

**ΑΝΩΤΑΤΟ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΤΗΣ ΣΕ 12 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΩΝ ΝΟΜΩΝ ΚΟΡΙΝΘΟΥ, ΖΑΚΥΝΘΟΥ ΚΑΙ ΚΕΡΚΥΡΑΣ**



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
Δρ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:
ΓΚΑΡΓΚΑΣΟΥΛΑ ΕΥΓΕΝΙΑ
ΚΟΜΙΩΤΗ ΕΙΡΗΝΗ
ΠΕΡΟΥΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

ΠΑΤΡΑ 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6376
----------------------	------

Αφιερώνεται

Σ' αυτούς...

που συνεργάζονται με τους άλλους αρμονικά ,
που εργάζονται βλέποντας πέρα από την απλή και πρόσκαιρη απόκτηση υλικών ωφελειών,
που εργάζονται για την δημιουργία , την παραγωγικότητα και την πληρότητα,
που γεμίζουν τη ζωή τους με αγάπη, πίστη, ελπίδα, ευχαρίστηση, κατανόηση,
συμπόνια, υπομονή, επιμονή.

Σ' αυτούς...

τους ανθρώπους που μας στήριξαν και απλόχερα μας πρόσφεραν την βοήθεια τους,
ο καθένας με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο.

Ευγενία ,Ειρήνη ,Αναστασία

Ευχαριστίες ...

Στην πραγματοποίηση της πτυχιακής μας εργασίας συνέβαλαν αρκετοί άνθρωποι , καθένας με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο.

Θα θέλαμε λοιπόν να ευχαριστήσουμε τον σεβαστό μας καθηγητή κ. Δρ. Ευάγγελο Θεοδωράτο, που ως εισηγητής ανέλαβε με ευχαρίστηση να καθοδηγήσει τις προσπάθειες μας για την διεκπεραίωση της παρούσας ομαδικής εργασίας.

Επίσης, θερμές ευχαριστίες στους ιδιοκτήτες, διευθυντές, προϊστάμενους των επιχειρήσεων που δέχτηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις μας και να μας μεταφέρουν τις εμπειρίες τους πάνω στην διαχείριση/ διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα όλων εκείνων που συμβάλλουν στην σωστή και δυναμική εξέλιξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού . Χωρίς την πολύτιμη βοήθεια τους η εργασία μας δεν θα είχε το ίδιο αποτέλεσμα.

Ακόμη, ευχαριστούμε τους ανθρώπους που εργάζονται, στις βιβλιοθήκες των ΑΤΕΙ Πάτρας, Πειραιά και Αιγιάλεου, στο Εργατικό Κέντρο Κορίνθου και στον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων καθώς και τον κ. Μάρρα Κωνσταντίνο μέλος του Επιμελητηρίου Κορινθίας και την κα Τζανέτου, μέλος του διοικητικού συμβουλίου του Συνδέσμου Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού.

Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες ανήκουν στους γονείς μας που μας βοήθησαν, κάνοντας πολλές «θυσίες», στην εισαγωγή μας στο ΑΤΕΙ Πάτρας ψυχικά και υλικά, αλλά και στην όλη πορεία μας μέχρι και την ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
<u>ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ</u>	
<u>Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
<hr/>	
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.	
1.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ	4
1.2 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5
1.2.1 Το προσωπικό της επιχείρησης	5
1.2.2 Οι ευθύνες των στελεχών γραμμής	6
1.2.3 Οι ευθύνες των επιτελικών στελεχών	6
1.2.4 Ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού	7
1.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	7
1.3.1 Μικρές επιχειρήσεις	7
1.3.2 Μεγάλες επιχειρήσεις	8
1.4 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	8
1.5 ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	11
1.5.1 Οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού	12
1.6 ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	14
1.7.1 Η προαγωγή	15
1.7.2 Η μετάθεση	15
1.7.3 Ο υποβιβασμός	16
1.7.4 Η απόλυση	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
<hr/>	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
2.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	17
2.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ	17
2.3 ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ- ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ	18
2.3.1 Ανθρώπινο δυναμικό-Προσφορά και Ζήτηση	18
2.3.2 Πηγές εύρεσης εργατικού δυναμικού	19
2.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20
2.4.1 Μέθοδοι επιλογής	21
2.4.2 Στάδια επιλογής προσωπικού	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
<hr/>	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	30
3.1 ΈΝΝΟΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	30
3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	30
3.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	30
3.3.1 Πρόσωπα αξιολόγησης	30
3.3.2 Στοιχεία για αξιολόγηση	32
3.3.3 Χρόνος αξιολόγησης	32

3.4	ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	34
3.4.1	Μέθοδος αξιολόγησης με βάση πίνακα(check)	34
3.4.2	Μέθοδος της σύγκρισης προσωπικού κατά ζεύγη(Man to man comparison)	35
3.4.3	Μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων(performance measurement)	35
3.4.4	Περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης	36
3.4.5	Μέθοδος συνέντευξης αξιολόγησης	36
3.5	ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1	ΟΡΙΣΜΟΣ-ΕΝΝΟΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	38
4.2	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	39
4.3	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	40
4.3.1	Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	41
4.3.2	Εκπαίδευση έξω από την εργασία	41
4.3.3	Θεραπευτική εκπαίδευση	41
4.3.4	Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας	41
4.4	ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ	43
4.5	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ	43
4.6	ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	44
4.7	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

5.1	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ	46
5.2	ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	46
5.3	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ	47
5.4	ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΑΝ ΚΙΝΗΤΡΑ	48
5.5	ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΙΣΘΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	49
5.5.1	Μισθοί- έννοια και λειτουργία	49
5.5.2	Πακέτα αμοιβών- διάρθρωση	50
5.6	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ	51
5.7	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.1	ΕΝΝΟΙΑ	53
6.2	ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	54
6.3	Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	54
6.4	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ	55
6.5	ΠΩΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΣΦΑΛΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	56
6.5.1	Μέθοδοι αποτροπής υποκειμενικών αιτιών	56
6.5.2	Μέθοδοι αποτροπής αντικειμενικών κινδύνων	57
6.6	ΤΙ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	57
6.6.1	Επαγγελματική υγεία	57
6.6.2	Ψυχική υγεία	58
6.7	ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΠΡΟΤΥΠΙΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000 ΚΑΙ ISO 14000	58

6.7.1 Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000	58
6.7.2 Το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14000	58
6.8 ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ – ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	59
6.8.1 Είδη πρόσθετων παροχών προς τους εργαζόμενους	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

7.1 ΠΑΡΑΠΟΝΑ	61
7.1.1 Έννοια παραπόνου	61
7.1.2. Τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων	61
7.2 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	63
7.2.1 Έννοια της πειθαρχίας	63
7.2.2 Πειθαρχικά μέτρα	63
7.2.3 Πειθαρχικά παραπτώματα	64
7.2.4 Συμπεράσματα- Στόχοι που επιτυγχάνονται	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ- ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

8.1 ΈΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	68
8.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΓΙΑ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΩΜΑΤΕΙΑ	68
8.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	69
8.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΙ	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΈΝΩΣΗΣ

9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	72
9.2 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ-ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ	75
9.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	77

ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	81
ΝΟΜΟΣ ΚΟΡΙΝΘΟΥ	83
ΝΟΜΟΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	118
ΝΟΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	148
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	175
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	179

ΕΠΙΛΟΓΟΣ	182
-----------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	184
---------------------	------------

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο**

Σχήμα 1.1	Η οργάνωση προσωπικού σε μετρίου μεγέθους επιχείρηση	9
Σχήμα 1.2	Εσωτερική οργάνωση προσωπικού μεγάλης επιχείρησης ή υπηρεσίας	10
Σχήμα 1.3	Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Σχήμα 2.1	Έντυπο "πληροφοριακά στοιχεία για συμπλήρωση κενής θέσης"	24
Σχήμα 2.2	Έντυπο "αίτηση πρόσληψης"	25
Σχήμα 2.3	Έντυπο "λίστα ενημέρωσης νέου υπαλλήλου"	28
Σχήμα 2.4	Στάδια προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Σχήμα 3.1	Αξιολόγηση 360 ^ο	31
Σχήμα 3.2	Διαγραμματική απεικόνιση των διαδικασιών και των επιδιώξεων της αξιολόγησης προσωπικού	33
Σχήμα 3.3	Πίνακας αξιολόγησης	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Σχήμα 7.1	Έντυπο "προειδοποίηση υπαλλήλου για συμμόρφωση"	67
-----------	---	----

“ Πάρτε τους ανθρώπους, αλλά αφήστε τα εργοστάσια μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδα τους. Πάρτε τα εργοστάσια μου, αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια και καλύτερα εργοστάσια.”

Andrew Carnegie

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πλαίσια των παρατηρούμενων ραγδαίων εξελίξεων στον οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό τομέα, το θέμα της διοικήσεως του προσωπικού αποκτά συνεχώς και μεγαλύτερη σημασία λόγω των πολλαπλών επιπτώσεων που προκαλούν οι εξελίξεις αυτές σε όλο το φάσμα της οργάνωσης και λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Αναπόφευκτη συνέπεια των εξελίξεων αυτών και κυρίως αυτών που σημειώνονται στον τεχνολογικό τομέα είναι η απομάκρυνση των επιχειρήσεων από τις παραδοσιακά καθιερωμένες μηχανιστικές αντιλήψεις όσον αφορά στην οργάνωση της εργασίας, στην οργανωτική τους διάρθρωση και την ιεραρχική κατάταξη των λειτουργιών τους, καθώς επίσης και στο χειρισμό των θεμάτων που αφορούν στον ανθρώπινο παράγοντα.

Ο ανθρώπινος παράγοντας, μέσα σε ένα ζωντανό οργανισμό όπως είναι η επιχείρηση, αποτελεί τον κυριότερο πόρο. Είναι πιο σημαντικός από τα κτίρια, τις μηχανές και τα συστήματα, διότι κάνεις από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο. Η συμμετοχή του ανθρώπου θεμελιώνεται, είτε μέσω της καταβολής της μυϊκής του δύναμης, είτε κυρίως μέσω της διάνοιας του.

Το ερώτημα που τίθεται σε αυτό το σημείο είναι, το πώς θα μπορέσει η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός να εκμεταλλευτεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να καταφέρει να υλοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει. Η απάντηση δίνεται από την διοίκηση προσωπικού.

Η διοίκηση προσωπικού επιδιώκει μια ορθή θεμελίωση θεωρίας, αρχών κι εφαρμογής για εκείνους των οποίων οι θέσεις απαιτούν γνώσεις και δεξιότητες σε διοίκηση (management). Η κατάρτιση σε διοίκηση προσωπικού και ανθρώπινες σχέσεις είναι ουσιώδης, όχι μόνο σε εκείνους που βρίσκονται σε γενικές διευθυντικές θέσεις και τμήματα προσωπικού, αλλά επίσης και σε επαγγελματικά και επιστημονικά στελέχη.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα τελευταία χρόνια ο όρος “διοίκηση προσωπικού” αναφέρεται ως “διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή ανθρώπινων πόρων”. Στην μετάβαση αυτή φαίνεται ο ανθρώπινος παράγοντας ως ένα δυναμικό το οποίο έχει επιθυμίες, ανάγκες, προσδοκίες, που χρειάζεται να συμμετέχει ενεργά και να αναπτύσσεται μέσα στους κόλπους της επιχείρησης. Στην εργασία αναφέρεται ο παραδοσιακός ορισμός, χωρίς να θέλουμε να απορρίψουμε την εξέλιξη και την ιδιαίτερη αποδεκτή σημασία νέου όρου.

Η διοίκηση προσωπικού, λοιπόν, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο μέρος της διαδικασίας διοικήσεως (του management) και όχι κάτι που ενδιαφέρει μόνο το τμήμα προσωπικού. Η δημιουργία και η λύση ανθρωπίνων προβλημάτων στην εργασία συνδέονται στενά και δεν μπορούν να χωριστούν. Στην πραγματικότητα πρέπει να υπάρχει μια συνεργατική προσπάθεια μεταξύ της υπηρεσίας προσωπικού και του οποιοδήποτε άλλου στελέχους, αφού τα πιο σπουδαία προβλήματα σ' έναν οργανισμό είναι τα ανθρώπινα προβλήματα. Το ειδικευμένο σε θέματα προσωπικού στέλεχος (όπως ο προσωπάρχης, ο διευθυντής προσωπικού κλπ) διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού, παρέχει συμβουλές και υπηρεσίες και έτσι βοηθάει κάθε άλλο στέλεχος (μάντζερ) να επιτελέσει ένα πιο αποτελεσματικό έργο.

Με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση προσωπικού δεν περιορίζεται στα παραδοσιακά θέματα της όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, η πρόληψη ατυχημάτων αλλά επεκτείνεται και σε κάλυψη θεμάτων όπως είναι οι εργασιακές σχέσεις (συνδικαλισμός), οι κανονισμοί και κανόνες πειθαρχίας, ο χειρισμός παραπόνων των εργαζομένων, οι πρόσθετες παροχές, η υγεία και σε διάφορες άλλες εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους.

Συγκεκριμένα, στο περιεχόμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση και επεξεργασία της έννοιας της διοίκησης προσωπικού, για την προσέγγιση της αποτελεσματικότητας, καθώς και του τρόπου με τον οποίο συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Πέρα όμως, από την θεωρητική προσέγγιση της σημασίας της διοίκησης προσωπικού, γίνεται μια προσπάθεια να εντοπιστεί ο βαθμός εφαρμογής της στην σύγχρονη επιχειρησιακή πρακτική. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, επισκεφθήκαμε τέσσερις βιομηχανικές επιχειρήσεις στο νομό Κορίνθου, οι οποίες ασχολούνται με την επεξεργασία πρώτων υλών και την εμπορία των παραγόμενων προϊόντων τους και οχτώ τουριστικές επιχειρήσεις των νομών Ζακύνθου και Κέρκυρας, οι οποίες ασχολούνται με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και συλλέξαμε στοιχεία διαμέσου ερωτηματολογίων.

Παρόλα αυτά, πρέπει να τονιστεί πως η διοίκηση προσωπικού δεν αποτελεί ένα κιβώτιο με εργαλεία, για να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την κατεύθυνση και τον έλεγχο των υπαλλήλων-εργατών(υφισταμένων). Είναι περισσότερο ένα πλαίσιο αναφοράς, μια κατανόηση και μια εφαρμογή θεωρίας, εννοιών και αρχών έτσι που κάθε μάντζερ με τα απαιτούμενα προσόντα να προσαρμόζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

Υστερα από τα παραπάνω, μπορεί να θεωρηθεί πως η διοίκηση προσωπικού είναι ένα εργαλείο που παρέχεται σήμερα στις επιχειρήσεις. Αυτές θα το χρησιμοποιήσουν στην διάρκεια των προσπαθειών τους για σωστή επιλογή και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, καθώς επίσης και για την οργάνωση και ανάπτυξη των προσπαθειών των ίδιων των ατόμων. Αντικειμενικός σκοπός, λοιπόν, της διοίκησης προσωπικού είναι τα υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, προσαρμοστικότητας, εργασιακής ειρήνης και παραγωγικότητας για την πραγμάτωση των στόχων των επιχειρήσεων, των εργαζομένων και της κοινωνίας.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

“Η διοίκηση πρέπει να έχει την υποστήριξη όλων των εργαζομένων. Δεν μπορώ να σκεφτώ τίποτα πιο σημαντικό”.
Robert Crandall.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

1.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ.

Διοίκηση προσωπικού(Personnel Management) είναι η στρατολόγηση(δηλ. αναζήτηση και εξεύρεση), η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση κι η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες. Οι ανθρωπίνι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα- αδιάφορο τι ρόλο παίζουν- τα οποία απασχολούνται σ’ οποιεσδήποτε δραστηριότητες του. Ένας οργανισμός μπορεί να είναι μια βιομηχανία, μια ασφαλιστική εταιρεία, μια δημόσια υπηρεσία, ένα νοσοκομείο, ένα πανεπιστήμιο, μια κοινωνική λέσχη, ένα σχολικό σύστημα κλπ. Μπορεί ο οργανισμός αυτός να είναι μικρός ή μεγάλος, απλός ή περίπλοκος.

Καθώς η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη κι η αξιοποίηση των ανθρώπων αποτελούν ολοκληρωμένες απόψεις κάθε οργανωμένης προσπάθειας, η διοίκηση ή υπηρεσία προσωπικού είναι εγγενής σ’ όλους τους οργανισμούς, αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι ένα τμήμα με αυτό το όνομα. Η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας κι έχει ρίζες και κλάδους που εκτείνονται σ’ ολόκληρο τον οργανισμό και πιο πέρα απ’ αυτόν. Είναι φανερό λοιπόν, πως η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών¹.

Η διοίκηση προσωπικού σαν «υπηρεσία προσωπικού» μιας επιχείρησης αντιμετωπίζεται σαν ξεχωριστό τμήμα στην τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης, όπως τα τμήματα παραγωγής, μάρκετινγκ κλπ. που εκτελεί όμως επιτελική λειτουργία και έχει την ευθύνη, αφ’ ενός για όλες τις δραστηριότητες που αφορούν το προσωπικό μιας επιχείρησης, όπως η πρόσληψη, αξιολόγηση, εκπαίδευση, αμοιβή, ασφάλεια κλπ(οι ειδικές λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού που αναφέραμε) και αφ’ ετέρου για όλες τις γραφειοκρατικές εργασίες που αφορούν το προσωπικό, όπως η τήρηση στοιχείων των εργαζομένων(ατομικοί φάκελοι, μητρώα και καρτέλες, συμβάσεις πρόσληψης, παρακολούθηση δελτίου ή βιβλίου παρουσίας, στατιστικές, διαγράμματα κλπ). Επικεφαλής της υπηρεσίας προσωπικού είναι ο υπεύθυνος ή διευθυντής προσωπικού.

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις(π.χ. 25-50 εργαζομένων) δεν έχουν ξεχωριστό τμήμα ή υπηρεσία προσωπικού. Εδώ, ο ίδιος ο εργοδότης έχει την ευθύνη πρόσληψης στελεχών, ή τις περισσότερες φορές παραχωρεί σε στελέχη του την παραπάνω ευθύνη πρόσληψης καθώς και την εκπαίδευση ή

1. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος Κ., Διοίκηση Προσωπικού, Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Αθήνα 1991

εκμάθηση, πειθαρχία, καθορισμό αμοιβής ή λοιπές ενέργειες για το προσωπικό. Βέβαια, στις μικρές επιχειρήσεις, το όλο βάρος της πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού, στρέφεται στην παραγωγή και τις πωλήσεις, θεωρώντας ότι τα δύο αυτά τμήματα είναι τα σημαντικότερα της επιχείρησης. Η φιλοσοφία τους είναι: «Να μην σταματούν οι μηχανές παραγωγής και οι πωλήσεις». Έτσι όμως δεν διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού, γιατί κάθε επιχείρηση πρέπει να προβλέπει στο μέλλον αλλά και να είναι έτοιμη να αντιμετωπίζει κάθε ανταγωνισμό. Δυστυχώς, αυτό γίνεται σε πολλές επιχειρήσεις και μάλιστα σε μεγάλη έκταση από πολλούς επιχειρηματίες που δεν έχουν γνώση από οργάνωση και διοίκηση προσωπικού αφ' ενός και αφ' ετέρου, δεν θέλουν να αναθέσουν εξουσία σε ειδικευμένο προσωπικό για να μην επιβαρυνθούν με μεγαλύτερη δαπάνη, και ακολουθούν τον παραδοσιακό τρόπο παραγωγής.

Αν στις μικρές επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού είναι απαραίτητη, στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι απόλυτα αναγκαίο, να έχουν ένα τμήμα προσωπικού ή διεύθυνση προσωπικού εντελώς ξεχωριστά, που να αντιμετωπίζει όλα εκείνα τα προβλήματα και τις ενέργειες που περικλείονται στην έννοια της Διευθύνσεως προσωπικού.

1.2 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

1.2.1 Το προσωπικό της επιχείρησης.

Όλοι οι άνθρωποι που απασχολούνται σε μια επιχείρηση, ανεξάρτητα με το ρόλο που παίζουν και τις δραστηριότητες που έχουν, αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους ή το προσωπικό της.

Το προσωπικό που εργάζεται σε μια επιχείρηση κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες: το διοικητικό προσωπικό και το εκτελεστικό προσωπικό. Το διοικητικό αποτελούν τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και το εκτελεστικό αποτελούν(ανάλογα με το είδος της επιχείρησης), οι εργάτες ή υπάλληλοι ή και τα δύο.

Οι εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου, χωρίς να έχουν καμιά ευθύνη επίβλεψης για την εργασία των άλλων εργαζομένων της επιχείρησης.

Αντίθετα, τα διοικητικά στελέχη αποτελούν το προσωπικό εκείνο μιας οργάνωσης που έχει την εξουσιοδότηση και αρμοδιότητα να κατευθύνει τις δραστηριότητες των λοιπών εργαζομένων. Επομένως, προϋπόθεση για να ασκεί κανείς καθήκοντα διοικητικού στελέχους είναι να έχει υφιστάμενους.

Περαιτέρω, τα στελέχη κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκονται στην τυπική οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή σε στελέχη α' επιπέδου ή Ανώτατα στελέχη, σε στελέχη β' επιπέδου ή Μέσα στελέχη και σε στελέχη γ' επιπέδου ή Κατώτερα στελέχη.

Σημαντικός είναι επίσης ο διαχωρισμός των στελεχών σε Γραμμικά(LINE) και επιτελικά(STAFF) διοικητικά στελέχη. Οι δύο τύποι αυτών των στελεχών μοιάζουν μεν στο ότι είναι

εξουσιοδοτημένοι να κατευθύνουν την εργασία των λοιπών εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Διαφέρουν δε στο ότι: στα Γραμμικά στελέχη έχει ανατεθεί η ευθύνη βασικών τομέων της επιχείρησης(Τμήμα παραγωγής, Μάρκετινγκ κλπ) και της πραγματοποίησης των βασικών τους στόχων και έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη των στόχων ολόκληρης της επιχείρησης. Αντίθετα, τα Επιτελικά στελέχη έχουν την ευθύνη να βοηθούν και να συμβουλεύουν τα Γραμμικά στελέχη για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Το στέλεχος προσωπικού είναι επιτελικό στέλεχος το οποίο έχει την αρμοδιότητα να βοηθά όλα τα στελέχη γραμμής σε θέματα προσωπικού.

1.2.2 Οι ευθύνες των στελεχών γραμμής.

Οι ευθύνες των στελεχών γραμμής για την αποτελεσματική Διοίκηση του Προσωπικού ενός οργανισμού ή επιχείρησης, μπορούν να σκιαγραφηθούν σύμφωνα με την άποψη μιας μεγάλης εταιρείας, με τις ακόλουθες γενικές επικεφαλίδες:

1. Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη εργασία.
2. Προσανατολισμός των νέων εργαζομένων στην επιχείρηση.
3. Εκπαίδευση για τις νέες θέσεις εργασίας.
4. Βελτίωση της απόδοσης της εργασίας.
5. Επίτευξη δημιουργικής συνεργασίας και ανάπτυξη ομαλών εργασιακών σχέσεων.
6. Ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης.
7. Έλεγχος των κοστών εργασίας,
8. Ανάπτυξη των δυνατών ικανοτήτων κάθε ατόμου.
9. Δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού επιπέδου των εργαζόμενων.
10. Προστασία της υγείας και των φυσικών καταστάσεων των εργαζομένων.

Στις μικρές επιχειρήσεις, τα στελέχη γραμμής μπορούν να διεκπεραιώνουν όλα αυτά τα καθήκοντα που αναφέρονται στη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού, χωρίς βοήθεια. Αλλά, όσο η επιχείρηση μεγαλώνει τα στελέχη χρειάζονται την βοήθεια εξειδικευμένης γνώσης και τη συμβολή ενός ειδικευμένου επιτελικού στελέχους προσωπικού.

1.2.3 Οι ευθύνες των επιτελικών στελεχών.

Ο διευθυντής ή προϊστάμενος προσωπικού ή προσωπάρχης είναι το στέλεχος της επιχείρησης το οποίο προϊστάται στο τμήμα προσωπικού, στο οποίο ασκεί γραμμική εξουσία. Σαν γραμμικό στέλεχος είναι υπεύθυνος για τους στόχους και τις δραστηριότητες του τμήματος του. Ενώ, σαν επιτελικό στέλεχος, λόγω της επιτελικής θέσης της υπηρεσίας προσωπικού στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, προσφέρει υπηρεσίες αφ' ενός προς την ανώτατη διοίκηση(μεριμνά για την εφαρμογή της πολιτικής σε θέματα προσωπικού) και αφ' ετέρου στα άλλα γραμμικά στελέχη(τα βοηθάει και τα συμβουλεύει σε θέματα προσωπικού).

1.2.4 Ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που υπάρχουν στο ρόλο του διευθυντή προσωπικού είναι:

1. Η ανεξαρτησία που πρέπει να δίνεται από την επιχείρηση στον υπεύθυνο προσωπικού.
2. Η εμπιστοσύνη που πρέπει να εμπνέει σε όλους τους εργαζόμενους και αυτή που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι προς αυτόν.
3. Είναι ο "διαιτητής" σε κάθε αντιμαχόμενη παράταξη μέσα στην επιχείρηση.
4. Θα πρέπει να είναι ο φορέας της αλλαγής μέσα στην επιχείρηση.
5. Θα πρέπει να είναι το άτομο που θα υποκινήσει για καινοτομίες και που θα βλέπει μακριά για το μέλλον της επιχείρησης και του προσωπικού της.
6. Θα πρέπει να είναι δίκαιος, προσιτός, αγαπητός αλλά και αυστηρός.
7. Θα πρέπει να πείθει την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης και τους συνδικαλιστές ότι μόνο με την συνεργασία μπορούν να λυθούν όλα τα προβλήματα.

1.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

1.3.1 Μικρές επιχειρήσεις.

Στις μικρές επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν πολύ μικρό αριθμό ανθρώπων και χαρακτηρίζονται από περιορισμένο κύκλο δραστηριοτήτων, τα προβλήματα του προσωπικού αντιμετωπίζονται από ένα γραφείο ή υπηρεσία γενικής αρμοδιότητας η οποία είναι συνήθως γνωστή με τον όρο *γραμματεία, γραφείο ή υπηρεσία διοικήσεως*, χωρίς βέβαια να αποκλείεται και η υπαγωγή του θέματος αυτού στο λογιστήριο. Χαρακτηριστικό, πάντως της υπηρεσίας αυτής, ανεξάρτητα από τον τίτλο, είναι η αρμοδιότητα της για την αντιμετώπιση του συνόλου των διοικητικών προβλημάτων της επιχείρησης (όπως είναι π.χ. η οργάνωση, οι προμήθειες, η τήρηση λογαριασμών κλπ). Έτσι στις περιπτώσεις αυτές, τα θέματα του προσωπικού αποτελούν ένα μέρος από το σύνολο των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η υπηρεσία αυτή, πράγμα που σημαίνει ότι εφ' όσον δεν υπάρχει ανεπτυγμένο σύστημα καταμερισμού της εργασίας, ορισμένες λεπτομέρειες που αφορούν το προσωπικό, όπως άλλωστε και στα άλλα διοικητικά προβλήματα, πιθανόν να παραβλέπονται.

Το γεγονός αυτό, όπως είναι φυσικό συνιστά καθ' εαυτό ένα βασικό μειονέκτημα του συστήματος. Όμως το μειονέκτημα αυτό σε πολλές περιπτώσεις αντιμετωπίζεται με την ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη ψυχολογική ικανοποίηση του προσωπικού, σε αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού και του οργανισμού εν γένει.

Πάντως, και στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων υπάρχει ένα πλήθος προβλημάτων (όπως οι προαγωγές, η μισθοδοσία, η ασφάλεια, η εκπαίδευση, οι άδειες κλπ), που αντιμετωπίζονται από μια δεδομένη οργανωτική διάρθρωση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και την έκταση των αρμοδιοτήτων του.

1.3.2 Μεγάλες επιχειρήσεις.

Σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις μικρές επιχειρήσεις, στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διακρίνονται για τον σαφή καταμερισμό των έργων, τα προβλήματα του προσωπικού αντιμετωπίζονται από ειδική υπηρεσία, η οποία αποτελεί ανεξάρτητη μονάδα, υπαγόμενη απ' ευθείας στην Διοίκηση της επιχείρησης. Είναι, ακόμη, δυνατό ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού και τον όγκο των προβλημάτων που αντιμετωπίζει να έχει τη μορφή του τμήματος ή της διεύθυνσης, ανάλογα βέβαια και με τον αριθμό των προσώπων που απασχολεί η επιχείρηση.

Η υπηρεσία αυτή είναι γνωστή με τον τίτλο *γραφείο προσωπικού* ή *τμήμα προσωπικού* ή και *Διεύθυνση προσωπικού*, ο Προϊστάμενος, από την άλλη, της υπηρεσίας αυτής είναι συνήθως γνωστός με τον τίτλο *προσωπάρχης*.

1.4 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Ως προς τη θέση της υπηρεσίας προσωπικού στην τυπική οργανωτική δομή μιας επιχείρησης, αποτελεί ένα ξεχωριστό επιτελικό τμήμα, το οποίο έχει άμεση σχέση και επικοινωνία με την Ανώτατη Διοίκηση, καθώς και με όλα τα άλλα τμήματα. Στο σημείο αυτό έγκειται και η διαφορά της υπηρεσίας προσωπικού με τα άλλα τμήματα (που ανήκουν τα ιεραρχικά- γραμμικά- Line και επιτελικά Staff στελέχη), στο ότι δηλαδή εισχωρεί σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Της ίδρυσης ενός τμήματος προσωπικού θα πρέπει να προηγείται μια προσεκτική ανάλυση των αναγκών του οργανισμού, μια εκτίμηση προς διεκπεραίωση καθηκόντων και του απαιτούμενου γι' αυτό προσωπικού.

Σ' ένα μικρό οργανισμό, ο Διευθυντής Προσωπικού μπορεί να είναι ο μόνος πλήρους απασχόλησης ειδικός· σ' ένα μεγάλο οργανισμό μπορεί να πλαισιώνεται από μια ομάδα πλήρους απασχόλησης ειδικών, που είναι υπεύθυνοι απέναντι σ' αυτόν. Εκτός από το ειδικευμένο επαγγελματικό δυναμικό, ένα τμήμα προσωπικού πρέπει να έχει επαρκή υποστήριξη από υπαλλήλους.

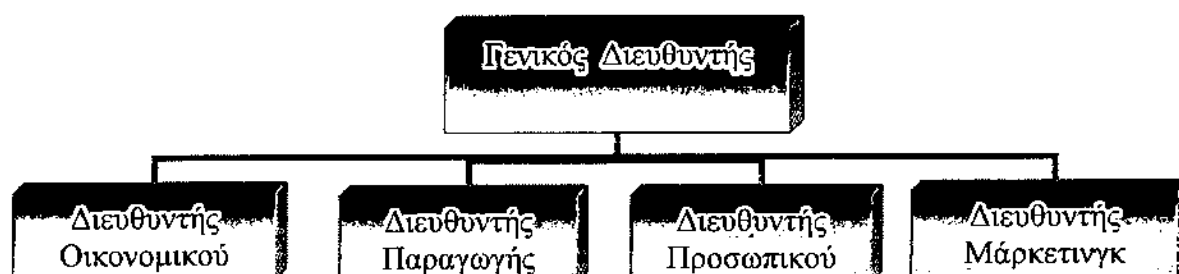
Για μια επιχείρηση, π.χ. 3000 ατόμων, μια τυπική οργανωτική δομή για το τμήμα προσωπικού-βιομηχανικών σχέσεων φαίνεται στο σχήμα 1.1. Ο Διευθυντής της Υπηρεσίας Προσωπικού φαίνεται να αναφέρεται στο γενικό διεύθυνοντα και βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο στη δομή, όπως ο επικεφαλής του οικονομικού, της παραγωγής και του μάρκετινγκ. Οι κυριότερες λειτουργίες ή καθήκοντα του τμήματος προσωπικού φαίνονται στο σχήμα 1.2. Σ' αυτό το παράδειγμα υποτίθεται πως οι εργαζόμενοι στην παραγωγή και τη συντήρηση αντιπροσωπεύονται από σωματείο και γι' αυτό περιλαμβάνεται και υπεύθυνος σε εργατικές σχέσεις.

Αναφορικά με τον αριθμό των ατόμων μιας υπηρεσίας προσωπικού πρέπει να ειπωθεί πως αυτό εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης που καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Για παράδειγμα, μερικές επιχειρήσεις δεν έχουν προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό ή τα στελέχη τους κι άλλες ίσως δεν έχουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης του έργου ή της απόδοσης κι ακόμα, ίσως ποτέ δεν ασχολούνται με έρευνα γύρω από τα θέματα αμοιβών. Είναι

επίσης δυνατό να προσφέρουν στοιχειώδης πρώτες βοήθειες και το πρόγραμμα πρόληψης ατυχημάτων να είναι περίπου ανύπαρκτο. Σε τέτοια περίπτωση, το τμήμα προσωπικού είναι ολιγάριθμο, με σοβαρή οικονομία σε μισθούς, αδιάφορο αν η επιχείρηση αυτή είναι βέβαιο πως θα υποφέρει εξαιτίας της χαμηλής ανεπάρκειας των εργαζομένων της, των περισσότερων εργατικών ατυχημάτων, του χαμηλού ηθικού και των πολλών προβλημάτων ανθρωπίνων σχέσεων.

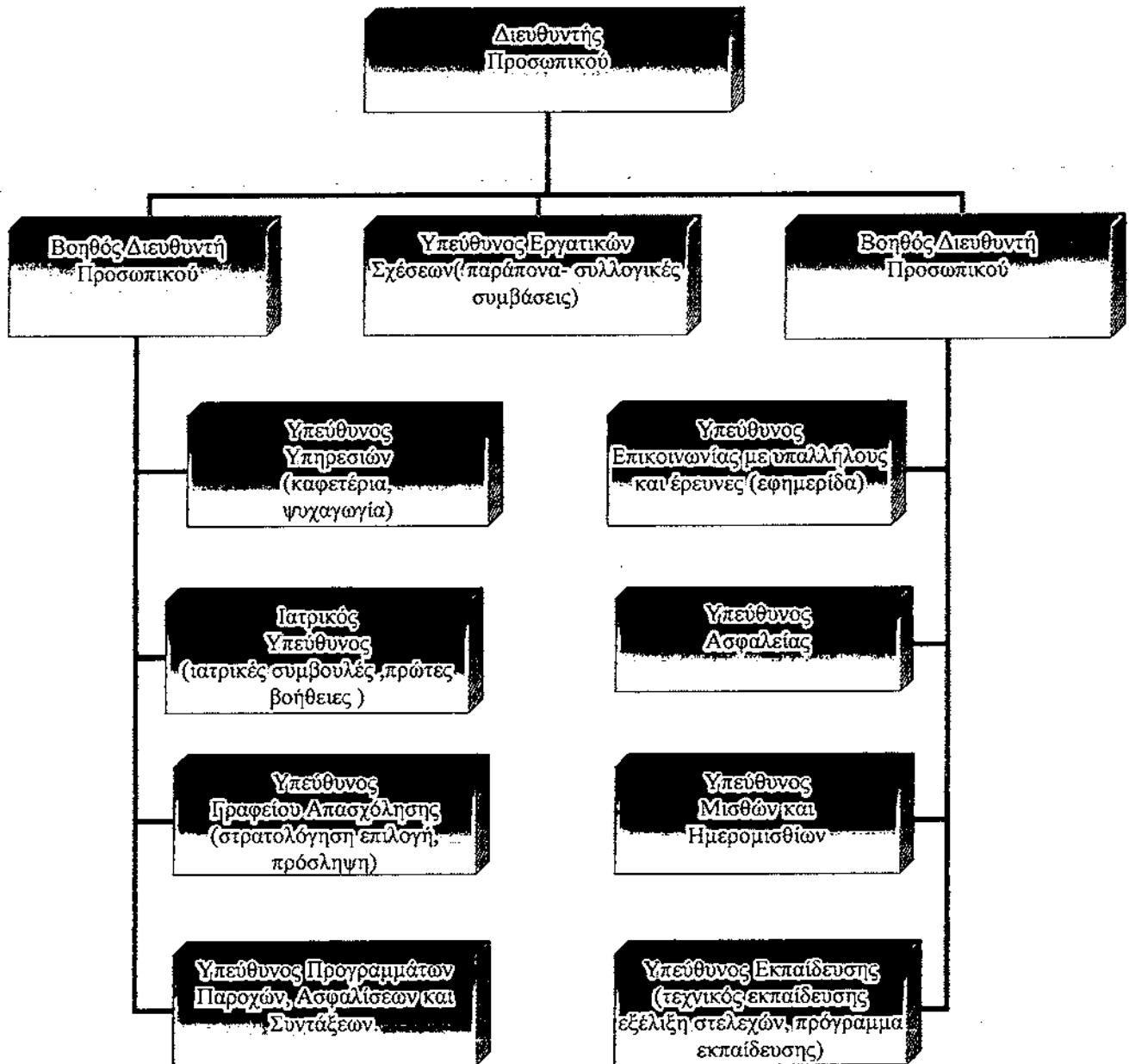
Ωστόσο, από τις έρευνες συμπεραίνεται πως ο κανονικός αριθμός σε επιστημονικά και τεχνικά στελέχη του τμήματος προσωπικού για τα διάφορα είδη των επιχειρήσεων κυμαίνεται από 0,60- 0,90 για 100 εργαζόμενους. Συνήθως, η αναλογία αυτή τείνει να είναι 0,90% για τις μικρές και 0,60% για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, αν πάρουμε σαν βάση το 0,75% σαν κάτι κανονικό για την παραπάνω επιχείρηση των 3000 εργαζομένων, θα βρούμε πως 25 άτομα περίπου θα χρειαστούν για επάνδρωση της υπηρεσίας προσωπικού με ειδικευμένες θέσεις όπως π.χ. του αναλυτή έργου, του μηχανικού ασφαλείας(πρόληψης ατυχημάτων) του αρμόδιου για συνεντεύξεις κλπ¹.

Για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν παράρτημα σε διάφορα μέρη της χώρας και μερικές φορές και στο εξωτερικό, διακρίνουμε τρεις βαθμίδες διοικήσεως: την κεντρική ανώτατη διοίκηση, την περιφερειακή και την τοπική. Συχνά είναι αποκεντρωμένες με την έννοια πως κάθε περιφερειακός και τοπικός μάνατζερ έχει ικανότητα προσανατολισμού στο κέρδος. Κατέχει γενική εξουσία κι ευθύνη στη μονάδα του για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έχει σχεδόν όλες τις επιτελικές εξυπηρετήσεις όπως προσωπικού, αγορών, μηχανικών, λογιστικών κλπ στη δικαιοδοσία του για να πραγματοποιήσει τους στόχους της μονάδας του. Αυτές οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στη κεντρική διοίκηση, καθώς και σε κάθε παράρτημα της επιχείρησης. Έτσι, ο υπεύθυνος προσωπικού μιας τοπικής διοίκησης π.χ. υπάγεται στον τοπικό μάνατζερ και παίρνει κατευθύνσεις πολιτικής και τεχνική βοήθεια από την ομάδα προσωπικού της κεντρικής διοίκησης. Κατέχει θέση ίση με εκείνη των άλλων κύριων στελεχών, όπως είναι ο αρχιμηχανικός, ο διευθυντής παραγωγής κλπ.



Σχήμα 1.1 Η οργάνωση προσωπικού σε μετρίου μεγέθους επιχείρηση.

1. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος Κ., Διοίκηση Προσωπικού, Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Αθήνα 1991



Σχήμα 1.2 Εσωτερική οργάνωση προσωπικού μεγάλης επιχείρησης ή υπηρεσίας.

1.5 ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εξουσιοδοτημένη με ποικίλες αρμοδιότητες, που καλύπτουν τα θέματα του προσωπικού που ασχολείται στην επιχείρηση. Η σχέση με τους άλλους τομείς του οργανισμού είναι βοηθητική και συμβουλευτική, όπως συμβαίνει άλλωστε και με κάθε άλλη επιτελική μονάδα η οποία δημιουργείται ακριβώς για να έχουμε τα πλεονεκτήματα του ειδικευμένου ταλέντου και γνώσης.

Δεν υπάρχουν απόλυτα πρότυπα πρακτικής, ούτε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ίδιες μεθόδους σε όλες τις επιχειρήσεις. Διαφορετικές μέθοδοι χρειάζονται να εφαρμόζονται κατά κλάδους δραστηριότητας αλλά ακόμα και μεταξύ διαφόρων επιχειρήσεων.

Γενικά, ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

1. *Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού.*

Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού ή υπεύθυνος προσωπικού ή διευθυντής, είναι το άτομο που περισσότερο συμβάλλει στην δημιουργία της πολιτικής του προσωπικού του οργανισμού για την αντιμετώπιση των εμφανιζόμενων προβλημάτων ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται. Φυσικά, η πρόταση η σχετική με την πολιτική γίνεται από τον υπεύθυνο προσωπικού, πλην όμως η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του ανώτατου μανατζμεντ(διευθύνοντος συμβούλου, προέδρου, γενικού διευθυντή κλπ). Κατά την πρόταση νέας πολιτικής ή αναθεώρησης της παλιάς, ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού οφείλει να προσκομίζει όλα τα στοιχεία που την επιβάλλουν, δηλαδή ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, έκθεση για το πώς αυτά αντιμετωπίζονται από άλλες επιχειρήσεις, αποτελέσματα συζήτησης του με συνεργάτες κι υφισταμένους κλπ. Μόνο για μικρά θέματα μπορεί ο ίδιος να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού ενδεδειγμένης πολιτικής.

Οι εργασίες που χαράσσουν την πολιτική της επιχείρησης έχουν μελλοντικούς αντικειμενικούς στόχους και η συμβολή του Διευθυντή προσωπικού έχει καθοριστική σημασία.

2. *Συμβουλεύει.*

Όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, το μεγαλύτερο μέρος δραστηριότητας αυτών που ασχολούνται με εργασία προσωπικού αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα διοικητικά γραμμικά στελέχη(line). Για παράδειγμα, όταν ένας εργοδηγός έχει πρόβλημα πειθαρχίας των υφισταμένων του ή αντιμετωπίζει παράπονα για κατανομή υπερωριών στους εργαζομένους, αναμένεται τότε από τον διευθυντή προσωπικού και τους συνεργάτες του να βοηθήσουν στο χειρισμό αυτών των προβλημάτων. Η υπηρεσία προσωπικού, λοιπόν, μπορεί να συντελέσει τόσο στη διατήρηση της δομής της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού, της επιχείρησης ή της υπηρεσίας όσο και στην υποβοήθηση κατά τον ίδιο χρόνο της ικανοποίησης των εργαζομένων.

3. *Προσφέρει υπηρεσίες.*

Η λειτουργία αυτή φαίνεται στα θέματα με τα οποία ασχολείται η διοίκηση προσωπικού, όπως είναι οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, οι πρόσθετες παροχές προς τους εργαζόμενους και άλλα.

4. *Ελέγχει.*

Το τμήμα προσωπικού είναι εκείνο που παρακολουθεί τις ιεραρχικές ή γραμμικές και επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με τη συμμόρφωση τους με την καθιερωμένη πολιτική και τις εφαρμογές της. Στο σημείο αυτό, ο έλεγχος είναι ανάλογος με εκείνον της παραγωγής και της ποιότητας. Για παράδειγμα, "γίνονται κάθε εβδομάδα συσκέψεις των τμημάτων σχετικές με την πρόληψη ατυχημάτων;", "σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζομένου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία;".

Για την επιτυχία στις ενέργειες ελέγχου, το τμήμα προσωπικού πρέπει να αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη, να τα συμβουλεύει και να τα εκπαιδεύει σχετικά με την ανάγκη συμμόρφωσης τους προς τις καθορισμένες αρχές, την πολιτική, τις διαδικασίες και την πρακτική. Όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται λύση του προβλήματος, τότε θα πρέπει να παραπέμπεται στην δικαιοδοσία του ανώτατου μάνατζερ.

Από όλα αυτά γίνεται φανερή η σημασία και το μέγεθος ευθύνης της υπηρεσίας προσωπικού και ότι δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν οι λειτουργίες προσωπικού από τα καθημερινά προβλήματα παραγωγής, κόστους και ποιότητας, κατά την αντιμετώπιση των οποίων αναφύονται πολλά προβλήματα προσωπικού.

1.6 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Παρόλο που υπάρχει ποικιλία στο περιεχόμενο των ενεργειών του τμήματος προσωπικού από επιχείρηση σε επιχείρηση, εξαιτίας ειδικών συνθηκών, μπορεί να ειπωθεί πως οι βασικότερες λειτουργίες και η διαίρεση ευθυνών μεταξύ της επιτελικής μονάδας προσωπικού και των γραμμικών στελεχών είναι οι ακόλουθες:

1. **Πρόσληψη.** Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει τη στρατολόγηση(εξεύρεση εργατικού δυναμικού), την επιλογή και την εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό.
2. **Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας.** Σ' όλα αυτά τα καθήκοντα το τμήμα προσωπικού εργάζεται κυρίως σαν συντονιστής περισσότερο. Για παράδειγμα, η απόφαση για την πλήρωση μιας κενής θέσης από μέσα(προαγωγή) ή έξω από την επιχείρηση(πρόσληψη) συχνά παίρνεται σε συνεργασία του υπεύθυνου προσωπικού και του προϊστάμενου του αντίστοιχου τμήματος. Ωστόσο, στην περίπτωση αυτή η μεγαλύτερη ευθύνη ανήκει στον δεύτερο.
3. **Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.** Η λειτουργία αυτή γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο που παίζει το ρόλο του διδάσκοντα. Για τις γενικότερες ανάγκες εκπαίδευσης, η υπηρεσία προσωπικού συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
4. **Πολιτική μισθών και ημερομισθίων.** Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη θα εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου-θέσης(όχι εργαζόμενου), ενώ η ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θα αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής κάθε βαθμού.
5. **Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων.** Ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει θέματα όπως η ιατρική εξέταση πριν από την πρόσληψη, ανθυγιεινά έργα, πρώτες

βοήθειες και άλλα. Παράλληλα, το πρόγραμμα πρόληψης ατυχημάτων περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευση και επιβολή κανονισμών για πρόληψη ατυχημάτων και άλλα. Οι υπεύθυνοι των προγραμμάτων αυτών του τμήματος προσωπικού, συνεργάζονται στενά με όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

6. Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Συνήθως, πριν τεθούν σε εφαρμογή υποβάλλονται για έγκριση στα ανώτερα στελέχη.

7. Εργασιακές Σχέσεις(Labor Relations). Ο υπεύθυνος εργατικών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν το μέλος-κλειδί της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο(συνδικαλιστικό), συχνά ενεργώντας σαν ο κύριος αντιπρόσωπος εκ μέρους του μάνατζμεντ.

8. Ωφελήματα και εξυπηρέτησεις προς τους εργαζόμενους. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται θέματα όπως οι συντάξεις, η ομαδική ασφάλιση ζωής, η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, τα δάνεια και άλλα τα οποία υπάγονται στην αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού, αλλά η έγκρισή τους είναι θέμα και ευθύνη της ανώτατης διοίκησης.

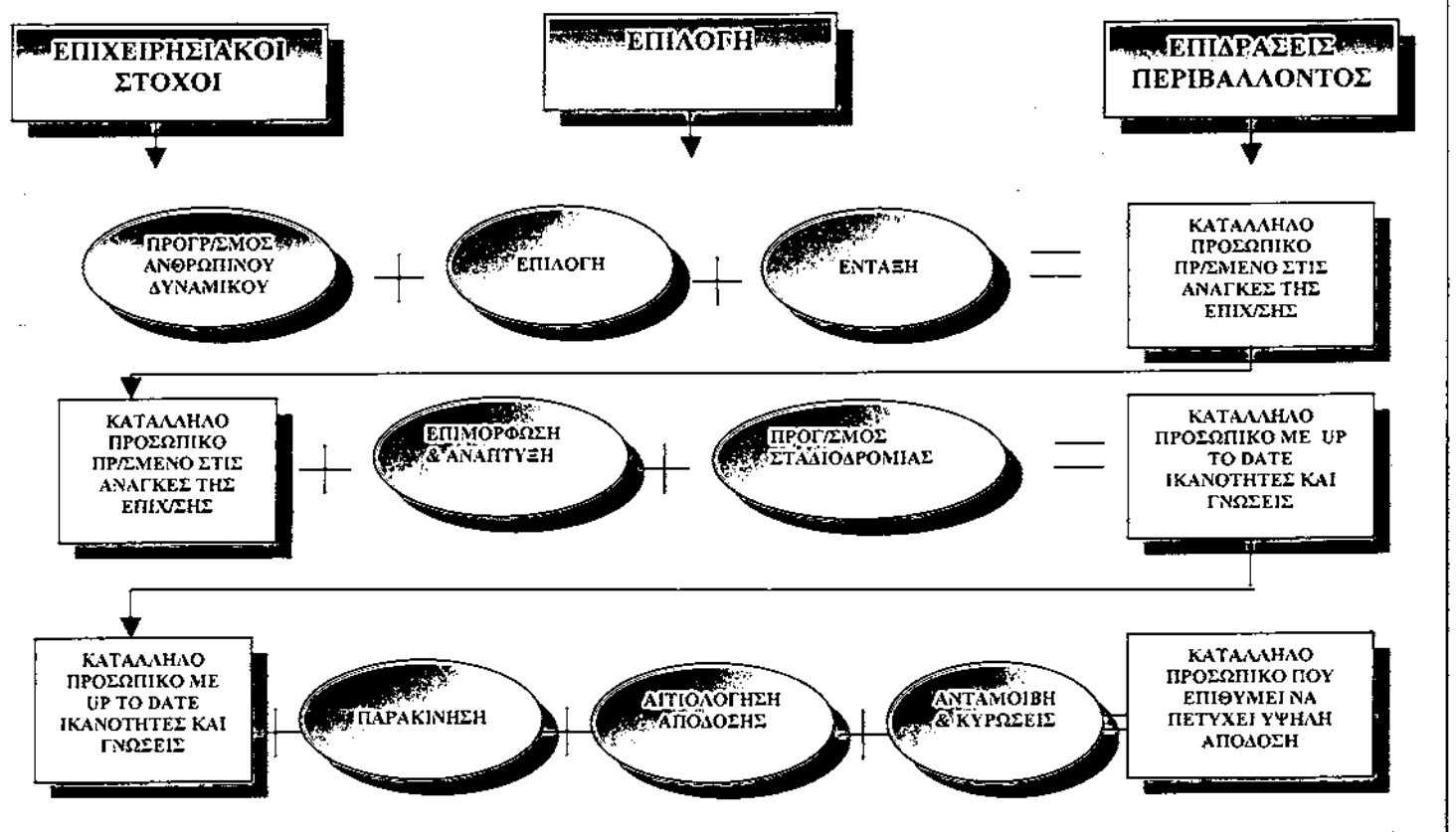
9. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού(Manpower Planning). Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας χρήσιμης στον οργανισμό.

10. Οργανωτικός σχεδιασμός(Organization Planning). Περιλαμβάνει την έννοια της δομής μιας επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα της. Ωστόσο, η αρχική αλλά και η τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό ανήκει στη ανώτατη διοίκηση. Όμως, η υπηρεσία προσωπικού είναι αυτή που συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει σχετική έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στο γραφείο της ανώτατης διοίκησης.

11. Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις. Η έρευνα αυτή αφορά τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού. Η εφαρμογή των ευρημάτων της έρευνας είναι υπόθεση συνεργασίας με τα στελέχη της επιχείρησης, τους υπαλλήλους ακόμη και των συνδικαλιστικών στελεχών. Όλα εμπίπτουν στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

Το ακόλουθο σχήμα 1.3 περιλαμβάνει τα βήματα(που βασίζονται στις λειτουργίες διοίκησης προσωπικού) στις για μια αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα οδηγήσει σε πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού που επιθυμεί την μέγιστη απόδοση.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Σχήμα 1.3 Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.7 ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Στις μεγάλες και οργανωμένες επιχειρήσεις, είναι συχνές οι διάφορες μεταβολές που ενεργούνται στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού. Έτσι λοιπόν, μια μετακίνηση ενός υπαλλήλου ή μια προαγωγή του και ταυτόχρονα η μετάθεση του, μπορεί να είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο.

Αυτές οι μεταβολές οφείλονται σε παράγοντες που επιδρούν άμεσα στην επιχείρηση, δηλαδή επέκταση επιχείρησης, ίδρυση υποκαταστημάτων, εισαγωγή νέων προϊόντων ή νέων μεθόδων λειτουργίας και άλλα.

Οι μεταβολές αυτές είναι: προαγωγή, μετάθεση, μετακίνηση, διαθεσιμότητα, υποβιβασμός, απόλυση.

1.7.1 Η προαγωγή.

Προαγωγή είναι η εναποθέτηση υπαλλήλου σε υψηλότερο κλιμάκιο της υπαλληλικής ιεραρχίας, σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό της επιχείρησης.

Η υψηλότερη όμως αυτή θέση, απαιτεί περισσότερες γνώσεις, αυξημένη ευθύνη, περισσότερες αρμοδιότητες. Όλα αυτά συνδέονται όντως και στο δημόσιο τομέα με μεγαλύτερη αμοιβή, επέκτασή εξουσίας, ευχέρεια κίνησης και ενεργειών, ξεχωριστό γραφείο κατάλληλα εξοπλισμένο.

Είναι μεγάλο το πρόβλημα για την επιχείρηση όταν προβαίνει σε προαγωγές, γιατί όλα τα συστήματα αξιολόγησης έχουν αδυναμίες που κάνουν δύσκολη την απόφαση των επιλογών ώστε να μην δημιουργείται απογοήτευση και πικρία στα άτομα με φιλόδοξους στόχους και υψηλά προσόντα.

Πολλές όμως επιχειρήσεις, προτιμούν μερικές φορές να καλύπτουν τα κενά των ανώτερων θέσεων με νέες προσλήψεις. Βέβαια, στην ιδιωτική επιχείρηση δεν υπάρχει καμία τυπική υποχρέωση να ενεργεί προαγωγές από τον υπηρετούν προσωπικό.

Όμως, είναι αναγκαίο να τονίσουμε, ότι οι επιχειρήσεις που κάνουν προαγωγές στο προσωπικό τους και καλύπτουν τα κενά των ανώτερων θέσεων από τους υπηρετούντες υπαλλήλους παρουσιάζουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1. Οι υπηρετούντες υπάλληλοι έχουν προσαρμοστεί στο αντικείμενο εργασίας, γνωρίζουν καλά τον κύκλο της παραγωγικής εργασίας της επιχείρησης, είναι γνωστή η συμπεριφορά τους, ο τρόπος εργασίας και συνεργασίας, οι γνώσεις τους, οι προοπτικές τους, οι φιλοδοξίες τους, και γενικά, έχουν υποστεί τυπικά και άτυπα, κάποια δοκιμασία για να είναι αρκετή να τεθεί σε αντικειμενική κρίση.
2. Ο υπηρετών υπάλληλος, σαν άνθρωπος με στόχους και φιλοδοξίες, προσφέρει την υπηρεσία του με κίνητρο την βελτίωση της θέσης του και κατά συνέπεια σε μια καλύτερη αμοιβή, σε κάποια ανάδειξη και προβολή. Μια τέτοια λοιπόν ικανοποίηση δημιουργεί άμιλλα ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Πιστεύουμε ότι τα παραπάνω, είναι αυτά που πρέπει να λαμβάνει υπόψη η επιχείρηση κατά τον κρίσιμο χρόνο των προαγωγών για την αποτελεσματική λειτουργία στη διοίκηση. Μόνο όταν υπάρχει αδυναμία ανεύρεσης από το υπηρετούν προσωπικό, του κατάλληλου ατόμου να καλύψει τη θέση που απαιτεί ειδικά προσόντα, ανατρέχουμε σε εξωτερικές πηγές.

1.7.2 Η μετάθεση.

Μετάθεση είναι η μετακίνηση του υπαλλήλου από τη θέση που κατέχει σε κάποια άλλη ομοιόβαθμη θέση.

Η μετάθεση γίνεται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και εξυπηρετεί δύο στόχους:

1. Με την παραμονή στη θέση αυτή για πολύ χρόνο, δημιουργούνται στενές προσωπικές σχέσεις, που ίσως έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της οφειλόμενης αμεροληψίας.
2. Με τη μετάθεση, ο υπάλληλος αποκτά ευρύτερη πείρα και σε άλλα αντικείμενα της υπηρεσίας.

Εκτός ακόμη από τις ανάγκες της επιχείρησης, είναι δυνατό να γίνει μετάθεση και ύστερα από επιθυμία του ίδιου του υπαλλήλου για διάφορους λόγους.

Οι μεταθέσεις λαμβάνουν χώρα είτε στο ίδιο μέρος της έδρας της επιχείρησης, είτε και σε υποκαταστήματα της επιχειρήσεις.

Βέβαια, στη δεύτερη περίπτωση οι μεταθέσεις κοστίζουν στην επιχείρηση, γιατί αναλαμβάνουν τα έξοδα μετακίνησης του υπαλλήλου.

1.7.3 Ο υποβιβασμός.

Υποβιβασμός, είναι η τοποθέτηση υπαλλήλου από την ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας της επιχείρησης στην κατώτερη.

Ο υποβιβασμός πρέπει να αποφασίζεται με μεγάλη προσοχή και περίσκεψη, επειδή μπορεί να επιδράσει δυσμενώς και στους υπόλοιπους εργαζόμενους κάνοντας τους να αισθανθούν άγχος και ανασφάλεια για την επαγγελματική τους καριέρα.

Βασικός λόγος υποβίβασης, μπορεί να είναι η ανεπάρκεια του ατόμου στη θέση που τοποθετήθηκε. Όμως, υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη διεύθυνση να αντιμετωπίσει μια τέτοια κατάσταση χωρίς την ποινή του υποβιβασμού, με άλλους τρόπους, όπως αφαίρεση μερικών αρμοδιοτήτων, διορίζοντας κάποιον βοηθό ή αναπληρωτή, ή αλλαγή αντικειμένου ή τομέα ή δραστηριότητας. Σε τελική ανάλυση το πιο ανώδυνο θα είναι να είναι να μην συνοδεύεται και από μείωση των αποδοχών του υπαλλήλου.

1.7.4 Η απόλυση.

Ένας νεοπροσληφθείς υπάλληλος, περνά ένα χρονικό διάστημα δοκιμαστικής υπηρεσίας, ικανό για να αποδειχθεί αν έχει τα απαιτούμενα ουσιαστικά προσόντα για να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης και ειδικά της θέσης που τοποθετήθηκε.

Έτσι λοιπόν, κατά το διάστημα της δοκιμαστικής θητείας-υπηρεσίας, δεν θα είναι καθόλου παράδοξο αν κάποιος υπάλληλος αντιμετωπίσει την πράξη της απόλυσης για λόγους οποιασδήποτε ανεπάρκειας.

Μετά το δοκιμαστικό στάδιο, η πράξη της απόλυσης λαμβάνει χώρα σε βαριά παραπτώματα, όπως κλοπή ή συσσώρευση πειθαρχικών παραπτωμάτων.

*«Δεν μπορείς να κάνεις ευτυχιμένους,
αφοσιωμένους και παραγωγικούς ανθρώπους,
αν δεν έχεις πρωτότερα ανακαλύψει και προσλάβει»
N. E. Σκουλάς.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.

Όταν λέμε προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να διασφαλιστεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των σκοπών αυτών, ο προγραμματισμός, σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη ή να προβλέπει την μελλοντική ζήτηση και προσφορά και προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση της προσφοράς εκείνης η οποία είναι αναγκαία από ποσοτικής και ποιοτικής πλευράς για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού¹.

2.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ.

Ο προγραμματισμός για τη στελέχωση μιας επιχείρησης, δηλαδή η πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, αποτελεί επιτακτική ανάγκη που πρέπει να περιλαμβάνει τις θέσεις κατά ειδικότητα και αριθμό. Την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, μπορούμε να τη θεωρήσουμε, ότι είναι το βασικό ξεκίνημα του προγραμματισμού των ενεργειών για την άμεση και επιτυχημένη πλήρωση των κενών, είτε πρόκειται για στρατολόγηση των υποψηφίων εκτός της επιχείρησης, είτε για την αναζήτηση αυτών μέσα στους κόλπους της. Η πρόβλεψη αυτή μπορεί να γίνει για ένα χρονικό διάστημα από ένα μέχρι δύο έτη. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις επιχειρήσεων που προγραμματίζουν ανάγκες σε προσωπικό για μία ή δύο πενταετίες. Για τον προγραμματισμό των αναγκών αυτών, μπορούμε να λάβουμε υπόψη τα παρακάτω στοιχεία.

1. Προγραμματισμός και σχέδια για την επέκταση της επιχείρησης. Δηλαδή δημιουργία υποκαταστημάτων, νέες υπηρεσίες, νέα προϊόντα, εγκατάσταση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού, κλπ.

1. Φαναριώτης Π., Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα- Πειραιάς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1997, σ. 91

2. Υπηρεσιακές μεταβολές προσωπικού, όπως: προαγωγές, απολύσεις, παραιτήσεις για διάφορους λόγους, προσλήψεις, κλπ.

3. Δημογραφικά στοιχεία και αγορά εργασίας.

4. Δομή αγοράς και ανταγωνισμός.

Δεν μπορούμε βέβαια να ισχυριστούμε ότι οι προβλέψεις μας θα είναι απόλυτες, γιατί διάφοροι αστάθμητοι παράγοντες είναι δυνατό να τις μεταβάλουν. Γι' αυτό οι περισσότερες επιχειρήσεις, κάνουν βραχυχρόνιες προβλέψεις με δυνατότητα αυτές να αναθεωρούνται και να προσαρμόζονται προς τις εκάστοτε ανάγκες.

2.3 ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ-ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.

Στρατολόγηση είναι η σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και στάσεις για να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της.

Η πολιτική αποκτήσεως προσωπικού βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για: εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων, τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής (της επιχείρησης) αγοράς εργασίας, καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησης και ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα από υπάρχοντες υποψηφίους.

