

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η οικονομική κρίση είναι ένα εξωτερικό σοκ για τις επιχειρήσεις που τις επηρεάζουν σε κάθε πτυχή της λειτουργίας τους. Η σημερινή κρίση είναι εμφανής λόγου του μεγάλου όγκου της και της παγκόσμιας εξάπλωσης της. Αυτή η εργασία προσπάθησε να εξετάσει τα είδη των δράσεων ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών και αφορούν στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με την χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στην σύγχρονη οικονομική ύφεση. Συγκεκριμένα εξετάστηκαν η επιλογή πρόσληψη και η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. Μια σύντομη ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας επέτρεψε την εξαγωγή των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας μελέτης. Ειδικότερα οι στόχοι της έρευνας ήταν να εξεταστεί η επίδραση της ύφεσης στις πρακτικές HR κάνοντας μια συγκριτική ανάλυση με την κατάσταση πριν το ξέσπασμα της κρίσης και η συμβολή των πρακτικών HR με την χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις επιχειρήσεις όσον αφορά την αντιμετώπιση των δυσμενών οικονομικών συνθηκών που κυριαρχούν στην αγορά. Για να εξεταστούν τα ερευνητικά μας ερωτήματα σχεδιάστηκε ποσοτική έρευνα. Συμπερασματικά η έρευνα αποκάλυψε ότι οι επιχειρήσεις της παρούσας μελέτης επανασχεδιάζουν ριζικά τις πρακτικές HR και ειδικότερα αυτές της επιλογής πρόσληψης και εκπαίδευσης με σκοπό την αντιμετώπιση των δυσμενών συνθηκών που η οικονομική κρίση έχει επιφέρει.

ABSTRACT

Crisis is an external shock for enterprises affecting them in every aspect of their operation. The current crisis is distinctive due to its high volume and global spread. This thesis endeavoured to examine the types of actions small Greek firms operating in the service sector apply regarding to HRM using new information and communication technologies in the contemporary economic recession. Specifically, recruitment-selection and training practices were under the scope. A brief review of the literature body allowed extracting the research questions of the current study. In particular, the aims of research were defined as the influence of the recession in HR practices, a comparative analysis with the situation before the outbreak of crisis and the contribution of HR practices to the firms under examination which use new information and communication technologies in dealing with the adverse economic conditions dominating in the market. In order to address these research specifications a quantitative research design was adopted. A conclusion was finally drawn, revealing that the firms of the current study radically redesigned their HR practices and they showed great appreciation in recruitment-selection and training as means of dealing with the unfavourable conditions that economic crisis had brought about.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | Σελ. |
|---|-----------|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 12 |
| ΜΕΡΟΣ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ | 15 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ | 15 |
| 1.1 Οικονομική κρίση: Γενική προσέγγιση | 15 |
| 1.2 Ιστορική Αναδρομή | 17 |
| 1.2.1 Η κρίση του 1929 | 17 |
| 1.2.2 Η κρίση του 1985-1987 | 19 |
| 1.2.3 Η κρίση του 2008 | 20 |
| 1.3 Χαρακτηριστικά της οικονομικής κρίσης | 21 |
| 1.4 Διεθνής οικονομική κρίση | 25 |
| 1.5 Τα αίτια γέννησης του φαινομένου της κρίσης | 29 |
| 1.5.1 Παγκόσμιες μακροοικονομικές ανισορροπίες | 29 |
| 1.5.2 Υπερβολική πιστωτική επέκταση | 29 |
| 1.5.3 Ρυθμιστικά κενά και ελλιπή εποπτεία | 29 |
| 1.5.4 Ασυμμετρική πληροφόρηση και προβλήματα ανάμεσα στον εντολοδόχο και στον εντολέα | 30 |
| 1.6 Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα | 30 |
| 1.6.1 Το δημόσιο χρέος της Ελλάδας | 33 |
| 1.6.2 Η χρονική περίοδος 2008 – 2010 για την οικονομία στην Ελλάδα | 34 |
| 1.6.3 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στα μεγέθη της Ελληνικής Οικονομίας | 36 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ) | 40 |
| 2.1 ΔΑΠ: Γενική Προσέγγιση | 40 |
| 2.2 ΔΑΠ: Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη | 41 |
| 2.3 Λειτουργίες της ΔΑΠ | 42 |
| 2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού | 42 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.3.2 | Ανάλυση θέσης εργασίας | 43 |
| 2.3.3 | Προσέκλυση Ανθρώπινου Δυναμικού | 43 |
| 2.3.4 | Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού | 44 |
| 2.3.5 | Εκαπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού | 44 |
| 2.3.6 | Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού | 45 |
| 2.3.7 | Συστήματα Αμοιβών | 45 |
| 2.3.8 | Εργασιακές Σχέσεις | 46 |
| 2.3.9 | Επικοινωνία | 46 |
| 2.4 | ΔΑΠ στην Ελλάδα | 47 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: HRM & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ | | 51 |
| 3.1 | Το HRM στην οικονομική κρίση | 51 |
| 3.1.1 | Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού | 54 |
| 3.1.1.1 | Ανεργία – Μειώση Ανθρώπινου Δυναμικού | 54 |
| 3.1.1.2 | Πάγωμα των προσλήψεων | 55 |
| 3.1.1.3 | Μειώση του Budget για την εκπαίδευση και ανάπτυξη | 55 |
| 3.1.1.4 | Περικοπές μισθών – Δώρων | 56 |
| 3.1.1.5 | Περικοπες παροχών | 56 |
| 3.1.1.6 | Κατάργηση επιδομάτων | 57 |
| 3.1.1.7 | Ψυχική υγεία | 57 |
| 3.1.1.8 | Μετανάστευση σε άλλες χώρες | 58 |
| 3.2 | Το HRM σε περίοδο οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα | 58 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΛΟΓΗ-ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | | 65 |
| 4.1 | Επιλογή-Πρόσληψη: Γενική προσέγγιση | 65 |
| 4.2 | Προυποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή ανθρώπινου δυναμικού | 67 |
| 4.3 | Στάδια διαδικασίας επιλογής | 68 |
| 4.4 | Μέθοδοι πρόσληψης | 70 |
| 4.4.1 | Αίτηση Πρόσληψης | 70 |
| 4.4.2 | Συστάσεις | 71 |
| 4.4.3 | Συνέντευξη | 72 |
| 4.4.4 | Τεστ επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού | 76 |
| 4.4.4.1 | Ειδη Τεστ | 76 |

| | |
|--|----|
| 4.4.5 Βιογραφικά σημειώματα | 77 |
| 4.4.6 Πρακτική άσκηση | 78 |
| 4.4.7 Κέντρα αξιολόγησης | 78 |
| 4.5 Οι επικρατέστερες μέθοδοι πρόσληψης σήμερα | 79 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

| | |
|---|-----------|
| ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 81 |
| 5.1 Εκπαίδευση: Γενική προσέγγιση | 81 |
| 5.2 Οι στόχοι της εκπαίδευσης | 83 |
| 5.3 Η οργάνωση της εκπαίδευσης | 84 |
| 5.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης | 86 |
| 5.5 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού : Γενική προσέγγιση | 88 |
| 5.6 Στόχοι ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού | 89 |
| 5.7 Διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού | 89 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

| | |
|---|-----------|
| (ΤΠΕ) | 92 |
| 6.1 ΤΠΕ: Γενική προσέγγιση | 93 |
| 6.2 Χρήση ΤΠΕ στις επιχειρήσεις | 94 |
| 6.2.1 Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) | 97 |
| 6.2.2 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e- government) | 98 |
| 6.2.3 Ηλεκτρονικό επιχειρείν (e – business) | 99 |
| 6.2.4 Ηλεκτρονικό εμπόριο (e – commerce) | 100 |
| 6.2.5 Ηλεκτρονική υγεία (e- health) | 101 |
| 6.2.6 Ηλεκτρονικές δημοπρασίες (e-auction) | 102 |
| 6.2.7 Ηλεκτρονική τραπεζική (e- banking) | 103 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΑΠ

| | |
|---|-----|
| 7.1 Τεχνολογία Ανθρώπινων Πόρων: Γενική προσέγγιση | 104 |
| 7.2 Στόχοι της τεχνολογίας Ανθρώπινων Πόρων | 105 |
| 7.3 Πλεονεκτήματα της χρήσης της τεχνολογίας στην ΔΑΠ | 106 |
| 7.4 Μειονεκτήματα της χρήσης της τεχνολογίας στην ΔΑΠ | 107 |
| 7.5. Διαδικτυακή πρόσληψη (e-recruiting): Γενική προσέγγιση | 108 |
| 7.5.1 Πλεονεκτηματα του e – recruiting | 110 |

| | |
|--|-----|
| 7.5.2 Μειονεκτήματα του e-recruiting | 111 |
| 7.5.3 Ιστοσελίδες ευρεσής εργασίας | 111 |
| 7.5.4 Κριτήρια επιλογής του Jobsite | 112 |
| 7.5.5 Τα πλεονεκτήματα του Internet για τους υποψήφιους | 113 |
| 7.5.6 Μελέτη περίπτωσης : Το e- recruiting στην εταιρία Adecco | 113 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ 118

| | |
|---|-----|
| 8.1 Πληροφοριακά συστήματα ΔΑΠ : Γενική Προσέγγιση | 118 |
| 8.2 Ρόλος και αναγκαιότητα των πληροφοριακών συστημάτων στη ΔΑΠ | 118 |
| 8.3 Τα μέρη ενός πληροφοριακού συστήματος | 119 |
| 8.4 Η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στις δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων | 121 |
| 8.4.1 Ανάλυση θέσης εργασίας | 121 |
| 8.4.2 Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού | 121 |
| 8.4.3 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού | 122 |
| 8.4.4 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και σχεδιασμός επαγγελματικής σταδιοδρομίας | 122 |
| 8.4.5 Αξιολόγηση απόδοσης | 123 |
| 8.4.6 Αμοιβές και πρόσθετες εργατικές παροχές | 123 |
| 8.4.7 Υγιεινή και ασφάλεια | 123 |
| 8.4.8 Νεές και μελλοντικές εφαρμογές | 124 |
| 8.5 Μελέτη περίπτωσης : Ανώνυμη Ελληνική Ασφαλιστική Εταιρία | 125 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ (SOCIAL MEDIA) ΚΑΙ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ 129

| | |
|---|-----|
| 9.1 Social Media: Γενική προσέγγιση | 130 |
| 9.2 Τα δημοφιλέστερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης | 132 |
| 9.2.1 Facebook | 132 |
| 9.2.2 Twitter | 133 |
| 9.2.3 LinkedIn | 133 |
| 9.2.4 Instagram | 134 |
| 9.2.5 Τα Blogs | 136 |
| 9.3 Η χρήση των Social Media απο τις επιχειρήσεις | 136 |

| | |
|--|------------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ | 140 |
| 10.1 Εκπαίδευση και ΤΠΕ: Γενική προσέγγιση | 140 |
| 10.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση | 141 |
| 10.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης με την χρήση νέων τεχνολογιών | 143 |
| 10.3.1 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση | 143 |
| 10.3.2 Ηλεκτρονική μάθηση (e-Learning) | 144 |
| 10.3.3 Συνέδρια εξ αποστάσεως | 148 |
| 10.3.4 Εκπαίδευση ατόμων με ιδιαίτερες ανάγκες | 149 |
| 10.3.5 Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming) | 150 |
| ΜΕΡΟΣ 2: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ | 152 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ | 152 |
| 1.1 Απολύσεις ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο οικονομική κρίσης | 152 |
| 1.2 Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης – Το παράδειγμα της «ενοικίασης εργαζόμενων» | 153 |
| 1.3 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης | 155 |
| 1.4 Εκπαίδευση κατά την διάρκεια της κρίσης | 157 |
| 1.5 Διαδυκτιακές μέθοδοι πρόσληψης | 158 |
| 1.6 e-Learning εκπαίδευση κατά την διάρκεια της κρίσης | 159 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 160 |
| 2.1 Ορισμός προβλήματος | 160 |
| 2.2 Σχέδιο έρευνας και μέθοδος συλλογής στοιχείων | 160 |
| 2.3 Προέλεγχος και αναθεώρηση | 161 |
| 2.4 Ερευνητικό εργαλείο | 161 |
| 2.5 Τύπος και κλίμακες ερωτήσεων | 163 |
| 2.6 Διαδικασία δειγματοληψίας | 160 |
| 2.6.1 Ορισμός πληθυσμού | 164 |
| 2.6.2 Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος | 164 |
| 2.6.3 Έλεγχος , επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων | 164 |

| | |
|--|------------|
| ΜΕΡΟΣ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 166 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ | 166 |
| 1.1 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών | 167 |
| 1.2 Ανάλυση γενικών ερωτήσεων | 171 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ | 174 |
| 2.1 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κατά την διάρκεια της κρίσης ανθρώπινου | 174 |
| 2.2 Επιλογή πρόσληψη και εκπαίδευση σε περίοδο οικονομικής κρίσης | 177 |
| 2.3 Τεχνολογία στις πρακτικές πρόσληψης, επιλογής και εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης | 185 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 190 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 195 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 202 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | Σελ. |
|--|------|
| Διάγραμμα 1. GREECE economic collapse- ΕΛΛΑΔΑ οικονομική κατάρρευση | 32 |
| Διάγραμμα 2. Οργανωσιακές Τάσεις - Τωρινή Δραστηριότητα | 62 |
| Διάγραμμα 3. Οργανωσιακές Τάσεις - Μελλοντικές Προβλέψεις | 62 |
| Διάγραμμα 4. Ποσοστό Μεταβολής του Αριθμού των Εργαζομένων | 63 |
| Διάγραμμα 5. Οργανωσιακές τάσεις – Τελευταίοι 6 μήνες | 63 |
| Διάγραμμα 6. Οργανωσιακές Τάσεις – Προσδοκίες έως το τέλος του 2016 | 64 |
| Διάγραμμα 7. Social Media που χρησιμοποιούνται για της δραστηριότητες της ΔΑΠ. | 138 |
| Διάγραμμα 8. Ηλικία | 167 |
| Διάγραμμα 9. Φύλλο | 168 |
| Διάγραμμα 10. Τομέας Δραστηριοποίησης | 169 |
| Διάγραμμα 11. Αριθμός εργαζομένων | 169 |
| Διάγραμμα 12. Στρατηγικό πλάνο εταιρίας | 171 |
| Διάγραμμα 13. Στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας | 172 |
| Διάγραμμα 14. Πολιτική της εταιρείας | 172 |
| Διάγραμμα 15. Η θέση της εταιρίας στις δυσμενείς αλλαγές του περιβάλλοντος | 173 |
| Διάγραμμα 16. Η μεταβολή του εργατικού δυναμικού την τελευταία πενταετία | 174 |
| Διάγραμμα 17. Η στρατηγική ΔΑΠ σε περίοδο οικονομικής κρίσης | 175 |
| Διάγραμμα 18. Απολύσεις – Μέγεθος επιχειρήσεων | 176 |
| Διάγραμμα 19. Η επιχείρηση διαθέτει κάποιο τμήμα που αναλαμβάνει αποκλειστικά την διαδικασία της επιλογής – πρόσληψης | 177 |
| Διάγραμμα 20. Επιλογή νεών και άπειρων υποψηφίων – Μέγεθος επιχειρήσεων | 179 |
| Διάγραμμα 21. Η μεταβολή των προγραμμάτων εκπαίδευσης την τελευταία πενταετία | 180 |
| Διάγραμμα 22. Εκπαίδευση υπαλλήλων για την ανάληψη περισσότερων καθηκόντων - Μέγεθος επιχείρησης | 182 |
| Διάγραμμα 23. Μείωση του προϋπολογισμού της εκπαίδευσης – Μέγεθος επιχειρήσεων | 184 |
| Διάγραμμα 24. Η συμβολή συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης | 185 |
| Διάγραμμα 25. Τρόποι συμβολής συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης | 186 |

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

| | |
|--|-----|
| Διάγραμμα 26. Διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης – Μέγεθος επιχειρήσεων | 188 |
| Διάγραμμα 27. E-learning εκπαίδευση – Μέγεθος επιχειρήσεων | 189 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | Σελ. |
|--|-------------|
| Πίνακας 1. Ποσοστό ανεργίας | 33 |
| Πίνακας 2. Μέτρα αντιμετώπισης της έλλειψης δεξιοτήτων. | 50 |
| Πίνακας 3. Στάδια διαδικασίας επιλογής | 69 |
| Πίνακας 4. Πρακτικές Προσληψης Ανθρώπινου δυναμικού | 80 |
| Πίνακας 5. Εκπαίδευση σε αντιπαράθεση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού | 90 |
| Πίνακας 6. Συντελεστής Cronbach | 166 |
| Πίνακας 7. Η μεταβολή των απολύσεων την τελευταία πενταετία | 176 |
| Πίνακας 8. Η επιλογή νέων και άπειρων υποψηφίων για την στελέγχωση της επιχείρησης | 178 |
| Πίνακας 9. Η εκπαίδευση υπαλλήλων για την ανάληψη περισσότερων καθηκόντων | 179 |
| Πίνακας 10. Η μείωση του προϋπολογισμού που αφορά την εκπαίδευση | 183 |
| Πίνακας 11. Διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης – Υψηλή ποιότητα εργαζομένων | 187 |
| Πίνακας 12. E- learning εκπαίδευση – Κόστος | 188 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βασική παράμετρος / προϋπόθεση η οποία πρέπει να ισχύει προκειμένου μια επιχείρηση να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και να παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους υφιστάμενους και μελλοντικούς πελάτες της είναι το να διαθέτει εκπαιδευμένο προσωπικό, ενώ την ίδια στιγμή η επιλογή του οφείλει να καλύπτει όλα τα βασικά στάδια, όπως την προκαταρκτική συνέντευξη, την συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου, την συνέντευξη εργασίας, την ιατρική εξέταση και την απόφαση επιλογής. (Φαναριώτης, 1997)

Σήμερα η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων μια επιχείρησης.

Αναφερόμενοι στον ρόλο του τμήματος Ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, αυτός συνοπτικά μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις και έτσι το τμήμα ανθρώπινων πόρων να λειτουργεί ως:

- Επιτελείο στρατηγικής
- Συναρμόδια υπηρεσία
- Εσωτερικός σύμβουλος
- Υπηρεσία υποστήριξης
- Υπηρεσία εποπτείας (Μαζαράκης, 2014.)

Ως εκ τούτου, γίνεται σαφές πως η αποτελεσματικότητα του έχει άμεσο αντίκτυπο (θετικό ή αρνητικό) όχι μόνο στη μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά και στην καθημερινότητα των εργαζομένων της.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, οι οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών.

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα απέναντι στα οποία οι επιχειρήσεις σήμερα έρχονται αντιμέτωπες είναι η πρόσφατη οικονομική κρίση η οποία έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές αλλά και αναταραχές συλλήβδην στον επιχειρηματικό και όχι μόνο κόσμο.

Πιο συγκεκριμένα έχει παρατηρηθεί και καταγραφεί σε πρόσφατες βιβλιογραφικές αναφορές, πως σε περιόδους ύφεσης/ κρίσης οι επιχειρήσεις μειώνουν αρκετά τα διαθέσιμα κεφάλαια για ενέργειες marketing, εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού, κάλυψης νέων θέσεων εργασίας κτλ. Έτσι, το προσωπικό έχει λιγότερο διαθέσιμα μέσα και πόρους για να καλύψει τις ανάγκες και τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις. Την ίδια στιγμή οι εργαζόμενοι καλούνται να αναλάβουν περισσότερους ρόλους και καθήκοντα (περιοχές ευθύνης) μέσα στην επιχείρηση και να πετύχουν υψηλότερους και δυσκολότερους στόχους. (Μαζαράκης, 2014)

Δεδομένης της έλλειψης πόρων σε μια επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν είναι μικρή, δημιουργείται αδυναμία απορρόφησης του κόστους αντικατάστασης των λιγότερο ικανών και παραγωγικών ατόμων. Το γεγονός αυτό επιβαρύνει ακόμη περισσότερο μια λανθασμένη πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού.

Όταν οι απαιτήσεις αυξάνονται και τα περιθώρια για λάθη ελαχιστοποιούνται, αντιλαμβανόμαστε το λόγο που ο κάθε επιχειρηματίας πρέπει να δημιουργήσει μια ομάδα, που θα αποτελείται από τους πιο παραγωγικούς εργαζόμενους και δεν θα προσθέτει σε αυτήν άτομα που δεν είναι κατάλληλα και συνεπώς θα προκαλέσουν προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης στην πρόσληψη θα πρέπει να εντοπίσει εκείνους τους υποψηφίους που φαίνεται ότι θα έχουν αποτελέσματα, ώστε να μην επωμιστεί ούτε ο ίδιος αλλά ούτε και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι το “βάρος” μιας ακατάλληλης πρόσληψης. (Μαζαράκης, 2014)

Πάρα ταύτα και ενώ στις μέρες μας, η οικονομία διέρχεται κρίση, τα στάνταρντ στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα αυξημένα. Σε δύσκολους καιρούς η φροντίδα των καλύτερων εργαζόμενων είναι εξίσου σημαντική. Δεδομένου του γεγονότος ότι πέφτει το ηθικό των εργαζομένων, όταν βλέπουν απολύσεις, περικοπές και πάγωμα μισθών, όχι μόνο στην δική τους επιχείρηση, αλλά και στο φιλικό, συγγενικό και οικογενειακό περιβάλλον, μια επιχείρηση πρέπει να κάνει τα πάντα για να διατηρήσει την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της, ώστε να εξασφαλίσει στο μέγιστο βαθμό την εργασία και την παραμονή του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτή. Αυτή είναι η σημαντικότερη παράμετρος για να επιβιώσει η επιχείρηση στην κρίση και να μην συρρικνωθεί.

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Με γνώμονα το περιβάλλον της οικονομικής κρίσης, και έχοντας ως βάση τα παραπάνω, η εργασία η οποία ακολουθεί έχει ως κύριο στόχο της αρχικά την παρουσίαση και καταγραφή της έννοιας της οικονομικής κρίσης ως πλαίσιο αναφοράς και ακολούθως πιο συγκεκριμένα τους τρόπους και τα μέσα με βάση τα οποία η τεχνολογία σήμερα βοηθά στην επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση και κατάρτιση του εργατικού δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Μεθοδολογικά η μελέτη θα βασισθεί σε άρθρα, εγχειρίδια και διαδικτυακές πηγές οι οποίες παρέχουν εκτενείς πληροφορίες για την εκπόνηση και ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής μελέτης.

ΜΕΡΟΣ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Η χρηματοπιστωτική κρίση που ξέσπασε στις Η.Π.Α. το Σεπτέμβριο του 2008 έπληξε καίρια τις οικονομίες πολλών χωρών σε όλο τον πλανήτη. Κάθε χώρα βίωσε ή και εξακολουθεί να βιώνει την οικονομική κρίση με διαφορετικό τρόπο, σε διαφορετική έκταση και ένταση ανάλογα με τη δομή της οικονομικής της διάρθρωσης και έτσι δρα στο πλαίσιο των κατευθύνσεών της, στο μέτρο των αναγκών, των προβλημάτων της και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της προκειμένου να την αντιμετωπίσει. Σύντομα η χρηματοπιστωτική κρίση μετασηματίστηκε σε οικονομική κρίση όταν οι τράπεζες στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν την κεφαλαιακή τους επάρκεια περιόρισαν τις πιστώσεις προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά. Σαν αποτέλεσμα, η οικονομία διευρύνθηκε σημαντικά, το ίδιο και οι ανισότητες αφού η οικονομική κρίση έφερε όλες τις κοινωνικές ομάδες σε δυσχερέστερη θέση, συμπιέζοντας τους οικογενειακούς προϋπολογισμούς και μειώνοντας δραματικά την αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών και τον τζίρο στην αγορά.

Η οικονομική κρίση λοιπόν άλλαξε δραματικά τις συνθήκες της αγοράς μέσα στις οποίες ιδρύονται, δρουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις. Εκ των πραγμάτων, οι επιχειρήσεις δέχονται έντονες πιέσεις να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες. Συχνά αναγκάζονται να μειώσουν το κόστος, να επανεξετάσουν την εταιρική τους στρατηγική, τις επενδύσεις, να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους, ακόμη και να προβούν σε μαζικές απολύσεις. Επομένως, σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις και υψηλή αβεβαιότητα, το σημαντικότερο ζήτημα που προκύπτει είναι η επιτακτική ανάγκη επιβίωσης των επιχειρήσεων.

1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ : ΓΕΝΙΚΉ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ως οικονομική κρίση ορίζεται το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι

τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας (επενδύσεις), όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη (Κουφάρης, 2010)

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια συνεχή συρρίκνωση. Οι οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται ως οι διαδοχικές αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μια οικονομία. Λέγονται αλλιώς και κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι. Οι Άγγλοι αποδίδουν το φαινόμενο με τον όρο «business cycles», ακριβώς για να τονίσουν την ιδιαίτερη βαρύτητα των επενδύσεων στην εξέλιξη του οικονομικού κύκλου. Από πολύχρονες στατιστικές παρατηρήσεις διαπιστώθηκε ότι οι οικονομικοί κύκλοι διαρκούν περίπου από 7 έως 11 χρόνια (European Commission, 2009).

Για να οριστεί καλύτερα η οικονομική κρίση, χρησιμοποιούνται συνήθως οι έννοιες από τη θεωρία των οικονομικών διακυμάνσεων. Οι οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται, ως οι διαδοχικές αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μια οικονομία. Λέγονται αλλιώς και κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι. (European Commission, 2009).

Σύμφωνα με τον Πρόεδρο του Χρηματιστηρίου Αξιών Κύπρου: “Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη.” (Σερετίδου Δ., 2012)

Μέσα στα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια κοινότητα αντιμετωπίζει μια μεγάλης έντασης οικονομική κρίση, η οποία, αν και εκδηλώθηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες με επίκεντρο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησης των στεγαστικών δανείων, σύντομα έλαβε διαστάσεις επιδημίας. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η κρίση μεταφέρεται με σφοδρότητα

στην πραγματική οικονομία, με αποτέλεσμα την ύφεση και την πτώση της απασχόλησης. Η αντίδραση των χωρών ήταν άμεση σ' ό,τι αφορά στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Τα μέτρα αυτά, αν και διέφεραν από χώρα σε χώρα, ωστόσο είχαν έναν κοινό στόχο, τη βελτίωση της ρευστότητας, την κινητοποίηση των επενδύσεων με σκοπό την αναθέρμανση της οικονομίας και τη συγκράτηση της απασχόλησης. (Κούφαρης, 2010)

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1.2.1 Η ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 1929

Κάνοντας μια αναδρομή στις πιο πρόσφατες οικονομικές κρίσεις θα λέγαμε πως η παγκόσμια οικονομική κρίση του 1929 είναι η σημαντικότερη και η οποία φαίνεται να έχει αρκετά κοινά σημεία με την παρούσα κρίση. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μια κατάσταση διεθνούς οικονομικής ύφεσης που διήρκησε από ένα μέχρι δέκα χρόνια σε διάφορες χώρες του κόσμου. Επρόκειτο για τη μεγαλύτερη οικονομική ύφεση της σύγχρονης ιστορίας και χρησιμοποιείται τον 21ο αιώνα ως παράδειγμα για το πόσο οδυνηρή μπορεί να είναι μια οικονομική καταστροφή. Η «Μεγάλη Ύφεση», όπως χαρακτηρίστηκε στις Η.Π.Α., σύμφωνα με τους αναλυτές προκλήθηκε μετά από το χρηματιστηριακό κραχ στις 29 Οκτωβρίου του 1929. Ο τίτλος της λονδρέζικης εφημερίδας London Herald δεν είναι από την Τρίτη 29/10/29 αλλά από την Παρασκευή 25/10/29 πριν την αποφράδα εκείνη ημέρα. (Τράπεζα της Ελλάδος (2009))

Το κραχ του Οκτωβρίου 1929 έμεινε στην ιστορία όχι για το μέγεθος της πτώσης την Μαύρη Τρίτη αλλά για την μετέπειτα οικονομική κρίση που επέφερε. Το τέρμα της κρίσης στις Η.Π.Α. ταυτίστηκε με το έναυσμα της πολεμικής οικονομίας του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου, γύρω στο 1939. Το κραχ του 1929 προκάλεσαν τόσο η κατάρρευση των χρηματοπιστωτικών αγορών και οι πτωχεύσεις στο τραπεζικό σύστημα όσο και η έλλειψη άμεσης αντίδρασης των οικονομικών πολιτικών ή ακόμη η λάθος αντίδρασή τους. Το Κραχ στη Wall Street το 1929, η «Μαύρη Τρίτη» όπως έμεινε στην ιστορία, ήταν το γεγονός που οδήγησε την αμερικανική και παγκόσμια οικονομία σε μία πρωτοφανή κρίση, που κατέληξε στην ύφεση της δεκαετίας του 1930.

Μετά το κερδοσκοπικό ράλι στα τέλη της δεκαετίας του 1920, που οφειλόταν εν μέρει στην ανάδειξη νέων τεχνολογιών όπως το ραδιόφωνο και η αυτοκινητοβιομηχανία, η Wall Street έκλεισε την Πέμπτη 24 Οκτωβρίου του 1929 με απώλειες 13%. Παρά τις προσπάθειες των αρχών να σταθεροποιήσουν την αγορά, το 1932 η Wall Street είχε χάσει πλέον το 90% της αξίας της. Η μεγάλη κρίση δεν ήταν αποτέλεσμα μιας απότομης πτώσης. Οι χρηματιστηριακές αγορές κινούνταν ανοδικά στις αρχές του 1930, επιστρέφοντας στα αρχικά επίπεδα των αρχών του 1929 τον Απρίλιο, αν και ακόμη περίπου 30% κάτω από τα μέγιστα του Σεπτεμβρίου του 1929. Η αμερικανική κυβέρνηση και η βιομηχανία ξόδεψαν περισσότερα στο πρώτο εξάμηνο του 1930 απ' ότι στην αντίστοιχη περίοδο του 1929. Όμως, οι καταναλωτές, πολλοί από τους οποίους είχαν υποστεί σημαντικές απώλειες στην αγορά τον προηγούμενο χρόνο, είχαν περικόψει τα έξοδά τους κατά 10%, ενώ μια μεγάλη περίοδος ξηρασίας κατέστρεψε τις αγροτικές περιοχές των Η.Π.Α., μια περίοδος που κράτησε μέχρι το καλοκαίρι του 1930. Στις αρχές του 1930, η τραπεζική πίστη ήταν διάχυτη και διαθέσιμη σε χαμηλά επιτόκια, αλλά ο κόσμος ήταν συντηρητικός στη λήψη δανείων. Το Μάιο οι πωλήσεις αυτοκινήτων σημείωναν πτώση κάτω από τα επίπεδα του 1928. Οι τιμές άρχισαν να πέφτουν, αλλά οι μισθοί διατηρούνταν σταθεροί μέχρι το 1930, οπότε και άρχισε να υποχωρεί η αγοραστική δύναμη. Η κατάσταση ήταν ακόμα χειρότερη στις αγροτικές περιοχές, όπου οι τιμές των εμπορευμάτων έπεφταν απότομα, καθώς επίσης και σε ορυχεία και δάση, όπου η ανεργία ανέβαινε και υπήρχαν ελάχιστες δουλειές. Η υποχώρηση της αμερικανικής οικονομίας ήταν ο παράγοντας που συμπαρέσυρε και τις υπόλοιπες χώρες αρχικά, ενώ αργότερα, η εσωτερική κατάσταση στις οικονομίες της κάθε χώρας καθόρισαν τις συνθήκες σε εθνικό επίπεδο. Απέλπιδες προσπάθειες για έξοδο από την κρίση μέσα από προστατευτικές πολιτικές, όπως η Πράξη Smooth-Hawley Tariff το 1930 στις Η.Π.Α. και ανταποδοτικοί δασμοί σε άλλες χώρες, κατέστησαν τελικά πιο εύκολη την κατακρήμνιση του διεθνούς εμπορίου. Από τα τέλη του 1930 μέχρι και το Μάρτιο του 1933 η οικονομία ακολουθούσε μια σταθερή πτώση. Ο δείκτης Dow Jones χρειάστηκε 25 χρόνια για να επιστρέψει στα επίπεδα του 1929. Οι επιπτώσεις για την πραγματική οικονομία ήταν τεράστιες, καθώς οι Αμερικανοί είχαν επενδύσει τεράστια ποσά στο χρηματιστήριο, με αποτέλεσμα να χάσουν τα λεφτά τους εκατομμύρια οικογένειες της μεσαίας τάξης. Μέσα σε τρία χρόνια, το Α.Ε.Π. των Η.Π.Α. είχε μειωθεί κατά το ήμισυ, ένας στους τρεις Αμερικανούς ήταν άνεργος, ενώ

οι τράπεζες κατέβασαν ρολά τον Μάρτιο του 1933. Τα προβλήματα επιδεινώθηκαν από τις κακές αποφάσεις των αρχών (η Fed αύξησε αντί να μειώσει τα επιτόκια για να προστατέψει το δολάριο, ενώ η κυβέρνηση αύξησε τους δασμούς και διατηρούσε δημοσιονομικά πλεονάσματα αντί να «ζεστάνει» την οικονομία με δημόσιο χρήμα). Η αμερικανική οικονομία χρειάστηκε μία δεκαετία για να συνέλθει, με τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο να λειτουργεί λυτρωτικά, καθώς οι τεράστιες στρατιωτικές δαπάνες εκμηδένισαν την ανεργία και εκτόξευσαν την ανάπτυξη.

(Τράπεζα της Ελλάδος (2009))

1.2.2 Η ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 1985 - 1987

Ο Λιαργκόβας Π. στο βιβλίο του «Κρίση, δανεισμός και χρεοκοπία» (2010) αναφέρει πως μετά την μεταπολίτευση οι κυβερνήσεις φορτώσανε το χρέος αυτό στις δημόσιες επιχειρήσεις. Υπάρχει έκθεση του 1985 που λέει ότι η ΔΕΗ, η τότε κρατική ΔΕΗ, για κάθε 1000 δραχμές που δανειζόταν είχε εσωτερική ανάγκη μόνο τη μια δραχμή. Όλο το υπόλοιπο ήταν απαιτήσεις εξωλογιστικές για πληρωμή χρεών. Την εποχή εκείνη αρχίζουν να δανείζονται ξανά οι κυβερνήσεις για τις δικές τους ανάγκες και ο δανεισμός είναι επαχθέστατος. Για παράδειγμα το 1977 συνάπτεται με όμιλο τραπεζών από τη Γαλλία δάνειο με την ελληνική κυβέρνηση όπου εκτός από τους τρομακτικά τοκογλυφικούς όρους που επιβάλλονται στην Ελλάδα, της επιβάλλονται και οι εξής όροι. Πρώτον. Το πόσο φρεγάτες θα αγοράσει από τη Γαλλία. Δεύτερον. Πόσο όγκο κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων θα αγοράσει από τη Lacoste και από τις γαλλικές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα φυσικά την καταστροφή της ελληνικής κλωστοϋφαντουργίας γιατί εισάγαμε αυτά που θα μπορούσαμε να παράγουμε οι ίδιοι με έναν αναπτυσσόμενο κλάδο της βιομηχανίας εκείνη την εποχή. Αργότερα έγιναν και άλλες τέτοιες δανειακές συμβάσεις, η μεγαλύτερη ήταν το 1987 η οποία ήταν με τον όμιλο της Mitsubishi Funds όπου ανάμεσα σε αυτά που μας ζητούσαν να αγοράσουμε, ήταν και τα περίφημα ιαπωνικά προγράμματα της τηλεόρασης, δηλαδή τότε άρχισε η εισβολή των Pokemon, των Digimon και όλη αυτή την τερατολογία ας πούμε που γενιές επί γενιών ζούνε τα δικά μας παιδιά. Από εκεί και πέρα έχουμε την δημιουργία τεράστιων ελλειμμάτων λόγω της σχέσης μας κυρίως με την ΕΟΚ που τα εκτινάσσει μετά το 1984 αλλά και μιας πολιτικής κυριολεκτικά αθώωσης των υπευθύνων για τη λεηλασία αυτού του τύπου και την καταστροφή της βιομηχανίας μέσω κυρίως των προβληματικών. Μιλάμε για 340 περίπου ή 370 βιομηχανικές

επιχειρήσεις της χώρας, την αφρόκρεμα της ελληνικής βιομηχανίας και της ελληνικής παραγωγής ευρύτερα. Το ποσό που χρωστάγανε, το πόσο δηλαδή είχαν φορτώσει οι προηγούμενοι ιδιοκτήτες αυτές τις μεγάλες βιομηχανίες και παραγωγικές επιχειρήσεις κατά μέσο όρο ήταν περίπου 12 φορές το μετοχικό κεφάλαιο των εταιρειών και είχε μετατραπεί σε δανεικά και αγύριστα. Το αποτέλεσμα είναι να εκτιναχθεί μέσα σε 4 χρόνια στο διπλάσιο το χρέος της χώρας.

1.2.3 Η ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2008

Ο Λιαργκόβας Π. (2010) αναφέρει πως την αμερικανική ύφεση επηρέασε η τρομοκρατική επίθεση της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, που είχε σαν αποτέλεσμα τον Ιούνιο του 2003 τα επιτόκια να διαμορφώνονται στα χαμηλότερα των τελευταίων 50 ετών, στο 1%. Όταν ξέσπασε η κρίση στην Αμερική, η Ευρώπη πίστεψε πως το θέμα δεν την αφορά. Μέχρι που ανακάλυψε πως πολλές ευρωπαϊκές τράπεζες συμμετείχαν σε αυτό το πάρε – δώσε στοιχηματίζοντας με ανύπαρκτο θεωρητικό χρήμα. Σύμφωνα με τον Πετράκη Π. (2010) η κρίση του 2008 όσον αφορά την ελληνική οικονομία είχε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτον εμφανίστηκε σε μια ήδη «εξασθενημένη» οικονομία, με την έννοια ότι η ελληνική οικονομία ήδη είχε σε σημαντικό βαθμό εξαντλήσει το παραδοσιακό μέσο για την αντιμετώπιση μιας κλασσικής ύφεσης, το δημοσιονομικό έλλειμμα, αφού εδώ και χρόνια εφαρμόζεται μια επεκτατική δημοσιονομική πολιτική. Δεύτερον εμφανίστηκε σε μια οικονομία, κυρίως μέσω της μείωσης της ζήτησης, με τον μεγαλύτερο σκιάδη τομέα και μικρή έκθεση στην εξωτερική διεθνή οικονομία. Τρίτον απείλησε τον τραπεζικό τομέα. Τέλος επιδείνωσε τα δημόσια οικονομικά. Οι ενδείξεις για την εξασθένηση της ελληνικής οικονομίας είχαν ήδη εμφανιστεί από το 2007, κυρίως μέσω της μείωσης των επενδύσεων, ως αποτέλεσμα της υπερδιόγκωσης των ιδιωτικών επενδύσεων. Αυτή η υπερδιόγκωση ήταν ένα συγχρονισμένο με τη διεθνή οικονομία φαινόμενο αύξησης των επενδύσεων, αλλά και αποτέλεσμα της κυβερνητικής πολιτικής, κυρίως μέσω της δημιουργίας ενός κλίματος των αγορών λόγω της αναμενόμενης εισαγωγής του ΦΠΑ. Στην υπερδιόγκωση της ζήτησης συνέβαλε επίσης η διατήρηση χαμηλών τραπεζικών επιτοκίων μέχρι το 2007. Παράδειγμα το 2007 στην ελληνική οικονομία παρουσιάζονται 250.000 διαμερίσματα προς διάθεση. Η πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας κατά 15,6% το α' εξάμηνο του 2009 ήταν αναμενόμενη τόσο για λόγους υπερπροσφοράς, όσο και για λόγους μείωσης της ζήτησης λόγω της κρίσης. Στα μέσα του 2010, και μετά τις αποκαλύψεις ότι το δημοσιονομικό έλλειμμα της

Ελλάδας έκλεισε για το 2009 σε επίπεδα πολύ πάνω από αυτά που θα καθιστούσαν το δημόσιο χρέος βιώσιμο, η ελληνική κυβέρνηση αδυνατούσε να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους. Αποτέλεσμα ήταν ο άμεσος κίνδυνος χρεοκοπίας και στάσης πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου. Η προσπάθεια της κυβέρνησης να ανακτήσει την αξιοπιστία της χώρας στις διεθνείς αγορές και να πετύχει μείωση των επιτοκίων οδήγησε σε λήψη μέτρων μείωσης των δαπανών, τα οποία δεν κατάφεραν να ανατρέψουν το αρνητικό κλίμα. Κατόπιν αυτών η Ελλάδα κατέφυγε στη βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, που συγκρότησαν από κοινού μηχανισμό βοήθειας για την Ελλάδα. Η ανακοίνωση της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης έγινε στις 23 Απριλίου 2010 από τον πρωθυπουργό ο οποίος βρισκόταν εκείνη την ημέρα στο Καστελόριζο. Η χρηματοδότηση από τον μηχανισμό στήριξης έγινε υπό τους όρους ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και, ειδικότερα, υπό τους όρους ότι θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης. Με τη χρηματοδότηση από το μηχανισμό αποφεύχθηκε ο άμεσος κίνδυνος χρεοκοπίας της Ελλάδας, που θα είχε πιθανές ανεξέλεγκτες συνέπειες και για όλη τη ζώνη του ευρώ. Τα πρώτα μέτρα ανακοινώθηκαν από τον πρωθυπουργό την Κυριακή 2 Μαΐου 2010. Η Ελληνική οικονομία συνέχισε να βρίσκεται σε κατάσταση δημοσιονομικής ανισορροπίας και το επόμενο διάστημα με αποτέλεσμα ένα χρόνο μετά, τον Ιούνιο του 2011, η κυβέρνηση να καταφύγει στην ψήφιση του μεσοπρόθεσμου προγράμματος, που περιλάμβανε νέα μέτρα λιτότητας και περικοπές. Επίσης τέθηκε θέμα αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας και αναδιάρθρωσης ή «κουρέματος» του χρέους με σκοπό τη μακροπρόθεσμη μείωση του χρέους σε βιώσιμα επίπεδα σύμφωνα με τον Λιαργκόβα Π. (2010).

1.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η φύση της τρέχουσας χρηματοοικονομικής κρίσης είναι ιδιαίτερα ασυνήθιστη εμφανίζεται σε ένα διεθνές χρηματοοικονομικό περιβάλλον χαρακτηριζόμενο από έξι έτη σημαντικής οικονομικής ανάπτυξης και μια δεκαετία αξιοσημείωτης χρηματοοικονομικής σταθερότητας. Δεν είναι ακόμα σαφές εάν οι αναταραχές συνιστούν βαθμιαία απελευθέρωση με σκοπό την αποτελεσματική αποτίμηση των

ασφαλίσεων κινδύνου που είχαν υπερβολικά συμπιεστεί, ή σημαίνουν την έλευση μιας περισσότερο αποδιοργανωτικής μακροπρόθεσμης τάσης.

Κατά το παρελθόν οι περισσότερες χρηματοπιστωτικές κρίσεις συνδέθηκαν με αδυναμία εκπλήρωσης χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, πανικό απόσυρσης καταθέσεων, και σημαντικές κεφαλαιακές απώλειες στους λογαριασμούς χρηματοοικονομικών απαιτήσεων από χορηγηθείσες πιστώσεις. Στην τρέχουσα κρίση το ποσοστό και το μέγεθος των μη εξυπηρετούμενων δανείων στο σύνολο των χορηγηθέντων από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πιστώσεων είναι σχετικά μικρό. Δηλαδή, η τρέχουσα κρίση δεν είναι το αποτέλεσμα αφερέγγυων τραπεζικών δανείων, χαρακτηρίζοντας την αδυναμία εκπλήρωσης υποχρεώσεων περισσότερο σύμπτωμα και όχι αιτία της. Αντιθέτως, η κρίση έχει προκύψει από τον τρόπο που τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν διαχειριστεί τα επενδυτικά τους χαρτοφυλάκια, συνέπεια των κινήτρων ελεύθερης αγοράς, με σημαντικές συνέπειες στην σταθερότητα του διεθνούς χρηματοοικονομικού συστήματος.

Η παρούσα κρίση είναι αξιοσημείωτη εξαιτίας του ρόλου που οι τράπεζες έχουν παίξει σε αυτή. Στις χρηματιστηριακές κρίσεις, οι χαμένοι είναι συνήθως οι πολλοί μικροεπενδυτές που τοποθετούν τις οικονομίες τους σε μετοχές και βρίσκονται να κρατάνε απαξιωμένα χαρτιά μετά από κάποια κρίση, ή βρίσκονται ακόμα και χρεωμένοι επειδή χρηματοδότησαν τις χρηματιστηριακές τους αγορές μέσω δανεισμού. Στην περίπτωση της κρίσης των ακινήτων στην αμερικάνικη αγορά, αυτοί που υπέφεραν είναι οι τράπεζες και τα κερδοσκοπικά hedge funds, που αγόρασαν τα χρέη για ακίνητη περιουσία (ή τίτλους, καλυπτόμενους από τα χρέη) από τις τράπεζες έκδοσης των δανείων. Πολλοί ιδιοκτήτες σπιτιών, ανίκανοι να πληρώσουν, έχασαν τις αποταμιεύσεις τους, τις οποίες είχαν επενδύσει στην αγορά της κατοικίας τους, σαν αποτέλεσμα των κατασχέσεων. Αλλά τουλάχιστον ο εύκολος δανεισμός που προσφέρθηκε από τις τράπεζες επέτρεψε ένα υψηλό επίπεδο κατανάλωσης για κάποια χρόνια. Αυτή όμως τη φορά, δεν πρόκειται για μικρούς αποταμιευτές που έβαζαν το μηδαμινό τους κεφάλαιο σε εξαφανιζόμενες σε μια νύχτα μετοχές, αλλά κυρίως για τράπεζες που χρηματοδοτούσαν την αγορά υπερτιμημένων ακινήτων και τις καταναλωτικές δαπάνες των ιδιοκτητών κατοικίας. Η έκταση των ζημιών που καθεμία από τις τράπεζες έπρεπε να απορροφήσει (όχι μόνο οι αμερικάνικες τράπεζες, αλλά επίσης, για παράδειγμα, ιδιωτικές και δημόσιες γερμανικές τράπεζες, που πήραν μέρος σε απατηλά ασφαλείς κερδοσκοπικές συναλλαγές) δεν έχει ακόμα

ξεκαθαρίσει. Όχι μόνο γιατί οι τράπεζες είναι απρόθυμες να δημοσιοποιήσουν την έκταση των ζημιών τους, αλλά επίσης επειδή, όπως συμβαίνει συχνά, δεν είναι οι ίδιες σε θέση να γνωρίζουν την ακριβή πλήρη έκταση. Όταν εμπλέκονταν στην αγορά τίτλων που καλύπτονταν από δάνεια ακινήτων, οι τράπεζες εμπιστεύτηκαν τυφλά την κρίση των αποκαλούμενων «γραφείων διαβάθμισης». Αλλά η υψηλότερη ποιότητα «AAA» διαβαθμίσεων πληρωνόταν από τις ίδιες τις τράπεζες που εξέδιδαν τους τίτλους, γεγονός που δεν ήταν οπωσδήποτε βοηθητικό αναφορικά με την αντικειμενικότητα των διαβαθμίσεων. Από τη στιγμή που κανείς δεν γνωρίζει επακριβώς ποια τράπεζα είναι αγκιστρωμένη σε πόσα σάπια δάνεια ή ακόμα κι αν αντιμετωπίζει χρεοκοπία, η έλλειψη εμπιστοσύνης ανάμεσα στις τράπεζες έχει μεγαλώσει τόσο ώστε τον τελευταίο χρόνο έχει σχεδόν παραλύσει τις διατραπεζικές συναλλαγές. Στις διατραπεζικές συναλλαγές, οι τράπεζες χορηγούν η μία στην άλλη μικρής διάρκειας δάνεια, χωρίς τυπικότητες, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι οι δουλειές εξελίσσονται ομαλά. Αλλά, αν κάποια τράπεζα πρέπει να συνυπολογίσει ότι κάποια άλλη μπορεί να χρεοκοπήσει αύριο, ο συνηθισμένος «εν νυκτί» δανεισμός γίνεται επίσης ριψοκίνδυνος. Μεγαλύτερα προβλήματα έχουν αποφευχθεί μέχρι τώρα μόνο επειδή οι κεντρικές τράπεζες αντέδρασαν με μια γρήγορη επέκταση της δανειοδότησής τους. (Μαϊκλ Χάινριχ, 2008)

Ωστόσο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα κυριότερα σημεία αυτής της κρίσης συνοψίζονται στα εξής:

- Η ραγδαία άνοδος των τιμών της ενέργειας, των τροφίμων και άλλων βασικών εμπορευμάτων επιδρά δυσμενώς τόσο στον πληθωρισμό όσο και στην οικονομική δραστηριότητα διεθνώς: Οι τιμές του πετρελαίου, μετά την πολύ μεγάλη άνοδό τους, υποχώρησαν το τελευταίο διάστημα και η επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας είναι ενδεχόμενο να οδηγήσει σε περαιτέρω μείωσή τους. Ωστόσο, οι τιμές του πετρελαίου παραμένουν υψηλές, ενώ η αβεβαιότητα όσον αφορά τη μελλοντική τους εξέλιξη είναι αυξημένη και είναι πιθανό ότι θα συνεχίσουν να παρουσιάζουν έντονες διακυμάνσεις. Οι υψηλές τιμές των τροφίμων πλήττουν ιδιαίτερα τους οικονομικά ασθενέστερους (μέσα σε κάθε χώρα) και τις αναδυόμενες οικονομίες (μεταξύ των χωρών του κόσμου).

- Το αντίξοο και αβέβαιο διεθνές περιβάλλον έχει δυσμενείς επιπτώσεις σχεδόν για όλες τις οικονομίες, οι οποίες όμως διαφοροποιούνται κατά χώρα, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν σε καθεμιά και ανάλογα με την προσαρμοστικότητα και την αντοχή της στους εξωγενείς κραδασμούς. Οι ιδιότητες αυτές εξαρτώνται από τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά κάθε οικονομίας.
- Στη ζώνη του ευρώ η ενιαία νομισματική πολιτική συμβάλλει αποτελεσματικά στην οικονομική ανάπτυξη με την προσήλωσή της στο στόχο της σταθερότητας των τιμών μεσοπρόθεσμα. Η νομισματική πολιτική δεν έχει τη δυνατότητα να εμποδίσει ή να αντισταθμίσει τις βραχυχρόνιες διακυμάνσεις του πληθωρισμού γύρω από τη μεσοπρόθεσμη τάση του, οι οποίες οφείλονται σε εξωγενείς παράγοντες όπως οι διεθνείς τιμές του πετρελαίου. Η νομισματική πολιτική πρέπει πρωτίστως να διασφαλίζει ότι οι κατά καιρούς εξωγενείς πληθωριστικές πιέσεις δεν ενσωματώνονται στις μεσοπρόθεσμες πληθωριστικές προσδοκίες και δεν πυροδοτούν δευτερογενείς επιδράσεις. Δευτερογενείς επιδράσεις εκδηλώνονται όταν οι παράγοντες της οικονομίας, κατά τον καθορισμό των τιμών από τις επιχειρήσεις, τη σύναψη μισθολογικών συμφωνιών ή τον καθορισμό άλλων αμοιβών, προεξοφλούν ότι η προσωρινή αύξηση του πληθωρισμού θα διατηρηθεί μεσοπρόθεσμα.
- Επίσης, το Ευρωσύστημα παρεμβαίνει για την εξομάλυνση των συνθηκών στη διατραπεζική αγορά. Ειδικότερα, επιδιώκει να περιορίσει τις διακυμάνσεις των βραχυπρόθεσμων επιτοκίων γύρω από το ελάχιστο επιτόκιο προσφοράς στις πράξεις κύριας αναχρηματοδότησης, ώστε το επίπεδο των επιτοκίων αυτών να παραμένει συνεπές με την κατεύθυνση της νομισματικής πολιτικής και να διευκολύνεται έτσι η μετάδοση των επιδράσεών της. Με αυτές τις παρεμβάσεις, που έχουν τη μορφή πράξεων ανοικτής αγοράς, το Ευρωσύστημα μεταξύ άλλων προσφέρει ρευστότητα στα πιστωτικά ιδρύματα που συναντούν δυσκολίες ως προς την άντληση κεφαλαίων από τη διατραπεζική αγορά. Με τον τρόπο αυτό μειώνει επίσης τους συνακόλουθους κινδύνους για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα.

- Η επιτάχυνση του πληθωρισμού διαβρώνει την αγοραστική δύναμη των εισοδημάτων, ιδιαίτερα των οικονομικά ασθενέστερων. Επίσης διαβρώνει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, καθώς διατηρείται η απόκλιση από το μέσο πληθωρισμό στη ζώνη του ευρώ, με αρνητικές συνέπειες για τις προοπτικές της παραγωγής και της απασχόλησης.
- Η σοβαρή αυτή απώλεια ανταγωνιστικότητας έχει συντελέσει (μαζί με την άνοδο της τιμής του πετρελαίου) και στη διεύρυνση του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. (Γεωργίου Α. Προβοπούλου (2008))

1.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗΣ

Η χρηματοπιστωτική κρίση ήταν αποτέλεσμα διάβρωσης και κατάρρευσης της αμερικανικής οικονομίας η οποία και εβρίσκεται στο επίκεντρο του χρηματοπιστωτικού συστήματος . Μετά την κατάρρευση της Lehman Brothers στις 15 Σεπτεμβρίου 2008, το παγκόσμιο σύστημα χρηματοπιστωτικής πολιτικής ήλθε σχεδόν σε πλήρη αποσταθεροποίηση της αγοράς και των πιστωτικών πολιτικών, σε ένα επίπεδο πρωτοφανούς υποτίμησης της αξίας της περιουσίας και των παγίων κεφαλαίων , με αποτέλεσμα τη γενική αποστροφή στην ανάληψη κινδύνου απειλώντας τη σταθερότητα του τραπεζικού τομέα. Η κρίση έγινε αισθητή στην πραγματική οικονομία και ρευστότητα των Ηνωμένων Πολιτειών καθώς και του υπόλοιπου κόσμου και επηρέασε σημαντικά το εμπόριο, τις επενδύτικές αποφάσεις, την καταναλωτική συνήθεια, τις θέσεις εργασίας και το βιοτικό επίπεδο.

Σύμφωνα με έρευνες τα βασικότερα αίτια πρόκλησης της εν λόγω κρίσης είναι:

- Η αστάθεια στο συνδυασμό αποταμίευσης και απόφασης επένδυσης
- Η ουτοπία στις τιμές των ακινήτων των ΗΠΑ
- Η λανθασμένη αξιολόγηση στην εξασφάλιση χαμηλών δανείων με αποτέλεσμα την αύξηση της τιμής στις εκτιμήσεις των ακινήτων
- Η υπερεκτίμηση των αμοιβών των στελεχών στο χρηματοπιστωτικό τομέα
- Οι ανανεωμένες μορφές τιτλοποιήσεων με υπέρογκες βαθμολογήσεις από τους οίκους
- Το χάσμα στην εποπτεία του συστήματος

Τα σημαντικά λοιπόν αποτελέσματα από τη διεθνή κρίση είναι η άνοδος των επιτοκίων, ραγδαία αύξηση των τιμών του πετρελαίου και η χωρίς έλεγχο άνοδος των τιμών των τροφίμων από τα μέσα του 2007, και έγινε ακόμη πιο έντονο ιδιαίτερα κατά το πρώτο τρίμηνο του 2008, με αποτέλεσμα τις εντάσεις στις πληθωριστικές πιέσεις και την επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας και ειδικότερα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των ΗΠΑ. (Χαρδούβελης Γ.Α. 2009)

Το 2007 ο ρυθμός της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης (εκτός της ζώνης του €) επιβραδύνθηκε κάπως σε σχέση με τα πολύ υψηλά επίπεδα που είχαν παρατηρηθεί την προηγούμενη τριετία.

Η εξέλιξη αυτή συνδεόταν εν μέρει με τις παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές εντάσεις που εκδηλώθηκαν στα μέσα του 2007 και επισκίασαν τις οικονομικές εξελίξεις ανά την υφήλιο, καθώς και με την ωρίμανση – έως ένα βαθμό – του κύκλου της παγκόσμιας μεταποιητικής δραστηριότητας. Αν και η κάμψη της αμερικανικής αγοράς κατοικιών είχε αρχικά μόνο περιορισμένες έμμεσες επιδράσεις, η οικονομική μεγέθυνση στις Η.Π.Α. επιβραδύνθηκε σημαντικά το δ' τρίμηνο.

Οι επιπτώσεις σε παγκόσμιο επίπεδο από τη χειροτέρευση των προοπτικών της αμερικανικής οικονομίας παρέμειναν το 2007 μάλλον περιορισμένες. Στις σημαντικές αναδυόμενες αγορές, η αναταραχή προκάλεσε πρόσκαιρη άνοδο της μεταβλητότητας στις χρηματοπιστωτικές αγορές, αλλά η ικανότητα των περισσότερων να απορροφούν τις επιδράσεις των δυσμενών εξελίξεων φάνηκε να έχει ενισχυθεί σε σύγκριση με το παρελθόν.

Το 2007 ως σύνολο, η οικονομική επέκταση στις αναδυόμενες αγορές, ιδίως της Ασίας, προχωρούσε με ταχείς ρυθμούς. Ταυτόχρονα, η αβεβαιότητα όσον αφορά στις παγκόσμιες οικονομικές προοπτικές εντάθηκε:

- αντανακλώνοντας τη γενικευμένη επανεκτίμηση των κινδύνων,
- τη διαμόρφωση λιγότερο ευνοϊκών συνθηκών χρηματοδότησης,
- τις αυξήσεις των διεθνών τιμών των βασικών εμπορευμάτων και
- την υποχώρηση των δεικτών εμπιστοσύνης.

Μετά από μια περίοδο σχετικά συγκρατημένων παγκόσμιων πληθωριστικών πιέσεων από την αρχή του έτους έως το Σεπτέμβριο του 2007, ο μετρούμενος πληθωρισμός αυξήθηκε έντονα στις περισσότερες οικονομίες προς το τέλος του 2007.

Στη ζώνη του Ευρώ, ο ρυθμός ανόδου του Α.Ε.Π. το 2007 διατηρήθηκε σε πολύ υψηλά επίπεδα (2,6%) δεδομένου ότι ήταν σχετικά περιορισμένη στη διάρκεια του έτους η δυσμενής επίδραση της ανόδου των διεθνών τιμών του πετρελαίου και των αγροτικών προϊόντων, καθώς και της αναταραχής στις παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές αγορές.

