

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ ΣΟΦΙΑΣ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
HUMAN RESOURCES**



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΧΡ. ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2005

| | |
|----------------------|------|
| ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ | 6509 |
|----------------------|------|

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την πτυχιακή μου εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα τους γονείς μου, που πάντα στήριζαν τις επιλογές μου και που η συμπαράστασή τους ήταν και θα είναι καθοριστική για τα επόμενα βήματα μου.

Θα ήταν παράλειψη αν δεν ευχαριστούσα όλους τους καθηγητές της σχολής μου, που προσπάθησαν να μου δώσουν τα εφόδια και τις γνώσεις ώστε να ασκώ με μεγάλη υπευθυνότητα και ευαισθησία το επάγγελμά μου.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον «δάσκαλο» μου Σακελλάριο Χρίστο, για την αμέριστη συμπαράστασή του και τις χρήσιμες συμβουλές του, που θα τις ακολουθώ πάντα με μεγάλο σεβασμό. Χωρίς τη βοήθειά του η εργασία αυτή δεν θα ήταν δυνατόν να ολοκληρωθεί.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση.

Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, άλλα και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Την διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πως θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση.

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων διαφέρει αρκετά από την παραγωγή, για παράδειγμα, εξαρτημάτων σε μια γραμμή παραγωγής. Κάθε άτομο έχει διαφορετικές ικανότητες, επίπεδο εμπειρίας, συμβάλλει με τον δικό του τρόπο στην επιχείρηση, και προκαλεί διαφορετικά προβλήματα. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να προμηθευτούν τους ανθρώπινους πόρους μαζικά, ούτε είναι δυνατό η εργασία μιας ημέρας να χρησιμοποιηθεί ξανά. Μια χαμένη ημέρα εργασίας δεν μπορεί να αξιοποιηθεί στο μέλλον, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν άλλοι άνθρωποι πόροι, οι οποίοι θα ολοκληρώσουν τη συγκεκριμένη εργασία. Η χαμηλή παραγωγικότητα μιας ημέρας είναι πολύ σοβαρό πρόβλημα, γιατί κάθε άτομο κοστίζει σε πόρους και δεν παράγει το μέγιστο δυνατό.

Διοίκηση προσωπικού (Personnel Management) είναι η στρατολόγηση αναζήτηση και εξεύρεση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες. Οι άνθρωποι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιεσδήποτε δραστηριότητες του. Ένας οργανισμός μπορεί να είναι μια βιομηχανία, μια ασφαλιστική εταιρία, μια δημόσια υπηρεσία, ένα νοσοκομείο, ένα πανεπιστήμιο, μια κοινωνική λέσχη, ένα σχολικό σύστημα κ.λ.π. Μπορεί ο οργανισμός αυτός να είναι μικρός ή μεγάλος, απλός ή περίπλοκος.

Καθώς η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ανθρώπων αποτελούν ολοκληρωμένες απόψεις κάθε οργανωμένης προσπάθειας, η διοίκηση ή η υπηρεσία προσωπικού είναι εγγενής σε όλους τους οργανισμούς, αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι ένα τμήμα με αυτό το όνομα. Η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα κύριο

συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας και έχει ρίζες και κλάδους που εκτείνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό και πιο πέρα από αυτόν. Είναι φανερό, λοιπόν, πως η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών.

ΕΝΝΟΙΕΣ

Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανική εφαρμογή παρατηρήθηκε μια ποικιλία αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία που ασχολείται με τον χειρισμό των υπαλληλικών σχέσεων. Όταν κατά το 1920 στην Αμερική δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά ειδικές υπηρεσίες για να χειριστούν τη διοίκηση του προγράμματος προσωπικού, ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού. Κατά την περίοδο 1930 – 40, εξαιτίας της γρήγορης ανάπτυξης των συνδικαλιστικών οργανώσεων, πολλές επιχειρήσεις πρόσθεσαν τις ευθύνες των συλλογικών διαπραγματεύσεων και του χειρισμού παραπόνων των εργαζομένων στις άλλες δραστηριότητες του τμήματος προσωπικού. Τότε υιοθετήθηκε από τις επιχειρήσεις ο όρος *βιομηχανικές σχέσεις*, σαν πιο κατάλληλος προς τη νέα, την πιο πλατιά λειτουργία. Ωστόσο η χρήση αυτού του όρου ταιριάζει ιδιαίτερα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ενώ από κρατικές υπηρεσίες και άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιείται συνηθέστερα ο όρος *υπηρεσία ή τμήμα προσωπικού*. Άλλος συχνά χρησιμοποιούμενος όρος, είναι ο όρος *υπαλληλικές σχέσεις*. Και οι τρεις αυτοί όροι είναι συνώνυμοι¹.

Ποιο είναι το περιεχόμενο αυτής της εργασίας; Ποιες λειτουργίες περιλαμβάνονται κάτω από τον προσδιορισμό διοίκηση προσωπικού; Περικλείει τις ενέργειες προσλήψεων, προγραμματισμό εργατικού δυναμικού, εκπαίδευση προσωπικού και εξέλιξη στελεχών, σχεδιασμό οργανώσεως, καθορισμό μισθών και ημερομισθίων, υγεία και ασφάλεια (πρόληψη ατυχημάτων), πρόσθετες παροχές και εξυπηρέτησεις προς τους εργαζομένους, σχέσεις συνδικαλισμού, μανάτζμεντ και έρευνες προσωπικού.

Σε αυτές τις ενέργειες μπορούν να προστεθούν ακόμη θέματα όπως η εποπτεία (**supervision**) των εργαζομένων, η υποκίνηση (**motivation**), η ηγεσία (**leadership**), η ομαδική συμπεριφορά, η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις που είναι γνωστές με το όνομα οργανωτική συμπεριφορά.

¹ΙΩΡΔΑΝΗΣ ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ
ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οργάνωση κατά την πλέον δόκιμη ορισμολογία (Edgar Schein) είναι ο προγραμματισμένος συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ατόμων για την πραγμάτωση κοινών συγκεκριμένων σκοπών μέσω μιας ιεραρχίας εξουσίας και ευθύνης.

Η οργάνωση αναφέρεται στην προκαθορισμένη δομή ρόλων, μετά από αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να επιτευχθεί ο σκοπός ή ο στόχος μιας επιχειρηματικής μονάδας. Κύριο έργο της οργάνωσης είναι να καταστήσει ικανό τον συνηθισμένο μέσο άνθρωπο να κάνει ασυνήθιστα πράγματα.

Η οργάνωση πρέπει να έχει δομή τριών διαστάσεων:

1. Η ιεραρχική διάσταση, που φαίνεται στο οργανωτικό διάγραμμα.
2. Η λειτουργική διάσταση, που καθορίζει τα επίπεδα ευθύνης και τους ρόλους των εργαζομένων.
3. Η συντονιστική διάσταση, που δείχνει την αλληλεξάρτηση των διαφόρων θέσεων και επιπέδων ευθύνης στο οργανόγραμμα.

Το οργανόγραμμα ποικίλει ανάλογα με τη μορφή, το είδος και τη διάταξη της πυραμίδας της ιεραρχίας. Η κλασική μορφή της πυραμοειδούς ιεραρχίας τείνει σήμερα να αντικατασταθεί από αυτή των ομόκεντρων κύκλων, έτσι προκύπτει η διάκριση των εννοιών της Διοίκησης και της Οργάνωσης.

1.1 Μορφές της οργάνωσης

Η οργάνωση μπορεί να είναι **τυπική** και **άτυπη**. Η τυπική οργάνωση χαρακτηρίζεται από την ενσυνείδητη συνεργασία των ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, με την προϋπόθεση ότι αυτά μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους, επιθυμούν την από κοινού δράση και συμμετέχουν στην πραγμάτωση του κοινού σκοπού. Την τυπική οργάνωση χαρακτηρίζουν κανόνες και κανονισμοί με τους οποίους ρυθμίζονται οι μεταξύ των ατόμων σχέσεις.

Μέσα από την οργάνωση ο άσκων τη διοίκηση επιχειρεί να υπερνικήσει αβεβαιότητες, που χαρακτηρίζουν τις ανθρώπινες σχέσεις, να αξιοποιήσει οφέλη που απορρέουν από την ειδίκευση και να διευκολύνει την ορθή εφαρμογή των αποφάσεων.

1.2 Αρχές της τυπικής οργάνωσης

1.2.1 Η αρχή του στόχου ή της αποτελεσματικότητας

Η οργάνωση είναι αποτελεσματική όταν αυτή, τόσο ως σύνολο όσο και ως επιμέρους τμήμα, καθιστά δυνατή την πραγματοποίηση από τα άτομα των στόχων της επιχείρησης. Είναι φυσικό ότι η αρχή αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη προγραμματισμένων και εφικτών στόχων.

1.2.2 Η αρχή της παραγωγικότητας ή οικονομικότητας

Η οργάνωση πρέπει να αποβλέπει στη διάρθρωση της επιχείρησης κατά τρόπο τέτοιο ώστε οι επιδιωκόμενοι στόχοι να επιτευχθούν με το ελάχιστο κόστος. Να είναι παραγωγική και να λειτουργεί χωρίς σπατάλες χρόνου και μέσων, να διαχωρίζει την εξουσία σε επίπεδα ευθύνης, να επιτρέπει τη συμμετοχή των υπευθύνων στην επίλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων, να προνοεί για την ασφάλεια και την ασφάλιση του προσωπικού και να παρέχει την ευκαιρία για προσωπική εξέλιξη και λογικά ικανοποιητική αμοιβή αυτού. Η αρχή της παραγωγικότητας συνιστά το μέτρο κάθε οργανωτικής προσπάθειας.

1.3 Η άτυπη οργάνωση

Είναι η κοινή δράση προσώπων, χωρίς την ενσυνείδητη επιδίωξη κοινού σκοπού, ακόμη και, εάν επιφέρει τελικά αυτή κοινά αποτελέσματα.

Συνήθως μέσα σε κάθε τυπική οργάνωση δημιουργούνται άτυπες οργανώσεις από τις οποίες ο κάθε manager μπορεί να ωφεληθεί στην άσκηση της διοίκησης του. Όταν οι άνθρωποι εργάζονται μαζί, δημιουργούνται άτυπες ομάδες, οι οποίες συνδέονται με τα κοινωνικά, τεχνολογικά, εργασιακά ενδιαφέροντα.

Οι συνηθέστεροι προσδιοριστικοί παράγοντες των άτυπων ομάδων είναι τα κοινά ενδιαφέροντα, η ομοιότητα της εργασίας, ο κοινός χώρος της εργασίας, η ανάγκη για εκπολιτιστικές διεκδικήσεις, η επιθυμία για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των αμοιβών των μελών της ομάδας.

1.4 Διαδικασία της οργάνωσης

Η οργάνωση αφού αποτελεί τον προγραμματισμένο συνδυασμό των δραστηριοτήτων αριθμού ατόμων, αναφέρεται σε διαδικασίες. Οι διαδικασίες αυτές βασικά πρέπει να έχουν μια δομή, την λεγόμενη *οργανωτική δομή*, που οφείλει να

- ανταποκρίνεται στους στόχους και τα προγράμματα της επιχείρησης
- να εκφράζει τη διαθέσιμη, στη μονάδα διοίκησης εξουσία, να ανταποκρίνεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον (οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, κοινωνικό)
- και τέλος να αξιοποιεί τα στελέχη και το ανθρώπινο δυναμικό, κατά τον προσφορότερο τρόπο

Η διαδικασία της οργάνωσης πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- 1) τον προσδιορισμό των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την επίτευξη των τεθέντων επιχειρηματικών στόχων και εφαρμογής της επιχειρηματικής πολιτικής, την ταξινόμηση των δραστηριοτήτων αυτών.
- 2) την ομαδοποίηση σε τμήματα των δραστηριοτήτων, μέσα στο πλαίσιο των διαθέσιμων ανθρώπινων και λοιπών πόρων με σκοπό την άριστη χρησιμοποίησή τους,
- 3) την ανάθεση της αντίστοιχης και απαραίτητης εξουσίας στον επικεφαλής καθενός τμήματος για την εκτέλεση των ανατεθέντων σε αυτόν καθηκόντων
- 4) και τέλος την οριζόντια και κατακόρυφη σύνδεση των ομαδοποιηθεισών σε τμήματα δραστηριοτήτων δια των σχέσεων της εξουσίας και των συστημάτων πληροφοριών και ενημέρωσης.

Προκύπτει λοιπόν ότι η οργάνωση είναι μια διαδικασία με την οποία ο manager προσφέρει την τάξη αντί του χάους, απομακρύνει τις αντιθέσεις μεταξύ των ατόμων ως προς την εργασία και την ευθύνη και δημιουργεί ένα περιβάλλον για ομαδική, συντονισμένη και αποτελεσματική εργασία.

1.5 Ελλείψεις και σφάλματα στην οργάνωση

Η οργάνωση για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να επιτυγχάνει τον ορθό συνδυασμό της χρήσης ανθρώπων, μέσων και χώρων και μια ροή εργασίας χωρίς κενά ή στρεβλώσεις. Εντούτοις, στη σχεδίαση ή και στην εφαρμογή ενός οργανωτικού σχήματος, είναι δυνατόν να γίνουν λάθη που να επιφέρουν τα αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Τα συνηθέστερα **λάθη** και ουσιαδέστερες **παραλείψεις** είναι:

- Έλλειψη κατάλληλου προγραμματισμού.
- Όταν οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης δεν είναι σαφώς και από την αρχή προσδιορισμένοι.
- Έλλειψη σαφήνειας των οργανωτικών σχέσεων.
- Όταν δεν έχουν καθοριστεί με ακρίβεια οι ρόλοι των εργαζομένων και η έκταση των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών τους.
- Ελλείψεις στις μεταβιβάσεις εξουσίας από τα ανώτερα στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας της επιχείρησης.
- Σύγχυση μεταξύ εξουσίας και πληροφόρησης
- Όταν οι πληροφορίες δεν διαβιβάζονται ιεραρχικά αλλά ακατάστατα και χωρίς συνέχεια.
- Σύγχυση μεταξύ καθηκόντων επιτελικών και λειτουργικών στελεχών.
- Η ανάμιξη των στελεχών, που έχουν την ευθύνη του σχεδιασμού και αυτών που έχουν την αρμοδιότητα της εκτέλεσης των σχεδίων, δημιουργεί συγχύσεις και αναστολές στην τελική λήψη των αποφάσεων.
- Τέλος στην υπεροργάνωση.

Η οποία προκαλείται όταν η επιχείρηση προσδιορίζει με μεγάλη λεπτομέρεια το έργο, αποκλείοντας την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και όταν δημιουργούνται πολλά οργανωτικά επίπεδα με συνέπεια να χάνεται η ευθύνη της εκτέλεσης της εντολής μέσα σ' αυτά και να παραβιάζεται η αρχή της ενότητας αυτής.

1.6 Τμηματοποίηση λειτουργιών

Με τον καθορισμό των εφικτών στόχων, προσδιορίζεται το έργο που θα εκτελεστεί και αναλύεται αυτό σε ενότητες που απαιτούν τυποποιημένες και επαναλαμβανόμενες ενέργειες. Οι ενότητες αυτές αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες, στις οποίες θα ανατεθεί η εκτέλεση του αναποφασισθέντος έργου.

Ο καταμερισμός του έργου είναι βάση της οργάνωσης ίσως και η αιτία που την επιβάλλει. Με τον όρο **τμήμα** εννοούμε την

συγκεκριμένη περιοχή της επιχειρηματικής δράσης επί της οποίας ο manager ασκεί διοίκηση. Η διαδικασία δημιουργίας τμημάτων λέγεται τμηματοποίηση.

1.7 Μορφές τμηματοποίησης.

Οι κυριότερες μορφές τμηματοποίησης μιας επιχείρησης είναι οι εξής:

1.7.1 Τμηματοποίηση με αριθμούς.

Είναι η απλούστερη και παλαιότερη μορφή με διάκριση των οργανωτικών μονάδων με αριθμούς ή συνδυασμούς γραμμάτων και αριθμών.

1.7.2. Τμηματοποίηση κατά λειτουργία

Πρόκειται για την συνηθέστερη μορφή τμηματοποίησης και βασίζεται στην ομαδοποίηση ομοίων δραστηριοτήτων, οι οποίες συνιστούν μια λειτουργική ενότητα. Μια επιχείρηση που παράγει προϊόντα, επιδιώκει την πώληση τους και αναζητά χρηματικά μέσα κίνησης του επιχειρηματικού κυκλώματος, οι δραστηριότητες αυτές να συγκεντρωθούν σε τρία διακεκριμένα τμήματα, αυτά της παραγωγής, των πωλήσεων και της χρηματοδότησης.

1.7.3. Τμηματοποίηση κατά περιοχή.

Εφαρμόζεται σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις ή σε γεωγραφικά διεσπαρμένες και κυρίως σε πολυεθνικές, εγκατεστημένες σε χώρες εκτός της έδρας της μητρικής επιχείρησης.

1.7.4. Τμηματοποίηση κατά προϊόν.

Αφορά κυρίως πολυκλαδικές επιχειρήσεις και γίνεται με βάση τα παραγόμενα προϊόντα ώστε όλες οι λειτουργίες για την παραγωγή και πώληση ομοειδών προϊόντων να βρίσκονται κάτω από ενιαία διοίκηση.

1.7.5. Τμηματοποίηση κατά κατηγορία καταναλωτών.

Αναφέρεται σε επιχειρήσεις που αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση πολυπληθούς κοινού που έχει όμως ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Με την οργανωτική αυτή μορφή αποσκοπείται η εξυπηρέτηση διαφόρων κατηγοριών καταναλωτών.

1.8 Αξιολόγηση των μεθόδων τμηματοποίησης

Η τμηματοποίηση δεν αποτελεί αυτοσκοπό της οργάνωσης αλλά αποτελεί ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της.

Κάθε μορφή τμηματοποίησης έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Γι' αυτό η επιλογή μιας από αυτές εξαρτάται από το είδος, τη μορφή, το μέγεθος, τα παραγόμενα προϊόντα και τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα της επιχείρησης αλλά και κυριότερα εξαρτάται από το βαθμό συντονισμού και συγκέντρωσης εξουσίας που επιθυμεί να επιτύχει ο manager.

1.9 Οργανόγραμμα

Στις επιχειρήσεις όπου υπάρχουν πολλές βαθμίδες ιεραρχίας, πολλά επίπεδα ευθυνών και πολλαπλές φάσεις τεχνοπαραγωγικής διαδικασίας είναι δύσκολο να υπάρξει άμεση αντίληψη των μεταξύ αυτών υφισταμένων οργανωτικών δεσμών. Για να καταστεί πιο κατανοητή η συνδεσμολογική σχέση που υπάρχει μεταξύ τους χρειάζονται διάφορα μέσα εποπτικής αναπαράστασης του οργανωτικού συστήματος της επιχείρησης.

Τα μέσα αυτά είναι κυρίως διαγραμματικοί πίνακες, που καλούνται **οργανογράμματα** ή **οργανωτικά σχεδιαγράμματα** ή **διαγράμματα**. Τα οργανογράμματα μπορούν να αναφέρονται είτε στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης (στατική αναπαράσταση) είτε στη δράση των ανθρώπων και στην κυκλοφορία των κάθε είδους άψυχων αντικειμένων (δυναμική αναπαράσταση). Τα εποπτικής μορφής διαγράμματα απεικονίζουν

- Τη διάρθρωση της εκμετάλλευσης
- Την κατανομή του προσωπικού
- Τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των στελεχών
- Τα δυναμικής μορφής διαγράμματα εμφανίζουν
- Τη διάρθρωση της εργασιακής ροής
- Τη διαδρομή ή την εξέλιξη της εργασίας
- Την πορεία των εγγραφών, προσώπων, υλικών, μέσων κ.τ.λ
- Τον βαθμό απασχόλησης ανθρώπων ή υλικών

1.10 Οργάνωση εργασίας

Ο άνθρωπος δεν είναι μόνο φορέας εργασίας αλλά και αντικείμενο της οργανωτικής προσπάθειας. Ο τρόπος της ενέργειας του, η ένταξη και η προσαρμογή του στην επιχείρηση, οι φυσικές και ψυχικές αντιδράσεις του αποτελούν αντικείμενα οργανωτικής μελέτης.

Η καταλληλότητα κάθε ανθρώπου για μια συγκεκριμένη εργασία εξαρτάται από την λόγω μορφώσεως ειδίκευση και από την λόγω πείρας εξειδίκευση, καθώς και από τις επιδράσεις του οικογενειακού περιβάλλοντος και της επαγγελματικής παραδόσεως που υπάρχει σε ορισμένο κλάδο της οικονομίας.

Για την οργάνωση της εργασίας του βασική προϋπόθεση είναι η διάκριση αυτής σε επιτελική και σε εκτελεστική. Το επιτελικό προσωπικό παρέχει την ιθύνουσα και πνευματική κυρίως εργασία. Ουσιώδες στοιχείο στην οργάνωση αποτελεί η αρχή της δημιουργίας συνειδητών οργάνων με την έννοια της διασφάλισης του σεβασμού του οργανωτικού σχήματος και της τήρησης των κανόνων λειτουργίας του.

Ιδιαίτερη σημασία στη διασφάλιση της τήρησης του οργανωτικού συστήματος έχει από τη μία πλευρά το ανώτερο προσωπικό, η πιστή εφαρμογή της ιεραρχικής μεταβίβασης των εντολών χωρίς παρακάμψεις και σκοπιμότητες, από την άλλη πλευρά το κατώτερο, η ακριβής εφαρμογή των εντολών, μέσα στο πνεύμα της ενότητας, της εργασίας και της συνεργασίας με τα λοιπά εμπλεκόμενα στη διαδικασία τμήματα.

Στη συνέχεια καθορίζονται τα καταλληλότερα μηχανικά μέσα και τεχνολογικά βοηθήματα, διαρρυθμίζεται ο χώρος εγκατάστασης τους και τελικά επιλέγεται το κατάλληλο, για κάθε θέση εργασίας άτομο.

1.10.1 Ορθολογική οργάνωση του χώρου και του χρόνου

Η ορθολογική οργάνωση της διοίκησης αποβλέπει στην αύξηση της οικονομικότητας της εργασίας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Αυτή επιτυγχάνεται με την άριστη χρησιμοποίηση του **χώρου**, ως τόπου παραγωγικής ή διοικητικής εργασίας, **των μέσων**, ως βοηθημάτων του ανθρώπου στην εργασία του και **του χρόνου**, που αναλώνεται στην εκτέλεση της εργασίας του.

1.10.2 Ως προς τον χώρο

Στην διοικητική εργασία η οργανωτική προσπάθεια επικεντρώνεται στην εξοικονόμηση χρόνου και δαπάνης εργασίας, στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων και στους όρους παραμονής των υπαλλήλων και διεξαγωγής της εργασίας τους. Ως προς τη διάταξη των χώρων αυτή διακρίνεται στα συστήματα:

- των δωματίων, ανάλογα με την ειδικότερη απασχόλησης του προσωπικού.
- των ομάδων, ανάλογα με την εκτελούμενη ομαδικά εργασία.
- των αιθουσών, όταν όλο το προσωπικό εργάζεται σε ενιαίο χώρο ή αίθουσα εργασίας.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται, από οργανωτικής σκοπιάς, στο φωτισμό, στη θέρμανση, στο κλιματισμό, στον αερισμό και στη διακόσμηση των χώρων εργασίας.

1.10.3 Ως προς τα μέσα

Αυτά περιλαμβάνουν τα έπιπλα, τα έντυπα, τις μηχανές και λοιπές συσκευές γραφείων.

Η οργάνωση των επίπλων επιδιώκει την εξοικονόμηση χώρου, την ανετότερη, ταχύτερη και οικονομικότερη διεξαγωγή της εργασίας και τη δυνατότητα προσαρμογής προς τις επεκτεινόμενες ανάγκες της επιχείρησης. Συνήθως είναι τυποποιημένα, ομοιογενή, συμμετρικά και με δυνατότητες να μεγαλώνουν και να μικραίνουν, με προσθήκες ή αφαιρέσεις, ανάλογα με το διαθέσιμο χώρο.

Η οργάνωση των εντύπων, επιτυγχάνεται με τυποποίηση ή κανονικοποίηση αυτών σχετικά με τη μορφή, τη διάταξη, το λεκτικό περιεχόμενο, τη χειρόγραφη ή μηχανική χρησιμοποίησή τους, τη δυνατότητα αυτόματης παραγωγής αντιγράφων, την πολλαπλότητα χρήσης τους κ.λ.π.

Η οργάνωση των μηχανών, αφορά την εισαγωγή σύγχρονων μηχανών και συσκευών γραφείου.

1.10.4 Ως προς τον χρόνο

Όλη η οργανωτική προσπάθεια παραγωγικής χρησιμοποίησης του χώρου και των μέσων, αποσκοπεί βασικά στην εξοικονόμηση χρόνου του εργατικού δυναμικού αφού ο ακριβότερος συντελεστής παραγωγής είναι το κόστος της ανθρώπινης εργασίας. Η εργονομική διάταξη των επίπλων και η καταλληλότητα των χρησιμοποιούμενων εντύπων, σε συνδυασμό με την αυτοματοποίηση της εργασίας με την χρησιμοποίηση σύγχρονων μηχανικών μέσων, αποβλέπουν στη μείωση του απαιτούμενου χρόνου εκτέλεσης μιας εργασίας και στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων χωρίς αυτό να σημαίνει εντατικοποίησης της εργασίας τους, αλλά βελτίωσης της παραγωγικότητάς τους.

