



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

του

ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΤΣΑΤΣΑΝΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2010

« Στη σύζυγό μου Μαίρη και στην κόρη μου Μελίνα»

Περίληψη

Η πρόοδος της τεχνολογίας ήταν το βασικό χαρακτηριστικό του προηγούμενου αιώνα. Η ανάπτυξη των επιστημών και κυρίως της Πληροφορικής έφερε επανάσταση σε όλους τους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας. Οι ολοένα μεταβαλλόμενες συνθήκες στην καθημερινή ζωή ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να στραφούν σε αποτελεσματικότερες μεθόδους αύξησης της αποτελεσματικότητάς τους. Ο στόχος είναι να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών αλλά και να αντιμετωπίσουν τον μεγάλο ανταγωνισμό. Έτσι, διεθνώς αναπτύχθηκε ο κλάδος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, με σκοπό την διοίκηση του σημαντικότερου ίσως πόρου που διαθέτουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, το ανθρώπινο δυναμικό. Η εξέλιξη της υψηλής τεχνολογίας συνέβαλε στην ανάπτυξη του κλάδου αυτού. Τα επιτεύγματα των εταιριών υψηλής τεχνολογίας οδήγησαν σταδιακά στην ανάπτυξη νέων μορφών απασχόλησης, γνωστών ως ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Παρά το γεγονός ότι η τελευταία παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 έπληξε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένου και αυτού της υψηλής τεχνολογίας, παρόλα αυτά το τελευταίο διάστημα παρατηρείται ανάκαμψη στον κλάδο. Μάλιστα στην Ελλάδα, ένεκα της σημασίας της υψηλής τεχνολογίας για την πρόοδο της χώρας, λειτουργεί από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 το Τεχνολογικό Πάρκο «Ακρόπολις».

Πίνακας των περιεχομένων

| | |
|---|----|
| Εισαγωγή | 1 |
| Κεφάλαιο 1 : Η οικονομική κρίση | 2 |
| 1.1. Τι είναι η οικονομική κρίση | 2 |
| 1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάδοσης | 3 |
| 1.3 Χρονικό της πρόσφατης κρίσης | 5 |
| 1.4 Αίτια της κρίσης | 6 |
| 1.5 Τα χαρακτηριστικά της κρίσης | 8 |
| 1.6 Επιπτώσεις της κρίσης | 9 |
| 1.7 Επιπτώσεις της κρίσης στην Ελλάδα | 10 |
| 1.8 Επιπτώσεις της κρίσης στις Επιχειρήσεις | 12 |
| 1.9 Τρόποι αντιμετώπισης της κρίσης..... | 13 |
| Κεφάλαιο 2 : Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων | 15 |
| 2.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων..... | 15 |
| 2.2 Ιστορικά Στοιχεία | 19 |
| 2.3 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων | 20 |
| 2.4. Η Τεχνολογία στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων..... | 23 |
| 2.4.1 Η είσοδος της τεχνολογίας στον κλάδο..... | 23 |
| 2.4.2 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων | 25 |
| Κεφάλαιο 3 : Ευέλικτες μορφές απασχόλησης..... | 27 |
| 3.1 Ο ευέλικτος οργανισμός..... | 27 |
| 3.2 Λόγοι που οδήγησαν στις νέες, ευέλικτες μορφές απασχόλησης | 27 |
| 3.3 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης | 28 |
| 3.4 Τύποι ευέλικτων μορφών απασχόλησης | 29 |
| 3.5 Πλεονεκτήματα ευέλικτων μορφών εργασίας | 32 |
| 3.6 Μειονεκτήματα ευέλικτων μορφών εργασίας..... | 34 |
| 3.7 Στρατηγικές εφαρμογής ευέλικτων μορφών εργασίας..... | 36 |
| 3.8 Εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη | 38 |
| 3.9 Κοινωνικές επιπτώσεις των νέων μορφών εργασίας | 42 |
| Κεφάλαιο 4 : Εταιρείες Υψηλής Τεχνολογίας..... | 43 |
| 4.1 Οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας..... | 43 |
| 4.2 Επιπτώσεις της κρίσης στις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας..... | 45 |
| 4.3 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και υψηλή τεχνολογία στην Ελλάδα | 47 |

| | |
|--|----|
| 4.4 Ταυτότητα εργαζομένων στις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας..... | 50 |
| 4.5 Τεχνολογικό Πάρκο «Ακρόπολις»..... | 51 |
| Συμπεράσματα | 54 |
| Βιβλιογραφία | 56 |

Πίνακας των εικονογραφήσεων

Κατάλογος των πινάκων

Σελίδα

Πίνακας 2.1: Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων26

Κατάλογος των διαγραμμάτων

Εικόνα 2.1: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....22

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία έχει ως θέμα τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και τις ευέλικτες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, γίνεται αναλύεται η τρέχουσα διεθνής οικονομική κρίση του 2008. Περιγράφονται το χρονικό της κρίσης, οι λόγοι διάδοσής της, η διαφορά της με προηγούμενες κρίσεις και οι επιπτώσεις που αυτή είχε.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναπτύσσεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά σε ιστορικά στοιχεία του κλάδου και αναλύεται η συμβολή της τεχνολογίας σε αυτόν καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα που αναπτυχθήκαν για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναπτύσσεται η έννοια των ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Συγκεκριμένα, δίνεται ο ορισμός και τα είδη των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών, καθώς και η εφαρμογή και οι κοινωνικές επιπτώσεις τους στην Ελλάδα και την Ευρώπη.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, περιγράφεται η σημασία των εταιριών υψηλής τεχνολογίας. Αναλύεται η επιρροή αυτών από την πρόσφατη οικονομική κρίση, η συμβολή τους στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη χώρα μας, τα προσόντα που απαιτούνται για τους εργαζομένους του κλάδου και τέλος γίνεται μια αναφορά στο Τεχνολογικό Πάρκο «Ακρόπολις».

Κεφάλαιο 1 : Η οικονομική κρίση

1.1. Τι είναι η οικονομική κρίση

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, ο οικονομικός κύκλος χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις, η χρονική διάρκεια των οποίων δεν είναι δεδομένη, αλλά εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες και κυρίως από το βάθος της κρίσης και τις κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις.

Σε γενικές γραμμές και χωρίς να αποκλείονται ταλαντεύσεις και πισωγυρίσματα στα πλαίσια ενός και μόνο κύκλου, οι φάσεις είναι:

1. Η φάση της κρίσης. Στα όριά της σημειώνεται συνεχής πτώση της παραγωγής. Στην εξεταζόμενη, δηλαδή, περίοδο έχουμε μικρότερο όγκο παραγωγής εμπορευμάτων από την προηγούμενη.
2. Η φάση της ύφεσης. Η έναρξη της φάσης αυτής αρχίζει όταν σταματάει η πτωτική τάση της παραγωγής και η οικονομία περνά σε μια φάση στασιμότητας.
3. Η φάση της ανάκαμψης. Εδώ η παραγωγή παρουσιάζει αυξητική τάση, αλλά το επίπεδό της δεν έχει καλύψει ακόμα τα προ της κρίσης επίπεδα και υπολείπεται από αυτά.
4. Η φάση της ανόδου. Η παραγωγή έχει καλύψει τα προ της κρίσης επίπεδα και εξακολουθεί να εξελίσσεται με αυξανόμενους ρυθμούς, μέχρι να ξεσπάσει η νέα κρίση.

Αυτό που αποκαλούμε «οικονομική κρίση» είναι αυτό που η οικονομική θεωρία ονομάζει φάση ύφεσης, η δεύτερη φάση δηλαδή κατά τη διάρκεια ενός οικονομικού κύκλου. Πιο συγκεκριμένα, η φάση της ύφεσης χαρακτηρίζεται από¹:

- εκτεταμένη ανεργία
- έλλειψη επενδύσεων και
- ανεπαρκή ζήτηση καταναλωτικών αγαθών. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν τόσο καταναλωτικά όσο και κεφαλαιουχικά αγαθά έχουν αχρησιμοποίητη ή πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα.

Επιπρόσθετα, η παραγωγή και τα εισοδήματα βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο τους. Οι τιμές, αν δεν μειώνονται, τουλάχιστον δεν αυξάνονται ή αυξάνονται ελάχιστα και τα κέρδη των επιχειρήσεων είναι χαμηλά. Μάλιστα πολλές επιχειρήσεις έχουν ζημιές αντί για κέρδη. Το γενικό επιχειρηματικό κλίμα δεν είναι ευνοϊκό για την ανάληψη επενδύσεων και επικρατεί απαισιοδοξία για το μέλλον. Η ένταση των παραπάνω φαινομένων διαφέρει από κύκλο σε κύκλο. Όσο πιο έντονα είναι τα συμπτώματα αυτά, τόσο πιο βαθιά είναι η ύφεση. Τέτοια ήταν η μεγάλη ύφεση του 1930 που συντάρραξε τις προηγμένες καπιταλιστικές χώρες και κυρίως τις ΗΠΑ.

1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάδοσης

Το φαινόμενο των αλυσιδωτών αντιδράσεων, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιείται μεταφορικά στην Οικονομική Επιστήμη για να περιγράψει την αλληλεξάρτηση

¹ Πέτσας, Σ. (08/01/2009) «Παγκόσμια οικονομική κρίση: Οι αιτίες και η αντιμετώπισή της », Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://blogs.eliamep.gr/petsas/pagkosmia-ikonomiki-krisi-i-eties-ke-i-antimetopisi-tis-2/>

οικονομικών μεγεθών, αγορών και συμπεριφορών των επενδυτών. Ως γνωστό, τα παραπάνω φαινόμενα περιγράφουν μια διαδικασία κατά την οποία μια συγκεκριμένη αντίδραση σε ένα σημείο αποτελεί τη γενεσιουργό αιτία για μια σειρά διαδοχικών αντιδράσεων σε άλλα σημεία, εξαρτώμενα από το αρχικό.

Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάδοσης είναι²:

- η συστημική σύγκλιση κρατών και ένταξη στη διεθνή οικονομία,
- το εξωτερικό άνοιγμα οικονομιών,
- η αλληλεξάρτηση πολιτικών και αγορών,
- τα ελλείμματα στη παγκόσμια οικονομική διακυβέρνηση,
- η μείωση της σημασίας των εσωτερικών παραμέτρων της οικονομικής μεγέθυνσης,
- η αύξηση εισοδηματικής ελαστικότητας εξωτερικού εμπορίου,
- η αύξηση της διεθνούς κίνησης των συντελεστών παραγωγής.

Ο τρόπος με τον οποίο πρακτικά διαδίδεται η κρίση ή αλλιώς οι μηχανισμοί διεθνούς διάδοσης είναι οι ακόλουθοι:

- η κρίση πολυεθνικών πιστωτικών ιδρυμάτων,
- η διεθνής αλληλεξάρτηση αγορών,
- η κίνηση κεφαλαίων,
- το διεθνές εμπόριο,
- οι ξένες άμεσες επενδύσεις, και τέλος

² Aglietta, M., (2009), *10+1 ουσιαστικές απαντήσεις σε 10+1 ερωτήματα του Pierre Luc Seguillon*, Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα

- οι προστατευτικές πολιτικές.

1.3 Χρονικό της πρόσφατης κρίσης

Η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007 είναι μια παγκόσμια κατάσταση απειλούμενης οικονομικής ύφεσης στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα με γενεσιουργό χώρα τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.

Λόγω της μεγάλης αλληλεξάρτησης των οικονομιών μεταξύ τους, η κρίση δεν άργησε να φτάσει σε κάθε σχεδόν γωνιά του πλανήτη. Το φαινόμενο των αλυσιδωτών αντιδράσεων, όπως αναλύθηκε προηγουμένως, γίνεται εμφανές από την ακόλουθη ανάλυση του ιστορικού της κρίσης³:

Α' εξάμηνο του 2007 : σημάδια κόπωσης στη στεγαστική αγορά των ΗΠΑ. σταδιακές αυξήσεις του ευρωεπιτοκίου από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), η ανεργία στην Ευρώπη αυξανόταν.

Ιούνιος- Ιούλιος 2007 : Η ΕΚΤ αυξάνει το ευρωεπιτόκιο στο 4,25%, αύξηση των διατραπεζικών επιτοκίων⁴.

Αύγουστος του 2007 : αδυναμία αποπληρωμής δανείων sub-primes, μαζικές ηλεκτρονικές αναλήψεις λογαριασμών έλαβαν χώρα στη Βρετανία.

³ Soros, G. – Κ. Μελάς, (2008), *Η οικονομική κρίση του 2008 και η σημασία της*, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα

⁴ Soros, G. – Κ. Μελάς, (2008), *Η οικονομική κρίση του 2008 και η σημασία της*, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα

Β' εξάμηνο του 2007 : τόνωση της χρηματοπιστωτικής αγοράς με "ενέσεις ρευστότητας" και σταθεροποίηση των διακυμάνσεων στα βραχυπρόθεσμα επιτόκια. Στην Ελλάδα προέκυψαν απαξιωμένα δομημένα ομόλογα 700 εκατομμυρίων ευρώ από τη χρηματοδότηση των ασφαλιστικών ταμείων.

Σεπτέμβριος του 2008 : η Lehman Brothers κήρυξε πτώχευση ⁵. Η κρίση χτυπάει επίσημα την Ευρώπη, με την κρατικοποίηση εταιριών από το Βέλγιο, τη Μ. Βρετανία, το Λουξεμβούργο και την Ολλανδία⁶.

Οκτώβριος 2008: αύξηση 0,5% στα επιχειρηματικά και 1% στα στεγαστικά δάνεια στην Ελλάδα ⁷. Μεγάλες ευρωπαϊκές τράπεζες, στη Γερμανία, το Βέλγιο, το Λουξεμβούργο, η Ιταλία και η Ισλανδία κινδυνεύουν. Η Ισλανδία κινδυνεύει με πτώχευση. Η Γερμανία αναλαμβάνει την εγγύηση όλων των τραπεζικών καταθέσεων (500 δισ. Ευρώ), όπως και η Δανία.