Στις Η.Π.Α., ο ετήσιος ρυθμός αύξησης του πραγματικού Α.Ε.Π. για το 2007 ως σύνολο ήταν 2,2%, χαμηλότερος κατά 0,7 της εκατοστιαίας μονάδας σε σχέση με το 2006. Η διόρθωση στην αγορά κατοικιών, η οποία είχε ξεκινήσει ήδη από το 2006, παρέμενε σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας για την ανάπτυξη και στερήσε σχεδόν μια ολόκληρη εκατοστιαία μονάδα από το ρυθμό αύξησης του Α.Ε.Π. λόγω της μείωσης των επενδύσεων σε κατοικίες.

Επίσης, η αναταραχή στις χρηματοπιστωτικές αγορές που ξεκίνησε από την αγορά στεγαστικών δανείων προς δανειολήπτες μειωμένης πιστοληπτικής ικανότητας εντάθηκε από το καλοκαίρι του 2007 και έπειτα και συνέβαλε στη χαμηλότερη ανάπτυξη προς το τέλος του ίδιου έτους. Στη διάρκεια του 2007 η οικονομική δραστηριότητα παρουσίασε διακυμάνσεις.

Ο ρυθμός αύξησης του Α.Ε.Π. ήταν χαμηλότερος του δυνητικού το α' τρίμηνο, υψηλότερος αυτού το β' και γ' τρίμηνο, ενώ το δ' τρίμηνο υποχώρησε και πάλι. Εν μέσω αυτής της μεταβλητότητας η αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης παρέμενε απροσδόκητα ισχυρή, παρά τις υψηλές τιμές της ενέργειας και την αναταραχή στις αγορές κατοικιών και τις χρηματοπιστωτικές αγορές.

Στην Ιαπωνία, η οικονομική ανάκαμψη συνεχίστηκε το 2007 παρά την εξασθένηση της εγχώριας ζήτησης και ειδικότερα της ιδιωτικής κατανάλωσης. Ο ρυθμός αύξησης του πραγματικού Α.Ε.Π. υποχώρησε σε 2,1% το 2007 από 2,4% το 2006, παραμένοντας κοντά στον δυνητικό επί τέταρτο συναπτό έτος. Ενώ η οικονομική δραστηριότητα συνέχισε να στηρίζεται στον αδιάπτωτο δυναμισμό των εξαγωγών, η

συμβολή της εγχώριας ζήτησης στην αύξηση του Α.Ε.Π. μειώθηκε. Η εξαγωγική δραστηριότητα ωφελήθηκε από την εξέλιξη της σταθμισμένης συναλλαγματικής ισοτιμίας του ιαπωνικού γενικού δείκτη και από την εύρωστη εξωτερική ζήτηση, ιδίως εκ μέρους της Ασίας. Ο ρυθμός αύξησης της ιδιωτικής κατανάλωσης υποχώρησε στο 1,4% από 2,0% το 2006, αν και οι συνθήκες απασχόλησης παρέμειναν συνολικά ευνοϊκές.

Επιπλέον, παρά το δυναμισμό των εξαγωγών, η αύξηση των ιδιωτικών επενδύσεων επιβραδύνθηκε. Αυτό αντανακλούσε τη μείωση των επενδύσεων σε κατοικίες λόγω της συρρίκνωσης της κατασκευαστικής δραστηριότητας μετά την αναθεώρηση του νόμου περί των όρων δόμησης, καθώς και την επιβράδυνση του ρυθμού ανόδου των επενδύσεων εκτός κατοικιών που προκλήθηκε από την υποχώρηση των επιχειρηματικών προσδοκιών, ιδίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Παρά τη χειροτέρευση των οικονομικών συνθηκών, οι τραπεζικές χορηγήσεις εξακολούθησαν να αυξάνονται το 2007, αν και με βραδύτερο ρυθμό από ό, τι το 2006, σε ένα κλίμα αυξημένης αβεβαιότητας στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον.

Η ανάπτυξη στις αναδυόμενες οικονομίες παρέμεινε ισχυρή και αντιπροσώπευε σημαντικό μερίδιο της αύξησης του παγκόσμιου Α.Ε.Π. το 2007, δεδομένου ότι ο ρυθμός ανάπτυξης των ώριμων οικονομιών επιβραδύνθηκε.

Σε ορισμένες χώρες εκδηλώθηκαν κάποιες πληθωριστικές πιέσεις. Η οικονομική δραστηριότητα παρέμεινε εύρωστη στις αναδυόμενες οικονομίες της Ασίας. Μολονότι κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2007 το εξωτερικό περιβάλλον ήταν λιγότερο ευνοϊκό, η υψηλή εγχώρια ζήτηση βοήθησε να διατηρηθεί ο δυναμισμός της ανάπτυξης, ιδίως στις μεγαλύτερες οικονομίες της περιοχής. Οι πληθωριστικές πιέσεις παρέμειναν συγκρατημένες στις περισσότερες οικονομίες εν μέρει, χάρη στην άσκηση νομισματικών πολιτικών σε πιο περιοριστική κατεύθυνση σε πολλές από αυτές. (<http://mrzine.monthlyreview.org/heinrich280707.html>)

1.5 ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

Υπάρχει γενικά συμφωνία των αναλυτών ότι τέσσερις είναι οι βασικές κατηγορίες παραγόντων που θεωρούνται ότι συνέτειναν στην δημιουργία της Χρηματοοικονομικής Κρίσης του 2008, ως εκ τούτου, σύμφωνα με τους *Κολλίντζά, Ψαλιδόπουλο, 2009*, οι κύριοι παράγοντες διαμόρφωσης της κρίσης συνοψίζονται παρακάτω.

1.5.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΝΙΣΟΡΡΟΠΙΕΣ

Τα τελευταία τριάντα χρόνια η Κίνα πέτυχε μια εξαιρετική οικονομική ανάπτυξη μέσω των εξαγωγών βιομηχανικών αγαθών στις ΗΠΑ. Οι εξαγωγές αυτές οδήγησαν σε τεράστια πλεονάσματα το εμπορικό ισοζύγιο της Κίνας, τα οποία, όμως δεν τροφοδότησαν την εγχώρια ζήτηση, αλλά τοποθετήθηκαν σε ομόλογα των ΗΠΑ και άλλα δολλαριακά αξιόγραφα που κράτησαν το δολάριο σε σχετικά υψηλά επίπεδα και αντίθετα τα επιτόκια δανεισμού στις ΗΠΑ σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε σε ενίσχυση της ρευστότητας και του δανεισμού στις ΗΠΑ αλλά και στη συγκράτηση του πληθωρισμού.

1.5.2 ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια η πιστωτική επέκταση στις ΗΠΑ και στις περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομίες υπήρξε εντυπωσιακή, προερχόμενη όχι μόνο από την σχετικά μεγάλη αύξηση της νομισματικής βάσης, αλλά και από την απίστευτη μόχλευση εντός και εκτός των ισολογισμών των πιστωτικών ιδρυμάτων και κυρίως των επενδυτικών τραπεζών και των hedge funds.

1.5.3 ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΑ ΚΑΙ ΕΛΛΙΠΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Από το 1999 και μετά, τόσο στις ΗΠΑ όσο και σε άλλες χώρες υπήρξε μια αποστροφή, η οποία είχε πολιτικό-ιδεολογικό υπόβαθρο, στην εφαρμογή (κυρίως από τη Fed και την SEC) ρυθμιστικών μέτρων αναφορικά με την επικινδυνότητα της ανεξέλεγκτης πιστωτικής επέκτασης και της μόχλευσης.

1.5.4 ΑΣΥΜΜΕΤΡΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟ ΚΑΙ ΕΝΤΟΛΕΑ

Η ύπαρξη ασυμμετρικής πληροφόρησης σχετικά με τα δομημένα προϊόντα (CDOs- Collateralized Debt Obligations, CDSs- Credit Default Swaps, κ.α.), παρείχε την ευκαιρία στους εκδότες τους να αναλαμβάνουν υπερβολικό κίνδυνο με αδιαφανή τρόπο, κίνδυνος ο οποίος ούτε τιμολογούταν σωστά και ούτε αντισταθμιζόταν επαρκώς.

1.6 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση δεν θα μπορούσε να αφήσει ανέπαφη την ελληνική οικονομία. Ωστόσο, η κρίση αυτή δεν αποτελεί δικαιολογία για τα προβλήματα της ελληνικής οικονομίας και μια τέτοια προσέγγιση θα ήταν αναποτελεσματική.

Με αφορμή την διεθνή κρίση αυτό που συνέβη ήταν να έρθουν στην επιφάνεια οι χρόνιες δομικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας και να φανερωθεί η υπερχρέωση του ελληνικού Δημοσίου καθώς και η αδυναμία ελέγχου του τόσο υψηλού χρέους του. Η αξιοπιστία της Ελλάδας στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου κλονίστηκε. Οι δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις περιορίστηκαν σημαντικά. Τα υπερβολικά δάνεια και η υπερκατανάλωση του δημοσίου τροφοδότησε την υπερκατανάλωση του ιδιωτικού τομέα, συντηρώντας σημαντικά ελλείμματα στην ανταγωνιστικότητα και στην παραγωγικότητα. Το δημόσιο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ διογκώθηκε σημαντικά και το κράτος επαφίεται πλέον σε έκτακτες δανειακές εισφορές από επίσημους φορείς για να χρηματοδοτήσει τις κοινωνικές δαπάνες, τους μισθούς και το δημοσιονομικό έλλειμμα. Έτσι, η χώρα αναγκάστηκε να προσφύγει στο ΔΝΤ, στην ΕΚΤ και στην ΕΕ για να μην οδηγηθεί η χώρα σε στάση πληρωμών ενώ επιπλέον υιοθέτησε ένα φιλόδοξο και συνάμα αυστηρό πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής.

Ωστόσο εκτός από την κρίση χρέους και ελλείμματος, η χώρα αντιμετωπίζει προκλήσεις ως προς την ανταγωνιστικότητά της και την προοπτική απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Είναι κατώτερη σε σχέση με τους ευρωπαϊκούς εταίρους

της σε κρίσιμα μεγέθη, όπως η παραγωγικότητα εργασίας και ο βαθμός συμμετοχής του πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό αλλά και οι ξένες επενδύσεις. Η ελληνική οικονομία δεν είναι ικανή να προσφέρει ευκαιρίες απασχόλησης, ιδιαίτερα στους νέους και στις γυναίκες και πάσχει από χαμηλό ποσοστό κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, γεγονός που καθιστά την εύρεση εργασίας πολύ δύσκολη και ειδικά για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά. Με την πάροδο του χρόνου, η ύφεση μετατρέπεται ραγδαία σε κρίση απασχόλησης, με το επίσημο ποσοστό ανεργίας να πλησιάζει το 17%.

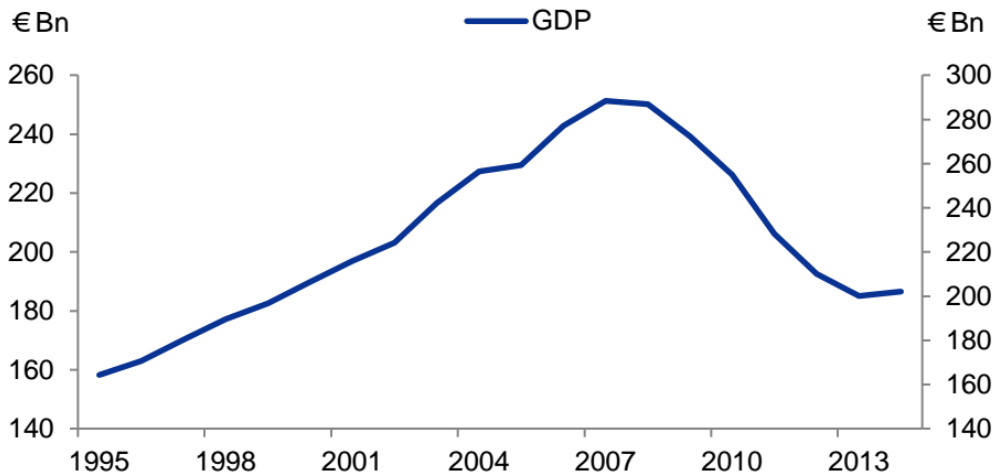
Πέντε είναι οι βασικές παθογένειες της ελληνικής οικονομίας που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας:

- Η οικονομία της Ελλάδας είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο που αποθαρρύνει τις επενδύσεις και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας,
- Ο δημόσιος τομέας είναι μεγάλος και μη αποδοτικός,
- Η δομή και οι όροι της αγοράς εργασίας περιορίζουν την ευελιξία και την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού,
- η παραοικονομία είναι πολύ εκτεταμένη και,
- Το νομικό και δικαστικό σύστημα είναι δύσβατο και αποθαρρύνει τις επενδύσεις η παραοικονομία είναι πολύ εκτεταμένη

Η οικονομική κρίση έκανε κατανοητό ότι το προϋπάρχον ελληνικό μοντέλο ανάπτυξης υπέφερε από δομικά μειονεκτήματα τα οποία η Ελλάδα για να καταφέρει να ανακάμψει, έπρεπε να τα αντιμετωπίσει. Ωστόσο σήμερα είναι επιτακτική η ανάγκη υιοθέτησης δράσεων που θα οδηγήσουν τη χώρα με σταθερούς ρυθμούς από την ύφεση και τη λιτότητα, σε μια βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.

(McKinsey & Company, Athens Office, 2010)

Στην Ελλάδα, η οικονομία έπεσε κατακόρυφα από το 2008. Το διάγραμμα 1 δείχνει ότι μέσα σε τέσσερα χρόνια (2008-2013), η ελληνική οικονομία είχε συρρικνωθεί κατά 25 τοις εκατό.



Διάγραμμα 1: GREECE economic collapse- ΕΛΛΑΔΑ οικονομική κατάρρευση
(Πηγή: <http://www.marketoracle.co.uk>)

Ο αντίκτυπος της κρίσης ήταν σημαντικός για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Πολλές από αυτές δεν θα μπορούσαν να επιβιώσουν στη νέα εποχή, και εκείνες που επέζησαν αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες της ύφεσης. Πιο συγκεκριμένα, όπως οι McDonnell και Burgess (2013) υποστηρίζουν ότι οι μεταβλητές που επιρρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και οδηγούν κάθε μεγέθους και κλάδου επιχειρήσεις να αλλάξουν την στρατηγική τους. Πρώτον, η αδυναμία να λαμβάνουν κεφάλαια από τις τράπεζες ή άλλους δανειστές που δημιουργήθηκαν ανυπερβλήτες οικονομικές ελλείψεις στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, η αποτυχία του αποθέματος στην αγορά έκανε την κατάσταση ακόμη χειρότερη.

Καθώς η οικονομία είναι μια οντότητα αλληλένδετων και διασυνδεδεμένων σταθερών, αυτές οι συρρικνώσεις στην αγορά προκάλεσαν μια απότομη αύξηση των ποσοστών ανεργίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχει δημοσιεύσει η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) το Σεπτέμβριο του 2013 το ποσοστό ανεργίας της χώρας έφτασε το 27,4%, έναντι 18,8% που είχαμε το 2011 και 26,0% το 2012. Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι τα στοιχεία που θα αναφέρονται αποτελούν άτομα ηλικίας 15-74 ετών.

Το εποχικά διορθωμένο ποσοστό ανεργίας τον Αύγουστο του 2015 ανήλθε σε 24,6% έναντι 26,2% τον Αύγουστο του 2014 και του αναθεωρημένου προς τα κάτω 24,9%

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

τον Ιούλιο του 2015. Το σύνολο των απασχολούμενων κατά το Αύγουστο του 2015 εκτιμάται ότι ανήλθε σε 3.614.192 άτομα. Οι άνεργοι ανήλθαν σε 1.180.001 άτομα, ενώ ο οικονομικά μη ενεργός πληθυσμός ανήλθε σε 3.286.686 άτομα. Τα αντίστοιχα μεγέθη κατά τον Αύγουστο των ετών 2010 έως και 2015 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

| Αύγουστος | | | | | | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Απασχολούμενοι | 4.358.650 | 4.002.573 | 3.636.802 | 3.509.998 | 3.546.766 | 3.614.192 |
| Άνεργοι | 647.178 | 917.225 | 1.253.150 | 1.343.159 | 1.258.085 | 1.180.001 |
| Οικονομικά μη ενεργοί | 3.350.905 | 3.381.512 | 3.346.231 | 3.324.856 | 3.323.161 | 3.286.686 |
| Ποσοστό ανεργίας | 12,9 | 18,6 | 25,6 | 27,7 | 26,2 | 24,6 |

Πίνακας 1. Ποσοστό ανεργίας
(Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) (2015))

1.6.1 ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Το 2006 ήταν η πρώτη χρονιά από την ένταξη της Ελλάδας στην ΟΝΕ, όπου το ελληνικό έλλειμμα έπεσε κάτω από το όριο του 3% που έχει θέσει η ΕΕ. Τέτοιου μεγέθους μείωση ελλείμματος, με ταυτόχρονη διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης και μείωση της ανεργίας, δεν έχει επιτευχθεί ξανά στην πρόσφατη εμπειρία της ΕΕ. Ωστόσο αυτό που παρατηρούμε είναι ότι το 2007 το έλλειμμα σημείωσε άνοδο της τάξης του 3,5% όταν η ευρωζώνη είχε έλλειμμα μόλις 0,60% μια διαφορά διόλου ευκαταφρόνητη 2,9 μονάδων. Όμως η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ Ελλάδας και Ευρωζώνης παρατηρείται το 2004 όπου αυτή ανέρχεται στις 4,6 μονάδες.

Το δημόσιο χρέος της Ελλάδος είναι το υψηλότερο ανάμεσα στις 25 χώρες της ΕΕ και είναι σχεδόν διπλάσιο από την τιμή αναφοράς της συνθήκης του Μάαστριχτ. Το μεγάλο ύψους του χρέους, σε συνδυασμό με τα υψηλά ελλείμματα, καθιστά την παρούσα δημοσιονομική θέση μη διατηρήσιμη και εγκυμονεί σημαντικούς κινδύνους σε περίπτωση αύξησης του επιτοκίου δανεισμού του δημοσίου ή αισθητής μείωσης του ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης.

Το ενοποιημένο χρέος της γενικής κυβέρνησης ανήλθε σε 110,5% του Α.Ε.Π. το 2004 από 109,3% που ήταν το 2003. Τον Μάρτιο του 2004 το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών υπέβαλε το αναθεωρημένο Επικαιροποιημένο Πρόγραμμα Σταθερότητας και Ανάπτυξης για την περίοδο 2004-2007, όπως προβλεπόταν στην απόφαση του ECOFIN. Το ECOFIN καλούσε την Ελλάδα να λάβει απαραίτητα μέτρα για τη μείωση του ελλείμματος ώστε να διορθώσει την κατάσταση υπερβολικού ελλείμματος το αργότερο μέχρι και το 2006. Για να στηρίξει την εφαρμογή του προγράμματος αυτού, η κυβέρνηση εξήγγειλε το Μάρτιο του 2005 μια δέσμη μέτρων τα οποία περιλαμβάνουν αύξηση της έμμεσης φορολογίας, και επιβεβαίωσε τη δέσμευσή της να μειώσει το δημοσιονομικό έλλειμμα κάτω από το όριο του 3% τον επόμενο χρόνο. (Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών (2008))

1.6.2 Η ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2008-2010 ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η συνεχιζόμενη χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε στα μέσα του 2007 και εντάθηκε από το φθινόπωρο του 2008 έχει σημαντικές επιπτώσεις σε παγκόσμιο επίπεδο τόσο για τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος όσο και για την πραγματική οικονομία.

Αναπόφευκτα, οι επιπτώσεις από την διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση γίνονται αισθητές και στην Ελλάδα. Για το λόγο αυτό, και στο πλαίσιο των αποφάσεων του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου τον Οκτώβριο του 2008, η Ελληνική κυβέρνηση έθεσε έγκαιρα σε εφαρμογή ένα συνολικό σχέδιο ενίσχυσης της ρευστότητας της οικονομίας με στόχο τη διασφάλιση της χρηματοδότησης των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων (ιδιαίτερα των μικρομεσαίων) και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης στο τραπεζικό σύστημα. Επιπλέον, η Ελληνική κυβέρνηση υιοθέτησε νομοθετική ρύθμιση για την αύξηση του θεσμοθετημένου ορίου εγγύησης καταθέσεων από 20.000 ευρώ σε 100.000 ευρώ για μία περίοδο τουλάχιστον τριών ετών, ενώ επιβεβαίωσε την πολιτική της δέσμευση για την προστασία του συνόλου των καταθέσεων σε όλες τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη τη δυσμενή οικονομική συγκυρία, η κυβέρνηση προχώρησε στη θεσμοθέτηση δέσμης μέτρων για την προστασία των δανειοληπτών, ειδικότερα όσον αφορά τις προϋποθέσεις διεξαγωγής πλειστηριασμών.

Πέρα από τη διαφύλαξη της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος, την αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας της χρηματοπιστωτικής αγοράς και την ενίσχυση της χρηματοδότησης της πραγματικής οικονομίας, η οικονομική πολιτική της Ελληνικής κυβέρνησης στηρίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες. Πρώτον, στη συνέχιση της δημοσιονομικής προσαρμογής με στόχο τη μακροχρόνια βιωσιμότητα των δημόσιων οικονομικών στο πλαίσιο του Αναθεωρημένου Συμφώνου Σταθερότητας και Ανάπτυξης και ταυτόχρονα στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης για τις πιο ευάλωτες κοινωνικές ομάδες σύμφωνα με το Σχέδιο Ανάκαμψης της Ευρωπαϊκής Οικονομίας. Στο πλαίσιο αυτό και με στόχο τη διαφύλαξη της κοινωνικής συνοχής στην παρούσα δυσμενή συγκυρία, η διατήρηση του ρυθμού αύξησης της απασχόλησης μέσω στοχευμένων μέτρων αποτελεί βασική προτεραιότητα.

Παράλληλα, η κρίση δεν οδηγεί σε αναβολή των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, καθώς η κυβέρνηση αναγνωρίζει τη σημασία τους για την ενίσχυση των αντιστάσεων της Ελληνικής οικονομίας ώστε να είναι σε καλύτερη θέση να εκμεταλλευθεί την ανάκαμψη. Για το λόγο αυτό, ο δεύτερος πυλώνας της στρατηγικής της κυβέρνησης είναι η ενίσχυση της δυναμικής ανάπτυξης της Ελληνικής οικονομίας μέσω διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων στο πλαίσιο τόσο της Στρατηγικής της Λισσαβόνας όσο και του Σχεδίου Ανάκαμψης της Ευρωπαϊκής Οικονομίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω μεταρρυθμίσεων για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τη μείωση του διοικητικού βάρους, τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, την αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα και την ενίσχυση της καινοτομίας. Επιπρόσθετα, μεγάλη βαρύτητα δίνεται στη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος, και των δομών κατάρτισης, επανακατάρτισης και δια βίου μάθησης, καθώς και στον επαναπροσδιορισμό των πολιτικών για την απασχόληση με περισσότερη έμφαση στις Ενεργητικές Πολιτικές Απασχόλησης.

Με βάση την παραπάνω στρατηγική και παρά τη δυσμενή οικονομική συγκυρία, η Ελληνική κυβέρνηση είχε προβλέψει ότι ο πραγματικός ρυθμός ανάπτυξης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος θα ξεπεράσει το 1%, με σταδιακή επιτάχυνση

εντός του χρονικού ορίζοντα του Προγράμματος. (Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών (2008))

1.6.3 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Έως το καλοκαίρι του 2008 η ελληνική οικονομία είχε επηρεασθεί ελάχιστα από την παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση. Οι οικονομικές εξελίξεις το 2008 προσδιορίστηκαν κυρίως από δύο παράγοντες:

- από την αύξηση των τιμών του πετρελαίου και των εμπορευμάτων μέχρι τον Ιούλιο του 2008 και
- από τις επιπτώσεις της κλιμακούμενης οικονομικής κρίσης, η οποία επηρέασε τις μακροοικονομικές μεταβλητές κυρίως κατά το τελευταίο τρίμηνο του έτους.

Ωστόσο, η επιβράδυνση της αύξησης του Α.Ε.Π. φαίνεται περιορισμένη σε σύγκριση με τις προοπτικές σε διεθνές επίπεδο. Κατά τα τρία πρώτα τρίμηνα του 2008, η αύξηση του Α.Ε.Π. παρέμεινε ισχυρή, αν και σε πτωτική πορεία, και πάνω από το μέσο όρο της ευρωζώνης. Σε ετήσια βάση, το Α.Ε.Π. αυξήθηκε κατά 3,6% κατά το δεύτερο τρίμηνο και κατά 3,1% το τρίτο τρίμηνο, με το μέσο ρυθμό ανάπτυξης της ευρωζώνης να διαμορφώνεται στο 1,4% και 0,8% αντίστοιχα. Οι εξελίξεις για την εγχώρια ζήτηση και τις εξαγωγές ήταν σχετικά πιο ευνοϊκές, αν και η επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας είναι εμφανής.

Όσον αφορά στις επενδύσεις, κατά τα τρία πρώτα τρίμηνα του έτους οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου μειώθηκαν σημαντικά σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2007. Η επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης των επενδύσεων αντανακλά τη σημαντική επιβράδυνση της ιδιωτικής κατασκευαστικής δραστηριότητας και, συνεπώς, μια πιθανή διόρθωση στην αγορά στέγης. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται επίσης από το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια του τρίτου τριμήνου του 2008 υπάρχει μια σημαντική πτώση άνω του 20% στις κατασκευαστικές άδειες. Ωστόσο, κατά τα τρία πρώτα τρίμηνα του έτους, οι πιστώσεις προς τις εγχώριες επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά διατήρησαν ρυθμό αύξησης κοντά στο 20%, αν και ο ρυθμός πιστωτικής επέκτασης προς τα νοικοκυριά ήταν κάπως χαμηλότερος. Οι εν λόγω εξελίξεις σηματοδοτούν χαμηλότερη ζήτηση δανείων, λόγω της αύξησης των επιτοκίων για

στεγαστικά δάνεια, καθώς και πιο αυστηρούς κανόνες από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κατά την έγκριση των δανείων. Γεωργίου Α. Προβοπούλου (2008)

Οι εξελίξεις όσον αφορά στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα αντικατοπτρίζουν την αύξηση της συνολικής ιδιωτικής και δημόσιας κατανάλωσης μέχρι τα μέσα του 2008, που τόνωσε τη συνολική τελική ζήτηση, ενώ, από το τρίτο τρίμηνο του έτους και μετά, ο ρυθμός αύξησης της ιδιωτικής και δημόσιας κατανάλωσης μειώθηκε. Η μείωση αυτή σε ένα βαθμό οφείλεται στην επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης των λιανικών πωλήσεων. Οι δείκτες οικονομικού κλίματος και οι δείκτες επιχειρηματικών προσδοκιών δείχνουν επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η οποία φαίνεται να εντείνεται από το δεύτερο τρίμηνο του έτους και, ιδιαίτερα, στο μεταποιητικό τομέα.

Στον εξωτερικό τομέα, οι εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών κατέγραψαν απότομη πτώση κατά το τρίτο τρίμηνο του 2008, σηματοδοτώντας επιδείνωση στις εισαγωγές αγαθών. Οι εξελίξεις στις εισαγωγές αγαθών αποδίδονται στην αύξηση του δείκτη τιμών εισαγομένων, ως αποτέλεσμα της αύξησης των τιμών του πετρελαίου. Η αύξηση των εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών, από την άλλη πλευρά, διατηρήθηκε σε υψηλά επίπεδα κατά τα δύο πρώτα τρίμηνα, κυρίως εξαιτίας του υψηλού ρυθμού αύξησης των εξαγωγών υπηρεσιών. Ωστόσο, κατά το τρίτο τρίμηνο η αύξηση των εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών περιορίστηκε. Συνολικά, κατά το τρίτο τρίμηνο, το έλλειμμα του εξωτερικού τομέα, σε εθνολογιστική βάση μειώθηκε, συμβάλλοντας θετικά στο ρυθμό αύξησης του Α.Ε.Π.

Όσον αφορά τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας, η αύξηση της απασχόλησης παραμένει θετική, αναδεικνύοντας μια σχετικά «ανθεκτική» αγορά εργασίας. Το ποσοστό ανεργίας μειώθηκε σε 7,2% κατά το δεύτερο και το τρίτο τρίμηνο του 2008 από 8,3% το πρώτο τρίμηνο (στοιχεία Έρευνας Εργατικού Δυναμικού).

Υπό το πρίσμα της επιδείνωσης των οικονομικών προοπτικών, η οποία αρχίζει να γίνεται εμφανής κυρίως από το τρίτο τρίμηνο του 2008, ο ρυθμός αύξησης του Α.Ε.Π. για το 2008 εκτιμάται σε 3,0%. Οι εκτιμήσεις αυτές αποτελούν αναθεώρηση προς τα κάτω του ρυθμού αύξησης του Α.Ε.Π., κατά 1,0 εκατοστιαία μονάδα σε σύγκριση με τις προβλέψεις που περιλαμβάνονται στην περυσινή επικαιροποίηση του

Π.Σ.Α. Η επιβράδυνση στο ρυθμό αύξησης του Α.Ε.Π. προέρχεται από το χαμηλότερο ρυθμό αύξησης της ιδιωτικής κατανάλωσης (2,3% σε σταθερές τιμές), και από την έντονη κάμψη στις ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου κατά 8,9%, αντανakλώντας τη σημαντική μείωση κατά 15,0% στη συνολική κατασκευαστική δραστηριότητα και κατά 25,0% στις επενδύσεις κατοικιών. Οι συνολικές επενδύσεις ως ποσοστό του Α.Ε.Π. αναμένεται να μειωθούν στο 19,9% από 22,5% το 2007. Ωστόσο, οι επενδύσεις της γενικής κυβέρνησης εκτιμάται ότι αυξήθηκαν σε πραγματικές όρους κατά 4,0%, οδηγώντας σε τόνωση της ζήτησης και ενισχύοντας την προοπτική της οικονομικής ανάκαμψης. Γεωργίου Α. Προβοπούλου (2008)

Από μια πιο θετική οπτική γωνία, αν και μια μικρή μείωση στο σύνολο των εξαγωγών θα ήταν αναμενόμενη, κυρίως λόγω του περιορισμού των εξαγωγών υπηρεσιών (κυρίως στον τουρισμό και στις υπηρεσίες μεταφορών), το περιεχόμενο των εξαγωγών αγαθών, καθώς και η γεωγραφική εξειδίκευση των εμπορικών ροών προς χώρες με υψηλότερη ανάπτυξη, αναμένεται να περιορίσει ενδεχόμενες αρνητικές πιέσεις στις εξαγωγές. Έτσι, οι εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών εκτιμάται ότι αυξήθηκαν το 2008 κατά 3,9%, αντικατοπτρίζοντας αύξηση κατά 7,7% των εξαγωγών υπηρεσιών και μείωση κατά 1,1% των εξαγωγών αγαθών. Οι εξελίξεις αυτές υποδηλώνουν μια συμβολή στην αύξηση του Α.Ε.Π. κατά 0,93 ποσοστιαίες μονάδες. Οι εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών από την άλλη πλευρά, εκτιμάται ότι έχουν επιδεινωθεί ραγδαία, με ρυθμό αύξησης 0,4%, κυρίως λόγω της σημαντικής μείωσης των εισαγωγών αγαθών κατά 2,3%. Οι εξελίξεις αυτές οφείλονται στη μείωση των καταναλωτικών δαπανών, καθώς και στη χαλάρωση των πιέσεων στις τιμές του πετρελαίου. Το εξωτερικό ισοζύγιο αναμένεται να συμβάλει κατά 0,79 ποσοστιαίες μονάδες στην αύξηση του Α.Ε.Π., ενώ η τελική εγχώρια ζήτηση κατά 0,30 ποσοστιαίες μονάδες, συνεισφορά που βρίσκεται σε ιστορικά χαμηλό επίπεδο και αντανakλά την αρνητική συμβολή των ακαθάριστων επενδύσεων παγίου κεφαλαίου κατά 2,18 ποσοστιαίες μονάδες.

Το πραγματικό κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος εκτιμάται ότι επιταχύνθηκε ελαφρά κατά 0,9% σε σύγκριση με ρυθμό 3,5% το 2007, σηματοδοτώντας με τον τρόπο αυτό βελτίωση συνολικά της ανταγωνιστικότητας της χώρας, ενώ προβλέπεται επίσης, συγκράτηση των ονομαστικών μισθών. Η απασχόληση εκτιμάται ότι

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

αυξήθηκε κατά 1,0% και το ποσοστό ανεργίας εκτιμάται στο 7,5%, σε εθνικολογιστική βάση, καταγράφοντας μια αθροιστική μείωση κατά 1,1 ποσοστιαία μονάδα κατά την περίοδο 2006-2008.

Όλες αυτές οι δυσμενείς εξελίξεις στα μεγέθη της κεντρικής κυβέρνησης, καθώς και η μείωση των αποτελεσμάτων των Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης και ΟΤΑ, λόγω και της αποτύπωσης στο έλλειμμα μέρους των οφειλών των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, η αύξηση των εξοπλιστικών προγραμμάτων και η μείωση των εθνικολογιστικών προσαρμογών, έχουν ως συνέπεια την αύξηση του ελλείμματος της γενικής κυβέρνησης στο 12,7% του Α.Ε.Π. από 3,7% που είχε προβλεφθεί στο επικαιροποιημένο Πρόγραμμα Σταθερότητας και Ανάπτυξης. Γεωργίου Α. Προβοπούλου (2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τα τελευταία 30 χρόνια έχει παρουσιάσει ραγδαία ανάπτυξη και παράλληλα μεγάλες διαφοροποιήσεις στην πρακτική της. Επηρεασμένη από ποικίλες εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο. Από μια διοικητική λειτουργία με μικρή επιρροή στο σύνολο της διοίκησης, έχει μετατραπεί σε μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια οικονομική κλίμακα στα πλαίσια δράσης κάθε οργανισμού. Σύμφωνα με τους Beardwell και Holden (1994), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί για τη συνεργασία των διοικητικών λειτουργιών μιας επιχείρησης.

2.1 ΔΑΠ : ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ως HRM (Human resources Management) ή στην Ελληνική γλώσσα ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) ορίζεται η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, η οποία σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή , Μπουραντάς , 2003). Συμπληρωματικά θα αναφέρουμε πως σύμφωνα με τον French 1994, μια άλλη προσέγγιση του όρου είναι η ακόλουθη « Η Διοίκηση Ανθρώπινων αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις διαδικασίες και τις πρακτικές οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού » , ενώ μια άλλη εννοιολογική προσέγγιση του όρου είναι αυτή η οποία μας δίνει ο Thomason, 2001 και έχει ως εξής: « Ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (μετέπειτα διοίκηση ανθρωπίνων πόρων) ορίζονται όλες οι διοικητικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση των εργασιακών υπηρεσιών από έναν οργανισμό που επιδιώκει οικονομικό όφελος» (Thomason, 2001 στο Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

2.2 ΔΑΠ :ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ

Στις αρχές του 1900 έκαναν την εμφάνιση τους μεγάλοι οικονομικοί οργανισμοί που απασχολούσαν εκατοντάδες εργαζομένους δημιουργώντας έτσι την ανάγκη για τη θέσπιση πολλών βασικών εργασιακών νόμων, βελτίωση των συνθηκών εργασίας και οργανωμένη μελέτη των ανθρωπίνων πόρων. Η ΔΑΠ ξεκίνησε ως επιστήμη σε αυτή την χρονική περίοδο και ήταν γνωστή ως «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Personnel Management). Στην Αμερική ο αυτοκινητοβιομήχανος Henry Ford, ακλουθώντας πρακτικές «επιστημονικής διοίκησης» ιδρύει το 1914 τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που το ονόμασε «κοινωνιολογικό τμήμα» (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2001).

Ο Ford, εισήγαγε διαδικασίες μαζικής παραγωγής με τις οποίες πέτυχε χαμηλές τιμές με σταθερή ποιότητα προϊόντων. Το οργανωτικό του σύστημα ονομάστηκε «Φορντισμός». Το 1927, μια ομάδα ερευνητών καθοδηγούμενη από τον Elton Mayo καθηγητή βιομηχανικής διοίκησης του Πανεπιστημίου Harvard μαζί με συνεργάτες του, πραγματοποίησε μια σειρά μελετών στο εργοστάσιο Hawthorne της εταιρίας Western Electric Company στο Σικάγο. Οι έρευνες διήρκησαν πέντε χρόνια, περιελάμβαναν 20.000 εργαζομένους και επικεντρώθηκαν στην επίδραση του φροντισμού στον χώρο εργασίας με την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Το επόμενο στάδιο στην διαμόρφωση της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η «Οργανωτική Συμπεριφορά» που αποτελεί μετεξέλιξη της «Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων» και αναπτύχθηκε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο στις ΗΠΑ και στη Δυτική Ευρώπη λόγω του διεθνούς μεταπολεμικού ανταγωνισμού και της μεγάλης πίεσης για παραγωγή και κατανάλωση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Μέσα από όλες αυτές τις συνεισφορές στη επιστήμη της διοίκησης, τη δεκαετία του 1980 έχει πλέον αντικατασταθεί ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Personnel Management) με τον όρο «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων» (Human Resource Management)

2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ

Οι λειτουργίες της ΔΑΠ πολυσύνθετες και επηρεάζουν όλους τους τομείς μίας σύγχρονης επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Πιο αναλυτικά, οι επιμέρους αρμοδιότητες της ΔΑΠ που θα μας δείξουν το περιεχόμενο της στρατηγικής ΔΑΠ αναφέρονται παρακάτω.

2.3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Με αυτήν την διαδικασία η επιχείρηση προβλέπει τις ανάγκες της και το μελλοντικό ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί για να καλύψει αυτές τις ανάγκες. Είναι μία διαδικασία που εξασφαλίζει το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη χρονική στιγμή ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Συμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ. (2007) μέλημα κάθε επιχείρησης είναι να εξασφαλίσει μια το κατάλληλο προσωπικό το οποίο θα ικανό για να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Μπορούμε να πούμε ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζεται σε δυο στάδια, πρώτο στην αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και δεύτερο στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα αποκτηθεί στο μέλλον. Αρχικά γίνεται μια αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Δημιουργείται ένας πίνακας απογραφής που περιλαμβάνει κάποιες ερωτήσεις όπως ονοματεπώνυμο, παρούσα θέση, κάποιες εμπειρίες που μπορεί να έχουν οι υποψήφιοι και την εκπαίδευσή τους. Έτσι παρέχεται στην διοίκηση της επιχείρησης μια άμεση και συνοπτική εικόνα σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση. Μετά την εκτίμηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση προχωρά στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί στο μέλλον. Οι μελλοντικές ανάγκες που μπορεί να έχει μια επιχείρηση θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση μπορεί να μην προχωρήσει σε κάποια αλλαγή του ανθρώπινου δυναμικού ή να απαλαγεί από το επιπλέον προσωπικό ή να ξεκινήσει πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού εφόσον αυτό θεωρηθεί απαραίτητο για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια. (www.el.wikibooks.org)

2.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε αυτήν την διαδικασία αναλύονται οι διάφορες θέσεις εργασίας που προκύπτουν. Απο αυτήν την ανάλυση γίνεται η περιγραφή της θέσης, τα καθήκοντα, οι απαιτήσεις, οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος.

Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας καθορίζει τις αναγκαίες θέσεις για την λειτουργία του οργανισμού και την κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στην περιγραφή θέσης περιλαμβάνονται πληροφορίες αναφορικά με τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης, που σαν στόχο έχει την διευκόλυνση της προσέλκυσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης του εργαζόμενου. Με την περιγραφή της θέσης προσδιορίζονται οι δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξουν οι κάτοχοι των θέσεων, καθορίζεται ο σκοπός μιας θέσης, εντάσσεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και τέλος αναλύονται οι ευθύνες του εργαζόμενου και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν.

Οι προδιαγραφές της θέσης αντίστοιχα ορίζουν τη μόρφωση, τα προσόντα, την εκπαίδευση, την εμπειρία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις δραστηριότητες που απαιτεί η κάθε θέση προκειμένου ο εργαζόμενος που θα την αναλάβει να κάνει αποτελεσματικά την δουλειά του. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα όταν η επιχείρηση θέλει να προσελκύσει προσωπικό και αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σύνταξη αγγελίας ή την προκήρυξη μια θέσης εργασίας.
(<https://wikimarkt.wikispaces.com>)

2.3.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οπώς αναφέρει ο Abraham Carmeli (2004) στο άρθρο του μια επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της πρέπει να προσελκύσει άτομα που έχουν τις ικανότητες τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η

επιχείρηση για να προσελκύσει νέο προσωπικό μπορεί να χρησιμοποιήσει αρκετές πηγές. Μια από αυτές είναι από το ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης. Γνωστοποιεί στο προσωπικό της την ανάγκη για νέα ανθρώπινο δυναμικό και οι εργαζόμενοι στη συνέχεια το γνωστοποιούν σε συγγενείς, φίλους και γνωστούς τους. Επιπλέον μπορεί να κοινοποιήσει αγγελίες σε περιοδικά εφημερίδες και στο διαδίκτυο. Μπορεί να απευθυνθεί και στον Ο.Α.Ε.Δ και σε ιδιωτικά γραφεία ευρέσεων εργασίας. Μπορεί επίσης να απευθυνθεί σε Πανεπιστήμια και Τ.Ε.Ι αν θέλει εργαζόμενους που έχουν κάποιες γνώσεις πάνω σε συγκεκριμένα αντικείμενα εργασίας και σε διάφορους άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς όπως και σε διάφορες προκηρύξεις. Με την προσέλκυση η επιχείρηση εξασφαλίζει κατάλληλους υποψήφιους για κάθε κενή θέση ώστε να επιλεγεί ο πιο κατάλληλος για την κάλυψη αυτής. (<https://el.wikibooks.org>)

2.3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση επιλέγει το κατάλληλο άτομο για την κάλυψη της θέσης. Αφού συγκεντρωθεί ο αριθμός των υποψηφίων, θα πρέπει, μέσω πολλών διαδικασιών που θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και ίση μεταχείριση από πλευράς επιχείρησης, να επιλεγθούν τα άτομα που κατάφεραν να φανούν περισσότερο κατάλληλα για την κάλυψη της θέσης. Το επιθυμητό όμως αυτό αποτέλεσμα δεν είναι καθόλου εύκολο. Πολλοί είναι οι παράγοντες που καθιστούν την διαδικασία της επιλογής μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια της ανάπτυξης μιας επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003))

2.3.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ως εκπαίδευση λοιπόν θα μπορούσαμε να ορίσουμε την οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό, που δεν είναι άλλος από την ολοκλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων τους με επιτυχία. Περιλαμβάνει τη μεταφορά γνώσεων από έναν πομπό (εκπαιδευτή) σε έναν δέκτη (εκπαιδευόμενο) μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλίας) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα. (Κούτρης Κωνσταντίνος Χρ. (2006))

Το στάδιο της εκπαίδευσης αφορά τόσο το νέο προσωπικό που μόλις έχει επιλεγθεί από την επιχείρηση και πρέπει να εκπαιδευτεί σωστά όσο και το υπάρχον προσωπικό ώστε να μπορέσει να καλύψει τις νέες ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί.

2.3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Είναι η διαδικασία που αξιολογείτε η απόδοση των εργαζομένων σχεσιακά με τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Παίξει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου, καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου, ανατροφοδότηση – επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback) και η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

Μέσω της αξιολόγησης εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων μια επιχείρησης η ενός οργανισμού καθώς ελέγχετε συνεχώς η συμπεριφορά των μελών της καθώς και η συμπεριφορά της επιχείρησης γενικότερα τα οποία θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων. Αυτό δείχνει την σπουδαιότητα της αξιολόγησης.

2.3.7 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Στα συστήματα αμοιβών δεν μιλάμε μόνο για την μισθοδοσία των εργαζόμενων αλλά για οποιαδήποτε ανταμοιβή της αύξησης την παραγωγικότητας του, είτε αυτή είναι bonus, είτε προαγωγή είτε κάτι άλλο.

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθεια. Επακόλουθα οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον υφιστάμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. Κίνητρα για επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές

αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του. (Πολυχρονίου, 2007).

2.3.8 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι εργασιακές σχέσεις είναι το κομμάτι της δίκαιης αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της σχέσης που έχει αναπτύξει η διοίκηση με τους εργαζομένους για την σωστή επίλυση τών όποιων εργασιακών προβλημάτων. Επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό απο το σύστημα αμοιβής που εφαρμόζει η επιχείρηση. Ενα συχνό φαινόμενο είναι η σύγκριση που γίνεται απ τους εργαζομένους ομοειδών επιχειρήσεων και θεωρείται ενα πρόβλημα που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η κάθε επιχείρηση. Αν διαπιστωθεί πως οι αμοιβές τους δεν παρέχονται σύμφωνα με αυτό που δικαιούνται, ενώ συνάδελφοι του ιδίου επιπέδου σε άλλη επιχείρηση αμείβονται με πιο υψηλό μισθό, τότε σίγουρα θα δημιουργήσουν αρνητικό κλίμα στην επιχείρηση και δεν αποκλείεται να έρθουν σε «ρήξη» και αντιπαράθεση ευθέως με τον εργοδότη τους και τα πράγματα να πάρουν άσχημη τροπή που δεν θα ωφελήσει καθόλου την πορεία της επιχείρησης. Γνωστό σε όλους μας είναι πως το κυριότερο σημείο διαπραγμάτευσης μεταξύ των εργαζόμενων και των εργοδοτών είναι οι αμοιβές και το κυριότερο πρόσκομμα που παρουσιάζεται στη σύνταξη των συμβάσεων εργασίας.

(Κούτρης Κ. (2006))

2.3.9 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Αφορά την εσωτερική επικοινωνία των εργαζομένων και της διοίκησης που έχει σαν στόχο την ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ τους. Έχει σαν στόχο την σωστή ενημέρωση και των δυο και την ανάπτυξη κοινών αντιλήψεων. Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι μια σημαντική διαδικασία για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που κυκλοφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η επικοινωνία συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ως μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης, ως όργανο λήψεως αποφάσεων, ως μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και ως συντελεστής διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος. (Κακουλίδης, 2009)

2.4 ΔΑΠ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα ήταν μέχρι και πρόσφατα υποβαθμισμένος αφού δεν αποτελούσε τρόπο διοίκησης στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων. Η εισαγωγή περισσότερων πολυεθνικών εταιριών που εφαρμόζαν μοντέρνες μεθόδους διοίκησης έκανε επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης τους συγκεκριμένου τμήματος. Ο ανταγωνισμός αυξήθηκε και οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να διακριθούν στον χώρο τους θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τον πολύτιμο κεφάλαιο που αποδίδεται με τον όρο ανθρώπινο δυναμικό (HR).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την σημαντικότητα του HR και δίνουν έμφαση στην σωστή λειτουργία αυτού του τμήματος. Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η σωστή λειτουργία αυτούς του τμήματος περιλαμβάνει πρακτικές οι οποίες αφορούν τη στελέγχωση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση, τις αμοιβές των εργαζομένων κ.α.

Στην Ελλάδα υπάρχει αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που ενώ δεν είναι πολυεθνικές ή μεγάλου μεγέθους, δημιουργούν τμήματα ανθρωπινων πόρων. Σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή et al., 2001 σε μερικές μικρότερες επιχειρήσεις ο ρόλος του τμήματος μπορεί να περιορίζεται σε θέματα στελέγχωσης και αμοιβής αυτο δεν σημαίνει όμως ότι δεν αυξάνεται η σπουδαιότητα του τμήματος στην λειτουργία της επιχείρησης.

Στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων όταν δημιουργείτε μια νέα θέση, το τμήμα του HR πρώτα συγκεντρώνει τους υποψήφιους για την κάλυψη της θέσης και στην συνέχεια επιλέγει τον κατάλληλο. Για κάθε θέση ο υπάλληλος λαμβάνει οδηγίες ή κάποια εκπαίδευση από το τμήμα (Παπαλεξανδρής, 1992).

Πλέον είναι λίγες οι εταιρίες οι οποίες συνεχίζουν να πληρώνουν εργαζόμενους οι οποίοι έχουν χαμηλή απόδοση. Η αμοιβή ορίζεται με βάση την απόδοσή τους. Το να ελέγξει μια επιχείρηση την απόδοσή είναι μια δύσκολη διαδικασία ή οποία είτε γίνεται από διάφορα συστήματα που διαθέτει το τμήμα είτε από προσεκτική παρακολούθηση των ωρών εργασίας του εργαζομένου. Ο βασικός μισθός πλέον δεν

κατέχει τον κύριο όγκο αλλά αυξάνετε η αμοιβή ανάλογα και με τα bonus. Οι πολυθενικές στην Ελλάδα παρέχουν πρόσθετες αμοιβές όχι μόνο με βάση τα αποτελέσματα της εταιρίας στην χώρα αλλά και στην ευρύτερη περιοχή δραστηριοποίησης.

Το ανταγωνιστικό κλίμα που επικρατεί στην χώρα κάνει τις επιχειρήσεις που θέλουν να εξασφαλίσουν την ύπαρξη τους για χρόνια, να αποδίδουν τα μέγιστα. Αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι πρέπει να αποδώσουν ότι καλύτερο μπορούν. Η επιχείρηση πρέπει να αποκτά συνέχεια νέες και καλύτερες γνώσεις ταχύτερα απ τους ανταγωνιστές της.

Για να πετύχει τα παραπάνω η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύει συνεχώς το προσωπικό της. Μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσονται οι δεξιότητες των εργαζομένων με αποτέλεσμα να αυξάνετε η αποδοτικότητα τους. Η εκπαίδευση στις μικρές και μεσαιές επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις μεγάλες βρίσκεται σε αρχικό στάδιο. Αυτό βέβαια αλλάζει μέρα με την μέρα, αφού δίνονται κίνητρα στις επιχειρήσεις από κρατικούς οργανισμούς και με την υποστήριξη της Ε.Ε. , έτσι ώστε ο περιορισμένος προϋπολογισμός για την κατάρτιση να μην αποτελεί πια εμπόδιο.

Η Randstad πραγματοποίησε έρευνα με σκοπό να εξετάσει τις τάσεις στο χώρο του HR και για τους μισθούς στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού, την προσέλκυση ταλέντων, τις αποτελεσματικές πηγές στελέχωσης, τις πρακτικές πρόσληψης και τις στρατηγικές αποζημιώσεων και παροχών. Η αγορά εργασίας αλλάζει συνεχώς και όχι μόνο λόγω των συνεχόμενων διακυμάνσεων στην οικονομία. Ενώ οι εταιρείες έχουν εστιάσει στην ανάπτυξη στρατηγικών για να εκπληρώσουν άμεσες ανάγκες, τώρα σχεδιάζουν και με μεσοπρόθεσμο – και μακροπρόθεσμο – ορίζοντα ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές και αποτελεσματικές και να αξιοποιήσουν τις τρέχουσες ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Όσον αφορά τον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, οι κύριες προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού το 2016 θα σχετίζονται με την αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας (57,6%), με την προσέλκυση ταλέντων για το επόμενο στάδιο ανάπτυξης της εταιρείας(41,2%), με τη δημιουργία/διατήρηση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος(39,7%) ή με τη

διατήρηση των αποδοτικότερων υπαλλήλων (35%) . Έχει σημειωθεί μια μεταβολή ως προς τη σημασία αυτών των προκλήσεων, δηλαδή οι εταιρείες φαίνεται να είναι λιγότερο ανήσυχες ως προς τη διαρροή ταλαντούχων στελεχών προς ανταγωνιστές με ποσοστό 15,9% σε σχέση με το 2015 όπου το 70,6% των επιχειρήσεων απέφυγε την διαρροή των ταλαντούχων στελεχών προς τους ανταγωνιστές .

Μια κρίσιμη προϋπόθεση για μια καλή διοίκηση είναι να έχει έναν ενθαρρυντικό ρόλο στην εταιρεία και να είναι σε θέση να εμπνέει σύμφωνα με το 65,6% των επιχειρήσεων. Επιπλέον το 56,2% θεωρεί σημαντική την ικανότητα προσαρμογής στις εργασιακές απαιτήσεις που αλλάζουν.

Ενα σημαντικό μέλημα για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η προσέλκυση ατόμων με τις καλύτερες δυνατές δεξιότητες. Σύμφωνα με την έρευνα οι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας στην προσέλκυση ταλέντων είναι δυνατή επωνυμία εργοδότη (68,8%) το ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών (57,9%) ,η ισχυρή πρόταση αξίας εργοδότη (employee value proposition) (55,9%), το υψηλό επίπεδο εργασιακής ασφάλειας (44,4%) οι ευκαιρίες εξέλιξης στο εξωτερικό (31,5%) και οι ευέλικτες εργασιακές πολιτικές/ισορροπία προσωπικής κι επαγγελματικής ζωής (30,3%) . Σχετικά με τα μέτρα αντιμετώπισης της έλλειψης δεξιοτήτων το 15% των συμμετεχόντων σημειώνει ότι δε θα επηρεαστεί από την έλλειψη δεξιοτήτων το 2016. Το μεγαλύτερο, όμως, ποσοστό των εταιρειών θα εστιάσει τις προσπάθειες αντιμετώπισης αυτής της έλλειψης κυρίως σε εκπαιδευτικά προγράμματα, στη βελτίωση μισθών/πακέτου παροχών ή στην εξωτερική ανάθεση (outsource) επιχειρησιακών λειτουργιών.

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

| | |
|--|-------|
| Εκπαίδευση και συμμετοχή σε διδακτικά προγράμματα | 58,8% |
| Βελτίωση μισθού/πακέτου παροχών για τη διατήρηση και προσέλκυση ταλέντων | 21,8% |
| Εξωτερική ανάθεση (outsource) επιχειρησιακών λειτουργιών | 16,2% |
| Αύξηση εξωτερικών εργολάβων | 14,4% |
| Πρόσληψη ταλαντούχων στελεχών από άλλες χώρες | 10,3% |
| Προσφορά περισσότερων επιλογών για ευέλικτη εργασία | 10% |
| Πρόσληψη περισσότερων υπαλλήλων μερικής απασχόλησης | 6,2% |
| Η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει έλλειψη δεξιοτήτων | 15% |
| Άλλο | 6,2% |

Πίνακας 2 . Μέτρα αντιμετώπισης της έλλειψης δεξιοτήτων.

(Πηγή: Salary survey 2016)

Η προσέλκυση των κατάλληλων ταλέντων είναι σημαντική, όπως και η διατήρησή τους. Οι πιο αποτελεσματικές παροχές για τη διατήρηση των κορυφαίων ταλέντων, όπως αναφέρουν οι συμμετέχοντες, περιλαμβάνουν την επαγγελματική εξέλιξη, την εκπαίδευση, τον ανταγωνιστικό μισθό, τα μπόνους, την ιατρική ασφάλιση και τις μη οικονομικές απολαβές (πχ αναγνώριση). Όταν γίνεται σύγκριση μεταξύ της κατάταξης αυτών των παροχών και των παροχών που προσφέρονται από τις εταιρείες, διακρίνουμε κάποιες ομοιότητες: η εκπαίδευση, η επαγγελματική εξέλιξη, η ιατρική ασφάλιση και τα μπόνους προσφέρονται συχνά από τις επιχειρήσεις, αν και σε διαφορετικά ποσοστά. (Salary survey 2016)

Το HRM αποκτά όλο και μεγαλύτερη σπουδαιότητα στην Ελλάδα και οι HR Managers κατέχουν όλο και πιο υψηλή θέση στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι εταιρίες στοχεύουν στην ανάπτυξη των λειτουργιών του τμήματος των ανθρώπινων πόρων με το καλύτερο δυνατό τρόπο για να επιτύχουν τους στόχους του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΑΠ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Η κρίση πλέον επικρατεί παντού με αποτέλεσμα τα πάντα να είναι διαφορετικά και οι προσδοκίες των ανθρώπων να έχουν εκμηδενισθεί. Είναι ένα γεγονός εσωτερικό και εξωτερικό και δεν έχει μόνο οικονομική διάσταση, αλλά και ηθική, κοινωνική και θεσμική διάσταση. Μπροστά σε αυτή την κατάσταση και η επιχείρηση και κυρίως η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, που είναι η πρώτη και κύρια λειτουργία της επιχείρησης, επιβάλλεται και είναι ανάγκη, από τα πράγματα, να γίνει ο φορέας και ο υποκινητής της αλλαγής, βάζοντας τον παράγοντα Άνθρωπο στο επίκεντρο της δράσης, για την αλλαγή και την αναγέννηση της επιχείρησης και του οργανισμού.

Σήμερα η εμπειριστατωμένη προσέγγιση, του Ανθρώπινου Δυναμικού ή των Ανθρωπίνων Πόρων, κρίνεται αναγκαία και επιβεβλημένη, περισσότερο παρά ποτέ. Η όλη κατάσταση που έχει δημιουργηθεί, σε μια μεγάλη έκταση, στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, χρειάζεται να αντιμετωπισθεί, επανεξετάζοντας και επαναπροσδιορίζοντας, κυρίως, το ρόλο της Διεύθυνσης και γενικότερα της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων. Η διευρυμένη προβληματική κατάσταση, έδειξε περίτρανα, εκτός των άλλων, και τα τρομακτικά ελλείμματα και την ανεπαρκή προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα, που αποτελεί, αναμφισβήτητα, τον κυριότερο άξονα της λειτουργίας και της προοπτικής της.

3.1 ΔΑΠ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όπως έχει καταστεί σαφές μέχρι τώρα, παίζει στρατηγικό ρόλο στην επιβίωση αλλά και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η παγκόσμια οικονομική κρίση οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να αναθεωρήσουν τις πρακτικές τους και να επανεξετάσουν την προοπτική τους. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνουν καθοριστικό ρόλο στις αλλαγές αυτές αξιοποιώντας τα talέντα του ανθρώπινου δυναμικού και διευκολύνοντάς τα να προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα. (7ο Συνέδριο HR Οικονομικού Παν/μίου Αθηνών)

Σήμερα ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία της αξιοποίησης καινοτόμων λύσεων για την αναβάθμιση της οργάνωσής τους. Πέρα από την υποστήριξη παραδοσιακών λειτουργιών όπως η μισθοδοσία και η τήρηση των

νομικών υποχρεώσεων, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη αναβάθμισης του ρόλου της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό τομέα της οργάνωσής τους, με στόχο την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες λύσεις διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου προσφέρουν αμοιβαία οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζομένους σε αυτήν, δημιουργώντας ένα γόνιμο και παραγωγικό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται παράλληλα με την ίδια την επιχείρηση.

