



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Εφαρμογή Μεθόδων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

στον κλάδο της Αισθητικής.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων σε στόχο την
απόκτηση του διπλώματος :

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΡΕΚΑΤΣΙΝΑ ΘΕΟΔΩΡΑ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2009

Δήλωση

Δηλώνω υπεύθυνα πως η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου «*Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική*».

ΡΕΚΑΤΣΙΝΑ ΘΕΟΔΩΡΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή έχει ως σκοπό να τονίσει την αναγκαιότητα της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ανθρώπινου παράγοντα στον **τομέα της αισθητικής** δίνοντας έμφαση στη σημαντικότητα της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα σχεδιάζοντας την καταλληλότερη, για την εταιρεία, στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ώστε να επιτύχει ακόμα καλύτερες επιδόσεις στο σημερινό ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ειδικότερα, παρατίθεται μια λεπτομερής περιγραφή της συμβολής της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην ζωή και την πορεία της επιχείρησης, αναλύεται ο τρόπος ανάπτυξης, σχεδιασμού και υλοποίησης μιας στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζονται οι επιδράσεις που προκαλούνται από την εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής σε διάφορους τομείς, όπως η παραγωγικότητα, ενώ ταυτόχρονα επισημαίνονται τα πλεονεκτήματα που η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει αλλά και οι κίνδυνοι που πιθανόν να αντιμετωπίσει, καθώς και τις απειλές ή ευκαιρίες που μπορούν να της παρουσιαστούν και να την επηρεάσουν στους στόχους που έχει θέσει.

Είναι αναγκαίο να τονισθεί, πως στην εν λόγω εργασία, έγινε μια προσπάθεια «χτισίματος» μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών αισθητικής, από την αρχή. Ξεκινώντας από τα θεμέλια, τα οποία δεν είναι άλλα από το ανθρώπινο δυναμικό, σταδιακά φτάνουμε στην κορυφή της πυραμίδας, δηλαδή στην στελέχωση των ανώτερων κλιμακίων καθώς και την υγιή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ως σύνολο.

Η **Glow** δεν αποτελεί μια φανταστική εταιρεία. Αντίθετα είναι μια εταιρεία που μέσα στο άμεσο μέλλον θα πάρει σάρκα και οστά. Ήδη η επιχείρηση βρίσκεται στα

πρώτα στάδια της δημιουργίας της και μέσα από το συγκεκριμένο σύγγραμμα , γίνεται μια προσπάθεια ενίσχυσης της διοίκησης αλλά και του προσωπικού της με νέες ιδέες και συμβουλές έτσι ώστε να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να επιβιώσει μακροπρόθεσμα μέσα στον ανταγωνισμό.

Τελειώνοντας, γίνεται αναφορά σε θεωρίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη στρατηγικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν την άποψη ότι όλοι οι οργανισμοί ανεξαρτήτου κλάδου θα πρέπει να δώσουν άμεση προτεραιότητα στη δημιουργία στρατηγικής και στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο συνηθίζεται (και πολύ κακώς) να έρχεται σε δεύτερη μοίρα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μου δίνεται η ευκαιρία με την περάτωση της παρούσας εργασίας, να σημειώσω ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο και κοπιαστικό για κάποιον να ολοκληρώσει το έργο που ξεκινά έχοντας παράλληλα και άλλες υποχρεώσεις που πρέπει να διεκπεραιώσει. Πολλές φορές είναι μάταιο και άλλες πάλι είναι δύσκολο αλλά εφικτό.

Για αυτόν το λόγο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια, κυρία Χατζηδήμα, η οποία με καθοδήγησε και με βοήθησε στις όποιες δυσκολίες παρουσιάστηκαν κατά την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Γενικά

- 1.1. Περί Ανθρώπινου Κεφαλαίου.....σελ. 7
- 1.2. Περί Ομορφιάς..... σελ. 9
- 1.3. Η Εταιρεία *Glow*σελ. 13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

- 2.1. Ανάλυση Αγοράς..... σελ. 15
- 2.2. Φιλοσοφία Επιχείρησης..... σελ. 19
- 2.3. Σκοπός Επιχείρησης.....σελ. 19
- 2.4. Όραμα Επιχείρησης..... σελ. 20
- 2.5. S. W. O. T Analysis.....σελ. 20
- 2.6. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....σελ. 21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 3.1. Παροχές Του Χώρου.....σελ. 23
- 3.2. Πλάνο Εργασιών.....σελ. 26
- 3.3. Διαμόρφωση Χώρου..... σελ.29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ Δ.Α.Π. ΣΤΗΝ GLOW

- 4.1. Σημασία Του HRM & Ο Ρόλος Του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων..... σελ. 39

4.2. HRM Στην Πράξη.....	σελ.42
4.2.1 Ανάλυση και περιγραφή της θέσης εργασίας.....	σελ.43
4.2.2 Προγραμματισμός.....	σελ.50
4.2.3 Προσέλκυση προσωπικού.....	σελ.56
4.2.4 Επιλογή προσωπικού.....	σελ.59
4.2.5 Εκπαίδευση προσωπικού.....	σελ.61
4.2.6 Αμοιβές προσωπικού.....	σελ.64
4.2.7 Αξιολόγηση προσωπικού.....	σελ.69
4.2.8 Διοίκηση εργασιακών σχέσεων.....	σελ.71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπεράσματα	σελ.72
--------------------	--------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ΕΙΣΑΓΩΓΗ**1.ΓΕΝΙΚΑ****1.1. Περί ανθρώπινου κεφαλαίου...**

«... μπορείτε ν' αγοράσετε τον χρόνο του ανθρώπου, μπορείτε ν' αγοράσετε τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σ' ένα ορισμένο τόπο, μπορείτε ακόμη ν' αγοράσετε έναν ορισμένο αριθμό επιδέξιων μυϊκών κινήσεων του, την ώρα ή την ημέρα. Αλλά δεν μπορείτε ποτέ ν' αγοράσετε τον ενθουσιασμό, την πρωτοβουλία, και την αφοσίωσή του. Δεν μπορείτε ακόμα ν' αγοράσετε την ευλάβεια της καρδιάς, της σκέψης και της ψυχής του. Αυτά όλα μπορείτε μόνο να τα κερδίσετε...».

Clarens Francis,

Σήμερα, περίπου το 89% των εκτελεστικών συμβούλων διεθνώς υποστηρίζουν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι μία από τις σημαντικότερες προτεραιότητές τους, ενώ το 67% συμφωνεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του χρόνου τους πρέπει να επενδύεται στον παράγοντα αυτό.

Η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου και η αναγκαιότητα για την αποτελεσματική διαχείρισή του, διαφαίνεται επίσης από την επέκταση του πεδίου των εξαγορών, συγχωνεύσεων και άλλων επιχειρηματικών αλλαγών που πραγματοποιούνται διεθνώς έχουν δείξει επανειλημμένα ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη σημαντικότερη πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις.

Το γεγονός ότι η δέσμευση των εργαζομένων συσχετίζεται άμεσα με τα εταιρικά αποτελέσματα καθιστά ακόμη πιο σημαντική την ανάγκη για αποτελεσματική

διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων διεθνώς αναζητούν συνεχώς τρόπους αξιολόγησης της δέσμευσης του εργατικού δυναμικού τους, με στόχο τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης ως 'υπεύθυνου' εργοδότη και τη διατήρηση των εργαζομένων. Οι σημαντικότεροι δείκτες αξιολόγησης των επιπέδων δέσμευσης του προσωπικού είναι το ποσοστό αποχώρησης και απουσιών, ο τρόπος συμπεριφοράς των υπαλλήλων, το ποσοστό εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο πλήρους απασχόλησης, το σύστημα αμοιβών με βάση την απόδοση και η συχνότητα εμφάνισης παραπόνων.

Μία καινοτόμος πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που έχει αρχίσει να εφαρμόζεται ολοένα και περισσότερο από τις επιχειρήσεις είναι η διαχείριση ταλέντων (talent management). Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις φαίνεται να δίνουν τώρα περισσότερη έμφαση σε υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις κλειδιά (pivot employees) από ό,τι στο παρελθόν, όπου εστιάζονταν περισσότερο σε υπαλλήλους με υψηλή απόδοση (high performers) και υπαλλήλους με μεγάλες δυνατότητες ανέλιξης (high flyers).

Η τάση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι σε θέσεις κλειδιά είναι αυτοί που αναμένεται ότι θα δώσουν περισσότερη αξία στην επιχείρηση και θα επηρεάσουν περισσότερο την μακροπρόθεσμη επιτυχία της.

Αυτό που είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί είναι το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς συμφωνούν στο ότι για να μπορέσουν να συναγωνιστούν άλλες επιχειρήσεις στην αναζήτηση ταλέντων πρέπει να διαφοροποιήσουν τον τρόπο προσέλκυσης, παρακίνησης και ανάπτυξης του προσωπικού τους. Η υιοθέτηση πρακτικών εξισορρόπησης εργασίας και προσωπικής ζωής αποτελεί ακόμη έναν τρόπο για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διατήρηση της δέσμευσής του σε υψηλά επίπεδα.

Ωστόσο φαίνεται να υπάρχουν ακόμη ανησυχίες από τις επιχειρήσεις σχετικά με το εάν τέτοιες πρακτικές μπορούν να συνυπάρξουν με τη διατήρηση της ανταγωνιστικής απόδοσης μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά, η αναζήτηση τρόπων για τη σωστή εφαρμογή πρακτικών εξισορρόπησης εργασίας και προσωπικής ζωής είναι απαραίτητη, αφού οι εργαζόμενοι επικαλούνται τη βελτίωση της ποιότητας ζωής ως το σημαντικότερο κίνητρο για τους ίδιους.

Οι εξελίξεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού καθιστούν αναγκαία την εγρήγορση και επαγρύπνηση των επιχειρήσεων. Η συστηματική υιοθέτηση πρακτικών για τη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων, τη διαχείριση ταλέντων και την εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής είναι πλέον απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού. Για την επιτυχή όμως εφαρμογή αυτών των πρακτικών, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η δέσμευση και η υποστήριξη της Ανώτερης Διεύθυνσης, αλλά και η εφαρμογή συστημάτων ανάπτυξης των διοικητικών δεξιοτήτων (management skills).

1.2 Περί ομορφιάς....

*Κ' είδα τα' ωραίο σώμα που έμοιαζε σαν απ' την άκρα πείρα του να τόκαμεν ο Έρωσ
πλάττοντας τα συμμετρικά του μέλη με χαρά, υψώνοντας γλυπτό το ανάστημα, πλάττοντας
με συγκίνηση το πρόσωπο κι αφήνοντας απ' των χεριών του το άγγιγμα
ένα αίσθημα στο μέτωπο, στα μάτια, και στα χείλη.*

(Καβάφης)

Οι παραπάνω στίχοι εξυμνούν την ομορφιά αποτυπωμένη στο ανθρώπινο σώμα.

Σε ποιο όμως «ωραίο σώμα» αναφέρονται; Αναφέρονται στην Αφροδίτη της Μήλου, στα εξίσου πληθωρικά γυναικεία κορμιά της Αναγεννησιακής ζωγραφικής, στα κοντόχοντρα γυναικεία σώματα με προτεταμένο στήθος, κοιλιά και οπίσθια που απεικονίζουν τα γνωστά ως «Αφροδίτες» αγαλματίδια της τέταρτης χιλιετίας π.Χ. της Μεσογείου, στην πληθωρική Μέριλιν Μονρόε ή στην ανορεξική Τούιγκι, στο γυμνασμένο σώμα της Μαντόνα ή στην ψηλή ξανθιά Κλόντια Σίφερ; Μπορεί ίσως να αναφέρονται εξίσου στον Ερμή του Πραξιτέλη; Ή μήπως το γυναικείο σώμα αποτελεί μοναδικό τόπο ενσάρκωσης της ομορφιάς; Τι σχήμα, βάρος, αναλογίες, μορφή προσώπου, χρώμα δέρματος, χρώμα ματιών και μαλλιών έχει η ομορφιά; Και, ακόμα, τι γένος έχει: αρσενικό ή θηλυκό;

Στη δυτική κοινωνία σήμερα το κυρίαρχο πρότυπο ομορφιάς απαιτεί, μεταξύ άλλων, και ολοένα λεπτότερα σώματα. Η διαίτα έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής ζωής των περισσότερων γυναικών, σε μια απεγνωσμένη σκυταλοδρομία στο στίβο της ομορφιάς, με στόχο την αναπαραγωγή του πρότυπου που προβάλλει η αγορά για το τέλειο γυναικείο σώμα, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτουν οι πασαρέλες μόδας, οι διαφημίσεις, τα περιοδικά, οι κινηματογραφικές ταινίες και η τηλεόραση.



Η κοινωνική ανθρωπολογία, μια επιστήμη που επικεντρώθηκε στη μελέτη των μη-δυτικών κοινωνιών - κοινωνιών σε όλα τα γεωγραφικά μήκη και πλάτη του πλανήτη μας- έφερε στο φως την τεράστια ποικιλομορφία του τρόπου αντίληψης και πρακτικής των ανθρώπων. Οι εθνογραφικές μελέτες αποκάλυψαν ότι δεν υπάρχουν απόλυτες και διαχρονικές αξίες και πρότυπα για την ανθρωπότητα. Κάθε κοινωνία και κάθε εποχή έχει τους δικούς της κοινωνικούς κανόνες

και τα δικά της πολιτισμικά κριτήρια και ιδανικά. Το καλό και το κακό, το ηθικό και το ανήθικο, το άσχημο και το όμορφο ορίζονται με διαφορετικό τρόπο σε κάθε κοινωνία και σε κάθε ιστορική περίοδο.

Πέραν όμως από το γεγονός ότι δεν υπάρχουν οικουμενικά και διαχρονικά κριτήρια ομορφιάς, τα εθνογραφικά δεδομένα αποκάλυψαν επίσης ότι η ομορφιά δεν αποτελεί έργο της φύσης. Δεν είναι ούτε «φυσικό χάρισμα» ούτε «θείο δώρο», διότι, όχι μόνον ορίζεται, αλλά και «κατασκευάζεται» με βάση κοινωνικά και πολιτισμικά κριτήρια, πολύ συχνά κατά παραβίαση της φύσης, μέσα από επέμβαση και αλλοίωση του φυσικού σώματος. Το τεχνητά κατάλευκο πρόσωπο της γκέισας, τα χρωματισμένα μαύρα δόντια των γυναικών στην Ιαπωνία, το συμπιεσμένο κούτελο στα νεολιθικά κρανία, η χάραξη και ο στιγματισμός του δέρματος, το τριγωνικό λιμάρισμα των δοντιών, η σύγχρονη πλαστική χειρουργική δεν είναι παρά ελάχιστα παραδείγματα από τις πρακτικές παραβίασης στις οποίες έχει υποβάλει το φυσικό σώμα η ανθρωπότητα εν ονόματι της ομορφιάς.

Η ιδιαιτερότητα του ανθρώπου συνίσταται σε μια διαρκή διαδικασία υπέρβασης και παραβίασης της φύσης, σε όλα τα επίπεδα της ζωής. Όλες οι επιλογές και πράξεις του συνιστούν «διαμεσολαβήσεις» του ιδιαίτερου αυτού δημιουργήματός του που ονομάζουμε κουλτούρα ή πολιτισμό. Ο άνθρωπος υφίσταται, αντιλαμβάνεται, αισθάνεται και πράττει, όχι στη βάση φυσικών αντιδράσεων και γενετικών προδιαγραφών, αλλά με γνώμονα πολιτισμικές κατηγοριοποιήσεις και νοήματα με τα οποία κάθε κοινωνία επενδύει το φυσικό και κοινωνικό περίγυρο της.

Τα πρότυπα ομορφιάς που προάγει κάθε κοινωνία λειτουργούν ως σημαίνον κοινωνικής διαφοροποίησης, ταξικών διακρίσεων και ιεραρχίας.

Η θηλυκότητα, αναπόσπαστο μέρος της γυναικείας ομορφιάς, δεν ορίζεται κατά τον ίδιο τρόπο σε όλες τις κοινωνίες. Αυτό όμως που στη σύγχρονη δυτική κοινωνία θεωρείται αισθησιακό, σε άλλες κοινωνίες εκλαμβάνεται ως προκλητικό.

