



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**  
www.ouc.ac.cy

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Τίτλος: «Οι εξελίξεις στο θέμα των προσλήψεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε  
περίοδο κρίσης – Παραδείγματα και πρακτικές»**

**Φοιτητής: Δημήτριος Μόρφης**

**Αρ. Φοιτητικής Ταυτότητας: 11201144**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Κος Σάββας Κατσικίδης**

**Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των  
απαιτήσεων για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση  
Επιχειρήσεων από την Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του  
Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου**

**Μάιος 2016**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη διατριβή ανήκει στην κατηγορία της μελέτης μιας στρατηγικής που επικεντρώνεται στις τάσεις στρατηγικού σχεδιασμού στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Προσπαθεί να απαντήσει στο μεγάλο ερώτημα του τι είδους αλλαγές έφερε στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού η μεγάλη οικονομική κρίση που ξέσπασε στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σαν συνέχεια του πρώτου ερωτήματος, διερευνάται μέσα από την βιβλιογραφία πώς και αν αυτή η ύφεση επέφερε οφέλη στους υπευθύνους και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, καθώς και για τους αναζητούντες μια θέση εργασίας. Ο βασικός λόγος που γίνεται η έρευνα είναι γιατί είναι εμφανές ότι η αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης σε μια επιχείρηση περνάει από τις πρακτικές του ανθρωπίνου δυναμικού και την χρηστή διαχείρισή τους ειδικά στον πολύ σημαντικό τομέα των προσλήψεων.

Τα παρακάτω βιβλιογραφικά και ποιοτικά δεδομένα που παρατίθενται αποσκοπούν στο να εντοπιστούν οι τρόποι και οι τεχνικές με τις οποίες οι υπεύθυνοι ανθρωπίνου δυναμικού μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση προσάρμοσαν τις στρατηγικές προσλήψεων προσωπικού με τέτοιο τρόπο, που να στηρίζουν και να ενισχύσουν την βιωσιμότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεών τους. Οι στρατηγικές αυτές αναπτύχθηκαν σε δυσχερείς οικονομικές συγκυρίες, όπως η παγκόσμια οικονομική κρίση που ξεκίνησε από άλλες χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής , αλλά επηρέασε ουσιαστικά και τα κράτη μέλη της Ευρώπης, αφού εξαπλώθηκε σαν φαινόμενο ντόμινο παγκοσμίως. Στην αρχή της έρευνας καταγράφονται στοιχεία από πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού πριν το ξέσπασμα της κρίσης και ακολουθούν στοιχεία και πρακτικές που εφαρμόστηκαν κατά την διάρκεια της οικονομικής ύφεσης.

Η εργασία αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως σημείο αναφοράς από εργοδότες, ανθρωπίνου δυναμικού και άνεργους ώστε να δοθεί μια σαφή εικόνα του πως κινήθηκαν οι επιχειρήσεις μέσα σε περιβάλλον οικονομικής ύφεσης, και ποιες στρατηγικές αποδείχθηκαν ενισχυτικές ώστε να διατηρήσουν μια ισορροπία όχι απλά επιβίωσης, αλλά και κερδοφορίας. Τα βιβλιογραφικά και ποιοτικά ευρήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως γνώση και πρακτικές για να δημιουργηθεί ένα βιώσιμο αλλά και καινοτόμο περιβάλλον αγοράς εργασίας για όλες τις πλευρές.

## **SUMMARY**

This MBA dissertation intends to study a field that focuses on strategic planning trends in Human Resources Management industry. To a satisfactory extent it will try to answer the big question of what kind of changes were brought in staff recruitment procedures during the great economic crisis that broke out in the European Union. As a sequel to the first question, international literature will assist in exploring how and whether this recession has brought benefits to managers and business owners, as well as job seekers.

The main reason for this research is based on the fact that it is apparent that effective crisis management in a company drives through the human resources good practices and management especially in the very important area of recruitment. The following literature and qualitative data provided are intended to identify ways and techniques, by which the human resources of small and large business operators in the European Union adapted their recruitment strategies, in such a way as to support and strengthen the viability and profitability of their businesses. These strategies were developed in difficult economic times, such as the global economic crisis that started in other countries such as the United States of America, but substantially affected the rest of European Union States, while spreading like a domino effect worldwide. This thesis can be used as a reference by employers, human resources and unemployed in order to get a grasp of how businesses function in a recession environment, and what strategies have proven to be vital to maintain a balance, and not just survival, as well as profitability. The bibliographical and qualitative findings can be used as knowledge and practices to create a sustainable and innovative labor market environment for all human resource parties.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επόπτη καθηγητή μου κύριο Σάββα Κατσικίδη για την όλη καθοδήγηση του στην διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα επιθυμούσα να δώσω στις επιχειρήσεις σε Κύπρο και Ελλάδα, που ανταποκρίθηκαν στο κομμάτι της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, καθώς και στους ιδιοκτήτες, διευθυντές και υπευθύνους ανθρωπίνου δυναμικού των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, οι οποίοι είτε δέχθηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δια ζώσης, ή αφιέρωσαν λίγο από το χρόνο τους για την τηλεφωνική και διαδικτυακή διεκπεραίωση της όλης αυτής διαδικασίας. Μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να απευθύνω στο Επαρχιακό Γραφείο Εργασίας στην Λευκωσία, και ιδιαίτερα στην υπεύθυνη κυρία Μαρία Κυπριανού για τις συμβουλές της και το χρόνο της. Δεν θα μπορούσα να παραλείψω από τις ευχαριστίες την μητέρα μου, την σύντροφό μου και την οικογένειά μου, τους φίλους και συνεργάτες που με στήριξαν και πιστεύουν στην αξία που μπορώ να προσφέρω στο κομμάτι του ανθρωπίνου δυναμικού μέσα από την εμπειρία μου και τις γνώσεις μου.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

### ***Κεφάλαιο 1***

**Εισαγωγή ..... Σελ 6 - 7**

**Συνδυασμός Βιβλιογραφικής με ποιοτική έρευνα..... Σελ 7 – 8**

**Παρουσίαση Ενοτήτων..... Σελ 8 - 9**

**Τι χρειάζεται μια επιχείρηση για να είναι βιώσιμη στην οικονομική κρίση... Σελ 9**

**Η έννοια της βιωσιμότητας ..... Σελ 10**

**Αρχές πρόσληψης προσωπικού..... Σελ 10 - 13**

**Πως υποδέχθηκαν την οικονομική κρίση οι επιχειρήσεις..... Σελ 13 - 14**

### ***Κεφάλαιο 2***

**Περιβάλλον κατά την οικονομική ύφεση: Ευρωπαϊκή Ένωση..... Σελ 14 - 16**

**Τομείς που χτυπήθηκαν περισσότερο από την οικονομική κρίση..... Σελ 17**

**Η πολιτική ως παράγοντας επιρροής στις προσλήψεις..... Σελ 17**

**Ο όρος Flexicurity..... Σελ 17 - 19**

**Στρατηγικές Πρόσληψης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά την ύφεση..... Σελ 19**

**Κατηγορίες ενεργών προγραμμάτων αγοράς εργασίας..... Σελ 19 - 21**

**Ενεργά προγράμματα αγοράς εργασίας σε χώρες της Ε.Ε..... Σελ 21 - 24**

**Αποτελέσματα πολιτικών των προγραμμάτων στις επιλογές εργοδοτών και ιδιοκτητών επιχειρήσεων..... Σελ 23 - 25**

### ***Κεφάλαιο 3***

**Περιβάλλον κατά την οικονομική ύφεση: Παραδείγματα Κύπρου και Ελλάδας.... Σελ 25 - 27**

**Μεθοδολογία Έρευνας..... Σελ 28**

**Δομή Ερωτηματολογίου..... Σελ 28**

**Ερευνητικά Ερωτήματα..... Σελ 29**

**Αποτελέσματα..... Σελ 29**

**Τελικά Συμπεράσματα..... Σελ 29 - 37**

**Βιβλιογραφία..... Σελ 38**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το πλήγμα που δέχθηκε ο χρηματοπιστωτικός τομέας αλλά και το εξωτερικό εμπόριο στις αναπτυσσόμενες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης μετά το 2009, ανάγκασε πολλές δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις να αλλάξουν τακτική στις διαδικασίες πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού. Η μεταβατική περίοδος 2008 -2010 είχε σαν αποτέλεσμα την απώλεια 4 εκατομμυρίων θέσεων εργασίας σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση (ECB – Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, 2012). Με στόχο την γενικότερη μείωση του κόστους και των δαπανών, και με δεδομένη την επιφυλακτικότητα των εργοδοτών, άρχισαν να δημιουργούνται στρατηγικές πρόσληψης προσωπικού τέτοιες που να προσαρμόζονται σε κλίμα οικονομικής ύφεσης.

Η οικονομική ύφεση δημιούργησε πολλά προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ προσωπικού και υπευθύνων ανθρωπίνου δυναμικού. Οι πολλές απολύσεις και η δημιουργία ελαστικών τρόπων εργασίας μείωσε την εμπιστοσύνη μεταξύ των πλευρών, και δημιούργησε ένα μεγάλο πλήγμα στην κατεύθυνση κοινών καλών πρακτικών και αλληλεγγύης. Εννοείται ότι αυτό επηρέασε σε μεγάλο βαθμό και τους τρόπους με τους οποίους οι εργοδότες στρατολογούσαν προσωπικό, αφού οι απαιτήσεις και τα προαπαιτούμενα δεν κάλυπταν πλήρως τις συλλογικές συμβάσεις και πρόνοιες δικαιωμάτων που ζητήθηκαν από το εργατικό δυναμικό.

Η διεθνής βιβλιογραφία διαθέτει πολλά κενά στους τρόπους με τους οποίους μεταβλήθηκαν οι στρατηγικές πρόσληψης προσωπικού εν καιρώ κρίσης.

Κάθε επιχείρηση έχει ως βασικό κομμάτι εξέλιξής της έναν στρατηγικό σχεδιασμό του εργατικού της δυναμικού (strategic workforce planning). Η επίδραση της οικονομικής ύφεσης στον τομέα ανάπτυξης των προσλήψεων στο ανθρώπινο δυναμικό, επιβάλλει την ανάγκη για περισσότερα αποτελέσματα με λιγότερους πόρους.

## **ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΜΕ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Στην βιβλιογραφία υπάρχει μια σαφής αναφορά σε μελέτες και στατιστικές αναφορικά με τους τρόπους διατήρησης και βελτίωσης των δεξιοτήτων του ήδη υπάρχοντος προσωπικού των επιχειρήσεων εν καιρώ οικονομικής κρίσης, λόγω και των ενδοιασμών για απολύσεις σύμφωνα με τα νέα οικονομικά δεδομένα. Διαφαίνεται παρόλα αυτά η ανάγκη να υπάρξει μια σαφή εικόνα του ποιες ήταν και είναι οι στρατηγικές κινήσεις των εργοδοτών για άνεργους και νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ώστε να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα που θα ενισχύσουν τις πρακτικές βιωσιμότητας κυρίως των ιδιωτικών επιχειρήσεων σε δύσκολους οικονομικά καιρούς. Επίσης παρά την μεγάλη δεξαμενή δεξιοτήτων και προσόντων που προσφέρουν οι επαγγελματίες, δεν υπάρχει ανάλογη απορρόφηση αυτών των προσόντων σε θέσεις εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι η έρευνα χρειάζεται να καθορίσει ποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν τις προσλήψεις προσωπικού πέρα από το δεδομένο συνταίριασμα δεξιοτήτων με τις απαιτήσεις μιας κενής θέσης εργασίας που προκηρύχθηκε (factors that indicate professional security).

Η έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε ήταν στην βάση της βιβλιογραφική, με εξαίρεση ένα κομμάτι ποιοτικής διερεύνησης μέσα από ερωτηματολόγιο το οποίο χορηγήθηκε σε ιδιοκτήτες μικρών ή μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων σε Κύπρο και Ελλάδα, δύο χώρες με διαφορετική αντιμετώπιση των νέων οικονομικών δεδομένων, αλλά παρόμοιες στρατηγικές, λόγω του ότι και στην Κύπρο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις ελλαδικών συμφερόντων και το αντίστροφο.

Λόγω αντικειμενικών δυσκολιών του να γίνει δια ζώσης συνάντηση με όλους τους συμμετέχοντες εργοδότες, ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, διευθυντές και υπευθύνους

ανθρωπίνου δυναμικού η συλλογή πληροφοριών έγινε μέσα από συγκεκριμένες προσκλήσεις προσώπων της ομάδας στόχου, μέσα από συγκεκριμένες ιστοσελίδες, καθώς και διαδικτυακές πλατφόρμες όπως το Gmail και το LinkedIn. Επίσης πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Στην συμμετοχή στην έρευνα έγινε πρόσκληση για συμμετοχή σε οργανισμούς όπως η Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων Κύπρου και ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών Ελλάδος.

Ο στόχος της έρευνας ήταν να καταγραφούν οι κινήσεις και πρακτικές των υπευθύνων του ανθρωπίνου δυναμικού σε ένα δείγμα 100 μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Φαίνεται ξεκάθαρα κυρίως από βιβλιογραφικές πηγές ότι οι κινήσεις σε προσλήψεις προσωπικού επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από προγράμματα επιδότησης και επιχορήγησης των επιχειρήσεων, όπως στην περίπτωση της Κύπρου, της οποίας επιχειρήσεις επωφελήθηκαν από προγράμματα επιδότησης για πρόσληψη προσωπικού ή κατάρτισης νεοεισερχόμενων στην αγορά εργασίας από οργανισμούς όπως η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι εναλλακτικές μορφές απασχόλησης όπως η μερική απασχόληση σε συνδυασμό με μια δραματική μείωση των κοινωνικών και προνοιακών δικαιωμάτων του προσωπικού, καθώς και μείωση ωραρίου ήταν η κύρια στρατηγική μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων για να εξοικονομήσουν πόρους και να προσλάβουν προσωπικό ορισμένου χρόνου για τις ανάγκες τους.

## **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΝΟΤΗΤΩΝ**

Στην συγκεκριμένη διατριβή, οι ενότητες που θα παρουσιαστούν έχουν να κάνουν με το κλίμα και την δυναμική που υπήρξε στις πρακτικές πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού πριν και μετά το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται βασικές αρχές ανάπτυξης και διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, και διευκρινίζεται μέσα από βιβλιογραφικά δεδομένα ποιες σταθερές αρχές μπορούν να κάνουν μια επιχείρηση βιώσιμη και λειτουργική είτε μέσα σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες ή όχι. Έτσι θα υπάρχει μια εικόνα για τον αναγνώστη του ποιες ανάγκες σε προσωπικό καλούνται να καλύψουν οι υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού, ποιες τεχνικές και στρατηγικές με βάση τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης χρησιμοποιούν, και πως φθάνουν στον τελικό στόχο: την κερδοφορία και ανάπτυξη της επιχείρησης

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούν βιβλιογραφικά στοιχεία για το πώς οι πρακτικές αυτές πρόσληψης μεταβάλλονται με βάση τα νέα δυσχερή οικονομικά δεδομένα, ποιες προκλήσεις παρουσιάζονται, και ποιοι λόγοι οδηγούν τους εργοδότες να

χρησιμοποιήσουν πρακτικές ελαστικής μορφής εργασίας όπως η μερική απασχόληση και η αδήλωτη εργασία. Αναφέρονται παραδείγματα χωρών που αντιμετώπισαν την οικονομική κρίση με πρακτικές μερικής απασχόλησης, όπως η Εστονία.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο παρατίθεται η ανάλυση της έρευνας, τα στοιχεία που βρέθηκαν από την εκπόνηση ερωτηματολογίου και οι δυσκολίες ολοκλήρωσης λόγω ευαίσθητων σημείων απορρήτου και επιφυλάξεων από τους συμμετέχοντες. Αναφέρονται επίσης οι λόγοι εκπόνησης της έρευνας στην Κύπρο και στην Ελλάδα, δύο χώρες με κοινά στοιχεία τραπεζικών και επιχειρηματικών συνεργασιών.

