

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ – ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΜΕΣΑΙΕΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ»



ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΛΑΜΗ ΑΙΜΙΛΙΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΤΡΙΤΣΗ ΝΙΚΗ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2008



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

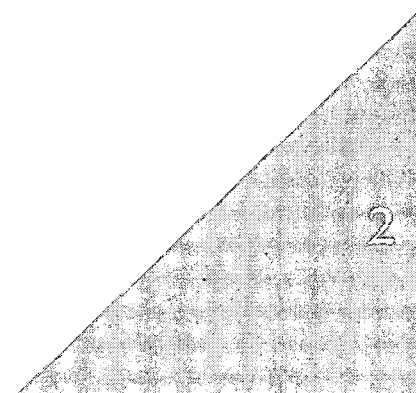
A. ΜΕΡΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	28
4.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	29
4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	31
4.3. Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	32
4.4. Η ΣΕΙΡΑ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	35
4.5. ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	42
5.1. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	43

B. ΜΕΡΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	46
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	49

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ	51
1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	51
1.2. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	53
1.3. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	56
1.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	58
1.5. ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	61
1.6. ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΕΤΗ 2004-2007	63
1.7. ΔΕΙΚΤΕΣ	64
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u>	
ΔΥΝΑΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ	66
2.1. ΔΥΝΑΜΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	67
2.2. ΔΥΝΑΜΗ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ	70
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	
ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ	72
3.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	73
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</u>	
ΕΡΕΥΝΑ	74
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσιά μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά τους. Πάρτε τα εργοστάσιά μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούρια και καλύτερα εργοστάσια...»

Andrew Carnegie

Δύσκολα μπορεί να αμφισβητηθεί η σοφία αυτής της ρήσης. Σε έναν κόσμο που, συνεχώς, προσλαμβάνει νέες μορφές εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε, συνειδητοποιούμε πως πράγματι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πιο σημαντικός από τα κτίρια, τις μηχανές και τα συστήματα.

Κανείς από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο, η συμμετοχή του οποίου θεμελιώνεται, είτε μέσω της καταβολής της μυϊκής του δύναμης, είτε κυρίως, μέσω της χρήσης της διάνοιας του. Γίνεται ευνόητο λοιπόν, γιατί όλοι, κατά καιρούς, έχουμε ακούσει ή δηλώσει πως οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός μας πόρος.

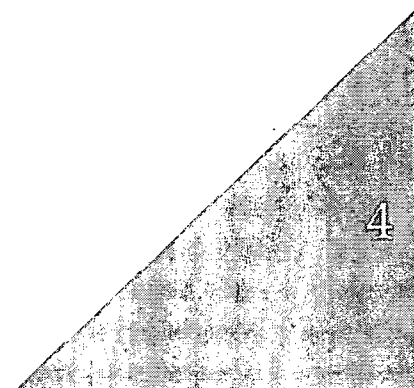
Τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης και ανάπτυξης, κατά την άποψή μας, έχουν οι επιχειρήσεις εκείνες που είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις νέες δυνάμεις που διαμορφώνουν και μεταλλάσσουν τον κόσμο που μας περιβάλλει. Δυνάμεις που ενεργοποιούνται με ρυθμούς γρηγορότερους από αυτούς που μπορούμε να αντιληφθούμε, στους οποίους οφείλουμε να προσαρμόσουμε τη δράση μας.

Από την άλλη μεριά, η καταλυτική τους επίδραση στον κοινωνικό ιστό και τις προηγούμενες δομές του, επιφέρει αλλαγές που ακόμα και οι πλέον σημαντικοί αναλυτές του βιομηχανικού συστήματος δεν θα μπορούσαν να έχουν προβλέψει.

Αν όμως, μέσα στη δίνη όλων αυτών των μεταβολών περιοριστούμε στο να εξετάζουμε μονόπλευρα τη μια ή την άλλη κοινωνική αλλαγή, χωρίς να καταπιανόμαστε με τους ουσιώδεις συσχετισμούς ανάμεσά τους, είμαστε καταδικασμένοι να μείνουμε απλοί παρατηρητές της εξωτερικής όψης των οικονομικών, κυρίως, φαινομένων.

Μια τέτοια θεώρηση μας αφαιρεί τη δυνατότητα σύλληψης του κυρίαρχου νοήματος, για το λόγο ότι ο άνθρωπος δεν αποτελεί την παθητική αντανάκλαση ενός πανίσχυρου και απρόσωπου κοινωνικού μηχανισμού, αλλά παίζει έναν ενεργητικό ρόλο, απολαμβάνοντας ταυτόχρονα μια πολύ σημαντική αυτονομία: δεν καθρεφτίζει, απλώς, την κοινωνική πραγματικότητα, αλλά τη χτίζει, τη δημιουργεί, την αναπλάθει.

Ο γιγαντισμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των υπερεθνικών χρηματοπιστωτικών οργανισμών, με το συνακόλουθο συγκεντρωτισμό του κεφαλαίου, στο πλαίσιο μιας παγκοσμιοποιημένης αγοράς, η εξάλειψη των περιοριστικών όρων του εμπορίου, τόσο στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και σε άλλες γεωγραφικές ενότητες, η επανανοποίηση της Γερμανίας, η ρευστότητα των εξελίξεων στις χώρες που αποτελούσαν την Σοβιετική ένωση ή το ευρύτερο ανατολικό μπλοκ, οι ραγδαίες διακυμάνσεις στις χρηματιστηριακές αγορές της Άπω Ανατολής καθώς και οι τοπικές συγκρούσεις στον βαλκανικό χώρο και αλλαχού, είναι μερικά, μονάχα, παραδείγματα των αλλαγών στις οποίες αναφερθήκαμε.



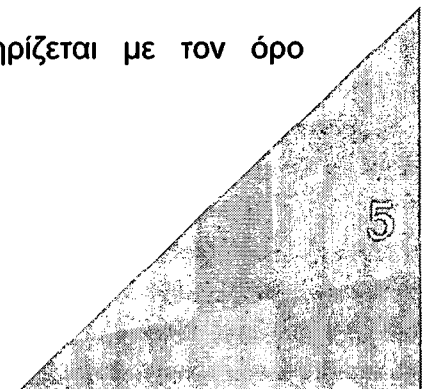
Δεν χρειάζεται βέβαια εδώ να επισημανθεί πως τα παραδείγματα επαληθεύουν την πραγματικότητα της διπλανής πόρτας για την Ελλάδα και καμία μνεία δεν έγινε σε αυτά που συντελούνται έξω από τα ασαφή και δυσδιάκριτα πια, οικονομικά μας σύνορα.

Ταυτόχρονα, ζούμε σε μια κοινωνία, όπου οι μη στερούμενοι, που αποτελούν το 1/3 της κλίμακας, γίνονται ακόμη φτωχότεροι, γεγονός που εγκυμονεί εξαιρετικά σοβαρούς κινδύνους κοινωνικών αναταραχών.

Σε αυτή την κοινωνία, οι επιχειρήσεις βρίσκονται απέναντι σε έναν καλύτερα πληροφορημένο και πιο απαιτητικό πελάτη, που δεν δέχεται να πληρώσει παράλογες τιμές, επιμένει στην ποιότητα και την άρτια εξυπηρέτηση και αξιώνει πλήρη ενημέρωση για τη σύσταση των προϊόντων που αγοράζει και, παράλληλα, επιθυμεί να γνωρίζει τι κάνουν οι βιομήχανοι, οι βιοτέχνες, οι έμποροι και οι τουριστικοί παράγοντες για την προστασία του περιβάλλοντος και την ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων, πάνω στους οποίους θα στηριχθεί η επιβίωση η δική του αλλά και των επερχόμενων γενεών.

Όλα αυτά καθιστούν επείγουσα την ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ρόλου μας καθώς και της στάσης μας έναντι της σημαντικότερης επένδυσής μας, του πλέον αξιόλογου πόρου που διαθέτουμε, των ανθρώπων που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις μας και πάνω τους θα πρέπει να στηρίξουμε κάθε προσπάθεια επιβίωσης και ανάπτυξής μας.

Είναι ενδεικτική η διάκριση των εννοιών από κοινωνιολογικής πλευράς, σύμφωνα με την οποία, τα κτίρια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι πρώτες ύλες, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.α., ορίζονται ως παραγωγικά μέσα και μετά την παρέμβαση της εργασιακής δύναμης, της διάνοιας και της εμπειρίας, άρα τη συνεπαγόμενη δημιουργία συστημάτων, μεθόδων και παραγωγικού αποτελέσματος, η ολότητα χαρακτηρίζεται με τον όρο παραγωγικές δυνάμεις.



Ήδη, στο κατώφλι της νέας χιλιετίας, καταλυτικά ραγδαίες αλλαγές σηματοδοτούν, πράγματι, μια νέα τάξη πραγμάτων που κυριαρχείται από ασύλληπτης ταχύτητας επιστημονικές προόδους και τεχνολογικές εξελίξεις εφαρμογών, με αποτέλεσμα την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και της κοινωνίας, στον κόσμο του ιντερνέτ.... Και ποιος ξέρει του τι αύριο.

Είναι γεγονός πως ποσοστό υψηλότερο από τα 2/3 των ανθρώπων της μεταβιομηχανικής εποχής διαθέτουν το μεγαλύτερο μέρος των ανθρωποωρών τους για τη δημιουργία, τη συλλογή, την επεξεργασία και τη διανομή πληροφοριών, εκμεταλλευόμενοι, ως επί το πλείστον, την ηλεκτρονική τεχνολογία.

Εδώ όμως, πρέπει να εμμείνουμε στο γεγονός πως κάθε φορά που μια νέα τεχνολογία εισάγεται, γενεσιουργός αιτία είναι μια ανθρώπινη έρευνα, στόχος της η ανθρώπινη εξυπηρέτηση και μέσο συντήρησης της η ανθρώπινη ανταπόκριση. Ειδάλλως η τεχνολογία αυτή απορρίπτεται.

Χωρίς καλά – καλά να το αντιληφθούμε, βρισκόμαστε ήδη σε μια νέα παγκόσμια τάξη πραγμάτων που βασίζεται στη γνώση και δη στην εξειδικευμένη γνώση. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εντοπίζεται πια στους παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές αλλά στην ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και της τεχνολογικής εξέλιξης. Αλλά στην ουσία, τα δυο αυτά είναι το ένα και το αυτό, οι δυο βαλβίδες της ίδιας κεντρικής αρτηρίας.

Σκοπός όλων αυτών των εισαγωγικών παρατηρήσεων είναι η επισήμανση της ειδοποιού διαφοράς που υφίσταται μεταξύ του παραδοσιακού βιομηχανικού ανθρώπου, υπηρέτη και εξαρτήματος της μηχανής και του σύγχρονου, που αναγνωρίζεται ως ο κύριος

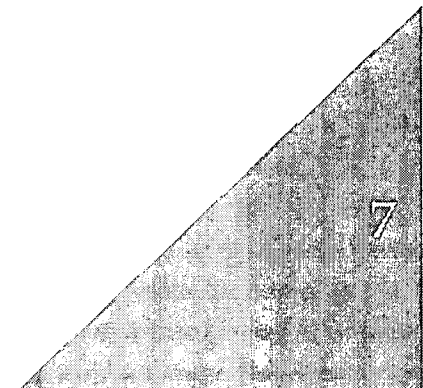


φορέας αλλαγής στη μεταβιομηχανική κοινωνία, προσδιορίζοντας και ελέγχοντας τις νέες τεχνολογίες.

Αν ενστερνιστούμε αυτή την άποψη, τότε θα πρέπει να αποτελέσει τη βάση επανεξέτασης και επαναπροσδιορισμού της αντίληψης και της στάσης μας κατά την επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη και υποκίνηση των στελεχών και των υπαλλήλων μας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των επιχειρήσεων μας.

Στην εφαρμογή αυτής της λογικής, ο αποτελεσματικός μάνατζερ επιτυγχάνει στόχους δια των στελεχών της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη συνεργασία και υποστήριξή τους, στη διαδικασία υλοποίησης των κοινώς αποδεκτών επιδιώξεων. Αυτό μεταφράζεται σε ενεργό συμμετοχή των στελεχών στη διαμόρφωση των στόχων και σε εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ανάθεση ευθυνών. Δεν νοείται ασφαλώς, η μη παράλληλη ηθική και υλική αναγνώριση των επιτευγμάτων τους.

Το δόγμα του καλού μάνατζερ πρεσβεύει πως το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου και της ενεργητικότητας που διατίθεται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των υφισταμένων του. Κατ' αυτό τον τρόπο βελτιώνεται η ικανότητα του να παράγει αποτέλεσμα, απαλλάσσοντας τον από την ανάγκη να τα κάνει όλα εκείνος. Και όλοι γνωρίζουμε τι σημαίνει αυτό.



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

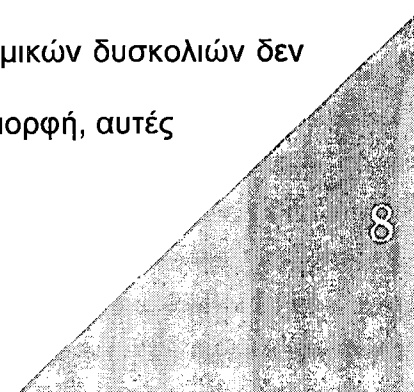
Το σημαντικότερο και πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων είναι οι εργαζόμενοι , το προσωπικό τους, και με αυτό το στοιχείο, η διοικητική επιστήμη της Διοίκησης Προσωπικού ασχολείται σε βάθος.

Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί το εργαλείο για τον αποτελεσματικό χειρισμό του ανθρώπινου στοιχείου κάθε επιχείρησης. Το κάθε διοικητικό έργο βασίζεται στην στρατολόγηση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και στην προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, σε επιχειρήσεις, ή υπηρεσίες. Είναι η φροντίδα που καταβάλει κάποιος για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη ανθρώπινης ομάδας και πολύ περισσότερο από την επιδίωξη σκοπών προς όφελος της ομάδας ως συνόλου καθώς και προς όφελος καθενός εκ των μελών της.

Η Διοίκηση Προσωπικού δεν μπορεί να επιτελέσει με επιτυχία τον προορισμό της εάν δεν στηρίζεται σε γνώσεις επιστημονικά τεκμηριωμένες. Πρέπει λοιπόν να αποδεχθούμε την μεγάλη σημασία και αξία της στην αποτελεσματική επιχειρησιακή δράση και ανάπτυξη.

Σαν επιστημονική λειτουργία αρχίζει να δραστηριοποιείται και να εμφανίζεται σε δομημένη οργανωτικά μορφή στις μεσαίες επιχειρήσεις και υπάρχει σε πλήρη ανάπτυξη στις μεγάλες.

Αντίθετα στις μικρές επιχειρήσεις, στις οποίες λόγω των οικονομικών δυσκολιών δεν υπάρχει η ευχέρεια λειτουργίας του τμήματος αυτού σε οργανωμένη μορφή, αυτές

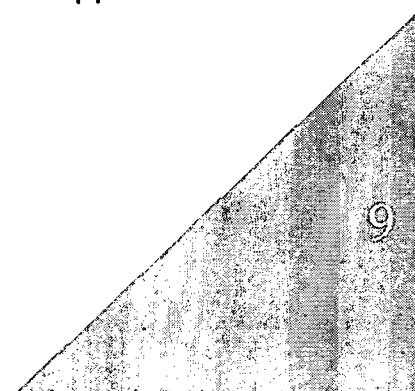


οι δραστηριότητες ασκούνται από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης ή από εντεταλμένο στέλεχος, παράλληλα με τα κύρια καθήκοντά του. Εξάλλου οι εργαζόμενοι σε κάθε είδους επιχείρηση, πρέπει να καταρτισθούν, να εκπαιδευθούν, να καθοδηγηθούν, να παρακινηθούν, και γενικά πρέπει κάποιος να ασχοληθεί με θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους. Έτσι η Διοίκηση Προσωπικού εξελίχθηκε σε μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες του γενικότερου management, σε σημασία και αξία σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες, όπως η παραγωγή, το marketing, τα οικονομικά, κ.λ.π.

Χαρακτηριστικό της Διοίκησης Προσωπικού είναι ότι η άσκηση των λειτουργιών της ασκείται από τα χαμηλότερα επίπεδα επειδή αυτά έρχονται σε άμεση επαφή με τους εργαζόμενους, ενώ η ανώτερη διοίκηση χαράσσει την πολιτική και δίνει τις γενικές κατευθύνσεις για το προσωπικό. Η κατάρτιση σε θέματα προσωπικού και θέματα ανθρώπινων σχέσεων είναι ουσιώδη όχι μόνο σε εκείνους που βρίσκονται σε γενικές διευθυντικές θέσεις και τμήματα προσωπικού αλλά επίσης και σε επαγγελματικά και επιστημονικά στελέχη.

Σήμερα ο τεράστιος αυτός χώρος που καλύπτεται από τις λειτουργίες της Διοίκησης προσωπικού κυριαρχείται από τις παρακάτω αρχές:

- Την αρχή του σεβασμού της ανθρώπινης προσωπικότητας
- Την αρχή των ανθρώπινων σχέσεων
- Την αρχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του κοινωνικού συστήματος της επιχείρησης
- Την αρχή της υποκίνησης μέσω διάφορων επιτυχημένων κινήτρων
- Την αρχή της ευημερίας των εργαζομένων



- Την αρχή της συμμετοχής των εργαζομένων τόσο στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης όσο και στη διοίκησή της

Για το λόγο αυτό και επειδή η αρμοδιότητα της διοικητικής αυτής επιστήμης αφορά ουσιαστικά τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, σε θέματα με τα οποία ασχολείται, είναι ζητήματα που απασχολούν και ορισμένες ανθρωπιστικές επιστήμες όπως είναι η ψυχολογία και η κοινωνιολογία.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο στη Διοίκηση Προσωπικού όλων των επιπέδων και βαθμίδων της ιεραρχίας, παίζει η πολιτική προσωπικού η οποία χαράζεται από την ανώτατη διοίκηση και σε συνεργασία με τους εκπροσώπους των εργαζομένων¹.

Στην εποχή μας, περισσότερο από κάθε άλλη περίοδο, η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί πρωταρχικής σημασίας κοινωνική λειτουργία, απαραίτητη για τη θεμελίωση του σύγχρονου κράτους αλλά και του αμέτρητου πλήθους και ποικιλίας των επιχειρήσεων.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος που είναι το θεωρητικό, αναφέρονται βασικές αρχές της διοίκησης προσωπικού γενικότερα, ενώ στο δεύτερο μέρος που είναι το πρακτικό, έχουμε μια μελέτη περίπτωσης που αφορά την επιχείρηση ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ. Στο δεύτερο μέρος έχει συμπεριληφθεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνθηκε στο προσωπικό της συγκεκριμένης επιχείρησης και συμπληρώθηκε από αυτό. Επίσης περιέχονται γενικά στοιχεία για την επιχείρηση και στο τέλος καταγράφονται τα συμπεράσματα τα οποία αποκομίσαμε.

¹ ΔΗΜΟΥ Ν. (1999), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ, ΑΘΗΝΑ

Α' ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη μιας εργατικής δύναμης, που να υποκινείται ισχυρά για μια ομαδική διεξαγωγή της εργασίας. Αυτό το έργο είναι ευθύνη του κάθε στελέχους όπως άλλωστε φαίνεται στη φράση : «μάνατζμεντ είναι άνθρωποι». Όμως η υπηρεσία προσωπικού έχει ένα ειδικό ρόλο να παίξει. Το γεγονός δε ότι το προσωπικό αποτελεί ευθύνη ολόκληρου του οργανισμού, αλλά κι ενός ειδικού τομέα κάνει τις σχέσεις μεταξύ του τομέα προσωπικού και των άλλων τομέων, ιδιαίτερα δύσκολες.

Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανική εφαρμογή παρατηρήθηκε μια ποικιλία, αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία που ασχολείται με τον χειρισμό των υπαλληλικών σχέσεων. Όταν το 1920 στην Αμερική δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά ειδικές υπηρεσίες για να χειριστούν τη διοίκηση του προγράμματος προσωπικού, ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού.

Κατά το 1930 και 1940, εξαιτίας της γρήγορης ανάπτυξης των συνδικαλιστικών οργανώσεων, πολλές επιχειρήσεις πρόσθεσαν στην υπηρεσία προσωπικού τις ευθύνες των συλλογικών συμβάσεων, του χειρισμού παραπόνων και άλλων ενεργειών. Τότε υιοθετήθηκε από τις επιχειρήσεις ο όρος βιομηχανικές σχέσεις, για να προσαρμόζεται καλύτερα στη νέα ευρύτερη λειτουργία. Η χρήση αυτού του όρου ιδιαίτερα ταιριάζει στις

βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο όρος υπηρεσία ή διοίκηση προσωπικού χρησιμοποιείται συνηθέστερα.

Άλλος συχνά χρησιμοποιούμενος όρος είναι οι υπαλληλικές σχέσεις, παρόλο που στην εφαρμογή και οι τρεις όροι – διοίκηση προσωπικού , βιομηχανικές σχέσεις και υπαλληλικές σχέσεις – είναι συνώνυμοι. Το περιεχόμενο περιλαμβάνει τις πιο κάτω ενέργειες της υπηρεσίας αυτής, προσλήψεων, προγραμματισμού εργατικού δυναμικού, εκπαίδευσης προσωπικού και εξέλιξης στελεχών, οργάνωσης και καθορισμού μισθωτών και ημερομισθίων, προγραμμάτων υγείας και ασφάλειας, ωφελημάτων και υπηρεσιών για το προσωπικό, εργατικών σχέσεων και έρευνας προσωπικού.

Σε αυτές μπορούν να προστεθούν και οι ενέργειες εποπτεία εργαζομένων, κίνητρα, ηγεσία, ομαδική συμπεριφορά, επικοινωνία και ανθρώπινες σχέσεις.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, συνήθως τις ευθύνες του προσωπικού τις αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης με δικαίωμα παραχωρημένο στα στελέχη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν και να απολύουν τους εργαζομένους.

Κάτι τέτοιο όμως δεν μπορεί να γίνεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς γιατί τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα, και επομένως δεν μπορούν τα στελέχη να τα χειρίζονται επαρκώς, οπότε μια υπηρεσία προσωπικού είναι απαραίτητη.

Όμως η υπηρεσία προσωπικού διαφέρει από τις άλλες υπηρεσίες, είτε αυτές είναι ιεραρχικές- εκτελεστικές, είτε είναι επιτελικές κατά το γεγονός ότι εισχωρεί σε ολόκληρο τον οργανισμό, δηλ. απευθύνεται στο κάθε άτομο που καθοδηγεί και διευθύνει άλλους, από τον εργοδηγό, μέχρι τον πρόεδρο της επιχείρησης. Το κάθε στέλεχος που κάνει δουλειά προσωπικού, είναι στην πράξη διευθυντής προσωπικού.

Από όλα αυτά φαίνεται καθαρά πως δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν οι λειτουργίες προσωπικού από τα καθημερινά προβλήματα παραγωγής, κόστους και ποιότητας, κατά την αντιμετώπιση των οποίων παρουσιάζονται πολλά προβλήματα προσωπικού.

Μπορούμε γενικά να πούμε ότι η υπηρεσία προσωπικού ή η υπηρεσία βιομηχανικών σχέσεων, βρίσκεται με τους άλλους τομείς του οργανισμού, σε σχέση βοηθητική και συμβουλευτική, όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική μονάδα, η οποία δημιουργείται ακριβώς για να έχουμε τα πλεονεκτήματα του ειδικευμένου ταλέντου και γνώσης.

Γενικά ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

A) Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική της επιχείρησης

Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού, που ονομάζεται και διευθυντής προσωπικού είναι το άτομο που συμβάλλει περισσότερο στην δημιουργία της πολιτικής για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που εμφανίζονται ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται. Φυσικά η πρόταση γίνεται από τον υπεύθυνο προσωπικού και η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του μάνατζερ. Κατά την πρόταση αναθεώρησης της πολιτικής, ο διευθυντής προσωπικού οφείλει να δώσει όλα τα στοιχεία που την επιβάλλουν, όπως: ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, έκθεση για το πώς αντιμετωπίζονται από άλλες επιχειρήσεις, αποτελέσματα συζήτησης του με συνεργάτες και υφισταμένους κ.λ.π. Μόνο για μικρά θέματα μπορεί να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού της ενδεδειγμένης πολιτικής αυτός ο ίδιος.

Β) Συμβουλεύει

Όπως και για κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, έτσι και για την υπηρεσία προσωπικού, το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητάς της αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα στελέχη της ιεραρχίας. Για παράδειγμα όταν ένας εργοδηγός αντιμετωπίζει παράπονα για κατανομή υπερωριών στους εργαζόμενους, όταν άλλος έχει πρόβλημα πειθαρχίας, αυξήσεων, μείωσης της παραγωγής ίσως λόγω επέμβασης του συνδικαλιστικού παράγοντα κ.λ.π. τι γίνεται τότε; Αναμένεται όπως ο διευθυντής προσωπικού και οι συνεργάτες του πρέπει να τον βοηθήσουν στον χειρισμό των προβλημάτων αυτών, διότι αυτοί είναι ενήμεροι της πολιτικής προσωπικού, των συλλογικών συμβάσεων, των αναγκών, των αισθημάτων και των κινήτρων των άλλων ανθρώπων κ.λ.π. που όλα μαζί σε τελευταία ανάλυση, αποτελούν τη δική τους υποχρέωση, η οποία μπορεί να συντελέσει στη διατήρηση της δομής και της λειτουργίας της επιχείρησης και στην κατά τον ίδιο χρόνο υποβοήθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Γ) Προσφέρει υπηρεσίες

Η λειτουργία αυτή φαίνεται σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης και ωφελημάτων προς τους εργαζόμενους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει και η ευθύνη της στρατολόγησης κι έρευνας των υποψηφίων, της κατάστρωσης προγραμμάτων με εκπαίδευση και της τήρησης υπαλληλικών αρχείων.

Δ) Ελέγχει

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που παρακολουθεί τις ιεραρχικές και επιτελικές υπηρεσίες, σχετικά με τη συμμόρφωση τους με την πολιτική προσωπικού, που έχει καθιερωθεί και τις εφαρμογές της.

Στο σημείο αυτό, ο έλεγχος είναι ανάλογος με εκείνον του ελέγχου παραγωγής και ποιότητας π.χ. γίνεται μια φορά το χρόνο και η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με την πολιτική προσωπικού που υπάρχει. Γίνονται κάθε εβδομάδα συσκέψεις στα τμήματα πάνω σε θέματα ασφαλείας. Σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζομένου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση της συνδικαλιστικής οργάνωσης και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο να απολογηθεί σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού. Ακολουθεί η αναγκαία διαδικασία για αύξηση αποδοχών όπως π.χ. υποβολή εκτίμησης της απόδοσης, ένδειξη καθιερωμένων ορίων αμοιβών κ.λ.π..

Η υπηρεσία προσωπικού κάνει ελέγχους σε θέματα π.χ. ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, αποχωρήσεων και πειθαρχικών ενεργειών. Για την επιτυχία σε τέτοιες ενέργειες, η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη, να τα εκπαιδεύει και να τα συμβουλεύει, σχετικά με τις ανάγκες συμμόρφωσης προς τις καθιερωμένες αρχές κι όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται η λύση του προβλήματος, τότε πρέπει να παραπεμφθεί στη δικαιοδοσία του μάντζερ².

² ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ Σ. –ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ Γ. (1997), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η υπηρεσία προσωπικού, ή το τμήμα ή η διεύθυνση προσωπικού (ανάλογα με το μέγεθος και την παράδοση που επικρατεί σε κάθε επιχείρηση), επιφορτίζεται με διάφορες αποστολές και καθήκοντα.

Μπορούμε να πούμε ότι σαν γενική αποστολή η υπηρεσία προσωπικού έχει:

1. Την ανάλυση, διαμόρφωση και εισήγηση προγραμμάτων και διαδικασιών σε θέματα προσωπικού, που συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.
2. Την υποστήριξη και την εξυπηρέτηση, όσο είναι δυνατόν, όλων των τμημάτων σε όλες τις σημαντικές φάσεις της διοίκησης προσωπικού.
3. Την ανάληψη των απαραίτητων ενεργειών που θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον.
4. Τη συνεχή έρευνα, αξιολόγηση και αναφορά των αποτελεσμάτων και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων προσωπικού και συνδέονται με τη συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης και των στόχων συγκεκριμένων προγραμμάτων.

Μια τέτοια γενική διατύπωση δεν διευκολύνει συνήθως πολύ τα πράγματα. Χρειάζεται ο προσδιορισμός συγκεκριμένων περιοχών ευθύνης της υπηρεσίας προσωπικού.

Μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

1. Για να εξασφαλίσουμε επαρκές, ικανό εργατικό δυναμικό απαιτείται:
 - Ανάλυση έργου, για να προσδιορισθούν οι απαιτήσεις του έργου
 - Εκτίμηση των αναγκών σε εργατικό δυναμικό
 - Προσδιορισμός των πηγών προσφοράς
 - Επιλογή
 - Τοποθέτηση
 - Εκπαίδευση

2. Για να συντηρήσουμε επαρκές εργατικό δυναμικό που να είναι παραγωγικό, απαιτείται:
 - Αξιολόγηση της επένδυσης
 - Χρησιμοποίηση μεταθέσεων και προαγωγών
 - Επικοινωνία
 - Προσδιορισμός αμοιβής
 - Παροχή ωφελειών και υπηρεσιών στον εργαζόμενο
 - Αξιολόγηση και ανάπτυξη ηθικού
 - Αντιμετώπιση παραπόνων
 - Υποκίνηση εργαζόμενου
 - Υγεία και ασφάλεια

3. Για να αναπτύξουμε τη διοίκηση, πρέπει το τμήμα προσωπικού να:
 - Μετρά και να αξιολογεί τις υφιστάμενες συνθήκες
 - Προβλέπει τις μελλοντικές συνθήκες και τα γεγονότα

- Αξιολογεί τα αποτελέσματα των σημερινών πολιτικών , προγραμμάτων και δραστηριοτήτων
4. Ο λειτουργικός έλεγχος απαιτεί όπως το τμήμα προσωπικού να:
- Διατυπώσει ομοιόμορφες διαδικασίες, που θα πρέπει να ακολουθούνται για τις διάφορες δραστηριότητες
 - Διατυπώσει συγκεκριμένους στόχους για όλα τα προγράμματα
 - Διατυπώσει κριτήρια αξιολόγησης της επίδοσης
 - Σχεδιάσει σύστημα τήρησης στοιχείων και αναφορών
 - Αναλύσει τα στοιχεία και τις αναφορές κάτω από το πρίσμα των επιθυμητών στόχων
 - Λάβει, όταν απαιτείται, διορθωτικά μέτρα
5. Η παροχή συμβουλών προς τα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας σε θέματα όπως η οργανωτική δομή, οι σχέσεις «γραμμής» και «επιτελείου», οι σχέσεις διοίκησης και προσωπικού, ο σχεδιασμός κ.λ.π., απαιτεί:
- Τη μελέτη των υφιστάμενων οργανωτικών προβλημάτων
 - Την αποσαφήνιση των γραμμών εξουσίας και ευθύνης
 - Την ανάπτυξη βασικής φιλοσοφίας αντιμετώπισης και διαπραγμάτευσης με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, όπως επίσης και την εισήγηση συγκεκριμένης πολιτικής και σειράς ενεργειών
 - Τη μελέτη των μελλοντικών αναγκών που επιβάλλει η οργάνωση σε προσωπικό σε όλα τα επίπεδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Παρόλο που υπάρχει ποικιλία στο περιεχόμενο των ενεργειών του τμήματος προσωπικού από επιχείρηση σε επιχείρηση εξαιτίας ειδικών συνθηκών, μπορούμε να πούμε πως τα βασικότερα στάδια της διοίκησης προσωπικού είναι τα ακόλουθα³:

1. ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει τη στρατολόγηση (εξεύρεση εργατικού δυναμικού), την επιλογή και την εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό. Η αρχική βέβαια απόφαση να προστεθεί κάποιος στην κατάσταση αμοιβών, ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως επίσης ανήκει και η ευθύνη καθορισμού του περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει καθώς και τα αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελεστεί ικανοποιητικά το έργο αυτό. Η υπηρεσία προσωπικού θα πρέπει να: α) επισημάνει τις πηγές από όπου θα αντλεί το προσωπικό, β) να διαθέτει ένα σύστημα επιλογής (τεστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) και γ) να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη, μόνο όταν πρόκειται για ημειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργάτες. Για υπαλλήλους, η ενέργεια αυτή αποτελεί ευθύνη του προϊσταμένου που ζήτησε το νέο υπάλληλο, καθώς επιπλέον κι ευθύνη να κατατοπίσει ή να κατευθύνει το νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας, κάτι που συχνά ονομάζεται προσανατολισμός.

³ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ. (1991), «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», ΑΘΗΝΑ

2. ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ –ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ – ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε όλα αυτά τα καθήκοντα το τμήμα προσωπικού εργάζεται κυρίως σαν συντονιστής περισσότερο π.χ. στην περίπτωση κάποιας μετάθεσης από τομέα σε τομέα, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, ή η επιθυμία του εργαζομένου καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία για να διαπιστωθεί αν κατέχει τα απαιτούμενα για τη νέα θέση προσόντα. Εξάλλου η διακοπή εργασίας ορισμένων υπαλλήλων, εξαιτίας μειώσεως των εργασιών της επιχείρησης, τυπικά είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού, για να βεβαιωθεί κανείς ότι ακολουθείται κάποια σειρά που μπορεί να έχει σχέση με τα δικαιώματα αρχαιότητας του εργαζομένου. Ακόμα όταν δημιουργηθεί μια κενή θέση, αν πρέπει να πληρωθεί από μέσα με προαγωγή ή απ' έξω με νέα πρόσληψη η απόφαση συχνά παίρνεται σε συνεργασία με τον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού και με τον προϊστάμενο του τμήματος ή του τομέα όπου υπάρχει η κενή θέση. Ωστόσο στην περίπτωση αυτή η μεγαλύτερη ευθύνη ανήκει στον δεύτερο.

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση και η εξάσκηση πάνω στο έργο γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο που παίζει το ρόλο του διδάσκοντα στην περίπτωση αυτή. Για τις γενικότερες ανάγκες εκπαίδευσης, η υπηρεσία προσωπικού συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα γραμμικά στελέχη εξάλλου, σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού, εκτελούν την εξάσκηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, την ύστερα από αυτή σχετική συνέντευξη αξιολόγησης, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους, καθώς και άλλες ειδικές και ευρείες υποχρεώσεις.

4. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη θα εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου – θέσης (όχι εργαζομένου), η δε ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θα αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και κατώτατα όρια πληρωμής του κάθε βαθμού. Η ανάλυση των έργων ή θέσεων, η εκτίμηση της αξίας τους σύμφωνα με ένα επίσημο σχέδιο αξιολόγησης και η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων βρίσκεται επίσης μέσα στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Οι ίδιοι δε αυτοί ειδικοί του τμήματος προσωπικού οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας για να μπορούν περιοδικά να προτείνουν μια αναθεώρηση σχετική με αυξήσεις ή ακόμα αλλαγή ολόκληρου του συστήματος αμοιβών της επιχείρησης για το οποίο ωστόσο η τελική απόφαση είναι αποκλειστικό θέμα και ευθύνη του ανώτατου manager.

5. ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΨΗ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

Ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει τα εξής: ιατρική εξέταση πριν από την πρόσληψη – περιοδική εξέταση των εργαζομένων σε ανθυγιεινά

έργα – λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου – πρώτες βοήθειες – θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών (όπως μικροκρυστολογήματα, πονοκεφάλους, μαθήματα υγιεινής και έλεγχος και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για όλα αυτά προσλαμβάνουν γιατρούς, νοσοκόμες σε βάση μερικής απασχόλησης, ενώ οι μεγαλύτερες για πλήρη απασχόληση.

Εξάλλου το πρόγραμμα προλήψεως ατυχημάτων περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών προλήψεως ατυχημάτων. Έτσι, για παράδειγμα, ο υπεύθυνος προλήψεως ατυχημάτων του τμήματος προσωπικού συνεργάζεται στενά με το τμήμα μηχανικών για να συντηρούνται κανονικά οι μηχανές και ο μηχανικός εξοπλισμός γενικότερα και έτσι, που να περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα ατυχημάτων. Συνεργάζεται επίσης και με όλους τους εργοδηγούς για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης σε κανόνες πρόληψης ατυχημάτων, διανέμει φυλλάδια με οδηγίες και προπαρασκευάζει το υλικό για τη σχετική διδασκαλία. Η επιβολή δε των κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων είναι κυρίως ευθύνη του κάθε προϊστάμενου.

6. ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ

Πειθαρχία σημαίνει:

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

B) Τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες

συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Συνήθως πριν τεθούν σε εφαρμογή υποβάλλονται για έγκριση στα ανώτατα κλιμάκια του μάνατζμεντ.

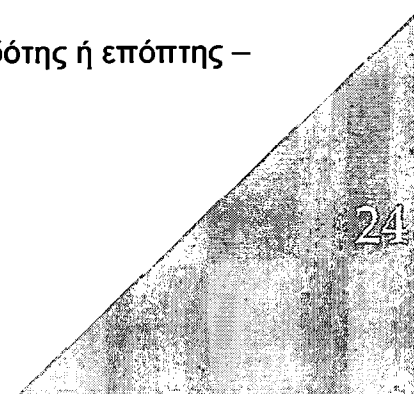
Ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη εκπαίδευσης των υφισταμένων του για συμμόρφωσή τους προς τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και πρότασης ποινών σε βάρος των λίγων, των οποίων η διαγωγή είναι ασύμφωνη προ του κώδικα των καθορισμένων κανόνων πειθαρχίας.

Οι ποινές μπορεί να είναι διορθωτικές ή σοβαρές, όπως π.χ. απόλυση. Ωστόσο, οι δεύτερες επιβάλλονται μόνο σε σοβαρές περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.

7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Το τμήμα προσωπικών βιομηχανικών σχέσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη σχέση συνδικαλισμού – μάνατζμεντ. Ο υπεύθυνος εργατικών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν το μέλος – κλειδί της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο συχνά ενεργώντας ως ο κύριος αντιπρόσωπος του μάνατζμεντ. Λειτουργώντας σε καθημερινή βάση κάτω από τους όρους της συλλογικής σύμβασης οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευονται το τμήμα προσωπικού σχετικά με τέτοια θέματα όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και περάτωσης της εργασιακής σχέσης, καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας.

Μολονότι σχεδόν όλες οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών ή διενέξεων, καθώς ερμηνεύονται στη συλλογική σύμβαση, δείχνουν καθαρά πως ο εργοδότης ή επόπτης –



προϊστάμενος θα είναι ο πρώτος που θα ακούσει και θα ενεργήσει σχετικά με μια διένεξη με τον εργαζόμενο, σε όλες τις περιπτώσεις, εκτός από εκείνες ρουτίνας, ο εργοδηγός τυπικά συμβουλευείται την υπηρεσία προσωπικού πριν δώσει απάντηση. Το τμήμα προσωπικού πολύ συχνά αναφέρεται σαν το δεύτερο ή τρίτο διοικητικό στάδιο στην διαδικασία επίλυσης διενέξεων. Στην πραγματικότητα όμως, στον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού δίνεται γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση. Και αυτό για να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλη την έκταση της επιχείρησης, αφού άλλωστε κάποιος κακός χειρισμός μιας περίπτωσης μπορεί να έχει γενικότερα άσχημα αποτελέσματα.

8. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μια άλλη λειτουργία που έχει προκύψει κατά πολύ τα τελευταία χρόνια, είναι εκείνη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας, χρήσιμης στην επιχείρηση. Αυτή η λειτουργία δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια και ήταν και σε πολλές περιπτώσεις όπως και είναι ακόμα ευθύνη του ανώτατου επιπέδου διοίκησης. Συνήθως όμως τη μοιράζεται με ειδικευμένους σε αυτή του τμήματος προσωπικού. Και οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού είναι:

- Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, καθώς και της εμπειρίας και του τόπου όπου εργάζονται,
- Η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές,

- Η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και τέλος,
- Η κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

9. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια καινούρια λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, που ήρθε στην επιφάνεια μέσα στην τελευταία δεκαετία και περιλαμβάνει την έννοια της δομής μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η αρχική και η τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό (συγκέντρωση, αποκέντρωση, λήψη αποφάσεων) ανήκει στην ανώτατη διοίκηση.

Όμως η υπηρεσία προσωπικού είναι αυτή που συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει σχετική έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στο γραφείο του ανώτατου.

10. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ

Μεγάλοι επιχειρηματικοί γίγαντες στην Αμερική σαν την General Electric, American telephone and telegraph, Texas Instruments κ.λ.π., καθιέρωσαν κατά τα τελευταία χρόνια συστηματική έρευνα, γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η αξιολόγηση απόδοσης, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.λ.π.

Η εφαρμογή των ευρημάτων από μια τέτοια έρευνα, είναι υπόθεση συνεργασίας με τα στελέχη μιας επιχείρησης , τους υπαλλήλους και σε μερικές περιπτώσεις με τα συνδικαλιστικά στελέχη και όλα σε τελική ανάλυση συμπίπτουν στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η ακολουθητέα πολιτική στα θέματα προσωπικού επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων⁴, που είναι:

A) Οι ιδιομορφίες της συγκεκριμένης αγοράς εργασίας.

Αλλού υπάρχει πολύ εργατικό δυναμικό έτοιμο να προσφέρει τις υπηρεσίες του, αλλού αυτό είναι εξειδικευμένο, αλλού όχι, αλλού επαρκεί και αλλού θα πρέπει να αναζητηθεί σε άλλες περιοχές. Αλλού συνηθίζεται να «κλέβει» προσωπικό η μια επιχείρηση από την άλλη, αλλού όχι, κ.λ.π.

B) Το μέγεθος της επιχείρησης:

Μεγάλες επιχειρήσεις ακολουθούν πιο γραφειοκρατικές και απρόσωπες διαδικασίες στα θέματα προσωπικού, προκειμένου να εξασφαλίζεται η απαραίτητη ομοιομορφία στα θέματα προσωπικού (αμοιβές, παροχές, κ.λ.π.). Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο σε οργανισμούς –επιχειρήσεις.

⁴ ΚΟΝΤΗ Θ. – ΜΑΝΤΑ Ν. (1993), «ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ», ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ

Γ) Η νομοθεσία.

Θέτει περιορισμούς. Δεν γίνεται π.χ. να μειωθεί ο μισθός ενός εργαζομένου έστω και αν έπεσε η απόδοσή του, υπάρχουν κατώτατα όρια μισθών και ημερομισθίων, καθορίζεται το κάτω από ποιες συνθήκες μπορεί να γίνει μια απόλυση, κ.λ.π.

Δ) Αν η επιχείρηση έχει επιθετικούς στόχους, π.χ. γρήγορη αύξηση του μεριδίου της στην αγορά, διατήρηση ηγετικής θέσης, κ.λ.π., ανάλογη θα πρέπει να είναι και η πολιτική της στα θέματα προσωπικού, π.χ. πρόσληψη «έτοιμων» καταξιωμένων στελεχών, πολιτική κινήτρων, κ.λ.π.

Η πολιτική που αποφασίζεται από τη διοίκηση, πέρα από το τμήμα προσωπικού, θα πρέπει να γνωστοποιείται στους προϊσταμένους των τμημάτων και, σε γενικές γραμμές, και στους εργαζόμενους.

4.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προκειμένου να προγραμματιστούν οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό το τμήμα του προσωπικού θα πρέπει:

A) Να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες κατά ειδικότητα.

Τη βάση για την πρόβλεψη αυτή αποτελούν οι εκάστοτε καταρτιζόμενοι προϋπολογισμοί. Αυτό είναι φυσικό γιατί ο προϋπολογισμός δείχνει το ύψος και την κατανομή της ζήτησης των υπηρεσιών της επιχείρησης μέσα στο χρόνο και βέβαια ο αριθμός των εργαζομένων θα πρέπει να παρακολουθεί τις διακυμάνσεις της ζήτησης αυτής.

Πιο συγκεκριμένα ο Armstrong πιστεύει ότι η πρόβλεψη αυτή μπορεί να γίνει με τους εξής τρεις τρόπους:

I. Εμπειρία της διοίκησης. Προκειμένου για μεγάλες μονάδες η διοίκηση θα ζητήσει με τη σειρά της την εμπειρία των τμηματάρχων και στη συνέχεια θα αθροίσει τις επί μέρους προβλέψεις.

II. Στατιστικοί δείκτες. Έχει άμεση σχέση με τον προϋπολογισμό. Συγκεκριμένα υπολογίζονται οι ανάγκες με βάση δείκτες όπως: έσοδα/κόστος προσωπικού. Αν δηλαδή θέλουμε το κόστος προσωπικού να είναι στο 30% των εσόδων και ο προϋπολογισμός προβλέπει έσοδα 300 εκατομ. , τότε το κόστος προσωπικού θα πρέπει να είναι 90 εκατομ. Και αυτό φυσικά έχει άμεση σχέση με την ποιότητα και τη σύνθεση του προσωπικού.

Άλλοι τέτοιοι δείκτες είναι: σε ξενοδοχείο – δωμάτια / καμαριέρα,

σε εστιατόριο – κουβέρ/σερβιτόρο

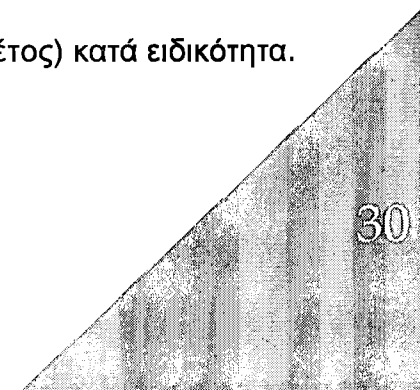
Έσοδα τμήματος A / προσωπικό τμήματος A

κ.λ.π.

III. Αναλυτική μελέτη των επί μέρους εργασιών, υπολογισμός εργατωρών (άρα και εργαζομένων) που απαιτούνται για την εκτέλεση τους (ξεκίνημα δηλ. από μηδενική βάση χωρίς να ληφθεί υπόψη η δεδομένη σύνθεση προσωπικού).

B) Στη συνέχεια το τμήμα προσωπικού απογράφει το υπάρχον εργατικό δυναμικό και τις δυνατότητες του και παράλληλα προβλέπει:

I. Τον αριθμό των εργαζομένων που προβλέπεται να αποχωρήσει μέχρι το διάστημα για το οποίο γίνεται η πρόβλεψη (επόμενο εξάμηνο, έτος) κατά ειδικότητα.



II. Την ανάπτυξη των ικανοτήτων του απομένοντος δυναμικού, π.χ. πέντε βοηθοί τραπεζοκόμοι θα είναι ικανοί για τραπεζοκόμοι, κ.λ.π.

Γ) Η διαφορά του α από το β θα δώσει τις ανάγκες εργατικού δυναμικού για το μελετώμενο χρονικό διάστημα. Δεν απομένει παρά να αναληφθεί δράση για έγκαιρη προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ενσωμάτωση στην επιχείρηση.

4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία συλλογής κάθε πληροφορίας που έχει σχέση με τη συγκεκριμένη εργασία. Αποτελεί τη βάση για την σύνταξη της περιγραφής της θέσης εργασίας και του προσδιορισμού των προσόντων. Θεωρείται απαραίτητο βοήθημα του προσωπάρχη γιατί του δίνει την ακριβή φύση και τις λεπτομέρειες της κάθε εργασίας. Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει:

1. Την περιγραφή των εκτελούμενων ενεργειών από τον εργαζόμενο
2. Τη σειρά με την οποία εκτελούνται
3. Το χρόνο που απαιτεί κάθε ενέργεια
4. Τα μέσα (εξοπλισμός, εργαλεία) και τους χώρους που απαιτούνται
5. Τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται
6. Το βαθμό ευθύνης που απαιτεί η εργασία
7. Τις συνήθεις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται.

Δεν θα πρέπει να υποτιμάται και να παραλείπεται η παραμικρή ενέργεια. Αυτό την καθιστά μια χρονοβόρα διαδικασία και ίσως οι αναλύσεις όλων των ειδικοτήτων

να απαιτήσουν μεγάλο χρονικό διάστημα. Παρ' όλες τις διαδικασίες η χρησιμότητα της είναι μεγάλη, συγκεκριμένα χρησιμεύει:

- ❖ Στον καθορισμό μιας δίκαιης αμοιβής ανάλογης των δυσκολιών και των ευθυνών.
- ❖ Στον εντοπισμό στοιχείων της εργασίας και του περιβάλλοντος που δρουν ανασταλτικά στην απόδοση του εργαζομένου.
- ❖ Στον προγραμματισμό του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού.
- ❖ Στον εντοπισμό έλλειψης απαραίτητων ικανοτήτων από τον εργαζόμενο που, βέβαια, υπαγορεύουν κάποια εκπαίδευση.
- ❖ Στον ορθολογικό καθορισμό της πρότυπης παραγωγής π.χ. καθαρισμός τόσων αυτοκινήτων ΙΧ. Ανά καθαριστή –πλύντη στο οκτάωρο, σε πλυντήριο αυτοκινήτων.

Η ανάλυση εργασίας μαζί με την περιγραφή εργασίας και τον προσδιορισμό των προσόντων αποτελούν τα στοιχεία που οριοθετούν μια εργασία.

4.3. Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Είναι μια αδιάκοπη δραστηριότητα για μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Ακόμη και οι επιχειρήσεις με άριστες συνθήκες εργασίας έχουν «απώλειες» λόγω ασθενειών, συνταξιοδοτήσεων, εγκυμοσύνης, στράτευσης, ύψους 5 – 7% του δυναμικού τους το χρόνο. Φυσικά ο μέσος όρος είναι μεγαλύτερος και μάλιστα στις εποχιακές επιχειρήσεις μια αλλαγή 20% στις τάξεις του προσωπικού από τη μία

σεζόν στην άλλη δεν είναι ασυνήθιστη. Ευνόητο είναι ότι τα κενά θα πρέπει να συμπληρώνονται και μάλιστα με τους καλύτερους δυνατούς υποψηφίους.

Κακές επιλογές έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση, συγκεκριμένα:

- Η επιχείρηση να μην μπορέσει να πετύχει τους στόχους της (αύξηση παραγωγικότητας, αύξηση ποσοστού ικανοποιημένων πελατών κ.λ.π.).
- Να επαναλαμβάνεται συνέχεια η διαδικασία, ανεύρεση υποψηφίων, επιλογή, εκπαίδευση, πράγμα δαπανηρό.
- Λόγω νομοθετικών δεσμεύσεων πιθανόν να αναγκαστεί η επιχείρηση να κρατήσει τους ακατάλληλους υπαλλήλους για μεγάλο χρονικό διάστημα με όλες τις δυσμενείς επιπτώσεις.

Το συμπέρασμα που βγαίνει από τα παραπάνω είναι ότι κυρίαρχο κριτήριο στη σκέψη του προσωπάρχη, τμηματάρχη κ.λ.π. κατά την επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να είναι το: «θα συνεισφέρει ο συγκεκριμένος υποψήφιος και κατά πόσο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;». Εξάλλου αυτό αποτελεί και έναν από τους γενικούς στόχους του τμήματος προσωπικού.

Έχει αποδειχτεί από έρευνες ότι όσο περισσότερες και σαφέστερες πληροφορίες δίνονται στους υποψηφίους σχετικά με τη δουλειά, τόσο λιγότερες αποχωρήσεις υπάρχουν συνέχεια. Επίσης είναι χάσιμο χρόνου και χρήματος:

- Το να αρχίσει η διαδικασία ανεύρεσης και επιλογής χωρίς να έχουν συνταχθεί περιγραφές εργασίας, προσδιορισμοί προσόντων και
- Όταν δεν δίνουμε στους υποψηφίους να καταλάβουν το αν και κατά πόσο είναι κατάλληλοι για τη δουλειά, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται πολλοί ακατάλληλοι υποψήφιοι.

- Τέλος συνιστάται η ενημέρωση του υπάρχοντος προσωπικού για τις κενές θέσεις.

Όσον αφορά την πρόσληψη, υπάρχει ανταγωνισμός για τα άτομα με πολλά προσόντα. Έτσι λοιπόν, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματά τους για να προσελκύουν άτομα όσον αφορά στις μεγάλες προοπτικές των διοικητικών και επαγγελματικών θέσεων. Ευτυχώς, τα άτομα επί των προσλήψεων μπορούν να δώσουν μερικά καλά και ευνοϊκά επιχειρήματα για την καριέρα σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.

Η ευκαιρία για διοικητική εμπειρία στο επίπεδο της λήψης αποφάσεων είναι δελεαστική από πολλές απόψεις. Αντί να μοχθούν σε ταπεινές, χαμηλού επιπέδου ειδικευμένες θέσεις κατά τη διάρκεια των πρώτων τους χρόνων, οι ικανοί νεοφερμένοι μπορούν να μετακινηθούν γρήγορα σε υπεύθυνες θέσεις σε καλά διοικημένες επιχειρήσεις. Από αυτές τις θέσεις βλέπουν ότι η εργασία τους έχει σημασία για την επιτυχία της εταιρείας.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συγκροτούν έτσι το περιβάλλον της εργασίας τους ώστε να προσφέρουν στο επαγγελματικό, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό μεγαλύτερη ελευθερία από ότι θα είχαν κανονικά σε μια μεγάλη επιχείρηση.

Οι ατομικές συνεισφορές αναγνωρίζονται αντί να κρύβονται κάτω από τα πολλαπλά στρώματα ενός γραφειοκρατικού οργανισμού. Είναι επίσης πιθανό να δομήσουν κανονισμούς αποζημίωσης ώστε να παρέχουν ένα δυνατό κίνητρο. Η αξία αυτών των στρατηγικών ως πλεονεκτήματα για πρόσληψη ως ένα βαθμό εξαρτάται από την

κατάσταση της κάθε εταιρείας. Το ιδανικό είναι για μια εταιρεία, να αναπτύσσεται και να είναι επικερδής. Πρέπει επίσης να έχει ένα βαθμό επαγγελματισμού στη διοίκηση που αναγνωρίζεται αμέσως από τους μελλοντικούς υπαλλήλους.

4.4. Η ΣΕΙΡΑ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Τα κενά που θα πρέπει να καλυφθούν εντοπίζονται κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού. Η δράση που θα ακολουθήσει περιλαμβάνει κατά σειρά τις παρακάτω ενέργειες:

1. Μελέτη της περιγραφής εργασίας και του προσδιορισμού προσόντων και βελτίωση τους αν κρίνεται αναγκαίο.
2. Επιλογή της πηγής ή πηγών που θα χρησιμοποιηθούν για την ανεύρεση του προσωπικού.
3. Επιλογή της χρονικής στιγμής που θα ανατρέξουμε στην πηγή αυτή.
4. Συλλογή και μελέτη των αιτήσεων των υποψηφίων, επαφές με τα πρόσωπα που αναφέρονται στις συστάσεις τους.
5. Συνέντευξη και ενδεχόμενα τεστ.
6. Επιλογή των καταλληλότερων, συμφωνία μαζί τους πάνω στην περιγραφή εργασίας, αμοιβή, κ.λ.π. αν υπάρξει συμφωνία, τότε γίνεται πρόσληψη.
7. Εκπαίδευση (αν χρειάζεται) , διαδικασία εισαγωγής – ενσωμάτωσης στο τμήμα.

Συχνά αυτός που επιλέγει βρίσκεται μπροστά στο δίλημμα να επιλέξει μεταξύ:

- ✓ Κάποιου που έχει μεν τα προσόντα για τη συγκεκριμένη δουλειά, δεν έχει όμως τη δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη και προαγωγή, και

- ✓ Κάποιου ο οποίος έχει περισσότερα προσόντα από ότι απαιτεί η συγκεκριμένη δουλειά και σίγουρα μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα ζητήσει προαγωγή ή θα πάει σε άλλη επιχείρηση σε ανώτερη θέση.

4.5. ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές⁵.

I. Εσωτερικές πηγές

A) Ανακοίνωση της θέσης

Η κενή θέση εργασίας αναγράφεται στον πίνακα ανακοινώσεων με σκοπό να ενημερωθούν όλοι οι υπάλληλοι και κάποιοι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον.

B) Προαγωγή

Προάγεται κάποιος από το ίδιο ή άλλο τμήμα.

Οι δυο παραπάνω πηγές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα και πάντα υπό την προϋπόθεση ότι γίνεται αντικειμενική επιλογή και όχι συμβιβασμός στο θέμα προσόντων (όχι δηλαδή να επιλεγεί κάποιος επειδή είναι συμπαθής χωρίς να έχει όμως τα προσόντα).

⁵ ΜΑΝΤΑΣ Ν. (1992), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ

Πλεονεκτήματα

- ❖ Αυξάνεται η υποκίνηση του προσωπικού γενικά.
- ❖ Η διεύθυνση έχει σαφή γνώση των προσόντων και δυνατοτήτων του υπαλλήλου. Αντίθετα, με κάποιο νεοπροσλαμβανόμενο και μετά από μια μόνο συνέντευξη δεν μπορεί να υπάρχει η ίδια σαφήνεια.
- ❖ Απλοποιείται η ανεύρεση προσωπικού γιατί τα κενά περιορίζονται σε θέσεις ανειδίκευτης εργασίας.
- ❖ Η επιχείρηση έχει μικρότερο κόστος ενσωμάτωσης και προσαρμογής καθώς και μικρότερες πιθανότητες αποχώρησης του υπαλλήλου.

Μειονεκτήματα

- ❖ Ο εργαζόμενος μπορεί να τύχει κακής μεταχείρισης από τον τωρινό του προϊστάμενο αν δεν πάρει τελικά τη θέση και παραμένει στο τμήμα.
- ❖ Μπορεί να υπάρξει απογοήτευση (δίκαιη ή άδικη) άλλων υποψηφίων συναδέλφων που θεωρούν τους εαυτούς τους καλύτερους.
- ❖ Το δέλεαρ της προαγωγής μπορεί να υποκινήσει ορισμένους λανθασμένα και να τους οδηγήσει σε αντισυναδελφική συμπεριφορά.
- ❖ Δεν έρχονται καινούριες ιδέες στην επιχείρηση.

Γ) Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού

Αυτές έχουν γίνει σε προηγούμενο χρόνο αλλά σε περίοδο που οι κατάλληλοι υποψήφιοι ήταν περισσότεροι από όσους χρειαζόμαστε. Είναι μια φτηνή και γρήγορη πηγή, υπό την προϋπόθεση ότι οι υποψήφιοι εξακολουθούν να ενδιαφέρονται.

Δ) Γνωστοί υπαλλήλων μας

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το πλεονέκτημα ότι ο νεοπροσληφθείς γίνεται ευκολότερα αποδεκτός από την ομάδα. Επίσης είναι φτηνό και γρήγορο. Το μειονέκτημα είναι ότι ο νεοπροσληφθείς έχει μια μορφή υποχρέωσης σε αυτόν που τον πρότεινε με αποτέλεσμα να ακολουθεί συχνά τις τυχόν κακές του συνήθειες, έστω και αν είναι αντίθετες με τις δικές του ή τις κατευθύνσεις της διεύθυνσης.