1.4 Αίτια της κρίσης

Η συγκεκριμένη κρίση προέκυψε μετά το ξέσπασμα των προβλημάτων στην αγορά στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης και την αλόγιστη χρήση δομημένων επενδυτικών προϊόντων που εξαρτώνταν άμεσα από τη δυνατότητα αποπληρωμής των δανείων από τα οποία παράγονταν. Η προσπάθεια απομάκρυνσης

⁵ Τραυλός Ν., (20/11/2008), Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση: Αίτια και Επιπτώσεις, Ημερίδα Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη

⁶ Soros, G. – Κ. Μελάς, (2008), *Η οικονομική κρίση του 2008 και η σημασία της*, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα

⁷ Aglietta, M., (2009), *10+1 ουσιαστικές απαντήσεις σε 10+1 ερωτήματα του Pierre Luc Seguillon*, Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα

του πιστωτικού και επιτοκιακού κινδύνου από τις τράπεζες, η μετατροπή στάσιμων κεφαλαίων σε εμπορεύσιμους τίτλους και η μετακίνηση των σύνθετων επενδυτικών τίτλων στις καταστάσεις ειδικών οντοτήτων, προκάλεσαν ένα αλυσιδωτές αντιδράσεις στον αμερικανικό και ευρωπαϊκό οικονομικό κόσμο.

Τις αρχές της δεκαετίας του 2000, τα ακίνητα στην Αμερική εμφάνισαν αύξηση της αξίας τους συχνά και άνω του 100%. Λόγω αυτού, χορηγήθηκαν πάρα πολλά δάνεια για την κάλυψη των νέων αυτών αυξημένων τιμών για αγορά ακινήτου. Η κατάσταση αυτή διευκόλυνε την υπερ - κατανάλωση και ουσιαστικά αποτέλεσε τη βασική αιτία της κρίσης.

Έτσι, η εκτόξευση των τιμών των κατοικιών στις ΗΠΑ οδήγησε σε μία ραγδαία εξάπλωση στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου (γνωστά ως subprime), από 9% των συνολικών στεγαστικών το 2003 σε 24% το 2007, σε κατηγορίες νοικοκυριών που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα έπρεπε να έχουν δανειοδοτηθεί.

Η subprime αγορά με μόνη εγγύηση την αναμενόμενη αύξηση στην τιμή της κατοικίας αποτελούσε το υπόβαθρο δημιουργίας, δομημένων προϊόντων που αγοράστηκαν από hedge funds, ασφαλιστικές εταιρείες, επενδυτικές τράπεζες εντός και εκτός των ΗΠΑ. Η αγορά των subprime στηρίχτηκε στο φθινό χρήμα. Με την έναρξη του ανοδικού επιτοκιακού κύκλου, όλο και περισσότεροι δανειολήπτες δεν ήταν πλέον σε θέση να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.

1.5 Τα χαρακτηριστικά της κρίσης

Χαρακτηριστικά αυτής της γενικευμένης κατάστασης που προέκυψε είναι ο κίνδυνος κατάρρευσης τραπεζών από φημολογία, πώληση άλλων σε ιδιαίτερα χαμηλό τίμημα και άσκηση νομισματικής πολιτικής από τις Κεντρικές Τράπεζες των χωρών που έχουν πληχθεί από την παρούσα οικονομική ύφεση, με σκοπό τη διάσωση του χρηματοοικονομικού συστήματος και όχι για τη διασφάλιση των τιμών, όπως παραδοσιακά οφείλουν να πράττουν⁸.

Η πρώτη ουσιώδης διαφορά της κρίσης του 2008 με κρίσεις που έλαβαν χώρα στο παρελθόν είναι ότι συνήθως οι τελευταίες ξεκίνησαν ως μια περιφερειακή κρίση. Στην περίπτωση της τρέχουσας κρίσης μιλάμε για μια παγκόσμια οικονομική κρίση που έπληξε και την περιοχή της Ευρώπης εξωγενώς. Η παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία ξεκίνησε ως τραπεζική κρίση έχει μετεξελιχθεί σε παγκόσμια ύφεση.

Πολλές από τις κρίσεις που έλαβαν χώρα, όπως η κρίση στη ΝΑ Ασία το 1997, προκλήθηκαν από τις ενδογενείς παθογένειες των οικονομιών της περιοχής. Οι χώρες της ΝΑ Ασίας για παράδειγμα δεν είχαν να αντιμετωπίσουν περιβάλλον παγκόσμιας ύφεσης. Η διαπίστωση αυτή έχει σημαντικές επιπτώσεις ως προς τις πολιτικές που μπορούν να ακολουθηθούν για την έξοδο από την κρίση.

⁸ Πέτσας, Σ. (08/01/2009), *Παγκόσμια οικονομική κρίση: Οι αιτίες και η αντιμετώπισή της*, Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://blogs.eliamep.gr/petsas/pagkosmia-ikonomiki-krisi-i-eties-ke-i-antimetopisi-tis-2/>

Μια άλλη βασική διαφορά αφορά την συμμετοχή πλέον των περισσότερων χωρών της Ευρώπης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τον στόχο της επικείμενης ένταξης τους στην Ευρωζώνη. Ο στόχος αυτός καθορίζει τις προσδοκίες των επενδυτών για την πορεία των οικονομιών αυτών, κάτι το οποίο δεν υπήρχε πάντα, όπως στην περίπτωση των χωρών της ΝΑ Ασίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι χώρες της Ευρώπης να διαφοροποιούνται στο θέμα τόσο της αναμενόμενης πορείας των μακρο-μεγεθών όσο και της ποιότητας της διακυβέρνησης⁹.

1.6 Επιπτώσεις της κρίσης

Κατά τη διάρκεια του 2008 όπου και έγινε αισθητή η κρίση, οι ανακοινώσεις πτώσεων που ήρθαν από μεγάλες εταιρίες χειροτέρεψαν την ήδη δυσμενή κατάσταση των αγορών. Τα πακέτα βοθηιών αν και αρχικά προορίζονταν για την τραπεζική αγορά άρχισαν να συμπεριλαμβάνουν και τις εταιρίες του παραγωγικού τομέα οι οποίες αντιμετώπιζαν δυσκολίες λήψης δανείων. Η Ιαπωνία για παράδειγμα ανακοίνωσε ένα πακέτο βοήθειας για την υποστήριξη των εταιριών του παραγωγικού τομέα.

Μετά την εμφάνιση της κρίσης, σταδιακά η κατάσταση άρχισε να εξισορροπείται, η κινητικότητα και οι πτώσεις στα χρηματιστήρια μειώθηκαν. Ήδη κατά τα τέλη του 2009, το δολάριο έχει ανατιμηθεί έναντι του ευρώ. Μάλιστα, οι αναλυτές θεωρούν ότι οι επιδράσεις της κρίσης θα ξεπεραστούν σε διάστημα δύο χρόνων.

⁹ Γκίωνης, Ι., Μάιος 2009, *Η χρηματοοικονομική κρίση και η Νέα Ευρώπη*, Τόμος IV, Τεύχος 4, Μάιος 2009, Eurobank Research. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.eurobank.gr/Uploads/Reports/OAMay09IV4.pdf>

Όπως θα αναλυθεί παρακάτω, η κρίση του 2008 επηρέασε αρνητικά τη συντριπτική πλειοψηφία των Ελληνικών επιχειρήσεων. Ακόμη και στα μέσα του 2009, οι οικονομικοί αναλυτές ήταν πεπεισμένοι ότι οι συνέπειες της χρηματοπιστωτικής κρίσης, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς, δεν είχαν εμφανιστεί εξολοκλήρου¹⁰. Όλοι οι τομείς της ελληνικής οικονομίας επλήγησαν, εμφανίζοντας ζημίες ή έντονα αρνητική ανάπτυξη.

1.7 Επιπτώσεις της κρίσης στην Ελλάδα

Όπως είναι πλέον σήμερα γνωστό, η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 έμελλε να έχει αν σοβαρότατο πλήγμα για την Ελλάδα, δίνοντας έναυσμα για μια σειρά γεγονότων που οδήγησαν στην κρίση της χώρας στα τέλη του 2009. Με την απουσία ουσιαστικής ανταγωνιστικής παραγωγικής βάσης, χρόνιες και σοβαρές μακροοικονομικές ανισορροπίες, τεράστια διαρθρωτικά προβλήματα που απεικονίζονται στο δημόσιο χρέος και το άνοιγμα στο ισοζύγιο εξωτερικών πληρωμών, η χώρα δέχθηκε ανεπανόρθωτη ίσως ζημία σε όλους σχεδόν τους τομείς.

Οι επιπτώσεις της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης είναι πλέον αδιάψευστα αισθητές και στην πραγματική οικονομία της χώρας μας, με απρόβλεπτες εξελίξεις για τη μείωση της ρευστότητας των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μικρομεσαίων και των νοικοκυριών, την αυξανόμενη ανεργία και την εξαθλίωση των ευπαθών κοινωνικών ομάδων.

Όπως ήταν αναμενόμενο, οι επενδύσεις ακολούθησαν μια πτωτική τάση από τα τέλη του 2007. Ως γνωστόν, οι επενδυτές επηρεάζονται αρνητικά από τις όποιες

¹⁰ IOBE, Μάρτιος 2009, Η Ελληνική Οικονομία, Τριμηνιαία Έκδοση, Τεύχος 57

πληροφορίες διοχετεύονται στις αγορές, επομένως η αντίδρασή τους στις τότε φημολογίες για οικονομική κρίση ήταν άμεση.

Διεθνώς τα χρηματιστήρια¹¹ σημείωναν μεγάλη κάμψη (από 50%-70%) από τη Μόσχα μέχρι τη Βραζιλία. Οι Ελληνικές τράπεζες δεν έχουν τα «τοξικά» προβλήματα των μεγάλων ξένων τραπεζών. Και δεν έχουν οι καταθέτες λόγο να ανησυχούν. Χρειάστηκε όμως να ενισχυθεί η κεφαλαιουχική τους βάση και η ρευστότητά τους, ώστε να μπορεί να συνεχίσουν να χορηγούν νέα δάνεια.

Αναμφίβολα το 2008 ήταν μια δύσκολη χρονιά για την παγκόσμια οικονομία που διανύει μια από τις δυσκολότερες περιόδους της. Η πτώση στις διεθνείς αγορές κυμαίνεται μεταξύ 35% - 65% ενώ μέσα σε 12 μήνες τα διεθνή χρηματιστήρια έχασαν 30 τρισεκατομμύρια δολάρια.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα¹², ο ετήσιος πληθωρισμός (βάσει του ΕνΔΤΚ) της ζώνης του ευρώ ήταν 0,9% το Φεβρουάριο του 2010, σύμφωνα με την προκαταρκτική εκτίμηση της Eurostat, έναντι 1,0% τον Ιανουάριο.

Όσον αφορά την Ελλάδα, όπως προαναφέρθηκε, το 2008, ο πληθωρισμός εμφάνισε μεταβλητότητα κατά τη διάρκεια του έτους, καταλήγοντας στο 2,2% τον Δεκέμβριο 2008. Ο πυρήνας του πληθωρισμού προβλέπεται ότι θα παραμείνει σχετικά υψηλός γύρω στο 2,9% το 2009, δηλαδή θα εμφανίσει μόνο μικρή υποχώρηση σε σύγκριση με το 2008, παραμένοντας σε υψηλότερο επίπεδο από ότι στη ζώνη του ευρώ.

¹¹ Amess K. & Girma S., (2009), Do stock markets have value efficiency? Scottish Journal of Political Economy, 56, (3), pp. 321-31

¹² Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Μάρτιος 2010, Μηνιαίο Δελτίο. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.ecb.int/pub/mb/editorials/2010/html/mb100311.el.html>

1.8 Επιπτώσεις της κρίσης στις Επιχειρήσεις

Μετά από όλα τα προαναφερθέντα γεγονότα, είναι λογικό πως το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζει πλέον πολλαπλά προβλήματα ένεκα του γενικού αρνητικού οικονομικού περιβάλλοντος. Ο κατασκευαστικός/οικοδομικός τομέας ήδη ασφυκτιά από την κεφαλαιακή στενότητα και την αδυναμία δανεισμού και δημιουργεί τις πρώτες στρατιές ανέργων. Η ναυτιλία είναι ήδη βυθισμένη σε βαθιά κρίση και η καταβάρθρωση των ναύλων, λόγω συρρίκνωσης της παγκόσμιας ζήτησης, οδηγεί σε παροπλισμό πολλών μεγάλων σκαφών. Ο τουρισμός, με τα προϋπάρχοντα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα και τον ελάχιστο βαθμό ανταγωνιστικότητας, είναι επόμενο να δεχθεί το ισχυρότερο πλήγμα από την πλανητική κρίση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και την επερχόμενη παγκόσμια οικονομική ύφεση¹³.

Όπως προκύπτει από την έρευνα του IOBE, το ποσοστό απώλειας εσόδων το δωδεκάμηνο 2009- 2010 εξαιτίας της κρίσης εκτιμήθηκε ότι θα προσεγγίσει το 5,5% για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Περισσότερο αρνητική εικόνα παρουσιάζουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη Βιομηχανία και το Εμπόριο (80% των επιχειρήσεων) ενώ δυσμενέστερες εκτιμήσεις διατυπώνουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Εμπορία και Επισκευή Αυτοκινήτων / Πώληση Καυσίμων (92% των επιχειρήσεων). Αντίθετα, ανθεκτικότερες στην κρίση εμφανίζονται οι επιχειρήσεις στους κλάδους της Ιδιωτικής Υγείας και Ιδιωτικής Εκπαίδευσης.

