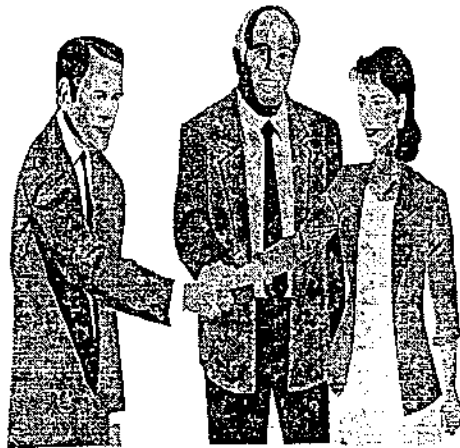


ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΙΤΟΓΕΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.

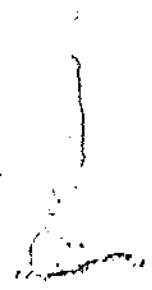
Μετέχοντες Σπουδάστριες :
Χατζησταύρου Ευαγγελία
Μόσχου Γεωργία
Φερτάκη Θεοδώρα



Υπεύθυνος Εκπαιδευτικός :
Βασιλόπουλος Λάμπρος

Πτυχιακή για την λήψη του πτυχίου στην σχολή Διοίκησης και οικονομίας στο τμήμα Λογιστικής του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	5891
----------------------	------



Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	ΣΕΛ.
Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ	4
Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1	
Εξειδίκευση	6
Η σημασία της εξειδικεύσεως της εργασίας	7
Η ανάγκη ομαδοποιήσεως των ειδικών	8
Ποιοι λόγοι επέβαλαν την εξειδίκευση	9
Α. Θετικά αποτελέσματα της εξειδίκευσης	10
Β. Αρνητικά αποτελέσματα της εξειδίκευσης	11
Στελέχη γενικών καθηκόντων κι εξειδικευμένα στελέχη	12
Αρχή της εξειδίκευσης	13
Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2.	
Έννοια και διακρίσεις παραγωγής	15
Διακριση παραγωγής - παραγωγικότητας	17
Σημασία της παραγωγικότητας	18
Άλλοι συντελεστές παραγωγικότητας	19
Θετικοί παράγοντες παραγωγικότητας (για την αύξηση)	20
Αρνητικοί παράγοντες παραγωγικότητας	23
Οι επιδράσεις της εξειδίκευσης στην παραγωγικότητα	27
Παραγωγικότητα της εργασίας	28
Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3	
Ο ανθρώπινος παράγων ως στοιχείο του οργανισμού	29
Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	31
Ανάλυση ειδικών παραγόντων	31
α) Τεχνολογικός παράγων	32
β) Οικονομικός παράγων	33
γ) Κοινωνικός παράγων	34
Σύνθεση ανθρώπινου Δυναμικού	35
Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4	

Έννοια επιχείρησης και Διακρίσεις επιχειρήσεων	36
Πρωτογενής τομέας παραγωγής (γεωργικές, κτηνοτροφικές, δασοκομικές, θηρευτικές, αλιευτικές κ.λ.π.)	37
Δευτερογενής τομέας παραγωγής (χειροτεχνία, Βιοτεχνία και κυρίως η Βιομηχανία)	37
Τριτογενής Τομέας παραγωγής (εμπορικές επιχειρήσεις, ξενοδοχειακές τουριστικές επιχειρήσεις κ.λ.π.)	38
Ξενοδοχειακές επιχείρησης – Ξενοδοχεία	47
Τμηματοποίηση Ξενοδοχείου	48
Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακής Επιχείρησης	49
Τουριστικές επιχειρήσεις	58

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5

Αντικείμενο και σημασία της Διοικήσεως προσωπικού	63
Η Διοίκηση προσωπικού στις Μικρές επιχειρήσεις	64
Η Διοίκηση προσωπικού στις Μεγάλες επιχειρήσεις	65
Αρμοδιότητες της υπηρεσίας προσωπικού	66
Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις	67
α) Ιδιαι/τητες στη Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχ/εων	67
β) Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο	68
γ) Αγορές εργασίας	71
δ) Χαρ/κά διαφόρων αγορών εργασίας στον τουριστικό κλάδο	74
ε) Ικανότητες των εργαζομένων	74
στ) Τμηματοποίηση αγοράς	75

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 6

Η στρατολόγηση νέου προσωπικού εσωτερική στρατολόγηση	77
<u>A. μέρος</u>	
Πηγές εργατοϋπαλληλικού δυναμικού	81
Τρόποι και μέσα προσέλκυσης	82
Η συνέντευξη εργασίας	84
Επιλογή προσωπικού	87
Περιγραφή της εργασίας και του ιδανικού ατόμου	88
<u>B μέρος</u>	
Διαδικασίες μετά την πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού	90
Εκπαίδευση του προσωπικού	90
Ο ρόλος της εκπ/σης στα ξενοδοχεία και οι ιδιαι/τες αυτής.	93

Παρακίνηση	94
Έλεγχος έργου – Αξιολόγηση απόδοσης	95
<u>Γ μέρος</u>	
Αμοιβή προσωπικού	100
Ασφάλεια εργαζόμενων	102
Έρευνα για την εξειδίκευση	104
Η ελληνική πραγματικότητα σήμερα	114
Προτάσεις για την εξειδίκευση	115
Επίλογος	116
Πηγές Βιβλιογραφία	117

Θεώρησα αναγκαία την αναφορά μου, με όσο παραστατικότερο και καλύτερο τρόπο, προκειμένου για την μετάδοση ορισμένων βασικών γνώσεων που αφορούν την εργασία.

Η σημασία της εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αύξηση της παραγωγικότητας στις επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια των παρατηρουμένων 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, σ' όλο το φάσμα της οργάνωσης και λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών.

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

Κύριος παράγων ο οποίος επηρεάζει καταλυτικά τη μορφή των εξελίξεων αυτών και τα αποτελέσματά τους είναι οι ραγδαίοι ρυθμοί ανάπτυξης της γνώσης, η οποία αναδεικνύεται ως κυρίαρχο στοιχείο, το οποίο προσδιορίζει τη μορφή και την έκταση των λειτουργιών των σύγχρονων οργανισμών, της επικοινωνίας και ολόκληρου του φάσματος των αλληλοσυσχετίσεων, οι οποίες αναπτύσσονται στο χώρο της εργασίας, ενώ ταυτόχρονα η γνώση προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό, το είδος, την ποιότητα και το σύστημα διανομής των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγονται σε όλο το φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας.

Για όλους αυτούς τους λόγους, η γνώση θεωρείται σήμερα ως βασικός παραγωγικός συντελεστής, δεδομένου ότι συνθέτει το διανοητικό κεφάλαιο (intellectual capital), το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία του ενεργητικού των σύγχρονων οργανισμών.

Η ανάπτυξη της γνώσης και κυρίως της εξειδικευμένης γνώσης ως καθοριστικού παράγοντα προσδιορισμού των μεθόδων παραγωγής και λειτουργίας στους σύγχρονους οργανισμούς, υπήρξε η αιτία για την ανατροπή όλων των μέχρι σήμερα δεδομένων στην οργάνωση της εργασίας και τη λειτουργία των οργανισμών, με κυριαρχούσα την αντίληψη της ριζικής και εκ βάθρων αναπροσαρμογής των οργανωτικών διαρθρώσεων (Reengineering).

Κύριος σκοπός των αναδιαρθρώσεων αυτών υπήρξε η δημιουργία ευέλικτων και αποδοτικών οργανισμών, και δια μέσου αυτών η μείωση του κόστους και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης αντίληψης της οικονομίας της αγοράς.

Κάτω από την επίδραση των εξελίξεων αυτών, το σύστημα της Διοικήσεως του προσωπικού, προσλαμβάνει ιδιαίτερη σημασία και διαμορφώνεται ως ένα από τα σπουδαιότερα κεφάλαια της επιστήμης του σύγχρονου management. Με τα δεδομένα αυτά η σύγχρονη αντίληψη σε ότι

αφορά τη Διοίκηση του Προσωπικού ξεφεύγει από τις καθιερωμένες αντιλήψεις που θεωρούσαν τον εργαζόμενο ως ένα εργαλείο προορισμένο να λειτουργεί μέσα στο σύστημα, να παράγει και να κερδίζει τα αναγκαία προς το ζειν.

Η επιστήμη της Διοικήσεως του Προσωπικού βλέπει σήμερα τον εργαζόμενο άνθρωπο ως ένα σύνολο γνώσεων, προσόντων, δεξιοτήτων, φιλοδοξιών και διαθέσεων, τα οποία πρέπει όλα μαζί να αξιοποιούνται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και για το λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη, στη συμμετοχή και στη συνεργασία, σε αντίθεση με τις παλιότερες αντιλήψεις που επικέντρωναν το ενδιαφέρον στην αύξηση της παραγωγής μέσω του εξαναγκασμού και τη απειλής πειθαρχικών μέτρων.

Στα πλαίσια αυτά διαμορφώθηκε η ύλη αυτής της πτυχιακής στην οποία καταβλήθηκε προσπάθεια μιας σφαιρικής όσο και συστηματικής ανάλυσης των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις στον κρίσιμο αυτό τομέα, με σκοπό την προβολή των νέων αντιλήψεων ως προς τον ρόλο και τον τρόπο αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων μέσα στους σύγχρονους οργανισμούς.

Με βάση τα δεδομένα ειδικών μελετών και συμπερασμάτων, τόσο το ακαδημαϊκό, όσο και σε σαφώς πρακτικό επίπεδο επιχειρήθηκε η διαμόρφωση της πτυχιακής αυτής εργασίας, με ειδικότερη έμφαση:

- Στη συμβολή της εξειδικευμένης γνώσεις στην οργάνωση και λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών
- Στην περιγραφή των προβλημάτων που προκύπτουν από την αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα ως φορέα της εξειδικευμένης γνώσεις.
- Στην ανάλυση των σύγχρονων συστημάτων, επιλογής του προσωπικού.
- Στα συστήματα αξιολόγησης έργων και προσωπικού
- Στα συστήματα ανάπτυξης του προσωπικού και στην εξέλιξη του στα πλαίσια των σύγχρονων οργανισμών
- Στα συστήματα και τις μεθόδους εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού καθώς και στα συστήματα εποπτείας, καθοδήγησης, πειθαρχίας και ασφάλισης του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ (ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ)

Είμαστε οι επίλεκτοι της Ιστορίας γιατί ζούμε τις συγκλονιστικές πολιτισμικές μεταβολές του αιώνα της ταχύτητας με τις ανάγκες και τα αιτήματα του σύγχρονου ανθρώπου για όλο και μεγαλύτερα επιτεύγματα, για όλο και περισσότερη εξειδίκευση, σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς του. Γιατί ο άνθρωπος ανήσυχος από τη φύση του δεν ικανοποιήθηκε από τα όσο φανταστικά του πρόσφερε η τεχνολογία και η επιστήμη της σύγχρονης εποχής δεν αρκέστηκε στην καταπληκτική εξειδίκευση που επιτεύχθηκε τα τελευταία χρόνια, ούτε στη βελτίωση των συνθηκών της ζωής του, ίσως επειδή ουσιαστικά η ζωή του δε βελτιώθηκε αφού η ποιότητα της μ' όλα αυτά υποβιβάζεται, επειδή τα αισθήματα και τα βιώματα τον αλλοτριώνουν καθημερινά με ένα τρόπο βάνουσο που δεν τον αντέχει η ανθρώπινη ευαισθησία. Έτσι τραγικά παγιδευμένος ο σύγχρονος άνθρωπος σ' ένα ακατάπαυστο πολιτισμικό γίνεσθαι παραπαίει μέσα σ' αυτό, επιδιώκει την εξειδίκευση σε όλο και πιο ανεξερεύνητες περιοχές του πνεύματός του, ίσως επειδή πιστεύει ότι αυτή θα λύσει τα προβλήματα που συσσωρεύτηκαν, τόσο μέσα στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τον κόσμο.

Ο σύγχρονος κόσμος σπαράζεται από αντιθέσεις που δεν παύουν να κάνουν διαρκώς αισθητή την παρουσία τους με τα προβλήματα που επιφέρουν και τα ανυπέρβλητα εμπόδια που υψώνουν καθημερινά στην ομαλή πορεία της κοινωνίας. Έτσι, ενώ σήμερα ολοένα και περισσότερο απαιτείται μια συνολική θέαση μέσα από ένα σφαιρικό πλαίσιο αντιμετώπισης των δεινών που διαρκώς οξύνονται, την ίδια στιγμή συντελείται ένας καταμερισμός των εργασιών σε κάθε επίπεδο της ζωής που δρα ανασταλτικά για κάθε συλλογική και πολυδιάστατη ενέργεια. Βέβαια οι σύγχρονες ανάγκες απαιτούν αυτήν την αυστηρή εξειδίκευση για την πληρέστερη και την ταχύτερη υπερκάλυψή τους.

Πράγματι η εξειδίκευση αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της εποχής που δεν μπορεί να ανασταλεί ή να περιοριστεί. Εξειδίκευση ονομάζεται η προσπάθεια του ανθρώπου να γνωρίσει σε πλάτος και σε βάθος ένα συγκεκριμένο τομέα της επιστήμης, της τεχνολογίας ή της τεχνικής με απώτερο σκοπό την καλύτερη ποιοτικά και ποσοτικά απόδοσή του. Η εξειδίκευση είναι η προσπάθεια του ανθρώπου για γνώση. Σήμερα παρατηρείται εκρηκτική αύξηση των γνώσεων σε όλους τους τομείς. Οι επιστημονικές ανακαλύψεις και οι

τεχνολογικές εφαρμογές γιγάντωσαν την ποσότητα και την ποιότητα των γνώσεων. Έτσι ένας άνθρωπος δεν μπορεί πια να γνωρίζει τα πάντα γύρω από την τέχνη ή την επιστήμη του. Τα επαγγέλματα είναι άπειρα συγκριτικά με το παρελθόν, οι ανθρώπινες γνώσεις άπειρες, ενώ η ανθρώπινη διάνοια είναι πεπερασμένη. Η κατοχή στοιχείων από πολλούς κλάδους διευρύνει τις νοητικές ικανότητες του ανθρώπου.

Η ακρίβεια και η ταχύτητα, ο γρήγορος ρυθμός της σύγχρονης ζωής, οι πολλές ανάγκες, είναι τα κύρια γνωρίσματα της εποχής μας. Η καταναλωτική τάση του σύγχρονου ανθρώπου επέβαλε την ανάγκη για ποσοτική αύξηση της παραγωγής.

Ο άνθρωπος όμως δεν μπορεί να κάνει όλες τις εργασίες. Αποδίδει περισσότερο σε μια εργασία που είναι σύμφωνη με τις προτιμήσεις, κλίσεις, τις δεξιότητες του.

Ο εξειδικευμένος άνθρωπος παράγει περισσότερα σε λιγότερο χρόνο δίνει υπεύθυνες απαιτήσεις στα θέματα που απασχολούν τον κλάδο του, μελετά ολόπλευρα, βαθιά, λεπτομερειακά το αντικείμενο της έρευνας ή της εργασίας του.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Έχει παρατηρηθεί ότι η ποσότητα της εργασίας που αποδίδει μια ομάδα ανθρώπου μπορεί να αυξηθεί με την προϋπόθεση ότι κάθε εργαζόμενος στην ομάδα, αντί να κάνει όλες τις δουλειές/μόνος του, να αναλαμβάνει και να ειδικεύεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της όλης εργασίας.

Είναι φανερό λοιπόν ότι η εξειδίκευση των εργαζομένων αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχειρήσεως.

Ο Sidney Goodwin θεωρεί την εξειδίκευση ως την πιο θεμελιώδη οργανωτική αρχή και πιστεύει πως είναι αδύνατο να υπάρξει οργάνωση χωρίς να υπάρχει εξειδίκευση. Έτσι, καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει και ο κύκλος εργασιών της αυξάνει η ανάγκη για εξειδίκευση (specialization) και για καταμερισμό της εργασίας γίνεται όλο και πιο επιτακτική.

Ο Adam Smith έδωσε ένα από τα κύρια επιχειρήματά του γι' αυτό το ζήτημα. Αναφερόμενος στην περίπτωση που ένας από τους παραγωγικούς συντελεστές μένει σταθερός, ενώ ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνει, παρατηρεί πως οι ευκαιρίες για εξειδίκευση και καταμερισμό εργασίας πολύ γρήγορα εξαντλούνται.

Αναφερόμενος όμως στην περίπτωση που τόσο ο άνθρωπος των εργαζόμενων όσο κι άλλοι συντελεστές π.χ. ο εξοπλισμός της επιχειρήσεως αυξάνουν μαζί, τότε είναι δυνατό να πραγματοποιούνται τεράστια οφέλη με τον καταμερισμό της εργασίας και την εξειδίκευση του προσωπικού στη μια ή την άλλη εργασία.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι μικρή και απασχολεί λίγους εργάτες, καθένας συνήθως απασχολείται σε διαφορετικές εργασίες στην παραγωγική διαδικασία.

Όταν όμως το επιχειρησιακό συγκρότημα είναι μεγάλο κι απασχολεί πολύ μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων υπάρχει ευκαιρία για κάθε εργαζόμενο να ειδικευτεί σε μια μόνον εργασία, κερδίζοντας έτσι εμπειρία και εξοικονομώντας χρόνο και κόπο, αποφεύγοντας γενικές μετακινήσεις από τη θέση του αφού δεν απασχολείται πλέον σε διάφορες μηχανές παρά μόνο σε μία. Αυτό ακριβώς είναι το γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχειρήσεως. Φυσικά αυτό μεταφράζεται σε οικονομίες κόστους παραγωγής αφού το μέγεθος της παραγωγής αυξάνει καθώς η όλη εργασία χωρίζεται σε μικρότερα κομμάτια, που διεκπεραιώνονται με τη βοήθεια ειδικευμένων εργατών και κατάλληλων μηχανών. Έτσι, είναι φανερό πως κάθε εργάτης είναι σε θέση να βελτιώσει την παραγωγή του ποσοτικά και ποιοτικά.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ

Η εξειδίκευση, όπου κι αν εφαρμόζεται π.χ. σε εργοστάσια, υπηρεσίες, σχολεία, νοσοκομεία κ.λ.π. χώρους εργασίας, οδηγεί στην ανάγκη οργανώσεως της επιχειρήσεως σε ειδικά τμήματα και συγκέντρωσης των ειδικευμένων εργατών σε ομάδες. Αυτές οι τμηματοποιήσεις κι ομαδοποιήσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν με βάση τη γεωγραφική περιφέρεια, όπου λειτουργεί η επιχείρηση, ή ακόμη το είδος των λειτουργιών της, ή με βάση τα προϊόντα της επιχειρήσεως ή τις κατηγορίες των πελατών της. Φυσικά θα πρέπει να γίνει, κάποια διάκριση στις ομαδοποιήσεις αυτές κατά περίπτωση.

Στα πλαίσια της εφαρμοζόμενης εξειδικεύσεως ανοίγονται ορίζοντες για την αξιοποίηση στελεχών που διαθέτουν ταλέντο κι ικανότητες. Εξάλλου, ευκολότερα συντονίζεται κάθε εργασία, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται η καλύτερη λειτουργία της επιχειρήσεως.

ΠΟΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΕΠΕΒΑΛΑΝ ΤΗΝ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

1. Η ανάπτυξη της επιστήμης σε νέους κλάδους και νέες κατευθύνσεις, η οποία υποχρεώνει το άτομο να αποκτήσει ειδίκευση, ειδικότητα σ' ένα μόνο αντικείμενο, γιατί είναι αδύνατη η κατάκτηση όλων των γνώσεων.
2. Η δημιουργία νέων επιστημών.
3. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οποία αναγκαστικά οδήγησε στον καταμερισμό της εργασίας.
4. Η αύξηση των γνώσεων σε όλους τους τομείς της ζωής. Η κατάκτηση όλων των γνώσεων είναι αδύνατη, αφού ξεπερνά τις νοητικές δυνατότητες του ανθρώπου.
5. Η αξίωση των ανθρώπων να έχουν καλύτερους επιστήμονες και τεχνικούς.
6. Η ανάγκη εμπάθυνσης στις επιστήμες.
7. Η ανάγκη αύξησης της παραγωγής σε σύντομο χρόνο για την κάλυψη των καταναλωτικών αναγκών του ανθρώπου.
8. Ο επιστημονικός και οικονομικός ανταγωνισμός μεταξύ ατόμων και κρατών. Ιδιαίτερα η προσπάθεια πολλών χωρών να επικρατήσουν πολιτικά, οικονομικά, στρατιωτικά.
9. Η ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας των παραγομένων αγαθών για την καλύτερευση της ζωής του ανθρώπου.
10. Η προσπάθεια του ανθρώπου να λύσει πολλά καθημερινά προβλήματα, ώστε να καλυτερεύσει τη ζωή του.
11. Η λεπτή εφαρμογή των γνώσεων στην επιστήμη και στην τεχνολογία επιβάλλουν την ειδικότητα, την ειδίκευση, γιατί χρειάζεται η ταχύτητα και η ακρίβεια, που παρέχουν μόνο οι εξειδικευμένες γνώσεις.
12. Η δημιουργία πολλών ειδών επαγγελμάτων.
13. Οι ιδιαίτερες προτιμήσεις ή κλίσεις των ανθρώπων.

A. ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

1. Παρέχει γρήγορη και μεγάλη παραγωγή αγαθών.
2. Βελτιώνει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών.
3. Με την εξειδίκευση προωθούνται σε μεγάλο βαθμό οι επιστήμες και ανοίγονται νέοι δρόμοι στη γνώση.
4. Διευκολύνει τη ζωή με την επίλυση προβλημάτων.
5. Απελευθερώνει την ανθρώπινη σκέψη από ταμπού ή σκοταδιστικές αντιλήψεις.
6. Βοηθάει στην επιστημονική ανάπτυξη.
7. Συντελεί στον έλεγχο, σε μεγάλο βαθμό, της φύσης.
8. Επιτυγχάνεται καλύτερη οργάνωση των βιομηχανιών και της οικονομίας με βάση τον καταμερισμό της εργασίας.
9. Δημιουργεί οικονομική ανάπτυξη.
10. Καλλιεργεί τη συνεργασία, την αλληλεγγύη των λαών.
11. Μειώνει το κόστος των παραγόμενων αγαθών.
12. Βελτιώνει το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων.
13. Μειώνει το χρόνο εργασίας, ενώ εξασφαλίζει περισσότερο ελεύθερο χρόνο.
14. Ο ειδικός εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη στους συνανθρώπους του, γιατί εργάζεται με αυτοπεποίθηση και υπευθυνότητα.
15. Συμβάλλει στην διάδοση των ιδεών.
16. Δημιουργεί πνευματική πρόοδο.

B. ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

1. Παρεμποδίζεται η ολοκλήρωση της προσωπικότητας, γιατί η εξειδίκευση περιορίζει το χρόνο της γενικής μόρφωσης.
2. Η πολυδιάσπαση και ο κερματισμός των επιστημών παρεμποδίζει τη γνώση του συνόλου.
3. Η πνευματική μονομέρεια οδηγεί στην αλλοτρίωση της προσωπικότητας του επιστήμονα, στη μηχανοποίηση, στην ηθική χαλάρωση, στον απανθρωπισμό του ανθρώπου, στην έλλειψη αυτογνωσίας.
4. Προκαλεί πλήξη και ανία η συνεχής και ομοιόμορφη ενασχόληση με το ίδιο αντικείμενο εργασίας, με συνέπεια τη μείωση αποδοτικότητας και την πτώση της παραγωγικότητας.
5. Μονόπλευρη καλλιέργεια των ικανοτήτων του επιστήμονα, γιατί ασχολείται με την ίδια εργασία, με συνέπεια τη μείωση των ενδιαφερόντων του για γενική καλλιέργεια.
6. Αδυναμία επικοινωνίας με τους άλλους, εκτός από τους επιστημονικούς συνεργάτες.
7. Ο ειδικός (επιστήμονας) κινδυνεύει να απομονωθεί από τα ανθρώπινα προβλήματα αφού το ενδιαφέρον του εξαντλείται σ' ένα ειδικό αντικείμενο.
8. Έλλειψη γνώσεων, βασικών για τον επιστημονικό τομέα.
9. Εσωτερικό κενό.
10. Το άτομο χάνει την προσωπική του ελευθερία.
11. Στο χώρο της εργασίας ο άνθρωπος γίνεται δούλος της μηχανής, αλλοτριώνεται από τον εαυτό του, το συνάνθρωπο και την εργασία.
12. Στερεί τον άνθρωπο από τη χαρά της προσωπικής δημιουργίας, γιατί το αντικείμενο της εργασίας του είναι διαμέρους του όλου.
13. Κατασκευή μέσων μαζικής καταστροφής (οπλικά συστήματα και πυρηνικά όπλα).
14. Συγκέντρωση δύναμης (κοινωνικής ή πολιτικής) στους ειδικούς.
15. Δημιουργία «οικονομικού ανθρώπου».
16. Επέμβαση στους όρους της φύσης, με καταστρεπτικά, πολλές φορές, αποτελέσματα για την οικολογία.

ΣΤΕΛΕΧΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΚΙ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Ας πάρουμε το παράδειγμα του Διευθυντή μιας επιχειρήσεως. Είναι αλήθεια ότι είναι αναγκαίο να έχει κάποια γενική γνώση γύρω απ' όλα τα θέματα της επιχειρήσεως π.χ. για τις πωλήσεις της επιχειρήσεως, τα οικονομικά της, τη λογιστική λειτουργία της, για τις προμήθειες της, τις δημόσιες σχέσεις, τη διαφήμιση, τα παραγόμενα προϊόντα της.

Δεν είναι όμως απαραίτητο αυτή η γνώση να φθάνει σε λεπτομέρεια, αλλά αρκεί να είναι γενική.

Γι αυτό ακριβώς λέμε πως ο Διευθυντής έχει γενικά καθήκοντα και δεν είναι εξειδικευμένος για κάθε μια ιδιαίτερη δουλειά μέσα στην επιχείρηση.

Πραγματικά, το πρόβλημα εδώ είναι πως αυτός ο Διευθυντής πρέπει να έχει γνώση σ' όλα τα θέματα χωρίς φυσικά να είναι αντίστοιχα και ειδικός. Κι επιπλέον πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί, να εγκρίνει ή να απορρίπτει διάφορες εισηγήσεις που του υποβάλλουν προς έγκριση οι ειδικοί της επιχειρήσεως.

Φυσικά, αυτή είναι η πρακτική στις επιχειρήσεις. Τα ανώτατα στελέχη της έχουν μια γενική γνώση, ενώ τα κατώτερα στελέχη έχουν πιο ειδικευμένη γνώση γύρω από τα θέματα της επιχειρήσεως.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε εκείνο που παρατηρείται με τους γιατρούς και τους δικηγόρους. Στην Ιατρική και Νομική επιστήμη συμβαίνει το αντίθετο, αφού οι γιατροί κι' οι δικηγόροι ξεκινούν έχοντας γενική γνώση, για να εξειδικευτούν με τον καιρό σε κάποιο κλάδο της επιστήμης τους. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις τα στελέχη, τοποθετούνται ως ειδικοί και αργότερα προωθούνται σε γενικές θέσεις.

Ειδικότερα, στην περίπτωση των τεχνικών που προωθούνται σε γενικές θέσεις, μπορούμε να πούμε πως με τον καιρό μαθαίνουν να σκέπτονται περισσότερο για τους ανθρώπους και τα προβλήματα τους κι' όχι αποκλειστικά για τα επιστημονικά ζητήματα.

Μ' άλλα λόγια, μαθαίνουν να εξετάζουν τις ενδεχόμενες συνέπειες των αποφάσεων τους, ειδικότερα του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση.

Πρέπει να τονίσουμε επίσης τη σπουδαιότητα της οργάνωσης της επιχειρήσεως σε τμήματα με ειδικό αντικείμενο, ώστε οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι να είχαν υπεύθυνη δουλειά στα πλαίσια των γνώσεων τους, όπου με τον καιρό θα γίνονται πολύ πιο παραγωγικοί και χρήσιμοι μέσα στην όλη οργάνωση της επιχειρήσεως λόγω ειδικού αντικειμένου εργασίας γνώσεων και εμπειρίας.

ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΕΩΣ

Όσο περισσότερο εξειδικευμένες είναι οι ανατιθέμενες στα άτομα εργασίες, μέσα στα όρια βέβαια της ανθρώπινης αντοχής, τόσο περισσότερες είναι οι δυνατότητες ικανοποιητικής αποδόσεως τους. Έτσι αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της αρχής της εξειδίκευσεως αλλά ταυτόχρονα μπαίνουν σ' αυτήν όρια. Ο άνθρωπος νους είναι ικανός να αφομοιώσει και να παρακολουθεί περιορισμένη μόνο ποσότητα γνώσεων. Οι άνθρωποι μπορούν να απασχολούνται σε λίγες ειδικότητες. Εάν όμως εξειδικευθούν, τότε καθίστανται περισσότεροι παραγωγικοί, μαθαίνουν γρηγορότερα και περισσότερα. Πρέπει επίσης να αναγνωρίσουμε ότι η εξειδίκευση είναι δυνατόν να φθάσει σε σημείο υπερβολής. Τα όρια της χρησιμότητας της εξειδίκευσης βρίσκονται στο σημείο όπου οι άνθρωποι χάνουν το ενδιαφέρον τους όταν η εργασία καταστεί τόσο απλή και επαναληπτική ώστε να γίνει μονότονη και ανιαρή. Η συμβολή της εξειδίκευσεως στην αποδοτικότητα είχε επισημανθεί όχι μόνο από τους αρχαίους Έλληνες αλλά και από τα φωτεινά πνεύματα του μεσοπολέμου που θεμελίωσαν τις οργανωτικές αρχές. Ανάμεσα σ' αυτούς ο Knight (1933) υπογράμμισε ότι με την εξειδίκευση.

- χρησιμοποιούνται καλύτερα οι φυσικές δεξιότητες του ανθρώπου.
- αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται οι επίκτητες δεξιότητες, γνώσεις.

Η εξειδίκευση μέσα στην οργάνωση μπορεί να γίνει είτε στην κάθετη διάταξη των επιπέδων οργανώσεως είτε στην οριζόντια.

- α) Η κάθετη εξειδίκευση είναι αυτή που αναπτύσσεται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, μεταξύ αρχηγού και οπαδού, μεταξύ του προσώπου που παίρνει μια απόφαση και εκείνου που την εκτελεί. Η πιο σημαντική διαφοροποίηση στις λειτουργίες ανάμεσα στα άτομα «είναι ο διαχωρισμός μεταξύ διευθύνσεως και εκτελεστικών οργάνων ή η εξειδίκευση της ηγεσίας» (Knight). Εξάλλου, ο όρος «επίβλεψη» και ο αντίστοιχος (Supervision) υπογραμμίζουν αυτήν ακριβώς την ιδέα.
- β) Η οριζόντια εξειδίκευση είναι ίσως η πιο παραδεκτή απ' όλους. Πρόκειται για την οριζόντια διαίρεση της εργασίας στα εκτελεστικά επίπεδα (operative levels).

Ο καταμερισμός των έργων είναι που πολλές φορές στους Αρχαίους Έλληνες παρουσιάζεται συνυφασμένος με την παραγωγικότητα.

Αργότερα ο Babbage (1832) θα διαπιστώσει ότι η διαίρεση της εργασίας είναι ίσως η «πιο σημαντική αρχή από την οποία εξαρτάται η βιομηχανική οικονομία» και στην ουσία αυτές τις αρχές αργότερα ο Taylor θα ονομάσει "Scientific management". Ο Taylor έχει μιλήσει για την επιστήμη του φεναρίσματος» (science of shoveling), επαναλαμβάνοντας στην πραγματικότητα τις αρχές που είχε επινοήσει πριν 400 χρόνια Ο. da Vinci (1452-1519) αλλά ταυτόχρονα φτάνοντας σε μια γενική θεωρητική σύλληψη της αναλύσεως της εργασίας και στην αναγωγή της εξειδίκευσης στο επίπεδο μιας μεγάλης αρχής.

Συγκεκριμένα ο Taylor έφτασε στο σημείο, θυσιάζοντας στο βωμό της εξειδίκευσης οκτώ προϊστάμενους εργοδηγούς σ' έναν εργάτη, παραβιάζοντας τις αρχές της ενότητας, διοικήσεως και εναρμονίσεως εξουσίας και ευθύνης. Η ιδέα της εξειδίκευσης είναι συνυφασμένη με την αρχή της τμηματοποιήσεως και αποτελεί τη βάση του προσδιορισμού των αντικειμενικών σκοπών των οργανώσεων.

Επίσης ο Adam Smith αναφέρει σαν παράδειγμα στην Αγγλία προς το τέλος του 18^{ου} αιώνα. Ένας εργάτης μπορούσε να κατασκευάσει από την αρχή έως το τέλος 20 καρφίτσες την ημέρα. Όταν όμως το έργο της κατασκευής μιας καρφίτσας χαρίστηκε σε δέκα επιμέρους μικρές περιοχές, και ο κάθε εργάτης αναλάμβανε μόνο μια από τις περιοχές, τότε οι 10 εργάτες κατασκεύαζαν 48000 καρφίτσες την ημέρα, δηλαδή αναλογούσαν 4800 καρφίτσες σε κάθε εργάτη. Γενικά η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης γιατί το άτομο γίνεται ειδικό για μια περιορισμένη περιοχή πράγμα που σημαίνει ότι η συνεισφορά του μεγιστοποιείται. Δημιουργείται έτσι ένα παραγωγικότερο εργατικό δυναμικό εξοπλισμένο με περισσότερες εμπειρίες και δεξιότητες.