Ε) Υπάλληλοι μας στο παρελθόν

Αυτοί που έφυγαν στο παρελθόν αναζητώντας κάτι καλύτερο, πιθανόν να είναι διατεθειμένοι να γυρίσουν αν είμαστε σε θέση να τους το προσφέρουμε τώρα.

II. Εξωτερικές πηγές

Για τη σωστή στελέχωση, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε που και πως θα βρούμε ικανούς υποψηφίους. Οι πηγές είναι πολλές και είναι αδύνατον να γενικεύσουμε για τις καλύτερες πηγές ενόψει των παρεκκλίσεων στις απαιτήσεις του προσωπικού και στην ποιότητα των πηγών από τη μια περιοχή στην άλλη.

A. Αγγελίες στον τύπο

Έχουν την μορφή του «Ζητείται.....» ή μπορεί για σπουδαιότερες θέσεις να είναι ειδικά σχεδιασμένες σε πλαίσιο. Σε δυο σημεία χρειάζεται προσοχή: (1) Σε ποια έντυπα θα μπει η αγγελία (τοπικής ή πανελλήνιας κυκλοφορίας, επαγγελματικά ή ποικίλης ύλης) και (2) στη σύνταξη της αγγελίας που θα πρέπει να δίνει στους υποψήφιους να καταλάβουν τι

ακριβώς ζητάμε (για να μην εμφανιστούν υποψήφιοι χωρίς καμιά πιθανότητα, λόγω έλλειψης ουσιαστικών προσόντων). Τα παρακάτω σημεία μπορούν να αποτελέσουν το σκελετό σύνταξης της αγγελίας:

- ✓ Ποιοι είμαστε (τίτλος της επιχείρησης, τοποθεσία, τάξη, δυναμικότητα, εποχικότητα κ.λ.π.).
- ✓ Τι ζητάμε (τίτλος της κενής θέσης και άλλα στοιχεία από την περιγραφή εργασίας που κρίνονται απαραίτητα π.χ. μερικά καθήκοντα).
- ✓ Τα βασικά προσόντα που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι (και που αν δεν τα έχουν να καθίσταται σαφές ότι αποκλείονται).
- ✓ Τι προσφέρουμε (μισθούς, ωράριο, συνθήκες εργασίας κ.λ.π. στοιχεία που πιστεύουμε ότι μπορεί να προσελκύσουν έναν υποψήφιο).
- ✓ Διαδικασία επιλογής (με ποιον και πως θα γίνει η επαφή, βιογραφικά σημειώματα, πιστοποιητικά προϋπηρεσίας κ.λ.π.).

Β) ΟΑΕΔ

Είναι γνωστό ότι στον ΟΑΕΔ τηρούνται λίστες ανέργων κατά ειδικότητα. Προβλήματα μπορούν να προκύψουν όταν ο άνεργος προτιμά κατά βάθος το επίδομα ανεργίας από το να δουλεύει. Αυτά τα γραφεία που βρίσκονται στις μεγάλες πόλεις, είναι ως επί το πλείστον πηγή για υπαλλήλους γραφείου του ΟΑΕΔ, ανειδίκευτους εργάτες, εργάτες παραγωγής και τεχνικούς.

Γ) Επαγγελματικά σωματεία

Σωματεία όπως εργατοϋπαλλήλων, τεχνικών, αποφοίτων σχολών κ.λ.π., επίσης έχουν λίστες με άνεργα μέλη τους.

Δ) Ανεξάρτητοι

Μια εταιρεία μπορεί να λάβει αυτόκλητες αιτήσεις από άτομα που έρχονται στην επιχείρηση για να βρουν εργασία. Αυτή είναι μια ανέξοδος πηγή για εργασίες που απαιτούν λίγα προσόντα αλλά η ποιότητα των υποψηφίων είναι ανεκτίμητη. Αν οι υποψήφιοι με προσόντα δεν προσληφθούν αμέσως, οι αιτήσεις τους πρέπει να μπουν στο αρχείο για μελλοντική παραπομπή. Προς όφελος των καλών δημοσίων σχέσεων, όλοι οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν ευγενική μεταχείριση είτε τους προσφερθεί είτε όχι.

Ε) Σχολεία, ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα

Τα γυμνάσια, τα τεχνικά λύκεια, τα κολλέγια και τα πανεπιστήμια είναι καλές πηγές για συγκεκριμένες τάξεις υπαλλήλων, ιδιαίτερα εκείνων που δεν χρειάζονται συγκεκριμένη εξειδίκευση.

Μερικά σχολεία και κολλέγια έχουν προγράμματα που ασχολούνται με τις περιόδους εργασίας στις εταιρείες. Αυτά τα προγράμματα καθιστούν ικανούς τους μαθητές να κερδίσουν πρακτική εμπειρία. Τα τεχνικά λύκεια και τα σχολεία μέσης εκπαίδευσης παρέχουν υποψηφίους με ένα περιορισμένο εκπαιδευτικό παρελθόν. Τα κολλέγια και τα πανεπιστήμια δίνουν υποψηφίους για διοικητικές θέσεις και για διάφορους τεχνικούς και επιστημονικούς τομείς. Επιπλέον, πολλά πανεπιστήμια και ΤΕΙ είναι πολύ καλές πηγές για υπαλλήλους μερικής απασχόλησης.

Συνιστάται η επαφή με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα του κλάδου και για το σκοπό προσέλκυσης προσωπικού. Στο εξωτερικό, μερικούς μήνες πριν την αποφοίτηση, οργανώνονται επαφές και συνεντεύξεις εργοδοτών - σπουδαστών για να διευκολυνθούν

σε θέματα εργασίας αμφότεροι. Ένα πρόβλημα που συνήθως υπάρχει είναι ότι οι σπουδαστές συμφωνούν να δουλέψουν μόλις αποφοιτήσουν αλλά μετά δεν προσέρχονται.

ΣΤ. Ιδιωτικές υπηρεσίες εύρεσης εργασίας

Πολλές ιδιωτικές υπηρεσίες προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ως γραφεία εύρεσης εργασίας. Σε μερικές περιπτώσεις ο εργοδότης δέχεται τις υπηρεσίες τους χωρίς επιβάρυνση επειδή ο υποψήφιος πληρώνει ένα ποσό. Αυτού του είδους οι υπηρεσίες ειδικεύονται σε άτομα με συγκεκριμένες ικανότητες όπως λογιστές, χειριστές υπολογιστή ή προϊσταμένους.

Ζ. Αναφορές υπαλλήλων

Αν οι τωρινοί εργοδότες είναι καλοί, οι συστάσεις τους παρέχουν καλές προοπτικές. Συνήθως, οι εργοδότες διστάζουν να συστήσουν υποψηφίους που έχουν κατώτερες ικανότητες. Πολλοί ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι αυτή η πηγή τους προμηθεύει το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων τους από ότι οι άλλες πηγές.

Η. Ανακοινώσεις προσφοράς θέσεων

Η ανακοίνωση «Ζητούνται άτομα» στο παράθυρο είναι μια μορφή επάνδρωσης που χρησιμοποιείται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η πιο δυναμική επάνδρωση παίρνει τη μορφή των διαφημίσεων στις ταξινομημένες σελίδες των τοπικών εφημερίδων. Αν και η αποτελεσματικότητα αυτής της πηγής έχει αμφισβητηθεί από κάποιους, το γεγονός είναι ότι πολλές επιχειρήσεις με σωστή διοίκηση κάνουν προσλήψεις με αυτό τον τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μόλις πριν από μερικά χρόνια, το τμήμα προσωπικού βρισκόταν οργανωτικά στον τομέα παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων, δηλ. κάτω από το διευθυντή παραγωγής. Η λογική δικαιολογία αυτής της οργανωτικής ρύθμισης ήταν ότι οι μάζες ανθρώπων εργάζονταν στην παραγωγή και ότι συνεπώς το μέγιστο μέρος των προβλημάτων προσωπικού συνέβαιναν εκεί. Η πρακτική αυτή έχει ξεπεραστεί πια.

Ο σύγχρονος υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού πρέπει να είναι ένας σύμβουλος του ανώτατου μάντζμεντ. Ο ρόλος αυτός όμως χρειάζεται κάποιο κύρος, που μπορεί το τμήμα προσωπικού να έχει μόνο όταν υπάγεται στην ανώτατη διοίκηση⁶.

Δυστυχώς όμως και σήμερα ακόμα οι διοικούντες επιχειρήσεις, ακριβώς γιατί αγνοούν το ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού, την αναθέτουν σε στέλεχος κατώτερης βαθμίδας, το οποίο και επανδρώνουν με ανθρώπους χωρίς τα ανάλογα προσόντα. Άλλοι διοικούντες πάλι κάνουν το λάθος να νομίζουν πως η δουλειά της υπηρεσίας προσωπικού είναι κυρίως η τήρηση στοιχείων εργαζομένων, η προσπάθεια να είναι οι υπάλληλοι ευχαριστημένοι, η πρόσληψη ανθρώπων στην εργασία και η διοργάνωση της ετήσιας γιορτής των Χριστουγέννων. Με μια τέτοια στάση η επιχείρηση δεν μπορεί να αποκτήσει παρά ένα τρίτης ποιότητας πρόγραμμα προσωπικού.

⁶ ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ Π. –ΚΙΟΥΛΑΦΑΣ Κ. (1994), «MANAGEMENT 1^{ης} ΓΡΑΜΜΗΣ», ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ένα αναπτυσσόμενο επάγγελμα. Στα πανεπιστήμια πια προσφέρουν πλήρη προγράμματα σπουδών αυτής της ειδικότητας και παρέχουν ειδικά πτυχία. Γι αυτό μια επιχείρηση που αναζητά κάποιον για να τον βάλει υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού καλά θα κάνει να στραφεί προς ένα άτομο που κατέχει το κατάλληλο επαγγελματικό υπόβαθρο, με βάση τη μόρφωση και την πείρα από την εργασία.

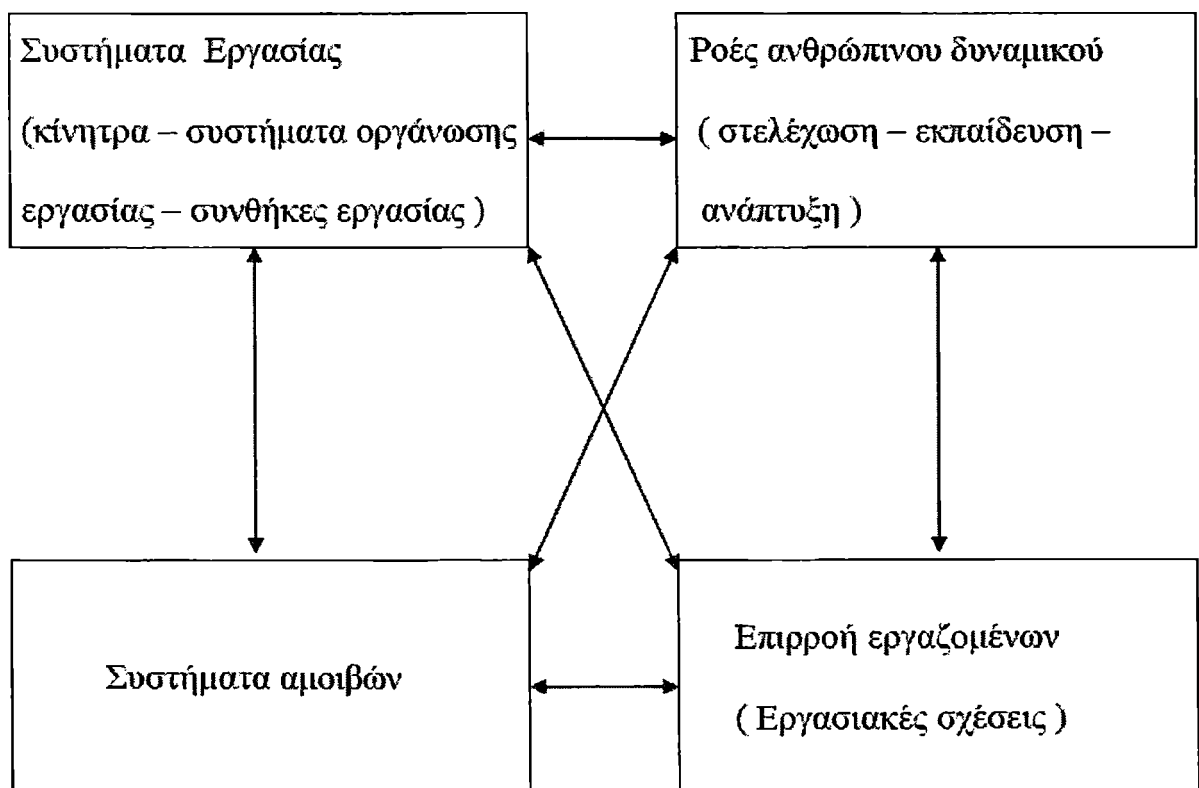
5.1. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διοίκηση Προσωπικού: Μία συμβατική υλοποίηση των πολιτικών στη Διοίκηση Προσωπικού.

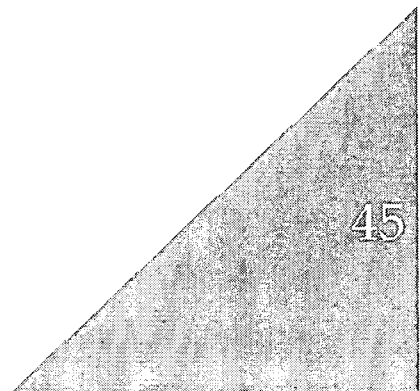
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η στρατηγική διοίκηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού με στόχους την ευελιξία των όρων εργασίας, την ποιότητα εργασίας, την αφοσίωση των εργαζομένων, τη συνεχή μάθηση.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
<ul style="list-style-type: none"> • Θεωρεί τους εργαζομένους επένδυση • Χαρακτηρίζεται από στρατηγικούς μακροπρόθεσμους στόχους • Ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους σαν άτομα και ασχολείται με τη σχέση Management – Εργαζομένου • Θεωρεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα πακέτο συσχετισμένων μεταξύ τους πολιτικών 	<ul style="list-style-type: none"> • Θεωρεί τους εργαζομένους κόστος • Χαρακτηρίζεται από ευκαιριακές βραχυπρόθεσμες πρακτικές • Ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους σαν σύνολο και ασχολείται με τη σχέση Management – Συνδικάτου • Θεωρεί ότι η Διοίκηση Προσωπικού είναι διάφορες πολιτικές π.χ. στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, βιομηχανικές σχέσεις κλπ

Το πακέτο των αλληλοεξαρτώμενων πολιτικών της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων



Β' ΜΕΡΟΣ



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος της οινοποιίας αποτελεί σημαντικό τμήμα του ευρύτερου κλάδου των ποτών με κύριο χαρακτηριστικό την υψηλή παραγωγική δυναμικότητα. Η οινοποιία στην Ελλάδα αποτελεί έναν παραδοσιακό τομέα δραστηριότητας, ο οποίος τα τελευταία χρόνια εκσυγχρονίζεται, αποκτώντας βιομηχανικό χαρακτήρα.

Η ελληνική οινοποιία, με την σημερινή της μορφή, άρχισε να αναπτύσσεται την δεκαετία του 1960 και είναι ταυτισμένη με την ιστορική εξέλιξη της χώρας μας.

Οι επενδύσεις των μεγάλων εταιρειών του κλάδου στην δεκαετία του 1960, είχαν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ενός σύγχρονου και οργανωμένου κλάδου με σημαντική παρουσία στην αγορά των εμφιαλωμένων κρασιών. Προς την κατεύθυνση αυτή συνέβαλαν τόσο το ίδιο το κράτος με την θεσμοθέτηση των περιοχών για την παραγωγή οίνων προέλευσης και με την ανασύσταση - εμπλουτισμό των αμπελώνων, όσο και οι ίδιες οι οινοποιητικές επιχειρήσεις με τις αδιάκοπες μελέτες τους πάνω στον κλάδο και την αγορά του κρασιού, αλλά και την σημαντική τους στροφή προς το μάρκετινγκ και ιδιαίτερα προς την προώθηση των πωλήσεων.

Οι μεγάλες, σύγχρονες και οργανωμένες οινοποιητικές μονάδες είναι περιορισμένες, αλλά έχουν μακρόχρονη παρουσία στον κλάδο. Αυτές παράγουν και διαθέτουν στην αγορά ποικιλία προϊόντων έχοντας δημιουργήσει ισχυρά εμπορικά σήματα, τα οποία καλύπτουν αξιόλογο μέρος της ελληνικής αγοράς οίνου.

Με την εισαγωγή οίνου ασχολείται σχετικά μικρός αριθμός επιχειρήσεων και αυτό, γιατί με δεδομένη τη δομή του κλάδου, είναι σχετικά σπάνιο για μια εταιρεία να ασχολείται αποκλειστικά με την εισαγωγή οίνου.



Η συνολική κατανάλωση οίνου παρουσιάζει διακυμάνσεις τα τελευταία χρόνια, χωρίς ουσιαστικά να εμφανίζει αξιόλογη μεταβολή. Η υψηλή τιμή των εμφιαλωμένων κρασιών στα σημεία μαζικής εστίασης, σε συνδυασμό με την έντονη εποχικότητα που χαρακτηρίζει την ζήτηση του οίνου, καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός που δέχεται ο κλάδος (από την ζυθοποιία και τα άλλα οινοπνευματώδη ποτά) αποτελούν παράγοντες που δρουν ενισχυτικά προς την αναφερόμενη σταθεροποιητική δράση του κλάδου. Το γεγονός αυτό εντείνει τον

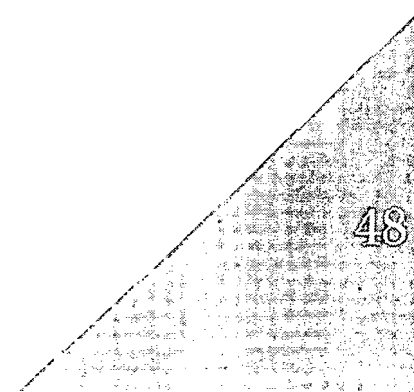
ανταγωνισμό μεταξύ των μεγάλων κυρίως βιομηχανιών, οι οποίες στην προσπάθεια τους να ενισχύσουν το μερίδιο που κατέχουν στην αγορά, παράγουν νέα διαφοροποιημένα προϊόντα με σκοπό να καλύψουν τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Στην παρούσα εργασία θα εστιάσουμε στην ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ, την γνωστή οινοποιητική εταιρεία που δραστηριοποιείται στην Πάτρα.

Η ιστορία της ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ , ξεκινάει από το 1861, όταν ο Βαυαρός Gustav Clauss αγόρασε 60 στρέμματα πατρικής γης και αποφάσισε να δημιουργήσει την πρώτη οινική κοινότητα στην Ελλάδα.

Το 1919 η εταιρεία περνάει σε ελληνική διοίκηση, στον Βλάσση Αντωνόπουλο, αρχίζοντας ταυτόχρονα και ο σταδιακός εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων και των τεχνικών μεθόδων οινοποίησης.

Η εμμονή της εταιρείας στην βελτίωση της ποιότητας και η αναμφισβήτητη τεχνογνωσία της, την κατατάσσουν ανάμεσα στις πιο ανταγωνιστικές οινοποιίες της Ελλάδας και του κόσμου. Η εταιρεία απασχολώντας περίπου 150 άτομα με τη βοήθεια αξίων στελεχών, ειδικών επιστημόνων και διαρκώς ανανεωμένου τεχνικού εξοπλισμού, κατόρθωσε να εξαπλώσει το δίκτυο πωλήσεων της σε περισσότερες από 40 χώρες, σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι πωλήσεις της, όπως και η παραγωγή της παρουσιάζουν βαθμιαία αύξηση από έτος σε έτος. Η εταιρεία χαρακτηρίζεται ως εξαγωγική μιας και το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων της καταλαμβάνουν οι χώρες του εξωτερικού.



