



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΑΛΛΙΑΡΑ ΜΑΡΙΑ (Α.Μ: M013420044)

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ  
Ν.ΛΑΡΙΣΑΣ – ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ»

Εισηγητής: Καθηγητής Λαζαρίδης Θεμιστοκλής

Λάρισα Ιούνιος 2022

### ***Ευχαριστίες***

*Με την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην «Διοίκηση Επιχειρήσεων», θεωρώ υποχρέωση μου να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες στο πρόγραμμα, για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν, διευρύνοντας έτσι ακόμα περισσότερο τους επιστημονικούς μου ορίζοντες. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον Καθηγητή Θεμιστοκλή Λαζαρίδη επιβλέποντα καθηγητή μου στη παρούσα μεταπτυχιακή εργασία, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της, καθώς και για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε για την ολοκλήρωσή της.*

## Πρόλογος

Οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν σε ένα παγκόσμιο ευμετάβλητο περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς προκλήσεις και τις απειλές που σχετίζονται με την πρόοδο της τεχνολογίας, την ραγδαία ανάπτυξη των επικοινωνιών και την ταχύτητα λήψης και μεταβίβασης των πληροφοριών. Σε αυτό το περιβάλλον που η αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη των αποφάσεων σχετίζεται άμεσα με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους, το ανθρώπινο δυναμικό εξακολουθεί να θεωρείται ως ο κορυφαίος παράγοντας διαμόρφωσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στα πλαίσια αυτά η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναδειχθεί σαν ένας κρίσιμος τομέας του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, του οποίου η βασική λειτουργία είναι να αξιοποιήσει στο μέγιστο το ανθρώπινο δυναμικό τους,

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια δυναμική εξέλιξη στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και στις ελληνικές επιχειρήσεις, με όλο και περισσότερες δραστηριότητες και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να εντάσσονται στο φάσμα των λειτουργιών που κρίνονται απαραίτητες για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Παρ' όλο που οργανωμένα τμήματα συναντώνται μόνο σε μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, φαίνεται πως και οι Μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα για μια πιο ολοκληρωμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, αρχίζουν να υιοθετούν πρακτικές και λειτουργίες που σχετίζονται με μια πιο ορθολογική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτουν.

## *Abstract*

Companies today operate in a changing global environment in which they are faced with the constant challenges and threats associated with the advancement of technology, the rapid development of communications and the speed of receiving and transmitting information. In this environment where effective and flexible decision making is directly related to increasing their competitiveness, human resources are still considered as the leading factor in shaping competitive advantages. In this context, Human Resource Management has emerged as a critical area of business management, whose main function is to make the most of their human resources.

Greek companies, over the last twenty years, increasingly adapt activities and practices of the Human Resources Management to be included in the range of functions that are deemed necessary for the development of their competitive advantage and their overall strategy. Although organized divisions are found only in large and very large enterprises, it seems that even the Greek SMEs, recognizing the need for a more comprehensive human resource management, and are beginning to adopt practices and functions related to a more rational management of their human resources. Despite the fact that almost all the Greek SMEs are far from supporting separate divisions of human resource management in their organization, most of them utilize certain functions and practices, that seem to be necessary in their effort to meet the challenges and threats imposed by a very unstable economic environment. This environment calls for an increased competitiveness and thus for a more comprehensive strategies that should maximize the use of their human resources.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

## ABSTRACT

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

## ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....7

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Εισαγωγή .....	11
1.2 Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	13
1.3 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων - Ορισμός – Εννοιολογική προσέγγιση.....	15
1.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	20
1.5 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	24
1.6 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	26
1.7 Οφέλη από την λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.....	28

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Εισαγωγή .....	30
2.2 Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις – Παράγοντες που την επηρεάζουν.....	32
2.3 Οι ελληνικές ΜμΕ και η σχέση τους με την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων τους.....	37
2.3.1 Οι ελληνικές ΜμΕ – Χαρακτηριστικά.....	37
2.4 Ελληνικές ΜμΕ και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	41

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 Εισαγωγή.....	47
3.2 Οι διαχρονικές έρευνες του Project CRANET για την Ελλάδα.....	51
3.2.1 Εξωτερική ανάθεση λειτουργιών (outsourcing).....	54
3.2.2 Τρόποι κάλυψης θέσεων – Προσέλκυση – Επιλογή προσωπικού.....	56
3.2.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού.....	62
3.2.4 Χρήση ευέλικτων πρακτικών Απασχόλησης του προσωπικού.....	64
3.2.5 Αξιολόγηση Προσωπικού.....	66
3.3 Άλλες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια της μελέτης της ΔΑΠ στις ΜμΕ στην Ελλάδα.....	71
3.4 Συνοπτικά αποτελέσματα ερευνών – Συμπεράσματα.....	80

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ

4.1 Εισαγωγή.....	83
4.2 Νομός Λάρισας – Επιχειρηματική Διάρθρωση - Οικονομικά χαρακτηριστικά.....	84
4.3 Οικονομική Διάρθρωση και χαρακτηριστικά Μικρομεσαίων επιχειρήσεων	

στον Νομό Λάρισας.....	90
4.3.1 Χαρακτηριστικά των ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή του Ν. Λάρισας .....	91
4.3.2 Διάρθρωση κλάδων των ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Λάρισας.....	97

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΣΥΓΚΡΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

5.1 Συνοπτικά συμπεράσματα σε σχέση με τις λειτουργίες ΔΑΠ που εφαρμόζουν οι ΜμΕ στο Νομό Λάρισας.....	99
5.1.1 Κάλυψη κενών θέσεων - Προσέλκυση – Επιλογή προσωπικού.....	103
5.1.2 Εκπαίδευση – Ανάπτυξη προσωπικού.....	110
5.1.3 Αξιολόγηση προσωπικού .....	112
5.2 Ευέλικτες μορφές εργασίας.....	116
5.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	116
5.2.2 Η εικόνα σε σχέση με τις ευέλικτες μορφές εργασίας στην Θεσσαλία και στον Ν. Λάρισας.....	118
5.2.3 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στον Ν. Λάρισας και ευέλικτες μορφές απασχόλησης.....	120

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>122</b>
--------------------------	------------

## **Λίστα Πινάκων**

Πίνακας 1:Στατιστικές Διάρθρωσης Επιχειρήσεων 2015-2019, Βασικά οικονομικά μεγέθη.....	40
Πίνακας 2:Σύγκριση μεθόδων επιλογής προσωπικού (2009-2015) .....	61
Πίνακας 3:Διαχρονική χρήση ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης με αναλογία του προσωπικού που καλύπτουν .....	64
Πίνακας 4:Παράγοντες που επηρεάζουν το προσωπικό των ΜμΕ.....	76
Πίνακας 5:Σχέση ικανοποίησης εργαζομένων και ύπαρξης τμήματος ΔΑΔ.....	76
Πίνακας 6:Εκτιμήσεις εργαζομένων ως προς την αναγκαιότητα ύπαρξης τμήματος ΔΑΠ.....	76
Πίνακας 7:Διάρθρωση απασχολούμενου πληθυσμού ανά τομέα δραστηριότητας...	84
Πίνακας 8:Διάρθρωση της οικονομικής δραστηριότητας στον Νομό Λάρισας.....	86
Πίνακας 9:Διαχρονική εξέλιξη των εγγραφές επιχειρήσεων για τον Ν. Λάρισας...	97
Πίνακας 10:Χαρακτηριστικά που θεωρούν οι επιχειρηματίες ως σημαντικά σε σχέση με τις διαπροσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων τους.....	102
Πίνακας 11:Κατάταξη επιχειρήσεων Ν. Λάρισας ανάλογα με την Νομική τους μορφή και το μέγεθος τους.....	106

## Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Αριθμός εργαζομένων (%) 2008.....	53
Διάγραμμα 2 Αριθμός εργαζομένων (%) 2012.....	53
Διάγραμμα 3: Αριθμός εργαζομένων (%) 2015 .....	53
Διάγραμμα 4: Τομείς εξωτερικής ανάθεσης ΔΑΔ (Ελλάδα 2015).....	55
Διάγραμμα 5: Τρόποι κάλυψης κενών θέσεων για τα Ανώτερα στελέχη (2009 -2015).....	57
Διάγραμμα 6: Τρόποι κάλυψης κενών θέσεων για το επιστημονικό και το τεχνικό προσωπικό.....	58
Διάγραμμα 7: Τρόποι κάλυψης κενών θέσεων για υπαλλήλους γραφείου και εργάτες.....	59
Διάγραμμα 8: Κύρια ευθύνη για προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.....	60
Διάγραμμα 9 : Κύρια ευθύνη για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του προσωπικού .....	62
Διάγραμμα 10 : Εκπαίδευση ως ποσοστό επί του κόστους μισθοδοσίας:.....	63
Διάγραμμα 11: Εφαρμογή επίσημου συστήματος αξιολόγησης προσωπικού ανά κατηγορία εργαζομένων (2015).....	66
Διάγραμμα 12: Χρήση συστήματος αξιολόγησης για προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (2004-2009-2015) .....	67
Διάγραμμα 13: Χρήση συστήματος αξιολόγησης για ανάλυση εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών (2004–2009-2015) .....	68
Διάγραμμα 14: Χρήση συστήματος αξιολόγησης για ανάπτυξη καριέρας – προαγωγές (2004 – 2009 - 2015).....	69
Διάγραμμα 15: Νομική μορφή επιχειρήσεων του δείγματος της έρευνας.....	72
Διάγραμμα 16: Υπεύθυνος για την απόφαση ανάγκης πρόσληψης προσωπικού .....	73
Διάγραμμα 17: Ποιος έχει την ευθύνη για την διαδικασία πρόσληψης.....	74
Διάγραμμα 18: Τελική απόφαση πρόσληψης.....	74
Διάγραμμα 19 : Επίπεδο εκπαίδευσης πληθυσμού Περιφέρειας Θεσσαλίας .....	88
Διάγραμμα 20: Ποσοστό ιδιοκτητών που λειτουργούν και ως διευθυντές στις ΜμΕ του Ν. Λάρισας .....	92
Διάγραμμα 21: Ποσοστά ηλικιών των επιχειρηματιών σε δεκαετίες.....	93
Διάγραμμα 22: Ποσοστιαία κατανομή επιπέδου μόρφωσης των επιχειρηματιών.....	94
Διάγραμμα 23: Ποσοστό ανδρών γυναικών επιχειρηματιών.....	94
Διάγραμμα 24: Νομική μορφή ΜμΕ Ν. Λάρισας.....	95
Διάγραμμα 25: Έτη λειτουργίας ΜμΕ Νομού Λάρισας.....	95
Διάγραμμα 26: Διάρθρωση μεγέθους επιχειρήσεων ΜμΕ Ν. Λάρισας .....	96
Διάγραμμα 27: Ποσοστό επιχειρήσεων ανάλογα με τον αριθμό προσωπικού (με αναγωγή αφού αφαιρεθούν οι αυτοαπασχολούμενοι).....	105
Διάγραμμα 28: Απόφαση για την πρόσληψη προσωπικού σε επιχειρήσεις με πάνω από 20 άτομα προσωπικό .....	107
Διάγραμμα 29: Υπεύθυνος για την διαδικασία πρόσληψης .....	107
Διάγραμμα 30: Τελική απόφαση για την πρόσληψη .....	108

## Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζεται ως μία από τις κύριες πηγές οικονομικής ανάπτυξης καθώς η διαχείριση του έχει αναδειχθεί σαν ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στην λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών.. Ωστόσο, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των εργαζομένων στην Ελλάδα απασχολείται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι περισσότερες επιστημονικές μελέτες για το ανθρώπινο δυναμικό έχουν σαν βάση της έρευνας τους, μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς οι περισσότερες προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει συγκεκριμένες πρακτικές, πολιτικές και συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τις στάσεις και την εργασιακή τους απόδοση αφορούν κατά κύριο λόγο σε μεγάλους οργανισμούς. Σε αντίθεση ότι αφορά στις μικρότερες επιχειρήσεις, υπάρχει μια ευρέως αποδεκτή άποψη ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απαραίτητη και δεν είναι οικονομικά αποδοτική.

Η άποψη αυτή, τα τελευταία χρόνια έχει αποδειχθεί, ότι είναι μάλλον λανθασμένη , καθώς ο αυξημένος ανταγωνισμός επιβάλλει τόσο σε μικρές επιχειρήσεις όσο και σε μεγάλους οργανισμούς, την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση και διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων.

Στα πλαίσια αυτά η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία αποτελεί μια προσπάθεια να γίνει κατανοητό το πώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα διαχειρίζονται τους υπαλλήλους τους, ποιοι είναι οι κύριοι και καθοριστικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τις πρακτικές Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους και πώς ορισμένες διαφορές στις πρακτικές αυτές μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση και την εξέλιξη τους. Πιο συγκεκριμένα η εργασία εξετάζει τις δυνατότητες και τους περιορισμούς από την εφαρμογή ορισμένων βασικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, την αποτελεσματικότητά τους .ώστε να εξακριβωθεί η ορθή χρήση τους και ο βαθμός στον οποίο αυτές τις πρακτικές συνεισφέρουν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων τους, στα πλαίσια των προκλήσεων και των ευκαιριών που διαμορφώνονται στο νέο οικονομικό περιβάλλον της χώρας.



Το ερευνητικό πεδίο της εργασίας εκτείνεται στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας και συγκεκριμένα την περιοχή της Λάρισας όπου διερευνώνται εκτενώς τα προβλήματα στην Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού των τοπικών επιχειρήσεων. Τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν μπορούν να αποτελέσουν μια βασική μεθοδολογία για μια πιο διευρυμένη ανάλυση στα προβλήματα Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού κυρίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ), σε όλη την επικράτεια.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εξαγωγή των βασικών ερευνητικών συμπερασμάτων αφορά σε μια ποιοτική αξιολόγηση στοιχείων που έχουν εξαχθεί από μια εκτεταμένη βιβλιογραφική μελέτη, που σχετίζεται με τις έννοιες και τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στην συγκριτική ανάλυση στοιχείων που αντλήθηκαν από την ανάλυση, σημαντικών ερευνών που διεξήχθησαν κατά το παρελθόν αναφορικά με τη σημαντικότητα και λειτουργικότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα συμπεράσματα της ανάλυσης αυτής συγκρίθηκαν με τα αποτελέσματα από την ενδελεχή ανάλυση στοιχείων που αφορούν σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις αναπτυσσόμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) της ευρύτερης περιοχής της Λάρισας με στόχο να εξαχθούν τα βασικά ερευνητικά αποτελέσματα που αφορούν στις πρακτικές και τα προβλήματα στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ της συγκεκριμένης περιοχής. Στόχος είναι να αναδειχθεί η σημασία για τους επιχειρηματίες να αναπτύξουν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησής τους, με υπαλλήλους υψηλών δυνατοτήτων που να μπορούν να εκτελούν πολλαπλούς ρόλους. Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, που αποτελεί έναν ιδιαίτερο και δύσκολο τομέα διαχείρισης για τις ελληνικές ΜμΕ, ο οποίος σε συνδυασμό με τις διαδικασίες ανάπτυξης του προσωπικού συνεισφέρουν σημαντικά, στην παροχή αισθήματος ασφάλειας, υποκίνησης και ενίσχυσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, φαίνεται ότι αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που έχουν ενσωματώσει, έστω και άτυπα, στην λειτουργία τους οι ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή του Ν. Λάρισας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια εκτενής αναφορά στην Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) με στόχο την καλύτερη κατανόηση του πώς η ΔΑΠ

εξελίχθηκε τα τελευταία χρόνια ώστε να αποτελεί σήμερα έναν από τους σημαντικότερους τομείς της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής παρουσίαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με έμφαση στις πολύ μικρές και μικρές ελληνικές επιχειρήσεις με στόχο την ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, που προσδιορίζουν και την σχέση που μπορεί να έχει η λειτουργία τους με τις δραστηριότητες και τις πρακτικές της ΔΑΠ.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια συγκριτική ανάλυση μελετών που αφορούν στις πρακτικές και τις δραστηριότητες που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα διαχρονικά σε σχέση με δραστηριότητες που αφορούν στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας σε μια προσπάθεια καταγραφής των βασικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν σε σχέση με την ΔΑΠ

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια συγκριτική μελέτη των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν και αφορούν στις πρακτικές που εφαρμόζουν οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της ευρύτερης περιοχής του Νομού Λάρισας σε σχέση με τις δραστηριότητες που αφορούν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τέλος στα Συμπεράσματα γίνεται μια εκτενής επισκόπηση των βασικών ερευνητικών συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση και προτείνονται κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα και ανάλυση.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
(HUMANRESOURCEMANAGEMENT)**

## 1.1 Εισαγωγή

Η μετεξέλιξη της «Διοίκησης Προσωπικού» σε «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» αποτελεί μια σημαντική στροφή στον τρόπο που οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται την σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού τους. Από την παλιά αντίληψη ότι το Προσωπικό αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα κόστους, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), η οποία πλέον αποτελεί ξεχωριστό επιστημονικό πεδίο του τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων, αντιλαμβάνεται το Προσωπικό της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού ως «επένδυση» και ως ένα από τα βασικότερα «περιουσιακά στοιχεία». (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004) Σήμερα είναι κοινά αποδεκτό, τόσο στους ακαδημαϊκούς κύκλους, όσο και στους επιχειρηματικούς, ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα για την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού. Οι απόψεις συγκλίνουν στο ότι καμία επιχείρηση ή οργανισμός, όσο καλά και αν σχεδιάσει το επίπεδο της οργάνωσης της, δεν μπορεί να αποδώσει και να πετύχει τους στόχους της αν δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι να την υποστηρίξουν στην οργάνωση αυτή (Bush&Middlewood, 2006). Στα πλαίσια αυτά η Δ.Α.Π έχει αναγνωρισθεί τα τελευταία χρόνια ως ένας πολύ σημαντικός τομέας της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, με ένα σημαντικό εύρος δραστηριοτήτων που ξεπερνάει κατά πολύ τα ζητήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας της πειθαρχίας, και της επίλυσης διαφορών, που παραδοσιακά αποτελούσαν τα βασικά αντικείμενα της Διοίκησης Προσωπικού (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004). Σήμερα η ΔΑΠ ασχολείται με ένα πολύ πιο ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και προσεγγίσεων, που αφορούν στην πολύ καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς στόχος της είναι να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες απόκτησης, διατήρησης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης του, και να το αξιοποιήσει έτσι ώστε η επιχείρηση ή οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του (Τερζίδης Τζωρτζάκης 2004). Στο εύρος αυτό των δραστηριοτήτων της ΔΑΔ περιλαμβάνονται θέματα όπως: η ανάπτυξη διαδικασιών για την σωστή επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών για την εκπαίδευση και την εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, η διαχείριση και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, και της ποιότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με τους στόχους και την στρατηγική που θέτει η επιχείρηση ή ο οργανισμός, η ανάπτυξη της

ομαδικότητας σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης, και η διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας (Βάλβης 1999).

## 1.2 Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σαν ιδέα συναντάται ακόμη και στα κείμενα του AdamSmith (1776), καθώς στο βιβλίο του ο «Ο Πλούτος των Εθνών», συμπεριλαμβάνεται η ιδέα της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Στις αρχές του αιώνα ο όρος που χρησιμοποιούνταν για να περιγράψουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους ήταν ο όρος «ευημερία» (welfare), ο οποίος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά κατά την διάρκεια του Α' Παγκοσμίου Πολέμου για τους εργάτες που εργαζόταν στα μεγάλα εργοστάσια πυρομαχικών της εποχής (Armstrong & Taylor, 2014).. Ο όρος ευημερία αντικαταστάθηκε με τον όρο "διαχείριση της εργασίας» (labor management) συνέπεια μιας πρώτης ουσιαστικής προσέγγισης των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης η οποία βασίστηκε σε σειρά μελετών, την δεκαετία του '30 (μελέτες Hawthorne), οι οποίες ανέδειξαν ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίησή τους από την εργασία, και ότι η παραγωγικότητα αυτή μπορεί να αυξηθεί αν η διοίκηση έδειχνε σεβασμό και ενδιαφέρον γι' αυτούς (Elton Mayo 1945). Διαχρονικά στην εξέλιξη του, ο όρος διαχείριση εργασίας αντικαταστάθηκε από τον όρο «διαχείριση του προσωπικού» (personnel management), ο οποίος τελικά αντικαταστάθηκε από τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)» (Human Resource Management-HRM)

Την διαχρονική εξέλιξη του όρου και της έννοιας της ΔΑΔ διαμόρφωσαν σημαντικές έρευνες και μελέτες οι οποίες ανέδειξαν τον ανθρώπινο παράγοντα ως παράγοντα μεγάλης σημασίας σε ότι αφορά την διαμόρφωση της οργανωτικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων και των οργανισμών ( McGregor 1960. Likert 1961).

Στις δεκαετίες που ακολούθησαν τόσο όρος Διοίκηση Προσωπικού, όσο και ο όρος Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιήθηκαν από κοινού, οριοθετώντας ουσιαστικά την ίδια βασική έννοια. Τη δεκαετία του 1980, για πρώτη φορά υπήρξαν προσπάθειες οι οποίες προσπάθησαν να αναδείξουν τις διαφορές μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Αυτό οδήγησε στην ανάδειξη της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων σαν μια νέα φιλοσοφία και ένα νέο μοντέλο για τη διαχείριση των ανθρώπων (Carbery&Cross, 2013).

Παρ' όλο που συνέχισαν να υπάρχουν αρκετοί υποστηρικτές της άποψης ότι η ΔΑΠ αποτελεί επανάληψη της Διοίκησης Προσωπικού (ΔΠ), και ότι ουσιαστικά αποτελούν το ίδιο πράγμα, (Gunnigle & Flood, 1990; Lawton & Rose, 1994; Legge, 1995), σημαντική μερίδα ερευνητών ανέδειξαν την επιτακτική ανάγκη για την αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις στα ανώτατα κλιμάκια τους, καθορίζουν τις προτεραιότητες και λαμβάνουν αποφάσεις για τους ανθρώπινους πόρους το οποίο αντιπροσώπευε την τότε αναδυόμενη άποψη ότι οι άνθρωποι αποτελούν πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και όχι κόστος και η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει πλήρη επίγνωση και συμμετοχή σε όλες τις στρατηγικές και επιχειρηματικές αποφάσεις. (Charles Fombr 1984 Devanna et al., 1982, Beer et al. 1984).

Με βάση τις παραπάνω έρευνες και μελέτες έχουν προσδιοριστεί σαφώς τα διακριτά χαρακτηριστικά της ΔΑΠ αναδεικνύοντας της σε μια νέα διαφορετική φιλοσοφία σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπων στους οργανισμούς, εισάγοντας ταυτόχρονα έννοιες όπως η «στρατηγική ολοκλήρωση», η «διαχείριση της κουλτούρας», η «δέσμευση», η «επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο», η «οργανωσιακή συμπεριφορά», οι οποίες μαζί με την ενιαία φιλοσοφία αποτελούν ουσιώδη μέρη του νέου μοντέλου Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς.

### 1.3 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων - Ορισμός – Εννοιολογική προσέγγιση

Η ραγδαία ανάπτυξη που παρουσιάζει η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σαν τομέας της Διοίκησης Επιχειρήσεων, τα τελευταία σαράντα χρόνια έχει οδηγήσει σε πληθώρα ορισμών και εννοιολογικών προσεγγίσεων. Μια πρώτη προσέγγιση ορίζει γενικά την έννοια της ΔΑΠ ως «πολιτικές, διαδικασίες και λειτουργίες που εμπλέκονται στη διαχείριση των ανθρώπων στους οργανισμούς»(Sisson1990). Ένας πιο διευρυμένος ορισμός περιγράφει την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σαν τον τομέα της επιχείρησης που ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές που αφορούν σε θέματα προσωπικού, όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση, η αξιολόγηση και η ανταμοιβή των εργαζομένων της, όπως και η παροχή ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας (Dessler 2015). Άλλοι ερευνητές εισάγουν στην έννοια της ΔΑΠ, την διατήρηση του προσωπικού, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας ορίζοντας την ως το «σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν έτσι ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους»(Χυτήρης 2018).. Σε μια πιο αναλυτική προσέγγιση η ΔΑΠ προσδιορίζεται από την οπτική γωνία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με την οποία ορίζεται σαν ένας σύνολο από δραστηριότητες και λειτουργίες που σκοπό έχουν τη διαχείριση της εργασίας, η οποία επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός άκρως δεσμευμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά πολιτιστικών και διαρθρωτικών τεχνικών καθώς και τεχνικών προσωπικού»(Storey1995).

Στόχος των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτου μεγέθους είναι να πετύχουν βιώσιμη ανάπτυξη. Στην προσπάθεια τους αυτή πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές μέσω των οποίων θα κάνουν την βέλτιστη χρήση των μέσων και των πόρων που διαθέτουν έτσι ώστε να διαμορφώσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα (Christensen et. al 2016). Κορυφαίο, ανάμεσα στους πόρους και τα μέσα που διαθέτει ένας οργανισμός, έχει αναδειχθεί διαχρονικά το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει. (Armstrong 2006) Βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό



χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και ταυτόχρονα της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των οργανισμών (Beer et al., 1984). Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου οι επιχειρήσεις υιοθετούν ποικίλες πολιτικές και πρακτικές που σκοπό έχουν την κατάλληλη διαχείριση και την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, με γνώμονα αφενός την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και αφετέρου την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της επιχείρησης, και την ενίσχυση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2016).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται, σε μεγάλο βαθμό, με την διαμόρφωση των κατάλληλων ερεθισμάτων και κινήτρων για την ενεργή συμμετοχή και δραστηριοποίηση τους, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων και οργανισμών (Tulgan, 2007). Για τον λόγο αυτό, μεγάλο μέρος των λειτουργιών της ΔΑΠ αφορά στην κατανόηση και ικανοποίηση των απαιτήσεων και των στόχων του προσωπικού έτσι ώστε ήδη από το στάδιο της πρόσληψης να υπάρχει μια αντίστοιχη κατανόηση από την πλευρά των εργαζομένων, της φιλοσοφίας της επιχείρησης, και την υποστήριξη των στόχων και των στρατηγικών της.

Την ικανοποίηση των εργαζομένων, εκτός από την ξεκάθαρη οριοθέτηση των θέσεων εργασίας με τον καθορισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων, τις κατάλληλες διαδικασίες επιλογής και κατάρτισης των εργαζομένων, τις ξεκάθαρες διαδικασίες ελέγχου της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, που δημιουργούν ασφάλεια στους εργαζομένους, επηρεάζουν σημαντικά και η διαμόρφωση εργασιακής κουλτούρας, και κατάλληλου εσωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση, που μπορούν να υποστηρίξουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την ικανοποιητική λειτουργία και εξέλιξη των εργαζομένων, και άρα να επηρεάσουν τον βαθμό της ικανοποίησης τους (Bryson 2004)

Με δεδομένο λοιπόν ότι όλα τα παραπάνω αποτελούν μέρος του ευρύτερου πεδίου των δραστηριοτήτων της ΔΑΠ, μια πρώτη εννοιολογική προσέγγιση για τον ορισμό της, είναι ότι στα πλαίσια της λειτουργίας των επιχειρήσεων και οργανισμών, αποτελεί τον τομέα της Διοίκησης που δίνει έμφαση στην επιλογή του κατάλληλου και σωστά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, προγραμματίζοντας και ελέγχοντας τους τρόπους επιτυχούς και αποτελεσματικής αξιοποίησης του, για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων (Armstrong 2006), έχοντας πάντα σαν

δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία κάθε οργανισμού (Nobbie, 2001).

Μια άλλη προσέγγιση θεωρεί την ΔΑΠ ως μια διοικητική λειτουργία η οποία αποτελεί μέρος της γενικότερης λειτουργίας της Διοίκησης που βασικό στόχο έχει την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα εντός της επιχείρησης, μέσα από τη μελέτη, εφαρμογή και εποπτεία σειράς δραστηριοτήτων που στόχο έχουν ακριβώς την όσο πιο αποτελεσματική αξιοποίηση του (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς 2016). Από την συγκεκριμένη οπτική γωνία παρουσιάζεται ένας διπλός και συχνά αντικρουόμενος ρόλος της ΔΑΠ, αυτός της εξυπηρέτησης των συμφερόντων της επιχείρησης και ταυτόχρονα της διασφάλισης της ευημερίας των εργαζομένων, αναδεικνύοντας στην « λειτουργία της διοίκησης ενός οργανισμού, που οφείλει να εστιάζει στη διαχείριση των ανθρώπων, με ιδιαίτερη έμφαση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2016) :

- Στον καθοριστικό ρόλο που πρέπει να παίζουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Στην εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική
- Στην υποβοήθηση της ανώτατης διοίκησης για την επίτευξη τόσο της αποτελεσματικότητας όσο και της κοινωνικής δικαιοσύνης». που διαφέρουν μεταξύ τους.

Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και άλλοι ερευνητές οι οποίοι υποστήριζαν πως η ΔΑΠ προκειμένου να ανταποκριθεί στις πολύπλοκες απαιτήσεις της λειτουργίας της αναπτύσσει και εφαρμόζει μηχανισμούς και συστήματα που αφενός προσανατολίζονται στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσα από την μεγιστοποίηση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζουν στους εργαζόμενους όλες τις δυνατότητες, μέσα από την συμμετοχή τους στην λειτουργία της επιχείρησης, να επιδιώκουν την δική τους ανάπτυξη, εξέλιξη και πρόοδο (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004)

Ουσιαστικά, λοιπόν, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνια αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως πόρος, και ως βασική πηγή ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ιορδάνογλου, 2008), παρά το γεγονός ότι υπήρξαν αρκετοί που υποστήριξαν ότι ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» ενδεχομένως

να μην είναι και ο πιο κατάλληλος καθώς μειώνει τους ανθρώπους στην ίδια κατηγορία αξίας με τα υλικά, τα χρήματα και την τεχνολογία. (Osterby & Coster 1992), προτείνοντας τον όρο Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρ' όλα αυτά στην βιβλιογραφία ο αγγλικός όρος Human Resource Management (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) έχει επικρατήσει και χρησιμοποιείται συχνότερα (Armstrong, 2010). Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται σαφές Μέσα από την εξέλιξη της Διοίκησης Προσωπικού σε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναδείχθηκε σημαντικά η ουσία της δυνατότητας των επιχειρήσεων να προσελκύουν, και να προσλαμβάνουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και να έχουν τους κατάλληλους μηχανισμούς για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004)

Η ανάπτυξη συγκεκριμένων λειτουργιών η οποία πραγματοποιήθηκε μέσα από τη διευρυμένη λειτουργία της ΔΑΠ, έχει σχετιστεί ευθέως με την ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων ως του πιο σημαντικού παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων (Nobbie, 2001). Για τον λόγο αυτό, η δυνατότητα επιλογής κατάλληλων εξειδικευμένων στελεχών, που μπορούν να ανταποκριθούν στις υψηλές απαιτήσεις λειτουργίας των επιχειρήσεων, κυρίως δε σε ότι αφορά την χρήση νέων τεχνολογιών (Luthans & Youssef, 2004) σε συνδυασμό με την κατάρτιση και την υποστήριξη τους, έχουν αναδειχθεί ανάμεσα στις βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ.

Εξίσου σημαντική θεωρείται η επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας και καλλιέργειας κλίματος συνεργασίας, στα πλαίσια της επιχείρησης, που σίγουρα απαιτεί κατάλληλους ανθρώπους που μπορούν να λειτουργήσουν ομαδικά, αποτελεσματικά και αποδοτικά στα πλαίσια ευρύτερων ομάδων.

Η σημασία της διεύρυνσης των λειτουργιών του τμήματος ΔΑΠ, αντανακλά στους διαφοροποιημένους και εκσυγχρονισμένους στόχους των επιχειρήσεων, που επιβάλλεται από την διαφοροποίηση του περιβάλλοντος, εντός του οποίου όλες οι επιχειρήσεις καλούνται πλέον να λειτουργήσουν. Το σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την απαίτηση για εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών, την πλήρη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, και την ανάπτυξη μηχανισμών για την ενίσχυση της παραγωγικότητας, με απώτερο στόχο την διατήρηση και ενίσχυση του

ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων και οργανισμών (Ιορδάνογλου, 2008).

## 1.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η σημασία και οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού και η αντίστοιχη ευρύτερη έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, δεν είναι ταυτόσημες, καθώς οι παραδοσιακές λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού εντάσσονται πλέον στα πλαίσια της πολύ πιο διευρυμένης λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)..

Όπως αναφέρθηκε στην παρουσίαση της ιστορικής εξέλιξης της ΔΑΠ, ήδη από την δεκαετία του 1980 η συζήτηση σχετικά με τη φύση της ΔΑΠ είχε επικεντρωθεί στο βασικό ερώτημα που προσπαθούσε να διερευνήσει κατά πόσο η ΔΑΠ διαφέρει από τη διαχείριση του προσωπικού (ΔΠ). Παρά τις όποιες διαφωνίες που αναπτύχθηκαν ανάμεσα κυρίως σε ακαδημαϊκούς και ερευνητές, πρακτικά η διάκριση μεταξύ ΔΑΠ και ΔΠ είχε γίνει (Guest, 1987). Παρ' όλο που στην συγκεκριμένη περίοδο δεν υπήρχαν ικανά εμπειρικά στοιχεία, τα οποία θα μπορούσαν να υποστηρίξουν επιστημονικά, την άποψη ότι η διαχείριση των ανθρώπων είχε αλλάξει ριζικά με την εμφάνιση της ΔΑΠ (Legge, 1995), άρχισαν να εμφανίζονται σημαντικές απόψεις σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ΔΑΠ που την διαφοροποιούν σημαντικά από την διαχείριση προσωπικού (Storey 1989). Τέτοια χαρακτηριστικά που διαφοροποιούσαν την ΔΑΠ από την ΔΠ ήταν :

- Η ΔΑΠ συνδέεται ρητά με την εταιρική στρατηγική.
- Η ΔΑΠ επικεντρώνεται στη δέσμευση και όχι στη συμμόρφωση των εργαζομένων.
- Η δέσμευση των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού στους τομείς των ανταμοιβών, της επιλογής, της κατάρτισης και της αξιολόγησης
- Η ΔΑΠ δεν αποτελεί τομέα μόνο για τους ειδικούς στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά αξιοποιείται από τα γραμμικά στελέχη ως μέσο προώθησης της ενσωμάτωσης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι ο διευρυμένος ρόλος της λειτουργίας της ΔΑΠ, είναι να αναλάβει πρωτοβουλίες για την καθοδήγηση, την υποστήριξη, και την διαχείριση των εργαζομένων έτσι ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του (Armstrong 2006), Στα πλαίσια αυτά βασικό ρόλος της είναι να διασφαλίσει ότι

ο οργανισμός θα αναπτύξει στρατηγικές, πολιτικές και πρακτικές, που εντάσσονται στις γενικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ, που θα εξυπηρετούν αποτελεσματικά ότι σχετίζεται με την απασχόληση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τις σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, διαδραματίζοντας τον σημαντικότερο ρόλο στη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους, καθώς και να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητές τους προς όφελος τόσο της οργάνωσης όσο και των ίδιων (Armstrong, 2006).

Αυτή η ευρύτερη έννοια της ΔΑΠ, εκτός των άλλων, περιλαμβάνει μία σειρά από εργαλεία και μηχανισμούς μέσω των οποίων δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης ενός πολύ μεγαλύτερου εύρους λειτουργιών και υπηρεσιών με σκοπό την διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας, μέσω της οποίας θα προωθείται η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Το βασικό λοιπόν συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι η πολυδιάστατη λειτουργία της ΔΑΔ αφορά κατά κύριο λόγο την διαμόρφωση του κατάλληλου ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης όπου θα εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι με την σειρά τους δουλεύοντας αποδοτικά και αποτελεσματικά, θα εξασφαλίζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

.Στα πλαίσια αυτά στις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ συμπεριλαμβάνονται:

1. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας η οποία σχετίζεται με την αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για όλη την επιχείρηση. Από αυτή την ανάλυση προκύπτει η περιγραφή κάθε θέσης και οι ιδανικές συνθήκες εργασίας που αντιστοιχούν σε κάθε θέση.
2. Με βάση την ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας βασική λειτουργία της ΔΑΔ είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ο οποίος αφορά στην ανάλυση και εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών, με στόχο την έγκαιρη και έγκυρη κάλυψη αυτών των αναγκών. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη διαδικασία εκείνη με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και είδος ανθρώπων στο σωστό χρόνο και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η διαδικασία του προγραμματισμού γίνεται κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι το προσωπικό θα είναι διαθέσιμο έτσι ώστε να υλοποιηθούν τα στρατηγικά σχέδια της

επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά, ο προγραμματισμός νοείται ως η μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης, της εξωτερικής αγοράς εργασίας, του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, της πρόβλεψης των μεταβολών και του σχεδιασμού ενός προγράμματος κάλυψης αναγκών με την βοήθεια διορθωτικών ενεργειών που στόχο έχουν την έγκαιρη και έγκυρη κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό (Χυτήρης, 2001).

3. Στα πλαίσια της έγκαιρης και έγκυρης κάλυψης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, η ΔΑΠ πρέπει να αναπτύξει μηχανισμούς και συστήματα για την προσέλκυση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. για την πιθανή κάλυψη των κενών θέσεων ή των θέσεων που δημιουργούνται λόγω της ανάπτυξης της δραστηριότητα της επιχείρησης.

4. Σε συνέχεια της προσέλκυσης κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού η ΔΑΠ οφείλει να αναπτύξει αντίστοιχους μηχανισμούς για την τελική επιλογή του προσωπικού έτσι ώστε σε κάθε περίπτωση να επιλέγεται το κατάλληλο προσωπικό από πλευράς γνώσεων και ικανοτήτων, αλλά και προσαρμοστικότητας, έτσι ώστε να στελεχωθούν κατάλληλα οι θέσεις που προκύπτουν .

5. Βασική λειτουργία της ΔΑΠ επίσης αποτελεί η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων, με στόχο να μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα και να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους βελτιώνοντας ταυτόχρονα την απόδοση τους.

6. Απαραίτητη επίσης θεωρείται η αξιολόγηση των εργαζόμενων η οποία θα πρέπει να σχετίζεται με τους στόχους της επιχείρησης, και η οποία αποτελεί επίσης μια βασική λειτουργία της ΔΑΠ..

7. Βασική υποχρέωση της ΔΑΔ επίσης αποτελεί η παρακολούθηση και ο έλεγχος των εργασιακών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης η οποία κυρίως αφορά στην παρακολούθηση και εφαρμογή όλων των νομοθετικών ρυθμίσεων που αφορούν στην εργατική νομοθεσία, έτσι ώστε να για να εξασφαλίζονται οι εργαζόμενοι, αλλά και να προφυλάσσονται οι επιχειρήσεις. Στα πλαίσια αυτά η ΔΑΠ οφείλει να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται θέματα όπως αμοιβές και παροχές. γενικότερες συμφωνίες εργαζομένων επιχείρησης, άδειες, δικαιώματα, και μια σειρά από άλλα θέματα που συνήθως περιγράφονται από την εργατική νομοθεσία.