Επιπλέον, σήμερα η θηλυκότητα δεν δίνεται από τη φύση, αλλά «κατασκευάζεται». Οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί κανόνες και τα πρότυπα μιας κοινωνίας «εγγράφονται» στο σώμα με ποικίλους τρόπους. Ενσωματώνονται στο νου και το σώμα, δηλαδή εσωτερικεύονται, σε νεαρή ηλικία και γίνονται συμπεριφορές που εντάσσονται στο πεδίο του ασυνείδητου και μας συνοδεύουν σε όλη μας τη ζωή. Οι άντρες αποκτούν «αρρενωπότητα», ενώ οι γυναίκες «θηλυκότητα». Οι γυναίκες μαθαίνουν από μικρή ηλικία να κινούνται και να συμπεριφέρονται «σαν γυναίκες».

Στην σημερινή κοινωνία το ανθρώπινο σώμα πειθαρχείται μέσα από εξαντλητική διαίτα, μέσα στα γυμναστήρια, μέσα στα ινστιτούτα αισθητικής, μέσα στα κέντρα πλαστικής χειρουργικής. Και στη συνέχεια, το σώμα στολίζεται. Με ακριβά και επώνυμα ρούχα, με αραχνοϋφαντες «τουαλέτες» -κατά προτίμηση στο αισθησιακό μαύρο ή κόκκινο χρώμα με κοσμήματα, με ψεύτικες βλεφαρίδες και μακιγιάζ, με βαμμένα νύχια, με γόβα στιλέτο.

Το γυναικείο σώμα γίνεται πιο «όμορφο» όταν είναι στολισμένο με διαμάντια και μαργαριτάρια, όταν είναι ντυμένο με ακριβά και επώνυμα ρούχα, όταν σκεπάζεται με γούνα σπάνιου ζώου. Είναι ταυτόχρονα αποδέκτης και δείκτης κοινωνικού status. Η ομορφιά είναι αγαθό που η απόκτησή του διαχωρίζει όχι μόνο τις γυναίκες, αλλά ακόμα περισσότερο τους άντρες, καθότι για τους άντρες η γυναικεία ομορφιά γίνεται άλλοτε προϊόν κατανάλωσης και τέρψης και άλλοτε κτήμα.

Μια σημαντική διαφορά σε σύγκριση με άλλες κοινωνίες και άλλες εποχές είναι ότι στη σημερινή κοινωνία μας η ομορφιά είναι κυρίως γένους θηλυκού. Οι διαφημίσεις, τα τηλεοπτικά παιχνίδια, ο ημερήσιος τύπος και τα περιοδικά, ο

κινηματογράφος, οι πασαρέλες μόδας και τα φωτομοντέλα, τα καλλιστεία, οι οίκοι μόδας και τα κέντρα αισθητικής μάς βομβαρδίζουν καθημερινά με πρότυπα γυναικείας ομορφιάς, με αποτέλεσμα το γυναικείο σώμα να έχει αναχθεί σε κατ' εξοχήν αντικείμενο πόθου και πάθους για τους άντρες και αντικείμενο ζηλοφθονίας, και ταυτόχρονα υπόδειγμα προς μίμηση, για τις γυναίκες.

Μια άλλη σημαντική διαφορά είναι ότι στις μέρες μας η ομορφιά, και ιδίως η γυναικεία ομορφιά, συνδέεται άμεσα με το χώρο της αγοράς και της κατανάλωσης με διττό τρόπο. Κατά πρώτον, είναι ένα ακόμα καταναλωτικό αγαθό που κυκλοφορεί στην αγορά και που μπορεί να αποκτηθεί με το χρήμα μέσα από τα κέντρα αισθητικής, τη βιομηχανία καλλυντικών και την πλαστική χειρουργική. Και κατά δεύτερον, το αποκτηθέν αυτό αγαθό επενδύεται στην αγορά για την εξασφάλιση πωλήσεων άλλων καταναλωτικών προϊόντων. Οι διαφημίσεις σήμερα χρησιμοποιούν συστηματικά τη γυναικεία ομορφιά για την προώθηση και πώληση των προϊόντων.

2. Η εταιρεία

GLOW

Η σημασία που δίνει η εταιρεία **Glow** στον παράγοντα "άνθρωπο" αποτελεί σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα και τη βάση της επιτυχίας της. Η ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της είναι επίσης εκείνη που θα διασφαλίσει την ανάπτυξη και την επιδίωξη καταξίωσής της στο μέλλον.

Η επιλογή των στελεχών της **Glow** σε όλα τα επίπεδα ακολουθεί αυστηρά κριτήρια, πάντα με γνώμονα την ικανότητα, την ομαδική εργασία και την αφοσίωση στο όραμα και τους στόχους της εταιρείας.

Η εξειδίκευση και η επιστημονική κατάρτιση είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην διατήρηση των υψηλών προδιαγραφών του ανθρώπινου δυναμικού.

Ταυτόχρονα, η **Glow** φροντίζει για την συνεχή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της και παρέχει οικονομικά και ηθικά κίνητρα για την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης, καθώς και ευκαιρίες για την περαιτέρω επαγγελματική του εξέλιξη.

Η **Glow** απασχολεί περίπου 20 άτομα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Σκοπός της εταιρείας **Glow** είναι να καταφέρει να είναι πλήρως εναρμονισμένη με τις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς έτσι ώστε να μπορεί ανά πάσα στιγμή προϊόντα και υπηρεσίες εξατομικευμένες και κατάλληλες για τον κάθε πελάτη. Το πρώτο βήμα για να επιτευχθεί μια τέτοια τακτική είναι να πραγματοποιηθεί η «*ανάλυση της αγοράς*».

Μελετώντας λοιπόν τις δυνάμεις της ζήτησης και της προσφοράς στην συγκεκριμένη περιοχή αλλά και στον συγκεκριμένο κλάδο, παρατηρούμε τα παρακάτω:

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Στην ευρύτερη περιοχή της Κηφισιάς βρίσκονται ήδη, εδώ και πολλές δεκαετίες καταστήματα όπως τα HONDOS CENTER και τα THE BODY SHOP ενώ προσφάτως έχουν εγκαινιαστεί καταστήματα μεγάλων οίκων του εξωτερικού όπως τα MAC και τα SEPHORA. Η επισκεψιμότητα στα εν λόγω καταστήματα χαρακτηρίζεται με βάση στατιστικές και αναλύσεις των ιδίων εταιρειών ως *παραπάνω από ικανοποιητική*.

Η **Glow** λοιπόν, θα μπορούσε με μια στρατηγική κίνηση, να προσεγγίσει τις παραπάνω εταιρείες, κάνοντας μια συνεργασία μαζί τους. Με τον τρόπο αυτό η **Glow** θα έχει την δυνατότητα να παρέχει στους πελάτες της προϊόντα που δεν διαθέτει η ίδια στον τιμοκατάλογό της, με ένα ποσοστό έκπτωσης κατά την επίσκεψη του πελάτη στα καταστήματα αυτά. Παράλληλα είναι ολοφάνερο πως αφού η συγκεκριμένη περιοχή και το συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό, ανταποκρίνεται στην προσφορά της αγοράς των καλλυντικών με ενθαρρυντικό θα λέγαμε τρόπο, η **Glow** θα πρέπει να έχει αναπτύξει συμμαχικές σχέσεις με την αγορά και σε καμία περίπτωση ανταγωνιστικές.

Φυσικά δεν θα πρέπει να ξεχνάμε τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που εδρεύουν στην ευρύτερη περιοχή και οι οποίες έχουν ήδη ένα σταθερό πελατολόγιο, από το οποίο η **Glow** θα προσπαθήσει να αποσπάσει ένα κομμάτι, κερδίζοντας έτσι ένα μεγαλύτερο ποσοστό στην πίτα της αγοράς. Στον κλάδο των ανταγωνιστριών εταιρειών δεν ανήκουν μόνο οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι αμιγώς ινστιτούτα αισθητικής αλλά και λοιπές επιχειρήσεις, όπως κομμωτήρια και κέντρα περιποίησης άκρων.

Η έρευνα αγοράς έδειξε πως οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές στην ευρύτερη



περιοχή, τα κέντρα δηλαδή με το μεγαλύτερο και πιο σταθερό πελατολόγιο, είναι κυρίως το ινστιτούτο NILAYA με έδρα στην Ν. Ερυθραία και το ινστιτούτο FLORAL στην Κηφισιά. Και οι δύο αυτοί βασικοί ανταγωνιστές της **Glow**, ανήκουν στην

κατηγορία του day – spa με παροχές υπηρεσιών και προϊόντων αντίστοιχες με της **Glow**.

ΠΕΛΑΤΕΣ

Ο χώρος και οι υπηρεσίες της **Glow** απευθύνονται κυρίως σε γυναίκες χωρίς όμως να αποκλείονται και οι άνδρες . Το target group λοιπόν της επιχείρησης είναι κατά βάση γυναίκες 20 έως 60+ ετών.

20 ετών

Οι πελάτες αυτοί είναι συνήθως νεαρές γυναίκες που έχουν ανάγκη από καθοδήγηση και διαμόρφωση ενός δικού τους προσωπικού στυλ σε ότι αφορά το σύνολο της εμφάνισής τους (μαλλιά , ρούχα, νύχια κ.τ.λ.). Πολύ συχνά γυναίκες στην ηλικία αυτή αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα με την εμφάνισή τους (π.χ. ακμή – περιττά κιλά – υπερτρίχωση κ.α.). Για τον λόγο αυτό στις ηλικίες αυτές η πιο ενδεδειγμένη λύση είναι να έρθουν σε μια πρώτη επαφή με την αισθητική έτσι ώστε

μέσα από τις υποδείξεις του έμπειρου προσωπικού της επιχείρησης να μπορέσουν να δημιουργήσουν μια μοναδική εικόνα που ταιριάζει στην κάθε μια.

30 ετών

Στα 30 όλες σχεδόν οι γυναίκες έχουν ανάγκη από ευεξία ,τόνωση της προσωπικότητάς και επιβεβαίωση μέσα από την εμφάνισή τους. Για τις περιπτώσεις αυτές το προσωπικό της **Glow** είναι έτοιμο και καταρτισμένο , ώστε να μπορεί ανά πάσα στιγμή να ενημερώνει την κάθε γυναίκα για τις νέες τάσεις της μόδας καθώς και για τις εξειδικευμένες ανάγκες που μπορεί να έχει η κάθε μια. (π.χ. πρώτες ρυτίδες). Επειδή στην ηλικία αυτή το σώμα για τις γυναίκες παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, η ανάγκη για θεραπείες σώματος και γυμναστική είναι πολύ συχνό φαινόμενο.

40 ετών

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι γυναίκες ηλικίας από 40 έως 50 ετών και αποτελούν αναμφισβήτητα το μεγαλύτερο μέρος στην πίτα της πελατείας ενός ινστιτούτου. Πρόκειται για νέες γυναίκες οι οποίες έχουν ανάγκη από χαλάρωση, κοινωνικές επαφές , συζήτηση και νέες γνωριμίες. Συνήθως είναι παντρεμένες ή μητέρες, οπότε συναντάται συχνά το φαινόμενο να επισκέπτονται αντίστοιχα κέντρα αισθητικής με τις κόρες τους.

Οι ανάγκες στο πρόσωπο είναι μεγαλύτερες για τις γυναίκες αυτής της ηλικίας. Για το λόγο αυτό το εξειδικευμένο προσωπικό πρέπει να τις φέρει σε μια πρώτη επαφή με νέες απλές επεμβάσεις σε συνεργασία με κάποιον δερματολόγο(π.χ. υαλουροϊκό οξύ).

Σε ότι αφορά το σώμα, μπορούν να γίνουν χαλαρωτικές θεραπείες ή κάποιο πρόγραμμα γυμναστικής (π.χ. Pilates) όπως ακόμα και να εφαρμοστούν νέες τεχνικές για νέες ανάγκες του σώματος όπως για παράδειγμα η οστεοπόρωση. Οι γυναίκες αυτής

της κλίμακας, έχουν ανάγκη από την διατήρηση της νεότητας τους μέσα από ένα υγιές πρόσωπο και σώμα.

50 ετών

Η ανάγκη όχι μόνο για χαλάρωση αλλά και για στήριξη, είναι επιτακτική στις γυναίκες αυτής της ηλικίας. Συνήθως επιζητούν ένα χαλαρωτικό και φιλικό περιβάλλον , που να τους παρέχει την δυνατότητα επικοινωνίας αλλά και ενημέρωσης για τις νέες τάσεις της αισθητικής και ίσως και της πλαστικής χειρουργικής. Η εταιρεία **Glow** φυσικά με τους εξωτερικούς της συνεργάτες (διαιτολόγους – δερματολόγους – πλαστικούς) ανταποκρίνεται άριστα στις απαιτήσεις των πελατών της.

60 ετών

Οι γυναίκες στα 60 συχνά τείνουν να θεωρούν ότι είναι «εκτός παιχνιδιού της ζωής ». στην **Glow** όμως κανείς δεν απορρίπτεται. Μέσα από την εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού που την στελεχώνει, η επιχείρηση είναι σε θέση να παρέχει μοναδικές υπηρεσίες σε οποιαδήποτε περίπτωση και ηλικία. Έτσι μια γυναίκα στα 60, μπορεί άνετα να επωφεληθεί από πολλές υπηρεσίες που παρέχονται μέσα στο ινστιτούτο.

Άνδρες

Αν και οι χώροι που φιλοξενούν επιχειρήσεις με αντικείμενο όπως η **Glow** είναι συνήθως γεμάτοι από γυναικείες παρουσίες, η εταιρεία **Glow** δεν ξεχνά και τους άνδρες.

Έτσι όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται στις γυναίκες των παραπάνω κατηγοριών , παρέχονται χωρίς καμία διάκριση και στους άνδρες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η πρόκληση λοιπόν, είναι μεγάλη.

Η *Glow* πρέπει να βρει το σημείο εκείνο στο οποίο θα διαφέρει από τις άλλες επιχειρήσεις, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, που θα την διαφοροποιήσει στην καρδιά και στο μυαλό των πελατών και φυσικά δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό της. Αφού όπως ήδη έχει γίνει αντιληπτό, οι επιχειρήσεις όχι μόνο του συγκεκριμένου κλάδου αλλά και γενικότερα σε όλους τους κλάδους παροχής υπηρεσιών, έχουν καταφέρει να προσφέρουν υπηρεσίες με μικρό ποσοστό διαφοροποίησης, έτσι, εκεί που πρέπει να εστιάσει κανείς για να κάνει την ιδιοποιό διαφορά είναι στην δύναμη των ανθρώπων – εργαζομένων. Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, είναι αυτή που θα κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίσει στα μάτια των δυνητικών πελατών της.

2.2 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η *Glow* επιθυμεί να είναι ο ένας και μοναδικός χώρος ευεξίας, χαλάρωσης, και ομορφιάς. Να έρχεται πρώτη στο μυαλό του καταναλωτή όταν αυτός επιθυμεί να χαλαρώσει. Να είναι ένας χώρος γνωριμιών και ένας τόπος συνάντησης και συζήτησης.

Επιπλέον δεν ξεχνάμε πως είναι πάντα ένας χώρος θεραπειών και λύσης προβλημάτων που αφορούν την εμφάνιση και το styling του κάθε πελάτη.

2.3 ΣΚΟΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο σκοπός της *Glow* είναι να καθιερωθεί στην καρδιά και στο μυαλό του κάθε συνηθισμένου πελάτη, σαν ένας χώρος που μπορεί κανείς να κάνει τα πάντα. από μάσκες προσώπου και manicure, μέχρι ψώνια και χαλάρωση στην καφετερία.

Απώτερος στόχος είναι η δημιουργία ενός κλειστού club από ευχαριστημένα μέλη, το οποίο συνεχώς θα μεγαλώνει.

2.4 ΟΡΑΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όραμα της εταιρείας *Glow* αποτελεί η επιθυμία της καθημερινής επίσκεψης στον χώρο. Με εγκαταστάσεις υψηλής αισθητικής, οι πελάτες αναζητούν να επιστρέψουν σε έναν χώρο όχι μόνο μοντέρνο και πολυτελή αλλά παράλληλα ζεστό και φιλόξενο με ανθρώπους που τους καταλαβαίνουν και μπορούν να τους δώσουν λύσεις σε διάφορα προβλήματα, όπως ακριβώς και ένας καλός φίλος.