2.3.1 Ανθρώπινο Δυναμικό- Προσφορά και Ζήτηση.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν, όπως:

1. Το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

Το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση, μπορεί, αν δεν διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα, να μετεκπαιδευτεί, είτε για να ανταποκριθεί στις τεχνολογικές μεταβολές της επιχείρησης, είτε για να καλύψει τη δημιουργία κενής διοικητικής, επιστημονικής, τεχνικής θέσης.

2. Οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις.

Οι αποχωρήσεις ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν εκούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, καθώς και τις αναστολές εργασίας οι οποίες μπορεί να διαρκέσουν αρκετό χρονικό διάστημα.

3. Ο ρυθμός ανάπτυξης οργανισμού.

Η επέκταση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε παραγωγή και πωλήσεις δεν σημαίνει απαραίτητα κι επέκταση σ' απασχόληση περισσότερων ανθρώπων, αν συμβεί μια τέτοια αλλαγή να συνοδεύεται από μηχανοποίηση, αυτοματισμό και άλλες τεχνολογικές αλλαγές.

4. Ο υπολογισμός ποσότητας και είδους αναγκαίων υπαλλήλων.

Μια επιχείρηση μπορεί κατά δύο τρόπους να χειριστεί τις απαιτήσεις της σε προσωπικό. Δηλαδή μπορεί ή συστηματικά να προβλέψει και να σχεδιάσει για το μέλλον ή να περιμένει μέχρι να δημιουργηθούν ορισμένα κενά (ή να είναι επικείμενα) και τότε να προβεί σε αντικαταστάσεις ή

προσθήκες. Ο δεύτερος τρόπος που είναι πιο κοινός ταιριάζει περισσότερο ίσως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ ο πρώτος τρόπος εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που είναι δυναμικές, που επεκτείνονται αλλά και από επιχειρήσεις που έχουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων.

2.3.2 Πηγές εργατικού δυναμικού.

Αποτελεί κίνητρο ηθικό και υλικό για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο να καταφύγουμε σε συγκεκριμένες πηγές για την ανεύρεση του κατάλληλου προσωπικού. Ένας απλός τρόπος κατάταξης των πηγών αυτής της προσπάθειας είναι να τις διαιρέσουμε σε δύο βασικές κατηγορίες που είναι:

1. Οι εσωτερικές πηγές.

Στην περίπτωση που δημιουργηθεί κάποιο κενό τότε αυτό μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή ενός υπαλλήλου σ' αυτή τη θέση από το υπάρχον προσωπικό. Φυσικά, θα πρέπει να ακολουθηθεί η διαδικασία επιλογής, που, ωστόσο, σημαίνει ότι οι τώρα εργαζόμενοι έχουν την πρώτη προτίμηση για οποιαδήποτε καλύτερη θέση, πριν εξεταστούν άλλοι ερχόμενοι για πρώτη φορά στον οργανισμό.

Έτσι, γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τον διευθυντή του προσωπικού και τα στελέχη για να επισημανθούν οι υποψήφιοι με προσόντα. Παρόλο που έτσι είναι δυνατό να παραβλεφθούν δυναμικοί και με προσόντα υποψήφιοι- κάτι που αποτελεί μειονέκτημα-, η διαδικασία αυτή είναι η πιο συνηθισμένη στις επιχειρήσεις. Μερικές φορές η διαδικασία συμπληρώνεται με τη γραπτή ανακοίνωση των κενών σ' όλα τα αρμόδια στελέχη που οφείλουν να ερευνηθούν το καθένα τους δικούς του υφιστάμενους και να υποβάλει προτάσεις στο γραφείο προσωπικού, το οποίο τότε συντονίζει το θέμα της επιλογής και τοποθέτησης.

2. Οι εξωτερικές πηγές και μέθοδοι στρατολόγησης.

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές και σε τρόπους στρατολόγησης που εξαρτώνται από την πολιτική της διοίκησης, το είδος των θέσεων που θέλουμε να συμπληρώσουμε, την προσφορά υποψηφίων σχετικά με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας, όπως είναι οι κρατικές υπηρεσίες απασχόλησης, οι εργατικές ενώσεις και λοιπά.

Κρατικοί οργανισμοί απασχόλησεως. Ο Οργανισμός Απασχόλησεως Εργατικού Δυναμικού(ΟΑΕΔ) είναι κρατικός οργανισμός απασχόλησης με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας κι επιπλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων.

Ιδιωτικά γραφεία απασχόλησεως. Τα γραφεία αυτά, έναντι κάποιας αμοιβής που συνήθως πληρώνει ο εργαζόμενος(μετά την πρόσληψη του), αλλά και μερικές φορές ο εργοδότης, βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων για εργασία. Συγκεκριμένα, ενεργούν μια προσεκτική συνέντευξη και γενικά ένα ξεκαθάρισμα των υποψηφίων για ν' ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του εργοδότη αναφορικά με τις δυνατότητες και τα προσόντα τους.

Εργατικές επαγγελματικές ενώσεις. Σ' αυτές καταφεύγουν οι μικρές συνήθως επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα, όπως τα ναυτικά και εκείνα των κατασκευών.

Αιτήσεις απ' ευθείας στην επιχείρηση. Είναι η πιο συνηθισμένη πηγή προσλήψεων για έργα κυρίως χειρονακτικά, πωλήσεων και άλλα.

Στρατολόγηση δια μέσου των ήδη εργαζόμενων. Ορισμένες επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα και αυτοί μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς που ενδεχομένως επιζητούν δουλειά. Η μέθοδος αυτή έχει αποδειχθεί πολύ αποδοτική, κυρίως όταν λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις.

Προκηρύξεις. Γίνονται συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καταληφθούν μετά από διαγωνισμό, και χρησιμοποιούνται από δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα.

Σύνδεση με χώρους επαγγελματικής εκπαίδευσης και ανώτατα ιδρύματα. Τα γραφεία εύρεσης εργασίας που συστήνουν οι διάφοροι φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης, καθώς επίσης, και τα γραφεία σταδιοδρομίας των πανεπιστημίων και άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, αποτελούν σημαντικότερη πηγή ανεύρεσης, κυρίως εξειδικευμένου προσωπικού.

Διαφήμιση. Η καταχώριση αγγελιών σε εφημερίδες και περιοδικά είναι μια συχνά χρησιμοποιούμενη πηγή για την προσέλκυση υποψηφίων και ιδίως επαγγελματιών και τεχνικών. Ειδικά για εξειδικευμένα άτομα μπορούμε να κάνουμε μια καταχώρηση σε εμπορικά και επαγγελματικά περιοδικά. Στην αγγελία αναφέρονται τα απαιτούμενα προσόντα και οι αμοιβές γι' αυτή τη θέση καθώς και τα τηλέφωνα για επικοινωνία των υποψηφίων με την επιχείρηση. Συνίσταται όμως να δίνεται βαρύτητα στην ποιότητα της ίδιας της καταχώρησης και να αναφέρονται όλες οι σημαντικές πληροφορίες για την ταυτότητα της επιχείρησης και όχι μόνο κάποια ταχυδρομική θυρίδα. Έτσι η επιχείρηση θα αποκτά άλλη σοβαρότητα και θα προσελκύει τους κατάλληλους υποψηφίους.

Η επικοινωνία με παρόμοιες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση προσωπικού. Στην περίπτωση όμως αυτή χρειάζεται προσοχή από την επιχείρηση, η οποία δεν πρέπει να κάνει "επδρομές" στους ανταγωνιστές της. Μια τέτοια τακτική προσδίδει κακά συναλλακτικά λάθη και κακά συνεργασία στην αγορά.

2.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός, ή επιχείρηση, ή η υπηρεσία διαλέγει από ένα κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο, ή τα πρόσωπα που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη διαθέσιμη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Αν ο προγραμματισμός εργατικού δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην πίστη πως της χρειάζονται περισσότεροι άνθρωποι για να γίνει η δουλειά, τότε λαμβάνει χώρα η στρατολόγηση, η οποία παρέχει κατάλογο πιθανών υπαλλήλων. Η επιλογή δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιος θα προτιμηθεί από τον κατάλογο των υποψηφίων¹.

2.4.1 Μέθοδοι επιλογής.

Οι οργανισμοί ή επιχειρήσεις τείνουν ν' αναπτύσσουν μεθόδους πρόσληψης συνεπείς προς την όλη φιλοσοφία της επιλογής. Οι μέθοδοι αυτές διαφέρουν από επιχείρηση σ' επιχείρηση κι είναι:

1. Διαχωρισμός των ακατάλληλων υποψηφίων.

Έχει να κάνει με τους τυπικούς περιορισμούς και τα κριτήρια επιλογής που θέτει η επιχείρηση και που την οδηγούν στην δημιουργία ενός «κατάλληλου τύπου» από την άποψη σωματικής εμφάνισης, της κατάρτισης, της ηλικίας και άλλων παρόμοιων χαρακτηριστικών. Έτσι, από τη μια μεριά η επιχείρηση επιλέγει τους κατάλληλους υποψηφίους και από την άλλη οι υποψήφιοι καθοδηγούνται και βρίσκουν απασχόληση σύμφωνα με τα προσόντα και την προσωπικότητά τους.

2. Ταίριασμα του έργου στον άνθρωπο.

Αντίθετα, η διοίκηση μπορεί να κινηθεί στο άλλο άκρο και να επιδιώξει να ταιριάσει τη δουλειά στους ανθρώπους. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια έχει γίνει μεγάλη πρόοδος στο να υπάρχουν εργασίες που να είναι κατάλληλες για τους τυφλούς, τους ανθρώπους με κινητικά προβλήματα και άλλους.

3. Ταίριασμα του ανθρώπου στο έργο.

Τα τυπικά προγράμματα επιλογής επιδιώκουν το ταίριασμα των υποψηφίων στα ειδικά έργα, με τη σκέψη πως οι απαιτήσεις ενός δεδομένου έργου και τα χαρακτηριστικά ενός δεδομένου υποψηφίου μπορούν να ταιριάξουν.

4. Το οργανωτικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Σε πολλές περιπτώσεις ένα άτομο μπορεί ν' αποτύχει εξαιτίας του κοινωνικού περιβάλλοντος της εργασίας, έστω κι αν έχει σε υψηλό βαθμό όλα τα προσόντα για να εκτελέσει ένα έργο.

Κατά μια μελέτη, πολλοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όπως: οι κοινωνικές επαφές, οι κοινωνικές απαιτήσεις έξω από την εργασία, ή άμεση ή έμμεση προσωπική ευθύνη προς τους άλλους, οι κοινωνικές κλίκες, ο βαθμός αποδοχής του νεοφερμένου, η προσωπικότητα και η ιδιοσυγκρασία του προϊστάμενου και άλλα. Παρόλο που αυτές οι οργανωτικές και κοινωνικές επιδράσεις δεν μπορούν να μετρηθούν, το αρμόδιο για την πρόσληψη στέλεχος πρέπει να είναι ενήμερο γι' αυτούς τους παράγοντες ώστε να μπορεί να κρίνει κατά πόσο ένας υποψήφιος θα προσαρμοστεί με επιτυχία.

5. Διαδοχικά εμπόδια ή πολλαπλός συσχετισμός.

Σύμφωνα με την τεχνική αυτή, οι υποψήφιοι για να προσληφθούν, πρέπει να περάσουν με επιτυχία την κάθε φάση ελέγχου των προσόντων τους που είναι: το έντυπο της αίτησης, το βιογραφικό, η συνέντευξη, η ιατρική εξέταση. Μερικοί υποψήφιοι απορρίπτονται στο κάθε εμπόδιο ή φάση, εφ' όσον δεν ανταποκρίνονται απλώς ή δεν ξεπερνούν τις απαιτήσεις του.

Όμως σε μερικές περιπτώσεις η μέθοδος του πολλαπλού συσχετισμού δεν χρησιμοποιείται με το επιχείρημα ότι η ανεπάρκεια σε μια φάση μπορεί ν' αντισταθμιστεί από υπερβολική επάρκεια σε άλλη φάση. Έτσι δίνονται βαθμοί σ' αριθμούς για την κάθε φάση, οι οποίοι στο τέλος αθροίζονται κι εφόσον το άθροισμα ξεπερνάει το απαιτούμενο επίπεδο ο υποψήφιος προσλαμβάνεται, κι αν όχι, απορρίπτεται.

6. Αποφυγή τεχνασμάτων.

Προσφεύγουν σ' αυτά μερικοί διοικούντες που δεν έχουν χρόνο στην διάθεση τους, όπως π.χ. να προβλέπουν την ικανότητα ή την προσωπικότητα του υποψηφίου από το σχήμα της κεφαλής του ή του σώματος του κλπ. Τέτοιες όμως απλουστεύσεις δεν έχουν αποτέλεσμα, αφού είναι γνωστή η πολυπλοκότητα των ανθρωπίνων όντων.

2.4.2 Στάδια επιλογής προσωπικού

Παρόλο, που επιβάλλεται μια ποικιλία στην διαδικασία της επιλογής, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες του κάθε οργανισμού, το παρακάτω πρόγραμμα μπορεί να είναι χρήσιμο στις περισσότερες περιπτώσεις. Έτσι τα στάδια στην διαδικασία της επιλογής είναι:

1^ο. Εξασφάλιση περιγραφής του έργου

Στο στάδιο αυτό γίνεται περιγραφή των καθηκόντων με σκοπό να αποδοθεί ακριβώς το περιεχόμενο του έργου. Ύστερα συντάσσεται ένας κατάλογος των προσόντων για το κάθε έργο, που πρέπει να περιλαμβάνει: τη μόρφωση και την εμπειρία του υποψηφίου, τις δεξιότητες, τα σωματικά χαρακτηριστικά(ύψος κλπ) και εκείνα της προσωπικότητας, καθώς και το είδος των σχέσεων που πρέπει να έχει με τους άλλους ανθρώπους. Οι προσεχτικές περιγραφές έχουν ως πλεονέκτημα ότι δίνουν στον υποψήφιο μια σαφή εικόνα της εργασίας και μειώνουν την πιθανότητα να νιώσει έκπληξη για τα καθήκοντα που περιμένουν απ' αυτόν να εκτελέσει μετά την πρόσληψη, καθώς και ότι αποτελούν βάση καθορισμού της αμοιβής και μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του(βλέπε έντυπο πληροφοριακά στοιχεία για συμπλήρωση κενής θέσης παρακάτω).

2^ο. Έντυπο αιτήσεως(Application Form)- βιογραφικό σημείωμα – συνοδευτική επιστολή

Αποτελεί μια παραδοσιακή τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών που αναγράφονται από τον ίδιο τον υποψήφιο και αφορούν στοιχεία όπως: ονοματεπώνυμο, ημερομηνία συμπλήρωσης της αίτησης, διεύθυνση, οικογενειακή κατάσταση κι εξαρτώμενα πρόσωπα, ηλικία, είδος εκπαίδευσης, προηγούμενη εμπειρία στην εργασία και άλλα στοιχεία που χρειάζονται για να κριθεί αν ο υποψήφιος θα προχωρήσει στα επόμενα στάδια επιλογής. Η αίτηση, η οποία μπορεί να είναι είτε χειρόγραφη είτε έντυπη, είναι σημαντικό να είναι σύντομη, δηλαδή να αναφέρει μόνο όσα στοιχεία είναι απαραίτητα για την πρόσληψη και να είναι κατάλληλα σχεδιασμένη έτσι ώστε να κάνει τον υπεύθυνο για επιλογή, να διαβάσει και το βιογραφικό(που περικλείεται μ' αυτήν), αλλά και να καλέσει τον υποψήφιο στο επόμενο στάδιο που είναι η συνέντευξη. (βλέπε έντυπο αιτήσεως παρακάτω).

Μαζί με την αίτηση που συμπληρώνει δίνει και το βιογραφικό σημείωμα όπου εκεί ο υποψήφιος αναφέρει το έτος γέννησης του, τον τόπο γέννησης του, την εθνικότητα του, την διεύθυνση του, τα τηλεφώνά του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, τις εργασίες που έχει φέρει εις πέρας, τις ξένες γλώσσες που γνωρίζει, τις γνώσεις ηλεκτρονικού υπολογιστή, την εμπειρία του, τα ενδιαφέροντα του καθώς και τις συστάσεις του από προηγούμενες εργασίες.

Τέλος πολλές επιχειρήσεις ζητάνε και συνοδευτική επιστολή μαζί με το βιογραφικό. Σε αυτήν την επιστολή ο υποψήφιος αναφέρει την θέση που επιθυμεί στην επιχείρηση σύμφωνα πάντα με τις

ανάγκες της , την πηγή που έμαθε για την κενή θέση , τι γνωρίζει για την επιχείρηση , μια σύντομη αναφορά αυτόν που αναφέρει στο βιογραφικό ,δηλαδή μια αναφορά των προσόντων του και των ενδιαφερόντων του και κλείνοντας την επιστολή αναφέρει ότι είναι διαθέσιμος για μια συνέντευξη οπότε η επιχείρηση το κρίνει απαραίτητο.

3^ο . Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλο του ατόμου, να αξιολογήσει αυτό και τη συμπεριφορά του απ' ευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της αίτησης και του βιογραφικού με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου γι' απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και την επιχείρηση.

Η συνέντευξη διενεργείται από ένα άτομο, το οποίο συμπληρώνει ένα έντυπο με τις παρατηρήσεις του(βλέπε έντυπο παρακάτω). Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ακόμα και σήμερα αποτελεί τέχνη και όχι επιστήμη, συμπεραίνεται ότι είναι επιρρεπής σαν τεχνική σε λάθη που συνεπάγονται της υποκειμενικότητας. Ανεξάρτητα με αυτό όμως, οι έρευνες έχουν δείξει πως η καλή εκπαίδευση και άσκηση σε συνεντεύξεις, οδηγούν σε καλά αποτελέσματα.

4^ο . Τεστ(δοκιμασία) επιλογής

Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα τεστ που αναφέρονται παρακάτω για την καλύτερη και πιο αντικειμενική επιλογή των υποψηφίων.

α) *Τεστ νοημοσύνης.* Μετράει τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου.

β) *Τεστ απόδοσης.* Μετράει την γνώση στην εργασία.

γ) *Τεστ για επαγγέλματα.* Δείχνει τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου.

δ) *Τεστ προσωπικότητας.* Δείχνει τα προσωπικά χαρακτηριστικά υποψηφίου, όπως αυτοπεποίθηση, φιλοδοξία, αποφασιστικότητα, υπομονή και άλλα.

5^ο . Ιατρική εξέταση

Η ιατρική εξέταση πριν από την πρόσληψη έχει σημασία στην διαδικασία της επιλογής επειδή έχει σαν σκοπό να απορρίψει άτομα των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου, να αποκτηθούν στοιχεία σωματικής κατάστασης για την περίπτωση κάποιων

6^ο . Απόφαση επιλογής-πρόσληψη

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της επιλογής, λαμβάνεται η τελική απόφαση για την πρόσληψη των υποψηφίων που επιλέχτηκαν. Το στέλεχος προσωπικού ενημερώνει το στέλεχος γραμμής στο τμήμα του οποίου θα πληρωθεί κενή θέση, το οποίο παίρνει και την τελική απόφαση της πρόσληψης. Μετά την τελική απόφαση το τμήμα προσωπικού ενημερώνει τους υποψηφίους και τους προσκαλεί να συνυπογράψουν με την επιχείρηση την σύμβαση εργασίας. Πράγμα που σημαίνει την πρόσληψη του στην επιχείρηση. Παράλληλα, δίνεται στον υπάλληλο μια λίστα ενημέρωσης νέου υπαλλήλου(βλέπε έντυπο λίστας ενημέρωσης παρακάτω). Έτσι συμπληρώνεται η όλη διαδικασία της προμήθειας προσωπικού, που αρχίζει για να προσφέρει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση.

(Επωνυμία Εταιρείας)

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

ΣΚΟΠΟΣ

Όλες οι πληροφορίες που μας αναφέρεται σ' αυτή την αίτηση είναι εμπιστευτικές και ο μοναδικός σκοπός τους είναι να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τις επιδιώξεις και τις δυνατότητες.

ΓΕΝΙΚΑ

ΗΜ/ΝΙΑ ΑΙΤΗΣΗΣ	ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΕΙΤΕ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΕΤΕ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΠΟΤΕ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΞΕΚΙΝΗΣΕΤΕ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ-ΟΔΟΣ, ΑΡΙΘΜΟΣ, ΠΕΡΙΟΧΗ, ΠΟΛΗ Τ.Κ ΧΩΡΑ			
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΟΝΟΜΑ(αν υπάρχει)	
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		
ΗΜ/ΝΙΑ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ	ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ-ΑΡΙΘΜΟΣ, ΕΚΔ. ΑΡΧΗ, ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ			
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: ΕΓΓΑΜΟΣ <input type="checkbox"/> ΑΓΑΜΟΣ <input type="checkbox"/> ΣΕ ΧΗΡΕΙΑ <input type="checkbox"/> ΕΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙ <input type="checkbox"/> ΣΕ ΔΙΑΖΕΥΣΗ <input type="checkbox"/>			
ΤΕΚΝΑ (αν υπάρχουν)			
1.	Ημ/νια Γεννήσεως	3.	Ημ/νια Γεννήσεως
2.	Ημ/νια Γεννήσεως	4.	Ημ/νια Γεννήσεως
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			
ΥΠΗΡΕΤΗΣΙΑ ΑΠΟ:	ΕΩΣ:	ΟΠΛΟ/ ΣΩΜΑ	ΒΑΘΜΟΣ
ΚΑΤΟΧΟΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ: ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		ΚΑΤΟΧΟΣ ΑΔΕΙΑΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ: ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	
ΣΠΟΥΔΕΣ			
Αναφέρετε ονόματα σχολών και αποφοιτήσατε			
1. ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	5. ΑΝΩΤΕΡΗ ΣΧΟΛΗ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
2. ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	6. ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
3. ΛΥΚΕΙΟ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	7. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
4. ΜΕΣΗ ΣΧΟΛΗ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		
ΑΛΛΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ -ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ			
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ (Μέτρια- Καλά -Άριστα)			
1.		3.	
2.		4.	

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΘΕΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ
ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΘΕΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ
ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΘΕΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΠΕΡΙΟΔΟ ΓΝΩΡΙΜΙΑΣ

ΥΓΕΙΑ

ΑΣΘΕΝΕΙΑ, ΣΟΒΑΡΟΣ ΤΡΑΥΜΑΤΙΣΜΟΣ(Αναφέρατε σοβαρή ασθένεια ή τραυματισμό και πότε)

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

ΑΝΑΦΕΡΑΤΕ ΑΛΛΑ ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ (επαγγελματικοί στόχοι κ.λ.π)

Τα παραπάνω στοιχεία δηλώνω ότι είναι ακριβή. Συγχρόνως εξουσιοδοτώ την εταιρεία να έλθει σε επαφή με τους προηγούμενους εργοδότες μου (εκτός του τελευταίου, εφόσον ακόμη εργάζομαι) αν θεωρήσει σκόπιμη αυτή την ενέργεια.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΛΙΣΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΝΕΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Όνομα υπαλλήλου _____ Ημερομηνία _____

Τμήμα _____ Τοποθεσία _____

ΕΝΤΥΠΑ

Μονογραφή

Ημερομηνία

Οικογενειακή Κατάσταση,
Φορολογικές Απαλλαγές
Α.Φ.Μ., κ.λπ.

Ασφαλιστικά Ταμεία

Συμπληρωματική Ασφάλιση

Άλλα έντυπα (αναφέρετε)

Εγχειρίδιο Υπαλλήλου

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Lockers - Τουαλέτες

Κυλικείο

Εξοδοί Κινδύνου

Πυροσβεστήρες και Εξοπλισμός Ασφαλείας

Τοποθεσία κτυπήματος καρτών παρουσίας

Αναφορές Ατυχημάτων

Στάθμευση Αυτοκινήτων Προσωπικού

Περιήγηση Γραφείων και Άλλων Εγκαταστάσεων

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Ωράριο Εργασίας

Διαλείμματα

Κτύπημα Κάρτας Παρουσίας

Επιθεώρηση τσαντών και πακέτων

Κώδικας Ένδυσης

Διαδικασίες Ασφάλειας και Υγιεινής

Προσέλευση/Απουσίες

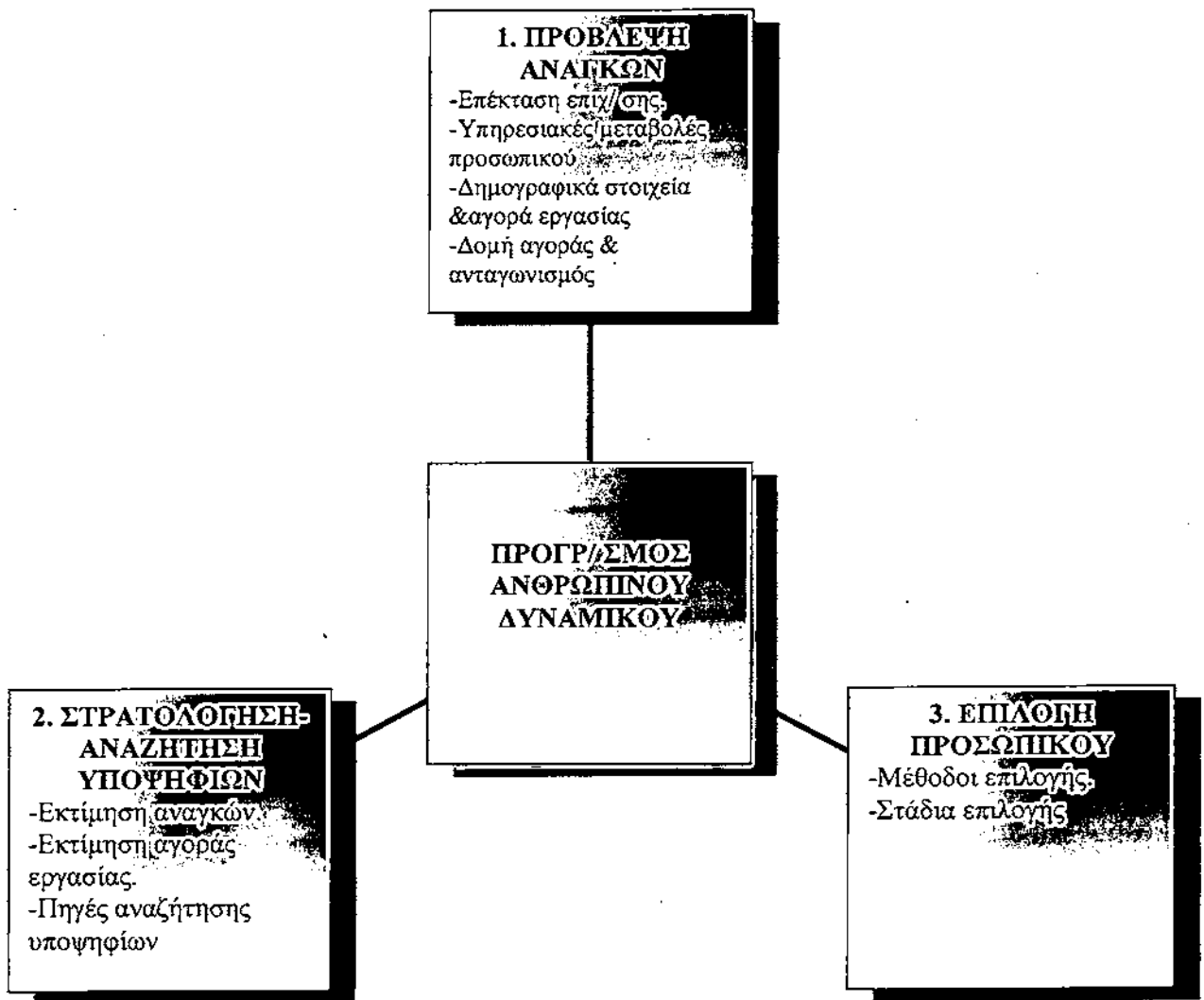
Διαδικασίες ειδοποίησης σε περίπτωση ανάγκης
για απουσία

Έχω καλύψει όλα τα αναφερόμενα στο έντυπο σημεία με τον παραπάνω υπάλληλο. Του/της έδωσα πλήρεις εξηγήσεις και απάντησα όλα τα ερωτήματά του/της.

Εκ μέρους της εταιρείας: (Υπογραφή) _____ (Ημ/νία) _____

Κατανοώ όλα τα σημεία αυτής της λίστας. Μου εδόθη η ευκαιρία να υποβάλω ερωτήσεις και απαντήθηκαν όλες μου οι απορίες.

Ο/Η Υπάλληλος: (Υπογραφή) _____ (Ημ/νία) _____



Σχήμα. 2.4 Στάδια προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.

«Οι εν τοις αγώσιν εγκαταλειπόμενοι ου στεφανούνται»

Ηρόδοτος Η,59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 ΈΝΝΟΙΑ

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους.

Στην πράξη η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της εργασιακής ομάδας.

3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της Διοικήσεως σε θέματα που αφορούν:

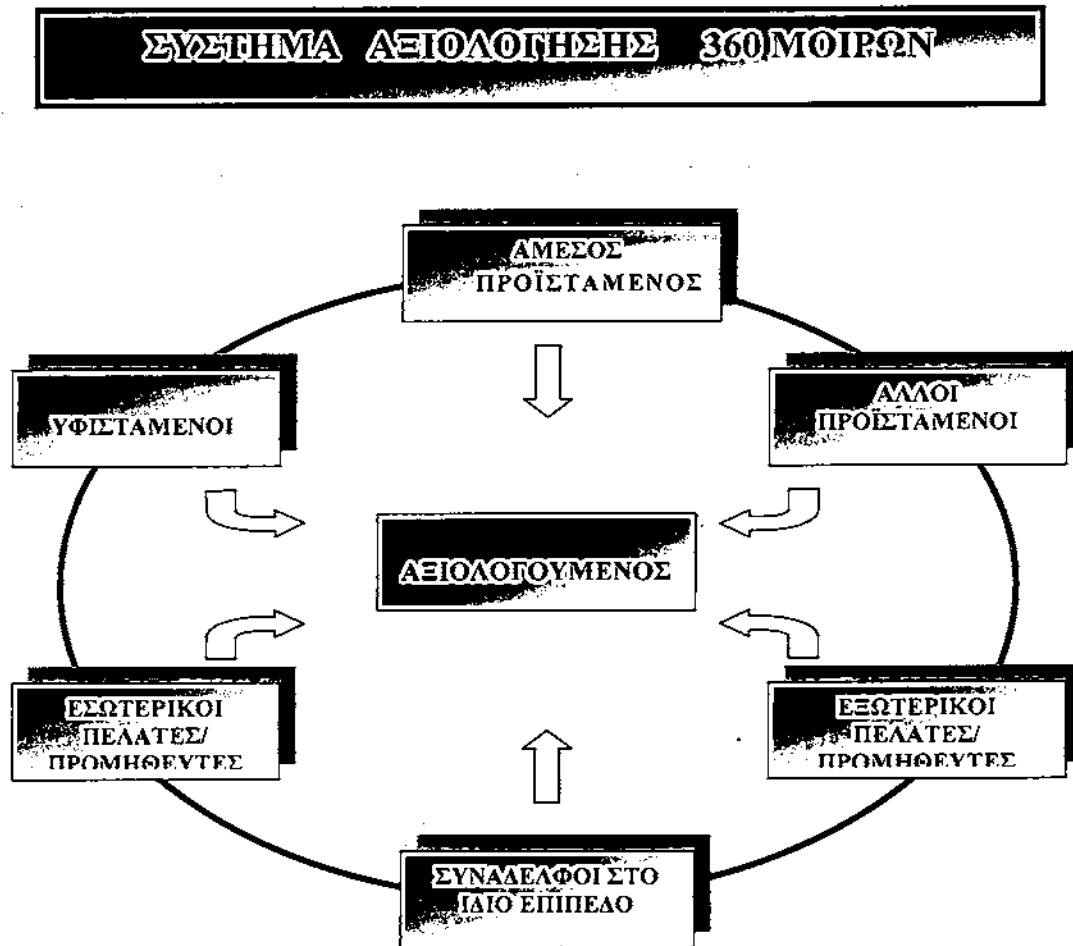
- Στις προσλήψεις
- Στη μισθοδοσία
- Στις προαγωγές και μεταθέσεις
- Σε ειδικές αποζημιώσεις
- Στην εκπαίδευση και κατάρτιση
- Στη λύση της υπαλληλικής σχέσεως.

3.3 ΑΝΤΙΚΕΤΙΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

3.3.1 Πρόσωπα αξιολόγησης

Κανένας δεν αμφισβητεί ότι αυτός που αξιολογεί είναι πάντοτε ο προϊστάμενος και αυτός που αξιολογείται ο υφιστάμενος. Και όμως, αν κανείς σκεφτεί, χωρίς προκαταλήψεις, ποιος άραγε, πλην του προϊσταμένου, είναι δυνατό να έχει γνώση και εμπειρία από την εργασιακή, κοινωνική και ηγετική συμπεριφορά ενός εργαζομένου, θα διαπιστώσει ότι και όλοι οι άλλοι εργαζόμενοι που συνεργάζονται μαζί του γνωρίζουν κάτι γι' αυτά. Ακόμη και οι πελάτες/ προμηθευτές μπορούν να αξιολογήσουν τον

εργαζόμενο της επιχείρησης που συνεργάζονται. Εν τούτοις, δε τελειώνουν εδώ οι δυνατότητες αξιολόγησης. Μπορεί κανείς να φανταστεί ότι κάθε προϊστάμενος θα ήταν δυνατό να αξιολογηθεί και από κάθε υφιστάμενο του.



Σχήμα 3.1 Αξιολόγηση 360°

3.3.2 Στοιχεία για αξιολόγηση

Τα στοιχεία τα οποία περιλαμβάνονται υπ' όψιν για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω ειδικότερες κατηγορίες :

α) Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται:

- Η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση
- Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο
- Η εμπειρία
- Η κατάσταση υγείας του προσωπικού
- Η πρόοδος του υπαλλήλου εντός της υπηρεσίας

β) Στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή, ήτοι:

- Η ποιότητα εργασίας
- Οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξ' αιτίας των υπαλλήλων
- Οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη
- Οι αμοιβές
- Τα ατυχήματα

γ) Αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών (tests)

- Οι κλίσεις,
- Τα ενδιαφέροντα
- Προσωπικά χαρακτηριστικά

Αυτά συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες.

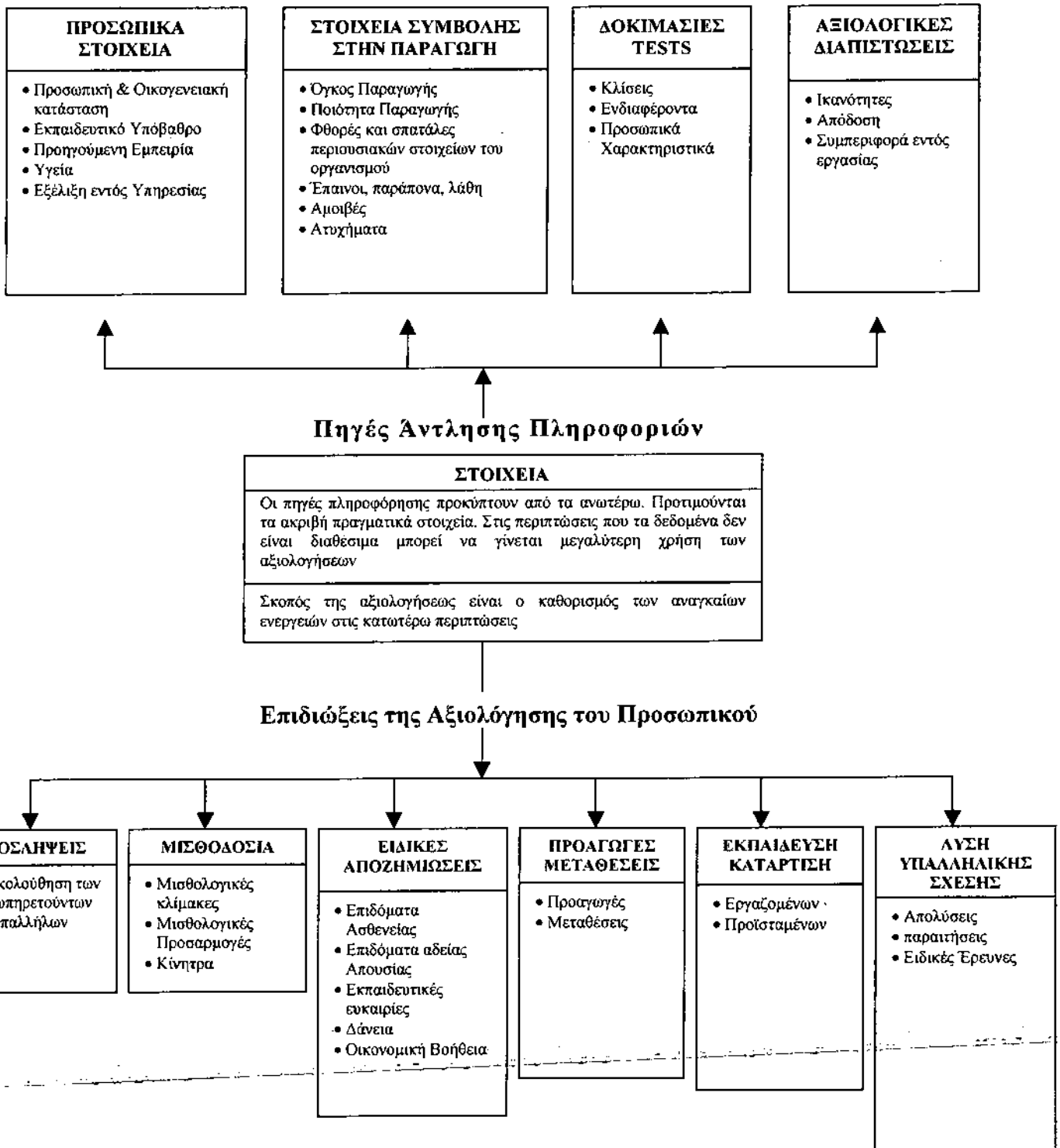
Στο σχήμα 3.2 αναλύεται διαγραμματικά το όλο πλαίσιο αξιολόγησης του προσωπικού. Το πλαίσιο αυτό αποτελεί έναν οδηγό για τον βασικό προσανατολισμό των σχετικών δραστηριοτήτων της διοίκησης, τόσο όσον αφορά στις πηγές άντλησης των πληροφοριών, όσο και στους ειδικούς στόχους που επιδιώκονται μέσω της αξιολόγησης του προσωπικού.

3.3.3 Χρόνος αξιολόγησης

Ο χρόνος αξιολόγησης αναφέρεται τόσο στη χρονική στιγμή κατά την οποία γίνεται η τυπική αξιολόγηση, όσο και στη χρονική περίοδο, την οποία καλύπτει.

Από άποψης χρόνου κατά τον οποίο διενεργείται η αξιολόγηση ενδείκνυται να γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα.

Από άποψης χρονικής περιόδου, την οποία καλύπτει, ενδείκνυται η αξιολόγηση ν' αναφέρεται στη δραστηριότητα ενός έτους του υπαλλήλου, δηλαδή να γίνεται ετήσια.



Σχήμα 3.2 Διαγραμματική Απεικόνιση των Διαδικασιών και των Επιδιώξεων της Αξιολόγησης Προσωπικού

Πηγή: Harry Wyllie "Office Management Handbook"

3.4 Μέθοδοι αξιολόγησης

Κατά την εξέλιξη των επιχειρήσεων αναπτύχθηκαν από τους υπεύθυνους στις επιχειρήσεις και οργανισμούς και από τους θεωρητικούς που ασχολούνται με παρεμφερή θέματα διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού. Έτσι, σήμερα, διαθέτουμε μια ολόκληρη σειρά μεθόδων αξιολόγησης που παρουσιάζουν μεταξύ τους μεγαλύτερες ή μικρότερες διαφορές και που έχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία.

Στην πιο κάτω παρουσίαση των μεθόδων αξιολόγησης ακολουθούμε μια διάκριση των διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης αναλόγως του περιεχομένου και των χαρακτηριστικών τους σε πέντε βασικές κατηγορίες:

- α) Η μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης με βάση πίνακα παραγόντων (Check list)
- β) Η μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού κατά ζεύγη
- γ) Η μέθοδος αξιολόγησης δια της μέτρησης των αποδόσεων
- δ) Η περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης
- ε) Η μέθοδος της ατομικής συνέντευξης αξιολόγησης

3.4.1 Μέθοδος αξιολογήσεως με βάση πίνακα (Check)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, επιλέγονται και προσδιορίζονται με σαφήνεια, ορισμένοι παράγοντες απόδοσης, όπως εκπαιδευτικό υπόβαθρο, ποσοτική απόδοση, ποιοτική απόδοση, συνεργασία, πρωτοβουλία και ανάλυση ευθυνών, προθυμία -ζήλος - υπευθυνότητα, διοικητική ικανότητα κλπ. Στη συνέχεια συγκεντρώνονται οι πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου ως προς κάθε έναν από τους παράγοντες αυτούς, από τις οποίες προκύπτει μια διαβάθμιση της απόδοσης του υπαλλήλου, κατά παράγοντα. Συνήθως η διαβάθμιση αυτή ακολουθεί την εξής κλίμακα: κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος.

Στην περίπτωση της αξιολόγησης του προσωπικού, εξάγεται ένα τελικό συμπέρασμα, ως προς την γενική εικόνα του υπαλλήλου. Συνήθως στις περιπτώσεις ατομικής αξιολόγησης οι υπάλληλοι συγκρίνονται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο. Το πρότυπο αυτό περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια με κριτήριο τις απαιτήσεις κάθε μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Με βάση τα δεδομένα αυτά, μπορεί η διοίκηση να διευκολύνεται στο έργο της τοποθέτησης του προσωπικού στην εργασία ή στις μεταθέσεις, με κριτήριο την αρχή "Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση".

3.4.2 Μέθοδος της σύγκρισης του προσωπικού κατά ζεύγη

(Man to man comparison)

Στην περίπτωση αυτή, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για ένα υπάλληλο, συγκρίνονται με τις αντίστοιχες πληροφορίες που υπάρχουν για κάθε έναν από τους υπόλοιπους υπαλλήλους που απασχολούνται στην ίδια εργασιακή ομάδα (συνεργείο, γραφείο, τμήμα κλπ.). Εξυπακούεται ότι η σύγκριση αυτή γίνεται κατά παράγοντες αλλά και συνολικά.

Με βάση τις αξιολογήσεις αυτές, καταρτίζεται ένας αξιολογικός πίνακας, ο οποίος όταν βασίζεται σε ακριβή ελεγμένα και αντικειμενικά στοιχεία, μπορεί να αποτελέσει σπουδαία βάση για τις αποφάσεις της διοίκησης σε ό,τι αφορά στην υπηρεσιακή κατάσταση και στην εξέλιξη του προσωπικού.

Παράδειγμα ενός παρόμοιου πίνακα, παρατίθεται πιο κάτω:

ΥΠΑΛΛΗΛΟ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Ζ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΑΞΙΟΛΟΓΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ
Α			X	X	X		X	4	Β	1
Β	X		X	X	X	X	X	6	ΣΤ	2
Γ				X	X		X	3	Α	3
Δ								0	Γ	4
Ε				X			X	2	Ε	5
ΣΤ	X		X	X	X		X	5	Ζ	6
Ζ				X				1	Δ	7

Σχήμα 3.3 Πίνακας αξιολόγησης

3.4.3 Μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων (performance Measurement)

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην πραγματική μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου. Η μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων, όπου μπορεί να αποδώσει ποσοτικώς μετρήσιμα και γενικώς παραδεκτά στοιχεία, θεωρείται ως ιδανική. Συμβαίνει όμως και κυρίως στις περιπτώσεις των εργασιών γραφείου, οι αποδόσεις αυτές να μην είναι επιδεκτικές μετρήσεως, με ποσοτικά στοιχεία, ενώ πολλές φορές οι αποδόσεις που επιτυγχάνονται είναι αποτέλεσμα συμμετοχής και συνεργασίας, περισσότερων προσώπων, των οποίων η συμμετοχή δεν μπορεί υπολογισθεί με ακρίβεια.

Από την άλλη πλευρά και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν μεταβάλλει τον τρόπο συμβολής του ανθρώπου στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, ώστε και από την πλευρά

αυτή να μην είναι δυνατός ο ακριβής ποσοτικός υπολογισμός της συμμετοχής του υπαλλήλου και της μηχανής..

Για τους λόγους αυτούς, η μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων, σπανίως χρησιμοποιείται ως μέθοδος της αξιολόγησης του προσωπικού, και για τον πρόσθετο λόγο ότι η απόδοση από μόνη της δεν μας δίνει την πραγματική εικόνα του υπαλλήλου από άποψη συμπεριφοράς και γενικότερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του.

3.4.4 Περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή προσδιορίζονται ορισμένοι γενικής φύσεως τομείς, όπως π.χ. υπηρεσιακή κατάρτιση, απόδοση, προσωπικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορά και δίνεται η ευχέρεια στον προϊστάμενο να περιγράψει από μόνος του, με δικά του λόγια την ποιότητα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή αφήνει όλη την πρωτοβουλία στον προϊστάμενο, ο οποίος συνήθως επιλέγει ορισμένους γενικούς χαρακτηρισμούς για κάθε τομέα, με τους οποίους προσπαθεί να αξιολογήσει και να περιγράψει την γενική εικόνα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει απεριόριστη εμπιστοσύνη στην κρίση του προϊσταμένου, ο οποίος στην πράξη είναι και υπεύθυνος για το τμήμα και το προσωπικό του, έχει όμως το βασικό μειονέκτημα της ανομοιομορφίας, διότι πέρα από το γεγονός ότι πολλές φορές διαφέρουν τα κριτήρια στα οποία βασίζεται η κρίση του προϊσταμένου, υπάρχει και διαφορά ως προς τους όρους και το συγκεκριμένο λεξιλόγιο που χρησιμοποιούν οι διάφοροι προϊστάμενοι. Αποτέλεσμα της ανομοιομορφίας αυτής είναι και η δυσχέρεια την οποία αντιμετωπίζουν τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν στην εξέλιξη του προσωπικού.

3.4.5 Μέθοδος συνέντευξης αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης, εάν χρησιμοποιηθεί σωστά, δημιουργεί μια ατμόσφαιρα πολύ πιο άνετη από ό,τι στις συμβατικές αξιολογήσεις και ως εκ τούτου παίζει ένα αποτελεσματικότερο ρόλο στην επιτυχία του συστήματος. Έτσι, κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης, δεν εξετάζεται μόνο η επίδοση του υφισταμένου, αλλά επίσης και η σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Αυτή η τακτική δίνει καλύτερη ισορροπία στη συνέντευξη, εφ' όσον η κάθε πλευρά αξιολογεί την άλλη πλευρά, και υπάρχει πραγματική αναγνώριση ότι η αποτελεσματικότητα του υφισταμένου επηρεάζεται έντονα από τις ενέργειες και παραλείψεις του προϊσταμένου του.

Η σειρά των φάσεων σε μια συνέντευξη αξιολόγησης όπως αυτή, που διενεργείται σε ένα οργανισμό είναι η εξής:

- α) Στο πρώτο στάδιο, ο υφιστάμενος συνήθως αρχίζει μια συζήτηση επί των επιτυχιών και αποτυχιών της εξεταζόμενης περιόδου. Ο προϊστάμενος συμμετέχει κάνοντας ερωτήσεις και ενδιάμεσα σχόλια. Υφιστάμενος και προϊστάμενος, διερευνούν τους λόγους, οι οποίοι οδήγησαν στις ενδεχόμενες αποτυχίες και προσπαθούν να καταστρώσουν σχέδια για τη μελλοντική αποφυγή παρόμοιων καταστάσεων.
- β) Στο δεύτερο στάδιο, το ηγετικό στέλεχος αρχίζει να συζητά τον καθορισμό των καινούργιων στόχων για την επόμενη περίοδο, σε τρόπον ώστε αυτή να είναι προσαρμοσμένη προς τους στόχους του οργανισμού και ο υφιστάμενος υποβάλλει προτάσεις για προσαρμογές κατά την κρίση του στους νέους αυτούς στόχους.
- γ) Κατά το τρίτο στάδιο, το στέλεχος και ο υφιστάμενος, προσπαθούν από κοινού, να καθορίσουν τα σωστά κριτήρια για την εκτίμηση της προόδου προς επίτευξη των τεθέντων στόχων.
- δ) Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο αφιερώνεται στη συζήτηση γύρω από το μέλλον του υφισταμένου και τον καθορισμό προσωπικών στόχων αναπτύξεώς του. Στο στάδιο αυτό, ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο του συμβούλου.

3.5 ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι δυσχέρειες που παρατηρούνται στην προσπάθεια αξιολογήσεως του προσωπικού εκτός βέβαια από το γεγονός ότι οι άνθρωποι πρέπει να κρίνουν ανθρώπους-που αποτελεί από μόνο του μειονέκτημα - είναι οι εξής:

- α) Δυσχέρεια στη σαφή περιγραφή των διαφόρων δραστηριοτήτων του εργαζομένου.
- β) Ψυχολογικός επηρεασμός της αξιολογήσεως.
- γ) Δυσχέρεια εκτιμήσεως της συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια εκτελέσεως του έργου.
- δ) Ανακριβής εξαγωγή συμπερασμάτων.
- ε) Δυσχέρεια εκτιμήσεως της συμβολής του ατόμου στην ομαδική εργασία.
- στ) Αντιθέσεις των εργατικών ενώσεων, διότι τα αποτελέσματα αξιολογήσεως του προσωπικού, μειώνουν την επίδραση τους, πάνω στα ζητήματα διοίκησης των απεργιών, των προαγωγών, των απολύσεων κλπ.

«Κάθε νομισματική μονάδα που επενδύεται στην εκπαίδευση παράγει τριπλάσιο οικονομικό αποτέλεσμα»

Robert Henkoff

American Society of Training & Development

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ – ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μέχρι σήμερα παρά πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για την εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Χαράλαμπο Κ. Κανελλόπουλο¹ εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσως είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, πού στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, πού σε συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο πού να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι σ' αυτήν οι εργαζόμενοι. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσουν τη δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό: για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σ' άλλη δουλειά ή για προαγωγή.

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο: υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανόν ν' αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, ξοδεύει γι' αυτή την εκπαίδευση, παρέχει ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σ' αλλαγές τεχνολογικές και σ' αλλαγές τεχνικών μεθόδων, οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους ότι δε θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους όπως δημιουργούνται. Γι' αυτό στις προηγμένες χώρες ξοδεύονται τεράστια ποσά για την

1. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος Κ., Διοίκηση Προσωπικού, Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Αθήνα 1991, σ. 203

εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες, που έρχονται τρίτες κατά σειρά σαν παράγοντες εκπαιδευτικοί, μετά τη δημόσια και στρατιωτική εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση συμπληρώνει την επιλογή έτσι ώστε, όταν επιλεγούν καλά καταρτισμένοι υποψήφιοι, τότε η ανάγκη για εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό θα είναι λίγη, ενώ για τους έχοντας ελλιπή κατάρτιση θα χρειαστεί περισσότερη εκπαίδευση για να συμπληρωθεί το χάσμα

4.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση αποτελεί μέρος και βασική αποστολή του σύγχρονου management. Κάθε ένας ο οποίος διοικεί πραγματικά, χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για να βοηθηθεί ώστε να διοικεί αποτελεσματικά. Από την πλευρά αυτή η ευθύνη της εκπαίδευσης είναι ατομική και συλλογική με την έννοια ότι αφορά τόσο τη διοίκηση στο σύνολό της (με την έννοια της ομάδας διοίκησης) όσο και κάθε ένα προϊστάμενο χωριστά, τα πλεονεκτήματα από την άλλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση αντανακλούν τόσο στους προϊσταμένους χωριστά, όσο και στη διοίκηση στο σύνολο της.

Με δεδομένα αυτά η εκπαίδευση:

1. Η μείωση του χρόνου εκμαθήσεως για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης. Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.

2. Η διαμόρφωση στάσεων, για υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει αυτό με ειδικά προγράμματα (όπως π.χ. το μάθημα: «Οικονομία και επιχειρησιακά συστήματα»), ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.

3. Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα.

4. Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσεως ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσής εντός της επιχείρησης.

5. Τα ωφέληματα στους ίδιους εργαζόμενους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους κι αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

6. Δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν τα σχέδια τους και ταυτόχρονα να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα. Στην πράξη αυτό μεταφράζεται με την δυνατότητα:

- Να προβαίνουν στην κατάρτιση αποτελεσματικών σχεδίων και προγραμμάτων.
- Να διατηρούν τα κατάλληλα ποιοτικά standards
- Να δημιουργούν μια ικανοποιητική οργανωτική διάρθρωση
- Να μεταβιβάζουν εξουσίες και αρμοδιότητες
- Να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους που βρίσκονται κάτω από την εποπτεία τους και να επωφεληθούν από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.

7. Περιορίζει την ευθύνη άσκησης εποπτείας. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι εξαφανίζει την ανάγκη για την άσκηση εποικοδομητικής εποπτείας, αλλά ότι περιορίζει την ανάγκη για άσκηση συνεχούς και λεπτομερειακής εποπτείας. Ένας άρτια καταρτισμένος υπάλληλος γραφείου, έχει αρκετή αυτοπεποίθηση στην εργασία του διότι γνωρίζει ακριβώς τι να κάνει και πώς να το κάνει.

8. Παρέχει την δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας. Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους διεξαγωγής της εργασίας και στους προϊσταμένους να καθορίζουν πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης τα οποία τίθενται στη διάθεση όλων των υπαλλήλων.

9. Σε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αναγνωρίζονται και να συνυπολογίζονται και ορισμένες απώλειες όπως:

- Η διακοπή των ομαλών ρυθμών εργασίας του υπαλλήλου ο οποίος παρακολουθεί το πρόγραμμα
- Η προσωρινή μείωση της απόδοσης του εκπαιδευομένου υπαλλήλου
- Η δαπάνη την οποία συνεπάγεται η οργάνωση και διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος

4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων εκπαίδευσης προσωπικού των επιχειρήσεων. Όμως υπάρχει η επιλογή κάποιας, η οποία καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενων, βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και πολλών άλλων παραγόντων.

4.3.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης γίνεται κατά την διάρκεια της εργασίας. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται στην πραγματικότητα η επίδειξη για το πώς πρέπει να γίνει η δουλειά.

Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεκτικά, παρακολουθείται κατά την εκπαίδευση και όπου χρειάζεται τον διορθώνουν.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης στην εργασία βρίσκεται στο γεγονός, ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, όπου αποκτά επιπλέον την εμπειρία του επιτεύγματος καθώς παράγει χρήσιμα αγαθά.

Μειονεκτήματα της εκπαίδευσης στην θέση της εργασίας αποτελεί η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας, που συμβαίνει συχνά εξαιτίας των ενοχλητικών θορύβων, όπως και η τάση να παραβλεφθούν οι αρχές και η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής.

4.3.2 Εκπαίδευση έξω από την εργασία

Αυτή η εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς χρησιμοποιείται δε για την εκπαίδευση υπαλλήλων, τραπεζικών ταμιών, τυπογράφων κ.λ.π.

Μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι ότι πολλές δεξιότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία.

4.3.3 Θεραπευτική εκπαίδευση.

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φθάσει στα καθορισμένα επίπεδα εκπαίδευσης, σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Μετά τον χρόνο συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνά, ή να παραλείπει για λόγους καταβολής λιγότερης ενέργειας και σκέψης, μεθόδους που έμαθε στην αρχή.

Έτσι αποδεικνύεται πως η εκπαίδευση δεν είναι κάτι που γίνεται μια για πάντα, αλλά είναι μια συνεχής διοικητική ευθύνη.

4.3.4 Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας.

Όπου πρέπει να γίνουν κατανοητές θεωρίες, έννοιες, φιλοσοφία και ικανότητες λύσεων διαφόρων προβλημάτων, η διδασκαλία σε αίθουσες είναι η πιο ενδεδειγμένη, αν

θέλουμε να αποκτήσουμε γνώση σε βάθος. Ιδιαίτερα χρήσιμος ο τρόπος αυτός είναι σε θέματα προσανατολισμού, εκπαίδευσέως σε πρόληψη ατυχημάτων και για εκπαίδευση τεχνικού, επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού, το οποίο χρειάζεται εκτεταμένες βάσεις σε θεωρίες, αρχές και έννοιες. Οι κυριότερες δε τεχνικές διδασκαλίας σε αίθουσα είναι :

α) Διάλεξη : Είναι μια μέθοδος επίσημη και οργανωμένη από τον διδάσκοντα που χρησιμοποιείται σε κολέγια και πανεπιστήμια και προϋποθέτει την από μέρους του κατοχή σε βάθους της γνώσεως, πάνω σε κάποιο θέμα.

β) Σύσκεψεις : Σύσκεψη είναι η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Εδώ, ο ηγέτης επιδιώκει να αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με την σε μεγάλο βαθμό προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διαλέξεως, αφού οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνουν έτσι ο ένας από τον άλλο και τελικά η μάθηση χτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν (ιδέες, γνώσεις κ.λ.π.).

γ) Μελέτη περιπτώσεων : Η διδασκαλία θεμάτων που αναφέρονται στους κανονισμούς, στην διοίκηση προσωπικού, στις ανθρώπινες σχέσεις, στις εργατικές σχέσεις, στο μάρκετινγκ, στην διοίκηση παραγωγής και στην πολιτική της επιχειρήσεως, μπορεί να συμπληρωθεί με συζήτηση και επεξεργασία προβληματικών περιπτώσεων. Η μέθοδος δίνει ευκαιρίες για μάθηση στην πράξη και προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον, αφού μάλιστα οι καλύτερες περιπτώσεις παίρνονται από πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες έτσι προκαλούν και αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη και ικανότητα για λύση προβλημάτων.

δ) Υπόδυση ή παίξιμο ρόλων : Είναι αυτή μία τεχνική που πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο, όπως είναι η διάλεξη ή η σύσκεψη. Είναι σ' ευρύτατη εφαρμογή σε θέματα ανθρώπινων σχέσεων και σε εκπαίδευση ηγεσίας, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν με την πράξη και ν' αναπτύξουν ενημερότητα της ίδιας τους της συμπεριφοράς και της επιδράσεως της πάνω στους άλλους.

ε) Προγραμματισμένη διδασκαλία : Αποτελεί μία εξέλιξη στην εκπαίδευση μετά το 1950 και τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά της είναι:

- Οι σπουδαστές μαθαίνουν με το δικό τους ρυθμό.
- Οι διδάσκοντες δεν αποτελούν το κύριο μέρος της μαθήσεως.
- Το για μάθηση υλικό χωρίζεται σε πολύ μικρές ενότητες, ή στάδια.
- Κάθε μέρος λογικά χτίζεται πάνω σε κάτι που έχει προηγηθεί.
- Στο σπουδαστή παρέχεται άμεση γνώση των αποτελεσμάτων για κάθε απάντηση που δίνει
- Υπάρχει ενεργητική συμμετοχή από μέρους του σπουδαστή στο κάθε στάδιο του προγράμματος.

Μερικά είδη προγραμμάτων λαμβάνουν υπόψη τις ατομικές διαφορές σε κατάρτιση κι έτσι αν κάποιος δεν μπορεί να δώσει τη σωστή απάντηση σε μία ερώτηση ή μία σειρά ερωτήσεων, θα καθοδηγηθεί προς ένα διαφορετικό μέρος του προγράμματος πού θα τον οπλίσει με θεμελιώδεις γνώσεις πού στερείται.

Η προγραμματισμένη διδασκαλία, σήμερα, περισσότερο ενδείκνυται γι' απόκτηση πραγματικής γνώσεως σε τομείς όπως τα μαθηματικά, ή φυσική, οι ξένες γλώσσες, και άλλα. Δεν είναι κατάλληλη για φιλοσοφικές έννοιες, για στάσεις, για δεξιότητες προς λύση προβλημάτων, ή για κινητικές δεξιότητες. Ένα τέτοιο, όμως, πρόγραμμα στοιχίζει πολύ.

4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ

Ο εκπαιδευτής σ' ένα πρόγραμμα αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη διεξαγωγή του. Οσοδήποτε φιλόδοξο και αν είναι ένα πρόγραμμα είναι αδύνατο να φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αν ο εκπαιδευτής ή οι εκπαιδευτές που επιλέγονται για την εφαρμογή του δεν έχουν τις αναγκαίες ικανότητες γι' αυτό. Ικανοί εκπαιδευτές μπορεί να επιλέγεται τόσο από το εσωτερικό της επιχείρησης όσο και από το εξωτερικό, έχει αποδειχθεί όμως ότι πολλοί υπάλληλοι των ιδίων των οργανισμών, ενώ μπορεί να είναι άριστοι στη διεξαγωγή της εργασίας τους, μπορεί να αποδεικνύονται ακατάλληλοι ως εκπαιδευτές.

Ένας ικανός εκπαιδευτής, πέρα από την άριστη γνώση της εργασίας, πρέπει να συνδυάζει πολλά προσόντα, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται η μεταδοτικότητα, η ανοχή, η κατανόηση και η υπομονή. Ένα άλλο βασικό προσόν που πρέπει να συνδυάζει ένας καλός εκπαιδευτής είναι η δυνατότητα της ορθής εκτίμησης της αξίας της εκπαιδευτικής εργασίας, σε σχέση με την επιχείρηση και των προσπαθειών που καταβάλλει ο εκπαιδευόμενος να αποκτήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες για τις οποίες σχεδιάστηκε το πρόγραμμα.