Συμπερασματικά λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι **οι βασικές αρχές ενός σύγχρονου οργανωτικού σχεδίου** πρέπει να είναι:

- η πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων
- η στάθμιση των δυνατοτήτων επέλευσης τους και η κατάστρωση σχεδίου αντιμετώπισης τους
- Η οργάνωση των απαραίτητων έμψυχων και άψυχων μέσων
- η ενότητα διοίκησης
- η ανάπτυξη πνεύματος πρωτοβουλίας και η υπογράμμιση της ωφέλειας του προσωπικού από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

Η **διεύθυνση** που αφορά:

- την καθοδήγηση
- την εποπτεία
- την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων
- την ενίσχυση του ατομικού αισθήματος ευθύνης
- την ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης και συναδελφικότητας και την παροχή επιτελικών κατευθύνσεων

Ο συντονισμός των προϊστάμενων με την καθιέρωση του θεσμού των τακτικών συσκέψεων κατά κλάδους, την πιστή τήρηση της ενότητας ενέργειας και τη δημιουργία πνεύματος άμιλλας και αρμονικής συνεργασίας και τέλος να είναι οικονομικός, με την έννοια ότι πρέπει η αναμενόμενη από αυτόν ωφέλεια να αντισταθμίζει το κόστος του και να αποδεικνύει διορθωτικά μέσα. Γενικά, ενώ με την εποπτεία αποσκοπείται η παρακολούθηση των εργαζομένων, σ' όλα τα στάδια των εργασιών τους, για την καθοδήγηση και υποβοήθηση τους, με τον έλεγχο επιδιώκεται η συγκριτική αξιολόγηση των αποδόσεών τους, με τα προκαθορισμένα πρότυπα, για τη διόρθωση τυχόν παρεκκλίσεων και για τη βελτίωση των διαδικασιών, εφ' όσον διαπιστωθούν ατέλειες, επικαλύψεις ή κενά σ' αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης του προβλήματος που αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό, ο καθορισμός των αναγκών τελεί υπό την προϋπόθεση του σαφούς καθορισμού των στόχων και της διαρθρώσεως του οργανισμού. Ο καθορισμός των αναγκών των οργανισμών σε ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί μια διαδικασία η οποία έχει κρίσιμη σημασία, διότι από την επιτυχημένη επιλογή του προσωπικού, τόσο από ποιοτικής όσο και από ποσοτικής πλευράς, εξαρτάται η επιβίωση και ανάπτυξη τους, μέσα στα πλαίσια του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Για τον ακριβή όμως υπολογισμό των αναγκών είναι απαραίτητο να εξεταστούν και να αναλυθούν πολλές παράμετροι και να εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα, ώστε να αποτελέσουν ένα ασφαλή οδηγό για τον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού.

Οι παράμετροι αυτές τις οποίες ο προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει υπ' όψιν του προκύπτουν από τα πιο κάτω κύρια ερωτήματα²:

- κατά ποιες κατηγορίες και ποιους βαθμούς;
- ποιος είναι ο χρονικός στόχος του προγράμματος;
- ποιο το προβλεπόμενο μέγεθος του οργανισμού στα όρια του χρονικού στόχου του προγράμματος;
- ποιες θα είναι οι εξελίξεις ως προς το ήδη υπηρετούν προσωπικό;
- ποιες θα είναι οι ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό ανωτέρων βαθμίδων κατά την προγραμματισμένη χρονική περίοδο;
- ποίο είναι το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό και εάν θα είναι σε θέση να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού;
- πόσα άτομα πρέπει να προσλάβει ο οργανισμός στο διάστημα αυτό και πώς κατανέμονται χρονικά

² ΣΤΥΛΙΑΝΗ ΞΗΡΟΥΓΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΟΥ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα βήματα που ακολουθούνται για τον υπολογισμό του ανθρώπινου δυναμικού περιγράφονται συνοπτικά ως εξής.

2.1 Καθορισμός των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό

Το *πρώτο* βήμα σε ότι αφορά στην πρόσληψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διαρθρώσεως και των τυχόν υφιστάμενων αναλύσεων της εργασίας. Η μελέτη της οργανωτικής διαρθρώσεως καθώς και των μακροχρόνιων προγραμμάτων του οργανισμού, δίνουν το βασικό προσανατολισμό στο έργο του προγραμματιστού. Στα πλαίσια αυτά ο προγραμματιστής πρέπει ειδικότερα να λάβει υπ' όψιν του τις ισχύουσες αποφάσεις μακροχρονίου προοπτικής οι οποίες προβλέπεται να επηρεάσουν τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, τις προωθούμενες οργανωτικές αλλαγές, τις προβλεπόμενες εξελίξεις στο τεχνολογικό τομέα και φυσικά τις τυχόν προγραμματιζόμενες αλλαγές στο προϊόν ή τα προϊόντα τα οποία παράγει η επιχείρηση.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες προκαλούν βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες αλλαγές στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, τις οποίες ο οργανισμός πρέπει να προβλέπει ώστε να προγραμματίζει έγκαιρα τα αναγκαία μέτρα για την αποφυγή μελλοντικών δυσχερειών.

Οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να εκτιμηθούν με την προβολή του παρόντος ανθρώπινου δυναμικού προς αυτό που θα μπορούσε να υπάρχει με δεδομένο το μέγεθος και την διάρθρωση του οργανισμού κατά τον χρόνο στόχευσης. Η προβολή αυτή μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με βάση οποιαδήποτε προγραμματισμένη αλλαγή στις λειτουργίες του διοικητικού προσωπικού. Ο υφιστάμενος όγκος εργασίας του προσωπικού, μπορεί επίσης να συσχετιστεί με τον όγκο των πωλήσεων ή με κάποιο άλλο πρότυπο. Η σχέση αυτή μπορεί να χρησιμεύσει για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών και μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις παρουσιαζόμενες ανάγκες. Για τον σκοπό αυτό οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικές ομάδες ερευνητών, οι οποίες ασχολούνται με την κατάρτιση ειδικών μοντέλων προσομοίωσης, τα οποία παρέχουν τις αναγκαίες προβολές των αναγκών τους σε ανθρώπινο δυναμικό. Τα μοντέλα αυτά συνήθως περιορίζονται σε ό,τι αφορά στον αριθμό των μεταβλητών τις οποίες μπορούν να χειριστούν, συνεχώς όμως βελτιώνονται.

2.2 Ο έλεγχος των πηγών άντλησης ανθρώπινου δυναμικού

Από την στιγμή κατά την οποία θα προσδιοριστεί το πλαίσιο των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, το **δεύτερο** βήμα συνίσταται στην απογραφή του ήδη υπηρετούντος προσωπικού και των προσόντων που διαθέτει. Το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και τα προσόντα του καταχωρίζονται με ειδικό πρόγραμμα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, μέσα από το οποίο μπορεί να γίνεται οποιαδήποτε ταξινόμηση ή επεξεργασία και να αντλούνται οποιεσδήποτε πληροφορίες.

Τα δεδομένα της απογραφής περιλαμβάνουν στοιχεία για κάθε έναν υπάλληλο χωριστά, όπως ηλικία, εργασία με την οποία ασχολείται, τίτλος εργασίας, εμπειρία, χρόνος απασχόλησης στην επιχείρηση εκπαίδευση, ειδικά προσόντα, προϋπηρεσία και άλλα παρόμοια στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά καταχωρίζονται συνήθως από τον ίδιο τον υπάλληλο σε ειδικό έντυπο μέσω του οποίου οι πληροφορίες μεταφέρονται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Στον υπολογιστή μπορεί επίσης να μεταφέρονται και άλλα στοιχεία όπως στοιχεία αξιολόγησης της αποδόσεως του υπαλλήλου, κρίσεις ως προς τις δυνατότητες προαγωγής του κ.λ.π. τελικό αποτέλεσμα της συγκέντρωσης όλων των στοιχείων θα είναι η κατάρτιση ενός φακέλου ο οποίος θα περιέχει στοιχεία ως προς:

- τον αριθμό των υπαλλήλων που υπηρετούν τον οργανισμό
- τα βιογραφικά και λοιπά στοιχεία σχετικά με κάθε έναν υπάλληλο και
- ενδείξεις περί της καταλληλότητας για προαγωγή ενός εκάστου υπαλλήλου.

Πέρα από τα στοιχεία αυτά η απογραφή του προσωπικού παρέχει την δυνατότητα της κατάρτισης ειδικών οργανογραμμάτων, στα οποία εμφανίζεται το σύστημα του καταμερισμού των έργων και η σύνθεση της ιεραρχικής πυραμίδας, δηλαδή η κατανομή του υπηρετούντος προσωπικού κατά ιεραρχικά επίπεδα. Συνεπώς η επιχείρηση θα είναι σε θέση να έχει μια άμεση εποπτεία των οργανωτικών μονάδων που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό, τον αριθμό των προσώπων που υπηρετούν σε κάθε οργανωτική μονάδα και την κατανομή των προσώπων αυτών σε ιεραρχικά επίπεδα.

Η **απογραφή** του προσωπικού και των προσόντων του, συνίσταται στην καταχώρηση σε πίνακα όλων των τίτλων εργασίας που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και συσχέτιση τους με τον αριθμό των ήδη υπηρετούντων υπαλλήλων σε κάθε εργασία.

Ένας άλλος τρόπος κατάταξης των στοιχείων είναι η καταχώριση του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων σε πίνακες ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσής. Μπορεί όμως η ταξινόμηση να επεκταθεί ακόμη περισσότερο, ανάλογα με τις ειδικότερες ανάγκες του

οργανισμού σε ειδικότητες κατά βαθμίδες εκπαίδευσεως π.χ προκειμένου περί προσωπικού πανεπιστημιακής εκπαίδευσης θα έχουμε κατηγορίες όπως διοικητική, οικονομολόγοι, πολιτικοί μηχανικοί, μηχανολόγοι κ.ο.κ.

Σκοπός του βήματος αυτού της διαδικασίας είναι η πλήρης και αντικειμενική καταγραφή τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής πλευράς ολόκληρου του προσωπικού που υπηρετεί στον οργανισμό, ώστε ο προγραμματιστής να έχει μια πλήρη εικόνα της παρούσης καταστάσεως.

2.3 Πρόβλεψη των μεταβολών στο ήδη υφιστάμενο προσωπικό

Όπως είναι φυσικό το προσωπικό το οποίο απαρτίζεται από ανθρώπους είναι ευμετάβλητο και ουδέποτε παραμένει σταθερό, καθόσον επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων τους οποίους η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν και να αξιολογεί κατάλληλα, ώστε να προβαίνει στον καθορισμό ορθών προβλέψεων.

Η βασικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι οι αναμενόμενες απώλειες, οι μετακινήσεις εντός του οργανισμού και οι ποιοτικές μεταβολές στο εργατικό δυναμικό.

2.4 Απώλειες σε προσωπικό

Κάθε οργανισμός πρέπει κατά την διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού του, να υπολογίζει και ορισμένες απώλειες σε προσωπικό για πολλούς λόγους. Οι παράγοντες που αποτελούν απώλειες σε προσωπικό είναι πολλοί, ενώ υπάρχουν και ορισμένοι οι οποίοι δεν μπορεί να ελεγχθούν από την επιχείρηση, όπως υπάρχουν και άλλοι οι οποίοι δεν μπορεί να προληφθούν. Μερικοί από τους λόγους αυτούς είναι:

- η συνταξιοδότηση
- η παραίτηση
- ο θάνατος
- η εθελούσια έξοδος
- η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων
- οι κακές συνθήκες εργασίας
- το ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον
- η διαφορετική αντίληψη εργασίας μεταξύ διοίκησης και στελεχών
- η στασιμότητα και η μη επαγγελματική ανέλιξη
- η έλλειψη κινήτρων

2.5 Μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση

Ως αποτέλεσμα των απωλειών σε προσωπική ή της αναπτύξεως του, έχουμε τις εσωτερικές μετακινήσεις η οποίες οφείλονται σε

- προαγωγές
- μεταθέσεις
- αποσπάσεις

Πολλές επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ορισμένα συστήματα προαγωγών με σκοπό την μετακίνηση των υπαλλήλων από μια εργασία σε μια άλλη σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των εμπειριών του. Οι εργασίες αυτές ακολουθούν από άποψη σπουδαιότητας μια ανιούσα πορεία κλιμακωτής μορφής την οποία το προσωπικό ακολουθεί κατά βαθμίδες στη διάρκεια της εξέλιξεως του. Για τον υπολογισμό των μετακινήσεων αυτών, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ειδικά μαθηματικά μοντέλα αλλά η αξιοπιστία τους δεν έχει επιβεβαιωθεί.

2.6 Ποιοτικές μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό

Το προσωπικό που υπηρετεί σε κάθε οργανισμό, δεν υπόκειται μόνο σε ποσοτικές μεταβολές αλλά και σε ποιοτικές. Για τον λόγο αυτό, ο προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού είναι υποχρεωμένος κατά την κατάρτιση του προγράμματος να λάβει υπό όψιν του τις μεταβολές αυτές. Οι ποιοτικές μεταβολές του προσωπικού συνδυάζονται με την βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, οι οποίες προκύπτουν από την οργάνωση και παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαιδεύσεως, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την εκμάθηση νέων τρόπων διεξαγωγής της εργασίας κ.ο.κ.

Τα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του υπό πρόσληψη προσωπικού είναι

1. οι πολιτικές των οργανισμών στα θέματα προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού
2. και η αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας.

2.7 Οι πολιτικές των οργανισμών στα θέματα προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού

Αν υποθέσουμε ότι ένας οργανισμός υιοθετεί αυστηρά το σύστημα κάλυψης των του, σε ανώτερο προσωπικό μέσω των προαγωγών, χρησιμοποιώντας τις θέσεις κατώτερου επιπέδου ως

σημείο εισόδου του προσωπικού, τότε ο οργανισμός αυτός θα πρέπει να εξετάσει μόνο πόσους υπαλλήλους θα χρειαστεί για να καλύψει τα κενά του στις κατώτερες βαθμίδες. Όλα τα υπόλοιπα κενά μπορεί να τα καλύπτει με την προαγωγή του ήδη υπηρετούντος προσωπικού³. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η πολιτική του οργανισμού δίνει έμφαση στην κάλυψη των κενών δια μέσω του συστήματος των προαγωγών εκ των έσω, τότε είναι φυσικό το έργο του προγραμματιστού να καθίσταται πολύ ευκολότερο. Αντίθετα το έργο του προγραμματιστού γίνεται δυσκολότερο, όταν η πολιτική του οργανισμού συνίσταται στην επιλογή προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας, για την κάλυψη των κενών στα διάφορα επίπεδα.

2.8 Αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας

Όπως είναι φυσικό η προσφορά εργασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της ποιότητας του προσωπικού που πρόκειται να προσλάβει ο οργανισμός για την κάλυψη των κενών του στα διάφορα επίπεδα. Σκοπός της πρόσληψης προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας, είναι η αξιοποίηση προσόντων και ικανοτήτων που δεν διαθέτει το προσωπικό που ήδη υπηρετεί στον οργανισμό. Αν η προσφορά εργασίας είναι μεγάλη τότε εξυπακούεται ότι η επιχείρηση θα έχει μεγαλύτερη ευχέρεια επιλογής. Όταν όμως η προσφορά είναι περιορισμένη, τότε οπωσδήποτε και οι δυνατότητες της επιχείρησης για επιλογή κατάλληλου προσωπικού θα είναι εξ' ίσου περιορισμένες. Πέρα όμως από αυτά, παρεμβαίνουν στο θέμα αξιοποίησης της **εξωτερικής προσφοράς** εργασίας και άλλα στοιχεία, τα οποία πρέπει η επιχείρηση να λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν και να τα αναλύει με προσοχή, πριν από κάθε απόφαση της.

Τα στοιχεία που πρέπει να εξετάζονται στις περιπτώσεις αυτές και τα οποία θα πρέπει να προβληματίζουν την επιχείρηση είναι:

- 1) έχει το νέο προσωπικό που εισέρχεται στην αγορά εργασίας τα προσόντα που απαιτεί ο οργανισμός;
- 2) ποιες είναι οι προοπτικές εισόδου στην αγορά εργασίας προσοντούχων προσώπων, τα οποία δεν απασχολούνται επί του παρόντος;
- 3) Τα πρόσωπα που εγκαταλείπουν τις εργασίες με τις οποίες ήδη ασχολούνται σε άλλους οργανισμούς, έχουν τα προσόντα που απαιτεί ο δικός μας οργανισμός;
- 4) ποια είναι η έκταση των αναγκών και των δυνατοτήτων της επιχείρησης να καλύψει τα κενά της με πρόσληψη προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας;
- 5) μπορεί η επιχείρηση να προσλάβει προσωπικό με τα απαραίτητα προσόντα, ή θα πρέπει να αναβαθμίσει τα προσόντα του

³ ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ - ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

υπάρχοντος προσωπικού μέσω της εφαρμογής κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

Η προσφορά εργασίας επηρεάζει όπως είναι φυσικό, τόσο το σχεδιασμό της εργασίας, όσο και το σύστημα των αμοιβών. Στα πλαίσια αυτά η ανεπαρκής προσφορά εργασίας γίνεται πολλές φορές αιτία για αναθεώρηση των απαιτήσεων της εργασίας ή του συστήματος αμοιβών, ώστε να εξισορροπείται η ζήτηση με την προσφορά.

2.9 Αποφάσεις σχετικά με τα μέτρα πολιτικής και τα σχέδια πρόσληψης προσωπικού

Πριν από τον καθορισμό των απαραίτητων σχεδίων πρόσληψης του προσωπικού, πρέπει να ληφθούν ορισμένες αποφάσεις οι οποίες καθορίζουν τις δυνατές εναλλακτικές λύσεις. Η τελική απόφαση ως προς τον συνδυασμό των λύσεων που θα προκριθούν για την κάλυψη των κενών, δηλαδή της προαγωγής ή της πρόσληψης από την εξωτερική προσφορά εργασίας, θα είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης της αναμενόμενης ζήτησης και της υφιστάμενης εσωτερικής και εξωτερικής προσφοράς εργασίας. Από την στιγμή που η σχετική απόφαση του οργανισμού θα δίνει έμφαση στην πολιτική κάλυψης των κενών μέσω του συστήματος προαγωγών ο προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προβεί στην κατάρτιση σχετικού προγράμματος προσλήψεων προσωπικού για την κάλυψη των υφισταμένων κενών στα κατώτερα επίπεδα. Το πρόγραμμα αυτό πρέπει να προβλέπει τον αριθμό των προσώπων, τα προσόντα που πρέπει να συνδυάζουν και τον χρόνο που πρέπει να πραγματοποιηθεί η πρόσληψη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Κάθε οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει να αναπτύξει και να καταστήσει αποτελεσματικό, στα πλαίσια των σύγχρονων 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 βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων επιδιώξεων 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 αντί να τον δεσμεύουν θα πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη 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 αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα ως φορέα της γνώσης, των εμπειριών και των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων⁴.

3.1 Ανάλυση των ειδικών παραγόντων

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

- ο τεχνολογικός παράγοντας
- ο οικονομικός παράγοντας
- ο κοινωνικός παράγοντας

⁴ Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι παράγοντες που αφορούν στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό αποτέλεσμα των επιδράσεων των παραγόντων αυτών είναι οι παρατηρούμενες μεταβολές:

- στη φύση των επιχειρήσεων
- στη φύση του management και
- στη φύση του ανθρώπινου παράγοντα και στο ρόλο του

3.1.1 Ο οικονομικός παράγοντας

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 το εισόδημα και την ικανότητα του προσωπικού και μειώνουν το εισόδημα και την ικανότητα αποταμιεύσεως. Από την πλευρά αυτή, ο πληθωρισμός επηρεάζει άμεσα και την 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 μπορεί να δημιουργήσει πολύ σοβαρά προβλήματα, 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 μία 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 επιχειρήσεως, 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 δυνατό μεγαλύτερο περιορισμό των κενών, τα οποία δημιουργούνται στην παραγωγική διαδικασία της επιχειρήσεως.

3.1.2 Ο τεχνολογικός παράγοντας

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις 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 πληροφορική, η οποία μέσα από την τεχνολογία των δικτύων, έφερε πραγματική επανάσταση στη λειτουργία των οργανισμών. Κάτω από την επίδραση των εξελίξεων αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόσουν ανάλογα την οργανωτική τους διάρθρωση 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 γνώσεων, δεξιοτήτων και επαγγελματικής κατάρτισης, στοιχεία δηλαδή τα οποία βρίσκονται σε αναντιστοιχία με τις τάσεις οι οποίες οδηγούν στην αντικατάσταση της έννοιας του βιομηχανικού ανθρώπου, με την έννοια του ανθρώπου της γνώσης (*knowledge man*), ο οποίος μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

3.1.3 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. Όταν το όριο της μέσης ηλικίας του εργατικού δυναμικού είναι χαμηλό, δηλαδή όταν το μεγαλύτερο ποσοστό αυτού έχει ηλικία 17 – 35 ετών, σημαίνει ότι ένας μεγάλος αριθμός 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 την εξεύρεση καλύτερων εργασιών και την εξασφάλιση ευκαιριών για εξέλιξη θα είναι εντονότερος.

3.1.4 Ο κοινωνικός παράγοντας

Κάτω από την επίδραση των σύγχρονων εξελίξεων οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόσουν την οργανωτική τους διάρθρωση κατά τρόπο τέτοιο 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 αναδιάρθρωσης (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 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 κατάλληλων 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.

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 διαφορετικές θρησκευτικές ή φυλετικές μειονότητες κ.λ.π οι οποίες απαιτούν κάθε μία και όλες μαζί ειδικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν τα προγράμματα και τις αποφάσεις της διοικήσεως.

Οι παράγοντες αυτοί, δηλαδή ο **τεχνολογικός, οικονομικός, κοινωνικός και ανθρώπινος** επηρεάζουν έντονα όλες τις πλευρές της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών και διαμορφώνουν νέες συνθήκες και νέα πλαίσια δράσης, 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

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960⁵, κυρίως από το στρατό και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι συνθήκες που έκαναν αναγκαίο τον προγραμματισμό ήταν ο χαμηλός δείκτης ανεργίας, δηλαδή η μικρή προσφορά εργασίας, ο υψηλός ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης και η τάση των επιχειρήσεων να έχουν σταθερές, συγκεντρωτικές και ιεραρχικές δομές. Από τα μέσα όμως της δεκαετίας του 1970, μέχρι σήμερα, η αύξηση της ανεργίας, η ένταση του ανταγωνισμού και η εφαρμογή στρατηγικής εξορθολογισμού και αποκέντρωσης στις οργανωτικές δομές, οδήγησαν στον περιορισμό της χρήσης του προγραμματισμού προσλήψεων.

Είναι απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση να μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πέντε στάδια:

1. την απογραφή του παρόντος προσωπικού,
2. την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό (δηλαδή την πρόβλεψη της ζήτησης)
3. την πρόβλεψη της προσφοράς (δηλαδή την πρόβλεψη της κατάστασης που θα επικρατεί στην αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων)
4. τη διαμόρφωση της πολιτικής και των σχεδίων για την κάλυψη των θέσεων
5. την εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων.

4.1 Απογραφή

Το πρώτο βήμα για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών είναι:

η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και των μεταβολών που είναι γνωστό ότι θα επέλθουν μέχρι το τέλος της χρονικής περιόδου για την οποία γίνεται η πρόβλεψη.

Για τον σκοπό αυτό συγκεντρώνονται και ταξινομούνται στοιχεία που αφορούν τόσο στον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού όσο και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η απόδοση, η δυνατότητα εξέλιξης κ.α.

Κατά το στάδιο αυτό δημιουργούνται πίνακες του προσωπικού ανά ειδικότητα, επίπεδο γνώσεων, οργανική μονάδα, λειτουργία ή

⁵ ΛΕΩΝΙΔΑΣ Σ. ΧΥΤΗΡΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

θέση, ιεραρχική βαθμίδα και γενικά ανά κάθε κατηγορία που μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες και μας βοηθά να αποκτήσουμε εικόνα των ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση. Ακόμα καταγράφεται η κατανομή του προσωπικού σε ηλικιακές ομάδες (προφίλ ηλικιών), έτσι ώστε να διαφανούν τυχόν κίνδυνοι μαζικών αποχωρήσεων ή ανησυχητικής συγκέντρωσης πληθυσμού μεγάλης ή μικρής ηλικίας.

Μια άλλη χρήσιμη καταγραφή είναι:

αυτή των αναλογιών μεταξύ του διοικητικού προς το τεχνικό προσωπικό ή των προϊστάμενων προς τους υφιστάμενους, των ειδικευμένων προς τους ανειδίκευτους κλπ.

4.2 Πρόβλεψη ζήτησης

Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι η προσπάθεια να εκτιμηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από τα στρατηγικά σχέδια δράσης της επιχείρησης και συνδέονται με αλλαγές στην κλίμακα δραστηριοτήτων, στην διάρθρωση της παραγωγής, στην τεχνολογία, στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης κλπ. Άρα στα σχέδια θα πρέπει λογικά να περιέχονται στοιχεία που αφορούν σε:

- αλλαγές στις απαιτήσεις για διοικητικά στελέχη σε νέους τομείς δράσης μονάδες που θα πρέπει να ιδρυθούν ή να καταργηθούν
- αλλαγές στον αριθμό συγκεκριμένων ειδών θέσεων εργασίας γνώσεις και δεξιότητες που θα χρειαστούν για συγκεκριμένα είδη θέσεων εργασίας
- αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν στο σχήμα σταδιοδρομίας των υπαλλήλων.

Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι πολύ δύσκολη, διότι οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν σε περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς. Η ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρίας είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, οι περισσότεροι από τους οποίους δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται συνήθως για την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό είναι η υποκειμενική κρίση, η ανάλυση λόγων – τάσεων και οι μελέτες έργου. Κατά την τεχνική της υποκειμενικής κρίσης αντλούνται καταρχήν οι απόψεις των προϊσταμένων της πρώτης και χαμηλότερης βαθμίδας για το προσωπικό που εκτιμούν ότι θα χρειαστεί, με βάση τα επιχειρησιακά σχέδια για την μονάδα τους. Οι απόψεις αυτές, όπως και οι αντίστοιχες της μονάδας προσωπικού, αξιολογούνται και συντίθεται από μια επιτροπή που αποτελείται από τους επικεφαλής των τμημάτων της επιχείρησης. Το πόρισμα της

επιτροπής υποβάλλεται στην ανώτατη διοίκηση, η οποία λαμβάνει την τελική απόφαση.

Η ανάλυση λόγων – τάσεων χρησιμοποιεί τις αναλογίες μεταξύ διαφόρων κατηγοριών προσωπικού ώστε, γνωρίζοντας την τάση που επικρατεί σε μία κατηγορία, να προβλέψει τις ανάγκες μιας άλλης. Για παράδειγμα, αν είναι γνωστό ότι η αναλογία διοικητικό /τεχνικό προσωπικό σε μια μονάδα είναι 2/3 και η τάση για το τεχνικό προσωπικό είναι να αυξηθεί κατά τριάντα άτομα, η αντίστοιχη αύξηση του διοικητικού προσωπικού θα είναι είκοσι άτομα.

4.3 Πρόβλεψη προσφοράς

Κατά το τρίτο στάδιο γίνεται εκτίμηση της διαθεσιμότητας κατάλληλου προσωπικού, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Αρχίζοντας από το εσωτερικό της επιχείρησης, ανιχνεύονται οι τάσεις που ενδεχομένως παρατηρούνται στις αποχωρήσεις, προαγωγές και μεταθέσεις. Σύμφωνα με ορισμένες θεωρίες που βασίζονται στην επεξεργασία εμπειρικών δεδομένων, ο χρόνος παραμονής των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση ακολουθεί το σχήμα της κανονικής κατανομής.

Παράλληλα θα πρέπει να γίνει διερεύνηση της εξωτερικής αγοράς εργασίας. Στο πλαίσιο της διερεύνησης αυτής συγκεντρώνονται και αναλύονται δημογραφικά στοιχεία σχετικά με την εκπαίδευση, την οικονομική διάρθρωση, το δείκτη ανεργίας, τις υποδομές στέγασης, μεταφορών και νοσοκομειακής περίθαλψης και ακόμη τη μετανάστευση από και προς την ευρύτερη περιοχή στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση. Με βάση τα στοιχεία αυτά εκτιμάται η διαθεσιμότητα, στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ανθρώπινου δυναμικού και του είδους που αυτή έχει ή μελλοντικά θα έχει ανάγκη.

4.4 Διαμόρφωση πολιτικής και σχεδίων

Κατά το στάδιο αυτό αποφασίζεται, με γνώμονα τις προβλέψεις για την προσφορά και τη ζήτηση, η πολιτική που θα ακολουθήσει και τα συγκεκριμένα μέτρα που θα ληφθούν ώστε η επιχείρηση να έχει ανά πάσα στιγμή το προσωπικό που χρειάζεται. Οι αποφάσεις του σταδίου αυτού αφορούν σε πολλούς τομείς της οργανωτικής λειτουργίας, όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, οι αμοιβές και συχνά ο σχεδιασμός της εργασίας. Και αυτό διότι η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να ανταποκριθεί σε μια προβλεπόμενη ανάγκη για προσωπικό με πολλούς τρόπους: προσλαμβάνοντας ειδικευμένους υπαλλήλους, προσλαμβάνοντας

ανειδίκευτους και εκπαιδεύοντας τους, παράγοντας στελέχη που ήδη υπηρετούν, ανασχεδιάζοντας τις θέσεις εργασίας, έτσι ώστε οι ανάγκες να τροποποιηθούν και γενικά υιοθετώντας κάποια από τις υπάρχουσες μορφές ευελιξίας.

Σημαντικό λοιπόν ζήτημα πολιτικής στο θέμα των προσλήψεων είναι αν η κάλυψη των κενών θέσεων θα γίνεται καταρχήν από την εσωτερική ή την εξωτερική αγορά εργασίας.

Τα κυριότερα πλεονέκτημα της άντλησης προσωπικού από την εσωτερική αγορά εργασίας είναι:

- 1) **η ελαχιστοποίηση του κινδύνου κακής επιλογής**, δεδομένου ότι οι υποψήφιοι είναι γνωστοί και η απόδοση τους έχει ήδη αξιολογηθεί όταν η επιλογή γίνεται μεταξύ υποψηφίων που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση
- 2) **το κόστος της διαδικασίας της πρόσληψης είναι χαμηλότερο**, καθώς δεν είναι απαραίτητη η δημοσίευση σχετικής προκήρυξης ούτε η διενέργεια χρονοβόρων και δαπανηρών συνεντεύξεων, εξετάσεων κτλ.
- 3) **επίσης μειωμένο είναι το κόστος της εισαγωγικής εκπαίδευσης**, διότι πολλά από αυτά που πρέπει να γνωρίζει ο κάτοχος μιας νέας θέσης, τόσο για την επιχείρηση όσο και για το περιεχόμενο της εργασίας είναι ήδη γνωστά
- 4) **με τη χρησιμοποίηση της εσωτερικής αγοράς εργασίας**, η πιθανότητα παραγωγής για τα στελέχη της είναι αυξημένη, γεγονός που επιδρά θετικά στην παρακίνηση τους
- 5) **τέλος η αίσθηση ότι η αξία και η προσφορά των υπαλλήλων στην επιχείρηση αναγνωρίζονται, συμβάλλει στην επικράτηση ευνοϊκού εργασιακού κλίματος**

Τα κυριότερα μειονεκτήματα της άντλησης προσωπικού από την εσωτερική αγορά εργασίας είναι :

όταν δεν απευθύνεται στην εξωτερική αγορά εργασίας η επιχείρησή έχει **περιορισμένο φάσμα επιλογής και δεν αποκτά κατ' ανάγκη τον καλύτερο υποψήφιο**

η μη ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού, σε όλες τις βαθμίδες επιχείρησης, μπορεί να έχει ως συνέπεια την **αποκοπή της από τις εξελίξεις που αφορούν στον τομέα της και στο ευρύτερο περιβάλλον που την επηρεάζει**

Ένα ζήτημα που πρέπει να σκεφτόμαστε όταν εξετάζουμε το δίλημμα της εσωτερικής ή της εξωτερικής αγοράς εργασίας είναι ότι η πρώτη οδηγεί ενδεχομένως στον αποκλεισμό άξιων υποψηφίων και επιβραδύνει την είσοδο πολλών νέων στον κόσμο της απασχόλησης.

4.5 Εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων

Η μετάφραση των σχεδίων σε συγκεκριμένες ενέργειες δεν είναι πάντα απλή. Στην πράξη εμφανίζονται δυσχέρειες τόσο στην υλοποίηση όσο και στην αποδοχή των σχεδίων. Γι' αυτά τα σχέδια που αναπτύσσονται θα παρέχουν περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις και να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές συνθηκών. Ακόμη η εφαρμογή τους θα πρέπει να παρακολουθείται στενά και η αποτελεσματικότητά τους να αξιολογείται τόσο κατά την διάρκεια όσο και μετά την εφαρμογή. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί, ελέγχοντας παράλληλα την οικονομική αποδοτικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το να προσελκύει και να τοποθετεί κανείς υπαλλήλους σε εργασίες όσο το δυνατό πιο ταιριαστές στις ικανότητες και στην προσωπικότητα τους είναι μια λειτουργία πολύ σημαντική μιας και η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται πάνω σε αυτό. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σ' ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα ανεξάρτητα από την εύνοια της τύχης, αν γίνει κακή επιλογή προσωπικού και κακή τοποθέτηση κάποια στιγμή. Η στρατολόγηση μπορεί να είναι ένα μπερδεμένο έργο. Το να παίρνει κανείς αιτήσεις από τυχαία άτομα μπορεί να είναι καταστροφικό, διότι μπορεί να προσληφθούν έτσι υπάλληλοι χωρίς επαγγελματικά προσόντα. Από την άλλη μεριά μια παρόμοια καταστροφή μπορεί να επέλθει αν «καλοί» υπάλληλοι στρατολογηθούν χωρίς προηγούμενα να έχει γίνει σκέψη για το πώς τέτοιοι άνθρωποι μπορεί να χρησιμέψουν.

Μια στρατολόγηση με οξυδέρκεια περιλαμβάνει:

να εκτιμηθεί σωστά ο αριθμός και το είδος των θέσεων που πρέπει να πληρωθούν, να περιγραφούν με ακρίβεια τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις κάθε θέσης, να καθοριστούν οι όροι και οι συνθήκες εργασίας και τέλος η πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.

Τα προβλήματα της στρατολόγησης διαφέρουν στις διάφορες οικονομικές μονάδες. Κάθε οργανισμός με βάση την εμπειρία μπορεί να συνεχίζει χρησιμοποιώντας κάποια φιλοσοφία, πρότυπα και πολιτικές, σχετικές με κάθε πρόγραμμα στρατολόγησης. Σε τυποποιημένες πολιτικές αναγνωρίζεται κάποιος βαθμός ακαμψίας, αλλά από την άλλη πλευρά μεγαλύτερη ευκαμψία αφαιρεί την αξία του συστήματος⁶.

5.1 Εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση

Τον προσδιορισμό των αναγκών ακολουθεί η αναζήτηση υποψηφίων. Όσον αφορά την **εσωτερική προσέλκυση**, για έναν οργανισμό που προωθεί άτομα σε θέσεις προϊσταμένων αποκλειστικά από «μέσα» από τον οργανισμό, μπορεί να αυτοκαταστραφεί σε μεγάλο βαθμό αν προσλάβει άτομα που έχουν εξαιρετικά προσόντα αλλά δεν έχουν καλή σειρά στον πίνακα προαγωγών της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις ζητούν μια ισορροπία όπου και τα δύο συστήματα να χρησιμοποιούνται (εσωτερικό - εξωτερικό). Αυτό

⁶ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

εμποδίζει το να προχωρούν άτομα χωρίς προσόντα και κατά την ίδια ώρα εμποδίζει τον λήθαργο που αναπτύσσεται σε οργανισμούς όταν οι άνθρωποι χάνουν πιθανότητες προαγωγής. Σε αρκετές επιχειρήσεις μερικές θέσεις χρειάζονται προσόντα και εμπειρίες που δεν αναπτύσσονται από μέσα. Συμπερασματικά λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε πως για στρατολόγηση ανώτατου επιπέδου εργασίας χρειάζεται εξωτερική στρατολόγηση.

Πριν τη στρατολόγηση καθένας στην επιχείρηση που μπορεί να επηρεαστεί, πρέπει να πληροφορηθεί για την δουλειά στην οποία πολύ πιθανά θα διοριστούν νέοι υπάλληλοι. Με αυτόν τον τρόπο κρατιέται «σταθερός» ο οργανισμός στα μάτια των υπάρχόντων υπαλλήλων και ετοιμάζει αυτούς για τις αλλαγές που θα γίνουν.

Όσον αφορά την **εξωτερική προσέλκυση**, σε περίπτωση που ο οργανισμός αποφασίσει να αναζητήσει υποψηφίους από την εξωτερική αγορά εργασίας έχει τέσσερις, κυρίως τρόπους για την προσέλκυση τους:

- A) Καταχώρηση στον τύπο (αγγελία)
- B) Χρησιμοποίηση γραφείου ευρέσεως εργασίας
- Γ) Ανάθεση σε σύμβουλο επιλογής προσωπικού
- Δ) Προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

Η επιλογή μεταξύ των τεσσάρων δυνατοτήτων είναι συνάρτηση του κόστους, της ταχύτητας και της πιθανότητας που έχει η κάθε μέθοδος να αναδείξει τους κατάλληλους υποψηφίους.

A) Η **καταχώρηση στον τύπο** θα πρέπει να προσφέρει συνοπτικές πληροφορίες για την επιχείρηση, τη θέση εργασίας, τα απαιτούμενα προσόντα, τις απολαβές και τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο ενδιαφερόμενος. Εύλογο είναι ότι το μέγεθος και η μορφή της καταχώρησης, καθώς και το συγκεκριμένο μέσο στο οποίο θα γίνει αυτή εξαρτώνται από το είδος και τη σπουδαιότητα της θέσης.

B) Τα **γραφεία ευρέσεως εργασίας**. Στη χώρα μας μέχρι πρόσφατα λειτουργούσαν μόνο τα γραφεία εργασίας του οργανισμού απασχολήσεως εργατικού δυναμικού (ΟΑΕΔ). Με το νόμο 2639/98 επιτράπηκε η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, με αντικείμενο την εξεύρεση για λογαριασμό του εργοδότη ορισμένων κατηγοριών θέσεων εργασίας σε ημεδαπούς ή αλλοδαπούς (άρθρο 5). Για τον καθορισμό των κατηγοριών των θέσεων εργασίας για την εξεύρεση των οποίων επιτρέπεται η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, των όρων και των προϋποθέσεων για τη σύστασή τους, καθώς και της διαδικασίας για τη χορήγηση της ειδικής εγκριτικής άδειας λειτουργίας τους, προβλέπεται σύντομα η έκδοση προεδρικού διατάγματος.

Γ) Η **ανάθεση σε γραφείο ή σύμβουλο επιλογής προσωπικού**, λόγω του υψηλού κόστους της, συνίσταται για την κάλυψη ειδικευμένων και υψηλόβαθμων θέσεων. Έχει το πλεονέκτημα ότι απαλλάσσει την επιχείρηση από σημαντικό φόρτο εργασίας, ενώ ταυτόχρονα δίνει περισσότερες εγγυήσεις για αποτέλεσμα, λόγω των ειδικών γνώσεων και της εμπειρίας που έχουν κατά κανόνα οι σύμβουλοι. Προϋποθέσεις για την επιτυχία της ανάθεσης είναι:

- I. να έχουν δοθεί στον σύμβουλο όλες οι πληροφορίες που αφορούν στη θέση εργασίας, στις απαιτήσεις της κλπ.
- II. να παρακολουθείται διαρκώς από την επιχείρηση η διαδικασία επιλογής, ώστε να προλαμβάνονται ή να διορθώνονται εγκαίρως ενέργειες που δεν έχουν την έγκριση της. Οι σύμβουλοι καταλήγουν, συνήθως σε ένα μικρό πίνακα υποψηφίων, από τον οποίο την τελική επιλογή κάνει η επιχείρηση.

Δ) Η **προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων**, ιδίως της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, χρησιμοποιείται όταν δεν απαιτείται από τους υποψηφίους επαγγελματική εμπειρία. Έχει τα πλεονεκτήματα ότι προσφέρει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλών υποψηφίων, ότι δίνει πρόσβαση σε αρκετά λεπτομερή στοιχεία για τις επιδόσεις τους και ακόμη ότι έχει σχετικά μικρό κόστος.

5.2 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

Η κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό γίνεται συνήθως με την πρόσληψη νέου προσωπικού, μετά από μια διαδικασία επιλογής. Η επιλογή είναι η διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας εκτιμάται και εγκρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων για μια ορισμένη θέση.

Μια επιλογή για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να διακατέχεται από κάποιες αρχές που είναι πολύ σημαντικές όσον αφορά την ορθότητα της επιλογής. Εγκυρότητα – Δικαιοσύνη Πεδίο εφαρμογής – Κόστος.

Πρόκειται για την ικανότητα της μεθόδου να προβλέπει με ακρίβεια την μελλοντική απόδοση των υποψηφίων. Είναι συνάρτηση κυρίως της συνάφειας μεταξύ του περιεχομένου της θέσης εργασίας και του αντικειμένου της διαδικασίας της επιλογής. Η **εγκυρότητα** αποτελεί το πιο ουσιώδες κριτήριο για την αξιολόγηση μιας μεθόδου επιλογής προσωπικού.

Ως **δίκαιη** χαρακτηρίζεται μια μέθοδος όταν δεν οδηγεί σε διακρίσεις με βάση το φύλλο, την ηλικία, τη φυλή ή άλλα τυχαία γνωρίσματα των υποψηφίων. Όπως η εγκυρότητα, έτσι και η δικαιοσύνη μιας μεθόδου μπορεί να έχει διάφορους βαθμούς. Η

«αδικία» είναι δύσκολο να αποδειχθεί και η πηγή της είναι δύσκολο να εντοπισθεί.

Το **πεδίο εφαρμογής** αναφέρεται στο φάσμα των θέσεων εργασίας και των υποψηφίων για τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια μέθοδος. Ορισμένες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ένα ευρύ φάσμα επαγγελματών, ενώ άλλες είναι ειδικές για ένα μόνο επάγγελμα.

Αν και συχνά αγνοείται από αυτούς που αναζητούν την τέλεια μέθοδο, το κόστος είναι κρίσιμος παράγοντας κατά τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού, δεδομένου ότι διάφορες μέθοδοι διαφέρουν αισθητά ως προς τις δαπάνες που συνεπάγονται.

5.3 Καθοδήγηση προσωπικού

Στα πλαίσια της λειτουργίας των οργανισμών αναπτύσσεται ένα πλήθος αλληλοσυσχετίσεων, από τις οποίες προκύπτουν παρατυπίες, οι οποίες απαιτούν ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας και συντονισμού. Στα πλαίσια αυτής της εποπτείας, προκύπτει η ανάγκη για μια αποτελεσματική κατεύθυνση των υφιστάμενων, κυρίως των υφισταμένων εκείνων οι οποίοι αντιμετωπίζουν ορισμένες αβεβαιότητες, τόσο ως προς το περιεχόμενο της αποστολής τους, όσο και ως προς τη θέση την οποία κατέχουν μέσα στο τμήμα και στο γενικότερο πλαίσιο της οργανωτικής διαρθρώσεως του οργανισμού.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ρυθμοί προσαρμογής των ατόμων, στις απαιτήσεις και στις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού, διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Οι διαφορές αυτές ως προς το βαθμό προσαρμογής τους προκαλούν ένα πλήθος προβλημάτων, τα οποία ο προϊστάμενος πρέπει να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει έγκαιρα. Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη των προβλημάτων αυτών οφείλονται τόσο στον οργανισμό, όσο και στο προσωπικό.

Όσον αφορά στο προσωπικό, οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, με την επαγγελματική τους κατάρτιση, με το επίπεδο υγείας, το πνευματικό υπόβαθρο των ατόμων, την φυλετική τους καταγωγή, το θρήσκευμα και τα ειδικότερα προσόντα που αναφέρονται στην εργασία όπως οι δεξιότητες, η ακρίβεια, η ετοιμότητα, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, την ολοκληρωμένη σκέψη και ένα άλλο πλήθος παραγόντων.

Όσον αφορά στον οργανισμό, η δημιουργία των προβλημάτων αυτών οφείλεται στην έλλειψη επαρκούς συστήματος εποπτείας και συντονισμού, στην έλλειψη κανόνων συσχετίσεως και συμπεριφοράς των ατόμων, τόσο όσον αφορά στην εργασία καθ' εαυτή, όσο και στον οργανισμό γενικότερα και φυσικά στην έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος και καθοδήγησης του προσωπικού σε σχέση με τα καθήκοντα του και τις γενικές και ειδικές απαιτήσεις της εργασίας.

Αποτέλεσμα όλων αυτών των παραμέτρων, είναι η ανομοιομορφη ανταπόκριση των ατόμων στις απαιτήσεις του οργανισμού, πράγμα που σημαίνει ότι κάτω από τις συνθήκες που περιγράψαμε, κάθε άνθρωπος μπορεί να ενεργεί και να συμπεριφέρεται, τόσο έναντι της εργασίας, όσο και έναντι της διοικήσεως με τον δικό του τρόπο.

Με τα δεδομένα αυτά, η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού, με σκοπό την ενημέρωση και υποβοήθηση του για την μεγιστοποίηση της αποδόσεως του και την παράλληλη άντληση του μέγιστου βαθμού ικανοποίησης από την εργασία, αποτελεί μια από τις βασικότερες αποστολές του σύγχρονου management.

5.4 Οργάνωση και εφαρμογή του συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού

Η καθοδήγηση αποτελεί μέρος της εποπτείας του προσωπικού. Για να είναι αποτελεσματική η καθοδήγηση είναι απαραίτητο να οργανώνεται συστηματικά και να εφαρμόζεται με υπευθυνότητα, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα ειδικότερα χαρακτηριστικά και τις ειδικότερες ανάγκες του προσωπικού.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης, αναλύεται σε **τέσσερις** φάσεις που είναι οι εξής:

- 1. ανάλυση των αποδόσεων**
- 2. εξασφάλιση αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων επί των επιδόσεων**
- 3. καθιέρωση αρχών οι οποίες διέπουν την ανάπτυξη του συστήματος**
- 4. και τέλος εφαρμογή του συστήματος**

Την ειδικότερη περιγραφή των φάσεων αυτών θα αναλύσουμε αμέσως.

5.4.1 Ανάλυση των αποδόσεων

Ο όρος ανάλυση των αποδόσεων, έχει την έννοια ότι πρέπει με βάση τους στόχους του οργανισμού και του συγκεκριμένου τμήματος να προσδιοριστεί σε ικανοποιητικό βαθμό προσέγγισης ο βαθμός της αναμενόμενης, ποσοτικώς και ποιοτικώς, απόδοσης των υφισταμένων. Για να γίνει δυνατή η επίτευξη του επιθυμητού βαθμού απόδοσης κάθε υφισταμένου πρέπει ο προϊστάμενος να αναλύσει με κάθε λεπτομέρεια αυτό που αναμένει από τον υφιστάμενο και να τον υποβοηθήσει με κάθε δυνατό τρόπο, ώστε να επιτευχθεί αυτό που έχει προσδιορισθεί.

Κατά συνέπεια η διαδικασία ανάλυσης των αποδόσεων, περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων κάθε υφισταμένου και το πλαίσιο υποστήριξης του προϊστάμενου προς τον υφιστάμενο, για την επίτευξη του στόχου αυτού.

Η ανάλυση των αποδόσεων ακολουθεί μια διαδικασία πέντε βημάτων που έχει ως εξής:

κατάρτιση ενός πίνακα με τα ονόματα των υφισταμένων, τους οποίους εποπτεύει ο προϊστάμενος, **προσδιορισμό των στοιχείων τα** οποία προσδιορίζουν το πρότυπο της άριστης απόδοσης. Λέγοντας άριστη εννοούμε την επίτευξη κάθε συγκεκριμένου στόχου σε ποσοστό 100%, την αξιολόγηση των αποδόσεων κάθε υφισταμένου, σε σχέση με το μοντέλο της άριστης απόδοσης, την επεξήγηση των λόγων για τους οποίους αξιολογείται κάθε ένας από τους υφισταμένους χωριστά, σε σχέση με το πρότυπο της άριστης απόδοσης για κάθε εργασία και τέλος **την καθιέρωση συγκεκριμένων στόχων βελτίωσης για κάθε υφιστάμενο και για το τμήμα του συνόλου του.**

5.4.2 Στοιχεία που διαμορφώνουν το πρότυπο της άριστης απόδοσης

Τα στοιχεία που διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη απόδοση εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, βασικότεροι όμως είναι

1. η φύση της εργασίας
2. η ποσότητα
3. η ποιότητα
4. ο χρόνος ολοκλήρωσης
5. και το πλαίσιο των απαιτούμενων συνεργασιών

Η φύση της εργασίας αποτελεί βασικό στοιχείο για τον καθορισμό των πρότυπων αποδόσεων αφού οι απαιτήσεις κάθε εργασίας είναι διαφορετικές και συνεπώς με βάση τις απαιτήσεις αυτές οι διάφορες εργασίες αξιολογούνται διαφορετικά στη κλίμακα ιεράρχησης τους μέσα στο πλαίσιο των οργανισμών.

Επίσης είναι γνωστό ότι μέσα στο χώρο των οργανισμών υπάρχουν εργασίες των οποίων οι αποδόσεις είναι **ποσοτικά** και **ποιοτικά** μετρήσιμες, ενώ υπάρχουν και εργασίες στις οποίες τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική απόδοση δεν μπορεί να υπολογισθεί με μετρήσιμα στοιχεία.

Ο χρόνος επίσης αποτελεί κρίσιμο στοιχείο αφού οι απαιτήσεις των διαφόρων εργασιών σε χρόνο ολοκλήρωσης τους, ποικίλει και για το λόγο αυτό κάθε απόδοση αξιολογείται με βάση τους πρότυπους

χρόνους, οι οποίοι αποτελούν και βασικό στοιχείο υπολογισμού των ρυθμών παραγωγικότητας.

Τέλος το **πλαίσιο των απαιτούμενων συνεργασιών**, δίνει την εικόνα των αλληλεξαρτήσεων των διαφόρων τμημάτων και φορέων των οποίων η συμβολή είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση τους. Όλα τα στοιχεία αυτά πρέπει να συνυπολογίζονται με ακρίβεια, προκειμένου να προσδιορισθεί το πρότυπο της άριστης απόδοσης σε κάθε εργασία.

5.4.3 Αξιολόγηση των αποδόσεων των υφισταμένων

Με την δημιουργία του πρότυπου της άριστης απόδοσης, ο προϊστάμενος έχει στη διάθεση του ένα μέτρο σύγκρισης, στην προσπάθεια αξιολόγησης της απόδοσης καθ' ενός από τους υφισταμένους του.

Το πρότυπο αυτό τον βοηθάει στο να υπολογίζει ο ίδιος το πόσο καλά αποδίδει το συγκεκριμένο άτομο, στη συγκεκριμένη εργασία. Η σύγκριση αυτή αποκαλύπτει τα κενά τα οποία έχει ο υφιστάμενος και τα οποία πρέπει να κατανοήσει ο ίδιος ότι πρέπει να καλύψει.

5.4.4 Καθιέρωση συγκεκριμένων στόχων βελτίωσης.