¹³ Σκούλας Ν., (2008), Οι επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης στον τουρισμό, Ομιλία στο 1ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Τουρισμού που συνδιοργανώθηκε από τη HELEXPO και τη EUROPRESS MEDIA στο πλαίσιο της Έκθεσης Philoxenia. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [http://www.nsa.gr/blog/2008/economy-\(1\).aspx](http://www.nsa.gr/blog/2008/economy-(1).aspx)

1.9 Τρόποι αντιμετώπισης της κρίσης

Η αντιμετώπιση της κρίσης σαφώς δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Σήμερα, στο μέσον αυτής, μπορούμε να διαγνώσουμε ότι η κρίση απαιτεί την υιοθέτηση του κατάλληλου μείγματος νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής και το συντονισμό σε διεθνές επίπεδο. Το κρίσιμο ερώτημα, σε συνθήκες ελεύθερης οικονομίας της αγοράς, είναι πως εκείνοι που ευθύνονται για την κρίση θα πληρώσουν, χωρίς να υπάρξουν αδικαιολόγητες απώλειες στο παραγόμενο προϊόν (ΑΕΠ).

Η νομισματική πολιτική αντέδρασε με δύο τρόπους: χαλαρώνοντας τη στάση της μειώνοντας τα επιτόκια και παρέχοντας ενέσεις ρευστότητας στο σύστημα. Η FED μείωσε τα επιτόκια από το 5,5% τον Σεπτέμβριο 2007 σε 0,25% το Δεκέμβριο 2008. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) μείωσε τα επιτόκια από 4,25% τον Ιούλιο 2008 σε 2,5% το Δεκέμβριο 2008, ενώ η Τράπεζα της Αγγλίας άγγιξε τα χαμηλότερα επίπεδα της Ιστορίας της, διαμορφώνοντας τα επιτόκια στο 2,0% το Δεκέμβριο 2008. Παράλληλα, διατέθηκαν αφειδώς δισεκατομμύρια ευρώ, στερλίνες, γιέν και δολάρια από τις κεντρικές τράπεζες για την παροχή ρευστότητας στην διατραπεζική αγορά καθώς οι εμπορικές τράπεζες ήταν απρόθυμες να δανείσουν η μια στην άλλη. Τα περιθώρια επιτοκίων στους δείκτες Libor και Euribor παρέμειναν σε πολύ υψηλά επίπεδα, υπογραμμίζοντας την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των τραπεζών. Τα μεγαλύτερα χρηματιστήρια του πλανήτη γνώρισαν δραματικές απώλειες το 2008, κοντά ή και άνω του 50%.

Όμως, παρά τις παρεμβάσεις των νομισματικών αρχών η πορεία προς την ομαλότητα στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου ήταν αργή και εύθραυστη. Ήταν

φανερό, ότι η παρέμβαση των κυβερνήσεων μέσω της δημοσιονομικής πολιτικής ήταν απαραίτητη. Διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ και το ΔΝΤ συνέστησαν την στήριξη της οικονομίας μέσω υιοθέτησης «δημοσιονομικών πακέτων» (fiscal stimulus packages) ώστε η οικονομική πολιτική να δράσει αντι - κυκλικά στηρίζοντας την οικονομική δραστηριότητα.

Στην Ελλάδα, η βασική ιδέα είναι να υποστηριχθεί το τραπεζικό σύστημα, ώστε να στηριχτούν οι χιλιάδες μέτοχοι των τραπεζών, τα εκατομμύρια των καταθετών και φυσικά να διευκολυνθεί η πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό με χαμηλά επιτόκια, τόσο των επιχειρήσεων και ειδικά των μικρομεσαίων όσο και των καταναλωτών.

Αν κάποια τράπεζα ζητήσει να ενταχθεί στο παραπάνω σχέδιο θα μειωθούν οι υψηλοί μισθοί και τα bonus των στελεχών της και φυσικά το ελληνικό δημόσιο θα λάβει ως αντάλλαγμα προνομιούχες μετοχές της τράπεζας, ενώ θα συμμετέχει και εκπρόσωπός του με δικαίωμα βέτο στο διοικητικό συμβούλιο. Επιπλέον, το δημόσιο θα είναι σε θέση, όταν αυτό κρίνει, να προβεί σε πώληση των μετοχών του, ώστε να αποκομίσει και το ανάλογο κέρδος¹⁴.

¹⁴ Παπαθανασίου, Γ. (24/10/2008), *Θωρακισμένη απέναντι στη διεθνή κρίση*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
http://www.enthesis.net/index.php?option=com_content&view=article&id=142:enthesis56106&catid=3:greekconomy&Itemid=3

Κεφάλαιο 2 : Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι σύγχρονες απαιτήσεις στην οικονομική αγορά διεθνώς έχουν αναγκάσει διαχρονικά τις επιχειρήσεις να λειτουργούν πιο ανταγωνιστικά και πιο αποτελεσματικά από ότι στο παρελθόν. Το φαινόμενο των ριζικών αλλαγών στις επιχειρήσεις έχει προσλάβει ήδη παγκόσμιες διαστάσεις. Το κυριότερο στοιχείο του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος είναι η αβεβαιότητα, την οποία οι επιχειρήσεις σήμερα βιώνουν τόσο στον τρόπο λειτουργίας τους, όσο και στον τρόπο γενικώς με τον οποίο δραστηριοποιούνται. Μέσα στο ευμετάβλητο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μετασχηματίζεται συνεχώς, να υιοθετεί αδιάκοπα αλλαγές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που θα της επιτρέψουν να επιβιώσει.

Η επαρκής συνειδητοποίηση του ότι η επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος ανασχεδιασμού της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της είναι η μέγιστη επιτυχία για την επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό θα φέρει σε πέρας οποιαδήποτε προσπάθεια εκσυγχρονισμού και θα θέσει σε λειτουργία το διαφοροποιημένο, μετά την προσαρμογή, του οργανισμό και θα γευθεί τους καρπούς του έργου του. Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση έχει διπλή ιδιότητα: αυτή του φορέα αλλαγής και αυτή του χρήστη των αποτελεσμάτων της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα είναι ο κρίσιμος και αποφασιστικός παράγοντας για την τελική, επιτυχή έκβαση του οποιουδήποτε εγχειρήματος προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η διαπίστωση αυτή πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλογη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως στρατηγικής σημασίας πόρων και την εξαρχής

διαμόρφωση της φιλοσοφίας του μάνατζμεντ με την εισαγωγή των κατάλληλων μεθόδων διοίκησης και ανάπτυξής του.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το πολυτιμότερο στοιχείο δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος παράγων στο γίνεσθαι της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιφυλάσσουν την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση σ' αυτό τον παράγοντα, που τώρα έγινε αποφασιστικός στη μάχη του ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και που συμμετέχει ενεργά και δραστικά έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος σήμερα, πολύ περισσότερο από το παρελθόν, όταν know - how, χρηματοοικονομικά, διαδικασίες κ.λπ. εξασφάλιζαν προστατευτικά όρια για μεγάλες περιόδους.

Η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή αλλιώς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι το τμήμα της διοικητικής λειτουργίας (management) που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Η επιχείρηση αξιοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητές τους, ενώ συνάμα οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους.

Οι στόχοι της ΔΑΔ είναι οι εξής¹⁵:

- Η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω :
 - ❖ Της συμμετοχής στις στρατηγικές σημασίας αποφάσεις
 - ❖ Της επισήμανσης και επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού

¹⁵ Διάλεξη στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π., Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=VfG5%2BDchZ8k%3D&tabid=379&mid=836>

- ❖ Της ανάπτυξης και διευκόλυνσης της επικοινωνίας και της συνεργασίας
- Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού

Με τη σειρά της, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων:

- αντιπροσωπεύει ένα σύνολο πρακτικών για τη διεύθυνση εργαζομένων, οι οποίες εμπλέκονται στην ευρεία στρατηγική των επιχειρήσεων.
- περιγράφει ένα σύνολο πρακτικών κατάλληλο για εργαζόμενους που εργάζονται με συνέπεια.
- αντιπροσωπεύει την αποδοχή από την οργάνωση ότι η στρατηγική της θα πρέπει να στηρίζεται στις δυνατότητες των ανθρωπίνων πόρων της.
- δίνει στους διευθυντές ένα εκτενέστερο πλαίσιο υπευθυνότητας για πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπων της επιχείρησης.
- συμφωνεί με την άποψη ότι οι άνθρωποι είναι ο πολυτιμότερος πόρος για μία οργάνωση.

Κάποια από τα ζητήματα με τα οποία ασχολείται η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε καθημερινή βάση είναι:

- απασχόληση,
- ανεργία,
- παραγωγικότητα της εργασίας,
- το κόστος σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα,
- η ανθρώπινη σχέση,
- οι χειρισμοί,

- οι δεξιότητες,
- η επαγγελματική κατάρτιση στις εργασιακές σχέσεις,
- η μεταβολή, η αλλαγή και γενικά η μεταλλαγή αξιών και νοοτροπίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις,
- η σοβαρή και αποτελεσματική στοχοθεσία,
- το ομαδικό πνεύμα,
- η συσπείρωση και η ταύτιση των δυνάμεων μιας επιχείρησης για το κοινό στόχο,
- η ταχεία επίλυση των προβλημάτων,
- η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού,
- η δημιουργία οράματος,
- η εδραίωση εταιρικών πολιτικών και αξιών,
- η ειλικρινής συμμετοχή σε ένα νέο επιχειρησιακό πνεύμα,
- η αποφυγή των «νησίδων», των ομάδων αντίδρασης και των αρτηριοσκληρωτικών καταστάσεων,
- η δημιουργία επιχειρηματικής αντίληψης, επιχειρησιακής κουλτούρας και ηθικής της εργασίας,
- η ενδυνάμωση μιας βαθιάς ηθικής παρουσίας,
- η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού,
- οι υγιείς και σωστές εργασιακές σχέσεις,
- η οργάνωση των επιχειρήσεων,
- η ευελιξία της αγοράς εργασίας,
- ο κοινωνικός διάλογος,
- η κοινωνική ασφάλιση.

2.2 Ιστορικά Στοιχεία

Ιστορικά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Στη βιβλιογραφία, το ιστορικό κομμάτι που αφορά την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων χωρίζεται σε τρία στάδια¹⁶:

- Σε πρώτο στάδιο, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας.
- Σε δεύτερο στάδιο, με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού.
- Σε τρίτο στάδιο, λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

¹⁶ Μουζά Λαζαρίδη Α.Μ., (2006), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

2.3 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Για να μπορέσει να γίνει αποτελεσματική η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι σημαντικό να οργανωθούν όλα τα σχετικά ζητήματα με τα οποία ασχολείται. Εκείνο που παρατηρείται ως νέα τάση είναι η σύνδεση των πολιτικών προσωπικού με τους στόχους της επιχείρησης, η ενασχόληση με τις επιπτώσεις των στρατηγικών αποφάσεων της διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό και όχι απλά η ενασχόληση με τα λειτουργικά προβλήματα¹⁷. Την ίδια στιγμή, τα στελέχη υποκινούν και εμπυχώνουν προκειμένου όλοι να αφοσιωθούν στην επιχείρηση και τους στόχους της. Χαρακτηριστικό της νέας τάσης είναι επίσης και η στροφή των διαπραγματεύσεων των σωματείων εργαζομένων από το εθνικό επίπεδο σε επίπεδο επιχείρησης και μάλιστα η τάση ο κάθε εργαζόμενος να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά ως προς τους όρους εργασίας του και όχι μαζικά, όπως ήταν σύνηθες μέχρι πρόσφατα.

Σήμερα για να είναι ικανή και αξιόπιστη, η Δ.Α.Π. απαιτεί καλή γνώση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται, π.χ. το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το σύνολο της αγοράς και η καλή κατανόηση της στρατηγικής κατευθύνσεως της επιχείρησης (σε αυτή την περίπτωση τον στόχο της ανάπτυξης). Η Δ.Α.Π. περιέχει δύο διακριτές φάσεις: το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή αυτού.