Η εξειδίκευση συντελεί στην ικανοποίηση του εργαζόμενου διότι μπορούν να συγκεντρώνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες σε ένα συγκεκριμένο έργο. Από μελέτες βλέπουμε ότι η ιδέα της εξειδίκευσης συνδέεται άμεσα με την ιδέα της τεχνολογίας, της παραγωγής. Γενικά όσο πιο πολύ απολαμβάνει ένα άτομο την εργασία του τόσο πιο αποδοτικά εργάζεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

1. Είναι η δημιουργία αγαθών για την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου.
2. Καθετί που προέρχεται από την εργασία του ανθρώπου σε συνδυασμό με τα φυσικά και τεχνικά μέσα που διαθέτει.

Είδη παραγωγής :

1. Πρωτογενής παραγωγή (γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία, δασικός πλούτος, ορυκτός πλούτος).
2. Δευτερογενής παραγωγή συντελεί στην μεταποίηση των προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής σε βιομηχανικά είδη. Εδώ ανήκουν η βιομηχανία (μεταποίηση, βιοτεχνία, χειροτεχνία, το εμπόριο, η ασφάλεια, η χρηματοδότηση).
3. Τριτογενής παραγωγή (διοίκηση, υπηρεσίες, τουρισμός, εκπαίδευση, πνευματικά προϊόντα κ.α.). Βασικές μορφές παραγωγής είναι η γεωργική, η βιοτεχνική και η βιομηχανική.

Παραγωγικές δυνάμεις:

1. *Υλικές* : Ο ορυκτός πλούτος, τα δάση, ο θαλάσσιος πλούτος, τα νερά, τα μέσα συγκοινωνίας και μεταφοράς, η γεωργία, η βιοτεχνία, η βιομηχανία, η κτηνοτροφία κ.λ.π.
2. *Πνευματικές*: η παιδεία, η εκπαίδευση, η επιστήμη, το εμπορικό πνεύμα, η επιχειρηματικότητα.
3. *Ηθικές*: η δικαιοσύνη, οι ατομικές ελευθερίες, η εργατικότητα, η επιμονή κ.τ.λ.

ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η παραγωγή είναι η βάση της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. Όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο περισσότερο συντελεί στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου του λαού και στην πρόοδο της κοινωνίας. Οι χώρες που έχουν πλούσια παραγωγή θεωρούνται αναπτυγμένες χώρες και γι' αυτό προηγούνται στην τεχνολογική ανάπτυξη, στις ανέσεις, στην ψυχαγωγία, στην ασφάλεια, στις συγκοινωνίες και επικοινωνίες και γενικά τον πολιτισμό. Σήμερα παράγονται κάθε είδους προϊόντα και κυρίως βιομηχανικά και σε τεράστιες ποσότητες, λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης. Γι' αυτό η τεράστια παραγωγή έδωσε πολλά αγαθά και οδήγησε στην κοινωνία της αφθονίας. Όσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγή, τόσο πιο μειωμένες είναι οι τιμές των παραγόμενων προϊόντων, τα οποία αποκτούν περισσότεροι άνθρωποι με συνέπεια να βελτιώνονται οι συνθήκες της ζωής τους.

Αποτελέσματα:

1. Βελτιώνει το βιοτικό επίπεδο .
2. Συντελεί στην οικονομική ανάπτυξη ενός τόπου.
3. Ενισχύει την επιστημονική έρευνα (π.χ. ίδρυση Ινστιτούτων ερευνών).
4. Οδηγεί στην πρόοδο και την ευημερία.

Προϋποθέσεις παραγωγής :

1. Η ύπαρξη πλουτοπαραγωγικών πηγών.
2. Προγραμματισμός.
3. Επιστημονική οργάνωση με εκσυγχρονισμό των μεθόδων εργασίας, μηχανημάτων κ.τ.λ.
4. Έλεγχος της παραγωγής.
5. Εργασία, επιμονή, υπομονή, συνέπεια.

Συμπέρασμα: Η παραγωγή αποτελεί τη βάση για οικονομική ανάπτυξη, πρόοδο και ευημερία.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ – ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η παραγωγικότητα δεν είναι το ίδιο πράγμα με αυτό που λέμε παραγωγή. Πολύ απλά μπορούμε να πούμε ότι η παραγωγή είναι μια συνάρτηση του κεφαλαίου της εργασίας και των πλουτοπαραγωγικών φυσικών πόρων δηλαδή των συντελεστών της παραγωγής που αποτελούν τις εισροές του παραγωγικού συστήματος.

Η παραγωγή σαν λειτουργία έχει σκοπό την δημιουργία οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών. Σύμφωνα με το πνεύμα των καιρών μας, όταν λέμε ότι μια επιχείρηση έχει μεγάλη παραγωγή, είναι υποχρεωμένη για το συμφέρον της να βελτιώσει και την παραγωγικότητα της. Κάθε αύξηση της παραγωγής δεν σημαίνει απαραίτητα κι αύξηση της παραγωγικότητας ενώ κάθε αύξηση της παραγωγικότητας (σε σταθερές παραγωγικές συνθήκες) συνεπάγεται αύξηση της παραγωγής. Η παραγωγή είναι ένα μέγεθος, ενώ η παραγωγικότητα είναι σχέση. Σχέση ανάμεσα στο μέγεθος της παραγωγής και των εξόδων, των ωρών εργασίας και των μέσων που αναλώθηκαν για να επιτευχθεί αυτή η παραγωγή. Η παραγωγικότητα δηλαδή, είναι προσπάθεια εξεύρεσης και η εφαρμογή καινούριων μεθόδων, στην παραγωγή και στην εργασία, ώστε να επιτευχθούν όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα με λιγότερα μέσα κι λιγότερο κόπο.

Φτάνοντας στο τέλος του 20^{ου} αιώνα, η παραγωγικότητα αποδεικνύεται ένας κρίσιμος παράγοντας που θα επηρεάσει ολοκληρωτικά τη ζωή μας, σε εθνικό και σε προσωπικό επίπεδο, την ποιότητα του περιβάλλοντος, καθώς και τις ευκαιρίες που μπορούμε να περιμένουμε σαν άτομα και σαν λαός. Η παραγωγικότητα έχει γίνει ένα καθημερινό πρόβλημα για διοικούντες, γιατί η παραγωγικότητα αποδεικνύει την όλη επάρκεια των επιχειρήσεων ή οργανισμών τους. Επίσης αποτελεί το κλειδί που ανοίγει τη θύρα για διευθυντική δραστηριότητα και για προγράμματα επιβράβευσης ή ανταμοιβής της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας καταλήγει σε υψηλό επίπεδο διαβίωσης, λιγότερες εργάσιμες ώρες, πιο μακροχρόνιες διακοπές, μεγαλύτερες αμοιβές και περισσότερες συμπληρωματικές παροχές. Πραγματικά η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους αντικειμενικούς σκοπούς που μπορούν να πετύχουν οι διοικούντες.

Η παραγωγικότητα αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα και όχι στην εντατικότητα της εργασίας. Μετράει την παραγωγή έναντι των

χρησιμοποιηθέντων πόρων κι επομένως είναι ένα μέτρο της απόδοσης με την οποία χρησιμοποιήθηκαν οι πόροι αυτοί. Η παραγωγικότητα αφορά τον εργαζόμενο αλλά και τη μηχανή. Εξαρτάται δηλαδή από το ζήλο του εργαζόμενου και το ενδιαφέρον του γι' αυτό που παράγει, και φυσικά από το βαθμό της ειδίκευσης του, αλλά και από τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών μέσων. Έτσι με εξειδικευμένο και προσωπικό με υψηλής στάθμης τεχνολογικά μέσα επιτυγχάνεται υψηλή απόδοση στην εργασία.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η παραγωγικότητα είναι αποτέλεσμα της βιομηχανικής επανάστασης. Η αύξηση της παραγωγής οφείλεται στην εφεύρεση της μηχανής (από τον Watt, το 18^ο αιώνα), η οποία απλώνεται σ' όλες τις δραστηριότητες του ανθρώπου που αποδίδουν οικονομικά αγαθά (γεωργία, κτηνοτροφία, βιομηχανία, εμπόριο κ.τ.λ.). Γι' αυτό και η αύξηση της παραγωγής στην εποχή μας έχει ογκωθεί σημαντικά σε σύγκριση με το παρελθόν, που η τεχνολογία δεν επηρέαζε την οικονομική παραγωγή. Σήμερα η αναπτυσσόμενη τεχνολογία εξασφαλίζει αύξηση της παραγωγής αγαθών. Έτσι τα προϊόντα έγιναν φθηνότερα, με συνέπεια την άνοδο του βιοτικού επιπέδου του λαού. Γι' αυτό και οι τεχνολογικά αναπτυσσόμενες χώρες, έχουν μεγάλη παραγωγικότητα και προηγούνται στην πρόοδο και τον πολιτισμό. Η εποχή μας χαρακτηρίζεται, ως εποχή της παραγωγικότητας και του καταναλωτισμού λόγω της αύξησης των αναγκών του ανθρώπου. Η παραγωγή παίζει σπουδαίο ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ζωή. Γι' αυτό και η αύξηση της παραγωγής αποτελεί στοιχείο της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. Για την παραγωγή αγαθών απαιτείται η συνεργασία τριών βασικών συντελεστών, που είναι: η φύση(ή το έδαφος), η εργασία και ο άνθρωπος θεωρούνται βασικοί συντελεστές της παραγωγής. Για να έχει καλύτερη απόδοση ο εργαζόμενος χρειάζεται κατάλληλο περιβάλλον, καλή αμοιβή, ειδική συμπεριφορά και μόρφωση (επαγγελματική, ανθρωπιστική).

ΑΛΛΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

1. Σωστός συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής και η καλή οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Έτσι ρόλο π.χ. παίζουν ο αριθμός των εργατών ή υπαλλήλων και του άλλου διευθυντικού ή ειδικευμένου προσωπικού, το μέγεθος των κεφαλαίων, τα χρησιμοποιούμενα μέσα παραγωγής κ.λ.π.
2. Επιστημονικός προγραμματισμός, σωστός καταμερισμός της εργασίας και των αρμοδιοτήτων κ.λ.π.
3. Έλεγχος της παραγωγής (ισορροπίας προσφοράς και ζήτησης).
4. Παρακολούθηση της αγοράς και των προοπτικών ή ευκαιριών που δημιουργούνται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.
5. Συνεχής επιμόρφωση και ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις.
6. Συνεχής ανανέωση των μέσων παραγωγής και ο άρτιος τεχνολογικός εξοπλισμός.
7. Οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων.
8. Η καλή αμοιβή των εργαζομένων. Η επικράτηση κλίματος ηρεμίας, συμπόνιας και συνεργασίας.
9. Εργασία, επιμονή και υπομονή, πειθαρχία, αυστηρότητα, αίσθημα ευθύνης.
10. Η ποιότητα των πρώτων υλών, η διεθνής τιμή τους και η δυναμικότητα εύκολης προμήθειάς τους.
11. Η ύπαρξη ερευνητικών εργαστηρίων κ.λ.π.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Όταν αντιμετωπίζει προβλήματα παραγωγικότητας, ο καθένας βρίσκει και μια δικαιολογία. Μερικοί μάνατζερ κατηγορούν τις νομικές παρεμβάσεις της πολιτείας. Η κυβέρνηση κατηγορεί την αύξηση της τιμής των καυσίμων. Οι συνδικαλιστές κατηγορούν τους ξένους ανταγωνιστές. Άλλοι αποδίδουν τη χαμηλή παραγωγικότητα στην ανικανότητα του μάνατζερ. Ακόμη μερικοί μάνατζερ υπολογίζουν ότι κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί μόνο κατά 50% του χρόνου που βρίσκονται στη δουλειά και ότι 15% της προσπάθειας τους χάνεται σε κανονικές προσωπικές υποθέσεις τους κατά 30%. Χάνεται λόγω της ακατάλληλης στελέχωσης και της έλλειψης πειθαρχίας. Στην πραγματικότητα το πρόβλημα παραγωγικότητας είναι ένας συνδυασμός πολλών παραγόντων θετικών και αρνητικών.

ΘΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ)

A. Το μάνατζερ

Οι μάνατζερ σήμερα οφείλουν να κάνουν μερικές σπουδαίες επιλογές. Από το ένα μέρος βρίσκονται αντιμέτωποι με άσχημα νέα για ξένους ανταγωνιστές, αυξημένο κόστος ενέργειας και πρώτων υλών, αυξημένες κυβερνητικές ρυθμίσεις και μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού. Από το άλλο μέρος η τεχνολογία, επενδύσεις σε παραγωγικά κεφάλαια και άλλα υποκατάστατα της εργασίας δεν αποτελούν πάντοτε άριστες λύσεις προβλημάτων παραγωγικότητας. Αυτό σημαίνει ότι μια καλύτερη διοίκηση μπορεί να είναι το κλειδί για βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι ιδιότητες αυτού ακριβώς του καλύτερου μάνατζμεντ που ενθαρρύνουν, διατηρούν και αμείβουν την ανάπτυξη της παραγωγικότητας παρουσιάζονται αναλυτικότερα πιο κάτω.

B. Η τάση για δράση

Δράση είναι ο κανόνας στους υψηλά παραγωγικούς οργανισμούς. Περίπλοκες διαδικασίες για βελτιώσεις της παραγωγικότητας αποφεύγονται. Αυτή η τάση για δράση περιγράφεται ως «κάντο, φτιάχτο, δοκίμασε το». Για την εξασφάλιση ενός προσανατολισμού προς δράση, οι πετυχημένοι οργανισμοί τοποθετούν λίγους καλά ορισμένους στόχους για τους μάνατζερ. Αντί να επιτρέψουν σε εκατοντάδες ειδικούς να εργαστούν για βελτιώσεις της παραγωγικότητας, οι επιχειρήσεις δράσεων σχηματίζουν μερικές μικρές ομάδες των 5- 25 ατόμων ενασχόλησης.

Γ. Η επαφή με τον πελάτη

Οι πολύ παραγωγικές επιχειρήσεις μαθαίνουν από τους ανθρώπους στους οποίους προμηθεύουν προϊόντα και υπηρεσίες. Παρέχουν υψηλή ποιότητα. Εξυπηρέτηση και αξιοπιστία. Αρχίζουν την έρευνα τους για νέα προϊόντα και ιδέες συζητώντας με τους πελάτες τους. «Δεσμός με τον πελάτη σημαίνει πως οι μάνατζερ ακούν, συνεργάζονται και επιθυμούν να ευχαριστήσουν τους πελάτες.

Δ. Αυτονομία και Επιχειρηματικότητα

Οι παραγωγικές επιχειρήσεις ενθαρρύνουν καινοτομική ανάληψη κινδύνου από τα διοικητικά στελέχη και τους παρέχουν αυτονομία να εκτελούν τα καθήκοντα τους. Ενθαρρύνονται νέες ιδέες και γίνονται αποδεκτά λάθη, ως μέρος της προσπάθειας να βελτιωθεί η επάρκεια και η παραγωγικότητα.

Ε. Οι άνθρωποι

Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί με νέο εξειδικευμένο εξοπλισμό και νέους σχεδιασμούς έργου, αλλά οι άνθρωποι έχουν εξαιρετική σπουδαιότητα. Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους άρχισε εδώ και χρόνια.

Ανελικρινείς λόγοι προς τους ανθρώπους και χρήση υποκρισίας για να δείξει κανείς ενδιαφέρον δεν είναι ο κανόνας. Π.χ. πρέπει να αναγνωρίζονται ομάδες εξαιρετικής παραγωγικότητας και να καλούνται να περιγράψουν την επιτυχία τους στη διοίκηση ή να έχουν πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και υπαλλήλου και συζήτηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων (π.χ. κέρδη, κόστος, απόδοση) με τους υπαλλήλους. Τούτο ακούγεται ως κάτι απλό, όμως στη βιασύνη και το άγχος της καθημερινής εργασίας της επιχείρησης, οι άνθρωποι συχνά λαμβάνουν λιγότερη προσοχή από όσο πρέπει. Αν μια επιχείρηση δίνει πρώτη προτεραιότητα στους ανθρώπους, τους υπαλλήλους της, βοηθώντας τους και πληρώνοντας δίκαια, θα ακολουθήσουν ευνοϊκά αποτελέσματα παραγωγικότητας.

Ο μέσος όρος του εργάτη εύκολα μπορεί να τριπλασιάσει την απόδοσή του, χωρίς να εξαντλήσει τον εαυτό του. Το κλειδί της διοίκησης είναι να σκέπτεται κανείς κάνοντας πράγματα για τους ανθρώπους αντί προς τους ανθρώπους.

ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Α. ΑΜΕΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι διοικούντες έχουν παραμελήσει τις στρατηγικές για βελτίωση της παραγωγικότητας με στροφή της προσοχής τους σε στόχους όπως η αύξηση του μεριδίου στην αγορά, οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων, και οι εξαγορές.

Η παραγωγικότητα αποτελεί ένα θέμα που δημόσια συζητούν οι μάνατζερ. Ωστόσο, ακόμη υπάρχουν πολλοί μάνατζερ που συζητούν αλλά δεν κάνουν τίποτα στη δική τους εργασία. Η παραμέληση είναι ακόμα πολύ διαδεδομένη κι εκτός αν υπάρχει περισσότερη κατανόηση και δραστηριότητα από μέρους των διοικούντων τα προβλήματα θα παραμείνουν και θα γίνουν ακόμα πιο μεγαλύτερα.

Β. ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η φράση «έχουμε επισημάνει τον εχθρό και είναι μέσα μας» αποδίδει την έννοια της «έλλειψης διοικητικής εστίασης». Πολλοί μάνατζερ δεν έχουν ακόμα δεχθεί και δεν έχουν θέσει σε ενέργεια το θέμα ότι το «διοικείν» περιλαμβάνει διοίκηση εργασίας κι οργανισμούς ανθρώπων και παραγωγικών συστημάτων. Η παραμέληση οποιουδήποτε από αυτά τα τρία καταλήγει σε περισσότερα προβλήματα. Για χρόνια οι διοικούντες έχουν την τάση να συγκεντρώνουν την προσοχή τους στη διοίκηση της εργασίας, της παραγωγής και των παραγωγικών συστημάτων, ενώ μόνο απλώς εγγίζουν την πρακτική διοίκηση ανθρώπων.

Γ. ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πολλοί οργανισμοί, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες έχουν δημιουργήσει υπερβολική γραφειοκρατία με την εγκαθίδρυση υπερβολικά πολλών

επιπέδων διοίκησης. Τούτο έχει δημιουργήσει ένα δαπανηρό γραφειοκρατικό φορτίο συσκέψεων σημειωμάτων στοιχείων, υπολογισμών και γραφικής εργασίας. Η πληθωρική οργανωτική δομή παρεμποδίζει τις εσωτερικές επικοινωνίες, αποκλείει τη μοναδικότητα του σκοπού και αποτρέπει την επιτυχία καλών αποτελεσμάτων. Όσο περισσότερα είναι τα επίπεδα διοίκησης τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος. Και ενώ το υπερβολικό κόστος φαίνεται στις πληρωμές των αμοιβών και των συμπληρωματικών παροχών, τα πραγματικά κόστη είναι κρυμμένα στην καθυστερημένη ανταπόκριση του οργανισμού στις αλλαγές. Την εποχή των γρήγορων αλλαγών στο περιβάλλον, ένας οργανισμός που είναι προσανατολισμένος προς τις εκάστοτε συνθήκες μπορεί να μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες ανταποκρινόμενος γρήγορα, ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιεί τα κόστη.

Δ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΣΤΙΑ ΣΕ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι διοικούντες πιέζονται να πετύχουν παραγωγικότητα σήμερα και έτσι να ανταμειφθούν. Η έμφαση τοποθετείται σε βραχυχρόνιους στόχους. Αυτή η προοπτική προκύπτει από το ότι οι διοικούντες επικεντρώνουν την προσοχή τους σε βραχυχρόνια οικονομικά αποτελέσματα, σε βάρος των μακροχρόνιων συνολικών επιτευγμάτων παραγωγικότητας. Οι ευρείας έκτασης αποφάσεις του μάνατζμέντ συχνά λαμβάνουν πολύ λίγη ή καθόλου προτεραιότητα. Η έρευνα και ανάπτυξη και η επένδυση για το μέλλον δεν ανταμείβονται στο παρόν. Τα κέρδη αυτού του χρόνου ή η κατάκτηση της αγοράς αποτελούν τη βάση για μισθολογικές αυξήσεις ή δώρα. Μια βραχυχρόνια έμφαση, επίσης, καθυστερεί την συντήρηση και βελτίωση του εξοπλισμού, μειώνει την εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων και δημιουργεί ένα κλίμα πίεσης και κρίσης στο περιβάλλον της εργασίας.

Ε. ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΑΛΛΑΖΕΙ

Άλλος ένοχος για την κάμψη της παραγωγικότητας είναι η μεταβαλλόμενη φύση της εργατικής δύναμης. Τρεις ειδικές αλλαγές είναι σχετικές. Πρώτον υπάρχει μια βραδύτητα στην εκκίνηση από τις αγροτικές στις βιομηχανικές περιοχές. Μετά τον τελευταίο πόλεμο

μεγάλος αριθμός ατόμων κινήθηκαν από τα χωράφια στις βιομηχανίες με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εκροής κατά ώρες εργασίας και αύξηση της εθνικής παραγωγικότητας. Όμως από το 1966 επιβραδύνθηκε η μετανάστευση από τις αγροτικές περιοχές.

Δεύτερον, κατά την διάρκεια της ίδιας περιόδου, μεγάλος αριθμός ανειδίκευτων εργαζομένων μπήκαν στην εργατική δύναμη. Η παραγωγικότητα επηρεάστηκε, κατά δύο τρόπους: οι νέοι εργαζόμενοι ως ανειδίκευτοι ήταν λιγότερο παραγωγικοί αλλά βαθμιαία, με την ειδίκευσή τους συνέβαλαν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Τέλος, η συνολική οικονομία αλλάζει τη φύση της εκροής της από βιομηχανική (δευτερογενής) σε πληροφοριών (τριτογενής), π.χ. οι εργάτες συνήθως ξόδευαν τις περισσότερες ώρες εργασίας παράγοντας αγαθά, φυσικά, όπως ηλεκτρικά είδη, υφάσματα κ.λ.π. Αλλά σήμερα ένα μέρος του εργατικού δυναμικού αφιερώνει λιγότερες ώρες για τέτοια βιομηχανικά είδη. Οι άλλες ώρες ξοδεύονται για την συμπλήρωση εντύπων, αρχειοθέτηση εκθέσεων, σύνταξη καταστάσεων πληρωμής και αλληλογραφίας. Οι ειδικοί σε μετρήσεις δεν έχουν ακόμη επινοήσει έναν ομοιόμορφο τρόπο για μετρήσεις της απόδοσης των υπαλλήλων, των μάνατζερ, των λογιστών και των άλλων επαγγελματιών που ασχολούνται με υπηρεσίες.

ΣΤ. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το εργατικό δυναμικό σταθερά μετακινείται από κυρίως χειρωνακτικές εργασίες σε κυρίως υπαλληλικά έργα. Αυτή η μεταβολή λαμβάνει χώρα πριν οι μάνατζερ μάθουν πώς να μετρούν επακριβώς τα αποτελέσματα και τα επιτεύγματα των υπαλληλικών εργασιών. Ο βιομηχανικός τομέας έχει μετρήσεις για την άμεση εργασία, τα υλικά πρότυπα και το κόστος. Οι μετρήσεις είναι αναγκαίες για τον οικονομικό προγραμματισμό, αλλά δεν πληρούν τις απαιτήσεις για όλα τα έργα. Με την απουσία της κατάλληλης παραγωγικότητας, δεν μπορεί να γίνει η διοικητική αξιολόγηση.

Ζ. ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΤΟΧΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχει ένα παλιό αξίωμα ότι «αν δεν γνωρίζεται που πάτε, δεν υπάρχει τρόπος να φτάσετε εκεί». Οι στόχοι είναι αναγκαίοι για πολλούς λόγους. Σύμφωνα με μια βασική αρχή της ψυχολογίας, η περισσότερη από τη συμπεριφορά μας είναι κατευθυνόμενη προς κάποιο-στόχο, κι αν είναι φυσικό για ένα άτομο να επιδιώκει στόχους, οι οποίοι παρέχουν ένα μέσο για διοχέτευση του χρόνου και των προσπαθειών. Επίσης, η εξάσκηση σε καθορισμό στόχων οργάνωσης και παραγωγικότητας, πιέζει τα άτομα να ξοδεύουν χρόνο για σοβαρή σκέψη γύρω από τις εργασίες τους και απόφαση πως θα εκπληρώσουν καλύτερα την εργασία.

Δυστυχώς ο καθορισμός στόχων συχνά θεωρείται ως δεδομένος. Φαίνεται απλό να θέτει κανείς στόχους και να αφήνει τα πράγματα να συμβαίνουν φυσιολογικά. Πρέπει όμως να θυμάται κανείς, πως η βελτίωση της παραγωγικότητας δεν συμβαίνει απλώς. Για να έχουμε θετικά οφέλη στους στόχους για βελτίωση της παραγωγικότητας πρέπει να λειτουργήσουν ορισμένα κριτήρια, δηλαδή :

- **Ρεαλιστικότητα :** Οι στόχοι παραγωγικότητας πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και προκλητικοί, αλλά όχι πολύ δύσκολοι να επιτευχθούν.
- **Σαφήνεια:** Οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να εκφράζονται με ακριβείς όρους και ακριβείς χρονικά προγράμματα. Η μείωση κόστους παραγωγής δεν αποτελεί στόχο. Η μείωση κόστους κατά 4% μέσα στους επόμενους έξι μήνες χωρίς μια αύξηση κόστους σε μισθούς και πρόσθετες παροχές είναι περισσότερο σαφές στόχος.
- **Περιεκτικότητα:** Οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να τίθενται για όλα τα στοιχεία ενός οργανισμού συμπεριλαμβανόμενων τόσο των χειρωνακτικών όσο και υπαλληλικών έργων. Χρειάζεται μια πλήρης εικόνα αποτελεσμάτων και επάρκειας.
- **Κατανόηση:** Οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να είναι κατανοητοί στον κάθε υπάλληλο και σε όλο τον οργανισμό. Ατομικοί στόχοι, που είναι είτε ασυμβίβαστοι ή δεν συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, μπορεί να είναι διασπαστικοί.

Επιπλέον στόχοι του οργανισμού που έχουν λίγη σημασία σε ένα άτομο, δεν επενεργούν ως κίνητρο.

ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Οι επιπτώσεις της εξειδίκευσης της εργασίας στην αύξηση της παραγωγικότητας είναι οπωσδήποτε θετικές. Είναι φυσικό, άτομα που απασχολούνται σε θέσεις εργασίας που δεν έχουν εκπαιδευτεί για να κάνουν, να μην μπορούν να αποδώσουν αυτά που θα μπορούσαν κάτω από διαφορετικές συνθήκες δηλαδή αν είχαν αποκτήσει τις απαραίτητες για την εργασία που κάνουν γνώσεις, εμπειρίες και δεξιότητες. Εκτός όμως από μειωμένη απόδοση, η κατηγορία αυτή των απασχολούμενων στις επιχειρήσεις έχει και μειωμένη παραγωγικότητα, που σημαίνει ότι η ποσότητα των τουριστικών προϊόντων που παράγουν σε σχέση με τις ώρες εργασίας που επένδυναν γι' αυτό τον σκοπό, είναι περιορισμένη. Απ' όσα εκτέθηκαν πιο πάνω συνειδητοποιείται ότι η εξειδίκευση της εργασίας των απασχολούμενων στην επιχείρηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας τους, κατ' επέκταση δε και στην αύξηση της ποσότητας του προϊόντος που παράγουν. Σαν γενικός δείκτης της παραγωγικότητας στην επιχείρηση χρησιμοποιείται η παραγωγικότητα της εργασίας. Δηλαδή στο ότι όσο πιο καταρτισμένο είναι το προσωπικό των επιχειρήσεων τόσο πιο πολύ αποδίδει στην εργασία του. Οι επιχειρήσεις είναι μονάδες (οικονομικές) που πρέπει συνεχώς να ανανεώνονται και σε προσφορά υπηρεσιών και σε προσωπικό με επιδεξιότητα και επαγγελματική κατάρτιση.

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ένταση αύξηση της απόδοσης των παραγωγικών δυνάμεων της εργασίας και η αυξημένη επιδεξιότητα, ευχέρεια και καταλληλότητα με την οποία παντού διευθύνεται και παρέχεται η εργασία λέγεται ο Άνταμ Σμιθ υπήρξαν όλα τα φαινόμενα αποτέλεσμα του καταμερισμού της εργασίας. Αυτό μπορεί να στηριχθεί και σήμερα. Η σύγχρονη τεχνολογία οδήγησε σε μεγάλο καταμερισμό εργασίας από την συνεχόμενη εξειδίκευση. Ο κάθε εργάτης και γενικά εργαζόμενος,

απασχολείται μόνο με ορισμένες κινήσεις – εργασίες της όλης εργασίας κατασκευής ή εξυπηρέτησης των αναγκών των ανθρώπων. Μια ολόκληρη ζωή π.χ. μετράει μετρητά ο Ταμίας μιας Τράπεζας, μια ολόκληρη ζωή βιδώνει μια βίδα ο εργάτης στην αυτοκινητοβιομηχανία, μια ολόκληρη ζωή καταχωρεί χρεώσεις και πιστώσεις ο Λογιστής στα ορισμένα λογιστικά του βιβλία, μια ζωή ξεγεννάει ο γιατρός μαιευτήρας τις γυναίκες, μια ολόκληρη ζωή κατασκευάζει το ψωμί ο αρτοποιός, ο ξενοδοχοϋπάλληλος προσφέρει τις υπηρεσίες του ανάλογα με το τμήμα που υπάγεται στους πελάτες κ.λ.π. Όλοι αυτοί οι εργαζόμενοι έγιναν δεξιότητες στη δουλειά τους. Και αυτό το οφείλουν στον καταμερισμό της εργασίας μέσα σε μια επιχείρηση και στον κοινωνικό καταμερισμό των έργων μέσα στην κοινωνία μας που δημιούργησε 30.000 διαφορετικά επαγγέλματα. Πάντως νεότερες γνώμες έχουν αποδείξει ότι η τεχνική πρόοδος αναστάτωσε την παραγωγή, την παραγωγικότητα και την κατανάλωση του ανθρώπου. Η τεχνική πρόοδος αύξησε τεράστια την παραγωγικότητα του ανθρώπου. Γενικά η τεχνική πρόοδος ενισχύει την παραγωγικότητα της ανθρώπινης εργασίας. Γι' αυτό κι αν δούμε ότι δεν παρουσιάζεται αύξηση της παραγωγικότητας σε ένα κλάδο παραγωγής, υποθέτουμε ότι δεν υπάρχει τεχνική πρόοδος. Έτσι λοιπόν, για να πετύχει η επιχείρηση αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας συντέλεσε στην ορθολογική οργάνωση (τεχνικός ορθολογισμός) και δημιούργησε καλύτερες συνθήκες εργασίας (κοινωνικός ορθολογισμός), με τον ορισμό της παραγωγικότητας : Παραγωγικότητα εργασίας σημαίνει να κάνει κανείς σωστά και γρήγορα τη δουλειά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

A. Ο άνθρωπος παράγων ως στοιχείο του οργανισμού

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα λοιπά υλικά μέσα (μηχανήματα, έπιπλα, εγκαταστάσεις κ.λ.π.) που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα λοιπά στοιχεία του οργανισμού.

Λόγω της ιδιομορφίας του αυτής, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού, στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα π.χ. δεν είναι δυνατόν να υποχρεώσουμε τον άνθρωπο (όπως κάνουμε στην περίπτωση των μηχανικών μέσων) να εργάζεται επί εικοσιτετραώρου βάσεως, ούτε είναι δυνατόν να τον εκθέτουμε σε συνθήκες εργασίας τέτοιες, που να βρίσκονται έξω από τα όρια αντοχής του, (ιδιάζουσες συνθήκες φωτισμού, υγρασίας, θερμοκρασίας κ.λ.π.).

Εξ' άλλου ο άνθρωπος ως λογικό ον, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες ως ανθρώπου. Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει στην αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει και όταν η συμπεριφορά της Διοικήσεως του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανοποίησής του από την εργασία.

Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του.

B. Το ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος του στην ανάπτυξη του οργανισμού

Σύμφωνα με έναν πολύ απλό ορισμό, Διοίκηση είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων με τη χρησιμοποίηση και δια μέσου της χρησιμοποιήσεως άλλων προσώπων. Μόνο δια μέσου της αποτελεσματικής διοικήσεως είναι δυνατόν ένας οργανισμός να

αναπτύξει μια ορθολογική οργανωτική διάρθρωση και να επιτύχει ρεαλιστικούς αντικειμενικούς σκοπούς.

Στα πλαίσια αυτά, η Διοίκηση προβαίνει στην εκπόνηση των αναγκαίων προγραμμάτων και κατευθύνσεων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

Όλα αυτά γίνονται, με τη χρησιμοποίηση ανθρώπων. Συνεπώς η επάνδρωση του οργανισμού με το κατάλληλο προσωπικό, τόσο από ποσοτική όσο και από ποιοτική άποψη, είναι μια από τις βασικότερες προϋπόθεσης για τη σωστή ανάπτυξη του και την αποτελεσματική εκπλήρωση των σκοπών του.