Οι αναγκαίοι στόχοι βελτίωσης των αποδόσεων πρέπει να περιλαμβάνουν όλες τις αναγκαίες λεπτομέρειες κατά τομέα και να ακολουθούν μια λογική σειρά. Οι βελτιώσεις επιτυγχάνονται προγραμματισμένα και σταδιακά, αφού όπως είναι γνωστό δραματικές και απότομες αλλαγές μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα, όχι μόνο δεν αποδίδουν, αλλά πολλές φορές αποπροσανατολίζουν.

Οι ατομικοί στόχοι βελτίωσης, πρέπει να σχετίζονται οπωσδήποτε με το παρόν επίπεδο αποδόσεων, όπως επίσης και με το είδος της εργασίας.

Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει ο προϊστάμενος να καθορίζει τους στόχους πάντοτε με βάση τα ακραία όρια της άριστης απόδοσης, αλλά με βάση τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου υφισταμένου και το είδος της εργασίας με την οποία ασχολείται, να φροντίζει δε να κλιμακώνει τους στόχους μέσα στο χρόνο, ώστε να εξασφαλίζεται η προσαρμοστικότητα και ο ρεαλισμός στους στόχους. Πέρα από το ότι οι στόχοι πρέπει να είναι λογικοί και ρεαλιστικοί, πρέπει να παρέχουν και την ανάλογη ενθάρρυνση, με την έννοια ότι πρέπει να δίνεται στο άτομο η δυνατότητα να ολοκληρώσει κάτι που απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια.

5.4.5 Επίτευξη αμοιβαίας συμφωνίας

Η πρώτη φάση για τη διαμόρφωση της βάσεως για μια αποτελεσματική καθοδήγηση των υφιστάμενων, ολοκληρώνεται με την ανάλυση και εξειδίκευση των αποδόσεων στην εργασία. Υπάρχουν όμως και διάφορα ποιοτικά στοιχεία, τα οποία ο υφιστάμενος αναμένει να βρει στην εργασία του, στοιχεία τα οποία θα πρέπει να ενοποιηθούν, ώστε να φέρουν τα αναμενόμενα από τον manager αποτελέσματα⁷.

Συνήθως τα αποτελέσματα που επιθυμεί ο υφιστάμενος να προκύψουν από την εργασία του είναι

- η αναγνώριση του έργου του
- η ανάθεση μιας εργασίας με κάποιο βαθμό σπουδαιότητας
- η δυνατότητα επιτυχίας
- οι δυνατότητες απόκτησης εμπειριών
- η ελευθερία στην εκτέλεση της εργασίας του
- οι ευκαιρίες για ανάπτυξη
- και φυσικά κάποια χρηματική ικανοποίηση

Το κλειδί για την ενοποίηση των επιθυμιών του προϊσταμένου με τις επιθυμίες του υφισταμένου, είναι η αμοιβαία συμφωνία πάνω στο περιεχόμενο της εργασίας ή στις γενικότερες δραστηριότητες για τις οποίες ο υφιστάμενος είναι υπεύθυνος, στους παράγοντες πάνω στους οποίους θα βασισθεί η αξιολόγηση της αποδόσεως του, στο πως θα γίνει η μέτρηση των αποδόσεων και στα συγκεκριμένα ελάχιστα αποτελέσματα ή πρότυπα απόδοσης που πρέπει να επιτευχθούν.

5.4.6 Πλαίσιο της συμφωνίας

Είναι απαραίτητο τόσο για τον προϊστάμενο όσο και για τον υφιστάμενο να συναντηθούν, να συζητήσουν και να συμφωνήσουν ως προς το περιεχόμενο της εργασίας.

Ο **πρώτος** τομέας της αμοιβαίας συμφωνίας σχετίζεται με την **τυπική περιγραφή της εργασίας**. Το πρόβλημα με την περιγραφή της εργασίας είναι ότι πολύ συχνά γράφεται χωρίς ο εργαζόμενος να συμμετέχει σ' αυτήν, πράγμα που περιορίζει την αξία της.

Παρόλο ότι με την τεχνική έννοια του όρου ο εργαζόμενος μπορεί στην πράξη να παράγει περισσότερο έργο από αυτό που είναι υποχρεωμένος να παράγει, σύμφωνα με την περιγραφή της εργασίας εν τούτοις η καθημερινή έμφαση επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στα αποτελέσματα.

⁷ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ Σ. ΧΑΤΖΗΠΛΑΝΤΕΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

Το **δεύτερο** μέρος αναφέρεται στους **συγκεκριμένους παράγοντες**, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για την αξιολόγηση της. Η συμφωνία στο πρώτο μέρος επικεντρώνεται πάνω στο ερώτημα που αφορά στο τι θα κάνει ο υφιστάμενος, ενώ η συμφωνία στο δεύτερο μέρος αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να το κάνει αυτό.

Τα υπόλοιπα μέρη της συμφωνίας δηλαδή εκείνα που αναφέρονται στον τρόπο μέτρησης των αποδόσεων και στην κάλυψη των ελαχίστων **standards**, είναι συνήθως οι πλέον δύσκολες πλευρές μιας αμοιβαίας συμφωνίας.

Είναι δυνατό, οι εργαζόμενοι να βρεθούν μέσα σ' ένα εργασιακό κλίμα τέτοιο στο οποίο οι απαιτήσεις για απόδοση να είναι υπερβολικές ή ακόμα και εξωπραγματικές, στις περιπτώσεις αυτές λοιπόν οι εργαζόμενοι θα βρίσκονται πάντα μέσα σε ένα κλίμα έντασης και σε κατάσταση τέτοια που θα τους δημιουργεί την ανάγκη να δικαιολογήσουν την απόδοση που πέτυχαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το προσωπικό εισέρχεται στην επιχείρηση με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων, το οποίο προσφέρει στην εργασία για την κάλυψη των απαιτήσεων της και αμείβεται για αυτό. Για όσο διάστημα οι γνώσεις και ικανότητες του εργαζόμενου ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας δεν προκύπτει ανάγκη ανανέωσης τους. Όμως οι εξελίξεις και οι ανάγκες προσαρμογής της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της καταναλώσεως, έχουν ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα την γρήγορη απαξίωση των γνώσεων και ικανοτήτων, τις οποίες ο εργαζόμενος εισφέρει στην επιχείρηση κατά την φάση της προσλήψεως του.

Το γεγονός αυτό καθιστά απαραίτητη την ανανέωση των γνώσεων του προσωπικού και μάλιστα με ρυθμούς ανάλογους προς τους ρυθμούς μεταβολής των συνθηκών της αγοράς και της τεχνολογίας. Η εκπαίδευση και η μετεκπαίδευση του προσωπικού είναι μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων μια συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία. Η εκπαίδευση αυτή καλύπτει όλο το φάσμα του προσωπικού τόσο από άποψη ειδικοτήτων όσο και από άποψη ιεραρχίας και για το λόγο αυτό τα προγράμματα εκπαίδευσως πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ειδικότερες απαιτήσεις της κάθε εργασίας και στο ειδικότερο πλαίσιο γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει κάθε κατηγορία προσωπικού.

6.1 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση αποτελεί μέρος και βασική αποστολή του σύγχρονου management. Κάθε ένας που διοικεί πραγματικά, χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για να βοηθηθεί ώστε να διοικεί αποτελεσματικά. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση αντανakλούν τόσο στους προϊσταμένους χωριστά, όσο και στη διοίκηση στο σύνολο της⁸.

Με τα δεδομένα αυτά η εκπαίδευση, δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν τα σχέδια τους και ταυτόχρονα να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα.

⁸ WILLIAM B. WERTHER JR
KEITH DAVIS
HUMAN RESOURCES AND PERSONNEL MANAGEMENT

Στην πράξη αυτό μεταφράζεται με την δυνατότητα:

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

Περιορίζει την ευθύνη άσκησης εποπτείας, που σημαίνει ότι δεν εξαφανίζει την ανάγκη για την άσκηση εποικοδομητικής εποπτείας, αλλά ότι περιορίζει την ανάγκη για την άσκηση συνεχούς και λεπτομερειακής εποπτείας.

Η εκπαίδευση δίνει την δυνατότητα στο προσωπικό να χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους διεξαγωγής της εργασίας και στους προϊσταμένους να καθορίζουν πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης τα οποία τίθενται στη διάθεση όλων των υπαλλήλων. Κάτω από τις συνθήκες αυτές οι υψηλοί ρυθμοί απόδοσης γίνονται κανόνες και όχι εξαίρεση, ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατό να διατηρούνται τα πλεονεκτήματα και οι εμπειρίες του παρελθόντος.

Τέλος παρέχει δυνατότητες βελτίωσης των αποδόσεων. Οι καλώς εκπαιδευμένοι υπάλληλοι επιδεικνύουν συνήθως μεγαλύτερη αύξηση της ποσότητας και σημαντική βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της εργασίας τους σε σύγκριση με έναν μη εκπαιδευμένο υπάλληλο. Στα πλαίσια αυτά οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επιδείξουν αυξημένη διανοητική ικανότητα στην εργασία και παρουσιάζουν μειωμένο αριθμό λαθών. Όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν τις αναγκαίες τεχνικές γνώσεις έχουν και σαφή αντίληψη της αποστολής τους.

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους είναι καθοριστική για την επίτευξη στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Για αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά και απασχολούν - χρησιμοποιούν - ανάλογους - πόρους. Όμως το αποτέλεσμα δεν είναι πάντα το επιδιωκόμενο, αφού στην πράξη συμβαίνει η όλη εκπαίδευση να μη συνδέεται στενά με την στρατηγική της επιχείρησης και έτσι «λάθος» εκπαιδευτικά προγράμματα, σε «λάθος» ανθρώπους, εκπαίδευση σε ακατάλληλο χρόνο από ακατάλληλους ανθρώπους, ανεπαρκή ή ακατάλληλα μέσα και ακατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους, χωρίς παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

6.2 Η λειτουργία της εκπαίδευσης

Στις πολυπρόσωπες επιχειρήσεις αυτή ασκείται από το ειδικό τμήμα της Υπηρεσίας Προσωπικού ή από την Ειδική Υπηρεσία που έχει ως σκοπό την προετοιμασία, την εκτέλεση και τον συντονισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στις μικρές όμως επιχειρήσεις η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται κατά την διάρκεια της εργασίας τους από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Ο τομέας της εκπαίδευσης είναι μια επιτελική υπηρεσία που ασχολείται με τον καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση, τον προγραμματισμό, τους στόχους και την ανάθεση της εκπαίδευσης σε εκπαιδευτές της επιχείρησης ή της αγοράς, τη σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και τη συγκέντρωση του απαραίτητου υλικού, τη διεύθυνση και τη διδασκαλία μαθημάτων μαθητείας ή αναπτύξεως γνώσεων, την εκπαίδευση στελεχών ως εκπαιδευτών και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

6.3 Η πορεία της μάθησης

Η μάθηση είναι μια σειρά ενεργειών του ανθρώπου με τις οποίες αποκτώνται δεξιότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που μεταβάλλουν τη συμπεριφορά του. Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης και επιτυγχάνεται με την υποκίνηση του εργαζομένου να θέλει ενσυνείδητα να παρακολουθήσει την εκπαίδευση, γιατί αυτή θα τον βοηθήσει στην επιβίωση, στην επαγγελματική καταξίωση, στην αυτοεκπλήρωση και στην ανεξαρτησία.

Για την επιτυχία της υποκίνησης υπάρχουν κίνητρα εσωτερικά, όπως το αίσθημα της ικανοποίησης από την επιτυχημένη διεξαγωγή της εργασίας και κίνητρα εξωτερικά, όπως ο έπαινος, η υψηλότερη αμοιβή, η προαγωγή, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας κλπ.

Επιτυγχάνεται επίσης με την γνώση των αποτελεσμάτων, της εκπαίδευσης, γιατί ο εκπαιδευόμενος θέλει να ικανοποιεί το αίσθημα της προόδου, τη βεβαιότητα ότι πέτυχε η προσπάθεια του ή εάν απέτυχε αυτή τους λόγους αποτυχίας του.

Με την εκπαίδευση στη πράξη, η διδασκαλία γίνεται στη θέση εργασίας, ώστε ο εκπαιδευόμενος να ακούει, να βλέπει και να εφαρμόζει στη πράξη τα όσα του μαθαίνουν. Να χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις και να έχει τη δυνατότητα άμεσης διόρθωσης των λαθών του. Στις περιπτώσεις εκπαίδευσης σε θεωρητικά θέματα αυτή γίνεται με μια ποικιλία τεχνικών μεθόδων όπως λύση προβλημάτων, μελέτη περιπτώσεων, παίξιμο ρόλων, προφορική συζήτηση και επιχειρηματολογία.

Η διακεκομμένη άσκηση έχει αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματικότερη, δηλαδή η εκπαίδευση σε χωριστές περιόδους από μια και συνεχή. Αυτό ιδιαίτερα φαίνεται στα προγράμματα μαθητείας όπου ο εκπαιδευόμενος διδάσκει με επαναλαμβανόμενες ασκήσεις που χωρίζονται από σύντομες περιόδους διακοπών της εκπαίδευσης.

6.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Επειδή υπάρχει μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων γι' αυτό η αρμόδια για την εκπαίδευση υπηρεσία, πρέπει να επιλέξει εκείνη που είναι η καλύτερη από άποψη κόστους, χρόνου, αριθμό εκπαιδευόμενων, απαιτούμενων γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευόμενων κλπ. οι σπουδαιότεροι και πλέον χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- **εκπαίδευση στη θέση εργασίας**
- **σε αίθουσες εκτός εργασίας**
- **με επανεκπαίδευση**

6.4.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Είναι η συνηθέστερη μέθοδος εργασίας και συνιστάται στην εκπαίδευση του εργαζόμενου στο αντικείμενο του από τον επικεφαλής ή από άλλον έμπειρο εργαζόμενο. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται η επίδειξη του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας με πραγματικά στοιχεία.

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεων ή δεξιοτήτων που μπορούν να αποκτηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης αυτής είναι ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει τα όσα χρειάζεται, για την εκτέλεση των καθηκόντων του, πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, αποκτώντας συγχρόνως και σχετική εμπειρία.

6.4.2 Εκπαίδευση σε αίθουσες εκτός εργασίας

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν υπάρχει σχετικά μεγάλος αριθμός ατόμων για εκπαίδευση, που απασχολούνται σε όμοιες εργασίες αλλά σε διάφορα τμήματα, κτίρια ή καταστήματα της επιχείρησης και χρειάζονται να υποστούν την ίδια εκπαίδευση. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ομοιομορφία εκπαίδευσης, προσεκτικότερος σχεδιασμός και δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων της αποτελεσματικότητας της.

6.4.3 Επανεκπαίδευση

Αυτή γίνεται ή για να εκπαιδευτούν εργαζόμενοι που απέδειξαν με τις ενέργειες τους ότι δεν μπόρεσαν για διάφορους λόγους να αφομοιώσουν την προηγούμενη εκπαίδευσης τους ή γιατί δεν ολοκλήρωσαν τη βασική εκπαίδευση τους.

6.5 Τεχνικές διδασκαλίας

Η εκπαίδευση σε αίθουσες εκτός των θέσεων εργασίας, γίνεται με διάφορους τρόπους και τεχνικές όπως:

6.5.1 Διαλέξεις: με τις οποίες επιδιώκεται η μετάδοση από τον ομιλητή, που κατέχει το θέμα σε βάθος και σε έκταση σκέψεων που ενδιαφέρουν τους παρακολουθούντες αυτές και που μπορεί να αφορούν συμπλήρωμα της θεωρητικής εκπαίδευσης.

6.5.2 Συσκέψεις: όπου ο επικεφαλής μιας ολιγάριθμης συνήθως ομάδας συσκεπτόμενων ατόμων, με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο ανάπτυξης ενός θέματος, συζητά με αυτούς το θέμα, προκαλεί ερωτήσεις και ανταλλαγές απόψεων μεταξύ τους και κατευθύνει τη συζήτηση στο στόχο της σύσκεψης.

Μελέτη περιπτώσεων: όπου οι συμμετέχοντες σε κοινές συναντήσεις, αναφέρουν χαρακτηριστικές περιπτώσεις που η αντιμετώπιση τους δεν προβλέπονται από τις ισχύουσες διαδικασίες, ανταλλάσσουν απόψεις και αποκτούν εμπειρίες για την αντιμετώπιση τους και από τους άλλους ομοιόβαθμους ή κατέχοντες παρεμφερείς θέσεις στην επιχείρηση.

6.5.3 Παιξίμο ρόλων: όπου οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και υποδύονται τους ρόλους υπαλλήλων και πελατών, προϊσταμένων και υφισταμένων, πωλητών και αγοραστών κλπ. η τεχνική αυτή εφαρμόζεται ιδιαίτερα για την εκπαίδευση σε θέματα ανθρώπινων σχέσεων, ηγεσίας και δεξιοτήτων πωλήσεων.

6.6 Υποδοχή και ένταξη νεοπροσληφθέντων

Σκοπός της εισαγωγικής εκπαίδευσης είναι να δώσει στον νεοεισερχόμενο υπάλληλο την αναγκαία πληροφόρησή για μια πλήρη γνώση και κατανόηση των διαδικασιών που ακολουθούνται μέσα στην επιχείρηση και ειδικότερα σε ό,τι αφορά στην εργασία με την οποία θα ασχοληθεί⁹.

Ο υπάλληλος που για πρώτη φορά εισέρχεται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, αντιμετωπίζει ένα πλήθος προβλημάτων τα οποία τον εμποδίζουν να αναπτύξει τις δυνατότητες που έχει. Τα προβλήματα αυτά, είναι κυρίως προβλήματα που προκύπτουν από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, πράγμα το οποίο τον κάνει να μην μπορεί να προσαρμοσθεί εύκολα και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντά του.

Η προσαρμογή αυτή, αναφέρεται κυρίως στις απαιτήσεις της εργασίας, στους κανόνες της επιχείρησης και στο υφιστάμενο κλίμα συμπεριφοράς. Η προσαρμογή αυτή του προσωπικού, γίνεται με την οργάνωση ορισμένων προγραμμάτων τα οποία έχουν σαν σκοπό την ενημέρωση του πάνω σε αυτά τα θέματα ώστε να μπορέσει να εξοικειωθεί όσο το δυνατό γρηγορότερα με την εργασία και το περιβάλλον της.

Τα προγράμματα αυτά είναι γνωστά ως **εισαγωγικά σεμινάρια (induction seminars)**, και διαρκούν για λίγες μέρες. Κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων αυτών παρουσιάζονται στον νεοπροσληθέντα υπάλληλο όλες οι πλευρές της επιχείρησης και γίνεται μια γενική ενημέρωση πάνω στην εργασία, στο προσωπικό και στους κανονισμούς της. Όπως π.χ στις ώρες εργασίας, στην πληρωμή αποδοχών, στους κανόνες ασφάλειας κτλ.

Σύμφωνα με την άποψη του ψυχολόγου G. Terry οι εντυπώσεις των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σχετικά με την επιχείρηση, διαμορφώνονται συνήθως κατά την διάρκεια των πρώτων ωρών ή ημερών παραμονής τους στη νέα εργασία, ενώ ειδικές συστάσεις και επικοινωνία με τους συναδέλφους με τους οποίους πρόκειται να συνεργαστεί καθώς και με τους προϊστάμενους λοιπών τμημάτων, πρέπει να γίνεται με μέριμνα και ευθύνη του προϊσταμένου στον οποίο υπάγεται ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος. Η γνωριμία θα πρέπει να γίνεται με κάθε έναν από τους προϊστάμενους χωριστά δίνοντας στον νέο υπάλληλο μια αίσθηση αξίας και τον βοηθά να σχηματίσει μια θετική εικόνα για την επιχείρηση.

Κύριος στόχος που επιδιώκεται με το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης, είναι οι νέοι υπάλληλοι να μάθουν γρήγορα και σωστά όλα όσα σχετίζονται με την εργασία που είναι να κάνουν και το τμήμα στο οποίο θα εργαστούν. Στην ουσία, το πρόγραμμα αυτό είναι ένα

⁹ DANIEL GOLEMAN
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

πρόγραμμα εκπαίδευσης, από το οποίο αναμένονται ορισμένα αποτελέσματα όπως:

διαμόρφωση θετικής στάσης – εικόνας του υπάλληλου για την επιχείρηση, μεγαλύτερη αφοσίωση για την επιχείρηση
 γρήγορη ένταξη και αποδοχή σε επίπεδο ομάδας, αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της επιχείρησης, λιγότερες παραιτήσεις και αποχωρήσεις, λιγότερα κόστη για προσέλκυση και επιλογή νέων υποψηφίων, λιγότερες απουσίες, μείωση άγχους και υψηλό ηθικό, λιγότερος χρόνος για εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων και τέλος το πιο σημαντικό, αυξημένη παραγωγικότητα.

Στις επιχειρήσεις το όλο πρόγραμμα είναι άτυπο, έχει μικρή χρονική διάρκεια και συνήθως το αναλαμβάνει ο άμεσος προϊστάμενος στο τμήμα του οποίου θα εργαστεί ο νέος υπάλληλος. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, όμως διάφορα άτομα χρεώνονται συγκεκριμένες ενέργειες. Το συντονισμό όλων των ενεργειών υποδοχής και ένταξης έχει η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, η οποία είναι υπεύθυνη και για την παροχή συγκεκριμένων πληροφοριών και έντυπου υλικού στους νέους υπαλλήλους. Τα στελέχη οι άμεσοι προϊστάμενοι έχουν την ευθύνη για την ενημέρωση και εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, κυρίως εργασιακά, ενώ ειδικό ρόλο και συμμετοχή στην υποδοχή και ένταξη έχει η ανώτατη ηγεσία.

Συγκεκριμένα, οι ευθύνες της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων είναι:

- να ενημερώσει γενικά για την φιλοσοφία και την οργάνωση της επιχείρησης
- να ενημερώσει για τους όρους απασχόλησης όπως υποχρεώσεις, δικαιώματα εργαζομένων, βάρδιες, ωράρια, αργίες, προαγωγές, απολύσεις, μεταθέσεις, άδειες,
- συνθήκες και όροι ασφαλείας.
- να ενημερώσει για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχονται από την επιχείρηση,
- να ενημερώσει για τις απολαβές, πώς καθορίζονται οι μισθοί, τα κλιμάκια μισθών
- και τέλος να ενημερώσει τους υπαλλήλους για το αν υπάρχει κάποιος σύλλογος εργαζομένων, για ποια θέματα και πώς συνεργάζεται με την διοίκηση και τι δικαιώματα έχει στον εργασιακό του χώρο.

Είναι σκόπιμο οι περισσότερες από αυτές τις πληροφορίες να δίνονται και γραπτώς. Σε αρκετές επιχειρήσεις η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, κατά την πρώτη ημέρα του προγράμματος υποδοχής και ένταξης, δίνει στους νεοπροσληφθέντες φάκελο μέσα στον οποίο υπάρχουν ειδικά έντυπα που αναλύουν τη θέση εργασίας και δίνει γενικότερες πληροφορίες για το προφίλ της επιχείρησης.

Τα στελέχη έχουν τις δικές τους ευθύνες, για την ενημέρωση και την ένταξη των νεοπροσληφθέντων. **Η κύρια και πρώτη ευθύνη τους είναι να τους εντάξουν στην ομάδα.** Αυτό απαιτεί την παρουσίαση του νέου υπαλλήλου στους άλλους προσωπικά στον καθένα αν είναι δυνατό.

Η δεύτερη σημαντική ευθύνη του στελέχους είναι να διδάξει στον νέο υπάλληλο τη δουλειά. Δηλαδή σε ποιο χώρο θα δουλεύει, τι ακριβώς θα κάνει, ποιο υλικό εξοπλισμό θα χρησιμοποιεί, ποια είναι η πρότυπη συμπεριφορά και απόδοση και τι θα κάνει σε περίπτωση πιθανών προβλημάτων. Όλη αυτή η διδασκαλία, όπως είναι προφανές απαιτεί αρκετό χρόνο (μέρες, εβδομάδες ίσως και μήνες). Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι η όλη διαδικασία ένταξης δεν θα πρέπει να είναι μόνο συμβουλευτική και θεωρητική, για να είναι και αποτελεσματική θα πρέπει να έχει και πρακτικό χαρακτήρα, το στέλεχος δηλαδή να βοηθά πραγματικά τον νέο υπάλληλο στην αντιμετώπιση καταστάσεων.

Επειδή η πρόσληψη νέων υπαλλήλων μπορεί να δημιουργήσει φόβους και ανησυχίες στους ήδη εργαζόμενους, για το αν και ποιες αρμοδιότητες τους θα επηρεαστούν, για το ποιο ρόλο θα παίξει και πως θα επηρεάσει την ομάδα ο νέος υπάλληλος. Είναι σκόπιμο το στέλεχος του τμήματος να εξηγήσει στους υφιστάμενους του την αναγκαιότητα της νέας πρόσληψης και να ζητήσει τη συνεργασία τους, στην υποδοχή και ένταξη του νέου υπαλλήλου.

Το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης είναι στην ουσία του ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να επαναλαμβάνεται κάθε τόσο ή τουλάχιστον όταν αλλάζουν βασικά πράγματα στην επιχείρηση όπως η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η αποστολή και οι στόχοι της, οι πολιτικές, τα συστήματα και οι διαδικασίες. Ενημέρωση και πληροφόρηση αλλά και προσαρμογή στα δεδομένα και τις νέες συνθήκες δεν χρειάζονται μόνο οι νέοι υπάλληλοι αλλά και οι ήδη εργαζόμενοι.

6.7 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην δουλειά του. Η εκπαίδευση δηλαδή στις επιχειρήσεις έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι τι απαιτεί η δουλειά και άρα τι χρειάζεται να ξέρει ο εργαζόμενος τώρα ή στο άμεσο μέλλον, και ποιες ελλείψεις του πρέπει να καλύψει ώστε να η απόδοση του στη θέση εργασίας να είναι η καλύτερη δυνατή.