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

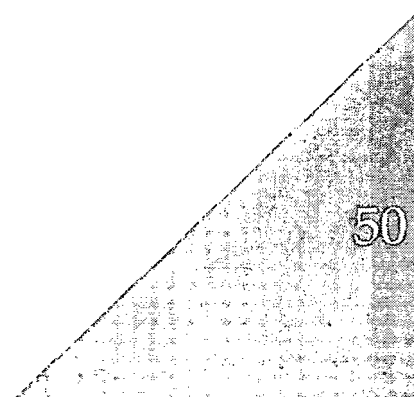
Η Αχαΐα είναι ονομαστή για την παραγωγή σταφυλιών και κρασιών εδώ και αιώνες. Διακρίνεται σε τρεις ζώνες : α) Καλαβρύτων, που σήμερα φθίνει εξαιτίας της μετανάστευσης, στην οποία οδήγησε η χαμηλή παραγωγικότητα των αμπελώνων, β) Δυτικής Αχαΐας και γ) Ρίου, όπου καλλιεργείται το Μοσχάτο. Το έδαφος ποικίλει από περιοχή σε περιοχή. Είναι αμμοαργιλώδες κυρίως. Το κλίμα είναι ήπιο, με χαμηλούς ανέμους, με εξαίρεση την ζώνη Ρίου - Αντιρρίου, όπου οι άνεμοι είναι ισχυρότεροι. Παλαιότερα οι περισσότεροι αμπελώνες ήταν ξερικοί. Ωστόσο, λόγω της ανομβρίας τα τελευταία χρόνια, οι μισοί περίπου αρδεύονται. Το πότισμα θεωρείται αναγκαίο, καθώς η ανομβρία ευνοεί τη φυλλοξήρα που είχε χτυπήσει και παλαιότερα την περιοχή. Το πρόβλημα έχει επανεμφανιστεί τα τελευταία δέκα χρόνια και ήδη χρησιμοποιούνται αμερικανικές αντιφυλλοξηρικές τεχνικές.

Γενικά, εκτιμάται ότι οι αμπελώνες έχουν έκταση 40.000 στρέμματα, αναδεικνύοντας την Αχαΐα σε ένα από τα μεγαλύτερα αμπελουργικά διαμερίσματα της χώρας, ενώ η παραγωγή ανέρχεται περίπου στους 50.000 τόνους το χρόνο. Καλλιεργείται κυρίως ροδίτης, μοσχάτο Ρίου και μοσχάτο Πατρών, μαυροδάφνη, σιδερίτης και μαύρη κορινθιακή σταφίδα. Υπάρχουν ακόμα και κάποιες ποικιλίες που τείνουν να εκλείψουν, όπως η πολύ αξιόλογη λαγόρθη (λευκή ποικιλία που εκκαλλιεργείτο κυρίως στα Καλάβρυτα) και η βολίτσα (μαύρη ποικιλία με μεγάλο οινικό ενδιαφέρον). Σήμερα συναντώνται και κάποιες ποικιλίες, κυρίως καμπερνέ και σαρντονέ, που έχουν ήδη εγκληματιστεί. Γίνεται κλασική λευκή και ερυθρή οινοποίηση, ενώ έχουν γίνει και κάποιες πειραματικές προσπάθειες για ερυθρά οινοποίηση με διοξείδιο του άνθρακα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μαυροδάφνη, που καλλιεργείται σε ορισμένο υψόμετρο (200-350 μέτρα) , με καθορισμένη στρεμματική απόδοση που δεν υπερβαίνει τα 1000 κιλά ανά στρέμμα. Οι αμπελώνες είναι ξερικοί, με γνωστότερους αυτούς της Θέας και Καλλιθέας Πατρών. Υπάρχουν 2 ποικιλίες εκ των οποίων η καλύτερη είναι η λεγόμενη «τσιγκελωτή».

Η μαυροδάφνη είναι οίνος γλυκός φυσικός και τα ποσοστά της ποικίλλουν από 51-100%. Το συμπληρωματικό προϊόν όπου χρησιμοποιείται είναι μιστέλι σταφίδα. Το μεγάλο μυστικό της μαυροδάφνης βρίσκεται στην παλαίωσή της σε δρύινα βαρέλια. Ο χρόνος που κυλλά αυξάνει την αξία της καθώς αναπτύσσεται το bouquet και φέρνει την ισορροπία στα γευστικά συστατικά. Η μαυροδάφνη πρέπει να έχει τουλάχιστον 4^ο φυσική αλκοολική ζύμωση, πριν προστεθεί καθαρή αμπελοοινική αλκοόλη με μιστέλι σταφίδας.

Φυσικά, οι οινοποιίες της περιοχής δεν εξαντλούν τα ενδιαφέροντά τους στη μαυροδάφνη και στο μοσχάτο. Προσφέρουν στην κατανάλωση μεγάλη ποικιλία λευκών και ερυθρών οίνων ΟΠΑΠ, ΟΠΕ, τοπικών και επιτραπέζιων. Στην περιοχή οινοποιούν η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών, η ΑΧΑΙΑ CLAUSS, Cavino, Σπηλιόπουλος, Αντωνόπουλος, Παρπαρούσης, Σοφόπουλος και άλλοι μικρότεροι παραγωγοί. Μεταξύ αυτών τη σημαντικότερη και πιο επώνυμη θέση κατέχει η ΑΧΑΙΑ CLAUSS, με την οποία θα ασχοληθούμε στην συνέχεια της εργασίας αυτής.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ

1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το 1854 ο Βαυαρός επιχειρηματίας Gustav Clauss, ο οποίος κατοικούσε στην Πάτρα, ξεκίνησε να φτιάχνει κρασί γι αυτόν και για τους φίλους του στον πύργο του. Ο πύργος αυτός υπάρχει ακόμα πάνω στο μοναδικό σε ομορφιά λόφο της Πάτρας, τον λόφο που πήρε το όνομά του.

Η αγάπη και η αφοσίωσή του στο καλό κρασί και την παράδοση, φαίνονται έντονα ακόμα και σήμερα μέσα από τους πύργους και τα κελάρια με τα παλιά χειροποίητα βαρέλια. Βαρέλια με ανάγλυφες παραστάσεις αφιερωμένα σε διάφορους διάσημους επισκέπτες του Clauss.

Μέσα σε αυτούς τους πύργους ξεκίνησε ο Clauss, το 1861, τις δραστηριότητες της εταιρείας, οι εγκαταστάσεις της οποίας αποτελούν πόλο έλξης για τους τουρίστες και Έλληνες εκδρομείς που επισκέπτονται την πόλη της Πάτρας.

Από τότε η εταιρεία βρίσκεται συνεχώς σε εκσυγχρονισμό με πολλές καινούριες δραστηριότητες και επενδύσεις, τόσο σε κτίρια όσο και σε υπερσύγχρονα μηχανήματα.

Το 1919 η εταιρεία αγοράστηκε από τον Βλάσση Αντωνόπουλο και συνέχισε τις δραστηριότητες της, παραμένοντας η παλαιότερη οινοβιομηχανία στην Ελλάδα και διατηρώντας μια εξέχουσα θέση στο χώρο.

Το σημαντικότερο ίσως επίτευγμα της εταιρείας έγινε το 1983 με την επένδυση της εταιρείας ποσού μεγαλύτερου του ενός δισεκατομμυρίου δραχμών, σε ένα καινούριο εμφιαλωτήριο, σταθμό βιολογικού καθαρισμού και υπερσύγχρονου βιομηχανικού εξοπλισμού, το οποίο κάλυπτε έκταση μεγαλύτερη από 5.000 m², ενώ οι χώροι που έχουν δημιουργηθεί σε τρία διαφορετικά επίπεδα ξεπερνούν τα 1.000 m² και είναι προσαρμοσμένοι στις λειτουργικές ανάγκες μιας σύγχρονης μεγάλης επιχείρησης. Σημαντικότερο βήμα επίσης, ήταν η λειτουργία γραφείων και αποθήκης στην Θεσσαλονίκη το 1986 με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση της Βόρειας Ελλάδας.



Σαν αποτέλεσμα της παραπάνω ανάπτυξης, η δυναμικότητα της επιχείρησης έφθασε από τις 1.350 φιάλες των 750ml στις 2.000 και από τις 1.500 φιάλες των 2L στις 3.000 την ώρα, γεγονός που αντιστοιχεί σε αύξηση κατά 50% και 100% αντίστοιχα.

Η μακρά αυτή και επιτυχημένη πορεία της εταιρείας έγινε δυνατή χάρη στους ανθρώπους της και στην Διοίκησή της, το συνεχή αγώνα και την αφοσίωση στην παράδοση και στην τελειότητα της ασύγκριτης ποιότητας των προϊόντων της.

Αξίζει να πούμε ότι η ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ δίνει μεγάλη έμφαση στο προσωπικό της, το οποίο αποτελεί εκ παραδόσεως τη βάση της και την οδηγεί εδώ και πολλές δεκαετίες,

στην εξέχουσα θέση που κατέχει ανάμεσα στις υπόλοιπες οινοβιομηχανίες της χώρας. Η μεγάλη πείρα και γνώση στις διαδικασίες παραγωγής του κρασιού μεταφέρεται από γενιά σε γενιά και αυτό αποδεικνύεται έμπρακτα από την ύπαρξη αυτών των οικογενειών εδώ και πέντε γενεές στους πύργους της εταιρείας.

Αυτή η έμφαση λοιπόν στο ανθρώπινο δυναμικό, στην ποιότητα των αμπελώνων και στην τεχνολογία, αυτή η μοναδική παράδοση που συνεχίζεται για 141 χρόνια, διαμορφώνουν το μέλλον της εταιρείας, ενισχύουν το όνομα και τη φήμη της και αποδεικνύουν σε όλους μας ότι μπορεί τελικά ο μύθος και η πραγματικότητα να συνυπάρξουν σε απόλυτη αρμονία.

1.2. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας, όπως ήδη αναφέρθηκε, βρίσκονται στις πλαγιές του Παναχαϊκού όρους, κοντά στην πόλη των Πατρών. Η συνολική έκταση των γηπέδων φθάνει τα 410 στρέμματα και περιλαμβάνει το οινοποιείο της εταιρείας, το εργοστάσιο εμφιαλώσεως και τις εγκαταστάσεις παραγωγής, παλαιώσεως και αποθηκεύσεως των οίνων και οινοπνευμάτων της. Στην έκταση αυτή περιλαμβάνονται επίσης τα κτίρια της Διοικήσεως της εταιρείας και οι αμπελοκαλλιέργειες. Η αναπόσβεστη αξία των ενσωμάτων ακινητοποιήσεως της AXAIA CLAUSS (κόστους κτήσεως 5,3 δις.δρχ.) ανέρχεται σήμερα σε 1,1 δις. Δρχ. περίπου. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία κατά την περίοδο 1980 – 1984, υλοποιώντας σημαντικό επενδυτικό πρόγραμμα, πραγματοποίησε επενδύσεις σε κτίρια, αποθηκευτικούς χώρους και εξοπλισμούς, ύψους 1,5 δις. Δρχ. που χρηματοδοτήθηκε με ίδια κεφάλαια της εταιρείας και μακροπρόθεσμο δανεισμό.

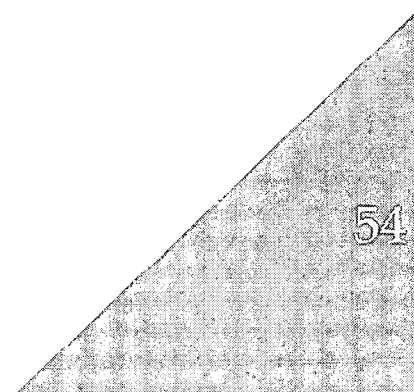
Η συνολική έκταση των εγκαταστάσεων κατανέμεται ως εξής:

	Στρέμματα	% επί του συνόλου
Κτιριακές εγκαταστάσεις	34	8,3%
Αμπελώνες	88	21,5%
Άλση	23	5,6%
Δασικές εκτάσεις	120	29,2%
Χώροι φιλοξενίας – αναψυχής	0,4	0,1%
Χώρος επεξεργασίας αποβλήτων	2	0,5%
Είσοδος, χώροι στάθμευσης κ.λ.π.	142,6	34,8
Σύνολο	410	100%

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις, οι οποίες αποτελούνται από περισσότερα από 25 κτιριακά συγκροτήματα, χωρίζονται σε δυο ομάδες.

Η πρώτη έχει συνολική έκταση 15.000 τετραγωνικών μέτρων, και αποτελείται από ιστορικά κτίρια του περασμένου αιώνα, που με απόφαση του Υπουργείου Πολιτισμού, έχουν χαρακτηριστεί διατηρητέα. Παραμένουν μνημεία βιομηχανικής αρχιτεκτονικής και προσελκύουν το ενδιαφέρον αρκετών τουριστών που τα επισκέπτονται κάθε χρόνο.

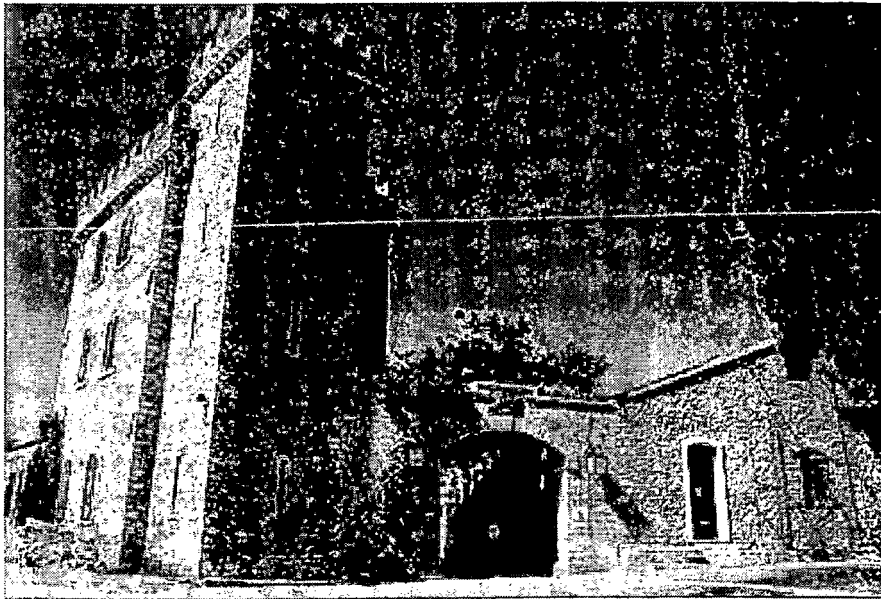
Η δεύτερη ομάδα κτιριακών εγκαταστάσεων, με έκταση 20.000 τετραγωνικών μέτρων, εξυπηρετεί τις παραγωγικές ανάγκες ενός πλήρους, σύγχρονου οινοποιείου.



Τα κτίρια της ομάδας αυτής έχουν κατασκευαστεί από το 1971 έως το 1985. Εδώ λαμβάνουν χώρα όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας που είναι τα εξής:

1. Παραλαβή και έκθλιψη σταφυλιών
2. Κατεργασίες σταφυλοπολτού (απολάσπωση, ψύξη, ζύμωση, μετατροπή του σε κρασί, αποθήκευση).
3. Κατεργασίες κρασιού (αναμείξεις, διαύγαση, φιλτράρισμα, σταθεροποίηση, αποθήκευση, παλαίωση).
4. Εμφιάλωση κρασιού – αποθήκευση έτοιμου προϊόντος.

Τέλος, η εταιρεία διατηρεί γραφεία και αποθήκες στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη, σε ενοικιαζόμενους χώρους.



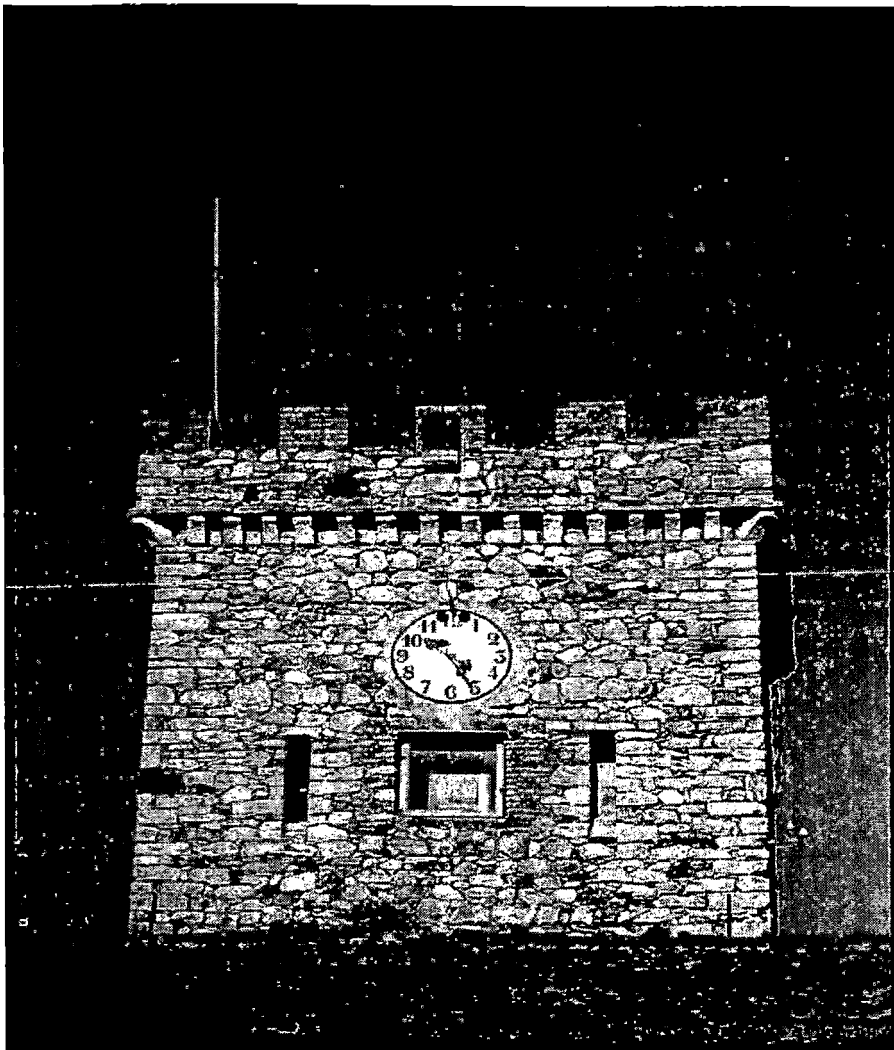
1.3. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Όπως προαναφέρθηκε, η ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ είναι η αρχαιότερη οινοποιητική εταιρεία στην Ελλάδα, ιδρύθηκε το 1861 και συγκαταλέγεται σήμερα ανάμεσα στις 4 μεγαλύτερες οινοποιητικές μονάδες της χώρας. Έχει έντονα εξαγωγικό προσανατολισμό, δεδομένου ότι είναι από τις σημαντικότερες εξαγωγικές εταιρείες οίνου της χώρας μας και οι εξαγωγές της σήμερα αντιπροσωπεύουν το 65% περίπου των συνολικών της πωλήσεων.

Η έδρα της είναι στην Πάτρα όπου και βρίσκονται οι εγκαταστάσεις της στην λοφώδη περιοχή, στους πρόποδες του Παναχαϊκού όρους, σε έκταση 410 στρεμμάτων που περιλαμβάνει τους αμπελώνες, δασική έκταση, τον ιστορικό πύργο του Clauss και το οινοποιείο της.



Η ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ διατηρεί επίσης γραφεία και αποθήκες στην Αθήνα και την Θεσσαλονίκη που στεγάζονται σε μισθωμένα κτίρια. Η εταιρεία λειτουργεί με την σημερινή της νομική μορφή ως Α.Ε. από το 1965 και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών της Νομαρχίας Αχαΐας. Το αρχικό της μετοχικό κεφάλαιο ανερχόταν σε 25.368.000 δρχ. διαιρούμενο σε 6.040 μετοχές ονομαστικής αξίας 4.200 δρχ. η κάθε μια.