Το προσωπικό διακρίνεται σε κατηγορίες, ανάλογα με τη βαθμίδα την οποία κατέχει στην κλίμακα της ιεραρχίας, το είδος της εργασίας με το οποίο ασχολείται, τα προσόντα που διαθέτει κ.λ.π.

Για να εξασφαλιστεί η σωστή επάνδρωση του οργανισμού με το κατάλληλο προσωπικό στη σωστή ποσοτική και ποιοτική αναλογία κατά κατηγορίες, πρέπει να υπάρχει πλήρες σχέδιο, το οποίο να βασίζεται στα δεδομένα που προκύπτουν από την υφισταμένη κατάσταση του οργανισμού και τις βραχυχρόνιες όσο και τις μακροχρόνιες προοπτικές εξελίξεώς του, σε συνδυασμό βέβαια και με τις λοιπές εξελίξεις οι οποίες επέρχονται στον τεχνολογικό τομέα και οι οποίες σε τελευταία ανάλυση προσδιορίζουν και τις ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών καταρτίζονται ειδικά βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα τα οποία πρέπει να είναι εναρμονισμένα με τους σκοπούς και τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός. Όλη αυτή η διαδικασία εκφράζεται με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning), ο οποίος καθορίζει τις στρατηγικές, τους στόχους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει ο οργανισμός στο θέμα του προσωπικού γενικά.

Για την επίτευξη των επιδιώξεών τους, οι οργανισμοί ακολουθούν ειδικές μεθόδους και προβαίνουν σε συγκεκριμένους υπολογισμούς οι οποίοι ανταποκρίνονται στη φύση και την ιδιομορφία τους. Σε πολλές περιπτώσεις οι μέθοδοι αυτές, είναι πολλοί εξειδικευμένες, πράγμα που οδήγησε και στην ανάπτυξη μιας νέας ειδικότητας, γνωστής ως "Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων" (Management of Human Resources) με ειδικές έδρες στα Πανεπιστήμια.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Κάθε οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει να αναπτύξει και να καταστήσει αποτελεσματικό, στα πλαίσια των συγχρόνων εξελίξεων, το ανθρώπινο δυναμικό του, πρέπει να δημιουργεί τις αναγκαίες προϋποθέσεις και να εξασφαλίζει τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει την αποδέσμευση της ανθρώπινης δραστηριότητας και της γνώσης, προς όφελος των βραχυχρονίων και μακροχρονίων επιδιώξεών του.

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος αποτελεί μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες πολιτικές, οι οποίες αντί να τον δεσμεύουν, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξή του στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Στα πλαίσια αυτά, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα μια άνευ προηγουμένου πρόκληση, η οποία τους επιβάλλει να δίνουν έμφαση σε όλους εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι στην ουσία καθορίζουν τα όρια της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζουν τις πολιτικές που πρέπει να προωθεί η Διοίκηση, με σκοπό την εις το έπακρον αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ως φορέα της γνώσης, των εμπειριών και των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων.

Ανάλυση των Ειδικών Παραγόντων

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν αποφασιστικά την πολιτική των οργανισμών στα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- Ο τεχνολογικός παράγων
- Ο οικονομικός παράγων
- Ο κοινωνικός παράγων και
- Οι παράγοντες που αφορούν στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό.

Αποτελέσματα των επιδράσεων των παραγόντων αυτών είναι οι απαιτούμενες μεταβολές

- Στη φύση των επιχειρήσεων
- Στη φύση του management και
- Στη φύση του ανθρώπινου παράγοντα και στο ρόλο του.

Για όλους αυτούς τους παράγοντες και τις επιδράσεις τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αναφερόμαστε κατωτέρω.

Ο Τεχνολογικός Παράγων

Όπως ήδη τονίσθηκε, ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, οι οποίες επηρεάζουν έντονα τη ζωή των ανθρώπων και ταυτόχρονα τη μορφή και τον τρόπο δράσεως και λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Βασικότερη έκφραση των εξελίξεων αυτών, αποτελεί σήμερα η ανάπτυξη της πληροφορικής, η οποία μέσα από την τεχνολογία των δικτύων, έφερε πραγματική επανάσταση στη λειτουργία των οργανισμών και κλόνησε τις από μακρού χρόνου καθιερωμένες αρχές και αντιλήψεις ως προς τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Από την άλλη πλευρά η τεχνολογική αυτή εξέλιξη, οδήγησε σε μια άνευ προηγουμένου επιτάχυνση των ρυθμών επικοινωνίας, η οποία μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το internet, το οποίο λειτουργεί σε παγκόσμια κλίμακα, είναι δυνατόν να μεταφέρονται μηνύματα, να ανταλλάσσονται απόψεις και να λαμβάνονται αποφάσεις με ασύλληπτη για παλαιότερα δεδομένα ταχύτητα και όλα αυτά σε μια κλίμακα με παγκόσμιες διαστάσεις.

Έν όψει αυτών των εξελίξεων, είναι φυσικό τα πάντα μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων να υφίστανται μια εξ' ίσου ραγδαία μεταβολή ως προς τις οργανωτικές διαρθρώσεις, ως προς τα συστήματα λειτουργίας ως προς τους τρόπους λήψεων των αποφάσεων κ.ο.κ., ως φυσικό δε επακόλουθο των εξελίξεων αυτών διαμορφώνονται ανάλογες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο πρέπει να προβαίνει σε αναγκαίες προσαρμογές τόσο σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο.

Κάτω από την επίδραση των εξελίξεων αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόσουν ανάλογα την οργανωτική τους διάθρωση με την αναπόφευκτη κατάργηση εργασιών και την απομάκρυνση εργαζομένων, η οποία ακολουθεί ως φυσική συνέπεια. Οι εργασίες που καταργούνται είναι συνήθως εκείνες με τις οποίες απασχολούνται πρόσωπα με μειωμένο βαθμό γνώσεως, δεξιοτήτων και επαγγελματικής κατάρτισης, στοιχεία δηλαδή τα οποία βρίσκονται σε αντιστοιχία με τις τάσεις οι οποίες οδηγούν στην αντικατάσταση της έννοιας του βιομηχανικού ανθρώπου, με την έννοια του ανθρώπου της γνώσεως (knowledge Men), ο οποίος μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Ο Οικονομικός Παράγων

Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι ο περιορισμός των πόρων, η συγκέντρωση των κεφαλαίων σε μεγάλους βιομηχανικούς κολοσσούς και οι σημειούμενες κατά περιόδους, πληθωριστικές πιέσεις, οι οποίες, όπως είναι φυσικό υποσκάπτουν την αγοραστική ικανότητα του προσωπικού και μειώνουν τα εισόδημα και την ικανότητα αποταμιεύσεως. Από την πλευρά αυτή, ο πληθωρισμός επηρεάζει άμεσα και τη γενικότερη απόδοση των επιχειρήσεων, διότι όπως είναι φυσικό κάθε παρεχόμενη αύξηση αποδοχών, πρέπει να αντισταθμίζεται με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι σε αντίθετη περίπτωση (δηλαδή σε περιπτώσεις αύξησης των αποδοχών χωρίς παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας), μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία πολύ σοβαρών προβλημάτων, όχι μόνο στη συγκεκριμένη επιχείρηση, αλλά και στο σύνολο της εθνικής οικονομίας

Για το λόγο αυτό, το έργο της διοικήσεως του προσωπικού γίνεται πάρα πολύ δύσκολο, διότι ενώ από τη μια πλευρά η επιχείρηση βρίσκεται στην ανάγκη να αντιμετωπίζει αρνητικά, συνεχείς απαιτήσεις των εργατικών ενώσεων, για αυξήσεις αποδοχών οι οποίες, σε τελευταία ανάλυση, θα έχουν ως αποτέλεσμα την χειροτέρευση των πληθωριστικών φαινομένων και την εξασθένηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείσεως, μέσα από την συνεχή αύξηση του κόστους παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, από την άλλη πλευρά θα πρέπει να εξετάζει με ρεαλιστικό πνεύμα τις ανάγκες του προσωπικού και να καταβάλει προσπάθεια για τον όσο το δυνατόν μεγαλύτερο περιορισμό των κενών, τα οποία δημιουργούνται στην παραγωγική διαδικασία της επιχείσεως.

Ο κοινωνικός Παράγων

Κάτω απ' την επίδραση των συγχρόνων εξελίξεων οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόσουν την οργανωτική τους διάθρωση κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα έντονα προβλήματα που προκύπτουν, στα πλαίσια του εξοντωτικού ανταγωνισμού που επικρατεί σήμερα. Βασικές εκδηλώσεις των προσπαθειών αυτών είναι οι νέες οργανωτικές αντιλήψεις της αναδιαρθρώσεως (reengineering) της συμπίεσης της ιεραρχικής κλίμακας

(Downsizing) και του προσανατολισμού στην πελατεία, οι οποίες συνεπάγονται την δραστική μείωση του ανθρώπινου δυναμικού και την συνακόλουθη αύξηση της ανεργίας.

Οι εξελίξεις αυτές, όπως είναι επόμενο, δημιουργούν έντονα κοινωνικά προβλήματα, διότι περιορίζεται δραστικά η ζήτηση προσωπικού, ενώ οι εργασίες που προσφέρονται απαιτούν νέες γνώσεις και νέα προσόντα, τα οποία επιβάλλουν στις Διοικήσεις των οργανισμών την υποχρέωση της δημιουργίας καταλλήλων ευκαιριών, οι οποίες θα αντισταθμίζουν τις απώλειες αυτές και θα δίνουν στο προσωπικό τη δυνατότητα να αναβαθμίσει τα προσόντα του και να ασχοληθεί σε νέες εργασίες, χωρίς να μειωθεί το ηθικό του και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία του.

Εξάλλου είναι γνωστό, ότι στις σημερινές κοινωνίες υπάρχει ένα πλήθος από ομάδες πίεσεως (Pressure Groups), οι οποίες ασκούν έμμεση πλην όμως ιδιαίτερα έντονη επίδραση στο management και στις αποφάσεις του, κυρίως σε ότι αφορά στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Οι πιέσεις αυτές μπορεί να έχουν διαφορετική προέλευση και φυσικά διαφορετικές επιπτώσεις. Τέτοιες ομάδες πίεσης πέρα από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι οποίες επιδιώκουν την βελτίωση της οικονομικής θέσεως των μελών τους είναι οι σύνδεσμοι για την ισότητα των δύο φύλλων, οι ομάδες ατόμων με ειδικές ανάγκες, οι διάφορες θρησκευτικές ή φυλετικές μειονότητες (όπως συμβαίνει σε μεγάλη έκταση σε άλλες χώρες) κ.λπ, οι οποίες απαιτούν κάθε μια και όλες μαζί, ειδικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν τα προγράμματα και τις αποφάσεις της Διοικήσεως από πολλές πλευρές.

Στα πλαίσια αυτά, τα μέλη των διαφόρων ομάδων πίεσης αξιώνουν την παροχή δυνατοτήτων, για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής, η οποία επηρεάζει το επίπεδο διαβίωσής τους και τη δημιουργία ευκαιριών για συνεχή εκπαίδευση και επικοινωνία, η οποία μπορεί να βελτιώσει τη θέση τους και να βοηθήσει τους προϊσταμένους να απαλλαγούν από τυχόν προκαταλήψεις πάνω στα θέματα αυτά. Η επίδραση των κοινωνικών αυτών παραγόντων οδηγεί σε ανάλογες προσαρμογές, στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης, υποκίνησης και άσκησης της εποπτείας, ώστε να εξαφανιστούν τυχόν υπάρχοντα εμπόδια στην ίση μεταχείριση των προσώπων που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των οργανισμών.

Η Σύνθεση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένας άλλος βασικός παράγων που επηρεάζει τη Διοίκηση του προσωπικού, είναι αυτός που αναφέρεται στις μεταβολές που παρατηρούνται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας.

Όταν το όριο της μέσης ηλικίας του εργατικού δυναμικού είναι χαμηλό, δηλαδή όταν το μεγαλύτερο ποσοστό αυτού έχει ηλικία από 17 μέχρι 35 ετών, σημαίνει ότι ένας μεγάλος αριθμός εργασιών θα ανατίθεται σε πρόσωπα νέα, τα οποία έχουν μεγαλύτερη θέληση και ικανότητα για εργασία αλλά και μικρότερη εμπειρία. Στην περίπτωση αυτή, ο ανταγωνισμός μεταξύ των νέων για εξεύρεση καλύτερων εργασιών και την εξασφάλιση ευκαιριών για εξέλιξη θα είναι εντονότερος.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στο μέλλον θα επανδρώνονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό, με προσωπικό νεαρής ηλικίας, θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάγκη για κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών και κλήσεων του προσωπικού της κατηγορίας αυτής.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάλογη προσαρμογή των προγραμμάτων, επιλογής προσωπικού στα προγράμματα εκπαίδευσης στα συστήματα υποκινήσεως και λοιπές δραστηριότητες, οι οποίες θα δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των νέων και των παλαιότερων μελών των οργανισμών.

Οι παράγοντες αυτοί, δηλαδή ο τεχνολογικός, οικονομικός, κοινωνικός και ο ανθρώπινος, επηρεάζουν έντονα όλες τις πλευρές της λειτουργίας των συγχρόνων οργανισμών και διαμορφώνουν νέες συνθήκες και νέα πλαίσια δράσεως, τα οποία όπως είναι φυσικό διαμορφώνουν νέες προϋποθέσεις και νέες προοπτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μεταβολές αυτές αναφέρονται στη φύση των επιχειρήσεων, στη φύση του management και στη φύση του ανθρώπινου παράγοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΕΝΝΟΙΑ – ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

Ας ρίξουμε μια ματιά γύρω μας θα δούμε ένα πλήθος από αγαθά και υπηρεσίες που προσφέρουν πολλές ανέσεις στη ζωή μας. Όλες αυτές οι υπηρεσίες και τα αγαθά παράγονται από διάφορες επιχειρήσεις. Με τον όρο «επιχείρηση» μπορούμε να ονομάσουμε εκείνο τον Οικονομικό Οργανισμό στον οποίο συνδυάζονται οι συντελεστές παραγωγής με σκοπό την παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και την πραγματοποίηση κέρδους για τον επιχειρηματία.

Από τον παραπάνω ορισμό της επιχείρησης συμπεραίνουμε ότι τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται η επιχείρηση είναι :

(α) Οι συντελεστές της παραγωγής δηλαδή το έδαφος, η εργασία και το κεφάλαιο.

(β) Ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής που πραγματοποιείται από τον επιχειρηματία και

(γ) ο σκοπός τον οποίο επιδιώκει η επιχείρηση συνίσταται στην πραγματοποίηση κέρδους με την παραγωγή αγαθών και παροχή υπηρεσιών απαραίτητα για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.

Η επιχείρηση αποτελεί μια από τις πολλές μορφές των Οικονομικών Μονάδων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και με αιώτερο σκοπό την αύξηση του επιχειρηματικού κέρδους.

Όσο αφορά την οργανωτική δομή της επιχείρησης πρόκειται για τον καθορισμό του πλαισίου μέσα στο οποίο είναι κατανομημένη η δομή των θέσεων εργασίας από τις οποίες διερχόμενοι οι πόροι ή εισροές και ύστερα από την κατάλληλη επεξεργασία, μετατρέπονται σε εκροές (προϊόντα ή υπηρεσίες) ικανές για να καλύψουν τις ανθρώπινες ανάγκες.

Όμως παρ' όλο το μοντέλο της παραγωγής υπάρχει μεταξύ όλων των τμημάτων ή των φορέων με την επιχείρηση, μια διαρκής αλληλεπίδραση που είναι κύριο συστατικό για την επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης. Ο σαφής καθορισμός των τομέων τμημάτων και θέσεων, της επιχείρησης ή επάνδρωση τους με το κατάλληλο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, όταν φυσικά συνοδεύεται με παράλληλη εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών, αποτελούν στέρεες βάσεις εφαρμογής μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η απόδοση και η

παραγωγικότητα εξαρτάται τόσο από την ικανότητα όσο και την υποκίνηση των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις, λόγω του ότι δραστηριοποιούνται μέσα σε μια κοινωνία, αποτελούν βασικά κύτταρα της οικονομικής και κοινωνικής ζωής μιας χώρας και για το λόγο αυτό ο ρόλος που παίζουν στην σύγχρονη κοινωνία δεν είναι μόνο οικονομικός αλλά και κοινωνικός.

Ο οικογενετικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων, τονίζει την ανάγκη ύπαρξης οργανισμών σχεδιασμένων έτσι, ώστε να συμβάλλουν στη δημιουργία και την ανάπτυξη του πλούτου μιας χώρας, μέσα από την αξιοποίηση και ένταξη της ανθρώπινης προσπάθειας, των γνώσεων και των δεξιοτήτων, στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος, ή υπηρεσίας, η οποία βεβαίως πρέπει να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της καταναλώσεως.

Στα πλαίσια αυτά ο οικονομικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δίνει έμφαση στις οικονομικές πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στα πλαίσια της οποίας τονίζονται τα στοιχεία που συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος και ειδικότερα οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι οι επιδράσεις των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων, οι τρόποι ανάπτυξης και λειτουργίας του συστήματος άνθρωπος - μηχανή, οι μεταβολές στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών απαιτήσεων και φυσικά οι απαιτήσεις ως προς την οργανωτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων.

Ο κοινωνικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων τονίζει τις κοινωνικές υποχρεώσεις τους για την βελτίωση των όρων διαβίωσης και απασχόλησης του προσωπικού στο χώρο της εργασίας και την ανάγκη ύπαρξης ενός οργανισμού σχεδιασμένου έτσι, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των υφιστάμενων γνώσεων και ικανοτήτων σε συνδυασμό με την προστασία και την ουσιαστική βελτίωση του περιβάλλοντος, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Αν εξετάσουμε τις επιχειρήσεις από μια ευρύτερη άποψη, θα δούμε ότι όλες κινούνται και λειτουργούν στα πλαίσια μιας οικονομικής αντίληψης, της οποίας η βασική επιχειρηματική στρατηγική είναι προσανατολισμένη στην παραγωγή και το marketing.

Με τα δεδομένα αυτά, η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να αναλύουν τις μεταβολές που συντελούνται στο περιβάλλον τους και στη συνέχεια να προσαρμόζουν ανάλογα τα προϊόντα που παράγουν ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν, προκειμένου να καλύψουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. Οι μεταβολές αυτές

έχουν άμεση επίπτωση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι υποχρεωμένο να προσαρμόζει το σύνολο των γνώσεων και δεξιοτήτων του, προκειμένου να ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Οι οικονομικές μονάδες- επιχειρήσεις ανέρχονται σε εκατομμύρια στην παγκόσμια οικονομία. Σε κάθε τοπική οικονομία δρουν εκατοντάδες χιλιάδες επιχειρήσεις. Για να τις μελετήσει ορθολογικά η Οικονομική των επιχειρήσεων, τις κατατάσσει σε ομάδες με βάση ορισμένα κριτήρια τους :

- τον φορέα
- τον σκοπό που επιδιώκουν
- το μέγεθος
- και το αντικείμενο της απασχόλησης.

Οι Οικονομικές Μονάδες ανάλογα με το φορέα τους διακρίνονται σε :

- Ιδιωτικές
- Δημόσιες και
- Μικτές

Η σημασία της διάκρισης αυτής είναι πρόδηλη. Γιατί ανάλογα με το φορέα της κάθε οικονομική μονάδα λειτουργεί, οργανώνεται και διοικείται διαφορετικά.

- *Ιδιωτικές* : Φορέας τους είναι ιδιώτης ή ιδιώτες. Γι' αυτό διακρίνονται σε ατομικές εταιρικές και συλλόγους και συλλογικές οικονομικές μονάδες.

Η ατομική επιχείρηση ανήκει σ' ένα ορισμένο άτομο. Σ' ένα επιχειρηματία, συνήθως κεφαλαιούχο. Είναι καθαρά προσωπαγής. Γιατί ταυτίζεται απόλυτα με το πρόσωπο του επιχειρηματία της.

Η ατομική επιχείρηση έχει την δική της οργάνωση που τη διοικεί ο ίδιος ο επιχειρηματίας κατά τον οικονομικότερο τρόπο. Κατά τη θεωρία του φιλελευθερισμού οι επιχειρηματίες εξασφαλίζουν κέρδη, επειδή συνδυάζουν τους συντελεστές της παραγωγής. Επιδιώκοντας το ατομικό τους κέρδος αυξάνουν επίσης και την αποτελεσματικότητα του παραγωγικού συστήματος. Αντίθετα ο επιχειρηματίας που δεν εργάζεται καλά, και πουλάει ακριβά προϊόντα κακής ποιότητας χάνει την πελατεία του και οδηγείται, σε πτώχευση και σε καταστροφή. Αν παράγει ένα νέο προϊόν, που ζητάει η κατανάλωση, αποκομίζει μεγάλα κέρδη. Επιδιώκει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα με τη μικρότερη δυνατή θυσία (έξοδα).

Έτσι η ατομική επιχείρηση παρουσιάζει οικονομία στα έξοδα ίδρυσης, οργάνωσης, λειτουργίας και διοίκησης. Τη διοικεί μόνος του. Την οργανώνει συνήθως μόνος του. Εργάζεται μόνος του όταν είναι μικρή κι εποπτεύει μόνος του το προσωπικό της, όταν μεγεθυνθεί κάπως. Αν γίνει μεγάλη επιχείρηση παραχωρεί τη διοίκηση σε υπαλλήλους του. Πάντως είναι ευκίνητη και υπάρχει δυνατότητα ταχύτατης λήψης αποφάσεων και προσαρμογής στο περιβάλλον.

Η εταιρική επιχείρηση : Αυτή διακρίνεται σε προσωπικές εταιρίες (π.χ. Ομόρρυθμη εταιρεία απλή ετερόρρυθμη εταιρεία, συμμετοχική εταιρία και σε κεφαλαιουχικές εταιρίες (π.χ. ετερόρρυθμες εταιρείες με μετοχές, ανώνυμες εταιρίες, εταιρίες περιορισμένης ευθύνης).

Προσωπικές εταιρίες είναι: *Η ομόρρυθμη εταιρεία:* Αυτή είναι η κατ' εξοχή προσωπική εταιρεία. Οι εταίροι δύο και περισσότεροι – ευθύνονται αλληλέγγυα κι απεριόριστα για τα χρέη της εταιρείας.

Αλληλέγγυα ευθύνη υπάρχει όταν κάθε εταίρος ευθύνεται για τις πράξεις που ενεργεί άλλος εταίρος για λογαριασμό της εταιρείας.

Απεριόριστη ευθύνη σημαίνει ότι κάθε εταίρος ευθύνεται με όλη την περιουσία του (εταιρική κι ατομική) για τα χρέη της εταιρίας. Αυτό σημαίνει ότι, αν η εταιρία τεθεί σε εκκαθάριση και η περιουσία της δεν επαρκέσει, για να ικανοποιηθούν οι δανειστές της (πιστωτές, τράπεζες, συναλλαγματικές, για πληρωμή), αυτοί μπορούν να στραφούν κατά της προσωπικής περιουσίας των εταίρων, για να ικανοποιηθούν.

Η ετερόρρυθμη εταιρία (απλή): Αυτή δημιουργείται κι απαρτίζεται από δύο είδη εταίρων. Ένας (ή περισσότεροι) έτερος που ευθύνεται αλληλέγγυα κι απεριόριστα για τα χρέη της εταιρίας (ομόρρυθμος εταίρος ή ομόρρυθμος) και ένας (ή περισσότεροι) που ευθύνεται περιορισμένα μέχρι του ποσού εισφοράς του (ετερόρρυθμος εταίρος).

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ετερόρρυθμης εταιρίας είναι το περιορισμένο της ευθύνης των ετερόρρυθμων εταίρων της.

Η συμμετοχική (αφανής) εταιρία: Αυτή ουσιαστικά δεν είναι εταιρεία. Δεν έχει υπόσταση για τους τρίτους. Υπάρχει μόνο σαν εταιρία για τους «εταίρους» της. Ονομάζεται και αφανής, γιατί δεν υπάρχει επωνυμία της ούτε το καταστατικό της δημοσιεύεται, δεν έχει κατοικία, δεν πτωχεύει. Αλλά και μόνο δύο άτομα συμφωνούν να διενεργήσουν μια ή περισσότερες πράξεις και να μοιράσουν τα κέρδη τους.

Κεφαλαιουχικές εταιρίες είναι :

Η εταιρία περιορισμένης ευθύνης αποτελείται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα, που ευθύνονται μόνο μέχρι την εταιρική τους μερίδα. Η εταιρεία όμως, ευθύνεται απεριόριστα, με την περιουσία της, για τα χρέη της. Το κεφάλαιο της διαιρείται σε ίσα μέρη: εταιρικά μερίδια που έχουν ονομαστική αξία 10.000 ή 20.000 ή 30.000 δρχ κ.λ.π.

Το εταιρικό κεφάλαιο οφείλει να είναι 200.000 δρχ. και το μισό σε μετρητό χρήμα.

Η ανώνυμη εταιρεία. Αυτή είναι απρόσωπη εταιρία, τυπικά. Η συνεργασία των ατόμων – προσώπων είναι κεφαλαιακού χαρακτήρα και όχι προσωπικού. Το κεφάλαιο της διαιρείται σε ισότιμα μερίδια, τις μετοχές. Η μετοχή ενσωματώνει τα εταιρικά δικαιώματα. Εκείνος που έχει τις μετοχές, έχει και τα αντίστοιχα εταιρικά δικαιώματα. Το ίδιο και τις ευθύνες. Η ευθύνη περιορίζεται μέχρι το ποσό της μετοχής, έτσι το κεφάλαιο (μετοχικό ή εταιρικό κεφάλαιο), που οφείλει να είναι 5.000.000 δρχ (ή 10.000.000 με δημόσια εγγραφή κ.λ.π.) αποπροσωπιοείται κι αποκτά ιδιαίτερη λειτουργικότητα.

Οι Οικονομικές Μονάδες ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν με βάση την αρχή του μετριασμένου κέρδους διακρίνονται σε:

- Σε ποριστικές
- Σε κτητικές και
- Σε εξισωτικές.

Ποριστικές οικονομικές μονάδες είναι όλες οι επιχειρήσεις εκείνες που επιδιώκουν το κέρδος. Το κέρδος εμφανίζεται σαν διαφορά μεταξύ των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης. Είναι όλες οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις της Ιδιωτικής Οικονομίας.

Κτητικές Οικονομικές Μονάδες είναι όλες εκείνες, που συνειδητά εφαρμόζουν την αρχή του μετριασμένου κέρδους και που το κέρδος αυτό δεσμεύεται μέσα στον οικονομικό οργανισμό για επένδυση. Με την επένδυση επιδιώκεται ή επαύξηση της δράσης και η μεγαλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών της κοινωνίας.

Εξισωτικές οικονομικές Μονάδες είναι όλες εκείνες, που επιδιώκουν, με τα έσοδα της δράσης τους, να καλύψουν τις δαπάνες λειτουργίας τους. Έσοδα πλην έξοδα μηδέν αποτέλεσμα. Σκοπός τους είναι η εξυπηρέτηση των ανθρώπων της κοινωνίας.

Οι οικονομικές μονάδες ανάλογα με το μέγεθος τους διακρίνονται σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες. Τα κριτήρια κατάταξης των επιχειρήσεων στις παραπάνω κατηγορίες διαφέρουν από χώρα σε χώρα, γιατί δεν είναι σταθερά.

Τα βασικότερα κριτήρια κατάταξης των επιχειρήσεων είναι :

1. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών.
2. Ο ετήσιος Μ.Ο. του αριθμού των απασχολούμενων ατόμων,
3. η αξία των στοιχείων του ισολογισμού.

Για τη χώρα μας δεν υπάρχουν ακριβή στοιχεία για τον αριθμό των επιχειρήσεων που ανήκουν σε κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες. Σύμφωνα με τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στην ετήσια έκδοση « Η Ελλάδα σε αριθμούς 1991 » το 99% των ελληνικών επιχειρήσεων ανήκουν στις μικρές μεσαίες επιχειρήσεις και μόνο το 1% στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Η διάκριση ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησης είναι αυτή που θα απασχοληθούμε στην πτυχιακή αυτή εργασία με έμφαση στις επιχειρήσεις του τριτογενή τομέα παραγωγής.

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο της επιχειρησιακής τους δράσης δηλαδή ανάλογα με τον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας τους, διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες : πρωτογενείς, δευτερογενείς και τριτογενείς. Έτσι έχουμε Οικονομικές Μονάδες - επιχειρήσεις που ανήκουν στον Πρωτογενή τομέα Παραγωγής, το Δευτερογενή τομέα παραγωγής και τον Τριτογενή τομέα παραγωγής.

• Πρωτογενής τομέας παραγωγής

Στον πρωτογενή τομέα της παραγωγής ανήκουν όλες οι οικονομικές μονάδες, οι επιχειρήσεις που η απασχόλησή τους είναι να αποσπών από τη φύση τα υλικά που προσφέρουν η γη, η θάλασσα και η ατμόσφαιρα ή τις πρώτες ύλες ή τα αγαθά άμεσης κατανάλωσης. Σ' αυτές περιλαμβάνονται : οι γεωργικές, αλιευτικές, δασοκομικές, θηρευτικές, κτηνοτροφικές, μελισσοκομικές, μεταλλευτικές κ.λ.π. επιχειρήσεις. Μπορεί να πει κανείς ότι στον πρωτογενή τομέα της παραγωγής ανήκουν οι δραστηριότητες αγροτικής μορφής. Ο πρωτογενής τομέας είναι ακόμη παραδοσιακός και παίζει και σήμερα ουσιαστικό ρόλο στη διατροφή, την ενδυμασία, την κατοικία και γενικά στην κάλυψη των βασικών αναγκών του ανθρώπου. Ο πρωτογενής τομέας θεωρείται μεσαίας τεχνικής προόδου.

• Δευτερογενής τομέας της παραγωγής

Στο δευτερογενή τομέα παραγωγής ανήκουν όλες οι οικονομικές μονάδες που απασχολούνται με την επεξεργασία, κατεργασία, μετατροπή των πρώτων υλών του πρωτογενούς, κυρίως τομέα, ώστε να καταστούν αυτές χρησιμοποιήσιμες κι αναλώσιμες με τη μορφή αγαθών ή υπηρεσιών, για να καλύψουν τις ανάγκες των ανθρώπων. Ο δευτερογενής τομέας περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες με μεγάλη επενέργεια της τεχνικής προόδου. Η τεχνική είναι ο μεγάλος βοηθός

εδώ. Δίχως τεχνολογία δεν μπορεί να υπάρξει δευτερογενής τομέας παραγωγής.

Εδώ ανήκει η χειροτεχνία, η βιοτεχνία και κυρίως η Βιομηχανία. Πρακτικά ο δευτερογενής τομέας δεν είναι άλλος από το βιομηχανικό τομέα κάθε εθνικής Οικονομίας λ.χ. βιομηχανία ειδών διατροφής, βιομηχανικές υποθέσεις κι ενδυμασίας, βιομηχανίες ξύλου, βιομηχανίες επίπλων, βιομηχανίες δέρματος, γουναρικών, χημικές βιομηχανίες, Ηλεκτρισμός κ.λ.π.

Στη Βιομηχανία χρησιμοποιούνται οι μηχανές και γενικά η τεχνολογία σαν κύρια μέσα παραγωγής. Η επικράτηση και η επιβίωση της στηρίζεται στην τεχνική και οργανωτική πρόοδο και πωλεί τα αγαθά της στην Αγορά. Στη Βιοτεχνία χρησιμοποιούνται τα εργαλεία και η τέχνη, σαν κύρια μέσα παραγωγής και τα αγαθά της πωλεί σε ορισμένους γνωστούς πελάτες.

• Τριτογενής παράγοντας της παραγωγής

Ένας σημαντικός τομέας είναι ο τριτογενής, κι αυτός που θα ασχοληθούμε στην πτυχιακή αυτή εργασία. Τριτογενής τομέας της παραγωγής ανήκουν όλες οι επιχειρήσεις που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση της κατανάλωσης και την παροχή κάθε φύσης υπηρεσίας. Οι επιχειρήσεις του τριτογενή τομέα είναι γνωστές ως «εμπορικές επιχειρήσεις», προσφέρουν δε τις υπηρεσίες τους είτε στο καταναλωτικό κοινό, είτε στην διακίνηση και διάθεση των προϊόντων του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα.

Σε αυτή την κατηγορία οι εργασίες απαιτούν εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις. Αναφέρονται σε βάθος πληροφόρηση σε επί μέρους θέματα όπως όρους και προϋποθέσεις η διαδικασίες θα σχετίζονται με τη διεξαγωγή διαφόρων έργων.

Είναι επιχειρήσεις του αφορούν το εμπόριο, τη διοίκηση, την εκπαίδευση, τα ελεύθερα επαγγέλματα, τις μεταφορές, τα τραπεζικά ιδρύματα, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, τα νοσοκομεία, τα θέατρα, τον κινηματογράφο, το ραδιόφωνο, την τηλεόραση, τα ταχυδρομεία, τις επικοινωνίες, τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Είναι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τις ανέσεις και τις τέρψεις της ζωής.

ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Είναι επιχειρήσεις (οικονομικές μονάδες) που καλύπτουν όλες τις δυνατές περιπτώσεις του εμπορίου και τις παραλλαγές τους. Εμπόριο σημαίνει ορισμένες συστηματοποιημένες πράξεις που αποβλέπουν στο να φτάσουν τα οικονομικά αγαθά από τον τόπο της παραγωγής τους (φυσικής ή τεχνητής) στους καταναλωτές με αποκλειστικό σκοπό το κέρδος. Αυτές οι οικονομικές μονάδες της κατηγορίας αυτής διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην οικονομική και επιχειρηματική ζωή, καθ' όσον κάνουν δυνατή την προσέγγιση εύκολης επιλογής των πιο κατάλληλων γι' αυτούς. Οι εμπορικές επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε υποκατηγορίες ανάλογα με το είδος του εμπορεύματος το οποίο αποτελεί αντικείμενο του εμπορίου τους (επιχειρήσεις εμπορίας δημητριακών ζάχαρης, μετάλλων) ή ανάλογα της περιοχής εντός της οποίας αναπτύσσεται η δραστηριότητα των επιχειρήσεων (επιχειρήσεις εσωτερικού και εξωτερικού εμπορίου ή ακόμα ανάλογα της συνολικής αξίας των εμπορευμάτων και το αν αναφέρονται σε πολλούς πελάτες ή εμπόρους (έπιχειρήσεις χοντρικού και λιανικού εμπορίου).

ΕΛΕΥΘΕΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ

Στον τριτογενή τομέα κατατάσσονται και τα ελεύθερα επαγγέλματα του ιατρού, οδοντιάτρου, κτηνιάτρου, φυσιοθεραπευτού, μαίας, δικηγόρους, συμβολαιογράφου, αμίσθου υποθηκοφύλακας και δικαστικού κλητήρας, αρχιτέκτονας, μηχανικού, τοπογράφου, χημικού, σχεδιαστού, συγγραφέως, διερμηνέων, καθηγητού ή μουσικοσυνθέτου, διακοσμητή, ιδιοκτήτου ή διευθυντού φορολογικού ή λογιστικού γραφείου, ξεναγού και εμπειρογνώμονος.

ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

Τα τραπεζικά ιδρύματα που είναι οικονομικοί επιχειρηματικοί οργανισμοί ασχολούνται με το εμπόριο του χρήματος: Τοκίζει σε διάφορους επιχειρηματίες, πέρα από τα δικά της κεφάλαια, και τις

καταθέσεις των αποταμιευτών, κερδίζοντας τη διαφορά μεταξύ του τόκου που πληρώνει στους καταθέτες κι εκείνου που εισπράττει από τους οφειλέτες. Έτσι οι τράπεζες, με το να συγκεντρώνουν το διαθέσιμο χρήμα και να το διοχετεύουν στην οικονομία, επιτελούν σπουδαίο κοινωνικό σκοπό, γιατί η οικονομική και γενικότερα η πολιτιστική πρόοδος κάθε τόπου εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τα διαθέσιμα σε κάθε στιγμή χρηματικά μέσα. Η μεγάλη ανάπτυξη των συναλλαγών επέφερε, όπως ήταν επόμενο, τον καταμερισμό στις εργασίες των τραπεζών και την ειδίκευσή τους ανάλογα με τους σκοπούς που εξυπηρετεί κάθε μία.

ΕΙΔΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Έτσι σήμερα έχουμε τις παρακάτω πέντε κατηγορίες τραπεζών και τους μικτούς τους τύπους :

α) *Τις εμπορικές.* Κινούνται κυρίως με τα χρήματα των καταθετών που τα δανείζουν βραχυπρόθεσμα για 3 έως μήνες στους εμπόρους.

β) *Τις βιομηχανικές.* Έχουν δικά τους σημαντικά κεφάλαια, που τα διαθέτουν στη διάθεση των βιομηχανικών επιχειρήσεων με μεσοπρόθεσμα δάνεια για 3 έως 6 χρόνια.

γ) *Τις αγροτικές.* Είναι κατά κανόνα κρατικές κι αποσκοπούν στην ενίσχυση των αγροτικών επιχειρήσεων και νοικοκυριών με ανάλογα δάνεια.

δ) *Τις κτηματικές,* που ασκούν ενυπόθηκα στους διάφορους κτηματίες κεφάλαια προερχόμενα από εκδόσεις ομολογιακών δανείων.

και ε) *Τις εκδοτικές τράπεζες,* που λέγονται έτσι, γιατί έχουν το προνόμιο η καθεμιά να εκδίδει το χαρτονόμισμα της χώρας της. Αυτές με τις προεξοφλήσεις των χορηγήσεων των άλλων τραπεζών ρυθμίζουν την κυκλοφορία του χαρτονομίσματος και την όλη οικονομική διαδικασία γενικότερα.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΝΝΟΙΑ – ΟΡΙΣΜΟΣ

Ασφαλιστική εταιρία είναι κάθε επιχείρηση, που έχει σαν αντικείμενο εργασιών την άσκηση ασφαλίσεων ή ασφαλιστικών συμβάσεων.

Κάθε ασφαλιστική επιχείρηση για να λειτουργήσει πρέπει να είναι απαραίτητα ανώνυμη εταιρία και να έχει άδεια λειτουργίας.

Αντικειμενικός σκοπός κάθε ασφαλιστικής εταιρίας είναι η ασφάλιση. Για να υπάρχει ασφάλιση πρέπει να υπάρχει έγγραφη σύμβαση. Η ασφαλιστική σύμβαση είναι ή από το νόμο επιβαλλόμενη έγγραφη αυτόνομη συμφωνία μεταξύ της ασφαλιζόμενης επιχείρησης (ασφαλιστικής) η οποία υποχρεούνται έναντι αμοιβής (ασφάλισης) να πληρώσει το ασφάλιστρο όταν συμβεί ο κίνδυνος για τον οποίο συνάπτεται η ασφάλιση στον ασφαλισμένο.

ΕΙΔΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην ελληνική ασφαλιστική αγορά διακρίνουμε τρεις κατηγορίες ασφαλιστικών επιχειρήσεων.

Η **πρώτη** αφορά τις τραπεζικές υπό κρατικό έλεγχο, επτά ασφαλιστικές εταιρίες οι οποίες ελέγχουν και το μεγαλύτερο μέρος του κυκλώματος ασφάλισης, τόσο από άποψη κάλυψης κινδύνων όλων των κλάδων, όσο και από άποψη συγκέντρωσης όγκου ασφαλιστικών εργασιών και ασφαλίστρων.

Η ανάμιξη της πολιτείας στην ασφαλιστική αγορά έχει μια μακρινή ιστορία και παράδοση τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Ευρώπη και Αμερική. Το κράτος επηρεάζει τη λειτουργία της ασφαλιστικής αγοράς με δύο τρόπους όπως:

- Με τη γενική εποπτεία, που ασκεί στις ασφαλιστικές εταιρίες, και
- Με την έμμεση και άμεση παροχή ασφαλίσεων.

Η **δεύτερη** κατηγορία είναι οι ιδιωτικές ασφαλιστικές επιχειρήσεις, 78 περίπου, οι οποίες αν και πολλές στον αριθμό δεν είναι εύρωστες και πολύ καλά οργανωμένες εκτός ελαχίστων, οι οποίες έχουν θαυματοουργήσει τα τελευταία χρόνια, ιδίως στον κλάδο ασφάλισης ζωής.

Η **Τρίτη** κατηγορία είναι οι εγκατεστημένες στην Ελλάδα ξένες ασφαλιστικές επιχειρήσεις (72 περίπου).

Η **τέταρτη** κατηγορία είναι Μεσίτες που αποτελούνται από 29 περίπου γραφεία που λειτουργούν στη χώρα μας με εξουσιοδοτημένους πράκτορες. Οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις βασίζονται στην αρχή της κατανομής των κινδύνων, της χωροταξικής, επιλογής κ.λ.π.

Επειδή οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν μεγάλα ποσά ασφάλισης και πολλούς σε αριθμό κινδύνους υποχρεώνονται σύμφωνα με τις πιο πάνω θεμελιώδεις αρχές της ιδιωτικής ασφάλισης να καταφεύγουν στην ασφάλιση για κάλυψη των κινδύνων αυτών.

Η ασφαλιστική εταιρία, που αποδέχεται την πρόταση (αίτηση) λέγεται πρωτασφαλίστρια επιχείρηση.

Η πρωτασφαλίστρια επιχείρηση για να μπορεί να αναλάβει πολλούς κινδύνους και μεγάλους εκχωρεί (μεταβιβάζει) μέρος ή ποσοστό, από τον κίνδυνο σε άλλες ασφαλιστικές εταιρίες. Χωρίς την ασφάλιση η πρωτασφαλίστρια δεν μπορούσε να επιβιώσει ασφαλιστικά και να άντεπεξέλθει σε μεγάλες ζημιές ή σε αξιοσημείωτες μεταβολές στα αποτελέσματα των εργασιών της από μεγάλες ζημιές.

Υπάρχουν και χρησιμοποιούνται διάφοροι τρόποι και μέθοδοι ασφάλισης στην αγορά, ανάλογα με την οργάνωση, τα κεφάλαια και την εξειδίκευση του προσωπικού κάθε ασφαλιστικής εταιρίας.

Στην ασφάλιση, ο ασφαλιστής συμμετέχει αναλογικά στην αποζημίωση της ζημιάς του κινδύνου, που έχει αναλάβει. Αλλά συνήθως οι μεγάλες ασφαλιστικές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν και δέχονται ποσοστά καλύψεων από άλλες ομώνυμες εταιρίες.

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υπάγονται οι ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις όπου η κατάλληλη αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και γι' αυτή την ίδια την επιβίωσή τους. Δίνοντας έμφαση στις επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής, πρέπει να επισημάνουμε και να δώσουμε μεγαλύτερη σπουδαιότητα στην πτυχιακή αυτή εργασία στις ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις (ξενοδοχεία, τουριστικά γραφεία, άλλοι οργανισμοί ή επιχειρήσεις ταξιδιών, ειδικές υπηρεσίες (ξεναγοί, διερμηνείς, οδηγοί ορειβασίας), κέντρα διασκέδασης και ψυχαγωγίας, τα ιδρύματα τουριστικής Πίστωσης, τις επιχειρήσεις τουριστικών ασφαλειών. κ.λ.π.) μια κι αυτές απασχολούν πολυάριθμο προσωπικό και είναι απαραίτητο το προσωπικό να είναι άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο, με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης.

Η αποτελεσματικότητα της ξενοδοχειακής - τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποδοτικότητα των εργαζομένων σ' αυτή. Όσο πιο εξειδικευμένο είναι το ανθρώπινο δυναμικό τόσο πιο

δυνατή είναι η αύξηση της παραγωγικότητας τόσο στο επίπεδο της επιχείρησης όσο και ευρύτερα. Η αύξηση της παραγωγικότητας πρέπει να αποτελεί το στόχο της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης, πάντα με την άριστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της με την κατάλληλη εξειδικευμένη εκπαίδευση.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο κόσμος του ξενοδοχείου είναι ένας κόσμος μέσα στον οποίο υπάρχει μια ξεχωριστή μικροκοινωνία με ιδιόρρυθμες κινήσεις και συνήθειες. Στους ανθρώπους που αγαπούν την ποικιλία της εργασίας και τη γρήγορη κίνηση, τη συνεχή εναλλαγή εικόνων, εμπειριών και εντυπώσεων, το ξενοδοχείο προσφέρει ένα τρόπο ζωής και μια ευκαιρία να δει κανείς τη λειτουργία της βιομηχανίας που λέγεται ξενοδοχείο.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία όπως παρουσιάζεται σήμερα είναι το αποτέλεσμα της εξελικτικής πορείας μέσα στους αιώνες και της υλοποίησης του αισθήματος της φιλοξενίας.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ένας οικονομικός οργανισμός που έχει σαν σκοπό την παροχή υπηρεσιών στο κοινό έναντι χρηματικής αμοιβής. Είναι μια σύνθετη οικονομική μονάδα με πολλές εκμεταλλεύσεις και ανήκει στις επιχειρήσεις εντάσεως παγίων στοιχείων.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σαν οικονομική μονάδα παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον και αποτελούν σημαντικό στοιχείο στην Οικονομία διαφόρων κρατών. Θεωρούνται δε ως βασικός παράγοντας στην ανάπτυξη του τουρισμού μιας χώρας (τουρισμός και ξενοδοχεία στη σημερινή μορφή αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοδιαμορφώνονται).

Ειδικότερα :

α) Στην απασχόληση: Μεγάλος αριθμός ατόμων του υπαλληλικού κι εργατικού δυναμικού της χώρας, εργάζεται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσφέροντας τις υπηρεσίες τους με ικανοποιητικές αποδοχές.

β) Στο εμπόριο: Πολλές εμπορικές επιχειρήσεις ασχολούνται με τον εφοδιασμό των ξενοδοχείων με τα απαραίτητα κεφαλαιουχικά και καταναλωτικά αγαθά αυξάνοντας έτσι τον κύκλο εργασιών τους.

γ) Στον γεωργικό τομέα : Η συμβολή τους είναι σημαντική. Μεγάλες ποσότητες γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων καταναλώνονται μέσω των ξενοδοχείων με αποτέλεσμα την αύξηση της Γεωργικής Παραγωγής και την αύξηση του εισοδήματος των αγροτών.

δ) Στην αύξηση των μεταφορών .

Η αύξηση του τουρισμού και η ίδρυση περισσότερων ξενοδοχειακών μονάδων βοηθά στην διακίνηση του τουριστικού πλήθους άρα και στην ανάπτυξη του κλάδου των μεταφορών.

ε) Στην πρόοδο της εκπολιτιστικής κίνησης της περιοχής όπου είναι εγκαταστημένες οι ξενοδοχειακές μονάδες καθώς επίσης και στην αύξηση των πόρων των οργάνων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

στ) Συμβάλουν επίσης στην περιφερειακή ανάπτυξη της οικονομίας και στην αποφυγή της αστυφιλίας και της μετανάστευσης.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

ΚΛΙΜΑΚΙΑ ΜΕΣΗΣ ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (άτομα)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩ Ν ΜΟΝΑΔΩΝ	%
1-2 Άτομα	3059	54,8
3-4 Άτομα	1004	18,0
5-9 Άτομα	806	14,5
<i>α' Μερικό Σύνολο</i>	<i>4,869</i>	<i>87,3</i>
10-19 Άτομα	363	6,5
20-29 Άτομα	102	1,8
30-49 Άτομα	112	2,0
50-99 Άτομα	88	1,6
199 και άνω	49	0,8
<i>Β' Μερικό Σύνολο</i>	<i>712</i>	<i>12,7</i>
Γενικό Σύνολο	5,581	100,0

Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία – λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μοναξιάς. Τα «μεγάλα» ξενοδοχεία λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή και στην ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτά. Κάθε τμήμα σχεδόν, αποτελεί μια αυτόνομη μονάδα εργασίας.

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ – ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εξέταση του συντελεστή της εργασίας στην ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει σημασία γιατί η διεύθυνση και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών στους πελάτες (καθαριότητα, φαγητά, ψυχαγωγία, και άλλες διευκολύνσεις) είναι σημαντικοί παράγοντες για την ομαλή λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η εξέταση της εργασίας στην ξενοδοχειακή μονάδα, επισημαίνει την χρησιμότητα των ειδικευμένων ανθρώπων, υπαλλήλων με ειδικά προσόντα ικανών να επανδρώσουν και να διευθύνουν ξενοδοχειακά τμήματα με ειδικές σπουδές και με ανώτερα διπλώματα Masters και διδακτορικά στην ξενοδοχειακή Διοίκηση in Hotel management, in restaurant management κ.λ.π. Στην Ελλάδα σε κάθε Κ.Α.Τ.Ε.Ε. λειτουργεί Ανώτερα Σχολή στελεχών τουριστικών επιχειρήσεων που δημιουργεί χρήσιμα και βασικά στελέχη. Επίσης λειτουργεί και στη Ρόδο η Ανώτερα Τουριστική Σχολή Ρόδου που δημιουργεί έμπειρα στελέχη έτοιμα να διευθύνουν τα ξενοδοχεία, μια σχολή που παρέχει ειδικευμένο προσωπικό στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Ο συντελεστής εργασία είναι κάθε πνευματική ή σωματική προσπάθεια που καταβάλλει ο άνθρωπος για παραγωγή αγαθών ή παροχή υπηρεσιών στους πελάτες είναι σημαντικοί παράγοντες για την ομαλή λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης όπως π.χ. ο υπάλληλος υποδοχής, ο σερβιτόρος, η καμαριέρα κ.α. που συντελούν στην παραγωγική διαδικασία υπηρεσιών.

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ – ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Το κεφάλαιο είναι η κινητήρια δύναμη κάθε ξενοδοχειακής μονάδας και τα υλικά που χρησιμοποιούνται για την διάθεση αγαθών ή υπηρεσιών. Αν και είναι επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, έχει ανάγκη πολλών παγίων στοιχείων του ενεργητικού. Το πάγιο ενεργητικό είναι μεγαλύτερο του κυκλοφοριακού λόγω της μεγάλης αξίας των κτιριακών εγκαταστάσεων, επιπλώσεων, οικοπεδικών εκτάσεων και στοιχείων. Έτσι ανήκει στην κατηγορία των επιχειρήσεων εντάσεως παγίας περιουσίας και οι επενδύσεις στα πάγια της δίνουν μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα για δανεισμό.

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ -ΦΥΣΗ

Για τις ξενοδοχειακές μονάδες ο συντελεστής φύση είναι μεγάλης σημασίας και επεκτείνεται στην εκλογή του τόπου εγκατάστασής τους. Η ίδρυσή μιας ξενοδοχειακής μονάδας πρέπει να υπαγορεύεται από τη ζήτηση των πελατών. Στην συγκεκριμένη περίπτωση πρέπει να εξετάσουμε προσεκτικά εάν προσελκύει τους μέλλοντες καταναλωτές, λόγω φυσικού κάλλους, ποιότητας θέας, άνεσης, ορεινών ή θαλάσσιων παραθερισμών και sports, επίσης πολιτιστικής και ιδιαίτερης οργανωτικής υποδομής, εάν βρίσκονται σε πλεονεκτική γεωγραφική θέση ως συγκοινωνιακός κόμβος, εάν διαθέτει αξιοζήλευτο κλίμα ή βρίσκεται κοντά σε αξιόλογο αρχαιολογικό ως ιστορικό χώρο. Η σωστή επιλογή επηρεάζει τη μελλοντική δραστηριότητα της μονάδας και εγγυάται την επιτυχία του σκοπού της ενώ η κακή προδικάζει την μελλοντική αποτυχία της. Όμως στα ξενοδοχεία ο τόπος εγκατάστασης είναι και ο τόπος παροχής υπηρεσιών σε αντίθεση με άλλες επιχειρήσεις που ο τόπος παραγωγής και διάθεσης είναι διαφορετικός.

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ένα ξενοδοχείο μπορεί οργανωτικά να χωριστεί σε τμήματα με διάφορους τρόπους. Τα κριτήρια για αυτήν την τμηματοποίηση είναι :

- α) παραδοσιακή απεικόνιση της οργάνωσης
- β) λειτουργίες τμημάτων,
- γ) περιοχές επαφής με τον πελάτη,
- δ) προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων και
- ε) κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού).

Ανεξάρτητα από το ποιο κριτήριο θα χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση, ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης είναι να ελέγξει όλες τις συναλλαγές με τους πελάτες. Πιο αναλυτικά η τμηματοποίηση με βάση το καθένα από τα παραπάνω κριτήρια έχει ως εξής:

α) **Παραδοσιακή απεικόνιση της οργάνωσης.** Η διοικητική ιεραρχία εξουσίας απεικονίζεται συνήθως στο οργανόγραμμα κάθε μονάδας. Αν κι αυτό είναι στην ουσία η τυπική οργάνωση, εκ τούτων χρησιμοποιείται σαν οδηγός για το ποιες λειτουργίες εκτελούνται καθώς και για τη συμβολή του προσωπικού (σε αυτή την εκτέλεση). Κάθε υπάλληλος και κάθε προϊστάμενος κατανοεί τη γραμμή εξουσίας που απεικονίζεται στο οργανόγραμμα.

β) Λειτουργίες τμημάτων. Τα διάφορα λειτουργικά τμήματα (δωματίων, τροφίμων ασφάλειας κ.λ.π.) αναλύονται ως τα κύρια σημεία για την απόδοση ενός ξενοδοχείου. Εδώ δηλαδή ο καθορισμός των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό.

γ) Περιοχές επαφής με τον πελάτη. Με βάση αυτό το κριτήριο το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τμημάτων : Τα τμήματα στα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό. Και αυτό που το προσωπικό δεν επέρχεται καθόλου σε προσωπική επαφή με τον πελάτη. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν για παράδειγμα τα τμήματα: εστιατορίου, μπαρ, υποδοχής, ενώ στη δεύτερη τα τμήματα :λογιστηρίου, προσωπικού, συντήρησης.

δ) Κέντρα κόστους και εσόδων. Τα κέντρα κόστους αποκαλούνται επίσης ως κέντρα μη εσόδων και είναι εκείνα τα μέρη του ξενοδοχείου που έχουν ελάχιστη επαφή με τον πελάτη, δεν προσφέρουν υπηρεσίες (άμεσα στον πελάτη και πραγματοποιούν κόστος). Τυπικά κέντρα κόστους σε ένα ξενοδοχείο είναι το τμήμα συντήρησης, διαφήμισης, ασφάλειας και το λογιστήριο. Από την άλλη πλευρά κέντρα εσόδων είναι εκείνα τα τμήματα / μέρη που δημιουργούν έσοδα ως άμεσο αποτέλεσμα των λειτουργιών τους. Ο κοινός παρανομαστής όλων των κέντρων εσόδων είναι ότι, είναι τμήματα που προσφέρουν υπηρεσίες.

ε) Κέντρα ευθύνης μελών του προσωπικού. Αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι αρκετά μεγάλα ώστε να απασχολούν ένα ξεχωριστό άτομο ως υπεύθυνο για κάθε λειτουργία, η διοίκηση του ξενοδοχείου συχνά «χρεώνει» διάφορες λειτουργίες ή περιοχές (μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι κέντρα κόστους ή κέντρα εσόδων) σε ένα πρόσωπο. Έτσι η οργάνωση του ξενοδοχείου ρυθμίζεται από τη μεριά των διοικητικών στελεχών.

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια του ξενοδοχείου είναι :

α) *Τεχνικό* : Συνδυασμός κτιριακών εγκαταστάσεων μηχανολογικής εγκαταστάσεων και τεχνικού εξοπλισμού, ειδικής κατασκευής, ειδικός κινητός εξοπλισμός και επίπλωση.

β) *Οικονομικό* : Οικονομική μονάδα που διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

γ) *Κοινωνικοπολιτιστικό* : Μέσο προσφοράς κοινωνικής φιλοξενίας και πολιτιστικής αλληλεπίδρασης από εξειδικευμένα πρόσωπα.

Όσο αφορά τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου παρέχει τα εξής :

1) *Κοινωνικό λειτούργημα* : Το ξενοδοχείο χωρίς να παύει να είναι επιχείρηση, εξακολουθεί να προσφέρει κοινωνικές υπηρεσίες στο σύνολο.

2) *Αμετακίνητο των προσφερόμενων προϊόντων*: το ξενοδοχείο δε μπορεί να παράγει τα προϊόντα και να τα μεταφέρει για διάθεση σ' άλλη αγορά όπως γίνεται με τις άλλες επιχειρήσεις, αντιθέτως το προϊόν που παράγεται από το ξενοδοχείο είναι αμετακίνητο και ο πελάτης πρέπει να πάει εκεί και να χρησιμοποιήσει τα προϊόντα αυτά επί τόπου.

3) *Ακαμψία τιμών* : Το ξενοδοχείο δεν μπορεί να διαμορφώσει τις τιμές του όπως θέλει έτσι οι τιμές προσδιορίζονται από το κράτος.

4) *Εκμετάλλευση έντασης παγίων στοιχείων* : Η τοποθέτηση μεγάλου κεφαλαίου σε πάγια στοιχεία απαιτείται από τη φύση του ξενοδοχείου, και όταν λέμε πάγια στοιχεία εννοούμε (κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνικό - μηχανολογικό εξοπλισμό, επίπλωση, σκεύη κ.λ.π.).

5) *Ανελαστική παραγωγικότητα* : Από την αρχική εγκατάσταση και διαρρύθμιση των κύριων και βοηθητικών χώρων, την εργατική

νομοθεσία και τον εξοπλισμό εξαρτάται κατά πολύ η παραγωγικότητα της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

6) *Ανελαστικότητα κόστους*: Το κόστος του ξενοδοχείου άσχετα βαθμού χρησιμοποίησης του επιβαρύνεται α) με τα σταθερά έξοδα όπως συντηρήσεις, αποσβέσεις, τόκοι κ.λ.π. και β) με τα σταθερά έξοδα της λειτουργικότητας όπως ενοίκια, μισθοί φωτισμός κ.λ.π. Έτσι η αυξομείωση της ζήτησης δεν έχει και την ανάλογη αυξομείωση του κόστους.

7) *Συνεχής εκσυγχρονισμός και ανανέωση*: Η τεχνολογία σήμερα συνεχώς βελτιώνεται καθώς οι απαιτήσεις και οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού συνεχώς αλλάζουν, έτσι το ξενοδοχείο είναι μία επιχείρηση που πρέπει συνεχώς να ανανεώνεται για παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών.

8) *Ειδικευμένο προσωπικό*: Το ξενοδοχειακό επάγγελμα απαιτεί προσωπικό με επιδεξιότητα και επαγγελματική κατάρτιση και με ειδικές γνώσεις ώστε να περιορίζεται η δυνατότητα εξεύρεσης εργαζομένων. Ο ελληνικός χώρος χαρακτηρίζεται από μια πολυμέρεια μορφολογική, αισθητική, πολιτιστική και ιστορική που αποτελεί το μεγαλύτερο δυναμικό του τόπου που πρέπει να το διατηρήσουμε, να το αναδείξουμε διατηρώντας την παράδοση, την ομορφιά της ελλαδικής αρχιτεκτονικής και την πολιτιστική ταυτότητα.

9) *Πελάτες*: Το ξενοδοχείο προσφέρει τις ανέσεις που απαιτεί ο κάθε πελάτης. Ένα χαρακτηριστικό του σύγχρονου πελάτη είναι η περισσότερη και καλύτερη ενημέρωση σε θέματα καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δυνατότητα της πιο αντικειμενικής κριτικής από μέρους του.

Οι πελάτες ανάλογα με την ηλικία τους, το εισόδημά τους, το επάγγελμά τους ζητούν κάτι ξεχωριστό από το κατάλυμα των διακοπών. Αυτό το κάτι ξεχωριστό (πολυτέλεια, οικονομία, ειδικά τμήματα) ο επιτυχημένος επιχειρηματίας το έχει προβλέψει, το έχει προσαρμόσει στις ιδιαίτερες επιθυμίες και ανάγκες του πελάτη. Η δημιουργία ενός απόλυτα ικανοποιημένου πελάτη είναι ο στόχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, γιατί η καλύτερη διαφήμιση είναι οι εμπειρίες των ανθρώπων που μένουν στο ξενοδοχείο. Ο καλύτερος «κήρυκας του προϊόντος» είναι εκείνος που το ζει και θα το αναφέρει στους γνωστούς του, όταν γυρίσει στην πατρίδα του.

Τα ξενοδοχεία με βάση τα σημερινά αντικειμενικά κριτήρια τα διακρίνουμε:

α) Ανάλογα με τη μορφή

- 1) *Ατομικής μορφής* : όπου ο επιχειρηματίας είναι ένα φυσικό πρόσωπο,
- 2) *Εταιρικής μορφής* : όπου επιχειρηματίας είναι 2 ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Οι εταιρικής μορφής ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υποδιαιρούνται ανάλογα με το είδος της εταιρείας σε προσωπικές (ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες), Απρόσωπες (Δ.Ε.) Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε) Συνεταιριστικές (Συνεταιρισμοί).

β) Ανάλογα με το μέγεθος.

Σαν κριτήρια για το μέγεθος των επιχειρήσεων παίρνονται το ύψος των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων ο αριθμός των απασχολούμενων προσώπων και η ένταση της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Έτσι τα ξενοδοχεία τα διακρίνουμε σε:

1. *Μικρά* : Πρόκειται για ατομικές επιχειρήσεις που απασχολούν ελάχιστο προσωπικό διαθέτουν μικρά κεφάλαια και εξυπηρετούν μικρό κύκλο πελατών όπως είναι τα ξενοδοχεία χωριών.
2. *Μεσαία* : Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό απασχολούμενων προσώπων, μέτρια κεφάλαια και ένα σχετικό κύκλο εργασιών.
3. *Μεγάλα*: Ξενοδοχεία με μεγάλο αριθμό απασχολούμενων προσώπων και τεράστια κεφάλαια μ' ένα μεγάλο κύκλο εργασιών διεθνούς συνήθως επιπέδου.

γ) Ανάλογα με το τόπο εγκατάστασης.

1. *Αστικά* : Όταν είναι εγκατεστημένα μέσα σε πόλεις, αυτά κυρίως εξυπηρετούν το διακινούμενο κόσμο, φοιτητές, εμπόρους κ.λ.π.
2. *Ορεινά* : Αυτά είναι εγκατεστημένα σε ορεινές περιοχές (π.χ. καταφύγια, σαλέ, ξενοδοχεία, χειμερινών σπορ κ.λ.π.)
3. *Παραθαλάσσια* : Αυτά που βρίσκονται κοντά στη θάλασσα και κυρίως εξυπηρετούν τον κόσμο κατά τις θερινές του διακοπές.
4. *Μετακινούμενα*: Αυτά που βρίσκονται σε πλοία, τρένα κ.λ.π.

δ) Ανάλογα με τη διάρκεια λειτουργίας.

1. Συνεχής λειτουργίας: Όταν λειτουργούν όλη τη διάρκεια του έτους (π.χ. ξενοδοχεία πόλεων).
2. Εποχιακής λειτουργίας: Όταν λειτουργούν μόνο ορισμένες εποχές (π.χ. θερινά ξενοδοχεία, χειμερινών σπορ κ.λ.π.)

ε) Ανάλογα με το είδος:

- 1) Ξενοδοχεία (Hotels)
- 2) Πανδοχεία
- 3) Οικοτροφεία (Pensions)
- 4) Ξενώνες
- 5) Επιπλωμένα δωμάτια
- 6) Μοτέλ, Ματέλ, Μποτέλ.
- 7) Επιπλωμένα διαμερίσματα
- 8) Κατασκηνώσεις (Campings)
- 9) Χωριά διακοπών (Villages de Vacances)

Όσον αφορά τη νομοθετική ταξινόμηση των ξενοδοχείων στην Ελλάδα στηρίζεται ακόμη στο Β.Δ.274/14-5-1937.

