

ΕΡΓΟ:

**«ΜΕΛΕΤΗ, ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΚΛΑΔΩΝ
ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ»**

Παραδοτέο Π2:

**Μελέτη Ανάδειξης και Προώθησης Πρακτικών Προνοητικής
Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του
Ανθρώπινου Δυναμικού**

(Συμπλήρωση με την ολοκλήρωση της ποιοτικής έρευνας στις επιχειρήσεις)

Ανάδοχος:

ΕΝΩΣΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ:

HayGroup®

HAY GROUP A.E.
Λεωφ. Βασιλίσσης Σοφίας 4,
106 74 Αθήνα
Τηλ: 210 3217666
Fax: 210 3213240
e-mail: customer_services@haygroup.com
www.haygroup.com



**ΟΜΙΛΟΣ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
(ΟΜΑΣ) Α.Ε.**
Αλιπέδου 18, 185 31 Πειραιάς
Λεωφ. Συγγρού 25, 117 43 Αθήνα
Τηλ: 210 9210641
Fax: 210 9210644
e-mail: mail@omas.gr
www.omas.gr

50  **εεδε**
ΧΡΟΝΙΑ | ελληνική εταιρία Φοιτησικών επιχειρήσεων
1 9 6 2 - 2 0 1 2

**ΕΕΔΕ :
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**
Λ. Ιωνίας 200 & Ιακωβάτων 61,
111-44 Αθήνα
Τηλ.: 210-2112000
Fax: 210-2112020
e-mail: eede@eede.gr
www.eede.gr

26 ΙΟΥΝΙΟΥ 2012



Ευρωπαϊκή Ένωση

Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
“ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ”
**ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ
ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ**



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	19
ΜΕΘΟΔΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	25
A. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	32
1. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	32
1.1 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΦΕΣΗ..	33
1.1.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕ.....	34
1.1.2 ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	37
1.1.3 ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΚΑΤΑ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	38
1.1.4 ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ	40
1.1.5 Η ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΙΣΘΩΤΩΝ	41
1.1.6 ΜΕΡΙΚΗ, ΠΡΟΣΩΡΙΝΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚ ΠΕΡΙΤΡΟΠΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	43
1.2 ΜΑΚΡΟΣΚΟΠΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΒΑΣΗ	48
1.2.1 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ.....	49
1.2.2. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	54
2. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	57
2.1 Η ΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	58
2.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	65
2.2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	71
2.2.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	76
2.2.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	126
2.2.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	132
B. ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	138
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	139
3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ.....	139
3.3 ΚΥΡΙΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	141
3.4 ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ	145
3.5 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ	147
3.5.1 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	147
3.5.2 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	161
3.6 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	177
Γ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	198
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	201

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ & ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΦΕΣΗ	201
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.1 : ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ	226
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ / ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ	280
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	314
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	339
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	340
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6 ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	343
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7: ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟ ΤΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ)	348
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	357

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 - «Παραδοσιακό» Σύστημα Διαχείρισης Προσωπικού και Σύστημα Προνοητικής Διαχείρισης».....	20
Σχήμα 2 - Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	23
Σχήμα 3 - Σχηματική Περιγραφή Μεθόδου Εργασίας.....	25
Σχήμα 4 - Το μοντέλο διάγνωσης επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας.....	29
Σχήμα 2.1 - Ο αντίκτυπος της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφαρμογή και επιτυχίας της Επιχειρησιακής Στρατηγικής.....	65
Σχήμα 2.2 - Οι παράγοντες επίδρασης στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου	70
Σχήμα 2.3 - Σύνδεση Στρατηγική της Επιχείρησης & Ατομικής Απόδοσης.....	113
Σχήμα 2.4 - Αμοιβές – Η σχέση μεταξύ του κόστους για τον εργοδότη και της αξίας για τον εργαζόμενο.....	121
Σχήμα 2.5 - Πρακτικές και Οφέλη Επικοινωνίας.....	127
Σχήμα 2.6 - Παράγοντες που επηρεάζουν τη Δέσμευση των Εργαζομένων και το Υποστηρικτικό περιβάλλον	133
Σχήμα 3.1 - Μοντέλο της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	177
Σχήμα 3.2 - Αξιολόγηση Δράσεων.....	187
Σχήμα 3.3 - Χαρακτηριστικά έξυπνης οργάνωσης.....	189

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1 - Τρόποι αντίδρασης στη κρίση εντός του 2012	59
Διάγραμμα 2.2 - Μέτρα που εφάρμοσαν οι εταιρείες το 2011 και μέτρα που σκοπεύουν να εφαρμόσουν το 2012.....	61
Διάγραμμα 2.3 - Μέθοδοι προσέλκυσης / επιλογής και αποτελεσματικότητα	77
Διάγραμμα 2.4 - Δυσκολία Κάλυψης Θέσεων ανά Χώρα, EMEA	82
Διάγραμμα 2.5 - Δυσκολία Κάλυψης Θέσεων ανά τον Κόσμο	83
Διάγραμμα 2.6 - Είδος δυσκολιών στην εύρεση υποψηφίων	83
Διάγραμμα 2.7 - Είδη προγραμμάτων εκπαίδευσης που εφαρμόζονται	99
Διάγραμμα 2.8 - Έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού ως ποσοστό της ετήσιας μισθοδοσίας τους.....	101
Διάγραμμα 2.9 - Περιοχές δεξιοτήτων που υστερούν οι εργαζόμενοι	102
Διάγραμμα 2.10 - Στρατηγικές Αντιμετώπισης Έλλειψης Ταλέντου.....	108
Διάγραμμα 2.11 - Η ανησυχία των εργοδοτών για τις επιπτώσεις της μετακίνησης ταλέντων σε άλλες χώρες	109
Διάγραμμα 2.12 - Οι εργοδότες πιστεύουν ότι το κράτος και οι επιχειρήσεις δεν κάνουν όσα θα έπρεπε προκειμένου να εμποδίσουν τη διαρροή ταλέντων σε άλλες χώρες	110
Διάγραμμα 2.13 - Βαθμός Συνεργασίας Επιχειρηματικού Κόσμου με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα ανά Χώρα	112
Διάγραμμα 2.14 - Λόγοι εφαρμογής συστήματος Διοίκησης της απόδοσης	115
Διάγραμμα 2.15 - Μεγαλύτερη έμφαση στα προγράμματα που συνδέουν τις αμοιβές με την απόδοση	124
Διάγραμμα 2.16 - Τακτική μέτρηση της ανταποδοτικότητας των αμοιβών	124
Διάγραμμα 2.17 - Θέματα υγείας και ασφάλειας που συζητούνται τακτικά στις συναντήσεις υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών ανά χώρα (% επιχειρήσεων)	136
Διάγραμμα 2.18 - Ύπαρξη διαδικασίας ή σχεδιασμένου πλάνου δράσης για την υγεία και την ασφάλεια	136

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1- Βασικά Στοιχεία Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ...	24
Πίνακας 2.1 - «Κύριες Μέθοδοι Προσέλκυσης και Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού»	79
Πίνακας 2.2 - Κριτήρια που επηρεάζουν τη προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού.	80
Πίνακας 2.3 - Τι είναι η Διοίκηση στην Απόδοση	114
Πίνακας 2.4 - Σύνδεση Διοίκησης της Απόδοσης & Επίτευξης Επιχειρησιακής Απόδοσης	115
Πίνακας 2.5- Η Συμβολή της Δέσμευσης των εργαζομένων και του Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος στα Οικονομικά Αποτελέσματα	132
Πίνακας 3.1 - Σύγκριση των δύο βασικών προσεγγίσεων Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	144
Πίνακας 3.2 - Ιεράρχηση σπουδαιότητας ρόλων (Work force segmentation model)	183
Πίνακας 3.3- Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	190
Πίνακας 3.4 - Σύνδεση Στρατηγικής Μείωσης Κόστους με τους Βασικούς Πυλώνες του Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης	194
Πίνακας 3.5 - Σύνδεση Στρατηγικής Διαφοροποίησης-Καινοτομίας με τους Βασικούς Πυλώνες του Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης	195
Πίνακας 3.6 - Σύνδεση Στρατηγικής Εστίασης - Ποιότητας με τους Βασικούς Πυλώνες του Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης	196

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Το Έργο Μελέτης «Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας» με Αναθέτουσα Αρχή την Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας, εμπίπτει στο Σχέδιο Δράσης που εκπόνησε ο ΣΕΒ στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013».

Αντικείμενο της υπό εκπόνηση μελέτης είναι η αναγνώριση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, η καταγραφή καλών πρακτικών και τελικά η διαμόρφωση ενός προτεινόμενου μοντέλου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο υποστηρίζει την αποτελεσματική λειτουργία και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Στόχος του Σχεδίου Δράσης που εκπόνησε ο ΣΕΒ είναι η διαμόρφωση ουσιαστικών και αποτελεσματικών πολιτικών στήριξης της προσαρμογής των εργαζομένων και των επιχειρήσεων στα νέα οικονομικά δεδομένα καθώς και η προώθηση της απασχόλησης και της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων. Ένας από τους τέσσερις βασικούς άξονες παρέμβασης είναι η βελτίωση της προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της διαμόρφωσης στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό.

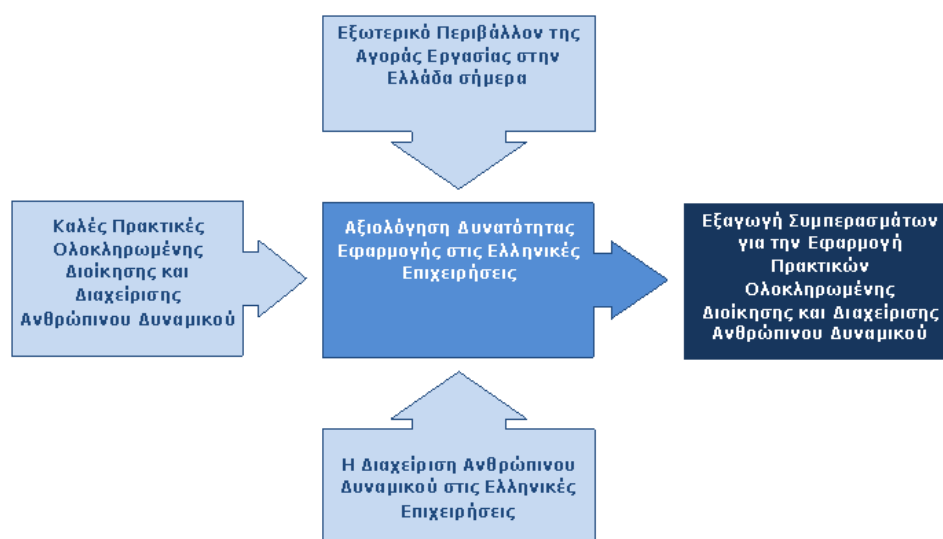
Το παρόν κείμενο αποτελεί μια συνοπτική παρουσίαση του 2^{ου} Παραδοτέου (Π2) του Έργου: «Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας».

Το κείμενο χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη που στόχο έχουν:

Μέρος Α: καταγραφή υφιστάμενων πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση δευτερογενών και πρωτογενών πηγών. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις Ελληνικές επιχειρήσεις, ειδικά κατά τη σημερινή περίοδο γενικευμένης οικονομικής κρίσης και ανάδειξη περιοχών προβληματικότητας

Μέρος Β: ανάπτυξη και παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών ενός Συστήματος Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΠΔΑΔ) που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και δυνατότητες της Ελληνικής επιχειρηματικότητας.

Μέρος Γ: Ανακεφαλαίωση συμπερασμάτων



Αρχικά, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί τι σημαίνει προνοητική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ποιες είναι οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογής της. Ο ορισμός που υιοθετεί η Ανάδοχος Ένωση Εταιρειών στην παρούσα Μελέτη για την προνοητική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι: *«Το σύνολο των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και οι οποίες είναι προσανατολισμένες στο μέλλον (future-oriented), με στόχο την πρόβλεψη και μείωση της επιχειρησιακής αβεβαιότητας σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και σε εναρμόνιση με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού».*

Το βασικό χαρακτηριστικό της προνοητικής διαχείρισης είναι ο προγραμματισμός των δράσεων οι οποίες θα υποστηρίξουν την υλοποίηση των μελλοντικών στόχων.

Μέθοδος Οργάνωσης Εργασιών για την Εκπόνηση της Μελέτης

Για την ανάπτυξη των δύο βασικών ενοτήτων χρησιμοποιήθηκε η ακόλουθη μεθοδολογική προσέγγιση:

Μέρος Α: Αποτύπωση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Αγοράς Εργασίας και Συστημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Σε αυτό το μέρος της Μελέτης, η Ανάδοχος Ένωση Εταιρειών αφενός αποτύπωσε την υφιστάμενη κατάσταση στην αγορά εργασίας στην Ελλάδα σε μακροσκοπικό επίπεδο, αφετέρου εξέτασε τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα που διαθέτουν 50-250 άτομα ανθρώπινο δυναμικό.

- 1) Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα καθώς και εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης εργαζομένων σε επιχειρήσεις.
- 2) Διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας πεδίου
- 3) Ποιοτική ανάλυση και σύνθεση των ευρημάτων των συνεντεύξεων και της βιβλιογραφικής έρευνας με σκοπό τη ανάδειξη τάσεων και ενδείξεων στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτή την κατηγορία των επιχειρήσεων.

Μέρος Β: Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε αυτό το μέρος της Μελέτης, η Ανάδοχος Ένωση Εταιρειών παρουσίασε προσεγγίσεις άλλων χωρών αναφορικά με τις καλές πρακτικές ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούν επιτυχημένες εταιρείες στην Ελλάδα και Διεθνώς. Επιπρόσθετα, έγινε ανάλυση του Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο προτείνεται να υιοθετηθεί.

- 1) Συλλογή στοιχείων αναφορικά με προσεγγίσεις άλλων χωρών ως προς την προνοητική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και «καλών πρακτικών» ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από επιτυχημένες εταιρείες
- 2) Παρουσίαση Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέρος Γ: Ανακεφαλαίωση Συμπερασμάτων

Ανακεφαλαίωση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από το σύνολο των στοιχείων που έχουν αναλυθεί τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό έτσι ώστε να προσδιορισθεί η βάση και οι αρχές πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η ανάπτυξη του Οδηγού Προνοητικής Διαχείρισης για τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Η υφιστάμενη οικονομική κρίση έχει επηρεάσει δραματικά το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν και έχουν συνηθίσει να λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Έτσι, έχει διαμορφώσει ένα εκρηκτικό μείγμα πολλών συναρτούμενων παραγόντων μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβιώσουν. Συνοψίζοντας, οι παράγοντες αφορούν στα εξής:

- Αύξηση των δημοσιονομικών προβλημάτων και του δημοσίου χρέους που αντιμετωπίζει η Ελλάδα
- Αύξηση της ανεργίας σε πολύ υψηλά επίπεδα (17.9% το 2011)
- Μείωση της κατανάλωσης και κάθετη πτώση της καταναλωτικής πίστης των πολιτών
- Μείωση του κύκλου εργασιών και τζίρου των επιχειρήσεων
- Αύξηση της φορολογίας και μείωση του καθαρού εισοδήματος επιχειρήσεων και οικογενειών
- Μειωμένη έως αδύνατη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων από τις τράπεζες με μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις που δημιουργεί σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας
- Δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδοτικά προγράμματα (π.χ. ΕΣΠΑ)
- Γραφειοκρατικό κράτος με χαμηλή αποτελεσματικότητα και υποστήριξη στη λειτουργία των επιχειρήσεων
- Ασταθές και διαρκώς μεταβαλλόμενο νομοθετικό και φορολογικό πλαίσιο
- Αλλαγές στους κανόνες και το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν μια «κινούμενη άμμο» πάνω στην οποία εργαζόμενοι και επιχειρήσεις προσπαθούν να ισορροπήσουν. Δεν είναι λοιπόν παράδοξο το γεγονός ότι τόσο οι πολίτες, όσο και οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι των

επιχειρήσεων εμφανίζονται να είναι διστακτικοί ή και απαισιόδοξοι ως προς τη εξέλιξη της οικονομίας¹.

Η πτώση της κατανάλωσης τόσο στην Ελληνική, όσο και στην Ευρωπαϊκή αγορά έχουν προσθέσει ακόμα μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις, οι οποίες βλέπουν ότι πρέπει να προσπαθήσουν περισσότερο ή να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται προκειμένου να επιτύχουν ή έστω να πλησιάσουν τους στόχους πωλήσεων που έχουν θέσει. Ταυτόχρονα, η αρνητική εικόνα που έχει διαμορφωθεί για την Ελληνική οικονομία αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη συμφωνιών και την παροχή πιστώσεων από αλλοδαπούς προμηθευτές ή/και πελάτες, γεγονός που επηρεάζει, όπως είναι αναμενόμενο, σημαντικά τη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις συνήθως υιοθετούν μία πιο αποσπασματική προσέγγιση για τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Επιχειρησιακή στρατηγική η οποία δεν συνδέεται με το ανθρώπινο δυναμικό.
- Αδυναμία συστηματικής και πλήρους αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού
- Συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων και χρονοβόρα απορρόφηση των διοικούντων σε «καθημερινές λειτουργίες» και επίλυση προβλημάτων εις βάρος στρατηγικών/σημαντικών θεμάτων – ειδικότερα σήμερα που συνήθως «παλεύουν με τη φωτιά» για την επίλυση επειγόντων προβλημάτων για την επιβίωση της επιχείρησης.
- Έλλειψη σε γνώσεις και ικανότητες διοίκησης
- Χαμηλός βαθμός τυποποίησης περιγραφών και προδιαγραφών
- Απουσία προσδιορισμού των κρίσιμων ρόλων ή/ και των κρίσιμων δεξιοτήτων / συμπεριφορών που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση της στρατηγικής και σύνδεσής τους με τα πλάνα ανάπτυξης των εργαζομένων
- Απουσία διαδικασίας προγραμματισμού διαδοχής
- Συστήματα και διαδικασίες που στις περισσότερες επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους είναι είτε απλά, είτε άτυπα (λόγω της μικρής κλίμακας των λειτουργιών).

¹ Έρευνα PWC, και KEM - ΕΒΕΑ
«HAY GROUP AE - ΟΜΑΣ AE - ΕΕΔΕ»

- Ειδικότερα, ως προς τη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αυτή τείνει να αντιμετωπίζεται ως «εκπαιδευτικά σεμινάρια» και να περιορίζεται σε επιδοτούμενα προγράμματα ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης ή / και on-the-job training σε άτυπη μορφή
- Συγκεντρωτικό / επιτακτικό στυλ διοίκησης και επιχειρηματική κουλτούρα που προάγει τον «διοικητικό έλεγχο» περισσότερο από την «ανάληψη πρωτοβουλιών» και δεν έχει εμπεδώσει τις έννοιες της «υπευθυνότητας για αποτελέσματα», «διοίκησης μέσω στόχων» και της «αναπτυξιακής καθοδήγησης» (developmental coaching & mentoring).

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν τις βασικές αιτίες για την απουσία ή/και δυσκολία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με στρατηγικά προσανατολισμένο τρόπο. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ακόμα και όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει συστηματικά κάποιες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αυτές συνήθως είναι αποσπασματικές και δεν συνδέονται μεταξύ τους. Ταυτόχρονα, κυρίαρχα παρουσιάζεται η απουσία προγραμματισμού και σύνδεσης των δράσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά (στρατηγική και σύνδεση / συνεργασία ενεργειών) αποτελούν την «καρδιά» της προνοητικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και ο βαθμός απουσίας ή ύπαρξής τους καθορίζει και τον βαθμό αποτελεσματικότητας των ενεργειών προνοητικής διαχείρισης.

Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η επιχειρησιακή στρατηγική είναι το «σημείο εκκίνησης». Έχοντας προσδιορίσει την επιχειρησιακή στρατηγική, η εταιρεία είναι σε θέση να προσδιορίσει τις μελλοντικές της ανάγκες/απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό (ρόλοι και γνώσεις/ δεξιότητες) που κρίνονται απαραίτητες για την υλοποίηση της. Στη συνέχεια αξιολογώντας τη διαθεσιμότητα που έχει η εταιρεία σε πόρους (ανθρώπινους, τεχνολογικούς και οικονομικούς) προσδιορίζονται οι αποκλίσεις-συγκλίσεις (Gap Analysis). Το επόμενο βήμα είναι η διατύπωση των απαιτούμενων παρεμβάσεων αναφορικά με τέσσερις πυλώνες – Οργάνωση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία, Εργασιακό Περιβάλλον/ Κλίμα, προκειμένου να διαμορφωθεί η Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού που θα βοηθήσει στην επίτευξη των επιχειρησιακών

αποτελεσμάτων. Πιο κάτω, παρατίθεται το Μοντέλο της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.



Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση και τα βήματα στα οποία πρέπει να προβεί κατά την υλοποίηση ενός Συστήματος Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΠΔΑΔ) παραμένουν τα ίδια ανεξάρτητα από τον τύπο της επιχείρησης. Αυτό που αλλάζει είναι τα αποτελέσματα και τα ευρήματα σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, το βάρος και η προτεραιότητα που δίδεται στις αποκλίσεις που εντοπίζονται και τα πλάνα δράσης που δημιουργούνται για την αντιμετώπιση αυτών των αποκλίσεων. Αυτά τα πλάνα δράσης θα ποικίλλουν με βάση τον τύπο της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σύμφωνα με το πολύ-μελετημένο μοντέλο επιχειρησιακής στρατηγικής του Michael Porter, υπάρχουν τρία βασικά είδη επιχειρησιακής στρατηγικής για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ένα ΣΠΔΑΔ μπορεί να ευθυγραμμιστεί με την εταιρική στρατηγική:

- Η στρατηγική μείωσης κόστους (cost leadership),
- Η στρατηγική διαφοροποίησης-καινοτομίας (differentiation),
- Η στρατηγική εστίασης-ποιότητας (focus strategy).

Ο καθορισμός των προτεραιοτήτων, όσον αφορά στο βαθμό εστίασης των δράσεων θα γίνει με βάση κυρίως τους ακόλουθους παράγοντες:

Είδος επιχείρησης

Η κατηγοριοποίηση αυτή αφορά σε επιχειρήσεις μεταποιητικού ή μη χαρακτήρα.

Οικονομικό προφίλ

Η κατηγοριοποίηση αυτή αφορά σε επιχειρήσεις με υψηλό επίπεδο ανάπτυξης, μέτριες οικονομικές επιδόσεις ή τελικά οριακούς οικονομικούς δείκτες.

Στη συνέχεια περιγράφονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να υλοποιήσει ένα ΣΠΔΑΔ και παρουσιάζονται συνοπτικά τόσο ο σκοπός, όσο και οι βασικές ενέργειες του κάθε βήματος. Τα βήματα αυτά θα αναλυθούν εκτενώς και με πολύ περισσότερες λεπτομέρειες στον Οδηγό που θα δημιουργηθεί για την υποστήριξη των επιχειρήσεων κατά την εφαρμογή του ΣΠΔΑΔ. Στον Οδηγό αυτό, το κάθε βήμα θα συνοδεύεται από υποστηρικτικά εργαλεία και μεθοδολογίες, πρακτικά παραδείγματα και οδηγίες σχετικά με το πώς οι δράσεις μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης.

Διαδικασία Εφαρμογής Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στη συνέχεια περιγράφονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να υλοποιήσει το Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και παρουσιάζονται συνοπτικά τόσο ο σκοπός, όσο και οι βασικές ενέργειες του κάθε βήματος.

Βήμα 1 – Αποσαφήνιση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Σε αυτό το βήμα, η ηγεσία της επιχείρησης καλείται να αποσαφηνίσει την επιχειρησιακή στρατηγική, διασφαλίζοντας ότι τα διοικητικά της στελέχη έχουν κοινή αντίληψη. Αυτό το βήμα αποτελεί την αφετηρία και το θεμέλιο όλων των ΣΠΔΑΔ, καθώς ο σκοπός αυτών των συστημάτων είναι να διασφαλίσουν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς της στόχους και υποστηρίζει την επίτευξή τους.

Βήμα 2 – Αξιολόγηση των μελλοντικών αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό

Σε αυτό το βήμα, η επιχείρηση έχοντας αποσαφηνίσει τη στρατηγική της και λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον (τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, περιβαλλοντολογικές), προχωρά στον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων υψηλής προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση και στη συνέχεια στον καθορισμό των αναγκών της σε ανθρώπινο δυναμικό εστιάζοντας στους κρίσιμους ρόλους και τις δεξιότητες που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση της επιχειρησιακής της στρατηγικής.

Βήμα 3 – Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης

Σε αυτό το βήμα η επιχείρηση αναλύει και αποτυπώνει την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της, α) αποτιμώντας τους ρόλους/επαγγέλματα τα οποία διαθέτει, β) την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού ανά ρόλο, καθώς και γ) τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα προσόντα που διαθέτει ήδη η επιχείρηση.

Έχοντας ήδη ορίσει τις μελλοντικές της ανάγκες σχετικά με τους ρόλους και τις δεξιότητες που θα υποστηρίξουν την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, η επιχείρηση μπορεί πιο εύκολα να προχωρήσει σε μια στοχευμένη αξιολόγηση και ανάλυση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού της έναντι αυτών των αναγκών.

Βήμα 4 – Ανάλυση χάσματος και προσδιορισμός αποκλίσεων/συγκλίσεων

Σε αυτό το βήμα, η επιχείρηση προχωράει στην ανάλυση του χάσματος βάσει της υφιστάμενης κατάστασης και έχοντας προσδιορίσει τις μελλοντικές της ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

Κατά το βήμα της ανάλυσης του χάσματος, η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να λάβει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον, σε θέματα όπως ανταγωνισμός στην τοπική αγορά εργασίας, διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, εξελίξεις/αλλαγές της εργατικής νομοθεσίας. Οι αποκλίσεις αυτές ενδέχεται να προέρχονται από περιορισμένη προσφορά των συγκεκριμένων επαγγελματιών στην αγορά εργασίας (έλλειψη προσφοράς είτε σε τοπικό είτε σε εθνικό επίπεδο) αλλά και από μεταβολές στις ανάγκες της επιχείρησης για συγκεκριμένα επαγγέλματα και δεξιότητες (μεταβολή της ζήτησης λόγω αλλαγών στρατηγικών προτεραιοτήτων, τεχνολογίας κλπ). Μπορούν επίσης να προέρχονται από έλλειψη

συγκεκριμένων δεξιοτήτων του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (π.χ. προσανατολισμός στο πελάτη, δεξιότητες διαχείρισης έργων κλπ.) αλλά και από πιο δομικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης όπως η μη αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης, ή ο ακατάλληλος σχεδιασμός θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων.

Βήμα 5 – Διαμόρφωση πλάνου δράσεων

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση χάσματος στο προηγούμενο βήμα, η επιχείρηση προχωράει στην ιεράρχηση των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης και στη συνέχεια καθορίζει τις απαραίτητες δράσεις.

Οι δράσεις αξιολογούνται βάσει δύο κριτηρίων: α) Προστιθέμενη Αξία και β) Βαθμός Ευκολίας Εφαρμογής λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης, το οικονομικό προφίλ της, το μέγεθος της και το είδος της επιχείρησης. Ο συνδυασμός των δύο κριτηρίων οδηγεί στον χαρακτηρισμό των Δράσεων σε:

- i. Δράσεις που έχουν άμεσα και ορατά αποτελέσματα
- ii. Δράσεις που αποτελούν τις αμέσως επόμενες προτεραιότητες
- iii. Δράσεις που δεν χρειάζεται να υλοποιηθούν, καθώς προσθέτουν μικρότερη αξία σε σχέση με τις υπόλοιπες δράσεις και είναι λιγότερο εύκολα στην υλοποίησή τους

Ολοκληρώνοντας την αξιολόγηση των δράσεων, γίνεται ιεράρχησή τους και αναπτύσσονται τα λεπτομερή πλάνα υλοποίησής τους, τα οποία εμπίπτουν στους τέσσερις πυλώνες που προαναφέρθηκαν στο προηγούμενο μέρος, ήτοι:

1. Οργάνωση και Διαχείριση της Εργασίας
2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
3. Επικοινωνία
4. Εργασιακό περιβάλλον/ Κλίμα

Βήμα 6 – Αξιολόγηση και αναπροσαρμογή δράσεων

Ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την εφαρμογή του ΣΠΔΑΔ είναι να θεωρηθεί μια «ζωντανή διαδικασία», η οποία δεν αντιμετωπίζεται αποσπασματικά

από την επιχείρηση, αλλά παρακολουθείται και αξιολογείται τακτικά προκειμένου να διασφαλίζεται ότι ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται η επιχείρηση τους πόρους της βρίσκεται διαρκώς σε ευθυγράμμιση με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και το στρατηγικό προσανατολισμό της. Για το λόγο αυτό ο σκοπός του βήματος αυτού είναι να δημιουργηθούν δείκτες αποτελεσματικότητας των ενεργειών καθώς και τρόποι παρακολούθησης και αξιολόγησης της πορείας των δράσεων, με σκοπό να διασφαλίζεται ότι το πλάνο ανταποκρίνεται διαρκώς στις πραγματικές επιχειρησιακές ανάγκες και στρατηγικούς στόχους (δεδομένου ότι κατά την υλοποίηση της εισέρχονται και απρόβλεπτοι παράγοντες οι οποίοι ενδέχεται να απαιτούν τη προσαρμογή ορισμένων δράσεων).

Βασικά συμπεράσματα

Με βάση την εξέταση καλών πρακτικών ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τόσο στην Ελλάδα, όσο και διεθνώς, αφετέρου βάσει της υφιστάμενης κατάστασης στην Ελλάδα προκύπτουν πολύτιμα συμπεράσματα. Στόχος είναι να προσδιορισθεί η βάση και οι αρχές πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η ανάπτυξη ενός εφαρμόσιμου και ρεαλιστικού Οδηγού Προνοητικής Διαχείρισης για τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Έτσι, μέσα από την Μελέτη προκύπτει ότι:

- Το Σύστημα Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΠΔΑΔ) έχει αποδεδειγμένα απτά οφέλη για τις επιχειρήσεις – αύξηση μεριδίου αγοράς, ενίσχυση ανταγωνιστικότητας, κερδοφορία, branding, αύξηση του goodwill της εταιρείας κ.α.
- Η αποτελεσματική εφαρμογή ενός ΣΠΔΑΔ δεν συνεπάγεται πολυπλοκότητα
- Το Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν απαιτεί απαραίτητα οικονομικούς πόρους. Απαιτεί αλλαγή φιλοσοφίας και τρόπου σκέψης. Πιο πολύ στηρίζεται στην κατανόηση της αναγκαιότητας και χρησιμότητάς του, καθώς και στη θέληση και αποφασιστικότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει τους κανόνες που το διέπουν.
- Η εισαγωγή ενός τέτοιου μοντέλου απαιτεί ή/και προϋποθέτει τις περισσότερες φορές την αλλαγή κουλτούρας και συμπεριφορών από όλους τους εργαζομένους σε οποιοδήποτε επίπεδο.

- Η κατανόηση και αποδοχή του μοντέλου προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τους εργαζομένους μίας επιχείρησης εξαρτάται από το κατά πόσο τα στελέχη, και ειδικά η ηγεσία της επιχείρησης, αναγνωρίζει και υποστηρίζει την εφαρμογή του.
- Η αμφίδρομη και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ της εργοδοσίας και των εργαζομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του μοντέλου, όπως αναδείχθηκε και από τις καλές πρακτικές.
- Το επίπεδο του κλίματος και το είδος της κουλτούρας που υπάρχει στις επιχειρήσεις μπορεί να ενισχύσει ή να δυσκολέψει την ανάπτυξη δράσεων προνοητικής διαχείρισης. Γι' αυτό το λόγο, αυτός ο παράγοντας χρειάζεται να ληφθεί προσεχτικά υπόψη κατά την εκπόνηση του Οδηγού και την εφαρμογή του μοντέλου στις Ελληνικές επιχειρήσεις.
- Το οικογενειακό κλίμα και το σχετικά μικρό μέγεθος των Ελληνικών επιχειρήσεων μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στην αποτελεσματική εφαρμογή της Προνοητικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, λόγω της ευελιξίας και της αμεσότητας στην επικοινωνία που μπορούν να επιτύχουν. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί να έχει πεισθεί η ιδιοκτησία/ηγεσία για την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα εφαρμογής της.
- Η σύνδεση των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ τους συνεισφέρει στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της προνοητικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Το Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εξοικονομήσει πόρους στην επιχείρηση μέσω της:
 - ο επένδυσης στην ανάπτυξη των πλέον ικανών και απαραίτητων εργαζομένων για την επιχείρηση,
 - ο στοχευμένης ως προς τη στρατηγική εκπαίδευσης,
 - ο αποφυγής απώλειας ικανών στελεχών,
 - ο ελαχιστοποίησης ανάγκης πρόσληψης νέων στελεχών από την αγορά εργασίας με υψηλότερο κόστος και με αμφίβολα αποτελέσματα,
 - ο διαμόρφωσης άλλου είδους αμοιβών οι οποίες κοστίζουν λιγότερο στην επιχείρηση, αλλά έχουν υψηλότερη ανταποδοτικότητα από τις παραδοσιακές υλικές αμοιβές

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να φαντάζει πολυτέλεια στις σημερινές συνθήκες τις οποίες βιώνουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, ειδικά μέσα σε αυτό το πλαίσιο

αβεβαιότητας, οι επιχειρήσεις πρέπει περισσότερο από κάθε άλλη φορά να σκεφτούν τους τρόπους και τις προϋποθέσεις που θα τις οδηγήσουν στην ανάπτυξη.

Η ύπαρξη ενός εργατικού δυναμικού που μπορεί να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης είναι περισσότερο αποτέλεσμα σχεδιασμού και προγραμματισμού, παρά προϋπολογισμού και κόστους. Η Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από την εφαρμογή ρεαλιστικών και κατάλληλα διαμορφωμένων πρακτικών μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση και να υποστηρίξει την ανάπτυξη και υλοποίηση των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης με Αναθέτουσα Αρχή την Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας, εμπίπτει στο Σχέδιο Δράσης που εκπόνησε ο ΣΕΒ στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013».

Αντικείμενο της υπό εκπόνηση μελέτης είναι η αναγνώριση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, η καταγραφή καλών πρακτικών και τελικά η διαμόρφωση ενός προτεινόμενου μοντέλου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο υποστηρίζει την αποτελεσματική λειτουργία και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Στόχος του Σχεδίου Δράσης που εκπόνησε ο ΣΕΒ είναι η διαμόρφωση ουσιαστικών και αποτελεσματικών πολιτικών στήριξης της προσαρμογής των εργαζομένων και των επιχειρήσεων στα νέα οικονομικά δεδομένα καθώς και η προώθηση της απασχόλησης και της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων. Ένας από τους τέσσερις βασικούς άξονες παρέμβασης είναι η βελτίωση της προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της διαμόρφωσης στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στο σημερινό, συνεχώς μεταβαλλόμενο, επιχειρηματικό περιβάλλον έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν θα πρέπει να εφαρμόσουν και να ενστερνιστούν ένα διαφορετικό τρόπο λειτουργίας σε σχέση με αυτόν που εφαρμόζουν έως σήμερα. Η διαφορετικότητα αυτή αφορά κυρίως στην αλλαγή νοοτροπίας και προσέγγισης σε θέματα καινοτομίας, εξωστρέφειας, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό και έχει αποδειχθεί από πλήθος ερευνών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό², ότι η ολοκληρωμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εξασφαλίσει σημαντικά και ουσιαστικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, ειδικά στη σημερινή περίοδο κρίσης, όπως:

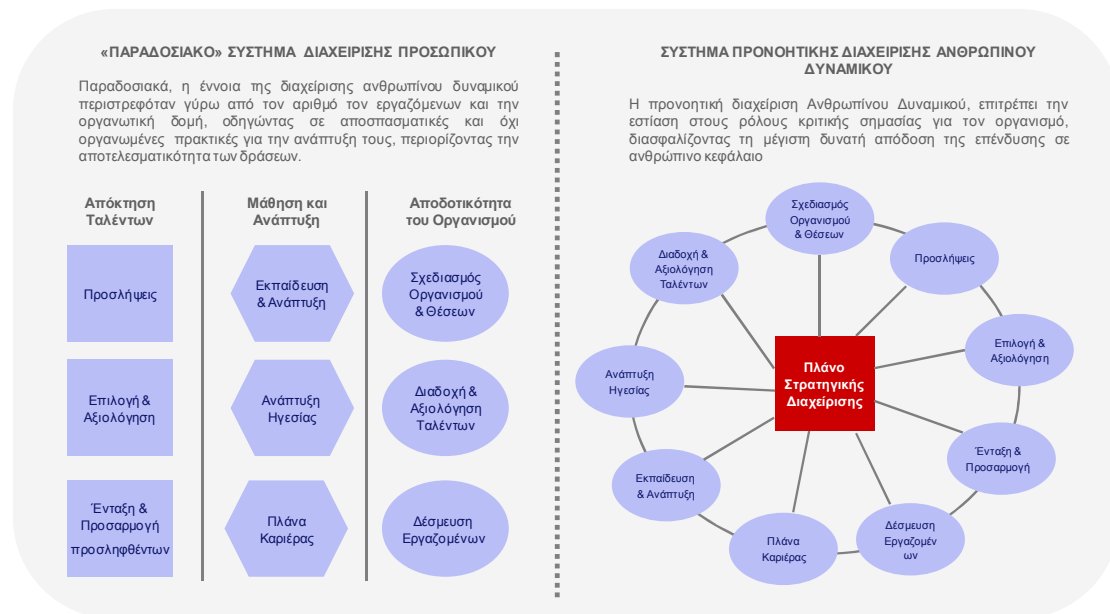
- αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού
- ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων προς την εταιρεία

² Katou & Budhwar (2010), Katou (2008, 2012), Schoorman (2007), Delaney & Huselid (1996), Huselid (1995)

- ενίσχυση των προσπαθειών για τη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος
- υποστήριξη εφαρμογής των αλλαγών
- βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης

Παρόλα αυτά, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και της προσπάθειας των οργανισμών για επιβίωση, ειδικά στην Ελλάδα, η έμφαση δεν μπορεί να δίνεται απλά και μόνο στη διαχείριση προσωπικού ακόμη και αν αυτή πραγματοποιείται με αποτελεσματικό τρόπο. Η έμφαση, αλλά και η συνολική προσέγγιση στα θέματα του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι οργανωμένη, δυναμική και κυρίως **προβλεπτική-προνοητική (proactive)** και όχι «αντιδραστική» (**re-active**). Στο ακόλουθο σχήμα (Σχήμα 1), παρουσιάζονται γραφικά, οι βασικές διαφορές μεταξύ ενός «παραδοσιακού» Συστήματος Διαχείρισης Προσωπικού και ενός Συστήματος Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σχήμα 1 - «Παραδοσιακό» Σύστημα Διαχείρισης Προσωπικού και Σύστημα Προνοητικής Διαχείρισης»



Πηγή: Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2006). Managing human resources. Englewood Cliffs, NJ

Στο 1^ο παραδοτέο του παρόντος έργου, αναφέραμε ότι η *Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*³ συνδέεται άμεσα με την έννοια της Στρατηγικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, που δεν εστιάζει στη «διαχείριση» του

³ Meshoulam, I., & Baird, L. (1987). Proactive Human Resource Management. *Human Resource Management*, 26(4), 483-502.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320

προσωπικού ενός οργανισμού, με τη λογική της αντιμετώπισης των προβλημάτων ή των θεμάτων όταν αυτά ανακύψουν. Αντίθετα υιοθετεί μια προσέγγιση, κατά την οποία προβλέποντας τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον σε συνδυασμό με τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης διαμορφώνει τις κατάλληλες πολιτικές για την αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο ορισμός της Προνοητικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού που υιοθέτησε η ομάδα έργου στο 1^ο παραδοτέο, ήταν ο ακόλουθος:

«Το σύνολο των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και οι οποίες είναι προσανατολισμένες στο μέλλον (future-oriented), με στόχο την πρόβλεψη και μείωση της επιχειρησιακής αβεβαιότητας σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και σε πλήρη εναρμόνιση με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού».

Ο παραπάνω ορισμός καλύπτει δύο ουσιαστικά χαρακτηριστικά της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τον *προσανατολισμό στο μέλλον* (future-oriented) και την άμεση διασύνδεση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την *επιχειρησιακή στρατηγική* του οργανισμού.

Ένας παρεμφερής και συχνά επαναλαμβανόμενος ορισμός της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, κυρίως μεταξύ των επαγγελματιών της ΔΑΔ στο εξωτερικό, είναι ο ακόλουθος:

"Η αναλυτική, προβλεπτική και σχεδιαστική διαδικασία που συνδέει και κατευθύνει την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (talent management), ώστε ο οργανισμός να εξασφαλίσει τους κατάλληλους ανθρώπους, στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, τη σωστή χρονική στιγμή, με την κατάλληλη αμοιβή, προκειμένου να υλοποιηθεί η επιχειρησιακή στρατηγική⁴".

Η Προνοητική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία **ευρεία και πολυσήμαντη έννοια**, ευρύτερη του *Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού* (Workforce / Manpower Planning). Ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως η «*διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το*

⁴ Strategic Workforce Planning at Monsanto (2009)

σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος»⁵ και αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, άμεσα συνδεδεμένη με τις υπόλοιπες πρακτικές, όπως η προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού.

Αντίθετα, η **Προνοητική** Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζει στην έγκαιρη σύλληψη, σχεδιασμό και υλοποίηση πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να προλαμβάνονται οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και οι μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας. Οι ανάγκες και απαιτήσεις δεν αναφέρονται απλά και μόνο σε ποσοτικά στοιχεία όπως ο αριθμός εργαζομένων (headcount), όπως καταλήγει να είναι συχνά ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αντίθετα, εξετάζονται με ιδιαίτερη βαρύτητα και ποιοτικά στοιχεία, όπως η κατοχή (ή μη) από το υπάρχον Ανθρώπινο Δυναμικό των απαιτούμενων δεξιοτήτων, γνώσεων και ατομικών χαρακτηριστικών. Αυτά τα στοιχεία σχετίζονται με το μελλοντικό προσανατολισμό και τις στρατηγικές επιλογές του οργανισμού σε συνδυασμό με την οργάνωση της εργασίας, την επικοινωνία, το εργασιακό περιβάλλον/κλίμα, την κουλτούρα, την αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

Η ανωτέρω διασύνδεση απαιτεί μία ολιστική προσέγγιση στα ζητήματα άσκησης διοίκησης, ιδιαίτερα από την πλευρά της διοίκησης μίας επιχείρησης, αποτελώντας ταυτόχρονα και τη μεγαλύτερη πρόκληση για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος Προνοητικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή της Προνοητικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού απαιτεί κατανόηση και δέσμευση από την ηγετική ομάδα ως προς τις αρχές και στόχους της Προνοητικής Διαχείρισης, καθώς και τη διάθεση των κατάλληλων πόρων. Κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας αποτελούν, όπως θα αναφέρουμε στη συνέχεια, τα διευθυντικά στελέχη που θα πρέπει να παράσχουν καθοδήγηση τόσο στο στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού της Προνοητικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, όσο και στο στάδιο της υλοποίησής της, εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική και τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία.

⁵ Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Συνεπώς:

1. Η Προνοητική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέει άμεσα τις πρακτικές και πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τη **στρατηγική** της επιχείρησης με στόχο τη μείωση του χάσματος και την αντιστοίχιση προσφοράς και ζήτησης (Gap Analysis) ανάμεσα στις απαιτούμενες-μελλοντικές ανάγκες και στις υφιστάμενες-σημερινές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.
2. Η Προνοητική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως αντικείμενο την ανάδειξη των κρίσιμων ρόλων και επαγγελμάτων για να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση διαθέτει ανά πάσα στιγμή τους **κατάλληλους** ανθρώπους για αυτούς τους ρόλους και επαγγέλματα. Δηλαδή, αυτούς που διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, γνώσεις, κίνητρα και άλλα ατομικά χαρακτηριστικά που κρίνονται απαραίτητα.
3. Η Προνοητική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού **συνδέει** και **ευθυγραμμίζει** όλες τις σημαντικές παραμέτρους για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, όπως η οργάνωση της εργασίας, η επικοινωνία, το εργασιακό περιβάλλον/κλίμα με την ολοκληρωμένη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ισορροπία και αλληλεπίδραση μιας σειράς παραγόντων θα καθορίσει τις δράσεις για την αποτελεσματική Προνοητική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ακόλουθο σχήμα 2, περιγράφει συνοπτικά τα βασικά στάδια της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία θα εξειδικευτούν και θα αναλυθούν στη συνέχεια του παραδοτέου.

Σχήμα 2 - Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού



Προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα Προνοητικής Διαχείρισης, θα πρέπει να συνδεθούν αποτελεσματικά:

- η στρατηγική της επιχείρησης
- το εξωτερικό περιβάλλον (τεχνολογικές εξελίξεις, ανταγωνισμός, νομοθεσία, θεσμικό πλαίσιο, οικονομία, αγορά εργασίας, εκπαιδευτικό σύστημα)
- το εσωτερικό περιβάλλον (συστήματα, οργανωτικές δομές, κουλτούρα, διαδικασίες)
- η δυναμική και τα προσόντα του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού και,
- οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό/δεξιότητες/γνώσεις/κίνητρα/ατομικά χαρακτηριστικά.

Συμπερασματικά, ο πίνακας 1 που παρατίθεται πιο κάτω περιγράφει συνοπτικά **τι είναι** και **τι δεν είναι** η Προνοητική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

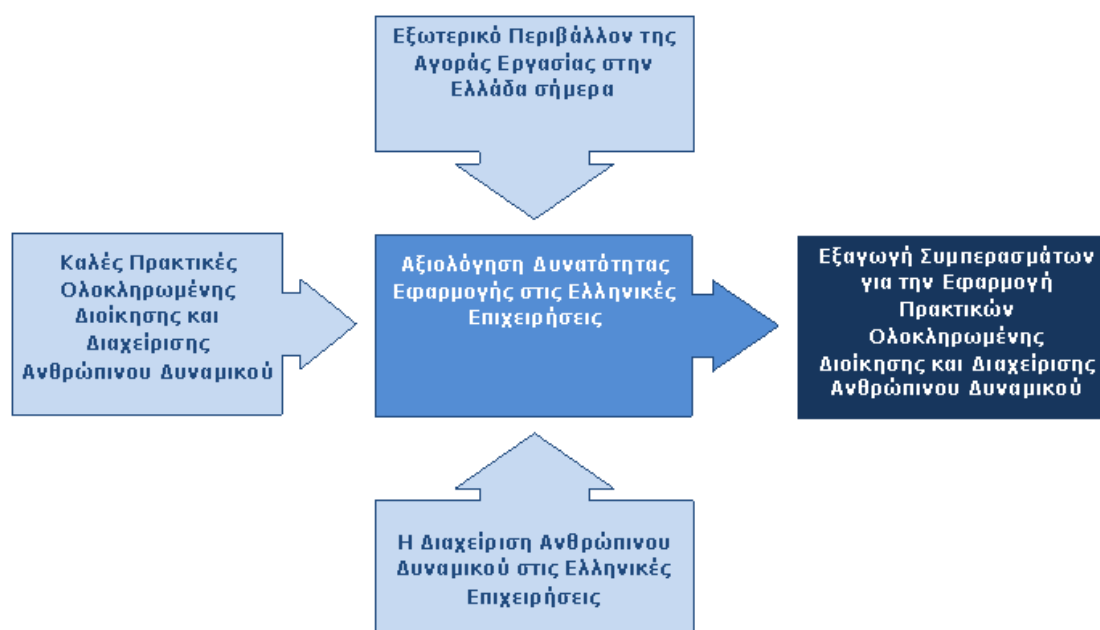
Πίνακας 1- Βασικά Στοιχεία Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τι δεν είναι η Προνοητική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού	Τι είναι η Προνοητική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού
<ul style="list-style-type: none"> • Η απλή καταμέτρηση/καταγραφή των αναγκών σε αριθμό προσωπικού (headcount / manpower planning) • Η καταγραφή των υφιστάμενων θέσεων εργασίας • Η αποσπασματική και μη συνδεδεμένη εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΔ, π.χ. επιλογή, κατάρτιση, αξιολόγηση-ανάπτυξη, κλπ. • Η εστίαση στην «παρακολούθηση» και ικανοποίηση των αναγκών βάσει υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας • Η εκ των υστέρων (reactive) αντιμετώπιση της επιχείρησης και των αναγκών/προβλημάτων της • η επιλογή δράσεων και πολιτικών που δεν έχουν άξονα την υλοποίηση των μελλοντικών ή στρατηγικών στόχων 	<ul style="list-style-type: none"> • Η σύνδεση των δράσεων διαχείρισης ανθρώπινου Δυναμικού με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης • Η ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση του αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό – ανάδειξη όχι μόνο του αναγκαίου αριθμού εργαζομένων αλλά και των απαραίτητων τεχνικών δεξιοτήτων & συμπεριφορών • Η εστίαση στην απόκτηση των απαραίτητων προσόντων από το προσωπικό • Η ανάδειξη των κρίσιμων ρόλων για την επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης (π.χ. επιβίωση η ανάπτυξη) και επένδυση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων • Η παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων ως προς την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης • Η εξωστρεφής συμπεριφορά της επιχείρησης και η εξέταση των εξωτερικών παραγόντων με την υλοποίηση των δράσεων • Η προβλεπτική-προνοητική (proactive) αντιμετώπιση της επιχείρησης και των αναγκών/προβλημάτων της • Η ολιστική/ολοκληρωμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με τη σύνδεση όλων των συστημάτων μεταξύ τους

ΜΕΘΟΔΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα Μελέτη προσεγγίζεται μεθοδολογικά λαμβάνοντας υπόψη αφενός καλές πρακτικές ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τόσο στην Ελλάδα, όσο και διεθνώς, αφετέρου την υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα. Όσον αφορά στο τι συμβαίνει στην Ελλάδα σήμερα, αυτή προκύπτει μέσω της ανάλυσης της αγοράς εργασίας, της έρευνας πεδίου σε επιλεγμένες επιχειρήσεις που εμπίπτουν στην κατηγορία των επιχειρήσεων που εξετάζει η μελέτη, ήτοι επιχειρήσεις με 50-250 άτομα προσωπικό, καθώς και της εμπειρίας της Αναδόχου Ενώσεως Εταιρειών από τη μακροχρόνια συνεργασία της με Ελληνικές επιχειρήσεις. Η μελέτη ολοκληρώνεται με την εκπόνηση συμπερασμάτων για τη διαμόρφωση ρεαλιστικών προτάσεων ως προς την εφαρμογή των πρακτικών ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές επιχειρήσεις. (βλ. Σχήμα 3).

Σχήμα 3 - Σχηματική Περιγραφή Μεθόδου Εργασίας



Παρακάτω παρουσιάζεται αναλυτικά η μέθοδος οργάνωσης των εργασιών που υιοθετεί η ομάδα έργου της Αναδόχου Ένωσης Εταιρειών για την ανάπτυξη της Μελέτης ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Μελέτη δομείται σε τρία μέρη:

- A. Εξωτερικό περιβάλλον και αποτύπωση ολοκληρωμένων συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές επιχειρήσεις
- B. Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Γ. Ανακεφαλαίωση Συμπερασμάτων

Μέθοδος Οργάνωσης Εργασιών για την Αποτύπωση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Αγοράς Εργασίας και των Συστημάτων Διαχείρισης Προσωπικού στην Ελλάδα

Σε αυτό το μέρος της Μελέτης, η Ανάδοχος Ένωση Εταιρειών αφενός αποτυπώνει την υφιστάμενη κατάσταση στην αγορά εργασίας στην Ελλάδα σε μακροσκοπικό επίπεδο, αφετέρου εξετάζει τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα που διαθέτουν 50-250 άτομα ανθρώπινο δυναμικό.

1. Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα καθώς και εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης εργαζομένων σε επιχειρήσεις.

Αρχικά, γίνεται ανάλυση της αγοράς εργασίας και σύνδεση με την οικονομική κατάσταση, καθώς είναι σημαντικό, ιδιαιτέρως σε αυτή την περίοδο, να διαπιστωθεί πώς έχει επιδράσει η οικονομική κρίση σε διάφορες περιοχές σχετικές με την εργασία, όπως:

- α) Το επίπεδο απασχόλησης και ανεργίας, καθώς και η εξέλιξη αυτών των μεγεθών κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, κατά επάγγελμα και θέση, κατά φύλο και ηλικία.
- β) Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις θέσεις απασχόλησης και στα επαγγέλματα.
- γ) Οι προοπτικές και οι προκλήσεις που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας για ομάδες / κατηγορίες επαγγελματιών και θέσεων απασχόλησης, σε σχέση με το φύλο και την ηλικία.
- δ) Ανάλυση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης εργαζομένων σε επιχειρήσεις με χρήση εθνικών προγραμμάτων και αυτοχρηματοδότησης, με στόχο τη διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής και αποτελεσματικότητάς τους από τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Η συγκέντρωση / συλλογή των

απαραίτητων στοιχείων για τη μακροσκοπική αποτίμηση των προγραμμάτων επιτεύχθηκε από τους φορείς σχεδιασμού, υλοποίησης και διαχείρισης (πχ ΕΚΑΕ, ΟΑΕΔ, Παν/μία, ΕΥΕ, ΕΕΔΕ κλπ).

Η ανάλυση της Αναδόχου Ένωσης Εταιρειών βασίζεται σε στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΛ.ΣΤΑΤ.).

2. Διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας πεδίου

Προκειμένου να αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις διεξάγεται ποιοτική έρευνα πεδίου σε επιλεγμένο δείγμα επιχειρήσεων. Η διεξαγωγή της έρευνας στηρίζεται στα παρακάτω βήματα:

- α) Προσδιορισμός των βασικότερων ή / και ηγετικών κλάδων της Χώρας, με βάση συγκεκριμένα επιχειρηματικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, προκειμένου να επιλεγεί το κατάλληλο δείγμα επιχειρήσεων για τη διενέργεια της έρευνας ποιοτικών στοιχείων (ποιοτική έρευνα), όσον αφορά στις πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση της ελληνικής επιχειρηματικής βάσης με πληθυσμό εργαζομένων 50-250 ατόμων καταλήγει στην κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων βάσει των κριτηρίων που περιγράφηκαν στο 1ο Παραδοτέο σε εντάσεως:
 - ο Τεχνολογίας
 - ο Ανθρώπινου κεφαλαίου – Κεφαλαίου
 - ο Ανθρώπινου Κεφαλαίου
 - ο Κεφαλαίου και Εργασίας
 - ο Εργασίας

Η αναλυτική επεξήγηση των παραπάνω όρων και μεθοδολογίας για την ανάλυση του επιχειρηματικού ιστού παρουσιάζεται στο Παράρτημα του παρόντος κειμένου.

- β) Επιλογή σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων με άξονα τη γεωγραφική τους περιοχή, το μέγεθος και την δραστηριότητά τους, έτσι ώστε να

συμπεριληφθεί στη διενέργεια της έρευνας πεδίου όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα επιχειρήσεων.

- γ) Αποστολή ενημερωτικής επιστολής (τόσο σε έντυπη όσο και ηλεκτρονική μορφή) σε περισσότερες από 120 επιχειρήσεις με σκοπό τη διεξαγωγή 60 συνεντεύξεων με ανώτερο ή ανώτερα στελέχη της Διοίκησης
- δ) Παρακολούθηση της ανταπόκρισης για συμμετοχή στην έρευνα με συχνή τηλεφωνική επικοινωνία και προγραμματισμός συναντήσεων με τις επιχειρήσεις που δήλωσαν συμμετοχή
- ε) Διεξαγωγή συνάντησης με ανώτερο ή ανώτερα στελέχη της Διοίκησης των εταιρειών που δήλωσαν συμμετοχή βάσει ημι-δομημένου ερωτηματολογίου και αποστολή δεύτερου ερωτηματολογίου στις ίδιες εταιρείες με ποσοτικές ερωτήσεις (βλ. Παραρτήματα 6 & 7). Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια αναπτύχθηκαν από την Ανάδοχο Ένωση Εταιρειών με στόχο την:
 - ο Καταγραφή των υφιστάμενης κατάστασης ως προς τη στρατηγική διοίκησης και διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και τη διασύνδεσή της με την επιχειρησιακή στρατηγική
 - ο Περιγραφή των βασικών διαδικασιών διοίκησης και διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που ακολουθούν με έμφαση σε θέματα όπως την προσέλκυση-επιλογή προσωπικού, την ανάπτυξη-μεταφορά δεξιοτήτων, την αξιολόγηση της απόδοσης, την επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση, την διαχείριση σταδιοδρομίας και διαδοχής, κλπ.
 - ο Περιγραφή του εργασιακού περιβάλλοντος, δηλαδή: 1) οι συμβάσεις εργασίας, 2) η πολιτική αμοιβών και κινήτρων, 3) οι μέθοδοι επιβράβευσης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, 4) η ποιότητα εργασίας, η υγιεινή και ασφάλεια, κλπ.
 - ο Καταγραφή της οργάνωσης και διαχείρισης της εργασίας, ήτοι: του χρόνου εργασίας, της επαγγελματικής κινητικότητας, δηλαδή του βαθμού ευελιξίας και ασφάλειας της εργασίας στην επιχείρηση.
 - ο Περιγραφή των βασικών καναλιών επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό, δηλ. οι διαδικασίες ενημέρωσης εργαζομένων, η συμμετοχή των εργαζομένων στο γίνεσθαι της επιχείρησης, τα εργαλεία επικοινωνίας, κλπ.

Ο τρόπος ανάπτυξης του ερωτηματολογίου στηρίζεται στο μοντέλο «διάγνωσης επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας». Το μοντέλο αυτό, που έχει αναπτυχθεί από τη Hay Group, έχει εφαρμοστεί σε πλείστες περιπτώσεις για τη διάγνωση της ετοιμότητας των επιχειρήσεων για την υλοποίηση των αναγκαίων αλλαγών (change readiness assessment). Με το μοντέλο αυτό είναι κανείς σε θέση να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων (βλ. σχήμα 4).

Σχήμα 4 - Το μοντέλο διάγνωσης επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας



στ) Ποιοτική ανάλυση και σύνθεση των ευρημάτων των συνεντεύξεων και της βιβλιογραφικής έρευνας με σκοπό την ανάδειξη τάσεων και ενδείξεων στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτή την κατηγορία των επιχειρήσεων. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται εντός του κειμένου του συγκεκριμένου παραδοτέου.

Μέθοδος Οργάνωσης Εργασιών για τη διαμόρφωση του Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε αυτό το μέρος της Μελέτης, η Ανάδοχος Ένωση Εταιρειών παρουσιάζει προσεγγίσεις άλλων χωρών αναφορικά με τις καλές πρακτικές ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούν επιτυχημένες εταιρείες στην Ελλάδα και Διεθνώς. Επιπρόσθετα, έγινε ανάλυση του Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο προτείνεται να υιοθετηθεί.

1. Συλλογή στοιχείων αναφορικά με προσεγγίσεις άλλων χωρών ως προς την προνοητική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και «καλών πρακτικών» ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από επιτυχημένες εταιρείες

Προκειμένου να γίνει η ανάδειξη των υφιστάμενων πρακτικών ολοκληρωμένης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, πραγματοποιείται έρευνα των προσεγγίσεων άλλων χωρών και των πολιτικών που εκείνες υιοθετούν, οι οποίες έχουν εκπονήσει αντίστοιχες μελέτες και οδηγούς για τις επιχειρήσεις. Η έρευνα συμπεριλαμβάνει στοιχεία από τη διεθνή εμπειρία της Hay Group, όσο και από τη διεθνή βιβλιογραφία και το διαδίκτυο.

Επίσης, παρουσιάζονται πρακτικές επιτυχημένων εταιρειών στην Ελλάδα και διεθνώς. Σε αυτό το πλαίσιο εξετάζονται τα ακόλουθα:

- πώς αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις την προνοητική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- πώς εφαρμόζονται οι πρακτικές που υποστηρίζουν την υλοποίηση της στρατηγικής κατεύθυνσης μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου κεφαλαίου
- ποιους τρόπους αντίδρασης επέλεξαν οι επιχειρήσεις για να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό τους κατά την περίοδο εμφάνισης ή / και εξέλιξης της οικονομικής και δημοσιονομικής κρίσης
- ποιες ήταν οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν
- ποιοι ήταν οι ανασταλτικοί παράγοντες και πώς επηρέασαν την υλοποίηση των δράσεων

Η έρευνα στηρίζεται πρωτίστως σε περιπτώσεις εταιρειών με τις οποίες έχει συνεργαστεί η Hay Group στην Ελλάδα και σε Διεθνές επίπεδο, και δευτερευόντως σε έρευνα της βιβλιογραφίας και του διαδικτύου.

2. Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για τις Ελληνικές επιχειρήσεις διαμορφώνεται βάσει των προσεγγίσεων άλλων χωρών που έχουν

εκπονήσει αντίστοιχες μελέτες και οδηγούς για τις επιχειρήσεις, καθώς και βάσει καλών πρακτικών επιτυχημένων εταιρειών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό μετά από κατάλληλη προσαρμογή για να μπορεί να εφαρμοστεί στην Ελληνική πραγματικότητα.

Η προσαρμογή βασίζεται στα ευρήματα της έρευνας πεδίου σε Ελληνικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο αυτής της Μελέτης, όσο και στην μακρόχρονη εμπειρία της Αναδόχου Ενώσεως Εταιρειών.

Εξειδικεύεται δε, βάσει των διαφορετικών τύπων επιχειρησιακής στρατηγικής, ήτοι:

- i. Στρατηγική Μείωσης Κόστους
- ii. Στρατηγική Διαφοροποίησης-Καινοτομίας
- iii. Στρατηγική Εστίασης-Ποιότητας

Α. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στο εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα προκειμένου να γίνει αντιληπτό σε μακροσκοπικό επίπεδο το απαιτητικό οικονομικό και εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρείες και πώς αυτό επηρεάζει την εφαρμογή του μοντέλου προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από αυτές. Ξεκινάει με την κατάσταση της Ελληνικής αγοράς εργασίας κατά την ύφεση με αναφορά σε βασικούς δείκτες απασχόλησης, στις εξελίξεις στην μεταποίηση, στις μεταβολές κατά θέση εργασίας, στις μεταβολές στα επαγγέλματα, στην κινητικότητα των μισθωτών, στους διάφορους τύπους σχέσης εργασίας και συνεχίζει με μία ανάλυση της Ελληνικής επιχειρηματικής βάσης με αναφορά στις τρέχουσες εξελίξεις και στην Ελληνική μεταποίηση.

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς εργασίας, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα εξής:

- η όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική διαμόρφωση προτάσεων για την εφαρμογή πρακτικών ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- η διαμόρφωση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, οι οποίοι θα αποτελέσουν μέρος του Οδηγού

1.1 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΎΦΕΣΗ

Η ελληνική οικονομία έχει εισέλθει σε μια βαθιά κρίση, χαρακτηριστικό της οποίας είναι η μεταλλαγή των μορφών με τις οποίες εκφράζεται, και ο ανατροφοδοτούμενος χαρακτήρας της. Συνέπεια τούτου είναι η σταδιακή εμπέδωση ενός φαύλου κύκλου ανατροφοδοτούμενων φαινομένων που οδηγούν σε ύφεση μεγάλης έντασης και απροσδιόριστης διάρκειας.

Είναι αναπόφευκτο η ένταση της ύφεσης και το αβέβαιο του χρόνου έναρξης της ανάκαμψης της οικονομίας να επηρεάζουν τόσο τις αποφάσεις των επιχειρήσεων, όσο και το χρονικό ορίζοντα κάθε απόφασης. Το «επιχειρείν» αντιμετωπίζει αυξημένες αβεβαιότητες στο σύνολο των αγορών, καθώς οι όροι συναλλαγών στις αγορές προϊόντος, πρώτων υλών και χρηματοδότησης, έχουν επιδεινωθεί σημαντικά. Η αυξημένη πιθανότητα ύφεσης στον ευρωπαϊκό χώρο συμβάλλει ακόμη περισσότερο στην ενίσχυση της αβεβαιότητας και συνεπώς καθιστά δυσχερή την εκτίμηση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Ο κίνδυνος να προσφύγουν οι επιχειρήσεις, λόγω του απρόβλεπτου του οικονομικού περιβάλλοντος, σε αυστηρά αμυντικές επιλογές, κυρίως με τη μείωση του κόστους εργασίας, είναι ιδιαίτερα υψηλός. Μια τέτοια επιλογή μόνο βραχυχρονίως μπορεί να λειτουργήσει, καθώς, αφ' ενός, αν αποτελέσει γενικευμένη επιλογή, θα οδηγήσει στην επιδείνωση της ζήτησης για προϊόντα⁶, αφ' ετέρου, στο μεσοπρόθεσμο διάστημα, ενδέχεται να καταλήξει στην απώλεια άλλων σημαντικών στοιχείων που προσδιορίζουν την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων.

Ακόμα και σε συνθήκες κρίσης και υψηλής αβεβαιότητας, η ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο, η κατανόηση της

⁶ Μια επιλογή που αποτελεί πλεονέκτημα, όταν υιοθετηθεί, για μικρό αριθμό επιχειρήσεων, μπορεί να καταστεί καταστροφική, αν γενικευτεί.

επιχείρησης ως «οργανισμού που μαθαίνει» (learning organization) από τις αποτυχίες και τις επιτυχίες της ως σύνολο και στο επίπεδο του μεμονωμένου εργαζόμενου σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας της, και η δημιουργία εγγενών μηχανισμών αξιοποίησης αυτής της γνώσης (από την εκμετάλλευση «οριακών καινοτομιών», ως τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος) ενδέχεται να αποβεί μια περισσότερο επιτυχής μακροχρονίως στρατηγική.

Στο πλαίσιο αυτό ο στόχος του παρόντος είναι διττός: Αφ' ενός επισκοπεί τις εξελίξεις στην ελληνική αγορά εργασίας κατά την περίοδο της κρίσης, αφ' ετέρου ανιχνεύει μακροσκοπικά τα κυρίαρχα πρότυπα διαχείρισης του εργατικού δυναμικού στην ίδια περίοδο. Η ανάλυση βασίζεται κυρίως στα διαθέσιμα στοιχεία από την τριμηνιαία Έρευνα Εργατικού Δυναμικού της ΕΛΣΤΑΤ. Ως αφετηρία της ανάλυσης επιλέχθηκε το γ' τρίμηνο του 2009, όταν η παγκόσμια οικονομική κρίση είχε αρχίσει να επιδρά στα μεγέθη της ελληνικής αγοράς εργασίας, αλλά μόνο ως ανάσχεση των προηγούμενων τάσεων. Ως καταληκτική περίοδος επιλέχθηκε το αντίστοιχο τρίμηνο του 2011, κυρίως λόγω της διαθεσιμότητας των στοιχείων.

1.1.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΪΚΤΕΣ

Η κατάσταση της αγοράς εργασίας, ως πρώτη εικόνα, αποτυπώνεται σε τρεις βασικούς δείκτες: το **δείκτη συμμετοχής** του πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό, το **δείκτη απασχόλησης** και το **ποσοστό ανεργίας**.

1.1.1.1 Ο δείκτης συμμετοχής

Ο **δείκτης συμμετοχής** δίνει το ποσοστό του πληθυσμού εργάσιμης ηλικίας που ανήκει στο εργατικό δυναμικό, δηλαδή είτε εργάζεται είτε αναζητά εργασία κατά τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Μπορεί να ερμηνευτεί ως η (ιστορική) πιθανότητα ένα άτομο με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, κλπ) να ανήκει στο εργατικό δυναμικό. Τυπικά αποτελεί μέτρο της προσφοράς εργασίας.

Κατά την περίοδο της ύφεσης ο δείκτης συμμετοχής υποδέχεται δύο αντιθετικές επιδράσεις. Ένα τμήμα του εργατικού δυναμικού απογοητεύεται, έχοντας εξαντλήσει τις δυνατότητες να βρει εργασία, και απομακρύνεται από το εργατικό δυναμικό (παύει να αναζητά εργασία). Είναι η επίδραση του απογοητευμένου άνεργου, που οδηγεί σε μείωση του δείκτη. Από την άλλη πλευρά, η μείωση του οικογενειακού εισοδήματος, εξ αιτίας της μείωσης του εισοδήματος από εργασία ή από επιχειρηματική δραστηριότητα, οδηγεί μέλη της οικογένειας που δεν

συμμετείχαν στο εργατικό δυναμικό, να ενταχθούν σ' αυτό προσπαθώντας να αναπληρώσουν το οικογενειακό εισόδημα. Η επίδραση αυτή ονομάζεται η επίδραση του πρόσθετου εργαζόμενου και οδηγεί σε αύξηση του δείκτη συμμετοχής.

Μια πρόσθετη αρνητική επίπτωση στον δείκτη συμμετοχής οφείλεται στην προτίμηση των νέων σε ηλικία να παραμείνουν, ή και να επιστρέψουν, στο εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς οι δυνατότητες απασχόλησης είναι λίγες ή/και οι μισθοί πολύ χαμηλοί.

Η διεθνής εμπειρική έρευνα δείχνει ότι στην κατηγορία των «απογοητευμένων ανέργων» ανήκουν κυρίως άνδρες άνω των 45 ετών, ενώ στην κατηγορία των «πρόσθετων εργαζομένων» κυρίως νέα σε ηλικία άτομα και γυναίκες άνω των 30 ετών (έγγαμες).

Το Διάγραμμα 2.1,1 του Παρατήματος I, δίνει την εξέλιξη του δείκτη συμμετοχής για τα αντίστοιχα τρίμηνα των τριών ετών.

Τα διαγράμματα 2.1.2 και 2.1.3 του Παρατήματος 1, για την περίοδο 2009-2011, δείχνουν ότι η συμπεριφορά των ηλικιακών δεικτών συμμετοχής είναι περίπου η αναμενόμενη. Στους άνδρες ηλικίας 20-24 ετών επικρατεί αρχικά η επίδραση του πρόσθετου εργαζόμενου, για να ακολουθήσει η υποχώρηση του δείκτη την επόμενη χρονιά. Σε όλη την ηλικιακή κλίμακα και με εξαίρεση την ηλικιακή ομάδα 55-59 ετών ο δείκτης συμμετοχής υποχωρεί. Η επίδραση απογοήτευσης εμφανίζεται σχετικά νωρίς (στο πρώτο έτος) σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, με την εξαίρεση των ηλικιών 20-24, 45-49 και 55-59 ετών. Μόνο στην ηλικιακή ομάδα 55-59 ετών ο δείκτης παραμένει στο επίπεδο του 2009, αντανakλώντας την προσπάθεια συμπλήρωσης των προϋποθέσεων συνταξιοδότησης.

Στις γυναίκες η επίδραση του πρόσθετου εργαζόμενου φαίνεται να επικρατεί στις ηλικίες άνω των 25 ως 55 ετών. Βεβαίως, η ερμηνεία αυτή είναι αμφισβητήσιμη χωρίς περαιτέρω επεξεργασία, καθώς ο δείκτης συμμετοχής των γυναικών αυξάνεται σ' όλην την περίοδο από το 1983 (έτος από το οποίο είναι διαθέσιμες οι ΕΕΔ). Σε γενικές γραμμές, όμως, οι εξελίξεις των ηλικιακών δεικτών συμμετοχής στην περίοδο της ύφεσης ανταποκρίνονται στις θεωρητικές προβλέψεις.

1.1.1.2 Ο δείκτης της απασχόλησης

Ο δείκτης απασχόλησης δίνει το ποσοστό των εργαζομένων στο σύνολο του πληθυσμού. Όπως και ο δείκτης συμμετοχής μπορεί να ερμηνευθεί ως η (ιστορική) πιθανότητα ένα άτομο με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά να εργάζεται την χρονική περίοδο αναφοράς.

Η επίδραση της ύφεσης της ελληνικής οικονομίας αποτυπώνεται ανάγλυφα στις μεταβολές του δείκτη απασχόλησης. Επίσης αποτυπώνονται οι διαφορετικοί χρονισμοί των επιπτώσεων της κρίσης στην κατά φύλο απασχόληση.

Ο συνολικός δείκτης απασχόλησης μειώθηκε από 61,7 το 2009 σε 55,4 το 2011, μια απώλεια 6,3 ποσοστιαίων μονάδων. Αυτό σημαίνει ότι ένα άτομο, άνδρας ή γυναίκα, ηλικίας μεταξύ 15 και 65 ετών είχε το 2011 6,3% λιγότερες πιθανότητες να εργάζεται έναντι του 2009. Η μεταβολή μπορεί να φαίνεται μικρή, αλλά πρόκειται για μίαν τεράστια επιδείνωση της κατάστασης απασχόλησης, δεδομένου ότι ο δείκτης απασχόλησης μεταβάλλεται συνήθως πολύ λίγο. Χαρακτηριστικά, μεταξύ 1983 και 2000 ο συνολικός δείκτης απασχόλησης αυξήθηκε μόλις κατά 0,8 ποσοστιαίες μονάδες. Ωστόσο, για τους άνδρες η μείωση του δείκτη απασχόλησης ήταν περισσότερο έντονη φθάνοντας τις 8 ποσοστιαίες μονάδες μέσα στη διετία, έναντι 4,4 ποσοστιαίων μονάδων των γυναικών.

Η ερμηνεία αυτού του «παράδοξου» ευρήματος, της μεγαλύτερης ευπάθειας, δηλαδή, της απασχόλησης των ανδρών έναντι των γυναικών, βασίζεται στον διαφορετικό χρονισμό εκδήλωσης της κρίσης στους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας και στις διαφορές στην κατά φύλο σύνθεση της κλαδικής απασχόλησης. Ο κλάδος των κατασκευών, κλάδος με πολύ υψηλή αναλογία ανδρών εργαζομένων, δέχθηκε πρώτος τις συνέπειες της κρίσης, ενώ στην επόμενη στιγμή ακολούθησε η μεταποίηση. Ο τομέας των υπηρεσιών, με υψηλή αναλογία γυναικών εργαζομένων, επηρεάστηκε από την κρίση κατά τον δεύτερο χρόνο της ύφεσης (2010 - 2011). Τα Διαγράμματα 2.2.2 και 2.2.3 του Παραρτήματος 1 δίνουν τους ηλικιακούς δείκτες απασχόλησης για τους άνδρες και τις γυναίκες αντίστοιχα.

Στους άνδρες σε όλες τις ηλικιακές ομάδες εμφανίζεται σταθερή μείωση του δείκτη απασχόλησης και στα δύο χρόνια. Ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι μειώσεις στις νεαρές ηλικίες (ως 35 ετών), αλλά και στους άνδρες ηλικίας 60-65 ετών. Οι γυναίκες ακολουθούν το πρότυπο μεταβολής του δείκτη απασχόλησης των ανδρών μόνο ως την ηλικία των 35 ετών. Στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες οι δείκτης απασχόλησης των γυναικών σταθεροποιείται - ή και αυξάνεται οριακά - κατά το πρώτο έτος της κρίσης, ενώ μειώνεται κατά το δεύτερο έτος.

1.1.1.3 Το ποσοστό ανεργίας

Το ποσοστό ανεργίας, το επίπεδο και οι μεταβολές του, αποτελεί κρίσιμο δείκτη της οικονομικής υγείας της οικονομίας. Μετράται ως ο λόγος του αριθμού των

ανέργων προς το μέγεθος του εργατικού δυναμικού και μπορεί, όπως και οι άλλοι δείκτες, να ερμηνευθεί ως η (ιστορική) πιθανότητα ενός άτομου, που διαθέτει συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά και υπό την προϋπόθεση ότι ανήκει στο εργατικό δυναμικό, να είναι άνεργο (πιθανότητα υπό συνθήκη).

Το Διάγραμμα 2.3.1 του Παραρτήματος 1 παρουσιάζει τη διαμόρφωση του ποσοστού ανεργίας για την εξεταζόμενη περίοδο.

Η επιδείνωση της κατάστασης στην αγορά εργασίας είναι εντυπωσιακή, καθώς το συνολικό ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε από 9,4% το 2009 σε 17,9% το 2011, και μάλιστα με επιταχυνόμενο ρυθμό. Η αύξηση στο ποσοστό ανεργίας των ανδρών ήταν ακόμη περισσότερο εντυπωσιακή, καθώς από 6,7% έφθασε στο 15,2%, δηλαδή υπερδιπλασιάστηκε. Το ήδη υψηλό επίπεδο ανεργίας των γυναικών (13,2% το 2009) «κέρδισε» άλλες 8,4 ποσοστιαίες μονάδες, φθάνοντας στο 21,6%.

Η εξέταση του τρόπου με τον οποίο διαμορφώνονται τα ποσοστά ανεργίας κατά ηλικιακή ομάδα και στα δύο φύλα (Διαγράμματα 2.3.2 και 2.3.3) του Παραρτήματος 1, δείχνει ότι το επικρατούν πρότυπο δεν έχει μεταβληθεί σημαντικά: Το ποσοστό ανεργίας φθίνει, καθώς αυξάνεται η ηλικία. Αυτό που μεταβάλλεται έντονα είναι το επίπεδο του ποσοστού ανεργίας, δείχνοντας μια εντυπωσιακή αυξητική τάση σε όλες τις ηλικιακές ομάδες και για τα δύο φύλα.

Εξαίρεση από τον κανόνα αποτελούν οι άνδρες ηλικίας 50-55 ετών, οι οποίοι εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερα ποσοστά ανεργίας από τους αμέσως νεώτερους. Ιδιαίτερα θα πρέπει να σημειωθεί η αύξηση της ανεργίας στους άνδρες ηλικίας 40-44 ετών, οι οποίοι μέχρι πρότινος αποτελούσαν την λιγότερο πληττόμενη από την ανεργία ομάδα του εργατικού δυναμικού.

Το Διάγραμμα 2.3.4 του Παραρτήματος 1, παρουσιάζει πώς κατανέμεται η ανεργία μεταξύ των ηλικιακών ομάδων το 2009 και το 2011.

Η ανεργία συγκεντρώνεται και στις δύο χρονιές στις ηλικίες 25-29 ετών. Η κύρια διαφορά μεταξύ των δύο ετών είναι η ενίσχυση της συμμετοχής στην ανεργία των ώριμων εργασιακά ηλικιών, αποτέλεσμα των απωλειών σε θέσεις εργασίας.

1.1.2 ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ

Μεταξύ του γ' τριμήνου 2008 και του γ' τριμήνου 2011 η ελληνική οικονομία έχασε 510.500 θέσεις εργασίας ή το 11,1% των αρχικών θέσεων απασχόλησης. Το 23,5% των απωλειών σε θέσεις εργασίας (σε απόλυτα μεγέθη 120.000 θέσεις) αφορά στη μεταποίηση. Σε απλά λόγια, μία στις 4,5 θέσεις που χαθήκανε, χάθηκε στη μεταποίηση. Στο ίδιο διάστημα η απασχόληση στη μεταποίηση υποχώρησε

κατά 22,7 ποσοστιαίες μονάδες, αναλογία διπλάσια από την αναλογική συρρίκνωση της απασχόλησης για το σύνολο της οικονομίας. Για να γίνει κατανοητή η έκταση των απωλειών σε θέσεις εργασίας, η μεταποίηση στο διάστημα 1993 – 2007 είχε απώλειες 20.600 θέσεων.

Σχεδόν το σύνολο των κλάδων της μεταποίησης εμφανίζει υψηλά ποσοστά απωλειών θέσεων εργασίας. Από τους μεγάλους κλάδους (με υψηλή συγκέντρωση της απασχόλησης στη μεταποίηση) εξαίρεση αποτελεί ο κλάδος τροφίμων, όπου η απασχόληση μειώθηκε συνολικά μόλις κατά 2% στο ίδιο διάστημα. Από τους μικρούς κλάδους, συγκράτηση της απασχόλησης δείχνει η φαρμακοβιομηχανία, ενώ η διύλιση πετρελαίου και η κατασκευή οχημάτων εμφανίζουν αύξηση της απασχόλησης, αναλογικά σημαντική, αλλά μικρή σε απόλυτα μεγέθη (συνολικά 2.500 θέσεις εργασίας). Όπως φαίνεται, οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας δείχνουν σχετικά καλύτερες επιδόσεις στην αντιμετώπιση της ύφεσης σε όρους απασχόλησης.

Ο Πίνακας 3.1 του Παραρτήματος 1, ομαδοποιεί τους κλάδους της μεταποίησης με κριτήρια το μέγεθος του κλάδου το 2008 και τους ρυθμούς μεταβολής της απασχόλησης.

Τα Διαγράμματα 3.1 και 3.2 του Παραρτήματος 1 παρουσιάζουν την ποσοστιαία μεταβολή της απασχόλησης και την σχέση μεταξύ μεταβολών στην απασχόληση και μεγέθους κλάδου της μεταποίησης.

1.1.3 ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΚΑΤΑ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το Διάγραμμα 3.1.1 Παραρτήματος 1, δείχνει την αναλογία των απωλειών στην απασχόληση αναλόγως της θέσης στην δομή της απασχόλησης.

Όπως είναι αναμενόμενο, ο κύριος όγκος των απωλειών συγκεντρώνεται στους μισθωτούς του κλάδου της μεταποίησης. Εντύπωση προκαλεί το σχετικά υψηλό ποσοστό απωλειών για τους εργοδότες, ενώ φαίνεται οι αυτοαπασχολούμενοι να αντέχουν σχετικά καλύτερα στην ύφεση. Για την κατανόηση του φαινομένου αυτού μπορούν να χρησιμοποιηθούν τρεις αλληλοσυμπληρωνόμενες ερμηνείες:

Πρώτον, ένα ποσοστό της μείωσης του απόλυτου αριθμού των εργοδοτών συνδέεται με την διακοπή λειτουργίας αντίστοιχου αριθμού επιχειρήσεων. Υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις ότι το φαινόμενο αυτό είναι σημαντικό σε έκταση.

Δεύτερον, σε μικρές βιοτεχνικές μονάδες είναι πιθανή η απόλυση των μισθωτών και η μετατροπή μερίδας των πρώην εργοδοτών σε ανεξάρτητους επαγγελματίες (αυτοαπασχολούμενοι).

Τρίτον, στη συνταξιοδότηση των εργοδοτών εν όψει μιας δυσμενέστερης μεταβολής των ασφαλιστικών τους δικαιωμάτων στο μέλλον και στην επίσης διαμόρφωση μιας δυσμενούς προοπτικής στην αγορά του προϊόντος.

Ένα πρόσθετο στοιχείο συνηγορεί στην υπερίσχυση της πρώτης ερμηνείας – ποσοτικά, τουλάχιστον. Η συρρίκνωση του αριθμού των συμβοηθούντων μελών της οικογένειας (κατά 23% του συνολικού αριθμού τους στην περίοδο 2008 – 2011) δείχνει αδυναμία υποκατάστασης των μισθωτών που απολύονται από αυξημένη «στρατολόγηση» μελών της οικογένειας. Εκτιμήσεις απλών συσχετίσεων, άλλωστε, μεταξύ του αριθμού των αυτοαπασχολούμενων και του αριθμού των εργαζομένων συμβοηθούντων μελών αφ' ενός, και μεταξύ του αριθμού των μισθωτών και των συμβοηθούντων μελών αφ' ετέρου, δείχνουν ισχυρή θετική συσχέτιση και στις δύο περιπτώσεις, τόσο το 2008, όσο και το 2011. Η σχέση μεταξύ απασχόλησης μισθωτών και συμβοηθούντων μελών της οικογένειας δεν χαρακτηρίζεται από σχέσεις υποκατάστασης, αλλά συμπληρωματικότητας.

Οι μεταβολές στην απασχόληση των μισθωτών στην μεταποίηση προσομοιάζουν σε γενικές γραμμές με τις μεταβολές στη συνολική απασχόληση. Στο Διάγραμμα 3.1.2 του Παραρτήματος 1, παρουσιάζονται οι ποσοστιαίες μεταβολές στην απασχόληση των μισθωτών κατά κλάδο της μεταποίησης μεταξύ του γ' τριμήνου 2008 και γ' τριμήνου 2011.

Τέσσερεις κλάδοι παρουσιάζουν θετικό ισοζύγιο απασχόλησης. Στους κλάδους παραγωγής προϊόντων πετρελαίου και οχημάτων, οι οποίοι παρουσιάζουν συνολικό θετικό πρόσημο στην απασχόληση, προστίθενται οι κλάδοι της φαρμακοβιομηχανίας και των λοιπών μεταποιητικών δραστηριοτήτων, αν και σε απόλυτα μεγέθη η συμβολή τους είναι περιορισμένη. Στους δύο αυτούς κλάδους η εξέλιξη αυτή πιθανώς οφείλεται σε ενδοκλαδικές αναδιαρθρώσεις. Οι κλάδοι της βιομηχανίας τροφίμων και παραγωγής βασικών μετάλλων εμφανίζουν σταθεροποίηση της απασχόλησης των μισθωτών. Οι υπόλοιποι κλάδοι – με πιθανή εξαίρεση των κλάδων της ποτοποιίας και της επεξεργασίας ξύλου – καταγράφουν ουσιαστική συρρίκνωση της απασχόλησης σε πολύ υψηλά ποσοστά. Ιδιαίτερη

προσέγγιση απαιτείται για την κλωστοϋφαντουργία, τις εκτυπώσεις, την κατασκευή υπολογιστών και το έτοιμο ένδυμα.

1.1.4 ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ

Μεταξύ 2008 και 2011 τρεις ομάδες επαγγελματιών⁷ της μεταποίησης αντιμετωπίζουν υψηλά ποσοστά συρρίκνωσης της απασχόλησης: Οι χειριστές μηχανημάτων με μείωση που φθάνει το 43,6% των συνολικών απωλειών, οι υπάλληλοι γραφείου με συμμετοχή στο 19,4% και οι ειδικευμένοι τεχνίτες με ποσοστιαία συμμετοχή ίση με 18,1%. Ακολουθούν οι τεχνολόγοι (-10,3%) και οι ανειδίκευτοι εργάτες (-7,1%). Μικρή αύξηση εμφανίζουν οι ασχολούμενοι με την παροχή υπηρεσιών και οι πωλητές (3%), ενώ το επιστημονικό προσωπικό παραμένει σε σταθερά επίπεδα απασχόλησης.

Η εικόνα η οποία σχηματίζεται είναι αρκετά σαφής: Οι θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την άμεση παραγωγική διαδικασία αντιμετωπίζουν το πρόβλημα σε ποσοστό που προσεγγίζει το 80% των απωλειών, ενώ φαίνεται οι επιχειρήσεις να ενισχύουν τα τμήματα προώθησης των πωλήσεων και να «εξορθολογίζουν» τη στελέχωση των γραφείων.

Οι επιχειρήσεις της μεταποίησης, ουσιαστικά, ακολουθούν κανόνες αριθμητικής ευελιξίας, προσαρμόζοντας τον αριθμό των εργαζομένων στις προοπτικές ζήτησης του προϊόντος στην αγορά, έχοντας εξαντλήσει περιόδους «αποθησαύρισης» του παραγωγικού προσωπικού (labour hoarding) εν όψει μιας δυσοίωνης πρόβλεψης των οικονομικών εξελίξεων.

Οι συνέπειες για τις προοπτικές απασχόλησης στο άμεσο μέλλον είναι σαφείς: Μια (αναμενόμενη) αύξηση της ύφεσης και της διάρκειάς της θα αντιστοιχηθεί από μείωση της απασχόλησης στη μεταποίηση, με ελάχιστους κλάδους να περιορίζουν τις απώλειες. Δεύτερον, η διαδικασία ανάκαμψης, όποτε συμβεί, θα εμφανίσει για μεγάλο χρονικό διάστημα κατάσταση jobless growth, καθώς ουσιαστικά τα μεγέθη απασχόλησης έχουν προσαρμοστεί στα τρέχοντα χαμηλά επίπεδα ζήτησης και παραγωγής. Ο χρόνος ανάκαμψης της απασχόλησης στη μεταποίηση θα εξαρτηθεί από δύο παράγοντες: το βαθμό αποθεματοποίησης των παραγόμενων προϊόντων

⁷ Οι μεταβολές στην απασχόληση κατά κατηγορία επαγγέλματος είναι δυσχερέστερο να τεκμηριωθούν με αναφορά στα στοιχεία της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού, καθώς υπάρχουν μεταβολές στην ταξινόμηση των επαγγελματιών μεταξύ 2008 και 2011. Μία σημαντική απόκλιση, δηλαδή ο τρόπος καταγραφής των διευθυντικών στελεχών, τα οποία στις προηγούμενες του 2011 έρευνες περιλάμβαναν και τους ιδιοκτήτες – αυτοαπασχολούμενους επιχειρήσεων, αντιμετωπίστηκε σε κάποιο βαθμό, καθώς περιορίστηκε η ανάλυση στους μισθωτούς της μεταποίησης. Ορισμένες συγχύσεις παραμένουν, ωστόσο οι τάσεις εμφανίζονται με μεγάλη σαφήνεια.

και τις προσδοκίες των επιχειρηματιών για τη σταθερότητα και διάρκεια της ανάκαμψης.

Στο περιβάλλον αυτό, η προσφυγή στη προνοητική διαχείριση του εργατικού δυναμικού των μεταποιητικών επιχειρήσεων αποκτά ιδιαίτερη σημασία, υπό την έννοια ότι η γενικευμένη εφαρμογή της σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων (μέγεθος, κλάδος, δυναμική) δεν δύναται να έχει τα ίδια θετικά αποτελέσματα, για όλες τις κατηγορίες (επαγγέλματα / θέσεις) εργαζομένων τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι κάποιες μικρές ενδείξεις προνοητικής διαχείρισης εμφανίζονται στην ενίσχυση των ασκούντων επιστημονικά επαγγέλματα, αλλά και στην, αναλογικά, μικρότερη μείωση των ειδικευμένων τεχνιτών.

Το Διάγραμμα 3.2.1 του Παραρτήματος Ι, αποτυπώνει την αναδιάρθρωση των επαγγελμάτων στη μεταποίηση μετά τη συρρίκνωση της συνολικής απασχόλησης.

1.1.5 Η ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΙΣΘΩΤΩΝ

Η ελληνική οικονομία εμφανίζει υψηλά ποσοστά κινητικότητας μισθωτών στη διάρκεια του έτους. Το Διάγραμμα 3.3.1 του Παραρτήματος 1, δείχνει τα ετήσια ποσοστά ανακύκλισης των μισθωτών (turnover ratio), δηλαδή το άθροισμα απολύσεων και προσλήψεων ετησίως ανά μισθωτό.

Η εξέλιξη του ποσοστού ανακύκλισης και των μερών που το συναποτελούν θέτει σε έντονη αμφισβήτηση πολλές κοινά διαδεδομένες παραδοχές για τον τρόπο λειτουργίας της ελληνικής αγοράς εργασίας και για τον βαθμό προστασίας της απασχόλησης από το πριν το 2010 θεσμικό πλαίσιο. Τα διαθέσιμα στοιχεία δεν επιτρέπουν την κλαδική εξειδίκευση του ποσοστού ανακύκλισης, ωστόσο μια προσπάθεια εκτιμήσεων γίνεται κατορθωτή μέσω των δεδομένων της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα, στο σύνολο της μεταποίησης το ποσοστό των πρόσφατων εργαζόμενων μισθωτών (έναρξη εργασίας λιγότερο πριν από 2 έτη) μειώθηκε μόλις κατά δύο ποσοστιαίες μονάδες μεταξύ 2008 και 2011, παρά την εκδήλωση της μεγάλης κρίσης. Με δεδομένη τη σημαντική μείωση των θέσεων μισθωτής εργασίας στη μεταποίηση στην ίδια περίοδο, το επίπεδο ανακύκλισης της εργασίας στο σύνολο της μεταποίησης είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Βεβαίως, οι διαφορές είναι έντονες μεταξύ των μεταποιητικών κλάδων. Στα προϊόντα πετρελαίου, η αύξηση της αναλογίας των πρόσφατων προσλήψεων αποτυπώνεται και συνδέεται με τη συνολική αύξηση της απασχόλησης. Στον έτερο κλάδο, στον οποίο σημειώθηκε αύξηση της απασχόλησης, στον κλάδο κατασκευής

μηχανοκινήτων οχημάτων, η αναλογία πρόσφατων προσλήψεων περιορίζεται μόλις στο 10% της συνολικής απασχόλησης μισθωτών στον κλάδο.

Σε άλλους κλάδους η αναλογία των νέων μισθωτών περιορίζεται σημαντικά το 2011 έναντι του 2008, Στην ποτοποιία, στη βιομηχανία δέρματος, στις εκτυπώσεις, στην παραγωγή χημικών, στην φαρμακοβιομηχανία, κλπ, μειώνεται αισθητά η αναλογία. Αντιθέτως, στην παραγωγή προϊόντων καπνού, κλωστοϋφαντουργικών υλών και στη χαρτοβιομηχανία εμφανίζεται ενίσχυση του ποσοστού ανακύκλησης του προσωπικού.

Η μεταβολή του μέσου χρόνου παραμονής (μη ολοκληρωμένα διαστήματα παραμονής) ενός μισθωτού στην ίδια επιχείρηση (πίνακες 3.3.2 του Παραρτήματος 1) κατά τη διάρκεια της ύφεσης και της συνολικής συρρίκνωσης της απασχόλησης, ενδεχομένως να αποκαλύπτει μεθόδους διαχείρισης του εργατικού δυναμικού από την πλευρά της επιχείρησης. Λόγου χάρη, αν η μέση διάρκεια παραμονής αυξάνεται, παρά τη μείωση της απασχόλησης, είναι πιθανή η εφαρμογή μιας πολιτικής που σέβεται την προϋπηρεσία (seniority) συγκεντρώνοντας τις περικοπές προσωπικού στους πρόσφατους μισθωτούς της επιχείρησης. Τα σχετικά στοιχεία εμφανίζονται με μορφή Διαγράμματος (Διάγραμμα 3.3.3 του Παραρτήματος 1).

Σε πέντε κλάδους υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις εφαρμογής πολιτικών προστασίας των εργαζομένων με προϋπηρεσία. Οι κλάδοι αυτοί είναι η ποτοποιία, η βιομηχανία ξύλου, η βιομηχανία πλαστικών υλών, η παραγωγή βασικών μετάλλων και η κατασκευή μηχανημάτων. Σε άλλους έξι κλάδους οι ενδείξεις είναι λιγότερο ισχυρές. Πρόκειται για τους κλάδους εκτυπώσεων, χημικών, κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών, μεταλλικών προϊόντων, ηλεκτρολογικού εξοπλισμού και επίπλων.

Σε τρεις κλάδους (προϊόντων πετρελαίου, φαρμακοβιομηχανίας και λοιπής μεταποίησης) η αύξηση της απασχόλησης μισθωτών συμβαδίζει με την αύξηση του μέσου χρόνου παραμονής στην επιχείρηση, αποτέλεσμα απολύτως αναμενόμενο. Αντιθέτως, ο κλάδος παραγωγής οχημάτων συνδυάζει ταχεία αύξηση της απασχόλησης μισθωτών με μείωση του μέσου χρόνου παραμονής στην επιχείρηση, αποτέλεσμα της μεγάλης αναλογίας των νέων προσλήψεων στο σύνολο της απασχόλησης μισθωτών του κλάδου.

Οι υπόλοιποι κλάδοι, με χαρακτηριστικότερη περίπτωση τον κλάδο τροφίμων, φαίνεται να οδηγούνται σε απομάκρυνση περισσότερο των μισθωτών με μεγάλα διαστήματα παραμονής στην επιχείρηση. Οριακές είναι οι περιπτώσεις των κλωστοϋφαντουργικών και της βιομηχανίας δερμάτων ειδών, ιδιαίτερα της πρώτης λόγω της μεγάλης μείωσης της συνολικής απασχόλησης. Είναι αβέβαιο,

όμως, αν εξαιρεθεί ο κλάδος των τροφίμων, αν η εξέλιξη αυτή οφείλεται σε πολιτικές διαχείρισης του εργατικού δυναμικού ή αντανακλά άλλους παράγοντες, όπως η συνταξιοδότηση ή η διακοπή λειτουργίας επιχειρήσεων με μακροχρόνια παρουσία στον κλάδο.

1.1.6 ΜΕΡΙΚΗ, ΠΡΟΣΩΡΙΝΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚ ΠΕΡΙΤΡΟΠΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ

1.1.6.1 Η Μερική Απασχόληση

Η μερική απασχόληση στην ελληνική μεταποίηση υπήρξε ένα εξαιρετικά περιορισμένο φαινόμενο. Το 2008, κατά την εκδήλωση της παγκόσμιας κρίσης μόλις το 1,6% των μισθωτών του κλάδου εργαζόταν με μερική απασχόληση, δηλαδή περίπου 6.600 άτομα. Το 2011 η αναλογία της μερικής απασχόλησης στο σύνολο των μισθωτών εργαζομένων της μεταποίησης αυξήθηκε στο 3%, ενώ ο αριθμός των εργαζομένων με μερική απασχόληση έφθασε τα 9.300 άτομα. Η αύξηση της μερικής απασχόλησης αντισταθμίζει μόλις το 3% των απωλειών θέσεων απασχόλησης των μισθωτών στην μεταποίηση, δεν αποτέλεσε, δηλαδή, μια γενικευμένη ή αποτελεσματική μέθοδο προσαρμογής στην επίπτωση της ύφεσης.

Οι μεταβολές στα απόλυτα μεγέθη και στη διάρθρωση κατά ευρύτερη επαγγελματική κατηγορία δείχνουν την ενεργοποίηση ορισμένων αμυντικών μηχανισμών διαχείρισης του προσωπικού των επιχειρήσεων στη μεταποίηση. Το Διάγραμμα 3.4.1 του Παραρτήματος 1, παρουσιάζει τις μεταβολές των απολύτων μεγεθών των μερικώς απασχολούμενων στο σύνολο της μεταποίησης.

Οι μεταβολές μεταξύ 2008 – 2011 συνοψίζονται στα εξής:

1. Εμφανίζεται μερική απασχόληση στα επιστημονικά επαγγέλματα, αν και σε χαμηλό ποσοστό (2% του συνόλου της επαγγελματικής αυτής κατηγορίας στη μεταποίηση).
2. Μικρό μέρος των συνολικών απωλειών θέσεων εργασίας τεχνολόγων αντισταθμίζεται με την μετατροπή των θέσεων σε θέσεις μερικής απασχόλησης (περίπου το 4%).
3. Οι υπάλληλοι γραφείου με μερική απασχόληση φαίνεται να χάνουν την εργασία τους.
4. Αντιθέτως, οι πωλητές και οι εργαζόμενοι στην παροχή λοιπών υπηρεσιών φαίνεται να μετατρέπουν την μερική απασχόληση σε πλήρη,

5. Τα επαγγέλματα που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή, κυρίως οι ειδικευμένοι εργάτες και οι ανειδίκευτοι εργάτες, φαίνεται να αντισταθμίζουν περισσότερο τις απώλειες θέσεων εργασίας με τη μετατροπή αριθμού θέσεων σε θέσεις μερικής απασχόλησης. Αντιθέτως, η μετατροπή θέσεων εργασίας σε θέσεις μερικής απασχόλησης είναι εξαιρετικά χαμηλή για τους χειριστές μηχανημάτων.

Το Διάγραμμα 3.4.2 του Παραρτήματος 1, δείχνει τις μεταβολές στη διάρθρωση της μερικής απασχόλησης κατά επαγγελματική κατηγορία.

Τέλος το Διάγραμμα 3.4.3 του Παραρτήματος 1, δείχνει ότι η μερική απασχόληση, όχι μόνον παραμένει μια μη δημοφιλής μορφή απασχόλησης μεταξύ των μισθωτών, αλλά η δυσαρέσκεια από την ανάγκη να εργασθούν ως μερικώς απασχολούμενοι αυξάνεται σημαντικά μεταξύ 2008 και 2011.

Ο δείκτης δυσαρέσκειας από την μερική απασχόληση προκύπτει ως το ποσοστό των εργαζομένων που καταλαμβάνει θέσεις μερικής απασχόλησης, εξ αιτίας της αδυναμίας να βρει εργασία πλήρους απασχόλησης. Για τη μεταποίηση στο σύνολο, ο δείκτης δυσαρέσκειας από τη μερική απασχόληση εκτινάσσεται από το 46,5% το 2008 στο 74,3% το 2011.

Το μικρότερο ποσοστό δυσαρέσκειας επιδεικνύουν οι τεχνολόγοι, αν και σε σχέση με το 2008 υπάρχει μια αισθητή αύξηση. Πιθανώς αυτό οφείλεται στη δυνατότητα δεύτερης / παράλληλης απασχόλησης που διαθέτουν. Αξιοσημείωτη είναι η υποχώρηση στο μηδέν της δυσαρέσκειας μεταξύ των υπαλλήλων γραφείου, αποτέλεσμα, πιθανώς, των σημαντικών μειώσεων στον αριθμό των εργαζομένων αυτής της επαγγελματικής ομάδας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν τα πολύ υψηλά ποσοστά δυσαρέσκειας στους ασκούντες επιστημονικά επαγγέλματα, στους πωλητές κλπ., που εξακολουθούν να εργάζονται με μερική απασχόληση και στους ειδικευμένους τεχνίτες.

Συμπερασματικά, η μερική απασχόληση δεν υπήρξε δημοφιλής μορφή εργασίας στη μεταποίηση, τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και μεταξύ των επιχειρήσεων. Για τους εργαζόμενους η μερική απασχόληση συνοδεύεται από μειώσεις των αμοιβών, μειώσεις κοινωνικών παροχών και ασφαλιστικών δικαιωμάτων που συνδέονται με το επίπεδο των αμοιβών και, όπως υποστηρίζει ένας αριθμός μελετών, από εγκλωβισμό των εργαζομένων σε θέσεις χαμηλής παραγωγικότητας και επαγγελματικών προοπτικών. Για τις επιχειρήσεις της μεταποίησης, η

προσφυγή στη μερική απασχόληση – κυρίως με την μορφή της εκ περιτροπής εργασίας – αποτελεί μια αμυντική τακτική προσαρμογής κατά την ύφεση, με στόχο τη διατήρηση μερίδας των εργαζομένων, χωρίς να γίνεται προσφυγή σε αποθησαύριση της εργασίας (labour hoarding) λόγω κόστους ή δυσμενών άμεσων προοπτικών.

Σημείωση

Η ανάλυση δεν μπορεί να προχωρήσει στους επιμέρους κλάδους της μεταποίησης λόγω των μικρών μεγεθών και του υψηλού σφάλματος δειγματοληψίας.

1.1.6.2 Συμβάσεις ορισμένου χρόνου και εποχική απασχόληση

Σε αντίθεση με την μερική απασχόληση, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου και η εποχική απασχόληση αποτελούν πάγια πρακτική διαχείρισης της εργασίας, ιδιαίτερα σε κλάδους της μεταποίησης που συνδέονται με την επεξεργασία αγροτικών προϊόντων.

Μεταξύ 2008 και 2011, η συρρίκνωση της συνολικής απασχόλησης στη μεταποίηση οδήγησε και σε αναλογική μείωση της προσωρινής εργασίας, με ελαφρώς ταχύτερο ρυθμό (25,8% μείωση της προσωρινής έναντι 24,9% της συνολικής μισθωτής απασχόλησης).

Η προσωρινή εργασία ακολουθεί τις μεταβολές της συνολικής απασχόλησης με την εξαίρεση δύο επαγγελματικών κατηγοριών (Πίνακας 3.4.1 του Παραρτήματος 1). Στην ομάδα των πωλητών διακρίνεται μια ενίσχυση της μονιμότητας της εργασιακής σχέσης, με υποχώρηση της προσωρινής εργασίας. Αντίθετα, στην κατηγορία των ανειδίκευτων εργατών, η προσωρινή εργασία αυξάνεται, παρά τη σημαντική συρρίκνωση της συνολικής απασχόλησης. Με άλλα λόγια, ένας αριθμός συμβάσεων εργασίας μετατράπηκε σε προσωρινές σε ποσοστό που φθάνει το 41% των συνολικών απωλειών θέσεων εργασίας για αυτήν την κατηγορία εργαζομένων. Οι μεταβολές αυτές αποτυπώνονται με σαφήνεια στις μεταβολές στη διάρθρωση της προσωρινής εργασίας. Ο Πίνακας 3.4.2 του Παραρτήματος 1, δίνει την κατανομή της προσωρινής απασχόλησης μεταξύ των επαγγελματικών κατηγοριών για το 2008 και το 2011.

Τα διαφορετικά πρότυπα διαχείρισης του εργατικού δυναμικού αναλόγως της ευρείας επαγγελματικής κατηγορίας με την οποία αναγνωρίζονται στο χώρο της παραγωγής, είναι ευδιάκριτα: Μεταξύ μόνιμης και προσωρινής εργασίας επικρατούν σχέσεις συμπληρωματικότητας για όλες τις επαγγελματικές ομάδες με την εξαίρεση των πωλητών και των ανειδίκευτων εργατών. Η ενίσχυση της συνολικής απασχόλησης των πωλητών μετατρέπει συμβάσεις ορισμένου χρόνου σε

θέσεις μόνιμης απασχόλησης, ενώ η υποχώρηση της απασχόλησης των ανειδίκευτων εργατών μετατρέπει συμβάσεις αορίστου χρόνου σε συμβάσεις προσωρινής εργασίας.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.4.4 του Παραρτήματος 1, η προσωρινή εργασία συγκεντρώνεται αναλογικά περισσότερο στους κλάδους τροφίμων, καπνού, έτοιμου ενδύματος και κατασκευής προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά (συντελεστής ειδίκευσης μεγαλύτερος από 1,5%), ενώ υψηλή αναλογία εντοπίζεται και στους κλάδους κλωστοϋφαντουργίας, ξύλου, χαρτιού, και μεταλλικών προϊόντων (συντελεστής ειδίκευσης μεταξύ 1,5 και 1%).

Ως προς τις ημέρες εβδομαδιαίας εργασίας, η έκταση της εκ περιτροπής εργασίας είναι για το σύνολο της μεταποίησης εξαιρετικά περιορισμένη. Λιγότερο από το 2,5% των μισθωτών εργάζεται λιγότερες από 5 μέρες την εβδομάδα το 2011. Το 81% εργάζεται 5νθήμερο και το 16,2% έξι μέρες την εβδομάδα, ενώ υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό (0,5%) που εργάζεται συνεχώς όλες τις ημέρες.

1.1.6.3 Η υπερωριακή εργασία

Η διαχείριση του χρόνου εργασίας στη μεταποίηση, η προσφυγή σε υπερωριακή εργασία και η κατανομή των υπερωριών σε πληρωμένες και σε απλήρωτες, αποτελεί ένα κρίσιμο θέμα των εργασιακών σχέσεων, αλλά και των στρατηγικών επιλογών των επιχειρήσεων για τη διαχείριση του προσωπικού.

Οι Πίνακες 3.4.3α και 3.4.3β του Παραρτήματος 1, παρουσιάζουν τις ώρες υπερωρίας ανά μισθωτό εργαζόμενο κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας την εβδομάδα αναφοράς (προηγούμενη εβδομάδα από την ημέρα συνέντευξης) κατά το γ' τρίμηνο του 2008 και 2011.

Το 2008, κατά μέσο όρο, οι μισθωτοί στη μεταποίηση εργάζονταν μισή ώρα υπερωριακής απασχόλησης (0,52 ή 31,2 λεπτά) την εβδομάδα αναφοράς. Το 2011 ο μέσος όρος υπερωριακής απασχόλησης μειώθηκε στα 25,2 ή κατά 6 λεπτά ανά εργαζόμενο. Από το συνολικό χρόνο υπερωριακής απασχόλησης το 2008 το 35,5% (το ένα τρίτο των υπερωριών περίπου) ήταν απλήρωτες υπερωρίες. Το 2011 το ποσοστό των απλήρωτων υπερωριών φθάνει το 55,6%, δηλαδή λίγο περισσότερο από τις μισές ώρες υπερωρίας δεν πληρώνονται.

Το 2008 έξι κλάδοι της μεταποίησης εμφάνιζαν υψηλό ποσοστό υπερωριών ανά μισθωτό. Οι κλάδοι αυτοί ήταν η παραγωγή βασικών μετάλλων (1,57 ώρες ανά μισθωτό), η κατασκευή οχημάτων (1,47), η κατασκευή εξοπλισμού μεταφορών (1,1), η παραγωγή μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων (0,93) και η παραγωγή προϊόντων πετρελαίου (0,86). Τέσσερις από αυτούς τους κλάδους εμφανίζουν και

το 2011 υψηλή αναλογία υπερωριών ανά μισθωτό: η κατασκευή οχημάτων (1,17), η παραγωγή βασικών μετάλλων (0,95), η παραγωγή προϊόντων πετρελαίου (0,97) και η κατασκευή εξοπλισμού μεταφορών (0,7). Στους κλάδους αυτούς προστίθεται η φαρμακοβιομηχανία (1,14) και παραγωγή προϊόντων καπνού(0,8).

Υψηλή αναλογία απλήρωτων υπερωριών εμφάνιζαν το 2008 η ποτοποιία, οι εκτυπώσεις, η παραγωγή προϊόντων πετρελαίου, η φαρμακοβιομηχανία, η παραγωγή ελαστικών, οχημάτων και επίπλου. Δύο κλάδοι χρησιμοποιούσαν μόνον απλήρωτες υπερωρίες, αλλά ο συνολικός αριθμός υπερωριών (βιομηχανία ξύλου και κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού) ήταν περιορισμένος.

Το 2011 ο αριθμός των κλάδων που καταφεύγει αποκλειστικά σε απλήρωτες υπερωρίες έχει αυξηθεί στους επτά: το έτοιμο ένδυμα (με χαμηλό ποσοστό υπερωριακής εργασίας), τα προϊόντα πετρελαίου, η χαρτοποιία, η χημική βιομηχανία, η κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού, η κατασκευή εξοπλισμού μεταφορών και η κατασκευή επίπλων (με πολύ χαμηλό ποσοστό υπερωριών). Ακολουθεί η φαρμακοβιομηχανία, με ποσοστό απλήρωτων υπερωριών που προσεγγίζει ο 83,7% του συνόλου των υπερωριών.

Η σχετική διασταύρωση εμφανίζεται στο Διάγραμμα 3.4.5 του Παραρτήματος1, ενώ περισσότερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η απεικόνιση της σχέσης μεταξύ μεταβολής του συνολικού αριθμού των υπερωριών ανά μισθωτό και της ποσοστιαίας μεταβολής της απασχόλησης ανά κλάδο της μεταποίησης. Τα σχετικά στοιχεία εμφανίζονται στο Διάγραμμα 3.4.6 του Παραρτήματος 1.

Δύο κλάδοι (προϊόντα πετρελαίου και φαρμακοβιομηχανία) εμφανίζουν ταυτοχρόνως αύξηση της απασχόλησης και αύξηση της υπερωριακής εργασίας. Και οι δύο είναι κλάδοι με υψηλή αναλογία απλήρωτων υπερωριών. Οι κλάδοι της κατασκευής οχημάτων και λοιπής μεταποίησης εμφανίζουν επίσης αύξηση της απασχόλησης των μισθωτών, αλλά η αύξηση αυτή συνοδεύεται με μείωση των ανά μισθωτό υπερωριών.

Το ενδιαφέρον συγκεντρώνεται στην ομάδα των έξι κλάδων, στους οποίους η μείωση της απασχόλησης μισθωτής εργασίας συνοδεύεται από αύξηση της υπερωριακής εργασίας ανά μισθωτό. Οι κλάδοι αυτοί είναι οι προϊόντων καπνού, βιομηχανία ξύλου, χαρτοποιία, χημική βιομηχανία, κατασκευή προϊόντων από πλαστικό και η κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού.

Η αντιθετική κίνηση απασχόλησης – υπερωριών αποτελεί ένδειξη ενός προτύπου διαχείρισης της μισθωτής εργασίας στους κλάδους αυτούς, αλλά πρέπει να επισημανθεί ότι, πρώτον, οι ενδείξεις αναφέρονται σε μια βδομάδα μόνον και, δεύτερον, δεν είναι σαφές αν υπάρχει αντιστάθμιση της υπερωριακής εργασίας με

αυξημένο χρόνο ρεπό ή ετήσιων διακοπών, δεδομένης της δυνατότητας που προσφέρει η νομοθεσία στον εργοδότη. Η ίδια επιφύλαξη οφείλει να διατυπωθεί και για την αναλογία των απλήρωτων υπερωριών κατά το 2011.

1.2 ΜΑΚΡΟΣΚΟΠΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, επηρεάζει σημαντικά τόσο αυτή καθ' αυτή τη λειτουργία τους, όσο και τη δυνατότητα σχεδιασμού και υλοποίησης / εφαρμογής στρατηγικών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Μεταξύ των παραμέτρων του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων οι οποίες επηρεάζουν εν πολλοίς τη λειτουργία τους επί της στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι αυτές που συνδέονται με το κοινωνικοοικονομικό και το επιχειρηματικό περιβάλλον. Ιδιαίτερη δε, σημασία έχουν αυτές οι παράμετροι σε εθνικό επίπεδο και κυρίως, όσον αφορά στη δομή / διάρθρωση και εξέλιξη της αγοράς προϊόντων και εργασίας, καθώς και οι εκάστοτε εφαρμοζόμενες δημόσιες πολιτικές, αναφορικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την προώθηση της απασχόλησης και την προσαρμογή εργαζομένων και επιχειρήσεων. Αυτές οι παράμετροι του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αναφορικά με τη στρατηγική και τις πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα και σημασία σε αυτή την περίοδο οικονομικής και δημοσιονομικής κρίσης που διέρχεται η χώρα, με κύρια / βασικά αποτελέσματα, αφ' ενός τη μείωση της ζήτησης (προϊόντων και υπηρεσιών), αφ' ετέρου την έλλειψη χρηματοδότησης των επιχειρήσεων από το χρηματοπιστωτικό / τραπεζικό σύστημα.

Με δεδομένη τη σημασία των προαναφερόμενων παραμέτρων του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων για τη στρατηγική και τις πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης και αφού μια από τις βασικές παραμέτρους, η αγορά εργασίας έχει αναλυθεί στα προηγούμενα, στη συνέχεια καταγράφεται και αναλύεται ο εγχώριος επιχειρηματικός ιστός τόσο σε όρους εθνικής οικονομίας, όσο και σε όρους επιμέρους κλάδων παραγωγής.

1.2.1Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

1.2.1.1 Γενικά δημοσιονομικά / μακροοικονομικά στοιχεία

Η Ελληνική οικονομία με την είσοδό της στην ευρωζώνη το 2001 βρέθηκε σε ένα σταθερό οικονομικό περιβάλλον, όπου η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) αποτελούσε –και συνεχίζει να αποτελεί– το θεματοφύλακα της νομισματικής σταθερότητας ενώ το Σύμφωνο Σταθερότητας εξασφάλιζε τη δημοσιονομική πειθαρχία.

Κάτω από τις νέες συνθήκες, τα χαμηλά επιτόκια της ΕΚΤ συνέβαλαν σε εξαιρετικά υψηλούς εγχώριους ρυθμούς μεγέθυνσης. Από το 2001 μέχρι και το 2008, το ΑΕΠ της Ελλάδας κατέγραφε μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου ίσο με 3,9%, τροφοδοτούμενη κυρίως από την ιδιωτική κατανάλωση.

Σε πρώτη ανάγνωση η Ελληνική οικονομία φαινόταν να έχει μπει σε μία καινούργια εποχή υψηλών ρυθμών μεγέθυνσης και χαμηλού πληθωρισμού. Όμως, κάτω από την επιφάνεια συνέχιζαν να υφίστανται σημαντικά μακροχρόνια προβλήματα, όπως:

- Η δημοσιονομική πολιτική ήταν προ-κυκλική για όλη την περίοδο 2001-2009 με τα ελλείμματα να ξεπερνούν σταθερά το όριο του 3% του Συμφώνου Σταθερότητας και χωρίς καμία θετική εξέλιξη στη μείωση του δείκτη Χρέος προς ΑΕΠ.
- Η επεκτατική δημοσιονομική πολιτική είχε ως κύριο άξονα τις δαπάνες οδηγώντας σε αύξηση του μεριδίου των κυβερνητικών δαπανών στο ΑΕΠ από 43% το 2006 σε 50% το 2009.
- Παρ' όλο που ο πληθωρισμός ήταν χαμηλός για τα δεδομένα της ελληνικής οικονομίας δεν ήταν χαμηλός σε όρους της ευρωζώνης.
- Οι αυξήσεις στους μισθούς ξεπερνούσαν το μέσο όρο αυξήσεων στην ευρωζώνη.
- Η ενίσχυση των τιμών και η άνοδος των μισθών άμβλυαν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Χρησιμοποιώντας ως δείκτη ανταγωνιστικότητας το μοναδιαίο κόστος εργασίας, η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας υποχώρησε κατά 25% την περίοδο 2001-2009.
- Οι υψηλοί ρυθμοί μεγέθυνσης, σε συνδυασμό με την υποχώρηση της ανταγωνιστικότητας συνέβαλλαν στη διεύρυνση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών από 7% του ΑΕΠ το 2001 στο 14,5% για το 2007 και το 2008.

Αυτά τα προβλήματα κατέστησαν ιδιαίτερα ευάλωτη την εγχώρια οικονομία στη διεθνή οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση, με αποτέλεσμα την είσοδο της το 2009 σε έναν επώδυνο κύκλο βαθιάς και μακροχρόνιας ύφεσης. Η κρίση κορυφώθηκε τον Απρίλιο του 2010 όταν η Ελλάδα πρακτικά δεν είχε πλέον πρόσβαση στις αγορές αδυνατώντας έτσι να αναχρηματοδοτήσει το χρέος της.

Η ύφεση στην ελληνική οικονομία επεκτάθηκε σε όλους τους παραγωγικούς τομείς, επηρέασε έντονα την απασχόληση και διεύρυνε με ταχείς ρυθμούς το ποσοστό ανεργίας. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα δεδομένα, το κλίμα της έντονης αβεβαιότητας για τα τεκταινόμενα στο δημοσιονομικό πεδίο επέδρασε αρνητικά σε βασικές συνιστώσες του ΑΕΠ: η κάθετη πτώση του σχηματισμού παγίου κεφαλαίου κατά κύριο λόγο και η σημαντική εξασθένιση της δημόσιας και ιδιωτικής κατανάλωσης, που οδήγησαν στην υποχώρηση του εγχώριου προϊόντος κατά 4,5% το 2010, αντανακλούν σαφώς τις πιέσεις των δυσμενών δημοσιονομικών εξελίξεων.