Η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης που έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο

εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Έχει επίσης χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού όλη η διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε το μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, άλλα και κυρίως με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι αιτίες αυτές είναι η τεχνολογική πρόοδος που απαιτεί νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου. Επίσης οι απαιτήσεις και οι ανάγκες του καταναλωτή απαιτούν θέσεις με νέο ή διαφορετικό περιεχόμενο για ποιότητα, ποικιλία, προσωπική εξυπηρέτηση και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Συγχωνεύσεις και εξαγορές απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας και διαφορετικό περιεχόμενο έργου. Τέλος ο επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές, απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

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

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

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

- στις προσλήψεις
- στη μισθοδοσία
- στις προαγωγές και μεταθέσεις
- σε ειδικές αποζημιώσεις
- στην εκπαίδευση και κατάρτιση και
- στη λύση της υπαλληλικής σχέσης

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία.

Τα στοιχεία αυτά συνδεδεμένα μεταξύ τους, διαμορφώνουν τη γενική εικόνα του υπαλλήλου ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το υπόλοιπο προσωπικό κατά κατηγορίες.

7.1 Μέθοδοι αξιολογήσεως

Οι χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι είναι οι εξής:

- η μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης, με βάση πίνακα παραγόντων "**check list**"
- η μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού κατά ζεύγη "**man to man comparison**"
- η μέθοδος αξιολόγησης δια της μετρήσεως των αποδόσεων "**performance measurement**"
- και τέλος η περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης

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

Κατά τη δεύτερη μέθοδο **"man to man comparison"**, οι πληροφορίες του συγκεντρώνονται για έναν υπάλληλο, συγκρίνονται με τις αντίστοιχες πληροφορίες που υπάρχουν για κάθε έναν από τους λοιπούς υπαλλήλους που απασχολούνται στην ίδια εργασιακή ομάδα. Η σύγκριση αυτή γίνεται κατά παράγοντες αλλά και συνολικά. Με βάση τις αξιολογήσεις αυτές, καταρτίζεται ένας αξιολογικό πίνακας, ο οποίος όταν βασίζεται σε ακριβή ελεγμένα και αντικειμενικά στοιχεία, μπορεί να αποτελέσει σπουδαία βάση για τις αποφάσεις της διοικήσεως σε ό,τι αφορά στην υπηρεσιακή κατάσταση και στην εν γένει εξέλιξη του προσωπικού.

Η τρίτη μέθοδος **"performance measurement"**, βασίζεται στην πραγματική μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου. Η μέθοδος αυτή μετρήσεως των αποδόσεων, όπου μπορεί να αποδώσει ποσοτικώς μετρήσιμο και γενικώς παραδεκτά στοιχεία, θεωρείται ως ιδανική. Συμβαίνει όμως αρκετά συχνά, οι αποδόσεις αυτές να μην είναι επιδεκτικές μετρήσεως με ποσοτικά στοιχεία, ενώ πολλές φορές οι αποδόσεις που επιτυγχάνονται είναι αποτέλεσμα συμμετοχής και συνεργασίας περισσότερων προσώπων, των οποίων η συμμετοχή δεν μπορεί να υπολογισθεί με ακρίβεια.

Σύμφωνα με την τέταρτη και τελευταία μέθοδο **«περιγραφική μέθοδο αξιολόγησης»**, προσδιορίζονται ορισμένοι γενικής φύσεως τομείς όπως υπηρεσιακή κατάρτιση, απόδοση, προσωπικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορά κ.α και δίνεται η ευχέρεια στον προϊστάμενο να περιγράψει μόνος του, με δικά του λόγια την ποιότητα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει απεριόριστη εμπιστοσύνη στη κρίση του προϊστάμενου, ο οποίος στην πράξη είναι υπεύθυνος για το τμήμα του προσωπικού του, έχει όμως το βασικό μειονέκτημα της ανομοιομορφίας, διότι πέρα από το γεγονός ότι πολλές φορές διαφέρουν τα κριτήρια στα οποία βασίζεται η κρίση του προϊσταμένου, υπάρχει και η υποκειμενικότητα ή αλλιώς εύνοια που μπορεί ο προϊστάμενος να δείχνει σε κάποιους υπαλλήλους που ίσως αντικειμενικά να μην αποδίδουν περισσότερα από κάποια άλλα.

7.2 Υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού

Τα άτομα που δραστηριοποιούνται μέσα σε οργανισμούς πέρα από το ικανοποιητικό επίπεδο αμοιβών αναμένουν και κάποια εξέλιξη μέσα στη κλίμακα της ιεραρχίας. Η έννοια της υπηρεσιακής εξέλιξης είναι πολύ ευρεία έννοια και δεν περιορίζεται μόνο στην προαγωγή. Στην πράξη υπηρεσιακή εξέλιξη θεωρείται και η αναβάθμιση των προσόντων, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και άλλες μορφές υπηρεσιακής αναπροσαρμογής του προσωπικού, χωρίς αυτές να συνοδεύονται αναγκαστικά από κάποια μορφή προαγωγικής εξέλιξης.

Το σύστημα που αφορά στην με οποιοδήποτε τρόπο αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού, είναι γνωστό ως σύστημα υπηρεσιακής εξέλιξης ή σύστημα σταδιοδρομίας (**Career Development System**). Η εξέλιξη του προσωπικού περιλαμβάνει ένα πλήθος μέτρων τα οποία υιοθετούνται από τους οργανισμούς προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν από τα πρώτα τους βήματα τις ικανότητές τους.

Με τα δεδομένα αυτά ο σκοπός του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού είναι η προγραμματισμένη επιλογή κατάλληλων προσώπων τα οποία συνδυάζουν το απαραίτητο πλαίσιο γνώσεων, εμπειριών, φιλοδοξιών και δυνατοτήτων και η συστηματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, ώστε τα άτομα αυτά να καταστούν ικανά να αναλάβουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ένα ευρύτερο πλαίσιο αρμοδιοτήτων σε ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Στα πλαίσια αυτά, ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση ικανού στελεχικού δυναμικού, το οποίο συμβάλλει στην αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων του και επικράτηση του μέσα στο έντονο ανταγωνιστικό κλίμα, που επικρατεί στο περιβάλλον της οικονομικής αγοράς.

Για να γίνει δυνατή η κατάρτιση ενός αποδοτικού συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού, πρέπει η επιχείρηση να προσδιορίζει με σαφή τρόπο τις εργασίες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στο μέλλον και την σταδιακή εξέλιξη των εργασιών αυτών. Για το λόγο αυτό το σύστημα ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιεί τις σύγχρονες τεχνικές πρόβλεψης, ώστε να μπορεί να προσδιορίζει με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια τις εξελίξεις, οι οποίες προβλέπεται να επηρεάσουν την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

7.3 Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης

Ως μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού εννοούνται οι μετακινήσεις των υπαλλήλων προς διαφορετικές θέσεις εργασίας, του ίδιου ή άλλου ιεραρχικού επιπέδου καθώς και η απομάκρυνση από την επιχείρηση.

7.3.1 Προαγωγές

Η προαγωγή είναι η μετακίνηση ενός υπαλλήλου προς μια θέση ανωτέρου ιεραρχικού επιπέδου, η οποία συνεπάγεται μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Ο στόχος των προαγωγών είναι διπλός, αφενός να οδηγήσουν στην κάλυψη των κενών θέσεων της επιχείρησης και αφετέρου να προσφέρουν στους υπαλλήλους την αναγνώριση των ικανοτήτων και της προσφοράς τους, καθώς και την ευκαιρία της επαγγελματικής τους εξέλιξης.

Η προαγωγή έχει το πλεονέκτημα ότι οι υποψήφιοι είναι ήδη γνωστοί, ενώ η στρατολόγηση από την εξωτερική αγορά προσφέρει ευρύτερες δυνατότητες επιλογής. Συνήθως οι επιχειρήσεις επιλύουν αυτό το δίλημμα ορίζοντας ότι η κάλυψη των κενών θέσεων θα γίνεται κατά προτεραιότητα με προαγωγή, αλλά διατηρώντας το δικαίωμα να απευθυνθούν στην εξωτερική αγορά αν στην επιχείρηση δεν υπάρχουν κατάλληλοι υποψήφιοι. Η διαχείριση της όλης διαδικασίας γίνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, αλλά τον τελικό λόγο θα πρέπει να έχει ο προϊστάμενος θέσης.

Μια τελική παρατήρηση σε σχέση με τις προαγωγές είναι ότι κάθε υπάλληλος που προάγεται, όσο καλός και ικανός γνώστης του αντικειμένου αν θεωρείται είναι απροετοίμαστος για τα καθήκοντα τα οποία αναλαμβάνει. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την άμεση εκπαίδευση του.

7.3.2 Υποβιβασμοί

Ο υποβιβασμός, δηλαδή η μετακίνηση υπαλλήλου προς θέση χαμηλότερης ιεραρχικής κλίμακας γίνεται είτε γιατί μειώνεται ο συνολικός αριθμός θέσεων της επιχείρησης, λόγω περιορισμού των δραστηριοτήτων της και κατά συνέπεια μειώνονται οι θέσεις σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας, είτε γιατί μειώνεται ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων στη δομή της επιχείρησης, είτε γιατί ο υπάλληλος έχει αποδειχθεί ανεπαρκής για τη θέση που καταλαμβάνει.

Η τελευταία περίπτωση έχει πολύ δυσάρεστες επιπτώσεις στο ηθικό του υπαλλήλου και γι' αυτό είναι μια πρακτική που σπανίως ακολουθείται. «Ο υποβιβασμός δεν θα πρέπει χρησιμοποιείται ως

πειθαρχική ποινή για αντιδεοντολογική συμπεριφορά, διότι με κανένα τρόπο δεν εγγυάται την αλλαγή της.» (Κανελλόπουλος, 1991)

7.3.3 Μεταθέσεις

Ως μετάθεση εννοείται η μετακίνηση ενός υπαλλήλου σε άλλη θέση, η οποία ανήκει σε διαφορετική οργανωτική μονάδα αλλά βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο ευθύνης. Η μετάθεση είναι μια οριζόντια μετακίνηση που συχνά συνεπάγεται αλλαγή του τόπου εργασίας και διαμονής του υπαλλήλου. Η μετάθεση μπορεί να πραγματοποιείται μετά από αίτηση του υπαλλήλου ή με πρωτοβουλία της επιχείρησης. Στη δεύτερη περίπτωση οι λόγοι της μετάθεσης συνδέονται συνήθως με την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε άλλο χώρο ή γενικότερα με την ύπαρξη συγκεκριμένων αναγκών σε κάποιο τομέα της επιχείρησης.

Η προοπτική της μετάθεσης, όταν αυτή είναι ακούσια, γεννά φόβους για τις νέες συνθήκες και απαιτήσεις που θα έχει να αντιμετωπίσει ο εργαζόμενος, για την απώλεια ευκαιριών και πλεονεκτημάτων που συνδέονται με την παλιά θέση εργασίας, αλλά και για την ίδια την αλλαγή. Για τον λόγο αυτό η ανακοίνωση της μετάθεσης θα πρέπει να συνοδεύεται από επαρκή εξήγηση των λόγων για τους οποίους πραγματοποιείται.

7.4.4 Απολύσεις

Η απόλυση ενός υπαλλήλου γίνεται κυρίως για λόγους οικονομικούς ή ως έσχατο μέτρο της πειθαρχικής διαδικασίας. Ανεξάρτητα από τους λόγους που οδηγούν στην απόλυση, είναι μια ενέργεια που έχει εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες και αποτελεί αναμφίβολα την πιο δυσάρεστη λειτουργία στο πλαίσιο της διοίκησης προσωπικού. Εκτός από δυσάρεστη είναι και μια λειτουργία απαιτητική κατά την οποία η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να επιδεικνύει ιδιαίτερη ευαισθησία και υπευθυνότητα, ώστε να τηρούνται τα ηθικά και επαγγελματικά πρότυπα που αφενός θα περιορίσουν τον αριθμό των απολύσεων και αφετέρου θα μειώσουν στο ελάχιστο δυνατό τις δυσμενείς επιπτώσεις μιας απόλυσης.

Οι συνθήκες της οικονομίας και ειδικότερα οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης, υποχρέωναν πάντα τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν ανάλογα τη δραστηριότητα τους να προβαίνουν σε περιορισμό του αριθμού των υπαλλήλων τους όταν ο κύκλος εργασιών το επέβαλε.

Κατά την εφαρμογή διαδικασίας, ιδίως στο στάδιο της επιλογής των υπαλλήλων που θα απολυθούν, θα πρέπει να υπάρχει διαρκής έλεγχος ώστε να διασφαλίζεται η δίκαιη και σύμφωνη με τα προβλεπόμενα στην εργατική νομοθεσία μεταχείριση των υπαλλήλων. Τέλος θα πρέπει να καταβάλλονται δίκαια οι αποζημιώσεις.

7.4 Υποκίνηση

Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα κίνητρα αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειρώνται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζομένων, ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί δίνοντας σημασία στην υλική και μη υλική αμοιβή τους και στην αποφυγή βιολογικών και ψυχικών επιβαρύνσεων στους χώρους εργασίας.

Σύμφωνα με τον W. Maslow οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους. Στο βαθμό που οι ανάγκες τους ικανοποιούνται, έχουν τη διάθεση να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι μόνο εκείνες που καλύπτονται με την αμοιβή, δηλαδή βιολογικές, αλλά και κοινωνικές ανάγκες, ακόμη και ανάγκες για ανάπτυξη της ψυχής και του πνεύματος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σύνδεση των προσωπικών στόχων με αυτούς της επιχείρησης.

Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Για το λόγο αυτό οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους της.

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο των ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειες τους. Επίσης μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζομένων, διότι ενώ η τιμωρία δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία ως υποκινητικός παράγοντας, η αμοιβή λειτουργεί υποκινητικά, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με την θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία.

Είναι σημαντικό να δώσει η διοίκηση στους εργαζόμενους την αξία που έχουν. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης δίνει στο καθένα την αίσθηση σημαντικότητας για να ικανοποιήσει το εγώ του και να εργαστεί αποτελεσματικότερα. Πολλές επιχειρήσεις ζητούν από τους εργαζόμενους τους πρωτοβουλία και ανάληψη κινδύνων, αλλά τιμωρούν κάθε αποτυχία, όσο μικρής σημασίας και αν είναι. Οι επιχειρήσεις αυτές **υποκινούν**

αρνητικά τους εργαζόμενους, διότι τα κίνητρα οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας.

7.5 Διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης

Πέρα από το σχεδιασμό πολιτικής και μεθόδων που συμβάλλουν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με τελικό σκοπό την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ασχολείται και με την καθημερινή διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης όπως είναι η υπογραφή και παρακολούθηση ατομικών συμβάσεων εργασίας, η υποβολή παραπόνων από τους υπαλλήλους, οι πειθαρχικές διαδικασίες και οι μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.

7.5.1 Ατομικές συμβάσεις εργασίας.

Η ατομική σύμβαση εργασίας, το συμβόλαιο δηλαδή που υπογράφεται ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο κατά την πρόσληψη του, θέτει τους όρους κατά τους οποίους είναι αμοιβαία δεκτή η απασχόληση. Η σύμβαση αυτή, η οποία θα πρέπει να είναι: σύμφωνη με τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας, δηλαδή:

- να καταγράφει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του υπαλλήλου
- να περιέχει τον τίτλο και τα καθήκοντα της θέσης εργασίας, τον χρόνο ισχύος της σύμβασης
- τις κάθε είδους αμοιβές
- το ωράριο εργασίας τις άδειες
- τον τρόπο λύσης της σύμβασης

Ακόμη η σύμβαση παραπέμπει στους κανονισμούς της επιχείρησης για θέματα εκπροσώπησης και συμμετοχής σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, διαδικασία χειρισμού παραπόνων, πειθαρχικής διαδικασίας, υγιεινής και ασφάλειας, βιομηχανικού απορρήτου και εμπιστευτικότητας και γενικά για κάθε θέμα για το οποίο η επιχείρηση έχει θεσπίσει ενιαίους κανόνες.

7.5.2 Παράπονα

Η δημιουργία παραπόνων είναι αναπόφευκτη στον εργασιακό χώρο, όπου οι απόψεις, οι επιθυμίες και τα συμφέροντα κάθε εργαζόμενου έρχονται συχνά σε σύγκρουση με εκείνα των συναδέλφων του ή της διοίκησης. Η όξυνση τους όμως μπορεί να αποτελέσει προβλήματα για την επιχείρηση, γιατί μπορεί να επηρεάσει το ηθικό των υπαλλήλων και το εργασιακό κλίμα. Για το λόγο αυτό, τα παράπονα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με σοβαρότητα και με βάση κάποιων εκ των προτέρων διατυπωμένες αρχές και διαδικασίες.

Ως βασικές αρχές για την αντιμετώπιση των παραπόνων θεωρούνται:

- κάθε παράπονο εξετάζεται με κατανόηση και μέσα στο πλαίσιο της αναγνώρισης της αξίας που έχει για την επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό της
- σε περίπτωση που δεν μένει ικανοποιημένος ο εργαζόμενος μπορεί να προσφύγει σε προϊστάμενο υψηλότερου ιεραρχικού επιπέδου
- κατά την διαδικασία της υποβολής και εξέτασης παραπόνων ο εργαζόμενος μπορεί να συνοδεύεται από συνάδελφο του ή από εκπρόσωπο της συνδικαλιστικής οργάνωσης στην οποία ανήκει

7.5.3 Πειθαρχία

Η συμμόρφωση των υπαλλήλων προς τους κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς της επιχείρησης θα πρέπει στην ιδανική περίπτωση να είναι εκούσια. Η ανάπτυξη της αυτοπειθαρχίας είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, με σημαντικότερους το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση, τη συμπεριφορά του άμεσου προϊσταμένου και την προσωπική ευθύνη και προδιάθεση του υπαλλήλου. Επειδή όμως όση προσοχή και αν δοθεί θα υπάρξουν περιπτώσεις παράβασης των κανόνων, θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα αντιμετώπισης τους. Το σύστημα αυτό είναι ταυτόχρονα προληπτικό και κατασταλτικό, δηλαδή έχει σκοπό να αφενός να αποτρέψει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά και αφετέρου, μέσω της επιβολής ποινών να την διορθώσει. Στοιχεία ενός συστήματος πειθαρχίας, είναι οι αρχές του, η διαδικασία που ακολουθείται, τα είδη συμπεριφοράς που χαρακτηρίζονται ως παραπτώματα και οι ποινές που επιβάλλονται.

Η πειθαρχική διαδικασία προβλέπει συνήθως τέσσερα στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο γίνεται από τον προϊστάμενο προφορική, ανεπίσημη προειδοποίηση. Αν το παράπτωμα επαναληφθεί, ακολουθεί γραπτή προειδοποίηση η οποία συνήθως θέτει ένα χρονικό όριο για τη βελτίωση της συμπεριφοράς. Η προειδοποίηση αυτή μπαίνει στο φάκελο του υπαλλήλου. Αν ο υπάλληλος συμμορφωθεί το έγγραφο

καταστρέφεται μετά από δώδεκα ή δεκατέσσερις μήνες, αν όμως και αυτή η προσπάθεια αποτύχει, αρχίζει το τρίτο στάδιο αυτό της πειθαρχικής δράσης. Το παράπτωμα τεκμηριώνεται, ο υπάλληλος καλείται σε απολογία και μετά την αναγνώριση των πραγματικών περιστατικών και ελαφρυντικών επιβάλλεται η ανάλογη ποινή. Στο τέταρτο στάδιο εξετάζεται ενδεχόμενη έφεση του υπαλλήλου, σε περίπτωση εξαιρετικά σοβαρού παραπτώματος είναι δυνατό να επιβληθεί ακόμη και η ποινή της απόλυσης χωρίς προειδοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ

Οι αμοιβές των εργαζομένων γενικά είναι μια πηγή εσόδων γι' αυτούς και ταυτόχρονα και ένα κίνητρο υποκίνησης τους για εργασία, ενώ για τις περισσότερες των επιχειρήσεων αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα των παραγωγικών δαπανών τους.

Ο μισθός ή το ημερομίσθιο προσφέρονται ως αντάλλαγμα για την παρεχόμενη από τον εργαζόμενο εργασία ή υπηρεσία. Συγκαταλέγονται στα στοιχεία που διαμορφώνουν το παραγωγικό κόστος της επιχείρησης και είναι συνήθως προϊόν διαπραγμάτευσης ή συλλογικών συμβάσεων εργασίας¹⁰.

8.1 Πολιτική μισθών και ημερομισθίων

Ο όρος της πολιτικής μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων αμοιβής των εργαζομένων. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των έργων που θα εκτελεστούν με την εργασία, την ανάπτυξη και διατήρηση ενός συστήματος αμοιβών, την διερεύνηση των προσφερομένων από την αγορά αντίστοιχων αμοιβών, τις μεταβολές και τις προσαρμογές των αμοιβών που θα γίνουν σε ένα βαθύτερο χρονικό ορίζοντα τις συμπληρωματικές παροχές, την πιθανή συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης, τον έλεγχο του κόστους των αμοιβών και λοιπά σχετικά θέματα.

Για να είναι σωστή και αποδεκτή από τους εργαζομένους μια πολιτική μισθών θα πρέπει να είναι απαλλαγμένη ακροτήτων, υπερβολικών διαφορών αμοιβών, κυρίως μεταξύ των στελεχών διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων, προσωπικών εξυπηρητήσεων αναξιοκρατικών διακρίσεων.

Άλλος τρόπος παροχής εργασιακής αμοιβής είναι ανάλογα με την απόδοση της εργασίας. Ο μισθός και το ημερομίσθιο στηρίζονται στη χρονική απασχόληση των εργαζομένων, ενώ ο τρίτος αναφέρεται στις παραγόμενες ποσότητες αγαθών σε ορισμένη και με δεδομένη την καλή τους ποιότητα.

¹⁰ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΝΙΚΟΣ ΔΗΜΑΣ

8.2 Διακρίσεις των αμοιβών

Οι αμοιβές που προσδοκά ο εργαζόμενος, προσφέροντας τις ικανότητες και το χρόνο, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- τις **εξωτερικές αμοιβές**, που σχετίζονται με το είδος και το περιεχόμενο της εργασίας του
- και τις **εσωτερικές αμοιβές** που συνδέονται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου

Στις **εξωτερικές αμοιβές** περιλαμβάνονται οι οικονομικές ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας και η εξασφάλιση της απασχόλησης.

Στις **εσωτερικές αμοιβές** ανήκουν οι ψυχολογικές ανταμοιβές, που καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου, τις ανάγκες σεβασμού, εκτίμησης, αυτοεκπλήρωσης και αυτοβελτίωσης.

Οι οικονομικές αμοιβές διακρίνονται περαιτέρω σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί, τα ημερομίσθια, ση συμμετοχή στα κέρδη, τα διάφορα οικονομικά κίνητρα. Έμμεσες είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών και στέγης, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια της εργασίας και της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και οι λοιπές συναφείς με τις προηγούμενες παροχές.

8.3 Συστήματα αμοιβών

Η ελεύθερα προσφερόμενη εργασία έχει ως αποζημίωση ή αντάλλαγμα την παροχή αμοιβής που μπορεί να είναι υλική ή ηθική. Οι υλικές αμοιβές μπορεί να καταταγούν στα ακόλουθα συστήματα προσδιορισμού τους.

8.3.1 Συστήματα αμοιβής με βάση τη μονάδα χρόνου

Τα συστήματα αυτά καθορίζουν ένα γενικό μέτρο χρονικής απόδοσης εργασίας, δηλαδή την παραγωγή μιας ποσότητας προϊόντων μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρόνο, λαμβάνοντας υπόψη τη χρονική διάρκεια και όχι την τυχόν επιπλέον παραγωγή μέσα στον ίδιο χρόνο. Παρέχουν ένα βασικό ωρομίσθιο ή ημερομίσθιο, για την παραγωγή μιας προηγούμενα υπολογισθείσης ποσότητας και υπόκεινται σε επανεξέταση του αποτελέσματος, ανά τρίμηνο ή εξάμηνο, για να καθοριστούν τα νέα standards.

8.3.2 Συστήματα αμοιβής με βάση τη μονάδα παραγωγής

Είναι τα πιο απλά και κατανοητά συστήματα και εφαρμόζονται ευρύτατα στη βιομηχανία και βιοτεχνία. Εκφράζονται με μέτρο το κομμάτι, τη μονάδα κτλ. οπότε η αμοιβή του εργαζομένου είναι ανάλογη με την παραγωγή του. Τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών είναι η εύκολη κατανόηση τους από τους εργαζομένους, η

δικαιοσύνη στην αμοιβή, που είναι ανάλογη με την απόδοση πέρα από το πρότυπο και δίνει την δυνατότητα στους ικανούς να εργασθούν εντατικότερα, να αποδώσουν περισσότερα και να αμειφθούν καλύτερα.

8.3.3 Συστήματα με βάση την πρότυπη ώρα

Είναι παραλλαγή των πιο πάνω συστημάτων, της αμοιβής με το κομμάτι μόνο που εδώ το πρότυπο εκφράζεται σε χρόνο και όχι σε χρήμα. Τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών είναι ότι το κέρδος είναι ανάλογο με την πάνω από το πρότυπο παραγωγή.

8.3.4 Συστήματα συμμετοχής στα κέρδη

Αυτά καθορίζουν ότι τα χρήματα που δίνονται ως αμοιβή, για την αυξημένη παραγωγή πάνω από το προκαθορισμένο πρότυπο δεν υπολογίζονται ως ποσοστό επί της αυξημένης ποσότητας αλλά ως ποσοστό επί του κέρδους που επιτεύχθηκε με την αυξημένη παραγωγή.