Για την υλοποίηση της στρατηγικής για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

¹⁷ Μουζά Λαζαρίδη Α.Μ., (2006), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

- Καταγραφή της αγοράς εργασίας, των τάσεων και του ανταγωνισμού
- Αποτύπωση της υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης
- Αποτύπωση των προβλέψεων και των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης
- Προγραμματισμός

Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν οι παρακάτω παράγοντες¹⁸:

❖ Το εξωτερικό περιβάλλον

- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Κοινωνικό περιβάλλον
- Οικονομικό περιβάλλον (προσφορά και ζήτηση στελεχών)
- Νομικό - πολιτικό περιβάλλον

❖ Το εσωτερικό περιβάλλον

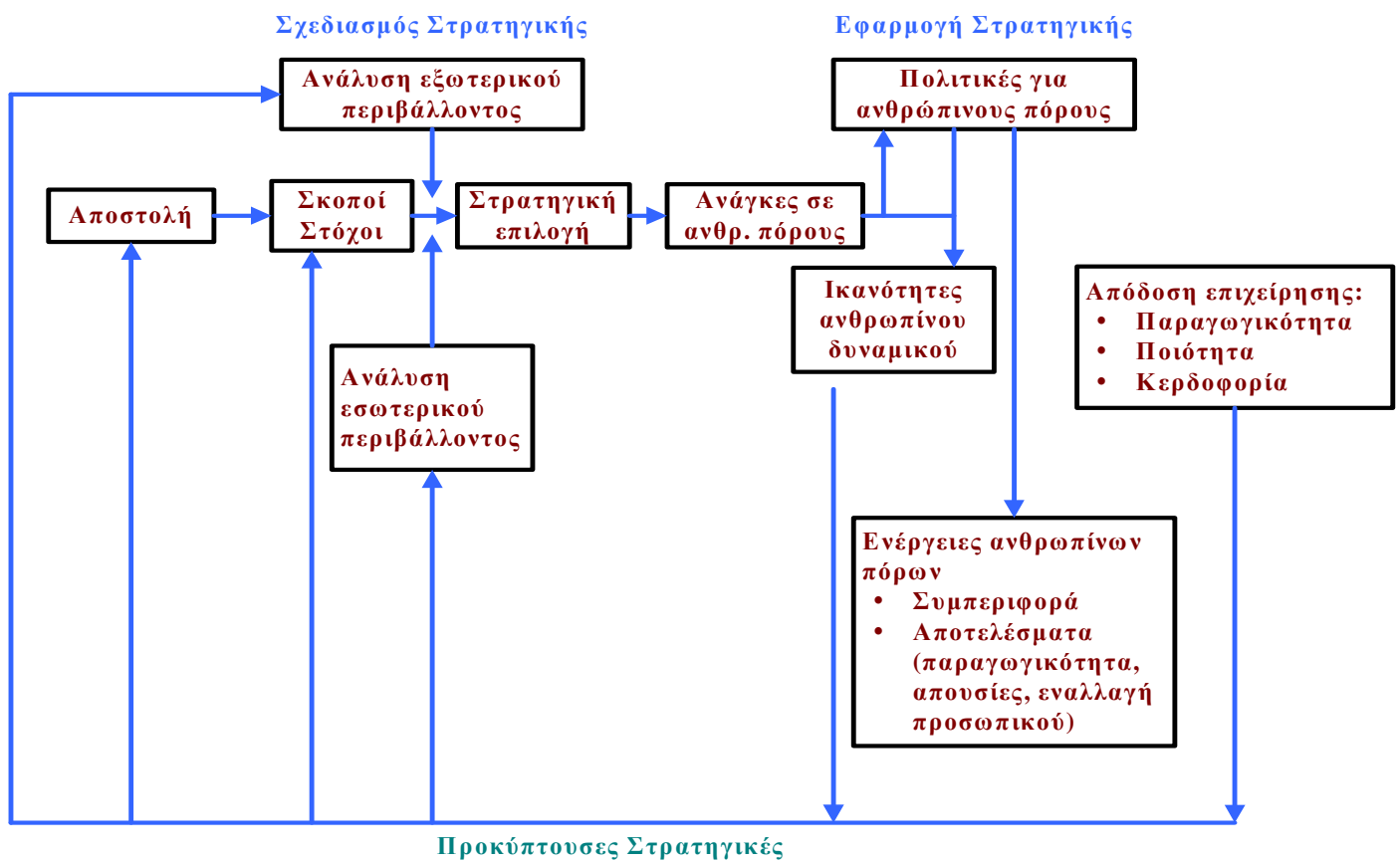
- Προαγωγή στελεχών από την ίδια την οργάνωση
- Ανοικτός συναγωνισμός στην πρόσληψη

Με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και με καλή γνώση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν στην αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού, στη δημιουργία

¹⁸ Εθνικό Παρατηρητήριο για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, *Διαμόρφωση προτύπων εφαρμογών ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στις συνθήκες της ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.observatory.eommex.gr/eommex/synopsis_meleti_ikandeksiot.pdf

κινήτρων για μεγαλύτερη παραγωγικότητα του και στη δημιουργία νέων τακτικών διοίκησης του. Αφού μελετηθούν τα παραπάνω, πρέπει να οριστούν οι ανάγκες που προέκυψαν στην επιχείρηση, και να προγραμματιστεί η διαδικασία αντιμετώπισης και ικανοποίησης των προαναφερθέντων αναγκών.

Η εικόνα ¹⁹ που ακολουθεί απεικονίζει τα βήματα που ακολουθούνται για μια σωστή και αποτελεσματική δημιουργία στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:



Εικόνα 2.1: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Τσιρώνης Λ., Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/ManSys%20II/1h%20paradosi.ppt

¹⁹ Τσιρώνης, Λ., *Συστήματα Διοίκησης για Μηχανικούς II*, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης Πολυτεχνείου Κρήτης. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/ManSys%20II/1h%20paradosi.ppt

Η δημιουργία στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να φέρει στην επιφάνεια διαφορετικές τακτικές άσκησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. Τέτοιες τακτικές είναι η μείωση προσωπικού, ο ανασχεδιασμός της επιχείρησης και η Ολική Ποιοτική Διοίκηση (Total Quality Management – TQM). Η μείωση προσωπικού (Downsizing) είναι η σχεδιασμένη απόλυση ορισμένου αριθμού εργαζομένων ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να αντεπεξέλθει σε αρνητικές οικονομικές συγκυρίες. Η Δ.Α.Π είναι το μόνο εργαλείο που μπορεί να διεξάγει μία τέτοια διαδικασία επιτυχημένα, αφού η μείωση του προσωπικού έχει ως επακόλουθο την αναδιοργάνωση των ανθρώπινων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική και ευέλικτη με λιγότερους εργαζόμενους²⁰.

2.4. Η Τεχνολογία στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.4.1 Η είσοδος της τεχνολογίας στον κλάδο

Η είσοδος της τεχνολογίας στην καθημερινότητα των λειτουργιών των επιχειρήσεων είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του 20^{ου} αιώνα. Ο γενικός ορισμός για ένα πληροφοριακό σύστημα είναι ο εξής: «ένα σύνολο οργανωμένων διαδικασιών που όταν εφαρμοστεί, παρέχει πληροφορίες για υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και του ελέγχου του Οργανισμού»²¹. Το πληροφοριακό σύστημα είναι μια οργανωμένη μέθοδος παροχής πληροφοριών για το παρελθόν, παρόν και μέλλον που σχετίζονται με τις εσωτερικές λειτουργίες και το εξωτερικό περιβάλλον. Υποστηρίζει

²⁰ Μπιτσάνη Ε.Π., (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα

²¹ Πληροφορίες από τον δικτυακό τόπο: isa.teipir.gr/files/projects/psd_pps.ppt

τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και τις καθημερινές λειτουργίες ενός Οργανισμού, παρέχοντας ενιαία και συνεχή πληροφόρηση σε κατάλληλα χρονικά διαστήματα για να βοηθήσει την λήψη αποφάσεων.

Η χρήση ενός πληροφοριακού συστήματος για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έγινε επιτακτική ανάγκη διαχρονικά, καθώς ο ανταγωνισμός στην διεθνή αγορά έκανε σαφές πως μια εταιρία πρέπει να χρησιμοποιεί αποδοτικά όλους τους διαθέσιμους πόρους της, και συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της.

Ένεκα της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει το εργασιακό περιβάλλον, τα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων χρειάζονται τα κατάλληλα εργαλεία για να βοηθηθούν στο έργο τους. Σε γενικές γραμμές, ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων HR (Human Resources Management) πρέπει να προσφέρει²²:

- Άμεση, εύκολη, οικονομική και ακριβή πληροφόρηση για το ανθρώπινο δυναμικό σε πραγματικό χρόνο, με δυνατότητα ανάλυσης της πληροφορίας με τη χρήση συστημάτων business intelligence.
- Υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης και παροχή της πληροφορίας σε κάθε συσκευή, ακόμα και σε φορητές, καθώς πλέον η εργασία δεν πραγματοποιείται μόνο εντός των εταιρικών εγκαταστάσεων.
- Παροχή βοήθειας και υποστήριξης στις αποφάσεις των στελεχών που αφορούν σε εργασιακά θέματα. Τέτοια θέματα σχετίζονται με προβλέψεις αποχωρήσεων, διατήρηση στελεχών, σύσφιξη σχέσεων με τα στελέχη, υποστήριξη υποθετικών σεναρίων (what if) κ.λπ.

²² Πληροφορίες από τον δικτυακό τόπο: isa.teipir.gr/files/projects/psd_pps.ppt

Είναι ευνόητο ότι στα παραπάνω θα πρέπει να προσθέσουμε και τις κλασικές λειτουργίες ενός συστήματος Ανθρωπίνων Πόρων, όπως έλεγχος προσέλευσης, έλεγχος απόδοσης, έλεγχος αιτημάτων, διαχείριση εξόδων κ.ο.κ., τα οποία όμως δεν είναι πλέον από μόνα τους αρκετά για να χαρακτηρίσουν ένα τέτοιο σύστημα ως σύγχρονο, με βάση τις σημερινές απαιτήσεις.

Η διεξόδυση της τεχνολογίας στις λειτουργίες μιας επιχείρησης έχει πλέον φθάσει σε υψηλά επίπεδα ευχρηστίας και λειτουργικότητας, και τείνει να καταστεί ανάγκη για όλες τις εταιρίες ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους. Είναι προφανές ότι η εκάστοτε διοίκηση είναι σε θέση να γνωρίζει τους τομείς όπου υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη εγκατάστασης ανάλογων συστημάτων. Είναι σημαντικό οι μεγάλες και μικρές εταιρίες να καταγράψουν κατ' αρχάς τις ανάγκες και προτεραιότητές τους (σημερινές και μελλοντικές) και στη συνέχεια να προβούν στην υλοποίηση των αντίστοιχων λύσεων, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τη σχέση κόστους - αξίας.

2.4.2 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων ασχολούνται με²³:

- Την ανεύρεση υποψηφίων υπαλλήλων
- Την τήρηση αρχείων προσωπικού
- Την παρακολούθηση δεξιοτήτων εργαζομένων, απόδοσης και εκπαίδευσης

²³ Καρύδα Μ., Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων, διάλεξη Τμήματος Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων Πανεπιστημίου Αιγαίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.icsd.aegean.gr/website_files/proptyxiako/587433966.ppt

Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει τα σημαντικότερα συστήματα που αφορούν στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καθώς και το οργανωσιακό επίπεδο στην ιεραρχία των εργαζομένων που είναι υπεύθυνο για αυτά:

| Σύστημα | Περιγραφή | Οργανωσιακό Επίπεδο |
|------------------------------------|---|----------------------------|
| Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού | Παρακολούθηση δεξιοτήτων και προσόντων προσωπικού | Εκτελεστικό |
| Ανάλυση αμοιβών | Παρακολούθηση μισθών και επιδομάτων | Διοικητικό |
| Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων | Σχεδιασμός μακροπρόθεσμων αναγκών | Στρατηγικό |

Πίνακας 2.1: Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Καρύδα Μ. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

www.icsd.aegean.gr/website_files/proptyxiako/587433966.ppt

Κεφάλαιο 3 : Ευέλικτες μορφές απασχόλησης

3.1 Ο ευέλικτος οργανισμός

Σαν ευέλικτο οργανισμό, ορίζεται η διαφοροποίηση της δομής ενός θεσμού ή και οργανωμένης εταιρίας με σκοπό την ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας. Στόχος είναι η προσαρμογή σε νέα πιθανόν δεδομένα στις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που προωθούν διαρθρωτικές αλλαγές προς την επίτευξη της αποτελεσματικότητας.

Είναι γεγονός πως με την πάροδο των ετών οι ευέλικτοι οργανισμοί έκαναν την εμφάνισή τους σε κάθε τομέα. Οι παραδοσιακές δομές αποδέχονται σταδιακά την νέα ευέλικτη και εξελιγμένη μορφή, όπως είναι η ευέλικτες μορφές απασχόλησης που θα αναπτυχθούν παρακάτω.

3.2 Λόγοι που οδήγησαν στις νέες, ευέλικτες μορφές απασχόλησης

Η πίεση των τεχνολογικών εξελίξεων, των εξελίξεων στην οργάνωση της παραγωγής και της εργασίας, των κοινωνικών εξελίξεων διαμορφώνουν στην σύγχρονη αγορά εργασίας συνθήκες που προδικάζουν ουσιαστικές μεταβολές ως προς την αντίληψη της εργασίας και του εργαζόμενου. Με άλλα λόγια η πορεία προς την κοινωνία της πληροφορίας επιφέρει ριζικές αλλαγές στα υποδείγματα εργασίας και απασχόλησης.

Μία τέτοια αλλαγή είναι η εμφάνιση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Πιο συγκεκριμένα, από τη μία ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις στο να αναζητούν νέους και διάφορους τρόπους οργάνωσης της λειτουργίας τους και από την άλλη οι σύγχρονοι εργαζόμενοι αντιμέτωποι με μία σωρεία επιλογών που αφορούν τόσο την εργασιακή όσο και την κοινωνική τους ζωή δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για κάποιες μορφές απασχόλησης - τις ευέλικτες μορφές.

3.3 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης

Με τον όρο «ευέλικτες μορφές απασχόλησης», εννοούμε τις μορφές εκείνες που αποκλίνουν από το κανονικό μοντέλο εργασίας. Το τελευταίο είναι ουσιαστικά η σχέση εξαρτημένης εργασίας πλήρης απασχόλησης (για Ελλάδα 40 ώρες εβδομαδιαίως) αορίστου χρόνου. Πρόκειται για εργασία που παρέχεται έναντι μισθού ή ωρομισθίου και είναι εξαρτημένη από έναν εργοδότη. Επιπλέον παρέχεται στην υποδομή του εργοδότη, κατά πλήρες ωράριο.

Βέβαια η έννοια της ευελιξίας στην αγορά εργασίας δεν αφορά μόνο τις ώρες εργασίας και το εργασιακό καθεστώς (αορίστου ή ορισμένου) αλλά και τους μισθούς καθώς και τα εργασιακά δικαιώματα (συντάξεις, επιδόματα, άδειες, κοινωνική ασφάλιση κ.λπ.).

3.4 Τύποι ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης δεν είναι απαραίτητα νέες, αλλά σήμερα αξιοποιούνται σε μεγαλύτερη έκταση και είναι αντικείμενο νέων ρυθμίσεων. Έχουν ένα σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο της νέας οργάνωσης της εργασίας. Γενικά, οι εργαζόμενοι με ευέλικτες μορφές απασχόλησης είναι συνήθως γυναίκες, νέοι και μειονεκτούσες ομάδες πληθυσμού.