Οι δυσμενείς εξελίξεις στην εγχώρια οικονομία, κυρίως στα δημοσιονομικά μεγέθη, και ο κλονισμός της εμπιστοσύνης τόσο των διεθνών αγορών, όσο και των εγχώριων παραγωγών και καταναλωτών, επιβάρυναν και το τραπεζικό σύστημα. Σε αντίθεση με όσα συνέβησαν σε πολλές άλλες χώρες, όπου η κρίση εκδηλώθηκε αρχικά στο τραπεζικό σύστημα και μεταφέρθηκε στη συνέχεια στην πραγματική οικονομία, στην Ελλάδα το τραπεζικό σύστημα αντιμετώπισε δυσχέρειες ρευστότητας, όταν οι έντονες δημοσιονομικές ανισορροπίες οδήγησαν στην υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας, γεγονός που περιόρισε την πρόσβαση των τραπεζών σε πηγές άντλησης ρευστότητας και αύξησε το κόστος δανεισμού τους. Παράλληλα, η επιβράδυνση του ρυθμού ανόδου των καταθέσεων, λόγω της ύφεσης, επηρέασε την προσφορά δανειακών κεφαλαίων.

Παρά τη λήψη δημοσιονομικών μέτρων και τις παρατεταμένες πολιτικές διεργασίες και αντιπαραθέσεις σε επίπεδο ΕΕ, η ύφεση έφτασε το 6,95% το 2011. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, αιτίες για την ύφεση, είναι η δραματική πτώση των επενδύσεων και η περαιτέρω συρρίκνωση της κατανάλωσης. Παράλληλα, οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου μειώθηκαν κατά 22,2%, εξέλιξη που ευνόητα επηρεάζει ιδιαίτερα αρνητικά τις προοπτικές ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας στο άμεσο μέλλον.

Στο πεδίο του εξωτερικού τομέα της οικονομίας, οι επιδόσεις της συνεχίζουν να βελτιώνονται. Το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου υποχώρησε 31,8% στο τέταρτο τρίμηνο του 2011 λόγω της αποδυνάμωσης της ζήτησης για εισαγωγές (οι εισαγωγές αγαθών μειώθηκαν 13,5% και οι εισαγωγές υπηρεσιών 16,4%). Οι εξαγωγές κατέγραψαν μείωση 6,1% σε σχέση με το δ' τρίμηνο του 2010. Η υποχώρηση των εξαγωγών προέρχεται σχεδόν αποκλειστικά από την κάμψη των εξαγωγών αγαθών (10,7%) καθώς οι εξαγωγές υπηρεσιών μειώθηκαν κατά 1,3%. Προσεγγίζοντας το ΑΕΠ σε παραγωγικούς όρους, η εγχώρια ακαθάριστη προστιθέμενη αξία παραγωγής υποχώρησε κατά 6,0% το 2011 έναντι του 2010. Σε αυτό το πλαίσιο, οι κατασκευές υφίστανται τις μεγαλύτερες απώλειες στην παραγωγική τους δραστηριότητα, -17,0%, ακολουθούμενες από τον τομέα ενημέρωσης-επικοινωνίας (-10,8%) και τις χρηματοπιστωτικές-ασφαλιστικές δραστηριότητες (-10,2%). Έπονται οι τομείς λατομείων-βιομηχανίας (-8,4%) και εμπορίου-μεταφορών/αποθηκείσεων-ξενοδοχείων/εστιατορίων (-7,8%). Σε ανοδική τροχιά, για τρίτο συνεχές έτος, κινείται ο πρωτογενής τομέας (2,8%), παρότι σύμφωνα με τα στοιχεία του πρώτου εξαμήνου του 2011, το προϊόν του μειωνόταν κατά 3,9%.

Στο πεδίο του πληθωρισμού, η μικρή ανάσχεση της μείωσης της καταναλωτικής ζήτησης των νοικοκυριών δεν απέτρεψε τη συνέχιση της αποκλιμάκωσης του μέχρι τον Αύγουστο του 2011, η οποία ενισχύθηκε από την προσπάθεια ρευστοποίησης των συσσωρευμένων αποθεμάτων σε κλάδους του λιανικού εμπορίου. Η αύξηση του ΦΠΑ στην εστίαση, ανέκοψε, όπως αναμενόταν, τη φθίνουσα πορεία του από το Σεπτέμβριο. Έτσι, ο πληθωρισμός διαμορφώθηκε στο 3,5% κατά το πρώτο εννιάμηνο του 2011.

1.2.1.2 Εξελίξεις σε βασικούς τομείς της οικονομίας

- Στη βιομηχανία στο πρώτο δεκάμηνο του 2011 η παραγωγή περιορίστηκε κατά -8,1% έναντι -5,0% το 2010, καθώς συνεχίζεται και επιταχύνεται η καθοδική πορεία του δείκτη βιομηχανικής παραγωγής που ξεκίνησε το 2008. Σε κλαδικό επίπεδο, η μεγαλύτερη υποχώρηση για το πρώτο δεκάμηνο του 2011 καταγράφεται στον κλάδο Παραγωγής Ηλεκτρικού Ρεύματος, ακολουθεί ο κλάδος της Μεταποίησης όπου επιβραδύνεται περαιτέρω η παραγωγή, ενώ σε τροχιά ύφεσης εισέρχεται και ο κλάδος Παροχής Νερού. Ειδικότερα, στη Μεταποίηση ολοένα και περισσότεροι κλάδοι (20 στους 23) κινούνται πτωτικά στη διάρκεια του 2011, ενώ ταυτόχρονα η ύφεση επεκτείνεται και σε κλάδους

με εξαγωγική δραστηριότητα, οι οποίοι μέχρι πρότινος έδειχναν να μην επηρεάζονται σημαντικά από το δυσοίωνα οικονομικό κλίμα.

- Στις κατασκευές, συνεχίστηκε και το τρίτο τρίμηνο του 2011 η υποχώρηση του γενικού δείκτη παραγωγής με σαφώς ηπιότερο ρυθμό σε σχέση με το 2010. Συγκεκριμένα, ο δείκτης διαμορφώθηκε σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα πενταετίας (57,8 μονάδες) σημειώνοντας πτώση κατά -8,3%, όταν το 2010 η ύφεση ξεπερνούσε το -37% σε σχέση με το 2009.
- Στο λιανικό εμπόριο, το αρνητικό κλίμα αποτυπώνεται στους συγκεκριμένους δείκτες του κλάδου, όπου ο δείκτης όγκου λιανικού εμπορίου κατά το πρώτο εννεάμηνο του 2011 καταγράφει απώλειες της τάξης του 10,1%, σε σχέση με το 2010.
- Στις υπηρεσίες, οι επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης είναι ιδιαίτερα επώδυνες και επιβεβαιώνονται από την κλιμάκωση της υποχώρησης σε όλους τους δείκτες ανά κλάδο. Ειδικότερα, κατά το πρώτο εννεάμηνο του 2011 η μεγαλύτερη υποχώρηση καταγράφεται στις υπηρεσίες εκδοτικών δραστηριοτήτων. Παράλληλα, συνεχίζεται η πτωτική πορεία του δείκτη κύκλου εργασιών στις υπηρεσίες διαφήμισης, έρευνας αγοράς και δημοσκοπήσεων κοινής γνώμης. Αντίστοιχη κάμψη του κύκλου εργασιών καταγράφεται και στις υπηρεσίες δραστηριοτήτων αρχιτεκτόνων και μηχανικών και συναφών δραστηριοτήτων παροχής συμβουλών διαχείρισης, όταν το 2010 ο δείκτης είχε παρουσιάσει και πάλι έντονες απώλειες. Ισχυρότερη πτώση σε σχέση με το 2010 εμφανίζουν και οι υπηρεσίες των τηλεπικοινωνιών. Στον κλάδο των υπηρεσιών πληροφορικής, καταγράφεται έντονη, αλλά ηπιότερη ύφεση σε σχέση με το 2010. Ταυτόχρονα, επιβραδύνεται σημαντικά η πτώση στις υπηρεσίες επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων. Οι υπηρεσίες ταχυδρομικών και ταχυμεταφορικών δραστηριοτήτων υποχωρούν με σταθερό ρυθμό -5,3% σε σχέση με το 2010 ενώ αισθητά λιγότερες είναι οι απώλειες στις νομικές, λογιστικές και υπηρεσίες παροχών συμβουλών διαχείρισης.
- Στο τομέα του τουρισμού που παραδοσιακά ενισχύει την ελληνική οικονομία η εικόνα είναι μάλλον θετική. Ο κύκλος εργασιών στους κλάδους Ξενοδοχείων και Εστιατορίων κινήθηκε στα επίπεδα του 2010.

1.2.1.3 Εξωτερικό εμπόριο

Το πρώτο οκτάμηνο του 2011 η αξία των ελληνικών εξαγωγών διαμορφώθηκε στα €14,3 δισεκ., σημειώνοντας άνοδο κατά 42,8% σε σχέση με το αντίστοιχο χρονικό διάστημα του 2010. Η αύξηση της αξίας των εξαγωγών το 2011 ερμηνεύεται σε σημαντικό βαθμό από την ανοδική πορεία των εξαγωγών στα καύσιμα, η οποία έχει σχεδόν πενταπλασιαστεί σε σχέση με το 2010. Η εξέλιξη αυτή έχει ως αποτέλεσμα το 1/3 περίπου των συνολικών εξαγωγών να καλύπτεται από τα πετρελαιοειδή, όταν το 2010 το μερίδιό τους δεν ξεπερνούσε το 9%.

Οι εξαγωγές των προϊόντων της εγχώριας μεταποίησης αυξήθηκαν κατά 12,8% το 2011 σε σχέση με το προηγούμενο έτος με το μερίδιό τους να διαμορφώνεται στο 45,7% από 57,7% το 2010. Μεταξύ των κυριότερων κατηγοριών, άνοδος καταγράφεται στα Βιομηχανικά Είδη Ταξινομημένα κατά Πρώτη ύλη κατά 29%, όπως και στα Μηχανήματα και Υλικό Μεταφορών κατά 19%. Αντίθετα, πτωτικά κινούνται τα Χημικά Προϊόντα (-4,8%), ενώ ηπιότερη είναι η κάμψη στα Διάφορα Βιομηχανικά Είδη (-1,1%). Στα Τρόφιμα, που αποτελούν το μεγαλύτερο μερίδιο των εγχώριων εξαγωγών, η άνοδος κυμάνθηκε στο 4,6% σε αντίθεση με την κατηγορία Ποτά-Καπνός όπου η αξία των εξαγωγών υποχώρησε κατά €11,5 εκατ. σε σχέση με το 2010. Ταυτόχρονα, οι εισαγωγές υποχώρησαν κατά 10,6% με συνέπεια το εμπορικό έλλειμμα να συρρικνωθεί κατά 34,9%, ενώ το ποσοστό κάλυψης των εισαγωγών από τις εξαγωγές ανήλθε στο 50% επίδοση που είναι η υψηλότερη της τελευταίας δεκαετίας.

Σε όρους γεωγραφικής κατεύθυνσης, οι εξαγωγές των ελληνικών προϊόντων στην ΕΕ-27 καταγράφουν άνοδο κατά 11,4% το 2011 σε σχέση με το 2010. Η αύξηση αυτή είναι κυρίως το αποτέλεσμα της ανόδου των εξαγωγών προς τις χώρες της Ευρωζώνης, ιδιαίτερα προς την Ιταλία και την Κύπρο. Αντίθετα, στη Γερμανία που αποτελούσε το μεγαλύτερο εμπορικό εταίρο της Ελλάδας τα προηγούμενα χρόνια, καταγράφεται πτώση κατά 4,4% σε σχέση με το 2010. Στις χώρες εκτός Ευρωζώνης, σημαντική ώθηση στο εξωτερικό εμπόριο της χώρας προσφέρουν οι εξαγωγές προς την Τουρκία, τις ΗΠΑ αλλά και την Σιγκαπούρη. Ιδιαίτερα, η Τουρκία εξελίσσεται σε έναν από τους κυριότερους εμπορικούς εταίρους, δεδομένης της γειτνίασης των δυο χωρών και της σημαντικής ανάπτυξης της οικονομίας της χώρας, με την αξία των εξαγωγών να διαμορφώνεται σε επίπεδο 2,5 φορές υψηλότερο συγκριτικά με το 2010 και το αντίστοιχο μερίδιο –το δεύτερο υψηλότερο μετά της Ιταλίας.

Στις χώρες των Βαλκανίων, οι εξαγωγές ενισχύονται κατά 21,4% σε σχέση με το 2010 με το μερίδιό τους όμως να έχει υποχωρήσει κατά 2,6 ποσοστιαίες μονάδες.

Επιπλέον, μεγάλη άνοδος καταγράφεται στις εξαγωγές ελληνικών προϊόντων προς τη Βόρεια Αφρική και τη Μέση Ανατολή, η αξία των οποίων είναι διπλάσια, €1,4 δισεκ., σε σχέση με το 2010. Όσον αφορά στις εξαγωγές προς τις χώρες της Κοινοπολιτείας Ανεξαρτήτων Κρατών, η άνοδος κατά 37,6% ερμηνεύεται από την αύξηση των εξαγωγών προς την Ρωσία, την Ουκρανία και τη Γεωργία. Τέλος, αξιόλογη είναι η ενίσχυση των εξαγωγών προς την Κίνα που έφτασε το 50,6% σε σχέση με το 2010, με συνέπεια να διαμορφώνονται στα €146,1 εκ.

1.2.1.4 Συμπεράσματα

Παρόλο που ενισχύονται οι εξαγωγικές επιδόσεις πολλών κλάδων της ελληνικής οικονομίας, μία σειρά από περιορισμούς δυσχεραίνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον και θέτουν σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Ειδικότερα, η έλλειψη ρευστότητας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα νοικοκυριά αποτελεί μείζον θέμα για όλους τους παραγωγικούς κλάδους της οικονομίας. Στο ίδιο πλαίσιο, το υψηλό κόστος βραχυχρόνιου και μακροχρόνιου δανεισμού θέτει σοβαρά εμπόδια σε οποιαδήποτε επιχειρηματική πρωτοβουλία. Παράλληλα, η μειωμένη καταναλωτική ζήτηση και η αβεβαιότητα των νοικοκυριών σε σχέση με το εισόδημα τους οδηγεί πολλούς κλάδους σε βαθύτερη ύφεση συμπαρασύροντας και το σύνολο της οικονομίας λόγω των ισχυρών αλληλεξαρτήσεων. Για παράδειγμα, η δραματική υποχώρηση της οικοδομικής δραστηριότητας δεν πλήττει μόνο τους κλάδους που έχουν άμεση έκθεση σε αυτή αλλά επιδρά και αρνητικά σε κλάδους με έμμεση έκθεση όπως αυτοί των οικιακών συσκευών και των επίπλων. Τέλος, οι συνεχείς αλλαγές στο φορολογικό πλαίσιο σε συνδυασμό με τις σημαντικές καθυστερήσεις στην έναρξη μεγάλων έργων ή στην υλοποίηση προγραμμάτων επιχορήγησης των επιχειρήσεων αποτελούν σημαντικά αναχώματα στην αναζωογόνηση του εγχώριου επιχειρηματικού ιστού.

1.2.2.Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ

Η ελληνική μεταποίηση αποτελείται από 23 κλάδους σύμφωνα με την ταξινόμηση κατά ΣΤΑΚΟΔ και περιλαμβάνει τα τρόφιμα – ποτά, τον καπνό, την κλωστοϋφαντουργία, την ένδυση και γουναρικά, το δέρμα και υπόδηση, το ξύλο και φελλό, το χαρτί, τις εκτυπώσεις και εκδόσεις, τα παράγωγα πετρελαίου και άνθρακα, τις χημικές ουσίες, προϊόντα και συνθετικές ίνες, το ελαστικό και πλαστικά, τα προϊόντα από μη μεταλλικά ορυκτά, τη βασική μεταλλουργία, τα μεταλλικά προϊόντα, τα μηχανήματα και είδη εξοπλισμού, τις μηχανές γραφείου

και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τις ηλεκτρικές μηχανές και συσκευές, τον εξοπλισμό ραδιοφωνίας, τηλεόρασης και επικοινωνιών, τα ιατρικά όργανα, όργανα ακριβείας και οπτικά όργανα, τα αυτοκίνητα, την κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών, τα έπιπλα και λοιπές βιομηχανίες και τέλος την ανακύκλωση.

1.2.2.1 Παραγωγή και απασχόληση

Ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής της ελληνικής μεταποίησης καταγράφει σημαντική υποχώρηση την περίοδο 2000-2011, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής (ΜΕΡΜ) ίσο με -3,1% παρουσιάζοντας ανοδική τάση από το 2001 μέχρι το 2004 και τάση ύφεσης από το 2008. Από την άλλη πλευρά, ο δείκτης τιμών παραγωγού ενισχύεται την περίοδο 2000-2011 με ΜΕΡΜ ίσο με 3,9%.

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της ΕΒΕ, η ακαθάριστη αξία παραγωγής της εγχώριας μεταποίησης εμφανίζει υψηλό μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής την περίοδο 1994-2007 που προσεγγίζει το 5,8%., ενώ κατά την τριετία 2005-2007 παρουσίασε ραγδαία άνοδο ίση με 26%. Την ίδια πορεία καταγράφει και η προστιθέμενη αξία παραγωγής η οποία ενισχύεται την περίοδο 1994-2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,5%. Άμεσο αποτέλεσμα είναι ότι ο λόγος προστιθέμενη αξία / ακαθάριστη αξία παραγωγής για το 2007 να είναι ίσος με 32,6%.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια μεταποίηση υποχωρεί σημαντικά (μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων κατά 38,1% το 2007 σε σχέση με το 1994) με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με -4,3%. Αντίστοιχα, μεταξύ των ετών 1994 και 2007, η μέση απασχόληση παρουσιάζει διαχρονικά πτωτική τάση με ΜΕΡΜ -1,0%. Η σημαντική υποχώρηση του αριθμού των επιχειρήσεων στην εγχώρια μεταποίηση σε συνδυασμό με τη μετριοπαθή μείωση της μέσης απασχόλησης καταδεικνύει μια τάση συρρίκνωσης και συγκέντρωσης του βιομηχανικού τομέα στην Ελλάδα. Αναφορικά με το επίπεδο των αποδοχών των απασχολούμενων, η μέση αμοιβή καταγράφει ανοδική τάση με ΜΕΡΜ την περίοδο 1994-2007, η οποία εκτιμάται στο 6,3%.

Οι ακαθάριστες επενδύσεις του συνόλου της βιομηχανίας ενισχύθηκαν την περίοδο 1994-2000 με ΜΕΡΜ ίσο με 18,0%. Αυτή η θετική τάση ανακόπτεται και παρουσιάζεται κάμψη στις επενδύσεις την περίοδο 2001 - 2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό ίσο με -3,6%.

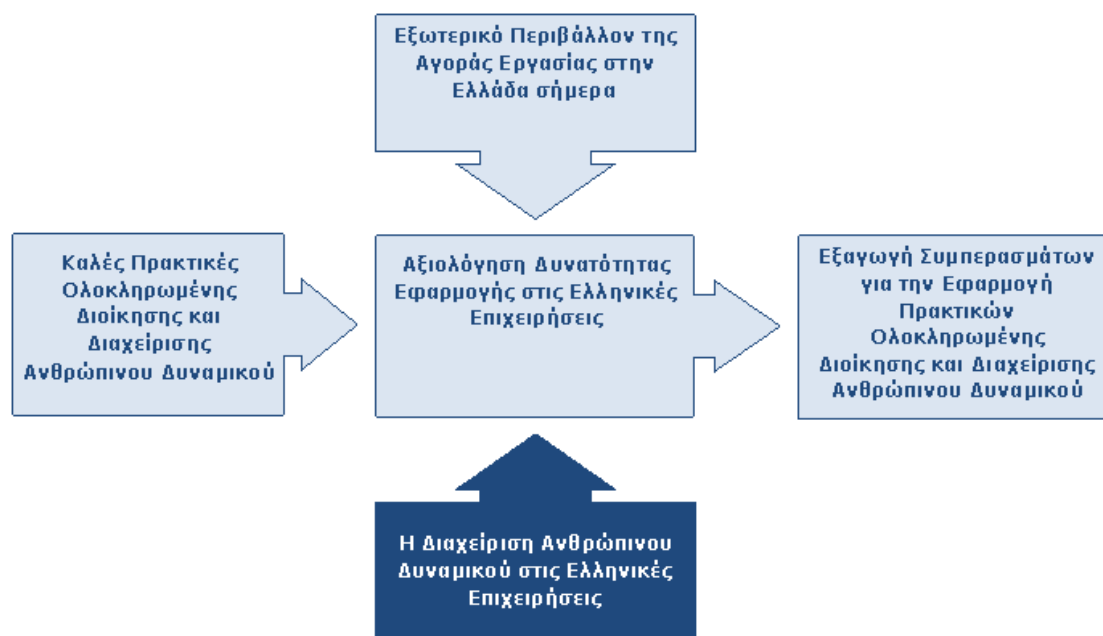
Όσον αφορά στις πωλήσεις των προϊόντων της ελληνικής βιομηχανίας, εμφανίζουν σχεδόν σταθερά ανοδική πορεία την περίοδο 1994-2007. Αξιοσημείωτο ότι η

μεγαλύτερη αύξηση, ίση με 25% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, σημειώθηκε το 2000.

1.2.2.2 Χρηματοοικονομικά

Ζημιά άνω του ενός δισεκατομμυρίου ευρώ, συρρικνωμένη ρευστότητα και διογκωμένες βραχυπρόθεσμες οφειλές, που την καθιστούν ακόμη πιο ευάλωτη, κατέγραψε το 2010 η ελληνική βιομηχανία ως σύνολο, με βάση τα εταιρικά αποτελέσματα. Για πρώτη φορά μετά το 1991 οι ζημιές των εταιρειών που έκλεισαν τη χρήση με αρνητικά καθαρά οικονομικά αποτελέσματα υπερίσχυσαν των καθαρών κερδών των κερδοφόρων επιχειρήσεων. Η αύξηση της αξίας των βιομηχανικών εξαγωγών επιτυγχάνεται σε βάρος της τρέχουσας κερδοφορίας και δεν αντιπροσωπεύει βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, αφού τα όποια οφέλη από τη μείωση του κόστους εργασίας εξουδετερώνονται από την αναγκαστική, λόγω της συρρικνωμένης εγχώριας ζήτησης, πτώση του όγκου της παραγωγής, που δεν επιτρέπει ακόμη τη συμπίεση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος. Είναι χαρακτηριστικό ότι η αναμφισβήτητη, κατά την Τράπεζα της Ελλάδος, αύξηση του μεριδίου της εγχώριας βιομηχανικής παραγωγής που κατευθύνεται σε αγορές του εξωτερικού, κατά το 2010, συνοδεύτηκε από σοβαρή υποχώρηση του μεικτού περιθωρίου κέρδους. Η τελευταία φορά που η ελληνική βιομηχανία ως σύνολο είχε παρουσιάσει ζημιά ήταν το 1991, όταν δέσποζαν ακόμη σε πολλούς κλάδους της οι προβληματικές, υπερχρεωμένες επιχειρήσεις που έκλεισαν στη συνέχεια, με συνέπεια την εκτεταμένη αποβιομηχάνιση της ελληνικής οικονομίας και την έκρηξη της ανεργίας επί σειρά ετών.

2. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Έχοντας εξετάσει το εξωτερικό περιβάλλον της Αγοράς Εργασίας – σε μακροσκοπικό επίπεδο – είναι απαραίτητο να δει κανείς πώς διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις σήμερα το ανθρώπινο δυναμικό.

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται πώς προσεγγίζουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βάσει, αφενός μεν της εμπειρίας της Αναδόχου Ένωσης Εταιρειών, αφετέρου δε των ευρημάτων της έρευνας πεδίου που πραγματοποιήθηκε από την Ανάδοχο Ένωση Εταιρειών σε επιλεγμένες επιχειρήσεις του δείγματος.

Οι στόχοι αυτής της παρουσίασης είναι:

- Η κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικός ο καθορισμός των προτεραιοτήτων για την εφαρμογή πρακτικών ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Η ανάδειξη των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις και της ανάγκης που υπάρχει για υιοθέτηση πρακτικών προνοητικής διοίκησης και

διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αξιοποιηθούν κατά την ευρύτερη επικοινωνία του Οδηγού.

2.1 Η ΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Όπως περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η υφιστάμενη οικονομική κρίση έχει επηρεάσει δραματικά το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν και έχουν συνηθίσει να λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Έτσι, έχει διαμορφώσει ένα εκρηκτικό μείγμα πολλών συναρτούμενων παραγόντων μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβιώσουν. Συνοψίζοντας, οι παράγοντες αφορούν στα εξής:

- Αύξηση των δημοσιονομικών προβλημάτων και του δημοσίου χρέους που αντιμετωπίζει η Ελλάδα
- Αύξηση της ανεργίας σε πολύ υψηλά επίπεδα (17.9% το 2011)
- Μείωση της κατανάλωσης και κάθετη πτώση της καταναλωτικής πίστης των πολιτών
- Μείωση του κύκλου εργασιών και τζίρου των επιχειρήσεων
- Αύξηση της φορολογίας και μείωση του καθαρού εισοδήματος επιχειρήσεων και οικογενειών
- Μειωμένη έως αδύνατη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων από τις τράπεζες με μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις που δημιουργεί σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας
- Δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδοτικά προγράμματα (π.χ. ΕΣΠΑ)
- Γραφειοκρατικό κράτος με χαμηλή αποτελεσματικότητα και υποστήριξη στη λειτουργία των επιχειρήσεων
- Ασταθές και διαρκώς μεταβαλλόμενο νομοθετικό και φορολογικό πλαίσιο
- Αλλαγές στους κανόνες και το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν μια «κινούμενη άμμο» πάνω στην οποία εργαζόμενοι και επιχειρήσεις προσπαθούν να ισορροπήσουν. Δεν είναι λοιπόν παράδοξο το γεγονός ότι τόσο οι πολίτες, όσο και οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι των επιχειρήσεων εμφανίζονται να είναι διστακτικοί ή και απαισιόδοξοι ως προς τη εξέλιξη της οικονομίας⁸.

Η πτώση της κατανάλωσης τόσο στην Ελληνική, όσο και στην Ευρωπαϊκή αγορά έχουν προσθέσει ακόμα μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις, οι οποίες βλέπουν ότι

⁸ Έρευνα PWC, και KEM - ΕΒΕΑ
«HAY GROUP AE - ΟΜΑΣ AE - ΕΕΔΕ»

πρέπει να προσπαθήσουν περισσότερο ή να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται προκειμένου να επιτύχουν ή έστω να πλησιάσουν τους στόχους πωλήσεων που έχουν θέσει. Ταυτόχρονα, η αρνητική εικόνα που έχει διαμορφωθεί για την Ελληνική οικονομία αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη συμφωνιών και την παροχή πιστώσεων από αλλοδαπούς προμηθευτές ή/και πελάτες, γεγονός που επηρεάζει, όπως είναι αναμενόμενο, σημαντικά τη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων.

Σε αυτές τις προκλήσεις και δυσκολίες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβιώσουν και να ανταπεξέλθουν κυρίως με τη μείωση του κόστους λειτουργίας τους. Οι απολύσεις εργαζομένων, η αναστολή των προσλήψεων, η μείωση μισθών και παροχών, η παύση παροχής bonus, η προσαρμογή του χρόνου εργασίας, καθώς και η αναστολή επενδυτικών πλάνων, είναι μερικές από τις βασικές περιοχές παρεμβάσεων (βλ. διάγραμμα 2.1)⁹.

Διάγραμμα 2.1 - Τρόποι αντίδρασης στη κρίση εντός του 2012



Πηγή: «Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας», IOBE-ΣΕΒ-ΕΜΠ, 2012

Το κλίμα που επικρατεί στις επιχειρήσεις φάνηκε και κατά τη διαδικασία επικοινωνίας της Αναδόχου Ενώσεως Εταιρειών με τις επιλεγμένες επιχειρήσεις για

⁹ Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας», IOBE-ΣΕΒ-ΕΜΠ, 2012

τη διεξαγωγή της έρευνας πεδίου. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων ήταν αρνητικό σε μία ενδεχόμενη συνάντηση προκειμένου να συζητηθούν οι τρόποι και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στη δύσκολη συγκυρία στην οποία συντελούνται σημαντικές αλλαγές και λαμβάνονται αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες τις περισσότερες φορές συνεπάγονται απώλειες θέσεων εργασίας και περικοπές σε μισθούς.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου δηλώνουν ότι προσπαθούν να διατηρήσουν ένα καλό κλίμα στις σχέσεις με τους εργαζομένους τους, χρησιμοποιώντας το μέτρο των απολύσεων όσο το δυνατόν λιγότερο. Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο μία επιχείρηση δήλωσε ότι εφάρμοσε σε μεγάλο βαθμό το μέτρο των απολύσεων το 2011 προκειμένου να ανταποκριθεί στην κρίση. Αυτές οι επιχειρήσεις φαίνεται να είναι πιο πρόθυμες να συζητήσουν για τα θέματα του προσωπικού τους σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Οι περιπτώσεις αυτές θα πρέπει εξίσου να ληφθούν υπόψη τόσο κατά το σχεδιασμό του μοντέλου και του Οδηγού, όσο και κατά τον καθορισμό της στρατηγικής επικοινωνίας του παρόντος Έργου.

Παρόμοιες τάσεις με την έρευνα του IOBE-ΣΕΒ-ΕΜΠ το 2012, δείχνουν και τα αποτελέσματα από έρευνα που διεξήγαγε η Hay Group τον Ιανουάριο του 2012 με τη συμμετοχή 70 εταιρειών, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.2

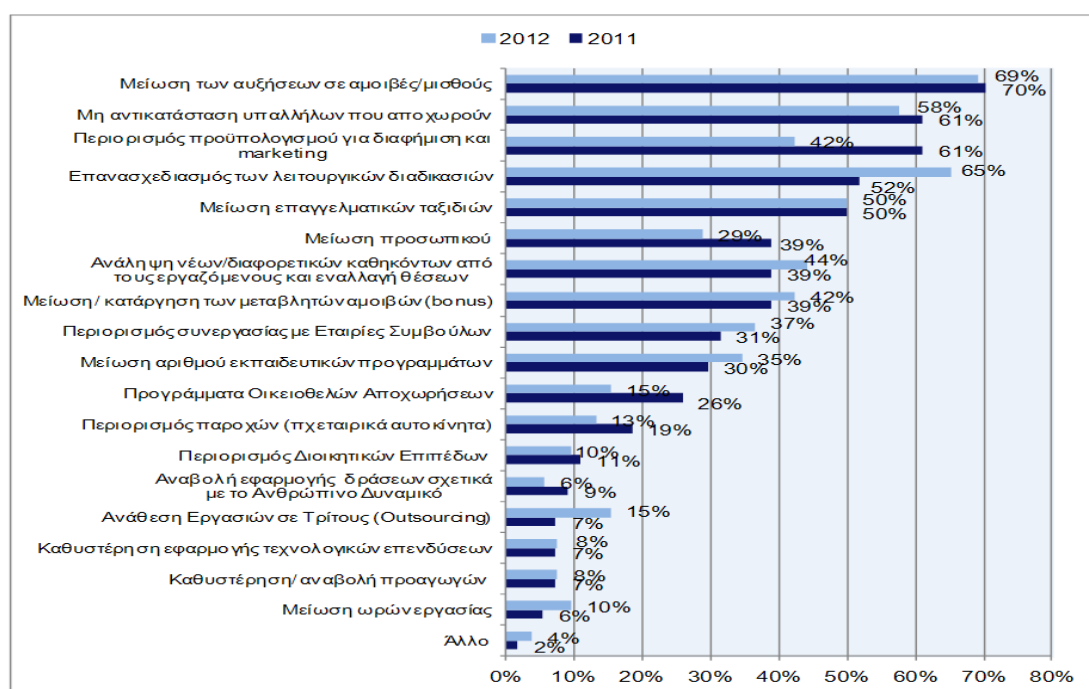
Σύμφωνα με την έρευνα της Hay Group, από τις επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι έχουν εφαρμόσει μέτρα για τον περιορισμό του κόστους, η μεγάλη πλειοψηφία (70%) έχει ήδη περιορίσει τις αυξήσεις των μισθών, μία πρακτική που αναμένεται να συνεχιστεί με την ίδια συχνότητα και το 2012.

Η μη αντικατάσταση των εργαζομένων που αποχωρούν και ο περιορισμός των δαπανών που σχετίζονται με τη διαφήμιση και το μάρκετινγκ, ήταν για το 2011 δύο ιδιαίτερα δημοφιλείς (61%) μέθοδοι μείωσης κόστους - το 2012, αναμένεται να συνεχίσουν να υιοθετούνται από πολλές επιχειρήσεις με μικρότερη όμως συχνότητα (58% και 42% αντίστοιχα). Ενδεχομένως οι επιχειρήσεις, κατά το 2011 να μείωσαν τον αριθμό του προσωπικού τους και τα έξοδα που σχετίζονται με το μάρκετινγκ σε τέτοιο βαθμό, που να μην έχουν εναπομείνει μεγάλα περιθώρια για περαιτέρω μείωση.

Αντιθέτως, μία πρακτική που αποκτά βαρύνουσα σημασία το 2012 (65%) είναι ο επανασχεδιασμός των λειτουργικών διαδικασιών. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να έχουν μία πιο στρατηγική και μακροπρόθεσμη οπτική. Έχοντας εξαντλήσει τα άμεσα μέτρα περιορισμού του κόστους εστιάζουν σε μέτρα που θα τους επιτρέψουν να λειτουργούν πιο παραγωγικά και αποτελεσματικά. Επιπλέον, έχοντας υλοποιήσει εκτεταμένες περικοπές προσωπικού, η ανάγκη για αναδιοργάνωση των εργασιών είναι επιτακτική.

Τέλος, το 39% των επιχειρήσεων προχώρησε σε μειώσεις προσωπικού, μειώνοντας άμεσα το κόστος που συνδέεται με το ανθρώπινο κεφάλαιό της.

Διάγραμμα 2.2 - Μέτρα που εφάρμοσαν οι εταιρείες το 2011 και μέτρα που σκοπεύουν να εφαρμόσουν το 2012



Πηγή: «Αντίκτυπος της Οικονομικής Κρίσης και Τρόποι Αντίδρασης», Hay Group, Ιανουάριος 2012

Επιπρόσθετα, από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στη διεξαγωγή της έρευνας πεδίου στο πλαίσιο της υφιστάμενης μελέτης, εντοπίστηκαν τα παρακάτω στοιχεία, σχετικά με τον τρόπο αντίδρασής τους στην κρίση:

- Σχετικά με τις ερωτήσεις που αφορούν στην παρούσα οικονομική συγκυρία, φαίνεται ότι για το 2011 οι εταιρείες προχώρησαν πρωταρχικά σε άλλα μέσα για την αντιμετώπιση της κρίσης εκτός των μέτρων που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως επανασχεδιασμό λειτουργικών διαδικασιών, αναζήτηση φθηνότερων α' υλών, outsourcing, αναβολή επενδύσεων σε

τεχνολογία, αποφυγή αναπλήρωσης κενών θέσεων με παράλληλη ανάληψη πολλαπλών καθηκόντων από το υπάρχον προσωπικό.

- Για το 2012, φαίνεται ότι οι εταιρείες περισσότερο από πριν σκέφτονται να υιοθετήσουν μέτρα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (δηλ. μείωση ωρών εργασίας, μείωση αυξήσεων, μείωση μισθών, κ.τ.λ.). Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, η μείωση του προσωπικού δεν φαίνεται να αποτελεί προτεραιότητα σαν μέθοδος μείωσης του κόστους ανθρώπινου δυναμικού κυρίως λόγω του οικογενειακού χαρακτήρα των επιχειρήσεων. Αντίθετα, η τάση μείωσης μισθών / bonus είναι πιο εμφανής.
- Το 2011, η πλειονότητα των επιχειρήσεων (85%) δήλωσε ότι προχώρησε σε αντικατάσταση των υπαλλήλων που αποχώρησαν, ενώ όσες δηλώσαν ότι δεν θα προχωρήσουν σε σχετική αντικατάσταση, και οι οποίες είναι εντάσεως εργασίας, φαίνεται ότι προχώρησαν σε ανάληψη πολλαπλών καθηκόντων από τους εργαζομένους ως απάντηση στις ανάγκες τους. Το 2012 φαίνεται να ενισχύεται η τάση ανάληψης πολλαπλών καθηκόντων από τους εργαζομένους, κάτι που είναι φυσικό λόγω της επιθυμίας που δήλωσαν οι περισσότερες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου για διατήρηση ή μείωση του αριθμού των εργαζομένων.
- Για το 2012 φαίνεται ότι ενισχύεται η σχέση της απόδοσης και της διατήρησης του εργαζόμενου στην επιχείρηση, ενώ αυξάνεται σημαντικά και η σημασία που θα δώσουν οι επιχειρήσεις το 2012 στις αμοιβές και στις παροχές. Σε κάθε περίπτωση όμως, η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης παραμένει χαμηλά.
- Η πλειονότητα των επιχειρήσεων έχει συμβάσεις αορίστου χρόνου, αν και σύμφωνα με τα τελευταία αποτελέσματα του σώματος επιθεωρητών εργασίας, η πλειονότητα πλέον νέων συμβάσεων στηρίζεται σε ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως μειωμένο ωράριο, εκ περιτροπής εργασία, συμβάσεις ορισμένου έργου ή χρόνου.
- Οι επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι έχουν προχωρήσει σε επανασχεδιασμό του τρόπου οργάνωσής τους το 2011 θα συνεχίσουν να το εφαρμόζουν και το 2012, ενώ για όσες δεν αποτελεί προτεραιότητα για το 2011 θα

συνεχίσει να είναι χαμηλής προτεραιότητας και για το 2012. Το τελευταίο μπορεί να συμβαίνει γιατί οι εταιρείες ενδέχεται να έχουν ήδη προχωρήσει σε αναδιοργάνωση της λειτουργίας τους πριν το 2012 αλλά και λόγω μεγέθους ή φύσης εργασίας (π.χ. εντάσεως εργασίας) να έχουν πιο απλές δομές και να μη χρειάζεται κάποια αλλαγή.

- Μόνο το 20% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι η μείωση των τεχνολογικών επενδύσεων αποτελεί μέθοδο μείωσης κόστους και αυτές που το υποστηρίζουν είναι κυρίως εταιρείες εντάσεως εργασίας.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα μέτρα μείωσης του κόστους μπορούν να έχουν μόνο πρόσκαιρη επίδραση στο ισοζύγιο εξόδων – εσόδων της επιχείρησης, εάν δεν συνδυαστούν με μια στρατηγική καλά μελετημένων κινήσεων ανάπτυξης και ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας.

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι περισσότερες από τις επιτυχημένες επιχειρήσεις που λειτουργούν στο εξωτερικό, ακόμα και σε περιόδους κρίσης προσπαθούν να σχεδιάσουν τις κινήσεις τους που θα τους επιτρέψουν να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση. Έτσι, προσπαθούν να εντοπίσουν ποια είναι τα βασικά ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα (προϊόντα, υπηρεσίες) ποιες είναι οι τάσεις στη αγορά και σε ποιο σημείο βρίσκεται ο ανταγωνισμός, με ποιο τρόπο μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του τρόπου εργασίας τους, ποιες συμπεριφορές και πρακτικές πρέπει να αλλάξουν προκειμένου να βελτιωθούν και πώς μπορούν να διατηρήσουν τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους στο επίπεδο που απαιτείται προκειμένου να υποστηρίξουν την υλοποίηση των επιχειρηματικών τους στόχων. Με λίγα λόγια, για τις περισσότερες επιτυχημένες επιχειρήσεις η περίοδος της κρίσης γίνεται περισσότερο αντιληπτή σαν μια ευκαιρία ανασύνταξης, επαναπροσδιορισμού της αξίας των δράσεων και σχεδιασμού νέων κινήσεων.

Σύμφωνα με την εμπειρία της Αναδόχου Ενώσεως Εταιρειών, για τις Ελληνικές επιχειρήσεις οι έννοιες «καινοτομία», «εξωστρέφεια» και «κουλτούρα απόδοσης» είναι αντιληπτές ως οι μοχλοί που θα τις βοηθήσουν να εξέλθουν από τη κρίση. Παρόλα αυτά, οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων που έχουν μετουσιώσει τις παραπάνω έννοιες σε συγκεκριμένα πλάνα δράσεων είναι σχετικά περιορισμένες. Ταυτόχρονα, σε πολλές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι φαίνεται να μην κατανοούν ή

να μη γνωρίζουν τους στόχους που έχει η επιχείρηση και με ποιο τρόπο η εργασία τους μπορεί να συνεισφέρει στην υλοποίησή τους. Αξιοσημείωτο είναι ότι η «εξωστρέφεια» στις περισσότερες επιχειρήσεις γίνεται αντιληπτή ως «εξαγωγές» και δεν περιλαμβάνει την παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων ή της αγοράς προκειμένου να εντοπιστούν νέες ευκαιρίες και να αναπτυχθούν νέες δεξιότητες. Σύμφωνα με την έρευνα πεδίου, οι επιχειρήσεις που στηρίζονται στην τεχνολογία φαίνεται να παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό εξωστρέφειας υπό την έννοια της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος και των τεχνολογικών εξελίξεων (π.χ. συμμετοχή σε κλαδικά συνέδρια και εκθέσεις), με στόχο την υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής.

Η «μεταμόρφωση» μιας επιχείρησης που στηρίζεται στην εσωστρέφεια και όχι στην εξωστρέφεια, στην αντίδραση και όχι στο σχεδιασμό και στην προνοητικότητα (reactive Vs proactive), που δεν διαθέτει κουλτούρα καινοτομίας¹⁰ και που δεν έχει συμπεριλάβει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ενέργειες στρατηγικής ανάπτυξης, σε καμία περίπτωση δεν είναι εύκολη. Όλες οι επιχειρήσεις, Ελληνικές ή πολυεθνικές, οι οποίες έχουν καταφέρει να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν υγιείς ακόμα και εν μέσω των αναταράξεων, έχουν σαν βασικούς πυλώνες δράσης τις παραπάνω περιοχές – “καινοτομία”, “εξωστρέφεια”, “κουλτούρα απόδοσης”.

Οι εργαζόμενοι δεν θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστοι από τις κοινωνικές και εργασιακές συνθήκες που βιώνουν. Οι αλλαγές στη καθημερινότητα που βιώνουν είναι συχνά βίαιες και αλλάζουν δραματικά το επίπεδο ζωής τους. Οι ενέργειες μείωσης κόστους εργασίας στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις πολλές φορές γίνονται απότομα, χωρίς προγραμματισμό και χωρίς την απαραίτητη ενημέρωση και επικοινωνία με τους εργαζομένους. Αποτέλεσμα είναι ο κίνδυνος να χαθούν πολύτιμοι εργαζόμενοι και να επηρεαστούν αρνητικά τα αισθήματα ασφάλειας, δέσμευσης και παρακίνησης του συνόλου των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα, το επίπεδο του εργασιακού στρες που βιώνουν οι εργαζόμενοι αυξάνεται επικίνδυνα, επιδρώντας αρνητικά τόσο στη ψυχική τους υγεία όσο και στην παραγωγικότητά τους¹¹.

¹⁰ Στρατηγικό σχέδιο για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής λειτουργίας των επιχειρήσεων με ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για την εξωστρέφεια: Προβλήματα και προκλήσεις για την ανάπτυξη της εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητας, ΣΕΒ, 2011

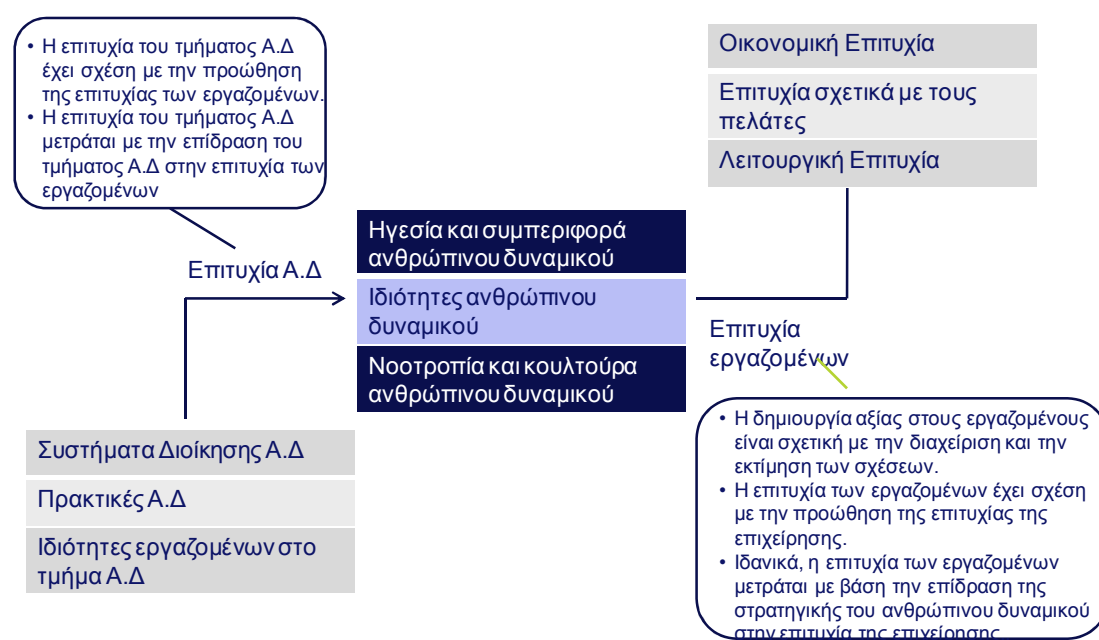
¹¹ Ο Αντίκτυπος της Οικονομικής Κρίσης και Τρόποι Αντίδρασης», Hay Group, 2012

2.2 Η ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΎ ΣΤΙΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο ανθρώπινος παράγοντας έχει διεθνώς αναδειχθεί ως η ειδοποιός διαφορά μεταξύ επιτυχημένων και λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων και στρατηγικών, ενώ η αποτελεσματική διαχείρισή του σχετίζεται άμεσα με την απόδοση της επιχείρησης¹² όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα 2.1:

Σχήμα 2.1 - Ο αντίκτυπος της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφαρμογή και επιτυχία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής



Πηγή: M. Huselid, B. Becker, R. Beatty, "The Workforce Scorecard", 2005

Παρόλα αυτά, ο τρόπος διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, στην πλειονότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων, περιορίζεται και εξαντλείται στον ποσοτικό προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού όπως αυτός προσδιορίστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο χωρίς να υπάρχει σύνδεση με την Επιχειρησιακή Στρατηγική. Αυτό προκύπτει τόσο από την μακρόχρονη εμπειρία της Αναδόχου Ενώσεως Εταιρειών μέσα από τη μακροχρόνια συνεργασία της με Ελληνικές επιχειρήσεις, όσο και από τα ευρήματα της έρευνας πεδίου στο πλαίσιο του συγκεκριμένου έργου. Σημειώνεται ότι η έννοια της στρατηγικής δεν προσδιορίζεται από τον χρονικό της ορίζοντα, αν δηλαδή είναι βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη, αλλά περισσότερο από το εάν γνωρίζει η επιχείρηση τι θέλει να

¹² M. Huselid, B. Becker, R. Beatty, "The Workforce Scorecard", , 2005

επιτύχει στο μέλλον. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν προσδιορίσει επακριβώς τους στόχους τους, λειτουργώντας περισσότερο με το «σήμερα» παρά με το «αύριο». Αυτό το στοιχείο φαίνεται να έχει ενισχυθεί από τον εγκλωβισμό τους στη συνεχή καθημερινή προσπάθεια επιβίωσης ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης.

Έτσι, οι Ελληνικές επιχειρήσεις συνήθως υιοθετούν μία πιο αποσπασματική προσέγγιση για τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- **Επιχειρησιακή στρατηγική η οποία δεν συνδέεται με το ανθρώπινο δυναμικό.** Οι περισσότερες εταιρείες του δείγματος (άνω του 75%) δηλώνουν ότι έχουν διατυπωμένη στρατηγική εκ των οποίων η πλειονότητα δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πώς μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξή της. Παρόλα αυτά, λιγότερες από τις μισές εταιρείες χρησιμοποιούν σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης με επιμερισμό στόχων στους εργαζομένους, στοιχείο που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διατύπωση της στρατηγικής παραμένει περισσότερο σε ένα πιο γενικό επίπεδο χωρίς να μεταφράζεται σε ατομικούς στόχους και πλάνα.
- **Αδυναμία συστηματικής και πλήρους αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού,** ως βασικού μοχλού για την αειφόρο ανάπτυξη και την ανάδειξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Τα συστήματα διαχείρισης που υπάρχουν και εφαρμόζονται είναι περιορισμένα και άτυπα. Για παράδειγμα, ελάχιστες εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου δηλώνουν ότι χρησιμοποιούν μία δομημένη διαδικασία καθορισμού των εκπαιδευτικών τους αναγκών, όπως η αξιολόγηση της απόδοσης. Επίσης, για ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οι δραστηριότητες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό περιορίζονται σε αναγγελίες προσλήψεων / απολύσεων και στη μισθοδοσία.
- **Συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων και χρονοβόρα απορρόφηση των διοικούντων σε «καθημερινές λειτουργίες» και επίλυση προβλημάτων εις βάρος στρατηγικών/σημαντικών θεμάτων** – ειδικότερα σήμερα που συνήθως «παλεύουν με τη φωτιά» για την επίλυση επειγόντων προβλημάτων για την επιβίωση της επιχείρησης. Οι πρωτοβουλίες των

εργαζομένων, η ευελιξία και η άμεση δημιουργική αντίδραση στα δεδομένα πολλές φορές δεν αξιοποιούνται λόγω της συγκεντρωτικής διοίκησης.

- **Έλλειψη σε γνώσεις και ικανότητες διοίκησης.** Ειδικότερα στις μικρότερες σε μέγεθος (και τις οικογενειακές) επιχειρήσεις, παρόλο που η πλειονότητα των διοικητικών στελεχών και των προϊσταμένων έχει ιδιαίτερα καλή γνώση του τεχνικού περιεχομένου της εργασίας, στερείται γνώσεων ή ικανοτήτων διοίκησης.
- **Χαμηλός βαθμός τυποποίησης περιγραφών και προδιαγραφών.** Στις περισσότερες επιχειρήσεις, δεν υπάρχουν ξεκάθαρες περιγραφές θέσεων που να αποσαφηνίζουν τις βασικές υπευθυνότητες της θέσης, τα κριτήρια αποτελεσματικότητας και απόδοσης, αλλά και τις προδιαγραφές της θέσης, κυρίως όσον αφορά στα ουσιαστικά προσόντα και τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του ρόλου του. Το 65% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην πρωτογενή έρευνα δήλωσαν ότι διέθεταν και χρησιμοποιούσαν περιγραφές θέσεων εργασίας. Αυτές περιορίζονταν στην αποτύπωση των τεχνικών ικανοτήτων χωρίς να δίνουν μια σαφή και πλήρη εικόνα των απαιτήσεων του ρόλου (τεχνικές ικανότητες και δεξιότητες).
- **Απουσία προσδιορισμού των κρίσιμων ρόλων ή/ και των κρίσιμων δεξιοτήτων / συμπεριφορών που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση της στρατηγικής και σύνδεσής τους με τα πλάνα ανάπτυξης των εργαζομένων.** Αν και το 45% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου δηλώνει ότι έχει εντοπίσει τους κρίσιμους ρόλους ή / και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης σήμερα, φαίνεται ότι έχουν αναδειχθεί σε μικρότερο βαθμό οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση των μελλοντικών στρατηγικών τους στόχων. Επιπρόσθετα, τα πλάνα ανάπτυξης των εργαζομένων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα περιορισμένα. Οι μισές από τις επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι έχουν εντοπίσει τους κρίσιμους ρόλους ή / και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων, έχουν διαμορφωμένα πλάνα ανάπτυξης για τους εργαζομένους τους. Τα συγκεκριμένα ευρήματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά δεδομένου ότι αναδεικνύεται

η απουσία της προνοητικής διαχείρισης ως φιλοσοφία από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

- **Απουσία διαδικασίας προγραμματισμού διαδοχής.** Εντυπωσιακό στοιχείο αποτελεί ότι μόνο μία από τις εταιρείες του δείγματος δηλώνει ότι έχει διαμορφώσει πλάνα διαδοχής, με την έννοια α) του εντοπισμού των κρίσιμων ρόλων, β) της ανάδειξης των εργαζομένων οι οποίοι θα μπορούσαν να αναλάβουν το ρόλο στο μέλλον, γ) της διαμόρφωσης αναπτυξιακών προγραμμάτων που θα προετοιμάσουν τους εργαζομένους να αναλάβουν στο μέλλον το ρόλο για τον οποίο προορίζονται και δ) της καθορισμένης διαδικασίας διαδοχής όταν κενωθεί η θέση. Οι υπόλοιπες είτε αντιδρούν αποσπασματικά σε περίπτωση κένωσης θέσης, είτε έχουν εντοπίσει τους εργαζομένους που ενδεχομένως μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των επιλεγμένων ρόλων, χωρίς όμως να έχουν προχωρήσει σε ενέργειες για την έγκαιρη και κατάλληλη προετοιμασία τους.
- **Συστήματα και διαδικασίες που στις περισσότερες επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους είναι είτε απλά, είτε άτυπα (λόγω της μικρής κλίμακας των λειτουργιών).** Οι περισσότερες δραστηριότητες και λειτουργίες τους διέπονται από άτυπους κανόνες και διαδικασίες. Αυτό αναδεικνύεται και από την έρευνα πεδίου. Καταγράφεται έλλειψη τυπικών διαδικασιών, ειδικότερα ως προς τα θέματα Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – δηλαδή, στοχοθεσία και αξιολόγηση της απόδοσης, διαχείριση καριέρας, συστήματα διαχείρισης γνώσης, συστήματα αμοιβών σε σχέση με απόδοση και δεξιότητες, διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η έλλειψη τυπικής παρουσίας των συστημάτων και των διαδικασιών αποτελεί ένδειξη για τη χαμηλή τους σημασία και προτεραιότητα στα πλαίσια της λειτουργίας των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να μην αξιοποιούνται πλήρως τα οφέλη από τα συγκεκριμένα συστήματα για την υλοποίηση της στρατηγικής. Χαρακτηριστικό είναι ότι μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων εξακολουθεί να αντιλαμβάνεται τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σαν μια βελτιωμένη έκδοση της διοίκησης προσωπικού που δεν χρειάζεται ιδιαίτερη χρήση συστημάτων.
- Ειδικότερα, **ως προς τη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αυτή τείνει να αντιμετωπίζεται ως «εκπαιδευτικά σεμινάρια»** και να περιορίζεται σε επιδοτούμενα προγράμματα ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης ή / και on-the-job training σε άτυπη μορφή, παρά ως μια ολοκληρωμένη

διαδικασία που εμπεριέχει συνδυασμό θεωρητικών γνώσεων, πρακτικής εφαρμογής, διαρκούς καθοδήγησης και ανάπτυξης (action learning) και προκύπτει από μία δομημένη διαδικασία η οποία συνδέει την ανάπτυξη με την επιχειρησιακή στρατηγική. Η ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας πεδίου έδειξε ότι το ενδιαφέρον που δείχνουν οι επιχειρήσεις για την εκπαίδευση των εργαζομένων παραμένει υψηλό και δεν φαίνεται να αλλοιώνεται από την κρίση. Παρόλα αυτά, μόνο το 30% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν χρησιμοποιεί έναν πιο συστηματικό τρόπο αποτύπωσης των εκπαιδευτικών αναγκών, όπως για παράδειγμα η αξιολόγηση της απόδοσης. Επίσης, ενδιαφέρον στοιχείο αποτελεί ότι μόνο το 25% των επιχειρήσεων του δείγματος χρησιμοποιεί πλάνα ανάπτυξης για τους εργαζομένους ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου.

- **Συγκεντρωτικό / επιτακτικό στυλ διοίκησης και επιχειρηματική κουλτούρα που προάγει τον «διοικητικό έλεγχο»** περισσότερο από την «ανάληψη πρωτοβουλιών» και δεν έχει εμπεδώσει τις έννοιες της «υπευθυνότητας για αποτελέσματα», «διοίκησης μέσω στόχων» και της «αναπτυξιακής καθοδήγησης» (developmental coaching & mentoring).

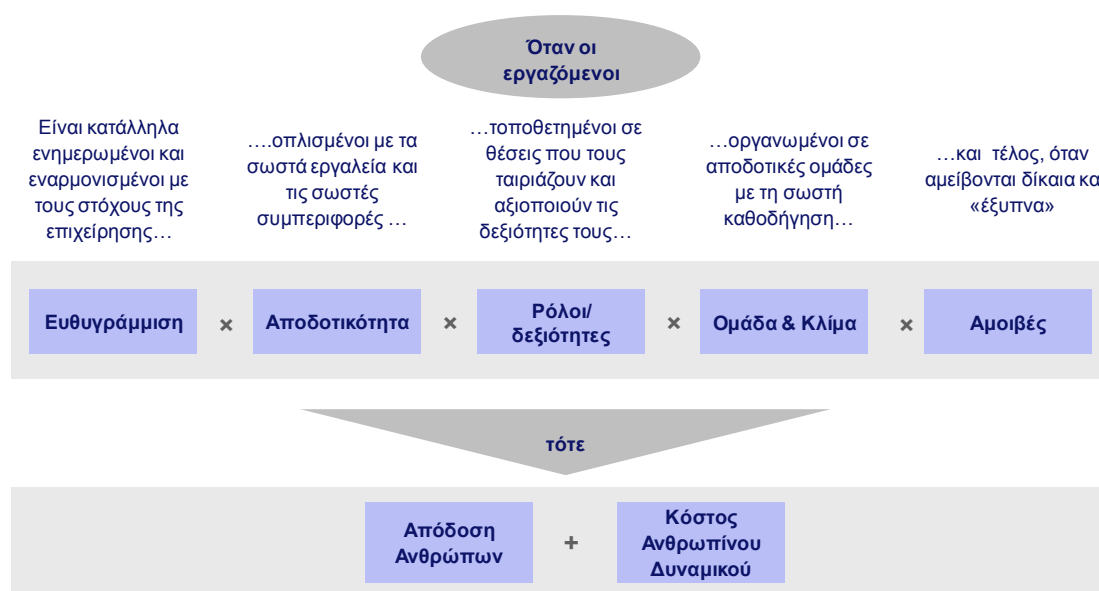
Οι παραπάνω παράγοντες συνιστούν τις βασικές αιτίες για την απουσία ή/και δυσκολία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με στρατηγικά προσανατολισμένο τρόπο. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να υποστηριχθεί ότι ακόμα και όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει συστηματικά κάποιες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αυτές συνήθως είναι αποσπασματικές και δεν συνδέονται μεταξύ τους. Ταυτόχρονα, κυριαρχεί η η απουσία προγραμματισμού και σύνδεσης των δράσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά (στρατηγική και σύνδεση / συνεργασία ενεργειών) αποτελούν την «καρδιά» της προνοητικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και ο βαθμός απουσίας ή παρουσίας τους καθορίζει και τον βαθμό αποτελεσματικότητας των ενεργειών προνοητικής διαχείρισης.

Επίσης, ένα στοιχείο που αναδεικνύεται ιδιαίτερης σημασίας μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων (case studies), οι οποίες παρουσιάζονται από την Ανάδοχο Ένωση Εταιρειών σε επόμενο κεφάλαιο, είναι ότι η επιτυχία των δράσεων που υιοθετούν οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν σχετίζεται με το εάν είναι σχεδιαστικά εξελιγμένα, αλλά με το εάν:

- Έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίξουν την υλοποίηση της στρατηγικής κατεύθυνσης και των στόχων της επιχείρησης¹³
- Εφαρμόζονται με συνέπεια και υποστηρίζονται από τη Διοίκηση της επιχείρησης
- Συνδέουν όλους τους παράγοντες που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό μεταξύ τους προσφέροντας σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση¹⁴ (βλ σχήμα 2.2).

Σχήμα 2.2 - Οι παράγοντες επίδρασης στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου



Η σύνδεση όλων των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η εναρμόνισή τους με τη στρατηγική της επιχείρησης δημιουργεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί μία τάση που ενισχύεται στην Ευρώπη¹⁵. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως απόδειξη ότι οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ολοένα και περισσότερο ότι για να μπορέσουν να βρίσκονται μπροστά από τις εξελίξεις που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον και για να προλαμβάνουν τις μελλοντικές ανάγκες τους πρέπει να λειτουργούν προνοητικά ως προς το ανθρώπινο δυναμικό τους.

¹³ M. Huselid, B. Becker, R. Beatty, "The Workforce Scorecard", 2005

¹⁴ MacDuffie J: Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review* 1995

¹⁵ «Creating People Advantage, 2011" BCG

Η μελέτη των παραπάνω ευρημάτων και η ομαδοποίηση των στοιχείων για την αποτελεσματική εφαρμογή της προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μας οδηγεί στη διαμόρφωση τεσσάρων βασικών και απαραίτητων πυλώνων δράσης:

1. **Οργανωτική δομή** της επιχείρησης, δηλαδή την ύπαρξη και τη σχέση που υφίσταται μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, τη λειτουργία των διαφόρων ρόλων και πως συνδέονται οι αρμοδιότητές τους με την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης
2. **Συστήματα και διαδικασίες διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού** (Προσέλκυση & Επιλογή, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη & Διαχείριση Ταλέντων, Αξιολόγηση της Απόδοσης, Αμοιβές & Παροχές)
3. **Επικοινωνία** και μετάδοση εταιρικών μηνυμάτων, πληροφοριών, αποφάσεων και κανόνων
4. **Εργασιακό περιβάλλον** όπως αυτό ορίζεται από το εργασιακό κλίμα και τη κουλτούρα της επιχείρησης, καθώς και τις συνθήκες υγείας και ασφάλειας που υπάρχουν

Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται αναλυτικά οι τάσεις και πρακτικές που παρατηρούνται σήμερα στις Ελληνικές επιχειρήσεις αναφορικά με αυτούς τους τέσσερις πυλώνες.

2.2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης ορίζει τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, τα ιεραρχικά επίπεδα, καθώς και τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες των ρόλων που την αποτελούν. Μια οργανωτική δομή είναι αποτελεσματική όταν βασίζεται στο λειτουργικό μοντέλο της επιχείρησης επιτρέποντας την καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και την απουσία επικαλύψεων ή κενών μεταξύ τους, προκειμένου να επιτυγχάνονται τόσο η στρατηγική, όσο και οι στόχοι της

Τάσεις και πρακτικές

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα θεωρούν την αναδιοργάνωση του τρόπου λειτουργίας τους ως έναν από τα βασικά εργαλεία αντίδρασης στη κρίση¹⁶, καθώς ο τρόπος που συνεργάζονται και λειτουργούν τα τμήματα στην επιχείρηση μπορούν να

¹⁶ Ο Αντίκτυπος της Οικονομικής Κρίσης και Τρόποι Αντίδρασης», Hay Group, 2012
«HAY GROUP AE – OMAS AE – EEDΕ»

ενισχύσουν ή να δυσκολέψουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οι συνέργιες, οι συγχωνεύσεις και οι καταργήσεις τμημάτων και ρόλων είναι μία τάση που έχει αναδειχθεί ως κυρίαρχη τα τελευταία χρόνια, όχι μόνο στην Ελληνική αλλά και στη διεθνή αγορά. Οι εταιρείες, στην προσπάθεια τους να βρουν την πιο αποδοτική και βέλτιστη οργάνωση της λειτουργίας τους, προσπαθούν να βρουν με ποιο τρόπο όλες οι δυνάμεις της επιχείρησης θα συνεργαστούν ευέλικτα και έξυπνα, έτσι ώστε να υποστηρίξουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Προκειμένου να το επιτύχουν αυτό πολλές επιχειρήσεις προχωρούν σε αναδιοργάνωση της δομής, σε επανασχεδιασμό διαδικασιών και σε επαναπροσδιορισμό των στόχων και των αναγκαίων συμπεριφορών και δεξιοτήτων.

Οι μεγαλύτερες και επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εστιασμένες στο να βρουν τρόπο να επιτύχουν τους στόχους τους με λιγότερους πόρους (*do more with less*). Για παράδειγμα, πολλές βιομηχανίες έχουν προχωρήσει στη σύμπτυξη των τμημάτων που συσχετίζονται με την παραγωγή (π.χ. έρευνα & ανάπτυξη, παραγωγή, αποθήκες, διάθεση) κάτω από την «ομπρέλα» της Αλυσίδας Εφοδιασμού (Supply Chain) επιτυγχάνοντας έτσι μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, καθώς και αποτελεσματικότητα και ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων.

Στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης αλλάζουν και οι απαιτήσεις που έχουν οι επιχειρήσεις από τους ρόλους που διαθέτουν. Σε όλους τους βασικούς τομείς της λειτουργίας των επιχειρήσεων προσδιορίζονται νέες απαιτήσεις που καθορίζουν την ανάγκη για νέες δεξιότητες.

- **Πωλήσεις:** από την παροχή υπηρεσιών μέχρι την παραγωγή πρώτων υλών το ζητούμενο για τις πωλήσεις είναι πλέον να δημιουργείται μια πρωτόγνωρη εμπειρία για τον πελάτη (customer experience) ξεπερνώντας τις προσδοκίες του και όχι απλώς ικανοποιώντας τις απαιτήσεις του. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ικανότητες επικοινωνίας, ευελιξίας, καινοτομίας, πειθούς και ενσυναίσθησης είναι απαραίτητες.
- **Υποστηρικτικοί ρόλοι:** όλες οι υποστηρικτικές λειτουργίες, όπως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση οικονομικών υπηρεσιών, η πληροφορική/ μηχανογράφηση, από την παροχή απλών υπηρεσιών διαμορφώνονται σε πηγές γνώσεις που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και εκτέλεση της στρατηγικής. Για παράδειγμα ο Διευθυντής Λογιστηρίου δεν

περιορίζεται στην τήρηση των λογιστικών βιβλίων, αλλά παρέχει πληροφόρηση και ενημέρωση για την πορεία της επιχείρησης με χρήση διαφόρων δεικτών. Παρομοίως, ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων καλείται να λειτουργεί «προνοητικά», όχι απλώς διαχειριζόμενος τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά ευθυγραμμίζοντάς τις με την επιχειρησιακή στρατηγική. Σε αυτό το πλαίσιο, πέρα από τη γνώση του αντικειμένου της εργασίας, η διαμόρφωση άποψης για το χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (business acumen) καθώς και η αναλυτική συνθετική σκέψη είναι απαραίτητα χαρακτηριστικά.

- **Παραγωγή:** η δυνατότητα ευελιξίας στην παραγωγή είναι πλέον το ζητούμενο από όλους τους ρόλους στην παραγωγή. Η εξειδίκευση είναι απαραίτητη, αλλά ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τη γνώση και τη θέληση να μάθουν και να μπορούν να αναλάβουν και άλλους ρόλους. Η ταύτιση του εργαζομένου με μια θέση εργασίας είναι πλέον σπάνια.

Ανατρέχοντας στα ευρήματα της έρευνας πεδίου αναδεικνύεται ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις του μεγέθους που εξετάζεται στη Μελέτη, ήτοι 50-250 άτομα προσωπικό, διαθέτουν στις περισσότερες περιπτώσεις μια απλή οργανωτική διάρθρωση, η οποία θα μπορούσε να προσδιορίσει με αρκετή σαφήνεια τις αρμοδιότητες των ρόλων, καθώς και την κρισιμότητά τους. Επιπλέον, η απλότητα της διάρθρωσης και το μικρό σχετικά μέγεθός της, θα μπορούσε να ενισχύσει την ευελιξία και τη συνεργασία των τμημάτων με θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, σε πολλές περιπτώσεις, η ευελιξία και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων δεν είναι εφικτές λόγω πολλών παραγόντων όπως:

- **Συγκεντρωτικός χαρακτήρας Διοίκησης.** Η λήψη των αποφάσεων γίνεται από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης που συνήθως είναι υπεύθυνος και για τη διοίκησή της. Ο ρόλος των υπόλοιπων διευθυντών και προϊσταμένων μετατρέπεται κυρίως σε εκτελεστικό / διεκπεραιωτικό που ακολουθεί κατευθύνσεις. Ταυτόχρονα, η ευελιξία και η ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων μπορεί να αυξάνεται σημαντικά, ωστόσο αμβλύνεται το αίσθημα της υπευθυνότητας και λήψης πρωτοβουλιών.
- **Απουσία περιγραφών θέσεων εργασίας** που δίνουν με σαφήνεια και πληρότητα τις απαιτήσεις τους ρόλου και τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος και η επιχείρηση για να διαμορφώσουν, κατά

έναν ελάχιστο βαθμό, ένα κοινό πλαίσιο λειτουργίας. Αν και η πλειονότητα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι διαθέτουν περιγραφές θέσεων εργασίας, τόσο η δειγματοληψία περιγραφών θέσεων όσο και η πρακτική εμπειρία έχουν δείξει ότι αυτές περιορίζονται στην απλή καταγραφή καθηκόντων (tasks) και όχι υπευθυνοτήτων για αποτελέσματα (accountabilities). Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις η ύπαρξη περιγραφών θέσεων εργασίας δεν ακολουθεί τις αλλαγές που υφίσταται ο ρόλος, με αποτέλεσμα να μην αντικατοπτρίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις του.

- **Επικάλυψη αρμοδιοτήτων και απουσία υπευθυνότητας.** Οι περιγραφές θέσεων εργασίας δεν είναι από μόνες τους ικανές να προσφέρουν σαφήνεια. Πρέπει να έχει γίνει κατανοητό από τον ίδιο τον εργαζόμενο ποιος είναι ο ρόλος του στη λειτουργία της επιχείρησης, μέσα από συχνή και αποτελεσματική επικοινωνία. Πολύ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο είτε περισσότεροι από ένας εργαζόμενοι να θεωρούνται υπεύθυνοι για μία δραστηριότητα ή να μην υπάρχει κανένας υπεύθυνος. Σε κάθε περίπτωση το αποτέλεσμα είναι το ίδιο: δυσκολία ολοκλήρωσης του έργου και απόδοσης ευθυνών ή επιβράβευσης.
- **Έλλειψη προοπτικής κατά τον προσδιορισμό των κρίσιμων ρόλων.** Όπως προκύπτει από την έρευνα πεδίου, οι επιχειρήσεις κατανοούν τις υφιστάμενες απαιτήσεις από τους ρόλους, αλλά δυσκολεύονται να προσδιορίσουν τις απαιτήσεις που θα έχουν από αυτούς στο μέλλον για την υλοποίηση της στρατηγικής τους με αποτέλεσμα ο προσδιορισμός των κρίσιμων ρόλων και δεξιοτήτων να είναι κάτι στατικό και όχι δυναμικό. Αυτό συμβαίνει πολλές φορές διότι η στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης δεν έχει μεταφραστεί σε πλάνα δράσης με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σαφήνεια για τις μελλοντικές απαιτήσεις του κάθε ρόλου (ποιοι ρόλοι είναι οι απαραίτητοι και πώς μπορούν να συνεισφέρουν στην υλοποίηση των στόχων).
- **Σύγχυση μεταξύ των κρίσιμων ρόλων και των κρίσιμων εργαζομένων για την επίτευξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και των στόχων.** Ο οικογενειακός χαρακτήρας των ελληνικών επιχειρήσεων αποτρέπει πολλές φορές την ιδιοκτησία/διοίκηση να διαχωρίσει το ρόλο από τον άνθρωπο οδηγώντας σε λανθασμένη θεώρηση του ρόλου που επιτελεί ο εργαζόμενος ως κρίσιμο για την επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Αυτό ενδέχεται να δημιουργήσει υπερπληθωρισμό ρόλων, οι

οποίοι δεν είναι σαφές πώς συνεισφέρουν τελικά στο αποτέλεσμα δημιουργώντας έτσι μία μη λειτουργική οργανωτική δομή.

Η αποσαφήνιση της στρατηγικής κατεύθυνσης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την κατάλληλη οργανωτική δομή και την ανάδειξη των κρίσιμων ρόλων και τμημάτων, έτσι ώστε να υποστηρίζεται η λήψη ενεργειών προνοητικής διαχείρισης που στόχο έχουν την ενίσχυση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Για παράδειγμα, μέσα από αυτή τη διεργασία μια επιχείρηση μπορεί να αναδείξει τη δυνατότητα ενίσχυσης της ευελιξίας της και της επίτευξης χαμηλότερου λειτουργικού κόστους με χρήση διαφόρων πρακτικών όπως, οι ευέλικτες μορφές εργασίας και η ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing). Μπορεί επίσης να προσδιορίσει σε ποιους ρόλους, δεξιότητες και ικανότητες θα πρέπει να επενδύσει και να αναπτύξει, έτσι ώστε να ενισχυθεί η αποδοτικότητά της.

2.2.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σε αυτό το υποκεφάλαιο παρουσιάζονται και περιγράφονται τα συστήματα και οι διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις σήμερα. Τα αποτελέσματα των διαφόρων ερευνών τα οποία παρατίθενται αναδεικνύουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην εφαρμογή τους, η οποία εξαρτάται αφενός μεν από τη σύνδεσή τους με τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης, αφετέρου δε από τον κατάλληλο σχεδιασμό τους για τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης και το βαθμό συνεργασίας και αλληλεξάρτησης που έχουν.

Από την έρευνα πεδίου που διεξήχθη διαφάνηκε ότι οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του είδους στο οποίο εμπίπτουν, αν είναι δηλαδή εντάσεως εργασίας ή κεφαλαίου, φαίνεται να ακολουθούν παρόμοιες πρακτικές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ή/και να μην προκύπτει κάποια συγκεκριμένη τάση. Εξαίρεση αποτελούν οι επιχειρήσεις που έχουν εστιάσει την ανάπτυξή τους στην τεχνολογία και οι οποίες προσεγγίζουν με έναν πιο δομημένο και προνοητικό τρόπο τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι είναι οι μόνες από το δείγμα μας που χρησιμοποιούν πλάνα ανάπτυξης όχι μόνο για τα ανώτατα στελέχη τους αλλά για όλο το προσωπικό τους.

2.2.2.1 Προσέλκυση και επιλογή

Ορισμός & οφέλη

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψήφιων εργαζομένων σε μια επιχείρηση αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες και δράσεις στις οποίες μπορεί να προβεί μια επιχείρηση προκειμένου να προσλάβει από την αγορά εργασίας τον εργαζόμενο που χρειάζεται και ταιριάζει περισσότερο στις ανάγκες της.

Ως διαδικασία είναι ιδιαίτερα σημαντική για την προνοητική διαχείριση διότι η αποτελεσματική προσέλκυση και επιλογή προϋποθέτει κατανόηση της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης και γνώση των αναγκών σε τεχνικές ικανότητες και δεξιότητες, ενώ συνεπάγεται στελέχωση της επιχείρησης με εργαζομένους που ανταποκρίνονται και υποστηρίζουν την υλοποίηση των στόχων της.

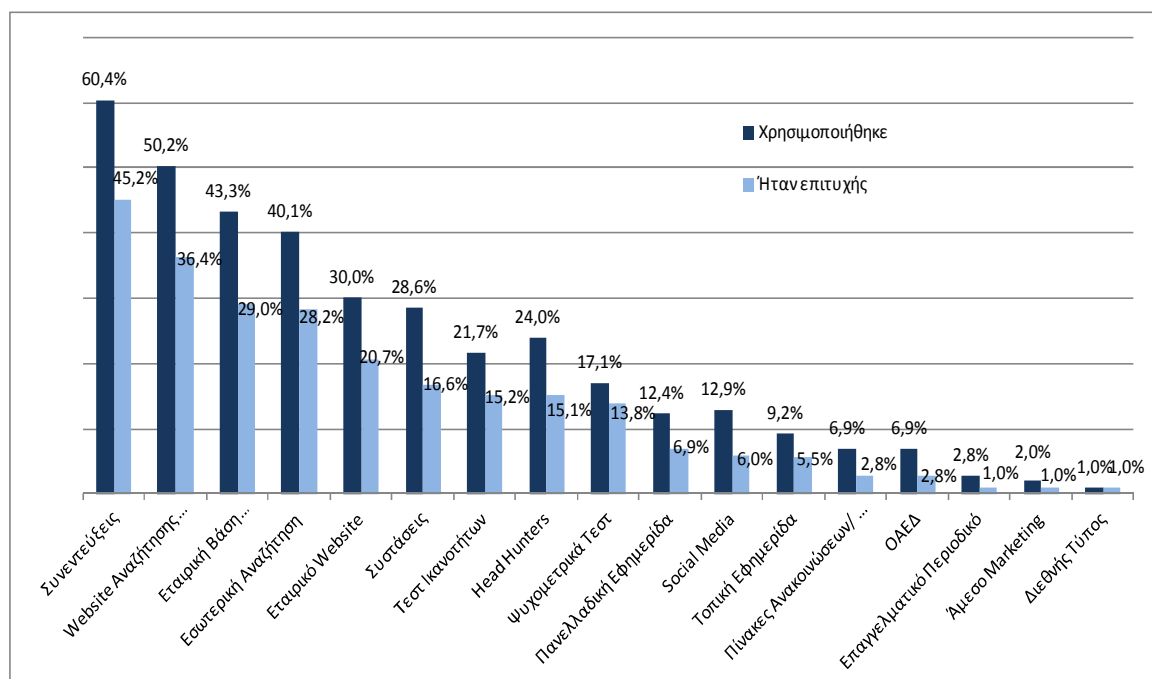
Τάσεις και πρακτικές

Η κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν με τους υφιστάμενους εργαζομένους, γίνεται με την εύρεση, προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου.

Η προσέλκυση αφορά σε δράσεις στις οποίες μπορεί να προβεί η επιχείρηση προκειμένου να γίνει ελκυστική στην αγορά εργασίας. Τέτοιες δράσεις μπορεί να περιλαμβάνουν την τοποθέτηση αγγελίας, τη συμμετοχή της επιχείρησης σε εκδηλώσεις, την προβολή της επιχείρησης τόσο προς τους υποψηφίους, όσο και ευρύτερα.

Η επιλογή αφορά στις μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να επιλέξει από τους διαθέσιμους υποψήφιους αυτούς που ταιριάζουν στους στόχους της. Σε αυτές τις μεθόδους περιλαμβάνεται η διεξαγωγή συνεντεύξεων, οι συστάσεις που δίνονται για τον υποψήφιο, τα διάφορα τεστ διαπίστωσης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ψυχομετρικά τεστ κλπ. Οι κύριες μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής που χρησιμοποιούνται στις Ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.3 που ακολουθεί¹⁷, ενώ ανάλογες τάσεις καταγράφηκαν και από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου της μελέτης, με την κυρίαρχη μέθοδο προέλκυσης να είναι οι συστάσεις και επιλογής η συνέντευξη.

Διάγραμμα 2.3 - Μέθοδοι προσέλκυσης / επιλογής και αποτελεσματικότητα



Πηγή: «Δείκτης Τάσεων Αγοράς, Α' εξάμηνο 2012», ALBA

¹⁷ Δείκτης Τάσεων Αγοράς, Α' εξάμηνο του 2012, ALBA, 2012
 «HAY GROUP AE - OMAS AE - EEDE»

Ο τρόπος και η διαδικασία που υιοθετούνται για την προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων στην Ελλάδα διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τους ακόλουθους παράγοντες:

- μέγεθος της επιχείρησης – στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παρατηρούνται συχνά πιο πολύπλοκα συστήματα και πιο πολλά στάδια επιλογής. Αντίθετα, στις μικρότερες οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως πιο γρήγορα δεδομένου ότι η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται άμεσα και από τα πρώτα στάδια στη διαδικασία.
- Ελληνική ή πολυεθνική επιχείρηση – δεδομένου ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως του μεγέθους που έχουν στη χώρα που δραστηριοποιούνται, θέλουν να διασφαλίσουν την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ομοιογένεια του προσωπικού τους σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιούνται, είναι υποχρεωμένες να θέσουν διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής που προσφέρουν πολλαπλά φίλτρα ποιότητας για την τελική επιλογή. Έτσι, παρατηρείται η χρήση 2 και 3 κύκλων συνεντεύξεων, χρήση ψυχομετρικών τεστ καθώς και κέντρων αξιολόγησης. Αντιθέτως, στις ελληνικές επιχειρήσεις που δεν είναι μεγάλες, η διαδικασία επιλογής περιορίζεται στις συνεντεύξεις χωρίς συνήθως τη χρήση κάποιου άλλου εργαλείου επιλογής.
- ιεραρχικό επίπεδο και ιδιαιτερότητα της προς κάλυψη θέσης¹⁸- στις πιο δύσκολες και πολύπλοκες θέσεις εργασίας οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι πιο πολύπλοκοι

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. πίνακα 2.1) παρουσιάζονται οι πιο συχνές πρακτικές που ακολουθούνται, ανάλογα με κριτήρια διαφοροποίησης που αναφέρθηκαν, όπως προκύπτουν από την εμπειρία της Αναδόχου Ένωσης Εταιρειών σε συνδυασμό με τα ευρήματα της έρευνας πεδίου.

¹⁸ «Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size», Storey, D. J., G. Saridakis, S. Sen-Gupta, P.K. Edwards and R.A. Blackburn (2010), Human Resources Management 49

Πίνακας 2.1 - «Κύριες Μέθοδοι Προσέλκυσης και Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού»

Πολυπλοκότητα Θέσης	Προσέλκυση		Επιλογή	
	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή
Μέγεθος Επιχείρησης				
Μεγάλη Ελληνική/ Πολυεθνική	<ul style="list-style-type: none"> • Αγγελία στον τύπο • Αγγελία σε ιστοσελίδα • Κλαδικά περιοδικά • Γραφεία Εξεύρεσης Εργασίας • Εσωτερική εξέλιξη • Κοινωνικά δίκτυα 	<ul style="list-style-type: none"> • Αγγελία στον τύπο • Αγγελία σε ιστοσελίδα • Συστάσεις • Γραφεία Εξεύρεσης Εργασίας • Εσωτερική εξέλιξη • Βάση Βιογραφικών 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνέντευξη 2-3 γύρων • Κέντρα αξιολόγησης • Τεστ ικανοτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνέντευξη • Τεστ ικανοτήτων
Ελληνική (50-250 άτομα προσωπικό)	<ul style="list-style-type: none"> • Αγγελία στον τύπο • Αγγελία σε ιστοσελίδα • Εσωτερική εξέλιξη 	<ul style="list-style-type: none"> • Συστάσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνέντευξη 2-3 γύρων 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνέντευξη από άμεσο προϊστάμενο

Όπως παρατηρείται στις μικρότερες ελληνικές επιχειρήσεις, οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής βασίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στις συστάσεις και στις γνωριμίες¹⁹. Ειδικά για τις χαμηλότερα ιεραρχικά θέσεις (π.χ. εργάτες, χειριστές μηχανών) η επιλογή γίνεται σχεδόν αποκλειστικά μέσω συστάσεων. Αντίθετα, σε μεγάλες πολυεθνικές και Ελληνικές επιχειρήσεις, η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στηρίζεται σε καλά δομημένα συστήματα τα οποία στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων αποτυχημένης επιλογής, ειδικά για θέσεις ευθύνης. Τέτοιες μέθοδοι μπορεί να είναι τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers), τα τεστ ικανοτήτων και δεξιοτήτων, τα τεστ προσωπικότητας, η συνέντευξη με επιτροπή αξιολόγησης (panel interview) κ.α.

Συνοπτικά, οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τη προσέλκυση των υποψηφίων σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- φήμη της επιχείρησης ως εργοδότη
- μέγεθος επιχείρησης

¹⁹ Do SMEs create more and better jobs? EIM Business & Policy Research, Europa Press Release «HAY GROUP AE – ΟΜΑΣ AE – ΕΕΔΕ»

- υφιστάμενο κλίμα και κουλτούρα
- ύψος αμοιβών και παροχών
- γεωγραφική θέση της επιχείρησης
- ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης.

Έρευνα που διεξήχθη σε Ευρωπαϊκό επίπεδο έδειξε ότι το κύριο κριτήριο για την προσέλκυση υποψηφίων στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι το εργασιακό κλίμα²⁰ (βλ. πίνακα 2.2)

Πίνακας 2.2 - Κριτήρια που επηρεάζουν τη προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού

	Ποσοστό επιχειρήσεων που θεωρούν ότι τα παρακάτω κριτήρια τις επηρεάζουν θετικά στη προσέλκυση εξειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού.			
	Πολύ Μικρές (2-9 άτομα)	Μικρές και Μεσαίες (10-249 άτομα)	Μεγάλες (250+ άτομα)	Συνολικό Δείγμα
Κλίμα εργασίας της επιχείρησης	65%	56%	56%	63%
Τοποθεσία της Επιχείρησης	45%	39%	42%	44%
Δυνατότητες Εκπαίδευσης	39%	42%	54%	40%
Εξισορρόπηση προσωπικού χρόνου και χρόνου εργασίας	38%	31%	36%	37%
Ενδιαφέρον ρόλος/ ενδιαφέροντα καθήκοντα	34%	34%	50%	34%
Διακανονισμός χρόνου εργασίας	34%	29%	34%	34%
Ευκαιρίες Καριέρας	25%	33%	51%	27%
Επίπεδο Αμοιβών	26%	29%	30%	26%

Πηγή: "Do SMEs create more and better jobs?" EIM Business & Policy Research, Europa Press Release"

Αυτό το στοιχείο ήταν ιδιαίτερα εμφανές στις Ελληνικές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου του παρόντος έργου, οι οποίες λόγω αδυναμίας να ανταγωνιστούν τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές τους σε επίπεδο αμοιβών, ευκαιριών καριέρας και φήμης της εταιρείας ως εργοδότη (brand-name), χρησιμοποιούν το καλό κλίμα ως παράγοντα προσέλκυσης. Παρόλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις δήλωσαν ότι δυσκολεύονται να βρουν εργαζομένους με ιδιαίτερες υψηλές τεχνικές γνώσεις κυρίως λόγω περιορισμών που θέτει η γεωγραφική θέση της επιχείρησης και του ανταγωνισμού. Για αυτό το λόγο προβαίνουν σε προσλήψεις εργαζομένων με χαμηλότερες τεχνικές ικανότητες τους οποίους και αναπτύσσουν μέσα από πρακτική εκπαίδευση. Αντιθέτως, οι περισσότερες

²⁰ "Do SMEs create more and better jobs?" EIM Business & Policy Research, Europa Press Release
 «HAY GROUP AE – ΟΜΑΣ AE – ΕΕΔΕ»

δήλωσαν ότι για τις πιο χαμηλές στην ιεραρχία θέσεις επικεντρώνονται στα στοιχεία του χαρακτήρα και όχι στις τεχνικές γνώσεις. Το στοιχείο αυτό δικαιολογεί και τη μεγάλη χρήση των συστάσεων, οι οποίες προσφέρουν πληροφόρηση για τα ποιοτικά στοιχεία του εργαζομένου, ενώ όπως έχουν δείξει σχετικές έρευνες, οι κοινωνικές δεξιότητες υπερτερούν των τεχνικών δεξιοτήτων στην επιλογή προσωπικού²¹. Οι συστάσεις μπορεί να προσφέρουν την αίσθηση σιγουριάς ότι ο υποψήφιος που προτείνεται είναι ο κατάλληλος, αλλά μπορεί να προδιαθέσει θετικά την πρόσληψη ενός εργαζομένου που μπορεί να μην είναι ο κατάλληλος. Ο συνδυασμός συστάσεων και κατάλληλων μεθόδων επιλογής αυξάνει τις πιθανότητες σωστής επιλογής και μειώνει το πολύ υψηλό κόστος της λανθασμένης πρόσληψης.

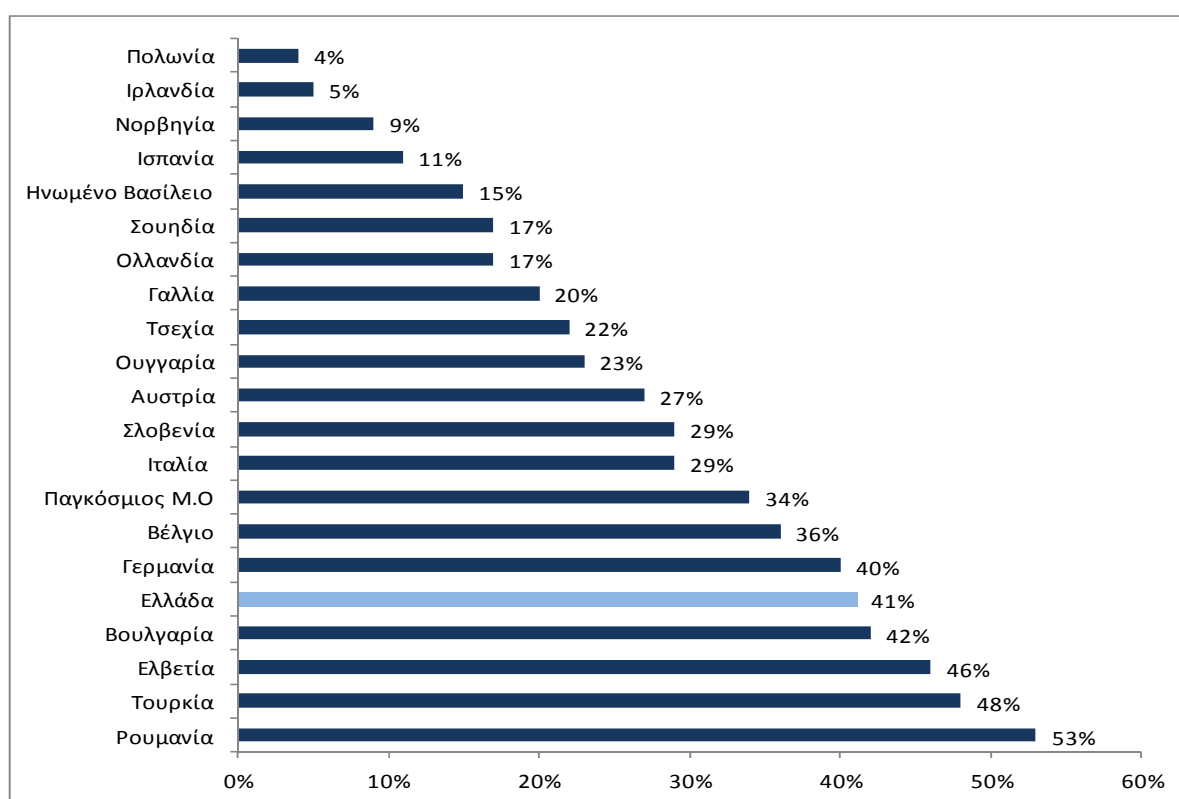
Η αποτυχία ή επιτυχία της διαδικασίας επιλογής δεν εξαρτάται μόνο από τη ποιότητα της διαδικασίας επιλογής ή τη ποιότητα των υποψηφίων, αλλά και από το κατά πόσο καλά έχουν προγραμματιστεί και προβλεφθεί οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και σε τεχνικές ικανότητες / δεξιότητες. Στις Ελληνικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός περιορίζεται κυρίως στην ανάπτυξη προβλέψεων για τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού (personnel budget) και όχι τόσο στα ποιοτικά χαρακτηριστικά για τις ικανότητες / δεξιότητες που είναι απαραίτητες. Όπως προκύπτει από την έρευνα πεδίου, μόνο το 45% του δείγματος έχει προχωρήσει στον εντοπισμό των κρίσιμων ρόλων και δεξιοτήτων.

Η περίοδος που διανύουμε χαρακτηρίζεται από υψηλή ανεργία, όπως αναλυτικά παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, που προσφέρει τη δυνατότητα και την ευκολία στις επιχειρήσεις να καλύπτουν σχετικά ευκολότερα τις ανάγκες τους σε προσωπικό. Πολλές από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στη έρευνα της μελέτης δήλωσαν ότι τη συγκεκριμένη περίοδο η εξεύρεση εργαζομένων είναι πιο εύκολη, δεδομένου τόσο της μεγάλης προσφοράς, όσο και της μεγαλύτερης διάθεσης των υποψηφίων να προχωρήσουν σε συμβιβασμούς προκειμένου να προσληφθούν. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα εξεύρεσης κατάλληλων εργαζομένων βρίσκεται στην επαρχία. Το συγκεκριμένο στοιχείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι αναδεικνύει την μειωμένη παρουσία του τεχνικά καταρτισμένου προσωπικού στην περιφέρεια.

²¹ Α. Δεδουσόπουλος – Νότα Κυριαζή, Η Ανεργία των Νέων στην Περιφέρεια Αττικής, 2004 – Έρευνα Πεδίου σε 400 επιχειρήσεις, Πάντειο Πανεπιστήμιο
«HAY GROUP AE – ΟΜΑΣ AE – ΕΕΔΕ»

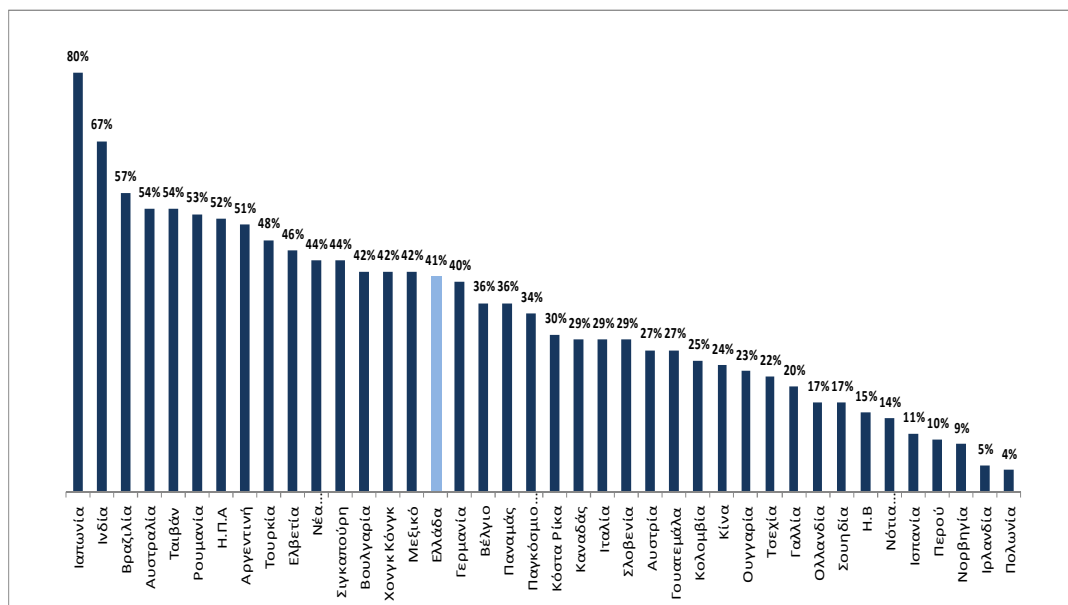
Παράλληλα, άλλες πρόσφατες έρευνες αναφέρουν δυσκολία εξεύρεσης κατάλληλων τεχνικά ικανών εργαζομένων στοιχείο που βρίσκεται σε αντίφαση με τα υψηλά ποσοστά ανεργίας της περιόδου που διανύουμε. Η ετήσια έρευνα της ManpowerGroup, σχετικά με τα ποσοστά έλλειψης ταλέντου στην Ελλάδα και τον κόσμο, καταδεικνύουν ότι το 2011 στην Ελλάδα υφίσταται μεγαλύτερο πρόβλημα κάλυψης κενών θέσεων εργασίας (41%) σε σχέση με το παγκόσμιο μέσο όρο (34%) (βλ. Διαγράμματα 2.4 και 2.5)

Διάγραμμα 2.4 - Δυσκολία Κάλυψης Θέσεων ανά Χώρα, ΕΜΕΑ



Πηγή: Manpower , (2011), «Talent Shortage, 2011 Survey Results»

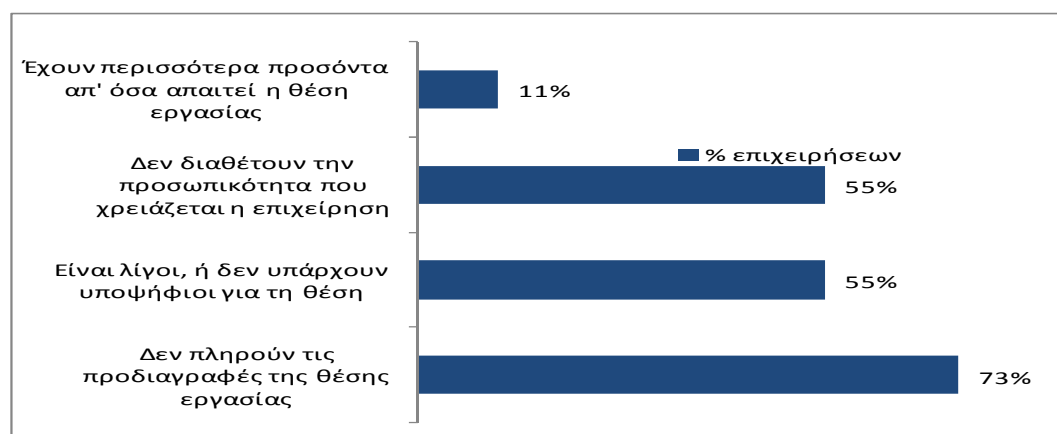
Διάγραμμα 2.5 - Δυσκολία Κάλυψης Θέσεων ανά τον Κόσμο



Πηγή: Manpower, (2011), «Talent Shortage, 2011 Survey Results»

Βασική δυσκολία κατά τη διαδικασία εύρεσης υποψηφίων, με ποσοστό 73% αναδεικνύεται το γεγονός ότι οι υποψήφιοι δεν πληρούν τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα του ΙΟΒΕ-ΣΕΒ-ΕΜΠ²² (βλ διάγραμμα 2.6). Χαρακτηριστικό είναι ότι μόλις μία στις 10 επιχειρήσεις δήλωσαν ότι οι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας έχουν περισσότερα προσόντα από ότι απαιτεί η θέση αυτή.

Διάγραμμα 2.6 - Είδος δυσκολιών στην εύρεση υποψηφίων



Πηγή: Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας», ΙΟΒΕ-ΣΕΒ-ΕΜΠ, 2012

²² Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας», ΙΟΒΕ-ΣΕΒ-ΕΜΠ, 2012

Η συγκεκριμένη αντίφαση μπορεί να επιδέχεται πολλές ερμηνείες όπως:

- Οι επιχειρήσεις δεν έχουν προσδιορίσει με ακρίβεια τα προσόντα που απαιτούν από τις θέσεις που ψάχνουν, έτσι όταν τελικά προχωρούν στην πρόσληψη του υποψήφιου αυτός δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους
- Δεν υπάρχει έγκαιρος προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με αποτέλεσμα οι λύσεις που επιλέγονται να μην είναι οι κατάλληλες
- Δεν χρησιμοποιούνται οι σωστοί μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής, ενώ οι εκπαίδευση/ικανότητες των στελεχών που διεξάγουν τη συνέντευξη δεν είναι οι κατάλληλες για να διαπιστώσουν την καταλληλότητα των υποψηφίων.
- Το ποσοστό των ανέργων αφορά κυρίως θέσεις χαμηλών τεχνικών απαιτήσεων, ενώ συχνά, όταν οι ανάγκες των επιχειρήσεων αφορούν θέσεις με υψηλότερες απαιτήσεις, ο πληθυσμός των κατάλληλων υποψηφίων παραμένει χαμηλός.
- Οι ικανοί εργαζόμενοι παραμένουν στην εταιρεία στην οποία εργάζονται και δεν είναι πρόθυμοι να αποχωρήσουν τη συγκεκριμένη περίοδο αβεβαιότητας από ένα περιβάλλον που γνωρίζουν για ένα περιβάλλον που τους είναι άγνωστο. Για τον λόγο αυτό οι οικειοθελείς αποχωρήσεις αυτή την περίοδο είναι πολύ περιορισμένες.
- Οι απαιτήσεις των ρόλων αλλάζουν, αλλά οι ικανότητες / δεξιότητες του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού παραμένουν προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις προηγούμενων ετών. Η ευελιξία, θέληση για μάθηση, οι τεχνικές γνώσεις που μπορούν να καλύψουν τη λειτουργία μηχανημάτων υψηλότερης τεχνολογίας, είναι απαραίτητες όχι μόνο για τις εταιρείες αλλά και για τους εργαζομένους που θέλουν να διατηρήσουν μεγαλύτερες πιθανότητες εύρεσης εργασίας

Συμπέρασμα

Η προηγηθείσα ανάλυση, συνδυασμός πρωτογενών και δευτερογενών πηγών, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ελλιπής αποτύπωση των τεχνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που χρειάζεται να έχει μια επιχείρηση, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στη

στρατηγική της, οι δυσκολίες εξεύρεσης κατάλληλα τεχνικά καταρτισμένου προσωπικού, καθώς και οι ικανότητες των στελεχών των επιχειρήσεων να διαπιστώσουν αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι για την επιχείρηση, αποτελούν προκλήσεις που καθιστούν την κάλυψη των αναγκών μιας επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό μια εξαιρετικά σύνθετη διαδικασία. Σε κάθε περίπτωση, οι πιθανότητες για την πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων αυξάνονται όταν η επιχείρηση γνωρίζει τις απαιτήσεις της και τα στελέχη διαθέτουν τα κατάλληλα εργαλεία και γνώσεις για τη σωστή επιλογή προσωπικού.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι επιχειρήσεις συχνά δεν κατανοούν πλήρως το κόστος που έχει για την επιχείρηση μια λανθασμένη πρόσληψη (π.χ. μισθοί, επένδυση σε χρόνο που δεν αποδίδει, επίδραση στο κλίμα και το ηθικό των εργαζομένων, χαμηλότερη απόδοση). Η προνοητική διαχείριση μπορεί να προσφέρει σημαντική προστασία στις επιχειρήσεις από αυτούς τους κινδύνους κυρίως γιατί κατευθύνει τις επιχειρήσεις να σκεφτούν με βάση τις ανάγκες τους σε μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα από ότι συνήθως γίνεται, προσφέροντάς τους την ευκαιρία να αποκτήσουν εγκαίρως τους εργαζομένους που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων τους.

2.2.2.2.Εκπαίδευση

Ορισμός & οφέλη

Η εκπαίδευση βρίσκεται στην καρδιά της προνοητικής διαχείρισης επειδή ακριβώς είναι η βασική διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους σε τεχνικές γνώσεις και ικανότητες για την επίτευξη των στόχων τους. Παράλληλα, τα οφέλη είναι σημαντικά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο, δεδομένου ότι βελτιώνει τη δυνατότητα απασχόλησης εντός και εκτός της επιχείρησης στην οποία εργάζεται.

Η επαγγελματική κατάρτιση και η βελτίωση δεξιοτήτων, είναι μια διαδικασία ειδικής εκπαίδευσης, με σκοπό την ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων, στο πλαίσιο μίας συγκεκριμένης επαγγελματικής δραστηριότητας. Για την έννοια της δεξιότητας δεν υφίσταται ένας γενικά συμφωνημένος ορισμός. Ως δεξιότητα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η ικανότητα ενός ατόμου να επιτυγχάνει κάποιο συγκεκριμένο επιθυμητό / ζητούμενο αποτέλεσμα με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, σε μικρό χρόνο, μέσω της αξιοποίησης γνώσεων για την πραγματοποίηση εργασιών ή / και την επίλυση προβλημάτων.

Οι δεξιότητες είναι επίκτητες και αναπτύσσονται με τη μάθηση μέσω της θεωρητικής εκπαίδευσης και της εμπειρίας. Διακρίνονται σε γενικές και ειδικές. Οι μεν γενικές δεξιότητες αφορούν σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων και θέσεων εργασίας, οι δε ειδικές δεξιότητες αναφέρονται σ' εκείνες που χρησιμεύουν στην διεξαγωγή κάποιου εξειδικευμένου έργου, ή και χρησιμοποιούνται μόνο σε συγκεκριμένη επιχείρηση.

Επίσης οι δεξιότητες χαρακτηρίζονται από διάφορες διακρίσεις. Ως βασική διάκριση είναι εκείνη των αμιγώς νοητικών με τη χρήση της λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης και εκείνη των πρακτικών, με τη χρήση μεθόδων, υλικών εργαλείων και οργάνων. Άλλες διακρίσεις των δεξιοτήτων είναι αυτές που χαρακτηρίζονται ως κοινωνικές, όπως κατανόηση, επικοινωνία, συνεργασία, συνέπεια κλπ²³, καθώς επίσης και δεξιότητες μεταβιβάσιμες και μη μεταβιβάσιμες (άυλη γνώση). Η σημασία της άυλης γνώσης (tacit knowledge)– δεξιότητες που δεν μεταβιβάζονται, αλλά αποκτώνται από τον εργαζόμενο στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης – έχει αναδειχθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια.

²³ Α.Δεδουσόπουλος «Η Πολιτική Οικονομία της Αγοράς», Μέρος 2^ο, κεφ 3^ο 1998 Εκδόσεις Δαρδανός.
«HAY GROUP AE – ΟΜΑΣ AE – ΕΕΔΕ»

Τάσεις και Πρακτικές

Παρά την ευρεία και σε βάθος θεωρητική ανάλυση της έννοιας των δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού και της ιδιαίτερης σημασίας των ειδικών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού στην αγορά εργασίας και στον επιχειρηματικό ιστό, η έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, αποτελεί πρόβλημα για περισσότερες από το ένα τρίτο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση²⁴. Το γεγονός αυτό αποτελεί έναν από τους παράγοντες που συνθέτουν το πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων.

Η διαδικασία επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο, μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων, έρχεται αντιμέτωπη με συγκεκριμένα πρακτικά και οργανωτικά προβλήματα στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις όπως:

- Πώς μπορούν να αναγνωρίσουν ότι το πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι κατάλληλο και ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης;
- Πώς μπορούν να εξασφαλίσουν τη χρηματοδότηση των σεμιναρίων εκπαίδευσης, για να μειωθεί το σχετικό κόστος;
- Πώς μπορούν να διοργανώσουν προγράμματα εκπαίδευσης;

Σε γενικές γραμμές οι πρακτικές προκλήσεις και τα δεδομένα αναφοράς σχετικά με την κατάρτιση εργαζομένων στις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους συγκεντρώνονται γύρω από τρία βασικά ζητήματα, που τα συνθέτουν επιμέρους παράμετροι:

- i) Αντιμετώπιση εσωτερικών προβλημάτων και εμποδίων κατάρτισης
 - Οργανωτικά προβλήματα και εμπόδια.
 - Χρηματοδοτικά μέσα και πόροι για την κατάρτιση.
 - Πολιτική / σχέδια / πρόβλεψη ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων και δεξιοτήτων.
 - Αντίληψη των αναγκών κατάρτισης (από τους επιχειρηματίες, τα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζομένους).
 - Κοινή διάθεση πόρων και συνεργασία των επιχειρήσεων, στους τομείς κατάρτισης και ανάπτυξης ικανοτήτων.
- ii) Κατάλληλες μέθοδοι και τεχνικές κατάρτισης
 - Μέθοδοι κατάρτισης που καλύπτουν τις ειδικές ανάγκες των επιχειρήσεων, όπως πρακτική άσκηση, εναλλαγή θέσεων εργασίας κλπ.

²⁴ Οδηγός κατάρτισης της Γενικής Διεύθυνσης Απασχόλησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
«HAY GROUP AE - ΟΜΑΣ AE - ΕΕΔΕ»

- Κατάρτιση και ανάπτυξη ικανοτήτων / δεξιοτήτων για διευθυντικά στελέχη και επιχειρηματίες.
 - Επικύρωση / πιστοποίηση άτυπων δεξιοτήτων και προσόντων.
- iii) Αντιμετώπιση των τρεχουσών και διαρθρωτικών προκλήσεων ανάπτυξης δεξιοτήτων.
- Δημογραφικές αλλαγές και γήρανση του εργατικού δυναμικού.
 - Πρόσληψη προσωπικού / προσέλκυση και διατήρηση νέων και εξειδικευμένων εργαζομένων.
 - Ανάπτυξη δεξιοτήτων / ικανοτήτων στο πλαίσιο της διεθνοποίησης.
 - Βελτίωση και εξέταση ζητημάτων ισότητας των φύλων και ευκαιριών για τις γυναίκες.

Συμπεράσματα από την καλές πρακτικές επαγγελματικής κατάρτισης στην Ευρώπη

Η Ευρωπαϊκή εμπειρία δείχνει ότι αν και αναγνωρίζεται ότι οι άνθρωποι πόροι και οι δεξιότητες αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η ανάπτυξή τους δεν οργανώνεται με συστηματικό τρόπο, ούτε τυγχάνει μεσοπρόθεσμης ή μακροπρόθεσμης προσέγγισης σε πολλές μεσαίες επιχειρήσεις. Ο Οδηγός κατάρτισης για Επιχειρήσεις της Γενικής Διεύθυνσης Απασχόλησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αναδεικνύει πενήντα (50) περιπτώσεις καλών πρακτικών επαγγελματικής κατάρτισης εργαζομένων σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Η ανάλυση αυτών των πρακτικών καταλήγει στο ίδιο συμπέρασμα: η υπέρβαση τυχόν εμποδίων στην ανάπτυξη των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι εφικτή αν οι επιχειρήσεις λάβουν βοήθεια, υποστήριξη και καθοδήγηση κατά την προσέγγιση σχεδιασμού και υλοποίησης των συγκεκριμένων προγραμμάτων.

Επισημαίνεται συχνά το γεγονός ότι παρατηρείται σύγχυση και ανεπαρκής πληροφόρηση σε πολλές επιχειρήσεις που σχετίζεται με τον μεγάλο αριθμό παρεχόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης. Ο όγκος των διαφορετικών προγραμμάτων εκπαίδευσης αποτελεί συχνά εμπόδιο για τους επιχειρηματίες και τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους, ως προς την επιλογή της κατάλληλης κατάρτισης. Επίσης η έλλειψη οικονομικών πόρων, η αναντιστοιχία μεταξύ των αναγκών εκπαίδευσης κατάρτισης και της προσφοράς κατάλληλων προγραμμάτων αποτελούν ευρέως διαδεδομένα εμπόδια.

Τα συμπεράσματα των εμπειριών στο σύνολο της ΕΕ μπορούν να συνοψισθούν στις παρακάτω λέξεις – κλειδιά:

- Πρόβλεψη: Σε μια ραγδαία μεταβαλλόμενη οικονομία και ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης, η πρόβλεψη των αναγκών / κατάλληλων δεξιοτήτων και ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις ανάλογα με τον στρατηγικό τους σχεδιασμό, θα πρέπει να αποτελέσει μια από τις βασικότερες ενέργειες αντιμετώπισης της κρίσης, αλλά στη συνέχεια και ανάπτυξης της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν ειδικά προσαρμοσμένα εργαλεία και γνώσεις για την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.
- Διάλογος: Η πρόβλεψη των κατάλληλων, γενικών, όσο και ειδικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων προϋποθέτει τον διάλογο μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Ο διάλογος αναφέρεται τόσο στο ευρύ κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (κοινωνικός διάλογος), όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης. Τα εργαλεία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την εφαρμογή του διαλόγου. Η εγγύτητα και η επικοινωνία μεταξύ διευθυντικών στελεχών / επιχειρηματιών και εργαζομένων, στις μικρές αλλά και στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, παρέχει πολλές ευκαιρίες για την από κοινού κατάρτιση των εταιρικών σχεδίων όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Αξιολόγηση: Από τα προηγούμενα τεκμαίρεται ότι απαιτείται η εμπέδωση μιας φιλοσοφίας διά βίου αξιολόγησης. Στο πλαίσιο της κοινωνίας της γνώσης, οι ανάγκες σε δεξιότητες μεταβάλλονται ταχύτατα. Η αξιολόγηση των αναγκών αποτελεί το πρώτο βήμα για την ικανοποίησή τους και τη διεξαγωγή κοινωνικού διαλόγου. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τους στόχους αποτελεί επίσης ένα στοιχείο της διαρκούς φιλοσοφίας αξιολόγησης. Η αλλαγή της αντίληψης περί προτεραιοποίησης των αναγκών αποτελεί σημαντική πρόκληση, στην οποία μπορούν να ανταποκριθούν οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.
- Συλλογική προσέγγιση: Σε αυτή την προσπάθεια πρόβλεψης και εξασφάλισης των αναγκών δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό τους, οι μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις δεν μπορούν και δεν πρέπει να είναι μόνες. Βρίσκονται, όμως συχνά στο επίκεντρο δικτύων, τα οποία περιλαμβάνουν άλλες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις, δημόσια ιδρύματα στον τομέα της κατάρτισης ή της απασχόλησης, επαγγελματικούς φορείς, ομοσπονδίες και κοινωνικούς εταίρους. Απαιτείται η ενεργοποίηση και η αξιοποίηση αυτών των

δικτύων, από τις επιχειρήσεις. Ενόψει της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, η συλλογική επένδυση των επιχειρήσεων, αλλά και των άλλων φορέων των δικτύων για την προνοητική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα προετοιμάσει τις επιχειρήσεις για το μέλλον.

- **Καθοδήγηση και υποστήριξη:** Ο οδηγός κατάρτισης για τις επιχειρήσεις της ΓΔ Απασχόλησης της ΕΕ, τονίζει ιδιαίτερα το συγκεκριμένο σημείο. Όταν οι επιχειρήσεις ξεπερνούν την αρχική απροθυμία τους σχετικά με τη λήψη εξωτερικής καθοδήγησης από επαγγελματικούς ή δημόσιους φορείς (εμπορικά επιμελητήρια, εμπειρία άλλων εργαζομένων στον τομέα κ.λπ.) μπορούν να επωφεληθούν από ειδικά προσαρμοσμένα εργαλεία για την υπέρβαση των εμποδίων (οικονομικών ή οργανωτικών) στον τομέα της κατάρτισης. Είτε βρίσκονται εντός ή εκτός της εταιρείας (ή και τα δύο), οι διαμεσολαβητές και οι διευκολυντές (δύο βασικές κατηγορίες υποστηρικτικών «μηχανισμών» με σημαντικά αποτελέσματα στην αποτελεσματική κατάρτιση εργαζομένων στις επιχειρήσεις), οι οποίοι έχουν λάβει κατάλληλη κατάρτιση, μπορούν να αναλάβουν δράση.
- **Ευκαιρίες:** Έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχουν πολλές ευκαιρίες σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, αλλά συχνά απουσιάζει η σωστή πληροφόρηση. Οι επιχειρήσεις ενδέχεται να μη γνωρίζουν τις εν λόγω ευκαιρίες, επειδή θεωρούν ότι είναι δυσπρόσιτες ή δεν απευθύνονται σ' αυτές. Αυτή η αντίληψη είναι λανθασμένη. Όταν είναι σωστά εξοπλισμένες και προετοιμασμένες, οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν πιο εύκολα τις ευκαιρίες κατάρτισης για να δημιουργήσουν νέες οικονομικές και κοινωνικές ευκαιρίες για την εταιρεία και τους υπαλλήλους της.

Φυσικά, η κατάσταση κάθε επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με τον τομέα, το μέγεθος και την περιοχή και δεν υπάρχει καθολική λύση για όλα τα προβλήματα. Ωστόσο, οι συγκεκριμένοι παράγοντες επιτυχίας παρέχουν σημαντικές γνώσεις για την εφαρμογή καλύτερων και πιο επιτυχημένων μεθόδων κατάρτισης στο μέλλον.

Εφαρμοζόμενα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Μία από τις παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που συνδέεται με την πολιτική τους και τις πρακτικές ανάπτυξης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, είναι τα προγράμματα κατάρτισης τα οποία σχεδιάζονται και υλοποιούνται, είτε από δημόσιους φορείς, είτε από ιδιωτικούς, τόσο στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, όσο και στο πλαίσιο εθνικών προγραμμάτων (ΛΑΕΚ), αλλά και με αυτοχρηματοδότηση.

Τέτοιου είδους Προγράμματα είναι τα εξής:

- Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση εργαζομένων ή κατάρτιση εργαζομένων εκτός επιχειρήσεων, σχεδιαζόμενα και υλοποιούμενα από ΕΚΑΕ, ΕΕΔΕ, ΟΑΕΔ, ΚΕΚ.
- Προσαρμοστικότητα εργαζομένων και επιχειρήσεων, σχεδιαζόμενα και υλοποιούμενα από τον ΟΑΕΔ ή / και Κοινωνικούς Εταίρους.

Από τους παραπάνω φορείς και όσον αφορά στα προγράμματα κατάρτισης εργαζομένων σε επιχειρήσεις, διαχρονικά, όλοι απευθύνονται σε όλα τα μεγέθη και όλων των κλάδων επιχειρήσεων. Εξαιρουμένης της ΕΕΔΕ, η οποία τα υλοποιεί με δικά της μέσα, οι υπόλοιποι φορείς,, ΕΚΑΕ και ΟΑΕΔ μέσω του ΛΑΕΚ, τα προγράμματα κατάρτισης τα υλοποιούν μέσω πιστοποιημένων ΚΕΚ.

