομές μεταφορών (λιμάνια - αεροδρόμια)	14.164	2,27%	ΕΤΠΑ	0
	METPO 2 Ανάπτυξη βασικής εμπορικής υποδομής	14.164	2,27%	ΕΤΠΑ	14.164
<b>Σύνολο</b>	<b>28.328</b>	<b>4,54%</b>	<b>0</b>	<b>14.164</b>	
<b>ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 4</b> Βελτίωση των οικονομικών λειτουργιών και της ποιότητας ζωής στα μεγάλα αστικά κέντρα	METPO 1 Χωροταξικός - Πολεοδομικός σχεδιασμός	2.833	0,45%	ΕΤΠΑ	0
	METPO 2 Αναβάθμιση αστικού περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής	51.014	8,18%	ΕΤΠΑ	0
	METPO 3 Διαμόρφωση βιομηχανικών και επιχειρηματικών περιοχών και δικτύων	16.997	2,73%	ΕΤΠΑ	14.164
	METPO 4 Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις αστικής ανάπτυξης σε τοπικές ζώνες μικρής κλίμακας- ΕΤΠΑ	17.000	2,73%	ΕΤΠΑ	0
	METPO 5 Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις αστικής ανάπτυξης σε τοπικές ζώνες μικρής κλίμακας- ΕΚΤ	7.667	1,23%	ΕΚΤ	0
	<b>Σύνολο</b>	<b>95.511</b>	<b>15,31%</b>	<b>0</b>	<b>14.164</b>

<b>ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 5</b> Ανάπτυξη ορεινών, μειονεκτικών και λοιπών αγροτικών περιοχών	METPO 1 Επεμβάσεις σε επίπεδο γεωργικής γης - υποδομές	69.000	11,06%	ΕΠΤΕ	0
	METPO 2 Δασικά Μέτρα	5.665	0,91%	ΕΠΤΕ	0
	METPO 3 Προστασία περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τη γεωργία, τη δασοκαμία, την διατήρηση του τοπίου καθώς και την βελτίωση συνθηκών διαβίωσης των ζώων	2.000	0,32%	ΕΠΤΕ	850
	METPO 4 Επενδύσεις σε επίπεδο γεωργικής εκμετάλλευσης	15.468	2,48%	ΕΠΤΕ	15.468
	METPO 5 Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις ανάπτυξης ειδικών αγροτικών περιοχών (ολοκληρωμένα σχέδια)	25.000	4,01%	ΕΠΤΕ	12.500
	METPO 6 Υποδομές ορεινών κέντρων ανάπτυξης και δυνατότητες πρόσβασης των εσωτερικών ζωνών στα ορεινά κέντρα στα πλαίσια του μέτρου 5.5 "ολοκληρωμένα σχέδια"	20.000	3,21%	ΕΠΤΑ	0
	METPO 7 Υποδομές ορεινών κέντρων ανάπτυξης και δυνατότητες πρόσβασης των εσωτερικών ζωνών στα ορεινά κέντρα.	30.992	4,97%	ΕΠΤΑ	0
	METPO 8 Υποδομές ολιείας	8.780	1,41%	ΕΠΤΑ	0
	METPO 9 Εκτακτική ανάπτυξη ήπιων μορφών τουρισμού	8.495	1,36%	ΕΠΤΑ	2.833
	METPO 10 Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις ανάπτυξης ειδικών αγροτικών περιοχών - ΕΚΤ	4.500	0,72%	ΕΚΤ	0
	<b>Σύνολο</b>	<b>189.900</b>	<b>30,45%</b>		<b>31.651</b>
<b>ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 6</b> Προώθηση της απασχόλησης - Παροχή ίσων ευκαιριών στην γνώση	METPO 1 Ανάπτυξη κοινωκικών υπηρεσιών υποστήριξης για την προώθηση ίσων ευκαιριών	19.000	3,05%	ΕΚΤ	0
	METPO 2 Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων	11.500	1,84%	ΕΚΤ	0
	METPO 3 Τοπικές Πρωτοβουλίες Απασχόλησης	11.167	1,79%	ΕΚΤ	0
	<b>Σύνολο</b>	<b>41.667</b>	<b>6,68%</b>		<b>0</b>
<b>ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 7</b> Τεχνική βοήθεια	METPO 1 Τεχνική Βοήθεια ΕΠΤΑ	5.692	0,91%	ΕΠΤΑ	0
	METPO 2 Τεχνική Βοήθεια ΕΚΤ	2.780	0,45%	ΕΚΤ	0
	METPO 3 Τεχνική Βοήθεια ΕΠΤΕ	188	0,03%	ΕΠΤΕ	0
	<b>Σύνολο</b>	<b>8.660</b>	<b>1,39%</b>		<b>0</b>
<b>Σύνολο Προγράμματος</b>	<b>623.661</b>	<b>100%</b>		<b>106.649</b>	