4.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

Το μήκος της εκπαιδευτικής περιόδου εξαρτάται:

- α) Από το είδος των προσόντων τα οποία επιδιώκεται να αποκτηθούν μέσω του προγράμματος,
- β) Από τις ικανότητες του εκπαιδευομένου να απορροφήσει το πλαίσιο των γνώσεων και των ικανοτήτων που προσφέρει το πρόγραμμα και
- γ) Από τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του προγράμματος για παράδειγμα ένα απλό πρόγραμμα ενημέρωσης του κατωτέρου υπαλληλικού προσωπικού

μπορεί να απαιτεί τη διάθεση μιας ώρας την ημέρα για μια εβδομάδα, ενώ ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του ίδιου προσωπικού σε θέματα επεξεργασίας κειμένου δια του ηλεκτρονικού υπολογιστή μπορεί να απαιτεί τη διάθεση 2 ωρών ημερησίως για ένα 15ήμερο.

4.6 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως είναι φυσικό η εκπαίδευση περικλείει σοβαρό κόστος το οποίο διακρίνεται σε θετικό και αποθετικό. Θετικό είναι κατά το μέτρο που αφορά στο κόστος που συνεπάγεται η αμοιβή των εκπαιδευτών, τα μισθώματα των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των διαφόρων εποπτικών μέσων διδασκαλίας και τα πάσης φύσεως λοιπά λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Στην κατηγορία του αποθετικού κόστους περιλαμβάνονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευόμενων. Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται, η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι προκαθορισμένη εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες όπως είναι:

- Η διάρκεια του προγράμματος,
- Ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι
- Η ειδικότητα
- Ο βαθμός
- Η προέλευση των εκπαιδευτών, και τέλος
- Το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνον μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών **αναγκών** της επιχείρησης. Πάντως πρέπει να τονισθεί ότι όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και απ' όλες τις πλευρές κατάλληλα οργανωμένα και ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται.

4.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Με δεδομένο ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιδιώκουν συγκεκριμένους σκοπούς και καλύπτουν βασικές εκπαιδευτικές, ανάγκες, είναι απαραίτητο στο τέλος να ελέγχεται με αποδοτικούς τρόπους η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών. Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας αφορά στη διαπίστωση του βαθμού στον οποίον ένα πρόγραμμα πέτυχε τους σκοπούς για τους οποίους καταρτίστηκε. Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων, σε περίπτωση που αυτά αποβλέπουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, είναι δυνατόν να υπολογισθεί με μετρήσιμα στοιχεία, όπως π.χ στην περίπτωση της επεξεργασίας κειμένου, με τον αριθμό των σελίδων ή των χτυπημάτων στο πληκτρολόγιο ανά ώρα. Σε περιπτώσεις που η βελτίωση της απόδοσης δεν είναι δυνατόν να μετρηθεί χρησιμοποιούνται άλλες μέθοδοι γενικότερης μορφής όπως π.χ κατά πόσο βελτιώθηκε το επίπεδο των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης, ή κατά πόσο μειώθηκαν τα ατυχήματα, οι απουσίες του προσωπικού, τα λάθη και άλλα.

Για τη αξιολόγηση των προγραμμάτων καταρτίζονται ειδικά ερωτηματολόγια τα οποία περιστρέφονται κυρίως σε ερωτήματα της πιο κάτω μορφής:

- Ποια ήταν η συμβολή του προγράμματος στην αύξηση της παραγωγής;
- Υπήρξε περιορισμός των λαθών;
- Υπήρξε περιορισμός της εργασιακής κινητικότητας;
- Υπήρξε περιορισμός των απουσιών, των αιτήσεων για μεταθέσεις και των παραπόνων;
- Υπήρξε βελτίωση στις συμπεριφορές, στο περιβάλλον της εργασίας και στο ηθικό του προσωπικού;

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ενός προγράμματος δεν είναι απλή υπόθεση, γι' αυτό πρέπει να γίνεται από ειδικευμένο και ανεξάρτητο από τυχόν δεσμεύσεις προσωπικό, ώστε να αξιολογεί αντικειμενικά όλες τις πλευρές των προγραμμάτων που εφαρμόστηκαν.

*«Η ανταμοιβή πρέπει να είναι ανάλογη με τη δουλειά.
Πραγματικά, ο μισθός, ο ανάλογος με τον κόπο διπλασιάζει τη διάθεση»*

ΕΥΡΙΠΙΔΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ

Ένα από τα πιο σπουδαία θέματα για την υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνο των μισθών και ημερομισθίων. Οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης για τους εργαζόμενους για να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται είναι ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο που σκέπτεται ν' αναλάβει μια νέα θέση.

Γι' αυτό η αμοιβή αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για την υπηρεσία της διοίκησης προσωπικού. Το πρόβλημα αυτό απασχολεί εργαζόμενο και επιχείρηση, δεδομένου ότι είναι πάρα πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί με απόλυτη ακρίβεια η ορθή αμοιβή για κάθε εργαζόμενο που να είναι ανάλογη της εργασίας που προσφέρει.

Ο όρος: πολιτική μισθών και ημερομισθίων (Wage and Salary Administration) αναφέρεται στην κατάσταση κι εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές παροχές (fridge benefits) η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα σχετικά θέματα.

Ο όρος ημερομίσθιο συνήθως αναφέρεται στους εργάτες τους εργαζόμενους με την ώρα και εκείνους που πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους υπάλληλους και τα διοικητικά κι επιστημονικά στελέχη που αμείβονται ανεξάρτητα με τις ώρες εργασίας και για μερικούς αποτελεί μία διάκριση κύρους¹.

5.2 ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Οι εργοδότες θεωρούν τις αμοιβές των εργαζομένων σαν κόστος της επιχείρησης, που εξεταζόμενο ευρύτερα, είναι πραγματικά για πολλούς βιομηχανικούς κλάδους, το μεγαλύτερο σε σύγκριση με τις τόσες άλλες δαπάνες (πρώτες ύλες κ.λπ.) γι' αυτό και κάθε φορά που οι εργοδότες σκέπτονται για κάποια προσαρμογή των αμοιβών δεν μπορούν ν' αποφύγουν το συσχετισμό τους με

1. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος Κ., Διοίκηση Προσωπικού, Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Αθήνα 1991, σ. 346

το γενικό κόστος. Όμως, εμπειρικά έχουν μάθει πως για να προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους, πρέπει να πληρώνουν επαρκείς μισθούς.

Εξάλλου, οι υπάλληλοι, θεωρούν τις αμοιβές σαν ένα μέσο γι' αντιμετώπιση των αναγκών τους σύμφωνα με μερικά γενικά μέτρα. π. χ., είναι δυνατό να πιστεύουν πως πρέπει να πληρώνονται τόσα όσα παίρνουν οι άλλοι που κάνουν την ίδια δουλειά μέσα στην επιχείρηση καθώς και περισσότερα από εκείνους που κάνουν εργασία η οποία απαιτεί λιγότερες δεξιότητες, πείρα και μόρφωση.

Πρέπει όμως να παρατηρηθεί και τούτο σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών, ότι οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε και αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να το εξισορροπήσει και η οποία, αν υπάρξει, θα οφείλεται σ' άλλους παράγοντες όπως π.χ., στον τεχνολογικό εξοπλισμό, στην καλύτερη οργάνωση, στα ικανότερα στελέχη κ.λ.π.

Αλλά και αντίθετα, πρέπει να ειπωθεί, πως όταν ένας οργανισμός πληρώνει χαμηλότερες αμοιβές στους υπαλλήλους του, δεν σημαίνει πως έτσι θα έχει και μικρότερο εργατικό κόστος. Μερικά παραδείγματα λαθών στην πολιτική μισθών και ημερομισθίων είναι: Υψηλότερες πληρωμές για εργασίες μειωμένης δυσκολίας και ευθύνης από άλλες μεγάλων απαιτήσεων, υψηλότεροι μισθοί σε υφιστάμενους από τον προϊστάμενο, προαγωγή κάποιου σε μια θέση μεγαλύτερων απαιτήσεων χωρίς τη σχετική αύξηση, χαμηλότερη αμοιβή σε γυναίκες που εκτελούν την ίδια εργασία με τους άντρες, και άλλα.

Μολονότι όλα αυτά τα λάθη μπορεί να μην παρατηρούνται σ' έναν οργανισμό, δυστυχώς, πολλά απ' αυτά γίνονται. Και η αιτία βρίσκεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση ασχολείται πολύ με θέματα παραγωγής, πωλήσεων και οικονομικά, ώστε λίγη προσοχή δίνει τη σωστή δομή μισθών και ημερομισθίων.

5.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ

Παρόλο που οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης δεν έχουν επιτρέψει την ανάπτυξη της επιστήμης σχετικά με τον καθορισμό των αμοιβών, γενικά οι παράγοντες που βοηθούν στον καθορισμό των αμοιβών είναι οι εξής:

α) Οι επικρατούσες αμοιβές. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες μ' εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος εργασίας. Βέβαια, ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης δεν έχει πάψει να επιδρά.

β) Η ικανότητα πληρωμής εκ μέρους του εργοδότη. Αυτός ο παράγοντας επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο των αμοιβών. Έτσι, μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, οι οργανισμοί που πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, σε τελική ανάλυση τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές, παρά εκείνοι που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα.

γ) **Το κόστος ζωής.** Οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικές ενώσεις, ανεξάρτητα από την άνοδο ή πτώση των τιμών, λαμβάνουν υπόψη τους το κόστος ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων, δηλαδή υπολογίζουν τις ανάγκες που υπάρχουν.

δ) **Η παραγωγικότητα.** Το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών στους μετόχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με καθαρά κέρδη, στον καταναλωτή, στον τύπο της καλύτερης ποιότητας και των χαμηλότερων τιμών.

ε) **Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών εργατικών ενώσεων,** πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών.

στ) **Οι απαιτήσεις του έργου** σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται η αξία του. Με την ανάλυση του έργου, οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης και των συνθηκών.

5.4 ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΑΝ ΚΙΝΗΤΡΑ

α) Ο μισθός ανάλογα με το χρόνο (χρονομίσθιο):

Βασικός μισθός ή ημερομίσθιο. Καθορίζεται με την ώρα ή με τον μήνα. Είναι συνάρτηση της αξιολόγησης της θέσεως εργασίας που έχει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση.

- Προσαυξήσεις για αρχαιότητα. Καθορίζεται εν γένει με την συλλογική σύμβαση και συχνά βελτιώνεται εκ μέρους της επιχείρησης. π. χ. 5% για 3 – 6 έτη, 10% για 6 - 12 έτη κ.λ.π.
- Επιμίσθια για τον ιδιαίτερο ζήλο, για τις διακοπές, για την λήξη του έτους.
- Παροχές σε είδος: κατοικία, καντίνα, μεταφορά, ενδύματα εργασίας κ.α.

β) Ο μισθός με βάση τον υπολογισμό της αποδόσεως:

Σε αυτή την περίπτωση ο μισθός περιλαμβάνει ένα μεταβλητό μέρος το οποίο βασίζεται σε κάποιο υπολογισμό.

- Ο μισθός με το κομμάτι, με την μονάδα έργου. Είναι ένα συνηθισμένο σύστημα που εκφράζεται με μέτρο το κομμάτι, την μονάδα, την δωδεκάδα κ.λ.π. οπότε τα κέρδη του εργαζόμενου είναι ανάλογα με την παραγωγή του.
- Τα βραβεία (πριμ) για την απόδοση των εργατών, τα οποία διαμοιράζουν την αξία του χρόνου που κερδήθηκε.

γ) Ο μισθός με βάση την κατ' εκτίμηση απόδοση.

Ο μισθός περιλαμβάνει ένα μεταβλητό μέρος συνδεδεμένο με την απόδοση η οποία σε αυτή την περίπτωση δεν υπολογίζεται αλλά εκτιμάται. Περιοδικά βραβεία ή δώρα, γενικώς μηνιαία καταβάλλονται με βάση είτε μια απλή εκτίμηση της παραγωγής είτε με εκτίμηση των ατομικών αποδόσεων.

δ) Προσέλκυση του ενδιαφέροντος του εργαζόμενου για την πρόοδο της επιχείρησης:

- Ατομικά βραβεία, για την επιβράβευση της υποβολής προτάσεων και ιδεών.

- Συλλογικά βραβεία για την παραγωγικότητα και τα οποία χορηγούνται ανάλογα με τις προόδους που διαπιστώνονται σε μια λίγο – πολύ μεγάλη σειρά από συντελεστές της παραγωγικότητας.

ε) Συμμετοχή στα κέρδη.

Συμμετοχή στα κέρδη σημαίνει ότι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα ποσοστό από τα καθαρά κέρδη επιπλέον του μισθού τους. Η συμμετοχή στα κέρδη στην ουσία είναι ένα είδος πρόσθετων παροχών. Οι πληρωμές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σύστημα συνδέονται μόνο με τα κέρδη της εταιρείας, που δεν εξαρτώνται μόνο από την προσπάθεια και απόδοση των εργαζομένων, αλλά από την καλή διεύθυνση, την ποιότητα των μηχανών και την παραγωγική οργάνωση, την εργατικότητα του τμήματος πωλήσεων, την εξεύρεση αγορών εσωτερικού και εξωτερικού, καθώς και από άλλους παράγοντες.

Αυτό το σύστημα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση και αμοιβαία καλή θέληση μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη. Η συμμετοχή στα κέρδη, τα οποία εν μέρει προέρχονται από δικές τους προσπάθειες, δίνει το συναίσθημα στους εργαζόμενους της δίκαιας μεταχείρισης, οδηγώντας συχνά σε σχέσεις στενότερης συνεργασίας, που αυξάνουν την απόδοση δίνοντάς τους να κατανοήσουν καλύτερα τα οικονομικά και τα άλλα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Τα προγράμματα συμμετοχής μπορούν να καταταγούν σε τρεις κυρίως κατηγορίες:

- Απλή συμμετοχή στα κέρδη.
- Συμμετοχή στα κέρδη, συνδυασμένη με κάποια μορφή συνεταιρικής συμμετοχής με την διανομή μετοχών της επιχείρησης στους εργαζόμενους.
- Συμμετοχή στα κέρδη με την απόκτηση μόνο μετοχών, χωρίς συνεταιρική συμμετοχή.

5.5 ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΙΣΘΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

5.5.1 Μισθοί – Έννοια και λειτουργία

Μισθός λέγεται τα ο τακτικό και σταθερό οικονομικό αντάλλαγμα (αντιπαροχή) του εργοδότη προς το μισθωτό, για την εργασία που αυτός παρέχει στα πλαίσια της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας.

Ο καθορισμός του μισθού διακρίνεται:

- Συμβατικός
- Νόμιμος
- Συνηθισμένος

Συμβατικός μισθός είναι ο μισθός που καθορίζεται ελεύθερα από την ατομική σύμβαση εργασίας. Η συμβατική ελευθερία καθορισμού του μισθού περιορίζεται προς τα κατώτατα όρια αποδοχών που ορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Νόμιμος μισθός είναι αυτός που καθορίζεται με διατάξεις που έχουν ισχύ νόμου και αποτελεί το κατώτατο όριο αμοιβής για τους μισθωτούς που αφορά.

Συνηθισμένος μισθός είναι αυτός που καταβάλλεται σε ορισμένο τόπο για εργασία ίδια μ' εκείνη που παρέχει ο μισθωτός του οποίου θέλουμε να υπολογίσουμε την αμοιβή. Καταβάλλεται επίσης όταν δεν έχει συμφωνηθεί συμβατικός μισθός ούτε υπάρχει νόμιμος μισθός.

5.5.2 Πακέτα αμοιβών – διάρθρωση

Τα ειδικότερα στοιχεία που διαμορφώνουν ένα πακέτο αμοιβών είναι τα εξής:

α) Βασικός μισθός: λέγεται το πάγιο, νόμιμο ή συμφωνημένο ποσό αμοιβής, που παίρνει ο μισθωτός ως αντάλλαγμα της εργασίας του.

β) Επιδόματα: λέγονται οι τακτικές παροχές που παίρνει σταθερά ο μισθός επιπλέον από το βασικό του μισθό. Τα κυριότερα επιδόματα είναι:

- **Επίδομα γάμου:** καταβάλλεται στους έγγαμους μισθωτούς και έχει καθιερωθεί σε εθνικό γενικό επίπεδο 10% πάνω στο νόμιμο κατώτατο μισθό.
- **Επίδομα πολυετίας:** καταβάλλεται στο μισθωτό που συμπλήρωσε συνεχή υπηρεσία ορισμένων χρόνων (συνήθως τριετία), στην ίδια απασχόληση στον ίδιο ή διαφορετικό εργοδότη.
- **Επίδομα ανθυγιεινής ή επικίνδυνης εργασίας:** χορηγείται σε μισθωτούς ορισμένων ειδικοτήτων που παρέχουν την εργασία τους κάτω από ανθυγιεινές ή επικίνδυνες συνθήκες.
- **Επίδομα άδειας:** το επίδομα αυτό είναι ίσο με τις αποδοχές της άδειας, δε μπορεί όμως να είναι μεγαλύτερο από μισό μηνιαίο μισθό ή από 13 ημερομίσθια, ανάλογα με τον τρόπο αμοιβής.
- **Δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα.** Η καταβολή του δώρου στους μισθωτούς ρυθμίζεται με υπουργική απόφαση και υπολογίζεται με βάση το σύνολο των τακτικών αποδοχών του μισθωτού.
 - Το δώρο των Χριστουγέννων είναι ίσο μ' ένα μηνιαίο μισθό ή με 25 ημερομίσθια για όσους εργάστηκαν σ' όλο το χρονικό διάστημα από 1η Μαΐου μέχρι 31 Δεκεμβρίου κάθε χρόνο. Για όσους εργάστηκαν λιγότερο χρόνο, το δώρο μειώνεται ανάλογα.
 - Το δώρο του Πάσχα, είναι ίσο με το μισό μηνιαίο μισθό ή με 15 ημερομίσθια για όσους εργάστηκαν συνεχώς από 1η Ιανουαρίου μέχρι 30 Απριλίου κάθε χρόνο. Γι' αυτό ισχύει η μείωση όπως παραπάνω.

γ) Οι διάφορες ενισχύσεις όπως είναι π.χ. επιχορηγήσεις του οργανισμού με τη μορφή κουπονιών για δωρεάν γεύματα ή για αγορά αγαθών με έκπτωση ή για αγορά φθηνών υπηρεσιών:

δ) Οι πρόσθετες αποζημιώσεις (premia). Οι αποζημιώσεις αυτές καλύπτουν ορισμένες πρόσθετες αμοιβές για δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, όπως είναι π.χ. οι πρόσθετες αποζημιώσεις για νυχτερινή εργασία.

ε) Οι αμοιβές για υπερωριακή εργασία. Είναι σύνθητες το φαινόμενο, οι εργαζόμενοι λόγω εκτάκτων αναγκών να εργάζονται και πέραν του κανονικού ωραρίου. Για την επιπλέον εργασία καταβάλλεται πρόσθετη, αποζημίωση, η οποία είναι γνωστή ως υπερωριακή αποζημίωση.

στ) Τα κίνητρα. Το κίνητρο συνδέεται με την απόδοση στην εργασία, ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων, στα πλαίσια σχετικής συμφωνίας.

ζ) Τα δώρα. Τα δώρα αποτελούν μια διαφορετική μορφή αμοιβής, καταβάλλονται ως έκφραση ευχαρίστησης της επιχείρησης, έναντι των εργαζομένων επί τη ευκαιρία της αύξησης των κερδών της.

5.6 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

α) Πολιτική. Διαφέρει κάπως από επιχείρηση σε επιχείρηση, οι αδύνατες επιχειρήσεις συνηθίζουν να πληρώνουν το ελάχιστο της αμοιβής, συνήθως το καθοριζόμενο από την πολιτεία, ώστε να προσελκύουν και ανάλογο εργατικό δυναμικό. Στο άλλο άκρο είναι οι επιχειρήσεις που πληρώνουν πολύ πάνω από τα επίπεδα στην αγορά της εργασίας με σκοπό να προσελκύσουν υπαλλήλους με την καλύτερη κατάρτιση κι απόδοση και μ' αποτέλεσμα το μικρότερο εργατικό κόστος κατά προϊόν από εκείνες τις επιχειρήσεις που προλαμβάνουν χαμηλότερης ποιότητας εργαζομένους. Όμως οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση συναγωνιστικών προγραμμάτων αμοιβών δηλαδή πληρώνουν κάπου κοντά στα γενικά επίπεδα με την προσδοκία να έχουν ανθρώπους λογικά καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες, οι οποίες αποτελούν πηγή δυσαρεσκείων.

Προσέχουν κυρίως δύο κριτήρια: τις απαιτήσεις του έργου και τις επικρατούσες στην αγορά εργασίας αμοιβές, ενώ άλλοι παράγοντες, όπως οι αλλαγές στο κόστος της ζωής, η προσφορά και η ζήτηση, η ικανότητα για πληρωμή κι η παραγωγικότητα θεωρούνται σαν βοηθητικοί μολονότι που σε ειδικές περιπτώσεις είναι δυνατό να φέρει ένα απ' αυτούς τους παράγοντες στην επιφάνεια.

Γενικά μια ορθή πολιτική είναι η υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης των θέσεων εργασίας για τον καθορισμό δίκαιων διαφορών βασισμένων στις διαφορές του περιεχομένου των έργων.

Οι υπάλληλοι είναι σε θέση λογικά καλή να κρίνουν κατά πόσο η εργασία τους πληρώνεται σωστά σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.

Έτσι η αξιολόγηση του έργου εξασφαλίζει εσωτερική συνοχή – αρμονία των επιπέδων αμοιβών μέσα στην επιχείρηση. Η εξωτερική συνέπεια δηλαδή η λογική ισότητα μέσα στα όρια των μισθών που πληρώνουν οι άλλες επιχειρήσεις μπορεί να επιτευχθεί όταν γίνεται περιοδικά σχετική έρευνα και προσαρμογή προς το γενικό επίπεδο μισθών.

β) Αρχές πολιτικής μισθών κι ημερομισθίων.

1. Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σύστημα πληρωμών για εργασίες βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η δεξιότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες της εργασίας.

2. Το γενικό επίπεδο μισθών κι ημερομισθίων πρέπει ν' ακολουθεί το επικρατούν στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις μ' όλο που το πρώτο χρησιμοποιείται περισσότερο.

3. Το σύστημα πρέπει να κάνει διάκριση προσεκτικά ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Μια θέση εργασίας ανταποκρίνεται σ' ένα μέτρο αμοιβής κι ένα πρόσωπο την αναλαμβάνει μ' αυτό το μέτρο.

Εξαιρέσεις μερικές φορές συμβαίνουν σε εργασίες υψηλού επιπέδου όπου ο κατέχων μπορεί να τις κάνει μικρές ή μεγάλες ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του.

4. Τση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορα ποιος την κάνει μ' όλο που τούτο δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

5. Πρέπει να υπάρχει μια καλά καταστρωμένη διαδικασία για ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές.

6. Οι υπάλληλοι και το σωματείο να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών κι ο καθένας για τη θέση του μέσα στη δομή των μισθών. Μυστικότητα γύρω από αυτά τα θέματα δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την κάλυψη παράλογων συστημάτων.

5.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την πείρα από την μελέτη πετυχημένων ή όχι συστημάτων σε διάφορες επιχειρήσεις κατά τα τελευταία χρόνια, συγγραφείς, ερευνητές και άλλοι έχουν καταλήξει σε μερικές γενικές αρχές ή οδηγίες, που αν ακολουθηθούν από την διοίκηση, κατά την κατάστρωση της πολιτικής της, πάνω στους μισθούς και τα ημερομίσθια, οι πιθανότητες για επιτυχία είναι πολλές. Οι γενικές αρχές είναι:

1. Διοίκηση, εργαζόμενοι και συνδικαλιστική οργάνωση πρέπει να κατανοούν και να υποστηρίζουν το πρόγραμμα των κινήτρων. Καθώς όμως η διαδικασία αναλύσεως του έργου, η μελέτη του χρόνου και άλλα, είναι πολύπλοκα πράγματα, εξηγήσεις και εκπαίδευση των εργαζομένων από την διοίκηση θεωρούνται κάτι αναγκαίο.

2. Ανάλυση των μεθόδων της κάθε εκτέλεσης πρέπει να γίνεται πριν καθιερωθεί ένα μέτρο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν πως να κάνουν την δουλειά τους, σύμφωνα με την καθιερωμένη πορεία.

3. Το μέτρο πάνω στο οποίο πρέπει να στηριχθούν οι αμοιβές σαν κίνητρα, πρέπει να δημιουργηθεί ύστερα από προσεκτική μέτρηση της εργασίας με τρόπους όπως η μελέτη του έργου, τα σταθερά δεδομένα, τα δείγματα εργασίας και άλλα και όχι πάνω σε προηγούμενη απόδοση, γιατί οι υπάλληλοι που εργάζονται χαλαρά στο παρελθόν αμείβονται τώρα με μέτρα που εύκολα μπορούν να πετύχουν.

4. Κάθε εργασία που βρίσκεται μέσα στο σύστημα κινήτρων πρέπει να έχει σαν εγγύηση μια βασική αμοιβή που πρέπει να δίνεται.

“Το υπόβαθρο κάθε ευτυχίας είναι η υγεία”

XANT

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

6.1 ΈΝΝΟΙΑ.

Η έννοια της *ασφάλειας* στο χώρο εργασίας ταυτίζεται με την αποτροπή κινδύνων που απειλούν άμεσα ή έμμεσα τη σωματική ακεραιότητα του ανθρώπου συνέπεια της δραστηριοποίησης του μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, αποβλέπει στη προστασία και διατήρηση των σωματικών και πνευματικών δυνάμεων του εργαζόμενου, ώστε να αποδίδει στο μέγιστο δυνατό βαθμό και μέσα στα καθορισμένα πρότυπα την ποιότητα και την ποσότητα των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Όπως είναι φυσικό κανένας εργαζόμενος δεν επιθυμεί να υποστεί ατύχημα στο χώρο της εργασίας του, όπως επίσης και καμία επιχείρηση δεν επιθυμεί να χαρακτηριστεί ως πηγή ατυχημάτων για το προσωπικό που απασχολεί¹.

Παρ' όλα όμως αυτά, τα ατυχήματα συμβαίνουν και όπως είναι προφανές, δεν αντιμετωπίζονται με απλές ενημερώσεις και αναλύσεις ως προς την φιλοσοφική τους έννοια και τα αποτελέσματά τους, αλλά με την συνειδητοποίηση των πραγματικών κινδύνων που υπάρχουν στους χώρους της εργασίας και την εφαρμογή πλήρων και επαρκών προγραμμάτων για την ουσιαστική και αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων.

Η μέτρηση του βαθμού ασφαλείας της εργασίας γίνεται με τον στατιστικό υπολογισμό του συντελεστή συχνότητας των εργατικών ατυχημάτων σε μια περίοδο, που φαίνεται από τον τύπο:

$$\frac{\text{Αριθμός ατυχημάτων X 100}}{\text{Αριθμός ωρών εργασίας}}$$

Ταυτόχρονα η έννοια της *υγιεινής* των εργαζομένων έχει δύο σκέλη. Το ένα αφορά την υγιεινή των χώρων εργασίας και το άλλο την ιατρική παρακολούθηση των εργαζομένων.

Η υγιεινή των χώρων εργασίας έχει την έννοια ότι σε αυτούς πρέπει να τηρούνται ορισμένοι κανόνες, που ή επιβάλλονται από τις κείμενες νομοθεσίες κάθε χώρας ή θεσπίζονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της δημιουργίας άνετου, ευχάριστου, και υγιεινού περιβάλλοντος. Οι σύγχρονες εργασιακές νομοθεσίες αλλά και οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεριμνούν για την προάσπιση και προστασία των εργαζομένων από διαφορετικές ασθένειες και παίρνουν τα επιβάλλόμενα για το σκοπό αυτό μέτρα. Ιδιαίτερα μέτρα πρόληψης και προστασίας παίρνονται για τις λεγόμενες «επαγγελματικές ασθένειες», που πλήττουν ορισμένα επαγγέλματα.

1. Φαναριώτης Π., Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα- Πειραιάς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1997, σ. 391

Εξάλλου, η ιατρική παρακολούθηση των εργαζόμενων γίνεται από τους γιατρούς των επιχειρήσεων, των οποίων ορισμένες χώρες επιβάλλουν με νομοθετικά μέτρα (όπως στις πιο ανεπτυγμένες χώρες).

Ο γιατρός της επιχείρησης ασχολείται με την «ιατρική της εργασίας» και εξετάζει κάθε υποψήφιο για εργασία πριν από την πρόσληψή του, εξετάζει περιοδικά (κάθε τρεις ή έξι μήνες τους εργαζόμενους στην επιχείρηση και είναι ο σύμβουλος της διοίκησης για κάθε θέμα υγείας των εργαζομένων και συνθηκών εργασίας).

6.2 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Παρέχεται από τα νομοθετήματα που ανάγονται στην κοινωνική πολιτική και το εργατικό δίκαιο και σε αδρές γραμμές έχει το παρακάτω περιεχόμενο:

1. *Προστασία της σχέσεως εργασίας*, δηλαδή προστασία της σύμβασής εργασίας, των αποδοχών των εργαζομένων, των μισθωτών σε περιπτώσεις διαφορών εργασίας, της καταγγελίας της σύμβασης εργασίας, των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και του δικαιώματος της απεργίας.
2. *Προστασία της διεξαγωγής της εργασίας*, δηλαδή προληπτική προστασία της εργασίας και της σωματικής ακεραιότητας των εργαζομένων γενικά, προστασία των εργαζομένων γυναικών και ανηλίκων, ειδικότερα προστασία κατά τη διάρκεια της ημερήσιας και εβδομαδιαίας εργασίας.
3. *Ειδικές μορφές προστασίας*, όπως θέσπιση υποχρεωτικής άδειας των εργαζομένων, προστασία κατά της ανεργίας, προστασία κατά των ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, προστασία ειδικών κατηγοριών εργαζομένων (πολεμιστών, τυφλών, αναπήρων κλπ).
4. *Κοινωνική ασφάλιση* των εργαζομένων που έχει την έννοια της προστασίας σε περιπτώσεις αρρώστιας, αναπηρίας (περίθαλψη), γηρατειών (σύνταξη) και θανάτου (σύνταξη στα προστατευόμενα μέλη του εργαζομένου ή συνταξιούχου που πεθαίνει).
5. *Μέριμνα μέσω οργανισμών* (π.χ. η Εργατική Εστία) για την πνευματική προαγωγή και την ψυχαγωγία των εργαζομένων και των οικογενειών τους.

Την προστασία της εργασίας διεθνώς, έχει αναλάβει η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (οργανισμός εξαρτημένος από την Ευρωπαϊκή Ένωση) και το εκτελεστικό της όργανο το Διεθνές Γραφείο Εργασίας.

6.3 Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Αρχικά, το ανώτατο μάνατζμεντ πρέπει να είναι αρκετά υπεύθυνο να έχει σαν κύριο στόχο της επιχείρησης την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων. Επίσης, τα γραμμικά ή ηγετικά στελέχη είναι υπεύθυνα, αφού τ' ατυχήματα θα συμβούν στον τόπο εργασίας κι οι κίνδυνοι για την υγεία θα υπάρχουν στη δική τους μονάδα εργασίας. Γι' αυτό, πρέπει να έχουν ενημερότητα των συνθηκών υγείας κι ασφάλειας και να συνεργάζονται με τους ειδικούς που μπορούν να τους βοηθήσουν για τη μείωση των ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών. Η τρίτη ομάδα που είναι υπεύθυνη για

την υγεία και ασφάλεια είναι οι ειδικευμένοι της υπηρεσίας προσωπικού. Στις μεγάλες επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού έχει ένα ξεχωριστό τμήμα υγείας και ασφάλειας.

Έργο των ειδικών της υπηρεσίας προσωπικού σε θέματα υγείας κι ασφάλειας είναι να ενεργούν έρευνα ατυχημάτων και να εφαρμόζουν διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί από επιστήμονες και μηχανικούς για μείωση ή εξαφάνιση ατυχημάτων, ή ασθενειών που προκαλούνται από συνθήκες στη εργασία.

6.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ.

Κύριο μέλημα της διοίκησης κάθε οργανισμού είναι η κατάρτιση και εφαρμογή ενός ρεαλιστικού προγράμματος πρόληψης ατυχημάτων στους χώρους της εργασίας. Οι βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να καλύπτει ένα παρόμοιο πρόγραμμα, εκφραζόμενες σε βασικές ενότητες δραστηριοτήτων είναι οι εξής:

1. *Σαφήνεια, ρεαλισμός και πλήρης υποστήριξη εκ μέρους της Διοίκησης.*
2. *Ικανοποιητικό πλαίσιο οργάνωσης του προγράμματος*, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στη φύση και στο μέγεθος του οργανισμού.
3. *Ενεργός συμμετοχή των προϊστάμενων των διαφόρων τμημάτων*, οι οποίοι αναλαμβάνουν την υποχρέωση εφαρμογής του προγράμματος κατά το μέτρο της ευθύνης και της αρμοδιότητας τους.
4. *Κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού στην εφαρμογή των μέτρων ασφαλείας* που προβλέπονται από το πρόγραμμα. Η εκπαίδευση αυτή δεν πρέπει να αφορά μόνο τους ιδιαίτερα σοβαρούς και μεγάλης έκτασης κινδύνους, αλλά και τους κινδύνους μικρότερης έκτασης, οι οποίοι όμως πολλές φορές αποδεικνύονται ιδιαίτερα σοβαροί π.χ. η εκπαίδευση στη χρήση πυροσβεστήρων, στις ανοχές και τον τρόπο χρησιμοποίησης των ανελκυστήρων κλπ.
5. *Κατάλληλο σύστημα επιθεώρησης των μέσων ασφαλείας και των εγκαταστάσεων*, με σκοπό την κάλυψη σχετικών κινδύνων και τη λήψη αναγκαίων μέτρων.
6. *Ικανοποιητικό σύστημα ιατρικών διευκολύνσεων*, όπως π.χ. υλικά παροχής πρώτων βοηθειών, ενώ σε μεγάλες επιχειρήσεις, λειτουργεί ένα μικρό αναρρωτήριο με το ανάλογο νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό.
7. *Σύστημα λεπτομερειακής διερεύνησης των ατυχημάτων*, ώστε να διαπιστώνονται οι αιτίες και να λαμβάνονται μέτρα για την αποκατάσταση των βλαβών.
8. *Ικανοποιητικό σύστημα πυροπροστασίας*. Η σημασία αυτού του συστήματος είναι προφανής. Στα πλαίσια του συστήματος αυτού πρέπει να ορίζεται υπεύθυνο πρόσωπο το οποίο να έχει την ευθύνη του ελέγχου, της επάρκειας και της ετοιμότητας των πυροσβεστικών συστημάτων ταυτόχρονα με την ευθύνη εκπαίδευσης του προσωπικού.

6.5 ΠΩΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΣΦΑΛΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Υποστηρίζεται, ότι η πρόληψη ατυχημάτων από ανασφαλείς συνθήκες είναι ευκολότερη από την πρόληψη ατυχημάτων από ανασφαλείς πράξεις. Όπως θα αναλύσουμε πιο κάτω, είναι διαφορετικά τα μέσα τα οποία λαμβάνονται για την αποτροπή των υποκειμενικών αιτιών(ή ανασφαλών πράξεων) και διαφορετικές οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αποτροπή των αντικειμενικών αιτιών(ή ανασφαλών συνθηκών).

6.5.1 Μέθοδοι αποτροπής υποκειμενικών αιτιών.

1. Εκπαίδευση.

Προκειμένου να αποφευχθούν τα ατυχήματα, θεωρείται σκόπιμο από τη διοίκηση προσωπικού να προβαίνει σε εκπαίδευση των εργαζομένων της. Όταν καταστρωθεί ένα σύστημα μέτρων, θεωρείται σκόπιμο να εκπαιδευτούν πρώτα οι διάφοροι επόπτες που αναλαμβάνουν την τήρηση μέτρων του εργοστασίου. Η εκπαίδευση τους πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από τον τρόπο εποπτείας και ελέγχου των εργαζομένων για τη τήρηση των κανονισμών ασφαλείας, την έγκαιρη διαπίστωση των επικίνδυνων σημείων πριν εκδηλωθούν ατυχήματα ,για την λήψη των σωστών μέτρων για την διόρθωση τους.

Οι επόπτες με την σειρά τους πρέπει να ενημερώνουν όλους τους εργαζόμενους σχετικά με τα μέτρα ασφάλειας αλλά και να φροντίζουν για την πρακτική εξάσκηση τους στην εφαρμογή ενεργειών, μαθαίνοντας το σωστό χειρισμό μηχανημάτων, συσκευών και εργαλείων, που έχουν στη δικαιοδοσία τους.

2. Περιορισμός κόπωσης.

Τα μέτρα τα οποία λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για περιστολή της κόπωσης των εργαζομένων είναι ο καθορισμός διαλειμμάτων στις κατάλληλες χρονικές περιόδους, ώστε να μην καταπονείται υπερβολικά ο εργαζόμενος με συνέπεια να χαλαρώνει η προσοχή του και να δημιουργούνται συνθήκες ευνοϊκές για ατυχήματα, ακόμη, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ώστε οι εργαζόμενοι να αλλάζουν παραστάσεις και να διακόπτεται η μονοτονία. Επίσης, η χρησιμοποίηση των κατάλληλων και προσεγμένων βοηθητικών μέσων βοηθάει τους εργαζόμενους στο να καταβάλουν μικρότερη σωματική και διανοητική προσπάθεια, και τέλος η εξασφάλιση κατάλληλων χώρων εργασίας(φωτισμός, εξαερισμός, χρωματισμός, καθαριότητα κλπ) συμβάλλει στην ελάττωση της κόπωσης.

3. Περιορισμός ακατάλληλων χειρισμών.

Υπάρχουν διάφορες περιπτώσεις ατυχημάτων που δεν οφείλονται στην κόπωση ή στην ελλιπή εκπαίδευση του εργαζομένου αλλά σε λάθος χειρισμό από τον εργαζόμενο. Για τον περιορισμό των περιπτώσεων αυτών των ακατάλληλων χειρισμών, οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν μέτρα όπως η παρατήρηση των εργαζομένων προκειμένου να διαπιστωθεί έγκαιρα κάποιος εσφαλμένος χειρισμός και να τον διορθώσουν πριν καταλήξει σε ατύχημα. Ακόμη, οι τακτικές επιθεωρήσεις προσωπικού

έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν χρειάζεται συμπληρωματική και επαναληπτική εκπαίδευση και εξάσκηση, και η χρησιμοποίηση ασφαλούς εξοπλισμού.

6.5.2 Μέθοδοι αποτροπής αντικειμενικών κινδύνων.

1. Ασφαλή μηχανήματα.

Η επιχείρηση πρέπει να κάνει σωστή επιλογή και εγκατάσταση μηχανημάτων με υψηλό επίπεδο ενσωματωμένης ασφάλειας και υψηλή αξιοπιστία ή ακόμη να εξοπλίσει τα μηχανήματα αυτά με ασφαλή βοηθητικά μέσα(π.χ. προφυλακτήρες, περιφράγματα κλπ). Απαραίτητη κρίνεται και η σωστή συντήρηση και παρακολούθηση των μηχανημάτων.

2. Εξοπλισμός εργατών.

Εννοούμε όλα τα προστατευτικά μέτρα, τα οποία τίθενται στη διάθεση των εργαζομένων κατά την διάρκεια της εργασίας τους π.χ. κράνη, ειδικές φόρμες, ειδικά υποδήματα, μάσκες κλπ.

3. Ασφαλέστερο περιβάλλον.

Σ' αυτή την κατηγορία μέτρων περιλαμβάνονται μέθοδοι ή συσκευές που κάνουν ασφαλέστερο το περιβάλλον αλλά και μέθοδοι ή συσκευές που πληροφορούν έγκαιρα τον εργαζόμενο για το είδος του κινδύνου που διατρέχει.

6.6 ΤΙ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.

6.6.1 Επαγγελματική υγεία.

Μεγάλες επιχειρήσεις, με μια προοδευτική φιλοσοφία για το προσωπικό τους, παίρνουν θετικά μέτρα για τη διατήρηση της καλής υγείας των υπαλλήλων, τόσο έξω από την εργασία, όσο και στην εργασία. Υιοθετούν προγράμματα υγείας που όχι μόνο βοηθούν τους υπαλλήλους, αλλά επίσης συχνά καταλήγουν σε μειωμένες απουσίες, λιγότερο κόστος ασφάλισης ασθένειας, υψηλή παραγωγικότητα, βελτιωμένο ηθικό, ακόμη και σε εξασφάλιση του "καλού ονόματος" τους(ως συνέπεια της μείωσης των ατυχημάτων), στον εμπορικό κόσμο και στην αγορά εργασίας προσελκύοντας έτσι και περισσότερο αριθμό εργαζομένων.

Έτσι, ένα πρόγραμμα υγείας στην επιχείρηση περιλαμβάνει:

1. Ένα επιστημονικό επιτελείο γιατρών και νοσοκόμων.
2. Αρκετές ευκολίες για επείγουσες ανάγκες τραυματισμών και διενέργεια ιατρικών εξετάσεων.
3. Κατάλληλες πρώτες βοήθειες για επαγγελματικούς ή μη τραυματισμούς και νοσήματα.
4. Ιατρικές εξετάσεις πριν την απασχόληση και περιοδικές, γι' αυτούς που είναι εκτεθειμένοι σε ειδικούς επαγγελματικούς κινδύνους.
5. Υπηρεσίες πληροφοριών και εκπαίδευσης για προσωπική υγεία των υπαλλήλων.
6. Συμβουλές σ' αυτούς που υποφέρουν από σωματικές ή συναισθηματικές διαταραχές στην εργασία.

7. Συνεργασία του γιατρού της επιχείρησης μ' αυτούς που είναι υπεύθυνοι για πρόληψη των ατυχημάτων και τον έλεγχο του περιβάλλοντος εργασίας για να επιτευχθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων.
8. Συνεργασία με υπηρεσίες δημόσιας υγείας.

6.6.2 Ψυχική υγεία.

Ψυχική υγεία μπορεί να οριστεί, ως η κατάσταση μέσα στην οποία ένα πρόσωπο είναι καλά προσαρμοσμένο, έχει μια ακριβή αντίληψη της πραγματικότητας, και μπορεί λογικά και με επιτυχία να προσαρμοστεί στις ενστάσεις και απογοητεύσεις της ζωής.

Ανεξάρτητα με το αν μια επιχείρηση απασχολεί ψυχολόγους ή ψυχιάτρους, μπορεί να εξασφαλίσει ένα υγιεινό κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων με το σωστό μánατζμεντ, την καλή ηγετική εποπτεία και την προσοχή προς τις ανάγκες των υπαλλήλων της.

6.7 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000 ΚΑΙ ISO 14000.

6.7.1 Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000

Στην εποχή μας όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν να πιστοποιηθούν με ISO 9000 για λόγους ανταγωνιστικούς, προβολής και διαφήμισης ή για λόγους εισόδου τους σε διεθνείς αγορές. Η σύνδεση της υγείας και της ασφάλειας με τα συστήματα ποιότητας είναι προφανής. Συγκεκριμένα στα πρότυπα ISO 9001 και ISO 9002 προβλέπονται θέματα Υγείας και Ασφάλειας της εργασίας, στα πλαίσια των "ελεγχόμενων συνθηκών εργασίας" όπου αναφέρεται η "χρήση του κατάλληλου εξοπλισμού για την παραγωγή και την εγκατάσταση και το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας". Η συγκεκριμένη διατύπωση επιβάλλει στις επιχειρήσεις την ενσωμάτωση της υγείας και ασφάλειας στην διαδικασία για την εξασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Στο νέο πρότυπο ISO 9001:2000 τα θέματα Υγείας και Ασφάλειας της εργασίας είναι πιο σαφή. Συγκεκριμένα στην παράγραφο 6.5 με τίτλο: "Εργασιακό περιβάλλον", αναφέρονται οι συνθήκες υγείας και ασφάλειας.

Δεν νοείται μια επιχείρηση που έχει επισφαλείς συνθήκες εργασίας να θεωρείται ότι είναι ποιοτική. Κατά συνέπεια πρέπει όλοι οι αναγνωρισμένοι φορείς πιστοποίησης των επιχειρήσεων να συμπεριλάβουν τον έλεγχο των θεμάτων Υγείας και Ασφάλειας της εργασίας στις διαδικασίες ελέγχου.

6.7.2 Το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14000.

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και μάλιστα να πιστοποιηθούν με τα πρότυπα της σειράς ISO 14000. Υπάρχει σαφής διασύνδεση του εργασιακού με το ευρύτερο περιβάλλον. Αυτό αντανακλάται και στις διαδικασίες που προβλέπονται στο πρότυπο ISO 14000. Συγκεκριμένα, στην παράγραφο

4.3.6: “Έλεγχος λειτουργικών διεργασιών”, γίνεται αναφορά στην πρόληψη της μόλυνσης του αέρα και του θορύβου, καθώς και στη διαχείριση επικίνδυνων υλικών. Επίσης στην παράγραφο 4.3.7: “Έτοιμότητα και απόκριση υπό συνθήκες εκτάκτων αναγκών”, γίνεται αναφορά στην συστηματική εκτίμηση των κινδύνων στο χώρο της εργασίας και στην πρόληψη των ατυχημάτων.

Δεν είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εφαρμόζει διαδικασίες πρόληψης ή περιορισμού των κινδύνων για το περιβάλλον χωρίς παράλληλα να έχει λάβει υπόψη την αλληλεπίδραση του με το εργασιακό περιβάλλον. Τέλος η εκτίμηση των κινδύνων για το περιβάλλον είναι παράλληλη διαδικασία με την εκτίμηση των κινδύνων για τους εργαζομένους.

6.8 ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ–ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Σχεδόν, κάθε οργανισμός, επιχείρηση ή υπηρεσία, παρέχει στους εργαζόμενους μερικά ωφελήματα πέρα από τον βασικό μισθό ή ημερομίσθιο. Μολονότι τα ωφελήματα και οι εξυπηρετήσεις δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγική προσπάθεια των εργαζομένων, τα μάνατζμεντ συχνά αναμένεται να βοηθήσουν τις προσπάθειες στρατολόγησης, να υψώσουν το ηθικό, να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση, να μειώσουν τις αποχωρήσεις και τις απουσίες, να εξασφαλίζουν καλές δημόσιες σχέσεις, να περιορίζουν την επίδραση των σωματείων και των περαιτέρω παρεμβάσεων της πολιτείας και γενικά, να βελτιώσουν την δύναμη του οργανισμού με την κατάστρωση ενός κατανοητού προγράμματος σ’ αυτά τα θέματα.

6.8.1 Είδη πρόσθετων παροχών προς τους εργαζόμενους.

1. Οικονομικές εξυπηρετήσεις. Μερικά είδη εξυπηρετήσεων που παρέχουν οι επιχειρήσεις έχουν άμεση σχέση με τα προσωπικά οικονομικά του υπάλληλου. Ένα κοινό είδος σχεδίου οικονομίας είναι εκείνο δια του οποίου ο υπάλληλος μπορεί να αγοράσει μετοχές της επιχείρησης. Επίσης, μερικές επιχειρήσεις έχουν προγράμματα με τα οποία, αντί της εγγραφής για ένα ορισμένο αριθμό μετοχών με κάποια τιμή, για να πληρωθεί μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, ο υπάλληλος δημιουργεί ένα κεφάλαιο με κανονικές κρατήσεις από την αμοιβή του(εκχώρηση μέρος από τα κέρδη της επιχείρησης).

α) Πιστωτικοί συνεταιρισμοί. Πιστωτικοί συνεταιρισμοί δημιουργούνται για να υπηρετήσουν τις οικονομικές ανάγκες των υπαλλήλων. Ο πιστωτικός συνεταιρισμός ενθαρρύνει οικονομικά προσφέροντας τόκο υψηλότερο ως δανειστικός θεσμός, από τον οποίο ο υπάλληλος είναι δυνατό να δανειστεί χρήματα.

β) Οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση. Υπάρχουν περιπτώσεις ευκαιριών κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις βοηθούν τους υπαλλήλους χορηγώντας δάνεια μ’ ένα μικρότερο τόκο, ή χωρίς τόκο(π.χ. για αγορά σπιτιού, για παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος, επιχορηγήσεις για μόρφωση και σπουδές, χορηγήσεις διάφορων ειδών με έκπτωση κλπ).

2. Προγράμματα ασφάλειας. Μια από τις παλιότερες και πιο δημοφιλείς εξυπηρετήσεις προς τους εργαζόμενους είναι το πρόγραμμα ομαδικής ασφάλειας ζωής. Σαν κανόνας, το ποσό της κάλυψης ασφάλειας ζωής για έναν υπάλληλο εξαρτάται μόνο από το επίπεδο του μισθού του. Ωστόσο, σε βιομηχανικές επιχειρήσεις υπάρχουν πολλά προγράμματα που παρέχουν το ίδιο ποσό ασφάλειας, ανεξάρτητα του μισθού. Επίσης, γνωστά σε όλους είναι τα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης, τα οποία καλύπτονται από οργανισμούς κοινωνικής ασφαλίσεως όπως το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων(ΙΚΑ), το Ταμείο Συντάξεως Αυτοκινητιστών (ΤΣΑ), το Ταμείο Επαγγελματιών Βιοτεχνών Ελλάδος (ΤΕΒΕ), το Ταμείο Ασφάλισης Ξενοδοχοϋπαλλήλων (ΤΑΞΥ)

3. Επιστημονικές εξυπηρετήσεις. Πολλές επιχειρήσεις θέτουν στη διάθεση των εργαζομένων δωρεάν τις υπηρεσίες των επιστημονικών τους στελεχών. Δικηγόροι και λογιστές, που απασχολούνται στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις, κατέχουν γνώσεις και επιδεξιότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος των εργαζομένων.

4. Ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις. Το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν ένα ψυχαγωγικό πρόγραμμα είναι κάποια ένδειξη της γενικής επιθυμίας κι ανάγκης γι' αυτό. Η έκταση του προγράμματος, ωστόσο, και τα συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας πρέπει να καθοριστούν κατά μεγάλο μέρος από τις εκφρασθείσες επιθυμίες των υπαλλήλων. Το μάνατζμεντ δεν πρέπει να σχεδιάζει ένα επεξεργασμένο ψυχαγωγικό πρόγραμμα, μόνο για να διαπιστώσει ότι οι ψυχαγωγικές ανάγκες των υπαλλήλων ικανοποιούνται κατ' άλλους τρόπους.

α) Αθλητικά προγράμματα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν κάποιο είδος αθλητικού προγράμματος, στο οποίο το προσωπικό μπορεί να συμμετέχει πάνω σε μια εθελοντική βάση. Ποδόσφαιρο, τένις, καλαθοσφαίριση είναι πολύ κοινά γιατί ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων είναι δυνατό ν' ασχοληθεί σ' αυτές τις δραστηριότητες.

β) Κοινωνικές εκδηλώσεις. Ενώ τ' αθλήματα κανονικά παρέχονται μόνο για τους υπαλλήλους, πολλές κοινωνικές εκδηλώσεις λαμβάνουν χώρα για τους υπαλλήλους και τις συζύγους τους, ή για ολόκληρες οικογένειες.

«Η πειθαρχία είναι μεγάλο καλό για να μπορεί ο άνθρωπος να κάνει έργα καλά»

ΞΕΝΟΦΩΝΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

7.1 ΠΑΡΑΠΟΝΑ

7.1.1 Έννοια παραπόνου

Παράπονο είναι οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στην εργασία του πως δεν είναι σωστό, πως είναι άδικο, πως δεν είναι έντιμο, μέσα βέβαια στην περιοχή του ενδιαφέροντός του. Και πρέπει, καλώς ή κακώς το παράπονο να αντιμετωπιστεί γι αποφυγή κακών συνεπειών. Μερικά παράπονα στηρίζονται σε πραγματικές καταστάσεις και μπορούν να καθοριστούν επακριβώς. Άλλα όμως στηρίζονται σε μερικά αισθήματα που είναι δύσκολο να εκφραστούν με πραγματικά γεγονότα¹.

Δύο είδη παραπόνων υπάρχουν, αυτά πρέπει να τα γνωρίζει ο επόπτης και είναι :

α) Τα μη εκφραζόμενα, που προέρχονται από την αποτυχία αναθέσεως στον υπάλληλο εργασίας η οποία να τον ικανοποιεί και που αναγνωρίζονται εύκολα από πράξεις, όπως: η αδιαφορία, η ονειροπόληση, οι απουσίες, η βραδύτητα σε προσέλευση στην εργασία, το ευερέθιστο, η πτώση της παραγωγής του ή σε περίπτωση εκπαιδευόμενου η αποτυχία να αυξήσει την παραγωγή του σε σχέση με την εκπαίδευση και την πρόδοό του.

β) Τα εκφραζόμενα, που αναγνωρίζονται από τις ανοικτές διαμαρτυρίες είτε προς τον επόπτη ή τους συναδέλφους υπαλλήλους, ή προς άλλα άτομα. Εκδήλωση τέτοιων παραπόνων περιλαμβάνει επίσης τις κατ' ιδίαν συζητήσεις (κουτσομπολιό), το φθόνο, την κριτική, την αμέλεια κατά τη χρησιμοποίηση υλικών και εργαλείων, την έλλειψη τάξεως στον τόπο εργασίας, την ελάττωση της αποδόσεως, την οκνηρία και τη χαμηλή ποιότητα εργασίας.

7.1.2 Τρόποι αντιμετώπισεως παραπόνων

Τα ακόλουθα μέτρα μπορούν να βοηθήσουν στις περισσότερες περιπτώσεις στην πρόληψη και αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων.

1. Η παρακολούθηση του εργαζόμενου και της εργασίας. Παρατηρήσεις δηλαδή που περιλαμβάνουν : τα φυσικά χαρακτηριστικά, την εκτέλεση της εργασίας, την κατάσταση της ομάδας,

1. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος Κ., Διοίκηση Προσωπικού, Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Αθήνα 1991, σ. 494

την κοινωνική συμμετοχή, τη συναισθηματική σταθερότητα και την προσωπική προσαρμογή του στην κατάσταση της εργασίας του. Ένα ή περισσότερα απ' αυτά θα αποκαλύψουν την λύση του προβλήματος.

2. Η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών όπως, π.χ. χαρακτηριστικές αποκλίσεις της κανονικής αποδόσεως του υπαλλήλου.

3. Η εύρεση των αιτιών. Ένας προσδιορισμός της αιτίας μπορεί να οδηγήσει στην κατανόηση και συχνά μια ακρόαση και μια ειλικρινής προσπάθεια κατανόησης συντελεί στην εξάλειψη του παραπόνου.

4. Η παρατήρηση της όλης κατάστασης. Η πολιτική της επιχειρήσεως και οι διαθέσεις της ομάδας δεν πρέπει να ξεχνιούνται κατά την αναζήτηση θεραπείας του παραπόνου, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στην αντίληψη της ομάδας περί δικαιοσύνης.

5. Η προπαρασκευή εφαρμογή της λύσης. Ο επόπτης έχει δηλαδή ανάγκη: α) πληροφοριών ή γνώσεων της βασικής αιτίας, β) εξηγήσεων που πρέπει να δοθούν αμέσως, γ) συμπάθειας για το άτομο ιδιαίτερα και τα άτομα γενικά, δ) διαβεβαιώσεως ότι τα πράγματα δεν έχουν όπως νομίζει ο παραπονούμενος, ε) αναγνωρίσεως της προσωπικότητας του και της αξίας του σαν ατόμου, στ) εκπαιδεύσεως του υπαλλήλου, αν υπάρχει ανάγκη, ζ) βοήθειας για τον υπάλληλο να αντιμετωπίσει την κατάσταση, η) λύσεως ατομικών προβλημάτων, θ) αποφασιστικότητας για έκδοση αμέσως διαταγών, αν υπάρχει ανάγκη, ι) αντικαταστάσεως κατά καιρούς όλα τα άτομα δεν προσαρμόζονται, ια) αλλαγής του φυσικού περιβάλλοντος, ιβ) ιατρικής βοήθειας και ιγ) οποιοδήποτε συνδυασμό δύο ή περισσότερων από τις παραπάνω περιπτώσεις.

6. Η σχεδιαζόμενη ενέργεια για εφαρμογή λύσης. Δύσκολη είναι η προσπάθεια ικανοποιήσεως των παραπόνων. Ένας προγραμματισμός όμως κάνει ικανό τον επόπτη: α) να μάθει τι να πράξει και να πει, β) να μάθει το λόγο μιας πράξεως. Θα πετύχει αν σχεδιάζει έχοντας στο μυαλό του το Τι, το ΓΙΑΤΙ και το ΠΩΣ. Θα προσπαθήσει ακόμα να κάνει τον εργαζόμενο να εισηγηθεί αυτός τη λύση και να εξασφαλίσει την αποδοχή της.

Άλλοι τρόποι αντιμετώπισεως παραπόνων:

1. Ο σύμβουλος προσωπικού. Είναι ειδικά εκπαιδευμένο άτομο μέσα στο τμήμα προσωπικού, με αποστολή να συζητά με υπαλλήλους που έχουν παράπονα ή προβλήματα, προσπαθώντας να τους βοηθήσει να βρουν τρόπο λύσεως.

2. Πολιτική ανοιχτής θύρας. Σημαίνει πως ο υπάλληλος έχει όλο το δικαίωμα να πάει στο γραφείο ενός από τα ανώτερα στελέχη της επιχειρήσεως ή υπηρεσίας και να συζητήσει το παράπονό του. Για αυτό, αυτός που διοικεί έχει υποσχεθεί ότι θα είναι προσιτός για τέτοιες επαφές κι ότι θα ερευνήσει κάθε παράπονο, προβαίνοντας σε συνέχεια στην κατάλληλη ενέργεια.

Όμως, αν και μερικά προγράμματα ανοιχτής θύρας επιτρέπουν στον υπάλληλο να πάει αμέσως στον διοικούντα με το πρόβλημά του, είναι πολύ καλύτερο να απαιτεί κανείς από τον παραπονούμενο να συζητήσει το θέμα του πρώτα με τον άμεσο προϊστάμενό του. Αυτή η πορεία θα λύσει το πλείστον των παραπόνων στην κατώτερη βαθμίδα και θα κρατήσει τον επόπτη απόλυτα πληροφορημένο για ότι συμβαίνει στο τμήμα του.

Γενικά ένα σύστημα διευθέτησως παραπόνων, για να λειτουργήσει ικανοποιητικά σε μια επιχείρηση πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι σίγουροι ότι δεν θα ληφθούν εναντίον τους μέτρα αντεκδίκησης, γιατί διαφορετικά με βαθιά ριζωμένο τον τέτοιο φόβο, δεν θα εκφράζουν τα παράπονά τους με αποτέλεσμα η διοίκηση να εφησυχάζει νομίζοντας πως ο καθένας είναι ευχαριστημένος, κάτι δηλαδή επικίνδυνο.

7.2 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

7.2.1 Έννοια της πειθαρχίας

Η πειθαρχία αποτελεί τη δύναμη η οποία υποκινεί το άτομο και γενικά μια ομάδα να τηρεί και να συμμορφώνεται στις αποφάσεις, και να ακολουθεί τους κανόνες και τις διαδικασίες τις οποίες θεσπίζει ο οργανισμός για την επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών¹.

Κύρια αποστολή της πειθαρχίας είναι η προσαρμογή στους κανόνες και τις επιδιώξεις του οργανισμού. Η προσαρμογή αυτή μπορεί να εξασφαλισθεί με δύο τρόπους, ήτοι:

α) Με τον αυτοπεριορισμό και τον αυτοέλεγχο του προσωπικού και

β) Μέσω του εξαναγκασμού προς τα άτομα.

Ο εξαναγκασμός ασκούμενος δια της εξουσίας (με την οποία είναι εφοδιασμένη η διοίκηση) υποβάλλει τα άτομα σε μια υποχρεωτική προσαρμογή.

Στην πρώτη περίπτωση μιλάμε για θετική πειθαρχία, ενώ στη δεύτερη έχουμε τη μορφή της αρνητικής πειθαρχίας. Η ειδικότερη μορφή πειθαρχίας που ακολουθείται σε κάθε περίπτωση, αποτελεί συνάρτηση του συστήματος ηγεσίας και του γενικότερου εργασιακού κλίματος που επικρατεί σε κάθε οργανισμό.

7.2.2 Πειθαρχικά μέτρα

Στους οργανισμούς και στις υπηρεσίες καθορίζεται ένα πρότυπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η προσαρμογή του προσωπικού προς το πρότυπο αυτό επιτυγχάνεται με την δημιουργία κινήτρων που διεγείρουν τις επιθυμίες των εργαζομένων και ασκούν κατά συνέπεια πάνω σ' αυτές επιρροή θετική, και με την δημιουργία κινήτρων που είναι αντίθετα με τις επιθυμίες και ασκούν πάνω σ' αυτές επιρροή αρνητική.

Στην πρώτη περίπτωση επιδιώκει η διοίκηση την δημιουργία της επιθυμητής στάσεως και του επιδιωκόμενου οργανωτικού κλίματος με την εφαρμογή της θετικής υποκίνησης. Στην δεύτερη περίπτωση δηλαδή στην δημιουργία κινήτρων αντίθετων με τις επιθυμίες των εργαζομένων,

1. Φαναριώτης Π., Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα- Πειραιάς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1997, σ. 374

επιδιώκεται η εφαρμογή των κανόνων και των κανονισμών οι οποίοι είναι διατυπωμένοι έτσι ώστε να προσδιορίζεται το πρότυπο της συμπεριφοράς του εργαζομένου με την επιβολή πειθαρχικών κυρώσεων ή την απειλή τιμωρίας.

Ο φόβος επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων είναι μια πραγματική δύναμη που επηρεάζει σ' ένα βαθμό την συμπεριφορά των ατόμων στο περιβάλλον της εργασίας τους. Δεν είναι δυνατόν όμως να υποστηριχθεί ότι η συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις διαταγές των προϊσταμένων και τους κανόνες εργασίας μπορεί να εξασφαλιστεί με τον φόβο της πειθαρχικής ποινής και μόνο.