Τέλος η διατριβή αυτή κλείνει με τα τελικά συμπεράσματα και στοιχεία πάνω στα οποία μπορούν να χτίσουν εργοδότες και ανθρώπινο δυναμικό πρακτικές καλής συνεργασίας, ανάπτυξη και ανέλιξη δεξιοτήτων και ισχυρές συνεργασίες για το ξεπέρασμα των κινδύνων της οικονομικής ύφεσης.

### **ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ**

Για να φθάσει κανείς στο σημείο να κατανοήσει ποιες πρακτικές πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού θεωρήθηκαν κατάλληλες, είναι καλό να λάβει πρώτα υπόψη τα εξής:

A) Τους παράγοντες που καθιστούν μια επιχείρηση, είτε μικρή ή μεγάλη, βιώσιμη, κερδοφόρα και ανταγωνιστική.

B) Τις πρακτικές πρόσληψης που εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται από τους ιδιοκτήτες και υπεύθυνους ανθρωπίνου δυναμικού για την διατήρηση της βιωσιμότητας, είτε κατά την διάρκεια οικονομικής ύφεσης ή όχι.

Γ) Τις συνθήκες κάτω από τις οποίες έγινε ή όχι αλλαγή της πολιτικής προσλήψεων παράλληλα με τις αντίστοιχες συνθήκες με τις οποίες διαμορφώθηκαν οι πολιτικές των απολύσεων.

Δ) Τέλος χρειάζεται να εντοπιστεί ποιοι παράγοντες – πολιτικοί, κοινωνικοί και άλλοι – έπαιξαν ρόλο στις επιλογές ή απολύσεις προσωπικού. Ήταν δηλαδή καθαρά αποφάσεις με βάση εσωτερικούς παράγοντες όπως το ισχύον καθεστώς και τα μεγέθη κερδών ή ζημιάς, ή πρακτικές που βασίστηκαν σε εξωτερικούς παράγοντες όπως ευρωπαϊκά ψηφίσματα και κυβερνητικές πολιτικές επιχορήγησης της εργασίας;

## Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της **βιωσιμότητας** μιας επιχείρησης δεν φαίνεται να έχει μεγάλη απόσταση από τις βασικές αρχές και αξίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Σύμφωνα λοιπόν με τον Ξηροτύρη (2001), οι αρχές αυτές επικεντρώνονται στους εξής παράγοντες:

- 1) Διατήρηση και βελτίωση της παραγωγικότητας
- 2) Διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο
- 3) Συμμόρφωση με την νομοθεσία
- 4) Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- 5) Ευελιξία ανθρωπίνου δυναμικού

Ο τελευταίος ειδικά παράγοντας σχετίζεται με την ανάγκη σωστού ελέγχου της απόδοσης του προσωπικού, τις συνθήκες μίσθωσης και πρόνοιας, τις προσαρμογές και τοποθετήσεις με βάση τις επιδόσεις, την αξιολόγηση δεξιοτήτων με σκοπό την δημιουργία ή την διατήρηση θέσεων εργασίας, και την πρόσληψη των ατόμων με τις κατάλληλες για την φύση της επιχείρησης δυναμικές.

## ΑΡΧΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Είτε μιλάμε για περίοδο οικονομικής σταθερότητας ή ύφεσης, κάθε επιχείρηση έχει μια συγκεκριμένη στρατηγική για να προσλαμβάνει προσωπικό, όπως και αντίστοιχα να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της.

Πριν από την επίσημη έναρξη της οικονομικής κρίσης του 2009, οι πρακτικές πρόσληψης και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού είχαν διαμορφωθεί στην βάση ενός μετασχηματισμού των αγορών εργασίας, των επιχειρηματικών εγχειρημάτων αλλά και των καταναλωτικών αξιών. Η ελαστικότητα στην οικονομική και κοινωνική αυτή αναδόμηση ενίσχυσε στρατηγικές και μοτίβα άνισης ανάπτυξης σε όλους τους εργασιακούς τομείς, αλλά και σε όλες τις γεωγραφικές ζώνες της υφηλίου (**Castree et al., 2004; Harvey, 1990: 147**). Η αποκέντρωση καταναλωτικών υπηρεσιών, η δημιουργία μεγάλων πολυκαταστημάτων και εμπορικών κέντρων, αλλά και η αριθμητική αποδυνάμωση μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων συνδέθηκε με μια σημαντική πτώση στην διαδικασία εργοδότησης που είχε αποκτήσει χαρακτήρα μόνιμης εργοδότησης ή σταθερής παροχής υπηρεσιών.

Από τις αρχές του 1970 άρχισαν ήδη να φαίνονται τέτοιου είδους μοτίβα εκτόπισης του παλιού απλοϊκού μοντέλου μόνιμης παροχής υπηρεσιών σε χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, ή Γαλλία, η Γερμανία και άλλες χώρες της Βόρειας Ευρωπαϊκής ζώνης. Η μεταπολεμική περίοδος δεν άφησε φυσικά οικονομικά ανέπαφες τις χώρες όπως Ελλάδα, Πορτογαλία και Ισπανία, που μαζί με την προσαρμογή των οικονομικών πρακτικών περιήλθαν σε ένα στάδιο αναδόμησης των πρακτικών πρόσληψης του ανθρωπίνου τους

δυναμικού. Μάλιστα στις χώρες αυτές, όπως αναφέρει ο Lipietz, (1987, 1997), αρχίζει με γοργούς ρυθμούς να αναπτύσσεται μια μορφή «άτυπης εργασίας» (“informal labour”).

Η βαθμιαία προσαρμογή των πρακτικών διοίκησης και πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και οι νέες μορφές εργασίας που δημιουργήθηκαν, οδήγησαν σε ραγδαίες αλλαγές μέσα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Roche (2010), με βάση τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήγαγε για λογαριασμό του University College στο Δουβλίνο σχετικά με την προσαρμογή των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού στην Ιρλανδία, μια χώρα που υπέστη σε μεγάλο βαθμό τις συνέπειες της ύφεσης, αναφέρονται συνοπτικά πως προσαρμόστηκαν οι πρακτικές αυτές από το 2008 και μετά:

- **Στον τομέα της επικοινωνίας:** Η επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και προσωπικού έγινε περισσότερο ανοιχτή για να παρακολουθείται πιο στενά η εξέλιξη των εργασιών και της απόδοσης. Οι Υπεύθυνοι Ανθρωπίνου Δυναμικού χρησιμοποίησαν ως στρατηγική την εμπλοκή των ανώτερων στελεχών και ιδιοκτητών στην διαδικασία. Τα θέματα τα οποία τέθηκαν σε απευθείας συζήτηση μεταξύ εργοδοτών και προσωπικού ή συνδικάτων ήταν η απόδοση στην εργασία, προϋπολογισμός, η νέα επιχειρηματική πραγματικότητα, η ανάγκη για αλλαγές και οι παγκόσμιες πιέσεις στις επιχειρήσεις λόγω κρίσης.
- **Στον οικονομικό τομέα ελέγχων για τα κόστη:** Οι στρατηγικές επικεντρώθηκαν σε ένα πλαίσιο σφιχτού προϋπολογισμού, στοιχεία του οποίου περιελάμβαναν αξιολογήσεις και επανεκτιμήσεις πολιτικών αμοιβής, διαχείριση των προσδοκιών του προσωπικού για τους μισθούς, αλλαγές στις παροχές πρόνοιας και συνταξιοδότησης, συχνές αναφορές σχετικά με το ωράριο, και καλύτερη διαχείριση αμοιβών. Όλα αυτά σε ένα περιβάλλον επαναδιαπραγμάτευσης όρων και συνθηκών.
- **Στον τομέα διαχείρισης του χρόνου εργασίας:** Σε αυτό το κομμάτι διαμορφώθηκαν τέτοιες αλλαγές στα ωράρια εργασίας που έφθασαν σε σημείο να υπάρχει ένα ελαστικό πρόγραμμα με απολύσεις, απλήρωτες παραιτήσεις, μειωμένες πληρωμένες ώρες εργασίας και 10% αύξηση στις έξτρα ώρες δουλειάς. Επίσης εμφανίστηκε το μοντέλο δουλειάς από το σπίτι σε συγκεκριμένα επαγγέλματα όπως οι λογιστές, ώστε να μειωθούν τα προνόμια και τα κόστη μεταφοράς που συμπεριλαμβάνονταν στους μισθούς του προσωπικού.
- **Στον τομέα της ευθυγράμμισης των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού με την επιχειρηματική ατζέντα:** Σε αυτό το επίπεδο οι πρακτικές επικεντρώθηκαν στην βαθύτερη κατανόηση των απαιτήσεων της επιχείρησης και των πελατών. Μερικές από τις στρατηγικές αυτές ήταν η πιο ενεργή εμπλοκή των υπευθύνων

ανθρωπίνου δυναμικού στις αποφάσεις και η αναθεώρηση των πρακτικών τους. Όσον αφορά το προσωπικό, διεξήχθησαν καθημερινοί έλεγχοι και τακτικές αξιολογήσεις για το αν οι αριθμοί των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση ταιριάζει με τους δείκτες εισοδήματος ή κερδοφορίας της επιχείρησης. Τέλος προγραμματίστηκε καλύτερος σχεδιασμός σε θέματα στρατολόγησης ή πρόσληψης προσωπικού και σε θέματα ελέγχου αδικαιολόγητων απουσιών. Σε αυτόν τον τομέα οι εργοδότες συμφώνησαν στο να υπάρχει περισσότερη εκπαίδευση και κατάρτιση των υπευθύνων ανθρωπίνου δυναμικού σε θέματα καθοδήγησης (coaching), διαπραγμάτευσης και μεσολάβησης, αλλά και ανεύρεσης δημιουργικών και δίκαιων λύσεων.

- Τέλος στον τομέα της αμιγούς πρόσληψης προσωπικού, υιοθετήθηκαν πρακτικές ολικής αναθεώρησης των στρατηγικών πρόσληψης. Καθορίστηκαν πιο ξεκάθαρα βήματα και κριτήρια, καθώς και παγοποιήθηκαν ή μειώθηκαν τα κόστη αναζήτησης προσωπικού. Σε αυτό το στάδιο έγινε μεγάλη επένδυση στην αναζήτηση προσωπικού μέσω διαδικτύου, στην πραγματοποίηση διαδικτυακών συνεντεύξεων μέσω πλατφορμών όπως το Skype, και στο ανέξοδο φιλτράρισμα βιογραφικών σημειωμάτων και προσόντων των υποψηφίων μέσω ηλεκτρονικής κυρίως αλληλογραφίας.

Συμπερασματικά, οι αλλαγές και εξελίξεις σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού κατά την διάρκεια της οικονομικής ύφεσης σχετίζονταν με μια ολική αναδιοργάνωση του πλαισίου εργασίας. Σταδιακά άρχισε να δημιουργείται ένα «ελαστικού τύπου και ωραρίου» ανθρώπινο δυναμικό, όπως και αλλαγές στους παλιούς τρόπους μόνιμης εργοδότησης.

Φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι εργαζόμενοι ή οι υποψήφιοι προς πρόσληψη που θα είχαν περισσότερες πιθανότητες να αντέξουν τις απώλειες μιας οικονομικής κρίσης στους κόλπους μιας επιχείρησης, θα ήταν άτομα που θα αποδέχονταν να αναλάβουν επιπλέον ώρες εργασίας, περισσότερες ευθύνες ακόμα και πέρα από το αντικείμενο σπουδών ή κυρίων αρμοδιοτήτων τους, εκπαιδεύσεις και γεωγραφική μετατόπιση προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν γινόταν κάποια πρόσληψη, δεν θα σήμαινε ότι ο νεοπροσληφθείς θα μπορούσε να εργαστεί στον τόπο που διαμένει ή κατάγεται. Τα πιο πάνω δεδομένα εργασίας υποδεικνύουν σαφώς ένα περιβάλλον με ελαστικές συμβάσεις – συμφωνίες στις οποίες υποχρεούνταν οι νεοπροσληφθέντες να συμμορφωθούν.

Η εκπαίδευση της διοίκησης μιας επιχείρησης επικεντρώθηκε επίσης στους παραπάνω τομείς, όπως και στο κομμάτι των καταστάσεων κρίσης, ώστε να γνωρίζουν οι εργοδότες ποια είναι τα πιθανά σενάρια απωλειών σε περίπτωση

πρόσληψης προσωπικού που δεν θα ανταποκρινόταν στις προσδοκίες τους, και τι θα πρέπει να περιμένουν όταν θα εφαρμόζουν διάφορες πολιτικές προσαρμογής στην οικονομική ύφεση από το προσωπικό τους.

## **ΠΩΣ ΥΠΟΔΕΧΘΗΚΑΝ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η βιομηχανική επανάσταση έφερε μια αλλαγή, νέες ιδέες και νέους περιορισμούς στις επιχειρήσεις, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις ξέφυγαν από τον παραδοσιακό οικογενειακό χαρακτήρα. Τώρα οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα νέο τοπίο παγκόσμιας οικονομίας που λειτουργεί με ταχύ ρυθμό σε διασυννοριακό επίπεδο. Οι νέες νομισματικές απαιτήσεις και οι τεράστιες τεχνολογικές εξελίξεις ενδεχομένως διαμόρφωσαν ουσιαστικά το στυλ διαχείρισης / ηγεσίας της κάθε επιχείρησης. Τα διάφορα είδη ηγεσίας προκάλεσαν ζημιές και αποτυχίες διαχείρισης σε πολλές περιπτώσεις. Η έλευση της οικονομικής ύφεσης έφερε στο προσκήνιο αυτές τις αρνητικές πρακτικές. Οι προσλήψεις ανθρωπίνου δυναμικού δημιούργησαν, και σε διάφορες περιπτώσεις διατηρούν και σήμερα, μια αίσθηση δυσπιστίας ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και τους εργοδότες, οι οποίοι προσανατολίζονται πλέον σε πιο ευέλικτες και ανοιχτές πρακτικές προσλήψεων.

Με την καινοτομία στις τεχνολογίες και την επικράτηση του διαδικτύου ως μεθόδου απλούστευσης των διαδικασιών επικοινωνίας, μεγάλες ή μικρές εταιρείες είχαν και έχουν την ευκαιρία να καινοτομήσουν, να επεκταθούν, να ανταγωνιστούν σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και να συντομεύσουν τις διαδικασίες προσλήψεων μέσα από αυτοματοποιημένα λογισμικά προγράμματα και εύχρηστες διαδικτυακές διαδικασίες. Παρόλο που η τεχνολογία ευνόησε την ευκινησία των μικρών επιχειρήσεων, εντούτοις και ενίσχυσε τις μεγάλες επιχειρήσεις με βλέψεις πολυεθνικών διεθνών συνεργασιών και προωθήσεων των προϊόντων τους. Μπροστά σε αυτό το τοπίο, το να είσαι καινοτόμος και δημιουργικός αποτέλεσε πρόκληση για τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και τους υπευθύνους ανθρωπίνου δυναμικού, ισορροπώντας παράλληλα σε μια στρατηγική διατήρησης και αύξησης των εσόδων έναντι των εξόδων που τους αναλογούσαν.