2.5 S. W. O. T ANALYSIS

S:

- ✓ Ξεχωριστή – μοναδική φιλοσοφία
- ✓ Πληρότητα σε υπηρεσίες ομορφιάς
- ✓ Πολυτέλεια και μοναδικότητα του χώρου
- ✓ Άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό
- ✓ Μοναδικά προϊόντα

W:

- ✓ Μεγάλος ανταγωνισμός από παλαιότερους στον κλάδο
- ✓ Δύσκολη είσοδος στην αγορά
- ✓ Προσανατολισμός σε περιορισμένη αριθμητικά κατηγορία ατόμων
- ✓ Υψηλό κόστος διαφήμισης
- ✓

Ο:

- ✓ Στρατηγική προσέγγιση και συμμαχία με καταστήματα της περιοχής
- ✓ Μεγάλη επισκεψιμότητα

Τ:

- ✓ Έλλειψη εμπιστοσύνης από τους καταναλωτές
- ✓ Πόλεμος τιμών και κύρους από τους ανταγωνιστές

2.6.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Τα στοιχεία που διαφοροποιούν τους υποψήφιους πελάτες της **Glow** συνοπτικά είναι τα παρακάτω :

1. Οικονομική επιφάνεια
2. Κοινωνικό status
3. Ανάγκη για ξεχωριστές υπηρεσίες, τις οποίες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν
4. Ανάγκη για παροχή υπηρεσιών σε ένα ξεχωριστό περιβάλλον, μακριά από τα συνηθισμένα
5. Ανάγκη από αλήθειες από επαγγελματίες του χώρου και όχι από κολακειές
6. Ανάγκη για επικοινωνία , μέσα από την εύρεση ενός καθημερινού προορισμού.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω χαρακτηριστικά , τα οποία αφορούν το προφίλ των δυνητικών πελατών της **Glow**, η εταιρεία πρέπει να δώσει έμφαση στα δυνατά της σημεία. Πιο συγκεκριμένα , το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα πρέπει να βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα. Κάθε πελάτης

νιώθει έντονα την ανάγκη να είναι μοναδικός και έτσι πρέπει να αντιμετωπίζεται. Πρέπει να δίνεται συνεχώς έμφαση στην έντονη προσωπική επαφή του εκάστοτε υπαλλήλου με τον εκάστοτε πελάτη. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να αφιερώνουν χρόνο σε κάθε άτομο ξεχωριστά και να αφουγκράζονται τις οποιοσδήποτε ανάγκες ή απαιτήσεις του και φυσικά να μπορούν να ακούσουν τα παράπονά του ανά πάσα στιγμή. Είναι ζωτικής σημασίας λοιπόν η ύπαρξη χρόνου για συζήτηση.

Ένα άλλο κομμάτι που στοιχειοθετεί την ύπαρξη του συγκριτικού πλεονεκτήματος στην εταιρεία **Glow** είναι και το πως οι εργαζόμενοι βλέπουν και αντιμετωπίζουν την μάζα. Η μάζα λοιπόν δεν αφορά την εταιρεία **Glow** η οποία ενδιαφέρεται να παρέχει στα μέλη της ξεχωριστά προνόμια και ξεχωριστές υπηρεσίες. Το κέρδος μπορεί να είναι ο απώτερος στόχος αλλά όχι και η εξαπάτηση των πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ

Σκοπός της εταιρείας **Glow** είναι να παρέχει στους πελάτες της όσο το δυνατό πιο ολοκληρωμένες αλλά και εξειδικευμένες λύσεις και πακέτα υπηρεσιών, που θα μπορούν όχι μόνο να καλύψουν τις εξατομικευμένες ανάγκες τους αλλά να προσελκύσουν και νέους δυνητικούς πελάτες.

Οι παροχές που μπορεί να παρέχει η **Glow** στα μέλη της συνοψίζονται στα παρακάτω 15 σημεία και είναι συνοπτικά οι ακόλουθες :

1. ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΟΥ

Στον χώρο αυτό προσφέρονται :

- i) Θεραπείες προσώπου
- ii) Θεραπείες ματιών
- iii) Μασάζ προσώπου
- iv) Αποτρίχωση



2. ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΣΩΜΑΤΟΣ

Στον χώρο αυτό προσφέρονται :

- i) Θεραπείες ευεξίας και χαλάρωσης
- ii) Θεραπείες κυτταρίτιδας
- iii) Θεραπείες αδυνατίσματος
- iv) Διάφορα είδη μασάζ
- v) Αποτρίχωση



3. ΠΕΡΙΠΟΙΗΣΗ ΑΚΡΩΝ

Στον χώρο αυτό προσφέρονται :

- i) Απλό manicure / pedicure
- ii) Spa - manicure / pedicure



4. ΠΕΡΙΠΟΙΗΣΗ ΜΑΛΛΙΩΝ

Στον χώρο αυτό προσφέρονται :

- i) Χτένισμα
- ii) Βαφή μαλλιών
- iii) Θεραπείες μαλλιών
- iv) Κούρεμα



5. ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΗ

Στον χώρο αυτό προσφέρονται :

- i) Power Plate
- ii) Personal training (yoga / Pilates)



Η γυμναστική δεν αποτελεί μια από τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό , ο χώρος του γυμναστηρίου είναι σχετικά μικρός, κάτι που είναι εφικτό αφού τα είδη της γυμναστικής που υπάρχουν στο ινστιτούτο, δεν προϋποθέτουν την ύπαρξη οργάνων. Δεν αποκλείεται δε, και μια πιθανή συνεργασία με κάποιο κοντινό γυμναστήριο.

6. ΣΛΟΥΝΑ – ΤΕΧΝΗΤΟ ΜΑΥΡΙΣΜΑ

Στον χώρο αυτό προσφέρονται :



- i) Χαμάμ
- ii) Υδρομασάζ

7. ΚΑΦΕΤΕΡΙΑ

Η ύπαρξη καφετερίας σε έναν χώρο όπως οι εγκαταστάσεις της **Glow**, είναι ζωτικής σημασίας. Στον χώρο αυτό προσφέρονται διάφορα ειδικά ροφήματα και αφεψήματα, όπως επίσης και κρύα πιάτα αλλά και ειδικές συνταγές για διάφορες περιπτώσεις, π.χ. αδυνάτισμα, διαβήτη κ.α.

8. ΜΑΚΙΓΙΑΖ

Ο χώρος αυτός αποτελείται από 1 μόνο δωμάτιο και χρησιμοποιείται αποκλειστικά και μόνο για την εφαρμογή μακιγιάζ, (νυφικό , βραδινό κ.τ.λ) καθώς και για την δοκιμή διαφόρων προϊόντων.



9. ΧΩΡΟΣ ΦΥΛΑΞΗΣ ΠΑΙΔΙΩΝ

Η φιλοσοφία της εταιρείας **Glow** είναι να μπορεί να προσφέρει χαλάρωση και ευεξία στους πελάτες της. Επειδή λοιπόν, ως επί των πλείστον οι πελάτες μιας επιχείρησης σαν την **Glow** είναι γυναίκες και δη μητέρες, για τον λόγο κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός χώρου φύλαξης παιδιών. Η δημιουργία του χώρου αυτού μπορεί παράλληλα να αποτελέσει ένα ακόμα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

10. ΧΩΡΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

11. ΤΟΥΑΛΕΤΕΣ

12. ΧΩΡΟΣ ΑΠΟΔΥΤΗΡΙΩΝ



13. ΧΩΡΟΣ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ

14. ΧΩΡΟΣ STYLING

Στον χώρο αυτό , ο οποίος είναι διαμορφωμένος στα πρότυπα ενός καταστήματος, πωλούνται ρούχα, παπούτσια αξεσουάρ μόδας και κοσμήματα σε μια σχετική ποικιλία επώνυμων οίκων κυρίως του εξωτερικού.

15. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΠΟΙΗΣΗΣ

Στον χώρο αυτό προσφέρονται καλλυντικά προϊόντα προσώπου και σώματος, όπως και προϊόντα περιποίησης των άκρων. Γενικά είναι ένας χώρος στον οποίο ο εκάστοτε πελάτης μπορεί να βρει όλη την γκάμα των προϊόντων που χρησιμοποιείται σε κάθε ξεχωριστό τμήμα του ινστιτούτου.

3.2 ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Όπως είναι λογικό , μια επιχείρηση δεν μπορεί να δομηθεί και να λειτουργήσει από την μια ημέρα στην άλλη. Ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου αλλά και αυτός που απαιτείται για την απόσβεση της επένδυσης είναι συνήθως πολύς.



Συγκεκριμένα λοιπόν για την επιχείρηση **Glow** ο χρόνος ολοκλήρωσης των εργασιών προσδιορίζεται περίπου στα 2 χρόνια. Το πλάνο εργασιών περιλαμβάνει 2 μεγάλες χρονικές περιόδους και έχει ως εξής :

Το κτήριο που θα στεγάσει την επιχείρηση **Glow** βρίσκεται στο κέντρο της Κηφισιάς, δίπλα από το πιο πολυσύχναστο εμπορικό κέντρο της περιοχής. Πρόκειται για

ένα επιβλητικό αρχοντικό που χρονολογείται από το 1928 και στο οποίο έχει γίνει πρόσφατη ανακαίνιση έτσι ώστε να ταιριάζει με το ύφος και το στυλ της εποχής. Το οίκημα αποτελείται από το σπίτι αυτό καθεαυτό του οποίου το συνολικό εμβαδόν φτάνει περίπου τα 400 τ.μ και είναι χωρισμένο σε 3 ορόφους , και από το οικόπεδο το οποίο έχει εμβαδόν 100 τ.μ.. Το κτήριο διαθέτει ήδη διαμορφωμένο υπόγειο χώρο στάθμευσης 25 περίπου αυτοκινήτων καθώς και εσωτερικό ανελκυστήρα μετά από πρόσφατη ανακαίνιση.

Δεδομένου του χώρου που θα στεγάσει την επιχείρηση, η πρώτη κίνηση είναι η εύρεση χρηματοδότη. Για τον λόγο αυτό η εταιρεία πρέπει να ζητήσει από εμπορική τράπεζα την χορήγηση δανείου έτσι ώστε να μπορεί να διαθέσει κεφάλαιο όχι μόνο για την οργάνωση του χώρου, την αγορά μηχανημάτων και πρώτων υλών καθώς και για την στελέχωση των διαφόρων τμημάτων, αλλά και για την διαφήμιση και προώθησή της στην αγορά.

Στο πρώτο στάδιο, οι υπεύθυνοι της εταιρείας **Glow** πρέπει να είναι σε θέση να επιλέξουν πως θα γίνει η διαμόρφωση του χώρου, με κύριο γνώμονα την λειτουργικότητα και την εξυπηρέτηση των χώρων. Στην συνέχεια πρέπει να επιλέξουν το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα χρησιμοποιούνται στο ινστιτούτο καθώς και τους αντίστοιχους τιμοκαταλόγους. Το στάδιο αυτό αναμένεται να διαρκέσει περίπου 12 μήνες.

Σαν δεύτερο βήμα κρίνεται σκόπιμο να βρεθούν οι κατάλληλοι συνεργάτες-προμηθευτές για την προμήθεια των πρώτων υλών καθώς και τα κατάλληλα άτομα για την στελέχωση της εταιρείας στα διάφορα τμήματά της . Ο χρόνος που απαιτείται για την διαδικασία αυτή είναι περίπου 8 – 10 μήνες.

Συνοπτικά λοιπόν θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το παρακάτω γενικό πλάνο εργασιών :

1. Επιλογή φιλοσοφίας του χώρου
2. Αίτηση χορήγησης και χορήγηση δανείου από εμπορική τράπεζα
3. Διαμόρφωση εσωτερικών και εξωτερικών χώρων – επέκταση υπόγειου χώρου στάθμευσης.
4. Επιλογή υπηρεσιών προϊόντων και παροχών
5. Επιλογή προμηθευτών
6. Επιλογή τιμοκαταλόγου
7. Επιλογή προϊόντων λιανικής πώλησης
8. Επιλογή προσωπικού , στελέχωση και κατανομή αρμοδιοτήτων
9. Πλάνο αποπληρωμής δανείου, απόσβεσης επένδυσης
10. Πλάνο εξέλιξης

Το μήνυμα που η εταιρεία **Glow** θέλει να περάσει στα μέλη της συνοψίζεται στην παρακάτω φράση :

« **When you look beautiful, you feel beautiful** »

Με άλλα λόγια, τα στελέχη της **Glow** , θεωρούν υποχρέωση και καθήκον τους, να καταφέρουν να κάνουν τους πελάτες, να φύγουν από τις εγκαταστάσεις, με μια εντελώς διαφορετική ψυχολογία από αυτή που είχαν όταν μπήκαν σε αυτές. Ο τρόπος για να επιτύχουν το στόχο τους, πέρα από τον επαγγελματισμό που διαθέτουν, είναι παράλληλα και η εξυπηρέτηση, η σωστή κατάρτιση , η ευγένεια και πάνω από όλα το αίσθημα ευθύνης απέναντι στον εκάστοτε πελάτη.

Για όλους αυτούς τους λόγους, η **Glow** δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα και σημασία στην επιλογή , την εκπαίδευση , την αξιολόγηση και φυσικά την αμοιβή του προσωπικού της.

3.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΟΥ

Στην *Glow* πιστεύουμε πως το κάθε τι, ακόμα και η πιο μικρή λεπτομέρεια, μετράει. Όλα παίζουν ρόλο για μας από τα πιο μικρά μέχρι τα πιο σπουδαία και σημαντικά, για αυτό και από την πρώτη κιόλας επίσκεψη προσπαθούμε να μην απογοητεύσουμε τον πελάτη μας και να μην του προσφέρουμε τίποτα λιγότερο από αυτό που περιμένει.

Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης, όπως έχει αναφερθεί και νωρίτερα, εδρεύουν στην Κηφισιά, σε ένα παλιό ανακαινισμένο αρχοντικό. Οι πελάτες που επισκέπτονται τον χώρο μας, δεν μένουν στιγμή μόνοι. Βρίσκονται πάντοτε υπό την παρακολούθηση ενός ατόμου από το προσωπικό της εταιρείας, από την στιγμή που θα προσεγγίσουν τον προαύλιο χώρο της επιχείρησης, μέχρι την στιγμή που θα αναχωρήσουν από το πάρκινγκ.

Κήπος

Μπαίνοντας λοιπόν στον περιβάλλοντα χώρο της *Glow*, οι πελάτες

κατευθύνονται με τα αυτοκίνητα τους, μέσω ενός μονοπατιού στον υπόγειο χώρο στάθμευσης. Ο κήπος έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να χαλαρώνει



και να προϋδεάζει τους επισκέπτες για αυτό που θα ακολουθήσει. Αποτελεί λοιπόν μια πρώτη εμπειρία με τον χώρο. Αναμφισβήτητα ο χώρος αυτός, ο οποίος δεν στερείται τίποτα από πολυτέλεια και λειτουργικότητα, είναι πολύ σημαντικός αφού είναι το

σημείο όπου γίνονται συναντήσεις , συζητήσεις και πολύ απλά μπορεί να εξελιχθεί και σε ένα βολικότατο meeting point.

Για τον χώρο αυτό, απαιτούνται τουλάχιστον **2 εργαζόμενοι**.

Ισόγειο

- Το πρώτο πράγμα που αντικρίζει ο πελάτης όταν μπει στον εσωτερικό χώρο της επιχείρησης, δεν είναι άλλο από την αίθουσα υποδοχής. Πρόκειται για μια μεγάλη και επιβλητική οβάλ σάλα, στην οποία δεσπόζει ένα μεγάλο τραπέζι νεοκλασικού ρυθμού, ένα σαλόνι του ίδιου ρυθμού και φυσικά η **reception**.

Το τμήμα αυτό της επιχείρησης, είναι ιδιαίτερος σημαντικό γιατί αφορά την πρώτη επαφή με τον πελάτη. από αυτή την πρώτη επαφή λοιπόν ο εκάστοτε πελάτης, είναι σε θέση να πάρει μια πρώτη εικόνα για την



επιχείρηση και τις υπηρεσίες της. Οι δε δυνητικοί πελάτες, μπορούν να ενημερωθούν σχετικά με τις υπηρεσίες και τις παροχές του ινστιτούτου, να κλείσουν ραντεβού για επιπλέον και πιο διεξοδική ενημέρωση. Για τον λόγο αυτό, τα άτομα που επιλέγονται για την θέση αυτή , πρέπει να γνωρίζουν ότι αποτελούν την βιτρίνα της επιχείρησης και έτσι θα πρέπει να φέρονται ανάλογα.

Για την θέση αυτή απαιτούνται **2 άτομα**.

- Στον ίδιο χώρο που βρίσκεται η reception, στα δεξιά της μεγάλης σάλας , χωρισμένος με μια τζαμαρία, βρίσκεται **ο χώρος της περιποίησης των άκρων**. Η περιποίηση των άκρων είναι συνυφασμένη με τον πολιτισμό και την λεπτομέρεια που κάνει την διαφορά.