Κατά την τριετία 2009-2011 η ΕΚΑΕ σχεδίασε και χρηματοδοτεί Προγράμματα κατάρτισης μόνο για πολύ μικρές επιχειρήσεις (μέχρι 49 εργαζομένους), ενώ ο ΟΑΕΔ, για μεν τα προγράμματα που χρηματοδοτεί ο ΛΑΕΚ, απευθύνεται σε όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων, για δε τα προγράμματα προσαρμοστικότητας επιχειρήσεων απευθύνεται σε επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων πάνω από 50 άτομα. Με δεδομένο το μέγεθος των επιχειρήσεων που αφορά η παρούσα μελέτη (50-250 άτομα), εκεί που ήταν εφικτό (Προγράμματα ΕΕΔΕ και «Ολοκληρωμένα Σχέδια Διαρθρωτικής Προσαρμογής Επιχειρήσεων και Εργαζομένων» του ΟΑΕΔ), η ομάδα μελέτης επεξεργάστηκε τα αντίστοιχα στοιχεία για αυτή την τάξη μεγέθους επιχειρήσεων. Για τα προγράμματα κατάρτισης του ΟΑΕΔ που χρηματοδοτεί ο ΛΑΕΚ, ο τρόπος που τηρούνται τα σχετικά στοιχεία δεν δίνει την δυνατότητα αυτής της επεξεργασίας και γενικότερα δεν δίνεται η δυνατότητα για σε βάθος επεξεργασία, ως προς το είδος / αντικείμενο των προγραμμάτων κατάρτισης και ως προς τον αριθμό εργαζομένων ανά επιχείρηση που συμμετέχει σ' αυτά τα προγράμματα. Παράλληλα, ένα άλλο σημείο αδυναμίας της επεξεργασίας των

στοιχείων αυτών των προγραμμάτων (του ΛΑΕΚ), είναι η μεγάλη πιθανότητα να μετρώνται δύο ή και περισσότερες φορές οι ίδιοι συμμετέχοντες σε διάφορα προγράμματα του ΛΑΕΚ που εφαρμόζει μια επιχείρηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς ή/και αδυναμίες επεξεργασίας των σχετικών στοιχείων, από την ανάλυση αυτών των Προγραμμάτων που λειτούργησαν κατά την τελευταία τριετία (2009-2011), ή και λειτουργούν, ορισμένα από αυτά και κατά το 2012, διαπιστώνονται τα εξής, ανά Φορέα σχεδιασμού, χρηματοδότησης ή/και υλοποίησης:

Προγράμματα κατάρτισης του ΟΑΕΔ χρηματοδοτούμενα από τον ΛΑΕΚ

- Όπως προαναφέρθηκε, τα τηρούμενα από τον ΟΑΕΔ στοιχεία επί των προγραμμάτων κατάρτισης που χρηματοδοτούνται από τον Λογαριασμό για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (ΛΑΕΚ) δεν παρέχουν την δυνατότητα αναλυτικής επεξεργασίας, ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων που αξιοποιούν αυτά τα προγράμματα, ούτε ως προς τα αντικείμενα κατάρτισης. Επιπρόσθετα δε, από τον τρόπο τήρησης των στοιχείων δεν είναι δυνατόν να διαπιστωθεί σε ποια έκταση οι ίδιοι καταρτιζόμενοι παρακολουθούν περισσότερα του ενός προγράμματα κατάρτισης και ως εκ τούτου προσμετρώνται δύο ή/και περισσότερες φορές οι ίδιοι καταρτιζόμενοι ως ωφελούμενοι από αυτά τα προγράμματα. Το γεγονός αυτό, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο αναφερόμενος αριθμός καταρτιζομένων, στα χορηγηθέντα από τον ΟΑΕΔ σχετικά στοιχεία, είναι υπερκτιμένος / υπερβάλων.
- Τα προγράμματα κατάρτισης που χρηματοδοτούνται από τον ΛΑΕΚ υλοποιούνται / εκτελούνται με δύο διαφορετικούς τρόπους.
Ο πρώτος τρόπος είναι ο σχεδιασμός και η οργάνωση των προγραμμάτων από τους παρόχους κατάρτισης (κυρίως ΚΕΚ) και η συμμετοχή εργαζομένων σε επιχειρήσεις, με χώρο εκτέλεσης / υλοποίησης των προγραμμάτων στις εγκαταστάσεις του παρόχου της κατάρτισης.
Ο δεύτερος τρόπος είναι ο από κοινού σχεδιασμός και οργάνωση των προγραμμάτων κατάρτισης, παρόχων κατάρτισης και επιχειρήσεων, με χώρο εκτέλεσης των προγραμμάτων τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης (ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση).

Η πλειονότητα των προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από τον ΛΑΕΚ υλοποιούνται με τον πρώτο τρόπο (κατάρτιση εργαζομένων εκτός εγκαταστάσεων της επιχείρησης, με σχεδιασμό και οργάνωση των προγραμμάτων, από τους παρόχους κατάρτισης), ενώ συμμετέχουν σε αυτά μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Αντίθετα, τα προγράμματα που υλοποιούνται με τον δεύτερο τρόπο (στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων) είναι σχετικά μικρού αριθμού και αναφέρονται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις, με συμμετοχή μεγάλου αριθμού καταρτιζομένων.

- Σύμφωνα με τους Πίνακες 1.1 – 1.3 του Παραρτήματος 3 της παρούσας μελέτης, το σύνολο των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε προγράμματα χρηματοδοτούμενα από τον ΛΑΕΚ διαχρονικά από το 2007 μέχρι και το 2010, κυμαίνονται σε μια τάξη αριθμού 7.000 με αντίστοιχο αριθμό καταρτιζομένων 125.000 – 150.000, λαμβάνοντας υπόψη την υπερκτίμηση του αριθμού των καταρτιζομένων, λόγω προσμέτρησης των ίδιων εργαζομένων σε διαφορετικά προγράμματα κατάρτισης, λαμβανομένου υπόψη ότι ο αριθμός των προγραμμάτων κατάρτισης που συμμετείχαν σ' αυτά είναι της τάξης των 24.000. Το 2011, μειώθηκε σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που συμμετείχαν σ' αυτά τα προγράμματα κατάρτισης, πλησιάζοντας τις 4.500, ενώ ο αριθμός των προγραμμάτων παραμένει σε υψηλά επίπεδα (20.500), καθώς και ο αριθμός των καταρτιζομένων εξακολουθεί να παραμένει στα μέσα επίπεδα των προηγούμενων ετών (137.000).
- Οι κλάδοι που κυριαρχούν διαχρονικά στα Προγράμματα Κατάρτισης του ΛΑΕΚ είναι οι ακόλουθοι:
 - Βιομηχανία τροφίμων και ποτών
 - Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων
 - Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, ατμού και ζεστού νερού
 - Χονδρικό εμπόριο και εμπόριο με προμήθεια, εκτός από το εμπόριο αυτοκινήτων και μοτοσικλετών
 - Λιανικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσικλετών επισκευή ειδών ατομικής και οικιακής χρήσης
 - Ξενοδοχεία και εστιατόρια
 - Ταχυδρομεία και τηλεπικοινωνίες

- Ενδιάμεσοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, με εξαίρεση τις ασφαλιστικές εταιρείες και τα ταμεία συντάξεων
- Άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες
- Υγεία και κοινωνική μέριμνα
- Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών

Σ' αυτούς τους κλάδους ανήκει το 59% - 61% των συνολικά ωφελούμενων επιχειρήσεων, με το 72%-75% του συνολικού αριθμού καταρτιζομένων.

- Τα προγράμματα αυτά απευθύνονται κατά βάση σε χαμηλές βαθμίδες προσωπικού / εργαζομένων, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων που έχουν απευθυνθεί σε υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων, με αντικείμενα κατάρτισης καινοτομικά και απολύτως εξειδικευμένα.
- Σ' αυτά τα προγράμματα συμμετέχουν όλων των μεγεθών επιχειρήσεις, στις οποίες η συντριπτική πλειονότητα είναι μικρές, αφού ο μέσος όρος καταρτιζομένων ανά επιχείρηση, κατ' έτος, ιδιαίτερα στους κύριους κλάδους που προαναφέρθηκαν, κυμαίνεται μεταξύ 10-250 άτομα. Το ιδιαίτερα σημαντικό ενδιαφέροντος φαινόμενο είναι ο μεγάλος αριθμός προγραμμάτων που υλοποιούνται στις επιχειρήσεις αυτών των κλάδων και τα οποία κυμαίνονται μεταξύ 700-2.000. Αυτό σημαίνει ότι η κάθε επιχείρηση συμμετέχει σε 4 - 15 προγράμματα.

Προγράμματα κατάρτισης από την ΕΕΔΕ

- Τα προγράμματα κατάρτισης εργαζομένων που υλοποιεί / εκτελεί η ΕΕΔΕ είναι κατά κύριο λόγο αυτοχρηματοδοτούμενα από τις επιχειρήσεις, περίπου το 70% των προγραμμάτων με τον αντίστοιχο αριθμό καταρτιζομένων. Τα υπόλοιπα προγράμματα (το 30%), τουλάχιστον κατά τα έτη 2009-2011 χρηματοδοτήθηκαν από τον ΛΑΕΚ, χωρίς να είναι γνωστό στην ΕΕΔΕ αν κάποιοι μεμονωμένοι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που συμμετέχουν στα προγράμματά της χρηματοδοτούνται από τον ΛΑΕΚ.
- Επίσης κατά κύριο λόγο, πάνω από το 70% των προγραμμάτων της ΕΕΔΕ, σχεδιάζονται και οργανώνονται από την ΕΕΔΕ και εκτελούνται / υλοποιούνται στις εγκαταστάσεις της. Τα υπόλοιπα ολιγάριθμα προγράμματα κατάρτισης σχεδιάζονται από κοινού με τις ενδιαφερόμενες

επιχειρήσεις και αυτά εκτελούνται στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων (ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση), με τη συμμετοχή ως εκπαιδευτές, στελεχών των επιχειρήσεων για λογαριασμό των οποίων οργανώνονται και εκτελούνται τα προγράμματα κατάρτισης (περίπου το 20% των εκπαιδευτών).

- Κατά κύριο λόγο τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης που εκτελεί / υλοποιεί η ΕΕΔΕ (λιγότερα του 30% των συνολικών προγραμμάτων της ΕΕΔΕ) χρηματοδοτούνται από τον ΛΑΕΚ, ενώ σ' αυτά συμμετέχουν μεσαίου και κυρίως μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Επίσης και στα προγράμματα κατάρτισης που σχεδιάζει και, οργανώνει και εκτελεί η ΕΕΔΕ στις εγκαταστάσεις της, συμμετέχουν εργαζόμενοι κυρίως σε μεσαίου, αλλά και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Όσον αφορά στις επιχειρήσεις με απασχολούμενους 50-250 άτομα, (Πίνακες 2-2.3.β του Παραρτήματος 3) συμμετέχουν ετησίως σε αυτά τα προγράμματα πάνω από διακόσιες (200) τα έτη 2009 και 2010, με σημαντική μείωση του αριθμού το 2011 (164 επιχειρήσεις).
- Το εμπόριο και ιδιαίτερα το χονδρικό, κυριαρχεί στην συμμετοχή αυτών των προγραμμάτων, ακολουθώντας πτωτική τάση διαχρονικά, ενώ η βιομηχανία έχει μια σημαντική συμμετοχή, αυξανόμενη μεταξύ των ετών 2009 – 2010 και διατηρούμενη κατά το έτος 2011, φθάνοντας στον ίδιο αριθμό συμμετεχουσών επιχειρήσεων με το εμπόριο. Αντίθετα ο τομέας των υπηρεσιών έχει σχετικά χαμηλή συμμετοχή, με ιδιαίτερη μείωση το 2011.
- Οι κλάδοι της βιομηχανίας που συμμετέχουν, με ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά στο σύνολο των συμμετεχουσών σ' αυτά τα προγράμματα επιχειρήσεων, είναι των φαρμακευτικών βιομηχανιών και κατά δεύτερο λόγο των τροφίμων και ποτών. Λαμβάνοντας όμως υπόψη το πλήθος των βιομηχανιών τροφίμων και ποτών, σε σχέση με εκείνο των φαρμακευτικών βιομηχανιών, είναι εμφανές το μεγάλο ποσοστό συμμετοχής στα συγκεκριμένα προγράμματα αυτού του κλάδου, σε σχέση με τον αριθμό τους.
Όσον αφορά στον τομέα των υπηρεσιών δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια ιδιαίτερη συγκέντρωση κλάδου στην συμμετοχή τους στα προγράμματα της ΕΕΔΕ.
- Από το σύνολο των εργαζομένων τους οι συμμετέχουσες στα προγράμματα αυτά επιχειρήσεις, κατά μέσο όρο καταρτίζουν το 1,0% –

1,2% του προσωπικού τους, με ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά οι κλάδοι των εμπορικών καταστημάτων, των μεταφορικών υπηρεσιών και των συμβούλων.

- Το αντικείμενο κατάρτισης που κυριαρχεί στα συγκεκριμένα προγράμματα είναι το γενικό Management και ακολουθούν οι πωλήσεις, το χρηματοοικονομικό Management και το Management προσωπικού. Τα υπόλοιπα αντικείμενα των προγραμμάτων της ΕΕΔΕ είναι Marketing, προσωπικές ικανότητες και πληροφορική.
- Από τη συσχέτιση των παραπάνω στοιχείων των προγραμμάτων κατάρτισης της ΕΕΔΕ, διαφαίνεται ότι οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις συμμετέχουν σε μικρή κλίμακα σε υψηλού επιπέδου προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού τους, με αυτοχρηματοδότηση, επηρεαζόμενες αρνητικά από την κρίση ενώ ανθίσταται ακόμα η βιομηχανία, (συγκεκριμένων λίγων κλάδων), διατηρώντας τα προγράμματα κατάρτισης στο προηγούμενο επίπεδο. Μπορεί να ερμηνευτεί η «αντίσταση» αυτή ως μια ένδειξη προνοητικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της.

Πρόγραμμα «Ολοκληρωμένων σχεδίων διαρθρωτικής προσαρμογής επιχειρήσεων και εργαζομένων» του ΟΑΕΔ

Το Πρόγραμμα υπέρ της Προσαρμοστικότητας Επιχειρήσεων που απασχολούν από 50 εργαζομένους και άνω, του ΟΑΕΔ, βρίσκεται σε φάση υλοποίησης και σύμφωνα με την επεξεργασία των στοιχείων του ΟΑΕΔ, διαπιστώνονται τα εξής:

- Η ιδιαιτερότητα αυτού του προγράμματος είναι ότι τα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις συνδέονται με συμβουλευτικές υπηρεσίες επιχειρηματικής λειτουργίας και προσαρμογής προς την κατεύθυνση της εξωστρέφειας και της ανάπτυξης καινοτομιών, ενώ κατά τον σχεδιασμό τους συμμετείχαν και οι εκπρόσωποι των Κοινωνικών Εταίρων σε κεντρικό επίπεδο, με την έκφραση απόψεων, τόσο για το περιεχόμενό τους, όσο και για τον τρόπο υλοποίησής τους.
- Οι επιχειρήσεις με προσωπικό 50-250 άτομα που συμμετέχουν σ' αυτά τα προγράμματα ανέρχονται σε 468, με συνολικό αριθμό απασχολούμενων 47.718, εκ των οποίων προβλέπεται να καταρτισθούν 27.400 άτομα.
- Τα αντικείμενα κατάρτισης υλοποιούνται από ΚΕΚ, στις εγκαταστάσεις τους και εστιάζουν κυρίως στα εξής:

- **Βελτιστοποίηση της χρήσης πόρων:** αφορά στην εισαγωγή στις επιχειρήσεις μεθόδων διοίκησης που συμβάλλουν στην εξοικονόμηση πόρων (π.χ πρώτων υλών, ενέργειας, τεχνολογικού εξοπλισμού, ανθρώπινου δυναμικού).
- **Βελτίωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης:** (σχετίζεται με την υιοθέτηση μεθόδων εργασίας και διοίκησης με σεβασμό στο περιβάλλον (π.χ διασφάλιση ποιότητας προϊόντων υπηρεσιών και διαδικασιών, υγιεινή και ασφάλεια, διαχείριση κινδύνων, διαχείριση αποβλήτων, νομοθεσία).
- **Ενίσχυση της εξωστρέφειας:** περιλαμβάνει την προσπάθεια στήριξης των επιχειρήσεων για ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας (π.χ τεχνικές εξαγωγών, εξαγωγικό μάρκετινγκ, προδιαγραφές σήμανσης προϊόντων)
- ανάπτυξη μοντέλων και πρακτικών κατάλληλης προετοιμασίας του προσωπικού** κάθε βαθμίδας και κατηγορίας (εργαζομένων και επιχειρηματιών) για την προστασία των επιχειρήσεων και των απειλούμενων θέσεων εργασίας και για την εξασφάλιση θέσεων εργασίας συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων.
- Οι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας που εμφανίζουν μεγάλη συμμετοχή σ' αυτά τα προγράμματα είναι δέκα (10), με το 63% των συνολικά συμμετεχουσών επιχειρήσεων, το 60% απασχολούμενων και το 62% των συνολικά καταρτιζόμενων.
Οι κλάδοι αυτοί είναι οι εξής:
 - **Βιομηχανία τροφίμων**
 - **Ποτοποιία**
 - **Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών**
 - **Εκτυπώσεις**
 - **Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων**
 - **Κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύλες**
 - **Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών υλικών**
 - **Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων**
 - **Χονδρικό και λιανικό εμπόριο**
 - **Καταλύματα και υπηρεσίες εστίασης**
- Παρά την ιδιαίτερη σημασία αυτών των προγραμμάτων,, τα οποία περιλαμβάνουν και mentoring κατά την διάρκεια υλοποίησης τους διαπιστώνεται απροθυμία των επιχειρήσεων και των εργαζομένων να κάνουν έναρξη ή / και να ολοκληρώσουν τα εγκεκριμένα γι' αυτούς προγράμματα κατάρτισης.

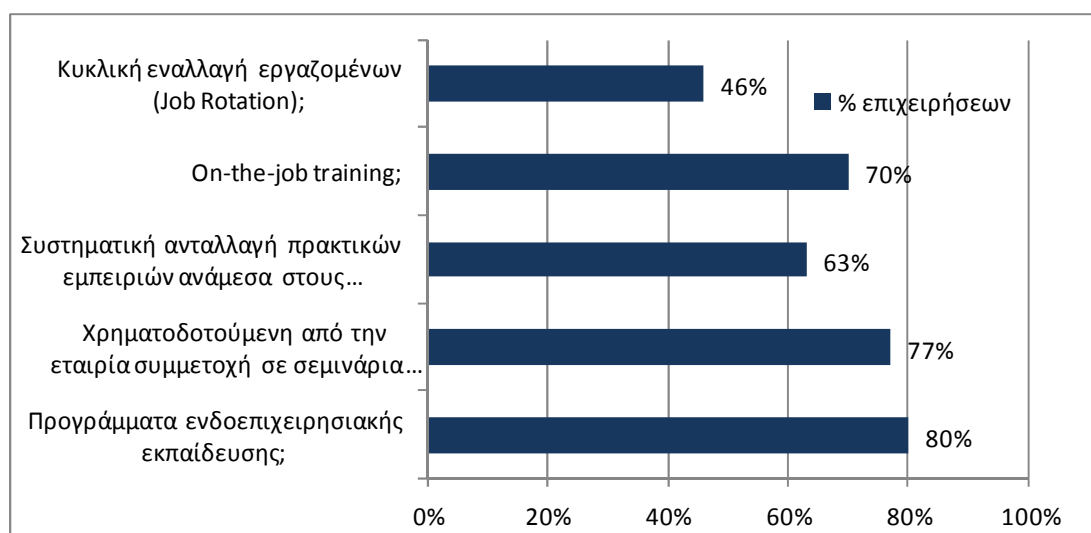
Από τα προαναφερόμενα στοιχεία μακροσκοπικής ανάλυσης των εφαρμοζόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων σε επιχειρήσεις, από άλλες δευτερογενείς πηγές που αναφέρονται στο συγκεκριμένο αντικείμενο και από τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνα, διαπιστώνονται, ή για ορισμένες παραμέτρους λόγω ελλিপών στοιχείων, εκτιμώνται, τα εξής:

α) Ως προς τις μορφές της κατάρτισης εργαζομένων σε επιχειρήσεις.

- Το μεγαλύτερο πλήθος των προγραμμάτων κατάρτισης και κατ' ακολουθία η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων του μεγέθους 50-250 εργαζομένων, με αντίστοιχο το μεγαλύτερο μέρος των καταρτιζομένων, αναφέρονται σε ενέργειες εκπαίδευσης εκτός της επιχείρησης, σε υποδομές των παρόχων κατάρτισης.
- Σ' αυτές τις περιπτώσεις, τόσο ο σχεδιασμός των προγραμμάτων κατάρτισης, όσο και οι εκπαιδευτές, είναι σχεδόν αποκλειστική αρμοδιότητα / ευθύνη των παρόχων εκπαίδευσης. Μικρής κλίμακας διαφοροποίηση εντοπίζεται στο πρόγραμμα «Ολοκληρωμένα Σχεδια Διαρθρωτικής Προσαρμογής Επιχειρήσεων και Εργαζομένων» του ΟΑΕΔ, όπου κατά την εκπόνηση των προτάσεων προς χρηματοδότηση, οι πάροχοι εκπαίδευσης συνεργάστηκαν με τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις, ενώ κατά το σχεδιασμό του προγράμματος από τον ΟΑΕΔ, οι εκπρόσωποι των κοινωνικών εταίρων (εργοδοτών και εργαζομένων) σε κεντρικό επίπεδο / εθνικές συνομοσπονδίες, είχαν εκφράσει απόψεις επί του βασικού «κορμού» των αντικειμένων κατάρτισης.
- Ένα σχετικά μικρό μέρος των προγραμμάτων κατάρτισης, για μικρό αριθμό επιχειρήσεων εκτελούνται εντός της επιχείρησης (αμιγής ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση), με έντονη συμμετοχή των επιχειρήσεων στο σχεδιασμό των προγραμμάτων / αντικειμένου / περιεχομένου κατάρτισης, σε συνεργασία με τους παρόχους κατάρτισης. Σ' αυτές τις περιπτώσεις αξιοποιούνται στελέχη των επιχειρήσεων ως εκπαιδευτές, κυρίως όμως κατά το μέρος της πρακτικής άσκησης.

- Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό εταιρειών δηλώνει ότι χρησιμοποιεί την μάθηση μέσω της εργασίας (on the job training) ως μέσο εκπαίδευσης²⁵, (βλ διάγραμμα 2.7).

Διάγραμμα 2.7 - Είδη προγραμμάτων εκπαίδευσης που εφαρμόζονται



Πηγή: Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας». IOBE – ΣΕΒ – ΕΜΠ.2012

Από την έρευνα που διεξήχθη, η μάθηση μέσω της εργασίας φαίνεται να έρχεται σαν λύση στο πρόβλημα εξεύρεσης κατάλληλα καταρτισμένων εργαζομένων. Αυτή η τάση είναι ιδιαίτερα θετική δεδομένου ότι αξιοποιεί την πρακτική γνώση των πιο έμπειρων εργαζομένων μεταδίδοντάς τη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Μπορεί όμως να χαρακτηριστεί ως ανεπαρκής λόγω της απουσίας σύνδεσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρακτικών και με τις μελλοντικές ανάγκες και όχι μόνο με τις υφιστάμενες.

Τέλος, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου για το παρόν έργο, δεν διαφοροποιούνται από τη γενική τάση που περιγράφηκε. Σύμφωνα με τα ευρήματα, η χρήση ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων μέσω ΛΑΕΚ και η μάθηση μέσω της εργασίας με καθοδήγηση από πιο έμπειρους εργαζομένους είναι οι πιο συνηθισμένες μορφές εκπαίδευσης.

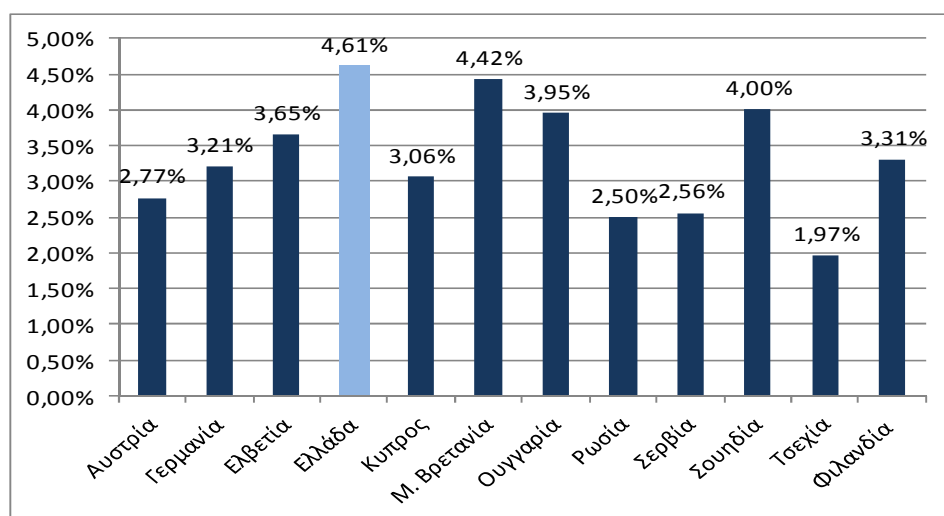
²⁵ «Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας». IOBE – ΣΕΒ – ΕΜΠ.2012
«HAY GROUP AE – ΟΜΑΣ AE – ΕΕΔΕ»

β) Ως προς την πηγή / τρόπο χρηματοδότησης της κατάρτισης εργαζομένων σε επιχειρήσεις.

- Η εκπαίδευση / κατάρτιση εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους (50-250 άτομα) είναι επιχορηγούμενη κυρίως από τον ΛΑΕΚ τα τελευταία τρία χρόνια, είτε υλοποιείται εντός της επιχείρησης, είτε σε δομές εγκαταστάσεις των παρόχων κατάρτισης. Επίσης επιχορηγούμενη / επιδοτούμενη από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα του ΕΣΠΑ, είναι και η κατάρτιση που προβλέπεται στα «Ολοκληρωμένα Σχέδια Διαρθρωτικής Προσαρμογής Επιχειρήσεων και Εργαζομένων» του ΟΑΕΔ.
- Ένα μικρό μέρος του συνόλου των προγραμμάτων κατάρτισης είναι αυτοχρηματοδοτούμενα από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, με συμμετοχή των εργαζομένων τους, κυρίως σε προγράμματα της ΕΕΔΕ, της οποίας μεν είναι στο μεγαλύτερο όγκο τους με αυτοχρηματοδότηση των επιχειρήσεων, αλλά είναι δε, ένα πολύ μικρό μέρος των συνολικών προγραμμάτων κατάρτισης που υλοποιούνται στη χώρα, για τη συγκεκριμένη τάξη μεγέθους επιχειρήσεων (50-250 απασχολούμενους).
- Σημαντικό ποσοστό ελληνικών επιχειρήσεων (όλων των μεγεθών), δηλώνει σε σχετική έρευνα²⁶, ότι χρησιμοποιούν ίδια κεφάλαια για την εκπαίδευση / κατάρτιση των εργαζομένων τους, χωρίς όμως να προσδιορίζεται ποιο είναι το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων που επενδύονται σε σχέση με το συνολικό κόστος της εκπαίδευσης.
- Εντυπωσιακό είναι το στοιχείο που εμφανίζει τις ελληνικές επιχειρήσεις να παρέχουν εκπαίδευση που το κόστος της είναι κατά πολύ μεγαλύτερο ως ποσοστό της ετήσιας μισθοδοσίας, σε σχέση με επιχειρήσεις άλλων χωρών (4,61%), όπως φαίνεται στο Διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 2.8).

²⁶ «Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας». IOBE – ΣΕΒ – ΕΜΠ. 2012
«HAY GROUP AE – ΟΜΑΣ AE – ΕΕΔΕ»

Διάγραμμα 2.8 - Έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού ως ποσοστό της ετήσιας μισθοδοσίας τους.



Πηγή: Εισήγηση Ν. Παπαλεξανδρή «Δύο δεκαετίες έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη: Η Θέση της Ελλάδας» στο 5^ο Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη, Μάιος 2010

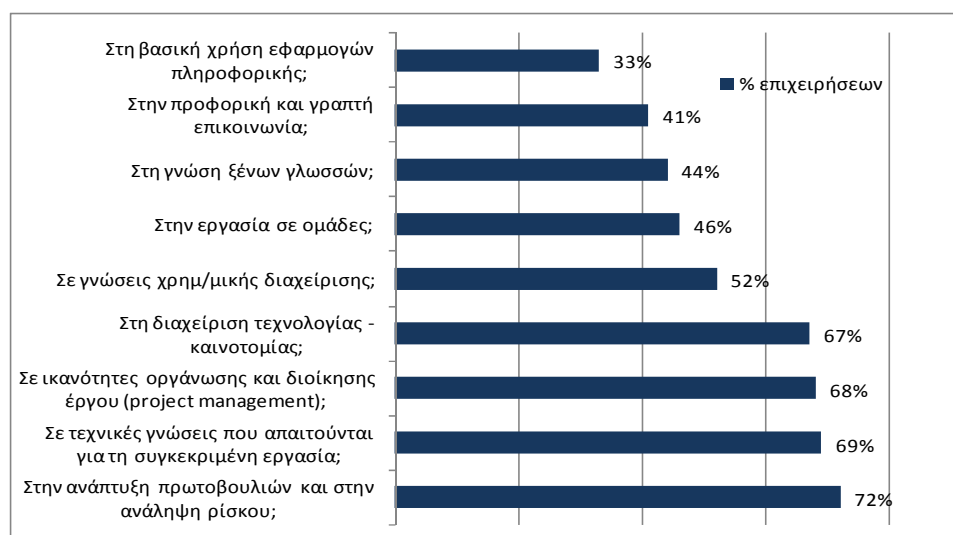
Αυτό όμως που δεν είναι εμφανές είναι κατά πόσο η εκπαίδευση που παρέχεται είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να στοχεύει στην ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων των εργαζομένων με προγραμματισμένο και συστηματικό τρόπο.

- Στα αυτοχρηματοδοτούμενα προγράμματα κατάρτισης, συμμετέχει μικρός αριθμός επιχειρήσεων, με πολύ μικρό ποσοστό καταρτιζομένων επί του συνόλου των εργαζομένων τους, ενώ στα επιχορηγούμενα / επιδοτούμενα προγράμματα κατάρτισης, η συμμετοχή των επιχειρήσεων είναι πολύ μεγάλη, μειούμενη όμως η συμμετοχή των επιχειρήσεων και στις δύο περιπτώσεις χρηματοδότησης των προγραμμάτων κατάρτισης, κατά την αύξηση της έντασης της κρίσης (έτος 2011), χωρίς όμως να μειωθεί ο αριθμός καταρτιζομένων. Το στοιχείο αυτό δεν αιτιολογείται εύκολα, σε σχέση με τα υπόλοιπα στοιχεία τόσο της μακροσκοπικής ανάλυσης των προγραμμάτων κατάρτισης που έχει προηγηθεί, όσο και της ποιοτικής έρευνας που έχει πραγματοποιηθεί, κατά την οποία οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις δηλώνουν ότι η αξιοποίηση του ΛΑΕΚ και η μάθηση / εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training) είναι οι πιο συνηθισμένες μορφές εκπαίδευσης / κατάρτισης των εργαζομένων τους. Η ερμηνεία του υπόκειται σε πολλούς άλλους παράγοντες / παραμέτρους εκτίμησης / υπολογισμού αυτού του ποσοστού.

Υ) Ως προς την αποτελεσματικότητα / αποδοτικότητα των εφαρμοζόμενων προγραμμάτων κατάρτισης.

- Από την πρόσφατη έρευνα των IOBE- ΣΕΒ- ΕΜΠ διαπιστώνεται ότι, η υστέρηση που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι σε τεχνικές ικανότητες, αγγίζει το 69% (βλ. Διάγραμμα 2.9), ενώ περισσότερες από το 50% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι οι ελλείψεις σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, ευθύνονται για τη μη επάρκεια του προσωπικού σε κρίσιμες ειδικεύσεις και δεξιότητες

Διάγραμμα 2.9 - Περιοχές δεξιοτήτων που υστερούν οι εργαζόμενοι



Πηγή: «Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας». IOBE – ΣΕΒ – ΕΜΠ.2012

- Φαίνεται να κυριαρχεί η τεχνική κατάρτιση (hard skills) ως θεματολογία στα προγράμματα εκπαίδευσης ενώ τα προγράμματα ενίσχυσης των κατάλληλων συμπεριφορών και ιδιοτήτων (soft skills), είναι μάλλον σπάνια. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και συνδυάζεται με τα αποτελέσματα της έρευνας IOBE-ΣΕΒ-ΕΜΠ στην οποία αναδεικνύονται οι ελλείψεις των εργαζομένων σε συμπεριφορές, όπως η πρωτοβουλία και η ικανότητα οργάνωσης και προσδιορίζουν την αναγκαιότητα δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων πέρα από τα στενά όρια των τεχνικών δεξιοτήτων (βλ. προηγούμενο Διάγραμμα 2.9).

- Από το δείγμα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου του παρόντος έργου, μόνο 1 στις 3 χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο εντοπισμού των εκπαιδευτικών τους αναγκών, με τους άμεσα προϊσταμένους να προσδιορίζουν άτυπη τις περισσότερες φορές μορφή την εκπαίδευση που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι. Το αποτέλεσμα είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα να επικεντρώνονται στη κάλυψη των υφιστάμενων, τεχνικών κυρίως, αναγκών, χωρίς να δίνεται βάρος στην κάλυψη των μεσο-μακροπρόθεσμων αναγκών.
Παράλληλα, η συνήθης απουσία επιχειρησιακής στρατηγικής που συνδέεται και με επιχειρησιακά πλάνα δυσκολεύουν και τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν προσδιορίσει με σαφήνεια τις μελλοντικές τους ανάγκες.
- Ένα επιπλέον εύρημα που προκύπτει από την ανάλυση στοιχείων της έρευνας πεδίου, είναι ότι η πλειονότητα των επιχειρησιακών εκπαιδευτών προγραμμάτων είναι επιδοτούμενα και οι επιχειρήσεις τα αξιολογούν ως πολύ κατάλληλα. Ταυτόχρονα όμως οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι δεν διαθέτουν κάποια συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης της καταλληλότητας των προγραμμάτων που εφαρμόζουν, στοιχείο που δεν διασφαλίζει την αξιοπιστία της αξιολόγησης

Συμπέρασμα

Η σύνθεση όλων των παραπάνω στοιχείων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ανεξάρτητα της ποσότητας της εκπαίδευσης που παρέχεται, η ποιότητα, αποτελεσματικότητα και η σύνδεσή της με τις ανάγκες της επιχείρησης είναι μάλλον περιορισμένη. Παράλληλα, η συνήθης απουσία γνώσης από την επιχείρηση των δυνατοτήτων και των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία όχι κατάλληλα διαμορφωμένων προγραμμάτων δημιουργώντας ένα μείγμα με το οποίο η επιχείρηση και ο εργαζόμενος βγαίνουν ζημιωμένοι:

- η επιχείρηση χάνει πολύτιμο χρόνο και οικονομικούς πόρους επενδύοντας σε ακατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα χαμηλής προστιθέμενης αξίας με την απόδοση των εργαζομένων να μην έχει την προσδοκώμενη βελτίωση
- οι εργαζόμενοι δεν αποκτούν τις γνώσεις που απαιτούνται για την επιτυχημένη εκτέλεση των καθηκόντων τους, ωθώντας την επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων εις βάρος των εργαζομένων.

Επιπλέον:

- Τα αντικείμενα κατάρτισης των προγραμμάτων σχεδιάζονται σχεδόν αποκλειστικά από τους παρόχους κατάρτισης (ΕΕΔΕ και ΚΕΚ), χωρίς την ενεργή συμμετοχή των επιχειρήσεων ή εκπροσώπων τους, κατά τον σχεδιασμό.
- Θα μπορούσε, όμως να θεωρηθεί ότι τα αυτοχρηματοδοτούμενα προγράμματα που σχεδιάζονται από τους παρόχους κατάρτισης προσεγγίζουν / ανταποκρίνονται στις ανάγκες των επιχειρήσεων, προκειμένου να είναι ελκυστικά και να υπάρξει ζήτηση αυτών των προγραμμάτων. Αυτό θα μπορούσε να ισχύει και για επιχορηγούμενα / επιδοτούμενα προγράμματα κατάρτισης, εάν η χρηματοδότηση του ΛΑΕΚ δεν αποτελεί ουσιαστικά έναν τρόπο επιστροφής και ανακατανομής πόρων στις επιχειρήσεις, με τη συμβολή των ΚΕΚ, αλλά στοχεύει στην ουσιαστική ενίσχυση της κατάρτισης εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Η προνοητική διαχείριση μπορεί να καλύψει τα παραπάνω ελλείμματα και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης εστιάζοντας στις περιοχές εκείνες που χρειάζεται περισσότερο η επιχείρηση. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται και προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης ενισχύοντας έτσι τη θέση τους σε αυτή.

Στο βαθμό που η κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί, εν δυνάμει τουλάχιστον, αναγκαία παράμετρο οργάνωσης μιας συνεκτικής πολιτικής προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται οι επιχειρήσεις – στο μεγάλο τους αριθμό και με εξαίρεση ορισμένων κλάδων – να επιλέγουν περισσότερο αμυντικές στρατηγικές, οι οποίες όμως θα δημιουργήσουν μεγαλύτερα προβλήματα στο άμεσο μέλλον.

2.2.2.3 Ανάπτυξη και Διαχείριση Ταλέντων

Ορισμός & οφέλη

Με τον όρο «ταλέντο» αναφερόμαστε στους εργαζομένους που παρουσιάζουν πολύ καλή απόδοση ή/και έχουν τη δυνατότητα και θέληση να αναπτύξουν τις ικανότητές τους. Η διαφορά μεταξύ της «εκπαίδευσης εργαζομένων» και «ανάπτυξης/διαχείρισης ταλέντων», βρίσκεται στο ότι η επένδυση που θα γίνει από τις επιχειρήσεις στα «ταλέντα» έχει τις προοπτικές να αποφέρει μεγαλύτερα οφέλη δεδομένου ότι τα περιθώρια βελτίωσης και εξέλιξης των ικανοτήτων είναι πολύ μεγαλύτερα ενώ ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις και τα κριτήρια που έχει θέσει η επιχείρηση.

Η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ταλέντων, φέρει πολλά πλεονεκτήματα, όπως:

- εξασφαλίζει τη συνεχή ροή ικανών εργαζομένων και ηγετικών στελεχών
- ενισχύει την ορθή εσωτερική μετακίνηση και προαγωγή τους
- εξοικονομεί πόρους αφού η παροχή εκπαίδευσης είναι εστιασμένη και προσαρμοσμένη στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων
- αυξάνει την παρακίνηση και δέσμευση των εργαζομένων
- βελτιώνει το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων, μιας και βλέπουν ότι αν προκύψει ανάγκη προαγωγής, η επιχείρηση θα προσπαθήσει να την καλύψει εκ των έσω
- συμβάλλει αποτελεσματικά στη δημιουργία μιας εσωτερικής αγοράς εργασίας, που θα επιτρέπει στην επιχείρηση να περιορίσει στο ελάχιστο τις εξωτερικές (συνήθως ακριβές) προσλήψεις στελεχών και εξειδικευμένων εργαζομένων
- βελτιώνει το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων ενισχύοντας τη θέση τους στην επιχείρηση.

Η ανάπτυξη και η διαχείριση ταλέντων πλησιάζει σημαντικά την προνοητική διαχείριση των εργαζομένων τόσο ως έννοια όσο και ως πρακτική, δεδομένου ότι κινείται σε δύο βασικούς άξονες: α) τη διαπίστωση των ικανοτήτων των εργαζομένων και β) στο σχεδιασμό ενεργειών για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, δεδομένου ότι η προνοητική διαχείριση είναι πιο ευρεία έννοια και λαμβάνει υπόψη της πολλούς εξωτερικούς παράγοντες και δεν περιορίζεται μόνο στα ταλέντα, συμπεραίνεται ότι η αποτελεσματική προνοητική διαχείριση των εργαζομένων συνεπάγεται και αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη ταλέντων.

Τάσεις και πρακτικές

Όλες οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη αναφέρουν τη Διαχείριση Ταλέντων ως βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων που θέλουν να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν τους εργαζομένους με τις ικανότητες και δεξιότητες που χρειάζεται ο οργανισμός στο μέλλον. Ένα σύστημα Διαχείρισης Ταλέντων στηρίζεται πάνω στη γνώση της επιχείρησης για τη στρατηγική της κατεύθυνση. Αν δεν υπάρχει σύνδεση με την στρατηγική, τότε τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η ανάπτυξη και διαχείριση ταλέντων αμβλύνονται, μετατρέποντάς την σε μια διαδικασία εκπαίδευσης εργαζομένων χωρίς τα αναμενόμενα οφέλη για την επιχείρηση.

Η Ανάπτυξη & Διαχείριση Ταλέντων μπορεί να είναι μέρος του εκπαιδευτικού προγράμματος που εφαρμόζει η επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα είναι και κάτι περισσότερο: η επιχείρηση έχει αξιολογήσει και εντοπίσει τους εργαζομένους που διαθέτουν τα χαρακτηριστικά ενός «ταλέντου» και έχει σχεδιάσει ποια θα πρέπει να είναι τα επόμενα βήματα στη καριέρα τους εντός της επιχείρησης. Πιο απλά, μια επιχείρηση προκειμένου να εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης και διαχείρισης ταλέντων, πρέπει να περάσει από τα παρακάτω στάδια:

- 1) Διαπίστωση μελλοντικών αναγκών σε ρόλους και ικανότητες βάσει επιχειρηματικών στόχων. Κατανόηση των κρίσιμων ρόλων για την επίτευξη της στρατηγικής
- 2) Προσλήψεις κατάλληλων εργαζομένων / υπαλλήλων που έχουν προοπτικές εξέλιξης
- 3) Ανάδειξη των υφιστάμενων εργαζομένων που έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν τους συγκεκριμένους ρόλους και ικανότητες
- 4) Διερεύνηση και διαπίστωση των δυνατών σημείων και των περιοχών προς βελτίωση των εργαζομένων, έτσι ώστε να τους αξιοποιήσει κατάλληλα
- 5) Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα καλύψουν αυτά τα κενά που έχουν διαπιστωθεί

- 6) Προσδιορισμός βημάτων / σταθμών στη καριέρα του εργαζόμενου προκειμένου να αποκτήσει την κατάλληλη εμπειρία για να αναλάβει τον ή τους ρόλους που έχουν προγραμματιστεί

Ένα σύστημα Ανάπτυξης και Διαχείρισης Ταλέντων δεν μπορεί να επιτύχει από μόνο του, δεδομένου ότι απαιτεί τη συνεργασία και τη λήψη πληροφόρησης για την πορεία των εργαζομένων από άλλα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως είναι η Αξιολόγηση της Απόδοσης και το σύστημα Αμοιβών & Παροχών. Όπως προκύπτει από την έρευνα πεδίου, στην Ελλάδα, ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων δεν γνωρίζει τις δυνατότητες και ικανότητες των εργαζομένων τους, ενώ δεν έχει προβλέψει ποιες θα είναι οι μελλοντικές της ανάγκες σε δεξιότητες και ικανότητες. Έτσι, η ανάπτυξη των ταλέντων σχεδόν ταυτίζεται με την παροχή τεχνικής εκπαίδευσης ενώ θα πρέπει να στοχεύει στην ολοκληρωμένη ανάπτυξή τους με χρήση πολλών και διαφορετικών τεχνικών.

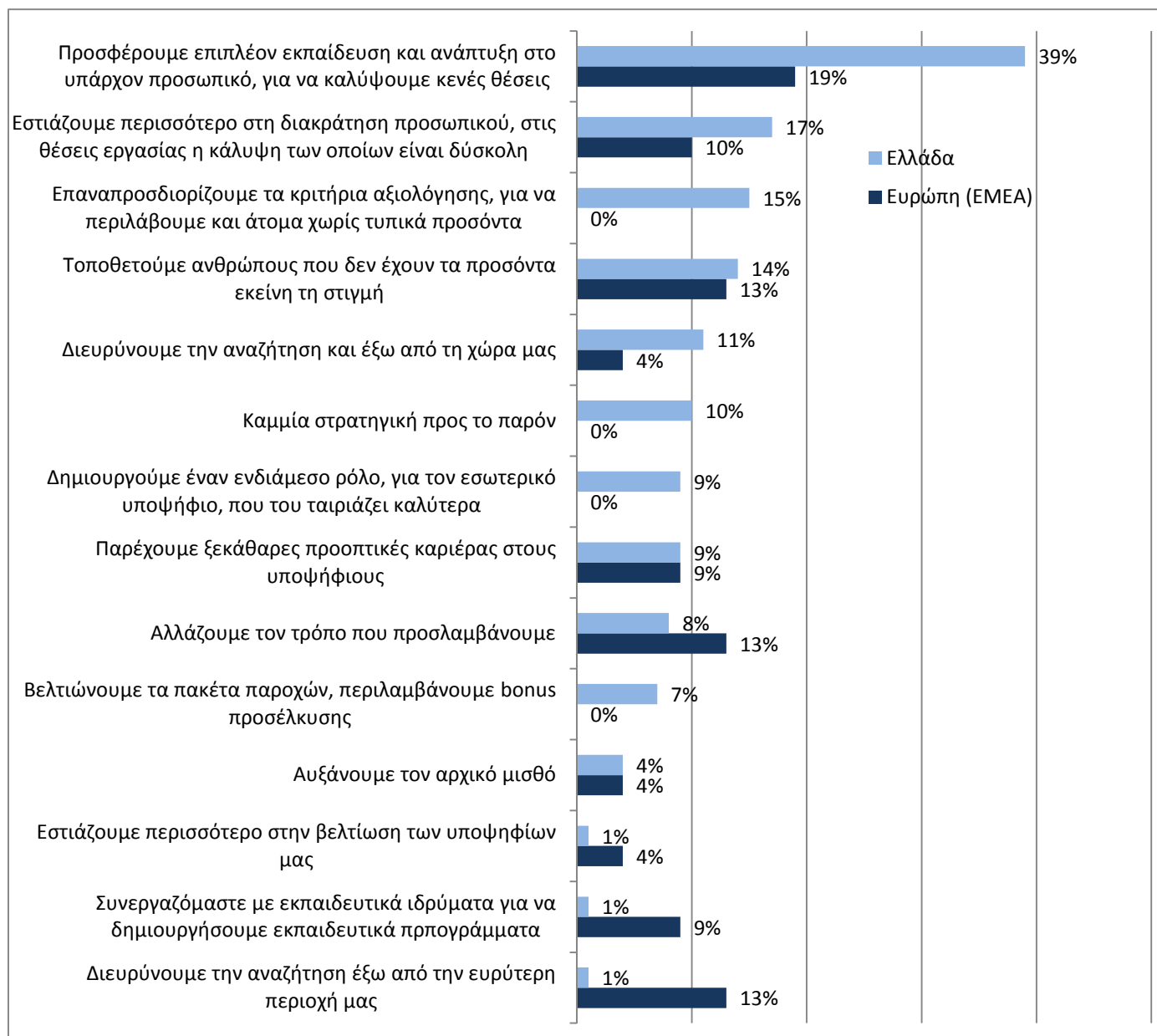
Τέτοιες τεχνικές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ανάθεση προκλητικών στόχων και έργων
- Ανάλυση διαφορετικών ρόλων και θέσεων
- Προσδιορισμό «μέντορα» που θα έχει την ευθύνη καθοδήγησης άλλων εργαζομένων
- Παροχή στοχευμένης εκπαίδευσης βάσει αναγκών που περιλαμβάνουν και την ανάπτυξη ιδιοτήτων και συμπεριφορών

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να ταυτίζουν την ανάπτυξη ταλέντων με την παροχή εκπαίδευσης, ενώ για την κάλυψη των αναγκών τους επαναπροσδιορίζουν τις διαδικασίες και τα κριτήρια προσλήψεων²⁷ (βλ. Διάγραμμα 2.10).

²⁷ «Talent Shortage, 2011 Survey Results”, Manpowergroup
«HAY GROUP AE – ΟΜΑΣ AE – ΕΕΔΕ»

Διάγραμμα 2.10 - Στρατηγικές Αντιμετώπισης Έλλειψης Ταλέντου



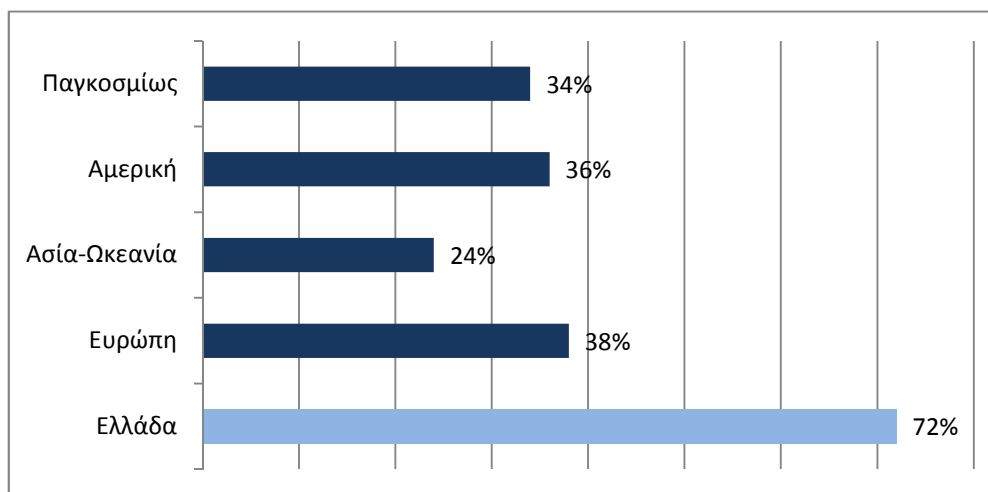
Πηγή: Manpower , (2011), «Talent Shortage, 2011 Survey Results

Όπως αναφέρθηκε όμως, η ανάπτυξη ταλέντων είναι κυρίως μια εσωτερική διαδικασία που προϋποθέτει τη δυνατότητα υλοποίησης συγκεκριμένων βημάτων με κυριότερα από αυτά, τον προσδιορισμό των στρατηγικά κρίσιμων ρόλων και της ανάδειξης των εργαζομένων που έχουν περιθώρια εξέλιξης. Μια επιχείρηση που δεν έχει συμπεριλάβει τα συγκεκριμένα βήματα στη διαδικασία ανάπτυξης και διαχείρισης ταλέντων, κινδυνεύει να χάσει πολύτιμους εργαζομένους και να αναγκαστεί να προσλάβει τους αναγκαίους επαγγελματίες από την αγορά εργασίας, με πολύ μεγαλύτερο κόστος.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ανάπτυξη και η εξέλιξη ενός εργαζομένου στην επιχείρηση δεν εγγυάται ότι αυτός ο εργαζόμενος θα παραμείνει στην επιχείρηση. Στην Ελλάδα, παρόλο που ο ρυθμός οικειοθελών αποχωρήσεων (turnover rate) έχει σε πολύ μεγάλο ποσοστό συρρικνωθεί τα τελευταία έτη, από 6,1% το 2007 σε 3% το 2010, το σύνολο των συμμετεχουσών εταιρειών σε έρευνα που διεξήγαγε η Hay Group²⁸ εξέφρασαν ανησυχία ότι τα πλέον ταλαντούχα στελέχη και εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρησή τους, θα αποχωρήσουν όταν οι οικονομικές συνθήκες βελτιωθούν. Η ανάπτυξη ενός ταλέντου πάντα ενέχει τον κίνδυνο να τον προσεγγίσει και να τον προσλάβει μια άλλη επιχείρηση. Παρόλα αυτά, η δημιουργία αναπτυξιακών ευκαιριών αυξάνει τις πιθανότητες να παραμείνει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση.

Ένα επιπλέον ζήτημα είναι αυτό της «**διαρροής**» ταλέντων σε γειτονικές χώρες. Το 72% των ελλήνων εργοδοτών²⁹, αναφέρουν ότι ανησυχούν για το συγκεκριμένο φαινόμενο- ποσοστό σχεδόν διπλάσιο απ' από τους ευρωπαίους συναδέλφους τους (38%) και υπερδιπλάσιο του παγκοσμίου μέσου όρου (34%) (βλ. Διάγραμμα 2.11)

Διάγραμμα 2.11 - Η ανησυχία των εργοδοτών για τις επιπτώσεις της μετακίνησης ταλέντων σε άλλες χώρες



Πηγή: Manpower : The Borderless Workforce Survey 2011"

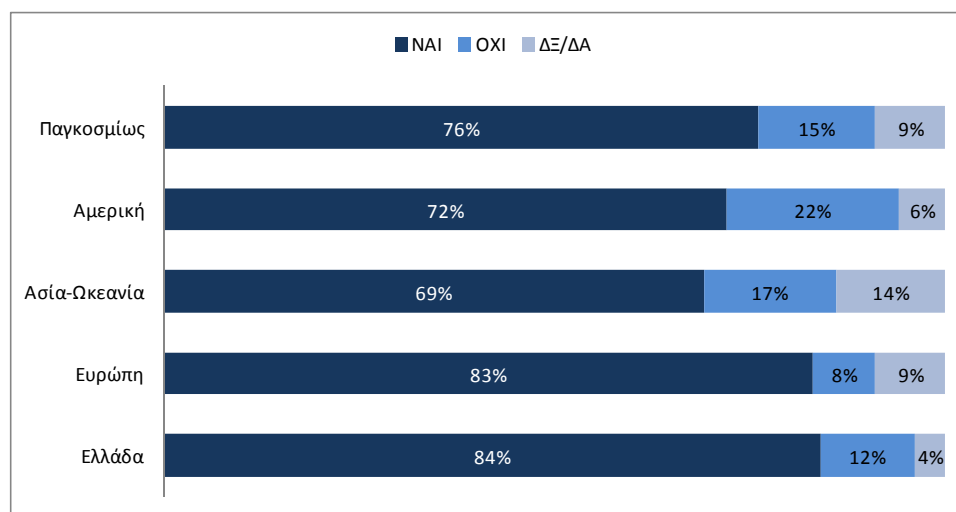
Στην ίδια έρευνα, οι έλληνες εργοδότες δείχνουν να συμμερίζονται τον προβληματισμό που υπάρχει σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο για το κατά

²⁸ "HR Trends Survey 2011", Hay Group 2011

²⁹ «The Borderless Workforce Survey 2011", Manpower Group 2011

πόσον το κράτος και οι επιχειρήσεις κάνουν όλα όσα χρειάζονται ώστε τα ικανά στελέχη να μη φεύγουν εκτός συνόρων σε αναζήτηση επαγγελματικών ευκαιριών (βλ. Διάγραμμα 2.12)

Διάγραμμα 2.12 - Οι εργοδότες πιστεύουν ότι το κράτος και οι επιχειρήσεις δεν κάνουν όσα θα έπρεπε προκειμένου να εμποδίσουν τη διαρροή ταλέντων σε άλλες χώρες



Πηγή: Manpower : The Borderless Workforce Survey2011

Σε εκτενή μελέτη/ έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Ερευνητική Μονάδα Περιφερειακής Ανάπτυξης και Πολιτικής το 2010³⁰, η διαρροή επιστημόνων από την Ελλάδα, έχει λάβει ιδιαίτερα ανησυχητικές διαστάσεις. Εκτιμάται ότι στην Ελλάδα, υπάρχουν 134.000 - 139.000 πτυχιούχοι, που εργάζονται αυτή τη στιγμή στο εξωτερικό- ποσοστό ιδιαίτερα υψηλό καθώς αποτελεί το 9,5-11% των πτυχιούχων που εργάζονται στην Ελλάδα σήμερα (το αντίστοιχο ποσοστό σε άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης, φτάνει το 2-4%, ποσοστά υπο-διπλάσια). Μάλιστα, αν λάβει κανείς υπόψη του ότι πρόκειται για πτυχιούχους πολύ καλά εκπαιδευμένους, που έχουν τελειώσει πολύ καλά πανεπιστήμια και έχουν εργασιακή εμπειρία ιδιαίτερα πλούσια, το ισοδύναμο αποτέλεσμα είναι πολύ πιο αρνητικό.

Παράλληλα, μία αξιοσημείωτη παρατήρηση της έρευνα της Manpower Group³¹ είναι ότι μόλις το 1% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα συνεργάζεται με πανεπιστήμια για τη δημιουργία προγραμμάτων που θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους σε ταλέντο, ποσοστό σημαντικά χαμηλότερο από

³⁰ Ερευνητική Μονάδα Περιφερειακής Ανάπτυξης & Πολιτική (ΕΜΠΑΠ), 2010, Δημοσίευση αποτελεσμάτων στο περιοδικό "People Matters"

³¹ «Talent Shortage, 2011 Survey Results", Manpowergroup

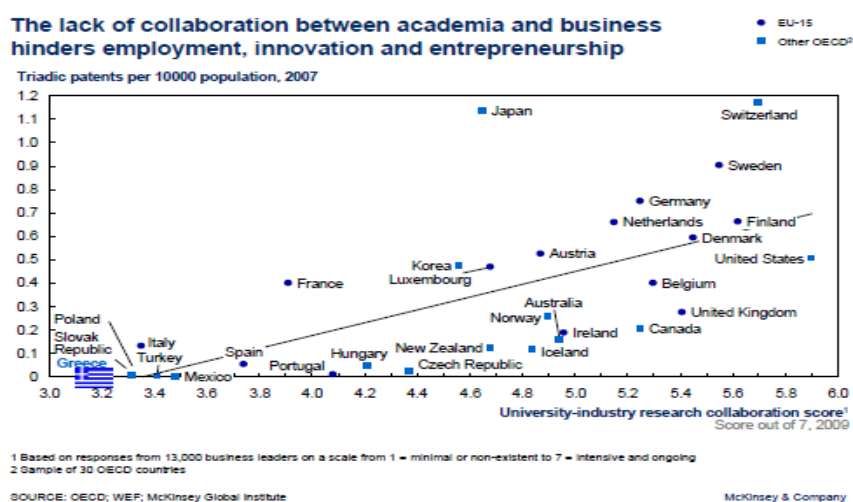
το 9% των αντίστοιχων ευρωπαϊκών. Αυτή η έλλειψη συνεργασίας αναδεικνύει την αδυναμία τόσο αξιοποίησης από τις επιχειρήσεις των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα πανεπιστήμια αλλά και τις δυσκολίες που κρύβει η οργάνωση των πανεπιστημίων.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, αποτελούν μέρος του ευρύτερου δημοσίου τομέα της χώρας, με θετικές αλλά και αρνητικές συνέπειες που συνοδεύουν αντίστοιχους δημόσιους οργανισμούς, όπως υψηλή γραφειοκρατία και δυσκαμψία, στοιχεία που ενδεχομένως να δυσκολεύουν τη προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων. Πέραν τούτου, μία ακόμη εξήγηση θα μπορούσε να αποτελεί η απουσία μακροπρόθεσμου στρατηγικού προγραμματισμού των επιχειρήσεων, κάτι που απαιτείται για τη λήψη παρόμοιων αποφάσεων και η αδυναμία τους να «συνδέσουν» τις επιχειρησιακές τους ανάγκες με την παρεχόμενη εκπαίδευση, τόσο σε ανώτερο όσο και σε τεχνικό/επαγγελματικό επίπεδο.

Την τάση αυτή, της έλλειψης συνεργασίας των επιχειρήσεων με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έρχεται να επιβεβαιώσει και έρευνα της McKinsey³², η οποία, εκτός από τον άμεσο αντίκτυπο που έχει στην απασχόληση η πρακτική αυτή, προσθέτει και τον περιορισμό που ασκεί στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και μεθόδων καθώς και στην ευρύτερη ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζεται η σχέση ανάμεσα στον αριθμό πατέντων και στο βαθμό συνεργασίας του επιχειρηματικού κόσμου με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η Ελλάδα, βρίσκεται σε πολύ χαμηλή θέση τόσο στον αριθμό πατέντων όσο και στο βαθμό συνεργασίας επιχειρήσεων με πανεπιστήμια (βλ. Διάγραμμα 2.13), Βασικός λόγος ενδέχεται να είναι η χαμηλή επένδυση των επιχειρήσεων σε έρευνα και ανάπτυξη.

³² McKinsey , (2011), «Greece 10 Years Ahead. Defining Greece's New Growth Model and Strategy»

Διάγραμμα 2.13 - Βαθμός Συνεργασίας Επιχειρηματικού Κόσμου με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα ανά Χώρα



Πηγή: McKinsey , (2011), «Greece 10 Years Ahead. Defining Greece's New Growth Model and Strategy»

Συμπέρασμα

Η διαχείριση ταλέντων είναι μια διαδικασία που συνδέεται άμεσα και εξαρτάται από παράγοντες που επηρεάζουν και την προνοητική διαχείριση: γνώση των απαιτήσεων και γνώση των ικανοτήτων. Ταυτόχρονα, είναι μια διαδικασία που εξαρτάται από την ύπαρξη και αποτελεσματικότητα και άλλων συστημάτων / πρακτικών διαχείρισης, όπως είναι η διοίκηση της απόδοσης και η σωστή επιλογή των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις συχνά συγχέουν την εκπαίδευση των εργαζομένων με την ανάπτυξή τους. Η ουσιαστική διαφορά τους όμως βρίσκεται στον χρονικό ορίζοντα, στη συχνότητα και στη φύση τους. Έτσι, η διαχείριση ταλέντων είναι μια διαρκής καθημερινή διαδικασία που εμπεριέχει διάφορες μεθόδους ανάπτυξης και εξέλιξης πάντα με άξονα τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της προνοητικής διαχείρισης η διαχείριση ταλέντων είναι ζωτική: προσφέρει την ευκαιρία στην επιχείρηση να αναπτύξει τους εργαζομένους που μπορούν να προσφέρουν περισσότερο στην επιχείρηση και να υποστηρίξουν την υλοποίηση των στόχων της και την απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία της.

2.2.2.4 Διοίκηση της Απόδοσης

Ορισμός & οφέλη

Η διαδικασία Διοίκησης της Απόδοσης είναι μία από τις πιο κρίσιμες διαδικασίες σε μία επιχείρηση, καθώς συνδέει την επιχειρησιακή στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας με τους στόχους σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο (βλ. Σχήμα 2.3).

Σχήμα 2.3 - Σύνδεση Στρατηγική της Επιχείρησης & Ατομικής Απόδοσης



Είναι μία συνεχής διαδικασία κινητοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης, όπου τόσο η διοίκηση όσο και το προσωπικό του Ομίλου συνεργάζονται, με σκοπό τον καθορισμό των κύριων στόχων και των δεικτών μέτρησης της επιτυχίας, την παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των στόχων, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την επιβράβευση των επιτυχιών.

Η διαδικασία διοίκησης της απόδοσης καθιερώνει μία κοινή αντίληψη μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη σχετικά με το «τι» πρέπει να επιτευχθεί, καθώς και το «πώς» και «πότε» πρέπει να επιτευχθεί, με στόχο τη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης.

Η διοίκηση της απόδοσης, είναι μείζονος σημασίας, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής αστάθειας και ύφεσης, δεδομένου ότι:

- Αποτελεί τη «ραχοκοκαλιά» της διαχείρισης τους ανθρώπινου δυναμικού γιατί παρέχει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων αναδεικνύοντας τα δυνατά σημεία και τις περιοχές προς βελτίωση του κάθε εργαζόμενου (σύνδεση με προγραμματισμό, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη)
- Μπορεί να αναδείξει τους εργαζομένους με τις μεγαλύτερες δυνατότητες εξέλιξης που τόσο χρειάζονται οι επιχειρήσεις

- Δημιουργεί ευκαιρίες για συνεχή και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου συνεισφέροντας έτσι στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος
- Προσδιορίζει και ενισχύει τις συμπεριφορές των εργαζομένων που είναι επιθυμητές από την επιχείρηση
- Ενισχύει το αίσθημα ισονομίας μέσα στην εταιρεία και υποστηρίζει τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και εστίασης στο αποτέλεσμα
- Συνδέεται με τις αμοιβές και τις παροχές και συνεισφέρει στην αξιοκρατική ανταμοιβή των εργαζομένων

Στον πίνακα 2.3 που παρατίθεται στη συνέχεια, αναλύεται τι είναι και τι δεν είναι η Διαδικασία Διοίκησης της Απόδοσης

Πίνακας 2.3 - Τι είναι η Διοίκηση της Απόδοσης

Τι είναι η Διοίκηση της Απόδοσης	Τι δεν είναι η Διοίκηση της Απόδοσης
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εστίαση στα αποτελέσματα και στα μέσα επίτευξής τους αλλά και στην απόδοση της επιχείρησης ▪ Αμφίδρομη επικοινωνία και συμμετοχή ▪ Εστίαση στο «πως» και στο «γιατί» ▪ Οι ατομικοί στόχοι και συμπεριφορές εστιάζουν στους στόχους της επιχείρησης ▪ «έξυπνος» τρόπος εργασίας (βασισμένος στην γνώση) ▪ Πως μπορούμε να ξεπεράσουμε τα εμπόδια για να φτάσουμε στην επιτυχία; ▪ Παρακίνηση ▪ Υπευθυνότητα διοίκησης ▪ Μία συνεχής διαδικασία που στοχεύει στην ανάπτυξη ▪ Έμφαση στον σχεδιασμό και στην επίτευξη αποτελεσμάτων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εστίαση μόνο στα αποτελέσματα ▪ Μονόδρομη «επικοινωνία» - έλλειψη διαλόγου μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου ▪ Εστίαση στο «ποιός» ▪ Δεν υπάρχει σαφής κατεύθυνση προς την απόδοση και εστίαση στους στόχους του οργανισμού ▪ «σκληρός» τρόπος εργασίας - ανταμοιβή ή τιμωρία ▪ Ποιος έχει αποτύχει – απόδοση κατηγοριών ▪ Μη παρακινητικό κλίμα/αποθάρρυνση ▪ Υπευθυνότητα της διοίκησης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ▪ Ετήσια αξιολόγηση ▪ Εστίαση στην αξιολόγηση και όχι στην ανάπτυξη

Τάσεις και πρακτικές

Η διοίκηση της απόδοσης χρησιμοποιείται από πλήθος εταιρειών σε όλο τον κόσμο και τα αποτελέσματά της χρησιμοποιούνται με διάφορους τρόπους στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Έρευνα που διεξήχθη το 2008 από την εταιρεία Bersin & Associates³³, ανέδειξε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη διοίκηση της απόδοσης για τρεις βασικούς λόγους (βλ. Διάγραμμα 2.14):

- Βελτίωση εταιρικής απόδοσης
- Συμμόρφωση των ατομικών με τους εταιρικούς στόχους
- Δημιουργία ισονομίας στην ανταμοιβή των εργαζομένων

Παρόλα αυτά, μόνο το **27%** των συμμετεχόντων δήλωσε ότι χρησιμοποιεί τη διοίκηση της απόδοσης για να εντοπίσει τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης

³³ Development Driven Performance Management, Bersin & Associates, 2010
 «HAY GROUP AE – OMAS AE – ΕΕΔΕ»

των εργαζομένων, ενώ ακόμα μικρότερο ποσοστό (**14%**) για την ανάδειξη των ταλέντων.

Διάγραμμα 2.14 - Λόγοι εφαρμογής συστήματος Διοίκησης της απόδοσης



Πηγή: Development Driven Performance Management, Bersin & Associates, 2010

Μεγάλο ποσοστό εταιρειών που συμμετείχε στην ίδια έρευνα, δήλωσε ότι ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται η διοίκηση της απόδοσης, δεν κατορθώνει να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, και ειδικά να υποστηρίξει την απόδοση της επιχείρησης (βλ. Πίνακα 2.4)

Πίνακας 2.4 - Σύνδεση Διοίκησης της Απόδοσης & Επίτευξης Επιχειρησιακής Απόδοσης

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της χρήσης του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης στην Επίτευξη της Επιχειρησιακής Απόδοσης			
	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ
Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης συμβάλλει σημαντικά στην εκτέλεση της επιχειρησιακής στρατηγικής.	13%	49%	38%
Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης υποστηρίζει τους διευθυντές στη λήψη στρατηγικών λειτουργικών αποφάσεων.	11%	43%	46%
Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης βοηθά τους εργαζομένους να ευθυγραμμίσουν του στόχους τους με την επιχειρησιακή στρατηγική.	19%	54%	27%

Πηγή: Development Driven Performance Management, Bersin & Associates, 2010

Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξε και έρευνα που διεξήγαγε η Hay Group³⁴ σε παγκόσμιο επίπεδο το 2011, στην οποία το:

- **64%** των συμμετεχόντων δήλωσε ότι ο βασικότερος παράγοντας για την ενίσχυση της εταιρικής απόδοσης είναι η διοίκηση της απόδοσης
- **59%** αξιολογεί ότι η διαδικασία διοίκησης της απόδοσης έχει μεγαλύτερη επίδραση στα τελικά αποτελέσματα από ότι η δέσμευση των εργαζομένων
- **52%** δηλώνει ότι θα θέσει πιο αυστηρά κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης

Παρόλα αυτά, και αυτή η έρευνα ανέδειξε σημαντικές περιοχές προβληματισμού ανάμεσα στους συμμετέχοντες σχετικά με την εφαρμογή συστήματος διοίκησης της απόδοσης, όπως κίνδυνος για μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων (54%%), απώλεια εργαζομένων (49%), εσωτερικές συγκρούσεις και κλονισμό των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων / επιχείρησης.

Οι λόγοι για την αδυναμία της διοίκησης της απόδοσης να προσφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πολλοί και η έρευνα της Hay Group ανέδειξε τους πιο σημαντικούς:

- **73%** των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αδυνατούν να συνδέσουν τη διοίκηση της απόδοσης με τη στρατηγική
- **40%** προϊσταμένων δεν ακολουθούν τη διαδικασία διοίκησης της απόδοσης
- **37%** των συμμετεχόντων περιγράφει την αξιολόγηση της απόδοσης ως μια διαδικασία επιλογής προτιμήσεων (tick box). Η εστίαση υπάρχει στην τυπική εφαρμογή της διαδικασίας και όχι στην αξιοποίησή της
- Τα συστήματα διοίκησης της απόδοσης είναι **πολύπλοκα**, πολύ **τεχνικά** και **αδιαφανή**
- Οι προϊστάμενοι δεν έχουν τις **γνώσεις** και τις **ικανότητες** για να καθοδηγήσουν και να παρέχουν ανατροφοδότηση (feedback) στους υφισταμένους τους.

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι πλέον αξιοθαύμαστες εταιρείες στον κόσμο (World Most Admired Companies) σε ποσοστό **84%** έχουν μεταφράσει τη στρατηγική σε συγκεκριμένους στόχους, το **89%** των ηγετών τους παρακολουθούν συστηματικά

³⁴Global Strategic Performance Management, Hay Group, 2011
«HAY GROUP AE – ΟΜΑΣ AE – ΕΕΔΕ»

την πορεία υλοποίησής τους και βρίσκονται σε ετοιμότητα να παρέμβουν με διορθωτικές κινήσεις σε ποσοστό **83%** σε περιπτώσεις απόκλισης από αυτούς³⁵.

Στην Ελλάδα, η Διοίκηση της Απόδοσης έχει χαρακτηριστεί ως πολύ σημαντική από τις επιχειρήσεις,³⁶ ενώ φαίνεται ότι μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων δηλώνει ότι παρακολουθεί και διαχειρίζεται την απόδοση των εργαζομένων του³⁷. Παρόλα αυτά, η συνεργασία της Αναδόχου Ενώσεως Εταιρειών με πλήθος επιχειρήσεων, αλλά και τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα πεδίου της παρούσας μελέτης, έχει δείξει ότι ο τρόπος που πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη διοίκηση της απόδοσης, δυσκολεύει την αποτελεσματική λειτουργία της, δεδομένου ότι υπάρχει:

- Δημιουργία στόχων που είτε είναι πολύ φιλόδοξοι, είτε πολύ εύκολο να επιτευχθούν, με αποτέλεσμα η διαδικασία να μη συμβάλλει στην ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά ούτε και στη ενίσχυση της εταιρικής απόδοσης
- Έλλειψη κοινής κατανόησης σχετικά με το τι σημαίνει «καλή» ή «χαμηλή» απόδοση
- Στόχοι που αποσκοπούν στην υλοποίηση ποσοτικών στόχων και δίνουν λίγη ή καθόλου σημασία στην ανάπτυξη δεξιοτήτων / συμπεριφορών
- Επικοινωνία με τη μορφή κριτικής και όχι ανατροφοδότησης. Ουσιαστικά δεν αξιοποιείται ένα σημαντικό πλεονέκτημα της διαδικασίας της διοίκησης της απόδοσης που είναι η ενίσχυση του επιπέδου επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου / υφισταμένου. Η επικοινωνία εστιάζεται στο «τι» δεν πήγε καλά και όχι στο «πώς» θα μπορούσε να επιτευχθεί
- Απουσία ικανοτήτων αποτελεσματικής καθοδήγησης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων τους, που ουσιαστικά αναδεικνύει την έλλειψη ικανοτήτων διοίκησης που υπάρχει στις Ελληνικές επιχειρήσεις³⁸
- Απουσία σύνδεσης των αποτελεσμάτων της Διοίκησης της Απόδοσης με τις λοιπές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και με τα πλάνα ανάπτυξης των εργαζομένων.

Σχετικά με τον τρόπο που εφαρμόζεται η διοίκηση της απόδοσης, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, απάντησαν ως εξής:

³⁵“ World’s Most Admired Companies” survey, Hay Group, 2006

³⁶“HR Trends Survey 2011”, Hay Group 2011

³⁷«Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και τις τοπικές αγορές εργασίας», IOBE 2011

³⁸Λιούκας Σ. (2011). *Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα*. Τράπεζα της Ελλάδος, Observatory of European SMEs. 2007

«HAY GROUP AE – ΟΜΑΣ AE – ΕΕΔΕ»

- Περίπου το 60% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι χρησιμοποιεί διαδικασία διοίκησης / μέτρησης της απόδοσης
- Το σύνολο των εταιρειών που δηλώνει ότι διαθέτει σύστημα διοίκησης της απόδοσης, αξιοποιεί με κάποιο τρόπο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. (π.χ. εκπαίδευση, αμοιβές, προαγωγές κλπ). Από αυτές, μόνο το 40% τα αξιοποιεί για τη δημιουργία πλάνων ανάπτυξης

Το γεγονός ότι η πλειονότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου είναι οικογενειακές στις οποίες έχουν διαμορφωθεί ισχυροί δεσμοί και φιλικές / οικογενειακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργεί δυσκολίες στην αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, με αποτέλεσμα η χαμηλή απόδοση να γίνεται σε μεγάλο βαθμό ανεκτή.

Συμπέρασμα

Η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης της Απόδοσης δεν εξαρτάται από την πολυπλοκότητα του συστήματος, αλλά από την κατανόηση όλων των εμπλεκόμενων μερών του τι πραγματικά είναι.

Η χρήση ενός κατάλληλα διαμορφωμένου συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης μπορεί να αποτελέσει ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία στη αποτελεσματική εφαρμογή της Προνοητικής Διαχείρισης, δεδομένου ότι ουσιαστικά μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή πληροφόρησης και βάση δεδομένων της επιχείρησης για τη Διοίκηση, έτσι ώστε εκείνη να λάβει όλες τις απαραίτητες αποφάσεις για να υποστηρίξει την υλοποίηση της στρατηγικής της.

2.2.2.5 Αμοιβές και Παροχές

Ορισμός & οφέλη

Οι Αμοιβές και Παροχές είναι από τους σημαντικότερους πυλώνες για την αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο καθορισμός της κατάλληλης στρατηγικής αμοιβών και των κατάλληλων επιμέρους πολιτικών ξεκινάει από τον καθορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον, το κόστος για την επιχείρηση, τις ανάγκες των εργαζομένων. Οι αμοιβές περιλαμβάνουν υλικές παροχές (π.χ. μισθοί, bonus, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη) και άυλες παροχές (π.χ. εκπαίδευση, επιβράβευση, προαγωγή). Κάθε επιχείρηση επιλέγει το συνδυασμό που είναι ο πιο κατάλληλος και υποστηρίζει πιο αποτελεσματικά τη στρατηγική της.

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την αποτελεσματική διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών και παροχών της είναι πολύ σημαντικά και περιλαμβάνουν:

- Αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση
- Ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων με την επιχείρηση
- Βελτίωση του κλίματος και του εργασιακού περιβάλλοντος

Τάσεις και Πρακτικές

Στις Ελληνικές επιχειρήσεις ή διαχείριση των αμοιβών αποτελεί μία από τις βασικές μεθόδους ανταπόκρισης στις προκλήσεις της κρίσης. Έρευνες που έχει διεξάγει η Hay Group δείχνουν ότι για το 2012 ένα υψηλό ποσοστό Ελληνικών επιχειρήσεων σκοπεύει να προχωρήσει σε μείωση των αποδοχών και 10%³⁹. Παράλληλα, σε έρευνα που διεξήγαγε το IOBE⁴⁰ ένα πολύ υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων σκοπεύει να προχωρήσει σε περιορισμό των bonus και των πριμ στους εργαζομένους του, ενώ μόνο σύμφωνα με την έρευνα της Manpower Group μόλις το 4% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη σκοπεύει να αυξήσει τα πακέτα αποδοχών που προσφέρει με σκοπό να βελτιώσει τα ποσοστά και τη ποιότητα του εργατικού δυναμικού που προσελκύει και διατηρεί.

³⁹ Τάσεις Αμοιβών στην Ελληνική Αγορά, Hay Group, 2012

⁴⁰ Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας», IOBE-ΣΕΒ-ΕΜΠ, 2012

«HAY GROUP AE - OMAS AE - EEDA»

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι το νέο νομοθετικό / εργασιακό πλαίσιο και οι μειώσεις του ύψους των βασικών αποδοχών, θα μεταβάλλουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο έχουν δομηθεί οι αμοιβές στις Ελληνικές επιχειρήσεις με τις επιπτώσεις να μην μπορούν να προσδιοριστούν ακόμα με σαφήνεια. Πάντως, η πιθανή κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων και η μετάβαση σε ατομικές συμβάσεις θα επιφέρει αλλαγές στην πολιτική αμοιβών των επιχειρήσεων, οι οποίες έως τώρα βασίζανε την πολιτική τους στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Ωστόσο, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις που θα προχωρήσουν σε μειώσεις μισθών και παροχών να λάβουν σημαντικά υπόψη τους τις επιπτώσεις που θα έχουν οι κινήσεις αυτές στο ηθικό, στη δέσμευση και στη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Καταλύτης στην άμβλυση των αρνητικών επιπτώσεων στους εργαζομένους αποτελεί ο τρόπος και το περιεχόμενο επικοινωνίας και ενημέρωσης που θα επιλέξει να χρησιμοποιήσει η Διοίκηση της επιχείρησης. Ενδεικτικό είναι ότι 60% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στη ποιοτική έρευνα της μελέτης του παρόντος έργου θα χρησιμοποιήσουν τις μειώσεις σε μισθούς ως τελευταία επιλογή για τη διαχείριση του κόστους. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω της επιθυμίας τους να διατηρήσουν το καλό και «οικογενειακό» κλίμα που υπάρχει. Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη ένδειξη σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως τάση δεδομένου ότι τα μηνύματα που υπάρχουν από λοιπές επιχειρήσεις της αγοράς είναι προς την αντίθετη κατεύθυνση.

Επιπλέον, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο των αμοιβών και των παροχών είναι το επίπεδο ανταποδοτικότητας που έχουν οι αμοιβές για την επιχείρηση, δεδομένου ότι τα οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος πρέπει (ή θα έπρεπε) να αντιστοιχούν στο βαθμό συνεισφοράς του στα εταιρικά αποτελέσματα. Έρευνα της Hay Group⁴¹ για τον τρόπο αντιμετώπισης των αμοιβών από τις πλέον αξιοθαύμαστες επιχειρήσεις στον κόσμο (World Most Admired Companies), αναδεικνύει ότι συνδέουν άμεσα την απόδοση με τις αμοιβές.

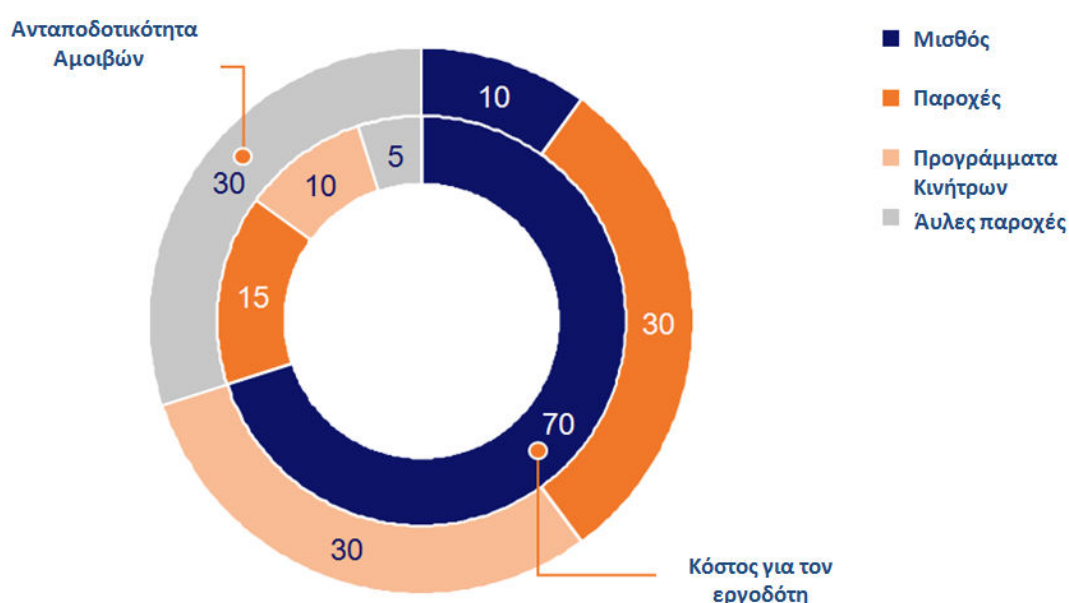
Αντιθέτως, στις Ελληνικές επιχειρήσεις η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές δεν είναι ανεπτυγμένη ακόμα σε επαρκές επίπεδο. Στις επιχειρήσεις του δείγματος που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, μόνο το 35% δήλωσε ότι συνδέει την απόδοση με τον τρόπο αμοιβής των εργαζομένων. Επίσης, στην έρευνα πεδίου, οι

⁴¹ «The World's Most Admired Companies and What Makes Them So Great», Hay Group 2008
«HAY GROUP AE - OMAS AE - EEDA»

περισσότερες επιχειρήσεις ανέφεραν ως βασικό μέτρο για την αποτελεσματική διαχείριση του κόστους λόγω των οικονομικών συνθηκών την μείωση ή κατάργηση των μεταβλητών αμοιβών (bonus). Παρόλα αυτά, οι τάσεις δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν να προχωρήσουν σε αυτή τη σύνδεση⁴², σαν ένα επιπλέον μέσο ελέγχου του μισθολογικού κόστους και παρακίνηση των εργαζομένων.

Βάσει της εμπειρίας της Hay Group δουλεύοντας με επιχειρήσεις διεθνώς, το κόστος των αμοιβών για την εταιρεία, ανεξαρτήτως μεγέθους, και η αξία που έχουν οι αμοιβές για τους εργαζομένους δεν είναι σχέση ανάλογη. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.4 , το μεγαλύτερο κόστος για την εταιρεία είναι το κόστος των βασικών αμοιβών. Ωστόσο, δεν είναι τόσο ανταποδοτικές, όσο τα άλλα μέρη του συνολικού πακέτου αμοιβών – ήτοι, παροχές, bonus, άυλες παροχές.

Σχήμα 2.4 - Αμοιβές – Η σχέση μεταξύ του κόστους για τον εργοδότη και της αξίας για τον εργαζόμενο



Για το σύνολο σχεδόν των Ελληνικών επιχειρήσεων, οι αμοιβές και οι παροχές γίνονται αντιληπτές ως χρηματικές / υλικές απολαβές. Οι διεθνείς τάσεις όμως θέλουν τις επιχειρήσεις να αποτιμούν τα οφέλη του συνολικού πλαισίου αποδοχών⁴³ προς τους εργαζομένους, όπως αυτό εκφράζεται και από τις άυλες παροχές. Στις άυλες παροχές μπορεί να περιλαμβάνονται η εκπαίδευση που παρέχεται, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η ποιότητα και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικού

⁴² Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας», IOBE-ΣΕΒ-ΕΜΠ, 2012

⁴³ Total Reward Management, Hay Group

και ιδιωτικού βίου (work life balance), το εργασιακό κλίμα κ.α. Αυτά τα στοιχεία εκτιμούνται ιδιαίτερα από τη νέα γενιά επαγγελματιών και μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων, χωρίς απαραίτητα να αυξήσουν το εργασιακό κόστος. Το οικογενειακό κλίμα και η μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής που μπορούν να προσφέρουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, είναι ένα στοιχείο που μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα προκειμένου να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά τους.

Κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας ύφεσης το 2010, η Hay Group διεξήγαγε έρευνα σε παγκόσμιο επίπεδο όσον αφορά στις τάσεις και στις πρακτικές αμοιβών και πώς αυτές μεταβάλλονται λόγω των δυσχερών οικονομικών συνθηκών. Στην έρευνα συμμετείχαν 230 εταιρείες από 29 χώρες. Σε αυτή την έρευνα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να σκιαγραφήσουν το μέλλον των προγραμμάτων αμοιβών και να περιγράψουν πώς θα ανταποκριθούν στις μελλοντικές προκλήσεις. Ήταν φανερό ότι οι βέλτιστες πρακτικές από μόνες τους δεν είχαν τόση σημασία για τους συμμετέχοντες. Αυτό που ενδιέφερε ήταν τι θα κάνουν οι καλύτερες εταιρείες στο εγγύς μέλλον. Οι βασικές ερωτήσεις της έρευνας ήταν:

- Πώς θα προσαρμοστούν τα προγράμματα αμοιβών στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον;
- Τι θα αλλάξει στη στρατηγική αμοιβών και στο σχεδιασμό τους στα επόμενα 2-3 χρόνια;
- Τι θα αλλάξει στην υλοποίηση και στην επικοινωνία των αμοιβών τα επόμενα 2-3 χρόνια;

Παρόλο που η έρευνα εστίαζε σε χρονικό ορίζοντα 2-3 ετών, πολλές επιχειρήσεις εστίασαν στους επόμενους 3-9 μήνες. Θέματα που αναδείχθηκαν ήταν:

- Ευθυγράμμιση του εργοδοτικού κόστους με την οικονομική πραγματικότητα
- Ευθυγράμμιση των αμοιβών με την επιχειρησιακή στρατηγική και τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης
- Διερεύνηση τρόπων δέσμευσης (engagement) των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με περιορισμένα μέσα εξ' απόψεως χρηματικών αμοιβών
- Αύξηση αποδοτικότητας διαδικασιών και τεχνολογιών

Τα προβλήματα των τότε πρακτικών αμοιβών τα οποία ανέδειξαν οι ίδιες οι επιχειρήσεις στην Έρευνα της Hay Group ήταν:

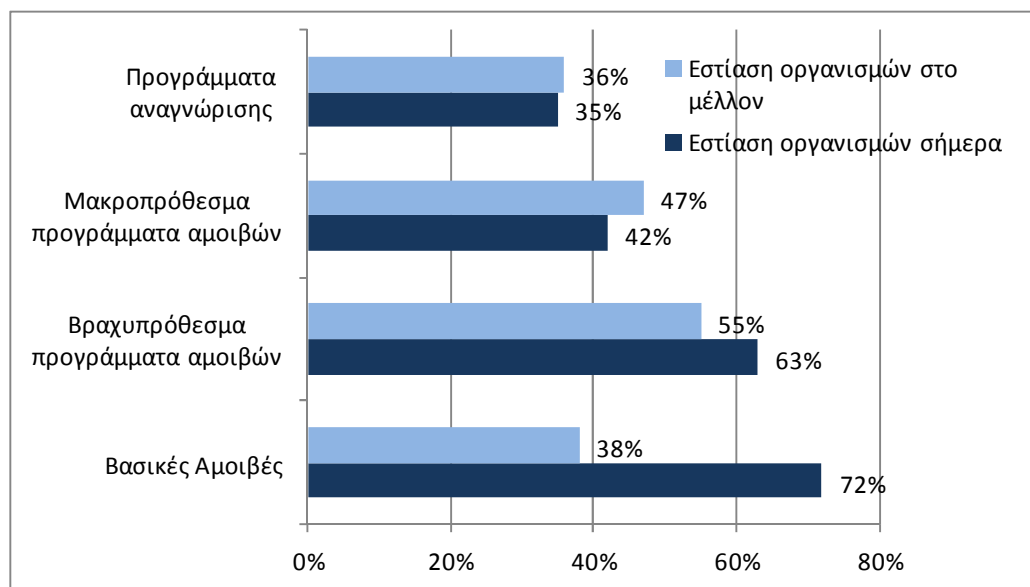
- Υπερβολική εστίαση στη σύγκριση των αμοιβών με την αγορά από πολλούς οργανισμούς
- Αποσπασματική διαχείριση των διαφορετικών συστατικών του πακέτου αμοιβών
- Μικρή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση της στρατηγικής των αμοιβών και στο σχεδιασμό τους
- Αδύναμη διαδικασία διοίκησης της απόδοσης
- Υποτίμηση του ρόλου της διοίκησης κατά την υλοποίηση
- Μικρή έμφαση στην αξιολόγηση της ανταποδοτικότητας των αμοιβών (Return on Investment)

Στο ερώτημα πώς θα ανταποκριθούν στις μελλοντικές προκλήσεις, οι εταιρείες απάντησαν ότι θα κινηθούν στους ακόλουθους πέντε πυλώνες:

1. Διαχείριση κόστους
 - Ευθυγράμμιση εργοδοτικού κόστους με τα έσοδα και την κερδοφορία
 - Πολλαπλές μειώσεις κόστους
2. Περιορισμός προγραμμάτων των οποίων η αξία δεν είναι αντιληπτή από τους εργαζομένους
3. Ευθυγράμμιση
 - Σύνδεση των αμοιβών με την επιχειρησιακή στρατηγική
 - Σύνδεση των αμοιβών με τη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
 - Ενδυνάμωση της συνοχής των αμοιβών σε όλο τον οργανισμό
4. Αμοιβές βάσει απόδοσης
 - Ανάδειξη των κατάλληλων κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης
 - Ανάδειξη των κατάλληλων συμπεριφορών
5. Διαφοροποίηση αμοιβών
6. Συνολικό πακέτο αμοιβών
 - Εστίαση στις μη χρηματικές αμοιβές
 - Αύξηση της αποδοτικότητας του συνολικού πακέτου αμοιβών
 - Ενίσχυση του marketing του συνολικού πακέτου αμοιβών στο εσωτερικό του οργανισμού

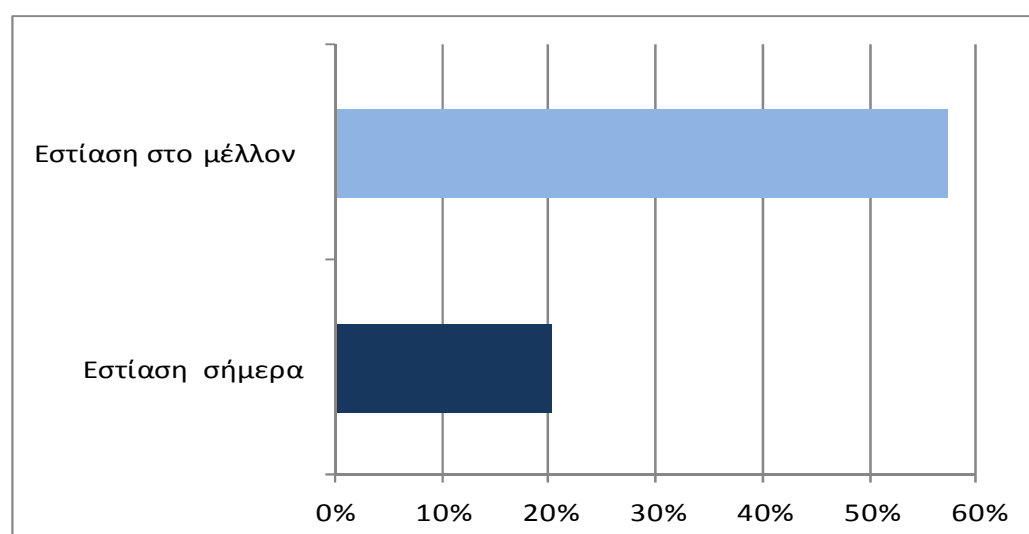
Συγκεκριμένα, οι εταιρείες δήλωσαν ότι θέλουν να δώσουν έμφαση πολύ περισσότερο από ότι πριν στις αμοιβές που συνδέονται με την απόδοση στη μέτρηση της ανταποδοτικότητας των αμοιβών, όπως φαίνεται και από τα Διαγράμματα 2.15 και 2.16

Διάγραμμα 2.15 - Μεγαλύτερη έμφαση στα προγράμματα που συνδέουν τις αμοιβές με την απόδοση



Πηγή: Παγκόσμια Έρευνα Αμοιβών "The Changing Face of Reward", Hay Group 2010

Διάγραμμα 2.16 - Τακτική μέτρηση της ανταποδοτικότητας των αμοιβών



Πηγή: Παγκόσμια Έρευνα Αμοιβών "The Changing Face of Reward", Hay Group 2010

Συμπέρασμα

Η επιβράδυνση της οικονομίας οδηγεί τις περισσότερες επιχειρήσεις σε συγκράτηση μισθών και σε πολλές περιπτώσεις μείωση των παροχών προς τους εργαζομένους. Αυτό δεν αποτελεί τον πλέον κατάλληλο τρόπο για την αντιμετώπιση του προβλήματος, καθώς είναι μία «οριζόντια» περικοπή η οποία ενδέχεται να δημιουργήσει πολλές αδικίες επηρεάζοντας το εργασιακό κλίμα. Η έγκαιρη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής αμοιβών είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της επίτευξης των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, έτσι ώστε η ερώτηση τελικά να είναι: "πώς και τι θα ανταμείψει η εταιρεία για να είναι επιτυχημένη", αντί για: "ποιους και τι θα κόψει η εταιρεία για να είναι βιώσιμη". Μία κατάλληλα σχεδιασμένη στρατηγική αμοιβών σε συνδυασμό με τη Διοίκηση της Απόδοσης και της υιοθέτησης κουλτούρας απόδοσης μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο στη αποτελεσματική εφαρμογή της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.2.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ορισμός & οφέλη

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένα απαραίτητο δομικό στοιχείο των επιχειρήσεων δεδομένο των πολλαπλών πλεονεκτημάτων που προσφέρει, όπως:

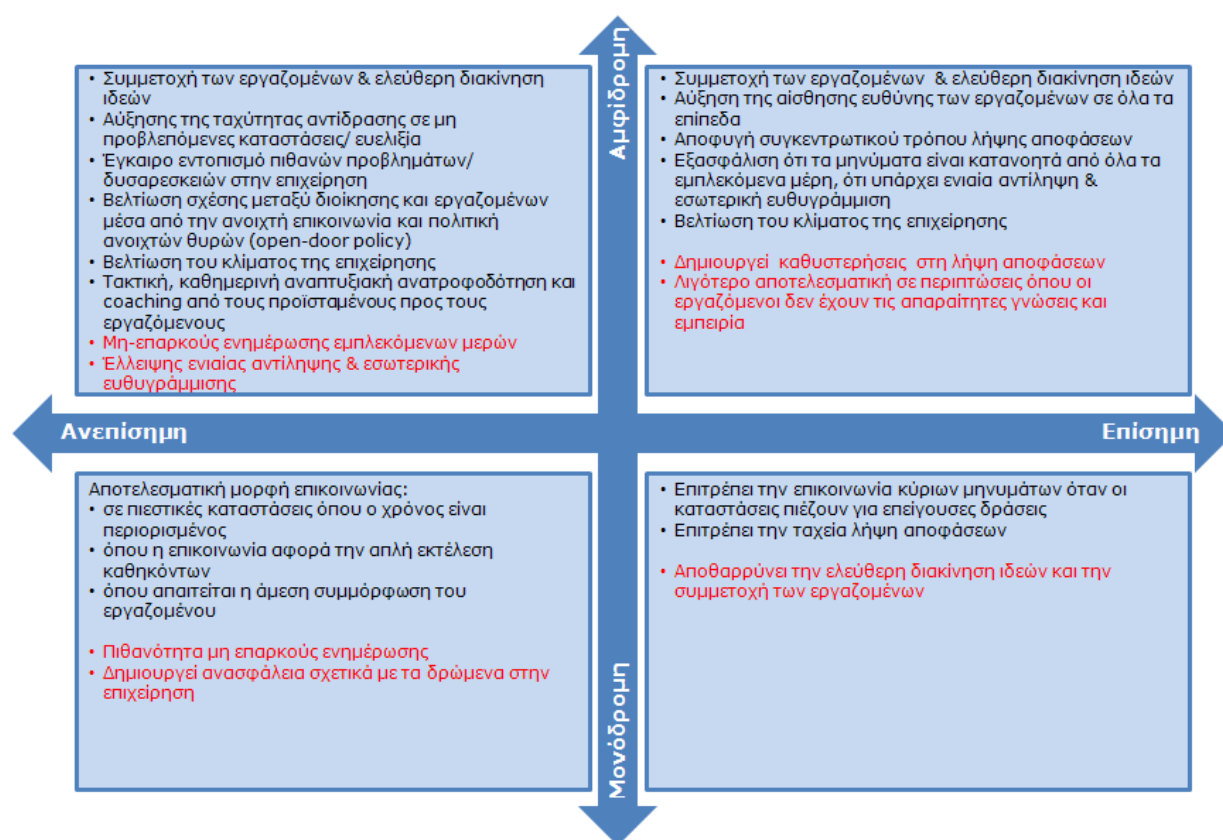
- Ενίσχυση του κατάλληλου κλίματος που θα υποστηρίξει την λειτουργικότητα και απόδοση της επιχείρησης
- Κοινή κατανόηση των στόχων, των προβλημάτων και των αναγκών δράσεων
- Διαχείριση του αντίκτυπου (θετικού ή αρνητικού) που μπορεί να έχουν οι αποφάσεις της επιχείρησης
- Ενίσχυση της κουλτούρας της επιχείρησης
- Μετάδοση με μεγαλύτερη σαφήνεια και ακρίβεια των μηνυμάτων που θέλει να περάσει η διοίκηση της επιχείρησης
- Ενημέρωση και συμμετοχή των εργαζομένων στη λειτουργία της επιχείρησης μέσα από την δυνατότητα έκφρασης των απόψεών τους
- Έγκαιρος εντοπισμός περιοχών προς βελτίωση στη σχέση εργαζομένων και επιχείρησης με αποτέλεσμα τη μείωση των πιθανών διενέξεων.

Ο τρόπος εκδήλωσης της επικοινωνίας εντός της επιχείρησης μπορεί να πάρει πολλές μορφές, αλλά κινείται σε δυο βασικούς άξονες:

α) κατεύθυνση, αν δηλαδή είναι αμφίδρομη ή μονόδρομη και β) μορφή επικοινωνίας, δηλαδή αν είναι επίσημη ή ανεπίσημη.

Κάθε είδος επικοινωνίας προσφέρει διαφορετικά οφέλη, ενώ σχετίζεται με το ύψος και τη σημασία του μηνύματος που θέλει να μεταδώσει μια επιχείρηση καθώς και από το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Στο Σχήμα 2.5 περιγράφονται τα είδη της επικοινωνίας και επισημαίνονται με κόκκινο χρώμα τα ρίσκα που κάθε είδος συνεπάγεται.

Σχήμα 2.5 - Πρακτικές και Οφέλη Επικοινωνίας



Στο πλαίσιο της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει καταλύτη επιτυχίας ή παράγοντας αποτυχίας. Η αποτελεσματική μετάδοση των πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης ενισχύει την κατανόηση της αναγκαιότητας για αλλαγή από όλα τα μέρη προκειμένου να υλοποιηθεί η επιχειρηματική στρατηγική.

Τάσεις και πρακτικές

Σύμφωνα με έρευνες και τη βιβλιογραφία⁴⁴, οι πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας μπορούν να περιλαμβάνουν:

- **Ανάπτυξη και τυποποίηση επικοινωνιακών εργαλείων**
 Ένα από τα πιο συνηθισμένα «εργαλεία» που χρησιμοποιούν συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις στα πλαίσια της επικοινωνίας τους με τους εργαζομένους, είναι η χρήση των ερευνών κλίματος (climate survey) όπου με τη χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου (έντυπου ή διαδικτυακού) σε τακτά χρονικά

⁴⁴ Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

διαστήματα (συνήθως ετησίως) οι εργαζόμενοι απαντούν σε μια σειρά θεμάτων που σχετίζονται με τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από την επιχείρηση. Σε μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, οι έρευνες κλίματος μπορούν να αντικατασταθούν από δομημένες ομαδικές συζητήσεις (π.χ. focus groups), συνήθως υπό την καθοδήγηση ενός «εξωτερικού» συνεργάτη για την διασφάλιση της εμπιστοσύνης και εχεμύθειας.

- *Διεξαγωγή τακτικών συναντήσεων με το προσωπικό*
Ανταλλαγή πληροφοριών μέσα από αμφίδρομες και εποικοδομητικές συζητήσεις. Αυτού του τύπου οι συναντήσεις μπορεί να είναι τόσο άτυπες-ανεπίσημες σε τακτική μορφή όσο και επίσημες σε λιγότερο τακτική μορφή.
- *Συνεχής ατομική καθοδήγηση (coaching) των εργαζομένων*
Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους των προϊσταμένων στα πλαίσια της επικοινωνίας τους με τους υφισταμένους τους, είναι η συνεχής καθοδήγηση και υποστήριξη τους. Παράλληλα, η διαδικασία της Διοίκησης της Απόδοσης διαμορφώνει ένα εξαιρετικό εργαλείο συνεχούς επικοινωνίας το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή επίσημων και ανεπίσημων συναντήσεων ανατροφοδότησης και επικοινωνίας, στις οποίες και οι δύο πλευρές μπορούν να εκφράσουν τις θέσεις τους και τους στόχους / επιθυμίες τους με σαφήνεια.
- *Βελτίωση διαδικασιών ενημέρωσης των εργαζομένων*
Έχει αποδειχθεί σε πλήθος ερευνών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό⁴⁵ ο αρνητικός αντίκτυπος της «οργανωσιακής σιωπής», του φαινομένου όπου οι εργαζόμενοι δεν εκφράζουν τα εργασιακά θέματα, προβλήματα που τους απασχολούν από φόβο, έλλειψη εμπιστοσύνης, ανασφάλεια ή ακόμη και λόγω του χαρακτήρα τους. Ένας από τους αποτελεσματικότερους τρόπους αντιμετώπισης αυτού του φαινομένου είναι η βελτίωση (ή η δημιουργία εάν δεν υπάρχουν) των επίσημων διαδικασιών ενημέρωσης και επικοινωνίας (speak-out programs) μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Τα προγράμματα αυτά μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές: από απλό «κουτί υποδείξεων-προτάσεων», μέχρι συναντήσεις σε μικρές ομάδες όπου συζητούνται και γίνεται προσπάθεια να επιλυθούν άμεσα προβλήματα ή/και συναντήσεις με όλο το προσωπικό.

⁴⁵ Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. H. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

Παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν υποστηρικτικά στη διαμόρφωση υψηλού επιπέδου επικοινωνίας περιλαμβάνουν:

- *Μετάδοση κοινών μηνυμάτων από προϊσταμένους*

Ο ρόλος των προϊσταμένων στην ανάπτυξη του επιπέδου της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό είναι πολύ σημαντικός. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να αποδέχονται και να θεωρούν σημαντική και αξιόπιστη την πληροφόρηση που μεταδίδεται από εργαζομένους σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Έτσι, η μετάδοση κοινού μηνύματος από τους προϊσταμένους μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση του επιπέδου κατανόησης των κρίσιμων θεμάτων από τους εργαζομένους και στη βελτίωση του επιπέδου επικοινωνίας. Η μετάδοση μηνυμάτων που προκαλούν περισσότερα ερωτήματα από όσα λύνουν, δημιουργούν πολλά και σημαντικά προβλήματα όπως, ανεκπλήρωτες προσδοκίες, πτώση του ηθικού των εργαζομένων, ενίσχυση της ανασφάλειας και επιδείνωση του εργασιακού κλίματος.

- *Στυλ διοίκησης*

Το στυλ διοίκησης που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό για την ενίσχυση του επιπέδου επικοινωνίας. Ένα αυταρχικό / επιτακτικό στυλ διοίκησης δυσκολεύει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των μερών. Ταυτόχρονα, ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης μπορεί να βελτιώνει και να υποστηρίζει την επικοινωνία και την ανταλλαγή απόψεων.

- *Επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης*

Το στυλ διοίκησης που επιλέγεται (συνειδητά ή ασυνείδητα) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊσταμένου, δεδομένου ότι εφόσον υπάρχει κατανόηση των αναγκών από τον προϊστάμενο, τότε μπορεί να επιλέξει την κατάλληλη προσέγγιση χρησιμοποιώντας το κατάλληλο στυλ που θα έχει μεγαλύτερη επίδραση στον συζητητή ή ακροατήριό του.

- *Συχνότητα και συνέπεια επικοινωνίας*

Η μετάδοση του μηνύματος είναι πιο αποτελεσματική όταν γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και υπάρχει συνέπεια στο περιεχόμενό της. Σε διαφορετική περίπτωση τα αντιφατικά μηνύματα που λαμβάνουν εργαζόμενοι επηρεάζουν αρνητικά τόσο το κλίμα όσο και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

- *Σύνδεση μεταξύ λόγων και έργων*

Η επικοινωνία και η μετάδοση μηνυμάτων δεν γίνεται μόνο προφορικά ή γραπτά αλλά και μέσα από την παρατήρηση συμπεριφορών. Η ανακολουθία

μεταξύ λόγων και έργων επηρεάζει πολύ το κατά πόσο το μήνυμα γίνεται αποδεκτό από τους δέκτες του αλλά και τη ποιότητα της επικοινωνίας, αν δηλαδή είναι ειλικρινής ή όχι.

- *Υπαρξη τεχνολογικής υποδομής*

Η ύπαρξη τεχνολογικής υποδομής (π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, intranet, επίσημη ιστοσελίδα) μπορεί να βοηθήσει τη γρήγορη και συχνή μετάδοση μηνυμάτων που ενισχύουν το επίπεδο της επικοινωνίας.

Όπως αναφέρθηκε, δεδομένου ότι η επίδραση των μηνυμάτων που επικοινωνεί η διοίκηση της επιχείρησης στους εργαζομένους είναι μεγαλύτερη, θα πρέπει να υπάρχει στενή καθοδήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο τελικά αντιλαμβάνονται το μήνυμα της επικοινωνίας. Πολλές φορές η ανακοίνωση ενός μηνύματος ή απόφασης δεν σημαίνει την ολοκλήρωση της επικοινωνίας αλλά την έναρξή της. Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Hay Group στις πλέον αξιοθαύμαστες εταιρείες στον κόσμο (World Most Admired Companies), εμφανίστηκε ότι το **73%** των Διευθυνόντων Συμβούλων, συστηματικά αφιερώνουν χρόνο στη παροχή καθοδήγησης και ανατροφοδότησης στους υφισταμένους τους⁴⁶.

Στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις φαίνεται να χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους επικοινωνίας, η ένταση και η συχνότητα των οποίων φαίνεται να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνότερα τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας, χωρίς να σημαίνει ότι αγνοούν τα ανεπίσημα. Λόγω μεγέθους η διοίκηση της επιχείρησης θέλει να διασφαλίσει ότι το μήνυμα θα φτάσει σε όλους τους εργαζομένους όσο πιο ακέραιο γίνεται. Η αλλοίωση του μηνύματος της διοίκησης λόγω της ύπαρξης πολλών ιεραρχικών επιπέδων όπου το κάθε ένα μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά το μήνυμα που λαμβάνει, μεταδίδοντάς το στη συνέχεια διαφοροποιημένο είναι συνηθισμένο και πολύ επικίνδυνο φαινόμενο στις μεγάλες επιχειρήσεις. Για αυτό το λόγο επιλέγουν να προχωρήσουν σε επίσημες ανακοινώσεις οι οποίες καθορίζουν τουλάχιστον το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να κινηθούν οι άτυπες συζητήσεις.

Στις μικρότερες επιχειρήσεις, η συμμετοχή των εργαζομένων παίρνει πιο άτυπη μορφή με τους εργαζομένους να μπορούν να εκφράσουν και να μεταδώσουν πολύ πιο εύκολα τις απόψεις τους κυρίως λόγω της ευελιξίας που προσφέρει το σχετικά

⁴⁶ «The World's Most Admired Companies and What Makes Them So Great», Hay Group 2008
«HAY GROUP AE - ΟΜΑΣ AE - ΕΕΔΕ»

μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη τάση ήταν συχνή στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου του παρόντος έργου, με τους προϊσταμένους να ζητούν την άποψη των υφισταμένων τους κυρίως σε τεχνικά θέματα, εντούτοις η γενική συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων στην Ελλάδα είναι σχετικά χαμηλή⁴⁷.

Επιπλέον, οι μικρότερες επιχειρήσεις λόγω λιγότερων ιεραρχικών επιπέδων έχουν τη δυνατότητα να μεταδώσουν τα μηνύματα προς τους εργαζομένους με σχετική αμεσότητα και ακρίβεια. Για αυτό το λόγο, σε αυτή τη κατηγορία επιχειρήσεων οι άτυπες μορφές επικοινωνίας κυριαρχούν⁴⁸. Χαρακτηριστικό είναι ότι μόνο ένα ποσοστό της τάξεως του 20% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν χρησιμοποιούν έντυπα για να ενημερώσουν και να περιγράψουν επίσημα τη στρατηγική τους.⁴⁹

Συμπέρασμα

Η αποτελεσματική επικοινωνία συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το ερώτημα που τίθεται σε αυτό το σημείο είναι κατά πόσο η επικοινωνία και η συμμετοχή είναι εφικτή ή/και απαραίτητη, σε δύσκολες περιόδους όπως αυτή που διανύουμε. Η διεθνής εμπειρία της Hay Group έχει αναδείξει ότι οι επιχειρήσεις που επικοινωνούν με ειλικρίνεια και σε τακτά χρονικά διαστήματα με τους εργαζομένους, ενώ παράλληλα διαθέτουν μηχανισμούς έκφρασης των εργαζομένων, μπορούν να ανταπεξέλθουν με πολύ πιο αποτελεσματικό τρόπο στις δυσκολίες και να δημιουργήσουν μια κουλτούρα συμμετοχής, υπευθυνότητας και δημιουργικότητας.

⁴⁷ European Company Survey, European Foundation for the improvement of Living & Working Conditions , 2009

⁴⁸ Διερεύνηση της σχέσης επιχειρησιακής επικοινωνίας & βελτίωση ποιότητας - η περίπτωση της Ελληνικής Βιομηχανίας, Φ. Βούζα

⁴⁹ International Executive Report, Comparative HR Management, CRANET, 2011

2.2.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ορισμός & οφέλη

Το κλίμα είναι η αντίληψη των εργαζομένων για την «ατμόσφαιρα» που επικρατεί στο χώρο εργασίας, του πώς νιώθουν όταν εργάζονται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, καθώς και την αντίληψή τους για τις παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την ικανότητά τους να κάνουν καλά τη δουλειά τους. Το κλίμα της επιχείρησης που διαμορφώνεται από το εργασιακό περιβάλλον έχει αποδειχθεί από διεθνείς έρευνες της Hay Group, ότι επηρεάζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης έως και 30%⁵⁰.

Η έννοια της *εργασιακής δέσμευσης (employee engagement)* σχετίζεται άμεσα με το εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα και εξετάζεται ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια τόσο μεταξύ των ερευνητών όσο και μεταξύ των επαγγελματιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο εργαζόμενος ο οποίος νιώθει εργασιακή δέσμευση έχει υψηλή παρακίνηση και ενδιαφέρον για την εργασία του. Η προώθηση υψηλού επιπέδου εργασιακής δέσμευσης (employee engagement) και η δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος που διευκολύνει παρά εμποδίζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων αποτελούν εξαιρετικά σημαντικά στοιχεία σήμερα. Έρευνες της Hay Group δείχνουν ότι όταν υψηλά επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων (engagement) συνδυάζονται με υψηλά επίπεδα παροχής υποστηρικτικού περιβάλλοντος (enablement), οδηγούν σε σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας, υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών και εξαιρετικά οικονομικά αποτελέσματα, όπως φαίνεται στον ακόλουθο Πίνακα (βλ. Πίνακα 2.5)

Πίνακας 2.5- Η Συμβολή της Δέσμευσης των εργαζομένων και του Υποστηρικτικού Περιβάλλοντος στα Οικονομικά Αποτελέσματα

	Υψηλή Δέσμευση	Υψηλή Δέσμευση + υποστηρικτικό περιβάλλον
Απόδοση των Εργαζομένων Υψηλότερη από τα αναμενόμενα επίπεδα	10%	50%
Employee retention Μείωση βαθμού οικειοθελών αποχωρήσεων	-40%	-54%
Ικανοποίηση Πελατών Δείκτες ικανοποίησης Πελατών	71%	89%
Οικονομική Επιτυχία 5ετής Αύξηση των Εσόδων	x2.5	x4.5

⁵⁰ Πηγή: Παγκόσμια βάση δεδομένων Hay Insight, Hay Group.

Τάσεις και Πρακτικές

Το επόμενο γράφημα περιγράφει τη συγκεκριμένη σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Το «μοντέλο» αυτό δείχνει τους παράγοντες που έχουν αναδειχθεί μέσα από έρευνες της Hay Group ότι οδηγούν σε αυξημένη εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός πιο υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας (Βλ. Σχήμα 2.6)

Σχήμα 2.6 - Παράγοντες που επηρεάζουν τη Δέσμευση των Εργαζομένων και το Υποστηρικτικό περιβάλλον



Η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος καθορίζεται σε μεγάλο ποσοστό από το στυλ διοίκησης που ασκούν τα διοικητικά στελέχη/ προϊστάμενοι της επιχείρησης. Έχει αποδειχθεί από έρευνες της Hay Group, ότι μέχρι και 75% της απόκλισης στο κλίμα μεταξύ ομάδων αποδίδεται στο στυλ διοίκησης του προϊσταμένου. Συνεπώς η συνεχής ενδυνάμωση του ρόλου του προϊσταμένου και η ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα είναι δυο απαραίτητα συστατικά για:

- τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και υποστηρικτικού περιβάλλοντος
- και κατά συνέπεια την αύξηση της δέσμευσης και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων

Βάσει της εμπειρίας της Hay Group δουλεύοντας με επιχειρήσεις διεθνώς, οι πρακτικές βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος και του κλίματος μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Αποσαφήνιση και επικοινωνία της στρατηγικής κατεύθυνσης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης καθώς και τα πλάνα προσέγγισής και επίτευξής τους.
- Αποτελεσματικός σχεδιασμός της οργανωτικής δομής καθώς και των ρόλων/θέσεων εργασίας και του περιεχομένου τους, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και να αντιλαμβάνονται τον τρόπο με τον οποίο οι απαιτήσεις αυτές συνδέονται με τους ευρύτερους στόχους και σκοπούς της εταιρείας.
- Αποτελεσματική επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού, ώστε να ευθυγραμμίζονται οι απαιτήσεις των θέσεων με τις δεξιότητες των εργαζομένων (person-job fit) και να γίνεται βέλτιστη χρήση των δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων τους.
- Παροχή στοχευμένης εκπαίδευσης και δημιουργία κατάλληλων ατομικών αναπτυξιακών πλάνων.
- Δημιουργία περιβάλλοντος υψηλής απόδοσης, όπου οι προϊστάμενοι θέτουν υψηλά πρότυπα και προκλητικούς αλλά εφικτούς στόχους, δίνουν έμφαση στην ποιότητα και στην εστίαση στον πελάτη και ενθαρρύνουν τη συνεχή βελτίωση.
- Αναγνώριση και ανταμοιβή της καλής εργασίας/ υψηλής απόδοσης.
- Ανάπτυξη ενός εργασιακού κλίματος και μιας επιχειρησιακής κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι διαθέτουν την κατάλληλη ελευθερία δράσης και ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.
- Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που υποστηρίζει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, όπου οι νέες ιδέες γίνονται αποδεκτές και η γραφειοκρατία ελαχιστοποιείται.

Για την πλειονότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν συμμετάσχει στην έρευνα πεδίου του παρόντος έργου, το «οικογενειακό» κλίμα είναι αυτό που τις χαρακτηρίζει. Οι εργαζόμενοι συνήθως μένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα με την επιχείρηση και ουσιαστικά συνδέουν τον εργασιακό τους βίο με την επιχείρηση. Η ταύτιση και δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσουν θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Έρευνες που έχει διεξάγει η Hay Group έχουν αποδείξει ότι η δέσμευση των

εργαζομένων επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα της επιχείρησης έως και 4.5 φορές⁵¹. Ταυτόχρονα όμως, απαιτεί τόσο από την επιχείρηση όσο και από τους εργαζομένους αυξημένη ετοιμότητα προκειμένου να διαπιστώσουν και να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Η αδράνεια των επιχειρήσεων στα μηνύματα του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να αποβεί πολύ επικίνδυνη, ειδικά στην περίοδο που διανύουμε.

Φαίνεται ότι η διατήρηση του καλού κλίματος είναι από τις προτεραιότητες των Ελληνικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, οι οποίες επιλέγουν τις απολύσεις σαν τη τελευταία λύση για την αντιμετώπιση της κρίσης. Ωστόσο, αυτή η ένδειξη δεν ισχύει σε μεγαλύτερες μη οικογενειακές επιχειρήσεις της Ελληνικής αγοράς. Οι συνθήκες της αγοράς και οι πιέσεις που υφίστανται οι επιχειρήσεις, τις έχουν ωθήσει στη λήψη αναγκαίων αποφάσεων, όπως οι μειώσεις μισθών και οι απολύσεις που έχουν επηρεάσει αρνητικά το επίπεδο στρες, εργασιακής ασφάλειας και δέσμευσης⁵² που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, με αποτέλεσμα την επιδείνωση του εργασιακού κλίματος.

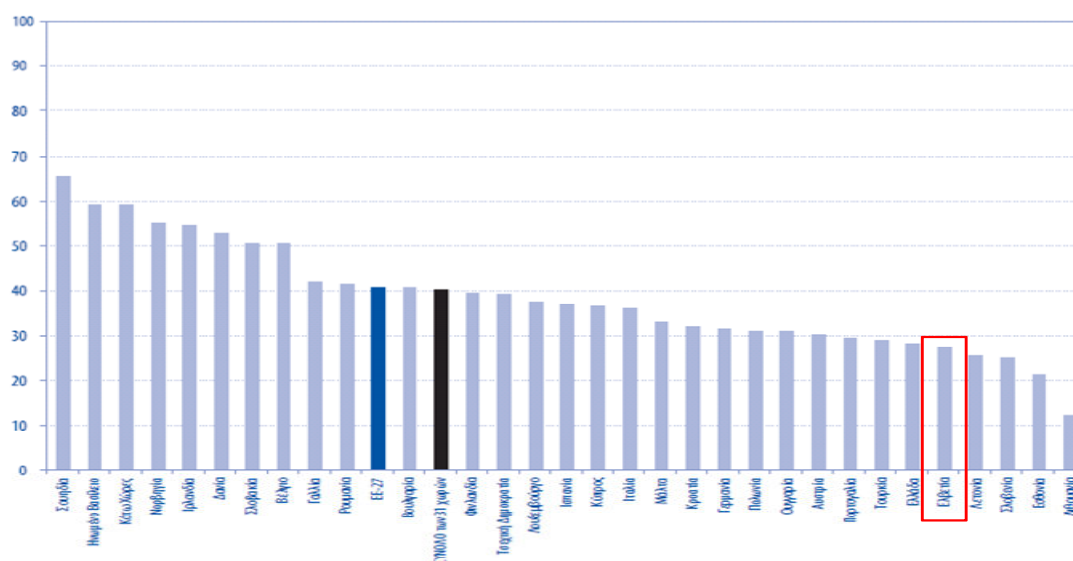
Όπως αναφέρθηκε, το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και από το επίπεδα υγείας και ασφάλειας (health & safety) που υπάρχει στην επιχείρηση. Η απάλειψη ή μείωση των φυσικών κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον εργασίας ορίζεται στις περισσότερες περιπτώσεις από τη νομοθεσία και τους κανόνες λειτουργίας των μηχανημάτων των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, οι ίδιες οι επιχειρήσεις, στα πλαίσια του οικογενειακού κλίματος, προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα περιβάλλον εργασίας που διευκολύνει την εκτέλεση των εργασιών. Παρόλα αυτά, μόνο το 1/3 των εταιρειών συζητά τα θέματα ασφάλειας στις συναντήσεις υψηλόβαθμων στελεχών και όπως έχει αποδειχθεί η συμμετοχή της Διοίκησης στα θέματα της ασφάλειας είναι καθοριστική για την αποτελεσματικότητά τους⁵³ (βλ. Διάγραμμα 2.17).