8.3.5 Συστήματα διανομής κερδών

Αρκετές επιχειρήσεις, θέλοντας να υποκινήσουν τους εργαζόμενους για αύξηση της παραγωγικότητας τους, με ταυτόχρονη προσπάθεια μείωσης με κάθε τρόπο του λειτουργικού κόστους, διανέμουν σε αυτούς μέρος των κερδών τους. Ουσιαστικά οι μόνιμα εργαζόμενοι συμμετέχουν στα κέρδη, χωρίς να συμμετέχουν στο κεφάλαιο της επιχείρησης και χωρίς να υφίστανται τις συνέπειες από τυχόν ζημιές αυτής. Με το σύστημα αυτό επιτυγχάνεται βελτίωση του ηθικού του προσωπικού και ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων.

8.4 Υγιεινή και ασφάλεια

Το ζήτημα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η προστασία τόσο των εργαζομένων, όσο και αυτών που συναλλάσσονται με την επιχείρηση και ιδίως αυτών που κάνουν χρήση των προϊόντων της ή επισκέπτονται τους χώρους της από κινδύνους που απειλούν την υγεία, οφείλει να βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων της ανώτατης διοίκησης. Η κρισιμότητα του ζητήματος της υγιεινής και ασφάλειας αναγνωρίζεται και από την σχετική νομοθεσία, η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύτατο σύνολο κανόνων, για θέματα γενικά, όπως είναι οι ευθύνες του εργοδότη και των εργαζομένων.

8.4.1 Πολιτική υγιεινής και ασφάλειας

Όσο λεπτομερής και αν είναι η νομοθεσία περί υγιεινής και ασφάλειας στον κλάδο των δραστηριοτήτων της, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει διαμορφωμένη και καταγραμμένη πολιτική για το ζήτημα αυτό. Μια ολοκληρωμένη πολιτική υγιεινής και ασφάλειας περιλαμβάνει καταρχήν μια δήλωση αρχών και προθέσεων, στην οποία τονίζεται η διοίκηση, η οποία έχει την ύψιστη ευθύνη σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, αναγνωρίζει την κρισιμότητα του θέματος και του δίνει προτεραιότητα απέναντι σε οικονομικούς υπολογισμούς. Περιλαμβάνει επίσης την αποτύπωση της οργανωτικής δομής σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, δηλαδή συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης, καθώς και τα καθήκοντα των προϊσταμένων, των ειδικών τεχνικών και γενικά όλων των συλλογικών και ατομικών οργάνων που έχουν κάποιο ρόλο σε σχετικά θέματα. Τέλος η πολιτική υγιεινής και ασφάλειας περιλαμβάνει την πλήρη περιγραφή μέτρων, των διαδικασιών και των κανόνων που συνιστούν το σύστημα προστασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Πριν ξεκινήσουμε να αναλύσουμε τον τρόπο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, θαρρώ πως είναι σκόπιμο να μιλήσουμε για τον τουριστικό κλάδο διότι υπάρχει διάχυτη η λανθασμένη εντύπωση ότι το ξενοδοχείο είναι εύκολη επιχείρηση. Το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση με πολύμορφο και ευπαθές προϊόν και απαιτείται άριστη γνώση του αντικειμένου για να επιτευχθούν ικανοποιητικά κέρδη.

Άνθρωποι που ασχολούνται με τον ξενοδοχειακό κλάδο απαιτείται να είναι άνθρωποι με αυξημένο το αίσθημα της ευθύνης, να αγαπούν το επάγγελμα τους ώστε να μπορούν να είναι δημιουργικοί και αποτελεσματικοί και να έχουν εντυφώσει στην κουλτούρα αυτού του χώρου ώστε να είναι πολύ καλοί γνώστες του αντικειμένου.

Οι επαγγελματίες που έχουν συνδέσει τον βιοπορισμό τους με τον τουριστικό κλάδο, έχουν συνειδητοποιήσει ότι πέρα από τη σημασία του έργου που αποδίδουν στην επιχείρηση όπου εργάζονται, η εργασία τους έχει πλέον κοινωνικούς σκοπούς, που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την τουριστική κίνηση στη χώρα μας. Για το λόγο αυτό οι επαγγελματίες του κλάδου θα πρέπει να εξυπηρετούν τον τουρίστα τόσο μέσα, όσο και έξω από τον επαγγελματικό τους χώρο με κάθε ευκαιρία. Μόνο έτσι θα κατορθώσει να αποκτήσει «τουριστική συνείδηση», που προέρχεται αναγνώριση της αξίας της φιλοξενίας. Η τουριστική συνείδηση είναι ένας παράγοντας που πρέπει να εντάσσεται στα απαραίτητα προσόντα των στελεχών τα οποία απασχολούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Για επιχειρήσεις που έχουν έντονο το στοιχείο της ανθρωποκεντρικότητας όπως είναι οι ξενοδοχειακές, η επιλογή του προσωπικού που εργάζεται σε αυτές αποτελεί πρωταρχικής σημασίας μέλημα. Η επιμελημένη και καλαίσθητη εμφάνιση των υπαλλήλων μιας ξενοδοχειακής μονάδας, σε συνδυασμό με την άψογη συμπεριφορά προς τους πελάτες αντικατοπτρίζει την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών της μονάδας. Ένας απεριποίητος και ατημέλητος υπάλληλος δημιουργεί ενδοιασμούς και ερωτηματικά για τη διαμονή του πελάτη. Αντίθετα, μια ευχάριστη εικόνα που δημιουργείται στον πελάτη κατά την επαφή του με τους υπαλλήλους όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου, θα επηρεάσει ευνοϊκά την τελική του εικόνα για το σύνολο της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Οι ξενοδόχοι που έχουν αντιληφθεί πόσο σημαντικές είναι οι επιδράσεις που μπορεί να έχει στους πελάτες η εξωτερική εμφάνιση των υπαλλήλων τους, αναλαμβάνουν οι ίδιοι ή αναθέτουν σε ειδικούς την επιμέλεια της. Η επιλογή μιας συγκεκριμένης ενδυμασίας για κάθε

κατηγορία υπαλλήλων, είναι η αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση για μια ολοκληρωμένη αισθητικά εικόνα του ξενοδοχείου.

9.1 Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας των ξενοδοχειακών μονάδων.

Ο κατεξοχήν ηγέτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι ο ξενοδόχος και στην περίπτωση μεγάλων εταιριών το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο γενικός διευθυντής όμως είναι αυτός που δεσμεύεται να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης. Ο γενικός διευθυντής ορίζει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του ξενοδοχείου για το μέλλον, τους παρουσιάζει στον ξενοδόχο και εφόσον αυτός συμφωνεί, συζητά μαζί του το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) και τον προϋπολογισμό. Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τα επιμέρους προγράμματα δράσης των ξενοδοχειακών τμημάτων και είναι διάρκειας ενός έτους. Ο προϋπολογισμός αναλύει τα προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα που προκύπτουν από τα αναφερόμενα προγράμματα δράσης. Θεωρητικά ο γενικός διευθυντής χειρίζεται ο ίδιος τα θέματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ενώ ενημερώνει τον ξενοδόχο και ελέγχεται κατά περίπτωση από αυτόν, για την πορεία της επιχείρησης ή για τυχούσες αποκλίσεις από το επιχειρηματικό σχέδιο.¹¹

Στην πλειονότητα των ελληνικών ξενοδοχείων βέβαια οι σχέσεις ξενοδόχου και γενικού διευθυντή διαφέρουν από τις θεωρητικά περιγραφόμενες. Ο ξενοδόχος συμμετέχει στη διοίκηση του ξενοδοχείου η οποία όμως τυπικά έχει ανατεθεί στο γενικό διευθυντή. Στη περίπτωση αυτή μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικές επιπλοκές στον βαθμό που οι αρμοδιότητες των δύο ηγετών δεν είναι σαφείς και ξεκάθαρες. Ορισμένες φορές στη διοίκηση του ξενοδοχείου εκτός από τον ξενοδόχο, εμπλέκεται και όλη η οικογένεια του. Τότε μπορεί να συναντήσουμε καθοριστικής σημασίας αντιεπιστημονικά φαινόμενα διοίκησης, όπου ένα πλήθος ατόμων δίνει εντολές στο προσωπικό χωρίς καμία συνεννόηση ή συντονισμό με χαοτικά αποτελέσματα.

Το πρόβλημα αυτό της οικογενειακής διοίκησης οφείλεται στην πεποίθηση του επιχειρηματία ότι μπορεί να διαχειρίζεται, όπως θέλει την ιδιοκτησία του, χωρίς να δίνει αναφορά σε κανέναν. Είναι ιδιαίτερα εκτεταμένο στη χώρα μας και σε αυτό οφείλονται κατά κύριο λόγο τα τεράστια και διαρκή χρέη των ξενοδόχων.

¹¹ ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΛΑΛΟΥΜΗΣ
HOTEL MANAGEMENT

9.2 Διοίκηση της ξενοδοχειακής εργασίας

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την διοίκηση. Σύμφωνα με τον Fayol «**διοίκηση είναι ο σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος της επιχείρησης**». Σύμφωνα με άλλους θεωρητικούς ως διοίκηση νοείται η παραγωγή έργου μέσω τρίτων, η διατύπωση και υλοποίηση στόχων, ή η αποτελεσματική χρήση πόρων προς επιδίωξη σκοπών, ή η λήψη και εφαρμογή αποφάσεων.

Η διοίκηση της εργασίας αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά θέματα του ξενοδοχείου, δεδομένου ότι αυτήν εξαρτάται στην ουσία η ποιότητα και η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων. Οι εργασίες στα διάφορα τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες και διέπονται από συγκεκριμένη τεχνογνωσία. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης των θέσεων εργασίας, που βέβαια παρουσιάζει ορισμένες διαφορές κατά περίπτωση ξενοδοχείου. Στα μεγάλα ξενοδοχεία το ξενοδοχείο διοικείται από το γενικό διευθυντή, ο οποίος αναθέτει σε ένα σύνολο διευθυντών τη διοίκηση επιμέρους τμημάτων. Στις σχέσεις όμως της επιχείρησης με τους εργαζόμενους σημαντικό ρόλο παίζει επίσης το τμήμα προσωπικού.

9.3 Το τμήμα προσωπικού

Το τμήμα προσωπικού είναι ένα επιτελικό τμήμα το οποίο συνεργάζεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει ένα πλέγμα θεμάτων που αφορούν στις τυπικές σχέσεις των εργαζομένων με την επιχείρηση, αλλά δεν είναι σε θέση να εμπλακεί σε τεχνικά θέματα στα οποία απαιτείται ειδικευση. Έτσι το τμήμα προσωπικού είναι αρμόδιο να χειριστεί ένα θέμα σχετικό με τη συστηματική καθυστέρηση προσέλευσης ενός τραπεζοκόμου στην εργασία του, αλλά δεν είναι σε θέση να χειριστεί ένα θέμα σχετικό με την απόδοση του σερβιτόρου στην εργασία του.

Στα μικρά και μεσαία ξενοδοχεία οι σχέσεις της διοίκησης με το προσωπικό είναι άμεσες. Τα θέματα αμοιβών, ασφάλισης και γενικότερα εργατικής νομοθεσίας αντιμετωπίζονται από τον διευθυντή ή το λογιστή της επιχείρησης. Στα μεγάλα ξενοδοχεία τα θέματα αυτά τα αναλαμβάνει το τμήμα προσωπικού, το οποίο έχει ως αντικείμενο τυπικά θέματα κανονισμών και νομοθεσίας σε σχέση με την υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζομένων, όπως προσλήψεις, προαγωγές, αποχωρήσεις και άδειες. Επίσης ασχολείται με υποθέσεις που αφορούν στις παροχές των εργαζομένων, στις δημόσιες σχέσεις προς το προσωπικό, ενώ έχει λόγο στα θέματα πολιτικής των αμοιβών.

9.4 Οι θέσεις εργασίας στα ξενοδοχεία

Οι κατά βάση λειτουργικές δομές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων οδηγούν σε ένα πλέγμα θέσεων εργασίας που αφορούν στο συνδυασμό της ειδικότητας με το επίπεδο ιεραρχίας. Θα μπορούσαμε να διαιρέσουμε ενδεικτικά σε πέντε βαθμίδες την ιεραρχική διαβάθμιση των εργασιακών θέσεων στα ξενοδοχεία. Στη γενική διεύθυνση, στις διευθυντικές θέσεις, στις θέσεις στελεχών, στις θέσεις εποπτών έργου και στο προσωπικό βάσης.

Η γενική διεύθυνση είναι υπεύθυνη για το έργο και την πορεία του ξενοδοχείου συνολικά. Θέσεις εργασίας της πρώτης βαθμίδας είναι:

- του γενικού διευθυντή
- του υποδιευθυντή
- του νυκτερινού διευθυντή

Οι διευθυντικές θέσεις έχουν την ευθύνη για το έργο πολύ μεγάλου αριθμού εργαζομένων. Οι αντιπροσωπευτικές θέσεις εργασίας του διευθυντικού επιπέδου δηλαδή της δεύτερης βαθμίδας είναι:

- του room division manager
- του F&B manager
- του διευθυντή λογιστηρίου και
- του προσωπάρχη

Οι εργαζόμενοι στις δύο πρώτες βαθμίδες απασχολούνται εντός και εκτός του ξενοδοχείου. Έχουν δηλαδή έναν αριθμό καθηκόντων που απαιτούν να έρθουν σε επαφή με άτομα και οργανισμούς που ανήκουν στο περιβάλλον του ξενοδοχείου.

Οι θέσεις στελεχών που αφορούν στην τρίτη βαθμίδα έχουν την ευθύνη για το έργο ενός ή περισσότερων τμημάτων. Θέσεις εργασίας αυτού της τρίτης βαθμίδας είναι:

- ο διευθυντής τμήματος εσωτερικών ελέγχων
- ο διευθυντής υποδοχής
- η προϊσταμένη ορόφων
- ο maitre
- chef μαγειρείου
- ο διευθυντής προμηθειών
- ο διευθυντής συμποσίων

Οι εργαζόμενοι της βαθμίδας αυτής πρέπει να έχουν σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σημαντική εμπειρία, διανοητικές και διοικητικές ικανότητες. Το επίπεδο αυτό προσφέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας, παρέχει γόητρο και ικανοποιητική αμοιβή.

Το τέταρτο επίπεδο περιέχει τις παραγωγικές θέσεις εργασίας, οι οποίες απαιτούν άριστες τεχνικές, αλλά και διοικητικές ικανότητες. Οι εργαζόμενοι στις θέσεις αυτές αναλαμβάνουν υψηλού επιπέδου παραγωγικό έργο, ενώ ταυτόχρονα εποπτεύουν τους εργαζόμενους

της κατώτερης βαθμίδας. Θέσεις εργασίας αυτού του επιπέδου είναι οι captains, ο υπεύθυνος ζεστής κουζίνας, ο υπεύθυνος κρύας κουζίνας, ο υπεύθυνος αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, οι επόπτες ορόφων, οι υπεύθυνοι τμημάτων υποδοχής κ.α. Οι υπάλληλοι καταλαμβάνουν τις θέσεις αυτές με την εξέλιξη τους από τις θέσεις του πέμπτου επιπέδου ή είναι απόφοιτοι τουριστικών σχολών που απασχολούνται στις θέσεις αυτές αμέσως μετά την αποφοίτησής τους.

Το προσωπικό βάσης αφορά στην ουσία σε δυο βαθμίδες εργαζομένων. Στην πέμπτη βαθμίδα ανήκουν ο υπάλληλος υποδοχής, ο ψήστης, ο μάγειρας, ο τραπεζοκόμος, ο chef de bar, ο συντηρητής, η καμαριέρα κτλ. Στην βαθμίδα ανήκουν οι βοηθοί τους, δηλαδή ο βοηθός κουζίνας, ο προετοιμαστής λαχανικών στη κουζίνα, ο βοηθός κάβας, ο βοηθός αποθηκάριου, ο βοηθός συντηρητή, ο λαντζιέρης κτλ. Το προσωπικό της πέμπτης βαθμίδας είναι κατά κανόνα ειδικευμένο ή ημειδικευμένο, ενώ το προσωπικό της έκτης βαθμίδας μπορεί να είναι ανειδίκευτο.

Μειώνοντας το μέγεθος του ξενοδοχείου, καταργούνται ορισμένες δραστηριότητες, όπως των δημοσίων σχέσεων, των πωλήσεων και marketing και το τμήμα προσωπικού. Επίσης το τμήμα υποδοχής ενοποιείται και μειώνονται οι βοηθοί όλων των βαθμίδων.

Τα δικαιώματα κάθε βαθμίδας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαφέρουν. Οι εργαζόμενοι των τριών πρώτων βαθμίδων συνήθως διαμένουν σε δωμάτια αντίστοιχης ποιότητας με αυτά των πελατών, παίρνουν τα γεύματα τους στο εστιατόριο, έχουν το δικαίωμα να φιλοξενήσουν την οικογένειά τους κλπ. από την άλλη μεριά όμως, δεν έχουν συγκεκριμένο ωράριο, δεν πληρώνονται υπερωρίες και συνήθως εργάζονται περισσότερο από τους εργαζόμενους των άλλων βαθμίδων.

Οι υψηλές βαθμίδες δεν ασχολούνται με την παραγωγική διαδικασία, αν και φέρουν την ευθύνη της ποιότητας και ποσότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Όσο το επίπεδο της βαθμίδας μειώνεται, τόσο περισσότερο τα καθήκοντα των εργαζομένων συνδέονται με την παραγωγική διαδικασία και ο ρόλος της εποπτείας μειώνεται. Το προσωπικό βάσης έχει ως καθήκον των παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο.

Το προσωπικό βάσης συνήθως πληρώνεται με το βασικό (ελάχιστο) μισθό που ορίζει για τις τέσσερις παρακάτω αναφερόμενες κατηγορίες εργαζομένων, η συλλογική σύμβαση ξενοδοχοϋπάλληλων.

Κατηγορία Α. Υπάλληλος υποδοχής (receptionist), μαίτρ, υπομαίτρ (ή captain), θυρωρός Α', νυχτοθυρωρός (night auditor), μπουφетζής Α', προϊστάμενος υπνοδωματίων και κοινόχρηστων χώρων και μάγειρας Α'.

Κατηγορία Β. Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινόθηκης, βοηθός υποδοχής, θυρωρός Β', σερβιτόρος τραπεζαρίας (τραπεζοκόμος) – σαλονιού ή ορόφων (θαλαμηπόλος), μπάρμαν ή bartender, ασημοκέρηδες και μάγειρας Β'. Επίσης με την προϋπόθεση ότι θα προτιμήσουν την παρούσα συλλογική ρύθμιση, οι τηλεφωνητές, οι ελεγκτές ή ταμπλίστες και οι μαιγκουραντιέ.

Κατηγορία Γ. Βοηθός σερβιτόρου, οροφοκόμος (βαλές), θυρωρός υπηρεσίας, βοηθοί θυρωρείου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή ορόφων ή λινόθηκης, γκρουμ, ντορμαν ή εξωτερικός θυρωρός, λινόθηκάριος, και βουτυριέρης, μάγειρας Γ' και καμαριέρα.

Κατηγορία Δ. Πλύντρια, σιδηρώτρια, καθαρίστρια κοινόχρηστων χώρων, μοδίστρα, μανταρίστρια, λαντζιέρης, λουτρονόμος, προϊστάμενος και βοηθός ιατρών.

Η συλλογική σύμβαση αναλύει τις κατηγορίες μισθωτών που απασχολούνται κυρίως στην πέμπτη βαθμίδα, διότι αυτή η κατηγορία πιθανολογείται να απασχοληθεί με το βασικό μισθό. Οι υψηλότερες βαθμίδες διαπραγματεύονται ελεύθερα την αμοιβή τους στην αγορά εργασίας.

9.5 Αγορές εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η αγορά εργασίας ενός κλάδου αφορά στο σύνολο των εργαζομένων σε αυτόν. Το σύνολο των εργαζομένων και των υποψηφίων να απασχοληθούν στα ξενοδοχεία αποτελεί την αγορά εργασίας του ξενοδοχειακού κλάδου.

Οι διάφορες ξενοδοχειακές ειδικότητες έχουν τη δική τους αγορά εργασίας και το ξενοδοχείο είναι αναγκασμένο να εφαρμόζει άλλη διαδικασία για να στρατολογήσει διευθυντές, άλλη για καμαριέρες, άλλη για συντηρητές κτλ.

Το ξενοδοχείο, όταν χρειαστεί προσωπικό, εκδηλώνει το ενδιαφέρον του με διάφορους τρόπους. Ειδοποιεί γνωστούς και συναδέλφους σχετικά με τις θέσεις που ενδιαφέρεται να καλύψει, βάζει αγγελίες σε εφημερίδες, ζητά προσωπικό από οργανισμούς και συλλόγους ενώ μπορεί ακόμη και να βάλει αγγελίες στο καφενείο του γειτονικού χωριού.

Τη στιγμή που το ξενοδοχείο ζητά προσωπικό, ένα σύνολο ενδιαφερομένων ψάχνει για εργασία. Αλλά δεν είναι καθόλου εύκολο τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη να επικοινωνήσουν, διότι δεν υπάρχουν κατάλληλα οργανωμένα κανάλια πληροφόρησης. Έτσι, ένας εργαζόμενος που ενδιαφέρεται για εργασία σε ξενοδοχείο Χαλκιδικής, σε πρωινή βάρδια του τμήματος υποδοχής, είναι πτυχιούχος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μιλά την αγγλική και γερμανική, βρίσκει θέση εργασίας σε ξενοδοχείο της Κρήτης που ενδιαφέρεται

για πτυχιούχο γερμανομαθή receptionist, ενώ ένας ξενοδόχος της Χαλκιδικής που ζητά παρομοίων προσόντων υπάλληλο, αναγκάζεται να προσλάβει κάποιον άλλον με διαφορετικά προσόντα. Και ο υπάλληλος και ο ξενοδόχος δεν είχαν στη διάθεση τους την κατάλληλη διαδικασία που θα τους έφερνε σε επαφή την κατάλληλη στιγμή με αποτέλεσμα ούτε ο ένας αλλά ούτε ο άλλος να είναι ευχαριστημένοι.

Τελευταία έχουν λειτουργήσει φορείς που αναλαμβάνουν να αποκαταστήσουν τη ροή πληροφοριών στην αγορά ξενοδοχειακής από τους εργαζομένους προς τα ξενοδοχεία και το αντίθετο. Ένας από αυτούς είναι το μη κερδοσκοπικό σωματείο ΔΡΑΤΤΕ, με έδρα την Αθήνα, του οποίου η δράση όμως περιορίζεται στους ξενοδοχοϋπάλληλους με μεταλυκειακές σπουδές στον ξενοδοχειακό κλάδο και δεν καλύπτει σημαντικές ειδικότητες τους προσωπικού βάσης.

9.6 Άτυπη οργάνωση στα ξενοδοχεία

Στο οργανόγραμμα εργασιακών θέσεων του ξενοδοχείου είναι απαραίτητο κάθε εργαζόμενος να ελέγχεται από έναν μόνο ανώτερο και να μην υπάρχει θέση εργασίας που δεν ελέγχεται από κανέναν ανώτερο.

Όταν ένας εργαζόμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένου, τότε δημιουργείται ένα νέο άτυπο (ανεπίσημο) οργανόγραμμα το οποίο παρουσιάζει την **άτυπη οργάνωση**. Η άτυπη οργάνωση μπορεί να προκαλέσει σύγχυση στον εργαζόμενο, ειδικά στην περίπτωση αντιφατικών εντολών από τους προϊσταμένους του. Μπορεί όμως να του προσφέρει και δικαιολογίες για να επιλέξει συμπεριφορές που αντιτίθεται στους σκοπούς της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, ο chef της κουζίνας ενός ξενοδοχείου δίνει εντολές στο σερβιτόρο, παράλληλα με τον τυπικό προϊστάμενο που είναι ο maitre, τότε ο σερβιτόρος μπορεί να αντιμετωπίσει με δύο τρόπους την κατάσταση. πρώτον να βρεθεί σε αβεβαιότητα και σύγχυση με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας του, ή δεύτερον να χρησιμοποιήσει ως δικαιολογία τις εντολές του chef για να μην εκτελεί τις εντολές του maitre και τις εντολές του maitre για να μην εκτελέσει τις εντολές του chef.

Η άτυπη ιεραρχία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για πολλές επιχειρήσεις. Συχνά το οργανόγραμμα παραβιάζεται σε τέτοιο βαθμό, ώστε ο ρόλος του να υποβαθμίζεται καθοριστικά. Δυστυχώς συχνά διαπιστώνεται ότι το οργανόγραμμα υπάρχει απλά και μόνο για να μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι δεν ισχύει.

Πολλές φορές η άτυπη οργάνωση έχει ως αφετηρία προσωπικές σχέσεις, φιλίες, προτιμήσεις ή κοινά συμφέροντα ομάδων εργαζομένων. Οι άτυπες ομάδες έχουν δικό τους σύστημα αξιών, το οποίο μπορεί να βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με τις αξίες της επιχείρησης. Στα πλαίσια μιας τέτοιας ομάδας για παράδειγμα, μπορεί

η αγένεια να θεωρείται έκφραση ανεξαρτησίας και η κλοπή έκφραση ικανότητας.

Οι άτυπες ομάδες έχουν επίσης δικό τους σύστημα επικοινωνίας το οποίο στηρίζεται στις φήμες. Συνήθως όμως το σύστημα αυτό είναι αξιόπιστο και για το λόγο αυτό καλό είναι η διοίκηση του ξενοδοχείου να εξασφαλίσει κανάλι πληροφόρησης σε σχέση με τις διαδεδομένες φήμες της κάθε μέρας.