Εκεί παρέχονται οι υπηρεσίες manicure και pedicure, από εξειδικευμένο προσωπικό σε όλη την διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης όπως :

- ❖ Spa μανικιούρ – πεντικιούρ σε πολυθρόνα που κάνει 6 είδη μασάζ σε όλο το σώμα και 6 είδη υδροθεραπείας με ειδικά άλατα για χαλάρωση, ξεκούραση, τόνωση.
- ❖ Peeling χεριών, ποδιών και μασάζ χειρός, για δέρμα ελαστικό και μεταξένιο.
- ❖ Θεραπεία παραφίνης για σκληρύνσεις και ξηρό σκασμένο δέρμα .
- ❖ Καλλιτεχνικό μανικιούρ – πεντικιούρ
- ❖ Τεχνητά νύχια

Το τμήμα λειτουργεί κυρίως με ραντεβού , αλλά υπάρχει δυνατότητα το πρόγραμμά του να γίνει πιο ευέλικτο και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις που υπάρχουν από τους πελάτες κάθε μέρα.

Στο τμήμα αυτό απασχολούνται **3 άτομα**

- Στον διπλανό χώρο από το τμήμα περιποίηση των άκρων, συστεγάζονται 2 ακόμα τμήματα της επιχείρησης. Το τμήμα του **μακιγιάζ** καθώς και το τμήμα του **κομμωτηρίου**. Λαμβάνοντας υπόψη την προσωπική εικόνα του κάθε μέλους , την κοινωνική εκδήλωση που θα παρευρεθεί, την ενδυματολογική του επιλογή αλλά πιθανόν και την διάθεσή του, συνθέτουμε αυτό που επιθυμεί. Στο τμήμα αυτό γίνεται χρήση υποαλλεργικών καλλυντικών, καθώς και το νέο μακιγιάζ με αερογράφο. Επίσης μπορεί να βελτιωθεί το σχήμα των φρυδιών και των χειλιών ή να καλυφθούν ουλές από περιπτώσεις τραυματισμών που επιβαρύνουν την εμφάνιση. Σε ότι αφορά το κομμάτι του κομμωτηρίου οι εργαζόμενοι σε αυτό, σεβόμενοι τις επιλογές των μελών

προτείνουν και συνθέτουν την εικόνα των μαλλιών τους με όμορφα λαμπερά χρώματα - ανταύγειες - Flash - φωτεινότητα με πρωτοποριακές τεχνικές. Γίνεται χρήση υποαλλεργικών χρωμάτων και θεραπευτικών προϊόντων σε συνεργασία με διεθνούς φήμης εταιρία. Όλα τα χτενίσματα είναι προσαρμοσμένα στο σχήμα (μορφολογία) του προσώπου αλλά και τις σύγχρονες απαιτήσεις και τάσεις της μόδας.

Παράλληλα στο τμήμα αυτό υπάρχει και ειδικός χώρος, στα πρότυπα μικρού καταστήματος, στον οποίο πραγματοποιείται η πώληση καλλυντικών ειδών καθώς και προϊόντων περιποίησης προσώπου και σώματος. Τα μέλη της **Glow**, έχουν την δυνατότητα να προμηθεύονται από το κατάστημα αυτό, είδη και προϊόντα που τους έχουν ήδη συστήσει, οι αισθητικοί και οι λοιποί συνεργάτες της επιχείρησης με συγκεκριμένο ποσοστό έκπτωσης .

Για την στελέχωση των τμημάτων αυτών απαιτούνται **3 άτομα.**

- Απέναντι ακριβώς από το κομμωτήριο και το μακιγιάζ , στα αριστερά του χώρου υποδοχής , βρίσκεται το **κατάστημα λιανικής πώλησης αξεσουάρ**, κοσμημάτων, και γενικότερα όλων των στοιχείων του styling. Στο τμήμα αυτό πωλούνται εκτός από κοσμήματα και αξεσουάρ μόδας και είδη ένδυσης και υπόδησης γνωστών οίκων του εξωτερικού. Η ποικιλία βέβαια είναι σχετικά περιορισμένη , αφού το κατάστημα αυτό δεν αποτελεί κύρια αλλά δευτερεύουσα δραστηριότητα της επιχείρησης. Σκοπός του τμήματος αυτού δεν είναι τόσο το κέρδος όσο είναι η δυνατότητα να μπορεί να παρέχει στα μέλη της **Glow**, μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την εμφάνισή τους, τόσο σε καθημερινή βάση, όσο και σε ειδικές περιπτώσεις, (γάμοι, δεξιώσεις κ.τ.λ.).

Για το τμήμα αυτό απαιτείται **1 άτομο.**

- Δίπλα ακριβώς από το κατάστημα στα αριστερά του χώρου υποδοχής, στεγάζεται η καφετέρια της **Glow** . Πρόκειται για έναν χώρο διαμορφωμένο με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης και των πελατών της. Συγκεκριμένα, ο χώρος αυτός αποτελείται από ένα μπαρ, στο οποίο γίνονται οι παραγγελίες για αφηνήματα, καφέδες και κρύα πιάτα και στον οποίο παράλληλα πραγματοποιείται και η πώληση, ειδικών



κατασκευασμάτων όπως π.χ. τσάι, βότανα κ.α. Μέρος του τμήματος αυτού αποτελούν τα τραπέζια στον κήπο , οι θαμώνες των οποίων εξυπηρετούνται από την διεύθυνση του μπαρ.

Στο μπαρ απαιτούνται **2 ακόμη άτομα**.

Φυσικά στον χώρο του ισόγειου υπάρχουν τουαλέτες στις οποίες η πολυτέλεια και λειτουργικότητα είναι εμφανείς , με συνεχείς καθαρισμούς και αλλαγές πετσετών και με την παροχή όλων και των δυνατών ειδών προσωπικής υγιεινής.

Δίπλα από τις τουαλέτες βρίσκεται το εσωτερικό ασανσέρ και οι σκάλες που οδηγούν είτε στον υπόγειο χώρο στάθμευσης, είτε στον 1^ο και 2^ο όροφο όπου παρέχονται οι υπόλοιπες και πιο κύριες υπηρεσίες της **Glow** .

1ος όροφος

Ο πρώτος όροφος του οικήματος, απαρτίζεται από 6 διαφορετικούς χώρους, ο κάθε ένας με την δική του σημασία και δυναμική. Σε αντίθεση με το ισόγειο στα τμήματα αυτά, πραγματοποιούνται οι βασικές λειτουργίες της **Glow** και εδώ είναι που χτυπά ουσιαστικά η καρδιά της επιχείρησης. Συγκεκριμένα στον όροφο αυτό εδρεύουν τα παρακάτω τμήματα :

I. Αισθητική προσώπου.

Το πρόσωπό μας, είναι ο καθρέφτης ης ψυχικής και σωματικής μας υγείας. Βασική αρχή της **Glow** είναι ένα καθαρό, υγιές και λαμπερό πρόσωπο. Για τον λόγο αυτό στο τμήμα αυτό πραγματοποιούνται εργασίες, όπως αποτρίχωση και καθαρισμός προσώπου με σύγχρονες και καινοτόμες τεχνικές, όπως peeling , καθαρισμός spa, καθαρισμός με αιθέρια έλαια ή με την χρήσης υπερήχων, καθώς και θεραπείες με οξέα φρούτων για σύσφιξη και αναζωογόνηση του δέρματος. Επιπλέον γίνονται θεραπείες για ειδικές περιπτώσεις, όπως ακμή, ρυτίδες, επούλωση



ουλών κ.α., όπως επίσης και θεραπείες ενυδάτωσης και απολέπισης. Τέλος, πραγματοποιούνται θεραπείες θρέψης και φωτοανάπλασης με ειδικά μηχανήματα . Η αισθητικός που απασχολείται στο τμήμα αυτό παρέχει τις υπηρεσίες της στα μέλη, τους δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες και συμβουλές και φυσικά προωθεί την πώληση των αντίστοιχων προϊόντων.

Το τμήμα λειτουργεί κατόπιν ραντεβού και απασχολεί **1 εργαζόμενο.**

Επίσης υπάρχει συνεργασία με **πλαστικό χειρουργό και δερματολόγο** (εξωτερικοί συνεργάτες), η οποία δίνει την δυνατότητα στα μέλη να ενημερωθούν σχετικά με τα επιτεύγματα της επιστήμης αλλά και να έχουν προσωπικές συμβουλές και λύσεις στα αισθητικά τους θέματα.

II. Αισθητική σώματος

Η φιλοσοφία της **Glow** είναι μία. Η απόλυτη ικανοποίηση από ένα όμορφο σφριγηλό και λεπτό σώμα, με θεραπείες βασισμένες στην αποτοξινωτική και ανανεωτική δράση της θάλασσας.

Έτσι στον χώρο αυτό παρέχεται μια ποικιλία υπηρεσιών .

1. Αγωγή με λάσπη – Private spa : (ενισχύει το κυκλοφορικό σύστημα)
2. Μασάζ
3. Ηλεκτροθεραπείες για την καταπολέμηση της κυτταρίτιδας, και της χαλάρωσης
4. Μηχανήματα παθητικής γυμναστικής
5. Αποτρίχωση
6. Θεραπείες αδυνατίσματος.



Τα προγράμματα της **Glow** στηρίζονται στην σωστή διατροφολογική παρακολούθηση, στην χρήση καλλυντικών προϊόντων και μηχανημάτων αλλά και στην προσωπική θέληση και προσπάθεια.

Έτσι στον χώρο αυτό εργάζεται **1 άτομο**, σε συνεργασία με έναν πεπειραμένο **διαιτολόγο – διατροφολόγο** (εξωτερικός συνεργάτης).

III. Τεχνητό μαύρισμα – sauna

Η **Glow** παρέχει στα μέλη της την δυνατότητα να απολαύσουν ένα υπέροχο λαμπερό τροπικό μαύρισμα με solarium τελευταίας τεχνολογίας. Με πιστοποιητικό καταλληλότητας και χρήση ελεγχόμενης ακτινοβολίας. Η λογική χρήση του solarium

όχι μόνο δεν βλάπτει το δέρμα αλλά το προστατεύει. Λόγω της έκκρισης της μελανίνης που είναι προστατευτική ουσία αποφεύγονται τα ηλιακά εγκαύματα.

Επίσης η **Glow** παρέχει την δυνατότητα μαυρίσματος με την νέα μέθοδο μαυρίσματος με αερογράφο! Με ψεκασμό ειδικού υγρού-ενεργοποιητής μελανίνης το μαύρισμα γίνεται ομοιόμορφα σε 5 ώρες με φυσικό τρόπο χωρίς έκθεση στον ήλιο ή οποιαδήποτε ακτινοβολία.

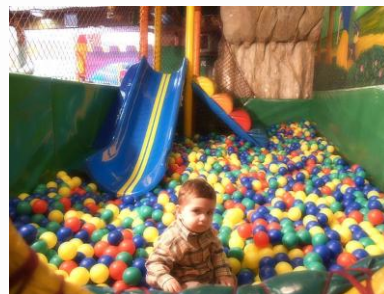
Σε ότι αφορά την sauna και το υδρομασάζ, πρόκειται για δύο γειτονικές καμπίνες με τον κατάλληλο εξοπλισμό νέας τεχνολογίας, με σκοπό να παρέχουν συνεχή χαλάρωση και σημαντικό αποτέλεσμα στους επισκέπτες τους (απώλεια βάρους – μασάζ κ.τ.λ.).

Για το τμήμα αυτό δεν απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό.

IV. Χώρος φύλαξης παιδιών

Οι εργαζόμενοι και η διοίκηση της **Glow** κατανοούν την ανάγκη κάθε γυναίκας να έχει λίγο χρόνο για τον εαυτό της. Για τον λόγο αυτό στις εγκαταστάσεις της, υπάρχει ένας ειδικά διαμορφωμένος χώρος για την απασχόληση των παιδιών των μελών.

Στον χώρο αυτό υπάρχουν παιχνίδια και δραστηριότητες που μπορούν να κρατήσουν τους νεαρούς επισκέπτες απασχολημένους, μέχρι ο συνοδός τους να απολαύσει τις υπηρεσίες της **Glow**. Η εταιρεία θεωρεί πως η ύπαρξη παιδότοπου, αποτελεί ένα από τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα και για τον λόγο αυτό δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον χώρο αυτό.



Στην θέση αυτή η εταιρεία απασχολεί **1 εργαζόμενο**.

V. Χώρος αποδυτηρίων

Φυσικά σαν εταιρεία που σέβεται την προσωπικότητα και την μοναδικότητα του κάθε ανθρώπου η **Glow** έχει φροντίσει να παρέχει στις εγκαταστάσεις της, ένα τέλειο σύστημα αποδυτηρίων, εξοπλισμένα με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας.

Τα αποδυτήρια είναι ένας χώρος όπου οι επισκέπτες της **Glow** περνούν αρκετό χρόνο . χρησιμοποιούνται συνεχώς από τους πελάτες οι οποίοι θέλουν είτε να αλλάξουν , είτε να φυλάξουν για κάποια ώρα τα προσωπικά τους αντικείμενα. Φυσικά είναι ο χώρος στον οποίο υπάρχουν τουαλέτες και ντουζιέρες αλλά και πάγκος με είδη προσωπικής υγιεινής και καλλυντικά.

Τα αποδυτήρια είναι ένας χώρος που πρέπει ανά πάσα στιγμή να είναι καθαρός και περιποιημένος αλλά και πλήρως εξοπλισμένος με τα απαραίτητα, και για το λόγο αυτό απαιτούνται **2 εργαζόμενοι** στον τομέα της καθαριότητας.



VI. Γυμναστήριο

Το γυμναστήριο, καθ' ότι δευτερεύουσα δραστηριότητα της **Glow**, περιορίζεται στον χώρο ενός μικρού δωματίου στον πρώτο όροφο. Παρ' ότι μικρό, δεν σημαίνει ότι παύει να είναι λειτουργικό. Το γυμναστήριο λοιπόν της **GLOW** περιλαμβάνει ένα μηχάνημα power plate και έναν ελεύθερο χώρο για ασκήσεις yoga και Pilates.

Για την θέση αυτή απαιτείται **1 άτομο.**

2ος όροφος

Στον 2^ο και τελευταίο όροφο του ινστιτούτου **Glow** φιλοξενούνται το γραφείο της διεύθυνσης και το λογιστήριο.

Στο λογιστήριο απασχολούνται τουλάχιστον **2 άτομα**.

Παράλληλα στον όροφο αυτό, βρίσκονται το launch break room όπου οι εργαζόμενοι, αναπαύονται και χαλαρώνουν στην διάρκεια της ημέρας. Εκεί βρίσκονται τα προσωπικά τους ερμάρια καθώς και η τραπεζαρία με την κουζίνα όπου μπορούν να γευματίσουν.

Τέλος υπάρχουν οι τουαλέτες του προσωπικού αλλά και ένα ακόμη μικρό δωμάτιο, το οποίο χρησιμοποιείται από τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης για τα ραντεβού τους με τους πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4...ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ Δ.Α.Π.

ΣΤΗΝ GLOW

4.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ HRM

& Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η εταιρεία **Glow** φυσικά δίνει πολύ μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα. Οι εργαζόμενοι, αποτελούν για την επιχείρηση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα καθώς η εξειδίκευση και η ποιότητα των γνώσεων και των υπηρεσιών που προσφέρουν αποτελούν για την **Glow** τον ακρογωνιαίο λίθο της ανάπτυξής της. Για το λόγο αυτό η εφαρμογή της επιστήμης και των τεχνικών της διοίκησης του προσωπικού παίζει σημαντικότερο ρόλο.

Η Διοίκηση Προσωπικού γενικά ως επιστήμη, ως γνωστόν δίνει έμφαση στην μελέτη του προσωπικού μιας επιχείρησης όχι από την οικονομιστική πλευρά του θέματος αλλά ως στοιχείο - συντελεστή πάνω στο οποίο η κάθε επιχείρηση πρέπει να επενδύσει και να στηριχθεί. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν για την **Glow** το πολυτιμότερο κεφάλαιο της. Η εταιρεία βέβαια κατανοεί, πως η προσαρμοστικότητα και η δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης μέσα από το εργασιακό περιβάλλον, παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα της προσπάθειας των εργαζομένων. Στην **Glow**, γίνεται αντιληπτό πως με την αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού επιδιώκεται η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η **Glow** ζητά από τους εργαζομένους της, συγκεκριμένα στοιχεία που να τους χαρακτηρίζουν και να τους κάνουν να ξεχωρίζουν, όπως αφοσίωση, επαγγελματισμό,

πείρα και ενδιαφέρον. Επιπλέον επιθυμεί, το ανθρώπινο δυναμικό της να διακατέχεται από αισθήματα ενθουσιασμού και αγάπης για αυτό που κάνει, και φυσικά να έχει διάθεση να προσφέρει στο σύνολο της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία θα έχει όχι μόνο ευχαριστημένους πελάτες αλλά και ευχαριστημένο προσωπικό το οποίο είναι και το βασικότερο, αφού με έτσι βελτιώνεται η παραγωγικότητα, και φυσικά η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης αλλά και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται.