⁵¹ Πηγή: Παγκόσμια βάση δεδομένων Hay Insight, Hay Group.

⁵² Ο Αντίκτυπος της Οικονομικής Κρίσης και Τρόποι Αντίδρασης», Hay Group, 2012

⁵³ Ευρωπαϊκή έρευνα για τους νέους και αναδυόμενους κινδύνους στις επιχειρήσεις, ESENER, European Company Survey, European Foundation for the improvement of Living & Working Conditions, 2009
«HAY GROUP AE – OMAΣ AE – ΕΕΔΕ»

Διάγραμμα 2.17 - Θέματα υγείας και ασφάλειας που συζητούνται τακτικά στις συναντήσεις υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών ανά χώρα (% επιχειρήσεων)

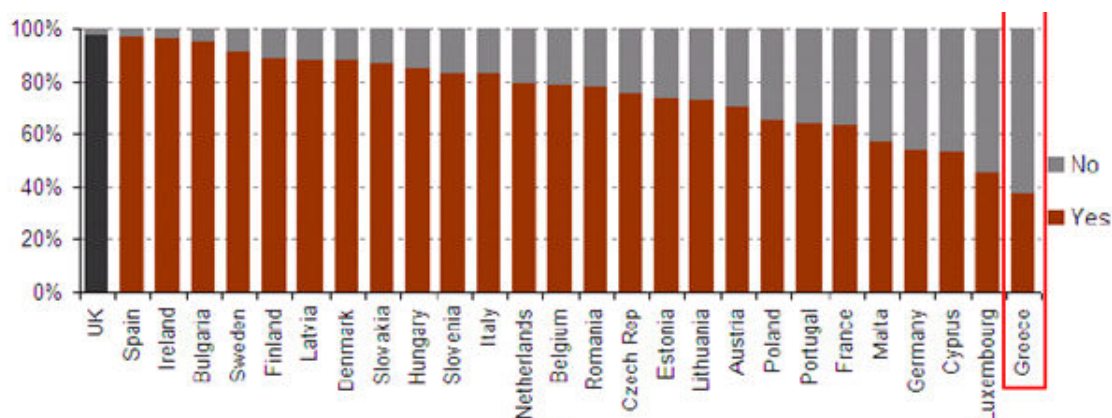


Βάση: Όλες οι επιχειρήσεις.

Πηγή: Ευρωπαϊκή έρευνα για τους νέους και αναδυόμενους κινδύνους στις επιχειρήσεις, ESENER, European Company Survey, European Foundation for the improvement of Living & Working Conditions, 2009

Παράλληλα, ο τρόπος που αντιμετωπίζεται η υγεία και ασφάλεια στις Ελληνικές επιχειρήσεις, φαίνεται να στηρίζεται περισσότερο σε άτυπες διαδικασίες ή μόνο στη σχετική νομοθεσία δεδομένου ότι μόνο το 40% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι διαθέτει κάποια διαδικασία ή έντυπα διατυπωμένο πλάνο δράσης για την υγεία και ασφάλεια, το οποίο αποτελεί και το μικρότερο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση⁵⁴ (βλ. Διάγραμμα 2.18).

Διάγραμμα 2.18 - Ύπαρξη διαδικασίας ή σχεδιασμένου πλάνου δράσης για την υγεία και την ασφάλεια



Πηγή: "European Comparisons", Health & Safety Executive, UK

⁵⁴ "European Comparisons", Health & Safety Executive, UK

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι υγεία και ασφάλεια στην εργασία δεν σημαίνει προστασία μόνο των φυσικών παραγόντων, αλλά και των ψυχολογικών, οι οποίοι όπως αναφέρθηκε, έχουν αυξηθεί.

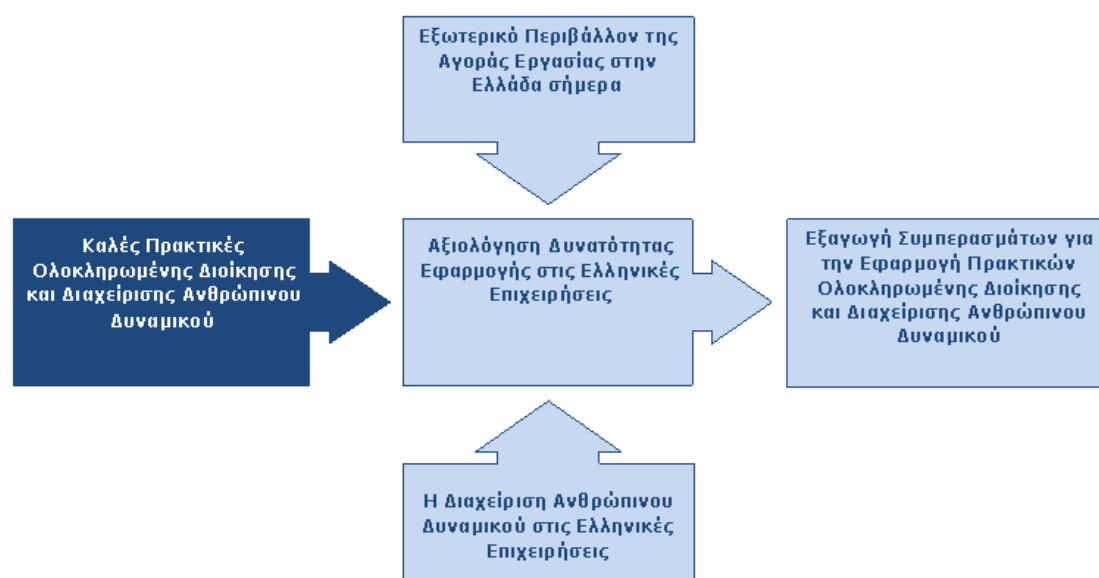
Συμπέρασμα

Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις έχοντας ως πλεονέκτημα το σχετικά μικρό μέγεθός τους, την πιο εύκολη και άμεση επικοινωνία με τους εργαζομένους, τη συμμετοχή του ιδιοκτήτη στην διοίκηση της επιχείρησης και το οικογενειακό κλίμα που συνήθως διαθέτουν, μπορούν να προχωρήσουν σε κινήσεις που να αμβλύνουν τις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης που διανύουμε και να διατηρήσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους σε υψηλό επίπεδο.

Β. ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΉ ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΎ

Σκοπός του πρώτου μέρους ήταν να αποτυπώσει την υφιστάμενη κατάσταση, έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικός ο καθορισμός των προτεραιοτήτων για την εφαρμογή πρακτικών ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός αυτού του δεύτερου μέρους είναι η παρουσίαση του μοντέλου προνοητικής διαχείρισης το οποίο προτείνεται να υιοθετηθεί όπως και η εξέταση καλών πρακτικών για να γίνουν κατανοητές οι ωφέλειες που προκύπτουν από την εφαρμογή του.

Σε αυτό το πλαίσιο, παρουσιάζεται η ιστορική προέλευση της έννοιας της προνοητικής διαχείρισης και πώς αυτή αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε έως σήμερα. Στη συνέχεια περιγράφονται οι δυο κύριες προσεγγίσεις προνοητικής διαχείρισης που εφαρμόζονται διεθνώς και παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων εταιρειών από την Ελλάδα και το εξωτερικό όπου έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία Συστήματα Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΠΔΑΔ). Κατόπιν, περιγράφονται το μοντέλο της προνοητικής διαχείρισης καθώς και η διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση και τα βήματα στα οποία πρέπει να προβεί, κατά την υλοποίηση ενός ΣΠΔΑΔ.



3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Όπως προαναφέρθηκε και στην εισαγωγή ο σκοπός ενός Συστήματος Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΠΔΑΔ) είναι να δώσει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να λειτουργήσει προνοητικά, ευθυγραμμίζοντας τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και των εσωτερικών λειτουργιών, με τη στρατηγική της, προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι παράγοντες αυτοί περισσότερο στηρίζουν παρά παρεμποδίζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως «η αναλυτική, προβλεπτική και σχεδιαστική διαδικασία που συνδέει και κατευθύνει την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ώστε ο οργανισμός να εξασφαλίσει τους **κατάλληλους ανθρώπους, στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, την σωστή χρονική στιγμή, με την κατάλληλη αμοιβή, προκειμένου να υλοποιηθεί η επιχειρησιακή στρατηγική**⁵⁵».

3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

Η έννοια της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60 και στις αρχές της δεκαετίας του '70, σε μια περίοδο σχετικής οικονομικής σταθερότητας, κατά την οποία η ανεργία βρισκόταν σε χαμηλά επίπεδα και οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν ελλείψεις σε προσωπικό καθώς και την ανάγκη να βελτιώσουν το βαθμό αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού τους⁵⁶. Παρέμεινε σημαντική πρακτική για τα περισσότερα μεγάλα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) μέχρι την εμφάνιση της οικονομικής ύφεσης της δεκαετίας του '80. Τότε, η αποτυχία να αποδειχθεί έμπρακτα, η οικονομική αξία των συστημάτων Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού οδήγησε στην εξάλειψη πολλών προσπαθειών σε αυτόν τον τομέα⁵⁷.

Αυτό οφειλόταν κυρίως στο γεγονός ότι η παραδοσιακή προσέγγιση της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν ιδιαίτερα μηχανιστική και αφορούσε περισσότερο την «καταμέτρηση/ καταγραφή του προσωπικού (headcount)» παρά τον προσδιορισμό των «απαιτούμενων δεξιοτήτων /

⁵⁵ Strategic Workforce Planning at Monsanto (2009)

⁵⁶ Reilly P (1996), *Human Resource Planning: An Introduction*, IES Report 312

⁵⁷ Sullivan, J. (2002b). 'VP of HR: Stop being surprised', 28 August, www.drjohnsullivan.com/newsletter/072402.htm

«HAY GROUP AE - ΟΜΑΣ AE - ΕΕΔΕ»

προσόντων», κάτι που περιόριζε την ευελιξία της, και κατά συνέπεια την δυνατότητα των εταιρειών να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και στις νέες επιχειρησιακές ανάγκες. Εν τω μεταξύ, η ατζέντα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στράφηκε από την ποσοτική προσέγγιση και το ενδιαφέρον για τον αριθμό των εργαζομένων σε μια περισσότερο ποιοτική προσέγγιση, εστιάζοντας στις δεξιότητες και προσόντα που έφεραν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Στη δεκαετία του '90 οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι χρειάζονται την Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού περισσότερο από ποτέ, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στα εξής: στον έντονο εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό, στη μείωση των χρόνων παράδοσης, στην πρόσληψη και τη διατήρηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, στην ταχύτητα απόκτησης και διάδοσης των πληροφοριών, στην παγκοσμιοποίηση των και στη ζήτηση για ποιότητα σε αποδεκτή τιμή⁵⁸. Ως εκ τούτου, στα τέλη της δεκαετίας του '90 μια ανανεωμένη μέθοδος Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να εντάσσεται ξανά στην ατζέντα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι διακυμάνσεις στην οικονομία και η απρόβλεπτη φύση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να σκέφτονται προς το μέλλον, ενισχύοντας την ανάγκη για Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς πρέπει να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά κάθε ανάκαμψη ή κάμψη προκύψει. Η οικονομική αστάθεια των δύο τελευταίων ετών οδήγησε σε μειώσεις και απολύσεις σε πολλές χώρες. Αυτό προκαλεί παράλληλα μια αυξανόμενη ανησυχία για την απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λόγω της αδυναμίας να προστατευτούν οι κρίσιμες δεξιότητες/ τεχνογνωσία. Επιπλέον, λόγω των δημογραφικών αλλαγών και κυρίως της γήρανσης του εργατικού δυναμικού, οι επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες για να αποτρέψουν την επικείμενη απώλεια δεξιοτήτων/προσόντων, καθώς ένα μεγάλο τμήμα του εργατικού δυναμικού συνταξιοδοτείται.

Γίνεται επίσης αντιληπτή η σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων σε ένα περιβάλλον το οποίο απαιτεί προσαρμοστικότητα και ευελιξία αντί για σταθερότητα. Είναι πλέον σαφές ότι η συμβολή των εργαζομένων πρέπει να μεγιστοποιηθεί μέσω της καλύτερης αξιοποίησης και ανάθεσης ρόλου. Τέλος, γίνεται κατανοητή η ανάγκη να συνδεθούν οι δράσεις και οι υπευθυνότητες των εργαζομένων με τα

⁵⁸ Reilly P (1996), *Human Resource Planning: An Introduction*, IES Report 312

επιχειρησιακά σχέδια και πλάνα, και αυτά να γίνουν πιο προκλητικά και απαιτητικά, ώστε να προωθείται η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στη Γαλλία, η νομοθεσία που θεσπίστηκε στα πλαίσια του νόμου περί κοινωνικής συνοχής της 18^{ης} Ιανουαρίου 2005, απαιτεί από τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μια Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, προσανατολισμένη στο μέλλον (future-oriented), που θα προβλέπει τις οικονομικές αλλαγές και θα στοχεύει στην μείωση της επιχειρησιακής αβεβαιότητας, με απώτερο σκοπό τη μείωση του αριθμού συλλογικών εφεδρειών/αναμενόμενων αναδιαρθρώσεων, την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων καθώς και της δυνατότητας μελλοντικής απασχόλησής τους. Η νομοθεσία αναφέρει ότι «στις εταιρείες [...] με τουλάχιστον 300 εργαζομένους [...], ο εργοδότης πρέπει να διαπραγματεύεται κάθε τρία χρόνια τους όρους και τις προϋποθέσεις ενημέρωσης και διαβούλευσης του συμβουλίου εργασιών (works council) αναφορικά με τη στρατηγική της εταιρείας και τις προβλεπόμενες επιδράσεις της στην απασχόληση και στους μισθούς. Οι διαπραγματεύσεις πρέπει να καλύπτουν την υλοποίηση ενός προνοητικού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και δεξιοτήτων (gestion previsionnelle des emplois et des competences - GPEC), για το οποίο θα πρέπει να ενημερώνεται το συμβούλιο εργασιών. Επίσης, το συμβούλιο εργασιών θα πρέπει να ενημερώνεται και για την υλοποίηση των σχετικών συνοδευτικών δράσεων, ιδίως σε θέματα: επαγγελματικής κατάρτισης/ εμπειρίας, εις βάθος αξιολόγησης των δεξιοτήτων του εργαζόμενου, καθώς και επαγγελματικής και γεωγραφικής μετακίνησης των εργαζομένων⁵⁹ [...]». Το κράτος δημιούργησε επίσης πρόσθετα εργαλεία για τη στήριξη της πρωτοβουλίας GPEC και παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη στις εταιρείες με λιγότερους από 300 εργαζομένους, καθώς και οικονομική υποστήριξη των πρωτοβουλιών που υλοποιούνται σε τοπικό επίπεδο.

3.3 ΚΥΡΙΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Από τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας αλλά και των πρακτικών της Προνοητικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει διαπιστωθεί η ύπαρξη δύο βασικών προσεγγίσεων, ήτοι η Αγγλοσαξονική και η Γαλλική προσέγγιση. Η Αγγλοσαξονική προσέγγιση, με εμφανείς επιρροές και από την Αμερικάνικη βιβλιογραφία και πρακτικές, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων και στην ποσοτικοποίηση των απαιτούμενων στόχων, με

⁵⁹ Code du Travail – Article L320-2

απώτερο σκοπό την άμεση διασύνδεση της Προνοητικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού με τους επιχειρησιακούς στόχους. Η συγκεκριμένη προσέγγιση, προσπαθεί να επιτύχει τη διασύνδεση μεταξύ των επί μέρους πρακτικών της ΔΑΔ, όπως η προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση και ανάπτυξη-εκπαίδευση προσωπικού με την επιχειρησιακή στρατηγική και τις μελλοντικές προοπτικές του οργανισμού / επιχείρησης.

Από την άλλη, η Γαλλική προσέγγιση, συνάδει περισσότερο με την Ευρωπαϊκή (και ειδικότερα την Βόρειο-Ευρωπαϊκή) προσέγγιση στην Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, εξετάζοντας και άλλα ποιοτικά στοιχεία και χαρακτηριστικά, όπως η επικοινωνία, η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, η δέσμευση των εργαζομένων, η εργασιακή ανασφάλεια, το εργασιακό άγχος, κλπ. Σκοπός της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης διαμέσου της επίτευξης των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης λόγω του ότι η Γαλλική προσέγγιση αποτελεί μέρος ενός νομοθετικού πλαισίου διαφοροποιείται σε σχέση με την αγγλική, σε ορισμένους επιπλέον παράγοντες:

- Θέτει την έννοια της προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο, θεσπίζοντας την υιοθέτηση και χρήση συγκεκριμένων υποστηρικτικών ενεργειών για τους εργαζομένους που είναι σε μεγάλη ηλικία, την ενίσχυση της δυνατότητας μελλοντικής απασχόλησης των εργαζομένων, την εφαρμογή μέτρων που στηρίζουν την κινητικότητα της αγοράς εργασίας και την υλοποίηση προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου από τις επιχειρήσεις.
- Επικεντρώνεται στην υποκίνηση του διαλόγου και των διαπραγματεύσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και των υπόλοιπων κοινωνικών τους εταίρων (π.χ. εργατικά σωματεία) προκειμένου να επιτυγχάνονται συμφωνίες σχετικά με τη μελλοντική πορεία που να ανταποκρίνονται με το καλύτερο τρόπο στις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών (επιχείρηση, εργαζόμενοι και μέτοχοι).
- Περιλαμβάνει ένα περισσότερο τυποποιημένο και προ-οριοθετημένο πλαίσιο λειτουργίας και συγκεκριμένες διαδικασίες, οι οποίες περιγράφονται με ιδιαίτερη λεπτομέρεια.

Παρά τις διαφοροποιήσεις τους η Γαλλική και η Αγγλοσαξονική προσέγγιση έχουν τα εξής κοινά στοιχεία:

- Επικεντρώνονται στη δημιουργία της σύνδεσης μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και των πρακτικών/ πολιτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στοχεύουν στην πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων της επιχείρησης σχετικά με τους ρόλους, τα επαγγέλματα και τις δεξιότητες και στην προληπτική δράση έτσι ώστε να καλυφτούν εγκαίρως αυτές οι ανάγκες.
- Τονίζουν τον κρίσιμο ρόλο των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης στην εφαρμογή της Προνοητικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ορίζουν ως κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της Προνοητικής Διαχείρισης την αποσαφήνιση και επικοινωνία στους εργαζομένους του επιχειρησιακού οράματος και των στρατηγικών στόχων.
- Προτείνουν μία ολοκληρωμένη και ολιστική προσέγγιση που συμπεριλαμβάνει πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων, η διαχείριση της απόδοσης, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η ανάπτυξη και διαχείριση σχεδίων επαγγελματικής σταδιοδρομίας, η οργάνωση και διαχείριση της εργασίας, και η πολιτική αμοιβών και κινήτρων.

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται συνοπτικά οι κύριες διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των δύο προσεγγίσεων.

Πίνακας 3.1 - Σύγκριση των δύο βασικών προσεγγίσεων Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

	Προσεγγίσεις	
	Αγγλοσαξωνική	Γαλλική
Φιλοσοφία	<ul style="list-style-type: none"> • Στοχεύει στην ευθυγράμμιση του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης με τη στρατηγική της με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων • Πλαίσιο αναφοράς των επιχειρήσεων ως παροχή κατευθύνσεων για την εφαρμογή πρακτικών προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού • Λιγότερο ακριβείς και λεπτομερείς κατευθύνσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Στοχεύει στην ευθυγράμμιση του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης με τη στρατηγική της με απώτερο σκοπό να επιτύχει οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη - επίτευξη στόχων για την επιχείρηση και διατήρηση εργασίας για τους εργαζομένους • Μέρος νομοθετικού πλαισίου για την εφαρμογή πρακτικών προνοητικής διαχείρισης • Ακριβείς και λεπτομερείς οδηγίες
Ενδιαφερόμενοι (stakeholders)	<ul style="list-style-type: none"> • Εταιρείες 	<ul style="list-style-type: none"> • Εταιρείες • Εργαζόμενοι • Σωματεία
Περιοχές Εστίασης	Εστίαση στη: <ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση Ταλέντων • Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων 	Εστίαση στην: <ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυση της επικοινωνίας και του διαλόγου μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων • Ενίσχυση σχέσεων κατά τις διαπραγματεύσεις μεταξύ σωματείων και μετόχων • Δημιουργία θετικού κλίματος/εργασιακού περιβάλλοντος και ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων • Ενίσχυση της μελλοντικής απασχόλησης των εργαζομένων εντός ή/και εκτός εταιρείας
Διαδικασία/ Βήματα	<ol style="list-style-type: none"> 1. Πρόβλεψη μελλοντικών απαιτήσεων σχετικά με τους ρόλους, επαγγέλματα & δεξιότητες, 2. αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης, 3. διαμόρφωση πλάνου δράσης προκειμένου να περιορισθούν τυχόν αποκλίσεις 	
Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	<ol style="list-style-type: none"> 1. Σημαντική εμπλοκή της διοίκησης της επιχείρησης στην εφαρμογή της Προνοητικής Διαχείρισης 2. Αποσαφήνιση του επιχειρησιακού οράματος και των στόχων και επικοινωνία τους στους εργαζομένους 	

3.4 ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ

Δύο μελέτες που διεξήχθησαν μετά την έναρξη της οικονομικής ύφεσης του 2008⁶⁰, αναδεκνύουν τον αυξανόμενο ρόλο και τη σημασία που έχει η ύπαρξη ενός ΣΠΔΑΔ για την υποστήριξη των εταιρειών προς την αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης και των αλλαγών που προκύπτουν από αυτή.

Όσον αφορά στην Αγγλοσαξωνική προσέγγιση, τη μελέτη διεξήγαγε το 2008 στις ΗΠΑ η εταιρεία Towers Watson (τότε Watson Wyatt). Η μελέτη έδειξε ότι κατά την περίοδο που γίνονταν αισθητά στις εταιρείες τα αποτελέσματα της οικονομικής ύφεσης, αυξανόταν συγχρόνως και η εστίασή τους στη Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού⁶¹.

Η έρευνα έδειξε ότι σχεδόν οι μισές εταιρείες δήλωσαν ότι η Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είχε γίνει πιο σημαντική από ποτέ για την επιτυχία τους με την έναρξη της οικονομικής ύφεσης και σχεδόν το ένα τρίτο των εταιρειών είχε ήδη αρχίσει να εντείνει την προσπάθεια να εισάγει πρακτικές Προνοητικής Διαχείρισης. Πιο συγκεκριμένα, μία στις πέντε αντικαθιστούσε εργαζομένους μόνο για ρόλους ζωτικής σημασίας και αρκετές εταιρείες ανέφεραν ότι αναλάμβαναν δράση για να αντιμετωπίσουν ζητήματα που προέκυπταν από την αναδιάρθρωση ή τις απολύσεις ή το πάγωμα των προσλήψεων. Η έρευνα ανέδειξε ότι, όταν οι επιχειρήσεις ήρθαν αντιμέτωπες με τις προκλήσεις της οικονομικής ύφεσης, τα διοικητικά στελέχη των εταιρειών άρχισαν να βλέπουν σοβαρά το θέμα της προνοητικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το 2011, διεξήχθη στη Γαλλία μία άλλη έρευνα από την OASYS Consultants για να εξετάσει τον αντίκτυπο που είχε στις εταιρείες η Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (GPEC) κατά τη διάρκεια των έξι ετών που ακολούθησαν την εφαρμογή του νόμου περί κοινωνικής συνοχής το 2005. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι η πλειονότητα των εταιρειών θεώρησε ότι το ΣΠΔΑΔ διαδραμάτιζε σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη της εταιρείας κατά την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, βοηθώντας την εταιρεία να αυξήσει την

⁶⁰ Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC” OASYS Consultants “Companies Step Up Workforce Planning Activity in Response to Economic Slowdown” Watson Wyatt Survey - December 2008

⁶¹ “Companies Step Up Workforce Planning Activity in Response to Economic Slowdown” Watson Wyatt Survey - December 2008

εσωτερική της ευελιξία και να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων της. Από τις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα, το 65% απάντησε ότι με το ΣΠΔΑΔ ένιωθαν καλύτερα προετοιμασμένες και εξοπλισμένες να ανταπεξέλθουν και να ξεπεράσουν την κρίση⁶².

Τα παραπάνω ευρήματα των μελετών αυτών δεν προκαλούν έκπληξη. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, οι επιχειρήσεις συχνά καλούνται να βρουν νέους τρόπους προσέγγισης των πελατών τους και των αγορών. Έρχονται αντιμέτωπες με την πρόκληση της διαχείρισης πολύπλοκων και μεταβαλλόμενων προβλημάτων έχοντας στη διάθεσή τους περιορισμένους πόρους, - καλούνται δηλαδή να κάνουν «περισσότερα με λιγότερα μέσα». Κατά τη διάρκεια της ύφεσης, είναι αρχικά ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες να έχουν τα σωστά άτομα στους σωστούς ρόλους, προκειμένου να παρέχουν στήριξη στην επιχείρηση κατά την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων.

Επίσης, μέσω του προνοητικού σχεδιασμού και της ευθυγράμμισης των εσωτερικών λειτουργιών και των ανθρωπίνων πόρων με τους επιχειρησιακούς στόχους, οι εταιρείες έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα βελτίωσης της εσωτερικής τους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, τους επιτρέπεται να ιεραρχήσουν τις επενδύσεις της εταιρείας και τις προσπάθειες των εργαζομένων σε τομείς που θα έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Καθώς οι εταιρείες δέχονται πιέσεις μείωσης του βραχυπρόθεσμου κόστους τους, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι συνέπειες των μέτρων αυτών στις μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό. Η εφαρμογή ενός ΣΠΔΑΔ παρέχει στη Διοίκηση της εταιρείας τα δεδομένα και τα εργαλεία στήριξης στη λήψη αποφάσεων, που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή στρατηγικών που επιφέρουν αποτελεσματική ισορροπία μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και των μακροπρόθεσμων προτεραιοτήτων.

⁶² "Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC" OASYS Consultants
«HAY GROUP AE - ΟΜΑΣ AE - ΕΕΔΕ»

3.5 ΚΑΤΑΓΡΑΦΉ ΚΑΛΏΝ ΠΡΑΚΤΙΚΏΝ ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΉΣ ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΏΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΎ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Ακολουθούν εννέα (4) μελέτες περιπτώσεων επιτυχημένων εταιρειών στην Ελλάδα και πέντε (5) διεθνώς, οι οποίες έχουν υιοθετήσει και εφαρμόζουν Συστήματα Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν διότι οι δράσεις τους συμβαδίζουν με τις αρχές της προνοητικής διαχείρισης, ενώ τα αποτελέσματα που είχαν από αυτές τις δράσεις, ήταν θετικά.

Για κάθε επιχείρηση, περιγράφεται ο κλάδος και το επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο εκείνη δραστηριοποιείται, καθώς και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει, ώστε να αποτυπωθεί το ευρύτερο πλαίσιο που την οδήγησε στην υιοθέτηση πρακτικών Προνοητική Διαχείρισης.

Στη συνέχεια, περιγράφονται οι δράσεις που εφάρμοσε η κάθε εταιρεία προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις καθώς και τα αποτελέσματα αυτών των δράσεων. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι στις μελέτες περιπτώσεων που αφορούν σε επιχειρήσεις με τις οποίες η Hay Group έχει συνεργαστεί, έχει αναπτυχθεί μία επιπλέον ενότητα που περιγράφει τους ανασταλτικούς παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της προνοητικής διαχείρισης με τους οποίους ήρθε αντιμέτωπη η επιχείρηση, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετώπισε.

Τέλος, αναφέρονται συνοπτικά τα κύρια σημεία κάθε μελέτης περίπτωσης, με σκοπό την παρουσίαση των βασικών σημείων που ήταν απαραίτητα

3.5.1 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α΄

Το συγκεκριμένο παράδειγμα αποτελεί μια καλή αποτύπωση του τρόπου με τον οποίο μια Ελληνική επιχείρηση αντιμετώπισε τις προκλήσεις που προέκυψαν από την αλλαγή της στρατηγικής της κατεύθυνσης. Οι δράσεις στις οποίες προχώρησε ανταποκρίνονται σε πολύ μεγάλο βαθμό στις αρχές της προνοητικής διαχείρισης, καθώς ήταν απλές, ουσιαστικές και αποτελεσματικές.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η επιχείρηση κατέχει ηγετική θέση στον τομέα του λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών.

Μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι ο οικογενειακός και ανθρωποκεντρικός της χαρακτήρας, το εξαιρετο εργασιακό της κλίμα και η αφοσίωση του προσωπικού - χαρακτηριστικά που συνέβαλλαν στην ανάπτυξη και καθιέρωσή της ως ηγετική επιχείρηση στο κλάδο δραστηριοποίησης της.

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Η επιχείρηση, επιθυμούσε να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά και τις ανταγωνιστικές της τιμές, ενώ συγχρόνως να εισέλθει σε νέες αγορές εντός Ελλάδας με νέα προϊόντα και τεχνολογίες και να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων και όχι μόνο εξειδικευμένων προϊόντων.

Αντιλήφθηκε, ότι καθώς μεγενθύνεται, ο έντονα οικογενειακός της χαρακτήρας και ο άτυπος τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της, στοιχεία που μέχρι εκείνη τη στιγμή συνέβαλλαν στην επιτυχή της λειτουργία, θα άρχιζαν να εμποδίζουν και να υποσκάπτουν τη περαιτέρω ανάπτυξή της. Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους για περαιτέρω ανάπτυξη, η Διοίκηση της εταιρείας, προχώρησε στην ανάληψη μέτρων που θα της επέτρεπαν να τοποθετηθεί στρατηγικά στο μέλλον.

Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση, αντιλήφθηκε ότι για να επιτύχει, θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της, στην επιθυμητή, μελλοντική της θέση, και με βάση αυτή να προσδιορίσει τις αλλαγές που θα πρέπει να υλοποιήσει σήμερα, ώστε να διασφαλίσει τη μελλοντική της επιτυχία.

Συγκεκριμένα,

- Η επιχείρηση αξιοποίησε **διαγνωστικά εργαλεία**, για να **αποτυπώσει** την υφιστάμενη κατάσταση στην οποία βρίσκεται, τον «άτυπο» τρόπο λειτουργίας της, και να εντοπίσει τα δυνατά και τα «προς ανάπτυξη» σημεία της. Στο πλαίσιο αυτής της διερεύνησης, πραγματοποιήθηκαν **εκτενείς συζητήσεις**, με τα στελέχη της, με τους εργαζομένους, αλλά και με τους πελάτες της, με σκοπό την απόκτηση μία σφαιρικής εικόνας. Το αποτέλεσμα ήταν η συγκέντρωση πληροφοριών, που αποτέλεσαν τη βάση για τον

επικείμενο μετασχηματισμό. Η επιχείρηση έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην αποτύπωση της υφιστάμενης **επιχειρησιακής κουλτούρας**, όσο και στην αποσαφήνιση του επιθυμητής, με σκοπό να εντοπίσει πιθανά χάσματα και να προβεί σε ενέργειες που θα συμβάλλουν προς την καθιέρωση της επιθυμητής.

- Επαναπροσδιόρισε την **οργανωτική της δομή** - Αφού επισκόπησε την υφιστάμενη οργανωτική της δομή, τις διαδικασίες και τον τρόπο λειτουργίας της, ανέπτυξε ένα νέο οργανωτικό μοντέλο που ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες της μελλοντικής στρατηγικής και διευκολύνει την πιο ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα της νέας αυτής οργανωτικής δομής είναι η σαφήνειά του - αποτελείται από σαφείς ρόλους, ιεραρχίες και σημεία αναφοράς, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει με ακρίβεια το ρόλο του, τη συνεισφορά του και να **αποφεύγεται η επικάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων**.
- Εντόπισε τους **καίριους ρόλους και τις δεξιότητες**, γνώσεις, συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη του νέου αυτού οργανωτικού μοντέλου, λαμβάνοντας υπόψη τους βασικούς άξονες της στρατηγικής, όπως πελατοκεντρικότητα, εξωστρέφεια, καινοτομία κλπ. Ανέπτυξε λεπτομερείς περιγραφές θέσεων εργασίας, οι οποίες μπορούν να μεταβάλλονται, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης σε ρόλους και δεξιότητες.
- Προχώρησε σε **αξιολόγηση των εργαζομένων**, με σκοπό να διαπιστωθεί το κατά πόσο αυτοί διαθέτουν τα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές και τις ιδιότητες που είναι απαραίτητες για την εκπόνηση του ρόλου τους και κατά πόσο είναι επαρκείς ή παρουσιάζουν ελλείψεις σε σχέση με τις καίριες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη υλοποίηση της στρατηγικής. Ο σκοπός της αξιολόγησης, πέρα από την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, ήταν να αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία κατάλληλων, στοχευμένων εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων.
- Η επιχείρηση προχώρησε στην **εκπόνηση αναπτυξιακού προγράμματος** για τα στελέχη της, με τη χρήση διαγνωστικών εργαλείων και workshops, ενισχύοντας τις διοικητικές τους ικανότητες και παρέχοντας τους τα εφόδια που είναι απαραίτητα για την επιτυχή ανταπόκριση στις νέες απαιτήσεις του ρόλου τους.

- Ανέπτυξε ένα **σύστημα διαχείρισης της απόδοσης**, μέσω του οποίου επιμερίζονται και παρακολουθούνται οι στόχοι της επιχείρησης, ενώ συγχρόνως εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων και επιτρέπουν στην επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την υφιστάμενη κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού της.

ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Δεδομένου του οικογενειακού και άτυπου χαρακτήρα της επιχείρησης, καθώς και της μη εξοικείωσης των στελεχών, αλλά και των εργαζομένων με τυποποιημένα συστήματα και διαδικασίες, οι προσπάθειες αντιμετωπίστηκαν στην αρχή με επιφύλαξη από τους εργαζομένους - ιδιαίτερα η αξιολόγηση τους δημιούργησε έντονη ανασφάλεια ως προς το τρόπο που θα αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα.

Το εμπόδιο αυτό ξεπεράστηκε, με τη χρήση διαρκούς, ποιοτικής και αμφίδρομης επικοινωνίας, καθώς και με την άμεση λήψη αναπτυξιακών μέτρων μετά το πέρας της αξιολόγησης, υποδεικνύοντας ότι ο λόγος που αυτή πραγματοποιήθηκε, ήταν η αποτύπωση και αντιμετώπιση των χασμάτων.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα μίας τέτοιας παρέμβασης η οποία ξεκίνησε σχετικά πρόσφατα, δεν είναι εύκολο να απομονωθούν και να εκτιμηθούν, ιδιαίτερα σε βραχύ χρονικό ορίζοντα. Ωστόσο, είναι ενδεικτικό ότι η επιχείρηση σκοπεύει να διευρύνει τη χρήση της αξιολόγησης και των αναπτυξιακών δράσεων, δείγμα ότι ήδη έχει αντιληφθεί το όφελος που προκύπτει από την τυποποίηση των συστημάτων και των πιο επαγγελματικών μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ

- *Διαπίστωση και αποδοχή της ανάγκης από τη διοίκηση για αλλαγή του τρόπου λειτουργίας λόγω αλλαγής προτεραιοτήτων και αναγκών*
- *Διαμόρφωση και αποτύπωση των αναγκαίων δομών και διαδικασιών λειτουργίας και αποτύπωσή τους*
- *Κατανόηση των αναγκών και αξιολόγηση του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων βάσει του νέου μοντέλου λειτουργίας και οργάνωσης*
- *Εκπόνηση και υλοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων για τους προϊσταμένους βάσει των αναπτυξιακών αναγκών που προέκυψαν*
- *Χρήση εκ μέρους της διοίκησης της εταιρείας «ανοιχτής», διαρκούς, ποιοτικής και αμφίδρομης επικοινωνίας προς τους εργαζομένους*
- *Συμμετοχή των προϊσταμένων στις ενέργειες προώθησης του μηνύματος σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή εντός της επιχείρησης*

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β΄

Το συγκεκριμένο παράδειγμα αποτελεί μια ακόμα ένδειξη για το πώς η προνοητική διαχείριση μπορεί να υποστηρίξει την υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα φαίνεται ότι ακόμα και όταν τα συστήματα δεν είναι διατυπωμένα με σαφήνεια, η εφαρμογή τους μπορεί να είναι ουσιαστική και να προσφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα όταν υπάρχουν δύο βασικές προϋποθέσεις: καθοδήγηση από τη διοίκηση και αναγνώριση της σημασίας κάλυψης των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού (τεχνικές γνώσεις / δεξιότητες).

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η επιχείρηση Β πριν από 6 χρόνια προχώρησε σε σημαντικές επενδύσεις τεχνολογικού εξοπλισμού που την αναβάθμισαν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Έχοντας μελετήσει την αγορά και προσδιορίσει τις περιοχές με τις μεγαλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης αποφάσισε να καινοτομήσει και να φέρει τεχνολογία από το εξωτερικό που θα της επέτρεπε να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να αναπτύξει ένα νέο ποιοτικό προϊόν που δεν υπήρχε στην Ελλάδα.

Αποτέλεσμα αυτών των προσπαθειών είναι η συνεχής αύξηση του μεριδίου αγοράς που ακόμα και σήμερα, την περίοδο της κρίσης, παρουσιάζει αύξηση. Σημειώνεται ότι η επιχείρηση έχει πολύ μικρή εξαγωγική δραστηριότητα και ο αριθμός των εργαζομένων της δεν ξεπερνάει τα 80 άτομα.

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Η διοίκηση της επιχείρησης είχε ήδη προσδιορίσει με σαφήνεια τη **στρατηγική** που θέλει να ακολουθήσει. Η εστίαση είναι στην καινοτομία και στη διαφοροποίηση των προϊόντων που παράγει σχέση με τον ανταγωνισμό μέσω της επένδυσης σε νέες τεχνολογίες. Προκειμένου να το επιτύχει αυτό έπρεπε να αλλάξει τη νοοτροπία και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι και να τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις κατάλληλες τεχνικές γνώσεις που απαιτούνται, έτσι ώστε να αξιοποιήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό την παραγωγική δυνατότητα του νέου μηχανολογικού εξοπλισμού της παραγωγής

Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, η διοίκηση προχώρησε στις παρακάτω ενέργειες:

- Διατήρηση απλής και εύκολα κατανοητής οργανωτικής δομής στην οποία προωθείται η **συνεργασία των τμημάτων** με ανάθεση κοινών έργων και στόχων
- Ανάδειξη των **ρόλων** και των τεχνικών **ικανοτήτων / δεξιοτήτων** και συμπεριφορών που είναι απαραίτητοι για αυτή την υλοποίηση των στόχων
- Σαφής και ξεκάθαρος **προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων** και των στόχων του κάθε εργαζόμενου.
- Χρήση απλής διαδικασίας στοχοθέτησης με περιοδική **παρακολούθηση** της πορείας επίτευξης των στόχων. Συχνή **επικοινωνία** των προϊσταμένων αλλά και της διοίκησης με τους εργαζομένους για τη πορεία υλοποίησης των ατομικών και εταιρικών στόχων αλλά και των αποφάσεων που αφορούν τη διαχείριση της εταιρείας και παροχή **υποστήριξης** όπου απαιτείται
- Ανάδειξη και κατανόηση των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσα από τη συχνή επικοινωνία και σχεδιασμός πλάνων ανάπτυξης μέσα από **στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα**, όπως η χρηματοδότηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Σε αυτά συμπεριλαμβάνεται και η ανάθεση προκλήσεων στους εργαζομένους με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους προσφέροντάς τους πάντα την κατάλληλη υποστήριξη
- Δημιουργία **πλάνων ανάπτυξης** και επένδυση σε εργαζομένους που μπορούν μελλοντικά να αναλάβουν θέσεις ευθύνης, με αποτέλεσμα κάθε κρίσιμη θέση να έχει αντικαταστάτη
- Καθοδήγηση των προϊσταμένων από τον Γενικό Διευθυντή σε καθημερινή βάση όσον αφορά στη διοίκηση των ανθρώπων τους (**coaching – mentoring**)
- Παρακολούθηση των τεχνικών εξελίξεων που συμβαίνουν στη διεθνή αγορά και συμμετοχή στελεχών σε συνέδρια για την **απόκτηση τεχνογνωσίας**. Παράλληλα, προώθηση της δημιουργίας κύκλου γνωριμιών και δικτύου επαφών με ανάλογες επιχειρήσεις στο εξωτερικό, οι οποίες έχουν τη θέληση να μεταδώσουν την τεχνογνωσία τους
- Αποστολή εργαζομένων σε άλλες εταιρείες στο εξωτερικό για **εκπαιδευτικές επισκέψεις** και **σχεδιασμός** και εφαρμογή τεχνικής εκπαίδευσης και μεταφοράς γνώσης από έμπειρα στελέχη σε νεώτερα

- Στοχευμένη επιλογή νέων εργαζομένων για όλες τις θέσεις με περισσότερη εστίαση στα **χαρακτηριστικά της προσωπικότητας** και στη θέληση για ανάπτυξη, παρά στις τεχνικές γνώσεις
- Παρότρυνση εκ μέρους της Γενικής Διεύθυνσης για πειραματισμό και ανάληψη **καινοτόμων πρωτοβουλιών** από όλους τους εργαζομένους προκειμένου να βελτιωθεί το αποτέλεσμα της εργασίας τους
- Εστίαση στη δημιουργία κλίματος **εμπιστοσύνης και ισονομίας** για όλους τους εργαζομένους

ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η βασικότερη δυσκολία που αντιμετώπισε η επιχείρηση ήταν η αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων. Η όλη προσπάθεια στηρίχθηκε κυρίως στην αλλαγή συμπεριφορών και στην ενίσχυση της υπευθυνότητας και των πρωτοβουλιών.

Αυτή μπόρεσε να ξεπεραστεί μέσα από τη συχνή επικοινωνία και την αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων με συμμετοχή της Διοίκησης. Με αυτό τον τρόπο όλοι οι εργαζόμενοι απέκτησαν κοινή άποψη για τον λόγο και τη σημασία της αλλαγής.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα όλης αυτής της προσπάθειας ήταν η ενίσχυση του κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση της επιχείρησης, στοιχείο που διευκολύνει τη λήψη των αναγκαίων μέτρων εφόσον κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο. Παράλληλα, η επιχείρηση συνεχίζει να έχει θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης που φτάνουν στο 15% ακόμα και στην περίοδο της κρίσης.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Ανάλυση της αγοράς και προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και επένδυση στην ενίσχυσή του
- Προσδιορισμός κρίσιμων ρόλων και δεξιοτήτων και δημιουργία πλάνων ανάπτυξης
- Εξωστρέφεια και αναζήτηση στην παγκόσμια αγορά για μεταφορά τεχνογνωσίας που θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
- Συχνή και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και διαφόρων επιπέδων
- Προώθηση της ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών από όλους τους εργαζόμενους
- Προώθηση του πειραματισμού από όλους τους εργαζομένους

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Γ΄

Το συγκεκριμένο παράδειγμα παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετώπισε μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα τις προκλήσεις σε νέες δεξιότητες και συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως αποτέλεσμα των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η διαμόρφωση των συνθηκών για τη συνεχή παροχή εργαζομένων με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες ήταν πρωταρχική για την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η επιχείρηση είναι αλυσίδα λιανικού εμπορίου τροφίμων. Ξεκίνησε ως οικογενειακή επιχείρηση, και έχει αναπτυχθεί τόσο μέσω πρωτογενούς ανάπτυξης όσο και μέσω εξαγωγών. Αποτελεί μέλος πολυεθνικού Ομίλου και δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, στην οποία κατέχει ηγετικό μερίδιο αγοράς.

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Ο τομέας λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις, που συνδέονται με τις εξελίξεις στην τεχνολογία, την υψηλή ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αλλά και τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, τόσο σε ποιότητα προϊόντων και εξυπηρέτησης, όσο και στη σχέση ποιότητας –τιμής.

Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση, επιθυμώντας να διατηρήσει τη κερδοφορία και την ηγετική της θέση, αντιλήφθηκε ότι θα πρέπει να συντονιστεί με τις εξελίξεις και να προχωρήσει σε μία σειρά διορθωτικών δράσεων, οι οποίες θα της εξασφάλιζαν τη μελλοντική της επιτυχία.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Η επιχείρηση, αξιολογώντας το επιχειρηματικό πλαίσιο στο οποίο έπρεπε να ανταποκριθεί, εντόπισε δύο καίριες περιοχές στις οποίες έπρεπε να δραστηριοποιηθεί – στην **αναδιάρθρωση των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού** καθώς και στην **ανάπτυξη των στελεχών αλλά και των εργαζομένων στα καταστήματα**.

Συγκεκριμένα,

- Εντοπίσθηκαν οι **κύριοι ρόλοι και δεξιότητες**, γνώσεις, συμπεριφορές που θα είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη λειτουργία της στο μέλλον, λαμβάνοντας υπόψη τους βασικούς άξονες της στρατηγικής και αναπτύχθηκαν λεπτομερείς περιγραφές θέσεων εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης σε ρόλους και δεξιότητες.
- **Ομαδοποιήθηκαν οι ρόλοι** που υφίστανται στην επιχείρηση, ανάλογα με τις υπευθυνότητες και τα χαρακτηριστικά τους, και αναπτύχθηκαν «Οικογένειες Θέσεων Εργασίας». Για κάθε Οικογένεια Θέσεων δημιουργήθηκαν διακριτά επίπεδα, στα οποία τοποθετήθηκαν οι ρόλοι, ανάλογα με το βαθμό συμβολής τους στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Συγχρόνως, εντοπισθήκαν και αντιμετωπίσθηκαν **επικαλύψεις ρόλων** και αρμοδιοτήτων, επιτρέποντας στον εργαζόμενο να γνωρίζει τι αναμένεται από αυτόν και πώς συμβάλλει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Προς αντιμετώπιση πιθανών παρανοήσεων, η επιχείρηση διεξήγε ειδικά προγράμματα, που εστίαζαν στη **καλύτερη κατανόηση** από την πλευρά των εργαζομένων, των ρόλων και αρμοδιοτήτων τους. Με βάση τις οικογένειες θέσεων και τα διακριτά επίπεδα διαμορφώθηκε κατάλληλη πολιτική που επιτρέπει την έγκαιρη και συνεχή κάλυψη των καίριων ρόλων της επιχείρησης από εσωτερικούς υποψηφίους (**career path process**).
- Αναπτύχθηκε και εισήχθη ένα νέο **σύστημα διαχείρισης της απόδοσης**, το οποίο επέτρεπε στην επιχείρηση να παρακολουθεί, να αξιολογεί και να υποστηρίζει την πρόοδο και την πορεία των στελεχών της σε σχέση με τους καθορισμένους προσωπικούς και συλλογικούς στόχους. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο βέβαιοι ότι οι προσπάθειες που καταβάλλονταν ήταν προς τη σωστή κατεύθυνση.
- Στο πλαίσιο της **ανάπτυξης των εργαζομένων**, δημιουργήθηκαν ατομικά **πλάνα ανάπτυξης** και αξιοποιήθηκε το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης στις αποφάσεις για προαγωγές και εκπαίδευση του προσωπικού. Η επιχείρηση έχει προχωρήσει στην επιτυχή οργάνωση και διεξαγωγή πολλαπλών **εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων**, κατάλληλα προσανατολισμένων στην ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που βιώνει.
- Δεδομένης της στρατηγικής σημασίας που έχει η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών, η επιχείρηση έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των ανώτερων **στελεχών των καταστημάτων**. Σχεδίασε και εκτέλεσε ένα μεγάλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με την βοήθεια εισηγητών από το

Οικονομικό Παν/μιο Αθηνών, στο οποίο έλαβαν μέρος γύρω στους 600 υπεύθυνους τομέων καταστημάτων, οι οποίοι προορίζονταν μελλοντικά για θέσεις υποδιευθυντών και διευθυντών καταστημάτων. Το σεμινάριο στηριζόταν στην ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων και περιλάμβανε, πέραν των διαλέξεων και των ομαδικών ασκήσεων, τη συμπλήρωση ψυχομετρικών τεστ και ατομικό feedback.

ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η επιχείρηση δεν αντιμετώπισε ιδιαίτερα εμπόδια καθώς οι αλλαγές έγιναν σταδιακά και οι εργαζόμενοι είχαν αρκετό χρόνο να τις κατανοήσουν και να προσαρμοστούν σε αυτές.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται επιτυχώς στο τομέα της και χαρακτηρίζεται από τον πολύ υψηλό δείκτη ποιότητας, αξιοπιστίας και εξυπηρέτησης. Τα τελευταία έτη έχει καταφέρει να περιορίσει τα διοικητικά της κόστη, δεδομένης της ύπαρξης μίας πιο σαφούς και μη επικαλυπτόμενης οργανωτικής δομής.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ

- *Ανάλυση της αγοράς και προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και επένδυση στην ενίσχυσή του*
- *Οργάνωση και αποσαφήνιση ρόλων και αρμοδιοτήτων*
- *Προσδιορισμός κρίσιμων ρόλων και δεξιοτήτων και διαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη τους*
- *Δημιουργία πλάνων ανάπτυξης των εργαζομένων*
- *Διαμόρφωση συστήματος διαχείρισης της απόδοσης με στόχο την υποστήριξη και παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των στόχων*
- *Σύνδεση όλων των ενεργειών μεταξύ τους προκειμένου να υπάρχει συνοχή*
- *Χρόνος που δόθηκε στους εργαζομένους να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν τις αλλαγές*

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Δ΄

Το συγκεκριμένο παράδειγμα παρουσιάζει την ανάγκη για την προσαρμογή της εσωτερικής οργάνωσης στις απαιτήσεις της αγοράς. Η εναρμόνιση και ο συντονισμός όλων των μερών προς μια κοινή κατεύθυνση και η κατανόηση τόσο από την επιχείρηση, όσο και από τους εργαζομένους, του τρόπου με τον οποίο συνεισφέρουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, διαμόρφωσε το πλαίσιο των ενεργειών για να υποστηριχθεί η υλοποίησή τους.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η Επιχείρηση δραστηριοποιείται στον τομέα παροχής υπηρεσιών τεχνολογίας στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια προσφέροντας πρωτοπόρα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της.

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Η επιχείρηση, αντιμετώπιζε μία σειρά από σημαντικές προκλήσεις, ήτοι:

- Διατήρηση της κερδοφόρου ανάπτυξης
- Αύξηση του μεριδίου της στην Ελληνική αγορά
- Εδραίωση της παρουσίας της στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή και
- Ανάπτυξη σε νέες αγορές

Η επιτυχής αντιμετώπισή τους είχε ως προϋπόθεση την αποτελεσματική οργάνωση των λειτουργιών της και μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ανθρώπων της. Ωστόσο, ο ταχύς ρυθμός ανάπτυξης και η έντονη εστίαση στην εξωστρέφεια, δεν είχαν ευνοήσει έως τότε την ανάπτυξη τυποποιημένων, αποτελεσματικών λειτουργικών συστημάτων και διαδικασιών - η επιχείρηση είχε αναπτυχθεί άμεσα, εστιάζοντας όλη της την προσοχή στο εξωτερικό περιβάλλον, ενώ είχε «παραμελήσει» την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής της οργάνωσης.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Η επιχείρηση, αντιλαμβανόμενη ότι η μελλοντική της ανάπτυξη θα τελούσε σε άμεση συνάρτηση με την υγιή εσωτερική της αναδιοργάνωση, καθώς και με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, αποφάσισε να προχωρήσει σε δράσεις με βασικό άξονα τη στρατηγική της και την επιθυμητή μελλοντική της θέση.

Συγκεκριμένα,

- Διεξήγαγε μια αναλυτική **έρευνα εργαζομένων**, με σκοπό να αποτυπώσει την εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση, και να εντοπισθούν οι περιοχές που χρήζουν βελτίωσης και στις οποίες θα έπρεπε να εστιάσει τη προσοχή της. Τα αποτελέσματα πράγματι κατέδειξαν ότι ενώ η επιχείρηση βίωνε ένα πολύ καλό, ανθρωποκεντρικό κλίμα, υπήρχαν ελλείψεις στο οργανωτικό/λειτουργικό μοντέλο της επιχείρησης, με άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, εντοπίστηκε η ανάγκη για πιο οργανωμένη και συστηματική αξιολόγηση καθώς και παροχή αναπτυξιακών και εκπαιδευτικών ευκαιριών στους εργαζομένους.
- Η επιχείρηση, **αξιολογώντας** τα αποτελέσματα της έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς της στόχους, καθώς και το εξωτερικό της περιβάλλον, κατέληξε σε ένα **πλάνο δράσεων** για τα επόμενα έτη, που θα της επέτρεπε να φτάσει την εσωτερική της λειτουργία στο επίπεδο που θα υποστήριζε με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο την υλοποίηση της στρατηγικής της.
- Προχώρησε σε άμεση **αναδιοργάνωση της εσωτερικής της δομής**, αποσκοπώντας στο καθορισμό σαφών, διακριτών ιεραρχικών επιπέδων καθώς και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της. Οι ρόλοι, κατηγοριοποιήθηκαν και εντάχθηκαν σε Οικογένειες Θέσεων Εργασίας, ορίζοντας υπευθυνότητες, κύρια κριτήρια μέτρησης της απόδοσης, γνώσεις και δεξιότητες για κάθε επίπεδο. Για κάθε Οικογένεια Θέσεων δημιουργήθηκαν διακριτά επίπεδα, στα οποία τοποθετήθηκαν οι ρόλοι, ανάλογα με το βαθμό συμβολής τους στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Συγχρόνως, εντοπισθήκαν και αντιμετωπίστηκαν **επικαλύψεις ρόλων** και αρμοδιοτήτων, επιτρέποντας στον εργαζόμενο να γνωρίζει τι αναμένεται από αυτόν και πώς συμβάλλει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων.
- Εντοπίστηκαν **οι κρίσιμοι ρόλοι και δεξιότητες** για την επιχείρηση για τα επόμενα 2-3 έτη, με σκοπό την αντιμετώπιση πιθανών χασμάτων σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση. Εν συνεχεία, δημιουργήθηκε ένα πλαίσιο που επιτρέπει τη συνεχή τροφοδοσία των ρόλων αυτών με ικανά και κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη (career path).
- Αναπτύχθηκε ένα **ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της απόδοσης** των εργαζομένων βάσει του οποίου οι επιχειρησιακοί στόχοι επιμερίζονται σε επίπεδο τμήματος και εργαζομένου και η πορεία τους παρακολουθείται από τους προϊσταμένους, επιτρέποντας τη λήψη διορθωτικών μέτρων σε

περίπτωση αποκλίσεων και επιτρέποντας την επιβράβευση των εργαζομένων που επιτυγχάνουν τελικά τους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους τους.

ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Μία από τις βασικότερες δυσκολίες που αντιμετώπισε η επιχείρηση ήταν η αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων, οι οποίοι λόγω της οργανωτικής δομής που είχε έως τότε η εταιρεία με αναγνωρισμένους ρόλους μόνο τους ρόλους που έφεραν ευθύνη για μία μονάδα (τμήμα, υποδιεύθυνση, διεύθυνση) , έβλεπαν ως μοναδικό τρόπο για ανάπτυξη και επιβράβευση, την ανέλιξη σε αυτά τα διοικητικά επίπεδα. Επίσης, βασική δυσκολία ήταν η αλλαγή της φιλοσοφίας που αφορούσε στη διοίκηση της απόδοσης, έτσι ώστε να ενισχυθεί η κουλτούρα απόδοσης (performance culture) και υπευθυνότητας σε όλα τα επίπεδα (accountable organization), καθώς οι εργαζόμενοι δεν ήταν μαθημένοι να λειτουργούν με συστήματα και διαδικασίες.

Μία σειρά από παράγοντες βοήθησαν στο να ξεπεραστούν αυτές οι δυσκολίες.

- η αποφασιστικότητα της διοίκησης σε όλα τα επίπεδα να κάνει την αλλαγή
- η ποιότητα της επικοινωνίας προς όλες τις κατευθύνσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να είναι κατανοητή η αλλαγή (τι αλλάζει) και οι ωφέλειες που απορρέουν από την αλλαγή (τι σημαίνει)
- Η δυνατότητα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού να «μιλάει» την επιχειρηματική γλώσσα (business), να αντιλαμβάνεται ποια είναι τα κρίσιμα σημεία της προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που συνδέονται με τη στρατηγική της επιχείρησης και να τα προωθεί κατάλληλα
- Η αφοσίωση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στο συνολό της στην επίτευξη του στόχου, η οποία έδωσε σημαντικό χρόνο και σκέψη σε όλη αυτή την πορεία της αλλαγής
- Η ισορροπία μεταξύ χρόνου για το σχεδιασμό και χρόνου για την επικοινωνία και υλοποίηση (ρεαλιστική προσέγγιση)
- Ο χρόνος που δόθηκε σε όλα τα επίπεδα για να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν τις αλλαγές, καθώς μία αλλαγή για να μπορέσει να γίνει αποδεκτή χρειάζεται χρόνο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, έχουν πλέον κατανοήσει τα οφέλη της αναδιοργάνωσης και της εισαγωγής των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση έχει βιώσει μία σταθερή ανάπτυξη και έχει καταφέρει να κατακτήσει ηγετική θέση και να ενισχύσει την κερδοφορία της, παρά τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ

- *Αποφασιστικότητα της διοίκησης σε όλα τα επίπεδα να κάνει την αλλαγή*
- *Επικοινωνία ώστε να είναι κατανοητό τι και γιατί αλλάζει - Ανάπτυξη κατάλληλου πλάνου ενημέρωσης για την άμβλυνση τυχόν αντιδράσεων από τους εργαζόμενους*
- *Δυνατότητα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού να συνδέει και να προωθεί κατάλληλα εκείνες τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που θα «πάνε μπροστά» την επιχείρηση*
- *Ισορροπία μεταξύ χρόνου για το σχεδιασμό και χρόνου για την επικοινωνία και υλοποίηση (ρεαλιστική προσέγγιση)*
- *Χρόνος που δόθηκε σε όλα τα επίπεδα να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν τις αλλαγές*
- *Συμμετοχή των εργαζομένων*

3.5.2 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Ε΄: TESCO

Το συγκεκριμένο παράδειγμα περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία προγραμματίζει την κάλυψη των αναγκών σε εργαζομένους και δεξιότητες με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα χωρίς να διαταράσσεται η ποιότητα και το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες .

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η TESCO είναι από τις μεγαλύτερες εταιρείες λιανεμπορίου στο Ηνωμένο Βασίλειο και ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες του ιδιωτικού τομέα. Τα προϊόντα της χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό διαφοροποίησης - είδη διατροφής (supermarket), ηλεκτρικά είδη και είδη ρουχισμού. Η στρατηγική της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από έντονη εξωστρέφεια και περιστρέφεται σε πολύ μεγάλο βαθμό γύρω από την έννοια της διεθνούς επέκτασης και ανάπτυξης, ενώ μέρος του οράματος είναι η συνεχής ανάπτυξη των αγορών και των προϊόντων.

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Οι ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό και νέες θέσεις εργασίας που στελεχώνουν τα καταστήματα προκύπτουν από 3 διαφορετικούς παράγοντες: α) επέκταση της εταιρείας, β) συνταξιοδότηση /αποχώρηση εργαζομένων και γ) μεταβολή της επιχειρηματικής στρατηγικής λόγω της ανάπτυξης νέων προϊόντων ή μεταβολών στο εσωτερικό/εξωτερικό περιβάλλον.

Η παρουσία κατάλληλων εργαζομένων, με τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες, τοποθετημένων στις κατάλληλες θέσεις την κατάλληλη στιγμή, αποτελεί θέμα στρατηγικής σημασίας για την TESCO καθώς και μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει στην προσπάθεια της διεθνούς επέκτασης, που πρέπει διαρκώς να υποστηρίζεται από τη διαθεσιμότητα ικανών στελεχών. Στόχος είναι η συνεχής παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τους πελάτες από όλους τους εργαζομένους.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Για την αντιμετώπιση του ζητήματος αυτού, η εταιρεία έχει θεσπίσει και εφαρμόζει ένα **σύστημα προνοητικής διαχείρισης**, που της επιτρέπει να προβλέπει τις μελλοντικές της ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο σε αριθμό, όσο και σε ποιότητα (δεξιότητες γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές) όσον αφορά στις διοικητικές αλλά και στις μη διοικητικές θέσεις, βάσει πάντα της στρατηγικής της επιχείρησης, αλλά και του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου. Πιο συγκεκριμένα:

- Με βάση τη στρατηγικές της επιδιώξεις και τους στόχους, πραγματοποιείται **σχεδιασμός σε μακροχρόνιο ορίζοντα**, ο οποίος επιμερίζεται σε ετήσια βάση. Σε τακτά χρονικά διαστήματα γίνεται επισκόπηση και απολογισμός της πορείας υλοποίησης του προγραμματισμού για να διασφαλισθεί ότι οι αρχικές προβλέψεις συνεχίζουν να ανταποκρίνονται στις εξελίξεις και να είναι επίκαιρες - σε διαφορετική περίπτωση, οι υπεύθυνοι προχωρούν σε διορθωτικές κινήσεις.

Σκοπός είναι να διασφαλίζεται διαρκώς επαρκής χρόνος και ευελιξία στην εύρεση και προσέλκυση των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην απρόσκοπτη υλοποίηση του στρατηγικού πλάνου της TESCO, δεδομένου ότι η μη έγκαιρη πρόβλεψη μπορεί να σημαίνει ακόμα και αδυναμία έναρξης λειτουργίας καινούργιου καταστήματος.

- Στο πλαίσιο της προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η TESCO έχει θεσπίσει ένα σύστημα «**Διαχείρισης και Προγραμματισμού Ταλέντων**». Μέσω της ετήσιας Αξιολόγησης της Απόδοσης, οι εργαζόμενοι, μπορούν να αιτηθούν τη μετακίνηση τους σε άλλες θέσεις εργασίας, ενώ προϊστάμενοι αναλαμβάνουν να τους ενημερώσουν για τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της θέσης - ποιες είναι επιθυμητές δεξιότητες, οι τεχνικές ικανότητες, γνώσεις και εμπειρία που απαιτούνται, επιτρέποντας έτσι τη δημιουργία ενός εξατομικευμένου πλάνου ανάπτυξης.
- Επιπλέον, για την υποστήριξη σωστού προγραμματισμού έχουν αναπτυχθεί λεπτομερείς **περιγραφές θέσεων εργασίας** και έχουν καθοριστεί τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές που απαιτούνται για κάθε θέση, επιτρέποντας στον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει τι αναμένεται από αυτόν και πως συμβάλλει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Αφού η TESCO καθορίσει την επιχειρηματική στρατηγική και το πλάνο της, αποφασίζει για τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Η πρώτη πηγή για την κάλυψη των θέσεων αποτελεί η εσωτερική αγορά εργασίας - το σύστημα

«διαχείρισης και προγραμματισμού ταλέντων» και κατόπιν εάν δεν βρεθούν ενδιαφερόμενοι ή κατάλληλοι υποψήφιοι, αναρτάται σχετική αγγελία στο Intranet. Μόνο σε περίπτωση που καμία από τις δυο μεθόδους δεν αποδώσει, κατευθύνεται στην εξωτερική αγορά εργασίας, μέσω αγγελιών, λήψη και επεξεργασία βιογραφικών, διενέργεια συνεντεύξεων και κέντρων αξιολόγησης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Συνολικά, η εισαγωγή και χρήση συστημάτων προνοητικής διαχείρισης, επέτρεψε στην TESCO να αντιμετωπίσει τις ελλείψεις σε στελέχη, κυρίως σε ειδικότητες που απαιτούν μεγάλη εξειδίκευση και εμπειρία για τη λειτουργία των καταστημάτων. Συνδέοντας την επιχειρηματική στρατηγική και πλάνα με τις ανάγκες σε ανθρώπους και δεξιότητες, η TESCO καταφέρνει έγκαιρα και αποτελεσματικά να προσλαμβάνει και να εκπαιδεύσει τα στελέχη ώστε να ανταποκρίνονται στις νέες επιχειρηματικές προκλήσεις.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Διαμόρφωση στρατηγικής και ανάδειξη αναγκών σε αριθμό και ικανότητες / δεξιότητες εργαζομένων
- Παρακολούθηση υλοποίησης στόχων για την λήψη διορθωτικών μέτρων
- Διάρκεια παρακολούθηση και καταγραφή των ικανοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι
- Διαμόρφωση προγραμμάτων εκπαίδευσης με στόχο την ανταπόκριση των εργαζομένων στο ρόλο τους
- Παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης

Επιχείρηση ΣΤ'

Το συγκεκριμένο παράδειγμα παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετώπισε η επιχείρηση την ανάγκη αλλαγής του λειτουργικού της μοντέλου με την ταυτόχρονη αλλαγή νοοτροπίας και δεξιοτήτων.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η υπό εξέταση επιχείρηση είναι μία διεθνούς εμβέλειας φαρμακευτική εταιρεία, με ιδιαίτερα έντονη παρουσία και ισχυρό μερίδιο αγοράς τόσο στην Ευρώπη όσο και στον υπόλοιπο κόσμο. Δραστηριοποιείται στην έρευνα και ανάπτυξη ανταγωνιστικών και καινοτόμων φαρμάκων, αλλά και σε συμπληρώματα διατροφής παιδικές τροφές καθώς και κτηνιατρική προϊόντα.

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Το 2006 άρχισε να αντιμετωπίζει μείωση των εσόδων της, λόγω σημαντικών μεταβολών στο φαρμακευτικό κλάδο. Συγκεκριμένα, πολλά από τα προϊόντα της, τα οποία μέχρι τότε προστατεύονταν από πατέντες, έχασαν την αποκλειστικότητά τους και άρχισαν να αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό, ενώ συγχρόνως, οι μεταβολές στις τιμές των φαρμακευτικών προϊόντων, καθώς και στο σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, λειτούργησαν ως επιπλέον επιβαρυντικοί παράγοντες.

Η επιχείρηση, στο πλαίσιο της αντιμετώπισης αυτού του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αποφάσισε να μεταβάλλει τη στρατηγική της κατεύθυνση και να μετακινήσει τη προσοχή της από το πεδίο της έρευνας και παραγωγής καινοτόμων και προστατευμένων με πατέντες προϊόντων, σε ένα νέο μοντέλο, καθοδηγούμενο από τις ανάγκες των πελατών και της αγοράς, καθώς και στην ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένων ιατρικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η νέα αυτή στρατηγική κατεύθυνση, τοποθετούσε το πελάτη και όχι τόσο το προϊόν στο επίκεντρο των δράσεών της με αποτέλεσμα την ανάγκη για έναν νέο τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας, επικοινωνίας και συνεργασίας και προσέγγισης του πελάτη.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Προς αυτή τη κατεύθυνση, η επιχείρηση υιοθέτησε και εφάρμοσε πρακτικές προνοητικής διαχείρισης, μελετώντας τη νέα επιχειρησιακή στρατηγική και τις μελλοντικές της ανάγκες και αναλαμβάνοντας συγκεκριμένες δράσεις που θα της επέτρεπαν να ενεργήσει έγκαιρα και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η επιχείρηση επικεντρώθηκε σε τέσσερις βασικούς πυλώνες:

- **Απλοποίηση της επιχειρησιακής δομής** και στη δημιουργία ενός «έξυπνου» και ευέλικτου οργανισμού, που θα επέτρεπε την ανάπτυξη των αγορών και τη βέλτιστη αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών, ενώ συγχρόνως θα υποστήριζε την καινοτομία,
- **Ανάπτυξη των ταλέντων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων** προς την κατεύθυνση που θα υποστήριζε τη νέα στρατηγική
- **Δημιουργία μίας κουλτούρας** και **επιχειρησιακού κλίματος** που θα υποστήριζε την αλλαγή και θα δημιουργούσε μία αίσθηση επείγοντος και τέλος
- Επιτυχή **επικοινωνία** των μεταβολών στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Προκειμένου να υλοποιήσει τους παραπάνω στόχους, η επιχείρηση προχώρησε στις ακόλουθες ενέργειες:

- Εσωτερική **αναδιοργάνωση** και δημιουργία μικρότερης, επίπεδης και αλληλοεξαρτώμενης επιχειρησιακής δομής, η αποτελεσματική λειτουργία της οποίας προϋποθέτει τη στενή συνεργασία μεταξύ τμημάτων και υπηρεσιών που μέχρι πρότινος λειτουργούσαν ανεξάρτητα - όπως παραδείγματος χάρη διοικητικών στελεχών με κέντρα ποιότητας. Η αναδιοργάνωση αυτή συνέβαλλε στην πιο συνολική/ολιστική προσέγγιση της αγοράς αλλά και των εμπλεκόμενων φορέων, ενώ συγχρόνως βελτίωσε την ευελιξία και την ταχύτητα λήψης αποφάσεων.
- Στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης, η επιχείρηση **αξιολόγησε την καταλληλότητα και αναγκαιότητα των υφιστάμενων ρόλων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών** - πολλές από τις δεξιότητες που κατείχαν έως τότε οι εργαζόμενοι, κρίθηκαν πλέον παρωχημένες, ενώ νέες αναδύθηκαν ως απαραίτητες για την επίτευξη της νέας στρατηγικής. Η επιχείρηση, εντόπισε εργαζομένους που κατείχαν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και τους ανάδειξε σε πρότυπα εντός της επιχείρησης. Η πρακτική αυτή, είχε διπλό αποτέλεσμα - βοήθησε στην καλύτερη κατανόηση των επιθυμητών χαρακτηριστικών, ενώ συγχρόνως, (άτυπα αλλά ουσιαστικά) προσέφερε μία μορφή επιβράβευσης στους συγκεκριμένους εργαζομένους.
- Στης συνέχεια για να δημιουργήσει **κλίμα συμμετοχής** και να ενισχύσει την **αμφίδρομη επικοινωνία**, διεξήγαγε μία έρευνα εργαζομένων μέσω της οποίας άντλησε πληροφορίες για την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης - «πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και τι άποψη σχηματίζουν για τις αλλαγές που συντελούνται». Κατόπιν, δημιουργήθηκε ένα **πλάνο δράσεων**, λαμβάνοντας σε μεγάλο βαθμό υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας. Το κάθε τμήμα δεσμεύτηκε προς την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων, ενώ συγχρόνως συνεργαζόταν με τα υπόλοιπα τμήματα για ανταλλαγή ιδεών και βέλτιστων πρακτικών. Με αυτό τον τρόπο, τέθηκαν οι βάσεις για τη δια-τμηματική συνεργασία, που ήταν απαραίτητη στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής.

ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η επιχείρηση δεν αντιμετώπισε ιδιαίτερα εμπόδια στη διαδικασία αλλαγής δεδομένου ότι η διοικητική ομάδα κατάφερε να υποστηρίξει δυναμικά το εγχείρημα

αυτό, ενώ η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων κατάφερε να αμβλύνει πιθανές αντιδράσεις.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με την ολοκλήρωση του προγράμματος, η φαρμακευτική είχε επιτυχώς μεταφράσει τη στρατηγική σε απλούς, κατανοητούς στόχους, την είχε επικοινωνήσει στους εργαζομένους, ενώ συγχρόνως είχε εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή τους, διατηρώντας ένα καλό επιχειρησιακό κλίμα.

Έξι μήνες μετά τη λήψη των δράσεων, όπως αυτές συμφωνήθηκαν, πραγματοποιήθηκε μία δεύτερη έρευνα εργαζομένων. Ο δείκτης μέτρησης κλίματος είχε μεταβληθεί θετικά κατά 15 ποσοστιαίες μονάδες- ποσοστό ιδιαίτερα σημαντικό. Συγχρόνως, οι εργαζόμενοι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, δήλωσαν ότι γνωρίζουν ποιά είναι τα αναμενόμενα από αυτούς αποτελέσματα, ότι είχαν επαρκή πρόσβαση σε αναπτυξιακές δράσεις και προγράμματα και ότι το εργασιακό κλίμα που βιώνει.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ

- *Αναδιοργάνωση της οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας όλων των τμημάτων*
- *Επικοινωνία για την μετάδοση της ανάγκης για αλλαγή και υποστήριξη από τη Διοίκηση*
- *Ανάδειξη κρίσιμων ρόλων και δεξιοτήτων για την υλοποίηση της στρατηγικής*
- *Ιεράρχηση προτεραιοτήτων για την αποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη των εργαζομένων*

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Ζ': HERTZ FRANCE

Το συγκεκριμένο παράδειγμα επιλέχθηκε γιατί παρουσιάζει με ποιο τρόπο η προνοητική διαχείριση προσεγγίστηκε από τη Hertz France καθοδηγούμενη από τον Οδηγό Προνοητικής Διαχείρισης που υπάρχει στη Γαλλία (GPEC). Οι δράσεις που παρουσιάζονται αναδεικνύουν την αναγκαιότητα για σύνδεσή τους με τη στρατηγική και τη συνεργασία τους για την επίτευξη των κοινών στόχων. Σε αυτή την προσπάθεια συμμετείχαν και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων οι οποίοι αξιοποιήθηκαν κατάλληλα για τη λήψη των αναγκαίων αποφάσεων και αλλαγών.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η Hertz είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων (Rent a Car) βάσει των οικονομικών μεγεθών της και του στόλου των οχημάτων που διαχειρίζεται. Δραστηριοποιείται σε 150 χώρες και κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά και στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες.

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Η Hertz France, το 2008 έθεσε σαν στόχο να γίνει:

- η πιο γνωστή και ευρέως χρησιμοποιούμενη εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων
- να βελτιώσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών
- να επιτύχει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών
- να καθιερωθεί και να λειτουργήσει ως πρότυπο για τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στη Γαλλία.

Απώτερος στόχος ήταν η δημιουργία μίας νοητής γέφυρας, που συνδέει την επιχείρηση του σήμερα με την επιθυμητή επιχείρηση του αύριο, και παρέχει καθοδήγηση στους εργαζομένους ώστε να αναπτυχθούν με το πιο αποτελεσματικό τρόπο και να καταφέρουν να υποστηρίξουν της επιχείρηση στην εκπλήρωση της στρατηγικής της.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Αντιλαμβανόμενη την καθοριστική σημασία που έχει η συμβολή των εργαζομένων προς την επίτευξη των προκλήσεων, η Hertz France υιοθέτησε και ενσωμάτωσε στην κουλτούρα της την έννοια της προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέποντας στην επιχείρηση να διαθέτει ανά πάσα στιγμή το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, «οπλισμένο» με τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις και κίνητρα. Συγχρόνως ενίσχυσε το ρόλο και τη συμμετοχή των εργαζομένων της στη λήψη των αποφάσεων προσφέροντας στους εργαζομένους της τα εφόδια που θα τους επιτρέψουν να οδηγήσουν την εταιρεία στη στρατηγική θέση που εκείνη επιθυμούσε. Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, η εταιρεία προχώρησε στα ακόλουθα βήματα:

- Χρήση της μεθόδου **Balanced Scorecard** για την κατανομή των **επιχειρησιακών στόχων** σε όλα τα τμήματα και τα επίπεδα των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση δημιούργησε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο στόχων για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, επιτρέποντας

στον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει το μέγεθος και τη φύση της συνεισφοράς του στα αποτελέσματα της εταιρείας. Αυτό βοήθησε τους εργαζομένους να εστιάσουν τις προσπάθειές τους προς την κατεύθυνση που καλύτερα εξυπηρετεί την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ταυτόχρονα, επέτρεψε στην εταιρεία Hertz France να παρακολουθεί και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και να παρακολουθεί την πορεία της επιχείρησης, διευκολύνοντας τη λήψη έγκαιρων διορθωτικών κινήσεων και μέτρων.

- Ανάπτυξη και χρήση ενός **συστήματος διαχείρισης της απόδοσης**, που παρέχει διαρκώς στοιχεία σχετικά τόσο με την πορεία υλοποίησης των στόχων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων.
- Ανάλυση και αξιολόγηση όλων των δεδομένων τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανάδειξη πιθανών περιοχών προς βελτίωση σχετικά με το υφιστάμενο και επιθυμητό επίπεδο δεξιοτήτων, συμπεριφορών, αριθμού ανθρωπίνου δυναμικού, ρόλων και αρμοδιοτήτων που είναι απαραίτητοι για την εκπλήρωση της στρατηγικής της επιχείρησης (gap analysis).
- Αξιολόγηση της χρησιμότητας και των αλλαγών που θα πρέπει να υποστούν ορισμένοι ρόλοι στον τρόπο λειτουργίας τους με αποτέλεσμα την κατάργηση και αλλαγή ορισμένων ρόλων και δεξιοτήτων με τη σημερινή τους μορφή και τη δημιουργία νέων - προσανατολισμένων στις ανάγκες του μέλλοντος, δημιουργώντας μία «έξυπνη» και ευέλικτη επιχείρηση που ανταποκρίνεται στις νέες απαιτήσεις
- Εστίαση στη δημιουργία **θετικού εργασιακού κλίματος** που διευκολύνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Βασικός παράγοντας βελτίωσής του αποτέλεσε η επικοινωνία και η αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων με όλους τους εργαζόμενους. Για αυτό το λόγο αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τα εργατικά σωματεία και επικοινωνήθηκε, ένα **αναλυτικό και κατανοητό εγχειρίδιο**, στο οποίο παρουσιάζονταν το όραμα, η στρατηγική και οι αξίες της επιχείρησης, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, δημιουργώντας ουσιαστικά μία «κοινή γλώσσα» και επιτρέποντας σε όλους τους εργαζομένους να αντιληφθούν τους στόχους της επιχείρησης. Στο εγχειρίδιο, προσδιορίζονται επιπλέον όλα τα επιμέρους θέματα που σχετίζονται με την πρόσληψη, την εκπαίδευση και ανάπτυξη

των εργαζομένων καθώς και τη διαχείριση της απόδοσής τους, ανάλογα με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης παρουσιάζοντας έτσι το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα υλοποιηθεί η στρατηγική που παρουσιάστηκε.

Συνολικά, η σκοπιμότητα ενός τέτοιου προγράμματος ήταν να διασφαλισθεί η ευθυγράμμιση ανάμεσα στις τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις, στη στρατηγική της επιχείρησης και στις δεξιότητες που κατέχουν οι εργαζόμενοι σήμερα με αυτές που είναι απαραίτητες για τη μακροπρόθεσμη υλοποίηση της στρατηγικής της Hertz France. Η δημιουργία μίας νοητής γέφυρας, που συνδέει την επιχείρηση του σήμερα με την επιθυμητή επιχείρηση του αύριο, και παρέχει καθοδήγηση στους εργαζομένους ώστε να αναπτυχθούν με το πιο αποτελεσματικό τρόπο και να καταφέρουν να υποστηρίξουν της επιχείρηση στην εκπλήρωση της στρατηγικής της.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η διαδικασία αυτή, είναι μία μακροπρόθεσμη προσπάθεια που βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη, επομένως τα αποτελέσματα δεν μπορούν να εκτιμηθούν με ακρίβεια. Ωστόσο, ήδη το 2010, η Hertz France, κατέλαβε τη δεύτερη σε μερίδιο αγοράς θέση στην αγορά ενοικίασης αυτοκινήτου στη Γαλλία, και έχει δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για περαιτέρω ανάπτυξη.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Διαμόρφωση στρατηγικής κατεύθυνσης και αποσαφήνιση του τρόπου επίτευξής τους
- Ανάδειξη κρίσιμων ρόλων και δεξιοτήτων για την υλοποίηση της στρατηγικής
- Επιμερισμός στόχων σε όλους τους εργαζομένους
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση της πορείας επίτευξής τους
- Ανάδειξη των τεχνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που χρήζουν βελτίωσης σύμφωνα με τις νέες ανάγκες
- Δημιουργία πλάνων ανάπτυξης και εκπαίδευσης σε όλους τους εργαζομένους
- Αποτελεσματική επικοινωνία και συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση και υλοποίησης των στόχων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η': BRITISH GAS

Το συγκεκριμένο παράδειγμα αναδεικνύει την αναγκαιότητα για το σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης οι οποίες εστιάζονται όχι μόνο στις τεχνικές απαιτήσεις των ρόλων αλλά και στις συμπεριφορές που θα πρέπει να επιδεικνύουν

οι εργαζόμενοι (hard & soft skills) προκειμένου να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από το παράδειγμα αναδεικνύεται η ιδιαίτερη έμφαση που δίνει η επιχείρηση κατά την επιλογή εργαζομένων στα στοιχεία προσωπικότητας και όχι τόσο στις τεχνικές γνώσεις οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν μετέπειτα.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η British Gas είναι μέλος της Centrica Group, της πλέον αναγνωρίσιμης επωνυμίας στον κλάδο ενέργειας στο Ηνωμένο Βασίλειο. Πέρα από την παροχή φυσικού αερίου, δραστηριοποιείται στην τοποθέτηση και συντήρηση συστημάτων κεντρικής θέρμανσης, λευκών ηλεκτρικών συσκευών καθώς και στην τοποθέτηση και συντήρηση όλων των απαραίτητων καλωδιώσεων και αγωγών. Επιπλέον, μέσω της επωνυμίας Dyno, προσφέρει υδραυλικές και αποχετευτικές υπηρεσίες, καθώς και υπηρεσίες οικιακών συστημάτων ασφαλείας.

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, είναι ο έντονος ανταγωνισμός. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα και ευελιξία να αλλάξουν εύκολα πάροχο αν ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις τους, οι οποίες εξαρτώνται κυρίως από το χαμηλότερο κόστος.

Η British Gas για να διατηρήσει την πελατεία της και το μερίδιο αγοράς της, πρέπει διαρκώς να παρέχει την καλύτερη δυνατή ποιότητα προϊόντων, υπηρεσιών και εξυπηρέτησης στη καλύτερη δυνατή τιμή για να εξασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών της. Λόγω της υψηλής τεχνικής εξειδίκευσης που απαιτείται, καθώς και της άμεσης επαφής με τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να διαθέτει τόσο τις τεχνικές ικανότητες αλλά και τις συμπεριφορές που ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η British Gas υιοθέτησε πρακτικές προνοητικής διαχείρισης, με σκοπό να είναι διαρκώς σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό όχι μόνο σε αριθμό, αλλά και σε ποιότητα, με την έννοια της ύπαρξης των τεχνικών δεξιοτήτων, και συμπεριφορών. Με αυτό τον τρόπο ήταν σε

θέση να σχεδιάσει και να προγραμματίσει όλα τα εκπαιδευτικά, αναπτυξιακά προγράμματα, αλλά και τις προσλήψεις που είναι απαραίτητες για να ανταποκριθεί κατάλληλα στις μεταβολές της αγοράς. Από τη στιγμή που η επιχείρηση υιοθέτησε αυτή τη φιλοσοφία ακολουθεί τα εξής βήματα:

- **Μελέτη και ανάλυση** του εξωτερικού περιβάλλοντος για να διαπιστωθούν οι εξελίξεις και οι προκλήσεις της ενεργειακής αγοράς και ο ανταγωνισμός προκειμένου να εντοπίζονται πιθανές επιχειρηματικές ευκαιρίες, αλλά και ενδεχόμενες απειλές. Παράλληλα, γίνεται προσπάθεια πρόβλεψης του επιπέδου και των χαρακτηριστικών της ζήτησης, με σκοπό να σχεδιάζεται και να αναπροσαρμόζεται η στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.
- Μετάφραση της στρατηγικής κατεύθυνσης σε συγκεκριμένα πλάνα και στόχους για κάθε επιχειρηματική μονάδα και εργαζόμενο και αποσαφήνιση του **αριθμού, των αναγκαίων ρόλων και των απαιτούμενων δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού** για την επίτευξη και υποστήριξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων
- Σύγκριση με τα υφιστάμενα επίπεδα γνώσης και δεξιοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι, με σκοπό να εντοπίζει και να γεφυρώνει εγκαίρως πιθανά χάσματα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στις δεξιότητες εντάσσονται όχι μόνο οι τεχνικές γνώσεις και ικανότητες, αλλά και τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη προσωπικότητα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και που είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες ("life skills"). Ενδεικτικό παράδειγμα της σημασίας που αποδίδει η British Gas στη προσωπικότητα και στα στοιχεία συμπεριφοράς των εργαζομένων, αποτελεί το γεγονός ότι κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, υποβάλλει τους υποψηφίους σε ψυχομετρικά τεστ, και αποκλείει όσους δεν ταιριάζουν με τη κουλτούρα της επιχείρησης ακόμη και αν διαθέτουν άρτιο τεχνικό υπόβαθρο.
- Προκειμένου να καλυφθεί το κενό και η δυσκολία εξεύρεσης κατάλληλων εργαζομένων διοργανώνει **εσωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα**, κατάλληλα προσαρμοσμένα στις δεξιότητες που χρειάζεται. Επιπλέον, έχει υιοθετήσει την πρακτική της **«μαθητείας»**- προσλαμβάνει ανειδίκευτους εργαζομένους, που **ταιριάζουν στη κουλτούρα** της επιχείρησης και έχουν διάθεση να αναπτυχθούν, και αναλαμβάνει την εκπαίδευσή τους, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο (classroom-based) όσο και σε πρακτικό επίπεδο (on the job training).

- Προκειμένου να επιτύχει **διακράτηση των πλέον ταλαντούχων εργαζομένων** της, η British Gas έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών, στο οποίο συνδυάζει τόσο υλικές όσο και άυλες **αποδοχές**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η British Gas, έχει πλέον τοποθετηθεί στρατηγικά στη Βρετανική αγορά ως πάροχος ενέργειας **χαμηλού κόστους** σε συνδυασμό με την άριστη **ποιότητα και εξυπηρέτηση** των πελατών της. Με αυτό τον τρόπο έχει κατορθώσει να επιτύχει αυξήσεις στα έσοδά της, αλλά και στα περιθώρια κέρδους της, δημιουργώντας τις συνθήκες για περαιτέρω ανάπτυξη, παρά το προκλητικό οικονομικό περιβάλλον. Επιπλέον, κάποια από τα προγράμματα ανάπτυξης που εφαρμόζει (πχ. «Unlocking Talent») έχουν αναγνωρισθεί και βραβευθεί για την αποτελεσματικότητα και τη διορατικότητά τους.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ

- *Μελέτη και ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος και σχεδιασμός δράσεων για καλύτερη ανταπόκριση στις προκλήσεις*
- *Προσδιορισμός τεχνικών απαιτήσεων και δεξιοτήτων κρίσιμων ρόλων*
- *Ανάπτυξη διαφόρων αναπτυξιακών δράσεων πέρα από εκπαιδευτικά προγράμματα βάσει των απαιτήσεων και των αναγκών της επιχείρησης*
- *Εστίαση στην προσωπικότητα και όχι στις τεχνικές γνώσεις για την πρόσληψη τεχνικού προσωπικού*
- *Αμοιβές που αναγνωρίζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των πλέον ταλαντούχων εργαζομένων*

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Θ΄

Το συγκεκριμένο παράδειγμα αποτελεί μια πολύ καλή περίπτωση για το πώς οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον (αγορά) ορίζουν τη στρατηγική κατεύθυνση που θα πρέπει να πάρει η επιχείρηση. Αυτή η στροφή σηματοδοτεί αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και στις δεξιότητες που θα πρέπει να παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η εταιρεία είναι μια από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές βιομηχανίες με δραστηριότητες σε όλο τον κόσμο και παροχή πρωτοπόρων προϊόντων τεχνολογίας.

Η ανάπτυξη της επιχείρησης στηριζόταν για πολλά έτη στην εξαγορά άλλων μικρότερων επιχειρήσεων, οι οποίες ήταν τεχνολογικά εξειδικευμένες και ενίσχυαν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Η επιχείρηση είχε επικεντρωθεί στην ανάπτυξη και παροχή προϊόντων τα οποία ήταν πρωτοποριακά και από τα πιο ανταγωνιστικά στην αγορά. Έχοντας προϊόντα τα οποία δεν χρειάζονταν ιδιαίτερη προσπάθεια να πωληθούν, οι έννοιες «πελατοκεντρικότητα» και «εστίαση στον πελάτη» δεν ήταν τόσο ισχυρές.

Το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, με τη μείωση των κρατικών δαπανών στους τομείς που δραστηριοποιείτο η εταιρεία, η ενίσχυση του ανταγωνισμού και η αύξηση των απαιτήσεων των πελατών για ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση, ανάγκασαν την επιχείρηση να στρέψει τη στρατηγική της κατεύθυνση από την εστίαση στο προϊόν στην εστίαση στον πελάτη. Το δόγμα «η πώληση ξεκινά μετά την πώληση» έγινε κυρίαρχο και οι προσπάθειες της επιχείρησης εστιάστηκαν στη μακροχρόνια διατήρηση του πελάτη με την παροχή υπηρεσιών προς εκείνον για όλο το χρονικό διάστημα της ζωής του προϊόντος (aftersales service). Η αλλαγή αυτή στη στρατηγική αποτελούσε αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας στους εργαζομένους της επιχείρησης και ήταν ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή της.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Η επιχείρηση, αξιολογώντας το επιχειρηματικό πλαίσιο στο οποίο καλείτο να λειτουργήσει, και εστιάζοντας στην ανάγκη για πιο πελατοκεντρική προσέγγιση,

εντόπισε δύο καίριες περιοχές στις οποίες θα έπρεπε να δραστηριοποιηθεί - στον **εντοπισμό των κρίσιμων ρόλων και δεξιοτήτων** για το μέλλον και στην **έγκαιρη αναδιοργάνωση του οργανισμού και των δεξιοτήτων** του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες. Στο πλαίσιο αυτής της αλλαγής, η επιχείρηση εισήγαγε και καθιέρωσε νέα στοιχεία στην επιχειρησιακή **της κουλτούρα**, ώστε αυτή να υποστηρίζει με τον πλέον κατάλληλο τρόπο τη νέα πελατοκεντρική κατεύθυνση.

Συγκεκριμένα,

- Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, **κλήθηκαν να διαμορφώσουν** συγκεκριμένες προτάσεις, σχετικά με την **οργανωτική δομή** που **πιστεύουν** ότι είναι απαραίτητη για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης στα επόμενα 3-5 χρόνια, καθώς και να εντοπίσουν τους **κρίσιμους ρόλους** που συνδέονται με την αποτελεσματική λειτουργία αυτής της δομής. Αναλύοντας τα αποτελέσματα, οι προτάσεις μεταφράστηκαν σε συγκεκριμένη οργανωτική δομή για την ανάδειξη συγκεκριμένων κρίσιμων ρόλων και δεξιοτήτων. Μέσα από αυτή τη συμμετοχική διαδικασία διαμορφώθηκε μία κοινά αποδεκτή εικόνα σχετικά με το «τι είναι απαραίτητο για τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης». Μέσω αυτής της μεθόδου, αναδείχθηκαν επίσης **νέοι ρόλοι και νέες δεξιότητες** που συνδέονταν με τον έγκαιρο εντοπισμό και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, καθώς και με την καινοτομία και την επιτυχή διαφοροποίηση της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό.
- Η επιχείρηση, χρησιμοποίησε κατάλληλα διαμορφωμένα διαγνωστικά εργαλεία (κέντρα αξιολόγησης, τεστ προσωπικότητας κ.α.) για να **αποτυπώσει τις υφιστάμενες δεξιότητες** και να διαπιστώσει την αποτελεσματικότητα των στελεχών της καθώς, και την επάρκειά τους για την κάλυψη των κρίσιμων ρόλων που εντοπίστηκαν. Με τη χρήση αυτών των διαγνωστικών εργαλείων, η επιχείρηση κατόρθωσε να **αποτυπώσει** τον βαθμό στον οποίο υφίστανται οι απαραίτητες δεξιότητες, **να εντοπίσει τα δυνατά σημεία, αλλά και τις πιθανές ελλείψεις** και να διαμορφώσει τη βάση ενός **πλάνου ανάπτυξης** που στόχευε στην ανάπτυξη για τα στελέχη της, ώστε να εξασφαλίσει τη μελλοντική τους επάρκεια. Στόχος του πλάνου ανάπτυξης ήταν να ενισχυθούν οι ηγετικές ικανότητες των στελεχών που θα καθοδηγούσαν τους υπόλοιπους εργαζομένους σε αυτή την αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφορών. Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας, επικοινωνήθηκαν σε όλα τα στελέχη, σε συνδυασμό με

συγκεκριμένες προτάσεις και κατευθύνσεις για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη τους

- Αναπτύχθηκε και εισήχθη ένα νέο **σύστημα διαχείρισης της απόδοσης**, το οποίο επέτρεπε στην επιχείρηση να παρακολουθεί, να αξιολογεί και να υποστηρίζει την πρόοδο και την πορεία των στελεχών της σε σχέση με τους προκαθορισμένους προσωπικούς και συλλογικούς στόχους. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι ήταν πιο βέβαιοι ότι οι προσπάθειες που καταβάλλονταν ήταν προς τη σωστή κατεύθυνση
- Τέλος, αξιοποιώντας αυτή την «περίοδο μεταβολών», η επιχείρηση επικοινωνήσε με όλους τους τρόπους στα στελέχη και στους εργαζομένους της τα νέα στοιχεία που επιθυμούσε να εισαχθούν στην **επιχειρησιακή της κουλτούρα** –η στροφή προς την ικανοποίηση των αναγκών και της εξυπηρέτησης των πελατών τους, η ηθική και η ακεραιότητα στο χώρο εργασίας, η αλληλοβοήθεια και η έμπρακτη καθοδήγηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Το σημαντικότερο ήταν ότι ο ίδιος ο Γενικός Διευθυντής ήταν ένθερμος υποστηρικτής τόσο της αλλαγής, όσο και της μεθόδου αλλαγής που είχε επιλεγεί. Με αυτό τον τρόπο, η διαδικασία υποστηριζόταν από τη Διοίκηση παρακινώντας όλους τους εργαζομένους να την αποδεχθούν και να συμμετάσχουν σε αυτή.

Η επιχείρηση, σε δεύτερο χρόνο, προχώρησε στη διεύρυνση της χρήσης των διαγνωστικών εργαλείων προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και καθιέρωσε την επανάληψη της χρήσης τους ανά διετία προκειμένου να διαπιστώνεται αν τα στελέχη που είχαν επιλεγεί για να προωθήσουν την αλλαγή της νοοτροπίας εξακολουθούσαν να είναι τα κατάλληλα. Συγχρόνως, διαμόρφωσε ένα σύστημα εσωτερικής διαδοχής, ώστε να επιτρέψει τη συνεχή τροφοδοσία της επιχείρησης με ικανά στελέχη, τα οποία ανεξάρτητα από τις μεταβαλλόμενες συνθήκες θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις εμφανιζόμενες προκλήσεις.

ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η βασική δυσκολία που αντιμετώπισε η επιχείρηση ήταν η καθιέρωση και η αποδοχή από τους εργαζομένους της νέας επιχειρησιακής κουλτούρας και των συμπεριφορών που συνδέονται με το νέο επιχειρησιακό μοντέλο. Η επιχείρηση, ανεξάρτητα του μεγέθους της, ήταν ένας οργανισμός που στηριζόταν σε παραδοσιακές αρχές που δύσκολα θα άλλαζαν.

Προς αυτή τη κατεύθυνση, διαμορφώθηκαν κατάλληλα επικοινωνιακά σχέδια και πλάνα. Ιδιαίτερα ουσιαστική ήταν η συμβολή των άμεσων προϊσταμένων, οι οποίοι,
«HAY GROUP AE – OMAS AE – EEDE»

υιοθετώντας και επιδεικνύοντας οι ίδιοι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές στη καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, κατάφεραν να τα εγκαθιδρύσουν στη συνείδηση των εργαζομένων.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σε οικονομικούς όρους, η επιχείρηση το 2009, βίωσε τη μεγαλύτερη αύξηση εσόδων σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ενώ χρηματοοικονομικές μελέτες την τοποθετούν σε μία από τις υψηλότερες θέσεις όσον αφορά στο περιθώριο κέρδους και στην αύξηση εσόδων. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η αλλαγή νοοτροπίας σε έναν τόσο μεγάλο οργανισμό δεν είναι εύκολη. Η επιχείρηση έχει καταφέρει εξαιρετικά βήματα προόδου, αλλά υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης και είναι απαραίτητη η πίστη και επιμονή που δείχνει η ηγεσία και οι εργαζόμενοι σε αυτό το πρόγραμμα.

Οι εργαζόμενοι, κατανοώντας τις ανάγκες της επιχείρησης, έχουν πλέον τη δυνατότητα να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των απαραίτητων για την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού δεξιοτήτων, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τόσο τις προσωπικές, όσο και τις επαγγελματικές στους φιλοδοξίες και στόχους, ισχυροποιώντας τη δέσμευσή τους προς την επιχείρηση και ενισχύοντας το θετικό εργασιακό κλίμα.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Έγκαιρη αναγνώριση και αποδοχή εκ μέρους της διοίκησης για την ανάγκη που θα υπάρξει στο μέλλον για αλλαγή
- Αλλαγή μοντέλου λειτουργίας, οργάνωσης, κουλτούρας κρίσιμων συμπεριφορών και δεξιοτήτων στα επερχόμενα νέα δεδομένα
- Ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας και των διοικητικών ομάδων στον εντοπισμό κρίσιμων ρόλων και δεξιοτήτων
- Αποτελεσματική επικοινωνία και συνέπεια στη μετάδοση του μηνύματος για την ανάγκη αλλαγής

3.6 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι μελέτες περιπτώσεων που αναλύθηκαν παραπάνω αναδεικνύουν τη σημασία της προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης. Σε όλες τις περιπτώσεις βασικό ρόλο “έπαιξε” η σύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Στο Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η επιχειρησιακή στρατηγική είναι το «σημείο εκκίνησης». Όπως φαίνεται και στο σχήμα 3.1, έχοντας προσδιορίσει την επιχειρησιακή στρατηγική, η εταιρεία είναι σε θέση να προσδιορίσει τις μελλοντικές της ανάγκες/απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό (ρόλοι και γνώσεις/ δεξιότητες) που κρίνονται απαραίτητες για την υλοποίηση της. Στη συνέχεια αξιολογώντας τη διαθεσιμότητα που έχει η εταιρεία σε πόρους (ανθρώπινους, τεχνολογικούς και οικονομικούς) προσδιορίζονται οι αποκλίσεις-συγκλίσεις (Gap Analysis). Το επόμενο βήμα είναι η διατύπωση των απαιτούμενων παρεμβάσεων αναφορικά με τέσσερις πυλώνες – Οργάνωση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία, Εργασιακό Περιβάλλον/ Κλίμα, προκειμένου να διαμορφωθεί η Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού που θα βοηθήσει στην επίτευξη των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

Σχήμα 3.1 - Μοντέλο της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού



Επισημαίνεται ότι η διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση και τα βήματα στα οποία πρέπει να προβεί κατά την υλοποίηση ενός Συστήματος Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΠΔΑΔ) παραμένουν τα ίδια ανεξάρτητα από τον τύπο της επιχείρησης. Αυτό που αλλάζει είναι τα αποτελέσματα και τα ευρήματα σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, το βάρος και η προτεραιότητα που δίδεται στις αποκλίσεις που εντοπίζονται και τα πλάνα δράσης που δημιουργούνται για την αντιμετώπιση αυτών των αποκλίσεων. Αυτά τα πλάνα δράσης θα ποικίλλουν με βάση τον τύπο της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σύμφωνα με το πολύ-μελετημένο μοντέλο επιχειρησιακής στρατηγικής του Michael Porter, υπάρχουν τρία βασικά είδη επιχειρησιακής στρατηγικής για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τα οποία μπορεί να φανούν χρήσιμα για τη περιγραφή και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ένα ΣΠΔΑΔ μπορεί να ευθυγραμμιστεί με την εταιρική στρατηγική⁶³:

- **Η στρατηγική μείωσης κόστους (cost leadership)**, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος/υπηρεσίας με το μικρότερο κόστος στην αγορά και
- **Η στρατηγική διαφοροποίησης-καινοτομίας (differentiation)**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος/υπηρεσίας που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει και
- **Η στρατηγική εστίασης-ποιότητας (focus strategy)**, η οποία στηρίζεται στις προηγούμενες, αλλά δεν απευθύνεται σε όλη την αγορά, όπως οι προηγούμενες αλλά μόνο σε ένα προσεκτικά επιλεγμένο τμήμα της, τις ανάγκες του οποίου προσπαθεί να καλύψει με την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών⁶⁴.

Ο καθορισμός των προτεραιοτήτων, όσον αφορά στο βαθμό εστίασης των δράσεων θα γίνει με βάση κυρίως τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

⁶³ Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

⁶⁴ Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2007). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ.

Είδος επιχείρησης

Η κατηγοριοποίηση που χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια της έρευνας πεδίου διέκρινε τις επιχειρήσεις ως εντάσεως τεχνολογίας, ανθρώπινου κεφαλαίου-κεφαλαίου, ανθρώπινου κεφαλαίου, κεφαλαίου-εργασίας κεφαλαίου, εργασίας. Ωστόσο, κατά την έρευνα πεδίου δεν παρατηρήθηκε ιδιαίτερη διαφοροποίηση στο πώς προσεγγίζουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τα διαφορετικά αυτά είδη επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, η Ανάδοχος Ένωση Εταιρειών θεωρεί ότι ο βαθμός εστίασης των Δράσεων θα πρέπει να διαφοροποιείται βάσει του μεταποιητικού ή όχι χαρακτήρα των επιχειρήσεων.

Οικονομικό προφίλ

Η κατηγοριοποίηση αυτή αφορά στην κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων με βάση οικονομικά κριτήρια - σε επιχειρήσεις με υψηλό επίπεδο ανάπτυξης, μέτριες οικονομικές επιδόσεις ή τελικά οριακούς οικονομικούς δείκτες⁶⁵:

- **Αναπτυγμένες/ Εδραιωμένες επιχειρήσεις** - Πρόκειται για τις επιχειρήσεις που είχαν α) κέρδη το 2010 και το 2011 και β) αύξηση των πωλήσεων το 2011 σε σχέση με το 2010. Είναι οι επιχειρήσεις που συνθέτουν έτσι το πλέον δυναμικό τμήμα του επιχειρηματικού ιστού κάθε της περιοχής αναφοράς. Είναι αυτές που φαίνεται να αντέχουν στην κρίση και αναμένεται να αντέξουν.
- **Επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κρίση (μικτές τάσεις)** - Επιχειρήσεις με σημαντική ανάπτυξη, οι οποίες όμως βιώνουν εντονότερα τα προβλήματα που έχει θέσει η σημερινή οικονομική κρίση. Στη κατηγορία αυτή ανήκουν οι επιχειρήσεις που είχαν μεν κέρδη το 2010 ή το 2011, όμως οι πωλήσεις τους έχουν πτωτική τάση το 2011. Οι επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας βρίσκονται πιθανώς σε αναζήτηση νέων πηγών εσόδων και προσπάθεια μείωσης των δαπανών τους. Προφανώς η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει διάφορες υποκατηγορίες επιχειρήσεων, με διαφορετικές συμπεριφορές και κλαδικές ή περιφερειακές ιδιαιτερότητες.
- **Επιχειρήσεις χαμηλής ανάπτυξης/ προβληματικές των οποίων η βραχυχρόνια πορεία είναι δύσκολη** - Πρόκειται για επιχειρήσεις που έχουν επηρεαστεί σε τέτοιο βαθμό από την κρίση που πιθανώς να κρίνεται δύσκολη

⁶⁵ Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας», IOBE-ΣΕΒ-ΕΜΠ, 2012

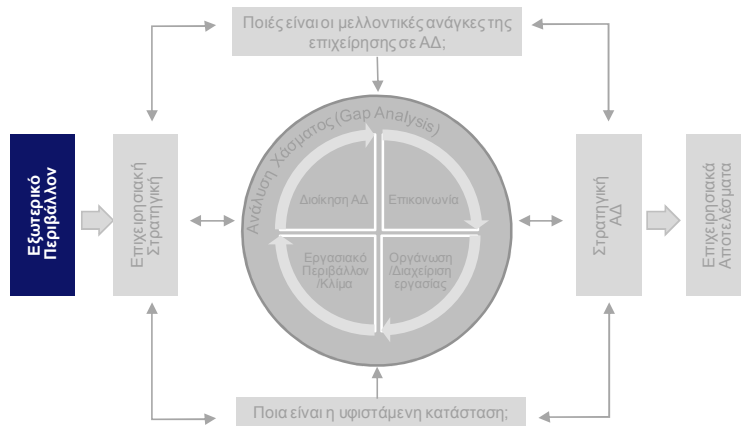
ακόμα και η βραχυπρόθεσμη πορεία τους. Οι επιχειρήσεις αυτές είχαν ζημιές τόσο το 2010 όσο και το 2011. Πρόκειται για την κατηγορία επιχειρήσεων που έχει επηρεαστεί εντονότερα από την κρίση και ενδεχομένως κινείται στα όρια της βιωσιμότητας.⁶⁶

Το οικονομικό προφίλ των επιχειρήσεων προσδιορίζει τον καθορισμό των προτεραιοτήτων ως προς τις δράσεις που θα λάβουν χώρα. Μία επιχείρηση που βρίσκεται στην τρίτη κατηγορία «Επιχειρήσεις Χαμηλής Ανάπτυξης» αναγκαστικά θα ενεργήσει πολύ πιο αποσπασματικά και με δράσεις που έχουν πολύ πιο βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα για να μπορέσει να είναι βιώσιμη. Αντίθετα, μία επιχείρηση η οποία βρίσκεται στην πρώτη κατηγορία «Αναπτυγμένες/ Εδραιωμένες επιχειρήσεις» έχει σαφώς μεγαλύτερη δυνατότητα να λειτουργήσει έγκαιρα και προνοητικά.

Στη συνέχεια περιγράφονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να υλοποιήσει ένα ΣΠΔΑΔ και παρουσιάζονται συνοπτικά τόσο ο σκοπός, όσο και οι βασικές ενέργειες του κάθε βήματος. Τα βήματα αυτά θα αναλυθούν εκτενώς και με πολύ περισσότερες λεπτομέρειες στον Οδηγό που θα δημιουργηθεί για την υποστήριξη των επιχειρήσεων κατά την εφαρμογή του ΣΠΔΑΔ. Στον Οδηγό αυτό, το κάθε βήμα θα συνοδεύεται από υποστηρικτικά εργαλεία και μεθοδολογίες, πρακτικά παραδείγματα και οδηγίες σχετικά με το πώς οι δράσεις μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης.

⁶⁶ Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας», IOBE-ΣΕΒ-ΕΜΠ, 2012

Βήμα 1 – Αποσαφήνιση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής



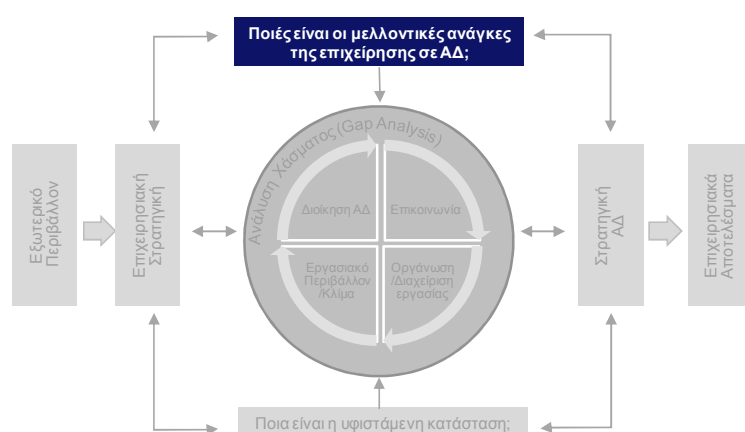
Σε αυτό το βήμα, η ηγεσία της επιχείρησης καλείται να αποσαφηνίσει την επιχειρησιακή στρατηγική, διασφαλίζοντας ότι τα διοικητικά της στελέχη, που είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση της στρατηγικής έχουν κοινή αντίληψη για τα εξής:

- Πώς πρέπει να τοποθετηθεί στο μέλλον σε σχέση με τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της
- Ποιούς συγκεκριμένους και μετρήσιμους επιχειρησιακούς στόχους επιθυμεί να επιτύχει για να παρέχει αξία στον πελάτη και να παραμείνει ανταγωνιστική
- Την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της και το επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο εκείνη δραστηριοποιείται – στοιχεία όπως τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή οι αδυναμίες της, η κουλτούρα της, η θέση της στην αγορά και οι προκλήσεις/ευκαιρίες που αντιμετωπίζει.
- Τι πρέπει να κάνει εσωτερικά όσον αφορά στους βασικούς τρόπους λειτουργίας της, προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρησιακούς της στόχους και να υλοποιήσει το όραμά της για το μέλλον

Όπως προαναφέρθηκε, αυτό το βήμα αποτελεί την αφετηρία και το θεμέλιο όλων των ΣΠΔΑΔ, καθώς ο σκοπός αυτών των συστημάτων είναι να διασφαλίσουν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς της στόχους και υποστηρίζει την επίτευξή τους. Ο Οδηγός που θα διαμορφωθεί θα περιλαμβάνει μεθόδους για την αποτύπωση της στρατηγικής της επιχείρησης, όπως αυτή προκύπτει από το εξωτερικό, κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον και από τη φάση του κύκλου ζωής που βρίσκεται, ειδικότερα όσον αφορά στην αντιμετώπιση συνθηκών οικονομικής ύφεσης και κρίσης στην αγορά.

Αυτό το βήμα είναι σημαντικό, καθώς αποτελεί σημείο αναφοράς για την διαμόρφωση των προτεραιοτήτων της επιχείρησης όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό.

Βήμα 2 – Αξιολόγηση των μελλοντικών αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό



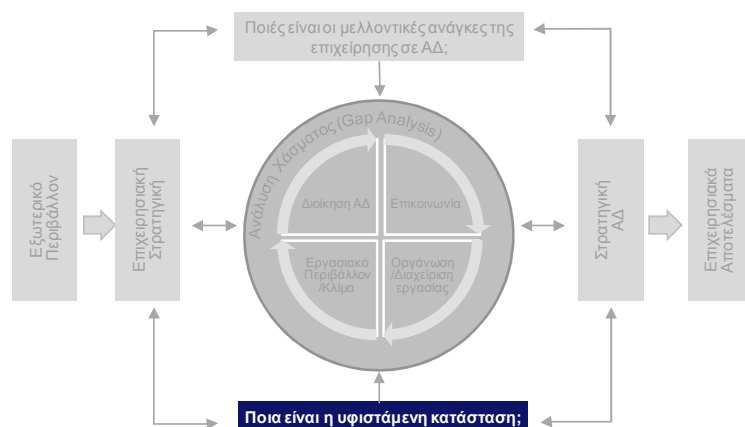
Σε αυτό το βήμα, η επιχείρηση έχοντας αποσαφηνίσει τη στρατηγική της και λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον (τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, περιβαλλοντολογικές), προχωρά στον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων υψηλής προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση και στη συνέχεια στον καθορισμό των αναγκών της σε ανθρώπινο δυναμικό εστιάζοντας στους κρίσιμους ρόλους και τις δεξιότητες που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση της επιχειρησιακής της στρατηγικής. Αυτό δε σημαίνει ότι οι υπόλοιποι ρόλοι (πλην των κρίσιμων) δεν είναι σημαντικοί. Ωστόσο, εστιάζοντας στους κρίσιμους ρόλους η επιχείρηση διευκολύνεται στον καθορισμό των προτεραιοτήτων ως προς το που θα επενδύσει, έτσι ώστε να έχει την μεγαλύτερη ανταποδοτικότητα (Return on Investment).

Ένα ενδεικτικό μοντέλο για την αναγνώριση των κρίσιμων ρόλων παρουσιάζεται στον παρακάτω Πίνακα 3. 2.

Πίνακας 3.2 - Ιεράρχηση σπουδαιότητας ρόλων (Work force segmentation model)

Σπουδαιότητα Ρόλων	Περιγραφή	Ενδεικτικοί Ρόλοι (ανάλογα με την επιχείρηση)
Στρατηγικοί ρόλοι (Strategic Roles)	Ρόλοι των οποίων οι αρμοδιότητες είναι πολύ καθοριστικές για την επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος στην αγορά . Συχνά, οι κατάλληλοι υποψήφιοι με το απαιτούμενο ταλέντο για αυτές τις θέσεις είναι δυσσεύρετοι, είτε λόγω έλλειψης σχετικής προσφοράς ή/και λόγω υψηλής ζήτησης.	Συμψηφίζονται από την Ισολογία
Ρόλοι Υψηλής Τεχνογνωσίας (Core Roles)	Ρόλοι που είναι μοναδικοί για τη κάθε εταιρία, λόγω του ότι απαιτούν την εις βάθος κατανόηση των διαδικασιών του συγκεκριμένου οργανισμού. Το ταλέντο για αυτές τις θέσεις, θα πρέπει να αναπτύχτει εσωτερικά στην εταιρία, με τη πάροδο του χρόνου και κατά τη διάρκεια μακρών περιόδων .	
Αναγκαίοι Ρόλοι (Requisite)	Ρόλοι που διεκπεραιώνουν εργασίες που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση αλλά που μπορούν να πραγματοποιηθούν και με μικρότερο κόστος	
Πλεονασματικοί ρόλοι (Surplus)	Ρόλοι που διεκπεραιώνουν εργασίες που δεν είναι πλέον σχετικές με τη λειτουργία της επιχείρησης.	

Βήμα 3 – Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης



Σε αυτό το βήμα η επιχείρηση αναλύει και αποτυπώνει την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της, α) αποτιμώντας τους ρόλους/ επαγγέλματα τα οποία διαθέτει, β) την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού ανά ρόλο, καθώς και γ) τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα προσόντα που διαθέτει ήδη η επιχείρηση.

Έχοντας ήδη ορίσει τις μελλοντικές της ανάγκες σχετικά με τους ρόλους και τις δεξιότητες που θα υποστηρίξουν την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, η

επιχείρηση μπορεί πιο εύκολα να προχωρήσει σε μια στοχευμένη αξιολόγηση και ανάλυση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού της έναντι αυτών των αναγκών. Αυτό το βήμα είναι απαραίτητο για να μπορέσει η επιχείρηση να προχωρήσει κατά τα επόμενα βήματα στη σύγκριση της υφιστάμενης κατάστασης και της μελλοντικής ανάγκης και στον καθορισμό των απαιτούμενων Δράσεων.

Σε αυτό το βήμα ο Οδηγός θα προσδιορίζει όλα τα στοιχεία που θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να προχωρήσει κατόπιν στην ανάλυση χάσματος (βήμα 4). Ενδεικτικά, τα στοιχεία θα αφορούν στα εξής:

- Επίπεδο σπουδών
- Τεχνικές ικανότητες
- Επίπεδο δεξιοτήτων
- Αποτελέσματα αξιολόγησης της Απόδοσης
- Ηλικία
- Δυσκολία / ευκολία κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας
- Κόστος εργασίας
- Ποσοστό αποχωρήσεων

Πέρα από τα παραπάνω στοιχεία που αφορούν κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, ο Οδηγός θα προσδιορίζει και τα στοιχεία εκείνα του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως πληροφορικά συστήματα, κουλτούρα, κλίμα, τα οποία επηρεάζουν την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και τη λήψη αποφάσεων.

Βήμα 4 – Ανάλυση χάσματος και προσδιορισμός αποκλίσεων/συγκλίσεων

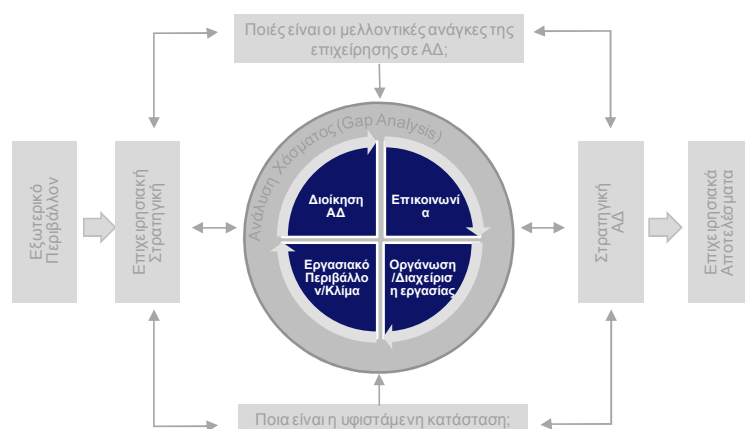


Σε αυτό το βήμα, η επιχείρηση προχωράει στην ανάλυση του χάσματος βάσει της υφιστάμενης κατάστασης και έχοντας προσδιορίσει τις μελλοντικές της ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

Κατά το βήμα της ανάλυσης του χάσματος, η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να λάβει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον, σε θέματα όπως ανταγωνισμός στην τοπική αγορά εργασίας, διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, εξελίξεις/αλλαγές της εργατικής νομοθεσίας. Ο Οδηγός θα παρουσιάζει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα μπορεί να αντλήσει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση σε σχέση με αυτά τα θέματα προκειμένου να σχηματίσει ίδια άποψη.

Οι αποκλίσεις αυτές ενδέχεται να προέρχονται από περιορισμένη προσφορά των συγκεκριμένων επαγγελμάτων στην αγορά εργασίας (έλλειψη προσφοράς είτε σε τοπικό είτε σε εθνικό επίπεδο) αλλά και από μεταβολές στις ανάγκες της επιχείρησης για συγκεκριμένα επαγγέλματα και δεξιότητες (μεταβολή της ζήτησης λόγω αλλαγών στρατηγικών προτεραιοτήτων, τεχνολογίας κλπ). Μπορούν επίσης να προέρχονται από έλλειψη συγκεκριμένων δεξιοτήτων του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (π.χ. προσανατολισμός στο πελάτη, δεξιότητες διαχείρισης έργων κλπ.) αλλά και από πιο δομικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης όπως η μη αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης, ή ο ακατάλληλος σχεδιασμός θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων.