Οι διοικούντες που θέλουν τους υφισταμένους τους να υιοθετούν ένα είδος συμπεριφοράς π.χ. καλύτερη πειθαρχία, υψηλότερη απόδοση, καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, μπορούν ή να τους προσφέρουν αμοιβές ή να τους απειλήσουν με τιμωρίες. Με τον τρόπο αυτό χρησιμοποιούν θετικά κίνητρα ενώ με τον δεύτερο η απόδοση, καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, μπορούν να τους προσφέρουν αμοιβές ή να τους απειλήσουν με τιμωρίες. Με τον τρόπο αυτό χρησιμοποιούν θετικά κίνητρα ενώ με τον δεύτερο εφαρμόζονται αρνητικά. Η πειθαρχία επιβάλλεται τόσο από τη διοίκηση όσο και από την άτυπη ομάδα στην οποία το άτομο συμμετέχει. Αυτό δε οφείλεται στο ότι και οι ομάδες ασκούν πολλές φορές ισχυρή επίδραση πάνω στα άτομα σε σχέση με την συμμόρφωσή τους στα πρότυπα του οργανισμού. Η πρωταρχική ευθύνη για την εξασφάλιση της πειθαρχίας ανήκει στη διοίκηση η οποία είναι υποχρεωμένη να κάνει γνωστούς στο προσωπικό τους κανόνες και τα πρότυπα στα οποία αξιώνει προσαρμογή.

Εάν το προσωπικό αγνοεί τα πρότυπα αυτά είναι βέβαιο ότι η προσαρμογή θα είναι περιορισμένη. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητο να έχουμε υπ' όψη ότι το προσωπικό:

α) Προσαρμόζεται καλύτερο στα πρότυπα εκείνα στη δημιουργία των οποίων έχει συμβάλει το ίδιο. Αυτό έχει την έννοια ότι δεν πρέπει να θεσπίζουμε κανόνες συμπεριφοράς χωρίς να τους γνωρίζει το προσωπικό.

β) Υποστηρίζει περισσότερο πρότυπα τα οποία προβλέπουν θετική αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού π.χ. προσέξτε τα μέτρα ασφαλείας αντί του «μην είστε απρόσεκτοι».

γ) Επιθυμεί να γνωρίζει τους λόγους που κρύπτονται πίσω από κάθε κανόνα συμπεριφοράς και θεσπίζει η διοίκηση ώστε αυτοί να έχουν κάποιο νόημα για τα άτομα.

Βασικές αρχές που διέπουν την εφαρμογή των προτύπων της Διοικήσεως για την εξασφάλιση της πειθαρχίας είναι η αρχή της ομοιομορφίας και η αρχή της ελαστικότητας.

7.2.3 Πειθαρχικά παραπτώματα

Πειθαρχικά παραπτώματα είναι οι πράξεις ή παραλείψεις των εργαζομένων που αναφέρονται στην εκτέλεση της εργασίας και όχι στην συμπεριφορά τους στην ιδιωτική τους ζωή, εκτός αν δημιουργεί συνέπειες για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Είναι δυνατό να προέρχονται από παράβαση των υποχρεώσεων που έχει ο εργαζόμενος από την σύμβαση εργασίας, από τον κανονισμό εργασίας, ή τέλος από παράβαση της συμπεριφοράς που του επιβάλλει η ιδιότητα του μέλους της εργασιακής μονάδας προς του προϊσταμένους, τους συναδέλφους του και τους πολίτες. Η ρύθμιση της πειθαρχικής εξουσίας ανήκει βασικά στην ύλη των κανονισμών εργασίας, και πρέπει να γίνεται μέσα στα πλαίσια των σχετικών διατάξεων. Η διοίκηση πρέπει πολύ να σκεφτεί το πειθαρχικό πρόγραμμα στη αρχή, κατά την κατάστροψη της πειθαρχικής πολιτικής, και πρέπει μέσα στα πλαίσια του νόμου να συντάξει έναν πειθαρχικό κώδικα ο οποίος μάλιστα θα γνωστοποιηθεί στους εργαζόμενους. Είναι αντίθετο προς τις κοινωνικές σχέσεις η επιβολή πειθαρχικής ποινής για παράπτωμα του θεσπίστηκε μετά την τελική της πράξη. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα του πειθαρχικού τομέα είναι να καθορίσουμε ποια είναι τα πειθαρχικά παραπτώματα.

Μορφές πειθαρχικών ποινών.

Οι ποινές που εφαρμόζονται σε μια επιχείρηση είναι, κατά σειρά σπουδαιότητας:

1. Απλή προειδοποίηση

2. Προφορικές συστάσεις. Γίνονται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο όταν οι υφιστάμενοι του δεν καταφέρουν να διατηρήσουν τις επιδόσεις που μέχρι τώρα επιτύγχαναν ή παραβαίνουν κάποιο κανόνα. Στη περίπτωση αυτή (και το ίδιο ισχύει για κάθε ποινή), ο προϊστάμενος πρέπει να διερευνήσει τους λόγους της συμπεριφοράς αυτής και μόνο αν διαπιστώσει υπαιτιότητα των υφισταμένων να προχωρήσει στην επιβολή της ποινής. Σε αντίθετη περίπτωση οφείλει μάλλον να βοηθήσει στην άρση των αιτιών που προκάλεσαν αυτή τη συμπεριφορά.

3. Οι γραπτές συστάσεις αποτελούν μια πιο «τυπική» μορφή κυρώσεων. Σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του εργαζόμενου και νομιμοποιούνται στον προϊστάμενό του, στο τμήμα προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο (βλέπε έντυπο προειδοποίησης υπαλλήλου για συμμόρφωση παρακάτω).

4. Η διακοπή της εργασίας για μερικές μέρες. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την εργασία του για μερικές μέρες και δεν πληρώνεται, χωρίς όμως να χάνει τη θέση του. Η μέθοδος, αυτή σε άλλους δεν έχει καμία επίδραση και μπορεί να επιστρέψουν στην εργασία τους με χειρότερη διάθεση, ενώ για άλλους εργαζόμενους αποτελεί ένα «σοκ» που τους επαναφέρει στην τάξη.

5. Ο υποβιβασμός είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός για τον εργαζόμενο. Εκτός αν γίνει, επειδή για λόγους ανεξάρτητους από τη θέληση του το άτομο δεν μπορεί να αποδώσει πια τόσο καλά όσο πριν, οπότε αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση με λιγότερες απαιτήσεις.

6. Απόλυση σημαίνει διακοπή της σύμβασης εργασίας μεταξύ υπαλλήλων και εργοδότη. Η απόλυση οφείλεται σε αδυναμία του υπαλλήλου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις στις θέσεις εργασίας για την οποία έχει προσληφθεί κι εφόσον τα υπόλοιπα μέσα επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων έχουν αποτύχει, επέρχεται η απόλυση.

7.2.4 Συμπεράσματα – στόχοι που επιτυγχάνονται

Άρα πειθαρχία σημαίνει:

α) εκπαίδευση που διορθώνει, δηλαδή απόκτηση ορθής συμπεριφοράς του υπαλλήλου που βασίζεται στην πίστη του ανθρώπου σε καθορισμένους κανόνες διαγωγής και

β) τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Συνήθως, πριν τεθούν σ' εφαρμογή υποβάλλονται για έγκριση στ' ανώτερα κλιμάκια του μανάτζμεντ. Ο κάθε εργαζόμενος προϊστάμενος έχει την ευθύνη εκπαίδευσης του υφισταμένου του για συμμόρφωσή του, προς τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και προτάσεως ποινών σε βάρος των λίγων, των οποίων η διαγωγή είναι ασύμφωνη προς τον κώδικα των καθορισμένων κανόνων πειθαρχίας. Οι ποινές μπορεί να είναι διορθωτικές, ή σοβαρές, όπως π.χ. η απόλυση. Ωστόσο οι δεύτερες επιβάλλονται μόνο σε σοβαρές περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.

(Επωνυμία Εταιρείας)

ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΓΙΑ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ

ΟΝΟΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
ΘΕΣΗ	ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ:

<input type="checkbox"/> Παραβίαση Κανόνων	<input type="checkbox"/> Καθυστέρηση στην Προσέλευση
<input type="checkbox"/> Αδικαιολόγητη/ ες απουσίες	<input type="checkbox"/> Άλλος λόγος (περιγραφή)

Η συνάντηση αυτή πραγματοποιείται προκειμένου να σου ανακοινωθεί επίσημα πρόβλημα σχετιζόμενο με την πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων σου.

ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ

Σε περίπτωση που δεν συμμορφωθείς με τις υποδείξεις του εκπροσώπου της εταιρείας, προκειμένου να εξαλειφθεί το ανωτέρω πρόβλημα. Προειδοποιείται ότι η εταιρεία επιφυλάσσει να προχωρήσει σε πειθαρχικές κυρώσεις, μη αποκλεισμένης και της απόλυσης σου.

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	(Ημ/νια)
------------------------------	----------

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	(Ημ/νια)
---	----------

ΣΧΟΛΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Το ανωτέρω πρόβλημα και οι συνέπειες της μη συμμόρφωσης μου, μου εξηγήθηκαν πλήρως.

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	(Ημ/νια)
---------------------------	----------

Σχήμα 7.1 Έντυπο "προειδοποίηση υπαλλήλου για συμμόρφωση"

*«Σε μια εργατική οργάνωση, τα μέλη της ενώνονται για να υπερασπίσουν
ό,τι τους ανήκει, τη δουλειά, που τους είναι αναγκαία για την ίδια την
ύπαρξή τους, που είναι ένα κομμάτι από τον εαυτό τους»*

ΜΠΡΙΑΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

8.1 ΈΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σχέσεις εργασίας είναι μία συνεχής σχέση μεταξύ μιας ορισμένης ομάδας εργαζομένων και ενός εργοδότη. Σχέσεις εργασίας είναι μια συνεχής σχέση μεταξύ μιας ορισμένης ομάδας εργαζομένων και ενός εργοδότη. Η σχέση περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση μιας γραπτής συμβάσεως που αναφέρεται σε αμοιβές, ώρες και άλλες συνθήκες απασχόλησης και την ερμηνεία κι εφαρμογή αυτής της συμβάσεως κατά τη χρονική περίοδο που καλύπτει.

Σε μια επιχείρηση που δεν υπάρχει συνδικαλισμός, το μάνατζμεντ διαθέτει ευελιξία για αμοιβές και προαγωγές εργαζομένων, για καθιέρωση κανόνων εργασίας, για χειρισμό πειθαρχικών καταστάσεων και γι' άλλα προβλήματα προσωπικού. Όλα αυτά μπορούν να αλλάξουν όταν οι εργαζόμενοι συνδεθούν μ' ένα σωματείο. Τότε το σωματείο και η επιχείρηση συντάσσουν μια συμφωνία στην οποία διατυπώνεται πως θα γίνονται τα πράγματα. Είναι δυνατόν η επιχείρηση ν' αντιμετωπίσει απεργίες, επιβραδύνσεις, μπούκοτάζ και άλλες πιέσεις για να δεχτεί απαιτήσεις του σωματείου.

Δύο άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη φύση των συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι :

α) Οι συνθήκες της αγοράς εργασίας. Αν η αγορά εργασίας έχει στενότητα κι η ζήτηση αγαθών είναι μεγάλη, το σωματείο μπορεί να βλάψει το μάνατζμεντ με την απεργία. Αν εξάλλου η ζήτηση αγαθών είναι χαλαρή κι η αγορά εργασίας παρουσιάζει πλεόνασμα σ' εργατικό δυναμικό, το μάνατζμεντ βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση.

β) Η πολιτεία δημιουργεί το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι σχέσεις εργασίας.

8.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΓΙΑ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΩΜΑΤΕΙΑ

Ας εξετάσουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς που οι εργαζόμενοι προσδοκούν να ικανοποιήσουν με την συμμετοχή τους σαν μέλη ενός σωματείου.

α) Μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Μόνος του ο εργαζόμενος έχει πολύ λίγη διαπραγματευτική δύναμη σε σύγκριση με εκείνη του εργοδότη του. Πολύ λίγοι εργαζόμενοι θεωρούνται αναντικατάστατοι. Η διαπραγματευτική δύναμη του εργαζόμενου

βρίσκεται στην δυνατότητα του να παραιτείται, αν δεν ικανοποιείται με το ρυθμό αμοιβών και τις άλλες συνθήκες απασχόλησης. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι έχουν διατυπώσει πως μολονότι η διαπραγματευτική τους δύναμη ως ατόμων είναι πολύ περιορισμένη, συχνά μπορούν να φθάσουν εκείνη του εργοδότη οργανώνοντας ένα σωματείο και ενεργώντας από κοινού με τους συναδέλφους.

β) Κάνουν την φωνή τους να ακούγεται. Η επιθυμία για αυτοέκφραση είναι μια βασική ανθρώπινη ώθηση για τους πλείστους των ανθρώπων. θέλουν να εκφράζουν τους σκοπούς, τα αισθήματα, τα παράπονα και τις ιδέες τους.

Το σωματείο παρέχει έναν μηχανισμό δια του οποίου αυτά τα αισθήματα και οι σκέψεις μπορούν να διαβιβασθούν στο μανάτζμεντ.

γ) Ελαχιστοποιούν την ενόια και την διάκριση. Οι επόπτες οφείλουν να παίρνουν πολλές αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τις αμοιβές, τη θέση και την εργασία των υφισταμένων τους. Πολλές φορές αυτές οι αποφάσεις είναι υπερβολικά υποκειμενικές.

Τα σωματεία πιέζουν για ισότητα μεταχειρίσεως. Παραδείγματος χάρη, ένα από τα γνωμικά τους είναι : "Μια θέση, μια τιμή". Τούτο σημαίνει πως όλα τα άτομα που κάνουν το ίδιο είδος εργασίας, πρέπει να παίρνουν την ίδια αμοιβή.

δ) Κοινωνικοί παράγοντες. Πολλοί εργαζόμενοι πείθονται να συνδεθούν με ένα σωματείο από τους συναδέλφους τους. Επιδιώκει την αποδοχή του από την ομάδα και το αίσθημα του ανήκειν. Οι οργανωμένες απεργίες στις βιομηχανικές ομάδες είναι πολύ αποτελεσματικές με την παρακίνηση των διστακτικών εργατών να ενωθούν με το σωματείο και να βοηθούν έτσι τους φίλους τους στις ενέργειες διαμαρτυρίας τους. Μερικές φορές η κοινωνική υποκίνηση παίρνει το σχήμα της ομαδικής πείσεως.

ε) Διέξοδος όταν εμποδίζεται η πρόοδος. Πολλοί υπάλληλοι δεν έχουν καμία θέση με ένα σωματείο όσο τα καταφέρνουν καλά στην σταδιοδρομία τους.

Όμως συχνά βρίσκουμε πως όταν ένα πρόσωπο νοιώθει πως η προς τα πάνω, στην ιεραρχική κλίμακα του οργανισμού, πρόοδος του είναι μπλοκαρισμένη, στην αρχή μπορεί να απογοητευθεί. Αλλά., συχνά στρέφεται σαν μια διέξοδος για τις επιθυμίες του, προς το Σωματείο.

Με την συλλογική ενέργεια η συνδικαλιστική οργάνωση είναι πιθανόν να πετύχει τα οικονομικά οφέλη από τον εργοδότη, τα οποία το άτομο δεν μπορούσε να έχει, με δικές του προσπάθειες.

8.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Αφού ένα σωματείο κερδίζει διαπραγματευτικά δικαιώματα για τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση, η διοίκηση διαπιστώνει πως ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται τις σχέσεις με τους υπαλλήλους έχει σημαντικά αλλάξει.

Ας εξετάσουμε τώρα τις επιδράσεις του συνδικαλισμού πάνω στην διοίκηση των ανθρώπων σε μια επιχείρηση.

A. Επιπτώσεις του συνδικαλισμού στη διοίκηση

Μονόπλευρη ενέργεια και ατομική συναλλαγή με εργάτες σε θέματα προσαρμογής αμοιβών, ωρών και συνθηκών εργασίας, δεν είναι πλέον δυνατή. Ο επόπτης του πρώτου επιπέδου οφείλει να είναι βέβαιος πως δεν παραβαίνει την εργατική συμφωνία κατά τον χειρισμό των υφισταμένων του. Βασικά η μέγιστη αλλαγή που συμβαίνει με την είσοδο του σωματείου στην σκηνή είναι ο περιορισμός της ελευθερίας του μάνατζμεντ. Η ευελιξία του περιορίζεται κατά καιρούς. Αυτή η απώλεια της ελευθερίας του μάνατζμεντ να δρα, μπορεί να αδυνατίσει την επάρκεια της επιχειρήσεως.

Αν οι πωλήσεις πέφτουν και η διοίκηση θεωρεί αναγκαίο να μειώσει το μέγεθος του εργατικού δυναμικού του, δεν μπορεί να απολύσει τους λιγότερο κατάλληλους ανθρώπους. Αντί αυτού, οφείλει να απολύσει εκείνους που έχουν λιγότερη υπηρεσία. Έτσι βλέπουμε ότι η διοίκηση διαθέτει σημαντικά λιγότερη ελευθερία να λειτουργήσει την επιχείρηση όπως αρμόζει, παρά να μπει στην σκηνή το σωματείο.

B. Πίση του συνδικαλισμού για ομοιομορφία μεταχείρισης

Μια άλλη επίδραση του συνδικαλισμού είναι η επιμονή του για ομοιομορφία μεταχείρισης όλων των υπαλλήλων. π.χ. τα σωματεία συνήθως συνηγορούν όπως όλοι οι υπάλληλοι στους οποίους ανατίθεται το ίδιο έργο παίρνουν ακριβώς την ίδια αμοιβή. Οι μάνατζερ συχνά βεβαιώνουν ότι τα σωματεία εισάγουν ένα ισοπεδωτικό αποτέλεσμα στους εργαζόμενους, έτσι που η ατομική πρωτοβουλία αποθαρρύνεται.

Γ. Βελτιωμένη πολιτική προσωπικού και εφαρμογές

Είναι σωστό να αναφερθεί, ότι η παρουσία της συνδικαλιστικής οργάνωσης ενθαρρύνει το μάνατζμεντ να συνειδητοποιήσει πλήρως τις επιθυμίες και τις ανάγκες του εργαζομένου. Οποιοσδήποτε παραλείψει ή λάθη στην πολιτική της επιχείρησης, γύρω από το εργατικό της δυναμικό και τους τρόπους εφαρμογής αυτής της πολιτικής γρήγορα θα επισημανθούν από τους διοικούντες στο τοπικό σωματείο.

A. Ένας πληρεξούσιος των υπαλλήλων

Κατά μια έννοια, η παρουσία του σωματείου απλοποιεί τις συναλλαγές του με τους εργαζόμενους, γιατί μπορεί να θεωρεί τους εκλεγμένους αντιπροσώπους του σωματείου σαν πληρεξουσίου για να μιλούν εξ ονόματος των εργαζομένων.

Κατ' αυτές τις σχέσεις, που έχουν αναπτυχθεί σε ένα επίπεδο αμοιβαίου σεβασμού, συχνά η διοίκηση βρίσκει πως έχει να κερδίσει, επιζητώντας συμβουλές από εκπροσώπους του σωματείου πάνω σε θέματα, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια του εργαζομένου, η λειτουργία συστημάτων ιδεών και άλλα.

8.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΙ

Το τμήμα προσωπικού – βιομηχανικών σχέσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού-μανάτζμεντ. Ο υπεύθυνος εργατικών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν το μέλος κλειδί της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο, συχνά ενεργώντας σαν ο κύριος, αντιπρόσωπος εκ μέρους του μανάτζμεντ. Λειτουργώντας σε καθημερινή βάση κάτω από τους όρους της συλλογικής συμβάσεως, οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευόνται το τμήμα προσωπικού σχετικά με τέτοια θέματα όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και περαιώσεως της εργασιακής σχέσεως καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας.

Σε πολλές επιχειρηματικές αποφάσεις σε ζητήματα που αφορούν άμεσα τους εργαζόμενους, σκόπιμο είναι να ζητηθεί η σύμπραξη των εργατών και των νόμιμων εκπροσώπων αυτών. Πρόκειται ειδικά για τις αποφάσεις που έχουν σχέση με τις γενικές συνθήκες εργασίας και που επιδρούν στην αποδοτικότητα των εργαζομένων όπως π.χ. τα μέτρα προλήψεως των ατυχημάτων, το ωράριο εργασίας, τη μέθοδο καθορισμού των ημερομισθίων και κοινωνικής πρόνοιας.

Η συνεργασία αυτή μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων αποβαίνει σε όφελος και των δύο πλευρών, δημιουργείται και το κατάλληλο κλίμα των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, ουσιώδης για την ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Για την πρόοδο και ανάπτυξη της επιχειρήσεως αφ' ενός και της ομαλής μεταχείρισης των εργατών και υπαλλήλων αφ' ετέρου, έχουν αναπτυχθεί στενοί δεσμοί μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων σε πολλές των βιομηχανικών χωρών.

“... Ρίζα κοινή από όπου αντλούν ζωή είναι για το δέντρο της Ευρώπης οι κοινές απόλυτες αξίες της ,ο ελεύθερος άνθρωπος , η ελεύθερη κοινωνία , η ελεύθερη συνείδηση , η ελεύθερη σκέψη , η ελεύθερη καρδιά - Ευρωπαϊκός άνθρωπος , ακαταπόνητος ζητητής της αλήθειας και του ωραίου , ο εχθρός τη στασιμότητας , ο δυναμικός οδοιπóρος προς νέους κόσμους ...”

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΤΣΑΤΣΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Εικοσιπέντε ευρωπαϊκά κράτη αποτελούν τον υπερεθνικό(Supra-national) οργανισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) σε μια προσπάθεια διαμόρφωσης ενός κοινού μέλλοντος, μέσα σ' ένα περιβάλλον πολιτισμικής πολυμορφίας, με διαφορετικές γνώσεις, συνήθειες, ήθη, έθιμα, παραδόσεις, γεωγραφική έκταση, πληθυσμό, επίπεδο ανάπτυξης και τόσων άλλων παραγόντων που διαφοροποιούν καθένα από τα κράτη-μέλη. Ωστόσο αποδέχτηκαν να λειτουργήσουν σε ένα πλαίσιο που μπορεί να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη κοινών σκοπών και στόχων όπως είναι: η ειρηνική συνύπαρξη των λαών, ο συσχετισμός δυνάμεων στη διεθνή πολιτική, η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η καθιέρωση της κοινής δικαιοσύνης, η ενίσχυση των λιγότερο αναπτυγμένων κρατών-μελών και των περιφερειών.

Η **διοίκηση** μελετά τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένο και λειτουργεί το διοικητικό σύστημα μιας χώρας. Η μελέτη αυτή μας υποχρεώνει να φύγουμε από το άτομο και να οδηγηθούμε προς την ομάδα, την κοινότητα, την κοινωνία(εθνικό-διεθνές επίπεδο). Εξάλλου η διοίκηση περιλαμβάνει το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα απώτερος σκοπός του οποίου είναι η δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου που να κατανοεί τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του πολίτη, ενός κόσμου που να αποδέχεται τις αξίες της ζωής, της υγείας, της εκπαίδευσης- μόρφωσης- παιδείας-ανάπτυξης, της ελευθερίας, της δημοκρατίας. Οδηγούμαστε επομένως στο σύνολο. Τότε άλλωστε γίνεται αισθητή η ανάγκη για την ύπαρξη της διοίκησης, η οποία σ' ένα κλασσικό βιβλίο ορίζεται ως εξής: «Όταν δύο άνθρωποι συνεργάζονται για να μετακινήσουν μια πέτρα που κανείς δεν μπορούσε να μετακινήσει μόνος του, οι αρχές της διοίκησης εμφανίζονται», γιατί η διοίκηση είναι σύνολο ανθρώπων, που απαιτεί ομαδική δράση, αλληλεπίδραση, συνεργασία και συντονισμό δραστηριοτήτων. Μπορούμε να οδηγηθούμε στην αποδοχή της θέσης ότι εκπαίδευση και διοίκηση πρέπει να συμβαδίζουν, πρέπει να διέπονται από κοινές αρχές και κοινά κριτήρια γιατί είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Χωρίς εκπαίδευση δεν μπορούμε να ελπίζουμε στην δημιουργία ικανής διοίκησης, ενώ χωρίς διοίκηση δεν μπορούμε να ελπίζουμε στη δημιουργία σύγχρονου εκπαιδευτικού συστήματος και κατά συνέπεια δεν μπορούμε να περιμένουμε σημαντικά βήματα αξιοποίησης και ανάπτυξης του προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού.

Η έννοια **προσωπικό-ανθρώπινο δυναμικό** μπορεί να συσχετισθεί με τον όρο «κεφάλαιο» με την οικονομική διάσταση καθώς και με τον όρο «ανθρώπινος παράγοντας». Έτσι το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των πνευματικών και φυσικών ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού μιας χώρας οι οποίες καλλιεργούνται και αναπτύσσονται είτε με την εκπαίδευση είτε με την εργασία. Είναι προφανές ότι όταν αναφερόμαστε στο ανθρώπινο κεφάλαιο δίνουμε έμφαση στις διανοητικές πηγές πλούτου που απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας χώρας.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο ως σύνολο ικανοτήτων, γνώσεων και επιδεξιοτήτων ενός ατόμου, μας παρέχει τη δικαιολογητική βάση για την ερμηνεία του εισοδήματος που αποκομίζει κάθε εργαζόμενος παρέχοντας υπηρεσίες. Το εισόδημα του δεν είναι τίποτε άλλο παρά η απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου που διαθέτει, κατά τον ίδιο τρόπο που ο τόκος είναι η απόδοση του χρηματικού κεφαλαίου. Μπορούμε επίσης, να θεωρήσουμε την περίοδο εκπαίδευσης του εργαζόμενου για την απόκτηση αυτών των ποιοτικών χαρακτηριστικών, σαν διαδικασία ανάλογη με την κατασκευή μιας μηχανής ή το χτίσιμο ενός κτιρίου.

Σε τι λοιπόν στοχεύει η διοίκηση προσωπικού; η απάντηση είναι μάλλον απλή. Στη μέγιστη δυνατή ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι υλικοί πόροι έπαψαν να αποτελούν θέμα έντονου προβληματισμού και οι προσπάθειες μέσω του οικονομικού προβληματισμού κατατείνουν στη μεγιστοποίηση (Maximization) των κεφαλαιουχικών μέσων(πόρων). Παραδόξως οι άνθρωποι πόροι, που είναι τελικώς οι πλέον σημαντικοί και οι λιγότεροι προβλέψιμοι δεν έχουν προσελκύσει το ίδιο ακριβώς ενδιαφέρον. Ένας βαθμός σκεπτικισμού εξακολουθεί να πλανάται από την πλευρά των υπευθύνων για τη διαμόρφωση και τη χάραξη συγκεκριμένης πολιτικής, είτε γιατί θεωρούν ότι η διαδικασία της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, που πρέπει να είναι κοινό μυστικό, είναι περίπλοκη, είτε γιατί πολλοί και ποικίλοι παράγοντες ενός αβέβαιου μέλλοντος κάνουν την ανταπόδοση της επενδύμενης προσπάθειας αμφιβόλου αξίας. Ό,τι επιδιώκουμε με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αριστοποίηση(Optimization).

Ό,τι μέχρι σήμερα δεν έχει επιτευχθεί για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων σε εθνικό επίπεδο υπάρχει τουλάχιστον ελπίδα να επιδιωχθεί σε υπερεθνικό επίπεδο στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παλιότερες προσπάθειες για την επίτευξη του σκοπού αυτού εκφράζονται μέσα από κοινοτικά κείμενα, όπως είναι η Λευκή Βίβλος που αναφέρεται στην ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση, μέσα από την οποία εκφράζεται η οικονομική πολιτική και η Πράσινη Βίβλος που αναφέρεται στην κοινωνική πολιτική και τις επιλογές για την ένωση. Το πλέον πρόσφατο σημαντικό κοινωνικό κείμενο είναι η συνθήκη του Μάαστριχτ, με την οποία επιδιώκεται, μεταξύ άλλων, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων της Κοινότητας σε τομείς όπως: η βιομηχανία, τα μεγάλα διευρωπαϊκά δίκτυα, η προστασία των καταναλωτών, η εκπαίδευση, η επαγγελματική κατάρτιση, η υγεία και ο πολιτισμός.

Η διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με τους στόχους της εκπαίδευσης, της επαγγελματικής κατάρτισης, της υγείας και του πολιτισμού. Στους τομείς αυτούς η Κοινότητα συμβάλλει κυρίως με ενέργειες ενθάρρυνσης της συνεργασίας μεταξύ των κρατών-μελών. Σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας υπεύθυνα για την πολιτική στους τομείς αυτούς είναι τα

κράτη μέλη και οι περιφέρειες. Ο ρόλος της Ένωσης είναι εδώ συμπληρωματικός, ενώ αποκλείεται η εναρμόνιση των νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων των κρατών –μελών. Ειδικότερα:

➤ Η Ένωση θα πρέπει να συμβάλλει στην ανάπτυξη της παιδείας υψηλού επιπέδου, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία μεταξύ των κρατών-μελών, υποστηρίζοντας και συμπληρώνοντας τη δράση τους, ενώ ταυτόχρονα σέβεται πλήρως τις αρμοδιότητες τους στον τομέα αυτόν και την πολιτιστική και γλωσσική πολυμορφία.

➤ Η δράση της Κοινότητας επιτρέπει ιδίως την ανάπτυξη της ευρωπαϊκή διάστασης της εκπαίδευσης, π.χ. με την προώθηση της εκμάθησης ξένων γλωσσών, την ενθάρρυνση της κινητικότητας των φοιτητών και των διδασκόντων και την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

➤ Η κοινότητα θέτει επίσης σε εφαρμογή πολιτική επαγγελματικής εκπαίδευσης που αποβλέπει να διευκολύνει την προσαρμογή στις μεταλλαγές της βιομηχανίας, να βελτιώσει την αρχική αλλά και τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, να διευκολύνει την πρόσβαση σ' αυτήν και να προωθήσει την κινητικότητα και τη συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης.

➤ Στον τομέα της υγείας, η Κοινότητα συμβάλλει στην εξασφάλιση υψηλού επιπέδου προστασίας της υγείας του ανθρώπου, επικεντρώνοντας τη δράση της στην πρόληψη των ασθενειών και ιδίως των μεγάλων πληγών της ανθρωπότητας.

➤ Τέλος, η Ένωση συμβάλλει στην ανάπτυξη του πολιτισμού των κρατών-μελών και σέβεται την εθνική και περιφερειακή πολυμορφία τους, ενώ ταυτόχρονα προβάλλει και την κοινή πολιτιστική κληρονομιά.

Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί σε δύο επίπεδα: το εσωτερικό και το εξωτερικό. Το πρώτο αφορά την εσωτερική δομή, διάρθρωση και λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως ενιαίας οντότητας και εκφράζεται με την προετοιμασία και τη λήψη από τα αρμόδια όργανα αποφάσεων που λαμβάνονται από την 9^η Γενική Διεύθυνση που ασκεί τις αρμοδιότητες για το Προσωπικό και τη Διοίκηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το δεύτερο αφορά το σύνολο των αποφάσεων που λαμβάνονται από την 5^η Γενική Διεύθυνση που ασκεί τις αρμοδιότητες για την Απασχόληση, τα Κοινωνικά ζητήματα και την Εκπαίδευση. Πρόκειται για τις αποφάσεις που περιβάλλονται με τη μορφή προγραμμάτων δράσεως με συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους και στα οποία είναι δυνατή η συμμετοχή όλων των κρατών-μελών ή μη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η σπουδαιότητα αυτών των προγραμμάτων έγκειται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει τη δυνατότητα πρόσβασης, απόκτησης νέων γνώσεων, επαγγελματικής κατάρτισης και ειδίκευσης, μέσω των οποίων καθίσταται ευχερής η επαγγελματική απασχόληση, κατ' επέκταση η μείωση της ανεργίας που είναι σοβαρό θέμα τόσο σε εθνικό όσο και σε υπερεθνικό επίπεδο. Επιπλέον, η απόκτηση των νέων γνώσεων συμβάλλει στη βελτίωση του συστήματος αμοιβών, του συστήματος εξέλιξης και ανάπτυξης των συνθηκών εργασίας κλπ. που αποτελούν σταθερούς στόχους της σύγχρονης διοίκησης.

9.2 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ –ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ

Το 1962 ιδρύθηκε ο Ευρωπαϊκός Σύνδεσμος Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού που έχει σαν μέλη του 16 χώρες, υπάγεται στο Παγκόσμιο Σύνδεσμο και έχει κύριες επιδιώξεις:

- 1) Τη διάδοση γνώσεων και πληροφοριών σχετικά με τη Διοίκηση Προσωπικού
- 2) Τον καθορισμό του ειδικού ρόλου της ΔΠ στη βιομηχανία, το εμπόριο και τις υπηρεσίες
- 3) Την καθιέρωση του επαγγέλματος του Διευθυντή Προσωπικού και τη διαρκή αναβάθμισή του
- 4) Την αντιπροσώπευση της ΔΠ σε Ευρωπαϊκό και Παγκόσμιο επίπεδο

Στη χώρα μας το 1978 ιδρύθηκε ο Σύνδεσμος Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού, από στελέχη του Τμήματος Προσωπικού διαφόρων εταιρειών, με σκοπό την προαγωγή και του θεσμού και του έργου των στελεχών της Διεύθυνσης Προσωπικού, με την ανάπτυξη και σύσφιξη των επαγγελματικών σχέσεων και μελών του με την :

- α) Ανταλλαγή απόψεων, γνώμών και εμπειριών καθώς και με τη μελέτη και διερεύνηση θεμάτων σχετικών προς τη ΔΠ και τις ανθρώπινες σχέσεις
- β) Τη δημιουργία και ανάπτυξη σχέσεων στην Ελλάδα και διεθνώς με αντίστοιχους συνδέσμους ομοειδών σκοπών
- γ) Την επιμόρφωση στελεχών ΔΠ στην Ελλάδα και τη δημιουργία νέων στελεχών που να διαθέτουν την απαραίτητη επαγγελματική συνέπεια και κατάρτιση
- δ) Την παρακολούθηση των εξελίξεων σε θέματα προσωπικού στην Ελλάδα και διεθνώς και την ενημέρωση των ενδιαφερομένων.

Διοικείται από 7μελές ΔΣ και είναι μέλος του Ευρωπαϊκού και Παγκόσμιου Συνδέσμου Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού.

Ως προς την εξέλιξη της λειτουργίας της ΔΠ από μια ενδιαφέρουσα έρευνα που πραγματοποίησε και παρουσίασε ο Ευρωπαϊκός Σύνδεσμος προκύπτει ότι:

1) Τα σημαντικότερα προβλήματα σήμερα στη ΔΠ στις διάφορες χώρες είναι:

- α) Ανεργία (ιδίως νέων) και η αντιμετώπισή της (Νορβηγία, Φιλανδία, Ελλάδα)
- β) Χρόνος εργασίας – βραχύτερη, ελαστικό ωράριο, μερική απασχόληση –(Ολλανδία, Βρετανία, Αυστρία, Ελβετία)
- γ) Παραγωγικότητα (Ελλάδα, Ολλανδία, Βρετανία)
- δ) Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και ειδικά των διευθυντικών στελεχών. (Ολλανδία, Γαλλία, Νορβηγία, Ελλάδα)
- ε) Επίδραση Τεχνολογίας, Πληροφορικής (όλες οι χώρες)
- στ) Εργασιακές σχέσεις στον Βιομηχανικό χώρο (Ολλανδία, Ελβετία, Βρετανία, Γερμανία)
- ζ) Εκπαίδευση Προσωπικού (Βρετανία, Φιλανδία, Δανία, Ελβετία, Ελλάδα)
- η) Επιχειρησιακό κλίμα/ περιβάλλον (Φιλανδία, Δανία)

2) Οι γνώσεις που απαιτούνται σήμερα στο χώρο της ΔΠ είναι:

- α) Πληροφορική (Ολλανδία, Νορβηγία, Δανία, Γερμανία, Ελλάδα)
- β) Διοίκηση Επιχειρήσεων – Management (Ολλανδία, Νορβηγία, Γαλλία, Γερμανία)
- γ) Τέχνη της Επικοινωνίας (Δανία, Ελλάδα)
- δ) Διεθνείς εργασιακές σχέσεις (Ολλανδία, Βρετανία)

3) Οι σημαντικότεροι προβληματισμοί γύρω από το παρόν και το μέλλον της λειτουργίας του προσωπικού είναι:

- α) Λιγότερη ενασχόληση με θέματα κοινωνικής μέριμνας, περισσότερο βάρος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, περισσότερος οικονομικός προσανατολισμός της λειτουργίας (Ολλανδία)
- β) Αναβάθμιση της λειτουργίας (Νορβηγία, Ελλάδα, Φιλανδία)
- γ) Συμμετοχή της λειτουργίας του προσωπικού στην Διοίκηση και την Οργάνωση (Δανία, Φιλανδία, Γαλλία)
- δ) Πέρασμα αρμοδιοτήτων προσωπικού στους άμεσους Διευθυντές / Προϊσταμένους των Εργαζομένων (Ολλανδία)

4) Οι τάσεις και προβληματισμοί σε κύρια θέματα προσωπικού τη επομένη πενταετία είναι:

- α) Επίλογη προσωπικού
 - Χρησιμοποίηση ειδικών εξωτερικών συμβούλων για προσλήψεις σε υψηλά ιεραρχικές θέσεις (Βρετανία)
 - Μεγάλες ανάγκες για εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό (Δανία)
 - Εντοπισμός και προσέλκυση επιτυχημένων επαγγελματιών στελεχών με ιδιαίτερες ηγετικές ικανότητες (Γαλλία)
 - Πιέσεις για ίσες ευκαιρίες στις προσλήψεις (Ολλανδία, Βρετανία)
 - Αυξημένη χρήση τεχνολογικών tests στις προσλήψεις (Βρετανία)
 - Η προσωπικότητα και η διάθεση των υποψηφίων απέναντι στην εργασία, οι πιο καθοριστικοί παράγοντες στην πρόσληψη (Γερμανία)
- β) Μισθοί – ημερομίσθια
 - Περιορισμένη διαφοροποίηση – ιεραρχική διαφορά, απόδοση, προσόντα (Βρετανία)
 - Επιστροφή στα κίνητρα (Ολλανδία)
 - Μισθολογική ανταποδοτικότητα για απόδοση στην εργασία (Δανία, Φιλανδία, Γαλλία)
 - Περιορισμός υψηλών εισοδημάτων από μισθούς (Γερμανία)
- γ) Αξιολόγηση απόδοσης
 - Περιορισμένη σχέση με μισθούς και ημερομίσθια (Νορβηγία)
 - Περισσότερο ανοικτή διαδικασία, αξιολόγηση βασισμένη στην επίτευξη στόχων και συνδεδεμένη με ανάπτυξη παρά με μισθούς (Ελλάδα, Βρετανία)
 - Αναγκαιότητα για τη λειτουργία της μισθολογικής πολιτικής σε περίοδο κρίσεως (Γερμανία)

➤ Περισσότερο σχέση με την ατομικότητα και την απόδοση του εργαζόμενου (Δανία)

δ) Συνταξιοδότηση

➤ Πρόωρες συνταξιοδοτήσεις, μέσο για την αντιμετώπιση της ανεργίας των νέων (Ολλανδία, Ελλάδα)

➤ Συστήματα συνταξιοδότησης ευέλικτα και οικονομικότερα αντί για δαπανηρά γενικής εφαρμογής (Γαλλία, Γερμανία)

ε) Εκπαίδευση

➤ Ενθάρρυνση και επαύξηση εκπαίδευσης σε διάφορα θέματα και όχι άμεσα συναρτημένα με το αντικείμενο της εργασίας για μεγαλύτερη κινητικότητα των στελεχών (Γαλλία, Ελλάδα)

➤ Βασική εκπαίδευση συνοδευόμενη από πολλαπλά επιπρόσθετα εκπαιδευτικά προγράμματα κατά τη διάρκεια της καριέρας (Γερμανία)

στ) Επιχειρησιακό κλίμα

➤ Περισσότερη σημασία και φροντίδα για βελτίωση επιχειρησιακού κλίματος (Ολλανδία)

➤ Συνάρτηση απόδοσης επιχείρησης με το επιχειρησιακό κλίμα που επικρατεί σ' αυτή, στοιχείο της «ταυτότητας» της επιχείρησης (Γερμανία)

➤ Εξασφάλιση ότι η εφαρμοζόμενη πολιτική έχει παράλληλα και κοινωνική σκοπιμότητα (Γαλλία).

9.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι το όραμα της Ευρωπαϊκής Ενοποίησης(πολιτικής, οικονομικής και κοινωνικής),μέσα στα χρόνια της ύπαρξης της, έχει ήδη διαγραφεί με σαφήνεια. Όμως από την περιγραφή μέχρι την ολοκλήρωση ο δρόμος και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν φαίνεται να είναι μακρύς και πολλά αντίστοιχα. Οι προσδοκίες είναι μεγάλες. Αν η πολυμορφία στο εθνικό επίπεδο μιας κοινωνίας είναι μεγάλη και πολυδυσμενική τότε εύκολα γίνεται κατανοητό ότι στο υπερεθνικό επίπεδο αυξάνεται κατά γεωμετρική πρόοδο. Αυτό σημαίνει ότι οι απαιτήσεις για την ικανοποίηση των προσδοκιών, την επίτευξη των σκοπών και των στόχων είναι πολύ αυξημένες.

Η θεσμοθέτηση επίσημης κοινοτικής εκπαιδευτικής πολιτικής, χωρίς να παραβιάζεται η εθνική εκπαιδευτική πολιτική, τα ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα που επιτρέπουν την κινητικότητα φοιτητών-σπουδαστών και επιστημονικού προσωπικού, η ελεύθερη διακίνηση και η απασχόληση στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ανεξάρτητα από το βαθμό εξέλιξης, αποτελούν σοβαρά μέτρα που επιβεβαιώνουν τη βούληση των οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επίτευξη της ολοκλήρωσης.

Στο εθνικό επίπεδο πρέπει να γίνουν πολλά και να ληφθούν σημαντικά μέτρα, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο οποίο η Ελλάδα οφείλει να εναποθέσει τις ελπίδες της. Εκπαίδευση, μετεκπαίδευση, επιμόρφωση και επαγγελματική κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πλευρά της αναπτυξιακής πορείας που απαιτείται για την ακολουθητέα πολιτική

διοίκησης προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού. Η δημιουργία κατάλληλης και χρηστής διοίκησης είναι η άλλη πλευρά για τη σωστή, αντικειμενική και αξιοκρατική αξιοποίηση τους, για να ελπίζουμε ότι μπορούμε να φθάσουμε στο επίπεδο της αριστοποίησης.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ

&

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 1.1 Επωνυμία- Ιστορικό- Διεύθυνση(και ηλεκτρονική).
- 1.2 Αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.
- 1.3 Θέση της επιχείρησης στην αγορά(κλάδος).
- 1.4 Διεύθυνση λειτουργίας- τμήματα επιχείρησης.
- 1.5 Απασχολούμενο προσωπικό.

Η εταιρία απασχολεί συνολικά _____ άτομα, απ' αυτά πόσα αριθμούνται ως:

- α) Υπαλληλικό προσωπικό;
- β) Εργατικό προσωπικό;
- γ) Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
- δ) Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ & ΤΕΙ);
- ε) Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό;

2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ(ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ)

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 2.1.1 Κάθε πότε γίνεται προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης;
- 2.1.2 Πόσο σημαντική θεωρείται την συμβολή του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού;
- 2.1.3 Ποιες είναι οι πηγές εύρεσης του προσωπικού;
- 2.1.4 Ποια είναι η διαδικασία επιλογής του προσωπικού;
- 2.1.5 Ποια είναι τα προσόντα των υποψηφίων και η προϋπηρεσία που απαιτείται, συνήθως ανάλογα με τη θέση;
- 2.1.6 Όταν ο ανταγωνισμός μεταξύ των υποψηφίων είναι μεγάλος πώς ενεργείτε;

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 2.2.1 Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στην επιχείρηση και ποιος την πραγματοποιεί;
- 2.2.2 Ποιες ιδιότητες των εργαζομένων αξιολογούνται;
- 2.2.3 Πόσο σημαντική θεωρείται τη συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων;

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Ποιοι είναι οι μέθοδοι εκπαίδευσης;

2.3.2 Ποίες δεξιότητες ενδιαφέρεται η επιχείρηση να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι διαμέσου της εκπαίδευσης;

2.3.3 Συνηθίζεται να μετεκπαιδευτεί το προσωπικό σας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ\ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

2.4.1 Ποια είναι τα κριτήρια καθορισμού των αμοιβών;

2.4.2 Ποια είναι τα συστήματα αμοιβής του προσωπικού;

2.4.3 Υπάρχουν ανταμοιβές\ κίνητρα με τα οποία μπορούν να αυξηθούν οι αποδοχές των εργαζομένων;

2.4.3 Ποιο είναι το ωράριο εργασίας (και της μερικής απασχόλησης);

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Υπάρχει πρόγραμμα ασφάλισης για την πρόληψη και αντιμετώπιση των ατυχημάτων; Αν ναι αποτελείται από βασικά στοιχεία όπως:

α) Στόχοι και πολιτική

β) Οργάνωση Σύμφωνα με το μέγεθος της επιχείρησης

γ) Ανάλυση ατυχημάτων

δ) Υγιεινό περιβάλλον

ε) Κατάλληλη θεραπεία εργαζομένων

στ) Αποκατάσταση

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.6.1 Υπάρχει τρόπος έκφρασης των παραπόνων των εργαζομένων; Αν ναι, με ποιους τρόπους αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση;

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.7.1 Εντάσσονται οι εργαζόμενοι σε κάποια εργατική οργάνωση; Αν ναι, ποιες είναι οι συνέπειες του συνδικαλισμού στη διοίκηση;

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ευχαριστούμε για το χρόνο, την συνεργασία και την πολύτιμη βοήθειά σας

ΝΟΜΟΣ ΚΟΡΙΝΘΟΥ

Για το Νομό Κορίνθου ακολουθεί η ανάλυση του τμήματος Διοίκησης προσωπικού σε τέσσερις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Σε μια αλευροβιομηχανία, σε μια αρτοζαχαροπλαστική βιομηχανία, σε μια βιομηχανία πλαστικών και σε μια βιομηχανία ζωοτροφών.

ΑΛΕΥΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ «ΜΥΛΟΙ ΑΔΕΛΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.»



ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.

Πατρών 90 χλμ. Τ.Θ. 248 20 100 ΚΟΡΙΝΘΟΣ

Τηλ. κέντρο: (0741) 84821

Fax: (0741) 22788



ΜΑΡΡΑΣ ΟΙΝΩΝ & ΠΟΤΩΝ Α.Β.Ε.Ε.

Κατασκευαστής 268111 Ζακυνθιάτικα Κορινθίως
4 Ομοσπονδίας Αθηνών Κηφισοπόλεως 17 - 121 74 ΣΥΡΕΥΣΣΕΥΣ

1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

- **1928:** η οικογενειακή παράδοση των μύλων Μάρρα ξεκινά, όταν ο Κων/νος Μάρρας ιδρύει τον πρώτο πετρόμυλο στο Αγγελόκαστρο Κορινθίας.
- **1944:** Η επιχείρηση καταστρέφεται ολοσχερώς.
- **1947:** Ο μεγάλος γιος του Κων/νου Μάρρα, Νίκος επανιδρύει τον πετρόμυλο και του λειτουργεί μέχρι το 1958 οπότε και τον μετατρέπει σε κυλινδρόμυλο.
- **1968:** Ο Νίκος Μάρρας μαζί με τον αδερφό του Παντελή ιδρύουν την Ο.Ε ΑΦΟΙ Κ.ΜΑΡΡΑ και θεμελιώνουν το νέο εργοστάσιο στην Κόρινθο (στο 90^ο χλμ της παλαιάς Εθν. Οδού Αθηνών – Πατρών) σε ιδιόκτητο οικοπέδο έκτασης 7.000τ.μ Η αρχική αλεστική ικανότητα του εργοστασίου ήταν 90 τόνοι το 24ωρο.
- **1980:** Κατά την δεκαετία αυτή η Εταιρεία εισέρχεται πλέον δυναμικά στη σύγχρονη εποχή και το 1982 μετατρέπεται από Ο.Ε σε Α.Ε. με την επωνυμία ΜΥΛΟΙ ΑΦΟΙ ΜΑΡΡΑ Α.Ε και έδρα την Κόρινθο. Η Εταιρεία πλέον διοικείται από 5μελές συμβούλιο με πρόεδρο τον Νικόλαο Κ. Μάρρα.
- **1985-1986:** Ο κυλινδρόμυλος μεγαλώνει και η δυναμικότητα του φτάνει τους 140 τόνους το 24ωρο. Επιπλέον, με την αγορά παρακείμενου οικοπέδου η συνολική έκταση των εγκαταστάσεων της Εταιρείας ανέρχεται πλέον σε 15.000 τ.μ.

➤ **1993:** Ολοκληρώνεται η αυτοχρηματοδοτούμενη επένδυση αντικατάστασης και επέκτασης του μηχανογραφικού εξοπλισμού με την εγκατάσταση δύο μεγάλων συγκροτημάτων μύλων (μαλακού και σκληρού σίτου) προηγμένης τεχνολογίας. Η αλεστική ικανότητα των εγκαταστάσεων ανέρχεται πλέον σε 405 τόνους το 24ωρο. Καθώς η μεγάλη δυναμικότητα της άλεσης απαιτείται ανάλογους χώρους αποθήκευσης η Εταιρεία διαθέτει σιλό αποθηκευτικής ικανότητας 25.000 τόνων για τα σιτηρά και 1.400 τόνων για άλευρα παντός τύπου. Η διακίνηση των προϊόντων διεξάγεται με ιδιόκτητα μέσα μεταφοράς.

➤ **2000:** Κατοχυρώνεται στην Εταιρεία το αποτέλεσμα διαδικασίας πλειστηριασμού που αφορά στον πάγιο εξοπλισμό οινοποιείου στο Νομό Κορινθίας. Το αποτέλεσμα αυτό σηματοδοτεί την είσοδο της Εταιρείας και στον κλάδο της οινοποιίας. Από το 2001 αποτελεί ανεξάρτητη επιχείρηση .

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η κύρια δραστηριότητα της εταιρίας είναι:

➤ Η βιομηχανική επεξεργασία (άλεση) σίτου κάθε τύπου και κατηγορίας, αλεύρων, σιμιγδαλιών και υποπροϊόντων.

➤ Η εμπορία των βιομηχανικών παραγόμενων αλεύρων, σιμιγδαλιών, υποπροϊόντων και δημητριακών.

➤ Η επεξεργασία και προώθηση παραπροϊόντων της άλεσης (βήτες, πίτουρα) για κατανάλωση σε κτηνοτροφικές μονάδες ή για χρήση ως α ύλη σε επιχειρήσεις παραγωγής ζωοτροφών

➤ Όσον αφορά το οινοποιείο ,την παραγωγή και εμφιάλωση οίνων.

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η Εταιρεία είναι ο κλάδος της αλευροβιομηχανίας.

1.3 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ (ΚΛΑΔΟΣ)

Σύμφωνα με εκτιμήσεις για τις ποσότητες αλεύρων που διέταξαν οι κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου στην ελληνική αγορά το 1999, οι οποίοι αφορούν μόνο τις δραστηριότητες παραγωγής αλεύρων σίτου και όχι το σύνολο των παραγόμενων προϊόντων, οι ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ κατέχουν την έβδομη θέση με 3,5-4,0% μερίδιο αγοράς μαζί με τους ΜΥΛΟΥΣ ΚΕΠΕΝΟΥ και τους ΚΥΛΙΑΡΟΜΥΛΟΥΣ ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ.

Ο κύκλος εργασιών της Εταιρείας ήταν ανοδικός καθόλη τη διάρκεια της τριετίας 2000-2003. παράλληλα, η Εταιρεία σημείωσε ικανοποιητική κερδοφορία (προ και μετά φόρων) σε όλες τις χρήσεις η οποία μεγιστοποιήθηκα στη χρήση 2003.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ – ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

➤ **Διεύθυνση παραγωγής**

Η οργάνωση της παραγωγής στοχεύει στον άριστο συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής, έτσι ώστε, να αντλείται το καλύτερο από οικονομική άποψη αποτέλεσμα, δηλαδή, το μεγαλύτερο δυνατό όφελος με την μικρότερη δυνατή θυσία. Βασικό χαρακτηριστικό της Εταιρείας είναι η ιδιαίτερη

σημασία και έμφαση που δίνεται στον συνεχή εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού, καθώς και στον ποιοτικό έλεγχο σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Υπεύθυνοι για την διεύθυνση παραγωγής είναι ο Νικόλαος Κ. Μάρρας, ο Κων/νος Ν. Μάρρας και ο Κων/νος Π. Μάρρας.

➤ **Διεύθυνση μάρκετινγκ και πωλήσεων**

Η Εταιρεία διαθέτει οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων το οποίο συντονίζεται από το υποκατάστημα της Εταιρείας στην Αθήνα. Προωθεί τα προϊόντα με πωλητές, αντιπροσώπους αλλά και με απευθείας πωλήσεις σε μεγάλους και ειδικούς πελάτες (Σιλό χύμα), όπως βιομηχανίες προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, υποπροϊόντα σε κτηνοτροφικές μονάδες και μεταποιητικές μονάδες ζωοτροφών (για τα υποπροϊόντα). Μέσα στα πλαίσια της προώθησης των πωλήσεων η Εταιρεία προβαίνει σε συστηματικές καταχωρήσεις στον κλαδικό τύπο των αρτοποιών και συμμετέχει στις εκδηλώσεις τους. Υπεύθυνος των πωλήσεων είναι ο Θεοφάνης Ν. Μάρρας.

➤ **Διεύθυνση αγορών και αποθεμάτων**

Η διεύθυνση αυτή αποτελείται από δύο τμήματα, το τμήμα αγορών πρώτων υλών και το τμήμα διαχείρισης αποθεμάτων. Η δραστηριότητα της διεύθυνσης αυτής είναι να ενημερώνει για τις ελλείψεις και να ενεργεί για την αναπλήρωσή τους. Υπεύθυνοι αγορών είναι ο Παντελής Κ. Μάρρας.

➤ **Διεύθυνση οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών**

Η διεύθυνση αυτή επιμελείται την έγκριση ή μη των διαφόρων δαπανών. Αποτελείται από πέντε τμήματα. Μερικές αρμοδιότητες του τμήματος αυτού είναι ο έλεγχος των προϋπολογισμών των τμημάτων. Η μέριμνα για την προστασία της Εταιρείας, ο έλεγχος της διαχείρισης των αποθεμάτων και των πρώτων υλών, καθώς και η διαχείριση των χρηματικών αποθεμάτων. Υπεύθυνος προσωπικού είναι ο Παντελής Κ. Μάρρας. Υπεύθυνος της διεύθυνσης Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών είναι ο Ηλίας Ι. Σπανός και η υπεύθυνη της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι Δήμητρα Α. Παππά.

1.5 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 73 άτομα από αυτά (επισημαίνουμε ότι αναφερόμαστε στα άτομα που εργάζονται μόνο στο μύλο):

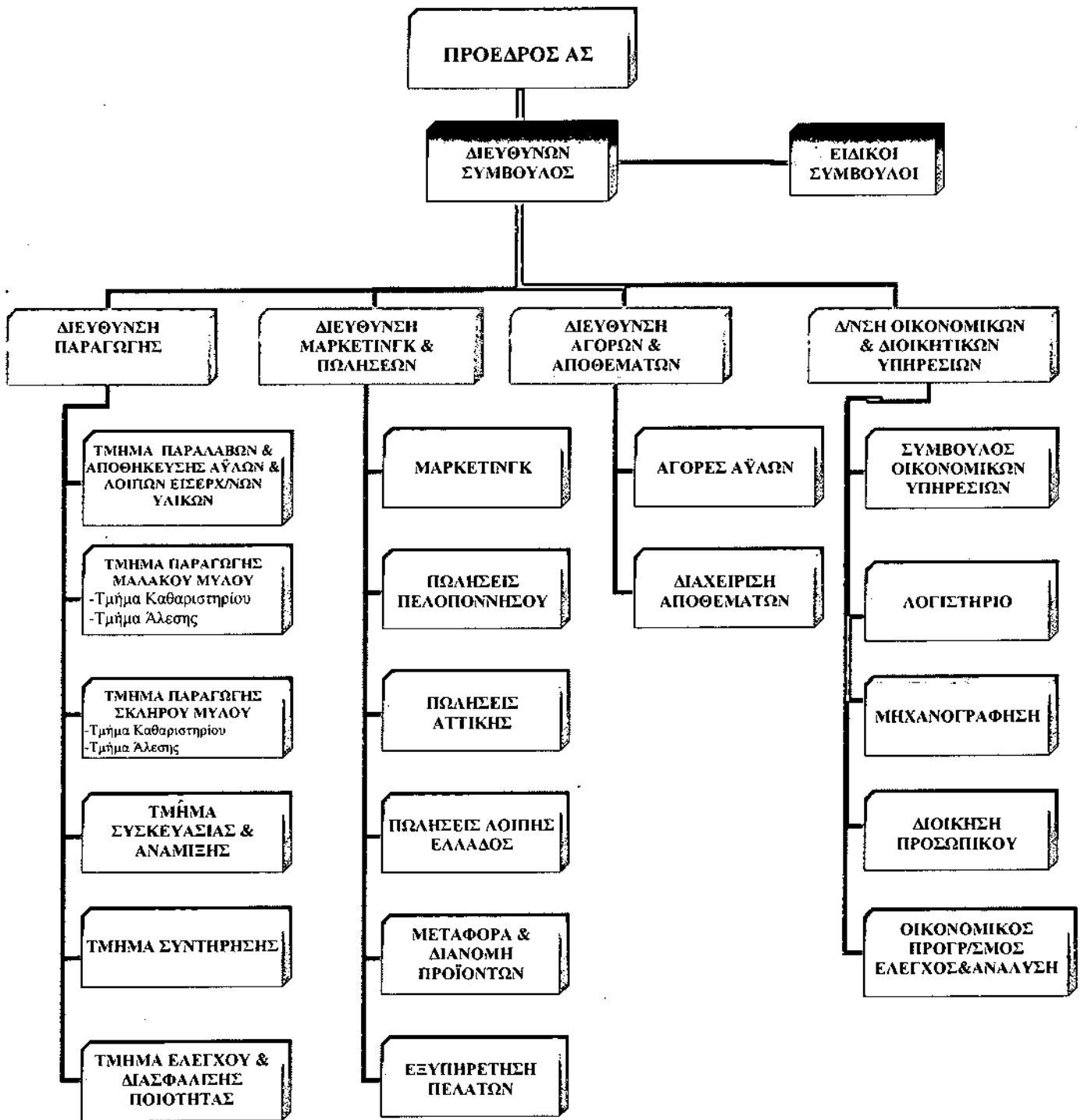
α) **Υπαλληλικό Προσωπικό.** Τα 43 άτομα είναι υπάλληλοι.

β) **Εργατικό Προσωπικό.** Τα 48 άτομα απασχολούνται στην παραγωγή

γ) **Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.** Αριθμούνται συνολικά 48.

δ) **Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.** Είναι το διοικητικό προσωπικό 6 άτομα και 37 άτομα που εργάζονται σε διάφορα τμήματα

ε) **Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό.** Τα 91 άτομα αποτελούν μόνιμο προσωπικό.



Οργανόγραμμα βιομηχανίας "ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε."

2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού.

Η επιχείρηση αναπτύσσεται συνεχώς ,για αυτό η προσπάθει να επεκτείνεται σε νέες αγορές . Στην επιτυχία του στόχου της συμβάλλει ο σωστός προγραμματισμός στην αρχή του έτους. Βέβαια μπορεί ακόμη και μέσα στο τρέχον έτος η επιχείρηση να κρίνει πως είναι απαραίτητο να γίνει προγραμματισμός

2.1.2 Συμβολή προγραμματισμού.

Η συμβολή του προγραμματισμού είναι πολύ σημαντική διότι εξασφαλίζεται η ανά πάσα στιγμή διαθεσιμότητα προσωπικού .Δημιουργείται με αυτόν τον τρόπο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Επίσης , βελτιώνεται η παραγωγικότητα και αυξάνεται η οικονομική απόδοση ,αφού υπάρχει ο κατάλληλος άνθρωπος την κατάλληλη στιγμή.

2.1.3 Πηγές Εύρεσης προσωπικού.

Σε περίπτωση που δημιουργεί κάποιο κενό τότε αυτό μπορεί να συμπληρωθεί βρίσκοντας τους εργαζόμενους:

- καταχωρώντας αγγελία σε τοπικές εφημερίδες και σε εμπορικά και επαγγελματικά περιοδικά. Στην αγγελία αναφέρονται τα απαιτούμενα προσόντα, οι αμοιβές καθώς και τα τηλέφωνα για επικοινωνία των υποψηφίων με την εταιρεία.
- Ανακοινώνοντας για την κενή θέση στο προσωπικό, για να καλυφθεί ίσως από γνωστούς του.
- Διάμεσου του Οργανισμού Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ)
- Ατομική προέλευση (αυτόβουλη προέλευση δηλαδή μαθαίνουν από τους υπάλληλους που ήδη εργάζονται ότι ζητούνται υπάλληλοι και οι υποψήφιοι προβαίνουν στις σχετικές αιτήσεις).

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

- *Αίτηση πρόσληψης- βιογραφικό σημείωμα- συνοδευτική επιστολή.* Οι υποψήφιοι συνήθως συμπληρώνουν μια αίτηση πρόσληψης που αναγράφονται τα στοιχεία του υποψήφιου όπως το ονοματεπώνυμο του, η διεύθυνση του, το τηλέφωνο του, τα προσόντα του, η προϋπηρεσία του, προηγούμενες συστάσεις και διάφορα άλλα στοιχεία. Για περισσότερες πληροφορίες για τον ενδιαφερόμενο ζητείται και βιογραφικό σημείωμα, διότι εκεί αναλύονται περισσότερο τα προσόντα του υποψήφιου. Επιπλέον πολλές φορές ζητείται και συνοδευτική επιστολή που δίνει κάποιες επιπλέον πληροφορίες ,όπως πως ενημερώθηκε ο υποψήφιος για την κενή θέση ,ποια είναι η θέση του για την εταιρία ,καθώς και γιατί νομίζει ο ίδιος ότι πρέπει να επιλέξουν αυτόν για την θέση.