Παρά την μεγάλη τεχνολογική πρόοδο, ήταν ξεκάθαρο ότι με τα νέα οικονομικά αρνητικά δεδομένα οι οργανισμοί θα έπρεπε να δουλέψουν μέσα σε συγκεκριμένο περιοριστικό πλαίσιο προϋπολογισμού. Το πλαίσιο αυτό περιελάμβανε **δύσκολες περικοπές, περιορισμούς στις αυξήσεις μισθών, παγοποίηση κενών θέσεων εργασίας και εφαρμογή πολιτικής απολύσεων**. Σαν συνέπεια αυτών κατέστη ιδιαίτερα δύσκολο ακόμα και για το υφιστάμενο προσωπικό να εξελιχθεί και να προαχθεί, αφού

υποχρεώθηκε να παραμείνει στους υφιστάμενους ρόλους του. Και ενώ πριν την οικονομική κρίση μια θέση εργασίας περιείχε σημαντικές αρμοδιότητες, με την έλευσή της οι ρόλοι αναδιατυπώθηκαν και περιορίστηκαν σε χαμηλό επίπεδο κύρους και ευθύνης.

Τα παραπάνω βιβλιογραφικά δεδομένα δείχνουν ότι η οικονομική ύφεση ανέδειξε την ύψιστη σημασία της προσπάθειας διατήρησης του **προφίλ κοινωνικής εταιρικής ευθύνης** των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, πέρα από τις απαραίτητες κινήσεις επιβίωσης και κερδοφορίας, οι επιχειρήσεις είχαν και έχουν μπροστά τους το έργο της διατήρησης του κοινωνικού τους προσώπου, το οποίο περιλαμβάνει όχι μόνο το σεβασμό και την αξία στον καταναλωτή, αλλά και την απόδοση σημασίας και αξίας στο ίδιο το προσωπικό και στις δεξιότητες που μπορούν να φέρουν οι επαγγελματίες σε αναζήτηση μιας θέσης εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ: ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ**

Τα οικονομικά δεδομένα που επέφερε η ύφεση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, οδήγησαν τους ιδιοκτήτες και τους υπευθύνους του ανθρωπίνου δυναμικού να αναπροσαρμόσουν τις στρατηγικές πρόσληψης προσωπικού. Οι κύριοι λόγοι ήταν:

- Το περιβάλλον που διαμορφώθηκε κατά την οικονομική κρίση.
- Η απώλεια ρευστότητας στην αγορά λόγω στροφής του καταναλωτή σε αγορές μόνο ειδών και προϊόντων βασικών αναγκών.
- Οι απώλειες εσόδων.
- Η συνειδητοποίηση των απωλειών από το προσωπικό και οι φόβοι απωλειών των κοινωνικών προνοιών και δικαιωμάτων.
- Η αναγκαστική μείωση των παροχών, η ελαχιστοποίηση των προοπτικών ανέλιξης, και η μείωση μισθών.
- Η σύγχυση και η αβεβαιότητα που προκάλεσαν σε όλα τα κοινωνικά στρώματα των επιχειρήσεων αυτές οι απώλειες, και η μείωση των επιδόσεων.

Η αντίληψη της μόνιμης εργοδότησης και των συμβάσεων με μακροπρόθεσμο ορίζοντα άρχισε να μπαίνει στο περιθώριο, από την στιγμή που οι πάγιες και διαρκείς ανάγκες των επιχειρήσεων αντικαταστάθηκαν σε σημαντικό βαθμό από ανάγκες που έδιναν πρόσφορο έδαφος σε προσωρινή ή μερική απασχόληση ανθρωπίνου δυναμικού.

Παρόλα αυτά η εμφάνιση αυτού του είδους απασχόλησης φάνταζε και σε μερικές περιπτώσεις φαντάζει ακόμα και σήμερα σαν μια περίοδος μετάβασης στην μόνιμη

απασχόληση, κάτι που δεν συνέβη, ούτε συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις. Μάλιστα οι εργαζόμενοι με έκτακτη ή προσωρινή απασχόληση άρχισαν να συνειδητοποιούν την απώλεια προοπτικής μόνιμης εργασίας, καθώς διαπιστωνόταν ότι δικαιώματα όπως κοινωνική προστασία και μόνιμη ασφάλιση δεν υφίσταντο στην δική τους περίπτωση.

**Η στρατηγική της προσωρινής απασχόλησης** εφαρμόστηκε κυρίως σε ομάδες στόχου νεαρών ηλικιών, και πιο συγκεκριμένα σε ηλικίες από 18 ως 30 ετών. Σε έρευνα της **Eurofound (2012)** διαπιστώθηκε ότι οι νεαροί άνθρωποι είχαν τετραπλάσιες πιθανότητες να απασχοληθούν με καθεστώς προσωρινής σύμβασης, και κατέληγαν σε τομείς εργασίας τέτοιους που απαιτούσαν περισσότερη χειρωνακτική εργασία και λιγότερες τεχνικές δεξιότητες.

Με την έλευση των μεγάλων οικονομικών αλλαγών που επέφερε η οικονομική κρίση αρχίζει επίσης να εμφανίζεται το φαινόμενο των «υποαπασχολούμενων». Σύμφωνα με την **Eurostat**, το 2011 περίπου 9 εκατομμύρια Ευρωπαίοι εμπíπτουν σε αυτή την καινούργια κατηγορία απασχόλησης. Η Eurostat αναφέρει ότι η τελευταία αυτή κατηγορία δημιουργήθηκε σαν πρακτική ανθρωπίνου δυναμικού, επειδή τόσο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες επιθυμούσαν να δουλεύουν σε καθεστώς μόνιμης απασχόλησης ή τουλάχιστον σε συνθήκες με περισσότερες ώρες εργασίας, αλλά λόγω των οικονομικών και άλλων δυσκολιών της επιχείρησης δεν υπήρχε αυτή η δυνατότητα.

Οι μελέτες της **Eurostat (2013)** έδειξαν πολύ σημαντικά ευρήματα και παραδείγματα, που δίνουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα στο κλίμα πρακτικών πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού που διαμορφώθηκε, και επιβεβαιώνουν την παραπάνω μεταστροφή σε πολιτικές μη μόνιμης απασχόλησης: Στην Ισπανία 80% των νεαρών ατόμων βρέθηκαν υπο καθεστώς προσωρινών συμβάσεων ή συνεργασιών, μη μπορώντας να βρουν μόνιμη απασχόληση. Στην Ελλάδα, το 58% των εργαζόμενων μερικής απασχόλησης προθυμοποιήθηκε να εργάζεται περισσότερες ώρες, δηλαδή με ένα πιο ευλύγιστο εργασιακό ωράριο. Στην Κύπρο, την Ισπανία και την Λετονία τα ποσοστά αυτά διαμορφώθηκαν στο 42, 49, και 57 τοις εκατό αντίστοιχα.

Με δεδομένη λοιπόν την αλλαγή πρακτικών των επιχειρήσεων λόγω οικονομικής κρίσης και την προθυμία μεγάλης μερίδας εργατικού δυναμικού να δουλεύει σε καθεστώς ευλύγιστου ωραρίου, οι μορφές προσωρινής απασχόλησης που διαμορφώθηκαν άρχισαν να συνδέονται με μικρή εργασιακή ασφάλεια και περιορισμούς σε κοινωνική προστασία και πρόνοια.

Η εργασιακή ανασφάλεια και η αφθονία των προσωρινών συμβάσεων επηρέασε σημαντικά τις νεαρές ηλικίες, κάτι που προβλημάτισε τους υπευθύνους ανθρωπίνου δυναμικού για το ποιες πολιτικές πρόσληψης και λύσεις θα μπορούσαν να ακολουθήσουν στο μέλλον. Σαν μια από τις λύσεις που προτάθηκαν από τον **Tito Boeri (2009)** και την **Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012)**, ήταν η δημιουργία «ανοιχτών συμβάσεων» ως

αντικατάσταση των πολλαπλών μεσοπρόθεσμων συμβάσεων. Αυτό θα σήμαινε από την μια πλευρά ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να έχουν ένα ανοιχτό συμβόλαιο συνεργασίας με τον εργοδότη με περισσότερα δικαιώματα πρόνοιας και ασφάλισης. Από την άλλη όμως, αυτού του είδους οι συμβάσεις έδιναν την δυνατότητα στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και υπεύθυνους ανθρωπίνου δυναμικού να προσλαμβάνουν και να απολύουν ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς, κάτι που εκ του αποτελέσματος δεν θα μπορούσε να εξασφαλίσει ένα σίγουρο μέλλον σταθερής εργασίας.

## ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΧΤΥΠΗΘΗΚΑΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Από την συγκέντρωση βιβλιογραφικών πληροφοριών απο διαδικτυακές πηγές Υπουργείων Εργασίας Κύπρου, Ελλάδας αλλά και Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς επίσης από ιστοσελίδες καταγραφής επίσημων στοιχείων της Ευρωπαϊκής Κοινότητας όπως είναι η Eurostat, είναι εμφανές ότι οι κύριοι τομείς απασχόλησης και οι επιχειρήσεις που χτυπήθηκαν περισσότερο από την οικονομική κρίση ήταν:

- 1) Κατασκευές
- 2) Εργοστάσια και επιχειρήσεις μεταποίησης
- 3) Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις
- 4) Χώροι εστίασης

## Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε από την **Karen** και τον **Thomas Gift**, φαίνεται ότι η πολιτική είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει τις πρακτικές πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού. Και αυτό γιατί όπως συμπεράθηκε από τους 1200 συμμετέχοντες εργοδότες στην έρευνα, η πρόσληψη ατόμων με ίδια πολιτική αντίληψη ευνοήθηκε από τους συγκεκριμένους εργοδότες για τους εξής λόγους:

- 1) Οι εργοδότες προτιμούν να προσλαμβάνουν άτομα που μοιάζουν με το χαρακτήρα τους (**φαινόμενο συμπάθειας, συγγένειας – affinity effect**). Μάλιστα οι **Huffcut (2011)** και **Rivera (2012)** ενίσχυσαν αυτή την θεωρία, προσθέτοντας ότι οι εργοδότες προβαίνουν σε τέτοιες κινήσεις γιατί θεωρούν ότι οι υποψήφιοι αυτοί θα ενσωματωθούν καλύτερα στο περιβάλλον της επιχείρησης.
- 2) Φαινόμενο ανταγωνισμού (**competition effect**): Οι εργοδότες προτιμούν να έχουν το δικό τους κομματικό «in group υποψηφίων», με τους οποίους ταιριάζουν πολιτικά οι απόψεις τους.

- 3) Το φαινόμενο της «πρότερης στάσης» (**prior attitude effect**): Ως αποτέλεσμα των πιο πάνω παραγόντων οι εργοδότες θα προτιμήσουν το βιογραφικό υποψηφίων οι οποίοι να μπορούν να στηρίξουν πολιτικά αυτές τους τις θέσεις.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η πολιτική είναι ένας ισχυρός παράγοντας που μπορεί να μετρήσει σημαντικά ακόμα και στις πρόσφατες συνθήκες οικονομικής κρίσης. Σίγουρα όμως δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που τις επηρεάζει, καθότι φαίνεται και από την έρευνα που ακολουθεί ότι υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που οδηγούν τους εργοδότες στην επιλογή κατάλληλων υποψηφίων. Ένας από αυτούς, που προκύπτει από την έρευνα και δικαιολογεί τις παραπάνω επιλογές, είναι η τάση των εργοδοτών να προσλαμβάνουν άτομα μέσα από το οικείο τους περιβάλλον ή μέσα από συστάσεις.

## **Ο ΟΡΟΣ FLEXICURITY**

Η ανάγκη για δυναμική προσαρμογή των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού στις αλλαγές της παγκόσμιας αγοράς δεν προέκυψε μόνο κατά τον ερχομό της οικονομικής κρίσης, αλλά και νωρίτερα. Κατ' όρισμό flexicurity η ευασφάλεια ορίζεται η στρατηγική και η πολιτική της αναβάθμισης και της τροποποίησης από την μια πλευρά των αγορών εργασίας και των σχέσεων εργοδότησης από την μια πλευρά, και από την άλλη την κοινωνική ασφάλεια των ευάλωτων ομάδων μέσα και έξω από την αγορά εργασίας (Wilthagen & Tros, 2004). Χαρακτηρίζεται ως μια στρατηγική σύνδεσης και συγχρονισμού της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής των επιχειρήσεων. Είναι επίσης συνυφασμένη με την προσέγγιση των «μεταβατικών αγορών εργασίας» (transitional labor markets), αφού σχετίζεται με την προώθηση και ανάλυση των μεταβάσεων στην αγορά εργασίας (Schmid & Gazier, 2002).

Αποτελέσε βασικό κομμάτι της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής Εργοδότησης, που είχε ως βασικό στόχο ταυτόχρονα την οικονομική προσαρμοστικότητα με την κοινωνική συνοχή (Bekker, 2011). Πολλές χώρες υιοθέτησαν αυτό το μοντέλο ως πρακτική πρόσληψης και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, βλέποντας τα επιτυχημένα αποτελέσματα που είχε σε γεωγραφικές περιοχές όπως στην Ολλανδία και στην Δανία.

Η σύλληψη της ιδέας της «**Ευασφάλειας**» αμφισβητήθηκε από ορισμένα κράτη-μέλη της ΕΕ και ως ένα βαθμό απώλεσε την σύμφωνη γνώμη των κοινωνικών εταίρων. Εντούτοις η Ευρωπαϊκή Ένωση ως όργανο έχει υιοθετήσει την πρακτική αυτή ως μια βασική έννοια της πολιτικής στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για την Απασχόληση, όπως τεκμηριώνεται από την προσαρμογή του κανονισμού «Κοινές αρχές για την ευελιξία με ασφάλεια» από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στις 6 Δεκέμβριου του 2007. Η έκθεση και τα ψηφίσματα σχετικά με την ευελιξία με ασφάλεια από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στις 29 Νοεμβρίου, η αναφορά σε κοινές αναλύσεις των αγορών εργασίας και της Ευασφάλειας που παρουσιάστηκαν από τους Ευρωπαίους κοινωνικούς εταίρους στις 18 Οκτωβρίου 2007 παγίωσε την εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Έκτοτε ακολούθησαν συμπληρωματικές ανακοινώσεις και αποφάσεις για την Ευασφάλεια από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 27 Ιουνίου 2007, καθώς και η πολυσυζητημένη «Πράσινη Βίβλος» (Green Bible) σχετικά με τον εκσυγχρονισμό του εργατικού νόμου που εκδόθηκε στις 22 Νοεμβρίου 2006.