Φυσικά η ταξινόμηση αυτή είναι πολύ παλιά και δεν ανταποκρίνεται στα σημερινά δεδομένα, γι' αυτό και ο ΕΟΤ που είναι αρμόδιος για να δίνει τις άδειες σκοπιμότητας και λειτουργίας των επιχειρήσεων διαμονής, θεωρεί αυτά τα κριτήρια σαν ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, έτσι σύμφωνα με το διάταγμα αυτά τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα χωρίζονται σε έξι (6 κατηγορίες)

- α. Ξενοδοχεία Πολυτελείας
- β. Ξενοδοχεία Α' Τάξης
- γ. Ξενοδοχεία Β' Τάξης
- δ. Ξενοδοχεία Γ' Τάξης
- ε. Ξενοδοχεία Δ' Τάξης
- στ. Ξενοδοχεία Ε' Τάξης

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΤΟΣ	1998	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΙΝΩΝ
Ξενοδοχεία Πολυτελείας	43	18974
Ξενοδοχεία Α' Τάξεως	269	82648
Ξενοδοχεία Β' Τάξεως	707	93307
Ξενοδοχεία Γ' Τάξεως	1948	116908
Ξενοδοχεία Δ' Τάξεως	972	31044
Ξενοδοχεία Ε' Τάξεως	749	17458
Bungalous Πολυτελείας	-	591
Bungalous Α' Τάξεως	-	1536
Bungalows Β' Τάξεως	33	3290
Bungalous Γ' Τάξεως	17	1158
Μοτέλ Πολυτελείας	-	541
Μοτέλ Α' Τάξεως	-	1400
Μοτέλ Β' Τάξεως	23	1735
Μοτέλ Γ' Τάξεως	-	58
Επιπλωμένα Διαμερίσματα		
Επιπλωμένα Α' Τάξεως	107	5218
Επιπλωμένα Β' Τάξεως	153	4218
Επιπλωμένα Γ' Τάξεως	556	17596
Επιπλωμένα Δ' Τάξεως	66	1555
Ξενώνες Α' Τάξεως	67	1524
Ξενώνες Β' Τάξεως	596	17286
Οικοτροφεία Α' Τάξεως	-	-
Οικοτροφεία Β' Τάξεως	-	253
Οικοτροφεία Γ' Τάξεως	177	4322
Πανδοχεία γενικά	44	572
Σύνολο	6555	423790

Η ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ ΑΠΟ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι η εξειδίκευση και συγκέντρωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων στην παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας, αποτελεί μια πετυχημένη έκφραση της σύγχρονης κατανομής της εργασίας, η οποία στο πέρασμα του χρόνου ακολούθησε την ίδια πορεία στη βιομηχανία φιλοξενίας όπως ακριβώς και στους άλλους κλάδους και υποκλάδους παραγωγικής δραστηριότητας μιας οικονομίας. Πραγματικά στην αρχή το ξενοδοχείο εμφανιζόταν σαν μια ολοκληρωμένη επιχείρηση που συγκέντρωνε διάφορες παραγωγικές δραστηριότητες, που στόχευαν στην αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των συνθηκών του περιβάλλοντος και της τουριστικής αγοράς. Η αύξηση ποσοτικά και ποιοτικά των ανθρώπινων αναγκών ή επιθυμιών σε υπηρεσία φιλοξενίας, η θεαματική στην κυριολεξία ανάπτυξη των συγκοινωνιακών μέσων, αλλά και άλλοι παράγοντες, καθόρισαν μια διαδικασία εξειδίκευσης στη ζήτηση υπηρεσιών φιλοξενίας και επέβαλαν μια διαδικασία παραγωγικής εξειδίκευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που οδήγησε βαθμιαία στη δημιουργία των βασικών τύπων ξενοδοχείων. Δεν μπορεί να ειπωθεί αν η εξειδίκευση είναι περισσότερο ή λιγότερο συμφέρουσα, αν προηγούμενα δεν εξεταστούν οι οικονομικές δυνατότητες μιας ορισμένης ξενοδοχειακής διάρθρωσης στην προσπάθεια της να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατό καλύτερα και πληρέστερα τις υφιστάμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και της τουριστικής αγοράς. Είναι αλήθεια ότι η παροχή υπηρεσιών εστίασης ή στάθμευσης αυτοκινήτων κ.λ.π. μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να αυξήσουν την ζήτηση υπηρεσιών φιλοξενίας ενός ξενοδοχείου. Σε άλλες περιπτώσεις όμως μπορεί να συνεπάγεται την παροχή τέτοιου είδους υπηρεσιών και την οικονομικότερη αξιοποίηση του σταθερού κόστους της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αυτό όμως δεν ισχύει παντού και πάντα. Έτσι λοιπόν, η τουριστική κίνηση μιας πόλης με έντονη εμπορική δραστηριότητα εμφανίζει συχνά αυξημένη ζήτηση για υπηρεσίες φιλοξενίας τύπου ξενώνα, δηλαδή τροφή και ύπνο ενώ στις περισσότερες φορές να είναι υποχρεωμένο να παίρνει τα γεύματα του στο ξενοδοχείο που μένει, έτσι ώστε να έχει μεγαλύτερη ελευθερία κίνησης στους τόπους τουριστικού ενδιαφέροντος. Επίσης, η ύπαρξη αιθουσών συνεδρίων, κοινωνικών εκδηλώσεων κ.λ.π. αυξάνουν οπωσδήποτε την ικανότητα υποδοχής ορισμένων κατηγοριών πελατών. Πολλές φορές παραθαλάσσια ξενοδοχεία διαθέτουν πισίνες με θαλάσσιο νερό για την καλύτερη εξυπηρέτηση τις πελατείας τους ή τουλάχιστον ενός μέρους της, όπως για παράδειγμα τα μικρά παιδιά ή άτομα της τρίτης ηλικίας. Άλλα πάλι ξενοδοχεία προσφέρουν στους πελάτες τους

τη δυνατότητα να κάνουν διάφορα θαλάσσια μπάνια καθώς και άλλου είδους αθλοπαιδιές. Ακόμα υπάρχουν ξενοδοχεία που παρέχουν συστηματικά στην πελατεία τους προγράμματα ψυχαγωγίας, συγκεκριμένα διοργανώνουν σε καθημερινή βάση χοροεσπερίδες, φολκλορικές βραδιές, θεατρικές παραστάσεις, προβολές κινηματογραφικών ταινιών κ.λ.π.

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι παραγωγικές μονάδες με νομική ή χωρίς νομική προσωπικότητα στις οποίες ένα ή περισσότερα άτομα παίρνουν αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών. Με τις αποφάσεις αυτές των τουριστικών επιχειρήσεων προσδιορίζεται τι τουριστικά αγαθά και υπηρεσίες θα παραχθούν εκ μέρους τους σε τι ποσότητες, ποιότητες και ποικιλίες, με ποια παραγωγική διαδικασία, σε τι τιμή θα πουληθούν, σε ποιο μέρος θα εγκατασταθεί η τουριστική επιχείρηση και διάφορα άλλα μικρότερης σημασίας προβλήματα της τουριστικής επιχείρησης. Όπως κάθε επιχείρηση έτσι και η τουριστική επιχείρηση έχει σαν σκοπό και οδηγό στις διάφορες αποφάσεις που παίρνει τη μεγιστοποίηση του κέρδους που επιδιώκει, δηλαδή την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους και αυτό γιατί όσο μεγαλύτερο είναι το κέρδος που πραγματοποιεί αυτή, τόσο πιο βέβαια θα είναι η επιβίωση και η ανάπτυξή της σε μακροχρόνια προοπτική. Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, που δεν αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα και που απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού, η προσπάθεια για τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους όχι μόνο ολοφάνερη είναι αλλά και προγραμματισμένη. Σε μικρές όμως τουριστικές επιχειρήσεις η προσπάθεια για τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους κάθε άλλο παρά συνειδητή είναι η φανερή. Παρά τις εξαιρέσεις που μπορούν να υπάρχουν, ο κανόνας δεν παύει να ισχύει : οι τουριστικές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από οικονομική κατάσταση, οργάνωση, μέγεθος κ.λ.π. επιδιώκουν με κάθε τρόπο με όλα τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, οι δε αποφάσεις που παίρνουν βασίζονται σε αυτήν την επιδίωξή τους.

Όπως είναι γνωστό, η ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών των ανθρώπων γίνεται από τις τουριστικές επιχειρήσεις πλην όμως ο όρος, όπως χρησιμοποιείται στην τουριστική οικονομία. Μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να έχει περισσότερα από ένα ξενοδοχεία, όπως είναι για παράδειγμα οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

ΑΣΤΕΡΑΣ Α.Ε. της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος οι ΞΕΝΙΑ Α.Ε. του ΕΟΤ ή οι αμερικάνικες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις Intercontinental, Hilton, Sheraton, Marriott, και Holiday Inn που έχουν πολλές ξενοδοχειακές μονάδες, ειδικότερα δε οι τέσσερις τελευταίες που εκτός από τις Η.Π.Α, έχουν ξενοδοχειακές μονάδες και σε πολλές μεγαλουπόλεις του εξωτερικού.

Η φύση της τουριστικής δραστηριότητας της οποίας η πιο χαρακτηριστική μορφή, είναι η ξενοδοχειακή επιχείρηση απαιτεί «εργασία εντάσεως». Ανήκει στους κλάδους εκείνους οι οποίοι συγκριτικά με τον όγκο του επενδυμένου κεφαλαίου τους είναι σε θέση να προσφέρουν αυξημένη εργατική απασχόληση την οποία μάλιστα δεν μπορούν να εκτοπίσουν ο αυτοματισμός και η τυποποίηση. Όπου εφαρμόστηκαν μέθοδοι αυτοματισμού στις προσωπικές υπηρεσίες ή μέθοδοι, «αυτοεξυπηρετήσεως» στις υπηρεσίες «επαφής» η ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών γενικά έχει πέσει. Και αυτό γιατί «οι προσωπικές» υπηρεσίες είναι στην ουσία υπηρεσίες ανθρωπίνων σχέσεων και γι' αυτό επηρεάζουν αποφασιστικά τους τουρίστες - καταναλωτές.

Την τελευταία δεκαετία έχει παρατηρηθεί μια μετατόπιση εργαζομένων από τον πρωτογενή τομέα προς τα τουριστικά επαγγέλματα. Λόγω του ότι το δυναμικό αυτό έχει χαμηλή ή και οριακή παραγωγικότητα στη γεωργία ή μετατόπιση ευνοεί και τους δύο τομείς γιατί δίνεται η δυνατότητα της συμπληρωματικής απασχόλησης. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί ο τουρισμός σαν κλάδος της οικονομίας με υψηλή εποχιακή επιβάρυνση δημιουργεί προβλήματα στην ετήσια απασχόληση εργασίας.

Υπολογίζεται ότι μόνο το 40% των εργαζομένων στον τομέα του τουρισμού απασχολούνται όλο το χρόνο. Από τους υπολοίπους το 35% εργάζεται 6- 8 μήνες και το 25% 2-3 μήνες.

Το μέγεθος μιας τουριστικής επιχείρησης είναι παράγοντας καθοριστικός για τη μορφή και τη δομή της διοικητικής της διάρθρωσης. Εξετάζοντας τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρατηρούμε πως ανάλογα με το μέγεθος μπορεί να υπάρχει και μια πληθώρα από διαφορετικές εκμεταλλεύσεις. Υπαίθριες ξενοδοχειακές μονάδες που διαθέτουν 150 έως 300 κλίνες, έχουν τους ανάλογους χώρους υποδοχής, ένα εστιατόριο, ένα μπαρ, ίσως μια πισίνα, ή ένα χώρο για αθλοπαιδιές, εκμεταλλεύσεις που μπορεί να τις διευθύνει και να τις ελέγχει ο διευθυντής του ξενοδοχείου. Μονάδες με 600 και πάνω κλίνες έχουν βέβαια τους ανάλογους χώρους υποδοχής, ένα ή περισσότερα εστιατόρια, αλλά σχεδόν, πάντα διαθέτουν πισίνα, σάουνα, ένα ή περισσότερα γήπεδα αθλοπαιδιών, κομμωτήριο, καταστήματα λαϊκής τέχνης κ.λ.π. Έτσι όταν

λέμε μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα δεν αναφερόμαστε μόνο στον αριθμό των κλινών, αλλά και στο πλήθος των διαφορετικών τμημάτων – εκμεταλλεύσεων που τη συνοδεύουν. Παράλληλα με την αύξηση των εκμεταλλεύσεων αυξάνονται και τα επιμέρους διευθυντικά τμήματα στη διοίκηση της επιχείρησης. Δημιουργούνται δηλαδή ανάγκες ύπαρξης διευθυνόντων στις επιμέρους εκμεταλλεύσεις και στους τομείς. Στην περίπτωση μιας μονάδας, με 600 κλίνες κρίνεται απαραίτητος ένας υπεύθυνος αποκλειστικά του επισιτιστικού τμήματος για τη σωστή λειτουργία των εστιατορίων, μπαρ, κυλικείων, κ.λ.π. Κάποιος άλλος κρίνεται υπεύθυνος για την οργάνωση και λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων κ.λ.π.

Σε κάθε ένα από τα τμήματα εργάζονται άνθρωποι που οι εργασίες τους είναι τόσο διαφορετικές μεταξύ τους όσο και οι εκμεταλλεύσεις. Όλα τα διευθυντικά τμήματα, ανάλογα με τον αριθμό και το είδος, τους τοποθετούνται σε μια ιεραρχική σειρά με αυτή που παρουσιάζουμε παρακάτω.

Γενική Συνέλευση Μετόχων

Νομικός Σύμβουλος

Διευθύνων Σύμβουλος

Γραμματεία Γενικής Διεύθυνσης

Διεύθυνση
Προσωπικού

Οικονομική Διεύθυνση

Διεύθυνση πωλήσεων και
Δημόσιων Σχέσεων

Τμήμα
επισιτιστικό

Τμήμα
υποδοχής και
Δωματίων

Τμήμα
Τεχνικών
υπηρεσιών

Τμήμα Διαφόρων
Εκμ/σεων

Το παραπάνω σχεδιάγραμμα αναφέρεται σε μια αρκετά μεγάλη επιχείρηση που για να δώσουμε ένα χαρακτηρισμό του μεγέθους της σε κλίνες θα πούμε το λιγότερο 600 κλίνες. Όπως προαναφέραμε ανάλογο θα είναι το πλήθος των διαφόρων επί μέρους εκμεταλλεύσεων, καθώς και ο αριθμός των απασχολούμενων σ' αυτήν.

Το προσωπικό έχει άμεση επαφή και συνεργασία με όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Αρχίζοντας από τη γενική διεύθυνση και κατεβαίνοντας την πυραμίδα της ιεραρχίας θα εξετάσουμε ένα από τα υπόλοιπα διοικητικά τμήματα ως προς τη σχέση τους με το γραφείο προσωπικού.

Η γενική διεύθυνση ελέγχει και καθοδηγεί το γραφείο προσωπικού σε θέματα πολιτικής που ακολουθεί. Δίνει τις τελικές εγκρίσεις για ζητήματα με ιδιαίτερη σημασία όταν προκύπτουν. Παρακολουθεί τις εργασίες, την πορεία και τα αποτελέσματα του γραφείου προσωπικού στην τελική του μορφή. Ο προϊστάμενος του γραφείου προσωπικού αποτελεί ένα καλό σύμβουλο για το γενικό διευθυντή, γιατί είναι αυτός που γνωρίζει καλύτερα τον «παράγοντα άνθρωπο» στην επιχείρηση και μπορεί να προβλέψει τυχόν εμπόδια ή δυσκολίες που προκύπτουν. Με άλλα λόγια, γεφυρώνει την απόσταση Διεύθυνσης – Εργαζομένων, εξομαλύνει τις διαφορές και προσαρμόζει τα καθήκοντα των εργαζομένων στις κατευθύνσεις που ορίζει η διεύθυνση, ανάλογα με την πολιτική της.

Το πόσο, καλή είναι η οργάνωση των ξενοδοχείων καθορίζει, όπως είναι λογικό, σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου. Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμα πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την παραγωγικότητα και την εξειδίκευση του προσωπικού και από το μηχανολογικό εξοπλισμό του.

Στον αριθμό των κλινών αυτών θα πρέπει να προστεθούν και 258.913 κλίνες, στα ενοικιαζόμενα δωμάτια (με άδεια ΕΟΤ) 87.227 κλίνες σε Campings και 340000 κλίνες σε κρουαζιερόπλοια και yachts (Πηγή ΕΟΤ)Τμήμα Εποπτείας.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είναι φανερό πως η επιτυχία κάθε επιδιώξεως της επιχειρήσεως βασίζεται κυρίως στις υπηρεσίες του προσωπικού της. Οι υπηρεσίες αυτές δεν είναι τίποτα άλλο παρά η προσφορά των διανοητικών και πνευματικών ικανοτήτων των εργαζομένων που οδηγούν στην επιτυχία κάποιου οικονομικού αποτελέσματος. Χωρίς λοιπόν την ανθρώπινη εργασία κανενός είδους παραγωγή δεν είναι δυνατή. Εκείνο όμως που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι η ποιότητα των υπηρεσιών των εργαζομένων. Και όπως προαναφέραμε η αποτελεσματικότητα του προσωπικού βασίζεται ουσιαστικά στις φυσικές και διανοητικές του ικανότητες.

Όμως, αυτό εξαρτάται και από άλλους παράγοντες π.χ. από την εκπαίδευση, εξειδίκευση, εργασιακή πείρα και την επιμόρφωση των εργαζομένων που αποφασιστικά επηρεάζουν την ποιοτική και ποσοτική απόδοση της εργασίας του.

Για τους λόγους αυτούς η επιχείρηση από τα πρώτα βήματα της αναγνώρισε τη συμβολή της ανθρώπινης εργασίας για την επιτυχία του έργου της. Φυσικά, δεν πρέπει να παραβλέπεται ο ρόλος των υπηρεσιών του προϊσταμένου και γενικότερα της Διοικήσεως, που με τη φωτισμένη ηγεσία τους κατευθύνουν και συντονίζουν τις προσπάθειες του προσωπικού. Έτσι χάρις στη δυναμική αλληλεπίδραση του έργου της Διοικήσεως και των υπηρεσιών των εργαζόμενων καθορίζεται η αποτελεσματική και παραγωγική στάθμη στην επιχείρηση, που προδικάζει την επιτυχία της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η Διοίκηση του προσωπικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του management, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Όπως είναι γνωστό, το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία.

Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργανώσεως και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτελέσεως της εργασίας κι αν εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς κατάλληλη υποκίνησή τους, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πράξη, οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα, τόσο την οργανωτική διάθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του.

Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένα ξεχωριστό στοιχείο μέσα σε κάθε οργανισμό και ως ξεχωριστό στοιχείο απαιτεί ειδικούς τρόπους αντιμετώπισεως των προβλημάτων, που προκύπτουν από την ύπαρξή του.

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει.

Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί-επίσης, την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνησή του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του.

Ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται:

- στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό,
- στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού,
- στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού,
- στην πρόσληψη την προαγωγή και εν γένει εξέλιξη του προσωπικού,
- στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού,
- στην άσκηση της εποπτείας,
- στην αξιολόγηση της εργασίας του προσωπικού και
- στην εκπαίδευση.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

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 αρμοδιότητά της για την αντιμετώπιση του συνόλου των Διοικητικών προβλημάτων της επιχειρήσεως (όπως είναι π.χ. η οργάνωση, οι προμήθειες, η τήρηση λογαριασμών κ.λ.π.). 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 αναπτυγμένο σύστημα καταμερισμού της εργασίας, ορισμένες λεπτομέρειες που αφορούν στο 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 διοικήσεως και των εργαζομένων, πράγμα που οδηγεί σε μεγαλύτερη ψυχολογική ικανοποίηση του προσωπικού, σε αύξηση του ηθικού και κατά συνέπεια στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού και του οργανισμού εν γένει.

Πάντως και στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων υπάρχει ένα πλήθος προβλημάτων (όπως π.χ. οι προαγωγές, η μισθοδοσία, η ασφάλεια, η εκπαίδευση, οι άδειες κ.λ.π), που αντιμετωπίζονται από μια δεδομένη οργανωτική διάθρωση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και την έκταση των αρμοδιοτήτων τους.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις μικρότερες 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 στη Διοίκηση της επιχειρήσεως, είναι δε δυνατόν ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού και τον όγκο των προβλημάτων που αντιμετωπίζει να έχει τη μορφή του τμήματος ή της διευθύνσεως, ανάλογα βέβαια και με τον αριθμό των προσώπων που απασχολεί η επιχείρηση.

Η υπηρεσία αυτή είναι γνωστή με τον τίτλο προσωπικού ή τμήμα προσωπικού ή και Διεύθυνση προσωπικού.

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η υπηρεσία προσωπικού έχει ως κύρια αποστολή τη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό και τη μέριμνα για την επάνδρωση όλων των τμημάτων της επιχειρήσεως. Η γενική αυτή αρμοδιότητά μπορεί να αναλυθεί σε ειδικότερες δραστηριότητες, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται:

- Η ανάλυση της εργασίας και ο καθορισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κατά κατηγορίες.
- Η δημοσίευση σχετικών ανακοινώσεων και πρόκληση όσων ενδιαφέρονται να απασχοληθεί στην επιχείρηση.
- Η επιλογή και διορισμός των προσώπων που κρίνονται κατάλληλα για τις διάφορες δραστηριότητες της' επιχειρήσεως και η κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων.
- Η οργάνωση ενημερωτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού, που αποβλέπουν στη βελτίωση των γνώσεων του, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις της επιχειρήσεως ή να μελετά και να εισάγει νέες μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας του.
- Η τήρηση στοιχείων που αφορούν στην υπηρεσιακή ικανότητα, και την εξέλιξη του προσωπικού.
- Η έρευνα των παραπόνων και η μέριμνα για την αποφυγή συγκρούσεων.
- Η αξιολόγηση έργων και προσωπικού.
- Η διενέργεια προαγωγών.
- Η μέριμνα για την τήρηση της πειθαρχίας και κάθε άλλο θέμα που αφορά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κάθε κλάδος της οικονομίας έχει τα δικά του ειδικά χαρακτηριστικά, που τον διαφοροποιεί από τους άλλους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι εμφανής στην τουριστική βιομηχανία, μέχρι του βαθμού που είναι περισσότερο δύσκολο να εντοπίσει κανείς τις ομοιότητες που έχει ο τουριστικός κλάδος με τους άλλους, παρά τις διαφορές. Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα. Για παράδειγμα το ξενοδοχειακό προϊόν έχει τεράστιες διαφορές από το προϊόν των επιχειρήσεων παραγωγής και πώλησης αναμνηστικών. Αλλά και σ' αυτόν καθ' εαυτό τον κλάδο των ξενοδοχείων παρουσιάζεται μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Επίσης κάθε προϊόν, είτε είναι από αγαθό είτε κάποιος τύπος υπηρεσίας, παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα στην παραγωγή του.

Για την παραγωγή αυτού του συνόλου προϊόντων στον τουριστικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διάφορες ειδικότητες. Οι ειδικότητες αυτές έχουν η καθεμία κάποια ξεχωριστή θέση στην αγορά εργασίας, αλλά ταυτόχρονα κάθε ειδικότητα έχει τις δικές της συνήθειες, τη δική της διάλεκτο και ορολογία και τη δική της κουλτούρα.

Οι διαφοροποιήσεις όμως στην τουριστική αγορά εργασίας δεν σταματούν στις πολλές και ποικίλες ειδικότητες, αλλά επεκτείνονται, όπως είναι φυσικό και στις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα κάθε εργαζόμενου. Έτσι ο ανθρώπινος χαρακτήρας παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση των τουριστικών προϊόντων.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναπαύονται και εργάζονται όταν όλοι κάνουν διακοπές. Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Ο τουρισμός είναι λοιπόν ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας.

Αυτό σημαίνει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις διοικούνται με απόλυτα διαφορετικές μεθόδους απ' αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί σ' επιστημονικό επίπεδο. Απλά σημαίνει ότι οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει να αποτελούν πληροφορίες που

λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι σε άλλη περίπτωση η πολιτική διοίκηση προσωπικού θα είναι ανεπαρκείς.

Επίσης οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν ένα ακόμη κοινό χαρακτηριστικό με τις άλλες επιχειρήσεις, το οποίο είναι καθοριστικής σημασίας για την ακολουθούμενη πολιτική προσωπικού. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι ο κερδοσκοπικός τους χαρακτήρας.

ΕΙΔΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορές από τις αντίστοιχες των κλάδων της οικονομίας. Στη μεταποιητική βιομηχανία υπάρχει ένα χρονικό κενό ανάμεσα στην παραγωγή και την πώληση, με διάφορες διαδικασίες και μεσολαβητικούς πράκτορες στο ενδιάμεσο. Αυτό δεν συμβαίνει στις βιομηχανίες υπηρεσιών. Υπάρχει μια αμεσότητα στην παροχή των υπηρεσιών, που απαιτεί από τους διευθυντές να προβλέπουν και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα, διότι η εκ των υστέρων διόρθωση συχνά είναι αδύνατη. Ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουρισμό είναι τα παρακάτω:

Εξάρτηση της παραγωγής

Στην τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Συνεπώς, υπάρχουν μεγάλες ατομικές διαφορές την απόδοση των υπαλλήλων.

Υποκειμενικότητα των προτύπων

Οι απόψεις για τη “φιλοξενία”, “υπηρεσία”, “καθαριότητα” είναι όλες υποκειμενικής φύσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις υποχρεώσεις από τους άλλους εργαζομένους αλλά και από τη διοίκηση. Αποτέλεσμα της υποκειμενικότητας είναι η μειωμένη ποιοτικά επιχειρησιακή επικοινωνία και η υποκειμενική κρίση των εργαζομένων, κάτι που έχει μεγάλο αντίκτυπο στις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων.

Σ' ένα εργοστάσιο υπάρχουν αντικειμενικές κι επίσημες μέθοδοι μέτρησης του εργατικού αποτελέσματος. Όταν δεν υπάρχει τυποποίηση στην εργασία είναι δύσκολο να χτιστεί το γραφειοκρατικό κομμάτι της οργάνωσης. Αν δεν υπάρχουν ακριβή πρότυπα στην εργασία, είναι δύσκολο να διαμορφωθεί η ανάλογη διάθρωση εργασιακών κανόνων. Είναι συνηθισμένη περίπτωση στα εστιατόρια να πιέζει ο σερβιτόρος την κουζίνα για να παραλάβει ένα συγκεκριμένο πιάτο και ο μάγειρας να καθυστερεί για να εξασφαλίσει την κατάλληλη ποιότητα (κάλο ψήσιμο, διακόσμηση πιάτου κ.λ.π.)

Υποκειμενικότητα σημαίνει ότι τα πρότυπα είναι εκτεθειμένα σε διαφορετικές ερμηνείες. Οι υπάλληλοι των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να υπερεκτιμήσουν ένα έργο, να το εκτιμήσουν σωστά, αλλά μπορεί και να το υποεκτιμήσουν. Ορισμένοι υπάλληλοι του μαγειρείου, όταν ο προϊστάμενος τους ζητά να καθαρίσουν το χώρο του τμήματος που έχουν αρμοδιότητα, κάνουν πλημμελή καθαριότητα, ορισμένοι κάνουν ικανοποιητική καθαριότητα, ενώ και ορισμένοι ξαπλώνουν κάτω από τα μηχανήματα και τρίβουν με το σύρμα τα λίπη που έχουν προσκολληθεί στην εσωτερική πλευρά των τοιχωμάτων, με αποτέλεσμα να λήξει το ωράριό τους πριν καθαριστεί το τμήμα. Είναι φανερό η αξία της μέσης περίπτωσης και το πρόβλημα της υποκειμενικότητας των προτύπων.

Κινητικότητα

Οι ειδικότητες των ειδικευμένων στελεχών του τουριστικού κλάδου αυξάνει τη ζήτησή τους και αυτό οδηγεί σε αυξημένη κινητικότητα. Είναι παράδοση πλέον οι διευθυντές των ξενοδοχείων ν' αλλάζουν ξενοδοχείο συχνά. Αλλά και η ανειδίκευτη φύση ορισμένων εργασιών βοηθά στην ιδιαίτερη προφανή επαγγελματική κινητικότητα του χώρου.

Συνεχείς διακυμάνσεις στη βραχυπρόθεσμη ζήτηση

Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή, όπως η παραγωγή των μεταποιητικών εργοστασίων. Οι ανάγκες εργασίας παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σ' εβδομαδιαία, ημερήσια, ωριαία βάση. Για τον εργαζόμενο, αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του. Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μόνιμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα εργάζεται 7 ώρες, αλλά συνήθως απασχολείται τις μισές.

Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν την ανάγκη άριστης οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Αλλά υπάρχουν και ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά του τουριστικού επαγγέλματος. Ο τουρισμός είναι μια διαδικασία ξεκούρασης και αναζήτησης ψυχαγωγίας και διασκέδασης. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό δεν αντιμετωπίζουν δυστυχείς, ασθενείς κι ανθρώπους με αρνητική διάθεση και αυτό διαμορφώνει μια ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας σε πολλές ειδικότητες του κλάδου.

Ο τουρισμός δημιουργεί επαγγέλματα συνεχούς επαφής μ' ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι στον κλάδο σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ρουτίνας, διότι επικοινωνούν συνεχώς με ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται συνεχώς. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό αποκτούν διεθνή νοοτροπία κι έχουν φίλους σ' όλο τον κόσμο, πολλούς από τους οποίους επισκέπτονται κατά τη νεκρή τουριστική περίοδο.

Τα επαγγέλματα του τουρισμού ανήκουν στα εκ παράδοσης φιλοδωρούμενα επαγγέλματα. Τα φιλοδωρήματα αυξάνουν το εισόδημα πολλών τουριστικών ειδικοτήτων.

Πολλές από τις ειδικότητες στον τουρισμό, όπως υπάλληλοι υποδοχής, υπάλληλοι τουριστικών πρακτορείων κ.λ.π., προτείνουν στους πελάτες τους ορισμένες αξιόλογες επισιτιστικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές ανταποδίδουν την προτίμηση αυτή, με φιλοξενία των τουριστικών υπαλλήλων.

Οι εργαζόμενοι σε εποχικά ξενοδοχεία συνδυάζουν την εργασία με τις διακοπές τους και τα στελέχη ξενοδοχείων δικαιούται να φιλοξενήσουν την οικογένειά τους. Επίσης τα πρακτορεία ταξιδιών προσφέρουν δωρεάν ή σε χαμηλές τιμές πακέτα διακοπών στους υπαλλήλους τους.

Αυτά και άλλα πολλά πλεονεκτήματα προσφέρει στους εργαζόμενους της η τουριστική βιομηχανία. Μια βιομηχανία που απαιτεί κοινωνικότητα και ευελιξία από τις άλλες.

ΑΓΟΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στη σύγχρονη οικονομικοκοινωνική διάρθρωση υπάρχει καθημερινά ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων που ζητά εργασία, ενώ ταυτόχρονα εργοδότες ψάχνουν για νέους υπαλλήλους. Το σύνολο των διαδικασιών και χώρων, όπου εργοδότες και εργαζόμενοι συμφωνούν να συνεργαστούν, λέγεται αγορά εργασίας. Η αγορά εργασίας δεν είναι μία, αλλά κάθε ειδικότητα έχει τη δική της αγορά. Έτσι για να βρει ένας εργοδότης ένα διευθυντικό στέλεχος τουριστικού γραφείου απευθύνεται σε άλλο χώρο και ακολουθεί άλλη διαδικασία απ' αυτή που θ' ακολουθούσε για να βρει μια τηλεφωνήτρια.

Σε μια αγορά λαμβάνονται καθημερινά άπειρες αποφάσεις από εργοδότες κι εργαζόμενους, οι οποίοι δεν έχουν επαφή μεταξύ τους, και οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν αν υπάρχει πλεόνασμα ή όχι στην προσφορά και στη ζήτηση. Σύμφωνα με τη συμβατική οικονομική θεωρία, η προσφορά και η ζήτηση θα εξισορροπηθούν από την τιμή των μισθών.

Αν υποθέσουμε ότι θα μπορούσε να υπάρξει μια τέλεια αγορά, τότε θα υπήρχε άριστη ροή πληροφοριών ανάμεσα στους εργοδότες και στους εργαζόμενους. Οι εργοδότες θα γνώριζαν πόσοι και ποιοι έχουν τις ειδικότητες για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Αντίστοιχα οι εργαζόμενοι θα γνώριζαν πόσες κενές θέσεις υπάρχουν, σε ποιους οργανισμούς και με τις μισθούς.

Στην πραγματικότητα όμως οι αγορές εργασίας δεν υπακούουν σ' έναν τέλειο μηχανισμό. Λειτουργούν βέβαια με βάση τις πληροφορίες, αλλά ο κάθε ενδιαφερόμενος για κάποιο τμήμα της αγοράς εργασίας λειτουργεί με βάση τις αντιλήψεις του για την προσφορά και ζήτηση. Ένας ενδιαφερόμενος να εργαστεί μπορεί να πιστεύει ότι δεν υπάρχει ζήτηση για την ειδικότητά του, ενώ στην πραγματικότητα υπάρχει. Ένας εργοδότης μπορεί να θεωρεί εύκολο να βρει τους κατάλληλους ανθρώπους για την κατάλληλη θέση, αλλά τελικά μπορεί να αποδειχθεί ότι δεν είναι και τόσο εύκολο.

Οι αγορές εργασίας λοιπόν υπάρχουν σε δύο επίπεδα: στο πραγματικό και στο υποκειμενικό.

Η απόλυτη γνώση των συνθηκών που επικρατούν σε μια αγορά εργασίας είναι κάτι το αδύνατο. Οι ενδιαφερόμενοι όμως μπορούν να πάρουν πολλές πληροφορίες για αυτή, τόσες ώστε να πετύχουν το σκοπό τους. Υπάρχουν διάφορες πηγές που ενημερώνουν τους ενδιαφερόμενους με πληροφορίες γενικής φύσης ή ειδικές πληροφορίες για τη συγκεκριμένη αγορά, όπως:

Γενικές πληροφορίες:

- Ο γενικός βαθμός εργασίας,
- Η μόδα που επικρατεί στην ανώτερη εκπαίδευση,
- Ο βαθμός γεννητικότητας κ.λ.π.

Ειδικές πληροφορίες που αφορούν την τοπική αγορά

- Οι μισθοί που δίνουν οι ανταγωνιστές,
- Ο αριθμός των θέσεων,
- Ο αριθμός των ενδιαφερομένων γι' αυτές κ.λ.π.

Οι διευθυντές ελέγχουν συστηματικά την αγορά εργασίας. Σημαντικό ρόλο για την εξασφάλιση των ποιοτικών ανθρώπινων πόρων παίζει η απόδοση της τοπικής αγοράς εργασίας και των συγκεκριμένων τμημάτων της.

Το μέγεθος των αγορών καθορίζεται από το βαθμό εξειδίκευσης της επιχείρησης. Αν οι ειδικότητες που απαιτούνται είναι συγκεκριμένες, τότε η επιχείρηση που ερευνά σε μικρή αγορά είναι αναγκασμένη στη συνέχεια να υποστηρίξει την επάνδρωσή της με σύνθετα προγράμματα εκπαίδευσής. Η δεύτερη λύση που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση για να εξασφαλίσει ειδικευμένο προσωπικό, είναι ν' απευθυνθεί σε μεγαλύτερη αγορά εργασίας.

Οι διευθυντές ακολουθούν διάφορες μεθόδους, προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζουν οι αγορές εργασίας:

- Αυξάνοντας τους μισθούς,
- Χρησιμοποιώντας περισσότερη εκπαίδευση,
- Αλλάζοντας τον τρόπο προσλήψεων,
- Με προαγωγές μέσα στην επιχείρηση κ.λ.π.

Η αύξηση μισθών, για παράδειγμα, όχι μόνο θα μπορούσε να προσελκύσει περισσότερους ανθρώπους, αλλά και να επεκτείνει τα όρια της τοπικής αγοράς.

Οι αγορές εργασίας είναι άγνωστης ποιότητας, δηλαδή κανείς δεν μπορεί να προεξοφλήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων πριν προσληφθούν. Αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους διευθυντές και ν' αποτελεί ένα θέμα που πρέπει ν' αντιμετωπίζεται από την πολιτική προσωπικού. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση θα μπορούσε ν' ακολουθεί την πολιτική των προσωρινών προσλήψεων και να προτείνει την τελική της θέση για το τελικό μισθό μετά από μια δοκιμαστική περίοδο.