(Καπράλος, 2009, Το ανθρώπινο δυναμικό αντίδοτο στην κρίση)

Στην νέα εποχή, οι διαρθρωτικές αλλαγές των σύγχρονων οικονομιών έχουν τοποθετήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο, στο επίκεντρο της προσοχής. Οι εργαζόμενοι δεν είναι πλέον ένα περιουσιακό στοιχείο μιας χρήσης, περισσότερο από αυτό, θεωρούνται ως ζωτικός πόρος που μπορεί να παράγει ένα μεγάλο ποσό προστιθέμενης αξίας. Στην περίπτωση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι Zagelmeyer και Gollan (2012) ορίζουν ότι η οικονομική κρίση θεωρείται ως ένα εξωτερικό «σοκ» που προκαλεί μείωση της ζήτησης του προϊόντος. Η μείωση αυτή, με τη σειρά της, μειώνει τη ζήτηση εργασίας, κ' έτσι δημιουργείται πλεόνασμα της εργασίας. Εκτός από αυτό, τα οικονομικά προβλήματα οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μείωση του κόστους εργασίας. Σύμφωνα με τον Beer (1984) (αναφέρεται στο Boxall 2007) οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει όχι μόνο να ευθυγραμμιστούν με την εταιρική στρατηγική, αλλά και με τους περιβαλλοντικούς περιορισμούς. Οι Baron και Kreps (1999) υποδηλώνουν επίσης ότι οι HR επαγγελματίες πρέπει να λάβουν υπόψη την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με την ετήσια CedarCreston (2009) μελέτη ένας τομέας στον οποίο το HR έχει μια ευκαιρία για την δημιουργία αξίας είναι μέσω την χρήσης της τεχνολογίας και ιδιαίτερα με την χρήση των web-based συστημάτων που επιτρέπουν την ανάπτυξη διαδικασιών HR και πληροφοριών στους προισταμένους και τους υπαλλήλους (e-HRM). Το ερώτημα τώρα είναι, με ποιους τρόπους οι πρακτικές HR επηρεάζονται και διαμορφώνονται από το φαινόμενο της οικονομικής ύφεσης και πως οι νέες τεχνολογίες μπορούν να διευκολύνουν τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν αυτό το φαινόμενο; Ειδικότερα, θα εξεταστούν οι υπηρεσίες πρόσληψης, επιλογής και εκπαίδευσης.

Η διάκριση μεταξύ « soft » και « hard » HRM είναι το πρώτο βήμα για τον προσδιορισμό του σχηματισμού των πολιτικών HR. Σύμφωνα με τον Bach (2005), η

εκδοχή του « soft » θεωρεί τους εργαζόμενους ως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της οργάνωσης, ένα περιουσιακό στοιχείο που είναι αντάξιο των επενδύσεων σε αυτό, για το λόγο ότι μπορεί να δώσει στην εταιρεία μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος . Ο στόχος εδώ είναι η « εσωτερική προσαρμογή (internal fit)» σε αντιδιαστολή με την « εξωτερική προσαρμογή (external fit) », η οποία είναι το βασικό χαρακτηριστικό της « hard » εκδοχής του HRM . Η τελευταία ,όπως υποστηρίζει ο Bach (2005) , βασίζεται στην εκτίμηση ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι απλώς άλλο ένα εργαλείο της παραγωγής και εξαρτάται ιδιαίτερα από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος . Υπάρχει μια μεγάλη συζήτηση σχετικά με το είδος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που πρέπει να ληφθεί σε περιόδους οικονομικής ύφεσης . Όπως υποστηρίζει ο Guest (1990) (σημειώνεται στους McDonnell και Burgess , 2013) ,οι σκληρές πρακτικές, όπως οι απολύσεις ανθρώπινου δυναμικού , η μείωση ωραρίων εργασίας, μειώνουν τις πρωτοβουλίες πρόσληψης και κατάρτισης που μπορεί να προκύψουν. Από την άλλη πλευρά , η ανάγκη για δέσμευση και βελτίωση της επικοινωνίας μπορεί να προκαλέσει την υποστήριξη για περαιτέρω κατάρτιση και πιο εξελιγμένες πρακτικές πρόσληψης και επιλογής .

Παρ 'όλες αυτές τις διαθέσιμες απαντήσεις στην κρίση, ο Runyan (2006) υποστηρίζει ότι η σημασία εξαρτάται από τον προγραμματισμό πριν από τις απαραίτητες στρατηγικές που απαιτούνται για να ξεπεραστεί η ύφεση. Αν και ο επίσημος σχεδιασμός είναι δύσκολο να βρεθεί σε μικρές επιχειρήσεις, όπως τονίζει ο Perry (2000) (noted in Runyan, 2006) , ακόμη και σε αυτούς τους τύπους των επιχειρήσεων, αυτές που το κάνουν τείνουν να ξεπεράσουν όσες δεν το πράττουν.

Οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις και οι αλλαγές στην φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, κοινωνική, δημογραφική και οικονομικοί παράγοντες (Lievens et al. 2002), οι διεθνοποίηση των επιχειρήσεων η δυσκολία στην εξεύρεση ικανού και αποδοτικού δυναμικού (Ployhart 2006; Enston 2007) , η θετική ή αρνητική αποδοχή απο τους υποψηφίους των μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις (Smither et al 1993; Rayan & Ployhart 2000) και το εταιρικό προφίλ ενός οργανισμού (Saks 2005; Cable & Turban 2003; Colins & Stevenes 2002) έχουν επηρεάσει την λειτουργία αλλά και τις αποφάσεις μια επιχειρήσεις και έχουν

αναδείξει σύγχρονες τάσεις στην στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού με κυρίαρχη την χρήση των πολυμέσων και του διαδικτύου.

Η χρήση του διαδικτύου στην στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 90 και μέσα στα τελευταία 10 χρόνια έχει αναδειχθεί διεθνώς σε ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα στην αναζήτηση εργασίας και στην διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (Birchfield 2002; Cappelli 2001; Ployhart 2006). Στις μέρες μας, το 50% των νέων προσλήψεων στις ΗΠΑ και το 60% στην Μ. Βρετανία γίνεται με την χρήση του διαδικτύου(Cober & Brown 2006; CIPD 2006).

3.1.1 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1.1.1 ΑΝΕΡΓΙΑ – ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

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

- ζητούσαν εργασία, είτε ως μισθωτοί είτε για να αρχίσουν μια δική τους εργασία τις τέσσερις προηγούμενες εβδομάδες (από την εβδομάδα αναφοράς),
- ήταν διαθέσιμα και μπορούσαν να αναλάβουν αμέσως τις επόμενες δύο εβδομάδες την εργασία που τυχόν θα έβρισκαν, και γ) είχαν κάνει κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες για να βρουν εργασία (π.χ. απευθύνθηκαν σε εργοδότες ή σε γνωστούς τους, παρακολουθούσαν αγγελίες σε εφημερίδες κλπ.).

Οι «άνεργοι» διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: σε αυτούς που ποτέ δεν εργάστηκαν στο παρελθόν («νέοι»), και σε αυτούς που έχουν εργαστεί κατά το παρελθόν, σε μία κανονική ή μη κανονική εργασία.

Εκατοντάδες άνθρωποι χάνουν καθημερινά την εργασία τους τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Πολλές επιχειρήσεις κλείνουν εξαιτίας της οικονομικής

κρίσης με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος του πληθυσμού να παραμένει χωρίς εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Σύμφωνα με τα μη εποχικά διορθωμένα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής ο αριθμός των απασχολούμενων κατά το Αύγουστο του 2015 εκτιμάται ότι ανήλθε σε 3.614.192 άτομα. Οι άνεργοι ανήλθαν σε 1.180.001 άτομα, ενώ ο οικονομικά μη ενεργός πληθυσμός ανήλθε σε 3.286.686 άτομα. (ΕΛΣΤΑΤ, Αύγουστος 2015)

3.1.1.2 ΠΑΓΩΜΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ

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

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

3.1.1.3 ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ BUDGET ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση /οργανισμός καλείται να λειτουργήσει αποτελεσματικά, αποδοτικά και ευέλικτα, προκειμένου να επιβιώσει στο έντονα ανταγωνιστικό και ασταθές περιβάλλον μιας οικονομίας που αλλάζει μέρα με τη μέρα.

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

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

3.1.1.4 ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΜΙΣΘΩΝ-ΔΩΡΩΝ

Η προώθηση της ανταγωνιστικότητας στη διεθνή αγορά αγαθών και υπηρεσιών, ιδιαίτερα στις δημοσιονομικά προβληματικές χώρες, αποτελεί στόχο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμη αποπληρωμή του δημοσίου χρέους. Εκ πρώτης όψεως, οι μαζικές οριζόντιες μειώσεις μισθών φαίνονται να προωθούν την ανταγωνιστικότητα, μέσω μείωσης του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος, και να μειώνουν το δημοσιονομικό έλλειμμα, μέσω μείωσης δαπανών του Δημοσίου. Με μια δεύτερη ματιά, όμως, οι οριζόντιες μειώσεις μισθών έχουν προχωρήσει στην Ελλάδα πολύ περισσότερο από όσο χρειαζόταν, προσφέροντας άλλοθι έναντι της Τρόικας για μεταρρυθμίσεις που ακόμη δεν εφαρμόστηκαν αλλά υποσκάπτοντας την ανταγωνιστικότητα και τη δυνατότητα μείωσης του χρέους μέσω βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης.

3.1.1.5 ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΠΑΡΟΧΩΝ

Οι εργαζόμενοι που αναζητούν εργασία δεν αντιμετωπίζουν μόνο τη δύσκολη κατάσταση στην αγορά εργασίας αλλά και τις μειωμένες παροχές των εταιριών. Η δύσκολη οικονομική κατάσταση που επικρατεί στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες οδηγεί τις εταιρίες στη συρρίκνωση του πακέτου πρόσθετων παροχών που προσφέρουν. Δυστυχώς οι περισσότερες εταιρίες εκτός από τον μισθό παρέχουν πλέον λίγες πρόσθετες παροχές. Στο παρελθόν οι ίδιες εταιρίες χρησιμοποιούσαν τα πακέτα αυτά για να «δελεάσουν» τους υποψηφίους και για να διαφοροποιηθούν από τις άλλες εταιρίες ως προς τη βαρύτητα που έδιναν στις ανάγκες των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, οι πρόσθετες παροχές βοηθάνε τις εταιρίες να είναι σε θέση να επιλέγουν τους καλύτερους υποψηφίους, να έχουν οι εργαζόμενοι σε αυτές υψηλή παραγωγικότητα, να υπάρχει μικρό ποσοστό οικειοθελών αποχωρήσεων, επομένως μειωμένο κόστος αντικατάστασης και εκπαίδευσης νέου προσωπικού. Με το πέρασμα των ετών το πακέτο παροχών μεγάλωσε, οι εργαζόμενοι ζητούσαν και

εκτιμούσαν την ευελιξία, άρα και τη δυνατότητα να επιλέγουν όποιες παροχές επιθυμούσαν από το σύνολο των διαθέσιμων.

3.1.1.6 ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΜΑΤΩΝ

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

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

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

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

3.1.1.7 ΨΥΧΙΚΗ ΥΓΕΙΑ

Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η απώλεια της εργασίας αυξάνει τον κίνδυνο ψυχιατρικών διαταραχών και των σωματικών επιπτώσεών τους. Πολλές

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

3.1.1.8 ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗ ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ

Πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα κλείνουν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος του πληθυσμού να παραμένει χωρίς εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έτσι, πολλοί και κυρίως νέοι αναγκάζονται να μεταναστεύσουν σε μια άλλη χώρα εφόσον το μέλλον τους εδώ είναι παντελώς αβέβαιο και απαισιόδοξο. Συνεπώς, η πατρίδα μας χάνει το πιο πολύτιμο και παραγωγικό κομμάτι της, τους νέους οι οποίοι ως άριστα εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε άλλες χώρες και θα διαπρέψουν εκεί.

3.2 ΤΟ HRM ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σήμερα η εμπεριστατωμένη προσέγγιση, του Ανθρώπινου Δυναμικού ή των Ανθρώπινων Πόρων, κρίνεται αναγκαία και επιβεβλημένη, περισσότερο παρά ποτέ. Η όλη κατάσταση που έχει δημιουργηθεί, σε μια μεγάλη έκταση, στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, χρειάζεται να αντιμετωπισθεί, επανεξετάζοντας και επαναπροσδιορίζοντας, κυρίως, το ρόλο της Διεύθυνσης και γενικότερα της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Η διευρυμένη προβληματική κατάσταση,

έδειξε, εκτός των άλλων, και τα τρομακτικά ελλείμματα και την ανεπαρκή προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα, που αποτελεί, αναμφισβήτητα, τον κυριότερο άξονα της λειτουργίας και της προοπτικής της.

Σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύθηκε στο <http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/> τα προβλήματα, που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός στην περιοχή της Διεύθυνσης και της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων, κύρια κατά την κρίση, που είναι πολλαπλή, βαθιά και ριζική και που τα αίτια είναι πολλαπλά, πολυσύνθετα και πολυποίκιλα και που από αυτή σείεται συθέμελα όλο το επιχειρηματικό, επιχειρησιακό και κοινωνικό οικοδόμημα είναι, σε κάποιο βαθμό, τα εξής:

- **Η αντίσταση στην αλλαγή και η δυστοκία απόφασης, για την αλλαγή.** Στη χώρα μας, όταν αναφέρονται στην αλλαγή, εννοούν επιλεκτική και επιδερμική αλλαγή. Η αλλαγή όμως προϋποθέτει εσωτερική μεταμόρφωση του τρόπου σκέψεως και του νου. Η αλλαγή στην περιοχή της Διεύθυνσης και της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας παλιά εργαλεία και παλιές προσεγγίσεις. Βέβαια εδώ ρίχνονται ευθύνες ατομικά, αλλά επιμερίζονται και ευθύνες και συλλογικά και γενικά θα λέγαμε, ότι ευθύνεται το όλο σύστημα προσέγγισης, αντιμετώπισης και φιλοσοφίας, σε ένα γενικότερο πλαίσιο. Και εδώ τώρα ρωτάς, πως θα παράξει μια επιχείρηση χωρίς ανθρώπους, χωρίς τους Ανθρώπινους πόρους, που έχεις φροντίσει βέβαια να έχεις εκτιμήσει και αξιολογήσει εκ των προτέρων, τηρώντας παράλληλα τους κανόνες και τις νόρμες, μιας προσήκουσας και συγκροτημένης οργάνωσης. Και επίσης ας μη ξεχνάμε, ότι το «στήσιμο» μιας οργάνωσης, εάν έχει γίνει αβάσιμα και χωρίς Αρχές και Όραμα, δεν έχει τα στοιχεία της επιτυχίας και δεν έχει μέλλον. Ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να έχει τη δύναμη να χειριστεί την αλλαγή, αφού κατανοήσει πλήρως το πρόβλημα. Η επίλυση του προβλήματος γίνεται μόνο με την κατανόηση αυτού καθαυτού του προβλήματος. Η ανυπαρξία κατανόησης οδηγεί σίγουρα στην ανυπαρξία σωστής λύσης. Δίπλα στην κατανόηση, συμπαραστάτης και βοηθός είναι και η ευαισθησία, αλλά και ο στοχασμός. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι λειτουργία και παραμένει λειτουργία, όταν έχει τέτοια παρουσία και τέτοια δράση. Ας δημιουργήσει, η Διεύθυνση και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, μια νέα δομημένη κουλτούρα και κλίμα, ένα νέο στιλ διοίκησης, ένα νέο κλίμα. Αυτά

απαιτούν οι νέες συνθήκες και τα νέα δεδομένα. Αυτές είναι οι απαιτήσεις και οι ανάγκες της νέας σκληρής και δύσκολης σημερινής συγκυρίας και πραγματικότητας.

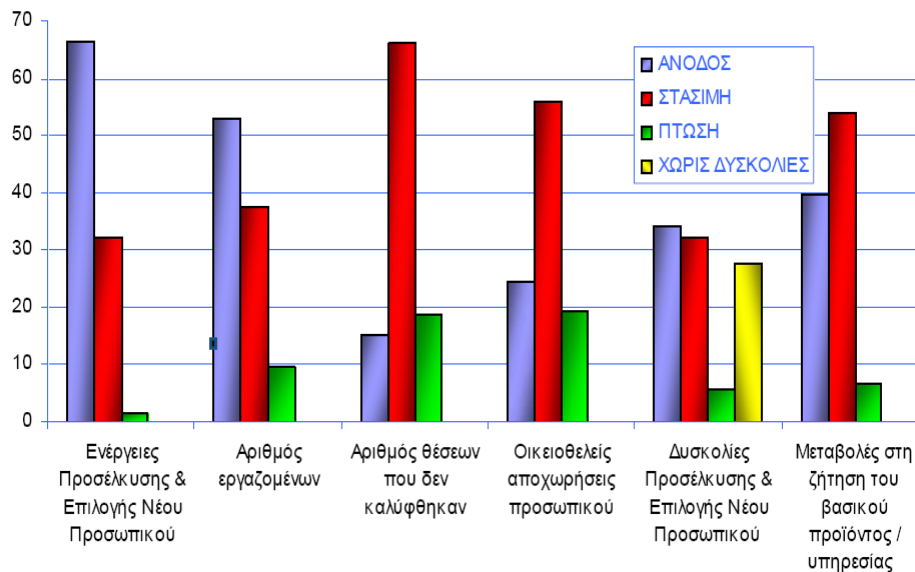
- Άλλο πρόβλημα στην περιοχή της Διεύθυνσης και Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων είναι η εν πολλοίς **υποστηρικτική και διαχειριστική, τουλάχιστον σε πολλές επιχειρήσεις, θέση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**. Ο ύψιστος παράγοντας της λειτουργίας και της ύπαρξης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι οι Ανθρώπινοι Πόροι της. Εάν αυτοί δεν είναι επαρκείς, δεν είναι οι σωστοί και οι κατάλληλοι και σε τελευταία ανάλυση, εάν δεν λειτουργούν σαν «καλολαδωμένη μηχανή», τότε τα αποτελέσματα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό θα είναι τα χειρότερα και τουλάχιστον δεν θα προδιαγράφουν προοπτική και μέλλον. Γι αυτό η Διεύθυνση και η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να έχει τη θέση, που της αξίζει στην Επιχείρηση. Και η θέση της είναι θέση φορέα και υποκινητή αλλαγής και συμβούλου, με επικέντρωση στο στρατηγικό και αναπτυξιακό ρόλο. Δηλαδή ο ρόλος της επιβάλλεται επειγόντως να επανεξετασθεί, να αναθεωρηθεί και να αναβαθμισθεί.
- Άλλο πρόβλημα είναι, ότι **το Ανθρώπινο Δυναμικό δεν προετοιμάζεται και δεν εκπαιδεύεται, ώστε να θωρακίζεται έτσι η επιχείρηση, για την αντιμετώπιση των συνεχών αλλαγών και αναδιαρθρώσεων**, που συντελούνται πραγματικά με μια απίστευτη ταχύτητα και με απίθανους ρυθμούς. Από τους περισσότερους σήμερα η εκπαίδευση θεωρείται πολυτέλεια και τριτεύον θέμα στην ανοικοδόμηση της επιχείρησης. Θεωρείται χάσιμο χρόνου και ότι είναι το τελευταίο στοιχείο που μας χρειάζεται σήμερα. Είναι αυτή η αντίληψη σφόδρα καταστρεπτική και μόνο και μόνο σαν σκέψη, κλείνει το δρόμο προς την πρόοδο, τη δημιουργία, την ανάπτυξη και το μέλλον. Και εδώ ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι ρόλος ευθύγραμμος με τις σημερινές αναγκαιότητες, δηλαδή του φορέα και υποκινητή της αλλαγής. Με την εκπαίδευση προστίθεται αξία στην επιχείρηση και επίσης αυξάνονται τα αποτελέσματα των προγραμμάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι έτσι εξασφαλίζουμε επιστροφή της επένδυσης, της εκπαίδευσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

- Άλλο πρόβλημα είναι η **αδυναμία δυσκολίας μέτρησης της προστιθέμενης αξίας των προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και της εκπαίδευσης**. Μόνο εάν μπορέσει να λύσει αυτά και να επιτύχει τους παραπάνω στόχους, η Διεύθυνση και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, θα κερδίσει τη θέση που της αξίζει. Να ξεφύγει δηλαδή από τον κυρίως υποστηρικτικό και διαχειριστικό ρόλο που έπαιζε μέχρι σήμερα και να επικεντρωθεί σε ένα πραγματικά στρατηγικό ρόλο, ώστε να μπορέσει να συνεισφέρει στην εταιρία, ως εσωτερικός σύμβουλος, με επιχειρηματική αντίληψη.
- Το όλο πλαίσιο επίσης, ιδιαίτερα στη χώρα μας, δυσχεραίνεται , ακόμη περισσότερο, με την **εφαρμογή πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, (αντιγραφές-συχνά κακέκτυπες- μοντέλων και πρακτικών) που δεν προσιδιάζουν και δεν είναι δυνατόν να ευδοκιμήσουν στην ελληνική πραγματικότητα**. Ας μη ξεχνάμε, ότι όπως κάθε λειτουργία έτσι και η ανώτερη λειτουργία των Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να ενεργεί και αντενεργεί, αυθεντικότερα και αμεσότερα, με ορμητήρια, αρχές, αξίες και πρακτικές διαχρονικές και καταξιωμένες και ιδιαίτερα σε μια εποχή, που όλα επανεξετάζονται και όλα μπαίνουν στη διαδικασία της αξιολόγησης και της βαθειάς διερεύνησης, αλλά και της αμφιβολίας. Κλείνοντας ας υπογραμμίσουμε τρεις ιδέες τουλάχιστον, που εκπηγάζουν από τα έργα του μεγάλου προγόνου μας, του Πλάτωνα, οι οποίες πιστεύουμε, ότι είναι περισσότερο επίκαιρες παρά ποτέ και πρέπει να διαποτίζουν και να διαυλακώνουν τον νουν και τις σκέψεις όλων, οι οποίοι ασχολούνται με τη λειτουργία των Ανθρώπινων Πόρων και όχι μόνο.

Σύμφωνα με έρευνα από το Τμήμα Εφαρμοσμένης Έρευνας & Καινοτομίας του ALBA Graduate Business School που σκοπό είχε την παρουσίαση των προσδοκώμενων τάσεων στην πρόσληψη προσωπικού και τη σύγχρονη ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης των εταιρειών στην χώρα μας προκύπτουν οι παρακάτω αναλύσεις όσον αφορά το έτος 2008 για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

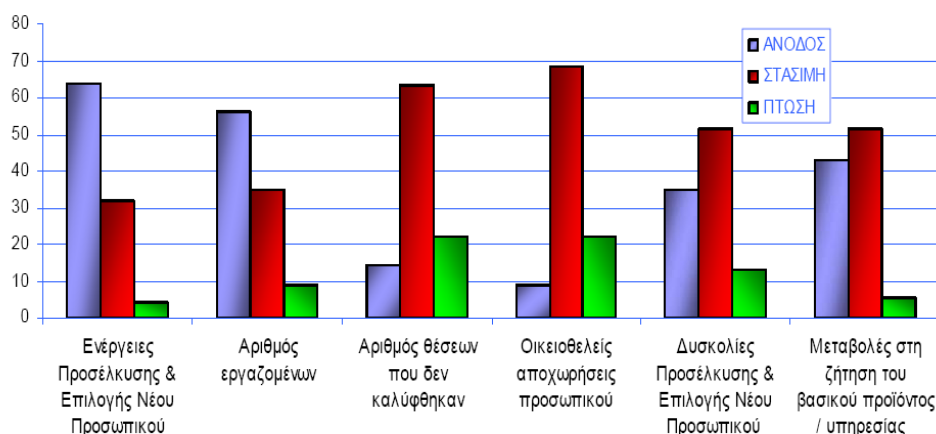
(ALBA Graduate Business School, Δείκτης Τάσεων Αγοράς Εργασίας, 2008)

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ



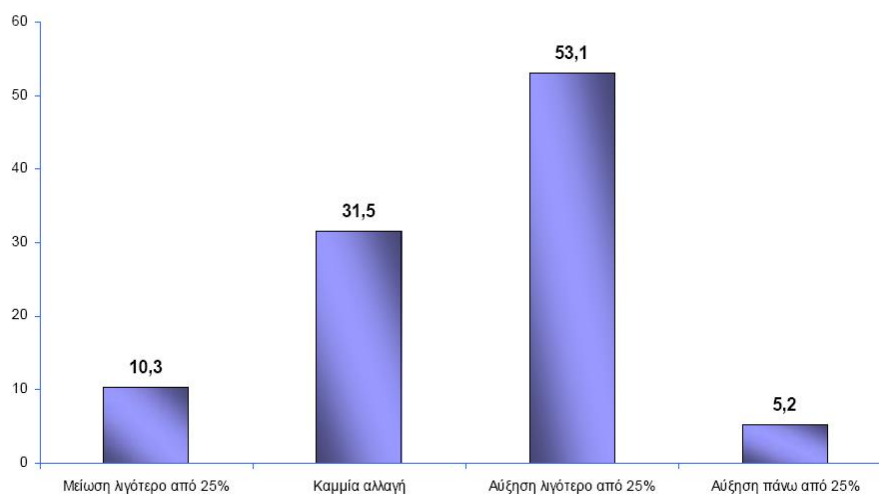
Διάγραμμα 2 . Οργανωσιακές Τάσεις - Τωρινή Δραστηριότητα
(Πηγή : ALBA Graduate Business School, Δείκτης Τάσεων Αγοράς Εργασίας, 2008)

Από το διάγραμμα 2 μπορούμε να διακρίνουμε ότι σε 3 από σύνολο 6 κατηγοριών οι οργανωσιακές τάσεις έχουν παραμείνει στάσιμες με εξαίρεση τις ενέργειες Προσέλκυσης και Επιλογής Νέου προσωπικού, τον αριθμό των εργαζομένων καθώς επίσης και τις δυσκολίες προσέλκυσης και επιλογής νέου προσωπικού. Το διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 3) καταδεικνύει μια συνέχεια στις αυξητικές τάσεις των δύο πρώτων κατηγοριών, ενώ προβλέπει συνέχιση της στασιμότητας για τις υπόλοιπες οργανωσιακές τάσεις.



Διάγραμμα 3. Οργανωσιακές Τάσεις - Μελλοντικές Προβλέψεις
(Πηγή: ALBA Graduate Business School, Δείκτης Τάσεων Αγοράς Εργασίας, 2008)

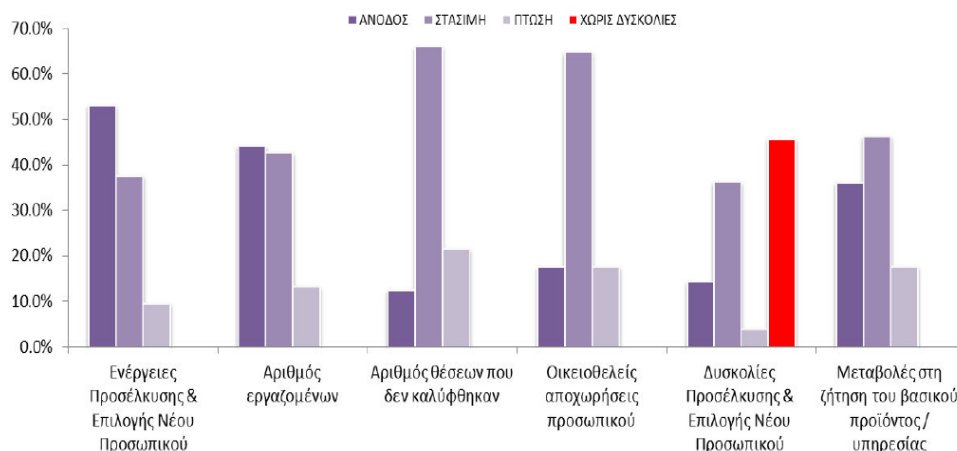
Επίσης αξίζει να σημειωθεί και το ποσοστό μεταβολής του αριθμού των εργαζομένων το οποίο φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 4)



Διάγραμμα 4. Ποσοστό Μεταβολής του Αριθμού των Εργαζομένων
(Πηγή: ALBA Graduate Business School, Δείκτης Τάσεων Αγοράς Εργασίας, 2008)

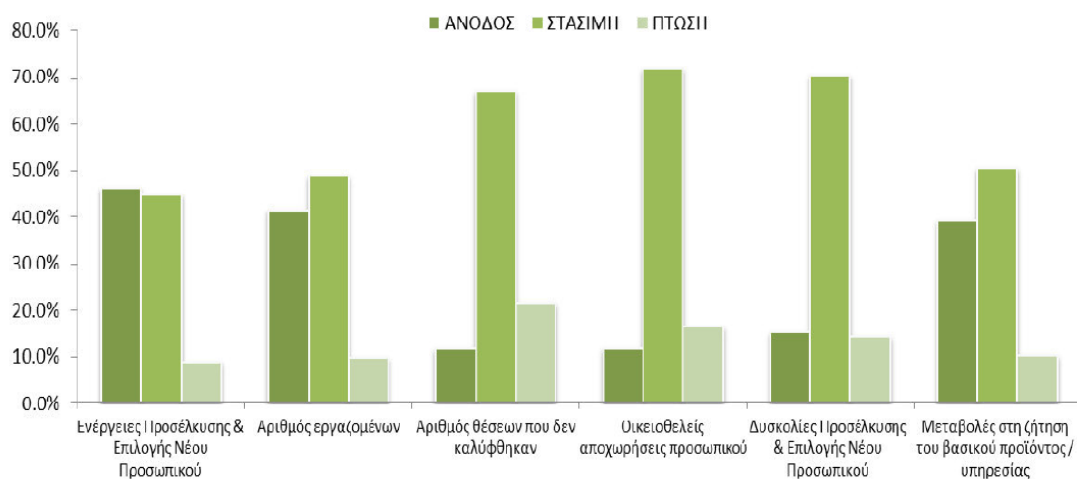
Στις περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος (53.1%) αναμένεται να αυξηθεί ο αριθμός των εργαζομένων σε ποσοστό λιγότερο από 25% (Διάγραμμα 4), ενώ το 5,2% αισιοδοξεί ότι η αύξηση αυτή θα ξεπεράσει το ποσοστό αυτό.

Σύμφωνα πάλι με έρευνα από το Τμήμα Εφαρμοσμένης Έρευνας & Καινοτομίας του ALBA Graduate Business School προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα. Η έρευνα επικεντρώθηκε στην καταγραφή και ανάλυση απολογιστικών στοιχείων τόσο του 2015, όσο και των τάσεων του 2016 (Φεβρουάριος-Μάιος 2016).



Διάγραμμα 5. Οργανωσιακές τάσεις – Τελευταίοι 6 μήνες
(Πηγή: ALBA Graduate Business School, Δείκτης Τάσεων Αγοράς Εργασίας, 2016)

Τα διαγράμματα 5 και 6 δείχνουν άνοδο όσον αφορά τις τάσεις στις ενέργειες προσέλκυσης και επιλογής τόσο για τους τελευταίους όσο και για τους επόμενους μήνες έως το τέλος του 2016 στις μισες περίπου εταιρίες τους δείγματος καθώς και στον αριθμό των εργαζομένων. Αν και παρατηρείται άνοδος για την πλειοψηφία των εταιρειών για το 1^ο εξάμηνο του 2016 στις ενέργειες προσέλκυσης και επιλογής, στο 2^ο εξάμηνο οι εταιρίες είναι διαιρεμένες περίπου ισομερώς ως προς την προσδοκία ανόδου. Το 45,7% των εταιρειών που αναζήτησαν προσωπικό το τελευταίο εξάμηνο δεν συνάντησαν δυσκολίες ενώ παρατηρήθηκε αύξηση στην ζήτηση προϊόντων/υπηρεσιών της τάξεως του 26,1%, τάση που αναμένουν οι εταιρείες να αυξηθεί τους επόμενους μήνες και να φτάσει στο 39,3%. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι παρόλο που οι απαντήσεις των εταιρειών για το 2^ο εξάμηνο του 2015 ήταν συγκρατημένες ως προς την άνοδο των προσλήψεων, τελικά μια στις δυο εταιρείες προχώρησαν σε μια τουλάχιστον νέα πρόσληψη.



Διάγραμμα 6. Οργανωσιακές Τάσεις – Προσδοκίες έως το τέλος του 2016
(Πηγή: ALBA Graduate Business School, Δείκτης Τάσεων Αγοράς Εργασίας, 2016)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΛΟΓΗ – ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στη σημερινή εποχή της οικονομικής κρίσης, η ανάγκη για την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυξάνεται συνεχώς. Υπό αυτούς τους όρους του ανταγωνισμού, είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλιστεί η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στη σωστή θέση. Ένα λάθος στη διαδικασία πρόσληψης θα κοστίζει χρόνο και χρήμα σε οποιαδήποτε οργάνωση. Οι Beardwell, Holden & Claydon (2004) αντιλαμβάνονται το γεγονός αυτό και υποστηρίζουν ότι: "Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τον εντοπισμό, την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων που ταυτίζονται με τις απαιτήσεις του εκάστοτε οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Επομένως η πρόσληψη, αποτελεί την αναζήτηση και απόκτηση υποψηφίων σε επαρκή αριθμό και προσόντα έτσι ώστε οι επιχειρήσεις – οργανισμοί να μπορούν να επιλέξουν τον ιδανικό υποψήφιο που να ταιριάζει στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, ενώ η επιλογή θα πρέπει να πραγματοποιείται «προβλέποντας» ποιοι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για την επιχείρηση στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

4.1 ΕΠΙΛΟΓΗ - ΠΡΟΣΛΗΨΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Όσον αφορά την πρόσληψη και την επιλογή, ο Cook (2004) υποστηρίζει ότι ο προσδιορισμός των πιο ικανών υποψηφίων για μία θέση εργασίας μπορεί να προσθέσει αξία στην οργάνωση. Σύμφωνα με την ορθολογική τεχνική εκτίμηση των Schmidt και Hunter (1979), (σημειώνεται στον Cook, 2004), ένας καλός εργάτης μπορεί να παράγει το 40% έως 70% του μισθού του με περισσότερη αξία από ό,τι ένας μέσος εργαζόμενος. Σύμφωνα με αυτό, βρίσκοντας οικονομικά αποδοτικές και αξιόπιστες μεθόδους πρόσληψης και επιλογής νέου ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να υποστηριχθούν όχι μόνο οργανωτικές πολιτικές κόστους απολύσεων αλλά μπορεί και να δημιουργηθεί μια πηγή πολύτιμων πόρων που μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση της εταιρείας κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης. Αυτό έρχεται σε συμφωνία με τον ισχυρισμό των McDonnell και Burgess, (2013), ότι το τμήμα HR μπορεί να συμβάλει ως μία στρατηγική λειτουργία όσον αφορά την αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης.

Μια γενική τάση για τον οργανισμό στην οικονομική ύφεση , όπως τόνισαν οι Heraty και Morley (1998) , είναι η προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας με λιγότερους εργαζομένους. Σ' αυτή την περίπτωση, λιγότεροι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να εκτελούν περισσότερα καθήκοντα και υποχρεώσεις . Λαμβάνοντας υπόψη αυτό, οι τεχνικές πρόσληψης θα πρέπει να ανταποκρίνονται σε ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό , που θα είναι ικανό να πραγματοποιήσει τις πολλαπλές εργασίες που θα αναπτυχθούν . Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Terpstra και Rozell (1993) (αναφέρεται στον Cook, 2004) έδειξε ότι μέθοδοι πρόσληψης και επιλογής, όπως δομημένες συνεντεύξεις , τεστ νοητικής ικανότητας, βιοδεδομένα και ανάλυση της πηγής πρόσληψης είναι σε θέση να αυξάνουν τα οργανωτικά κέρδη. Επιπλέον , μια έρευνα του Williams (2009) σε 143 εργοδότες αποκαλύπτει μια προσπάθεια να μειωθεί το κόστος πρόσληψης και επιλογής στον απόηχο της οικονομικής ύφεσης . Έπρεπε να εγκριθούν μέτρα όπως η αναζήτηση για υποκατάστατες λύσεις για τη διαφήμιση πρόσληψης , μείωση της χρήσης των γραφείων ευρέσεως εργασίας , βελτίωση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας της διαφήμισης προσλήψεων και περικοπή των προϋπολογισμών προσλήψεων.

Όπως αναφέρουν οι Parry και Tyson (2008), μια CIPD έρευνα που διεξήχθη το 2006 έδειξε ότι το 71% των εταιρειών υιοθετούν διαδικτυακές μεθόδους πρόσληψης για οικονομικούς λόγους. Εκτός από αυτό, έδειξε ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν εσωτερικά μέσα πρόσληψης, σε αντίθεση με εξωτερικές μεθόδους. Αντίθετα, ο Hosking (2009) πιστεύει ότι μια ευέλικτη προσέγγιση για την στελέχωση είναι ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό γνώρισμα που μπορεί να ανταποκρίνεται σε αφνίδιες εξωτερικές προκλήσεις όπως είναι η οικονομική ύφεση. Η δημιουργία ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού που συνδυάζει την πλήρως και μερική απασχόληση των εργαζομένων, μπορεί να αποδειχθεί ως μια ασημένια σφαίρα για την αντιμετώπιση των γρήγορων αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η άποψη αυτή δείχνει ότι το κόστος της απασχόλησης νέων υπαλλήλων κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης πρέπει να αντισταθμίζεται από τον υψηλό κίνδυνο των burnouts και των εξόδων των υπερωριών εάν οι οργανώσεις αποφασίσουν να καλύψουν όλες τις εταιρικές ανάγκες με το τρέχον προσωπικό τους. Σε μια άλλη μελέτη, ο Hedger (2009) προσπάθησε να ανιχνεύσει πρακτικές λύσεις που μπορούν να βελτιώσουν τις τεχνικές επιλογής σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Μέσα από την έρευνα

αναγνώρισε ότι η αβεβαιότητα είναι το κύριο πρόβλημα σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες, αλλά τόνισε τη συσσώρευση μεγάλης ποσότητας ικανοτήτων που είναι διαθέσιμες στην αγορά εργασίας και λιγότερη πίεση χρόνου. Υπό αυτές τις συνθήκες των υποχρεωτικών ευκαιριών, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, εφόσον αναλάβουν κατάλληλες συνθήκες πρόσληψης και επιλογής.

4.2 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

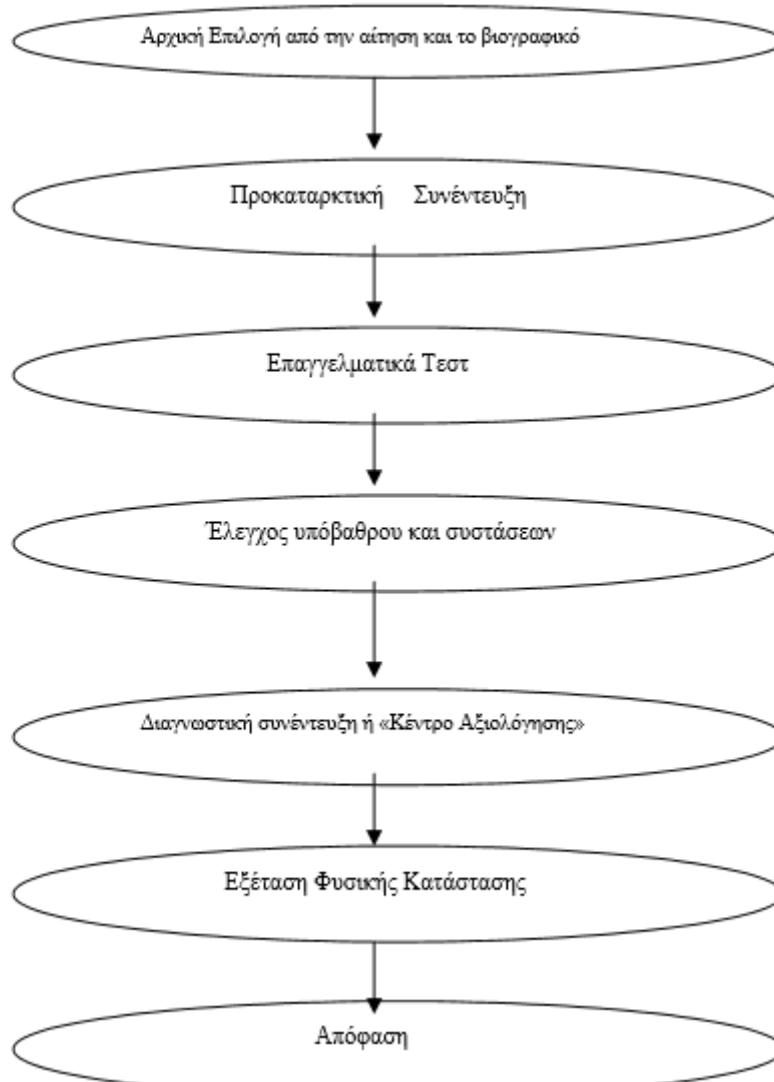
Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.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

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσεις εργασίας
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να προηγηθεί .
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης .
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση .
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού . Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. (Μπουραντάς, 2001)

4.3 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία της επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες-κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ και συνεντεύξεις, και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια. Μια συνηθισμένη σειρά σταδίων κατά τη μέθοδο του σταδιακού αποκλεισμού παρουσιάζεται στο παρακάτω Διάγραμμα (Σχ. Βήματα στη διαδικασία Επιλογής). Μια άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της «πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοση σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά. Παρακάτω στον πίνακα, παρουσιάζονται σχηματικά τα βήματα στη διαδικασία της Επιλογής.

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ



Πίνακας 3: Στάδια διαδικασίας επιλογής

(Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. – Δημήτρης Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου , Αθήνα 2003)

4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται οι συνηθέστερες μέθοδοι πρόσληψης .

4.4.1 ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Ο σχεδιασμός του εντύπου της αίτησης την οποία πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος εξυπηρετεί κυρίως δυο στόχους :

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

Μεταξύ των δυο αυτών στόχων είναι δυνατό να υπάρχει σύγκρουση. Στοιχεία που δεν αφορούν την επιλογή μπορούν να συλλεχθούν και αργότερα, και ενδεχομένως δεν είναι σκόπιμο να περιλαμβάνονται στην αίτηση .

Συγκεκριμένοι περιορισμοί που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό της αίτησης είναι οι ακόλουθοι :

- Βαθμός δυσκολίας κατά τη συμπλήρωση. Είναι αναμενόμενο ότι όσο περισσότερα στοιχεία σχετικά με τον υποψήφιο έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, τόσο πιο αποτελεσματικότερη είναι και η διαδικασία της επιλογής. Η έκταση των ερωτήσεων ή των απαντήσεων μπορεί να επιδράσει πολύ θετικά στη διαδικασία της επιλογής. Ωστόσο, η συμπλήρωση ενός υπερβολικά μακροσκελούς ή πολύπλοκου εντύπου αναπόφευκτα επιδεινώνει στην ποιότητα των απαντήσεων του υποψηφίου. Η πολυπλοκότητα του εντύπου της αίτησης μπορεί να αποτρέψει τους υποψηφίους από το να το συμπληρώσουν. Εξάλλου, όσο πιο περίπλοκη και μακροσκελής είναι η αίτηση, τόσο δυσχεραίνεται η επεξεργασία της από την επιχείρηση .

- Η προτυποποίηση της αίτησης . Ένα τυπικό έντυπο, κοινό για όλους τους υποψηφίους είναι συνήθως προτιμότερο, καθώς είναι ευκολότερο στην επεξεργασία. Ωστόσο, διαφορετικές θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση έχουν διαφορετικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι συνεπώς πολύ πιθανό η επιλογή να γίνει αποτελεσματικότερη με το σχεδιασμό και τη χρήση περισσότερων του ενός εντύπων. Συχνά, η αίτηση μπορεί να συνοδεύεται από ένα βιογραφικό σημείωμα, καθώς με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να προβάλλουν οι ίδιοι τις ικανότητές τους .

4.4.2 ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με τη μορφή της συστατικής επιστολής ή της προφορικής διαβεβαίωσης, συνήθως συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Ωστόσο, μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων, καθώς ο υποψήφιος επιλέγει ο ίδιος το πρόσωπο που θα χορηγήσει την επιστολή, οπότε είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενό της .

Γενικά θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, με τη χρήση κάποιου είδους ερωτηματολογίου ή μιας περιγραφής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επίσης η δομή και η σύνταξη των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις που θα δοθούν με τη συστατική επιστολή. Οπωσδήποτε όταν οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια, πληρότητα και αμεσότητα μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή απόφαση. Οι ακόλουθες επιλογές επηρεάζουν σημαντικά τη βοήθεια που μπορούν να προσφέρουν οι συστατικές επιστολές :

- Το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής κατά το οποίο θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν οι συστατικές επιστολές. Όσο αργότερα ζητηθούν τόσο λιγότερο επηρεάζουν την τελική απόφαση .
- Η βαρύτητα που θα δοθεί στην πληροφορία που λαμβάνεται μέσω των επιστολών. Συνήθως, όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.

- Το είδος του επιθυμητού περιεχομένου. Η συστατική επιστολή μπορεί να περιέχει είτε τη γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που τη γράφει είτε την περιγραφή συγκεκριμένων γεγονότων-συμβάντων στα οποία υπήρξε μάρτυρας. Στην τελευταία περίπτωση απαιτείται περισσότερος χρόνος από το συνιστώντα, γι' αυτό και χρησιμοποιείται σπανιότερα .

Έχει υποστηριχθεί ότι η μέθοδος των συστάσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε χρησιμότερα αποτελέσματα αν γινόταν όχι με τη μορφή επιστολών ή συμπλήρωσης φόρμας, αλλά με την προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία με αυτόν που παρέχει τη σύσταση. Βέβαια μια τέτοια πρακτική παρουσιάζει αρκετά προβλήματα ηθικού και πρακτικού περιεχομένου (όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι η επικοινωνία δεν καταγράφεται και δεν είναι επίσημη)

4.4.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

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

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνηση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό
- Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάση συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση
- Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση , ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν

- Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης και ότι του δίνεται μια ευκαιρία για τον εαυτό τους . (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003)

Ορισμένα συνηθισμένα προβλήματα ή λάθη της συνέντευξης είναι τα ακόλουθα:

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

Τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται εξαιτίας παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της επιχείρησης. Η ατελής γνώση της συγκεκριμένης θέσης που πρέπει να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από τους υποψηφίους ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Επίσης η ίδια η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία. Πολλές φορές στις ελληνικές κυρίως επιχειρήσεις, στελέχη πραγματοποιούν συνεντεύξεις χωρίς να έχουν ειδική εκπαίδευση στη μέθοδο αυτή. Έτσι, οι σχετικές αποφάσεις που

λαμβάνουν μόνο κατά τύχη είναι σωστές. Η ικανότητα να κάνει κανείς συνεντεύξεις πρόσληψης, απαιτεί ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση . Παρ' όλα αυτά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης ευρύτατα, καθώς αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του και τον υποψήφιο, πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δυο πλευρές .
(Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003)

Υπάρχουν διάφορα είδη συνέντευξης που μπορεί να ακολουθήσει ο εξεταστής κατά την συνέντευξη . Συγκεκριμένα ως προς τη δομή μπορούμε να έχουμε την ελεύθερη και την δομημένη συνέντευξη. Στην ελεύθερη ο εξεταστής ενδιαφέρεται κυρίως να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα και να δώσει την ευκαιρία στον υποψήφιο να νιώσει και εκφραστεί άνετα. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση είναι ότι ο υποψήφιος φεύγει αποκομίζοντας θετική εικόνα και είναι πρόθυμος να επανέλθει αν του ζητηθεί . Η δομημένη συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη, τυποποιημένη και εστιασμένη στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου αριθμού στόχων, οι οποίοι πρέπει να έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων και με σαφήνεια. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να έχουν τη μορφή συγκεκριμένων κριτηρίων, για παράδειγμα «την ικανότητα του υποψηφίου να εκφράζει τη σκέψη του». Η συνολική αξιολόγηση του υποψηφίου παίρνει τη μορφή ενός σταθμισμένου αθροίσματος της βαθμολογίας στα επιμέρους κριτήρια, τα οποία αξιολογούνται με βάση τις απαντήσεις που δίνει ο υποψήφιος σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις από τον αξιολογητή .
(Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003)

Επίσης η συνέντευξη μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν συχνά στη συγκεκριμένη θέση, ερωτήσεις για το παρελθόν και την εμπειρία του υποψηφίου είτε ερωτήσεις που αναφέρονται σε μια υποθετική μελλοντική κατάσταση. Η δομημένη συνέντευξη καθώς θέτει παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους δίνει τη δυνατότητα στους εξεταστές να συγκρίνουν τις απαντήσεις και να καταλήξουν σε κάποια γενικά συμπεράσματα .

Άλλο ένα είδος συνέντευξης είναι η συμπεριφορική συνέντευξη που είναι το πλέον αξιόπιστο είδος συνέντευξης. Στόχος της συνέντευξης αυτής είναι να αξιολογήσεις αν ο υποψήφιος διαθέτει ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας που περιλαμβάνονται στο προφίλ του «ιδανικού ατόμου» για πρόσληψη. Το βασικό

περιεχόμενο αυτής της συνέντευξης συνίσταται σε ερωτήσεις προς τον υποψήφιο που αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή προσωπικής του ζωής, από τα οποία προκύπτει ότι διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω ερωτήσεων ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει ένα πραγματικό περιστατικό ή κατάσταση που έχει αντιμετωπίσει και από το οποίο φαίνεται ότι διαθέτει μια ικανότητα ή χαρακτηριστικό προσωπικότητας, να περιγράψει το τι έπρεπε να επιτύχει στην εν λόγω κατάσταση ή περιστατικό, τι ενέργειες-αποφάσεις-συμπεριφορές ανάπτυξε και τέλος τι αποτέλεσμα είχε.

(Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003)

Η αξιοπιστία της συμπεριφορικής συνέντευξης συνίσταται στο ότι αναφέρεται σε πραγματικά γεγονότα, τα οποία ο υποψήφιος έχει βιώσει . Σημειώνεται, τέλος, ότι οι εταιρίες συμβούλων για προσλήψεις συνήθως χρησιμοποιούν ειδικά εκπαιδευμένους ψυχολόγους για τη διεξαγωγή συμπεριφορικών συνεντεύξεων .

Ως προς τον αριθμό των εξεταστών υπάρχουν 4 είδη συνεντεύξεων. Πρώτον, συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη) όπου η τακτική αυτή έχει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης για τον υποψήφιο από, ότι αν εξεταζόταν από ομάδα εξεταστών, όμως υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με το είναι δυνατό και σκόπιμο ένα μόνο πρόσωπο να αναλάβει όλη την ευθύνη για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού . Δεύτερον ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων (ομαδική συνέντευξη) όπου σε συνεντεύξεις αυτού του τύπου εμφανίζουν πλεονεκτήματα στη διαπίστωση χαρακτηριστικών όπως η κοινωνικότητα. Επίσης κάνουν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση χρόνου, ωστόσο όμως απαιτούνται σημαντικές ικανότητες για της διεξαγωγή τους από τη μεριά του στελέχους . Τρίτον συνέντευξη από επιτροπή. Η τεχνική αυτή επιτρέπει την αντικειμενικότερη αξιολόγηση του υποψηφίου, όμως είναι πολύ πιθανό να επιβαρύνει την ατμόσφαιρα της συνέντευξης, φέρνοντας σε αμηχανία τον υποψήφιο . Και τέλος Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης . Είναι μια εναλλακτική της μετακίνησης στελεχών ή υποψηφίων για τις συνεντεύξεις με σκοπό τη μείωση του κόστους. Κυριότερο εργαλείο αυτής της πρακτικής είναι το videoconferencing, που επιτρέπει τη μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο . (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003)

4.4.4 TESTS ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προκειμένου να υπάρξει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ώστε να καλυφθεί κατά το δυνατόν η ρήση «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», χρησιμοποιούνται διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Αυτό κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο, καθώς το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού που προαναφέρθηκαν παραπάνω είναι ότι τα κριτήριά τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν τη σχετική ευθύνη. Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης , 2004)

4.4.4.1 ΕΙΔΗ ΤΕΣΤ

Ένα τεστ συνίσταται σε ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοποίησή τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων .

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Αυτά είναι :

- Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας, τα γνωστά IQ τεστ, που είναι πολύ δημοφιλή και ίσως τα πιο γνωστά τεστ επιλογής, αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην γενική ευφυΐα και την απόδοση του εργαζομένου. Περιλαμβάνουν πλήθος ερωτήσεων με λεξιλόγιο, αναλογίες, συνωνυμίες, συγκρίσεις, αριθμητικά θέματα και γενικές πληροφορίες .
- Τεστ ενδιαφερόντων. Απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για τον εντοπισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων τους, είτε για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο.
- Τεστ ικανοτήτων. Ένα τεστ ικανοτήτων ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες

συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. Οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται είναι αυτές του γλωσσικού, αριθμητικού, διαγραμματικού συλλογισμού και παρατηρητικότητας .

- Τεστ προσωπικότητας. Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεση που τον χαρακτηρίζει .
- Τεστ εκπαίδευσης. Μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, κυρίως για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη. Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και που μαθαίνουν για πρώτη φορά λίγο πριν την εκτελέσουν .
- Τεστ γνώσεων / επιτευγμάτων. Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις, που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως η ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, χειρισμού μηχανήματος κ.τ.λ. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης , 2004)

4.4.5 ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

Οι πληροφορίες του βιογραφικού σημειώματος που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή υποψηφίων είναι :

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

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

4.4.6 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ

Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης αποτελεί μια προσπάθεια να εκτιμηθεί συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι προσλαμβάνονται είτε δοκιμαστικά ως ασκούμενοι είτε αναλαμβάνουν μια εργασία για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Οποιαδήποτε μέθοδος εξετάζει την απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητάς του. Το γεγονός όμως ότι συχνά οι ασκούμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν προκειμένου να αποδώσουν, συνεπάγεται και υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003)

4.4.7 ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο όρος κέντρο αξιολόγησης δε σημαίνει κάποιο συγκεκριμένο χώρο. Δηλώνει μια διαδικασία αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση και την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις τόσο για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας όσο και για εσωτερικές αποφάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την προαγωγή των εργαζομένων και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν μεθόδους που βοηθούν στην αναγνώριση και αξιολόγησης ικανοτήτων και χαρακτηριστικών τα οποία έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με την αναμενόμενη μελλοντική επίδοση του υποψηφίου στα καθήκοντά του. Πιο συγκεκριμένα, συνδυάζουν μια ποικιλία από μεθόδους, βασισμένες σε πολλές διαστάσεις που εκτιμούν τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Μπορεί, για παράδειγμα, να περιλαμβάνουν όλες ή κάποιες από τις παρακάτω μεθόδους, ενώ διαφορετική βαρύτητα αποδίδεται σε καθεμιά, ανάλογα με τη θέση προς κάλυψη και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του υποψηφίου :

- Ομαδικές συζητήσεις
- Ομαδικές δραστηριότητες-παίγνια
- Παρουσιάσεις
- Ασκήσεις και δείγματα εργασίας

- Συνεντεύξεις
- Ψυχομετρικά Τεστ
- Μελέτες περιπτώσεων
- Υπόδυση ρόλων
- Η καθεμία από τις παραπάνω μεθόδους πρέπει να χρησιμοποιείται ανάλογα με την ικανότητα του κάθε υποψηφίου την οποία θέλει ο αξιολογητής να διαγνώσει. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003)

4.5 ΟΙ ΕΠΙΚΡΑΤΕΣΤΕΡΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΣΗΜΕΡΑ

Η διαδικασία της πρόσληψης έχει σαν στόχο να αξιολογεί ανάμεσα απο ένα συνολο υποψηφίων ποιος είναι ο καταλληλότερος σε γνώσεις και δεξιότητες, για την κάλυψη συγκεκριμένης θέσης εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό. Οι συνηθέστερους τρόποι πρόσληψης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αποτελούν η συμπλήρωση αίτησης απασχόλησης, το βιογραφικό σημείωμα, οι συστατικές επιστολές, η συνέντευξη επιλογής και τα τεστ επιλογής. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η αλλαγή στη φύση και το περιεχόμενο εργασίας, δημογραφικοί και οικονομικοί παράγοντες, η θετική ή αρνητική αποδοχή από μέρους των υποψηφίων των μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, καθώς και το εταιρικό προφίλ μιας επιχείρησης, έχουν επηρεάσει τη λειτουργία και τις αποφάσεις ενός οργανισμού κι έχουν αναδείξει σύγχρονες τάσεις στη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού, με κυρίαρχη τη χρήση των πολυμέσων και του διαδικτύου. Σε επόμενο κεφάλαιο θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση για την τεχνολογία και την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. (Lievens et al. (2002), Easton (2007), Ryan & Poyhart (2000), Cable & Turban (2003), Collins & Stevens (2002))

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να δούμε μέσα απο τα αποτελέσματα της έρευνας Randstad για τις τάσεις στο χώρο του HR και για τους μισθούς στην Ελλάδα ποιες απο τις παραπάνω μεθόδους πρόσληψης προτιμούν οι επιχειρήσεις σήμερα. Οι προσωπικές συνεντεύξεις και η αξιολόγηση βιογραφικών είναι μακράν οι πιο σημαντικές πρακτικές στελέχωσης. Τα tests και οι πιστοποιήσεις πτυχίων συχνά χρησιμοποιούνται υποστηρικτικά και είναι δευτερευούσης σημασίας κατά τη στελέχωση, σε σύγκριση με τις συνεντεύξεις βάσει βιογραφικού ή ικανοτήτων όπως

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

βλεπουμε και στον παρακάτω πίνακα. Επίσης, πραγματοποιούνται έλεγχοι συστάσεων σε περισσότερες από τις μισές συμμετέχουσες εταιρείες και θεωρούνται σημαντικοί για την πλειοψηφία αυτών. Κατά μέσο όρο, οι περισσότερες εταιρείες χρειάζονται από έναν (1) ως τρεις (3) μήνες για την κάλυψη μιας μόνιμης θέσης, αν και υπάρχει ένα ποσοστό 25% που επιτυγχάνει τη στελέχωση της θέσης σε ένα (1) μήνα ή και λιγότερο. (Salary survey 2016)

| | Σημαντική Πρακτική | Υποστηρικτική Πρακτική |
|-------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Συνεντεύξη Βάσει Βιογραφικού | 83,50% | 16,50% |
| Συνεντεύξη Βάσει Ικανοτήτων | 92,10% | 7,90% |
| Tests | 45,60% | 54,40% |
| Έλεγχος Συστάσεων | 36,80% | 63,20% |
| Αξιολογήσεις | 57,60% | 42,40% |

Πίνακας 4 : Πρακτικές Προσληψης Ανθρώπινου δυναμικού
(Πηγή: Salary survey 2016)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στις μέρες μας μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων της. Σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη της επιχείρησης παίζει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Διανύουμε μια εποχή που τα παντα γύρω μας αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς και θα πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι ικανοί να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Αν δεν διαθέτουν γνώσεις δεν μπορούν να το πετύχουν αυτό όσο και αν έχουν την διάθεση. Πέραν την εκπαίδευσης η επιχείρηση πρέπει να επενδύει και στην ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων καθώς η γνώση αποτελεί τον κινητήριο μοχλο ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού μόντελου ανάπτυξης. Αν και η εκπαίδευση είναι ένας όρος ο οποίος ταυτίζεται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Όπως αναφέρουν οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) η ανάπτυξη είναι μια διαδικασία μάθησης με την διαφορά ότι έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και έχει σαν στόχο οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ικανότητες που μελλοντικά θα χρειαστεί η επιχείρηση. Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί κάθε επιχείρηση αποτελεί το σημαντικότερο χαρακτηριστικό διαφοροποίησης των επιχειρήσεων.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να δώσουμε ενάν ορίσμο για την εκπαίδευση όπου σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να προσδώσουν στους νεούς αλλά και στους ήδη εργαζομένους δεξιότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Άλλη μια εκδόχη ορίζει την εκπαίδευση ως μια διαδικασία η οποία συμβάλει στην διερεύνηση των γνώσεων και στην εκμάθηση τροπων συμπεριφοράς με σκοπό την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης (Ξηροτύρης - Κουφίδου,2001) .