Από την στιγμή που έγινε πολιτική σε όλη την Ευρωπαϊκή επικράτεια, η Ευασφάλεια επηρέασε την ραγδαία την πολιτική προσλήψεων ανθρωπίνου δυναμικού. Τα κύρια χαρακτηριστικά που άλλαξαν αυτά τα δεδομένα είναι:

- 1) Ευέλικτες και αξιόπιστες συμβάσεις
- 2) Αποδοτικές πολιτικές αγοράς εργασίας για ενδυνάμωση της ασφαλούς μετάβασης σε μια δυσχερή οικονομικά περίοδο
- 3) Συστηματική και ανταποδοσίμη μακροπρόθεσμη μάθηση και εκπαίδευση
- 4) Μοντέρνες παροχές κοινωνικής ασφάλειας που συνεισφέρουν στην ομαλή κινήσιμότητα της αγοράς εργασίας.

Παρόλο που η Ευασφάλεια στόχευε στο να φέρει πολιτικές ανάπτυξης και σταθερότητας, εντούτοις είναι φανερό από την βιβλιογραφία ότι είχε και αρνητικό αντίκτυπο. Οι αγορές εργασίας με το χαρακτηριστικό της ευασφάλειας (flexicurity) σύμφωνα με τον όρο αυτό οικονομίας, συνδέθηκαν με ελαστικούς κανόνες πρόσληψης/απόλυσης, ένα γενναιόδωρο κοινωνικό δίκτυο προστασίας και ενεργές πολιτικές αγοράς εργασίας. Ο όρος αυτός της ελαστικής αγοράς εργασίας εμφανίστηκε ήδη πριν την επίσημη ανακοίνωση της έναρξης της οικονομικής κρίσης, σαν μια στρατηγική που θα διασφάλιζε ελαστικότητα για τους εργοδότες και ασφάλεια για τους εργοδοτούμενους, χωρίς σοβαρές αρνητικές συνέπειες για την ελαστική αγορά και την κοινωνική ισορροπία. Παρόλα αυτά, με την πάροδο του χρόνου, φαίνεται ότι οι στρατηγικές πρόσληψης προσωπικού βασίστηκαν περισσότερο πάνω στην ελαστικότητα και λιγότερα στην ασφάλεια, και έβαλαν τους οικονομικούς στόχους πιο πάνω από τους κοινωνικούς, καθώς και τα συμφέροντα των εργοδοτών πιο πάνω από των εργατών. (Burroni and Keune, 2011; Gialis et al., 2014; Keune, 2008).

Έτσι παρόλο υιοθετήθηκε αυτή η προσπάθεια για ισορροπία μεταξύ μιας ισότιμης κοινωνικής πολιτικής και βιώσιμων πρακτικών ανάπτυξης και κερδοφορίας, εντούτοις σε κάποιο ποσοστό δεν απέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αφού οδήγησε σε απολύσεις, μειώσεις μισθών και προοπτικών εξέλιξης του υπάρχοντος προσωπικού, καθώς και αδρανοποίηση προκηρύξεων νέων θέσεων εργασίας.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΦΕΣΗ**

Λαμβάνοντας υπόψη τις πολιτικές Ευασφάλειας που κατοχυρώθηκαν από ψηφίσματα των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η κάθε χώρα της κοινότητας εφάρμοσε πολιτικές τέτοιες που φαίνεται ότι παρόλη την απώλεια θέσεων εργασίας και μείωση της ρευστότητας, κατάφερε με τα κατάλληλα κίνητρα και την κρατική πρόνοια να

αναπληρώσει τα διάφορα ελλείμματα, αποζημιώνοντας τους πολίτες της που είχαν πληγεί από την κρίση, και ταυτόχρονα δίνοντας τους ισχυρά κίνητρα για να εξελιχθούν.

Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες εφαρμόστηκαν **Ενεργά προγράμματα Αγοράς Εργασίας** ή αγγλιστί **Active Labor Market programs**. Τα προγράμματα αυτά σύμφωνα με τους Brown και Koettl (2015) είχαν σαν κίνητρα την διατήρηση της απασχόλησης, την δημιουργία καινούργιων θέσεων εργασίας, καθώς και κίνητρα για ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και της βελτιωμένης αγοραστικής συμπεριφοράς.

Οι πρακτικές που εμπίπτουν στα προγράμματα αυτά εφαρμόστηκαν από τους υπεύθυνους και ιδιοκτήτες σε εταιρείες και οργανισμούς, και λάμβαναν υπόψη κρατικές χορηγίες για χρηματοδοτούμενη απασχόληση και αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού μέσα από εκπαιδεύσεις και καταρτίσεις. Ο κυριότερος λόγος που μπήκαν σε εφαρμογή τέτοιου είδους προγράμματα ήταν επειδή η οικονομική κρίση είχε σαν σοβαρή συνέπεια την **φθορά και την υποτίμηση δεξιοτήτων (skill attrition)** των επαγγελματιών και ειδικότερα των νεοεισερχόμενων με ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση. Διαπιστώθηκε ότι η πτώση αυτή είχε συντριπτικό μειονέκτημα ακόμα και στην μελλοντική πιθανότητα εύρεσης εργασίας. Ταυτόχρονα οι σφιχτοί προϋπολογισμοί των επιχειρήσεων υπογράμμιζαν την αναγκαιότητα όχι μόνο διατήρησης και εξέλιξης του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και πολιτικές τέτοιες που θα υποστήριζαν την οικονομική ανάκαμψη και ανάνηψη.

## **ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΝΕΡΓΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ACTIVE LABOR MARKET PROGRAMS)**

Προτού αναφερθούν παραδείγματα χωρών και τρόποι με τους οποίους εφαρμόστηκαν τέτοιου είδους προγράμματα είναι καλό να συμπεριληφθεί μια κατηγοριοποίηση αυτών των προγραμμάτων για να υπάρξει μια ξεκάθαρη εικόνα της ισορροπίας μεταξύ των προγραμμάτων διατήρησης και αυτών της ανανέωσης προσωπικού. Από τις παρακάτω κατηγορίες φαίνεται επίσης η μεγάλη επίδραση της κρατικής χορηγίας στις πρακτικές πρόσληψης και διατήρησης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι επιταγές της ίδιας της αγοράς εργασίας καθορίζει τις περιπτώσεις που ένας υποψήφιος για την αγορά εργασίας θα επιλεγεί ή όχι, είτε είναι προνομιούχος κάποιου προγράμματος επιδότησης ή όχι.

**α) Προγράμματα για διατήρηση του υπάρχοντος δυναμικού:** Είναι τα προγράμματα εκείνα που εφαρμόστηκαν από τις εκάστοτε κυβερνήσεις ώστε να δώσουν κίνητρο στους εργοδότες να διατηρήσουν το υπάρχον δυναμικό τους. Παραδείγματα πρακτικών σε αυτή την κατηγορία είναι η επιχορήγηση μισθών, και η μείωση στα κόστη που δεν είχαν απευθείας σχέση με τις πληρωμές. Επίσης περιλάμβαναν μικρά σε χρονική διάρκεια προγράμματα εργασίας ή αλλιώς **μοιρασμένα προγράμματα εργασίας (Brown and Koettl, 2015)**. Ένα από τα πλεονεκτήματα αυτής της κατηγορίας πολιτικών είναι ότι έδωσε την δυνατότητα στους ιδιοκτήτες και διευθυντές των επιχειρήσεων να μειώσουν

επιπλέον κόστη εργασίας, αποζημιώνοντας παράλληλα το εργατικό δυναμικό για ώρες που δεν εργάστηκαν. Αυτή η κατηγορία είχε σαν βασικό στόχο να κρατήσει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και να δώσει μια αίσθηση εισοδηματικής ασφάλειας στους εργαζόμενους.

**β) Προγράμματα δημιουργίας καινούργιας απασχόλησης:** Τα προγράμματα αυτά παρείχαν κίνητρα σε εργοδότες και ανθρώπινο δυναμικό για αύξηση εισροών στην απασχόληση. Υποστήριξαν σε μεγάλο βαθμό άτομα με μικρές πιθανότητες εύρεσης εργασίας, άνεργους, ανενεργούς και άτομα που δούλευαν με άτυπη ή αδήλωτη εργασία. Όπως και τα προγράμματα διατήρησης προσωπικού, έτσι και στην συγκεκριμένη κατηγορία δόθηκε έμφαση στην διατήρηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων σε μακροχρόνια άνεργους και άτομα με φθίνουσες επαγγελματικές δεξιότητες.

Η κινητικότητα των ευάλωτων αυτών οικονομικών ομάδων προσανατολίστηκε περισσότερο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, που είχαν την δυνατότητα να μειώσουν μέσα από αυτές τις πρακτικές τα κοινωνικά και προνοιακά κόστη. Ωφελούμενοι από αυτό το πρόγραμμα, πέρα από τις επιχειρήσεις με ποικιλόμορφα φάσματα υπηρεσιών, ήταν και οι επαγγελματίες με αυτοεργοδοτούμενες ή συμβουλευτικές υπηρεσίες σε άνεργους. Στις τελευταίες ειδικά περιπτώσεις, προτού δώσουν οι κρατικές υπηρεσίες οποιαδήποτε κρατική χορηγία, υπήρξε μια αξιολόγηση για να εκτιμηθεί πόσο εφικτά και εφαρμόσιμα είναι τα επιχειρηματικά τους πλάνα.

### **γ) Πολιτικές ενισχυμένου συνταιριάσματος δυναμικού (Improved labor market matching policies)**

Τα συγκεκριμένα κρατικά προγράμματα είχαν ως βασικό στόχο την αύξηση της πιθανότητας, ικανότητας και ποιότητας της διαδικασίας του συνταιριάσματος στην αγορά εργασίας, δηλαδή της διαδικασίας ανεύρεσης προσωπικού με τις κατάλληλες δεξιότητες. Αυτή η επένδυση ισοσκελίστηκε από το κράτος με την ανάληψη ενός ρόλου μεσολαβητή – χρηματιστή για να ξεπεραστούν οι οικονομικές απώλειες των επιχειρήσεων.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν παράλληλα με τις εποπτείες ήταν ενίσχυση στην διαδικασία εύρεσης εργασίας και των υπηρεσιών μεσολάβησης των εργοδοτών για αυτό τον σκοπό. Αυτό πραγματοποιήθηκε μέσω εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών, και την πρόσβαση στην πληροφορία για τις τελευταίες τάσεις και κλίσεις της αγοράς εργασίας. Παράλληλα γινόταν μια εκτίμηση των αναγκών των εργοδοτών και οργανώνονταν συναντήσεις των ατόμων με τις κατάλληλες δεξιότητες με υποψήφιους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων.

Τέτοιες πολιτικές μεσολάβησης και στήριξης των εργοδοτών στην πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού εφάρμοσαν σε κοινή γραμμή σε δημόσια και ιδιωτικά γραφεία εργασίας, τα τελευταία εκ των οποίων αναζητούσαν κυρίως υποψήφιους για την αγορά εργασίας με υψηλές δεξιότητες.

## **ΕΝΕΡΓΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.**

Όπως αναφέρθηκε και πρωτίτερα τα Ενεργά Προγράμματα Αγοράς Εργασίας ήταν και είναι η βασική κατευθυντήρια γραμμή αντιμετώπισης του μεγάλου κύματος οικονομικής δυσπραγίας και ανεργίας που αντιμετώπισε η Ε.Ε. και οι επιχειρήσεις της την περίοδο της μεγάλης οικονομικής κρίσης.

Παραδείγματα που ξεχώρισαν για την υιοθέτηση πρακτικών πρόσληψης και παράλληλα διατήρησης ανθρωπίνου δυναμικού, τα οποία θα αναφερθούν πιο κάτω, είναι παραδείγματα που επιβεβαιώνουν ότι οι στρατηγικές κινήσεις προσλήψεων των επιχειρήσεων βασίστηκαν κυρίως σε αποφάσεις για στενό προϋπολογισμό, επιχορηγήσεις, προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, αλλά και μερικής απασχόλησης συμβάσης, με εξαίρεση το παράδειγμα της Γερμανίας.

### **ΕΣΤΟΝΙΑ**

Η Εσθονία από την στιγμή που ανεξαρτητοποιήθηκε από την Σοβιετική Ένωση, αποφάσισε να επιλέξει ένα πιο δυτικοευρωπαϊκό μοντέλο πολιτικής. Αυτό συνεπαγόταν με πιο στενές οικονομικές συνεργασίες με την Δύση. Οι παρατεταμένες οικονομικές μεταρρυθμίσεις και η ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004 επικύρωσε την πρόθεση για υιοθέτηση του παραπάνω μοντέλου.

Στατιστικές έδειξαν ότι η ανεργία στην Εσθονία έφθασε στο 19% στις αρχές του 2010 και την συνολική απώλεια 130.000 θέσεων εργασίας μέσα σε δύο έτη. Το έδαφος για τις συγκεκριμένες απώλειες είχε προετοιμαστεί νωρίτερα. Οι Eamets και Masso (2005) ανέφεραν ότι ένα μεγάλο κομμάτι εργαζόμενων άφησε τις δουλιές του με συναινετική συμφωνία, που σημαίνει ότι με την σταδιακή απώλεια των κοινωνικών προνομίων, η κατάληξη ήταν μια λύση της απασχόλησης με συναίνεση.

Στατιστικές του Υπουργείου Εργασίας της Εσθονίας κάνουν διάκριση μεταξύ «κανονικής» και «επιβληθείσας» εργασίας μερικής απασχόλησης σαν μοντέλο Ενεργού Προγράμματος Αγοράς Εργασίας. Οι συμμετέχοντες στις έρευνες των υπηρεσιών παραδέχθηκαν ότι μπορούν να δουλέψουν με μερική απασχόληση για οικονομικούς λόγους η για λόγους οικονομικής κρίσης.

Η μεγάλη έλλειψη σε προσωπικό αναγκάζει τους υπευθύνους ανθρωπίνου δυναμικού να στραφούν σε φοιτητές ή νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας χωρίς εμπειρία για να καλύψουν τα κενά τους. Την ίδια πολιτική ακολούθησε η Κύπρος και η Ελλάδα, όπως θα αναφερθεί εκτενέστερα παρακάτω.

Κατά την διάρκεια της κρίσης, τα τμήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού των επιχειρήσεων προσπάθησαν να διατηρήσουν τις πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης ακόμα και του νεοεισερχόμενου προσωπικού, ώστε να αποφύγουν άμεσες πτώσεις στην απόδοση και

λάθη κατά την εκτέλεση. Επίσης η πολιτική αποκατάστασης των ζημιών που επέφερε η οικονομική κρίση αντιμετωπίστηκε με ένα εσωτερικό σύστημα οικονομικών και κοινωνικών ανακατανομών στην βάση του ότι το κράτος δεν ζήτησε καμία εξωτερική οικονομική βοήθεια (Manasse, 2013).

Οι μελέτες δείχνουν ότι το προσωπικό το οποίο επιλέχθηκε περισσότερο σε περίοδο οικονομικής κρίσης στην Εστονία ήταν αυτό με προσόντα ξένων γλωσσών και εκπαίδευσης πάνω στις τεχνολογίες.

## **ΙΡΛΑΝΔΙΑ**

Η Ιρλανδία που αναφέρθηκε και σε πρωτύερο τμήμα της παρούσας διατριβής. Ήταν μια από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που άρχισε να νοιώθει τα έντονα σημάδια της οικονομικής ύφεσης από το 2007. Ο κυριότερος λόγος ήταν η σπάταλη διαχείριση και τα χρέη στα οποία εκτέθηκαν οι τράπεζές της λόγω της κακής ηγεσίας των εργολάβων ιδιοκτησίας (Whelan, 2010).