Λόγω της μεγάλης βαρύτητας που δίνει η **Glow** στον τομέα του ανθρώπινου παράγοντα, θεωρείται σκόπιμη η ύπαρξη μιας θέσης με τα καθήκοντα του **ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**.

Η θέση του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, είναι μείζονος σημασίας για την **Glow**. Το άτομο που κατέχει την θέση αυτή, είναι επιφορτισμένο με καθήκοντα που αφορούν όλες τις εκφάνσεις της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, συμμετέχει στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων, ενώ με βάση τις απαιτήσεις του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος, προσπαθεί να προσαρμόσει τις λειτουργίες και τις ενέργειες του προσωπικού, ώστε να δημιουργηθεί ένα κατάλληλο ευνοϊκό κλίμα, το οποίο θα είναι η αρχή για την προσπάθεια διατήρησης της καλής θέσης της επιχείρησης στην αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες του διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι παρακάτω :

- Ανάλυση και περιγραφή της εκάστοτε θέσης εργασίας
- Προσέλκυση προσωπικού
- Επιλογή προσωπικού
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Αξιολόγηση προσωπικού

- Αμοιβές προσωπικού
- Παροχές προσωπικού
- Διοίκηση εργασιακών σχέσεων

Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού λοιπόν, είναι υπεύθυνο για όλες τις παραπάνω διαδικασίες, γιατί όπως έχει ήδη αναφερθεί, δεν είναι άσχετο με τους στόχους της επιχείρησης. Μέσω λοιπόν των διεργασιών αυτών, το HR προσπαθεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που οι εργαζόμενοι στα διάφορα τμήματα στο front line της επιχείρησης, προσφέρουν στους πελάτες.

Η αποτελεσματική λοιπόν προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση βοηθά την επιχείρηση να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης η μεταβολή του συστήματος των προσλήψεων, η ενίσχυση της επένδυσης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη και η εφαρμογή νέων συστημάτων αμοιβών οδηγούν στην απόκτηση προσθέτων δεξιοτήτων και γνώσεων, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν και το ηθικό των εργαζομένων.

Η βασική εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργαζόμενου που παρέχονται από την επιχείρηση, εξυπηρετεί την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου, καθώς και την ποιότητα και παραγωγικότητα.

Έτσι λοιπόν φτάνουμε στην επίτευξη του κύριου λόγου ύπαρξης της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων που δεν είναι άλλος από την αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία της επιχείρησης.

4.2. HRM ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Η εφαρμογή των τεχνικών και των θεωριών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είναι κάτι το οποίο η **Glow**, προσπαθεί με συνέπεια να τηρεί από τα πρώτα βήματα της και σε όλα τα στάδια και τις εκφάνσεις της ζωής της.

Γνωρίζοντας την δύναμη που μπορεί να αποκτήσει μέσα από την σωστή διοίκηση και διαχείριση των εργαζομένων της, η **Glow** ακολουθεί τις παρακάτω διαδικασίες, οι οποίες θα της εξασφαλίσουν όχι μόνο ποιοτικό προσωπικό αλλά και κατ' επέκταση ποιοτικές υπηρεσίες και τελικά ευχαριστημένους πελάτες.

Πιο συγκεκριμένα λοιπόν, η **Glow**, πριν από την έναρξη της λειτουργίας της, ή ακόμα και κατά την διάρκεια της ζωής της, αναζητά όπως είναι φυσικό τα κατάλληλα άτομα που θα στελεχώσουν το κάθε τμήμα της. Για τον λόγο αυτό ακολουθεί συγκεκριμένη διαδικασία, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διασφαλίσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Στο τμήμα αυτό ασχολούνται με τα εξής :

- Ανάλυση Θέσεων
- Προγραμματισμός
- Προσέλκυση
- Επιλογή
- Εκπαίδευση
- Αμοιβές
- Αξιολόγηση
- Εργασιακές σχέσεις

Η διαδικασία αποτυπώνεται στα παρακάτω βήματα.

4.2.1 Ανάλυση και περιγραφή της θέσης εργασίας.

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας, είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο για την *Glow* αλλά και για όλες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν στους κόλπους τους εργαζομένους με ποιότητα, αξίες και συγκεκριμένα και προσδιορισμένα καθήκοντα. Μόνο έτσι, οι υπάλληλοι θα γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, ποιες είναι τα όρια των αρμοδιοτήτων τους και ποιες είναι οι ακριβείς απαιτήσεις της διοίκησης. Με την ανάλυση των θέσεων εργασίας λοιπόν η εταιρεία καλείται να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες και δραστηριότητες που απαιτεί να έχει ένας δυνητικός υπάλληλος όπως επίσης και τις γενικές γνώσεις και τα γενικά χαρακτηριστικά και τα προσόντα που πρέπει να πληροί ο υπάλληλος για να μπορέσει να είναι επιτυχημένος στον τομέα των αρμοδιοτήτων του.

Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να αναλύσουν τις απαιτούμενες θέσεις εργασίας σε κάθε κομμάτι της επιχείρησης, τα καθήκοντα και τα δικαιώματα που θα έχει ο εργαζόμενος στην εκάστοτε θέση καθώς επίσης και τις δεξιότητες, την προϋπηρεσία και τυχόν άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την πλήρωση της κάθε θέσης. Βέβαια στην φάση αυτή πραγματοποιείται και ο προγραμματισμός για τυχόν μελλοντικές ανάγκες που μπορεί να προκύψουν από την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε ότι αφορά το προσωπικό καθώς και του τρόπου που αυτές θα καλυφθούν.

Συγκεκριμένα λοιπόν, το τμήμα του HR έχει αποφανθεί ότι υπάρχουν κατά την ίδρυση της εταιρείας, διάφορες ανάγκες για την στελέχωσή της στα διάφορα τμήματα της.

RECEPTION

Στο πρώτο αυτό τμήμα της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί και τον καθρέφτη της προς το εξωτερικό περιβάλλον, η **Glow** θέτει τα εξής χαρακτηριστικά κατά την ανάλυση της θέσης αυτής. Ο τίτλος της θέσης αυτής, είναι υπεύθυνος / η υποδοχής. Τα άτομα που απαιτούνται για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης, είναι 2. Οι κύριες υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του εργαζόμενου στην υποδοχή, είναι να καλωσορίζει και να προετοιμάζει τον πελάτη, να παίρνει το ιστορικό των νέων μελών, να κρατά το ταμείο, να ενημερώνει τα μέλη για νέες ιδέες και θεραπείες, να κλείνει ραντεβού, και φυσικά να παρέχει πληροφορίες και να εξυπηρετεί τους πελάτες. Προυπηρεσία για την θέση αυτή δεν απαιτείται, απαιτούνται όμως συγκεκριμένες γνώσεις και χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να πληροί ο υποψήφιος, όπως να είναι οποσδήποτε κάτοχος απολυτήριου λυκείου, να γνωρίζει αγγλικά, και να έχει άριστη γνώση Η/Υ. Ο υποψήφιος μπορεί να είναι γυναίκα ή άνδρας, ηλικίας 20-30 ετών, εμφανισιμός και κοινωνικός.

ΠΕΡΙΠΟΙΗΣΗ ΑΚΡΩΝ

Για την θέση στον τομέα του τμήματος περιποίησης άκρων απαιτούνται 3 άτομα. Τα άτομα αυτά είναι υπεύθυνα για την παροχή απλών αλλά και εξειδικευμένων υπηρεσιών manicure, pedicure, Spa μανικιούρ – πεντικιούρ, Peeling χεριών, ποδιών και μασάζ χεριός, θεραπεία παραφίνης, καλλυτεχνικό μανικιούρ – πεντικιούρ και τεχνητά νύχια. Η προυπηρεσία που απαιτείται είναι τουλάχιστον 2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση ενώ οι υποψήφιοι πρέπει να είναι απόφοιτοι αντίστοιχης σχολής με πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο. Για τις 3 αυτές θέσεις η εταιρεία ζητά γυναίκες, ηλικίας 20-40 ετών, με επικοινωνιακές δυνατότητες και φυσικά κοινωνικές.

ΜΑΚΙΓΙΑΖ

Για το τμήμα αυτό απαιτείται ένα άτομο για την θέση μακιγιέρ / μακιγιέζ. Οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του είναι κυρίως τα εξής : παροχή υπηρεσιών μακιγιάζ με χρήση υποαλλεργικών καλλυντικών, καθώς και μακιγιάζ με αερογράφο / σχήμα φρυδιών και χειλιών / ουλές / πώληση προϊόντων. Για την θέση αυτή απαιτείται προυπηρεσία τουλάχιστον 5 χρόνων σε αντίστοιχη θέση με ειδικές γνώσεις. Πιο συγκεκριμένα , η υποψήφια ή ο υποψήφιος, πρέπει να είναι απόφοιτος Τ.Ε.Ι. Αισθητικής ή απόφοιτος αντίστοιχης σχολής (Ι.Ε.Κ – Τ.Ε.Ε.)με πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο. Ο υποψήφιος, μπορεί να είναι γυναίκα, ή άνδρας ηλικίας 20-40 ετών, ευχάριστος , ομιλητικός και κοινωνικός χαρακτήρας.

ΚΟΜΜΩΤΗΡΙΟ

Για το τμήμα αυτό η περιγραφή θέσης έχει ως εξής : η επιχείρηση αναζητά κομμωτή / κομμώτρια για την κάλυψη 2 θέσεων εργασίας. Τα άτομα αυτά πρέπει να είναι σε θέση να προτείνουν και να συνθέτουν την εικόνα των μαλλιών των πελατών με όμορφα λαμπερά χρώματα - ανταύγειες - Flash - φωτεινότητα με πρωτοποριακές τεχνικές. Στον χώρο αυτό γίνεται χρήση υποαλλεργικών χρωμάτων και θεραπευτικών προϊόντων καθώς και πώληση προϊόντων. Για την θέση αυτή η απαραίτητη προυπηρεσία είναι 2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση , ενώ είναι απαραίτητο, ο υποψήφιος να είναι απόφοιτος αντίστοιχης σχολής (Ι.Ε.Κ.)με πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο. Σε ότι αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά, η εταιρεία ενδιαφέρεται για γυναίκα ή άνδρα , ηλικίας 20-40 ετών ο οποίος να είναι χαράκτηρας ευχάριστος , ομιλητικός και κοινωνικός.

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Στο κατάστημα λιανικής πώλησης, η θέση εργασίας που προσφέρεται έχει τον τίτλο, υπεύθυνος / η καταστήματος. Στην θέση αυτή θα απασχολείται 1 άτομο, το οποίο θα είναι επιφορτισμένο με την πώληση προϊόντων γνωστών οίκων. Το εν λόγω άτομο, θα πρέπει να διαθέτει προυπηρεσία τουλάχιστον 2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση και να γνωρίζει αγγλικά . η θέση αφορά γυναίκα, ηλικίας 20-40 ετών, η οποία πρέπει να είναι εξυπηρετική ,κοινωνική , ευχάριστος χαρακτήρας με ταλέντο στις πωλήσεις.

ΚΗΠΟΣ – ΚΑΦΕΤΕΡΙΑ

Για το τμήμα αυτό η περιγραφή θέσης έχει ως εξής :

A)

Η επιχείρηση, αναζητά αρχικά ένα άτομο για να είναι υπεύθυνος / η μπουφέ. Το άτομο αυτό θα εξυπηρετεί τους πελάτες που είναι σε αναμονή, θα ετοιμάζει ροφήματα και κρύα πιάτα. Η προυπηρεσία που απαιτείται για την θέση αυτή είναι 2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση, ενώ οι γνώσεις που καλείται να έχει το εν λόγω άτομο, είναι περιορισμένες. Δηλαδή αρκεί να είναι απόφοιτος λυκείου και να γνωρίζει καλά την αγγλική γλώσσα. Για την θέση αυτή είναι προτιμότερος ένας άνδρας, ηλικίας 25-35ετών, κοινωνικός και εμφανίσιμος.

B)

Στο τμήμα αυτό εκτός από τον υπεύθυνο του μπαρ, είναι απαραίτητη και η πρόσληψη, 2 ατόμων για την θέση του σερβιτόρου. Τα άτομα αυτά θα εξυπηρετούν τους πελάτες που είναι σε αναμονή, θα σερβίρουν και φυσικά θα , παίρνουν παραγγελίες. Η θέση αυτή αφορά άτομα με προυπηρεσία τουλάχιστον

2 χρόνων σε αντίστοιχη θέση και οι γνώσεις που απαιτούνται είναι αγγλικά, και απολυτήριο λυκείου. Σε ότι αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την θέση, ο υποψήφιος μπορεί να είναι άνδρας ή γυναίκα , ηλικίας 25-35ετών,κοινωνικός, εξυπηρετικός, ομιλητικός και εμφανίσιμος.

ΤΜΗΜΑ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΟΥ

Στο τμήμα αυτό απαιτείται ένα άτομο για την θέση του αισθητικού. Το άτομο αυτό θα αναλάβει τις εξής υποχρεώσεις : αποτρίχωση και καθαρισμό προσώπου peeling , καθαρισμό spa, καθαρισμό με αιθέρια έλαια ή με την χρήση υπερήχων, θεραπείες με οξέα φρούτων για σύσφιξη και αναζωογόνηση του δέρματος. Επιπλέον θα γίνονται θεραπείες για ακμή, ρυτίδες, επούλωση ουλών κ.α., όπως επίσης και θεραπείες ενυδάτωσης και απολέπισης, θεραπείες θρέψης και φωτοανάπλασης με ειδικά μηχανήματα . Η αισθητικός θα πρέπει να μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες της στα μέλη, να τους δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες και συμβουλές και φυσικά προωθεί την πώληση των αντίστοιχων προϊόντων. Για την θέση αυτή απαιτείται προϋπηρεσία που να φτάνει το λιγότερο τα 5 χρόνια σε αντίστοιχη θέση. Το άτομο που θα καλύψει την θέση αυτή , θα πρέπει να γνωρίζει αγγλικά και να είναι απόφοιτος ΤΕΙ Αισθητικής. Σε ότι αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά θα πρέπει να είναι γυναίκα, ηλικίας 20-40 ετών, εξυπηρετική και κοινωνική με ταλέντο στις πωλήσεις.

ΤΜΗΜΑ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ ΣΩΜΑΤΟΣ

Στο τμήμα αυτό απαιτείται ένα άτομο για την θέση του αισθητικού. Το άτομο αυτό θα αναλάβει τις εξής υποχρεώσεις : αγωγή με λάσπη – private spa ,μασάζ ηλεκτροθεραπείες για την καταπολέμηση της κυτταρίτιδας, και της χαλάρωσης μηχανήματα παθητικής γυμναστικής αποτρίχωση θεραπείες αδυνατίσματος. Για την θέση αυτή απαιτείται προϋπηρεσία που να φτάνει το λιγότερο τα 5 χρόνια σε αντίστοιχη θέση. Το άτομο που θα καλύψει την θέση αυτή , θα πρέπει να γνωρίζει αγγλικά και να είναι απόφοιτος ΤΕΙ Αισθητικής. Σε ότι αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά θα πρέπει να είναι γυναίκα, ηλικίας 20-40 ετών, εξυπηρετική και κοινωνική με ταλέντο στις πωλήσεις.

ΧΩΡΟΣ ΦΥΛΑΞΗΣ ΠΑΙΔΙΩΝ

Για το τμήμα αυτό η περιγραφή θέσης έχει ως εξής : Η εταιρεία αναζητά 1 άτομο για την θέση του παιδαγωγού – νηπιαγωγού. Για την θέση αυτή, η υποψήφια θα είναι υπεύθυνη του παιδικού σταθμού που βρίσκονται μέσα στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Είναι απαραίτητο , το εν λόγω άτομο να έχει προϋπηρεσία 1-2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση και να γνωρίζει αγγλικά , να είναι απόφοιτος ή τελειόφοιτος αντίστοιχης σχολής (Α.Ε.Ι. ή Ι.Ε.Κ) και να είναι γυναίκα, ηλικίας 20-35 ετών, εξυπηρετική ,κοινωνική , και ευχάριστος χαρακτήρας.

ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟ

Στο κομμάτι αυτό της επιχείρησης, είναι απαραίτητο ένα άτομο για την θέση του γυμναστή. Ο υποψήφιος αυτός θα είναι υπεύθυνος / η για το γυμναστήριο της επιχείρησης και τους πελάτες της. Η προϋπηρεσία που

απαιτείται είναι 2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση, επιπλέον ο υποψήφιος θα πρέπει να μιλά πολύ καλά αγγλικά και να είναι απόφοιτος ή τελειόφοιτος αντίστοιχης σχολής (Α.Ε.Ι. ή Ι.Ε.Κ) . Μπορεί να είναι γυναίκα ή άνδρας , ηλικίας 20-40 ετών.

ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

Για το τμήμα αυτό η περιγραφή θέσης έχει ως εξής :

A)

Για την θέση του προϊστάμενου λογιστηρίου απαιτείται 1 άτομο, το οποίο καλείται να συντονίζει και να ελέγχει καθημερινά την καταγραφή των λογιστικών γεγονότων. Το άτομο αυτό θα εκπονεί επίσης εκθέσεις λογιστικών οικονομικών στοιχείων για χρήση από στελέχη ή προς τρίτους. Η απαραίτητη προυπηρεσία δεν μπορεί να είναι μικρότερη από 5 χρόνια σε αντίστοιχη θέση και ο υποψήφιος πρέπει να γνωρίζει αγγλικά και να είναι απόφοιτος αντίστοιχης σχολής (Α.Ε.Ι.), με καλή γνώση και χειρισμό Η/Υ. Ο υποψήφιος μπορεί να είναι γυναίκα ή άνδρας , ηλικίας 30-40 ετών.

B)

Στο λογιστήριο είναι επίσης απαραίτητη η ύπαρξη 2 ακόμα προσώπων τα οποία θα έχουν την θέση τους ως βοηθός λογιστή. Τα άτομα αυτά θα επιβλέπουν την παρακολούθηση και καταγραφή των καθημερινών συναλλαγών της εταιρείας. Για την θέση αυτή απαιτείται προυπηρεσία όχι λιγότερη από 3 χρόνια σε αντίστοιχη θέση. Οι υποψήφιοι πρέπει να μιλούν πολύ καλά αγγλικά και να είναι απόφοιτοι αντίστοιχης σχολής (Α.Ε.Ι.) με καλή γνώση και χειρισμό Η/Υ. Την θέση μπορεί να καταλάβει γυναίκα ή άνδρας , ηλικίας 30-40 ετών.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : ειδικός διαιτολόγος – διατροφολόγος

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ : γυναίκα ή άνδρας , ηλικίας 30-50 ετών,

Για την θέση αυτή οι υποχρεώσεις του υποψηφίου είναι κυρίως η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στα μέλη της επιχείρησης. Χορήγηση δίαιτας, συμβουλών , μέτρηση βάρους και λίπους. Η προυπηρεσία που απαιτείται είναι 2 χρόνια σε αντίστοιχη θέση και ο υποψήφιος πρέπει να είναι γνώστης της αγγλικής γλώσσας και φυσικά απόφοιτος ή τελειόφοιτος αντίστοιχης σχολής (Α.Ε.Ι.).

4.2.2 Προγραμματισμός

Γενικά ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της . Επίσης εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Απαραίτητη προϋπόθεση για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης νέων εργαζομένων στην **Glow** είναι η αποτύπωση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, της ενδεχόμενης εξέλιξής του, καθώς και των μελλοντικών απαιτήσεων της επιχείρησης. Κατά τη διαδικασία της αποτύπωσης η επιχείρηση προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες των εργαζομένων, ώστε να προχωρήσει στην προσέλκυση υποψηφίων, που ταιριάζουν πλήρως με τις απαιτήσεις των θέσεων που προσφέρονται.

Ο αριθμός και το είδος εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν καθώς και, τα προσόντα και νέων υπαλλήλων εξαρτώνται και προσδιορίζονται από το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, τις αποχωρήσεις, και τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης

Γενικά ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της . Επίσης εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει :

Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας

Η εξωτερική αγορά εργασίας περιλαμβάνει την τοπική, εθνική και την διεθνή αγορά εργασίας,, απ' όπου η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει προσωπικό. Στο κομμάτι αυτό περιλαμβάνονται επίσης και το μορφωτικό επίπεδο, η εξειδίκευση και οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης, νόμοι που αφορούν την απασχόληση, τις αμοιβές, την ασφάλιση, κλπ., καθώς και οι οικονομικές συνθήκες, όπως η ύφεση ή άνθιση, πληθωρισμός, ανεργία. Επίσης περιλαμβάνονται και παράγοντες όπως οι ανταγωνιστές, τα χαρακτηριστικά της περιοχής, η σύνθεση του εργατικού δυναμικού, όπως το φύλο, η εθνικότητα κ.α..

Ως γνωστόν το εξωτερικό περιβάλλον , είναι ένα στοιχείο ευμετάβλητο ανά πάσα στιγμή , αλλά και ένα στοιχείο που επηρεάζει άμεσα την βιωσιμότητα της εκάστοτε επιχείρησης. Αν η **Glow** δεν λάβει υπ' όψιν της τους μακροοικονομικούς παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν τότε στο άμεσο μέλλον τα προβλήματα θα είναι σημαντικότερα. Η επιβίωση μιας επιχείρησης απαιτεί άμεση & αποτελεσματική προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα η **Glow** πρέπει να δώσει βάση στους εξής μεταβαλλόμενους παράγοντες :

1. την εργατική νομοθεσία, η οποία τείνει να αλλάζει κατά τα τελευταία χρόνια ακολουθώντας και τις επιταγές της Ε.Ε.
2. το φύλο, το μορφωτικό υπόβαθρο, την εθνική και πολιτισμική προέλευση
3. την αύξηση του αριθμού γυναικών σε υψηλές θέσεις εργασίας η οποία οδηγεί στην εφαρμογή μέτρων (όπως το ελαστικό ωράριο, οι γονικές άδειες & παροχές και ο παιδικός σταθμός εντός της επιχείρησης), που θεωρούνται και ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
4. στον τομέα των υπηρεσιών απαιτείται προσωπικό με διαφορετικές δεξιότητες και νοοτροπίες.
5. την ανάπτυξη της πληροφορικής που απαιτεί την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού με γοργούς ρυθμούς,

Για την **Glow**, όλα αυτά τα μάκρο οικονομικά μεγέθη παίζουν σημαντικότερο ρόλο, αφού μπορούν στο άμεσο μέλλον να επηρεάσουν την βιωσιμότητάς της. Οι ανάγκες της αγοράς, οι δυνάμεις της ζήτησης και της προσφοράς εργασίας δίνουν στην **Glow** τις κατευθυντήριες γραμμές για την επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού της. Σε περίοδο λοιπόν αύξησης της ζήτησης, δεδομένης της προσφοράς, η **Glow** θα αναγκαστεί να κάνει πιο δελεαστικές προτάσεις στους υποψήφιους υπαλλήλους της, ενώ το ίδιο ισχύει και για τον ανταγωνισμό. Αντίθετα σε περιόδους πλεονάζουσας προσφοράς, θα μπορεί να είναι πιο ευέλικτη και να θέσει τους δικούς της όρους .

Μελέτη Εσωτερικής Αγοράς

Η εσωτερική αγορά περιλαμβάνει τους ανθρώπους που είναι κατάλληλοι να καλύψουν θέσεις μέσω προαγωγής, αναβάθμισης προσόντων εσωτερικών μετακινήσεων και ανάπτυξη καριέρας.

Στην **Glow** δεν είναι εύκολο να υπάρχουν μετακινήσεις από ένα τμήμα σε ένα άλλο, καθώς η εργασίες που εκτελούνται σε κάθε τμήμα, είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και απόλυτα εξειδικευμένες. Φυσικά υπάρχει πάντα η δυνατότητα αντικατάστασης σε περίπτωση απόλυσης, κάτι το οποίο ταυτόχρονα μπορεί να σημαίνει και αυτόματη προαγωγή. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει σε τμήματα όπως το λογιστήριο. Κατά κανόνα όμως το κάθε τμήμα της **Glow** είναι μοναδικό και ο εργαζόμενος σε αυτό, δουλεύει μόνος του, σαν να ήταν σε μια δική του μικρή επιχείρηση. Σαφώς και υπάρχει επίβλεψη από την διοίκηση αλλά ουσιαστικά οι υπεύθυνοι των τμημάτων δρουν με βάση την δική τους βούληση και τις δικές τους ιδέες.

Φυσικά και υπάρχει πάντα η πιθανότητα μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού, από παράγοντες όπως, ο θάνατος, η παραίτηση, η απόλυση, και η συνταξιοδότηση. Η **Glow** για τις περιπτώσεις έλλειψης προσωπικού φροντίζει να αξιοποιήσει τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους, να προβεί στην δημιουργία ομάδων υψηλής απόδοσης ή ακόμα και να κάνει εσωτερική μετακίνηση, ή χρήση υπαλλήλων σε μεγαλύτερο φάσμα.

Σχεδιασμός Προγράμματος

Ο γενικότερος σχεδιασμός του προγράμματος προκύπτει από στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης και την ανάλυση των συνθηκών ζήτησης και προσφοράς προσωπικού. Για να μπορεί η **Glow** να πετύχει τον επιθυμητό σχεδιασμό προγράμματος πρέπει να καταστρώσει τα παρακάτω σχέδια :

1. Σχέδιο προσλήψεων. Εδώ προσδιορίζεται ο αριθμός και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τότε αυτοί θα χρειαστούν. Συγκεκριμένα νέο προσωπικό για την εταιρεία απαιτείται κατά την ίδρυσή της και στις παραπάνω περιπτώσεις απόλυσης, θανάτου κ.τ.λ. όταν οι εν λόγω θέσεις μείνουν κενές και δεν μπορούν να καλυφθούν από ήδη υπάρχοντες εργαζομένους.
2. Σχέδιο Εκπαίδευσης Εργαζομένων. Αφορά τα σχέδια που στοχεύουν να δώσουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσής τους, να ενισχύσουν τις υπάρχουσες ικανότητες και δεξιότητές τους, να αναπτύξουν νέες ικανότητες και δεξιότητες που δεν είχαν και να βοηθήσουν στη γρήγορη προσαρμογή των προσληφθέντων. Για τον λόγο αυτό η **Glow** φροντίζει για την συνεχή και ενδεδειγμένη ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού της, με συμμετοχή σε σεμινάρια και διαλέξεις. Επίσης σε τακτά χρονικά διαστήματα, γίνονται στον χώρο των εγκαταστάσεών της επισκέψεις ειδικών από την Ελλάδα και το εξωτερικό στις οποίες παρέχεται δωρεάν στους εργαζόμενους έντυπο υλικό για μελέτη. Τέλος στην βιβλιοθήκη της εταιρείας υπάρχει μια μεγάλη γκάμα βιβλίων και συγκραμάτων τα οποία είναι σε θέση να παρέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που μπορεί ο καθένας να αναζητά.
3. Σχέδιο αμοιβών. Με το σχέδιο αυτό στόχος είναι να μελετηθούν τα επίπεδα αμοιβών στην αγορά, να γίνει αξιολόγηση των θέσεων εργασίας με στόχο ένα αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών και να εξασφαλίσουν τη σύνδεση αμοιβής με την απόδοση. Η **Glow** δεν θέλει σε καμία περίπτωση οι εργαζόμενοι της να αισθάνονται αδικημένοι. Έτσι φροντίζει πάντα οι αμοιβές τους να είναι πιο πάνω από αυτές της αγοράς. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι είναι πιο ευχαριστημένοι, αφού βλέπουν την δουλειά τους να αμείβεται και συγχρόνως είναι πιο απίθανο να

φύγουν από την εταιρεία για να βρουν κάτι καλύτερο. Έτσι υπάρχει συνοχή και καλές σχέσεις οπότε και επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι της επιχείρησης.

4. Σχέδιο ενίσχυσης της απόδοσης. Στοχεύει στο να διατυπώσει τις απαιτήσεις απόδοσης με τη μορφή δύσκολων αλλά εφικτών στόχων, καθώς και στην ενθάρρυνση των προϊσταμένων να συνηθίσουν να επαινούν τους εργαζόμενους για την καλή τους απόδοση. Ο έπαινος και τα «μπράβο», σύμφωνα με την φιλοσοφία της **Glow** είναι απαραίτητα. Μόνο έτσι, μέσω της συνεχή επιβράβευση, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι φέρνουν σε πέρας τις αποστολές τους. Έτσι ανυψώνεται το ηθικό τους και με νέα διάθεση, είναι έτοιμοι να ξεκινήσουν άλλη μια προσπάθεια. Βέβαια αυτό δε σημαίνει πως σε περιπτώσεις σφάλματος δεν υπάρχει η αντίστοιχη επίπληξη, ώστε το λάθος να μην επαναληφθεί. Όλα αυτά όμως πρέπει να γίνονται πάντα με μέτρο και σύνεση, χωρίς εξάρσεις και υπεροπτισμούς.

5. Σχέδιο Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης. Αυτό το σχέδιο αφορά στην ευελιξία κατά τις ώρες απασχόλησης (διανομή εργασιακών ωρών, ευέλικτα ωράρια, υπερωρίες, βάρδιες κλπ), την εποχιακή απασχόληση, την μειωμένη απασχόληση, κ.α.. Πιο συγκεκριμένα σε περιόδους έξαρσης, όπως πριν από τις διακοπές του καλοκαιριού, ή πριν από μεγάλες γιορτές όπως Πάσχα και Χριστούγεννα, υπάρχει ανάγκη για περισσότερο προσωπικό. Για το λόγο αυτό η **Glow** στις φάσεις αυτές αναζητά εποχιακό προσωπικό. Επίσης παρέχει ειδικές άδειες και διευκολύνσεις στις εργαζόμενες μητέρες, ή σε περιπτώσεις υγείας κ.α.

6. Σχέδιο εργασιακών σχέσεων. Το σχέδιο αυτό αφορά συμφωνίες ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εκπροσώπους των εργαζομένων και περιλαμβάνουν όλα τα θέματα προς διαπραγμάτευση.

7. Σχέδιο επικοινωνίας. Με το σχέδιο αυτό καθορίζεται ο τρόπος που θα επικοινωνηθούν οι πληροφορίες για τις επερχόμενες μεταβολές από και προς τους

εργαζόμενους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από συνεχή καθημερινά σχεδόν meeting και συνεχή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. (παράπονα, επεξηγήσεις κ.τ.λ.)

Εφαρμογή Και Αξιολόγηση Προγράμματος

Ο προγραμματισμός, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Τα προγράμματα αυτά καθορίζονται συνήθως για μια διάρκεια 5 ετών και εξειδικεύονται σε ετήσια προγράμματα. Τα προγράμματα χρειάζεται να επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

4.2.3 Προσέλκυση προσωπικού

Στο στάδιο αυτό γίνεται η προσέλκυση των υποψηφίων για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων εργασίας με την προώθηση των διαδικασιών ενημέρωσής τους, ώστε να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να υποβάλουν αίτηση οι πλέον κατάλληλοι.

Η **Glow** δεν είναι μια εταιρεία της οποίας η φιλοσοφία είναι να προσλαμβάνει συνεχώς νέους εργαζόμενους. Αντίθετα, η διοίκηση θεωρεί πως αν κάνει από την αρχή προσλήψεις σε ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό, τότε η συνεχής συνεργασία μαζί του, είναι αυτή που θα βοηθήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη της. Επίσης η **Glow** με βάση τη φιλοσοφία, το όραμα και τις πολιτικές προσδιορίζει ποιες είναι οι ανάγκες της για κάθε θέση, τις απαιτούμενες ικανότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου και με βάση τις ανάγκες αυτές προχωρά στις προσλήψεις.

Η **Glow** για την επιλογή και προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού απαιτεί κάποια βασικά προσόντα. Τα προσόντα αυτά έχουν να κάνουν τόσο με τις

επαγγελματικές γνώσεις και την πείρα των υποψηφίων, όσο και με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά, όπως ο χαρακτήρας, το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας και οι στόχοι του κάθε ατόμου.