8. Σε μια πιο εξελιγμένη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων η ΔΑΠ επίσης οφείλει να ασχολείται με θέματα, ισότητας , διακρίσεων ίσων ευκαιριών, υποστήριξης των εργαζομένων και δίκαιης μεταχείρισης, καθώς και με θέματα υποκίνησης και ανταμοιβών.



## 1.5 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Από την ανάδειξη της ως μια ξεχωριστή και διευρυμένη προσέγγιση στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επιχειρήσεων και οργανισμών η ΔΑΠ θεωρήθηκε σαν ένα «σύνολο αλληλένδετων πολιτικών με ιδεολογικό και φιλοσοφικό θεμέλιο», (Storey1989), που περιλαμβάνει συγκεκριμένες πεποιθήσεις και παραδοχές, που είναι προσανατολισμένες στην βασική άποψη ότι οι άνθρωποι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως περιουσιακά στοιχεία και ότι σαν δραστηριότητα με πολλαπλές λειτουργίες θα πρέπει να εντάσσεται στα πλαίσια της διοίκησης της επιχείρησης ή του οργανισμού (Armstrong & Taylor, 2014). Ο βασικός λόγος είναι ότι η ΔΑΠ για να υποστηρίξει την λειτουργία της θα πρέπει να αναπτύξει συγκεκριμένες στρατηγικές που θα αφορούν στην λειτουργία της, ενώ ταυτόχρονα οφείλει να συνδέσει τις στρατηγικές αυτές, με την γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού. Γίνεται λοιπόν σαφές πως το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται και συμπεριλαμβάνεται, σαν ένα από τα βασικά μέσα και πόρους, στη δημιουργία επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η ευθυγράμμιση της στρατηγικής που οφείλει να αναπτύξει η ΔΑΠ στα πλαίσια της λειτουργίας της με την γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού, προσδιορίζεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που διέπουν την λειτουργία της ΔΑΠ. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι:

### ❖ Η προσανατολισμένη στη δέσμευση φύση της ΔΑΠ.

Ένας από τους στόχους της ΔΑΠ είναι η δημιουργία πολιτικών που επιδιώκουν την προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων, μέσω της οποίας μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα, καθώς η δέσμευση οδηγεί στην προθυμία των εργαζομένων να ενεργούν με ευελιξία στην επιδίωξη τους για εξέλιξη και για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων εντός του οργανισμού. (Legge 1995)

### ❖ Εσωτερική ευθυγράμμιση ή Εσωτερική εφαρμογή.

Η ΔΑΠ είναι άμεσα συσχετισμένη με την διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και της ανάπτυξης οργανωσιακής κουλτούρας. Πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν την οργανωσιακή κουλτούρα: οφείλουν να ευθυγραμμίζονται με τις

αντίστοιχες πολιτικές και πρακτικές που αφορούν στην επιχειρηματική στρατηγική. Η ευθυγράμμιση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει ισχυρή συνοχή και διασύνδεση μεταξύ των πολιτικών και των πρακτικών ΔΑΠ και των εσωτερικών πρακτικών της επιχείρησης με στόχο την επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

#### ❖ **Εστίαση στην αμοιβαιότητα.**

Η πεποίθηση ότι η διοίκηση και οι εργαζόμενοι συμμερίζονται τις ίδιες ανησυχίες και, ως εκ τούτου, είναι προς το συμφέρον και των δύο να συνεργαστούν (Walton 1985) σχετίζεται με την έννοια και την σημασία της αμοιβαιότητας που προσδιορίζει ένα νέο μοντέλο ΔΑΠ το οποίο αποτελείται από πολιτικές που προωθούν την αμοιβαιότητα – τους κοινούς στόχους, την αμοιβαία επιρροή, τον αμοιβαίο σεβασμό, τις αμοιβαίες ανταμοιβές, την αμοιβαία ευθύνη. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι οι πολιτικές αμοιβαιότητας, αποδίδουν δέσμευση, για τους εργαζόμενους, η οποία με τη σειρά της θα αποφέρει τόσο καλύτερες οικονομικές επιδόσεις όσο και μεγαλύτερη ανάπτυξη του ανθρώπου καθώς αναγνωρίζεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί απλά πόρο της επιχείρησης αλλά, αποτελεί πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο (Storey, 1989).

#### ❖ **Αντιμετώπιση των ανθρώπων ως περιουσιακών στοιχείων ή ανθρώπινου κεφαλαίου.**

Η έννοια ότι οι άνθρωποι πρέπει να θεωρούνται περιουσιακά στοιχεία και όχι μεταβλητό κόστος, με άλλα λόγια, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο, αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΑΠ, το οποίο αναδύθηκε ήδη από την δεκαετία του 1980 με τον διαχωρισμό ΔΑΠ και ΔΠ, όπου έγινε σαφές ότι μια από τις βασικές διαφοροποιήσεις στην φιλοσοφία τους ήταν ότι οι «ανθρώπινοι πόροι είναι πολύτιμοι και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»

## 1.6 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η ΔΑΠ μέσα από την πολύπλευρη λειτουργία της έχει σαν βασικό στόχο να διαχειριστεί κατάλληλα και αποδοτικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης έτσι ώστε μέσα από την αυξημένη απόδοση του να επιτευχθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης. Στους στόχους αυτούς συμπεριλαμβάνονται: η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, μέσα από την βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Η βελτίωση της ποιότητας και η παραγωγικότητα νοούνται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών εκείνων που καθιστούν μια επιχείρηση, και αυτά που παράγει και διαθέτει, ικανά να ανταποκριθούν στις ανάγκες του ανταγωνισμού, ο οποίος διαμορφώνεται σε έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.

Ταυτόχρονα στόχος της ΔΑΠ είναι η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων της επιχείρησης και η συμμόρφωση της με τις κοινωνικές και νομικές υποχρεώσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Έτσι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων μετατρέπεται σε κοινή αποστολή για τους εργαζόμενους προκειμένου να πραγματοποιηθούν και οι δικοί τους στόχοι (Παπαλεξανδρή, 2008). Στόχος της ΔΑΠ είναι η διασύνδεση των στόχων της επιχείρησης και των στόχων των εργαζομένων να διαμορφώνεται μέσα από συγκεκριμένες στάσεις στις οποίες συμπεριλαμβάνονται:

- Η εργασιακή ικανοποίηση η οποία συνοπτικά θα μπορούσε να οριστεί σαν ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται θετικά ή αρνητικά για την δουλειά τους (Giannikhs, Mihail 2011)
- Η εργασιακή συμμετοχή και ταύτιση που αφορά στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι εκτιμούν την εργασία τους σαν ένα σημαντικό μέρος της ζωής τους.
- Η εργασιακή δέσμευση που περιγράφει κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν διαμορφώσει μια σχέση με τη επιχείρηση που ξεπερνάει την απλή εργασιακή σχέση και εκτείνεται σε μια ανώτερου επιπέδου ψυχολογική διασύνδεση και σχέση κατά την οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση να εργάζονται και επιθυμούν να συνεχίσουν να εργάζονται στην συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Συνέπεια της εργασιακής δέσμευσης συνήθως είναι η εργασιακή εμπλοκή και αφοσίωση που αφορά στην δέσμευση την αφοσίωση και την εμπλοκή που

δείχνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με τις θέσεις που κατέχουν στην επιχείρηση και την προσπάθεια που καταβάλλουν για να εξυπηρετήσουν τις απαιτήσεις των θέσεων αυτών.

- Τέλος οι εργασιακές συμπεριφορές που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο άτομα εντός των ομάδων που δραστηριοποιούνται εντός της επιχείρησης, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσα από συγκεκριμένες δράσεις.

Συνοπτικά οι βασικοί στόχοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιγράφονται ως εξής ( Schuleretal 1993) :

- Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων
- Η διαμόρφωση, ενίσχυση και διαχείριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης μέσα από την μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.
- Η διαμόρφωση του κατάλληλου ευέλικτου εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και η δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας
- Η αυστηρή τήρηση του νομοθετικού πλαισίου που αφορά στην σχέση επιχείρησης και εργαζομένων.

Για τη επίτευξη των στόχων αυτών η ΔΑΠ οφείλει ( Schuler et al 1993) :

- Να σχεδιάζει και να εφαρμόζει πολιτικές που να βασίζονται σε πρωτοπόρες και καινοτόμες ιδέες
- Να μπορεί να συνδυάζει την εύρυθμη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους που τίθενται από την στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση.
- Να δίνει βάρος στην εξυπηρέτηση και την υποστήριξη του συνόλου των εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη τις διαφοροποιήσεις μεταξύ στελεχών και γενικότερα εργαζομένων.

## 1.7 Οφέλη από την λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε σε σχέση με την εννοιολογική προσέγγιση, τις λειτουργίες και τους στόχους της ΔΑΠ, γίνεται σαφές ότι η οργανωμένη λειτουργία της με όλο το φάσμα των διευρυμένων δραστηριοτήτων της συνεισφέρει σημαντικά οφέλη στην γενικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Τα οφέλη αυτά συνοπτικά περιγράφονται ως εξής:

- Αναγνωρίζεται πλήρως η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και η σωστή διαχείριση του για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό των επιχειρήσεων.
- Πιο σημαντικά συνδέεται άμεσα ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης με την σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ευθυγραμμίζονται πλήρως οι στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους της επιχείρησης μέσα από την σωστή διαχείριση των εργαζομένων.
- Στα πλαίσια της ανάπτυξης όλου του εύρους των δραστηριοτήτων της ΔΑΔ διαμορφώνεται ένα ισχυρό εσωτερικό περιβάλλον στην επιχείρηση το οποίο βασίζεται σε μια συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα.
- Εξασφαλίζεται ότι οι ανάγκες λειτουργίας της επιχείρησης υποστηρίζονται με την πρόσληψη και εξέλιξη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού το οποίο μπορεί ικανοποιητικά να καλύψει τις ανάγκες αυτές.
- Διασφαλίζεται ότι κατάλληλοι πόροι χρησιμοποιούνται στην υποστήριξη της ΔΑΠ, εξασφαλίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και ταυτόχρονα διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους που στόχο έχουν να υποστηρίξουν την λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της.
- Διαμορφώνεται μια κουλτούρα δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων, και μέσα από την σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται μηχανισμοί για την ενίσχυση και την βελτίωση της.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ  
ΜΙΚΡΟΜΕΣΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜμΕ)**

## 2.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια η αξία της Διαχείρισης του Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π), έχει αναδειχθεί ως κορυφαίος παράγοντας στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η αξία αυτή άρχισε να αναδεικνύεται και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) κυρίως σε ότι αφορά την διαμόρφωση της συνολικής Στρατηγικής τους. Στα πλαίσια αυτά η Δ.Α.Π ήδη έχει αναδειχθεί ως ένα από τα σημαντικότερα πεδία στα οποία οφείλουν να επενδύσουν οι ΜμΕ καθώς αποτελεί ένα από τους βασικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες στην προσπάθεια τους να διαμορφώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να ανταπεξέλθουν στον εντεινόμενο ανταγωνισμό.

Οι δυνατότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά ως προς τα χαρακτηριστικά σε σχέση με τις μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Εμπειρικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του ογδόντα και του ενενήντα έδειξαν πως οι ΜμΕ εκτελούσαν κάποιες μορφής δραστηριότητες που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, αλλά με ένα άτυπο και ευέλικτο τρόπο σε σύγκριση με τους μεγάλους οργανισμούς (Barron, Black, & Loewenstein, 1987; Hornsby & Kuratko, 1990). Η αντίληψη αυτή φαίνεται ότι σε μεγάλο βαθμό εξακολουθεί να υφίσταται, καθώς σήμερα οι ΜμΕ συνεχίζουν να εφαρμόζουν κάποιες μορφής άτυπες και ευέλικτες δραστηριότητες ΔΑΠ. Παρ' όλα αυτά είναι κοινά αποδεκτή η άποψη ότι η εφαρμογή βασικών πρακτικών της ΔΑΠ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν σημαντικές και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στις επιδόσεις τους.

Η βασική κλασική παραδοχή ότι κανένας οργανισμός δεν μπορεί να προσδιορίσει την αξία του αν δεν λάβει πρωτίστως υπόψη τους ανθρώπους του φαίνεται ότι μετά από πολλά χρόνια έρευνας έχει πλέον εμπεδωθεί τόσο στην ακαδημαϊκή όσο και στην επιστημονική κοινότητα (Ιορδάνογλου 2006). Αντίστοιχα μια καλή ιδέα χρειάζεται μια λειτουργική και αποτελεσματική ομάδα για να αποδώσει, καθώς χωρίς την κατάλληλη ομάδα, οι πιθανότητες επιτυχίας είναι ελάχιστες (Porter 1985).

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, επομένως, είναι κρίσιμος στην προσπάθεια των οργανισμών να πετύχουν τους στόχους τους, και άρα η διαχείριση του δυναμικού αυτού εξελίσσεται σε έναν από τους βασικότερους παράγοντες στην διαμόρφωση της στρατηγικής των οργανισμών. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα είναι

πολύ σημαντικό να διασφαλίζεται ότι τα σωστά άτομα βρίσκονται στις σωστές θέσεις τη σωστή στιγμή, πράγμα που ενισχύει την ανάγκη για την προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως για στελέχη που προορίζονται για διευθυντικές θέσεις.

Σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξίσου σημαντική με τις μεγάλες εταιρείες και οργανισμούς, αλλά από την βιβλιογραφία γίνεται σαφές ότι δεν προσεγγίζεται με το ίδιο επίπεδο ανάλυσης, καθώς οι περισσότερες έρευνες βασίζονται σε στοιχεία που αφορούν σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς τα χαρακτηριστικά των οποίων δεν μπορούν να περιγράψουν τις ιδιαιτερότητες που αφορούν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ. (Παπαλεξανδρή.N et.al 2016.)



## **2.2 Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις – Παράγοντες που την επηρεάζουν**

Ενώ οι γενικοί στόχοι της ΔΑΠ είναι οι ίδιοι μεταξύ των οργανισμών, οι μέθοδοι για την επίτευξη αυτών των στόχων ποικίλλουν ανάλογα με παράγοντες όπως το μέγεθος και οι πόροι. Το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ εντοπίζεται κυρίως στην αδυναμία τους στο να εντοπίσουν, να διαχειριστούν, και να διατηρήσουν, το κατάλληλο προσωπικό, καθώς κυρίως λόγω του μεγέθους τους, δεν έχουν τα μέσα τις δυνατότητες και πολλές φορές τον χρόνο, για να εντοπίσουν και να διαχειριστούν υψηλού επιπέδου και δυναμικότητας ανθρώπινο δυναμικό. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες ΜμΕ βασίζονται στην δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους για την λειτουργία τους, φαίνεται ότι δυσκολεύονται να προσελκύσουν ικανά στελέχη τα οποία θα μπορούσαν να συνεισφέρουν σημαντικά με τις ικανότητές τους στην ανάπτυξη τους. Αυτό οφείλεται εν μέρει στις αντιλήψεις που διέπουν την λειτουργία των ΜμΕ, και στην έλλειψη εξελιγμένων μεθόδων και πρακτικών που αφορούν την προσέλκυση, την εκπαίδευση και την διαχείριση του εξειδικευμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού.

Οι μεγάλοι οργανισμοί διαθέτουν ολοκληρωμένα και οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, με κατάλληλο και εξειδικευμένο προσωπικό που μπορεί να διαχειριστεί όλο το εύρος των δραστηριοτήτων που αφορά στην ΔΑΠ. Σε μικρότερες επιχειρήσεις, την ΔΑΠ συνήθως διαχειρίζεται ένας πολύ μικρότερος αριθμός εργαζομένων, συνήθως μη εξειδικευμένων με το συγκεκριμένο αντικείμενο, να αποτελεί, τις περισσότερες φορές, συμπληρωματική σε άλλες δραστηριότητα, ενασχόληση. Σε άλλες περιπτώσεις οι λειτουργίες της ΔΑΠ κατανέμονται μεταξύ οποιουδήποτε μέσα στην επιχείρηση, σαν συμπληρωματική δραστηριότητα και συνήθως χωρίς ξεχωριστό προϋπολογισμό.

Γενικά, οι ομάδες που διαχειρίζονται τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ, δεν έχουν πρόσβαση στο ίδιο επίπεδο πόρων με τους μεγάλους οργανισμούς. και εκ των πραγμάτων πρέπει να είναι πιο δημιουργικές και να επιλέγουν στρατηγικές και εργαλεία που ανταποκρίνονται στον μικρούς προϋπολογισμό τους.

Το πρόβλημα για τις ΜμΕ γίνεται πιο επιτακτικό καθώς οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν και γίνεται πιο εμφανής η ανάγκη για μια πιο ολοκληρωμένη διαχείριση του

ανθρώπινου δυναμικού. Από την διαχείριση προσωπικού που μπορεί να αποτελεί και συμπληρωματική εργασία κάποιου άλλου τμήματος ή εργαζόμενου στην επιχείρηση προκύπτει η ανάγκη για εξειδικευμένα άτομα ή ακόμη και την οργάνωση ξεχωριστού τμήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο η φυσική αντίδραση των διοικήσεων των ΜμΕ είναι η υπο-επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό και η αντίσταση στην δημιουργία ξεχωριστών τμημάτων ΔΑΠ. Αυτό συνήθως έχει επιπτώσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και κυρίως στην διαμόρφωση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι διοικήσεις αυτές συνήθως αργούν να καταλάβουν ότι η επένδυση στο κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό μέσα από οργανωμένες διαδικασίες και μηχανισμούς και η σωστή διαχείριση του δυναμικού αυτού, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των συνολικών επιχειρηματικών στόχων, καθώς η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού λογίζεται περισσότερο ως γραφειοκρατία, διοικητικό βάρος, και κόστος που παρεμποδίζει τις πωλήσεις και το κέρδος. Για το λόγο αυτό, συχνά παραβλέπεται η αποφεύγεται, η διαδικασία για μια οργανωμένη προσέγγιση στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, μέχρι την στιγμή που η επιχείρηση δεν έχει άλλη επιλογή, και αναγκάζεται εκ των πραγμάτων να μπει στην λογική αυτή. Τέτοιες αντιλήψεις είναι βασικές αιτίες που οι ΜμΕ είναι απρόθυμες στο να προχωρήσουν σε επενδύσεις που αφορούν την δημιουργία τμήματος ΔΑΠ, καθώς, εκτός των άλλων, δεν εντάσσεται στην επιχειρηματική τους νοοτροπία.

Στους παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ΜμΕ σε σχέση με την ΔΑΠ συμπεριλαμβάνονται:

### **1 Έλλειψη οράματος, επιχειρησιακής κουλτούρας, αξιών, και στρατηγικών στόχων.**

Από την φύση τους οι ΜμΕ, ιδιαίτερα στα στάδια που προσπαθούν να αναπτυχθούν παρουσιάζουν βασικές ελλείψεις στην οργάνωση και στον σχεδιασμό τους. Οι ελλείψεις αυτές αφορούν κυρίως στην διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρα, με βάση συγκεκριμένες αρχές και αξίες, την προβληματική διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής με συγκεκριμένους στόχους, και την απουσία οράματος που καθορίζει όλα τα υπόλοιπα. Στα πλαίσια αυτά οι ΜμΕ παρουσιάζουν αδυναμία στο να εντάξουν στην βασική τους στρατηγική την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους και ως εκ τούτου δεν μπορούν να αναγνωρίσουν την αξία της διασύνδεσης των

επιχειρηματικών στόχων, της κουλτούρας, και των αξιών, με το ανθρώπινο δυναμικό τους.

## **2 Ανεπαρκής ανάπτυξη και υποστήριξη εταιρικών αξιών**

Ο καθορισμός αξιών και αρχών για κάθε επιχείρηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ιδιαίτερα για την διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της. Οι αξίες της εταιρείας λειτουργούν ως ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών στην διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τόσο τη στρατηγική όσο και την κουλτούρα της επιχείρησης. Βοηθούν τις ομάδες εντός της επιχείρησης να συνεργαστούν καλύτερα για την επίτευξη των κοινών επιχειρηματικών στόχων. Το πλεονέκτημα που παρουσιάζουν οι ΜμΕ είναι ότι λόγω του μεγέθους τους και του σχετικά μικρού αριθμού εργαζομένων είναι πολύ πιο εύκολο να προσδιορίσουν ποιες θα πρέπει να είναι οι αξίες και οι αρχές που θα πρέπει να υιοθετήσουν.. Το άνοιγμα αυτής της διαδικασίας στους εργαζομένους της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε πολύ πιο αφοσιωμένους υπαλλήλους που να αντιλαμβάνονται και να συνδέονται καλύτερα με την αποστολή της επιχείρησης. Το μειονέκτημα που παρουσιάζουν οι ΜμΕ είναι ότι συνήθως αποφεύγουν να ανοίξουν την συγκεκριμένη διαδικασία αποφεύγοντας να καθορίσουν αξίες και αρχές με αποτέλεσμα να υποτιμάται η συνολική εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης, και κατ' επέκταση να παραμένει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εκτός του βασικού σχεδιασμού τους.

## **3 Έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.**

Ένα από τα βασικά προβλήματα που παρουσιάζουν οι ΜμΕ είναι η ουσιαστική έλλειψη οργανωμένης επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, καθώς φαίνεται να μην δίνουν μεγάλη βάση στην αξία της ανοιχτής και τακτικής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δυσκολεύοντας έτσι πολύ την διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασιών εντός της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτής της λογικής φαίνεται ότι υποτιμάται και η λογική οργανωμένης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και η διαμόρφωση μιας σχέσης που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένας οδικός χάρτης για το πώς οι εργαζόμενοι θα εμπλακούν πιο δυναμικά με την λειτουργία της επιχείρησης.

#### **4. Αδιαφορία για την συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών**

Συνέπεια της μη ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων είναι η αδυναμία ή και η απροθυμία από την πλευρά της διοίκησης των ΜμΕ να συλλέγει και να αναλύει πληροφορίες, εμπειρίες, και γνώμες από τους εργαζόμενους σε σχέση με την διαμόρφωση κουλτούρας, σε σχέση με την στρατηγική, ή ακόμη και σε σχέση με την διαμόρφωση των αρχών και αξιών με βάση της οποίες θα πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση. Με βάση αυτή την αδυναμία που παρουσιάζουν οι ΜμΕ, βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν σημαντικά στη καλύτερη οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης ουσιαστικά δεν εφαρμόζονται

#### **5. Έλλειψη διαδικασιών μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων**

Μια από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι εκτιμούν και αισθάνονται ασφαλείς όταν η επιχείρηση έχει τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς εκτίμησης, μέτρησης, και διαχείρισης, της απόδοσης τους, και του καθορισμού των στόχων τους στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης.

Η μη οργανωμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ οδηγεί στην αδυναμία της ουσιαστικής μέτρησης, και διαχείρισης της αποδοτικότητας των εργαζομένων λόγω της ανεπάρκειας που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις αυτές στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης απόδοσης.

#### **6. Έλλειψη ουσιαστικών διαδικασιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του προσωπικού.**

Μια από τις βασικές δυσλειτουργίες που παρουσιάζουν οι ΜμΕ, η οποία σχετίζεται με την έλλειψη οργανωμένης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, είναι , η έλλειψη οργανωμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Η βασική δικαιολογία που συνήθως χρησιμοποιείται από τις διοικήσεις των ΜμΕ για την μη υιοθέτηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Στην πραγματικότητα η έλλειψη διαδικασιών και προγραμμάτων εκπαίδευσης στις ΜμΕ σχετίζεται αφενός με την ανεπάρκεια των επιχειρήσεων να οργανώσουν ουσιαστικά και αποδοτικά προγράμματα εκπαίδευσης, ανεπάρκεια η οποία θα μπορούσε να ξεπεραστεί αν

υπήρχε οργανωμένο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, και αφετέρου η έλλειψη κουλτούρας εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις αυτές. Έτσι συχνά παρατηρείται το φαινόμενο εργαζόμενοι να αναλαμβάνουν θέσεις με απαιτήσεις, χωρίς καμία εκπαίδευση γεγονός που έχει συνέπειες κυρίως ως προς την αποτελεσματικότητά τους.

#### **7. Έλλειψη διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού και αδυναμίας στην γρήγορη και αποτελεσματική ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων**

Οι διαδικασίες πρόσληψης και ενσωμάτωσης των νέων εργαζομένων στις επιχειρήσεις αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ, καθώς έχει αναδειχθεί ως κορυφαία παράμετρος για την επιτυχία κάθε επιχείρησης η δυνατότητα της να προσελκύει να αξιολογεί, να προσλαμβάνει και να ενσωματώνει τους κατάλληλους εργαζόμενους. Η έλλειψη οργανωμένης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις περισσότερες ΜμΕ οδηγεί αναπόφευκτα και σε αδυναμία εφαρμογής κατάλληλων διαδικασιών πρόσληψης και ενσωμάτωσης προσωπικού, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αξιολογηθεί σε μεγάλο βαθμό η προσέλκυση και η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, και ταυτόχρονα να μην μπορεί να αξιολογηθεί η ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώσει γρήγορα και αποτελεσματικά τους νέους εργαζόμενους.

## 2.3 Οι ελληνικές ΜμΕ και η σχέση τους με την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων τους.

### 2.3.1 Οι ελληνικές ΜμΕ - Χαρακτηριστικά

Οι ΜμΕ αποτελούν στην Ελλάδα στην συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε όλους του κλάδους της οικονομίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ συνολικά 718.624 επιχειρήσεις δραστηριοποιήθηκαν στην Ελλάδα το 2019 με συνολικό τζίρο 266,5 δισ. ευρώ οι οποίες χαρακτηρίζονται ως ΜμΕ, ενώ η Ελλάδα παρουσιάζει την μεγαλύτερη αναλογία μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε σχέση με τον πληθυσμό της στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΛΣΤΑΤ Έρευνα Διάρθρωσης Επιχειρήσεων 2019). Σύμφωνα με την ταξινόμηση τους οι ΜμΕ διακρίνονται σε:

- **Πολύ μικρές επιχειρήσεις** οι οποίες ορίζονται εκείνες που απασχολούν λιγότερους από δέκα εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.
- **Μικρές επιχειρήσεις** οι οποίες ορίζονται εκείνες που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- **Μεσαίες επιχειρήσεις** οι οποίες ορίζονται εκείνες που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ. (Οδηγός Χρήσης ορισμού των ΜΜΕ (Europadirect, ISBN 978-92-79-45319-9)

Σύμφωνα με στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα των στατιστικών διάρθρωσης των επιχειρήσεων της ΕΛΣΤΑΤ, οι ΜμΕ επιχειρήσεις στην Ελλάδα απασχολούν 2,6 εκατομμύρια απασχολούμενους, εκ των οποίων τα 2 εκατομμύρια περίπου, είναι μισθωτοί.(ΕΛΣΤΑΤ Έρευνα Διάρθρωσης Επιχειρήσεων 2019) Τα στοιχεία αυτά αναδεικνύουν, εκτός των άλλων, και την σημαντική θέση που κατέχουν οι ΜμΕ για την ελληνική οικονομία, σε σχέση με την απασχόληση. Η έρευνα των στοιχείων δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο που διαδραματίζουν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι

οποίες σύμφωνα με τον ορισμό τους απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα και παρέχουν σχεδόν 6 στις 10 θέσεις εργασίας, ποσοστό διπλάσιο από τον μέσο όρο της Ευρώπης που αντιστοιχεί σε 3 στις 10 θέσεις εργασίας.

Από τα στοιχεία που αναλύθηκαν για το έτος 2019, οι κλάδοι με τις περισσότερες πολύ μικρές επιχειρήσεις (από 0 έως 9 απασχολούμενα άτομα προσωπικό) ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 217.937 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 42,3 δισεκατομμύρια ευρώ, οι επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες με 136.073 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 5,1 δισεκατομμύρια ευρώ και οι υπηρεσίες παροχής καταλύματος και εστίασης με 92.819 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 3,6 δισεκατομμύρια ευρώ .(ΕΛΣΤΑΤ Έρευνα Διάρθρωσης Επιχειρήσεων 2019).

Αντίστοιχα για τις επιχειρήσεις που αριθμούν από 10 έως 19 απασχολούμενα άτομα το μεγαλύτερο πλήθος καταγράφει ο κλάδος των υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης με 10.163 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 2,2 δισεκατομμύρια ευρώ, ακολουθεί το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 5.956 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 12,8 δισεκατομμύρια ευρώ και ακολουθεί η μεταποίηση με 2.894 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 3,2 δισεκατομμύρια ευρώ.(ΕΛΣΤΑΤ Έρευνα Διάρθρωσης Επιχειρήσεων 2019)

Για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν 20 έως 49 άτομα απασχολούμενο προσωπικό οι κλάδοι με τις περισσότερες επιχειρήσεις παρουσιάζουν αντιστοιχία με την προηγούμενη κατηγορία καθώς οι υπηρεσίες παροχής καταλύματος και εστίασης αριθμούν 4.953 μονάδες με κύκλο εργασιών που ανέρχεται σε 2,7 δισεκατομμύρια ευρώ, το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 2.416 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 16,7 δισεκατομμύρια ευρώ και η μεταποίηση με 1.724 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 5,5 δισεκατομμύρια ευρώ (ΕΛΣΤΑΤ Έρευνα Διάρθρωσης Επιχειρήσεων 2019) .

Η ίδια κατάταξη παρουσιάζεται και στην κατηγορία των επιχειρήσεων που αριθμούν από 50 έως 249 απασχολούμενα άτομα, καθώς το μεγαλύτερο πλήθος καταγράφει ο κλάδος των υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης με 1.189 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 3,6 δισεκατομμύρια ευρώ, ακολουθεί το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με

780 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 24,3 δισεκατομμύρια ευρώ και εν συνεχεία η μεταποίηση με 767 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 12,4 δισεκατομμύρια ευρώ (ΕΛΣΤΑΤ Έρευνα Διάρθρωσης Επιχειρήσεων 2019).

Από την πλευρά του κόστους προσωπικού, οι κλάδοι που δαπάνησαν τα μεγαλύτερα ποσά ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 9,0 δισεκατομμύρια ευρώ (27,6%), η μεταποίηση με 6,6 δισεκατομμύρια ευρώ (20,0%) και οι υπηρεσίες παροχής καταλύματος και εστίασης με 3,9 δισεκατομμύρια ευρώ (11,9%).

Στα μεγέθη της απασχόλησης, ο κλάδος του χονδρικού και λιανικού εμπορίου κατείχε την πρώτη θέση το 2019 με 761.116 απασχολούμενους (28,7%), εκ των οποίων 538.036 ήταν μισθωτοί (27,1% στο σύνολο των μισθωτών). Ακολουθεί ο κλάδος των υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης με 652.179 απασχολούμενους (24,6%), εκ των οποίων 547.077 μισθωτοί (27,6%) και εν συνεχεία ο κλάδος της μεταποίησης με 350.149 απασχολούμενους (13,2%), εκ των οποίων 295.121 μισθωτοί (14,9%).

Ο Πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει συνοπτικά την εξέλιξη των βασικών μεγεθών των ελληνικών ΜμΕ επιχειρήσεων για την περίοδο 2015-2019.



*Πίνακας 1: Στατιστικές Διάρθρωσης Επιχειρήσεων 2015-2019, Βασικά οικονομικά μεγέθη. Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ Έρευνα Διάρθρωσης Επιχειρήσεων 2019*

ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>789.977</b>	<b>794.007</b>	<b>719.506</b>	<b>709.696</b>	<b>718.624</b>
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	241.574.700.483	241.574.700.483	241.574.700.483	241.574.700.483	241.574.700.483
ΛΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	140.870.941.627	137.125.455.947	151.226.768.868	158.780.634.298	163.400.612.809
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΛΕΙΑ	47.710.090.850	46.211.447.287	49.356.963.964	49.191.873.706	51.020.352.463
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	26.639.514.286	29.589.193.115	28.896.486.705	30.444.003.820	32.763.816.227
ΜΙΣΘΟΙ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΗΣΘΙΑ	21.450.398.697	23.575.122.373	23.137.620.768	24.274.638.666	26.217.138.792
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΥΜΕΝΩΝ	2.164.514	2.378.778	2.345.022	2.596.210	2.647.560
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΙΣΘΩΤΩΝ	1.444.145	1.672.953	1.646.111	1.951.668	1.982.137
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΑΓΑΘΑ	9.190.097.533	8.404.165.140	8.139.448.009	6.260.861.351	6.621.019.981
ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΩΝ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	192.056.823.887	190.772.764.894	208.773.671.377	218.130.105.988	225.738.406.286

## 2.4 Ελληνικές ΜμΕ και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Στην Ελλάδα, με δεδομένο ότι οι Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ), θεωρούνται βασικός μοχλός για την οικονομική ανάπτυξη, καθώς αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική Οικονομία, όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται, τα τελευταία χρόνια ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο ή οι άνθρωποι πόροι αποτελούν βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση..(Λιούκας, Σ., Βουδούρη, Ε., Γκούρας, Α. Και Π. Λαντζούνη 2009).Ωστόσο, η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών Δ.Α.Δ, και ο βαθμός στον οποίο μπορεί αυτές να επηρεάσουν την διαμόρφωση της συνολικής Στρατηγικής των ΜμΕ στην Ελλάδα, δεν υποστηρίζεται από εκτεταμένες έρευνες και σημαντική ανάλυση δεδομένων, σε αντίθεση με την πληθώρα δεδομένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να παρουσιάζεται ένα ερευνητικό κενό σε σχέση με τη μελέτη της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στις ελληνικές ΜμΕ, και εκ των πραγμάτων δεν είναι πάντα εφικτό να προσδιοριστούν και να προταθούν οι βέλτιστες πρακτικές που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν και να ενισχύουν την προσπάθεια των ελληνικών επιχειρήσεων να διαμορφώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι ΜμΕ στην Ελλάδα είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις κοινωνικοοικονομικές και δημογραφικές εξελίξεις οι οποίες μεταβάλλονται ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Συνέπεια των αλλαγών αυτών είναι η ανάγκη οι ΜμΕ να διαχειριστούν μια αγορά εργασίας, η σύνθεση της οποίας, επίσης μεταβάλλεται ραγδαία ως προς τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού. Στα πλαίσια αυτά η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, και κυρίως μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αποτελεί τον ουσιαστικότερο παράγοντα διαμόρφωσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, με ιδιαίτερη συμβολή στην δημιουργικότητα και στην καινοτομία, σε όλα τα στάδια λειτουργίας της επιχείρησης, από την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων έως τον τρόπο σύνδεσης με το καταναλωτικό κοινό» (Ι. Πορφύρη Diversity Management ΙΜΕ ΓΣΕΒΕ 2021),

Με δεδομένο ότι δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες που να μελετούν την σχέση της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και των ελληνικών ΜμΕ, η εμπειρία δείχνει πως οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν κάποιας μορφής διαχείρισης του ανθρώπινου

δυναμικού τους, με την λειτουργία έστω και περιορισμένου αριθμού δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ΔΑΠ, λειτουργούν πολύ καλύτερα και αποδίδουν γρήγορα και καλά αποτελέσματα σε σχέση με την ανάπτυξη τους, ενώ πιο ικανές στην διαχείριση κρίσεων, και στην αντιμετώπιση των αλλαγών που συμβαίνουν σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. ( Παπαλεξανδρή.N et.al 2016.)

Σε αντίθεση, οι ΜμΕ που διαμορφώνουν μια αμυντική και επιφυλακτική στάση σχετικά με τα ζητήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους με την αποφυγή υιοθέτησης δραστηριοτήτων και λειτουργιών που αφορούν στην ΔΑΠ, παρουσιάζουν αργότερους ρυθμούς ανάπτυξης, και είναι σαφώς πιο ευάλωτες στις αλλαγές στο ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Η βασική επιχειρηματολογία την οποία προτάσσουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις σε σχέση με την μη υιοθέτηση έστω και κάποιας μορφής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, θα μπορούσε να περιγραφεί με τα ακόλουθα βασικά επιχειρήματα:: α) κυρίως οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών θεωρούν ότι δεν τους αφορά, και δεν είναι χρήσιμη η ανάπτυξη τμήματος ΔΑΠ, β) δεν διαθέτουν τα μέσα και τους πόρους, τόσο υλικά όσο και άυλα, γ) δεν διαθέτουν τους κατάλληλους προϋπολογισμούς, και δ) δεν διαθέτουν τόσο τις κατάλληλες γνώσεις όσο και τον απαραίτητο χρόνο. (Γιαννούλη 2016)

Στα πλαίσια αυτά παρουσιάζεται ένα σημαντικό ποσοστό ελληνικών ΜμΕ που ακόμα ακολουθούν τις συγκεκριμένες στερεοτυπικές αντιλήψεις για τα θέματα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, παρά το γεγονός ότι έχει αναδειχθεί ο σημαντικός ρόλος και οι δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει η ΔΑΠ, για τις επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους. Θέματα όπως η επιλογή και πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η διαμόρφωση κατάλληλου εργασιακού κλίματος που σχετίζονται άμεσα με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τελικά με την βιωσιμότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, αποτελούν πλέον μέρος της εργασιακής καθημερινότητας τους.

Σε αυτό το περιβάλλον καλούνται οι ελληνικές ΜμΕ, τόσο αυτές που προσπαθούν να διαμορφώσουν κάποιας μορφής ΔΑΠ, όσο και αυτές που αντιστέκονται, να διαχειριστούν με επιτυχία τα θέματα που προκύπτουν σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό τους, τις περισσότερες φορές χωρίς να έχουν την γνώση και την εμπειρία, και πολλές φορές χωρίς να έχουν την οικονομική δυνατότητα να προσλάβουν

εξειδικευμένο προσωπικό, ή να συνεργασθούν με εξωτερικούς συμβούλους για την κάλυψη αυτών των αναγκών.