Ενδεικτικά ο κατασκευαστικός τομέας, ένας νευραλγικός τομέας για την οικονομία της χώρας, απώλεσε περί τις 72.000 θέσεις εργασίας ξεκινώντας από το 2007. 22.000 περικοπές προσωπικού πραγματοποιήθηκαν επίσης το πρώτο εξάμηνο του 2009.

Οι πρακτικές των υπευθύνων ανθρωπίνου δυναμικού και των ιδιοκτητών επιχειρήσεων αναφέρθηκαν σε παραπάνω σκέλος αυτής της εργασίας. Οι δεξιότητες που προκύπτουν από τις ανάγκες των επιχειρήσεων για κατάλληλο προσωπικό εν μέσω οικονομικής ύφεσης, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, επικεντρώνονται στις «μαλακές» και «σκληρές» δεξιότητες. Οι «μαλακές» δεξιότητες (soft skills) που θεωρούνται αναγκαίες για να προσληφθεί ένας υποψήφιος είναι για παράδειγμα η επίλυση προβλημάτων και η διαχείριση εργασιών και μελετών (project management). Επιθυμητές δεξιότητες ήταν επίσης η ικανότητα ηγεσίας και οι τεχνικές ή τεχνολογικές γνώσεις.

## **ΓΕΡΜΑΝΙΑ**

Το παράδειγμα των γερμανικών επιχειρήσεων και οι στρατηγικές που ακολούθησαν για να αντιμετωπίσουν την οικονομική ύφεση έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τις συνήθειες πρακτικές που ακολούθησαν άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής οικογένειας. Στον αντίποδα των απολύσεων και της αυστηρής πρόσληψης προσωπικού με κριτήριο την αποδοχή των ελαστικών όρων εργασίας, η Γερμανία κινήθηκε στην κατεύθυνση της διατήρησης προσωπικού, βασισμένη στην μέθοδο **«αποθεματοποίησης ανθρωπίνου δυναμικού»** ή αλλιώς αγγλιστί **«labor hoarding»**.

Με τον όρο αυτό εννοούμε την πρακτική διατήρησης του προσωπικού μιας επιχείρησης και όχι απόλυσης ή περικοπών, η μείωση ωραρίου απασχόλησης και η διατήρηση της διαθεσιμότητας του ίδιου προσωπικού για την περίπτωση επανάκαμψης από την κρίση.

Η πρακτική αυτή περιείχε μεγάλο ρίσκο, αφού μείωνε την κερδοφορία της επιχείρησης, αλλά κάλυπτε τα κόστη απολύσεων και αποζημιώσεων, καθώς και τα σχετικά έξοδα εύρεσης νέου προσωπικού με πολύπλοκες διαδικασίες διαπραγμάτευσης.

## **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Σύμφωνα με τον Calmfors (1994), τα θετικά αποτελέσματα εφαρμογής τέτοιων πολιτικών στις πρακτικές πρόσληψης προσωπικού ήταν τα εξής:

- 1) Βελτιωμένη διαδικασία συνταιριάσματος υποψηφίων
- 2) Αυξημένη παροχή εργασίας
- 3) Αυξημένη ζήτηση εργασίας

Κάποια άλλα αποτελέσματα είχαν έμμεσες και άμεσες επιπτώσεις. Στις έμμεσες συγκαταλέγεται το **φαινόμενο υποκατάστασης (deadweight effect)**, που ουσιαστικά σχετίζεται με τις πολιτικές εκείνες εφαρμογές που ευνοούν δικαιούχους που θα επιτύγχαναν το στόχο του προγράμματος ακόμα και κατά την απουσία της εποπτείας. Αντικατοπτρίζει το ποσό των χορηγιών πρόσληψης που δίνεται για την πρόσληψη εργαζόμενων που θα προσλαμβάνονταν έτσι κι αλλιώς χωρίς την χορηγία. Παρόλο που οι συνέπειες αυτού του αποτελέσματος δεν μπορούσαν να αποφευχθούν στο 100%, εντούτοις έγινε προσπάθεια να περιορισθούν με τον ακριβή εντοπισμό των δικαιούχων άνεργων που είχαν τα χαμηλότερα ποσοστά εξόδου από την ανεργία.

Το **φαινόμενο εκτοπίσματος (displacement effect)** είναι επίσης ένα παράδειγμα εκτοπίσματος ανθρώπινου δυναμικού, αφού κάνει σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στα άτομα που επιχορηγούνται από αυτά που δεν επιχορηγούνται. Έτσι οι προσλήψεις προσωπικού βασίζονται στην απόκτηση επιχορηγούμενων υποψηφίων και στην απόλυση ή αντικατάσταση μη επιχορηγούμενων. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν κάποιος εργαζόμενος μέσα στην ίδια επιχείρηση έχει πάγια θέση, θα μπορούσε αντικατασταθεί από την στιγμή που δεν είχε το σαφές πλεονέκτημα κατά τους εργοδότες να ενισχύσει την μείωση στα κόστη εργοδότησής του. Μάλιστα η παραπάνω δήλωση ενισχύεται από το γεγονός ότι παρατηρήθηκαν φαινόμενα απόλυσης ακόμα και επιχορηγούμενων εργαζόμενων όταν η χορηγία εξαντλούταν. Σαν μια λύση που προτείνει ο Brown (Brown et al, 2011) είναι η επένδυση τέτοιων χορηγιών σε μακροχρόνια άνεργους και η αποτελεσματική στόχευση για πρόσληψή τους, ανακτώντας παράλληλα την εργασιακή τους ρουτίνα και τις δεξιότητές τους πάνω στο παλιό τους αντικείμενο, βελτιώνοντας έτσι σε μεγάλο βαθμό την μακροχρόνια απασχόλησή τους.

**γ) Το φαινόμενο της διατήρησης (retention or lock-in effect)** αναφέρεται στην χαμηλή πιθανότητα να ανατεθεί εργασία σε κάποιον υποψήφιο που είναι σε προγράμματα επιχορήγησης από ένα υποψήφιο που δεν βρίσκεται κάτω από μια τέτοια κρατική χορηγία. Ο Calmfors το 1994 εξήγησε ότι αυτό το φαινόμενο μπορεί να έχει αρνητική

επιρροή στην συμπεριφορά αναζήτησης εργασίας από τους υποψηφίους, αφού θεωρούν δεδομένο ότι θα είναι πιο ασφαλείς κάτω από μια χορηγία που δεν θα περιέχει την απειλή απώλειας της πληρωμής, ή κάποια γεωγραφική μετακίνηση ή εκτόπιση. Το φαινόμενο αυτό έχει χαμηλή ισχύ όταν η συμμετοχή στο πρόγραμμα επιβάλλεται και δεν είναι εθελοντική, ή δεν περιέχει την εξασφάλιση μακροπρόθεσμων ανεργιακών και προνοιακών προνομίων. Οι ερευνητές διαφωνούν ως προς το ζήτημα του αν θα είναι περισσότερο ευνοημένοι από αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι που έχουν καταστεί προσφάτως άνεργοι, ή οι μακροχρόνια άνεργοι τους οποίους η συμπεριφορά αναζήτησης εργασίας εμποπτεύεται και στηρίζεται.

**δ) Το φαινόμενο στιγματοποίησης (stigmatization effect)** δείχνει ξεκάθαρα ότι η προτίμηση των εργοδοτών να προσλάβουν προσωπικό μέσα από τέτοια προγράμματα είναι αρνητική. Μάλιστα ο Burtless (1985) υποστηρίζει ότι τα άτομα που έχουν παρακολουθεί τέτοιου είδους υποστηρικτικά επιχορηγούμενα προγράμματα έχουν χαμηλές πιθανότητες επαναπρόσληψης σε άμεσο χρονικό ορίζοντα.

**ε) Τέλος το φαινόμενο απόκτησης δεξιοτήτων (skill acquisition effect)** σηματοδοτεί ταυτόχρονα χορηγίες με χαμηλά ποσά για τους προσληφθέντες και μείωση μισθών του υφιστάμενου προσωπικού. Έτσι το μισθολογικό επίπεδο μεταξύ επιδέξιων και ανειδίκευτων εργατών ισορροπείται και δεν διαφοροποιείται. Είναι λοιπόν πολύ πιθανόν να επιλεγούν τέτοια πρόσωπα από τις επιχειρήσεις, αφού δίνεται η δυνατότητα αναπροσαρμογής των υφιστάμενων μισθών και επιχορήγησης της απασχόλησης των νεοεισερχόμενων από το κράτος.

Τα παραπάνω φαινόμενα που προκύπτουν από τα Ενεργά Προγράμματα της Αγοράς Εργασίας συνεισφέρουν στο να δώσουν μια πολύ πρακτική εικόνα του πως καθορίζονται οι αποφάσεις προσλήψεων ή απολύσεων του ανθρωπίνου δυναμικού από τους διοικούντες μιας μικρής ή μεγάλης επιχείρησης. Επίσης αποδεικνύουν ότι το να παραμένει ένας άνεργος σε στάσιμη κατάσταση, στηριζόμενος πάνω σε τέτοιου είδους προγράμματα κατάρτισης, δεν εξασφαλίζει απαραίτητα μια σταθερή και μακροπρόθεσμη απασχόληση.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΥΠΡΟΥ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑΣ**

##### **ΚΥΠΡΟΣ**

Η Κύπρος όπως και η Ελλάδα, οι δύο χώρες οι οποίες εξετάζονται και μέσω δειγματοληπτικής έρευνας για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας, ήταν μια από

τις χώρες που κατέφυγε στην εξωτερική βοήθεια της Τρόικας, λόγω ραγδαίας κρίσης του χρηματοπιστωτικού της συστήματος, δανειοληπτικής κακοδιαχείρισης τραπεζικών ιδρυμάτων και κακής διαχείρισης χρεών από συναλλαγές και ενέργειες συγχώνευσης με τράπεζες της Ελλάδος, που είχαν σαν αποκορύφωμα το κούρεμα των καταθέσεων που βρισκόντουσαν στο επίπεδο €100.000 και πάνω.

Μαζί με την πτώση στην απασχόληση, η Κύπρος είχε να αντιμετωπίσει ένα μεγάλο ποσοστό εγκατάλειψης της εκπαίδευσης και αύξησης της φτώχειας. Σε μεγάλο ποσοστό η ανεργία έπληξε τις νεαρές ηλικίες από 18 ως 30 ετών, και αυτό ήταν ένα από τα εφιαλτήρια δεδομένα για να ξεκινήσει μια διαρκή κρατική επιχορήγηση στην βάση επιδοτούμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης νέων άνεργων και υποαπασχολούμενων. Το 2013 από έρευνες η ανεργία κατέγραψε ποσοστό 17.3% με αυξανόμενους συντελεστές. (Πασαρδής, 2014)

Οι τομείς εργασίας που βίωσαν τις μεγαλύτερες απώλειες ήταν ο κατασκευαστικός τομέας, ο οποίος άφησε σοβαρές συνέπειες σε επαγγέλματα όπως αρχιτέκτονες, εργάτες οικοδομών και γυψοσανίδας, πολιτικούς μηχανικούς και άλλους. Επίσης επηρεάστηκαν ο τομέας των τουριστικών επαγγελματιών και της λιανικής πώλησης.

Από την στιγμή που το η Κυπριακή Δημοκρατία ανακοίνωσε την οικονομική στήριξη με λιγότερους από τους αναμενόμενους πόρους μιας μόνιμης απασχόλησης, αλλά με περισσότερες ευκαιρίες κατάρτισης, πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις αναζήτησαν προσωπικό μέσω τοπικών Γραφείων Εύρεσης Εργασίας. Κατά καιρούς υπήρχαν και υπάρχουν μέχρι σήμερα αναγγελίες προγραμμάτων επαγγελματικής εμπειρίας που υλοποιούνται σε συνεργασία με την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και του Υπουργείου Εργασίας. Σε αυτά λοιπόν τα Ενεργά Προγράμματα Αγοράς Εργασίας στηρίζονται επιχειρήσεις για να προσλάβουν προσωπικό και να μειώσουν στο μέγιστο δυνατό τα κόστη εργοδότησης ενός υποψηφίου, καθώς και τις ενδεχόμενες απώλειες σε περίπτωση λύσης της συνεργασίας.

Τέτοια προγράμματα είναι:

A) Το πρόγραμμα υποστήριξης επιχειρήσεων σε ποσοστό για πρόσληψη μακροχρόνιων ανέργων και

B) Το πρόγραμμα εργασιακής εμπειρίας νεοεισερχόμενων μακροχρόνια ανέργων στην αγορά εργασίας.

Γ) Το πρόγραμμα κρατικής επιχορήγησης και υποστήριξης της Επιχειρηματικότητας από το Υπουργείο Βιομηχανίας και Εμπορίου για την δημιουργία επιχειρήσεων.

Σε αυτά τα προγράμματα οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων αναλαμβάνουν ελάχιστο ποσοστό κάλυψης του μισθού των εργοδοτούμενων ή μηδενικό ποσοστό στην περίπτωση εργασιακής εμπειρίας.

Οι σφιχτοί προϋπολογισμοί ήταν και είναι ακόμα και σήμερα, παρά το πέρας της πιο δύσκολης περιόδου της ύφεσης, βασικός λόγος για την στρατηγική πρόσληψης προσωπικού. Η πολιτική της μερικής απασχόλησης ή της απλής παροχής υπηρεσιών έγινε πολύ διαδεδομένη. Η απώλεια της προοπτικής για μόνιμη απασχόληση δημιούργησε σε πολλές περιπτώσεις κύματα παραιτήσεων ή συναινετικής λύσης της εργασίας.

Οι κυριότερες στρατηγικές πρόσληψης προσωπικού, παρόλες τις αντίξοες οικονομικές συνθήκες, φαίνεται να είναι οι παραπομπές και οι συστάσεις, το διαδίκτυο και η τηλεφωνική επικοινωνία που συνεπάγεται την διαδικτυακή διασταύρωση στοιχείων από τους υπευθύνους του ανθρωπίνου δυναμικού. Σύμφωνα με μη καταγεγραμμένες μαρτυρίες, οι παροχές υπηρεσιών σε αρκετές περιπτώσεις στηρίχθηκαν σε αδήλωτη προσωρινή εργασία ή κατά την τελευταία τακτική σε δοκιμαστική περίοδο, πρακτικές τέτοιες που οδήγησαν στην λύση εργασιακών διαφορών μέσω κρατικών τμημάτων της χώρας όπως το τμήμα Εργασιακών Σχέσεων.

Στον αντίποδα πολλές επιχειρήσεις έδωσαν μεγάλη σημασία στην αναπροσαρμογή των στρατηγικών ανθρωπίνου δυναμικού, και οι υπεύθυνοι τέτοιων τμημάτων προσάρμοσαν τις πρακτικές πρόσληψης προσωπικού σε συγκεκριμένα πλέον προσόντα και όχι σε γενικά. Πέρα από τα κρατικά προγράμματα οι δυνατότητες ανέλιξης ή εκπαίδευσης σε νέο αντικείμενο μειώθηκαν σε μεγάλο ποσοστό, αφού λόγω της ύφεσης οι εταιρείες έκαναν σημαντικές περικοπές σε κόστη εκπαίδευσης. Παράλληλα πολλές από τις επιχειρήσεις, όπως αυτές του κατασκευαστικού τομέα, επικεντρώθηκαν σε εργολαβίες και επαναπρόσληψη του ίδιου προσωπικού με το πέρας της μιας εργασίας και της ανάληψης μιας επόμενης.