5.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Σε ό, τι αφορά την εκπαίδευση, ο Grugulis (2009) ισχυρίζεται ότι μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη στις οργανώσεις. Πρώτον, μπορεί να υποστηρίξει την παραγωγικότητα με την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Επίσης, μπορεί

να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων με την προώθηση στάσεων εργασίας, όπως η ομαδική εργασία και η συμμετοχή. Τέλος, η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσαρμοστούν πιο αποτελεσματικά στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Όσον αφορά τις τελευταίες, ο Grugulis (2009) θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης εξαρτάται από την ευθυγράμμισή της με το ευρύτερο οικονομικό πλαίσιο. Σε αυτή την περίπτωση, όπως συνεχίζει, η εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αντιμετώπιση μιας οικονομικής ύφεσης. Ο Sheehan (2014) τονίζει ότι η τελευταία έρευνα σχετικά με το πώς η οικονομική κρίση του 2008 επηρέασε την οργανωτική επένδυση στην εκπαίδευση, παραμένει αμφιλεγόμενη. Αναμφίβολα, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης κυριαρχεί αβεβαιότητα στους αρμόδιους λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό των οργανώσεων. Σύμφωνα με τον Sheehan (2014), στο πλαίσιο αυτής της αβεβαιότητας, κορυφαία στελέχη συνήθως ξεχνούν δηλώσεις όπως αυτή ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο και υιοθετούν μια σκληρή προσέγγιση για τη διαχείριση των εργαζομένων. Σε αυτή την περίπτωση, προκειμένου να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της μείωσης του κόστους, το συνηθισμένο θύμα της κοπής του προϋπολογισμού είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των πρακτικών. Ωστόσο, δεν γίνεται πάντα αυτό. Όπως αναφέρουν οι Albers και Worley (2009) (σημειώνεται στο Sheehan, 2014), οι οξυδερκής εταιρείες βλέπουν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από την επένδυση στην εκπαίδευση σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Αυτές οι εταιρείες προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης που θα παράγουν επιδέξιους εργαζόμενους, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα σε γρήγορες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μια έρευνα που διεξήχθη από το Ινστιτούτο Διευθυντών στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2009 (Sheehan, 2014) ανέφερε ότι οι οργανώσεις είχαν αυξήσει συνολικά τις επενδύσεις τους στις πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης. Επιπλέον, η έρευνα έδειξε μια προτίμηση για «ουσιώδη» εκπαίδευση. Αυτό σημαίνει ότι οι τεχνικές δεξιότητες λαμβάνονται περισσότερο υπόψιν από τις κοινωνικές δεξιότητες. Στην ίδια γραμμή με αυτή την προοπτική που θεωρεί την εκπαίδευση απαραίτητη κατά τη διάρκεια της κρίσης, ο Weinstein (2011) δείχνει ότι οι πολιτικές του κόστους απόλυσης δεν οδηγούν πάντα τους οργανισμούς στην υιοθέτηση κακής ποιότητας εκπαίδευσης. Αντίθετα, μπορούν να προωθηθούν νέες και πιο καινοτόμες λύσεις στις πρακτικές εκπαίδευσης.

5.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στόχος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι «να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί». Η εκπαίδευση σημαίνει «επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων». Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι:

- Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που ήδη έχουν οι εργαζόμενοι, με σκοπό να βελτιωθεί η επίδοσή τους
- Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για την ανάληψη νέων καθηκόντων και ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους
- Γρήγορη προσαρμογή στα νέα καθήκοντα μετά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεση ή προαγωγής με παράλληλη μείωση του χρόνου μάθησης.
- Σε μια επιχείρηση και γενικότερα σε έναν οργανισμό δημιουργούνται οργανωτικά προβλήματα για την επίλυση των οποίων χρησιμοποιείται η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Έτσι με στόχο την επίλυση αυτών των προβλημάτων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται να:

- Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση
- Αυξήσει την παραγωγικότητα
- Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου
- Μειώσει τις δαπάνες, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις
- Συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
- Αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων
- Μειώσει το κόστος της επίβλεψης
- Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές
- Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής
- Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας

Τα παραπάνω οφέλη στα οποία στοχεύει η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προκύπτουν από τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αλλαγή στάσεων που αποτελούν τομείς τους οποίους μπορεί να βελτιώσει η εκπαίδευση. (Ξυτοτύρη, Κουφίδου, 2001)

5.3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η διαδικασία της οργάνωσης της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τα παρακάτω 3 στάδια :

1ο Στάδιο :Διευκρίνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών

Η διευκρίνηση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών η οποία δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να εκτιμήσει αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποιά τμήματα, για πόσους, ποιούς και πότε θα γίνει η εκπαίδευση. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι συλλογής αυτών των πληροφοριών και η επιλογή της καταλληλοτερης γίνεται ανάλογα με τον σκοπό της εκπαίδευσης. Οι πιο συνηθείς μέθοδοι είναι τα ερωτηματολόγια, ερευνα δεδομένων και στοιχείων, συνεντεύξεις, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση, κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Το πρώτο σημαντικό βήμα στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί η αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων που χρειάζεται να διαθέτουν τα άτομα ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο το ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων αλλά και το πώς οι ομάδες αυτές σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους. Για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού σωστά και με ακρίβεια θα πρέπει να λάβουν χώρα τέσσερα είδη αναλύσεων, η ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης ανάλυση καθήκοντος ανάλυση ατόμου-εργαζόμενου ανάλυση δημογραφικών στοιχείων.

(Χυτήρης Α. (2001))

2ο Στάδιο : Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων

Αυτό τα στάδιο ακολουθεί τη διαδικασία εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών. Σκοπό έχει τον σχεδιασμό, την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης. Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να εστιάζει τουλάχιστον στους εκπαιδευτικούς στόχους στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευόμενων στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών

Μια επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης εξαρτάται τόσο απο τον κατάλληλο σχεδιασμό του όσο και απο την δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών για την παρακολούθηση του. Επειτα απ τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών , οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση. (Χυτήρης Λ. (2001))

3ο Στάδιο : Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Πριν οι εκπαιδευτές αποφασίσουν ποιά μέθοδο θα ακολουθήσουν θα πρέπει να ενημερωθούν για τα επιθυμητά αποτελέσματα της αποδοτικότητας ώστε να δώσουν την ευκαιρία για πραγματοποιήσει αυτων των αποτελεσμάτων. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε πάνω στην θέση εργασιας είτε εκτός αυτης.

Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό. Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκής. Η εισαγωγική εκπαίδευση συμβάλλει στην ένταξη του νεοεισερχομένου στην επιχείρηση. Βοηθά τον νέο υπάλληλο, να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του καθώς να μάθει τι αναμένει η επιχείρηση από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά. Η προαγωγική εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Τέλος, ως διαρκής εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα

κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου. Παρακάτω θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση των μεθόδων της εκπαίδευσης που ακολουθεί η επιχείρηση. (Χυτήρης Λ. (2001))

5.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση των εργαζομένων πραγματοποιείται από εσωτερικούς ή και από εξωτερικούς συνεργάτες και εταιρίες εντός και εκτός ωραρίου. Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά την διάρκεια της εργασίας του. Συγκεκριμένα οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης στον χώρο εργασία είναι οι εξής:

- **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας.** Με αυτήν την μέθοδο ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλαιότερο κάτοχο αυτής. Σαν στόχο έχει την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών.
- **Επίδειξη.** Δημιουργείτε ένας κατάλογος με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας εργασίας στη χρονική τους ακολουθία, το οποίο κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους νέους. Αφορά κυρίως προσωπικό που έχει προσληφθεί προσφάτως με κύριο σκοπό την ταχύτερη ενσωμάτωση και ενημέρωση του νέου ανθρώπινου δυναμικού στη φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης.
- **Εκπαίδευση μέσω Μέντορα.** Επιλέγονται συγκεκριμένα άτομα που θα καθοδηγούν και θα συμβουλεύουν τους νέους εργαζόμενους. Έτσι, οι νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο μπορούν να συζητήσουν τις φιλοδοξίες τους και οποιεσδήποτε δυσκολίες αντιμετωπίζουν στην εργασία τους.
- **Πρακτικής εξάσκηση.** Πολλές επιχειρήσεις σε συνεργασία με Πανεπιστήμια στις απασχολούν φοιτητές για ένα χρονικό διάστημα , προκειμένου να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. (Χυτήρης, 2001), (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003)

Εκτός από τις μεθόδους εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας έχουμε και τις μεθόδους που εφαρμόζονται εκτός της θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός της επιχείρησης. Οι βασικότεροι μέθοδοι σε αυτήν την κατηγορία είναι οι εξής:

- **Διαλέξεις–Σεμινάρια.** Οι επιχειρήσεις διοργανώνουν είτε ενδοεπιχειρησιακά, είτε από γραφεία συμβούλων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από πανεπιστήμια και κρατικούς φορείς με σκοπό την μετάδοση γνώσεων και την ανάπτυξη ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η διάρκεια τους κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως κάποιους μήνες. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο σεμινάριο καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών της. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003)
- **Μελέτη Περιπτώσεων.** Αφορά μια ιστορία ή περιγραφή ενός γεγονότος που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πως να το λύσουν. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το επιχειρησιακό περιβάλλον, να ανταλλάξουν ιδέες και εμπειρίες.
- **Υπόδηση ρόλων.** Οι συμμετέχοντες καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, που αναφέρονται σε πρόσωπα που υποτίθεται ότι εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο, να κατανοήσουν τις ευθύνες του, να δουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν συμπεριφορές. Η υπόδηση ρόλων είναι ένας ανέξοδος και ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης. Χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη εμπειρία και να αναπτύξει ικανότητες πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις
- **Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning).** Η εκπαίδευση εξ' αποστάσεως γίνεται με την βοήθεια των ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών. Η ηλεκτρονική μάθηση δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς. Αυτή η μορφή εκπαίδευσης χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή

πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές αλλά και δεξιότητες σε εξειδικευμένα θέματα. (Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. (2003))

Μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, αναδεικνύονται στελέχη που προορίζονται για τις ανώτερες βαθμίδες στην ιεραρχία της υπηρεσιακής ηγεσίας και του δικτύου των καταστημάτων, χωρίς να αποκλείονται άτομα από το εξωτερικό περιβάλλον που είναι άρτια καταρτισμένα και διαθέτουν μεγάλη εμπειρία στον χώρο στο αντικείμενο τους. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

5.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη ενότητα πέραν της εκπαίδευσης εξίσου σημαντική είναι και η ανάπτυξη. Πολλοί θεωρούν συνώνυμους αυτούς τους όρους. Μέσω της ανάπτυξης αναβαθμίζεται ο ρόλος του εργαζομένου, που αποκτά την ικανότητα να χειρίζεται σωστά την πληροφόρηση μέσα σε μια διαρκή μαθησιακή διαδικασία η οποία ανανεώνεται συνεχώς. Για πολλούς συγγραφείς έχει αποτελέσει σημαντικό αντικείμενο μελέτης τόσο σε θεωρητικό κομμάτι όσο και σε πρακτικό. Ένας ορισμός που θα μπορούσαμε να δώσουμε είναι η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων. Η ανάπτυξη περιέχει και τις εκπαιδευτικές προσπάθειες που γίνονται στα άτομα ή στις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν άλλους, δηλαδή η λειτουργία της εκπαίδευσης των στελεχών (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Όπως υποστηρίζει ο Mumford (1993 στο Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004) τα στοιχεία που μπορούν να συνδυαστούν και να προσφέρουν ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών είναι η αυτο-ανάπτυξη, η ανάπτυξη κατευθυνόμενη από την επιχείρηση και η ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανωτέρους. Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων μας δείχνει ότι η ανάπτυξη στελεχών είναι μια λειτουργία που αφορά πολλούς και η διαχείριση της βαρύνει πολλά πρόσωπα. Υπάρχει βεβαίως και μία εκδοχή η οποία έρχεται σε αντίθεση με τα παραπάνω και υποστηρίζει πως η ανάπτυξη είναι πάντα αυτοανάπτυξη και ότι δεν είναι δυνατόν η

επιχείρηση να αναλαμβάνει την ευθύνη για την ανάπτυξη ενός ανθρώπου. Σύμφωνα με την θεωρία του Peter Drucker ευθύνη ανήκει στον εργαζόμενο και συγκεκριμένα στην θέληση του να γίνει πιο αποτελεσματικός.

5.6 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Για να έχουμε ένα επιτυχημένο σύστημα ανάπτυξης πρέπει να θέσουμε συγκεκριμένους στόχους (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρής, 2003) :

- Τα στελέχη να συνειδητοποιήσουν τι αναμένει η επιχείρηση από αυτούς.
- Εντοπισμός κατάλληλων στελεχών με εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα είναι έτοιμα να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης.
- Μια αλλαγή στην θέση εργασίας έχει σαν αποτέλεσμα θετική μεταβολή στην συμπεριφορά
- Η καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων που έχει στην επιχείρηση.
- Η διερεύνηση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών.
- Η παρακίνηση στελεχών για την δημιουργία καινοτομιών και η ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους.
- Η δυνατότητα κατανόησης των προβλημάτων στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

5.7 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αναφορικά με τις προηγούμενες ενότητες σημαντικό θέμα για μια επιχείρηση είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Η επιχείρηση έχει σαν μέλημα της την επιλογή των κατάλληλων στελεχών για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να προσλάβει. Αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της γι'αυτό και θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή από τους προϊστέμενους προς το προσωπικό αλλά και από την ίδια την επιχείρηση προσπαθώντας να εκπαιδεύσει όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά το προσωπικό της. Για να το επιτύχει αυτό μια επιχείρηση έχει σαν πρώτο στόχο την διαδικασία και τις μεθόδους εκπαίδευσης και σαν τελικό στάδιο την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού όπου

μέσω αυτής μπορεί να διαπιστώσει τις αποδοσεις τους οι οποίες πρέπει να έρχονται σε συμφωνία με τους στόχους την επιχείρησης. Εξίσου σημαντικό ρόλο με αυτών την εκπαίδευσης έχει και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να φροντίζουν, με κάθε ευκαιρία, την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεων του εκπαιδευόμενου δίνοντας του την δυνατότητα να συμμετέχει σε διάφορα σεμινάρια, χωρίς να επιβαρύνεται με δικά του έξοδα. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούν μεταπτυχιακά προγράμματα που μπορεί να παρακολουθήσει κάποιος υπάλληλος. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται ώθηση στον εργαζόμενο να αναπτύξει όλες τις ικανότητες και να εφαρμόσει στην πράξη τις γνώσεις του, προς όφελος της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα θα παρουσιάσουμε τις βασικές διαφορές ανάμεσα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

| | Εκπαίδευση | Ανάπτυξη |
|--------------------|---|---|
| Εστίαση | Τρέχουσα εργασία | Τρεχουσες μελλοντικές εργασίες |
| Σκοπος | Μεμονωμένοι Εργαζόμενοι | Ομάδα εργασίας ή επιχείρηση |
| Χρονικός ορίζοντας | Άμεσος | Μεγάλος χρονικός ορίζοντας |
| Στόχος | Αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης | Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων |

Πίνακας 5: Εκπαίδευση σε αντιπαράθεση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

(Πηγή: Τερζίδης Κ. , και Τζωρτζάκης Κ. ,2004. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.)

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα θα δούμε ότι η εκπαίδευση εστιάζει μόνο στην τρέχουσα εργασία, αφορά μεμονωμένους εργαζόμενους, αντιμετωπίζοντας ελλείματα στην απόδοση ή προβλήματα, εστιάζει στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης με στόχο την ταχεία βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Αντίθετα η ανάπτυξη εστιάζει και στην τρέχουσα αλλά και στις μελλοντικές εργασίες. Απευθύνεται και σε ολόκληρη ομάδα εργασίας αλλά και στην επιχείρηση. Σαν στόχο έχει να εμπλουτίσει τις δεξιότητες και ικανότητες του εργατικού δυναμικού μακροπρόθεσμα.

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Πολλοί εργαζόμενοι δεν αποδέχονται τον όρο εκπαίδευση γιατί τον αντιλαμβάνονται σαν ένα χαρακτηριστικό ελλειψης δεξιοτήτων και η επιλογή του να συμμετέχει σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα να ληφθεί σαν αρνητικό μήνυμα. Η αντίληψη τους όμως για τον όρο ανάπτυξη είναι θετική γι'αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να εστιασεί στην βελτίωση που προσφέρει η εκπαίδευση. Θα πρέπει η εκπαίδευση να παρουσιάζεται ως ανάπτυξη χρησιμοποιώντας αυτόν τον όρο στην θέση του χωρίς όμως να χάνει ο κάθε όρος την αξία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΠΕ)

Στις μέρες μας δυο σημαντικοί παράμετροι είναι η καινοτομία και η υιοθέτηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Συμβάλουν τόσο στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας όσο και της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι ΤΠΕ βοηθούν τις επιχειρήσεις να γίνονται πιο ανταγωνιστικές. Θεωρούντε ως ένα εργαλείο που βοηθά στον επανασχεδιασμό του επιχειρησιακού τους μοντέλου και συνδυάζοντας τες με τις καινοτόμες υπηρεσίες συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Βελεντζας, 2008). Πολλες έρευνες δείχνουν την θετική επίδραση που έχουν οι ΤΠΕ στις επιχειρήσεις. Κάποια απο τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει απο έρευνες (EAITY- DataR, 2007) είναι τα εξής:

- Οι ΤΠΕ δεν παίρνουν την θέση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αλλά τις συμπληρώνουν
- Το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει τις ΤΠΕ
- Οι χρήση των ΤΠΕ επηρεάζει κατα πολύ την απόδοση των επιχειρήσεων
- Υπάρχει σημαντική σχέση μετα των ΤΠΕ και της καινοτομίας
- Το πόσο θα διεισδύσουν οι ΤΠΕ σε μια επιχείρηση εξαρτάται απο τον ανταγωνισμό αλλά και απο την στάση που θα κρατήσει μια επιχείρηση
- Πρέπει να μελεταται σε βάθος η επιδραση των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις

Για να μπορέσουν οι ΤΠΕ να εισαχθούν στην παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να αναπτυχθούν οι ηλεκτρονικές δεξιότητες των εργαζομένων. Σε αρκετά αναπτυσσόμενα κράτη υπάρχει ένα «ψηφιακό χάσμα» αφού οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν έχουν εξειδικευμένες γνώσεις στον αντικείμενο των ΤΠΕ. Αυτό οφείλεται βέβαια στην αδυναμία αρκετων να μπορέσουν να εκπαιδευτούν στις νέες τεχνολογίες. Αυτό το φαινόμενο έχει σημαντικό αντίκτυπο τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στην δημόσια διοίκηση καθώς υπάρχει δυσκολία αποδοχής των ηλεκτρονικών υπολογιστών απο τους πολίτες.

6.1 ΤΠΕ : ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ο τρόπος που ζούμε, επικοινωνούμε και μαθαίνουμε έχει αλλάξει αρκετά στις μέρες μας και αυτο οφείλεται στην Τεχνολογία. Το πρώτο πράγμα που μας έρχεται στο μυαλό ακούγοντας τον όρο Τεχνολογία είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές (Η/Υ) και ότι σχετίζεται με αυτούς. Ο Η/Υ έχει καταστεί πλέον εργαλείο καθημερινής χρήσης και έχει βελτιώσει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά την ζωή μας. Πρίν μερικές δεκαετίες ο ανθρώπινος νους δεν μπορούσε να φανταστεί τις σημερινές δυνατότητες των Η/Υ. Μπορούν να διαχειριστούν απεριόριστες πληροφορίες. Οι Η/Υ είναι εκείνο το σημείο που η Τεχνολογία συναντά την Πληροφορική. Η Πληροφορική είναι η επιστήμη που ασχολείται με τα θεωρητικά θεμέλια των πληροφοριών, των αλγόριθμων και των υπολογιστών.

Όταν μιλάμε για Τεχνολογίες Πληροφορικής εννοούμε την χρήση των υπολογιστών και όλων των μέσων μέσω των οποίων ο άνθρωπος έχει πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία, μπορεί να επικοινωνήσει με οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη, αναλύει, διαχειρίζεται και αξιολογεί πληροφορίες. Για την πραγματοποίηση όλων των παραπάνω χρειάζεται και η έννοια της επικοινωνίας. Για να μεταφερθούν πληροφορίες χρειάζονται 3 στοιχεία, η δημιουργία, μεταφορά και λήψη πληροφορίας. Από τα παραπάνω προκύπτει πως οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών είναι οι σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες οι οποίες έχουν σαν βασικό στοιχείο τον Η/Υ και τα δίκτυα υπολογιστών επιτρέπουν την κωδικοποίηση, επεξεργασία, αποθήκευση, αναζήτηση, ανάκληση και μετάδοση της πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή. (Ζωγόπουλος, 2000)

Οι ΤΠΕ δεν θα μπορούσαν να είχα διεισδύσει τόσο στην ζωή μας αν δεν επικρατούσε η αντίληψη ότι οι ψηφιακές επικοινωνίες πρέπει να γίνουν διαθέσιμες με μικρό κόστος και σε επαγγελματίες αλλά και στους πολίτες. Αποτελούν πλέον κυρίαρχο στοιχείο του σύγχρονου επαγγελματικού περιβάλλοντος τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Οι επιχειρήσεις αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους τομείς που εφαρμόζονται οι ΤΠΕ. Έχουν συμβάλει στην μεταξύ επικοινωνία των υπαλλήλων, στην επικοινωνία

με τους πελάτες και τους προμηθευτές σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου. Έχει δημιουργηθεί ένα σύστημα μηχανογράφησης μέσω του οποίου γίνεται ο λογιστικός έλεγχος, ελεγχονται οι παραγγελίες των πελατών και των προμηθευτών, τιμολογούνται και κωδικοποιούνται οι υπηρεσίες και τα προϊόντα και τέλος η διαχείριση των εμπορευμάτων γίνεται πιο εύκολη. Συμβολή έχουν και στην ασφάλεια των προσβάσιμων χώρων του διαδικτύου όπου δημιουργήθηκε ένα σύστημα ασφάλειας που ελέγχει οποιοδήποτε σημείο και αν βρίσκεται ο επιχειρηματίας.

Μπορούμε να πούμε ότι πλέον κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα εμπλέκει και την χρήση των ΤΠΕ. Η Ελλάδα σε σχέση με τις Ευρωπαϊκές χώρες καθυστέρησε την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις και πλέον με ένα καταγισμό συζητήσεων, σχεδιασμών και δράσεων επιδιώκει τη ενσωμάτωση αυτή (Πολλαλής, Γιαννακόπουλος, & Παπουτσης, 2004).

Σημαντική θεωρείται η συμβολή των ΤΠΕ στην δημιουργία, σχεδίαση, ανάπτυξη, συντήρηση και διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων, όσον αφορά εφαρμογές λογισμικού και υλικού υπολογιστών. Σύμφωνα με τον Ζωγόπουλο ., 2001 τα επαγγέλματα ΤΠΕ αναπτύσσουν, εγκαταστούν και συντηρούν προϊόντα πληροφορικής και επικοινωνιών έχοντας σαν στόχο την παραγωγή, αποθήκευση, διαχείριση και μετάδοση πληροφοριών. Σύμφωνα με τα παραπάνω με τον όρο ΤΠΕ μπορούμε να ονομάσουμε τα τμήματα τεχνικής υποστήριξης, τα αντίστοιχα ΙΤ όπως ονομάζονται στα αγγλικά, στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

6.2 ΧΡΗΣΗ ΤΠΕ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Είναι κοινώς γνωστό πώς οι νέες τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών αποτελούν μοχλό ανάπτυξης για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Ένα σημαντικό ποσοστό των κερδών των ευρωπαϊκών οικονομιών οφείλεται στον αντίκτυπο των ΤΠΕ στην παραγωγή και στην προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν καθημερινά πολλές προκλήσεις. Η χρήση των ΤΠΕ συμβάλει στον έγκαιρο εντοπισμό των μεταβολών των προτιμήσεων των

καταναλωτών μέσα από πληροφορικά συστήματα. Στην παραγωγική διαδικασία βοηθά στην προσαρμογή και ανταπόκριση της επιχείρησης σε οποιεσδήποτε αλλαγές. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως πέραν της σύνδεσης των ΤΠΕ με συστήματα εφαρμογών υπάρχει και σημαντική σχέση των ΤΠΕ με το διαδίκτυο. Ως διαδίκτυο ορίζουμε ένα δίκτυο δικτύων το οποίο συνδέει δίκτυα διαφορετικών τύπων παγκοσμίως και χρησιμοποιείται από εκατομμύρια άτομα για την ανταλλαγή πληροφοριών ή την πραγματοποίηση συναλλαγών.

Το διαδίκτυο έχει συνεισφέρει αρκετά στην βελτίωση των σχέσεων των επιχειρήσεων. Δίνει επίσης την δυνατότητα κάθε είδους πληροφόρισης που εξυπηρετεί οποιαδήποτε ανάγκη, μειώνει το κόστος συναλλαγών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποια παραδείγματα συμβολής του διαδικτύου όπως η άμεση ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων για οποιοδήποτε θέμα, η ηλεκτρονική βοήθεια όσον αφορά την χρήση των προγραμμάτων λογισμικού. (Παπαθανασίου Ε., 2007)

Πλεονεκτήματα διαδικτύου για τις επιχειρήσεις

- Παροχή νέων ευκαιριών και εργαλείων , σημαντικότερο των οποίων είναι η ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail) η οποία συνδυάζει την ταχύτητα του τηλεφώνου με την ακρίβεια και την εγκυρότητα του γραπτού λόγου. Η χρήση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας μπορεί να επεκταθεί στην παροχή ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI) μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως φθηνό μέσο μάρκετινγκ προς ένα ευρύ κοινό. Με τη βοήθεια των ιστοσελίδων μια επιχείρηση μπορεί να παρέχει υποστήριξη για τα προϊόντα της και παγκόσμια πρόσβαση στις υπηρεσίες της. Παράλληλα παρέχει και δυνατότητες πραγματοποίησης οικονομικών συναλλαγών.
- Προσφέρει τη δυνατότητα πρόσβασης σε ένα μεγάλο εύρος Βάσεων Δεδομένων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πληροφόρηση σχετικά με τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, καθώς και για τις νέες επιχειρηματικές τάσεις και αγορές.
- Παρέχει γρήγορη και φθηνή πρόσβαση σε μια βιβλιοθήκη εξειδικευμένων πληροφοριών, χρήσιμων για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών.

- Δίνει στις εταιρείες τη δυνατότητα δημιουργίας on-line κοινοτήτων στις οποίες πελάτες με κοινά ενδιαφέροντα επικοινωνούν μεταξύ τους ή με τις ίδιες τις εταιρείες.
- Το Διαδίκτυο είναι από τη φύση του ένα διεθνές δίκτυο που προσφέρει τη δυνατότητα παγκόσμιας παρουσίας και ευρείας κάλυψης.
- Η χρήση του Διαδικτύου, παρά το γεγονός ότι αποτελεί νέα τεχνολογία, δεν κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολη. Αυτό διευκολύνεται από τις πολυμεσικές δυνατότητες επικοινωνίας που προσφέρει, συνδυάζοντας την άριστη απεικόνιση της πληροφορίας με τις προηγμένες δυνατότητες φιλικές προς τον χρήστη αλληλεπίδρασης. Αποτέλεσμα των παραπάνω χαρακτηριστικών είναι η γρήγορη εξοικείωση των νέων χρηστών με το περιβάλλον του.
- Το κόστος χρήσης του Διαδικτύου είναι εξαιρετικά χαμηλό.
- Δημιουργία και ανάπτυξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ηλεκτρονικού εμπορίου (Digital advanced technologies, 2011)

Τα οφέλη που μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει από την παρουσία της στο διαδίκτυο είναι, σαφώς, πολλά, με πρώτο από όλα την συνεχή προβολή και λειτουργία του « εικονικού καταστήματος» 24 ώρες το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο, με παγκόσμια πρόσβαση. Ο επισκέπτης μπορεί να περιηγηθεί στο «κατάστημα» (site) χωρίς την παρουσία προσωπικού, να ενημερωθεί και, τέλος, να διαλέξει και να παραγγείλει με άνεση χρόνου, αυτόνομα και με απόλυτη διακριτικότητα. Το site ως μέσο μπορεί να συνδυάσει κείμενο, εικόνα, ήχο και video και να γίνει ελκυστικό στον υποψήφιο πελάτη, κρατώντας, ταυτόχρονα, το κόστος σε πολύ χαμηλά επίπεδα σε σύγκριση με παραδοσιακά μέσα όπως το ραδιόφωνο, ο τύπος και η τηλεόραση, ενώ παρέχει πολύ μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών σε σχέση με αυτά.

Μιλώντας όμως για χαμηλό κόστος, θα πρέπει, επίσης, να συγκρίνουμε τη δαπάνη και την προσπάθεια για το σχεδιασμό, εκτύπωση, διανομή - ή και επικαιροποίηση και επανέκδοση - ενός φυσικού καταλόγου προϊόντων με την δαπάνη ενημέρωσης και συντήρησης ενός site. Το κόστος ,και η ευκολία, της δεύτερης είναι σημαντικά χαμηλότερο και παραμένει το ίδιο ανεξαρτήτως του αριθμού επισκεπτών. Η ενημέρωση ενός site είναι πάντα πιο γρήγορη σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας προσφέροντας άμεσες πληροφορίες στους επισκέπτες για προσφορές, νέα προϊόντα, εκθέσεις, ανακοινώσεις και νέα της εταιρίας.

Κάποιες υπηρεσίες που γίνονταν μέχρι τώρα με το χέρι π.χ. παραγγελίες, μπορούν τώρα να γίνονται με ηλεκτρονικό τρόπο, αυξάνοντας την λειτουργικότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης και επιτρέποντας τον καλύτερο και αποδοτικότερο καταμερισμό απασχόλησης του προσωπικού. (Γιάννης Φρέρης (2005))

Σε επίπεδο πληροφόρησης, η ιστοσελίδα (site) είναι προσβάσιμη σε 24ωρη βάση, προσφέροντας πληροφορίες για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων, έτοιμες απαντήσεις σε συχνά ερωτήματα πελατών, ενώ η επικοινωνία μέσω e-mail μειώνει τόσο τον χρόνο, όσο και το κόστος και επιτρέπει καλύτερο και πιο ουσιαστικό έλεγχο στην εξυπηρέτηση των πελατών, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Καθώς, ο αριθμός των Ελλήνων χρηστών του Internet αυξάνεται διαρκώς, οι απαιτήσεις για παροχή ποιοτικών και σύγχρονων υπηρεσιών και πληροφοριών υψηλού επιπέδου μεγαλώνουν αναλόγως. Με αυτά τα δεδομένα, η δημιουργία ενός site δίνει σαφέστατα άλλη οπτική για την εικόνα της εταιρείας και σίγουρα προσδίδει μεγαλύτερο κύρος, για αυτό άλλωστε όλο και περισσότερες εταιρείες εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα που τους παρέχει το Internet.

Ουσιαστικά, η σωστή και η αποτελεσματική χρήση του Διαδικτύου αυξάνει την κερδοφορία, δημιουργεί νέες πηγές εισοδήματος, φέρνει σε επαφή με νέους πελάτες σε όλον τον κόσμο, ενώ περιορίζει το κόστος. (Γιάννης Φρέρης (2005))

Σε αυτό το σημείο θα αναφέρουμε κάποιες λειτουργίες και εργαλεία των επιχειρήσεων που έχουν αλλάξει χάρις το διαδύκτιο και την τεχνολογία.

6.2.1 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ (E-MAIL)

Ένα από τα πιο διαδεδομένα επικοινωνιακά μέσα παγκοσμίως αποτελεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο . Είναι ευκολο στην χρήση του, εξυπηρετικό και έχει χαμηλό κόστος. Δεν διαφέρει από το κλασσικό ταχυδρομείο αφού και σε αυτό μεταφέρονται είτε γραπτά μηνύματα είτε διάφορα έγγραφα μόνο που γίνεται μέσω του διαδικτύου. (Παπαθανασίου Ε., 2007)

Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τόσο στην επικοινωνία όσο και στην ανταλλαγή δεδομένων ολοένα και αυξάνεται. Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι αρκετοί όπως η ταχύτητα, η αξιοπιστία, το χαμηλό κόστος και η αποθήκευση των μηνυμάτων στην θυρίδα.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο εμπεριέχει και κάποιους κινδύνους. Μπορεί με την αποστολή κάποιου άγνωστου mail να προσβληθεί ο υπολογιστής από ιούς. Επίσης είναι εύκολο να χαθούν κάποια αρχεία ή να παρακολουθούνται τα μηνύματα σας και από άλλους χρήστες. Υπάρχουν βέβαια τρόποι που μπορείτε να προστατευτείτε από αυτούς του κινδύνους όπως η σωστή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για τους κινδύνους και τις προφυλάξεις, η μη ανάγνωση μηνυμάτων που δεν είναι γνωστή η προέλευση τους και η μη εκτέλεση άγνωστων προγραμμάτων που λαμβάνονται.

6.2.2 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (E- GOVERNMENT)

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση με την χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας και επικοινωνίας, πιο συγκεκριμένα του διαδικτύου έχει σαν στόχο την καλύτερη διακυβέρνηση. Έχει την ικανότητα μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης μέσω τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Γενικότερα θεωρείται ως η χρήση της τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνίας για τον σχηματισμό κυβέρνησης διαμέσου της καλύτερευσης της αποτελεσματικότητας, της προσβασιμότητας και της υπευθυνότητας. Σύμφωνα με τους Abramson και Means, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση με την χρήση της ηλεκτρονικής πληροφορίας συμβάλει στην καλύτερευση της εργασίας, στην δημιουργία αξίας και στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των κυβερνήσεων των πολιτών και των επιχειρήσεων. (Σπυράκης Γ., Σπυράκη Χ., 2011)

Με την χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παρέχετε ηλεκτρονική πρόσβαση στην πληροφορία, πχ στους νόμους, εντυπα, οικονομικά δεδομένα. Ευκόλη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων όπως πχ ηλεκτρονική συμπλήρωση εντύπων. Μειώνεται τόσο το κόστος όσο και ο χρόνος αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων μικρού μεγέθους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Επιπλέον παρέχεται η δυνατότητα πληροφορίας και επικοινωνίας σε απομακρυσμένες αγροτικές κοινότητες. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ελαχιστοποιεί τις διοικητικές επιβαρύνσεις για τους πολίτες και τις

επιχειρήσεις και απλοποιεί τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης με τον δημόσιο τομέα. Πλέον δέν υπάρχει η αναμονή στις δημόσιες υπηρεσίες. Τελος καταργόνται ορισμένες ενδιάμεσες διαδικασίες οι οποίες καθυστερούσαν την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων και κάνει πραγματικότητα τις πάσης φύσεως συναλλαγές με τον δημόσιο χωρίς την φυσική παρουσία των χρηστών συνεισφέροντας ουσιαστικά στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας. (Σπυράκης Γ., Σπυράκη Χ., 2011)

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε όμως και κάποιους κινδύνους που ενδέχεται να έχει η χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μεγιστοποιείται πλέον η δυνατότητα που έχει το κράτος να ασκήσει τον κοινωνικό έλεγχο. Επιπλέον κάποιες κοινωνικές ομάδες δεν έχουν προσβάση στο διαδίκτυο και σε αυτές τις υπηρεσίες με αποτέλεσμα η να δυσκολευεται η εξυπηρέτηση τους. Όσο και να προσπαθεί το κράτος για την ισότιμη εξυπηρέτηση όλων των πολιτών πάντα θα υπάρχουν οι παραπάνω κίνδυνοι, οι οποίοι βεβαια έχουν να κάνουν περισσότερο με τους πολίτες και όχι με τις επιχειρήσεις.

6.2.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ (E – BUSINESS)

Η νέα εποχή στην οποία βαδίζει η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται απο το «e - » το οποίο αποτελεί το πρώτο γράμμα της λέξης «electronic». Οσο το ηλεκτρονικό επιχειρείν τόσο και το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελούν μια καινούργια πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές. Αρχικά θα πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμος μεταξύ αυτων των δύο εννοιών οι οποίες συχνά συγχέονται λόγω του οτι το ηλεκτρονικό εμπόριο σχετικά με άλλους τομείς του ηλεκτρονικού επιχειρήν έχει μεγαλύτερη χρήση. Μπορούμε να πούμε πως το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια υποκατηγορία του ηλεκτρονικού επιχειρείν. (Παπαθανασίου ε., 2007)

Ως ηλεκτρονικό επιχειρήν ορίζουμε εκείνο το σύνολο των στρατηγικών μιας επιχείρησης οι οποίες έχουν σαν σκοπό την υποστήριξη και τον μετασχηματισμό συγκεκριμένων τομέων της επιχειρηματικής δραστηριότητας με την χρήση των νέων τεχνολογιών. Εμπεριέχει όλες τις οικονομικές λειτουργίες οι οποίες υποστηρίζονται με την χρήση των ηλεκτρονικών μέσων. Στόχος του είναι η ανάπτυξη και καλύτερευση των δομών που ήδη υπάρχουν με την εισαγωγή της αυτοματοποίησης

σε μία επιχείρηση και η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. (Δεληγιάννης Γ., 2006)

6.2.4 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ (E – COMMERCE)

Με τόν όρο ηλεκτρονικό εμπόριο εννοούμε όλες εκείνες τις διαδικασίες συναλλαγής, πώλησης , αγοράς, ανταλλαγής προϊόντων , πληροφοριών και υπηρεσιών η οποία πραγματοποιείται με την χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του διαδικτύου. Είναι σημαντικό σε αυτο το σημείο να τονίσουμε τα οφέλοι που έχουν τόσο οι επιχειρήσεις όσο οι καταναλωτές και η κοινωνία. Υπάρχει δυνατότητα 24ωρης συναλλαγής, οι αγορές γίνονται σε οποιοδήποτε μέρος είναι ο καταναλωτής, μπορούν να συγκρίνουν τιμές σε ένα ευρος προϊόντων, ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος συνεπώς οι τιμές μειώνονται, δημιουργούνται κοινότητες στις οποίες οι καταναλωτές μπορούν να ανταλλάσουν απόψεις για κάποιο προϊόν. Πλέον έχουν πρόσβαση και οι απομακρυσμένες περιοχές σε ποιόντα και υπηρεσίες. Διευκολύνεται η παροχή δημόσιων υπηρεσιών όπως πχ υπηρεσίες υγείας και εκπαίδευσης με μικρό κόστος και καλή ποιότητα. Με το ηλεκτρόνικο εμπόριο δίνεται η δυνατότητα σε επιχειρήσεις να συναλλάσσονται ηλεκτρονικά με τους εταίρους τους σε οποιοδήποτε σημείο παγκοσμίως για να επιτύχουν μια παγκόσμια παρουσίαση. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συλλέγουν λεπτομερείς πληροφορίες για τις ανάγκες των πελατών με αποτέλεσμα να υπάρχει άμεση προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Πλέον με το ηλεκτρονικό εμπόριο δέν υπάρχει ανάγκη μεσάζοντων στις εμπορικές συναλλαγές. Τέλος τα λειτουργικά έξοδα για την επιχείρηση μειώνονται σημαντικά με αποτέλεσμα να δίνεται η δυνατότητα μειώσεις των τιμών. (<http://e-emporio.blogspot.gr>)

Πέραν των οφελειών που αναφέραμε παραπάνω υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα της χρήσης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι καταναλωτές είναι αρκετά δύσπιστοι στις ηλεκτρονικές συναλλαγές και δύσκολα δίνουν τον τραπεζικό τους λογαριασμό. Επιπλέον δεν υπάρχει ακόμη η δυνατότητα ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων ορισμένων επιχειρήσεων. Το κόστος για την μεταφορά ογκώδη προϊόντων είναι μεγάλο και είναι ελάχιστα τα καταστήματα που πωλούν τέτοια προϊόντα. Τέλος οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν ένα μεγάλο ποσό ετησίως για την συντήρηση και βελτίωση του ηλεκτρονικού καταστήματος. (<http://e-emporio.blogspot.gr>)

6.2.5 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΥΓΕΙΑ (E- HEALTH)

Με τον όρο "ηλεκτρονική υγεία" (eHealth), καλύπτεται ένα τεράστιο φάσμα εργαλείων βασισμένων στις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών που αποσκοπούν στην καλύτερη πρόληψη, διάγνωση, θεραπεία, παρακολούθηση και διαχείριση της υγείας και του τρόπου ζωής.

Στο εννοιολογικό της περιεχόμενο περιλαμβάνονται και περιγράφονται όλες οι εφαρμογές της Τηλεματικής (ο συνδυασμός των τεχνολογιών πληροφορικής με αυτές των επικοινωνιών) στην παροχή φροντίδων υγείας, η συνεργασία μεταξύ ασθενών, φορέων και ιδρυμάτων παροχής υγειονομικών υπηρεσιών, η ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ τους, όπως και η επικοινωνία μεταξύ ασθενών ή εργαζομένων στον τομέα υγείας· περιλαμβάνει, ακόμη, δίκτυα πληροφοριών για την υγεία, ηλεκτρονικά μητρώα υγείας, υπηρεσίες τηλεϊατρικής ή συστήματα ατομικής επικοινωνίας («ενδυτά ή φορητά») για την παρακολούθηση και στήριξη των ασθενών. Η ηλεκτρονική υγεία έχει οφέλη για ολόκληρη την κοινωνία χάρη στη βελτίωση της προσβασιμότητας και της ποιότητας της περίθαλψης και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του τομέα της υγείας. (<http://socialactivism.gr/>)

Οι βασικές υπηρεσίες του e-health είναι:

- **Ηλεκτρονικός φακέλος.** Ο Ηλεκτρονικός φάκελος Υγείας (ΗΦΥ) θεωρείται η «καρδιά» των κλινικών πληροφοριακών συστημάτων, η οποία μετουσιώνει τους παραδοσιακούς ιατρικούς φακέλους, δίνοντάς τους μια νέα μορφή: **ηλεκτρονική, ασφαλή, απόρρητη, προσβάσιμη** μόνο από τους εξουσιοδοτημένους γιατρούς ή ασθενείς και **ενοποιημένη** με άλλα είδη ηλεκτρονικών πηγών, υπηρεσιών και πληροφοριών (Shortliffe and Blois, 2006).
- **Ηλεκτρονική συνταγογράφηση.** Η ηλεκτρονική συνταγογράφηση είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επαγγελματίες της φροντίδας για την υγεία εισάγουν τις συνταγές των φαρμάκων σε ένα αυτοματοποιημένο σύστημα συλλογής δεδομένων δημιουργώντας ηλεκτρονικές συνταγές αντί για τις κλασικές, γραμμένες σε χαρτί, συνταγές του παρελθόντος.

- **Τηλεϊατρική.** Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO,1997),αναφέρει ότι η τηλεϊατρική είναι η παροχή υπηρεσιών υγειονομικής φροντίδας, σε απόσταση από επαγγελματίες υγείας που χρησιμοποιούν ΤΠΕ για τη μεταφορά και τη λήψη σημαντικών πληροφοριών διάγνωσης, θεραπείας και πρόληψης ασθενών τραυματισμών , για την έρευνα , τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση με τη προώθηση της υγείας των ατόμων και των κοινωνιών.
- **Πληροφοριακά συστήματα υγείας.** Ως Πληροφοριακό Σύστημα Νοσοκομείου (Hospital Information System – HIS) ορίζουμε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πληροφοριών των διοικητικών, οικονομικών και κλινικών παραμέτρων λειτουργίας ενός νοσοκομείου, το οποίο πρέπει να αποτελεί μια πλήρη αναπαράσταση του αληθινού συστήματος, ώστε οι πληροφορίες που θα παρέχει στους χρήστες να αντικατοπτρίζουν την πραγματική του εικόνα. (<https://el.wikipedia.org/>)

6.2.6 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΕΣ (E-AUCTION)

Οι Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες είναι ένα τακτικό εργαλείο της στρατηγικής προμηθειών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την έρευνα τιμών και τη διαπραγματεύσή τους. Ως εναλλακτική οδός των διαπραγματεύσεων πρόσωπο - με - πρόσωπο, οι Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες παρέχουν απλότητα, γρήγορα αποτελέσματα και ανταγωνισμό μεταξύ προμηθευτών σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες. Η διαδικασία των Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών παρέχει πλεονεκτήματα τόσο στους προμηθευτές όσο και στους αγοραστές μέσω της μείωσης των τιμών, της καλύτερης πληροφόρησης για την αγορά και της διαφάνειας.

Για να διασφαλίσουν την επιτυχία των Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν προσεκτικά τις κατηγορίες δαπανών και να εφαρμόσουν ένα δυνατό πλάνο εφαρμογής, να εκπαιδεύσουν τους προμηθευτές και να επιλέξουν την πλατφόρμα με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Οι αγοραστές πρέπει να ενσωματώσουν συστήματα και διαδικασίες που διασφαλίζουν την αδιάλειπτη επικοινωνία με τους προμηθευτές κατά τη διαδικασία, και δίνουν διευκρινήσεις πριν από το γεγονός.

Υιοθετώντας τη σωστή προσέγγιση και τιμώντας τους όρους και τις συνθήκες της διαδικασίας, οι Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες μπορούν να αποτελέσουν ένα πολύτιμο εργαλείο στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους προμηθευτές και να αποφέρουν πρόσθετη αξία μέσω των βελτιωμένων τιμών και διαδικασιών προμηθειών. (<http://www.actum.gr/>)

6.2.7 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ (E- BANKING)

Το **e-Banking** είναι ένα σύστημα που επιτρέπει στον χρήστη του (καταναλωτή ή Επιχείρηση) να διενεργήσει διάφορες τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του σε κάποιο τραπεζικό κατάστημα. Με άλλα λόγια, μία πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής αποτελεί μία προσομοίωση ενός τραπεζικού καταστήματος με την οθόνη του υπολογιστή να υποκαθιστά το ρόλο του υπαλλήλου.

Είναι εύκολο στην χρήση του και διαθέσιμο σε 24ωρη βάση, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες το χρόνο, οι χρήστες έχουν πρόσβαση σε οποιοδήποτε σημείο που υπάρχει Internet, ακόμα και στην περίπτωση που ο χρήστης βρίσκεται εν κινήσει και χρησιμοποιεί το κινητό του τηλέφωνο. Η ολοκλήρωση των συναλλαγών γίνεται πιο γρήγορα από τους παραδοσιακούς τρόπους. Παρέχει υψηλό επίπεδο ασφάλειας συναλλαγών, καλύτερο από οποιοδήποτε επίπεδο παρέχουν σήμερα οι παραδοσιακοί και εναλλακτικοί τρόποι διενέργειας συναλλαγών. Το e-banking προσφέρει αποδοτικότερη διαχείριση των πάσης φύσεως συναλλαγών του χρήστη (πληροφοριακών, επενδυτικών, δανειακών κλπ). Οι πελάτες των τραπεζών έχουν συνολική εικόνα των λογαριασμών και των συναλλαγών τους μέσω της οθόνης του υπολογιστή τους, καθώς και πρόσβαση σε ιστορικά στοιχεία που αφορούν προηγούμενες κινήσεις και συναλλαγές. Τέλος χάρις αυτο μειώνεται το κόστος συναλλαγών συνεπώς έχουμε οικονομικότερη ολοκλήρωση των συναλλακτικών δραστηριοτήτων επιχειρήσεων και ιδιωτών πελατών με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. (<http://wikipedia.org>) (Αγγέλης, Γ. Βασίλης (2005))

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΑΠ

Η τεχνολογία της πληροφορικής και των δικτύων παρουσιάζουν ταχύτετη ανάπτυξη καθώς και οι νέοι τρόποι ανάπτυξης των προϊόντων των υπηρεσιών και οι ραγδαίες μεταβολές στα συστήματα επικοινωνίας έχουν προκαλέσει μεγάλες αλλαγές στον τρόπο οραγάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Σήμερα όλα τα στελέχη χρησιμοποιούν συστήματα πληροφορικής και η εργασία τους εξαρτάται απόλυτα από την υποστήριξη αυτών. Οι εξελίξεις αυτές μας παραπέμπουν στην ανάγκη για σωστή διαχείριση της τεχνολογίας καθώς είναι πολύ σημαντική η σημασία της για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τον στρατηγικό ρόλο της τεχνολογίας και να επενδύσει το κατάλληλο ποσό για την ανάπτυξη της.

7.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Με τον όρο Τεχνολογία (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων (HR Technology) περιγράφεται κάθε τεχνολογική εφαρμογή που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση, την πρόσληψη, τη συγκράτηση και αξιολόγηση εργαζομένων, τη διατήρηση ταλέντων και την υποστήριξη της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού.

Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εστιάζει πάρα πολύ στην Τεχνολογία, η αποτελεσματική χρήση της οποίας βοηθά στη μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης τυποποιημένων λειτουργιών, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να ασχοληθούν με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τη διοίκηση αλλαγών κ.ά. Η Τεχνολογία βελτιώνει τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με 4 τρόπους:

- ✓ αυτό-εξυπηρέτηση (Self-service),
- ✓ κέντρα υποστήριξης (call centers),
- ✓ ενίσχυση παραγωγικότητας (productivity improvement)
- ✓ ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing).

Έρευνα αποκάλυψε πως τα 2/3 των επιχειρήσεων σχεδιάζουν, στο άμεσο μέλλον, είτε να αυξήσουν είτε να επιταχύνουν επενδύσεις σε τεχνολογικές εφαρμογές που συνδέονται με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ακόμη, οι εφαρμογές που

επιτρέπουν στον υπάλληλο να αυτό-εξυπηρετείται (self-service) και η εγκατάσταση ή βελτιστοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Information Systems -HRIS) τοποθετούνται ανάμεσα στις 5 σημαντικότερες δραστηριότητες για την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών προκλήσεων. (Μαυρίδου, Χ. και Χουρδάκη, Μ. (2007))

7.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κύριος στόχος της τεχνολογίας ανθρωπίνων πόρων είναι να διαγνωσθούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε τεχνολογικές εφαρμογές για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, να επιλεγθούν και /ή να αναπτυχθούν τα κατάλληλα συστήματα, να εγκατασταθούν, να προσαρμοσθούν και να ενταχθούν αρμονικά στην επιχείρηση, διευκολύνοντας το έργο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και την ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων και αναγκών. (Βεντούρη, Α.Γ. (2005))

Μερικά από τα είδη τεχνολογικών εφαρμογών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων και σχετίζονται με την Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Παροχή εφαρμογών υπηρεσιών και ανάθεση τεχνολογικών εφαρμογών σε εξωτερικούς συνεργάτες
- Δικτυακές πύλες: Δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να συνδέονται και π.χ. να διαχειρίζονται τα πακέτα επιδομάτων τους και να ανανεώνουν τα προσωπικά τους δεδομένα.
- Προσωπικοί υπολογιστές και ταχύτατη πρόσβαση, ασύρματη πρόσβαση, Bluetooth: Οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τις διαδικτυακές δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .
- Streaming desktop video: Για τη διευκόλυνση της εκπαίδευσης από απόσταση και διευκόλυνση της εταιρικής πληροφορίας.
- Ηλεκτρονική προμήθεια: Για online παραγγελίες.
- Λογισμικό δικτυακού ελέγχου : Για τον εντοπισμό των διαδικτυακών δραστηριοτήτων των υπαλλήλων Κατ τον έλεγχο της απόδοσής τους .
- Ηλεκτρονικές υπογραφές: Έχουν νομική ισχύ και οδηγούν σε πιο συνοπτικές διαδικασίες.

- Ηλεκτρονικοί λογαριασμοί και πληρωμές : Για τον περιορισμό του αριθμού αποδείξεων και τη διευκόλυνση των πληρωμών.
- Αποθήκες δεδομένων και αυτοματοποιημένα προγράμματα ανάλυσης: Διευκολύνουν τον έλεγχο των συστημάτων Ανθρωπίνων Πόρων (π.χ. υπολογισμός κόστους ανά πρόσληψη, σύγκριση δεξιοτήτων εργαζομένου με στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης). (Βεντούρη, Α.Γ. (2005))

7.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗ ΔΑΠ

Η οικονομία επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις εφαρμογές της. Η τεχνολογία βοηθάει στη μείωση του κόστους παραγωγής και πολλές φορές η αντικατάσταση ενός εξαρτήματος κοστίζει λιγότερο απ' ότι η διορθωση του.

Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών επιφέρει οφέλη στην επιχείρηση που αφορούν την βελτίωση της αποδοτικότητας της και την γρήγορη προσαρμογή και ανταπόκριση της στις νέες συνθήκες. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παραδοσιακές μεθόδους, πολλές φορές είναι λιγότερο αποδοτικές και δεν προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος γι'αυτό και είναι λιγότερο ανταγωνιστικές. Η χρήση νέων τεχνολογιών σε διοικητικό επίπεδο βοηθάει επίσης την επιχείρηση να εντοπίζει ευκολότερα τυχόν προβλήματα και λάθη που μπορεί να προκύψουν και αυτό να οδηγεί στην πιο γρήγορη επίλυση τους.

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι πιο ευέλικτη όταν υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα. Τα πληροφοριακά συστήματα είναι αυτά που βοηθούν τις επιχειρήσεις να μειώσουν τα ιεραρχικά τους επίπεδα και ταυτόχρονα να αυξήσουν το εύρος ελέγχου των στελεχών τους και έτσι διευκολύνονται οι διαδικασίες και γίνονται πιο ευέλικτες και αποδοτικές. Αυτό επίσης έχει ως αποτέλεσμα οι υπαλλήλοι να συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, η οποία πλέον είναι πιο ισορροπημένη και έτσι δίνεται μεγαλύτερη προσοχή σε ζητήματα στρατηγικής σημασίας από τα διοικητικά στελέχη, όπως στην παρακαλούθηση των τάσεων της αγοράς στην οποία ανήκει η επιχείρηση.

Επιπλέον, η χρήση της νέας τεχνολογίας δημιουργεί νέα κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με αυτό τον τρόπο ανανεώνουν τις υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες για να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτούμενες συνθήκες αυξάνοντας όχι μόνο την αποδοτικότητα τους αλλά και την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Ένα άλλο θετικό που προκύπτει από την χρήση της τεχνολογίας είναι η δημιουργία νέων μορφών εργασιών ή οποία επιτρέπει στους εργαζομένους να πραγματοποιούν κάποιες εργασίες από το σπίτι τους. Επίσης, δίνεται έμφαση στην προσανατολισμένη επαγγελματική κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, μέσω των νέων τεχνολογιών και εφαρμογών μειώνεται σημαντικά ο χρόνος που απαιτείται για την διεξαγωγή κάποιων εργασιών για τις οποίες παλιότερα χρειαζόταν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για την πραγματοποίησή τους. (Μουσαδάκης, Μ. (2007))

7.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗ ΔΑΠ

Η χρήση νέων τεχνολογιών στην ΔΑΠ επιφέρει όμως και αρκετά μειονεκτήματα. Μειώνεται η διάρκεια ζωής πολλών επαγγελματιών εξαιτίας των τεχνολογικών αλλαγών και δημιουργούνται νέα. Μπορεί τα ονόματα αυτών των επαγγελματιών να παραμείνουν ίδια αλλά το περιεχόμενό τους αλλάζει. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν σαν μέλημα τους την ενημέρωση και την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.

Η διαδικασία εφαρμογής των νέων τεχνολογιών μπορεί να είναι χρονοβόρα. Υπάρχει κίνδυνος να μην γίνει σωστός σχεδιασμός με αποτέλεσμα την δημιουργία προβλημάτων. Πολλοί εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν σε αυτές τις αλλαγές. Οι νέες τεχνολογίες επιφέρουν μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, γι' αυτό και πολλοί εργαζόμενοι διαμαρτύρονται και αρνούνται να τις δεχθούν.

Ένα άλλο σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι πλέον δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, δεν αναπτύσσουν σχέσεις και δεν υπάρχει ομαδικότητα, στοιχία τα οποία είναι σημαντικά στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Παρά τα οφέλοι που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την χρήση νέων τεχνολογιών υπάρχουν και εξίσου σημαντικά μειονεκτήματα γι'αυτο και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά όλα τα ενδεχόμενα δυσλειτουργίας νέων συστημάτων προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος. (Μουσαδάκης, Μ. (2007))

7.5 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗ (E-RECRUITING) : ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Όπως αναφέρει ο Μ. Armstrong (2003), «η διαδικτυακή πρόσληψη χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για λόγους διαφήμισης ή προβολής- ενημέρωσης κενών θέσεων εργασίας, για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις θέσεις εργασίας και τον εργοδότη, και την επιλογή επικοινωνίας μέσω e-mail μεταξύ εργοδοτών και υποψηφίων. Οι τελευταίοι μπορούν όχι μόνο να αιτηθούν των θέσεων εργασίας σε online σύνδεση, αλλά μπορούν επίσης να καταχωρίσουν το βιογραφικό τους σε μια σειρά από sites και ειδοποιούνται μέσω e-mail από τους εργοδότες για πιθανές θέσεις εργασίας για τις οποίες πληρούν τις προϋποθέσεις».

Σκοπός της διαδικτυακής πρόσληψης (e-recruiting) είναι χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικούς πόρους, κυρίως το διαδίκτυο, αλλά και το λογισμικό HR, να καθοδηγήσει ή να βοηθήσει τη διαδικασία πρόσληψης, προκειμένου να μειωθεί το διοικητικό και οικονομικό βάρος των προσλήψεων και να αποκτηθεί πρόσβαση σε μια ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων.

Κοινωνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο στο e-recruiting ως ένας τρόπος για να φτάνουν γρήγορα οι ενδιαφερόμενοι στους πιθανούς υποψηφίους. Οι εταιρείες μπορούν να οικοδομήσουν πλατφόρμες διαδικτυακής πρόσληψης στο σπίτι, χρησιμοποιώντας το λογισμικό HR e-recruiting ή χρησιμοποιώντας γραφεία ευρέσεως εργασίας που χρησιμοποιούν e-recruiting ως μέρος του πακέτου τους. Η διαδικτυακή πρόσληψη δεν μπορεί να είναι κατάλληλη για ανώτερες θέσεις, όπου το εύρος των πιθανών υποψηφίων είναι πολύ χαμηλότερο. Η ιστοσελίδα www.hrzone.com δίνεται ως σχετικό παράδειγμα της δήλωσης αυτής.

Σύμφωνα με τους Beardwell Holden & Claydon (2004) η διαδικτυακή πρόσληψη αναφέρεται και ως Ηλεκτρονική πρόσληψη. Η αναφορά τους εστιάζει στα τελευταία χρόνια όπου συνεχώς αυξάνει ο όγκος των ανθρώπων που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά μέσα, τόσο οι εργοδότες και οι υποψηφίους όσο και οι «κυνηγοί εργασίας». Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι "συνολικά, το 75 τοις εκατό των υπαλλήλων ήδη χρησιμοποιούν κάποιας μορφής ηλεκτρονική πρόσληψη, ιδίως μέσω της αποδοχής των βιογραφικών που αποστέλλονται με e-mail. Επιπλέον, «περίπου το ήμισυ των εργαζομένων κοινοποιούν κενές θέσεις εργασίας στην εταιρική ιστοσελίδα τους και περίπου το ένα τρίτο χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για να παρέχει βασικές πληροφορίες στους υποψηφίους. Το ένα πέμπτο των εταιριών δέχονται συμπληρωμένες αιτήσεις μέσω e-mail.» (CIPD, 2002c)

Αυτή η αύξηση των ηλεκτρονικών μεθόδων πρόσληψης έχει διπλό και μεταβλητό ρόλο, ενώ συμβάλλει στο να αλλάξουν ή να αυξηθούν οι παραδοσιακές αντιλήψεις όσον αφορά τις προσλήψεις. Επιπλέον, οι Beardwell Holden & Claydon (2004) κατατάσσουν σε εταιρικούς και εξωτερικούς τους δικτυακούς ιστότοπους που χρησιμοποιούνται για τη διαφήμιση κενών θέσεων εργασίας και τις συγκρίνουν με τη χρήση έντυπων αγγελιών. Οι ίδιοι θεωρούν ότι η παράλληλη εφαρμογή των δύο αυτών τρόπων κοινοποίησης αγγελιών μπορεί να οδηγήσει σε διπλασιασμό της δραστηριότητας και όχι στην αντικατάσταση του ενός συστήματος από το άλλο.

Σύμφωνα με τον William (1997) η μεγαλύτερη απόφαση για τους εργοδότες δεν είναι το αν θα χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο στη διαδικασία της πρόσληψης, αλλά πώς θα αξιοποιήσουν πλήρως τη δυναμική του. Ένα παράδειγμα των δυνατοτήτων του διαδικτύου παρέχεται από την Cisco Systems Inc στις ΗΠΑ, η οποία δημιούργησε το πρώτο website προσλήψεων παγκοσμίως διαφημίζοντας όλες τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, κατηγοριοποιώντας τις ανάλογα με το τμήμα και την τοποθεσία. Με αυτό τον τρόπο στόχευε στον άμεσο εντοπισμό της κατάλληλης θέσης εργασίας από τους υποψηφίους. Η ανάπτυξη ενός προγράμματος αναζήτησης επέτρεψε στους χρήστες να εισάγουν λέξεις κλειδιά ενώ τα έντυπα των αιτήσεων μπορούσαν να αποστέλλονται με e-mail το οποίο είχε επιτυχή αποτελέσματα.

7.5.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ Ε – RECRUITING

Η καθολική αποδοχή του e-recruiting δικαιολογείται από ένα πλήθος ωφελειών που απολαμβάνουν οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Καταρχάς η αμεσότητα που προσφέρει το internet αποτελεί ένα από τα βασικά οφέλη που απολαμβάνει μία εταιρεία. Οι αγγελίες δημοσιεύονται άμεσα και οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν αμέσως. Έτσι, οι εργοδότες, επωφελούνται από αυτή τη «δεξαμενή» ταλέντων για να βρουν γρήγορα το προσωπικό που χρειάζονται. Επιπλέον, η δημοσίευση αγγελιών στο διαδίκτυο είναι πολύ πιο οικονομική από τις καταχωρίσεις στον Τύπο. Έτσι, το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών που προσφέρονται στο internet αποτελεί ένα ακόμα -σημαντικό- όφελος για τις εταιρείες που χρησιμοποιούν υπηρεσίες διαδικτυακής στελέχωσης.

Ακόμα, με τη δημοσίευση μίας αγγελίας στο διαδίκτυο, υπάρχει η δυνατότητα να παραμείνει αναρτημένη για μεγάλο χρονικό διάστημα, σε αντίθεση με τα έντυπα μέσα όπου η δημοσίευση είναι για περιορισμένο χρονικό διάστημα.

Άλλωστε, η αγγελία σε μία εφημερίδα δεν απευθύνεται αναγκαστικά σε όσους αναζητούν εργασία αλλά σε ένα γενικότερο αναγνωστικό κοινό. Όσον αφορά όμως τα άτομα που επιλέγουν να επισκεφτούν ένα Jobsite, ο σκοπός είναι ξεκάθαρος και έχει να κάνει είτε με την αναζήτηση εργασίας είτε με τη διερεύνηση των προοπτικών της αγοράς. Ειδικά σε σχέση με τη δημοσίευση αγγελιών σε μία εφημερίδα, μέσω internet η διαδικασία επιταχύνεται και απλοποιείται ενώ και η εισροή μεγάλου αριθμού βιογραφικών, συμβάλλει στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών της εταιρείας.

Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο, καθίσταται ευκολότερη η οργάνωση και η επεξεργασία των αιτήσεων και περισσότερο εφικτή η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας των προσλήψεων. Δεν πρέπει να αγνοήσουμε ακόμα, ότι όταν μία εταιρεία επιλέγει να δημοσιεύσει τις αγγελίες της σε ένα jobsite με υψηλή επισκεψιμότητα από στελέχη της αγοράς, επωφελείται από τη διαρκή προβολή της.

Τέλος, πολύ σημαντική θεωρείται και η δυνατότητα που παρέχει το Διαδίκτυο στους

εργοδότες να αναζητούν εργαζόμενους περισσότερο εστιασμένα και ποιοτικά.
(www.hrpro.gr)

7.5.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ E- RECRUITING

Ένα μειονέκτημα που μπορεί να εντοπιστεί σε αυτά τα εργαλεία του διαδικτύου είναι η ομογενοποίηση όχι μόνο των αγγελιών αλλά και των βιογραφικών που αποστέλλονται. Η εταιρεία, για να δημοσιεύσει μία αγγελία σε ένα jobsite, συμπληρώνει σε μία φόρμα τα απαραίτητα πεδία, κάνει submit και έπειτα η αγγελία είναι έτοιμη για δημοσίευση. Αντίστοιχη είναι και η διαδικασία που ακολουθείται από τους υποψήφιους εργαζόμενους όπου γράφουν στοιχεία του βιογραφικού τους στα πεδία μίας φόρμας και το αποστέλλουν για χρήση στη βάση δεδομένων της ιστοσελίδας. Η ομογενοποιημένη αυτή μορφή τόσο των αγγελιών όσο -και κυρίως- των υποψήφιων εργαζομένων, δεν επιτρέπει την ανάδειξη της διαφορετικότητας και μοναδικότητάς τους.

Επιπλέον, η ταχύτητα και η αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στους υποψήφιους και τους εργοδότες, παρόλο που συγκαταλέγονται στα πλεονεκτήματα του διαδικτύου, μπορεί να λάβουν και αρνητική χροιά, επηρεάζοντας και οδηγώντας σε απαξίωση της επικοινωνιακής αυτής διαδικασίας. Η ευκολία του e-mail και της αποστολής της φόρμας μοιάζει να βάζει σε πειρασμό ορισμένους υποψήφιους, με αποτέλεσμα να μην υπολογίζουν ιδιαίτερα την επικοινωνία αυτή και να μην ανταποκρίνονται στη συνέχεια σε συνέντευξη που τους ζητείται. (www.hrpro.gr)

7.5.3 ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ ΕΥΡΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOBSITE)

Η χρήση του Διαδικτύου για την αναζήτηση εργασίας και υποψηφίων θεωρείται πλέον δεδομένη. Τα job sites και οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης δηλώνουν πια δυναμικά την παρουσία τους στις διαδικασίες αυτές, επιδιώκοντας να αποτελέσουν κοινό τόπο συνάντησης εργοδοτών και όσων αναζητούν εργασία. Οι επιπτώσεις της αλματώδους εξέλιξης της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης σε κάθε τομέα γίνονται εύκολα ορατές.

Το Διαδίκτυο, έχει αλλάξει πολλές από τις έννοιες που θεωρούνταν μέχρι πρότινος δεδομένες δίνοντας στην ερμηνεία τους άλλη διάσταση. Οι διαδικασίες που

παραδοσιακά ακολουθούνταν για την πρόσληψη εργαζομένων έχουν και αυτές επηρεαστεί από τις τεχνολογικές εξελίξεις αναβαθμίζοντας τη θέση που κατέχει το διαδίκτυο και δίνοντας τα πρωτεία στο e-recruitment.

Ανάμεσα στα εργαλεία που χρησιμοποιούν σήμερα οι εργοδότες για την αναζήτηση υποψηφίων προς πρόσληψη αλλά και στις «αγαπημένες» σελίδες όσων αναζητούν εργασία, την πρώτη θέση πλέον καταλαμβάνουν τα Job sites και οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Επιπλέον στους παραπάνω συχνούς επισκέπτες των συγκεκριμένων ιστοσελίδων, συγκαταλέγονται και τα άτομα που ήδη απασχολούνται και τα οποία ωστόσο επιθυμούν να ενημερώνονται για το τι συμβαίνει στην αγορά εργασίας και τις ανάγκες της. (www.hrpro.gr)

7.5.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ JOBSITE

«Όλες οι εταιρείες, ανεξαρτήτως αντικειμένου εργασιών και μεγέθους, μπορούν να έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα από τη δημοσίευση αγγελιών σε ένα job site, όπως αμεσότητα, χαμηλό κόστος, διαρκή παρουσία στο χώρο και ευελιξία σε αλλαγές», σύμφωνα με τον Χριστόφορο Ταταλιά, Γενικό Διευθυντή του Skywalker.

Όταν μία εταιρεία επιλέγει το job site στο οποίο θα δημοσιεύσει τις αγγελίες της θα πρέπει να λάβει υπόψη της σημαντικές παραμέτρους. Ορισμένες από αυτές, σύμφωνα με τον Χ. Ταταλιά, είναι το κόστος των υπηρεσιών, η επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας, η λειτουργικότητα για το χρήστη, η αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς και ο επαγγελματισμός και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

Ειδικά η επισκεψιμότητα και η λειτουργικότητα μίας ιστοσελίδας μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου. Επιπλέον, καλό είναι να εξετάζονται και πιο εξειδικευμένες πληροφορίες, εφόσον διατίθενται όπως το πόσοι επισκέπτονται το jobsite, πόσοι είδαν την αγγελία κτλ. Τέλος, καθώς τα jobsites διαχειρίζονται προσωπικά δεδομένα, πολύ σημαντικός παράγοντας για την αξιοπιστία τους είναι η εμπιστευτικότητα που τα διακρίνει. (www.hrpro.gr)

7.5.5 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ INTERNET ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ

Σύμφωνα με τη βρετανική έρευνα NORAS (National Online Recruitment Audience Survey) στην οποία συμμετείχαν 40.000 επαγγελματίες, το 76% των ανθρώπων που ψάχνει για δουλειά, έχει ήδη κάνει κάποια αίτηση μέσω διαδικτύου. Αυτό δικαιολογείται καθώς μέσω του e-recruitment αξιοποιούνται όλα τα βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρει το Διαδίκτυο, δηλαδή πρόσβαση 7 ημέρες την εβδομάδα, 24 ώρες το 24ωρο αλλά και πρόσβαση σε πληροφορίες που δεν μπορεί να έχει κανείς από μία εφημερίδα. Ο υποψήφιος, μέσω internet έχει τη δυνατότητα εκτός από το να δει την αναλυτική περιγραφή της θέσης, να εμβαθύνει ακόμα περισσότερο και να ενημερωθεί για την εταιρεία, με το να επισκεφτεί την ιστοσελίδα της.

Επιπλέον, ο υποψήφιος μπορεί καλύτερα να οργανώνει τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του για να προσεγγίσει την αγορά εργασίας, όπως και να οργανώνει καλύτερα το αρχείο των θέσεων που έχει δηλώσει υποψηφιότητα, για θέσεις για τις οποίες έχει στείλει το βιογραφικό του σημείωμα. Ακόμα, μπορεί να κρατάει καλύτερα στατιστικά και ενδεχομένως να τα αξιοποιήσει για να βελτιώσει το προφίλ του ή την προσέγγιση στην αγορά εργασίας.

Επιπλέον, σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους, η συμπλήρωση αίτησης και η αποστολή βιογραφικού είναι πιο ασφαλής επειδή δεν υπάρχει περίπτωση να χαθεί. Τέλος, σε μία εποχή τεχνολογικής επανάστασης, η αποστολή βιογραφικού μέσω Internet δείχνει μεγαλύτερο επαγγελματισμό και διασφαλίζει την εξοικείωση με τους υπολογιστές και το Διαδίκτυο. (www.hrpro.gr)

7.5.6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ E- RECRUITING ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ADECCO

Ο όμιλος **Adecco** είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός παγκοσμίως στον τομέα της παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού. Ο χώρος αυτός αποτελεί μια σημαντική αγορά στην παγκόσμια οικονομία, που πρωταρχικό στόχο έχει την κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων σε όλα τα θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Με έδρα την Ελβετία, παρουσία σε περισσότερες από 60 χώρες και έχοντας στελεχώσει παγκόσμιες διοργανώσεις, όπως τους Ολυμπιακούς αγώνες του Sydney (2000), το Ευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου (2000) και τους Χειμερινούς

Ολυμπιακούς Αγώνες στο Τορίνο (2006), ο όμιλος αποδεικνύει έμπρακτα την εμπειρία του στη στελέχωση πάσης φύσεως δραστηριοτήτων και έργων. Η καθημερινή συνεργασία του ομίλου Adecco με τις μεγαλύτερες πολυεθνικές και τοπικές εταιρίες παγκοσμίως, καθώς και η συνεργασία με δημόσιους φορείς, όπως τους οργανισμούς απασχόλησης της Ισπανίας και της Γερμανίας, πιστοποιεί την εμπιστοσύνη του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα προς τον όμιλο και φανερώνει τη σημαντική θέση που κατέχει ο όμιλος Adecco στην παγκόσμια αγορά εργασίας.

Στην Ελλάδα ο Όμιλος Adecco ιδρύθηκε το 2000 και αποτελείται από τις εταιρίες Adecco, Atlas και LeeHechtHarrison. Σε αυτό το χρονικό διάστημα έχει επεκτείνει το δίκτυο υποκαταστημάτων, αλλά και τις δραστηριότητές του, σε σημείο που να καλύπτει επαρκώς το λεκανοπέδιο Αττικής, τη Θεσσαλονίκη, και την ευρύτερη ελληνική περιφέρεια. Η δομή του ομίλου Adecco έχει ως πυρήνα τα υποκαταστήματά του, τα οποία παρέχουν ολοκληρωμένη κάλυψη αναγκών σε τοπικό επίπεδο, προσφέροντας έτσι άμεση εξυπηρέτηση στις εταιρίες, αλλά και στους υποψήφιους που απευθύνονται σε αυτόν. Έχοντας κατά βάση τρεις λειτουργίες (προώθηση των υπηρεσιών, επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, οικονομική διαχείριση), τα υποκαταστήματα λειτουργούν αυτόνομα, ώστε να καλύπτουν την οποιαδήποτε ανάγκη με την απαραίτητη ευελιξία και ταχύτητα.

Ο όμιλος Adecco αποτελεί τον μεγαλύτερο οργανισμό ανθρώπινου δυναμικού στον κόσμο. Τα 5.500 γραφεία σε περισσότερες από 60 χώρες, οι 100.000 εταιρίες-πελάτες και οι 700.000 εργαζόμενοι πιστοποιούν την ασυναγώνιστη εμπειρία του ομίλου Adecco στις υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού. Εξειδικεύεται στην παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας αναπτύξει ολοκληρωμένες μεθοδολογίες για την κάλυψη κάθε θέσης εργασίας, ανεξάρτητα από ειδικότητα ή ιεραρχική βαθμίδα. Ο όμιλος Adecco είναι η μοναδική εταιρία που καλύπτει θέσεις εργασίας από entry level μέχρι senior management, επομένως υπάρχει η δυνατότητα για μία εταιρία να επιλέξει έναν προμηθευτή για την κάλυψη όλων των αναγκών της, ο οποίος μάλιστα προμηθευτής γνωρίζει καλά όλες τις δομές και την κουλτούρα της εταιρίας-πελάτη. Η ποιότητα εξασφαλίζεται με την αφοσίωση του ομίλου Adecco στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ζωντανού, δυναμικού και διαρκώς εξελισσόμενου, ώστε να προσελκύει τους καλύτερους συνεργάτες. Πιστός στη δέσμευση του για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ο όμιλος Adecco είναι πιστοποιημένος σύμφωνα με το

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008 στην υπηρεσία της Εύρεσης & Επιλογής Ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την υπηρεσία της Προσωρινής Απασχόλησης.

Μέσω του δικτύου των υποκαταστημάτων του ομίλου Adecco και της σωστής χρήσης της τεχνολογίας, οι σύμβουλοί μας έρχονται σε επαφή με πληθώρα υποψηφίων καθημερινά, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται ταχύτατα σε οποιοδήποτε αίτημα εταιρίας-πελάτη.

Στον πυρήνα της φιλοσοφίας του ομίλου Adecco είναι η κατανόηση των αναγκών του πελάτη, η οποία επιτυγχάνεται με τη συστηματική, πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, ώστε να προτείνεται η καλύτερη δυνατή λύση. Σε περίπτωση που οι προσφερόμενες υπηρεσίες δεν ανταποκριθούν πλήρως στις προσδοκίες της συνεργαζόμενης εταιρίας-πελάτη, ο όμιλος Adecco παρέχει εγγύηση εξυπηρέτησης, φροντίζοντας για την άμεση αντιμετώπιση του προβλήματος, χωρίς επιπλέον οικονομική επιβάρυνση.

Η Adecco χρησιμοποιεί καινοτόμους τρόπους διοίκησης καθώς και πρωτοποριακές μεθόδους και εργαλεία τεχνολογίας, ώστε να προσφέρει στους πελάτες της ολοκληρωμένες υπηρεσίες στελέχωσης.

- Εύρεση και επιλογή μόνιμου ανθρώπινου δυναμικού
- Προγράμματα επαγγελματικής μετάβασης και στήριξης
- Προγράμματα Change Map TM & Resilience
- Προσωρινή απασχόληση
- Πρόσληψη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Managed services - Ανάλυση επιχειρησιακών λειτουργιών
- Υποστήριξη επιλογής ανθρώπινου δυναμικού
- Διαχείριση μισθοδοσίας
- Field marketing service

Τα εξειδικευμένα στελέχη της Adecco προσφέρουν λύσεις, σχεδιασμένες για κάθε πελάτη ξεχωριστά, μέσω μίας σειράς υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από την άμεση ανταπόκριση των συμβούλων της σε οποιοδήποτε αίτημα, φροντίζοντας για την εξασφάλιση των καταλληλότερων υποψηφίων για την κάθε θέση εργασίας. Μετά τη συλλογή και αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων που λαμβάνει ο όμιλος για κάθε θέση εργασίας που χειρίζεται, οι σύμβουλοι του ομίλου επικοινωνούν με τους υποψηφίους που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης προς στελέχωση για να οριστεί συνάντηση για προσωπική συνέντευξη.

Ανάλυση δεδομένων

Σε ερεύνα που διεξήχθη από φοιτητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς με σκοπό την μελέτη της διαδικτυακής πρόσληψης και πως ο όμιλος Adecco αντιμετωπίζει το online recruitment. Αναφορικά με τον κ. Κωνσταντινίδη Χάρη , Permanent Placement & Career Transition Manager του ομίλου Adecco , ως διαδικτυακή εύρεση ανθρώπινου δυναμικού – Online Recruitment ορίζονται όλα τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η εταιρία με στοχο την προσεγγιση των υποψηφίων απο το διαδικτυο. Τέτοια εργαλεία είναι τα jobposts ,τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η εταιρική σελίδα της Adecco. Η εταιρία αναλαμβάνει την ευρεση υποψηφίων και υποστηρίζει διαφορετικές θέσεις εργασίας για εταιρίες που είτε έχουν έλλειψη χρόνου είτε αγνοια για επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις θέσεις που είναι υπο κάλυψη.

Η εταιρία εφαρμόζει το online recruitment με πολλους τρόπους, αρχικά με την δημοσιεύση αγγελιών στο site της εταιρίας. Επιπλέον συνεργάζεται με άλλες ιστοσελίδες όπως το www.kariera.gr και τέλος εφαρμόζει την διαδικτυακή εύρεση ανθρώπινου δυναμικού μέσω γκρουπ στα κοινωνικά δίκτυα όπως το LinkedIn. Σε ερώτηση που έγινε στον κ. Κωνσταντινίδη αν η εταιρία επιλέγει το recruitment σε σχέση με το online recruitment αναφέρει πως το online recruitment εφαρμόζεται μόνο στο πρώτο στάδιο ευρεσης υποψηφίων, στην συνέχεια όμως ακολουθείτε η κλασσική μέθοδος προσέλκυσης των υποψηφίων. Το online recruitment είναι μια μέθοδος προσέλκυσης των υποψηφίων αφού έχει πολλά οφέλη. Αρχικά εξοικονομείτε χρόνος, χρήμα και αυξάνεται το πλήθος των βιογραφικών.

Οι τρέχουσες ενέργειες της εταιρίας στο online recruitment εντοπίζονται στην ύπαρξη εταιρικής ιστοσελίδας, στην διατήρηση προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

LinkedIn, Facebook, google+ και Twitter. Επιπλέον έχει και λογαριασμό Skype και YouTube. Τον τελευταίο χρόνο η εταιρία έχει δημιουργήσει μια εφαρμογή για τα smartphones την Adecco Job in Greece. Η εφαρμογή προσφέρει άμεση πρόσβαση στις αγγελίες που είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα δίνοντας την δυνατότητα στους υποψήφιους να αποστείλουν άμεσα το βιογραφικό τους. Ο χρήστης της εφαρμογής εφόσον επιθυμεί μπορεί να λαμβάνει ειδοποίηση κάθε φορά που δημιουργείτε μια αγγελία στην πλατφόρμα. Τέλος η εφαρμογή διαθέτει χάρτη για το πού βρίσκονται τα υποκαταστήματα της Adecco και έτσι οι υποψήφιοι μπορούν να φτάσουν εύκολα στο πλησιέστερο σε αυτούς υποκατάστημα.

Σκοπός της Adecco είναι να βελτιώνει συνέχεια την διαδικασία του online recruitment έχοντας σαν στόχο την επίτευξη της πρωτοτυπίας, της διευκόλυνσης των υποψηφίων και να είναι σύγχρονο. Αυτό το επιτυγχάνει με την συνεχής ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού για τις αλλαγές που προκύπτουν σε επίπεδο τεχνολογίας – πληροφορικής. Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν υποχρεωτική εκπαίδευση στις αλλαγές αυτές ώστε να παραμένουν ενημερωμένοι με βάση της τεχνολογική εξέλιξη.

Στην συνέχεια ο κ. Κωνσταντινίδης αναφέρει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του online recruitment. Αρχικά μειώνει το κόστος και ο χρόνος που δαπανάται για την κοινοποίηση της αγγελίας. Αυξάνεται η ταχύτητα και η πληθώρα των βιογραφικών καθώς και το εύρος των πιθανών υποψηφίων. Απ την άλλη μεριά οι θέσεις παραμένουν ίδιες σε αριθμό αλλά μέσω του διαδικτύου αυξάνεται κατα πολύ η συμμετοχή των υποψηφίων με αποτέλεσμα την δημιουργία δυσαρέσκειας περισσότερων υποψηφίων που δεν περνάνε το επόμενο βήμα, της προσωπικής συνέντευξης. Αλλό ένα πρόβλημα είναι και η μετακίνηση. Ενδιαφέρον δηλώνουν άτομα απ όλη την Ελλάδα με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η μετακίνηση τους στα γραφεία της εταιρίας με σκοπό την διεξαγωγή της συνέντευξης. Η δυνατότητα συνέντευξης μέσω skype απορριφθηκε απο τον κ. Κωνσταντινιδη αφού η εταιρια ακολουθεί ως βασικό στάδιο την συνέντευξη με προσωπική επαφή.

Για την Adecco το online recruitment δεν καλύπτει ικανοποιητικά χαρακτηριστικά που εντοπίζει η προσωπική επαφή και συνεπώς η διαδικασία του recruitment για αυτό και θεωρεί απαραίτητη διαδικασία η αξιολόγηση των υποψηφίων να γίνεται πάντα αποκοντά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα Πληροφοριακά Συστήματα είναι απαραίτητα για την διοίκηση των επιχειρήσεων και την προσφορά χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ανάπτυξη του διαδικτύου, η παγκοσμιοποίηση των συναλλαγών, η άνοδος των οικονομιών της πληροφορίας και η ψηφιακή ολοκλήρωση διαμορφώνουν σήμερα ιδιαίτερα τον ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις και τη διοίκηση. Αυτές οι αλλαγές οδηγούν σε πλήρως ψηφιακές επιχειρήσεις όπου όλες οι διεργασίες υποβοηθούνται ψηφιακά.

Η Σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εστιάζει πάρα πολύ στην τεχνολογία, η αποτελεσματική χρήση της οποίας συμβάλει στη μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης τυποποιημένων λειτουργιών.

8.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΑΠ : ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Με τον όρο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Information System - HRIS), αναφερόμαστε στα πληροφοριακά συστήματα τα οποία αποτελούν μέρος της Τεχνολογίας Πληροφοριών (IT). Πιο συγκεκριμένα είναι ένα περιεκτικό σύστημα που συγκροτεί όλους τους ανθρώπους, τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και παράγει όλες τις πληροφορίες σχετικές με Ανθρώπινους Πόρους που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί υποπρόγραμμα του Πληροφοριακού Σύστημα Διοίκησης της επιχείρησης (Βεντούρη, 2005).

8.2 ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΑΠ

Στην εποχή μας οι πληροφορίες θεωρούνται ως κάτι το βασικό και μπορούν να ταξινομούνται με διαφορετικό τρόπο ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες των

ανθρώπων. Με τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οι επιχειρήσεις συλλέγουν, αποθηκεύουν, ανανεώνουν, χρησιμοποιούν, επεξεργάζονται, τροποποιούν, ανακτούν και διανέμουν πληροφορίες σχετικά με τους Ανθρώπινους Πόρους. Έτσι η ολοκλήρωση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων γίνεται αποδοτικότερα και σαφώς γρηγορότερα και με αυτό τον τρόπο γίνεται πιο εύκολα ο συνδυασμός των διαφόρων στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων, τα στατιστικά στοιχεία, την αξιολόγηση της απόδοσης και τον έλεγχο ικανοποίησης των στόχων της επιχείρησης. (Βεντούρη, 2005).

8.3 ΤΑ ΜΕΡΗ ΕΝΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ένα πληροφοριακό σύστημα (HRIS) αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

- Φυσικά στοιχεία (υλικό, λογισμικό, βάση δεδομένων)
- Λειτουργίες Επεξεργασίας φύλαξη κυρίων αρχείων, παραγωγή αναφορών, διασταύρωση στοιχείων και πληροφοριών, επεξεργασία διαλογικών εφαρμογών
- Εξόδους στο χρήστη όπως έγγραφα συναλλαγών, προγραμματισμένες περιοδικές αναφορές, προγραμματισμένες απαντήσεις σε αιτήματα κ.α.

Το HRIS είναι συνήθως υποπρόγραμμα του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης και συνεργάζεται πάρα πολύ με αυτό, διότι οι περισσότερες πληροφορίες προέρχονται από αυτό. Επίσης το HRIS αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα. Αυτά μπορεί να είναι: Μισθοδοσία, στελέχωση, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση χρόνου κ.α.

Για την επιλογή ενός πληροφοριακού συστήματος Δ.Α.Π. υπάρχουν κάποια σημαντικά κλειδιά, όπως ο σωστός ορισμός των αναγκών για χρήση του HRIS, η επιλογή κατάλληλου συστήματος για τις ανάγκες της επιχείρησης και εισαγωγή-εφαρμογή του HRIS με λογικό κόστος και χρήμα. Παρακάτω ακολουθούν τα βήματα επιλογής ενός HRIS:

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

- Ορισμός των στόχων της Δ.Α.Π. και των αναγκών για τη διατήρηση διοικητικών αρχείων μακροπρόθεσμα.
- Δημιουργία μιας έμπειρης ομάδας, η οποία θα αποτελείται από στελέχη της ΔΑΠ, στελέχη των τεχνολογικών τμημάτων και εξειδικευμένο προσωπικό για την οργάνωση του HRIS.
- Καθορισμός του κεφαλαίου που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την αγορά του συστήματος, των software, την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και τα ημερομίσθια.
- Διερεύνηση του υπάρχοντος τεχνικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και εντοπισμός των τύπων της πληροφοριακής πλατφόρμας εάν μπορεί να συνεργαστεί με το νέο σύστημα.
- Ανάπτυξη λεπτομερούς περιγραφής των στοιχείων του νέου συστήματος. Αυτό το βήμα είναι το πιο σημαντικό, καθώς γίνεται επιλογή βάσης των κριτηρίων που παρουσιάζονται και μπορούμε να απορρίψουμε ή να αποδεχθούμε τα προτεινόμενα συστήματα.
- Αναζήτηση προϊόντων και προμηθευτών
- Επικοινωνία με τους πωλητές για έντυπο υλικό: συστάσεις, δείγμα εργασίας και ακόλουθη αξιολόγηση αυτών.
- Δημιουργία καταλόγων των τελικών επιλογών και αξιολόγηση των προτεινόμενων συστημάτων. Σε αυτό το βήμα η ομάδα θα πρέπει να αξιολογήσει σοβαρά όλες τα προτεινόμενα συστήματα και να αναλύσει κάθε πρόταση των στελεχών της ομάδας.
- Τέλος, γίνεται η τελική επιλογή του προμηθευτή και καθορίζονται οι όροι συμφωνίας, όπως ο χρόνος εγκατάστασης, οι εγγυήσεις, οι όροι πληρωμής κ.α. (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς, 2003)

8.4 Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

8.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάλυση εργασίας αποτελεί ένα από τα πεδία εφαρμογής των HRIS. Όταν η ανάλυση εργασίας ολοκληρωθεί, τότε οι πληροφορίες μπορούν να περαστούν στο HRIS. Καθώς οι διάφορες θέσεις εργασίας υφίστανται συνεχείς αλλαγές, είναι σημαντικό οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις τους να ανανεώνονται με ευκολία. Μερικά πιο δώθε για τη διαχείριση των θέσεων εργασίας επιτρέπουν την ταξινόμηση και κατηγοριοποίηση του με τη χρήση διαφόρων κριτηρίων.

Για παράδειγμα κάποιος μπορεί αναζητήσει όλες τις θέσεις που επιβλέπονται από έναν συγκεκριμένο manager ή όλες τους εργαζομένους που ανήκουν στο ίδιο μισθολογικό επίπεδο. (Παπαλεξανδρή N, Μπουραντάς, 2003)

8.4.2 ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η παρουσία του HRIS σε έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην ανεύρεση και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Η κοινοποίηση θέσεων εργασίας αποτελεί την πιο συνήθη ενδοδικτυακή εφαρμογή ΔΑΠ. Κάποια modules του HRIS ελέγχουν την εσωτερική κοινοποίηση των θέσεων εργασίας και τη διαδικασία αιτήσεων των υποψηφίων, βοηθούν στην σύνταξη και προκήρυξη των θέσεων και στη συνέχεια συνδυάζουν τα προσόντα των υποψηφίων που εργάζονται ήδη στον οργανισμό με τις επαγγελματικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για όσες θέσεις εργασίας δεν έχουν κοινοποιηθεί μπορεί να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία HRIS για αυτόματη εύρεση προσόντων, από όπου μπορεί να προκύψει μία λίστα με όσους εργαζόμενους πληρούν τις προϋποθέσεις για υποψήφιοι. Η δυνατότητα αυτή του συστήματος αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη σε μεγάλους οργανισμούς, οι οποίοι είναι εξαπλωμένοι σε διάφορα γεωγραφικά σημεία, ώστε η αναγνώριση των κατάλληλων υποψηφίων μεταξύ των εργαζομένων να καθίστανται πολλές φορές δύσκολοι εξαιτίας της απόστασης. (Παπαλεξανδρή N, Μπουραντάς, 2003)

8.4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές μπορούν να συμβάλουν στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, ο υπολογιστής μπορεί να αναλάβει τη διαχείριση και τη βαθμολόγηση στα τεστ ικανοτήτων. Το σύστημα μπορεί να βαθμολογήσει τα τεστ απόδοσης και να αξιολογήσει τα προσόντα του υποψηφίου. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας τύπος προσαρμοζόμενης εξέτασης όπου η έκταση της εξέτασης και το περιεχόμενο των ερωτήσεων ποικίλει ανάλογα με τις απαιτήσεις του υποψηφίου.

Η υποστηριζόμενη από υπολογιστή συνέντευξη μπορεί να συμβάλει στη διαδικασία επιλογής προσφέροντας ένα μοντέλο συνέντευξης με τον υποψήφιο σε άμεσο επίπεδο, διαδικασία η οποία είναι εφαρμόσιμη ακόμα και χωρίς την ανθρώπινη παρουσία.

Αυτός ο τύπος συνέντευξης συχνά εμπεριέχει ερωτήσεις για το παρελθόν, την εκπαίδευση, τα προσόντα, τα ενδιαφέροντα και τις γενικές γνώσεις του υποψηφίου, πληροφορίες οι οποίες χρησιμοποιούνται για τον αποκλεισμό των λιγότερο κατάλληλων υποψηφίων. (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς, 2003)

8.4.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Τα modules των HRIS χρησιμοποιούνται για να επιλέγουν τους εργαζόμενους που θα συμμετάσχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια, να βρίσκουν ποιος έχει εκπαιδευτεί και σε τι αντικείμενο, να ελέγχουν το κόστος εκπαίδευσης, ακόμα και να φτιάχνουν το πρόγραμμα για τους εκπαιδευτές και τις αίθουσες διδασκαλίας. Κάποιες πρόσθετες λειτουργίες των υπολογιστών προσφέρουν την πραγματική διδασκαλία. Σύμφωνα με τη μελέτη της Watson Wyatt, η εκπαίδευση αποτελεί μια εξίσου σημαντική ενδοδικτυακή εφαρμογή. (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς, 2003)

8.4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ένα από τα πιθανά προβλήματα στην αξιολόγηση απόδοσης είναι η λανθασμένη εκτίμηση λόγω προκατάληψης του βαθμολογητή. Το λάθος αυτό μπορεί να είναι είτε θετικό, είτε αρνητικό για τον αξιολογούμενο ή ακόμα να υπόκειται στο φαινόμενο της τάσης προς το κέντρο. Το HRIS μπορεί να αξιολογήσει τη βαθμολογική κατανομή κάθε βαθμολογητή και συνεπώς να εντοπίσει τον τύπο του λάθους που αυτός μπορεί να κάνει και να αναζητήσει τις αιτίες που το προκαλούν. (Παπαλεξανδρή N, Μπουραντάς, 2003)

8.4.6 ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένα HRIS μπορεί να διευκολύνει την διαχείριση αμοιβών και παροχών. Μία από τις πρώτες χρήσεις του αυτοματισμού στη Δ.Α.Π ήταν η παρακολούθηση των εργαζομένων όσον αφορά την προσέλευση τους στον εργασιακό χώρο καθώς και τις ώρες εργασίας που συμπλήρωναν.

Τα μηχανογραφημένα συστήματα μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμα στη διατήρηση των αρχείων και την πληρωμή των υπερωριών την στιγμή που πρέπει και την ορθή εφαρμογή των μισθοδοτικών κρατήσεων. Το σύστημα περιλαμβάνει επίσης εξειδικευμένα modules τα οποία χρησιμοποιούνται στον καθορισμό του συνόλου των αμοιβών των υπαλλήλων. Τέλος, τα μηχανογραφημένα συστήματα είναι ιδανικά για εργασίες μεγάλου όγκου όπως η αξιολόγηση εργασίας και οι μισθοδοτικές κλίμακες. (Παπαλεξανδρή N, Μπουραντάς, 2003)

8.4.7 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Ένα από τα modules του HRIS είναι και το Healthnet System. Το σύστημα αυτό κρατάει αρχεία επαγγελματικών νόσων και ατυχημάτων, βγάζει αναφορές για τη διεύθυνση Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας και εντοπίζει επικίνδυνα υλικά.

Κάποια άλλα παρόμοια συστήματα μπορούν να εκτελούν λειτουργίες όπως: να καταγράφουν κάθε εργαζόμενο, καθώς και το είδος εκπαίδευσης κανόνων ασφάλεια που έχει λάβει, να τυπώνουν και να μοιράζουν έγγραφα για την ενημέρωση των

εργαζομένων που είναι εκτεθειμένοι σε επικίνδυνα χημικά, καθώς και να ετοιμάζουν έγγραφα τα οποία σχετίζονται με τις αξιώσεις των εργαζομένων για αποζημίωση.

Άλλες χρήσεις των Η/Υ στον τομέα της υγείας περιλαμβάνουν προγράμματα για την αξιολόγηση των κινδύνων κατά της υγείας, για την αλλαγή τρόπου ζωής των εργαζομένων, για τον έλεγχο του άγχους ή για το σχεδιάσμά σωστής διατροφής. (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς, 2003)

8.4.8 ΝΕΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Η on-line έρευνα της γνώμης των εργαζομένων την οποία έχει υιοθετήσει η IBM αποτελεί καινοτομία στη χρήση των υπολογιστών. Όπως πολλοί μεγάλοι και προοδευτικοί στο χώρο τους οργανισμοί, έτσι και η IBM είχε από καιρό εγκαταστήσει ένα πρόγραμμα επικοινωνίας και άντλησης των απόψεων των εργαζομένων ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η έρευνα από τη στιγμή που άρχισε, γίνεται σε τακτική βάση και κάθε εργαζόμενος καλείται να δώσει τη γνώμη του τουλάχιστον μια φορά κάθε 2 χρόνια. Η έρευνα εστιάζει σε θέματα όπως η ικανοποίηση από τη δουλειά σε διάφορα επίπεδα και το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις εταιρικές αξίες.

Τα πλεονεκτήματα του συστήματος είναι η μεγαλύτερη συμμετοχή και αποδοχή των εργαζομένων, μεγαλύτερη ευχέρεια προσθήκης ερωτημάτων όταν εκδηλώνεται ξαφνικά ενδιαφέρον από τους εργαζομένους να εκφράσουν την άποψη τους σε καυτά θέματα, ταχύτερη κωδικοποίηση και ανάλυση των απαντήσεων.

Το σύστημα βοηθάει τη διοίκηση να αποκτήσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την άποψη των εργαζομένων και να εντοπίζει γρηγορότερα προβλήματα τα οποία θα προκύψουν αργά ή γρήγορα.

Άλλη μία προοπτική για το μέλλον είναι η χρήση τεχνολογίας έξυπνων συστημάτων στις εφαρμογές ανθρώπινου οργανισμού. Οι Η/Υ είναι καλοί στην επεξεργασία ποσοτικών πληροφοριών και τα συστήματα αυτά τους επιτρέπουν να επεξεργάζονται τις ποσοτικές πληροφορίες όπως ακριβώς κι ο άνθρωπος. Το «έξυπνο σύστημα» είναι ένα πρόγραμμα υπολογιστή το οποίο εφαρμόζει κανόνες εξαγωγής

συμπεράσματος επάνω στα δεδομένα που διαθέτει προκειμένου να αντιγράψει τη συλλογιστική ενός ανθρώπου-ειδικού. (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς, 2003)

8.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

Οι ασφαλιστικές εταιρίες τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν πολύ μεγάλη δραστηριότητα και εξειδίκευση, ώστε σήμερα να αποτελούν και να προσφέρουν ιδιάζουσα αυτοτελή υπηρεσία που απαιτεί και συνδυάζει πολλές γνώσεις, θεωρία, πρακτική, εμπειρία, εξειδίκευση και άλλες παραμέτρους. Είναι γνωστό ότι, αιώνες τώρα, η ασφάλιση έχει συνδεθεί με τον ανθρώπινο πόνο και την οξύτατη ανάγκη των ανθρώπων να επιβιώσουν και να προστατεύσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία, ιδιαίτερα τα μεγάλης αξίας. Ο Ουίνστον Τσόρτσιλ τόνισε «Αν μου ήταν δυνατό θα έγραφα τη λέξη "ασφάλιση" σε κάθε σπίτι και μέτωπο κάθε ανθρώπου. Τόσο σίγουρος είμαι ότι με την ασφάλιση σώζονται οικογένειες από ανεπανόρθωτη καταστροφή.»

Στις μέρες μας αναπτύσσεται μεταξύ των άλλων, η ασφάλιση κατά των επιχειρηματικών κινδύνων. Σήμερα η ιδιωτική ασφάλιση καλύπτει κάθε κίνδυνο, με εξαίρεση τους πολεμικούς κινδύνους και την αστική ευθύνη λόγω ζημιών από πυρηνική ενέργεια που τις καλύπτει σε πολύ περιορισμένη έκταση. Εξάλλου, παράλληλα με την τάση (στη χώρα μας) δημιουργίας νέων ασφαλιστικών επιχειρήσεων, παρατηρείται σε διεθνές επίπεδο μεγάλη συγκέντρωση σε ασφαλιστικές πολυεθνικές ομάδες ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα η ασφαλιστική επιχείρηση έχει χαρακτήρα μεταπρατικό. Οι περισσότερες ασφαλιστικές επιχειρήσεις είναι αλλοδαπές και λειτουργούν εδώ μέσω ελληνικών πρακτόρων. Οι ελληνικές ασφαλιστικές επιχειρήσεις δύσκολα αναλαμβάνουν μόνες τους σοβαρούς κινδύνους, τους αντασφαλίζουν σε ποσοστό πολλές φορές 99% στο εξωτερικό. Τέλος ενώ σ' άλλες χώρες της Δύσης οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις δημιούργησαν τράπεζες, στην Ελλάδα οι μεγαλύτερες ελληνικές ασφαλιστικές επιχειρήσεις είναι δημιούργημα των τραπεζών.

Ανάλυση δεδομένων

Έπειτα από συνέντευξη που είχαμε με την Διευθύντρια του Ανθρώπινου Δυναμικού γνωστής ελληνικής εταιρίας στον χώρο της ασφάλισης, με σκοπό την συμβολή στην

εν λόγω έρευνα, θα παραθέσουμε την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων που κάνει το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Η εταιρία ζήτησε να παραμείνει ανώνυμη για αυτό τον λόγο δεν θα γίνει αναφορά του ονόματος της στην εν λόγω εργασία.

Όπως μας ενημέρωσε η διευθύντρια η εταιρία κάνει χρήση του SCAN HRMS (Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού) τα τελευταία 3 χρόνια. Όπως ανέφερε και η ίδια οι διαδικασίες του τμήματος έχουν αλλάξει ριζικά και έχει βελτιωθεί αρκετά τόσο ο χρόνος όσο και η ποιότητα διαφόρων εργασιών.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο ένα πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού περιέχει 6 βασικές λειτουργίες , ανάλυση θέσης εργασίας, πρόσληψη και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, αξιολόγηση απόδοσης, αμοιβές και πρόσθετες παροχές, υγιεινή και ασφάλεια. Στην ανάλυση θέσεων εργασίας η εταιρία κάνει καταγραφή των ενεργών jobdescription στο σύστημα, πιο συγκεκριμένα αναγράφει τον ρόλο και τον σκοπό της θέσης, γίνεται αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων της θέσης και των κριτηρίων απόδοσης, γίνεται ενημέρωση του συστήματος για το προφίλ του κατόχου της θέσης (π.χ. έτη προϋπηρεσίας επίπεδο εκπαίδευσης, τεχνικές γνώσεις, λοιπές ικανότητες) τις απαιτούμενες δεξιότητες και το μισθολογικό εύρος της θέσης. Επίσης στην ανάλυση θέσεων εργασίας γίνεται και η βαροποίηση θέσεων με βάση την περιγραφή το ρόλου δηλαδή κατάταξη των θέσεων εργασίας που έχουν καταγραφεί βάση της αξιολόγησης της θέσης με κάποια προσυμφωνημένα κριτήρια, σε μια κλίμακα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι στην εταιρία ανάλογα με την ευθύνη, τα προαπαιτούμενα και την βαρύτητα της θέσης βγαίνει μια βαθμολογία η οποία αντιστοιχεί σε κάποιο επίπεδο/grade. Υπάρχουν 10 grade με 1 το ανώτερο και 10 το κατώτερο, σύμφωνα με την βαθμολογία τα οποία μπαίνουν στο προφίλ του κάθε εργαζόμενου. Τέλος χρησιμοποιούν την ανάλυση θέσεων εργασίας για την αναζήτηση νέου υπαλλήλου , είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά, π.χ. αν υπάρχει κάποια νέα θέση στο λογιστήριο, αναζητούν την περιγραφή της θέσης που τους ενδιαφέρει και σύμφωνα με τα προαπαιτούμενα αυτής αναζητούν τα άτομα που πληρούν το συγκεκριμένο προφίλ.

Όταν ρωτήσαμε την διευθύντρια για τις ενέργειες που γίνονται στο σύστημα όσον αφορά την επιλογή και την πρόσληψη μας αναφέρει ότι αρχικά δημιουργείτε ένα database υποψηφίων εφόσον προκύψει κάποιο άνοιγμα θέσης, με σκοπό να

αναζητήσουν από τα υπάρχοντα βιογραφικά που έχουν στην βάση δεδομένων τους τον κατάλληλο υποψήφιο. Η εταιρία εκτός από το HRMS χρησιμοποιεί και μια άλλη ηλεκτρονική πλατφόρμα, το workable.com. Στην διαδικασία της επιλογής επισημαίνεται ότι γίνεται καταγραφή όλων των σταδίων στο σύστημα με σκοπό την ύπαρξη ιστορικότητας των υποψηφίων και καταγραφής της διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα μας αναφέρει πως στο στάδιο των τεστ ικανοτήτων αναγράφεται στο workable πότε πέρασαν το τεστ, ποιο ήταν το αποτέλεσμα και αποστέλλεται αυτοματοποιημένο μήνυμα στον υποψήφιο σε περίπτωση επιτυχίας ή αποτυχίας. Στην διαδικασία των συνεντεύξεων ενημερώνουν το σύστημα για την ημερομηνία της συνέντευξης από ποιους αξιολογήθηκε ποια ήταν η βαθμολογία, κάποια σχόλια και αποστέλλεται ενημέρωση. Η ίδια διαδικασία ακολουθείτε και για το κέντρο αξιολόγησης. Όταν φτάσουν στην τελική πρόσληψη γίνεται η εισαγωγή των υποψηφίων με τον αντίστοιχο κωδικό στο σύστημα από τον HR Administrator, πιο συγκεκριμένα αναγράφονται τα προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου, τα στοιχεία της εκπαίδευσης, η προϋπηρεσία, ξένες γλώσσες, γνώσης Η/Υ, τα μισθολογικά στοιχεία, η οργανωτική δομή και επισυνάπτετε το βιογραφικό.

Το επόμενο θέμα συζήτησης αφορούσε την εκπαίδευση των εργαζομένων. Στην ερώτηση για την χρήση του HRMS όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων μας αναφέρει πως ενημερώνεται το σύστημα για όλες τις εκπαίδευσεις που γίνονται είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε σε εξωτερικούς φορείς. Για την κάθε μια ξεχωριστά αναγράφεται το θέμα της εκπαίδευσης, που πραγματοποιήθηκε, ποια η διάρκεια της πόσοι εργαζόμενοι συμμετείχαν, ποιοι εργαζόμενοι και ποιο το κόστος της. Αυτή η επιλογή δίνει αυτόματα το δικαίωμα να φαίνεται στο προφίλ του κάθε εργαζόμενου ποιες εκπαιδεύσεις έχει παρακολουθήσει.

Στην συνέχεια η διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού μας περιγράφει την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης μέσω του HRMS. Δίνεται η δυνατότητα, μέσω του self service του HRMS, στους εργαζόμενους να κάνουν την στοχοθέτηση τους για την χρονιά. Στην αρχή κάθε χρόνου κάνουν την αξιολόγηση του προηγούμενου. Με βάση κάποια βαθμολογία ο εργαζόμενος αξιολογείται και από τον ίδιο αλλά και από τον υπεύθυνο του για την απόδοση του στους στόχους. Μόλις συγκεντρωθούν όλες οι βαθμολογίες ο προϊστάμενος έχει την δυνατότητα να προτείνει κάποια εκπαίδευση που πιθανόν πρέπει να παρακολουθήσει ο εργαζόμενος ώστε να τον βοηθήσει να

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

πετύχει κάποιον στόχο που πιθανότατα δεν κατάφερε την προηγούμενη χρονιά. Αντιστοιχα υπάρχουν και τα μόνους για οποιο πετύχει όλους τους στόχους. Τα δεδομένα απο την αξιολόγηση φορτώνονται αυτόματα στο στο προφιλ κάθε εργαζόμενου στο HRMS.

Όσον αφορά την πρόσθετες εργατικές παροχές και την υγιεινή & ασφάλεια σύμφωνα με την HR Advisor η εταιρία δεν έχει αναπτύξει όλες τις λειτουργίες του συστήματος. Οι εργαζόμενοι που είναι πάνω από 2 χρόνια στην εταιρία έχουν το δικαίωμα ομαδικής ασφάλισης ΤΕΕΑ. Τους παρέχετε επίσης η δυνατότητα να έχουν εταιρικό κινητό και αυτοκίνητο. Όλα αυτά τα δεδομένα πρέπει να τα περάσει ο administrator στο HRMS. Τέλος για την υγιεινή γίνεται ενημέρωση του συστήματος για τις εξετάσεις που πέρασε ο εργαζόμενος, αν είναι υγιείς και τα αποτελέσματα ιατρικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ (SOCIAL MEDIA) ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι νέες τεχνολογίες και ιδιαίτερα το διαδίκτυο έχουν αλλάξει τα δεδομένα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, σε όλους τους τομείς. Η τελευταία τεχνολογική καινοτομία που εμφανίστηκε στον χώρο εργασίας είναι τα social media τα οποία έφεραν επανάσταση στον τρόπο που επικοινωνούμε, δημιουργούμε δίκτυα και ανταλλάσσουμε πληροφορίες. Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης ή κοινωνικά δίκτυα, στοχεύουν στην επικοινωνία μεταξύ χρηστών που μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα και έχουν σχεδιαστεί για να μεταδίδονται μέσα από την κοινωνική διάδραση (Πέτση, 2012).

Σύμφωνα με τον Joseph Thornley, τα κοινωνικά μέσα αφορούν την online επικοινωνία στην οποία τα άτομα μεταλλάσσονται εύκολα και συνεχώς μεταξύ του ρόλου τους ως κοινό, ως συντάκτη και δημιουργό περιεχομένου. Μέσω των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης (social media), μεταβαίνουμε από την «άτομο προς άτομο» στην «πολλοί προς πολλούς» επικοινωνία, αλλάζοντας με αυτό τον τρόπο την αλληλεπίδραση πληροφοριών μέσω του διαδικτύου. Να σημειωθεί εδώ, ότι η διάδοση των πληροφοριών στις μέρες μας, πραγματοποιείται με ραγδαίους ρυθμούς. Πριν από μερικά χρόνια τα social media θεωρούνταν μια παροδική τάση με ημερομηνία λήξης. Στη σημερινή εποχή, είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης έχουν δημιουργήσει ένα νέο μοντέλο κοινωνίας, δημιουργώντας έτσι νέα επιχειρηματικά μοντέλα. (Carlsson J., 2010). Στα πιο δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με βάση την προτίμηση των εταιριών αλλά και των υποψηφίων συγκαταλέγονται τα Facebook, Twitter, LinkedIn τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω.

Οι επιχειρήσεις έχουν αλλάξει πλέον, τον τρόπο επικοινωνίας τους εξαιτίας της εμφάνισης των Social Media τα οποία αλληλοσυμπληρώνουν τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης. Χρησιμοποιούν τα social media πέρα από την ενημέρωση του κοινού για νέα της επιχείρησης, για τη στελέχωσή της. Η χρήση του Facebook, του LinkedIn, του Twitter κ.α. για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα ελκυστική για τις επιχειρήσεις αφού μεταξύ άλλων μειώνει το κόστος της

πρόσληψης, αυξάνει την ταχύτητα προσέλκυσης υποψηφίων, αυξάνει τον αριθμό των διαθέσιμων βιογραφικών αλλά και της πληροφορίας που είναι διαθέσιμη για κάθε υποψήφιο.

Η τάση αυτή δημιουργεί την ανάγκη στους υποψηφίους να έχουν παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα, δημιουργώντας ένα εκλυστικό προφίλ αλλά και να παρακολουθούν και να ψάχνουν θέσεις εργασίας μέσω αυτών.

(<http://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/ergasiaka/106054/ta-social-media-os-ergaleio-eyresis-prosopikoy>)

9.1 SOCIAL MEDIA: ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Wikipedia, Facebook, YouTube, Twitter, είναι οι συνηθισμένοι όροι που θα ακούσει κανείς από τους σχολικούς διαδρόμους μέχρι διαδρόμους μεγάλων εταιριών. Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media) δεν αποτελούν πλέον μια μόδα αλλά ένα πολυπολιτισμικό φαινόμενο που εξελίσσεται μέρα με την μέρα και τα ποσοστά χρήσης τους αυξάνονται δραματικά σε παγκόσμια κλίμακα. Στην παλαιότερη γενιά ο όρος Social Media ηχεί περίεργος αλλά ίσως τελικά να μην είναι, αν αναλογιστεί κανείς πως τα σύγχρονα μέσα ηλεκτρονικής κοινωνικής δικτύωσης δεν είναι τίποτα παραπάνω από την φυσική μετεξέλιξη των μέσων μαζικής ενημέρωσης και επικοινωνίας που όλοι γνωρίζουμε.

Το διαδύκτιο έχει αλλάξει τόσο την επαγγελματική όσο και την προσωπική ζωή των ανθρώπων. Ο Qualman (2011) υποστηρίζει ότι βρισκόμαστε σε μία νέα “επανάσταση” η οποία οδηγεί τους ανθρώπους στην ενεργοποίηση των κοινωνικών μέσων. Η χρήση τους θεωρείται η πιο δημοφιλής δραστηριότητα στο διαδύκτιο και μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα έχει καταστεί ένα σαρωτικό πολιτιστικό, κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο. Σύμφωνα με τον Chui et al. 2012 εκατομμύρια άνθρωποι έχουν υιοθετήσει νέες συμπεριφορές χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα έχουν εξελιχθεί από μια απλή πλατφόρμα σε σημαντικό επιχειρησιακό εργαλείο. Λόγω αυτών των εργαλείων οι επιχειρήσεις έχουν αλλάξει αρκετά τον τρόπο λειτουργίας τους.

Στις μέρες μας η ανάγκη του ανθρώπου να επικοινωνήσει και να αλληλεπιδράσει με άλλα άτομα βρήκε λύση στα Social Media. Σύμφωνα με τους Gunawardena, Hermans, Sanchez, et al (2009), ο άνθρωπος καλύπτει μια ισχυρή ανάγκη του, αυτή του συνεταιρίζεσθαι, δημιουργώντας δίκτυα με άλλους ανθρώπους και του παρέχεται η δυνατότητα να ανταλλάξει ιδέες, απόψεις, εμπειρίες και να εμπλουτίσει τις γνώσεις του. Αρχικά πρέπει να κάνουμε μια διασαφήνιση του όρου Social Media. Οπώς υποστηρίζει ο Safko (2010) η εννοιολογική προσέγγιση του όρου χωρίζεται σε δυο τμήματα, αρχικά στην ανάγκη του ανθρώπου να αλληλεπιδράσει με άλλους, να ανήκει σε μία ομάδα ομοίων, κάνοντας τον να αισθάνεται ασφάλεια και να μπορεί να μοιραστεί τις σκέψεις του μαζί τους και δεύτερον αφορά το μέσο, δηλαδή την τεχνολογία, με το οποίο εξασφαλίζεται η σύνδεση. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω μπορούμε να πούμε πως τα κοινωνικά δίκτυα αναφέρονται σε πλατφόρμες που δίνουν την δυνατότητα επικοινωνίας και δημοσίευσης περιεχομένου, οι οποίες δημιουργούνται και διατηρούνται και διατηρούνται από την προσωπική αλληλεπίδραση των ατόμων μέσω αυτών των εργαλείων (Neti., 2011)

Δεν υπάρχει κάποιος καθολικά αποδεκτός όρος που να σχετίζεται με την έννοια των κοινωνικών μέσων. Θα αποδώσουμε κάποιους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς. Σύμφωνα με τον Blossom (2008) τα Social Media είναι η τεχνολογία που επιτρέπει σε κάποιον να ασκήσει εύκολα επιρροή σε άλλα άτομα. Οι Kaplan και Haenlein (2010) ορίζουν τα Social Media σαν διαδικτυακές εφαρμογές που επιτρέπουν την δημιουργία και ανταλλαγή περιεχομένου. Οι Blackshaw και Nazzaro (2004) υποστηρίζουν πως τα Social Media αναφέρονται σαν μια πηγή πληροφόρησης που δημιουργήθηκαν από τους καταναλωτές και σαν στόχο έχουν την ενημέρωση των υπόλοιπων.

Ο Hofstetter (2011) χαρακτηρίζει τα μέσα μαζικής δικτύωσης σαν μια αντανάκλαση καθημερινών συνομιλιών στο σουπερ μαρκετ, στην παιδική χαρά, σε κάποιο μαγαζί με την διαφορά ότι τα Social Media επιτρέπουν σε αυτές τις συνομιλίες να φθάσουν σε ευρύτερο ακροατήριο.