Ελαστικότητα εργασίας είναι ανταπόκριση της προσφοράς εργασίας στην αύξηση της εργατικής αμοιβής. Η ελαστικότητα δείχνει κατά πόσο ο μισθός είναι η κινητήρια δύναμη της αγοράς, δηλαδή πόσο ανταποκρίνεται η ζήτηση για εργατικά χέρια στα αυξομειώσεις των μισθών. Αν οι επιχειρήσεις ήταν σε θέση ν' αποκτήσουν όποιο αριθμό υπαλλήλων ζητούσαν με τους μισθούς που όριζαν, τότε η αγορά εργασίας θα ήταν απόλυτα ελαστική. Αν όμως πρέπει ν' αυξήσουν το μισθό για να πάρουν μεγαλύτερη προσφορά, τότε η αγορά είναι ως ένα βαθμό ανελαστική.

Για τον Adam Smith πέρα από την αμοιβή ο εργαζόμενος επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες προκειμένου να επιλέξει κάποια εργασία.

Οι κυριότεροι απ' αυτούς τους παράγοντες είναι:

- Το πόσο κοινωνικά αποδεκτή είναι η εργασία και ο βαθμός δυσκολιών που εμπεριέχονται σε αυτήν.
- Ο βαθμός ευκολίας εκμάθησής της και το κόστος εκμάθησής της.
- Ο βαθμός ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας κι εμπιστοσύνης στην εργασία.
- Η πιθανότητες επιτυχίας σε αυτήν.

Οι ισχυρές εσωτερικές αγορές εργασίας προσφέρουν στην επιχείρηση τα κέρδη που προκύπτουν από το καθεστώς της εργασιακής σταθερότητας, όπως:

- Μειωμένα έξοδα ανανέωσης του προσωπικού,
- Μειωμένα έξοδα προσλήψεων.

Για τους υπαλλήλους οι ισχυρές εσωτερικές αγορές εργασίας προσφέρουν:

- Μεγαλύτερη ασφάλεια,
- Ανοικτά κανάλια για προαγωγές,
- Ευκαιρίες για καλύτερη εκπαίδευση,
- Αύξηση αποδοχών γι' αυτούς που αναλαμβάνουν χρέη εκπαιδευτών.

Όλα αυτά δεν θα ίσχυαν, αν η εξωτερική αγορά εργασίας προσέφερε καλύτερους και φθηνότερους υπαλλήλους. Κάτι τέτοιο δεν γίνεται εξαιτίας των εξειδικευμένων αναγκών της επιχείρησης και γι' αυτό κυριαρχεί η εσωτερική αγορά εργασίας. Για τους παραπάνω λόγους, λοιπόν, πρέπει να προστατευθεί η εσωτερική αγορά εργασίας.

Χαρακτηριστικά διαφόρων αγορών εργασίας στον τουριστικό κλάδο

Οι αγορές εργασίας κάθε τμήματος του τουριστικού κλάδου είναι κατά κάποιον τρόπο καθορισμένες. Οι αγορές καθορίζονται από ένα σύνολο ειδικοτήτων που καλύπτουν η κάθε μία κάποια συγκεκριμένη εργασία που αφορούν σε συγκεκριμένους τύπους επιχειρήσεων. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε ότι η αγορά εργασίας τουριστικών γραφείων είναι διαφορετική από την αγορά ξενοδοχειακής εργασίας κ.ο.κ.

Στην περίπτωση της τουριστικής αγοράς, παρατηρεί κανείς συγκεκριμένα προφανή χαρακτηριστικά, όπως:

- Μεγάλο αριθμό ανειδίκευτων εργασιών.
- Μετακίνηση ειδικοτήτων σε διάφορα επίπεδα μιας μεγάλης γκάμας τουριστικών επιχειρήσεων. Ένας μάγειρας ξενοδοχείου, για παράδειγμα, μπορεί να εργαστεί σε μια ταβέρνα.
- Υψηλά επίπεδα ανανέωσης εργατικού δυναμικού.
- Χαμηλά επίπεδα μισθών, ειδικά για ανειδίκευτη εργασία.

Στα ξενοδοχεία, για παράδειγμα, υπάρχει μεγάλος αριθμός ημειδικευμένων θέσεων εργασίας, οι οποίες επηρεάζονται από την αγορά ανειδίκευτων εργασιών. Η εκμάθηση των καθηκόντων των θέσεων αυτών μπορεί να γίνει εύκολα πάνω στην εργασία. Αποτέλεσμα της ζήτησης ανειδίκευτης εργασίας είναι να δημιουργείται πλεόνασμα προσφοράς, που οδηγεί στη μείωση των μισθών.

Ικανότητες των εργαζομένων

Οι εργασίες του τουριστικού κλάδου μπορούν να χωριστούν σε ειδικευμένες και ανειδίκευτες. Οι ειδικευμένες εργασίες μπορούν να υποδιαιρεθούν ανάλογα με τη βαθμίδα ιεραρχίας που ανήκουν, σε:

1. – Διευθυντές
2. – Εποπτικές και
3. – Τεχνικές.

Η ειδικευμένη απασχόληση απαιτεί εκπαιδευμένους εργαζομένους, ενώ η ανειδίκευτη μπορεί να μαθευτεί κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Οι διευθυντές και οι επόπτες τμημάτων πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και να έχουν αρκετή πείρα, ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν και να προλάβουν οποιοδήποτε πρόβλημα θα μπορούσε να επηρεάσει ποιοτικά τον τομέα τους. Οι τεχνικές εργασίες μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να διδαχθούν μέσα στην επιχείρηση με την εφαρμογή του κατάλληλου προγράμματος. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο αφού προηγουμένως έχουν τακτοποιηθεί οι παραγωγικές διαδικασίες και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι σ' αυτές τις θέσεις δεν έχουν εκτεταμένη επαφή με τους πελάτες.

Η βιομηχανία του τουρισμού μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύνολο διαφόρων κλάδων που έχουν σκοπό την εξυπηρέτηση των τουριστών. Οι διάφοροι επιμέρους κλάδοι, δηλαδή ο κλάδος των ξενοδοχείων, ο κλάδος των τουριστικών γραφείων κ.λπ., αποτελούνται από ένα σύνολο ομοειδών επιχειρήσεων ο καθένας. Οι επιχειρήσεις του κάθε επιμέρους κλάδου μπορούν να ιεραρχηθούν σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος του κλάδου που προσφέρουν. Έτσι στον τουρισμό μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υφίσταται επιχειρήσεις διαχωρισμένες κατά αντικείμενο και ιεραρχημένες κατά ποιότητα. Οι εργαζόμενοι, ανάλογα με τις ικανότητές τους, μπορούν ν' αναρριχηθούν, πέρα από την ιεραρχία μιας επιχείρησης, στην ιεραρχία των επιχειρήσεων του κλάδου.

Τμηματοποίηση αγοράς

Κάθε επάγγελμα έχει τη δική του θέση στην αγορά εργασίας, η οποία διατηρείται σε διάφορα τμήματα, τα οποία επιδρούν στην κινητικότητα διαφόρων ειδικοτήτων, στις ευκαιρίες, καθώς και στους περιορισμούς των προσλήψεων.

Η διαίρεση δείχνει ότι η αγορά μπορεί να έχει διπλό χαρακτήρα με ένα πρωτεύον και ένα δευτερεύον τμήμα. Οι αγορές που ανήκουν στο πρωτεύον τμήμα αφορούν στους εκπαιδευμένους με καριέρα και καλοπληρωμένους εργαζόμενους, σε αντίθεση με τις άλλες που περιέχουν εργασίες χωρίς καριέρα, με υψηλή κινητικότητα και χαμηλούς μισθούς.

Ο παράγοντας που αποφασίζει τις διαφοροποιήσεις στους μισθούς ανάμεσα στο ειδικευμένο προσωπικό, είναι το επίπεδο υπηρεσιών, το επίπεδο δηλαδή ικανοτήτων που απαιτείται από την αγοραστική δυνατότητα του εργοδότη. Αυτός ο παράγοντας είναι σημαντικός για να κατανοηθεί η σχέση των δύο αγορών. Αν για κάποιο λόγο οι πελάτες απαιτούν προϊόν χαμηλότερης ποιότητας, τότε απαιτούνται λιγότερες ικανότητες και αυτό ωθεί τη διοίκηση στο δευτερεύον τμήμα της αγοράς. Μ' άλλα λόγια, το ποσοστό των δύο αγορών εξαρτάται από τα γούστα και την αγοραστική δυνατότητα των πελατών.

Οι περισσότερες εξειδικευμένες εργασίες χρειάζονται μια περίοδο εκπαίδευσης. Είναι λοιπόν λογικό τ' άτομα που έχουν σπουδάσει να θέλουν να κερδίσουν από την επένδυσή τους αυτή, παραμένοντας στο αντίστοιχο επάγγελμα. Αυτό συμβαίνει και στις ανειδίκευτες εργασίες, διότι η εμπειρία πέρα από τα τεχνικά θέματα επεκτείνεται και σε γνώσεις που αφορούν το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα γνωρίζει τις διαδικασίες προσέγγισης της αγοράς εργασίας των ξενοδοχείων κι έχει γνωστούς και φίλους που μπορούν να τη φέρουν σ' επαγγελματικές επαφές ώστε να προσληφθεί ευκολότερα. -

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Η στρατολόγηση νέου προσωπικού

Όπως τονίσαμε η όλη επιτυχία της επιχειρήσεως η ικανότητα κι αποτελεσματικότητα της βασίζεται στο προσωπικό της, στο ανθρώπινο δυναμικό της κι ιδιαίτερα στις καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Όμως, το όλο θέμα ξεκινά από το στάδιο της στρατολογήσεως κι επιλογής του προσωπικού που θα πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα και την απαραίτητη μόρφωση κι εμπειρία για την εργασία του.

Όσο αφορά το θέμα της συνεργασίας των εργαζομένων μεταξύ τους, που κι αυτό εξαρτάται από τα πνευματικά και φυσικά χαρίσματα των εργαζομένων, την ποιότητα του χαρακτήρα τους και φυσικά από το περιβάλλον της επιχειρήσεως και τις συνθήκες εργασίας.

Παράλληλα όμως, η ποιοτική και ποσοτική απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται και από τη μεταχείριση τους από την επιχείρηση, πέρα από το ύψος της αμοιβής τους.

Άλλωστε, είναι φανερό πως η αμοιβή δεν αποτελεί το μοναδικό κίνητρο για τους εργαζόμενους που έχουν ευρύτερες φιλοδοξίες κι ενδιαφέροντα να πραγματοποιήσουν.

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αναγνωριστούν από την επιχείρηση, που πρέπει να τους εξασφαλίσει τη βεβαιότητα για το μέλλον τους και την εξέλιξή τους κι ακόμα τις άριστες συνθήκες εργασίας. Η επιχείρηση κατανοώντας τη σημασία των προβλημάτων αυτών δημιούργησε τη Διεύθυνση Προσωπικού με επικεφαλής ειδικευμένο στέλεχός της, το Διευθυντή Προσωπικού.

Η Διεύθυνση αυτή από οργανωτικής πλευράς ταξινομείται στα επιτελικά τμήματα της επιχειρήσεως, έχοντας επιτελικές αρμοδιότητες, συμβουλευτικής μορφής.

Η προσέλκυση εργαζομένων και η τοποθέτηση τους σε εργασίες όσο το δυνατόν πιο ταιριαστές στις ικανότητες και στην προσωπικότητα τους, είναι μια λειτουργία πολύ σημαντική, αφού η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται πάνω σ' αυτό. Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σ' ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα, αν γίνει κακή επιλογή προσωπικού και κακή τοποθέτηση αυτού. Εύκολα καταλήγουμε στην παραπάνω διαπίστωση αν εξετάσουμε το κόστος της επαναπρόσληψης ατόμων, το κόστος εκπαίδευσης και τα χαμένα αποτελέσματα λόγω ανικανότητας, έλλειψης απαραίτητων προσόντων ή αδιαφορίας.

Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια που ο εργατοϋπαλληλικός συνδικαλισμός έχει εισχωρήσει και στην πιο μικρή επιχείρηση, τα σωματεία και οι οργανώσεις προσπαθούν να κάνουν δύσκολο για έναν εργοδότη να απολύει τον εργαζόμενο. Ακόμα και όταν αυτό γίνεται, οι συνέπειες είναι πολλές και μεταφράζονται σε υψηλή οικονομική δαπάνη. Από την άλλη πλευρά οι νέες επιχειρήσεις που έχουν καθορισμένη πολιτική και στόχους και που διοικούνται από καλώς καταρτισμένα στελέχη, επιδιώκουν την τοποθέτηση υπαλλήλων με μονιμότητα μακρόχρονη. Έτσι είναι φανερό πως ένα λάθος στην επιλογή του προσωπικού, μπορεί να φέρει για χρόνια άσχημα αποτελέσματα.

Η στρατολόγηση είναι ένα έργο σοβαρό που αντιμετωπίζεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους στη σημερινή πραγματικότητα των τουριστικών και ξενοδοχειακών, γενικά όλων των επιχειρήσεων. Πραγματικότητα στην οποία εμφανίζονται συχνά ακραίες περιπτώσεις σαν τις παρακάτω. Μια επιχείρηση δέχεται αιτήσεις από τυχαία άτομα, κατόπιν αγγελίας στις εφημερίδες, και προσπαθεί μέσα απ' αυτά να ξεχωρίσει τα κατάλληλα. Αν οι μέθοδοι επιλογής δεν είναι άριστες είναι πολύ πιθανό, μέρος αυτών που προσλήφθηκαν να μην είναι κατάλληλοι για την εργασία που προορίζονται.

Περίπτωση άκρως αντίθετη είναι η παρακάτω, για την οποία όμως πρέπει να σημειώσουμε πως ανεβαίνει στους κανόνες του θεμιτού ανταγωνισμού. Διευθυντικά στελέχη ενός ξενοδοχείου παρουσιάζονται σαν πελάτες του Restaurant και με έμμεσο τρόπο επισημαίνουν τους καλύτερους σερβιτόρους, τους προτείνουν με έμμεσο τρόπο να πάνε στη δική τους επιχείρηση, σε καλύτερη ίσως θέση, ή με μεγαλύτερες αποδοχές.

Αξίζει, να αναφέρουμε ότι τρόπος σαν αυτόν αποφεύγεται συστηματικά από ευσυνείδητους, επιχειρηματίες που γνωρίζουν πως οι καλές σχέσεις με τους ανταγωνιστές τους είναι και προς όφελος τους. Εξάλλου μια τέτοια πράξη μπορεί να προκαλέσει νομικές συνέπειες που ο καθένας θα ήθελε να αποφύγει, διότι επηρεάζουν την καλή φήμη της επιχείρησης.

Όπως κάθε εργασία του τμήματος προσωπικού, έτσι και η στρατολόγηση απαιτεί γνώση και μεθόδευση. Η γνώση θα πρέπει να αφορά κυρίως τις πιθανές πηγές εύρεσης εργαζομένων, ή αλλιώς, την αγορά εργασίας. Η μεθόδευση αφορά τον τρόπο προσέλκυσης, έτσι ώστε να τεθούν οι υποψήφιοι, οι πλέον ικανοί και κατάλληλοι της αγοράς.

Θα ερευνήσουμε παρακάτω τις πηγές εύρεσης νέου προσωπικού και του τρόπου προσέλκυσης αυτού, αφού πρώτα κάνουμε μια σύντομη παρένθεση για να μιλήσουμε για την εσωτερική στρατολόγηση.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ

Πολλοί εργοδότες υιοθετούν την πολιτική συμπλήρωσεως των κενών θέσεων, από τους υπάρχοντες υπαλλήλους, είτε με προαγωγές, είτε με μεταθέσεις. Έτσι δημιουργούνται κενά στα κατώτερα επίπεδα που συμπληρώνονται, με επιλογή υπαλλήλων με μικρή σχετικά ειδίκευση ή χωρίς αυτή.

Υπάρχουν, ωστόσο και εργοδότες που δεν ακολουθούν αυτή την πολιτική, αλλά συμπληρώνουν τα κενά οποιουδήποτε επιπέδου, με νεοπροσληφθέντες, από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Η πολιτική της εσωτερικής στρατολόγησης έχει τα εξής αποτελέσματα:

α). Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που περιμένουν μια θέση μεγαλύτερων αμοιβών και γοήτρου, πράγμα που όταν πετυχαίνεται συντελεί σ' ένα ανώτερο ηθικό.

β) Η διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει καλύτερα τις γνώσεις και τις ικανότητες των ανθρώπων που είναι μέσα στη μονάδα, παρά εκείνων που θα έρθουν και θα αξιολογηθούν από μια συνέντευξη κάποιο τεστ από το γραφείο προσωπικού.

γ) Ο υπάλληλος γνωρίζει ήδη την ακριβή εργασία που καλείται να κάνει, έχει σχηματίσει γνώμη γι' αυτήν και το κυριότερο, δεν χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση, παρά μόνο ίσως αρχική καθοδήγηση.

δ) Απλουστεύεται και συντομεύεται η διαδικασία εύρεσης και επιλογής νέου προσωπικού, γιατί τα προσόντα που ζητούνται για τις νέες χαμηλές θέσεις είναι συγκεκριμένα και παράλληλα η προσφορά εργασίας μεγαλύτερη.

Η εσωτερική στρατολόγηση όμως έχει και μειονεκτήματα:

α) Η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις, στις ανώτερες θέσεις, και η αναπαραγωγή σχεδόν πανομοιότυπων στελεχών, που όλα μαζί οδηγούν στην διαιώνιση παλαιωμένων ιδεών και εφαρμογών. Για αυτό μόνο το λόγο, η πλήρωση ενός σταθερού ποσοστού ανωτέρων θέσεων πρέπει οπωσδήποτε να γίνεται με πρόσληψη στην εξωτερική αγορά εργασίας, ακριβής για να παρασχεθούν στον Οργανισμό, οι νέες γνώσεις, ιδέες και μέθοδοι.

β) Εμφανίζεται η ανάγκη προγράμματος εκπαίδευσης των προηγουμένων υπαλλήλων για να μπορέσουν ανταποκριθούν στις μικρές επιχειρήσεις.

γ) Η ενδεχόμενη έλλειψη τυπικών προσόντων και θεωρητικών γνώσεων στους υποψήφιους. Εύκολα όμως μπορεί να αποφευχθεί κατά την επιλογή ή να αντιμετωπισθεί με ανάλογο πρόγραμμα εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης, όταν βέβαια προβλέπεται μια τέτοια δαπάνη.

Α' ΜΕΡΟΣ

ΠΗΓΕΣ ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αγορά εργασίας στην οποία στρέφεται το γραφείο προσωπικού μιας τουριστικής και ξενοδοχειακής μονάδας είναι δύο ειδών :

α) Η αγορά που περιλαμβάνει άτομα με πείρα στο τουριστικό επάγγελμα, η ιδιαίτερη εξειδικευμένη μόρφωση και γνώσεις πάνω σ' αυτό. Κυριότερη και πιο αξιόλογη πηγή είναι οι: ανώτερες και ανώτατες δημόσιες σχολές τουρισμού και στελεχών επιχειρήσεων. Οι απόφοιτοι αυτών είναι εφοδιασμένοι με πολλές θεωρητικές γνώσεις, έχουν νέες ιδέες και γνωρίζουν μοντέρνες μεθόδους εργασίας και οργάνωσης. Μια άλλη εξίσου αποδοτική πηγή, στον ελληνικό χώρο είναι οι τουριστικές σχολές μέσης εκπαίδευσης, καθώς και οι ιδιωτικές του τύπου αυτού. Οι απόφοιτοι αυτών των σχολών απορροφώνται γρήγορα, γιατί κατά τη διάρκεια της φοίτησης και της πρακτικής τους εξάσκησης, τους παρέχεται πλήρης εξειδίκευση επάνω σε συγκεκριμένες εργασίες. Ένας άλλος χώρος που μπορεί να στραφεί κάποιος που ψάχνει για έμπειρό προσωπικό, είναι τα εργατοϋπαλληλικά σωματεία και οι επαγγελματικές ενώσεις όπου κύριο προσόν των ενδιαφερομένων είναι η πείρα.

β) Η αγορά που θα μπορούσε να προμηθεύσει προσωπικό σε οποιαδήποτε μορφής παραγωγική επιχείρηση. Πλούσια μα και συμφέρουσα πηγή είναι οι κρατικοί οργανισμοί απασχολήσεως εργατικού δυναμικού, οι οποίοι αναλαμβάνουν ευθύνες ανεργίας και επιδομάτων και χορηγούν επιδοτήσεις για νέους υπαλλήλους. Σε τέτοιους οργανισμούς βρίσκει κανείς φτηνά εργατικά χέρια, αλλά χωρίς ιδιαίτερα προσόντα. Επίσης υπάρχει και η τοπική αγορά από την οποία τα εποχιακά κυρίως ξενοδοχεία προμηθεύονται ένα μεγάλο αριθμό προσωπικού. Για να προσδιορίσουμε και να οριοθετήσουμε αυτή τη αγορά λέμε ότι: Μια ξενοδοχειακή μονάδα εποχιακή, που βρίσκεται εκτός πόλεως προσλαμβάνει ως μέρος του προσωπικού, άτομα που μένουν μόνιμα τις γύρω περιοχές, στα γύρω χωριά, ή στο κοντινότερο αστικό κέντρο. Οι εργασίες που καλούνται είναι, ως επί το πλείστον οι εξής : καμαριέρες, καθαρίστριες, λαντσέρες, βοηθοί στα μαγειρεία, βοηθοί σερβιτόρων, εργάτες στην υπηρεσία συντήρησης, κηπουροί και γενικά βοηθητικό προσωπικό. Ο τύπος αυτός της αγοράς, το μέγεθος της και η επάρκεια της είναι στοιχεία που πριν από το γραφείο προσωπικού, ερευνούνται και μελετούνται από τους ιδρυτές μιας ξενοδοχειακής μονάδας, και θεωρείται πολλές φορές απαραίτητη προϋπόθεση.

ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι αγγελίες στον τύπο είναι ο πιο συνηθισμένος και ίσως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος προσέλκυσης προσωπικού.

Η αγγελία πρέπει να είναι σύντομη και σαφής. Πρέπει να προσδιορίζει τα ζητούμενα προσόντα ώστε να αποφεύγεται η συρροή μεγάλου αριθμού υποψηφίων, που δεν τα έχουν. Πολλές φορές είναι ανάγκη να τονίζει το ύψος των αποδοχών, και άλλες φορές χρειάζεται να αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας και διαμονής. Πάντα όμως πρέπει να αποδίδει ειλικρίνεια.

Η επιλογή ενός συγκεκριμένου εντύπου για την τοποθέτηση της αγγελίας είναι συνάρτηση του είδους των εργαζομένων που ζητούνται και του μορφωτικού επιπέδου αυτών. Για παράδειγμα όταν ζητούνται καθαρίστριες ή λαντσέρες, η αγγελία δεν θα μπει σε εμπορική εφημερίδα ευρείας κυκλοφορίας, αλλά στην τοπική εφημερίδα της περιοχής.

Τα ραδιοτηλεοπτικά μέσα χρησιμοποιούνται περισσότερο για διαφήμιση, παρά για εύρεση προσωπικού. Μια αγγελία εργασίας από το ραδιόφωνο θα μπορούσε να συγκεντρώσει έξω από το γραφείο προσωπικό της επιχείρησης εκατοντάδες υποψηφίους που για την εξέταση και επιλογή τους θα χρειαζόταν μέρες ολόκληρες.

Τα γραφεία απασχόλησης : Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) με τα κατά τόπους παραρτήματά του, καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας, είναι μια ακόμη πηγή για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών από βιομηχανίες και βιοτεχνίες που τους έχουν ανάγκη. Δηλαδή είναι τέτοια γραφεία που ο ενδιαφερόμενος μπορεί να βρει εξειδικευμένο προσωπικό με ιδιαίτερα προσόντα και γνώσεις. Η σχετική αμοιβή που συνήθως ζητείται είναι αμελητέα μπροστά στο κέρδος από την τοποθέτηση ενός ικανού στελέχους.

Συγκεκριμένα ένα σημαντικό στέλεχος είναι ο προσωπάρχης που πρέπει να επιλέγεται από τα στελέχη εκείνα που συγκεντρώνουν την πλέον πολύπλευρη μόρφωση και πείρα. Η εμπειρία του και η γνώση να προέρχονται από την εκπαίδευση, από τους συγκεκριμένους χώρους εργασίας και από τους χώρους επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα έμφυτα προτερήματα του να είναι τόσο, αναπτυγμένα, όσο και προσαρμοσμένα στο λεπτό έργο που καλείται να πράξει.

Συνοπτικά, η μόρφωσή του πρέπει να περιλαμβάνει.:

α) *Νομικές Γνώσεις* με ειδίκευση στο εργατικό , ασφαλιστικό και διοικητικό δίκαιο.

β) *Οικονομικές Γνώσεις* , τουλάχιστον τις στοιχειώδεις των επιχειρήσεων και της Λογιστικής.

γ) *Γνώσεις κοινωνιολογίας και ψυχολογίας* των ανθρώπων και ειδικά των εργαζομένων.

δ) *Γνώση των κανόνων συμπεριφοράς* που υπαγορεύουν οι «δημόσιες σχέσεις». Ο προσωπάρχης είναι αυτός που γνωρίζει καλά τις ανθρώπινες σχέσεις που υποκινεί τους εργαζόμενους για αύξηση της παραγωγικότητας τους και ειδικότερα :

- * Γνωρίζει τις κατευθύνσεις της επιχείρησης.
- * Προάγει τη συνεργασία και τις αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- * Αξιολογεί δίκαια τους εργαζόμενους.
- * Παρέχει εμπνευσμένη ηγεσία.

Ο Προσωπάρχης είναι επίσης επιφορτισμένος με την εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού. Δεν μπορεί, βέβαια να κάνει την εκπαίδευση σε όλους τους κλάδους, αλλά αυτός, έχει την ευθύνη να προτείνει, τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για την επιμόρφωση των εργαζομένων κάθε βαθμίδας. Επίσης ο προσωπάρχης είναι αυτός που φροντίζει για την καλή επικοινωνία μεταξύ προσωπικού και επιχείρησης, συζητώντας πάντα τα προβλήματα των εργαζομένων και κρατώντας το ηθικό του προσωπικού ψηλά.

Ο προσωπάρχης αφού κρίνει αναγκαία την πρόσληψη νέου προσωπικού, ανακοινώνει στο ήδη υπάρχον, την απόφασή του. Οι εργαζόμενοι μεταφέρουν το μήνυμα σε λίγους και γνωστούς που ίσως ενδιαφέρονται. Εκείνοι με τη σειρά τους κάνουν τις σχετικές αιτήσεις σε Πανεπιστήμια, ΤΕΙ και σε διάφορους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ορισμένα πανεπιστήμια, κι ΤΕΙ έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα γραφεία αυτά, καθώς επίσης και οι διάφοροι οργανισμοί, όπως το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ), Ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ) η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.) αλλά και πολλές Ιδιωτικές Επιχειρήσεις που ασχολούνται βασικά με σεμιναριακή επαγγελματική εκπαίδευση. Είναι σπουδαίες πηγές για την

στρατολόγηση του προσωπικού. Το περιεχόμενο των ανακοινώσεων, καλό είναι να είναι κατατοπιστικό σχετικά με τη θέση, και τα προσόντα που ζητούνται. Πρέπει να αναφέρονται λεπτομέρειες σχετικά με την εργασία, τις συνθήκες διαβίωσης και τις αποδοχές. Σε όλες τις περιπτώσεις πρέπει να αναφέρεται ο τρόπος της αρχικής επαφής του ενδιαφερόμενου με την επιχείρηση. Ένας απ' αυτούς είναι η επιστολή βιογραφικού σημειώματος, κι ένας άλλος η αυτοπροσώπως παρουσία του ενδιαφερόμενου στα γραφεία.

Η επιλογή ενός από τους δύο τρόπους γίνεται από τον υπεύθυνο προσωπικού και είναι μέρος της πολιτικής που αυτός καθορίζει.

Επίσης η προκήρυξη είναι μια παλιά μέθοδος, που τη χρησιμοποιούσαν σε μεγάλη έκταση το δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί κι οι τράπεζες. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων ήταν μαζικός, απρόσωπος και για την αξιολόγηση των υποψηφίων περιοριζόταν στις γραπτές εξετάσεις. Τώρα, όμως έχει αρχίσει στο δημόσιο, στους οργανισμούς και κυρίως στις τράπεζες, η στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διάφορες θέσεις εργασίας με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μια μικτή μέθοδο, δηλαδή, με συνδυασμό τεστ και συνέντευξη.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συνέντευξη για τη θέση εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο της επιλογής. Είναι η πιο αποτελεσματική και ευπροσάρμοστη μέθοδος για την εξέταση των υποψηφίων υπαλλήλων, αλλά και για την επίλυση προβλημάτων μεταξύ των υπαρχόντων. Είναι ο καλύτερος τρόπος για τον εξεταστή να ανακαλύψει τη στάση του υποψηφίου στην εργασία, τις δεξιότητες του υποψηφίου, χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τις ιδιομορφίες του χαρακτήρα του κ.α. Επίσης σε μια συνέντευξη δίδεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να πωλήσει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να πωλήσει τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους. Οι προσδοκίες, όμως, αυτές πρέπει να θεμελιωθούν σωστά.

Η συνέντευξη εκτός από μια επιστημονική μέθοδος είναι και τέχνη. Η αντικειμενικότητα και συνεπώς η επιτυχία της οφείλεται στην ικανότητα του εξεταστή, να της δώσει ώθηση, κατεύθυνση και αποτελεσματικότητα.

Στη συνέντευξη, από τη πλευρά της επιχείρησης, μπορεί να συμμετέχουν ένα ή περισσότερα άτομα. Σε κάθε περίπτωση το κλίμα πρέπει να είναι φιλικό και η συνομιλία να έχει τη μορφή συζήτησης και όχι εξέτασης. Το περιβάλλον πρέπει να είναι ευνοϊκό για σκέψη και συζήτηση, και να μην προκαλεί στους παρευρισκόμενους νευρικότητα. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι διακριτικές και περιεκτικές. Το ύφος θα πρέπει να είναι σοβαρό και όχι αυστηρό. Ο υποψήφιος πρέπει να νιώθει άνετα για να ξεπεράσει το τρακ της στιγμής. Επίσης δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να φανεί ότι η γνώμη του εξεταστή είναι θετική ή αρνητική, ή να δοθεί η εκτύπωση της επιτυχίας ή της αποτυχίας στον υποψήφιο. Ο υποψήφιος πρέπει να φύγει, από το χώρο της συνέντευξης, ικανοποιημένος για την καλή διεξαγωγή της και όχι για το θετικό της αποτέλεσμα. Άλλο ένα μέσο για την διερεύνηση των ικανοτήτων ενός υποψήφιου υπαλλήλου, που στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχει, συχνή εφαρμογή, είναι το τεστ. Το τεστ είναι μια καταμέτρηση δυνατοτήτων και γνώσεων, οι οποίες συγκρίνονται με αυτές των άλλων υποψηφίων, αλλά και με τα λεγόμενα στάνταρ. Τα βασικά πλεονεκτήματα των τεστ είναι πως μπορούν να ανακαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων, που δεν είναι δυνατό να ανακαλυφθούν με τη μέθοδο της συνέντευξης. Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως :

1) Τεστ νοημοσύνης: Αυτό που επιδιώκεται με τα τεστ νοημοσύνης είναι η λήψη ενός δείγματος της διανοητικής ανάπτυξης των υποψηφίων και η ανάλογη μελέτη της διασποράς μέσα σε ένα συγκεκριμένο πληθυσμό υποψηφίων όπως π.χ. των αποφοίτων της Β' βάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, τα τεστ αυτά, υποβοηθούν στη διάκριση των διάφορων μορφών διανοητικής ικανότητας. Τα ειδικότερα σημεία στα οποία επικεντρώνονται τα τεστ της κατηγορίας αυτής αναφέρονται:

- α. Στην ικανότητα αντίληψης του προφορικού λόγου
- β. Στην ικανότητα έκφρασης
- γ. Στην ικανότητα χειρισμού των αριθμών
- δ. Στην κρίση
- ε. Στην μνήμη
- στ. Στην αντίληψη του χώρου
- ζ. Στην ταχύτητα αντίληψης

2) Τεστ προσωπικότητας: Είναι σχεδιασμένο για να βγάλει στην επιφάνεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Επίσης δείχνει πως θα συμπεριφερθεί όταν συνεργάζεται με άλλους. Έτσι η διοίκηση γνωρίζει εάν υπάρχουν πιθανότητες να γίνει, μελλοντικά, ο υποψήφιος ένα καλό ηγετικό στέλεχος για την επιχείρηση. Η χρησιμοποίηση των τεστ προσωπικότητας για την επιλογή προσωπικού εξαρτάται από δύο παράγοντες:

- α. Από την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση στην επιλογή του προσωπικού με την οποία καθορίζεται η ένταξη ή όχι του μέσου αυτού στη διαδικασία επιλογής και
- β. Από την ύπαρξη ειδικευμένου προσωπικού για την διεξαγωγή αυτών των τεστ.

Ο πρώτος παράγοντας συναρτάται κυρίως με το πλήθος των υποψηφίων. Εάν υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων για επιλογή σε ορισμένες ειδικής φύσεως εργασίες, τότε είναι σκόπιμη η διεξαγωγή ενός παρόμοιου τεστ, προκειμένου να συγκεντρωθούν αρκετά στοιχεία και να γίνουν ορισμένες συσχετίσεις που θα υποβοηθήσουν στην επιλογή των καταλληλότερων προσώπων.