## **ΕΛΛΑΔΑ**

Οι απανωτές υποτιμήσεις του τραπεζικού συστήματος και τα διογκωμένα ελλείμματα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ήταν από τους κυριότερους παράγοντες που η Ελλάδα, μια χώρα της Ευρωπαϊκής Νομισματικής Ένωσης, εισήλθε σε περίοδο βαθιάς οικονομικής ύφεσης. Η κρίση αυτή επικυρώνεται από την Τράπεζα της Ελλάδος το 2010, η οποία επιβεβαιώνει περαιτέρω επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης.

Ακόμα και πριν από την κρίση, οι ελαστικές μορφές εργασίας όπως η προσωρινή και η μερική απασχόληση υιοθετήθηκαν από τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων για τεχνολογικούς, οργανωτικούς και κοινωνικούς λόγους. Μάλιστα η Ελλάδα ξεχωρίζει ως παράδειγμα εφαρμογής της πολιτικής της Ευασφάλειας, στην κατεύθυνση της αναπλήρωσης των χαμένων εσόδων μέσω απολύσεων. Πολλές εταιρείες κυρίως στον μεταποιητικό και

κατασκευαστικό τομέα, αλλά και μεσαίες επιχειρήσεις λιανικής πώλησης αναγκάστηκαν να κλείσουν, αφού ξεκίνησαν πρώτα από περικοπές προσωπικού.

Οι κυριότερες μορφές απασχόλησης είναι πλέον η μερική απασχόληση και η σύναψη συμβάσεων μερικών μηνών (5μηνες ή 8μηνες συμβάσεις). Από την άλλη η αδήλωτη ή αλλιώς μαύρη εργασία στην Ελλάδα είναι μια μάστιγα που εξαπλώνεται, λόγω αδυναμίας πολλές φορές των επιχειρήσεων να συνάψουν συμβάσεις μόνιμης ή σταθερής εργασίας. Παρόλο που οι συνεντεύξεις και η πρόσληψη προσωπικού γίνονται πάνω στις βασικές αρχές μιας διαδικασίας στρατολόγησης, εντούτοις η εξέλιξη της εργασιακής σχέσης δείχνει να είναι πολύ διαφορετική από την σχέση που εγκαθιδρύθηκε κατά την επικύρωση της συμφωνίας σύναψης εργασίας με έναν υποψήφιο. Ο λόγος είναι ότι η σχέση εργασίας στηρίζεται πάνω στο επιχείρημα της αβεβαιότητας για την βιωσιμότητα της επιχείρησης ή την οικονομική της σταθερότητα, κάτι που επικαλούνται συχνά οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων.

Η κρατική στήριξη στις επιχειρήσεις για πρόσληψη προσωπικού έρχεται κυρίως μέσα από προγράμματα στήριξης της ανεργίας, πάνω στα οποία βασίζονται δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Τα προγράμματα αυτά επιχορηγούνται κυρίως από το Υπουργείο Εργασίας και τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού.

Οι μελέτες της Ειδική Υπηρεσία Ελέγχου Ασφάλισης – ΕΥΠΕΑ το 2013 επιβεβαιώνουν ένα ποσοστό γύρω στο 40% προσλήψεων μέσω αδήλωτης εργασίας. Αυτό συνεπάγεται ότι πολλοί εργαζόμενοι υπο τέτοιο καθεστώς δούλευαν με όρους εργασίας που δεν καλύπτονταν από τις προβλεπόμενες συλλογικές και νομικές συμβάσεις. Χαρακτηριστικοί όροι της αδήλωτης εργασίας καταγράφονται η υπέρβαση του ωραρίου μερικής απασχόλησης, οι εργασίες τις Κυριακές χωρίς την απαιτούμενη άδεια, και η καταστρατήγηση του πενταήμερου, όπως αναφέρουν οι παραπάνω μελέτες.

Οι δεξιότητες που ζητούν πλέον οι εργοδότες για να συνάψουν μια σχέση εργασίας με έναν υποψήφιο είναι οι ελαστικοί όροι απασχόλησης, οι έξτρα ώρες εργασίας, η αποπληρωμή των ωρών εργασίας σε μη μηνιαία βάση και η προθυμία για ενίσχυση των επιχειρήσεων στην διαδικασία εξεύρεσης πόρων και πελατών.

Όσο το θέμα της ενδεχόμενης αναδιάρθρωσης του χρέους που άφησε η οικονομική ύφεση παραμένει, τόσο θα παραμένουν οι πρακτικές πρόσληψης προσωπικού σε περιοριστικά οικονομικά και κοινωνικά πλαίσια.

## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Καθότι ένα από τα κομμάτια της παρούσας διατριβής βασίζεται πάνω σε ποιοτική έρευνα, χρησιμοποιήθηκε για αυτό τον σκοπό ερωτηματολόγιο ως εργαλείο μελέτης των στρατηγικών πρόσληψης των υπευθύνων ανθρωπίνου δυναμικού (ιδιοκτητών, διευθυντών και διοικητών ανθρωπίνου δυναμικού). Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα

αποτυπωθούν πάνω σε γραφήματα με βάση την google doc φόρμα συμπλήρωσης ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στην ομάδα στόχου.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ως τώρα περιείχε στοιχεία από την διεθνή και την ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με τις στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν για να μπορέσει να ξεπεράσει μια επιχείρηση την οικονομική ύφεση. Αυτά συμπεριλαμβάνουν ερευνητικά δεδομένα που προκύπτουν από άλλες μελέτες σχετικά με το πώς διαμορφώνεται η στρατηγική πριν και κατά την διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, ώστε να έχει ο αναγνώστης μια σαφή εικόνα σύγκρισης του ποιες μεταβολές υπήρξαν στην προσπάθεια διατήρησης της βιωσιμότητας και της κερδοφορίας ενός επιχειρηματικού οργανισμού.

## **ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Στην σύνταξη του ερωτηματολογίου που χορηγήθηκε χρησιμοποιήθηκαν κυρίως ερωτήσεις κλειστού τύπου και πολλαπλών επιλογών, καθώς και 5βάθμιες κλίμακες Likert. Η διαβάθμιση της συγκεκριμένης κλίμακας βοηθά στην εύκολη διεξαγωγή συμπερασμάτων και υποδεικνύει το φάσμα των επιλογών των ερωτηθέντων. Ο ερευνητής έχει την δυνατότητα μέσω αυτής της κλίμακας να εξετάζει περιπτώσεις σε πολλές διαστάσεις (Γαλάνης Π.,2012). Στην 5βάθμια αυτή κλίμακα συμπεριλήφθηκαν δημογραφικά στοιχεία, ποσοτικό εύρος (από Καθόλου ως Πολύ) και ερωτήσεις με πολλαπλές επιλογές ώστε να μην περιορίζεται ο ερωτηθείς σε περίπτωση που μπορεί να δώσει παραπάνω από μια απάντηση.

## **ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είχε ως στόχο να εντοπίσει τα εξής σημεία:

- A) Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και την θέση τους στην επιχείρηση
- B) Τον βαθμό με τον οποίο η επιχείρηση στην οποία ηγείται ο κάθε συμμετέχοντας κατευθύνθηκε σε μια κατεύθυνση περικοπών προσωπικού ή όχι.
- Γ) Τις στρατηγικές και τους τρόπους στρατολόγησης του προσωπικού
- Δ) Τις δεξιότητες που πιστεύουν οι εργοδότες ότι είναι πιο χρήσιμες για το ανθρώπινο δυναμικό για να επιβιώσει επαγγελματικά μέσω οικονομικής ύφεσης.

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Ο σκοπός που δημιουργήθηκε αυτό το ερωτηματολόγιο είναι για να απαντήσει σε σημαντικά ερευνητικά ερωτήματα τα οποία κατατέθηκαν πριν την έναρξη της συγγραφής της παρούσας διατριβής. Αυτά τα ερωτήματα είναι:

- 1) Ποιοι παράγοντες και δεδομένα οικονομικής ύφεσης οδηγούν τις επιχειρήσεις σε συγκεκριμένους τρόπους επιλογής;

- 2) Ποιες πρακτικές χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα για να προσλάβουν προσωπικό εν μέσω κρίσης;
- 3) Που πρέπει να εστιαστεί η προσοχή των υπευθύνων ανθρωπίνου δυναμικού για την κατάλληλη επιλογή υποψηφίων και ποια κριτήρια πρέπει να λάβουν υπόψη οι υποψήφιοι για πρόσληψη;

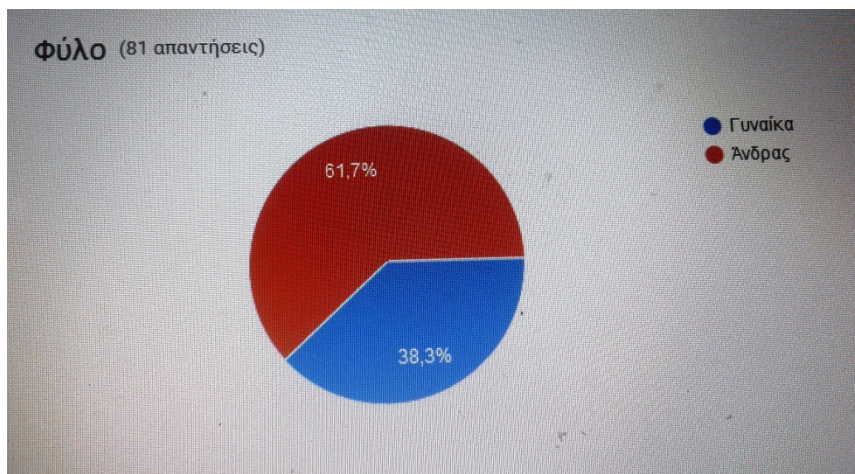
Τα ερωτήματα αυτά θα ενισχύσουν την αναγκαιότητα και την σπουδαιότητα της βιβλιογραφικής έρευνας, η οποία καταδεικνύει πόσο σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς, που προσλαμβάνουν προσωπικό, να έχουν μια εικόνα καλών πρακτικών ώστε να προσλαμβάνουν όχι μόνο πρόσωπα με κατάλληλες δεξιότητες, αλλά και με δίκαια και βιώσιμα κριτήρια. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής μπορούν να δώσουν την δυνατότητα σε άνεργους και υποψήφιους για την αγορά εργασίας να γνωρίζουν με ποια κριτήρια γίνονται πλέον οι προσλήψεις σε οργανισμούς και επιχειρήσεις σε κρίσιμες οικονομικές περιόδους, ώστε να προσαρμόσουν κατάλληλα την στρατηγική προετοιμασίας τους για ένταξη στην αγορά εργασίας.

## **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

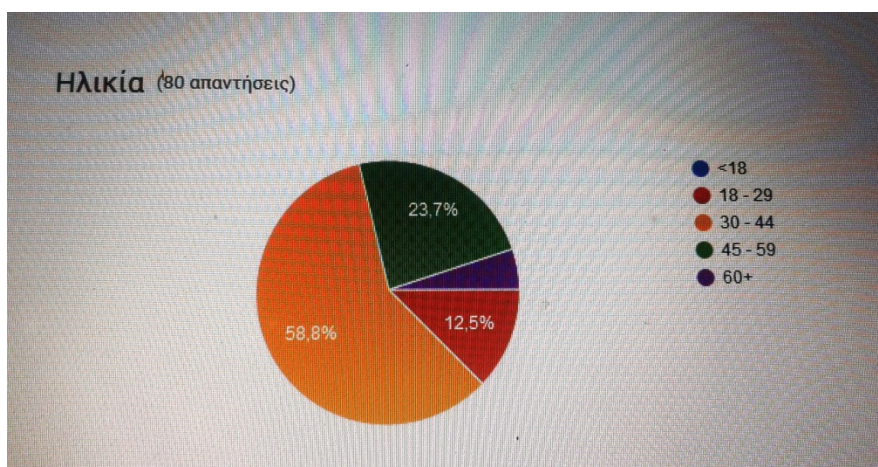
Όπως διαπιστώθηκε, παρά την εντατική και συνεχή επικοινωνία με επιχειρήσεις σε Ελλάδα και Κύπρο, δεν κατέστη δυνατόν να συγκεντρωθεί δείγμα 100 τουλάχιστον ιδιοκτητών, διευθυντών κι υπευθύνων τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού. Οι λόγοι όπως φάνηκε από την συγκεκριμένη έρευνα ήταν οι εξής:

- A) Οι δυσκολίες για δια ζώσης χορήγηση του ερωτηματολογίου στην Ελλάδα, μιας και το μεγαλύτερο μέρος εκπόνησης της διατριβής έγινε στην Κύπρο λόγω μόνιμης διαμονής.
- B) Η διστακτικότητα πολλών εργοδοτών και υπευθύνων ανθρωπίνου δυναμικού να συμπληρώσουν την φόρμα, παρόλο που υπήρξε πρωτύτερη διευκρίνιση για διατήρηση του απόρρητου και εφαρμογή κλειστών ερωτήσεων που δεν έδιναν περιθώριο για παράθεση συγκεκριμένων στοιχείων που θα εξέθεταν τους ερωτηθέντες.
- Γ) Η δυσκολία επικοινωνίας μέσω τηλεφώνου, λόγω του ότι κάποιες επιχειρήσεις που προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν, είχαν μόνο σαν στοιχείο την ηλεκτρονική τους αλληλογραφία και όχι κάποιο αριθμό τηλεφώνου για περαιτέρω επικοινωνία.
- Δ) Η παράβλεψη κάποιας ερώτησης από ένα συμμετέχοντα.

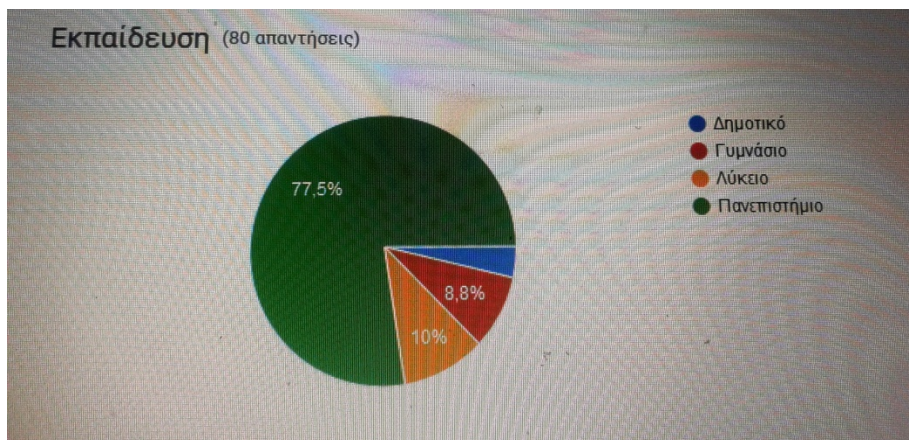
## **ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**



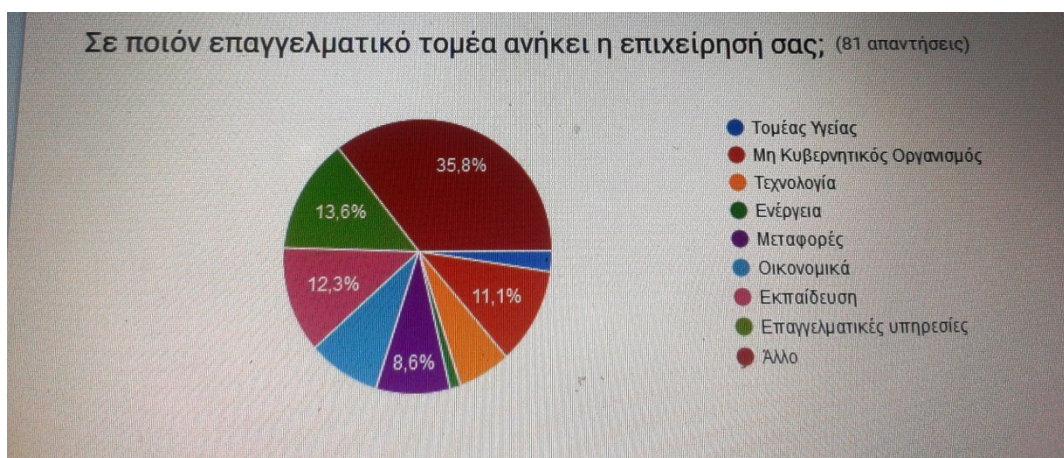
Όπως διαπιστώνεται στο δείγμα συλλέχθηκαν 81 απαντήσεις, εκ των οποίων υπήρξε συμμετοχή ανδρών στο 61,7% και γυναικών στο 38,3%. Για το συγκεκριμένο δείγμα δεν υπήρξε καμία διάκριση στο φύλο, καθώς το κύριο κριτήριο για να συλλεχθούν τα δεδομένα ήταν η επικοινωνία με κλάδους επιχειρήσεων που υπέστησαν τις μεγαλύτερες απώλειες οικονομικής κρίσης.