Από το 1997 (ένα χρόνο δηλαδή μετά την οικονομική κρίση στην οποία περιέπεσε), η εταιρεία βρισκόταν σε στάδιο αναδιοργάνωσης των εργασιών της και πραγματοποίησε πρόγραμμα εξυγίανσης και κεφαλαιακής αναδιοργάνωσης της από τις πιστώτριες τράπεζες.

Σύμφωνα με το άρθρο 4 του καταστατικού της, σκοπός της είναι η παραγωγή οίνων και ποτών, αποστάγματος οίνου και οινοπνεύματος και η Παρασκευή παραγώγων εν γένει προϊόντων σταφυλιού, καθώς και η εμπορία αυτών στο εσωτερικό και το εξωτερικό.

Η εταιρεία, όπως είπαμε παραπάνω, έχει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, γεγονός που διαμορφώνει την εμβέλειά της στην εγχώρια αγορά εμφιαλωμένων οίνων σε χαμηλά επίπεδα. Κυριότεροι προορισμοί των προϊόντων της είναι: Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Η.Π.Α., Καναδάς, Αυστρία, Πολωνία και Ουγγαρία.

1.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Μετά την αναφορά που έγινε στην ιστορία της επιχείρησης, την πορεία της και την θετική της εξέλιξη μέχρι σήμερα, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά σε μερικά από τα βασικότερα προϊόντα της. Ονομαστικά λοιπόν αναφέρονται τα ακόλουθα:

- Μαυροδάφνη «Grand Reserve» Φιλάμπελο
- Μαυροδάφνη «Reserve» Μελισσέα
- Μαυροδάφνη «Imperial» Νεανικός
- Demestica Κρητικός
- Chateau Clauss Ημίγλυκος

➤ Santa Helena	Συλλογή
➤ Belle Helene	Αγιωργήτικος
➤ Cava Clauss	Μοσχάτο
➤ Danielis	Μαντινεία
➤ Πέλοπας	Μοσχοφίλερο
➤ Επιλογή	Λεόντειος
➤ Αγιάμπελος	Οινόκαστρο

Η φήμη της εταιρείας στην Ελλάδα και στις υπόλοιπες χώρες του κόσμου, στηρίζεται στην έμφαση που έδινε πάντα στην σταθερή ποιότητα και γεύση των κρασιών της.

Η Μαυροδάφνη Πατρών είναι από τα πλέον γνωστά διεθνώς ελληνικά κρασιά με δημιουργό της τον ίδιο τον Gustav Clauss. Στα 141 χρόνια επιτυχημένης λειτουργίας της, η εταιρεία έχει συντελέσει αποφασιστικά στην ποιοτική αναβάθμιση της ελληνικής οινοπαραγωγής και την καθιέρωση των ελληνικών κρασιών σαν προϊόν ποιότητας στις έντονες ανταγωνιστικές ξένες αγορές. Διαθέτει σήμερα την μεγαλύτερη ποικιλία παραγόμενων προϊόντων μεταξύ όλων των εγχώριων οινοποιητικών επιχειρήσεων με αποτέλεσμα την ισχυρή της παρουσίαση σε όλα τα επιμέρους τμήματα της συγκεκριμένης αγοράς.

Ιδιαίτερα ισχυρή είναι η παρουσία της στο ανώτερο τμήμα της αγοράς (κρασιά Ονομασίας Προέλευσης Ανώτερης Ποιότητας και Ονομασία Προέλευσης Ελεγχόμενης, καθώς και τα κρασιά παλαίωσης). Τα σήματα «Imperial Μαυροδάφνη Πατρών», «Μοσχάτο Πατρών», «Μαντινεία», «Νεμέα», «Chateau Clauss» και «Cava Clauss»,

λόγω της αξιόλογης παράδοσής τους, έχουν πλέον καθιερωθεί στην ελληνική αλλά και ξένη αγορά.



Σε ότι αφορά τα προϊόντα μεσαίας κατηγορίας ως προς την τιμή, οι πωλήσεις των οποίων αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς κρασιού σε όγκο και αξία, η εταιρεία διαθέτει ορισμένα από τα πιο επιτυχημένα τόσο εμπορικά, όσο και ποιοτικά σήματα της αγοράς, όπως τα κρασιά «Demestica», «Santa Helena», «Daniels», «Πέλοπας», «Συλλογή», «Ημίγλυκος» και «Αγιάμπελο». Το κρασί «Demestica» μάλιστα είναι το δεύτερο σε πωλήσεις στην εγχώρια αγορά και το πρώτο σε εξαγωγές ελληνικό κρασί.

Στόχος της διοίκησης της εταιρείας είναι η διεύρυνση του μεριδίου της στην αγορά, μέσω της αύξησης των πωλήσεων ανώτερης ποιότητας κρασιών επωφελούμενη της παρατηρούμενης στροφής στις προτιμήσεις των καταναλωτών προς τα συγκεκριμένα κρασιά.

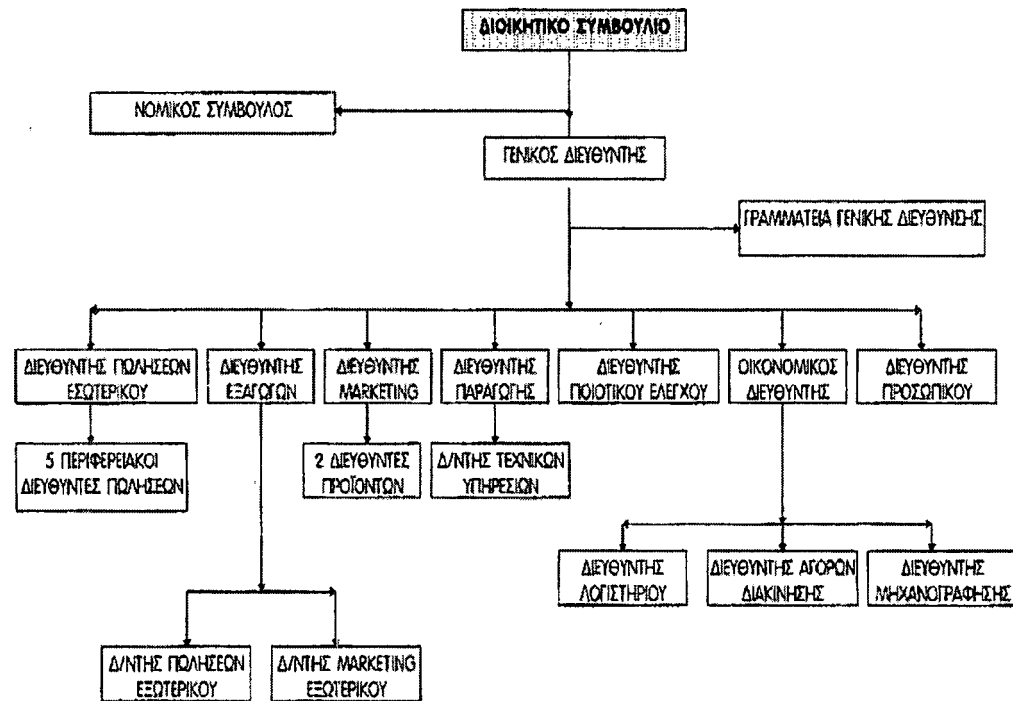
1.5. ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η ΑΧΑΙΑ CLAUSS απασχολεί σήμερα 212 άτομα, από τα οποία 42 είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ. Οι εργασιακές σχέσεις της εταιρείας είναι άριστες. Οι εργαζόμενοι, πολλοί εκ των οποίων έχουν δεσμούς δεκαετιών με την ΑΧΑΙΑ CLAUSS, επιδεικνύουν ιδιαίτερη αγάπη και αφοσίωση στην εργασία τους.

Ο πίνακας που ακολουθεί, εμφανίζει την κατάσταση του προσωπικού σε κατηγορίες, ανάλογα με την ειδικότητα τους.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	2	2	3	7	7	7
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	32	34	34	38	37	37
ΤΜΗΜΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	6	6	6	7	6	6
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	94	92	82	97	79	63
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	22	20	22	20	19	23
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	27	20	20	24	22	22
ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	25	20	21	18	18	18
ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	2	2	3	2	3	4
ΔΙΑΝΟΜΗ	52	46	48	44	41	32
ΣΥΝΟΛΟ	262	232	249	257	232	212

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



**1.6. ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ
ΤΑ ΕΤΗ 2004-2007**

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ	2004	2005	2006	2007
Αναπόσβεστο Πάγιο Ενεργητικό	885	1211	1020	902
Συμμετοχές	3	7	7	8
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	5714	7736	8171	8117
Λοιπά Στοιχεία Ενεργητικού	208	257	103	259
Σύνολο Ενεργητικού	6810	9211	9301	9286
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	4699	6540	5773	4867
Σύνολο υποχρεώσεων	4866	6639	6010	5364
Ίδια Κεφάλαια	1944	2572	3291	3922
Λογιστική Αξία Μετοχής	762	1008	1140	1357
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	2004	2005	2006	2007
Κύκλος Εργασιών (πωλήσεις)	3824	4973	4387	5042
Μικτά Κέρδη	1198	2232	2379	2510
% στις πωλήσεις	31,3	44,9	54,2	49,7
Κέρδη προ τόκων και αποσβέσεων	514	957	1372	1581
Καθαρά κέρδη προ αποσβέσεων	221	387	602	810
Καθαρά κέρδη προ φόρων	27	106	355	605
% στις πωλήσεις	0,7	2,1	8,1	12

1.7. ΔΕΙΚΤΕΣ

ΔΕΙΚΤΕΣ	2007	2006	2005
Ίδια Κεφάλαια	148.581.045	149.052.533	18.396.244
Τζίρος	23.045.702	22.854.443	31.465.456
Μικτό κέρδος	3.743.937	3.408.902	2.035.217
Αποτελέσματα προ φόρων	30.556	143.076	589.736
Περιθώριο μικτού κέρδους	11,00	11,00	5,00
Περιθώριο καθαρού κέρδους	0,13	1,00	2,00
Πίστωση προς πελάτες	363 ημέρες	394 ημέρες	165 ημέρες
Χρόνος πληρωμής προμηθευτών	133 ημέρες	29 ημέρες	166 ημέρες
Διατήρηση αποθεμάτων	2.209 ημ.	2.326 ημ.	86 ημέρες
Συνολικές υποχρεώσεις	52.237.433	61.330.133	27.103.134
Τραπεζικές υποχρεώσεις	11.584.916	12.459.865	13.685.726
Αποθέματα	125.568.950	131.364.321	7.162.20
Απαιτήσεις	23.251.102	25.012.185	14.447.437
Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων			3,00

Ο τζίρος της εταιρείας αυξήθηκε κατά 0,84% στα 23.045.702 €, αν και συνεχίζει να είναι σημαντικά μειωμένος σε σχέση με το 2005 (31.465.456 €). Τα κέρδη της είναι επίσης σημαντικά μειωμένα, γεγονός που οφείλεται στο πολύ χαμηλό για τον κλάδο ποσοστό μικτού κέρδους της (11%, όταν ο κλάδος υπερβαίνει το 30%).

Σημαντικό σημείο του Ισολογισμού της παραμένει η παραδόξως υψηλή αξία των αποθεμάτων της, η οποία υπερβαίνει το 5πλάσιο του ετήσιου τζίρου της. Αντίστοιχα με τα αποθέματα είναι και τα Ίδια Κεφάλαια της (148.581.045 €), πολλαπλάσια των μέσων Ιδίων Κεφαλαίων του κλάδου.

Οι συνολικές υποχρεώσεις της μειώθηκαν αρκετά σε σχέση με το 2006, είναι όμως κατά πολύ μεγαλύτερες από το 2005, γεγονός που οφείλεται στη γνωστή μας διαδικασία. Εν τούτοις, οι τραπεζικές υποχρεώσεις της είναι συγκριτικά χαμηλές, ενώ μειώνονται σταθερά τα τελευταία χρόνια. Πολύ χαμηλότερες είναι και οι υποχρεώσεις της απέναντι στους προμηθευτές της (4.496.251 € το 2007, σε σχέση με 11.689.745 € το 2006).

Οι απαιτήσεις της εταιρείας μειώθηκαν σε σχέση με το 2006, παραμένοντας όμως αρκετά υψηλότερες από το 2005, ενώ η απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων είναι αμελητέα.

Η πίστωση που παρέχει η εταιρεία στους πελάτες της (363 ημέρες) είναι διπλάσια αυτής του 2005, ενώ ο χρόνος πληρωμής των προμηθευτών της διατηρείται χαμηλός (133 ημέρες). Αυτό επιτυγχάνεται λόγω του σημαντικού μεριδίου των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της (35.769.171 €), σε σχέση με τις συνολικές (68,47%).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΥΝΑΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ

Η δύναμη των πωλήσεων είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα του συστήματος προώθησης των πωλήσεων της εταιρείας. Αυτή συνεπάγεται την άμεση επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, μεταξύ πωλητή και αντιπροσώπου ή άλλου πιθανού αγοραστή. Ο σκοπός μιας τέτοιου είδους επικοινωνίας είναι δυνατόν να αποβλέπει: 1) στην λήψη μιας παραγγελίας, 2) να πείσει τους εμπόρους να προωθούν και να επιδεικνύουν τα προϊόντα ή κάποιο συγκεκριμένο προϊόν τη εταιρείας και 3) να εξασφαλίσει πολλές φορές τη συνεργασία του εμπόρου, έτσι ώστε να προωθηθούν τα προϊόντα της εταιρείας ενεργά.

Το βασικότερο πλεονέκτημα της δύναμης πωλήσεων, έγκειται στο γεγονός ότι η εταιρεία έχει την ικανότητα να προσαρμόσει το μήνυμα της σύμφωνα με τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις αντιδράσεις του πιθανού αγοραστή.

Η εταιρεία διαθέτει το δικό της πλήρως οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων, με δικά της μεταφορικά μέσα, έμπειρους πωλητές και με κατάλληλη οργάνωση σε διευθύνσεις πωλήσεων. Το δίκτυο στηρίζεται σε 3 διανεμητικά κέντρα: των Πατρών, των Αθηνών και της Θεσσαλονίκης. Τα επαγγελματικά μεταφορικά μέσα διανομών καλύπτουν το 80% των πωλήσεων εσωτερικού, ενώ το υπόλοιπο 20% υποστηρίζεται από συνεργαζόμενα μεταφορικά γραφεία. Η προώθηση των προϊόντων με την μέθοδο της δύναμης

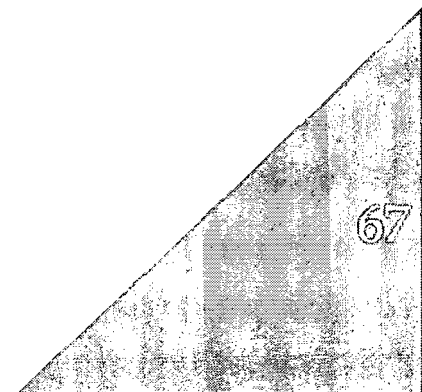
πωλήσεων γίνεται βάση την δομή της αγοράς η οποία χωρίζεται, προς διευκόλυνση, σε δύο μεγάλα τμήματα: α) ξενοδοχεία – εστιατόρια – κάβες και β) super market.

Οι πωλήσεις της εταιρείας πραγματοποιούνται και παρακολουθούνται από την διεύθυνση πωλήσεων και υποστηρίζονται από αντιπροσώπους της, τόσο εντός της Ελλάδος όσο και στις χώρες του εξωτερικού.

Στη μακροχρόνια πορεία της, η εταιρεία έχει δώσει ιδιαίτερο βάρος στη δύναμη πωλήσεων μέσω των πωλητών της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πωλητές της έχουν αναλάβει την υποχρέωση να προωθούν τα προϊόντα της στους αντιπροσώπους, ενώ αυτοί με τη σειρά τους τα μεταπωλούν στους καταναλωτές. Είναι αυτονόητη λοιπόν, η επιδίωξη της εταιρείας να ικανοποιεί με τις οικονομικές της παροχές τους πωλητές της. Παράλληλα, αποσκοπεί στην σωστή εξυπηρέτηση των αντιπροσώπων της αφού αυτοί αποτελούν στην ουσία, την μεγαλύτερη ομάδα πελατών της.

2.1. ΔΥΝΑΜΗ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η εταιρεία χρησιμοποιεί πωλητές στους οποίους αναθέτει κεντρικό ρόλο στο μάρκετινγκ των προϊόντων της. Οι πωλητές είναι πολύ αποτελεσματικοί στο να επιτυγχάνουν ορισμένους στόχους μάρκετινγκ. Από την άλλη μεριά, η απασχόληση τους αποτελεί μεγάλο κόστος για την εταιρεία, γι αυτόν το λόγο επιβάλλεται να σχεδιάζει και να διοικεί προσεκτικά τους οικονομικούς πόρους της δύναμης πωλήσεων που διαθέτει.



Η στρατηγική που ακολουθούν οι πωλητές είναι ο εντοπισμός, η επικοινωνία, η πώληση καθώς και η συγκέντρωση πληροφοριών για την ανταπόκριση που δείχνουν οι καταναλωτές απέναντι στα προϊόντα της εταιρείας.

Η δύναμη πωλήσεων είναι προσανατολισμένη προς τις συναλλαγές, δηλαδή ο στόχος της είναι να βοηθήσει την εταιρεία να κλείσει μια πώληση με κάποιο υποψήφιο πελάτη, ακόμα κι αν αναγκαστεί να καταφύγει σε διαπραγματεύσεις. Όμως, υπάρχει μια ευρύτερη θεώρηση, που οφείλει να διέπει τις συμφωνίες του πωλητή με τους πελάτες. Αυτή είναι η ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων πέραν των τυπικών επαγγελματικών. Ο πωλητής ο οποίος γνωρίζει πώς να δημιουργεί και να χειρίζεται ισχυρές σχέσεις με πελάτες, θα καταφέρει τελικά να επιτύχει πολλές μελλοντικές πωλήσεις για λογαριασμό της εταιρείας. Για παράδειγμα, οι πωλητές όταν θέλουν να επιτύχουν μια πώληση, δεν πρέπει απλώς να αρκестούν σε μια επαφή, όταν νομίζουν ότι οι πελάτες ίσως είναι έτοιμοι να δώσουν παραγγελίες, αλλά επιβάλλεται η συνεχής τηλεφωνική επικοινωνία μαζί τους, οι επισκέψεις κ.λ.π.



Αυτή είναι μια βασική ικανότητα που πρέπει να διαθέτουν οι πωλητές, ειδικά σε περιπτώσεις προσέγγισης οικονομικά δυνατών πελατών, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν το μέλλον της εταιρείας. Η παραπάνω διαδικασία απαιτεί γνώση, πείρα και πολύ χρόνο εκτός εταιρείας αλλά, πολλές φορές και εκτός πόλης ή χώρας.

Αυτός είναι ο λόγος άλλωστε, για τον οποίο οι πωλητές κρίνονται απαραίτητοι για την προσέγγιση υποψήφιων πελατών.

Η επιτυχής σύναψη μιας πώλησης προϋποθέτει επιλογή , εκπαίδευση και καθοδήγηση των πωλητών.