Βήμα 5 – Διαμόρφωση πλάνου δράσεων



Ολοκληρώνοντας την ανάλυση χάσματος στο προηγούμενο βήμα, η επιχείρηση προχωράει στην ιεράρχηση των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης και στη συνέχεια καθορίζει τις απαραίτητες δράσεις.

Οι δράσεις αξιολογούνται βάσει δύο κριτηρίων: α) Προστιθέμενη Αξία και β) Βαθμός Ευκολίας Εφαρμογής λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης, το οικονομικό προφίλ της, το μέγεθος της και το είδος της επιχείρησης. Ο συνδυασμός των δύο κριτηρίων οδηγεί στον χαρακτηρισμό των Δράσεων σε:

- iv. Δράσεις που έχουν άμεσα και ορατά αποτελέσματα
- v. Δράσεις που αποτελούν τις αμέσως επόμενες προτεραιότητες
- vi. Δράσεις που δεν χρειάζεται να υλοποιηθούν, καθώς προσθέτουν μικρότερη αξία σε σχέση με τις υπόλοιπες δράσεις και είναι λιγότερο εύκολα στην υλοποίησή τους

Παράδειγμα της αξιολόγησης αυτής παρατίθεται στο Σχήμα 3.2

Σχήμα 3.2 - Αξιολόγηση Δράσεων



Ολοκληρώνοντας την αξιολόγηση των δράσεων, γίνεται ιεράρχησή τους και αναπτύσσονται τα λεπτομερή πλάνα υλοποίησής τους, τα οποία εμπίπτουν στους τέσσερις πυλώνες που προαναφέρθηκαν στο προηγούμενο μέρος, ήτοι:

5. Οργάνωση και Διαχείριση της Εργασίας
6. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
7. Επικοινωνία
8. Εργασιακό περιβάλλον/ Κλίμα

Ακολουθεί ανάλυση των τεσσάρων πυλώνων της προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

1. Οργάνωση & διαχείριση της εργασίας

Η οργανωτική δομή, ο σχεδιασμός των ρόλων/θέσεων και η διαχείριση της εργασίας αποτελούν βάση για την επιτυχημένη εφαρμογή της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μια επιχείρηση που διαθέτει μια αποτελεσματική οργανωτική δομή και διαχείριση της εργασίας έχει γνώση για το ποιοι είναι οι απαραίτητοι ρόλοι για την επιχείρηση, ενώ έχει διαμορφώσει διαδικασίες και τρόπους συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων που διευκολύνουν την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Έχοντας αναγνωρίσει τους κρίσιμους ρόλους-θέσεις εργασίας στο βήμα 2, η επιχείρηση αναπροσαρμόζει κατάλληλα τόσο το λειτουργικό μοντέλο της, όσο και την οργανωτική δομή της, έτσι ώστε να υποστηρίξει την «έξυπνη» λειτουργία της

επιχείρησης με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (doing more with less).

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η οργανωτική δομή και η διαχείριση της εργασίας πρέπει να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες, πλάνα και προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Για αυτό το λόγο η καταλληλότητά τους προσδιορίζεται από:

- την ευελιξία που προσφέρουν στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης
- το χαμηλό κόστος λειτουργίας τους
- την υποστήριξη στην επίτευξη των στόχων και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας
- τη δημιουργία σαφήνειας ως προς τους κανόνες λειτουργίας και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της πρακτικής εφαρμογής των ανωτέρω αποτελεί η μελέτη περίπτωσης της Ελληνικής επιχείρησης Α όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η επιχείρηση αυτή αντιλήφθηκε ότι καθώς μεγεθύνεται, ο έντονα οικογενειακός της χαρακτήρας και ο άτυπος τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της, στοιχεία που μέχρι εκείνη τη στιγμή συνέβαλλαν στην επιτυχημένη της λειτουργία, θα άρχιζαν να εμποδίζουν και να υποσκάπτουν τη περαιτέρω ανάπτυξη της και προχώρησε στην αναπροσαρμογή του λειτουργικού της μοντέλου και της οργανωτικής της δομής για να διευκολύνει την πιο ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Οι συνεχιζόμενες αλλαγές που βιώνουν οι επιχειρήσεις, ειδικά στην Ελλάδα, και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και που έχουν αναλυθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, «απαιτούν» την εφαρμογή ενός νέου τρόπου οργάνωσης, διεξαγωγής και παρακολούθησης της πραγματοποίησης των εργασιών. Οι επιχειρήσεις καλούνται να επανεξετάσουν και να προσαρμόσουν το λειτουργικό τους μοντέλο και την οργανωτική τους δομή με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους μέσα από την «έξυπνη» διαχείριση των πόρων τους, όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο μοντέλο (βλ. Σχήμα 3.3):

Σχήμα 3.3 - Χαρακτηριστικά έξυπνης οργάνωσης



Η «έξυπνη» οργάνωση στοχεύει στην αύξηση:

- Της **εξωστρέφειας** και της **ευελιξίας (agility)**, ενισχύοντας την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμοστεί έγκαιρα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Της **σαφήνειας** και της **υπευθυνότητας** μέσα από τον ξεκάθαρο ορισμό υπευθυνοτήτων, κριτήριων απόδοσης και διαδικασιών.
- Των **οριζόντιων συνεργιών** προάγοντας στη θέση της τυπικής, κάθετης ιεραρχίας, την οριζόντια οργάνωση, η οποία υποστηρίζει τη μετάδοση γνώσης και καλλιεργεί έναν οργανισμό συνεχούς μάθησης και βελτίωσης (learning organization).

2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επιχείρηση θα προσδιορίσει το βαθμό παρέμβασης στις Διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλόγως της ιεράρχησης των δράσεων που θα προκύψει στην αρχή του βήματος αυτού.

Ο πίνακας που ακολουθεί περιγράφει το σκοπό, τις βασικές ενέργειες, τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης για τις επιμέρους Διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πίνακας 3.3- Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πρακτικές ΔΑΔ	Σκοπός	Βασικές Ενέργειες	Αποτελέσματα	KPIs
Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού και Συστήματα Διαδοχής	Η κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με εξωτερικές προσλήψεις ή εσωτερικές προαγωγές, μεταθέσεις ή μεταφορές. Και η διασφάλιση της ηγετικής συνέχειας,	<ul style="list-style-type: none"> Υποστήριξη τμημάτων/μονάδων στην ανάλυση των μελλοντικών τους αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, και τον έγκαιρο προγραμματισμό της στελέχωσης. Ανάληψη όλων των διαδικασιών που συνδέονται με την δημοσίευση της αγγελίας κενής θέσης εργασίας (θέσπιση κριτηρίων, δημιουργία αγγελίας, δημοσίευση στον τύπο, χρήση διαδικτύου, χρήση εξωτερικών συμβούλων κλπ) Οργάνωση και διεξαγωγή συνεντεύξεων ή/και αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών (πχ. ψυχομετρικά τεστ κ.α.). Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων/οδηγών για τον εγκλιματισμό των νεοεισερχομένων. Δημιουργία συστημάτων διαδοχής 	<p>Η συνεχής ύπαρξη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, που ακολούθως συνδέεται με πολλαπλά πλεονεκτήματα όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> Εξασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας της επιχείρησης καθώς επίσης και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής των πιο αξιόλογων επαγγελματιών. Ο σχεδιασμός διαδοχής διασφαλίζει την συνέχεια του έργου της επιχείρησης και την ελαχιστοποίηση του κόστους πιθανής αντικατάστασης στελεχών σε «νευραλγικές» διοικητικές θέσεις. 	<ul style="list-style-type: none"> Ταχύτητα πλήρωσης θέσεων εργασίας Ταχύτητα εγκλιματισμού προσληφθέντων Προαγωγές σε σχέση με νέες προσλήψεις % θέσεων ευθύνης που έχουν διάδοχο % πλάνων καριέρας σε σχέση με το σύνολο του προσωπικού % απολύσεων λόγω κακής απόδοσης/μη καταλληλότητας
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	Η κατάρτιση των προγραμμάτων και των πλάνων για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, με στόχο την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων σε εξειδικευμένα ή μη, λειτουργικά αντικείμενα.	<ul style="list-style-type: none"> Έγκαιρος εντοπισμός των εξωτερικών μεταβολών που θα πρέπει να συνοδεύονται από νέα εκπαιδευτικά προγράμματα. Εντοπισμός, αξιολόγηση και κατανόηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και εξεύρεση των πλέον ενδεδειγμένων τρόπων ικανοποίησης. Έρευνα αγοράς σχετικά με τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα - επιλογή, οργάνωση και ευθύνη διεξαγωγής των πλέον ενδεδειγμένων. Ανάπτυξη και εφαρμογή ατομικών αναπτυξιακών πλάνων. Συνεχής αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. 	<ul style="list-style-type: none"> Δημιουργία άριστα καταρτισμένων εργαζομένων και στελεχών, ικανών να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και να διαμορφώνουν ανταγωνιστικές λύσεις που θα προσθέτουν αξία για τους πελάτες. Βελτίωση του χρόνου προσαρμογής σε μεταβολές και νέες τεχνολογίες. Δημιουργία κουλτούρας υψηλής απόδοσης, ανάπτυξης, ανατροφοδότησης και καθοδήγησης, και έγκαιρη προετοιμασία των στελεχών είτε για τον σημερινό είτε για ένα μελλοντικό ρόλο. 	<ul style="list-style-type: none"> Ταχύτητα και ευστοχία εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών. Σύνδεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. % εργαζομένων που συμμετέχουν ή έχουν συμμετάσχει εκπαιδευτικά προγράμματα % κόστους εκπαίδευσης Καταλληλότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης/ συνάφεια με το αντικείμενο Δείκτες αποτελεσματικότητας / Διατηρησιμότητα γνώσης
Διοίκηση Αμοιβών και Παροχών	<ul style="list-style-type: none"> Η ανάπτυξη πολιτικής αμοιβών παροχών και κινήτρων και η διαμόρφωση των αντίστοιχων συστημάτων, καθώς και η διασφάλιση της εφαρμογής τους ώστε να διασφαλίζεται η προσέλκυση, η διατήρηση και η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. 	<ul style="list-style-type: none"> Παρακολούθηση στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να εξασφαλίζεται ότι το σύστημα αμοιβών ενσωματώνει και αντικατοπτρίζει συνεχώς τις ανάγκες και τον προσανατολισμό της επιχείρησης. Διαμόρφωση συστήματος αμοιβών, παροχών και κινήτρων που εξασφαλίζει την εσωτερική δικαιοσύνη (internal equity) και εξωτερική ανταγωνιστικότητα (external competitiveness). <ul style="list-style-type: none"> Αξιολόγηση βαρύτητας θέσεων εργασίας, συμμετοχή σε έρευνες αμοιβών, ανάλυση ανταγωνιστικότητας μισθολογικής πρακτικής. Θέσπιση και διαχείριση συστημάτων μακροχρόνιων κινήτρων. Λεπτομερής επικοινωνία και εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων μερών. Σχεδιασμός συνταξιοδοτικών Προγραμμάτων 	<ul style="list-style-type: none"> Η ανάπτυξη και εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών αμοιβών, παροχών και κινήτρων διασφαλίζει τη προσέλκυση, τη διατήρηση και η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της επιβράβευσης ορισμένων αποτελεσμάτων ή συμπεριφορών, επικοινωνούνται έμμεσα στους εργαζομένους τα επιθυμητά για την επιχείρηση χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, αυξάνοντας τελικά τις πιθανότητες εμφάνισής τους. Επιτυγχάνεται η προώθηση κουλτούρας αξιοκρατίας και υψηλής αποτελεσματικότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> Ανταγωνιστική θέση στην αγορά εργασίας % εργαζομένων με μεταβλητά στοιχεία στις αποδοχές τους % μεταβλητών αμοιβών (performance based) στις Συνολικές Αποδοχές [Για θέσεις Ευθύνης, Πωλήσεων]. Αποτελέσματα Έρευνας Ικανοποίησης Εργαζομένων (βελτίωση σε συγκεκριμένους παραμέτρους βάσει τα αποτελέσματα της έρευνας). % Εθελούσιων Αποχωρήσεων (που συνδέονται με τις αμοιβές)

Πρακτικές ΔΑΔ	Σκοπός	Βασικές Ενέργειες	Αποτελέσματα	KPIs
Αξιολόγηση της Απόδοσης	Η ανάπτυξη του πλαισίου και των συστημάτων διοίκησης της απόδοσης και η σύνδεση με άλλα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού.	<ul style="list-style-type: none"> Εντοπισμός των χαρακτηριστικών που συνδέονται με υψηλά επίπεδα απόδοσης για τον κάθε ρόλο. Ανάπτυξη και διασφάλιση εφαρμογής ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης – βάσει στόχων, αξιολόγηση ατομικών ικανοτήτων / ιδιοτήτων, σύνδεση με ατομικά πλάνα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και βελτίωση. Λεπτομερής επικοινωνία και εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων μερών. Καταμερισμός στόχων από τα υψηλότερα στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, έσω της χρήσης συστημάτων στοχοθέτησης που βασίζεται σε συγκεκριμένους δείκτες με ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία (Business Balanced Scorecard) 	<ul style="list-style-type: none"> Δημιουργία μίας βάσης πάνω στην οποία μπορούν να στηριχθούν και να τεκμηριωθούν αποφάσεις σχετικά με τις αμοιβές, προαγωγές, διαδοχή, εκπαίδευση κλπ Σύνδεση των ατομικών στόχων και κριτηρίων απόδοσης των με ευρύτερους στόχους και προτεραιότητες της επιχείρησης. Δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση των στελεχών και έγκυρη πρόβλεψη της μελλοντικής μετακίνησής τους. Αντικειμενικοποίηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα τμήματα και εγκαθίδρυση κοινής αίσθησης «καλής» ή «κακής» απόδοσης. 	<ul style="list-style-type: none"> % στελεχών / υπαλλήλων με σαφείς / μετρήσιμους / στρατηγικά προσανατολισμένους στόχους. Έγκαιρη ολοκλήρωση της διαδικασίας στοχοθέτησης και αξιολόγησης της απόδοσης. % επίτευξης στόχων σε επίπεδο τμημάτων ή/και σε ατομικό Αποτελέσματα Έρευνας Ικανοποίησης Εργαζομένων (βελτίωση σε συγκεκριμένους παραμέτρους βάσει τα αποτελέσματα της έρευνας).
Οργάνωση/ Ρόλοι/ συστήματα	Συμβολή στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του μοντέλου οργάνωσης της επιχείρησης και στη διαχείριση αλλαγών καθώς και αποτύπωση, συνεχής ενημέρωση και παρακολούθηση δεδομένων που αφορούν το Ανθρώπινο Δυναμικό	<ul style="list-style-type: none"> Ανάλυση Οργανωτικής Δομής , καταγραφή των απαιτούμενων ρόλων και διαμόρφωση οργανογραμμάτων. Περιγραφές και αξιολογήσεις θέσεων που θέτουν σαφείς υπευθυνότητες για κάθε εργαζόμενο Εκτίμηση οργανωτικών αλλαγών, και αναγκών για νέες δεξιότητες για τα στελέχη, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ενέργειες όπως η διαχείριση της αλλαγής, βελτίωση της ροής της εργασίας, αποτελεσματικότητα της ομάδας, βελτίωση της ροής εργασιών κ.τ.λ.. Ολοκληρωμένη διαχείριση όλων των πληροφοριών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό 	<ul style="list-style-type: none"> Βελτίωση της οργανωτικής / λειτουργικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μέσα από την βελτιστοποίηση των οργανωτικών δομών, των διαδικασιών, την εκμετάλλευση συνεργιών μεταξύ των τμημάτων και την καλύτερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Έγκαιρη και στρατηγική τοποθέτηση για την αντιμετώπιση αλλαγών είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Διάχυση πληροφορίας. Διαφάνεια σχετικά με τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 	<ul style="list-style-type: none"> Παραγωγικότητα : Έσοδα / Υπάλληλο. Ταχύτητα ανταπόκρισης της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στα αιτήματα των τμημάτων και της επιχείρησης. Ποιότητα υπηρεσιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποδοτική Λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποτελέσματα Έρευνας Ικανοποίησης Εργαζομένων (βελτίωση σε συγκεκριμένους παραμέτρους βάσει τα αποτελέσματα της έρευνας).

3. Εργασιακό Περιβάλλον & Κλίμα

Το εργασιακό περιβάλλον/ κλίμα αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της Προνοητικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς αποτελεί σημαντική ένδειξη για το πώς η επιχείρηση εκμεταλλεύεται όλο το δυναμικό των εργαζομένων της στο έπακρον. Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της και επιτυγχάνει να δίνουν οι εργαζόμενοι «τον καλύτερό τους εαυτό». Όπως προαναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο το κλίμα συνδέεται άμεσα με τους δείκτες επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, καθώς έχει αποδειχθεί από έρευνες της Hay Group, ότι μέχρι και 30% της απόκλισης στην απόδοση μεταξύ κορυφαίων και μέσω επιχειρήσεων οφείλεται σε αυτό.

Στα ταχύτατα αναπτυσσόμενα περιβάλλοντα που αντιμετωπίζουν πλέον οι περισσότερες εταιρείες όπου οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες συνεχώς εξελίσσονται, οι επιχειρήσεις καλούνται να βασιστούν σε ανθρώπους που θα ενεργούν αυτόνομα, κατά τρόπο που συνάδει με την κουλτούρα, τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Επίσης ενώπιον ενός απαιτητικού παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις καλούνται να αξιοποιήσουν έξυπνα λιγότερους πόρους με καλύτερα αποτελέσματα, καθιστώντας την προσπάθεια, τη διάθεση και τον ενθουσιασμό των εργαζομένων ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά τους στοιχεία.

Επομένως στα πλαίσια του σχεδιασμού αλλά και της εφαρμογής ενός συστήματος Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η αντίληψη και η εικόνα που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναφορικά με την επιχείρησή τους, τις λειτουργίες της, τις πολιτικές της και το εργασιακό περιβάλλον μέσα στον οποίο λειτουργούν και εργάζονται. Ούτως ώστε να εξεταστεί εάν οι αποκλίσεις σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικού (Ρόλοι και Δεξιότητες) που έχουν αναδειχτεί στην ανάλυση χάσματος (Βήμα 4) προέρχονται από μεταβολές στις ανάγκες της επιχείρησης ή οφείλονται σε άλλους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. μη αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης, έλλειψη καθοδήγηση των εργαζομένων, κλπ.).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της πρακτικής εφαρμογής των ανωτέρω αποτελεί η μελέτη περίπτωσης της Ελληνικής επιχείρησης Δ όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η επιχείρηση αυτή αντιλαμβανόμενη ότι η μελλοντική της

ανάπτυξη θα τελούσε σε άμεση συνάρτηση με την υγιή εσωτερική της αναδιοργάνωση καθώς και με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, αποφάσισε να προχωρήσει στη διεξαγωγή έρευνας εργαζομένων με σκοπό την αποτύπωση του κλίματος που βιώνουν οι εργαζόμενοι και της εικόνας που έχουν για την επιχείρηση και να εντοπισθούν περιοχές που χρήζουν βελτίωσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι ενώ η επιχείρηση βίωνε ένα πολύ καλό, ανθρωποκεντρικό κλίμα, υπήρχαν ελλείψεις σε παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος όπως: στο οργανωτικό/λειτουργικό μοντέλο της επιχείρησης, στην αξιολόγηση των εργαζομένων και στην παροχή εκπαιδευτικών /αναπτυξιακών ευκαιριών, με άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Εστιάζοντας στη βελτίωση αυτών των περιοχών του κλίματος και στην επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της η επιχείρηση κατάφερε να έχει μια σταθερή ανάπτυξη και να ενισχύσει τα αποτελέσματα της, παρά τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες.

Σύνδεση επιχειρησιακής στρατηγικής με τους τέσσερις βασικούς πυλώνες

Οι ακόλουθοι πίνακες συνδέουν τους τρεις βασικούς τύπους επιχειρησιακής στρατηγικής (στρατηγική μείωσης κόστους, διαφοροποίησης /καινοτομίας και εστίασης /ποιότητας) με τους τέσσερις βασικούς πυλώνες (Enablers) της Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίοι περιγράφηκαν παραπάνω. Οι πίνακες βασίζονται σε πρότυπα που έχουν αναπτύξει οι Gomez-Mejia, Balkin & Candy (2007)⁶⁷

Σε επόμενο στάδιο, η επιχείρηση καθοδηγούμενη από την επιχειρησιακή της στρατηγική, μπορεί να αναλάβει και να εφαρμόσει μια σειρά δράσεων - παρεμβάσεων που μπορεί να υιοθετήσει στα πλαίσια ενός ΣΠΔΑΔ.

⁶⁷ Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2007). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ.

Πίνακας 3.4 - Σύνδεση Στρατηγικής Μείωσης Κόστους με τους Βασικούς Πυλώνες του Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης

Στρατηγική Μείωσης Κόστους (cost leadership)									
Στόχος Στρατηγικής: <i>Η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος/υπηρεσίας με το μικρότερο κόστος (Μαζική παραγωγή)</i>									
Πολιτικές ΑΔ	<ul style="list-style-type: none"> • Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές καθηκόντων • Ενθάρρυνση εξειδίκευσης και περιορισμένα πλαίσια ανάπτυξης καριέρας • Εστιασμένα και αναγκαία προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης • Καθοδήγηση συμπεριφορών και μειωμένη ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό 								
Οργάνωση & Διαχείριση Εργασίας	<ul style="list-style-type: none"> • Ακριβής περιγραφή θέσεων εργασίας • Ιεραρχική δομή (Rule and Command) • Ευέλικτες μορφές απασχόλησης – ευελιξία στο ωράριο απασχόλησης (flexi-time), στην σύμβαση εργασίας (περιορισμένου χρόνου-part-time, προσωρινή, υπεργολαβία κλπ.) • Ευέλικτη μετακίνηση/χρήση πόρων ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς • Χαμηλή εξασφάλιση εργασιακής ασφάλειας - σταθερότητας 								
Δραστηριότητες ΔΑΔ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">ΔΑΔ - Επιλογή προσωπικού</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες • Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">ΔΑΔ - Αξιολόγηση της απόδοσης</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους και παραγωγικότητας • Κυρίως ατομική αξιολόγηση • Βραχυπρόθεσμα κριτήρια </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">ΔΑΔ - Εκπαίδευση & Ανάπτυξη</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένη και συνήθως επιδοτούμενη • Επικεντρωμένη στην κάλυψη άμεσων αναγκών (π.χ. τεχνικές γνώσεις και ικανότητες) </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">ΔΑΔ - Διοίκηση Αμοιβών & Παροχών</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Σύνδεση της αμοιβής με την θέση • Περιορισμένα κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα </td> </tr> </table>	ΔΑΔ - Επιλογή προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> • Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες • Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας 	ΔΑΔ - Αξιολόγηση της απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους και παραγωγικότητας • Κυρίως ατομική αξιολόγηση • Βραχυπρόθεσμα κριτήρια 	ΔΑΔ - Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένη και συνήθως επιδοτούμενη • Επικεντρωμένη στην κάλυψη άμεσων αναγκών (π.χ. τεχνικές γνώσεις και ικανότητες) 	ΔΑΔ - Διοίκηση Αμοιβών & Παροχών	<ul style="list-style-type: none"> • Σύνδεση της αμοιβής με την θέση • Περιορισμένα κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα
ΔΑΔ - Επιλογή προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> • Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες • Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας 								
ΔΑΔ - Αξιολόγηση της απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους και παραγωγικότητας • Κυρίως ατομική αξιολόγηση • Βραχυπρόθεσμα κριτήρια 								
ΔΑΔ - Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένη και συνήθως επιδοτούμενη • Επικεντρωμένη στην κάλυψη άμεσων αναγκών (π.χ. τεχνικές γνώσεις και ικανότητες) 								
ΔΑΔ - Διοίκηση Αμοιβών & Παροχών	<ul style="list-style-type: none"> • Σύνδεση της αμοιβής με την θέση • Περιορισμένα κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα 								
Εργασιακό Περιβάλλον & Κλίμα	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλά επίπεδα ελευθερίας δράσης & ανάληψη πρωτοβουλιών • Στενή και τακτική παρακολούθηση της αποδοτικότητας/ παραγωγικότητας 								
Επικοινωνία	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγαλύτερη εστίαση στην παροχή πολύ συγκεκριμένων «οδηγιών/ κατευθύνσεων» 								

Πίνακας 3.5 - Σύνδεση Στρατηγικής Διαφοροποίησης-Καινοτομίας με τους Βασικούς Πυλώνες του Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης

Στρατηγική Διαφοροποίησης-Καινοτομίας (differentiation)									
Στόχος Στρατηγικής: <i>Η προσφορά ενός προϊόντος/υπηρεσίας που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει</i>									
Πολιτικές ΔΔ	<ul style="list-style-type: none"> Εργασίες με συχνή επαφή και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων Αυξημένος συντονισμός δραστηριοτήτων Διαδικασία αξιολόγησης που επιβραβεύει την ομαδική εργασία και την συνεργασία καθώς και τις καινοτόμες ιδέες/ λύσεις Ευρύς σχεδιασμός ανάπτυξης καριέρας και σταδιοδρομίας με στόχο την απόκτηση ευρέως φάσματος ικανοτήτων 								
Οργάνωση & Διαχείριση Εργασίας	<ul style="list-style-type: none"> Λιγότερο ιεραρχική δομή, λιγότερα επίπεδα (flat), προαγωγή οριζόντιων συνεργειών/ ομάδων εργασίας Αυξημένη αλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) Ευρεία περιγραφή εργασίας και αυξημένη αυτονομία Σχετική εργασιακή ασφάλεια-σταθερότητα 								
Δραστηριότητες ΔΑΔ	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">ΔΑΔ - Επιλογή προσωπικού</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Έμφαση σε δυνατότητα ανάπτυξης των νεοεισερχομένων Προσφέρονται μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας Προσέλκυση προσωπικού από ανταγωνιστές </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">ΔΑΔ - Αξιολόγηση της απόδοσης</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> «Αντικειμενική» αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων Μακροπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική και ατομική αξιολόγηση </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">ΔΑΔ - Εκπαίδευση & Ανάπτυξη</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Εκτεταμένη εκπαίδευση Ανάπτυξη δια-τμηματικής συνεργασίας για την ενθάρρυνση καινοτόμων προσεγγίσεων </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">ΔΑΔ - Διοίκηση Αμοιβών & Παροχών</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Σύνδεση αμοιβής με απόδοση Παροχή κινήτρων συνδεδεμένων με επίδειξη ίδιων πρωτοβουλιών </td> </tr> </table>	ΔΑΔ - Επιλογή προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> Έμφαση σε δυνατότητα ανάπτυξης των νεοεισερχομένων Προσφέρονται μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας Προσέλκυση προσωπικού από ανταγωνιστές 	ΔΑΔ - Αξιολόγηση της απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> «Αντικειμενική» αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων Μακροπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική και ατομική αξιολόγηση 	ΔΑΔ - Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	<ul style="list-style-type: none"> Εκτεταμένη εκπαίδευση Ανάπτυξη δια-τμηματικής συνεργασίας για την ενθάρρυνση καινοτόμων προσεγγίσεων 	ΔΑΔ - Διοίκηση Αμοιβών & Παροχών	<ul style="list-style-type: none"> Σύνδεση αμοιβής με απόδοση Παροχή κινήτρων συνδεδεμένων με επίδειξη ίδιων πρωτοβουλιών
ΔΑΔ - Επιλογή προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> Έμφαση σε δυνατότητα ανάπτυξης των νεοεισερχομένων Προσφέρονται μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας Προσέλκυση προσωπικού από ανταγωνιστές 								
ΔΑΔ - Αξιολόγηση της απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> «Αντικειμενική» αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων Μακροπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική και ατομική αξιολόγηση 								
ΔΑΔ - Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	<ul style="list-style-type: none"> Εκτεταμένη εκπαίδευση Ανάπτυξη δια-τμηματικής συνεργασίας για την ενθάρρυνση καινοτόμων προσεγγίσεων 								
ΔΑΔ - Διοίκηση Αμοιβών & Παροχών	<ul style="list-style-type: none"> Σύνδεση αμοιβής με απόδοση Παροχή κινήτρων συνδεδεμένων με επίδειξη ίδιων πρωτοβουλιών 								
Εργασιακό Περιβάλλον & Κλίμα	<ul style="list-style-type: none"> Καλλιέργεια νοοτροπίας διαρκούς αλλαγής Ενδυνάμωση των εργαζομένων – υψηλά επίπεδα ελευθερίας δράσης & ανάληψη πρωτοβουλιών Ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας 								
Επικοινωνία	<ul style="list-style-type: none"> Ξεκάθαρο όραμα όσον αφορά στην καινοτομία, επικοινωνία των περιοχών στις οποίες προτίθεται η εταιρεία να επιδιώξει την εφαρμογή νέων ιδεών και προσεγγίσεων Μεγάλη εστίαση στην μετάδοση γνώσης, καλών ιδεών & βέλτιστων πρακτικών 								

Πίνακας 3.6 - Σύνδεση Στρατηγικής Εστίασης - Ποιότητας με τους Βασικούς Πυλώνες του Μοντέλου Προνοητικής Διαχείρισης

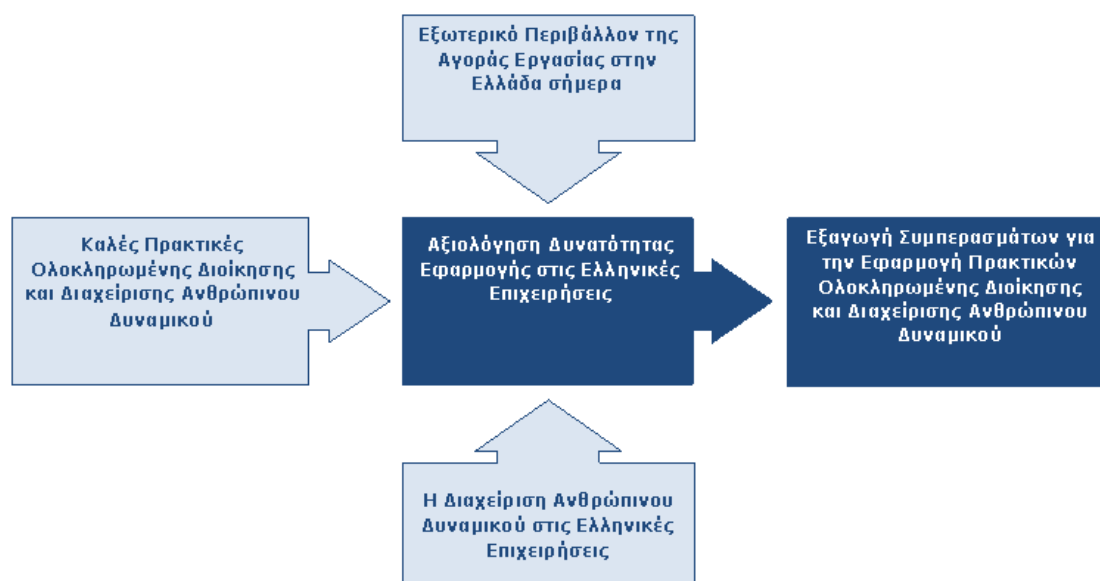
Στρατηγική εστίασης-ποιότητας (focus strategy)									
Στόχος Στρατηγικής:									
<i>Δεν απευθύνεται σε όλη την αγορά αλλά μόνο σε ένα προσεκτικά επιλεγμένο τμήμα της, τις ανάγκες του οποίου προσπαθεί να καλύψει με την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών</i>									
Πολιτικές ΑΔ	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλό επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων • Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη • Σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές καθηκόντων • Διαδικασία αξιολόγησης με ιδιαίτερη εστίαση στην ποιότητα/ εξυπηρέτηση πελατών 								
Οργάνωση & Διαχείριση Εργασίας	<ul style="list-style-type: none"> • Χρήση ομάδων εργασίας με στόχο την ενίσχυση της ποιότητας • Ακριβής περιγραφή εργασίας • Μέτρια εξασφάλιση εργασιακής ασφάλειας - σταθερότητας 								
Δραστηριότητες ΔΑΔ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 5px;"><i>ΔΑΔ - Επιλογή προσωπικού</i></td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Έμφαση σε συμπεριφορές, δεξιότητες (π.χ. προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του πελάτη) • Προσφέρονται δυνατότητες σταδιοδρομίας </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>ΔΑΔ - Αξιολόγηση της απόδοσης</i></td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας • Μεσοπρόθεσμα κριτήρια • Ομαδική και ατομική αξιολόγηση </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>ΔΑΔ - Εκπαίδευση & Ανάπτυξη</i></td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Εκτεταμένη εκπαίδευση • Ανάπτυξη δια-τμηματικής συνεργασίας με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>ΔΑΔ - Διοίκηση Αμοιβών & Παροχών</i></td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Σύνδεση αμοιβών με προτάσεις ποιότητας • Παροχή κινήτρων συνδεδεμένων με ποιότητα </td> </tr> </table>	<i>ΔΑΔ - Επιλογή προσωπικού</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Έμφαση σε συμπεριφορές, δεξιότητες (π.χ. προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του πελάτη) • Προσφέρονται δυνατότητες σταδιοδρομίας 	<i>ΔΑΔ - Αξιολόγηση της απόδοσης</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας • Μεσοπρόθεσμα κριτήρια • Ομαδική και ατομική αξιολόγηση 	<i>ΔΑΔ - Εκπαίδευση & Ανάπτυξη</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Εκτεταμένη εκπαίδευση • Ανάπτυξη δια-τμηματικής συνεργασίας με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας 	<i>ΔΑΔ - Διοίκηση Αμοιβών & Παροχών</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Σύνδεση αμοιβών με προτάσεις ποιότητας • Παροχή κινήτρων συνδεδεμένων με ποιότητα
<i>ΔΑΔ - Επιλογή προσωπικού</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Έμφαση σε συμπεριφορές, δεξιότητες (π.χ. προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του πελάτη) • Προσφέρονται δυνατότητες σταδιοδρομίας 								
<i>ΔΑΔ - Αξιολόγηση της απόδοσης</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας • Μεσοπρόθεσμα κριτήρια • Ομαδική και ατομική αξιολόγηση 								
<i>ΔΑΔ - Εκπαίδευση & Ανάπτυξη</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Εκτεταμένη εκπαίδευση • Ανάπτυξη δια-τμηματικής συνεργασίας με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας 								
<i>ΔΑΔ - Διοίκηση Αμοιβών & Παροχών</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Σύνδεση αμοιβών με προτάσεις ποιότητας • Παροχή κινήτρων συνδεδεμένων με ποιότητα 								
Εργασιακό Περιβάλλον & Κλίμα	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλά πρότυπα - έμφαση στην υπεροχή και στην βελτίωση της απόδοσης • Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας και κουλτούρας ποιότητας 								
Επικοινωνία	<ul style="list-style-type: none"> • Σαφής και τακτική επικοινωνία των επιχειρησιακών στόχων όσων αφορά την ποιότητα και την βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών • Ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνίας και της συμμετοχής των εργαζομένων με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας 								

Βήμα 6 – Αξιολόγηση και αναπροσαρμογή δράσεων



Ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την εφαρμογή του ΣΠΔΑΔ είναι να θεωρηθεί μια «ζωντανή διαδικασία», η οποία δεν αντιμετωπίζεται αποσπασματικά από την επιχείρηση αλλά παρακολουθείται και αξιολογείται τακτικά προκειμένου να διασφαλίζεται ότι ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται η επιχείρηση τους πόρους της βρίσκεται διαρκώς σε ευθυγράμμιση με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και το στρατηγικό προσανατολισμό της. Για το λόγο αυτό ο σκοπός του βήματος αυτού είναι να δημιουργηθούν δείκτες αποτελεσματικότητας των ενεργειών καθώς και τρόποι παρακολούθησης και αξιολόγησης της πορείας των δράσεων, με σκοπό να διασφαλίζεται ότι το πλάνο ανταποκρίνεται διαρκώς στις πραγματικές επιχειρησιακές ανάγκες και στρατηγικούς στόχους (δεδομένου ότι κατά την υλοποίηση της εισέρχονται και απρόβλεπτοι παράγοντες οι οποίοι ενδέχεται να απαιτούν τη προσαρμογή ορισμένων δράσεων)

Γ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



Στο τρίτο και τελευταίο μέρος της παρούσης Μελέτης, ανακεφαλαιώνονται τα συμπεράσματα που αναφέρονται αφενός κατά την εξέταση καλών πρακτικών ολοκληρωμένης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τόσο στην Ελλάδα, όσο και διεθνώς, αφετέρου κατά την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στην Ελλάδα.

Έτσι, μέσα από την Μελέτη προκύπτει ότι:

- Το Σύστημα Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΠΔΑΔ) έχει αποδεδειγμένα απτά οφέλη για τις επιχειρήσεις – αύξηση μεριδίου αγοράς, ενίσχυση ανταγωνιστικότητας, κερδοφορία, branding, αύξηση του goodwill της εταιρείας κ.α.
- Η αποτελεσματική εφαρμογή ενός ΣΠΔΑΔ δεν συνεπάγεται πολυπλοκότητα
- Το Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν απαιτεί απαραίτητα οικονομικούς πόρους. Απαιτεί αλλαγή φιλοσοφίας και τρόπου σκέψης. Πιο πολύ στηρίζεται στην κατανόηση της αναγκαιότητας και χρησιμότητάς του, καθώς και στη θέληση και αποφασιστικότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει τους κανόνες που το διέπουν.
- Η εισαγωγή ενός τέτοιου μοντέλου απαιτεί ή/και προϋποθέτει τις περισσότερες φορές την αλλαγή κουλτούρας και συμπεριφορών από όλους τους εργαζομένους σε οποιοδήποτε επίπεδο.

- Η κατανόηση και αποδοχή του μοντέλου προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τους εργαζομένους μίας επιχείρησης εξαρτάται από το κατά πόσο τα στελέχη, και ειδικά η ηγεσία της επιχείρησης, αναγνωρίζει και υποστηρίζει την εφαρμογής του.
- Η αμφίδρομη και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ της εργοδοσίας και των εργαζομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του μοντέλου, όπως αναδείχθηκε και από τις καλές πρακτικές.
- Το επίπεδο του κλίματος και το είδος της κουλτούρας που υπάρχει στις επιχειρήσεις μπορεί να ενισχύσει ή να δυσκολέψει την ανάπτυξη δράσεων προνοητικής διαχείρισης. Γι' αυτό το λόγο, αυτός ο παράγοντας χρειάζεται να ληφθεί προσεχτικά υπόψη κατά την εκπόνηση του Οδηγού και την εφαρμογή του μοντέλου στις Ελληνικές επιχειρήσεις.
- Το οικογενειακό κλίμα και το σχετικά μικρό μέγεθος των Ελληνικών επιχειρήσεων μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στην αποτελεσματική εφαρμογή της Προνοητικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, λόγω της ευελιξίας και της αμεσότητας στην επικοινωνία που μπορούν να επιτύχουν. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί να έχει πεισθεί η ιδιοκτησία/ηγεσία για την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα εφαρμογής της.
- Η σύνδεση των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ τους συνεισφέρει στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της προνοητικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Το Μοντέλο Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εξοικονομήσει πόρους στην επιχείρηση μέσω της:
 - ο επένδυσης στην ανάπτυξη των πλέον ικανών και απαραίτητων εργαζομένων για την επιχείρηση,
 - ο στοχευμένης ως προς τη στρατηγική εκπαίδευσης,
 - ο αποφυγής απώλειας ικανών στελεχών,
 - ο ελαχιστοποίησης ανάγκης πρόσληψης νέων στελεχών από την αγορά εργασίας με υψηλότερο κόστος και με αμφίβολα αποτελέσματα,
 - ο διαμόρφωσης άλλου είδους αμοιβών οι οποίες κοστίζουν λιγότερο στην επιχείρηση, αλλά έχουν υψηλότερη ανταποδοτικότητα από τις παραδοσιακές υλικές αμοιβές

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Προνοητικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να φαντάζει πολυτέλεια στις σημερινές συνθήκες τις οποίες βιώνουν οι

Ελληνικές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, ειδικά μέσα σε αυτό το πλαίσιο αβεβαιότητας, οι επιχειρήσεις πρέπει περισσότερο από κάθε άλλη φορά να σκεφτούν τους τρόπους και τις προϋποθέσεις που θα τις οδηγήσουν στην ανάπτυξη.

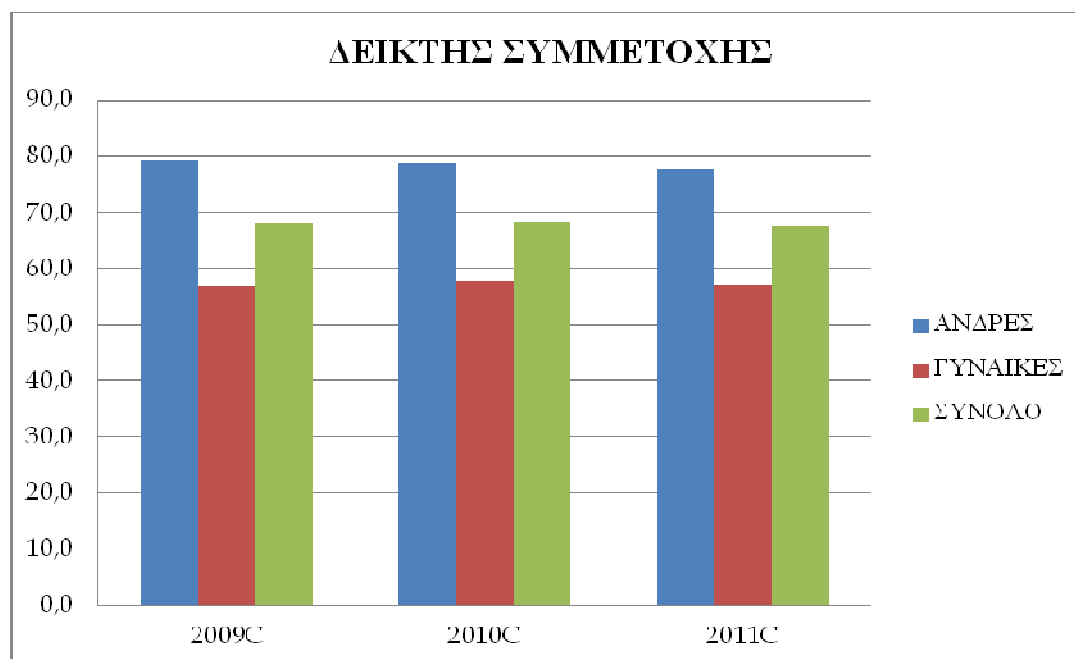
Η ύπαρξη ενός εργατικού δυναμικού που μπορεί να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης είναι περισσότερο αποτέλεσμα σχεδιασμού και προγραμματισμού, παρά προϋπολογισμού και κόστους. Η Προνοητική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από την εφαρμογή ρεαλιστικών και κατάλληλα διαμορφωμένων πρακτικών μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση και να υποστηρίξει την ανάπτυξη και υλοποίηση των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

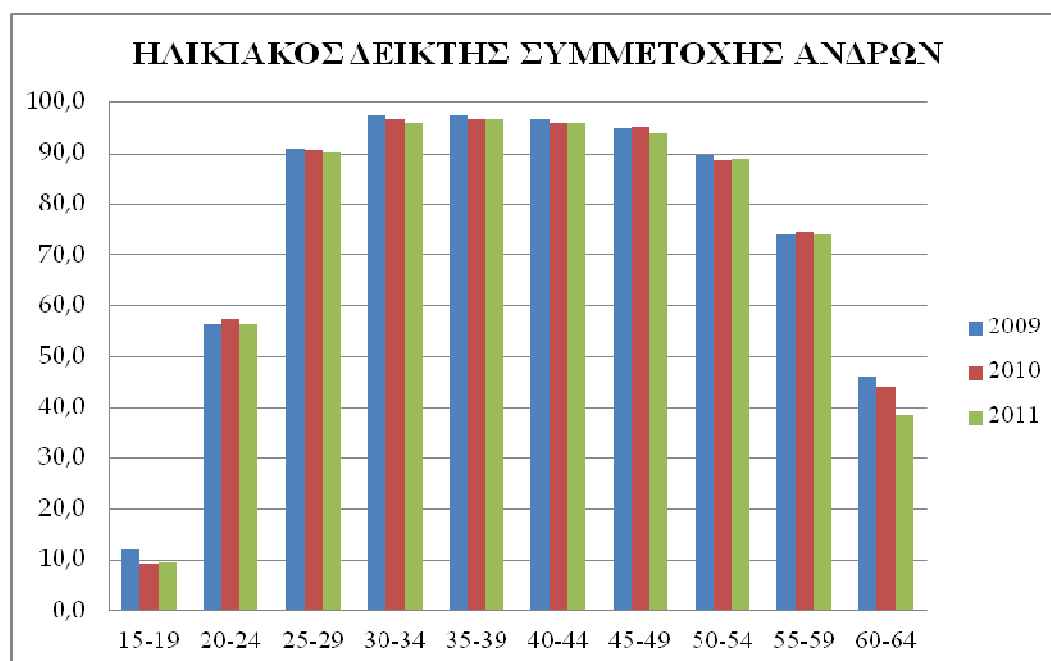
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ & ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΦΕΣΗ

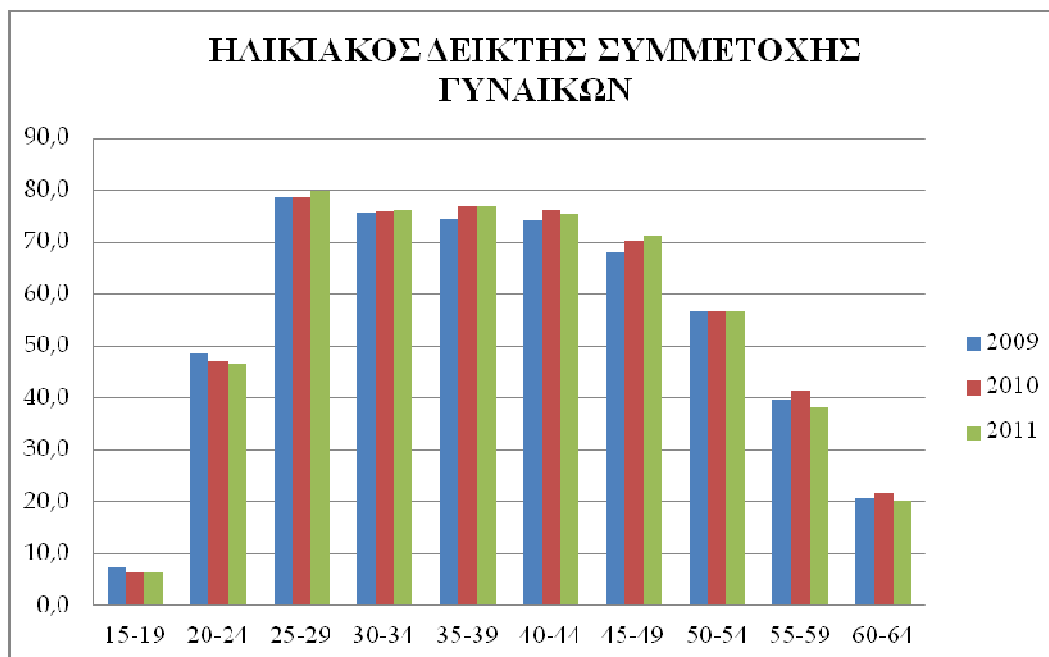
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.1



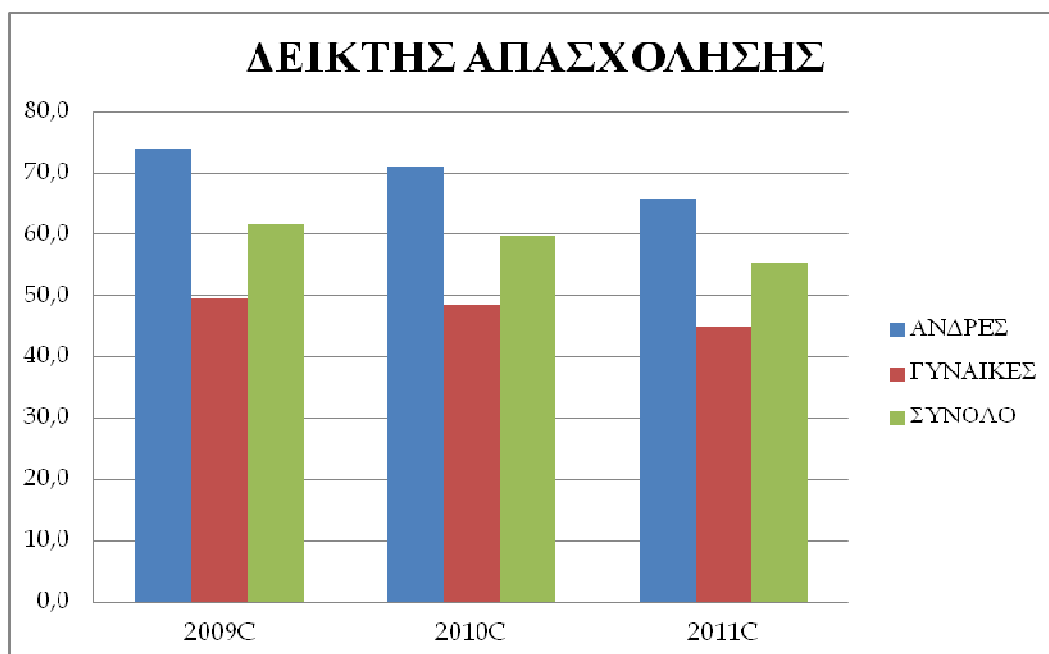
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.2



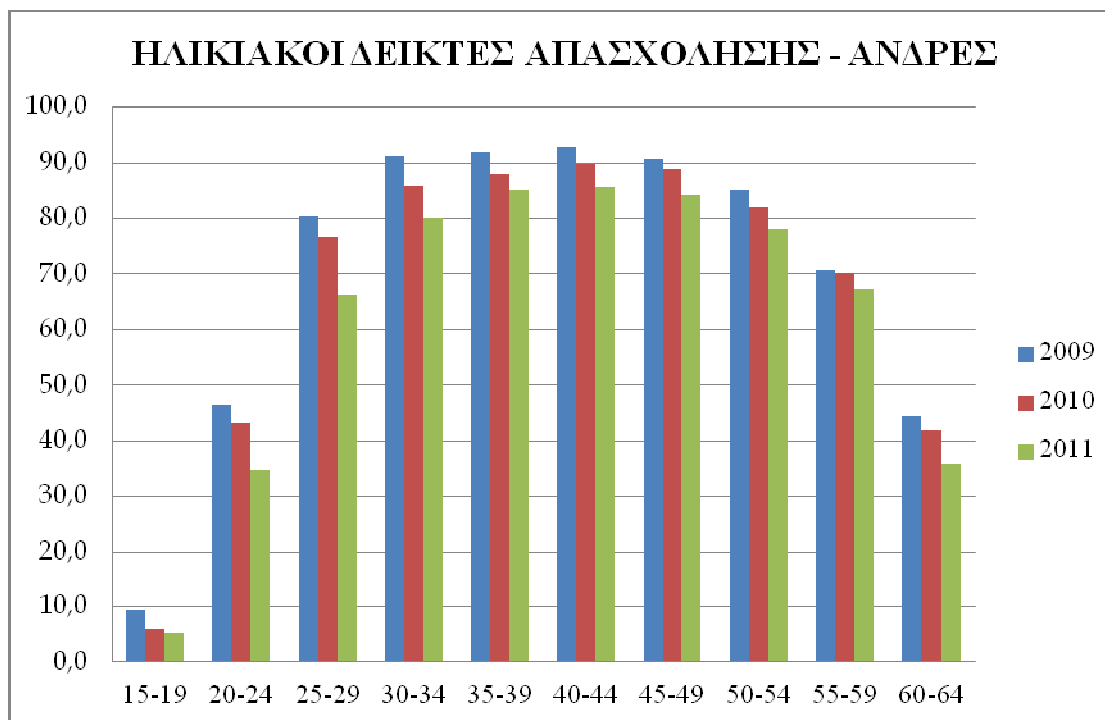
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.3



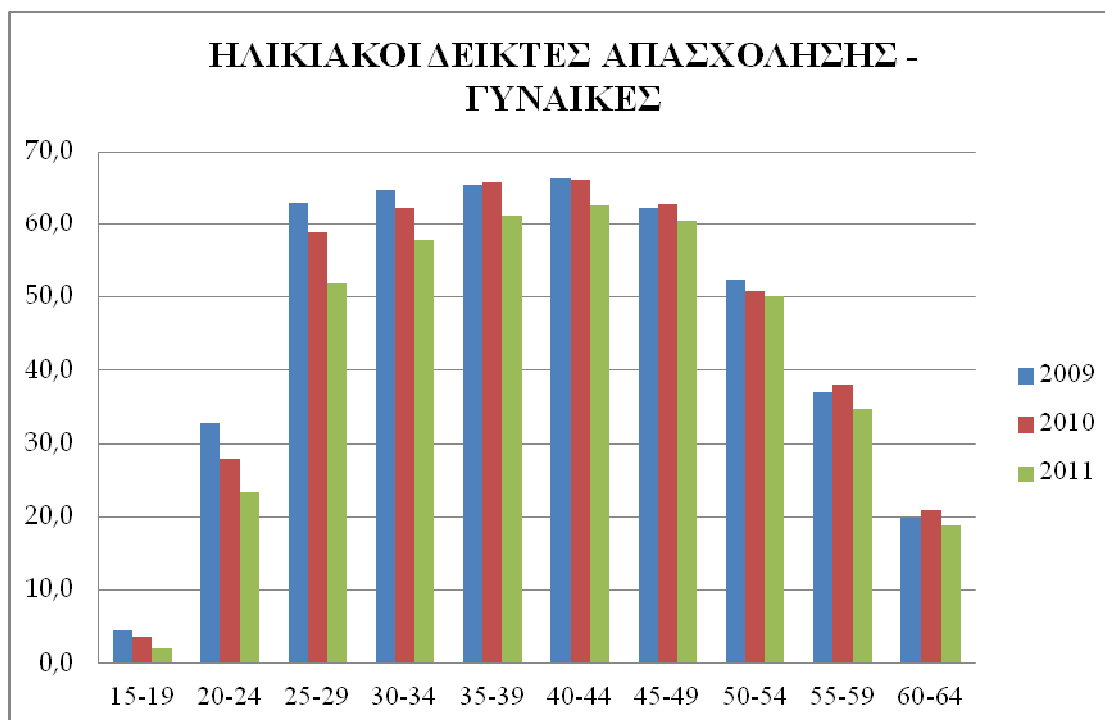
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2.1



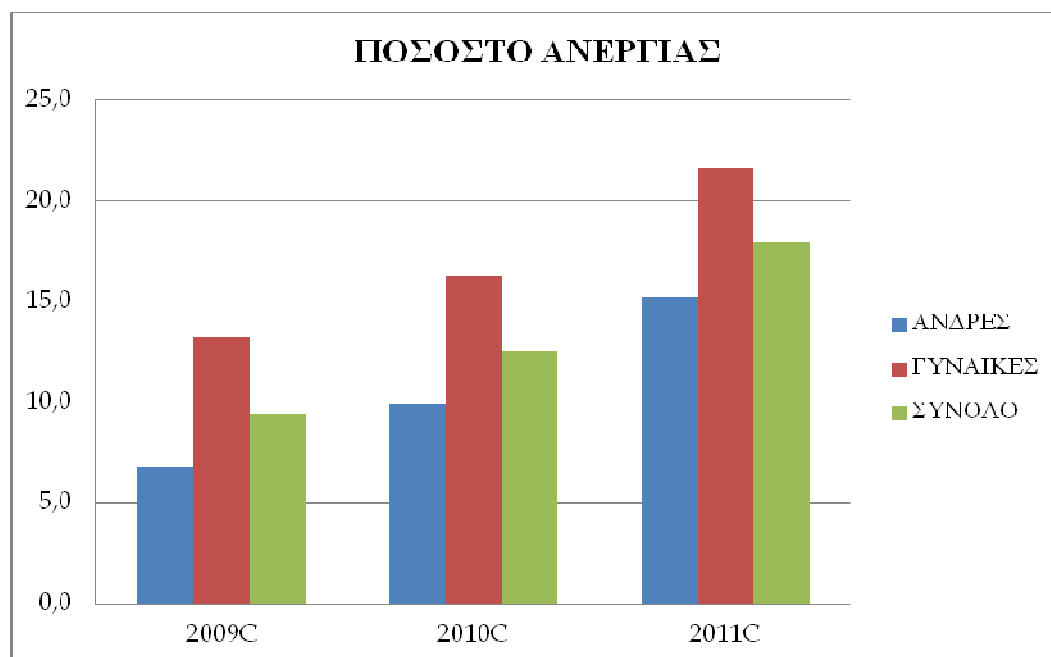
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2.2



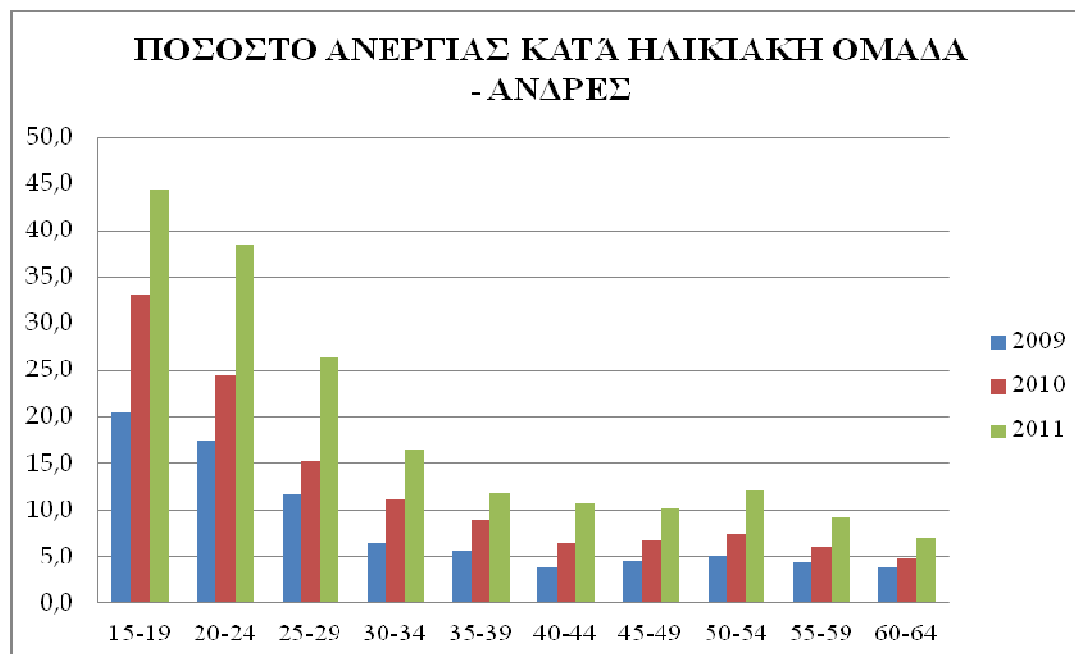
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2.3



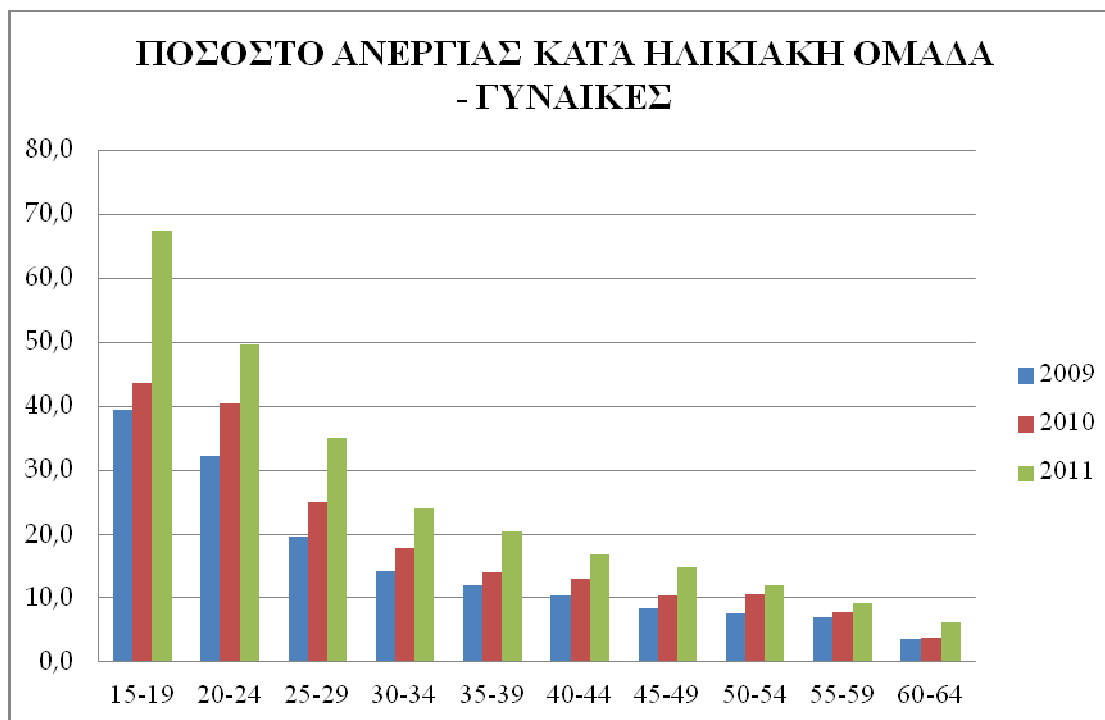
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3.1



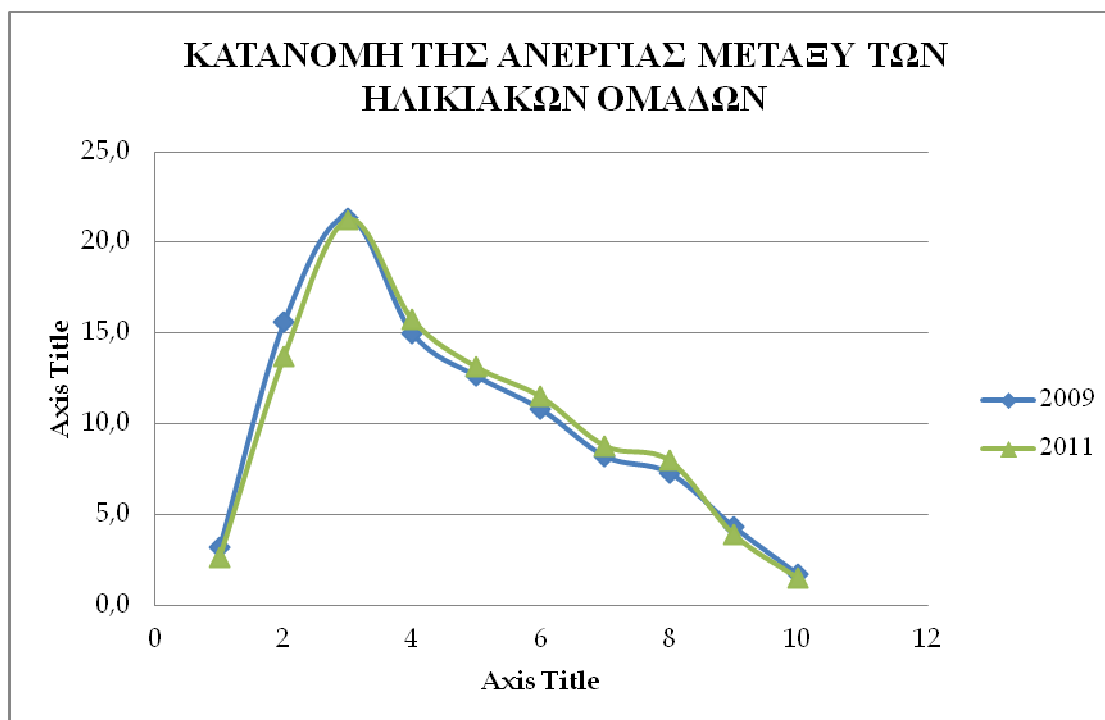
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3.2



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3.3



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3.4

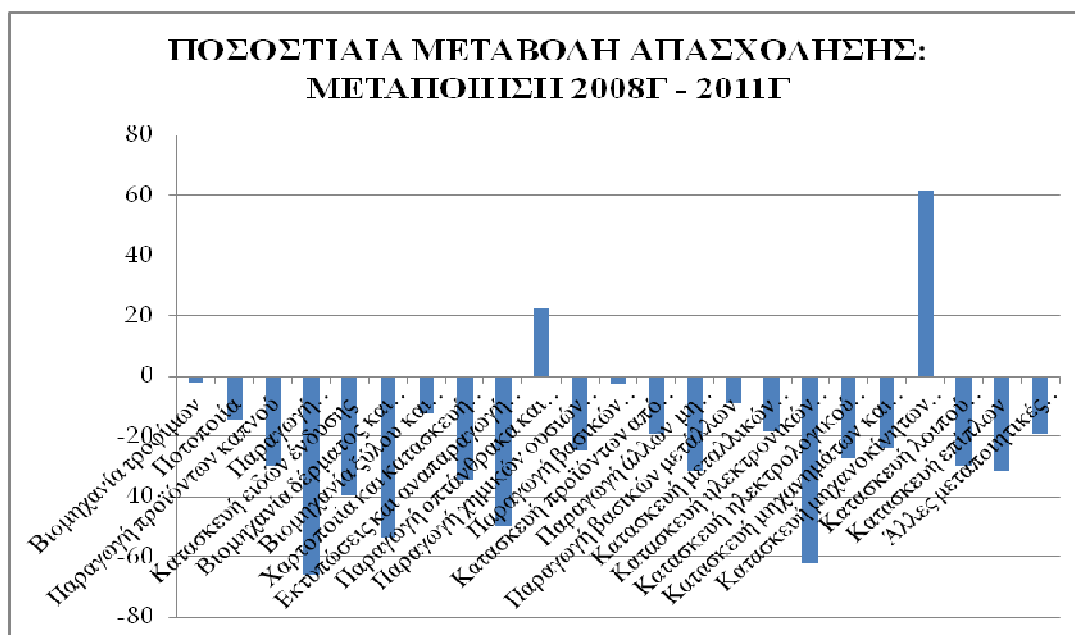


ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

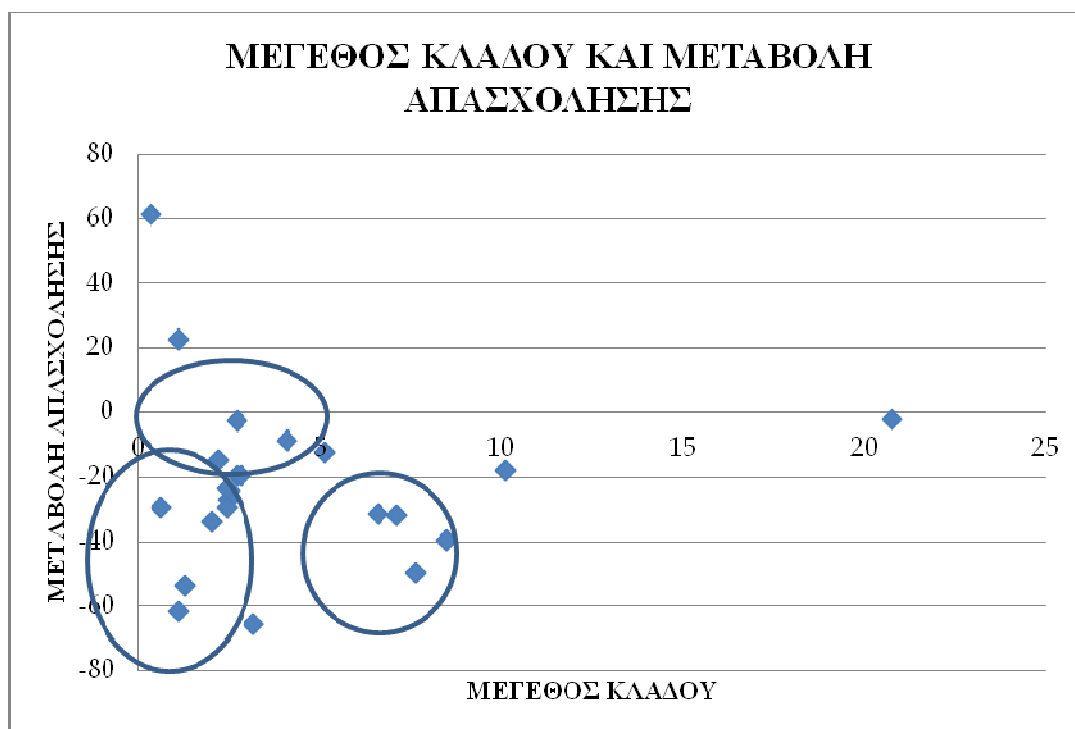
ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΚΛΑΔΩΝ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΡΥΘΜΟΥΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

	ΑΥΞΗΣΗ	ΣΤΑΣΙΜΟΤΗΤΑ (0-5%)	ΜΕΙΩΣΗ (15>5%)	ΜΕΙΩΣΗ (>15%)
ΜΕΓΑΛΟ (>10%)		Βιομηχανία τροφίμων		Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα
ΜΕΣΑΙΟ (5>10%)			Βιομηχανία ξύλου και κατασκευή προϊόντων από ξύλο και φελλό,	Κατασκευή ειδών ένδυσης Εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων Κατασκευή επίπλων
ΜΙΚΡΟΣ (<5%)	Παραγωγή οπτάνθρακα και προϊόντων διύλισης πετρελαίου Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων κλπ	Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών	Παραγωγή βασικών μετάλλων	Ποτοποιία Παραγωγή προϊόντων καπνού Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών Χαρτοποιία και κατασκευή χάρτινων προϊόντων Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων Κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύλες Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες

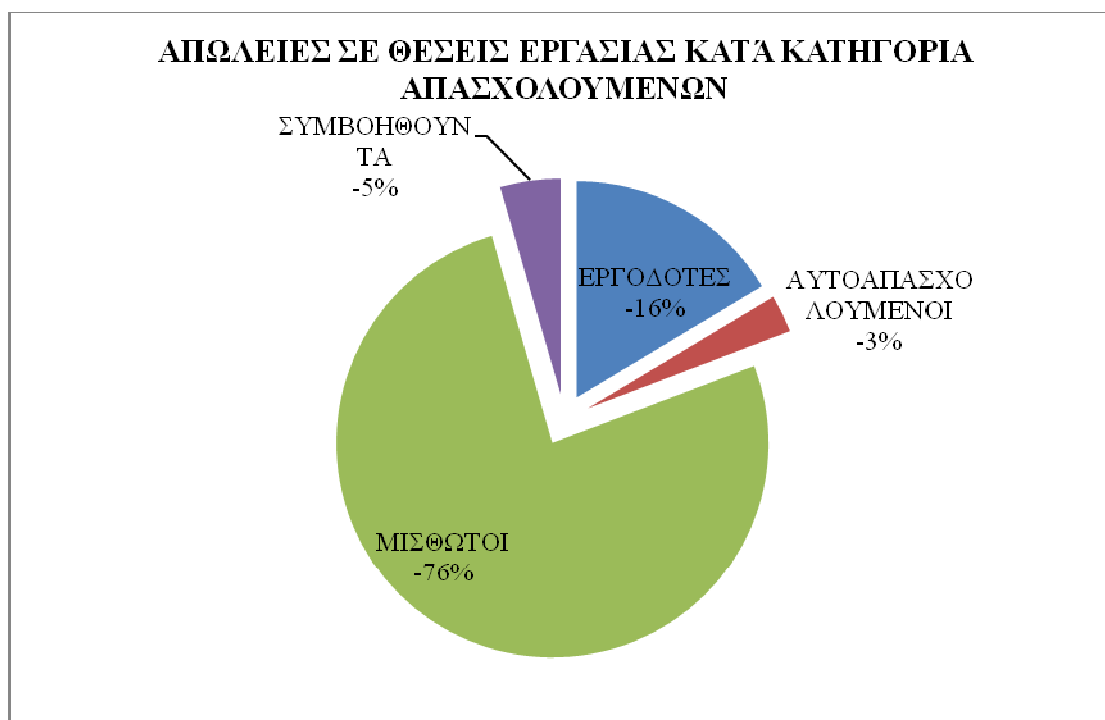
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1



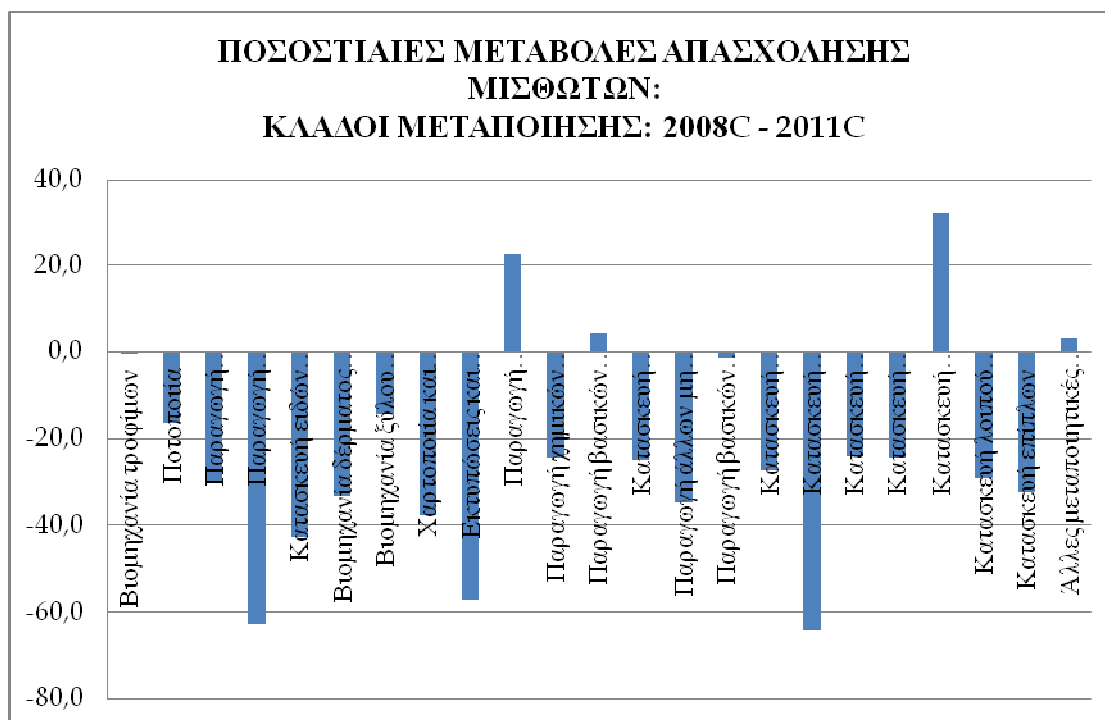
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2



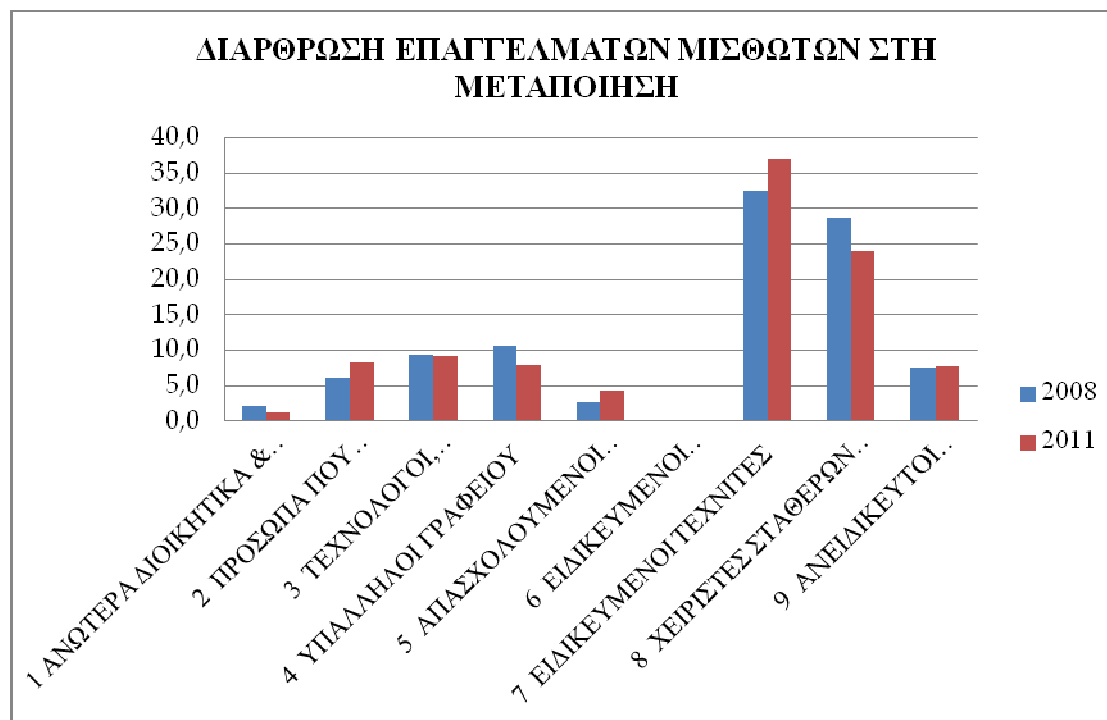
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1.1



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1.2



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.1



Οι συνολικές αυτές μεταβολές για τη μεταποίηση διαφέρουν σημαντικά για τους κλάδους της μεταποίησης. Για την εξέταση των κλαδικών διαφοροποιήσεων των επαγγελμάτων εντός της μεταποίησης χρησιμοποιούμε τον δείκτη εξειδίκευσης. Ο δείκτης εξειδίκευσης ενός επαγγέλματος j για τον κλάδο μεταποίησης i δίνεται από τη σχέση

$$SPEC_{ij} = \frac{\frac{M_{ij}}{M_i}}{\frac{M_j}{M}}$$

Όπου

$SPEC_{ij}$ ο δείκτης εξειδίκευσης του επαγγέλματος j στον κλάδο i .

M_{ij} ο αριθμός των μισθωτών με επάγγελμα j στον κλάδο i .

M_i ο συνολικός αριθμός μισθωτών στον κλάδο i .

M_j ο συνολικός αριθμός μισθωτών στο επάγγελμα j στη μεταποίηση

M η συνολική απασχόληση μισθωτών στη μεταποίηση

Η κρίσιμη τιμή του δείκτη είναι η μονάδα. Όταν ο δείκτης λαμβάνει τιμή μονάδα, η συγκέντρωση του επαγγέλματος στον κλάδο είναι όμοια με τη συγκέντρωση του επαγγέλματος στο σύνολο της μεταποίησης. Αν ο δείκτης λαμβάνει τιμή μεγαλύτερη της μονάδας, στον κλάδο το συγκεκριμένο επάγγελμα συναντάται με

μεγαλύτερη συχνότητα παρά στο σύνολο της μεταποίησης, επομένως υπάρχει μια εξειδίκευση του κλάδου στην απασχόληση αυτού του επαγγέλματος, η οποία είναι τόσο μεγαλύτερη, όσο μεγαλύτερη τιμή λαμβάνει ο δείκτης. Το αντίστροφο συμβαίνει όταν ο δείκτης λαμβάνει τιμές μικρότερες της μονάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2.1

ΒΑΣΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΚΛΑΔΟ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ

	1	2	3	4	5	7	8	9
10					2008 2011	2011		
11	2011	2008 2011	2008	2008		2011	2011	
12					2008 2011		2008 2011	2008
13	2011						2008 2011	
14						2008 2011		
15		2008		2011		2008		2011
16						2008 2011		
17							2008 2011	2011
18		2008 2011	2008 2011					
19	2008	2008 2011	2008 2011				2008	
20	2008 2011	2011					2008 2011	2008
21	2008 2011	2008 2011	2008					
22	2011	2011					2008 2011	2008
23							2008 2011	

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

	1	2	3	4	5	7	8	9
24	2011		2011				2008 2011	
25						2008 2011		
26	2008	2008 2011	2008	2011				
27		2008	2011					2008 2011
28			2011	2011		2008		
29			2008	2008	2011			
30		2011	2008 2011	2011				
31						2008 2011		
32	2008		2011			2008		2011

Σημείωση:

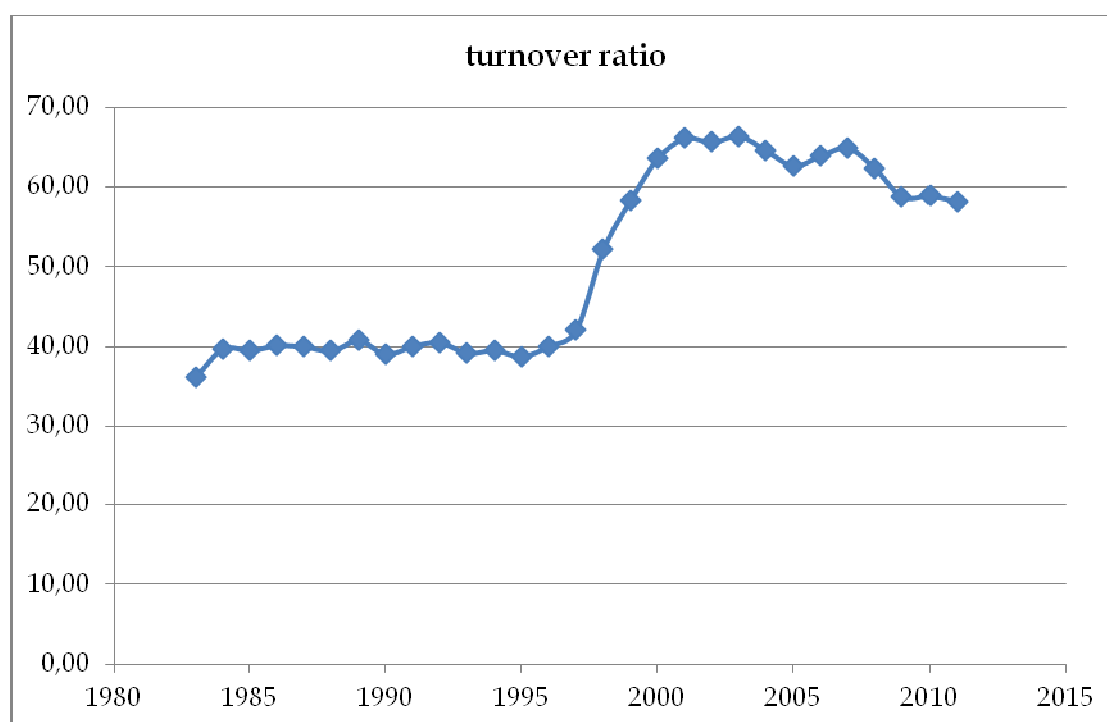
Ως βασικά επαγγέλματα θεωρούνται εκείνα με συντελεστή ειδίκευσης ίσο ή μεγαλύτερο του 1,5.

ΥΠΟΜΝΗΜΑ

	ΚΛΑΔΟΣ		ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ
10	Βιομηχανία τροφίμων	1	Διευθυντικά Στελέχη
11	Ποτοποιία	2	Επιστημονικά Επαγγέλματα
12	Παραγωγή προϊόντων καπνού	3	Τεχνολόγοι
13	Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών	4	Υπάλληλοι Γραφείου
14	Κατασκευή ειδών ένδυσης	5	Πωλητές κλπ
15	Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών	7	Ειδικευμένοι Τεχνίτες
16	Βιομηχανία ξύλου και κατασκευή προϊόντων από ξύλο και φελλό,	8	Χειριστές Μηχανών
17	Χαρτοποιία και κατασκευή χάρτινων προϊόντων	9	Ανειδίκευτοι
18	Εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων		
19	Παραγωγή οπτάνθρακα και προϊόντων διύλισης πετρελαίου		
20	Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων		
21	Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σ		
22	Κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύ		
23	Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων		
24	Παραγωγή βασικών μετάλλων		

	ΚΛΑΔΟΣ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ
25	Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα κα	
26	Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών	
27	Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού	
28	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.	
29	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημιρυμο	
30	Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών	
31	Κατασκευή επίπλων	
32	Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3.1



Πηγή: Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας, ΤτΕ. Επεξεργασία Ένωση Νομικών Προσώπων «HAY Group A.E. - ΟΜΑΣ Α.Ε. - ΕΕΔΕ», Α. Δεδουσόπουλος

Η εικόνα που δίνει το ποσοστό ανακύκλωσης είναι εν μέρει παραπλανητική: Σχετίζεται με το υψηλό ποσοστό εποχικής απασχόλησης σε κλάδους της ελληνικής οικονομίας (τουρισμός, κατασκευές, βιομηχανία τροφίμων κλπ.) και προσδιορίζεται περισσότερο από τη συχνή εναλλαγή απασχόλησης και ανεργίας εξ αιτίας της εποχικότητας.

Τούτου δοθέντος, το ποσοστό ανακύκλησης είναι ιδιαίτερα υψηλό. Η κάμψη, η οποία εμφανίζεται μετά το 2003 μετά μια περίοδο ταχείας ανόδου μεταξύ 1995 και 2001, είναι αποτέλεσμα αντιθετικών κινήσεων στις προσλήψεις και στις απολύσεις, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.3.2. Να σημειωθεί ότι ως μισθωτούς λάβαμε το σύνολο των μισθωτών, περιλαμβανομένων και των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Τα ποσοστά, συνεπώς, της συνολικής ανακύκλησης για τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας είναι αισθητά υψηλότερα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3.2



Πηγή: Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας, ΤτΕ. Επεξεργασία Ένωση Νομικών Προσώπων «HAY Group A.E. - ΟΜΑΣ Α.Ε. - ΕΕΔΕ», Α. Δεδουσόπουλος

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.1

ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΠΟΥ ΑΡΧΙΣΑΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΡΙΝ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΔΥΟ ΕΤΗ

	2008	2011
Βιομηχανία τροφίμων	19,8	20,5
Ποτοποιία	18,1	5,6
Παραγωγή προϊόντων καπνού	15,1	27,8
Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών	11,5	11,5
Κατασκευή ειδών ένδυσης	13,6	15,4
Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών	11,9	7,7
Βιομηχανία ξύλου και κατασκευή προϊόντων από ξύλο και φελλό,	10,5	12,2
Χαρτοποιία και κατασκευή χάρτινων προϊόντων	12,5	17,3
Εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων	13,3	7,8
Παραγωγή οπτάνθρακα και προϊόντων διύλισης πετρελαίου	6,1	19,8
Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων	14,7	7,5
Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σ	13,9	4,1
Κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύ	10,5	8,6
Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων	11,1	11,4
Παραγωγή βασικών μετάλλων	13,6	3,0
Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα κα	14,1	9,4
Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών	13,2	0,0
Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού	4,8	4,1
Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.	22,5	4,6
Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημιρυμο	12,4	10,9
Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών	17,3	4,7
Κατασκευή επίπλων	16,0	8,2
Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες	11,5	7,0
ΣΥΝΟΛΟ	14,6	12,0

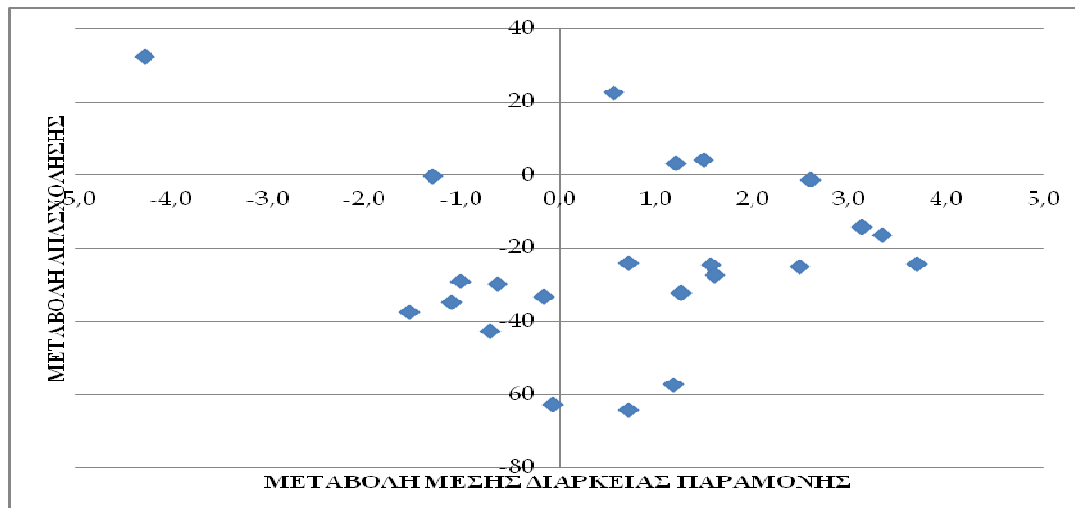
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.2

ΜΕΣΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΕΝΟΣ ΜΙΣΘΩΤΟΥ ΣΤΗΝ ΙΔΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΚΛΑΔΟΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΙΔΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ	
	2008	2011
Βιομηχανία τροφίμων	9,2	7,9
Ποτοποιία	9,7	13,0
Παραγωγή προϊόντων καπνού	9,2	8,6
Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών	12,4	12,3
Κατασκευή ειδών ένδυσης	9,1	8,4
Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών	8,9	8,7
Βιομηχανία ξύλου και κατασκευή προϊόντων από ξύλο και φελλό,	7,6	10,8
Χαρτοποιία και κατασκευή χάρτινων προϊόντων	9,7	8,1
Εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων	9,4	10,5
Παραγωγή οπάνθρακα και προϊόντων διύλισης πετρελαίου	14,9	15,5
Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων	10,5	12,1
Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σ	9,3	10,8
Κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύ	8,7	11,2
Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων	11,0	9,9
Παραγωγή βασικών μετάλλων	10,6	13,2
Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα κα	8,8	10,4
Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών	10,5	11,3
Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού	10,0	10,7
Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.	7,2	10,9
Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημιρυμο	12,4	8,2
Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών	15,5	14,5
Κατασκευή επίπλων	8,5	9,8
Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες	8,8	10,0
ΣΥΝΟΛΟ	9,7	10,1

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3.3

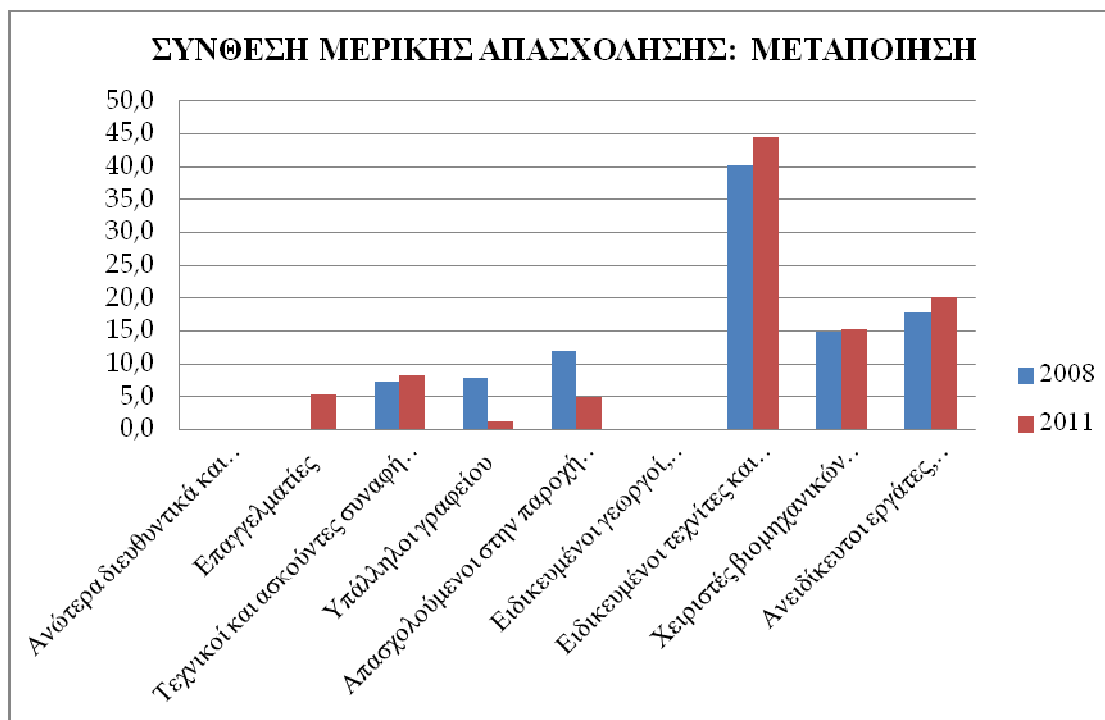
**ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΚΛΑΔΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ: ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ
 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΧΡΟΝΟΥ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ
 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4.1



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4.2



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4.3



ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4.1

ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΡΙΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ

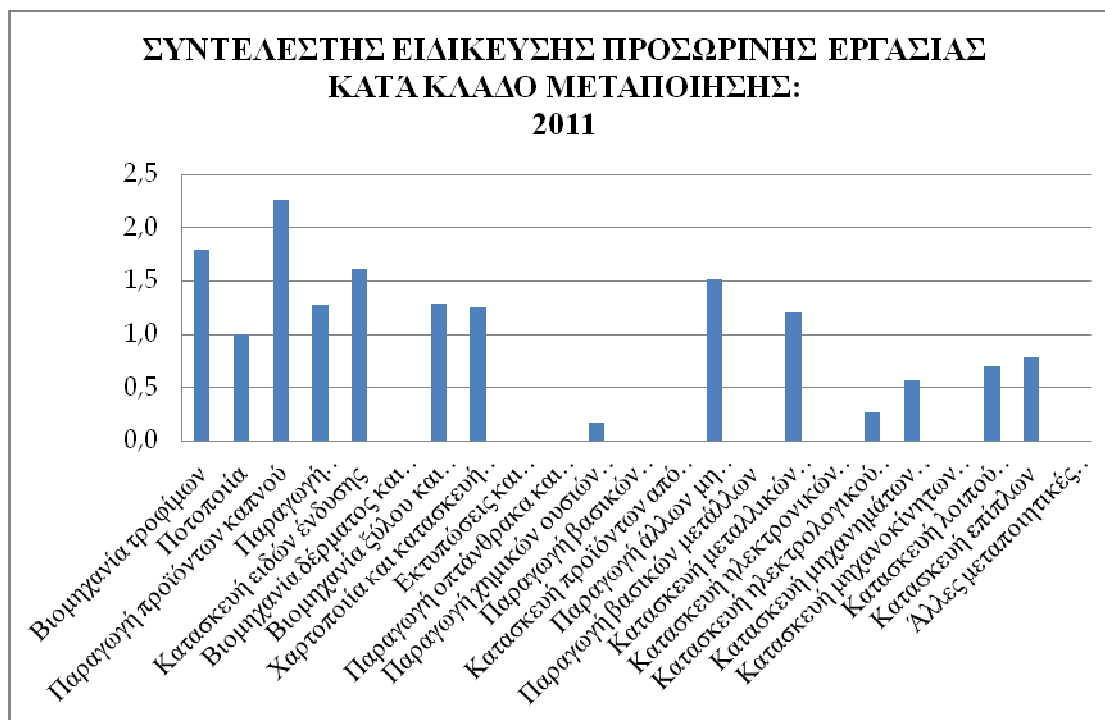
	2008	2011
1 ΑΝΩΤΕΡΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ & ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	6,4	0,0
2 ΠΡΟΣΩΠΑ ΠΟΥ ΑΣΚΟΥΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ, ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΑ & ΣΥΝΑΦΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ	1,4	2,0
3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΙ, ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΒΟΗΘΟΙ	1,9	0,0
4 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	5,5	3,1
5 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΠΩΛΗΤΕΣ	13,0	7,1
7 ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΙ ΤΕΧΝΙΤΕΣ	9,1	8,4
8 ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ, ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	5,8	5,9
9 ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ ΕΡΓΑΤΕΣ, ΧΕΙΡΩΝΑΚΤΕΣ & ΜΙΚΡΟΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ	9,1	16,5
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ	6,7	6,6

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4.2

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΡΙΝΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ

	2008	2011
1 ΑΝΩΤΕΡΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ & ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	2,1	0,0
2 ΠΡΟΣΩΠΑ ΠΟΥ ΑΣΚΟΥΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ, ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΑ & ΣΥΝΑΦΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ	1,3	2,6
3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΙ, ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΒΟΗΘΟΙ	2,6	0,0
4 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	8,6	3,8
5 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΠΩΛΗΤΕΣ	5,1	4,8
7 ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΙ ΤΕΧΝΙΤΕΣ	45,2	47,4
8 ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ, ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	24,8	21,8
9 ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ ΕΡΓΑΤΕΣ, ΧΕΙΡΩΝΑΚΤΕΣ & ΜΙΚΡΟΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ	10,4	19,7
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ	100,0	100,0

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4.4



ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4.3α

ΩΡΕΣ ΥΠΕΡΩΡΙΑΣ ΑΝΑ ΜΙΣΘΩΤΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΚΑΤΑ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ (Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ 2008)

	2008			
	ΠΛΗΡΩΜΕΝΕΣ	ΑΠΛΗΡΩΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΑΠΛΗΡΩΤΩΝ
Βιομηχανία τροφίμων	0.27	0.15	0.43	35.73
Ποτοποιία	0.04	0.58	0.61	94.22
Παραγωγή προϊόντων καπνού	0.00	0.00	0.00	
Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών	0.37	0.06	0.43	14.79
Κατασκευή ειδών ένδυσης	0.22	0.10	0.32	31.20
Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών	0.00	0.00	0.00	
Βιομηχανία ξύλου κλπ,	0.00	0.05	0.05	100.00
Χαρτοποιία	0.33	0.00	0.33	0.00
Εκτυπώσεις κλπ	0.16	0.25	0.41	61.33
Παραγωγή οπτάνθρακα και προϊόντων διύλισης πετρελαίου	0.15	0.71	0.86	82.63
Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων	0.17	0.00	0.17	0.00
Παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων	0.24	0.22	0.46	47.30
Κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύ	0.08	0.10	0.18	55.81
Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων	0.72	0.21	0.93	22.66
Παραγωγή βασικών μετάλλων	1.38	0.19	1.57	12.21
Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα κα	0.28	0.13	0.41	30.94

	2008			
	ΠΛΗΡΩΜΕΝΕΣ	ΑΠΛΗΡΩΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΑΠΛΗΡΩΤΩΝ
Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών,	0.09	0.02	0.11	20.00
Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού	0.00	0.26	0.26	100.00
Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.	0.57	0.37	0.94	39.46
Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημιρυμο	0.63	0.84	1.47	57.12
Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών	0.98	0.12	1.10	10.65
Κατασκευή επίπλων	0.17	0.42	0.59	70.59
Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες	0.58	0.14	0.72	19.27
ΣΥΝΟΛΟ	0.33	0.18	0.52	35.54

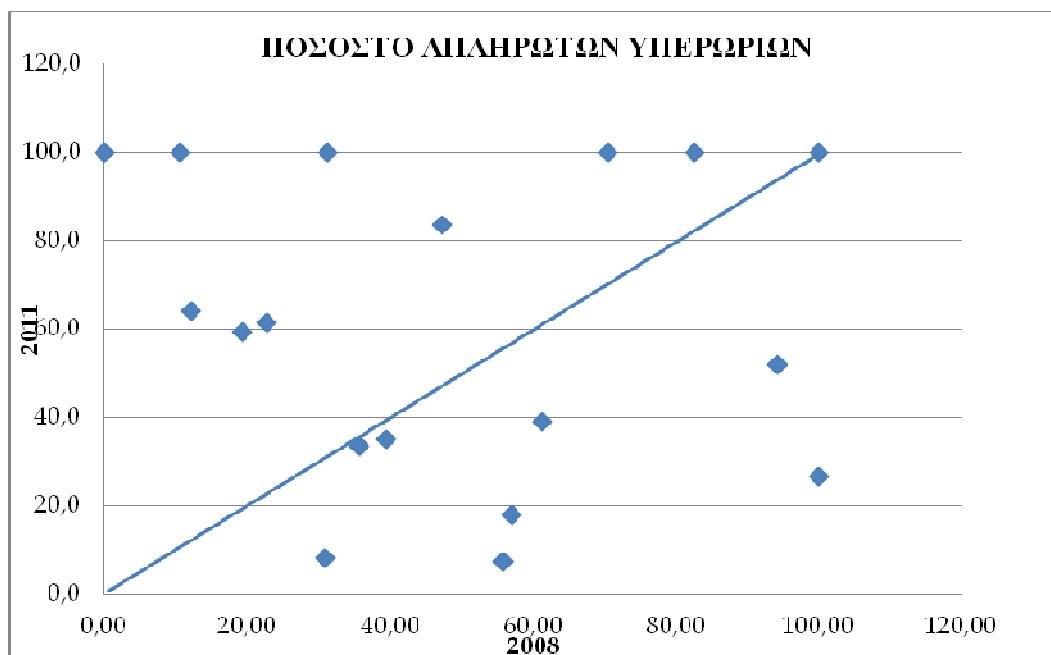
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4.3β

ΩΡΕΣ ΥΠΕΡΩΡΙΑΣ ΑΝΑ ΜΙΣΘΩΤΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΚΑΤΑ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ (Γ' ΤΡΙΜΗΝΟ 2011)

	2011			
	ΠΛΗΡΩΜΕΝΕ Σ	ΑΠΛΗ- ΡΩΤΕΣ	ΣΥΝΟΛ Ο	ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΑΠΛΗΡΩΤΩΝ
Βιομηχανία τροφίμων	0.27	0.13	0.40	33.6
Ποτοποιία	0.19	0.20	0.39	52.1
Παραγωγή προϊόντων καπνού	0.80	0.00	0.80	0.0
Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών	0.00	0.00	0.00	
Κατασκευή ειδών ένδυσης	0.00	0.10	0.10	100.0
Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών	0.00	0.00	0.00	
Βιομηχανία ξύλου κλπ,	0.35	0.13	0.48	26.6
Χαρτοποιία	0.00	0.49	0.49	100.0
Εκτυπώσεις κλπ	0.13	0.08	0.21	39.0
Παραγωγή οπτάνθρακα και προϊόντων διύλισης πετρελαίου	0.00	0.97	0.97	100.0
Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων	0.00	0.37	0.37	100.0
Παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων	0.19	0.95	1.14	83.7
Κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύ	0.24	0.02	0.26	7.3
Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων	0.09	0.14	0.22	61.4
Παραγωγή βασικών μετάλλων	0.34	0.61	0.95	64.2

	2011			
	ΠΛΗΡΩΜΕΝΕ Σ	ΑΠΛΗ- ΡΩΤΕΣ	ΣΥΝΟΛ Ο	ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΑΠΛΗΡΩΤΩΝ
Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα κα	0.27	0.02	0.29	8.2
Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών,	0.00	0.00	0.00	
Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού	0.00	0.37	0.37	100.0
Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.	0.30	0.16	0.47	35.1
Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημιρυμο	0.96	0.21	1.17	18.1
Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών	0.00	0.70	0.70	100.0
Κατασκευή επίπλων	0.00	0.02	0.02	100.0
Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες	0.06	0.08	0.14	59.4
ΣΥΝΟΛΟ	0.19	0.23	0.42	55.6

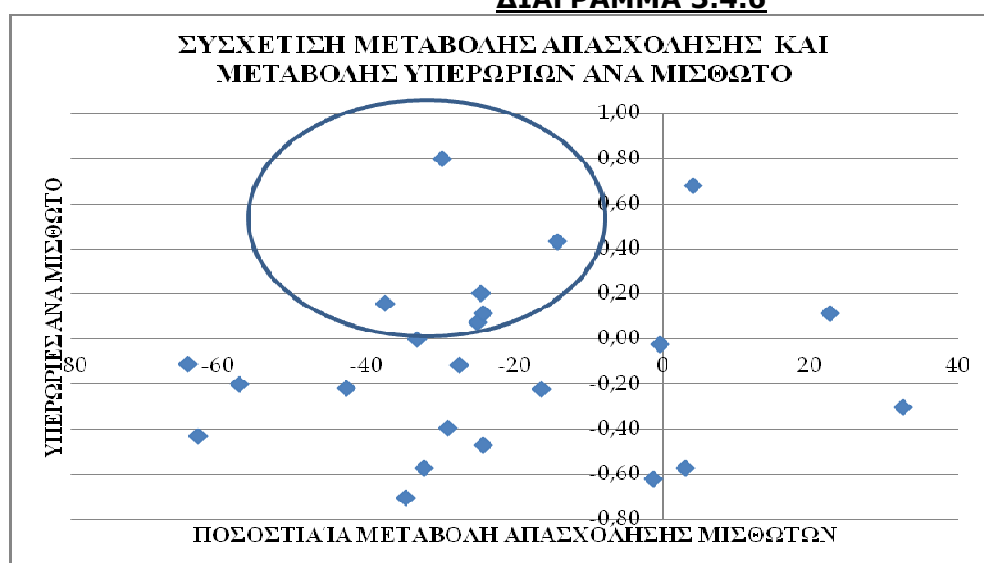
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4.5



Η διαγώνιος γραμμή χωρίζει τους κλάδους της μεταποίησης σε δύο ομάδες. Άνω της γραμμής ευρίσκονται οι κλάδοι οι οποίοι έχουν αυξήσει την αναλογία των απλήρωτων υπερωριών το 2011 έναντι του 2008, ενώ κάτω από τη γραμμή ευρίσκονται οι κλάδοι που εμφανίζουν μείωση της αναλογίας των απλήρωτων υπερωριών.

Η συσχέτιση μεταξύ αναλογίας απλήρωτων υπερωριών και υπερωριών ανά μισθωτό έδειξε ουσιαστική ανεξαρτησία των δύο μεγεθών και για τα δύο έτη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4.6



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.1 : ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ

II.1 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ

1. ΤΡΟΦΙΜΑ -ΠΟΤΑ

Ο κλάδος τροφίμων και ποτών, σύμφωνα με τη ΣΤΑΚΟΔ 2003, διακρίνεται σε τριψήφια ανάλυση σε εννέα υποκλάδους, οι οποίοι είναι: η παραγωγή, επεξεργασία και συντήρηση κρέατος και προϊόντων κρέατος, η επεξεργασία και συντήρηση βρώσιμων αλιευμάτων και των προϊόντων τους, η επεξεργασία και συντήρηση φρούτων και λαχανικών, η παραγωγή φυτικών και ζωικών ελαίων και λιπών, η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, η παραγωγή προϊόντων αλευρόμυλων, η παραγωγή παρασκευασμένων ζωοτροφών, η παραγωγή άλλων ειδών διατροφής, όπως διάφορα αρτοσκευάσματα, σνακ, ζαχαρώδη, ζυμαρικά κτλ και τέλος η ποτοποιία. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ 2007, στο συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιούνται 762 επιχειρήσεις απασχολώντας περισσότερα από 53 χιλιάδες άτομα (24,4% των απασχολουμένων στην εγχώρια βιομηχανία), με την ακαθάριστη αξία παραγωγής να συμμετέχει με 20,1% στο σύνολο του ελληνικού μεταποιητικού τομέα. Πρόκειται για ένα δυναμικό κλάδο που εμφανίζει υψηλές τάσεις συγκέντρωσης και έντονο ανταγωνισμό.

Παραγωγή και απασχόληση

Την περίοδο 2000-2011, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου τροφίμων και ποτών σημείωσε μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής -0,2%. Επιπλέον, κατά την περίοδο 2009-2011 η παραγωγή του κλάδου καταγράφει σημαντική υποχώρηση, 8,8%, σε σχέση με το 2008. Από την άλλη πλευρά, ο δείκτης τιμών παραγωγού ενισχύεται την περίοδο 2000-2011 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 3%. Παράλληλα, την περίοδο 2000-2007, η προστιθέμενη αξία του κλάδου τροφίμων και ποτών αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 6,0%. Στο ίδιο πλαίσιο, ο βαθμός καθετοποίησης (προστιθέμενη αξία / ακαθάριστη αξία) αυξάνει με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 0,9%. Η απασχόληση του κλάδου τροφίμων και ποτών διαμορφώθηκε το 2007 στα 53.072 άτομα (ήτοι 24,4% των απασχολουμένων στην ελληνική μεταποίηση), παρουσιάζοντας την περίοδο 2000-2007 οριακή άνοδο με μέσο ετήσιο ρυθμό ίσο με 0,7%. Επιπλέον, το ίδιο διάστημα, η μέση αμοιβή των απασχολουμένων αυξάνεται ετησίως κατά 6,0%.

Ιδιαίτερα σημαντική εμφανίζεται η επενδυτική δραστηριότητα που καταγράφει ο κλάδος τροφίμων και ποτών καθώς, σε απόλυτες τιμές, είναι υψηλότερη από κάθε άλλον επιμέρους κλάδο της ελληνικής βιομηχανίας (€ 465 εκ το 2007). Η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων υποχωρεί την περίοδο 2000-2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό ίσο με 2,1%. Παρόλα αυτά διατηρεί ένα μερίδιο ίσο με 25% του συνόλου των ακαθάριστων επενδύσεων της εγχώριας μεταποίησης. Τέλος, οι πωλήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών προϊόντων καταγράφοντας διαχρονικά

ανοδική τάση από το 2000, διαμορφώνουν το 2007 τη μέγιστη τιμή τους, € 8,2 δις και εμφανίζουν ετήσιο ρυθμό αύξησης ίσο με 5,3%.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Ελλειμματικό καταγράφεται το εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου τροφίμων και ποτών καθ' όλη την υπό εξέταση περίοδο 2000–2008, το οποίο επιδεινώνεται με μέσο ρυθμό της τάξεως του 8,8% ετησίως. Επιπλέον, η σημαντική κάμψη των εξαγωγών το 2008 σε συνδυασμό με την οριακή μείωση των εισαγωγών υποδηλώνει υποχώρηση της ανταγωνιστικότητας της εγχώριας παραγωγής. Η επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου αποτυπώνεται και στους εξεταζόμενους δείκτες εξωτερικού εμπορίου. Ειδικότερα, ο βαθμός κάλυψης εισαγωγών υποχωρεί το 2008 (από 53,1% το 2000 σε 35,0% το 2008) σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, παράλληλα και ο δείκτης Balassa αντανakλά την ενίσχυση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου και κατ' επέκταση την αποδυνάμωση της ανταγωνιστικής ικανότητας του κλάδου, καταγράφοντας το 2008 τιμή -48,1% από -30,6% το 2000.

Χρηματοοικονομικά

Εξετάζοντας τα μεγέθη των 1.375 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών το 2008, εντοπίζεται επιδείνωση της χρηματοοικονομικής εικόνας του, με αφετηρία το προηγούμενο έτος. Συνολικά, τόσο τα χρηματοοικονομικά μεγέθη σε απόλυτες τιμές, όσο και οι σχετικοί αριθμοδείκτες, συγκλίνουν στη διαπίστωση της διατήρησης του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου σε χαμηλά επίπεδα, καθώς οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού, καταγράφουν φθίνουσα τάση. Συγκεκριμένα, ο δείκτης αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων (7,3%), αν και ανέκαμψε σε σχέση με το 2000 (6,8%), σε συνδυασμό με τη χαμηλή επίδοση του δείκτη που καταγράφει την αποδοτικότητα του ενεργητικού (3,8% το 2000 και 3,2% το 2008) δικαιολογεί την εικόνα ενός κλάδου ο οποίος χαρακτηρίζεται από χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Επιπλέον, η αρνητική χρηματοοικονομική εικόνα του κλάδου, ενισχύεται καθώς τόσο τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού, όσο και τα καθαρά κέρδη καταγράφουν το 2008 σημαντική υποχώρηση σε σχέση με προηγούμενο έτος. Στην ίδια κατεύθυνση, ο δείκτης άμεσης ρευστότητας (0,91 το 2008) αποκαλύπτει την αδυναμία των περισσότερων επιχειρήσεων να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις τους. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετά προϊόντα του κλάδου εμφανίζουν εποχικότητα, γεγονός που έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο στην ανάληψη επενδύσεων, όσο και στο βαθμό αξιοποίησης του παραγωγικού δυναμικού.

Τάσεις και προοπτικές

Ο κλάδος τροφίμων και ποτών συνιστά το μεγαλύτερο κλάδο της ελληνικής βιομηχανίας τόσο σε όρους αξίας της παραγωγής όσο και σε όρους απασχολουμένων, ενώ είναι ένας από τους πιο δυναμικούς κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, καθώς

αποτελείται από επιχειρήσεις, ορισμένες από τις οποίες δραστηριοποιούνται έντονα στη διεθνή αγορά.

Καθώς το μερίδιο δαπάνης των Ελλήνων καταναλωτών για διατροφή κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε σημαντικές επενδύσεις εκσυγχρονισμού των παραγωγικών τους μονάδων, υιοθετώντας παράλληλα νέες τεχνολογίες για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους.

Παρά τις ιδιαιτερότητες (π.χ. εποχικότητα προϊόντων) και τους αστάθμητους παράγοντες (π.χ. γρίπη πτηνών), ο τομέας των τροφίμων και ποτών έχει ήδη διαμορφώσει ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης για τους δυνητικούς επενδυτές και υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας. Όμως, η τρέχουσα οικονομική κρίση δεν άφησε ανεπηρέαστο τον κλάδο με συνέπεια τη σημαντική επιδείνωση της χρηματοοικονομικής του κατάστασης και την εμφάνιση προβλημάτων ρευστότητας σε πολλές επιχειρήσεις.

2. ΚΑΠΝΟΣ

Ο κλάδος του καπνού περιλαμβάνει την παραγωγή προϊόντων καπνού, όπως τσιγάρα, πούρα, καπνό πίπας, για μάζημα και εισπνοή κτλ. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ το 2007, στον κλάδο δραστηριοποιούνται 13 καπνοβιομηχανίες με προσωπικό 2.387 άτομα. Το ποσοστό της ακαθάριστης αξίας παραγωγής στο σύνολο της βιομηχανίας φθάνει μόλις το 1,2%.

Παραγωγή και απασχόληση

Η βιομηχανική παραγωγή καπνού ενισχύεται το 2011 συγκριτικά με το προηγούμενο έτος (10,3%), ενώ την περίοδο 2000-2011 υποχωρεί με μέσο ετήσιο ρυθμό -1,0%. Από την άλλη πλευρά, ο δείκτης τιμών παραγωγού αυξάνεται την περίοδο 2000-2011 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 1,5%.

Η οριακή ενίσχυση του βαθμού καθετοποίησης (προστιθέμενη αξία/ ακαθάριστη αξία παραγωγής) του κλάδου κατά 1,9 περίπου ποσοστιαίες μονάδες το 2007, αποδίδεται κυρίως στον μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης της προστιθέμενης αξίας συγκριτικά με τον αντίστοιχο της ακαθάριστης αξίας παραγωγής.

Ο αριθμός των καταστημάτων που αφορούν τη μεγάλη βιομηχανία (>10 ατόμων) και που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του καπνού παρουσιάζει την περίοδο 2000-2007 αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό ίσο με 2,4%. Επιπλέον, την ίδια περίοδο, η απασχόληση καταγράφει μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου ίσο με 0,8%, ενώ το 2007 διαμορφώθηκε στα 2.387 άτομα. Η μέση αμοιβή

των απασχολούμενων στο συγκεκριμένο κλάδο ενισχύεται την ίδια περίοδο κατά 9,5% ετησίως, γεγονός που αναδεικνύει την ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για υψηλή εξειδίκευση των θέσεων εργασίας στην καπνοβιομηχανία.

Αρνητική τάση καταγράφει η επενδυτική δραστηριότητα των επιχειρήσεων του κλάδου την περίοδο 2000-2007, ιδιαίτερα από το 2005 κι ύστερα, με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 1,7%. Όσον αφορά στις πωλήσεις του κλάδου, αυτές σημείωσαν, την περίοδο 2000-2007 σημαντική αύξηση με ΜΕΡΜ 7,8% (€ 495,4 εκ το 2007).

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Το εμπορικό ισοζύγιο των προϊόντων καπνού, το οποίο ήταν θετικό τη διετία 1996-1997, διαμορφώνεται ελλειμματικό από το 2000 έως το 2008 οπότε και σημειώνεται σημαντική μείωση του εμπορικού ελλείμματος σε σχέση με το 2007 (€ 85,4 εκ το 2007 από €50,6 εκ. το 2008). Από την ανάλυση των εξεταζόμενων δεικτών του εξωτερικού εμπορίου επαληθεύεται η διατήρηση της ανταγωνιστική ικανότητας του κλάδου σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα, καθώς ο δείκτης Balassa, ο οποίος εκφράζει τη σχέση του εμπορικού ισοζυγίου και των εμπορικών ροών, εμφανίζεται εμφανώς βελτιωμένος το 2008 σε σχέση με το 2007 (-14,0% το 2008 από -24,0 το 2007). Ανάλογη εικόνα παρουσιάζει ο βαθμός κάλυψης εισαγωγών, καθώς τη διετία 2007-2008 σημείωσε αύξηση από 61,3% σε 75,4%.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι εξαγωγές του κλάδου προορίζονται κυρίως σε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης σε αντίθεση με τις εισαγωγές που προέρχονται κατά κύριο λόγο από κράτη μέλη της ΕΕ (κυρίως Γερμανία και Ην. Βασίλειο). Επιπλέον, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι, αν και τα ακατέργαστα καπνά 'ανατολικού τύπου' έχουν μειωμένη συμμετοχή στις ελληνικές εξαγωγές, η Ελλάδα αποτελεί το δεύτερο προμηθευτή καπνών στις ΗΠΑ, μετά την Τουρκία.

Χρηματοοικονομικά

Από τη χρηματοοικονομική ανάλυση των μεγεθών των μόλις 6 επιχειρήσεων (ΑΕ και ΕΠΕ) του κλάδου το 2008 διαπιστώνεται η εύρυθμη λειτουργία του, καθώς τα μεγέθη του ισολογισμού και οι αριθμοδείκτες χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερα ικανοποιητικά/οί. Συγκεκριμένα, αν και χαμηλότερα από το 2007, σε υψηλά επίπεδα κινήθηκαν οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων το 2008. Επιπλέον, ο δείκτης απόδοσης του ενεργητικού σημειώνει άνοδο κατά 1,4 ποσοστιαίες μονάδες το 2008 σε σχέση με το 2007. Ταυτόχρονα, ραγδαία βελτίωση καταγράφει την περίοδο 2000-2008 ο δείκτης άμεσης ρευστότητας (από 0,62 το 2000 σε 1,02 το 2008). Ο βαθμός κάλυψης παγίων παρουσιάζεται αρκετά υψηλός το 2008 συγκριτικά με το 2007 στις 1,42 φορές, γεγονός που σημαίνει ότι τα πάγια στοιχεία του κλάδου μεταποίησης καπνού καλύπτονται κυρίως από τα ίδια κεφάλαια, ενώ οι δείκτες της

δανειακής πίεσης και του βαθμού παγιοποίησης του κλάδου διατηρούνται και το 2008 σε παρόμοια επίπεδα με τα προηγούμενα έτη. Τέλος, παρατηρείται εξαιρετικά υψηλή αύξηση των διαθεσίμων του κλάδου το 2008 σε σχέση με το 2007 (16,3%).