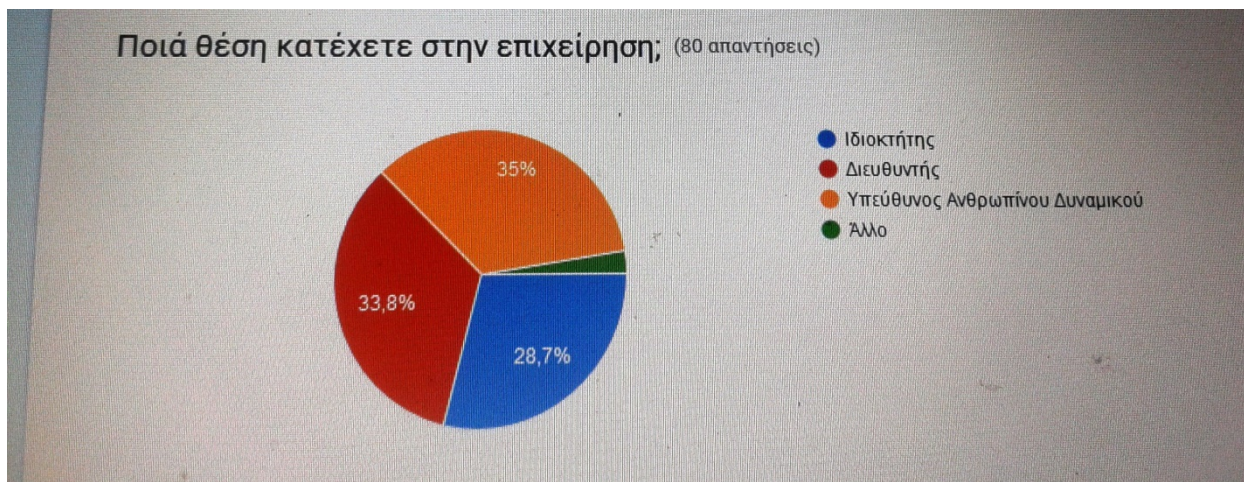
Οι ηλικίες των συμμετεχόντων στο δείγμα ήταν σε ποσοστό 58,8% μεταξύ 30 και 44 ετών, πράγμα που αποτελεί το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματος. Ένα 23,7% ήταν το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό ηλικιών 45 με 59 ετών, και το μικρότερο ποσοστό άτομα από 60 ετών και πάνω.



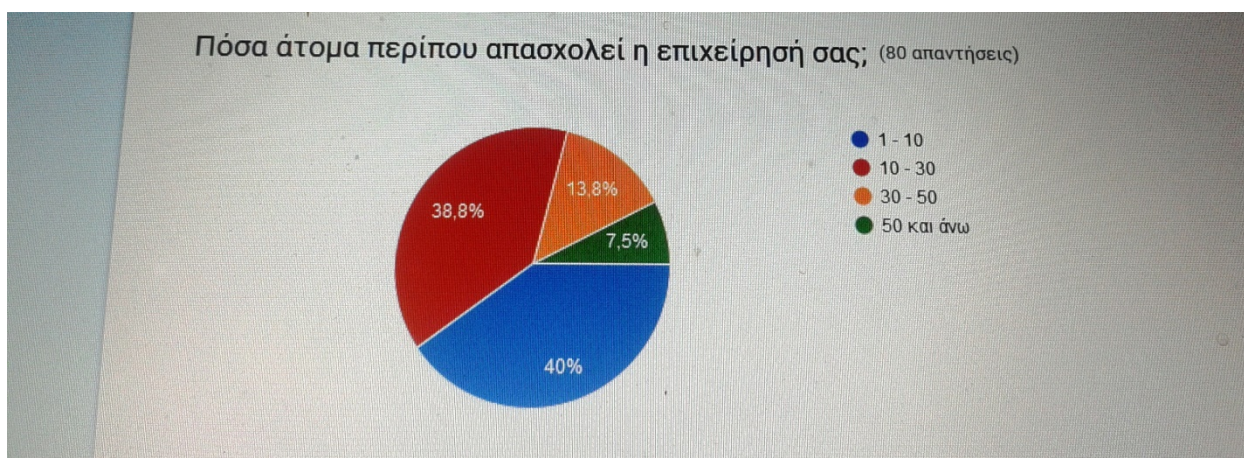
Η εκπαίδευση των συμμετεχόντων έδειξε σε συντριπτικό ποσοστό 77,5% πανεπιστημιακή μόρφωση, παρόλο που το δείγμα ήταν τυχαίο.



Οι περισσότερες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκαν σε ποσοστό 35,8% σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς, ενώ το μικρότερο ποσοστό άνηκε σε οικονομικές υπηρεσίες όπως λογιστικά γραφεία. Ένα 13,6% ποσοστό επίσης προέρχεται από τον τομέα της ενέργειας, όπως επιχειρήσεις φωτοβολταϊκών συστημάτων.

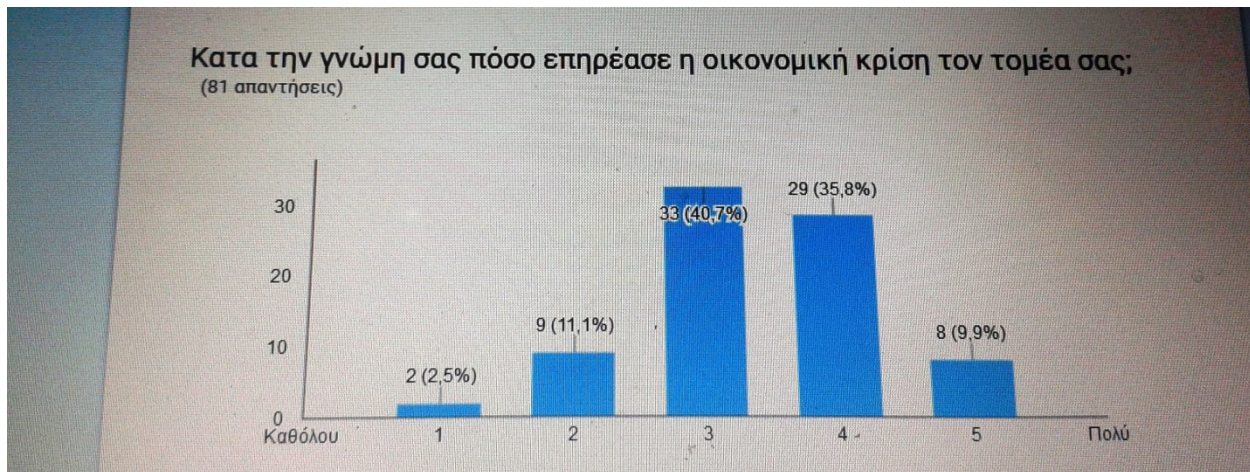


Όσον αφορά την θέση που κατείχαν οι εργοδότες στην επιχείρηση, φαίνεται μέσα από το δείγμα να είναι ισοσκελισμένη, αφού σε ποσοστό 35% ήταν υπεύθυνοι τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού και ακολούθησαν διευθυντές με ποσοστό 33,8% και ιδιοκτήτες με ποσοστό 28,7%

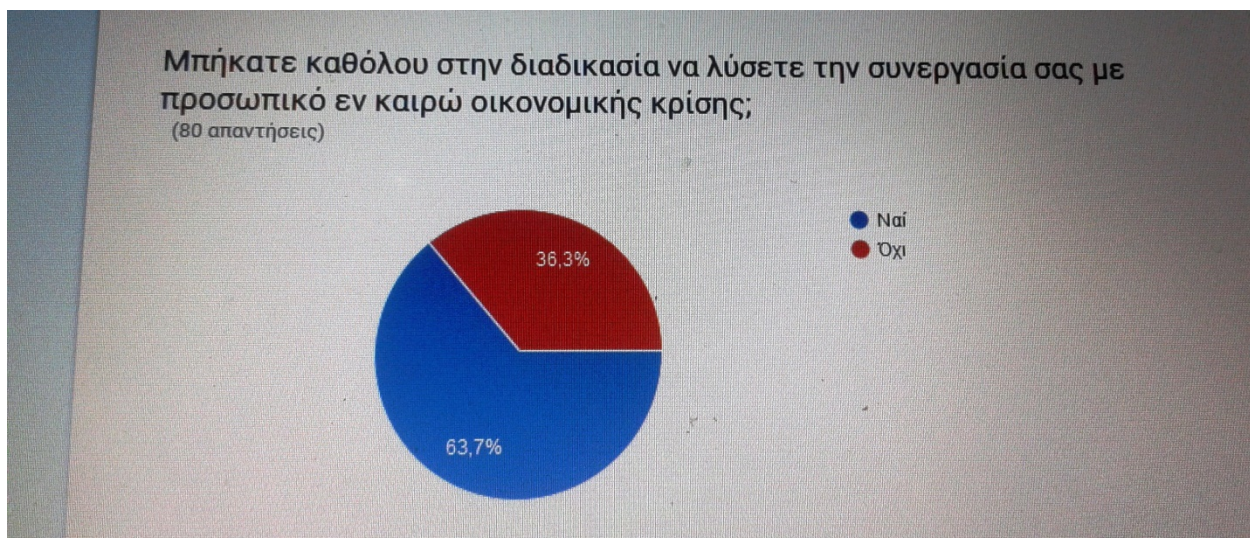


Οι περισσότερες επιχειρήσεις με βάση το τελευταίο δημογραφικό στοιχείο απασχολούσαν από 1 ως 10 άτομα, άρα υπάγονται στον τομέα των μικρών επιχειρήσεων και ένα ποσοστό 38,8% απασχολούσαν από 10 ως 30 άτομα.

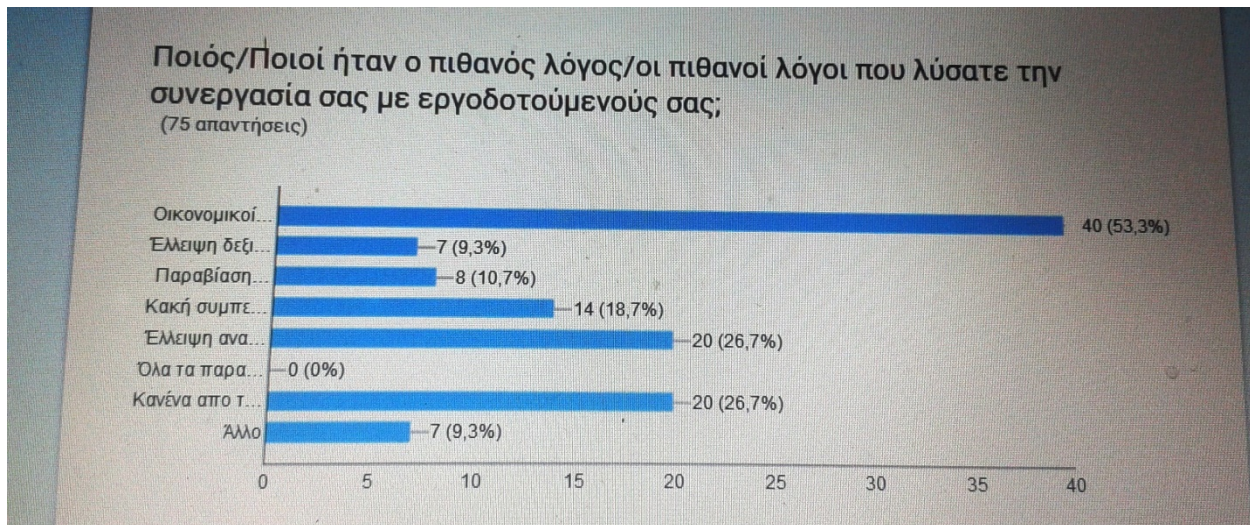
## ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ



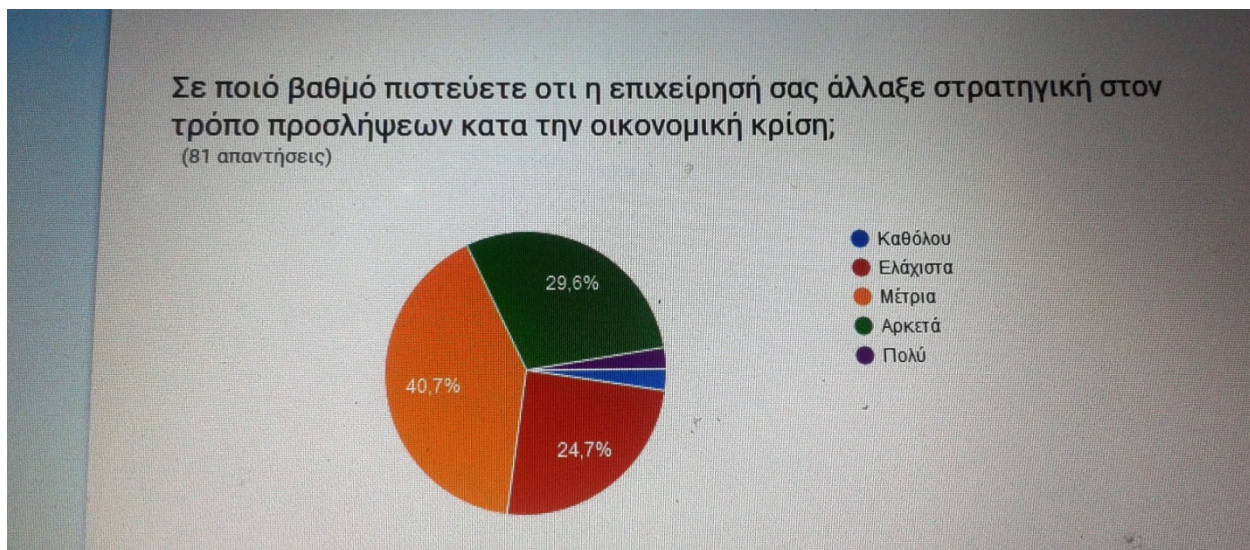
Από το γράφημα αυτό φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων (33%) πιστεύει ότι η οικονομική κρίση επηρέασε σε μέτριο βαθμό τις επιχειρήσεις τους.



