

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΝΟΡΣΤΑΡ
Α.Ε**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ ΣΤΑΜΑΤΙΝΑ

ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ: ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

Πειραιάς Νοέμβριος 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένη στην Αναγνωστοπούλου Χαρούλα για τον δρόμο που μου χάραξε.

«Καλό επί μεν της εστίας φαίνεσθαι το πυρ λαμπρόν,επί δε της ευτυχίας τον Νου»

Σωκράτης 469-439 π.Χ Φιλόσοφος

Επίσης

Εις μνήμη της Γιαγιάς μου

Πίνακας Περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
1.1 Ιστορική εξέλιξη και σημασία της Οργάνωσης και Διοίκησης.....	7
1.2 Λειτουργίες Οργάνωσης και Διοίκησης.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	11
2.1 Ανθρώπινοι Πόροι (Human Resources)	11
2.2 Σημασία της λειτουργίας του Human Resources	12
2.3 Ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
2.3 Απαιτούμενες Δεξιότητες.....	13
Συμπέρασμα	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	15
3.1 Στελέχωση Προσωπικού	15
3.2 Εργαλεία επιλογής θέσης.....	16
3.3 Κάλυψη θέσης.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	19
4.1 Εκπαίδευση και Αύξηση Αποδοτικότητας.....	19
4.2 Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων	20
4.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού.....	22
4.3.1 Οφέλη της Εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους	23
4.3.2 Οφέλη της Εκπαίδευσης για την επιχείρηση	23
4.4 Πλεονεκτήματα της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού	23

4.5 Διαδικασία Εκπαίδευσης	25
4.5.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	27
4.5.2 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης.....	29
4.5.3 Συμπέρασμα	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	31
5.1 Διοίκηση Απόδοσης.....	31
5.2 Βασικά στοιχεία ενός συστήματος Απόδοσης	31
5.2.1 Στόχοι.....	32
5.2.2 Κριτήρια απόδοσης	33
5.2.3 Δεξιότητες	33
5.2.4 Περιοχές ανάπτυξης	33
5.3 Η διαδικασία Διοίκησης της Απόδοσης	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	36
6.1 Σκοπός της έρευνας.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	38
7.1 ΕΤΑΙΡΕΙΑ NORSTAR S.A.....	38
7.2 Υπηρεσίες Norstar S.A.....	39
7.3 Business Traveling	39
7.4 E-business Traveling	40
7.5 Incentives - βιωματικά ταξίδια κινήτρων.....	41
7.6 Meeting & Events	43
7.7 Field Trips	44
7.8 Maritime Traveling	46
7.9 Exclusive Traveling.....	47
7.10 Υφιστάμενο Προσωπικό.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	49
8.1 Ερωτηματολόγιο.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	55
9.1 Διαγραμματική παρουσίαση των απαντήσεων	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	61
10.1 Συμπεράσματα Έρευνας.....	61
ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65
ΠΗΓΕΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	65

Σημαντικοί όροι: Εκπαίδευση, Ανάπτυξη Προσωπικού, Αύξηση Αποδοτικότητας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα Διπλωματική εργασία στα πρώτα κεφάλαια θα παρουσιάσουμε τον ρόλο ενός Υπεύθυνου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης θα αναπτυχθούν οι έννοιες της Ανάπτυξη Προσωπικού και της Αύξησης της Αποδοτικότητας. Στα επόμενα κεφάλαια θα εξεταστούν εργαλεία τα οποία συντελούν στην αύξηση της αποδοτικότητας. Στην συνέχεια θα γίνει παρουσίαση της Εταιρείας για την οποία θα πραγματοποιήσουμε την μελέτη. Τέλος , θα αναπτύξουμε το ερωτηματολόγιο που θα διανεμήθηκε στους εργαζομένους της εταιρείας και θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

ABSTRACT

In the first chapters of this dissertation the role of the Human Resources Managing Director will be presented. Concepts related to Personnel Development and Increase of Efficiency will be also analysed. In the following chapters, tools that can help us achieve our purpose will be mentioned. Next, there is the presentation of the company, for which the research will take place. Then, the questionnaire that will be given to the employees of the company will be developed and the results will be also analysed.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις εστιάζουν ολοένα και περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα, του οποίου η ανάπτυξη αποτελεί κλειδί για την κερδοφόρα πορεία ενός οργανισμού. Για το λόγο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό οι οργανισμοί να εκτιμούν το πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοί τους για να μπορούν να αυξάνουν συνεχώς την απόδοσή τους με την πάροδο των χρόνων. Όλα αυτά συμπεριλαμβάνονται σε μια διαδικασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων η οποία ονομάζεται αξιολόγηση των εργαζομένων. Μια προσθήκη που στοχεύει στην καλύτερη αποτελεσματικότητα της χρήσης της αξιολόγησης είναι η ένταξή της σε ένα σύστημα μεγαλύτερο και πληρέστερο, αυτό της Διοίκησης της Απόδοσης.

Στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης που θα ενσωματώνει όλα τα χαρακτηριστικά της Αξιολόγησης Απόδοσης για τα στελέχη της τουριστικής επιχείρησης Νόρσταρ Α.Ε . Θα παρουσιαστεί το προφίλ της εταιρείας το οποίο μελετάται και στη συνέχεια θα αναφερθούν σχηματικά και περιγραφικά οι θέσεις εργασίας. Έπειτα, θα τεθούν τα ποσοτικά και τα ποιοτικά κριτήρια με βάση τα οποία θα αξιολογηθούν στελέχη. Επίσης, θα παρουσιαστούν τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης, καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ιστορική εξέλιξη και σημασία της Οργάνωσης και Διοίκησης

Η Οργάνωση και Διοίκηση υπάρχει στις επιχειρήσεις εδώ και αρκετά χρόνια. Σε μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί και έχουν κοινούς στόχους είναι απαραίτητο να υπάρχει συντονισμός και κατανομή εργασίας ανάλογα των αριθμών. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει καθορισμένα καθήκοντα που θα ακολουθεί πιστά ούτως ώστε να γίνεται εφικτή η επίτευξη των στόχων του. Επίσης υπάρχει η ανταμοιβή του κάθε εργαζόμενου με βάση τα τις επιδόσεις του στην εργασία.

Ένας από τους κύριους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης είναι ο Taylor Frederic , ο οποίος με το συγγραφικό του έργο “*Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ*” που δημοσιεύτηκε το 1910 στις ΗΠΑ , καθιερώθηκε ως ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι ο μόνος τρόπος για να υπάρξουν υψηλότεροι μισθοί και αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης ήταν η αύξηση της παραγωγικότητάς της. Με λίγα λόγια ο σκοπός της διοίκησης κατά τον Taylor είναι να εξασφαλιστεί η μέγιστη ευημερία του εργοδότη αλλά και του εργαζομένου ταυτόχρονα. Ο Taylor πίστευε ότι η αύξηση των μισθών και η άνοδος των κερδών θα επιτυγχανόταν μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας.

Πολύ σημαντικός υπήρξε και ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol, ο οποίος θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της Θεωρίας της Διοίκησης, ο οποίος έδωσε περισσότερη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

Λίγα χρόνια αργότερα ο Luther Gulick, ένας από τους θεμελιωτές της Επιστημονικής Διοίκησης, διατύπωσε τον ορισμό των λειτουργιών του Μάνατζμεντ ο οποίος με την πάροδο του χρόνου αποδείχτηκε ως ο πιο ανθεκτικός στον χρόνο. Αποτέλεσε την βάση πολλών παραλλαγών όπως η οργάνωση, η στελέχωση, ο συντονισμός ,αλλά και ο προϋπολογισμός.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος *Max Weber* (1864-1920) καθώς έψαχνε τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον αποτελεσματικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους εργαζόμενους. Βασικά χαρακτηριστικά της είναι οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, οι αυστηροί κανόνες και η εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης (*Μπουραντάς, 1999*).

Ο Αμερικανός μηχανολόγος μηχανικός *Henry Laurence Gantt* (1861-1919), φίλος του Taylor, υποστήριξε την ανάγκη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Τονίζει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση αλλά και της συμμετοχής του εργαζόμενου στα διοικητικά προβλήματα.

Το 1920 οι Elton Mayo και F. Roethlisberger υπήρξαν αντίπαλοι του Taylor και υποστήριξαν ότι αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να συμμετέχουν σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε θα είχαν ένα πιο αναπτωμένο ηθικό. Θα βελτιώνονταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία με τους συναδέλφους τους.

Έτσι, μέσα από τους θεμελιωτές Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης πήραν τα παραδείγματά που έπρεπε οι επιχειρήσεις ούτως ώστε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα να προχωρήσουν σε προσλήψεις ατόμων που θα παρείχαν βοήθεια στο εργατικό προσωπικό και θα αντιμετώπιζαν μαζί τα διάφορα προβλήματα κατά την διάρκεια διεξαγωγής της εργασίας τους. Αργότερα , καθώς περνούσαν τα χρόνια και αυξάνονταν οι επιχειρήσεις και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες πλήθαιναν, αποφάσισαν οι εργοδότες να δώσουν ακόμα ένα ρόλο στα άτομα αυτά. Τα στελέχη αυτά εκτός από τις υποχρεώσεις που είχαν προς τους άλλους εργαζόμενους, καθώς και την επιβλεψή τους, τώρα θα έπρεπε να επιλέγουν το κατάλληλο προσωπικό για την επιχείρηση αναθέτοντας τους τις αρμοδιότητες τους και παράλληλα παρέχοντας τους την απαιτούμενη εκπαίδευσή.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο , η Οργάνωση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να αποτελεί αναπόσπαστο και ίσως το σημαντικότερο κομμάτι μιας επιχείρησης που ενδιαφερόταν για την ευημερία και την πορεία της προς την κορυφή. Έτσι ξεκίνησαν να προσλαμβάνονται άτομα γι' αυτές τις θέσεις, που κατείχαν την απαιτούμενη πανεπιστημιακή μόρφωση και γνώσεις. Η οργάνωση και

διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται επένδυση για μια επιχείρηση που το χειρίζεται σωστά διότι μπορεί να έχει στο δυναμικό της άτομα τόσο σημαντικά που να αποφέρουν πολλά κέρδη και κύρος σε αυτήν.

Σήμερα , το 2018 , είναι ραγδαία η ανάπτυξη των τμημάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις αφού πλέον αποτελεί έναν από τους συντελεστές που συμμετέχουν ακόμα και στην στρατηγική διοίκησης της επιχείρησης.

1.2 Λειτουργίες Οργάνωσης και Διοίκησης

Ως λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης έχουν ορισθεί ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός, ο έλεγχος, η οργάνωση και η διεύθυνση. Αποτελεσματική διοίκηση θεωρείται αυτή η οποία καταφέρνει να οργανώνει τις λειτουργίες έτσι ώστε να εκτελούνται σωστά σε μια επιχείρηση καθημερινά. Ο σωστός προγραμματισμός δίνει την σκυτάλη στην οργάνωση και την διεύθυνση και τέλος στον έλεγχο. Σε μια επιχείρηση τα υψηλόβαθμα στελέχη σχεδιάζουν το πρόγραμμα, κατανέμουν τα καθήκοντα στο προσωπικό της επιχείρησης και ορίζουν τις θέσεις εργασίας, δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές για να γίνουν όλα όπως πρέπει και τέλος ελέγχει τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής.

Ο προγραμματισμός νοείται ως ένα σύστημα ενεργειών το οποίο γίνεται για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Επίσης, προσδιορίζονται οι τρόποι και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Η οργάνωση έρχεται αμέσως μετά τον προγραμματισμό να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση, εάν και εφόσον χρησιμοποιηθεί με τον σωστό τρόπο. Δηλαδή να συνάδουν οι δομές, οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης. Το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση της επιχείρησης ταξινομεί, κατανέμει, αναθέτει τα καθήκοντα του προσωπικού, τις ευθύνες και γενικότερα κρατά τα ινία για να προχωρούν και να εξελίσσονται όλα ομαλά.

Η διεύθυνση έχει να κάνει με την σωστή διοίκηση του προσωπικού, δηλαδή του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης. Διεύθυνση ορίζεται ως η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση του προσωπικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων. Για να υπάρξει αποτελεσματική διεύθυνση, πρέπει επίσης να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των

στελεχών της επιχείρησης και του προσωπικού. Η συνεργασία και η ομαδικότητα είναι σημαντικά συστατικά για να υπάρχει ένα καλό κλίμα στον χώρο της εργασίας. Πρέπει να ενεργοποιούνται όλες οι ικανότητες και οι δεξιότητες των μελών της επιχείρησης για το καλό αυτής και του ίδιου του στελέχους που είναι υπεύθυνο για όλα αυτά. Μετά από τα πιο πάνω, εφαρμόζεται ο έλεγχος και η εποπτεία των εργασιών που εκτελεί το προσωπικό και είναι σημαντικά, γιατί μέσα από αυτά εντοπίζονται τα λάθη και οι αδυναμίες, ούτως ώστε να διορθώνονται και να μην ξεφεύγουν από την γραμμή των στόχων που είχαν καθοριστεί για την ανάπτυξη και ανέλιξη της επιχείρησης.

Μια άλλη βασική λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης είναι η λήψη αποφάσεων. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα, τα οποία να μπορούν να πάρουν τη σωστή απόφαση ανάμεσα στις εναλλακτικές επιλογές που καθημερινά τους παρουσιάζονται. Ένα στέλεχος είναι αποτελεσματικό, όταν είναι σε θέση να πάρει τις σωστές αποφάσεις στον σωστό χρόνο. (Μπουραντάς, 2002:61) Για να ληφθεί μια απόφαση και να είναι εύστοχη πρέπει να υπάρχουν και οι απαιτούμενες γνώσεις, πληροφορίες και τεχνικές αλλά και η ικανότητα του ατόμου που χειρίζεται αυτά τα θέματα να μπορεί να τα φέρει εις πέρας και να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι λειτουργίες αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους για την ομαλή διεξαγωγή της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της ,ωστόσο υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα τα οποία να την διαχειρίζονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Ανθρώπινοι Πόροι (Human Resources)

Οι ανθρώπινοι πόροι (HR) χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τόσο τους ανθρώπους που εργάζονται για μια εταιρεία ή έναν οργανισμό όσο και την υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των πόρων που σχετίζονται με τους υπαλλήλους. Ο όρος ανθρώπινοι πόροι (Human Resources) δημιουργήθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1960 όταν η αξία των εργασιακών σχέσεων άρχισε να δέχεται προσοχή και όταν ξεκίνησαν να διαμορφώνονται έννοιες όπως κίνητρο, οργανωτική συμπεριφορά και αξιολόγηση επιλογών.