Εκτός από την γνώση και την εμπειρία που δεν διαθέτουν οι περισσότερες ελληνικές ΜμΕ, υπάρχουν και άλλα σημαντικά θέματα που σχετίζονται με ελλείψεις που επιτείνουν την μη ορθολογική και αποτελεσματική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων τους. Στις ελλείψεις αυτές συμπεριλαμβάνονται :

❖ **Έλλειψη πλάνου για τις ανάγκες απασχόλησης της επιχείρησης.**

Ένα από τα βασικά εργαλεία που αξιοποιεί η ΔΑΠ είναι η διαμόρφωση ενός πλάνου για τις βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες της επιχείρησής σε προσωπικό. Το πολύ χρήσιμο αυτό εργαλείο δεν χρησιμοποιείται συνήθως από τις ΜμΕ με αποτέλεσμα εκτός από την αδυναμία εκτίμησης των απαιτήσεων σε προσωπικό, να υπάρχει και σημαντική αδυναμία περιγραφής των θέσεων εργασίας που ενδεχομένως να απαιτηθούν στο άμεσο και στο απώτερο μέλλον. Μήπως θα πρέπει να σκεφθείτε και το ενδεχόμενο εναλλακτικής λύσης για μια εποχική απασχόληση; Η διαδικασία αυτή της περιγραφής των θέσεων εργασίας είναι απαραίτητη και για τον τακτικό επαναπροσδιορισμό των καθηκόντων και των θέσεων εργασίας εντός της επιχείρησης, ο οποίος κρίνεται απαραίτητος

❖ **Έλλειψη κατάλληλων διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης του προσωπικού**

Το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ στην Ελλάδα σε σχέση με τις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης προσωπικού που χρησιμοποιούν είναι ότι δεν αφιερώνουν επαρκή χρόνο για την προετοιμασία των διαδικασιών αυτών, όπως επίσης δεν καθορίζουν τις σωστές διαδικασίες για την προσαρμογή και τη ένταξη των εργαζομένων μετά την πρόσληψη. Οι αδυναμίες αυτές κυρίως προκύπτουν από την έλλειψη βασικών γνώσεων και εμπειρίας, και από το γεγονός ότι συνήθως τις διαδικασίες αυτές αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν στελέχη της επιχείρησης χωρίς την συγκεκριμένη εξειδίκευση και την εμπειρία. Είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο οι ΜμΕ που θέλουν να αποκτήσουν κάποιες βασικές λειτουργίες ΔΑΠ, αν μπορούν να το υποστηρίξουν οικονομικά, απευθύνονται σε εξωτερικούς συμβούλους.

### ❖ Μη ορθολογική Διαχείριση μισθοδοσίας και παροχών

Η βασική αντίληψη που επικρατεί στις περισσότερες ελληνικές ΜμΕ σε σχέση με την μισθοδοσία και τις παροχές προς τους εργαζόμενους είναι ότι οφείλουν να παρέχουν τις νόμιμες αποδοχές και φυσικά τις νόμιμες παρακρατήσεις και αποδόσεις φόρων και ασφαλιστικών εισφορών. Επίσης οφείλουν να παρακολουθούν τυχόν αλλαγές των συλλογικών συμβάσεων εργασίας ή άλλων εργασιακών, φορολογικών και ασφαλιστικών θεμάτων με στόχο την άμεση προσαρμογή τους. Η αντίληψη αυτή όταν εφαρμόζεται αυστηρά, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη τι ορίζει η αγορά, κυρίως για συγκεκριμένες εξειδικευμένες θέσεις, οδηγεί σε σημαντική ανεπάρκεια προσέλκυσης κατάλληλου εξειδικευμένου προσωπικού. Η προσέλκυση προσωπικού σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται που κυμαίνονται οι μισθοί και οι παροχές με βάση την αγορά (κλάδους και τομείς δραστηριότητας), και τον ανταγωνισμό. Η διαχείριση της μισθοδοσίας επίσης σχετίζεται με την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας, καθώς και με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου η διαχείριση της συγκεκριμένης λειτουργίας απαιτεί εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία, που συνήθως βρίσκονται σε οργανωμένα τμήματα ΔΑΠ, και άρα αποτελεί ένα ακόμα σημείο σημαντικής ανεπάρκειας των ελληνικών ΜμΕ. .

### ❖ Ανεπαρκείς Διαδικασίες Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και μια δύσκολη διαδικασία ακόμη και για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν οργανωμένα τμήματα ΔΑΠ. Βασικός λόγος για την δυσκολία αυτή είναι το γεγονός ότι για να υπάρχει μια αποτελεσματική αξιολόγηση απαιτείται πρωτίστως, να είναι ξεκάθαρο σε όλους το πότε θα γίνεται η αξιολόγηση και με ποιο τρόπο δηλαδή πρέπει να είναι ξεκάθαροι τι θα αξιολογείται. Ο καθορισμός των συγκεκριμένων στόχων που θα αξιολογούνται δεν είναι κάτι εύκολο, και θα πρέπει να έχει συμφωνηθεί με όλους τους εργαζόμενους.. Οι αξιολογήσεις θα πρέπει να γίνονται με τρόπο ώστε να αφορά ακριβώς αυτά που έχουν καθοριστεί, να μην ασκείται προσωποποιημένη κριτική για να αποφεύγονται πιθανές αρνητικές αντιδράσεις και συγκρούσεις, και να αξιολογείται το έργο και τα αποτελέσματα της εργασίας των εργαζομένων. Όταν οι αξιολογήσεις γίνονται με την

σωστή μεθοδολογία εκτός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να βελτιωθούν και να εξελιχθούν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται ικανό, παραγωγικό και ικανοποιημένο προσωπικό που θα βοηθήσει την επιχείρησή να πετύχει τους στόχους της. Η πολυπλοκότητα των διαδικασιών αξιολόγησης την καθιστούν ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα για τις περισσότερες ΜμΕ, οι οποίες είτε λόγω της ανεπάρκειας μηχανισμών και εργαλείων, είτε λόγω της γενικότερης αντίληψης τους σε σχέση με την ΔΑΠ, αδυνατούν να εφαρμόσουν ουσιαστικές και αποδοτικές διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζομένων, με αποτέλεσμα οι όποιες μορφές αξιολόγησης εφαρμόζονται να είναι ανεπαρκείς, να δημιουργούν προβλήματα, κυρίως προσωπικά σε σχέση με τους εργαζόμενους, τα οποία δεν ευνοούν την βελτίωση των εργαζομένων και του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.**

### **ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

### 3.1 Εισαγωγή

Για την εξέλιξη της ΔΑΠ, σε σχέση με τις πρακτικές και την διεύρυνση των λειτουργιών της, στις ελληνικές επιχειρήσεις, δεν υπάρχουν αρκετές μελέτες και έρευνες οι οποίες να μπορούν να διατυπώσουν με σαφήνεια την εξέλιξη αυτή. Αυτό είναι αλήθεια κυρίως για τις ΜμΕ, όπου ουσιαστικά δεν υπάρχουν επικεντρωμένες ολοκληρωμένες μελέτες και έρευνες που να αναδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο τέτοιες επιχειρήσεις διαχειρίζονται και αναπτύσσουν όλες τις λειτουργίες που αφορούν στην Διοίκηση του Ανθρώπινου δυναμικού τους

Οι περισσότερες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί είναι μεμονωμένες και εστίασαν το ενδιαφέρον τους στη διερεύνηση της σημασίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων για τη βιώσιμη ανάπτυξη συγκεκριμένων επιχειρήσεων ή και κλάδων, με κυρίως στόχευση συγκεκριμένες λειτουργίες όπως η επιλογή και πρόσληψη και η αξιολόγηση προσωπικού .

Μια σειρά από τέτοιου είδους μελέτες πραγματοποιήθηκαν για τον τραπεζικό κλάδο (Παναγιάρης, 2008, Σιακαγιάννη, 2009, Τσουκαλάς 2015, Καλαϊτζόγλου & Κουνιάδος, 2015). Σχεδόν όλες οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για τον τραπεζικό κλάδο επικεντρώθηκαν στις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης προσωπικού.

Το 2008 σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε για τον τραπεζικό κλάδο, αναλύθηκαν οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού, καθώς και η διαφάνεια των διαδικασιών πρόσληψης (Παναγιάρης, 2008), Στην έρευνα αυτή μελετήθηκε εκτενώς, εκτός από τις μεθόδους επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού, και η δυνατότητα προσέλκυσης προσωπικού από τις τράπεζες

Σε συνέχεια της συγκεκριμένης μελέτης το 2009, πραγματοποιήθηκε μια πιο εξειδικευμένη έρευνα η οποία επικεντρώθηκε στην επιλογή και την ανάπτυξη του προσωπικού, και στην αποτελεσματικότητα των μεθόδων επιλογής προσωπικού, με την ανάπτυξη και την χρήση πληροφοριακών συστημάτων. (Σιακαγιάννη 2009)

Αντίστοιχη έρευνα, για τον τραπεζικό κλάδο, έγινε το 2015 η οποία επικεντρώθηκε στις διαδικασίες πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού με την χρήση του διαδικτύου. Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να διαπιστώσει την αποτελεσματικότητα της



χρήσης του διαδικτύου ως μεθόδου επιλογής προσωπικού και να την συγκρίνει με τις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής και πρόσληψης προσωπικού (Τσουκαλάς, 2015).

Μια άλλη ανεξάρτητη μελέτη, για τις διαδικασίες προσλήψεων και ανάπτυξης του προσωπικού πραγματοποιήθηκε για τον κλάδο των τραπεζών, έγινε επίσης το 2015. Στην συγκεκριμένη μελέτη εξετάστηκε η αποτελεσματικότητα των παραδοσιακών μεθόδων επιλογής προσωπικού, για τον συγκεκριμένο κλάδο (Καλαϊτζόγλου & Κουνιάδος, 2015).

Αντίστοιχες μελέτες πραγματοποιήθηκαν για άλλους κλάδους της οικονομίας. Μια τέτοια μελέτη διενεργήθηκε το 2011 η οποία επικεντρώθηκε στις διαδικασίες διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Εκεί αναλύθηκαν επίσης στοιχεία, αναφορικά με τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού. Ο στόχος της μελέτης, ήταν η ανάδειξη των μεθόδων υποστήριξης των προσλήψεων ενώ αναφορά έγινε και στην γενικότερη βελτίωση των διαδικασιών, που σχετίζονται με την διοίκηση του ανθρωπίνου συνολικά (Αβραμίδου, 2011). Τα βασικά συμπεράσματα ανέδειξαν το πόσο σημαντικά είναι τα συστήματα υποστήριξης της πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού κυρίως σε ότι αφορά την διαφάνεια στην διαδικασία επιλογής και προσλήψεων (Αβραμίδου 2014).

Ενδιαφέρων παρουσιάζουν επίσης δύο μελέτες που πραγματοποιήθηκε το 2015 και το 2016. Η πρώτη διερεύνησε την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων στην στρατολόγηση προσωπικού, και τις επιπτώσεις στην επιλογή και την πρόσληψη προσωπικού (Κοζωνάκη, 2015). Η δεύτερη επικεντρώθηκε στην συσχέτιση της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού, και της αύξησης της παραγωγικότητας στις επιχειρήσεις. Ένα από τα βασικά συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι ότι οι διαδικασίες πρόσληψης σχετίζονται άμεσα με την παραγωγικότητα των εργαζομένων ( Τσεκάνινα & Λογοθέτη, 2016).

Η πιο σημαντική διαχρονική έρευνα που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία 25 χρόνια στην Ελλάδα αφορά στο project CRANET το οποίο παρουσιάζεται εκτενώς στην συνέχεια, καθώς αποτελεί την πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στην διερεύνηση της ανάπτυξης των πρακτικών και των λειτουργιών της ΔΑΠ στις ελληνικές επιχειρήσεις από το 1993 μέχρι και το 2015. Το βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης διαχρονικής έρευνας, σε σχέση με την ανάλυση της παρούσας εργασίας, είναι ότι χρησιμοποιήθηκαν κατά κύριο λόγο ως δείγμα, επιχειρήσεις με περισσότερους από

250 εργαζόμενους, αφήνοντας εκτός μελέτης τις ΜμΕ. Έτσι παρουσιάζεται ένα ουσιαστικό πρόβλημα στην προσπάθεια να αντλήσουμε συγκριτικά στοιχεία για να εκτιμήσουμε την εξέλιξη των πρακτικών και την διαχείριση των λειτουργιών της ΔΑΠ στις ΜμΕ. Στην προσπάθεια να προσεγγίσουμε το συγκεκριμένο πρόβλημα επιλέξαμε να αναλύσουμε συγκεκριμένα στοιχεία των διαχρονικών αυτών μελετών τα οποία σαν λειτουργίες μπορούν να εντοπισθούν και στις ΜμΕ. Έτσι μελετώντας την εξέλιξη τους μπορούμε να βγάλουμε κάποια ασφαλή συμπεράσματα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά προσέγγιση στην ανάλυση των πρακτικών των ΜμΕ. Σύμφωνα με πολλούς μελετητές άλλωστε το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας και γενικά η γνώση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις ΜμΕ προκύπτει από τη μελέτη αυτών των δραστηριοτήτων σε μεγάλες εταιρείες( Harrison 1997). Κατά την ίδια λογική στην προσπάθεια ανάλυσης των μελετών του project CRANET για την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την διαμόρφωση μιας εικόνας για τις ΜμΕ, βοηθάει σημαντικά το γεγονός ότι στις τελευταίες χρονικά μελέτες που πραγματοποιήθηκαν το 2012 και το 2015 η βάση του δείγματος των επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκαν ξεκινάει από επιχειρήσεις με πολύ λιγότερους εργαζόμενους, δίνοντας έτσι μια πολύ καλύτερη συγκριτική εικόνα για την εξέλιξη της ΔΑΠ στις ΜμΕ.

Στα πλαίσια της ανάλυσης που ακολουθεί έχουν επιλεγεί συγκεκριμένες δραστηριότητες από το εύρος των δραστηριοτήτων της ΔΑΠ, ως αυτές οι οποίες αφορούν περισσότερο, και με κάποια μορφή λειτουργούν, ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε ΜμΕ. Στις δραστηριότητες αυτές συμπεριλαμβάνονται :

- Εξωτερική ανάθεση λειτουργιών (outsourcing)
- Κάλυψη κενών θέσεων – Προσέλκυση και πρόσληψη προσωπικού
- Αξιολόγηση
- Εκπαίδευση
- Ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης

Ιδιαίτερο βάρος θα δοθεί στην ανάλυση που αφορά την εξωτερική ανάθεση συγκεκριμένων λειτουργιών (outsourcing) της ΔΑΠ σε εξωτερικούς συμβούλους, διαδικασία που συναντάται σε μεγάλο βαθμό ακόμη και σε επιχειρήσεις που έχουν οργανωμένα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Με βάση τα γενικά συμπεράσματα που θα εξαχθούν θα μπορέσει να γίνει μια εξειδικευμένη αξιολόγηση τους ώστε να εξαχθούν εξειδικευμένα συμπεράσματα για την λειτουργία και τις πρακτικές της ΔΑΠ στις ΜμΕ. Στην προσπάθεια τα εξειδικευμένα αυτά συμπεράσματα να είναι όσο πιο γίνεται πιο κοντά στα πραγματικά δεδομένα που αφορούν στις ΜμΕ, εκτός από την συγκριτική μελέτη του project CRANET, που αναλύεται στην συνέχεια και που αποτελεί ενδεχομένως την πιο εμπειρισταωμένη διαχρονική έρευνα για την εξέλιξη της ΔΑΠ στην Ελλάδα, μια σειρά από μεμονωμένες μελέτες, κυρίως μεταπτυχιακές ή και διδακτορικές εργασίες επίσης μελετήθηκαν ως προς τα αποτελέσματα τους σε μια προσπάθεια εμπλουτισμού των βασικών συμπερασμάτων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στην συγκεκριμένη εργασία.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί πως το ΕΛ.Ι.Δ.Ε.Κ σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού χρηματοδοτεί ερευνητικό έργο με τίτλο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, με διάρκεια χρηματοδότησης από 19/12/2019 ως και 19/12/2022. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας αναμένονται με ενδιαφέρον, καθώς θα καλύψου, σε μεγάλο βαθμό, το σημαντικό κενό στην έρευνα σε σχέση με την εξέλιξη της ΔΑΠ στις ΜμΕ

### **3.2 Οι διαχρονικές έρευνες του Project CRANET για την Ελλάδα.**

Μια από τις σημαντικότερες σειρές μελετών για την διερεύνηση των πρακτικών στην διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις, η οποία ξεκίνησε το 1993 και συνεχίστηκε για τουλάχιστον 25 χρόνια, με έξι διαδοχικές έρευνες (1993-2015), παρουσιάζοντας διαχρονικά την εξέλιξη, σε αριθμούς των πρακτικών που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα αποτελέσματα των ερευνών δίνουν μια συνοπτική εικόνα του επιπέδου και των εξελίξεων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις ελληνικές επιχειρήσεις και προδιαγράφουν, σε ένα μεγάλο βαθμό τις εξελίξεις στο άμεσο μέλλον. Η συγκεκριμένη έρευνα ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με σκοπό να διερευνήσει τις τότε επικρατούσες συνθήκες στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του Δημόσιου τομέα. Στην έρευνα αρχικά συμμετείχαν ορισμένα Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια με συντονιστή το Πανεπιστήμιο Cranfield, ενώ στην διαχρονική εξέλιξη της έρευνας συμμετείχαν όλο και περισσότερα ιδρύματα. Το δίκτυο αυτό των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων ονομάστηκε CRANET (Cranfield Network) Στο πρόγραμμα συμμετείχε, από την αρχή η Ελλάδα, με την συμμετοχή του Οικονομικού Πανεπιστημίου και την επιστημονική ομάδα της Καθηγήτριας Κας Νάνσυ Παπαλεξανδρή η οποία συμμετείχε διαχρονικά στην εξέλιξη των ερευνών αυτών προσφέροντας μια σειρά από σημαντικότερα συμπεράσματα για την εξέλιξη των πρακτικών που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με την ΔΑΔΠ, καθώς και μια διαχρονική σύγκριση των δεδομένων αυτών με τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά. Οι επιχειρήσεις που συμπεριλήφθησαν στην έρευνα προέρχονται από όλους τους τομείς της οικονομίας (βιομηχανίες, υπηρεσίες) καθώς και ένας μικρός αριθμός οργανισμών του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Το βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης διαχρονικής έρευνας, εντοπίζεται στο γεγονός ότι το δείγμα των επιχειρήσεων που ερευνήθηκε, αφορούσε κατά κύριο λόγο σε μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων, αφήνοντας εκτός τις μικρομεσαίες (ΜμΕ) επιχειρήσεις. Αυτό που είναι χαρακτηριστικό σε σχέση με την έρευνα είναι ότι στις πρώτες τέσσερις περιόδους (1993,1996,1999,2004) συμπεριελήφθησαν πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, ξεκινώντας από επιχειρήσεις με

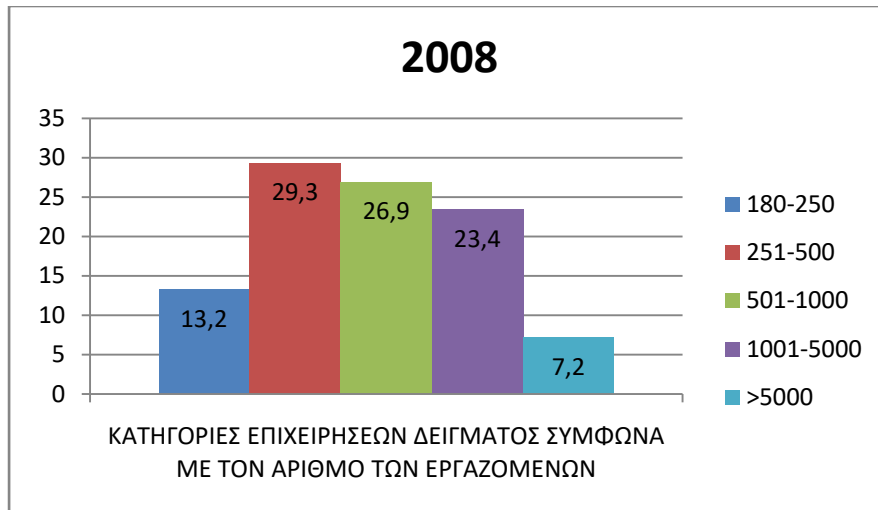
περισσότερα από 250 άτομα προσωπικό, Το 2012 η βάση της έρευνας ξεκίνησε από επιχειρήσεις 180 ως 250 άτομα, ενώ το 2015 η έρευνα συμπεριέλαβε επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων πάνω από 100 άτομα. Η εξέλιξη αυτή δείχνει μια προσπάθεια διεύρυνσης της έρευνας έτσι ώστε να συμπεριληφθούν επιχειρήσεις που προσεγγίζουν την έννοια των ΜμΕ. Σε κάθε περίπτωση η εξαιρετική αυτή σειρά ερευνών αποτελεί την πρώτη ουσιαστική προσέγγιση για την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα, των οποίων τα συμπεράσματα δίνουν την δυνατότητα για μια συγκριτική ανάλυση η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί, και για την αξιολόγηση των ΜμΕ.

Τα βασικά γενικά στοιχεία που αφορούν στις συγκεκριμένες έρευνες τα οποία περιγράφουν και προσδιορίζουν το δείγμα των επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκαν αφορούν στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και στον αριθμό των εργαζομένων

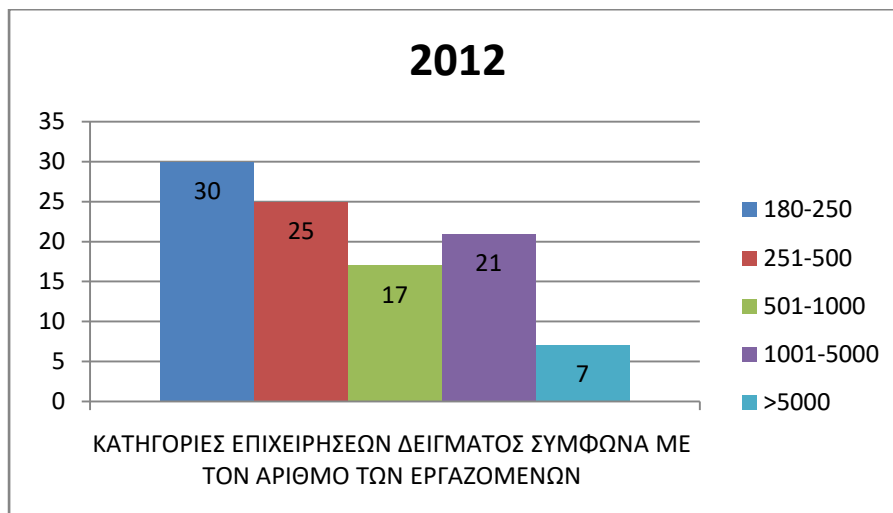
Σε σχέση με το ιδιοκτησιακό καθεστώς διερευνήθηκαν διαχρονικά, κατά κύριο λόγο επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα σε ποσοστά που ξεπερνούν το 80% για όλες τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από το 1993 μέχρι και το 2015, ενώ στις επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα συμπεριλαμβάνονται αυτές με πολύ μεγάλους αριθμούς εργαζομένων (> 1000 άτομα προσωπικό:( Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 1993, 1998, 2004, 2008,2012,2015)

Σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στις πιο πρόσφατες έρευνες (2008, 2012, και 2015) από την παρουσίαση του μεγέθους των επιχειρήσεων που συμπεριελήφθησαν στις έρευνες φαίνεται καθαρά η τάση να ερευνηθούν και μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες μάλιστα στην ανάλυση του 2015 προσεγγίζουν ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων που εντάσσονται στην κατηγορία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Από το επίπεδο των 250 εργαζομένων και άνω που αποτέλεσε την βάση της ανάλυσης για τις πρώτες τέσσερις έρευνες (1993 – 2004), η βάση της ανάλυσης ήταν 180 εργαζόμενοι για το 2008 και το 2012, και 100 εργαζόμενοι για το 2015 (Διαγράμματα 1,2,3: Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 1993, 1998, 2004, 2008,2012,2015).

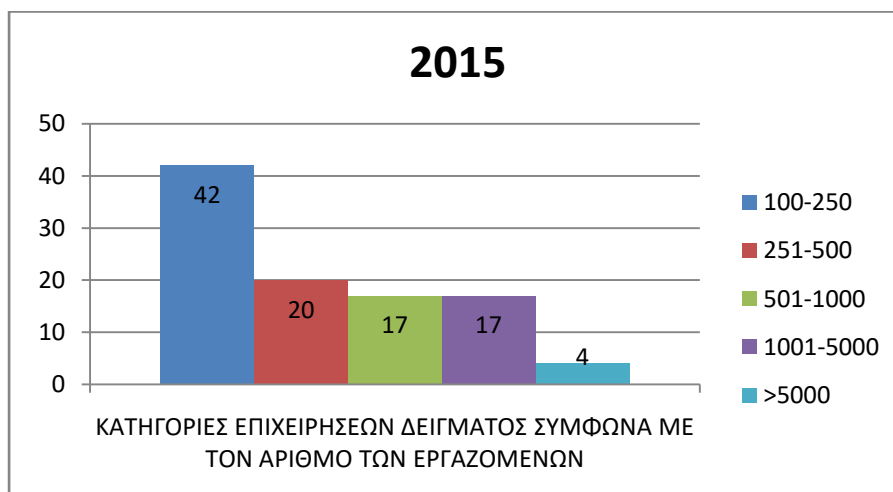
*Διάγραμμα 1 Αριθμός εργαζομένων (%) 2008*



*Διάγραμμα 2 Αριθμός εργαζομένων (%) 2012*



*Διάγραμμα 3 Αριθμός εργαζομένων (%) 2015*



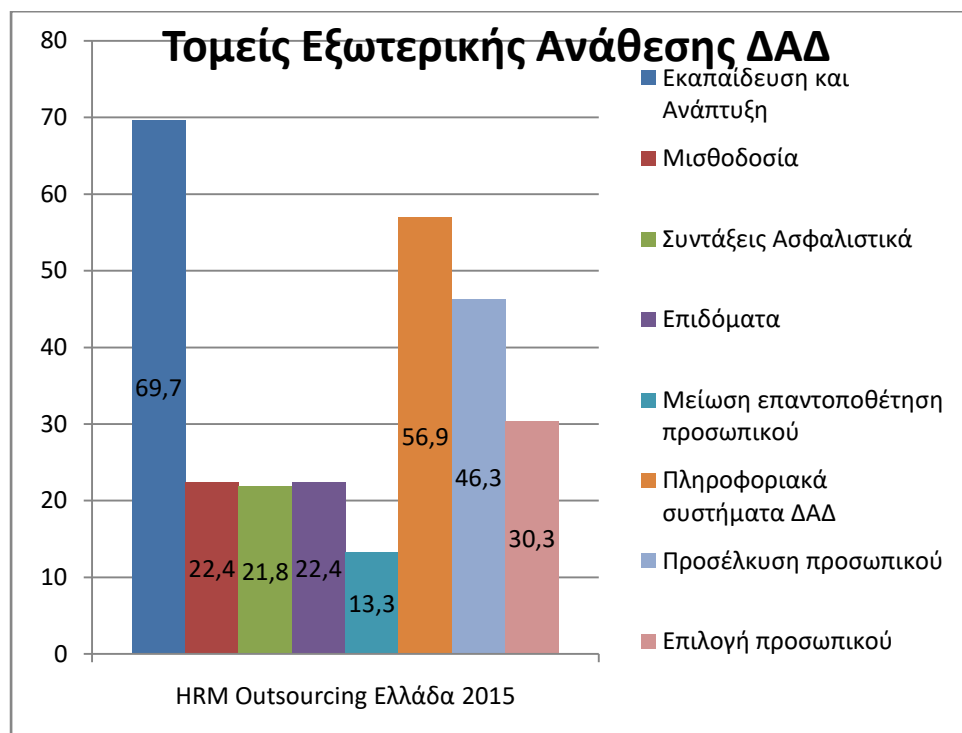
### 3.2.1 Εξωτερική ανάθεση λειτουργιών (outsourcing)

Μια από τις βασικές παραμέτρους που εξετάζονται, στην παρούσα εργασία, αναλύοντας τα στοιχεία των μελετών του project CRANET, αφορά στην εξωτερική ανάθεση λειτουργιών της ΔΑΠ από τις επιχειρήσεις. Η αδυναμία, από την πλευρά των επιχειρήσεων να αναπτύξουν ολοκληρωμένα τμήματα ΔΑΠ, που πολλές φορές σχετίζεται με έλλειψη τεχνογνωσίας, κυρίως σε εξειδικευμένα θέματα, σε συνδυασμό με τις πολλές αλλαγές που συμβαίνουν στο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά και με την ανάγκη των επιχειρήσεων να μειώσουν όσο γίνεται το κόστος, οδηγούν πολλές φορές τις επιχειρήσεις στην επιλογή να αναθέσουν μέρος των λειτουργιών της ΔΑΠ σε εξωτερικούς συνεργάτες - συμβούλους. Αρκετοί ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν πως αν υπάρχει σωστή αξιολόγηση του προσωπικού και αποτίμηση της γενικότερης λειτουργίας του τμήματος ΔΑΠ, τότε η επιλογή να ανατεθούν συγκεκριμένες λειτουργίες σε εξωτερικούς συνεργάτες μπορεί να αποδειχθεί σημαντική για την ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου του τμήματος ΔΑΠ. Διαχρονικά φαίνεται ότι η βασική λειτουργία που συνήθως ανατίθεται σε εξωτερικούς συμβούλους, αφορά στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων

Η ανάθεση λειτουργιών της ΔΑΠ σε εξωτερικούς συμβούλους έχει ιδιαίτερη σημασία για τις ΜμΕ, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις η έλλειψη τμήματος ΔΑΠ, η οποία σχετίζεται με σημαντική έλλειψη τεχνογνωσίας, εκτός από το ότι συνήθως αποτελεί αναγκαιότητα, διαμορφώνει για τις επιχειρήσεις αυτές την ανάγκη για μια πιο οργανωμένη και ολοκληρωμένη προσέγγιση στην δημιουργία τμήματος ΔΑΠ. Είναι μάλιστα σαφές πως στις περισσότερες ΜμΕ που έρχονται σε επαφή με εξωτερικούς συμβούλους για την κάλυψη κάποιων δραστηριοτήτων ΔΑΠ, ενισχύεται η πεποίθησή τους για την αναγκαιότητα δημιουργίας και αρτιότερης οργάνωσης τμήματος ΔΑΠ (Παπαλεξανδρή et al 2015).

Στο Διάγραμμα 4 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι τομείς εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) ανά τομέα ανάθεσης για τις ελληνικές επιχειρήσεις για το 2015.

**Διάγραμμα 4. Τομείς εξωτερική ανάθεσης ΔΑΔ (Ελλάδα 2015) Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2015)**



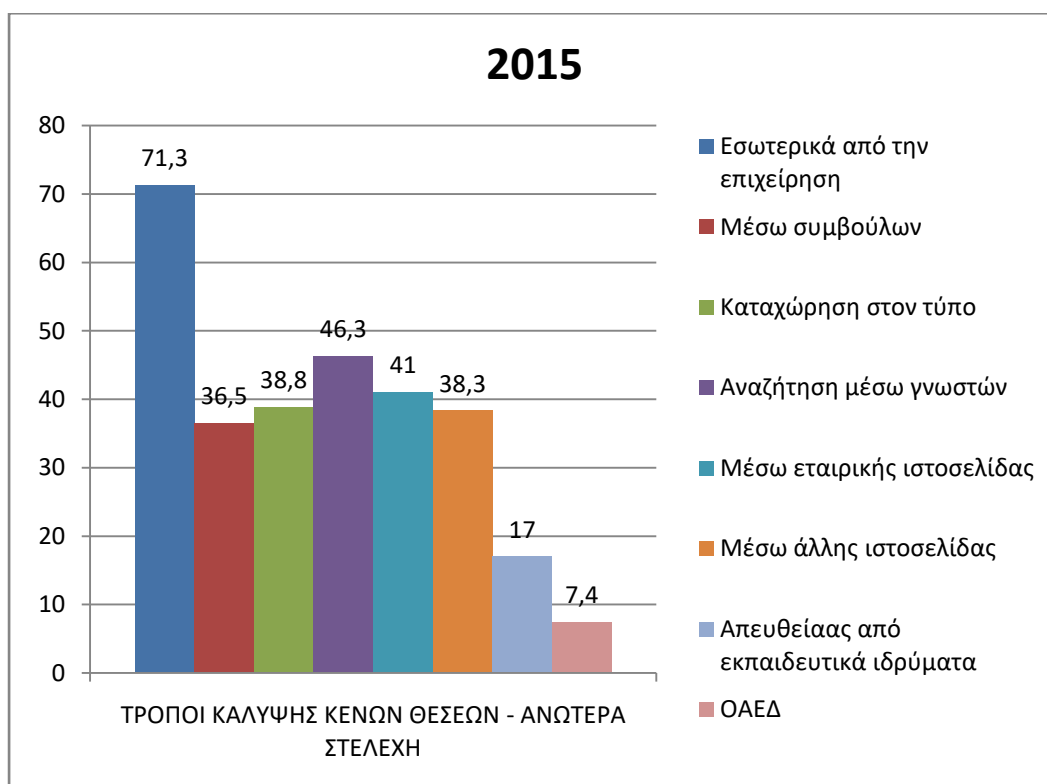
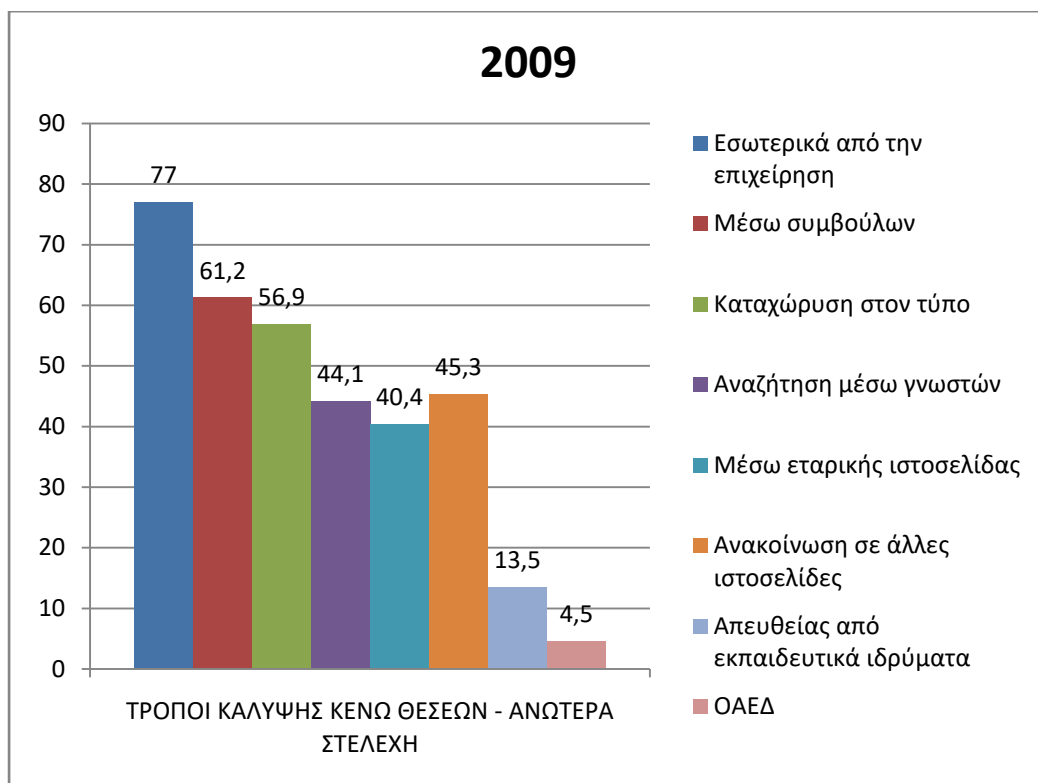
Τα στοιχεία δείχνουν πως από τις λειτουργίες της ΔΑΠ η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, και η προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού σαν δραστηριότητες ανατίθενται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τις άλλες λειτουργίες σε εξωτερικούς συμβούλους, κυρίως λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας και εργαλείων που μπορούν να αναπτυχθούν μόνο από ολοκληρωμένα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρ' όλο που η συγκεκριμένη έρευνα αφορά σε μεγάλες επιχειρήσεις φαίνεται πως τα συμπεράσματα αυτά έχουν εφαρμογή και στις ΜμΕ και μάλιστα φαίνεται πως αυτές οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εμπλακούν με κάποιας μορφής δραστηριότητες ΔΑΠ, επιλέγουν την εκπαίδευση, την προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού, τις οποίες κατά κύριο λόγο τις αναθέτουν σε εξωτερικούς συμβούλους.