Όπως γίνεται αντιληπτό από όλα τα παραπάνω το κοινό νήμα που διατρέχει όλους τους ορισμούς των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι το μίγμα της τεχνολογίας και της κοινωνικής αλληλεπίδρασης για την συν – δημιουργία αξίας.

9.2 ΤΑ ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

9.2.1 FACEBOOK

Το **Facebook** αποτελεί αυτή τη στιγμή το πιο δημοφιλές μέσο κοινωνικής δικτύωσης. Ο Mark Zuckerberg ίδρυσε το facebook στις 4 Φεβρουαρίου του 2004, όπου στη συνέχεια συνεργάστηκε με τους συμφοιτητές του Eduardo Saverin (επιχειρηματικός σύμβουλος), Andrew McCollum (προγραμματιστής), Dustin Moskovits (γραφίστας) και Chris Hughes. Στις αρχές, πρόσβαση στο facebook είχαν μόνο οι φοιτητές του Harvard στο οποίο και φοιτούσαν και από τον Μάρτιο του 2004 και μετά άρχισε να επεκτείνεται και σε άλλα πανεπιστήμια των ΗΠΑ. Πέρασαν δύομιση χρόνια από την ίδρυση του και τον Οκτώβριο του 2006 επιτράπηκε η χρήση του facebook σε οποιονδήποτε ισχυρίζεται ότι έχει μπει στο 13ο έτος της ηλικίας του και συμφωνεί με την πολιτική και τους όρους χρήσης του.

Στα τέλη του 2007 πάνω από 100.000 επιχειρήσεις προωθούσαν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με σκοπό να προσελκύσουν το καταναλωτικό κοινό μέσα από τις επαγγελματικές ιστοσελίδες τους στο facebook. Το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών του facebook αποτελείται από νέους. Συγκεκριμένα το 29,7% των χρηστών έχουν ηλικία 25 έως 34 ετών (Emarketer 2012) γι' αυτό αποτελούν κοινό στόχο για τις επιχειρήσεις. Αυτές οι σελίδες αρχικά είχαν τη μορφή ομάδων (groups) και αργότερα υπήρξε η δυνατότητα δημιουργίας εταιρικών ιστοσελίδων.

Η Microsoft ήταν αυτή που τον Οκτώβριο του 2007 αγόρασε το 1,6% των μετοχών του facebook και έτσι το facebook απέκτησε αξία 1,5 δις δολάρια και επίσης άρχισε να φιλοξενεί στις ιστοσελίδες του διαφημίσεις παγκόσμιου ενδιαφέροντος.

Η εγγραφή στο facebook γίνεται εύκολα αρκεί να έχει κάποιος μια έγκυρη διεύθυνση e-mail. Μετά την εγγραφή ο χρήστης δημιουργεί το προσωπικό του προφίλ, έχει τη δυνατότητα να προσθέτει φίλους, να γίνεται μέλος σε ομάδες, να εντοπίζει φίλους με κοινά ενδιαφέροντα, να αναρτά γνώμες, φωτογραφίες, βιντεο κ.λπ. Μέχρι το τέλος του 2014 το facebook είχε 1,3 δισεκατομμύρια χρήστες (Wikipedia) (Τζικόπουλος).

9.2.2 TWITTER

Το **Twitter** είναι γνωστό και ως το “sms του διαδικτύου” και αποτελεί το αμέσως πιο γνωστό μέσο κοινωνικής δικτύωσης μετά το facebook. Το twitter είναι ένας ιστοχώρος κοινωνικής δικτύωσης που επιτρέπει στους χρήστες να στέλνουν και να διαβάζουν σύντομα μηνύματα (μέχρι 140 χαρακτήρες) τα οποία ονομάζονται tweets. Τα μηνύματα μπορούν να διαβαστούν από μη συνδεδεμένους χρήστες αλλά μόνο οι συνδεδεμένοι μπορούν να δημοσιεύουν κείμενα.

Δημιουργήθηκε τον Μάρτιο του 2006 από τον Τζακ Ντόρσεϊ και δημοσιεύθηκε τον Ιούλιο του ίδου χρόνου. Η υπηρεσία έγινε γρήγορα δημοφιλής καταλήγοντας σήμερα να έχει 200 εκατομμύρια ενεργούς χρήστες και να είναι ένας από τους 10 πιο δημοφιλείς ιστοτόπους του διαδικτύου.

Το twitter δημιουργήθηκε ως μια κοινωνική πλατφόρμα μικρο-blogging. Στην πορεία έγινε και άλλα πράγματα, όπως μέρος προώθησης ιδεών, προϊόντων και νέων και φυσικά εξελίχθηκε και σε πλατφόρμα chat όπου η συζήτηση μπορεί να εξελιχθεί σε μεγαλύτερη διάρκεια αλλά και με περισσότερα άτομα απ’ ότι ένα κλασσικό chat. Επίσης, έχει αναπτύξει εφαρμογές για να αναρτώνται, να επεξεργάζονται και να μοιράζονται αρχεία βίντεο, μουσικής, κ.λπ.

Άλλες χρήσεις του twitter είναι η αναζήτηση εργασίας ή αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού από εταιρίες, οι αγοραπωλησίες αντικειμένων κ.λπ. Ακόμη συχνό φαινόμενο, κυρίως στο εξωτερικό, είναι η χρήση του twitter για την αντιμετώπιση κρίσεων (crisis management) με κοινωνικό αντίκτυπο, αλλά και οι δηλώσεις από famous influencers π.χ πολιτικούς, διάσημους, δημοσιογράφους, κ.λπ. (Wikipedia)

9.2.3 LINKEDIN

Το **LinkedIn** είναι ένας ιστοχώρος επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης. Ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 2002 από τον Ρέιντ Χόφμαν, αλλά ξεκίνησε επίσημα στις 5 Μαΐου του 2003. Η έδρα της εταιρίας είναι στη Σίλικον Βάλεϊ και έχει γραφεία σε όλο τον κόσμο. Τα εγγεγραμμένα μέλη του έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν το

προσωπικό επαγγελματικό τους προφίλ, να συνδεθούν με άλλους χρήστες, να αναζητήσουν εργασία, αλλά και να δημιουργήσουν πελατολόγιο.

Ο ιστοχώρος είναι διαθέσιμος σε 19 γλώσσες, αλλά δεν έχει μεταφραστεί ακόμα στα ελληνικά. Σήμερα θεωρείται ο πιο επιτυχημένος ιστοχώρος επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως, μετρώντας περισσότερους από 300 εκατομμύρια εγγεγραμμένους χρήστες σε περισσότερες από 200 χώρες. Υπερτερεί σημαντικά έναντι των κύριων ανταγωνιστών του Viadeo (50 εκατομμύρια) και XING (12 εκατομμύρια).

Το LinkedIn χαρακτηρίζεται από ποικίλες λειτουργίες όπως τη δημιουργία και την παρουσίαση του προφίλ των μελών, τη δυνατότητα λεπτομερούς παρουσίασης της εργασιακής εμπειρίας και αναλυτικού του εκπαιδευτικού υπόβαθρου, τη δυνατότητα καταχώρησης προσωπικών πληροφοριών και ενδιαφερόντων, τη δικτύωση και την αλληλεπίδραση με τα συνδεδεμένα μέλη, τη δυνατότητα παροχής συστάσεων (endorsement) από συναδέλφους, συνεργάτες και γενικότερα μέλη του δικτύου με τα οποία είναι κανείς συνδεδεμένος, τη δημοσίευση και το διαμοιρασμό αναρτήσεων, παρουσιάσεων κ.λπ.

Όπως και στα άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έτσι και στο LinkedIn ο κάθε χρήστης μπορεί να κάνει φίλους. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα να προστεθούν οι επαφές από το e-mail.

Σημαντικά ακόμη είναι και τα LinkedIn groups τα οποία κατά βάση αφορούν εταιρίες, οργανισμούς κ.λπ όπου πολλοί επαγγελματίες έχουν τη δυνατότητα να κοινοποιούν υλικό, να δικτυώνονται με άλλους χρήστες, να αναζητούν ή να προσφέρουν θέσεις εργασίας κ.λπ. (Wikipedia)

9.2.4 INSTAGRAM

Το **Instagram** είναι μια δωρεάν εφαρμογή κοινωνικής δικτύωσης που δίνει την δυνατότητα λήψης, επεξεργασίας και κοινοποίησης φωτογραφιών και βίντεο στο διαδίκτυο. Οι χρήστες μπορούν να μοιράζονται φωτογραφίες και βίντεο με τους

ακολουθούς τους (followers) ή με επιλεγμένη ομάδα φίλων, να σχολιάζουν και να δηλώνουν ότι μια δημοσίευση τους αρέσει.

Η δημοφιλής εφαρμογή δημιουργήθηκε από δύο απόφοιτους του Πανεπιστημίου του Στάντφορντ, τους Κέβιν Σίστρομ και Μάικ Κρίγκερ και ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2010. Μόλις δύο μήνες αργότερα, τον Δεκέμβριο του 2010, ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών έφτασε το 1.000.000. Σήμερα η εφαρμογή μετράει 20 δισεκατομμύρια φωτογραφίες από όλο τον κόσμο και 200 εκατομμύρια ενεργούς χρήστες. Το όνομα της προέρχεται από τον συνδυασμό της λέξης **Instant** (στιγμιαίο) και **telegram** (τηλεγράφημα). Το 2012 η εφαρμογή αγοράστηκε από το Facebook, προς ένα 1 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α.

Ο χρήστης μπορεί να τραβήξει μια φωτογραφία μέσω της εφαρμογής ή να χρησιμοποιήσει κάποια που έχει ήδη αποθηκευμένη στο τηλέφωνό του. Πριν την κοινοποιήσει μπορεί να εφαρμόσει εφέ και φίλτρα, να επισημάνει άλλους χρήστες στις δημοσιεύσεις του (tag), να προσθέσει περιγραφή και τοποθεσία και να την κοινοποιήσει κατευθείαν στο Facebook, στο Twitter, στο Flickr, στο Tumblr και στο Foursquare.

Οι φωτογραφίες έχουν τετράγωνο διάγραμμα, παρόμοιο με το καρέ των φωτογραφικών μηχανών Kodak Instamatic και Polaroid. Οι χρήστες μπορούν να τις επεξεργαστούν και να διαμορφώσουν το τελικό αποτέλεσμα μέσω ειδικά σχεδιασμένων φίλτρων και ειδικών εργαλείων επεξεργασίας. Η δυνατότητα εγγραφής και ο διαμοιρασμού βίντεο ενσωματώθηκε στο Instagram τον Ιούνιο του 2013. Η εγγραφή βίντεο υποστηρίζεται προς το παρόν μόνο στις εφαρμογές iPhone και Android. Η μέγιστη διάρκεια του βίντεο είναι τα 15 δευτερόλεπτα με ελάχιστο χρόνο τα τρία δευτερόλεπτα.

Για να χρησιμοποιήσει κάποιος το Instagram πρέπει να κατεβάσει και να εγκαταστήσει πρώτα την εφαρμογή στο κινητό του τηλέφωνο, να δημιουργήσει ένα λογαριασμό με όνομα χρήστη και κωδικό πρόσβασης καθώς και να συμπληρώσει στοιχεία στο προφίλ του. Η εφαρμογή διατίθεται για συσκευές Apple iOS, Android και Windows Phone. Για σύνδεση στο λογαριασμό από πρόγραμμα περιήγησης ιστού

(web browser), πηγαίνει κανείς στη διεύθυνση <http://instagram.com/> και συνδέεται με το όνομα χρήστη και τον κωδικό του για το Instagram.

Υπάρχουν βασικοί όροι χρήσης που απαιτείται να τηρούν οι χρήστες του Instagram, όπως το ότι οφείλουν να είναι τουλάχιστον 13 ετών, ή το ότι υπάρχουν περιορισμοί στο ανέβασμα βίαιων, γυμνών, μερικώς γυμνών ή με σεξουαλικό υπονοούμενο φωτογραφιών, ενώ παράλληλα καθορίζουν και την ευθύνη για τον λογαριασμό και την δραστηριότητα που προέρχεται από αυτόν (Wikipedia).

9.2.5 ΤΑ BLOGS

Τα **blogs** είναι ένα από τα βασικά εργαλεία των social media που χρησιμοποιείται εκτεταμένα από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Πρόκειται για διαδικτυακούς τόπους, στους οποίους τα αναρτημένα κείμενα παρουσιάζονται με αντίστροφη χρονολογική σειρά (με πρώτο το πιο πρόσφατο) (Heinonen, 2011; Kaplan & Haenlein, 2010). Αν και ο διαχειριστής του blog είθισται να είναι ένας, ο διαδραστικός τους χαρακτήρας εξασφαλίζεται μέσω της ανάρτησης των σχολιασμών κάθε αναγνώστη που σε ορισμένες περιπτώσεις λαμβάνουν τη μορφή συζήτησης. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα blogs με στόχο την ενημέρωση των υπαλλήλων και των πελατών τους (Kaplan & Haenlein 2010). Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης ενδέχεται να έχουν παράλληλα το ρόλο του καταναλωτή (εσωτερικός καταναλωτής) (Safko, 2010). Ο κίνδυνος που εγκυμονεί λόγω της χρήσης των blogs από τους πελάτες είναι η δυσφήμιση της επιχείρησης σε περίπτωση δημοσίευσης αρνητικών σχολίων ή της έκφρασης της απογοήτευσης των καταναλωτών που έμειναν δυσαρεστημένοι από τη χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης (Ward, & Ostrom 2006).

9.3 Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ SOCIAL MEDIA ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

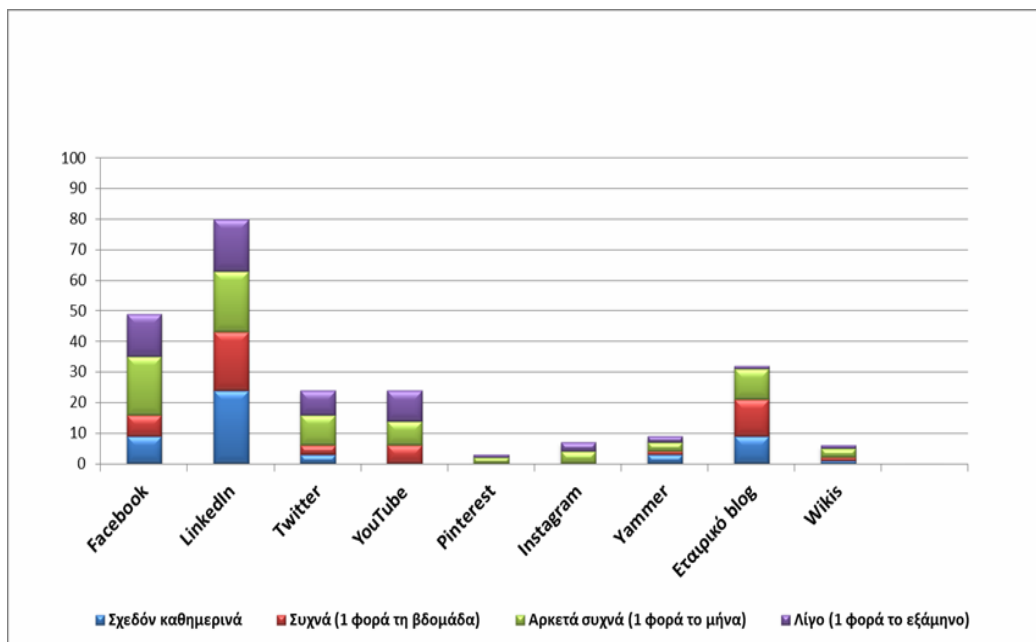
Όλο και πιο ενεργά χρησιμοποιεί η πλειονότητα των εταιρειών τα social media τα τελευταία χρόνια. Τα social media μοιάζουν να αποτελούν στις μέρες μας το πιο αξιοποιήσιμο μέσο αναζήτησης εργασίας, αλλά ταυτόχρονα και ένα πολύτιμο εργαλείο για την καλύτερη επιτέλεση του στρατηγικού ρόλου των Τμημάτων

Ανθρώπινου Δυναμικού για τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και τη βέλτιστη αξιοποίηση του ταλέντου στον κάθε οργανισμό.

Σε εκδήλωση που διοργανώθηκε από το Σύνδεσμο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας (ΣΔΑΔΕ) με θέμα τις επιπτώσεις των social media στις πρακτικές HR, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας «Τα social media και το HR» από τη δρ. Όλγα Επιτροπάκη, αναπληρώτρια καθηγήτρια, κάτοχο της επώνυμης ακαδημαϊκής έδρας «Σταύρος Κωστόπουλος» στη διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στο ALBA. Η κυρία Επιτροπάκη τόνισε πόσο είναι σημαντικό οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού να αγκαλιάσουν τις δυνατότητες που τους προσφέρονται μέσω των social media για την καλύτερη επιτέλεση του στρατηγικού τους ρόλου που αφορά στον εντοπισμό, την ανάπτυξη και βέλτιστη αξιοποίηση του ταλέντου στον οργανισμό. Απαιτείται συστηματική προσέγγιση, επένδυση χρόνου, συνέπεια και συνέχεια. Δεν έχει αξία να το κάνουν επειδή το κάνουν όλοι οι άλλοι, απλά ως μια ισομορφική δραστηριότητα. Χρειάζεται σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, εκπαίδευση των εργαζομένων στη σωστή χρήση και σαφείς δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας των social media ως εργαλείου HR. (Δαμουλιάνου Χριστίνα (2014))

Στην έρευνα πήραν μέρος 106 επιχειρήσεις, από τις οποίες το 59% ήταν πολυεθνικές, το 44% δραστηριοποιείται στον χώρο των υπηρεσιών, το 17% στη βιομηχανία και το 24,5% στο εμπόριο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 89% των εταιρειών του δείγματος δηλώνει ότι κάνει κάποια χρήση των social media.

Πιο συγκεκριμένα όπως θα δούμε και στο παρακάτω διάγραμμα πρώτο σε χρήση είναι το LinkedIn και ακολουθούν το Facebook, τα εταιρικά blogs, το YouTube, το Twitter και το Yammer, ενώ εξαιρετικά περιορισμένη είναι η χρήση μέσων, όπως το Pinterest και το Instagram.



Διάγραμμα 7 . Social Media που χρησιμοποιούνται για της δραστηριότητες της ΔΑΠ.

(Πηγή: Δαμουλιάνου Χριστίνα (2014) Η επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη σύγχρονη αγορά εργασίας.)

Πρώτα στη χρήση των social media έρχονται τα τμήματα marketing (53%) ενώ τα τμήματα HR έρχονται δεύτερα με ικανοποιητικά ποσοστά χρήσης (34%). Το 48% των εταιρειών δήλωσε ότι εξακολουθεί να μπλοκάρει την πρόσβαση των εργαζομένων τους στα social media. Σημαντικότεροι στόχοι χρήσης από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η αναζήτηση και προσέλκυση στελεχών (κυρίως, μέσω LinkedIn), η προώθηση του employer brand της εταιρείας (μέσω, κυρίως, LinkedIn & Facebook, καθώς και YouTube & Twitter) και η διασταύρωση πληροφοριών του βιογραφικού υποψηφίου, (μέσω LinkedIn & Facebook). Το 46% των εταιρειών έχει εντάξει τη γνώση των social media στα κριτήρια επιλογής junior στελεχών στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

Το 75% των εταιρειών θεωρεί ότι η χρήση των social media θα είναι σημαντική για το μέλλον της ΔΑΔ. Ως σημαντικότερα οφέλη τονίζουν την προσέλκυση ταλέντου (68%), το ξεκάθαρο employer brand (64%), την καλύτερη εσωτερική επικοινωνία (51%), την ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου της ΔΑΔ (45%) και το αίσθημα υπερηφάνειας εργαζομένων (45%). Τέλος ως σημαντικότερα εμπόδια εντοπίζονται η έλλειψη σχετικών γνώσεων, η καχυποψία της ανωτάτης διοίκησης όπως και τα εμπόδια νομικής φύσεως.

Σύμφωνα με την κ. Μάρθα Μυλωνά-Οικονομάκου Πρόεδρος του ΣΔΑΔΕ και Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού SoutheEastern Europe DDB τα σημερινά αλλά κυρίως τα μελλοντικά στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν να αντιμετωπίσουν τις πιο ενδιαφέρουσες και διαφορετικές προκλήσεις ταχύτατων αλλαγών. Η αποτελεσματική υλοποίηση των αλλαγών αυτών θα κάνει τους ίδιους αλλά και τον κλάδο να είναι περιζήτητος.

(<http://www.naftemporiki.gr/story/712220/auksanetai-i-xrisi-ton-social-media-apo-tis-etaireies>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Την τελευταία εικοσαετία η τεχνολογία της πληροφορίας άνοιξε νέους ορίζοντες σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά και του ατόμου ειδικότερα. Οι επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά σε τεχνολογία αλλά και σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να ανταποκριθούν στις ταχύτατες εξελίξεις της αγοράς. Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν αποτελεσματικά τόσο στην ραγδαία αλλαγή της τεχνολογίας όσο και στις απαιτήσεις του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, καθιστούν επιτακτική την ανάπτυξη στελεχών σε όλα τα επίπεδα. Απαιτούνται στελέχη που να μπορούν αποτελεσματικά να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν τόσο στις τεχνολογικές προκλήσεις όσο και στις διοικητικές/ηγετικές/στρατηγικές προκλήσεις.

Αυτό επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση των στελεχών με νέες τεχνολογίες με απώτερο σκοπό να συνδυάσουν τη διοικητική με την τεχνολογική σκέψη και να δημιουργούν στελέχη που θα μπορούν να συνδυάζουν τη γνώση της διοίκησης των επιχειρήσεων με αυτή της τεχνολογίας. Με αυτές τις μεθόδους θα αναπτυχθούν στελέχη ικανά να αποτελέσουν φορείς στρατηγικών αλλαγών στις επιχειρήσεις που στελεχώνουν, δεδομένων των προκλήσεων που φέρνει η νέα εποχή της πληροφορίας και της γνώσης

10.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΠΕ : ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η γρήγορη εξέλιξη της τεχνολογίας οδηγεί σε συνεχείς μετατροπές: οι οποίες δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη τη διδασκαλία. Η σταδιακή εισαγωγή της τεχνολογίας έχει βοηθήσει πολύ την εκπαίδευση να κάνει ριζικές αλλαγές και ανοιχθεί σε νέους ορίζοντες και προοπτικές.

Η εισαγωγή των τεχνολογιών στους τομείς της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας αποτελεί τη νέα πρόκληση στη διδασκαλία. Οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν νέα

μέσα. που βοηθούν στον εμπλουτισμό του διδακτικού υλικού, καθώς περιλαμβάνουν την τηλεόραση, το βίντεο, τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και άλλα συστήματα επικοινωνίας που μας προσφέρει η ταχύτατη τεχνολογική εξέλιξη.

Η εισαγωγή των οπτικοακουστικών μέσων στη διδακτική διαδικασία είναι απαραίτητη λόγω της εξάπλωσης της χρήσης της τηλεόρασης, του βίντεο, της εικόνας και του ήχου, αλλά και λόγω της ανάπτυξης της πληροφορικής. Οι τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη της εκπαίδευσης και για τη συνεργασία και το συντονισμό των εκπαιδευτικών. Είναι φανερό ότι τα συστήματα επικοινωνίας οδηγούν στην αλλαγή της διδασκαλίας και στην αλλαγή της στάσης του εκπαιδευτή αλλά και του εκπαιδευόμενου.

Η επιτυχής χρήση των οπτικοακουστικών μέσων (κασετόφωνο, βιντεοπροβολέας, τηλεόραση) εδώ και αρκετά χρόνια, έχει αποδείξει ότι οι τεχνολογίες βοηθούν την εκπαίδευση προσφέροντας μια ποικιλία πληροφοριών γρήγορα και εύκολα. Επίσης, ανοίγονται νέοι δρόμοι στη ζωντανή επικοινωνία σε διδάσκοντες και διδασκόμενους. (Τσακάλη Μ., Χατζηπέτρου Κ. 2012)

10.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τα πλεονεκτήματα των Νέων Τεχνολογιών ή ΤΠΕ (Τεχνολογία της Πληροφορίας και Επικοινωνίας) είναι:

- Οι νέες ΤΠΕ μπορούν να προσφέρουν ένα σύστημα παροχής μαθημάτων, το οποίο συνδέει άμεσα τους εκπαιδευόμενους μεταξύ τους, με το εκπαιδευτικό υλικό και τον εκπαιδευτή (Πανέτσος & Σακελλαρίδης, 2003)
- Η χρήση των ΤΠΕ παρέχει σημαντικές δυνατότητες διαδραστικότητας, τις οποίες έχει ανάγκη ο εκπαιδευόμενος για να είναι ανεξάρτητος αλλά και να έχει τον έλεγχο της μάθησής του και να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την εκπαίδευση από απόσταση. (McIsaac & Blocher, 1998, όπως αναφ. στους Καλογιαννάκη, Βασιλάκη & Λιοδάκης, 2007).
- Τα χρησιμοποιούμενα μέσα στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση, με χαρακτηριστικό παράδειγμα στην Ελλάδα το ΕΑΠ (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο), καλύπτουν την ανάγκη της έμμεσης εξατομικευμένης

επικοινωνίας του εκπαιδευόμενου που δεν βρίσκεται στον ίδιο χώρο με τον καθηγητή του επικοινωνώντας με τη χρήση του γραπτού και του προφορικού λόγου είτε ανταλλάσσοντας επιστολές με το συμβατικό ή το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το φαξ είτε συνομιλώντας με το τηλέφωνο ατομικά και με τηλεδιασκέψεις ομαδικά με τους υπόλοιπους εκπαιδευόμενους.

- Η μάθηση μέσω φορητών συσκευών (ΜΦΣ) συνδυάζει την εξατομικευμένη (ή προσωπική) μάθηση με την ‘‘οποτεδήποτε’’ και ‘‘οπουδήποτε’’ μάθηση (Τριαντάφυλλου, 2007) και χαρακτηρίζεται από τη συνεργατική φύση των συσκευών κινητής τεχνολογίας που μπορεί να ενθαρρύνει την κοινωνική συμμετοχή και την προώθηση της συνεργατικής μάθησης με εξατομικευμένο τρόπο.
- Την προηγμένη εφαρμογή της εκπαίδευσης από απόσταση αποτελεί η σύγχρονη τηλεεκπαίδευση μέσω τηλεδιάσκεψης που είναι εφικτή η άμεση οπτική και ηχητική επικοινωνία και η ζωντανή αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Απαιτεί ταυτόχρονη συμμετοχή και αλληλεπίδραση εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων σε πραγματικό χρόνο.
- Οι τηλεδιασκέψεις λειτουργούν ως ανταποδοτική μορφή της έμμεσης αμφίδρομης επικοινωνίας, δίνοντας την ευκαιρία σε όλους του συμμετέχοντες να λάβουν μέρος σε μία διαλεκτική συζήτηση και να καταθέσουν τις απόψεις τους στα θέματα που απασχολούν την ομάδα. Έτσι επιτυγχάνεται επικοινωνία ενός προς ένα, ενός προς πολλούς και πολλών προς πολλούς. (Τσακάλη Μ., Χατζηπέτρου Κ. 2012)

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το ηλεκτρονικό σύστημα διάσκεψης αποτελούν σύγχρονες μορφές επικοινωνίας μεταξύ του εκπαιδευόμενου και του εκπαιδευτή, καθώς και οι εικονικές ή ηλεκτρονικές τάξεις μπορούν και αναπληρώνουν το κενό της άμεσης διαπροσωπικής επικοινωνίας μέσα στο πλαίσιο της μαθησιακής ομάδας, συμπληρώνοντας και ενισχύοντας το μοντέλο της εξατομικευμένης διδασκαλίας και μάθηση, ανοίγοντας νέες προοπτικές στην εκπαίδευση από απόσταση.

Οι δικτυακές τεχνολογίες και ειδικότερα το Διαδίκτυο, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να στηρίξουν την διδασκαλία και τη μάθηση, σύμφωνα με την διδασκαλία και την μάθηση, σύμφωνα με τις σύγχρονες κοινωνικές και εποικοδομητικές θεωρίες για την

κατάκτηση της γνώσης (Harasirri, 1989 Johansen, Carr, & Yueh, 1988, οπ. Αναφ. στους Κορδάκη & Λάσκαρη, 2003).

Ειδικότερα τα μειονεκτήματα των ΤΠΕ είναι:

- Παρ' όλα τα διαδικτυακά και τα εξ αποστάσεως περιβάλλοντα έχουν κατηγορηθεί για φυσική αιχμαλωσία των μαθητευόμενων, επειδή τα άτομα μειώνουν την προσωπική και κοινωνική τους επαφή. Η δημιουργία κοινοτήτων μάθησης έρχεται, κατά κάποιον τρόπο, να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ τεχνοφίλων που αναφέρονται σε πλεονεκτήματα και τεχνοφόβων που εστιάζουν σε μειονεκτήματα. Οι κοινότητες μάθησης τείνουν να οργανώνονται γύρω από σαφή πλαίσια λειτουργίας, κανόνων συμπεριφοράς, στόχων και υλικού, βασίζονται σε αξίες, έχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά και προάγουν την ανάπτυξη της κοινωνικοποίησης αλλά παράλληλα και την ανάπτυξη της επίδοσής τους.
- Έρευνες έχουν δείξει ότι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών μπορεί να διευκολύνει την εξοικειωμένη ηλεκτρονική μάθηση. Για να επιτευχθεί όμως κάτι τέτοιο, θα πρέπει τόσο οι εκπαιδευόμενοι όσο και οι εκπαιδευτές να είναι εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες, καθώς και να γίνεται σωστή και προσεκτική χρήση των τεχνολογιών αυτών. (Τσακάλη Μ., Χατζηπέτρου Κ. 2012)

10.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

10.3.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ

Η παροχή γνώσεων μέσω απόστασης είναι πλέον στη σύγχρονη εποχή και δεδομένης της προόδου της τεχνολογίας ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο. Ως εκ τούτου οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί παγκοσμίως προσφέρουν πλέον τέτοιες υπηρεσίες.

Μέσω της εκπαίδευσης από απόσταση υπάρχει ευκολία παρακολούθησης των μαθημάτων από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου: χωρίς την επιβάρυνση των

μεταφορών σε ένα άλλο μέρος. Τα μαθήματα είναι ακριβώς τα ίδια που παρακολουθούν οι μαθητές, αλλά το περιεχόμενό τους και οι σημειώσεις μπορούν να ανανεώνονται συνεχώς.

Συνάμα ένα άλλο θετικό στην διαδικασία εκπαίδευσης μέσω απόστασης είναι πως υπάρχει διαρκής ηλεκτρονική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλε-συνδιασκέψεις και ομάδες συζητήσεων.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της εκπαίδευσης από απόσταση είναι ότι δεν υπάρχει η προσωπική επαφή των εκπαιδευτών με τους εκπαιδευόμενους. Παρόλα αυτά είναι η μόνη λύση για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση του ατόμου. (Τσακάλη Μ., Χατζηπέτρου Κ. 2012)

10.3.2 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ (E-LEARNING)

Ηλεκτρονική μάθηση είναι η διαδικασία κατά την οποία κάποιος μαθαίνει – εκπαιδεύεται με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. (Wikipedia) Ευρέως διαδεδομένος είναι ο διεθνής όρος *e-learning* για την ηλεκτρονική μάθηση. Η εκπαίδευση με αυτή την διαδικασία μπορεί να χωριστεί σε εκπαίδευση με σύνδεση (online) και εκπαίδευση χωρίς σύνδεση (offline). Ηλεκτρονική μάθηση με σύνδεση είναι η προβολή εκπαιδευτικού υλικού μέσω Ίντερνετ (από κάποιο δικτυακό τόπο) ενώ ηλεκτρονική μάθηση χωρίς σύνδεση είναι η προβολή εκπαιδευτικού υλικού αποθηκευμένου στον υπολογιστή μας, εκπαιδευτικά cdrom κ.τ.λ. (Wikipedia)

Ηλεκτρονική Μάθηση ορίζεται ως η χρήση ηλεκτρονικών μέσων, εκπαιδευτικών τεχνολογιών αλλά και τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση. Η Ηλεκτρονική Μάθηση χρησιμοποιεί διαφορετικούς τύπους ηλεκτρονικών μέσων (όπως κασέτες βίντεο, ήχου, δορυφορική τηλεόραση, CD-ROM, flash drives) και τεχνολογιών (κειμένου, εικόνας, βίντεο & ήχου, animation) αλλά και εφαρμογές εκπαίδευσης υποβοηθούμενες ή βασισμένες σε υπολογιστή (*computer-assisted or computer-based learning*), σε τοπικά δίκτυα (*intranet/extranet*) ή διαδίκτυο (*web-based learning*). Για το λόγο αυτό η Ηλεκτρονική μάθηση δεν περιορίζεται στην απόκτηση ψηφιακού αλφαριθμητισμού (δηλαδή την απόκτηση

δεξιοτήτων ΤΠΕ) αλλά μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους και μεθοδολογίες, όπως τη χρήση λογισμικού, Ίντερνετ, CD-ROM ή οποιαδήποτε άλλη μορφή ηλεκτρονικών ή διαδραστικών μέσων. Η Ηλεκτρονική Μάθηση μπορεί να λάβει χώρα τόσο μέσα όσο και έξω από την τάξη. Μπορεί να είναι είτε αυτό-καθοδηγούμενη (self-directed), είτε καθοδηγούμενη από τον εκπαιδευτή (instructor-led). Μπορεί επίσης να είναι ασύγχρονης ή σύγχρονης μορφής. Η Ηλεκτρονική Μάθηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση και κατάρτιση αλλά και υποστηρικτικά στη συμβατική, πρόσωπο-με-πρόσωπο διδασκαλία. Ο όρος που έχει επικρατήσει για το σκοπό αυτό είναι, μεικτή ή υβριδική εκπαίδευση. (Wikipedia)

Ως ηλεκτρονική μάθηση (E-Learning) μπορεί γενικά να οριστεί η οποιαδήποτε χρήση τεχνολογιών της πληροφορικής και επικοινωνιών, αξιοποιώντας ιδιαίτερα το διαδίκτυο και τις υπηρεσίες του, για τη δημιουργία εμπειριών μάθησης, με απώτερο σκοπό την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και την αλλαγή στάσεων ή αντιλήψεων σε μία ομάδα στόχο. (Καμπουράκης & Λουκής, 2006)

Οι κυριότεροι παράγοντες που ευνοούν σήμερα την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής μάθησης είναι:

- Η σύγχρονη οικονομία της γνώσης χαρακτηρίζεται από ταχύτατες εξελίξεις σε πολλούς τομείς, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την ταχύτατη παραγωγή νέας γνώσης, νέων προϊόντων και υπηρεσιών, νέων μεθόδων παραγωγής, οργάνωσης, διοίκησης, εργασίας, κ.λπ., και καθιστούν αναγκαία την συχνή εκπαίδευση πολλών κατηγοριών εργαζομένων (μοντέλο δια βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης – life-long learning). Όταν η συχνή αυτή εκπαίδευση πραγματοποιείται με τις συχνές αυτές μεθόδους, τότε το κόστος της είναι ιδιαίτερα υψηλό. Μία πολύ καλή εναλλακτική λύση είναι η ηλεκτρονική εκπαίδευση, συνήθως εξ αποστάσεως, δηλαδή από τον τόπο εργασίας και διαμονής κάθε εκπαιδευόμενου στον χρόνο και με τον ρυθμό που τον εξυπηρετεί. Γι αυτό οι οικονομικοί κλάδοι χαρακτηρίζονται από ταχύτατους ρυθμούς εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών υπήρξαν από τους πρώτους που υιοθέτησαν τις μεθόδους ηλεκτρονικής μάθησης.

- Η χρήση μεθόδων ηλεκτρονικής μάθησης αποτελεί μία πολύ ελκυστική λύση αφού η χρήση συμβατικών μεθόδων θα οδηγούσε σε σημαντική αύξηση του κόστους.
- Η συνεχώς αυξανόμενη διεθνοποίηση της οικονομίας οδηγεί πολλές επιχειρήσεις να επεκτείνουν το δίκτυό τους σε πολλές χώρες, και συνεπώς να απασχολούν ετερογενές και γεωγραφικά απομακρυσμένο προσωπικό, με πολλές γλώσσες, κουλτούρες, κ.λπ. αυτό θα απαιτούσε πολύ υψηλά κόστη, οπότε μία από τις πλέον αποτελεσματικότερες λύσεις είναι η χρήση μεθόδων ηλεκτρονικής μάθησης. (μοντέλο Just-in-time, On-the-job education.)
- Η εντατικοποίηση των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων. Π.χ. παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων κ.ά. καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση πολλών υπαλλήλων που δεν ανήκουν στην επιχείρηση. Αυτοί δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο και ούτε μπορούν να επιβαρυνθούν το επιπλέον αυτό κόστος. Συνεπώς η χρήση μεθόδων ηλεκτρονικής μάθησης είναι συχνά η μόνη λύση για την εκπαίδευσή τους.
- Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις σε πρόγραμμα συμπίεσης του κόστους λειτουργίας τους. Το συνηθέστερο «θύμα» είναι ο προϋπολογισμός εκπαίδευσης, ο οποίος συχνά μειώνεται σημαντικά, αν και οι ανάγκες εκπαίδευσης όχι μόνο δεν μειώνονται αλλά με την πάροδο του χρόνου συνεχώς αυξάνουν. Στις περιπτώσεις αυτές ο μόνος τρόπος διατήρησης του υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης είναι η χρήση κατάλληλου συνδυασμού συμβατικής εκπαίδευσης και ηλεκτρονικής μάθησης. (υβριδικό εκπαιδευτικό μοντέλο).
- Οι ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις στον χώρο πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών είχαν ως αποτέλεσμα τη μεγάλη μείωση του κόστους τους αλλά και την τεράστια αύξηση των δυνατοτήτων τους. Αυτό οδήγησε στη διεύρυνση της χρήσης τους. Ιδιαίτερα η ανάπτυξη και επέκταση της χρήσης του διαδικτύου που προσφέρει πλέον την δυνατότητα εύκολης πρόσβασης με χαμηλό κόστος σε μεγάλους όγκους ηλεκτρονικής πληροφορίας. Οι παραπάνω τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν την αναγκαία τεχνολογική υποδομή για την ανάπτυξη και διεύρυνση της χρήσης των τεχνολογιών και διαδικασιών ηλεκτρονικής μάθησης.

Τα γενικά οφέλη τα οποία μπορούν να προκύψουν από την σωστή και ορθά σχεδιασμένη χρήση μεθόδων ηλεκτρονικής μάθησης είναι τα ακόλουθα:

- Μείωση του χρόνου και του κόστους της παρεχόμενης εκπαίδευσης.
- Αύξηση του αριθμού των εκπαιδευόμενων: μέσω ενός ηλεκτρονικού μαθήματος, το οποίο προσφέρεται σε μία διαδικτυακή τοποθεσία και μπορεί να εκπαιδεύσει μεγάλο αριθμό ανθρώπων απ' όλη τη χώρα σε μία αίθουσα διδασκαλίας.
- Δυνατότητες άμεσης και χαμηλού κόστους ενημέρωσης και διαχείρισης του εκπαιδευτικού περιεχομένου που είναι αποθηκευμένο σε ηλεκτρονική μορφή, ώστε να ενσωματώνει τυχόν νέες εξελίξεις.
- Υψηλά επίπεδα ευελιξίας και προσωποποίησης – εξατομίκευσης: Κάθε εκπαιδευόμενος μπορεί να επιλέξει το χρόνο, τον τόπο, τον ρυθμό και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που τον εξυπηρετεί χωρίς προβλήματα προς τους άλλους εκπαιδευόμενους.
- Υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης και ποσοστό απορρόφησης – διατήρησης γνώσεων.
- Περιβάλλον μεγαλύτερης ελευθερίας όπου οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να υποβάλλουν ανώνυμα οτιδήποτε θέλουν, χωρίς να ανησυχούν για τις εντυπώσεις που θα δημιουργήσουν στους συνεκπαιδευμένους, πράγμα το οποίο ευνοεί τον πειραματισμό και τη μάθηση.

Γενικότερα, η ηλεκτρονική μάθηση θεωρείται ως μέσο άμβλυνσης εμποδίων του χρόνου που μειώνει τις δυνατότητες πρόσβασης και έτσι προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες βελτίωσης της κοινωνικής και επαγγελματικής τους θέσης. Παρόλα αυτά κάθε προσπάθεια εισαγωγής μεθόδων θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της και τα μειονεκτήματά της, τα κυριότερα των οποίων είναι:

- Ανάγκη εκπαίδευσης του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξοικειωθεί με τις διάφορες μεθόδους και πρακτικές για τη βέλτιστη αξιοποίησή τους σε συνδυασμό με κατάλληλες συμβατικές μεθόδους εκπαίδευσης.
- Ανάγκη απόκτησης επιπρόσθετου εξοπλισμού ή αναβάθμισης του υπάρχοντος για δυνατή πρόσβαση σε πολυμεσικό ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό περιεχόμενο.

- Ανάγκη αναβάθμισης των δικτυακών υποδομών ώστε να είναι ομαλή η μεταφορά του πολυμεσικού ηλεκτρονικού εκπαιδευτικού περιεχόμενου.
- Έλλειψη άμεσης προσωπικής επαφής των εκπαιδευόμενων, τόσο με τον εκπαιδευτή όσο και μεταξύ τους. Η έλλειψη αυτή, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να αμβλυνθεί με την χρήση κατάλληλων συνεργατικών τεχνολογιών οι οποίες όμως αυξάνουν σημαντικά το κόστος.
- Δυσκολίες ασφαλούς και αδιάβλητης εξέτασης και αξιολόγησης των εξεταζόμενων εξ αποστάσεως. (Τσακάλη Μ., Χατζηπέτρου Κ. 2012)

10.3.3 ΣΥΝΕΔΡΙΑ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ

Μιλώντας για Συνέδρια εξ αποστάσεως αναφερόμαστε κυρίως σε μια υπηρεσία η οποία κατά κύριο λόγο λειτουργεί ως εξής : Επιτρέπει μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδικών οπτικοακουστικών συσκευών , τη ζωντανή μετάδοση των εργασιών ενός συνεδρίου που διεξάγεται σε ένα φυσικό χώρο σε συνέδρους που δεν παρευρίσκονται σε αυτόν.

Σε ένα δεύτερο χρόνο εξυπηρετεί όλους εκείνους που ενδιαφέρονται να παρακολουθήσουν τις εργασίες ενός συνεδρίου αλλά λόγω γεωγραφικών περιορισμών, έλλειψης χρόνου αλλά και για οικονομικούς λόγους δεν είναι δυνατή η φυσική παρουσία τους σε αυτό. Όπως αναφέρει η Αποστολοπούλου (2009) τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής έτσι όπως προκύπτουν από τη χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας είναι τα εξής:

- Δυνατότητα παρουσίας ομιλητών οι οποίοι λόγω γεωγραφικών, χρονικών και άλλων περιορισμών δεν θα μπορούσαν να συμμετέχουν και να παρουσιάζουν τα θέματα που θέλουν σε ένα συνέδριο.
- Δυνατότητα ζωντανής προσέγγισης μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων που βρίσκονται σε απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές.
- Δυνατότητα καταγραφής των εργασιών του συνεδρίου προκειμένου οι ενδιαφερόμενοι να έχουν πρόσβαση σε αυτές σε χρόνο της επιλογής τους.
- Δυνατότητα παρακολούθησης διαλέξεων ταυτόχρονα όταν έχουμε παράλληλες αίθουσες. (Αποστολοπούλου, 2009)

10.3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΙΔΙΑΙΤΕΡΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Μια κατηγορία η οποία έχει κατά κόρον επωφεληθεί από την διαδικασία της εκπαίδευσης από απόσταση είναι αυτή των ατόμων τα οποία παρουσιάζουν κινητικά προβλήματα, και ως εκ τούτου δεν μπορούν να βγουν από το σπίτι και να παρακολουθήσουν την εκπαίδευση για την εργασία τους. Για τα άτομα αυτά δημιουργούνται ειδικές υπηρεσίες χειρισμού του υπολογιστή, όπως ανίχνευση της κίνησης των ματιών του χρήστη με ενσωματωμένη κάμερα στον υπολογιστή και αυτόματη ενεργοποίηση των εντολών χωρίς να χρειάζεται να χρησιμοποιήσει ο χρήστης ποντίκι ή πληκτρολόγιο.

Πιο συγκεκριμένα τα άτομα με ειδικές ανάγκες μπορούν να έχουν ισότιμη πρόσβαση στην εκπαίδευση. Όταν η επικοινωνία γίνεται με γραπτά κείμενα, αυτό ενισχύει την ανωνυμία των εκπαιδευόμενων και έτσι μπορούν να αποκρύψουν από τους άλλους ότι είναι τυφλοί ή έχουν κινητικά προβλήματα και να συμμετέχουν ως ίσοι στην επικοινωνία.

Ένα από τα τεχνολογικά μέσα τα οποία έχει στη διάθεσή του πλέον σήμερα ένα άτομο με τύφλωση – για παράδειγμα – είναι ένα σύστημα το οποίο συνθέτει φωνή και του ανακοινώνει τα μηνύματα που εμφανίζονται στην οθόνη, ή μπορεί να χρησιμοποιήσει ζωντανή επικοινωνία με ήχο μέσω του Internet. Η ισότητα δίνει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στο άτομο με ιδιαίτερες ανάγκες.

Το εν λόγω σύστημα παρέχει στο άτομο αυτό τη δυνατότητα να έρθει σε επαφή με άτομα που ίσως θα δίσταζαν να επικοινωνήσουν μαζί του πρόσωπο με πρόσωπο, διότι συχνά τα άτομα με ειδικές ανάγκες απομονώνονται και αποτελούν ξεχωριστή μειονότητα.

Εν κατακλείδι θα συμπεραίναμε πως η εκπαίδευση από απόσταση δίνει στους εκπαιδευόμενους με ειδικά προβλήματα ένα περιβάλλον στο οποίο έχουν αποτελεσματική επικοινωνία με ειδικούς εκπαιδευτές που τους βοηθούν να υπερνικήσουν τις φυσικές δυσκολίες και να αποκτήσουν πλήρη εκπαίδευση. Σημαντικό δε είναι να τονισθεί πως δημιουργούνται κοινότητες ατόμων με ειδικές ανάγκες και μπορούν να εκπαιδευτούν μαζί ομάδες ατόμων που αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα. (Τσακάλη Μ., Χατζηπέτρου Κ. 2012)

10.3.5 BRAINSTORMING (ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ)

Ο καταιγισμός ιδεών ή ιδεοκαταιγισμός είναι μία τεχνική δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω ανταλλαγής ιδεών στο πλαίσιο μίας άτυπης συγκέντρωσης. Ο όρος ιδεοκαταιγισμός προέρχεται από την μετάφραση του αντιστοίχου αγγλικού "brainstorming" ο οποίος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Alex Faickney Osborn, αντιπρόεδρο της Αμερικανικής διαφημιστικής εταιρίας BBDO, το 1953]. Ο Osborn χρησιμοποιούσε αυτή τη μέθοδο για να βρίσκει νέα διαφημιστικά για τους πελάτες του. (Wikipedia)

Είναι η μέθοδος κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι είναι ελεύθεροι να εκφράσουν τη γνώμη τους και να προτείνουν περισσότερες ιδέες που έχουν για ένα συγκεκριμένο μόνο θέμα. Ο εκπαιδευτής θέτει μια ερώτηση στους εκπαιδευόμενους για το θέμα και εκείνοι πρέπει να απαντήσουν όσο πιο αυθόρμητα, ελεύθερα και γρήγορα μπορούν, υπό μορφή καταιγισμού ο ένας μετά τον άλλον. (Κόκκος, 2005)

Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να αξιοποιούν άφοβα τις ιδέες των άλλων και να ενθαρρύνονται όσες ιδέες χρίζουν σημαντικές.

Οι προδιαγραφές που θα πρέπει να πληρεί αυτή η μέθοδος είναι οι εξής:

- Να μην υπάρχει καμία κριτική στις ιδέες που παρουσιάζονται.
- Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να φροντίζει, έτσι ώστε κάθε εκπαιδευόμενος να αισθάνεται άνετα και να εκφράζει ελεύθερα την άποψη του.
- Να χρησιμοποιούνται οι απαντήσεις ή η συζήτηση, ώστε να σχολιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν.
- Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή να μην παρασυρθεί ο καταιγισμός και καταλήξει σε ασήμαντη προσπάθεια.
- Στο τέλος ο εκπαιδευτής θα πρέπει να ταξινομήσει όλες τις ιδέες και να διεξάγει τα τελικά συμπεράσματα, καθώς επίσης να τα παρουσιάσει με τη χρήση του power-point.

Όσον αφορά τώρα τα πλεονεκτήματα του καταιγισμού ιδεών:

- Οι εκπαιδευόμενοι αισθάνονται άνετοι, χαλαροί και μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα.

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

- Διευρύνεται η κριτική ικανότητα και δημιουργικότητα των ατόμων που συμμετέχουν.
- Τα θέματα εξετάζονται από κάθε πλευρά και έτσι μπορούν να διαφοροποιηθούν κάποια στερεότυπα.
- Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στον εαυτό τους και εξετάζουν σε βάθος το θέμα της συζήτησης.
- Μεταξύ των ατόμων αποκτάται εμπιστοσύνη και οικειότητα. (Τσακάλη Μ., Χατζηπέτρου Κ. 2012)

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ :ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

1.1 ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ

Αν και η συνήθης διαδικασία επιλογής μπορεί να περιγραφεί με βάση τα στοιχεία που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα, εντούτοις είναι σημαντικό να δούμε τι συμβαίνει με το ζήτημα της πρόσληψης εν καιρώ οικονομικής κρίσης. Ως εκ τούτου τίθεται το εξής ερώτημα τι συμβαίνει και έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο σε καιρό ύφεσης οι επιχειρήσεις να προχωρούν σε μαζικές απολύσεις εργαζομένων

Είναι χρήσιμο να παραθέσουμε σε αυτή τη φάση μερικά στοιχεία, αποτελέσματα ερευνών οι οποίες διεξήχθησαν σε πανευρωπαϊκό πλαίσιο και απεικονίζουν την κατάσταση την οποία επικρατεί σε κάποιες από τις πλέον γνωστές επιχειρήσεις όσον αφορά τις απολύσεις εργαζομένων. Ως εκ τούτου Στη Γερμανία, ο αριθμός των ανέργων, αυξήθηκε κατά 56.000 μόνον τον Ιανουάριο, ενώ στην Ιαπωνία, το ποσοστό ανεργίας έφτασε στο 4,4% τον Δεκέμβριο, ξεπερνώντας και τις πιο απαισιόδοξες προβλέψεις. Εξάλλου, η βιομηχανική παραγωγή στην ασιατική αυτή χώρα υποχώρησε κατά 9,6% τον Δεκέμβριο σε σχέση με τον Νοέμβριο, ποσοστό που αποτελεί ιστορικό ρεκόρ και αντικατοπτρίζει τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στο βιομηχανικό τομέα.

Την ίδια ώρα, τεράστιες λειτουργικές ζημιές ανακοίνωσαν γιγαντιαίες εταιρείες όπως η FORD, η SONY, η NINTENDO και η TOSHIBA. Επίσης, η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota Motor θα έχει μεγαλύτερες ζημιές από ότι αρχικώς αναμενόταν, με το κλείσιμο του τρέχοντος οικονομικού έτους, τον Μάρτιο, σύμφωνα με τις τελευταίες εκτιμήσεις.

Καθώς η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία της Ιαπωνίας πλήττεται από τη μείωση της ζήτησης και την ενίσχυση της ισοτιμίας του γεν έναντι άλλων νομισμάτων, εκτιμάται ότι στο τέλος αυτού του οικονομικού έτους θα καταγράψει σημαντικές ζημιές για πρώτη φορά στην ιστορία της, σύμφωνα με δημοσίευμα.

Παράλληλα, η Kodak μείωσε κατά 18% το προσωπικό της ενώ 300 καταστήματά της ανά τον κόσμο έκλεισε η STARBUCKS, απολύοντας έτσι 6.700 εργαζομένους. Η Toshiba καταργεί 4.500 θέσεις εργασίας μέχρι τον Απρίλιο ενώ και ο ιαπωνικός όμιλος Hitachi ανακοίνωσε την κατάργηση 7.000 θέσεων εργασίας στον τομέα των ηλεκτρονικών εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που αναμένεται να προκαλέσει ετήσιες απώλειες ύψους 700 δισεκατομμυρίων γεν (5,8 δισεκατομμύρια ευρώ). (Euro 2 day, 2009).

Από τα παραπάνω προκύπτει η πρώτη ερευνητική υπόθεση:

H1: Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε μαζικές απολύσεις

1.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ – ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ «ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ»

Ένας νέος καταμερισμός της εργασίας ξεπροβάλλει, και εμπνέεται από συγκεκριμένη ιδεολογία οργάνωσης των εργασιακών σχέσεων. Μαζικές μετατοπίσεις ποικίλων οικονομικών δραστηριοτήτων σε χώρες με φθηνό εργατικό δυναμικό και εν γένει αδύναμο προστατευτικό νομοθετικό πλαίσιο και έμφαση στις τεχνολογίες αιχμής και τις ειδικότητες που συνδέονται με αυτές. Η παραδοσιακή οργάνωση των εργασιακών σχέσεων αλλάζει θεμελιακά, απορυθμίζεται πλήρως σε πάρα πολλές περιπτώσεις και η ευελιξία των εργασιακών σχέσεων προβάλλει ως η μοναδική λύση μπροστά στα νέα δεδομένα. (Κουζής 2001)

Παρότι από τη διερεύνηση των αναγκών των ελληνικών επιχειρήσεων προκύπτει ότι ζήτηση για άτομα με δεξιότητες σε επαγγέλματα που σχετίζονται με νέες τεχνολογίες δεν καλύπτεται από την αντίστοιχη προσφορά, το ίδιο δεν φαίνεται να ισχύει για άτομα με υψηλές δεξιότητες γενικότερα, για τα οποία η ζήτηση δεν είναι υψηλή στην ελληνική αγορά, εργασίας.

Μια επιπλέον ένδειξη ότι η Ελλάδα αντιμετωπίζει μάλλον πρόβλημα ζήτησης παρά προσφοράς εργατικού δυναμικού υψηλών δεξιοτήτων είναι το γεγονός ότι η ανεργία αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι υψηλότερη εκείνης όσων δεν έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Αυτό δεν αποκλείει η ανεργία συγκεκριμένων ειδικοτήτων υψηλών δεξιοτήτων να είναι πολύ χαμηλότερη. Επίσης δεν αποκλείεται η σχετικά χαμηλή ανεργία ατόμων με λίγες δεξιότητες να οφείλεται στην απόσυρση τους από το εργατικό δυναμικό ή στην απορρόφηση τους με ιδιαίτερα χαμηλούς μισθούς από ή σε οικογενειακές επιχειρήσεις ως μη αμειβόμενα μέλη (ιδιαίτερα για νέους και γυναίκες).

Το παράδειγμα της «ενοικίασης εργαζόμενων»

Η νοικιασμένη εργασία είναι ένα από τα αγαθά της ευελιξίας της αγοράς που λύνει τα χέρια των επιχειρήσεων για πιο φτηνούς εργαζόμενους, για απαλλαγή των εταιριών από τις ασφαλιστικές εισφορές στα ταμεία, για κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων, με λίγα λόγια για περισσότερη εκμετάλλευση των εργαζομένων και περισσότερα κέρδη για τους εργοδότες. Το σημαντικότερο όφελος των αφεντικών είναι ότι παρακάμπτεται το δίκαιο της καταγγελίας της σύμβασης εργασίας, και αποδυναμώνεται η συλλογική εκπροσώπηση και διαπραγμάτευση τόσο για το προσωπικό της επιχείρησης, όσο κυρίως για τους εργαζόμενους διαμέσου των εταιριών ενοικίασης. Όπως τονίζει στο website της δουλεμπορική εταιρία ενοικίασης «η χρήση εργαζόμενων διαμέσου Εταιριών Προσωρινής Απασχόλησης αντί της πρόσληψης νέου ανθρώπινου δυναμικού είναι επικερδής, καθώς αποφεύγεται το κόστος προσλήψεων και απολύσεων».

Στο νόμο 2956/2001 προβλέπεται η δυνατότητα οι Εταιρείες Προσωρινής Απασχόλησης να προσλαμβάνουν εργαζόμενους μόνο με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Η ενοικίαση εργαζομένων μπορεί να διαρκέσει μόνο 18 μήνες από τη στιγμή που ο ενοικιαζόμενος ξεκινά να εργάζεται στον πραγματικό εργοδότη και μετά γίνεται πρόσληψη αορίστου χρόνου. Ωστόσο προκειμένου να αποφύγουν δυσάρεστες δικαστικές εκπλήξεις, τα αφεντικά απολύουν τους εργαζομένους το πολύ στους 17 μήνες, προτού κλείσουν 18μηνο, και τους επαναπροσλαμβάνουν έπειτα από τρεις-τέσσερις μήνες ώστε να μην κατοχυρώνουν δικαιώματα. Επίσης παρατηρείται το φαινόμενο να προσλαμβάνεται άλλος εργαζόμενος διαμέσου εταιρίας ενοικίασης για να καλύψει την ίδια θέση ή παραμένει ο ίδιος εργαζόμενος στην ίδια θέση αλλά μέσω διαφορετικής εταιρίας ενοικίασης κάθε φορά. (<http://noikiasmenoi-ergazomenoi.blogspot.com/> το blog των νοικιαζόμενων εργαζομένων στην Αθήνα)

Ο δανεισμός εργαζομένων λοιπόν, αποτελεί ένα ακόμα μέσο για να ξεπεραστούν τα εμπόδια που θέτει η εργατική νομοθεσία και η από τα κάτω δράση των εργατών. Ανατρέπονται οι συλλογικές συμβάσεις, αφού ο κάθε μισθωτός εντάσσεται σε

διαφορετικό εργασιακό πλαίσιο. Με τη μέθοδο της ενοικίασης, χιλιάδες εργαζόμενοι χάνουν δικαιώματα και απαρτίζουν ένα πολύ φτηνό και ευέλικτο εργατικό δυναμικό. Το σλόγκαν άλλωστε των εταιρειών ενοικίασης προς τις επιχειρήσεις – πελάτες, είναι δηλωτικό: «Συνεργαζόμαστε μαζί σας με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητάς σας, τοποθετώντας το καταλληλότερο ανθρώπινο δυναμικό με τον πιο οικονομικό για εσάς τρόπο».

Επομένως, η αντίστοιχη υπόθεση που διατυπώνεται είναι η εξής:

H2: Οι επιχειρήσεις επιλέγουν νέους και άπειρους νεοεισερχόμενους που κοστίζουν λιγότερο.