Εικόνα 1

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας σύγχρονος, γενικός και περιεκτικός όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαχείριση και την ανάπτυξη των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Επίσης, συνεπάγεται την επίβλεψη όλων των πράξεων που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού. Επομένως, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επικεντρώνεται σε διάφορους σημαντικούς τομείς, όπως:

- Προσλήψεις και στελέχωση
- Αποζημίωση και προνόμια
- Εκπαίδευση και εκμάθηση
- Σχέσεις εργασίας και εργαζομένων
- Ανάπτυξη οργανισμού

Εξαιτίας των πολλών τομέων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, είναι χαρακτηριστικό ότι οι επαγγελματίες του τομέα αυτού πρέπει να διαθέτουν ειδικές γνώσεις σε έναν ή περισσότερους τομείς. Μερικοί από τους σχετικούς τίτλους για επαγγελματίες του HR περιλαμβάνουν:

- Διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού
- Ειδικός στην ανάπτυξη κατάρτισης
- Ειδικός παροχών
- Γενικός διευθυντής ανθρωπίνων πόρων
- Διευθυντής υπηρεσιών απασχόλησης
- Ειδικός στην ανάλυση εργασίας και αμοιβών
- Διευθυντής κατάρτισης και ανάπτυξης
- Υπεύθυνος προσλήψεων
- Σύμβουλος παροχών
- Αναλυτής προσωπικού

2.2 Σημασία της λειτουργίας του Human Resources

Ένα πολύ σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ευημερία ή η αποτυχία μιας επιχείρησης. Σε ένα περιβάλλον άκρως ανταγωνιστικό, οι αποφάσεις πρέπει να είναι γρήγορες και καθοριστικές. Η στελέχωση είναι εξαιρετικά σπουδαία, ώστε να ανταποκριθεί στα δεδομένα της εποχής όπου οι νέες τεχνολογίες ή καινοτομία κ.α φέρνουν συνεχώς αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού για να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να βασίζεται στα εξής:

- Λειτουργική ευελιξία
- Αριθμητική ευελιξία
- Ευελιξία ωραρίου
- Ευελιξία αμοιβής

Διαδραματίζει το ρόλο του «καναλιού» ανάμεσα στην επιχείρηση και στο ανθρώπινο δυναμικό για τους στόχους και των δύο πλευρών. Θα πρέπει να δύναται να μεταφέρει το αίσθημα δικαιοσύνης και ισορροπίας. Είναι ένας δύσκολος ρόλος γιατί σε καμία περίπτωση δεν θα μπορεί να σταθεί με κάποια απ' τις αμφοτέρες πλευρές. Στην σημερινή εποχή, θα πρέπει να αναπτύξουν πρακτικές και μεθόδους στρατηγικής που θα συμβάλλουν στην σωστή διαχείριση των αναγκών της επιχείρησης.

2.3 Ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνος σχετικά με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του προσωπικού, την επιλογή, τις υπηρεσιακές αρμοδιότητες και τις εργασιακές σχέσεις των στελεχών μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες είναι πολύπλευρα.

Στόχος του είναι να βελτιώσει την απόδοση της εργασίας και ταυτόχρονα να φροντίσει για την ικανοποίηση του προσωπικού, τόσο από την εργασία που του έχει ανατεθεί, όσο και από άποψη μισθού και λοιπών παροχών. Επιπλέον, είναι υπεύθυνος για την αποδοτικότερη αξιοποίηση των εργαζομένων, όπως και να παρέχει ή να δημιουργεί τις καλύτερες συνθήκες εργασίας και ασφάλειας του προσωπικού. Αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις με το προσωπικό, ώστε να καλλιεργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και κατανόησης.

Είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και προτείνει οριζόντιες και κάθετες μετακινήσεις σε θέσεις εργασίας για την βελτίωση της αποδοτικότητας ή την απομάκρυνση από την εταιρεία. Μελετάει την μισθολογική κλίμακα και των ασφαλιστικών ή άλλων παροχών για το προσωπικό, όπως και οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσής του.

2.3 Απαιτούμενες Δεξιότητες

Οι απαιτούμενες Δεξιότητες που θα πρέπει να έχει είναι οι εξής:

- Οργανωτικές Ικανότητες και Διοικητικά Προσόντα
- Ικανότητες Επικοινωνίας και Ευαισθησία σε προσωπικά θέματα
- Αίσθημα Δικαιοσύνης
- Ικανότητα ενεργοποίησης και ενθάρρυνσης Προσωπικού για Υψηλότερες αποδόσεις
- Συνδετικός Κρίκος ανάμεσα στα τμήματα μιας Επιχείρησης

- Επικοινωνιακή Ικανότητα
- Ικανότητα προγραμματισμού, διορατικότητα, διαλλακτικότητα και ευελιξία
- Ικανότητες Διαπραγμάτευσης

Συμπέρασμα

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν τον ρόλο που θα πρέπει να έχει και τις ικανότητες που χρειάζεται ένας HR και είναι απαραίτητα συστατικά επιτυχίας για μία εταιρεία. Όλα είναι απαραίτητα γιατί έχουν να κάνουν με ανθρώπινο δυναμικό που χρήζει μια ιδιαιτερότητα, όπως και τα οικονομικά της εταιρείας γιατί από εκεί αντλεί για την ορθή στελέχωση. Αν δεν υπάρχουν οι συγκεκριμένες δεξιότητες, πιθανόν θα δημιουργήσουν ζημιογόνες καταστάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Στελέχωση Προσωπικού

Επιλογή Προσωπικού

Η Επιλογή προσωπικού πρέπει να γίνεται με σωστά κριτήρια. Αφού υπάρχει κενό θέσης και ανάγκη για στελέχωση, τότε ο HR Manager, αφού επικοινωνήσει με τους αρμόδιους του τμήματος που υπάρχει ανάγκη και με το οικονομικό τμήμα ότι υπάρχει προϋπολογισμός για την κάλυψη ή δημιουργία θέσης, τότε θα πρέπει να «βγει» στην αγορά και να εξετάσει με ποιον τρόπο θα γίνει η σωστή επιλογή.



Εικόνα 2

Είναι πολύ σημαντικό να αξιολογήσει καλά και να οργανώσει σωστά τα βήματα για την κάλυψη, ώστε να έχει σωστά αποτελέσματα. Αφού αξιολογήσει σωστά το υπάρχον προσωπικό ότι είναι ικανό για να μετακινηθεί και μετρήσει τις δυνάμεις, τότε θα προχωρήσει παρακάτω.

Ο προγραμματισμός στο ανθρώπινο δυναμικό εξασφαλίζει καλό τρόπο λειτουργίας και μελλοντικά κέρδη στην εταιρεία. Η εσωτερική επικοινωνία με όλα τα στελέχη

είναι εξίσου σημαντική. Αν κάτι αποτύχει σε αυτή την φάση ,θα υπάρχει μεγάλο πρόβλημα και πιθανόν δυσάρεστες καταστάσεις. Αφού εξαντλήσει και καταλήξει στην επιλογή δημιουργίας μιας θέσης για το προσωπικό, το επόμενο βήμα είναι να αντλήσει από το υπάρχον προσωπικό ,αν υπάρχει κατάλληλο προσωπικό, να καλύψει την θέση ίσως και με την βοήθεια μιας εκπαίδευσης – Σεμιναρίου. Αν δεν υπάρχει εσωτερική κάλυψη, τότε πρέπει να θέσει τις ανάγκες της θέσης και να προχωρήσει σε προσφορά εργασίας.

3.2 Εργαλεία επιλογής θέσης

Τα εργαλεία που έχει στα χέρια του ένας HR Manager είναι ότι γνωρίζει τις ανάγκες και τις προδιαγραφές που χρειάζεται η συγκεκριμένη θέση. Κάνει ανάλυση της θέσης κι έναν προγραμματισμό για την προσέλκυση .Την θέση εργασίας μπορεί να την προβάλλει ως εξής:



Εικόνα 1
Εικόνα 3

- Διαδικτυακό χώρο/ιστοσελίδα της εταιρείας. Όλες οι εταιρείες έχουν ένα προσωπικό site, όπου εκεί μπορεί να δημοσιοποιήσει την αναγγελία θέσης και τις προδιαγραφές που απαιτούνται
- Σε site εξωτερικά, που με μία αμοιβή προβάλλουμε την αναγγελία θέσης και λαμβάνουμε τα βιογραφικά
- Σε τοπική Εφημερίδα - Περιοδικό
- Σε μεγάλες εφημερίδες- περιοδικά
- Ακόμα και σε έντυπα

Όλα τα παραπάνω θέλουν πολύ μεγάλη προσοχή. Να υπάρχει σωστή διατύπωση στο τι ψάχνει η εταιρεία, ώστε να μπορούμε να αξιολογήσουμε ορθά και δίκαια τους υποψηφίους και να στελεχώσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Πρέπει να υπάρχει μια σωστή προέγκυση με πρόβλεψη ότι θα επιτύχουμε τον στόχο, χωρίς όμως να διαταράζουμε τον ιστό της εταιρείας.

Η επιλογή που θα κάνουμε αποτελεί αντικείμενο δεσπόζουσας σημασίας για την λειτουργία της εταιρείας, θα πρέπει να γίνεται με την δέουσα προσοχή γιατί αλλιώς φέρνει επιπτώσεις στην εταιρεία.

3.3 Κάλυψη θέσης



Εικόνα 4

Αφού έχει δημοσιευθεί ή αγγελία ανοιχτής θέσης και έχουν ληφθεί τα βιογραφικά των υποψηφίων, κατόπιν ξεκινάει η μελέτη καταλληλότητας των βιογραφικών όσον αφορά την κάλυψη της θέσης κι αν πληρούνται όλες οι προδιαγραφές.

Φυσικά τα βιογραφικά, που απορρίπτονται μπαίνουν στην βάση δεδομένων για μία πιθανή μελλοντική κάλυψη σε κάποια θέση, στην οποία ο διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού θα ανατρέξει σε περίπτωση ανάγκης, καθώς θα έχει κερδηθεί πολύτιμος χρόνος, αφού βέβαια η μελέτη και η αξιολόγηση θα έχει διενεργηθεί.

Το επόμενο βήμα είναι η προσωπική συνέντευξη. Στην συνέντευξη πλέον παρατηρούμε και τον υποψήφιο από κοντά έχοντας μια συνολική εικόνα. Εκεί ο

ρόλος του HR Manager είναι να συγκεντρώσει όλα τα στοιχεία που αφορούν πτυχία, προϋπηρεσία, ακόμα και δεξιότητες, ώστε έπειτα να προχωρήσει στο γράφημα του. Είναι πολύ σημαντικό οι ερωτήσεις που θα γίνουν να είναι στοχευμένες και ποιοτικές. Για να επιλεγούν οι ερωτήσεις πρέπει να υπάρχει σχετική μελέτη και να αξιολογηθεί η αναγκαιότητα της θέσης.

Γενικά, ο καθορισμός των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των ατόμων και των γνωστικών χαρακτηριστικών είναι αυτός που οδηγεί στην σωστή επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις αρμοδιότητες που θα αναλάβουν.

Η επιλογή του προσωπικού είναι ο κύριος άξονας που περιστρέφονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης. Πρέπει να υπάρξει ένα σωστό μείγμα χαρακτηριστικών, να ταιριάζει η οργανωτική κουλτούρα με τις αξίες και τα πιστεύω της επιχείρησης, ώστε να εξελιχθεί σε ένα ικανό και αποδοτικό στέλεχος. Ένας ακόμα σοβαρός παράγοντας για την επιλογή της θέσης είναι κατά πόσο ένα άτομο είναι φιλόδοξο και διαθέσιμο να εξελιχθεί, ώστε να χρησιμοποιήσει σωστά όλες τις ικανότητες για την επίτευξη των στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Εκπαίδευση και Αύξηση Αποδοτικότητας

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων μιας εταιρίας είναι πολύ πιθανό να συνδέεται με την **ικανοποίηση** που εισπράτουν από την εργασία τους, παρότι υπάρχουν μελέτες που αποσυνδέουν αυτές τις δύο έννοιες. Συνήθως όμως, η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ένας τρόπος παρότρυνσης των εργαζομένων για καλύτερα αποτελέσματα, και μάλιστα, τις περισσότερες φορές, ανέξοδος για την ίδια την επιχείρηση.



Εικόνα 5

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να δείξει ενδιαφέρον στην αύξηση της, αποδοτικότητας, γιατί σχετίζεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων που μπορεί να είναι οικονομικοί.

Αλλάζει την επαγγελματική κουλτούρα της Εταιρείας κάνοντας πιο ικανοποιημένους τους εργαζόμενους της. Οι ευκαιρίες εξέλιξης και η ανάπτυξη των ταλέντων του κάθε εργαζόμενου κάνουν την διαφορά σε μία επιχείρηση. Τα κίνητρα μπορεί να αυξήσουν κατακόρυφα την παραγωγικότητα.

Κίνητρα που δεν είναι συνδεδεμένα με την αμοιβή, αλλά με την ίδια προσωπικότητα του υπαλλήλου και τις δεξιότητες.

Η εκπαίδευση είναι σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας όπου δίδει ένα πραγματικό ενδιαφέρον στον εργαζόμενο για την εξέλιξή του.

Η σωστή αξιολόγηση είναι ακόμη ένα σημαντικό εργαλείο για την σωστή πορεία της εταιρείας όπως και τους εργαζόμενους. Όταν υπάρχει αξιολόγηση, δεν αφήνει ποτέ τον τον εργαζόμενο στην ησυχία του και πάντα θα κάνει το παράπανω για να επιτύχει τους στόχους του.

Ο οικονομικός Έπαινος δεν είναι η μόνη λύση για την αύξηση της παραγωγικότητας, αυτό που είναι σημαντικό είναι η αναγνώριση της εργασίας από την Διοίκηση. Η εκτίμηση των προσπαθειών των υπαλλήλων ακόμα και η φιλοφρόνηση.

Όλα αυτά καλλιεργούν μία κολτούρα στη Εταιρεία και συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της Εταιρείας.