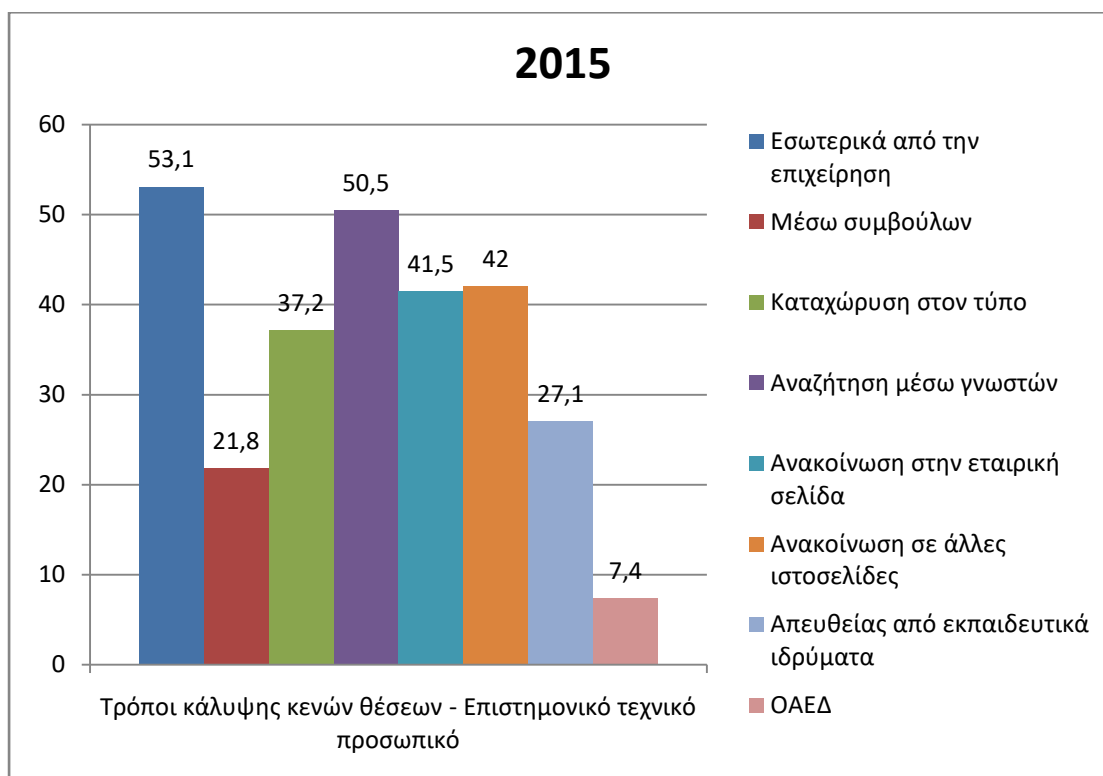
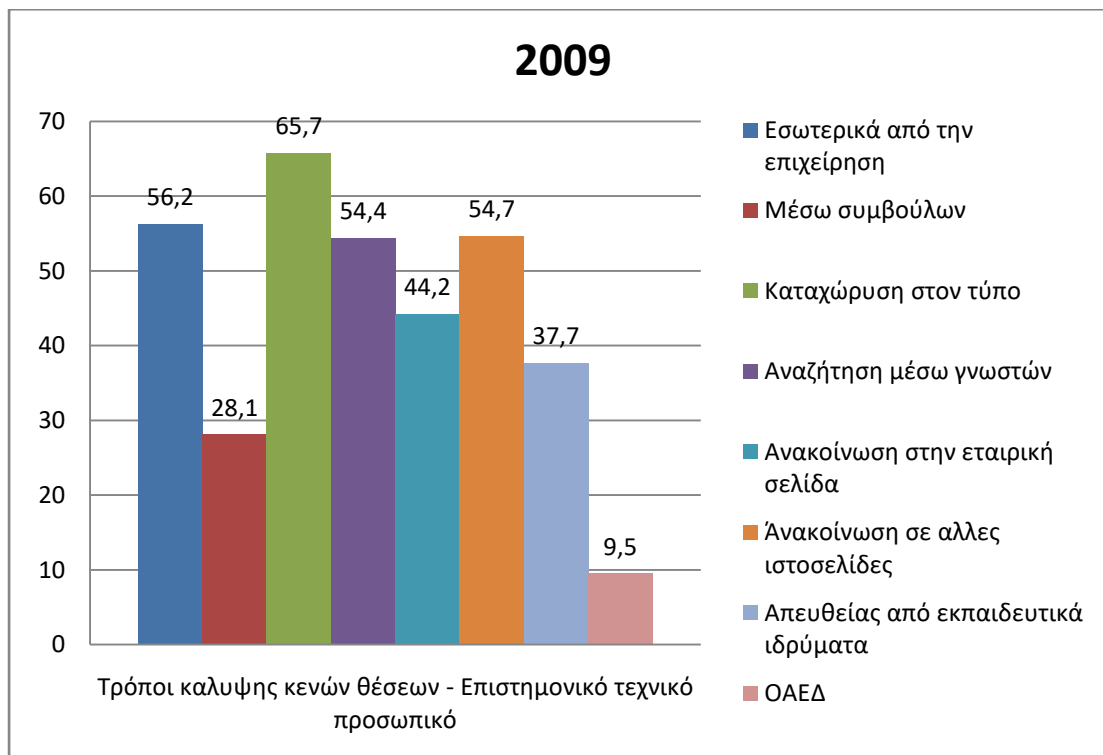
### 3.2.2 Τρόποι κάλυψης θέσεων – Προσέλκυση – Επιλογή προσωπικού

Μια από τις βασικότερες δραστηριότητες που καλούνται διαχρονικά να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους είναι η προσέλκυση, η επιλογή, και οι διαδικασίες κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας. Οι μελέτες του project CRANET για την Ελλάδα προσέγγισαν την ανάλυση διαφοροποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με την θέση εντός των επιχειρήσεων. Έτσι η ανάλυση έγινε ξεχωριστά, για τα Ανώτερα στελέχη, για το τεχνικό και το επιστημονικό προσωπικό, και για το διοικητικό και εργατικό δυναμικό. Τα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζουν συγκριτικά τα αποτελέσματα για τις παραπάνω κατηγορίες εργαζομένων για τα έτη 2009 και 2015. Από την ανάλυση των στοιχείων φαίνεται πως σε ό,τι αφορά την κάλυψη των κενών θέσεων που προκύπτουν στις επιχειρήσεις για τα ανώτερα στελέχη, η επιλογή γίνεται μέσα από το υπάρχον προσωπικό των επιχειρήσεων σε πολύ μεγάλο βαθμό και αυτό ισχύει διαχρονικά και στα στοιχεία του 2009 και του 2015. Αντίθετα σε ό,τι αφορά το τεχνικό – επιστημονικό προσωπικό, αλλά και το διοικητικό και εργατικό προσωπικό, ενώ η κάλυψη των θέσεων από το υπάρχον προσωπικό, σαν επιλογή, διατηρεί σημαντικό ποσοστό, φαίνεται ότι και οι υπόλοιποι μέθοδοι ( Σύμβουλοι, καταχωρήσεις στον τύπο, γνωστοί, ιστοσελίδες) έχουν επίσης σημαντικό ποσοστό σαν επιλογές για την κάλυψη των θέσεων, και αυτό φαίνεται να έχει μια διάρκεια καθώς παρατηρείται στα στοιχεία και του 2009 και του 2015. Τα διαγράμματα 5,6, και 7 που ακολουθούν παρουσιάζουν την συγκεκριμένη εικόνα για την κάλυψη κενών θέσεων, και για τις τρεις κατηγορίες εργαζομένων

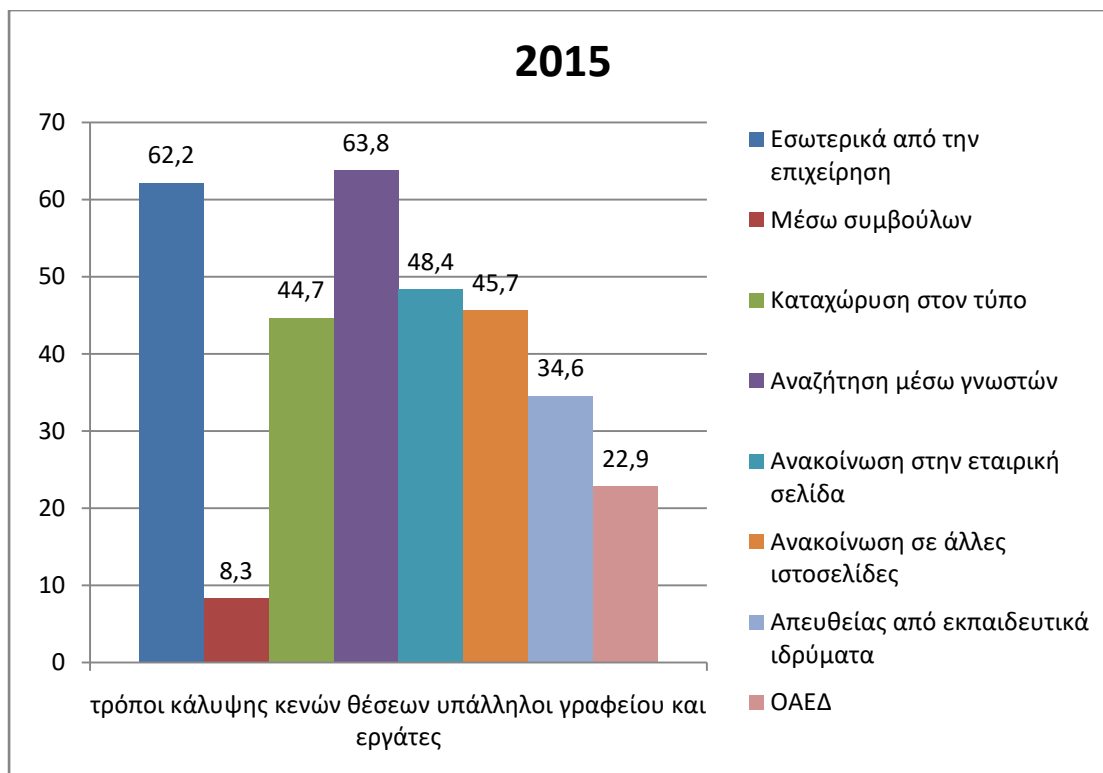
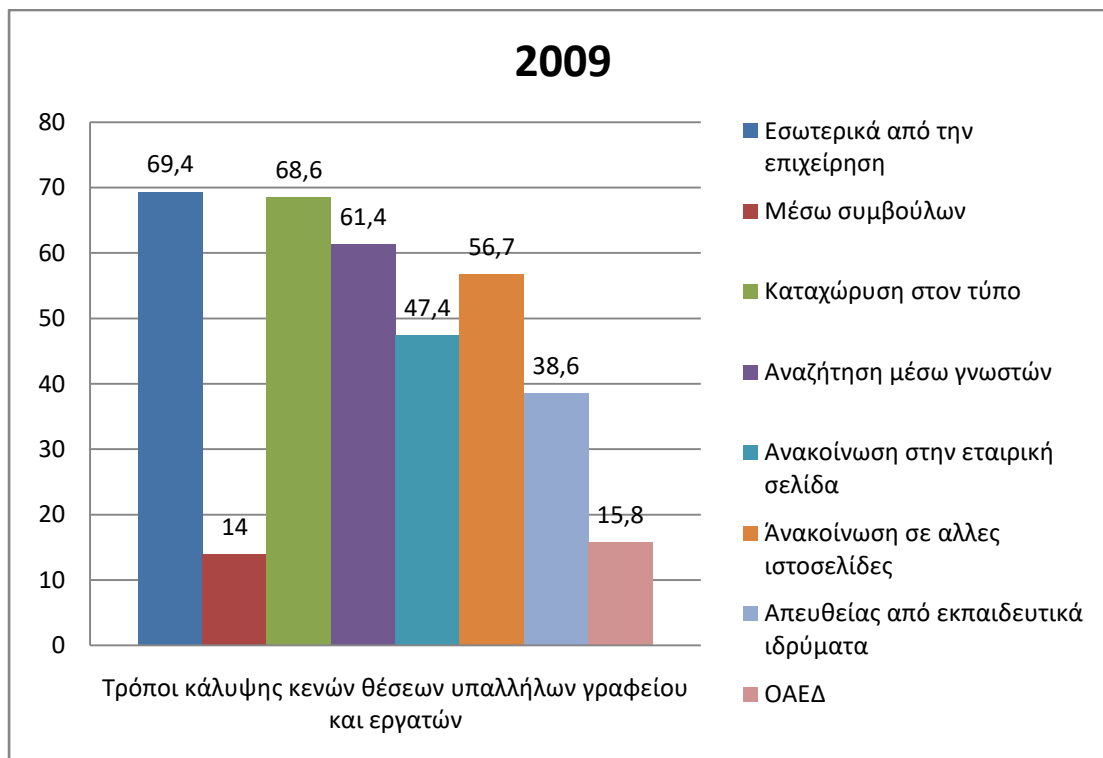
**Διάγραμμα 5. Τρόποι κάλυψης κενών θέσεων για τα Ανώτερα στελέχη (2009 - 2015)** Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2009 - 2015)



**Διάγραμμα 6: Τρόποι κάλυψης κενών θέσεων για το επιστημονικό και το τεχνικό προσωπικό. Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρήetal 2009 - 2015)**

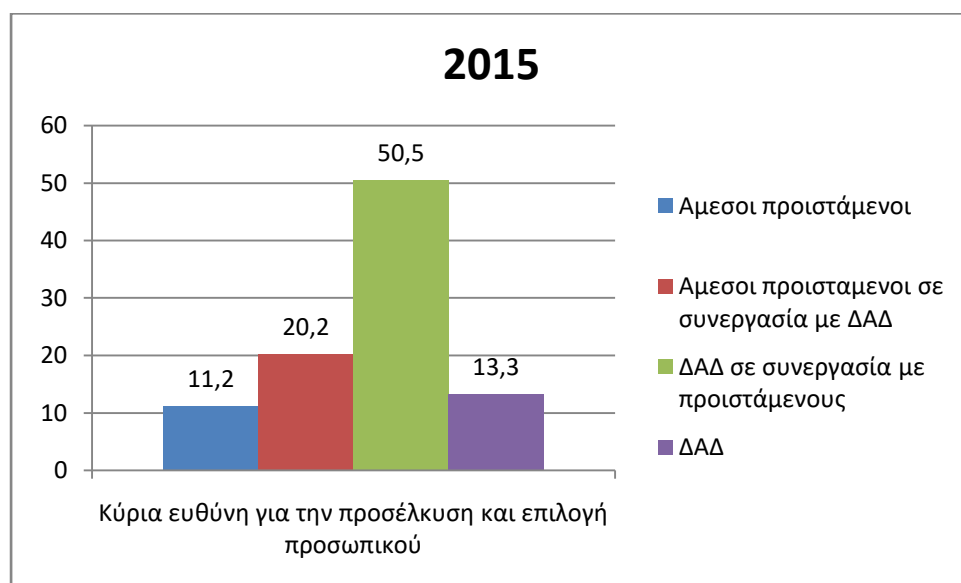


**Διάγραμμα 7: Τρόποι κάλυψης κενών θέσεων για υπαλλήλους γραφείου και εργάτες** Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2009 - 2015)



Σημαντικά επίσης είναι τα στοιχεία που εξάγονται από τις συγκεκριμένες μελέτες, σε σχέση με το ποιος φέρει την κύρια ευθύνη για την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού, καθώς είναι σαφές πως όπου υπάρχει οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αυτό παίζει τον κυρίαρχο ρόλο στην προσέλκυση και στην επιλογή προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη την θέση των άμεσων προϊσταμένων. Για τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα ΔΑΠ φαίνεται πως οι άμεσοι προϊστάμενοι έχουν κυρίαρχο ρόλο. Αυτό δίνει μια σαφή εικόνα για τις ΜμΕ στις οποίες φαίνεται την ευθύνη για την προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού να αναλαμβάνουν οι προϊστάμενοι ή και οι Διευθυντές. Στο διάγραμμα 8 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αντίστοιχα στοιχεία από την μελέτη του 2015.

**Διάγραμμα 8: Κύρια ευθύνη για προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.**  
**Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2015)**



Στην σύγκριση που γίνεται μεταξύ των στοιχείων του 2009 και του 2015 μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επιλογή προσωπικού. Από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται φαίνεται ότι διαχρονικά οι προσωπικές συνεντεύξεις και οι συστάσεις αποτελούν, τις βασικότερες μεθόδους επιλογής προσωπικού. Στον πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκριτικά τα στοιχεία, για όλες τις βασικές μέθοδοι επιλογής προσωπικού για το 2009 και το 2015.

**Πίνακας 2 : Σύγκριση μεθόδων επιλογής προσωπικού (2009-2015) Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2009 - 2015)**

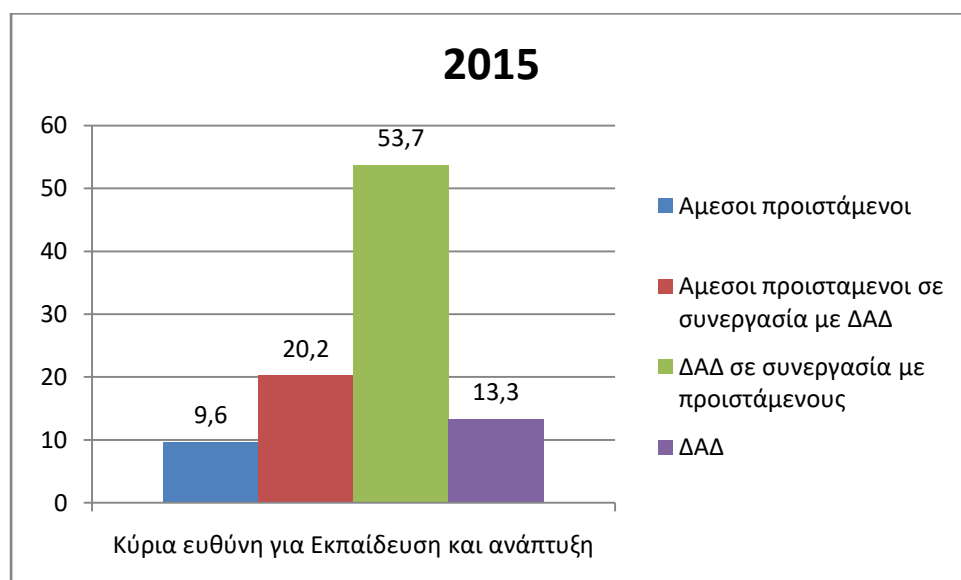
	ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ		ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		ΕΡΓΑΤΕΣ – ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	
	2009	2015	2009	2015	2009	2015
Ομαδικές Συνεντεύξεις	62,90%	50,50%	53,10%	38,80%	37,00%	25,50%
Συνεντεύξεις	82,50%	72,30%	80,40%	64,90%	86,30%	74,50%
Έντυπες αιτήσεις	41,60%	37,80%	48,50%	39,40%	53,80%	55,90%
Ψυχομετρικά τεστ	25,90%	21,30%	24,60%	16,50%	22,70%	16,00%
Assessment centers	16,30%	15,40%	15,50%	12,20%	9,50%	10,60%
Συστάσεις	67,50%	60,10%	62,60%	52,10%	61,10%	59,60%
Τεστ ικανοτήτων	27,10%	22,90%	34,80%	28,20%	31,90%	27,70%
Προφίλ σε κοινωνικά δίκτυα		14,40%		13,30%		13,30%
Online τεστ επιλογής		6,40%		4,80%		4,80%

### 3.2.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού, στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας, εξετάζεται ως προς το ποιος φέρει την κύρια ευθύνη για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Ειδικότερα σε σχέση με την εκπαίδευση η ανάλυση αφορά τόσο τους νέους εργαζόμενους που εκπαιδεύονται για τις εργασίες που θα αναλάβουν όσο και για την εκπαίδευση του προσωπικού γενικά. Και οι δυο λειτουργίες εκφράζονται με τα ποσά που δαπανούν οι επιχειρήσεις ως ποσοστού του συνολικού μισθολογικού κόστους.

Το διάγραμμα 9 παρουσιάζει τα στοιχεία που αφορούν την κύρια ευθύνη για την δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού αναδεικνύοντας πάλι την αξία ύπαρξης ολοκληρωμένου τμήματος ΔΑΠ στις επιχειρήσεις, καθώς το συγκεκριμένο τμήμα σε συνεργασία με τους αρμόδιους προϊσταμένους αποτελεί τον κύριο φορέα ανάπτυξης και διαχείρισης τέτοιων προγραμμάτων.

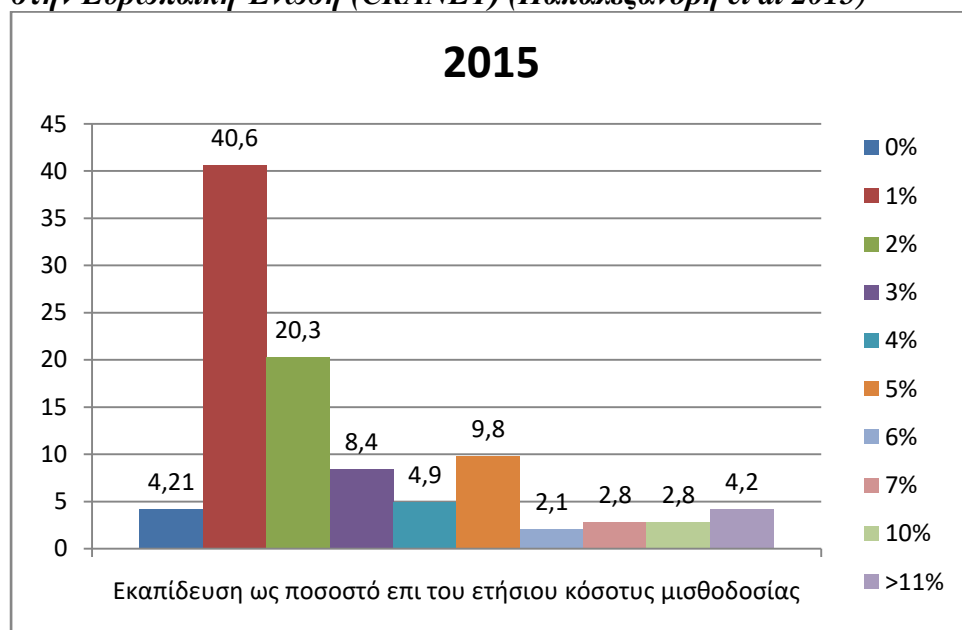
**Διάγραμμα 9 : Κύρια ευθύνη για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του προσωπικού:**  
**Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2015)**



Το διάγραμμα 10 παρουσιάζει το ποσοστό επί του κόστους μισθοδοσίας που δαπανούν οι επιχειρήσεις για εκπαίδευση του προσωπικού τους. Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2015, το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων (40,6%) δαπανά μέχρι το 1% του μισθολογικού κόστους για εκπαίδευση, ενώ 23% των επιχειρήσεων δαπανά μέχρι το 2% του μισθολογικού τους κόστους. Ποσοστό πάνω από 10% του μισθολογικού κόστους δαπανά μόλις το 7% των επιχειρήσεων. Μια ποιοτική ανάλυση των στοιχείων του πίνακα θα αναδείκνυε ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμπεριλαμβάνονται στο ποσοστό του 7% που δαπανούν περισσότερα από 10% του μισθολογικού κόστους σε δαπάνες εκπαίδευσης του προσωπικού αφορά σε μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που δαπανούν κάτω από 2% του μισθολογικού κόστους σε δαπάνες εκπαίδευσης προσωπικού αφορούν κατά κύριο λόγο σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (μέχρι 250 άτομα προσωπικό).

**Διάγραμμα 10 : Εκπαίδευση ως ποσοστό επί του κόστους μισθοδοσίας:**

**Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2015)**





### 3.2.4 Χρήση ευέλικτων πρακτικών Απασχόλησης του προσωπικού

Οι ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης του προσωπικού αποτελούν μια σημαντική εξέλιξη στις σχέσεις επιχειρήσεων και προσωπικού. Η εξέλιξη των πρακτικών αυτών ακολούθησε τις γενικότερες εξελίξεις στην οικονομία, με αποτέλεσμα νέες μορφές ευέλικτης απασχόλησης να αποτελούν σήμερα διαδεδομένες πρακτικές για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός ότι οι ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης είναι πολλές φορές επιβεβλημένες, όπως στην περίοδο της πανδημίας η τηλεργασία, οι αποφάσεις των επιχειρήσεων για την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών επηρεάζει την σχέση τους με τους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου οι ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης αποτέλεσαν ένα ακόμη πεδίο το οποίο καλείται να διαχειριστεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στον πίνακα 2 που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των πρακτικών ευέλικτης απασχόλησης που χρησιμοποιούνται από τις ελληνικές επιχειρήσεις

*Πίνακας 3 : Διαχρονική χρήση ευέλικτων πρακτικών Απασχόλησης με αναλογία του προσωπικού που καλύπτουν. Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2000 -2015)*

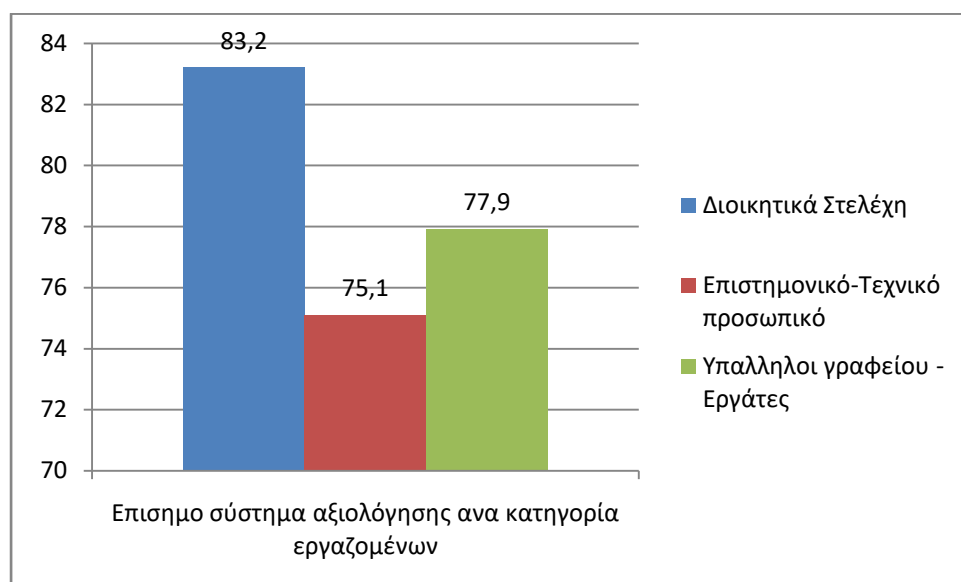
	2000			2004			2009			2015		
	Όχι χρήση	1-20%	>20%	Όχι χρήση	1-20%	>20%	Όχι χρήση	1-20%	>20%	Όχι χρήση	1-20%	>20%
<i>Εργασία σε βάρδιες</i>	16,0%	29,3%	34,5%	36,2%	14,7%	41,7%	25,0%	33,6%	41,4%	26,5%	33,5%	40,0%
<i>Συμβόλαια ετήσιων ωρών</i>	96,4%	3,6%		90,7%	7,0%	2,3%	90,0%	10,0%		90,9%	7,3%	1,7%
<i>Μερική απασχόληση</i>	57,5%	37,5%	5,0%	51,7%	39,9%	8,3%	56,3%	36,9%	6,8%	49,4%	41,5%	9,0%
<i>Εποχιακή εργασία</i>	57,1%	36,0%	6,7%	49,0%	41,5%	6,2%	61,6%	34,6%	3,8%	50,6%	44,7%	4,8%
<i>Συμβόλαια ορισμένου χρόνου</i>	33,6%	59,5%	6,9%	21,3%	66,1%	9,1%	33,7%	59,6%	6,7%	31,5%	59,0%	9,5%
<i>Κατ' οίκον εργασία</i>	97,4%	26,0%		92,5%	6,7%	0,8%	94,0%	5,0%	1,0%	92,3%	6,6%	1,2%
<i>Τηλεργασία</i>	94,0%	5,2%	0,9%	91,0%	5,2%	3,7%	90,3%	8,7%	1,0%	81,7%	17,2%	1,2%

Με βάση την ανάλυση των στοιχείων του πίνακα φαίνεται πως, εκτός από την εργασία σε βάρδιες, την εποχιακή απασχόληση, και την μερική απασχόληση, που παραδοσιακά υπήρχαν σαν πρακτικές σε συγκεκριμένους κυρίως κλάδους, και οι οποίες παρουσιάζουν μια διαχρονική σταθερότητα στα ποσοστά τους, οι πρακτικές που αποκτούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η εργασία κατ' οίκον και η τηλεργασία. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα οι πρακτικές αυτές φαίνεται ότι κερδίζουν αργά αλλά σταθερά ποσοστά χρήσεις τους από περισσότερες επιχειρήσεις κατακτώντας έτσι μια σταθερή θέση στον χώρο των ευέλικτων πρακτικών. Τα ποσοστά αυτά αναμένεται να είναι σαφώς βελτιωμένα αν στην ανάλυση συμπεριλαμβανόταν και στοιχεία από την περίοδο 2019-2022, όπου λόγω κυρίως της πανδημίας οι πρακτικές αυτές χρησιμοποιήθηκαν σε πολύ μεγαλύτερα ποσοστά από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Για την παρούσα εργασία η χρήση ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης προσεγγίζεται από την πλευρά της οργανωμένης διαχείρισης και εφαρμογής τέτοιων πρακτικών, η οποία απαιτεί ξεκάθαρους κανόνες, και συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας, γεγονός που οδηγεί ασφαλώς στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή και διαχείριση ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης αποτελεί μια ακόμη σημαντική λειτουργία για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Το βασικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι με δεδομένο ότι το σύνολο των επιχειρήσεων εκ των πραγμάτων θα κληθεί να εφαρμόσει κάποιας μορφής ευέλικτες πρακτικές, η οργανωμένη διαχείριση τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης, και κατ' επέκταση σημαντικό παράγοντα στην διαμόρφωση των σχέσεων της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της. Για τις περισσότερες ΜμΕ οι οποίες δεν διαθέτουν οργανωμένες δομές ΔΑΠ, η διαχείριση και η εφαρμογή ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης μπορεί να αποτελέσει πηγή προβλημάτων σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και πρόβλημα για την προσέλκυση και επιλογή κατάλληλου προσωπικού.

### 3.2.5 Αξιολόγηση Προσωπικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία για τις επιχειρήσεις γιατί σχετίζεται ευθέως με την διαμόρφωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Γενικότερα η αξιολόγηση συμβάλει τόσο στην μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, όσο και στον έλεγχο της ορθότητας των αποφάσεων που λαμβάνει η κάθε επιχείρηση, και ως εκ τούτου αναδεικνύεται σαν μια πολύ σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπαλεξανδρή et al 2015). Από την έρευνα του project CRANET για την Ελλάδα το 2015, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί κάποιες μορφές συστήματα αξιολόγησης τα οποία όμως δεν εφαρμόζονται με την ίδια συχνότητα σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων. Μεγαλύτερη συχνότητα στην χρήση μεθόδων αξιολόγησης αφορούν τα ανώτερα στελέχη, ενώ το επιστημονικό-τεχνικό προσωπικό την μικρότερη συχνότητα χρήσης μεθόδων αξιολόγησης (Διάγραμμα 11).

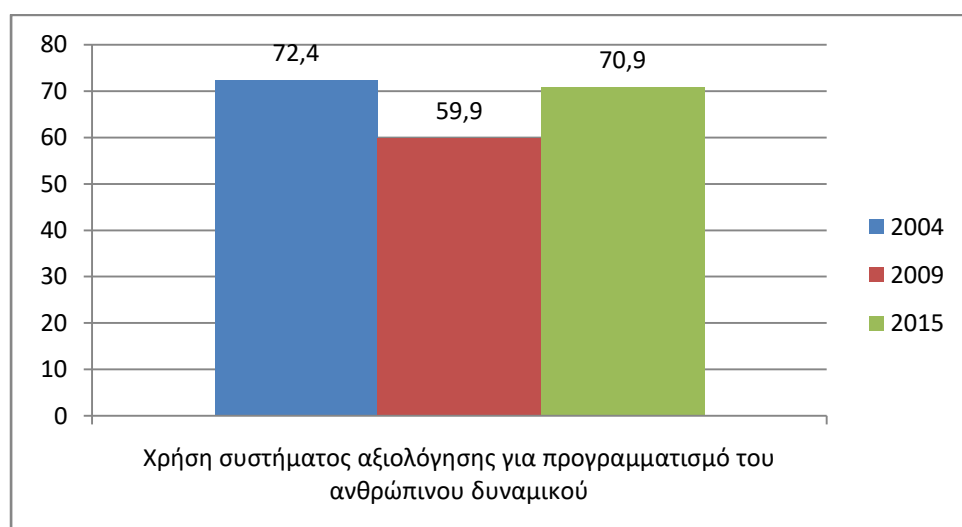
**Διάγραμμα 11: Εφαρμογή επίσημου συστήματος αξιολόγησης προσωπικού ανά κατηγορία εργαζομένων (2015) Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2015)**



Σε σχέση με τους στόχους της αξιολόγησης τα συμπεράσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξιολόγηση για την λήψη και την εφαρμογή κάποιων αποφάσεων που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού τους (Παπαλεξανδρή et al 2015). Στα πλαίσια αυτά χρησιμοποιούν . μεθόδους και συστήματα αξιολόγησης, κυρίως για τον Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την διερεύνηση των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών τους, και την ανάπτυξη της καριέρας και των προαγωγών του προσωπικού τους.

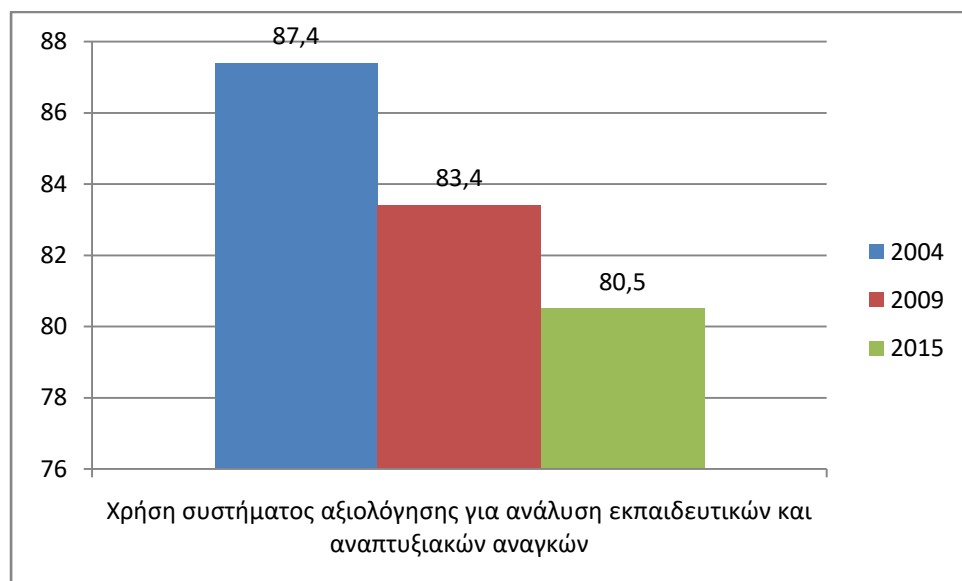
Σε σχέση με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζεται μια αύξηση στην αξιοποίηση της αξιολόγησης για την ανάπτυξη των στελεχών η οποία σε συνδυασμό με την διεύρυνση των κατηγοριών των εργαζομένων στις οποίες εφαρμόζεται, δείχνει μια τάση για μια πιο ουσιαστική χρήση των συγκεκριμένων εργαλείων μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, όχι μόνο σε περιπτώσεις προαγωγών και καθορισμού αμοιβών, αλλά και σε περιπτώσεις μείωσης του προσωπικού. Το Διάγραμμα 12 δείχνει ότι μετά από μια σημαντική πτώση στην χρήση αξιολόγησης για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού από το 2004 στο 2009, το 2015 παρουσιάζεται αντίστοιχη σημαντική ανάκαμψη των ποσοστών.

**Διάγραμμα 12: Χρήση συστήματος αξιολόγησης για προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (2004-2009-2015) Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρήetal2004-2009-2015)**



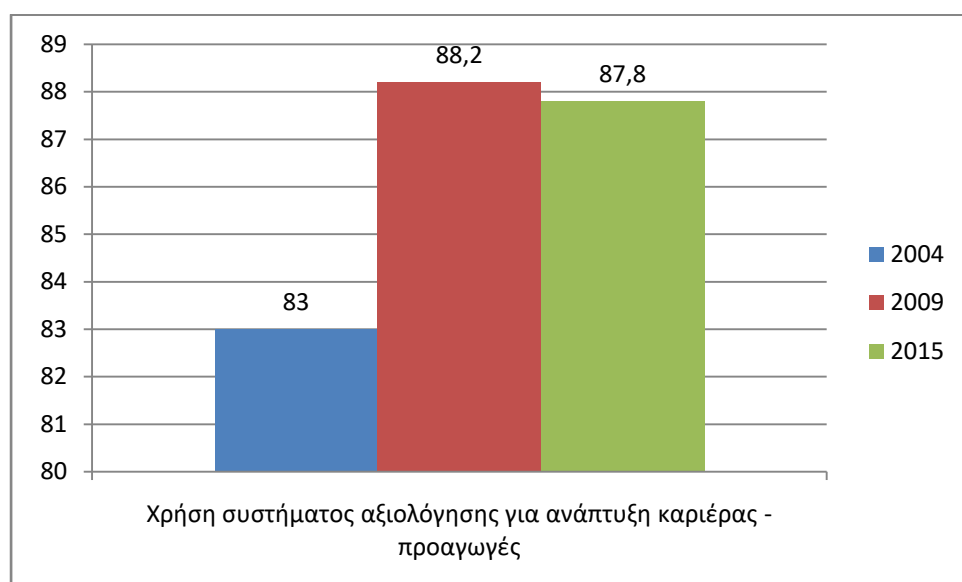
Αντίθετα η χρήση συστημάτων αξιολόγησης για την διερεύνηση εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών αν και διαχρονικά κυμαίνεται σε υψηλά ποσοστά, παρουσιάζει μια διαχρονική μείωση από το 2004 στο 2015. Αυτή η σταθερή μείωση φαίνεται να οφείλεται κυρίως στην εξωτερική ανάθεση λειτουργιών από τις επιχειρήσεις για την διερεύνηση των εκπαιδευτικών κυρίως αναγκών τους (Διάγραμμα 4). Το Διάγραμμα 13 παρουσιάζει αυτή την διαχρονική εξέλιξη της χρήσης συστήματος αξιολόγησης για ανάλυση εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών

**Διάγραμμα 13: Χρήση συστήματος αξιολόγησης για ανάλυση εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών (2004–2009-2015) Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2004 – 2009 - 2015)**



Από την συγκεκριμένη διαχρονική έρευνα για την χρήση συστήματος αξιολόγησης από τις επιχειρήσεις το βασικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι πως ο κύριος λόγος για την χρήση τέτοιων συστημάτων αξιολόγησης σχετίζεται με την ανάπτυξη της καριέρας των εργαζομένων. Από τα στοιχεία του Διαγράμματος 14 γίνεται σαφές πως υπάρχει μια σημαντική αύξηση από το 2004 στο 2009 και στο 2015 σε σχέση με την χρήση συστημάτων αξιολόγησης που σχετίζονται με την ανάπτυξη της καριέρας του ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως με τις προαγωγές.

**Διάγραμμα 14: Χρήση συστήματος αξιολόγησης για ανάπτυξη καριέρας – προαγωγές (2004 – 2009 - 2015) Πηγή: Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (CRANET) (Παπαλεξανδρή et al 2004 – 2009 - 2015)**



Τα συνοπτικά συμπεράσματα που εξάγονται σε σχέση με την ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης από τις επιχειρήσεις είναι :

- Το εύρος και η ποικιλία των συστημάτων αξιολόγησης για την μέτρηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων δίνει τεράστιες δυνατότητες για τις επιχειρήσεις σε ότι αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού τους, αλλά η σωστή και αξιόπιστη εφαρμογή αυτών των μεθόδων απαιτεί εμπειρία και εξειδικευμένη γνώση , που προϋποθέτει οργανωμένη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

- Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η έλλειψη οργανωμένων δομών ΔΑΠ, οδηγεί σε ελλιπή συστήματα αξιολόγησης με περιορισμένο εύρος δυνατοτήτων τα οποία επικεντρώνονται κυρίως σε θέματα προαγωγών και καθορισμού των μισθών, και τα οποία εφαρμόζονται από τους Διευθυντές των επιχειρήσεων στα πλαίσια των γενικότερων καθηκόντων τους. Στα πλαίσια αυτά στις ΜμΕ φαίνεται να μην χρησιμοποιούνται συστήματα αξιολόγησης για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών τους αναγκών.

### **3.3 Άλλες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια της μελέτης της ΔΑΠ στις ΜμΕ στην Ελλάδα**

Οι διαχρονικές μελέτες του project CRANET, εκτός από πολύ σημαντικές και εκτεταμένες, παρουσιάζουν και μια εξαιρετική μεθοδολογία για την ανάπτυξη αντίστοιχων μελετών. Δυστυχώς αντίστοιχου επιπέδου μελέτες ιδίως για τις ΜμΕ δεν υπάρχουν και ως κε τούτου η ανάλυση περιορίζεται σημαντικά. Παρ' όλα αυτά διάφορες μικρού μεγέθους ερευνητικές προσπάθειες, κυρίως στο επίπεδο των μεταπτυχιακών διπλωματικών εργασιών έχουν προσέγγιση από διάφορες πλευρές την ανάπτυξη των λειτουργιών της ΔΑΠ στις ΜμΕ, είτε αναλύοντας συγκεκριμένες περιοχές, είτε συγκεκριμένους κλάδους, είτε συγκεκριμένους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Τα συμπεράσματα αυτών των ερευνών δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως σημαντική βάση για την ανάλυση της συμπεριφοράς των ΜμΕ στην Ελλάδα σε σχέση με την ανάπτυξη των λειτουργιών της ΔΑΠ, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην εξαγωγή ορισμένων ενδεικτικών συμπερασμάτων τα οποία θα μπορούσαν συμπληρωματικά να αξιοποιηθούν και στην παρούσα μελέτη.