Η διαδικασία προσέλκυσης του προσωπικού για την **Glow** αποτελείται από τα εξής βήματα :

1. Πηγές προσέλκυσης προσωπικού. Οι τρόποι με τους οποίους η **Glow** μπορεί να προσελκύσει προσωπικό είναι 2 :

Εσωτερικά, μέσω αιτήσεων από τον εκάστοτε υποψήφιο ανά πάσα στιγμή, χωρίς να υπάρχει σχετική ανακοίνωση ή μέσω ανακοινώσεων θέσεων εργασίας από την ίδια την εταιρεία (αγγελίες –συνεντεύξεις).

Με τον τρόπο αυτό η **Glow** καταφέρνει τόσο να ελαχιστοποιήσει τον χρόνο και το κόστος προσέλκυσης των ενδιαφερομένων, όσο και να ομαδοποιήσει και να αξιολογήσει με μεγαλύτερη ευκολία τις ικανότητές τους. Κάτι τέτοιο είναι εφικτό, αφού στα αρχεία της έχει ήδη τις απαραίτητες αιτήσεις και τα βιογραφικά των υποψηφίων και μπορεί ανά πάσα στιγμή που θα παρουσιαστεί έλλειψη προσωπικού, να τις χρησιμοποιήσει ώστε να βρει τον καταλληλότερο υποψήφιο.

Εξωτερικά. Η διεύθυνση καθορίζει ποια πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που θα χαρακτηρίζουν τους υποψηφίους ανάλογα με τις θέσεις τις οποίες ζητούν να καλύψουν καθώς και την διαδικασία επιλογής. Με την τεχνική αυτή είναι πιο εύκολο για την επιχείρηση να εισάγει νέες ιδέες από νέους ανθρώπους που δεν έχουν σχέση με αυτή, καθώς και να μειώσει το κόστος και τον χρόνο της εκπαίδευσης.

2. Μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων. Με βάση την θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι μέθοδοι προσέλκυσης του προσωπικού που μπορεί και που εν τέλει χρησιμοποιεί η **Glow** είναι η εξής 3 :

A) Ανεπίσημες, οι οποίες βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με συγκεκριμένα άτομα. Πιο συγκεκριμένα, η **Glow** σαν ινστιτούτο αισθητικής συνεργάζεται κατά περιόδους με διάφορους φοιτητές οι οποίοι εκπονούν την πρακτική τους εξάσκηση. Έτσι λοιπόν μπορεί η εταιρεία να προβεί σε προσλήψεις παλαιών εργαζομένων ή παλαιών συνεργαζομένων όπως αυτές οι περιπτώσεις φοιτητών. Το θετικό με την διαδικασία αυτή είναι ότι οι συστάσεις είναι γρήγορες και με χαμηλό κόστος. Επίσης όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως μπορεί η **Glow** να κάνει προσλήψεις ατόμων που υπέβαλαν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο ή ακόμα και προσλήψεις προσώπων που έχουν προταθεί από κάποιους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση μέσω δηλαδή υπαλληλικής σύστασης. Βέβαια με τον τρόπο αυτό είναι συχνός ο κίνδυνος οι νέοι εργαζόμενοι να τείνουν να αντιγράφουν την συμπεριφορά των ήδη εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προστριβές και μείωση της παραγωγικότητας.

B) Επίσημες. Με την μέθοδο αυτή γίνεται έρευνα στην αγορά εργασίας, για άτομα που δεν έχουν καμία σχέση με την επιχείρηση. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται :

- i) Καταχωρήσεις ή Διαφημίσεις σε εφημερίδες με την μορφή αγγελιών
- ii) Καταχωρήσεις ή Διαφημίσεις σε περιοδικές εκδόσεις και έντυπα επαγγελματικών συνδέσμων και οργανισμών (για άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις)
- iii) Χρήση των υπηρεσιών Γραφείων Ευρέσεως Εργασίας (ΟΑΕΔ) στα οποία αναφέρονται οι απαιτήσεις και τα καθήκοντα αλλά και τα πλεονεκτήματα των εκάστοτε θέσεων εργασίας.

- iv) Χρήση των υπηρεσιών Γραφείων Συμβούλων .Η προσέλκυση μέσω γραφείων συμβούλων είναι αρκετά αποτελεσματική όσον αφορά το χρόνο που χρειάζεται για την κάλυψη των θέσεων εργασίας, αλλά συνήθως είναι η πιο ακριβή μέθοδος
- v) Προσέλκυση μέσω Διαδικτύου (ανακοίνωση στο web site της εταιρίας,on line φόρμες)

C) Συγκεκριμένες Ομάδες. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται

- i) Επαφή με την Πανεπιστημιακή Κοινότητα όπως προγράμματα Πρακτικής Άσκησης φοιτητών σε επιχειρήσεις. Η προσέλκυση από τα Πανεπιστήμια διαρκεί πολύ καιρό και κοστίζει περισσότερο.
- ii) Αποστολή στελεχών σε διαλέξεις κλπ. δραστηριότητες των ΑΕΙ)
- iii) Απόφοιτοι Σχολών

Σε περιπτώσεις δε, όπου οι ανάγκες για προσωπικό αυξάνονται, η **Glow** μπορεί να εφαρμόσει είτε την μέθοδο της υπερωριακής απασχόλησης, είτε να προσλάβει προσωρινούς, εποχικούς υπαλλήλους για την κάλυψη των έκτακτων αναγκών. Φυσικά μέσα από την διαδικασία αυτή μπορεί να προκύψει και μια πιο μόνιμη συνεργασία με την **Glow** αν ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της .

4.2.4 Επιλογή προσωπικού

Είναι η διαδικασία και οι επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές, που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους για τη στελέχωση μιας συγκεκριμένης θέσεως εργασίας.

Για την **Glow** σκοπός και επιτυχία στην πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση είναι η παραμονή του στη θέση αυτή και η

απόδοσή του, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο και την επιχείρηση.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που βοηθούν την διοίκηση της **Glow** να συλλέξει στοιχεία και πληροφορίες για τους υποψήφιους της. Αυτές που η εταιρεία χρησιμοποιεί κυρίως είναι οι εξής :

- 1 Προσωπική συνέντευξη
- 2 Αυτοπεριγραφή
- 3 Παρατήρηση – επαγγελματικά τεστ

Τα στάδια που ακολουθεί η διοίκηση και ο Διευθυντής του Ανθρώπινου Δυναμικού για την σωστή επιλογή του προσωπικού είναι τα εξής:

Αρχικά το HR σε συνεργασία με την διοίκηση της εταιρείας, εξετάζει τις αιτήσεις που έχει στα χέρια του . Οι αιτήσεις αυτές συνήθως είναι τα βιογραφικά των υποψηφίων τα οποία έχουν σταλεί καθώς και τυχόν συστατικές επιστολές από προηγούμενους εργοδότες. Σίγουρα το βασικότερο στοιχείο που ελέγχεται είναι σαφώς οι γνώσεις και η εμπειρία και φυσικά τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Επειδή όμως πολλοί από τους υποψήφιους, τείνουν να πλατειάζουν στην παρουσίαση των βιογραφικών τους σημειωμάτων , κάτι που καθιστά χρονοβόρα και επίπονη διαδικασία την μελέτη τους, η **Glow** έχει δημιουργήσει ειδικό έντυπο, κοινό για όλους τους υποψήφιους , το οποίο μπορούν να προμηθευτούν και να συμπληρώσουν είτε στις εγκαταστάσεις της ίδιας της εταιρείας, είτε σε ειδική φόρμα στο διαδίκτυο.

Στην συνέχεια και αφού γίνει η επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων, η διοίκηση προχωρά στο στάδιο της συνέντευξης. Σκοπός της διαδικασίας της συνέντευξης είναι να επιβεβαιωθούν οι πληροφορίες που περιέχονται στην αίτηση πρόσληψης αλλά και να δοθεί η δυνατότητα στους υποψήφιους να συνομιλήσουν με τα

στελέχη της εταιρείας, έτσι ώστε η εταιρεία να βγάλει τα δικά της συμπεράσματα. Η συνέντευξη είναι ατομική και δομημένη.

Το επόμενο βήμα είναι η διαδικασία του επαγγελματικού τεστ. Το στάδιο αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την **Glow** καθώς η διοίκηση πρέπει να διαπιστώσει , την γνώση , την εμπειρία αλλά και την ικανότητα επικοινωνίας του κάθε υπαλλήλου με τον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι που πέρασαν από το στάδιο της συνέντευξης, καλούνται να αντεπεξέλθουν σε πραγματικά περιστατικά. Κάνουν λοιπόν μια μίνι πρόβα πάνω σε μέλη της εταιρείας. Στα τεστ αυτά αξιολογείται τόσο η γνώσεις τους όσο και η συμπεριφορά απέναντι σε πραγματικούς πελάτες καθώς επίσης και η δυνατότητα προσαρμογής και ευελιξίας σε ακραίες περιπτώσεις (π.χ. παράπονα). Τα τεστ αυτά λοιπόν είναι τόσο τεστ Προσωπικότητας καθώς δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, την ωριμότητα, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις και τη διάθεση που τον χαρακτηρίζει, όσο και Εκπαίδευσης αφού μετρούν την ανταπόκριση των υποψηφίων στην Εκπαίδευση. Φυσικά μέσα από τις διαδικασίες αυτές μπορούν να μετρηθούν και οι ικανότητες, οι επιδεξιότητες και γνώσεις (π.χ. χειρισμού μηχανήματος κλπ.)

4.2.5 Εκπαίδευση προσωπικού

Αφορά την εκπαίδευση την κατάρτιση, καθώς και τη δυνατότητα ανάπτυξης του εργαζόμενου, με βάση την επίδοσή του, ώστε να προωθηθεί μέσα στην ιεραρχία και να αναλάβει υψηλότερη θέση.

Η **Glow** θεωρεί πως η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας του, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του και φυσικά συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη της εταιρείας. Δεν θεωρεί ότι το κόστος

της εκπαίδευσης αναγκαίο κακό, αλλά αντίθετα, το βλέπει ως ένα εργαλείο που έχει στα χέρια της για να την ενισχύσει ακόμα περισσότερο. Αυτό είναι λογικό αφού πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση ως επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης και άρα αυτές εξυπηρετεί. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της επιχείρησης αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την , ποιότητα των υπηρεσιών τους. Η **Glow** αντιλαμβάνεται ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από την απασχόληση ανθρώπων με υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις και ότι για τον λόγο αυτό χρειάζεται να επενδύσει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων της.

Μέσα από την διαδικασία της εκπαίδευσης, η **Glow** έχει πολλά να κερδίσει. Πιο συγκεκριμένα, με την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού η εταιρεία ενισχύει τις δεξιότητες των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Επίσης αναπτύσσονται νέες δεξιότητες για τους εργαζόμενους , ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους χωρίς να γίνουν νέες προσλήψεις. Παράλληλα μειώνεται αισθητά ο χρόνος μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσεως εργασίας. Τέλος δεν πρέπει να παραβλέπονται και τα άυλα οφέλη για την εταιρεία όπως η αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων, η μειωμένη επίβλεψη , η αύξηση της ελκυστικότητας και η οργανωσιακή σταθερότητα.

Η **Glow** έχει υιοθετήσει ένα σύστημα οργάνωσης της εκπαίδευση των εργαζομένων που την βοηθά να αντιμετωπίζει πιο γρήγορα διάφορες δεινές μελλοντικές καταστάσεις. Ξεκινώντας λοιπόν η διοίκηση της επιχείρησης καταστρώνει ένα σχέδιο εκπαιδευτικών αναγκών. Σκοπός της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών είναι να

καθορίσει αν υπάρχει διαφορά μεταξύ των στόχων της θέσης και των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζόμενου. Αν λοιπόν παρουσιαστούν αποκλίσεις, είναι λογικό πως θα εφαρμοστεί ένα κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα συμβάλλει στην αντιμετώπιση του προβλήματος. Η εκπαίδευση για την **Glow** κρίνεται απαραίτητη στην έναρξη της απασχόλησης, στην αξιολόγηση της απόδοσης και στην εναλλαγή των θέσεων εργασίας: Εκτός από την κάλυψη των ελλείψεων που έχουν οι εργαζόμενοι σε γνώσεις ή δεξιότητες, η εκπαίδευση πρέπει να ικανοποιεί και τις εντοπιζόμενες ανάγκες για ανάπτυξη των εργαζομένων π.χ. αύξηση ευθυνών, πρωτοβουλιών.

Η μέθοδος της εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η **Glow** είναι η on the job training όπου ο εργαζόμενος μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητές του επάνω στο αντικείμενο της εργασίας του. Φυσικά η εκπαίδευση γίνεται μέσα σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα με σωστά υλικά και σωστή επίβλεψη εργασίας από τους ανωτέρους .

Για να μπορέσει η εταιρεία να έχει ένα feedback για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και για να αποτίμησής της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους χρησιμοποιεί κυρίως ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης (επίπεδο αντίδρασης) καθώς και ερωτηματολόγια αρκετό καιρό μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης και ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με τους προϊσταμένους τους (επίπεδο συμπεριφοράς) Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο είναι σε θέση να αξιολογήσει την απόδοση της εκπαίδευσης αλλά και να συγκρίνει τα αποτελέσματα της επιχείρησης, και της απόδοσης των εργαζομένων με προηγούμενες περιόδους (αποτελέσματα επιχείρησης)

4.2.6 Αμοιβές προσωπικού

Η **Glow** αντιλαμβάνεται πως η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την παραγωγικότητα της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής .

Στην **Glow**, αμοιβές δεν είναι μόνο ο μισθός και το ημερομίσθιο αλλά και διάφορες άλλες χρηματικές ενισχύσεις όπως bonus, ή αμοιβή με το κομμάτι συμμετοχή στα κέρδη κλπ.) καθώς και άυλες ανταμοιβές (έπαινοι, αναγνώριση, προαγωγές κ.τ.λ.). Συγκεκριμένα οι τομείς που αφορούν το κομμάτι της μισθοδοσίας είναι οι παρακάτω :

- Έρευνες Μισθών& Ημερομισθίων
- Υγειονομικές Υπηρεσίες
- Ασφάλιση
- Ασφάλεια
- Προγράμματα Ψυχαγωγίας
- Συντάξεις

Μέσω του διευρυμένου συστήματος παροχών που προσφέρει η **Glow** στους εργαζομένους της, καταφέρνει να επιτύχει τον στόχο της, που δεν είναι άλλος από την ικανοποίηση των υπαλλήλων και κατ' επέκταση η βελτίωση των υπηρεσιών. Η **Glow** φροντίζει πάντα να έχει τους εργαζόμενους της ικανοποιημένους και για τον λόγο αυτό προσπαθεί να τους παρέχει εκτός από τον μισθό τους, που είναι στις περισσότερες περιπτώσεις πάνω από τα όρια του βασικού μισθού, όπως αυτός καθορίζεται από την νομοθεσία και επιπλέον παροχές. Αναλυτικότερα, τους παρέχει την δυνατότητα να προαχθούν σε ανώτερη θέση, όπου αυτό είναι δυνατό και εφικτό αλλά και τους δίνει

την δυνατότητα να αποχωρήσουν νωρίτερα από το κανονικό τους ωράριο σε περίπτωση ανάγκης. Αυτό η **Glow** μπορεί να το πετύχει λόγω των διαπροσωπικών και φιλικών σχέσεων που έχει καταφέρει να χτίσει με το προσωπικό και της δίνει την δυνατότητα να το εκμεταλλευτεί προς όφελός της. Επίσης η **Glow** παρέχει πολλά επιδόματα, όπως επίδομα γάμου, παιδιών κ.τ.λ.. Μέσα στα άμεσα σχέδια της επιχείρησης, είναι να μπορεί να παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό της, την δυνατότητα μεταφοράς, από και προς τις εγκαταστάσεις με μεταφορικό μέσο της ίδιας. Έτσι τα πλεονεκτήματα αυξάνονται για τους εργαζομένους.

Μέσω τις διαδικασίας αυτής οι εργαζόμενοι παρακινούνται και δεσμεύονται έναντι της επιχείρησης, ενώ παράλληλα γίνεται πιο εύκολη τόσο η προσέλκυση όσο και ήδη διατήρηση των κατάλληλων στελεχών και των εργαζομένων. Τέλος η επιχείρηση παρατηρεί μια συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και εξοικονόμηση κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας. Όλα αυτά είναι προσ όφελος της Glow καθώς με τον τρόπο αυτό, αυξάνει την ανταγωνιστικότητά της, την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία της.