Από τις διάφορες κατηγορίες ευέλικτης απασχόλησης διακρίνουμε τις ακόλουθες²⁴:

1. Μερική Απασχόληση: Σε αντίθεση με την καθημερινή και με πλήρες ωράριο εργασίας, η μερική απασχόληση αποτελεί μια μορφή παροχής εργασίας μειωμένου χρόνου με μειωμένες αποδοχές. Παρόλα αυτά θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα τουλάχιστον, η μερική απασχόληση παρουσιάζει μία κανονικότητα (λίγο αλλά κάθε μέρα).
2. Εργασία με βάρδιες και εργασία τη νύχτα: Αυτές οι μορφές της μη τυπικής απασχόλησης είναι κύριο χαρακτηριστικό του δευτερογενή τομέα. Στις επιχειρήσεις που συναντώνται οι βάρδιες εφαρμόζονται τα λεγόμενα κυλιόμενα ωράρια. Πιο συγκεκριμένα η ώρα προσέλευσης των εργαζομένων στην εργασία τους και αποχώρησης από αυτήν δεν είναι σταθερή αλλά κυμαίνεται ανάλογα με τις ανάγκες τόσο της επιχείρησης όσο και των ίδιων των εργαζομένων.

²⁴ Αβραμίου Α., (2001), *Ευέλικτες μορφές απασχόλησης και ανισότητες στον εργασιακό χώρο*, Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.kethi.gr/.../157_EVELIKTES_MORFES_APASXOLISIS.pdf

3. Συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου & μίσθωσης έργου: Οι συμβάσεις εργασίας διακρίνονται, από την άποψη του είδους της σχέσης εργασίας, σε συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας, σε συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών και σε συμβάσεις έργου, ενώ από την άποψη της χρονικής διάρκειας, σε συμβάσεις αορίστου χρόνου και σε συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Η τελευταία αυτή διάκριση αφορά τις συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η σύμβαση ορισμένου χρόνου είναι περισσότερο προστατευτική για τους εργαζόμενους, ενώ οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου καλύπτουν την προσωρινή απασχόληση. Αν εξαιρεθούν οι επιχειρήσεις που έχουν εποχιακό χαρακτήρα και οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν την εκτέλεση έργων μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, σε καμιά άλλη περίπτωση δεν δικαιολογείται η πρόσληψη εργαζομένων με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Οι εργαζόμενοι με σύμβαση ορισμένου χρόνου ζουν συνέχεια με το φόβο της άμεσης απόλυσης τους την αβεβαιότητα για το μέλλον τους και προσβλέπουν στην ανανέωση της σύμβασής τους.

Επιπρόσθετα, στις συμβάσεις έργου λείπουν ορισμένα στοιχεία της εξαρτημένης εργασίας: πιο συγκεκριμένα λείπει το στοιχείο του ελέγχου/εποπτείας που αισθάνεται ο εργαζόμενος σε μία επιχείρηση για το πότε προσέρχεται/αποχωρεί στον/από τον χώρο εργασίας, για το πόσο αποδίδει, για το αν δουλεύει με εντατικούς ρυθμούς κ.λπ. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί, ότι αυτά τα στοιχεία της ανεξαρτησίας οι εργαζόμενοι με σύμβαση έργου τα πληρώνουν αρκετά ακριβά καθώς δεν έχουν ανάλογη προστασία με τους εργαζόμενους που απασχολούνται με καθεστώς εξαρτημένης εργασίας (μη παροχή επιδομάτων αδείας/εορτών, μη ασφάλιση κ.λπ.).

4. Εργασία το Σαββατοκύριακο : Η μορφή αυτή απασχόλησης επικρατεί όλο και περισσότερο κυρίως ως αποτέλεσμα της ανάγκης διαφόρων επιχειρήσεων να επεκτείνουν το ωράριο εργασίας τους (π.χ. εμπορικά καταστήματα). Οι καταναλωτές ενδέχεται να προτιμούν ορισμένες υπηρεσίες να παρέχονται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από αυτό του πενθήμερου (Δευτέρα έως Παρασκευή).

5. Εργασία στο σπίτι : Αυτό που διαφοροποιεί αυτή τη μορφή απασχόλησης από τη συνήθη απασχόληση δεν είναι οι μη καθιερωμένες ώρες ή ημέρες απασχόλησης (όπως συμβαίνει σ' αυτές που παρουσιάστηκαν παραπάνω) αλλά το γεγονός ότι δεν υπάρχει κάποιος προκαθορισμένος –τα υπικός χώρος εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι στα στατιστικά στοιχεία η εργασία στο σπίτι υποεκτιμάται καθώς συχνά αφορά δραστηριότητες που εντάσσονται στον χώρο της παραοικονομίας.

Αναφορικά με τα προϊόντα που παράγουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται μ' αυτό το εργασιακό καθεστώς, αυτά ποικίλουν καθώς πρόκειται άλλοτε για παραδοσιακά προϊόντα και άλλοτε για αρκετά σύγχρονες υπηρεσίες επεξεργασίας πληροφοριών με τη χρήση ηλεκτρονικού εξοπλισμού.

Στην Ελλάδα άρχισαν να θεσμοθετηθούν οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και μέχρι πρόσφατα εφαρμόζονταν ανεπίσημα στον κόσμο της παραοικονομίας. Με τον νόμο 1892/90 εισήχθησαν για πρώτη φορά επίσημα η μερική απασχόληση (άρθρο 38) και η εργασία κατά το Σαββατοκύριακο(τέταρτη βάρδια – άρθρο 40), σε μία

προσπάθεια της Ελληνικής Πολιτείας να συντονιστεί με τις τάσεις που επικρατούσαν στην υπόλοιπη Ευρώπη. Επιπλέον, με το νόμο 2639/98 για τις εργασιακές σχέσεις εισάγονται ρυθμίσεις στην αγορά εργασίας, που αφορούν την ορθότερη προστασία των «άτυπα» εργαζομένων, ενώ παράλληλα επιδιώκεται και η καταγραφή του μεγέθους της «άτυπης» απασχόλησης.

Κάποιοι από τους λόγους που δεν είναι διαδεδομένη η μερική απασχόληση στην Ελλάδα ακόμη είναι οι εξής²⁵:

- Οργανωτικά δυσμενής η δομή των επιχειρήσεων (πολύ μικρές, οικογενειακού χαρακτήρα, επιχειρήσεις: 95% του συνόλου)
- Αρνητικές προτιμήσεις εργαζομένων (70% προτιμούν πλήρη απασχόληση)
- Θεσμικό πλαίσιο (κενά συστήματος κοινωνικής ασφάλισης)
- Χαμηλή γυναικεία συμμετοχή στην απασχόληση
- Ανεπαρκές μισθολογικό επίπεδο
- Είδος συμβάσεων (Συνδυάζεται συνήθως με προσωρινή απασχόληση)

3.5 Πλεονεκτήματα ευέλικτων μορφών εργασίας

Συμπερασματικά, ως πλεονεκτήματα ποσοτικά μετρήσιμα ή μη για τις ευέλικτες μορφές εργασίας θα μπορούσαν να αναφερθούν²⁶:

²⁵ Αβραμίου Α., (2001), *Ευέλικτες μορφές απασχόλησης και ανισότητες στον εργασιακό χώρο*, Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.kethi.gr/.../157_EVELIKTES_MORFES_APASXOLISIS.pdf

- αύξηση παραγωγικότητας,
- μείωση άμεσων και έμμεσων δαπανών προσωπικού,
- μείωση του κόστους κεφαλαίου,
- μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων στον εργοδότη,
- βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών λόγω καλύτερης ποιότητας παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών,
- γρηγορότερη ένταξη υπαλλήλων που για προσωπικούς, οικογενειακούς λόγους έκαναν χρήση άδειας μεγάλης διάρκειας,
- προσέλκυση ιδιαίτερα ικανών συνεργατών από ευρύτερες περιοχές,
- αύξηση της διαθεσιμότητας των τεχνικών εγκαταστάσεων και γραφείων,
- μείωση της επενδυτικής ικανότητας,
- αύξηση της απόδοσης κεφαλαίου,
- μείωση των επιτοκίων στο δεσμευμένο κεφάλαιο,
- αύξηση της ικανότητας απόκρισης,
- μείωση χρόνου παράδοσης,
- μείωση χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων,
- αύξηση της αξιοπιστίας στην παράδοση προϊόντων/ υπηρεσιών,
- μεγαλύτερη ελκυστικότητα και βελτίωση του image των θέσεων εργασίας και φυσικά του εργοδότη.

Για τον εργαζόμενο :

- καλύτερος συνδυασμό εργασίας και οικογένειας,
- μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία,

²⁶ Γρέβιας, Δ., (2005), Στο μικροσκόπιο οι ευέλικτες και εναλλακτικές μορφές απασχόλησης. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.disabled.gr/lib/?p=8493>

- μεγαλύτερη ικανότητα συγκέντρωσης, αφοσίωσης και ικανοποίησης από το αντικείμενο εργασίας,
- καλύτερη ποιότητα εργασίας,
- αυτονομία,
- μείωση απουσιών και εξόδων (διαδρομής από και προς το σπίτι),
- αύξηση της πιθανότητας ανεύρεσης εργασίας σε άτομα με ειδικές ανάγκες.

Σχετικά με την αποδοχή των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, στα επιχειρήματα «υπέρ» καταγράφονται :

- η αναγκαιότητα διεξοδικής συζήτησης πριν από την εφαρμογή των εμπλεκόμενων μερών,
- η εξασφάλιση της συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις,
- η προσφορά από πλευράς εργοδότη πολλών εναλλακτικών μορφών απασχόλησης με δυνατότητα επιλογής, και
- η εξισορρόπηση των μειονεκτημάτων που ανακύπτουν με τις άδειες.

3.6 Μειονεκτήματα ευέλικτων μορφών εργασίας

Τα μειονεκτήματα ποσοτικά μετρήσιμα ή μη που αναφέρονται είναι τα εξής²⁷ :

- πρόβλημα άμεσης υποστήριξης του εργαζόμενου,
- παρακολούθησης του εργασιακού αποτελέσματος,
- αύξηση κόστους για τη δημιουργία κατάλληλων θέσεων τηλεργασίας,
- πρόβλημα προστασίας προσωπικών δεδομένων,

²⁷ Γρέβιας, Δ., (2005), Στο μικροσκόπιο οι ευέλικτες και εναλλακτικές μορφές απασχόλησης. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.disabled.gr/lib/?p=8493>

- αύξηση των δαπανών για ανάπτυξη προσωπικού, διοικητικών διαδικασιών και πρόσληψης προσωπικού,
- κόστος οργανωτικών αλλαγών,
- υψηλότερο κόστος λειτουργικής ετοιμότητας,
- πιθανή αύξηση των αποχωρήσεων και απουσιών προσωπικού.

Για τον εργαζόμενο :

- κίνδυνος εκμετάλλευσης, κίνδυνο κοινωνικής απομόνωσης και μοναξιάς λόγω έλλειψης επικοινωνίας,
- ελλιπή ενημέρωση για τα επιχειρησιακά δρώμενα,
- δυσκολία εξέλιξης και καριέρας,
- έλλειψη αναγνώρισης από συναδέλφους και προϊσταμένους,
- δυσκολία τήρησης αποστάσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας,
- μειωμένη κοινωνική παραδοχή.

Ως επιχειρήματα «κατά» αναφέρονται:

- μόνο οι ανάγκες του εργοδότη λαμβάνονται υπόψη, ενώ οι προτάσεις των εργαζομένων απορρίπτονται χωρίς αιτιολόγηση,
- δεν τηρούνται οι δυνατότητες αλλαγής μορφής απασχόλησης που είχαν υποσχεθεί,
- εφαρμόζονται διαφορετικοί όροι για συγκρίσιμους εργασιακούς χρόνους στην ίδια μονάδα,
- δεν αντισταθμίζεται από πλευράς εργοδότη η αρνητική παραδοσιακή, κοινωνική αντίληψη της βάρδιας,

- υπάρχει ελλιπής συγχρονισμός των χρόνων εργασίας με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς.

3.7 Στρατηγικές εφαρμογής ευέλικτων μορφών εργασίας

Στην εποχή μας έχει αρχίσει να εμφανίζεται ένας όλο και μεγαλύτερος αριθμός ειδικά μικρών επιχειρήσεων, που δεν διαθέτει καν γραφεία αλλά λειτουργεί αποκλειστικά μέσω Διαδικτύου ή απλώς επιλέγει μια νέα, ευέλικτη μορφή εργασίας για τους υπαλλήλους. Αυτές οι επιχειρήσεις επωφελούνται από τις δυνατότητες που προσφέρει το e - επιχειρείν και απαλλάσσονται από κόστη (εγκαταστάσεις, γραφεία κ.λπ.) που μέχρι πρότινος θεωρούνταν αυτονόητα.

Κύριοι στόχοι των εταιριών που υιοθετούν μεθόδους ευέλικτης εργασίας είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους, με άλλα λόγια η βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης. Όσο μεγαλύτερο το οικονομικό όφελος τόσο ισχυρότερο το κίνητρο για υιοθέτηση των νέων μεθόδων εργασίας. Όπως είναι κατανοητό, για να διατηρηθεί η άνοδος στην κερδοφορία και την παραγωγικότητα, πρέπει να διατηρείται σταθερή και η ικανοποίηση των εργαζομένων από αυτές τις νέες μεθόδους εργασίας. Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει πριν από την υιοθέτηση των νέων μεθόδων είναι μια μελέτη κόστους-αποτελέσματος.