4.2 Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Ίσως είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο στην καθημερινότητα ενός HR manager. Το να βρίσκει τρόπους για να οργανώσει την εκπαίδευση, με στόχο την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού. Με λίγα λόγια, ν' αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις, τα καλύτερα εφόδια και τις ικανότητες για να επιτύχουν το σκοπό τους. Κάτι το οποίο δεν είναι καθόλου εύκολο.

Ο σκοπός μέσω της εκπαίδευσης είναι να αποκτηθούν νέες τεχνικές, ικανότητες και γνώσεις, ώστε να μπορούν να επιλύονται τα προβλήματα που εμφανίζονται και να δημιουργείται κλίμα ανάπτυξης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού συνάδει με την ανάπτυξη και βιωσιμότητα μίας επιχείρησης. Μπορεί να γίνει μέσα από εσωτερικά σεμινάρια ή ακόμα και εξωτερικά που θα δίνουν τα καλύτερα εφόδια και τις καλύτερες τεχνικές. Αυτό δημιουργεί ανάπτυξη και ευκαιρίες για άμεση προσαρμογή στις συνθήκες εργασίας.



Εικόνα 6

Έτσι ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση της εταιρεία. Είναι μία εσωτερική επένδυση με σκοπό να βελτιωθεί η λειτουργία και πιθανόν να αυξηθεί και η κερδοφορία ή η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Λόγω μεγάλης ύφεσης έχει περιοριστεί πολύ η επένδυση στην εκπαίδευση, η οποία κρίνεται αναγκαία για την εξέλιξη των στελεχών. Οι Εταιρείες φοβούνται πάρα πολύ να επενδύσουν στην επιμόρφωση του προσωπικού τους και προσλαμβάνουν στελέχη που έχουν ήδη τις απαιτούμενες γνώσεις.

Ο αυξημένος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον καθιστά αδιαμφισβήτητη τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο ακριβώς λόγω της κρίσης πρέπει να είναι ιδιαίτερα ισχυρό. Αυτό το στοιχείο έχει ιδιαίτερη σημασία και

για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς αποτελούν το 99,5% του συνόλου των επιχειρήσεων στη χώρα μας (SBA Fact Set 2014 – Ελλάδα).

Επίσης, οι διαρκείς εξελίξεις και αλλαγές στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον ωθούν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και έτσι ο προγραμματισμός της εκπαίδευσης του προσωπικού παρουσιάζεται ακόμη πιο αναγκαίος. Παραδείγματα αλλαγών που δημιουργούν επιμορφωτικές ανάγκες είναι οι νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, οι νέες τεχνολογίες, η ύφεση ή η ανάπτυξη της επιχείρησης, η προαγωγή ή η ανάθεση νέων καθηκόντων στα στελέχη.

Αξίζει να προσθέσουμε ότι η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού προσλαμβάνεται θετικά από τα στελέχη, μέσα σε ένα ιδιαίτερα δύσκολο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, που αντιλαμβάνονται ότι οι νέες δεξιότητες που αποκτούν αποτελούν προσωπική ανάπτυξη, την οποία μπορούν να αξιοποιήσουν στο επόμενο επαγγελματικό τους βήμα. Έτσι, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κίνητρο για το προσωπικό, για να μπει στην ομάδα της επιχείρησης και να παραμείνει σε αυτήν.

Ο προσδιορισμός των στόχων, που θέλουμε να επιτευχθούν μέσω της εκπαίδευσης, είναι σημαντικός όχι μόνο για να προγραμματιστεί σωστά η εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και για να γίνει ύστερα η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα. Με απλά λόγια, με την αξιολόγηση θέλουμε να διαπιστώσουμε, αν οι πόροι που επενδύθηκαν σε αυτή τη διαδικασία άξιζαν και αν επιτεύχθηκε ο σκοπός. Είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στάδιο, που δεν πρέπει να παραλείπεται, καθώς θα μας καθοδηγήσει σε μελλοντικές βελτιώσεις. Ταυτόχρονα, είναι και ιδιαίτερα δύσκολο, διότι οι στόχοι δεν μπορούν να είναι πάντα μετρήσιμοι ή να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τα αποτελέσματα.

Ένα από τα πιο συνηθισμένα επίπεδα **αξιολόγησης** είναι οι εντυπώσεις και οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων. Συνήθως, καλούνται να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια για το πόσο χρήσιμα ήταν τα όσα άκουσαν, αν θα τους βοηθήσουν στη δουλειά τους, πώς αξιολογούν τους εισηγητές και το υλικό, που τους δόθηκε. Μια άλλη αξιολόγηση καταμετράει τις νέες γνώσεις, που απόκτησαν τα στελέχη. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική, και πιθανότατα από τις πιο δύσκολες αξιολογήσεις, είναι η συμπεριφορά του προσωπικού. Ουσιαστικά, αξιολογείται πώς και σε ποιο βαθμό τα όσα έμαθαν τα στελέχη έχουν πρακτική αξία και τα εφαρμόζουν στην καθημερινή τους επαγγελματική ζωή. Φυσικά, η αξιολόγηση γίνεται και σε ένα ευρύτερο επίπεδο, όπου καταμετράται η επίτευξη αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Και σε αυτό το επίπεδο όμως, ένα ιδιαίτερα ακανθώδες ζήτημα είναι ότι δύσκολα καταγράφεται η συνεισφορά της εκπαίδευσης σε αυτά τα αποτελέσματα.

Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης είναι τα εξής:

- Χαμηλό Κόστος εφαρμογής (μπορεί να είναι σεμινάρια εξωτερικά αλλά και εσωτερικά)

- Επιμορφώνει άμεσα και διορθώνει σφάλματα εργαζομένων
- Σύγχρονη και άμεση γνώση
- Αύξηση απόδοσης εργαζομένου

4.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού



Εικόνα 7

Εκπαίδευση και ανάπτυξη, ένας πολύ καθοριστικός όρος για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης όπως και για την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ένας παράγοντας στον οποίο κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επενδύει. Όλα τα στελέχη θα πρέπει και οφείλουν να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια ώστε να μπορέσουν να εξελιχθούν στην εργασία τους.

Η εκπαίδευση είναι ο καλύτερος τρόπος για να μεταλαμπαδεύσουμε σε όλους τους εργαζομένους, ότι η εταιρεία αναλογίζεται την εξέλιξη ολοκλήρου του ανθρώπινου δυναμικού, βλέποντας το μέλλον και καλύπτοντας τις προσωπικές φιλοδοξίες.

Βέβαια για να υπάρξει αποτέλεσμα με την εκπαίδευση, απαιτείται η κάλυψη των στόχων, η γνώση και η πείρα του εργατικού δυναμικού ώστε να συμπληρώνει το έλλειμμα. Ως εκ τούτου, για να είναι επιτυχής η προσπάθεια, τα βήματα θα πρέπει να είναι συστηματικά και ορθά. Να γίνει μια καταγραφή και εκτίμηση για τις ελλείψεις, ώστε με την εκπαίδευση να επιλυθούν τα όποια προβλήματα υπάρξουν.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θα έχουν αποτέλεσμα όταν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκπαιδευόμενου αλλά και στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Θα ήταν, εν μέρει, λάθος ή μάλλον χάσιμο χρόνου να γίνει μια εκπαίδευση σε στέλεχος που δεν το έχει πραγματικά ανάγκη.

Είναι απαραίτητο, θα μπορούσαμε να πούμε, η εταιρεία να αναζητά συνεχώς προγράμματα εκπαίδευσης που να παρακινούν όλα τα στελέχη να τα εκμεταλλεύονται ώστε να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η συνεχής επιμόρφωση όλου του ανθρώπινου δυναμικού πάντα δημιουργεί θετικά στόχους.

4.3.1 Οφέλη της Εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους είναι πολλά ,θα σας παρουσιάσω ορισμένα συνοπτικά:

- Καλύτερες αποφάσεις και αποτελεσματική λύση προβλημάτων
- Καλύτερος χειρισμός των εντάσεων και των συγκρούσεων
- Μεγάλη αυτοπεποίθηση
- Βελτίωση Ικανοτήτων και Επικοινωνίας
- Περισσότερες Γνώσεις
- Αναγνώριση,ευθύνη,επιτυχία και ανάπτυξη
- Επίτευξη Προσωπικών στόχων
- Διαφορετικό Προσανατολισμό
- Ανάπτυξη Προφορικών και γραπτών Ικανοτήτων
- Νέες τεχνολογίες
- Μείωση Φόβου για την Εξάσκηση μια νέας Δραστηριότητας

4.3.2 Οφέλη της Εκπαίδευσης για την επιχείρηση

Μερικά οφέλη που απορρέουν από την εκπαίδευση για την επιχείρηση είναι τα εξής:

- Βελτίωση κερδοφορίας
- Υψηλό Ηθικό Εργαζομένων
- Ανάπτυξη
- Κατανόηση Στόχων
- Αλποτελεσματική Λήψη αποφάσεων
- Ποιότητα Εργασίας
- Μείωση Κόστους
- Καλύτερη σχέση Προιστάμενου-Υφιστάμενου
- Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων

4.4 Πλεονεκτήματα της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για έναν εργαζόμενο είναι κρίσιμα. Για έναν παλιό εργαζόμενο δίδεται η αίσθηση ότι υφίσταται στην επιχείρηση ως ένα σημαντικό κομμάτι, τον βοηθάει να αναπτυχθεί και ίσως να εξελιχθεί μέσα από την διαδικασία αυτή. Δεν συνηθίζει αρνητικά στην εργασιακή καθημερινότητα. Νιώθει το αίσθημα δικαιοσύνης και γεμίζει με όρεξη για δουλειά. Πέρα από την εσωτερική εξέλιξη που

μπορεί να διακρίνει, βλέπει και μία προσωπική εξέλιξη για τον ίδιο, καθώς αποκτά γνώση παρόλο που βρίσκεται στον επαγγελματικό χώρο.

Η εκπαίδευση και για μία επιχείρηση είναι πολύ σημαντική. Γιατί τα τελευταία χρόνια η αυτοματοποίηση, οι νέες τεχνολογίες έχουν δημιουργήσει ένα κλίμα στην αγορά που να κάνει την εκπαίδευση των στελεχών αναγκαία. Εξασφαλίζει την επιβίωση των επιχειρήσεων και παρέχει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να μπορούν να σταθούν στον χώρο εργασίας.

Τα αποτελέσματα από την εκπαίδευση και τα οφέλη είναι πολλά

- Υψηλή Παραγωγικότητα
- Υψηλό Ηθικό εργαζόμενων
- Μείωση ατυχημάτων
- Αύξηση της Οργανωτικής σταθερότητας και ευελιξίας
- Αυξημένη Ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης
- Αφοσίωση των εργαζομένων

Υψηλή Παραγωγικότητα

Με τον όρο Υψηλή παραγωγικότητα μιλάμε για την βελτίωση της προσωπικής ομαδικής απόδοσης σε ποσότητα, ποιότητα, και συνολική παραγωγικότητα. Η μάθηση για παράδειγμα των νέων τεχνολογιών είναι ένα βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας βέβαια απαιτεί συστηματική εκπαίδευση. Το να υπάρχει υψηλή παραγωγικότητα είναι κάτι που αποσχολεί πολύ τις επιχειρήσεις ειδικά στην εποχή της ύφεσης που υπάρχει.

Υψηλό Ηθικό εργαζομένων

Η εκπαίδευση βοηθάει πολύ στον δημιουργεί υψηλό ηθικό στους εργαζόμενους γιατί του γεμίζει με τεχνογνωσία, όπου τους δίνει τεχνογνωσία, και ένα υπαρκτό ενδιαφέρον όπου δυναμώνει την σχέση μεταξύ τους και βοηθάει στην υψηλή παραγωγικότητα. Ένας χαρούμενος και γεμάτος εργαζόμενος είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την επιχείρηση.

Μείωση ατυχημάτων

Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

Αύξηση της Οργανωτικής σταθερότητας και ευελιξίας

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες

Αυξημένη Ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης

Η επιχείρηση γίνεται πιο ελκυστική σε σχέση με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις γιατί δείχνει ενδιαφέρον για την εξέλιξη των εργαζόμενων και στελεχών. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις αναπτυξιακές ευκαιρίες και έτσι αυξάνει και το επίπεδο ανταγωνιστικότητας.

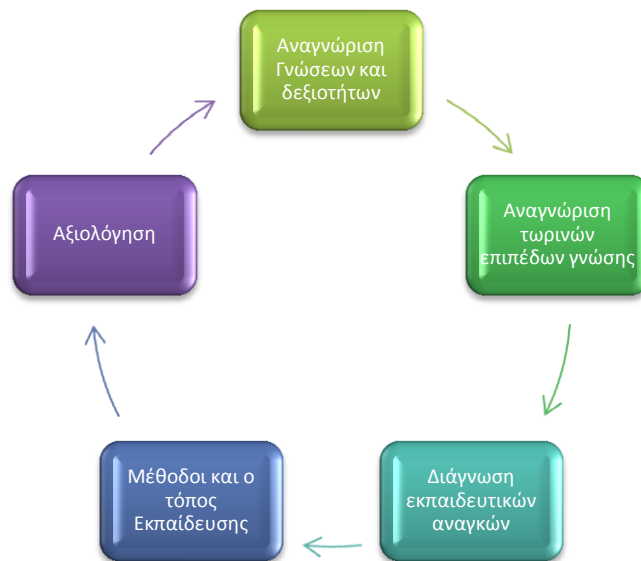
Αφοσίωση των εργαζομένων

Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

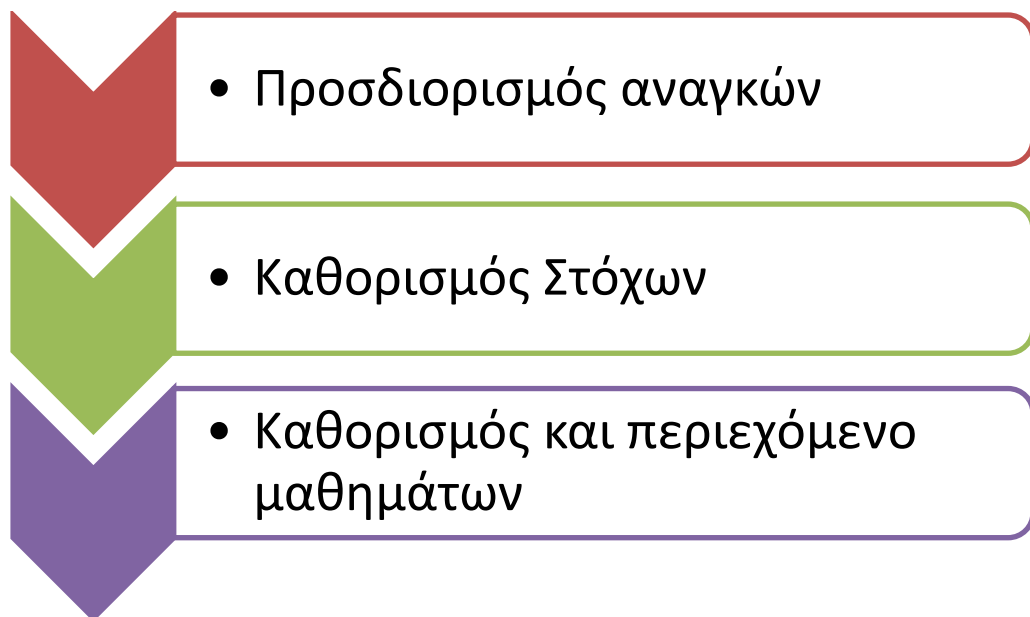
4.5 Διαδικασία Εκπαίδευσης

Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει από την αρχή τα στάδια της εκπαίδευσης που θέλει να εφαρμόσει. Θα πρέπει να κάνει την διάγνωση σε τι στάδιο βρίσκονται οι εργαζόμενοι, ποιες αδυναμίες ή ελλείψεις έχουν, να καθορίσει τον τρόπο εκπαίδευσης τον τόπο, και μετά την αξιολόγηση από την εκπαίδευση. Είναι πολύ σημαντικό μετά να γίνει η αξιολόγηση της εκπαίδευσης για να δούμε σε τι επίπεδο πλέον βρίσκεται το προσωπικό, γιατί σε περίπτωση που παρατηρηθεί αδυναμία θα πρέπει να ξαναγίνει η εκπαίδευση ή να αλλάξει ο τρόπος της.