9.7 Επιλογή οργανωτικής δομής

Η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου αναφέρεται στη διάρθρωση των θέσεων εργασίας και στην ιεραρχική τους σχέση. Η σχέση αυτή επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η διοικητική αρχή στην επιχείρηση όπως:

1. **το ύψος του οργανογράμματος**, δηλαδή ο αριθμός των βαθμίδων της ιεραρχίας
2. **το πλάτος του οργανογράμματος**, δηλαδή ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού
3. **το ύψος της διοίκησης**
4. **οι μέθοδοι εκτίμησης των εργαζομένων**, που μπορεί να εξαρτώνται από την αποδοτικότητα τους ή από τη θέση που έχουν στην επιχείρηση
5. **η συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας**, που εξαρτάται από τα δικαιώματα που έχουν οι χαμηλότερες βαθμίδες
6. **ο προσανατολισμός των εργαζομένων στους σκοπούς ή στις διαδικασίες**
7. **η σημασία εφαρμογής των κανονισμών** σε αντιδιαστολή με την εκάστοτε απαιτούμενη μεθόδευση για την εξυπηρέτηση της πελατείας
8. **η σημασία των ελέγχων** σε αντιδιαστολή σε τη διάθεση των εργαζομένων να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους
9. **ο τρόπος αντιμετώπισης των εργατικών διενέξεων**, που μπορεί να ανατίθεται στους προϊσταμένους ή να επιλύονται μέσα από την επικοινωνία των εργατικών ομάδων

9.8 Επικοινωνία τμημάτων και εργαζομένων

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων. Ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται για την μετάδοση μηνυμάτων, η επικοινωνία μπορεί να είναι προφορική, γραπτή και οπτική. Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία που μας αφορά, διακρίνεται σε **οριζόντια** και **κάθετη**.

Οριζόντια είναι η επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα σε εργαζομένους διαφορετικών τμημάτων. Βέβαια η επικοινωνία οφείλει να ακολουθεί τις γραμμές του οργανογράμματος. Έτσι ο υπάλληλος λογιστηρίου, όταν επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον υπάλληλο υποδοχής, θα πρέπει να μεταφέρει το μήνυμά του στον προϊστάμενο λογιστηρίου, αυτός στον προϊστάμενο υποδοχής και εκείνος με τη σειρά του στον υπάλληλο υποδοχής. Συνήθως όμως σε αυτές τις περιπτώσεις λειτουργεί η γέφυρα Fayol, σύμφωνα με την οποία επιτρέπεται η επικοινωνία του υπαλλήλου λογιστηρίου με αυτόν την υποδοχής, όταν οι προϊστάμενοί τους είναι ενημερωμένοι για τα θέματά επικοινωνίας.

Έτσι στα ξενοδοχεία καθιερώνεται ένα σύνολο διοικητικών θεμάτων, για τα οποία επιτρέπεται η οριζόντια επικοινωνία των υπαλλήλων διαφόρων τμημάτων. Όταν όμως δυο εργαζόμενοι επικοινωνούν χωρίς τη μεσολάβηση της γέφυράς, υπάρχουν πολλές πιθανότητες να δημιουργηθούν προβλήματα ροής εργασιών.

Η **κάθετη** επικοινωνία μπορεί να ακολουθεί τη φορά από πάνω προς τα κάτω, οπότε αφορά εντολές, παρατηρήσεις ή ανακοινώσεις της ηγεσίας προς το κατώτερο προσωπικό, ή από κάτω προς τα πάνω, οπότε αφορά σε πληροφορίες ή παράπονα του κατώτερου προσωπικού προς τα ανώτερα κλιμάκια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΩΝ HUMAN RESOURCES

Περνώντας από την θεωρία στην πράξη, μέσα από μια έρευνα που αφορά τα κριτήρια επιλογής προσωπικού σε μεγάλες – μικρομεσαίες – μικρές εταιρίες αλλά και σε διαφορετικούς κλάδους, με βάση συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο το οποίο παρατίθεται παρακάτω, θα ακολουθήσει ανάλυση των διαφορετικών αλλά και όμοιων στοιχείων και αντιλήψεων με βάση τα οποία το κάθε τμήμα προσωπικού επιλέγει το ανθρώπινο δυναμικό του.

Η επιλογή των εταιριών έγινε σύμφωνα με το μέγεθος και την διαφορετικότητα του κλάδου δραστηριότητας. Η έρευνα έγινε στις εξής εταιρίες:

ΑΤΤΙΚΟΣ ΟΥΡΑΝΟΣ Α.Ε HOTEL ZAFOLIA

**ΑΝΤΩΝΗΣ ΜΑΝΤΖΑΒΕΛΑΚΗΣ ΑΕ. ST. GEORGE LYCABETTUS HOTEL
Α.Ε.Ξ.Ε ΤΙΤΑΝΙΑ**

ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΥΙΟΙ Χ. ΚΑΤΣΕΛΗ Α.Β.Ε.Ε

ΕΜΠΟΡΙΟ ΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΗΣΗΣ LOLOSIDIS Α.Ε.ΒΕ

ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε COSMOTE

Οι ερωτήσεις αφορούσαν κυρίως τον τρόπο προσέλκυσης προσωπικού και τα μέσα καθώς επίσης και τα τυπικά και άτυπα προσόντα των υποψηφίων. Επίσης εξετάζεται η σημαντικότητα των πανεπιστημιακών τίτλων εξειδίκευσης καθώς και η πρακτική εξάσκηση των υποψηφίων για την απόκτηση θέσεων εργασίας και την μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία.

Ερωτηματολόγιο για το τμήμα προσωπικού Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

ηγία:

υπευθύνου:

μία επιχείρησης:

αρία επιχείρησης:

του ερωτώμενου στην επιχείρηση:

ς στόμων που εργάζονται ως μόνιμο προσωπικό στην επιχείρηση:

ίναι ο τίτλος σπουδών σας;

και το ποσοστό των υπαλλήλων που εργάζεται στην επιχείρησή σας και διαθέτει τίτλο σπουδών ανάλογα με το αντικείμενο του:

| | | | | |
|-------|--------|--------|--------|--------------|
| 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | Πάνω από 80% |
| | | | | |

εύετε ότι θα ενδιέφερε την επιχείρησή σας μια μόνιμη συνεργασία με ένα ελληνικό εκπαιδευτικό ίδρυμα

ρέχει πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων - Οικονομίας και σε ποιο επίπεδο;

πρακτική εξάσκηση των φοιτητών κατά την διάρκεια των σπουδών τους

λήση κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού για την επιχείρησή.....

τα δύο

ν θα μας ενδιέφερε.....

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

ο σημαντικό ρόλο πιστεύετε ότι παίζει η πρακτική εξάσκηση των σπουδαστών για την μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία;

| | | | | |
|----------------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| Ούλο σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| | | | | |

ς είναι κατά την γνώμη σας ο ιδανικός χρόνος σε μήνες, υποχρεωτικής εξάσκησης στα πλαίσια των διοικητικών σπουδών;

| | | | | |
|---------|---------|---------|----------|-------------------|
| 3 μήνες | 6 μήνες | 9 μήνες | 12 μήνες | Πάνω από 12 μήνες |
| | | | | |

ο σημαντικό ρόλο παίζει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων στην επιχείρησή σας;

| | | | | |
|----------------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| Ούλο σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| | | | | |

από την αγγλική, ποια άλλη ξένη γλώσσα κρίνετε εντελώς απαραίτητη για τους υπαλλήλους της επιχείρησής σας;

| | | | | |
|-----------|---------|----------|---------|--------------|
| Γερμανικά | Γαλλικά | Ισπανικά | Ιταλικά | Άλλη (ποια;) |
| | | | | |

την προοπτική πρόσληψης ενός νέου στόμου χωρίς προϋπηρεσία, ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιέφεραν περισσότερο;

χίο τουριστικών σπουδών με πολύμηνη πρακτική εξάσκηση σε επιχειρήσεις του κλάδου

χίο άλλης κατεύθυνσης και μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (master), χωρίς πρακτική εξάσκηση

| |
|--|
| |
|--|

κικά με τις σπουδές του υποψήφιου υπαλλήλου, τι θα επηρέαζε περισσότερο την επιλογή σας;

ος και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος

γλος σπουδών (π.χ Πιστοποιητικό, Δίπλωμα, Πτυχίο)

ύρος και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος

εριεχόμενο του προγράμματος (τα διδακτέα μαθήματα)

τρία

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

αλλά να βαθμολογήσετε την ικανοποίησή σας από τις γνώσεις των υπαλλήλων στα ακόλουθα πεδία με την βοήθεια μιας κλίμακας από το 1 έως το 5 όπου 5, σημαίνει απόλυτα ικανοποιημένοι, το 1 σημαίνει καθόλου ικανοποιημένοι. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε οποιοδήποτε αριθμό από το 1 έως το 5.

Δευτερές γνώσεις

Γνώση του κλάδου δραστηριότητας σε παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον
 Επιχειρησιακό περιβάλλον (business environment)
 Εργασιακές σχέσεις
 Διαχείριση Management
 Έρευνα και πρόβλεψη αγοράς (market research)
 Στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning)
 Τεχνολογία πληροφορικής (information technology)
 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (human resources management)
 Διοίκηση ολικής ποιότητας (quality management)
 Ξένες γλώσσες

| | Καθόλου ικανοποιημένοι | Ελάχιστα ικανοποιημένοι | Αρκετά ικανοποιημένοι | Πολύ ικανοποιημένοι |
|--|------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

Με την βοήθεια μιας κλίμακας από το 1 έως το 5, όπου 5 σημαίνει ΑΠΟΛΥΤΑ ικανοποιημένοι, το 1 σημαίνει ΚΑΘΟΛΟΥ ικανοποιημένοι. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε οποιοδήποτε αριθμό από το 1 έως το 5.

Άλλες δεξιότητες

Προσληψιμότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών
 Προσαρμοστικότητα σε νέες επιχειρησιακές δομές
 Άληψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων
 Αξιοπρόσημα και φιλική συμπεριφορά
 Αξιοπρόσημη ικανότητα ελέγχου και εποπτείας υφισταμένων
 Αξιοπρόσημη ικανότητα (σε θέσεις εργασίας που αυτό απαιτείται)
 Αξιοπρόσημη διαδικασία εργασία και ομαλή συνεργασία
 Αξιοπρόσημη ηγετική ικανότητα στην εταιρία και στις αρχές της
 Αξιοπρόσημη εκπαίδευση και υποστήριξη άλλων υπαλλήλων (π.χ. προσηλυθθέντων ή και εκπαιδευόμενων)
 Αξιοπρόσημη ικανότητα αντιμετώπισης και λύσης προβλημάτων
 Αξιοπρόσημη ηθικότητα και οργάνωση στον τρόπο εργασίας
 Αξιοπρόσημη αποτελεσματική χρήση και οργάνωση του ατομικού χρόνου

| | Καθόλου ικανοποιημένοι | Ελάχιστα ικανοποιημένοι | Αρκετά ικανοποιημένοι | Πολύ ικανοποιημένοι |
|--|------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Καταρχήν θα πρέπει να αναφερθούμε στο μέγεθος του εργατοϋπαλληλικού δυναμικού της κάθε εταιρίας.

- ΑΤΤΙΚΟΣ ΟΥΡΑΝΟΣ Α.Ε 90 άτομα
- ST. GEORGE LYCABETTUS 160 άτομα
- ΤΙΤΑΝΙΑ Α.Ε.Ξ.Ε 260 άτομα
- ΥΙΟΙ Χ. ΚΑΤΣΕΛΗ 978 άτομα
- ΛΟΛΟΣΙΔΙΣ Α.Ε 46 άτομα
- COSMOTE Α.Ε 2098 άτομα

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το 67% των διευθυντών προσωπικού κατέχουν ανάλογο τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ το 33% κατέχει και ανάλογο μεταπτυχιακό τίτλο. Η εξειδίκευση της γνώσης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την απόκτηση διευθυντικών θέσεων.

Στην ερώτηση για «το ποσοστό των υπαλλήλων που απασχολούνται στην επιχείρησή σας και διαθέτει τίτλο σπουδών ανάλογο με το αντικείμενο του»

- στο 50% των επιχειρήσεων το ποσοστό που κατέχει τίτλο σπουδών ανάλογο με το αντικείμενο του κυμαίνεται από 20% - 40%
- στο 33% των επιχειρήσεων από 40% - 60%
- ενώ μόνο στο 17% των επιχειρήσεων οι υπάλληλοι διαθέτουν τίτλο σπουδών σε ποσοστό πάνω από 80%

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν, διαθέτουν μεγάλο αριθμό ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού που είναι φθηνότερο από άποψη κόστους, ενώ οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και εμπορίας ζητούν και έχουν εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο μπορεί σε πέρας με μεγαλύτερη επιτυχία και αποτελεσματικότητα τους σκοπούς δραστηριότητας της επιχείρησης.

Στην ερώτηση για «το ενδιαφέρον της επιχείρησης για μόνιμη συνεργασία με ένα ελληνικό εκπαιδευτικό ίδρυμα που παρέχει ανάλογα προγράμματα σπουδών με το αντικείμενο ενδιαφέροντος της επιχείρησης για πρακτική εξάσκηση φοιτητών και για άντληση κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού για την επιχείρηση»

- το 17% απάντησε θετικά για την άντληση προσωπικού
- το 66% απάντησε θετικά και για τα δύο
- ενώ 17% απάντησε αρνητικά και για τα δύο

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, το 83% των επιχειρήσεων έχει σαν φιλοσοφία για το ανθρώπινο δυναμικό της την ανάπτυξη στελεχών μέσα από την ίδια την εταιρία εφόσον διαθέτει τα ανάλογα

θεωρητικά προσόντα ενώ το στο 17% επικρατεί η άποψη ότι η στελέχωση στα μεσαία και υψηλά επίπεδα θα πρέπει να γίνεται από έτοιμους και δοκιμασμένους managers.

Επίσης το 100% των ερωτηθέντων τμημάτων προσωπικού των εταιριών πιστεύουν ότι **«η πρακτική εξάσκηση των σπουδαστών παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και αποτελεί μοχλό της περαιτέρω επαγγελματικής τους ανάπτυξης»**, ενώ παράλληλα θεωρούν ότι **«το εκπαιδευτικό υπόβαθρο αποτελεί πολύ σημαντικό κριτήριο για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων των παραπάνω εταιριών»**, γεγονός που καταδεικνύει για ακόμα μια φορά την στροφή των εταιριών στην εξειδίκευση.

Επιπλέον, στην ερώτηση για την **«σημαντικότητα της προϋπηρεσίας ή του εξειδικευμένου τίτλου σπουδών στην περίπτωση μιας νέας πρόσληψης»**

- το 100% των ερωτηθέντων εταιριών απάντησε ότι ο συνδυασμός και των δύο αποτελεί αμφίδρομο κριτήριο πρόσληψης το οποίο όμως έχει να κάνει με το budget που έχει προδιαγραφεί για την κάθε θέση.

Στην ερώτηση για την **«προοπτική πρόσληψης ενός νέου ατόμου χωρίς προϋπηρεσία ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιέφεραν περισσότερο»**,

- το 50% απάντησε θετικά με κριτήριο την κατοχή πτυχίου ανάλογο της θέσεως και πολύμηνη πρακτική εξάσκηση
- ενώ το 50% «καταλληλότερο το πτυχίο άλλης κατεύθυνσης και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (master) χωρίς πρακτική εξάσκηση».

Αυτό συμβαίνει διότι η φιλοσοφία του 50% των επιχειρήσεων ως προς τις θέσεις εργασίας ζητάει την αυστηρή εξειδίκευση γνώσεων και την παράλληλη πρακτική εμπειρία πάνω σε αυτά, σε αντίθεση με το άλλο 50% που ζητάει ευρύτητα πνεύματος και παράλληλη θεωρητική γνώση πολλών γνωστικών αντικειμένων χωρίς ιδιαίτερη ή και καθόλου πρακτική εμπειρία.

Όσον αφορά τις **«ξένες γλώσσες που θα πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος εργαζόμενος εκτός από τα αγγλικά»**

το 33% απάντησε τα γαλλικά,

- το άλλο 33% απάντησε ιταλικά – ισπανικά,
- το 17% τα γερμανικά
- και μόνο το υπόλοιπο 17% απάντησε ότι δεν ενδιαφέρει την επιχείρηση άλλη ξένη γλώσσα εκτός των αγγλικών.

Η γλώσσα επιλογής της κάθε εταιρίας έχει να κάνει με τον κλάδο που δραστηριοποιείται και με τις χώρες με τις οποίες συνάπτει οικονομικές και εμπορικές σχέσεις. Για παράδειγμα οι τουριστικές επιχειρήσεις επιλέγουν σχεδόν το σύνολο των υπόλοιπων γλωσσών εκτός της αγγλικής με κριτήριο τις χώρες προέλευσης των πελατών

τους, με κυριότερες τα γερμανικά και τα γαλλικά για κάποιες και τα ιταλικά και ισπανικά για άλλες, ενώ οι υπόλοιπες επιλέγουν γλώσσες χωρών με τις οποίες συνάπτουν και άλλες σχέσεις εκτός από εμπορικές. Για παράδειγμα η αρτοβιομηχανία Κατσέλης επιλέγει τα γερμανικά διότι όλος ο μηχανολογικός εξοπλισμός προέρχεται από την Γερμανία.

Στην ερώτηση για την «ικανοποίηση των επιχειρήσεων από τις εκπαιδευτικές γνώσεις των υπαλλήλων τους όσον αφορά την ευρεία γνώση του κλάδου δραστηριότητας στο ευρωπαϊκό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, στις τεχνικές πωλήσεων προϊόντων – υπηρεσιών και στις μεθόδους πρόβλεψης και έρευνας αγοράς, στις βασικές αρχές του management, στη χρήση τεχνολογίας, στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην διοίκηση ποιότητας»

- το 50% των επιχειρήσεων είναι αρκετά ικανοποιημένο,
- το 33% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένο
- ενώ το υπόλοιπο 16% δεν απάντησε καθόλου διότι θεωρεί την πληροφορία αυτή αυστηρά εσωτερική υπόθεση της ίδιας.

Πάντως γενική άποψη όλων των διευθυντών προσωπικού είναι ότι η δραστηριοποίηση σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον τόσο από άποψη τεχνολογίας όσο και από άποψη εμπορικών σχέσεων καθιστά απαραίτητη την συνεχόμενη επιμόρφωση του προσωπικού σε θέματα τεχνολογίας, μεθόδων και τεχνικών, νομικών πλαισίων και αντιλήψεων περί την διοίκηση των επιχειρήσεων.

Τέλος στην ερώτηση για τις «ατομικές δεξιότητες του προσωπικού των ερωτηθέντων επιχειρήσεων, όσον αφορά δηλαδή τον επαγγελματισμό στην εξυπηρέτηση πελατών, την προσαρμοστικότητα στις σε νέες επιχειρησιακές δομές, την ανάληψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων, την ευγενική και φιλική συμπεριφορά, την ομαδική και ομαλή συνεργασία, την εκπαίδευση και υποστήριξη άλλων υπαλλήλων, την ικανότητα αντιμετώπισης και λύσης προβλημάτων και αποτελεσματική χρήση και οργάνωση του ατομικού χρόνου»

- το 50% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων είναι αρκετά ικανοποιημένοι,
- το 33% είναι πολύ ικανοποιημένοι
- ενώ το 16% απέφυγε να απαντήσει για τους λόγους που προανέφερα.

Οι ατομικές δεξιότητες του προσωπικού κατά την γνώμη των διευθυντών προσωπικού αποτελεί βασικό κινητήριο μοχλό στην επιτυχή εκπλήρωση των σκοπών των επιχειρήσεων και για αυτόν τον λόγο είναι βασικό κριτήριο για την περαιτέρω συνέχιση της συνεργασίας και την περαιτέρω ανάπτυξη των στελεχών των επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 2 |
| ΟΡΟΛΟΓΙΑ..... | 3 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | |
| ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ..... | 5 |
| 1.1 Μορφές της οργάνωσης..... | 5 |
| 1.2 Αρχές της τυπικής οργάνωσης..... | 6 |
| 1.3 Η άτυπη οργάνωση..... | 6 |
| 1.4 Διαδικασία της οργάνωσης..... | 7 |
| 1.5 Ελλείψεις και σφάλματα στην οργάνωση..... | 8 |
| 1.6 Τμηματοποίηση λειτουργιών..... | 8 |
| 1.7 Μορφές τμηματοποίησης..... | 9 |
| 1.8 Αξιολόγηση των μεθόδων τμηματοποίησης..... | 10 |
| 1.9 Οργανόγραμμα..... | 10 |
| 1.10 Οργάνωση εργασίας..... | 11 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | |
| ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ..... | 15 |
| 2.1 Καθορισμός των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό..... | 16 |
| 2.2 Έλεγχος των πηγών άντλησης..... | 17 |
| 2.3 Πρόβλεψη των μεταβολών στο ήδη υφιστάμενο προσωπικό..... | 18 |
| 2.4 Απώλειες σε προσωπικό..... | 18 |
| 2.5 Μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση..... | 19 |
| 2.6 Ποιοτικές μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό..... | 19 |
| 2.7 Οι πολιτικές των οργανισμών στα θέματα προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού..... | 19 |
| 2.8 Αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας..... | 20 |
| 2.9 Αποφάσεις σχετικά με τα μέτρα πολιτικής και τα σχέδια πρόσληψης προσωπικού..... | 21 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | |
| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... | 22 |
| 3.1 Ανάλυση των ειδικών παραγόντων..... | 22 |
| 3.1.1 Ο οικονομικός παράγοντας..... | 23 |
| 3.1.2 Ο τεχνολογικός παράγοντας..... | 24 |
| 3.1.3 Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού..... | 24 |
| 3.1.4 Ο κοινωνικός παράγοντας..... | 25 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 | |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... | 27 |
| 4.1 Απογραφή..... | 27 |
| 4.2 Πρόβλεψη ζήτησης..... | 28 |
| 4.3 Πρόβλεψη προσφοράς..... | 29 |
| 4.4 Διαμόρφωση πολιτικής και σχεδίων..... | 29 |
| 4.5 Εφαρμογή και αξιολόγηση σχεδίων..... | 31 |

| | |
|---|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 | |
| ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ..... | 32 |
| 5.1 Εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση..... | 32 |
| 5.2 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού..... | 34 |
| 5.3 Καθοδήγηση προσωπικού..... | 35 |
| 5.4 Οργάνωση και εφαρμογή του συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού..... | 36 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 | |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ..... | 41 |
| 6.1 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης..... | 41 |
| 6.2 Η λειτουργία της εκπαίδευσης..... | 43 |
| 6.3 Η πορεία της μάθησης..... | 43 |
| 6.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης..... | 44 |
| 6.5 Τεχνικές εκπαίδευσης..... | 45 |
| 6.6 Υποδοχή και ένταξη νεοπροσληφθέντων..... | 46 |
| 6.7 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων..... | 48 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 | |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ..... | 50 |
| 7.1 Μέθοδοι αξιολογήσεως..... | 52 |
| 7.2 Υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού..... | 52 |
| 7.3 Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης..... | 53 |
| 7.4 Υποκίνηση..... | 55 |
| 7.5 Διαχείριση υπαλληλικής σχέσης..... | 56 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 | |
| ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ..... | 59 |
| 8.1 Πολιτική μισθών και ημερομισθίων..... | 59 |
| 8.2 Διακρίσεις αμοιβών..... | 60 |
| 8.3 Συστήματα αμοιβών..... | 60 |
| 8.4 Υγιεινή και ασφάλεια..... | 61 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 | |
| ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ..... | 63 |
| 9.1 Η ηγεσία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων..... | 65 |
| 9.2 Διοίκηση της ξενοδοχειακής εργασίας..... | 66 |
| 9.3 Το τμήμα προσωπικού..... | 66 |
| 9.4 Οι θέσεις εργασίας στα ξενοδοχεία..... | 67 |
| 9.5 Αγορές εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο..... | 69 |
| 9.6 Άτυπη οργάνωση στα ξενοδοχεία..... | 70 |
| 9.7 Επιλογή οργανωτικής δομής..... | 71 |
| 9.8 Επικοινωνία τμημάτων και εργαζομένων..... | 72 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 | |
| ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΩΝ HUMAN RESOURCES..... | 73 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ..... | 74 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ..... | 77 |

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δρα Νίκου Βιτατζάκη - Christine Descoïn, **Επιλογή προσωπικού**, εκδόσεις «Έλλην»

Νίκος Δήμου – Οικονομολόγος, **Διοίκηση προσωπικού**, εκδόσεις «Έλλην»

Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, **Εργασιακές σχέσεις**

Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, **Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων**, εκδόσεις Σμπίλιας «Το οικονομικό»

Χαράλαμπος Κανελλόπουλος - Νάνσυ Παπαλεξανδρή, **Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης**, εκδόσεις «Σμπίλιας»

Ιορδάνης Λαδόπουλος, **Θέματα διοίκησης προσωπικού και διοίκηση επιχειρήσεων**, σημειώσεις του ίδιου από τις παραδόσεις στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Α.Σ.Ο.Ε.Ε)

Δημήτρης Λαλούμης **Hotel Management**, εκδόσεις «Σταμούλης»

Δημήτρης Μπουραντάς **Μάνατζμεντ**, εκδόσεις «Γ. Μπένου»

Στυλιανή Ξυροτύρη – Κουφίδου **Διοίκηση προσωπικού**, εκδοτικός οίκος «Αδελφών Κυριακίδη»

Νάνσυ Παπαλεξανδρή - Δημήτρης Μπουραντάς **Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων**, εκδόσεις Σμπίλιας «Το οικονομικό»

Βασίλειος Ρούπας - Δημήτρης Λαλούμης **Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων**, εκδόσεις «Σταμούλης»

Π. Φαναριώτη **Διοίκηση προσωπικού**, εκδόσεις «Σταμούλης»

Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή **Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**, εκδόσεις «Μεταίχμιο»

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης **Διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

Daniel Goleman **Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας**, εκδόσεις «Ελληνικά Γράμματα»

Patrick J. Montana - Bruce H. Charnov **Management**, εκδόσεις
«Κλειδάριθμος»

William B. Werther JR - Keith Davis - Mc Graw **Human resources and
personnel management**, Hill international editions

Michael Haris **Human resource management – A practical approach**
(second edition)

Innovative people **Mobility of skilled personnel in national innovation
systems**, OECD

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Ερωτηματολόγιο για το τμήμα προσωπικού

Ημερομηνία: 28/03/05

Υπεύθυνος: Δ^{ος} ΑΛΕΞΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

Επιχείρησης: ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΥΙΟΙ Χ. ΚΑΤΣΕΛΗ ΑΒΕΕ

Επιχείρησης: ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Ερωτώμενου στην επιχείρηση: ΠΡΟΞΕΝΑΡΧΗΣ

Υπάλληλων που εργάζονται ως μόνιμο προσωπικό στην επιχείρηση:

Ποιο ο τίτλος σπουδών σας; ΝΟΜΙΚΗ

Ποιο το ποσοστό των υπαλλήλων που εργάζονται στην επιχείρηση σας και διαθέτει τίτλο σπουδών ανάλογα με το αντικείμενο του:

| | | | | |
|-------|-------------------------------------|--------|--------|--------------|
| 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | Πάνω από 80% |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |

Επιθυμείτε ότι θα ενδιέφερε την επιχείρησή σας μια μόνιμη συνεργασία με ένα ελληνικό εκπαιδευτικό ίδρυμα

που έχει πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων - Οικονομίας και σε ποιο επίπεδο;

Ποια πρακτική εξάσκηση των φοιτητών κατά την διάρκεια των σπουδών τους

Ποια κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού για την επιχείρηση.....