Τάσεις και προοπτικές

Στην καπνοκαλλιέργεια επικρατεί αβεβαιότητα, λόγω της μεταβατικής περιόδου προς εφαρμογή της νέας ΚΑΠ, και τον προσανατολισμό της ολικής αποσύνδεσης των επιδοτήσεων από την παραγωγή. Ωστόσο τα προβλήματα στο σύνολο της καπνοβιομηχανίας δεν μπορεί να αποδοθούν μόνο στη δυσμενή οικονομική συγκυρία, αλλά και στο διαρκώς αυστηρότερο καθεστώς απαγορεύσεων και ρυθμίσεων, το οποίο ενδεχομένως θα επηρεάσει την πορεία της.

Παρά τα επιμέρους προβλήματα, δεν φαίνεται να επηρεάστηκε ουσιαστικά ο κλάδος, από τα μέτρα απαγόρευσης του τσιγάρου που ισχύουν στην ΕΕ, τουλάχιστον στο βαθμό που προβλεπόταν κατά το αρχικό στάδιο επιβολής των απαγορευτικών μέτρων, καθώς η εγχώρια κατανάλωση παρέμεινε σε υψηλά επίπεδα. Συγκεκριμένα, η ετήσια κατανάλωση ξεπερνά τα 33,5 δισεκατομμύρια τσιγάρα, καταγράφοντας σταθερά αύξουσα τάση, κυρίως μεταξύ του νεαρού πληθυσμού, τα τελευταία χρόνια. Η κατά κεφαλή ετήσια κατανάλωση διαμορφώνεται στα 3.010 τσιγάρα και είναι η υψηλότερη μεταξύ των χωρών της ΕΕ.

Η προοπτική της μελλοντικής ζήτησης προϊόντων καπνού στην Ελλάδα δεν αναμένεται ιδιαίτερα θετική παρά την ανελαστικότητα στη ζήτηση των συναφών προϊόντων και το υψηλό ποσοστό του πληθυσμού που καταναλώνει προϊόντα καπνού. Τούτο διότι η δυνατότητα ανάπτυξης του μεγέθους στην ελληνική αγορά είναι πολύ περιορισμένη, σε συνδυασμό με την εφαρμογή περιοριστικών πολιτικών και αντικαπνιστικών εκστρατειών, την αύξηση της πληροφόρησης για τις βλαπτικές συνέπειες του καπνίσματος κ.ά. που έχουν σα σκοπό την μείωση της κατανάλωσης προϊόντων καπνού.

Αντίθετα, ιδιαίτερα ικανοποιητικές χαρακτηρίζονται οι εξαγωγές των ελληνικών καπνοβιομηχανιών, επιβεβαιώνοντας την ισχυρή ανταγωνιστική θέση της ελληνικής καπνοβιομηχανίας στη διεθνή αγορά. .

Ένα από τα σοβαρότερα και εντονότερα προβλήματα του κλάδου αποτελεί το λαθρεμπόριο, καθώς σύμφωνα με εκτιμήσεις αποτελεί το 3% - 8% της συνολικής αγοράς καπνού. Συναφές με το λαθρεμπόριο είναι και το πρόβλημα της παραγωγής παράνομων απομιμήσεων δημοφιλών ελληνικών εμπορικών σημάτων που διακινούνται λαθραία τόσο στο εξωτερικό όσο και στην εγχώρια αγορά δημιουργώντας σημαντικά προβλήματα στις καπνοβιομηχανίες.

3. ΚΛΩΣΤΟΪΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ

Ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας αποτελείται από επτά υποκλάδους, σύμφωνα με τη ΣΤΑΚΟΔ και περιλαμβάνει την προπαρασκευή και νηματοποίηση υφαντικών ινών, τα υφαντήρια, το φινίρισμα κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, την κατασκευή έτοιμων κλωστοϋφαντουργικών ειδών, εκτός από ενδύματα, την κατασκευή πλεκτών υφασμάτων και υφασμάτων πλέξης κροσέ και τέλος την κατασκευή πλεκτών ειδών και ειδών πλέξης κροσέ. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΒΕ (Ετήσια Βιομηχανική Έρευνα) που διεξάγεται από την ΕΣΥΕ, το 2007, στο συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιούνται 206 επιχειρήσεις, απασχολώντας 11.559 εργαζόμενους με τη συμμετοχή της μέσης ετήσιας απασχόλησης στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας να αποτελεί το 5,3%.

Παραγωγή και απασχόληση

Ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου κλωστοϋφαντουργικών υλών καταγράφει την περίοδο 2000-2011, φθίνουσα πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό -13,3%. Σε αντίθετη κατεύθυνση κινείται ο δείκτης τιμών παραγωγού ο οποίος εμφανίζει αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 1,1% την περίοδο 2000-2011, ενώ το 2011 ενισχύεται κατά 5,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Μετά την αξιοσημείωτη μείωση που κατέγραψε ο αριθμός των καταστημάτων μεγάλης βιομηχανίας που δραστηριοποιούνταν στην κλωστοϋφαντουργία το 2001 (276 από 368 το 2000) – κατόπιν της οδηγίας της Eurostat για αυστηρή τήρηση της μεθοδολογίας που προβλέπει την καταγραφή των επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερα από δέκα (>10) άτομα, ενώ σε παλαιότερες χρήσεις συγκαταλέγονταν και επιχειρήσεις με οριακά λιγότερους απασχολούμενους – το συγκεκριμένο μέγεθος διαμορφώνεται το 2007 στα 206 καταστήματα. Η μέση ετήσια απασχόληση η οποία μειώνεται διαχρονικά από το 1994, ανακάμπτει οριακά το 2006 και συνεχίζει την πτωτική της τάση το 2007 καταγράφοντας ΜΕΡΜ -5,8% την περίοδο 2000-2007. Ωστόσο, ανοδικά εξελίσσονται οι αμοιβές των εργαζομένων στον κλάδο, με τη μέση αμοιβή να καταγράφει την περίοδο 2000-2007 αύξηση ίση με 5,8% ετησίως, για να διαμορφωθεί το 2007 στα € 18.731.

Περαιτέρω μείωση των ακαθάριστων επενδύσεων σημειώνεται το 2007 σε σχέση με το 2006 (€ 83,2 εκ από € 84,6 εκ το 2006), καταγράφοντας μία από τις χαμηλότερες, σε απόλυτες αξίες, επιδόσεις της περιόδου 1994-2007. Ο βαθμός καθετοποίησης του κλάδου, όπως αυτός εκφράζεται από το λόγο της προστιθέμενης αξίας προς την ακαθάριστη αξία της παραγωγής, καταγράφει συνεχή επιδείνωση με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 2,8%. Παρόμοια εξέλιξη με τα μεγέθη της προστιθέμενης αξίας και της ακαθάριστης αξίας της παραγωγής εμφανίζουν οι πωλήσεις, οι οποίες την περίοδο 2000-2007, υποχωρούν κατά 3,9% ετησίως.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Οριακή βελτίωση καταγράφει το 2008 το εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου της κλωστοϋφαντουργίας το οποίο είναι σταθερά ελλειμματικό. Συγκεκριμένα, το έλλειμμα από

€599 εκ το 2007, υποχωρεί σε € 571 εκ. (βελτίωση κατά 4,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος) το 2008 λόγω της υποχώρησης των εισαγωγών. Συνολικά, την περίοδο 2000-2008 η αξία των εξαγωγών του κλάδου αυξάνεται με μέσο ρυθμό μεγέθυνσης 0,03 % ενώ αντίστοιχα οι εισαγωγές μεταβάλλονται κατά 0,3% ετησίως, ερμηνεύοντας το μέσο ετήσιο ρυθμό διεύρυνσης του εμπορικού ελλείμματος (0,5%).

Οι εξελίξεις των ρυθμών μεταβολής των εμπορικών ροών το 2008, οδήγησαν στη σταθεροποίηση των εξεταζόμενων δεικτών εξωτερικού εμπορίου κατά το τελευταίο διαθέσιμο έτος. Αναλυτικότερα, ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών σημειώνει οριακή μείωση από 50,2% το 2007 σε 49,0% το 2008. Επιπλέον, ο δείκτης Balassa επιδεινώθηκε ελαφρά καταδεικνύοντας έτσι τη διατήρηση του χαμηλού επιπέδου ανταγωνιστικότητας των προϊόντων της κλωστοϋφαντουργίας (από -33,2% το 2007 σε -34,2% το 2008).

Χρηματοοικονομικά

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ισολογισμών των 278 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στην κλωστοϋφαντουργία το 2008, καταγράφεται σχετική επιδείνωση του κλάδου, καθώς οι αριθμοδείκτες της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων και του ενεργητικού υποχωρούν κατά 18% και 13,8% αντίστοιχα. Ανάλογη είναι και η εξέλιξη των καθαρών κερδών, τα οποία την περίοδο 2000-2008 επιδεινώνονται σημαντικά. Χαρακτηριστικό της δυσμενούς χρηματοοικονομικής κατάστασης του κλάδου αποτελούν τόσο η περαιτέρω μείωση των ιδίων κεφαλαίων, όσο και η παράλληλη αύξηση των ξένων και βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

Τέλος, η σχετικά χαμηλή τιμή του δείκτη άμεσης ρευστότητας αντανakλά τη δυσκολία χρηματοδότησης του κλάδου και την περιορισμένη δυνατότητα να αντεπεξέλθει στις τρέχουσες υποχρεώσεις.

Τάσεις και προοπτικές

Η αδυναμία των επιχειρήσεων να ασκήσουν ανεξάρτητη τιμολογιακή πολιτική, καθώς οι ίδιες αποτελούν λήπτες τιμών των προϊόντων τους, η ανεπάρκεια κεφαλαίων κίνησης, η «ακριβή» χρηματοδότηση, και τέλος, η ρηχή τεχνολογική βάση των ελληνικών επιχειρήσεων, η αναβάθμιση της οποίας αποτελεί αδήριτη ανάγκη για την επιβίωση τους είναι μερικοί από τους παράγοντες που συνθέτουν τις αρνητικές προσδοκίες για τον κλάδο.

Το κόστος λειτουργίας και διάθεσης των επιχειρήσεων του κλάδου αυξήθηκε σημαντικά κατά τα τελευταία χρόνια, ενώ ταυτόχρονα αυτές απομακρύνονται συστηματικά από το επίπεδο βέλτιστης λειτουργίας τους, στοιχείο το οποίο φαίνεται από το γεγονός της μεγαλύτερης συρρίκνωσης των καθαρών κερδών σε σχέση με τα μικτά κέρδη, ενώ, οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου είναι εγκλωβισμένες να λειτουργούν σε σημείο όπου το οριακό τους έσοδο είναι

μικρότερο από το οριακό τους κόστος, καθώς ο κύκλος εργασιών τους αυξάνεται με χαμηλότερο ετήσιο ρυθμό από το κόστος πωληθέντων.

Την τελευταία διετία οι εξελίξεις στον κλάδο γίνονται περισσότερο αρνητικές καθώς ο όγκος παραγωγής περιορίζεται κατά 30% περίπου, επίδοση που είναι από τις χειρότερες στο σύνολο της μεταποίησης.

Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικά πεδία δράσης για την τόνωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου είναι δυνατόν να αποτελέσουν: α) η αλλαγή της στρατηγικής των ελληνικών επιχειρήσεων με τη μετατόπιση του ανταγωνισμού από το πεδίο παραγωγής φθηνών προϊόντων στο πεδίο παραγωγής ποιοτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές, β) η υιοθέτηση, από την πλευρά των επιχειρήσεων, ενός περισσότερο πελατοκεντρικού συστήματος παραγωγής και διανομής, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ικανοποίηση των υψηλών απαιτήσεων, εγχώριων και διεθνών πελατών, γ) η αποτελεσματική εκμετάλλευση μικρών αγορών (*niche markets*) στο πλαίσιο των οποίων είναι δυνατό να παραχθούν προϊόντα υψηλού βαθμού διαφοροποίησης, δ) η έμφαση στην καινοτομία, η οποία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, ε) η έμφαση στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και στ) η καταπολέμηση του παραεμπορίου, κυρίως της εισαγωγής προϊόντων σε τιμές Dumping κάτω του κόστους, του αθέμιτου ανταγωνισμού και της γραφειοκρατίας, σε συνδυασμό με την υιοθέτηση ενός σταθερού φορολογικού συστήματος.

4. ΕΝΔΥΣΗ - ΓΟΥΝΑΡΙΚΑ

Ο κλάδος της ένδυσης και των γουναρικών αποτελείται από τρεις υποκλάδους σύμφωνα με τη ΣΤΑΚΟΔ, οι οποίοι είναι: η κατασκευή δερμάτινων ενδυμάτων, η κατασκευή άλλων ενδυμάτων και συναφών εξαρτημάτων και η κατεργασία και βαφή γουναρικών. Ο κλάδος, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ, το 2007, αποτελείται από 280 επιχειρήσεις, με μέση ετήσια απασχόληση 10.917 εργαζόμενους. Το ποσοστό συμμετοχής της απασχόλησης του κλάδου στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας βρίσκεται στο 5%, των ακαθάριστων επενδύσεων στο 3,3% και της ακαθάριστης αξίας παραγωγής στο 2,4%.

Παραγωγή και απασχόληση

Την περίοδο 2000-2011, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου εμφανίζει φθίνουσα πορεία με μέσο ρυθμό μείωσης ίσο με 12,2% ετησίως, σε αντίθεση με το δείκτη τιμών παραγωγού, ο οποίος καταγράφει ανοδική πορεία με ΜΕΡΜ 1,4%. Μετά τη ραγδαία μείωση του αριθμού των καταγεγραμμένων καταστημάτων μεγάλης βιομηχανίας παραγωγής ειδών ένδυσης και γουναρικών το 2001 – κατόπιν της οδηγίας της Eurostat για αυστηρή τήρηση της μεθοδολογίας που προβλέπει την καταγραφή των επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερα

από δέκα (>10) άτομα, ενώ σε παλαιότερες χρήσεις συγκαταλέγονταν και επιχειρήσεις με οριακά λιγότερους απασχολούμενους- αυτός υποχωρεί περαιτέρω έως και το 2007. Ανάλογη εξέλιξη σημειώνει η μέση ετήσια απασχόληση καταγράφοντας την περίοδο 2000-2007, ρυθμό μείωσης 7,6% ετησίως. Παρά τη μείωση της απασχόλησης, η μέση αμοιβή αυξάνεται κατά 6,4% ανά έτος κατά μέσο όρο, αντισταθμίζοντας σε ένα βαθμό τη γενικότερη ύφεση του κλάδου.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Ο κλάδος ένδυσης και γουναρικών αποτελεί το μοναδικό κλάδο στο σύνολο της εγχώριας βιομηχανίας, του οποίου το εμπορικό ισοζύγιο εμφανίζεται πλεονασματικό κατά την περίοδο 1995-2004. Το 2005 όμως καταγράφεται αρνητική τιμή στο εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου εντείνοντας την πτωτική τάση που καταγράφει την τελευταία τριετία. Στη συνέχεια, η κατακόρυφη μείωση της αξίας των εξαγωγών κατά 11,0% το 2008 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, σε συνδυασμό με την παράλληλη αύξηση της αξίας των εισαγωγών (6%) είχε σαν αποτέλεσμα τη σφοδρή υποχώρηση του εμπορικού ισοζυγίου και τη διεύρυνση του ελλείμματος το οποίο διαμορφώθηκε στα € -1,072 εκ. (από € 832,7εκ το 2007).

Αναλυτικότερα, η μεγάλη αύξηση των εισαγωγών και η έντονη εισαγωγική διείσδυση των κινεζικών προϊόντων, σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη μείωση των ελληνικών εξαγωγών ειδών ένδυσης είχε ως συνέπεια τη δημιουργία αρνητικού εμπορικού ισοζυγίου. Εντυπωσιακή αύξηση σημείωσαν οι εισαγωγές από την Τουρκία και την Κίνα, ενώ μεγάλο μέρος των κινεζικών ειδών ένδυσης εισάγεται μέσω άλλων κοινοτικών χωρών. Στις εξαγωγές παρατηρείται μια τάση συγκέντρωσης στις χώρες της ΕΕ και ιδιαίτερα στη Γερμανία, ενώ αντίθετα στις εισαγωγές παρατηρούνται τάσεις διασποράς των προμηθευτών ειδών ένδυσης σε γεωγραφικές περιοχές εκτός ΕΕ. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος των εισαγωγών προέρχεται από χώρες της ΕΕ. Από την άλλη, ιδιαίτερα εντυπωσιακή είναι η αύξηση της αξίας των εξαγωγών προς τις ΗΠΑ.

Συνολικά, από την ανάλυση των δεικτών εξωτερικού εμπορίου επιβεβαιώνεται η επιδείνωση της ανταγωνιστικής θέσης των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου κατά το 2008, με το βαθμό κάλυψης εισαγωγών να μειώνεται στο 47,9% το 2008 από 57,1% το 2007 και το δείκτη Balassa να υποχωρεί στο -35,2% το 2008 από -27,3% το 2007.

Χρηματοοικονομικά

Σημαντική επιδείνωση σε σχέση με το προηγούμενο έτος διαπιστώνεται από τη χρηματοοικονομική ανάλυση των 349 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ένδυσης και γουναρικών το 2008. Συγκεκριμένα, καταγράφεται υποχώρηση των καθαρών κερδών (από 57,3 το 2007, σε 25,5 εκ. το 2008 ήτοι μείωση κατά 55,4%) και των στοιχείων του ενεργητικού, με αποτέλεσμα τη μείωση των δεικτών αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων και του ενεργητικού. Όσον αφορά στη δανειοληπτική ικανότητα και τη

ρευστότητα του κλάδου, οριακή επιδείνωση καταγράφει ο δείκτης δανειακής πίεσης το 2008, ενώ ο δείκτης άμεσης ρευστότητας παρά την οριακή του μείωση διατηρείται στο 0,9. Τέλος, σε φάση ανάκαμψης βρίσκεται ο αριθμοδείκτης του βαθμού παγιοποίησης.

Τάσεις και προοπτικές

Ο κλάδος της ένδυσης περιλαμβάνει μεταξύ των κλάδων που διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο σύνολο της ελληνικής μεταποίησης, καθώς έχει αξιόλογη συμβολή στην παραγωγή (2,4% του συνόλου της ακαθάριστης αξίας παραγωγής το 2007), στην απασχόληση (5% της μέσης ετήσιας απασχόλησης του συνόλου της μεταποίησης το 2007) και κυρίως στις εξαγωγές (8,1% το 2008), δεδομένης της εξωστρέφειας που τον χαρακτηρίζει. Όμως, από το 2000 έως σήμερα, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μια πορεία συρρίκνωσης με την παραγωγή να περιορίζεται κατά 23,1% το 2011.

Μερικές από τις στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις του κλάδου επικεντρώνονται στη διαφοροποίηση του προϊόντος, στην τιμολογιακή πολιτική και στη διαφήμιση, ενώ αρκετά συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της ανάπτυξης τους μέσω της δικαιόχρησης (franchising) σε συνεργασία με μεγάλους οίκους του εξωτερικού. Έντονη δραστηριότητα παρουσιάζουν οι πολυεθνικές με εμπορικό σήμα (brand name) υψηλής αναγνώρισης καθώς και οι εγχώριες επιχειρήσεις με μεταποιητική δραστηριότητα και δίκτυο καταστημάτων.

Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ένδυσης κυρίως από τις μεγάλες επιχειρήσεις (πολυεθνικές και εγχώριες) καταγράφεται ιδιαίτερα έντονος. Τα προβλήματα που δημιουργούνται στις μικρές επιχειρήσεις ένδυσης, κυρίως της περιφέρειας, επιδεινώνονται με τη μεταφορά των δραστηριοτήτων σε γειτονικές βαλκανικές χώρες, και γιγαντώνονται με τον ανταγωνισμό που εντείνεται λόγω των εισαγωγών από τις χώρες της Ασίας. Σε αυτό το σημείο αξίζει να γίνει αναφορά και στο πρόβλημα του παραεμπορίου καθώς πολλά προϊόντα εισάγονται με containers και πωλούνται 'με το κομμάτι' ενώ οι έλεγχοι στα σημεία εισόδου είναι ανεπαρκείς. Δεδομένου ότι αυτό το πρόβλημα εντοπίζεται και σε άλλους κλάδους της ελληνικής μεταποίησης και εμπορίου, αδήριτη προκύπτει η ανάγκη έντασης των ελέγχων τόσο στα τελωνεία όσο και στις υπαίθριες και λαϊκές αγορές, ως μέτρα προστασίας της εγχώριας αγοράς και υποστήριξης της επιχείρησης μικρού / μεσαίου μεγέθους. Σημαντική για τη θετική πορεία του κλάδου είναι η συμβολή της υιοθέτησης του συστήματος της παθητικής τελειοποίησης από τις επιχειρήσεις, (παραγωγή προϊόντων για λογαριασμό ξένων εταιρειών - outsourcing).

Όσον αφορά στον υποκλάδο του έτοιμου ενδύματος (182), ο οποίος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους της ελληνικής μεταποίησης, οι εκτιμήσεις είναι επίσης αρνητικές λόγω του

έντονου ανταγωνισμού από τις ασιατικές χώρες και κυρίως από την Κίνα. Ωστόσο, φαίνεται ότι η προοπτική των βιομηχανικών επιχειρήσεων που παράγουν έτοιμα ενδύματα κάνοντας χρήση εταιρικών εμπορικών σημάτων και διαθέτουν εξειδικευμένο δίκτυο είναι θετική.

5. ΔΕΡΜΑ - ΥΠΟΔΗΣΗ

Ο κλάδος κατασκευής δέρματος και υποδημάτων αποτελείται από τρεις υποκλάδους και περιλαμβάνει την κατεργασία και δέψη δέρματος, την κατασκευή ειδών ταξιδιού (αποσκευών), τσαντών και παρόμοιων ειδών, ειδών σελοποιίας και σαγματοποιίας και την κατασκευή υποδημάτων. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται 70 παραγωγικές μονάδες, απασχολώντας 2.599 άτομα και η συμμετοχή του στο σύνολο της απασχόλησης αποτελεί το 1,2% κατά το 2007. Χαμηλά είναι επίσης τα μερίδια της ακαθάριστης αξίας παραγωγής και των ακαθάριστων επενδύσεων του κλάδου στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας, με ποσοστά 0,4% και 0,7% αντίστοιχα.

Παραγωγή και απασχόληση

Αισθητή μείωση καταγράφει ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής της βιομηχανίας δερμάτινων ειδών και υπόδησης την περίοδο 2000-2011 με μέσο ετήσιο ρυθμό -10,6%. Επιπλέον, ο δείκτης τιμών παραγωγού σημειώνει αύξηση την ίδια περίοδο της τάξης του 2,3%. Ανοδική πορεία καταγράφει ο βαθμός καθετοποίησης (προστιθέμενη αξία /ακαθάριστη αξία παραγωγής) την περίοδο 2000-2006, ο οποίος υποχωρεί οριακά το 2007. Η πορεία αυτή οφείλεται σε μια μεγαλύτερου βαθμού μείωση της ακαθάριστης αξίας παραγωγής συγκριτικά με τη μείωση της προστιθέμενης αξίας του κλάδου. Συνολικά, την περίοδο 2000-2007, η ακαθάριστη αξία της παραγωγής υποχωρεί με ΜΕΡΜ -1,2%.

Περαιτέρω κάμψη καταγράφει η μέση ετήσια απασχόληση, γεγονός που αποδίδεται στη διαχρονική μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο (από 235 καταστήματα το 1994, σε μόλις 70 καταστήματα το 2007). Θα πρέπει να επισημανθεί ακόμα ότι η μέση ετήσια απασχόληση συνολικά, την περίοδο 1994-2007, εμφανίζει ετήσιο ρυθμό μείωσης 6,2%, επιβεβαιώνοντας τη βαθμιαία συρρίκνωση του κλάδου. Βέβαια, παρά τις εξελίξεις των μεγεθών που αναλύθηκαν προηγουμένως, η μέση αμοιβή των εργαζομένων στον κλάδο ενισχύθηκε την εξεταζόμενη περίοδο κατά 7,0% ετησίως, για να διαμορφωθεί το 2007 στα € 16.298.

Αναφορικά με την επενδυτική δραστηριότητα του κλάδου δέρματος και υπόδησης σημειώνεται μεταβαλλόμενη τάση καθώς οι ακαθάριστες επενδύσεις καταγράφουν άλλοτε ανοδική πορεία και άλλοτε υποχώρηση. Ωστόσο, το 2007 οι ακαθάριστες επενδύσεις ενισχύθηκαν κατά 5,5% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Επιδείνωση με σταθερό ρυθμό παρουσιάζει το εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου δέρματος και υπόδησης, την περίοδο 2000–2008, ενώ το έλλειμμα διευρύνθηκε κατά 2,2% το 2008 σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, καταγράφοντας τη μέγιστη τιμή από το 1995, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 7,7%. Ειδικότερα, η αύξηση της αξίας των εξαγωγών από € 72,7 εκ το 2007 στα € 80,3εκ το 2008, ήτοι κατά 10,0%, δεν μπόρεσε να συγκρατήσει τη διεύρυνση του εμπορικού ελλείμματος, καθώς η αξία των εισαγωγών ενισχύθηκε, την ίδια περίοδο, κατά 3%. Μια πιθανή ερμηνεία της χαμηλής εξαγωγικής δραστηριότητας του κλάδου και της υψηλής εισαγωγικής διείσδυσης αποτελεί η διαχρονική μείωση του όγκου βιομηχανικής παραγωγής, η οποία δεν μπορεί να ικανοποιήσει την αυξανόμενη εγχώρια ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου.

Κυριότερος προμηθευτής της Ελλάδας στα εισαγόμενα υποδήματα είναι η Ιταλία, η οποία αντιπροσωπεύει το 35% περίπου των συνολικών εισαγωγών. Από τις χώρες - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ακολουθούν η Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γερμανία. Οι σημαντικότεροι εμπορικοί εταίροι της Ελλάδας από χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η Ινδία, η Κίνα και η Ταϊβάν.

Τέλος, η αρνητική εικόνα της ανταγωνιστικότητας του κλάδου επιβεβαιώνεται και από τους εξεταζόμενους δείκτες εξωτερικού εμπορίου. Συγκεκριμένα, οι δείκτες κάλυψης των εισαγωγών και Balassa εμφανίζουν μικρές αυξομειώσεις κατά την περίοδο 2000–2008 αλλά η τάση τους είναι σταθερά πτωτική και διατηρούνται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα καθώς διαμορφώνονται στο 10,1% και -81,6% αντίστοιχα κατά το 2008.

Χρηματοοικονομικά

Από την ανάλυση των στοιχείων των ισολογισμών των 61 επιχειρήσεων, με τη μορφή Α.Ε. ή Ε.Π.Ε., που δραστηριοποιούνται στη μεταποίηση δέρματος και υπόδησης το 2008, προκύπτει η εικόνα ενός κλάδου σε κάμψη καθώς οι οριακές μεταβολές βελτίωσης που καταγράφονται σε κάποια από τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, δεν είναι επαρκείς ώστε να αντισταθμίσουν την έντονα ανοδική τάση των ξένων κεφαλαίων και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα καθαρά κέρδη του κλάδου να καταγράφουν έντονη υποχώρηση την περίοδο 2000-2008 με ΜΕΡΜ -5,9%. Οι παραπάνω εξελίξεις, όπως ήταν φυσικό, επέφεραν σημαντική επιδείνωση στους δείκτες αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων και του ενεργητικού.

Τάσεις και προοπτικές

Η μείωση της βιομηχανικής παραγωγής και η τάση συρρίκνωσης που χαρακτηρίζει τον κλάδο δέρματος και υπόδησης φαίνεται να εντείνεται το 2011 καθώς αυξάνονται οι εισαγωγές δερμάτων από χώρες με φθηνότερο εργατικό δυναμικό, ενώ παρατηρείται υστέρηση όσον αφορά στον εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού. Αρκετά πιο έντονη καταγράφεται

η εισαγωγική διείσδυση του κλάδου συγκριτικά με παρεμφερείς κλάδους της μεταποίησης (ένδυσης – γουναρικών), καθώς παραδοσιακές βιομηχανικές μονάδες έχουν διακόψει τη δραστηριοποίησή τους, ενώ τα διεθνή εμπορικά σήματα εξακολουθούν να καταλαμβάνουν σημαντικά μερίδια. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο κλάδος οδηγείται σε έναν οξύ ανταγωνισμό με υψηλές τάσεις συγκέντρωσης ισχύος, στοιχίζει τα οποία ενισχύονται σημαντικά με την πάροδο του χρόνου, καθώς παρατηρείται ολοένα μεγαλύτερη εισαγωγή υποδημάτων από χώρες χαμηλού εργατικού κόστους.

Οι παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου υποδημάτων και δερματίνων ειδών, περιόρισαν τις δαπάνες τους μειώνοντας οριακά το κόστος πωλήσεων, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον εντεινόμενο ανταγωνισμό από τις χώρες χαμηλού κόστους. Συνολικά ωστόσο, η παραγωγή υποδημάτων και δερματίνων ειδών της χώρας μας περιορίζεται σταδιακά τα τελευταία χρόνια, καθώς το αυξημένο κόστος εργασίας και παραγωγής, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου στερούνται των απαιτούμενων κεφαλαίων για την αγορά σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού που θα τους επιτρέψει να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, ωθεί πολλές μονάδες είτε να διακόπτουν τη δραστηριότητά τους, είτε να στρέφονται στην εμπορία των, εισαγόμενων κυρίως, προϊόντων. Η τελευταία περίπτωση, δηλαδή η έναρξη εισαγωγικής και εμπορικής δραστηριότητας, επιτυγχάνεται κυρίως αξιοποιώντας και το σύστημα του franchising, αναπτύσσοντας ίδια δίκτυα πωλήσεων.

6. ΞΥΛΟ - ΦΕΛΛΟΣ

Η βιομηχανία ξύλου και φελλού αποτελείται από πέντε υποκλάδους, και περιλαμβάνει το πριόνισμα, πλάνισμα και εμποτισμό του ξύλου, την κατασκευή φύλλων καπλαμά και τεχνητής ξυλείας, την κατασκευή ξυλουργικών προϊόντων για την οικοδομή, την κατασκευή κάθε είδους ξύλινων δοχείων και κιβωτίων και τέλος την κατασκευή άλλων προϊόντων από ξύλο. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται 111 παραγωγικές μονάδες, με μέση ετήσια απασχόληση 4.075 άτομα κατά το 2007. Το ποσοστό συμμετοχής της ακαθάριστης αξίας παραγωγής και της προστιθέμενης αξίας του κλάδου στο σύνολο του ελληνικού μεταποιητικού τομέα είναι 1,1% και 1,2% αντίστοιχα, ενώ η απασχόληση στον κλάδο αποτελεί το 1,9% του συνόλου της ελληνικής βιομηχανίας.

Παραγωγή και απασχόληση

Υποχώρηση καταγράφει ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου την περίοδο 2000-2011, της τάξης του -6,0% ετησίως. Αντίθετα, ο δείκτης τιμών παραγωγού ενισχύεται με μέσο ρυθμό 2,6% ετησίως.

Σε χαμηλά επίπεδα διατηρείται και η απασχόληση στον κλάδο, καθώς διαπιστώνεται τάση συρρίκνωσης, καταγράφοντας την περίοδο 2000-2007 μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 1,8%. Συγκεκριμένα το 2007, η μέση ετήσια απασχόληση σημείωσε έντονη υποχώρηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος της τάξης του 3,2% ενώ οι συνολικές αμοιβές μειώθηκαν εξίσου το 2007 σε €71 εκ από € 72 εκ. το 2006, διαμορφώνοντας τη μέση αμοιβή των απασχολουμένων στον κλάδο στα € 17.416.

Σημαντική άνοδος καταγράφεται στην επενδυτική δραστηριότητα του κλάδου ξύλου και φελλού το 2007 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων του κλάδου αποτελεί το 2007 το 2,3% του αντίστοιχου μεγέθους του συνόλου της εγχώριας βιομηχανίας. Επιπλέον, η ακαθάριστη αξία παραγωγής καταγράφει ανοδική τάση την περίοδο 2000-2007 και παρά την υποχώρηση το 2005, το 2007 σημειώνεται σημαντική ανάκαμψη της τάξης του 16,1% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τέλος, η ίδια περίπου εξέλιξη με την ακαθάριστη αξία παραγωγής διαπιστώνεται στην αξία των πωλήσεων του κλάδου, οι οποίες αυξάνονται σημαντικά σε σχέση με την προηγούμενη χρήση και καταγράφουν για το σύνολο της υπό εξέταση περιόδου μέσο ρυθμό μεγέθυνσης 4,8% ετησίως.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Η ανταγωνιστική ικανότητα του κλάδου εμφανίζει σημάδια ανάκαμψης καθώς την περίοδο 2000-2008 παρατηρείται ανοδική τάση των εξαγωγών με ΜΕΡΜ 5,5%. Ειδικότερα, η αξία των εξαγωγών αυξάνεται έντονα κατά 137,9% το 2008 σε σχέση με το 2007 καταγράφοντας τη μέγιστη τιμή της περιόδου 2000-2008. Η αξία των εισαγωγών αντίστοιχα ενισχύεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 3,2%. Το εμπορικό ισοζύγιο είναι ελλειμματικό και αυξάνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 2,9%. Οι σημαντικότερες χώρες προορισμού των εξαγωγών είναι η Κύπρος και η Αλβανία ενώ οι χώρες προέλευσης των εισαγωγών είναι η Ιταλία και η Βουλγαρία.

Από την εξέταση των δεικτών μέτρησης της ανταγωνιστικότητας του κλάδου διαπιστώνονται σημάδια ανάκαμψης με το βαθμό κάλυψης των εισαγωγών και το δείκτη Balassa να βελτιώνεται το 2008 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, παραμένοντας ωστόσο σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές καθώς διαμορφώνεται σε 13,2% και -76,7% αντίστοιχα.

Χρηματοοικονομικά

Σημαντική επιδείνωση παρουσιάζει η χρηματοοικονομική κατάσταση των 141 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ του κλάδου ξύλου και φελλού, σύμφωνα με τα στοιχεία των ισολογισμών για το έτος 2008. Η τάση μείωσης της κερδοφορίας του κλάδου κατά τα δύο προηγούμενα έτη (€2,6 εκ το 2006 και €9,2 εκ το 2007) διακόπηκε, το 2008 οπότε και παρατηρείται έντονη υποχώρηση των

με την εμφάνιση ζημιών ίσων με €15,9 εκ. γεγονός που συμπαρέσυρε τους δείκτες αποδοτικότητας προς την ίδια κατεύθυνση. Συγκεκριμένα, οι αριθμοδείκτες απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων και του ενεργητικού σημειώνουν ραγδαία υποχώρηση το 2008 (-3,1% και -1,9% από 1,9% και 0,8% το 2007 αντίστοιχα), με αποτέλεσμα να αναδεικνύουν τις τάσεις συρρίκνωσης του κλάδου. Ο δείκτης δανειακής πίεσης παραμένει στο επίπεδο του 2007 ενώ ο δείκτης του βαθμού κάλυψης των παγίων ενισχύεται κατά 15,7%.

Τάσεις και προοπτικές

Σύμφωνα με τα τελευταία δεδομένα για το 2011 φαίνεται ότι επιτείνεται η δυσμενής χρηματοοικονομική εικόνα του κλάδου. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο κλάδος του ξύλου και του φελλού είναι κατακερματισμένος και χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, έχει ως αποτέλεσμα να μειώνονται τα περιθώρια κέρδους και οι επιχειρήσεις -μικρές και οικογενειακού χαρακτήρα κυρίως- να ασφυκτιούν κάτω από την πίεση των δυσμενών χρηματοοικονομικών και έντονα ανταγωνιστικών συνθηκών της αγοράς.

Μερικά από τα σημαντικότερα προβλήματα που φαίνεται να αντιμετωπίζει ο κλάδος της ξυλείας είναι η ανεπάρκεια και η χαμηλή ποιότητα της εγχώριας πρώτης ύλης, η έλλειψη πιστοποιητικών καταγωγής της ξυλείας, οι εισαγωγές προϊόντων ξύλου χαμηλής ποιότητας σε μη ανταγωνιστικές τιμές, η έλλειψη τυποποίησης των προϊόντων του κλάδου, καθώς και το υψηλό μεταφορικό κόστος. Στο ίδιο πλαίσιο, η υποχώρηση της κατασκευαστικής δραστηριότητας δημιουργεί έντονη ανησυχία για το μέλλον του κλάδου.

Ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου της Ελληνικής βιομηχανίας ξύλου επικεντρώνεται στον τομέα της μοριοσανίδας, του κύριου προϊόντος του κλάδου, ενώ όσον αφορά στο κόντρα πλακέ αυτό εισάγεται από την Ασία σε τιμές πολύ κάτω του εγχώριου κόστους.

Κύριο χαρακτηριστικό της ελληνικής βιομηχανίας ξυλείας συνιστά η εσωστρέφεια της, η οποία σε συνδυασμό με τη μείωση της βιομηχανικής παραγωγής, ωθεί σε περαιτέρω διεύρυνση του εμπορικού ελλείμματος του κλάδου. Το γεγονός αυτό εντείνεται περισσότερο καθώς οι εισαγωγές εμφανίζουν σημαντική αύξηση τόσο σε αξία όσο και ποσότητα, με κύριους εισαγωγείς τις χώρες της ΕΕ (Ιταλία, Γερμανία, Σουηδία και Φινλανδία) αλλά και χώρες εκτός ΕΕ (Ρωσία, Σλοβακία και ΗΠΑ). Ωστόσο, τις ήδη δυσμενείς συνθήκες της αγοράς του κλάδου επιδεινώνει σημαντικά, το παραεμπόριο ξυλείας και ειδών ξύλου από τις βαλκανικές κυρίως χώρες, το οποίο προκαλεί ασφυξία στην αγορά.

7. ΧΑΡΤΙ

Ο κλάδος παραγωγής χαρτιού αποτελείται από δύο επιμέρους υποκλάδους, την παραγωγή χαρτοπολτού, χαρτιού και χαρτονιού και την κατασκευή ειδών από χαρτί και χαρτόνι. Η μέση απασχόληση στις 108 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χαρτοβιομηχανία το 2007 ανέρχεται σε 6.426 άτομα και αποτελεί το 3,0% της συνολικής απασχόλησης της μεταποίησης. Η ακαθάριστη αξία παραγωγής και η προστιθέμενη αξία του κλάδου συμμετέχουν στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας με ποσοστό ίσο με 2,1% και 2,3% αντίστοιχα.

Παραγωγή και απασχόληση

Ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου κατασκευής, χαρτοπολτού, χάρτου και συναφών προϊόντων, καταγράφει αμφίσημη πορεία την περίοδο 2000-2011, με μέσο ετήσιο ρυθμό -2,0%. Κάμψη παρουσιάζει μέχρι και το 2003 ενώ ενισχύεται την τριετία 2004-2007. Την περίοδο 2007-2011 ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου καταγράφει σημαντική υποχώρηση ίση με 17,9%. Αντίθετα, ο δείκτης τιμών παραγωγού ενισχύεται οριακά, την περίοδο 2000-2011, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 2,1%.

Ο αρνητικός ρυθμός του μεγέθους της απασχόλησης δεν φαίνεται να επηρεάζει τη μέση αμοιβή των εργαζομένων στις χαρτοβιομηχανίες, η οποία καταγράφει την περίοδο 2000-2007 αύξηση με ρυθμό 5,7% ετησίως για να διαμορφωθεί το 2007 στα € 22.079. Η εξέλιξη αυτή ερμηνεύεται σε μεγάλο βαθμό από τη ζήτηση του κλάδου για εξειδικευμένο προσωπικό.

Ανοδική τάση παρουσιάζει η ακαθάριστη αξία παραγωγής η οποία την περίοδο 2000-2007 αυξάνεται με ΜΕΡΜ 2,3%. Στο ίδιο πλαίσιο κινούνται και οι πωλήσεις του κλάδου, ενώ η προστιθέμενη αξία της παραγωγής σημειώνει πιο σταθερή ανοδική πορεία και μικρότερες διακυμάνσεις συγκριτικά με τα προηγούμενα μεγέθη. Τέλος, καταγράφεται σχετικά υψηλή επενδυτική δραστηριότητα στον κλάδο, με το μέγεθος των ακαθάριστων επενδύσεων να διαμορφώνεται το 2007 στα € 67,8 εκ. καταδεικνύοντας την προσπάθεια των επιχειρήσεων της χαρτοβιομηχανίας για βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Σημαντική βελτίωση της εμπορικής δραστηριότητας, και κατ' επέκταση της ανταγωνιστικής ικανότητας, εμφανίζει ο κλάδος παραγωγής χαρτιού την περίοδο 2000-2008, καθώς η αξία των εισαγωγών υποχωρεί με ρυθμό -0,5% ενώ η αξία των εξαγωγών ενισχύεται κατά 1,9% ετησίως. Συνολικά, την περίοδο 2000-2008, η υστέρηση του ρυθμού ανάπτυξης των εισαγωγών έναντι του αντίστοιχου ρυθμού των εξαγωγών οδήγησε στη διαχρονική υποχώρηση του εμπορικού ελλείμματος. Ειδικότερα, η βελτίωση των εμπορικών ροών του κλάδου, αντανakλάται τόσο στο βαθμό κάλυψης εισαγωγών όσο και στο δείκτη Balassa οι οποίοι καταγράφουν το 2008 τιμές 12,5% και -77,8% αντίστοιχα.

Όσον αφορά τις εισαγωγές των προϊόντων του κλάδου, οι κυριότερες χώρες προέλευσης των είναι η Γερμανία, η Ιταλία και η Φιλανδία, ενώ οι εξαγωγές προορίζονται κατά κύριο λόγο προς τη Βουλγαρία, την Κύπρο και την Τουρκία.

Χρηματοοικονομικά

Σε ιδιαίτερα δύσκολη φάση εισέρχεται ο κλάδος σύμφωνα με την εξέταση των χρηματοοικονομικών μεγεθών των 141 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή χαρτοπολτού και προϊόντων χάρτου για το έτος 2008. Συγκεκριμένα, η υποχώρηση των στοιχείων του ενεργητικού, σε συνδυασμό με την αύξηση των εξόδων οδήγησαν σε ζημιές ίσες με €1,7 εκ. Στο ίδιο πλαίσιο, οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού εμφανίζουν αρνητικό πρόσημο. Επιπλέον, η δανειακή πίεση φαίνεται να μειώνεται οριακά (0,67 το 2007 από 0,66 το 2008), ως αποτέλεσμα της μείωσης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και των ξένων κεφαλαίων. Τέλος, η έντονη μείωση που καταγράφει ο βαθμός κάλυψης παγίων σε συνδυασμό με τη μείωση του δείκτη δανειακής πίεσης αναδεικνύει την προσπάθεια των επιχειρήσεων του κλάδου να ξεπεράσουν την αδυναμία της χρηματοδότησής τους μέσω του δανεισμού και να καλύψουν τις πάγιες επενδύσεις από τα ίδια κεφάλαια.

Τάσεις και προοπτικές

Γενικά, η ελληνική χαρτοβιομηχανία, η οποία αντιπροσωπεύει μόνο το 2,3% της συνολικής προστιθέμενης αξίας στη μεταποίηση, λόγω της έλλειψης εγχώριας πρωτογενούς ύλης (χαρτοπολτός από ξύλο), έχει στραφεί κατά κύριο λόγο στην παραγωγή τελικών προϊόντων χάρτου. Τη μερίδα του λέοντος πάντως εξακολουθούν να καταλαμβάνουν περίπου 10 επιχειρήσεις, οι οποίες συνεχώς καταβάλλουν προσπάθειες προκειμένου να ενισχύσουν το μερίδιό τους στην αγορά.

Η παραγωγική δραστηριότητα του κλάδου έχει επικεντρωθεί σε δύο βασικές κατηγορίες: τα προϊόντα υγείας - καθαριότητας και τα είδη συσκευασίας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν επιλέξει την εξειδίκευση σε έναν από τους δύο τομείς, αφενός γιατί ο κάθε τομέας απευθύνεται σε διαφορετικό καταναλωτικό κοινό και αφετέρου εξαιτίας των τεχνικών δυσκολιών που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν αν θελήσουν να δραστηριοποιηθούν και στις δύο κατηγορίες, καθώς οι γραμμές παραγωγής δεν έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας δύο διαφορετικών ειδών.

Έντονος ανταγωνισμός παρατηρείται στον υποκλάδο των χαρτικών υγείας - καθαριότητας, γεγονός το οποίο οφείλεται στην ανελαστικότητα της ζήτησης. Υπό τις συνθήκες αυτές, οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερο βάρος στη διαφήμιση των προϊόντων τους σε όλα τα μέσα, αλλά και στην παραγωγή νέων προϊόντων που θα παρουσιάζουν μία πιο ελκυστική σχέση τιμής - ποιότητας. Σε ισχυρό ανταγωνιστή έχουν εξελιχθεί εξάλλου και τα χαρτικά ιδιωτικής ετικέτας (private label), λόγω των χαμηλότερων τιμών τους σε σχέση με τα αντίστοιχα επώνυμα

προϊόντα. Τα private label της χαρτοβιομηχανίας καταλαμβάνουν σημαντικό ποσοστό της αγοράς, ενώ έρχονται πρώτα και σε προτίμηση έναντι των άλλων ειδών private label.

8. ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ - ΕΚΔΟΣΕΙΣ

Ο κλάδος εκτυπώσεων και εκδόσεων αποτελείται σύμφωνα με τη ΣΤΑΚΟΔ, από τρεις υποκλάδους και περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες: εκδόσεις, εκτυπώσεις και συναφείς δραστηριότητες και τέλος την αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων εγγραφής ήχου ή εικόνας και προεγγεγραμμένων μέσων πληροφορικής. Επιπλέον, στον κλάδο δραστηριοποιούνται 213 επιχειρήσεις με μέση ετήσια απασχόληση 14.322 εργαζόμενους το 2007, αντιπροσωπεύοντας το 6,6% του συνόλου της απασχόλησης της εγχώριας βιομηχανίας. Η συμμετοχή του κλάδου στη συνολική ακαθάριστη αξία του μεταποιητικού τομέα αγγίζει το 3,4% ενώ στη συνολική προστιθέμενη αξία φθάνει το 6,0%. Επιπλέον, η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων του κλάδου το 2007, αποτελεί το 4,4% του αντίστοιχου μεγέθους στο σύνολο της ελληνικής μεταποίησης.

Παραγωγή και απασχόληση

Σημαντική υποχώρηση καταγράφει ο όγκος της βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου καθώς, ο συγκεκριμένος δείκτης μειώνεται κατά 4,8% ετησίως, το διάστημα 2000-2011. Αντίστροφη τάση εμφανίζει ο δείκτης τιμών παραγωγού, ο οποίος καταγράφει, την ίδια περίοδο, μέσο ετήσιο ρυθμό μεγέθυνσης ίσο με 3,4%.

Συνολικά, ως μη ικανοποιητική χαρακτηρίζεται η εξέλιξη του συγκεκριμένου κλάδου την περίοδο 2000-2007, αναφορικά με τους τομείς της παραγωγής και της απασχόλησης. Ειδικότερα, η απασχόληση του κλάδου υποχώρησε το 2007 στα 14.322 άτομα καταγράφοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με -0,7% για το σύνολο της υπό εξέταση περιόδου.

Η εξέλιξη της επενδυτικής δραστηριότητας του κλάδου διαγράφεται ιδιαίτερα θετική μέχρι και το 2000 καθώς ο ΜΕΡΜ για την περίοδο 1994 - 2000 ενισχύθηκε κατά 28,7%. Την τριετία που ακολούθησε όμως το ύψος των ακαθάριστων επενδύσεων υποχώρησε κατά 53% ενώ, συνολικά, την περίοδο 1994-2007 οι ακαθάριστες επενδύσεις σημειώνουν μέσο ρυθμό αύξησης 5,3% ετησίως. Όμως, το τελευταίο υπό εξέταση έτος (2007), υποχωρούν 18,6% σε σχέση με το 2006.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Μετά από μια σημαντική μείωση των εξαγωγών του κλάδου τα έτη 1996 και 1998, είναι εμφανής η προσπάθεια των ελληνικών επιχειρήσεων εκτυπώσεων και εκδόσεων να ανακάμψουν από αυτό το δυσμενές κλίμα και να συμμετάσχουν στη διεθνή αγορά. Σημάδια σημαντικής ανάκαμψης εμφανίζει το 2008 η εμπορική δραστηριότητα του κλάδου καθώς καταγράφεται αξιόλογη αύξηση της αξίας των εξαγωγών κατά 9,5% συγκριτικά με το 2007

η οποία σε συνδυασμό με την υποχώρηση των εισαγωγών κατά 2% οδήγησε στη βελτίωση του εμπορικού ισοζυγίου.

Η τάση αυτή επαληθεύεται και από τους εξεταζόμενους δείκτες εξωτερικού εμπορίου. Ειδικότερα, ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών βρίσκεται το 2008 στο 42,6% και ο δείκτης Balassa στο -40,3%.

Χρηματοοικονομικά

Η διαχρονική αύξηση των στοιχείων του ενεργητικού που καταγράφηκε το 2008, σε συνδυασμό με την παράλληλη αλλά οριακή αύξηση των ξένων κεφαλαίων και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, οδήγησε στη διατήρηση της κερδοφορίας του κλάδου εκτυπώσεων και εκδόσεων, όπως προκύπτει από την ανάλυση των χρηματοοικονομικών στοιχείων 527 ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Οι εξελίξεις αυτές, οδήγησαν σε βελτίωση των σχετικών αριθμοδεικτών της αποδοτικότητας του κλάδου το 2008 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Από την άλλη, ο δείκτης δανειακής πίεσης διατηρείται, σχεδόν, στα ίδια επίπεδα με εκείνα της προηγούμενης χρήσης. Συμπληρωματική στην προαναφερθείσα εξέλιξη είναι η οριακή επιδείνωση των συνθηκών ρευστότητας, με το δείκτη άμεσης ρευστότητας να μειώνεται οριακά το 2008 σε σχέση με το 2007. Τέλος, η διατήρηση του δείκτη του βαθμού παγιοποίησης στα ίδια περίπου επίπεδα με την προηγούμενη χρήση (0,43 το 2007 και 0,44 το 2008) σε συνδυασμό με τη μείωση του βαθμού κάλυψης των παγίων, ερμηνεύεται από την οριακή αύξηση που παρατηρείται στους λογαριασμούς “καθαρό πάγιο” και “ίδια κεφάλαια”, ενώ το συνολικό ενεργητικό του κλάδου καταγράφει το 2008 αύξηση της τάξης του 2,4%, σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Τάσεις και προοπτικές

Υπερβαίνει το 20% η παραγωγική συρρίκνωση που καταγράφει το 2011 η βιομηχανία εκτυπώσεων και αναπαραγωγής προεγγεγραμμένων μέσων. Η ποσοστιαία μείωση της παραγωγής βαίνει από τις αρχές του έτους επιταχυνόμενη (-9,3% τον Ιανουάριο και -26,6% τον Σεπτέμβριο). Το 2011 είναι το πέμπτο συνεχόμενο έτος που ο κλάδος εμφανίζει πτωτική πορεία, καθώς η παραγωγή του είχε μειωθεί το 2010 κατά 14,1%, το 2009 κατά 11,3%, το 2008 κατά 4,9% και το 2007 κατά 3,7%.

Η συρρίκνωση της παραγωγής του κλάδου αντανακλά τις επιπτώσεις της γενικότερης οικονομικής κρίσης, η οποία εκδηλώνεται με τη συρρίκνωση της διαφημιστικής δαπάνης οδηγώντας σε δραστικές περικοπές της παραγωγής. Παράλληλα, αντανακλά την περαιτέρω αποδυνάμωση του εκδοτικού τομέα και των παραδοσιακών μέσων μαζικής ενημέρωσης και προβολής, προς όφελος των αντίστοιχων ηλεκτρονικών.

Όπως προκύπτει από στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής για το 2011, η συνολική παραγωγή εκτυπώσεων και αναπαραγωγής προεγγεγραμμένων μέσων στη χώρα μας την

περίοδο Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου, σε σύγκριση με το ίδιο εννεάμηνο του 2010, ήταν μειωμένη κατά 21,9%, σε επίπεδα, δηλαδή, τα οποία είναι κατώτερα από τα αντίστοιχα του έτους 2005 κατά 41,1%. Την ίδια περίοδο του 2010 είχε καταγραφεί μείωση της τάξεως του 13,4%, σε σχέση με το 2009. Αξιοσημείωτο ότι τη μεγαλύτερη ποσοστιαία μείωση παραγωγής, μεταξύ όλων των κλάδων της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας, παρουσιάζουν μόνο οι κλάδοι των μη μεταλλικών ορυκτών (33,5%), του εξοπλισμού μεταφορών (31,9%) και των ενδυμάτων (23,8%).

9. ΠΑΡΑΓΩΓΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΑΝΘΡΑΚΑ

Ο κλάδος παραγώνων πετρελαίου και άνθρακα αποτελείται από τρεις υποκλάδους που περιλαμβάνουν την παραγωγή προϊόντων οπτανθρακοποίησης (κωκοποίησης), την παραγωγή προϊόντων διύλισης πετρελαίου και την επεξεργασία πυρηνικών καυσίμων. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ το 2007, ο αριθμός των παραγωγικών μονάδων με προσωπικό άνω των 10 ατόμων, ανέρχεται στις 9 επιχειρήσεις με μέση ετήσια απασχόληση 3.806 άτομα. Το ποσοστό της απασχόλησης του κλάδου στο σύνολο της μεταποίησης φθάνει το 1,7%, ενώ η ακαθάριστη αξία παραγωγής και η προστιθέμενη αξία συμμετέχουν στα αντίστοιχα συνολικά μεγέθη με ποσοστό 22,5% και 8,0%. Τέλος, οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται στον κλάδο αποτελούν το 3,5% των συνολικών της μεταποίησης για το 2007.

Παραγωγή και απασχόληση

Ο όγκος βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου παραγώνων πετρελαίου και άνθρακα εμφανίζει μικρές αυξομειώσεις και σταθερότητα την περίοδο 2000-2011, με το σχετικό δείκτη να καταγράφει οριακή μείωση του μέσου ετήσιου ρυθμού μεταβολής ίση με -0,5%. Επιπλέον, ο δείκτης τιμών παραγωγού ενισχύεται την περίοδο 2000-2011 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 7,2%. Παράλληλα, το 2007 καταγράφεται μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή προϊόντων διύλισης πετρελαίου και άνθρακα και των εργαζομένων στον κλάδο. Παρόλα αυτά, ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής του αριθμού των απασχολουμένων στον κλάδο εκτιμάται στο 1,47%. Απόρροια των γεγονότων αυτών και σε συνδυασμό με την αύξηση των συνολικών αμοιβών, είναι η αξιοσημείωτη αύξηση της μέσης αμοιβής των εργαζομένων (9,4% ετησίως) η οποία διαμορφώνεται το 2007 στα €53.830 και είναι η υψηλότερη επίδοση μεταξύ των επιμέρους κλάδων της εγχώριας μεταποίησης καθ' όλη την υπό εξέταση περίοδο, γεγονός που πιθανά αντανακλά την υψηλού βαθμού εξειδίκευση των θέσεων εργασίας στο συγκεκριμένο κλάδο.

Ιδιαίτερα ευνοϊκή εξέλιξη καταγράφουν την περίοδο 2000-2007, τόσο η ακαθάριστη αξία της παραγωγής όσο και η προστιθέμενη αξία με ΜΕΡΜ 8,2% και 6,2% αντίστοιχα, αναδεικνύοντας την επέκταση της παραγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων του κλάδου σε νέα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Αξιοσημείωτο ότι τόσο η ακαθάριστη αξία της παραγωγής του

κλάδου, όσο και οι πωλήσεις αποτελούν τις υψηλότερες επιδόσεις, μαζί με τον κλάδο τροφίμων και ποτών, των επιμέρους κλάδων της εγχώριας βιομηχανίας, με την αξία τους να διαμορφώνεται το 2007 στα €9.544 και €9.184,1 αντίστοιχα. Αυτά τα μεγέθη, αποτελούν το 22,5% και 23,9% του συνόλου της ελληνικής μεταποίησης το 2007.

Τέλος, η εξέλιξη της αξίας των πωλήσεων και της ακαθάριστης αξίας παραγωγής δεν φαίνεται να σχετίζεται άμεσα με την πορεία της επενδυτικής δραστηριότητας του κλάδου, καθώς οι ακαθάριστες επενδύσεις καταγράφουν την περίοδο 2000–2007 μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης ίσο με 12,1%.

Χρηματοοικονομικά

Ραγδαία επιδείνωση των χρηματοοικονομικών μεγεθών διαπιστώνεται από την ανάλυση των μεγεθών των ισολογισμών των 36 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των παραγώγων πετρελαίου και άνθρακα για το έτος 2008. Συγκεκριμένα, η σημαντική υποχώρηση που καταγράφουν τα καθαρά κέρδη (από €601,5 εκ το 2007, σε €-39,5εκ το 2008) διαμορφώνει τους δείκτες αποδοτικότητας σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα. Στο ίδιο πλαίσιο, το 2008, οι συνθήκες ρευστότητας ακολουθούν σταθερή πορεία, ενώ η αξία του κυκλοφορούντος ενεργητικού υποχωρεί σημαντικά. Αξιοσημείωτο ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ενισχύονται. Η εικόνα των συνθηκών ρευστότητας συμπληρώνεται από τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων του κλάδου. Ειδικότερα, η αύξηση των ξένων κεφαλαίων σε απόλυτες τιμές σε σχέση με το προηγούμενο έτος, η μείωση των ιδίων κεφαλαίων και του ενεργητικού συνέβαλαν στη αύξηση του δείκτη δανειακής πίεσης. Τέλος, πορεία κάμψης καταγράφει ο βαθμός κάλυψης παγίων (από 1,16 το 2007 σε 0,92 το 2008), γεγονός που υποδηλώνει αδυναμία των επιχειρήσεων του κλάδου να χρηματοδοτούν το 2008 τα πάγια στοιχεία τους με ίδια κεφάλαια.

Τάσεις και προοπτικές

Όπως έχει προαναφερθεί ο κλάδος παραγώγων πετρελαίου και άνθρακα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διεθνείς εξελίξεις. Στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται τέσσερα διυλιστήρια, εκ των οποίων τα τρία ανήκουν στα ΕΛΠΕ (ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ), και ένα στην MOTOR OIL HELLAS ΑΕ. Η τάση σύναψης συνεργασιών είναι ιδιαίτερα έντονη στον κλάδο, όπως και η τάση συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Σύμφωνα με τις προτεραιότητες της πολιτικής της ΕΕ, η αλλαγή του θεσμικού πλαισίου δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες διύλισης να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στο χώρο της εμπορίας και παρέχει κίνητρα για συγχωνεύσεις και εξαγορές. Ωστόσο, τα διυλιστήρια επιβαρύνονται οικονομικά καθώς προβαίνουν σε αξιόλογες επενδύσεις λόγω της περιβαλλοντικής νομοθεσίας που επιβάλλεται από την ΕΕ.

Αναφορικά με το επίπεδο ζήτησης προϊόντων πετρελαίου, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του ΟΟΣΑ, το πετρέλαιο θα εξακολουθήσει να κατέχει κυρίαρχη θέση στην ελληνική αγορά ενέργειας και τις επόμενες δύο δεκαετίες, παρουσιάζοντας ωστόσο χαμηλότερους ρυθμούς μεγέθυνσης σε σχέση με το παρελθόν. Όσον αφορά στην υποκατάσταση των πετρελαιοειδών προϊόντων από άλλες μορφές ενέργειας, αυτή αναμένεται να πραγματοποιηθεί με αργούς ρυθμούς, ως αποτέλεσμα των υψηλών κεφαλαιακών επενδύσεων που απαιτούνται για το εγχείρημα αυτό. Ωστόσο, τα επόμενα χρόνια, η αγορά θα επικεντρωθεί περισσότερο στην παραγωγή πετρελαιοειδών προϊόντων για εξειδικευμένες χρήσεις, όπως μηχανές εσωτερικής καύσης, την πετροχημεία, τη ναυσιπλοΐα και την αεροπλοΐα.

10. ΧΗΜΙΚΕΣ ΟΥΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΥΝΘΕΤΙΚΩΝ ΙΝΩΝ

Ο κλάδος παραγωγής χημικών ουσιών και προϊόντων και συνθετικών ινών αποτελείται από επτά υποκλάδους και περιλαμβάνει την παραγωγή βασικών χημικών προϊόντων, την παραγωγή παρασιτοκτόνων και άλλων αγροχημικών προϊόντων, την παραγωγή χρωμάτων, βερνικιών και παρόμοιων επιχρισμάτων, μελανών τυπογραφίας και μαστιχών (στόκων), την παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων, χημικών προϊόντων για ιατρικούς σκοπούς και φαρμακευτικών προϊόντων από βότανα, την παραγωγή σαπουνιών και απορρυπαντικών, προϊόντων καθαρισμού και στίλβωσης, αρωμάτων και παρασκευασμάτων καλλωπισμού, την παραγωγή άλλων χημικών προϊόντων και τέλος την παραγωγή τεχνητών και συνθετικών ινών.

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ, το 2007 απασχολούνται στο συγκεκριμένο κλάδο 16.527 εργαζόμενοι σε 244 επιχειρήσεις, με το ποσοστό συμμετοχής του κλάδου στη συνολική απασχόληση της μεταποίησης να ανέρχεται στο 7,6%. Επιπλέον, η ακαθάριστη αξία παραγωγής και η προστιθέμενη αξία του κλάδου συμμετέχουν στα αντίστοιχα συνολικά μεγέθη της ελληνικής βιομηχανίας με ποσοστά 6,9% και 8,8% αντίστοιχα, ενώ οι ακαθάριστες επενδύσεις που πραγματοποιούνται στον κλάδο αποτελούν το 9,3% των συνολικών της εγχώριας μεταποίησης.

Παραγωγή και απασχόληση

Ο όγκος βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου υποχωρεί την περίοδο 2000-2011 κατά 2,9% ετησίως, ενώ θετικά, 2,3%, κινείται ο δείκτης τιμών παραγωγού. Ανοδική τάση σημειώνει η ακαθάριστη αξία παραγωγής την περίοδο 2000-2007, η οποία από το 2000 και μετά ξεπέρασε τα € 2 δις για να διαμορφωθεί το 2007 στα € 2,9 δις, καταγράφοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεγέθυνσης 5,5%. Ανάλογη εικόνα καταγράφει η προστιθέμενη αξία του κλάδου την περίοδο 2000-2007, με ΜΕΡΜ 5,7%.

Πτωτική είναι η πορεία των ακαθάριστων επενδύσεων του κλάδου με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με -1,8% για την περίοδο 2000-2007 για να διαμορφωθούν το 2007 στα € 172,5 εκ., ήτοι 9,3% του συνόλου των επενδύσεων που πραγματοποιούνται στην εγχώρια βιομηχανία.

Οριακά ενισχύεται (0,5%) η μέση ετήσια απασχόληση καθ' όλη την υπό εξέταση περίοδο, καταγράφοντας την υψηλότερη τιμή της το 2007 (16.527 άτομα). Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η μέση αμοιβή των απασχολουμένων με αύξηση κατά 4,7% ετησίως, σημειώνοντας το 2007 τη μέγιστη επίδοση (€ 26.775). Το γεγονός αυτό υποδηλώνει την ανάγκη για υψηλό βαθμό εξειδίκευσης των εργαζόμενων του κλάδου χημικών ουσιών-προϊόντων και συνθετικών ινών.

Τέλος, η αξία των πωλήσεων του κλάδου αυξάνεται διαχρονικά από το 2000 με μέσο ρυθμό μεγέθυνσης 5,2% ετησίως, καταγράφοντας τη μέγιστη τιμή το 2007 (€ 2.685,8 εκ, ήτοι 7,0% των συνολικών πωλήσεων της ελληνικής μεταποίησης).

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Σημαντική επιδείνωση παρουσιάζει το εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου μετά το 2000. Συγκεκριμένα, η αξία του εμπορικού ελλείμματος το 2008 διευρύνθηκε κατά 4,2% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, καταγράφοντας τη μέγιστη τιμή της περιόδου 2000-2008 (5,5 δις €), καθώς η, υψηλή ομολογουμένως, αύξηση της αξίας των εξαγωγών (από € 928,9 εκ το 2000 σε € 1.949,1 δις το 2008) δεν φάνηκε ικανή να συγκρατήσει την έντονη εισροή εισαγόμενων προϊόντων του κλάδου. Συνολικά, την περίοδο 2000-2008, η αξία των εξαγωγών και των εισαγωγών μεταβάλλεται με μέσο ρυθμό μεγέθυνσης 9,7% και 7,4% αντίστοιχα. Η σημαντική διαφορά που παρατηρείται ωστόσο μεταξύ των απολύτων τιμών των δύο μεγεθών, ερμηνεύει τόσο το μόνιμο ελλειμματικό χαρακτήρα του εμπορικού ισοζυγίου, όσο και τη διεύρυνση αυτού κατά 6,7% ετησίως.

Όσον αφορά στις εισαγόμενες χημικές ουσίες στο μεγαλύτερο μέρος τους εισάγονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ οι κυριότερες αγορές που συγκεντρώνουν το εξαγωγικό ενδιαφέρον του κλάδου είναι η Ιταλία, η Γερμανία, το Ην. Βασίλειο και οι ΗΠΑ. Αντίθετα, οι χώρες με τη μεγαλύτερη εισαγωγική διείσδυση είναι η Ιταλία, η Ρωσία, η Τουρκία και η Ρουμανία.

Η κάμψη της ανταγωνιστικότητας του κλάδου το 2008 αντανακλάται και στους δείκτες εξωτερικού εμπορίου, οι οποίοι διατηρούνται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα καθώς ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών και ο δείκτης Balassa διαμορφώνονται σε 26,6% και -58,6% αντίστοιχα.

Χρηματοοικονομικά

Επιδείνωση καταγράφει η χρηματοοικονομική κατάσταση των 323 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή χημικών ουσιών, προϊόντων και συνθετικών ινών το 2008. Το σύνολο των χρηματοοικονομικών μεγεθών του κλάδου παρουσιάζουν κάμψη το 2008.

Επιπλέον, η υποχώρηση των καθαρών κερδών το 2008 κατά 12,1% (από € 556 εκ το 2007 σε € 589 εκ το 2008), είχε ως αποτέλεσμα την επιδείνωση των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού. Ταυτόχρονα, κάμψη σημείωσε και ο δείκτης του βαθμού κάλυψης των παγίων. Τέλος, δυσμενείς ήταν και οι εξελίξεις όσον αφορά στις συνθήκες ρευστότητας, καθώς ο δείκτης άμεσης ρευστότητας υποχώρησε από 1,11 το 2007 σε 1,02 το 2008.

Τάσεις και προοπτικές

Η εγχώρια βιομηχανική παραγωγή του κλάδου παραγωγής χημικών ουσιών και προϊόντων που υποχωρεί διαχρονικά, χαρακτηρίζεται από έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό, αν και φαίνεται να σημειώνει μικρή ύφεση την τελευταία διετία. Ιδιαίτερα έντονος είναι και ο ανταγωνισμός που επικρατεί ανάμεσα στις επιχειρήσεις σε αυτόν τον καινοτόμο κλάδο. Αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που αποτελούν θυγατρικές ξένων πολυεθνικών, σημαντική ωστόσο είναι και η παρουσία των ελληνικών χημικών εταιρειών. Στα πλαίσια των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, ο κλάδος χημικών προϊόντων είναι από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους, σε διεθνές επίπεδο. Ωστόσο, ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην ανάπτυξη της δραστηριότητας του ήταν η άνοδος που παρατηρήθηκε στην τιμή του πετρελαίου, γεγονός που είχε ως συνέπεια την αύξηση του κόστους παραγωγής.

Η ελληνική χημική βιομηχανία αποτελεί το 0,5% της ευρωπαϊκής και απαρτίζεται από επιχειρήσεις οι οποίες είναι κυρίως μεταγενέστεροι χρήστες (δηλαδή χρησιμοποιούν τα χημικά στην παραγωγική διαδικασία, π.χ. λιπάσματα, απορρυπαντικά, τσιμεντοβιομηχανίες, εταιρείες χρωστικών, οικοδομικών προσθέτων, ασφαλτικών, ορυκτελαίων, διύλισης πετρελαίου, οι μεταλλευτικές επιχειρήσεις, κ.α.) ενώ ασχολούνται λιγότερο με την παραγωγή βασικών χημικών.

Ο κλάδος των χημικών προϊόντων στηρίζεται αποκλειστικά στις εισαγωγές πρώτων υλών, καθώς η χώρα μας δεν διαθέτει παραγωγικές μονάδες πετροχημικών προϊόντων, ικανές να τροφοδοτήσουν τον κλάδο με πρώτες ύλες. Ο βασικότερος προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης χημικών προϊόντων είναι η πορεία των μεμονωμένων υποκλάδων της βιομηχανίας στους οποίους απευθύνεται (λιπάσματα, φαρμακευτικές, σάπωνες - απορρυπαντικά και καλλυντικά).

Τέλος, δεδομένου ότι πολύ μικρό μέρος των τελικών προϊόντων παράγεται από εγχώριες βιομηχανικές μονάδες, η ζήτηση για κατανάλωση καλύπτεται κυρίως από τις εισαγωγές από επώνυμους οίκους του εξωτερικού. Βασικοί εμπορικοί εταίροι της Ελλάδος στα προϊόντα του κλάδου είναι η Γερμανία, η Ιταλία, η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

11. ΕΛΑΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΠΛΑΣΤΙΚΑ

Ο κλάδος παραγωγής προϊόντων ελαστικού (καουτσούκ) και πλαστικών κατηγοριοποιείται σε δύο επιμέρους κλάδους και αποτελείται, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ το 2007, από 203 επιχειρήσεις με μέση ετήσια απασχόληση 10.217 άτομα. Το ποσοστό συμμετοχής της απασχόλησης του κλάδου στο σύνολο της μεταποίησης ανέρχεται στο 4,7%, ενώ της ακαθάριστης αξίας παραγωγής και της προστιθέμενης αξίας προσεγγίζουν το 3,1% και 3,6% αντίστοιχα. Τέλος, η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων του κλάδου το 2007, αποτελεί το 7,2% του αντίστοιχου συνολικού μεγέθους της εγχώριας βιομηχανίας.

Παραγωγή και απασχόληση

Ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου ελαστικού και πλαστικών υποχώρησε την περίοδο 2000-2011 με ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με -2,9%. Αντίθετα, ανοδική τάση εμφανίζει την περίοδο 2000-2011 ο δείκτης τιμών παραγωγού κατά 2,8% ετησίως.

Παρά τη διαχρονική μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο από το 1995 (από 268 το 1995 σε 203 το 2007), ο αριθμός των απασχολούμενων αυξήθηκε από το 2000 κι έπειτα, για να διαμορφωθεί το 2007 στα 10.217 άτομα. Επιπλέον, η μέση αμοιβή, ενισχύθηκε την περίοδο 2000-2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 6,0%, αγγίζοντας τα € 19.566 το 2007.

Τόσο η ακαθάριστη αξία της παραγωγής, όσο και η προστιθέμενη αξία καταγράφουν το 2007 τη μέγιστη τιμή της περιόδου 2000-2007. Οι μέσοι ετήσιοι ρυθμοί μεγέθυνσης των δύο μεγεθών για την υπό εξέταση περίοδο είναι 6,9% και 6,1% αντίστοιχα.

Η εικόνα που παρουσιάζει η αξία των πωλήσεων των προϊόντων του κλάδου ελαστικών και πλαστικών είναι θετική καθώς από το 2000 αυξάνεται με ΜΕΡΜ 6,8% για να καταγράψει το 2007 την υψηλότερη επίδοση της περιόδου (€ 1.246,3 εκ). Τέλος, η επενδυτική δραστηριότητα που αναπτύσσεται στον κλάδο εμφανίζει κατά το τελευταίο εξεταζόμενο έτος έντονη άνοδο, καθώς το ύψος των ακαθάριστων επενδύσεων ενισχύεται κατά 38,2% το 2007 σε σύγκριση με το 2006.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Βελτίωση παρουσιάζει το 2008 το εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου ελαστικού και πλαστικών, το οποίο όμως είναι ελλειμματικό καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου 2000-2008. Παρά το γεγονός αυτό, το 2008, η αξία των εξαγωγών υποχωρεί σε σχέση με την προηγούμενη χρήση κατά 3,1% αλλά λόγω της υψηλότερης μείωσης των εισαγωγών (6,2%) το εμπορικό έλλειμμα διαμορφώνεται στα € 584,7 εκ. από € 641,6 εκ. το 2007. Αξίζει ωστόσο να υπογραμμισθεί ότι την περίοδο 2000-2008 η αξία των εξαγωγών και των εισαγωγών του κλάδου μεγεθύνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 7,3% και 4,8% αντίστοιχα, ενώ το εμπορικό έλλειμμα διευρύνεται με μέσο ρυθμό 2,9% ετησίως.

Τέλος, η μείωση του εμπορικού ελλείμματος κατά το 2008 επαληθεύεται από τους δείκτες εξωτερικού εμπορίου οι οποίοι αντανakλούν την ανταγωνιστική ικανότητα του κλάδου. Αναλυτικότερα, ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών και ο δείκτης Balassa διαμορφώνονται το 2008 σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα συγκριτικά με την προηγούμενη χρήση (από 46,3% το 2007 σε 47,9% το 2008 και από -36,7% το 2007 σε -35,3 το 2008 αντίστοιχα).

Χρηματοοικονομικά

Σημαντική κάμψη καταγράφουν τα χρηματοοικονομικά μεγέθη του κλάδου ελαστικού και πλαστικών, όπως προκύπτει από την ανάλυση των ισολογισμών χρήσης 2008, των 320 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Ειδικότερα, η υποχώρηση της κερδοφορίας του κλάδου (από €100,3 εκ το 2007 σε €57,9 εκ το 2008) αντανakλάται στους αριθμοδείκτες αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων και του ενεργητικού, οι οποίοι μειώνονται σημαντικά σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Βελτίωση καταγράφεται στις συνθήκες ρευστότητας του κλάδου το 2008 καθώς ο αντίστοιχος δείκτης ενισχύεται στις 1,06 από τις 0,94 φορές το 2007. Τέλος, η επίδοση του βαθμού κάλυψης των παγίων (0,91 φορές), σε συνδυασμό με το δείκτη της δανειακής πίεσης (0,58) αντικατοπτρίζουν τη σχετική δυσκολία εύρεσης εναλλακτικών τρόπων χρηματοδότησης των επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς τα ίδια κεφάλαια μεταβάλλονται με ρυθμό μεγέθυνσης σχεδόν όμοιο με τα ξένα.

Τάσεις και προοπτικές

Η οικονομική κρίση, η άνοδος των διεθνών τιμών του πετρελαίου και η εξάρτηση, σε μεγάλο βαθμό, των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου από ξένες αγορές για την προμήθεια πρώτων υλών, αποτελούν μερικά από τα κορυφαία προβλήματα του κλάδου, σε συνδυασμό με τον κατακερματισμό της εγχώριας παραγωγής. Συνέπεια αυτών ήταν να συρρικνωθούν τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων και να επιδεινωθεί η κερδοφορία τους.

Ο συγκεκριμένος κλάδος τοποθετείται μεταξύ των κλάδων της ελληνικής βιομηχανίας μεταποίησης με υψηλό βαθμό εξωστρέφειας αλλά και σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης εκτός Ελλάδος, κυρίως για προϊόντα όπως οι σωλήνες παντός τύπου, τα είδη άρδευσης και η συσκευασία. Τα προϊόντα του κλάδου εξάγονται κατά κύριο λόγο στις βαλκανικές χώρες και κυρίως τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία αλλά και χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως είναι η Ιταλία, η Γαλλία και άλλες. Επιπλέον, ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται επιτυχώς σε όλες σχεδόν τις βαλκανικές χώρες αλλά και στην Κίνα και στις ΗΠΑ.

Βασικό μειονέκτημα του κλάδου και κυρίως όσον αφορά στην αύξηση των εξαγωγών συνεχίζει να αποτελεί το γεγονός ότι τα προϊόντα του καταλαμβάνουν μεγάλο όγκο και έχουν μικρό βάρος, με αποτέλεσμα η εξαγωγική δραστηριότητα να μην μπορεί να στηριχθεί και κοστολογικά. Ταυτόχρονα βέβαια αυτό το ίδιο το μειονέκτημα αποτελεί και εν μέρει πλεονέκτημα για τις ελληνικές επιχειρήσεις αφού εμποδίζει τις εισαγωγές και στηρίζει τις

εγχώριες βιομηχανίες. Χαρακτηριστικό είναι ότι, από τις δραστηριοποιούμενες πανελλαδικά επιχειρήσεις του κλάδου, πάνω από τις μισές (60%) είναι σε ποσοστό άνω του 10% εξαγωγικές.

12. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΠΟ ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ

Ο κλάδος παραγωγής προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά αποτελείται από οκτώ υποκλάδους και περιλαμβάνει την κατασκευή γυαλιού και προϊόντων από γυαλί, την κατασκευή μη δομικών, πυρίμαχων και μη κεραμικών ειδών, την κατασκευή κεραμικών πλακιδίων και κυβόλιθων, την κατασκευή τούβλων, πλακιδίων και λοιπών δομικών προϊόντων από οπτή γη, την παραγωγή τσιμέντου, ασβέστη και γύψου, την κατασκευή προϊόντων από σκυρόδεμα, γύψο και τσιμέντο, την κοπή, μορφοποίηση και κατεργασία λίθων, για διακοσμητικούς και οικοδομικούς σκοπούς και τέλος την παραγωγή άλλων προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά (πχ παραγωγή λειαντικών προϊόντων).

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ το 2007, στον κλάδο δραστηριοποιούνται 380 επιχειρήσεις που απασχολούν 16.697 εργαζόμενους, δηλαδή 7,7% της μέσης ετήσιας απασχόλησης στο σύνολο της ελληνικής μεταποίησης. Ακόμη, τα μερίδια συμμετοχής της ακαθάριστης και της προστιθέμενης αξίας της παραγωγής του κλάδου στα αντίστοιχα συνολικά μεγέθη της εγχώριας βιομηχανίας ανέρχονται στα 6,9% και 9,1%, ενώ η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων αποτελεί το 10% των κεφαλαίων που επενδύονται το 2007 στη ελληνική βιομηχανία.

Παραγωγή και απασχόληση

Σημαντική επιδείνωση καταγράφει η βιομηχανική παραγωγή του κλάδου με μέση μείωση ίση με 7,6% ετησίως την περίοδο 2000-2011,. Από την άλλη πλευρά ο δείκτης τιμών παραγωγού ενισχύεται την ίδια περίοδο με ρυθμό 3,1% ετησίως.

Μετά τη ραγδαία μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων μεγάλης βιομηχανίας του κλάδου το 2001⁶⁸, παρουσιάζεται περαιτέρω υποχώρηση το 2007 (380 καταστήματα από 388 το 2006). Η εξέλιξη αυτή, σε συνδυασμό με την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων (16.997 άτομα το 2007), καταμαρτυρεί τη συγκέντρωση που εμφανίζεται στον κλάδο. Από την άλλη πλευρά, η μείωση του αριθμού των καταστημάτων δε φαίνεται να επηρέασε τις αμοιβές των εργαζομένων, καθώς η μέση αμοιβή τους στις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά αυξήθηκε την περίοδο 2000-2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,5%, για να διαμορφωθεί το 2007 στα € 26.136.

⁶⁸ Κατόπιν της οδηγίας της EUROSTAT, για αυστηρή τήρηση της μεθοδολογίας που προβλέπει την καταγραφή των επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερα από δέκα (>10) άτομα, ενώ σε παλαιότερες χρήσεις συγκαταλέγονταν και επιχειρήσεις με οριακά λιγότερους απασχολούμενους

Αξιόλογη πορεία διαγράφει η επενδυτική δραστηριότητα του κλάδου με το μέγεθος των ακαθάριστων επενδύσεων να ενισχύεται το 2007 κατά 12,8% σε σχέση με το 2006 ενώ σημειώνει ΜΕΡΜ 4,4% για την περίοδο 2000-2007. Ανάλογη εικόνα εμφανίζει η αξία των πωλήσεων, η οποία αυξάνεται με ρυθμό μεγέθυνσης 7,0% ετησίως. Τέλος, θετικά κινούνται η ακαθάριστη αξία της παραγωγής και η προστιθέμενη αξία του κλάδου, μεγέθη τα οποία ενισχύονται την περίοδο 2000-2007 με ΜΕΡΜ 6,9% και 5,3% αντίστοιχα.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Περαιτέρω επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας χαρακτηρίζει τον κλάδο προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά την περίοδο 2000-2008. Ειδικότερα, η αξία των εξαγωγών διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα και το 2008 καταγράφει σημαντική υποχώρηση, 25,9%, σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, ενώ την ίδια περίοδο, η αξία των εισαγωγών υποχωρεί κατά 0,4%. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στην χειροτέρευση του εμπορικού ισοζυγίου το 2008 σε σχέση με το 2007, αυξάνοντας το έλλειμμα που καταγράφει ο κλάδος με μέσο ετήσιο ρυθμό ίσο με 19,1%. Αξίζει να σημειωθεί ότι την τελευταία φορά που ο κλάδος παρουσίασε πλεονασματικό εμπορικό ισοζύγιο ήταν τη διετία 1996-1997.

Τέλος, επιδεινώνεται, σε σχέση με το 2007, η πορεία των δεικτών εξωτερικού εμπορίου το τελευταίο εξεταζόμενο έτος. Αναλυτικότερα, ο δείκτης Balassa και ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών υποχωρούν σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, για να διαμορφωθούν σε 51,2% και 32,3% αντίστοιχα.

Χρηματοοικονομικά

Επιδείνωση της χρηματοοικονομικής εικόνας του κλάδου παρουσιάζουν οι 538 επιχειρήσεις ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στην κατασκευή προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά. Αναλυτικότερα, το 2008 υποχωρούν οι συνθήκες ρευστότητας, με το δείκτη άμεσης ρευστότητας να μειώνεται μετά από αύξηση κατά την προηγούμενη χρήση (1,0 από 1,02 το 2007). Εξετάζοντας τους δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων του κλάδου, διαπιστώνεται υποχώρηση των τιμών όλων των επιμέρους αριθμοδεικτών με εξαίρεση το βαθμό κάλυψης παγίων. Πιο αναλυτικά, δεδομένης της μείωσης της κερδοφορίας του κλάδου (από €442,3 εκ το 2007, σε €331,4 εκ το 2008, ήτοι πτώση 25,1%), πτωτικά κινούνται οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού. Ειδικότερα, ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων βρίσκεται στο 10,3% το 2008 από 13,5% το 2007 και του ενεργητικού στο 4,8% από 7,1%.

Τάσεις και προοπτικές

Μεγάλη συρρίκνωση καταγράφει η βιομηχανία μη μεταλλικών ορυκτών κατά τη χρήση 2011, ενώ αναμένεται περαιτέρω επιδείνωση. Συγκεκριμένα, η πτώση της παραγωγής της για τους πρώτους μήνες του έτους ανέρχεται, σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), σε 31,7%. Η παραγωγή προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά συρρικνώθηκε για πέμπτο συνεχόμενο

έτος, καθώς ξεπέρασε κάθε αρνητικό προηγούμενο των τελευταίων δεκαετιών σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων, όπως τα κεραμικά πλακίδια και τα κεραμίδια στεγών.

Πέρα από τη συνεχιζόμενη πτώση της ιδιωτικής και δημόσιας εγχώριας κατασκευαστικής δραστηριότητας, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πρόσθετα προβλήματα και στον εξαγωγικό τομέα, δεδομένου ότι διοχέτευαν αξιόλογο ποσοστό της παραγωγής τους στη Λιβύη.

Οι μεταβολές που σημειώθηκαν στον όγκο της παραγωγής και στην οικονομική αποδοτικότητα της βιομηχανίας επεξεργασίας μη μεταλλικών ορυκτών αντανακλούν, σύμφωνα με στελέχη εταιρειών του κλάδου, αφενός την περιστολή των οικοδομικών και κατασκευαστικών έργων και της γενικότερης οικονομικής και επενδυτικής δραστηριότητας και, αφετέρου, την αδυναμία να καλυφθεί η υστέρηση της εγχώριας ζήτησης από τη διεύρυνση της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

13. ΒΑΣΙΚΗ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΑ

Ο κλάδος της βασικής μεταλλουργίας αποτελείται από πέντε υποκλάδους και περιλαμβάνει την παραγωγή βασικού σιδήρου και χάλυβα και σιδηροκραμάτων, την κατασκευή σωλήνων, άλλες πρωτογενείς κατεργασίες του σιδήρου και του χάλυβα, την παραγωγή βασικών πολύτιμων μετάλλων και άλλων μη σιδηρούχων μετάλλων και τέλος τη χύτευση μετάλλων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΒΕ το 2007, δραστηριοποιούνται στον κλάδο 97 επιχειρήσεις με 10.841 άτομα προσωπικό, με αποτέλεσμα η μέση ετήσια απασχόληση του κλάδου να αποτελεί το 5,0% της συνολικής απασχόλησης στην εγχώρια βιομηχανία. Η ακαθάριστη αξία παραγωγής και η προστιθέμενη αξία του κλάδου συμμετέχουν στα αντίστοιχα συνολικά μεγέθη με ποσοστό 12,7% και 7,7%, ενώ η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων αντιπροσωπεύει το 7,9% των συνολικών κεφαλαίων που επενδύονται στην ελληνική μεταποίηση.

Παραγωγή και απασχόληση

Βελτίωση σημειώνει ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου την περίοδο 2000-2011 ο οποίος ενισχύεται με ΜΕΡΜ ίσο με 1,6%. Επιπλέον, άνοδο με ρυθμό 3,9% ετησίως καταγράφει την ίδια περίοδο ο δείκτης τιμών παραγωγού.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων –μεγάλη βιομηχανία (>10 άτομα)– που δραστηριοποιούνται στη βασική μεταλλουργία μειώνεται διαχρονικά από το 1994, για να διαμορφωθεί το 2007 στα 97 καταστήματα. Αρνητικά εξελίσσεται η μέση ετήσια απασχόληση η οποία την περίοδο 2000-2007 υποχωρεί με ΜΕΡΜ 0,7%. Στο πλαίσιο αυτό, και σε συνδυασμό με τη σημαντική αύξηση της μέσης αμοιβής με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 5,4%, διαπιστώνεται αφενός μεν η συγκέντρωση, αφετέρου δε ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης του εργατικού δυναμικού του κλάδου, με τη μέση αμοιβή να διαμορφώνεται το 2007 στα € 27.822.

Την περίοδο 2000-2007 καταγράφεται έντονη υποχώρηση των επενδύσεων στον κλάδο με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 12,1%. Αξίζει ωστόσο να υπογραμμισθεί ότι παρά τη σημαντική αυτή μείωση της επενδυτικής δραστηριότητας, οι επενδύσεις του κλάδου συνεχίζουν να αποτελούν σημαντικό τμήμα (7,9%) των συνολικών κεφαλαίων που επενδύονται στην εγχώρια βιομηχανία. Από την άλλη πλευρά, σε υψηλά επίπεδα διατηρείται η αξία των πωλήσεων του κλάδου, η οποία αυξάνεται διαχρονικά από το 2000 με ΜΕΡΜ 9,1%, για να αγγίξει το 2007 τα €4,7 δις, ήτοι 12,5% των συνολικών πωλήσεων της ελληνικής μεταποίησης.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Επιδείνωση της ανταγωνιστικής ικανότητας της εγχώριας παραγωγής του κλάδου διαπιστώνεται το 2008 καθώς οι εξαγωγές υποχωρούν το 2008 κατά 14,9%. Όμως, εξαιτίας της μείωσης των εισαγωγών κατά 37,5% την ίδια περίοδο, συρρικνώνεται η αξία του εμπορικού ελλείμματος κατά 63% (από €2.013,6 εκ το 2007 σε €745,7 εκ το 2008). Συνολικά, την περίοδο 2000-2008, η αξία των εξαγωγών ενισχύεται με ΜΕΡΜ ίσο με 7,6% ενώ αυτή των εισαγωγών με μέσο ρυθμό 7,1% κατ' έτος.

Οι εξελίξεις σχετικά με την ανταγωνιστική θέση του κλάδου επιβεβαιώνονται και από την πορεία που καταγράφουν οι εξεταζόμενοι δείκτες του εξωτερικού εμπορίου το 2008. Ειδικότερα, τόσο ο βαθμός κάλυψης εισαγωγών, όσο και ο δείκτης Balassa ενισχύονται σε σχέση με την προηγούμενη χρήση καταγράφοντας όμως αρκετά χαμηλές τιμές (72,2% και -16,1% αντίστοιχα).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι κυριότεροι προορισμοί των εξαγωγών του κλάδου της βασικής μεταλλουργίας είναι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ οι κυριότεροι προμηθευτές της εγχώριας αγοράς βρίσκονται γεωγραφικά εκτός των συνόρων της ΕΕ (χώρες Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης και Ασίας).

Χρηματοοικονομικά

Ιδιαίτερα αρνητική εμφανίζεται η εικόνα που προκύπτει από τη χρηματοοικονομική ανάλυση των 102 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της βασικής μεταλλουργίας, καθώς η κερδοφορία υποχωρεί σημαντικά το 2008 (από € 224,3 εκ. το 2007 σε €-55,5 εκ το 2008), με αποτέλεσμα οι δείκτες αποδοτικότητας να καταγράφουν τις χαμηλότερες τιμές τους από το 2000. Συγκεκριμένα, το 2008 οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού βρίσκονται στο -1,8% και -0,8% αντίστοιχα. Επιπλέον, επιδείνωση εμφανίζουν οι συνθήκες ρευστότητας του κλάδου, καθώς ο δείκτης άμεσης ρευστότητας, ο οποίος αποτελεί ένδειξη της ικανότητας των επιχειρήσεων να καλύπτουν τις υποχρεώσεις τους, καταγράφει το 2008 μείωση κατά 10,6%. Τέλος, ενισχύεται ο αριθμοδείκτης δανειακής πίεσης, καθώς τα ξένα κεφάλαια, τα οποία αυξήθηκαν κατά 7,8% το 2008 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, αποτελούν βασική πηγή χρηματοδότησης των επιχειρήσεων του κλάδου.

Τάσεις και προοπτικές

Η οικονομική ύφεση και η κρίση που αυτή έχει προκαλέσει κυρίως στον κατασκευαστικό κλάδο επηρέασε ιδιαίτερα αρνητικά τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή των προϊόντων του κλάδου της βασικής μεταλλουργίας. Εξαιρέση αποτελούν ορισμένες μεγάλες βιομηχανίες που παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εξωστρέφειας, οι οποίες επιπλέον ευνοήθηκαν από τις υψηλότερες τιμές του 2010.

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου αποτελεί ο υψηλός βαθμός εξάρτησης του από τη μεταβλητότητα των διεθνών τιμών των βασικών μετάλλων, τα οποία αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στα διεθνή χρηματιστήρια εμπορευμάτων βάσει συμβολαίων. Ως εκ τούτου, επηρεάζεται το κόστος παραγωγής, τα αποθέματα και εν τέλει τα οικονομικά αποτελέσματα των εταιρειών. Χαρακτηριστική για τον κλάδο είναι επίσης, η εξάρτηση του από τις συνθήκες που επικρατούν στον ευρύτερο τομέα των κατασκευών. Η κρίση στον τομέα αποτυπώνεται στην πρωτόγνωρη μείωση της ζήτησης με αποτέλεσμα την περιθωριοποίηση μεγάλου μέρους της παραγωγικής δυναμικότητας των μεγάλων βιομηχανιών. Οι βραχυπρόθεσμες προοπτικές, ειδικά για τις επιχειρήσεις που απευθύνονται στην εγχώρια αγορά, δεν είναι καθόλου ευοίωνες, καθώς τα δημοσιονομικά προβλήματα της χώρας και η ύφεση της οικονομίας πλήττουν τις κατασκευές άμεσα (π.χ. συγκράτηση Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων) ή έμμεσα (π.χ. αρνητική ψυχολογία, αναβολή επενδυτικών σχεδίων).

Σύμφωνα με εκπρόσωπους των επιχειρήσεων του κλάδου, πλην της οικονομικής ύφεσης, σημαντικά προβλήματα, μεταξύ άλλων, αποτελούν το υψηλό ενεργειακό κόστος και η διακίνηση προϊόντων χαμηλής ποιότητας ή μη πιστοποιημένων.

Διέξοδο για τις εταιρείες του κλάδου μπορούν να αποτελέσουν ο τομέας της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών (π.χ. Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, δίκτυα μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας, υποδομές ευρυζωνικών δικτύων), οι αγορές του εξωτερικού και η εξειδίκευση σε προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, στα οποία μπορούν να φανούν ανταγωνιστικές.

14. ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ο κλάδος παραγωγής μεταλλικών προϊόντων αποτελείται από επτά επιμέρους υποκλάδους και περιλαμβάνει την κατασκευή δομικών μεταλλικών προϊόντων, την κατασκευή μεταλλικών προϊόντων ντεπόζιτων, δεξαμενών και δοχείων, σωμάτων και λεβήτων κεντρικής θέρμανσης, την κατασκευή ατμογεννητριών, με εξαιρέση του λέβητες ζεστού νερού για την κεντρική θέρμανση, τη σφυρηλάτηση, κοίλανση, ανισόπαχη τύπωση και μορφοποίηση μετάλλων με έλαση (κονιομεταλλουργία), την κατεργασία και επικάλυψη μετάλλων, την κατασκευή ειδών μαχαιροποιίας, εργαλείων και σιδηρικών και τέλος την κατασκευή άλλων μεταλλικών προϊόντων (όπως βαρελιών και παρόμοιων δοχείων).

Η απασχόληση του κλάδου που αποτελεί, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΒΕ το 2007, το 6,1% της συνολικής απασχόλησης της βιομηχανίας, φτάνοντας τα 13.307 άτομα σε 284 επιχειρήσεις. Ακόμη, ο κλάδος συμμετέχει στο σύνολο της ακαθάριστης αξίας παραγωγής με ποσοστό 4,2% και της προστιθέμενης αξίας της παραγωγής κατά 5,0%, ενώ οι ακαθάριστες επενδύσεις αποτελούν το 6,2% των συνολικών της εγχώριας μεταποίησης.

Παραγωγή και απασχόληση

Πτωτική τάση ακολουθεί ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου για την περίοδο 2000-2011, με μέση ετήσια υποχώρηση ίση με -2,4%. Από την άλλη πλευρά, θετικά κινείται ο δείκτης τιμών παραγωγού, ο οποίος καταγράφει μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 2,9%.

Μετά τη σημαντική μείωση των επιχειρήσεων μεγάλης βιομηχανίας (> 10 ατόμων) που σημειώθηκε το 2001 –κατόπιν της οδηγίας της EUROSTAT, για αυστηρή τήρηση της μεθοδολογίας που προβλέπει την καταγραφή των επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερα από δέκα (>10) άτομα, ενώ σε παλαιότερες χρήσεις συγκαταλέγονταν και επιχειρήσεις με οριακά λιγότερους απασχολούμενους– θετικά εξελίσσονται η μέση απασχόληση και η μέση αμοιβή του κλάδου, την περίοδο 2000-2007, που αυξάνονται με μέσο ετήσιο ρυθμό ίσο με 0,5% και 5,7% αντίστοιχα.

Ακόμη, σημαντική άνοδο εμφανίζουν τα μεγέθη της προστιθέμενης αξίας (ΜΕΡΜ 6,9%) και της ακαθάριστης αξίας της παραγωγής (ΜΕΡΜ 8,6%), που σημειώνουν το 2007 τις υψηλότερες επιδόσεις της υπό εξέταση περιόδου. Παρόμοια εικόνα παρατηρείται στην αξία των πωλήσεων, η οποία μεταβάλλεται από το 2000 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεγέθυνσης 9,3%, για να διαμορφωθεί το 2007 στα € 1.610,5 εκ, ήτοι 4,2% της αξίας των συνολικών πωλήσεων της εγχώριας βιομηχανίας. Τέλος, αξιολογη είναι η εξέλιξη της επενδυτικής δραστηριότητας του κλάδου καθώς η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων ενισχύεται με μέσο ρυθμό 3,9% ετησίως για να αγγίξει τα €115,6 εκ το 2007, αποτελώντας το 6,2% των συνολικών κεφαλαίων που επενδύονται στο σύνολο της ελληνικής μεταποίησης.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Βελτίωση καταγράφει το εξωτερικό εμπόριο του κλάδου το 2008, συγκριτικά με τις προηγούμενες χρήσεις, λόγω της μικρότερης υποχώρησης των εξαγωγών (-9,2%) σε σχέση με τις εισαγωγές (-10,8%). Συγκεκριμένα, η αξία των εξαγωγών ενισχύεται την περίοδο 2000-2008 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 10,5% ενώ η αξία των εισαγωγών ενισχύεται κατά 5,1% με αποτέλεσμα το εμπορικό έλλειμμα να μειωθεί κατά 2% ετησίως και να διαμορφωθεί στα €528,5 εκ. το 2008.

Οι θετικές αυτές εξελίξεις, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, αντανακλώνονται και στους δείκτες εξωτερικού εμπορίου. Συγκεκριμένα, τόσο ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών, όσο και ο δείκτης Balassa κινούνται ανοδικά από το 2000, καταγράφοντας ωστόσο χαμηλές τιμές της τάξεως του 45,6% και -37,3% αντίστοιχα.

Χρηματοοικονομικά

Υποχώρηση καταγράφουν τα μεγέθη του ενεργητικού των ισολογισμών των 536 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή μεταλλικών προϊόντων το 2008, ενώ οι ρυθμοί μεταβολής των ξένων κεφαλαίων, των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και των εξόδων, είναι υψηλότεροι από τους αντίστοιχους ρυθμούς μεταβολής των ιδίων κεφαλαίων με αποτέλεσμα ο κλάδος να καταγράψει σημαντική επιδείνωση της κερδοφορίας σε σχέση με το σύνολο της υπό ανάλυση περιόδου. Με αυτά τα δεδομένα, οι δείκτες αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων και του ενεργητικού υποχωρούν σημαντικά, ενώ οι υπόλοιποι εξεταζόμενοι αριθμοδείκτες σημειώνουν οριακές μεταβολές. Αναλυτικότερα, μείωση καταγράφει το 2008 ο βαθμός κάλυψης παγίων, ο οποίος υποχωρεί στις 1,02, από 1,06 φορές το 2007.

Τάσεις και προοπτικές

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή μεταλλικών προϊόντων εμφανίζουν αρκετά υψηλή τάση συγκέντρωσης, με αποτέλεσμα, ο ανταγωνισμός να καθίσταται ιδιαίτερα έντονος. Οι προοπτικές και οι εξελίξεις του κλάδου είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την πορεία της βιομηχανίας της βασικής μεταλλουργίας, η οποία αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα.

Ο κύκλος εργασιών του κλάδου το δωδεκάμηνο Σεπτεμβρίου του 2010 - Αυγούστου 2011, σε σύγκριση με το αμέσως προηγούμενο δωδεκάμηνο, μειώθηκε κατά 2,2% (-10,2% το αμέσως προηγούμενο δωδεκάμηνο). Οι εξελίξεις που καταγράφονται στην παραγωγή της ελληνικής βιομηχανίας μεταλλικών προϊόντων αντανακλούν, σύμφωνα με στελέχη επιχειρήσεων του τομέα, την περαιτέρω συρρίκνωση της εγχώριας ζήτησης, λόγω της γενικότερης οικονομικής κρίσης, σε συνδυασμό με τις διακυμάνσεις της ζήτησης προϊόντων του κλάδου από τις αγορές του εξωτερικού.

Επιβεβλημένη κρίνεται η ανάγκη εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού εξοπλισμού προκειμένου να ενισχυθεί η ανταγωνιστική ικανότητα των επιχειρήσεων του κλάδου. Είναι αναγκαία ακόμα η μετατόπιση του ανταγωνισμού όχι τόσο σε επίπεδο τιμών, καθώς υπάρχουν αρκετά εισαγόμενα προϊόντα από χώρες με χαμηλό κόστος εργασίας, αλλά σε επίπεδο ποιότητας, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί μέσω της βελτίωσης και της διαφοροποίησης των προϊόντων. Έτσι, είναι δυνατόν να βελτιωθεί η ανταγωνιστική ικανότητα της εγχώριας παραγωγής, και να αποκτήσει μεγαλύτερο εξαγωγικό προσανατολισμό.

15. ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ – ΕΙΔΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Ο κλάδος μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού αποτελείται από επτά επιμέρους υποκλάδους και περιλαμβάνει την κατασκευή μηχανημάτων για την παραγωγή και τη χρησιμοποίηση μηχανικής ενέργειας, με εξαίρεση τους κινητήρες αεροσκαφών, οχημάτων και δικύκλων, την κατασκευή άλλων μηχανημάτων γενικής χρήσης, την κατασκευή γεωργικών και δασοκομικών μηχανημάτων, την κατασκευή εργαλειομηχανών, την κατασκευή άλλων μηχανημάτων ειδικής χρήσης, την κατασκευή όπλων και πυρομαχικών και τέλος την κατασκευή οικιακών συσκευών.

Στο συγκεκριμένο κλάδο, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ, το 2007 απασχολούνται 10.944 εργαζόμενοι σε 218 επιχειρήσεις, με τη μέση ετήσια απασχόληση να αποτελεί το 5,0% της συνολικής απασχόλησης του ελληνικού μεταποιητικού τομέα. Επιπλέον, τα μερίδια συμμετοχής του κλάδου στην ακαθάριστη αξία παραγωγής και στην προστιθέμενη αξία της βιομηχανίας είναι 2,5% και 3,1% αντίστοιχα, ενώ η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων αποτελεί το 2,7% της συνολικής αξίας των κεφαλαίων που επενδύονται στην εγχώρια βιομηχανία το 2007.

Παραγωγή και απασχόληση

Την περίοδο 2000-2011, ο όγκος βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου κατασκευής μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού παρουσιάζει υποχώρηση -3,1% ετησίως. Από την άλλη πλευρά, ανοδικά κινήθηκε ο δείκτης τιμών παραγωγού, ο οποίος, την ίδια περίοδο, αυξάνεται με μέσο ρυθμό 1,2% ετησίως.

Λόγω της ραγδαίας μείωσης του αριθμού των καταστημάτων του κλάδου το 2001⁶⁹, και της περαιτέρω μείωσης το 2007 (218 καταστήματα) η μέση ετήσια απασχόληση υποχώρησε οριακά με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με -0,3% για να διαμορφωθεί στα 10.944 άτομα, επαληθεύοντας έτσι τον ισχυρισμό περί συγκέντρωσης του κλάδου. Σε υψηλά επίπεδα διατηρήθηκαν οι αμοιβές των εργαζομένων του κλάδου καθώς η μέση αμοιβή ενισχύθηκε την περίοδο 2000-2007 με ΜΕΡΜ ίσο με 7,2%, για να αγγίξει το 2007 τα €23.237.

Αξίζει ακόμα να υπογραμμισθεί η διαχρονική αύξηση της αξίας των πωλήσεων του κλάδου, η οποία διευρύνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 7,5% για να φτάσει το 2007 στα €866,4 εκ. Κινητήρια δύναμη των εξελίξεων του κλάδου αποτελεί η επενδυτική δραστηριότητα με την αξία των ακαθάριστων επενδύσεων να σημειώνει μέσο ρυθμό μεγέθυνσης 4,3% ετησίως.

⁶⁹ Κατόπιν της οδηγίας της EUROSTAT, για αυστηρή τήρηση της μεθοδολογίας που προβλέπει την καταγραφή των επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερα από δέκα (>10) άτομα, ενώ σε παλαιότερες χρήσεις συγκαταλέγονταν και επιχειρήσεις με οριακά λιγότερους απασχολούμενους.

Την ίδια εικόνα εμφανίζουν τα μεγέθη της ακαθάριστης αξίας παραγωγής και της προστιθέμενης αξίας τα οποία αυξάνονται από το 2000 με ΜΕΡΜ 7,2% και 6,4% αντίστοιχα, αποτυπώνοντας τη δυναμική της παραγωγικότητας του κλάδου. Οι εξελίξεις τόσο στην ακαθάριστη αξία της παραγωγής, όσο και στην προστιθέμενη αξία οδήγησαν το βαθμό καθετοποίησης (προστιθέμενη αξία / ακαθάριστη αξία παραγωγής) σε ικανοποιητικά επίπεδα (40,5%).

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Η ανταγωνιστική ικανότητα του κλάδου, όπως καταγράφεται από τη διαχρονική πορεία του εμπορικού ελλείμματος, υποχωρεί σημαντικά. Συγκεκριμένα, την περίοδο 2000-2008, η αξία των εξαγωγών και των εισαγωγών σημειώνουν άνοδο με ΜΕΡΜ 8,5% και 4,5% αντίστοιχα, με αποτέλεσμα το εμπορικό έλλειμμα να διευρύνεται με ρυθμό 6% ετησίως.

Οι προαναφερθείσες εξελίξεις επιβεβαιώνονται και από τους δείκτες του εξωτερικού εμπορίου. Συγκεκριμένα, τόσο ο δείκτης Balassa όσο και ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών υποχωρούν για να διαμορφωθούν σε -68,8% και 18,5% αντίστοιχα.

Χρηματοοικονομικά

Σημαντική υποχώρηση καταγράφει η χρηματοοικονομική κατάσταση των 266 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στην κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού, το 2008. Παρά την ενίσχυση που παρατηρείται στην αξία των λογαριασμών του ισολογισμού της χρήσης 2008, η αύξηση των εξόδων κατά 6,9%, οδήγησε τον κλάδο σε σημαντικές ζημιές. Έτσι, οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού εμφανίζονται σε αρνητικά επίπεδα (-5,5% και -0,4% αντίστοιχα). Η πλήρης αντιστροφή της θετικής εικόνας των προηγούμενων ετών επιβεβαιώνεται και από τις επιδόσεις του δείκτη δανειακής πίεσης ο οποίος καταγράφει τη μέγιστη τιμή (0,89) της περιόδου 2000-2008.

Τάσεις και προοπτικές

Σημάδια ασταθούς ανάκαμψης εκδηλώνονται στη βιομηχανία μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού, έπειτα από μια διετία έντονης υποχώρησης του όγκου της παραγωγής, των εσόδων και της αποδοτικότητάς της, που οδήγησε στην καταγραφή ζημιών από το 2007 και μετά.

Σύμφωνα με το IOBE, τον Ιούνιο του 2011 ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών σημείωσε νέο ιστορικό χαμηλό, υποχώρησε κατά 5 σχεδόν μονάδες και διαμορφώθηκε στις 47 μονάδες. Οι προβλέψεις για την παραγωγή τους προσεχείς μήνες περιορίστηκαν σχεδόν κατά 11 μονάδες, φθάνοντας στις -38, ενώ διογκωμένα για την εποχή εμφανίζονταν και τα αποθέματα, σύμφωνα με το 54% των επιχειρήσεων, έναντι μόλις του 13% που δήλωνε το αντίθετο. Ως προς τις εκτιμήσεις για τις τρέχουσες παραγγελίες και τη ζήτηση, το συντριπτικό 82% των επιχειρήσεων ανέφερε ότι αυτές βρίσκονται σε χαμηλά για την εποχή επίπεδα. Αρνητικές είναι οι προβλέψεις

για τις πωλήσεις της επόμενης περιόδου, αλλά και οι εκτιμήσεις για τις τρέχουσες εξαγωγές, όπου επτά στις δέκα επιχειρήσεις τις έκριναν χαμηλές για την εποχή.

Οι δυσμενείς εξελίξεις επηρέασαν αρνητικά και τις προβλέψεις για την απασχόληση του κλάδου, όπου το 43% των επιχειρήσεων αναμένει μείωση και μόλις το 3% προσβλέπει σε αύξηση των θέσεων εργασίας. Σε όρους τιμών, μία στις τέσσερις επιχειρήσεις αναμένει μείωσή τους το επόμενο διάστημα, ενώ τέλος, στο τριμηνιαίο ερώτημα για την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων, κατεγράφη σημαντική επιδείνωση στις εκτιμήσεις για την εγχώρια και τις ευρωπαϊκές αγορές και ηπιότερη ως προς τις διεθνείς αγορές.

Οι μεταβολές που σημειώνονται στην παραγωγή της ελληνικής βιομηχανίας μηχανών αντανακλούν, σύμφωνα με στελέχη επιχειρήσεων του κλάδου, αφενός την κάμψη της εσωτερικής ζήτησης λόγω της σοβαρής μείωσης των επενδυτικών δαπανών ολόκληρου του βιομηχανικού και κατασκευαστικού τομέα και, αφετέρου, την ένταση, κατά τους τελευταίους μήνες, των προσπαθειών για την εξασφάλιση παραγγελιών από άλλες, γειτονικές χώρες.

16. ΜΗΧΑΝΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ

Ο κλάδος κατασκευής μηχανών γραφείου και ηλεκτρονικών υπολογιστών αποτελείται από έναν υποκλάδο ο οποίος περιλαμβάνει την κατασκευή μηχανών γραφείου, ηλεκτρικών υπολογιστών και λοιπού εξοπλισμού πληροφορικής. Κατά την εξεταζόμενη περίοδο, 2000-2011, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής καταγράφει σημαντική υποχώρηση κατά 20,1% ετησίως.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Η ραγδαία επιδείνωση της εγχώριας βιομηχανικής παραγωγής είχε αρνητικές επιπτώσεις, στο εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου. Συγκεκριμένα, η σημαντική υποχώρηση των εξαγωγών την περίοδο 2000-2008 κατά 7,5% ετησίως, και η παράλληλη μικρότερη μείωση της αξίας των εισαγωγών κατά -2,5% οδήγησαν σε διεύρυνση του εμπορικού ελλείμματος κατά 2,1%.

Οι προαναφερθείσες εξελίξεις επαληθεύονται και από τις χαμηλές επιδόσεις των δεικτών του εξωτερικού εμπορίου. Συγκεκριμένα, το 2008 τόσο ο δείκτης Balassa όσο και ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών διαμορφώνονται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα (-87,3% και 6,8% αντίστοιχα) αντανακλώντας την επιδείνωση της ανταγωνιστικής ικανότητας της εγχώριας παραγωγής.

Χρηματοοικονομικά

Τάσεις περαιτέρω επιδείνωσης καταγράφει η χρηματοοικονομική κατάσταση των 12 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο το 2008, καθώς οι ζημίες που

εμφανίστηκαν, για πρώτη φορά από το 2005, επανέρχονται με μεγαλύτερη ένταση το 2008. Ακόμη, ο κλάδος των μηχανών γραφείου και των ηλεκτρονικών υπολογιστών παρουσιάζει τα χαμηλότερα οικονομικά μεγέθη της ελληνικής μεταποίησης (συνολικό ενεργητικό 2008: €38,8 εκ.), μετά τον κλάδο της ανακύκλωσης. Εκτός από τους αρνητικούς δείκτες αποδοτικότητας, πτωτικά κινείται και ο δείκτης κάλυψης των παγίων, καταγράφοντας την ελάχιστη τιμή (1,09) της περιόδου 2000-2008. Τέλος, οριακά βελτιωμένος, σε ένα γενικότερα δυσμενές περιβάλλον, εμφανίζεται ο δείκτης δανειακής πίεσης.

Τάσεις και προοπτικές

Κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι ο μεγάλος όγκος της αξίας των εισαγωγών, ενώ οι εξαγωγές που προορίζονται περισσότερο στις Βαλκανικές χώρες και ιδιαίτερα στην Τουρκία βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο. Επιπλέον, ο αριθμός των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι μικρός, ενώ η παρουσία των θυγατρικών ξένων πολυεθνικών είναι αισθητή. Υψηλή συγκέντρωση και έντονος ανταγωνισμός επικρατεί στον κλάδο με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προϋποθέσεις για εξαγορές και συγχωνεύσεις καθώς μεγάλοι όμιλοι σκοπεύουν να απορροφήσουν τις μικρότερες επιχειρήσεις προκειμένου να εδραιωθούν ή να επεκταθούν στο χώρο.

Αναφορικά με τους εγχώριους ρυθμούς ανάπτυξης του κλάδου φαίνεται ότι είναι συγκρατημένοι και ότι ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα. Οι εγχώριες επιχειρήσεις υφίστανται μείωση των πωλήσεων και πτώση των κερδών τους και λόγω προβλημάτων ρευστότητας αναβάλλουν τις επενδύσεις τους σε τεχνολογική υποδομή, οι οποίες είναι απαραίτητες για τον κλάδο. Άλλοι παράγοντες που αναστέλλουν την ανάπτυξη του κλάδου είναι μεταξύ άλλων και η καθυστέρηση στην υλοποίηση έργων πληροφορικής.

17. ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΕΣ

Ο κλάδος κατασκευής ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών αποτελείται από έξι επιμέρους υποκλάδους και περιλαμβάνει την κατασκευή ηλεκτροκινητήρων, ηλεκτρογεννητριών και ηλεκτρικών μετασχηματιστών, την κατασκευή συσκευών διανομής και ελέγχου ηλεκτρικού ρεύματος, την κατασκευή μονωμένων συρμάτων και καλωδίων, την κατασκευή ηλεκτρικών συσσωρευτών, πρωτογενών ηλεκτρικών στοιχείων και πρωτογενών ηλεκτρικών συστοιχιών, την κατασκευή φωτιστικού εξοπλισμού και ηλεκτρικών λαμπτήρων και τέλος την κατασκευή ηλεκτρικού εξοπλισμού.

Στο συγκεκριμένο κλάδο απασχολούνται, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ το 2007, 5.391 εργαζόμενοι σε 91 επιχειρήσεις, με ποσοστό συμμετοχής της μέσης ετήσιας απασχόλησης στο σύνολο της ελληνικής μεταποίησης ίσο με 2,5%. Τα μερίδια συμμετοχής του κλάδου στη συνολική ακαθάριστη αξία παραγωγής και στη προστιθέμενη αξία της βιομηχανίας είναι 2,7% και 2,0% αντίστοιχα, ενώ οι ακαθάριστες επενδύσεις του κλάδου συμμετέχουν στις

συνολικές του μεταποιητικού τομέα με ποσοστό της τάξης του 2,1%. Τέλος, η αξία των πωλήσεων του κλάδου αποτελεί το 2,8% του αντίστοιχου μεγέθους του συνόλου της εγχώριας βιομηχανίας.

Παραγωγή και απασχόληση

Πτωτικά κινείται κατά την εξεταζόμενη περίοδο 2000-2011, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 3,5%. Από την άλλη πλευρά, ο δείκτης τιμών παραγωγού ενισχύεται, την ίδια περίοδο, κατά 7,0% ετησίως.

Η αξία των πωλήσεων του κλάδου καταγράφει ανοδική πορεία την περίοδο 2000-2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με 9,2%. Επιπλέον, τόσο η ακαθάριστη αξία της παραγωγής, όσο και η προστιθέμενη αξία ενισχύονται σε σχέση με το 2000, διατηρώντας αξιόλογους μέσους ετήσιους ρυθμούς μεγέθυνσης για την υπό ανάλυση περίοδο (9,0% και 5,8% αντίστοιχα).

Η μέση ετήσια απασχόληση του κλάδου ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών καταγράφει από το 2000 οριακή ενίσχυση με ΜΕΡΜ 0,03%. Στο ίδιο πλαίσιο, η μέση αμοιβή των εργαζομένων των επιχειρήσεων στον κλάδο αυξάνεται σημαντικά με μέσο ετήσιο ρυθμό 6,2%, καταγράφοντας το 2007 τη μέγιστη τιμή της (€ 21.993).

Τέλος, σημαντική υποχώρηση παρουσιάζει η αξία των συνολικών επενδύσεων του κλάδου, καθώς το 2007 επενδύονται € 37,7 εκ., από € 113,4 εκ. το προηγούμενο έτος.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Επιδείνωση καταγράφει η ανταγωνιστική ικανότητα της εγχώριας παραγωγής του κλάδου, καθώς παρόλο που η αξία των εξαγωγών ενισχύεται το 2008 κατά 25%, η αξία των εισαγωγών αυξάνει κατά 12,4% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, διευρύνοντας το εμπορικό έλλειμμα, κατά 12,7%. Συνολικά, η αξία των εξαγωγών ενισχύεται την περίοδο 2000-2008 με ΜΕΡΜ ίσο με 8,2% και αυτή των εισαγωγών με 5,9%.

Τέλος, οι δείκτες του εξωτερικού εμπορίου του κλάδου καταγράφουν το 2008 αύξουσα πορεία σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Συγκεκριμένα, τόσο ο δείκτης Balassa όσο και ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών διαμορφώθηκαν σε -41,0% και 41,8% το 2008 έναντι -45,4% και 37,6% το 2007 αντίστοιχα.

Χρηματοοικονομικά

Η χρηματοοικονομική κατάσταση των 120 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών καταγράφει σημαντική επιδείνωση για το 2008. Στο πλαίσιο αυτό, οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού υποχωρούν σε σχέση με τις επιδόσεις της προηγούμενης χρήσης (8,2 και 3,1 από 9,7% και 3,9% το 2007, αντίστοιχα), επιτυγχάνοντας τιμές υψηλότερες από τις αντίστοιχες του συνόλου της ελληνικής μεταποίησης, αλλά σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τις αντίστοιχες

επιδόσεις του κλάδου την περίοδο 2000-2007. Επιπλέον, υποχωρεί και ο βαθμός κάλυψης των παγίων για τα τελευταία δύο έτη. Τέλος, χειροτέρευση παρουσιάζουν οι συνθήκες ρευστότητας το 2008, καθώς ο δείκτης άμεσης ρευστότητας υποχωρεί από 1,01 το 2007 σε 0,98 το 2008.