Αρχικό στάδιο Εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι ως εξής:



Η Διαδικασία της εκπαίδευσης θα πρέπει να έχει ως εξής:



4.5.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

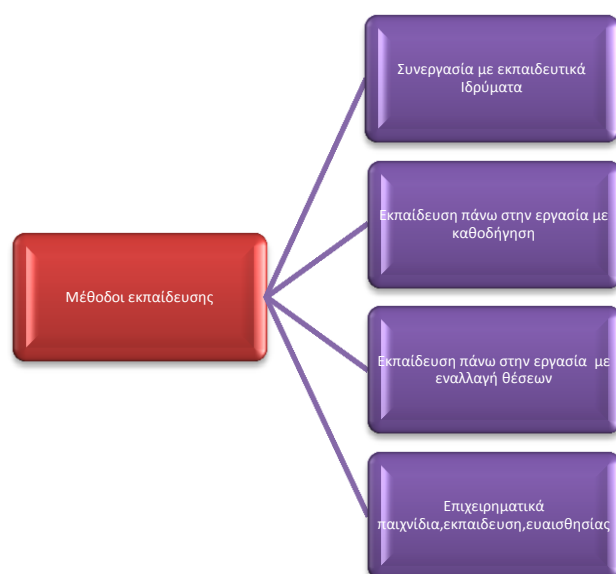
Οι Εκπαίδευση του Προσωπικού Ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες:

- Κανονικό Προσωπικό(Υπάρχον)
- Νέο προσωπικό(Με πείρα)
- Νέο προσωπικό(Χωρίς πείρα)

Σχετικά με το Υφιστάμενο προσωπικό έχουμε κάποια γνώση για το επίπεδο που έχουν, άρα μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε κάποια σεμινάρια και εκπαιδευτικά ταξίδια με σκοπό να διευρύνουν τους ορίζοντες προς όφελος της επιχείρησης. Τα σεμινάρια είναι πολλά πλέον στην αγορά της εργασίας με όχι και μεγάλο κόστος, παρουσιάζουν ένα ενδιαφέρον γεμίζουν με γνώσεις. Πολλά μπορούν να γίνουν και μέσω διαδικτύου, για παράδειγμα με skype ,ακόμα και με μορφή video, αυτό δεν απαιτεί και φυσική παρουσία.

Στο τέλος έχουν και ερωτηματολόγια, όπου βλέπουν αν πραγματικά είδαν και κατανόησαν πλήρως το θέμα του σεμιναρίου. Πολλές φορές σε σεμινάρια που δεν έχουν κάποια αξιολόγηση οδηγούμαστε σε αποτυχία. Για τα εκπαιδευτικά Ταξίδια έχουμε μεγαλύτερο κόστος ,αλλά μπορούν οι εκπαιδευόμενοι να δούν μια διαφορετική κουλτούρα όπου θα τους βοηθήσει στο εγγύς μέλλον.

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να εκπαιδύσει τους εργαζόμενους μια επιχείρηση ποικίλουν, ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εκπαιδευόμενος, γι αυτό χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:



Συνεργασία με εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Η συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι ένας πολύ σημαντικός τρόπος εκπαίδευσης γιατί με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να στείλουμε τους εργαζόμενους στα εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου θα παρακολουθήσουν τις εξελίξεις έπ'ανω στην τεχνολογία, την επιστήμη και την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης. Με σκοπό την αύξηση της αντίληψης, ώστε να επιλύουν τα προβλήματα το γρηγορότερο δυνατόν.

Εκπαίδευση πάνω στην εργασία με καθοδήγηση

Η εκπαίδευση πάνω στην εργασία με καθοδήγηση είναι πολύ σημαντική, γιατί εκπαιδεύεται ο εργαζόμενος έπ'ανω σε πραγματικές συνθήκες εργασίας από έναν προιστάμενο και έτσι αντιμετωπίζει και επιλύει προβλήματα σε πραγματικό χρόνο. Πλεονέκτημα είναι ότι αυτός που κάνει την εκπαίδευση μπορεί και να αξιολογήσει τον εργαζόμενο. Προσοχή μεγάλη γιατί αυτός που θα καθοδηγεί θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις, ώστε να επιφέρει τα θετικά αποτελέσματα.

Εκπαίδευση πάνω στην εργασία με εναλλαγή θέσεων

Οι μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία, την εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), όπου ο προιστάμενος της επιχείρησης μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε άλλο τομέα της επιχείρησης, την υπόδυση ρόλων, την πρακτική εξάσκηση, την θεωρητική εκπαίδευση, την καθοδήγηση και την καθοδήγηση από μέντορα. Η εφαρμογή της πλέον χρησιμοποιείται πάρα πολύ, γιατί έτσι βλέπουμε και την ανταπόκριση και την ευελιξία που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος.

Επιχειρηματικά παιχνίδια, εκπαίδευση, ευαισθησίας

Αυτή η μορφή εκπαίδευσης δημιουργεί φανταστικές δύσκολες καταστάσεις, όπου εκεί ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να ανταπεξέλθει με σωστές αποφάσεις. Συνήθως γίνεται στους προιστάμενους για να δουν πώς αντιμετωπίζουν μια δυσκολία, που είναι πιθανόν να πραγματοποιηθεί και σε πραγματικές καταστάσεις. Παρατηρούμε ακόμα πώς αντιμετωπίζουν τα προβλήματα. Είναι πολύ σημαντική μορφή εκπαίδευσης.

4.5.2 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Για να μπορέσουμε να βρούμε ένα σωστό αποτέλεσμα για την αξιολόγηση, πρέπει να χρησιμοποιούμε σωστό πρόγραμμα αξιολόγησης. Σίγουρα η αξιολόγηση του προσωπικού δεν είναι και πολύ εύκολη διαδικασία, γιατί δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν ορισμένοι παράγοντες με απόλυτη σαφήνεια.

Οι Μέθοδοι της αξιολόγησης είναι οι εξής:



Ετήσιες Εκθέσεις

- Απλή μέθοδος Αξιολόγησης Προσωπικού
- Περιγραφή Δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζόμενων
- Απόδοση και τρόποι Βελτίωσης της απόδοσης
- Γραπτή Έκθεση

Κλίμακες Αξιολόγησης

- Δεν απαιτούν πολύ χρόνο
- Τοποθέτηση σε Λίστα και Βαθμολογία Χωριστά

Υπάρχει μια σειρά και άλλων μεθόδων αξιολόγησης οι οποίες είναι:

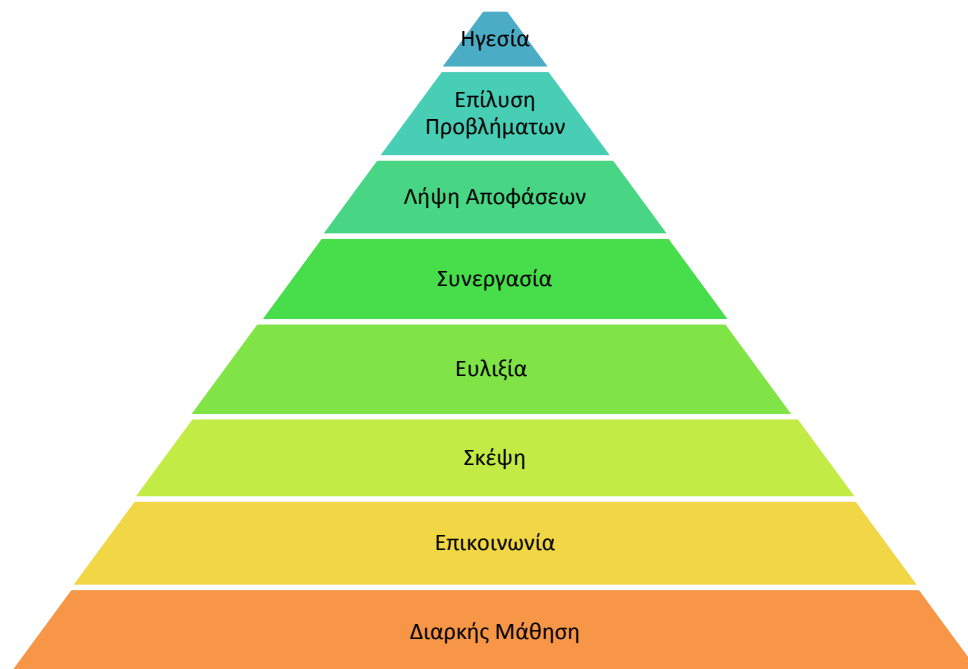
- Η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας, όπου εδώ καταγράφονται χαρακτηριστικά και ένα εύρος τιμών απόδοσης και ο επόπτης βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο σημειώνοντας τον βαθμό που θεωρεί ότι είναι πιο κοντά στην αποδοσή του και αθροίζει το σύνολο.
- Η μέθοδος της εναλλαγής κατάταξης, όπου υπάρχει μία κλίμακα που δείχνει τον χειρότερο μέχρι τον καλύτερο.
- Η μέθοδος κρίσιμου γεγονότος, όπου καταγράφονται διάφορες συμπεριφορές που υπήρξαν από τον εργαζόμενο.

- Η μέθοδος μανάτζμεντ βάσει στόχων, που σημαίνει ότι ο κάθε μανάτζερ θέτει σε κάθε εργαζόμενο κάποιους στόχους που στη συνέχεια συζητά μαζί του πως θα τους επιλύσει,
- Τέλος, η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης η οποία γίνεται με την πρόσβαση των μανάτζερ στους υπολογιστές των εργαζόμενων με σκοπό την παρακολούθηση ανά πάσα στιγμή των εργασιών τους

4.5.3 Συμπέρασμα

Η εκπαίδευση αποσκοπεί σε καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση γι αυτό η Διοίκηση πρέπει να μελετήσει σωστά με ποιόν τρόπο θα επιλέξει την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης,σε ποιούς από τους εργαζόμενους,με ποια μορφή,έπειτα να αξιολογήσει σωστά ώστε να επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα.Η εκπαίδευση σίγουρα θα έχει κάποιο κόστος αν πραγματοποιηθεί σωστά θα επιφέρει καλά αποτελέσματα σε αντίθετη περίπτωση θα επίφερε αρνητικά αποτελέσματα δηλαδή ζημία.Γι αυτό και αξιολόγηση πρέπει να γίνει, ώστε να μηδενίσει την περίπτωση των αρνητικών αποτελεσμάτων.

Διαγραμματικά σας παρουσιάζεται μία Πιθανή πυραμίδα με στόχο την Ηγεσία, όπου με την βοήθεια της εκπαίδευσης θα μπορέσει να έχει αποδοτικότητα ένας εργαζόμενος.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Διοίκηση Απόδοσης

Διοίκηση απόδοσης είναι ο συνδυασμός διαδικασιών και πρακτικών, οι οποίες χρησιμοποιούνται με σκοπό να δώσουν μια ώθηση στους εργαζόμενους σε δραστηριότητες, αποφάσεις και συμπεριφορές που θα φέρουν άμεσα και μελλοντικά θετικά αποτελέσματα. Έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση η αποδοτικότητα ίσως είναι και ο πιο σημαντικός παράγοντας για την εξέλιξη του Οργανισμού.

Η διοίκηση απόδοσης αφορά στην:

- Επιχειρησιακή επιτυχία
- Ευθυγράμμιση
- Εστίαση
- Επιτεύγματα
- Ικανότητες

Αν όλα τα παραπάνω καλυφθούν, τότε θα μπορούμε να φτάσουμε σε μία υψηλή αποδοτικότητα. Το σύστημα διοίκησης απόδοσης είναι πολύ σημαντικό, όταν όμως το σύστημα Διοίκησης Απόδοσης είναι ανεπαρκές, τότε έχουμε αρνητικές συνέπειες.

Οι συνέπειες αυτές μπορεί να επιφέρουν απώλεια σε πόρους, λόγω έλλειψης κατανόησης στο τι θα πρέπει να γίνει. Να υπάρχει απογοήτευση και εκνευρισμός, αδιαφορία σχετικά με την επίτευξη επιχειρηματικών ή ομαδικών στόχων. Ελλιπής ανάπτυξη στα στελέχη και τους εργαζόμενους, όπως και μείωση κινήτρων και ενθουσιασμού σχετικά με την απόδοση και τις δυνατότητες ανάπτυξης.