➤ **Αξιολόγηση των υποψηφίων.** Διαμέσου των βιογραφικών σημειωμάτων και των αιτήσεων, επιλέγοντας τα άτομα που είναι απαραίτητα για την εταιρεία με βάση τις ανάγκες της και τα προσόντα, τα οποία ζητά η εταιρεία.

➤ **Συνέντευξη.** Τα άτομα που έχουν επιλεγεί καλούνται για συνέντευξη, την οποία διεξάγει ο κύριος Ηλίας Σπανός, ο οποίος είναι υπεύθυνος της Διεύθυνσης Οικονομικών και Διοικητικών υπηρεσιών. Με την συνέντευξη αξιολογείται η προσωπικότητα του υποψήφιου και γίνονται διάφορες ερωτήσεις με βάση το βιογραφικό του για την εκπαίδευση του, τα ενδιαφέροντά του και αν ενδιαφέρει του υποψήφιο η εξέλιξη του μέσα στην εταιρεία.

➤ **Επιλογή προσωπικού.** Ο κύριος Ηλίας Σπανός έχοντας μια πρώτη εντύπωση για τον κάθε υποψήφιο συζητάει με τον κύριο Νικόλαο Μάρρα και επιλέγει τον υποψήφιο με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων – προϋπηρεσία

Τα προσόντα και η προϋπηρεσία που απαιτούνται είναι ανάλογα με την κενή θέση. Άτομα που επιλέγονται για στελέχη χρειάζεται να έχουν ένα πτυχίο οικονομικών, να γνωρίζουν αγγλικά επίπεδο lower, να έχουν γνώσεις χειριστή υπολογιστή και καλές συστάσεις. Αν ένας υποψήφιος έχει αυτά τα προσόντα υπογράφει μια τρίμηνη σύμβαση, το διάστημα αυτό αξιολογείται και αν κάνει για την θέση αυτή συνεχίζει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση.

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων.

Σε περίπτωση όπου δύο ή και περισσότεροι ενδιαφερόμενοι έχουν σχεδόν τα ίδια προσόντα για μια συγκεκριμένη θέση, σημαντικό ρόλο στον ποιον θα επιλέξει η επιχείρηση έχει η προσωπικότητα, οι συστάσεις (references) και η προϋπηρεσία.

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης /αξιολογητής.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία προσδιορίζεται ικανότητα των εργαζομένων με βάση κάποια πρότυπα και σε σύγκριση των διάφορων εργαζομένων μεταξύ τους. Εκεί φανερώνεται πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας εργαζόμενος στα καθήκοντα του. Η εταιρία αφήνει στον νέο εργαζόμενο τα περιθώρια να κατανοήσει το είδος και τις ανάγκες της θέσης του και μετά τον κρίνει. Η περίοδος αυτή είναι περίπου ένας μήνας.

Η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος τον κ.Στελέτο Γιαννη και μετά συζητάει με τον διευθυντή των οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων.

Ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος αξιολογεί τον τρόπο που ενεργεί ο κάθε εργαζόμενος. Τους εξετάζει με βάση το βαθμό αποτελεσματικότητας τους και της ποιότητας των έργων τους. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ταξινομούνται στο φάκελο κάθε εργαζομένου. Επίσης

αξιολογείται ο ζήλος για την εργασία ,το ήθος ,το πνεύμα συνεργασίας ,η συμπεριφορά του και οι ικανότητες του.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι πολλή σημαντική.Μεσω αυτής επιτυγχάνονται κάποιες ενέργειες της εταιρείας αυτές είναι οι μισθολογικές προσαρμογές ,οι ειδικές αποζημιώσεις όπως τα επιδόματα ασθενειας,τα δάνεια και η οικονομική βοήθεια ,οι απολύσεις ,οι προαγωγές και μεταθέσεις καθώς και η επαγγελματική κατάρτιση.

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες. Συνήθως κάποιο έμπειρο στέλεχος καθοδηγεί τον νέο υπάλληλο στην εκτέλεση της εργασίας του. Αυτός παρακολουθεί και διορθώνει τυχόν λάθη.

2.3.2 Δεξιότητες μετά από εκπαίδευση .

Μετά από την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες γνώσεις για την φύση της εργασίας τους,τις νέες μεθόδους αντιμετώπισης των προβλημάτων της επιχείρησης ,τα σύγχρονα πληροφοριακά προγράμματα και συστήματα,την εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών για την προβολή των προϊόντων από το διαδικτυο , την αξιοποίηση ειδικού λογισμικού για προώθηση της επιχειρηματικότητας ,όπως για παράδειγμα πλατφόρμες κατασκευής ιστοσελίδων ,ηλεκτρονικών καταστημάτων,χρηση εφαρμογών ασφάλειας κ.λ.π

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Η μετεκπαίδευση γίνεται συνήθως με σεμινάρια που διεξάγονται μια φορά το χρόνο. Τα σεμινάρια αυτά περιλαμβάνουν σεμινάρια γενικής λογιστικής, Access, Word, Excel.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Οι μισθοί καθορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και επιπλέον με βάση το χρόνο εργασίας και τα επιπλέον προσόντα που μπορεί κάποιος να διαθέτει, όπως γνώσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών και ξένης γλώσσας.

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Το σύστημα αμοιβής του προσωπικού που χρησιμοποιεί η εταιρεία καθορίζεται και στις συμβάσεις εργασίας με τους εργαζομένους της. Οι εργαζόμενοι πληρώνονται κάθε 5 του μήνα, μπορεί όμως κάποιος να πάρει έναντι και να καλύψει τυχόν ανάγκες που έχει.

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων .

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποια κίνητρα για να αυξήσει την αφοσίωση και το ηθικό τους και με αυτό τον τρόπο να αυξήσει αποδοτικότητα τους και να μειώσει τις οικειοθελείς αποχωρήσεις των ικανών στελεχών. Κάποιες παροχές είναι τα άτοκα δάνεια ,τα bonus ,τα επιδόματα ασθένειας ,Χριστουγέννων ,Πάσχα, εκπτώσεις και δωρεάν παροχές στα είδη της εταιρίας .

2.4.4 Ωράριο Εργασίας

Στην επιχείρηση το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων απασχολούνται με συνεχόμενο ωράριο. Το υπαλληλικό προσωπικό εργάζονται με μειωμένο ωράριο, μερική απασχόληση. Αυτό μπορεί να είναι πρωινό ή απογευματινό, συνήθως οι φύλακες έχουν τέτοια ωράρια εργασίας.

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης

Ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα ενός εργαζομένου και την υποκίνησή του να εργαστεί. Γι' αυτό οι «Μύλοι Μάρρα Α.Ε.» δίνουν μεγάλη σημασία στην ασφάλεια των εργαζομένων τους. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι ασφαλισμένοι στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ).

Επιπλέον υπάρχει ένας τεχνικός ασφαλείας που επιβλέπει τους χώρους παραγωγής, κρίνει αν είναι κατάλληλοι για τους εργαζομένους και επιβλέπει την διασφάλισή του προσωπικού. Επίσης κάνει συνεχή επιθεωρήσεις στο εργοστάσιο εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία των μηχανών και αντικαθιστά τις παλαιωμένες μηχανές με εκσυγχρονισμένο μηχανικό εξοπλισμό. Επιπλέον με βάση τις διατάξεις του νόμου τηρεί βιβλίο προστασίας, υγιεινής και γραπτές εκτιμήσεις του επαγγελματικού κινδύνου. Το περιβάλλον εργασίας είναι υγιεινό και καθαρό. Γίνεται καθημερινός καθαρισμός του εργοστασίου.

Τέλος μια φορά τη εβδομάδα επισκέφεται το εργοστάσιο ο γιατρός εργασίας ο κύριος Φελούκας, ο οποίος δίνει τις πρώτες βοήθειες σε περιπτώσεις τραυματισμού. Παρέχει επίσης πληροφορίες για την προσωπική υγεία των υπαλλήλων, καθώς και συμβουλές σε αυτούς που υποφέρουν από σωματικές ή συναισθηματικές διαταραχές στην εργασία.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων

Τα τυχόν παράπονα των εργαζομένων μπορούν να μεταφερθούν στον κύριο Σπανό. Ο κύριος Σπανός τα αντιμετωπίζει προσεχτικά και δίκαια και ύστερα τα συζητάει και με τον πρόεδρο της επιχείρησης κύριο Μάργα Νικόλαο. Η εταιρεία αποτελεί οικογενειακή επιχείρηση και δεν λειτουργεί απρόσωπα όπως οι πολυεθνικές επομένως ενδιαφέρεται για τον χαρακτήρα του εργαζομένου και αξιολογεί και αυτόν.

Σε περίπτωση λοιπόν που υπάρξει ένα πρόβλημα ή παράπονο, όπως όταν κάποιος απουσιάζει συνέχεια αδικαιολόγητα, όταν υπάρχουν φιλονικίες μεταξύ του προσωπικού, αλλά και σε κάθε περίπτωση που ο εργαζόμενος ενεργεί κατά τρόπο αντίθετο με την πολιτική και το καταστατικό της εταιρείας δίνεται στο άτομο αυτό χρόνο να συμμορφωθεί και αν δεν γίνει αυτό σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα απολύεται. Η απόλυση αποτελεί το σκληρότερο πειθαρχικό μέτρο που παίρνει η επιχείρηση.

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Η πειθαρχία ακολουθεί πολλές διαβαθμίσεις μέσα στο πλαίσιο της εργασίας ξεκινώντας από την εθελοντική προσαρμογή του ατόμου στους κανόνες του οργανισμού και φθάνοντας μέχρι το σημείο της επιβολής πειθαρχικής ποινής . Ο εργαζόμενος θα πρέπει να τηρεί τους κανόνες συμπεριφοράς σε θέματα παρουσιών ,απουσιων,διαφωνιών και κατάχρησης υλικου.Αν δεν τηρηθούν αυτοί οι κανόνες γίνεται αρχικά μια προφορική σύσταση και προειδοποίηση αν πάλι δεν συμμορφωθούν ακολουθεί η απόλυση.

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.7.1 Ένταξη εργαζομένων σε εργατική οργάνωση /συνέπειες

Στην εταιρεία δεν υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων σε εργατική οργάνωση.

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Επειδή όπως προειπώθηκε η επιχείρηση δεν λειτουργεί απρόσωπα, αλλά σαν μια οικογενειακή επιχείρηση, η επιχείρηση είναι ευχαριστημένη από την απόδοση του προσωπικού, από την προσωπικότητά τους και το κλίμα συνεργασίας που επικρατεί. Η επιχείρηση διαθέτει τμήμα διοίκησης προσωπικού ,το οποίο δεν είναι πλήρως επανδρωμένο, όμως καταφέρνει να οργανώνει και να εξασφαλίζει την ασφαλή λειτουργία του τμήματος .

ΑΡΤΟΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ «ΠΙΕΤΡΗΣ Α.Ε.»



1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

- **1994:** Ανοίγεται το πρώτο αρτοζαχαροπλαστείο, το πρώτο σημείο πώλησης με την επωνυμία «Πιέτρης» στην Κόρινθο και ιδρύτη τον κύριο Γιώργο Πιέτρη.
- **1995:** Οι ενδείξεις ήταν θετικές και δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο αρτοζαχαροπλαστείο με άρτιο χώρο παραγωγής με σύγχρονα μηχανήματα, έτσι ώστε να προσφέρονται σωστά οι αξίες της τέχνης.
- **1996-1999:** Τα καταστήματα «Πιέτρης» πολύ γρήγορα αγαπήθηκαν από το κοινό και με τις παροτρύνσεις των πελατών δημιουργήθηκαν ένα κατάστημα στον Άσσο Κορινθίας, ένα στο Λουτράκι και άλλα δύο στην Κόρινθο στα Ίσθια Κορινθίας.
- **2000:** Δημιουργήθηκε το εργοστάσιο παραγωγής με προδιαγραφές I.S.O 2003.
- **2001:** Λειτουργεί ένα νέο concept της εταιρείας «Πιέτρης», το κατάστημα «EVERY TIME», καθώς επίσης λειτουργεί και το κατάστημα του εργοστασίου. Στόχος της εταιρείας είναι το όνομα «Πιέτρης» να γίνει μια νέου τύπου υψηλών προδιαγραφών στην Ελλάδα μέσα από μια σύγχρονη μορφή συνεργασίας Complete Partnership System (C.P.S) ή Ολοκληρωμένο Σύστημα Συνεργασίας (Franchise) από την οποία θα κερδίσει πρώτα ο επενδυτής και μετά η εταιρεία.

Η εταιρεία διαθέτει και ηλεκτρονική διεύθυνση www.pietris.gr για περισσότερες πληροφορίες.

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η δραστηριότητα της εταιρείας είναι:

- Η κατασκευή ειδών ζαχαροπλαστικής και ειδών αρτοποιίας, κουλουροποιίας και σφολιατοποιίας
- Η εμπορία των προϊόντων αυτών
- Η παραγωγή ειδών catering

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι ο κλάδος τροφίμων και ποτών.

1.3 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ (ΚΛΑΔΟΣ)

Η εταιρεία «Πιέτρης» αποτελεί μια μεσαίου τύπου επιχείρηση, παραγωγική μονάδα. Μέσα στα πλαίσια αυτά αναπτύσσεται συνεχώς. Η εταιρεία ανήκει στον κλάδο των τροφίμων και ποτών που

είναι ένας αναπτυσσόμενος κλάδος. Η εγχώρια αγορά των αρτοζαχαροπλασטיών παρουσιάζει συνεχή άνοδο τα τελευταία χρόνια γεγονός που οφείλεται τόσο στην γεωγραφική επέκταση των δικτύων καταστημάτων, όσο και στην διεύρυνση των διαθέσιμων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών.

Μια από τις πλέον σημαντικές τάσεις που χαρακτηρίζουν τον κλάδο τα τελευταία χρόνια είναι και το δικαίωμα χρήσης του ονόματος προϊόντος, Franchising. Επομένως για την εταιρεία «Πιέτρης» υπάρχουν δυνατότητες ανάπτυξης ακόμη μεγαλύτερες στο μέλλον.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ – ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

➤ Διεύθυνση εργοστασίου και παραγωγής.

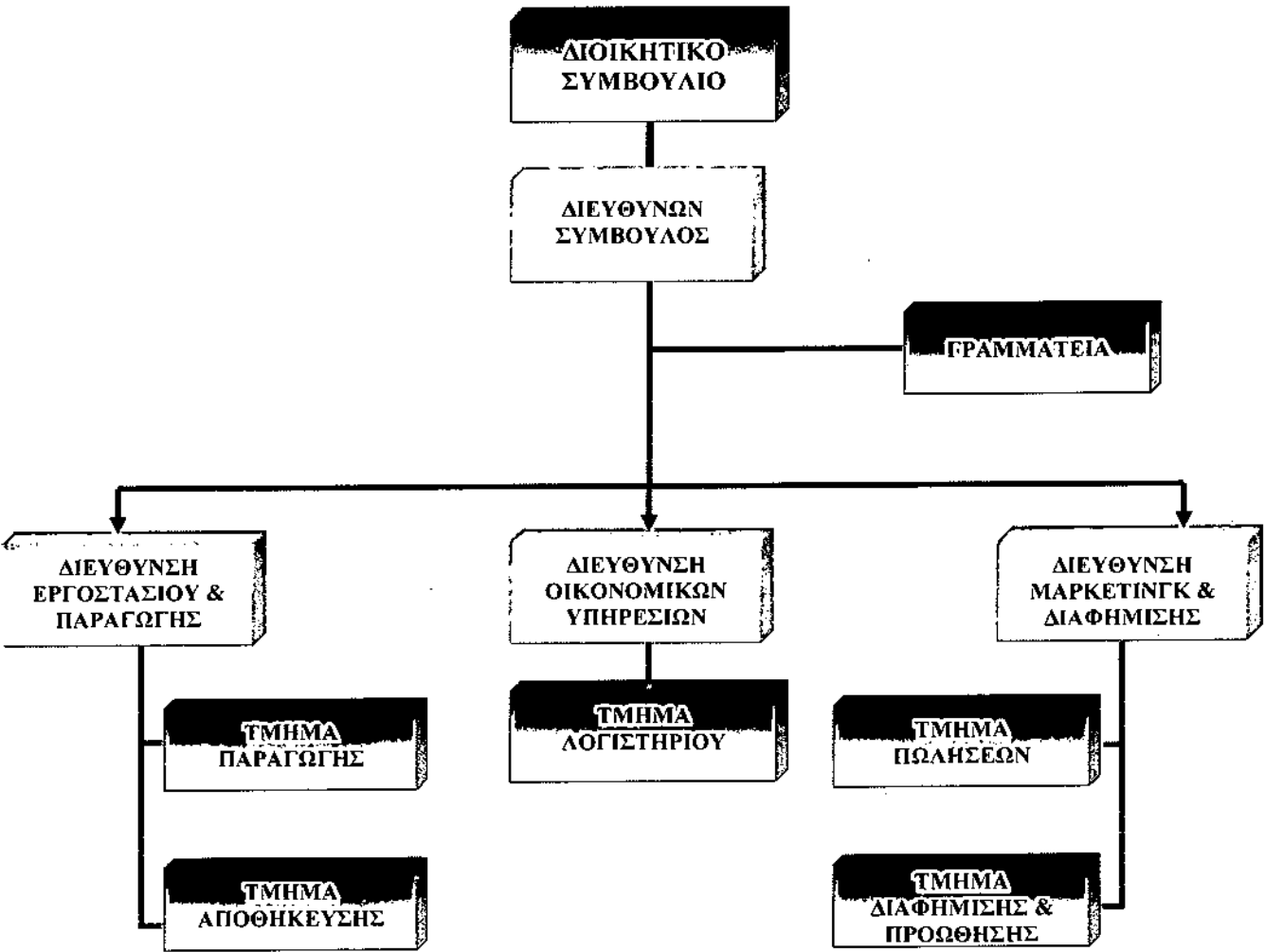
Στην εταιρία «Πιέτρης» έχει γίνει αντιληπτό το κομμάτι «παραγωγή» είναι η ενέργεια με την οποία κινείται όλη η επιχείρηση. Η διεύθυνση εργοστασίου και παραγωγής αποτελείται από το τμήμα παραγωγής και το τμήμα αποθήκευσης. Σε συνεργασία με τα τμήματα αυτά προσπαθεί να προγραμματίσει την παραγωγή σύμφωνα με τις ανάγκες των αρτοζαχαροπλασטיών, να διαιρέσει την παραγωγική διαδικασία σε στάδια, να παρακολουθεί τους ρυθμούς παραγωγής και να επιτυγχάνει το χαμηλό κόστος των προϊόντων που παράγει και διαθέτει στα καταστήματα της.

➤ Διεύθυνση μάρκετινγκ και διαφήμισης.

Η διεύθυνση περιλαμβάνει το τμήμα διαφήμισης και προώθησης και το τμήμα πωλήσεων. Η διεύθυνση αυτή έχει σαν ευθύνη την κατάστρωση σχεδίων διαφήμισης και προβολής του ονόματος «ΠΙΕΤΡΗ». Κύριος στόχος είναι να πετύχει την μεγαλύτερη απήχηση με το μικρότερο κόστος. Το κόστος αυτό, καλύπτεται κατά ένα μεγάλο μέρος από το μάρκετινγκ fee που καταβάλουν τα καταστήματα "ΠΙΕΤΡΗ" σε μηνιαία βάση. Η διεύθυνση αυτή βρίσκεται κοντά στα καταστήματα που ενδεχομένως παρουσιάζουν κάποια ύφεση στις πωλήσεις και χρειάζονται βοήθεια. Πρώτα καθορίζει και αναλύει την αιτία της ύφεσης και στη συνέχεια χαράζει την πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί. Εδώ, η τοπική διαφήμιση, η συμμετοχή σε εκδηλώσεις και το τοπικό promotion είναι το κλειδί της επιτυχίας.

➤ Διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών.

Η διεύθυνση αυτή περιλαμβάνει το τμήμα λογιστηρίου και το τμήμα τιμολόγησης των προϊόντων μετά την παραλαβή των παραγγελιών. Οι εργασίες που εκτελούνται στο λογιστήριο είναι η παρακολούθηση των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης, η τακτοποίηση (είσπραξη και πληρωμή) όλων των λογαριασμών των πελατών και προμηθευτών, η όλων των εισερχόμενων και εξερχόμενων τιμολογίων, μετά από έλεγχο, καθώς και η μισθοδοσία, ασφαλιστικές και λοιπές υποχρεώσεις.



Οργανόγραμμα βιομηχανίας "ΠΙΕΤΡΗΣ Α.Ε"

1.5 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η εταιρία απασχολεί συνολικά 37 άτομα:

- α) *Υπαλληλικό προσωπικό.* Τα 13 άτομα είναι υπάλληλοι
- β) *Εργατικό προσωπικό.* Τα 24 άτομα αποτελούν το εργατικό δυναμικό.
- γ) *Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.* Αριθμούνται συνολικά 31 άτομα.
- δ) *Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.* Είναι 6 άτομα.
- ε) *Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό.* Τα 37 άτομα αποτελούν μόνιμο προσωπικό.

2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες μας ,αλλά και συχνά χωρίς συγκεκριμένη ανάγκη κάλυψης θέσης, προσλαμβάνουμε ανθρώπους για κάποια περίοδο, μετά τη λήξη της οποίας οι περισσότεροι προσλαμβάνονται σε οργανικές θέσεις .

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Είναι ανάγκη σε όλες τις εταιρίες και φυσικά και στην δική μας να βρούμε τους ανθρώπους που ψάχνουμε και μιλάω ακόμη και για το εισαγωγικό επίπεδο (entry level) καθώς και να τους αναζητάμε όσο το δυνατό γρηγορότερα (στα αρχικά στάδια της εξέλιξης τους) .Στοχεύουμε στο να αποκτήσουμε ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό. Πάντως , είναι σαφές πως αντιμετωπίζουμε αρκετά μεγάλη δυσκολία στο να εντοπίζουμε ανθρώπους οι οποίοι θα ταίριαζαν καλύτερα στην κάθε θέση που θέλουμε να καλύψουμε στην εταιρία.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Η αναζήτηση προσωπικού στην αγορά εργασίας γίνεται συνήθως από τις εξής πηγές:

- Διαμέσου τον Οργανισμό Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Από γνωστούς του προσωπικού.
- Από τον τύπο, αγγελίες σε περιοδικά και εφημερίδες .

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

- *Αίτηση πρόσληψης.* Οι υποψήφιοι που ενδιαφέρονται για εργασία στη επιχείρηση συμπληρώνουν μία αίτηση πρόσληψης, συμπληρώνοντας όλα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα. Το ονοματεπώνυμο, διεύθυνση. Τηλέφωνο σταθερό και κινητό, τις γνώσεις και σπουδές τους, την προϋπηρεσία τους, τις συστάσεις και ότι άλλα στοιχεία κρίνουν απαραίτητα.
- *Αξιολόγηση των αιτήσεων.* Ύστερα από την αξιολόγηση των αιτήσεων επιλέγονται κάποια άτομα σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και τα προσόντα των υποψηφίων.
- *Συνέντευξη.* Οι επιλεγμένοι υποψήφιοι καλούνται για συνέντευξη έτσι ώστε να γνωριστούμε καλύτερα και να έχουμε μια εικόνα της προσωπικότητας του υποψηφίου.
- *Τελική επιλογή.* Ύστερα από την μελέτη του βιογραφικού σε συνδυασμό με τη συνέντευξη κάθε υποψηφίου, βγάζει ο κύριος Κριεμπάρδης Παναγιώτης, υπεύθυνος λογιστηρίου κάποιο συμπέρασμα και στην συνέχεια το συζητάει με τον κύριο Πιέτρη Γιώργο, πρόεδρο της εταιρείας και επιλέγεται ο καλύτερος.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων – προϋπηρεσία

Τα προσόντα τα οποία απαιτούνται καθορίζονται ανάλογα με την θέση, σε γενικές γραμμές όμως είναι: η γνώση χειριστού υπολογιστή και ιδιαίτερα βασικών προγραμμάτων όπως το excel και το word, να έχει γνώσεις του λογιστικού και του εμπορικού πακέτου, να γνωρίζει το λογιστικό πρόγραμμα defacto και τέλος να έχει γνώσεις αγγλικών. Επιπλέον να έχει ικανότητα προσαρμογής, αυτοπειθαρχία, που να απορρέει αβίαστα από τον ίδιο τον εργαζόμενο και δεν του επιβάλλεται και η διάθεση ανάμειξης και συμμετοχής σε πληθώρα δραστηριοτήτων της εταιρίας.

2.1.6 Αντιμετώπιση έντυπου ανταγωνισμού μεταξύ των υποψηφίων

Σε μια τέτοια περίπτωση εξετάζονται οι προϋπηρεσίες του υποψηφίου, οι συστάσεις του, η διάθεση του για δουλειά και επίσης η προσωπικότητά του.

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης /αξιολογητής

Στο τέλος κάθε τρίμηνου η τετράμηνου assignment γίνεται αξιολόγηση της πορείας τους. Οι υποψήφιοι περνούν από πολλές θέσεις και δεν ασχολούνται απλά με τις εργασίες εκεί που πάνε, αλλά έχουν δικές τους δουλειές να εκτελέσουν. Η εναλλαγή θέσεων κάνει ικανά τα άτομα αυτά να βλέπουν την δραστηριότητα της εταιρίας από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Ακόμη γνωρίζοντας διαφορετικούς ανθρώπους μέσα από την εταιρία, γίνονται πολύ ευρύτερα γνωστοί από ότι ένας που ήρθε και μπήκε κατευθείαν σε ένα κομμάτι.. Οι προϊστάμενοι του κάθε τμήματος αξιολογούν το έργο τους, αλλά και την αποδοτικότητα τους.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζόμενων.

Μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα η ικανότητα επικοινωνίας γραπτής και προφορικής, αλλά και η καλή χρήση Η/Υ. Έτσι, κάνουμε κάποια τεστ σε απλά πράγματα, καθώς δεν δύσκολο να διακρίνει κανείς αυτές τις γνώσεις, βάζοντας τους υποψηφίους να γράψουν ένα μικρό κείμενο ή να χρησιμοποιήσουν μια εφαρμογή στον υπολογιστή.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Με το να αξιολογούμε τον κάθε υποψήφιο, δηλαδή να αξιολογούμε την γνώση των υποχρεώσεων και των ευθυνών της θέσης του, την ποιότητα της εργασίας, τον όγκο της εργασίας που ολοκληρώθηκε κατά την διάρκεια της ημέρας εργασίας, καθώς και τις πρωτοβουλίες, βλέπουμε θετικά αποτελέσματα στην αύξηση της παρακίνησης, στην διαδικασία επιλογής προσωπικού, στις προαγωγές, απολύσεις, μεταθέσεις, καθώς και στην διαμόρφωση των μισθών.

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση του προσωπικού μειώνει τον κίνδυνο λαθών από απειρία ή άγνοια, βοηθάει το προσωπικό να γνωρίσει καλύτερα το αντικείμενο εργασίας του και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα. Έτσι λοιπόν στην αρχή της εκπαίδευσής του ο νέος εργαζόμενος έχει κοντά του ένα πιο έμπειρο άτομο συνήθως για 15-20 ημέρες.

2.3.2 Δεξιότητες μετά την εκπαίδευση

Μετά την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αποκτούν εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους, έχουν μεγαλύτερη άνεση στην ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και κάνουν αποτελεσματική χρήση του χρόνου.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Μετά από την αρχική εκπαίδευση, η εκπαίδευση συνεχίζεται με σεμινάρια, ώστε να ανανεώνονται οι γνώσεις όλων επάνω σε θέματα πωλήσεων, μάρκετινγκ και την καλύτερη λειτουργία του καταστήματος.

Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα αναπτύσσουν την παρακάτω θεματολογία: Management και ηγεσίας χρηματοοικονομικά, τεχνική εκπαίδευση, τεχνολογία τροφίμων, υγιεινή HACCP, marketing και πωλήσεων, πληροφορική (word και excel) και αγγλικά.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Οι αποδοχές καθορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και επιπλέον από το χρόνο, την προσφορά, την ανταπόκριση στις ανάγκες της επιχείρησης, τις γνώσεις, την απόδοση, τις δεξιότητες, την επαγγελματική ευσυνειδησία καθώς και τον βαθμό ωριμότητας σε σχέση με την εργασία τους.

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Κάθε τέλος του μήνα όλοι οι εργαζόμενοι πληρώνονται, αν κάποιος εργαζόμενος έχει ανάγκη χρημάτων μπορεί να πάρει ένα μέρος των αποδοχών του νωρίτερα.

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

Το σύστημα κινήτρων, ενθαρρύνει για να ακολουθηθούν σθεναρά οι στόχοι της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο παρέχετε στους υπαλλήλους η ευκαιρεί να επενδύσουν στην επιχείρηση για να ωφεληθούν οικονομικά από τις προσπάθειες τους να συμβάλλουν στην επιτυχία της, επιπλέον

δίνονται κάποια χρήματα αρχαιότητας των υπαλλήλων ,bonus επί των πωλήσεων και επί της αποδοτικότητας τους .

2.4.4 Ωράριο εργασίας

Δεν υπάρχει σπαστό ωράριο εργασίας για τους εργαζομένους της επιχείρηση «ΠΙΕΤΡΗΣ». Το εργατικό δυναμικό απασχολείται από τις 6:00-14:00 και το υπαλληλικό δυναμικό από τις 8:00-16:00

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης

Όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι ασφαλισμένοι στο ΙΚΑ και εργάζονται σε καθαρό και υγιεινό περιβάλλον. Επίσης γίνεται κάθε χρόνο πιστοποίησης ότι πληρούνται οι προϋποθέσεις του Haccp και του ISO 9002. Το ISO 9002 εξασφαλίζει την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και το Haccp την διασφάλιση ποιότητας και υγιεινής.

Εκτός από τις προδιαγραφές ο χώρος μελετήθηκε και σχεδιάστηκε έτσι ώστε να εξασφαλίζει πάντα ποιότητα – τεχνογνωσία και οργάνωση στην παραγωγή με δικλίδες ασφαλείας.

Τέλος υπάρχει ένας τεχνικός ασφαλείας, ο οποίος είναι μηχανολόγος ο οποίος εξασφαλίζει την σωστή λειτουργία των μηχανημάτων και την αποφυγή εργατικών ατυχημάτων.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων

Υπάρχουν δύο τρόποι έκφρασης των παραπόνων των εργαζομένων. Ο πρώτος είναι να απευθυνθούν στον κύριο Κριεμπάρδη Παναγιώτη, τον διευθυντή ή τον πρόεδρο της επιχείρησης κύριο Πιέτρη Κωνσταντίνο. Το μέγεθος άλλωστε της επιχείρησης ευνοεί την πολιτική ανοιχτής θύρας, επειδή η επιχείρηση έχει προσωπικό χαρακτήρα. Ένας δεύτερος τρόπος είναι διαμέσου της συνέλευσης των τμημάτων που γίνεται κάθε εβδομάδα ή διαμέσων των επικεφαλής των τμημάτων με την διοίκηση. Έτσι αντιμετωπίζονται τα παράπονα, οι παραλείψεις και τα προβλήματα με τις κατευθύνσεις και τις οδηγίες της διοίκησης.

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι κανόνες συμπεριφοράς ,οι οποίοι είναι γνωστοί σε όλους και επιβάλλεται να τους υπακούουν .Οι μορφές των πειθαρχικών ποινών που εφαρμόζονται είναι η προειδοποίηση ,οι προφορικές συστάσεις και η απόλυση ,που επιβάλλεται μόνο σε σοβαρές περιπτώσεις και μετά από συνεχή προειδοποίηση.

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.7.1 Ένταξη εργαζομένων σε εργατική οργάνωση /συνέπειες

Στην εταιρεία δεν υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων σε εργατική οργάνωση, σωματείο ή συνδικάτο.

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη σε γενικές γραμμές από την απόδοση και την προσφορά των εργαζομένων. Σημαντικότητα , άλλωστε για την εταιρία είναι και η επικοινωνία και η συνεργασία με τους συναδέλφους , οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Μέσα σε αυτό το κλίμα , λοιπόν , μπορούν οι εργαζόμενοι να εξελιχτούν , να εκφραστούν ελεύθερα και να δημιουργήσουν.

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ “EUROFILM ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Α.Ε.”



1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

➤ **1991:** Ιδρύθηκε στο Ζευγολατιό Κορινθίας με αντικείμενο την παραγωγή φιλμ πολυαιθυλενίου για αγροτική κυρίως χρήση. Τα πρώτα της προϊόντα ήταν το αμπελόπανο και το σταφιδόπανο, που απευθύνθηκαν στους τοπικούς παραγωγούς και στη συνέχεια το φιλμ χαμηλής κάλυψης, το καπνόπανο και το φιλμ θερμοκηπίου.

➤ **2001:** Διαθέτει πλέον την πληρέστερη γκάμα προϊόντων στον κλάδο καθώς εκτός από όλους τους τύπους φιλμ παράγει και όλα τα υποπροϊόντα του, δηλαδή, τσάντες HDPE και LDPE, σάκους συσκευασίας για οποιοδήποτε προϊόν, σακουλάκια φυτωρίου, σάκους απορριμμάτων, παλετόσακους, κ.α. Είναι δε σε θέση να ανταποκριθεί στην οποιαδήποτε ανάγκη του συνεργάτη της σχεδιάζοντας και παράγοντας και εξειδικευμένα προϊόντα για την κάθε περίπτωση.

➤ **2002:** Ολοκληρώθηκε το νέο εργοστάσιο της εταιρείας με συνολική στεγασμένη επιφάνεια 8.000 τ.μ. μέσα σε ιδιόκτητο οικόπεδο 40.000 τ.μ.

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η εταιρεία “Eurofilm Μάντζαρης Α.Ε.” δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία πλαστικών ειδών.

1.3 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ (ΚΛΑΔΟΣ)

Η θέση της εταιρείας στον κλάδο είναι ανοδική, καθώς διαθέτει την μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων στον κλάδο. Αυτό οφείλεται επίσης στην χρήση εξαιρετικής ποιότητας πρώτων υλών και στην συνεχή ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ – ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

➤ **Διεύθυνση παραγωγής.**

Η κύρια αποστολή της διεύθυνσης αυτής είναι η παραγωγή προϊόντων, η διαίρεση της παραγωγικής διαδικασίας σε στάδια, η παρακολούθηση του ρυθμού παραγωγής και η εξεύρεση τρόπου ή τρόπων αύξησης της παραγωγικότητας, δηλαδή μεγαλύτερη και πληρέστερη αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής.

➤ **Διεύθυνση πωλήσεων.**

Αρμοδιότητα της διεύθυνσης αυτής είναι ο προγραμματισμός και τοποθέτηση επιτυχημένων στόχων αναφορικά με την προώθηση των πωλήσεων, η έρευνα αγοράς, η επιλογή του προϊόντος, ο τρόπος παρουσίασής του και τέλος η είσπραξη των ποσών που οφείλονται στην επιχείρηση.

➤ **Διεύθυνση αγορών και αποθεμάτων.**

Βασική αρμοδιότητα της διεύθυνσης αυτής είναι ο εφοδιασμός της οικονομικής μονάδας σε πρώτες ύλες και βοηθητικά υλικά. Επίσης συγκεντρώνει τις προσφορές των προμηθευτών και επιλέγει τις συμφέρουσες προσφορές. Επιπλέον οργανώνει και διατηρεί μια άρτια εξοπλισμένη αποθήκη και τηρεί μια πολιτική αποθεμάτων η οποία επιτρέπει την άμεση παράδοση των προϊόντων σε όλη την Ελλάδα.

➤ **Διεύθυνση οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών.**

Η διεύθυνση αυτή ασχολείται με σύνταξη μηνιαίου και ετησίου ισοζυγίου, η συνεχή παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης με αντιπαραβολή του ενεργητικού προς το παθητικό της επιχείρησης και η ενημέρωση του λογιστικού προγράμματος της εταιρείας για κάθε συναλλαγή.

1.5 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η εταιρεία απασχολεί 52 άτομα.

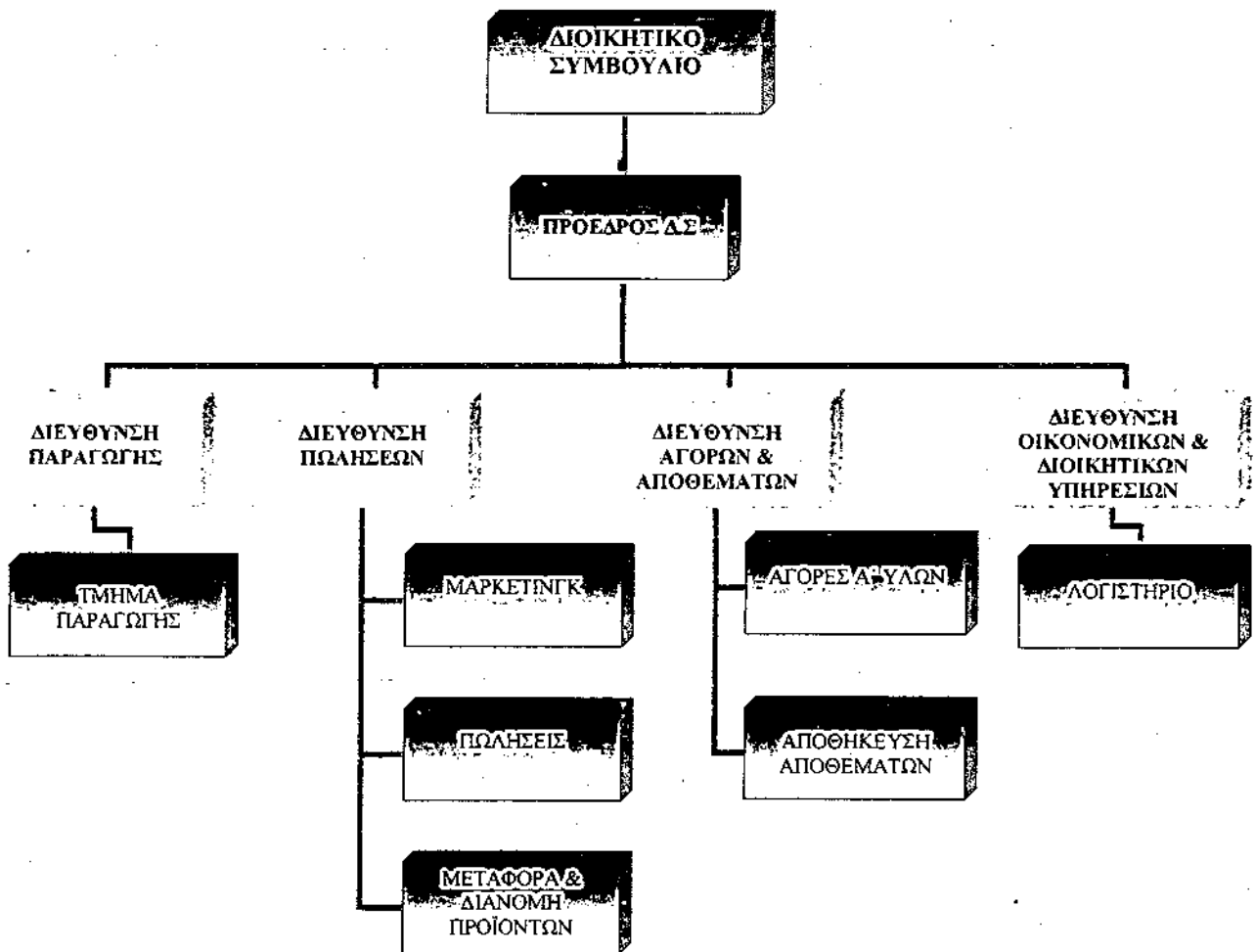
α) **Υπαλληλικό προσωπικό.** Τα 5 άτομα αποτελεί το υπαλληλικό προσωπικό.

β) **Εργατικό προσωπικό.** Τα 47 άτομα είναι εργάτες.

γ) **Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.** Τα 32 άτομα είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

δ) **Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.** 2 άτομα είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ και 3 άτομα είναι πτυχιούχοι ΤΕΙ.

ε) **Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό.** Τα 52 άτομα αποτελούν το μόνιμο προσωπικό.



Οργανόγραμμα βιομηχανίας " EUROFILM MATZARHS A.E "

2.ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Η επιχείρηση δεν εφαρμόζει ένα πλήρη προγραμματισμό εργατικού δυναμικού εξαιτίας των περιορισμένων απαιτήσεων σε προσωπικό. Η εταιρία δεν προβαίνει συχνά σε προγραμματισμό εργατικού δυναμικού. Όταν κρίνεται απαραίτητο ανάλογα τις συγκεκριμένες απαιτήσεις ,από αυξημένη παραγωγή συνήθως τους καλοκαιρινούς μήνες και αν υπάρξει κάποια αποχώρηση , κάνουμε προσλήψεις χωρίς κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο.

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Αν και δεν υπάρχει συγκεκριμένος χρόνος προγραμματισμού η επιχείρηση κατανοεί την σπουδαιότητα του . Όταν υπάρχει προγραμματισμός γίνονται προσλήψεις πριν πρόκυψη ανάγκη με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής χωρίς καθυστερήσεις και κατά συνέπεια την κερδοφορία της επιχείρησης.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Όταν η εταιρεία χρειαστεί άτομα τα αναζητάει:

- βάζοντας αγγελία σε εφημερίδες
- από βιογραφικά που αφήνουν οι ενδιαφερόμενοι στην εταιρεία
- από την ιστοσελίδα τους στο διαδίκτυο (Internet), βάζοντας αγγελία ότι αναζητούν άτομα
- από συστάσεις για συγκεκριμένα άτομα από γνωστούς της εταιρείας.

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

- *Αίτηση πρόσληψης – βιογραφικό σημείωμα.* Οι υποψήφιοι συμπληρώνουν μια αίτηση πρόσληψης με όλα τα στοιχεία του ενδιαφερόμενου και τις σπουδές του.
- *Αξιολόγηση των υποψηφίων.* Επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα για την κατάλληλη θέση.
- *Συνέντευξη.* Τα άτομα που επιλέγονται καλούνται για συνέντευξη.
- *Επιλογή προσωπικού.* Ο κ. Γιώργος Μάντζαρης αποφασίζει για το πιο άτομο θα επιλεγεί για την κενή θέση.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων/ προϋπηρεσία

Τα προσόντα που απαιτούνται είναι διαφορετικά ανάλογα με την θέση. Όσο αφορά για το τμήμα της παραγωγής, χρειάζονται ανειδίκευτοι εργάτες, εργατικοί και τίμιοι. Απαραίτητα προσόντα

για τα άτομα του λογιστηρίου είναι ο καλός χειρισμός υπολογιστή, τα αγγλικά επίπεδο Lower και κάποιες βασικές γνώσεις οικονομικών. Μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα η ικανότητα επικοινωνίας γραπτής και προφορικής και δεν μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία και αυτό γιατί το άτομο είναι πιο εύκολο να προσαρμοστεί απέναντι στις αρχές και τον τρόπο λειτουργίας μιας άλλης επιχείρησης .

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων

Όταν ο ανταγωνισμός μεταξύ υποψηφίων είναι μεγάλος, επιλέγεται το άτομο με τις περισσότερες συστάσεις, τα περισσότερα προσόντα και το πιο συγκροτημένο χαρακτήρα για την δουλειά. Επιπλέον σημαντικό ρόλο παίζει και η εργασιακή ευελιξία , η ύπαρξη οράματος ,η δυνατότητα αρμονικής συνύπαρξης και συνεργασίας με ομάδα , καθώς και η ενεργητική ακρόαση ,η οποία διαφοροποιείται σημαντικά από την απλή ακρόαση.

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης/ αξιολογητής

Η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται μέσα στους οχτώ πρώτους μήνες . Σε αυτούς τους μήνες φαίνεται η παραγωγικότητα τους , η ικανότητα προσαρμογής στις απαιτήσεις και στους χειρισμούς της εταιρίας , καθώς και η προθυμία τους να μάθουν πράγματα που ίσως δεν γνωρίζουν.

Η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος για παράδειγμα όταν μιλάμε για κάποιον εργάτη κρίνεται από τον προϊστάμενο παραγωγής , όταν μιλάμε για κάποιον υπάλληλο αξιολογείται από τον προϊστάμενο λογιστηρίου .Στην συνέχεια οι προϊστάμενοι λένε τις παρατηρήσεις τους στον κύριο Μαντζαρη και αυτός αποφασίζει για την μετέπειτα πορεία των εργαζομένων.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων

Οι ιδιότητες των εργαζομένων που αξιολογούνται είναι η γνώσεις για την εργασία που θα του δοθεί ,η οργάνωση της σκέψης του , η απόδοση της εργασίας του ,η υπευθυνότητα και η σοβαρότητα του , η τήρηση του ωραρίου και η προθυμία του να καθίσει επιπλέον αν χρειαστεί για να φέρει εις πέρας το έργο του , καθώς και η συνεργασία του με τους συνεργάτες του .

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας δηλαδή στην βελτίωση της ατομικής απόδοσης ,στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εργασίας τους , στην

διαδικασία εκπαίδευσης , στην αύξηση της αφοσίωσης για την εταιρία ,στην αύξηση η μείωση των αποδοχών , στις προαγωγές και στις μεταθέσεις .

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η κύρια μέθοδος εκπαίδευσης είναι να εκπαιδευτεί το νεοπροσλαμβανόμενο άτομο σε πιο έμπειρο προσωπικό στην αρχή και στην συνέχεια γίνονται και σεμινάρια για την πληρέστερη ενημέρωση του υπαλλήλου.

2.3.2 Δεξιότητες μετά από την εκπαίδευση

Μετά την εκπαίδευση ο εργαζόμενος έχει ακριβή γνώση των υποχρεώσεων της θέσης του ,τον όγκο της εργασίας που πρέπει να ολοκληρωθεί σε μια μέρα ,του ωραρίου που λειτουργεί η εταιρία και των πρωτοβουλιών που πρέπει να αναπτύξει.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Η μετεκπαίδευση του προσωπικού γίνεται με σεμινάρια, τα οποία επιδοτούνται από τον ΟΑΕΔ όπως σεμινάρια χειρισμού υπολογιστή (ECDL), λογιστικά προγράμματα και σεμινάρια λογιστικά.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ/ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Οι αμοιβές των υπαλλήλων καθορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και τα προσόντα των υπαλλήλων, όπως ξένες γλώσσες ή επιπλέον προσόντα όπως πτυχίο ECDL.

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Οι έμμισθοι υπάλληλοι πληρώνονται κάθε δεκαπέντε μέρες. Οι ημερομίσθιοι εργάτες πληρώνονται κάθε Σάββατο και γίνεται εκκαθάριση στο τέλος κάθε μήνα.

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

- Δωρεάν διάθεση στους υπάλληλους σε αρκετά από τα είδη της εταιρείας
- Bonus παραγωγικότητας
- Δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα
- Χοροί και διοργάνωση δωρεάν εκδρομ.ων για τους εργαζομένους

2.4.4 Ωράριο εργασίας

Το ωράριο εργασίας για τους υπαλλήλους του λογιστηρίου είναι 8:00-16:00, για τους εργατές υπάρχουν τρεις βάρδιες οχτάωρες.

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης

Όλοι οι υπάλληλοι και εργατές είναι ασφαλισμένοι στο ΙΚΑ. Το θέμα ασφάλεια στον χώρο εργασίας είναι πολύ σημαντικός για την εταιρεία “Eurofilm Μάντζαρης Α.Ε.”. Δίνεται προσοχή στο γλώριο, στα επικίνδυνα και στην καθαριότητα. Υπάρχουν πινακίδες για επισήμανση των επικίνδυνων σημείων και κάγκελα σε ορισμένα σημεία για προστασία των εργαζομένων. Η εταιρεία εφαρμόζει σύστημα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9002 και τηρεί και συνεχώς βελτιώνει τους κανόνες υγιεινής.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων

Υπάρχει υπεύθυνο άτομο για την έκφραση παραπόνων και οποιοδήποτε άλλων προβλημάτων των εργαζομένων, η κ. Μαρία Παπαδοπούλου. Η κ. Παπαδοπούλου έχει παρακολουθήσει σεμινάρια ψυχολογίας προσωπικού και βοηθάει για την εξομάλυνση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων σε περίπτωση που υπάρξει πρόβλημα. Επίσης επειδή οι περισσότεροι εργατές είναι αλλοδαποί η εταιρεία τους βοηθάει για την ανανέωση της άδειας.

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Όπως κάθε επιχείρηση έτσι και η “EYROFILM A.E ” πειθαρχικό έλεγχο για να πετύχει την αρμονία μέσα σε αυτήν. Επεμβαίνει δυναμικά στις παρεμβάσεις που γίνονται από την μεριά των εργαζομένων και παίρνει πολλές φορές σκληρά μετρα . Το πιο σκληρό μέτρο είναι η απόλυση.

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.7.1 Ένταξη των εργαζομένων σε εργατική οργάνωση/ συνέπειες

Στην εταιρεία “Eurofilm Μάντζαρης Α.Ε.” οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν σε κάποια εργατική οργάνωση. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει μια οργανωμένοι ομάδα για να στηρίξει τα αιτήματα των εργαζομένων ,όταν ίσως προκύψει ένα φλέγον ζήτημα ,όπως για παράδειγμα μαζικές απολύσεις χωρίς τεκμηριωμένο λόγο. Τέτοια ζητήματα όμως είναι δύσκολο να προκύψουν και σε περίπτωση που υπάρξουν οι υπεύθυνοι θα τα λύσουν με το διάλογο .

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ευχαριστημένοι και οι εργοδότες από αυτούς. Στην εταιρεία υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων είναι πολύ καλή γιατί η εταιρεία χρησιμοποιεί το πρόγραμμα singular enterprise που αφορά την φόρτωση, την αποθήκη και την παραγωγικότητα και παίρνουμε πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα και η εργασία τους γίνεται πιο εύκολη και αποτελεσματική. Στην επιχείρηση αν και δεν υπάρχει καθαρό τμήμα διοίκησης προσωπικού υπάρχει μια οργάνωση και ένας συγχρονισμός .

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΩΟΤΡΟΦΩΝ “ΠΕΡΣΕΥΣ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΙΔΙΚΗΣ
ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ Α.Β.Ε.Ε.”



СΥΒΙΛΥΓ & ΠΙΛΕΣΙΜΕΙΛ СОВЪ
ΕΥΒΟΗΟΓΔΙΙΣΣ

1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η εταιρεία Περσεύς προϊόντα ειδικής διατροφής Α.Β.Ε.Ε. δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση με απορρόφηση της εταιρείας «Ζωοτεχνική Ελλάς Α.Ε.» η οποία είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία παραγωγής ιχθυοτρόφων στην Ελλάδα, ενώ η θυγατρική της εταιρεία «Διαγνωστικό Κέντρο Λεκατσά Α.Ε.» είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο παροχής πρωτοβάθμιας υγείας.

- **1984:** Ιδρύθηκε με τη μορφή Ομόρρυθμης Εταιρείας με έδρα το Βραχάτι Κορινθίας.
- **1991:** Μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία με ενίσχυση της μετοχικής σύνθεσης και των κεφαλαίων της από νέους μετόχους.
- **1994:** Ολοκληρώθηκε η κατασκευή του εργοστασίου παραγωγής ζωοτροφών στο Ζευγολατιό Κορινθίας.
- **1995:** Η εταιρεία πραγματοποίησε την είσοδό της στον κλάδο της υγείας ιχθυοκαλλιέργειας.
- **1997:** Την περίοδο αυτή επιτυγχάνεται μια μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων της τάξης του 45%, εδραιώθηκε ως ο κύριος προμηθευτής (leader) ιχθυοτρόφων στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας και έθεσε σε λειτουργία νέα υπερσύγχρονη μονάδα παραγωγής ιχθυοτρόφων.

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στη θέση «Στανοτόπι» στο Ζευγολατιό Κορινθίας, σε ιδιόκτητο οικόπεδο 25.000 τμ. και αποτελούνται από δύο βιομηχανοστάσια συνολικής δυναμικότητας παραγωγής 60.000 τόνων έτοιμων προϊόντων, από αποθηκευτικούς χώρους (silos) πρώτων υλών χωρητικότητας 2.500 τόνων και έτοιμων προϊόντων χωρητικότητας 400 τόνων, και από κτιριακό συγκρότημα για την στέγαση των διοικητικών, οικονομικών και τεχνικών υπηρεσιών του εργαστηρίου ποιοτικού ελέγχου και των υπηρεσιών κινήσεως και αποστολής εμπορευμάτων. Η εταιρεία διαθέτει και ηλεκτρονική διεύθυνση η οποία είναι www.euroholdings.gr

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η εταιρεία “Περσεύς προϊόντα ειδικής διατροφής Α.Β.Ε.Ε.” είναι διάδοχος της εταιρείας «Μοσχολιός Χημικά Προϊόντα Α.Ε.» και δραστηριοποιείται σήμερα:

- Στην παραγωγή, διάθεση και εμπορία ζωοτροφών και ιχθυοτροφών και
- Στην παροχή υπηρεσιών υγείας μέσω της θυγατρικής της εταιρείας «Διαγνωστικά Κέντρα Λεκατσά Α.Ε.» η οποία ελέγχεται κατά 100% από την Περσεύς προϊόντα ειδικής διατροφής Α.Β.Ε.Ε.

1.3 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η εταιρεία βρίσκεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες βιομηχανίες ζωοτροφών. Εδραιώθηκε ο κύριος προμηθευτής ιχθυοτροφών στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας.

Η εταιρεία παράγει ιχθυοτροφές για κάθε είδους εκτρεφόμενο ψάρι, σχεδιάζοντας και παράγοντας διαφορετικά προϊόντα, τα οποία την διαφοροποίησαν από τον ανταγωνισμό. Η εταιρεία έχει υψηλού επιπέδου δυναμικό στην έρευνα για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει και επίσης στον σχεδιασμό νέων προϊόντων. Σήμερα σχεδιάζονται και δοκιμάζονται πολλά νέα πρωτοποριακά προϊόντα για τη διατροφή του σαργού, της ιαπωνικής τσιπούρας, της γαρίδας, της γλώσσας, του λυθρινιού, τα οποία συμβάλλουν στον εξαγωγικό προσανατολισμό της εταιρείας.

Οι παραγόμενες ιχθυοτροφές περιλαμβάνουν 33 διαφορετικά είδη, από τα οποία τα 20 παράγονται με την εμπορική επωνυμία «ΙΧΘΥΣ», η οποία καθιέρωσε την εταιρεία στον κλάδο των ιχθυοτροφών, και οι υπόλοιποι με την εμπορική επωνυμία «ΑΙΓΑΙΟΝ».

Η εταιρεία επίσης, παρασκευάζει ζωοτροφές για τη συστηματική πτηνοτροφία (κρεοπαραγωγή & ωοτοκία), τη διατροφή της στρουθοκαμήλου, τα θηραματικά πτηνά, τη συστηματική χοιροτροφία και την κονικλοτροφία. Από το σύνολο των παραγόμενων προϊόντων ζωοτροφών το 40% αφορά είδη υψηλής προστιθέμενης αξίας και τεχνογνωσίας, όπως είναι ισορροπιστές βιταμινών και ιχνοστοιχείων καθώς και τα πρωτεϊνικά συμπυκνώματα.

Σημειώνεται ότι η εταιρεία είναι η μόνη βιομηχανία με άδεια από τον ΕΟΦ για την παραγωγή θεραπευτικών προϊόντων διατροφής. Με τη δυνατότητα αυτή η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες που εδραιώνουν τις εμπορικές σχέσεις της, αφού διασφαλίζουν την ελαχιστοποίηση των απωλειών και προάγουν την ποιότητα της παραγωγής των πελατών της.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ – ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- **Τμήμα ανάπτυξης** Το τμήμα αυτό φροντίζει να διαπιστώνει πόσο αποκλίνουν τα προϊόντα από τα πρότυπα (standards) δείγματα, που η επιχείρηση έχει προκαθορίσει. Επίσης φροντίζει για τον έλεγχο της εφαρμογής των προϊόντων στη χρήση για την οποία πωλούνται ή πρόκειται να πωληθούν.
- **Τμήμα νέων επενδύσεων:** Αφορά νέες εγκαταστάσεις και επενδύσεις, οι οποίες πρέπει να τοποθετηθούν στο παραγωγικό σύστημα της επιχείρησης.
- **Τμήμα τραπεζών:** Σχετίζεται με τις συναλλαγές των τραπεζών, όπως επιδοτήσεις, δάνεια, καταθέσεις και τα λοιπά.
- **Τμήμα εξυπηρέτησης μετόχων:** Στο τμήμα αυτό ενημερώνονται οι μέτοχοι για την πορεία της επιχείρησης, τους οικονομικούς δείκτες, τα διανεμόμενα κέρδη, τα αποτελέσματα χρήσης και τα μερίσματα.
- **Τμήμα εταιρικών ανακοινώσεων:** Η πολιτική της εταιρείας είναι να ενημερώνει όλους τους εταίρους για την πορεία της επιχείρησης.
- **Τμήμα εποπτείας θυγατρικών επιχειρήσεων:** Το τμήμα αυτό ελέγχει την θυγατρική επιχείρηση και διορθώνει τις τυχόν παραλήψεις.
- **Τμήμα οικονομικών – διοικητικών υπηρεσιών:** Σε αυτό το τμήμα περιλαμβάνονται ο έλεγχος των αποθεμάτων, η μέριμνα της προστασίας της εταιρείας, καθώς και ο έλεγχος των προϋπολογισμών των τμημάτων.
- **Τμήμα πωλήσεων:** Περιλαμβάνει την κατάρτιση προγράμματος πωλήσεων, την υλοποίηση του προγράμματος και την φροντίδα για την είσπραξη των αποκτήσεων από πωλήσεις
- **Τμήμα logistics:** Περιλαμβάνει υπηρεσίες αποθηκείωσης ,μεταφοράς

1.5 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 88 άτομα.

- α) **Υπαλληλικό προσωπικό.** Τα 27 άτομα είναι υπάλληλοι.
- β) **Εργατικό προσωπικό.** Τα 61 άτομα αποτελούν το εργατικό δυναμικό.
- γ) **Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.** Τα 70 άτομα είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- δ) **Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.** Οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι συνολικά 18 άτομα. Οι πτυχιούχοι ΑΕΙ είναι 16 άτομα και πτυχιούχοι ΤΕΙ είναι 2 άτομα.
- ε) **Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό.** Τα 87 άτομα είναι μόνιμο προσωπικό και 1 άτομο είναι εποχιακό προσωπικό.

Σ.Δ

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΠΡΟΕΔΡΟΣ

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

ΝΟΜΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ

ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΕΝΤΕΤΑΑΜΕΝΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΤΟΜΕΑΣ Α

ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ -
ΕΝΤΕΤΑΑΜΕΝΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΤΟΜΕΑΣ Β

ΤΜΗΜΑ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ
ΝΕΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ
ΜΕΤΟΧΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ
ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΣΧΕΣΕΩΝ
ΜΕ ΜΕΤΟΧΟΥΣ

ΤΜΗΜΑ
ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΟΥΓΑΤΡΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΚΛΑΔΟΥ ΕΙΔΙΚΩΝ
ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ

ΤΜΗΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΤΜΗΜΑ
LOGISTICS

Οργανόγραμμα “ΠΕΡΣΕΥΣ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ Α.Ε.Β.Ε.”

2.ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Ανάλογα με τις ανάγκες που προσδιορίζονται διαχρονικά ,αλλά και συχνά χωρίς συγκεκριμένη ανάγκη προσλαμβάνουμε άτομα για κάποια περίοδο ώστε να καταλάβουμε τα διαφοροποιά στοιχεία του κάθε ατόμου και μετά την λήξη της περιόδου προσλαμβάνονται στον τομέα που φάνηκε να ξεχωρίζουν .

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Η εταιρία έχει πάντοτε το σωστό άνθρωπο στην σωστή θέση και προλαμβάνει ανάγκες που τυχόν θα προκύψουν. Υπάρχει μεγαλύτερη οικονομική απόδοση από όταν θα υπήρχαν ελλείψεις και έχουμε βελτίωση της παραγωγικότητας , αφού ο κάθε εργαζόμενος είναι στην θέση που αποδίδει περισσότερο.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Σε περίπτωση που δημιουργηθεί μια κενή θέση ή η εταιρεία έχει ανάγκη από περισσότερα άτομα, αναζητάει τους εργαζόμενους:

- βάζοντας ανακοινώσεις σε εφημερίδες και σε εμπορικά περιοδικά (για παράδειγμα στο “καρίςρα”. Στην αγγελία αναφέρονται το πτυχίο που απαιτείται, οι αμοιβές και τα τηλέφωνα επικοινωνίας
- από βιογραφικά που αφήνουν οι ενδιαφερόμενοι στην εταιρεία
- από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
- από προτάσεις που γίνονται σε αξιόλογα και έμπειρα άτομα που ίσως δουλεύουν ήδη σε άλλες επιχειρήσεις
- από γνωστούς, οι οποίοι είναι άτομα εμπιστοσύνης με συγκροτημένη προσωπικότητα
- ανακοινώσεις σε site επαγγελματικού ενδιαφέροντος και στο site μας

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

- *Αίτηση πρόσληψης – βιογραφικό σημείωμα.* Οι υποψήφιοι συμπληρώνουν μια αίτηση πρόσληψης με όλα τα στοιχεία γενικά που τον αφορούν. Επίσης μας στέλνουν πολλά βιογραφικά

είτε ταχυδρομικά , είτε με e-mail , κάτι που είναι λογικό , καθώς η εταιρία μας είναι μια γνωστή εταιρία. Για να μην υπάρχουν πιθανότητες να χάσουμε κάποιο βιογραφικό , χαρακτηρίζουμε τα βιογραφικά αμέσως μόλις έρχονται και πριν απαντήσουμε (απαντάμε οπωσδήποτε σε όλα) ,ανάλογα με το αν στη φάση που μας έρχεται το βιογραφικό ,θα μπορούσε να μας κάνει αυτός ο άνθρωπος ,άσχετα αν έχουμε εμείς κενό ή όχι .Έτσι όταν θα πούμε “τώρα θα τρέξουμε το πρόγραμμα επιλογής” , μπορούμε να έχουμε άμεση πρόσβαση κατευθείαν σε αυτά .