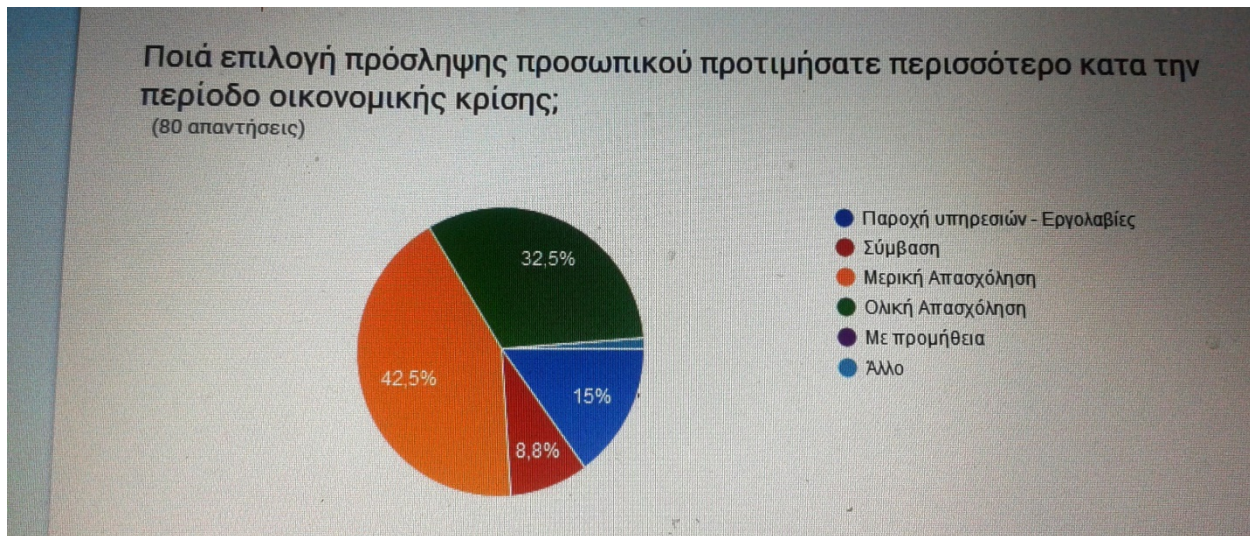
Σε αυτό το γράφημα είναι ξεκάθαρη η πρακτική λύσης συνεργασιών με προσωπικό ως απάντηση στα νέα δυσχερή οικονομικά δεδομένα. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που κατέφυγαν σε αυτή την πρακτική ανέρχεται στο 63,7%.



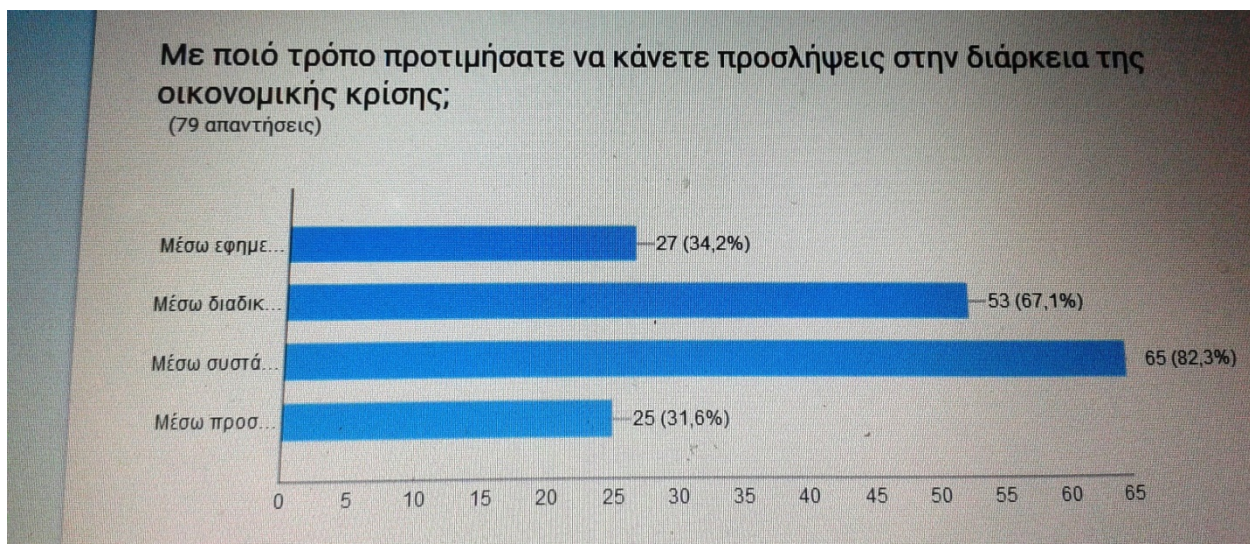
Σε αυτό το γράφημα υπάρχουν πολλά ενδιαφέροντα στοιχεία. Οι λόγοι λοιπόν που χρησιμοποίησαν οι εργοδότες περικοπές προσωπικού δίνει συμπεράσματα για το ποια γραμμή θα πρέπει να ακολουθείται από ανθρώπινο δυναμικό και προσωπικό σε περίοδο ύφεσης, ώστε οι εργοδότες να μην φθάνουν σε τέτοιο σημείο. Το ποσοστό των 40% πάντως καλύφθηκε από λόγους οικονομικής κρίσης, ενώ ένα ποσοστό 20% κατέδειξε ότι η έλλειψη της αναμενόμενης απόδοσης ήταν ένας σημαντικός λόγος που οι υπεύθυνοι ανθρωπίνου δυναμικού έφθασαν στην πρακτική των απολύσεων.



Σε αυτό το γράφημα αποσαφηνίζεται ότι το 40,7% των επιχειρήσεων άλλαξε τον τρόπο πρόσληψης προσωπικού κατά την οικονομική κρίση, είτε στην αναλογική βάση της στρατηγικής απολύσεων ή με βάση τις υπάρχουσες ανάγκες της. Επίσης ένα 29,6% ποσοστό αναφέρει ότι αναγκάστηκε να τροποποιήσει αρκετά την στρατηγική του, πράγμα που δείχνει ότι η οικονομική ύφεση δεν έδωσε περιθώρια για στασιμότητα στην πρότερη πρακτική που είχαν οι εργοδότες προ κρίσης.

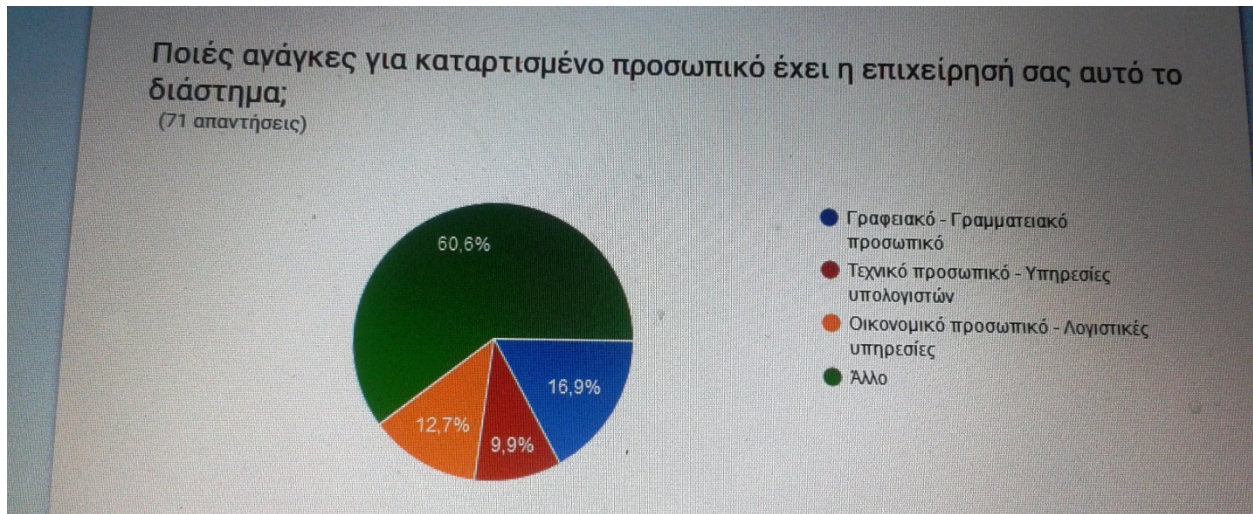


Το παραπάνω γράφημα επιβεβαιώνει με περίτρανο τρόπο αυτό το οποίο η βιβλιογραφική έρευνα αποδεικνύει, δηλαδή την εφαρμογή προσλήψεων μερικής απασχόλησης, ως την πιο διαδεδομένη πρακτική ελαστικών προσλήψεων για την κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά διαφαίνεται ότι ένα ποσοστό 32,5% αντικατοπτρίζει επιχειρήσεις που σε πείσμα των καιρών προσπάθησαν να συνάψουν συμβάσεις μόνιμης απασχόλησης με επαγγελματίες άνεργους και υποψήφιους.

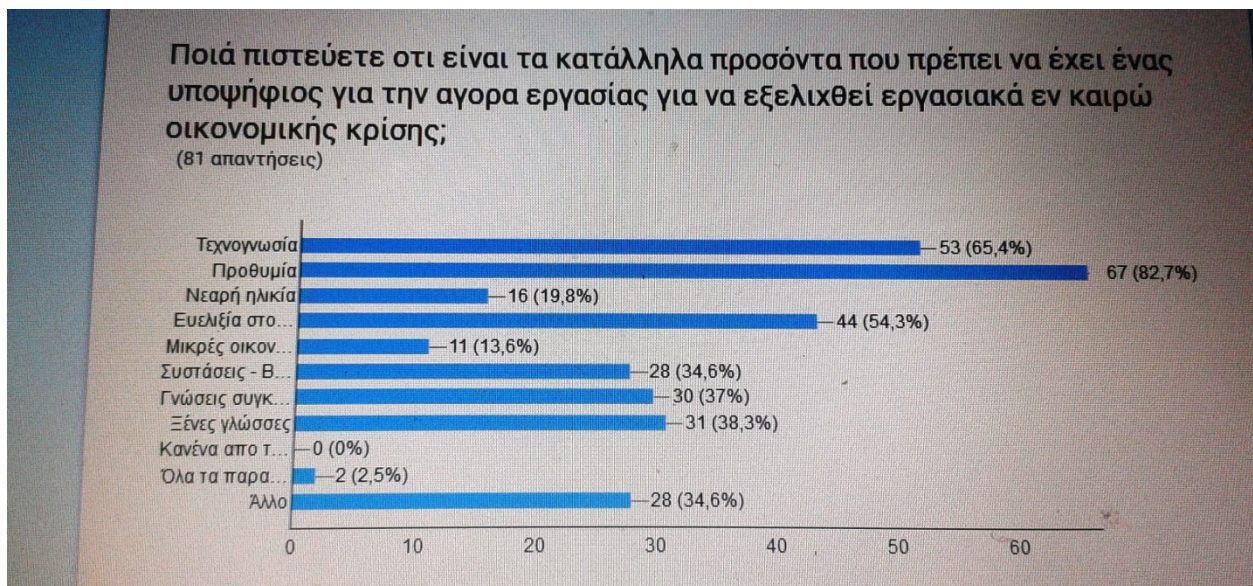


Το μέσο με το οποίο έγινε η διερεύνηση και στρατολόγηση προσωπικού από τις επιχειρήσεις ήταν στο 65% από συστάσεις. Για μια ακόμα φορά επιβεβαιώνεται η βιβλιογραφία που αναφέρει ότι οι εργοδότες βρήκαν στο πρόσωπο ατόμων που εμπιστεύονται την λύση για να προσλάβουν άτομα, στα οποία θα επένδυαν για την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησής τους εν μέσω κρίσης. Παρόλα αυτά ένα ποσοστό 53% ήταν εργοδότες που χρησιμοποίησαν το διαδίκτυο για να βρουν

προσωπικό, ένα ποσοστό 27% εφημερίδες και 25% μέσω προσωπικής πρόσκλησης σε συγκεκριμένα οικεία ή συγγενικά πρόσωπα.



Οι περισσότερες επιχειρήσεις σε ένα μεγάλο ποσοστό 60,6% αναζητούν άλλες κατηγορίες προσωπικού πέρα από αυτές που υπόδειξε η έρευνα. Παρόλα αυτά ένα ποσοστό 16,9% είναι επιχειρήσεις με ανάγκες γραφειακού προσωπικού και 12,7% με ανάγκες προσωπικού με οικονομικές – λογιστικές γνώσεις.



Τέλος το πιο σημαντικό γράφημα είναι αυτό που θα πρέπει επίσης να λάβουν υπόψη οι νεοεισερχόμενοι και οι άνεργοι για εύρεση εργασίας σε μια επιχείρηση εν μέσω κρίσης. Τα κριτήρια τα οποία ζητούν οι εργοδότες για να προσλάβουν ένα άτομο και να του εμπιστευθούν την ευθύνη να βγάλει την επιχείρηση από τις ζημιές είναι:

- 1) Προθυμία (82,7%)

- 2) Τεχνογνωσία – γνώση αντικειμένου (65,4%)
- 3) Ευελιξία στο ωράριο (54,3%)
- 4) Ξένες γλώσσες 38,3%)
- 5) Γνώσεις συγκεκριμένων προγραμμάτων (37%)
- 6) Συστάσεις – βραβεύσεις (34,6%)
- 7) Νεαρή ηλικία (19,8%)
- 8) Μικρές οικονομικές απαιτήσεις (13,6%)

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Τα τελικά συμπεράσματα επιβεβαιώνουν την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Οι ενδεικτικές πρακτικές πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού σε καιρό οικονομικής ύφεσης δείχνουν ξεκάθαρα την στροφή σε ελαστικές μορφές απασχόλησης κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης υποδεικνύουν ένα προφίλ ιδανικού υποψηφίου προσαρμοσμένου στις αλλαγές και τις οικονομικές προκλήσεις. Η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να παρουσιάσει περισσότερα στοιχεία αν είχε το περιθώριο εισαγωγής άλλων μεταβλητών. Παρόλα αυτά μπορεί να συνεισφέρει στην δημιουργία μιας ολοκληρωμένης καλής πρακτικής βασισμένη στην αλληλοκατανόηση των αναγκών κάθε πλευράς και στον καθορισμό τρόπων προστασίας των δικαιωμάτων και προνοιών του προσωπικού.

Θα ήταν ιδανικό με δεδομένες συγκεκριμένες συνθήκες οικονομικής ύφεσης όπως στο παράδειγμα της Κύπρου και της Ελλάδας να έλεγε κανείς ότι καλύτερη πρακτική θα ήταν να ακολουθηθεί το παράδειγμα της Γερμανίας. Παρόλα αυτά υπάρχουν τρόποι για τις επιχειρήσεις να εξελίξουν το υπάρχον προσωπικό τους, δημιουργώντας ταυτόχρονα έδαφος κερδοφορίας που θα γεννήσει περισσότερες ανάγκες για καινοτομία και νέες θέσεις εργασίας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Andersen T., Svarer M., (2012), Active Labour Market Policies in Recession, *Journal of Labor Policy***

**Wood S., Manwaring T., (2010), Recruitment and the Recession, P: 49 – 62**

**Bachmann et al, (2015), Labor Market Dynamics and Worker Heterogeneity during the Great Recession, *Journal of European Labor***