5.2 Βασικά στοιχεία ενός συστήματος Απόδοσης

Τα βασικά στοιχεία ενός συστήματος Απόδοσης θα πρέπει να είναι:

Στόχοι



Κριτήρια απόδοσης



Δεξιότητες

Για να έχουμε υψηλή απόδοση μια εταιρείας, θα πρέπει Εταιρεία να θέσει τους **στόχους** και τα **κριτήρια απόδοσης**, ουσιαστικά η στρατηγική για κάθε άτομο. Το αποτέλεσμα υποδεικνύεται από τις δεξιότητες που θα πρέπει να επιδύκνυει το άτομο στην καθημερινή εργασιακή του ζωή. Η δεξιότητες ευθυγραμμίζονται με τις εταιρικές αξίες του οργανισμού.

Θα παρατήρησουμε παρακάτω ότι ,αν χρησιμοποιηθούν σωστά τα βασικά στοιχεία, τότε θα εχούμε **υψηλή αποδοτικότητα**.

5.2.1 Στόχοι

Στόχοι ονομάζονται οι ποσοτικοί στόχοι ή αποτελέσματα που ο εργαζόμενος πρέπει να πετύχει. Για παράδειγμα, οι στόχοι μπορούν να διακριθούν σε 4 κατηγορίες, ώστε η αξιολόγηση να ακολουθεί την προσέγγιση μιας *Balanced Score Card*¹.

- **Οικονομικοί:** Στόχοι που αντικατοπτρίζουν τα οικονομικά αποτελέσματα και διατυπώνονται σε οικονομικούς όρους
- **Πελατειακοί:** Στόχοι που αντικατοπτρίζουν τον πελάτη στην αγορά. Αφηρημένες έννοιες όπως ο χρόνος, η ποιότητα και οι υπηρεσίες συγκεκριμενοποιούνται και γίνονται μετρήσιμες.
- **Διαδικασιών:** Στόχοι που αντικατοπτρίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας. Αφηρημένες έννοιες όπως ποιότητα και κόστος συγκεκριμενοποιούνται και γίνονται μετρήσιμες.
- **Ανθρωποκεντρικοί:** Στόχοι που αντικατοπτρίζουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων

Ένας στόχος, όταν τίθεται, πρέπει να είναι <<**SMART**>>, δηλαδή :

- **Συγκεκριμένος (specific):** δηλώνει ξεκάθαρα τι πρέπει να επιτευχθεί Το <<Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών>> είναι πολύ αόριστο, << η εφαρμογή ενός συστήματος για τη βελτίωση των χρόνων απόκρισης σε..κλπ>> θα μπορούσε να αποτελεί τη βάση ενός πιο συγκεκριμένου στόχου.
- **Μετρήσιμος (measurable) :** Πως θα γνωρίζετε εσείς και ο εργαζόμενος αν ο στόχος έχει επιτευχθεί ή όχι; Μπορεί η απόδοση να αξιολογηθεί; Είναι μετρήσιμη και ρεαλιστική, έχει νόημα;
- **Εφικτός (achievable) :** Είναι ο στόχος προκλητικός, αλλά μέσα στα πλαίσια του εφικτού εφόσον ο εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος και αποδίδει αποτελεσματικά; Ποιοι περιορισμοί μπορούν να επηρεάζουν την απόδοση και πως αντιμετωπίζονται; Είναι το επίπεδο του στόχου κατάλληλο για τις ικανότητες του εργαζομένου;

¹ Ορισμός *Balanced Scorecard*: Ένα σύστημα συνδεδεμένων στόχων και κριτηρίων μέτρησης τα οποία αθροιστικά περιγράφουν τη στρατηγική του οργανισμού και παρέχουν ξεκάθαρη καθοδήγηση για το πώς θα επιτευχθεί αυτή η στρατηγική.

- **Σχετικός με τους στόχους της επιχείρησης (relevant)** : Είναι ο στόχος του εργαζόμενου προσανατολισμένος προς αυτή την κατεύθυνση;
- **Ορισμένος χρονικά (time framed)** : Ποια χρονικά όρια πρέπει να τηρηθούν; Υπάρχουν σημαντικά ορόσημα στη διάρκεια του έργου που πρέπει να επιτευχθούν για να ολοκληρωθεί ο συνολικός στόχος;

5.2.2 Κριτήρια απόδοσης

Τα κριτήρια απόδοσης είναι εργασιακοί στόχοι που σχετίζονται με την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ρόλου. Ενώ δεν είναι μετρήσιμα όπως είναι οι στόχοι είναι συγκεκριμένα και παρατηρήσιμα. Τα κριτήρια απόδοσης περιγράφουν τις κύριες ικανότητες που οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδείξουν για να εκτελέσουν τις εργασίες τους αποτελεσματικά.

5.2.3 Δεξιότητες

Δεξιότητες είναι βασικά στοιχεία της συμπεριφοράς ενός ατόμου που οδηγούν ή προδιαθέτουν για εξαιρετική απόδοση. Δυνητικά στοιχεία υψηλής απόδοσης, τα οποία διαφοροποιούν τα άτομα με εξαιρετική απόδοση σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί με τη χρήση των δεξιοτήτων τους.

Κάθε θέση διαφέρει στις δεξιότητες που χρειάζεται για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

Οι δεξιότητες θα πρέπει να είναι συνδεδεμένες με τα χαρακτηριστικά της θέσης και να οδηγούν στην επίτευξη των στόχων.

5.2.4 Περιοχές ανάπτυξης

Οι περιοχές ανάπτυξης σχετίζονται με τον τρέχοντα ρόλο του εργαζομένου και το πώς μπορεί να ικανοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους μέσα από το ρόλο που έχει στον εργασιακό χώρο.

Η συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου πρέπει να εστιάζει στα παρακάτω :

- Ποιες επιπλέον ικανότητες/ γνώσεις χρειάζεται το άτομο για να είναι πιο αποτελεσματικό στο χώρο εργασίας;
- Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες αναφορικά με την ανάπτυξη δεξιοτήτων/συμπεριφορών;
- Ποια είναι τα πιθανά εμπόδια που αντιμετωπίζει το άτομο κατά τη διαδικασία ανάπτυξής του;

Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί μέσω επίσημων προγραμμάτων ή ανεπίσημων δραστηριοτήτων όπως:

- Καθοδήγηση(coaching) από κάποιον προϊστάμενο διευθυντή ή συνάδελφο
- Παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων
- Υλικό αυτοδιδασκαλίας
- Απόκτηση επαγγελματικής πιστοποίησης, παρακολούθηση ακαδημαϊκού προγράμματος σπουδών

5.3 Η διαδικασία Διοίκησης της Απόδοσης

Τα κύρια στάδια της διαδικασίας διοίκησης της απόδοσης σε έναν οργανισμό μπορούν να διακριθούν στα εξής:

➤ Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι η αποσαφήνιση των αναγκών της επιχείρησης και τι πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι για να παραμένουν στο πλαίσιο του ρόλου τους. Ο προγραμματισμός είναι το πρώτο στάδιο της Διοίκησης της Απόδοσης, κατά τη διάρκεια του οποίου οι εργαζόμενοι και ο αμέσως προϊστάμενος θα συζητήσουν και θα θέσουν τις προσδοκίες απόδοσης για το ερχόμενο έτος.

➤ Καθοδήγηση

Καθοδήγηση της απόδοσης είναι η συνεχής διαδικασία διαχείρισης συμπεριφοράς και απόδοσης. Βοηθά τους εργαζόμενους και τις ομάδες στην επίτευξη της προσδοκώμενης απόδοσης.

Η Καθοδήγηση είναι οι διαρκείς συζητήσεις μεταξύ του εργαζομένου και του προϊσταμένου του με κοινό στόχο την επίτευξη του πλάνου απόδοσης. Είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να γίνεται καθόλη τη διάρκεια του έτους.

➤ Αξιολόγηση

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία σύνοψης και απόδοσης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αποτελεί ευκαιρία για το άτομο και για τον προϊστάμενό του να αναλογιστούν τα αποτελέσματα του περασμένου έτους.

Στόχος είναι:

- Να επανεξεταστεί η πραγματική απόδοση του εργαζομένου σε σχέση με το αρχικό πλάνο
- Να προσδιοριστεί σε ποιο βαθμό έχουν εκτελεστεί οι στόχοι του πλάνου απόδοσης
- Να αξιολογηθεί σε ποιο βαθμό ο εργαζόμενος έδειξε τις απαιτούμενες δεξιότητες
- Να συμφωνεί με τη συνολική αξιολόγηση της απόδοσης

Κατά τη συνάντηση προϊσταμένου εργαζομένου για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης πρέπει να δοθεί βαρύτητα στην:

- Απόδοση σε σχέση με τους στόχους και τα κριτήρια Απόδοσης
- Απόδοση σε σχέση με τις δεξιότητες/συμπεριφορές
- Απόδοση σε σχέση με τις Περιοχές Ανάπτυξης

Συχνά λάθη κατά την διαδικασία της Αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα :

- Επίδειξη Επιείκειας
- Τάση βαθμολόγησης όλων των εργαζομένων στο μέσο
- Επιρροή μόνο από το πρόσφατο παρελθόν
- Επιρροή μόνο από τα κακά στοιχεία

➤ **Επιβράβευση**

Η επιβράβευση είναι οτιδήποτε παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο ως αντιληπτή αξία. Είναι ένα πρωταρχικό εργαλείο ενίσχυσης για τη διαδικασία διοίκησης της απόδοσης. Σκοπός της επιβράβευσης είναι η ενίσχυση της καλής απόδοσης του εργαζομένου. Για τον σκοπό αυτό πρέπει να εφαρμόζεται ένα ευρύ φάσμα επιβραβεύσεων με στοχευμένο τρόπο.

Η επιβράβευση αφορά στην παροχή αναγνώρισης όταν ο εργαζόμενος :

- Έχει πιάσει έναν στόχο
- Έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο
- Έχει βελτιώσει την απόδοση του/της

Κύριοι κανόνες της συζήτησης της απόδοσης με τις αμοιβές

- Χρήση της αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου για την αναθεώρηση του μισθού του/της
- Σύνδεση των αμοιβών σύμφωνα με την ατομική απόδοση
- Διαφάνεια και ακεραιότητα της υλοποίησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Σκοπός της έρευνας

Μέσω αυτής της έρευνας θα μάθουμε τις απόψεις, αντιλήψεις και θέσεις των ερωτηθέντων ούτως ώστε να δούμε αν είναι αποτελεσματική η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού της Νόρσταρ Α.Ε. Θα αποδειχτεί αν λειτουργεί με σωστό τρόπο το σύστημα της επιχείρησης και αν όχι θα προταθούν λύσεις και τρόποι διόρθωσης των λαθών και βελτίωσης της οργάνωσης και διοίκησης από τους μάνατζερ. Οι κυριότεροι στόχοι της έρευνας αυτής είναι οι εξής:



Εικόνα 8

- Να κατανοηθεί πλήρως η κατάσταση οργάνωσης και διοίκησης που ήδη επικρατεί στην επιχείρηση.
- Να καταγραφεί η άποψη μεγάλης μερίδας του προσωπικού για το αν γίνεται με σωστό τρόπο η οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης
- Να καταγραφεί η άποψη των υπαλλήλων για την μισθοδοσία, την εποπτεία, την εκπαίδευση και την αξιολογήσή τους.
- Να ακουστεί η γνώμη και οι ιδέες του προσωπικού για διόρθωση των λαθών στην οργάνωση και διοίκηση , αν υπάρχουν , αλλά και τις προτάσεις για να καταφέρει να λειτουργήσει αποτελεσματικά ώστε να είναι ευχαριστημένοι οι μάνατζερ.
- Να καταγραφεί το ενδιαφέρον του προσωπικού για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσω σεμιναρίων.
- Να καταγραφεί η άποψη του αν υπάρχει σωστή στελέχωση των τμημάτων της επιχείρησης από άξια άτομα και αν γίνεται ικανοποιητική εκπαίδευση στους νέους υπαλλήλους.
- Να καταγραφεί μέσα από την άποψη του προσωπικού εάν οι μάνατζερ και οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού δίνουν σωστά

παραδείγματα, ώστε να τα ακολουθήσουν και εκείνοι βελτιώνοντας τις εργασιακές τους δραστηριότητες.

- Και τέλος να δούμε αν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων βοηθούν στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκησή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 ΕΤΑΙΡΕΙΑ NORSTAR S.A



Εικόνα 9

Πρόκειται για μια κορυφαία ταξιδιωτική εταιρεία στην Ελλάδα, που από το 1997 εξειδικεύεται στον προγραμματισμό και την παροχή πρωτοπόρων επαγγελματικών ταξιδιωτικών υπηρεσιών διεθνώς (Destination Management). Παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες δίνοντας έμφαση στα προνόμια που προσφέρει κι αναπτύσσοντας έτσι ένα δίκτυο αξιόπιστων συνεργατών.

Η Νόρσταρ Α.Ε εξελίσσεται συνεχώς, ισχυροποιεί τη διεθνή της παρουσία και συνεργάζεται στενά με τη μητρική της Nascotours S.A.E, η οποία ιδρύθηκε το 1948 και αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες ταξιδιωτικές εταιρείες στην Αίγυπτο.

Έχει καταφέρει να καταστεί ως μια από τις πιο αξιόπιστες εταιρείες στον χώρο του επαγγελματικού τουρισμού χάρη στα εξής:

- Άρτια οργάνωση και υποδομή
- Υψηλή κατάρτιση προσωπικού
- Ευελιξία και συνεχής επένδυση σε νέες τεχνολογίες
- Ποιότητα σε ανταγωνιστική Τιμή
- Ισχυρή ομάδα συνεργατών και ποιότητα των προμηθευτών
- 24ωρη Εξυπηρέτηση
- Σημασία στην λεπτομέρεια
- Σταθερές σχέσεις εμπιστοσύνης
- Διεθνής Πιστοποίηση

7.2 Υπηρεσίες Norstar S.A

- ▶ Επαγγελματικά Ταξίδια - Business Traveling
- ▶ E-business Traveling
- ▶ Εκπληκτικά Πολιτιστικά Προγράμματα - Incentives
- ▶ Meeting & Events
- ▶ Εκπαιδευτικά Ταξίδια - Field Trips
- ▶ Ακτοπλοϊκά Ταξίδια - Maritime Traveling
- ▶ Πολυτελή ταξίδια με πρωτότυπες εμπειρίες - Exclusive Traveling

7.3 Business Traveling

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα επαγγελματικά ταξίδια υψηλών απαιτήσεων και οι ομαδικές οργανώσεις. Προτεραιότητα η αξιοπιστία, η συνέπεια και η υπευθυνότητα για την διασφάλιση της ασυναγώνιστης ποιότητας, με τις οικονομικότερες τιμές της αγοράς.