1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ

Είναι γνωστό πως η πρώτη αντίδραση των επιχειρήσεων στην οικονομική κρίση ήταν να εφαρμόσουν πολιτικές μείωσης του κόστους. Πιο συγκεκριμένα η συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού ήταν η πρώτη αντίδραση στην κρίση, σε μία προσπάθεια των επιχειρηματιών να μειώσουν τις δαπάνες των επιχειρήσεών τους. Στους δύσκολους καιρούς της ύφεσης, οι εργαζόμενοι διαχειρίστηκαν ως αναλώσιμοι πόροι προκειμένου οι ιδιοκτήτες να σώσουν τις επιχειρήσεις τους. Φυσικά, αυτό είχε μεγάλο αντίκτυπο στις συνθήκες εργασίας.

Σχετικά με αυτό πραγματοποιήθηκε έρευνα σε πανεπιστήμιο της Ουαλίας, όπου υπάλληλος επιχείρησης που συμμετείχε στην έρευνα αναφέρει:

«Πρέπει να αναλάβω καθήκοντα που δεν ήταν στις αρμοδιότητες μου πριν από την οικονομική κρίση. Είμαστε λιγότεροι υπάλληλοι τώρα. »

Επίσης ιδιοκτήτης επιχείρησης που συμμετείχε στην έρευνα αποκαλύπτει:

«Στο παρελθόν, συνήθιζα να έχω διαφορετικό υπάλληλο για τα γενικά καθήκοντα και διαφορετικό για τη γραμματειακή υποστήριξη. Τώρα ένας υπάλληλος πρέπει να κάνει και τα δύο. Επίσης νωρίτερα είχα μόνιμο προσωπικό για τις κατασκευές, που δεν έχω πια και πρέπει να προσλαμβάνω προσωπικό ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας »

Σε αυτό το σημείο, υπάρχει μια άμεση σχέση με τη βιβλιογραφία που αναφέρθηκε σε προηγούμενες ενότητες. Πολλοί συγγραφείς επεσήμαναν την πολιτική μείωσης του κόστους ως την πρώτη ενστικτώδη αντίδραση των επιχειρήσεων στην ύφεση. Ο Guest (1990) έδειξε ότι οι πτυχές του «σκληρού» HR είναι αυτές που κυριαρχούν στους δύσκολους καιρούς της οικονομικής κρίσης. Παρόμοια είναι τα ευρήματα της μελέτης του πανεπιστημίου.

Ωστόσο, παρά τις αυστηρές δημοσιονομικές πολιτικές, οι διαχειριστές ζητούσαν στους υπαλλήλους τους να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους με την αύξηση των ωρών εργασίας τους και να αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα από πριν το ξέσπασμα της κρίσης. Οι απολύσεις δημιούργησαν πολλά κενά στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και τα κενά αυτά θα πρέπει να καλυφθούν από το υφιστάμενο προσωπικό. Χαρακτηριστικά εργαζόμενος επιχείρησης που συμμετείχε στην έρευνα ανέφερε:

«Πριν από την κρίση, ο όγκος της εργασίας ήταν λιγότερος, οι ώρες εργασίας ήταν λιγότερες, ενώ υπήρχε περισσότερο προσωπικό ειδικά για την υποστήριξη λειτουργιών. Όταν ήμουν ασκούμενος δικηγόρος θα έπρεπε να προσφέρω τις υπηρεσίες μου μόνο σε ένα δικηγόρο πλήρους απασχόλησης, κυρίως με την αποστολή στις ανοικτές εξωτερικές δουλειές, όπως η υποβολή και παραλαβή των νομικών εγγράφων ... τώρα ως δικηγόρος πλήρους απασχόλησης έχω λιγότερη βοήθεια επειδή κάθε εκπαιδευόμενος παρέχει βοήθεια σε δύο ή τρεις δικηγόρους με πλήρη απασχόληση. Έτσι, όταν αναλαμβάνω μια περίπτωση , έχω να ολοκληρώσω από μόνος μου πολλές υπαίθριες εργασίες που χρειάζονται πολύ χρόνο »

Βασιζόμενοι στην παραπάνω ανάλυση, διατυπώνουμε την εξής ερευνητική υπόθεση:

H3: Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους για να αναλαμβάνουν περισσότερες αρμοδιότητες.

1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η απόκτηση δεξιοτήτων και κυρίως η επανεκπαίδευση αποβαίνει, όπως είναι αναμενόμενο, και σε όφελος των εργαζομένων: στις περισσότερες χώρες το ανεργίας φθίνει με το επίπεδο σπουδών ενώ το εισόδημα από εργασία αυξάνει. Αυτό ωστόσο ισχύει και στα χαμηλότερα κλιμάκια δεξιοτήτων κυρίως για δεξιότητες που αποκτήθηκαν με επαγγελματική κατάρτιση στην επιχείρηση. Έτσι ο Tan (1989) δείχνει ότι η συμμετοχή στην επαγγελματική κατάρτιση μειώνει την πιθανότητα ανεργίας.

Ο Laulhe (1990) επιβεβαιώνει ότι άτομα που συμμετείχαν σε επαγγελματική κατάρτιση που προσφέρθηκε από τον εργοδότη είναι λιγότερο πιθανό να μείνουν άνεργα, ενώ αυξάνεται η πιθανότητα να επιδείξουν επαγγελματική κινητικότητα.

Μια επένδυση που έχει περιοριστεί λόγω της μεγάλης ύφεσης είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα, λόγω των υψηλών ποσοστών ανεργίας, που έχει οδηγήσει ταλαντούχους ανθρώπους με πολύ καλή κατάρτιση εκτός αγοράς εργασίας, οι εταιρείες φαίνονται ακόμη λιγότερο διατεθειμένες να επενδύσουν στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού τους: Προσλαμβάνουν στελέχη που ήδη έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις. Η διεθνής έρευνα Global Talant Survey, που πραγματοποιήθηκε από τη The Network και την Boston Consulting Group σε συνεργασία με το skywalker.gr για την Ελλάδα, δείχνει την έντονη κινητικότητα των ταλαντούχων νέων με κίνητρο τις καλύτερες επαγγελματικές προοπτικές. Τα ξένα στελέχη που ζουν και εργάζονται στη χώρα μας, σε ποσοστό 28% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου και σε 36% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Παρόλο που όπως αναφέραμε η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχείρησης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρουσιάζουν το μικρότερο ποσοστό κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις άλλες χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (μελέτη “Διερεύνηση αναγκών εκπαίδευσης στις μικρές επιχειρήσεις και επιπτώσεων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων”, Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., Αθήνα 2014).

Επομένως η υπόθεση που μπορούμε να διατυπώσουμε είναι η εξής:

H4: Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε περικοπές του προϋπολογισμού που αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των πρακτικών κατάρτισης.

1.5 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Είναι γεγονός ότι ένας μεγάλος αριθμός εταιριών, στρέφονται προς τη στρατολόγηση των προσλήψεων μέσω διαδικτύου. Η έντυπη εφημερίδα AAR, δημοσίευσε τον Ιανουάριο του 2004 τα παρακάτω, μέσω των οποίων απεικονίζει πως οι επιχειρήσεις οδηγούνται στη στρατολόγηση προσλήψεων μέσω διαδικτύου. Σύμφωνα λοιπόν με τον Sidney, «Οι υπάλληλοι καθώς και οι υποψήφιοι εργαζόμενοι των εταιριών, γυρνούν τη πλάτη στις παραδοσιακές μεθόδους αναζήτησης εργασίας που αφορούν αγγελίες στον ημερήσιο τύπο και στρέφονται σε πιο σύγχρονα μέσα, όπως τη διαδικτυακή αναζήτηση, μέσω των ιστοσελίδων εργασία»

Εκτός από την εξοικονόμηση χρημάτων, υπάρχουν κι άλλοι λόγοι για την εισαγωγή επιχειρήσεων ανθρωπίνου δυναμικού στη διαδικασία της διαδικτυακής πρόσληψης.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από το Ινστιτούτο Μελετών για την απασχόληση (IES), αυτοί οι λόγοι μπορεί να είναι:

- βελτίωση του προφίλ του εργοδότη καθώς και του εταιρικού προφίλ (80%)
- μείωση του διοικητικού φόρτου (62%)
- παροχή καλύτερων εργαλείων για την ομάδα προσλήψεων (62%)
- μείωση του κύκλου προσλήψεων (56%)
- ικανοποίηση των προσδοκιών / προτιμήσεις των υποψηφίων (51%)
- διασφάλιση του κατάλληλου υποψήφιου (μεγαλύτερος αριθμός υποψηφίων) (33%)
- διευκόλυνση πανευρωπαϊκών και παγκόσμιων προσλήψεων (24%)
- τη διασφάλιση της πιο αποτελεσματική ανάπτυξη των δεξιοτήτων στο εσωτερικό (18%)
- την επίλυση των προβλημάτων πρόσληψης (11%). (Τσουκαλάς, Φούγας, 2014)

Επομένως, η αντίστοιχη υπόθεση που διατυπώνεται είναι η εξής:

H5: Οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων με χαμηλό κόστος.

1.6 E-LEARNING ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Στα πλαίσια του νέου οργανωτικού προτύπου, η ολοένα αυξανόμενη σημασία της εκπαίδευσης οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων τμημάτων με αποκλειστική ευθύνη τον σχεδιασμό και συντονισμό των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους που απασχολούν. Περίπου το 40% των χρημάτων που ξοδεύονται για εκπαίδευση, κατευθύνονται σε εκπαίδευση προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες μιας επιχείρησης, ενώ η ανάγκη για την προσαρμογή του εκπαιδευτικού περιεχομένου σε κάθε επιχείρηση αναμένεται να αυξηθεί. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που επιθυμούν την εκπαίδευση των εργαζομένων απευθύνονται σε οργανισμούς οι οποίοι συνεργάζονται στενά, με πανεπιστήμια.

Η χρήση του e-learning κερδίζει έδαφος έναντι των παραδοσιακών μεθόδων εκπαίδευσης, λόγω του χαμηλού κόστους και του ευέλικτου χαρακτήρα της. Έτσι, ενώ το 1996 ποσοστό άνω του 90% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούσαν μόνο παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης, κατά, το 1999 το 70% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούσαν κάποια μορφή, ενώ το 60% των εκπαιδευτικών οργανισμών προσέφερε εκπαίδευση από απόσταση (E- Learning in the enterprise, Aberdenn Group, Inc. November, 1999)

Τελος η υπόθεση που μπορούμε να διατυπώσουμε είναι η εξής:

H6: Η e-learning εκπαίδευση μειώνει το κόστος της επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το ζήτημα της οικονομικής κρίσης και την διερεύνηση της στάσης των επιχειρήσεων όσον αφορά το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα επιχειρεί να ερευνήσει πως η οικονομική κρίση διαμορφώνει την επιλογή, την πρόσληψη και τις πρακτικές κατάρτισης των οργανισμών. Τέλος, εξετάζεται το κατά πόσο οι πρακτικές HR που χρησιμοποιούν τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών μπορούν να διευκολύνουν τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης.

2.2 ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Προκειμένου να μελετηθούν οι έννοιες που αναπτύχθηκαν παραπάνω και να καταστεί δυνατή η διερεύνηση τους όπως αυτά περιγράφηκαν και στις ερευνητικές υποθέσεις, κρίθηκε απαραίτητος ο συνδυασμός δύο σχεδίων έρευνας: του εξερευνητικού και του περιγραφικού.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε εξερευνητική έρευνα για τη συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων που θα διαφωτίσουν τη φύση του θέματος και θα θέσουν ένα πλαίσιο για τη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων. Η συλλογή αυτών των δευτερογενών στοιχείων, δηλαδή των στοιχείων που έχουν συγκεντρωθεί για σκοπούς διαφορετικούς από αυτούς της έρευνας, αλλά είναι σχετικοί με την επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τη χρήση των νέων τεχνολογιών στις πρακτικές αυτών, έγινε από τη μελέτη της υπάρχουσας διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας.

Στη συνέχεια, διεξήχθη περιγραφική έρευνα, με στόχο την περιγραφή των παραγόντων εκείνων που σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο της συγκεκριμένης έρευνας επηρεάζουν την κεντρική μεταβλητή που εξετάζεται και την αποτύπωση των μεταξύ τους σχέσεων. Συνεπώς, ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων που προέκυψαν από την ανάλυση των δευτερογενών στοιχείων έγινε με τη χρήση

πρωτογενών στοιχείων που συλλέχθηκαν για τη συγκεκριμένη έρευνα. Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων έγινε με τη μέθοδο της δημοσκόπησης (survey research) και πιο συγκεκριμένα με τη διανομή ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες.

2.3 ΠΡΟΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ

Πριν την έναρξη της περιγραφικής έρευνας και τη διανομή των ερωτηματολογίων στους συμμετέχοντες στην έρευνα, πραγματοποιήθηκε πιλοτικός έλεγχος σε 10 άτομα με χαρακτηριστικά όμοια με εκείνα του δείγματος. Ο σκοπός του προελέγχου αυτού ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο οι ερωτώμενοι μπορούν και θέλουν να απαντήσουν στις ερωτήσεις, ή αν κάποιες ερωτήσεις προκαλούν σύγχυση ή είναι ασαφείς. Με βάση τα σχόλια που έγιναν σε αυτό το στάδιο, προχωρήσαμε σε αναθεώρηση ορισμένων σημείων του ερωτηματολογίου σε θέματα διατύπωσης. Μετά και από αυτές τις αλλαγές το ερωτηματολόγιο πήρε την τελική του μορφή, με την οποία παρατίθεται στο Παράρτημα.

2.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Ως εργαλείο συλλογής των πρωτογενών στοιχείων, χρησιμοποιήθηκε δομημένο και αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο. Η έκτασή του είναι 3 σελίδες και ο προβλεπόμενος χρόνος συμπλήρωσής του από τους συμμετέχοντες στην έρευνα υπολογίζεται σε 7-10 λεπτά. Μαζί με το ερωτηματολόγιο υπήρχε και εισαγωγικό σημείωμα μίας σελίδας το οποίο, εκτός από οδηγίες συμπλήρωσης, περιελάμβανε μια προσέγγιση του όρου “οικονομική κρίση”. Στο εισαγωγικό σημείωμα περιλαμβάνεται, επίσης, μία σύντομη περιγραφή του σκοπού της έρευνας και αναφέρονται και τα ονόματα των ερευνητών και το εκπαιδευτικό ίδρυμα για λογαριασμό του οποίου διεξάγεται η έρευνα. Για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας, διευκρινίστηκε ότι όλα τα στοιχεία θα παραμείνουν εμπιστευτικά, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ειλικρίνεια των απαντήσεων.

Η παρουσία των ερευνητών κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν κρίθηκε απαραίτητη, γι αυτό το λόγο το ερωτηματολόγιο εστάλη με e-mail στα αρμόδια τμήματα διάφορων ελληνικών επιχειρήσεων για την συμπλήρωσή του. Επίσης, υπήρχε και e-mail επικοινωνίας για τυχόν παρατηρήσεις ή σε περίπτωση που

παρουσιάζονταν ανάγκη για παροχή διευκρινίσεων. Για την έρευνα επιλέχθηκε υψηλός βαθμός δόμησης και αμεσότητας. Για τον σκοπό αυτό το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε τυποποιημένες ερωτήσεις (βαθμός δόμησης) προκειμένου να είναι ευκολότερη για τους συμμετέχοντες η διαδικασία συμπλήρωσης και να μην έχουν τη δυνατότητα τροποποίησης της απάντησης, και μη συγκαλυμμένες ερωτήσεις (βαθμός αμεσότητας), αποκαλύπτοντας εξαρχής το αντικείμενο της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε πέντε διακριτές ενότητες σε αντιστοιχία με το ερευνητικό μοντέλο και τους ερευνητικούς στόχους της παρούσας εργασίας. Συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις που εισάγουν τον συμμετέχοντα στο θέμα της έρευνας και εξετάζουν πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις. Στη δεύτερη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικές με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Στην ενότητα 3 εξετάζεται η επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της ύφεσης, ενώ στην 4η εξετάζεται η χρήση της τεχνολογίας στις πρακτικές αυτών. Τέλος στην 5η και τελευταία ενότητα οι ερωτήσεις αφορούν χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (δημογραφικά στοιχεία).

Για την έρευνα μας κρίθηκε κατάλληλη η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Αυτό έγινε γιατί θεωρήθηκε ότι πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο θα είχαν άτομα τα οποία ήταν χρήστες του Διαδικτύου. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε μέσω της διαδικτυακής εφαρμογής Google Docs, καθώς κρίθηκε πως αυτό ήταν το καταλληλότερο μέσο για την διεκπεραίωση της μελέτης. Τα Google Docs είναι ένα δωρεάν διαδικτυακό λογισμικό που παρέχει η Google και το οποίο περιλαμβάνει επεξεργαστή κειμένου, υπολογιστικά φύλλα εργασίας, παρουσιάσεις, φόρμες και σχέδια. Επιτρέπει τη δημιουργία αρχείων, την επεξεργασία αυτών σε πραγματικό χρόνο μαζί με άλλους ανθρώπους, καθώς και την αποθήκευσή τους.

Στα πλαίσια της δημιουργίας του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, δημιουργήθηκε μια φόρμα στην οποία καταχωρήθηκαν οι ερωτήσεις και επιλέχθηκε ο τύπος κάθε ερώτησης (κείμενο, κείμενο παραγράφου, πολλαπλής επιλογής, πλαίσια ελέγχου, επιλέξτε από μια λίστα, κλίμακα και πλέγμα). Στα πλεονεκτήματα του Google Docs συγκαταλέγεται και η επιλογή «απαιτείται απάντηση» που έχει στη διάθεσή του ο ερευνητής. Η επιλογή αυτή, σε περίπτωση που ενεργοποιηθεί, δεν επιτρέπει στον συμμετέχοντα να προχωρήσει σε επόμενη ερώτηση εάν δεν έχει συμπληρώσει την προηγούμενη. Κάτι τέτοιο διευκολύνει ιδιαίτερα τη συλλογή όσων το δυνατό μεγαλύτερου αριθμού πλήρως συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

Η πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο έγινε μέσω της ηλεκτρονικής διεύθυνσης:

<https://docs.google.com/forms/d/1k607ECvOO5a2ZUikzICY3881GE17X4bNd7FFH-dYS8k/formResponse>

2.5 ΤΥΠΟΣ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν όλες κλειστές και δομημένες. Όσον αφορά στα είδη κλιμάκων, σε έναν μικρό αριθμό ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε Ονομαστική (Nominal) κλίμακα, ενώ σε όλες τις υπόλοιπες κλίμακα Απόστασης (Interval). Συγκεκριμένα, οι κλίμακες απόστασης που χρησιμοποιήθηκαν είναι 5βάθμιες κλίμακες Likert, μία κλίμακα σημαντικού διαφορικού και μία 5βάθμια κλίμακα σπουδαιότητας. Στις κλίμακες Likert οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους (1= Διαφωνώ απόλυτα, 5= Συμφωνώ απόλυτα) με μία σειρά προτάσεων σχετικών με το θέμα το οποίο πραγματεύεται η έρευνα και στην κλίμακα σημαντικού διαφορικού να επιλέξουν το σημείο που αντιπροσωπεύει τη γνώμη τους ανάμεσα σε δύο διπολικές επιλογές. Τέλος, στην κλίμακα σπουδαιότητας ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να βαθμολογήσουν τη σπουδαιότητα κάποιας ιδιότητας από 1= Καθόλου σημαντικό έως 5= Πολύ σημαντικό. Τα βασικά χαρακτηριστικά των κλιμάκων απόστασης που χρησιμοποιήθηκαν ήταν:

- i. Ισορροπημένη κλίμακα: ίσος αριθμός ευνοϊκών και μη ευνοϊκών δυνατών απαντήσεων
- ii. Μονή κλίμακα: δυνατότητα ουδέτερης απάντησης (3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Ούτε σημαντικό ούτε ασήμαντο)
- iii. Αναγκαστικής επιλογής: απουσία δυνατών επιλογών «Δεν ξέρω», «Δεν απαντώ».

Για όλες τις ερωτήσεις υπολογίστηκε ο συντελεστής α του Cronbach, προκειμένου να ελεγχθούν ως προς την αξιοπιστία τους. Οι τιμές του συντελεστή α για τις ερωτήσεις παρουσιάζονται στη συνέχεια στην ενότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας.

2.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

2.6.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

Ο πληθυσμός αποτελείται από όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι για να συμμετέχουν στην έρευνα. Επειδή η παρούσα έρευνα επιθυμεί να εξετάσει τις ελληνικές επιχειρήσεις, τον πληθυσμό αποτελούν άτομα τα οποία εργάζονται σε ελληνικές επιχειρήσεις και έχουν σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό αυτών. Πιο συγκεκριμένα, για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκαν άτομα από το ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον που ηλεκτρονική φόρμα επικοινωνίας (e-mail). Η επιλογή αυτή συνεπάγεται στο ότι το διαδίκτυο είναι ευρέως διαδεδομένο και η συλλογή των ερωτηματολογίων θα γινόταν πιο γρήγορα. Η συλλογή των ερωτηματολογίων διήρκεσε περίπου δύο μήνες και συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε στο διάστημα από 26/09/2015 έως 17/11/2015.

2.6.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκε δείγμα μη πιθανότητας και πιο συγκεκριμένα συμβατικό δείγμα. Με άλλα λόγια, στην έρευνα συμμετείχαν εκείνα τα στοιχεία του πληθυσμού που ήταν πιο προσπελάσιμα. Για τον λόγο αυτό δεν χρησιμοποιήθηκε συγκεκριμένο δειγματοληπτικό πλαίσιο. Μετά από τις συνεχείς αποστολές του ερωτηματολογίου στα e-mail των επιχειρήσεων το μέγεθος του δείγματος ανήλθε σε 41 συμμετέχοντες.

2.6.3 ΕΛΕΓΧΟΣ, ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μετά τη συγκέντρωση των πρωτογενών στοιχείων και τον έλεγχο των ερωτηματολογίων για την ορθή συμπλήρωσή τους από τους συμμετέχοντες, ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων. Ευτυχώς δεν παρουσιάστηκαν κενές τιμές και έτσι δεν χρειάστηκε να απορριφθεί καμία απάντηση. Η κωδικοποίηση και η ανάλυση των δεδομένων για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων έγινε με τη

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

ΜΕΡΟΣ 3 :ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Μέχρι τώρα έχουν αναλυθεί οι μέθοδοι συλλογής υλικού, η επιλογή της μεθόδου που εξυπηρετεί τους σκοπούς και τους στόχους της ερευνητικής αυτής μελέτης (το ερωτηματολόγιο), οι βασικές αρχές που ακολουθήθηκαν για την σύνταξη του ερωτηματολογίου, η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχτηκε (η δειγματοληψία κατά στρώματα), οι μέθοδοι συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τις οποίες ως καταλληλότερη κρίθηκε η προσωπική συνέντευξη, παρουσιάστηκε το οριστικό ερωτηματολόγιο, η πιλοτική έρευνα καθώς αναφερθήκαμε και στην διεξαγωγή της έρευνας όπως προέκυψε τους μήνες της συλλογής του υλικού .

Μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων το επόμενο βήμα ήταν η επεξεργασία των στοιχείων. Για την ανάλυση αυτή βασιστήκαμε στο στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) έκδ. 17, ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Αρχικά η καταχώρηση των αποτελεσμάτων έγινε σε ένα αρχείο του προγράμματος Microsoft Excel και στη συνέχεια τα αποτελέσματα αυτά περάστηκαν στο SPSS. Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αναφέρουμε και την διενέργεια του ελέγχου cronbach τα αποτελέσματα ότι ο συντελεστής Cronbach's Alpha διαμορφώνεται σε 0,643. Σύμφωνα με τον πίνακα κατάταξης (Πίνακας 6.) , το αποτέλεσμα μας δείχνει ότι ο βαθμός αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων που παρουσίασε η έρευνα είναι σε αποδεκτό βαθμό και τα αποτελέσματα παρουσιάζουν υψηλή συνοχή..

ReliabilityStatistics

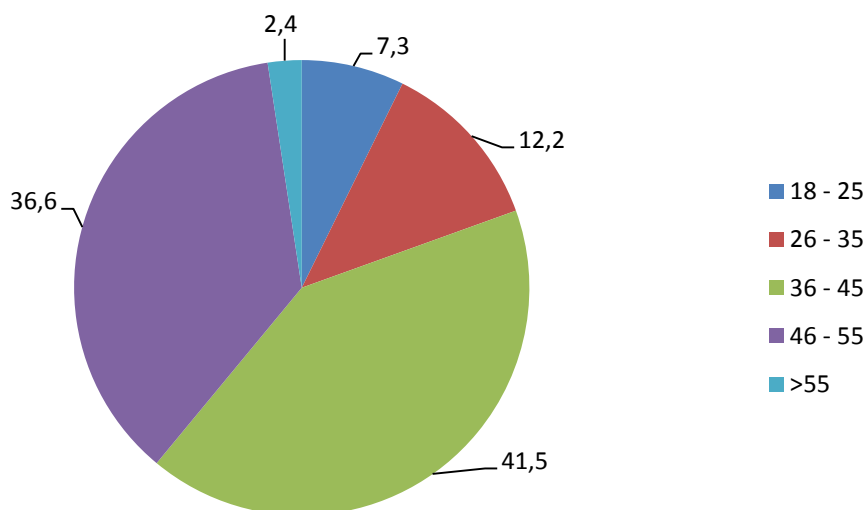
| Cronbach'sAlpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|-----------------|--|------------|
| ,643 | ,657 | 80 |

Πίνακας 6: Συντελεστής Cronbach

1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

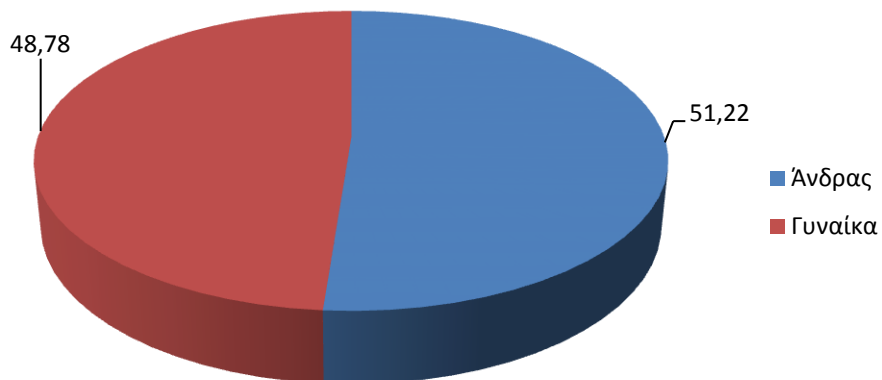
Στη συνέχεια θα γίνει μία σύντομη περιγραφή του δείγματος και dei των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επομένως θα δοθούν πληροφορίες αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, τον τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων καθώς και τον αριθμό των εργαζομένων.

Όπως αναφέρθηκε και στην ερευνητική μεθοδολογία το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι δείγμα ευκολίας και αποτελείται από άτομα που απασχολούνται σε ελληνικές επιχειρήσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά την συλλογή των δεδομένων έγινε προσπάθεια οι συμμετέχοντες να ανήκουν σε όσο το δυνατόν περισσότερες ηλικιακές ομάδες. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί (**Διάγραμμα 8**) ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε 5 ηλικιακά γκρουπ. Βλέπουμε λοιπόν ότι ο αριθμός των ατόμων ηλικίας 36 – 45 αποτελεί σχεδόν το 42% του πληθυσμού και ακολουθούν με 37% τα άτομα ηλικίας 46 – 55.



Διάγραμμα 8. Ηλικία

Αναφορικά με το φύλο των ερωτώμενων (**Διάγραμμα 9**) η αναλογία ανδρών και γυναικών είναι σχεδόν ισοδύναμη με τους άνδρες να ξεπερνούν για πολύ λίγο τις γυναίκες.

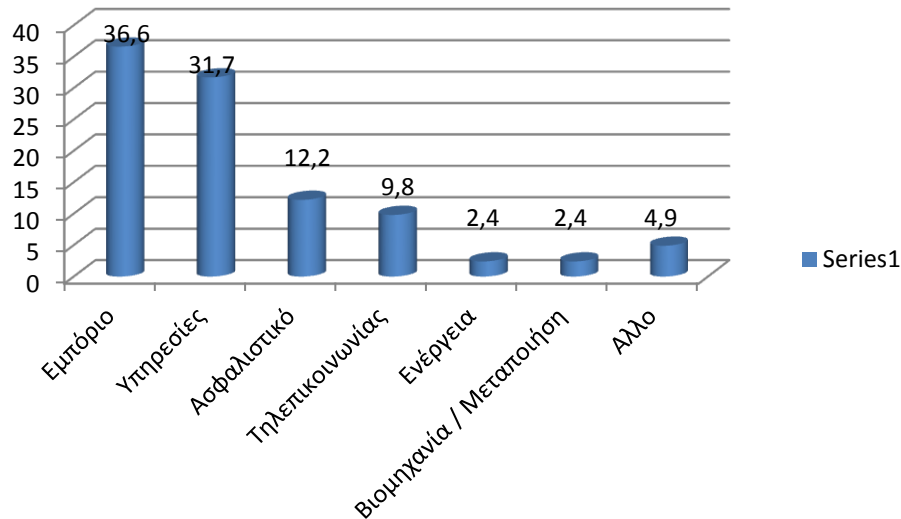


Διάγραμμα 9. Φύλλο

Όπως βλέπουμε και στο **διάγραμμα 9** το 51,22% δηλώνουν άνδρες και το 48,88% δηλώνουν γυναίκες.

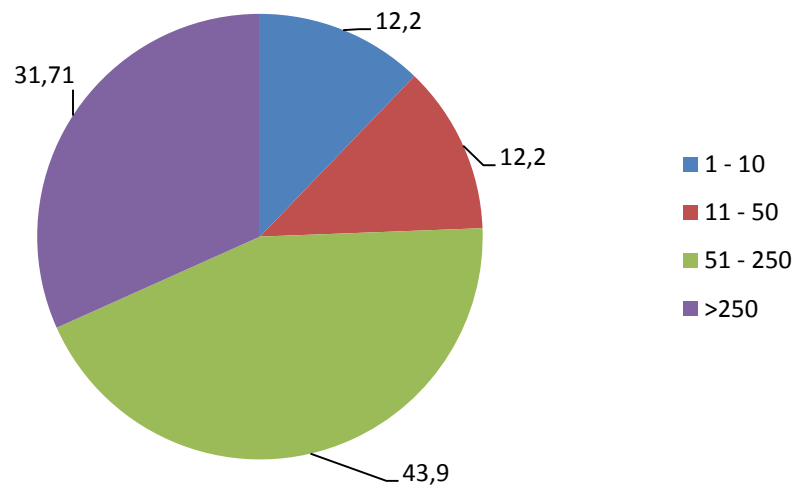
Όσον αφορά τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, βλέπουμε στο **διάγραμμα 10** ότι το 36,6% δηλώνουν ότι δραστηριοποιείτε στο εμπόριο το 31,7% δηλώνει ότι δραστηριοποιείται στις υπηρεσίες, το 12,2% δηλώνει ότι δραστηριοποιείται στο ασφαλιστικό, το 9,8% δηλώνει ότι δραστηριοποιείται στις τηλεπικοινωνίες, από 2,4% δηλώνει ότι δραστηριοποιείται στην ενέργεια και στην βιομηχανία και στην μεταποίηση. Τέλος, το 4,9% δεν ανέφεραν σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ



Διάγραμμα 10. Τομέας Δραστηριοποίησης

Ως προς τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στην εταιρεία, το 12,20% δηλώνει ότι απασχολούνται από 1 έως 10 άτομα, ένα επιπλέον 12,20% δηλώνει ότι απασχολούνται από 11 έως 50 άτομα, το 43,90% δηλώνει ότι απασχολούνται από 51-250 άτομα και το 31,71% δηλώνει ότι απασχολούνται άνω των 250 ατόμων, όπως τα βλέπουμε και στο **διάγραμμα 11**.



Διάγραμμα 11. Αριθμός εργαζομένων

Σε αυτό το σημείο θα ήταν κρίσιμο να αναφερθούμε στη διάκριση των εταιριών ανάλογα με το μέγεθος των εργαζομένων γιατί παρακάτω θα γίνει σχολιασμός και συσχέτιση των αποτελεσμάτων μας ξεχωριστά για το κάθε μέγεθος (πολύ μικρή, μικρή, μεσαία, μεγάλη) επιχείρησης σύμφωνα με το δείγμα που είχαμε.

Ο ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων γίνεται με βάση τον αριθμό του προσωπικού, το ύψος του κύκλου εργασιών και το ύψος του ετήσιου ισολογισμού μιας επιχείρησης.

- **Πολύ Μικρή Επιχείρηση**

Ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους (ΕΜΕ) και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. ευρώ.

- **Μικρή Επιχείρηση**

Ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους (ΕΜΕ) και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ.

- **Μεσαία Επιχείρηση**

Ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους (ΕΜΕ) και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ .

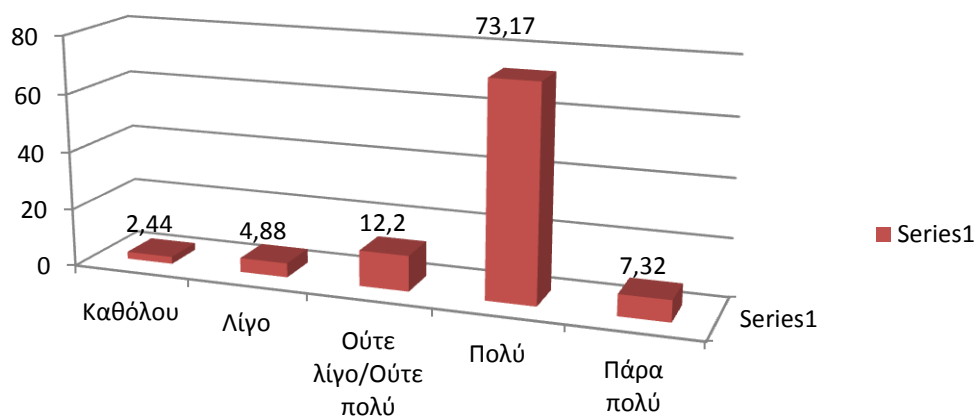
- **Μεγάλη Επιχείρηση**

Ως μεγάλη επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζομένους (ΕΜΕ), ή / και της οποίας ο κύκλος εργασιών υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ.
(Günter Verheugen (2006))

1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

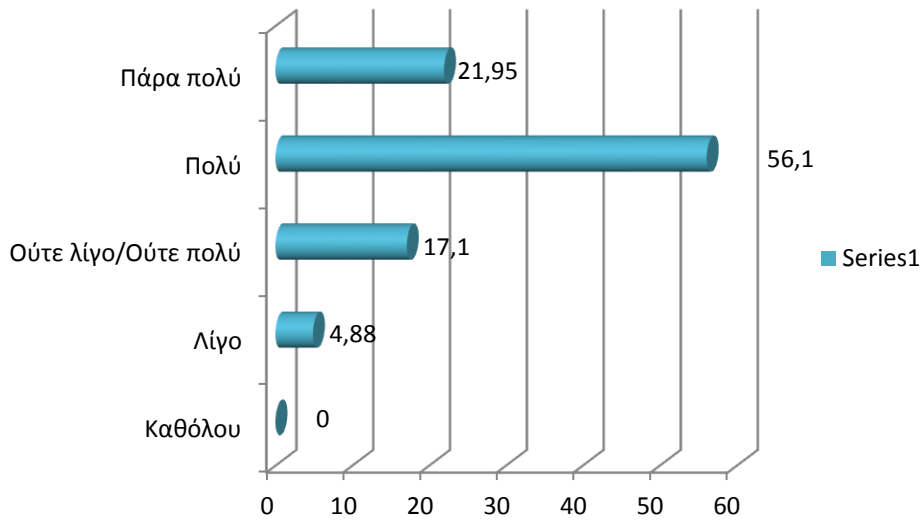
Η πρώτη ενότητα το ερωτηματολογίου είχε ως σκοπό να εξετάσει το βαθμό που έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση της τελευταίας πενταετίας τις επιχειρήσεις καθώς και το αν έχουν βρεθεί και παλαιότερα σε παρόμοια θέση λόγω αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον εξετάζει τις περικοπές στα κόστη τις εταιρίας λόγω της οικονομικής κρίσης.

Στην ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο οι οικονομικές συνθήκες της τελευταίας πενταετίας επηρέασαν το στρατηγικό πλάνο της εταιρείας, 7,32% απαντά πάρα πολύ, το 73,17% απαντά πολύ, το 12,20% απαντά ούτε λίγο ούτε πολύ, το 4,88% απαντά λίγο και το 2,44% απαντά καθόλου όπως φαίνεται στο **διάγραμμα 12**.



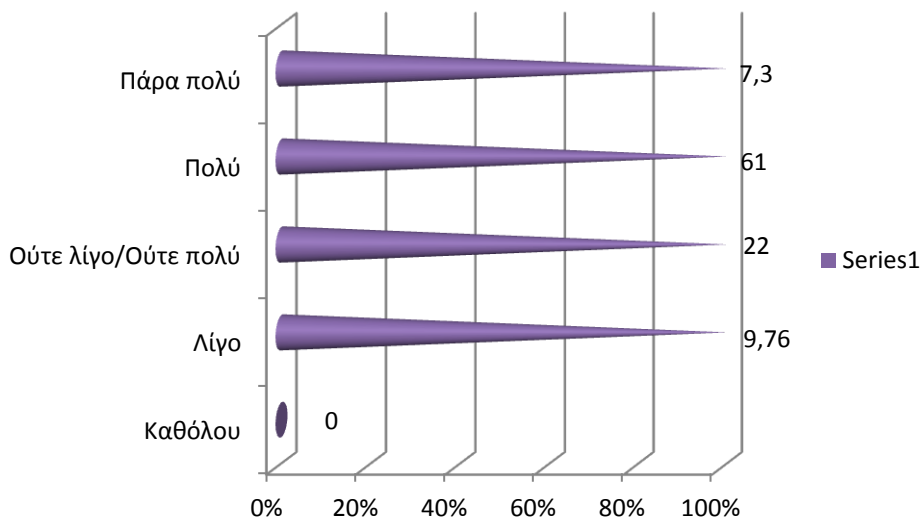
Διάγραμμα 12. Στρατηγικό πλάνο εταιρίας

Στην ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο οι οικονομικές συνθήκες της τελευταίας πενταετίας επηρέασαν την στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας, 21,95% απαντά πάρα πολύ, το 56,1%% απαντά πολύ, το 17,1% απαντά ούτε λίγο ούτε πολύ και το 4,88% απαντά όπως βλέπουμε στο **διάγραμμα 13**.



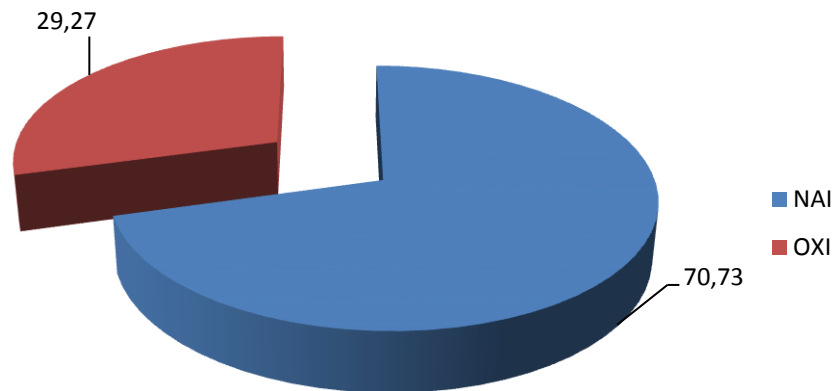
Διάγραμμα 13. Στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας

Στην ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο οι οικονομικές συνθήκες της τελευταίας πενταετίας επηρέασαν την πολιτική της εταιρείας σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, 7,30% απαντά πάρα πολύ, το 61% απαντά πολύ, το 22% απαντά ούτε λίγο ούτε πολύ και το 9,76% απαντά λίγο όπως φαίνεται και στο **διάγραμμα 14**.



Διάγραμμα 14. Πολιτική της εταιρείας

Στην ερώτηση σχετικά με το αν η εταιρεία παλαιότερα έχει βρεθεί σε δύσκολη θέση λόγω δυσμενών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, το 70,73% απαντά ναι και το 29,27% απαντά όχι όπως βλέπουμε στο **διάγραμμα 15**.



Διάγραμμα 15. Η θέση της εταιρίας στις δυσμενείς αλλαγές του περιβάλλοντος

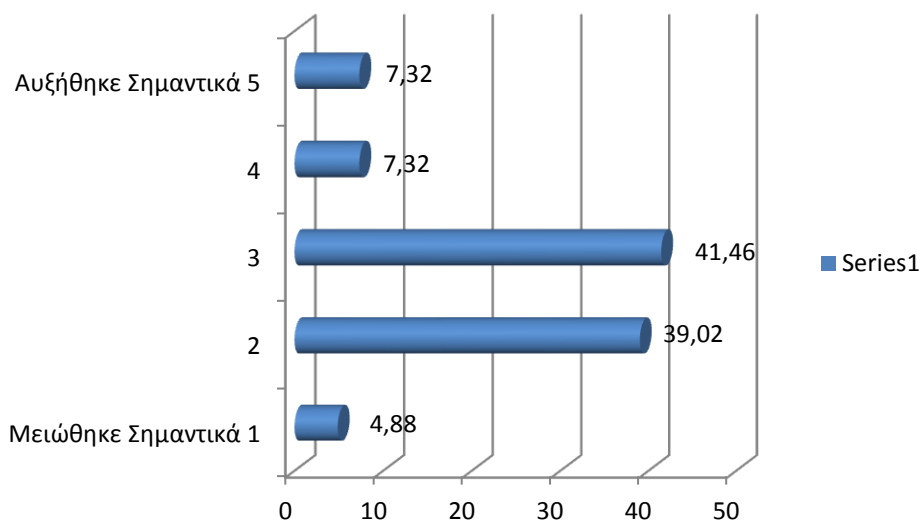
Στην συνέχεια στην ερώτηση ‘ Υποθέστε ότι στην εταιρία αντιμετωπίζεται μια κρίσιμη κατάσταση και κάποιες περικοπές απαιτείται να γίνουν. ’ ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να κατατάξουν τα κόστη που αφορούν την εταιρία με βαθμό από το 1 έως το 4 βάζοντας 1 σε αυτό που θα περικόπτανε πρώτα και 4 σε εκείνο που θα περικόπτανε τελευταία. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι μεγαλύτερο ποσοστό με 51,10% θα περιέκοπτε πρώτα τα διοικητικά κόστη. Ακολουθούν με ποσοστό 41,46% οι περικοπές στα κόστη παραγωγής και τέλος με 39,02% οι περικοπές σε κόστη μάρκετινγκ και ανθρώπινου δυναμικού όπου το ποσοστό είναι αντίστοιχο και για τα δύο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Ο έλεγχος όλων των ερευνητικών υποθέσεων έγινε με την βοήθεια τον ελέγχου KolmogorovSmirnov.

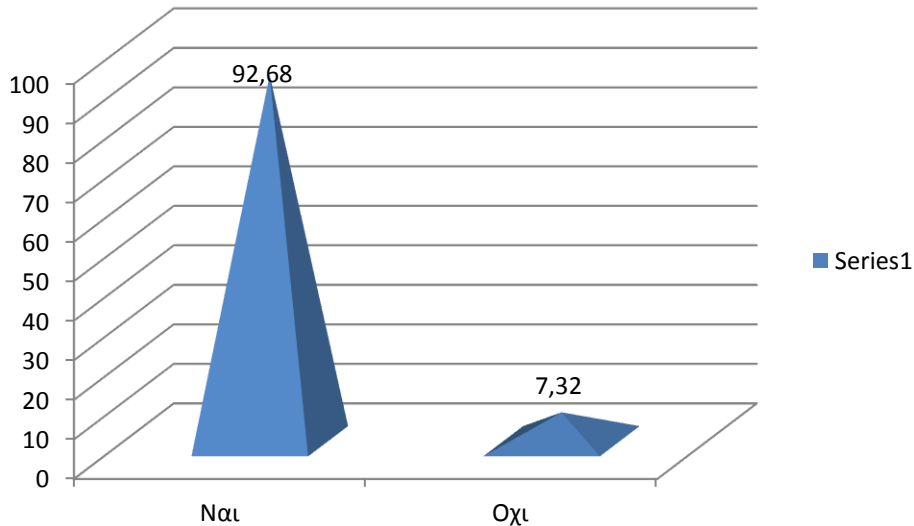
2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου είχε σκοπό να εξετάσει την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Εξετάζοντας το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης σε σχέση με 5 χρόνια πριν παρατηρήθηκε ότι ούτε αυξήθηκε ούτε μειώθηκε (41,46% του δείγματος) . Εξίσου σημαντικό είναι και το ποσοστό αυτών που δήλωσαν ότι το εργατικό δυναμικό μειώθηκε (39,02 % του δείγματος) . Στο παρακάτω διάγραμμα (**Διάγραμμα 11**) βλέπουμε και τα ποσοστά για τις υπόλοιπες απαντήσεις .



Διάγραμμα 16 . Η μεταβολή του εργατικού δυναμικού την τελευταία πενταετία

Στην ερώτηση ‘ Έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση το είδος της στρατηγικής που αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης’ όπως βλέπουμε και στο **διάγραμμα 17** έχουμε ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 92,68% που απαντούν ναι στην ερώτηση όπου ξεκάθαρα βλέπουμε έχει επηρεαστεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.



Διάγραμμα 17. Η στρατηγική ΔΑΠ σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των απαντήσεων σχετικά με τις απολύσεις σε σχέση με 5 χρόνια πριν μας επιτρέπουν να εξετάσουμε την πρώτη μας ερευνητική υπόθεση (H1) σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις προχωρούν σε μαζικές απολύσεις σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

H0 : Οι επιχειρήσεις **δεν** προχωρούν σε μαζικές απολύσεις.

H1 : Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε μαζικές απολύσεις.

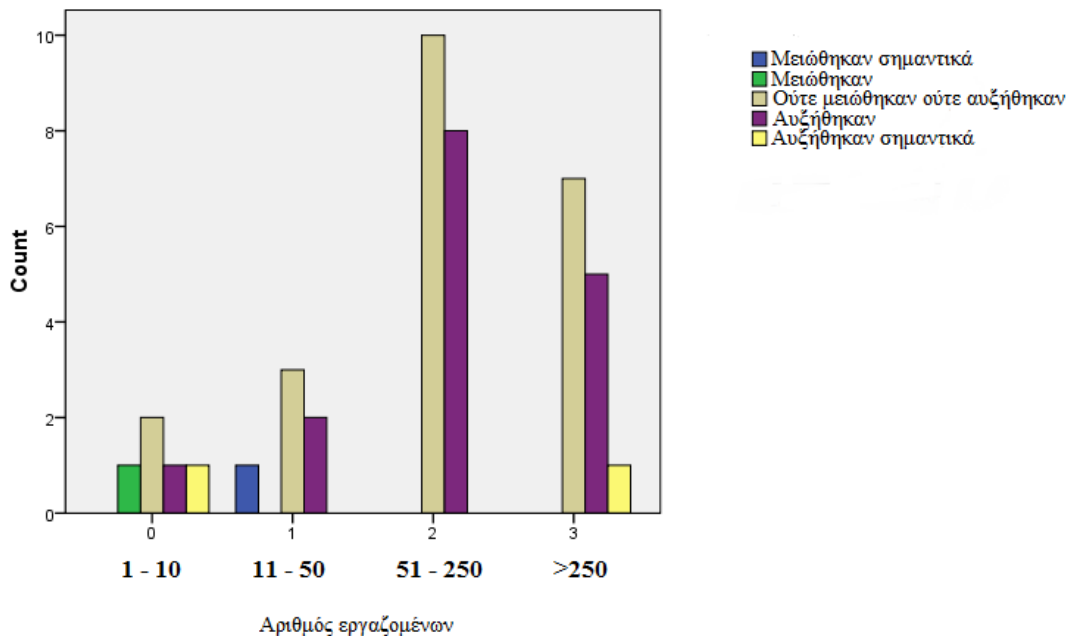
Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο Kolmogorov Smirnov φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (**Πίνακας 7**) και μας οδηγούν στην αποδοχή της υπόθεσης H1 εφόσον το επίπεδο σημαντικότητας της δοκιμής Kolmogorov Smirnov είναι > 0 και γνωρίζουμε ότι έχουμε κανονική κατανομή. Επομένως η υπόθεση μας ισχύει.

| TestsofNormality | | | | | | |
|---|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| @7.Χρησιμοποιώνταςτηνακ όλουθηκλίμακαδείξετετηνμετα βολήπουσημειώθη | ,328 | 41 | ,200 | ,781 | 41 | ,002 |

a. LillieforsSignificanceCorrection

Πίνακας 7. Η μεταβολή των απολύσεων την τελευταία πενταετία

Θα ήταν σκόπιμο να σχολιαστεί πώς αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, ανάλογα με το μέγεθος τους, τις απολύσεις σε σχέση με 5 χρόνια πριν. Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 18) παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των μεσαίων (51 – 250) και των μεγάλων επιχειρήσεων (>250) ούτε μείωσαν ούτε αύξησαν τις απολύσεις. Αντιθέτως οι μικρές επιχειρήσεις (11 -50) μείωσαν σημαντικά τις απολύσεις σε σχέση με 5 χρόνια πριν.

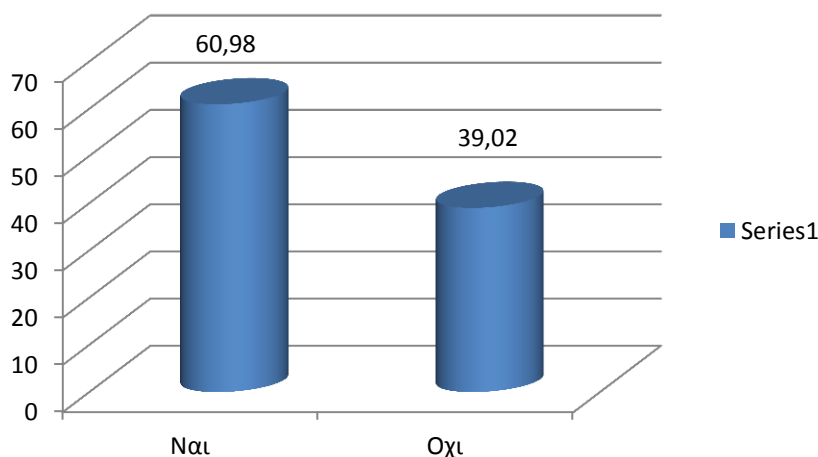


Διάγραμμα 18 Απολύσεις – Μέγεθος επιχειρήσεων

2.2 ΕΠΙΛΟΓΗ - ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η τρίτη ενότητα το ερωτηματολογίου είχε σκοπό να εξετάσει τις μεταβολές στην επιλογή πρόσληψη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης. Για να γίνει πιο εύκολη η εξέταση της συγκεκριμένης ενότητας χωρίστηκε σε 2 υποενότητες. Η μια αφορά την επιλογή - πρόσληψη και η άλλη την εκπαίδευση.

Στην ερώτηση ως προς το αν η επιχείρηση διαθέτει κάποιο τμήμα που αναλαμβάνει αποκλειστικά την διαδικασία της επιλογής – πρόσληψης, εδώ το 60,98% απαντά ναι και το 39,02% απαντά όχι όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 19 .



Διάγραμμα 19. Η επιχείρηση διαθέτει κάποιο τμήμα που αναλαμβάνει αποκλειστικά την διαδικασία της επιλογής – πρόσληψης

Στην συνέχεια ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν την μεταβολή που έχει σημειωθεί σε σχέση με 5 χρόνια πριν σε διάφορες μεθόδους επιλογής. Αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι δεν υπήρξε ιδιαίτερη μεταβολή σε πολλές απ την μεθόδους επιλογής (ούτε μειώθηκαν , ούτε αυξήθηκαν) παρά μόνο στις αγγελίες σε siteεύρεσης εργασίας όπου δήλωσαν αύξηση το 41,46% του δείγματος. Το ίδιο συνέβη και στην επιλογή υποψηφίων μέσω social media όπου το 43,90% του δείγματος δήλωσε ότι αυξήθηκε. Στην ίδια λογική ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν πόσο μεταβλήθηκαν οι μέθοδοι πρόσληψης σε σχέση με 5 χρόνια πριν.

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Εδώ παρατηρήθηκε το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δεν υπήρξε μεταβολή στις περισσότερες απ τις μεθόδους πρόσληψης ενώ παρατηρήθηκε αύξηση στην πρόσληψη με την μέθοδο των τεστ επιλογής όπου το 51,22% του δείγματος δήλωσε αύξηση.

Σύμφωνα με την δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2) οι επιχειρήσεις επιλέγουν νέους και άπειρους υποψηφίους για την στελέχωση της επιχείρησης. Για την εξέταση της παραπάνω υπόθεσης πραγματοποιούμε έλεγχο Kolmogorov Smirnov τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 8) .

H0 : Οι επιχειρήσεις **δεν** επιλέγουν νέους και άπειρους νεοεισερχόμενους που κοστίζουν λιγότερο.

H2 : Οι επιχειρήσεις επιλέγουν νέους και άπειρους νεοεισερχόμενους που κοστίζουν λιγότερο.

TestsofNormality

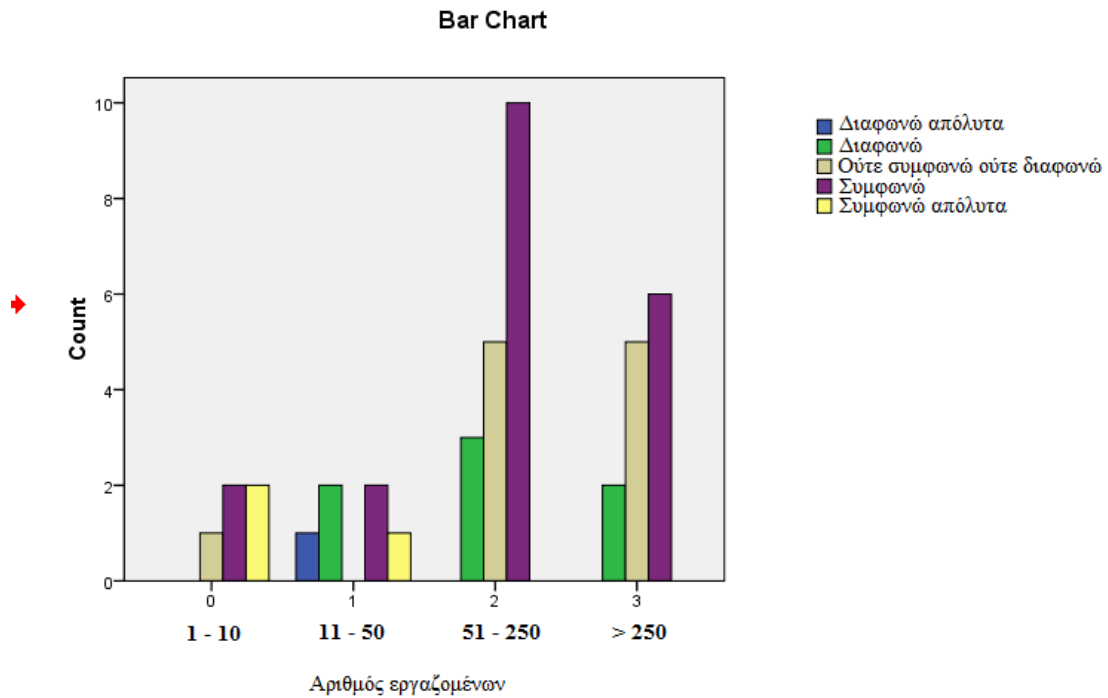
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| 11.2. Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την επιλογή-πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού. Απαντήστε σύμφωνα με το τι συμβαίνει σήμερα. [επιλέγει νέους και άπειρους υποψηφίους] | ,293 | 41 | ,190 | ,844 | 41 | ,450 |

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 8. Η επιλογή νέων και άπειρων υποψηφίων για την στελέχωση της επιχείρησης

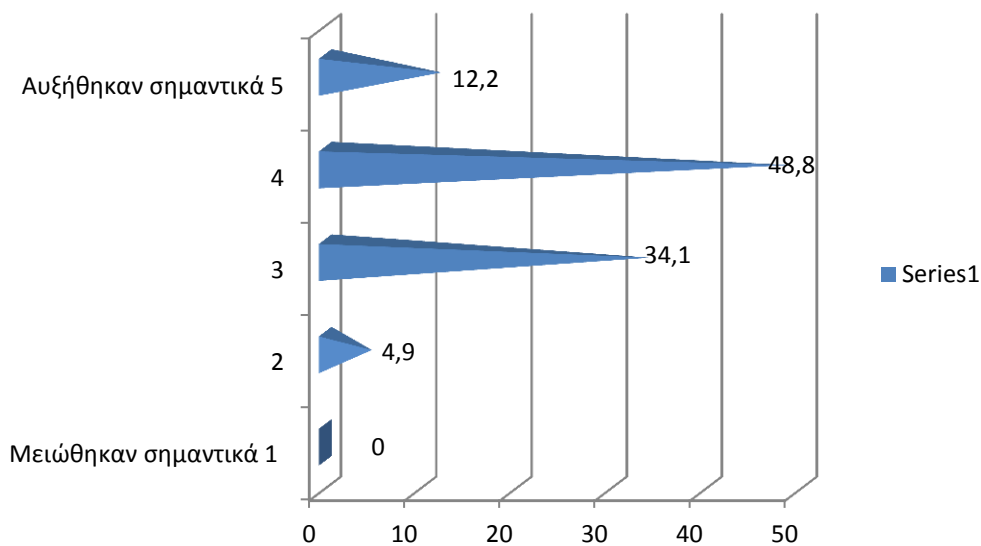
Εφόσον το επίπεδο σημαντικότητας της δοκιμής Kolmogorov – Smirnov είναι άνω του 0 (0,45) τότε γνωρίζουμε ότι έχουμε κανονική κατανομή επομένως η υπόθεση μας ισχύει και οδηγούμαστε στην αποδοχή της H2 .

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να δούμε πως αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος τους την επιλογή και την πρόσληψη νέων και άπειρων υποψηφίων. Όπως παρατηρούμε στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 20) οι μεσαίες (51 – 250) και μεγάλες (>250) επιχειρήσεις έχοντας το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος επιλέγουν νέους και άπειρους υποψηφίους για την στελέγωση της εταιρίας.