Μετά το 2000, μια συστηματική μελέτη θεμάτων που άπτονται της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, άρχισαν να παρουσιάζονται κυρίως σε ακαδημαϊκό επίπεδο στην Ελλάδα. Οι περισσότερες από αυτές της έρευνες επικεντρώθηκαν στην προσέλευση και στην πρόσληψη προσωπικού, και μάλιστα άρχισε να διερευνάται εκτενώς η επίπτωση του internet στις διαδικασίες αυτές (Panayotopoulou. L, Vakola. M, Galanaki. E. 2007). Συνήθως οι έρευνες βασιζόταν σε στοιχεία που αφορούσαν μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, παρ' όλα αυτά υπήρξαν και έρευνες που έγινε προσπάθεια να επικεντρωθούν στις ΜμΕ.

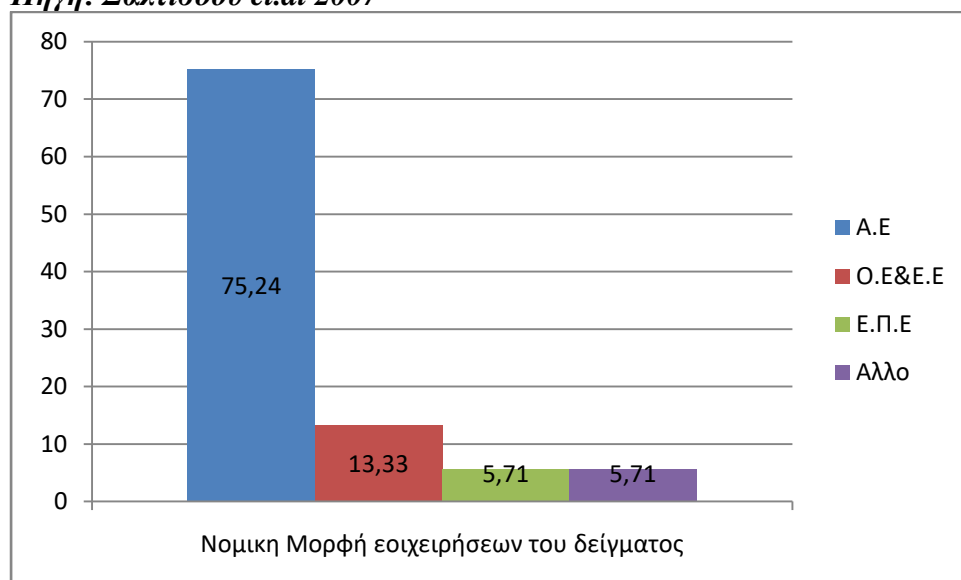
Σε μια τέτοια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009, στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου, έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν τα συστήματα πρόσληψης στις ΜμΕ του τομέα της μεταποίησης (Αραπίδου et.al 2009). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ, είναι η ικανότητα τους να επιλέξουν το κατάλληλο σε κάθε περίπτωση προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώθηκε σε πρακτικές προσλήψεων στις ΜμΕ στον τομέα της μεταποίησης, προσπαθώντας να τις διερευνήσει μέσα από δύο βασικές προσεγγίσεις:



1. Πόσο σχετίζονται οι μέθοδοι επιλογής και πρόσληψης που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση με το πρόσωπο που αναλαμβάνει την διαδικασία.
2. Πόσο ρόλο παίζει η νομική μορφή της επιχείρησης σε σχέση με το ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την πρόσληψη του προσωπικού.

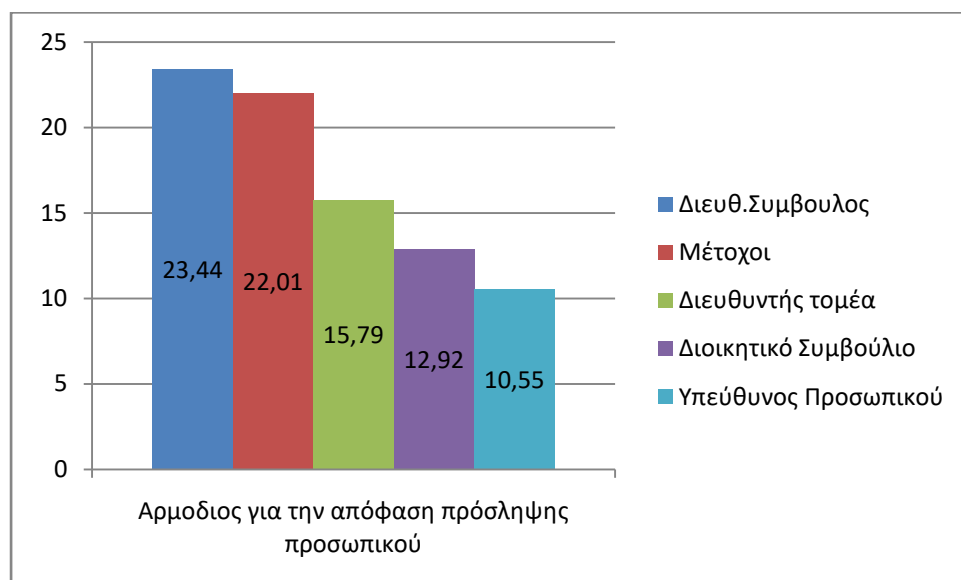
Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με κλειστό ερωτηματολόγιο σε 220 περίπου μικρομεσαίες επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα, εκ των οποίων το 75,24% ήταν Ανώνυμες εταιρείες (Α.Ε), το 5,71% αφορούσε Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε), το 13,33% αφορούσε σε Ομόρρυθμες και Ετερόρρυθμες εταιρείες, και ένα πολύ μικρότερο ποσοστό 5,71% αφορούσε άλλες μορφές επιχειρήσεων (Διάγραμμα 15)

**Διάγραμμα 15: Νομική μορφή επιχειρήσεων του δείγματος της έρευνας.**  
**Πηγή: Σαλτίσδου et.al 2007**



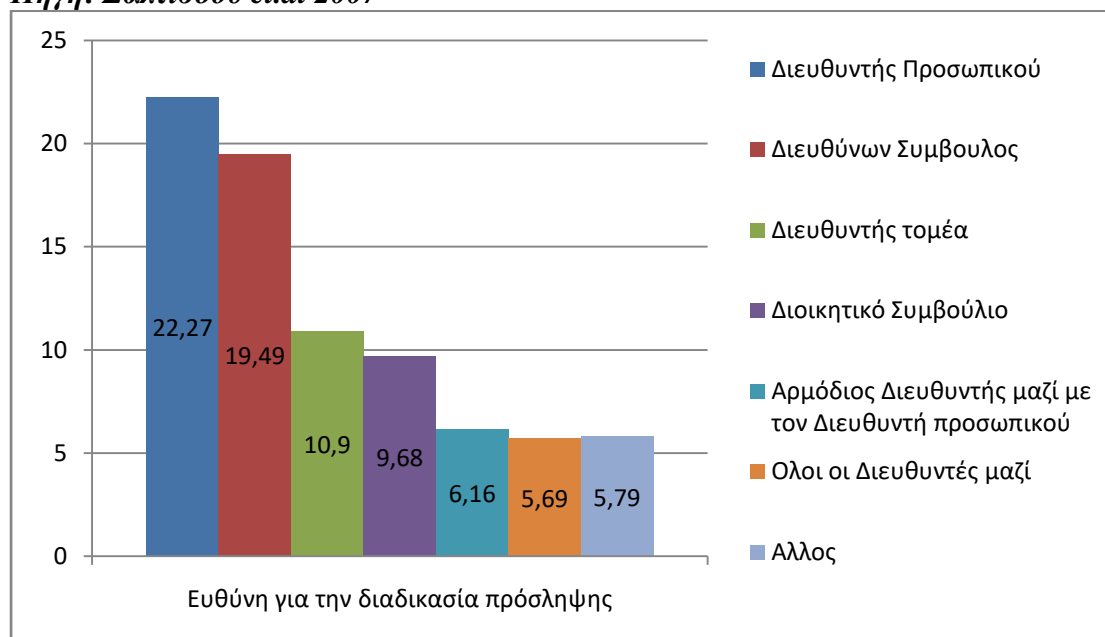
Σε σχέση με το ποιος αποφασίζει για το αν υφίσταται ανάγκη πρόσληψης προσωπικού, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στο 23,44% των επιχειρήσεων ο Διευθύνων Σύμβουλος αποφασίζει, ενώ στο 22,01% αποφασίζουν οι μέτοχοι, και μόλις στο 15,79% των επιχειρήσεων την αρμοδιότητα αυτή την έχει ο εκάστοτε Διευθυντής τομέα για τον οποίο αποφασίζονται οι προσλήψεις. Χαρακτηριστικό είναι ότι μόλις το 12,92% των επιχειρήσεων απάντησε ότι αρμόδιο όργανο είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, και το 10,53% ο αρμόδιος Διευθυντής Προσωπικού. (Διάγραμμα 16)

**Διάγραμμα 16: Υπεύθυνος για την απόφαση ανάγκης πρόσληψης προσωπικού**  
Πηγή: Πηγή: Σαλιτίδου et.al 2007



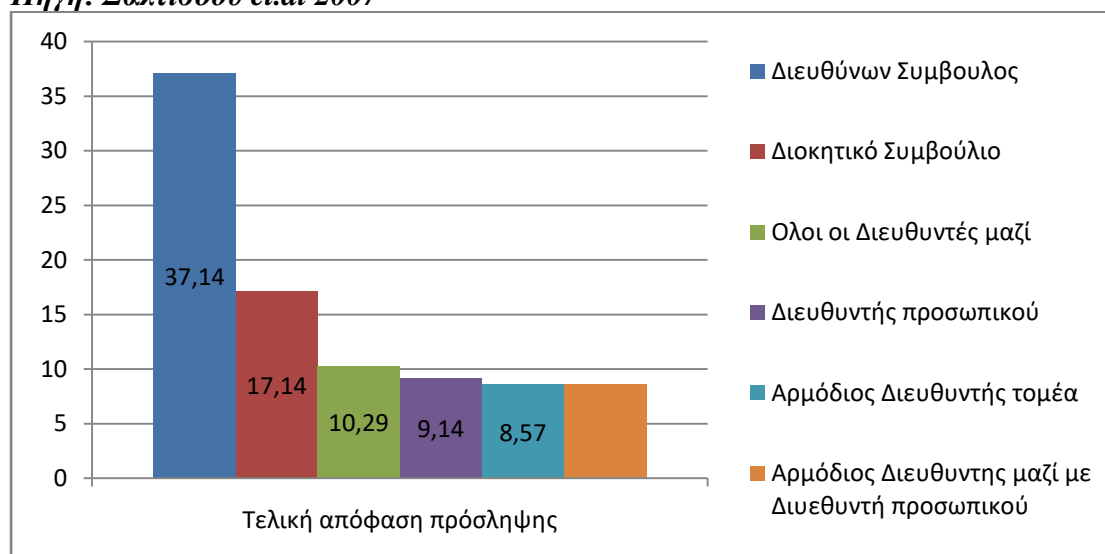
Στο ερώτημα ποιος έχει την ευθύνη για την διαδικασία πρόσληψης, τα αποτελέσματα έδειξαν καταφανώς πως οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τμήμα προσωπικού μεταθέτουν την συγκεκριμένη ευθύνη στον αρμόδιο διευθυντή προσωπικού. Τα αποτελέσματα της έρευνα έδειξαν ότι μόλις το 22,27% των επιχειρήσεων φαίνεται να έχουν κάποια μορφή διοίκησης προσωπικού και μεταθέτουν την συγκεκριμένη ευθύνη στον αρμόδιο διευθυντή προσωπικού. Στις υπόλοιπες επιχειρήσεις σε ποσοστό 19,43% την ευθύνη έχει ο Διευθύνων Σύμβουλος,, ενώ με ποσοστό 10,9% την αρμοδιότητα έχει ο εκάστοτε διευθυντής τομέα. Οι υπόλοιποι φορείς μοιράζονται το υπόλοιπο ποσοστό (Διάγραμμα 17).

**Διάγραμμα 17: Ποιος έχει την ευθύνη για την διαδικασία πρόσληψης.**  
**Πηγή: Σαλτίσδου et.al 2007**



Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχέση με το ποιος τελικά παίρνει την τελική απόφαση για την πρόσληψη. Εδώ τα αποτελέσματα δείχνουν ότι Ο Διευθύνων Σύμβουλος σε μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων, 37,14% έχει αυτή την αρμοδιότητα, ενώ σε ποσοστό 17,14% των επιχειρήσεων την αρμοδιότητα αυτή την έχει το Διοικητικό Συμβούλιο. Έπονται σε ποσοστά όλοι μαζί οι διευθυντές με 10,29%, και ο υπεύθυνος Διευθυντής προσωπικού με 9,14%. (Διάγραμμα 18)

**Διάγραμμα 18: Τελική απόφαση πρόσληψης**  
**Πηγή: Σαλτίσδου et.al 2007**



Σε σχέση με τις μεθόδους επιλογής, η έρευνα έδειξε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος χρησιμοποιούσαν τέσσερις βασικές μεθόδους επιλογής με δύο από αυτές (βιογραφικό σημείωμα και προσωπικές συνεντεύξεις) συνδυαστικά να είναι οι κυριότερες. Πιο συγκεκριμένα από τα 220 επιχειρήσεις του δείγματος οι 138 χρησιμοποιούσαν το βιογραφικό σημείωμα σαν την βασική μέθοδο πρόσληψης προσωπικού, ενώ οι 187 πραγματοποιούσαν συνεντεύξεις. Οι υπόλοιπες δύο μέθοδοι που στατιστικά αφορούσαν λιγότερες επιχειρήσεις περιλαμβάνουν την δοκιμαστική περίοδο εργασίας και τις συστατικές επιστολές.

Σε άλλη μεμονωμένη μελέτη που έγινε το 2010 με σκοπό να διερευνήσει την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις ΜμΕ της Κρήτης διερευνήθηκαν μεταξύ των άλλων οι παράγοντες που επηρεάζουν το προσωπικό σε σχέση με την λειτουργία τους στις ΜμΕ, καθώς επίσης η εκτίμηση των εργαζομένων σε σχέση με την αναγκαιότητα ύπαρξης τμήματος ΔΑΠ και ο βαθμός ικανοποίησης που νοιώθουν από την ύπαρξη ή μη τμήματος ΔΑΠ. Τα συμπεράσματα παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν τα οποία συνοπτικά περιγράφονται ως εξής:

- Οι παράγοντες που παρουσιάζονται ως σημαντικοί για τους εργαζόμενους αφορούν πρωταρχικά την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και το αντικείμενο της εργασίας (πίνακας 3)
- Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων φαίνεται να αισθάνεται ικανοποίηση από την ύπαρξη τμήματος ΔΑΠ (πίνακας 4)
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη τμημάτων ΔΑΠ στις επιχειρήσεις (πίνακας 5)

**Πίνακας 4: Παράγοντες που επηρεάζουν το προσωπικό των ΜμΕ**  
 Πηγή : Μελέτη Παγκαλάκη Μιχαήλ «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις ΜμΕ της Κρήτης. (2010)

Σπουδαιότητα παραγόντων που επηρεάζουν το προσωπικό	
1	Προσωπική Ανάπτυξη
2	Αντικείμενο εργασίας
3	Προσωπική ζωή
4	Ασφάλεια
5	Ευκαιρίες εργασιακής ανάπτυξης
6	Μισθός
7	Εργασιακές συνθήκες
8	Ανάληψη ευθυνών – υπευθυνότητες
9	Αναγνώριση
10	Σχέση με την ομάδα
11	Κοινωνική θέση
12	Σχέσεις με προϊστάμενο

**Πίνακας 5: Σχέση ικανοποίησης εργαζομένων και ύπαρξης τμήματος ΔΑΔ**  
 Πηγή : Μελέτη Παγκαλάκη Μιχαήλ «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις ΜμΕ της Κρήτης. (2010)

Σχέση ικανοποίησης εργαζομένων με την ύπαρξη τμήματος ΔΑΔ				
ΝΑΙ	ΙΣΩΣ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
55%	25%	10%	10%	0%

**Πίνακας 6: Εκτιμήσεις εργαζομένων ως προς την αναγκαιότητα ύπαρξης τμήματος ΔΑΔ. Πηγή : Μελέτη Παγκαλάκη Μιχαήλ «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις ΜμΕ της Κρήτης. (2010)**

Αναγκαιότητα ύπαρξης τμήματος ΔΑΔ				
ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
0%	10%	20%	30%	40%

Σε αντίστοιχη μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2013 και η οποία ανέλυσε επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους με σκοπό, εκτός των άλλων, να εξάγει συμπεράσματα σε σχέση με θέματα εταιρικής κουλτούρας και ανάπτυξης εργατικού δυναμικού, δόθηκε έμφαση στην εκπαίδευση και τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης καθώς και σε θέματα αξιολόγησης. Τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας συνοπτικά παρουσιάζονται ως εξής ( Ποτουρίδου Β «Οι προκλήσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην περίοδο της κρίσης» 2013):

- Οι περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους 65% πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν κουλτούρα που να δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού τους.
- Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους δήλωσαν ότι έλαβαν μια ικανοποιητική εκπαίδευση κατά την έναρξη της εργασίας τους, αλλά ο βαθμός ικανοποίησης τους σε σχέση με την γενικότερη εκπαίδευση που θα έπρεπε να λαμβάνουν από την επιχείρηση είναι πολύ χαμηλός. Αυτό περιγράφεται από τους εργαζόμενους ως η πολύ μικρή δυνατότητα για εκπαιδευτικές άδειες, καθώς και η σχεδόν ανύπαρκτη, από την πλευρά των επιχειρήσεων στα εκπαιδευτικά έξοδα των εργαζομένων τους.
- Ακόμη πιο χαμηλός βαθμός ικανοποίησης υπάρχει στο μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων σε σχέση με την συμμετοχή τους σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2015 με στόχο την διερεύνηση της επίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού στην καινοτομική και οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων όπου αναλύθηκε η επίδραση του επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού στην ανάπτυξη καινοτομιών και στην αύξηση των επιδόσεων των επιχειρήσεων στα βασικά συμπεράσματα συμπεριλαμβάνονται (Γιαννουκλίδη Λήδα-Μαρία: Η επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στην καινοτομική και οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων 2015):

- Υπάρχει ξεκάθαρη θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης καινοτομιών και της εκπαίδευσης του προσωπικού. Η έρευνα έδειξε ότι όσο περισσότερο υψηλά ποιοτική είναι η εκπαίδευση του προσωπικού τόσο περισσότερα στοιχεία καινοτομίας παρουσιάζει η επιχείρηση.

- Αντίστοιχη συσχέτιση υπάρχει μεταξύ των βασικών οικονομικών επιδόσεων και του επιπέδου εκπαίδευσης του προσωπικού. Στις βασικές αυτές επιδόσεις συμπεριλαμβάνεται και η τάση για ανάπτυξη εξαγωγών και εξωστρέφειας από τις επιχειρήσεις.

Τα δύο αυτά βασικά συμπεράσματα δίνουν μια σαφή εικόνα για την αξία που έχει, τόσο η σωστή προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλα εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, όσο και η συνεχείς εκπαίδευση του στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης, αναδεικνύοντας έτσι την σημαντική χρησιμότητα των λειτουργιών της ΔΑΠ στην ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2016 για την καταγραφή των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζουν μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα με στόχο να διαπιστωθεί, αν αυτές οι πρακτικές αναπτυχθούν, πως μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων, τα βασικά συμπεράσματα που εξήχθησαν συνοπτικά περιλαμβάνουν (Γιαννούλη Κωνσταντίνα «Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην ανάπτυξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων» 2016) :

- Η πλειοψηφία τόσο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, όσο και του εξωτερικού, δεν διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Οι περισσότερες ΜμΕ είναι πρόθυμες να εφαρμόσουν τις πρακτικές της ΔΑΠ μέσω των ίδιων των πόρων τους ή μέσω outsourcing.
- Δίνουν έμφαση στο να εκπαιδεύσουν και κατ' επέκταση να αξιοποιήσουν και να αναβαθμίσουν το προσωπικό που ήδη έχουν.
- Για τους περισσότερους εργαζομένους που πήραν μέρος στην έρευνα η δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη της επιχείρησης
- Για τις περισσότερες ΜμΕ η επένδυση σε ένα ολοκληρωμένο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, προφανώς και λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, θεωρείται οικονομικά ασύμφορη

Οι περισσότερες από τις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια μεμονωμένων ερευνών επικεντρώθηκαν στις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης

προσωπικού προσπαθώντας να αναλύσουν κυρίως καινοτόμες πρακτικές και λειτουργίες που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της ΔΑΠ με στόχο να εντοπίσουν τις μη σωστές πρακτικές που ακολουθούνται κυρίως από τις ΜμΕ στην προσέλκυση και στις διαδικασίες επιλογής κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2017 η έρευνα επικεντρώθηκε στην εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών στα πλαίσια των πολιτικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού, αναδεικνύοντας την αναγκαιότητα ύπαρξης οργανωμένων τμημάτων ΔΑΠ και στις ΜμΕ. Τα βασικά συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας περιγράφονται συνοπτικά ως εξής (Κρητικού Ιωάννα « Καινοτόμες πολιτικές στην Διοίκηση Ανθρώπου Δυναμικού με έμφαση στις διαδικασίες πρόσληψης» 2017)

- Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κορυφαία παράμετρο επιτυχίας για όλες τις επιχειρήσεις και ως εκ τούτου δεν θα πρέπει να παραβλέπεται κατά την διάρκεια της εξέλιξης της επιχειρηματικής ζωής των επιχειρήσεων.
- Σε συνέχεια των παραπάνω γίνεται σαφές πως η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται κυρίως στους ανθρώπους που την στελεχώνουν.
- Παρ' όλα αυτά παρατηρείται δυσκολία στην εξεύρεση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού κυρίως από τις ΜμΕ, και ως εκ τούτου βασικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι απαιτείται σημαντική αναβάθμιση των διαδικασιών προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, μέσα από οργανωμένες διαδικασίες που απαιτούν εξειδικευμένα τμήματα εντός των επιχειρήσεων



### 3.4 Συνοπτικά αποτελέσματα ερευνών - Συμπεράσματα

Παρά το γεγονός ότι οι διαχρονικές μελέτες του προγράμματος CRANET για την Ελλάδα επικεντρώθηκαν, κατά κύριο λόγο σε μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, το γεγονός ότι μετά το 2009, οι μελέτες αυτές διεύρυναν την βάση των επιχειρήσεων που μελέτησαν σε ότι αφορά τον αριθμό των εργαζομένων τους, συμπεριλαμβάνοντας επιχειρήσεις που σύμφωνα με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την Ελλάδα, εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία, δίνει την δυνατότητα να εξαχθούν κάποια βασικά συμπεράσματα για την συμπεριφορά των ελληνικών ΜμΕ σε σχέση με την ανάπτυξη και διαχείριση βασικών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα συμπεράσματα αυτά έρχονται να ενισχύσουν μεμονωμένες μικρής κλίμακας έρευνες που έγιναν, είτε σε επίπεδο κλάδου, είτε με γεωγραφικό προσδιορισμό και αφορούν στην μελέτη των ΜμΕ στην Ελλάδα, και πραγματοποιήθηκαν διαχρονικά από το 2010 και μετά, και των οποίων τα βασικά συμπεράσματα συγκλίνουν σημαντικά με τα γενικότερα συμπεράσματα που εξάγονται από σημαντικές διαχρονικές έρευνες όπως αυτή του προγράμματος CRANET. Στα πλαίσια αυτά μια συνοπτική κωδικοποίηση των βασικών συμπερασμάτων που εξάγονται από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνών αυτών, μπορεί να αποτελέσει την βάση μελέτης των ΜμΕ της ευρύτερης περιοχής της Λάρισας, σε σχέση με τις βασικές λειτουργίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τα βασικά αυτά συμπεράσματα περιγράφονται ως εξής:

1. Από το σύνολο των δραστηριοτήτων οι οποίες εντάσσονται στην γενικότερη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, φαίνεται πως για τις ελληνικές επιχειρήσεις και κυρίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυτές οι λειτουργίες που σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, οργανωμένα ή μη, αξιοποιούνται είναι:

- Κάλυψη κενών θέσεων - Προσέλκυση – Επιλογή προσωπικού
- Εκπαίδευση – Ανάπτυξη προσωπικού
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Ευέλικτες μορφές εργασίας

2. Για τις περισσότερες ΜμΕ η διαχείριση των παραπάνω λειτουργιών γίνεται σε επίπεδο Γενικού Διευθυντή, και όχι από οργανωμένες δομές ΔΑΠ, εντός της

επιχείρησης, και όπου απαιτείται γίνεται εξωτερική ανάθεση σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους.

3. Οι δαπάνες για την υποστήριξη των παραπάνω λειτουργιών κυρίως για τις ΜμΕ είναι σε πολύ χαμηλό επίπεδο, χαρακτηρίζονται έκτακτες, και σχεδόν ποτέ δεν συμπεριλαμβάνονται στους βασικούς προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων.

4. Υπάρχει μεγάλη δυστοκία στις αποφάσεις των Διευθύνσεων, κυρίως των ΜμΕ, για την ανάπτυξη, έστω και κάποιας μορφής οργανωμένης δομής ΔΑΔ εντός των επιχειρήσεων, για τις περισσότερες των οποίων ακόμα και η απλή Διοίκηση Προσωπικού εντάσσεται ως πάρεργο στα πλαίσια λειτουργίας άλλων οργανωμένων τμημάτων (κυρίως του Λογιστηρίου).

5. Η δυστοκία για την ανάπτυξη έστω και κάποιας μορφής οργανωμένης δομής ΔΑΔ, εντός των ΜμΕ, έχει σαν βασική δικαιολογία το κόστος, αλλά στην πραγματικότητα το βασικό πρόβλημα των ΜμΕ και των διοικήσεών τους είναι ότι δεν μπορούν να αντέξουν και να υποστηρίξουν τις αλλαγές στην γενικότερη λειτουργία των επιχειρήσεών τους, που θα επιφέρει μια οργανωμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ**

## 4.1 Εισαγωγή

Ο Νομός Λάρισας αποτελεί τον μεγαλύτερο και σημαντικότερο Νομό της Περιφέρειας Θεσσαλίας και έναν από τους σημαντικότερους Νομούς της χώρας, καθώς βρίσκεται σε ένα από τα πιο κομβικά σημεία της Κεντρικής Ελλάδος. Πρωτεύουσα, τόσο του Νομού όσο και της Περιφέρειας Θεσσαλίας, είναι η πόλη της Λάρισας η οποία κατέχει μια εξέχουσα θέση στην οικονομική γεωγραφία της ευρύτερης περιοχής, όχι μόνο ως η μεγαλύτερη πόλη της Θεσσαλίας αλλά κυρίως λόγω της θέσης της, η οποία βρίσκεται ακριβώς πάνω στον άξονα που συνδέει την Νότια με την Βόρεια Ελλάδα, γεγονός που την καθιστά μια από τις σημαντικότερες και δυναμικότερες περιοχές της χώρας. Η κεντρική θέση της πόλης σε ότι αφορά τα οδικά δίκτυα της χώρας, οδήγησαν στην ανάδειξη της σε περιφερειακό διοικητικό κέντρο

Εκτός από την σημαντική γεωγραφική της θέση, η πόλη της Λάρισας βρίσκεται στο κέντρο ενός έντονα αγροτικού χώρου, αφού ο Νομός Λάρισας έχει τη μεγαλύτερη καλλιεργούμενη έκταση από όλους τους νομούς της Ελλάδας (2.384,9 τ. χλμ., στοιχεία του 2011

Η δυναμική της πόλης της Λάρισας αποτυπώνεται και από την τάση συγκέντρωσης πληθυσμού, καθώς, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (απογραφή του 2011), στην πόλη κατοικούν το 51,63% του πληθυσμού του Νομού Λάρισας, και το 19,78% του συνολικού πληθυσμού της Θεσσαλίας, ενώ συγκριτικά συγκεντρώνει το 1,33% του αστικού πληθυσμού της χώρας (ΕΛΣΤΑΤ 2011). Η πόλη της Λάρισας, αλλά και η ευρύτερη περιοχή πέριξ της πόλης αναγνωρίζεται ως πόλος έλξης πληθυσμών, αλλά και παραγωγικών δραστηριοτήτων, καθιστώντας την ως ένα σημαντικό παραγωγικό κέντρο.

Ο Νομός Λάρισας περιλαμβάνει και άλλες σημαντικές πόλεις όπως ο Τύρναβος, η Ελασσόνα, τα Φάρσαλα, ενώ περιλαμβάνει και ένα εκτεταμένο δίκτυο παραθαλάσσιων πόλεων και κωμοπόλεων στα Ανατολικά του Νομού όπου εκτείνεται το παραθαλάσσιο μέτωπο του.

## 4.2 Νομός Λάρισας – Επιχειρηματική Διάρθρωση - Οικονομικά χαρακτηριστικά

Τα στοιχεία που παρατίθενται στην συνέχεια αποτυπώνουν τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του Νομού Λάρισας, με έμφαση στη διάρθρωση του απασχολούμενου πληθυσμού κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, στην κλαδική διάρθρωση των επιχειρήσεων, και στο επίπεδο εκπαίδευσης του πληθυσμού σε σύγκριση με τα αντίστοιχα στοιχεία για την Περιφέρεια Θεσσαλίας και την Ελλάδα.

### ❖ Διάρθρωση απασχολούμενου προσωπικού

Τα βασικά συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση των στοιχείων του πίνακα δείχνουν ότι παρόλο που στον Νομό Λάρισας η απασχόληση στον πρωτογενή τομέα κατέχει μόνο το 5,48%, παρ' όλο που η οικονομία της, λόγω της θέσης της, στο κέντρο του Θεσσαλικού κάμπου, επηρεάζεται σημαντικά από αυτόν. Αντίθετα, ιδιαίτερα στην περιοχή της πόλης της Λάρισας, ο τριτογενής τομέας φαίνεται να παρουσιάζει άνθιση καθώς η ανάδειξη της ευρύτερης περιοχής σε περιφερειακό διοικητικό κέντρο και η γειτνίαση της με σημαντικά τοπικά κέντρα, έστρεψαν τον πληθυσμό σε επιλογές επαγγελματικής ενασχόλησης του τριτογενούς τομέα. Στον πίνακα 7 αποτυπώνεται η διάρθρωση του απασχολούμενου πληθυσμού κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας όπου παρατηρείτε ότι η ευρύτερη περιοχή έχει ανεπτυγμένο σε σχέση με την υπόλοιπη χώρα τριτογενή τομέα (77,26% έναντι 72,46%), ο δευτερογενής τομέας κυμαίνεται στα ίδια περίπου επίπεδα με της χώρας (17,26% έναντι 17,55%) ενώ έχει χαμηλότερο σε σχέση με την χώρα και την Περιφέρεια Θεσσαλίας ποσοστό στον πρωτογενή τομέα (5,48% έναντι 9,99% και 18,21% αντίστοιχα).

**Πίνακας 7: Διάρθρωση απασχολούμενου πληθυσμού ανά τομέα δραστηριότητας**  
**Πηγή: Ιδία επεξεργασία**

	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΡΩΤΟΓΕΝΝΗΣ	ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΝΗΣ	ΤΡΙΤΟΓΕΝΝΗΣ			
ΣΥΝ.ΧΩΡΑΣ	3727633	372209	9,99%	654377	17,55%	2701047	72,46%
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	230405	41954	18,21%	40351	17,51%	148100	64,28%
Ν.ΛΑΡΙΣΑΣ	56186	3077	5,48%	9698	17,26%	43411	77,26%

## ❖ Κλαδική Διάρθρωση

Η παρουσίαση της κλαδικής διάρθρωσης βασίστηκε στην συλλογή στοιχείων που προέρχονται από το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Λάρισας. Στον πίνακα που ακολουθεί (πίνακας 8) παρουσιάζεται η διάρθρωση της οικονομικής δραστηριότητας στον Νομό Λάρισας ανά κλάδο δραστηριότητας.

Με βάση τα στοιχεία παρατηρείται ότι η μεγαλύτερη συγκέντρωση επιχειρήσεων είναι στο Χονδρικό και στο Λιανικό εμπόριο και στις δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης, ενώ ακολουθούν οι υπόλοιπες δραστηριότητες.

Η ανάλυση της μορφής και των τάσεων της επιχειρηματικότητας στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας, που επιχειρείται με βάση τα παραπάνω στοιχεία μπορεί να οδηγήσει σε μια χωροχρονική αναπαράσταση της αλλαγής βασικών διαστάσεων της επιχειρηματικότητας σε τοπικό επίπεδο, και να παράγει μερικά ενδιαφέροντα συμπεράσματα σε σχέση με την λειτουργία βασικών διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις του Νομού Λάρισας. Τα συμπεράσματα αυτά εδράζονται κυρίως στο γεγονός ότι η . επιχειρηματικότητα στην περιοχή της Θεσσαλίας, και κυρίως στην Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας, παρουσίασε μια σημαντική ανάκαμψη, την περίοδο πριν την πανδημία, μετά από μια μακρά ύφεση. Η ανάκαμψη αυτή, που στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας, επηρέασε ιδιαίτερα συγκεκριμένους κλάδους, όπως του λιανικού εμπορίου και της βιομηχανίας τροφίμων είχε σαν βασικό αποτέλεσμα την αύξηση του ισοζυγίου μισθωτής απασχόλησης σε αυτούς τους τομείς. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την δημιουργία αυξημένων απαιτήσεων από την πλευρά των επιχειρήσεων για μια πιο οργανωμένη και δομημένη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

**Πίνακας 8 : Διάρθρωση της οικονομικής δραστηριότητας στον Νομό Λάρισας**  
**Πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ**

	αρ.επιχειρ	Κ.Ε	Εργαζόμ
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>46.754</b>	<b>4.314.495</b>	<b>91.863</b>
Φυτική και ζωική παραγωγή, θήρα και συναφείς δραστηριότητες	27.352	632.032	23.853
Δασοκομία και υλοτομία	48	1.847	244
Αλιεία και υδατοκαλλιέργεια	45	209	37
Λοιπά ορυχεία και λατομεία	8		
Βιομηχανία τροφίμων	497	608.261	4.112
Ποτοποιία	9		
Παραγωγή προϊόντων καπνού			
Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών	25	26.225	229
Κατασκευή ειδών ένδυσης	51	21.429	273
Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών			
Βιομηχανία ξύλου και κατασκευή προϊόντων από ξύλο και φελλό, εκτός από έπιπλα· κατασκευή ειδών καλαθοποιίας και σπαρτοπλεκτικής	80	10.149	276
Χαρτοποιία και κατασκευή χάρτινων προϊόντων	12		
Εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων	53		
Παραγωγή οπτάνθρακα και προϊόντων διύλισης πετρελαίου	1		
Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων	14		
Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σκευασμάτων	2		
Κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύλες	20	27.227	179
Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων	73	37.320	433
Παραγωγή βασικών μετάλλων			
Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα και τα είδη εξοπλισμού	213	59.466	635
Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών προϊόντων	11		
Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού	21	6.292	64
Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.	72	15.711	260
Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημιρυμουλκούμενων οχημάτων	8	405	19
Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών	2		
Κατασκευή επίπλων	147		
Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες	98	3.552	160
Επισκευή και εγκατάσταση μηχανημάτων και εξοπλισμού	97	28.870	285
Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, ατμού και κλιματισμού	123		
Συλλογή, επεξεργασία και παροχή νερού	9	13.599	319
Επεξεργασία λυμάτων	9		
Συλλογή, επεξεργασία και διάθεση αποβλήτων· ανάκτηση υλικών	13		
Δραστηριότητες εξυγίανσης και άλλες υπηρεσίες για τη διαχείριση αποβλήτων	1		

Κατασκευές κτιρίων	294	48.036	781
Έργα πολιτικού μηχανικού	161	134.064	1.030
Εξειδικευμένες κατασκευαστικές δραστηριότητες	770	39.878	1.144
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο· επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	667	84.579	1.260
Χονδρικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	1.473	910.361	4.400
Λιανικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	3.440	633.188	6.932
Χερσαίες μεταφορές και μεταφορές μέσω αγωγών	1.108	107.445	2.232
Πλωτές μεταφορές	1		
Αποθήκευση και υποστηρικτικές προς τη μεταφορά δραστηριότητες	41		
Ταχυδρομικές και ταχυμεταφορικές δραστηριότητες	18	2.619	92
Καταλύματα	173	11.638	473
Δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης	1.818	91.646	7.704
Εκδοτικές δραστηριότητες	18	4.278	96
Παραγωγή κινηματογραφικών ταινιών, βίντεο και τηλεοπτικών προγραμμάτων, ηχογραφήσεις και μουσικές εκδόσεις	11		
Δραστηριότητες προγραμματισμού και ραδιοτηλεοπτικών εκπομπών	15		
Τηλεπικοινωνίες	23		
Δραστηριότητες προγραμματισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών, παροχής συμβουλών και συναφείς δραστηριότητες	98		
Δραστηριότητες υπηρεσιών πληροφορίας	31	675	58
Δραστηριότητες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, με εξαίρεση τις ασφαλιστικές δραστηριότητες και τα συνταξιοδοτικά ταμεία	7	1.893	8
Ασφαλιστικά, αντασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά ταμεία, εκτός από την υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση	15	1.430	21
Δραστηριότητες συναφείς προς τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και τις ασφαλιστικές δραστηριότητες	280	12.691	387
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	88	8.749	223
Νομικές και λογιστικές δραστηριότητες	1.329	23.845	1.548
Δραστηριότητες κεντρικών γραφείων· δραστηριότητες παροχής συμβουλών διαχείρισης	155		
Αρχιτεκτονικές δραστηριότητες και δραστηριότητες μηχανικών· τεχνικές δοκιμές και αναλύσεις	1.155	57.297	1.315
Επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη	22		
Διαφήμιση και έρευνα αγοράς	68	4.703	102
Άλλες επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες	133	7.943	153
Κτηνιατρικές δραστηριότητες	47	2.018	67
Δραστηριότητες ταξιδιωτικών πρακτορείων, γραφείων οργανωμένων ταξιδιών και υπηρεσιών κρατήσεων και συναφείς δραστηριότητες	34	5.208	75
Δραστηριότητες παροχής προστασίας και έρευνας	26	4.668	373
Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών σε κτίρια και εξωτερικούς χώρους	83	5.015	382
Διοικητικές δραστηριότητες γραφείου, γραμματειακή υποστήριξη και άλλες δραστηριότητες παροχής υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις	54	3.188	184

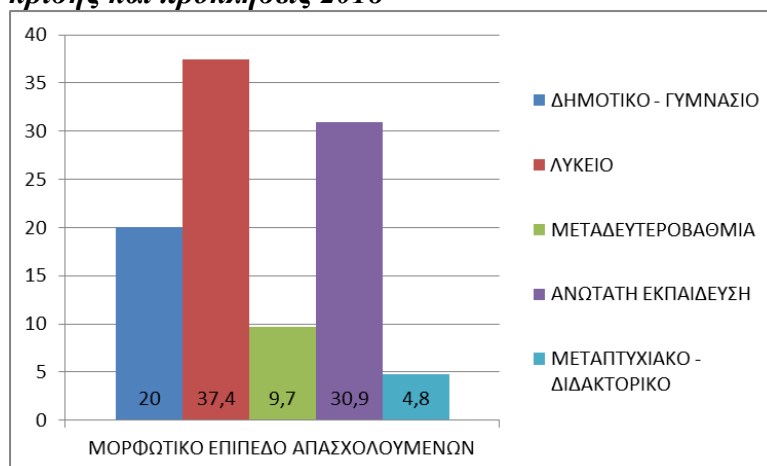


Δημόσια διοίκηση και άμυνα· υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση	18	5.935	6.832
Εκπαίδευση	516	18.755	7.741
Δραστηριότητες ανθρώπινης υγείας	1.400	102.859	6.844
Δραστηριότητες βοήθειας κατ' οίκον			
Τυχερά παιχνίδια και στοιχήματα	119	9.660	302
Αθλητικές δραστηριότητες και δραστηριότητες διασκέδασης και ψυχαγωγίας	159	5.657	504
Δραστηριότητες οργανώσεων	160	16.606	427
Επισκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδών ατομικής ή οικιακής χρήσης	153	4.230	199
Άλλες δραστηριότητες παροχής προσωπικών υπηρεσιών	535	7.858	874
Άγνωστη Δραστηριότητα	359	183	808

### ❖ Επίπεδο εκπαίδευσης πληθυσμού Νομού Λάρισας

Άμεση συσχέτιση με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού έχει το επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης των κατοίκων της ευρύτερης περιοχής, όχι μόνο της Λάρισας , αλλά και της Θεσσαλίας που αποτελεί την δεξαμενή μέσα από την οποία οι επιχειρήσεις προσδοκούν να προσελκύσουν κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για να καλύψουν τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες για υψηλού επιπέδου εξειδικευμένο προσωπικό. Το διάγραμμα19 που ακολουθεί, παρουσιάζει το επίπεδο εκπαίδευσης του απασχολούμενου πληθυσμού της χώρας, ο οποίος δείχνει κατά αντιστοιχία το αντίστοιχο επίπεδο και στην Περιφέρειας Θεσσαλίας δίνοντας μια σαφή εικόνα για τις δυνατότητες που έχουν οι τοπικές επιχειρήσεις του Νομού Λάρισας να καλύψουν τις ανάγκες τους με κατάλληλο προσωπικό. (Διάγραμμα 19 ).