Επιπλέον, χρησιμοποιούνται προηγμένα συστήματα online κρατήσεων και σε συνδυασμό με το παγκόσμιο δίκτυο συνεργατών προσφέρονται τα καλύτερα και ολοκληρωμένα πακέτα προσφορών, συστήνοντας εναλλακτικές επιλογές ώστε να περικλείουν τις ξεχωριστές ανάγκες των εκάστοτε ταξιδιών και τις προτιμήσεις/κριτήρια των πελατών.

Εκτός των άλλων, η Νόρσταρ Α.Ε προτείνει στους ταξιδιώτες της μια σειρά από διαφόρων προτιμήσεων ιδέες για να αξιοποιήσουν όμορφα και διασκεδαστικά τον ελεύθερο χρόνο τους, όπως θεατρικές παραστάσεις, εικαστικές εκθέσεις, πολιτιστικές εκδηλώσεις, γαστρονομικές εμπειρίες, αλλά και εναλλακτικές δραστηριότητες αθλητικού περιεχομένου για τους λάτρεις της περιπέτειας.

Στο μεγάλο εύρος των υπηρεσιών περιλαμβάνονται:

- Αεροπορικές και ξενοδοχειακές κρατήσεις
- Υπηρεσία υποδοχής και μεταφοράς επιβατών από και προς το αεροδρόμιο
- Ναύλωση ιδιωτικών αεροσκαφών και θαλάσσιων σκαφών
- Ενοικίαση αυτοκινήτων
- Διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών θεώρησης εισόδου – visa
- Γραμματειακή υποστήριξη και υπηρεσίες μετάφρασης από πιστοποιημένους επαγγελματίες
- Ενοικίαση αιθουσών για συναντήσεις και παρουσιάσεις
- Διοργάνωση γευμάτων και δείπνων εργασίας

7.4 E-business Traveling

Επειδή η τεχνολογία προχωράει, η Norstar συμβαδίζει και τρέχει στις ανάγκες των πελατών κάνοντας ένα βήμα πιο μπροστά, διευκολύνοντας έτσι την εμπειρία.



Εικόνα 10

Πρόκειται για το σύγχρονο e-power corporate της Amadeus, ένα εύχρηστο εργαλείο πλοήγησης με δυνατότητα real-time ενημέρωσης τιμής και διαθεσιμότητας, καθώς

και άμεσης κράτησης. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο ταξιδιωτικής εξυπηρέτησης με εύχρηστο μενού πρόσβασης, με την αξιοπιστία της Amadeus.

Μέσα από την εφαρμογή γίνεται εύκολη και γρήγορη η αναζήτηση διαθεσιμότητας αεροπορικών εισιτηρίων, ξενοδοχείων και οχημάτων προς ενοικίαση. Επιπλέον, προλαμβάνει τις δυσάρεστες εκπλήξεις της τελευταίας στιγμής, καθώς με τα προηγμένα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης πτήσεων, ενημερώνει άμεσα για τυχόν αλλαγές στα προγράμματα πτήσεων, όπως καθυστερήσεις ή ακόμα και ακυρώσεις, αλλαγές τερματικού αναχώρησης, επιβεβαίωση waitlist, αλλαγή πύλης επιβίβασης ή αλλαγές αριθμού πτήσης.

Το e-power corporate προσφέρει:

- 24ωρη εξυπηρέτηση, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 μέρες το χρόνο
- Πρόσβαση σε περισσότερες από 500 αεροπορικές εταιρίες και περισσότερες από 38 low cost
- Επιλογή από περισσότερα από 180.000 ξενοδοχεία και ξενώνες διαμονής σε ολόκληρο τον κόσμο
- Πρόσβαση σε 36.000 και πάνω σταθμούς ενοικίασης οχημάτων παγκοσμίως μέσω της Amadeus και της GDS Cars

7.5 Incentives - βιωματικά ταξίδια κινήτρων

Στην πρωτοτυπία των προορισμών και δραστηριοτήτων περιλαμβάνονται τα πακέτα Incentives της Norstar σε παγκόσμιο επίπεδο. Όσοι τα επιλέγουν απολαμβάνουν αξέχαστες και πολύτιμες εμπειρίες ζωής, με αυθεντικές τοπικές γεύσεις και πρωτότυπες δραστηριότητες. Πρόκειται για προγράμματα που προάγουν τις διαπροσωπικές σχέσεις, ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα και δυναμώνουν τις συνεργασίες

Τα πακέτα αυτά είναι ιδιαίτερος εύελικτα καθώς προσαρμόζονται στις ανάγκες του πελάτη. Υπολογίζονται οι παράμετροι της ηλικίας, του εργασιακού τομέα, του

θέματος/σκοπού του ταξιδιού, της οικονομικής δυνατότητας (budget), της διάρκειας του ταξιδιού και η προσδοκώμενη περίοδος πραγματοποίησής του.

Το βασικό πακέτο υπηρεσιών μας περιλαμβάνει:

- Σχεδιασμό εξ' ολοκλήρου για τις ανάγκες της εταιρείας σας , από τους έμπειρους συνεργάτες
- Παροχή αεροπορικών εισιτηρίων, διαμονής και μεταφορών
- Πρωτότυπα δώρα καλωσορίσματος και θεματικά αναμνηστικά των εκδηλώσεων
- Οργάνωση ευρηματικών και αποδοτικών δραστηριοτήτων team bonding
- Δυνατότητα διεξαγωγής περαιτέρω δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων
- 24ωρη εξυπηρέτηση καθ' όλη τη διάρκεια διεξαγωγής

Μερικές ξεχωριστές εμπειρίες που έζησαν πελάτες της εταιρείας έως σήμερα:

- Μαθήματα salsa με τους Buena Vista Social Club στην Havana της Κούβας
- Πεζοπορία στον παγετώνα Perito Moreno στο εθνικό πάρκο της Αργεντινής



Εικόνα 11

- Βαρκάδα στο μαγευτικό Δέλτα Okavango στην καρδιά του νότου της Αφρικής
- Εμπειρία γευσιγνωσίας και αναζήτηση μπαχαρικών στη Ζανζιβάρη της Τανζανίας

- Πτήση με αερόστατο πάνω από τους βράχους της Καππαδοκίας
- Κρουαζιέρα στα σμαραγδένια νερά του Ha Long Bay του Βιετνάμ
- Μύηση στα παραδοσιακά αποστακτήρια των υψιπέδων της Σκωτίας
- Σαφάρι με jeep στα εθνικά πάρκα της Τανζανίας και της Κένυας
- Εξερεύνηση του Tiger's nest, του ιερότερου βουδιστικού μοναστηριού του Bhutan

7.6 Meeting & Events

Φυσικά δεν θα μπορούσε η Νόρσταρ να μη συμπεριλάβει υπηρεσίες εταιρικών εκδηλώσεων. Από το 1997 εξασφαλίζει στους πελάτες αυτής της κατηγορίας, άψογο σχεδιασμό και τη μεθοδική οργάνωση ιδιαίτερων εκδηλώσεων, θεματικών συναντήσεων και απαιτητικών Press Events σε ιδιαίτερους χώρους και αξέχαστους προορισμούς.



Εικόνα 12



Προσφέρονται υπηρεσίες που περιλαμβάνουν όλα τα στάδια της εκδήλωσης με προσοχή στην λεπτομέρεια και την πρωτοτυπία, με στόχο την επιτυχημένη υλοποίηση και αξέχαστη εμπειρία. Επιλέγονται οι κατάλληλοι χώροι διεξαγωγής (meeting room), μεριμνάται η φιλοξενία των συμμετεχόντων, η ενοικίαση του αναγκαίου εξοπλισμού, η μεταφορά των συμμετεχόντων και μια σειρά από exclusive υπηρεσίες για τους προσκεκλημένους. Επιπλέον, παρέχεται υποστήριξη για επιμέρους διαδικαστικά μέρη της διοργάνωσης, όπως τα logistics.

Φυσικά, ολόκληρη η πραγματοποίηση των υπηρεσιών αυτών οφείλεται στους αξιόπιστους και πεπειραμένους συνεργάτες στον τομέα του Corporate Event and Travel Management.

Ορισμένες από τις πρόσφατες εκδηλώσεις σε ιδιαίτερους προορισμούς:

- Επίσκεψη με οδηγό στο αζεπέραστο Μουσείο Ακρόπολης της Αθήνας
- Εξερεύνηση του μαγευτικού σπηλαίου Thien Cung στο Halong Bay του Βιετνάμ
- Περίπατο στο χρυσαφένιο πάρκο Serengeti της Καμπότζη
- Περιπλάνηση στα ερείπια του παλατιού του Σουλτάνου Said στη Ζανζιβάρη
- Επίσκεψη στον αρχαιολογικό χώρο Angok Wat της Καμπότζη
- Μύηση στα άδυτα της αρχαίας Βιβλιοθήκης της Αλεξανδρείας



Εικόνα 13

7.7 Field Trips

Η Ελλάδα είναι μια χώρα που συνδυάζει, θα λέγαμε, βουνό και θάλασσα. Έτσι έχει προκαλέσει παγκόσμιο ενδιαφέρον για τις πολυάριθμες δυνατότητες που προσφέρει για επιστημονική εξερεύνηση σε ένα ευρύ πεδίο ειδικοτήτων.

Για τον σκοπό αυτό, κορυφαία εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και συνεργάζονται με την εταιρεία για να παρέχεται

ένα πλήρες πρόγραμμα σχεδιασμού, οργάνωσης και 24ωρης εξυπηρέτησης εκπαιδευτικών, επιστημονικών και ερευνητικών αποστολών σε διάφορα πεδία.

Η Νόρσταρ Α.Ε λοιπόν αναλαμβάνει :

- Τον εξ' ολοκλήρου σχεδιασμό εκπαιδευτικών και ερευνητικών ταξιδιών
- Τις κρατήσεις αεροπορικών εισιτηρίων και ξενοδοχείων, καθώς και τη μεταφορά των συμμετεχόντων
- Την οργάνωση εξειδικευμένων θεματικών επισκέψεων και αποστολών
- Τον σχεδιασμό ενεργειών δικτύωσης, καθώς και τη διεξαγωγή σεμιναρίων ή διαλέξεων
- Τη συνεργασία με διακεκριμένους Έλληνες ειδικούς, επιστήμονες και ομιλητές
- Την πλήρη κάλυψη αναγκών σε υπηρεσίες διερμηνείας, μετάφρασης και γραμματειακής υποστήριξης

Οι εκπαιδευτικές και πολιτιστικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν:

- Ξενάγηση σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία
- Ιστιοπλοϊκές εκδρομές και θαλάσσια σπορ
- Υπαίθριες δραστηριότητες, όπως αναρρίχηση, rafting και πεζοπορία
- Επίσκεψη πολιτιστικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων
- Γευστικά ταξίδια μέσα από προγράμματα γαστρονομίας και οινογνωσίας
- Εναλλακτικές δράσεις, όπως μαθήματα μελισσοκομίας και αναγνώριση αρωματικών βοτάνων

7.8 Maritime Traveling



Εικόνα 14

Στην Ελλάδα ως χώρα με βαθιά ιστορία στον τομέα της ναυτιλίας και ναυσιπλοΐας, η Norstar εξασφαλίζει τις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές κι ευέλικτους όρους που επιτυγχάνονται στον τομέα των ακτοπλοϊκών εισιτηρίων στη χώρα μας, σε συνεργασία με Ευρώπη, Αμερική και Ασία, ώστε να εξασφαλιστούν τα οικονομικότερα πακέτα στους πελάτες.

Επιλέγονται τοπικοί και διεθνείς συνεργάτες και προμηθευτές για να εξασφαλιστούν οι καλύτερες υπηρεσίες διαμονής και μεταφοράς για τους πελάτες, τις ναυτιλιακές εταιρείες και τους εξειδικευμένους συνεργαζόμενους επαγγελματίες.

Συνεργάτες που συμβάλλουν :

- Λιμεναρχεία
- Κρουαζιερόπλοια και ferry boats
- Πλοιοκτήτες και ιδιοκτήτες σκαφών
- Πρακτορεία πληρώματος και εργαζόμενοι ακτής
- Ρυμουλκά και πλοηγοί
- Ειδικοί διακόσμησης και εξοπλισμού

- Μηχανικοί, συντηρητές, τεχνικοί και επιθεωρητές
- Ομάδες εξερευνήσεων και χειριστές διάσωσης

Δίδεται μεγάλη προσοχή για τις επιμέρους ανάγκες καθ' όλη τη διάρκεια του ταξιδιού, γι' αυτό αναζητούνται οι πιο συμφέρουσες συμφωνίες, ώστε να προσφέρει η εταιρεία ολοκληρωμένες υπηρεσίες υποστήριξης:

- Υπηρεσίες υποδοχής στο αεροδρόμιο
- Μεταφορά από και προς το πλοίο
- Ξενοδοχειακές κρατήσεις

Real Time Service:

- 24ωρη εξυπηρέτηση για τους πελάτες που βρίσκονται σε διαφορετική ζώνη ώρας
- Ειδικά συμβόλαια με αεροπορικές εταιρίες για ναυτικούς ναύλους (seaman fares)
- Συνεχής υποστήριξη στις απαιτητικές ανάγκες των πελατών
- Ευέλικτοι όροι ακύρωσης

7.9 Exclusive Traveling

Δεν είναι τυχαίο που εδώ και δεκαετίες απαιτητικοί ταξιδιώτες κι εταιρείες εμπιστεύονται σταθερά. Οι στοχευμένες ικανότητες, σε συνδυασμό με την πρωτοτυπία και δημιουργικότητα, συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών και προσφορών για προτάσεις διαμονής, μετακίνησης, ψυχαγωγίας και πολιτισμού.

- Διαμονή σε κορυφαία ξενοδοχεία και πολυτελείς κατοικίες
- Ναυλώσεις ιδιωτικών αεροσκαφών και ελικοπτέρων
- V.I.P. μεταφορά και ασφάλεια υψηλών προσώπων
- Οργάνωση θεματικών εκδηλώσεων, galas και parties
- Yachting – Ναυλώσεις Πολυτελών Σκαφών
- Out of the Box πολιτιστικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες

- Exclusive γαστρονομικές εμπειρίες
- 24ωρο concierge service

Οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι στο απαιτητικό Exclusive Travelling της Ελλάδας και του εξωτερικού, διαθέτουν πολυετή εμπειρία και πλήρη εκπαίδευση, ώστε να οργανώνονται με συνέπεια, εξάίρετο επαγγελματισμό και διακριτικότητα projects υψηλών απαιτήσεων, προσφέροντας τεχνογνωσία, δημιουργικότητα και πρόσβαση σε νέα πεδία εμπειρίας.