Σε πάρα πολλές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης αποδείχθηκαν εξαιρετικά επιτυχημένες, εξαιτίας της αύξησης που επέφεραν στην κερδοφορία της εταιρίας. Αρχικά η επένδυση στην παροχή

εξοπλισμού στους εργαζομένους -προκειμένου να δουλεύουν από το σπίτι τους- είναι συνήθως σημαντική και δεν αποσβένεται από την εξοικονόμηση κόστους στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης. Ωστόσο, σύντομα η επένδυση αποδεικνύεται επιτυχημένη, καθώς η παραγωγικότητα του προσωπικού αυξάνεται εξαιρετικά.

Ένα από τα βασικά ζητήματα στο σχεδιασμό των ευέλικτων μορφών απασχόλησης είναι να γίνει αντιληπτό από τους εργαζομένους που τις επιλέγουν, πως πρέπει να διαχωρίζουν τις εργασίες που πρέπει να γίνουν σε δύο ομάδες: αυτές που διεκπεραιώνονται μέσα στο γραφείο υποχρεωτικά και αυτές που μπορούν να γίνουν παντού - ακόμα και από το σπίτι. Έρευνες έχουν δείξει ότι όσες περισσότερες εργασίες μπορούσαν να διεκπεραιώσουν οι υπάλληλοι μακριά από το γραφείο τους, τόσο περισσότερο αυξανόταν η παραγωγικότητα τους.

Από την εφαρμογή της νέας μορφής απασχόλησης είναι ξεκάθαρα τα ακόλουθα: η επένδυση σε υποδομές, κατάρτιση και γενικότερα στην παροχή βοήθειας και εξοπλισμού στους εργαζομένους είναι στην αρχή σημαντική. Από την άλλη, υπάρχει πολύ σημαντική άνοδος στην παραγωγικότητα, μείωση των απουσιών του προσωπικού, εξοικονόμηση κόστους στα κεντρικά γραφεία. Τελικά, με τη σωστή εφαρμογή των ευέλικτων μορφών εργασίας η επιχείρηση μπορεί να έχει κέρδη.

Αν και ένας 100% "τηλεεργαζόμενος" δεν αποτελεί ακόμα μια επιλογή που προτείνουν οι ειδικοί, η πρόκληση, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που εφαρμόζουν ευέλικτες μεθόδους εργασίας είναι να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη που αποκομίζουν. Είναι πάντως ένας δρόμος που πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν: σύμφωνα με μελέτες στις ΗΠΑ και την Ευρώπη, ήδη ένας σημαντικός

αριθμός ΜΜΕ έχει επιλέξει ευέλικτες μεθόδους εργασίας κατανοώντας τα πλεονεκτήματα που αυτές παρέχουν²⁸.

3.8 Εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη

Είναι γεγονός πως οι ευέλικτες μορφές εργασίας βρίσκουν ευρεία εφαρμογή στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η επιλογή τους, όμως, δεν αποτελεί μονόδρομο για τη διατήρηση των θέσεων εργασίας, αλλά, κυρίως, μέσο για την προσέλκυση των γυναικών στην αγορά εργασίας και για τη συμφιλίωση της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

Τον ίδιο στόχο εξυπηρετούν, θεωρητικώς, και οι έξι νόμοι για ευέλικτες μορφές απασχόλησης που ψηφίστηκαν την περίοδο 1990-2004 στη χώρα μας. Με τους νόμους αυτούς εισάγεται η μερική απασχόληση στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, ρυθμίζονται οι όροι λειτουργίας των εταιρειών προσωρινής απασχόλησης και θεσμοθετείται η εκ περιτροπής απασχόληση, η διαλείπουσα απασχόληση, η τηλεργασία, οι συμβάσεις έργου και οι συμβάσεις παροχής υπηρεσιών. Η εφαρμογή των σχετικών νόμων πραγματοποιήθηκε μετά την παραδοχή ότι το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών στην Ελλάδα παραμένει ένα από τα χαμηλότερα στην Ευρώπη- μόλις 45,5% (ενώ ο μέσος όρος της ΕΕ είναι 56%)- και απέχει μακράν του στόχου της Λισαβόνας για αύξησή του στο 60% ως το 2010. Αντίθετα, το ποσοστό

²⁸ Πληροφορίες από τον δικτυακό τόπο: http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1448&PHPSESSID=93368a288b27e7168420938218851725

απασχόλησης των ανδρών ανέρχεται σε 74% και βρίσκεται πάνω από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσο όρο που είναι 72,7%²⁹.

Η κατάσταση αυτή επιδεινώνεται αν ληφθεί υπόψη ότι η Ελλάδα υπολείπεται σε υποδομές κοινωνικής φροντίδας (βρεφονηπιακοί σταθμοί, γονικές άδειες, άδειες μητρότητας κτλ.) σε σχέση με τις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρά την ύπαρξη όμως του ευνοϊκού, όπως χαρακτηρίζεται, θεσμικού πλαισίου για τη διάδοση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, στην Ελλάδα οι συνηθέστερες μορφές ευελιξίας στον ιδιωτικό τομέα παραμένουν η υπερωριακή απασχόληση, οι βάρδιες, η εποχική απασχόληση, η υπεργολαβία και το φασόν, ενώ στον δημόσιο τομέα επικρατούν οι υπερωρίες και οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου.

Οι νέες μορφές ευέλικτης απασχόλησης, οι οποίες- θεωρητικά τουλάχιστον- προσαρμόζονται καλύτερα στις ανάγκες των σύγχρονων εργαζομένων ή αυτών που επιθυμούν να εργαστούν, έχουν από ελάχιστη ως μηδαμινή διείσδυση στην ελληνική αγορά εργασίας. Η μερική απασχόληση κινείται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα- και μάλιστα με ελαφρά πτωτική τάση- συγκριτικά με τις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ανέρχεται μόλις στο 4,6% της συνολικής απασχόλησης (7,9% στις γυναίκες και 2,6% στους άνδρες), σε αντίθεση με τον μέσο ευρωπαϊκό όρο που ανέρχεται σε 17,9% (6,3% στους άνδρες και 33,5% στις γυναίκες)³⁰.

Η περιορισμένη διείσδυση των νέων ευέλικτων μορφών απασχόλησης στην ελληνική αγορά εργασίας αποδίδεται «στον έντονο δυϊσμό της ελληνικής αγοράς εργασίας, καθώς δίπλα στην επίσημη λειτουργεί παράλληλα και η ανεπίσημη ή άτυπη

²⁹ Νικολακόπουλος Δ., (17/05/2009), *Γιατί δεν ευδοκιμεί η ευέλικτη εργασία στην Ελλάδα*, Εφημερίδα Το Βήμα. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=16&artId=268548&dt=17/05/2009>

³⁰ Νικολακόπουλος Δ., (17/05/2009), *Γιατί δεν ευδοκιμεί η ευέλικτη εργασία στην Ελλάδα*, Εφημερίδα Το Βήμα. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=16&artId=268548&dt=17/05/2009>

αγορά εργασίας, όπου οι κατ' εξοχήν μορφές ευελιξίας είναι η παραοικονομία και η άτυπη παράνομη εργασία». Έτσι, οι επιχειρήσεις δεν έχουν κίνητρο να πειραματιστούν με νέες μορφές ευελιξίας, και μάλιστα θεσμοθετημένες, άρα εξορισμού πιο περιοριστικές από τις άτυπες- και εξίσου ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Είναι μάλιστα γεγονός ότι οι άτυπες ευελιξίες εξυπηρετούν συχνά και την πλευρά της εργασίας, καθώς έτσι αποφεύγεται η φορολόγηση των εισοδημάτων.

Η διαμοιραζόμενη εργασία (job sharing, όπου μια θέση πλήρους απασχόλησης μοιράζεται σε δύο άτομα), μορφή αρκετά διαδεδομένη στην Ευρώπη, δεν υφίσταται στην Ελλάδα, ενώ περιορισμένη έκταση έχουν η διαθεσιμότητα στην εργασία (labour on call) όπως και η εναλλασσόμενη εργασία (κυρίως στις αεροπορικές εταιρείες). Η τηλεργασία ή ηλεκτρονικό φασόν, όπως συχνά αποκαλείται, αποτελεί μια περιθωριακή, για την ώρα, μορφή χωρο-ευέλικτης εργασίας. Υπολογίζεται ότι μόλις το 1% απασχολείται με τηλεργασία. Μηδαμινή είναι και η διεύθυνση της προσωρινής απασχόλησης μέσω των εταιρειών προσωρινής απασχόλησης και ο ετήσιος υπολογισμός του χρόνου εργασίας.

Σε πολλές χώρες - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αντιθέτως, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης, ως κίνητρο για τη συμφιλίωση της οικογενειακής και της επαγγελματικής ζωής, επιτυγχάνονται μέσα από θεσμοθετημένες και γενικής εφαρμογής πρωτοβουλίες, αλλά σε μεγάλο βαθμό και από πρωτοβουλίες των ίδιων των επιχειρήσεων, καθώς και ως προϊόν κοινωνικής διαβούλευσης μεταξύ των κοινωνικών εταίρων σε κλαδικό ή εθνικό επίπεδο. Σε αυτό το πλαίσιο στη Βρετανία συστήθηκε και ειδικό Ταμείο (Challenge Found), το οποίο προικοδοτήθηκε με το γενναίο ποσό των 11,3 εκατ. στερλινών για τρία χρόνια για την οικονομική υποστήριξη των πρωτοβουλιών των εργοδοτών και των συνδικάτων που αναλαμβάνουν δράσεις υπέρ της συμφιλίωσης οικογένειας και εργασίας. Αποτέλεσμα

ήταν οι γονείς με παιδιά κάτω των 6 ετών να αποκτήσουν πλέον το δικαίωμα να εργάζονται με κάποια ευέλικτη μορφή απασχόλησης.

Παραδείγματα της εφαρμογής των ευέλικτων μορφών εργασίας υπάρχουν σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Στην Ιταλία³¹, η εταιρεία τηλεπικοινωνιών Vodafone Omnitel, συμφώνησε έπειτα από αίτημα των συνδικάτων, το 2004, να εντοπίσει και να εφαρμόσει νέα μοντέλα εργασίας. Έτσι, μεταξύ άλλων, παρέχεται η δυνατότητα στις γυναίκες εργαζόμενες να επιστρέψουν στην εργασία τους όταν το παιδί τους γίνει δύομισι ετών, εδόθη το δικαίωμα σε όσες εργάζονται με πλήρη απασχόληση να ζητήσουν προσωρινά να εργαστούν με μερική απασχόληση και άλλες δυνατότητες. Επιπλέον, στη χώρα έχουν κατοχυρωθεί τα «Γραφεία Χρόνου» που λειτουργούν υπό την αιγίδα των δημοτικών αρχών.

Στην Αυστρία παρέχεται η δυνατότητα σε γονείς μικρών παιδιών να εργαστούν με μερική απασχόληση, με πλήρη προστασία από το ενδεχόμενο απόλυσης και με δικαίωμα επιστροφής σε πλήρες ωράριο. Οι εργαζόμενοι μπορούν να πάρουν και άδεια μετ' αποδοχών διάρκειας έως 12 μήνες, προκειμένου να παρακολουθήσουν προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης ή μετεκπαίδευσης χωρίς να επιβαρύνεται ο εργοδότης.

Στο Βέλγιο θεσμοθετήθηκε στον μη κερδοσκοπικό τομέα της οικονομίας η δυνατότητα να ακολουθήσει ένας εργαζόμενος ευέλικτη σταδιοδρομία, κάνοντας χρήση μακροχρόνιων αδειών ή συνδυάζοντας τη μερική απασχόληση με τη μερική συνταξιοδότηση.

³¹ Νικολακόπουλος Δ., (17/05/2009), *Γιατί δεν ευδοκιμεί η ευέλικτη εργασία στην Ελλάδα*, Εφημερίδα Το Βήμα. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=16&artId=268548&dt=17/05/2009>

Στην Ολλανδία οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να αυξάνουν ή να μειώνουν τις ώρες εργασίας τους ανάλογα με τις ανάγκες τους. Οι ίδιοι μπορούν να λαμβάνουν μακροχρόνιες «άδειες για προσωπικούς λόγους», αν επιθυμούν να ανταλλάξουν για ένα διάστημα το εισόδημα που προέρχεται από την εργασία τους με προσωρινή απομάκρυνση από αυτή για λόγους οικογενειακής φροντίδας, εκπαίδευσης, προσωπικής ανάπτυξης, πρόωρης συνταξιοδότησης³².

3.9 Κοινωνικές επιπτώσεις των νέων μορφών εργασίας

Όπως γίνεται εμφανές από τις προηγούμενες ενότητες, οι κοινωνικές επιπτώσεις των ευέλικτων μορφών απασχόλησης είναι περισσότερο θετικές, αν και αναφέρονται συχνά και κάποιες αρνητικές επιπτώσεις:

- μείωση ανεργίας
- παροχή ασφαλιστικών δικαιωμάτων στους εργαζόμενους αυτούς
- εξασφάλιση προϋπηρεσίας
- εξασφάλιση εργασίας

Στις αρνητικές επιπτώσεις αναφέρονται:

- χρήση των ευέλικτων μορφών εργασίας σαν επίλυση χρόνιων προβλημάτων, δεσμεύοντας τον εργαζόμενο να μην μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να διεκδικήσει κάποια καλύτερη θέση εργασίας
- περιορισμένες ασφαλιστικές εισφορές, συχνά χαμηλότερες από αυτές που αναφέρει ο Νόμος.

³² Νικολακόπουλος Δ., (17/05/2009), *Γιατί δεν ευδοκιμεί η ευέλικτη εργασία στην Ελλάδα*, Εφημερίδα Το Βήμα. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=16&artId=268548&dt=17/05/2009>

Κεφάλαιο 4 : Εταιρείες Υψηλής Τεχνολογίας

4.1 Οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας

Η σύνδεση της ερευνητικής δραστηριότητας με τη βιομηχανική εφαρμογή και η εμπορική αξιοποίηση ερευνητικών επιτευγμάτων είναι ένα από τα θέματα που έχουν απασχολήσει διαχρονικά επιστήμονες και ακαδημαϊκούς σε όλο τον κόσμο. Η πρόοδος που έχει συντελεστεί από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα είναι τεράστια, δεδομένου ότι τα τελευταία 100 χρόνια είναι γνωστά ως ο αιώνας της τεχνολογίας και της ανακάλυψης.