➤ **Αξιολόγηση των υποψηφίων.** Ανάλογα με την κάθε θέση εργασίας επιλέγονται τα άτομα σύμφωνα με τις κατάλληλες γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας. Μόλις συγκεντρώνουμε τα βιογραφικά , θέλουμε να ξεκινήσουμε να γνωρίζουμε αυτούς τους ανθρώπους , να μάθουμε κάτι παραπάνω για αυτούς τους ανθρώπους , να μάθουμε κάτι παραπάνω από ότι λέει το βιογραφικό τους . Έτσι τους καλούμε μια μέρα εδώ , τους παρουσιάζουμε την εταιρία και το πρόγραμμα και τους ζητάμε στην συνέχεια να συμμετέχουν σε κάποιο μικρό τεστ γραπτό , δηλαδή τους ζητάμε να γράψουν κάποιες ιδέες . Μετά από αυτή την δοκιμασία την επόμενη μέρα ζητάμε από τους υποψηφίους να δουλέψουν πάνω σε ένα συγκεκριμένο project ,ένα κείμενο τέσσερις με πέντε σελίδες , με κάποιο ζητούμενο στο τέλος. Αυτό θέλουμε να το δουλέψουν ως ομάδα και να παρουσιάσουν αργότερα το αποτέλεσμα σε κάποιους ανθρώπους της εταιρίας .

➤ **Συνέντευξη.** Τα άτομα που επιλέγονται καλούνται για συνέντευξη. Σε αυτή συμμετέχει πάντοτε ο εκάστοτε επικεφαλής του τμήματος στον οποίο δείχνει να ταιριάζει ο κάθε υποψήφιος . Η συνέντευξη διεξάγεται πάντα. Οι ερωτήσεις που γίνονται αφορούν τις γνώσεις και την εμπειρία του υποψηφίου. Στη συνέχεια ,σε κοινή συνάντηση όλων των ανθρώπων που είδαμε τους υποψηφίους , αποφασίζουμε το ποιοι θα είναι αυτοί στους οποίους θα προτείνουμε συνεργασία .

➤ **Πρόγραμμα εκπαίδευσης.** Το πρόγραμμα διαρκεί δεκαοχτώ περίπου μήνες , κατά την διάρκεια των οποίων οι συμμετέχοντες έρχονται στην εταιρία , με κανονική σύμβαση αορίστου χρόνου ,όπως όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρία δεν είναι , δηλαδή εκπαιδευόμενοι με την συγκεκριμένη έννοια .Σε αυτούς τους μήνες , προδιαγραφή μας και αυτό τηρείται απόλυτα ,είναι να περάσει ο υποψήφιος από τουλάχιστον τέσσερα τμήματα της εταιρείας για περίπου 3-4 μήνες στο καθένα . Σκοπος αυτού είναι το να γνωρίσει από μέσα τις δραστηριότητες του κάθε τμήματος , να τον γνωρίσουν και οι άνθρωποι με τους ποιους θα δουλεύει και να έχουμε μια καλύτερη άποψη για το πού θα ήταν σωστό να τοποθετηθεί .

➤ **Επιλογή προσωπικού.** Με την εμπειρία του κ. Κων/νου Πιέτρη και την βοήθεια του επικεφαλής του κάθε τμήματος που έλαβε μέρος , επιλέγεται το κατάλληλο άτομο για την κενή θέση εργασίας.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων / προϋπηρεσία

Τα προσόντα που απαιτούνται είναι πάντοτε ανάλογα με την κενή θέση. Η προϋπηρεσία θεωρείται σχεδόν απαραίτητο προσόν προκειμένου να προσληφθεί κάποιος. Όταν πρόκειται για θέση εργάτη αυτό που είναι απαραίτητο είναι να είναι εργατικός, ειλικρινής, έμπειρος και να παίρνει γρήγορες αποφάσεις. Η μη λήψη γρήγορων αποφάσεων δημιουργεί αντιπάθεια και αμφισβήτηση της προσωπικότητας. Όσο αφορά τα προσόντα ενός στελέχους είναι να έχει βασικές λογιστικές γνώσεις, να γνωρίζει τουλάχιστον αγγλικά και ίσως και άλλες γλώσσες, να μπορεί να χειρίζεται υπολογιστή, να έχει εμπειρία και καλό είναι να γνωρίζει και κάποιο λογιστικό πρόγραμμα όπως αυτό που χρησιμοποιεί η εταιρεία μας, το compwin της εταιρείας DIS. Επιπλέον καλό θα ήταν να έχει κάποιο μεταπτυχιακό σε κάποιο γνωστικό αντικείμενο της εταιρίας για παράδειγμα στο μάρκετινγκ ή σε κάποιο τεχνικό αντικείμενο , στα logistics και βεβαίως στα οικονομικά. Ειδικότερα για τους άντρες καλό θα ήταν να έχουν τελειώσει με το στρατό .

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων

Όταν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι προτιμάται αυτός που έχει τα περισσότερα προσόντα για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Τα πανεπιστήμια και τα μεταπτυχιακά των υποψηφίων παίζουν παρά πολύ σημαντικό ρόλο .Επιπλέον , οι δεξιότητες που παρουσιάζουν ιδιαίτερη αποδοχή και ως εκ τούτου , ζήτηση , είναι κυρίως η ικανότητα καλής χρήσης Η/Υ και η μεγάλη ευχέρεια στις παρουσιάσεις και γενικότερα στη “δημόσια ομιλία” (public speaking) .

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης/ αξιολογητής

Όπως είπαμε και πριν η πραγματοποίηση της αξιολόγησης και εκπαίδευσης στην αρχή , διαρκεί δεκαοχτώ περίπου μήνες . Προχωρώντας πάρα πέρα γενικά στον όρο αξιολόγηση είναι χαρακτηριστικό ότι πρόσφατα βάλαμε μέσα στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και την άποψη του υφισταμένου για τον προϊστάμενο , κρίση δηλαδή από κάτω προς τα πάνω . Τρέχουμε προγράμματα για να έχουμε feedback ,για κάποιον από τους υφισταμένους του , τον προϊστάμενο του , τους διπλανούς του στην οργάνωση , δηλαδή 360° .

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων

Υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο ως συνολική προσωπικότητα και όχι μόνο ως εργαζόμενο , η πολυειδικότητα και όχι πλέον η εξειδίκευση , οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις , η πρωτοβουλία και τέλος η ποιότητα και ποσότητα της εργασίας.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Άμεσα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι η θέληση του εργαζόμενου να παίρνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει σε πολλές δραστηριότητες της εταιρίας ,δηλαδή αυξάνεται η παρακίνηση . Προσδιορίζονται ευκολότερα τα επίπεδα των μισθών και ημερομισθίων και οι ανάγκες για εκπαίδευση .

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Για την αρχική εκπαίδευση είναι υπεύθυνη η διεύθυνση της εταιρείας. Το πόσο σημαντική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση προσωπικού το βλέπουμε αμέσως στις επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν με όλες τις συνέπειες που ακολουθούν. Συνήθως οι νεοπροσλαμβανόμενοι εκπαιδεύονται από το ήδη υπάρχον προσωπικό, από τους παλαιότερους εργαζόμενους. Η εμπειρική εκπαίδευση άλλωστε είναι η καλύτερη μέθοδος εκπαίδευσης. Οι ήδη εκπαιδευόμενοι εργαζόμενοι μπορούν καλύτερα να μεταδώσουν τις γνώσεις τους και τις ιδιαιτερότητες που απαιτεί η κάθε εργασία.

2.3.2 Δεξιότητες μετά από την εκπαίδευση

Μετά την εκπαίδευση παρατηρούμε βελτίωση της ατομικής απόδοσης και αύξηση της παραγωγικότητας.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Πολλές φορές γίνεται μετεκπαίδευση των εργαζομένων όταν υπάρχει ανάγκη. Η μετεκπαίδευση γίνεται με την μορφή σεμιναρίων από κατάλληλους φορείς. Συνήθως συνεργαζόμαστε με την εταιρεία epsilon-academy professional studies που παρέχει διάφορα σεμινάρια είτε αυτά αφορούν χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, σεμινάρια χειρισμού υπολογιστών για word, excel, access, σεμινάρια για το βιβλίο αποθήκης. Τα περισσότερα εκ των οποίων είναι επιδοτούμενα από τον ΟΑΕΔ.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Το προσωπικό αμείβεται είτε με ημερομίσθιο είτε με μηνιαίο μισθό ανάλογα με τον αν ανήκουν στο εργατικό ή στο υπαλληλικό προσωπικό και από τις συμβάσεις εργασίας. Κριτήρια ακόμη αποτελούν η διάρκεια εργασίας , οι ειδικές ικανότητες των εργαζομένων, το μεταπτυχιακό που ίσως υπάρχει και η καλή χρήση ξένων γλωσσών με προεξέχουσα την αγγλική .

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Το σύστημα αμοιβής της επιχείρησης καθορίζεται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και οι εργαζόμενοι πληρώνονται κάθε τέλος του μήνα.

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

Κίνητρα για αύξηση των αποδοχών είναι τα bonus σε περιπτώσεις αύξησης της παραγωγικότητας, η ανάπτυξη και η προοπτική εξέλιξης των ατόμων μέσα στην εταιρία, τα άτοκα δάνεια που προσφέρει σε περιπτώσεις ανάγκης, οι εκπτώσεις και τα δώρα σε προϊόντα της εταιρίας και η προκαταβολή μισθού αν κριθεί απαραίτητο.

2.4.4 Ωράριο εργασίας

Το ωράριο εργασίας της εταιρείας είναι συνεχόμενο. Με μειωμένο ωράριο εργασίας ασχολούνται δύο άτομα μια καθαρίστρια και ένας υπάλληλος γραφείου. Υπάρχουν τρεις βάρδιες εργασίας πρωινή, απογευματινή και βραδινή.

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης

Πέρα από την υποχρεωτική ασφάλιση στο ΙΚΑ η εταιρεία «Περσεύς ΑΒΕΕ» έχει κάνει και μια ιδιωτική ασφάλιση στους εργαζόμενους για την αντιμετώπιση και αποκατάσταση των ατυχημάτων.

α) Στόχος είναι η όσο το δυνατόν πιο μεγάλη συνεισφορά και βοήθεια προς τον οποιοδήποτε εργαζόμενο που έπαθε ατύχημα.

β) Σύμφωνα με το μέγεθος της επιχείρησης τηρούνται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις λειτουργίας της με τεχνικό ασφαλείας και γιατρό προσωπικού.

γ) Τα ατυχήματα που έχουν γίνει κατά καιρούς είναι αμελητέα και χωρίς ιδιαίτερη βαρύτητα.

δ) Προκειμένου να διατηρηθεί το περιβάλλον εργασίας υγιεινό και σε καλά επίπεδα τηρούνται όλοι οι κανόνες υγιεινής και ασφαλείας που αναφέρουν τα διεθνή πρότυπα.

ε) Στην εταιρεία υπάρχει φαρμακείο πρώτων βοηθειών, το οποιοδήποτε ατύχημα που μπορεί να συμβεί, σε συνεννόηση πάντα με το γιατρό του προσωπικού.

στ) Σε περίπτωση ατυχήματος του οποιοδήποτε εργαζομένου βοηθάτε η αποκατάστασή του τόσο από τον κρατικό φορέα όσο και από την ιδιωτική ασφάλεια που έχει γίνει από την εταιρεία.

Παράλληλα πολλές φορές και η ίδια η εταιρεία συμβάλλει στην αποκατάσταση του εργαζομένου της.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων

Οποιοδήποτε παράπονο εκφράσει κάποιος εργαζόμενος αναφέρεται άμεσα στον προϊστάμενο βάρδιας που και αν δεν επιλυθεί εκεί στην συνέχεια αναφέρεται και στον υπεύθυνο προσωπικού κ. Ζουγκλή Γεώργιο, ο οποίος είναι και προϊστάμενος λογιστηρίου, προκειμένου ν' αποφευχθεί και να επιλυθεί το οποιοδήποτε πρόβλημα που τυχόν αντιμετωπίζει ο κάθε εργαζόμενος.

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Αν κάποιος εργαζόμενος πέσει σε κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα για παράδειγμα καθυστερεί να έρθει για δουλειά , καυγαδίζει με τους συνεργάτες του , τον έπιασαν να παίρνει κάτι χωρίς έγκριση από την εταιρία ή κάτι παρόμοιο το πρώτο μέτρο είναι να του γίνει κάποια σύσταση από την μεριά των υπευθύνων . Άλλο μέτρο είναι η επίπληξη εγγραφή ή προφορική ή να του επιβληθεί κάποιο πρόστιμο . Ένα ακόμη μέτρο είναι η αργία και τελευταίο και πιο σκληρό είναι η απόλυση . Αυτό γίνεται αν ο εργαζόμενος δεν συμμορφωθεί με τον εσωτερικό κανονισμό της εταιρίας .

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**2.7.1 Ένταξη των εργαζομένων σε εργατική οργάνωση /συνέπειες**

Στην εταιρεία δεν υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων σε εργατική οργάνωση. Αυτό όμως δεν σταματά τους εργαζόμενους να υπερασπίζονται τα δικαιώματά τους και να αγωνίζονται αν βλέπουν κάτι άδικο .

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Υπάρχει εποικοδομητικό κλίμα συνεργασίας μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Η εταιρία αν και δεν διαθέτει καθαρό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κάνει όλες τις ενέργειες του τμήματος αυτού με τον καλύτερο τρόπο . Άλλωστε στα άμεσα σχέδια της εταιρίας είναι και η δημιουργία ξεκάθαρου τμήματος διοίκησης προσωπικού .

ΝΟΜΟΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ

Για τον Νομό Ζακύνθου ακολουθεί η ανάλυση του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού σε δύο τουριστικά πρακτορεία και σε δύο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ “FIDELITY TRAVEL ΑΕΤΕ”



1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ- ΙΣΤΟΡΙΚΟ- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Το ταξιδιωτικό πρακτορείο “Fidelity ΑΕΤΕ” (Ανώνυμη Εμπορική Τουριστική Επιχείρηση) βρίσκεται στην Ζάκυνθο, στην οδό αεροδρομίου. Η ηλεκτρονική της διεύθυνση είναι www.fidelitytravel.gr.

Η εταιρεία ξεκίνησε τη λειτουργία της το Μάρτιο του 1994 και την 1^η Ιανουαρίου 1995 μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρεία με κύριους συνεταιίρους τους Ι. Φίλιποπολίτη, Δ. Μάργαρη και Γ. Μάργαρη.

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με την νομοθεσία το συγκεκριμένο πρακτορείο ανήκει στην κατηγορία των πρακτορείων Γενικού τουρισμού, επειδή βρίσκεται σε τουριστική περιοχή η οποία υποδέχεται μεγάλο αριθμό τουριστών. Το πρακτορείο λειτουργεί κυρίως εποχιακά(καλοκαιρινή περίοδο) και στρέφει τις δραστηριότητες του στον εισερχόμενο (incoming) τουρισμό, δηλαδή το αντικείμενο των εργασιών του εξειδικεύεται στην υποδοχή, μετακίνηση, διαμονή σε καταλύματα και εξυπηρέτηση των τουριστών που έρχονται από το εξωτερικό προς την Ζάκυνθο.

Πριν την έναρξη της νέας καλοκαιρινής περιόδου έχει αναζητήσει επιχειρήσεις καταλυμάτων και έχει οδηγήσει σε συμφωνίες και υπογραφή συμβολαίων ανάμεσα στις επιχειρήσεις αυτές, και των τουριστικών οργανισμών (Tour Operator).

Η εταιρεία δηλαδή, παίζει το ρόλο του ανταποκριτή των τουριστικών οργανισμών (Tour Operators) ξένων χωρών. Οι Tour Operators ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με την κατάρτιση προγραμμάτων (πακέτων) διακοπών, την προβολή και την πώληση τους, καθώς και με τη διακίνηση μεγάλων ομάδων ατόμων σε τακτές ημερομηνίες, με ιδιόκτητα ή μισθωμένα μεταφορικά μέσα, και

στη συνέχεια το πρακτορείο αναλαμβάνει την εξυπηρέτηση των πελατών από την στιγμή της άφιξης τους στην Ζάκυνθο.

1.3 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ(ΚΛΑΔΟΣ)

Σύμφωνα με στοιχεία της προηγούμενης διαχειριστικής χρήσης (2003) η εταιρεία κατέχει την πρώτη θέση σε αριθμό αφίξεων πελατών, δηλαδή "εισερχόμενου τουρισμού" στην Ζάκυνθο, ανάμεσα σε εταιρείες του είδους της.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ- ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

➤ Διεύθυνση

Αποτελεί το κέντρο λήψης κάθε σημαντικής απόφασης της εταιρείας και είναι η βάση για τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία της.

Το πρακτορείο είναι μεσολαβητής δύο πόλων -των πελατών αφενός και των προμηθευτών/συνεργατών αφετέρου- , ο ρόλος της διεύθυνσης συνίσταται στην επίτευξη της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ όλων.

➤ Τμήμα κρατήσεων

Στο τμήμα αυτό συγκεντρώνονται όλα τα πληροφοριακά στοιχεία που αφορούν κρατήσεις δωματίων σε καταλύματα, μεταφορές, ειδικές απαιτήσεις και οτιδήποτε άλλο θα μπορούσε να ζητήσει ο πελάτης.

Το τμήμα αυτό πρέπει να είναι ενημερωμένο σχετικά με τις τιμές, τη θέση των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων καταλυμάτων, τις υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν, τα δρομολόγια, τα επίπεδα πληρότητας της περιοχής και άλλες πληροφορίες που θα οδηγήσουν σε εύρυθμη λειτουργία του πρακτορείου και σε ικανοποίηση του πελάτη,

➤ Τμήμα κίνησης

Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει την ευθύνη της εξασφάλισης των συμφωνηθέντων υπηρεσιών προς τους πελάτες από την στιγμή της άφιξης μέχρι την αναχώρησή τους. Ασχολείται με οτιδήποτε σχετίζεται με μεταφορές, εκδρομές, ξεναγούς, λεωφορεία, ταξί και αεροδρόμιο.

➤ Τμήμα υποδοχής

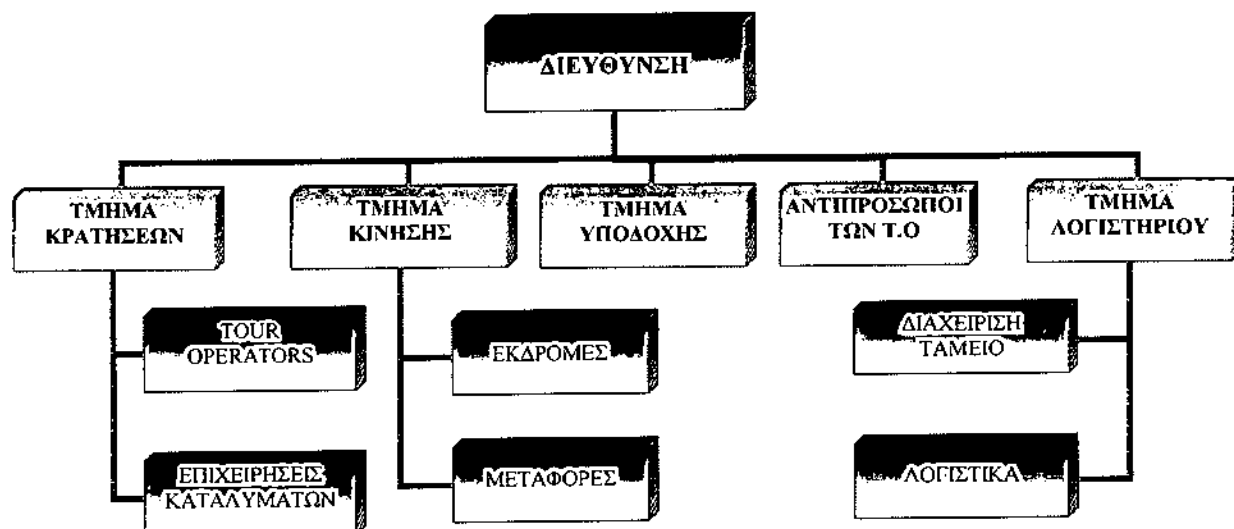
Στο τμήμα αυτό υπάγεται το τηλεφωνικό κέντρο και η παροχή πληροφοριών στους συνεργάτες και τους πελάτες. Ακόμη, οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό αναλαμβάνουν την υποδοχή των πελατών και συνεργατών στο χώρο της εταιρείας και τη δημιουργία κατάλληλης ατμόσφαιρας.

➤ Τμήμα αντιπροσώπων του Tour Operator

Οι Tour operators κρίνουν σκόπιμο να τοποθετούν δικούς τους υπαλλήλους, με αποκλειστικό καθήκον να ασχολούνται με την υποδοχή, την ενημέρωση και την επίλυση των όποιων προβλημάτων και γενικά οτιδήποτε έχει σχέση με τους πελάτες τους. Οι υπάλληλοι αυτοί ονομάζονται αντιπρόσωποι (Representatives ή Reps).

➤ Λογιστήριο

Η βασική λειτουργία του τμήματος είναι η τήρηση των λογιστικών στοιχείων και παραστατικών και έχει την ευθύνη του ταμειακού προγραμματισμού και ταμείου.



Οργανόγραμμα ταξιδιωτικού πρακτορείου “Fidelity ΑΕΤΕ”

1.5 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιχείρηση απασχολεί συνολικά 43 άτομα, από αυτά:

α) Υπαλληλικό Προσωπικό

Τρία άτομα ασκούν διοίκηση, δηλαδή εντάσσονται στο τμήμα διεύθυνσης και είναι: ο κ Ι. Φίλιποπολίτης Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος, η κα Βαρθάλη Operation Manager και ο κ Γράμψας Οικονομικός Διευθυντής. Επίσης αναφορικά για κάθε τμήμα έχουμε:

- Στο τμήμα κρατήσεων απασχολούνται 5 άτομα.
- Στο τμήμα κίνησης απασχολούνται 6 άτομα στον προγραμματισμό και την οργάνωση και 12 άτομα ως οδηγοί λεωφορείων.
- Στο τμήμα υποδοχής 2 άτομα.
- Στο τμήμα αντιπροσώπων των Τ.Ο απασχολούνται 11 άτομα.
- Στο τμήμα λογιστηρίου εργάζονται 5 άτομα

β) Εργατικό προσωπικό

Αποτελείται από 2 άτομα τα οποία αναλαμβάνουν τον καθαρισμό του κτιρίου το οποίο στεγάζει την επιχείρηση.

γ) Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Αριθμούνται συνολικά στους 39.

δ) Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Είναι το διοικητικό προσωπικό(3 άτομα) καθώς και 8 άτομα τα οποία εργάζονται στα υπόλοιπα τμήματα.

ε) Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό

Το μόνιμο προσωπικό αποτελείται από 9 άτομα ενώ το εποχιακό από 34 άτομα.

2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Η επιχείρηση λειτουργεί κυρίως εποχιακά, την καλοκαιρινή περίοδο, γι' αυτό και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της γίνεται κάθε 6 μήνες.

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Είναι αρκετά σημαντική επειδή με τον προγραμματισμό προβλέπονται οι ανάγκες της επιχείρησης για προσωπικό και λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Αν το προσωπικό δεν επαρκεί ή δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα για να καλύψει τις κενές θέσεις, τότε θα πρέπει να εξασφαλιστεί το επιπλέον απαιτούμενο προσωπικό από την αγορά εργασίας. Το πρακτορείο αναζητά εργαζόμενους διαμέσου:

- Αγγελίας σε εφημερίδες τοπικές ή διεθνείς και στο ραδιόφωνο.
- Επικοινωνίας με γραφεία εύρεσεως εργασίας.
- Γνωστών των διοικούντων ή των εργαζομένων.
- Ανακοινώσεις σε δημόσιους χώρους.

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

α) Αίτηση πρόσληψης. Οι ενδιαφερόμενοι για την εργασία συμπληρώνουν μια αίτηση πρόσληψης η οποία περιλαμβάνει στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο τους και ημερομηνία συμπλήρωσης της αίτησης, διεύθυνση κατοικίας και τηλέφωνο, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, συστάσεις και άλλα στοιχεία.

β) Αξιολόγηση αιτήσεων. Στο στάδιο αυτό επιλέγονται τα άτομα τα οποία κρίνονται περισσότερο κατάλληλα για τη θέση με βάση τα κριτήρια και τα προσόντα τα οποία ζητά η επιχείρηση.

γ) Συνέντευξη. Τα άτομα που έχουν επιλεγεί καλούνται για συνέντευξη, την οποία διεκπεραιώνει ο αρμόδιος τμηματάρχης για τη θέση που ζητάτε να καλυφθεί (π.χ. για μια θέση στο λογιστήριο θα δοθεί συνέντευξη στον Οικονομικό Διευθυντή).

Κατά την διάρκεια της συνέντευξης αποκομίζονται περισσότερα στοιχεία για την προσωπικότητα του υποψηφίου, αξιολογείται η συμπεριφορά του και διερευνάται το βιογραφικό του.

δ) Τελική επιλογή. Στο στάδιο αυτό επιλέγεται το άτομο(ή τα άτομα, αν πρόκειται και για άλλες βάρδιες της ίδιας θέσης) που κρίνεται με βάση τα προσόντα του ως το καταλληλότερο για την θέση.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων- προϋπηρεσία.

Τα προσόντα τα οποία ζητούνται, πάντοτε σύμφωνα με τη θέση, είναι η εμπειρία, η κατοχή πτυχίου, η γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η γνώση μιας ή περισσότερων ξένων γλωσσών, η προϋπηρεσία στον τουριστικό κλάδο καθώς και η ικανότητα της επιθυμίας για εργασία και συνεργασίας με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων

Στην περίπτωση όπου δυο ή περισσότεροι υποψήφιοι έχουν σχεδόν τα ίδια προσόντα για τη θέση, μεγάλο ρόλο στην επιλογή θα έχει η αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψηφίων καθώς και οι πηγές των συστάσεων τους (References).

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης/ αξιολογητής

Η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζεται πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας εργαζόμενος στην εργασία του με βάση κάποια πρότυπα και σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Συνήθως ο εργαζόμενος αξιολογείται ύστερα από 10- 15 ημέρες από την στιγμή που άρχισε να εργάζεται στον χώρο. Η περίοδος αυτή είναι και δοκιμαστική, έτσι ώστε να αποφασιστεί αν ο εργαζόμενος θα συνεχίσει να εργάζεται. Για κάποιον που εργάζεται αρκετό χρονικό διάστημα στην επιχείρηση η αξιολόγηση γίνεται με βάση το αποτέλεσμα της εργασίας του.

Η αξιολόγηση γίνεται κυρίως από τον προϊστάμενο του τμήματος στο οποίο εργάζεται ο εργαζόμενος, όμως μπορεί να γίνει και σε συνεργασία αυτού με τους υπόλοιπους εργαζόμενους ακόμη και τους πελάτες.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων

Οι ιδιότητες των εργαζομένων που συνήθως αξιολογούνται είναι η γνώση της εργασίας, η δυνατότητα συνεργασίας και επικοινωνίας με τους συναδέλφους, η υπευθυνότητα, η ακρίβεια και η εντιμότητα.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η συμβολή της αξιολόγησης είναι αρκετά σημαντική επειδή έτσι μπορεί η επιχείρηση να εντοπίσει τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς εργαζόμενους, να τους βοηθήσει να εργαστούν αποδοτικότερα ή να τους τοποθετήσει σε μια περισσότερο κατάλληλη θέση σύμφωνα

με τα προσόντα και την προσωπικότητα τους ή τελικά να μην τους κρατήσει και να επιλέξει κάποιους άλλους στην θέση τους.

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία επειδή τους βοηθάει να προσαρμοστούν πιο γρήγορα στις εργασιακές συνθήκες του πρακτορείου, να μάθουν ποια ακριβώς θα είναι τα καθήκοντα τους, να αυξήσουν τις γνώσεις τους πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους, να ενταχθούν σε ένα κλίμα συνεργασίας με τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού που να χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Συνήθως οι νέο προσληφθέντες ένα μήνα πριν την έναρξη της καλοκαιρινής περιόδου εκπαιδεύονται από παλιότερους υπαλλήλους.

2.3.2 Δεξιότητες μετά από την εκπαίδευση

Οι νεοπροσλαμβανόμενοι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις σχετικά με την εργασία τους, τεχνικές δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να εργαστούν αποδοτικότερα. Οι παλαιότεροι εργαζόμενοι διαμέσου της μετεκπαίδευσης αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες γύρω από τις νέες μεθόδους και τεχνολογίες.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Η μετεκπαίδευση γίνεται συνήθως μόνο για τα διοικητικά στελέχη, διαμέσου παρακολούθησης σεμιναρίων ή προγραμμάτων. Ακόμη οι ξένες εταιρείες (Τ.Ο)/συνεργάτες του πρακτορείου ενημερώνουν τους εργαζόμενους για κάθε καινούργιο πρόγραμμα, για τις εξελίξεις στην τεχνογνωσία του τουρισμού και για τις μετατοπίσεις των τουριστικών απαιτήσεων.

Τέλος η εταιρεία προσφέρει σεμινάρια οικονομικού περιεχομένου στα άτομα που εργάζονται στο λογιστήριο.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ/ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Οι μισθοί καθορίζονται κάθε χρόνο από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, αλλά υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις αυτών σε ειδικές περιπτώσεις όπως:

- α) Οι απόφοιτοι τουριστικών σχολών ΤΕΙ λαμβάνουν επιπλέον 15% των μόνιμων αποδοχών τους.
- β) Ορίζεται η αμοιβή υπέρ-εργασίας στους μισθωτούς.
- γ) Ορίζεται η προσαύξηση των μισθών κατά τις Κυριακές, γιορτές, νυχτερινές ώρες.

Ακόμη, το ύψος των αμοιβών καθορίζεται και με βάση τα επίπεδα μισθών των ανταγωνιστικών τουριστικών πρακτορείων.

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Το σύστημα αμοιβής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση καθορίζεται στις συμβάσεις εργασίας με τους εργαζομένους της. Συνήθως οι εργαζόμενοι πληρώνονται κάθε 15 ημέρες μέσω τραπεζής. Δηλαδή, πληρώνεται ο μισός μισθός και οι τυχόν υπερωρίες.

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

Υπάρχουν κάποιες ανταμοιβές που μπορούν να αυξήσουν τις αποδοχές των εργαζομένων όπως είναι οι προσαυξήσεις για αρχαιότητα, παροχές σε είδος όπως κατοικία, ενδυμασία εργασίας τα οποία δεν επιβαρύνουν τους εργαζόμενους, τα δώρα, ανάλογα με την εκτίμηση της ατομικής απόδοσης.

2.4.4 Ωράριο εργασίας

Στο πρακτορείο εργάζονται άτομα με συνεχόμενο αλλά και σπαστό ωράριο. Το ωράριο έχει να κάνει με το είδος της εργασίας, για παράδειγμα οι οδηγοί λεωφορείων έχουν σπαστό ωράριο και για το λόγο αυτό παίρνουν επιπλέον αποδοχές. Τα συνεχόμενα ωράρια είναι: 9:00-17:00, 10:00-18:00, 13:00-21:00.

Μερική απασχόληση. Στο πρακτορείο εργάζονται 6 άτομα με μερική απασχόληση, δηλαδή 4 ώρες την ημέρα με βάρδιες 9:00-11:00 και 13:00-17:00.

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης

Ο τομέας της υγείας και ασφάλισης των εργαζομένων αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα στην ικανοποίηση και την αποδοτικότητα τους.

Όλοι οι εργαζόμενοι ασφαλιζονται στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ). Ακόμη οι υπάλληλοι γραφείου όπως και το διοικητικό προσωπικό ασφαλιζονται στο ΤΑΝΤΠΥ(Ταμείο Ασφάλισης Ναυτιλιακών και Πρακτορειακών Υπαλλήλων). Επιπλέον, υπάρχει πρόγραμμα ασφάλειας αστικής ευθύνης και ασφάλειας ατυχημάτων εκδρομής (κυρίως για τους οδηγούς λεωφορείων). Τέλος σε περίπτωση που συμβεί κάποιο ατύχημα στο χώρο της επιχείρησης, τα έξοδα περίθαλψης καλύπτονται από την επιχείρηση. Το πρακτορείο δεν διαθέτει γιατρό, μια και δεν την υποχρεώνει ο νόμος, εφόσον δεν απασχολεί περισσότερους από 50 εργαζόμενους.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων

Τα τυχόν παράπονα των εργαζομένων του πρακτορείου εκφράζονται σε κάθε τμήμα στον άμεσο προϊστάμενο, ο οποίος τα αντιμετωπίζει πολύ προσεχτικά είτε μόνος του είτε σε συνεργασία με τον ανώτερο του.

Το μέγεθος της επιχείρησης ευνοεί την πολιτική ανοιχτής θύρας, επειδή η διεκπεραίωση της εργασίας και η συνεργασία λειτουργούν σε προσωπικό επίπεδο όπου ευνοείται η άμεση επίλυση των

προβλημάτων και η λήψη ορθών αποφάσεων. Έτσι εύκολα ο εργαζόμενος μπορεί να συζητήσει το πρόβλημα του και με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, να χρησιμοποιήσει δηλαδή τόσο την οριζόντια όσο και την κάθετη επικοινωνία

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι παραβιάσουν κάποιους κανόνες της επιχείρησης, τότε μπορούν να εφαρμοστούν προσεχτικά πειθαρχικά μέτρα προκειμένου αυτοί να συμμορφωθούν με τους κανόνες συμπεριφοράς, να μπορέσουν να συνεργαστούν σωστά με τους υπόλοιπους εργαζόμενους έτσι ώστε να επιτευχθούν ομαλά οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι πειθαρχικές κυρώσεις μπορεί να είναι η προειδοποίηση (προφορική ή γραπτή), η διακοπή εργασίας για λίγο διάστημα μερικών ημερών και ως τελευταία επιλογή η απόλυση.

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.7.1 Ένταξη εργαζομένων σε εργατική οργάνωση /συνέπειες

Η εταιρεία “fidelity ΑΕΤΕ” δεν γνωρίζει αν υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων σε εργατική οργάνωση, σωματείο ή συνδικάτο.

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η επιχείρηση είναι πολύ ευχαριστημένη με την πορεία εργασιών όλων των εργαζομένων. Δεν διαθέτει τμήμα διοίκησης προσωπικού αλλά το μέγεθος και η διοίκηση της την ευνοούν έτσι ώστε τα θέματα που αφορούν το προσωπικό να ρυθμίζονται κάθε φορά με τον καλύτερο τρόπο, με αποτέλεσμα να είναι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ευχαριστημένοι και να διατηρείται το κλίμα συνεργασίας και αποδοτικότητας.

ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ “ΜΑΡΙΝΟΣ ΑΕΤΕ”

1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ- ΙΣΤΟΡΙΚΟ- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Το ταξιδιωτικό πρακτορείο “Μαρίνος ΑΕΤΕ”, λειτουργεί με την επωνυμία “Spring Tours” και βρίσκεται στην πόλη της Ζακύνθου στην οδό Λομβάρδου 50. Η ηλεκτρονική του διεύθυνση είναι www.springtours.gr. Η εταιρεία ξεκίνησε ως προσωπική επιχείρηση το 1987 με ιδρύτρια την κα Μαρίνου Ζαχαρούλα. Το 1992 μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία με ιδρυτή τον κ Δ. Μαρίνο.

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Το ταξιδιωτικό πρακτορείο σύμφωνα με την νομοθεσία ανήκει στην κατηγορία των Πρακτορείων Γενικού Τουρισμού. Η επιχειρηματική δραστηριότητα και η λειτουργία του σχετίζεται με τον εισερχόμενο (incoming) τουρισμό, δηλαδή, αναλαμβάνει την αντιπροσώπευση ορισμένων Τουριστικών Οργανισμών (Tour Operator) ξένων χωρών, οι οποίοι διακινούν τουρίστες (προσφέροντας τουριστικά πακέτα) από το εξωτερικό προς το νησί. Έχει την ευθύνη της εύρεσης κατάλληλων επιχειρήσεων καταλυμάτων στη Ζάκυνθο και μεσολαβεί για την σύναψη συμφωνιών και συμβολαίων ανάμεσα στους επιχειρηματίες ενοικιαζόμενων καταλυμάτων και των Tour Operators που βρίσκονται στην Αγγλία, την Δανία, την Ιταλία, την Γερμανία και την Αυστρία. Παρέχει υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με κρατήσεις δωματίων, μετακίνηση, οργανωμένες εκδρομές με λεωφορεία και πλοία, ενοικίαση αυτοκινήτων.

Ακόμη, το πρακτορείο συνεργάζεται με ελληνικά ταξιδιωτικά πρακτορεία εξερχόμενου(outgoing) τουρισμού τα οποία ασχολούνται με την διοργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων διακοπών, προκειμένου να καλύψει τις τοπικές ανάγκες.

1.3. ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ(ΚΛΑΔΟΣ)

Σύμφωνα με στοιχεία της προηγούμενης χρονιάς (2003), η εταιρεία βρίσκεται ανάμεσα στις πέντε πρώτες εταιρείες του είδους της.

1.4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ- ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

➤ *Διεύθυνση*

Ο ρόλος της γενικής διεύθυνσης είναι θεμελιακός επειδή αποτελεί συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα σε όλους τους συνεργάτες και επειδή οφείλει να οργανώνει το σύνολο όλων των εργασιών/ ενεργειών με ορθολογικό τρόπο έτσι ώστε η λειτουργία του πρακτορείου να είναι ταυτόχρονα επιτυχής ως προς την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και οικονομικά αποδοτική.

➤ *Τμήμα Κρατήσεων*

Έχει την ευθύνη διεκπεραιώσει όλων των γενικών και ειδικών εργασιών που σχετίζονται με τις κρατήσεις σε τουριστικά καταλύματα όσον αφορά τους πελάτες των Tour Operator και των άλλων πρακτορείων-συνεργατών. Επίσης αναλαμβάνει τις κρατήσεις για εκδρομές με λεωφορεία και πλοία.

➤ *Τμήμα Κίνησης*

Διεκπεραιώνει ενέργειες που έχουν να κάνουν με μεταφορές στα διάφορα καταλύματα,οργάνωση εκδρομών εντός και εκτός της Ζακύνθου(π.χ. Αρχαία Ολυμπία), ξεναγούς, σύνταξη δρομολογίων λεωφορείων και πλοίων της εταιρείας. Το τμήμα κίνησης συνεργάζεται στενά με το τμήμα κρατήσεων.

➤ *Τμήμα Υποδοχής*

Στο τμήμα βρίσκεται το τηλεφωνικό κέντρο από όπου οι εργαζόμενοι παρέχουν πληροφορίες στους συνεργάτες και τους πελάτες.

➤ *Λογιστήριο*

Στο τμήμα αυτό πραγματοποιούνται ενέργειες που έχουν να κάνουν με τον ταμειακό προγραμματισμό, την διαχείριση, τον έλεγχο ρευστότητα, την διεύθυνση εισπράξεων και πληρωμών την τήρηση λογιστικών στοιχείων.

➤ *Τμήμα Ενοικιάσεων Μεταφορικών Μέσων*

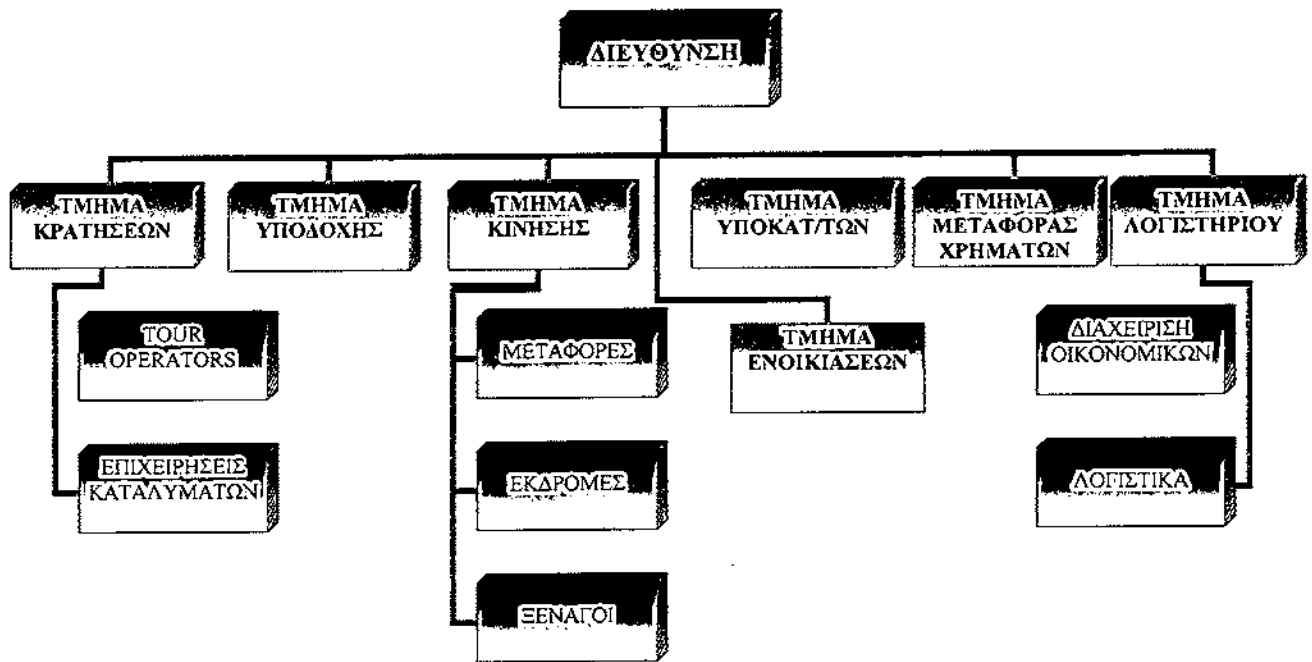
Το πρακτορείο σε συνεργασία με επιχειρήσεις ενοικιάσεων (αυτοκινήτων, μοτοποδηλάτων, ταχύ-πλόων κλπ), διευκολύνει τους πελάτες του στην εύρεση μεταφορικών μέσων σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

➤ *Τμήμα Υποκαταστημάτων*

Αναλαμβάνει την διαχείριση των υποκαταστημάτων του πρακτορείου σε 8 περιοχές του νησιού. Οι πελάτες διαμέσου των υποκαταστημάτων έχουν την ευκαιρία να εξυπηρετούνται άμεσα για κάθε ανάγκη τους.

➤ *Τμήμα Μεταφοράς Χρημάτων*

Το πρακτορείο σε συνεργασία με την διεθνή εταιρεία μεταφοράς χρημάτων Money Gram, παρέχει την δυνατότητα στους πελάτες της να καλύπτουν τις οικονομικές τους ανάγκες ευκολότερα κατά την διάρκεια των διακοπών τους.



Οργανόγραμμα ταξιδιωτικού πρακτορείου “Μαρίνος Α.Ε”

1.5 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 70 άτομα, από τα οποία:

α) Υπαλληλικό προσωπικό

Αναφορικά για κάθε τμήμα έχουμε:

- Στο τμήμα διεύθυνσης εργάζονται δυο άτομα τα οποία ασκούν διοίκηση και είναι ο κ Δ. Μαρίνος και η κα Ζαχ. Μαρίνου.
- Στο τμήμα κρατήσεων απασχολούνται 11 άτομα.
- Στο τμήμα κίνησης απασχολούνται 7 άτομα σε εργασιακές θέσεις, 8 οδηγοί λεωφορείων, 2 καπετάνιοι πλοίων, 12 ξεναγοί/ συνοδοί.
- Στο τμήμα υποδοχής εργάζονται 3 άτομα.
- Στο τμήμα λογιστηρίου 4 άτομα.
- Στο τμήμα ενοικιάσεων μέσω μεταφοράς απασχολούνται 3 άτομα.
- Στο τμήμα υποκαταστημάτων 10 άτομα.
- Στο τμήμα μεταφοράς χρημάτων 1 άτομο.

β) Εργατικό προσωπικό

Αποτελείται από 5 άτομα τα οποία απασχολούνται σε εργασίες των πλοίων(τεχνικοί, συντήρηση, καθαρισμός), 2 άτομα στο τμήμα ενοικιάσεων (παράδοση και παραλαβή μέσω μεταφορών) και 4 άτομα τα οποία έχουν αναλάβει να διατηρούν τους χώρους της εταιρείας καθαρούς.

γ) Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Αριθμούνται συνολικά στους 43.

δ) Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Είναι το διοικητικό προσωπικό(2 άτομα) και άλλα 10 άτομα τα οποία εργάζονται στα υπόλοιπα τμήματα.

ε) Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό

Το μόνιμο προσωπικό αποτελείται από 3 άτομα και το εποχιακό από 67.

2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται πριν την έναρξη της καλοκαιρινής περιόδου όπου οι απαιτήσεις για προσωπικό είναι αυξημένες, δηλαδή μία φορά τον χρόνο.

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Είναι σημαντική επειδή η επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη χρονική στιγμή.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Την καλοκαιρινή περίοδο, όπου υπάρχει αύξηση των εργασιών του πρακτορείου οι ανάγκες για προσωπικό είναι αυξημένες. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου επαναπροσλαμβάνονται ορισμένοι εργαζόμενοι της περασμένης περιόδου, σε κάθε όμως άλλη περίπτωση η αναζήτηση προσωπικού από την αγορά εργασίας γίνεται από τις εξής πηγές:

- Αγγελία σε τοπικές ή εθνικές εφημερίδες και σε τοπικούς ραδιοφωνικούς σταθμούς.
- Επικοινωνία με γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Ανακοινώσεις σε δημόσιους χώρους.
- Γνωστοί των διοικούντων ή των εργαζομένων.
- ΤΕΙ και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

α) Αίτηση πρόσληψης

Οι ενδιαφερόμενοι για την εργασία συμπληρώνουν μια αίτηση πρόσληψης με στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο τους, την διεύθυνση κατοικίας τους και το τηλέφωνο, την εκπαίδευση τους, την προϋπηρεσία στον τομέα και άλλα στοιχεία.

β) Αξιολόγηση αιτήσεων

Ακολουθεί η αξιολόγηση των αιτήσεων και επιλέγονται τα περισσότερο κατάλληλα άτομα για την θέση σύμφωνα με τα κριτήρια που απαιτεί η εργασία και η επιχείρηση γενικότερα.

γ) Συνέντευξη

Οι υποψήφιοι που έχουν επιλεγεί με βάση τις αιτήσεις καλούνται για συνέντευξη. Με την συνέντευξη αποκομίζονται περισσότερα στοιχεία για την προσωπικότητα, την συμπεριφορά, τα προσόντα του υποψήφιου.

δ) Τελική επιλογή

Ύστερα από την συνέντευξη, την μελέτη του βιογραφικού και των συστάσεων επιλέγεται ο περισσότερο κατάλληλος για την θέση.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι όταν ζητείται άμεση και επείγουσα κάλυψη μιας θέσης, η αίτηση πρόσληψης και η συνέντευξη γίνονται σχεδόν ταυτόχρονα έτσι ώστε η τελική επιλογή να γίνει όσο πιο σύντομα γίνεται.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων –προϋπηρεσία

Τα προσόντα τα οποία ζητούνται έχουν να κάνουν με την θέση, αλλά σε γενικότερα πλαίσια είναι: η γνώση μίας ή περισσότερων ξένων γλωσσών, η γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή, η εμπειρία και προϋπηρεσία στο αντικείμενο της εργασίας.

Μπορεί να επιλεγεί και κάποιος με λιγότερα προσόντα από αυτά που απαιτούνται όταν υπάρχει μικρή προσφορά εργασίας και μεγάλη ζήτηση από την επιχείρηση.

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων

Η περίπτωση αυτή δεν έχει συμβεί επειδή η επιχείρηση λειτουργεί κυρίως την καλοκαιρινή περίοδο και η ζήτηση για εργατικό δυναμικό είναι μεγάλη με αποτέλεσμα να επιλέγονται σχεδόν όλοι οι υποψήφιοι, εκτός αυτών που είναι εντελώς ακατάλληλοι για την θέση(οπότε δεν μιλάμε και για ανταγωνισμό).

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης/ αξιολογητής

Η αξιολόγηση γίνεται από την στιγμή που ο εργαζόμενος ξεκινήσει την εργασία του με βάση κάποια αποδεκτά κριτήρια της επιχείρησης, αλλά και καθ' όλη την διάρκεια της εργατικής περιόδου με βάση τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος καθώς και ο διευθυντής του πρακτορείου. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι καθώς και οι πελάτες μπορούν ελεύθερα να εκφέρουν την άποψη τους.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων

Οι ιδιότητες των εργαζομένων που αξιολογούνται είναι η γνώση των υποχρεώσεων και των ευθυνών της θέσης, η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας, βαθμός συνεργασίας με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, η συνέπεια και η εντιμότητα.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Είναι σημαντική επειδή πρέπει να εντοπίζονται οι εργαζόμενοι που δεν εργάζονται με βάση τα κριτήρια που επιθυμεί το πρακτορείο και να εκπαιδεύονται ή να αντικαθιστώνται σύντομα επειδή ο χρόνος για μια επιχείρηση που λειτουργεί εποχιακά είναι πολύτιμος. Ακόμη είναι σημαντικό να εντοπίζονται τα άτομα που εργάζονται αποδοτικά και να επιβραβεύονται.

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία επειδή διαμέσου αυτής το νέο προσωπικό μαθαίνει πως πρέπει να εκτελεί την εργασία του με τον καλύτερο τρόπο, ενώ ο κίνδυνος λαθών, λόγω απειρίας ή άγνοιας μειώνεται στο ελάχιστο.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι εκπαίδευσης για το προσωπικό. Συνήθως οι νέο προσληφθέντες εκπαιδεύονται από έναν έμπειρο για 3 ημέρες έως 1 εβδομάδα.

2.3.2 Δεξιότητες μετά από την εκπαίδευση

Οι δεξιότητες που αποκτούν οι εργαζόμενοι μετά από την εκπαίδευση είναι η ακριβή γνώση των υποχρεώσεων τους πάνω στην εργασία, καθώς και μεθόδους για αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας τους.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού.

Η μετεκπαίδευση γίνεται συνήθως για το διοικητικό προσωπικό, αλλά και τους προϊστάμενους των τμημάτων, είτε εντός Ζακύνθου με σεμινάρια τα οποία διοργανώνει η ΛΑΕΚ (επιτροπή διαχείρισης του Λογαριασμού για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση) και τα οποία απευθύνονται σε εργαζόμενους τουριστικών επιχειρήσεων, είτε εκτός Ζακύνθου σε συνεργασία με τον ΗΑΤΤΑ (Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων).

Τα σεμινάρια της ΛΑΕΚ καλύπτονται οικονομικά με έξοδα του ΗΑΤΤΑ, του πρακτορείου αλλά και από μερική προσωπική συμμετοχή των ενδιαφερομένων.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ/ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Κάθε χρόνο υπογράφονται μισθολογικές συμβάσεις μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων. Οι συμβάσεις αυτές καθορίζουν τους μισθούς για κάθε παρεχόμενη εργασία, τα επιδόματα, την αμοιβή υπέρ-εργασίας και υπερωρίας, τις προσαυξήσεις τις Κυριακές και αργίες και κάθε άλλη αμοιβή.

Το κατώτερο όριο μισθού καθορίζεται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, αντίστοιχα για τον κάθε κλάδο, ενώ το ανώτερο όριο μισθού καθορίζεται από τον εργοδότη ανάλογα με το είδος της εργασίας αλλά και τους μισθούς που επικρατούν στην αγορά

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Το σύστημα αμοιβής που χρησιμοποιεί το πρακτορείο καθορίζεται στις συμβάσεις εργασίας με τους εργαζομένους της. Συνήθως οι εργαζόμενοι πληρώνονται κάθε τέλος του μήνα με μετρητά από το γραφείο της Διεύθυνσης. Δηλαδή, πληρώνεται ο μισθός και οι τυχόν υπερωρίες.

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

Ορισμένες από τις αμοιβές ως κίνητρα που παρέχει το πρακτορείο είναι η ανταμοιβή για αυξημένη απόδοση, οι προσαυξήσεις για αρχαιότητα, οι παροχές σε είδος όπως μεταφορά, φαγητό.

2.4.3 Ωράριο εργασίας

Οι εργαζόμενοι απασχολούνται με συνεχές αλλά και διακεκομμένο ωράριο εργασίας. Αυτό έχει να κάνει με το είδος της εργασίας αλλά και με την επιθυμία του εργαζόμενου σε ορισμένες περιπτώσεις.

Μερική απασχόληση. Στο πρακτορείο εργάζονται άτομα τα οποία δεν συμπληρώνουν 8 ώρες /ημέρα αλλά 5 ή 3 ώρες. Αυτό εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης.

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης

Η ασφάλιση των εργαζομένων είναι όχι μόνο υποχρεωτική από τον νόμο αλλά και συνάμα ένα εργαλείο που θα δώσει ικανοποιημένους εργαζόμενους με άμεσο ευνοϊκό αντίκτυπο στην λειτουργία της επιχείρησης.

Ανάλογα με το είδος της εργασίας το πρακτορείο ασφαλίζει τους εργαζόμενους του στο ΙΚΑ (Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων), στο ΤΑΝΤΠΥ (Ταμείο Ασφάλισης Ναυτικών Πρακτόρων και Υπαλλήλων) τους υπεύθυνους των καταστημάτων και το διοικητικό προσωπικό και στο ΝΑΤ(Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο) τους εργαζόμενους στα πλοία. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν το ΙΚΑ ως κύριο ασφαλιστικό ταμείο και το ΤΑΝΤΠΥ ως επικουρικό.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων

Δεν υπάρχει Σωματείο Εργαζομένων Τουριστικών Πρακτορείων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να απευθύνουν τα παράπονα τους. Αυτό συμβαίνει επειδή τα περισσότερα τουριστικά πρακτορεία λειτουργούν μόνο 6 μήνες, την καλοκαιρινή τουριστική περίοδο.

Έτσι, τα τυχόν παράπονα τους, οι εργαζόμενοι, τα εκφράζουν στον άμεσο προϊστάμενο του τμήματος στο οποίο εργάζονται ή στα ανώτερα διοικητικά στελέχη(πολιτική ανοιχτής θύρας).

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Οι πειθαρχικές ενέργειες εφαρμόζονται όταν ένας οι περισσότεροι εργαζόμενοι παραβούν τους κανόνες της επιχείρησης(π.χ. συνεχόμενες αδικαιολόγητες απουσίες, κλοπή, έλλειψη σεβασμού, απειθαρχία κλπ) και έχουν σαν σκοπό να συμμορφώσουν τον εργαζόμενο αλλά και να παραδειγματίσουν τους υπόλοιπους. Οι πειθαρχικές ενέργειες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση ξεκινούν από την απλή προειδοποίηση και φτάνουν ως και την απόλυση.

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.7.1 Ένταξη εργαζομένων σε εργατική οργάνωση / συνέπειες

Η εταιρεία “Μαρίνος ΑΕΤΕ” δεν γνωρίζει αν υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων της σε εργατική οργάνωση, σωματείο ή συνδικάτο.

2.8 ΕΠΗΛΕΘΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η επιχείρηση είναι ευχαριστημένη με την πορεία εργασιών όλων των εργαζομένων. Δεν διαθέτει τμήμα διοίκησης προσωπικού επειδή το μέγεθος της κυρίως δεν απαιτεί την οργάνωση αυτού του τμήματος. Παρατηρεί, όμως, έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού κυρίως την καλοκαιρινή περίοδο και προσπαθεί να καλύψει της ανάγκες με το δυναμικό που προσφέρει η τοπική αγορά και να βελτιώσει τις ικανότητες του με την εκπαίδευση. Ακόμη υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες προσλαμβάνει προσωπικό από άλλες περιοχές της Ελλάδας.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ “LOUIS ATE”**1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ****1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ- ΙΣΤΟΡΙΚΟ- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση “LOUIS ATE” (Ανώνυμη Τουριστική Εταιρεία) βρίσκεται στην Ζάκυνθο στην περιοχή Λαγανά. Η ηλεκτρονική της διεύθυνση είναι www.louishotels.com.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1938 στην Κύπρο από τον Λούη Λουίζο, τον αναφερόμενο ως «πατέρα του τουρισμού». Η εταιρεία ξεκίνησε ως αεροπορική αλλά σύντομα επέκτεινε τις δραστηριότητες της στην βιομηχανία του τουρισμού διεισδύοντας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Διαθέτει επιχειρήσεις στην Κύπρο, την Ελλάδα, την Μόσχα και το Λονδίνο.

Στην Ζάκυνθο η εταιρεία διαθέτει 5 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στην παρούσα εργασία ακολουθεί η παρουσίαση, και ειδικότερα η ανάλυση του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού, της ξενοδοχειακής επιχείρησης Louis Zante Beach.

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση ανήκει στις επιχειρήσεις που προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες. Έχει την ευθύνη της διαμονής-διανυκτέρευσης, εξυπηρέτησης, αναψυχής, ασφάλειας και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της.

Το ξενοδοχείο είναι εποχιακής λειτουργίας, κλασσικού τύπου και ανήκει στην κατηγορία των παραθεριστικών(εποχιακή λειτουργία, ανοιχτοί χώροι εστίασης, τοποθεσία κοντά σε θάλασσα κλπ). Είναι μέλος της αλυσίδας ξενοδοχείων “Louis”.

Η επιχείρηση συνεργάζεται και με τουριστικούς οργανισμούς (Tour Operators) ευρωπαϊκών χωρών για την εισροή πελατών στο χώρο της.

1.3 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ (ΚΛΑΔΟΣ)

Η επιχείρηση βρίσκεται στις πρώτες θέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ- ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

➤ *Διεύθυνση*

Αποτελείται από τον Γενικό Διευθυντή ο οποίος αναλαμβάνει την διαχείριση της ξενοδοχειακής επιχείρησης παρακολουθώντας την λειτουργία όλων των τμημάτων δια μέσου των επιθεωρήσεων, των οικονομικών αναφορών και στατιστικών συγκρίσεων (συνεργάζεται στενά με τον Υποδιευθυντή, από τον οποίο και υποκαθίσταται). Στο τμήμα αυτό η διοικητική ομάδα συνεργάζεται έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι οι οποίοι τελικά θα οδηγήσουν στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών.

➤ *Τμήμα δωματίων και υποδοχής πελατών(front office)*

Το τμήμα αυτό είναι το μεγαλύτερο του ξενοδοχείου και αναλαμβάνει τις κρατήσεις δωματίων, την διεκπεραίωση λογαριασμών, την παροχή πληροφοριών προς τους πελάτες και προμηθευτές, διαχειρίζεται τα παράπονα πελατών και οποιαδήποτε προβλήματα μπορεί να προκύψουν. Το τμήμα του front office παίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα που διαμορφώνει ο πελάτης για το ξενοδοχείο γι' αυτό και οι εργαζόμενοι του τμήματος αυτού επιλέγονται με πολύ προσοχή.

➤ *Τμήμα τροφίμων και ποτών (food & beverages)*

Είναι το τμήμα που έχει σκοπό να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου. Εκεί διεκπεραιώνονται εργασίες που έχουν να κάνουν με την αγορά, την παρασκευή και διάθεση φαγητών και ποτών προς τους πελάτες. Περιλαμβάνει τις αίθουσες του μαγειρείου, του εστιατορίου, του μπαρ και των συνεστιάσεων και της αποθήκης.

➤ *Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών /συντήρησης*

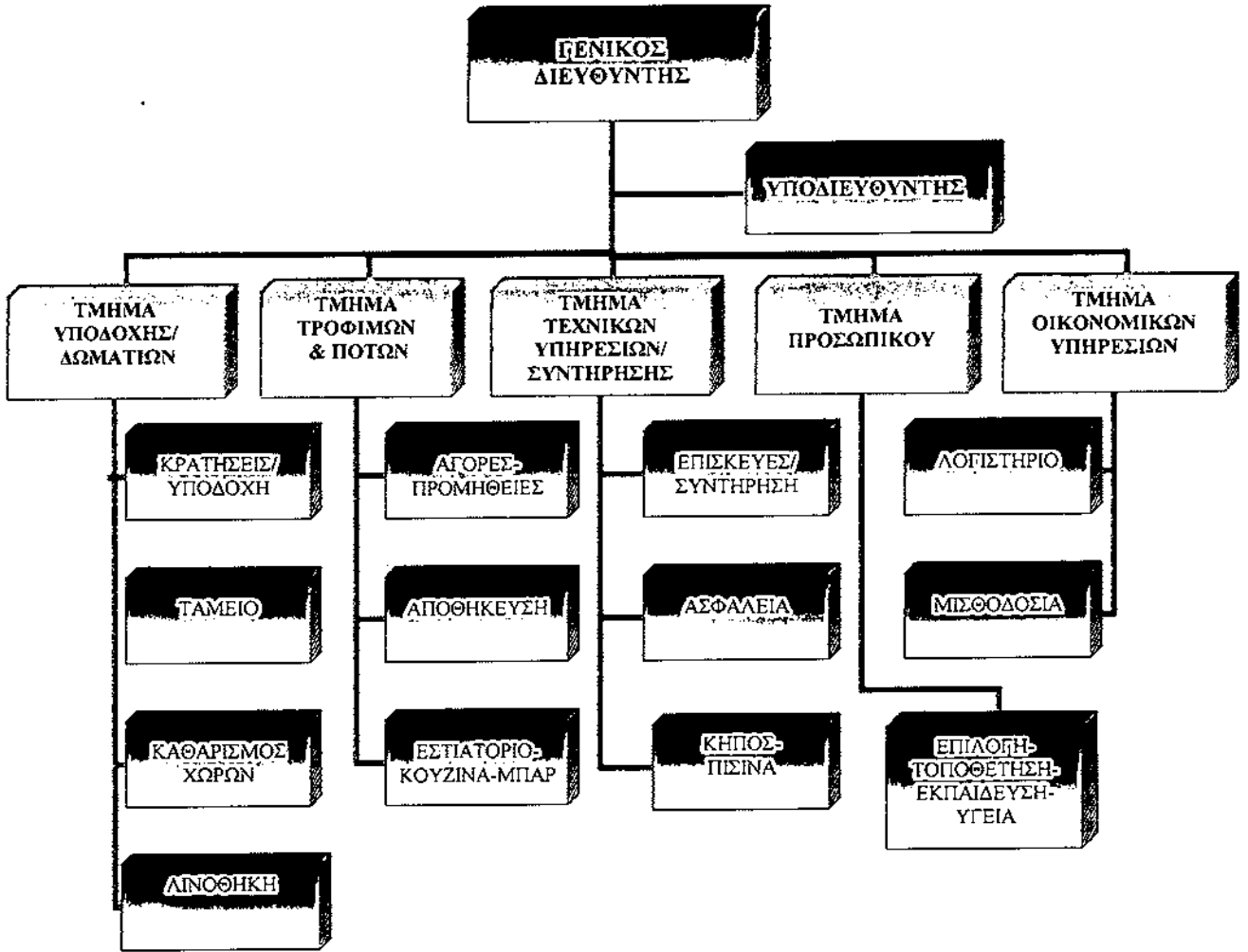
Οι εργαζόμενοι (υδραυλικοί, ηλεκτρολόγοι, μαραγκοί κλπ) στο τμήμα αυτό φροντίζουν για την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου.