**Διάγραμμα 19 : Επίπεδο εκπαίδευσης πληθυσμού Περιφέρειας Θεσσαλίας**  
**Πηγή :IOBE Εκπαίδευση και αγορά εργασίας στην Ελλάδα: Επιπτώσεις της κρίσης και προκλήσεις 2018**



Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, οι κάτοχοι διδακτορικού και τίτλων μεταπτυχιακών σπουδών στην Περιφέρεια υστερούν κατά πολύ των αντίστοιχων της Χώρας, εικόνα η οποία αναμένεται να ανατραπεί σημαντικά με τα στοιχεία της απογραφής του 2022, η οποία αναμένεται να καταγράψει υψηλότερα ποσοστά κατόχων τίτλων τριτοβάθμιας και μετα-τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς, κατά την προηγούμενη δεκαετία υπήρξε μια έντονη στροφή των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προς εξειδίκευση μέσω μεταπτυχιακών σπουδών. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι παρατηρείται τα ποσοστά κατόχων τίτλων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συμπεριλαμβανομένων μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων, και γενικότερα του ειδικά καταρτισμένου προσωπικού, να συγκεντρώνονται με σημαντικά μεγαλύτερα ποσοστά στις περιοχές της Λάρισας και της Μαγνησίας, γεγονός που συνδέεται με την λειτουργία ενός μεγάλου αριθμού Πανεπιστημιακών Τμημάτων.

Η υστέρηση αυτή των ποσοστών ατόμων με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης που παρουσίασε η Θεσσαλία, αλλά και ο Νομός Λάρισας, την προηγούμενη δεκαετία, σε σχέση με τον μέσο όρο της Χώρας οφείλεται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι η παραγωγική διάρθρωση στη Θεσσαλία δεν έδινε έμφαση στην ανάπτυξη των γραμμάτων και την στροφή του νέου πληθυσμού προς την τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς οι δραστηριότητες κυρίως του πρωτογενή τομέα, αλλά και του δευτερογενή τομέα, απαιτούσε νεαρής ηλικίας εργατικό δυναμικό χωρίς κάποια ιδιαίτερη εξειδίκευση. Ταυτόχρονα η βιομηχανική παραγωγή στην Περιφέρεια Θεσσαλίας είναι τυποποιημένη και δεν βασίστηκε στην πρωτογενή έρευνα.

### **4.3 Οικονομική Διάρθρωση και χαρακτηριστικά Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον Νομό Λάρισας**

Ακολουθώντας την οικονομική διάρθρωση της χώρας, η ευρύτερη περιοχή της Λάρισας παρουσιάζει μια έντονη συγκέντρωση μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους που παίζουν σπουδαίο ρόλο στην τοπική οικονομία, και ιδιαίτερα στην απασχόληση. Όπως συμβαίνει και στο σύνολο της χώρας, οι ΜμΕ στη ευρύτερη περιοχή της Λάρισας αποτελούν τον κύριο φορέα απασχόλησης του εργατικού δυναμικού. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα παρουσιάζεται μια αυξητική τάση στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού από τις ΜμΕ που δραστηριοποιούνται στον Νομό Λάρισας καθώς φαίνεται ότι έχει γίνει αντιληπτό από τους επιχειρηματίες της περιοχής πως η διαμόρφωση ανταγωνιστικότητας στις επιχειρήσεις, και κυρίως στις ΜμΕ συνδέεται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον τομέα της απασχόλησης για την περιοχή του Νομού Λάρισας είναι σημαντικός καθώς οι ΜμΕ αποτελούν τον κύριο φορέα απασχόλησης, παράγοντας και διατηρώντας το μεγαλύτερο ποσοστό των θέσεων εργασίας στην ευρύτερη περιοχή. Αυτό είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι ΜμΕ από την φύση τους έχουν ανάγκη από προσωπικό το οποίο θα πρέπει να λειτουργεί με μεγαλύτερη ευελιξία, καλύπτοντας μεγαλύτερο εύρος αρμοδιοτήτων από το αντίστοιχο προσωπικό των μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες μάλιστα στα πλαίσια του εξορθολογισμού των δομών τους συχνά επιδιώκουν την αποδόμηση θέσεων εργασίας, φαινόμενο που παρατηρείται διαχρονικά στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας. Είναι φυσικό η σχέση των ΜμΕ με την δημιουργία θέσεων εργασίας στον Νομό Λάρισας να έχει επιπτώσεις στην γενικότερη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής. Άρα για την περιοχή του Νομού Λάρισας οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις τοποθετούνται στον πυρήνα της οικονομικής δραστηριότητας και αποτελούν κομβικό σημείο της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης της περιοχής.

### **4.3.1 Χαρακτηριστικά των ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή του Ν.Λάρισας**

Τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας δεν διαφέρουν από τα αντίστοιχα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στο σύνολο τους οι ΜμΕ στην Ελλάδα, τα οποία σχετίζονται με τα δομικά διαχρονικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας τα οποία συνοπτικά περιγράφονται ως εξής

- α) έλλειψη πρόσβασης των επιχειρήσεων σε οικονομικές ενισχύσεις, δάνεια, κτλ
- β) η γραφειοκρατία του δημόσιου τομέα,
- γ) το φορολογικό σύστημα,
- δ) η αστάθεια στις πολιτικές που εφαρμόζονται,
- ε) οι φορολογικοί συντελεστές,
- στ) η διαφθορά και
- ζ) οι περιορισμοί της εργατικής νομοθεσίας.

Σε επίπεδο οργάνωσης και δομών λειτουργίας οι ΜμΕ της ευρύτερης περιοχής επίσης παρουσιάζουν αντίστοιχα χαρακτηριστικά με το σύνολο των ΜμΕ, τα οποία προσδιορίζονται από ένα επίπεδο μη επαρκούς οργάνωσης. Η ανεπάρκεια αυτή δεν αφορά μόνο την τυπική οργάνωση τους, με την έλλειψη δομημένων και χρηστικών οργανογραμμμάτων με ουσιαστικά τμήματα λειτουργίας εντός των επιχειρήσεων, αλλά αφορά και το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των όποιων τμημάτων λειτουργούν.

Σημαντικό επίσης πρόβλημα αποτελεί, κυρίως για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις της ευρύτερης περιοχής του Ν. Λάρισας, η αδυναμία βελτιστοποίησης της παραγωγικής τους δυναμικότητας γεγονός που οφείλεται κυρίως στην χρήση εξοπλισμών και εργαλείων παλαιάς τεχνολογίας και στην αδυναμία ανανέωσης μηχανημάτων και εξοπλισμών με ρυθμούς που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Εδώ πρέπει να συμπεριληφθεί και η πολύ χαμηλή αξιοποίηση του διαδικτύου και όλων των δυνατοτήτων που προσφέρει, καθώς μόνο τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια δυναμική ανάπτυξη στην χρήση του από το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, και σε όλο το φάσμα των δυνατοτήτων που προσφέρει. Η

ανάπτυξη αυτή προήλθε κυρίως από την πίεση που άσκησαν τόσο η οικονομική κρίση όσο και η πανδημία.

Αντίστοιχα σημαντικό πρόβλημα για τις περισσότερες ΜμΕ στην περιοχή του Ν. Λάρισας αποτελεί η διαχρονική αδυναμία τους να χαράζουν οργανωμένα την πολιτική τους σε σχέση με την ανάπτυξη και την λειτουργία τους, και κυρίως η αδυναμία διαμόρφωσης και εφαρμογής συγκεκριμένης στρατηγικής. Η αδυναμία αυτή συνδέεται με το γεγονός ότι σχεδόν στο σύνολο τους οι ιδιοκτήτες των ΜμΕ λειτουργούν και ως Διευθυντές (managers) και ο τρόπος διοίκησης τους βασίζεται κατά αποκλειστικότητα στην προσωπική τους αντίληψη, και τον χαρακτήρα τους. Στα πλαίσια αυτά οι πολιτικές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις αποφασίζονται μονομερώς, χωρίς ανάλογη έρευνα και τον κατάλληλο σχεδιασμό, και αποτελούν συνήθως την προσωπική πεποίθηση και εκτίμηση του ιδιοκτήτη / Διευθυντή. Το Διάγραμμα 20 που ακολουθεί παρουσιάζει τα ποσοστά των ιδιοκτητών που λειτουργούν και ως Διευθυντές / managers στις ΜμΕ της ευρύτερης περιοχής του Ν.Λάρισας

**Πίνακας 20: Ποσοστό ιδιοκτητών που λειτουργούν και ως διευθυντές στις ΜμΕ του Ν.Λάρισας** Πηγή: Καρκανάκη Σ. Ο ρόλος του επιχειρηματία και οι Στρατηγικές των ΜμΕ στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας 2014

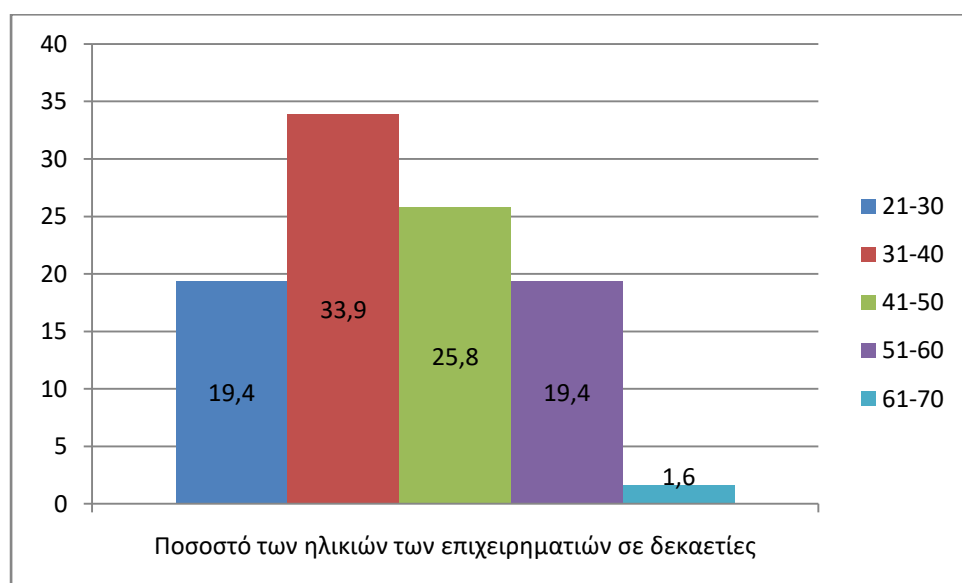


Από τα στοιχεία προκύπτει ότι μόνο το 11% των ΜμΕ στον Ν. Λάρισας χρησιμοποιούν Διευθυντή / manager και το σύνολο των επιχειρήσεων αυτών αφορούν σε επιχειρήσεις που έχουν περισσότερους από 20 εργαζομένους

Απότοκος της λειτουργίας των ιδιοκτητών ως Διευθυντές στις περισσότερες επιχειρήσεις της περιοχής είναι και το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές αδυνατούν να εφαρμόσουν αξιόπιστες αξιολογήσεις των εργαζομένων καθώς οι στενές δια-προσωπικές σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης θολώνουν τις διαδικασίες αυτές

Σε όλα τα παραπάνω συντείνουν τόσο και τα ηλικιακά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών της περιοχής όσο και το επίπεδο της μόρφωσής τους. Το διάγραμμα 21 που ακολουθεί παρουσιάζει τα ηλικιακά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών (σε δεκαετίες)

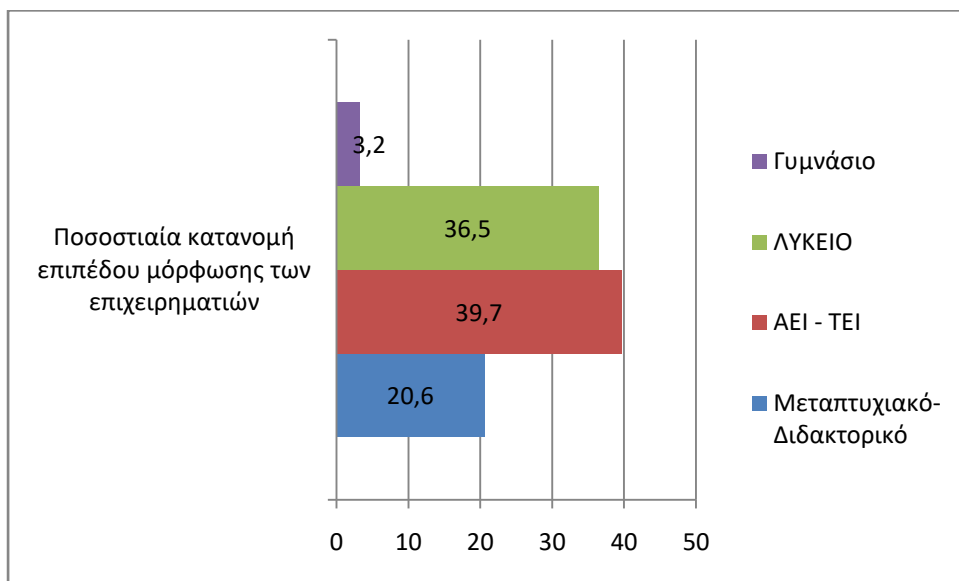
**Διάγραμμα 21: Ποσοστά ηλικιών των επιχειρηματιών σε δεκαετίες**  
**Πηγή: Καρκανάκη Σ. Ο ρόλος του επιχειρηματία και οι Στρατηγικές των ΜμΕ στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας 2014**



Το ποσοστό των επιχειρηματιών που διανύει την πέμπτη και την έκτη δεκαετία της ζωής τους ξεπερνάει το 45% των επιχειρηματιών, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρηματιών αναλογικά βρίσκεται στις ηλικίες 31 με 40.

Αντίστοιχο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα στοιχεία σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των επιχειρηματιών της ευρύτερης περιοχής του Ν. Λάρισας. Το Διάγραμμα 22 που ακολουθεί παρουσιάζει την ποσοστιαία κατανομή επιπέδου μόρφωσης των επιχειρηματιών.

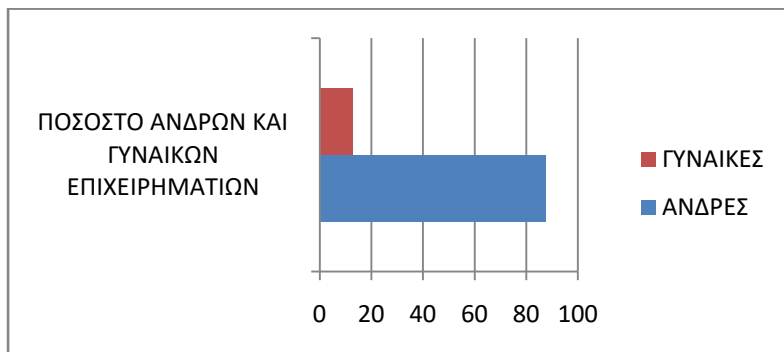
**Διάγραμμα 22: Ποσοστιαία κατανομή επιπέδου μόρφωσης των επιχειρηματιών.**  
**Πηγή: Καρκανάκη Σ. Ο ρόλος του επιχειρηματία και οι Στρατηγικές των ΜμΕ στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας 2014**



Τα στοιχεία δείχνουν ότι το 36,5% είναι τελειόφοιτοι λυκείου, ενώ σημαντικό ποσοστό των επιχειρηματιών, της τάξης του 39,7% έχει φοιτήσει στο πανεπιστήμιο. Σημαντικό είναι επίσης το εύρημα πως το 20,6% των επιχειρηματιών κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο.

Αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό των ανδρών και γυναικών επιχειρηματιών. Οι άνδρες επιχειρηματίες αντιστοιχούν στο 87,3% του συνόλου των επιχειρηματιών της περιοχής, ενώ οι γυναίκες αποτελούν το 12,7%. (Διάγραμμα 23)

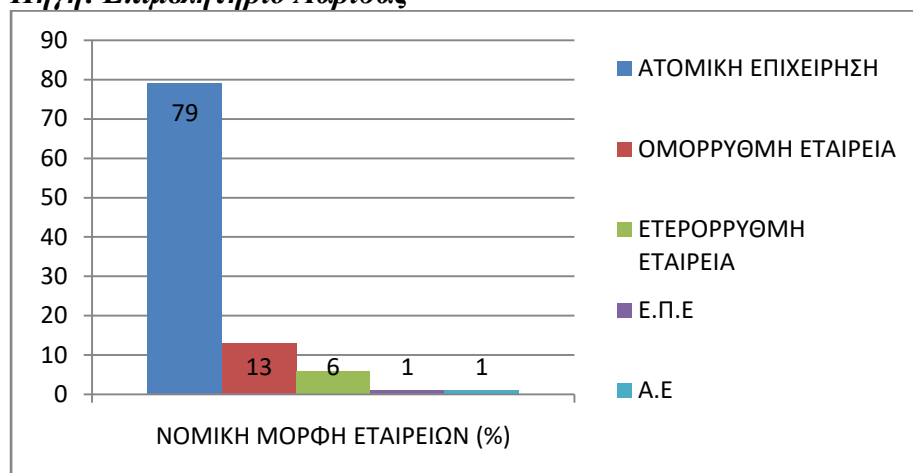
**Διάγραμμα 23: Ποσοστό ανδρών γυναικών επιχειρηματιών.** Πηγή: Καρκανάκη Σ. Ο ρόλος του επιχειρηματία και οι Στρατηγικές των ΜμΕ στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας 201



Σε σχέση με την νομική τους μορφή η πλειοψηφία των ΜμΕ της περιοχής είναι ατομικές επιχειρήσεις σε ποσοστό 79%, ενώ οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με την μορφή της Ανώνυμος εταιρείας και της Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης δεν ξεπερνάνε το 2%. (Διάγραμμα 24), καταγράφοντας αντίστοιχα ποσοστά με το σύνολο της Ελλάδος

**Διάγραμμα 24: Νομική μορφή ΜμΕ Ν. Λάρισας**

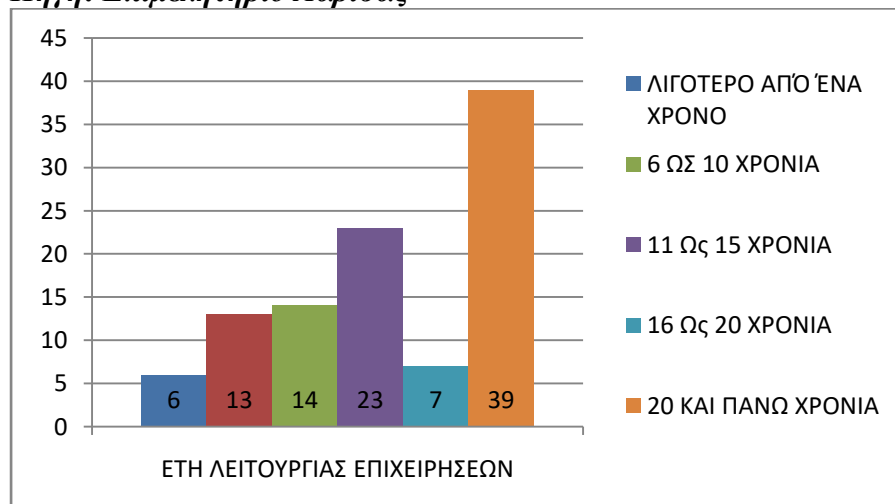
**Πηγή: Επιμελητήριο Λάρισας**



Αναλύοντας τα έτη λειτουργίας των επιχειρήσεων φαίνεται πως ένα σημαντικό ποσοστό που φθάνει το 39% είναι επιχειρήσεις που λειτουργούν για περισσότερα από 20 χρόνια ενώ σημαντικό ποσοστό 23%, καταγράφουν και οι επιχειρήσεις που λειτουργούν από 11 ως 15 χρόνια. Το διάγραμμα 25 που ακολουθεί παρουσιάζει αναλυτικά τα στοιχεία σε σχέση με τα έτη λειτουργίας των ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή του Νομού

**Διάγραμμα 25: Έτη λειτουργίας ΜμΕ Νομού Λάρισας**

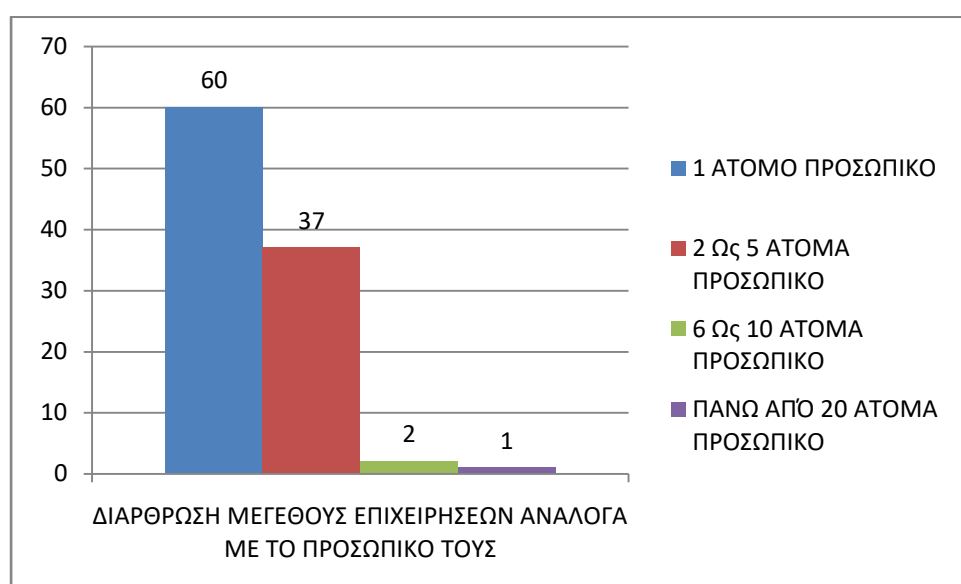
**Πηγή: Επιμελητήριο Λάρισας**





Τα στοιχεία για το μέγεθος των επιχειρήσεων σε σχέση με το μέγεθος τους και πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τον αριθμό των απασχολούμενων παρουσιάζουν επίσης σύγκλιση με τα στοιχεία σε επίπεδο Ελλάδος με τους αυτοαπασχολούμενους να έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά (60%), ενώ έπονται με επίσης σημαντικά ποσοστά οι επιχειρήσεις που απασχολούν 2 ως 5 άτομα προσωπικό. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 20 εργαζόμενους καταγράφουν ποσοστό 1%. (Διάγραμμα 26)

**Διάγραμμα 26: Διάρθρωση μεγέθους επιχειρήσεων ΜμΕ Ν. Λάρισας**  
Πηγή: Επιμελητήριο Λάρισας



### 4.3.2 Διάρθρωση κλάδων των ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή του Ν. Λάρισας

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Επιμελητηρίου Λάρισας στην ευρύτερη περιοχή δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις σε όλους τους δυναμικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Την μεγαλύτερη συγκέντρωση παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου του χονδρικού και του λιανικού εμπορίου, ακολουθώντας τις τάσεις στο σύνολο της χώρας, ενώ ακολουθεί ο κλάδος της εστίασης. Ο πίνακας 8 που παρουσιάζει σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ τον αριθμό των επιχειρήσεων, τον κύκλο εργασιών ανά κατηγορία, και τον αριθμό των απασχολούμενων εργαζομένων ανά κατηγορία για το έτος 2019, αποτελεί ουσιαστικά την αποτύπωση της διάρθρωσης των κλάδων των ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ανήκουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αντίστοιχα ο πίνακας 10 παρουσιάζει την εξέλιξη των εγγραφών επιχειρήσεων στους τομείς εμπορίου, μεταποίησης, και υπηρεσιών για την περιοχή της Λάρισας διαχρονικά από το 2012 ως το 2017 δείχνοντας την ισχυρή θέση των επιχειρήσεων του λιανικού και του χονδρικού εμπορίου στην οικονομική διάρθρωση του Ν. Λάρισας

*Πίνακας 9: Διαχρονική εξέλιξη των εγγραφών επιχειρήσεων για τον Ν. Λάρισας  
Πηγή: Επιμελητήριο Λάρισας*

ΕΤΗ	ΕΜΠΟΡΙΚΟ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
2012	237	132	270
2013	230	141	317
2014	225	271	95
2015	193	89	248
2016	185	104	276
2017	167	258	134

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**  
**ΣΥΓΚΡΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΠΟΥ**  
**ΑΚΟΛΥΘΟΥΝ ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**  
**ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ**  
**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

## **5.1 Συνοπτικά συμπεράσματα σε σχέση με τις λειτουργίες ΔΑΔ που εφαρμόζουν οι ΜμΕ στο Ν. Λάρισας**

Η ανάλυση των στοιχείων σε σχέση με τα διαρθρωτικά και τα οικονομικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον Νομό Λάρισας οδηγεί στην εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων με βάση τα οποία μπορεί να γίνει μια πολύ καλή αξιολόγηση για την εξέλιξη και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τις ΜμΕ της ευρύτερης περιοχής της Λάρισας. Τα βασικά αυτά συμπεράσματα σε μια πρώτη ανάγνωση εξηγούν σε μεγάλο βαθμό, αφενός την ανάγκη ανάπτυξης δραστηριοτήτων ΔΑΠ από τις ΜμΕ στην περιοχή της Λάρισας, και αφετέρου τους λόγους της ανεπαρκούς ανάπτυξης των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών αυτών. Τα συνοπτικά συμπεράσματα που εξάγονται σε σχέση με τις λειτουργίες ΔΑΔ που εφαρμόζουν οι ΜμΕ στην περιοχή του Ν. Λάρισας περιγράφονται ως εξής :

1. Με βάση τα στοιχεία που παρατίθενται στην εργασία, η μεγάλη πλειοψηφία των ΜμΕ στην περιοχή του Ν. Λάρισας αφορά σε ατομικές επιχειρήσεις (60%) ή σε επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 5 άτομα προσωπικό (πίνακας 26), γίνεται φανερό πως πρακτικά δεν υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης οργανωμένων τμημάτων ΔΑΠ στην μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων αυτών, η δεν μπορεί να υπάρξει μια οργανωμένη προσέγγιση στην ανάπτυξη των λειτουργιών της ΔΑΠ.
2. Το ανθρώπινο κεφάλαιο εξακολουθεί να είναι πολύ σημαντικό για τις ΜμΕ της περιοχής, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι καλούνται να λειτουργήσουν με πολλαπλούς ρόλους, και να καλύψουν πολλές θέσεις μέσα σε κάθε επιχείρηση, αποκτώντας έτσι εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία. Αυτό το φαινόμενο που συναντάται κυρίως στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (1-10 άτομα), έχει σαν αποτέλεσμα το ανθρώπινο δυναμικό να αποτελεί μια σημαντική πηγή, ανάπτυξης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος των επιχειρήσεων, για την πλειοψηφία των ΜμΕ της ευρύτερης περιοχής της Λάρισας, οι περισσότερες από τις οποίες κινούνται σε περιβάλλοντα δυναμικά και περίπλοκα όπου υπάρχει έντονος ανταγωνισμός. Με αυτά τα δεδομένα η διαχείριση των εργαζομένων στις ΜμΕ, γίνεται μια δύσκολη υπόθεση, όχι μόνο λόγω της έλλειψης οργανωμένου τμήματος ΔΑΠ, με διευρυμένες λειτουργίες, αλλά κυρίως λόγω της αυξανόμενης έμφασης που δίνεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο καλύπτει πολλαπλούς ρόλους.

3. Οι γνώσεις η εμπειρία και η ικανότητα του προσωπικού να λειτουργεί με πολλαπλούς ρόλους εντός της επιχείρησης, καθώς και η μεταβίβαση αυτής της γνώσης, γίνεται με διαδικασίες εκπαίδευσης στην θέση εργασίας, όπου ο εργαζόμενος μαθαίνει να διαχειρίζεται τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, και αποκτά τις απαραίτητες δεξιότητες κατά την διάρκεια της εργασίας του. Στην πλειοψηφία των ΜμΕ στην περιοχή της Λάρισας, η εκπαίδευση, κυρίως στους νέους εργαζόμενους παρέχεται με αυτόν τον τρόπο.

4. Στα πλαίσια των απαντών κρίσεων που έχει υποστεί η οικονομία της Ελλάδος, όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλο αγώνα για να επιβιώσουν, ο όρος διοίκηση ανθρώπινων δυναμικού ή ακόμη και η απλή έννοια της διαχείρισης προσωπικού αποτελούν πολυτέλεια για την πλειοψηφία των ΜμΕ. Οι περισσότερες μικρομεσαίοι επιχειρηματίες της Θεσσαλίας επικεντρώνονται σε θέματα και προτάσεις οι οποίες θεωρούν ότι είναι προτεραιότητα για την επιβίωση τους. Στις θέσεις και στις προτάσεις αυτές δεν συμπεριλαμβάνεται καμία λειτουργία της ΔΑΠ.

Πιο συγκεκριμένα οι ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας επικεντρώνονται στα παρακάτω για την επιβίωση τους.

- ✓ Ανάγκη μείωσης του κόστους ασφάλισης
- ✓ Ευκολότερη πρόσβαση σε δάνεια
- ✓ Σταθεροποίηση της ελληνικής οικονομίας
- ✓ Βελτίωση της ψυχολογίας των καταναλωτών
- ✓ Ενεργή δράση του επιμελητηρίου
- ✓ Ενσωμάτωση στοιχείων επιχειρηματικότητας από το σχολείο ακόμη στην εκπαίδευση
- ✓ Εξωστρέφεια
- ✓ Ενημέρωση για τις νέες τεχνολογίες
- ✓ Έμφαση στη καινοτομία
- ✓ Δημιουργία ή συμμετοχή σε δίκτυα συνεργασίας

Είναι φανερό πως καμία λειτουργία της ΔΑΔ δεν αποτελεί προτεραιότητα.

5. Η επικοινωνία εντός της επιχείρησης φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις ΜμΕ της περιοχής της Λάρισας. Η επικοινωνία και η ομαδική εργασία, έχει αποδειχθεί ότι για τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους έχει κρίσιμη σημασία για την λειτουργία τους. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ είναι ότι το επίπεδο και η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της ομαδικής

συνεργασίας αυτής δεν μπορεί να αξιολογηθεί εύκολα καθώς το προσωπικό δραστηριοποιείται σε πολλαπλές εργασίες εντός της επιχείρησης, και καλύπτει πολλούς ρόλους.

6. Αντίστοιχες δυσκολίες παρουσιάζει και η διαδικασία αξιολόγησης της ηγεσίας στις ΜμΕ στην περιοχή της Λάρισας, καθώς ιδιαίτερα στις πολύ μικρές επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες έχουν ενεργή συμμετοχή σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες της επιχείρησης διαδραματίζοντας επίσης πολλαπλούς ρόλους αντίστοιχους με τους εργαζόμενους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν δυσδιάκριτα όρια εκτός από την επικοινωνία και για την ηγεσία των ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας.

Με δεδομένο ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία των ΜμΕ στην περιοχή της Λάρισας δραστηριοποιούνται σε τομείς και κλάδους που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά έντονου ανταγωνισμού σε δυναμικά και περίπλοκα περιβάλλοντα, και με δεδομένα τα διαχρονικά προβλήματα που περιγράφονται ως βασικά συμπεράσματα πιο πάνω, η ανάγκη να ανταποκριθούν σε αυτές τις προκλήσεις φαίνεται ότι οδηγεί τους περισσότερους επιχειρηματίες, και ιδιαίτερα αυτούς που δραστηριοποιούνται με πολύ μικρές επιχειρήσεις, στο να αναθεωρήσουν τις πάγιες αντιλήψεις τους σε σχέση με την αξία του ανθρώπινου δυναμικού, και του ρόλου που μπορεί να παίξει στην διαμόρφωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα λειτουργίες που εντάσσονται στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και κυρίως αυτές οι λειτουργίες που αφορούν στην προσέλκυση, επιλογή, και αξιολόγηση του προσωπικού, να γίνεται αντιληπτό ότι είναι απαραίτητες για την λειτουργία των ΜμΕ. Το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων αυτών προσπαθεί να καλύψει την ανάγκη για υιοθέτηση κάποιων βασικών λειτουργιών ΔΑΔ μέσα από διαδικασίες ή τρόπους που δεν έχουν οικονομική επίπτωση στην λειτουργία τους, δεν αναιρεί το γεγονός ότι οι δράσεις και οι ενέργειες αυτές αναδείχθηκαν ως απαραίτητες. Ταυτόχρονα φαίνεται ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν θετικά την λειτουργία των επιχειρήσεων τους. Στα χαρακτηριστικά αυτά συμπεριλαμβάνονται :

- Οι δεξιότητες των εργαζομένων τους και εξειδικευμένες γνώσεις
- Η επικοινωνία και η ομαδικότητα
- Η ηγεσία και το αποτελεσματικό μάνατζμεντ
- Καινοτομίες

Στον πίνακα 11 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στοιχεία που δείχνουν την σημασία που προσδίδουν οι επιχειρηματίες στα παραπάνω χαρακτηριστικά σε σχέση με την λειτουργία των επιχειρήσεων τους, για τη ευρύτερη περιοχή της Περιφέρειας Θεσσαλίας

*Πίνακας 10: Χαρακτηριστικά που θεωρούν οι επιχειρηματίες ως σημαντικά σε σχέση με τις διαπροσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων τους.*

*Πηγή: Καρκανάκη Σ.Ο ρόλος του επιχειρηματία και οι στρατηγικές των ΜμΕ στην Περιφέρεια Θεσσαλίας (2014).*

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ	Μ.Ο
επικοινωνίας	1,6%	3,2%	11,1%	39,7%	<b>44,4%</b>	4,22
ομαδικότητας	0,0%	1,6%	11,1%	<b>44,4%</b>	42,9%	4,29
ανάλυσης	3,2%	4,8%	17,5%	<b>42,9%</b>	31,7%	3,95
ηγεσία	1,6%	3,2%	14,5%	<b>45,2%</b>	35,5%	4,10
οργανωτικές ικαν.	0,0%	3,2%	8,1%	35,5%	<b>53,2%</b>	4,38
καινοτόμες ιδέες	1,6%	3,2%	22,2%	<b>36,5%</b>	<b>36,5%</b>	4,03
εξειδικευμένη γνώση	1,6%	1,6%	12,7%	<b>44,4%</b>	39,7%	4,19

Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα δίνουν μια σαφή εικόνα για το πώς οι επιχειρηματίες αρχίζουν να αντιλαμβάνονται την σημασία της ανάπτυξης λειτουργιών ΔΑΠ με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, έστω και στα πλαίσια λειτουργίας των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων. Τα στοιχεία δείχνουν πως οι επιχειρηματίες προσδίδουν μεγάλη σημασία στις διαπροσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων τους, καθώς αντιλαμβάνονται ότι το μοντέλο των πολλαπλών ρόλων των εργαζομένων θα εξακολουθήσει να είναι κυρίαρχο στην λειτουργία τους. Ταυτόχρονα φαίνεται ότι αντιλαμβάνονται την σημασία της επικοινωνίας, της ομαδικότητας και της ηγεσίας, σαν παράγοντες που θα παίξουν σημαντικό ρόλο στο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται. Η εξέλιξη αυτή κρίνεται φυσιολογική καθώς το αποτελεσματικό μάνατζμεντ σε όλο το εύρος του και

κυρίως η ΔΑΠ τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να απασχολεί και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Από τα στοιχεία του Επιμελητηρίου Λάρισας, φαίνεται επίσης ότι στην παρούσα φάση σχεδόν όλες οι ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή, ακόμη και αυτές που λειτουργούν ως πολύ μικρές επιχειρήσεις (2-5 άτομα), έχουν εντάξει συγκεκριμένες δράσεις παρακολούθησης συγκεκριμένων πρακτικών στην λειτουργία τους, χωρίς αυτό να γίνεται οργανωμένα, εντάσσοντας αυτές τις πράξεις στην λειτουργία άλλων τμημάτων και κυρίως του Λογιστηρίου. Στις δράσεις που πλέον παρακολουθούνται σε μόνιμη βάση είναι:

- Μισθοδοσία και παροχές προσωπικού / Προϋπολογισμό μισθοδοσίας
- Καθορισμός των αναγκών κατάρτισης του προσωπικού
- Διαχείριση του βιβλίου αδειών και ασθενειών, βιβλιάρια υγείας του προσωπικού κλπ
- Υποχρεώσεις σε ασφαλιστικούς οργανισμούς
- Αρχείο βιογραφικών
- Προσλήψεις / αποχωρήσεις
- Παρακολούθηση εργατική και ασφαλιστικής νομοθεσίας
- Διαχείριση και εποπτεία ανταμοιβών

Οι παραπάνω δραστηριότητες που εφαρμόζονται από την πλειοψηφία των ΜμΕ, προσομοιάζουν περισσότερο με τις παραδοσιακές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού Παρόλα αυτά μια πιο εξειδικευμένη και πιο αναλυτική εφαρμογή των δραστηριοτήτων ΔΑΠ τις οποίες αρχίζουν να προσεγγίζουν και με κάποια μορφή να εφαρμόζουν οι ΜμΕ στην περιοχή της Λάρισας περιγράφονται στην συνέχεια.