7.10 Υφιστάμενο Προσωπικό

Η Εταιρεία Νόρσταρ απασχολεί

14 άτομα προσωπικό για την κάλυψη των απαιτούμενων αναγκών.

Οι θέσεις είναι οι εξής:

- President-Managing Director
- Head of Travelling Department
- Travel Executive
- Meeting-Events-Groups
- Financial Director
- Supervisor of Accounting Department
- Accounting Department
- Marketing Department

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 Ερωτηματολόγιο

Για την ερευνά μας θα δημιουργήσουμε ένα ερωτηματολόγιο, ώστε να αξιολογήσουμε την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Το εργαλείο δημιουργίας για το ερωτηματολόγιο είναι το Google Forms (<https://www.google.gr/intl/el/forms/about>).

Το στείλαμε ηλεκτρονικά, ώστε να το συμπληρώσουν όλοι οι εργαζόμενοι και έπειτα να εξάγουμε τα αποτελέσματα.

Εικόνα 15



Ερωτηματολόγιο Νορσταρ Α.Ε

1.Φύλλο

- Γυναίκα
- Άνδρας

2.Οικογενειακή Κατάσταση

- Έγγαμος/ή
- Άγαμος/ή
- Διαζευγμένος/ή

3.Μορφωτικό Επίπεδο

- Λύκειο
- ΙΕΚ/Ιδιωτική/Κρατική Σχολή
- Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ)
- Μεταπτυχιακό

4.Έτη Προϋπηρεσίας

- Έως 1 Έτος

- 2-4 Έτη
- 5-7 Έτη
- 8-10 Έτη
- 11 και Άνω

5. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

6. Πόσο σημαντική είναι ή ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο,

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

7. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης προκειμένου να μπορέσετε να ανταποκριθείτε καλύτερα στον ρόλο σας,

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

8. Εισπράττετε σεβασμό από τους συναδέλφους σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

9. Νιώθετε ότι υπάρχει δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

10. Κατά πόσο οι συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζεστε επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

11. Σε τι βαθμό τα κίνητρα όπως μια προαγωγή ,οικονομική ανταμοιβή ή βελτίωση των συνθηκών εργασίας ,επηρεάζουν την απόδοσή σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Ποιά κίνητρα απο τα παρακάτω θεωρείτε ότι αυξάνουν την αποδοσή σας;

- Η προαγωγή
- Οικονομική Ενίσχυση
- Επαίνους(Μη οικονομική Ενίσχυση)
- Βελτίωση συνθηκών εργασίας

13. Η Διοίκηση φροντίζει να ενημερώνει τους εργαζόμενους της για τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

14. Πόσο πιστεύετε ότι η οικονομική ανεξαρτησία επηρεάζει την ψυχική διάθεση ενός ανθρώπου;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

15. Έρευνες έχουν δείξει, ειδικά τα τελευταία χρόνια που βιώνουμε την οικονομική κρίση, ότι η ανεργία είναι η αιτία για την ψυχολογική ανισορροπία κάποιου καθώς και για την αύξηση κρουσμάτων αυτοκτονιών. Συμφωνείτε;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

16. Εσείς σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, παρόλο που εργάζεστε, προβληματίζεστε για τους ανέργους;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ

- Πάρα πολύ

17. Το μεγάλο αυτό πρόβλημα της ανεργίας σας δημιουργεί το αίσθημα του φόβου για την εργασία σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

18. Αν σε κάποια στιγμή της ζωής σας υπήρξατε άνεργος αντιμετωπίσατε τον κοινωνικό αποκλεισμό από τους γύρω σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

19. Κάτα πόσο πιστεύετε ότι η κατάσταση του κοινωνικού αποκλεισμού μπορεί να επηρεάσει τη ψυχική υγεία ενός ανέργου;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

20. Πιστεύετε στο ότι το άγχος είναι καταστροφικό για την ανθρώπινη υγεία, και αρνητικός παράγοντας για τη μέγιστη απόδοση ενός εργαζόμενου;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

21.Εσείς νιώθετε άγχος στον εργασιακό σας χώρο;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

22. Σε τι βαθμό παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της Διοίκησης για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της ;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

23. Είναι έντονη η παρουσία της Διοίκησης στο πλάι του εργαζόμενου όταν αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα, όπως πρόβλημα υγείας ή οικονομικό πρόβλημα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

24. Η Διοίκηση φροντίζει για την εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζόμενων της,με την εκπαίδευση τους;

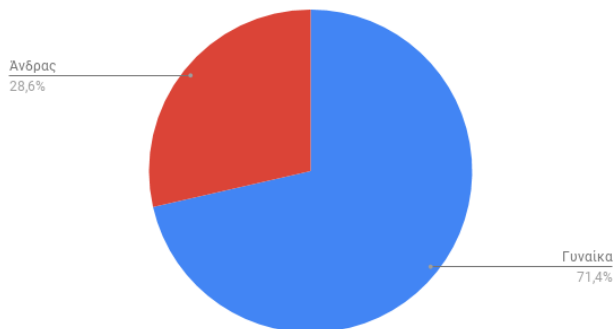
- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

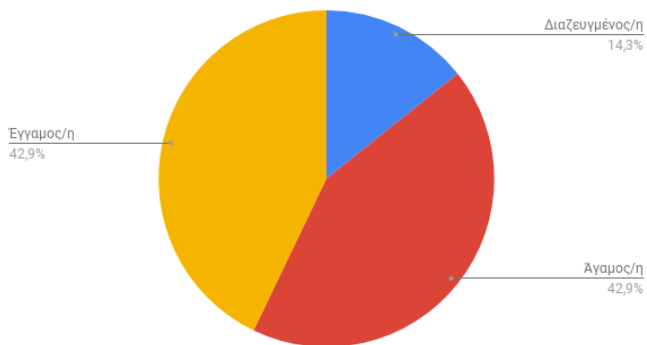
9.1 Διαγραμματική παρουσίαση των απαντήσεων

Στη συνέχεια ακολουθεί διαγραμματική ανάλυση του ερωτηματολογίου. Θα δούμε τα ποσοστά των απαντήσεων στις ερωτήσεις που έγιναν στους εργαζόμενους της επιχείρησης, έτσι ώστε να εξάγουμε τα αποτελέσματα που χρειαζόμαστε.

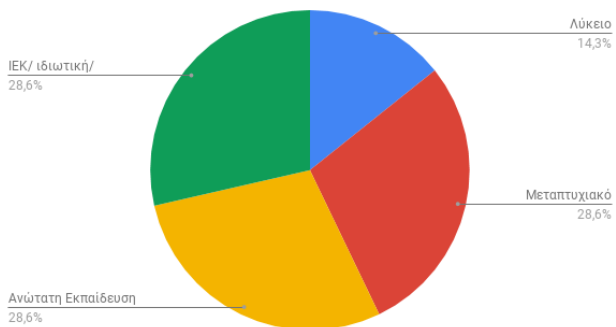
Φύλο



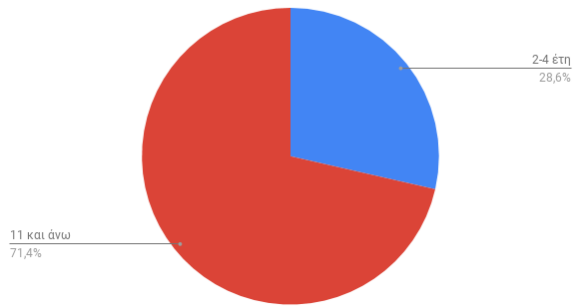
Οικογενειακή κατάσταση



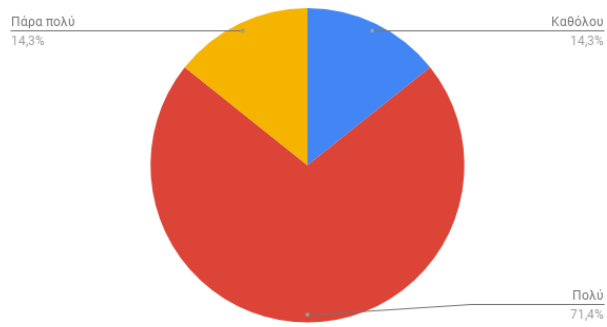
Μορφωτικό επίπεδο



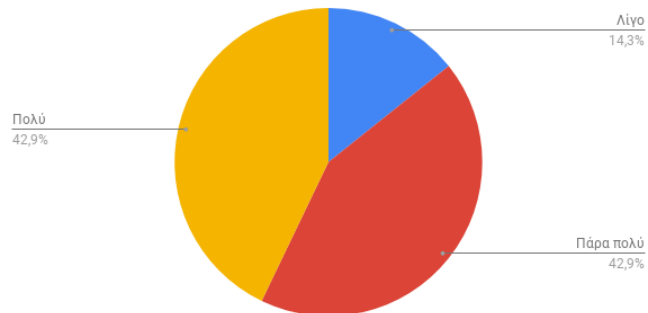
Έτη προϋπηρεσίας



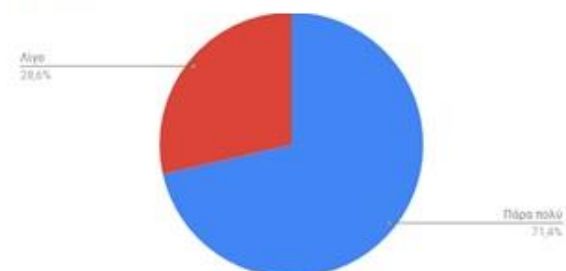
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας;



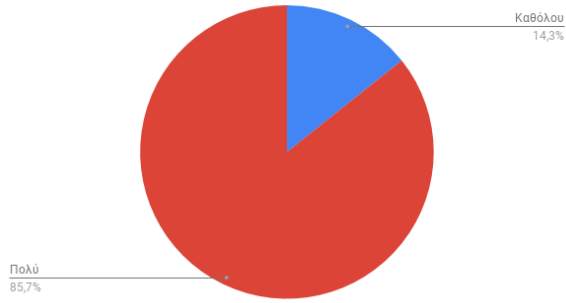
Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο;



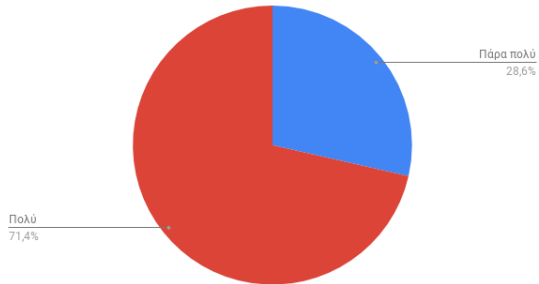
Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης προκειμένου να μπορέσετε να ανταποκριθείτε καλύτερα στον ρόλο σας;



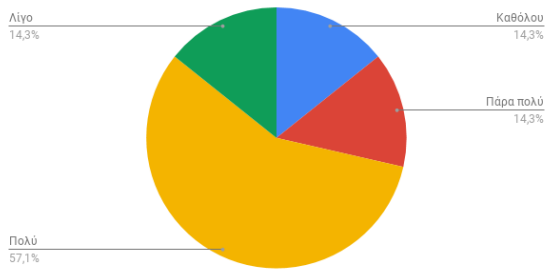
Εισπράττετε σεβασμό από τους συναδέλφους σας;



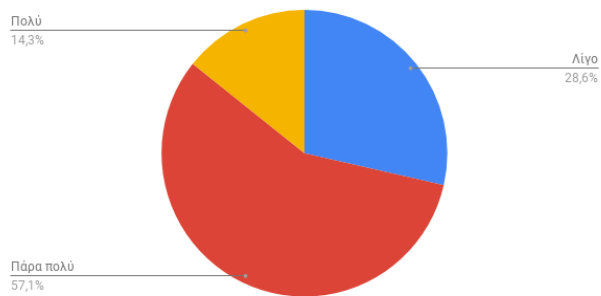
Νιώθετε ότι υπάρχει δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σας;



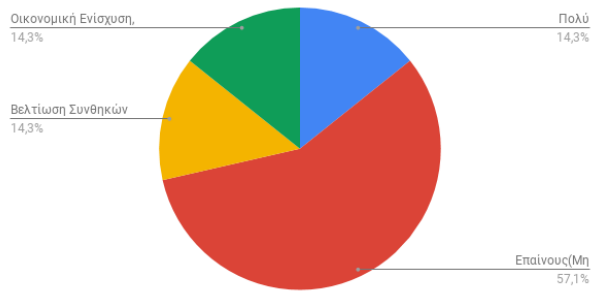
Κατά πόσο οι συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζεστε επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία σας;



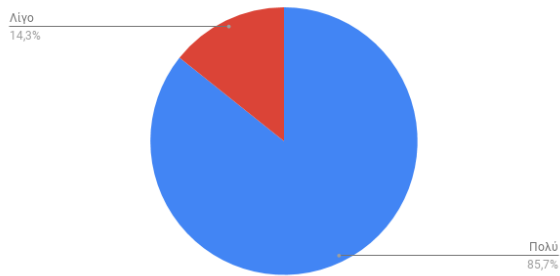
Σε τι βαθμό τα κίνητρα όπως μια προαγωγή, οικονομική ανταμοιβή ή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, επηρεάζουν



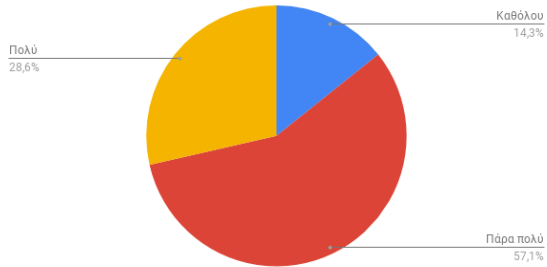
Ποια κίνητρα από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αυξάνουν την απόδοσή σας;



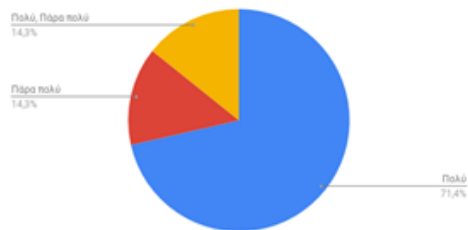
Η διοίκηση φροντίζει να ενημερώνει τους εργαζόμενούς της για τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας;