➤ *Τμήμα προσωπικού*

Κύρια αποστολή του τμήματος αυτού είναι η ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων καθώς και η μετέπειτα συνεργασία του με τα άλλα τμήματα για την υλοποίηση της πολιτικής αυτής. Φροντίζει για την σωστή πορεία εργασίας όλων των εργαζομένων, εντοπίζει ατέλειες ή ελλείψεις τις οποίες προσπαθεί να καλύψει, λειτουργεί παράλληλα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης αλλά και τις ανάγκες των εργαζομένων.

➤ *Τμήμα οικονομικών υπηρεσιών*

Στο τμήμα αυτό καταρτίζεται ο προϋπολογισμός της επιχείρησης και διενεργούνται λειτουργίες όπως ο έλεγχος λογαριασμών, η τήρηση λογιστικών στοιχείων. Εκεί γίνεται καθημερινός έλεγχος των εσόδων όλων των τμημάτων της επιχείρησης που διατηρούν συναλλαγές με τους πελάτες(όπως υποδοχής, τροφίμων και ποτών) και διαπιστώνονται τυχόν λάθη ή απώλειες.



Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής επιχείρησης "Louis ΑΕ".

1.5 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το ξενοδοχείο απασχολεί συνολικά 115 άτομα, από αυτά:

α) Υπαλληλικό προσωπικό

Τα 7 άτομα ασκούν διοίκηση και είναι: ο κ Χριστοφής Γενικός Διευθυντής, ο κ Αργιρίδης Υποδιευθυντής, ο Προϊστάμενος υποδοχής, ο Προϊστάμενος τροφίμων και ποτών, ο Υπεύθυνος προσωπικού, ο Υπεύθυνος τεχνικών & συντήρησης, και ο Οικονομικός Διευθυντής.

Επίσης, αναφορικά για κάθε τμήμα έχουμε:

- Στο τμήμα δωματίων και υποδοχής πελατών απασχολούνται 37 άτομα.
- Στο τμήμα τροφίμων και ποτών εργάζονται 28 άτομα.
- Στο τμήμα τεχνικών υπηρεσιών/ συντήρησης εργάζονται 19 άτομα.
- Στο τμήμα προσωπικού απασχολούνται 5 άτομα.
- Στο τμήμα οικονομικών υπηρεσιών εργάζονται 16 άτομα.

➤ Ακόμη απασχολείται ένας γιατρός και δύο άτομα για παροχή πρώτων βοηθειών σε περίπτωση ανάγκης.

β) Εργατικό προσωπικό

Αποτελείται από άτομα τα οποία ασχολούνται με τον καθαρισμό των δωματίων και των υπόλοιπων εσωτερικών και εξωτερικών χώρων του ξενοδοχείου από τους συντηρητές, μαγείρους, σερβιτόρους, κηπουρούς και τους αποθηκάριους.

γ) Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Αριθμούνται συνολικά στους 105 άτομα.

δ) Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Είναι τα άτομα τα οποία ασκούν διοίκηση και άτομα τα οποία εργάζονται στα άλλα τμήματα. Συνολικά αριθμούνται στους 23 άτομα.

ε) Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό

Το μόνιμο προσωπικό αριθμείται στους 7- 10 άτομα ενώ το εποχιακό στους 108- 105.

2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης γίνεται να 6 μήνες.

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια απαραίτητη διαδικασία χωρίς την οποία δεν μπορεί να λειτουργήσει καμία επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να προβλέψει τις ανάγκες της για προσωπικό, να απευθυνθεί στις κατάλληλες πηγές για να το βρει, να προβεί σε μια σωστή επιλογή και αξιοποίηση του.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Πριν την έναρξη της θερινής περιόδου, καθώς και κατά την διάρκεια της σε περιπτώσεις αποχώρησης ή έλλειψης εργαζομένων, η επιχείρηση αναζητά εργατικό δυναμικό. Οι πηγές της αναζήτησης αυτής είναι:

- Αγγελίες σε τοπικές, εθνικές εφημερίδες.
- Αγγελίες στο ραδιόφωνο.
- Γραφεία εύρεσεως εργασίας.
- Στα ΑΕΙ, ΤΕΙ ή άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- Ανακοινώσεις σε δημόσιους χώρους.
- Γνωστών των διοικούντων ή των εργαζομένων.

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

α) Αίτηση πρόσληψης. Την συμπληρώνουν οι ενδιαφερόμενοι για εργασία με στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο, το τηλέφωνο τους, την διεύθυνση κατοικίας, την εκπαίδευση, την προϋπηρεσία και άλλα στοιχεία.

β) Αξιολόγηση αιτήσεων. Ύστερα από την αξιολόγηση των αιτήσεων επιλέγονται οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι σύμφωνα με τα κριτήρια τα οποία ζητά η επιχείρηση.

γ) Συνέντευξη. Μετά την αξιολόγηση των αιτήσεων ακολουθεί η συνέντευξη της διοίκησης με τους υποψηφίους έτσι ώστε να αποκοιμηθούν περισσότερα στοιχεία για την προσωπικότητα τους και την συμπεριφορά τους.

δ) Τελική επιλογή. Επιλέγονται οι πλέον κατάλληλοι για τη θέση σύμφωνα με τα προσόντα τους, τα οποία υπερτερούν των άλλων υποψηφίων.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων/ προϋπηρεσία.

Σύμφωνα με την θέση ζητούνται κάποια προσόντα όπως η κατάλληλη εκπαίδευση, η γνώση ξένων γλωσσών και ηλεκτρονικών υπολογιστών, η εμπειρία στον τομέα, καθώς και η ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας.

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων

Η περίπτωση αυτή αφήνεται στην κρίση του Διευθυντή. Κυρίως, όμως λαμβάνονται υπόψη στοιχεία όπως η προσωπικότητα και οι συστάσεις.

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης/ αξιολογητής

Το εργατικό δυναμικό αξιολογείται κατά την διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας του. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη χρονική περίοδος που να γίνεται η αξιολόγηση. Συνήθως εφαρμόζεται όταν δεν προκύπτει το σωστό παραγωγικό αποτέλεσμα και όταν προκύπτουν παράπονα από πελάτες ή συναδέλφους.

Αξιολογητής είναι αρχικά ο προϊστάμενος του τμήματος που ανήκει ο εργαζόμενος και αν προκύψει σοβαρό πρόβλημα συμμετέχει και ο Διευθυντής. Μέρος στην αξιολόγηση μπορούν να πάρουν ο αξιολογούμενος, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι καθώς και οι πελάτες.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων

Οι ιδιότητες που αξιολογούνται είναι η εργατικότητα και η αποτελεσματικότητα, η υπευθυνότητα, η τιμιότητα, η ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας, ο έγκαιρος εντοπισμός λαθών και η διόρθωση τους.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Είναι αρκετά σημαντική, επειδή με την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αποδοτικότεροι και ικανότεροι υπάλληλοι, εντοπίζονται οι ανάγκες για εκπαίδευση, για προαγωγές ή απολύσεις. Με την αξιολόγηση αυξάνεται το παραγωγικό αποτέλεσμα και μπορούν να επιτευχθούν ομαλά οι στόχοι της επιχείρησης.

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**2.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης**

Για τη εκπαίδευση του προσωπικού η επιχείρηση παραχωρεί στους εργαζόμενους της διάφορα σεμινάρια, που έχουν να κάνουν με το πρόγραμμα του ξενοδοχείου και τον επιθυμητό τρόπο εργασίας των εργαζομένων και τα οποία έχουν διάρκεια περίπου 5 ημέρες έως 1 εβδομάδα.

Ακόμη και πρακτικά, κατά την διάρκεια της εργασίας κάποιος πιο έμπειρος καθοδηγεί τον νέο- προσληφθέντα, ο οποίος θα μπορέσει τελικά να εργαστεί χωρίς δυσκολίες μέσα σε 15 ημέρες. Η δεύτερη μέθοδος της εκμάθησης κατά την διάρκεια της εργασίας είναι η πιο αποδοτική.

2.3.2 Δεξιότητες μετά από την εκπαίδευση

Οι δεξιότητες που αποκτούν οι εργαζόμενοι ύστερα από την εκπαίδευση είναι η πλήρη κατανόηση των υποχρεώσεων τους και του τρόπου εκτέλεσης του έργου τους. Επίσης μαθαίνουν πώς να αντιμετωπίζουν και να επιλύουν συγκεκριμένα προβλήματα που πιθανώς θα προκύψουν.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Το ξενοδοχείο δεν παρέχει μετεκπαίδευση στο εργατικό προσωπικό επειδή κρίνει ότι δεν είναι απαραίτητη. Το ανθρώπινο δυναμικό έχει προσληφθεί με βάση τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις για να εργαστεί εποχιακά, μόνο στην καλοκαιρινή περίοδο, έτσι κρίνεται ότι δεν ωφελεί αν μέρος τον μετεκπαιδευόμενων την επόμενη χρονιά δεν εργαστεί στην ίδια την επιχείρηση αλλά σε κάποια άλλη.

Όσον αφορά το διοικητικό προσωπικό, που είναι συνήθως μόνιμο, διεξάγονται γι' αυτό σεμινάρια στην Κύπρο ή η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τα έξοδα του για μεταπτυχιακές σπουδές.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ/ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών**

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια τα οποία καθορίζουν το ύψος των αμοιβών και είναι:

- Οι συλλογικές συμβάσεις και συγκεκριμένα η συλλογική σύμβαση ξενοδοχοϋπαλλήλων, καθορίζουν με σαφήνεια το ύψος των κατώτερων μισθών ανά κατηγορία ξενοδοχοϋπαλλήλων.
- Οι επικρατούσες αμοιβές στον κλάδο και την ειδικότητα.
- Η διάρκεια της απασχόλησης. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε εποχιακές μονάδες αμείβονται ελαφρώς υψηλότερα από συναδέλφους τους με ετήσια απασχόληση(περίπου 10% επιπλέον).
- Οι ειδικές ικανότητες του εργαζομένου.

➤ Τα Ωφελήματα και οι συμπληρωματικές αποδοχές όπως είναι:

- α) Τα φιλοδωρήματα. Η ύπαρξη υψηλών φιλοδωρημάτων δίνει τη δυνατότητα στον προσωπάρχη να συμπέσει τους μισθούς προς τα κάτω.
- β) Bonus (πριμ), τα οποία είναι αρκετά συνηθισμένα για τα στελέχη και για τους τραπεζοκόμους.
- γ) Διαμονή. Αν αυτή παρέχεται στον εργαζόμενο από το ξενοδοχείο τότε ο μισθός του είναι ελαφρώς χαμηλότερος.

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Ο τρόπος αμοιβής καθορίζεται στην Συλλογική Σύμβαση Εργασίας ξεχωριστά για κάθε εργαζόμενο. Για τις θέσεις διοίκησης καθορίζεται ύστερα από διαπραγμάτευση.

Συνήθως το προσωπικό αμείβεται στο τέλος κάθε μήνα, ενώ αν επιθυμεί προκαταβολή την ζητά από το λογιστήριο.

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

Οι αμοιβές που παρέχει η ξενοδοχειακή επιχείρηση ως κίνητρα είναι η προσαύξηση αρχαιότητας στον μισθό, παροχές σε είδος όπως κατοικία, φαγητό, ενδυμασία εργασίας, πριμ(βραβεία) αποδοτικότητας.

2.4.4 Ωράριο εργασίας

Οι βάρδιες εργασίας για το προσωπικό είναι τρεις, η πρωινή, η απογευματινή και η βραδινή. Στο τέλος κάθε εβδομάδας βγαίνει ένα πρόγραμμα εργασίας για την ερχόμενη εβδομάδα. Το πρόγραμμα αυτό αναφέρει το όνομα του κάθε εργαζόμενου και το ωράριο της εργασίας του, το οποίο είναι πάντοτε σπαστό(δηλαδή δεν μπορεί ένας εργαζόμενος να δουλεύει μόνο απογευματινή ή μόνο βραδινή βάρδια ολόκληρη την εβδομάδα).

Ακόμη κάθε εργαζόμενος έχει ένα ρεπό την εβδομάδα, το οποίο μπορεί να το δουλέψει αν το επιθυμεί.

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης.

Όλοι οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου ασφαλίζονται στο ΙΚΑ(Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων) ενώ μπορεί να έχουν και ως επικουρικό ταμείο το ΤΑΞΥ(Ταμείο Ασφάλισης Ξενοδοχοϋπαλλήλων).

Υπάρχουν ορισμένες γενικές διαδικασίες πρόληψης ατυχημάτων τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες. Ακόμη η επιχείρηση διαθέτει γιατρό και ομάδα ατόμων για πρώτες βοήθειες.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων**

Τα τυχόν παράπονα των εργαζομένων εκφράζονται κυρίως στον υπεύθυνο του κάθε τμήματος ο οποίος προσπαθεί είτε μόνος του είτε σε συνεργασία με τον ανώτερο του να τα διευθετήσει. Ακόμη υπάρχει Σωματείο Παραπόνων το οποίο αποτελείται από μόλις 30 άτομα και το οποίο δεν έχει ενεργή δράση.

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμορφώνονται προς τον κώδικα συμπεριφοράς της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί να υπάρξει μια ομαλή παραγωγική διαδικασία προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Στις περιπτώσεις που δεν συμβαίνει αυτό, επιβάλλονται πειθαρχικές πράξεις οι οποίες ανάλογα με το είδος της παράβασης, ξεκινούν από μια απλή παρατήρηση και την διακοπή της εργασία για μία ημέρα έως δύο εβδομάδες και μπορεί καταλήξουν στην απόλυση.

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**2.7.1 Ένταξη εργαζομένων σε εργατική οργάνωση /συνέπειες**

Η επιχείρηση δεν γνωρίζει αν υπάρχει συμμετοχή εργαζομένων σε κάποια συνδικαλιστική εργατική οργάνωση.

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η επιχείρηση είναι ευχαριστημένη από την πορεία εργασιών όλων των εργαζομένων, διαθέτει οργανωμένο τμήμα διοίκησης προσωπικού και έτσι έχει τη δυνατότητα να ρυθμίζει τα θέματα που αφορούν τους εργαζομένους οργανωμένα, άμεσα, δίκαια και νόμιμα, με πλήρη γνώση των απαιτήσεων της επιχείρησης, των αναγκών των εργαζομένων και των εξελίξεων της αγοράς.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ “ΤΥΡΟΓΑΛΑΣ ΑΞΕΕ”**1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ****1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ- ΙΣΤΟΡΙΚΟ –ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση “Τυρογαλάς ΑΞΕΕ”(Ανώνυμη Ξενοδοχειακή και Εμπορική Εταιρεία) λειτουργεί με την επωνυμία “Strata Marina” και ιδρύθηκε το 1968. Στην συνέχεια, το 1982 μετατρέπεται σε Ανώνυμη από τον κ Τυρογαλά. Βρίσκεται στην πόλη της Ζακύνθου στην οδό Λομβάρδου XX. Η ηλεκτρονική της διεύθυνση είναι: www.zantehotels.gr/stradamarina.

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση προσφέρει μια σειρά αγαθών (τροφή, υπνοδωμάτια, ποτά κλπ) και υπηρεσιών (κρατήσεις δωματίων, καθαριότητα, πληροφορίες, κλπ) με στόχο την παροχή φιλοξενίας, εξυπηρέτησης, ψυχαγωγίας στους πελάτες της.

Το “Strata Marina” είναι ξενοδοχείο συνεχούς λειτουργίας, κλασικού τύπου και ανήκει στην κατηγορία των αστικών επειδή βρίσκεται στην πόλη και διαθέτει κλειστούς χώρους υποδοχής.

Ακόμη, συνεργάζεται και με Τουριστικούς Οργανισμούς (Tour Operators) ξένων χωρών, την θερινή περίοδο, προσφέροντας καταλύματα και υπηρεσίες σε αλλοδαπούς πελάτες.

1.3 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ(ΚΛΑΔΟΣ)

Είναι αρκετά καλή. Η επιχείρηση καταφέρνει και επικρατεί στην αγορά αρκετά χρόνια χαράζοντας την γραμμή της σε μια πορεία που ακολουθούν και παρόμοιες επιχειρήσεις του κλάδου.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ- ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**➤ Διεύθυνση**

Η διεύθυνση ασκείται από τον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος καθορίζει τους στόχους και τις πολιτικές του ξενοδοχείου, αναλαμβάνει τον συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών των υπόλοιπων τμημάτων έτσι ώστε να διασφαλίζεται μια εύρυθμη λειτουργία του ξενοδοχείου, η οποία θα δώσει ως αποτέλεσμα ικανοποιημένους πελάτες αλλά και εργαζόμενους.

➤ **Τμήμα δωματίων και υποδοχής πελατών (front office)**

Το τμήμα αυτό του ξενοδοχείου αναλαμβάνει τις κρατήσεις δωματίων, την διεκπεραίωση λογαριασμών, την παροχή πληροφοριών προς τους πελάτες και προμηθευτές, διαχειρίζεται τα παράπονα πελατών και τα οποιαδήποτε προβλήματα μπορεί να προκύψουν.

➤ **Τμήμα τροφίμων και ποτών (food & beverages)**

Το τμήμα περιλαμβάνει τις αίθουσες του εστιατορίου, του μπαρ, του roof garden και των συνεστιάσεων. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την αγορά, αποθήκευση, παρασκευή και διάθεση τροφίμων και ποτών προς στους πελάτες.

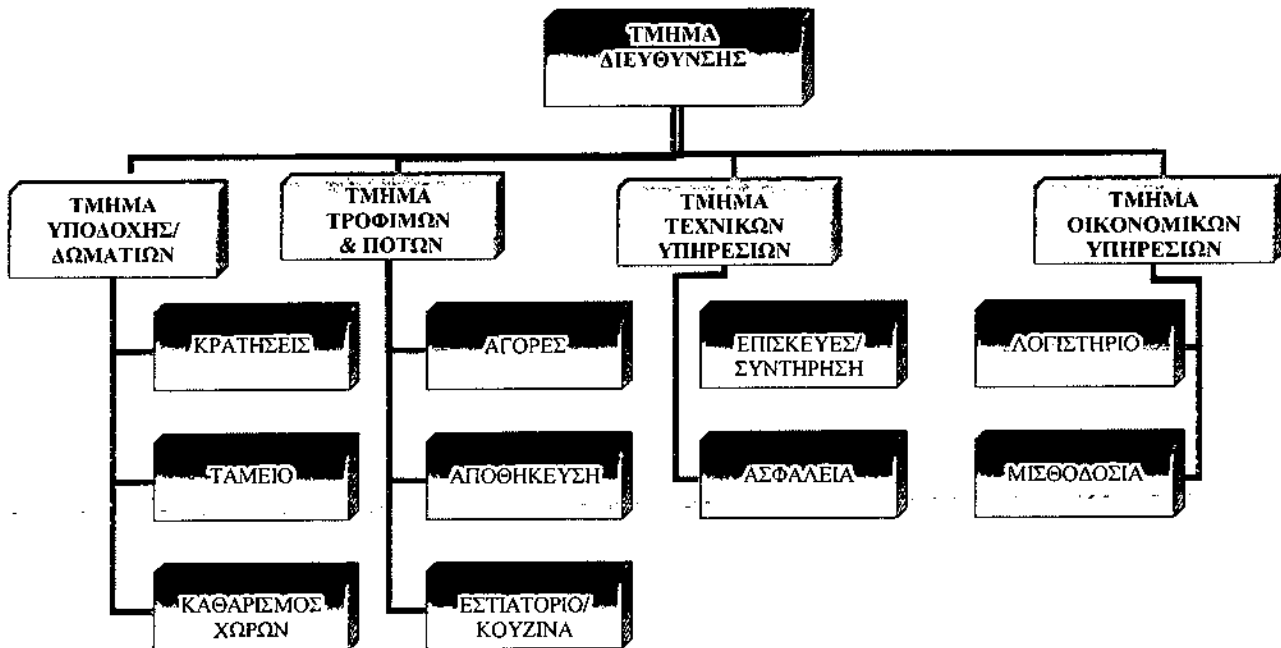
➤ **Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών /συντήρησης**

Οι εργαζόμενοι του τμήματος αυτού έχουν την ευθύνη της καλής λειτουργίας των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου.

➤ **Τμήμα οικονομικών υπηρεσιών**

Η οικονομική οργάνωση του ξενοδοχείου, η οποία πραγματοποιείται στο τμήμα αυτό, είναι από τις βασικότερες λειτουργίες του επειδή ουσιαστικά μελετά τη ζωή, δράση και ανάπτυξη του.

Μερικές από τις λειτουργίες του τμήματος αυτού είναι η παρακολούθηση των εσόδων και των εξόδων του ξενοδοχείου, ο έλεγχος λογαριασμών και τήρηση λογιστικών στοιχείων, η παροχή μισθών στους εργαζόμενους.



Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής επιχείρησης “Strata Marina”.

1.5 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιχείρηση απασχολεί συνολικά 35 εργαζόμενους. Από αυτούς:

α) Υπαλληλικό προσωπικό

Αναφορικά για κάθε τμήμα έχουμε:

- Στο τμήμα της διεύθυνσης απασχολούνται δύο άτομα η κα Πηγή Τυρογαλά και ο κ Ιωάννης Μαυροειδής Γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου.
- Στο τμήμα δωματίων και υποδοχής πελατών απασχολούνται 16 άτομα.
- Στο τμήμα τροφίμων και ποτών απασχολούνται 9 άτομα.
- Στο τμήμα τεχνικών υπηρεσιών/ συντήρησης εργάζονται 3 άτομα.
- Στο τμήμα οικονομικών υπηρεσιών εργάζονται 5 άτομα.

β) Εργατικό προσωπικό

Αποτελείται από άτομα που εργάζονται στα παραπάνω τμήματα και είναι οι καμαριέρες, οι συντηρητές και τεχνικοί και οι αποθηκάριοι.

γ) Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Αριθμούνται συνολικά στους 23 εργαζόμενους.

δ) Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Αριθμούνται συνολικά στα 8 άτομα.

ε) Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό

Το μόνιμο προσωπικό αποτελείται από 21 άτομα και το εποχιακό από 14 άτομα.

2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού γίνεται μία φορά τον χρόνο.

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Είναι σημαντική επειδή με τον προγραμματισμό προβλέπονται οι ανάγκες για προσωπικό, εντοπίζονται και επιλέγονται οι καταλληλότεροι για τις θέσεις και αντιμετωπίζονται επιτυχώς τα πιθανά προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Όταν υπάρχει έλλειψη προσωπικού, κυρίως κατά την έναρξη της καλοκαιρινής περιόδου, η επιχείρηση αναζητά προσωπικό από τις παρακάτω πηγές:

- Αγγελίες σε τοπικές, εθνικές εφημερίδες και στο ραδιόφωνο.

- Γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Στα ΑΕΙ, ΤΕΙ ή άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- Ανακοινώσεις σε δημόσιους χώρους.
- Γνωστών των διοικούντων ή των εργαζομένων.

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

α) Αίτηση πρόσληψης και βιογραφικό. Οι ενδιαφερόμενοι για την θέση συμπληρώνουν μια αίτηση, που τους δίνεται από την επιχείρηση, με στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο, την διεύθυνση, το τηλέφωνο, την προϋπηρεσία τους. Ακόμη μαζί με την αίτηση δίνεται και το βιογραφικό τους.

β) Αξιολόγηση αιτήσεων. Ακολουθεί η αξιολόγηση των αιτήσεων των υποψηφίων και επιλέγονται τα άτομα των οποίων τα προσόντα είναι περισσότερο κοντά σε αυτά που ζητάει η επιχείρηση.

γ) Συνέντευξη. Τα άτομα που έχουν επιλεγεί καλούνται να δώσουν συνέντευξη με τον προϊστάμενο του τμήματος αντίστοιχα με την κάθε θέση. Αξιολογείται έτσι η συμπεριφορά και η προσωπικότητα τους και αποκομίζονται, γενικά, περισσότερα στοιχεία για τους υποψηφίους.

δ) Τελική επιλογή. Ύστερα από την συνέντευξη επιλέγονται οι περισσότερο ικανοί για τις θέσεις.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων/ προϋπηρεσία

Έχουν να κάνουν με την θέση, αλλά γενικά ζητούνται η γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η γνώση ξένων γλωσσών, η προϋπηρεσία και η εμπειρία στον τομέα.

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων

Στην περίπτωση που τα προσόντα υποψηφίων συμπίπτουν κατά μεγάλο ποσοστό τότε αξιολογείται η προσωπικότητα τους και επιλέγεται ο καταλληλότερος.

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης/ αξιολογητής

Η αξιολόγηση δεν πραγματοποιείται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο αλλά οποιαδήποτε στιγμή κατά την διάρκεια εργασίας του προσωπικού και αφού κριθεί απαραίτητη ύστερα από παρατήρηση μείωση της απόδοσης ή παραπόνων.

Αξιολογητής είναι συνήθως ο προϊστάμενος κάθε τμήματος καθώς και ο Διευθυντής του ξενοδοχείου. Ακόμη προσεχτική κριτική μπορούν να ασκήσουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι και οι πελάτες.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων

Οι ιδιότητες των εργαζομένων που αξιολογούνται είναι η γνώση της εργασίας του, η αποδοτικότητα και η συνεργασία του με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, η ικανότητα λύσης προβλημάτων και η ανάπτυξη πρωτοβουλιών.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Είναι αρκετά σημαντική επειδή με βάση την αξιολόγηση μπορούν να ληφθούν αποφάσεις σχετικές με την εκπαίδευση, τις προαγωγές τις μεταθέσεις και τις απολύσεις, την μισθοδοσία και τις προσλήψεις.

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση είναι μια απαραίτητη διαδικασία η οποία συμπληρώνει την επιλογή και συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων. Τα άτομα βελτιώνουν τις δεξιότητες τους και αποκτούν γνώσεις οι οποίες θα τους βοηθήσουν να λύσουν τα προβλήματα που θα τους παρουσιαστούν.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι εκπαίδευσης. Συνήθως οι νέοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται από έναν περισσότερο έμπειρο για 8 περίπου ημέρες και ανάλογα με την θέση, τους δίνεται ένα εξειδικευμένο βιβλίο για να μάθουν περισσότερα για τις απαιτήσεις της εργασίας τους...

2.3.2 Δεξιότητες μετά από την εκπαίδευση

Οι δεξιότητες που αποκτούνται ύστερα από την εκπαίδευση είναι η ακριβή γνώση της εργασίας και των υποχρεώσεων του εργαζόμενου, τρόποι αποδοτικότερης και ταχύτερης εκτέλεσης της εργασίας.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Η μετεκπαίδευση αφορά κυρίως το μόνιμο προσωπικό και γίνεται, συνήθως όταν εισάγονται καινούργια προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και για ενημέρωση σχετικά με τις τεχνολογικές εξελίξεις.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ/ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Τα κριτήρια τα οποία καθορίζουν το ύψος των αμοιβών είναι:

- Οι συλλογικές συμβάσεις και συγκεκριμένα η συλλογική σύμβαση ξενοδοχοϋπαλλήλων, καθορίζουν με σαφήνεια το ύψος των κατώτερων μισθών ανά κατηγορία ξενοδοχοϋπαλλήλων.
- Οι επικρατούσες αμοιβές στον κλάδο και την ειδικότητα.
- Η διάρκεια της απασχόλησης. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε εποχιακές μονάδες αμείβονται ελαφρώς υψηλότερα από συναδέλφους τους με ετήσια απασχόληση(περίπου 10% επιπλέον).
- Οι ειδικές ικανότητες του εργαζομένου.
- Τα ωφελήματα και οι συμπληρωματικές αποδοχές όπως είναι:

α) Τα φιλοδωρήματα. Η ύπαρξη υψηλών φιλοδωρημάτων δίνει τη δυνατότητα στον προσωπάρχη να συμπίσει τους μισθούς προς τα κάτω.

β) Bonus (πριμ), τα οποία είναι αρκετά συνηθισμένα για τα στελέχη και για τους τραπεζοκόμους.

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Ο τρόπος αμοιβής καθορίζεται στην συλλογική σύμβαση εργασίας ξεχωριστά για κάθε εργαζόμενο. Συνήθως το προσωπικό αμείβεται στο τέλος κάθε μήνα με μετρητά από το λογιστήριο.

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

Οι αμοιβές που χρησιμοποιούνται ως κίνητρα για αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων είναι η προσαύξηση αρχαιότητας στον μισθό, οι παροχές σε είδος όπως η κατοικία, τα δώρα σε περίπτωση αύξησης των κερδών.

2.4.4 Ωράριο εργασίας

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης εργάζονται με συνεχές ωράριο 8 ώρες/ ημέρα. Ακόμη, λειτουργούν τρεις βάρδιες εργασίας η πρωινή (7:00-15:00) η απογευματινή (15:00-23:00) και η βραδινή (-23:00- 7:00). Η εναλλαγή στις βάρδιες κανονίζεται μεταξύ των εργαζομένων.

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης

Όλοι οι εργαζόμενοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης ασφαλιζονται στο ΙΚΑ(Ιδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων) ως κύριο ταμείο, αλλά και στο ΤΑΞΥ(Ταμείο Ασφάλισης Ξενοδοχοϋπαλλήλων) ως επικουρικό. Έτσι τους παρέχονται προνόμια που ορίζουν τα προγράμματα ασφάλισης τους για τους κλάδους Ασθένειας και Πρόνοιας.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων

Στην επιχείρηση λειτουργεί η πολιτική της ανοικτής θύρας, δηλαδή, οι εργαζόμενοι μπορούν να απευθυνθούν, εκτός από τον άμεσο προϊστάμενο τους και στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, για τα τυχόν προβλήματα και παράπονα τους.

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Οι πειθαρχικές ενέργειες είναι απαραίτητες στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος παραβεί τους κανόνες της επιχείρησης και δεν τηρεί κατά συνέπεια τις υποχρεώσεις του για: σωστή εκτέλεση της εργασίας του, για πίστη και για υπακοή προς την επιχείρηση. Έχουν ως στόχο να διορθώσουν και να βοηθήσουν τον εργαζόμενο και όχι να τον αντεκδικηθούν για την κακή συμπεριφορά του. Έτσι θα μπορέσει να συμβιώσει και να συνεργαστεί ομαλά με τους υπόλοιπους και κατά συνέπεια, θα συντελέσει θετικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι πειθαρχικές ενέργειες έχουν να κάνουν με την σοβαρότητα της παράβασης του εργαζόμενου και ξεκινούν από την απλή παρατήρηση από τον προϊστάμενο έως και την απόλυση του εργαζομένου.

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.7.1 Ένταξη των εργαζομένων σε εργατική οργάνωση/ συνέπειες

Δεν υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων σε συνδικαλιστική οργάνωση, επειδή δεν επιτρέπει ο νόμος τον σχηματισμό συνδικαλιστικής οργάνωσης σε επιχείρηση που δεν υπερβαίνει τους 50 εργαζομένους.

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ευχαριστημένοι με την πορεία εργασιών όλων των εργαζομένων. Δεν διαθέτει τμήμα διοίκησης προσωπικού επειδή ο αριθμός των εργαζομένων της δεν απαιτεί την δημιουργία του τμήματος αυτού. Παρόλα αυτά, προσπαθεί να κάνει σωστό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, να ενεργοποιεί τις ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες του κάθε εργαζόμενου, να επιλύει τις διαφορές μεταξύ τους και μεταξύ της διοίκησης.

ΝΟΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ

Για το Νομό Κέρκυρας ακολουθεί η ανάλυση του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού σε δύο τουριστικά πρακτορεία και σε δύο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ “CORFIOT HOLIDAYS A.E.T.E”



1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Το ταξιδιωτικό πρακτορείο “CORFIOT HOLIDAYS AETE”(Ανώνυμη Εμπορική Τουριστική Επιχείρηση) βρίσκεται στην Κέρκυρα στην οδό Ασύρματος Ποταμού. Η ηλεκτρονική του διεύθυνση είναι www.comfiot.com Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1995 από τον Σέλλα Νίκο και με κύριους συνεταιίρους τους Παπαδόπουλο Γιώργο και Σέλλα Στέφανο.

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Το συγκεκριμένο ταξιδιωτικό γραφείο ανήκει στην κατηγορία των γραφείων Γενικού Τουρισμού. Το πρακτορείο λειτουργεί ως μεσάζοντας ορισμένων ξένων τουριστικών οργανισμών(Tour Operators). Αναλαμβάνει την μετακίνηση πελατών από το αεροδρόμιο / λιμάνι από και προς τα καταλύματα. Επίσης αναλαμβάνει τη διοργάνωση εκδρομών εντός στους νησιού και στους Παξούς – Αντίπαξους – Σίβωτα.

1.3 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ(ΚΛΑΔΟΣ)

Η επιχείρηση βρίσκεται στην τρίτη θέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις του είδους της.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ- ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

➤ **Διεύθυνση**

Η διεύθυνση καθορίζει τις εργασίες, αρμοδιότητες, υπευθυνότητες και υποχρεώσεις των υπευθύνων των τμημάτων, ώστε να μην εμπλέκονται οι εργασίες του ενός με του άλλου και να υφίσταται μια σωστή συνεργασία, χωρίς προστριβές.

➤ **Τμήμα κρατήσεων**

Στο τμήμα αυτό διεκπεραιώνονται εργασίες που αφορούν κρατήσεις δωματίων σε καταλύματα, μεταφορές, ειδικές απαιτήσεις καθώς και εργασίες που αφορούν την εξυπηρέτηση των συμβολαίων που έχουν υπογραφεί με τα καταλύματα.

➤ **Τμήμα κίνησης**

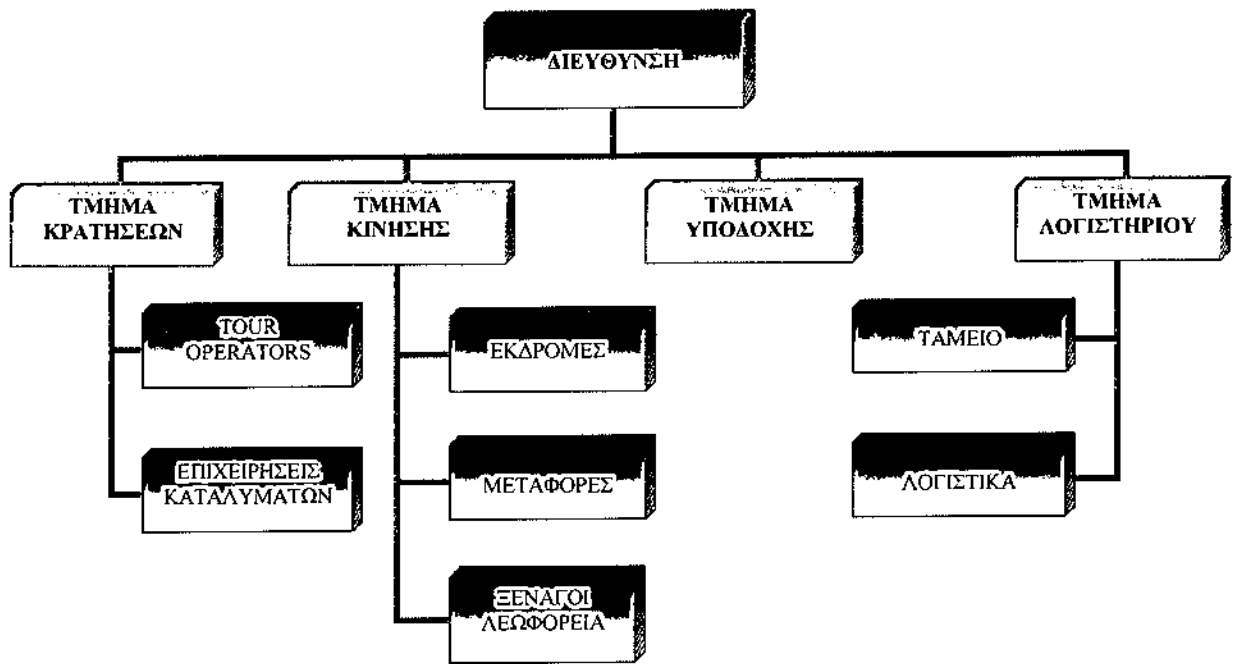
Αναλαμβάνει λειτουργίες όπως: προγραμματισμός και διοργάνωση οργανωμένων εκδρομών και περιηγήσεων. Επίσης εξασφαλίζει τη συνεργασία προμηθευτών υπηρεσιών (λεωφορεία, ξεναγοί, εστιατόρια κλπ) για την εκτέλεση των εκδρομών.

➤ **Τμήμα υποδοχής**

Το τμήμα υποδοχής περιλαμβάνει: τη φροντίδα για άμεση αντιμετώπιση των τυχόν προβλημάτων καθώς επίσης και τη διεκπεραίωση των διαδικασιών άφιξης και αναχώρησης των πελατών, σε συνεργασία με το τμήμα κρατήσεων.

➤ **Λογιστήριο**

Η βασική λειτουργία του τμήματος είναι η τήρηση των λογιστικών στοιχείων και παραστατικών, δηλαδή η εγγραφή των καθημερινών εσόδων και εξόδων σε όλα τα βιβλία και στοιχεία που προβλέπονται από τη φορολογική νομοθεσία.



Οργανόγραμμα ταξιδιωτικού πρακτορείου “Corfiot Holidays ΑΕΤΕ”

1.5 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιχείρηση απασχολεί συνολικά 44 άτομα εκ των οποίων:

α) Υπαλληλικό προσωπικό

Δύο άτομα ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό και είναι τα ακόλουθα: ο κος Σέλλας Νίκος όπου είναι και ο διευθυντής του πρακτορείου και ο κος Παπαδόπουλος Γιώργος που είναι ο υποδιευθυντής. Επίσης για κάθε τμήμα ξεχωριστά έχουμε:

- Στο τμήμα κρατήσεων απασχολούνται 4 άτομα
- Στο τμήμα κίνησης απασχολούνται 6 άτομα στον προγραμματισμό και την οργάνωση, 12 άτομα ως οδηγοί λεωφορείων και 7 ξεναγοί
- Στο τμήμα υποδοχής 2 άτομα
- Στο τμήμα λογιστηρίου ασχολούνται 8 άτομα

β) Εργατικό προσωπικό

Αποτελείται από 3 άτομα που αναλαμβάνουν τον καθαρισμό του κτιρίου που στεγάζεται η επιχείρηση, καθώς και τον καθαρισμό των επιβατικών λεωφορείων.

γ) Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Αριθμούνται συνολικά στα 28 άτομα.

δ) Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Αριθμούνται συνολικά στα 6 άτομα τα οποία είναι εργαζόμενοι του διοικητικού τμήματος καθώς και του τμήματος λογιστηρίου.

ε) Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό

Το μόνιμο προσωπικό περιλαμβάνει 6 άτομα και το εποχιακό από 38 άτομα.

2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται μία φορά τον χρόνο.

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να προβαίνει στην λειτουργία του προγραμματισμού, επειδή διαμέσου αυτού προβλέπονται οι ανάγκες για προσωπικό και γίνονται όλες οι κατάλληλες ενέργειες για την απόκτηση και διατήρηση του.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Σε περίπτωση που το προσωπικό δεν επαρκεί ή δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα η επιχείρηση αναζητά νέο προσωπικό για να καλύψει τις κενές θέσεις από το εξωτερικό της περιβάλλον. Έτσι το πρακτορείο στρέφεται στις παρακάτω πηγές:

- Αγγελία σε εφημερίδες
- Ραδιοφωνικές αγγελίες
- Πρακτορεία- γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Γνωστούς των διοικούντων ή των εργαζομένων
- Ανακοινώσεις σε δημόσιους χώρους
- ΑΕΙ, ΑΤΕΙ, Σχολές Τουριστικών Επαγγελματιών Ανωτέρας και Βασικής Εκπαίδευσης κλπ

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

α) Αίτηση πρόσληψης. Τα άτομα που αναζητούν εργασία συμπληρώνουν μια αίτηση πρόσληψης η οποία περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Ονοματεπώνυμο και ημερομηνία συμπλήρωσης της αίτησης.
- Διεύθυνση κατοικίας και τηλέφωνο.
- Στοιχεία υγείας.
- Εκπαίδευση.
- Προϋπηρεσία.
- Συστάσεις.
- Άλλες πληροφορίες.

β) Αξιολόγηση αιτήσεων. Επιλέγονται με προσοχή οι αιτήσεις οι οποίες πληρούν τις προϋποθέσεις που απαιτεί η θέση.

γ) Συνέντευξη. Μετά την αξιολόγηση των αιτήσεων ακολουθεί η συνέντευξη, η οποία διεκπεραιώνεται από τον προϊστάμενο του αντίστοιχού τμήματος. Στην συνέντευξη επανεξετάζονται τα προσόντα και εκτιμώνται η εμφάνιση, οι τρόποι του υποψηφίου, η γενικότερη ιδιοσυγκρασία του και γενικότερα η εντύπωση που αυτός θα δημιουργήσει στη συνάντησή.

δ) Τελική επιλογή. Αφού τελειώσει η συνέντευξη με όλους τους υποψηφίους ξεχωριστά, επιλέγονται οι περισσότερο κατάλληλοι για την θέση.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων- προϋπηρεσία

Σύμφωνα με την θέση απαιτούνται ορισμένα προσόντα όπως είναι: η κατοχή πτυχίου, η συμμετοχή σε σεμινάρια, η γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η γνώση μίας ή περισσότερων ξένων γλωσσών. Πολύ σημαντική επίσης είναι η προϋπηρεσία στον κλάδο.

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων

Στην περίπτωση αυτή αξιολογείται η προσωπικότητα και η γενικότερη ιδιοσυγκρασία των υποψηφίων.

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης/ αξιολογητής

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται, πάνω στο έργο και αφού κριθεί αν το παραγωγικό αποτέλεσμα ήταν το αναμενόμενο, από τον άμεσο προϊστάμενο του τμήματος που ανήκει ο εργαζόμενος που αξιολογείται.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων

Κατά την αξιολόγηση η επιχείρηση βλέπει κατά πόσο ο εργαζόμενος έχει γνώση της εργασίας, την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του, καθώς και κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η υπευθυνότητα, η επιμέλεια, η διάθεση συνεργασίας και επικοινωνίας.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία, επειδή μέσω αυτής λαμβάνονται σοβαρές αποφάσεις όπως η ανάγκη εκπαίδευσης προσωπικού, για προαγωγές, απολύσεις, διαμόρφωση μισθών.

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Σκοπός της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας είναι να εμπλουτίσει με τις απαραίτητες πληροφορίες και να εξοικειώσει τους εργαζόμενους με τον χώρο εργασίας έτσι ώστε να μπορέσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα, αποδοτικότερα και με όσον το δυνατό μεγαλύτερη συνεργασία τα καθήκοντα τους. Η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να διαρκέσει από μία εβδομάδα έως έναν μήνα.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι εκπαίδευσης. Συνήθως ο προϊστάμενος του τμήματος μαζί με κάποιον έμπειρο εργαζόμενο καθοδηγούν τον νέο προσληφθέντα.

2.3.2 Δεξιότητες μετά από την εκπαίδευση

Μετά από την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν αποδοτικότερα εφόσον έχουν κατανοήσει πλήρως το έργο τους και έχει αυξηθεί το ηθικό τους.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Η μετεκπαίδευση γίνεται συνήθως μόνο για τα διοικητικά στελέχη διαμέσου παρακολούθησης σεμιναρίων ή προγραμμάτων. Στην συνέχεια, τα άτομα που έχουν παρακολουθήσει τα σεμινάρια αυτά μεταφέρουν τις γνώσεις τους στους υπόλοιπους εργαζόμενους του πρακτορείου.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ / ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Το ύψος των μισθών που δίνει το πρακτορείο στους εργαζόμενους του δεν πρέπει να είναι μικρότερο του νόμιμου μισθού. Επίσης, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Επίδομα 15% στους απόφοιτους ανωτέρων σχολών τουριστικών επαγγελμάτων.
- Ορίζεται η αμοιβή υπερεργασίας στους μισθωτούς.
- Ορίζεται η προσαύξηση των μισθών στους εργαζόμενους κατά τις Κυριακές, γιορτές και νυχτερινές ώρες.

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Οι εργαζόμενοι αμείβονται κάθε 15 ημέρες ή μηνιαίως μέσω τραπεζής.

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

Ορισμένες αμοιβές που χρησιμοποιούνται ως κίνητρα είναι τα δώρα, οι παροχές σε είδος, όπως εισιτήρια εκδρομών, οι προσαυξήσεις αρχαιότητας.

2.4.4 Ωράριο εργασίας

Στην επιχείρηση το προσωπικό εργάζεται με συνεχόμενο ωράριο. Τα ωράρια είναι: 8:00 – 16:00 και 14:00 – 22:00.

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης**

Όλοι οι εργαζόμενοι του πρακτορείου είναι ασφαλισμένοι στο Ι.Κ.Α.(Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων). Ορισμένοι εργαζόμενοι έχουν ως κύριο ταμείο το Ι.Κ.Α. και ως επικουρικό το ΤΑΝΤΠΥ (Ταμείο Ασφάλισης Ναυτλιακών και Πρακτορειακών Υπαλλήλων)

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων**

Τα τυχόν παράπονα των εργαζόμενων μεταβιβάζονται στον προϊστάμενο του τμήματος ο οποίος τα εξετάζει προσεχτικά και προσπαθεί να τα επιλύσει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Αν συναντήσει δυσκολίες στην επίλυση τους τότε μεταβιβάζονται στον διευθυντή του πρακτορείου.

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Όταν κάποιος εργαζόμενος παραβεί τους κανονισμούς του πρακτορείου τότε επιβάλλονται κάποιες πειθαρχικές ενέργειες οι οποίες ξεκινούν από την παρατήρηση και φτάνουν στην απόλυση του.

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**2.7.1 Ένταξη εργαζόμενων σε εργατική οργάνωση /συνέπειες**

Οι εργαζόμενοι του πρακτορείου δεν έχουν ενταχθεί σε κάποια εργατική οργάνωση.

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Παρόλο που δεν υπάρχει τμήμα διοίκησης προσωπικού, το πρακτορείο λειτουργεί με τρόπο αποτελεσματικό, έτσι ώστε να ρυθμίζεται η σωστή λειτουργία του, να καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων και να βελτιώνεται η απόδοσή τους.

ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ "LORD TRAVEL ΑΕΤΕ"



1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Το ταξιδιωτικό πρακτορείο "Lord Travel ΑΕΤΕ" (Ανώνυμη Εμπορική Τουριστική Επιχείρηση), βρίσκεται στην Κέρκυρα στην περιοχή Κοντόκαλι. Η ηλεκτρονική της διεύθυνση είναι: www.lordtravel.gr Η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1995.

1.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Το ταξιδιωτικό πρακτορείο ανήκει στην κατηγορία των πρακτορείων Γενικού Τουρισμού. Η λειτουργία του στρέφεται στον «εισερχόμενο» τουρισμό, δηλαδή τις μετακινήσεις τουριστών από το εξωτερικό προς την Ελλάδα. Η εταιρεία "Lord Travel ΑΕΤΕ" παίζει το ρόλο του ανταποκριτή των τουριστικών οργανισμών (Tour Operators) ξένων χωρών. Οι Tour Operator ασχολούνται με την κατάρτιση και πώληση (πακέτων) προγραμμάτων διακοπών.

1.3. ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ(ΚΛΑΔΟΣ)

Σύμφωνα με στοιχεία της προηγούμενης διαχειριστικής χρήσης(2003) η επιχείρηση ανήκει στην δεύτερη θέση.

1.4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ- ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

➤ Διεύθυνση

Εκεί γίνεται ο συντονισμός και έλεγχος όλων των τμημάτων, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συνοχή και η εύρυθμη λειτουργία του πρακτορείου. Ακόμη εκεί γίνεται ο προγραμματισμός ολόκληρης της τουριστικής περιόδου.

➤ Τμήμα κρατήσεων

Στο τμήμα αυτό γίνονται εργασίες για τη λήψη συγκεντρωτικών στοιχείων κρατήσεων, την επεξεργασία και τον έλεγχο τους, την κράτηση δωματίων / διαμερισμάτων.

➤ Τμήμα κίνησης

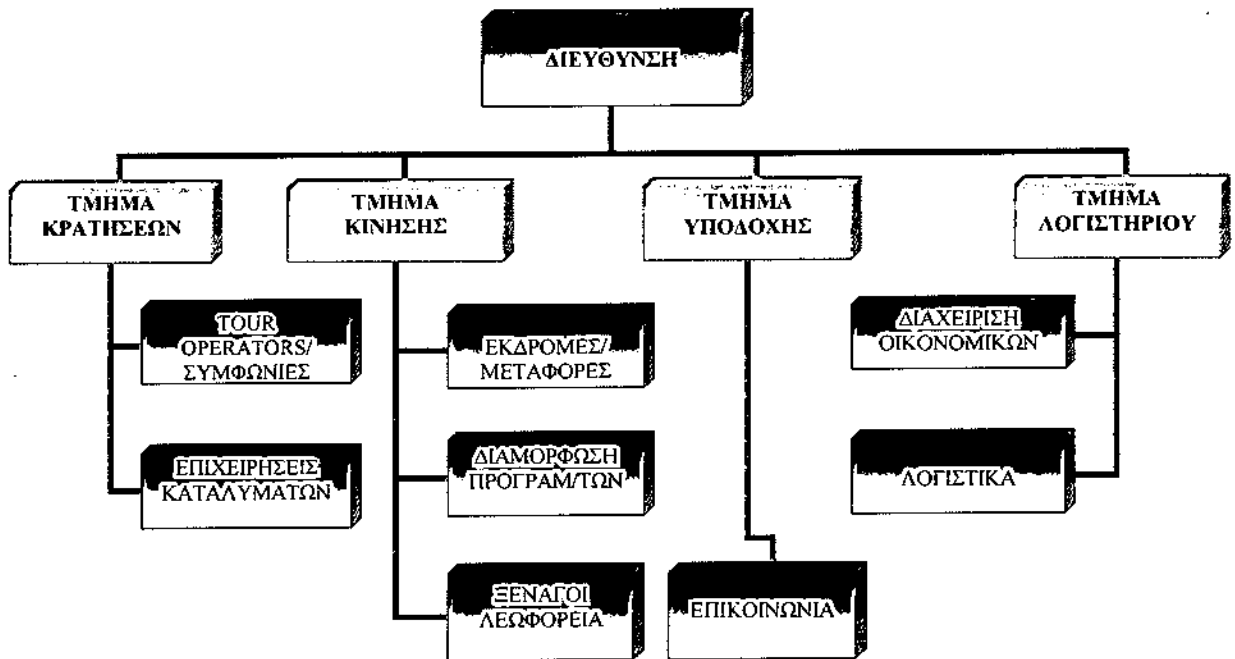
Το συγκεκριμένο τμήμα διαθέτει ένα ευρύ φάσμα εργασιών και δραστηριοτήτων που έχουν να κάνουν με την διαμόρφωση προγραμμάτων για διεξαγωγή εκδρομών, μεταφορές, ξεναγούς, λεωφορεία.

➤ **Τμήμα υποδοχής**

Στο τμήμα αυτό βρίσκεται το τηλεφωνικό κέντρο απ' όπου αναλαμβάνεται η παροχή πληροφοριών καθώς και η υποδοχή συνεργατών και των πελατών.

➤ **Λογιστήριο**

Στο τμήμα αυτό γίνονται εργασίες οι οποίες περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης, καθώς και η τήρηση λογιστικών βιβλίων και η κατάρτιση ισολογισμού.



Οργανόγραμμα ταξιδιωτικού πρακτορείου “Lord Travel ΑΕΤΕ”

2.5. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το πρακτορείο απασχολεί συνολικά 38 άτομα, από αυτά:

α) Υπάλληλικό προσωπικό

Αποτελείται από δύο άτομα του διοικητικού προσωπικού, τον κ Μάλλιο, Γιώργο, Διευθυντή του πρακτορείου και τον κ Κροκίδη Σπύρο, Υποδιευθυντή. Επίσης αναφορικά για κάθε τμήμα έχουμε:

- Στο τμήμα κρατήσεων απασχολούνται 4 άτομα
- Στο τμήμα κίνησης απασχολούνται 5 άτομα στον προγραμματισμό και οργάνωσης, 6 άτομα ως οδηγοί και 12 άτομα ως ξεναγοί
- Στο τμήμα υποδοχής απασχολούνται 2 άτομα

➤ Στο τμήμα λογιστηρίου εργάζονται 5 άτομα

β) Εργατικό προσωπικό

Αποτελείται από δύο άτομα τα οποία αναλαμβάνουν τον καθαρισμό του χώρου του πρακτορείου.

γ) Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Αριθμούνται συνολικά στους 32

δ) Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Αριθμούνται συνολικά στους 24

ε) Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό

Το μόνιμο προσωπικό αποτελείται από 2 άτομα, ενώ το εποχιακό από 36 άτομα.

2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται μια φορά κάθε τέλος του χρόνου.

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Είναι αρκετά σημαντικός, επειδή μέσω αυτού το πρακτορείο μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες για προσωπικό την επόμενη καλοκαιρινή περίοδο, να αναζητήσει τους κατάλληλους και να τους αξιοποιήσει σωστά.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Στην περίπτωση που το ήδη υπάρχον προσωπικό δεν επαρκεί ή δεν διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για να καλύψει μια κενή θέση, τότε το πρακτορείο στρέφεται στην αγορά εργασίας διαμέσου των παρακάτω πηγών:

- Αγγελίες σε τοπικές ή εθνικές εφημερίδες
- Αγγελίες στο ραδιόφωνο
- Επικοινωνία με πρακτορεία, γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Γνωστούς των διοικούντων ή των εργαζομένων
- Ανακοινώσεις σε δημόσιους χώρους

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

α) Αίτηση πρόσληψης. Οι υποψήφιοι για εργασία συμπληρώνουν μια αίτηση πρόσληψης η οποία περιλαμβάνει στοιχεία όπως: το ονοματεπώνυμο και ημερομηνία συμπλήρωσης της αίτησης, διεύθυνση κατοικίας και τηλέφωνο, εκπαίδευση, στοιχεία υγείας, οικογενειακή κατάσταση και άλλα στοιχεία.

β) Αξιολόγηση αιτήσεων. Ύστερα από προσεκτική μελέτη των αιτήσεων οι ενδιαφερόμενοι διαχωρίζονται σε κατάλληλους και μη, βάση της περιγραφής της εργασίας και της περιγραφής των προσόντων κάθε ατόμου.

γ) Συνέντευξη. Είναι το σπουδαιότερο μέσο επιλογής, επειδή βοηθά αυτόν που επιλέγει να πάρει πληροφορίες για την όλη προσωπικότητα του υποψηφίου, να αξιολογήσει τη συμπεριφορά του και να συνδυάσει την αίτηση πρόσληψης και το βιογραφικό με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του έτσι ώστε να αποφασίσει σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση.

δ) Τελική επιλογή. Επιλέγονται οι καταλληλότεροι για την θέση και καλούνται για εργασία.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων / προϋπηρεσία

Ανάλογα με τη θέση την οποία ζητά η επιχείρηση να καλύψει ζητούνται και ορισμένα προσόντα όπως είναι: η γνώση ξένων γλωσσών, η γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η εμπειρία στην ειδικότητα, η προϋπηρεσία και η εκπαίδευσή του.

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων

Στην περίπτωση αυτή επιλέγεται εκείνος ο υποψήφιος ο οποίος έχει την καταλληλότερη προσωπικότητα για τη θέση.

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης/ αξιολογητής

Η αξιολόγηση γίνεται συνήθως πάνω στην δουλειά από τον προϊστάμενο καθώς και τον διευθυντή.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων

Αξιολογούνται η εργατικότητα, η υπευθυνότητα, η ακρίβεια, οι πρωτοβουλίες, οι νέες ιδέες.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Είναι πολύ σημαντική, εφόσον με την αξιολόγηση εντοπίζονται τα λάθη ή οι ελλείψεις και επισημαίνεται αν κάποιος χρειάζεται, προαγωγή, αύξηση μισθού, εκπαίδευση, αλλαγή θέσεως εργασίας ή αποχώρηση από την επιχείρηση.

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η σημασία της εκπαίδευσης είναι πολύ μεγάλη, εφόσον διαμέσου αυτής τα άτομα εμπλουτίζονται με γνώσεις σχετικές με την απασχόλησή τους και βοηθούνται να προσαρμοστούν με μεγαλύτερη ευκολία στον νέο χώρο εργασίας τους.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι που χρησιμοποιεί το πρακτορείο. Συνήθως οι νεοπροσληφθέντες εκπαιδεύονται από πειραμένα άτομα της επιχείρησης για 10 ημέρες τουλάχιστον.

2.3.2 Δεξιότητες μετά από την εκπαίδευση

Οι δεξιότητες που αποκτούνται είναι συνήθως η πλήρη κατανόηση του έργου που πρέπει να επιτελέσει στην επιχείρηση, καθώς και οι μέθοδοι που θα τον βοηθήσουν σε ένα πιο παραγωγικό αποτέλεσμα.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Μετεκπαίδευση γίνεται συνήθως μόνο για το διοικητικό προσωπικό διαμέσου παρακολούθησης σεμιναρίων ή προγραμμάτων. Το υπόλοιπο προσωπικό συνήθως δεν μετεκπαιδεύεται.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ / ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Τα κατώτερα όρια αμοιβών καθορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Με βάση αυτό ο εργοδότης καθορίζει τον μισθό του εργαζόμενου στην μισθολογική σύμβαση που υπογράφεται κάθε χρόνο μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου.

Ακόμη λαμβάνονται υπόψη στοιχεία όπως: οι αμοιβές υπερεργασίας, αμοιβές υπερωριακής απασχόλησης, προσαυξήσεις μισθών για εργασία τις Κυριακές, γιορτές και νυχτερινές ώρες, επίδομα 15% σε απόφοιτους ανωτέρων σχολών τουριστικών επαγγελμάτων.

2.4.2. Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Η μέθοδος αμοιβής καθορίζεται από τη σύμβαση εργασίας. Οι εργαζόμενοι του πρακτορείου πληρώνονται στο τέλος κάθε μήνα με μετρητά από το τμήμα λογιστηρίου.

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

Περιλαμβάνονται οι προσαυξήσεις αρχαιότητας, τα δώρα, οι παροχές σε είδος.

2.4.4 Ωράριο εργασίας

Στο πρακτορείο εργάζονται άτομα με συνεχόμενο ωράριο εργασίας. Οι βάρδιες εργασίας είναι δύο: η 8:00 – 16:00 και η 14:00 – 22:00.

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης**

Όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ασφαλίζονται στο Ι.Κ.Α. (Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων). Σε περίπτωση ατυχήματος στο χώρο του πρακτορείου, τα έξοδα περίθαλψης καλύπτονται από την επιχείρηση.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων**

Δεν υπάρχει σωματείο παραπόνων στο οποίο θα απευθύνονται οι εργαζόμενοι. Τα τυχόν παράπονα εκφράζονται στον άμεσο προϊστάμενο ή στον διευθυντή της επιχείρησης ο οποίος προσπαθεί να τα διευθετήσει με τον καλύτερο τρόπο.

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Εφαρμόζονται όποτε κρίνεται ότι ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν παραβεί τους κανόνες του πρακτορείου(π.χ. κλοπή, έλλειψη σεβασμού, επανειλημμένη καθυστέρηση προσέλευσης) και έχουν σαν στόχο να συμμορφώσουν τον εργαζόμενο και να παραδειγματίσουν τους υπόλοιπους.

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**2.7.1 Ένταξη εργαζομένων σε εργατική οργάνωση**

Δεν σημειώνεται κάποια ένταξη εργαζομένων σε σωματείο ή συνδικάτο

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η επιχείρηση δεν διαθέτει τμήμα διοίκησης προσωπικού, αλλά προσπαθεί να λειτουργεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα και συνεργασία των εργαζομένων, για να επιτυγχάνεται η εύρυθμη λειτουργία της.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ “Μ. ΤΡΙΒΥΖΑΣ Ε.Π.Ε.”**1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ****1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

Η ξενοδοχειακή μονάδα “Μ. Τριβυζάς Ε.Π.Ε.” (Επιχείρηση Περιορισμένης Ευθύνης) βρίσκεται στην Κέρκυρα στην οδό Αχαραβάρη. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1989 από τον Μιχάλη Τριβυζά.

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η ξενοδοχειακή αυτή μονάδα ανήκει στην κατηγορία του κλασικού τύπου (περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών και υπνοδωμάτια) και διακρίνεται ως παραθεριστική (κοντά σε θάλασσα, εποχιακής λειτουργίας, ανοιχτοί χώροι εστίασης και υποδοχής). Η ξενοδοχειακή επιχείρηση παρέχει διαμονή – διανυκτέρευση και προσφέρει στους πελάτες τις μια σειρά αγαθών (όπως τροφή, υπνοδωμάτια, ποτά) και υπηρεσιών (όπως π.χ. κρατήσεις δωματίων).