Ένα κριτήριο της εταιρείας για την αξιολόγηση ενός ικανού πωλητή, δεν είναι τόσο η λήψη παραγγελίας μόνο μια φορά από ένα συγκεκριμένο πελάτη, αλλά η συνέχιση αυτή της συνεργασίας. Η εταιρεία θεωρεί ότι αυτή η μέθοδος, δηλαδή η μακρόχρονη συνεργασία με ένα πελάτη, παίζει αναμφίβολα σημαντικό ρόλο στο μέλλον. Θεωρεί ότι έχει μεγαλύτερη απόδοση στο να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους, από ότι να δαπανούν χρήματα για να προσελκύσουν νέους πελάτες. Διαπιστώνει ότι με τους τωρινούς πελάτες της έχει περισσότερες ευκαιρίες πώλησης. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι δεν προσανατολίζεται στην εύρεση καινούριων πελατών.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης των πωλητών βοηθούν τους νέους πωλητές να εξοικειωθούν με την ιστορία της εταιρείας, τα προϊόντα, τις πολιτικές της, τα χαρακτηριστικά της αγοράς και τους ανταγωνιστές, καθώς και με την τέχνη της πώλησης. Οι νέοι πωλητές χρειάζονται καθοδήγηση σε θέματα που αφορούν την εύρεση υποψήφιων πελατών, καθώς και πρότυπα επαφών. Γι αυτό το λόγο η εταιρεία φροντίζει να απασχολεί τους νέους πωλητές για ένα μικρό διάστημα στη αρχή της πρόσληψής τους, στο πλευρό παλαιότερων και πιο έμπειρων πωλητών.

Οι πωλητές χρειάζονται ενθάρρυνση μέσω οικονομικών επιβραβεύσεων και προσωπικής αναγνώρισης. Έτσι, η εταιρεία έχει θεσπίσει διάφορα εργαλεία προώθησης προς τους πωλητές, όπως διαγωνισμοί πωλήσεων και ποσοστά επί των πωλήσεων.

2.2. ΔΥΝΑΜΗ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ

Ο αντιπρόσωπος είναι ο προσωπικός σύνδεσμος της εταιρείας με τους αγοραστές των προϊόντων της. Για πολλές πελάτες του, ο αντιπρόσωπος θεωρείται η ίδια η εταιρεία. Για αυτό το λόγο η ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ είναι πολύ προσεκτική στην επιλογή των αντιπροσώπων της, διότι δεν είναι λίγες οι φορές κατά τις οποίες δυσφημίστηκε το όνομα της από κάποιο άστοχο χειρισμό τους.

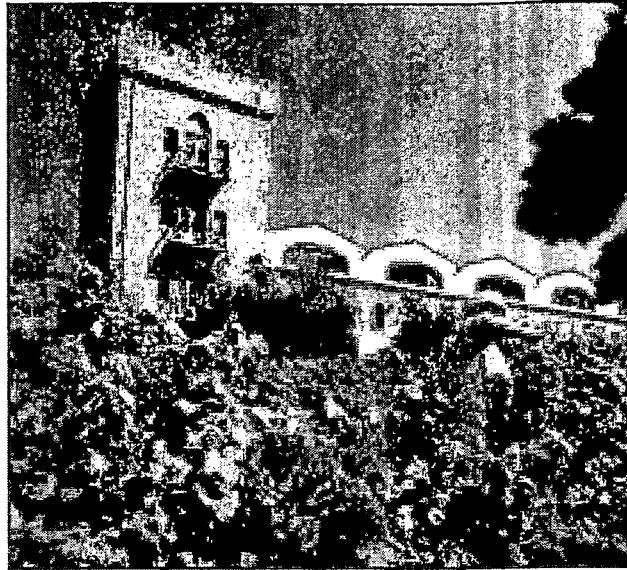
Η επιλογή του κατάλληλου αντιπροσώπου ίσως να είναι το πιο δύσκολο σημείο. Η εταιρεία προτιμά άτομα που έχουν πείρα και εμπειρία στον τομέα των πωλήσεων. Ακόμη δεν είναι λίγες οι φορές που επιζητάει τα άτομα που θα την αντιπροσωπεύουν να ασχολούνται παράλληλα και με την προώθηση των πωλήσεων της. Για παράδειγμα, κάποιος που έχει μια αντιπροσωπεία αναψυκτικών σε ένα γεωγραφικό διαμέρισμα, αποτελεί ιδανική περίπτωση για την ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ. Αυτό γιατί ταυτόχρονα με την προμήθεια αναψυκτικών στα διάφορα super market, κάβες και εστιατόρια και άλλα σημεία λιανικής πώλησης, θα προωθεί και τα προϊόντα της εταιρείας. Τα άτομα αυτά είναι δικτυωμένα στην συγκεκριμένη αγορά και γνωρίζουν τις υποψήφιες εταιρείες που πιθανότατα θα αγοράσουν τα προϊόντα της. Πλεονέκτημα μιας τέτοιας περίπτωσης αποτελεί το γεγονός ότι αυτά τα άτομα ήδη έχουν αναπτύξει εμπορικές σχέσεις μεταξύ των πελατών, έχουν κερδίσει από προηγούμενες εμπορικές συνεργασίες την

εμπιστοσύνη τους, με αποτέλεσμα η πώληση προϊόντων της εταιρείας να αποτελεί εύκολη υπόθεση για τον αντιπρόσωπο.

Κριτήριο για την επιλογή του κατάλληλου αντιπροσώπου αποτελεί και η δυνατότητα εξυπηρέτησης των υποψήφιων πελατών της εταιρείας. Για την άμεση και συνεπής παράδοση του εμπορεύματος, απαιτείται από τον αντιπρόσωπο να διαθέτει τον κατάλληλο χώρο αποθήκευσης. Ο χώρος αποθήκευσης των εμπορευμάτων επιβάλλεται να έχει μεγάλη χωρητικότητα για να υπάρχει επαρκές απόθεμα ασφαλείας και την κατάλληλη θερμοκρασία, ώστε αυτό το απόθεμα να μην αλλοιώνεται.

Στην Γερμανία, η οποία είναι και η πρώτη και βασικότερη χώρα στην οποία εξάγει προϊόντα η ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ, έχει αναπτυχθεί ένα δίκτυο με 70 αντιπροσώπους. Άλλοι τόσοι βρίσκονται στους διάφορους νομούς της χώρας μας, προκειμένου να επιτευχθούν οι ενδοκοινοτικές συναλλαγές της εταιρείας, και περίπου άλλοι 50 αντιπρόσωποι στις χώρες που εξάγει τα προϊόντα της, όπως Καναδάς, Αυστραλία και άλλες χώρες με μικρότερο ποσοστό επί των πωλήσεων και κατά συνέπεια λιγότερους αντιπροσώπους, όπως Φινλανδία, Ιταλία, Γαλλία, Σουηδία, Αγγλία.

Η προώθηση των κρασιών της εταιρείας απευθύνεται στον ίδιο τον αντιπρόσωπο και όχι στον καταναλωτή. Άλλωστε πως θα μπορούσε η εταιρεία να πείσει το ευρύ κοινό να αγοράσει τα προϊόντα της αν πρώτα δεν μπορέσει να πείσει τους ίδιους τους αντιπροσώπους της να τα προωθήσουν και να τα πωλήσουν.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ

Οι δημόσιες σχέσεις είναι μια ποικιλία προγραμμάτων που είναι φτιαγμένα με σκοπό να βελτιώσουν, να διατηρήσουν ή να προστατεύσουν την εικόνα μιας εταιρείας ή ενός προϊόντος. Έτσι οι δημόσιες σχέσεις θεωρούνται ότι αποτελούν μια μορφή επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και των καταναλωτών. Η επικοινωνία αυτή, με μια σειρά μεθοδευμένων ενεργειών, συμβάλλει στην ενίσχυση των προωθητικών προσπαθειών της εταιρείας, και συγχρόνως δημιουργεί τη δημόσια υποστήριξη του καταναλωτικού κοινού για την εταιρεία και τα προϊόντα της.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι οι δημόσιες σχέσεις έχουν την τάση να βοηθούν την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι πελάτες μπορούν να πειστούν πιο εύκολα να αγοράσουν ένα κρασί το οποίο γνωρίζουν και εμπιστεύονται την ποιότητά του.

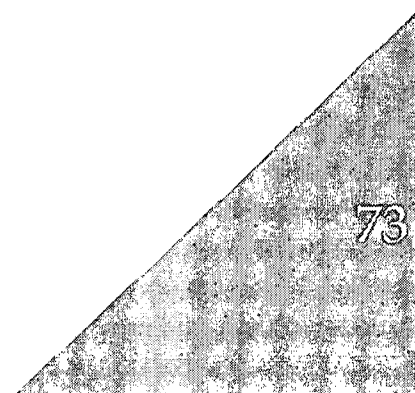
Η πληροφόρηση, η μόρφωση, η κατανόηση και η φήμη αποτελούν προνόμια των δημοσίων σχέσεων. Θα μπορούσε επομένως άνετα ο όρος δημόσιες σχέσεις να μεταφραζόταν σε «σχέσεις με το κοινό» για να γίνει με αυτόν τον τρόπο πιο εύκολη η κατανόηση της λειτουργίας των δημοσίων σχέσεων.

Το τμήμα των δημοσίων σχέσεων λειτουργεί μέσα στις εγκαταστάσεις της ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ όπου στεγάζονται τα κεντρικά της γραφεία. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μέχρι και το 2001 υπήρχε ξεχωριστό γραφείο για τις δημόσιες σχέσεις, το οποίο βρισκόταν στο ισόγειο του κτιρίου. Από το 2002 όμως, μεταφέρθηκε στον τρίτο όροφο της εταιρείας, όπου στεγάζεται όλο το τμήμα μάρκετινγκ. Η μεταφορά αυτή έγινε προκειμένου να γίνεται πιο εύκολη η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των υπόλοιπων προωθητικών ενεργειών και των προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων.

3.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι δημόσιες σχέσεις αποσκοπούν στην δημιουργία κύρους και καλής φήμης του ονόματος της εταιρείας. Αυτό γιατί ο καταναλωτής προτιμάει να αγοράζει από μια αναγνωρισμένη οινοποιητική εταιρεία το κρασί που επιθυμεί παρά από μια απρόσωπη και μη αναγνωρισμένη.

Βασικές λειτουργίες του τμήματος δημοσίων σχέσεων είναι να αναπτύσσει σχέσεις με τον τύπο, να δώσει δημοσιότητα στο προϊόν και να αναλάβει συμβουλευτικό ρόλο μέσω διαφόρων μέσων προώθησης.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

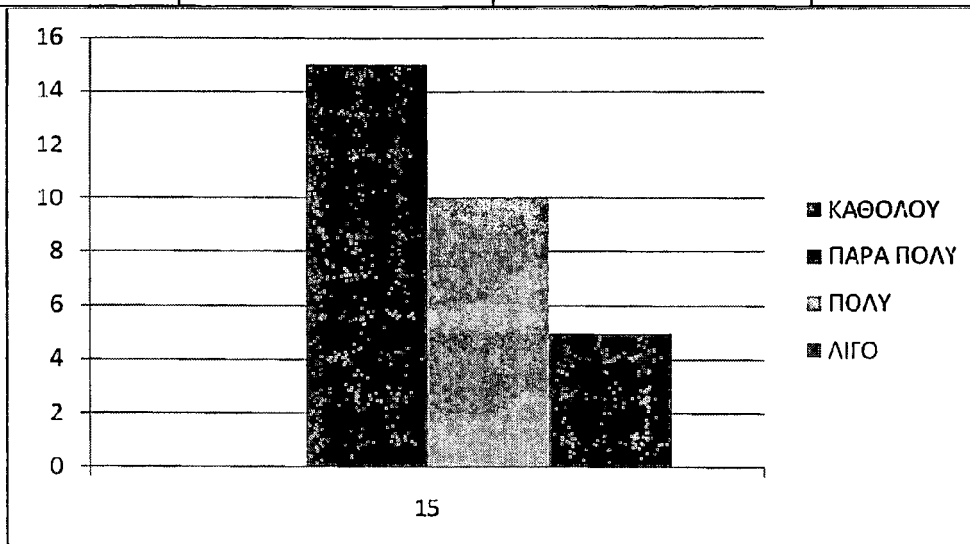
ΕΡΕΥΝΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα καταγράψουμε τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα και το οποίο συμπλήρωσαν υπάλληλοι της επιχείρησης, προκειμένου να δούμε κατά πόσο η θεωρία που καταγράφεται στο Α' μέρος της εργασίας αυτής, γίνεται πράξη ή δεν ισχύει για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, καταγράφηκαν σε σχεδιαγράμματα, για να φανούν πιο κατανοητά στον αναγνώστη. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 2008. Το σύνολο των ερωτηθέντων είναι ένα δείγμα 30 ατόμων, από τις εξής ειδικότητες: Μάρκετινγκ, πωλήσεις εσωτερικού, τμήμα εξαγωγών, παραγωγή, οικονομικές υπηρεσίες, διοικητικό προσωπικό, υποστηρικτικό προσωπικό, ποιοτικό έλεγχο και παραγωγή. Οι ερωτώμενοι ήταν άνδρες και γυναίκες, ηλικίας από 22 - 50 ετών, οι οποίοι για ευνόητους λόγους συμπλήρωσαν ανώνυμα το ερωτηματολόγιο. Η πηγή του ερωτηματολογίου είναι η ίδια η επιχείρηση AXAIA CLAUSS. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συντάχθηκε από την επιχείρηση και συγκεκριμένα από τον κ. Μπελέκο ο οποίος είναι Διευθυντής προσωπικού, με σκοπό να γίνει μια αυτοαξιολόγηση της από τους υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτήν με προοπτική να διορθώσει τα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιάζονταν σε σχέση με την εικόνα της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό που την στελεχώνει.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

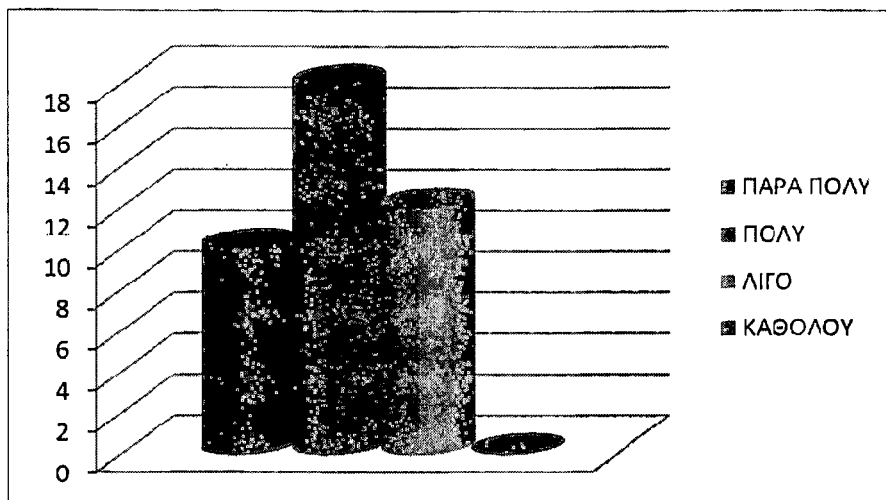
A. στην ερώτηση: **Είστε ικανοποιημένοι από την μέθοδο στρατολόγησης προσωπικού που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:**

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
15	10	5	-



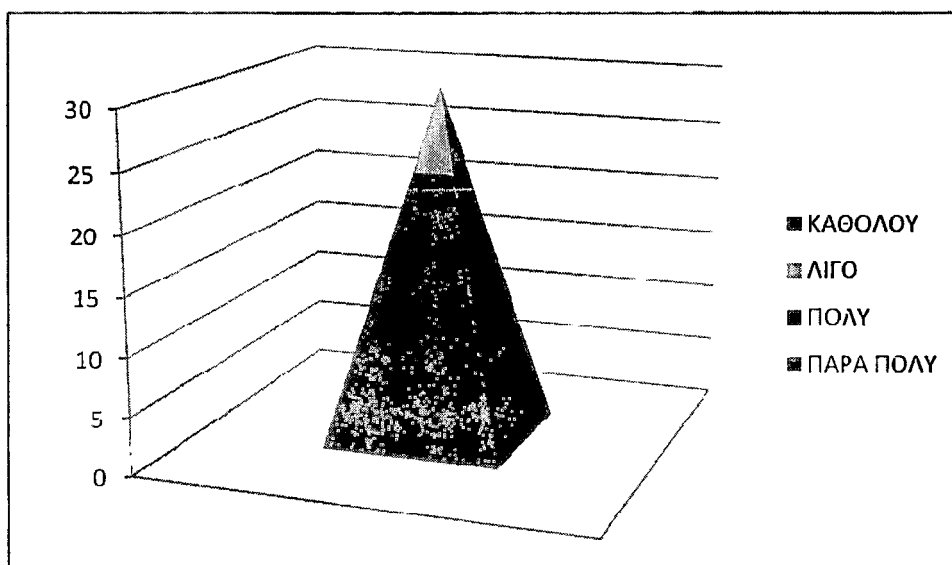
B. στην ερώτηση: **Η επιχείρησή σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού και αν ναι κατά πόσο σας βοηθούν στην εργασία σας, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:**

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
10	18	12	-



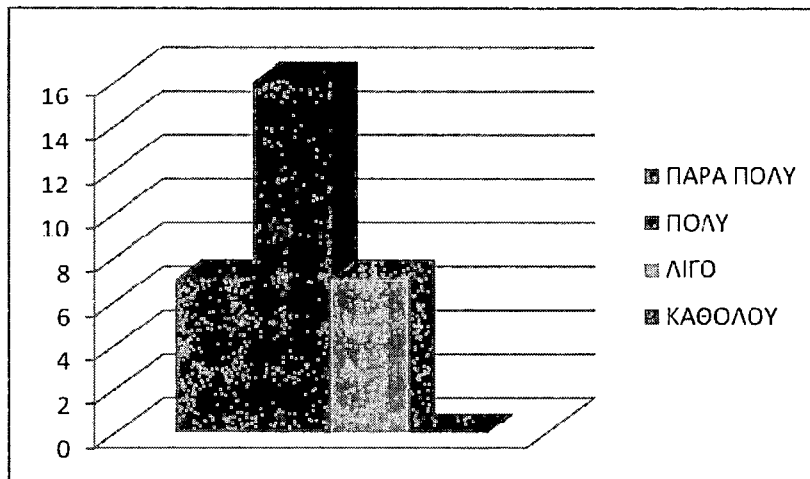
Γ. στην ερώτηση: Η πολιτική μισθών και ημερομισθίων που εφαρμόζει η επιχείρηση, σας ικανοποιεί, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
8	15	7	-



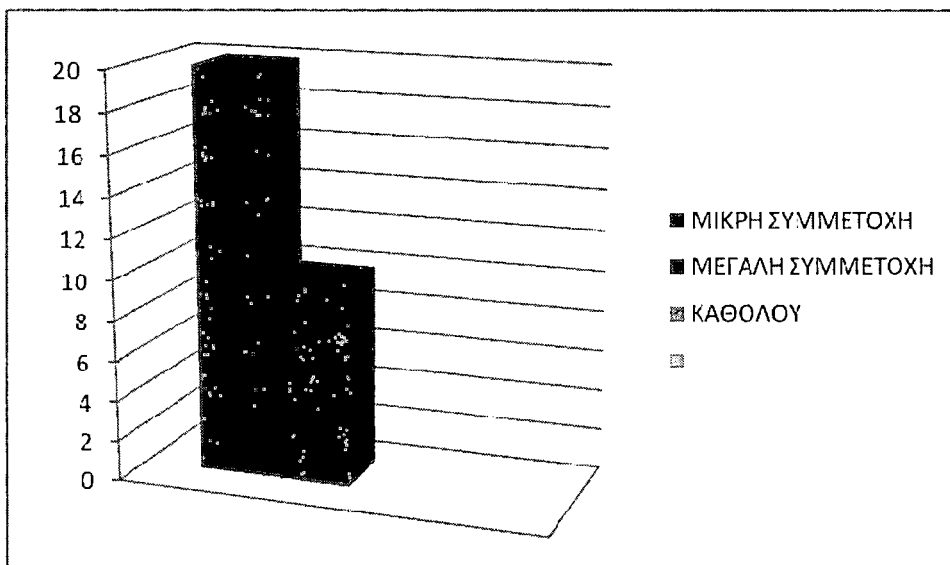
Δ. στην ερώτηση: Τα μέτρα για την υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων των εργαζομένων που λαμβάνει η επιχείρηση είναι επαρκή, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
7	16	7	-



Ε. στην ερώτηση: Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα που λαμβάνει η διοίκηση της επιχείρησης και δικαιολογούνται σύμφωνα με τα παραπτώματα των υπαλλήλων, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
5	10	10	5