3) Τεστ ικανοτήτων: Η μικρότερη αντίδραση παρατηρείται στην εφαρμογή των τεστ της κατηγορίας αυτής, διότι ένας καταρτισμένος υποψήφιος πάνω σ' ένα αντικείμενο, δύσκολα αρνείται να εξετασθεί για τη διαπίστωση των γνώσεων και των ικανοτήτων τού πάνω στο αντικείμενο αυτό π.χ. μια έμπειρη δακτυλογράφος δεν φοβάται να υποβληθεί σ' ένα τεστ ικανότητας στη δακτυλογραφία.

Οι υποψήφιοι που έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους αναζητούν οι ίδιοι ευκαιρίες να επιδείξουν τις ικανότητες αυτές και να αναγνωρισθούν από τον εργοδότη. Άλλωστε οι υποψήφιοι αυτοί γνωρίζουν αυτό που κάνουν και ως εκ τούτου ξέρουν αν το κάνουν καλά ή όχι.

Τα τεστ της κατηγορίας αυτής – προκειμένου περί προσωπικού γραφείων κατωτέρων βαθμίδων – αναφέρονται κυρίως:

- Στην ορθογραφία
- Στην ικανότητα αντίληψης
- Στην ικανότητα χειρισμού διαφόρων μηχανικών μέσων σε λοιπές δεξιότητες.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ερχόμαστε τώρα στο πιο βαρυσήμαντο ίσως έργο του τμήματος προσωπικού, την επιλογή των νέων εργαζομένων. Το έργο αυτό είναι καθορισμένο για τη λειτουργία της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία κατά την οποία, η διοίκηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού αποφασίζει, από ένα σύνολο υποψηφίων, ποιος ή ποια είναι ο καλύτερος ή η καλύτερη για να καλύψει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Μια επιχείρηση που αλλάζει συχνά το προσωπικό της, πέρα από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα άσχημο όνομα στη αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν, και οι οποίοι σίγουρα δεν θα είναι οι καλύτεροι. Προς αποφυγή αυτού υπάρχει η τακτική της δοκιμαστικής πρόσληψης για ορισμένο χρόνο, ώστε να αποδειχθεί η καταλληλότητα του εργαζόμενου για τη θέση.

Οι προσλήψεις μπορούν να έχουν εσωτερική ή εξωτερική μορφή. Όταν λέμε εσωτερική εννοούμε κάποια προαγωγή ή μετάθεση μπορεί να γίνει, γεγονός που αποτελεί ένα πολύ καλό βήμα στην κάλυψη κάποιας θέσης. Υπάρχει και η εξωτερική μορφή πρόσληψης : Ψάχνουμε στην αγορά εργασίας για ανεύρεση προσωπικού εάν το υπάρχον δεν είναι αρκετό.

Η μέθοδος αυτή δεν εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που διαθέτουν στελέχη ειδικευμένα στην επιλογή προσωπικού. Επίσης είναι ασύμφορη στις εποχιακές μονάδες, λόγω έλλειψης χρόνου και φόρτου εργασίας. Εξάλλου η επιτυχία του συνόλου "επιχείρηση" οφείλεται στην προσωπική επιτυχία του καθενός από τα μέλη, που καλείται να διορίσει η υπηρεσία προσωπικού. Ειδικά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και στα τουριστικά επαγγέλματα, το πόσο επιτυχημένος θα είναι κανείς, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες πέρα των τυπικών προσόντων, γεγονός που κάνει δύσκολη την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Η διαδικασία που ακολουθείται κατά την επιλογή είναι η εξής άλλη σειρά:

Όταν οι ενδιαφερόμενοι καταθέσουν τις αιτήσεις, οι οποίες εξετάζονται λεπτομερειακά, απορρίπτονται εκείνοι που δεν συγκεντρώνουν τα προκαθορισμένα ελάχιστα προσόντα. Κατόπιν καλούνται οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι για το δεύτερο στάδιο, της επιλογής που είναι η προσωπική συνέντευξη εργασίας. Αφού περάσουν

από αυτήν όλοι οι ενδιαφερόμενοι, τότε συγκεντρώνονται τα στοιχεία και τα αποτελέσματα της συνέντευξης και γίνεται η τελική επιλογή.

Συνοψίζοντας, ξανατονίζουμε ότι το τόσο σοβαρό αυτό στάδιο της επιλογής, απαιτείται να γίνεται με υπευθυνότητα, αντικειμενικότητα και γνώση του ζητούμενου από την αρχή ως το τέλος της διαδικασίας.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΙΔΑΝΙΚΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Όταν κάποιος κάνει επιλογή προσωπικού είναι σαν τον πελάτη που βρίσκεται μπροστά στο πάγκο του καταστήματος και ζητάει να αγοράσει ένα προϊόν. Γνωρίζει βέβαια σε τι θα του χρησιμεύσει αυτό που θα αγοράσει, αλλά πιθανόν να μην ξέρει πια από τις διαφορετικές ποιότητες θα τον ικανοποιήσει περισσότερο. Αυτός που κάνει επιλογή προσωπικού πρέπει να γνωρίζει εξίσου καλά, και τη χρησιμότητα (δηλαδή της εργασίας) και της καλύτερης ποιότητας (δηλαδή το ιδανικό άτομο).

Μερικά από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία που μπορούν να αποτελέσουν το σκελετό της περιγραφής της εργασίας είναι τα παρακάτω :

- Τίτλος εργασίας
- Χώρος εργασίας
- Χρόνος εργασίας
- Κύρια καθήκοντα
- Δευτερεύοντα – περιστασιακά καθήκοντα
- Επιτήρηση της εργασίας
- Όρια ευθύνης
- Σχέσεις με άλλους συναδέλφους

Ο καλύτερος τρόπος για να συλλέξει κανείς όλα τα αναγκαία στοιχεία για μια πλήρη περιγραφή είναι να συζητήσει με τα πρόσωπα που ήδη κάνουν αυτή την εργασία. Όσον αφορά την περιγραφή του ιδανικού ατόμου, το ζήτημα είναι πιο πολύπλοκο.

Η περιγραφή θα είναι συνάρτηση φυσικών και επίκτητων προσόντων σε σειρά προτεραιότητας.

Σαν σκελετός για την περιγραφή θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω στοιχεία :

1. Φυσικά προσόντα
2. Φύλο, ηλικία, εμφάνιση, υγεία
3. Μόρφωση και εκπαίδευση.
Διπλώματα γενικής εκπαίδευσης, αναγνωρισμένες ειδικές γνώσεις, ξένες γλώσσες κ.λ.π.
4. Πείρα εργασίας.
5. Προσωπική κατάσταση.
Υποχρεώσεις προς τρίτους, ενδιαφέροντα χόμπι
6. Προσωπικότητα – Ψυχολογία.
Φιλοδοξίες, διάθεση απέναντι στην επιχείρηση, κοινωνικότητα

Σαφώς δεν περιμένει κανείς να βρει άτομο που να διαθέτει όλα τα προσόντα του ιδανικού μοντέλου και γι' αυτό τα τοποθετεί σε σειρά σπουδαιότητας για να μπορεί να ξεχωρίσει τα αναγκαία από τα επιθυμητά.

Β' ΜΕΡΟΣ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Δεν είναι αρκετό για την επιχείρηση να προσλάβει το κατάλληλο προσωπικό. Για να πετύχει την πλήρη απόδοση του προσωπικού. Θα πρέπει η διοίκηση να προχωρήσει σε εκείνες τις διαδικασίες της στελέχωσης, που θα ενεργοποιήσουν και θα διατηρήσουν το προσωπικό που προσέλαβε.

Οι διαδικασίες αυτές :

- 1) Η ένταξη του προσωπικού
- 2) Η εκπαίδευση του προσωπικού
- 3) Η αξιολόγηση του προσωπικού
- 4) Η αμοιβή του προσωπικού
- 5) Η ασφάλεια του προσωπικού

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους. Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση, εννοούμε την παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος. Είναι ο εφοδιασμός γνώσεων και εμπειριών με τις οποίες βελτιώνονται οι ικανότητες του εργαζόμενου. Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής αύξηση των πληροφοριών και η αλλαγή των εφαρμοσμένων μεθόδων εργασίας, αυξάνουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση του ήδη απασχολούμενου προσωπικού.

Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι :

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

2) Η καλύτερευση εκτελέσεως στο παρόν έργο. Δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει την θέση της μ' αποτέλεσμα την βελτίωση της αποδόσεως τους.

3) 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.

4) Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα, τα παράπονα. Π.χ. εκπαίδευση εφότων σε θέματα όπως : εργατικές σχέσεις, μέθοδος ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων , μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλιπών μεθόδων εργασίας.

5) Η κάλυψη θέσεων από το κατάλληλο προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στην στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσεως ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαιδεύσεως εντός της επιχείρησης.

6) 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 περισσότερο. Επιπλέον, ενισχύουν την σιγουριά στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή, σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών και του κύρους τους.

Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, στοχεύει στη βελτίωση της συμπεριφοράς και της απόδοσής του ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας του. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο θα πρέπει το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί, δηλαδή να μάθει.

Ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το γιατί εκπαιδεύεται. Εάν δεν μπορεί να το κάνει μόνος του, ο υπεύθυνος για την εκπαίδευση πρέπει να τον βοηθήσει, πείθοντας τον για την χρησιμότητα των νέων γνώσεων στην εργασία του, καθώς και για τις πρόσθετες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει απ' αυτές.

Τη στιγμή που ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του και την κάλυψη των φιλοδοξιών του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και επιτυχημένη εκπαίδευση.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει, το 62% του συνόλου μιας μισθοδοτικής κατάστασης ενώ ξενοδοχείου, αποτελούν εργαζόμενοι ανειδίκευτοι και ημειδικευμένοι οι οποίοι πρέπει να εκπαιδευτούν στο ξενοδοχείο για να εκτελούν την εργασία τους. Από αυτό το ποσοστό τα 2/3 είναι εντελώς ανειδίκευτοι, εργαζόμενοι, όπως καθαρίστριες, σερβιτόροι, βοηθοί σερβιτόρων, καμαριέρες κ.λ.π. Το υπόλοιπο 1/3 είναι υπάλληλοι υποδοχής, ταμίες, ταμπλίστες κ.λ.π. Παίρνοντας στοιχεία από σχετικές αναφορές βλέπουμε ότι για το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχειακών επαγγελμάτων, ζητείται ελάχιστη ειδίκευση και μόρφωση. Μια σχετική πείρα στην εργασία είναι συνήθως αρκετή. Η ανώτερη εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση είναι σπάνια. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση γίνεται κυρίως μέσα στο χώρο εργασίας, εν ώρα εργασίας και την τελική ευθύνη την έχει ο επόπτης του τμήματος.

Εξαιτίας του ότι οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακά και εστιατορικά επαγγέλματα, έρχονται άμεσα ή έμμεσα σε επαφή με το κοινό, η εκπαίδευση τους, παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες, πρέπει μέσα σ' όλα να μάθουν πως πρέπει να συμπεριφέρονται στους πελάτες. Χαρακτηριστικά ενός μεγάλου αριθμού ατόμων που απασχολούνται στα ξενοδοχεία και στα εστιατόρια είναι η τάση τους να ασκούν και άλλο επάγγελμα με αποτέλεσμα, να έχουν σχετικά χαμηλό μορφωτικό επίπεδο και να είναι επαγγελματικά ασταθείς. Ο λόγος για τον οποίο παρατηρείται το φαινόμενο αυτός είναι το χαμηλό επίπεδο μόρφωσης και φιλοδοξιών αυτών των ατόμων. Ένα μεγάλο ποσοστό του προσωπικού θεωρεί το επάγγελμα πρόσκαιρο, περαστικό, ή διασκεδαστικό, για μερικούς μήνες ή ακόμη για μερικά χρόνια. Έτσι από ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων που ασκούν αυτά τα επαγγέλματα, μόνο ένα μικρό ποσοστό παραμένει στον ίδιο χώρο εργασίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Αυτό φανερώνει τη αναγκαιότητα της συνεχούς εκπαίδευσης για τη δημιουργία του επιθυμητού επιπέδου εργασιακής απόδοσης.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές καθώς και πρακτικά βήματα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος βαθμός, παρακίνησης στους υπαλλήλους, ώστε να έχουμε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους.

Οι manager είναι αυτά στους οποίους πέφτει το βάρος της παρακίνησης και για την επιτύχουν θα πρέπει :

α) Να βρουν τις εργασίες στις οποίες παρατηρείται η έλλειψη ικανοποίησης και να μελετήσουν τα χαρακτηριστικά τους.

β) Να βάλουν στην σειρά την κάθε εργασία και να εφαρμόσουν τις παρακάτω ερωτήσεις για να διαπιστώσουν αν οι εργασίες αυτές μπορούν να τροποποιηθούν, συμπληρωθούν ή και να καταργηθούν.

Για να βοηθήσει ο Manager το προσωπικό, ώστε να επιτύχει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του θα πρέπει :

1) Να παρουσιάσει νέα και ελκυστικά καθήκοντα, τα οποία δεν αφορούν μόνο ένα άτομο.

2) Να δώσει πρότυπα που με βάση αυτά θα μετρηθούν τα αποτελέσματα.

3) Να αφήσει ευκαιρίες για μάθηση και για αυξανόμενα πεδία ικανότητας.

4) Να δείξει εμπιστοσύνη στο προσωπικό, αποφεύγοντας κάποιους ελέγχους.

5) Να δώσει στο προσωπικό περισσότερες ευθύνες και δυνατότητες για λήψη αποφάσεων.

6) Να φροντίσει ώστε το προσωπικό να γνωρίζει πια είναι η προσφορά του στο όλο θέμα

7) Να τους δώσει ατομικές εργασίες που να μπορούν να τις βελτιώσουν.

8) Να κάνει τον κάθε εργαζόμενο να αισθάνεται σημαντικός.

ΕΛΕΓΧΟΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Σαν αξιολόγηση απόδοσης θεωρούμε την κατά τακτά χρονικά διαστήματα, εκτίμηση προσφοράς του εργαζομένου και σύγκριση με τις απαιτήσεις της εργασίας του.

Όσο μοντέρνο ή απλό αν είναι το σύστημα αξιολόγησης, που πρόκειται να υιοθετηθεί, θα πρέπει να μπορεί να εκτελέσει τις παρακάτω λειτουργίες :

- α) Να μετράει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε σύγκριση με τους προκαθορισμένους στόχους.
- β) Να τονίζει τις προσωπικές αδυναμίες ή ελλείψεις του κάθε αξιολογούμενου, αλλά επίσης και τις δυνατότητές του.
- γ) Να υποδεικνύει την εκπαίδευση και τη βελτίωση που απαιτείται σε κάθε περίπτωση.
- δ) Να προσδιορίζει τους υποψηφίους για προαγωγή.
- ε) Να παρέχει μια βάση, ένα μέτρο, για την ανταμοιβή του αξιολογούμενου.

Για να αποδεχθούν οι εργαζόμενοι ένα σύστημα αξιολόγησης, πρέπει να καταλάβουν πως τα οφέλη τους απ' αυτό θα είναι σημαντικά για την καριέρα τους. Πρέπει να κατανοήσουν πως ο προϊστάμενος πρέπει να αξιολογήσει την απόδοση των αποτελεσμάτων και συγχρόνως να εξετάσει τη δυνατότητα για εξέλιξη. Ένας από τους στόχους της αξιολόγησης είναι η ανεύρεση των επιθυμιών και των φιλοδοξιών κάθε εργαζόμενου. Έτσι είναι δυνατό να ικανοποιηθούν αυτοί οι στόχοι και οι φιλοδοξίες, όταν βέβαια δεν έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί, όταν οι φιλοδοξίες και οι στόχοι των υπαλλήλων εμποδίζονται ή ματαιώνονται, αρχίζουν συνειδητά ή ασυνείδητα να ενεργούν στα συμφέροντα της επιχείρησης. Αυτό φαίνεται είτε με τις απουσίες, είτε με την χαμηλή απόδοση.

Τα κύρια οφέλη των εργαζομένων από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι :

α) Αποκαλύπτουν τις αδυναμίες τους και τις ελλείψεις τους, τόσο σαν άτομα όσο και σαν μέλη μιας ομάδας, επίσης αποκαλύπτουν τα ισχυρά σημεία τους, τις ικανότητές τους και τους τρόπους ανάπτυξής τους.

β) Παίρνουν συμβουλές από τους προϊσταμένους σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους είναι δυνατό να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους.

γ) Διαπιστώνουν το ποιες είναι οι προοπτικές της καριέρας τους.

Πάντως θεωρείται σωστό να μην συζητείται αύξηση μισθού κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, γιατί αυτό μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα.

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση, αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθεια της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών.

Από την πλευρά των στελεχών πάλι, αποτελεί την τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα, αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται.

Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογεί τη συμπεριφορά τους η τυπική οργάνωση και πως τα άλλα μέλη της. Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα, θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις αμοιβές που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει, σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι μια βασική προϋπόθεση που πρέπει να λάβει υπόψη της η διοίκηση είναι ότι δεν πρόκειται για αξιολόγηση ανθρώπων.

Ο άνθρωπος, ο κάθε άνθρωπος, είναι μια ανεπανάληπτη αξία που δεν επιδέχεται κριτική από τη διοίκηση και κατάταξη σε «κατηγορίες» κανείς δεν έχει το δικαίωμα κριτικής, της ελεύθερης επιλογής όλων όσων διαμορφώνουν την «προσωπικότητα» και τον «χαρακτήρα» του άλλου.

Το ότι κάποιος είναι ανώτερος ιεραρχικά, αυτό δεν του δίνει το δικαίωμα να αισθάνεται «ανώτερος» σαν άνθρωπος και να θεωρεί τον υφιστάμενο «κατώτερο» σαν κοινωνική ύπαρξη.

Εκείνο που η διοίκηση έχει καθήκον να κάνει είναι: Να μετράει την απόδοση έργου όλων όσων εργάζονται στην επιχείρηση, έτσι που να

είναι βέβαιο ότι η κάθε θέση εργασίας εκπληρώνει το σκοπό για τον οποίο έχει συσταθεί.

Ένα δεύτερο καθήκον της Διοίκησης είναι να αξιοποιεί όλους τους εργαζόμενους στο Maximum των δυνατοτήτων τους, τοποθετώντας τους στην κατάλληλη για τα προσόντα τους θέση. Γι' αυτό πρέπει να μετράει εκείνα ακριβώς τα προσόντα και μειονεκτήματα, που έχουν σχέση με την απόδοση στο επαγγελματικό τους έργο. Το απόλυτο ξεκαθάρισμα αυτών των εννοιών δίνει τη λύση σε πάρα πολλές παρεξηγήσεις, που έχουν ανακύψει στην προσπάθεια «αξιολόγησης του προσωπικού». Γι' αυτό θα ήταν καλύτερα να χρησιμοποιούμε τον όρο «αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού» και όχι «αξιολόγηση προσωπικού».

Για να γίνουν αυτά κατανοητά, ας αναφερθεί π.χ. ότι ο «αδαμάντινος χαρακτήρας ενός χρυσού παιδιού» δεν μετράει (δεν έχουμε δικαίωμα να τον μετρήσουμε) καθόλου στην επαγγελματική ικανότητα ενός λογιστού, όπως και «ο κακός και δύστροπος χαρακτήρας του κακού οικογενειάρχη που αφήνει τα παιδιά του νηστικά» δεν μπορεί να ενδιαφέρει την επιχείρηση για έναν άριστο προγραμματιστή ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Τα παραδείγματα είναι κάπως γενικά αλλά χιλιάδες παρεξηγήσεις γίνονται από τη γνώμη «προϊσταμένων» που νομίζουν ότι έχουν το δικαίωμα να επεμβαίνουν στην προσωπική ζωή των υφιστάμενων τους.

Μια άλλη προϋπόθεση της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η απόλυτη οργανωτική σαφήνεια του έργου που θα κριθεί.

Η ακριβής σαφήνεια, του αναμενόμενου έργου δεν είναι κάτι αυτονόητο και εύκολο. Η περιγραφή της δικαιοδοσίας ευθύνης και εξουσίας είναι έργο δύσκολο.

Άλλη προϋπόθεση της αξιολόγησης είναι η προσπάθεια για προσαρμογή του εργαζομένου με τη δουλειά του. Είναι βέβαιο ότι άνθρωποι μεγάλων ικανοτήτων, αποτυγχάνουν σε ορισμένα έργα που δεν ανταποκρίνονται στην ιδιοσυγκρασία τους, ενώ παρουσιάζουν εκπληκτικά αποτελέσματα σε άλλες θέσεις ταιριαστές με την όλη ψυχοσύνθεσή τους.

Τετάρτη προϋπόθεση για να γίνει σωστή αξιολόγηση απόδοσης αλλά και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες των ανθρώπων να αποδώσουν ότι μπορούν, είναι η αυτοκριτική του MANAGEMENT σχετικά με τον εξανθρωπισμό της εργασίας.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί σαν βασική προϋπόθεση κρίσης και αξιολόγησης της απόδοσης, το επαγγελματικό, πολιτιστικό επίπεδο, του MANAGEMENT και η οργάνωση της εκπαίδευσης στη δουλειά καθώς με τη σύγχρονη δομή και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Το MANAGEMENT συνεχώς απαρχαιώνεται αν δεν παρακολουθεί από πολύ κοντά όλες τις σύγχρονες εξελίξεις και θα πρέπει να ομολογηθεί ότι

αυτή η παρακολούθηση γίνεται όλο και πιο μεγάλος και αφού η ικανότητα εκμάθησης περιορίζεται με τα χρόνια.

Έτσι βλέπουμε νέα παιδιά να έχουν πιο σύγχρονες ιδέες για τη δουλειά, ενώ όλο και πιο μεγάλος αριθμός εργαζομένων με υψηλά επιτεύγματα απόδοσης στο παρελθόν γίνεται αντιπαραγωγικός και αιτία καθυστέρησης.

Πιο αναλυτικά τώρα μπορούμε να πούμε ότι η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται είτε από τον προϊστάμενο, είτε από τους συναδέλφους, είτε από τον ίδιο τον εργαζόμενο, είτε από εξωτερικούς συμβούλους.

Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών, δίνει το δικαίωμα σε κάθε προϊστάμενο να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες αφορούν στην αξιολόγηση και στην παραπέρα ανάπτυξη των υφιστάμενων του. Επί πλέον ο άμεσος προϊστάμενος, παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και στον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Έτσι λοιπόν λογικό, εφόσον η υψηλή επίδοση συνδέεται με ανταμοιβές, η δύναμη της αξιολόγησης και της παροχής ανταμοιβών ή πειθαρχικών κυρώσεων να δίνεται στο ίδιο πρόσωπο. Διαφορετικά υπονομεύεται και η ορθότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης και η δύναμη του προϊσταμένου. Από πολλούς θεωρείται ότι η αξιοπιστία της αξιολόγησης διασφαλίζεται όταν αυτή γίνεται από περισσότερους και όχι από έναν προϊστάμενο.

Τώρα η περίπτωση της αξιολόγησης των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι λίγο δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικότερα μέσα σε μια επιχείρηση όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Εάν πάντως εξασφαλισθούν οι κατάλληλες συνθήκες, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για ενδεχόμενα προβλήματα της ομάδας μέσα στην οποία εργάζεται το στέλεχος που αξιολογείται.

Η περίπτωση τώρα της αυτοαξιολόγησης προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται, καθώς και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του. Υπάρχει όμως πάντα ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις ικανότητές του, ιδιαίτερα αν αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση αυτή θα παίζει σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών και την παραπέρα εξέλιξή του.

Σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις (όπως όταν π.χ. η οργάνωση χρειάζεται τη γνώμη ενός ειδικού ή πρέπει, να διασφαλισθεί η όλη διαδικασία) πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ενός εξωτερικού συμβούλου, ο οποίος κάνει την αξιολόγηση με την βοήθεια του προϊσταμένου ή των προϊσταμένων του εργαζομένου που

αξιολογείται το βασικότερο πρόβλημα, όσον αφορά την αξιολόγηση, είναι ο καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνεται αυτή. Το πρόβλημα λοιπόν είναι αν η αξιολόγηση θα γίνεται σ' ένα σταθερό χρονικό διάστημα ή σ' ένα μεταβλητό. Η δεύτερη περίπτωση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική επειδή θεωρείται ότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης πληροφόρησης.

Θεωρείται λοιπόν σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς, γιατί με τον τρόπο αυτό, σε περίπτωση θετικής κρίσης, υποκινείται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει ακόμη περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης, προσπαθεί να βρει τις αιτίες της αποτυχίας και να τις εξαλείψει. Για αν αποφύγουμε όλες αυτές τις δυσάρεστες καταστάσεις και να μπορέσουμε να βοηθήσουμε ώστε η αναπληροφόρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζόμενου, πρέπει να χειριστούμε την όλη κατάσταση με πολλή λεπτότητα. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι μια συζήτηση και ανάλυση των αιτιών σε βάθος θα βοηθούσε πολύ. Το πνεύμα της συζήτησης δεν θα είναι κριτικό, αλλά εποικοδομητικό με σκοπό να μπορέσει ο ίδιος ο εργαζόμενος να καταλάβει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν στο μέλλον από μέρους του εργαζόμενου.

Γ' ΜΕΡΟΣ

ΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ευθύνη της διοίκησης, όσον αφορά τη στελέχωση είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα αμοιβής για όλους τους εργαζομένους, όπως π.χ. τους διευθυντές διευθύνσεων, τους διευθυντές τμημάτων, τους υπαλλήλους κ.λ.π. Οπωσδήποτε όμως είναι δύσκολο να βρει κανείς μια μέθοδο που να ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους όταν αυτοί εκτελούν διάφορες εργασίες, οι οποίες απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες από μέρους τους.

Στόχοι ενός προγράμματος αμοιβής

Για να είναι ιδανικό ένα πρόγραμμα αμοιβής, πρέπει να συγκεντρώνει τα παρακάτω:

- α) Να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος μισθών και ημερομισθίων.
- β) Να διατηρεί τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, καθώς και να μειώνει την αντικατάσταση του προσωπικού.
- γ) Να είναι κατανοητό από τους εργαζόμενους και εύκολο στην εφαρμογή από τη διεύθυνση.
- δ) Να δίνει ένα κίνητρο για καλύτερη εργασία, να επιβραβεύει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά.
- ε) Να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές και να δίνει ένα αίσθημα ασφαλείας.

Κατηγορίες αμοιβών του προσωπικού

Η αμοιβή του προσωπικού ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες :

- I) αμοιβή σε μετρητά
- II) αμοιβή με συμμετοχή στα κέρδη
- III) αμοιβή με μορφή διαφόρων Κοινωνικών Παροχών.

Αμοιβή σε μετρητά : Στην κατηγορία αυτή αμοιβής περιλαμβάνεται κάθε ένας από τους παρακάτω τρόπους πληρωμής. Μισθός (τα χρήματα που εισπράττει ο εργαζόμενος για τη χρονική περίοδο που εργάστηκε), ημερομίσθιο, αμοιβή με βάση τις ώρες απασχόλησης, αμοιβή κατ' αποκοπή, μισθός και προμήθεια κ.α.

Αμοιβή με συμμετοχή στα κέρδη: Είναι ένα μικτό σύστημα αμοιβής δηλαδή ο εργαζόμενος εισπράττει κανονικά το μισθό του ή το ημερομίσθιο του, και στο τέλος συμμετέχει και στα κέρδη που πέτυχε η επιχείρηση. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται με επιτυχία στη Γερμανία. Τελευταία άρχισε να εφαρμόζεται από ορισμένες επιχειρήσεις.

Αμοιβή με τη μορφή διαφόρων Κοινωνικών Παροχών : Ο εργαζόμενος δεν εισπράττει άμεσα χρήματα όμως, τα προγράμματα αυτά κοινωνικών παροχών επιβαρύνουν την επιχείρηση, πέραν των μισθών και ημερομισθίων που πληρώνει, κατά 30% των παραπάνω δαπανών. Τέτοιου είδους προγράμματα μπορεί να είναι : Οι διάφορες ομαδικές ασφάλειες ζωής, η φύλαξη και η φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων, η πληρωμή χρόνου αναρρωτικής άδειας, τοκετού, τα ειδικά προγράμματα για βραβεία στους εργαζομένους, τα διάφορα συμπληρωματικά προγράμματα σύνταξης, επιδόματα κ.λ.π.

ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τα προβλήματα της κοινωνικής ασφάλισης είναι από τα πιο ακανθώδη και περίπλοκα. Ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης, έχει στις μέρες μας εξελιχθεί διεθνώς. Οι επιδιώξεις του θεσμού πραγματώνονται, με μια γιγαντιαία κλίμακας μετατόπισης πόρων από τον οικονομικά ενεργό πληθυσμό στο μη ενεργό και τους ανέργους, από τους υγιείς στους ασθενείς, από τους εύπορους στους φτωχούς.

Οι κίνδυνοι που καλύπτονται γενικά στα σύγχρονα κοινωνικοασφαλιστικά συστήματα περιλαμβάνουν :

- α) το γήρας, την αναπηρία και το θάνατο,
- β) την ασθένεια και την μητρότητα,
- γ) το εργατικό ατύχημα,
- δ) την ανεργία,
- ε) τα οικογενειακά βάρη.

Οι περιπτώσεις αυτές καλύπτονται από αντίστοιχους κλάδους και φορείς ασφάλισης.

Το ταμείο ασφάλισης ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι πρόσωπο Νομικό - Ιδιωτικού Δικαίου και σκοπός του είναι :

- α) η ασφάλιση των ξενοδοχοϋπαλλήλων γενικά κατά της ασθένειας,
- β) σχηματισμός κεφαλαίου πρόνοιας για τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία.

Οι παροχές του ταμείου στους ασφαλισμένους είναι :

- α) Ιατρική, νοσοκομειακή και φαρμακευτική περίθαλψη,
- β) Επιδόματα ασθένειας, επιδόματα κηδείας,
- γ) Εφάπαξ βοηθήματα κατά την έξοδο από το επάγγελμα λόγω αναπηρίας ή γερατειών.

Συνθήκες εργασίας

Για να επιτύχει μια επιχείρηση την πλήρη απόδοση του προσωπικού της, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Παλιά επικρατούσε η αντίληψη πως οι ανάγκες του εργαζομένου έπρεπε να καλυφθούν με μια κατάλληλη ρύθμιση του ύψους της αμοιβής του. Σήμερα, όμως, αναγνωρίζεται πως, σε όλες σχεδόν τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, η προσέλκυση και κινητοποίηση του προσωπικού επιτυγχάνεται μόνο όταν καλύπτονται οι ανάγκες του εργαζόμενου, όχι μόνο με μισθό αλλά και με την παροχή συνθηκών εργασίας, προσωπικής εξέλιξης και κινήτρων. Τις συνθήκες εργασίας η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να τις βελτιώνει συνεχώς. Πρέπει να εκπονεί μελέτες σχετικά με το φωτισμό, τη θέρμανση, τις άδειες, τις ώρες εργασίας, την ασφάλεια των εργαζομένων. Επίσης η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζει με κατανόηση τα παράπονα των εργαζομένων και να συνεργάζεται με το συνδικαλιστικό τους όργανο.

ΕΡΕΥΝΑ
ΓΙΑ ΤΗΝ
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

Αγροτική ζωής – Αγροτική – Ασφαλιστική

Ιστορικά στοιχεία της εταιρίας

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1987 (την 1.6.1987 δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα της κυβερνήσεως η απόφαση του Υπουργείου εμπορίου με την οποία δόθηκε η άδεια σύστασης και λειτουργίας) με την επωνυμία ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΖΩΗΣ ΜΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ. Η δημιουργία της εκδότριας εταιρίας ήταν αποτέλεσμα της βούλησης της Διοίκησης της Αγροτικής Α.Ε.Ε.Γ.Α. («ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ»), εκ των κυρίων μετόχων, για τη δημιουργία μιας αμιγώς ασφαλιστικής εταιρίας ζωής, καθότι οι εργασίες στον κλάδο ζωής και Υγείας ασκούντο μέχρι τότε από τον κλάδο ζωής της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ Α.Ε.Ε.Γ.Α. από το 1983.

Η εταιρία έχει την έδρα της στο Δήμο Αθηναίων (Λ. Συγγρού 46), και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών του Υπουργείου Εμπορίου.

Η διάρκεια της εταιρίας έχει ορισθεί σε εκατό (100) χρόνια από την ημερομηνία της δημοσίευσης στην εφημερίδα της κυβερνήσεως της απόφασης της εποπτεύουσας δημόσιας αρχής για την έγκριση του καταστατικού της.

Ο σκοπός της εταιρίας είναι :

α) Η άσκηση ασφαλίσεων ζωής (πρωτοασφαλίσεων και ασφαλίσεων), όλων των ειδών, κατηγοριών ή κλάδων και όσων καταρτίζονται συμπληρωματικά σε αυτές και κάθε άλλης έπιτρεπόμενης από το νόμο ασφαλιστικής εργασίας ή δραστηριότητας.

β) Η ίδρυση ή η συμμετοχή σε άλλες ασφαλιστικές επιχειρήσεις οποιαδήποτε μορφής ή δραστηριότητας.

γ) Η ίδρυση ινστιτούτου ασφαλιστικών σπουδών, μελετών και επιμορφώσεως.

δ) Κάθε σχετική με τις πιο πάνω εργασία ή δραστηριότητα εφόσον δεν απαγορεύεται από το Νόμο.