Ποιοι δύο

Ποιο θα μας ενδιέφερε.....

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Ποιο σημαντικό ρόλο πιστεύετε ότι παίζει η πρακτική εξάσκηση των σπουδαστών για την μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία;

| | | | | |
|-------------------|-------------------------------------|------------------|----------|-------------------|
| Καθόλου σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |

Ποιο είναι κατά την γνώμη σας ο ιδανικός χρόνος σε μήνες, υποχρεωτικής εξάσκησης στα πλαίσια των διοικητικών σπουδών;

| | | | | |
|---------|-------------------------------------|---------|----------|-------------------|
| 3 μήνες | 6 μήνες | 9 μήνες | 12 μήνες | Πάνω από 12 μήνες |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |

Ποιο σημαντικό ρόλο παίζει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων στην επιχείρησή σας;

| | | | | |
|-------------------|-----------|-------------------------------------|----------|-------------------|
| Καθόλου σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |

Ποιο από την αγγλική, ποια άλλη ξένη γλώσσα κρίνετε εντελώς απαραίτητη για τους υπαλλήλους της επιχείρησής σας;

| | | | | |
|-----------|---------|----------|---------|--------------|
| Γερμανικά | Γαλλικά | Ισπανικά | Ιταλικά | Άλλη (ποια); |
| | | | | |

Ποια προοπτική πρόσληψης ενός νέου ατόμου χωρίς προϋπηρεσία, ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιέφερον περισσότερο;

Ποια τουριστικών σπουδών με πολύμηνη πρακτική εξάσκηση σε επιχειρήσεις του κλάδου

ή άλλης κατεύθυνσης και μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (master), χωρίς πρακτική εξάσκηση

| |
|--|
| |
| |

Ποια με τις σπουδές του υποψήφιου υπαλλήλου, τι θα επηρέαζε περισσότερο την επιλογή σας;

Ποια και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος

Ποια σπουδών (π.χ Πιστοποιητικό, Δίπλωμα, Πτυχίο)

Ποια σπουδών και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος

Ποια περιεχόμενο του προγράμματος (τα διδακτέα μαθήματα)

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ

ΣΟΦΙΑ ΣΤΑΜΟΥΛΗ

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΑΤΕΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΤΡΑΣ**

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'S' followed by a horizontal line and a smaller flourish below it.

(ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΑΝΤΟΣ ΤΟ ΕΝΤΥΠΟ)

Ερωτηματολόγιο για το τμήμα προσωπικού

ημερ.: 24/03/05

εύθυνου: **Κ^η ΤΡΕΠΟΠΑΝΑΓΙΩΤΑΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ**

επιχείρησης: **ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε COSMOTE**

επιχείρησης: **ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ**

ερωτώμενου στην επιχείρηση: **Training coordinator**

ετών που εργάζονται ως μόνιμο προσωπικό στην επιχείρηση: **2098**

ο τίτλος σπουδών σας: **Master Human resources**

το ποσοστό των υπαλλήλων που εργάζεται στην επιχείρησή σας και διαθέτει τίτλο σπουδών ανάλογα με το αντικείμενο του:

| | | | | |
|-------|--------|--------|--------|--------------|
| 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | Πάνω από 80% |
| | ✓ | | | |

επιβεβαιώνετε ότι θα ενδιαφέρετε την επιχείρησή σας μια μόνιμη συνεργασία με ένα ελληνικό εκπαιδευτικό ίδρυμα

για πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων - Οικονομίας και σε ποιο επίπεδο;

Ποια εξάσκηση των φοιτητών κατά την διάρκεια των σπουδών τους

Ποια κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού για την επιχείρησή

Ποιο δίο

Τι μας ενδιαφέρει..... **Σίγουρα μελλοντικά**

| |
|---|
| |
| |
| |
| ✓ |

Ποιο σημαντικό ρόλο πιστεύετε ότι παίζει η πρακτική εξάσκηση των σπουδαστών για την μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία;

| | | | | |
|-----------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| Σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| ✓ | | | | |

Ποιοι μήνες κατά την γνώμη σας ο ιδανικός χρόνος σε μήνες, υποχρεωτικής εξάσκησης στα πλαίσια των διοικητικών σπουδών;

| | | | | |
|-------|---------|---------|----------|-------------------|
| Μήνες | 6 μήνες | 9 μήνες | 12 μήνες | Πάνω από 12 μήνες |
| | | | ✓ | |

Ποιο σημαντικό ρόλο παίζει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων στην επιχείρησή σας;

| | | | | |
|-----------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| Σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| | ✓ | | | |

Ποια από την αγγλική, ποια άλλη ξένη γλώσσα κρίνετε εντελώς απαραίτητη για τους υπαλλήλους της επιχείρησής σας;

| | | | | |
|---------|---------|----------|---------|---------------|
| Γαλλικά | Γαλλικά | Ισπανικά | Ιταλικά | Άλλη (ποιος); |
| | | | | Μονο Αγγλικά |

Ποια προοπτική πρόσληψης ενός νέου ατόμου χωρίς προϋπηρεσία, ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιαφέρουν περισσότερο;

Ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιαφέρουν περισσότερο; (επιλογή πολλαπλών απαντήσεων)

Ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιαφέρουν περισσότερο; (επιλογή πολλαπλών απαντήσεων)

Ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιαφέρουν περισσότερο; (επιλογή πολλαπλών απαντήσεων)

Ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιαφέρουν περισσότερο; (επιλογή πολλαπλών απαντήσεων)

Ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιαφέρουν περισσότερο; (επιλογή πολλαπλών απαντήσεων)

Ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιαφέρουν περισσότερο; (επιλογή πολλαπλών απαντήσεων)

Ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιαφέρουν περισσότερο; (επιλογή πολλαπλών απαντήσεων)

Ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιαφέρουν περισσότερο; (επιλογή πολλαπλών απαντήσεων)

| |
|---|
| ✓ |
| |

| |
|---|
| |
| |
| ✓ |

COSMOTE

Ελευθερία Πετροπαναγιωτάκη
Training Coordinator

ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.

Δεσφ. 44, 151 25 Μαρούσι, e-mail: petropana@cosmote.gr
77 698. Fax: 010-61 77 910, Κινητό: 097-7636648



ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ

ΣΟΦΙΑ ΣΤΑΜΟΥΛΗ

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΑΤΕΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΤΡΑΣ**

(ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΑΝΤΟΣ ΤΟ ΕΝΤΥΠΟ)

Ερωτηματολόγιο για το τμήμα προσωπικού

ημερ.: 23/03/05

αποστολέας: Κ^α ΡΟΥΔΙΣΤΗ ΜΙΡΚΑ

επιχείρησης: ΑΝΤΩΝΗΣ ΜΑΝΤΖΑΒΕΛΑΚΗΣ Α.Ε St. George Lycabettus Hotel.

επιχείρησης: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ

ερωτώμενου στην επιχείρηση: Human resources manager

ατόμων που εργάζονται ως μόνιμο προσωπικό στην επιχείρηση: 160

ο τίτλος σπουδών σας: Μ.Β.Α

το ποσοστό των υπαλλήλων που εργάζεται στην επιχείρηση σας και διαθέτει τίτλο σπουδών ανάλογα με το αντικείμενο του:

| | | | | |
|-------|--------|--------|--------|--------------|
| 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | Πάνω από 80% |
| | | ✓ | | |

πιστεύετε ότι θα ενδιέφερε την επιχείρησή σας μια μόνιμη συνεργασία με ένα ελληνικό εκπαιδευτικό ίδρυμα;

Εάν ναι, ποιο πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων - Οικονομίας και σε ποιο επίπεδο;

Ποια εξάσκηση των φοιτητών κατά την διάρκεια των σπουδών τους.....

Ποια κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού για την επιχείρησή.....

Ποιο δίο.....

Ποια μας ενδιέφερε.....

| |
|---|
| |
| ✓ |
| |

Ποιο σημαντικό ρόλο πιστεύετε ότι παίζει η πρακτική εξάσκηση των σπουδαστών για την μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία;

| | | | | |
|-----------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| | ✓ | | | |

Ποιο είναι κατά την γνώμη σας ο ιδανικός χρόνος σε μήνες, υποχρεωτικής εξάσκησης στα πλαίσια των δικαιοδικών σπουδών;

| | | | | |
|---------|---------|---------|----------|-------------------|
| 3 μήνες | 6 μήνες | 9 μήνες | 12 μήνες | Πάνω από 12 μήνες |
| | ✓ | | | |

Ποιο σημαντικό ρόλο παίζει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων στην επιχείρησή σας;

| | | | | |
|-----------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| ✓ | | | | |

Ποιο υπό την αγγλική, ποια άλλη ξένη γλώσσα κρίνετε εντελώς απαραίτητη για τους υπαλλήλους της επιχείρησής σας;

| | | | | |
|---------|---------|----------|---------|--------------|
| Γαλλικά | Γαλλικά | Ισπανικά | Ιταλικά | Άλλη (ποια;) |
| | ✓ | | | |

Ποιο προσωπική πρόσληψη ενός νέου ατόμου χωρίς προϋπηρεσία, ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιέφεραν περισσότερο;

Ποιο τουριστικών σπουδών με πολύμηνη πρακτική εξάσκηση σε επιχειρήσεις του κλάδου

Ποιο άλλης κατεύθυνσης και μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (master), χωρίς πρακτική εξάσκηση

| |
|---|
| ✓ |
| ✓ |

Ποιο με τις σπουδές του υποψήφιου υπαλλήλου, τι θα επηρέαζε περισσότερο την επιλογή σας;

Ποιο και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος

Ποιο σπουδών (π.χ Πιστοποιητικό, Δίπλωμα, Πτυχίο)

Ποιο ως και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος

Ποιο εχόμενο του προγράμματος (τα διδακτέα μαθήματα)

| |
|---|
| |
| |
| ✓ |

να βαθμολογήσετε την ικανοποίησή σας από τις γνώσεις των υπαλλήλων στα ακόλουθα πεδία με την βοήθεια μιας κλίμακας από το 1 έως το 5, όπου 5, σημαίνει απόλυτα ικανοποιημένοι, το 1 σημαίνει καθόλου ικανοποιημένοι. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε οποιονδήποτε αριθμό από το 1 έως το 5.

Επιχειρησιακές γνώσεις

Γνώση του κλάδου δραστηριότητας σε διεθνή και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον
 Οικονομικό επιχειρηματικό περιβάλλον (business environment)
 Εργασιακές και δημόσιες σχέσεις
 Αρχές Management
 Έρευνα και πρόβλεψη αγοράς (market research)
 Στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning)
 Τεχνολογία πληροφορικής (information technology)
 Δυναμικό ανθρώπινου δυναμικού (human resources management)
 Διασφάλιση ολικής ποιότητας (quality management)
 Γλώσσες

| | Καθόλου ικανοποιημένοι | Ελάχιστα ικανοποιημένοι | Αρκετά ικανοποιημένοι | Πολύ ικανοποιημένοι | Απόλυτα ικανοποιημένοι |
|--|------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|
| | 1 | (2) | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | (2) | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | (2) | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | (2) | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | (2) | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | (2) | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | (2) | 3 | 4 | 5 |

Με τη βοήθεια μιας κλίμακας από το 1 έως το 5, όπου 5 σημαίνει ΑΠΟΛΥΤΑ ικανοποιημένοι, το 1 σημαίνει ΚΑΘΟΛΟΥ ικανοποιημένοι. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε οποιονδήποτε αριθμό από το 1 έως το 5.

Προσωπικές δεξιότητες

Επιμελητικότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών
 Αρμοστικότητα σε νέες επιχειρησιακές δομές
 Αποδοτικότητα στην λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων
 Αξιοπείρα και φιλική συμπεριφορά
 Αξιοπείρα, ακεραιότητα, ηθική και εποπτεία υφισταμένων
 Αξιοπείρα και ικανότητα (σε θέσεις εργασίας που αυτό απαιτείται)
 Αξιοπείρα στην εργασία και ομαλή συνεργασία στην εταιρία και στις αρχές της
 Αξιοπείρα και υποστήριξη άλλων υπαλλήλων (π.χ. προσηλυφθέντων ή και εκπαιδευόμενων)
 Αξιοπείρα στην αντιμετώπιση και λύση προβλημάτων
 Αξιοπείρα στην οργάνωση και οργάνωση στον τρόπο εργασίας
 Αξιοπείρα στην αποτελεσματική χρήση και οργάνωση του ατομικού χρόνου

| | Καθόλου ικανοποιημένοι | Ελάχιστα ικανοποιημένοι | Αρκετά ικανοποιημένοι | Πολύ ικανοποιημένοι | Απόλυτα ικανοποιημένοι |
|--|------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | (4) | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ,

ΣΟΦΙΑ ΣΤΑΜΟΥΛΗ

ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(ΣΦΡΑΓΙΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΥΠΟΓΡΑΦΗ)

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long vertical stroke extending downwards.

Ερωτηματολόγιο για το τμήμα προσωπικού

ημερ.: 08/04/05

Υπευθύνου: ΛΕΒΗΣ ΑΡΗΣ

Επιχείρησης: ΑΤΤΙΚΟΣ ΟΥΡΑΝΟΣ Α.Ε HOTEL ΖΑΦΟΛΙΑ

Τύπος επιχείρησης: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Ερωτώμενου στην επιχείρηση: ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΗΣ

Ατόμων που εργάζονται ως μόνιμο προσωπικό στην επιχείρηση: 90

Τίτλος σπουδών σας: ΠΤΥΧΙΟ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΡΟΔΟΥ

Ποσοστό των υπαλλήλων που εργάζεται στην επιχείρησή σας και διαθέτει τίτλο σπουδών ανάλογα με το αντικείμενο του:

| | | | | |
|-------|--------|--------|--------|--------------|
| 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | Πάνω από 80% |
| | | ✓ | | |

Πιστεύετε ότι θα ενδιέφερε την επιχείρησή σας μια μόνιμη συνεργασία με ένα ελληνικό εκπαιδευτικό ίδρυμα;

Εάν ναι, ποιο πρόγραμμα σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων - Οικονομίας και σε ποιο επίπεδο;

Ποια πρακτική εξάσκηση των φοιτητών κατά την διάρκεια των σπουδών τους.....

Ποια κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού για την επιχείρησή.....

Ποια δύο.....

Ποια θα μας ενδιέφερε.....

| |
|---|
| ✓ |
| |
| |
| |

Ποιο σημαντικό ρόλο πιστεύετε ότι παίζει η πρακτική εξάσκηση των σπουδαστών για την μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία;

| | | | | |
|-------------------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| Καθόλου σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| ✓ | | | | |

Ποιο είναι κατά την γνώμη σας ο ιδανικός χρόνος σε μήνες υποχρεωτικής εξάσκησης στα πλαίσια των διοικητικών σπουδών;

| | | | | |
|---------|---------|---------|----------|-------------------|
| 3 μήνες | 6 μήνες | 9 μήνες | 12 μήνες | Πάνω από 12 μήνες |
| | ✓ | | | |

Ποιο σημαντικό ρόλο παίζει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων στην επιχείρησή σας;

| | | | | |
|-------------------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| Καθόλου σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| ✓ | | | | |

Ποια από την αγγλική, ποια άλλη ξένη γλώσσα κρίνετε εντελώς απαραίτητη για τους υπαλλήλους της επιχείρησής σας;

| | | | | |
|-----------|---------|----------|---------|--------------|
| Γερμανικά | Γαλλικά | Ισπανικά | Ιταλικά | Άλλη (ποια); |
| | ✓ | | | |

Ποια προοπτική πρόσληψης ενός νέου ατόμου χωρίς προϋπηρεσία, ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιέφεραν περισσότερο;

Ποιο τουριστικών σπουδών με πολύμηνη πρακτική εξάσκηση σε επιχειρήσεις του κλάδου

Ποιο άλλης κατεύθυνσης και μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (master), χωρίς πρακτική εξάσκηση

| |
|---|
| ✓ |
| |

Ποια από τις σπουδές του υποψήφιου υπαλλήλου, τι θα επηρέαζε περισσότερο την επιλογή σας;

Ποια και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος

Ποιος τίτλος σπουδών (π.χ Πιστοποιητικό, Δίπλωμα, Πτυχίο)

Ποιος τίτλος σπουδών και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος

Ποιο προγράμματος (τα διδακτέα μαθήματα)

Ποια

| |
|---|
| ✓ |
| |
| |
| |

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ,

ΣΟΦΙΑ ΣΤΑΜΟΥΛΗ

ΑΓΕΙ ΠΑΤΡΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(ΣΦΡΑΓΙΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΥΠΟΓΡΑΦΗ)



ΑΡΙΣ ΛΕΒΙΣ

Ερωτηματολόγιο για το τμήμα προσωπικού

ημερ.: 8/04/05

Υπευθύνου: Κ^η ΦΟΥΣΙΩΝΗ ΜΑΡΙΑ

Επιχείρησης: ΑΕΞΕ ΤΙΤΑΝΙΑ

Τύπος επιχείρησης: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Ερωτώμενου στην επιχείρηση: ΠΡΟΔΟΝΑΡΧΗΣ

Αριθμός υπαλλήλων που εργάζονται ως μόνιμο προσωπικό στην επιχείρηση: 260

Τίτλος σπουδών σας: ΝΟΜΙΚΗ ΑΘΗΝΩΝ

Ποσοστό των υπαλλήλων που εργάζονται στην επιχείρησή σας και διαθέτει τίτλο σπουδών ανάλογα με το αντικείμενο του:

| | | | | |
|-------|--------|--------|--------|-------------------------------------|
| 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | Πάνω από 80% |
| | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |

Επιθυμείτε ότι θα ενδιέφερε την επιχείρησή σας μια μόνιμη συνεργασία με ένα ελληνικό εκπαιδευτικό ίδρυμα;

Ναι, υπάρχει πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων - Οικονομίας και σε ποιο επίπεδο;

Ποια εξάσκηση των φοιτητών κατά την διάρκεια των σπουδών τους.....

Ποση κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού για την επιχείρηση.....

Πόσο δύο.....

Τι μας ενδιέφερε.....

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Ποση σημαντικό ρόλο πιστεύετε ότι παίζει η πρακτική εξάσκηση των σπουδαστών για την μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία;

| | | | | |
|-------------------------------------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |

Πόση είναι κατά την γνώμη σας ο ιδανικός χρόνος σε μήνες, υποχρεωτικής εξάσκησης στα πλαίσια των διοικητικών σπουδών;

| | | | | |
|---------|---------|---------|-------------------------------------|-------------------|
| 3 μήνες | 6 μήνες | 9 μήνες | 12 μήνες | Πάνω από 12 μήνες |
| | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |

Ποση σημαντικό ρόλο παίζει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων στην επιχείρησή σας;

| | | | | |
|-------------------------------------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |

Ποση από την αγγλική, ποια άλλη ξένη γλώσσα κρίνετε εντελώς απαραίτητη για τους υπαλλήλους της επιχείρησής σας;

| | | | | |
|-----------|---------|----------|-------------------------------------|--------------|
| Γερμανικά | Γαλλικά | Ισπανικά | Ιταλικά | Άλλη (ποια;) |
| | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |

Ποση προοπτική πρόσληψης ενός νέου ατόμου χωρίς προϋπηρεσία, ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιέφεραν περισσότερο;

τουριστικών σπουδών με πολύμηνη πρακτική εξάσκηση σε επιχειρήσεις του κλάδου

άλλης κατεύθυνσης και μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (master), χωρίς πρακτική εξάσκηση

| |
|--|
| |
| |

Ποση με τις σπουδές του υποψήφιου υπαλλήλου, τι θα επηρέαζε περισσότερο την επιλογή σας;

και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος

της σπουδών (π.χ Πιστοποιητικό, Δίπλωμα, Πτυχίο)

και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος

εχόμενο του προγράμματος (τα διδακτέα μαθήματα)

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ,

ΣΟΦΙΑ ΣΤΑΜΟΥΛΗ

ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(ΣΦΡΑΓΙΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΥΠΟΓΡΑΦΗ)



ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΥΠΑΝΙΑ
ΑΘΗΝΑ
Παράφορτο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΥΠΑΝΙΑ
ΑΘΗΝΑ

Ερωτηματολόγιο για το τμήμα προσωπικού

ημερ.: 17/2/2005
 ευθύνη: ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ Π. ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
 επιχείρηση: ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ ΑΕΒΕ
 επιχείρηση: ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΓΑΣΩΝ ΥΠΟΔΗΣΗΣ ΕΝΔΥΣΗΣ
 εργαζόμενοι στην επιχείρηση: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
 ατόμων που εργάζονται ως μόνιμο προσωπικό στην επιχείρηση: 46
 ο τίτλος σπουδών σας: Α.Σ.Ο.Ε.Ε. (ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ) Ε.Μ.Π. (Μ.Β.Α)
 το ποσοστό των υπαλλήλων που εργάζεται στην επιχείρηση σας και διαθέτει τίτλο σπουδών ανάλογα με το αντικείμενο του:

| | | | | |
|-------|--------|--------|--------|--------------|
| 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | Πάνω από 80% |
| | X | | | |

πείτε ότι θα ενδιέφερε την επιχείρησή σας μια μόνιμη συνεργασία με ένα ελληνικό εκπαιδευτικό ίδρυμα
 για πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων - Οικονομίας και σε ποιο επίπεδο;
 κακή εξάσκηση των φοιτητών κατά την διάρκεια των σπουδών τους
 κακή κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού για την επιχείρηση.....
 καλό
 τίποτα μας ενδιέφερε.....

| |
|---|
| |
| |
| X |
| |

ποσοστό σημαντικό ρόλο πιστεύετε ότι παίζει η πρακτική εξάσκηση των σπουδαστών για την μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία;

| | | | | |
|-----------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| X | | | | |

πόσους μήνες είναι κατά την γνώμη σας ο ιδανικός χρόνος σε μήνες, υποχρεωτικής εξάσκησης στα πλαίσια των διοικητικών σπουδών;

| | | | | |
|---------|---------|---------|----------|-------------------|
| 3 μήνες | 6 μήνες | 9 μήνες | 12 μήνες | Πάνω από 12 μήνες |
| | | | X | |

ποσοστό σημαντικό ρόλο παίζει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων στην επιχείρησή σας;

| | | | | |
|-----------|-----------|------------------|----------|-------------------|
| σημαντικό | Σημαντικό | Αρκετά σημαντικό | Αδιάφορο | Καθόλου σημαντικό |
| X | | | | |

πρόσθετο από την αγγλική, ποια άλλη ξένη γλώσσα κρίνετε εντελώς απαραίτητη για τους υπαλλήλους της επιχείρησής σας;

| | | | | | |
|---------|---------|----------|---|---------|--------------|
| Γαλλικά | Γαλλικά | Ισπανικά | X | Ιταλικά | Άλλη (ποια;) |
|---------|---------|----------|---|---------|--------------|

ποσοστό προοπτική πρόσληψης ενός νέου ατόμου χωρίς προϋπηρεσία, ποια τυπικά προσόντα θα σας ενδιέφεραν περισσότερο;

τουριστικών σπουδών με πολύμηνη πρακτική εξάσκηση σε επιχειρήσεις του κλάδου (οικονομικών)
 άλλης κατεύθυνσης και μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (master), χωρίς πρακτική εξάσκηση

| |
|---|
| X |
| |

ποσοστό με τις σπουδές του υποψήφιου υπαλλήλου, τι θα επηρέαζε περισσότερο την επιλογή σας;

και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος
 ο τίτλος των σπουδών (π.χ Πιστοποιητικό, Δίπλωμα, Πτυχίο)
 ο τίτλος και η φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, από το οποίο αποφοίτησε ο υποψήφιος
 ο τίτλος του προγράμματος (τα διδακτέα μαθήματα)

| |
|---|
| |
| |
| X |
| |

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ

ΣΟΦΙΑ ΣΤΑΜΟΥΛΗ

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΑΤΕΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΤΡΑΣ**



(ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΑΝΤΟΣ ΤΟ ΕΝΤΥΠΟ)