Τάσεις και προοπτικές

Ο κλάδος επηρεάζεται ουσιαστικά από τις εξελίξεις στην τεχνολογία, στις επικοινωνίες, στην ενέργεια και στην ασφάλεια, με αποτέλεσμα οι κεφαλαιακά αδύναμες επιχειρήσεις και όσες δεν δύνανται να προχωρήσουν γρήγορα σε κινήσεις εναρμονισμού των απαιτήσεων της αγοράς να κινδυνεύουν να βρεθούν εκτός παιχνιδιού. Και θα είχαν ήδη βρεθεί, αν δεν υπήρχαν οι κάπως λιγότερο αναπτυγμένες αγορές του εξωτερικού (όπως κάποιες χώρες των Βαλκανίων), στις αγορές των οποίων τα προϊόντα είναι ακόμη αποδεκτά.

Στον κλάδο περιλαμβάνονται μεγάλες ελληνικές και ξένες εταιρείες όπως οι Ιντρακόμ, Ελληνικά Καλώδια, Fulgor Σήμενς Τηλεβιομηχανική, Nexans, ABB Areva Hellas, Σνέντερ Ελέκτρικ και άλλες. Από τις 131 εταιρείες που αναφέρονται στην καταγραφή του κλάδου από την ICAP, οι 80 περίπου αναφέρονται ως εξαγωγικές, ενώ το απασχολούμενο προσωπικό του κλάδου υπερβαίνει τα 9.200 άτομα, με μικρό όμως αριθμό εταιρειών να ξεπερνά τους 30 απασχολούμενους.

Ο ανταγωνισμός σε κάποιες περιπτώσεις είναι τόσο έντονος που, όπως αναφέρουν οι εκπρόσωποι του κλάδου, «επενδύσεις που μπορεί να έχουν γίνει τη μια χρονιά είναι περίπου ξεπερασμένες την επόμενη ή χρειάζονται δαπανηρές βελτιώσεις». Ιδιαίτερα ο ανταγωνισμός είναι περισσότερο έντονος στους τομείς των καλωδίων, όπου τα παραδοσιακά ενσύρματα δίκτυα θεωρούνται πια άκρως ξεπερασμένα, των τηλεπικοινωνιών, της μεταφοράς ενέργειας, αλλά και σε αυτόν των εξαρτημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, παιχνιδιών και άλλων.

18. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑΣ – ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ο κλάδος κατασκευής εξοπλισμού MME αποτελείται από τρεις επιμέρους υποκλάδους και περιλαμβάνει την κατασκευή ηλεκτρονικών λυχνιών και λοιπών ηλεκτρονικών εξαρτημάτων, την κατασκευή τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών πομπών και συσκευών ενσύρματης τηλεφωνίας και ενσύρματης τηλεγραφίας και τέλος την κατασκευή τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών δεκτών και συσκευών εγγραφής ή αναπαραγωγής ήχου ή εικόνας, καθώς και των συναφών μερών και εξαρτημάτων.

Στο συγκεκριμένο κλάδο, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ, το 2007 απασχολούνται 3.039 εργαζόμενοι σε 16 επιχειρήσεις, με την απασχόληση του κλάδου να συμμετέχει κατά 1,4% στη συνολική απασχόληση της ελληνικής βιομηχανίας. Τα μερίδια συμμετοχής της ακαθάριστης αξίας παραγωγής και της προστιθέμενης αξίας του κλάδου στα αντίστοιχα

συνολικά μεγέθη της μεταποίησης είναι 0,8% και 1,7%. Ακόμα πιο χαμηλά είναι τα ποσοστά συμμετοχής στα συνολικά μεγέθη των ακαθάριστων επενδύσεων και της αξίας των πωλήσεων (0,8% και 0,4% αντίστοιχα).

Παραγωγή και απασχόληση

Σημαντική υποχώρηση καταγράφει ο όγκος της βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου την περίοδο 2000-2008 καθώς, μειώνεται με ρυθμό 25,9% ετησίως.

Οι 16 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του εξοπλισμού ραδιοφωνίας, τηλεόρασης και επικοινωνιών το 2007 απασχολούν 3.039. Τόσο η μέση απασχόληση όσο και η μέση αμοιβή, η οποία διαμορφώνεται το 2007 στα €28.009, καταγράφουν την περίοδο 2000-2007 ανοδική τάση, με ΜΕΡΜ 1,3% και 6,9% αντίστοιχα.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η ακαθάριστη αξία της παραγωγής υποχωρεί σημαντικά το 2007 σε σχέση με την προηγούμενη χρήση (-10,7%) ενώ η προστιθέμενη αξία ενισχύεται κατά 4,2%. Η διαφορά που παρατηρείται στους ρυθμούς μεταβολής της ακαθάριστης και της προστιθέμενης αξίας παραγωγής ερμηνεύει τη διαμόρφωση του βαθμού καθετοποίησης του κλάδου, ο οποίος ανέρχεται στο 68,7% το 2007.

Τέλος, έντονη κάμψη εμφανίζει και η αξία των πωλήσεων του κλάδου κατά 23,8% σε σχέση με το 2006. Γενικά, η κάμψη των μεγεθών της αξίας της παραγωγής και των πωλήσεων του κλάδου ερμηνεύουν τη σημαντικά μειωμένη επενδυτική δραστηριότητα, καθώς το 2007 η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων σημείωσε σημαντική υποχώρηση σε σχέση με την προηγούμενη χρήση (€ 14,9 εκ από €44,7 εκ το 2006, ήτοι μείωση 66,7%).

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Η έντονη εισαγωγική διείσδυση που χαρακτηρίζει τον κλάδο την περίοδο 2000-2008, με την αξία των εισαγωγών να μεγεθύνεται με 1,9%, οδήγησε στη διεύρυνση του εμπορικού ελλείμματος με ΜΕΡΜ 0,9%. Αξίζει να υπογραμμισθεί ότι παρ' όλο που η αξία των εξαγωγών αυξάνεται την ίδια περίοδο, με ΜΕΡΜ 8,5%, δεν κατέστη δυνατή αυτή η μεταβολή να αντισταθμίσει, σε πρώτη φάση, τη μεγέθυνση της αξίας των εισαγωγών, ούτε να συγκρατήσει το εμπορικό έλλειμμα σε χαμηλά επίπεδα.

Η οριακή βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας του κλάδου που διαπιστώνεται το 2008 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, αποτυπώνεται στους σχετικούς αριθμοδείκτες (βαθμός κάλυψης εισαγωγών και δείκτης Balassa). Συγκεκριμένα, ο δείκτης Balassa αυξήθηκε οριακά το 2008 στο -70,4% (έναντι -77,8% το 2007) ενώ ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών σημείωσε επίσης άνοδο (17,4% από 12,5% το 2007).

Χρηματοοικονομικά

Σημαντική επιδείνωση χαρακτηρίζει τη χρηματοοικονομική κατάσταση των 29 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο κατασκευής εξοπλισμού ραδιοφωνίας, τηλεόρασης και επικοινωνιών το 2008, σε σχέση με τις προηγούμενες χρήσεις. Συγκεκριμένα, η ραγδαία μείωση της κερδοφορίας (το 2008 παρουσιάζει ζημιές ίσες με €7,7 εκ.) των επιχειρήσεων του κλάδου καταγράφεται εύγλωττα στους δείκτες αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων και του ενεργητικού, οι οποίοι εμφανίζουν τις χαμηλότερες τιμές στην περίοδο 2000-2008 (-2,4% και -1,1% αντίστοιχα). Επίσης, ο σημαντικός περιορισμός των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων των επιχειρήσεων του κλάδου και η οριακή μείωση του κυκλοφορούντος ενεργητικού βελτίωσε τις συνθήκες ρευστότητας, με το δείκτη άμεσης ρευστότητας να κινείται ανοδικά το 2008 (1,77 από 0,98 φορές το 2007). Τέλος, ο δείκτης δανειακής πίεσης εμφανίζει μείωση το 2008 (0,50 από 0,52 το 2007), καθώς η αξία των ξένων κεφαλαίων περιορίζεται κατά 1,8% το 2008 σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Τάσεις και προοπτικές

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από τη σημαντική διαφοροποίηση των προϊόντων του και από την επικράτηση των θυγατρικών ξένων πολυεθνικών εταιρειών οι οποίες έχουν δημιουργήσει σημαντική εμπιστοσύνη των καταναλωτών στα εμπορικά τους σήματα (brand loyalty). Σημαντικές είναι οι εισαγωγές που πραγματοποιούνται στον κλάδο, ενώ τελευταία, έχουν διεισδύσει στην αγορά προϊόντα από την Ανατολική Ασία, τα οποία όμως συνήθως είναι χαμηλής ποιότητας και τιμής.

Επίσης, ο κλάδος εμφανίζει ραγδαία ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας, θετική πορεία της σταθερής τηλεφωνίας, ευρεία υιοθέτηση του VoIP (Φωνή μέσω πρωτοκόλλου Internet - Voice over Internet Protocol) και της τεχνολογίας RFID (Προσδιορισμός Ραδιοσυχνότητας - Radio Frequency Identification)

19. ΙΑΤΡΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ – ΟΡΓΑΝΑ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ & ΟΠΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ

Ο κλάδος των ιατρικών οργάνων, οργάνων ακριβείας και οπτικών αποτελείται από πέντε επιμέρους υποκλάδους και περιλαμβάνει την κατασκευή ιατροχειρουργικού εξοπλισμού και ορθοπεδικών οργάνων, την κατασκευή οργάνων και συσκευών μέτρησης, επαλήθευσης, δοκιμών, πλοήγησης και άλλων χρήσεων, με εξαίρεση τον εξοπλισμό ελέγχου των βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής, την κατασκευή εξοπλισμού ελέγχου των βιομηχανικών μεθόδων παραγωγής, την κατασκευή οπτικών οργάνων και φωτογραφικού εξοπλισμού και τέλος την κατασκευή ρολογιών.

Ο συγκεκριμένος κλάδος απασχολεί 1.028 άτομα σε 16 επιχειρήσεις με προσωπικό άνω των 10 εργαζομένων το 2007, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΒΕ (Ετήσια Βιομηχανική Έρευνα), ενώ το ποσοστό συμμετοχής της μέσης ετήσιας απασχόλησης του κλάδου στη συνολική της

ελληνικής μεταποίησης βρίσκεται στο 0,5%. Το μερίδιο συμμετοχής του κλάδου στη συνολική ακαθάριστη αξία και στην προστιθέμενη αξία της παραγωγής της εγχώριας βιομηχανίας είναι ίσο με 0,3%, ενώ οι ακαθάριστες επενδύσεις του κλάδου αποτελούν το 0,2% των συνολικών επενδύσεων που πραγματοποιούνται στον ελληνικό μεταποιητικό τομέα το 2007.

Παραγωγή και απασχόληση

Κατόπιν έντονων διακυμάνσεων κατά την περίοδο 2000-2011, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου καταγράφει συνολικά σημαντική υποχώρηση με μέσο ρυθμό ίσο με 8,8% ετησίως.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερα των 10 ατόμων και δραστηριοποιούνται στην κατασκευή ιατρικών οργάνων, ακρίβειας και οπτικών οργάνων και ρολογιών κάθε είδους υποχώρησε στις 16 το 2007, από 31 το 1994. Η μείωση των επιχειρήσεων της μεγάλης βιομηχανίας δεν επηρέασε την απασχόληση καθώς η μέση ετήσια απασχόληση καταγράφει το 2007 αύξηση ίση με 10,3% σε σχέση με το 2000. Επιπλέον, η τάση συρρίκνωσης του κλάδου και η συγκέντρωση της παραγωγής, δεν επηρέασε την αμοιβή των απασχολουμένων, αφού η μέση αμοιβή αυξάνεται την περίοδο 2000-2007, με 4,9% ετησίως για να διαμορφωθεί το 2007 στα € 17.734.

Η ακαθάριστη αξία της παραγωγής κατέγραψε το 2007 τη μέγιστη τιμή και διαμορφώθηκε στα €100 εκ., σημειώνοντας στη διάρκεια της περιόδου 2000-2007 αύξηση 7,0% κατά μέσο όρο ετησίως. Ανάλογη πορεία κατέγραψε το μέγεθος της προστιθέμενης αξίας (€34,7 εκ, και ΜΕΡΜ 4,5%). Τέλος, οι επενδύσεις του κλάδου διαμορφώνονται στα €4,3 εκ. το 2007 από 3,2 εκ. € το 2006.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Επιδείνωση της ανταγωνιστικής ικανότητας χαρακτηρίζει τον κλάδο παραγωγής ιατρικών οργάνων – οργάνων ακριβείας και οπτικών οργάνων, σύμφωνα με τις εξελίξεις που καταγράφονται το 2008. Συγκεκριμένα, η διαχρονική ενίσχυση της αξίας των εξαγωγών κατά 9,0% (από €66,6 εκ. το 2000 σε €133 εκ. το 2008) σε συνδυασμό με την αύξηση της αξίας των εισαγωγών κατά 5,1% (από €861,3 εκ. το 2000 σε €1.286,1 εκ. το 2008) οδήγησαν στη διεύρυνση του εμπορικού ελλείμματος κατά 4,8%. Κύριοι προμηθευτές της εγχώριας αγοράς είναι οι χώρες της ΕΕ (Γερμανία, Ιταλία, Ολλανδία, Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Βέλγιο και Λουξεμβούργο) και οι ΗΠΑ.

Τέλος, ο δείκτης Balassa ανέρχεται στο -81,3% (από -85,6% το 2000), ενώ ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών αυξάνεται στο 10,3% (έναντι του 7,7% το 2000). Αξίζει ωστόσο να αναφερθεί

ότι τόσο ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών, όσο και δείκτης Balassa, διαμορφώνονται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα, γεγονός που υποδηλώνει την ανεπάρκεια της εγχώριας παραγωγής, με αποτέλεσμα η έντονη εισαγωγική διείσδυση να αποτελεί την κύρια διέξοδο προκειμένου να ικανοποιηθεί η εγχώρια ζήτηση του κλάδου.

Χρηματοοικονομικά

Αρνητική είναι η εικόνα που προκύπτει από τη χρηματοοικονομική ανάλυση των στοιχείων των ισολογισμών των 50 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που παράγουν ιατρικά όργανα, όργανα ακριβείας και οπτικά όργανα το 2008. Συγκεκριμένα, η επιδείνωση όλων των μεγεθών του ενεργητικού συμπαρέσυρε την κερδοφορία του κλάδου σε χαμηλότερα επίπεδα, με τα καθαρά κέρδη να διαμορφώνονται στα €10,2 εκ. το 2008 από €10,9 εκ. το 2007, με ανάλογη εξέλιξη των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας. Θετική είναι η εικόνα των συνθηκών ρευστότητας των επιχειρήσεων του κλάδου, με το δείκτη άμεσης ρευστότητας στις 1,11 φορές, και τη δανειακή πίεση στο 0,46. Τέλος, ο βαθμός κάλυψης παγίων, ο οποίος διαγράφει ανοδική πορεία από το 2000, καταγράφει την τρίτη υψηλότερη τιμή του μετά το 2003, η οποία είναι ίση με 1,64.

Τάσεις και προοπτικές

Ο κλάδος ιατρικών οργάνων, οργάνων ακριβείας και οπτικών οργάνων χαρακτηρίζεται για τον υψηλό βαθμό του τεχνολογικού του περιεχομένου. Αξιόλογο είναι το ύψος των επενδύσεων που πραγματοποιούνται, καθώς τα προϊόντα είναι υψηλής τεχνολογίας. Το γεγονός ότι, ο κλάδος στηρίχτηκε σχεδόν αποκλειστικά στις εισαγωγές δεν εμπόδισε αρκετές από τις ελληνικές επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται και να καλύπτουν ένα σημαντικό τμήμα της εγχώριας αγοράς. Γεγονός είναι, ωστόσο, ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου εξαρτώνται σημαντικά από την ερευνητική δραστηριότητα που συντελείται σε μεγάλα πανεπιστήμια του εξωτερικού σε ότι αφορά εφαρμογές υψηλής τεχνολογίας.

Σε πρόσφατη μελέτη επισημαίνεται ότι οι σημαντικές επενδύσεις ανανέωσης και εκσυγχρονισμού του εξοπλισμού τους στις οποίες προέβησαν οι ιδιωτικές μονάδες υγείας, αλλά και των σχετικών κινήσεων των δημόσιων νοσοκομείων διαμόρφωσαν το ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις του κλάδου ιατρικών οργάνων.

Ο δημόσιος τομέας κατέχει τα υψηλότερα μερίδια των προμηθειών αφού απορροφά περίπου το 75-80% σε ιατρικό εξοπλισμό. Επισημαίνεται όμως, ότι σε μηχανήματα προηγμένης τεχνολογίας και υψηλού κόστους, όπως αξονικοί και μαγνητικοί τομογράφοι, η συμμετοχή του κράτους είναι αρκετά περιορισμένη. Το ποσοστό του δημόσιου τομέα έχει μειωθεί σημαντικά λόγω της μεγάλης ανάπτυξης των ιδιωτικών κλινικών και των διαγνωστικών κέντρων στις αρχές τις δεκαετίας του '90. Επιπλέον, οι κυριότερες κατηγορίες

εγκατεστημένου εξοπλισμού στο δημόσιο τομέα είναι ο εργαστηριακός εξοπλισμός, με ποσοστό 27% του συνολικού αριθμού μηχανημάτων, και τα προϊόντα παρακολούθησης ασθενούς (26%). Ακολουθούν ο χειρουργικός (14%) και διαγνωστικός εξοπλισμός με ποσοστό 11%. Στις επόμενες θέσεις έρχονται ο θεραπευτικός εξοπλισμός (8%), τα απεικονιστικά μηχανήματα (7%) και διάφορα άλλα όργανα και συσκευές.

Τέλος, καθοριστικό στοιχείο ανάπτυξης του κλάδου θα αποτελέσουν οι δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη και η δυνατότητα προσαρμογής της παραγωγής προς το κοινοτικό θεσμικό πλαίσιο σε θέματα πιστοποίησης ποιότητας.

20. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Ο κλάδος εξοπλισμού μεταφορών αποτελείται από τρεις επιμέρους υποκλάδους και περιλαμβάνει την κατασκευή αυτοκινήτων οχημάτων, την κατασκευή αμαξωμάτων για αυτοκίνητα οχήματα (κατασκευή ρυμουλκούμενων και ημιρυμουλκούμενων οχημάτων) και την κατασκευή μερών και εξαρτημάτων για αυτοκίνητα οχήματα και τους κινητήρες τους. Ο συγκεκριμένος κλάδος απασχολεί, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ, το 2007, 1.947 εργαζόμενους σε 33 επιχειρήσεις, με τη μέση ετήσια απασχόληση να αποτελεί το 0,9% της συνολικής απασχόλησης της ελληνικής βιομηχανίας. Τα μερίδια συμμετοχής του κλάδου στο σύνολο της ακαθάριστης αξίας παραγωγής και της προστιθέμενης αξίας της μεταποίησης είναι κοινά και ίσα με 0,5% ενώ η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων αποτελεί το 0,6% των επενδύσεων που πραγματοποιούνται στο μεταποιητικό τομέα συνολικά το 2007.

Παραγωγή και απασχόληση

Αξιοσημείωτη είναι η υποχώρηση που καταγράφει ο όγκος βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου την περίοδο 2000-2011 με μέσο ρυθμό -15,9% ετησίως. Από την άλλη πλευρά, ανοδικά κινείται ο δείκτης τιμών παραγωγού, ο οποίος την περίοδο 2000-2011, ενισχύεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 1,5%.

Μείωση καταγράφει ο αριθμός των επιχειρήσεων της μεγάλης βιομηχανίας (>10 ατόμων) που δραστηριοποιούνται στην κατασκευή αυτοκινήτων, οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημιρυμουλκούμενων οχημάτων το 2007 σε σχέση με το 2000 (από 40 επιχειρήσεις το 2000 σε 33 το 2007). Επιπλέον, η μέση ετήσια απασχόληση υποχωρεί την περίοδο 2000-2007 με ΜΕΡΜ - 2,1%. Από την άλλη πλευρά, ο μέσος μισθός των εργαζομένων στον κλάδο, ενισχύεται σημαντικά με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,1%, για να διαμορφωθεί το 2007 στα €21.568.

Η ακαθάριστη αξία παραγωγής του κλάδου το 2007 υποχωρεί σημαντικά σε σχέση με το 2000 (- 34,4%), και διαμορφώνεται στα €202 εκ. Παρόμοια εξέλιξη εμφανίζει η προστιθέμενη αξία του κλάδου, η οποία υποχωρεί 2,2% ετησίως την περίοδο 2000-2007 και το ύψος της οποίας διαμορφώνεται στα €76 εκ. Η αξία των πωλήσεων του κλάδου επιδεινώνεται σημαντικά την ίδια

περίοδο με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής ίσο με $-7,3$. Τέλος, η επενδυτική δραστηριότητα του κλάδου υποχωρεί με $2,8\%$ ετησίως κατά μέσο όρο.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Η ανταγωνιστική ικανότητα του κλάδου ενισχύεται το 2008 καθώς καταγράφεται μεν σημαντική υποχώρηση της αξίας των εξαγωγών (από €405,5 εκ. το 2007 σε € 141,9 εκ. το 2008, δηλαδή πτώση κατά $65,0\%$), η οποία ωστόσο συνοδεύεται από την παράλληλη μείωση της αξίας των εισαγωγών (από €4,6 δις το 2007 σε €2,5 δις το 2008, δηλαδή μείωση $44,2\%$), με αποτέλεσμα τη βελτίωση του εμπορικού ελλείμματος κατά $42,2\%$, συγκριτικά με την προηγούμενη χρήση. Αναλυτικότερα, η γενικότερη εξέλιξη της αξίας των εξαγωγών και των εισαγωγών, την περίοδο 2000–2008, είναι ανοδική για τις εξαγωγές με ετήσιο ρυθμό μεταβολής $17,8\%$ και πτωτική για τις εισαγωγές κατά $-0,3\%$, με αποτέλεσμα το εμπορικό έλλειμμα να υποχωρεί με ΜΕΡΜ ίσο με $-0,8\%$ για το ίδιο διάστημα.

Οι δείκτες ανταγωνιστικότητας αντανakλούν τις μεταβολές του εξωτερικού εμπορίου για το 2008, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Συγκεκριμένα, τόσο ο αρνητικός δείκτης Balassa, όσο και ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών υποχωρούν το 2008 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, καταγράφοντας ωστόσο ιδιαίτερα χαμηλές τιμές της τάξεως του $-89,7\%$ και $5,4\%$ αντίστοιχα.

Χρηματοοικονομικά

Επιδείνωση καταγράφεται στην εικόνα της χρηματοοικονομικής κατάστασης των 32 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των αυτοκινήτων το 2008. Συγκεκριμένα, οι αξιοσημείωτες μεταβολές των μεγεθών του κλάδου που οδήγησαν στον υπερτριπλασιασμό των καθαρών κερδών (€ 36,6 εκ από € 9,5 εκ το 2002, ήτοι αύξηση 184%) το 2003 παρουσιάζουν ύφεση το 2008 με αποτέλεσμα οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού να καταγράψουν υποχώρηση ($3,0$ και $0,8$ το 2008 από $24,7\%$ και $7,6\%$ το 2003 αντίστοιχα). Ενίσχυση καταγράφει ο δείκτης δανειακής πίεσης, ενώ παρατηρείται υποχώρηση των συνθηκών ρευστότητας το 2008 (με το δείκτη άμεσης ρευστότητας στο $0,84$) σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Τάσεις και προοπτικές

Ο κλάδος κατασκευής εξοπλισμού μεταφορών (κατασκευή αυτοκινήτων, κατασκευή αμαξωμάτων και κατασκευή μερών και εξαρτημάτων για αυτοκίνητα οχήματα) συνιστά έναν κλάδο μεταποιητικής δραστηριότητας μικρής οικονομικής σημασίας για την Ελλάδα αφού η συνεισφορά του στην διαμόρφωση βασικών οικονομικών μεγεθών της χώρας είναι πολύ μικρή. Το 92% , περίπου, των επιχειρήσεων του κλάδου εντάσσονται στη μικρή βιομηχανία (απασχόληση κάτω των 10 ατόμων), οι οποίες επιτυγχάνουν το 22% του συνολικού τζίρου. Πιο σημαντικός υποκλάδος εμφανίζεται να είναι αυτός της κατασκευής αυτοκινήτων οχημάτων, στον

οποίο δραστηριοποιείται το 11% των συνολικών επιχειρήσεων, απασχολείται το 54% της συνολικής απασχόλησης και είναι υπεύθυνος για το 54% του συνολικού κύκλου εργασιών.

Η μεγαλύτερη γεωγραφική συγκέντρωση των επιχειρήσεων παρατηρείται στην περιφέρεια της Αττικής, 47% επί του συνόλου, στις οποίες απασχολείται το 48% της συνολικής απασχόλησης. Δεύτερη σημαντικότερη περιφέρεια εμφανίζεται να είναι η Κεντρική Μακεδονία (24% των συνολικών επιχειρήσεων και 43% των συνολικά απασχολούμενων).

Σήμερα και ύστερα από μία σειρά άκαρπων προσπαθειών δημιουργίας ελληνικής αυτοκινητοβιομηχανίας, το μέλλον για την συγκεκριμένη μεταποιητική δραστηριότητα μετά και από την ανάπτυξη γνωστών ευρωπαϊκών και ιαπωνικών αυτοκινητοβιομηχανιών σε γειτονικές μας χώρες (Τουρκία, Ουγγαρία, Αίγυπτος, Ρουμανία, Τσεχία) δεν φαίνεται ευσίωνο. Στο πλαίσιο αυτό, οι ελληνικές επιχειρήσεις στην αγορά αυτοκινήτου δραστηριοποιούνται κυρίως στο χώρο της εμπορίας, με αρκετά έντονη την παρουσία αντιπροσωπειών ξένων αυτοκινητοβιομηχανιών.

21. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Ο κλάδος κατασκευής λοιπού εξοπλισμού μεταφορών αποτελείται από πέντε υποκλάδους και περιλαμβάνει τη ναυπήγηση και επισκευή πλοίων και σκαφών κάθε είδους, την κατασκευή σιδηροδρομικών και τροχιοδρομικών μηχανών και τροχαίου υλικού, την κατασκευή αεροσκαφών και διαστημικών σκαφών, την κατασκευή μοτοσικλετών και ποδηλάτων και τέλος την κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών (όπως χειραμαξών και αμαξιδίων αποσκευών). Ο κλάδος, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΒΕ, το 2007, απασχολεί 11.136 εργαζόμενους σε 83 επιχειρήσεις και η μέση ετήσια απασχόληση του κλάδου αποτελεί το 5,1% της συνολικής απασχόλησης της βιομηχανίας. Η συμμετοχή του κλάδου στη συνολική ακαθάριστη αξία παραγωγής και της προστιθέμενης αξίας της ελληνικής μεταποίησης είναι 2,5% και 5,2% αντίστοιχα, ενώ η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων του κλάδου αποτελεί το 2,4% των κεφαλαίων που επενδύονται στην εγχώρια μεταποίηση το 2007.

Παραγωγή και απασχόληση

Την περίοδο 2000-2011, ο όγκος βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου σημειώνει πτώση με το δείκτη βιομηχανικής παραγωγής να υποχωρεί κατά 11% ετησίως. Σε αντίθετη κατεύθυνση κινείται ο δείκτης τιμών παραγωγού την ίδια περίοδο με ΜΕΡΜ 3,3%.

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από τάσεις συγκέντρωσης την περίοδο 2000-2007, καθώς παρατηρείται σημαντική συρρίκνωση του αριθμού των επιχειρήσεων (από 103 το 2000, μόλις 83 το 2007). Ανάλογα κινήθηκε και η απασχόληση, καθώς η μέση ετήσια απασχόληση τη συγκεκριμένη περίοδο κατέγραψε πτωτική πορεία με ΜΕΡΜ -1,7%. Αντίθετη εξέλιξη εμφανίζουν

οι αμοιβές των απασχολουμένων στον κλάδο, καθώς η μέση αμοιβή αυξήθηκε από το 2000 με μέσο ρυθμό μεταβολής 6,9% ετησίως, για να διαμορφωθεί το 2007 στα €32.197.

Η ακαθάριστη αξία της παραγωγής το 2007 αυξήθηκε σε σχέση με την προηγούμενη χρήση κατά 15,9% (διαμορφώθηκε στα €1.058 εκ. από €913 εκ. το 2006), καταγράφοντας τη δεύτερη μεγαλύτερη τιμή της περιόδου 2000-2007. Αξίζει να υπογραμμισθεί ότι τόσο η ακαθάριστη αξία παραγωγής όσο και η προστιθέμενη αξία σημειώνουν σημαντικά υψηλούς ρυθμούς μεγέθυνσης καθ' όλη την υπό εξέταση περίοδο με ΜΕΡΜ 8,7% και 8,5% αντίστοιχα. Στο ίδιο πλαίσιο, σημαντική διεύρυνση καταγράφει η αξία των πωλήσεων του κλάδου η οποία αποτελεί το 0,9% των πωλήσεων που πραγματοποιούνται συνολικά στη μεταποίηση, και διαμορφώνεται το 2007 στα €346 εκ., σημειώνοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεγέθυνσης την περίοδο 2000-2007, ίσο με 13,7%.

Τέλος, κατόπιν σημαντικών διακυμάνσεων από το 1994, η επενδυτική δραστηριότητα του κλάδου διατηρείται σε ικανοποιητικά επίπεδα, καθώς η αξία των ακαθάριστων επενδύσεων καταγράφει μέσο ρυθμό αύξησης της τάξεως του 6,4% ετησίως.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Η αύξηση της αξίας των εξαγωγών το 2008 σε σχέση με το 2007 (από €214,7 εκ. σε €266,2 εκ. το 2008 ήτοι αύξηση κατά 24%) συνοδεύτηκε από μια περαιτέρω μείωση της αξίας των εισαγωγών (από €3,3 δις το 2007 σε €674,2 εκ. το 2008, ήτοι υποχώρηση κατά 79,6%), με αποτέλεσμα την εντυπωσιακή μείωση του εμπορικού ελλείμματος του κλάδου κατά 86,8% (από €3,1 δις το 2007 σε €407,9 εκ. το 2008). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι εμπορικές ροές καταγράφουν το 2008, τη μικρότερη τιμή τους κατά την τελευταία επταετία. Αναλυτικότερα, η γενικότερη εξέλιξη των εξαγωγών την περίοδο 2000-2008 είναι ανοδική με ετήσιο ρυθμό μεταβολής 0,8% ενώ, οι εισαγωγές καταγράφουν μείωση με ΜΕΡΜ 13,5%. Φυσική συνέπεια αυτών των εξελίξεων είναι η υποχώρηση του εμπορικού ελλείμματος με ΜΕΡΜ ίσο με 17,5% για το ίδιο διάστημα.

Τέλος, οι δείκτες ανταγωνιστικότητας αντανakλούν τη βελτίωση της επίδοσης του εξωτερικού εμπορίου του κλάδου το 2008, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, καθώς και οι δύο σημειώνουν αξιόλογη αύξηση. Συγκεκριμένα, ο δείκτης Balassa ανέρχεται, το 2008, στο -43,4% (από -87,8% το 2007), ενώ ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών διαμορφώνεται στο 39,5% (έναντι 6,5% το 2007), υποδηλώνοντας την προσπάθεια της εγχώριας παραγωγής να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική.

Χρηματοοικονομικά

Δυσμενής εμφανίζεται η χρηματοοικονομική κατάσταση των 85 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που παράγουν εξοπλισμό μεταφορών για το 2008, καθώς η υποχώρηση των ιδίων κεφαλαίων και η παράλληλη, σημαντική, αύξηση των ξένων, οδήγησε στην καταγραφή ζημιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κλάδος παρουσιάζει απώλειες για έβδομη συνεχή χρονιά την περίοδο 2000-2007. Την αρνητική εικόνα του κλάδου συμπληρώνει η διατήρηση του δείκτη δανειακής πίεσης σε σχετικά υψηλά επίπεδα (1,07) και η χαμηλή τιμή του βαθμού κάλυψης παγίων (-0,32 φορές), γεγονός που αναδεικνύει το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις να χρηματοδοτήσουν τα πάγια στοιχεία τους χωρίς δανεισμό. Σ' αυτό το αρνητικό κλίμα, σημάδια ανάκαμψης εμφανίζουν οι συνθήκες ρευστότητας, καθώς ο δείκτης άμεσης ρευστότητας παρουσιάζει περαιτέρω άνοδο και το 2008, παραμένοντας ωστόσο σε μη ικανοποιητικό επίπεδο (0,59).

Τάσεις και προοπτικές

Διαπιστώνεται ότι ο κλάδος κατασκευής λοιπού εξοπλισμού μεταφορών παρουσιάζει σημαντική επιδείνωση το 2011 καθώς τα βασικά μεγέθη του υποχωρούν σε σχέση με προηγούμενα έτη. Παρόλα αυτά, ο τομέας της ζήτησης ναυπηγοεπισκευαστικών υπηρεσιών στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου παρουσιάζει αρκετά ευνοϊκές προοπτικές, ενώ δείχνει να επηρεάζεται κυρίως από δύο παράγοντες. Ο πρώτος αφορά το κόστος κατασκευής, μετασκευής και επισκευής και ο δεύτερος αφορά την ποιότητα των εργασιών.

Όσον αφορά στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής ναυπηγοεπισκευαστικής βιομηχανίας, αυτή κατατάσσεται στις περιοχές «μέσου εργατικού κόστους», σύμφωνα με τη κατάταξη του πλέον εξειδικευμένου ιδιωτικού οργανισμού που παρακολουθεί και καταγράφει τη διεθνή ναυτιλιακή αγορά, τους Drewry Consultants. Χώρες με υψηλότερο εργατικό κόστος (Ισπανία, Ιταλία και Γερμανία), όσο και χώρες με χαμηλότερο εργατικό κόστος, βρίσκονται πολύ υψηλότερα της χώρας μας στην παγκόσμια κατάταξη των ναυπηγοεπισκευών. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι από μόνος του ο παράγοντας κόστος δεν προσδιορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μειονέκτημα μιας χώρας, αλλά αυτό αποτελεί συνισταμένη περισσότερων παραγόντων.

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της ελληνικής ναυπηγοεπισκευαστικής βιομηχανίας, σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη συνοψίζονται στα ακόλουθα: ποιότητα εργασιών, ταχύτητα ανταπόκρισης και παράδοσης, ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών, αυξημένα επίπεδα τεχνογνωσίας και ευελιξίας, πλεονεκτική γεωγραφική τοποθεσία και μεγάλη περίοδο ηλιοφάνειας, καλές σχέσεις των εργοδοτών με την πλευρά της ζήτησης ναυπηγοεπισκευαστικών υπηρεσιών και ιδιαίτερα με τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Μεσογειακών πλόων. Από την άλλη πλευρά, τα βασικά μειονεκτήματα συνδέονται με: το υψηλό εργατικό κόστος, την ανυπαρξία ολοκληρωμένων υποδομών, μονάδων με σύγχρονο εξοπλισμό και μέσα παραγωγής, εγγυοδοτικών μηχανισμών ως απαραίτητα εργαλεία για τη χρηματοδότηση μεγάλων έργων, κ.ά.

Τέλος, όσον αφορά στους υποκλάδους αεροσκαφών και μηχανών τροχαίου υλικού, η εγχώρια παραγωγή είναι ιδιαίτερα χαμηλή καθώς ο μεγαλύτερος όγκος των προϊόντων του κλάδου είναι εισαγόμενος. Σημαντική θεωρείται η παρουσία των θυγατρικών ξένων πολυεθνικών εταιρειών και ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται εγχωρίως είναι αρκετά έντονος.

22. ΕΠΙΠΛΑ – ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ

Ο κλάδος επίπλων-λοιπών βιομηχανιών απασχολεί 7.276 εργαζόμενους σε 237 επιχειρήσεις άνω των 10 ατόμων, το 2007, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΒΕ. Πρόκειται για έναν εξαιρετικά ετερογενή κλάδο και κατηγοριοποιείται σε έξι υποκλάδους, που περιλαμβάνουν την κατασκευή επίπλων, την κατασκευή κοσμημάτων και συναφών ειδών, κατασκευή μουσικών οργάνων, την κατασκευή αθλητικών ειδών, την κατασκευή παιχνιδιών κάθε είδους και τέλος διάφορες άλλες μεταποιητικές βιομηχανίες. Το 2007, η απασχόληση του κλάδου αντιπροσώπευε το 3,3% της συνολικής απασχόλησης της ελληνικής μεταποίησης. Η ακαθάριστη αξία παραγωγής και η προστιθέμενη αξία του κλάδου συμμετέχουν στα αντίστοιχα συνολικά μεγέθη της βιομηχανίας με ποσοστά 1,2% και 1,9%. Τέλος, το μερίδιο των ακαθάριστων επενδύσεων στο σύνολο της μεταποίησης είναι ίσο με 2,3%.

Παραγωγή και απασχόληση

Αξιοσημείωτη υποχώρηση του όγκου βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου καταγράφεται την περίοδο 2000-2011 με ΜΕΡΜ -8,0%. Από την άλλη πλευρά, σταθερά ανοδική πορεία παρουσιάζει το ίδιο διάστημα ο δείκτης τιμών παραγωγού με ετήσιο ρυθμό αύξησης 2%.

Η διαχρονική μείωση του αριθμού των καταστημάτων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο το 2007⁷⁰ (μόλις 237, από 405 το 1994), σε συνδυασμό με τη σημαντική μείωση της μέσης ετήσιας απασχόλησης (η οποία διαμορφώνεται στα 7.276 άτομα το 2007 με ΜΕΡΜ της τάξης του -0,7% από το 2000), αναδεικνύει την τάση συρρίκνωσης του κλάδου. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι εξελίξεις αυτές δεν επηρεάζουν τις αποδοχές των εργαζομένων που απασχολούνται στον κλάδο, καθώς η μέση αμοιβή αυξάνεται κατά 6,4% ετησίως, για να διαμορφωθεί το 2007 στα € 16.075.

⁷⁰ Η ραγδαία υποχώρηση που σημειώθηκε το 2001 αποδίδεται στην οδηγία της EUROSTAT, για αυστηρή τήρηση της μεθοδολογίας που προβλέπει την καταγραφή των επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερα από δέκα (>10) άτομα, ενώ σε παλαιότερες χρήσεις συγκαταλέγονταν και επιχειρήσεις με οριακά λιγότερους απασχολούμενους.

Αξίζει να τονισθεί το γεγονός ότι, την περίοδο 2000-2007, τόσο οι πωλήσεις, όσο και οι ακαθάριστες επενδύσεις εξελίσσονται θετικά, καταγράφοντας μέση ετήσια αύξηση ίση με 3,5% και 2,9% αντίστοιχα. Επιπλέον, οριακά ανοδικά κινήθηκε ο βαθμός καθετοποίησης του κλάδου (προστιθέμενη αξία/ακαθάριστη αξία παραγωγής) καταγράφοντας το 2007 τιμή ίση με 50,7%.

Εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα

Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας χαρακτηρίζει το συγκεκριμένο κλάδο για το 2008 συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Συγκεκριμένα, η υποχώρηση της αξίας των εισαγωγών κατά 16,3% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, σε συνδυασμό με τη σε χαμηλότερο ρυθμό μείωσης των εξαγωγών κατά 6,9%, οδήγησε στη συρρίκνωση του εμπορικού ελλείμματος (από €1,2 δισ το 2007 σε €1,0 δισ το 2008, ήτοι υποχώρηση 17,7%). Συνολικά, την περίοδο 2000-2008 η αξία του εμπορικού ελλείμματος διευρύνεται με ΜΕΡΜ ίσο με 5,8%. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι η εξαγωγική δραστηριότητα του κλάδου, καταγράφει μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 3,2%, ενώ η εισαγωγική διείσδυση αυξάνεται με ΜΕΡΜ ίσο με 5,4% την ίδια περίοδο.

Τέλος, εξετάζοντας τους δείκτες ανταγωνιστικότητας του 2008, ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών βελτιώνεται σε σχέση με την προηγούμενη χρήση (από 12,6% το 2007 στο 14,1% το 2008), ενώ αντίστοιχα αυξάνεται και ο δείκτης Balassa (από -77,6% σε -75,4%).

Χρηματοοικονομικά

Επιδείνωση καταγράφει η χρηματοοικονομική κατάσταση των 350 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο "επίπλων - λοιπών βιομηχανιών", καθώς, στο πλαίσιο υποχώρησης της αξίας των λογαριασμών που εξετάζονται, μειώθηκε και η κερδοφορία. Έτσι, οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού σημειώνουν το 2008 σημαντικές μεταβολές σε σχέση με την προηγούμενη χρήση (από 8,9% και 3,5% το 2007, σε 5,8% και 2,2% το 2008 αντίστοιχα). Επιπλέον, ο δείκτης άμεσης ρευστότητας υποχωρεί στις 0,86 φορές αναδεικνύοντας την αδυναμία των επιχειρήσεων του κλάδου να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους χωρίς να προσφύγουν σε δανειακά κεφάλαια. Τα προαναφερθέντα επιβεβαιώνονται τόσο από τον αριθμοδείκτη δανειακής πίεσης, 0,61 το 2008, όσο και από την πτώση του βαθμού κάλυψης παγίων κάτω από τη μονάδα (0,75) για τρίτη συνεχόμενη χρονιά από το 2000.

Τάσεις και προοπτικές

Η μειωμένη ζήτηση που προκαλεί η πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας, ο δύσκολος τραπεζικός δανεισμός, αλλά και το κλίμα αβεβαιότητας, λόγω της οικονομικής κρίσης, είναι τα κυριότερα προβλήματα του κλάδου. Η σημαντική μείωση της ζήτησης οφείλεται κυρίως στην υποχώρηση του εισοδήματος των εργαζομένων, στην αύξηση της ανεργίας, στη μειωμένη ρευστότητα αλλά και στην έλλειψη εμπιστοσύνης των καταναλωτών. Επίσης, δεν έχουν

ξεκινήσει τα χρηματοδοτικά προγράμματα του ΕΣΠΑ αλλά και πάλι οι επιχειρήσεις είναι διστακτικές στο να πραγματοποιήσουν επενδύσεις.

Η ελληνική αγορά επίπλου έχει την ιδιαιτερότητα να είναι κατακερματισμένη σε ένα τεράστιο πλήθος πολύ μικρών επιχειρήσεων (1-5 εργαζομένων) που καταλαμβάνουν περίπου το 70% της αγοράς, παράλληλα με κάποιες μεσαίες ή μεγάλες επιχειρήσεις που καλύπτουν το υπόλοιπο 30% σε επίπεδο παραγωγής. Έτσι η ακριβής εκτίμηση του πραγματικού μεγέθους και των παραμέτρων της αγοράς είναι σε μεγάλο ποσοστό ζήτημα εκτιμήσεων και αναγωγών, αφού δεν υπάρχει αξιόπιστη καταγραφή κάθε τεμαχίου που πωλείται από κάθε βιοτέχνη της Ελλάδας. Ωστόσο κάποιες κλαδικές μελέτες και εκτιμήσεις στελεχών της αγοράς υπολογίζουν το συνολικό τζίρο του κλάδου των επίπλων στην Ελλάδα σε περίπου 600 εκατ. ευρώ (με στοιχεία του 2009-10), αθροίζοντας ιδιοπαραγωγή και εισαγωγές, που πλέον ξεπέρασαν το σημείο του ισοσκελισμού πριν από πέντε χρόνια και σήμερα κινούνται προς την πλευρά των εισαγωγών. Τα εισαγόμενα έπιπλα παρουσιάζουν πτώση στις πωλήσεις λόγω κρίσης, σε μικρότερο βαθμό όμως από τη μείωση των πωλήσεων των μικρών ελληνικών βιοτεχνιών. Ας σημειωθεί επίσης ότι δεν είναι εύκολο ακόμη να εκτιμηθεί η πραγματική ζημιά της οικονομικής κρίσης στις πιο μικρές επιχειρήσεις, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι η αγορά κινείται με μεταχρονολογημένες επιταγές μέχρι και 12 μηνών.

Η Ελληνική Στατιστική Αρχή υπολογίζει τη μείωση στα έσοδα των ελληνικών εταιρειών παραγωγής επίπλων σε ποσοστό 17,6% για το 2010, ενώ είχε ήδη μειωθεί κατά 21% το 2009, και παρόμοια εικόνα υπάρχει στις ποσότητες των παραγόμενων επίπλων: μείωση 18,9% για το 2010, ύστερα από ακόμη μεγαλύτερη πτώση 27,2% το 2009.

23. ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ

Ο κλάδος της ανακύκλωσης αποτελείται από δύο επιμέρους υποκλάδους και περιλαμβάνει την ανακύκλωση μεταλλικών και μη απορριμμάτων και υπολειμμάτων.

Παραγωγή και απασχόληση

Θετική εξέλιξη καταγράφει η πορεία του όγκου βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου της ανακύκλωσης την περίοδο 2000-2008 με ΜΕΡΜ 4,1%.

Η διαχρονική μείωση του αριθμού των καταστημάτων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο το 2007 (μόλις 3, από 5 το 2000), σε συνδυασμό με τη σημαντική αύξηση της μέσης ετήσιας απασχόλησης (η οποία διαμορφώνεται στα 110 άτομα το 2007 με ΜΕΡΜ της τάξης του 9,6% από το 2000), αναδεικνύει την τάση συγκέντρωσης του κλάδου. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι εξελίξεις αυτές δεν επηρεάζουν τις αποδοχές των εργαζομένων που απασχολούνται στον κλάδο,

καθώς η μέση αμοιβή αυξάνεται κατά 13,0% ετησίως, για να διαμορφωθούν το 2007 στα € 18.097.

Αξίζει να τονισθεί το γεγονός ότι, ενώ την περίοδο 2000-2007, τόσο οι πωλήσεις, όσο και οι ακαθάριστες επενδύσεις εξελίσσονται θετικά, καταγράφοντας μέση ετήσια αύξηση ίση με 13,7% και 12,9% αντίστοιχα.

Χρηματοοικονομικά

Επιδείνωση καταγράφει η χρηματοοικονομική κατάσταση των 47 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ανακύκλωσης για το έτος 2008. Στην εξέλιξη αυτή οδήγησε η σημαντική υποχώρηση της κερδοφορίας του κλάδου (€2,7 εκ το 2008, από €32,1 εκ. το 2007, ήτοι μείωση 91,5%) με αποτέλεσμα οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού να καταγράψουν τις χαμηλότερες τιμές της περιόδου 2000-2008 (1,5% και 0,8% αντίστοιχα). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι καταγράφεται αύξηση των ξένων κεφαλαίων ενώ τα ίδια κεφάλαια υποχωρούν οριακά, με επιπτώσεις που αντανακλώνται στον αριθμοδείκτη δανειακής πίεσης (0,48 από 0,42 το 2007). Τέλος, χειροτερεύουν και οι συνθήκες ρευστότητας των επιχειρήσεων του κλάδου καθώς ο δείκτης άμεσης ρευστότητας υποχωρεί στις 1,68 φορές από 1,76 φορές το 2007.

Τάσεις και προοπτικές

Στον κλάδο εντάσσονται διαφορετικές κατηγορίες εταιρειών (ανακυκλωτές, συλλέκτες και μεταφορείς αποβλήτων, επιχειρήσεις κατασκευής και λειτουργίας περιβαλλοντικών έργων, εταιρείες παραγωγής και εμπορίας μηχανημάτων και εξοπλισμού διαχείρισης αποβλήτων, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα Συλλογικά Συστήματα Εναλλακτικής Διαχείρισης - Σ.Σ.Ε.Δ. και Φορείς Διαχείρισης των Στερεών Αποβλήτων - Φο.Δ.Σ.Α.). Βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί η διαχείριση των στερεών αποβλήτων μέσω της υγειονομικής ταφής και λιγότερο μέσω των εναλλακτικών τεχνολογιών, οι οποίες ωστόσο είναι περιβαλλοντικά πιο αποδεκτές. Το 2008 η εδαφική διάθεση απέσπασε μερίδιο 77% (έναντι 40% στην ΕΕ). Ακολούθησε η ανακύκλωση με 21% (κοντά στο Κοινοτικό μέσο όρο) και η κομποστοποίηση με 2% (έναντι 17% στην Ε.Ε.). Θερμική επεξεργασία αποβλήτων δεν εφαρμόζεται στην Ελλάδα (έναντι 20% στην Ε.Ε.). Οι Φο.Δ.Σ.Α. έχουν την ευθύνη της υλοποίησης του Εθνικού Σχεδιασμού Διαχείρισης Αποβλήτων - Ε.Σ.Δ.Α. (π.χ. Χώροι Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων - Χ.Υ.Τ.Α., μονάδες κομποστοποίησης, Σταθμοί Μεταφόρτωσης Απορριμμάτων κ.ά.) και στις αρμοδιότητές τους εμπίπτουν τόσο η χωροθέτηση των έργων, όσο και η επιλογή της τεχνολογίας.

Οι εγχώριες εταιρείες κατασκευής και λειτουργίας με υψηλή τεχνογνωσία είναι περιορισμένες και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους για την ανάληψη έργων - τα οποία ταυτόχρονα προκηρύσσονται / προχωρούν με αργούς ρυθμούς - είναι έντονος.

Στο επίπεδο της ανακύκλωσης, τα Σ.Σ.Ε.Δ. που έχουν ρόλο οργάνωσης και συντονισμού συνεχίζουν την αναπτυξιακή τους δράση. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι την περίοδο 2007-2009 η ανακύκλωση υλικών συσκευασίας αυξήθηκε κατά 25,5%, η συλλογή μπαταριών (ανακυκλώνονται στο εξωτερικό) με ρυθμό 42,3%, των συσσωρευτών κατά 85,8% και των αποβλήτων ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού (Α.Η.Η.Ε.) κατά 120,4%. Επίσης, το μέτρο της απόσυρσης οχημάτων συνέβαλε στην αύξηση της ανακύκλωσης από 49,8 χιλ. σε 146,8 χιλ. οχήματα.

Σύμφωνα με στελέχη του κλάδου, η διαχείριση αποβλήτων αντιμετωπίζει πληθώρα προβλημάτων μεταξύ των οποίων είναι η αδυναμία απεγκλωβισμού από τους Χ.Υ.Τ.Α. με ταυτόχρονη στροφή στις εναλλακτικές τεχνολογίες, οι καθυστερήσεις υλοποίησης των έργων του Ε.Σ.Δ.Α., η λειτουργία παράνομων χωματερών και η προβληματική διαχείριση των επικίνδυνων αποβλήτων. Σημαντικό πρόβλημα αποτελεί η παράνομη διακίνηση "scrap" μετάλλων, εκτός των αρμόδιων συστημάτων, λόγω της υψηλής εμπορικής τους αξίας.

Οι προοπτικές του κλάδου διαγράφονται ευνοϊκές με βασικό κινητήριο μοχλό το νομοθετικό πλαίσιο, όπως αυτό διαμορφώνεται σε επίπεδο ΕΕ, κυρίως διότι θέτει συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους με και χρονοδιαγράμματα σχετικά με τη διαχείριση των αποβλήτων, δεσμεύοντας τα κράτη-μέλη. Στο πλαίσιο αυτό, η λειτουργία των εταιρειών του κλάδου δύναται να ευνοηθεί από τη χρηματοδότηση από εθνικά και κοινοτικά κονδύλια που διευκολύνουν την υλοποίηση έργων προστασίας περιβάλλοντος και διαχείρισης στερεών αποβλήτων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ / ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΤΗΣ

ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ

Η ταξινόμηση και ανάλυση των εγχώριων μεταποιητικών επιχειρήσεων αποτελεί ουσιαστικό στάδιο για τη διεξαγωγή της ποιοτικής πρωτογενούς έρευνας, καθώς και της ανάλυσης των δεδομένων της ελληνικής επιχειρηματικής βάσης καθώς μέσα από αυτή τη διαδικασία θα γίνει η επιλογή του δείγματος των επιχειρήσεων. Συνεπώς, σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση και ανάλυση της διαδικασίας επιλογής του δείγματος επιχειρήσεων για τη διενέργεια της έρευνας ποιοτικών στοιχείων (ποιοτική έρευνα), όσον αφορά **στις Πρακτικές Διοίκησης και Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού**.

1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Η μεθοδολογία η οποία υιοθετείται για την ταξινόμηση των ελληνικών βιομηχανικών κλάδων και κατά συνέπεια για την επιλογή του δείγματος επιχειρήσεων που θα αξιοποιηθεί στην πρωτογενή έρευνα, βασίζεται στην ανάλυση συστάδων με κριτήριο την ένταση των παραγωγικών συντελεστών.

Η ανάλυση συστάδων (cluster analysis), αναφέρεται στην οργάνωση των δεδομένων / στοιχείων σε συστάδες (clusters) με βάση κάποιο μέτρο ομοιότητας. Τα στοιχεία συνήθως περιγράφονται σαν διανύσματα τιμών κάποιων μέτρων ή αναπαριστώνται ως σημεία σε έναν πολυδιάστατο χώρο. Στοιχεία που ανήκουν στην ίδια ομάδα παρουσιάζουν μεγαλύτερη ομοιότητα από ότι στοιχεία που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες.

Συνοπτικά, η υιοθέτηση της ανάλυσης συστάδων οδηγεί σε αντιπροσωπευτικό παράγοντα μιας σειράς δεδομένων και βοηθάει στην επίλυση ενδεχομένων προβλημάτων της οικονομετρικής και στατιστικής ανάλυσης

Για την εφαρμογή της ανάλυσης συστάδων στην παρούσα μελέτη, χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις (4) μεταβλητές:

- (α) Το μερίδιο των μισθών στη συνολική προστιθέμενη αξία (labor intensity – SWVA),
- (β) Το μερίδιο των επενδύσεων, ως ποσοστό της προστιθέμενης αξίας (capital intensity – SIVA),

(γ) Η μέση αποζημίωση ανά εργάτη (wage levels - WL) και

(δ) Το μερίδιο των απασχολούμενων σε Ε&Α στο σύνολο των εργαζομένων ανά κλάδο.(human capital - SHW).

Οι μεταβλητές στο υπόδειγμα εκτιμώνται ως ακολούθως:

$$SWVA = 3/4, SIVA = 5/4, WL = 2/3, SHW = 6/2$$

όπου (1) = Αριθμός Υψηλά Αμειβόμενων Εργαζομένων, (2) = Απασχολούμενοι, (3) = Δαπάνες Προσωπικού, (4) = Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία των Παραγωγικών Τιμών, (5) = Συνολικό Κόστος Επενδύσεων και (6) = Απασχολούμενοι σε Ε&Α.

2. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.1. Προσδιορισμός των Συστάδων της Ελληνικής Μεταποίησης και Κατάταξη των Κλάδων σε κάθε μία από τις 5 Προσδιορισθείσες Συστάδες

2.1.1 Δεδομένα

Τα δεδομένα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα ανάλυση προέρχονται από την Ετήσια Βιομηχανική Έρευνα (ΕΒΕ) της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής στην οποία ταξινομούνται οι κλάδοι παραγωγής σε τριψήφια ανάλυση, σύμφωνα με τα πρότυπα κατά NACE και από την ICAP. Συνολικά, χρησιμοποιήθηκαν τα πλέον πρόσφατα διαθέσιμα δεδομένα (2001-2007) για 93 βιομηχανικούς κλάδους.

Στην ΕΒΕ έχουν περιληφθεί όλα τα βιομηχανικά καταστήματα με μέση ετήσια απασχόληση 20 άτομα και άνω, ενώ από τα καταστήματα με απασχόληση 10 -19 άτομα έχει ληφθεί αντιπροσωπευτικό δείγμα. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται με τα ερωτηματολόγια της ΕΒΕ διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

1. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει στοιχεία για το μέγεθος και τη διάρθρωση της απασχόλησης και τους καταβαλλόμενους μισθούς και ημερομίσθια.
2. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις αξίες των αναλωθέντων πρώτων και βοηθητικών υλών, καυσίμων, ηλεκτρικής ενέργειας και λοιπές αναλώσεις υλικών.
3. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει την ακαθάριστη αξία παραγωγής, την οποία συνιστά η αξία των παραχθέντων κατά την υπό εξέταση χρήση προϊόντων, τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών παραγωγής για λογαριασμό τρίτων, τα έσοδα από τις διενεργηθείσες επισκευές και τα λοιπά οργανικά έσοδα.

4. Η τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνει τις πραγματοποιηθείσες κατά το υπό εξέταση έτος ακαθάριστες επενδύσεις, κατά κατηγορία παγίου κεφαλαίου. Όλα τα συγκεντρωθέντα στοιχεία και οι αντίστοιχες με αυτά εκτιμήσεις, αναφέρονται στη χρονική περίοδο 2001-2007.

Τέλος, τα αναλυτικά δεδομένα (χωροθέτηση, κλάδος δραστηριότητας, χρηματοοικονομικά, στοιχεία επικοινωνίας, κ.ά.) για τις εγχώριες μεταποιητικές επιχειρήσεις 50-250 ατόμων προέρχονται από την ICAP.

2.1.2 Αποτελέσματα

Με την εφαρμογή του κατάλληλου αλγόριθμου⁷¹, K-means clustering, προσδιορίστηκε η κατάταξη των κλάδων της ελληνικής μεταποίησης σε 5 συστάδες: (1) Έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου, υψηλών μισθών και μεγάλου ποσοστού σε E&A προσωπικού (**έντασης τεχνολογίας**), (2) Έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου και υψηλού ποσοστού επενδεδυμένου κεφαλαίου (**έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου-κεφαλαίου**), (3) Έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου αλλά χαμηλού ποσοστού επενδεδυμένου κεφαλαίου (**έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου**), (4) Έντασης κεφαλαίου και εργασίας και (5) Έντασης εργασίας.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των τελικών κεντροειδών των 5 συστάδων είναι (Πίνακας,1):

- **1 "Έντασης τεχνολογίας"**: υψηλό μερίδιο απασχολούμενων σε E&A, υψηλός μέσος μισθός, υψηλό μερίδιο αμοιβών και μέσο μερίδιο επενδύσεων στη συνολική προστιθέμενη αξία.
- **2 "Έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου-κεφαλαίου"**: υψηλό μερίδιο απασχολούμενων σε E&A, μέσος μέσος μισθός, μέσο μερίδιο αμοιβών και υψηλό μερίδιο επενδύσεων στη συνολική προστιθέμενη αξία.
- **3 "Έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου"**: μέσο μερίδιο απασχολούμενων σε E&A, υψηλός μέσος μισθός, υψηλό μερίδιο αμοιβών και χαμηλό μερίδιο επενδύσεων στη συνολική προστιθέμενη αξία.
- **4 "Έντασης εργασίας-κεφαλαίου"**: χαμηλό μερίδιο απασχολούμενων σε E&A, χαμηλός μέσος μισθός, μέσο μερίδιο αμοιβών και υψηλό μερίδιο επενδύσεων στη συνολική προστιθέμενη αξία.
- **5 "Έντασης εργασίας"**: χαμηλό μερίδιο απασχολούμενων σε E&A, χαμηλός μέσος μισθός, υψηλό μερίδιο αμοιβών και χαμηλό μερίδιο επενδύσεων στη συνολική προστιθέμενη αξία.

⁷¹ Για την επεξεργασία των δεδομένων και την εφαρμογή της ανάλυσης συστάδων, όπως επίσης και για τον στατιστικό έλεγχο των ερμηνευτικών μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Το πρώτο βήμα, ήταν η μελέτη των στατιστικών χαρακτηριστικών των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν (περιγραφική στατιστική ανάλυση). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτά, οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται δεν παρουσιάζουν υψηλή τυπική απόκλιση και συνεπώς μπορούν να αποτελέσουν καλή βάση για την συνέχιση της ανάλυσης.

*«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»*

Πίνακας 1: Μεταβλητές και Χαρακτηριστικά Συστάδων (Clusters)

	Μερίδιο Απασχολούμενων σε E&A	Μέσος Μισθός	Αμοιβές / Προστιθέμενη Αξία	Επενδύσεις / Προστιθέμενη Αξία
Έντασης Τεχνολογίας	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Μέσο
Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου- Κεφαλαίου	Υψηλό	Υψηλό	Μέσο	Υψηλό
Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου	Μέσο	Υψηλό	Υψηλό	Χαμηλό
Έντασης Εργασίας- Κεφαλαίου	Χαμηλό	Χαμηλό	Μέσο	Υψηλό
Έντασης Εργασίας	Χαμηλό	Χαμηλό	Υψηλό	Χαμηλό

Πηγή: Εκτιμήσεις Ένωσης Νομικών Προσώπων «HAY Group A.E. - OMAΣ A.E. - ΕΕΔΕ», Θ. Παλάσκας και Χ. Στοφόρος.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συστάδων (cluster analysis), βλέπε Πίνακα 3.2, συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Την υπό εξέταση περίοδο (2001-2007), η πλειονότητα των κλάδων της ελληνικής παραγωγής είναι «έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου-κεφαλαίου», ενώ στη δεύτερη θέση κατατάσσονται οι κλάδοι έντασης κεφαλαίου και εργασίας.
- Η κατηγορία «έντασης τεχνολογίας» συγκέντρωνε το 2001 το 18% των κλάδων της Ελληνικής παραγωγής, ενώ στη συνέχεια το μερίδιο της αυξήθηκε στο 20% το 2007. Η μεταβολή αυτή οφείλεται κατά αποκλειστικότητα στην τεχνολογική 'αναβάθμιση' κλάδων της κατηγορίας 'έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου- κεφαλαίου'.
- Η κατηγορία «έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου – κεφαλαίου» καταγράφει υποχώρηση του μεριδίου της από 28,3% σε 26,7% λόγω της μετακίνησης κλάδων, κυρίως προς την κατηγορία «έντασης τεχνολογίας».
- Η κατηγορία «έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου» καταγράφει άνοδο του μεριδίου της λόγω της μετακίνησης κλάδων από την κατηγορία «έντασης εργασίας-κεφαλαίου».
- Συνέπεια των παραπάνω, η κατηγορία «έντασης εργασίας-κεφαλαίου», παρουσιάζει σημαντική μείωση του μεριδίου από 26,7% σε 21,7%.
- Η κατηγορία «έντασης εργασίας» παρουσιάζει οριακή υποχώρηση την υπό εξέταση περίοδο (2001-2007) που σημαίνει ότι οι κλάδοι που την απαρτίζουν παρέμειναν προσκολλημένοι στο αρχικό παραγωγικό τους πρότυπο.

Πίνακας .2: Ταξινόμηση των Κλάδων της Ελληνικής Παραγωγής (%)

	Έντασης Τεχνολογίας	Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου-Κεφαλαίου	Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου	Έντασης Εργασίας-Κεφαλαίου	Έντασης Εργασίας
2001	18,3	28,3	11,7	26,7	15,0
2002	18,3	28,3	11,7	26,7	15,0
2003	18,3	28,3	11,7	28,3	13,3
2004	18,3	26,7	15,0	26,7	13,3
2005	18,3	26,7	18,3	23,3	13,3
2006	18,3	26,7	20,0	21,7	13,3
2007	20,0	26,7	18,3	21,7	13,3

Πηγή: Εκτιμήσεις Ένωσης Νομικών Προσώπων «HAY Group A.E. - ΟΜΑΣ Α.Ε. – ΕΕΔΕ», Θ. Παλάσκας και Χ. Στοφόρος.

Στη συνέχεια, έχοντας προσδιορίσει την ταξινόμηση των συστάδων και για την εξυπηρέτηση των στόχων της πρωτογενούς έρευνας της μελέτης, δηλαδή την επιλογή του δείγματος επιχειρήσεων, επιχειρήθηκε η καταγραφή και ανάλυση των κλάδων της ελληνικής μεταποίησης που συμμετέχουν στην κάθε μία από τις πέντε (5) συστάδες του Πίνακα 2. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον Πίνακα 3, σύμφωνα με τα οποία:

A. Στην κατηγορία «έντασης τεχνολογίας» ανήκει μία ομάδα δώδεκα (12) κλάδων. Οι κλάδοι αυτοί είναι: Γαλακτοκομικά, Παραγωγή Απορρυπαντικών, Κρεατοσκευάσματα, Αγροχημικά, Φαρμακευτικά, Παραγωγή Χρωμάτων, Παραγωγή άλλων Χημικών, Κατασκευή Όπλων, Άλευρα, Ποτά, Κατασκευή Συρμάτων και Καλωδίων και Εκδόσεις.

- Οι έντεκα (11) από τους κλάδους αυτούς, συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά των «έντασης τεχνολογίας» κλάδων για όλη την υπό εξέταση περίοδο.
- Πιο πρόσφατα, το 2007, κατατάχθηκε στη συγκεκριμένη κατηγορία ο Κλάδος της Παραγωγής Χρωμάτων.

B. Η αμέσως επόμενη κατηγορία «ανθρώπινο κεφάλαιο-κεφάλαιο» χαρακτηρίζεται κυρίως ως έντασης δεξιοτήτων και κεφαλαίου και υστερεί ως προς την «ένταση τεχνολογίας» κατηγορία, στο ότι το μερίδιο των μισθών στη συνολική προστιθέμενη αξία και το μερίδιο των απασχολούμενων σε Ε&Α είναι αισθητά χαμηλότερα. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται δεκαέξι (16) κλάδοι: Κατασκευή Προϊόντων από Ελαστικό, Κατασκευή εργαλειομηχανών, Ναυπήγηση-Επισκευή πλοίων, Κατασκευή τροχαίου υλικού, Ζωοτροφές, Κατασκευή παιχνιδιών, Κατασκευή μηχανημάτων, Κατασκευή άλλων μηχανημάτων, Κατασκευή οικιακών συσκευών,

Κατασκευή Αθλητικών Ειδών, Πριόνισμα-Πλάνισμα-Εμποτισμός Ξύλου, Κατασκευή επίπλων, Κατασκευή κοσμημάτων, Κατασκευή προϊόντων από σκυρόδεμα, Κατασκευή πλαστικών και Παραγωγή συνθετικών ινών.

- Η πλειονότητα των κλάδων της συγκεκριμένης κατηγορίας συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά της για όλη την υπό εξέταση περίοδο.
- Το 2007 ταξινομήθηκε στη συγκεκριμένη κατηγορία και ο κλάδος Κατασκευής Πλαστικών, μεταπηδώντας από την κατηγορία «έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου».

Γ. Η κατηγορία **«έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου»** χαρακτηρίζεται, όπως αναφέρθηκε, ως έντασης δεξιοτήτων και υστερεί ως προς τις δυο προηγούμενες κατηγορίες στο ότι τα μερίδια των απασχολουμένων σε E&A και των επενδύσεων στη συνολική προστιθέμενη αξία ορίζονται ως μέτρια και χαμηλά αντίστοιχα. Οι έντεκα (11) κλάδοι που συνιστούν τη συγκεκριμένη κατηγορία είναι: Λοιπά Είδη Διατροφής, Κατασκευή Ειδών από Χαρτί, Προπαρασκευή & Υφαντοποίηση Ινών, Κατασκευή Κλωστοϋφαντουργικών ειδών, Κατασκευή άλλων ενδυμάτων, Κατασκευή Υποδημάτων, Κατασκευή τούβλων-πλακιδίων, Κατασκευή κεραμικών προϊόντων, Κατασκευή κεραμικών πλακιδίων, Κατασκευή μηχανών γραφείου, Εκτυπώσεις.

- Πάνω από το 50% των κλάδων αυτής της κατηγορίας έξι (6), συγκεντρώνει τα ειδικά χαρακτηριστικά της για όλη την υπό εξέταση περίοδο.
- Μια άλλη υπό-ομάδα αποτελούμενη από τρεις (3) κλάδους: Κατασκευή Κλωστοϋφαντουργικών ειδών, Κατασκευή άλλων ενδυμάτων και Κατασκευή κεραμικών πλακιδίων συγκέντρωσε τα χαρακτηριστικά των «έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου» κλάδων το δεύτερο ήμισυ της υπό εξέτασης περιόδου (2004-2007).
- Όλες οι υπό-ομάδες που εισήλθαν μετά το 2004 στην κατηγορία «έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου» μεταπήδησαν από την κατηγορία «έντασης κεφαλαίου-εργασίας». Αυτή η αναβάθμιση τους οφείλεται στη βελτίωση του μεριδίου των απασχολουμένων σε E&A, του μέσου μισθού και του μεριδίου των αμοιβών στην προστιθέμενη αξία.

Δ. Η κατηγορία **«έντασης εργασίας και κεφαλαίου»** χαρακτηρίζεται ως χαμηλών δεξιοτήτων και υψηλού μεριδίου επενδύσεων ως προς την συνολική προστιθέμενη αξία παραγωγής. Το 2007, στη συγκεκριμένη κατηγορία ταξινομήθηκαν δεκατρείς (13) κλάδοι: Κατασκευή ηλεκτρικών μηχανών, Κατασκευή Πλεκτών Υφασμάτων, Κατασκευή & Βαφή Γουναρικών, Κατασκευή Ξυλουργικών Προϊόντων, Παραγωγή Χαρτιού, Κατασκευή Πλεκτών Ειδών, Κατασκευή Δερμάτινων & Άλλων Ενδυμάτων, Κατασκευή Ειδών Ταξιδιού, Κατασκευή Ξύλινων Κιβωτίων, Κατασκευή Άλλων προϊόντων Ξύλου, Κατασκευή Σωλήνων, Κατασκευή γεωργικών μηχανημάτων, Παραγωγή Τσιμέντου.

- Την περίοδο 2001-2004 στην κατηγορία «έντασης εργασίας-κεφαλαίου» είχαν ταξινομηθεί δεκαέξι (16) κλάδοι, όμως από το 2005 ο αριθμός τους βαίνει μειούμενος καθώς τρεις (3) από αυτούς μεταπήδησαν στην κατηγορία «έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου». Παρόλα αυτά, η πλειοψηφία των κλάδων της κατηγορίας την περίοδο 2001-2007 (13) παρέμεινε προσκολλημένη στο αρχικό παραγωγικό της πρότυπο.
- Αξιοσημείωτο, ότι μόνο ένας κλάδος –Παραγωγή Τσιμέντου- μετακινήθηκε προς αυτή την κατηγορία από την αμέσως προηγούμενη 'έντασης εργασίας'.

Ε. Η κατηγορία **«έντασης εργασίας»** χαρακτηρίζεται ως χαμηλών δεξιοτήτων με χαμηλό ποσοστό επενδεδυμένου κεφαλαίου. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν εννέα (9) κλάδοι οι οποίοι παραμένουν, με εξαίρεση την Παραγωγή Τσιμέντου, και σε όλη την περίοδο ανάλυσης: Ιχθυοσκευάσματα, Παραγωγή Βασικού σιδήρου-χάλυβα, Καπνός, Φρούτα-Λαχανικά, Υφαντήρια, Κατασκευή Λοιπών Κλωστοϋφαντουργικών Ειδών, Κατεργασία Δέρματος και Έλαια-Λίπη.

Πίνακας 3: Αποτελέσματα Ταξινόμησης Ανά Κλάδο (2001-2008)

		2001	2004	2007	2001	2004	2007	2001	2004	2007	2001	2004	2007	2001	2004	2007
		(1)	(1)	(1)	(2)	(2)	(2)	(3)	(3)	(3)	(4)	(4)	(4)	(5)	(5)	(5)
A																
1	Γαλακτοκομικά															
2	Παραγωγή Απορρυπαντικών															
3	Κρεατοσκευάσματα															
4	Παραγωγή Αγροχημικών															
5	Παραγωγή Φαρμακευτικών															
6	Παραγωγή Άλλων Χημικών															
7	Κατασκευή όπλων															
8	Άλευρα															
9	Ποτά															
10	Κατασκευή συρμάτων-καλωδίων															
11	Εκδόσεις															
12	Παραγωγή Χρωμάτων															
B																
1	Κατασκευή Προϊόντων από Ελαστικό															
2	Κατασκευή εργαλειομηχανών															
3	Ναυπήγηση-Επισκευή πλοίων															
4	Κατασκευή τροχαίου υλικού															
5	Ζωοτροφές															
6	Κατασκευή παιχνιδιών															
7	Κατασκευή μηχανημάτων															
8	Κατασκευή άλλων μηχανημάτων															
9	Κατασκευή οικιακών συσκευών															
10	Κατασκευή Αθλητικών Ειδών															
11	Πριόνισμα-Πλάνισμα-Εμποτισμός Ξύλου															
12	Κατασκευή επίπλων															
13	Κατασκευή κοσμημάτων															
14	Κατασκευή προϊόντων από σκυρόδεμα															
15	Κατασκευή Πλαστικών															
16	Παραγωγή Συνθετικών Ινών															

Γ																			
1	Κατασκευή Ειδών από Χαρτί																		
2	Προπαρασκευή & Υφαντοποίηση Ινών																		
3	Κατασκευή τούβλων-πλακιδίων																		
4	Κατασκευή κεραμικών προϊόντων																		
5	Κατασκευή μηχανών γραφείου																		
6	Εκτυπώσεις																		
7	Κατασκευή Υποδημάτων																		
8	Λοιπά Είδη Διατροφής																		
9	Κατασκευή Κλωστουφαντουργικών Ειδών																		
10	Κατασκευή Άλλων Ενδυμάτων																		
11	Κατασκευή κεραμικών πλακιδίων																		
Δ																			
1	Κατασκευή ηλεκτρικών μηχανών																		
2	Κατασκευή Πλεκτών Υφασμάτων																		
3	Κατασκευή & Βαφή Γουναρικών																		
4	Κατασκευή σωλήνων																		
5	Κατασκευή Ξυλουργικών Προϊόντων																		
6	Παραγωγή Χαρτιού																		
7	Κατασκευή Πλεκτών Ειδών																		
8	Κατασκευή Δερμάτινων & Άλλων Ενδυμάτων																		
9	Κατασκευή Ειδών Ταξιδιού																		
10	Κατασκευή Ξύλινων Κιβωτίων																		
11	Κατασκευή Άλλων προϊόντων Ξύλου																		
12	Κατασκευή γεωργικών μηχανημάτων																		
13	Παραγωγή τσιμέντου																		
Ε																			
1	Ιχθυσκευάσματα																		
2	Παραγωγή Βασικού σιδήρου-χάλυβα																		
3	Καπνός																		
4	Φρούτα-Λαχανικά																		
5	Υφαντήρια																		
6	Κατασκευή Λοιπών Κλωστουφαντουργικών																		

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»

2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

	Ειδών																	
7	Κατεργασία Δέρματος																	
8	Έλαια-Λίπη																	

Πηγή: Εκτιμήσεις Ένωσης Νομικών Προσώπων «HAY Group A.E. - OMAS A.E. - ΕΕΔΕ», Θ. Παλάσκας και Χ. Στοφόρος.

Σημείωση: (1) 'έντασης τεχνολογίας', (2) 'έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου-κεφαλαίου', (3) 'έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου', (4) 'έντασης εργασίας-κεφαλαίου' και (5) 'έντασης εργασίας'.

2.2 Κριτήρια Επιλογής / Αντιπροσώπευσης της κάθε μία από τις πέντε (5) Συστάδες στο Δείγμα της Πρωτογενούς Έρευνας

2.2.1 Κριτήρια Επιλογής / Αντιπροσώπευσης

Η επιλογή του δείγματος των επιχειρήσεων βασίστηκε στα αποτελέσματα της μακροσκοπικής ανάλυσης και της ταξινόμησης της επιχειρηματικής βάσης που έχει προηγηθεί σε συνδυασμό με τα εξής χαρακτηριστικά / κριτήρια:

- Ταξινόμηση των επιμέρους κλάδων παραγωγής βάσει του μεριδίου τους στη συνολική προστιθέμενη βιομηχανική παραγωγή σε όρους έντασης συντελεστών.
- Επίπεδο / βαθμός εξωστρέφειας των κλάδων, υπό την έννοια του προσανατολισμού τους στην εξωτερική αγορά (εξαγωγές), ή στην εσωτερική σε σχέση με την ένταση των χρησιμοποιούμενων παραγωγικών συντελεστών.

2.2.2 Αποτελέσματα

Με αφετηρία τα ανωτέρω κριτήρια προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα (Πίνακας 4, Διάγραμμα 1 & Διάγραμμα 2):

- Σχεδόν το ήμισυ (42,4%) της προστιθέμενης αξίας βιομηχανικής παραγωγής της κατηγορίας «τρόφιμα και ζώντα ζώα» προέρχεται από κλάδους έντασης τεχνολογίας. Υψηλό μερίδιο ίσο με 37,4% αφορά κλάδους έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου, ενώ το 17,5% συνδέεται με κλάδους έντασης εργασίας. Συνεπώς, η κατηγορία τρόφιμα και ζώντα ζώα μπορεί να χαρακτηριστεί ως καινοτόμα αφού το 83,5% της προστιθέμενης αξίας αφορά κλάδους έντασης τεχνολογίας και ανθρώπινου κεφαλαίου.
- Το συντριπτικό μέρος (78,4%) της προστιθέμενης αξίας της κατηγορίας «ποτά-καπνός» προέρχεται από κλάδους έντασης τεχνολογίας και συνδέεται με την παραγωγή ποτών. Όμως, το 21,6% της προστιθέμενης αξίας παραγωγής της συγκεκριμένης κατηγορίας που αφορά τα προϊόντα καπνού είναι έντασης εργασίας.
- Το 76,4% της προστιθέμενης αξίας παραγωγής της κατηγορίας «πρώτες ύλες μη εδώδιμες εκτός από καύσιμα» προέρχεται από κλάδους έντασης εργασίας - κεφαλαίου, ενώ αξιολογικό μερίδιο ίσο με 21,9% αφορά κλάδους έντασης εργασίας.
- Η προστιθέμενη αξία παραγωγής της κατηγορίας «ορυκτά, καύσιμα, λιπαντικά, κλπ.» διαμορφώνεται από κλάδους έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου-κεφαλαίου (80%) και τεχνολογίας (20%).

- Το σύνολο της προστιθέμενης αξίας παραγωγής της κατηγορίας «λάδια και λίπη ζωικής ή φυτικής προέλευσης» αφορά κλάδους έντασης εργασίας.
- Η προστιθέμενη αξία της κατηγορίας «χημικά προϊόντα και συναφή» διαμορφώνεται κατά 100% από κλάδους έντασης τεχνολογίας.
- Πάνω από το ήμισυ, 58,5%, της προστιθέμενης αξίας παραγωγής της κατηγορίας «βιομηχανικά είδη ταξινομημένα κατά πρώτη» ύλη προέρχεται από κλάδους έντασης εργασίας-κεφαλαίου, ενώ σημαντικό ποσοστό ίσο με 23,8% αφορά κλάδους έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου.
- Το 58,9%, της προστιθέμενης αξίας της κατηγορίας «μηχανήματα και υλικά μεταφορών» διαμορφώνεται από κλάδους έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου-κεφαλαίου, ενώ υψηλό ποσοστό, 30,7, προέρχεται από κλάδους έντασης εργασίας-κεφαλαίου.
- Το 45,6% της προστιθέμενης αξίας παραγωγής της κατηγορίας «διάφορα βιομηχανική είδη» αφορά κλάδους έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου.
- Το 36,1% της προστιθέμενης αξίας της κατηγορίας «είδη και συναλλαγές μη ταξινομημένα» διαμορφώνεται από κλάδους έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου-κεφαλαίου, ενώ σημαντικό, 32,5%, είναι και το μερίδιο των κλάδων έντασης τεχνολογίας.

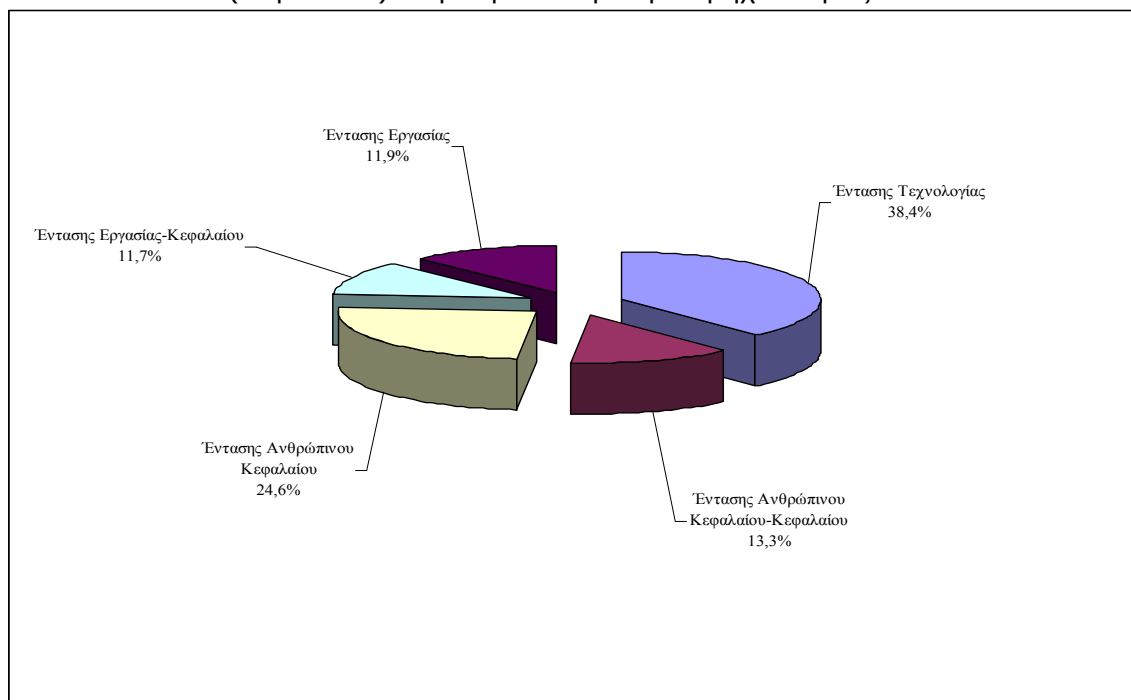
Πίνακας 4 Ένταση συντελεστών παραγωγής
 (Μερίδιο % στην Προστιθέμενη Βιομηχανική Αξία) - 2007

	Έντασης Τεχνολογίας	Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου- Κεφαλαίου	Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου	Έντασης Εργασίας- Κεφαλαίου	Έντασης Εργασίας
Τρόφιμα και ζώντα ζώα	42,4	2,7	37,4		17,5
Ποτά και καπνός	78,4				21,6
Πρώτες ύλες μη εδώδιμες, εκτός από καύσιμα		1,6	76,4		21,9
Ορυκτά καύσιμα, λιπαντικά κλπ	20,0	80,0			
Λάδια και λίπη ζωικής ή φυτικής προέλευσης					100,0
Χημικά προϊόντα και συναφή	100,0				
Βιομηχανικά είδη ταξινομημένα κατά πρώτη ύλη		2,2	23,8	58,5	15,5
Μηχανήματα και υλικό μεταφορών		58,9	10,4	30,7	
Διάφορα βιομηχανικά είδη		26,9	45,6	21,5	5,9
Είδη και συναλλαγές μη ταξινομημένα κατά κατηγορίες	32,5	36,1	31,3		

Πηγή: Εκτιμήσεις Ένωσης Νομικών Προσώπων «HAY Group A.E. - ΟΜΑΣ Α.Ε. - ΕΕΔΕ», Θ. Παλάσκας και Χ. Στοφόρος.

- Συνολικά, το 2007, το 38,4% της προστιθέμενης αξίας παραγωγής (Διάγραμμα 3.1) της ελληνικής βιομηχανίας προέρχεται από κλάδους έντασης τεχνολογίας, το 37,9% από κλάδους έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου-κεφαλαίου και κεφαλαίου και το 23,6% από παραδοσιακούς κλάδους έντασης εργασίας-κεφαλαίου και εργασίας.

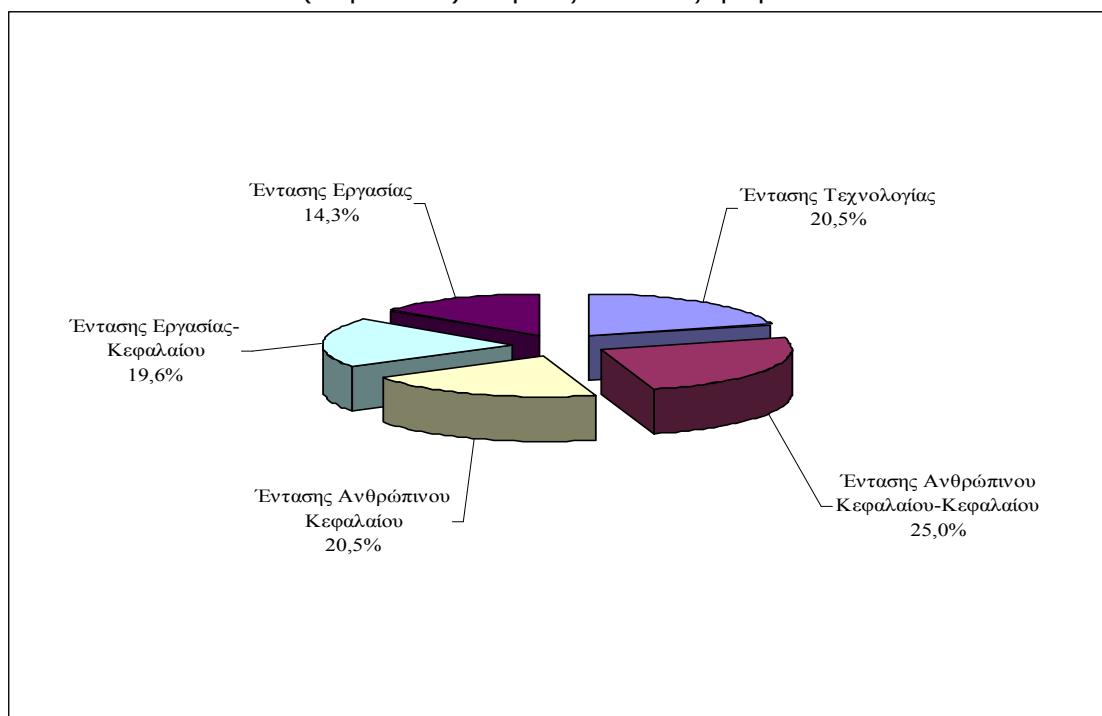
Διάγραμμα 1 Κατανομή της έντασης συντελεστών παραγωγής (Μερίδιο %) στην Προστιθέμενη Βιομηχανική Αξία



Πηγή: Εκτιμήσεις Ένωσης Νομικών Προσώπων «HAY Group A.E. - ΟΜΑΣ Α.Ε. – ΕΕΔΕ», Θ. Παλάσκας και Χ. Στοφόρος.

- Επίσης, το 2007, το 20,5% της συνολικής αξίας των εξαγωγών αφορούσε κλάδους έντασης τεχνολογίας, το 25,0% κλάδους έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου-κεφαλαίου, το 20,5% κλάδους έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου, το 19,6% κλάδους έντασης εργασίας-κεφαλαίου και το 14,3% κλάδους έντασης εργασίας (Διάγραμμα 2).

Διάγραμμα 2: Κατανομή της έντασης συντελεστών παραγωγής (Μερίδιο %) στην Αξία των Εξαγωγών



Πηγή: Εκτιμήσεις Ένωσης Νομικών Προσώπων «HAY Group A.E. - OMAΣ A.E. – ΕΕΔΕ», Θ. Παλάσκας και Χ. Στοφόρος.

2.3 Κριτήρια Επιλογής / Αντιπροσώπησης των Κλάδων κάθε Συστάδας στο Δείγμα της Πρωτογενούς Έρευνας

Στη συνέχεια, έχοντας προσδιορίσει το ποσοστό αντιπροσώπησης της κάθε μιας από τις 5 συστάδες στην πρωτογενή έρευνα, υιοθετήθηκαν κριτήρια για τον προσδιορισμό του ποσοστού αντιπροσώπησης του κάθε κλάδου σε κάθε μία συστάδα.

2.3.1 Κριτήρια Επιλογής / Αντιπροσώπησης

Τα κριτήρια επιλογής τα οποία υιοθετήθηκαν προκειμένου να προσδιοριστεί η αντιπροσώπηση καθενός από τους κλάδους της κάθε συστάδας στο δείγμα είναι:

- Ένταση των παραγωγικών συντελεστών (η κατανομή του δείγματος των επιχειρήσεων βασίζεται στα αποτελέσματα της κατανομής των επιμέρους κλάδων σε όρους έντασης συντελεστών, για παράδειγμα το 38,4% των επιχειρήσεων πρέπει να ανήκει σε κλάδους έντασης τεχνολογίας (Διάγραμμα 1).

- Συμμετοχή του κάθε κλάδου στην προστιθέμενη αξία της βιομηχανικής παραγωγής ή /και των εξαγωγών βάσει της έντασης των συντελεστών (για παράδειγμα το 16% περίπου των επιχειρήσεων που θα επιλεγούν από την συστάδα 'έντασης τεχνολογίας' πρέπει να ανήκει στον κλάδο των γαλακτοκομικών (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Συμμετοχή (%) του Κάθε Κλάδου στην Προστιθέμενη Αξία Παραγωγής & στις Εξαγωγές

	% Μεριδίο Προστιθέμενης Αξίας Παραγωγής στο Σύνολο των Κλάδων Έντασης Τεχνολογίας	% Μεριδίο Εξαγωγών στο Σύνολο των Κλάδων Έντασης Τεχνολογίας
Έντασης Τεχνολογίας		
Γαλακτοκομικά	16,0%	16,1%
Παραγωγή Απορρυπαντικών	1,6%	3,2%
Κρεατοσκευάσματα	7,0%	7,7%
Παραγωγή Αγροχημικών	4,5%	0,7%
Παραγωγή Φαρμακευτικών	8,1%	6,3%
Παραγωγή Άλλων Χημικών	1,6%	3,2%
Κατασκευή όπλων	0,3%	0,1%
Άλευρα	3,4%	6,1%
Ποτά	29,7%	21,4%
Κατασκευή συρμάτων-καλωδίων	1,0%	2,7%
Εκδόσεις	16,1%	6,7%
Παραγωγή Χρωμάτων	10,7%	25,9%
	% Μεριδίο Προστιθέμενης Αξίας Παραγωγής στο Σύνολο των Κλάδων Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου-Κεφαλαίου	% Μεριδίο Εξαγωγών στο Σύνολο των Κλάδων Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου-Κεφαλαίου
Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου / Κεφαλαίου		
Κατασκευή Προϊόντων από Ελαστικό	3,2%	6,6%
Κατασκευή εργαλειομηχανών	3,8%	2,3%
Ναυπήγηση-Επισκευή πλοίων	16,5%	35,9%
Κατασκευή τροχαίου υλικού	0,7%	1,3%
Ζωοτροφές	4,4%	1,7%
Κατασκευή παιχνιδιών	0,9%	1,4%
Κατασκευή μηχανημάτων	1,3%	2,6%
Κατασκευή άλλων μηχανημάτων	3,4%	6,2%
Κατασκευή οικιακών συσκευών	1,3%	2,6%
Κατασκευή Αθλητικών Ειδών	19,1%	4,4%
Πριόνισμα-Πλάνισμα-Εμποτισμός Ξύλου	1,3%	1,4%
Κατασκευή επίπλων	0,3%	0,6%
Κατασκευή κοσμημάτων	0,9%	1,9%
Κατασκευή προϊόντων από σκυρόδεμα	4,9%	12,8%
Κατασκευή Πλαστικών	33,0%	17,1%
Παραγωγή Συνθετικών Ινών	5,2%	1,2%
	% Μεριδίο Προστιθέμενης Αξίας Παραγωγής στο Σύνολο των Κλάδων Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου	% Μεριδίο Εξαγωγών στο Σύνολο των Κλάδων Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου
Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου		
Κατασκευή Ειδών από Χαρτί	12,8%	13,4%
Προπαρασκευή & Υφαντοποίηση Ινών	3,7%	1,5%
Κατασκευή τούβλων-πλακιδίων	10,5%	17,4%

Κατασκευή κεραμικών προϊόντων	5,8%	4,6%
Κατασκευή μηχανών γραφείου	2,8%	9,0%
Εκτυπώσεις	12,4%	6,6%
Κατασκευή Υποδημάτων	4,3%	9,1%
Λοιπά Είδη Διατροφής	22,1%	27,4%
Κατασκευή Κλωστοϋφαντουργικών Ειδών	2,2%	0,8%
Κατασκευή Άλλων Ενδυμάτων	17,6%	5,7%
Κατασκευή κεραμικών πλακιδίων	5,8%	4,6%
Έντασης Εργασίας / Κεφαλαίου	% Μεριδίο Προστιθέμενης Αξίας Παραγωγής στο Σύνολο των Κλάδων Έντασης Εργασίας-Κεφαλαίου	% Μεριδίο Εξαγωγών στο Σύνολο των Κλάδων Έντασης Εργασίας-Κεφαλαίου
Κατασκευή ηλεκτρικών μηχανών	4,4%	17,4%
Κατασκευή Πλεκτών Υφασμάτων	2,6%	0,0%
Κατασκευή & Βαφή Γουναρικών	1,6%	7,9%
Κατασκευή σωλήνων	3,9%	9,5%
Κατασκευή Ξυλουργικών Προϊόντων	2,7%	1,7%
Παραγωγή Χαρτιού	20,1%	26,1%
Κατασκευή Πλεκτών Ειδών	3,9%	8,8%
Κατασκευή Δερμάτινων & Άλλων Ενδυμάτων	27,7%	11,0%
Κατασκευή Ειδών Ταξιδιού	0,6%	1,1%
Κατασκευή Ξύλινων Κιβωτιών	0,5%	0,5%
Κατασκευή Άλλων προϊόντων Ξύλου	0,5%	1,0%
Κατασκευή γεωργικών μηχανημάτων	3,8%	9,3%
Παραγωγή τσιμέντου	27,6%	5,6%
Έντασης Εργασίας	% Μεριδίο Προστιθέμενης Αξίας Παραγωγής στο Σύνολο των Κλάδων Έντασης Εργασίας	% Μεριδίο Εξαγωγών στο Σύνολο των Κλάδων Έντασης Εργασίας
Ιχθυοσκευάσματα	4,6%	6,7%
Παραγωγή Βασικού σιδήρου-χάλυβα	11,1%	8,3%
Καπνός	26,8%	24,2%
Φρούτα-Λαχανικά	31,2%	38,2%
Υφαντήρια	4,3%	0,0%
Κατασκευή Λοιπών Κλωστοϋφαντουργικών Ειδών	6,6%	5,5%
Κατεργασία Δέρματος	0,7%	0,4%
Έλαια-Λίπη	14,8%	16,6%

Πηγή: Εκτιμήσεις Ένωσης Νομικών Προσώπων «HAY Group A.E. - ΟΜΑΣ Α.Ε. - ΕΕΔΕ», Θ. Παλάσκας και Χ. Στοφόρος.

2.3.2 Αποτελέσματα

Βάσει των ανωτέρω κριτηρίων επελέγησαν 102 συνολικά επιχειρήσεις από 46 τριψήφιους κλάδους (Πίνακας 6). Επελέγησαν περισσότερες από 60 επιχειρήσεις για την πρωτογενή έρευνα, ώστε να υπάρχουν αντικαταστάτριες επιχειρήσεις, λόγω των δυσκολιών που συνήθως συναντώνται στη διεξαγωγή πρωτογενών ερευνών.

Πίνακας 6: Αριθμός Επιλεγμένων Επιχειρήσεων ανά Κλάδο

	Αριθμός Επιχειρήσεων v		Αριθμός Επιχειρήσεων v		Αριθμός Επιχειρήσεων v		Αριθμός Επιχειρήσεων v		Αριθμός Επιχειρήσεων
Έντασης Τεχνολογίας		Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου- Κεφαλαίου		Έντασης Ανθρώπινου Κεφαλαίου		Έντασης Εργασίας- Κεφαλαίου		Έντασης Εργασίας	
Γαλακτοκομικά	6	Κατασκευή Προϊόντων από Ελαστικό	1	Κατασκευή Ειδών από Χαρτί	3	Κατασκευή ηλεκτρικών μηχανών	1	Ιχθυσκευά σματα	1
Παραγωγή Απορρυπαντικ ών	1	Κατασκευή εργαλειομηχανώ ν	1	Προπαρασκευή & Υφαντοποίηση Ίνων	1	Κατασκευή Πλεκτών Υφασμάτων	0	Παραγωγή Βασικού σιδήρου- χάλυβα	1
Κρεατοσκευάσ ματα	3	Ναυπήγηση- Επισκευή πλοίων	2	Κατασκευή τούβλων- πλακιδίων	3	Κατασκευή & Βαφή Γουναρικών	1	Καπνός	2
Παραγωγή Αγροχημικών	1	Κατασκευή τροχαίου υλικού	0	Κατασκευή κεραμικών προϊόντων	1	Κατασκευή σωλήνων	1	Φρούτα- Λαχανικά	4
Παραγωγή Φαρμακευτικώ ν	3	Ζωοτροφές	1	Κατασκευή μηχανών γραφείου	1	Κατασκευή Ξυλουργικών Προϊόντων	0	Υφαντήρια	1
Παραγωγή Άλλων Χημικών	2	Κατασκευή παιχνιδιών	0	Εκτυπώσεις	2	Παραγωγή Χαρτιού	3	Κατασκευή Λοιπών Κλωστουφ αντουργικ ών Ειδών	1
Κατασκευή όπλων	0	Κατασκευή μηχανημάτων	0	Κατασκευή Υποδημάτων	3	Κατασκευή Πλεκτών Ειδών	2	Κατεργασία Δέρματος	0
Άλευρα	3	Κατασκευή άλλων μηχανημάτων	1	Λοιπά Είδη Διατροφής	6	Κατασκευή Δερμάτινων & Άλλων Ενδυμάτων	2	Ελαια-Λίπη	2
Ποτά	8	Κατασκευή	0	Κατασκευή	1	Κατασκευή	0		

		οικιακών συσκευών		Κλωστουφαντουργ γικών Ειδών		Ειδών Ταξιδιού			
Κατασκευή συρμάτων- καλωδίων	1	Κατασκευή Αθλητικών Ειδών	1	Κατασκευή Άλλων Ενδυμάτων	3	Κατασκευή Ξύλινων Κιβωτίων	0		
Εκδόσεις	3	Πριόνισμα- Πλάνισμα- Εμποτισμός Ξύλου	0	Κατασκευή κεραμικών πλακιδίων	1	Κατασκευή Άλλων προϊόντων Ξύλου	0		
Παραγωγή Χρωμάτων	7	Κατασκευή επίπλων	0			Κατασκευή γεωργικών μηχανημάτων	1		
		Κατασκευή κοσμημάτων	0			Παραγωγή τσιμέντου	2		
		Κατασκευή προϊόντων από σκυρόδεμα	3						
		Κατασκευή Πλαστικών	3						
		Παραγωγή Συνθετικών Ινών	1						

Πηγή: Εκτιμήσεις Ένωσης Νομικών Προσώπων «HAY Group A.E. - ΟΜΑΣ Α.Ε. - ΕΕΔΕ», Θ. Παλάσκας και Χ. Στοφόρος.

2.4 Κριτήρια Επιλογής / Αντιπροσώπευσης των Επιχειρήσεων κάθε Κλάδου στο Δείγμα της Πρωτογενούς Έρευνας

Μετά τον προσδιορισμό του ποσοστού αντιπροσώπευσης του κάθε κλάδου σε κάθε μία από τις 5 συστάδες, επιχειρήθηκε η επιλογή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων του κάθε κλάδου που θα συμμετέχουν στην πρωτογενή έρευνα.

2.4.1 Κριτήρια Επιλογής / Αντιπροσώπευσης

Τα κριτήρια τα οποία υιοθετήθηκαν για την επιλογή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων κάθε κλάδου στο δείγμα είναι τα ακόλουθα:

- Μέγεθος επιχειρήσεων σε όρους απασχόλησης (50-250 άτομα).
- Χωροθέτηση των επιχειρήσεων.
- Κύκλος εργασιών.

2.4.2 Αποτελέσματα

Βάσει των ανωτέρω κριτηρίων και έχοντας προσδιορίσει τον αριθμό (102) των μεταποιητικών επιχειρήσεων που θα επιλεγούν από κάθε κλάδο και προσθέτοντας σε αυτές 18 επιχειρήσεις από 4 κλάδους των υπηρεσιών και των κατασκευών (ιατρικές υπηρεσίες, πληροφορική, τηλεπικοινωνίες και κατασκευές), το επόμενο βήμα για την ολοκλήρωση της δειγματοληψίας ήταν η επιλογή συγκεκριμένων επιχειρήσεων οι οποίες αποτέλεσαν το δείγμα για την πρωτογενή έρευνα. Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 7) παρουσιάζονται οι επωνυμίες των αρχικά επιλεγμένων επιχειρήσεων, η χωροθέτησή τους, ο αριθμός των απασχολούμενων και ο κλάδος δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης.

Πίνακας 7: Επιλεγμένες Επιχειρήσεις ανά Κλάδο

Επωνυμία	Πόλη	Κλάδος Δραστηριότητας	Αριθμός Προσωπικού
A. ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ			
I. ΕΝΤΑΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ			
1. ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ			
ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε.	Αλεξανδρούπολη	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	120
ΜΠΕΛΛΑΣ, Φ., & ΥΙΟΣ Α.Ε.	Μελίκη	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	60
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	Δράμα	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	120
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	Ξάνθη	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	90
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΙΚΑΛΩΝ ΤΡΙΚΚΗ	Τρίκαλα	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	105
ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.	Κιλκίς	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	85
2. ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΑ			
ROLCO ΒΙΑΝΙΛ Α.Ε.	Αγιος Ιωάννης Ρέντης	Βιομηχανία (Φάρμακα - Καλλυντικά - Απορρυπαντικά)	120
3. ΚΡΕΑΤΟΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ			
ΔΕΛΦΟΙ Α.Ε.	Αχαρνές	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	60
ΕΔΕΣΜΑ Α.Ε.Β.Ε.	ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	230
ΛΑΝΤΣΙΟΝ ΜΗΤ ΕΒΡΟΥ Α.Ε.	Αλεξανδρούπολη	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	140
4. ΑΓΡΟΧΗΜΙΚΑ			
ΣΠΥΡΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	Αιγάλεω	Βιομηχανία (Αγροτικά Προϊόντα)	93
5. ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ			
GALENICA Α.Ε.	Κηφισιά	Βιομηχανία (Φάρμακα - Καλλυντικά - Απορρυπαντικά)	220
SERVIER ΕΛΛΑΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.	Χαλάνδρι	Βιομηχανία (Φάρμακα - Καλλυντικά - Απορρυπαντικά)	164
ΦΑΡΜΑΤΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	Παλλήνη	Βιομηχανία (Φάρμακα - Καλλυντικά - Απορρυπαντικά)	123
6. ΑΛΛΑ ΧΗΜΙΚΑ			
ISOMAT Α.Β.Ε.Ε.	Αγιος Αθανάσιος	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	201
ΙΝΤΕΡΚΕΜ - ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	Παλαιό Φάληρο	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	90
7. ΑΛΕΥΡΑ			

AGROINVEST A.E.B.E.	Ηλιούπολη	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	180
BARILLA HELLAS A.E.	Αθήνα	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	220
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.	Σούρπη	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	225
8. ΠΟΤΑ			
ΕΨΑ Α.Ε.	Αγριά	Βιομηχανία (Ποτά)	90
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΕΛΛΑΡΙΑ ΟΙΝΩΝ Δ. ΚΟΥΡΤΑΚΗΣ Α.Ε.	Μαρκόπουλο	Βιομηχανία (Ποτά)	141
ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ - ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε.	Κομοτηνή	Βιομηχανία (Ποτά)	74
ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	Πάτρα	Βιομηχανία (Ποτά)	69
ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ, Ε., & ΥΙΟΣ Α.Ε.Β.Ε. - ΟΙΝΟΠΟΙΙΑ	Καλοχώρι	Βιομηχανία (Ποτά)	181
ΠΟΤΟΠΟΙΙΑ ΟΙΝΟΠΟΙΙΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	Κομοτηνή	Βιομηχανία (Ποτά)	82
ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε.	Βασιλικά	Βιομηχανία (Ποτά)	136
ΧΗΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	Ιωάννινα	Βιομηχανία (Ποτά)	105
9. ΣΥΡΜΑΤΑ-ΚΑΛΩΔΙΑ			
NEXANS ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.	Αθήνα	Βιομηχανία (Ηλεκτρολογικό - Ηλεκτρονικό Υλικό)	202
10. ΕΚΔΟΣΕΙΣ			
ΙΝΦΟΡΜ Π. ΛΥΚΟΣ Α.Ε.	Κορωπί	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες)	232
ΚΑΡΥΔΑΚΗΣ, ΣΤ., Α.Ε.	Καλύβια Θορικού	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες)	70
MODERN TIMES Α.Ε.	Βούλα	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εφημερίδων - Περιοδικών)	160
11. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΧΡΩΜΑΤΩΝ			
BERLING Α.Β.Ε.Ε.	Οινόφυτα	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	60
DUROSTICK Α.Β.Ε.Ε.	Ασπρόπυργος	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	250
ΒΕΡΝΙΛΑΚ Α.Ε.	Αθήνα	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	132
ΒΙΒΕΧΡΩΜ ΔΡ ΣΤ. Δ. ΠΑΤΕΡΑΣ Α.Ε.	Ελευσίνα	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	245
ΓΙΑΝΝΙΔΗ, ΑΦΟΙ, Α.Ε. "ΕΡΜΗΣ-VITEX"	Ασπρόπυργος	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	215
Η.Β. BODY Α.Β.Ε.Ε.	ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα -	230

		Εκρηκτικά)	
ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε.	Αθήνα	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	240
ΙΙ. ΕΝΤΑΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ-ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ			
1. ΕΛΑΣΤΙΚΟ			
ΕΛΑΣΤΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ Α.Ε.	Βόλος	Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)	105
2. ΕΡΓΑΛΕΙΟΜΗΧΑΝΕΣ			
ΣΚΛΑΒΟΣ, Σ., Α.Β.Ε.Ε.	Αιγάλεω	Βιομηχανία (Μηχανήματα)	90
3. ΝΑΥΠΗΓΗΣΗ-ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΠΛΟΙΩΝ			
ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΣΑΛΑΜΙΝΟΣ Α.Ε.	Αμπελάκια, Σαλαμίνα	Βιομηχανία (Μεταφορικά Μέσα - Ναυπηγεία)	58
ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΧΑΛΚΙΔΑΣ ΕΠΙΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε.	Χαλκίδα	Βιομηχανία (Μεταφορικά Μέσα - Ναυπηγεία)	150
4. ΖΩΤΡΟΦΕΣ			
ΠΕΡΣΕΥΣ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	Ζευγολατειό	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	59
5. ΑΛΛΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ			
DOPPLER Α.Β.Ε.Ε.	Πολύκαστρο	Βιομηχανία (Μηχανήματα)	176
6. ΑΘΛΗΤΙΚΑ ΕΙΔΗ			
BODYTALK Α.Ε.	Ταύρος	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	128
7. ΣΚΥΡΟΔΕΜΑ			
ΡΙΖΑΚΟΣ, Γ. Κ., Α.Β.Ε.Τ.Ε.	Λαμία	Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)	63
ΜΟΝΩΤΙΚΗ ΣΤ. & ΔΗΜ. ΒΛΑΧΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	Καρδίτσα	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	50
ΦΙΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε.	Χανιά	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	90
8. ΠΛΑΣΤΙΚΑ			
FLEXORACK Α.Ε.Β.Ε. ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ	Κορωπί	Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)	211
TUPPERWARE HELLAS Α.Β.Ε.Ε.	Αθήνα	Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)	240
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚΚ Α.Β.Ε.Ε.	Ιωάννινα	Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)	250
9. ΣΥΝΘΕΤΙΚΕΣ ΙΝΕΣ			
THRACE NONWOVENS & GEOSYNTHETICS Α.Β.Ε.Ε.	Ξάνθη	Βιομηχανία (Κλωστοϋφαντουργικά Προϊόντα)	210

III. ΕΝΤΑΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ			
1. ΕΙΔΗ ΑΠΟ ΧΑΡΤΙ			
ΒΙΟΚΥΤ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ Α.Ε.Β.Ε.	Σχηματάρι	Βιομηχανία (Χαρτί & Προϊόντα)	75
ΤΟΤΤΙΣ ΡΑΚΚ Α.Ε.	Φλώρινα	Βιομηχανία (Χαρτί & Προϊόντα)	82
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.	Πειραιάς	Βιομηχανία (Χαρτί & Προϊόντα)	190
2. ΥΦΑΝΤΟΠΟΙΗΣΗ ΙΝΩΝ			
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΙΛΚΙΣ Α.Ε.	Κιλκίς	Βιομηχανία (Κλωστούφαντουργικά Προϊόντα)	205
3. ΤΟΥΒΛΑ-ΠΛΑΚΙΔΙΑ			
ΒΑΒΟΥΛΙΩΤΗΣ - ΓΟΥΝΑΡΗΣ - ΜΗΤΑΚΗΣ "ΧΑΛΚΙΣ" Α.Β.Ε.Ε.	Βασιλικό	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	150
ΚΕΡΑΜΟΥΡΓΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	Κιλκίς	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	120
ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΕΡΑΜΟΤΟΥΒΛΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	Αμαλιάδα	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	50
4. ΚΕΡΑΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ			
ΜΑΘΙΟΣ ΠΥΡΙΜΑΧΑ Α.Ε.	Αγιος Ιωάννης Ρέντης	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	115
5. ΜΗΧΑΝΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ			
RENGUIN-NOTIS ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ	Πτολεμαΐδα	Βιομηχανία (Ηλεκτρικές Συσκευές - Φωτιστικά)	80
6. ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ			
ΒΛΑΧΟΥ, ΑΦΟΙ, Α.Β.Ε.	Κορωπί	Βιομηχανία (Διάφορα Προϊόντα)	66
ΤΥΠΟΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	Κρυονέρι	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες)	180
7. ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ			
JB ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	Περιστέρι	Βιομηχανία (Υποδήματα - Δερμάτινα Είδη)	150
ΜΠΟΥΡΔΟΣ, Ι., - ΣΤ. ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ, "SANTE" Ε.Π.Ε.	Αγιος Ιωάννης Ρέντης	Βιομηχανία (Υποδήματα - Δερμάτινα Είδη)	50
ΦΕΙΔΑΣ, Δ. Ι., Α.Ε.	Αχαρνές	Βιομηχανία (Υποδήματα - Δερμάτινα Είδη)	200
8. ΛΟΙΠΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ			
BINGO Α.Ε.Β.Ε.	Γέρακας	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	200

CARDICO ΚΩΝ. ΚΑΡΔΑΣΙΛΑΡΗΣ & ΥΙΟΙ Α.Ε.Β.Ε.	Σχηματάρι	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	55
ΔΑΝΑΙΣ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ ΦΡΟΥΤΩΝ	Αργος	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	240
ΑΤΤΙΚΗ ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α. ΠΙΤΤΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	Περιστέρι	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	114
ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ ΕΥ.ΓΕ. Α.Ε.	Αγρίνιο	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	180
ΣΙΟΥΡΑΣ Α.Γ.&Β.Ε.	Βόλος	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	50
9. ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΙΔΗ			
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε.	Θεσσαλονίκη	Βιομηχανία (Κλωστούφαντουργικά Προϊόντα)	178
10. ΑΛΛΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ			
ΚΑΛΕΣΤΕΣΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	Καλαμαριά	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	70
ΜΠΙΘΑΡΑΣ, Α., Α.Β.Ε.Ε.	Ηράκλειο	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	50
ΠΑΛΚΟ Α.Ε. ΦΑΝΕΛΛΟΠΟΙΙΑΣ	Ασπρόπυργος	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	105
11. ΚΕΡΑΜΙΚΑ ΠΛΑΚΙΔΙΑ			
ΒΕΡΥΚΟΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	Μεταμόρφωση	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	85
IV. ΕΝΤΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ			
1. ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ			
ELCO - ΒΑΓΙΩΝΗΣ Α.Ε.	Λυκόβρυση	Βιομηχανία (Ηλεκτρικές Συσκευές - Φωτιστικά)	110
2. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ-ΒΑΦΗ ΓΟΥΝΑΡΙΚΩΝ			
SOULIS FURS Α.Ε.	Δισπηλιό	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	65
3. ΣΩΛΗΝΕΣ			
ΦΑΣΟΗΣ, ΓΡ. ΧΡ., "FASO PLAST" Α.Β.Ε.Ε.	Ασπρόπυργος	Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)	65
4. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΧΑΡΤΙΟΥ			
INTERTRADE HELLAS Α.Β.Ε.Ε.	Αχαρνές	Βιομηχανία (Χαρτί & Προϊόντα)	50
ΒΙΟΧΑΡΤΙΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	Αγιος Ιωάννης Ρέντης	Βιομηχανία (Χαρτί & Προϊόντα)	120
ΜΕΛ ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΧΑΡΤΟΥ Α.Ε.	Γέφυρα	Βιομηχανία (Χαρτί & Προϊόντα)	217
5. ΠΛΕΚΤΑ ΕΙΔΗ			

ΤΟΙ & ΜΟΙ Α.Β.Ε.Ε.	Νέα Φιλαδέλφεια	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	130
ΣΤΑΦ Α.Ε.	Λάρισα	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	170
6. ΔΕΡΜΑΤΙΝΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ			
BILL COST Α.Β.Ε.Ε.	Ηλιούπολη	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	50
ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΙ, ΑΦΟΙ, Α.Β.Ε.Τ.Ε.	Νέα Χαλκηδόνα	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	55
7. ΓΕΩΡΓΙΚΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ			
ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ, Π., Α.Ε.&Β.Ε.	Αιγάλεω	Βιομηχανία (Μεταφορικά Μέσα - Ναυπηγεία)	164
8. ΤΣΙΜΕΝΤΟ			
ΙΟΝΙΑΝ ΚΑΛΚ Α.Ε.	Αργοστόλι	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	77
ΧΑΛΥΨ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε.	Ασπρόπυργος	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	200
V. ΕΝΤΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
1. ΙΧΘΥΟΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ			
ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ, Γ., Α.Ε.	Θέρμη	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	60
2. ΣΙΔΗΡΟΣ-ΧΑΛΥΒΑΣ			
ΜΠΑΚΛΗ, ΑΦΟΙ, Α.Ε.Β.Ε.	Μαγούλα	Βιομηχανία (Μεταλλουργικά Προϊόντα)	64
3. ΚΑΠΝΟΣ			
ΜΙΣΣΙΡΙΑΝ Α.Ε.	Καβάλα	Βιομηχανία (Καπνός)	226
ΣΕΚΕ Α.Ε.	Ξάνθη	Βιομηχανία (Καπνός)	169
4. ΦΡΟΥΤΑ-ΛΑΧΑΝΙΚΑ			
ΓΙΑΝΝΑΚΑΚΗΣ, Γ., Α.Β.&Ε.Ε.	Τυμπάκι	Βιομηχανία (Αγροτικά Προϊόντα)	210
ΚΑΤΣΙΑΜΑΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	Νάουσα	Βιομηχανία (Αγροτικά Προϊόντα)	125
ΦΡΑΓΚΙΣΤΑΣ, Γ. Ν., Α.Ε.	Ναύπλιο	Βιομηχανία (Αγροτικά Προϊόντα)	170
ΦΡΟΥΤΑ ΠΡΩΤΟΦΑΝΟΥΣΗ Α.Ε.	Ιωνία	Βιομηχανία (Αγροτικά Προϊόντα)	105
5. ΥΦΑΝΤΗΡΙΑ			
ΝΗΜΑΤΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε.	Κιλκίς	Βιομηχανία (Κλωστοϋφαντουργικά Προϊόντα)	94
6. ΛΟΙΠΑ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΙΔΗ			

FINTEXPORΤ Α.Β.Ε.Ε.	Άγιος Στέφανος	Βιομηχανία (Κλωστοϋφαντουργικά Προϊόντα)	139
7. ΕΛΑΙΑ-ΛΙΠΗ			
ΠΑΣΧΑΛΗΣ ΚΡΕΤΑ Α.Ε.	Ζευγολατειό	Βιομηχανία (Αγροτικά Προϊόντα)	76
NUTRIA Α.Ε.	Νέο Ψυχικό	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	57
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ			
1. ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ			
ΕΥΡΩΘΕΡΑΠΕΙΑ - ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε.	Αθήνα	Ιατρικές Υπηρεσίες	165
ΙΑΤΡΟΠΟΛΙΣ ΜΑΓΝΗΤΙΚΗ ΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ Α.Ε.	Χαλάνδρι	Ιατρικές Υπηρεσίες	150
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.	Αθήνα	Ιατρικές Υπηρεσίες	216
ΚΥΑΝΟΥΣ ΣΤΑΥΡΟΣ Α.Ε.	Αθήνα	Ιατρικές Υπηρεσίες	170
ΛΕΥΚΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.	Αθήνα	Ιατρικές Υπηρεσίες	196
2. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ			
MLS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.	Θεσσαλονίκη	Πληροφορική	60
QUALCO Α.Ε.	Μαρούσι	Πληροφορική	86
UPSTREAM Α.Ε.	Γλυκά Νερά	Πληροφορική	93
ΜΠΕΤΑ ΚΑΕ ΣΥΣΤΕΜΣ Α.Ε.	Επανωμή	Πληροφορική	137
3. ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ			
24 MEDIA ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	Αθήνα	Τηλεπικοινωνίες	50
ΟΤΕGLOBE Α.Ε.	Μαρούσι	Τηλεπικοινωνίες	162
VIVODI ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.	Χαλάνδρι	Τηλεπικοινωνίες	97
ΑΛΓΟΝΕΤ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.Ε.	Χαλάνδρι	Τηλεπικοινωνίες	54
4. ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΕΣ			
ΑΘΗΝΑ Α.Τ.Ε.	Μαρούσι	Τεχνικές - Οικοδομικές	82
ΕΛΤΕΡ Α.Τ.Ε.	Αλιμος	Τεχνικές - Οικοδομικές	160
ΕΡΓΟΤΕΜ Α.Τ.Ε.Β.Ε.	Μάνδρα	Τεχνικές - Οικοδομικές	85
ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε.	Αλιμος	Τεχνικές - Οικοδομικές	158
ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ Α.Ε.	Αθήνα	Τεχνικές - Οικοδομικές	80

Πηγή: Εκτιμήσεις Ένωσης Νομικών Προσώπων «HAY Group Α.Ε. - ΟΜΑΣ Α.Ε. - ΕΕΔΕ», Θ. Παλάσκας και Χ. Στοφόρος.

Στη συνέχεια, από τις 120 συνολικά επιλεγμένες επιχειρήσεις (μεταποίηση, υπηρεσίες και κατασκευές) αποκλείστηκαν από το δείγμα αυτές που αποτελούν τμήματα πολυεθνικών ή/και εγχώριων ομίλων (π.χ. Nexans, Tupperware, Πλαστικά Θράκης) διότι οι άξονες λειτουργίας τους, όσον αφορά στις πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, υπαγορεύονται από την αλλοδαπή ή/και εγχώρια μητρική εταιρεία. Για το λόγο αυτό και προκειμένου ο αριθμός των επιχειρήσεων του δείγματος να δίδει σχετική ευελιξία στην τελική επιλογή των 60 επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην πρωτογενή έρευνα, επελέγησαν επιπλέον 37 επιχειρήσεις, οι οποίες πληρούν τα κριτήρια της ενότητας 2.4.1 (Πίνακας 8).