Ταυτόχρονα με την πρόοδο της τεχνολογίας, σημειώθηκε κατά τα τελευταία 20 έτη περίπου η άνθηση της υψηλής τεχνολογίας, εταιριών δηλαδή που εκμεταλλεύτηκαν τεχνολογικές καινοτομίες, και σε συνδυασμό με έρευνες κατάφεραν να προσφέρουν στην αγορά νέα προϊόντα για την βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρώπου. Τέτοια παραδείγματα είναι η αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών, η κινητή τηλεφωνία, τα νέα μηχανήματα στον κλάδο υγείας, στις μεταφορές και συγκοινωνίες, και γενικά σε όλους σχεδόν τους τομείς.

Ένας μηχανισμός εκμετάλλευσης ερευνητικών επιτευγμάτων, ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως στην Ευρώπη και κυρίως στην Αμερική, είναι η δημιουργία εταιριών με τη συμμετοχή πανεπιστημίου ή ερευνητικού κέντρου (spin-off). Στη χώρα μας όμως υπάρχουν ισχυροί παράγοντες που δυσχεραίνουν τη δημιουργία και την ανάπτυξη εταιριών υψηλής τεχνολογίας, όπως: α) η αδιαφορία της παραδοσιακής βιομηχανίας και των παραδοσιακών επιχειρήσεων για καινοτομία, β) η αδιαφορία του κρατικού μηχανισμού και η παντελής έλλειψη σχεδιασμού και στόχων,

γ) η έλλειψη μηχανισμών «θερμοκοιτίδων» νέων επιχειρήσεων (τα περισσότερα Τεχνολογικά Πάρκα έχουν αποτύχει λόγω της επιβολής σε αυτά απαράδεκτου μοντέλου λειτουργίας), δ) η έλλειψη «επιχειρηματικής εκπαίδευσης» και «επιχειρηματικής νοοτροπίας» των ερευνητών, ε) η εχθρική ή αδιάφορη αντιμετώπιση από τα Πανεπιστήμια, στ) η δυσπιστία των κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital) και η έλλειψη κεφαλαίων seed capital, ζ) η μη ύπαρξη προσωπικού υψηλού επιπέδου και κατάρτισης, και η) η γραφειοκρατία του δημόσιου φορέα³³.

Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε το γεγονός ότι στην Ελλάδα η ερευνητική δραστηριότητα είναι: μικρή σε απόλυτα και σχετικά μεγέθη, αποσπασματική και ασυνεχής λόγω της φύσεως και της δομής των χρηματοδοτικών μηχανισμών και λόγω της έλλειψης εθνικής στρατηγικής και εθνικών ή «ιδρυματικών» στόχων, περιορισμένης κλίμακας λόγω μη ύπαρξης πυρήνων οι οποίοι να διαθέτουν κρίσιμη μάζα ερευνητών και πόρων, εξυπηρετεί κυρίως τη μεγάλη ευρωπαϊκή βιομηχανία λόγω των προτεραιοτήτων της ΕΕ και των κριτηρίων αξιολόγησης των ερευνητικών προτάσεων, και σε πολλές περιπτώσεις υψηλής ποιότητας και ανταγωνιστική συγκριτικά με την ευρωπαϊκή και διεθνή έρευνα. Μέσα σε αυτό το τοπίο δεν είναι παράξενο το γεγονός ότι στη χώρα μας δεν έχουμε αξιόλογα παραδείγματα δημιουργίας και ανάπτυξης εταιρειών υψηλής τεχνολογίας, με ελάχιστες εξαιρέσεις.

Σύμφωνα με την μελέτη του IOBE το 2007 για τις εταιρίες υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα, και βάση έρευνας του European Innovation Scoreboard 2007, η χώρα μας περιλαμβάνεται στην ομάδα των χωρών που υστερούν αρκετά του

³³ Βερούκιος Ξ., (2008), Εφικτή η ανάπτυξη εταιριών νέας τεχνολογίας στην Ελλάδα, αλλά..., Ev Thesis. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.enthesis.net/index.php?option=com_content&view=article&id=108:enthesis5540&catid=15:technology&Itemid=6

μέσου όρου της E.E.-27. Η καινοτομική της επίδοση βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα συγκρινόμενη με τους λοιπούς εταίρους, καθώς καταλαμβάνει την 20ή θέση στην ευρωπαϊκή κατάταξη. Η Ελλάδα εμφανίζει γενικά χαμηλές επιδόσεις σε τεχνολογικές καινοτομίες, αλλά υψηλότερες επιδόσεις σε μη τεχνολογικές καινοτομίες. Αναλυτικότερα, στους περισσότερους δείκτες η Ελλάδα καταλαμβάνει τις τελευταίες θέσεις, εμφανίζοντας κακή εικόνα, με εξαίρεση κυρίως τις οργανωτικού τύπου καινοτομίες³⁴.

4.2 Επιπτώσεις της κρίσης στις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας

Όπως και σε όλους του υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας, κατά τη διάρκεια του 2008 οι πρώτες επιπτώσεις από τη διεθνή οικονομική κρίση εμφανίστηκαν στην αγορά υψηλής τεχνολογίας. Οι μεγάλες κατασκευάστριες εταιρείες στους κλάδους των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής αναγκάστηκαν σταδιακά να αλλάξουν τη στρατηγική τους προκειμένου να ανταποκριθούν σε μία περίοδο όπου αναμένονταν ότι το καταναλωτικό κοινό θα περικόψει τις δαπάνες του³⁵.

Σταδιακά, ο κλάδος της πληροφορικής και των επικοινωνιών σε διεθνές επίπεδο άρχισε κατά το 2010 να εμφανίζει μια μικρή ανάκαμψη, με τις εκτιμήσεις να βλέπουν την παγκόσμια αγορά στα 2,3 τρις. ευρώ για το σύνολο της τρέχουσας χρήσης. Σύμφωνα με σχετικά στοιχεία του European Information Technology Observatory (EITO) για το 2010 η μεγέθυνση της αγοράς σε σχέση με το 2009

³⁴ Μελέτη του IOBE για τους κλάδους υψηλής τεχνολογίας, 2007. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.iobe.gr/media/delttyp/kain.pdf

³⁵ Παπαϊωάννου, Π., (2008), Οι καταναλωτές στρέφονται σε φθηνά laptop και κινητά. Εφημερίδα Ημερησία Online. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=14049&subid=2&pubid=3671116>

προβλέπεται να φτάσει στο 1,9%, σε αντίθεση με την περασμένη χρονιά, κατά την οποία οι πωλήσεις μειώθηκαν κατά τουλάχιστον 1,6%. Μάλιστα, ο ΕΙΤΟ επισημαίνει ότι εάν η οικονομική ανάκαμψη συνεχιστεί και σταθεροποιηθεί, η παγκόσμια αγορά Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) το 2011 θα αυξηθεί κατά 3,7% φτάνοντας τα 2,4 τρις. ευρώ.

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης η αγορά τεχνολογιών πληροφορικής αναμένεται να αυξηθεί το 2010 κατά 0,2% φτάνοντας τα 303 δισ. ευρώ. Με εξαίρεση τη Ρωσία, οι αποκαλούμενες χώρες BRIC (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα) χτυπήθηκαν λιγότερο σοβαρά από την οικονομική κρίση και εμφανίζουν μεγαλύτερη ανάπτυξη.

Το 2009 η κινεζική αγορά τεχνολογίας αυξήθηκε κατά 10% και το 2010 προβλέπεται να παρουσιάσει άνοδο κατά 11%, φτάνοντας τα 33,6 δισ. ευρώ. Στην Ινδία, οι πωλήσεις τεχνολογιών πληροφορικής εκτιμάται ότι θα αυξηθούν επίσης κατά 11%, φτάνοντας τα 14 δισ. ευρώ. Το 2010, η κινεζική αγορά τηλεπικοινωνιών θα αυξηθεί κατά 8% και θα ανέλθει στα 126 δισ. ευρώ, ενώ η ινδική θα ενισχυθεί κατά 15% φτάνοντας τα 40,5 δισ. ευρώ. Στην Ινδία μόνο το ένα τρίτο του πληθυσμού χρησιμοποιεί κινητό τηλέφωνο, στην Κίνα περίπου το μισό, ενώ στη Γερμανία, για παράδειγμα, το ποσοστό αυτό υπολογίζεται γύρω στο 80%.

Στην αγορά τηλεπικοινωνιών στις ΗΠΑ, αναμένεται αύξηση το 2010 κατά 1,6% φτάνοντας τα 324 δισ. ευρώ. Στην ΕΕ η αύξηση υπολογίζεται στο 0,1%, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 346 δισ. ευρώ. Ωστόσο, στις ΗΠΑ, οι πωλήσεις στις

υπηρεσίες υλικού, λογισμικού και τεχνολογιών πληροφορικής εκτιμάται ότι θα μειωθούν ελαφρώς το 2010 κατά 0,8% και θα ανέλθουν στα 304 δισ. ευρώ³⁶.

4.3 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και υψηλή τεχνολογία στην Ελλάδα

Καθώς η υψηλή τεχνολογία συνέβαλε στη βελτίωση και ανάπτυξη σχεδόν όλων των τομέων, σταδιακά συνέβαλε αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Μάλιστα, 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 τρόπους³⁷:

³⁶ Φραγκούλη Ν., (28/03/2010), *Πληροφορική και επικοινωνίες αντέχουν την κρίση*, Εφημερίδα Κέρδος. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.kerdos.gr/Default.aspx?id=1217691&nt=103>

³⁷ Βεντούρη, Α., (2005), *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο*, Διπλωματική εργασία, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Τομέας ηλεκτρικών βιομηχανικών διατάξεων και συστημάτων αποφάσεων, Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο, Αθήνα

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

Στόχοι της Τεχνολογίας (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων είναι να διαγνωσθούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε τεχνολογικές εφαρμογές για τη διαχείριση του προσωπικού, 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.

Σήμερα, η συνεισφορά των εταιριών υψηλής τεχνολογίας στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι εμφανής και στη χώρα μας. Τα είδη των υψηλών τεχνολογικών εφαρμογών που χρησιμοποιούνται ευρέως, αλλά και στη χώρα μας, είναι τα εξής³⁸:

- Παροχή εφαρμογών υπηρεσιών (Application Service Providers – ASPs) και ανάθεση τεχνολογικών εφαρμογών σε εξωτερικούς συνεργάτες (technology outsourcing): Οι ASPs παρέχουν εφαρμογές λογισμικού. Φιλοξενούν και

³⁸ Βεντούρη, Α., (2005), *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο*, Διπλωματική εργασία, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Τομέας ηλεκτρικών βιομηχανικών διατάξεων και συστημάτων αποφάσεων, Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο, Αθήνα

διαχειρίζονται τις υπηρεσίες για τον εργοδότη από απομακρυσμένους υπολογιστές

- Δικτυακές πύλες (web portals) : 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 (wireless net access), Bluetooth : οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τις διαδικτυακές δραστηριότητες της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Streaming desktop video : για τη διευκόλυνση της εκπαίδευσης από απόσταση και διευκόλυνση της εταιρικής πληροφορίας
- Ηλεκτρονική προμήθεια (e-procurement) : για online παραγγελίες
- Λογισμικό δικτυακού ελέγχου: για τον εντοπισμό των διαδικτυακών δραστηριοτήτων των υπαλλήλων και τον έλεγχο της απόδοσής τους
- Ηλεκτρονικές υπογραφές (electronic signatures) : 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 (data warehouses) 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).

4.4 Ταυτότητα εργαζομένων στις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας

Όπως σε κάθε τομέα που σχετίζεται με την τεχνολογία, έτσι και στον κλάδο υψηλής τεχνολογίας απαιτούνται κάποια απαραίτητα προσόντα.

Φυσικά ο κλάδος έχει ανάγκη από άτομα με ειδικευση στην Πληροφορική και τις Τεχνολογίες. Για μια καριέρα σε εταιρία υψηλής τεχνολογίας όμως ένα πτυχίο δεν είναι αρκετό. Τα άτομα που εργάζονται σε τέτοιου τύπου εταιρίες χαρακτηρίζονται από ταλέντο ή κοινώς κλίση στους παραπάνω τομείς. Η γνώση δεν αρκεί για μια θέση σε τέτοιου είδους εταιρίες. Τα άτομα πρέπει να εκμεταλλεύονται τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει, ώστε συνδυαστικά με τις ανάγκες του καταναλωτή να είναι σε θέση να υλοποιήσουν νέες ιδέες για προϊόντα και υπηρεσίες.

Αν και έως πριν λίγα χρόνια η αγορά των ΗΠΑ θεωρούνταν να έχει τους καλύτερους απόφοιτους σε υψηλές τεχνολογίες, τα τελευταία έτη φαίνεται να υπάρχει κάποια έλλειψη σχετικού ανθρώπινου δυναμικού. εταιρείες outsourcing της Ινδίας υποστηρίζουν πως τα αμερικανικά πανεπιστήμια παράγουν ελάχιστους μηχανικούς ηλεκτρονικών υπολογιστών για να καλύψουν τη ζήτηση. Η αρνητική αυτή πραγματικότητα δεν αφήνει στις εταιρείες πολλές επιλογές, από το να

προσλαμβάνουν ξένους ειδικευμένους εργαζόμενους για να καλύψουν τα κενά στις θέσεις εργασίας των ΗΠΑ³⁹.