Οι αμοιβές λοιπόν του προσωπικού για την **Glow** είναι οι παρακάτω :

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : **υπεύθυνος / η υποδοχής**

Τα άτομα που εργάζονται στη υποδοχή θα απασχολούνται με κυλιόμενο ωράριο (2 βάρδιες 10:00 – 15:00 & 15:00 – 20:00) και οι αμοιβή τους θα είναι 800€. Φυσικά θα παρέχονται υπερωρίες και τυχόν επιδόματα.

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : **υπεύθυνη τμήματος περιποίησης άκρων**

Τα άτομα που εργάζονται στο τμήμα αυτό θα απασχολούνται με ευέλικτο δωρο (μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις

απαιτήσεις και την κίνηση της εκάστοτε ημέρας). Η αμοιβή τους θα είναι 950€ ,με υπερωρίες , επιδόματα, και επιπλέον 1% επί των πωλήσεων

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : **μακιγιέρ / μακιγιέζ**

Το άτομο που εργάζεται στην θέση αυτή θα απασχολείται με ευέλικτο ευέλικτο δωρο (μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις και την κίνηση της εκάστοτε ημέρας). Η αμοιβή του καθορίζεται στα 1000€ , υπερωρίες , επιδόματα, 1% επί των πωλήσεων, ενώ υπάρχει πάντα και η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών εκτός επιχείρησης (π.χ. νυφικό μακιγιάζ)

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : **Κομμωτής / κομμώτρια**

Τα άτομα που εργάζονται στην θέση αυτή θα απασχολούνται με ευέλικτο ευέλικτο δωρο (μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις και την κίνηση της εκάστοτε ημέρας). Η αμοιβή τους καθορίζεται στα 900€ , υπερωρίες , επιδόματα, 1% επί των πωλήσεων, ενώ υπάρχει πάντα και η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών εκτός επιχείρησης (π.χ. νυφικό χτένισμα)

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : **υπεύθυνη καταστήματος**

Στην θέση αυτή το ωράριο είναι 10:00 – 20:00 και η αμοιβή φτάνει τα 850€ ,με επιπλέον υπερωρίες , επιδόματα, και ποσοστό 1% επί των πωλήσεων.

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : υπεύθυνος / η μπουφέ

Το άτομο που εργάζεται στην θέση αυτή θα απασχολείται με ευέλικτο δωρο (10:00 – 16:00 μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις και την κίνηση της εκάστοτε ημέρας). Ο μισθός φτάνει τα 900€ , συν υπερωρίες , συν επίδομα 1% επί των πωλήσεων βοτάνων.

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : σερβιτόρος / σερβιτόρα

Το άτομο που εργάζεται στην θέση αυτή θα απασχολείται με ευέλικτο δωρο (10:00 – 16:00 μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις και την κίνηση της εκάστοτε ημέρας) και οι αμοιβές φτάνουν τα 800 € , με επιπλέον υπερωρίες και επιδόματα.

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : αισθητικός προσώπου

Το άτομο που εργάζεται στην θέση αυτή θα απασχολείται με ευέλικτο ευέλικτο δωρο (μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις και την κίνηση της εκάστοτε ημέρας). Η αμοιβή του καθορίζεται στα 1200€ , υπερωρίες , επιδόματα, 1% επί των πωλήσεων.

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : αισθητικός σώματος

Το άτομο που εργάζεται στην θέση αυτή θα απασχολείται με ευέλικτο ευέλικτο δωρο (μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις και την κίνηση της εκάστοτε ημέρας). Η αμοιβή του καθορίζεται στα 1200€ , υπερωρίες , επιδόματα, 1% επί των πωλήσεων.

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : **παιδαγωγός – νηπιαγωγός**

Το άτομο που εργάζεται στην θέση αυτή θα απασχολείται με ευέλικτο ευέλικτο δωρο (μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις και την κίνηση της εκάστοτε ημέρας). Η αμοιβή του καθορίζεται στα 800€ , υπερωρίες , συν επιδόματα.

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : **γυμναστής / γυμνάστρια**

Το άτομο που εργάζεται στην θέση αυτή θα απασχολείται με ευέλικτο ευέλικτο δωρο (μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις και την κίνηση της εκάστοτε ημέρας). Η αμοιβή του καθορίζεται στα 850€ με υπερωρίες και επιδόματα.

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : **προϊστάμενος λογιστηρίου**

Το άτομο που εργάζεται στην θέση αυτή θα απασχολείται από τις 10:00 έως τις 18:00 και η αμοιβή του καθορίζεται στα 1200€ , με υπερωρίες , και επιδόματα,

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : **βοηθός λογιστή**

Το άτομο που εργάζεται στην θέση αυτή θα απασχολείται από τις 10:00 έως τις 18:00 και η αμοιβή του καθορίζεται στα 900€ , με υπερωρίες , και επιδόματα,

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ : **ειδικός διαιτολόγος – διατροφολόγος**

ΩΡΑΡΙΟ: ευέλικτο – με ραντεβού

ΑΜΟΙΒΕΣ : 1200 €

4.2.7 Αξιολόγηση προσωπικού

Με βάση την θεωρία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του με σκοπό να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτό φέρει εις πέρας αποδοτικά τη δουλειά που του έχει ανατεθεί. Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους κάτι που επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σχέση με τα πρότυπα της επιχείρησης ή την απόδοσή του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους.

Ο λόγος που η **Glow** δίνει έμφαση στην διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού είναι όχι μόνο γιατί αυτή βοηθά στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και άρα στην δημιουργία ενός κλίματος ευγενούς άμιλλας αλλά και γιατί ενισχύει την συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων. Παράλληλα παρακινεί τους εργαζομένους για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση και τους κάνει πιο υπεύθυνους. Τέλος είναι σημαντική η συμβολή της αξιολόγησης στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από την διοίκηση.

Η **Glow** θέλοντας να μετρήσει την απόδοση των εργαζομένων, χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές. Αρχικά μετρά την δυνατότητα παραγωγικότητας. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι σε κάθε τμήμα, σε καθημερινή βάση, στο τέλος της βάρδιας τους, καταγράφουν σε ειδικό έντυπο που τους έχει δοθεί από την εταιρεία, τον αριθμό των πελατών που εξυπηρέτησαν, την υπηρεσία που προσέφεραν και τυχόν προβλήματα ή σχόλια που έγιναν κατά την διάρκεια της ημέρας. Κρατάνε λοιπόν σημειώσεις σε ένα ιδιόμορφο ημερολόγιο. Με τον τρόπο αυτό, και αφού γίνει συστηματικός έλεγχος από την διοίκηση, εκτός του γεγονότος ότι μπορούν να βγουν διάφορα στατιστικά

αποτελέσματα ώστε να βελτιώσει η **Glow** τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, παράλληλα ενημερώνεται και η διοίκηση για την απόδοση και το επίπεδο εξυπηρέτησης των εργαζομένων της. Έτσι μπορεί να τους ανταμείψει ή να τους επιπλήξει.

Επίσης σε τμήματα όπου είναι δυνατή η πώληση προϊόντων έκτος από τον προηγούμενο τρόπο αξιολόγησης, η **Glow** χρησιμοποιεί και σαν δείκτη τις πωλήσεις. Τον όγκο δηλαδή των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε μέσα σε ένα χρονικό διάστημα ο εργαζόμενος. Τέλος η **Glow** εξετάζει τον αριθμό απουσιών, επιπλήξεων και λαθών έτσι ώστε να μπορέσει να αξιολογήσει όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά τους εργαζομένους της, ενώ μια πολύ σημαντική πηγή πληροφόρησης είναι και οι ίδιοι οι πελάτες οι οποίοι με τις διαπιστώσεις, τις επιπλήξεις, τα παράπονα και τα καλά τους λόγια μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη αξιολόγηση του προσωπικού.

Η **Glow** όμως, πέρα από τις παραπάνω οικονομικές και καθαρά αριθμητικές μεθόδους, χρησιμοποιεί και άλλες οι οποίες στηρίζονται στην ανθρώπινη κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Μια τέτοια μέθοδος είναι και η μέθοδος της κατάταξης όπου στα μηνιαία meeting της διοίκησης με τους εργαζομένους Οι υπάλληλοι συγκρίνονται απευθείας μεταξύ τους και ο διευθυντής του HR κατατάσσει τους αξιολογούμενους σε σειρά από τον καλύτερο στον χειρότερο σε σχέση με την απόδοσή τους. Επίσης χρησιμοποιούνται και κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς στην εργασία (Behavioural rating scales) στις οποίες Δίδεται έμφαση στις λεπτομέρειες της συμπεριφοράς του εργαζόμενου.

Η αξιολόγηση λοιπόν στην **Glow** γίνεται τόσο από τους συναδέλφους και του υφισταμένους, με βάση τα παραπάνω, όσο και από τους πελάτες και τους ίδιους του αξιολογούμενους.

4.2.8 Διοίκηση εργασιακών σχέσεων

Στόχος του Τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων είναι η εφαρμογή μέτρων που αποσκοπούν στην αποτελεσματική διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνθήκες ομαλών εργασιακών σχέσεων. Όπως επίσης και η διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων, που αφορούν διαπραγματεύσεις και συμφωνίες(π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, κτ.λ.

Εν προκειμένω, στην Glow , σκοπός της Διοίκησης εργασιακών σχέσεων, είναι να μπορέσει να διατηρήσει ένα αρμονικό περιβάλλον, χωρίς εχθρότητες και ανταγωνισμό μέσα στους κόλπους της και κατ' επέκταση να ενισχύσει την εύρυθμη λειτουργία της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ζούμε σήμερα, όπως είναι γνωστό, σε δύσκολες, πιεστικές και ταραχώδεις εποχές. Εποχές αλλαγών, αμφισβήτησης και νέων προκλήσεων, τις οποίες και το Κράτος και ο πολίτης, ο καθένας ξεχωριστά και όλοι μαζί, καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε.

Είναι σε τέτοιες εποχές που όλοι αντιλαμβανόμαστε πιο έντονα τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου για την οικονομική, κοινωνική, πολιτική και πολιτισμική ανάπτυξη ενός τόπου. Αντιλαμβανόμαστε τη σημασία της προόδου, της ανάπτυξης, και της αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού, ως κυρίαρχου συντελεστή της παραγωγικής διαδικασίας και της κοινωνικής προόδου.

Κατά τις δυο τελευταίες δεκαετίες συντελέστηκαν τεράστιες αλλαγές στον κόσμο της εργασίας. Η απασχόληση στο δευτερογενή τομέα αντιπροσωπεύει ένα διαρκώς μειούμενο ποσοστό του εργατικού δυναμικού στην πλειονότητα των αναπτυγμένων χωρών, ενώ οι αποδοχές στη μεταποίηση γενικά δε συμβαδίζουν με τους άλλους τομείς. Οι «εργάτες γνώσης» - κατηγορία στην οποία ανήκει ένα μεγάλο φάσμα εργαζομένων, αποτελούν όλο και πιο συχνά το κλειδί για την οικονομική επιτυχία στις αναπτυγμένες χώρες. Η ικανότητα των ατόμων και των χωρών να επωφεληθούν από την αναδύομενη οικονομία της γνώσης εξαρτάται κυρίως από το ανθρώπινο κεφάλαιο και συγκεκριμένα την εκπαίδευση, τις δεξιότητες, τα talέντα και τις ικανότητες του. Κατά συνέπεια, το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων επικεντρώνεται συνεχώς στην ανύψωση του επιπέδου του ανθρώπινου κεφαλαίου. Ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους επίτευξης τούτου είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση, οι οποίες θεωρούνται σήμερα όλο και πιο σημαντικοί παράγοντες ενίσχυσης της οικονομικής ανάπτυξης.

Η κάθε εταιρεία πρέπει να ποντάρει στο έμπυχο κεφάλαιό της και να μην το αντιμετωπίζει σαν επιπλέον κόστος, αλλά αντίθετα σαν επένδυση, η οποία θα αποφέρει στο μέλλον σημαντικά οφέλη και πλεονεκτήματα. Η **Glow** λοιπόν αναγνωρίζοντας τη σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού ως τον σημαντικότερο παράγοντα για την εκπλήρωση των στόχων και επιδιώξεων της, έχει στελεχώσει όλες της τις δομές με ένα άρτιο σύνολο διοικητικού και υπαλληλικού προσωπικού αλλά και συνεργάζεται παράλληλα και με ένα πλήθος εξωτερικών συνεργατών, με πολυετή και πλούσια εμπειρία στο χώρο, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Όλο το προσωπικό είναι απόφοιτοι εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, με συνεχή εκπαίδευση σε θέματα κατάρτισης και νέων τεχνολογιών. Ταυτόχρονα, διαθέτουν εμπειρία στον τομέα της αισθητικής και μπορούν άνετα να καλύψουν την οποιαδήποτε ανάγκη που μπορεί να προκύψει. Η **Glow** παρέχει έναν άριστο εργασιακό χώρο, στον οποίο καλλιεργούνται το πνεύμα ομαδικότητας, συνεργασίας, άμιλλας και συνεχούς αναζήτησης γνώσης και εξέλιξης. Επιπλέον, επενδύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό της διοργανώνει σεμινάρια για το προσωπικό του σε γνωστικά αντικείμενα που άπτονται του τομέα δραστηριοποίησης του κάθε στελέχους του και στηρίζει τις ατομικές πρωτοβουλίες και προσπάθειες των εργαζομένων του για ανέλιξη μέσα από σεμινάρια και μεταπτυχιακές σπουδές. Το εκπαιδευτικό προσωπικό της στελεχώνεται από άρτια επιστημονικά καταρτισμένους και έμπειρους εκπαιδευτές. Εφαρμόζοντας ένα σύστημα εσωτερικής αξιολόγησης των εργαζομένων η **Glow** καταφέρνει να επιλέξει τους καταλληλότερους υποψήφιους διατηρώντας υψηλό το επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι μέσα από συμμετοχές σε συνέδρια και κατάλληλες μετεκπαιδεύσεις και εξειδικεύσεις, ενημερώνονται για τις εξελίξεις σε θέματα του γνωστικού τους αντικείμενου.

Σκοπός είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των πελατών και άρα η μακρόχρονη επιβίωση της επιχείρησης. Αυτός ο στόχος μπορεί

να επιτευχθεί μόνο μέσω ενός ποιοτικού συστήματος προσέλκυσης, επιλογής , εκπαίδευσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Βιβλιογραφία

- [1] **BARNARD G. I.**, *Organization and Management*, London, (1981).
- [2] **BECKHARD R.** and **HARRIS R. T.**, *Organisational Transitions: Managing Complex Change*, 2nd ed., Addison-Wesley, Reading, Mass, (1987).
- [3] **BOLMAN L.** and **DEAL T.**, *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, (1984).
- [4] **CROSBY P. B.**, *Quality without Tears*, McGraw-Hill, New York, (1984).
- [5] **CROSBY P. B.**, *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York, (1979).
- [6] **DEMING W. E.**, *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, M.A., (1982).
- [7] **DEMING W. E.**, *The New Economics for Industry, Government, Education*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge MA, (1993).
- [8] **GARVIN D. A.**, *Managing Quality*, The Free Press, New York, (1988).
- [9] **HACKMAN J. R.** and **LAWLER E. E.**, *Perspectives on behavior in organizations*, McGraw-Hill, New York, (1977).
- [10] **JURAN J. M.**, *Juran on Leadership for Quality*, Free Press, New York, (1989).
- [11] **JURAN J. M.**, *Management of Quality*, 4th ed., Juran Institute, Wilton, CT, (1981).
- [12] **JURAN J. M.**, *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, New York, (1980).
- [13] **KNETZ J. I.** and **WILLOWER D. J.**, “Elementary School Principals work Behavior” in *Educational Administration Quarterly*, vol. 18, (1982).
- [14] **ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ Ν.**, *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, Αθήνα (1993)

- [15] **MASLOW A.**, *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper and Row, New York, (1970).
- [16] **ΜΙΧΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝ.**, *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι*, Αθήνα, (1998).
- [17] **TAGUCHI G.**, *Introduction to Quality Engineering*.
- [18] **WEBER M.**, *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Press, (1947).
- [19] **WEST-BURNHAM J.**, *Education Management for the 1990's*, Longman, (1990).
- [20] **ZABLANOS M. M.**, *Μάνατζμεντ*, Έλλην, (1998).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