Πίνακας 8: Επιλεγμένες Επιχειρήσεις ανά Κλάδο

Επωνυμία	Πόλη	Κλάδος Δραστηριότητας	Αριθμός Προσωπικού
A. ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ			
I. ΕΝΤΑΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ			
1. ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ			
ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ	Ιωάννινα	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	230
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	Μεταμόρφωση	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	150
3. ΚΡΕΑΤΟΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ			
ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΓΥΡΟΣ Α.Ε.	Περιστέρι	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	60
4. ΑΓΡΟΧΗΜΙΚΑ			
SULPHUR ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	Αθήνα	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	72
ΧΕΛΛΑΦΑΡΜ Α.Ε.	Μαρούσι	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	95
5. ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ			
GENEPHARM Α.Ε.	Παλλήνη	Βιομηχανία (Φάρμακα - Καλλυντικά - Απορρυπαντικά)	145
ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ Α.Ε.	Μεταμόρφωση	Βιομηχανία (Φάρμακα - Καλλυντικά - Απορρυπαντικά)	225
6. ΑΛΛΑ ΧΗΜΙΚΑ			
ALCHIMICA Α.Ε.	Αιγάλεω	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	72
7. ΑΛΕΥΡΑ			
ΜΥΛΟΙ ΣΟΓΙΑΣ Α.Ε.	Μαρούσι	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	121
9. ΣΥΡΜΑΤΑ-ΚΑΛΩΔΙΑ			
ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΛΩΔΙΩΝ ΑΦΟΙ ΟΡΦΑΝΙΔΗ Α.Β.Ε.Τ.Ε.	Χαϊδάρι	Βιομηχανία (Ηλεκτρολογικό - Ηλεκτρονικό Υλικό)	136
FULGOR ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΚΑΛΩΔΙΩΝ Α.Ε.	Αθήνα	Βιομηχανία (Ηλεκτρολογικό - Ηλεκτρονικό Υλικό)	239
CERAMETAL S.E. Α.Ε.	Κορωπί	Βιομηχανία (Μεταλλικά Προϊόντα &	70

		Κατασκευές)	
10. ΕΚΔΟΣΕΙΣ			
ΨΥΧΟΓΙΟΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.	Μεταμόρφωση	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες)	50
ΠΑΤΑΚΗΣ, Σ., Α.Ε.Δ.Ε.	Αθήνα	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες)	101
ΝΕΑ ΣΥΝΟΡΑ ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΒΑΝΗ Α.Β.Ε	Αθήνα	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες)	89
11. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΧΡΩΜΑΤΩΝ			
COSMOS LAC Α.Ε.	Καλλιθέα	Βιομηχανία (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)	66
II. ΕΝΤΑΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ-ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ			
2. ΕΡΓΑΛΕΙΟΜΗΧΑΝΕΣ			
ΕΥΡΩΚΑΜΠΤΙΚΗ Α.Ε.	Αχαρνές	Βιομηχανία (Μηχανήματα)	50
3. ΝΑΥΠΗΓΗΣΗ-ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΠΛΟΙΩΝ			
4. ΖΩΟΤΡΟΦΕΣ			
7. ΣΚΥΡΟΔΕΜΑ			
ΑΓΓΕΛΟΥ, Α., & ΥΙΟΙ Α.Β.&Ε.Ε.	Μάνδρα	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	155
8. ΠΛΑΣΤΙΚΑ			
ΑΡΓΩ Α.Ε.&Β.Ε.	Κορωπί	Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)	175
PLEXACO Α.Β.Ε.Ε.	Μελίσσια	Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)	90
PALAPLAST Α.Β.Ε.Ε.	ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου	Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)	185
FORMPLAST Α.Β.Ε.Ε.	Πολύκαστρο	Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)	60
III. ΕΝΤΑΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ			
1. ΕΙΔΗ ΑΠΟ ΧΑΡΤΙ			
EL PACK Α.Ε.	Αιγάλεω	Βιομηχανία (Χαρτί & Προϊόντα)	167
ΒΙΟΧΑΡΤΙΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	Αγιος Ιωάννης Ρέντης	Βιομηχανία (Χαρτί & Προϊόντα)	120
5. ΜΗΧΑΝΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ			
ΙΝΤΕΡΚΛΙΜΑ Α.Β.Ε.Ε.	Χαλκίδα	Βιομηχανία (Μηχανήματα)	80
6. ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ			
ΧΑΙΔΕΜΕΝΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	Αλιμος	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες)	166

ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΣ, Α., Α.Ε.	Θεσσαλονίκη	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες)	230
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΝΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ Α.Ε.	Κορωπί	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες)	50
8. ΛΟΙΠΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ			
ΚΥΚΝΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε.	Ναύπλιο	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	219
10. ΑΛΛΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ			
ΗΛΙΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΕΚΤΙΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	Επανωμή	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	98
BLUE POINT Σ. Ν. ΑΡΓΥΡΟΣ Α.Ε.	Ελληνικό	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	80
ΑΛΟΥΕΤΤΕ Α.Ε.	Περιστερί	Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)	215
11. ΚΕΡΑΜΙΚΑ ΠΛΑΚΙΔΙΑ			
ΜΟΣΧΟΥ Α.Ε.	Ζαγκλιβέρι	Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)	50
ΙV. ΕΝΤΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ			
V. ΕΝΤΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
1. ΙΧΘΥΟΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ			
SEAFARM IONIAN Α.Ε.	Κορωπί	Βιομηχανία (Αγροτικά Προϊόντα)	179
ΙΝΟΧ MARKET ΠΑΤΣΑΛΑ Α.Ε.	Σταυρούπολη	Βιομηχανία (Μεταλλουργικά Προϊόντα)	80
4. ΦΡΟΥΤΑ-ΛΑΧΑΝΙΚΑ			
ΦΡΟΖΙΤΑ Α.Ε.Β.Ε.	Σκύδρα	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)	178
B. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ			
2. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ			
ALTEC ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ Α.Ε.	Μαρούσι	Πληροφορική	97

Πηγή: Εκτιμήσεις Ένωσης Νομικών Προσώπων «HAY Group Α.Ε. - ΟΜΑΣ Α.Ε. - ΕΕΔΕ», Θ. Παλάσκας και Χ. Στοφόρος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

**ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
 ΠΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΛΑΕΚ ΕΤΟΥΣ 2009**

ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
01	ΓΕΩΡΓΙΚΕΣ, ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	81	239	1.091	13,5
02	ΔΑΣΟΚΟΜΙΑ, ΥΛΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	6	23	311	51,8
05	ΑΛΙΕΙΑ, ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΟΝΟΥ· ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΛΙΕΙΑ	31	98	386	12,5
10	ΕΞΟΡΥΞΗ ΑΝΘΡΑΚΑ ΚΑΙ ΛΙΓΝΙΤΗ, ΕΞΟΡΥΞΗ ΤΥΡΦΗΣ	6	15	191	31,8
11	ΑΝΤΛΗΣΗ ΑΡΓΟΥ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΛΗΣΗ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΜΕ ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	2	23	256	128,0
13	ΕΞΟΡΥΞΗ ΜΕΤΑΛΛΕΥΜΑΤΩΝ	12	28	248	20,7
14	ΛΟΙΠΑ ΟΡΥΧΕΙΑ ΚΑΙ ΛΑΤΟΜΕΙΑ	36	93	344	9,6
15	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	464	1.528	9.503	20,5
16	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΠΝΟΥ	7	36	137	19,6
17	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΥΛΩΝ	61	119	623	10,2
18	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΕΝΔΥΜΑΣΙΑΣ, ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΒΑΦΗ ΓΟΥΝΑΡΙΚΩΝ	59	83	379	6,4
19	ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΕΨΗ ΔΕΡΜΑΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΤΑΞΙΔΙΟΥ (ΑΠΟΣΚΕΥΩΝ), ΤΣΑΝΤΩΝ, ΕΙΔΩΝ ΣΕΛΟΠΟΙΙΑΣ, ΕΙΔΩΝ ΣΑΓΜΑΤΟΠΟΙΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ	15	40	171	11,4
20	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΞΥΛΟΥ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΞΥΛΟ ΚΑΙ ΦΕΛΛΟ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΕΠΙΠΛΑ. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΚΑΛΑΘΟΠΟΙΙΑΣ ΚΑΙ ΣΠΑΡΤΟΠΛΕΚΤΙΚΗΣ	45	97	704	15,6
21	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΧΑΡΤΟΠΟΛΤΟΥ· ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΧΑΡΤΙΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΧΑΡΤΙ	67	195	452	6,7
22	ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΕΓΓΕΓΡΑΜΜΕΝΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΗΧΟΥ Η ΕΙΚΟΝΑΣ Η ΜΕΣΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	145	356	1.036	7,1
23	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΟΠΤΑΝΘΡΑΚΑ (ΚΟΚ), ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΔΙΥΛΙΣΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΠΥΡΗΝΙΚΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ	25	308	1.640	65,6
24	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΟΥΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	237	793	2.870	12,1
25	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΕΛΑΣΤΙΚΟ (ΚΑΟΥΤΣΟΥΚ) ΚΑΙ ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	78	212	627	8,0
26	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΛΛΩΝ ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΟΡΥΚΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	98	320	1.768	18,0

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
 2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
27	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΛΛΩΝ	65	352	1.686	25,9
28	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, ΜΕ ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΤΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	172	433	2.092	12,2
29	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ Π.Δ.Κ.Α.	75	321	707	9,4
30	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	5	5	5	1,0
31	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΩΝ Π.Δ.Κ.Α.	43	119	489	11,4
32	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΩΝ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑΣ, ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	13	39	129	9,9
33	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ, ΟΡΓΑΝΩΝ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΠΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ· ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΡΟΛΟΓΙΩΝ ΚΑΘΕ ΕΙΔΟΥΣ	16	35	108	6,8
34	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ· ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΡΥΜΟΥΛΚΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΗΜΙΡΥΜΟΥΛΚΟΥΜΕΝΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	6	16	73	12,2
35	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	11	99	435	39,5
36	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΠΙΠΛΩΝ· ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ Π.Δ.Κ.Α.	122	332	1.353	11,1
37	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΝΑΚΤΗΣΗΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	11	36	189	17,2
40	ΠΑΡΟΧΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ, ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΑΤΜΟΥ ΚΑΙ ΖΕΣΤΟΥ ΝΕΡΟΥ	26	697	6.815	262,1
41	ΣΥΛΛΟΓΗ, ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΝΕΡΟΥ	66	213	1.804	27,3
45	ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	243	528	2.100	8,6
50	ΠΩΛΗΣΗ, ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΙΚΛΕΤΩΝ, ΛΙΑΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΓΙΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	205	635	1.495	7,3
51	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΙΚΛΕΤΩΝ	960	2.195	9.275	9,7
52	ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΙΚΛΕΤΩΝ· ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	396	2.169	20.639	52,1
55	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	677	1.476	7.318	10,8
60	ΧΕΡΣΑΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΜΕΣΩ ΑΓΩΓΩΝ	106	544	3.930	37,1

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
 2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
61	ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΜΕΣΩ ΥΔΑΤΙΝΩΝ ΟΔΩΝ	115	216	660	5,7
62	ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	18	201	1.278	71,0
63	ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ· ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΩΝ	122	248	1.203	9,9
64	ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	96	1.037	8.020	83,5
65	ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ, ΜΕ ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΤΙΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΤΑΜΕΙΑ ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ	142	2.042	25.025	176,2
66	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	90	328	1.294	14,4
67	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	59	143	385	6,5
70	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	36	70	143	4,0
71	ΕΚΜΙΣΘΩΣΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΧΩΡΙΣ ΧΕΙΡΙΣΤΗ· ΕΚΜΙΣΘΩΣΗ ΕΙΔΩΝ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	6	13	63	10,5
72	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	258	666	1.711	6,6
73	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	39	95	487	12,5
74	ΆΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	558	1.123	5.173	9,3
75	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΥΝΑ· ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	68	102	1.335	19,6
80	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	141	366	2.558	18,1
85	ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ	235	710	5.333	22,7
90	ΔΙΑΘΕΣΗ ΛΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ· ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΜΟΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	12	28	294	24,5
91	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ Π.Δ.Κ.Α.	17	34	62	3,6
92	ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΕΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	118	413	1.851	15,7
93	ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	513	1.279	4.741	9,2
95	ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ ΟΙΚΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	2	5	100	50,0
99	ΕΤΕΡΟΔΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΑ	2	2	3	1,5
ΣΥΝΟΛΟ 2009		7.340	23.971	145.098	19,8

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
 2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΛΑΕΚ ΕΤΟΥΣ 2010

ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
01	ΓΕΩΡΓΙΚΕΣ, ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	81	210	897	11,1
02	ΔΑΣΟΚΟΜΙΑ, ΥΛΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	6	26	357	59,5
05	ΑΛΙΕΙΑ, ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΟΝΟΥ· ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΛΙΕΙΑ	32	130	459	14,3
10	ΕΞΟΡΥΞΗ ΑΝΘΡΑΚΑ ΚΑΙ ΛΙΓΝΙΤΗ, ΕΞΟΡΥΞΗ ΤΥΡΦΗΣ	4	13	58	14,5
11	ΑΝΤΛΗΣΗ ΑΡΓΟΥ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΛΗΣΗ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΜΕ ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	4	21	235	58,8
13	ΕΞΟΡΥΞΗ ΜΕΤΑΛΛΕΥΜΑΤΩΝ	8	31	273	34,1
14	ΛΟΙΠΑ ΟΡΥΧΕΙΑ ΚΑΙ ΛΑΤΟΜΕΙΑ	42	141	876	20,9
15	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	452	1.504	8.392	18,6
16	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΠΝΟΥ	7	51	304	43,4
17	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΥΛΩΝ	49	133	421	8,6
18	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΕΝΔΥΜΑΣΙΑΣ, ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΒΑΦΗ ΓΟΥΝΑΡΙΚΩΝ	45	74	327	7,3
19	ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΕΨΗ ΔΕΡΜΑΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΤΑΞΙΔΙΟΥ (ΑΠΟΣΚΕΥΩΝ), ΤΣΑΝΤΩΝ, ΕΙΔΩΝ ΣΕΛΟΠΟΙΙΑΣ, ΕΙΔΩΝ ΣΑΓΜΑΤΟΠΟΙΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ	15	33	87	5,8
20	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΞΥΛΟΥ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΞΥΛΟ ΚΑΙ ΦΕΛΛΟ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΕΠΙΠΛΑ. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΚΑΛΛΑΘΟΠΟΙΙΑΣ ΚΑΙ ΣΠΑΡΤΟΠΛΕΚΤΙΚΗΣ	37	89	474	12,8
21	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΧΑΡΤΟΠΟΛΤΟΥ· ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΧΑΡΤΙΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΧΑΡΤΙ	63	208	640	10,2
22	ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΕΓΓΕΓΡΑΜΜΕΝΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΗΧΟΥ Η ΕΙΚΟΝΑΣ Η ΜΕΣΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	109	339	1.110	10,2
23	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΟΠΤΑΝΘΡΑΚΑ (ΚΟΚ), ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΔΙΥΛΙΣΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΠΥΡΗΝΙΚΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ	23	266	1.301	56,6
24	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΟΥΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	194	784	3.033	15,6
25	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΕΛΑΣΤΙΚΟ (ΚΑΟΥΤΣΟΥΚ) ΚΑΙ ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	77	198	638	8,3
26	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΛΛΩΝ ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΟΡΥΚΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	78	370	2.258	28,9
27	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΛΛΩΝ	59	354	1.926	32,6
28	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, ΜΕ ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΤΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	129	381	1.191	9,2
29	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ Π.Δ.Κ.Α.	61	220	730	12,0
30	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	3	3	12	4,0
31	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΩΝ Π.Δ.Κ.Α.	45	133	542	12,0

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
 2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
32	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΩΝ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑΣ, ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	8	23	40	5,0
33	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ, ΟΡΓΑΝΩΝ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΠΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ· ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΡΟΛΟΓΙΩΝ ΚΑΘΕ ΕΙΔΟΥΣ	17	43	105	6,2
34	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ· ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΡΥΜΟΥΛΚΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΗΜΙΡΥΜΟΥΛΚΟΥΜΕΝΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	6	17	65	10,8
35	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	13	95	278	21,4
36	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΠΙΠΛΩΝ· ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ Π.Δ.Κ.Α.	103	305	1.181	11,5
37	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΝΑΚΤΗΣΗΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	16	29	98	6,1
40	ΠΑΡΟΧΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ, ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΑΤΜΟΥ ΚΑΙ ΖΕΣΤΟΥ ΝΕΡΟΥ	30	472	4.756	158,5
41	ΣΥΛΛΟΓΗ, ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΝΕΡΟΥ	61	188	1.262	20,7
45	ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	211	485	1.613	7,6
50	ΠΩΛΗΣΗ, ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΙΚΛΕΤΩΝ, ΛΙΑΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΓΙΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	197	714	1.683	8,5
51	ΧΩΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΙΚΛΕΤΩΝ	882	2.151	8.682	9,8
52	ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΙΚΛΕΤΩΝ· ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	351	2.715	28.550	81,3
55	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	614	1.492	6.504	10,6
60	ΧΕΡΣΑΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΜΕΣΩ ΑΓΩΓΩΝ	109	465	3.831	35,1
61	ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΜΕΣΩ ΥΔΑΤΙΝΩΝ ΟΔΩΝ	116	260	1.134	9,8
62	ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	21	119	666	31,7
63	ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ· ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΩΝ	126	302	1.317	10,5
64	ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	94	1.294	11.508	122,4
65	ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ, ΜΕ ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΤΙΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΤΑΜΕΙΑ ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ	139	1.918	22.254	160,1
66	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	88	424	1.785	20,3
67	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	47	141	415	8,8
70	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	27	72	185	6,9
71	ΕΚΜΙΣΘΩΣΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΧΩΡΙΣ ΧΕΙΡΙΣΤΗ· ΕΚΜΙΣΘΩΣΗ ΕΙΔΩΝ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	11	24	85	7,7

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
 2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
72	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	218	622	2.039	9,4
73	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	25	84	270	10,8
74	ΆΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	456	1.045	4.183	9,2
75	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΥΝΑ· ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	42	63	845	20,1
80	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	152	315	1.852	12,2
85	ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ	204	695	4.793	23,5
90	ΔΙΑΘΕΣΗ ΛΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ· ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΜΟΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	16	46	211	13,2
91	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ Π.Δ.Κ.Α.	19	30	88	4,6
92	ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΕΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	114	485	4.394	38,5
93	ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	487	1.294	6.150	12,6
95	ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ ΟΙΚΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1	3	65	65,0
99	ΕΤΕΡΟΔΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΑ	4	4	6	1,5
ΣΥΝΟΛΟ 2010		6.648	24.146	149.434	22,5

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
 2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΛΑΕΚ ΕΤΟΥΣ 2011

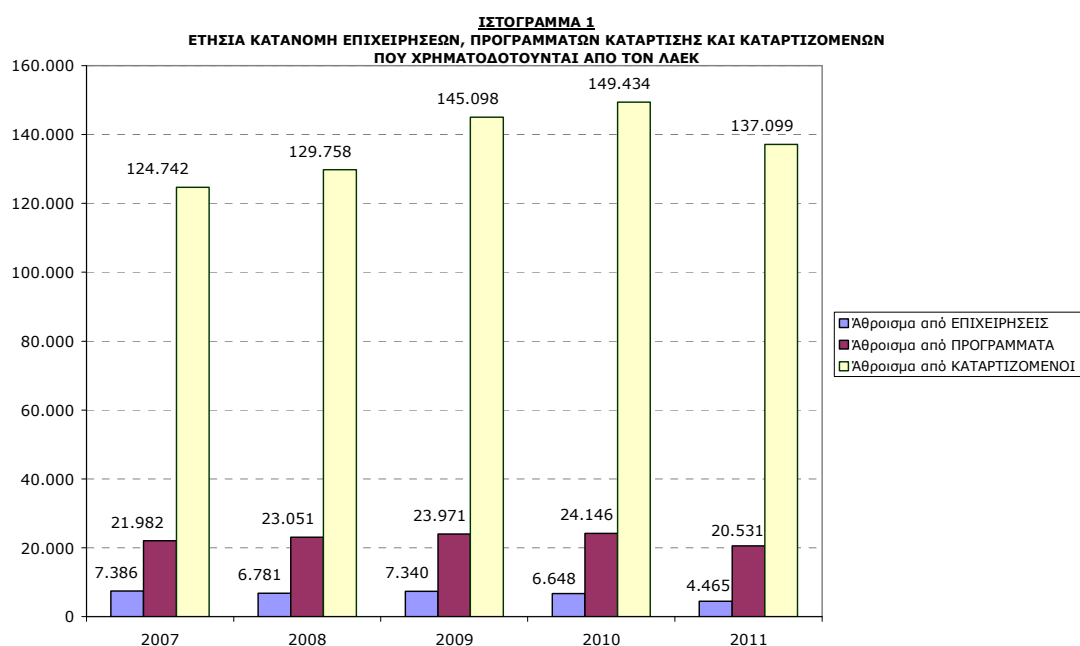
ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
01	ΓΕΩΡΓΙΚΕΣ, ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	53	173	714	13,5
02	ΔΑΣΟΚΟΜΙΑ, ΥΛΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	1	20	174	174,0
05	ΑΛΙΕΙΑ, ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΟΝΟΥ· ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΛΙΕΙΑ	16	95	412	25,8
10	ΕΞΟΡΥΞΗ ΑΝΘΡΑΚΑ ΚΑΙ ΛΙΓΝΙΤΗ, ΕΞΟΡΥΞΗ ΤΥΡΦΗΣ	1	5	60	60,0
11	ΑΝΤΛΗΣΗ ΑΡΓΟΥ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΛΗΣΗ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΜΕ ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	5	33	286	57,2
13	ΕΞΟΡΥΞΗ ΜΕΤΑΛΛΕΥΜΑΤΩΝ	7	28	306	43,7
14	ΛΟΙΠΑ ΟΡΥΧΕΙΑ ΚΑΙ ΛΑΤΟΜΕΙΑ	20	160	835	41,8
15	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	326	1.243	7.835	24,0
16	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΠΝΟΥ	5	50	283	56,6
17	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΥΛΩΝ	33	75	299	9,1
18	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΕΝΔΥΜΑΣΙΑΣ, ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΒΑΦΗ ΓΟΥΝΑΡΙΚΩΝ	35	71	467	13,3
19	ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΕΨΗ ΔΕΡΜΑΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΤΑΞΙΔΙΟΥ (ΑΠΟΣΚΕΥΩΝ), ΤΣΑΝΤΩΝ, ΕΙΔΩΝ ΣΕΛΟΠΟΙΙΑΣ, ΕΙΔΩΝ ΣΑΓΜΑΤΟΠΟΙΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ	4	22	61	15,3
20	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΞΥΛΟΥ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΞΥΛΟ ΚΑΙ ΦΕΛΛΟ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΕΠΙΠΛΑ. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΚΑΛΑΘΟΠΟΙΙΑΣ ΚΑΙ ΣΠΑΡΤΟΠΛΕΚΤΙΚΗΣ	18	41	159	8,8
21	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΧΑΡΤΟΠΟΛΤΟΥ· ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΧΑΡΤΙΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΧΑΡΤΙ	47	188	630	13,4
22	ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΕΓΓΕΓΡΑΜΜΕΝΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΗΧΟΥ Η ΕΙΚΟΝΑΣ Η ΜΕΣΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	69	177	667	9,7
23	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΟΠΤΑΝΘΡΑΚΑ (ΚΟΚ), ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΔΙΥΛΙΣΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΠΥΡΗΝΙΚΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ	14	324	1.870	133,6
24	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΟΥΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	124	552	2.287	18,4
25	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΕΛΑΣΤΙΚΟ (ΚΑΟΥΤΣΟΥΚ) ΚΑΙ ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	50	176	661	13,2
26	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΛΛΩΝ ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΟΡΥΚΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	41	242	1.558	38,0
27	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΛΛΩΝ	36	312	1.295	36,0
28	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, ΜΕ ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΤΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	77	300	1.061	13,8
29	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ Π.Δ.Κ.Α.	41	401	805	19,6
30	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	4	6	22	5,5
31	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΩΝ Π.Δ.Κ.Α.	24	98	329	13,7

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
 2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
32	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΩΝ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑΣ, ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	5	19	49	9,8
33	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ, ΟΡΓΑΝΩΝ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΠΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ· ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΡΟΛΟΓΙΩΝ ΚΑΘΕ ΕΙΔΟΥΣ	7	29	69	9,9
34	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ· ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΡΥΜΟΥΛΚΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΗΜΙΡΥΜΟΥΛΚΟΥΜΕΝΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	3	10	13	4,3
35	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	14	47	119	8,5
36	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΠΙΠΛΩΝ· ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ Π.Δ.Κ.Α.	49	209	1.043	21,3
37	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΝΑΚΤΗΣΗΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	9	36	74	8,2
40	ΠΑΡΟΧΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ, ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΑΤΜΟΥ ΚΑΙ ΖΕΣΤΟΥ ΝΕΡΟΥ	24	293	2.807	117,0
41	ΣΥΛΛΟΓΗ, ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΝΕΡΟΥ	49	258	3.216	65,6
45	ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	110	301	1.474	13,4
50	ΠΩΛΗΣΗ, ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΙΚΛΕΤΩΝ, ΛΙΑΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΓΙΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	118	659	1.586	13,4
51	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΙΚΛΕΤΩΝ	564	1.668	7.233	12,8
52	ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΙΚΛΕΤΩΝ· ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	223	2.707	26.315	118,0
55	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	537	1.269	6.746	12,6
60	ΧΕΡΣΑΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΜΕΣΩ ΑΓΩΓΩΝ	64	363	2.566	40,1
61	ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΜΕΣΩ ΥΔΑΤΙΝΩΝ ΟΔΩΝ	84	231	1.077	12,8
62	ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	9	97	511	56,8
63	ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ· ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΩΝ	79	242	1.020	12,9
64	ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	56	1.009	9.242	165,0
65	ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ, ΜΕ ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΤΙΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΤΑΜΕΙΑ ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ	77	1.951	25.428	330,2
66	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ, ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	67	453	2.123	31,7
67	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	39	121	352	9,0
70	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	27	82	168	6,2
71	ΕΚΜΙΣΘΩΣΗ ΧΩΡΙΣ ΧΕΙΡΙΣΤΗ· ΕΚΜΙΣΘΩΣΗ ΕΙΔΩΝ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	8	15	75	9,4
72	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	133	495	1.468	11,0

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ	ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
73	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	17	56	283	16,6
74	ΆΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	317	895	4.931	15,6
75	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΥΝΑ· ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	39	64	968	24,8
80	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	109	304	2.255	20,7
85	ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ	163	530	3.711	22,8
90	ΔΙΑΘΕΣΗ ΛΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ· ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΜΟΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	8	31	236	29,5
91	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ Π.Δ.Κ.Α.	11	31	75	6,8
92	ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΕΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	71	263	957	13,5
93	ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	320	989	5.708	17,8
95	ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ ΟΙΚΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1	8	96	96,0
99	ΕΤΕΡΟΔΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΑ	3	4	29	9,7
ΣΥΝΟΛΟ 2011		4.465	20.531	137.099	30,7



ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ 50-250 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΜΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΕΔΕ 2009-2011

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	2009			2010			2011		
		ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Μ.Ο. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Μ.Ο. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Μ.Ο. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
(απροσδιόριστη)	(απροσδιόριστη)	34	3.650	107,4	32	3.612	112,9	20	2.212	110,6
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΑΓΡΟΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	1	117	117,0	0	0	0,0	0	0	0,0
	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ	1	90	90,0	0	0	0,0	0	0	0,0
	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	2	162	81,0	4	489	122,3	4	545	136,3
	ΕΝΔΥΣΗΣ - ΥΠΟΔΗΣΗΣ - ΔΕΡΜΑΤΟΣ	3	637	212,3	4	671	167,8	2	210	105,0
	ΕΠΙΠΛΩΝ	1	125	125,0	0	0	0,0	1	165	165,0
	ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	2	400	200,0	6	805	134,2	3	370	123,3
	ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	10	1.262	126,2	16	1.832	114,5	15	1.851	123,4
	ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	0	0	0,0	1	170	170,0	4	546	136,5
	ΜΕΤΑΛΛΩΝ	2	360	180,0	3	410	136,7	2	470	235,0
	ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	13	1.872	144,0	18	2.075	115,3	9	929	103,2
	ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	14	2.019	144,2	15	2.178	145,2	19	2.741	144,3
	ΧΗΜΙΚΕΣ	1	76	76,0	1	76	76,0	2	179	89,5
ΣΥΝΟΛΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ		50	7.120	142,4	68	8.706	128,0	61	8.006	131,2
ΕΜΠΟΡΙΟ	SUPER MARKETS	0	0	0,0	1	85	85,0	1	85	85,0
	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	7	739	105,6	7	831	118,7	5	471	94,2
	ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	8	1.091	136,4	5	821	164,2	2	282	141,0
	ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	5	579	115,8	4	439	109,8	7	683	97,6
	ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	3	267	89,0	4	326	81,5	3	276	92,0
	ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	4	762	190,5	6	992	165,3	2	330	165,0
	ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	8	1.050	131,3	6	680	113,3	7	805	115,0
	ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	10	1.102	110,2	8	812	101,5	6	665	110,8
	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ	0	0	0,0	1	75	75,0	0	0	0,0
	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	40	4.672	116,8	33	3.984	120,7	29	3.772	130,1
ΣΥΝΟΛΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ		85	10.262	120,7	75	9.045	120,6	62	7.369	118,9
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	3	294	98,0	5	442	88,4	2	122	61,0
	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	85	85,0	1	85	85,0	0	0	0,0
	ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (ΚΕΝΤΡΑ)	2	130	65,0	0	0	0,0	0	0	0,0
	ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ - ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	1	152	152,0	0	0	0,0	0	0	0,0
	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	9	1.234	137,1	8	1.265	158,1	4	775	193,8
	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ	2	288	144,0	0	0	0,0	0	0	0,0
	ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ	3	175	58,3	3	183	61,0	0	0	0,0
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	3	601	200,3	4	545	136,3	3	455	151,7
	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΣΩΜΑΤΕΙΑ	3	443	147,7	2	263	131,5	0	0	0,0
	ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	6	493	82,2	13	1.139	87,6	7	676	96,6
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	4	485	121,3	0	0	0,0	1	246	246,0
	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	150	150,0	1	150	150,0	1	150	150,0
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1	51	51,0	2	326	163,0	2	281	140,5
	ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ	1	58	58,0	2	209	104,5	1	90	90,0
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		40	4.639	116,0	41	4.607	112,4	21	2.795	133,1
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ		209	25.671	122,8	216	25.970	120,2	164	20.382	124,3

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1α

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ 50-250 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΕΔΕ 2009 ΑΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
(απροδιόριστη)	(απροδιόριστη)	OPERATION MANATZMENT MANATZMENT MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	1 20 6 2 4 6 2	
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΑΓΡΟΤΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	1	
	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ	OPERATION MANATZMENT	1	
	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	MANATZMENT ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1 1	
	ΕΝΔΥΣΗΣ - ΥΠΟΔΗΣΗΣ - ΔΕΡΜΑΤΟΣ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	3	
	ΕΠΙΠΛΩΝ	MANATZMENT	1	
	ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	MANATZMENT ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	1 2	
	ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	MANATZMENT MARKETING ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	6 1 3 1 5 1 2	
	ΜΕΤΑΛΛΩΝ	MANATZMENT ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	1 1	
	ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	MANATZMENT MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ MARKETING ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	6 2 1 1 1 1 3	
	ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	MANATZMENT MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	8 1 2 1 3 2	
	ΧΗΜΙΚΕΣ	MANATZMENT ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	1 1	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	MANATZMENT MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ MARKETING ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	4 1 1 1 1 2
		ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	OPERATION MANATZMENT ΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟ MANATZMENT MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ MARKETING ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	2 1 3 2 1 3 1 2
		ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	MANATZMENT ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	4 1 1 1 1
ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ		OPERATION MANATZMENT MANATZMENT ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	1 2 1	
ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ		MANATZMENT MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	2 1 1 1 2	
ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ		OPERATION MANATZMENT MANATZMENT MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1 4 1 2 2 3	
ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ		MANATZMENT MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	4 1 1 4 2 2 1	
ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ		MANATZMENT MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ MARKETING ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ MANATZMENT	22 6 2 5 6 13 2 12	

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»

2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
		ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	1
	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
	ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (ΚΕΝΤΡΑ)	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
		ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	1
	ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ - ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1
	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	4
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1
	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΣΩΜΑΤΕΙΑ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ		1	
ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1	
	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	2	
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	2	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	
	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1	
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	
	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1	
ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1β

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΕΔΕ 2009 ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ 50-250 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ	% ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΩΦΕΛΟΥΝΤΑΙ	
OPERATION MANATZMENT	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ	1	90	1	1,1%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	2	334	3	0,9%	
		ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1	87	3	3,4%	
		ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	130	1	0,8%	
		(απροδιόριστη)	1	144	2	1,4%	
Σύνολο - OPERATION MANATZMENT			6	785	10	1,3%	
MANATZMENT	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	1	97	1	1,0%	
		ΕΠΙΠΛΩΝ	1	125	2	1,6%	
		ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	1	200	3	1,5%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	6	802	15	1,9%	
		ΜΕΤΑΛΛΩΝ	1	220	1	0,5%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	6	907	7	0,8%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	8	1.397	26	1,9%	
		ΧΗΜΙΚΕΣ	1	76	3	3,9%	
		ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	4	546	4	0,7%
			ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	3	315	10	3,2%
	ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ		4	429	6	1,4%	
	ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ		2	180	2	1,1%	
	ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ		2	452	3	0,7%	
	ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ		4	530	6	1,1%	
	ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ		4	495	7	1,4%	
	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ		22	2.712	50	1,8%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	1	120	2	1,7%
			ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	4	515	5	1,0%
		ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ	1	238	2	0,8%	
		ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ	1	60	2	3,3%	
		ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	2	361	2	0,6%	
		ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΣΩΜΑΤΕΙΑ	1	156	3	1,9%	
		ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	3	229	29	12,7%	
		ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	1	54	2	3,7%	
		ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	150	1	0,7%	
		(απροδιόριστη)	20	2.245	33	1,5%	
	Σύνολο - MANATZMENT			106	13.740	228	1,7%
	MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	2	285	2	0,7%
			ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	1	105	1	1,0%
		ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	1	150	1	0,7%
			ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	2	388	2	0,5%
			ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	1	250	1	0,4%
			ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	50	2	4,0%
ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ			1	105	1	1,0%	
ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ			6	672	6	0,9%	
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	1	69	1	1,4%	
		ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	85	2	2,4%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	3	398	3	0,8%	
		ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	1	240	2	0,8%	
		ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	1	65	4	6,2%	
		ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	1	75	1	1,3%	
		ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1	51	2	3,9%	
		(απροδιόριστη)	6	688	8	1,2%	
Σύνολο - MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ			30	3.676	39	1,1%	
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	1	151	1	0,7%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	1	190	1	0,5%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	1	56	1	1,8%	
		ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	1	198	1	0,5%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	205	4	2,0%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	1	85	1	1,2%	
		ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	1	140	1	0,7%	
Σύνολο - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ			8	1.025	10	1,0%	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	3	472	5	1,1%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	2	260	2	0,8%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	1	77	1	1,3%	
		ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	1	150	1	0,7%	
		ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	360	11	3,1%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	105	1	1,0%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	5	614	7	1,1%	
		ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	1	69	2	2,9%	
		ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (ΚΕΝΤΡΑ)	1	50	1	2,0%	
		ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	2	150	4	2,7%	
(απροδιόριστη)	2	115	3	2,6%			
Σύνολο - ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ			22	2.610	39	1,5%	

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»

2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ	% ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΩΦΕΛΟΥΝΤΑΙ	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	1	155	1	0,6%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	1	120	3	2,5%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	1	170	1	0,6%	
		ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	1	150	1	0,7%	
		ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	1	250	1	0,4%	
		ΔΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	340	2	0,6%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	4	450	13	2,9%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	6	854	7	0,8%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	140	1	0,7%	
		ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ	1	50	2	4,0%	
		ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΣΩΜΑΤΕΙΑ	1	202	1	0,5%	
		ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	2	159	3	1,9%	
		ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1	51	1	2,0%	
		(απροδιόριστη)	(απροδιόριστη)	4	635	12	1,9%
Σύνολο - ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			28	3.800	52	1,4%	
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	1	65	2	3,1%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	5	686	18	2,6%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	1	117	1	0,9%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	3	324	4	1,2%	
		ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	1	60	1	1,7%	
		ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	3	530	4	0,8%	
		ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	1	75	2	2,7%	
		ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	1	140	3	2,1%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΔΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	3	470	3	0,6%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	252	4	1,6%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	13	1.621	24	1,5%	
		ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ - ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	1	152	1	0,7%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	105	5	4,8%	
		ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	1	161	2	1,2%	
(απροδιόριστη)	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΣΩΜΑΤΕΙΑ	1	85	1	1,2%		
	ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	1	65	3	4,6%		
	ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ	1	58	2	3,4%		
	(απροδιόριστη)	(απροδιόριστη)	6	825	21	2,5%	
Σύνολο - ΠΩΛΗΣΕΙΣ			47	5.979	106	1,8%	
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	1	155	1	0,6%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	1	90	1	1,1%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	1	190	1	0,5%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	240	2	0,8%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	228	4	1,8%	
		ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	1	105	1	1,0%	
Σύνολο - ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ			9	1.088	12	1,1%	
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΑΓΡΟΤΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	1	117	1	0,9%	
		ΕΝΔΥΣΗΣ - ΥΠΟΔΗΣΗΣ - ΔΕΡΜΑΤΟΣ	3	637	8	1,3%	
		ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	2	400	3	0,8%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	2	220	2	0,9%	
		ΜΕΤΑΛΛΩΝ	1	140	3	2,1%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	3	370	4	1,1%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	2	217	2	0,9%	
		ΧΗΜΙΚΕΣ	1	75	2	2,6%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	2	260	2	0,8%	
		ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	2	263	2	0,8%	
		ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	1	75	1	1,3%	
		ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1	50	4	8,0%	
		ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	2	420	3	0,7%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	160	1	0,6%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	12	1.354	18	1,3%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	216	1	0,5%	
		ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ	2	115	2	1,7%	
		ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	1	85	2	2,4%	
		ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	1	216	1	0,5%	
		ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	150	1	0,7%	
		(απροδιόριστη)	(απροδιόριστη)	2	355	5	1,4%
	Σύνολο - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ			44	5.896	68	1,2%

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2α

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ 50-250 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΕΔΕ 2010 ΑΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
(απροσδιόριστη)	(απροσδιόριστη)	ΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2 15 4 1 5 6 4
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΕΝΔΥΣΗΣ - ΥΠΟΔΗΣΗΣ - ΔΕΡΜΑΤΟΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	5
		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2
		ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	1
ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	7	
	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	9	
	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3	
ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	
	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
ΜΕΤΑΛΛΩΝ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1	
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1	
ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	10	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2	
	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1	
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	5	
	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	12	
ΧΗΜΙΚΕΣ	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1	
ΕΜΠΟΡΙΟ	SUPER MARKETS	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1
		ΟΡΕΡΑΤΙΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3
		ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1
		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	2
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
	ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2
		ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
ΠΩΛΗΣΕΙΣ		1	
ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΟΡΕΡΑΤΙΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	
	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2	
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	2	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	
	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2	
ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	ΟΡΕΡΑΤΙΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1	
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	
ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1	
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	4	
ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	
	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΟΡΕΡΑΤΙΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	19	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3	
	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	8	
	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	1	
	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	12	

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»

2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	3
		ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	2
	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	4
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1
		ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
	ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΟΡΕΡΑΤΙΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΣΩΜΑΤΕΙΑ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2	
ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	4	
	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3	
	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1	
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	3	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	3	
	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	4	
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1	
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1	
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1	
ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1	
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2Β
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΕΔΕ 2010 ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ 50-250 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ	% ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΩΦΕΛΟΥΝΤΑΙ	
OPERATION MANATZMENT	ΕΜΠΟΡΙΟ	SUPER MARKETS	1	85	3	3,5%	
		ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1	87	2	2,3%	
		ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	130	4	3,1%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	66	1	1,5%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	1	143	4	2,8%	
Σύνολο - OPERATION MANATZMENT			5	511	14	2,7%	
MANATZMENT	(απροσδιόριστη) ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	(απροσδιόριστη) ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	15	1908	16	0,8%	
		ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	1	65	4	6,2%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	5	630	7	1,1%	
		ΜΕΤΑΛΛΩΝ	7	889	14	1,6%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	1	220	2	0,9%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	10	1251	17	1,4%	
		ΧΗΜΙΚΕΣ	12	1703	30	1,8%	
		ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	1	76	3	3,9%
		ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	3	426	4	0,9%	
		ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	2	246	9	3,7%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1	94	1	1,1%	
		ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	1	130	1	0,8%	
		ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	252	2	0,8%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	3	455	6	1,3%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	3	360	6	1,7%	
		ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	19	2150	39	1,8%
		ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	110	1	0,9%	
		ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ	4	605	4	0,7%	
		ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΣΩΜΑΤΕΙΑ	1	50	1	2,0%	
		ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	2	263	2	0,8%	
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	4	332	9	2,7%			
Σύνολο - MANATZMENT			99	12311	180	1,5%	
MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	(απροσδιόριστη) ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	(απροσδιόριστη) ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	4	352	9	2,6%	
		ΕΝΔΥΣΗΣ - ΥΠΟΔΗΣΗΣ - ΔΕΡΜΑΤΟΣ	2	162	3	1,9%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	3	441	3	0,7%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	2	260	2	0,8%	
		ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	214	1	0,5%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	50	2	4,0%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	105	1	1,0%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	3	330	3	0,9%	
		ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	69	1	1,4%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	85	2	2,4%	
		ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ	1	119	1	0,8%	
		ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	1	68	1	1,5%	
		ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	2	290	3	1,0%	
Σύνολο - MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ			26	2845	39	1,4%	
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	(απροσδιόριστη) ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	(απροσδιόριστη) ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	1	94	1	1,1%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	1	151	3	2,0%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	1	190	1	0,5%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	1	140	2	1,4%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	56	1	1,8%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	1	80	5	6,3%	
	Σύνολο - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ			7	796	14	1,8%
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	1	130	1	0,8%	
		ΜΕΤΑΛΛΩΝ	1	220	1	0,5%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	1	50	2	4,0%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	1	160	1	0,6%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	2	272	2	0,7%	
		ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	1	198	2	1,0%	
		ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	1	56	1	1,8%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	215	2	0,9%	
		ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	1	120	1	0,8%
	ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	1	100	1	1,0%		
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1	230	1	0,4%		
	ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ	1	70	1	1,4%		
	Σύνολο - ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ			13	1821	16	0,9%

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»

2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΩΦΕΛΟΥ ΜΕΝΟΙ	% ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΩΦΕΛΟΥΝΤΑΙ	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	(απροσδιόριστη)	(απροσδιόριστη)	5	660	8	1,2%	
		ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	1	50	1	2,0%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	1	50	1	2,0%	
		ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	1	56	1	1,8%	
		ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	2	230	4	1,7%	
		ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	90	1	1,1%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	4	438	7	1,6%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	1	53	2	3,8%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	235	1	0,4%	
		ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	3	244	5	2,0%	
		ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1	96	3	3,1%	
		ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ	1	139	1	0,7%	
Σύνολο - ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			22	2341	35	1,5%	
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	(απροσδιόριστη)	(απροσδιόριστη)	6	778	10	1,3%	
		ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	1	220	1	0,5%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	1	220	1	0,5%	
		ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	2	375	6	1,6%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	9	1071	19	1,8%	
		ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	1	170	1	0,6%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	5	541	17	3,1%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	1	180	1	0,6%	
		ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	2	133	8	6,0%	
		ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	2	385	4	1,0%	
		ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	1	75	1	1,3%	
		ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1	59	4	6,8%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	1	140	7	5,0%	
		ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	90	2	2,2%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	135	2	1,5%	
		ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ	1	75	1	1,3%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	8	864	14	1,6%	
		ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	3	263	4	1,5%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	235	1	0,4%	
		ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	1	112	1	0,9%	
ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ		3	211	4	1,9%		
Σύνολο - ΠΩΛΗΣΕΙΣ			52	6300	115	1,8%	
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	1	175	1	0,6%	
		ΕΜΠΟΡΙΟ	1	190	1	0,5%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	120	1	0,8%	
		ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	2	189	3	1,6%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	140	3	2,1%	
Σύνολο - ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ			7	864	10	1,2%	
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	(απροσδιόριστη)	(απροσδιόριστη)	4	481	10	2,1%	
		ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	1	107	1	0,9%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	1	107	1	0,9%	
		ΕΝΔΥΣΗΣ - ΥΠΟΔΗΣΗΣ - ΔΕΡΜΑΤΟΣ	1	230	2	0,9%	
		ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	1	100	2	2,0%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	3	294	8	2,7%	
		ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	1	170	2	1,2%	
		ΜΕΤΑΛΛΩΝ	2	360	2	0,6%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	1	60	2	3,3%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	2	295	3	1,0%	
		ΧΗΜΙΚΕΣ	1	76	1	1,3%	
		ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	2	276	3	1,1%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	1	198	2	1,0%	
		ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1	50	4	8,0%	
		ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	2	420	3	0,7%	
		ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	85	1	1,2%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	209	3	1,4%	
		ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ	1	75	1	1,3%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	12	1655	20	1,2%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	2	401	2	0,5%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ	1	65	1	1,5%	
		ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	4	332	7	2,1%	
		ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	150	1	0,7%	
Σύνολο - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ			47	6089	81	1,3%	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3α

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ 50-250 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΕΔΕ 2011 ΑΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
(αποροσδιόριστη)	(αποροσδιόριστη)	ΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	13
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	4
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	4
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΕΝΔΥΣΗΣ - ΥΠΟΔΗΣΗΣ - ΔΕΡΜΑΤΟΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΕΠΙΠΛΩΝ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1
	ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	6
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	2
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	7
		ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2
	ΜΕΤΑΛΛΩΝ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	3
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	3
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3
	ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	14
		ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	2
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	4
	ΧΗΜΙΚΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	2
ΕΜΠΟΡΙΟ	SUPER MARKETS	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	ΟΡΕΡΑΤΙΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	3
	ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	ΟΡΕΡΑΤΙΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2
	ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2
		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΟΡΕΡΑΤΙΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	3
	ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
	ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	4
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	3
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
	ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	ΟΡΕΡΑΤΙΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2
		ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1
		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	2
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	2
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2
	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	14
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2
		ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	2
		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	3
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	2
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	6
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	6

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»

2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	ΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1 1
	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1
		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2
	ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	ΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1 5
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2
		ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1
		ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1
		ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	
ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1	

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»

2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3β
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΕΔΕ 2011 ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ 50-250 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ	% ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΩΦΕΛΟΥΝΤΑΙ	
OPERATION MANATZMENT	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	1	100	1	1,0%	
		ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	1	198	1	0,5%	
		ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1	87	1	1,1%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	60	2	3,3%	
Σύνολο - OPERATION MANATZMENT			4	445	5	1,1%	
ΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟ	(αποροσδιόριστη)	(αποροσδιόριστη)	1	80	3	3,8%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	1	69	1	1,4%	
		ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	1	65	1	1,5%	
Σύνολο - ΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟ			3	214	5	2,3%	
MANATZMENT	(αποροσδιόριστη)	(αποροσδιόριστη)	13	1587	16	1,0%	
		ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	2	260	5	1,9%
			ΕΠΙΠΛΩΝ	1	165	2	1,2%
			ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	2	300	3	1,0%
			ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	6	784	8	1,0%
			ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	2	256	2	0,8%
			ΜΕΤΑΛΛΩΝ	1	220	1	0,5%
			ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	3	310	3	1,0%
			ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	14	2001	26	1,3%
			ΧΗΜΙΚΕΣ	1	76	4	5,3%
		ΕΜΠΟΡΙΟ	SUPER MARKETS	1	85	1	1,2%
			ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	3	322	6	1,9%
			ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	1	58	2	3,4%
			ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	2	189	3	1,6%
			ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	4	595	7	1,2%
			ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	270	6	2,2%
			ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	14	1750	27	1,5%
			ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	205	1	0,5%
			ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	5	491	10	2,0%
				ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	1	246	2
Σύνολο - MANATZMENT			79	10170	135	1,3%	
MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	(αποροσδιόριστη)	(αποροσδιόριστη)	4	495	8	1,6%	
		ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	1	70	1	1,4%
			ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	1	151	1	0,7%
			ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	1	120	1	0,8%
		ΕΜΠΟΡΙΟ	SUPER MARKETS	1	85	1	1,2%
			ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	1	72	2	2,8%
			ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	1	198	2	1,0%
			ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	2	334	2	0,6%
			ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1	59	1	1,7%
			ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	65	4	6,2%
ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	225	2	0,9%		
	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	234	2	0,9%		
	ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	2	235	4	1,7%		
			2				
Σύνολο - MANATZMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ			20	2343	31	1,3%	
MARKETING	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	2	221	6	2,7%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	1	140	1	0,7%	
		ΧΗΜΙΚΕΣ	1	76	1	1,3%	
		ΕΜΠΟΡΙΟ	ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1	59	4	6,8%
			ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	1	80	2	2,5%
			ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	1	55	2	3,6%
			ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	377	3	0,8%
		ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	1	150	2	1,3%
			ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	1	85	1	1,2%
		Σύνολο - MARKETING			11	1243	22
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	1	198	7	3,5%	
		ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	1	100	1	1,0%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	300	4	1,3%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	3	381	6	1,6%	
		ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	230	1	0,4%	
Σύνολο - ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ			8	1209	19	1,6%	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	(αποροσδιόριστη)	(αποροσδιόριστη)	1	187	1	0,5%	
		ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΝΔΥΣΗΣ - ΥΠΟΔΗΣΗΣ - ΔΕΡΜΑΤΟΣ	1	60	1	1,7%
			ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	3	322	22	6,8%
			ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	2	320	2	0,6%
			ΧΗΜΙΚΕΣ	2	179	4	2,2%
		ΕΜΠΟΡΙΟ	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	1	150	1	0,7%
			ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	1	56	1	1,8%
			ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	1	59	3	5,1%
			ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	1	250	1	0,4%
			ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	310	9	2,9%
			ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	223	3	1,3%
		ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	1	135	1	0,7%
			ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ	1	90	1	1,1%
Σύνολο - ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			19	2341	50	2,1%	

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»

2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ	% ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΩΦΕΛΟΥΝΤΑΙ	
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	1	220	4	1,8%	
		ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	1	200	1	0,5%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	7	921	10	1,1%	
		ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	2	276	2	0,7%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	3	297	7	2,4%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	1	185	5	2,7%	
		ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ - ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	3	249	4	1,6%	
		ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΠΟΤΩΝ	2	282	2	0,7%	
		ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	2	138	3	2,2%	
		ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	3	276	3	1,1%	
		ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	3	210	4	1,9%	
		ΛΟΙΠΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	300	9	3,0%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	6	781	8	1,0%	
		ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	119	1	0,8%
			ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	2	305	3	1,0%
		ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1	51	2	3,9%	
	Σύνολο - ΠΩΛΗΣΕΙΣ			40	4810	68	1,4%
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	1	151	1	0,7%	
Σύνολο - ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ			1	151	1	0,7%	
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (απορροσδιόριστ)	(απορροσδιόριστ)		4	237	8	3,4%	
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΚΔΟΣΕΩΝ - ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ	1	65	1	1,5%	
		ΕΝΔΥΣΗΣ - ΥΠΟΔΗΣΗΣ - ΔΕΡΜΑΤΟΣ	1	150	1	0,7%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	1	65	1	1,5%	
		ΜΕΤΑΛΛΩΝ	1	250	2	0,8%	
		ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ	3	305	5	1,6%	
		ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ	4	585	8	1,4%	
	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & Η/Υ	1	55	1	1,8%	
		ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	2	225	3	1,3%	
		ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	6	843	15	1,8%	
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	1	53	2	3,8%	
		ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	2	451	2	0,4%	
		ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	150	1	0,7%	
	Σύνολο - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ			28	3434	50	1,5%

«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»

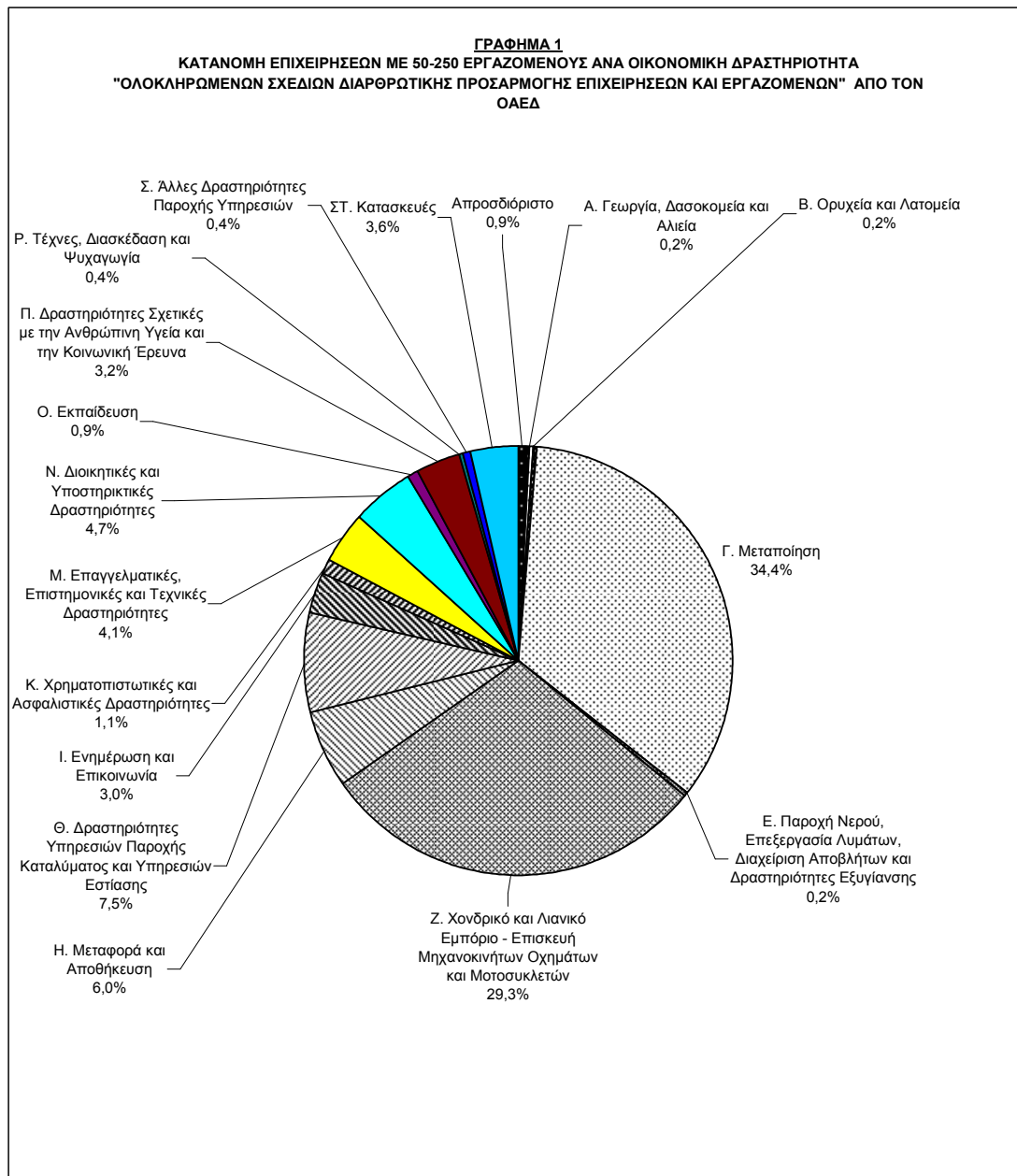
2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ 50-250 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥΣ, ΟΙ ΟΠΟΙΕΣ ΠΗΡΑΝ ΕΓΚΡΙΣΗ "ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΙΑΦΘΩΡΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ" ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΑΕΔ

Δραστηριότητα (ΣΤΑΚΟΔ08)	Κλάδος (ΣΤΑΚΟ Δ08)	Περιγραφή Κλάδου	Αριθμός Επιχειρήσεων	Εγκριθέντες Π/Υ	Σύνολο Προσωπικού	Προσωπικό Προς Κατάρτιση	
Απρωσδιόριστο	00	Άγνωστη Δραστηριότητα	4	753.831,67	508	269	
Σύνολο - Απρωσδιόριστο			4	753.831,67	508	269	
A. Γεωργία, Δασοκομία και Αλιεία	01	Φυτική και ζωική παραγωγή, θήρα και συναφείς δραστηριότητες	1	118.013,19	83	83	
Σύνολο - Α. Γεωργία, Δασοκομία και Αλιεία			1	118.013,19	83	83	
B. Ορυχεία και Λατομεία	08	Λοιπά ορυχεία και λατομεία	1	201.297,64	153	50	
Σύνολο - Β. Ορυχεία και Λατομεία			1	201.297,64	153	50	
Γ. Μεταποίηση	25, 26	Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα και τα είδη εξοπλισμού, κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών προϊόντων	1	135.767,64	60	35	
	10	Βιομηχανία τροφίμων	52	8.776.243,71	5.307	2.939	
	11	Ποτοποιία	10	1.696.427,11	1.034	521	
	13	Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών	4	694.248,54	505	207	
	14	Κατασκευή ειδών ένδυσης	7	1.398.707,24	750	415	
	15	Βιομηχανία δερμάτος και δερμάτινων ειδών	8	1.284.763,89	646	438	
	17	Χαρτοποιία και κατασκευή χάρτινων προϊόντων	1	90.957,64	144	20	
	18	Εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων	9	1.398.194,76	845	420	
	20	Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων	10	1.673.756,23	1.034	728	
	21	Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σκευασμάτων	4	778.689,02	651	277	
	22	Κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύλες	13	2.040.569,55	1.073	467	
	23	Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων	7	1.150.622,02	824	328	
	24	Παραγωγή βασικών μετάλλων	3	511.512,86	374	159	
	25	Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα και τα είδη εξοπλισμού	12	2.419.312,19	1.118	697	
	26	Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών προϊόντων	2	367.820,94	195	120	
	27	Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού	3	335.177,08	366	187	
	28	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.	5	796.382,90	535	245	
	29	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημιρυμουλκούμενων οχημάτων	2	581.640,44	281	150	
	30	Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών	1	145.372,04	120	36	
	31	Κατασκευή επίπλων	6	1.273.577,79	614	447	
	33	Επισκευή και εγκατάσταση μηχανημάτων και εξοπλισμού	1	98.126,97	62	55	
	Σύνολο - Γ. Μεταποίηση			161	27.647.870,59	16.538	8.891
	E. Παροχή Νερού, Επεξεργασία Λυμάτων, Διαχείριση Αποβλήτων και Δραστηριότητες Εξυπόλησης	38	Συλλογή, επεξεργασία και διάθεση αποβλήτων: ανάκτηση υλικών	1	201.371,46	143	50
	Σύνολο - E. Παροχή Νερού, Επεξεργασία Λυμάτων, Διαχείριση Αποβλήτων και Δραστηριότητες Εξυπόλησης			1	201.371,46	143	50
	ΣΤ. Κατασκευές	41	Κατασκευές κτιρίων	5	776.747,48	569	368
		42	Έργα πολιτικού μηχανικού	5	679.512,90	513	240
		43	Εξειδικευμένες κατασκευαστικές δραστηριότητες	7	1.001.379,43	639	319
	Σύνολο - ΣΤ. Κατασκευές			17	2.457.639,81	1.721	927
	Ζ. Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο - Επισκευή Μηχανοκίνητων Οχημάτων και Μοτοσυκλετών	45	Χονδρικό και λιανικό εμπόριο: επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	24	3.843.407,53	2.394	1.461
		46	Χονδρικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	72	12.558.909,67	7.416	4.525
		47	Λιανικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	41	5.747.065,19	4.057	2.446
	Σύνολο - Ζ. Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο - Επισκευή Μηχανοκίνητων Οχημάτων και Μοτοσυκλετών			137	22.149.382,39	13.867	8.432
	H. Μεταφορά και Αποθήκευση	49	Χερσαίες μεταφορές και μεταφορές μέσω αγωγών	13	2.008.921,55	1.490	645
50		Πλωτές μεταφορές	3	320.498,20	178	116	
51		Αεροπορικές μεταφορές	1	1.344.003,64	659	441	
52		Αποθήκευση και υποστηρικτικές προς τη μεταφορά δραστηριότητες	4	736.122,45	443	254	
Σύνολο - H. Μεταφορά και Αποθήκευση			28	4.409.545,84	2.770	1.456	
Θ. Δραστηριότητες Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Υπηρεσιών Εστίασης	55	Καταλύματα	21	3.285.567,30	1.590	1.002	
	56	Δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης	14	3.148.202,92	1.437	1.001	
Σύνολο - Θ. Δραστηριότητες Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Υπηρεσιών Εστίασης			35	6.433.770,22	3.027	2.003	
I. Ενημέρωση και Επικοινωνία	58	Εκδοτικές δραστηριότητες	5	1.033.555,69	609	444	
	61	Τηλεπικοινωνίες	1	96.822,47	210	25	
	62	Δραστηριότητες προγραμματισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών, παροχής συμβουλών και συναφείς δραστηριότητες	5	699.680,33	383	259	
	63	Δραστηριότητες υπηρεσιών πληροφορίας	3	378.118,91	369	251	
Σύνολο - I. Ενημέρωση και Επικοινωνία			14	2.208.177,39	1.571	979	
K. Χρηματοπιστωτικές και Ασφαλιστικές Δραστηριότητες	64	Δραστηριότητες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, με εξαίρεση τις ασφαλιστικές δραστηριότητες και τα συνταξιοδοτικά ταμεία	3	662.469,16	373	239	
	66	Ασφαλιστικές δραστηριότητες	2	417.349,63	343	150	
			5	1.079.818,79	716	389	
Σύνολο - K. Χρηματοπιστωτικές και Ασφαλιστικές Δραστηριότητες			5	1.079.818,79	716	389	
M. Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες	69	Νομικές και λογιστικές δραστηριότητες	1	125.150,56	61	40	
	70	Δραστηριότητες κεντρικών γραφείων: δραστηριότητες παροχής συμβουλών διαχείρισης	5	1.144.350,54	548	312	
	71	Αρχιτεκτονικές δραστηριότητες και δραστηριότητες μηχανικών: τεχνικές δοκιμές και αναλύσεις	3	369.225,19	229	140	
	72	Επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη	1	18.301,12	110	25	
	73	Διαφήμιση και έρευνα αγοράς	5	828.869,32	386	306	
74	Άλλες επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες	4	437.925,20	439	291		
Σύνολο - M. Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες			19	2.923.821,94	1.773	1.114	
N. Διοικητικές και Υποστηρικτικές Δραστηριότητες	79	Δραστηριότητες ταξιδιωτικών πρακτορείων, γραφείων οργανωμένων ταξιδιών και υπηρεσιών κρατήσεων και συναφείς δραστηριότητες	3	307.511,48	275	115	
	80	Δραστηριότητες παροχής προστασίας και έρευνας	5	1.099.979,12	526	418	
	81	Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών σε κτίρια και εξωτερικούς χώρους	11	2.079.007,52	1.270	726	
	82	Διοικητικές δραστηριότητες γραφείου, γραμματειακή υποστήριξη και άλλες δραστηριότητες παροχής υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις	3	720.879,82	362	225	
Σύνολο - N. Διοικητικές και Υποστηρικτικές Δραστηριότητες			22	4.207.377,95	2.433	1.484	
Ο. Εκπαίδευση	85	Εκπαίδευση	4	941.681,39	403	250	
Σύνολο - Ο. Εκπαίδευση			4	941.681,39	403	250	
Π. Δραστηριότητες Σχετικές με την Ανθρώπινη Υγεία και την Κοινωνική	86	Δραστηριότητες ανθρωπίνης υγείας	13	2.151.005,91	1.497	698	
	87	Δραστηριότητες βοήθειας κατ' οίκον	2	505.345,48	264	130	
Σύνολο - Π. Δραστηριότητες Σχετικές με την Ανθρώπινη Υγεία και την Κοινωνική Έρευνα			15	2.656.351,39	1.761	828	
Ρ. Τέχνες, Διασκέδαση και Ψυχαγωγία	91	Δραστηριότητες βιβλιοθηκών, αρχαιοφυλακείων, μουσείων και λοιπές πολιτιστικές δραστηριότητες	1	146.067,42	67	45	
	92	Τυχερά παιχνίδια και στοιχήματα	1	164.228,18	64	55	
			2	310.295,60	131	100	
Σύνολο - Ρ. Τέχνες, Διασκέδαση και Ψυχαγωγία			2	310.295,60	131	100	
Σ. Άλλες Δραστηριότητες Παροχής Υπηρεσιών	96	Άλλες δραστηριότητες παροχής προσωπικών υπηρεσιών	2	349.116,18	120	95	
Σύνολο - Σ. Άλλες Δραστηριότητες Παροχής Υπηρεσιών			2	349.116,18	120	95	
Γενικό άθροισμα			468	79.049.363,44	47.718	27.400	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3α
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ 50-250 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
ΜΕ "ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ"
ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΑΕΔ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	% ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΕΓΚΡ. Π/Υ	% ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ Π/Υ
Απροσδιόριστο	4	0,9%	753.831,67	1,0%
Α. Γεωργία, Δασοκομεία και Αλιεία	1	0,2%	118.013,19	0,1%
Β. Ορυχεία και Λατομεία	1	0,2%	201.297,64	0,3%
Γ. Μεταποίηση	161	34,4%	27.647.870,59	35,0%
Ε. Παροχή Νερού, Επεξεργασία Λυμάτων, Διαχείριση Αποβλήτων και Δραστηριότητες Εξυγίανσης	1	0,2%	201.371,46	0,3%
Ζ. Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο - Επισκευή Μηχανοκινήτων Οχημάτων και Μοτοσυκλετών	137	29,3%	22.149.382,39	28,0%
Η. Μεταφορά και Αποθήκευση	28	6,0%	4.409.545,84	5,6%
Θ. Δραστηριότητες Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Υπηρεσιών Εστίασης	35	7,5%	6.433.770,22	8,1%
Ι. Ενημέρωση και Επικοινωνία	14	3,0%	2.208.177,39	2,8%
Κ. Χρηματοπιστωτικές και Ασφαλιστικές Δραστηριότητες	5	1,1%	1.079.818,79	1,4%
Μ. Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες	19	4,1%	2.923.821,94	3,7%
Ν. Διοικητικές και Υποστηρικτικές Δραστηριότητες	22	4,7%	4.207.377,95	5,3%
Ο. Εκπαίδευση	4	0,9%	941.681,39	1,2%
Π. Δραστηριότητες Σχετικές με την Ανθρώπινη Υγεία και την Κοινωνική Έρευνα	15	3,2%	2.656.351,39	3,4%
Ρ. Τέχνες, Διασκέδαση και Ψυχαγωγία	2	0,4%	310.295,60	0,4%
Σ. Άλλες Δραστηριότητες Παροχής Υπηρεσιών	2	0,4%	349.116,18	0,4%
ΣΤ. Κατασκευές	17	3,6%	2.457.639,81	3,1%
ΣΥΝΟΛΟ	468	100,0%	79.049.363,44	100,0%



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

Κουλτούρα Αλλαγής

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον, η ύπαρξη κουλτούρας αλλαγής στις επιχειρήσεις συνεπάγεται την καλλιέργεια ενός δεκτικού κλίματος στις νέες αλλαγές, όπου θα περιορίζεται και θα αντιμετωπίζεται θετικά η αντίδραση/αντίσταση στις αλλαγές.

Σύμφωνα με τον Kotter (1996), μια επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει τα ακόλουθα βήματα προκειμένου να καλλιεργήσει μια κουλτούρα αλλαγής:

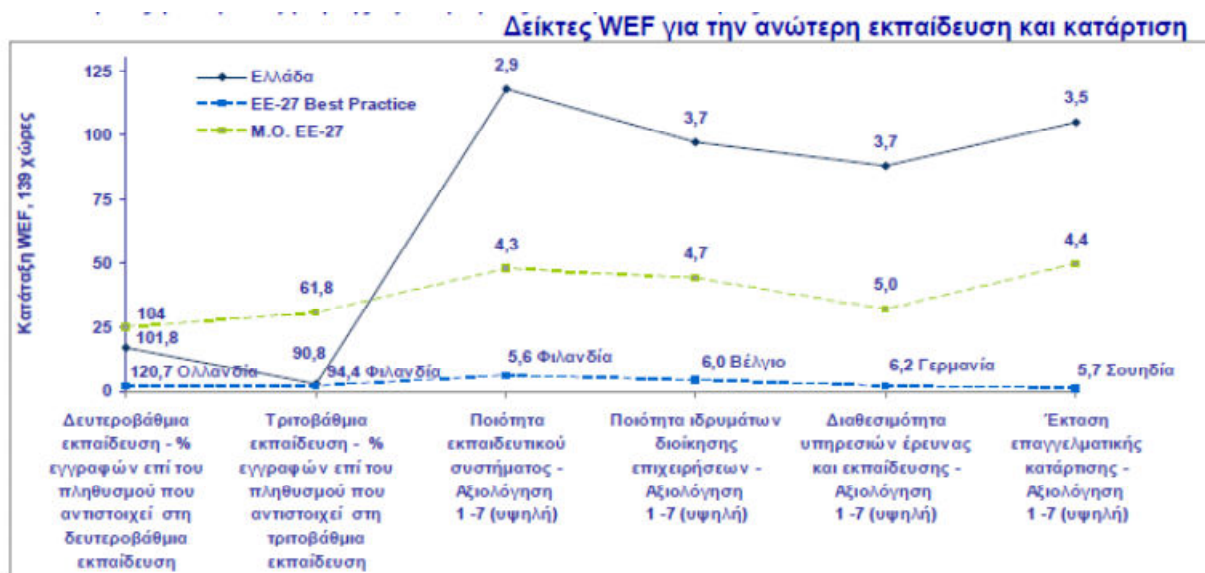
- 1) *Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος:* Η διοικητική ομάδα πρέπει να αποδείξει την αναγκαιότητα και χρησιμότητα της αλλαγής για την επιβίωση και την πρόοδο της επιχείρησης. Ο προσδιορισμός των πιθανών ευκαιριών και κρίσεων και η ανοιχτή συζήτηση και ενημέρωση σε ζητήματα που πρέπει να βελτιωθούν οδηγούν στο να γίνει κατανοητή η ανάγκη για αλλαγή. Χωρίς την προσπάθεια αυτή, οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων αδυνατούν να συμπράξουν με το όραμα και τους στόχους της αλλαγής, με πιθανά καταστροφικά αποτελέσματα για την εξέλιξή της.
- 2) *Συγκρότηση ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού:* Ο ηγέτης όσο δεσμευμένος και αν είναι δεν μπορεί να φέρει την αλλαγή μόνος/η του/ης. Για τον λόγο αυτό, απαιτείται η δημιουργία μιας ισχυρής ομάδας που θα έχει το όραμα, τις ικανότητες, την εξουσία και τη θέληση να προχωρήσει στην υλοποίηση της αλλαγής και να υποστηρίξει το πρόγραμμα της αλλαγής σε όλες του τις φάσεις.
- 3) *Δημιουργία οράματος:* Πολύ σημαντικό είναι να δημιουργηθεί ένα ξεκάθαρο όραμα που θα καθοδηγήσει την αλλαγή σε όλες τις φάσεις της. Χωρίς όραμα και οργανωμένο σχέδιο δράσης, η αλλαγή μπορεί να καταλήξει σε ξεχωριστά και κατακερματισμένα έργα (projects) που μπορεί να οδηγήσουν τον οργανισμό σε λανθασμένη κατεύθυνση.
- 4) *Μεταδίδοντας το όραμα:* Η αλλαγή δεν μπορεί να πετύχει τους στόχους της, αν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό δεν καταλάβουν την αναγκαιότητά της, δεν πεισθούν για τα οφέλη και δε συμπράξουν με το σχέδιο της αλλαγής. Αυτό δεν είναι δυνατόν χωρίς αξιόπιστη επικοινωνία, που δε θα περιορίζεται σε έναν λόγο του Γενικού Διευθυντή ή στην έκδοση ενός εντύπου. Ισχυρά επικοινωνιακά μηνύματα στέλνονται από την ηγεσία μέσω παραδείγματος (leading by example). Τα λόγια της διοικητικής ομάδας πρέπει να συνδυάζονται με τα έργα.
- 5) *Ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος:* Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της αλλαγής αναμένονται εμπόδια και αντιστάσεις αλλαγής, που μπορεί να βλάψουν την πορεία της. Αντιθέτως, η αλλαγή 'τρέφεται' με νέες ιδέες και διάθεση ανάληψης ρίσκου. Η διοικητική ομάδα έχει την ευθύνη της καλλιέργειας ενός κλίματος, όπου οι αντίθετες απόψεις

θα ακούγονται, διορθωτικά μέτρα θα λαμβάνονται άμεσα, θα ενθαρρύνεται η συμμετοχή και τα εμπόδια θα εντοπίζονται γρήγορα.

- 6) *Δημιουργώντας γρήγορα αποτελέσματα (quick-winds)*: Τα βραχυπρόθεσμα οφέλη μιας αλλαγής τονώνουν το ηθικό αυτών που συμμετέχουν ή υφίστανται την αλλαγή. Βλέποντας οι εργαζόμενοι άμεσα κάποια μικρά θετικά αποτελέσματα πείθονται για την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα της αλλαγής. Αυτή η θετική εμπειρία υποκινεί τους εργαζόμενους να συμμετέχουν πιο ενεργά και δημιουργεί θετικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή.
- 7) *Παγίωση των αλλαγών και το ξεκίνημα νέων αλλαγών*: Η αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία. Πρέπει να γίνει αντιληπτό από τα στελέχη ότι η αλλαγή δεν αποτελεί μόνο ένα πλάνο δράσης αλλά μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης και επαγρύπνησης για το καλύτερο.
- 8) *Ενσωματώνοντας την αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα*: Για να μην επιστρέψει ο οργανισμός στις 'παλιές καλές μέρες', οι αλλαγές πρέπει να παγιωθούν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας του οργανισμού.

Τα ανωτέρω βήματα μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση στην εισαγωγή ενός ΣΠΔΑΔ, εφόσον πρόκειται ουσιαστικά για μεγάλο εύρους οργανωσιακή αλλαγή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ





Δείκτες WEF που σχετίζονται με εξαγωγικά αντικίνητρα



Δείκτες WEF για την επιχειρηματική ωριμότητα



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6 ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Πρωτόκολλο Συνεντεύξεων

Οι παρακάτω ενότητες εξετάζουν τις κρίσιμες περιοχές και πτυχές που συνιστούν την αποτελεσματική προνοητική διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στρατηγική και αντιμετώπιση της κρίσης*

Πώς καθορίζεται και από τι εξαρτάται η Στρατηγική και τα πλάνα που έχει η εταιρεία.

- **Που θα θέλετε να φτάσετε σε 2-3 χρόνια δεδομένων των συνθηκών σήμερα (ποιο είναι το όραμά σας)?***
- **Που εστιάζεται η στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησής σας?** (π.χ. Μείωση του κόστους λειτουργίας, Καινοτομία των προϊόντων / υπηρεσιών, Ποιότητα, Ευελιξία του τρόπου παραγωγής, Ανάπτυξη σε νέες αγορές)
- **Ποιος είναι ο ορίζοντας προγραμματισμού της επιχείρησής σας?***
- **Ποιοι είναι οι βασικοί βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας? ***
 - Υπάρχει πλάνο (βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο) υλοποίησής τους?
 - Ποιοι, κατά την άποψή σας, είναι οι παράγοντες που μπορούν να υποστηρίξουν ή να δυσκολέψουν την εταιρεία στην επίτευξη των στόχων της?
 - Πόσο κοντά / μακριά βρίσκεται από αυτούς τους στόχους ο σημερινός τρόπος απόδοσης της εταιρείας?
- **Έχει επικοινωνήσει η εταιρεία όλα τα παραπάνω στους εργαζόμενούς της? Αν ναι, σε ποια έκταση, έως ποιο επίπεδο και πώς? ***
- **Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι δράσεις που σχετίζονται με την διαχείριση ΑΔ θα σας βοηθήσουν να πετύχετε τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους σας;***
- **Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις / προβλήματα / περιορισμοί που αντιμετωπίζει αυτή τη στιγμή η εταιρεία στην υλοποίηση της στρατηγικής? ***

Οργάνωση και σχεδιασμός / καθορισμός εργασιών

Ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία καθορίζει και διανείμει αρμοδιότητες

- **Ποια είναι η οργανωτική δομή της εταιρείας σας?** (συλλογή οργανογραμμμάτων)
 - Υποστηρίζει η υφιστάμενη οργανωτική δομή την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής? *
 - Η υφιστάμενη οργανωτική δομή ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών? Υπάρχει κάτι που πρέπει να βελτιωθεί?
 - Έχουν υπάρξει αλλαγές στην οργανωτική δομή ως συνέπεια της κρίσης? Υπάρχουν ανάγκες αλλαγής της οργανωτικής δομής εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και των σύγχρονων προκλήσεων? Εάν ναι, πώς θα τις ιεραρχούσατε? *

- Η οργανωτική δομή βοηθάει τους εργαζόμενούς σας να εστιάσουν στις αρμοδιότητες που είναι περισσότερο κρίσιμες για την επίτευξη των στρατηγικών σας στόχων? Υπάρχουν όλες οι λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων αυτών?
- Είναι απαραίτητοι όλοι οι υφιστάμενοι ρόλοι για την υλοποίηση της στρατηγικής που αναφέρατε? Υπάρχουν νέοι ρόλοι που πιστεύετε ότι είναι απαραίτητοι για να ανταποκριθείτε στην κρίση? *
- Με ποιον τρόπο ενημερώνεται ο εργαζόμενος για τις απαιτήσεις και τις αρμοδιότητες του ρόλου που αναλαμβάνει? (π.χ. υπάρχουν συγκεκριμένες γραπτές περιγραφές θέσεως εργασίας, είναι προφορικά από τον προϊστάμενό του κλπ) *
- Έχουν εντοπισθεί και προσδιορισθεί οι τεχνικές απαιτήσεις, απαιτούμενες συμπεριφορές και ατομικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για κάθε ρόλο? Πώς λαμβάνει γνώση για αυτά ο κάτοχος του ρόλου? (π.χ. είναι ενσωματωμένα στις περιγραφές θέσεων εργασίας, στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, επικοινωνούνται προφορικά από τον προϊστάμενο του εργαζόμενου?) *

Επιλογή, διαδικασία προσλήψεων και ανάπτυξη εργαζομένων

Η ικανότητα των εργαζομένων – ατομικά και ομαδικά – να εκτελέσουν τη εργασία τους και η δυνατότητα των HR συστημάτων να τους υποστηρίξουν

Επιλογή και διαδικασία προσλήψεων

- Πως επιλέγετε και προσλαμβάνετε τους εργαζόμενους που χρειάζεστε (στελεχών και μη)? (Ποιοι μέθοδοι χρησιμοποιούνται (π.χ. συστάσεις, αγγελίες, συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, κέντρα αξιολόγησης) *
- Ποιοι από τις μεθόδους που χρησιμοποιείτε πιστεύετε ότι είναι πιο αποτελεσματικοί? Ποια είναι η στρατηγική σας για την προσέλκυση και διατήρηση των απαραίτητων εργαζομένων?
- Υπάρχει κάποια συγκεκριμένη κατηγορία ρόλων / επαγγελμάτων για την οποία δυσκολεύεστε να προσελκύσετε και να προσλάβετε τους κατάλληλους εργαζόμενους? Για ποιο λόγο πιστεύετε πως συμβαίνει αυτό (π.χ. brand name ως εργοδότη, location, ικανοποιητικές αμοιβές) ? *

Εκπαίδευση και ανάπτυξη*

- Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοί σας διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες/γνώσεις/ατομικά χαρακτηριστικά για να εκτελέσουν την εργασία τους με επιτυχία?* Πιστεύετε ότι υπάρχουν συγκεκριμένες ικανότητες/γνώσεις/ατομικά χαρακτηριστικά τις οποίες πιστεύετε ότι οι άνθρωποί σας δεν διαθέτουν ή δεν έχουν στο απαραίτητο επίπεδο? Που εντοπίζετε τα ενδεχόμενα κενά? Σε ποια οργανωτικά επίπεδα και σε ποιες περιοχές λειτουργίας της εταιρείας?
- Υπάρχουν τομείς όπου οι εργαζόμενοί σας πρέπει να προσαρμοστούν ως προς τις ικανότητες και τα ατομικά χαρακτηριστικά τους σαν αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης και των προκλήσεων που αντιμετωπίζετε? Μπορείτε να τα περιγράψετε και να τα ιεραρχήσετε?*
 - Υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος / δομημένος τρόπος εντοπισμού και ανάλυσης του είδους και το απαιτούμενο επίπεδο των ικανοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι στην εταιρείας σας? Είναι διαθέσιμη αυτή η πληροφορία στους ανθρώπους που τη χρειάζονται? *
- Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε στην εταιρεία για να εκπαιδεύσετε και να αναπτύξετε τους εργαζόμενούς σας? (π.χ. πρακτική εκπαίδευση (on the job technical training), εκπαίδευση μέσω τεχνικών προγραμμάτων εντός της εταιρείας (internal classroom training) ή και εκτός της εταιρείας, (external class-room training), προγράμματα coaching με ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με συμπεριφορές και απαραίτητες δεξιότητες, job rotation, ανάθεση προκλητικών έργων, εκπαίδευση μέσω διαδικτύου(e-learning) κλπ). *

- **Ποιές από τις μεθόδους που χρησιμοποιείτε πιστεύετε ότι είναι πιο αποτελεσματικές? Πώς μεταδίδεται η γνώση και η εμπειρία μεταξύ ομάδων και ανθρώπων; Υπάρχει αποτελεσματική μεταφορά γνώσης;**
- **Έχετε εσείς ή οι εργαζόμενοί σας συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης τα τελευταία 2-3 έτη? Τι αφορούσαν και πώς διεξήχθησαν? Για ποιο επίπεδο εργαζομένων είχαν σχεδιαστεί? Τα Διευθυντικά στελέχη έχουν συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης;**
 - *Πώς μετράτε την επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στον τρόπο που εργασίας των ανθρώπων σας / στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας? Μπορείτε να μας δώσετε κάποια παραδείγματα? **
 - *Έχετε κάποια μέθοδο μέτρησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης? Αν ναι, παρακαλώ περιγράψτε. **
- **Με βάση ποια κριτήρια γίνεται η επιλογή / σχεδιασμός των συγκεκριμένων προγραμμάτων? Πώς επιλέγονται οι εργαζόμενοι που θα συμμετάσχουν?- (στόχος η αναζήτηση αποδείξεων για την ύπαρξη πλάνων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, μέθοδο εξέλιξης εργαζομένων, διαδικασιών εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών? ***
- **Υπάρχει μέθοδος που χρησιμοποιείται έτσι ώστε να αναθέτετε συγκεκριμένους ρόλους στους εργαζομένους σας ανάλογα με τις ικανότητές τους? Αν ναι, με ποιον τρόπο γίνεται?***
- **Έχετε σχεδιάσει πλάνα διαδοχής των καίριων θέσεων εργασίας που έχετε? Αν ναι πώς τα υλοποιείτε? Αν όχι τι σκοπεύετε να κάνετε για να αντιμετωπίσετε τυχόν μελλοντικές δυσκολίες? ***

Στοχοθέτηση και διαχείριση της απόδοσης

Ο σχεδιασμός των δράσεων, η λήψη των αποφάσεων, η διαμόρφωση των ατομικών / ομαδικών στόχων και ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς στόχους

Στοχοθέτηση *

- **Πώς διαμορφώνονται και καθορίζονται οι εταιρικοί στόχοι? (π.χ. επιχειρηματικά πλάνα και στοχοθεσία) ***
 - *Ποιος συμμετέχει? Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία? Οι στόχοι κατανέμονται ανά τμήμα ή παραμένουν σε γενικό εταιρικό επίπεδο? Υπάρχει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία στοχοθεσίας?*
 - *Ποια είναι η πληροφόρηση που χρησιμοποιείτε έτσι ώστε να καθοριστούν τα επιχειρηματικά πλάνα? (π.χ. ενημέρωση από πελάτες, οικονομικά δεδομένα, δεδομένα των εργαζομένων, μελέτες κλπ)*

Διαχείριση της Απόδοσης*

- **Πώς μετράται η απόδοση σε σχέση με τους τιθέντες στόχους? Με ποιους τρόπους παρακολουθείται και πόσο συχνά? (αποδείξεις για ύπαρξη δεικτών μέτρησης της απόδοσης (Key Performance Indicators - KPIs), αποδείξεις για ύπαρξη συγκεκριμένων διαδικασιών και συστημάτων) ***
- **Υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης?*** Από τι συνίσταται η αξιολόγηση της απόδοσης? (π.χ. ατομικούς στόχους, συμπεριφορές και τα δύο)*
 - *Κατά πόσο όλοι οι προϊστάμενοι αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τα διάφορα επίπεδα απόδοσης? (π.χ. τι σημαίνει κακή και τι εξαιρετική απόδοση)? **
 - *Πώς παρακολουθείται και μετράται η ατομική απόδοση? Με ποιον τρόπο γίνεται η διαχείρισή της?*
 - *Πώς αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των εργαζομένων? **

- Σε ποιο βαθμό γίνεται ανεκτή η κακή απόδοση? *
- Πώς θα βαθμολογούσατε τους προϊσταμένους της εταιρείας σας στον τρόπο που διαχειρίζονται και καθοδηγούν τους εργαζομένους τους δίνοντάς τους πληροφόρηση για την απόδοσή τους σε τακτική βάση καθ' όλο το έτος? *
- Έχουν οι εργαζόμενοι ατομικά πλάνα ανάπτυξης? Αν ναι, πώς αναπτύσσονται? *

Αναγνώριση και Ανταμοιβή

Πώς χρησιμοποιείται η αναγνώριση και η ανταμοιβή για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να διαφοροποιήσουν τα διάφορα επίπεδα απόδοσης

- **Αναγνωρίζεται και υπάρχει ανταμοιβή από την εταιρεία για την καλή απόδοση και την συνεισφορά των εργαζομένων στην επίτευξη των αποτελεσμάτων? Αν ναι, πώς γίνεται? Ο τρόπος είναι ο ίδιος για όλες τα τμήματα της εταιρείας ή διαφέρει? ***
 - Συνδέεται η αναγνώριση και η ανταμοιβή με τους εταιρικούς και τους ατομικούς στόχους? Αν ναι, μπορείτε να το περιγράψετε πώς? *
 - Αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ότι υπάρχει ισότητα και δικαιοσύνη στον τρόπο που γίνεται η αναγνώριση και η ανταμοιβή τους? Κατανοούν ότι συνδέεται με την απόδοσή τους?
 - Πώς ανταμείβονται τα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας?

Διοίκηση

Ατομική και Ομαδική ικανότητα για την ανάπτυξη του εταιρικού Οράματος και της Στρατηγικής, καθώς και της δέσμευσης των εργαζομένων για την επίτευξη των εταιρικών στόχων

- **Πόσα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα έχετε στην εταιρεία σας? ***
- **Υπάρχει μια διοικητική ομάδα που υποστηρίζει τη λειτουργία της εταιρείας? *Από ποιους αποτελείται? * Πόσο αποτελεσματική είναι η συγκεκριμένη ομάδα? Μπορείτε να δώσετε κάποια παραδείγματα?**
 - Πως συνεργάζεται και λειτουργεί η διοικητική ομάδα? (π.χ. συχνότητα συναντήσεων, θέματα που συζητιούνται, μέθοδος επίλυσης των θεμάτων, τρόπος αλληλο- υποστήριξης κλπ)
- **Πόσο αποτελεσματικός είναι ο τρόπος που διοικούν τα στελέχη σας τις ομάδες τους? Ποιες είναι οι δυνατές περιοχές τους και ποιες οι περιοχές προς βελτίωση? *(π.χ. σε σχέση με τον τρόπο που επικοινωνούν το εταιρικό Όραμα, που παρακινούν τους άλλους, θέτουν στόχους, διαχειρίζονται και υποστηρίζουν την υψηλή απόδοση κλπ) ***
 - Ποιες είναι οι ενδεχόμενες δυσκολίες στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας από τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας? Πώς μπορούν να αμβλυνθούν και να ελαχιστοποιηθούν?
 - Πώς γίνεται η επικοινωνία και ο προσδιορισμός των κύριων αρμοδιοτήτων και στόχων των Managers?
- **Ποια χαρακτηριστικά πρέπει κατά τη γνώμη σας να διαθέτει ο επιτυχημένος Manager? * Στόχος της ερώτησης είναι να εξετάσει την αντίληψη που υπάρχει για την αποτελεσματική ηγεσία, πώς είναι ο ιδανικός ηγέτης / manager αλλά και να αποκαλύψει ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που προτιμούν.**
- **Που βλέπετε τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης στη Διοικητική σας ομάδα, ως προς τον τρόπο διοίκησης?**

Η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως εντάσεως:

Εντάσεως	Ορισμός
Τεχνολογίας	<ul style="list-style-type: none">Υψηλό ποσοστό απασχολούμενων σε Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A) στο σύνολο του απασχολούμενου προσωπικούΥψηλή μέση αμοιβή για το σύνολο των απασχολούμενων σε σχέση με τα δεδομένα της αγοράς (σημαντικό ποσοστό υψηλόμισθων εργαζομένων)Υψηλό ποσοστό των αμοιβών στο συνολικό κόστος παραγωγήςΟι επενδύσεις καταλαμβάνουν σημαντικό, αλλά όχι ιδιαίτερα υψηλό, ποσοστό στις συνολικές δαπάνες της επιχείρησης
Ανθρώπινου κεφαλαίου - Κεφαλαίου	<ul style="list-style-type: none">Υψηλό ποσοστό απασχολούμενων σε E&A στο σύνολο του απασχολούμενου προσωπικούΗ μέση αμοιβή για το σύνολο των απασχολούμενων δεν διαφοροποιείται από τα δεδομένα της αγοράςΟι αμοιβές καταλαμβάνουν σημαντικό αλλά όχι ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό στο συνολικό κόστος παραγωγήςΥψηλό ποσοστό επενδύσεων στις συνολικές δαπάνες της επιχείρησης
Ανθρώπινου κεφαλαίου	<ul style="list-style-type: none">Αξιόλογο αλλά όχι ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό απασχολούμενων σε E&A στο σύνολο του απασχολούμενου προσωπικούΗ μέση αμοιβή για το σύνολο των απασχολούμενων είναι υψηλότερη από τα δεδομένα της αγοράς (σημαντικό ποσοστό υψηλόμισθων εργαζομένων)Υψηλό ποσοστό των αμοιβών στο συνολικό κόστος παραγωγήςΧαμηλό ποσοστό επενδύσεων στις συνολικές δαπάνες της επιχείρησης
Κεφαλαίου και Εργασίας κεφαλαίου	<ul style="list-style-type: none">Χαμηλό ποσοστό απασχολούμενων σε E&A στο σύνολο του απασχολούμενου προσωπικούΗ μέση αμοιβή για το σύνολο των απασχολούμενων είναι χαμηλότερη από τα δεδομένα της αγοράς (μεγάλο ποσοστό ανειδίκευτων εργαζομένων στο σύνολο των απασχολούμενων)Οι αμοιβές καταλαμβάνουν σημαντικό αλλά όχι ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό στο συνολικό κόστος παραγωγήςΥψηλό ποσοστό επενδύσεων στις συνολικές δαπάνες της επιχείρησης
Εργασίας	<ul style="list-style-type: none">Χαμηλό ποσοστό απασχολούμενων σε E&A στο σύνολο του απασχολούμενου προσωπικούΗ μέση αμοιβή για το σύνολο των απασχολούμενων είναι χαμηλότερη από τα δεδομένα της αγοράς (μεγάλο ποσοστό ανειδίκευτων εργαζομένων στο σύνολο των απασχολούμενων)Οι αμοιβές καταλαμβάνουν σημαντικό ποσοστό στο συνολικό κόστος παραγωγήςΧαμηλό ποσοστό επενδύσεων στις συνολικές δαπάνες της επιχείρησης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7: ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟ ΤΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ)

Ερωτηματολόγιο (Συμπληρωματικό των συνεντεύξεων)

I. Στοιχεία της επιχείρησης

1. Δραστηριότητα:.....
2. Νομική μορφή:.....
3. Έτος ίδρυσης:.....
4. Ημερομηνία συμπλήρωσης:.....
5. Αριθμός Εργαζομένων:

2010	2011	2012 (εκτίμηση)

6. Κύκλος εργασιών - Κερδοφορία :

	Κύκλος εργασιών	Κέρδη
2010		
2011		
2012 (εκτίμηση)		

7. Έχετε τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού?

- Ναι
 Όχι

7.1. Εάν ναι, πόσους εργαζόμενους έχει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία σας?.....

7.2. Αν όχι, ποιος έχει αναλάβει τα καθήκοντα Ανθρώπινου Δυναμικού?

- Διευθύνων Σύμβουλος
 Οικονομικός Διευθυντής
 Διευθυντής Παραγωγής
 Άλλος:.....

8. Σε ποιο ποσοστό η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις παρακάτω συμβάσεις εργασίας (επιλέγετε όσες εφαρμόζετε)

	0% - 15%	16% - 30%	31% - 50%	Άνω του 50%
Αορίστου χρόνου				
Μερικής απασχόλησης				
Ορισμένου χρόνου				
Έργου				
Εποχική εργασία				
Προσωρινή απασχόληση				
Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)				

9. Παρακαλώ σημειώστε τα παρακάτω στοιχεία για τους εργαζόμενους σας:

Δομή ηλικιών

Εργαζόμενοι κάτω των 25 ετών	%
Εργαζόμενοι από 25 ετών έως 45	%

Εργαζόμενοι άνω των 45 ετών	%
-----------------------------	---

II. Επιχειρησιακή Στρατηγική

10. Το κύριο πελατολόγιο της εταιρείας είναι ο (δυνατότητα μονής επιλογής):

Δημόσιος τομέας	<input type="checkbox"/>
Ιδιωτικός Τομέας - Επιχειρήσεις (B2B)	<input type="checkbox"/>
Ιδιωτικός Τομέας - Τελικοί καταναλωτές (B2C)	<input type="checkbox"/>

11. Ποιές από τις παρακάτω ενέργειες εφήρμοσε η εταιρεία σας το 2011 για τη διαχείριση του κόστους, λόγω των οικονομικών συνθηκών, και σε τι βαθμό (επιλέγετε όσες εφαρμόσατε);

	Σε πολύ μικρό βαθμό			Σε πολύ μεγάλο βαθμό	
	1	2	3	4	5
Επανασχεδιασμός των λειτουργικών διαδικασιών					
Επανασχεδιασμός του τρόπου παραγωγής					
Ανάθεση εργασιών σε τρίτους (out-sourcing)					
Καθυστέρηση στην εφαρμογή τεχνολογικών επενδύσεων					
Αναζήτηση φθηνότερων πρώτων υλών					
Μείωση προσωπικού					
Εθελοντικές αποχωρήσεις					
Μη αντικατάσταση υπαλλήλων που αποχωρούν					
Εστίαση στην απομάκρυνση υπαλλήλων με χαμηλή απόδοση					
Μείωση των ωρών εργασίας					
Μείωση των αυξήσεων σε αμοιβές/μισθούς					
Μείωση/κατάργηση των μεταβλητών αμοιβών (bonus)					
Αναβολή προαγωγών					
Μείωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων					
Ανάληψη πολλαπλών καθηκόντων από εργαζόμενους					
Εναλλαγή θέσεων εργασίας / ρόλων (job rotation)					
Αναβολή εφαρμογής των ενεργειών/έργων σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό (σύνδεση με 14)					
Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)					

12. Ποιές από τις παρακάτω ενέργειες σχεδιάζετε να εφαρμόσετε στο 2012 για την διαχείριση του κόστους, λόγω των οικονομικών συνθηκών, και σε τι βαθμό;

	Σε πολύ μικρό βαθμό			Σε πολύ μεγάλο βαθμό	
	1	2	3	4	5
Επανασχεδιασμός των λειτουργικών διαδικασιών					
Επανασχεδιασμός του τρόπου παραγωγής					
Ανάθεση εργασιών σε τρίτους (out-sourcing)					
Καθυστέρηση στην εφαρμογή τεχνολογικών επενδύσεων					
Αναζήτηση φθηνότερων Α' υλών					
Μείωση προσωπικού					
Εθελοντικές αποχωρήσεις					
Μη αντικατάσταση υπαλλήλων που αποχωρούν					
Εστίαση στην απομάκρυνση υπαλλήλων με χαμηλή απόδοση					

Μείωση των ωρών εργασίας		1	2	3	4	5
Μείωση των αυξήσεων σε αμοιβές/μισθούς		1	2	3	4	5
Μείωση/κατάργηση των μεταβλητών αμοιβών (bonus)		1	2	3	4	5
Αναβολή προαγωγών		1	2	3	4	5
Μείωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων		1	2	3	4	5
Ανάληψη πολλαπλών καθηκόντων από εργαζόμενους		1	2	3	4	5
Εναλλαγή θέσεων εργασίας / ρόλων (job rotation)		1	2	3	4	5
Αναβολή εφαρμογής των ενεργειών/έργων σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό		1	2	3	4	5
Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)						

13. Υπάρχουν στην επιχείρησή σας πολιτικές διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού;

Διαδικασίες	Ναι, γραπτές	Ναι αλλά όχι γραπτές	Όχι	Δεν ξέρω
Προσέλκυση & Επιλογή				
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη				
Αξιολόγηση / Διοίκηση της Απόδοσης				
Αμοιβές & Παροχές				
Εσωτ. Κανονισμός Εργασίας				

14. Αν η επιχείρησή σας προέβη στην αναβολή εφαρμογής των ενεργειών/έργων σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό, ποιους τομείς αφορούσαν;

- Προσέλκυση & Επιλογή
- Εκπαίδευση & Ανάπτυξη
- Αξιολόγηση / Διοίκηση της Απόδοσης
- Αμοιβές και Παροχές
- Αναδιοργάνωση τμημάτων / λειτουργικής δομής
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):

15. Παρακαλούμε ιεραρχήστε τις παρακάτω περιοχές, ως προς την προτεραιότητα που είχαν για την εταιρεία σας το 2011, και τι αναμένετε για το 2012. (1 = η μικρότερη προτεραιότητα, 5 – η μεγαλύτερη προτεραιότητα)

	2011				
	1	2	3	4	5
Προσέλκυση & Επιλογή					
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη					
Αξιολόγηση / Διοίκηση της Απόδοσης					
Αμοιβές & Παροχές					
Αναδιοργάνωση τμημάτων / λειτουργικής δομής					
Άλλο παρακαλώ διευκρινίστε)					

	2012				
	1	2	3	4	5

III. Οργάνωση και σχεδιασμός / καθορισμός εργασιών

16. Έχετε περιγραφές θέσεων εργασίας (job descriptions);

- Ναι
 Όχι
 Δεν ξέρω

16.1. Αν ναι, σε τι ποσοστό των θέσεων που υπάρχουν στην εταιρεία;

Ποσοστό:.....

IV. Επιλογή, διαδικασία προσλήψεων και ανάπτυξη εργαζομένων

Επιλογή και διαδικασία προσλήψεων

17. Ποιο ήταν το συνολικό ποσοστό αποχωρήσεων (δηλαδή οικειοθελείς και μη οικειοθελείς) στην εταιρεία σας τα τελευταία 3 έτη (παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό επί των εργαζομένων για κάθε έτος ή τον μέσο όρο τους):

Έτος	2009	2010	2011	Μ.Ο. τριών τελευταίων ετών
Ποσοστό				

18. Τα τελευταία 3 έτη ο μέσος όρος των δύο βασικών κατηγοριών αποχωρήσεων ήταν (παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό):

Κατηγορία αποχωρήσεων	Ποσοστό (Μ.Ο. τριών τελευταίων ετών)
Απολύσεις	
Παραιτήσεις	

19. Σχεδιάζετε να κάνετε προσλήψεις μέσα στο 2012;

- Ναι
 Όχι

20. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε κατά τη διαδικασία των προσλήψεων;

- Βιογραφικά
 Συνεντεύξεις
 Ψυχομετρικά τεστ
 Κέντρα αξιολόγησης
 Συστάσεις από εργαζόμενου της εταιρείας
 Συστάσεις από άλλους εργοδότες
 Άλλο:

21. Όταν η επιχείρηση προχωρά σε νέες προσλήψεις εργατών ή υπαλλήλων γραφείου, εφαρμόζει τις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης (επιλέξτε όσες εφαρμόζετε):

- Παροχή ενημερωτικού υλικού (έντυπου ή ηλεκτρονικού)
- Διεξαγωγή ενδο-εταιρικών σεμιναρίων
- Προφορική ενημέρωση
- Πρακτική άσκηση (On-the-job training)
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):

22. Δυσκολεύεται η επιχείρηση να καλύψει θέσεις εργασίας / ειδικότητες;

Ποτέ	Μερικές Φορές	Συχνά	Πάντα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22.1. Εάν κάτι τέτοιο συμβαίνει, σε ποιες κατηγορίες δυσκολεύεται περισσότερο (επιλέξτε όσες ταιριάζουν):

- Εξειδικευμένων εργαζομένων παραγωγής (π.χ. οδηγών περνοφόρων, χειριστών μηχανών κλπ)
- Εξειδικευμένων εργαζομένων υπαλλήλων γραφείου (π.χ. λογιστές, data base administrator κλπ)
- Προϊσταμένων παραγωγής
- Προϊσταμένων τμημάτων εκτός παραγωγής
- Διευθυντικών στελεχών
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):

22.2. Παρακαλώ αναφέρετε συγκεκριμένες ειδικότητες τις οποίες δυσκολεύεστε να καλύψετε:

Κατηγορία θέσεων	Ειδικότητες
Εξειδικευμένων εργαζομένων παραγωγής	
Εξειδικευμένων εργαζομένων υπαλλήλων γραφείου	
Προϊσταμένων παραγωγής	
Προϊσταμένων τμημάτων εκτός παραγωγής	
Διευθυντικών στελεχών	
Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)	

22.3. Που εντοπίζετε ότι οφείλεται η δυσκολία κάλυψης των συγκεκριμένων ειδικοτήτων;:

- Έλλειψη επαρκούς αριθμού υποψηφίων
- Έλλειψη απαιτούμενων τεχνικών ικανοτήτων
- Μη κατάλληλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας
- Απαίτηση περισσότερων χρημάτων
- Έντονος ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):

23. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για την αντιμετώπιση των δυσκολιών κάλυψης των ειδικοτήτων που χρειάζεστε;

- Διάχυση των αρμοδιοτήτων της συγκεκριμένης ειδικότητας σε άλλους ρόλους
- Δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης για ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από την επιχείρηση
- Εντατικοποίηση της αναζήτησης μέχρι κάλυψης της θέσης
- Δεν εφαρμόζεται κάποια συγκεκριμένη μέθοδος
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

24. Χρησιμοποιείτε κάποια από τα παρακάτω για την ανάπτυξη των μη-διοικητικών εργαζομένων σας;

- Τεχνική καθοδήγηση στη δουλειά
- Αναπτυξιακή καθοδήγηση σε συμπεριφορές / δεξιότητες (coaching / mentoring)
- Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας
- E-learning
- Εναλλαγή εργασιακών καθηκόντων / θέσεων εργασίας
- Ανάλυση εργασιών με βαθμό δυσκολίας/πρόκλησης
- Άλλο.....

25. Χρησιμοποιείτε κάποια από τα παρακάτω για την ανάπτυξη των στελεχών της Διοίκησης;

- Αναπτυξιακή καθοδήγηση σε συμπεριφορές / δεξιότητες (coaching / mentoring)
- Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας
- Συμμετοχή σε συνέδρια σχετικά με την ειδικότητα τους
- E-learning
- Άλλο.....

26. Χρησιμοποιείτε κάποια μέθοδο αξιολόγησης της επιτυχίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζετε;

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω

27. Σε τι βαθμό τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζετε είναι επιδοτούμενα ή καλύπτονται από την επιχείρηση

	0-15%	16%-30%	31-50%	Άνω του 50%
Καλύπτονται από την επιχείρηση				
Επιδοτούμενα προγράμματα				

28. Πως αξιολογείτε την καταλληλότητα των επιδοτούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρονται: (1= καθόλου κατάλληλα, 4=εξαιρετικά κατάλληλα)

1	2	3	4	5
				Δεν γνωρίζω

V.Στοχοθέτηση και διαχείριση της απόδοσης

Διαχείριση της Απόδοσης

29. Η επιχείρηση εφαρμόζει συστηματικά διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της;

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω

29.1. Αν ναι, σε τι ποσοστό των εργαζομένων, σε ποια επίπεδα και με ποια κριτήρια;

Ποσοστό:.....

Επίπεδα

- Ανώτατα/Διευθυντικά στελέχη
- Μεσαία στελέχη

- Εργατο-υπαλληλικό προσωπικό
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):.....

Κριτήρια

- Μετρήσιμους στόχους
- Συμπεριφορές
- Και στα δύο
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):.....

30. Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνδέεται με τις κάτωθι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού:

Πρακτική	Ποτέ	Μερικές Φορές	Συχνά	Πάντα
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πλάνα καριέρας (career paths)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αμοιβές και παροχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Ποιος είναι ο βασικός τρόπος ανταμοιβής των εργαζομένων σας που διακρίνονται για την απόδοσή τους;

- Bonus
- Μισθολογική αύξηση
- Προαγωγή
- Ανακοίνωση στην εταιρεία
- Βραβείο
- Δεν υπάρχει κάποια ανταμοιβή
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΚΛΑΔΙΚΩΝ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΩΝ

Ελληνική

Παλάσκας Θ., Στοφόρος Χ. και Δ. Η. Χαλαμανδάρης (2004), Η Ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Παραγωγής στη Διεθνή Αγορά, ΕΜΦΑΣΗ, τεύχος 20, σελ 28-48.

Παλάσκας Θ., Δ. Χαλαμανδάρης και Στοφόρος Χ. και (2007), Η Θέση της Ελληνικής Παραγωγής (Μεταποίηση) στις Διεθνείς Αγορές, Εκδόσεις ΙΟΒΕ.

Ξενόγλωσση

Archibugi D., (2001), "Pavitt's Taxonomy sixteen years on: a review article", Economics of Innovation and New Technology, vol. 10, pp. 415 – 425.

Arvanitis, S., Hollenstein, H. (1998), Innovative Activity and Firm Characteristics – A Cluster Analysis with Firm-level Data of Swiss Manufacturing, paper presented at the 25th Annual EARIE Conference, Copenhagen, August 27-30.

Bailey, K.D., (1994), Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-102, Thousand Oaks, CA: Sage.

Ballance, R., (1992), European Economic Restructuring: Retrospect and Prospect, in: Cool, K., Neven, D.J., and Walter, I., European Industrial Restructuring in the 1990s, Houndmills, UK: Macmillan, pp. 25-56.

Bell M. & Pavitt K., (1993), Technological accumulation and industrial growth: Contrasts between developed and developing countries, Industrial and Corporate Change, Vol.2, No.2, P.157-210.

Capdevielle M., Cimoli M. and Dutrenit G., (1997), Specialization and Technology in Mexico: A Virtual Pattern of Development and Competitiveness?, International Institute for Applied Systems Analysis, Ladenburg-Austria.

Capelot, E.B., Lambertz, J.E., (1993), Hi-tech products, paper presented at an OECD Seminar on High-Technology Industry and Products Indicators, Paris, 25th to 26th November, 1993.

Celi, G. and A. Smith (2003), "Quality differentiation and the labour market effects of international trade", mimeo, Brighton: University of Sussex.

Cesaratto, S., Mangano, S., (1993), "Technological Profiles and Economic Performance in the Italian Manufacturing Sector", *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 2, pp. 237-256.

Davies, S. and Lyons, B. (eds.), *Industrial Organization in the European Union. Structure, Strategy, and the Competitive Mechanism*, Clarendon Press: Oxford, 1996.

Davies, S., Rondi, L., and Sembenelli, A., (2001), "European Integration and the Changing Structure of EU Manufacturing, 1987-1993", *Industrial and Corporate Change*, vol. 10 (1), pp. 37-75.

Dosi G., Pavitt K. and Soete L. (1990), *The Economics of Technological Changes and International Trade*, New York, Harvester Wheatsheaf.

Evangelista, R., (2000), "Sectoral Patterns of Technological Change in Services," *Economics of Innovation and New Technology* 9, pp. 183-221.

Fischer, M. M., (1980), "Regional Taxonomy. A Comparison of Some Hierarchic and Non-Hierarchic Strategies," *Regional Science and Urban Economics*, 10, pp. 503 – 537.

Gadrey, J., (2000), "The Characterization of Goods and Services: An Alternative Approach," *Review of Income and Wealth*, 46 (3), pp. 369-387.

Guerrieri P., Maggolini P. and Zezza G., (1996), *The Dynamics of International Competitiveness: First Results from an Analysis at the Industry Level*.

Hartzichronoglou, T. (1997), "Revision of the High-Technology Sector and Product Classification", STI Working Paper 997/2, OCDE/GD(97)216, Paris: OECD.

Hill, T.P., (1999), "Tangibles, Intangibles and Services: A New Taxonomy for the Classification of Output", *Canadian Journal of Economics*, 32 (2), pp. 426-46.

Hollenstein, H., (2001), *Patterns and Determinants of International Activities: Are SMEs Different?*, WIFO Working Papers 156, Vienna, 2001.

Hotopp U., Radosevic S. and Bishop K., (2002), *Trade and Industrial Upgrading in Countries of Central and Eastern Europe: Patterns of Scale and Scope-based Learning*, Working Paper No. 23, Centre for the study of economic & social change in Europe, school of Slavonic & East European studies.

Kaniovski, S., Peneder, M., (2002), "On the Structural Dimension of Competitive Strategy", forthcoming in: *Industrial and Corporate Change*, vol. 11 (3).

Kaplinsky R. and Paulino A. S., (2003), Innovation and Competitiveness: Trends in Unit Prices in Global Trade, paper prepared for Keith Pavitt Memorial conference, Freeman Centre, University of Sussex Campus, November 13-15th 2003.

Kubielas S., (1998), Transformation of Technology Patterns of Trade in the CEE Economies, STEEP Discussion Paper No 44.

Lall, S. (2000), "The Technological Structure and Performance of Developing Country Manufactured Exports, 1995-1998, Oxford Development Studies, Vol. 28, No. 3, pp 337-369.

Laursen K. and Drejer I., (1997), Do Inter-sectoral Linkages Matter for International Export DRUID Specialisation? No 97-15 in DRUID Working Papers.

Laursen K. and Meliciani V., (1999), The importance of technology based inter-sectoral linkages for market share dynamics, No 99-10 in DRUID Working Papers.

Levinsohn J., (1994), Competition Policy and International Trade", No 4972 in NBER Working Papers.

Malerba, F, Orsenigo, L., (1996), "Schumpeterian Patterns of Innovation are Technology Specific", Research Policy, 25, pp. 451-478, 1996A.

Mandeng and Fanzylberg (1991), Competitiveness and Specialization of Mexican Exports, Working Paper.

Marsili O., (2001), The anatomy and evolution of industries: technological change and industrial dynamics, Cheltenham, Edward Elgar.

Mc Guckin, R.H., Abbott, T.A., Herrick, P., and Norfolk, L., (1993), Measuring Advanced Technology Products Trade: A New Approach, paper presented at an OECD Seminar on High-Technology Industry and Products Indicators, Paris, 25th to 26th November, 1993.

Miles, I., Tomlinson, M., (2000), Intangible Assets and Service Sectors: The Challenges of Service Industries, in: Buigues, P., Jacquemin, A. and Marchipont, JF, Competitiveness and the Value of Intangible Assets, Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 154-186, 2000.

Montobbio F., (2003), Sectoral patterns of technological activity and export market share dynamics, Cambridge Journal of Economics, Vol.27 P. 523-545.

Mora C. D., (2000), Comparative advantage and intra-industry trade: A panel data analysis for the European Union.

Nelson, R.R. and Winter S.G., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press: Cambridge, Massachusetts, 1982.

Neven D., (1994), *Trade Liberalization with Eastern Nations. How sensitive?* CEPR Discussion Papers, No1000, Center for Economic Policy Research, London.

Neven, D., Wyplosz, C., (1996), "Relative Prices, Trade and Restructuring in European Industry", CEPR Discussion Paper, No. 1451, 1996.

Padoan P. C., (1997), *Technology Accumulation and Diffusion. Is there a regional Dimension?*, World Bank, International Economics Department, International Trade Division, policy research working paper 1781.

Patel P. and Pavitt K. (1988), "The International Distribution and Determinants of Technological Activities", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol 4, pp 35-55.

Pavitt K., (1984), *Sectoral Patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory*, *Research Policy*, Vol.13, P.343-373.

Peneder, M., (2000), *Intangible Assets and the Competitiveness of European Industries*, in: Buigues, P., Jacquemin, A., Marchipont, F. (eds.), *Competitiveness and the Value of Intangible Assets*, Edward Elgar, Cheltenham, 2000.

Peneder, M., (2001), *Entrepreneurial Competition and Industrial Location*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2001.

Soete, L., Miozzo, M., (1989), *Trade and Development in Services: A Technological Perspective*, Working Paper No. 89-031, MERIT, Maastricht, 1989.

Stout, D. et al (1977), *International Price Competitiveness, Non-Price Factors and Economic Performance*, London: National Economic Development Office.

Van Dijk M., (2002), *The Determinants of Export Performance in Developing Countries: The Case of Indonesian Manufacturing*, Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands Working Paper 02.01.

Winter, S.G., (1984), "Schumpeterian Competition in Alternative Technological Regimes", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 5 (3-4), pp. 287-320.

Βιβλιογραφία μεθοδολογίας και διαδικασίας επιλογής δείγματος επιχειρήσεων

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2008), *Η Ελληνική Οικονομία* (τριμηνιαίες εκθέσεις).

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2009), *Η Ελληνική Οικονομία* (τριμηνιαίες εκθέσεις).

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2010), *Η Ελληνική Οικονομία* (τριμηνιαίες εκθέσεις).

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2011), *Η Ελληνική Οικονομία* (τριμηνιαίες εκθέσεις).

Τράπεζα της Ελλάδος, (Διάφορα Έτη), *Έκθεση του Διοικητή*, Αθήνα.

Τράπεζα της Ελλάδος, *Νομισματική Πολιτική 2009-2010*, Αθήνα.

Βιβλιογραφία αποτύπωσης πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Anastasia A. Katou, (2008), «Measuring the impact of HRM on organisational performance»

Anastasia A. Katou, (2012), «Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms»

Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, (2010), «Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector»

BCG, (2011), «Creating People Advantage

Bersin & Associates, (2012) «Development Driven Performance Management», ,European Comparisons 2010, Health & Safety Executive, UK

CRANET (2011), «International Executive Report, Comparative HR Management

EIM Business & Policy Research, Europa Press Release, «Do SMEs create more and better jobs? »

European Foundation for the improvement of Living & Working Conditions, (2009), «European Company Survey

European Foundation for the improvement of Living & Working Conditions, (2009), «Ευρωπαϊκή έρευνα για τους νέους και αναδυόμενους κινδύνους στις επιχειρήσεις, ESENER», European Company Survey

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. 2007, «Managing Human Resources», (2008), «The World's Most Admired Companies and What Makes Them So Great»

Hay Group (2008) «Total Reward Management»,

Hay Group, (2011), «Global Strategic Performance Management»,

Hay Group, (2011), «HR Trends Survey 2011»

Hay Group, Survey (2006), «World's Most Admired Companies»,

Huselid, B. Becker, R. Beatty (2005), «The Workforce Scorecard»

Industrial and Labour Relations Review 1995

MacDuffie J: «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry»

Manpower Group , (2011), «Talent Shortage, 2011 Survey Results»

ManpowerGroup (2011), «The Borderless Workforce Survey2011»

McKinsey , (2011), «Greece 10 Years Ahead. Defining Greece's New Growth Model and Strategy»

Meshoulam, I., & Baird, L. (1987). Proactive Human Resource Management. Human Resource Management, 26(4), 483-502

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. H. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. Journal of Management Studies, 40(6), 1453-1476

Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. Personnel Review, 40(6), 723-741

PWC , (2011), «14th Annual CEO Survey»

Reilly P (1996), Human Resource Planning: An Introduction, IES Report 312

Storey, D. J., G. Saridakis, S. Sen-Gupta, P.K. Edwards and R.A. Blackburn, (2010), «Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size», Human Resources Management

Strategic Workforce Planning at Monsanto (2009)

Sullivan, J. (2002b). 'VP of HR: Stop being surprised', 28 August,

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320

www.drjohnsullivan.com/newsletter/072402.htm

ALBA (2012), «Δείκτης Τάσεων Αγοράς», Α' εξάμηνο του 2012

Α.Δεδουσόπουλος (1998), «Η Πολιτική Οικονομία της Αγοράς», Μέρος 2ο, κεφ 3ο Εκδόσεις Δαρδανός.

Hay Group, (2012), «Ο Αντίκτυπος της Οικονομικής Κρίσης και Τρόποι Αντίδρασης»

Hay Group, (2012), «Τάσεις Αμοιβών στην Ελληνική Αγορά»

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., (2012). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Ερευνητική Μονάδα Περιφερειακής Ανάπτυξης & Πολιτική (ΕΜΠΑΠ), (2010), Δημοσίευση αποτελεσμάτων στο περιοδικό "People Matters"

ΙΟΒΕ-ΣΕΒ-ΕΜΠ, (2012), «Έρευνα στις επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και στις τοπικές αγορές εργασίας»

ΚΕΜ – ΕΒΕΑ, (2011), «Προβλήματα που εμποδίζουν την επιχειρηματικότητα: αποτελέσματα έρευνας»

Λιούκας Σ. (2011), «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα», Τράπεζα της Ελλάδος

Παγκόσμια βάση δεδομένων Hay Insight, Hay Group.

Παπαδάκης, Β. (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Οδηγός κατάρτισης στις ΜΜΕ, (2009), της Γενικής Διεύθυνσης Απασχόλησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

Παπαλεξανδρή, Ε.Γαλανάκη και Λ.Παναγιωτοπούλου (2008), «Συγκριτική Έρευνα Στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

ΣΕΒ, (2011), «Στρατηγικό σχέδιο για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής λειτουργίας των επιχειρήσεων με ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για την εξωστρέφεια: Προβλήματα και προκλήσεις για την ανάπτυξη της εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητας»

Φ. Βούζα , «Διερεύνηση της σχέσης επιχειρησιακής επικοινωνίας & βελτίωση ποιότητας - η περίπτωση της Ελληνικής Βιομηχανίας»

*«Μελέτη, Ανάδειξη και Προώθηση Πρακτικών Προνοητικής Διαχείρισης των Αλλαγών και Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Επιλεγμένων Κλάδων της Οικονομίας»
2ο Παραδοτέο: «Μελέτη ανάδειξης και προώθησης πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»*