4.5 Τεχνολογικό Πάρκο «Ακρόπολις»

Η εταιρεία Πάρκο Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας και Έρευνας «Ακρόπολις Α.Ε.», είναι μία πολυμετοχική επιχείρηση που αριθμεί πάνω από 120 μετόχους-εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών. Η εταιρεία υλοποιεί ήδη τις μελέτες και τις υποδομές, για την ανάπτυξη μιας «σύγχρονης πόλης» που θα στεγάσει τα γραφεία και τις εγκαταστάσεις σχεδόν όλων των εταιρειών του κλάδου της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών, σε κτίρια συνολικού εμβαδού 108.000 μ²., και για το σκοπό αυτό έχουν πολεοδομηθεί ήδη 216 στρέμματα γης, με βάση τις διατάξεις του νόμου 2545/97, για τις Βιομηχανικές και Επιχειρηματικές Περιοχές (ΒΕΠΕ)⁴⁰.

Οι εγκαταστάσεις βρίσκονται στην βόρεια Αττική, στην περιοχή των Αφιδνών, στο 26^ο χιλιόμετρο, επί της εθνικής οδού Αθηνών-Θεσσαλονίκης, σε μία από τις πιο προβεβλημένες και εμπορικά ανερχόμενες περιοχές, αγοράστηκε έκταση 450 στρεμμάτων. Η τελική επιλογή της συγκεκριμένης έκτασης έγινε μετά από μελέτη και αξιολόγηση, δεκαεννέα (19) διαφορετικών περιοχών στην Αττική και υπερέχει σε όλα τα επί μέρους κριτήρια που ετέθησαν.

³⁹ Οι ΗΠΑ πάσχουν από έλλειψη ταλέντων στην υψηλή τεχνολογία, (4/09/2010), Ημερησία Online. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12337&subid=2&pubid=55685149>

⁴⁰ Πληροφορίες από τον δικτυακό τόπο: www.euro2day.gr/dm_documents/parko_030703.doc

Για την υλοποίηση του έργου αυτού, η εταιρεία δημοσίευσε πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος προς κατασκευαστικές εταιρείες, εταιρείες real estate και ανάπτυξης ακινήτων, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (funds) και εταιρείες επενδύσεων της Ελλάδος και του Εξωτερικού. Το όραμα των εμπνευστών της ‘ψηφιακής’ αυτής πόλης, και η σωστή χρήση της τεχνογνωσίας, της εμπειρίας και των δυνατοτήτων της Ελληνικής και διεθνούς κατασκευαστικής, χρηματοπιστωτικής και επενδυτικής κοινότητας, θα διασφαλίσουν την υλοποίηση της Ελληνικής Silicon Valley, της διάσημης Τεχνόπολης της Αμερικής, και την ανάδειξη της χώρας μας ως κέντρου ανάπτυξης και διάδοσης της υψηλής τεχνολογίας στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, της Ανατολικής Μεσογείου και της Μέσης Ανατολής.

Η λειτουργία μιας άρτιας και καλά οργανωμένης Τεχνόπολης στοχεύει⁴¹ :

- Στην Ανάπτυξη και τη Διεθνή Προβολή των επιχειρήσεων της Υψηλής Τεχνολογίας στην Ελλάδα.
- Στην εξασφάλιση Στρατηγικού πλεονεκτήματος του κλάδου προς όφελος της Εθνικής Οικονομίας.
- Στη δημιουργία ενός εξαιρετικού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους.
- Στην ανάπτυξη υποδομών, κοινόχρηστων και κοινωφελών χώρων που ωφελούν τις τοπικές κοινωνίες
- Στην αποκέντρωση και ανακούφιση του κέντρου της Αθήνας, και στο περιβαλλοντολογικό όφελος των κατοίκων της ευρύτερης περιοχής του λεκανοπέδιου.
- Στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

⁴¹ Πληροφορίες από τον δικτυακό τόπο: www.acropolisictpark.gr/36.htm

Το Πάρκο Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας και Έρευνας «Τεχνόπολη - Ακρόπολις» θα διαθέτει τις αρτιότερες υποδομές, θα αναπτυχθεί σε συγκροτήματα κτιρίων - γραφείων τα οποία θα έχουν υψηλή αισθητική, άριστες προδιαγραφές και τηλεπικοινωνιακά δίκτυα υψηλών ταχυτήτων. Στα υπερσύγχρονα αυτά κτίρια περιλαμβάνονται αμφιθέατρα, κοινές αίθουσες συνεδριάσεων, αίθουσες τηλεδιασκέψεων, εκπαίδευσης, παρουσίασης νέων προϊόντων, έκθεση προϊόντων τεχνολογίας, κέντρο ενημέρωσης κοινοτικών και ελληνικών προγραμμάτων, σχολή τεχνολογίας πληροφορικής, μουσείο τεχνολογίας, βιβλιοθήκη, ξενώνας, γραφεία συνδέσμων και επιστημονικών σωματείων, παιδικοί σταθμοί, χώροι εστίασης, ιατρεία, γυμναστήρια, χώροι άθλησης, περιπάτου και περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης, σύστημα και υπηρεσίες πυροπροστασίας και ασφάλειας.

Παράλληλα στους χώρους της Τεχνόπολης σχεδιάζεται να λειτουργούν μεταπτυχιακά τμήματα ΑΕΙ, Ινστιτούτα και Ερευνητικά Ιδρύματα, στους τομείς της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών και θερμοκοιτίδες για την υποστήριξη τις ανάπτυξης μικρών επιχειρήσεων και τεχνοβλαστών (spin-offs) ερευνητικών προγραμμάτων⁴².

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, το όραμα του Πάρκου είναι η ενίσχυση και προώθηση της υψηλής τεχνολογίας όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και στη διάδοσή της στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης.

⁴² Πληροφορίες από τον δικτυακό τόπο: www.acropolisictpark.gr/36.htm

Συμπεράσματα

Η τεχνολογική πρόοδος που ήταν το χαρακτηριστικό του 20^{ου} αιώνα οδήγησε σε ανάπτυξη πολλούς οικονομικούς τομείς. Λόγω της προόδου που συντελέστηκε, νέα προϊόντα και υπηρεσίες κυκλοφόρησαν στην αγορά, δημιουργώντας σταδιακά ανάγκη για εκσυγχρονισμό στην παγκόσμια οικονομική αγορά.

Οι εταιρίες αντιλαμβανόμενες τον διαρκή ανταγωνισμό, στράφηκαν σε αναζήτηση εκείνων των μεθόδων που θα τις έκαναν πιο αποτελεσματικές, τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον, όσο και στο εσωτερικό. Με την πάροδο του χρόνου, οι επιχειρήσεις κατάλαβαν ότι ο πιο αποδοτικός παραγωγικός συντελεστής, η εργασία, θα μπορούσε να συντελέσει στην εκπλήρωση κάθε στόχου της εταιρίας. Η έμφαση λοιπόν στον ανθρώπινο παράγοντα, οδήγησε στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ο τομέας αυτός είχε και έχει πολλά να επωφεληθεί από την τεχνολογική εξέλιξη. Η ανάπτυξη των εταιριών υψηλής τεχνολογίας έκανε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους όχι μόνο γνωστά, αλλά και αναγκαία για την ανάπτυξη των υπόλοιπων κλάδων. Η υψηλή τεχνολογία έδωσε νέα μορφή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, καθώς συνέβαλε στην ανάπτυξη ορισμένων μορφών απασχόλησης, γνωστές ως ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Πέραν των απλών ευέλικτων μορφών απασχόλησης, όπως η μερική απασχόληση, κάποιες άλλες, όπως η τηλεργασία, ήταν επανάσταση στον τομέα της εργασίας. Χάρη στην υψηλή τεχνολογία, σημειώθηκε μείωση της ανεργίας διεθνώς.

Βέβαια σήμερα, όπως είναι πλέον γνωστό, οι οικονομικές κρίσεις που συντάραξαν την παγκόσμια αγορά, με κρισιμότερη αυτή του 2008, έχουν αντίκτυπο στην εξέλιξη όλων των κλάδων. Ο τομέας της υψηλής τεχνολογίας επηρεάστηκε

αρνητικά τα τελευταία έτη, όμως ήδη από τα τέλη του 2009 δείχνει σημάδια ανάκαμψης.

Στην Ελλάδα, αν και οι εταιρίες υψηλής τεχνολογίας δεν είναι τόσο ανεπτυγμένες όσο στο εξωτερικό, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται θετική ανάπτυξη του κλάδου, κυρίως μετά τη δημιουργία του τεχνολογικού πάρκου «Ακρόπολις», με στόχο την ανάπτυξη και προώθηση των εταιριών υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα και στην ΝΑ Ευρώπη γενικότερα.

Βιβλιογραφία

Aglietta, M., (2009), *10+1 ουσιαστικές απαντήσεις σε 10+1 ερωτήματα του Pierre Luc Seguillon*, Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα

Amess K. & Girma S., (2009), Do stock markets have value efficiency? *Scottish Journal of Political Economy*, 56, (3), pp. 321-31

Soros, G. – Κ. Μελάς, (2008), *Η οικονομική κρίση του 2008 και η σημασία της*, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα

Αβραμίκου Α., (2001), *Ευέλικτες μορφές απασχόλησης και ανισότητες στον εργασιακό χώρο*, Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.kethi.gr/.../157_EVELIKTES_MORFES_APASXOLISIS.pdf

Βεντούρη, Α., (2005), *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο*, Διπλωματική εργασία, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Τομέας ηλεκτρικών βιομηχανικών διατάξεων και συστημάτων αποφάσεων, Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο, Αθήνα

Βερούκιος Ξ., (2008), Εφικτή η ανάπτυξη εταιριών νέας τεχνολογίας στην Ελλάδα, αλλά..., *En Thesis*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

http://www.enthesis.net/index.php?option=com_content&view=article&id=108:enthesis5540&catid=15:technology&Itemid=6

Γκίωνης, Ι., Μάιος 2009, *Η χρηματοοικονομική κρίση και η Νέα Ευρώπη*, Τόμος IV, Τεύχος 4, Μάιος 2009, Eurobank Research. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.eurobank.gr/Uploads/Reports/OAMay09IV4.pdf>

Γρέβιας, Δ., (2005), *Στο μικροσκόπιο οι ευέλικτες και εναλλακτικές μορφές απασχόλησης*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.disabled.gr/lib/?p=8493>

Διάλεξη στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π., Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=VfG5%2BDchZ8k%3D&tabid=379&mid=836>

Εθνικό Παρατηρητήριο για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, *Διαμόρφωση προτύπων εφαρμογών ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στις συνθήκες της ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.observatory.eommex.gr/eommex/synopsis_meleti_ikandeksiot.pdf

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Μάρτιος 2010, Μηνιαίο Δελτίο. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.ecb.int/pub/mb/editorials/2010/html/mb100311.el.html>

ΙΟΒΕ, Μάρτιος 2009, *Η Ελληνική Οικονομία*, Τριμηνιαία Έκδοση, Τεύχος 57

Καρύδα Μ., Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων, διάλεξη Τμήματος Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων Πανεπιστημίου Αιγαίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

www.icsd.aegean.gr/website_files/proptyxiako/587433966.ppt

Μελέτη του IOBE για τους κλάδους υψηλής τεχνολογίας, 2007. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.iobe.gr/media/delttyp/kain.pdf

Μουζά Λαζαρίδη Α.Μ., (2006), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Μπιτσάνη Ε.Π., (2006), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα

Νικολακόπουλος Δ., (17/05/2009), *Γιατί δεν ευδοκμεί η ευέλικτη εργασία στην Ελλάδα*, Εφημερίδα Το Βήμα. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=16&artId=268548&dt=17/05/2009>

Παπαθανασίου, Γ. (24/10/2008), *Θωρακισμένη απέναντι στη διεθνή κρίση*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.enthesis.net/index.php?option=com_content&view=article&id=142:enthesis56106&catid=3:greekconomy&Itemid=3

Παπαϊωάννου, Π., (2008), *Οι καταναλωτές στρέφονται σε φθηνά laptop και κινητά*. Εφημερίδα Ημερησία Online. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=14049&subid=2&pubid=3671116>

Πέτσας, Σ. (08/01/2009) «*Παγκόσμια οικονομική κρίση: Οι αιτίες και η αντιμετώπισή της* », Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://blogs.eliamep.gr/petsas/pagkosmia-ikonomiki-krisi-i-eties-ke-i-antimetopisi-tis-2/>

Σκούλας Ν., (2008), Οι επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης στον τουρισμό, Ομιλία στο 1ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Τουρισμού που συνδιοργανώθηκε από τη HELEXPO και τη EUROPRESS MEDIA στο πλαίσιο της Έκθεσης Philoxenia. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [http://www.nsa.gr/blog/2008/economy-\(1\).aspx](http://www.nsa.gr/blog/2008/economy-(1).aspx)

Τραυλός Ν., (20/11/2008), Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση: Αίτια και Επιπτώσεις, Ημερίδα Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη

Τσιρώνης, Λ., *Συστήματα Διοίκησης για Μηχανικούς II*, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης Πολυτεχνείου Κρήτης. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/ManSys%20II/1h%20paradosi.ppt

Φραγκούλη Ν., (28/03/2010), *Πληροφορική και επικοινωνίες αντέχουν την κρίση*, Εφημερίδα Κέρδος. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
<http://www.kerdos.gr/Default.aspx?id=1217691&nt=103>

Οι ΗΠΑ πάσχουν από έλλειψη ταλέντων στην υψηλή τεχνολογία, (4/09/2010), Ημερησία Online. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12337&subid=2&pubid=55685149>

Δικτυακοί Τόποι

www.euro2day.gr/dm_documents/parko_030703.doc

www.acropolisictpark.gr/36.htm

http://www.goonline.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1448&PHPSESSID=93368a288b27e7168420938218851725

isa.teipir.gr/files/projects/psd_pps.ppt