### **5.1.1 Κάλυψη κενών θέσεων - Προσέλκυση – Επιλογή προσωπικού**

#### **❖ Βασικά συμπεράσματα**

Με βάση τα αποτελέσματα της συγκριτικής μελέτης της παρούσας έρευνας το βασικό συμπέρασμα που εξάγεται σε σχέση με την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού από τις ΜμΕ στην περιοχή της Λάρισας, για την κάλυψη κενών θέσεων, ή για την κάλυψη



καινούργιων θέσεων που προκύπτουν, προσδιορίζεται από την ανάγκη των επιχειρήσεων να καλύψουν πολλούς ρόλους και δραστηριότητες, με το ελάχιστο προσωπικό που διαθέτουν. Στα πλαίσια αυτά η επιλογή προσωπικού προσανατολίζεται στην εξεύρεση ατόμων με δεξιότητες και τεχνογνωσία, καθώς και με εξειδικεύσεις που θα μπορούσαν να εξυπηρετήσουν καλύτερα τις απαιτήσεις που προκύπτουν για την λειτουργία των ΜμΕ..

Η δυσκολία εξεύρεσης και προσέλκυσης τέτοιων εργαζομένων αποτελεί γενικό πρόβλημα που ταλανίζει πολλές επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας. Καθώς οι γενιές εξελίσσονται, μαζί με την τεχνολογία, και οι προκλήσεις και απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις διαφοροποιούνται συνέχεια, η δυσκολία αυτή συνδυάζεται με το γεγονός ότι οι δεξιότητες, η τεχνογνωσία και η εμπειρία που απαιτείται, έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αφορούν την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Στα πλαίσια αυτά είναι δύσκολο να υπάρξει μια οργανωμένη κοινή διαδικασία για όλες τις επιχειρήσεις η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει μια τυποποιημένη λειτουργία, αντίστοιχη με αυτές που εφαρμόζει η ΔΑΠ, η οποία να εξυπηρετεί τις ανάγκες τους για προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Κάθε επιχείρηση οφείλει να θέσει τις δικές της ξεχωριστές προδιαγραφές και να επιλέξει το προσωπικό της με βάση τις ιδιαίτερες, μεμονωμένες απαιτήσεις της, ακολουθώντας τις ιδιαίτερες διαδικασίες της.

Για την προσέλκυση ικανών και εξειδικευμένων εργαζομένων με δεξιότητες, τεχνογνωσία και εμπειρία, οι οποίοι θα μπορούσαν να καλύψουν με επιτυχία τις θέσεις εργασίας που προκύπτουν, οι περισσότερες ΜμΕ στην περιοχή της Λάρισας βασίζονται σε πρακτικές όπως:

- Η γνώση και πληροφορίες της αγοράς
- Πληροφορίες και προτάσεις από έμπιστους ανθρώπους.
- Προγράμματα Μαθητείας

Κύριοι φορείς λειτουργίες των λειτουργιών προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού είναι :

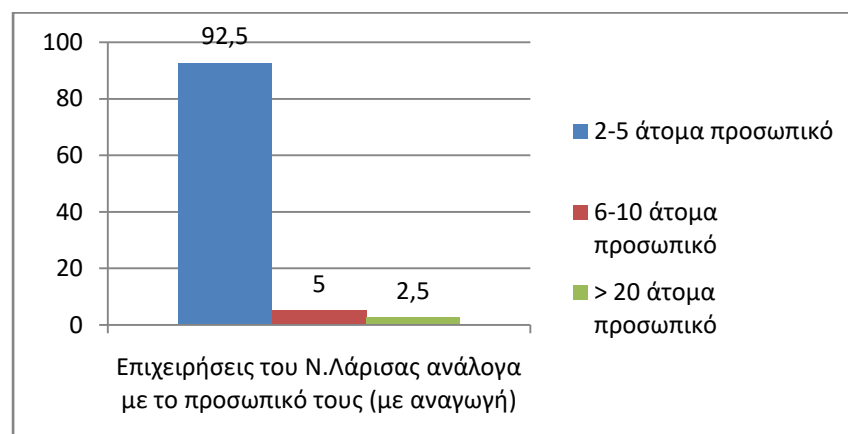
- Για την πλειοψηφία των πολύ μικρών επιχειρήσεων οι ιδιοκτήτες που ασκούν την διοίκηση της επιχείρησης

- Για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις , ο αρμόδιος διευθυντής προσωπικού, αν υπάρχει τμήμα διαχείρισης προσωπικού, ή αυτός που ασκεί την διεύθυνση της επιχείρησης, δηλαδή ο Γενικός Διευθυντής ή αρμόδιος Διευθύνων Σύμβουλος.

Με βάση τα στοιχεία έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια διερεύνησης για τα συστήματα πρόσληψης στις ΜμΕ (Αραπίδου et al 2009): Συστήματα πρόσληψης στις ΜμΕ στην ελληνική βιομηχανία μεταποίησης Παν. Αιγαίου), η νομική υπόσταση των επιχειρήσεων φαίνεται να παίζει ρόλο στις διαδικασίες που ακολουθούνται, καθώς και για το ποιος έχει την ευθύνη για την επιλογή του προσωπικού. Στις Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΕ), που αποτελούν συνήθως την νομική υπόσταση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, φαίνεται να υπάρχουν πιο οργανωμένες προσεγγίσεις για την επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, και για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα. Σε αυτές τις επιχειρήσεις που αποτελούν σύμφωνα με τα στοιχεία του Διαγράμματος 26 ένα πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων του Ν. Λάρισας, φαίνεται να λειτουργεί ένας πιο οργανωμένος τομέας Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Σε μερικές μάλιστα από αυτές τις επιχειρήσεις συναντάται θέση Υπεύθυνου Προσωπικού.

Αν για τους λόγους της ανάλυσης, αφαιρέσουμε το σύνολο των αυτοαπασχολούμενων, και προχωρήσουμε σε αναγωγή των ποσοστών των υπόλοιπων επιχειρήσεων, ανάλογα με το προσωπικό τους, τότε διαμορφώνεται η παρακάτω εικόνα (Διάγραμμα 27)

**Διάγραμμα 27: Ποσοστό επιχειρήσεων ανάλογα με τον αριθμό προσωπικού (με αναγωγή αφού αφαιρεθούν οι αυτοαπασχολούμενοι). Πηγή :Ιδία επεξεργασία**



Την εικόνα αυτή φαίνεται να υποστηρίζουν και τα στοιχεία που αφορούν στην διάκριση των επιχειρήσεων του Ν. Λάρισας ανάλογα με την νομική τους μορφή. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί, από το σύνολο των επιχειρήσεων μόλις το 1,4 % αφορά σε Ανώνυμες Εταιρείες και επίσης το 1,4% σε Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε). Το συνολικό ποσοστό του 2,8% συνάδει με το ποσοστό του 2,5% που αφορά σε επιχειρήσεις με περισσότερα από 20 άτομα προσωπικό (πίνακας 11)

**Πίνακας 11: Κατάταξη επιχειρήσεων Ν. Λάρισας ανάλογα με την Νομική τους μορφή και το μέγεθος τους. Πηγή: Επιμελητήριο Λάρισας**

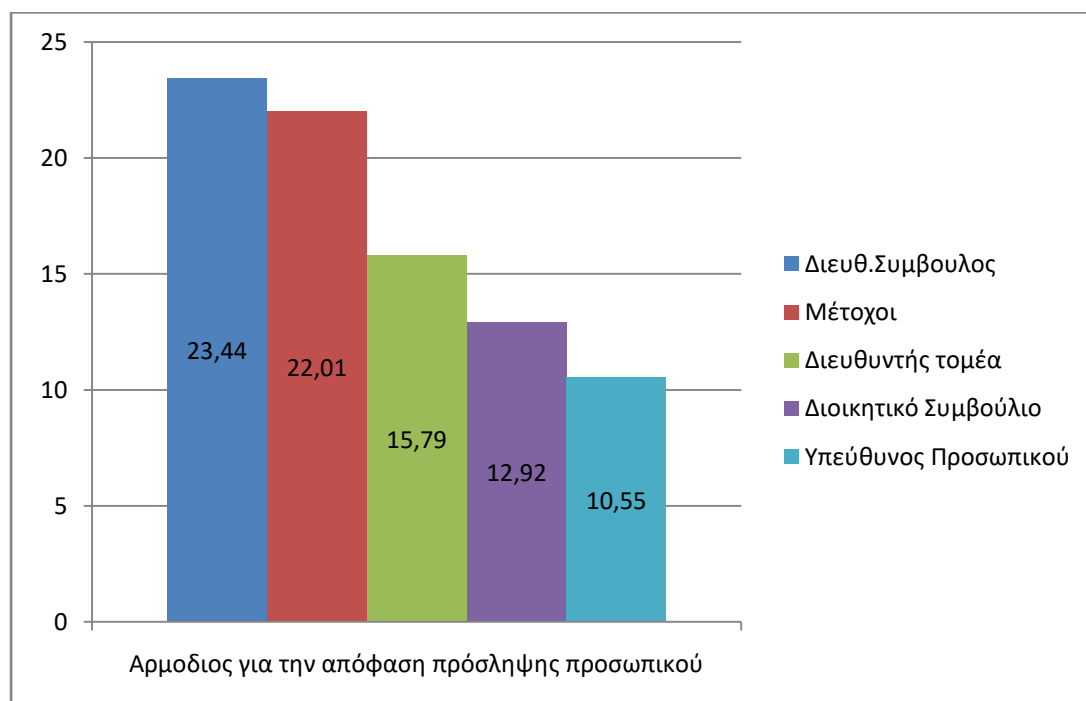
Μέγεθος Επιχείρησης	Ατομική Επιχείρηση	Ο.Ε	Ε.Ε	Ε.Π.Ε	Α.Ε
ως 1 άτομο	55,7%	2,8%	1,4%	-	-
2 – 5 άτομα	22,9%	10,0%	4,3%	-	-
6 – 10 άτομα	-	-	-	1,4%	-
> 20 άτομα	-	-	-	-	1,4%

Με βάση τον παραπάνω στοιχεία οι επιχειρήσεις, πέραν των αυτοαπασχολούμενων που ενδέχεται να έχουν μια οργανωμένη δομή ΔΑΠ, ή να εφαρμόζουν οργανωμένα κάποιες λειτουργίες της ΔΑΠ, δεν ξεπερνάνε σε ποσοστό το 2,5%. Στις επιχειρήσεις αυτές οι οποίες σύμφωνα με τα στοιχεία του Επιμελητηρίου Λάρισας μεγάλο ποσοστό αφορούν σε Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε), και Εταιρείες Περιορισμένη Ευθύνης (Ε.Π.Ε), οι βασικές αποφάσεις για την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού μοιράζονται σε διάφορες θέσεις εντός των επιχειρήσεων. (Αραπίδου et al 2009) Πιο συγκεκριμένα :

❖ **Απόφαση για την ανάγκη πρόσληψης προσωπικού.**

Την απόφαση για την ανάγκη πρόσληψης προσωπικού παίρνει: ο Διευθύνων Σύμβουλος με ποσοστό 23,44%, οι μέτοχοι με 22,1%, ο αρμόδιος διευθυντής 15,79%, το Διοικητικό Συμβούλιο με 12,92, και ο υπεύθυνος προσωπικού 10,55% (Διάγραμμα 28)

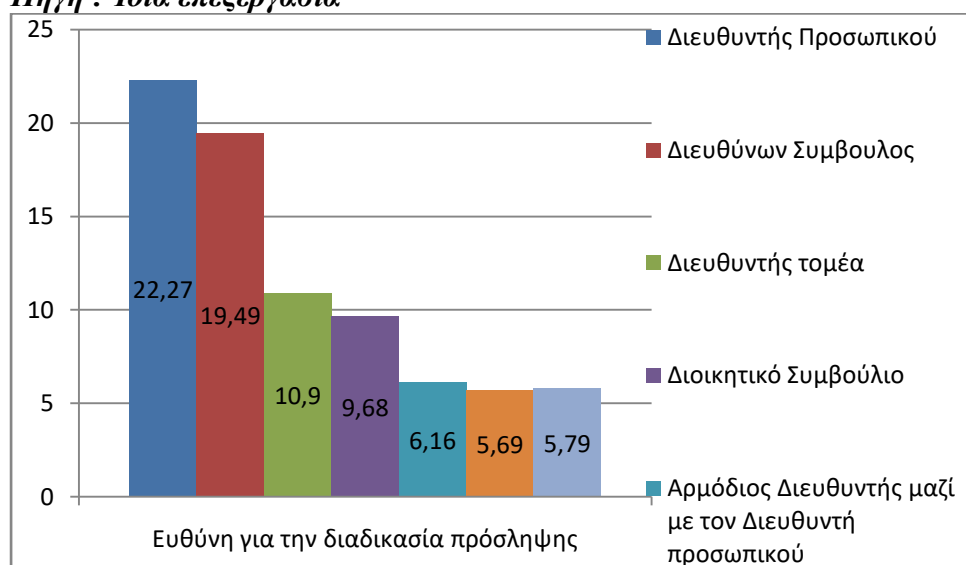
**Διάγραμμα 28: Απόφαση για την πρόσληψη προσωπικού σε επιχειρήσεις με πάνω από 20 άτομα προσωπικό. Πηγή: Ίδια επεξεργασία**



#### ❖ Διαδικασία επιλογής

Την διαδικασία επιλογής αναλαμβάνει στις επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων πάνω από 20: ο υπεύθυνος προσωπικού (αν υπάρχει) σε ποσοστό 22,27%, ο Διευθύνων Σύμβουλος σε ποσοστό 19,43%, αρμόδιος διευθυντής του τμήματος σε ποσοστό 10,9%, (Διάγραμμα 29)

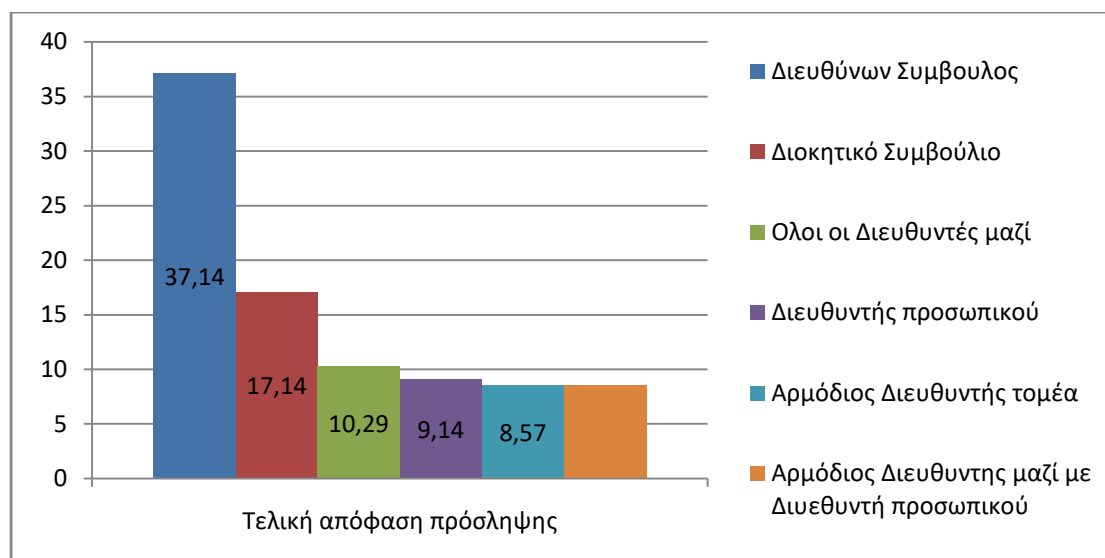
**Διάγραμμα 29: Υπεύθυνος για την διαδικασία πρόσληψης. Πηγή : Ίδια επεξεργασία**



### ❖ Τελική απόφαση για την πρόσληψη

Την τελική απόφαση για την πρόσληψη έχουν: ο Διευθύνων Σύμβουλος σε ποσοστό 37,14%, το Διοικητικό Συμβούλιο σε ποσοστό 17,14%, όλοι οι Διευθυντές μαζί σε ποσοστό 8,75%, ο Διευθυντής προσωπικού σε ποσοστό 9,14%, και ο αρμόδιος διευθυντής με τον διευθυντή προσωπικού σε ποσοστό 8,57% (Διάγραμμα 30)

**Διάγραμμα 30: Τελική απόφαση για την πρόσληψη. Πηγή: Ίδια επεξεργασία**



Το συμπέρασμα που βγαίνει από την ανάλυση των στοιχείων που αφορούν στο μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων του Ν. Λάρισας που έχουν περισσότερους από 20 εργαζόμενους και λειτουργούν με την νομική μορφή της ΑΕ και ΕΠΕ, είναι ότι ακόμη και αν διαθέτουν κάποιας μορφής τομέα ΔΑΔ, με υπεύθυνο προσωπικού, τις βασικές αποφάσεις για την επιλογή και πρόσληψη προσωπικού την έχει, κατά κύριο λόγο, ο Διευθύνων Σύμβουλος. Φαίνεται λοιπόν πως ακόμη και στις επιχειρήσεις αυτές υπάρχει συγκεντρωτισμός «στην αρχή του ενός», και όχι μια δομημένη λειτουργία με βάση συγκεκριμένες διαδικασίες στην διαχείριση του προσωπικού. Χαρακτηριστικό είναι ότι ακόμη και αν υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού, η μόνη αρμοδιότητα που φαίνεται να έχει είναι η εφαρμογή της διαδικασίας πρόσληψης.

Στις υπόλοιπες επιχειρήσεις που αποτελούν και την συντριπτική πλειοψηφία στην περιοχή του Ν Λάρισας η επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού είναι ευθύνη του ιδιοκτήτη, ο οποίος και αποφασίζει αποκλειστικά, για τις ανάγκες πρόσληψης, για την διαδικασία, και για την τελική επιλογή.

## ❖ Μέθοδοι επιλογής

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των στοιχείων του Επιμελητηρίου Λάρισας οι βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούν σχεδόν στο σύνολο τους οι ΜμΕ του Ν. Λάρισας για την επιλογή του προσωπικού, είναι βασικά δύο, οι οποίες κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούνται και συνδυαστικά. Αυτές είναι:

- ✓ Βιογραφικό σημείωμα
- ✓ και συνεντεύξεις

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αναζητούν την προσέλκυση βιογραφικών σημειωμάτων, κάθε φορά που προκύπτουν ανάγκες για θέσεις εργασίας, και κατά την διαδικασία επιλογής πραγματοποιούνται και συνεντεύξεις με τους επικρατέστερους υποψηφίους. Σε κάθε περίπτωση όμως η προσωπική αντίληψη του επιχειρηματία – Διευθυντή, εξακολουθεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή, όπως και οι σχέσεις τους με γνωστούς, φίλους, και συγγενείς, που πολλές φορές επηρεάζουν την τελική απόφαση για την επιλογή του προσωπικού, τουλάχιστον για την πλειοψηφία των πολύ μικρών επιχειρήσεων.

Μια μέθοδος η οποία φαίνεται, επίσης να παρουσιάζει άνθηση τα τελευταία χρόνια, είναι αυτή της «δοκιμαστικής περιόδου», κατά την οποία οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται δοκιμαστικά για μια συγκεκριμένη περίοδο στην οποία ο επιχειρηματίας - Διευθυντής θα διαπιστώσει κατά πόσο ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για την εκάστοτε συγκεκριμένη θέση εργασίας.

## ❖ Ευρωπαϊκά Προγράμματα που ενισχύουν την απασχόληση - Προγράμματα μαθητείας

Σε αντιστοίχιση με την «δοκιμαστική περίοδο» που εφαρμόζουν πολλές επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες ΜμΕ στη περιοχή της Λάρισας, εκμεταλλεύονται προγράμματα πρόσληψης προσωπικού του ΟΑΕΔ, προγράμματα Μαθητείας, προγράμματα απασχόλησης (voucher), από τα οποία ευελπιστούν να προσελκύσουν εργαζόμενους οι οποίοι θα μπορούσαν να εξελιχθούν σε «ταλέντα», και οι οποίοι θα μπορούσαν να είναι χρήσιμοι σε μόνιμη βάση για την λειτουργία των επιχειρήσεων. Αν και τα αποτελέσματα τέτοιων προγραμμάτων δεν είναι ενθαρρυντικά σε σχέση με τα ποσοστά των εργαζομένων που τελικά συνέχισαν να εργάζονται στις επιχειρήσεις που εντάχθηκαν μέσω προγραμμάτων, εντούτοις αυτά

τα προγράμματα εξακολουθούν να λειτουργούν σαν μια βασική διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων για τις περισσότερες ΜμΕ στην περιοχή της Λάρισας.

### **5.1.2 Εκπαίδευση – Ανάπτυξη προσωπικού**

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΟΑΕΔ πραγματοποιήθηκαν στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων που κυρίως αφορούν ΜμΕ και ιδιαίτερα επιχειρήσεων που ανήκουν σ' αυτές που διαθέτουν μικρό αριθμό εργαζομένων (1-20 άτομα)

#### **❖ Σχεδιασμός εκπαίδευσης προσωπικού**

Τα στοιχεία δείχνουν πως στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας οι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις με ουσιαστικά ανύπαρκτους προϋπολογισμούς για εκπαίδευση του προσωπικού, και χωρίς να υπάρχουν προκαθορισμένες και στοιχειοθετημένες ανάγκες εκπαίδευσης, δεν μπορούν να προχωρήσουν στην σχεδίαση και ολοκλήρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης, καθώς αδυνατούν να καθορίσουν τις ανάγκες εκπαίδευσης, το είδος της εκπαίδευσης, και το ποιοι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν. Οι ενέργειες που απαιτούνται για μια οργανωμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση του προσωπικού για τις ΜμΕ περιλαμβάνουν:

- Εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σαφήνεια στόχου και περιεχομένου του προγράμματος εκπαίδευσης ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί η επιτυχία του.
- Σωστή επιλογή εκπαιδευόμενων. Η εκπαίδευση θα πρέπει να αφορά εργαζόμενους με προοπτική να παραμείνουν στην επιχείρηση και να αναπτύξουν δεξιότητες και γνώσεις που να σχετίζονται με τις απαιτήσεις λειτουργίας της.
- Σωστή επιλογή του χρόνου και του τύπου εκπαίδευσης, έτσι ώστε η εκπαίδευση να μην παρακωλύει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης
- Η επιλογή σωστών εκπαιδευτών και συνεργατών, καθώς θεωρείτε σχεδόν δεδομένο ότι για τις ΜμΕ, όταν προχωράνε σε προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, απαιτείται εξωτερική ανάθεση της διαδικασίας εκπαίδευσης

- Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εκπαίδευσης, με την εκπαίδευση στην θέση εργασίας (training on the job), να αποτελεί, με μεγάλη διαφορά, την πιο δημοφιλή μέθοδο εκπαίδευσης για τις ΜμΕ και τους εργαζόμενους του;
- Αξιολόγηση του προγράμματος εκπαίδευσης

#### ❖ Προγράμματα εκπαίδευσης

Ο πιο διαδεδομένος τρόπος εκπαίδευσης του προσωπικού στις ΜμΕ της ευρύτερης περιοχής της Λάρισας αφορούν εκπαίδευση «Κατευθείαν στη θέση εργασίας (training on the job)», κυρίως για νέο-προσληφθέντες εργαζομένους, της οποίας η οργάνωση συνήθως αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα του ιδιοκτήτη, και η οποία περιλαμβάνει::

- Εκπαίδευση υπό την καθοδήγηση ενός έμπειρου εργαζόμενου, μέσω της οποίας, διευκολύνεται η μεταβίβαση της γνώσης με την άμεση έκθεση στην πραγματική δουλειά
- Εκπαίδευση εκ περιτροπής με την εναλλαγή θέσεων εργασίας, κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος μετακινείται από θέση σε θέση για προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να δει σφαιρικά την λειτουργία της επιχείρησης, και να εκπαιδευτεί σε όλα τις θέσεις
- Συνεχείς καθοδήγηση, μέσω της οποίας στους εκπαιδευόμενους υποδεικνύονται οι σωστοί τρόποι λειτουργίας της κάθε θέσης, τους δίνεται το περιθώριο να εξασκηθούν και αξιολογείτε η απόδοση του, συνήθως από τους έμπειρους εργαζόμενους.

Για τις περισσότερες ΜμΕ εκπαίδευση θεωρείται και η ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα όπως:

- Νέα προγράμματα λογισμικού
- Επέκταση των ήδη υπαρχόντων προγραμμάτων λογισμικού
- Νέα μηχανήματα και εξοπλισμοί
- Πιστοποίηση κατά ISO

Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μέρος της αγοράς του λογισμικού ή των μηχανημάτων, ή αποτελεί μέρος της διαδικασίας πιστοποίησης, η οποία είναι συνήθως τυποποιημένη, και αποτελεί υποχρέωση της εταιρείας - προμηθευτή ή του Συμβούλου πιστοποίησης.



### ❖ Άλλες μορφές εκπαίδευσης του προσωπικού

Η επιλογή προγραμμάτων εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης, σχεδόν για το σύνολο των ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας, αφορά σε προγράμματα που προκηρύσσονται από διάφορους φορείς και αφορούν εργαζόμενους, και τα οποία ολοκληρώνονται συνήθως με ανάθεση σε εξωτερικούς φορείς. Τέτοια προγράμματα, όπως τα ΛΑΕΚ του ΟΑΕΔ, ή προγράμματα voucher, επιλέγονται συνήθως για την εκπαίδευση του προσωπικού των ΜμΕ, όχι γιατί καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες, αλλά απλά γιατί τα προγράμματα υπάρχουν και μπορούν οι επιχειρήσεις να τα εκμεταλλευτούν. Το βασικό συνήθως κίνητρο για την εμπλοκή των περισσότερων επιχειρήσεων στα προγράμματα αυτά είναι οι οικονομικές απολαβές που έχουν όσοι εργαζόμενοι τα παρακολουθήσουν. Τέτοια προγράμματα ολοκληρώνονται κάθε χρόνο, χωρίς όμως να αποτελούν σημαντική συνεισφορά στην εκπαίδευση των εργαζομένων.

### 5.1.3 Αξιολόγηση προσωπικού

#### ❖ Εννοιολογική προσέγγιση της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού των ΜμΕ της περιοχής της Λάρισας

Η αξιολόγηση του προσωπικού στις ΜμΕ για την περιοχή της Λάρισας, αφορά κατά κύριο λόγο την εξακρίβωση του κατά πόσον τα προσόντα ενός εργαζόμενου αξιοποιούνται σε σχέση με τη θέση και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι να διαπιστωθεί κυρίως αν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται επαρκώς στην ανάγκη για κάλυψη πολλαπλών ρόλων ενός της επιχείρησης και αν οι δεξιότητες τους επαρκούν για τις απαιτήσεις αυτές. Δράσεις όπως:

- ανάπτυξη της σταδιοδρομίας κάθε εργαζόμενου ανάλογα με τις δυνατότητές του,
- ανταμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με τις επιδόσεις τους,
- εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών,
- εντοπισμός έργων ιδιαίτερης σημασίας,
- εντοπισμός και καταγραφή ειδικών δυσχερειών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας,

που κατά κύριο λόγο αφορούν δράσεις και λειτουργίες της ΔΑΠ, δεν προσεγγίζονται ολοκληρωμένα καθώς στις ΜμΕ αποτελούν αποκλειστική αρμοδιότητα του ιδιοκτήτη – διευθυντή.

Παραδοσιακά στην αξιολόγηση των ΜμΕ στην περιοχή της Λάρισας, φαίνεται ότι έμφαση δίνεται στον εντοπισμό σφαλμάτων σε σχέση με την λειτουργία της επιχείρησης, παρά στην ανάπτυξη του προσωπικού γενικότερα. Συνήθως την ευθύνη της αξιολόγησης την έχει ο ιδιοκτήτης ή ο Διευθυντής, ως μοναδικός κριτής, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο όπου υπάρχει και όταν κατά την κρίση του Διευθυντή απαιτείται. Η παραδοσιακή προσέγγιση στην αξιολόγηση των εργαζομένων στα πλαίσια λειτουργίας των ΜμΕ παρουσιάζει διαχρονικά τα εξής προβλήματα:

- Αμυντικές αντιδράσεις, από τους περισσότερους εργαζόμενους καθώς ο τρόπος που παραδοσιακά γίνεται η αξιολόγηση δεν αποτελεί
- Συνέπεια της αμυντικής αντίδρασης είναι συνήθως και η αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης,
- σε πολλές επιχειρήσεις και για πολλούς εργαζόμενους η αξιολόγηση θεωρείται τυπική διαδικασία, χωρίς ιδιαίτερη σημασία και χωρίς συνήθως επιπτώσεις.

#### ❖ **Μέθοδοι αξιολόγησης Προσωπικού για τις ΜμΕ στην ευρύτερη περιοχή του Ν. Λάρισας**

Στις ΜμΕ κατά κύριο λόγο εφαρμόζονται υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού, με απλή κατάταξη όπου ο αξιολογητής, συνήθως ο ιδιοκτήτης, κατατάσσει τους εργαζόμενους από τον καλύτερο ως τον χειρότερο με βάση τα προσωπικά του αντικειμενικά κριτήρια. Με βάση τα ίδια αντικειμενικά κριτήρια ο

αξιολογητής – ιδιοκτήτης αξιολογεί τις προοπτικές, τα αδύνατα και τα δυνατά σημεία κάθε εργαζόμενου.

Συμπληρωματικά μπορεί να ζητηθεί από τον εργαζόμενο να προχωρήσει σε αυτό-αξιολόγηση, δηλαδή να αξιολογήσει ο ίδιος τον εαυτό του, σε σχέση με την απόδοση του τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του.

Ιδιαίτερη σημασία για τις ΜμΕ έχει η αξιολόγηση από συναδέλφους, καθώς θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους επειδή μέσα στον χώρο εργασίας οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μπορούν να παρατηρούν στοιχεία της εργασίας και συμπεριφορές του εκάστοτε εργαζόμενου, με μεγαλύτερη ευκολία από τους προϊσταμένους ή τους Διευθυντές – Ιδιοκτήτες. Ωστόσο εδώ πρέπει να αναφερθεί πως η αξιολόγηση από συναδέλφους για να έχει αξία πρέπει να είναι αντικειμενική, και ουσιαστική, χωρίς να επηρεάζεται από φιλίες, αντιπάθειες, και ανταγωνισμούς . Ιδιαίτερα όταν επικρατεί ισχυρός ανταγωνισμός στο εργασιακό περιβάλλον, ή όταν η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την αμοιβή και με άλλες παροχές, η μέθοδος αυτή είναι δεν είναι και τόσο κατάλληλη.

Μια επίσης πολύ διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης για τις περισσότερες ΜμΕ στην περιοχή της Λάρισας, αποτελεί και η αξιολόγηση των εργαζομένων από τους πελάτες της επιχείρησης. Η αξιολόγηση από πελάτες είναι ένας εύκολος, σχετικά ανέξοδος τρόπος, και αρκετά αξιόπιστος ώστε να δίνει μια σαφή εικόνα για την συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, κυρίως σε κλάδους όπως η εστίαση, όπου η σχέση πελάτη επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή δεν επηρεάζεται από φιλίες, ανταγωνισμούς και αντιπάθειες και άρα μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστη.

#### **❖ Προβλήματα και σφάλματα αξιολόγησης για τις περισσότερες επιχειρήσεις στην περιοχή του Ν. Λάρισας.**

Η αξιολόγηση του προσωπικού για τις περισσότερες επιχειρήσεις της περιοχής του Ν. Λάρισας, δεν σχετίζονται μόνο με την έλλειψη οργανωμένης προσέγγισης της ΔΑΠ, αλλά κυρίως σχετίζονται με σοβαρά λειτουργικά προβλήματα, τα οποία συνδέονται άμεσα με κόστος, με χρονικούς περιορισμούς, και με αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων σε μεθόδους αξιολόγησης και στα αποτελέσματα.

Τα βασικά προβλήματα και σφάλματα που προκύπτουν από κάθε μορφή αξιολόγησης στις ΜμΕ της ευρύτερης περιοχής πηγάζουν από:

- Την διαφορετική αντίληψη σε σχέση με τις έννοιες της επιείκειας, και της αυστηρότητας, που συνήθως έχουν οι επιχειρηματίες και οι εργαζόμενοι.
- Την διαφορετική αντίληψη για την έννοια της επάρκειας και της ανεπάρκειας που επίσης έχουν οι επιχειρηματίες – Διευθυντές και οι εργαζόμενοι
- Λανθασμένες εκτιμήσεις, που πολλές φορές κάνουν οι επιχειρηματίες – Διευθυντές, σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που αποδίδουν στους εργαζόμενους τους, με βάση προσωπικές προκαταλήψεις ή λόγω έλλειψης επαρκών πληροφοριών.
- Την τάση που έχουν οι περισσότεροι επιχειρηματίες- Διευθυντές να αξιολογούν με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό, ή με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά τους εργαζόμενους τους, αξιολογώντας τους, έτσι συνολικά θετικά ή αρνητικά.
- Την τάση που έχουν οι επιχειρηματίες – Διευθυντές, να διαμορφώνουν αναμενόμενα αποτελέσματα, σε σχέση με την συμπεριφορά και την εργασιακή αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους, έλκοντας τους εργαζόμενους προς τις συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές.

## 5.2 Ευέλικτες μορφές εργασίας

Απότοκος της οικονομικής κρίσης της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία δέκα και πλέον χρόνια, είναι η εισαγωγή των ευέλικτων μορφών εργασίας, οι οποίες αποτέλεσαν μια καλή λύση, τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους εργαζόμενους σε μια περίοδο οικονομικής ανασφάλειας, άσχημων προοπτικών για τις επιχειρήσεις, και μεγάλου κινδύνου απώλειας της εργασίας, για χιλιάδες απασχολούμενους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν ακολούθησαν το μοντέλο των ευέλικτων μορφών εργασίας, το οποίο περιλαμβάνει ένα χαλαρά δομημένο είδος διοίκησης χωρίς ακριβείς ορισμούς δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, καθηκόντων και ευθυνών για τους εργαζόμενους. Την κατάσταση ήρθε να επιδεινώσει ακόμη περισσότερο η πανδημία η οποία σε πολλούς κλάδους της οικονομίας επέβαλλε ουσιαστικά την λειτουργία των ευέλικτων μορφών εργασίας. .

### 5.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ, ευέλικτες μορφές απασχόλησης είναι εκείνες που ενώ βασίζονται στο τυπικό μοντέλο της εξαρτημένης εργασίας μια, τουλάχιστον, παράμετρος τους αποκλίνει από αυτό (Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ (2015) : Μελέτες (Studies) / 36 Οικονομική κρίση, ευέλικτες μορφές απασχόλησης και παραγωγικότητα στους κλάδους της ελληνικής οικονομίας) αυτές οι μορφές χαρακτηρίζονται και με τον όρο « άτυπες σχέσεις εργασίας».

Οι Ευέλικτες σχέσεις εργασίας αφορούν:

#### 1) Τον χρόνο και το χώρο της εργασίας.

Η ευελιξία ως προς τον χρόνο και τον χώρο προσδιορίζει τις εργασιακές σχέσεις σε σχέση με την διάρκεια και την κατανομή του χρόνου εργασίας. Η πλήρης απασχόληση των εργαζομένων δεν αποτελεί την βασική εργασιακή σχέση καθώς:

- Χρησιμοποιείται η μερική απασχόληση, η εκ περιτροπής εργασία, οι βάρδιες, η τηλεργασία, οι συμβάσεις ετοιμότητας.
- Δεν είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Η οργάνωση της εργασίας γίνεται με τρόπους, που αξιοποιούν όλες τις νέες δυνατότητες που ικανοποιούν τις νέες ανάγκες που προκύπτουν, προς όφελος των επιχειρήσεων, αλλά πολλές φορές και των εργαζομένων.

## **2) Το εργασιακό καθεστώς.**

Οι παραδοσιακές συμβάσεις αορίστου χρόνου, που αποτελούσαν το βασικό μοντέλο εργασιακών σχέσεων, έχει σταδιακά αντικατασταθεί από συμβάσεις εργασίας συνάπτονταν με ορισμένη διάρκεια. Αυτές οι συμβάσεις κατακτούν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο στην απασχόληση, και μαζί με τις μορφές της προσωρινής απασχόλησης, ή της απασχόλησης μέσω Εταιρειών Προσωρινής Απασχόλησης (Ε.Π.Α) μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε άλλον, έμμεσο εργοδότη για περιορισμένο χρονικό διάστημα με τη μορφή της προσωρινής απασχόλησης, αποτελούν το νέο εργασιακό καθεστώς που επιβλήθηκε σταδιακά μέσω της ανάπτυξης των ευέλικτων μορφών εργασίας.

## **3) Τα συστήματα αμοιβών.**

Αντίστοιχες επιπτώσεις φέρνει η ευελιξία στις εργασιακές σχέσεις και στη διάρθρωση των μισθολογικών και λοιπών παροχών των εργαζομένων. Οι περισσότερες παροχές πλέον είναι οικειοθελείς παροχές του εργοδότη, που συνήθως συνδέονται με την παραγωγικότητα και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

## **4) Τα εργασιακά και ασφαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων.**

Η ευελιξία ως προς το εργασιακό καθεστώς των εργαζομένων επηρεάζει, σαφώς και, το σύνολο των αποδοχών, των μισθολογικών παροχών, τη χορήγηση επιδομάτων, το επίπεδο ασφαλιστικής κάλυψης, και τα συνταξιοδοτικά δικαιώματα.