ε) Η προς εκπλήρωση του σκοπού της, ίδρυση ανωνύμων εταιριών με σκοπό χρηματοπιστωτικές εργασίες ή με άλλο σκοπό, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 2170/93.

Όλες οι δραστηριότητες μπορούν να ασκηθούν σε συνεργασία με τρίτους, είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό. Σημειώνεται ότι ο σκοπός της εταιρίας τροποποιήθηκε μια φορά κατά την τελευταία πενταετία, με

την 21.6.94 απόφαση της Γενικής συνέλευσης, με την οποία προστέθηκε το εδάφιο (ε) που αναφέρεται παραπάνω.

Η εταιρεία διαμορφώνεται στους πιο κάτω κλάδους:

κλάδος I – κλάδος ζωής

κλάδος IV –εργασίες των κλάδων - ατυχήματα ασθένειες

κλάδος, VIII – Κλάδος διαχείρισεως ομαδικών συνταξιοδοτικών

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ)

Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην πορεία της εταιρίας, στην ανάπτυξη των εργασιών της, στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους ασφαλιζόμενους τους.

Για αυτό το λόγο η εταιρεία διαθέτει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης, το οποίο υπάγεται στην Διεύθυνση Αναλογιστικής και μελετών και ασχολείται με :

- Έρευνα εκπαιδευτικών Αναγκών τόσο των εργαζομένων κεντρικών υπηρεσιών όσο και του Δικτύου Πωλήσεων.
- Σχεδιασμό και υλοποίηση Εκπαιδευτικών προγραμμάτων Δικτύων πωλήσεων και Διοικητικών Υπαλλήλων.
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Συγγραφή και επιμέλεια εκπαιδευτικής ύλης για την ενίσχυση των εκπαιδευτικών προσπαθειών.
- Εξεύρεση και διαχείριση πόρων από την Ξ.Ε. ή άλλες πηγές (π.χ. ΟΑΕΔ)

Η εκπαίδευση – επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας στηρίζεται στη συχνή διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών και στη διαρκή αξιολόγηση και πραγματοποιείται σε πέντε κύκλους :

- Εκπαίδευση managers,
- Εκπαίδευση ασφαλιστικών συμβούλων

- Εκπαίδευση πρακτόρων και συνεργατών τους
- Εκπαίδευση υπαλλήλων Αγροτικής Τράπεζας που δραστηριοποιούνται στο Bancassurance.
- Εκπαίδευση Διοικητικών Υπαλλήλων.

Η εκπαίδευση της ιεραρχίας των ασφαλιστικών συμβούλων θεωρείται από την εταιρία η σπουδαιότερη διαδικασία, αφενός μεν για τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης των αφετέρου για την υιοθέτηση και εφαρμογή της φιλοσοφίας της ποιότητας σ' όλο το δίκτυο πωλήσεων.

Η εκπαίδευση των managers της εταιρείας πραγματοποιείται συχνά διάφορα εξειδικευμένο σεμινάρια και περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενότητες:

- Νέα προϊόντα της Αγροτικής Ζωής και του Ομίλου .
- Προσανατολισμός στο management
- Δημιουργία ετήσιου Προγραμματισμού
- Διαχείριση διαθέσιμων πόρων (Άνθρωπος, Χρήμα, Χρόνος)
- Λήξη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων
- Προγραμματισμός Στρατολόγησης
- Εξεύρεση υποψηφίων συνεργατών
- Διαδικασία επιλογής συνεργατών σύμφωνα με τα κριτήρια της Αγροτικής Ζωής
- Εκπαίδευση Εκπαιδευτικών
- Βασική Εκπαίδευση (Θεωρητική και πρακτική) συνεργατών στο γραφείο
- Αξιολόγηση και Εποπτεία
- Υποκίνηση και Ηγεσία
- Διαδικασία τοποθέτησης στόχων
- Παροχή συμβουλών και έλεγχος μειωμένης απόδοσης
- Διείσδυση σε συγκεκριμένες αγορές
- Χρηματοασφαλιστικός σχεδιασμός

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ

Η αρχική εκπαίδευση των νέων Ασφαλιστικών Συμβούλων γίνεται από τους managers τους, αφού έχουν επιτυχώς επιλεγεί επί τη βάσει ενός προκαθορισμένου συστήματος επιλογής της εταιρίας, το οποίο περιλαμβάνει :

- έλεγχο Βιογραφικού Σημειώματος
- Πρώτη Συνέντευξη
- Τεστ επαγγελματικής Προσωπικότητας
- Δεύτερη Συνέντευξη με βάση Οδηγό Δομημένης Συνέντευξης και
- Τελική Επιλογή.

Η εκπαίδευση των Ασφαλιστικών Συμβούλων περιλαμβάνει τέσσερις βασικούς άξονες :

1. Εταιρία – Θεσμός της Ιδιωτικής Ασφάλισης
2. Τεχνικά - Προϊοντικά - Διαχειριστικά Θέματα, με βάση διαφάνειες ενιαίας εκπαίδευσης και τις σημειώσεις του τμήματος εκπαίδευσης της εταιρίας.
3. Θέματα πωλήσεων με κύριους άξονες.
 - α) Προγραμματισμός Ασφαλιστικού Συμβούλου
 - β) Εξεύρεση – Προσέγγιση Υποψηφίων Πελατών
 - γ) Παρουσίαση – Οριστικοποίηση πώλησης
 - δ) Service
- 4) Παρακολούθηση – βοήθεια για πώληση σε υποψήφιους πελάτες με τη συνδρομή του Συντονιστή.

Πέραν αυτών οι Ασφαλιστικοί Σύμβουλοι παρακολουθούν διάφορα σεμινάρια στο χώρο των γραφείων τους, τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα. Οι Ασφαλιστικοί Σύμβουλοι που έχουν επιτυχώς παρακολουθήσει τα πιο πάνω εκπαιδευτικά σεμινάρια και η παραγωγική τους δραστηριότητα κρίνεται ικανοποιητική, συμμετέχουν σε προαιρετικά σεμινάρια ανώτερου επιπέδου τα οποία διοργανώνονται από τα τμήματα εκπαίδευσης, σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο ανάλογα, με τις εκπαιδευτικές ανάγκες και την στρατηγική εκπαίδευσης της Αγροτικής Ζωής. Τα σεμινάρια αυτά περιέχουν μια θεματολογία από 70 διαφορετικές ενότητες. Και αφορούν θέματα εξελίξεων αγοράς προϊοντικά θέματα, τεχνικοαναλογιστικές βάσεις, οικονομικά θέματα, πωλησιακά θέματα, θέματα αυτοβελτίωσης και θέματα ψυχολογίας και επικοινωνίας κ.λ.π.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΑΚΤΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΤΟΥΣ

Η εκπαιδευτική πολιτική της Αγροτικής Ζωής αναφορικά με τα πρακτορεία της εστιάζεται σε δύο βασικές περιοχές :

Η πρώτη αφορά την εκπαίδευση των πρακτόρων σε ασφαλιστικά θέματα όμοια με αυτά των ασφαλιστικών συμβούλων. Η δεύτερη αναφέρεται στην εκπαίδευση των πρακτόρων σε θέματα management και βελτίωσης των διοικητικών ικανοτήτων τους. Είναι σαφές ότι κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα του πρακτορείου λαμβάνει υπόψη τις επιμέρους εκπαιδευτικές ανάγκες και την οργανωτική ιδιομορφία κάθε πρακτορείου.

α) Εκπαίδευση υπαλλήλων της Α.Τ.Ε. που δραστηριοποιούνται στο Bancassurance.

Ιδιαίτερη προσοχή από το τμήμα εκπαίδευσης δίνεται στην εκπαίδευση των Τραπεζικών Ασφαλιστικών Συμβούλων (ΤΑΣ). Η εκπαίδευση που τους παρέχει η εταιρεία είναι η ίδια με αυτή των Ασφαλιστικών Συμβούλων.

β) Εκπαίδευση Διοικητικών Υπαλλήλων

Η επαγγελματική κατάρτιση – επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων της εταιρίας θεωρείται μεγάλης σπουδαιότητας. Ανάλογα με την εξειδίκευση, τις γνώσεις και την θέση ευθύνης, το διοικητικό προσωπικό παρακολουθεί σειρά σεμιναρίων και συνεδρίων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, τα οποία στόχο έχουν την κατάρτισή του, την αλλαγή συμπεριφορών και βελτίωση δεξιοτήτων, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη εξυπηρέτηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της εταιρίας.

Τα σεμινάρια αυτά αυτοχρηματοδοτούνται ή επιδοτούνται από τον ΟΑΕΔ (0,45 της εργοδοτικής εισφοράς) ή από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ). Ο κεντρικός προσανατολισμός της εκπαίδευσης των διοικητικών υπαλλήλων αφορά κυρίως τις νέες τεχνολογίες και την Ολική Ποιότητα.

Προσωπικό Α.Α.Ε.Ζ.Υ.(Αγροτικής)

Η κατανομή του Διοικητικού προσωπικού της Εταιρίας στην χρονική περίοδο 1994 – 1998 ήταν η ακόλουθη :

Έτος	1994	1995	1996	1997	1998
Αριθμός Υπαλλήλων	183	189	187	193	191

Το Διοικητικό Προσωπικό της Εταιρίας 31.12.98 αριθμεί 191 άτομα. Απ' αυτούς οι 155 υπάλληλοι (ποσοστό 81,1%) εργάζονται στις Κεντρικές Υπηρεσίες, ενώ 13 υπάλληλοι (ποσοστό 6,8%) εργάζονται στον Νομό Θεσ/κης και 23 υπάλληλοι (12%) απασχολούνται στην υπόλοιπη χώρα στα κατά τόπους Γραφεία Πωλήσεων. Η κατανομή του προσωπικού για τη χρήση 1998 ανά βαθμίδα εκπαίδευσης είναι η ακόλουθη :

Μεταπτυχιακοί 7	7
Πτυχιούχοι ΑΕΙ 47	47
Πτυχιούχοι ΤΕΙ 7	7
Απόφοιτοι Λυκείου 108	108
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης 22	22
Σύνολο	191

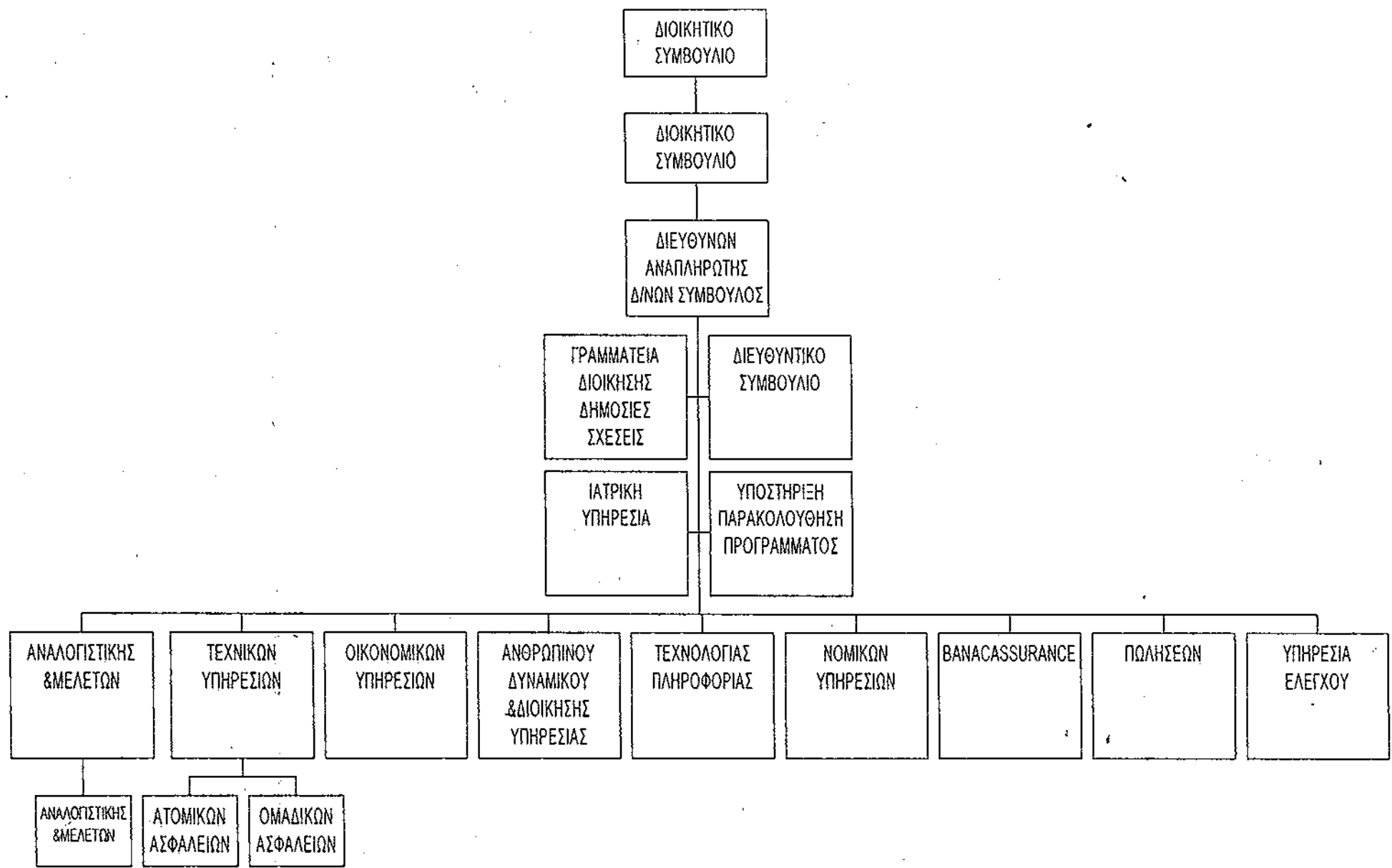
Ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού είναι τα 42 έτη.

Η εταιρεία υλοποιεί από το 1987 για το σύνολο του προσωπικού του Διοικητικών Υπηρεσιών και το μεγαλύτερο μέρος των Δικτύων Πωλήσεων δύο πράγματα Ομαδικής ασφάλισης. Το πρώτο αφορά πρόγραμμα Ζωής και Υγείας με συμμετοχή του προσωπικού στο κόστος μόνο στα προστατευόμενα μέλη τους. Το δεύτερο πρόγραμμα είναι εφάπαξ παροχών με συμμετοχή στο κόστος του προσωπικού και της εταιρίας σε ποσοστό περίπου 40% και 60% αντίστοιχα. Επίσης το 1998 ξεκίνησε ειδικό πρόγραμμα εφάπαξ παροχών (saring plan) για το Διοικητικό Προσωπικό της, με συμμετοχή στο κόστος κατά 50% της εταιρίας και κατά 30% της εργαζομένων.

Η εταιρεία ως σύγχρονος οργανισμός αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα και ειδικότερα στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Έτσι, σε συνεργασία με τους εργαζόμενους προχώρησε στην σύνταξη νέων σύγχρονων ευέλικτων και αξιοκρατικών συστημάτων Διοίκησης που στοχεύουν :

1. Στον σαφή προσδιορισμό του οράματος και των στόχων της Εταιρείας.
2. Στην αξιοκρατική και με επιχειρησιακά κριτήρια επιλογή προσωπικού.
3. Στην αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζόμενων.
4. Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζόμενων και στην αξιοποίησή τους.
5. Στη στελέχωση των υπηρεσιών της Εταιρείας με κριτήρια αξιοκρατικά .
6. Στη διασφάλιση προοπτικών υπηρεσιακής εξέλιξης των εργαζομένων.
7. Στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας της εταιρείας.
8. Στην ουσιαστική αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων στο αποτέλεσμα της εταιρείας.

Η πολιτική αποδοχών του Προσωπικού της Αγροτικής Ζωής είναι κατ' αρχάς δεδομένη από την εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου που διέπει τις αμοιβές στον τραπεζοασφαλιστικό χώρο. Ωστόσο η Διοίκηση της Εταιρείας, προκειμένου να υποκινήσει το προσωπικό με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, χορηγεί Bonus στους εργαζόμενους με την προϋπόθεση επίτευξης των εταιρικών στόχων, που εκ πρώτων έχουν τεθεί .



ΕΡΕΥΝΑ – ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

Με αξίες Διαχρονικές συνεχίζει την πορεία της. Ηγετική είναι η θέση της στην αγορά. Τα αποτελέσματα του 1998 αποκαλυπτικά αλλά και η ανοδική πορεία το 1999 ιδιαίτερα έντονη. Στο εννεάμηνο του 1999 σημειώθηκε αύξηση κερδών της τάξης του 180% και στο δωδεκάμηνο υπολογίζεται ότι η κερδοφορία φθάνει τα 10 δις δραχμές. Η Εθνική Ασφαλιστική προχωράει με όραμα και προοπτική, αναπτύσσοντας νέες πρωτοβουλίες, με τη δραστηριοποίηση της και στις βαλκανικές χώρες και στις χώρες της Ανατολικής Μεσογείου. Και στην εσωτερική αγορά, όμως η απάντησή μας στον ανταγωνισμό είναι νέα προϊόντα αλλά και καλύψεις σε μεγάλα έργα. Κύριος στόχος τους παραμένει η προσφορά υπηρεσιών υψηλού επιπέδου με ανταγωνιστικά ομόλογα, με εξασφάλιση υψηλών αποδόσεων παράλληλα με το υψηλό αίσθημα σιγουριάς που προσδίδει το μέγεθος, η φερεγγυότητα της εταιρείας και η συμμετοχή της Εθνικής Τραπέζης της Ελλάδος είναι η πρώτη σε μέγεθος εταιρεία στον κλάδο της, που βασίζεται στον άνθρωπο που είναι καλά εξειδικευμένο, μέτοχο πελάτη, υπάλληλο ασφαλιστή και εργάζεται για τον άνθρωπο.

Η Εθνική Ασφαλιστική, επιδιώκει να παραμείνει ηγέτιδα στον ασφαλιστικό κλάδο στην χώρα μας προσδίδει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη και διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι στρατηγικής σημασίας, αφού αποτελεί τη βάση για την διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας αλλά και τον οργανωσιακού κλίματος της εταιρίας. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρίας μας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η εταιρική κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα όμως συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση, την αφοσίωση και τη διάθεση των εργαζομένων να προσπαθήσουν για την αποτελεσματικότητα, την ανάπτυξη και την επιτυχία.

Η Εθνική Ασφαλιστική είναι η πρώτη εταιρία που πιστοποιείται και σε θέμα ποιότητας μεταξύ των ασφαλιστικών αλλά και των τραπεζικών εταιριών στην Ελλάδα. Η πολιτική αυτή που εφαρμόζεται έχει σαν στόχο η εταιρία να είναι :

- Ηγέτης της αγοράς.
- Πρωτοπόρος στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Για να πετύχει αυτούς τους στόχους :

1. Εργάζεται με ενθουσιασμό υπευθυνότητα και δημιουργία για να ξεπεράσουμε τις προσδοκίες των πελατών της. Περισσότεροι ικανοποιημένοι πελάτες σημαίνει περισσότεροι πιστοί πελάτες, υψηλότερες πωλήσεις καθώς και μεγαλύτερη διατηρησιμότητα των ασφαλιστηρίων συμβολαίων.

2. Διατηρεί την αποδοτικότερη σχέση συνεργασίας και επικοινωνίας με τους συνεργάτες των δικτύων πωλήσεων.

3. Βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει στους πελάτες.

4. Η ποιότητα του καθενός στο δικό του ξεχωριστό χώρο ευθύνης.

5. Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια από τη Διοίκηση της Εταιρίας για την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος συνεργασίας από όλους τους εργαζομένους με προσήλωση στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας και στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

6. Επιδιώκει τη συνεχή και συνεπή κερδοφορία της εταιρίας, η οποία και αντανακλά μεγάλες αποδόσεις στους μετόχους και υψηλές παροχές στο προσωπικό.

7. Διαθέτει όλους τους απαραίτητους πόρους που απαιτούνται για :

*την επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από ειδικά προγράμματα και την εξειδίκευση του πάνω στο αντικείμενο που εκτελεί ή οι υπάλληλοι ή οι συνεργάτες πωλήσεων.

*τη συνεχή βελτίωση της υποδομής με συστήματα και διαδικασίες καλής οργάνωσης, αποτελεσματικότητας, μείωσης του κόστους και βελτίωσης της απόδοσης.

Η Διοίκηση της Απόδοσης είναι ένας ευρύς όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια διαδικασία, που αφορά τον τρόπο που διαμερίζεται τόσο την ατομική απόδοση και ανάπτυξη όσο και αυτήν των υφισταμένων. Είναι ένα σύστημα αξιολόγησης, αλλά και μια ολοκληρωμένη διαδικασία για τη διοίκηση και εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού της Εθνικής Ασφαλιστικής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους ακόλουθους τρόπους :

- Προσανατολίζει την ατομική απόδοση και των μελών της ομάδας προς την επιθυμητή απόδοση και τους σκοπούς της Εθνικής Ασφαλιστικής.
- Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους έτσι ώστε να συνεργάζονται, με διαφορετικούς ρόλους με στόχο να διαχειρίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την απόδοσή τους και να στοχεύουν στη

διαρκή ανάπτυξη της επαγγελματικής απόδοσης, καθώς και των ιδιοτήτων και ικανοτήτων τους.

- Η διαδικασία δίνει έμφαση στο «τι αναμένεται από τους εργαζόμενους και πώς πρέπει να επιτευχθεί:

1. Ανάπτυξη επιχειρησιακού κλίματος: Θα μπορούσαμε να περιγράψουμε τη Διοίκηση της Απόδοσης σαν τη διαδικασία όπου οι άνθρωποι κάνουν τις σωστές κινήσεις χρησιμοποιώντας δηλαδή τους πλέον αποτελεσματικούς τρόπους και ενεργοποιώντας όλες τους τις ικανότητες / ιδιότητες. Για να εντοπίσουμε ποιοι είναι οι πλέον αποτελεσματικοί τρόποι σε σχέση με την εργασία, πρέπει καταρχάς να υπάρχει επιχειρησιακό κλίμα που να επιτρέπει την ανοικτή και επικοινωνιακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, έτσι ώστε να μπορούν όλοι να εκφράσουν απόψεις, τα συναισθήματα και τους προβληματισμούς ή ερωτήματα επί της εργασίας τους. Για να δημιουργηθεί αποτελεσματική επικοινωνία στη διαδικασία της Απόδοσης, με αποτέλεσμα ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό επιχειρησιακό κλίμα, θα πρέπει να λάβουν υπόψη καθέναν από τους ακόλουθους παράγοντες :

Σαφήνεια: Οι υπάλληλοι κατανοούν τι αναμένει η εταιρία από αυτούς και σαν φυσικό επακόλουθο τη σχέση αυτών των προσδοκιών με τους επιμέρους ρόλους.

Πρότυπα : Η σαφής κατανόηση από τους εργαζόμενους της έμφασης που δίνει η εταιρία στην αποτελεσματικότητα και τα υψηλά πρότυπα όλων στην εργασία τους.

Ανταμοιβή : Ο βαθμός που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ανταμείβονται ηθικά και υλικά για την καλή τους απόδοση και ο σαφής και αξιοκρατικός συσχετισμός μεταξύ επιπέδων απόδοσης και ανταμοιβών.

Υπευθυνότητα: Η αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι έχουν ευθύνη επί των τεχνικών αποτελεσμάτων της εργασίας τους, χωρίς να υπάρχει η ανάγκη διαρκούς προσωπικού ελέγχου, βάσει των στόχων κάθε θέσης εργασίας .

Ευελιξία : Ο βαθμός ενθάρρυνσης νέων ιδεών των εργαζομένων έρχεται σε αντίθεση με την ύπαρξη μη αναγκαίων κανόνων, διαδικασιών, πρακτικών και εσωτερικών πολιτικών, οι οποίες εμποδίζουν την επίτευξη έργων.

Ομαδική δέσμευση: Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι που ανήκουν στο προσωπικό της Εθνικής Ασφαλιστικής και συνεργάζονται αποτελεσματικά για έναν κοινό στόχο.

Οι ρόλοι των εργαζομένων στη διαδικασία :

- Να κατανοήσει τη διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης. Να συμφωνήσει τους στόχους απόδοσης (εφόσον υπάρχουν) με τον προϊστάμενο του.
- Να εντοπίσει και να συζητήσει τις ατομικές εκπαιδευτικές τους ανάγκες βάσει της ετήσιας απόδοσης του κατά την παρελθούσα περίοδο.
- Να παρακολουθεί και να βελτιώνει την απόδοσή του μέσα στο χρόνο, βάσει των δεσμεύσεων που έχει αναλάβει, ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στο ρόλο του.
- Να κρίνει / επιβλέπει την ατομική του πρόοδο.
- Να συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, ως αυτοδιοικούμενος εργαζόμενος.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΗΜΕΡΑ

Οι πληροφορίες που συγκέντρωσα για την ελληνική πραγματικότητα είναι αρκετά ενδιαφέρουσες. Όσο αφορά τα ξενοδοχεία, οι υπεύθυνοι δεν με εξυπηρέτησαν αρκετά, δίνοντας μου πληροφορίες για την συγκέντρωση του υλικού μου μέσα από το ερωτηματολόγιο που τους παρουσίασα. Δεν μου απάντησαν σε βασικά ερωτήματα όσο αφορά τον αριθμό των απασχολούμενων, κατά πόσο απασχολούν εξειδικευμένα άτομα και κατά πόσο προέρχονται από ανώτερες ή ανώτατες σχολές.

Συμπερασματικά η εξειδίκευση των στελεχών μιας επιχείρησης όμως απαιτεί συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωση σε μια κοινωνία που τα πάντα αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς. Η σύγχρονη επιχείρηση στηρίζεται ολοένα και περισσότερο σε εξειδικευμένα άτομα. Σε άτομα που ύστερα από την σωστή εκπαίδευση και επιμόρφωση, καλούνται να χρησιμοποιήσουν τις ειδικές ικανότητες – δεξιότητες και γνώσεις τους που απορρέουν από την εκπαίδευση στην περαιτέρω πορεία της εταιρίας και στην περαιτέρω απόδοσή τους.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ

Η συγκρότηση μιας εξειδικευμένης προσωπικότητας είναι ένα σημαντικό αίτημα της εποχής μας. Απαιτούνται τα εξής κριτήρια για την επίτευξή της .

α) Ο εξειδικευμένος άνθρωπος χρειάζεται μια πλατιά μόρφωση και ψυχική καλλιέργεια που θα στηρίζεται στις ηθικές αξίες της ανθρωπιστικής παιδείας.

β) Η σωστή χρήση και η δημιουργική αξιοποίηση του χρόνου του μέσα από το σωστό προγραμματισμό, η συνεργασία με τους άλλους συνεργάτες, η ανταλλαγή απόψεων και με άλλους ανθρώπους έξω από το δικό του χώρο, θα τον βοηθήσει, να δώσει μια άλλη οπτική θεώρηση της ζωής και θα τον απαλλάξει από την πνευματική μονομέρεια και την αλλοτρίωση.

γ) Η εναλλακτική εργασία όπου και όταν αυτή είναι δυνατή θα προσφέρει στο άτομο καινούριες εμπειρίες, θα κάνει πλουσιότερο τον ψυχικό του κόσμο και τον ίδιο λιγότερο εγωκεντρικό και περισσότερο ευαίσθητο.

δ) Απαιτείται συνεχιζόμενη κατάρτιση πολύπλευρη όσο αφορά την πολιτική, οικονομική, πολιτιστική, αθλητική, επί διεθνών θεμάτων, εξειδικευμένη σε επαγγελματικά θέματα. Μέσα από την παρακολούθηση διαλέξεων, σεμιναρίων, πρακτικών εφαρμογών σε τακτά χρονικά διαστήματα γύρω από διάφορα οικονομικά, κοινωνικά, πολιτιστικά και τεχνικά θέματα ώστε να βελτιώνεται προσωπικά, να παρακολουθεί την πρόοδο των εργασιών της μονάδας του και να την βελτιώνει συνεχώς εισάγοντας νέες μεθόδους και πρακτικές.

ε) Εξοικείωση και ενημέρωση σε εξειδικευμένα περιοδικά που κυκλοφορούν στην εργασιακή αγορά. Γι' αυτό και το ίδιο το άτομο αναζητά εξειδικευμένα έντυπα που απασχολούν την εργασιακή του εμπειρία. Δίνοντας, του την δυνατότητα να επιτύχει ολόπλευρη και λεπτομερειακή εξέταση του αντικειμένου της έρευνας ή της εργασίας του.

στ) Τέλος η εκπαίδευση είναι το μέσο για τη βελτίωση των γνώσεων του, την εξειδίκευση του στο επάγγελμά του, την βελτίωση του ως εργαζόμενου. Η εκπαίδευση αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για κάθε επάγγελμα.

Στόχος της εκπαίδευσης είναι να παράσχει στους νέους την απαραίτητη γενική και εξειδικευμένη κατάρτιση ώστε να τους καταστήσει ικανούς να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του σύγχρονου επαγγέλματος.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι κοινή διαπίστωση πως όσο αυξάνει η γνώση κι αναπτύσσεται η κοινωνία τόσο διπλασιάζονται οι ανάγκες και τα προβλήματα των ανθρώπων. Καταλήγουμε λοιπόν σ' ένα φαύλο κύκλο όπου η συσσώρευση προβλημάτων απαιτεί συστηματική μελέτη και έρευνα για περισσότερη γνώση που με την σειρά της θα καλύψει τις ανάγκες και θα δώσει λύση στα ερωτήματα του ανθρώπου. Η ανάγκη λόγου χάρη να αυξήσουμε την παραγωγή και την παραγωγικότητα για ν' αντιμετωπίσουμε ταχύτερα και αποτελεσματικά το πρόβλημα της πείνας ή της φτώχειας, καθιστά αναγκαία την παρουσία εξειδικευμένων ατόμων στην παραγωγική διαδικασία.

Αναντίλεκτα η εξειδίκευση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση και αναπόδραστη ανάγκη του πολιτισμού μας. Και για τις αρνητικές συνέπειες που παρουσιάζει κύριος υπεύθυνος είναι ο άνθρωπος που «από την πολλή μελέτη του κάθε δένδρου δεν βλέπει τελικά το δάσος». Η λύση έγκειται στην ανθρωπιστική παιδεία και στην εξισορρόπηση εξειδίκευσης και γενικής καλλιέργειας. Έτσι, το άτομο μαθαίνει να μη θηρεύει ούτε μόνο το θεωρητικό, ούτε μόνο το ωφέλιμο, ούτε μόνο το ωραίο αλλά όλα τα στοιχεία μαζί μέσα στη σύνθεση, και την ενότητα που παρουσιάζει ο κόσμος.

Θα πρέπει συνεχώς και περισσότερο να προωθούν την οργάνωση των δραστηριοτήτων τους, με βάση την ανάγκη για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ένταξη σ' αυτές και φυσικά την αξιοποίηση της εξειδικευμένης γνώσεως. Αυτό προϋποθέτει την ανάγκη σταδιακής αναμόρφωσης όλων των συστημάτων που αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό (όπως π.χ. προγραμματισμό, πρόσληψη, εκπαίδευση, εξέλιξη κ.λ.π) και προσανατολισμό τους προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης δυνατής αξιοποίησης της εξειδικευμένης γνώσεως.

Μια επιχείρηση, η οποία διατηρεί ένα γενικό, ακριβές και πλήρως ενημερωμένο αρχείο ως προς το ανθρώπινο δυναμικό και τα χαρακτηριστικά του, μπορεί να προσβλέπει με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στις υφιστάμενες δυνατότητες για αποτελεσματική ανάπτυξη και αξιοποίηση του δυναμικού αυτού.

Ειδικότερα η αριθμητική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την διεύρυνση της επιρροής των ανθρώπων της εξειδικευμένης γνώσης, επιβάλλει στην επιχείρηση την ανάγκη όπως αναζητά ευκαιρίες και δυνατότητες λειτουργίας, οι οποίες δεν θα είναι μόνον οικονομικά απόδοτικές, αλλά θα αυξάνουν τις δυνατότητες για ανάπτυξη και πληρέστερη αξιοποίηση της γνώσης.

ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κ. Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη

2) Οικονομική Επιχειρήσεων (Ιδιωτική Οικονομική)

Ιωάννου Α. Ντομάλη

3) Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεων.

Λογ. Μιχ. Λιαρμακόπουλου

4) Εγκυκλοπαίδεια Οικονομικών Επιστημών

«ΠΑΜΙΣΟΣ»

(Ειδίκευση, Επιχειρήσεις, Ξενοδοχεία – Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις, Τραπεζικά Ιδρύματα, Τουρισμός – Τουριστικές Επιχειρήσεις κ.τ.λ.)

5) Ξενοδοχειακή Τεχνική

Γεωργαντέα Γ.

6) «Εισαγωγή εις την Ξενοδοχείαν»

Λατρίδη Α.

7) Τουριστικές επιχειρήσεις

Καλφιώτη Σ

8) Διοίκηση Ξενοδοχείων

Ρούπα Β.

9) Τουρισμός II και III

Ρούπα Β.

10) Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις
Κανελλόπουλος Χ.

11) Τουριστικές Επιχειρήσεις (Τουριστικά Γραφεία)
Μοπάρου Ι

12) Οικονομική των Επιχειρήσεων
Δασμασκηνίδης Απ.

13) Αρχές Διοικητικών Διαδικασιών
Κατσιούλας Ευάγγελος

14) Οικονομική, Στατιστική Επιχειρήσεων
Κούρκουλος Ανδρέας

15) KOSIOL ER.

16) Οργάνωση και Διοίκηση (VRIL O' DONNELL)
Εκδόσεις Παπαζήση
KOONTZ H