Διάγραμμα 20 Επιλογή νέων και άπειρων υποψηφίων – Μέγεθος επιχειρήσεων

Όσον αφορά το κομμάτι της εκπαίδευσης οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για την μεταβολή στα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων τα τελευταία 5 χρόνια. Όπως θα δούμε και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 21) σημειώθηκε αύξηση στα προγράμματα εκπαίδευσης σύμφωνα με το 48,8 % του δείγματος.



Διάγραμμα 21. Η μεταβολή των προγραμμάτων εκπαίδευσης την τελευταία πενταετία

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για την μεταβολή στις μεθόδους εκπαίδευσης σε σχέση με 5 χρόνια πριν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης οι περισσότερες από τις μεθόδους εκπαίδευσης δεν σημείωσαν ιδιαίτερη μεταβολή (ούτε μειώθηκαν, ούτε αυξήθηκαν). Αυτές που αξίζει να σημειωθούν είναι οι μέθοδοι για τις οποίες οι συμμετέχοντες δήλωσαν αύξηση και είναι :

- Ειδικά projects για την ενίσχυση μάθησης / εκπαίδευσης στη θέση εργασίας με ποσοστό 53,7 % του δείγματος
- Συμμετοχή σε ομαδική εργασία με ποσοστό 46,2 % του δείγματος
- Δικτύωση (Networking) με ποσοστό 51,2% του δείγματος και
- Εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω Η/Υ (e- learning) με ποσοστό 68,3% του δείγματος.

Όπως παρατηρούμε τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω Η/Υ (e- learning) είναι η μέθοδος εκπαίδευσης η οποία είχε το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσης αύξησης.

Οι υποθέσεις που τέθηκαν εξ αρχής για το κομμάτι της εκπαίδευσης δηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους για να αναλαμβάνουν περισσότερες αρμοδιότητες (H3) και ότι οι επιχειρήσεις προχωρούν σε περικοπές προϋπολογισμού

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

που αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των πρακτικών κατάρτισης (H4). Για την εξέταση των παραπάνω υποθέσεων πραγματοποιούμε έλεγχο Kolmogorov Smirnov τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακα 9 & Πίνακα 10) .

H0: Οι επιχειρήσεις δεν εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους για να αναλαμβάνουν περισσότερες αρμοδιότητες .

H3: Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους για να αναλαμβάνουν περισσότερες αρμοδιότητες .

| TestsofNormality | | | | | | |
|--|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| 14.2. Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων. Απαντήστε σύμφωνα με το τι συμβαίνει σήμερα. [εκπαιδεύει τους εργαζομένους της για να αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα] | ,343 | 41 | ,179 | ,731 | 41 | ,250 |

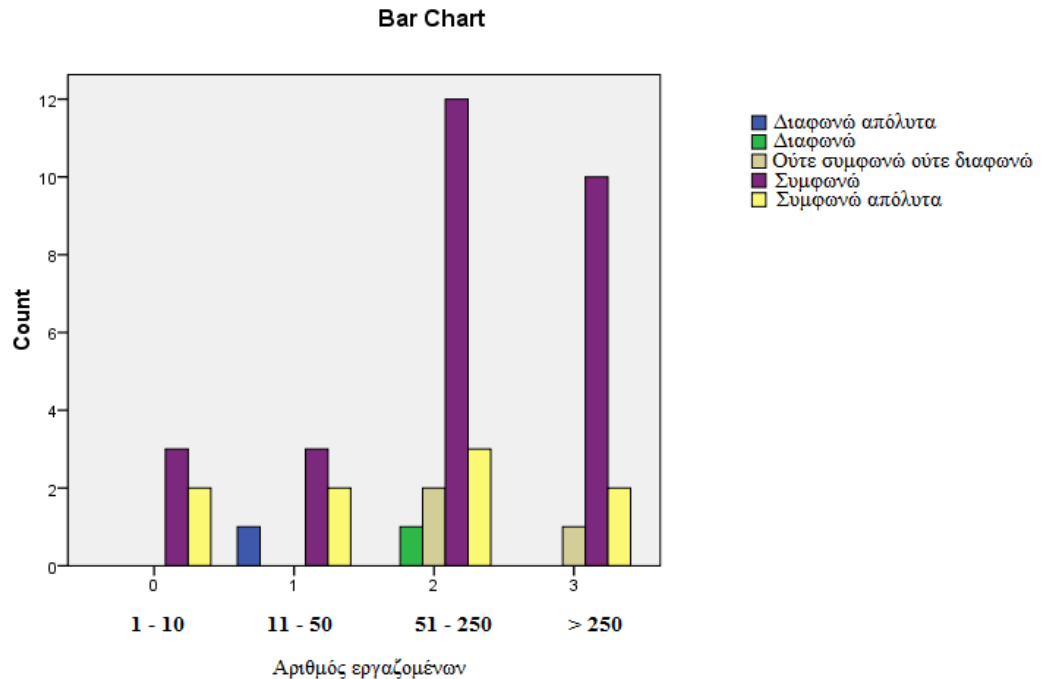
a. LillieforsSignificanceCorrection

Πίνακας 9. Η εκπαίδευση υπαλλήλων για την ανάληψη περισσότερων καθηκόντων

Εφόσον το επίπεδο σημαντικότητας της δοκιμής Kolmogorov – Smirnov είναι άνω του 0 (0,250) τότε γνωρίζουμε ότι έχουμε κανονική κατανομή επομένως η υπόθεσή μας ισχύει και οδηγούμαστε στην αποδοχή της H3.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 22) βλέπουμε τι απαντήσαν οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος τους στην ερώτηση “αν επιλέγουν να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν περισσότερες αρμοδιότητες”. Οπως φαίνεται και στο Διάγραμμα το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων απάντησαν ότι συμφωνούν με

αυτό. Δεν παρατηρείται καμία διαφοροποίηση όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων καθώς βλέπουμε ότι και οι πολύ μικρές (1-10) και οι μικρές (11-50) και οι μεσαίες (51-250) και οι μεγάλες (>250) έχουν συμφωνήσει κατά το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών.



Διάγραμμα 22. Εκπαίδευση υπαλλήλων για την ανάληψη περισσότερων καθηκόντων - Μέγεθος επιχείρησης

H0: Οι επιχειρήσεις **δεν** προχωρούν σε περικοπές του προϋπολογισμού που αφορούν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των πρακτικών κατάρτισης.

H4: Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε περικοπές του προϋπολογισμού που αφορούν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των πρακτικών κατάρτισης.

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| 14.2. Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων. Απαντήστε σύμφωνα με το τι συμβαίνει σήμερα. [μειώνει τον προϋπολογισμό που αφορά την εκπαίδευση] | ,349 | 41 | ,000 | ,808 | 41 | ,000 |

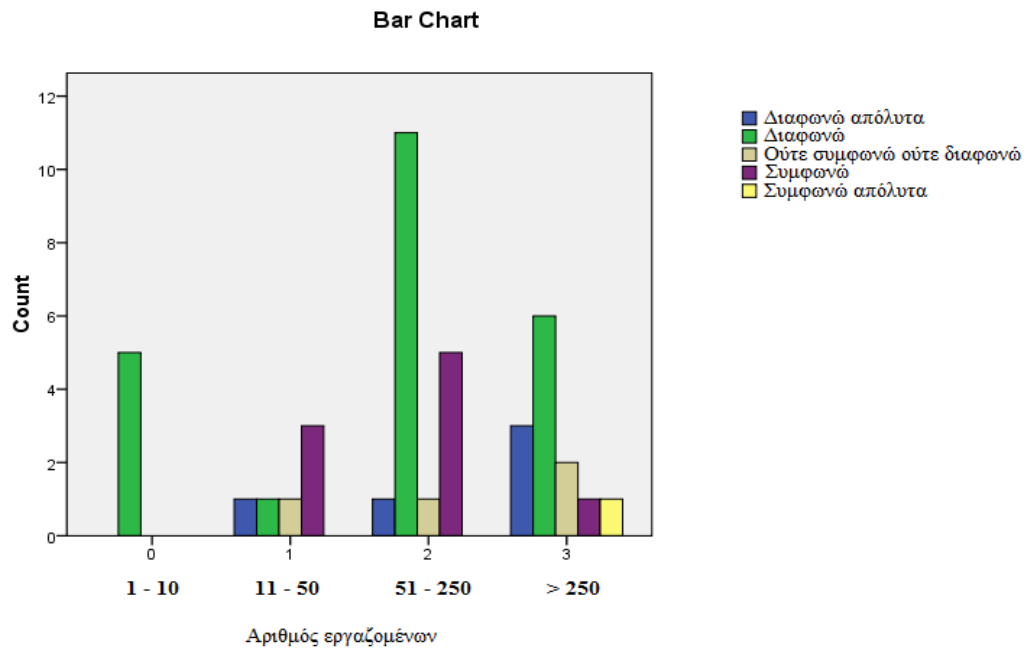
a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 10. Η μείωση του προϋπολογισμού που αφορά την εκπαίδευση

Εφόσον το επίπεδο σημαντικότητας της δοκιμής Kolmogorov – Smirnov είναι στο 0 τότε γνωρίζουμε ότι δεν έχουμε κανονική κατανομή επομένως η υπόθεσή μας δεν ισχύει και οδηγούμαστε στην απόρριψη της υπόθεσης που είχαμε θέσει εξαρχής H4.

Άλλη μία σημαντική ανάλυση θα αποτελούσε η αντιμετώπιση των επιχειρήσεων όσον αφορά την μείωση του προϋπολογισμού για την εκπαίδευση. Παρατηρούμε στο παρακάτω Διάγραμμα πώς ένα ποσοστό του δείγματος των μεσαίων επιχειρήσεων (51 – 250) και των μικρών (11 -50) μειώνει τον προϋπολογισμό που αφορά την εκπαίδευση. Αντίθετα υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό των πολύ μικρών επιχειρήσεων (1 – 10) που διαφωνεί στην μείωση του προϋπολογισμού της εκπαίδευσης κάτι που ισχύει και για τις μεσαίες και για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

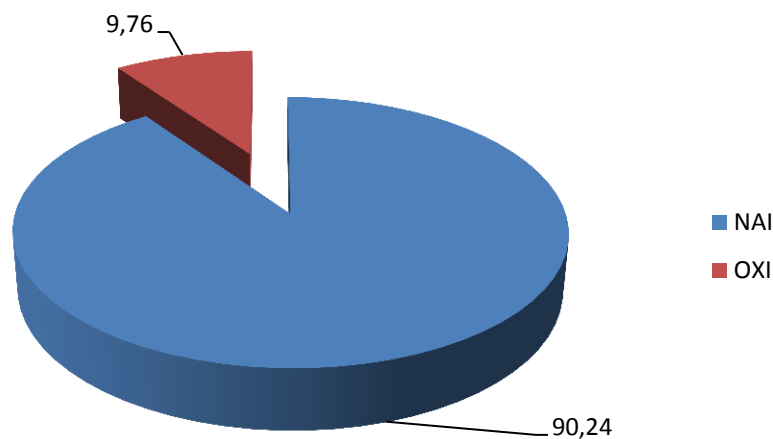
ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ



Διάγραμμα 23. Μείωση του προϋπολογισμού της εκπαίδευσης – Μέγεθος επιχειρήσεων

2.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ, ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

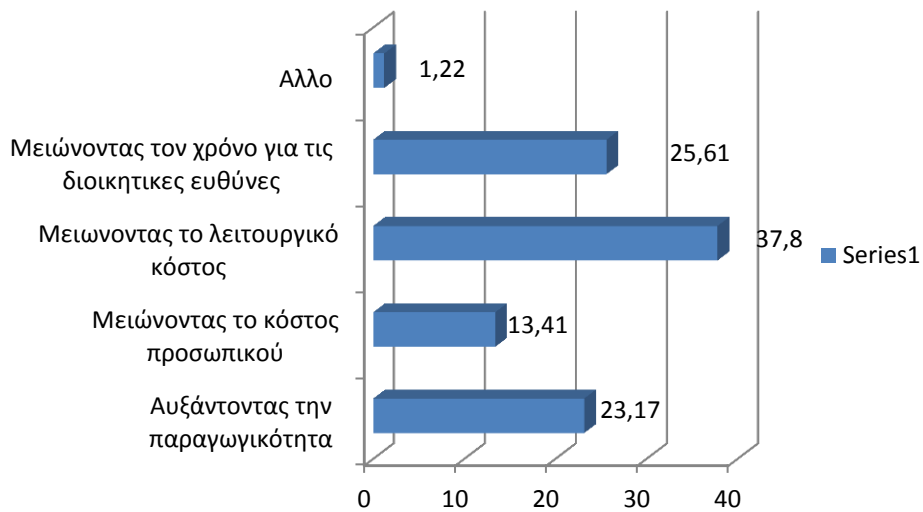
Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου είχε σκοπό να εξετάσει την επιρροή της τεχνολογίας στις πρακτικές πρόσληψης επιλογής και εκπαίδευσης σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Αρχικά οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποιά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιεί η εταιρία που απασχολούνται και ύστερα για το αν η χρήση αυτών των συστημάτων έχει συμβάλει στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Όπως θα δούμε στο παρακάτω διάγραμμα (**Διάγραμμα 19**) το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (90,24 %) απάντησε θετικά στην ερώτηση.



Διάγραμμα 24. Η συμβολή συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Οι ερωτηθέντες που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση, κλήθηκαν να δώσουν μια επιπλέον πληροφορία σχετικά με το με ποιον τρόπο έχουν συμβάλει στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Το 23,17% απάντησε αυξάνοντας την παραγωγικότητα, το 13,41% απάντησε μειώνοντας το κόστος ανθρώπινου δυναμικού, το 37,8% απάντησε μειώνοντας το λειτουργικό κόστος, το 25,61% απάντησε

μειώνοντας το χρόνο για τις διοικητικές ευθύνες ενώ το 1,22% επέλεξε την επιλογή άλλο όπως βλέπουμε και στο παρακάτω διάγραμμα (**Διάγραμμα 25**) .



Διάγραμμα 25. Τρόποι συμβολής συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Οι υποθέσεις που τέθηκαν εξαρχής για το κομμάτι της τεχνολογίας στις πρακτικές πρόσληψης επιλογής και εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης δηλώνουν ότι οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων με χαμηλό κόστος (H5) και ότι η e-learning εκπαίδευση μειώνει το κόστος (H6). Για την εξέταση των παραπάνω υποθέσεων πραγματοποιούμε έλεγχο Kolmogorov Smirnov τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (**Πίνακα 11 & Πίνακα 12**) .

H0 : Οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης **δεν** βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων με χαμηλό κόστος.

H5 : Οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων με χαμηλό κόστος

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | H5 |
|----------------------------------|----------------|-------|
| N | | 42 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 2,12 |
| | Std. Deviation | ,670 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,310 |
| | Positive | ,309 |
| | Negative | -,310 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 2,012 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,001 |

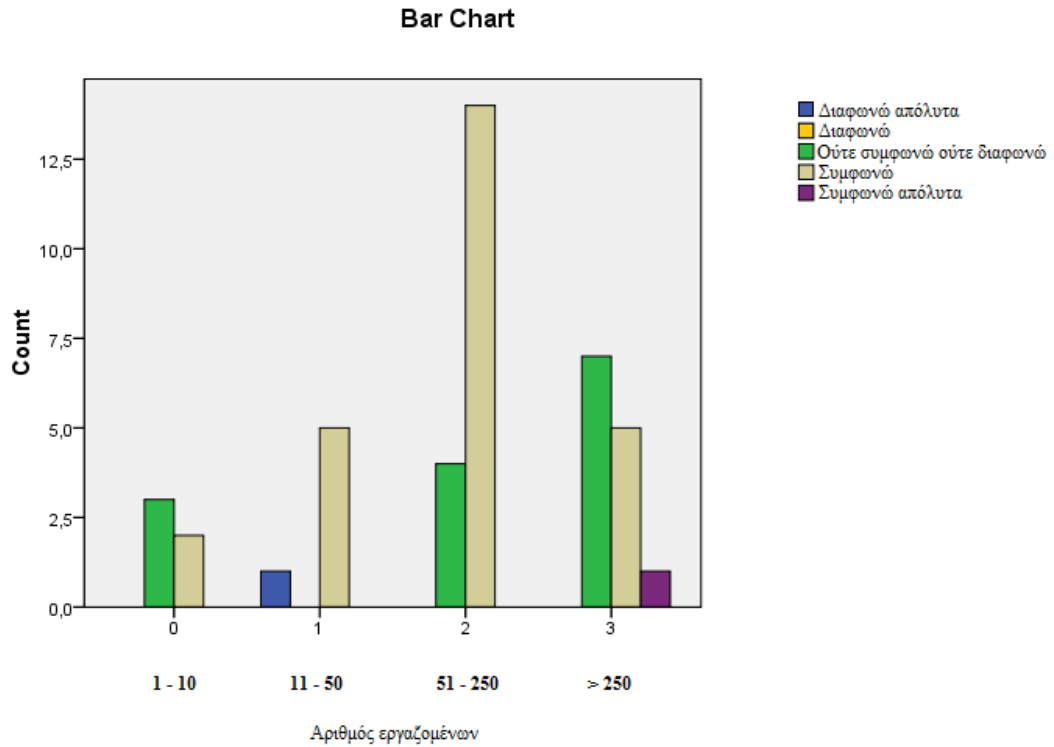
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Πίνακας 11. Διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης – Υψηλή ποιότητα εργαζομένων

Εφόσον το επίπεδο σημαντικότητας της δοκιμής Kolmogorov – Smirnov είναι άνω του 0 (0,001) τότε γνωρίζουμε ότι έχουμε κανονική κατανομή επομένως η υπόθεσή μας ισχύει και οδηγούμαστε στην αποδοχή της υπόθεσης H5 που είχαμε θέσει εξ αρχής .

Με το παρακάτω διάγραμμα (**Διάγραμμα 26**) θα δούμε πως απάντησαν οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος τους στην ερώτηση για το αν “οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων”. Όπως βλέπουμε και στο Διάγραμμα μεγάλο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που απάντησαν ότι συμφωνούν στην ερώτηση και ειδικά εκείνο των μεσαίων (51-250) επιχειρήσεων όπου αποτελεί και το μεγαλύτερο. Επίσης θα ήταν σκόπιμο να σχολιαστεί ότι η πλειοψηφία των μεγάλων (>250) επιχειρήσεων απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί στην ερώτηση όπως το ίδιο συνέβη και για τις πολύ μικρές (1-10) επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 26 Διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης – Μέγεθος επιχειρήσεων

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| 19. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις. Απαντήστε εφόσον χρησιμοποιείτε διαδικτυακές μεθόδους online εκπαίδευσης (e-learning). [βοηθάει στη μείωση του κόστους εκπαίδευσης] | ,325 | 41 | ,064 | ,782 | 41 | ,123 |

a. Lilliefors Significance Correction

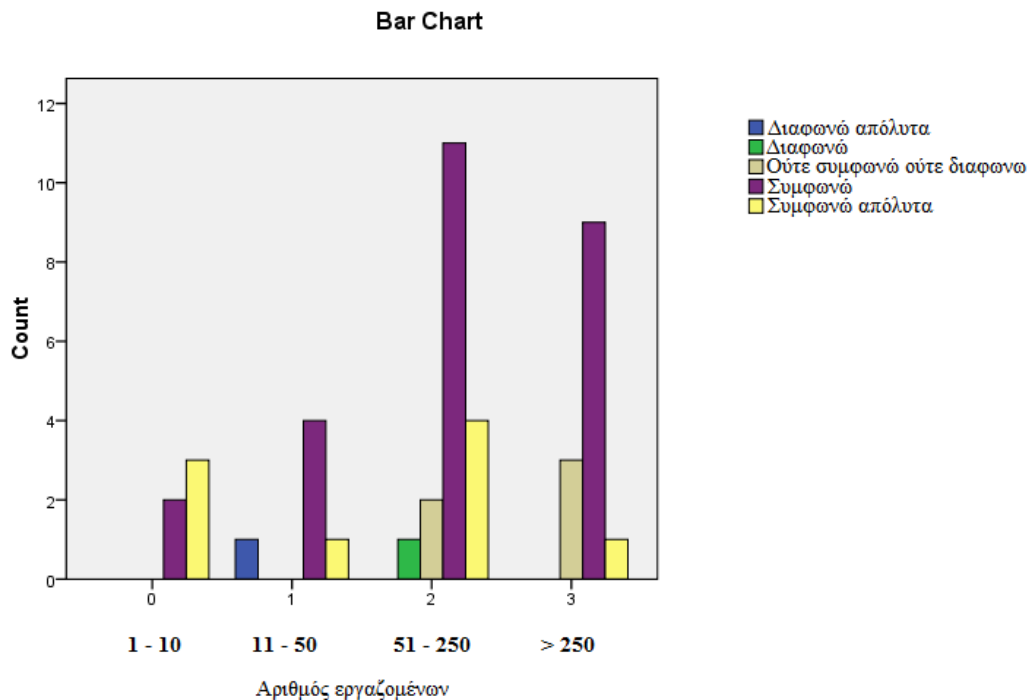
Πίνακας 12. E- learning εκπαίδευση – Κόστος

H0: Η e –Learning εκπαίδευση **δεν** μειώνει το κόστος.

H6: Η e –Learning εκπαίδευση μειώνει το κόστος.

Εφόσον το επίπεδο σημαντικότητας της δοκιμής Kolmogorov – Smirnov είναι άνω του 0 (0,123) τότε γνωρίζουμε ότι έχουμε κανονική κατανομή επομένως η υπόθεσή μας ισχύει και οδηγούμαστε στην αποδοχή της τελευταίας ερευνητικής υπόθεσης H6 .

Τέλος εξετάσαμε και την τελευταία μας υπόθεση όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων που είχαμε ως δείγμα. Στο παρακάτω διάγραμμα (**Διάγραμμα 27**) θα δούμε ότι οι μεσαίες (51-250) επιχειρήσεις με το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησαν ότι συμφωνούν στην ερώτηση ότι “η e-learning εκπαίδευση μειώνει το κόστος”. Ακολουθούν οι μεγάλες (>250) επιχειρήσεις όπου και αυτές με μεγάλο ποσοστό απαντούν ότι συμφωνούν. Επίσης σημαντικό είναι και το ποσοστό των μικρών (1-10) επιχειρήσεων όπου η πλειοψηφία αυτών απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα με την υπόθεσή μας.



Διάγραμμα 27. E-learning εκπαίδευση – Μέγεθος επιχειρήσεων

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί είναι ότι η οικονομική ύφεση θεωρείται ως ένα εξωτερικό σοκ από τους οργανισμούς και επηρεάζει σε ένα σημαντικό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας τους. Υπάρχει μια αυξανόμενη βιβλιογραφία σχετικά με τον τρόπο που οι συνθήκες οικονομικής ύφεσης διαμορφώνουν τις πρακτικές HR αλλά τα ευρήματα είναι είτε ασαφή είτε αμφιλεγόμενα. Περισσότερο από αυτό, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι δεν είναι μόνο μια οικονομική κρίση που επηρεάζει τις πρακτικές HR, αλλά και οι οργανώσεις που προσπαθούν να σχηματίσουν τις πρακτικές HR κατά τρόπο ώστε να μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των κακών οικονομικών συνθηκών κάνοντας χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Ακόμη, ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες δυσκολεύονται να φτάσουν σε μια συμφωνία για το ποιο σύνολο πρακτικών και πολιτικών είναι πιο κατάλληλο για την αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης. Όπως υποδηλώνει και η βιβλιογραφία, η πολυπλοκότητα αυτής της μελέτης καθιστά επιτακτική ανάγκη να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να επιτευχθεί μια πιο ολοκληρωμένη και έγκυρη έρευνα. Αυτός είναι ο λόγος που αναλύονται η επιλογή, η πρόσληψη και η εκπαίδευση αντί της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύνολο.

Η μελέτη αυτή στοχεύει στη διερεύνηση των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης στο σχηματισμό των πρακτικών πρόσληψης-επιλογής και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων με την χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών . Οι επιδράσεις των οικονομικών συνθηκών στην οργανωτική σχεδίαση κερδίζει μεγάλο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια . Πολλοί συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν αυτό το ζήτημα, όμως , πολλές περιοχές και πτυχές σχετικά με αυτό παραμένουν άγνωστες . Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να προσθέσει ένα ακόμα κομμάτι της επιστήμης στο παζλ της βιβλιογραφίας με την προώθηση μιας νέας διορατικότητας . Η επιλογή των παραπάνω ανέπτυξαν σχέδια έρευνας και μεθόδους που θεωρούνται ως τα πλέον κατάλληλα προκειμένου να επιτευχθεί μια ακριβή έκβαση που σχετίζεται με την υπάρχουσα βιβλιογραφία . Δημιουργώντας δεσμούς με προηγούμενες εργασίες σχετικά με το θέμα αυτό είναι το βασικό στοιχείο που θα ενισχύσει όχι μόνο την εγκυρότητα της μελέτης αυτής , αλλά θα βελτιώσει επίσης τη γνώση πάνω στο θέμα.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο, την κινητήρια δύναμη και τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη του οράματος ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Είναι πλέον ευρύτατα διαδεδομένο στο χώρο των επιχειρήσεων ότι ο δρόμος για την επιτυχία και κυρίως για την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην αξιοποίηση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες διαφέρουν σε μικρό βαθμό και αυτό που εν τέλει θα προσελκύσει την πελατεία είναι ο τρόπος εξυπηρέτησης. Ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση και έμφυτα χαρακτηριστικά προκειμένου να αποδώσει τα απαιτούμενα σε ένα ρευστό και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η κρίσιμη αγορά είναι αυτή των ιδεών, της γνώσης, της δημιουργικότητας και των καινοτομιών και όχι η αγορά του κεφαλαίου και των προϊόντων. Η στρατηγική σημασία των ανθρώπων για την επιτυχία της επιχείρησης συνίσταται και στο γεγονός ότι μπορούν να δημιουργήσουν στην επιχείρηση δυνατότητες όπως καινοτομιών, συνεχούς μάθησης και αλλαγών που δεν αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό όπως μπορούν να αντιγραφούν οι στρατηγικές, οι δομές, τα συστήματα και η τεχνολογία.

Η ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί και να αξιοποιεί πλήρως τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί μια κρυφή αξία που δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό. Επομένως τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ως στρατηγική προτεραιότητα την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συχνά ανάγκη, προκειμένου να διατηρούν την ευρυθμική και αποτελεσματική λειτουργία τους, να προσλαμβάνουν νέους εργαζομένους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη τους. Η διαδικασία αυτή, όσο και να φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση.

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι λογικό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανα-
επιχείρηση, σύμφωνα με το μέγεθος της κάθεμιας, τον κλάδο μέσα στον οποίο
δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και τον
τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοικηση. Ωστόσο, ορισμένα βήματα μπορεί να
θεωρηθούν ότι ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις που στοχεύουν σοβαρά στην
αποτελεσματική στελέχωση τους ε το κατάλληλο προσωπικό.

Όσον αφορά τώρα την διαδικασία επιλογής,για να προσλάβει μια επιχείρηση
αξιόλογα άτομα για την στελέχωση της θα πρέπει οι αρμόδιοι να σκέφτονται και να
επιλέγουν τουςυποψηφίους που θα μπορέσουν να εργαστούν επάξια ώστε να
εκπληρωθούν όχι μόνο οι βραχυπρόθεσμοι αλλά κυρίως οι μακροπρόθεσμοι
ποσοτικοί στόχοι της επιχείρησης. Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το
κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωση της γίνεται μετά από
ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες.Στους πρώτους μήνες προσαρμογής
ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση
δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωση του, την εκπαίδευση
του, κλπ. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το
ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Όσον αφορά την εκπαίδευση παρατηρείται ότι οδηγεί στην αύξηση της
παραγωγικότητας των επιχειρήσεων μιας και ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των
γνώσεων οδηγεί σε αύξηση της ποιότητας αλλά και της ποσότητας των προϊόντων ή
υπηρεσιών ανάλογα, στη μείωση των λαθών και των καθυστερήσεων. Επιπρόσθετα,
οδηγεί στην ανύψωση του ηθικού καθώς η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για
νταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης οδηγεί με τη σειρά της στην ικανοποίηση του
αισθήματος της ασφάλειας αλλά και της σιγουριάς. Επιπλέον, ο εργαζόμενος που έχει
εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός
που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη, καθώς επιφέρει
την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τον πρώτο αλλά και τη μη σπατάλη άσκοπου
χρόνου από τον δεύτερο. Ακόμα, η εκπαίδευση προσφέρει σε μια επιχείρηση
οργανωτική σταθερότητα αλλά και ευελιξία από την στιγμή που μέσω της
εκπαίδευσης δημιουργείται ένα “απόθεμα” εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού
που μπορεί άμεσα να αντεπεξέλθει σε απώλειες ή αιφνίδιες αλλαγές.

Η εφαρμογή ενός συνεπούς και ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης καθιστά μια επιχείρηση ικανή να προσελκύσει εργαζομένους υψηλής ποιότητας και αυτό γιατί έτσι τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή ακόμα περισσότερο τους βοηθά να αυξήσουν τις ικανότητες τους και να είναι ικανοί να απασχοληθούν αλλού σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη. Προσφέρονται δηλαδή ευκαιρίες καριέρας που αποτελούν κίνητρο για την προσέλκυση ταλέντων. Ακόμα με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων, να ταυτιστούν με τους στόχους της επιχείρησης ενώ η συνεπής και η εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην οργάνωση. Επιπρόσθετα η ανάπτυξη στελεχών αποτελεί το εργαλείο με το οποίο ο οργανισμός μπορεί να αυξήσει τη παραγωγικότητα του, την υποκίνηση, να γίνει πιο ανταγωνιστικός, να μειώσει τις αποχωρήσεις. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ανάπτυξης εστιάζει σε μακροχρόνια αποτελέσματα και σε εκπαιδευτικές μεθόδους πέρα από τις παραδοσιακές.

Η εφαρμογή τεχνολογιών πληροφοριακών συστημάτων (IT) στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είχε πολλά θετικά αποτελέσματα όπως την αλματώδη αύξηση του ρυθμού με τον οποίο οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν δεδομένα για τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους σε αυτές ή την εισαγωγή διαδραστικού περιεχομένου στις ιστοσελίδες μέσω του οποίου μπορούν να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων καθώς και να εκπαιδεύσουν το ήδη υπάρχον προσωπικό. Η ιδιαιτερότητα της επιστήμης του HR όμως έγκειται στο ότι υπάρχουν παράμετροι όπως η επιλογή ταλέντων για διοικητικές θέσεις, ή οι προσωπικότητες των υπαλλήλων και η δομή των κινήτρων που έχει το κάθε άτομο οι οποίες όχι μόνο δεν είναι απόλυτα μετρήσιμες αλλά και να ήταν το κόστος και ο χρόνος που θα απαιτούνταν για την μέτρησή τους θα καθιστούσε μια τέτοια διαδικασία ασύμφορη.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε προκύπτουν συμπεράσματα τα οποία επιβεβαιώνουν την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις προχωρούν σε μαζικές απολύσεις σε περίοδο οικονομικής κρίσης καθώς και ότι επιλέγουν νεους και άπειρους υποψηφίους για την στελέχωση των θέσεων. Επιπλέον η έρευνα έδειξε ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης οι επιχειρήσεις

εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους για να αναλαμβάνουν περισσότερες αρμοδιότητες και ότι μία μέθοδος εκπαίδευσης που μειώνει το κόστος για την επιχείρηση είναι η e-learning εκπαίδευση. Επίσης προέκυψε ότι οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων με χαμηλό κόστος στις επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά προέκυψαν και συμπεράσματα τα οποία δεν συμπίπτουν με την βιβλιογραφία που εξετάστηκε. Συγκεκριμένα η έρευνα μας έδειξε ότι οι επιχειρήσεις δεν προχωρούν σε περικοπές του προϋπολογισμού που αφορούν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των πρακτικών κατάρτισης σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Συνεπώς, η αλληλεπίδραση με τη βιβλιογραφία είναι ο θεμέλιος λίθος αυτής της έρευνας.

Συμπερασματικά, η συμπεριφορά των υπαλλήλων και η απόδοση τους αποτελεί συχνά το κλειδί προκειμένου να κερδίσει μια επιχείρηση το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα την εξυψώσει και θα την κάνει να διακριθεί από τις υπόλοιπες μέσα στο πλαίσιο όλων αυτών των συνθηκών, βοηθώντας την έτσι να πετύχει τους στόχους της και να εξασφαλίσει μια δυναμική πορεία εξέλιξης και ανάπτυξης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), λοιπόν, κατέχει την μοναδική αυτή θέση να εξυψώνει έναν οργανισμό και τα αποτελέσματα του μέσα από την επίδραση που έχει στην συμπεριφορά των υπαλλήλων του, και πολύ περισσότερο, να εξασφαλίζει την αφοσίωση και την δέσμευση τους στο πρόγραμμα και την στοχοθέτηση του οργανισμού. Ωστόσο η ΔΑΠ δεν έχει υιοθετηθεί ακόμα ολοκληρωτικά από τις επιχειρήσεις. Μπορεί να έχουμε φύγει από την παλιά Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) αλλά έχουμε πολύ δρόμο για την ΔΑΠ και ειδικά σε περίοδο οικονομικής κρίσης που όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ και οι πρακτικές τους δεν μπορούν να εφαρμοστούν πλήρως και με τον τρόπο που θα θέλαμε λόγω της οικονομικής στενότητας των επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγγέλης, Γ. Βασίλης 2005. *“Η Βίβλος του e-banking”*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών,
- Βελέντζας, Γ. 2008. *Δίκαιο τεχνολογίας και καινοτομίας : Ηλεκτρονικό δίκαιο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ius.
- Βεντούρη, Α.Γ. 2005. *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο τεχνολογικό κόσμο*. Αθήνα: πτυχιακή εργασία Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
- Δεληγιάννης, Γ. 2006. *Η κοινωνία της πληροφορίας και ο ρόλος των διαδραστικών πολυμέσων*, Αθήνα: Εκδόσεις Fagotto.
- Ζωγόπουλος, Ε. Α. 2001. *Νέες τεχνολογίες και μέσα επικοινωνίας στην εκπαιδευτική διαδικασία*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κακουλίδης Κ. 2009. *Επιχειρηματικότητα-Επικοινωνία-Πωλήσεις*. Αθήνα, Εκδόσεις Διόνικος
- Κούτρης Κωνσταντίνος Χρ. 2006. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*
- Λιαργκόβας, Παναγιώτης Γ. 2011. *Κρίση, δανεισμός και χρεοκοπία* Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση,
- Μαζαράκης, 2014. *Αρχές, Διαδικασίες, Πρακτικές Διοίκησης ανθρωπίνου Δυναμικού*
- Μαυρίδου, Χ. και Χουρδάκη, Μ. 2007. *Η σημασία των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων*. Ηράκλειο: Πτυχιακή εργασία ΤΕΙ Κρήτης
- Μουσαδάκης, Μ. 2007. *Αξιολόγηση επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες βάσει παραγόντων Διοικητικής Λογιστικής*. Ηράκλειο: Πτυχιακή εργασία ΤΕΙ Κρήτης
- Μπουραντάς Δ , Παπαλεξανδρή Ν, 2003 , « Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων » Αθήνα :εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 2001. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη Εκδ. Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Χαλικιάς Γιάννης, Παναγιωτοπούλου Λήδα 2001. *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

- Πολλαλής, Γ. Α., Γιαννακοπουλος, Δ., & Παπουτσης, Ι. 2004. *Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων Ι - Εισαγωγή στην Τεχνολογία & Στρατηγική*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Τερζίδης Κ. , και Τζωρτζάκης Κ. ,2004. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.
- Τσακάλη Μ., Χατζηπέτρου Κ. 2012 *Εκπαίδευση στελεχών επιχειρήσεων μέσω νέων τεχνολογιών* Ηράκλειο: Πτυχιακή εργασία ΤΕΙ Κρήτης
- Φαναριώτης Π, 1997. *Διοίκηση Προσωπικού- εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Χαρδούβελης Γ.Α. 2009 . *Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας, Eurobank EFG Economic Research: Η κρίση του 2007-2009: Τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές*, Vol. 4, No 8, pp.19-43
- Χυτήρης, Σ.Α. ,2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* , Αθήνα : εκδόσεις Interbooks .
- EAITY - DataRC. 2007. *Αποτελέσματα διεξαγωγής έρευνας για τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων μελέτης στη χρήση ΤΠΕ*. Αθήνα: Παρατηρητήριο ΚτΠ.
- En.Wikipedia 2012. *E-learning.*, Διαθέσιμο από <http://en.wikipedia.org/wiki/E-learning>
- Soros George, 2008. *Η οικονομική κρίση του 2008 και η σημασία της*, εκδόσεις Λιβάνη
- Bach, S. (ed.).2005. *Managing Human Resources*. Fourth Edition. Blackwell. Oxford.
- Backhouse, R.2002. *The Penguin History of Economics*. Penguin Books.
- Baron, J. N. and Kreps, D. M. 1999. *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. Vol. 149. John Wiley. New York.
- Beebe, B. 2004. Planning for crisis: The unexpected and its increasing importance. *Review of Communication*, 4(3-4), 198-204
- Begg, D. and Ward, D.2012. *Economics for business*. McGraw Hill Higher Education.
- Boxall, P. F., Purcell, J. and Wright, P. M. (Eds.). 2007. *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press. Oxford. New York.
- Bryman, A. and Bell, E. 2007. *Business Research Methods*. Oxford University Press. Oxford.

- Collis, J. and Hussey, R.2009. *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate & Postgraduate Students*. Third Edition. Palgrave.
- Cook, M.2004. *Personnel Selection*. Fourth Edition. John Wiley & Sons, Ltd.
- Denyer, D., & Tranfield, D. 2009. *Producing a systematic review*.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R and Jackson, P.2012. *Management Research*. Fourth Edition. Sage Publications. London.
- Grugulis, I.2009. Training and Development. Chapter 5. In Redman, T. and Wilkinson, A. *A Contemporary Human Resource Management*. Third Edition. Prentice Hall.
- Hedger, A. 2009. 3 Staffing Resolutions in a Slow Economy. *Workforce Management*. 88 (1).
- Heraty, N. and Morley, M. 1998. In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, 17(9), 662-685.
- Hosking, R. 2009. Cost-Effective Staffing Strategies for a Difficult Economy. *Office pro*, 6920-22.
- Li, S., Easterby-Smith, M., and Bartunek, J. (2009). Research methods for organizational learning: The transatlantic gap. *Management Learning*, 40(4), 439-447.
- Makovec Brencic, M., Pfajfar, G., and Raskovic, M. 2011. Managing in a time of crisis: marketing, HRM, and innovations. *Journal of Business and Industrial Marketing*.
- Mason, J. 2002. Qualitative Interviewing: Asking, Listening and Interpreting, in May, T. (ed.) *Qualitative Research in Action*. Sage Publications. London.
- McDonnell, A., & Burgess, J. 2013. The impact of the global financial crisis on managing employees. *International Journal of Manpower*, 34(3), 184-197.
- Parry, E and Tyson, S.2008. An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal* 21(2), pp. 257–274. Cranfield School of Management.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. 2012. *Research Methods for Business Students*. Sixth Edition. Pearson Education Limited. Harlow.
- Sheehan, M. 2014. Investment in training and development in times of uncertainty. *Advances in Developing Human Resources*, 16(1), 13-33.

- Shortliffe E.H., Blois, M.S, 2006. “*The Computer Meets Medicine and Biology: Emergence of a Discipline*”, pp. 4-5. In: Shortliffe E.H., Cimino, J.J. (editors). “*Biomedical Informatics: Computer Applications in Healthcare and Biomedicine*”, Springer, USA.
- Weinstein, M. 2011. Recession Rebound. *Training*. 48 (2).
- Williams, N. 2009. Employers seek to reduce recruitment costs. *Personnel Today*, 39.
- Yin, R. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. Sage Publications.
- Zagelmeyer, S. and Gollan, P. J. 2012. Exploring terra incognita: preliminary reflections on the impact of the global financial crisis upon human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3287-3294.

Ηλεκτρονικές πηγές:

- ALBA Graduate Business School (2008), Δείκτης Τάσεων Αγοράς Εργασίας. Διαθέσιμο απο http://www.alba.edu.gr/RCI/Documents/RCI_Report_2008_A.pdf
- ALBA Graduate Business School (2016), Δείκτης Τάσεων Αγοράς Εργασίας. Διαθέσιμο απο <http://www.alba.edu.gr/RCI/Documents/RCI2016.pdf>
- Euro 2 day (2009) , Απολύσεις και ζημιές λόγω οικονομικής κρίσης. Διαθέσιμο απο <http://www.antenna.gr/news/Economy/article/192402/apolyseis-kai-zimies-logo-tis-oikonomikis-krisis>
- McKinsey&Company, Athens Office (2010), Η Ελλάδα 10 Χρόνια Μπροστά Προσδιορίζοντας το νέο Μοντέλο Ανάπτυξης της Ελλάδας. Διαθέσιμο από http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/Greece_10_Years_Ahead_Executive_summary_Greek_version_small.pdf (Ανακτήθηκε τον Νοέμβριο 2016)
- Γιάννης Φρέρης (2005) , Διαδίκτυο & Ιστοσελίδες - Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις. Διαθέσιμο απο <http://www.ekyklades.gr/articles/article.jsp?context=103&categoryid=1788&articleid=2139>

- Δαμουλιάνου Χριστίνα (2014) Η επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Διαθέσιμο απο <http://www.kathimerini.gr/760416/article/oikonomia/epixeirhseis/h-epidrash-twn-meswn-koinwnikhs-diktywshs-sth-sygxronh-agora-ergasias>
- Δρα Θεόδωρου Κ. Θεοδώρου , Η οικονομική κρίση. Διαθέσιμο απο http://www.alfavita.gr/artra/art13_7_9_0703.php
- Κολλίντζας Γ., Ψαλιδόπουλος Μ., Καραμούζης Ν. & Χαρδούβελης Γ. (2009), Η κρίση του 2007-2008 : Τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές. Διαθέσιμο απο https://www.eurobank.gr/Uploads/Reports/Economy%20and%20Markets%20IV_8_DEC2009.pdf (Ανακτήθηκε τον Νοέμβριο 2016)
- Λη Όστεργκαρντ (2016), Salary survey. Διαθέσιμο απο <https://www.randstad.gr>
- Παπαθανασίου Αθ. Ελευθέριος (2011) , Εισαγωγή στις νέες τεχνολογίες και το ηλεκτρονικό εμπόριο, Επιχειρησιακό πρόγραμμα εκπαίδευσης και αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης: η παιδεία στην κορυφή. Διαθέσιμο απο http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/954/4/954_01_Gen_eCOMM_NewTech.pdf (Ανακτήθηκε τον Ιούλιο 2016)
- Σέργιος Μαζαράκης (2014) , Γιατί η πρόσληψη προσωπικού είναι πιο σημαντική σε περίοδο κρίσης. Διαθέσιμο απο <http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG157>
- Σπυράκης Γ., & Σπυράκη Χ., (2015) Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, εφαρμογές, οφέλη και κίνδυνοι. Διαθέσιμο απο https://www.researchgate.net/publication/283215558_Elektronike_Diakybernese_E-Government_Epharmoges_Ophele_kai_Kindynoi
- Τράπεζα της Ελλάδος (2009) Η κρίση του 1929, η Ελληνική οικονομία και οι εκθέσεις της Τράπεζας της Ελλάδος για τα ετη 1928-1940. Διαθέσιμο απο http://www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/%CE%97_%CE%9A%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%97_%CE%A4%CE%9F%CE%A5_1929.pdf (Ανακτήθηκε τον Νοέμβριο 2016)
- Χριστινας Δαμουλιανου (2012) , Η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας. Διαθέσιμο απο <http://www.kathimerini.gr/457853/article/oikonomia/epixeirhseis/h->

[endynamwsh-toy-an8rwpino-y-dynamikoy-se-periodoys-krishs-kai-h-8esh-ths-elladas](#)

- Κρίσεις του 20^{ου} Αιώνα. Διαθέσιμο απο <http://financialcrises20thcentury.blogspot.gr/2013/02/blog-post.html>
- Επισφάλεια και ενοικίαση εργαζομένων. Διαθέσιμο απο <https://stasiepisfaleias.wordpress.com/2008/10/29/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-enoik%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%B7-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%89%CE%BD/>
- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο επίκεντρο της κρίσης. Διαθέσιμο απο <http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/>
- Τα social media ως εργαλείο εύρεσης προσωπικού. Διαθέσιμο απο <http://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/ergasiaka/106054/ta-social-media-os-ergaleio-eyresis-prosopikoy>
- Αυξάνεται η χρήση των social media από τις εταιρείες. Διαθέσιμο απο <http://www.naftemporiki.gr/story/712220/auksanetai-i-xrisi-ton-social-media-apo-tis-etaireies>
- e-Recruitment: Do you want to continue the "e-recruitment"? . Διαθέσιμο από www.hrpro.gr/
- Job sites & e-recruiting: Αναζητώντας τον ιδανικό υποψήφιο. Διαθέσιμο απο www.hrpro.gr/
- Job Sites and E-recruiting: Αξιοποιώντας τα σύγχρονα εργαλεία προσλήψεων. Διαθέσιμο απο www.hrpro.gr/
- Φάκελος Ελληνική Οικονομία 2004 – 2008, Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών Διαθέσιμο απο http://www.ggea.gr/news/FactSheet_Sept08_gr.pdf
(Ανακτήθηκε τον Νοέμβριο 2016)
- Το ηλεκτρονικό εμπόριο ως διέξοδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε περίοδο κρίσης. Διαθέσιμο απο <http://e-emporio.blogspot.gr/>
- Έκθεση του κ. Γεωργίου Α. Προβοπούλου (2008). Διαθέσιμο απο

ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

<http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/ekthdkth2008>

- Η ηλεκτρονική υγεία (e-health) και η σημασία της. Διαθέσιμο απο <http://socialactivism.gr/>
- Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες - Τα Μυστικά της Επιτυχίας. Διαθέσιμο απο <http://www.actum.gr/>
- <https://el.wikipedia.org/>
- <https://el.wikibooks.org>
- <https://wikimarkt.wikispaces.com>
- <http://mrzine.monthlyreview.org/heinrich280707.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ HRM ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ
ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ (ΕΠΙΛΟΓΗ-ΠΡΟΣΛΗΨΗ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ)

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης ερευνητικής προσπάθειας που διεξάγεται στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας μας και πραγματεύεται τον τρόπο που ανταποκρίνονται οι Ελληνικές επιχειρήσεις στην ύφεση των τελευταίων χρόνων όσον αφορά την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα την επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση αλλά και τις τεχνολογικές εξελίξεις στις πρακτικές αυτών.

Είναι γνωστό ότι τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα βρίσκεται αντιμέτωπη με ένα ισχυρό κύμα κακών οικονομικών συνθηκών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι Ελληνικές επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν και ανταποκρίνονται σε αυτήν την ύφεση και με ποιους μηχανισμούς το επιτυγχάνουν αυτό. Φιλοδοξούμε να αντλήσουμε στοιχεία από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και στελεχών. Μια από αυτές τις επιχειρήσεις που επελέγη είναι και η δική σας.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι αυστηρά επιστημονικός. Όλες οι πληροφορίες που δίνονται θα τηρηθούν με απόλυτη εχεμύθεια και η πλήρης ανωνυμία είναι εξασφαλισμένη. Σε κανένα σημείο της έρευνας μας δεν θα γίνεται αναφορά σε μεμονωμένες επιχειρήσεις ή στελέχη. Αντίθετα, μας ενδιαφέρει να διερευνήσουμε τις πρακτικές των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας ιδιαίτερα πολύτιμη είναι η δική σας συμβολή. Θα σας παρακαλούσαμε να διαθέσετε τα 7-10 λεπτά που απαιτούνται για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Στις απαντήσεις σας, παρακαλούμε να περιγράψετε τις πρακτικές όπως αυτές συμβαίνουν στην επιχείρηση που σήμερα εργάζεστε και όχι όπως πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είχαν συμβεί.

Εφ' όσον το επιθυμείτε, μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, θα πάρετε έκθεση με τα κύρια αποτελέσματά της.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συμβολή σας στη έρευνα μας, και είμαστε στη διάθεση σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνηση (sioula.veizi@gmail.com)

Με εκτίμηση,
Βεϊζη Φλορέτα και Σιούλα Αλεξάνδρα (τελειόφοιτες ΑΕΙ ΤΤ Πειραιά)

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

* Απαιτείται

1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε ποιο βαθμό οι οικονομικές συνθήκες της τελευταίας 5ετίας επηρέασαν τα ακόλουθα *

| | Καθόλου | Λίγο | Ούτε λίγο ούτε πολύ | Πολύ | Πάρα πολύ |
|--|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Το στρατηγικό πλάνο της εταιρίας | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Τη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Την πολιτική της εταιρίας σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Έχει η εταιρία σας παλαιότερα βρεθεί σε δύσκολη θέση λόγω δυσμενών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον; *

- Ναι
 Όχι

3. Υποθέστε ότι στην εταιρία αντιμετωπίζετε μία κρίσιμη κατάσταση και κάποιες περικοπές απαιτείται να γίνουν. Κατατάξτε τα παρακάτω κόστη βάζοντας 1 σε εκείνα που θα περικόψετε πρώτα και 4 σε εκείνα που θα περικόψετε τελευταία. *

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Κόστη μάρκετινγκ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Κόστη παραγωγής | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Κόστη ανθρώπινου δυναμικού | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Διοικητικά κόστη | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

4. Ποιος είναι υπεύθυνος για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή σας; *

- Ο Γενικός Διευθυντής
 Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού
 Οικονομική Δίευθυνση
 Άλλο:

5. Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησής σας σε σχέση με 5 χρόνια πριν: *

1 2 3 4 5

Μειώθηκε σημαντικά Αυξήθηκε σημαντικά

**ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

6. Έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση το είδος της στρατηγικής που αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησής; *

- Ναι
- Όχι

7. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε την μεταβολή που σημειώθηκε στις παρακάτω δραστηριότητες σε σχέση με 5 χρόνια πριν *

| | Μειώθηκαν σημαντικά | Μειώθηκαν | Ούτε μειώθηκαν ούτε αυξήθηκαν | Αυξήθηκαν | Αυξήθηκαν σημαντικά |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Απολύσεις | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Προσλήψεις | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Μετατάξεις (job rotation) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Επίπεδο μισθών | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ενοποίηση τμημάτων-λειτουργιών | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (Outsourcing) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ-ΠΡΟΣΛΗΨΗ

8. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο τμήμα που αναλαμβάνει αποκλειστικά την διαδικασία της επιλογής-πρόσληψης; *

- Ναι
- Όχι

9. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε την μεταβολή που σημειώθηκε στις παρακάτω μεθόδους επιλογής σε σχέση με 5 χρόνια πριν *

| | Μειώθηκαν σημαντικά | Μειώθηκαν | Ούτε μειώθηκαν ούτε αυξήθηκαν | Αυξήθηκαν | Αυξήθηκαν σημαντικά |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Αγγελίες σε εφημερίδες | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Αγγελίες σε site εύρεσης εργασίας | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Αγγελίες στο site της εταιρίας | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Μέσω γραφείων διασύνδεσης πανεπιστημίων | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Μέσω ιδιωτικών γραφείων εύρεσης προσωπικού | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Απο αρχείο βιογραφικών που υπάρχει στην εταιρία | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Μέσω γνωστών | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Μέσω social media | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Μέσω διαφημίσεων | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε την μεταβολή που σημειώθηκε στις παρακάτω μεθόδους πρόσληψης σε σχέση με 5 χρόνια πριν *

| | Μειώθηκαν σημαντικά | Μειώθηκαν | Ούτε μειώθηκαν ούτε αυξήθηκαν | Αυξήθηκαν | Αυξήθηκαν σημαντικά |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Έντυπη αίτηση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Συστατικές επιστολές | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Κέντρα αξιολόγησης | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Βιογραφικό | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Δείγμα εργασίας | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Συνέντευξη | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Test επιλογής | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Στρατολόγηση με την χρήση του διαδικτύου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11.1. Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την επιλογή-πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού. Απαντήστε σύμφωνα με το τι συνέβαινε 5 χρόνια πριν. *

Η εταιρία...

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| επιλέγει νέους και άπειρους υποψηφίους | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| επιλέγει έμπειρους και με προπηρεσία υποψηφίους | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| αναζητά υποψηφίους από το εσωτερικό της περιβάλλον (εσωτερική πρόσληψη) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| αναζητά υποψηφίους από το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερική πρόσληψη) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11.2. Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την επιλογή-πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού. Απαντήστε σύμφωνα με το τι συμβαίνει σήμερα. *

Η εταιρία...

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| επιλέγει νέους και άπειρους υποψηφίους | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| επιλέγει έμπειρους και με προϋπηρεσία υποψηφίους | ● | ● | ● | ● | ● |
| αναζητά υποψηφίους από το εσωτερικό της περιβάλλον (εσωτερική πρόσληψη) | ● | ● | ● | ● | ● |
| αναζητά υποψηφίους από το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερική πρόσληψη) | ● | ● | ● | ● | ● |

3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

12. Τα τελευταία 5 χρόνια τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων.. *

1 2 3 4 5

Μειώθηκαν σημαντικά ● ● ● ● ● Αυξήθηκαν σημαντικά

13. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε την μεταβολή που σημειώθηκε στις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης σε σχέση με 5 χρόνια πριν *

| | Μειώθηκαν σημαντικά | Μειώθηκαν | Ούτε μειώθηκαν ούτε αυξήθηκαν | Αυξήθηκαν | Αυξήθηκαν σημαντικά |
|--|---------------------|-----------|-------------------------------|-----------|---------------------|
| Ειδικά projects για την ενίσχυση μάθησης / εκπαίδευσης στη θέση εργασίας | ● | ● | ● | ● | ● |
| Συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά έργα | ● | ● | ● | ● | ● |
| Συμμετοχή σε ομαδική εργασία | ● | ● | ● | ● | ● |
| Δικτύωση (Networking) | ● | ● | ● | ● | ● |
| Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας | ● | ● | ● | ● | ● |
| Κέντρα ανάπτυξης | ● | ● | ● | ● | ● |
| Προγράμματα διαδοχής | ● | ● | ● | ● | ● |
| Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας | ● | ● | ● | ● | ● |
| Προγράμματα για στελέχη υψηλών επιδόσεων | ● | ● | ● | ● | ● |
| Προγράμματα για απόκτηση εμπειρίας στελεχών | ● | ● | ● | ● | ● |
| Αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς | ● | ● | ● | ● | ● |

**ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Καθοδήγηση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mentoring | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω Η/Υ (e-learning) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14.1. Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων. Απαντήστε σύμφωνα με το τι συνέβαινε 5 χρόνια πριν. *

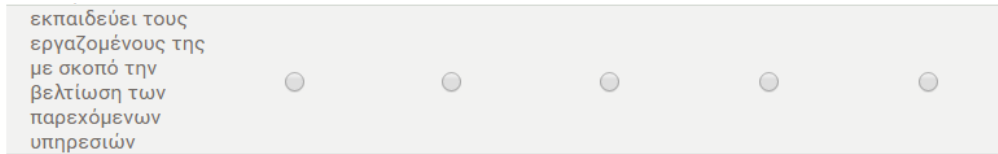
Η εταιρία...

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| μειώνει τον προϋπολογισμό που αφορά την εκπαίδευση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| αυξάνει τον προϋπολογισμό που αφορά την εκπαίδευση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| θεωρεί απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων της για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| εκπαιδεύει τους εργαζομένους της για να αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| εκπαιδεύει τους εργαζομένους της με σκοπό την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14.2. Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων. Απαντήστε σύμφωνα με το τι συμβαίνει σήμερα. *

Η εταιρία...

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| μειώνει τον προϋπολογισμό που αφορά την εκπαίδευση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| αυξάνει τον προϋπολογισμό που αφορά την εκπαίδευση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| θεωρεί απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων της για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| εκπαιδεύει τους εργαζομένους της για να αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ, ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

15. Ποιο από τα παρακάτω συστήματα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιεί η εταιρία σας; *

- SCAN
- SAP
- HRMS
- EUROATOMO
- Άλλο:

16.1. Η χρήση τέτοιων συστημάτων έχει συμβάλει στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης; *

- Ναι
- Όχι

16.2. Εάν ναι, με ποιόν τρόπο;

- Μειώνοντας το λειτουργικό κόστος
- Μειώνοντας το κόστος προσωπικού
- Αυξάνοντας την παραγωγικότητα
- Μειώνοντας τον χρόνο για τις διοικητικές ευθύνες
- Άλλο:

17. Για ποιο/ποια από τα ακόλουθα χρησιμοποιείτε το πληροφοριακό σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σας; *

- Ατομικά στοιχεία υπαλλήλου
- Μισθοδοσία
- Παρακολούθηση ωραρίου και παρουσιών
- Παροχές
- Πρόσληψη
- Επιλογή
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Μέτρηση απόδοσης
- Reporting
- Budget
- Άλλο:

**ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

18. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις. Απαντήστε εφόσον χρησιμοποιείτε διαδικτυακές μεθόδους επιλογής-πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού. *

Οι διαδικτυακές μέθοδοι επιλογής-πρόσληψης...

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| βοηθούν στη μείωση του χρόνου πρόσληψης | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| βοηθούν στη μείωση του κόστους πρόσληψης | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις. Απαντήστε εφόσον χρησιμοποιείτε διαδικτυακές μεθόδους online εκπαίδευσης (e-learning). *

Η online εκπαίδευση (e-learning)...

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| βοηθάει στη μείωση του κόστους εκπαίδευσης | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| βοηθούν στη μείωση του κόστους πρόσληψης | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις. Απαντήστε εφόσον χρησιμοποιείτε διαδικτυακές μεθόδους online εκπαίδευσης (e-learning). *

Η online εκπαίδευση (e-learning)...

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| βοηθάει στη μείωση του κόστους εκπαίδευσης | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| βοηθάει στη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την παροχή κατάρτισης | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| δίνει τη δυνατότητα εκπαίδευσης πολλών εργαζομένων ταυτόχρονα | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

20. Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

21. Ηλικία *

- <18
- 19-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- >55

22. Επωνυμία εταιρίας.

23. Τίτλος/θέση στην εταιρία. *

24. Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρηση; *

- Βιομηχανία/Μεταποίηση
- Εμπόριο
- Ασφαλιστικό
- Υπηρεσίες
- Τηλεπικοινωνίας
- Άλλο:

25. Ποιος ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στην εταιρία; *

- 1-10
- 11-50
- 51-250
- > 250

26. Ποιό ήταν το ύψος του κύκλου εργασιών (τζίρος) της επιχείρησης σας το έτος 2014;

- έως 1 εκ. €
- 1 εκ. - 5 εκ. €
- 5 εκ. - 25 εκ.
- 25 εκ. - 50 εκ. €
- 50 εκ. € και άνω