1.3 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ(ΚΛΑΔΟΣ)

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση κάνει 352.164,32 τζίρο ετησίως.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ -ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**➤ Τμήμα Διεύθυνσης**

Το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για τη λήψη των αποφάσεων και την υλοποίησή τους και αποτελείται από τον γενικό διευθυντή, ο οποίος συνεργάζεται στενά με τους προϊστάμενους των παρακάτω τμημάτων.

➤ Τμήμα δωματίων και υποδοχής πελατών

Οι εργαζόμενοι του τμήματος αυτού έχουν ως κύρια ευθύνη την εξυπηρέτηση των πελατών εκτελώντας εργασίες όπως: κρατήσεις δωματίων, καθαρισμός δωματίων, διενέργεια λογαριασμών, παροχή πληροφοριών καθώς και απαντήσεις σε τυχόν παράπονα των πελατών.

➤ Τμήμα τροφίμων και ποτών

Η αποστολή του τμήματος αυτού είναι η αγορά, παρασκευή και διάθεση φαγητών και ποτών στους πελάτες του ξενοδοχείου. Περιλαμβάνει τους χώρους του εστιατορίου, μπαρ και αποθήκης.

➤ **Τμήμα συντήρησης (τεχνικών υπηρεσιών)**

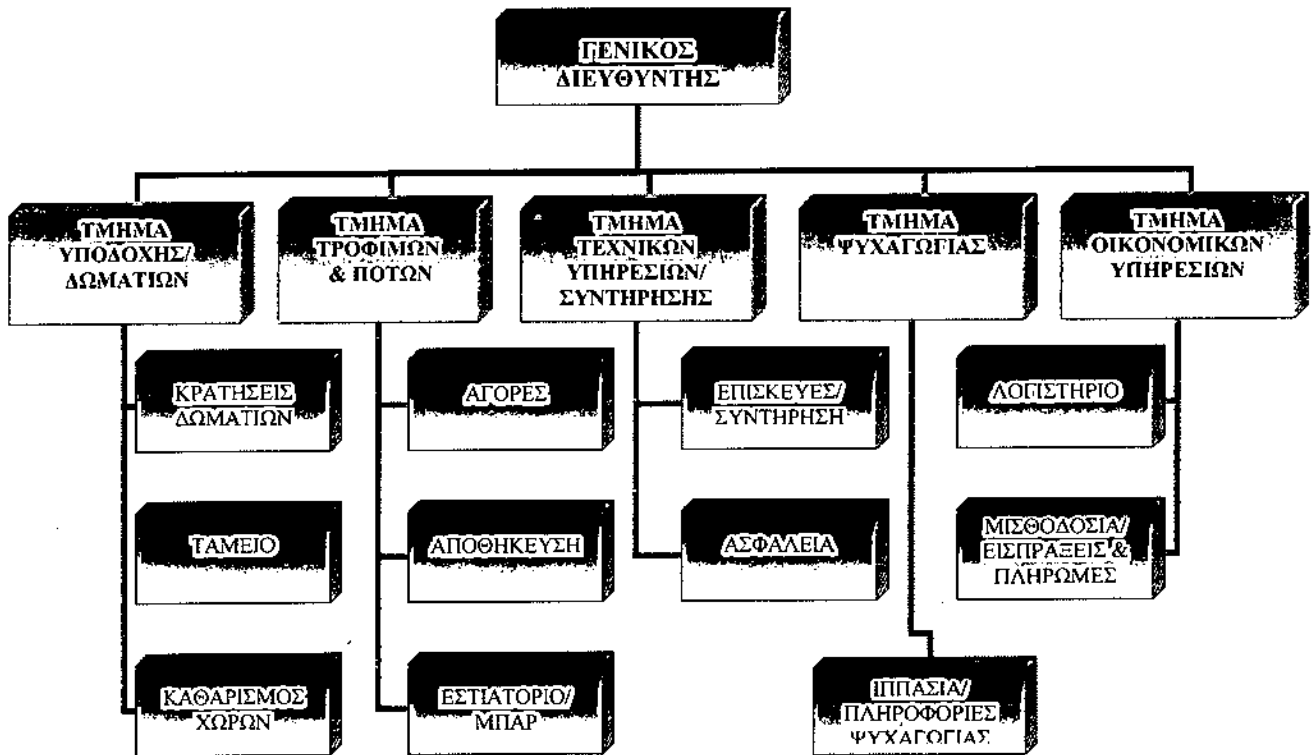
Το τμήμα είναι υπεύθυνο για την εμφάνιση και την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου.

➤ **Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών**

Η αρμοδιότητα του τμήματος αυτού είναι η διεύθυνση εισπράξεων και πληρωμών, τήρηση λογιστικών βιβλίων και παρακολούθηση λογαριασμών.

➤ **Τμήμα ψυχαγωγίας**

Αναλαμβάνει την ψυχαγωγία των πελατών παρέχοντας στους πελάτες τις μαθήματα ιππασίας καθώς και πληροφορίες για τρόπους ψυχαγωγίας.



Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής επιχείρησης “Μ. Τριβυζάς Ε.Π.Ε”

1.5 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η επιχείρηση απασχολεί συνολικά 32 άτομα εκ των οποίων:

α) Υπαλληλικό προσωπικό

Αποτελείται από το διοικητικό προσωπικό που είναι ένα άτομο ο κος Κώστας Τριβυζάς.

Επίσης, για τα άλλα τμήματα έχουμε:

- Στο τμήμα δωματίων και υποδοχής πελατών απασχολούνται 9 άτομα.
- Στο τμήμα τροφίμων και ποτών 8 άτομα
- Στο τμήμα συντήρησης (τεχνικών υπηρεσιών) απασχολούνται 6 άτομα
- Στο τμήμα οικονομικών υπηρεσιών 3 άτομα
- Στο τμήμα ψυχαγωγίας 5 άτομα

β) Εργατικό προσωπικό

Αποτελείται από τους εργαζόμενους του τμήματος δωματίων και υποδοχής οι οποίοι αναλαμβάνουν τον καθαρισμό της ξενοδοχειακής μονάδας και των επιβατικών λεωφορείων, τους εργαζόμενους του τμήματος τεχνικών και συντήρησης και ορισμένων του τμήματος τροφίμων και ποτών και του τμήματος ψυχαγωγίας

γ) Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Αριθμούνται συνολικά στους 29.

δ) Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Πτυχιούχοι ΑΤΕΙ είναι τα άτομα του διοικητικού τμήματος, του τμήματος υποδοχής καθώς και του τμήματος οικονομικών υπηρεσιών.

ε) Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό

Το μόνιμο προσωπικό περιλαμβάνει 10 άτομα και το εποχιακό 22 άτομα.

2. ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός γίνεται κάθε έξι μήνες.

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες επειδή συμβάλλει στην πρόβλεψη των αναγκών για προσωπικό και στη λήψη των κατάλληλων μέτρων έτσι ώστε να διασφαλιστεί το κατάλληλο ποσοτικό και ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό, με την εκμετάλλευση των κατάλληλων πηγών, καθώς και την διατήρηση και σωστή αξιοποίηση του προσωπικού στην επιχείρηση.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει έλλειψη προσωπικού για μια θέση το πρώτο βήμα είναι να κοιτάξει αν μπορεί να κάνει προαγωγές ή μεταθέσεις (εσωτερική στρατολόγηση). Σε περίπτωση που το υπάρχον προσωπικό δεν είναι κατάλληλο ή επαρκές τότε το επόμενο βήμα είναι να στραφεί στην αγορά εργασίας (εξωτερική στρατολόγηση). Έτσι η επιχείρηση στρέφεται στις παρακάτω πηγές:

- Εφημερίδες εθνικές, τοπικές και εμπορικές
- Πρακτορεία, περιλαμβάνοντας το τμήμα εργασίας
- Τα εκτελεστικά όργανα συλλογής και οι εμπειρογνώμονες της διοίκησης
- Στα ΑΤΕΙ και ΑΕΙ ή άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Στον στρατό.

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

α) Αίτηση πρόσληψης. Ένα μέσο για ασφαλείς πληροφορίες είναι η αίτηση πρόσληψης βιογραφικών και στρατιωτικών θεμάτων που περιλαμβάνει θέματα όπως:

- Όνομα και ημερομηνία συμπλήρωσης της αίτησης
- Διεύθυνση και τηλέφωνο
- Εκπαίδευση
- Προϋπηρεσία
- Συστάσεις
- Βιβλιάριο υγείας
- Χαρτιά εργασίας
- Ολοκλήρωση στρατιωτικής θητείας

β) Συνέντευξη. Μια αποτελεσματική μέθοδος πρόσληψης είναι η συνέντευξη. Με την συνέντευξη μπορούν να αποκτηθούν πληροφορίες μη διαθέσιμες σε κάθε άλλο μέσο όπως είναι η εμφάνιση, τρόποι συμπεριφοράς, αντίδραση στην πίεση και άλλα.

γ) Τελική επιλογή. Στο στάδιο αυτό επιλέγονται οι πιο κατάλληλοι για τη θέση.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων – προϋπηρεσία

Τα προσόντα που πρέπει να πληρούν οι υποψήφιοι είναι γνώσεις Η/Υ, επιθυμητή προϋπηρεσία, ξένες γλώσσες, ηλικία (αναλόγως με τη θέση εργασίας π.χ. Reception: εξωτερική εμφάνιση).

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων

Στην περίπτωση αυτή οι υποψήφιοι αξιολογούνται με βάση την προϋπηρεσία, την εμφάνιση και τις καλύτερες συστάσεις.

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης/ αξιολογητής

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται πάνω στο έργο και όποτε κρίνεται απαραίτητο ύστερα από παρατήρηση ελλείψεων, λαθών, παραπόνων. Ο αξιολογητής είναι συνήθως ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος αντίστοιχα για κάθε εργαζόμενο, καθώς επίσης και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι και οι πελάτες.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων

Αξιολογείται κατά πόσο εργάζεται σωστά και αποδοτικά, ο βαθμός συνεργασίας και επικοινωνίας με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Είναι πολύ σημαντική επειδή με την αξιολόγηση βρίσκονται που γίνονται λάθη ή που υπάρχουν ελλείψεις χειρισμοί και έτσι μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία επιδιόρθωσης διαμέσου εκπαίδευσης ή αλλαγής θέσης. Ακόμη εντοπίζονται οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι προκειμένου να δοθούν προαγωγές ή αύξηση μισθών.

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση βοηθά τα άτομα να αποκτήσουν ή να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, ν' αναπτυχθούν πνευματικά και να γίνουν κύριοι γνώσεων τέτοιων, οι οποίες θα τους βοηθήσουν στη λύση προβλημάτων που τυχόν θα παρουσιαστούν.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στην ξενοδοχειακή μονάδα "Τριβυζάς Ε.Π.Ε." είναι εκπαίδευση τόσο των χειριών όσο και του πνεύματος. Επίσης η επιχείρηση χρησιμοποιεί ως τρόπο εκπαίδευσης προσωπικές υποδείξεις οι οποίες γίνονται από τα ανώτερα στελέχη της ξενοδοχειακής μονάδας.

2.3.2 Δεξιότητες μετά από την εκπαίδευση

Οι εργαζόμενοι αποκτούν δεξιότητες που έχουν να κάνουν με την καλύτερη εκμάθηση της εργασίας και των απαιτήσεων την επιχείρησης.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Η μετεκπαίδευση γίνεται κατά κύριο λόγο στα διευθυντικά στελέχη μέσω σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης μετεκπαιδεύονται και οι υπάλληλοι της υποδοχής αλλά και του τμήματος κίνησης παρακολουθώντας σεμινάρια Η/Υ, ομιλίες, συζητήσεις, μελέτη περιπτώσεων, φίλμς, πίνακες. Όσον αφορά τους υπόλοιπους υπαλλήλους αυτοί προσκολλούνται στους πεπειραμένους εργαζόμενους οι οποίοι είναι εφοδιασμένοι με τα κατάλληλα προσόντα και γνώσεις.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ / ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Οι μισθοί των εργαζομένων στο ξενοδοχείο καθορίζονται κάθε χρόνο από τις Σ.Σ.Ε. Οι μισθολογικές συμβάσεις καταρτίζονται κάθε έτος μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων και καθορίζουν τους μισθούς, επιδόματα καθώς και κάθε άλλη αμοιβή.

Επίσης λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Εκπτώσεις εκ των αποδοχών των ξενοδοχοϋπαλλήλων για παροχή τροφής και στέγης.
- Οδοιπορικά έξοδα ξενοδοχοϋπαλλήλων
- Αποδοχές μάρμαν ξενοδοχείου
- Ποσοστά σερβιτόρων εστιατορίου ξενοδοχείων
- Επίδομα αποφοίτων βασικής εκπαίδευσης καθώς και αγωγέρας σχολής τουριστικών επαγγελμάτων.
- Αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης και υπερεργασίας.

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Οι εργαζόμενοι αμείβονται με μηνιαίο μισθό από το λογιστήριο της επιχείρησης

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

Ορισμένες ανταμοιβές που χρησιμοποιούνται ως κίνητρα για αύξηση των μισθών είναι η προσαύξηση αρχαιότητας, οι παροχές σε διάφορα είδη της επιχείρησης (φαγητό, ύπνος).

2.4.4 Ωράριο εργασίας

Οι εργαζόμενοι εργάζονται με κανονικό οχτάωρο σε 2 βάρδιες πρωί και απόγευμα, 8:00 – 16:00 και 16:00 – 24:00.

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης

Οι εργαζόμενοι έχουν ως κύριο ταμείο το Ι.Κ.Α. και ως επικουρικό το Τ.Α.Ξ.Υ. (Ταμείο Ασφάλισης Ξενοδοχοϋπαλλήλων). Μέσω αυτών τους παρέχεται ιατρική, νοσοκομειακή και φαρμακευτική περίθαλψη και διάφορα επιδόματα.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων

Σε περίπτωση που εμφανιστούν κάποια παράπονα αυτά αντιμετωπίζονται θετικά. Ο εργαζόμενος έρχεται σε προσωπική επαφή με τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος. Και με τη σειρά του ο προϊστάμενος απευθύνεται στον διευθυντή της ξενοδοχειακής μονάδας αν το θέμα που αφορά τον εργαζόμενο είναι δύσκολο να διευθετηθεί.

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Οι πειθαρχικές ενέργειες εφαρμόζονται όταν ο εργαζόμενος δεν συμμορφώνεται σκόπιμα με τις υποδείξεις του προϊσταμένου του. Τέτοιες ενέργειες είναι οι ακόλουθες:

- Γραπτή ή προφορική παρατήρηση
- Μετάθεση του υπαλλήλου σε άλλη θέση εργασίας
- Μετάθεση του υπαλλήλου σε κατώτερη θέση εργασίας
- Απόλυση

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.7.1. Ένταξη εργαζομένων σε εργατική οργάνωση /συνέπειες

Οι εργαζόμενοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης έχουν ενταχθεί σε κάποια εργατική οργάνωση.

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν διαθέτει τμήμα διοίκησης προσωπικού εξαιτίας του μικρού αριθμού εργαζομένων, όμως, προσπαθεί μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας να ενισχύει τη διάθεση για συνεργασία, να αναπτύσσει αποτελεσματικό ομαδικό πνεύμα, να μειώνει τις δυσλειτουργίες, να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα προβλήματα των εργαζομένων.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ “ΚΕΡΚΥΡΑ GOLF HOTEL Α.Ε.”**1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ****1.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

Η ξενοδοχειακή μονάδα “Κέρκυρα Golf Hotel Α.Ε.” βρίσκεται στην Κέρκυρα στην οδό Εθνικής Παλαιοκαστρίτσας. Η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1978 από τον Χαραλάμπους Ιωάννη.

1.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το ξενοδοχείο “Κέρκυρα Golf ” ανήκει στην κατηγορία του β΄ τάξης κλασικού τύπου, διαθέτει 100 κλίνες (περιλαμβάνει χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης καθώς και χώρους αναψυχής, υπνοδωμάτια). Διακρίνεται ως παραθεριστικό και λειτουργεί ως εποχιακό διαθέτοντας κατά κύριο λόγο θερινά τμήματα. Το ξενοδοχείο λειτουργεί ως (holidays resorts) βρίσκεται εκτός πόλεως, κοντά σε θάλασσα και προσφέρεται για ξεκούραση αφού απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε πελάτες διακοπών (holiday marks).

1.3 ΘΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ(ΚΛΑΔΟΣ)

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση κάνει περίπου 10.482.13 τζίρο ετησίως

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ- ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**➤ Διεύθυνση.**

Είναι αρμόδια για τη λήψη και υλοποίηση των αποφάσεων και αποτελείται από τον Γενικό Διευθυντή και τους προϊστάμενους των τμημάτων. Επίσης συντονίζει και ελέγχει τα παρακάτω τμήματα.

➤ Τμήμα δωματίων και υποδοχής πελατών

Οι εργαζόμενοι στην διεύθυνση αυτή κάνουν κρατήσεις δωματίων, εγγράφουν τον πελάτη και του παραχωρούν δωμάτιο. Ακόμη συντηρούν και-καθαρίζουν τα δωμάτια των πελατών, εισπράττουν λογαριασμούς πελατών και δίνουν πληροφορίες για τις ευκολίες και δυνατότητες που παρέχει το ξενοδοχείο.

➤ Τμήμα τροφίμων και ποτών (επισιτιστικών τμημάτων)

Το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για την αγορά, παραγωγή και διάθεση φαγητών και ποτών. Το προσωπικό του τμήματος αυτού ασχολείται με την παραγωγή τροφίμων και ποτών και το σερβίρισμα στο μπαρ, στο εστιατόριο και τις αίθουσες συνεδριάσεων.

➤ **Τμήμα συντήρησης**

Το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για την καλή λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς και για την άριστη εμφάνισή του.

➤ **Τμήμα προσωπικού**

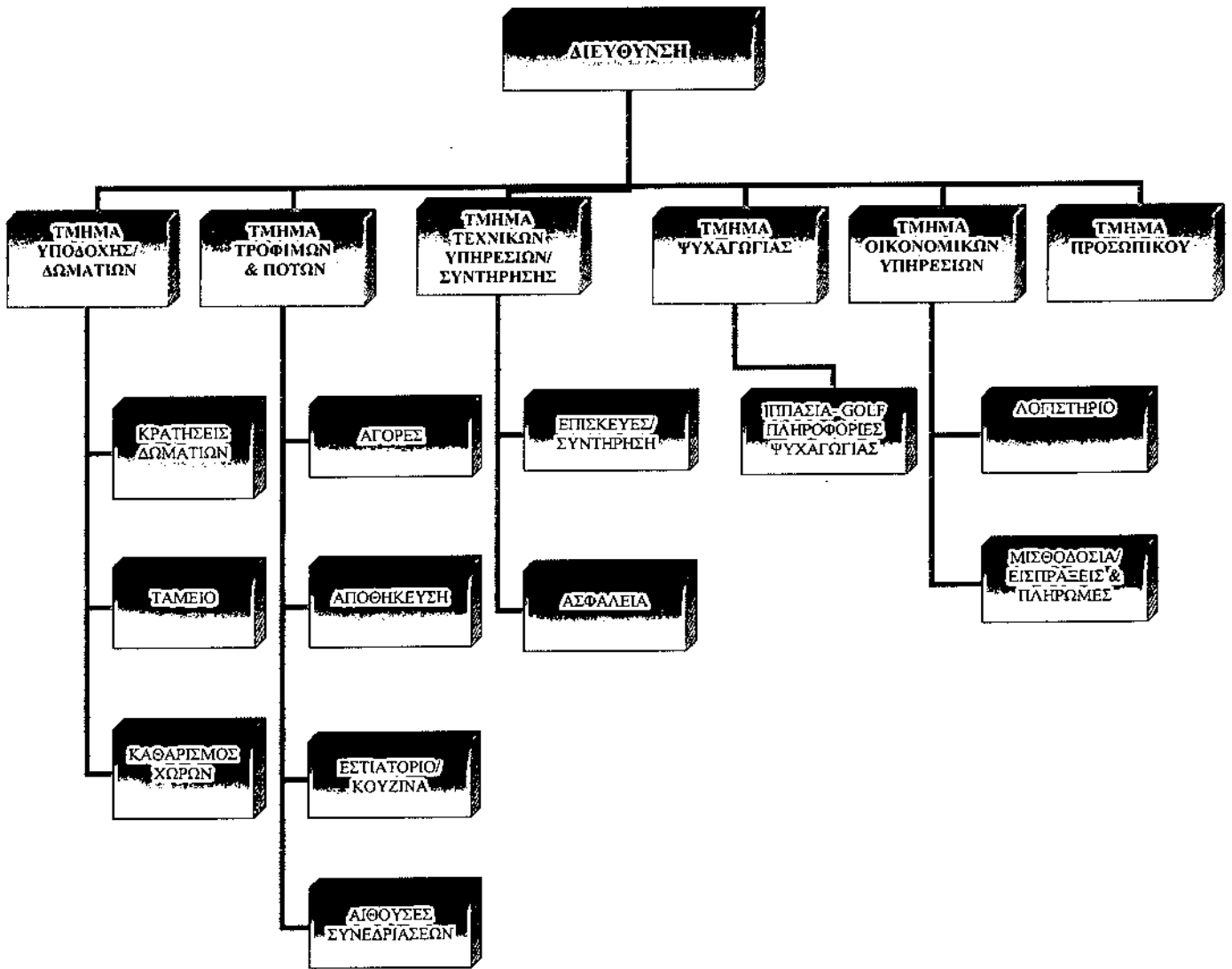
Η κύρια αποστολή του τμήματος αυτού είναι η προσέλκυση κι επιλογή των πιο ικανών να εργασθούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Ακόμη το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να καλύψει όλες τις ανάγκες των εργαζομένων προκειμένου να λειτουργεί σύμφωνα με τον νόμο αλλά και να διασφαλίσει την μέγιστη αποδοτικότητα τους.

➤ **Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών**

Το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων και τις παρακολουθήσεις των λογαριασμών.

➤ **Τμήμα ψυχαγωγίας**

Αποστολή του τμήματος αυτού είναι η παροχή πληροφοριών για τις ευκολίες και τις δυνατότητες που παρέχει το ξενοδοχείο σε θέματα ψυχαγωγίας(golf, ιππασία, θαλάσσια σπορ κλπ). Καθώς επίσης και για τα ενδιαφέροντα μέρη που μπορεί κανείς να επισκεφτεί και εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας.



Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής επιχείρησης “Κέρκυρα Golf Hotel Α.Ε”

1.5 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η επιχείρηση απασχολεί 44 άτομα εκ των οποίων:

α) Διοικητικό προσωπικό

Πέντε άτομα ανήκουν στο τμήμα αυτό με διευθυντή τον Χαραλάμπους Σπύρο

β) Εργατικό προσωπικό

- Στο τμήμα δωματίων και υποδοχής πελατών απασχολούνται 8 άτομα
- Στο τμήμα τροφίμων και ποτών 10 άτομα
- Στο τμήμα συντήρησης 6 άτομα
- Στο τμήμα προσωπικού 4 άτομα
- Στο τμήμα οικονομικών υπηρεσιών 5 άτομα

➤ Στο τμήμα ψυχαγωγίας 6 άτομα

γ) Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Πτυχιούχοι ΑΕΙ – ΑΤΕΙ είναι του διοικητικού προσωπικού, του τμήματος οικονομικών υπηρεσιών καθώς και του τμήματος ψυχαγωγίας.

δ) Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό

Το μόνιμο προσωπικό είναι 15 άτομα και το εποχιακό 29 άτομα.

2. ΤΟΜΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 Χρόνος πραγματοποίησης προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού γίνεται δύο φορές τον χρόνο.

2.1.2 Συμβολή του προγραμματισμού

Είναι πολύ σημαντική επειδή το ανθρώπινο δυναμικό είναι το μοναδικό “εργαλείο” χωρίς το οποίο είναι αδύνατο να λειτουργήσει η επιχείρηση. Γι’ αυτό χρειάζεται να γίνεται σωστή πρόβλεψη για τις ανάγκες του ξενοδοχείου για εργαζόμενους, να προσελκυσθούν και να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά μέσα στην επιχείρηση.

2.1.3 Πηγές εύρεσης προσωπικού

Οι κυριότερες πηγές εύρεσης προσωπικού που στρέφεται η ξενοδοχειακή μονάδα είναι οι παρακάτω:

- Στα ΑΕΙ στα ΑΤΕΙ ή άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Εφημερίδες, εθνικές, τοπικές
- Πρακτορεία
- Γραφείο εργασία της Νεολαίας

2.1.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

α) Αίτηση πρόσληψης. Η αίτηση πρόσληψης δίνει μια πρώτη ιδέα για το μορφωτικό επίπεδο, την πείρα και τη φήμη του υποψηφίου. Περιλαμβάνει στοιχεία όπως: όνομα, επίθετο, αριθμός ταυτότητας, οικογενειακή κατάσταση, πείρα, συστάσεις.

β) Συνέντευξη. Η συνέντευξη αποτελεί μια ευπροσάρμοστη διαδικασία-τεχνική, χρήσιμη σε κάθε επίπεδο ενδεχόμενου υπαλλήλου η οποία επιτρέπει σε έναν αριθμό ανθρώπων (τμήμα προσωπικού) να δουν και να σχηματίσουν γνώμη πάνω σε ένα συγκεκριμένο υποψήφιο.

γ) Τελική επιλογή. Στο στάδιο αυτό ο προϊστάμενος του τμήματος, ύστερα από έγκριση του διευθυντή, προσλαμβάνει τα περισσότερα κατάλληλα άτομα για τη θέση.

2.1.5 Προσόντα υποψηφίων – προϋπηρεσία

Τα προσόντα που πρέπει να κατέχουν οι υποψήφιοι είναι τα εξής: Εμφάνιση, γνώσεις Η/Υ, γνώση ξένων γλωσσών (κυρίως Αγγλικά, Ιταλικά, Γερμανικά), κατάλληλη ηλικία και φυσικά η προϋπηρεσία στον κλάδο.

2.1.6 Αντιμετώπιση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υποψηφίων

Στη φάση αυτή οι υποψήφιοι κρίνονται με κάποια κριτήρια όπως: ο βαθμός πτυχίου ΑΕΙ – ΑΤΕΙ, ο χρόνος προϋπηρεσίας, η εμφάνιση.

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2.1 Χρόνος πραγματοποίησης αξιολόγησης/ αξιολογητής

Η αξιολόγηση γίνεται οποιαδήποτε χρονική στιγμή κατά την διάρκεια της εργασίας από τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος σε συνεργασία με τον διευθυντή του ξενοδοχείου.

2.2.2 Αξιολογούμενες ιδιότητες εργαζομένων

Οι ικανότητες που αξιολογούνται είναι η γνώση της εργασίας, η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας, η διάθεση επικοινωνίας και συνεργασίας, η συνέπεια, η επιμέλεια, η τιμιότητα.

2.2.3 Συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Είναι αρκετά σημαντική επειδή με την αξιολόγηση διακρίνονται οι ικανότεροι εργαζόμενοι από τους λιγότερο ικανούς, με βάση κάποια πρότυπα αλλά και με σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Έτσι, επισημαίνεται η ανάγκη εκπαίδευσης, μετάθεσής, ή και απόλυσης.

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση είναι μια διαρκής και ατελείωτη λειτουργία. Με την εκπαίδευση δείχνεται στους υπαλλήλους όχι μόνο τι να κάνουν αλλά πώς να το κάνουν. Οι διευθυντές – προϊστάμενοι θεωρούνται και είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση του προσωπικού – υπαλλήλων τους.

2.3.2 Δεξιότητες μετά από την εκπαίδευση

Οι εργαζόμενοι αποκτούν καλύτερη γνώση της εργασίας και των ιδιαίτερων απαιτήσεων του έργου και της επιχείρησης.

2.3.3 Μετεκπαίδευση προσωπικού

Η μετεκπαίδευση αφορά κατά κύριο λόγο τα διευθυντικά στελέχη και τους προϊστάμενους των τμημάτων. Η μετεκπαίδευση περιλαμβάνει σεμινάρια, ομιλίες, συζητήσεις, διαλέξεις, προσανατολισμούς, μελέτη περιπτώσεων, φιλμς, πίνακες και άλλες οπτικές βοήθειες. Οι υπόλοιποι υπάλληλοι μετεκπαιδούνται από τους προϊσταμένους τους.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ / ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.4.1 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Οι μισθοί των ξενοδοχοϋπαλλήλων καθορίζονται βάσει των εκάστοτε ισχυουσών συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Σ.Σ.Ε.). Το σύστημα πληρωμών στα ξενοδοχεία αποτελείται από το βασικό μισθό καθώς υπογράφονται κάθε χρόνο – σεζόν μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων.

Επίσης λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω:

- Επίδομα υπαλλήλων απασχολούμενων σε εποχιακά ξενοδοχεία (εποχιακό προσωπικό)
- Οδοιπορικά έξοδα ξενοδοχοϋπαλλήλων
- Αμοιβή υπερεργασίας
- Προσαύξηση μισθών ξενοδοχοϋπαλλήλων για απασχόλησή τους τις Κυριακές, εξαιρετέες εορτές καθώς και νυχτερινές ώρες.
- Επίδομα ανθυγιεινής εργασίας προσωπικού κουζίνας.

2.4.2 Συστήματα αμοιβής προσωπικού

Οι εργαζόμενοι αμείβονται με μηνιαίο μισθό μέσω τραπεζής. Σε περίπτωση που ζητηθεί προκαταβολή από κάποιον εργαζόμενο τότε αυτή δίνεται από το τμήμα οικονομικών υπηρεσιών (λογιστήριο).

2.4.3 Ανταμοιβές/ κίνητρα ως παράγοντες αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων

Παρέχονται ορισμένες ανταμοιβές ως κίνητρα όπως είναι η προσαύξηση αρχαιότητας, η παροχή ύπνου, φαγητού, εισιτήρια εκδρομών, τα δώρα σε περίπτωση αύξησης των κερδών.

2.4.4 Ωράριο εργασίας

Οι εργαζόμενοι εργάζονται κανονικό οχτάωρο σε 2 βάρδιες (8:00 – 16:00 και 16:00 – 24:00)

2.5 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.5.1 Πρόγραμμα ασφάλισης

Οι εργαζόμενοι είναι ασφαλισμένοι Ι.Κ.Α (Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων) με επικουρικό ταμείο το Τ.Α.Ξ.Υ(Ταμείο Ασφάλισης Ξενοδοχοϋπαλλήλων). Μέσω των ταμείων τους παρέχεται ιατρική γνωμάτευση, νοσοκομειακή και φαρμακευτική περίθαλψη καθώς και κάποια επιδόματα.

2.6 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.6.1 Έκφραση παραπόνων των εργαζομένων

Τα τυχόν παράπονα των εργαζομένων μπορούν να ειπωθούν στον προϊστάμενο κάθε τμήματος και στη συνέχεια εάν κριθούν από αυτόν σοβαρά και δυσοίωνα μεταφέρονται στο τμήμα προσωπικού.

2.6.2 Πειθαρχικές ενέργειες

Σε ορισμένες περιπτώσεις που ο εργαζόμενος δεν εκτελεί την εργασία του σωστά για λόγους έλλειψης ικανότητας ή αδιαφορίας τότε η διοίκηση οδηγείται στη λύση της μετάθεσης σε άλλη θέση. Στην περίπτωση που κριθεί τελείως ακατάλληλος τότε η διοίκηση πρέπει να είναι προετοιμασμένη να τον απολύσει.

2.7 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.7.1 Ένταξη εργαζομένων σε εργατική οργάνωση/ συνέπειες

Οι εργαζόμενοι της ξενοδοχειακής μονάδας «ΚΕΡΚΥΡΑ GOLF» είναι ενταγμένοι στην Ανώτατη Ομοεπαγγελματική Πανελλαδική Ένωση. Πιο συγκεκριμένα στο σωματείο υπαλλήλων και εργατών ξενοδοχείου. Όταν ένα σωματείο κερδίζει διαπραγματευτικά δικαιώματα για τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση, η διοίκηση διαπιστώνει πως ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται τις σχέσεις με τους υπαλλήλους έχει σημαντικά αλλάξει. Η παρουσία της συνδικαλιστικής οργάνωσης ενθαρρύνει το μάνατζμεντ να συνειδητοποιήσει πλήρως τις επιθυμίες και τις ανάγκες του εργαζομένου. Οποιοσδήποτε παραλείψεις ή λάθη στην πολιτική της επιχείρησης, γύρω από το εργατικό της δυναμικό και τους τρόπους εφαρμογής αυτής της πολιτικής γρήγορα θα επισημανθούν από τους διοικούντες στο τοπικό σωματείο. Ακόμη, συχνά η διοίκηση βρίσκει πως έχει να κερδίσει, επιζητώντας συμβουλές από εκπροσώπους του σωματείου πάνω σε θέματα, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια του ξενοδοχείου, η λειτουργία συστημάτων ιδεών και άλλα.

2.8 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Το ξενοδοχείο έχοντας εκτιμήσει την ανθρώπινη συμβολή στην επίτευξη των στόχων του και της γενικότερης αποτελεσματικότητας του, έχει δημιουργήσει τμήμα προσωπικού με σκοπό να διεξαχθούν αποτελεσματικότερα λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, ο καθορισμός των μισθών, η αντιμετώπιση των παραπόνων, να αναπτύσσεται ένα αποτελεσματικό επικοινωνιακό κλίμα που θα δώσει το απαιτούμενο παραγωγικό αποτέλεσμα.

«Διάλογος, κατά τη δική μου άποψη, είναι να παραδεχτείς ότι η αλήθεια είναι πολλαπλή, είναι ανέφικτη η πλήρης αλήθεια, επομένως έχει ανάγκη από τον έλεγχο του άλλου, τον χρειάζεται τον άλλον η αλήθεια. Όταν λες ότι μόνος σου κατέχεις την αλήθεια και δε χρειάζεσαι τον άλλο είσαι δογματικός, δεν είσαι κριτικός νους»
ΠΑΠΑΝΟΥΤΣΟΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ύστερα από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε στις δώδεκα ελληνικές βιομηχανικές και τουριστικές επιχειρήσεις εξάγαμε ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα για την λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης προσωπικού(ή ανθρωπίνων πόρων).

Όλες οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τον ιδιαίτερο ρόλο που έρχεται να παίξει ο **άνθρωπος** μέσα στην **επιχείρηση**. Τίθεται σε αυτό το σημείο το ερώτημα ποιος αναλαμβάνει να αναπτύξει αλλά και να συντηρήσει μια διαδικασία αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση; Στις περισσότερες επιχειρήσεις βλέπουμε πως ο επιχειρηματίας είναι αυτός που αναλαμβάνει τις ευθύνες αυτές. Οι περισσότεροι από αυτούς τους επιχειρηματίες εκτός από την πείρα τους δεν έχουν κάποιες ειδικευμένες γνώσεις σε θέματα προσωπικού. Επομένως δεν είναι ενήμεροι και υστερούν σε πολλά θέματα προσωπικού.

Το **ανθρώπινο δυναμικό**, των επιχειρήσεων που εξετάσαμε, δεν ξεπερνά τα 112 άτομα. Ακόμη, στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν υπάρχει ένα οργανωμένο τμήμα προσωπικού και η πολιτική προσωπικού πηγάζει τις περισσότερες φορές από τους ίδιους τους εργοδότες σε συνεργασία, ορισμένες φορές, με τα υπεύθυνα άτομα των τμημάτων της επιχείρησης(προϊστάμενοι) όπως είναι ο υπεύθυνος λογιστηρίου, ενώ σπάνια συναντάμε κάποιον υπεύθυνο προσωπικού(προσωπάρχη).

Οι προϊστάμενοι, λοιπόν, έχουν την ευθύνη να λαμβάνουν αποφάσεις, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν, να προτείνουν στον διευθύνοντα της επιχείρησης αμοιβές, προαγωγές ακόμη και απολύσεις. Ακόμη, αυτοί χειρίζονται τα παράπονα των εργαζομένων δίνοντας κάποιες ίσως ικανοποιητικές λύσεις και ευθύνη δική τους είναι να προλαμβάνουν κινδύνους στο χώρο εργασίας και να μεριμνούν για την υγεία και τις ασφαλείς συνθήκες εργασίας των εργαζομένων.

Ξεκινώντας από τον **προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού** θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οι επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν, δεν προβαίνουν συχνά σε προγραμματισμό εργατικού δυναμικού και ότι προχωρούν σε προσλήψεις όταν προκύψουν συγκεκριμένες απαιτήσεις όπως η αύξηση παραγωγής(βιομηχανίες) ή η αύξηση τουριστικής πελατείας. Ο κύριος λόγος, κατά την άποψη μας, είναι ότι ίσως οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν την σημαντικότητα του προγραμματισμού και ότι η ύπαρξη ορισμένων στρατηγικών θα τους οδηγήσουν σε σημαντική μελλοντική ανάπτυξη και επέκταση τους. Πράγματι, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος εξασφαλίζει ανά πάσα στιγμή διαθεσιμότητα προσωπικού στην επιχείρηση, είναι τόσο ζωτικής σημασίας όσο και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός οποιασδήποτε άλλης λειτουργίας και γι' αυτό δεν πρέπει να παραμελείται.

Στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται και η **στρατολόγηση του εργατικού δυναμικού**. Όσον αφορά το στάδιο αυτό μπορούμε να πούμε ότι ορισμένες επιχειρήσεις προσελκύουν ανθρώπινο δυναμικό για την κάλυψη κενών θέσεων από *εσωτερικές πηγές* και άλλες από *εξωτερικές πηγές*.

Στην πρώτη περίπτωση, η κάλυψη κενών θέσεων γίνεται με μεταθέσεις ή προαγωγές με βάση κάποια κριτήρια όπως είναι οι ανάγκες της επιχείρησης, η κάλυψη μιας κενής θέσης ενός στελέχους η εμπειρία, οι γνώσεις, η εργατικότητα καθώς και το ήθος και η συμπεριφορά των υποψήφιων. Ο λόγος της επιλογής εσωτερικής πηγής είναι ότι οι εργαζόμενοι μέσα από την επιχείρηση είναι πιο καλοί γνώστες των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης από κάποιους άλλους που για πρώτη φορά θα έρθουν στην επιχείρηση. Έτσι από την μια επιτυγχάνεται εξοικονόμηση χρόνου για τους διευθύνοντες, αφού ο εργαζόμενος είναι μερικώς προσανατολισμένος στο εργασιακό με αποτέλεσμα να μην χρειάζεται ιδιαίτερων απαιτήσεων εκπαίδευση και από την άλλη ανεβαίνει το ηθικό και η παραγωγικότητα των εργαζομένων οι οποίοι έχουν βλέψεις για μελλοντική προαγωγή.

Στην δεύτερη περίπτωση, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε προσέλκυση εργατικού δυναμικού από εξωτερικές πηγές, όπως είναι οι ειδικές εταιρίες επιλογής προσωπικού όταν πρόκειται για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας, ο ΟΑΕΔ ο οποίος προσφέρει εργασία μέσα από προγράμματα επιδότησης εργοδοτών, οι ήδη εργαζόμενοι στην επιχείρηση, οι ανακοινώσεις στον τύπο και άλλες. Η συνηθέστερη πηγή είναι οι ανακοινώσεις στον τύπο και ιδιαίτερα σε τοπικές εφημερίδες. Στο σημείο αυτό έχουμε την άποψη ότι η στρατολόγηση μέσω του ΟΑΕΔ εγκυμονεί αρκετούς κινδύνους για την επιχείρηση στην περίπτωση που οι νεοπροσληφθέντες δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να καλύψουν τις ειδικευμένες θέσεις εργασίας.

Το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η **επιλογή προσωπικού**. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν ακολουθούν ορισμένα στάδια στην διαδικασία επιλογής που είναι:

Εντυπο αίτησης και βιογραφικό σημείωμα. Η παραδοσιακή τεχνική της αίτησης και του βιογραφικού εξασφαλίζει κάποιες πληροφορίες για τον υποψήφιο όπως είναι το ονοματεπώνυμο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η μόρφωση, οι εργασιακές εμπειρίες, τα ενδιαφέροντα του, τις συστάσεις του και άλλα. Υπάρχουν και περιπτώσεις που ζητείται και συνοδευτική επιστολή, όπου εκεί ο υποψήφιος αναφέρει την πηγή που έμαθε για την κενή θέση εργασίας, περιληπτικά αυτά που αναφέρει και το βιογραφικό του, καθώς και γιατί θεωρεί τον εαυτό του κατάλληλο για την θέση.

Συνέντευξη. Θεωρείται από όλες τις επιχειρήσεις απαραίτητη επειδή διαμέσου της προσωπικής επαφής με τον υποψήφιο εκτιμάται καλύτερα η προσωπικότητα του. Παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου του βιογραφικού σημειώματος, οι επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν, πιστεύουν ότι η συνέντευξη παραμένει το ίδιο σπουδαίο εργαλείο στην διαδικασία επιλογής. Αυτό συμβαίνει διότι αυτό τους βοηθάει να αξιολογήσουν αυτόν και την συμπεριφορά του απευθείας και να συνδυάσουν τα δεδομένα του βιογραφικού σημειώματος με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις που τους οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα υποψηφίου για απασχόληση.

Τελική επιλογή. Στο στάδιο αυτό σημαντικό ρόλο παίζουν όχι μόνο τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων όπως είναι οι σπουδές, τα μεταπτυχιακά αλλά και ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα τους. Αποφασιστικό κίνητρο για την επιλογή αποτελεί και η αρμονία των στόχων της επιχείρησης με τους στόχους της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να προσθέσουμε ότι οι επιχειρήσεις δίνουν μια δοκιμαστική περίοδο δύο εβδομάδων (τουριστικές επιχειρήσεις) ή περίπου δώδεκα μηνών (βιομηχανίες) στους νεοπροσληφθέντες. Ακόμη επιλέγουν νέα άτομα τα οποία συνήθως έχουν μεγαλύτερη διάθεση για εργασία και για μελλοντική εξέλιξη.

Συνεχίζοντας με μια άλλη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού που είναι η **αξιολόγηση προσωπικού**, το συμπέρασμα που βγάλαμε είναι ότι στις επιχειρήσεις όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα δεν χρησιμοποιείται κάποια συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης των εργαζομένων. Απλώς γίνεται κάποια σύγκριση με ορισμένα πρότυπα αλλά και μια σύγκριση ανάμεσα στους εργαζόμενους έτσι ώστε να αξιολογηθεί η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας τους. Τέλος η αξιολόγηση αυτή δεν πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Στον τομέα της **εκπαίδευσης προσωπικού**, συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχουν ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν τη μέθοδο εκπαίδευσης πάνω στο έργο για τους εργαζόμενους τους. Με τη μέθοδο αυτή κάποιος πεπειραμένος υπάλληλος αναλαμβάνει να δείξει στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελεί την εργασία του. Στην συνέχεια τον παρακολουθούν κατά την εκτέλεση της εργασίας, του δίνουν οδηγίες και του διορθώνουν πιθανά λάθη. Η μέθοδος αυτή, κατά τη γνώμη μας, μειονεκτεί ως προς το ότι η επιτυχία της βασίζεται αποκλειστικά στη διδακτική ικανότητα του υπαλλήλου που αναλαμβάνει την εκπαίδευση. Ακόμη, μια άλλη μέθοδο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι τα σεμινάρια τα οποία επιλέγονται σπανιότερα εξαιτίας του κόστους τους. Τέλος, όσον αφορά την μετεκπαίδευση αυτή γίνεται κυρίως για τα διοικητικά στελέχη.

Το **σύστημα αμοιβών** που χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις, βασίζεται στα νόμιμα πλαίσια που ορίζει η Πολιτεία. Επανειλημμένα λέγεται ότι τα πάντα στην Ελλάδα μετριοούνται με το χρήμα. Με άλλα λόγια "πες μου το μισθό σου για να σου πω αν πέτυχες στη ζωή σου". Χωρίς να υποστηρίζουμε πλήρως τη θέση αυτή θα λέγαμε ότι έτσι και για τον έλληνα διοικούντα το ύψος του μισθού του αποτελεί το αποδεικτικό της κοινωνικής και επαγγελματικής του επιτυχίας.

Η επικράτηση αυτής της νοοτροπίας, καθιστά το σύστημα αμοιβών σε ένα σημαντικό παράγοντα προσέλκυσης εργαζομένων. Η επιχείρηση που μπορεί να ικανοποιήσει τις οικονομικές απαιτήσεις του καλού εργαζόμενου, θα έχει σοβαρές πιθανότητες για να τον αποκτήσει ή να τον κρατήσει αν ήδη εργάζεται σ' αυτήν. Έτσι, οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι με τις καλές αμοιβές και παροχές έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να απασχολούν εργαζόμενους και να μπορούν να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό και να τον ξεπεράσουν.

Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις που ερευνήσαμε το θέμα των αμοιβών το χειρίζεται ο ίδιος ο εργοδότης και η πολιτική που χρησιμοποιούν είναι περίπου ίδια με αυτή που χρησιμοποιούν

παρόμοιες επιχειρήσεις στην ίδια περιοχή. Ακόμη, χρησιμοποιούν κάποια συστήματα παροχών προς τους εργαζομένους προκειμένου να ενισχύσουν την αφοσίωση των εργαζομένων, να υψώσουν το ηθικό τους, να μειώσουν τις απουσίες και τις αποχωρήσεις. Μερικές από τις αποδοχές αυτές είναι το επίδομα των Χριστουγέννων και του Πάσχα, η οικονομική βοήθεια σε εργαζόμενους σε περίπτωση που αυτοί έχουν ανάγκη, παροχές και εκπτώσεις στα είδη και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Γενική παραδοχή των επιχειρήσεων που επισκεφθήκαμε είναι ότι ο σκοπός τους είναι και να προσφέρουν στους εργαζόμενους τους **ασφαλείς συνθήκες εργασίας και κατάλληλα μέτρα για την υγεία** τους έτσι ώστε να προστατέψουν και να διατηρήσουν τις σωματικές και πνευματικές δυνάμεις τους. Μέσα σε κάθε εργασία κρύβονται κάποιοι κίνδυνοι ατυχημάτων ή ασθενειών που απειλούν την σωματική ακεραιότητα και την υγεία των εργαζομένων, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν κάποιες μεθόδους για την αποτροπή των κινδύνων αυτών. Γίνεται λοιπόν μια συνειδητή προσπάθεια για την πρόληψη ατυχημάτων. Ορισμένες από τις μεθόδους είναι η εκπαίδευση για τον κατάλληλο χειρισμό των μηχανημάτων και τους κανόνες ασφαλείας και υγιεινής, η σωστή επιλογή και συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, ο κατάλληλος εξοπλισμός των εργαζομένων, οι κανόνες πυρασφάλειας και στις επιχειρήσεις που ξεπερνούν τα 100 άτομα υπάρχει και γιατρός εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα ατυχημάτων.

Κοινό συμπέρασμα στην σπουδαιότητα της **πειθαρχίας** είναι η απόκτηση ορθής συμπεριφοράς του υπαλλήλου που βασίζεται στην πίστη του ανθρώπου σε καθορισμένους κανόνες διαγωγής και τιμωρίας αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς. Οι κανόνες συμπεριφοράς αναφέρονται κυρίως γύρω σε θέματα παρουσιών, απουσιών, ειρηνικές διαπροσωπικές σχέσεις, επισκέψεις, κατάχρηση υλικού.

Οι κανόνες αυτοί είναι γνωστοί σε όλους τους υπαλλήλους και γνωρίζουν πως η παράβαση τους θα έχει κάποιες κυρώσεις. Οι μορφές των πειθαρχικών ποινών που εφαρμόζονται είναι συνήθως η προειδοποίηση, οι προφορικές συστάσεις και η απόλυση. Εδώ, σημειώνουμε πραγματικά πως ο φόβος επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων είναι μια πραγματική δύναμη που επηρεάζει σε έναν βαθμό τη συμπεριφορά των ατόμων στο περιβάλλον της εργασίας τους. Και αυτό είναι κάτι που σε όλες τις επιχειρήσεις κρίνεται αναγκαίο για τη σωστή λειτουργία τους.

Τέλος, γενικά αποδεκτό είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις θεωρούν τον **άνθρωπο - εργαζόμενο** το κλειδί για την αποδοτικότητα της επιχείρησής τους. Το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στις επιχειρήσεις είναι κλίμα συνεργασίας, φιλικότητας και εποικοδομητικής επικοινωνίας. Έτσι μέσα σ' ένα τέτοιο κλίμα οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τα τυχόν παράπονα αλλά και τις ιδέες τους. Επίσης οι προϊστάμενοι στήριζούν σε μεγάλο βαθμό το προσωπικό, αναγνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες του καθενός, τακτοποιούν απρόβλεπτες συγκρούσεις μεταξύ τους αλλά και τα τυχόν προβλήματα με την διοίκηση. Έχει γίνει κατανοητό ότι η συνεργασία του δίδυμου επιχείρηση - εργαζόμενου αποβαίνει σε όφελος και των δύο πλευρών, δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στις επιχειρήσεις, ουσιώδης προϋπόθεση για την ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και της παροχής υπηρεσιών, προϋπόθεση για ανάπτυξη και πρόοδο των επιχειρήσεων αυτών.

''Δε συμφωνώ με τίποτα από όσα λες ,αλλά θα 'δυνα και τη ζωή μου για να υπερασπιστώ το δικαίωμα σου να λες αυτά που πρεσβεύεις ''
ΒΟΛΤΑΙΡΟΣ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ύστερα από την παράθεση των συμπερασμάτων και της συγκριτικής μελέτης των επιχειρήσεων, έχουμε εξάγει ορισμένες προτάσεις.

➤ Αρχικά, θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στον **προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού** με ιδιαίτερη βαρύτητα στη επιλογή του προσωπικού. Τα άτομα που ασχολούνται με την διαδικασία πρόσληψης πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένα για τα εργασιακά και ασφαλιστικά θέματα, καθώς και γενικότερα για θέματα που αφορούν την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού. Μια λανθασμένη επιλογή ή τοποθέτηση ενός ατόμου σε συγκεκριμένη θέση μπορεί να έχει ανυπολόγιστο κόστος για την επιχείρηση. Οι σωστές επιλογές, τοποθετήσεις, κατευθύνσεις του προσωπικού μπορούν να ανεβάσουν ψηλά τον πήχη της επιτυχίας της επιχείρησης. Πρέπει λοιπον, να είναι πλήρως ενημερωμένα για τους τρόπους επιλογής προσωπικού(εκτός της συνέντευξης) και να έχουν πάντα στο μυαλό τους «το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση».

➤ Η διοίκηση προσωπικού φροντίζει σε συνεργασία με τους άλλους προϊσταμένους των τμημάτων για την αναγκαία **εκπαίδευση** και ανάπτυξη του προσωπικού. Τα στελέχη των επιχειρήσεων, όπως και εμείς, στηρίζουμε την άποψη ότι είναι απαραίτητο ένα αποτελεσματικό σύστημα εκπαίδευσης τόσο για τα χαμηλά όσο και για τα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας για την βελτίωση ,την αύξηση της αποδοτικότητας και την πρόοδο του προσωπικού. Η μέθοδος εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις που εξετάσαμε χρειάζεται να ενισχυθεί περιλαμβάνοντας εκτός από την εκμάθηση πάνω στο έργο και εκπαιδευτικά προγράμματα. Επομένως ένα αποτελεσματικό σύστημα εκπαίδευσης θα έπρεπε να πειλαμβάνει τακτικά σεμινάρια, ομιλίες, διανομή εντύπων, διαλέξεις, των οποίων το περιεχόμενο θα αφορά τόσο το αντικείμενο της εργασίας όσο και άλλους τομείς. Μια ακόμη εποικοδομητική μέθοδος εκπαίδευσης είναι η ανταλλαγή των θέσεων εργασίας, για ένα μικρό χρονικό διάστημα, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να αποκτήσει μια σφαιρική γνώση της επιχείρησης, μεγαλύτερη εμπειρία και ικανότητα μέσα στο χώρο της εργασίας του.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι η βοήθεια των κρατικών θεσμών θα ήταν απαραίτητη έτσι ώστε να ενημερώνουν και να καθοδηγήσουν σωστά και επαρκώς τις επιχειρήσεις(κυρίως οι μικρομεσαίες) στη σωστή επιλογή τόσο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όσο και των εκπαιδευτών. Όμως, και οι επιχειρηματίες χρειάζεται να

συνειδητοποιήσουν την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης και να ενεργοποιούνται έτσι ώστε να ενημερώνονται τακτικώς για τα προγράμματα εκπαίδευσης.

➤ Ένα αποτελεσματικό **σύστημα παροχών και αμοιβών** προς τους εργαζόμενους θα μπορούσε να ενισχύσει την αφοσίωση τους προς τις επιχειρήσεις. Η πρόταση μας είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα συμμετοχής των στελεχών και των υπόλοιπων εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης. Έτσι, είναι πολύ πιθανό να αυξηθεί τον ενδιαφέρον των εργαζομένων για τους στόχους της επιχείρησης, η εργατικότητα και η αποδοτικότητα τους, εφόσον θα τους έχει προσφερθεί ένα κοινωνικά αποδεκτό κίνητρο(οικονομικές αποδοχές) για αύξηση των εσόδων τους. Επίσης, θα μπορούσαν να δίνονται κάποιες πρόσθετες παροχές όπως διάφορα rigid παραγωγικότητας, χαμηλότοκα δάνεια σε περίπτωση αγοράς ακινήτου(κατοικίας), δώρα σε περίπτωση αύξησης των εσόδων της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μεγαλύτερη κατανόηση και αμοιβαία καλή θέληση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Άλλωστε δεν μπορείς να απαιτείς από μη ικανοποιημένο εργαζόμενο να αναβαθμίζεται ,να εκπαιδεύεται, να δεσμεύεται σε αυτό που κάνει και να αναζητάς το maximum της απόδοσης του όταν οι δικές του προσδοκίες από την επιχείρηση δεν έχουν εκπληρωθεί τουλάχιστον σε οικονομικό επίπεδο.

➤ Επίσης θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα ισχυρό **συνδικαλιστικό κίνημα** σε όλους τους νομούς έτσι ώστε οι εργαζόμενοι όλων των επιχειρήσεων να οργανωθούν σε συνδικαλιστικά σωματεία προκειμένου να ενημερώνονται για θέματα αμοιβών, γενικά για την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας και να διεκδικούν τα δικαιώματά τους.Στο νόμο Κορίνθου η εργατική τάξη μέσω του Εργατικού Κέντρου Κορίνθου έχει δημιουργήσει ένα πρόγραμμα δράσης για την τριετία με σκοπό να περάσει τις απόψεις του ανεξαρτήτως κομματικών παρατάξεων .Σημαντικός ήταν και ο ρόλος του στις απολύσεις που έγιναν μετά το ατύχημα στην Σωληνουργία Κορίνθου,καθως και της ΒΕΚΚΑ.

Είναι λοιπόν απαραίτητο οι εργαζόμενοι πάντα με τα σωματεία τους να ενημερώνονται για θέματα αμοιβών ,γενικά για τηνεφαρμογη της εργατικής νομοθεσίας και να πετυχαίνουν προσευξήσεις στο επίδομα ανεργίας τους (σε περίπτωση απόλυσης). Επιπροσθέτως σε αυτές τις περιπτώσεις να παρεμβαίνουν άμεσα με επιστολές και ανακοινώσεις προς τους αρμόδιους φορείς της πολιτείας.Επιπλέον, με συνοχή των φορέων της "ομπρέλας" που λέγεται συνδικαλιστικό κίνημα εργαζομένων θα πρέπει να εκλείψει το φαινόμενο της μαύρης αγοράς και της φοροδιαφυγής, καθώς και να ληφθούν δραστικότερα μέτρα για θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας.Τα προηγούμενα θα επιτευχθούν και θα μειωθούν δραστικά τα φαινόμενα μαύρης αγοράς και εισφοροδιαφυγης και θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στα θέματα υγείας και ασφάλειας με συνεχούς έλεγχους του ΙΚΑ σε συνεργασία με το ΣΕΠΕ , όχι μόνο πρωινές ώρες ,αλλά και απογευματινές και βραδινές ώρες .

➤ Επίσης, η υπηρεσία προσωπικού(ανθρώπινου δυναμικού) θα πρέπει να έχει μια συνεχή ενημέρωση για τις νέες **τεχνολογίες και τα εργαλεία επιχειρηματικότητας** που έχει στην διάθεση τους , προκειμένου να κρίνει κατά πόσο μπορεί να τα εφαρμόσει με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης της.

Μια μεγάλη βοήθεια και πλήρη ενημέρωση εύκολα ,γρήγορα, οικονομικά και αποτελεσματικά μπορούν να έχουν όλες οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες μέσα από το **διαδίκτυο (internet)**. Στο διαδίκτυο βρίσκονται πλέον σε χρήση τα εργαλεία επιχειρηματικότητας που έχει δημιουργήσει ο ΑΓΑΠΗΝΩΡ, δηλαδή, το κέντρο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας που δημιουργήθηκε στην Τρίπολη, μέσα στα πλαίσια ανάπτυξης των επιχειρήσεων της Πελοποννήσου, με την βοήθεια των Επιμελητηρίων Κορίνθιας, Αργολίδας ,Αρκαδίας ,Λακωνίας και Μεσσηνίας . Τα «εργαλεία επιχειρηματικότητας » αφορούν 8 ενότητες, μια από τις οποίες είναι η Διαχείριση Προσωπικού. Στην ενότητα αυτή εντάσσονται εργαλεία που σχετίζονται με την πρόσληψη, αξιολόγηση και απόλυση προσωπικού καθώς και τις γενικότερες εργασιακές σχέσεις. Τα εργαλεία της κατηγορίας αυτής είναι:

- α) Πίνακας αξιολόγησης υποψηφίων για πρόσληψη με βάση καθορισμένα κριτήρια βαθμολόγησης,
- β) κατευθυντήριες οδηγίες για την οργάνωση της διαδικασίας καταγγελίας της σύμβασης εργασίας,
- γ) υπόδειγμα πολιτικών για το κάπνισμα στους χώρους εργασίας και άλλα.

Εργαλείο της διοίκησης προσωπικού , αποτελεί και ο Σύνδεσμος Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού που αποτελείται από στελέχη του Τμήματος Προσωπικού διαφόρων εταιρειών, με σκοπό την προαγωγή και του θεσμού και του έργου των στελεχών της Διεύθυνσης Προσωπικού, με την ανάπτυξη και σύσφιξη των επαγγελματικών σχέσεων και μελών του με την :

- α) Ανταλλαγή απόψεων, γνώμών και εμπειριών καθώς και με τη μελέτη και διερεύνηση θεμάτων σχετικών προς τη ΔΠ και τις ανθρώπινες σχέσεις.
- β) Τη δημιουργία και ανάπτυξη σχέσεων στην Ελλάδα και διεθνώς με αντίστοιχους συνδέσμους ομοειδών σκοπών.
- γ) Την επιμόρφωση στελεχών ΔΠ στην Ελλάδα και τη δημιουργία νέων στελεχών που να διαθέτουν την απαραίτητη επαγγελματική συνέπεια και κατάρτιση.
- δ) Την παρακολούθηση των εξελίξεων σε θέματα προσωπικού στην Ελλάδα και διεθνώς και την ενημέρωση των ενδιαφερομένων.

➤ Τέλος, έχουμε την άποψη ότι θα πρέπει το **ελληνικό κράτος** να ακολουθήσει τα βήματα των άλλων **ευρωπαϊκών κρατών** σε ότι έχει να κάνει με τον εργαζόμενο. Θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σύστημα ενημέρωσης των επιχειρήσεων για εργασιακά θέματα και για θέματα Διοίκησης Προσωπικού, να μπαίνει συχνά και στην πιο μικρή επιχείρηση και να ελέγχει τις εργασιακές συνθήκες, να ενημερώνει πλήρως τους εργαζόμενους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ

A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Βιζαντζάκης Νίκος- Descoin Christine., "Επιλογή Προσωπικού, Μέθοδοι-Τεχνικές- Διαδικασίες", Αθήνα, Εκδόσεις Ελλήν, 1993.
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος Κ., "Διοίκηση Προσωπικού, Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μανατζμεντ", Αθήνα, 1991.
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος Κ., "Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες", Αθήνα, 1990.
- Κατσιούλας Ευάγγελος Ι., "Διοίκηση Προσωπικού και Βιομηχανικές Σχέσεις", Αθήνα, Εκδόσεις Ελκέπα, 1995.
- Κουκουλάκη Θεώνη., "Η Τυποποίηση σε Θέματα Υγείας και Ασφάλειας της Εργασίας", Αθήνα, Ελληνικό ινστιτούτο Υγείας και Ασφάλειας Εργαζομένων(ΕΛ.ΙΝ.ΥΑΕ), 2001.
- Λαλούμης Δημήτρης Α., "Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων", Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 1996.
- Μαντάς Νικόλας Β., "Διοίκηση Προσωπικού", Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική, 1992.
- Σκουλάς Νίκος Ε.- Οικονομάκη Κυριακάκη Π., "Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων", Αθήνα, Εκδόσεις Κάπα, 1998.
- Φαναριώτης Π., "Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού", Αθήνα-Πειραιάς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1997.

B. ΠΕΡΙΟΔΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ

- Α&Μ Αποθήκη-Logistics-Μεταφορές ,Τεύχος 15 ,Μάρτιος 2004
- Καινοτομία βιομηχανίας ,Τεύχος 7,Μάρτιος 2004
- ΛΟΓΙΣΤΗΣ- Η αμοιβή της εργασίας, Ιούλιος 2004
- Ξενία, Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, Τεύχη 221-222, Φεβρουάριος- Μαρτιος 2004.
- Χρήμα και Τουρισμός, Τεύχος 92, Μάρτιος 2004.

Γ. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

- Επιθεώρησης Ασφαλιστικού και εργατικού δικαίου- παράρτημα αποδοχών, τόμος 38^{ος}, 2004.

Δ. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Armstrong Michael, “**Management Processes and Functions**”, London, Institute of Personnel Management, 1990.
- Raddon Rosemary, “**People and Work: Human and Industrial Relations**”, London, Library Association Pub., 1991.

Ε. ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ – ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- www.pietris.gr
- www.euroholdings.gr
- www.cyrofilm.gr
- www.marras.gr
- www.marras.wines.gr
- www.louishotels.gr
- www.zantehotels.gr/stratamarina