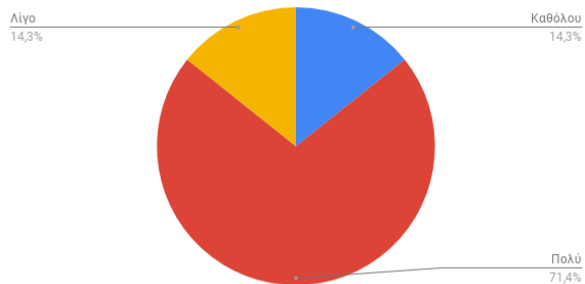
Πόσο πιστεύετε ότι η οικονομική ανεξαρτησία επηρεάζει την ψυχική διάθεση ενός ανθρώπου



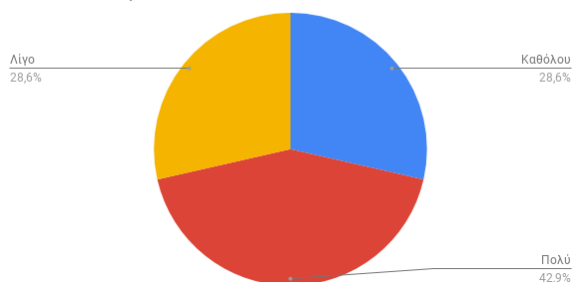
Έρευνες έχουν δείξει,εδικά τα τελευταία χρόνια που βιώνουμε την οικονομική κρίση ,ότι η ανεργία είναι η αιτία για την αύξηση κρουσμάτων αυτοκτονιών.Συμφωνείτε;



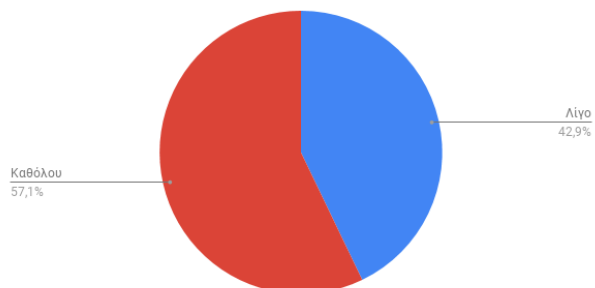
Εσείς σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, παρόλο που εργάζεστε προβληματίζεστε για τους ανέργους;



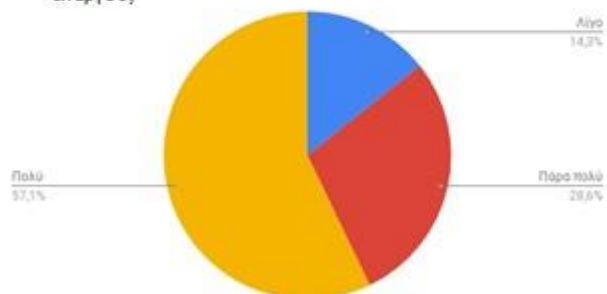
Το μεγάλο αυτό πρόβλημα της ανεργίας σας δημιουργεί το αίσθημα του φόβου για την εργασία σας;



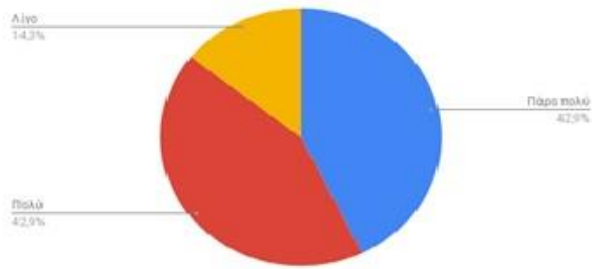
Αν σε κάποια στιγμή της ζωής σας υπήρξατε άνεργος αντιμετωπίσατε τον κοινωνικό αποκλεισμό από τους γύρω



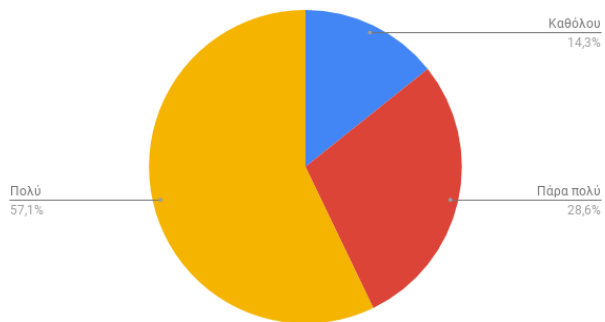
Κατα πόσο πιστεύεται ότι η κατάσταση του κοινωνικού αποκλεισμού μπορεί να επηρεάσει τη ψυχική υγεία ενός ανέργου;



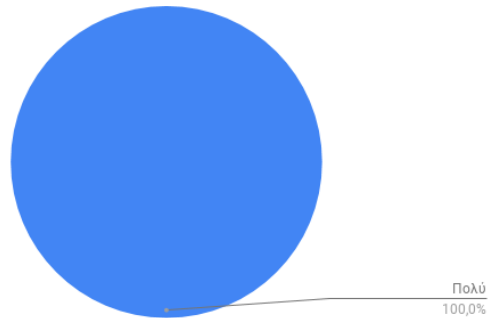
Πιστεύετε στο ότι το άγχος είναι καταστροφικό για την ανθρώπινη υγεία και αρνητικός παράγοντας για την μέγιστη απόδοση ενός εργαζομένου;



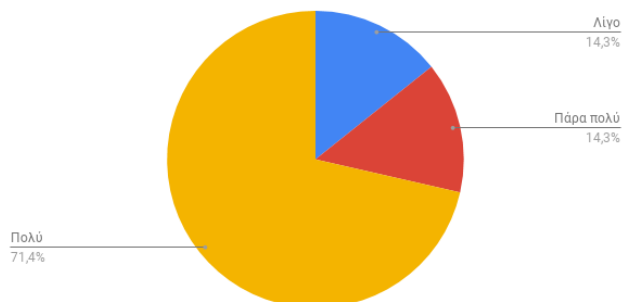
Εσείς νιώθετε άγχος στον εργασιακό σας χώρο;



Σε τι βαθμό παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της;

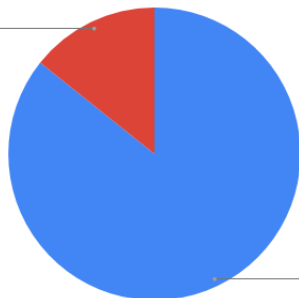


Είναι έντονη η παρουσία της διοίκησης στο πλάι του εργαζομένου όταν αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα,



Η διοίκηση φροντίζει για την εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της, με την εκπαίδευσή τους;

Πάρα πολύ
14,3%



Πολύ
85,7%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

10.1 Συμπεράσματα Έρευνας

Η Έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της Εταιρείας Νορσταρ Α.Ε που ανήκει στον χώρο των τουριστικών Επιχειρήσεων.

Σκοπός της Έρευνας ήταν να εντοπίσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εργαζομένων , τα οποία θα μας αποφέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα για την ανάπτυξη του προσωπικού και την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Στα προηγούμενα κεφάλαια κάναμε εκτενή αναφορά στους τρόπους που απαιτούνται για να έχουμε αποτελέσματα στην ανάπτυξη της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Καταρτίσαμε ένα ερωτηματολόγιο με συνοπτικές ερωτήσεις, που αφούσαν βασικούς παράγοντες για την αποδοσή τους.

Το ερωτηματολόγιο είχε αποσταλεί ηλεκτρονικά στους προσωπικούς λογαριασμούς του κάθε εργαζόμενου, για να διασφαλίσουμε την ανωνυμία αυτών.

Οι απαντήσεις εστάλησαν μέσω της Google Forms. Στην συνέχεια παρουσιάσαμε διαγραμματικά τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου(Κεφάλαιο 9).

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από όλους τους εργαζόμενους. Θα αναλύσουμε μερικές απαντήσεις, για να εξάγουμε αποτέλεσμα για την αύξηση της αποδοτικότητας

Όπου το σύνολο των ερωτηθέντων ήταν

- Άνδρες 28,6%
- Γυναίκες 71,4%

Με εκπαιδευτικό επίπεδο

- Λύκειο 14,3%
- Ιδιωτική 28,6%
- Ανωτάτη 28,6%
- Μεταπτυχιακό 28,6%

Παρατηρούμε ότι το μορφωτικό επίπεδο είναι υψηλό στο σύνολο των εργαζομένων , και επιδέχονται συνεχείς εκπαιδευτικές βελτιώσεις για την **Αύξηση της Αποδοτικότητας τους.**

Προϋπηρεσία

- 2-4 Έτη 28,6%
- 11 Έτη και Άνω 71%

Παρατηρούμε ότι το προσωπικό έχει πολύ μεγάλη Προϋπηρεσία, όπου αυτό είναι σημαντικό στο εξής με την έλευση νέων εργαζομένων με λιγότερη προϋπηρεσία θα μπορούν να παίξουν τον ρόλο του **Καθοδηγητή ή Μέντορα.**

Ικανοποίηση από τις συνθήκες Εργασίας

- Πολύ 71,4%
- Πάρα πολύ 14,3%
- Καθόλου 14,3%

Απο το αποτέλεσμα που λάβαμε παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων είναι ικανοποιημένο απο τις συνθήκες εργασίας.

Παρακολούθηση Εκπαιδευτικής Κατάρτισης

- Λίγο 28,6%
- Πάρα Πολύ 71,4%

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ενδιαφέρεται για την συνεχή επιμόρφωση του,έτσι ώστε να αναπτύσουν τις δυνατότητες τους με σκόπο την ολοκλήρωση των **στόχων τους**.

Δικαιοσύνη στον χώρο Εργασίας

- Πολύ 71,4%
- Πάρα Πολύ 28,6%

Εδώ παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι υπάρχει Δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας και όπως περιγράψαμε στα παραπάνω κεφάλαια, είναι ένας σοβαρός παράγοντας για την **Αποδοσή τους**.

Κίνητρα Βελτίωσης στις Συνθήκες Εργασίας

- Πολύ 14,3%
- Πάρα πολύ 57,1%
- Λίγο 28,6%

Το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχουν κίνητρα για την Βελτίωση συνθηκών εργασίας

Κίνητρα που Αυξάνουν την Απόδοση

- Οικονομική Ενίσχυση 14,3%
- Βελτίωση Συνθηκών 14,3%
- Επαινους 57,10%
- Προαγωγή 14,3%

Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη για την αύξηση της αποδοτικότητας,συνεχή επιβράβευση που τους καθιστά Ικανοποιημένους, ώστε συνεχώς να προσφέρουν τον καλύτερο τους εαυτό συμβάλλοντας στην εξέλιξη της εταιρείας.

Άγχος στον εργασιακό χώρο

- Πολύ 57,10%
- Πάρα πολύ 28,60%
- Καθόλου 14,30%

Η ευσυνειδησία των εργαζομένων είναι έκδηλη από το ποσοστό που εμφανίζεται στην παραπάνω ερώτηση. Εδώ πρέπει να υπάρξει υποστήριξη για την αποδοτικότητα τους.

Ενδιαφέρον Διοίκησης για τις ανάγκες του προσωπικού

- Πολύ 100%

Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν το ενδιαφέρον της Διοίκησης σε απόλυτο βαθμό. Αυτός είναι ένας θετικός παράγοντας για την **Αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.**

Στήριξη της Διοίκησης στα Προβλήματα των εργαζομένων

- Λίγο 14,3%
- Πάρα Πολύ 14,3%
- Πολύ 71,40%

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης παρατηρούμε ότι η Διοίκηση είναι κοντά και στα προβλήματα των εργαζομένων σε πολύ μεγάλο ποσοστό. Υπάρχει μία θετική επικοινωνία μεταξύ τους.

Εξέλιξη Εργαζομένων μέσω εκπαίδευσης από την Διοίκηση

- Πάρα Πολύ 14,3%
- Πολύ 85,7%

Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι δέχονται την εκπαίδευση που λαμβάνουν από την Διοίκηση για την εξέλιξη τους. Η εκπαίδευση είναι ένας βασικός παράγοντας για την **Ανάπτυξη προσωπικού και την αύξηση της Αποδοτικότητας.**

Συνοψίζοντας παρατηρούμε ότι η Διοίκηση της Εταιρείας **Νόρσταρ** προσπαθεί να είναι συνεχώς δίπλα στους εργαζομένους,

Παρέχοντας Εκπαίδευση, Στήριξη, Καθοδήγηση, ώστε οι εργαζόμενοι να αφομοιώσουν την κουλτούρα της Εταιρείας και να πραγματοποιήσουν τους στόχους που θέτει.

Όλες οι προσπάθειες έχουν **στόχο την Ανάπτυξη Προσωπικού και την Αύξηση της Αποδοτικότητας.**

ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- "Beyond Hiring and Firing: What is HR Management?"
- <https://sites.google.com/site/safecompany000/home/dieuthyntes-prosopikou>
- "Human Resource Management (HRM) - Definition and Concept". www.managementstudyguide.com. Retrieved 2018-03-30.
- Kaufman, Bruce E. (2001). "Human resources and industrial relations: Commonalities and differences"
- <https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/>
- <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-new-ceo-and-the-hr-director->
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Δημήτρης Μπουραντάς
- Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές Δημήτρης Μπουραντάς
- Αντωνίου Άρτεμις Σύμβουλος Ψυχολόγος και Συνθετική Θεραπεύτρια «Πόσο χαρούμενοι είστε στον εργασιακό χώρο;», 28/01/2008, 20/06/2012 http://www.iatronet.gr/article.asp?art_id=3878
- Μεντζελίδης Γιώργος, «Οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση», 10/10/2012 http://www.symmetoxi.gr/documents/Ergasiakes_sxeseis.pdf
- Γεωργακόπουλος Γ., (1989), Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (Εργασιακές σχέσεις). Αθήνα, εκδόσεις Σμπίλιας.
- <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=190177>
- Jie Shen (2004), "International training and management development: theory and reality", Division of Business, University of South Australia, Adelaide, Australia
- <http://www.norstar.gr/index.php/el/>
- Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]", Rosili, Αθήνα

ΠΗΓΕΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

- <http://www.hrmagazine.co.uk/>
- <http://www.norstar.gr/index.php/el/>
- <https://www.shrm.org/pages/default.aspx>
- https://www.google.com/intl/el_gr/forms/about/