Είναι σαφές πως η εισαγωγή των ευέλικτων μορφών απασχόλησης δεν αποτέλεσαν και την καλύτερη δυνατή βάση διαμόρφωσης των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Η ανάπτυξη και διάδοση τους συνοδεύτηκε με συγκεκριμένα προβλήματα, τα οποία απαιτούν εκσυγχρονισμό των ρυθμίσεων που τις αφορούν, και σωστή χρήση από την πλευρά των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, τα τελευταία ιδιαίτερα χρόνια, η διαχείριση αυτής της σχέσης που διαμορφώνεται από την χρήση ευέλικτων μορφών εργασίας, αποτέλεσε ένα σημαντικό πεδίο δράσης για την ΔΑΠ. Θέματα όπως η ανασφάλεια των εργαζομένων, τα κενά στην νομοθεσία, η προστασία

των εργαζομένων και των δικαιωμάτων τους, αποτελούν σημεία τριβής για τις επιχειρήσεις τα οποία καλείται να διαχειριστεί η ΔΑΠ.

Το πρόβλημα της διαχείρισης των ευέλικτων μορφών εργασίας γίνεται ακόμη πιο σημαντικό για τις ΜμΕ, στις οποίες κατά κύριο λόγο εφαρμόζονται τέτοιες μορφές εργασίας, και την διαχείριση τους έχουν αποκλειστικά οι ιδιοκτήτες-επιχειρηματίες.

### **5.2.2 Η εικόνα σε σχέση με τις ευέλικτες μορφές εργασίας στην Θεσσαλία και στον Ν. Λάρισας**

Το Πληροφοριακό Σύστημα «ΕΡΓΑΝΗ» δείχνει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο οι ευέλικτες μορφές εργασίας έχουν επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2018, οι θέσεις μερικής απασχόλησης και εκ περιτροπής απασχόλησης αποτέλεσαν σημαντικό μέρος των θέσεων εργασίας. Από τις 308.169 προσλήψεις το Μάιο, οι 154.413 είναι για θέσεις πλήρους απασχόλησης, ενώ 118.388 αφορούν σε μερική απασχόληση και 35.368 σε εκ περιτροπής απασχόληση.

Στη Θεσσαλία όπως φαίνεται από τα στοιχεία η τάση αυτή για ευέλικτες μορφές απασχόλησης, συνεχώς αυξάνεται σύμφωνα με τα στοιχεία του συστήματος «Εργάνη». Τον Μάρτιο του 2018 πραγματοποιήθηκαν 92.740 προσλήψεις με όρους πλήρους απασχόλησης, αριθμός που αντιστοιχεί στο 45,88% του συνόλου. Τον ίδιο μήνα καταγράφηκαν άλλες 82.170 θέσεις εργασίας μερικής απασχόλησης (40,64%) και 27.247 θέσεις εκ περιτροπής εργασίας (13,48%). Επομένως, οι συμβάσεις εργασίας που υπογράφηκαν με όρους ευέλικτων μορφών απασχόλησης ανήλθαν σε 109.417, αριθμός που αντιστοιχεί στο 54,12% του συνόλου.

Αντίστοιχα για το 2019, τον αντίστοιχο μήνα, η μερική απασχόληση ήταν μορφή εργασίας που πρωταγωνίστησε, καθώς υπερίσχυσε της πλήρους για περίπου 2.500 θέσεις εργασίας γεγονός που υποδηλώνει ότι η αποκλιμάκωση της ανεργίας παραμένει συνδεδεμένη με την επικράτηση των ευέλικτων μορφών της και των μικρότερων μισθών της.

Η τάση αυτή επιβεβαιώθηκε και για το 2021, καθώς το σύστημα «Εργάνη» έδειξε ότι σε ολόκληρη την χώρα, δημιουργήθηκαν 284.857 νέες θέσεις εργασίας, περισσότερες κατά 130.681 σε σύγκριση με το 2020 από τις οποίες οι πλήρους απασχόλησης

αντιστοιχούν στο 47,41% των νέων προσλήψεων, ενώ η μερική απασχόληση αντιστοιχεί στο 45,12%, και η εκ περιτροπής εργασία στο 7,47%, γεγονός που δείχνει ότι οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης αθροιστικά κατέγραψαν υψηλότερο ποσοστό (52,59%) στο σύνολο των προσλήψεων. Η τάση αυτή προς τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης που φαίνεται να παγιώνεται, με προοπτικές να διευρυνθεί ακόμη περισσότερο φαίνεται ότι θα αποτελέσει ένα από τα κυριότερα θέματα που θα κληθεί να διαχειριστεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε κάθε επιχείρηση, προδιαγράφοντας ότι θα διαμορφώσει νέες, δυναμικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Αναδεικνύεται έτσι η σημασία και η ουσία της ΔΑΠ, και των λειτουργιών της, καθώς γίνεται σαφές πως μέσα από τις δράσεις και τις διαδικασίες που διαχειρίζεται, μπορεί να διαμορφώσει κατάλληλες συνθήκες για ανάπτυξη ευέλικτων μορφών εργασίας προς όφελος της επιχείρησης, και χωρίς εκπλήξεις και ανασφάλεια για τους εργαζόμενους, διατηρώντας έτσι σε ένα καλό επίπεδο στις σχέσεις εργαζομένων – εργοδοτών. Σύμφωνα με τις αρμοδιότητες της η ΔΑΠ καθορίζει τις μορφές της ευέλικτης εργασίας, τους όρους και τις προϋποθέσεις για τους εργαζόμενους, τις αμοιβές και τις παροχές προς τους εργαζόμενους, την χρονική διάρκεια και το είδος των συμβάσεων, ενώ ταυτόχρονα διαχειρίζεται την ανασφάλεια, και την προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η διαχείριση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες σε μεγάλο ποσοστό χρησιμοποιούν τέτοιες μορφές εργασίας, για λόγους κυρίως επιβίωσης. Η διαδεδομένη χρήση τέτοιων μορφών εργασίας έχει ήδη δημιουργήσει αρκετές τριβές με τους εργαζόμενους, ενισχύοντας την εργασιακή τους ανασφάλεια, και διαμορφώνοντας μια κακή σχέση εργαζομένων και ευέλικτων μορφών απασχόλησης, την οποία, με δεδομένη την έλλειψη οργανωμένων δομών ΔΑΠ, καλούνται να διαχειριστούν οι ίδιοι οι επιχειρηματίες – Διευθυντές των περισσότερων ΜμΕ.



### **5.2.3 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στον Νομό Λάρισας και ευέλικτες μορφές απασχόλησης**

Η αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις στον Νομό Λάρισας, και η επιτακτική ανάγκη να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές στην αγορά, με την είσοδο της τεχνολογίας, και το συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, οδήγησε σε αλλαγές στην εργασία. Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης αποτέλεσαν μια σημαντική λύση στις συνεχείς αλλαγές που αντιμετώπισαν τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι εργαζόμενοι.

Από τα στοιχεία της «Εργάνη» γίνεται σαφές πως η τάση για την υιοθέτηση ευέλικτων μορφών απασχόλησης από τις επιχειρήσεις του Ν. Λάρισας ακολουθεί την τάση της χώρας και μάλιστα σύμφωνα με τα τρέχοντα στοιχεία, φαίνεται ότι η ευρύτερη περιοχή της Λάρισας παρουσιάζει μείωση των προσλήψεων με ταυτόχρονη ακόμη μεγαλύτερη αύξηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης από τις επιχειρήσεις. Αναλυτικά τα στοιχεία του συστήματος «Εργάνη» για τον Δεκέμβριο 2021 δείχνουν ότι το ισοζύγιο ροών μισθωτής απασχόλησης στον Ν. Λάρισας ήταν ελαφρώς αρνητικό, κατά 98 θέσεις εργασίας, αφού οι αναγγελίες πρόσληψης ανήλθαν σε 3.629, ενώ οι αποχωρήσεις σε 3.727 (1.438 οικειοθελείς και 2.289 καταγγελίες συμβάσεων αορίστου χρόνου ή λήξεις συμβάσεων ορισμένου χρόνου).

Η κατάσταση αυτή αναδεικνύει την σημασία που έχει για τις επιχειρήσεις του Νομού Λάρισας η δυνατότητα διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των επιχειρηματιών και των εργαζομένων. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις του Ν. Λάρισας, η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων δεν διαθέτουν καμία δομή ή οργάνωση που να προσεγγίζει τις λειτουργίες της ΔΑΠ, η διαχείριση των θεμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας, αφορά αποκλειστικά τους ιδιοκτήτες – επιχειρηματίες, οι οποίοι κατά αποκλειστικότητα αποφασίζουν για την μορφή της ευέλικτης εργασίας, για τις παροχές και αμοιβές που θα προσφέρουν στους εργαζόμενους, για την χρονική διάρκεια και την μορφή των συμβάσεων εργασίας, ενώ ταυτόχρονα οι ίδιοι καλούνται να διαχειριστούν τα θέματα εργασιακής ανασφάλειας, και των σημαντικών αλλαγών στον εργασιακό βίο, που προκύπτουν για τους περισσότερους εργαζόμενους λόγω της εφαρμογής ευέλικτων μορφών απασχόλησης.

Η στάση αυτή των επιχειρηματιών ως προς την υιοθέτηση ευέλικτων μορφών απασχόλησης, και η αδυναμία διαχείρισης των επιπτώσεων που προκύπτουν, κυρίως στις σχέσεις εργαζόμενων – εργοδοτών, είναι πολύ πιθανό να επιδεινώσουν την απόδοση των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ασφάλεια της απασχόλησης τους. Κακή διαχείριση των ευέλικτων μορφών σημαίνει αύξηση της ανασφάλειας και κατά συνέπεια μείωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης των εργασιών τους. Σημαίνει επίσης ότι οι εργαζόμενοι θα χάσουν την ικανότητα τους να εργάζονται χωρίς εποπτεία, με αποτέλεσμα να δημιουργείται το πρόβλημα στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενων. Σε αυτό το περιβάλλον ακόμη και οι δεξιότητες, και η παραγωγικότητα των εργαζομένων που για τις ΜμΕ αποτελούν κύρια παράμετρο της λειτουργίας τους, τίθενται σε αμφισβήτηση.

Σε ένα ευέλικτο περιβάλλον εργασίας η απόδοση των εργαζομένων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό, από την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του, και από το επίπεδο της δέσμευσης του σε σχέση με την εργασία του. Και οι δύο αυτοί παράμετροι θέλουν πολύ σωστή διαχείριση από την πλευρά της επιχείρησης.

Τα στοιχεία για την ευρύτερη περιοχή του Νομού Λάρισας, από την συνεχώς αυξανόμενη εφαρμογή ευέλικτων μορφών απασχόλησης από τις επιχειρήσεις, δείχνουν ότι όλες οι παραπάνω συνέπειες ήδη διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις εργαζομένων και εργοδοτών, με τα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας να έχουν αυξηθεί σημαντικά, και της εργασιακής ικανοποίησης να έχουν μειωθεί επίσης σημαντικά, για τους εργαζόμενους, ενώ για τους εργοδότες είναι εμφανής η αδυναμία οργανωμένης αντιμετώπισης του συγκεκριμένου προβλήματος.

## Συμπεράσματα

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία έχει σαν στόχο να διερευνήσει κατά πόσο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον Νομό Λάρισας εφαρμόζουν πρακτικές και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στην καθημερινή λειτουργία τους.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε βασίστηκε στην συγκριτική μελέτη στοιχείων σε σχέση με την υιοθέτηση λειτουργιών της ΔΑΠ από τις ελληνικές επιχειρήσεις γενικότερα. Με δεδομένο ότι μέχρι σήμερα δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία ολοκληρωμένη και εκτεταμένη μελέτη η οποία να εξετάζει την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, τα στοιχεία που εξήχθησαν από την συγκριτική μελέτη των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν διαχρονικά απ το 1993 μέχρι και το 2016, και αφορούν κυρίως μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, ή αφορούν σε μεμονωμένες προσεγγίσεις για την λειτουργία ΔΑΠ σε ΜμΕ, αποτέλεσαν την βάση για την αξιολόγηση του τρόπου που οι ΜμΕ προσεγγίζουν και εφαρμόζουν τις λειτουργίες της ΔΑΠ. Αυτή η αξιολόγηση σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ΜμΕ στον Νομό Λάρισας, που επίσης αποτελούν μέρος της ανάλυσης, ευελπιστούμε ότι δίνουν μια πολύ καλή προσέγγιση για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος που καλείται να διαπραγματευτεί η συγκεκριμένη εργασία. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας επιλέχτηκε έναντι της έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου, καθώς είναι σαφές πως η έλλειψη αντίστοιχων μεγάλων ερευνών και κυρίως η αδυναμία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που σχετίζεται με το ότι:

- οι περισσότερες αφορούν αυτοαπασχολούμενους,
- οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι οικογενειακές με 2 ως 5 άτομα προσωπικό τα περισσότερα από τα οποία ανήκουν στην ίδια την οικογένεια.
- Το εύρος των χαρακτηριστικών, των μορφών, και των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων που εντάσσονται στα πλαίσια των πολύ μικρών , των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων, δεν επιτρέπει εύκολη ομαδοποίηση των στοιχείων που μπορούν να συγκεντρωθούν με την χρήση ερωτηματολογίου. Η μέθοδος του ερωτηματολογίου είναι δύσκολο να δώσει απαντήσεις και πολύ περισσότερο δεν μπορεί να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα και συμπεράσματα. που να αφορούν στο το σύνολο των επιχειρήσεων που εντάσσονται στις ΜμΕ..

Στα πλαίσια αυτά η μέθοδος της συγκριτικής μελέτης των στοιχείων που επιλέχθηκε, μέσω της οποίας προσδιορίζονται κάποιες βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ, που μπορούν να εφαρμοστούν σε κάποιο βαθμό από τις ΜμΕ, και με βάση τα στοιχεία για τις επιχειρήσεις του Νομού Λάρισας, μπορούν να δώσουν μια κατά προσέγγιση εικόνα για την λειτουργία της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι στην προσπάθεια διαμόρφωσης της εικόνας των επιχειρήσεων της περιοχής, η συλλογή των στοιχείων ήταν αρκετά δύσκολη καθώς οργανισμοί όπως τα Επιμελητήρια, ο ΟΑΕΔ, και άλλοι οργανισμοί που θα έπρεπε να συλλέγουν και να επεξεργάζονται στοιχεία σε μόνιμη βάση, τα οποία θα έπρεπε να διαθέτουν εύκολα σε όλους τους ενδιαφερόμενους, και τα οποία θα μπορούσαν να είναι πολύ χρήσιμα σε αντίστοιχες έρευνες, αλλά και στις ίδιες τις επιχειρήσεις, ουσιαστικά δεν υφίστανται. Ακόμη και τα ελάχιστα στοιχεία που μπορούν να διαθέσουν τέτοιοι οργανισμοί απαιτούν πολύ δύσκολες διαδικασίες για την απόκτηση τους.

Στα πλαίσια αυτά τα συμπεράσματα, σε σχέση με το βασικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας, που είναι κατά πόσο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Λάρισας χρησιμοποιούν λειτουργίες και δραστηριότητες της ΔΑΠ, και σε πιο βαθμό, περιγράφονται ως εξής:

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει αναπτυχθείς έναν από τους σημαντικότερους τομείς της Διοίκησης Επιχειρήσεων, καθώς είναι κοινά αποδεκτό, τόσο στον ακαδημαϊκό, όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο, ότι το ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε επιχείρηση αποτελεί το κυριότερο μέσο για την διαμόρφωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Με δεδομένο ότι η ΔΑΠ έχει σαν βασικό στόχο να διαχειριστεί εποικοδομητικά την σχέση εργαζομένων και επιχείρησης, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες και το κατάλληλο περιβάλλον για τους εργαζόμενους, εξασφαλίζοντας την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα τους προς όφελος της επιχείρησης, οι λειτουργίες της οι δράσεις της και οι πρακτικές της συνεχώς διευρύνονται. Το εύρος και η πολυπλοκότητα των θεμάτων που καλείται σήμερα να διαχειριστεί η ΔΑΠ, απαιτεί οργανωμένες δομές και τμήματα εντός των επιχειρήσεων, καθώς και τον πλήρη καθορισμό των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων της.

2. Στην Ελλάδα τα τελευταία είκοσι και πλέον χρόνια παρουσιάζεται μια ραγδαία αύξηση στην ανάγκη για τις επιχειρήσεις να εμπλακούν πιο ενεργά με τις δράσεις, τις πρακτικές και τις λειτουργίες της ΔΑΠ. Αν και οργανωμένα τμήματα ΔΑΠ στις ελληνικές επιχειρήσεις, συναντώνται σε μεγάλες και πολύ μεγάλες, οι δρασεις και οι πρακτικές της αρχίζουν να παίζουν ενεργό ρόλο στην λειτουργία και των μικρότερων επιχειρήσεων. Θέματα όπως επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς και το ραγδαία αναπτυσσόμενο, τα τελευταία χρόνια, θέμα των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, αποτελούν αναγκαιότητα για όλες τις επιχειρήσεις ακόμη και τις μικρές και πολύ μικρές.

3. Σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον με συνεχείς κρίσεις, οικονομικές και υγειονομικές, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν καλούνται να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να εκμεταλλευτούν όλες τις δυνατότητες και ευκαιρίες που προκύπτουν. Σ εαυτό το πλαίσιο οι σχέσεις εργαζομένων και εργοδοτών περνούν σοβαρές διακυμάνσεις που δημιουργούν ανασφάλεια και μείωση της εργασιακής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους, και σημαντικά προβλήματα διαχείρισης για τους επιχειρηματίες – εργοδότες.

4. Στην περιοχή του Νομού Λάρισας το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, περιγράφεται από τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας, παρουσιάζοντας, σε μεγάλο βαθμό ομοιότητες ως προς την μορφή, την λειτουργία, και την δομή των επιχειρήσεων. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων του Νομού Λάρισας εντάσσονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με το μεγαλύτερο ποσοστό τους να αφορά αυτοαπασχολούμενους, ή πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις με 2 ως 5 άτομα προσωπικό των οποίων η λειτουργία δεν μπορεί να υποστηρίξει μια οργανωμένη δομή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Το βασικό συμπέρασμα της παρούσας εργασίας είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν διαθέτει καμία οργανωμένη μορφή Διοίκησης του Προσωπικού, πόσο μάλλον Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Παρ' όλα αυτά οι περισσότερες επιχειρήσεις στον Νομό Λάρισας εφαρμόζουν κάποιας μορφής λειτουργίας ΔΑΠ και κυρίως δράσεις και πρακτικές που αφορούν σε:

- ✓ Κάλυψη κενών θέσεων - Προσέλκυση – Επιλογή προσωπικού
- ✓ Εκπαίδευση – Ανάπτυξη προσωπικού
- ✓ Ευέλικτες μορφές εργασίας.

5. Η συγκριτική ανάλυση των στοιχείων έδειξε ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων του Νομού Λάρισας, (2,5%), μπορεί να διαθέτει μια κάποια οργανωμένη μορφή Διοίκησης του Προσωπικού, με συγκεκριμένη θέση «Υπεύθυνου του Προσωπικού». Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν πάνω από είκοσι εργαζομένους και η νομική τους μορφή είναι αυτή της Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε), ή της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε). Το συμπέρασμα που εξάγεται από την σύγκριση των στοιχείων είναι ότι ακόμη και σε αυτές τις επιχειρήσεις που διαθέτουν μια κάποια οργανωμένη δομή ΔΑΠ, τις τελικές αποφάσεις τις παίρνει, κατά κύριο λόγο, ο Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης, ή όποιος ασκεί την Διοίκηση της επιχείρησης, υποβαθμίζοντας τον ρόλο του τμήματος Προσωπικού, σε επίπεδο ολοκλήρωσης και παρακολούθησης διαδικασιών, και όχι σε επίπεδο αποφάσεων.

6. Για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, που αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία την πλήρη αρμοδιότητα, ευθύνη, και λειτουργία των πρακτικών και των λειτουργιών της ΔΑΠ, την έχει αποκλειστικά ο εκάστοτε ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας, ή στην περίπτωση εταιρειών (Ο.Ε και Ε.Ε), οι ιδιοκτήτες – συνέταιροι, Στις επιχειρήσεις αυτές κάποια βασικά θέματα προσωπικού, όπως : α) μισθοδοσία και παροχές προσωπικού, β) διαχείριση του βιβλίου αδειών και ασθενειών, βιβλιάρια υγείας του προσωπικού, γ) υποχρεώσεις σε ασφαλιστικούς οργανισμούς, δ) προσλήψεις και αποχωρήσεις, ε) παρακολούθηση εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας, και ζ) διαχείριση και εποπτεία ανταμοιβών, τα διαχειρίζεται συνήθως το Λογιστήριο της επιχείρησης με την αυστηρή εποπτεία του ιδιοκτήτη – επιχειρηματία, ο οποίος παίρνει και όλες τις τελικές αποφάσεις. Σε θέματα που μπορούν να προκύψουν, όπως, ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, ή θέματα ευέλικτων μορφών απασχόλησης την αρμοδιότητα και τη ευθύνη έχει κατά αποκλειστικότητα ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας.

7. Παρά το γεγονός ότι θεωρείται ανέφικτο οι ΜμΕ γενικά, αλλά και αυτές οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην περιοχή του Νομού Λάρισας να προχωρήσουν στην δημιουργία οργανωμένων δομών ή τμημάτων, ή ακόμη και λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση, η αξία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει προκύψει σαν ανάγκη ακόμη και για τις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς είναι κοινά αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το επίκεντρο για την διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση. Στα πλαίσια αυτά ακόμη και για τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις θέματα όπως η

ασφάλεια και η σταθερότητα της εργασίας, η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, ο σαφής καθορισμός των εργασιακών ρόλων, το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, η σωστή εποπτεία των εργαζομένων, και οι ικανοποιητικές αμοιβές, είναι θέματα που όλο και πιο πολύ επηρεάζουν σημαντικά τις σχέσεις εργαζομένων και εργοδοτών. Τα θέματα αυτά συνδέονται άμεσα με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και ήδη αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της καθημερινής λειτουργίας των ΜμΕ, στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Λάρισας, τα οποία καλούνται να διαχειριστούν αποτελεσματικά οι ιδιοκτήτες-επιχειρηματίες-Διευθυντές.

8. Με βάση τα παραπάνω είναι ήδη απαραίτητο για τις ΜμΕ να οργανωθούν, διευρύνοντας το φάσμα των λειτουργιών και πρακτικών που εμπίπτουν στην ΔΑΠ, για να μπορούν να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους εργαζόμενους τους, έτσι ώστε να εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους, ενώ παράλληλα να μπορούν να διαμορφώνουν το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι :

- Θα αισθάνονται την εργασία τους σημαντική, ενώ παράλληλα θα αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους.
- Θα αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα, απολαμβάνοντας ταυτόχρονα την δυνατότητα για πρωτοβουλίες.
- Θα αποκτήσουν αίσθημα δέσμευσης με τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης, απολαμβάνοντας αξιοπρεπή, δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, και δυνατότητες εξέλιξης.
- Θα αντιλαμβάνονται το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον και θα διαμορφώνουν σωστές ανθρώπινες και εργασιακές σχέσεις μεταξύ τους.
- Θα αισθάνονται εργασιακά ασφαλείς και με προοπτικές για το μέλλον τους.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Αβραμίδου, Π. (2014): *Σύστημα υποστήριξης πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Αναπτυξιακή Εταιρεία Διαχείρισης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδος, (2017): 'ΕΣΠΑ 2007 – 2013, Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Θεσσαλίας, Τομεακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα'

Αρανίτου. Β. (2018): *Η μεσαία τάξη στην Ελλάδα την εποχή των μνημονίων. Μεταξύ κατάρρευσης και ανθεκτικότητας*, Θεμέλιο, Αθήνα.

Αρανίτου. Β., Αγγελάκης. Α., Νικολακάκης, Μ., Ιωαννίδης Γ. (2022): *Ο οικονομικός και κοινωνικός ρόλος των ΜμΕ επιχειρήσεων στην Ελλάδα*, Ινστιτούτο Νίκος Πουλαντζάς

Αραπίδου.Δ, Βουλούτση.Ι, Καλοστρούμπη.Φ, Σαλτσίδου.Ι,(2009): *Συστήματα πρόσληψης στις ΜμΕ στην ελληνική βιομηχανία μεταποίησης* Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Βάλβης. Μ. (1999): *Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και η αλλαγή*. Αθήνα, Νέα Σύνορα.

Βλάχου Α., Θεοχαράκης Ν., Μυλωνάκης Δ., (2011) *Οικονομική κρίση και Ελλάδα*. Αθήνα: Gutenberg

Γιαννίτσης. Τ., (2013) *Η Ελλάδα στην Κρίση*, Αθήνα: ΠΟΛΙΣ

Γιαννουκλίδη Λήδα-Μαρία (2015): *Η επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στην καινοτομική και οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων*

Γιαννούλη Κωνσταντίνα (2016): *Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην ανάπτυξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων*.

Γιβροπούλου, Ε. (2007) *Προστατευόμενες περιοχές στην Περιφέρεια Θεσσαλίας & οι δυνατότητες τουριστικής τους ανάπτυξης*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης, Ινστιτούτο Έρευνας & Τεχνολογίας Θεσσαλίας (2015) *'Agro – Thessaly Cluster'*

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Θεσσαλίας, (2015) *'Περιφερειακή Στρατηγική Καινοτομίας Έξυπνης Εξειδίκευσης της Περιφέρειας Θεσσαλίας για την Προγραμματική Περίοδο 2014-2020'*, Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

ΕΛ.ΣΤΑΤ., Έρευνα Εργατικού Δυναμικού: Β Τρίμηνο (2021): *Ελληνική Στατιστική Αρχή*: Αθήνα,



Επιτροπή Ερευνών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, (2016) 'Έρευνα και Ανάπτυξη', Εκδόσεις Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας Ενημέρωση πολιτών, (2014) 'Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια: Περιφερειακή πολιτική', Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης Institutional Repository – Library & Information Centre – University of Thessaly

Ετήσια Διαρθρωτική Έρευνα Επιχειρήσεων, ΕΛ.ΣΤΑΤ 2021

Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου, INEMY-ΕΣΕΕ 2021

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2014) 'Εθνικές / Περιφερειακές Στρατηγικές Καινοτομίας για Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3)', Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ (2011) Τελική Έκθεση Αξιολόγησης των δράσεων ενίσχυσης (α) Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων και (β) Ελευθέρων Επαγγελματιών που υλοποιούνται στο πλαίσιο των ΠΕΠ του ΕΣΠΑ 2007-2013

ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ (2018): Εκπαίδευση και αγορά εργασίας στην Ελλάδα: Επιπτώσεις της κρίσης και προκλήσεις

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ (2015) :Μελέτες (Studies) / 36 Οικονομική κρίση, ευέλικτες μορφές απασχόλησης και παραγωγικότητα στους κλάδους της ελληνικής οικονομίας

Ιορδανόγλου. Δ., (2008): Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Καλαϊτζόγλου. Α., Κουνιάδος. Χ. (2015): Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές τράπεζες, Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου.

Κοζωνάκη. Χ. (2015): Στρατολόγηση προσωπικού, Τ.Ε.Ι. Καβάλας.

Κομνηνός, Ν., Σεφερτζή, Ε. (2014): 'Έξυπνη εξειδίκευση στην Ελλάδα 2014-2020, Στρατηγικές για έρευνα, καινοτομία και παραγωγική ανανέωση', Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Κότιος. Α., Παυλίδης. Γ., (2012): 'Διεθνείς οικονομικές κρίσεις, Κρίσεις του συστήματος ή της πολιτικής', Αθήνα: Rosili

Κοτρώνη, Γ. (2007): 'Επιχειρηματικότητα & Τοπική Ανάπτυξη'. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Κρητικού Ιωάννα (2017): Καινοτόμες πολιτικές στην Διοίκηση Ανθρώπου Δυναμικού με έμφαση στις διαδικασίες πρόσληψης

Κωνσταντίνου, Κ. (2011): 'Πολιτική Οικονομία & Δημόσια Οικονομική', Αθήνα: Πανεπιστημιακό Φροντιστήριο Δημ. Μπόνιας

Λαμπριανίδης, Λ. (2004): 'Η Επιχειρηματικότητα στην Ευρωπαϊκή ύπαιθρο: Η περίπτωση της Ελλάδας', Εκδόσεις: Παρατηρητής

Λιούκας, Σ., Βουδούρη, Ε., Γκούρας, Α. Και Π. Λαντζούνη (2009): Η καινοτομία στην Ελλάδα», Ίδρυμα Κόκκαλη.

Λυγερός, Σ. (2012): 'Από την Κλεπτοκρατία στην Χρεοκοπία', Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη

Μαρκογιαννόπουλος, Ν. (2003): 'Η Κοινωνική Οικονομία και η συμβολή της στην Τοπική Ανάπτυξη', Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Μεταξάς, Θ. (2014): 'Τοπική Ανάπτυξη, Brand Name & Επιχειρηματικότητα', Επαγγελματικό και Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Ροδόπης

Οικονόμου, Δ., Πετράκος, Γ. (1999): 'Η Ανάπτυξη των Ελληνικών Πόλεων, Διεπιστημονικές Προσεγγίσεις Αστικής Ανάλυσης και Πολιτικής', Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας – Gutenberg

Παγκαλάκης Μιχαήλ (2010): Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις ΜμΕ της Κρήτης.

Παναγιάρης, Α. Ε. (2008): Η διαδικασία της στελέχωσης στον τραπεζικό κλάδο: προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παπαδάκης, Β. (2012): 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία', Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Παπαθανασίου, Α. (1999): 'Μεσαιές πόλεις και δίκτυα συνεργασίας. Καταγραφή δικτύων συνεργασίας με συμμετοχές ελληνικών πόλεων μεσαιού μεγέθους', Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Παπαθανασίου, Α. (2015): 'Η Επίπτωση της Οικονομικής Κρίσης στη Μαγνησία και ο Ρόλος της Καινοτομίας για Μεγέθυνση και Ανάπτυξη', Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Παπαθανασίου Μαρία Νικολέτα (...): Η επιχειρηματικότητα τη περίοδο της κρίσης & οι επιπτώσεις από τα προγράμματα ενίσχυσης επιχειρηματικότητας στην Περιφέρεια Θεσσαλίας

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (1993): Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, σελ. 1-113, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου .Λ, (2001): Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη, Έκθεση Αποτελεσμάτων, σελ. 1-135 Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

Παπαλεξανδρή, Ν, Μπουραντάς, Δ. (2003): Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Μπένου

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2005): Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σελ. 1-528, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε., Παναγιωτοπούλου, Λ. (2008): Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη, Έκθεση Αποτελεσμάτων, σελ. 1-130 Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
- Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε., Παναγιωτοπούλου, Λ., (2012) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη, Έκθεση Αποτελεσμάτων, σελ. 1-130 Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών
- Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε., Παναγιωτοπούλου, Λ., (2016): Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη, Έκθεση Αποτελεσμάτων, σελ. 1-150 Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2016): Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σελ. 1-694, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
- Παυλέας, Σ. (2017): 'Εθνική Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης 2014-2020', Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας Institutional Repository - Library & Information Centre – University of Thessaly
- Πετράκος, Γ. (2009): 'Στρατηγικό Σχέδιο για την Ανάπτυξη της Καινοτομίας στη Θεσσαλία', Πανεπιστημιακές εκδόσεις Θεσσαλίας
- Πετράκος, Γ. (2016): 'Επενδύσεις & Ανάπτυξη', Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Πετρίδου, Ε., (2001): Διοίκηση Μάνατζμεντ, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις ζυγός
- Πορφύρη, Ι. (2021): Diversity Management ΙΜΕΓΣΕΒΕ
- Ποτουρίδου Β (2013): Οι προκλήσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην περίοδο της κρίσης.
- Ρουμελιώτης, Π. (2009): 'Προς έναν Πολυπολικό Κόσμο', Αθήνα: Εκδοτικός Οργανισμός Λιβανη
- Σαρρής, Ν. (2010): 'Ιστορική Αναδρομή Ευρωπαϊκής Ενοποίησης', Αθήνα: Διάλεξη στο Πανεπιστημιακό Φροντιστήριο Δημ. Μπόνιας
- Σιακαγιάννη, Ε. Β. (2009): Σχεδιασμός Και Ανάπτυξη Πληροφοριακού Συστήματος Υποστήριξης Αποφάσεων Για Την Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Σταθακόπουλος, Β. (2005): Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Αθήνα: Σταμούλης.
- Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία – Έκθεση Επιτροπής Πισσαρίδη, Νοέμβριος 2020
- Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., (2004): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Rosili
- Τσεκάνινα, Β., Λογοθέτη, Κ. Ο. (2016): Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού και παραγωγικότητα, Τ.Ε.Ι. Πειραιώς.
- Τσιάπα, Μ. (2016): 'Η Ευρωπαϊκή Οικονομία: Ο ρόλος των Διαρθρωτικών Ταμείων', Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Τσουκαλάς-Φούγας, Η. Α. (2015): Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού: πρόσληψη με νέες τεχνολογίες-προσλήψεις μέσω διαδικτύου, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Υπουργείο Οικονομίας Ανάπτυξης & Τουρισμού (2016): 'Θεσμικό πλαίσιο για τη σύσταση καθεστώτων Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας'

Φράγκου, Γ. (2015): 'Ο Κλάδος του Μετάλλου στην Περιφέρεια Θεσσαλίας – Το Cluster του Μετάλλου', Σύνδεσμος Βιομηχανιών Θεσσαλίας & Κεντρικής Ελλάδος

Χριστοδουλάκης, Ν. (2014): 'Ευρώ ή Δραχμή? Διλλήματα, Πλάνες & Συμφέροντα', Αθήνα: Gutenberg'

Χυτήρης. Λ (2001): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα Εκδόσεις Intterbooks

Χυτήρης. Λ (2018): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα Εκδόσεις Μπένου

## **Ξένη Βιβλιογραφία**

Acs, Z. (1999): Are Small Firms Important? Their Role and Impact, Springer Science and Business Media New York: New York,

Acs, Z.J., Morck, R.K. and Yeung, B. (2001): Entrepreneurship , globalization and public policy. Journal of International Management.

Amit R, Schoemaker P. (1993): Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal.

Armstrong M., (2003): A Handbook of Human Resource Management Practice 9th Edition. Kogan Page

Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.

Armstrong, M. (2010). Essential Human Resource Management Practice, a Guide to People Management. New Delhi: Kogan Page Ltd.

Armstrong, M, Taylor, S (2014): Handbook of Human Resource Management Practice Kogan Page Ltd..

Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management

Barron, R., Black, D., Loewenstein, M (1987): Employer Size: The Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth

Baron, R. A. (2008). The role of affect in the enterpreneurial process. Academy of Management Review,

Begley, T.M and Boyd, D.P.( 1985): The relationship of the Jenkins Activity Survey to Type A behavior among business executives. Journal of Vocational Behavior

- Begley, T.M and Boyd, D.P. (1986): Executive and correlates of financial performance in smaller business firms. *Journal of Small Business Management*.
- Beer.M, Spector.B, Lawrence.P, Milis.D, Walton.R, (1984): *Managing Human Assets*. FreePress New York
- Bouradas, D. and Papadakis, V. (1996): Greek management : diagnosis and prognosis. *International Studies of Management and Organisation*.
- Bryson. J.M, (2004): What to do when stakeholders matter: Stakeholder Identificatixon and analysis techniques. *Public Management Review*
- Bush T. and D. Middlewood, (2006): *Leading an Managing People in Education* , London: Sage
- Buttner, E. H. (1992): Entrepreneurial stress: Is it hazardous to your health? *Journal of Managerial Issues*
- Caplan, R., and K. Jones. (1975): Effects of Work Load, Role Ambiguity, and Type A Personality on Anxiety Depression and Heart Rate. *Journal of Applied Psychology*
- Carbery.R, Cross.C (2013):*Human Resource Management: A Concise Introduction* Macmillan Education UK,
- Carol S. Aneshensel (1992): Social Stress : Theory and Research. *Annual Review of Sociology*.
- Cooke, R., and Rousseau.( 1984): Stress and Strain from Family Roles and Work-Role Expectations. *Journal of Applied Psychology*.
- Guest, D. (1987): Human Resource management and industrial relations. *Journal of management studies*.
- Devanna, M.A, Fombrun.C, Tichy.N, Warren.L (2006): *Strategic Planning and Human Resource Management*
- Dess G, Davis P. (1984): Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*.
- Dessler. G, (2015): Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις (Επιμέλεια Κουτρούκη-Θέριου). Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ganster, D.C, Schaubroeck, J. (1991): Work stress and employee health. *Journal of Management*.
- Giannikhs.K.S, Mihail.D.M, (2011): Modeling job satisfaction in low level jobs. Differences between full time and part time employees in the Greek retail sector. *European Management Journal*.
- Gilboa. S., Shirom, A, Fried, Y. and Cooper. C. (2008): A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating affects. *Personnel Psychology*, 61:227-271.

Gunnigle.P, Flood.P (1990): Personnel Management in Ireland: Practice, Trends and Development

Harrison, R. (1997) Employee Development. Institute of Personnel and Development, London.

Hayton C.H.(2004): Strategic Human Capital Management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. Wiley Periodicals Inc

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. (1990), "Human Resource Management As Small Businesses Grow", American Journal of Business,

Lawton .A, Rose. A (1994): Organisation and Management in the Public Sector Pitman.

Legge.K (1995): Human Resource Management: Rhetorics and Realities

Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill.

Luthans, F, Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics,

McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Book Co., New York.

Mayo.E, (1945) : Hawthorne and the Western Electric Company. Harvard Business School

Menaghan, E.G, Merves, E.S. (1984): Copying with occupational problems : The limits of individuals efforts. J. Health Soc. Behav..

Miller D. (1988): Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. Academy

Murphy G.B., Trailer, J.W., Hill R.C, (199): Measuring performance in entrepreneurship. J Bus Res.

Nokana I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science

Nobble C. A., Bozionelos N, (2001), The utilisation of „sophisticated“ selection techniques: Results from a case study in a large organization, Selection and development review.

Osterby, B , Coster, C (1992) Human resource development – a sticky label, Training and Development,

Panayotopoulou. L, Vakola. M, Galanaki. E. (2007): E-HR adoption and the role of HRM: Evidence from Greece. Personnel Review

Pleitner J.H.(2002): The future of SMEs in a globalized world. Paper presented in AISE Conference.

Porter M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.

Porter M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.

Schere, M. (1982): Tolerance of as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Proceedings of the National Academy of Management*.

Shuler.R.S, Dowling.P.J, DeCeri.H (1993): An integrative framework of Strategic International Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*

Sisson.K, (1990): *Introducing The Human Resource Management Journal*

Spanos Y, Prastakos G, Papadakis V.( 2001): Greek Firms and EMU: Contrasting SMEs and Large-Sized Enterprises. *European Management Journal*, 19:638-648.

Spanos Y, Lioukas S, (2001): An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22:907-934.

Storey. J (1989): *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge. London.

Storey.J, (1992): *Developments in the management of Human Resources*. Blackwell.

Storey. J (1995.): *Human Resource Management. A Critical Text: 1995*, London, New York: Routledge.

Thomas W.Y. Man, Teresa Lau, K.F Chan (2002): The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*

Timmons J.A. (1978): Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*.

Tuglan. B (2007): Finding roles for social-media tools in HR. *Strategic HR Review*

Walton. R(1985): *From Control to Commitment in the Workplace*. Harvard Business Review.