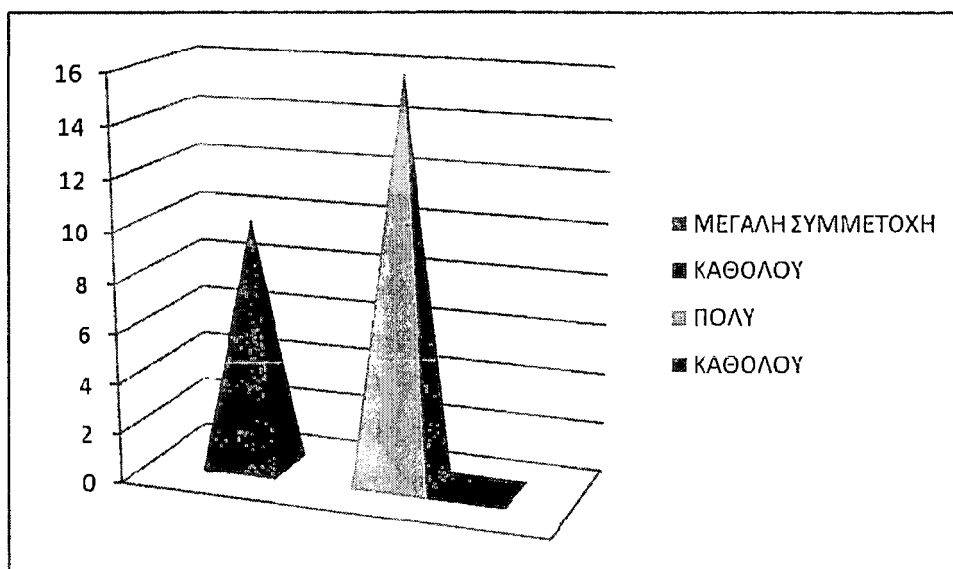


ΣΤ. στην ερώτηση: Πόσες πειθαρχικές ποινές έχουν επιβληθεί την προηγούμενη τριετία, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

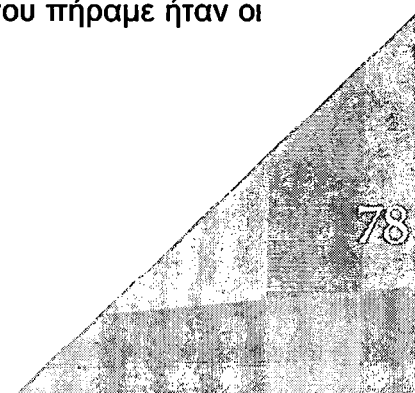
ΠΑΝΩ ΑΠΟ 10	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 50	ΚΑΘΟΛΟΥ
✓		

Ζ. στην ερώτηση: Κρίνετε ότι η σχέση του υπεύθυνου εργασιακών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού και του σωματείου είναι επικοινωνιακή για τους εργαζόμενους της επιχείρησης, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν εξής:

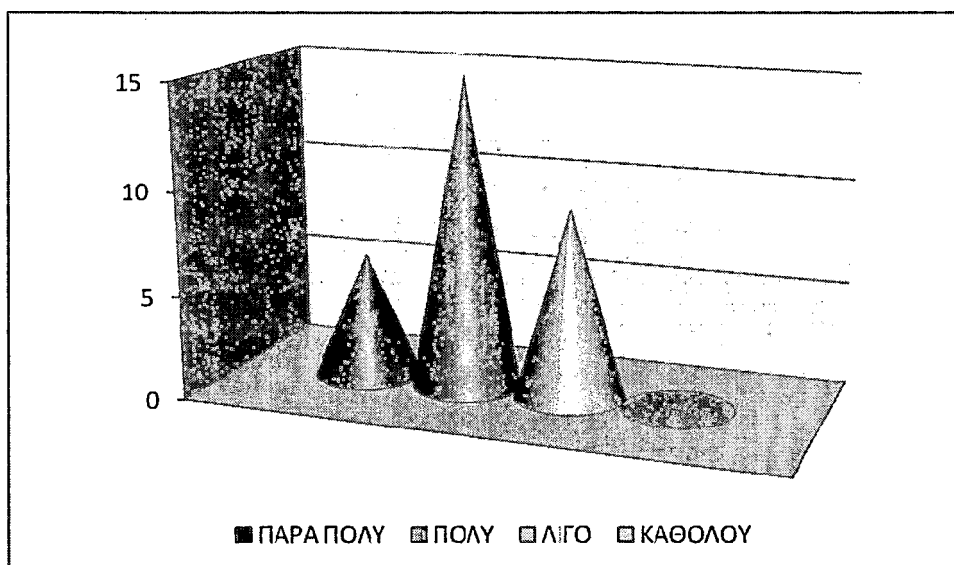
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
10	16	4	-



Η. στην ερώτηση: Συμφωνείτε με τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο έλεγχος των δεξιοτήτων των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση και κατά πόσο είναι αντικειμενικά και ασφαλή τα συμπεράσματά του, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

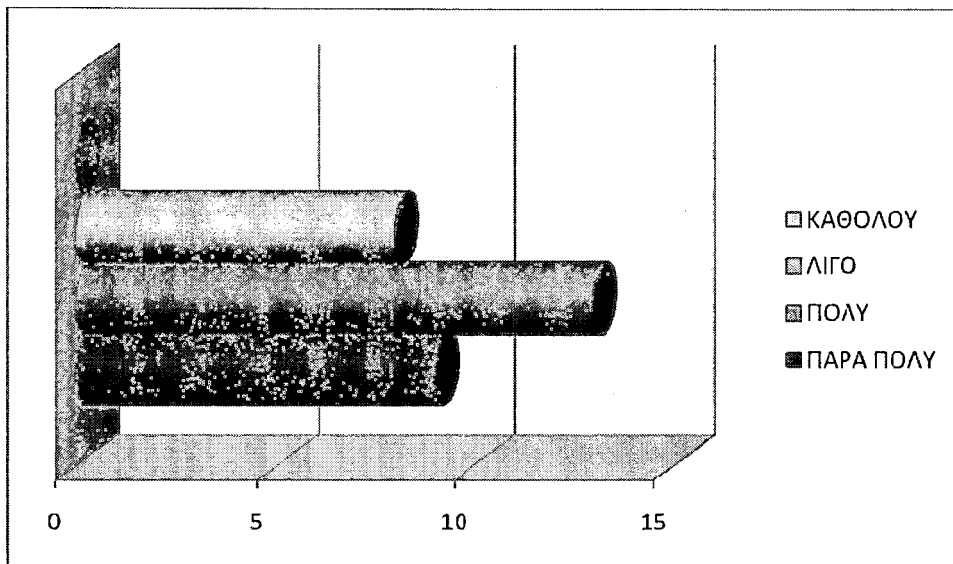


ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
6	15	9	-



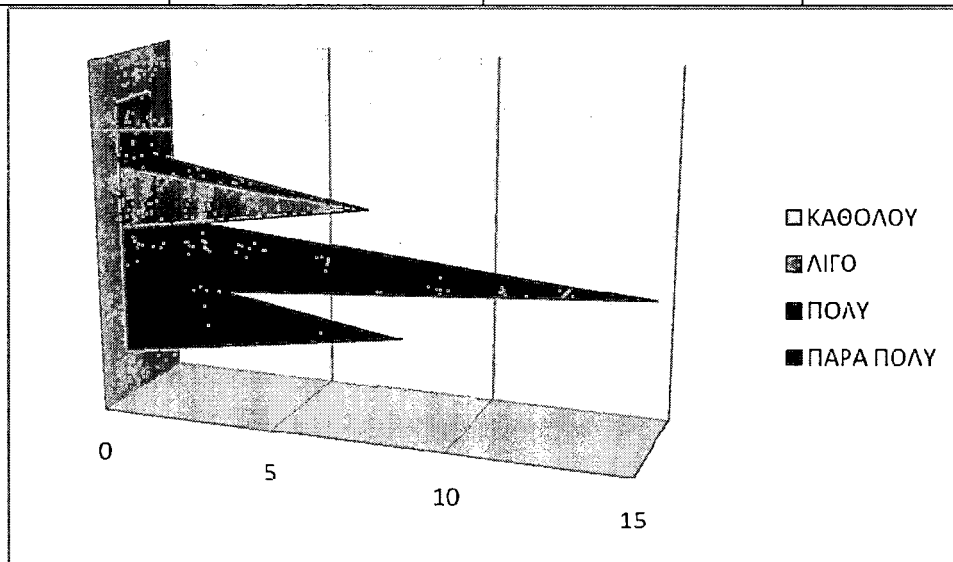
Θ. στην ερώτηση: Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες, ο τρόπος με τον οποίο γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
9	13	8	-



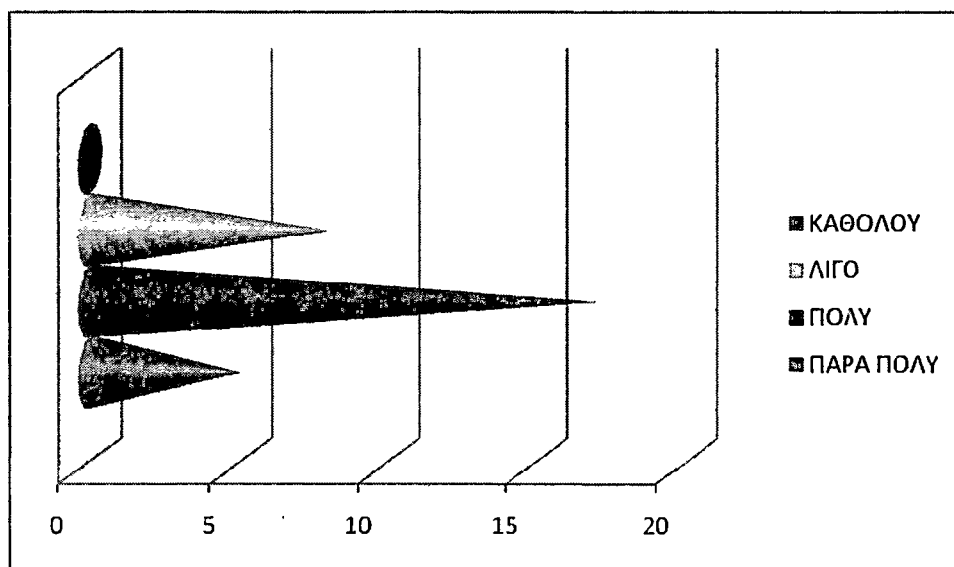
I. στην ερώτηση: **Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοκρατία στην επικρατούσα πολιτική προαγωγών της επιχείρησης**, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
8	15	7	-



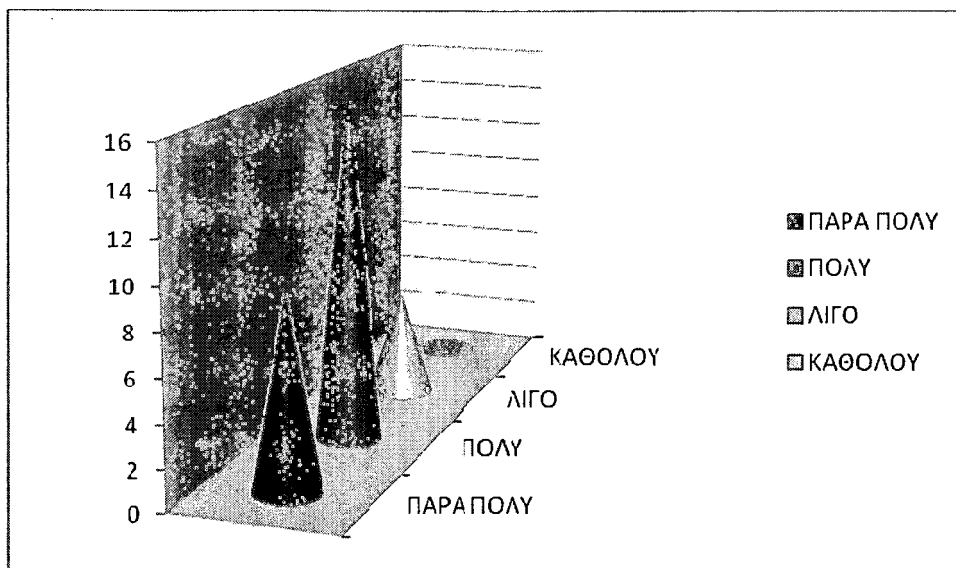
Κ. στην ερώτηση: Τα άτομα που ασχολούνται με την επιλογή προσωπικού, πιστεύετε ότι είναι σωστά καταρτισμένα για την λειτουργία αυτή της επιχείρησης, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
5	17	8	-



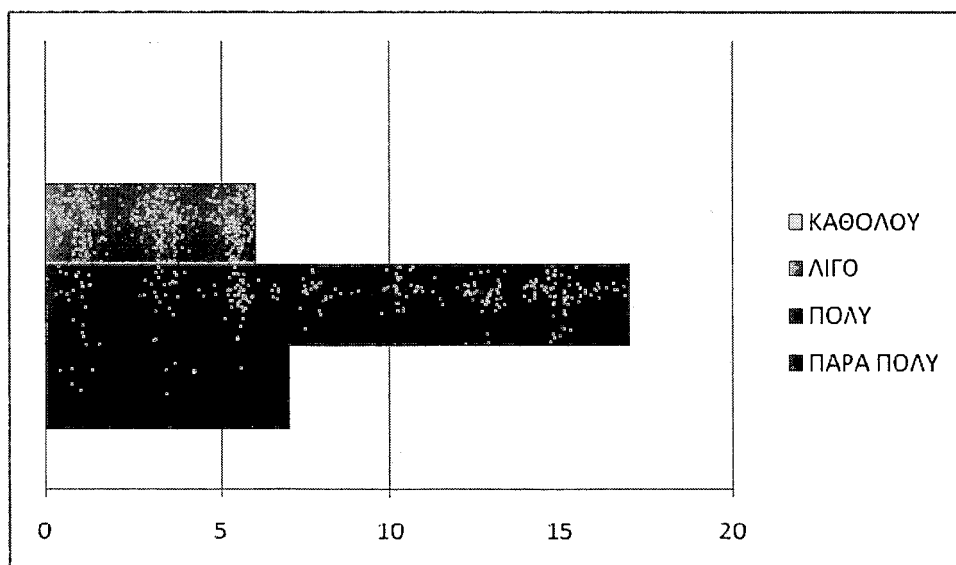
Λ. στην ερώτηση: Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση; Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας του, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
9	16	5	-



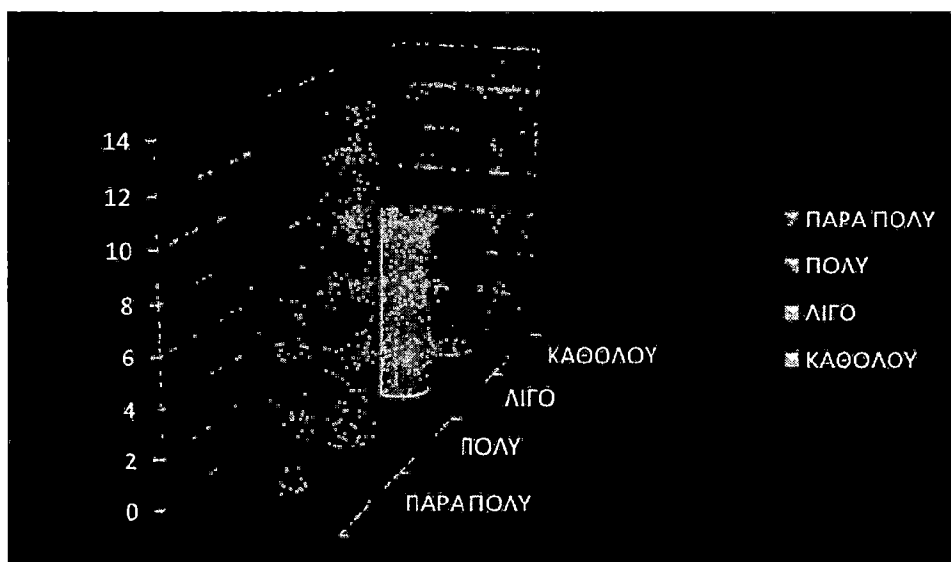
Μ. στην ερώτηση: Κατά πόσο είστε ευχαριστημένοι από τα μέτρα εξωτερικής παρακίνησης (μισθός, αναγνώριση, προαγωγές, συνθήκες εργασίας) που εφαρμόζει η επιχείρηση; Σας παρακινούν θετικά όσο αφορά την εργασία σας, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
7	17	6	-



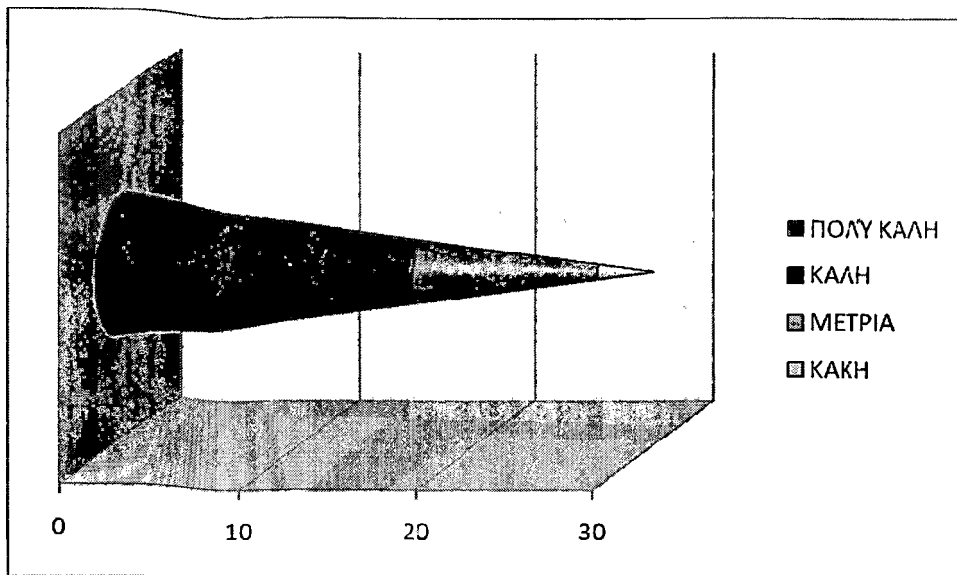
Ν. στην ερώτηση: Είναι σωστά καταρτισμένοι οι επόπτες σας, όσον αφορά την εργασία που επιτελούν, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
8	14	8	-



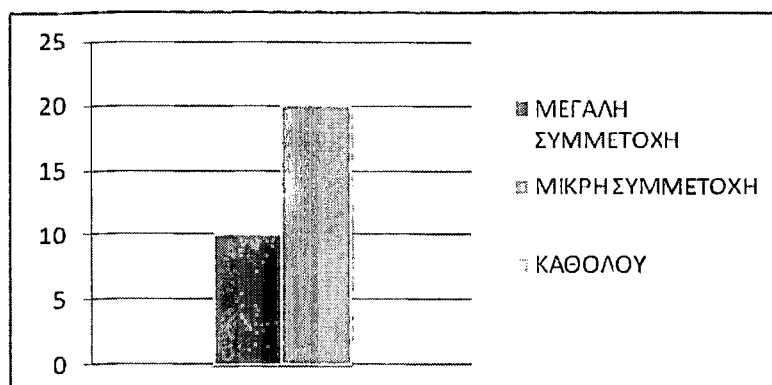
Ξ. στην ερώτηση: Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση που επικρατεί στη διοίκηση προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΚΗ
5	12	10	3



Ο. στην ερώτηση: Ποια είναι η γνώμη σας για τον ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στον σχεδιασμό της πολιτικής της επιχείρησης σε αυτά τα θέματα, οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

ΜΕΓΑΛΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΜΙΚΡΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ
10	20	



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο, μπορεί κανείς να βγάλει κάποια πρώτα συμπεράσματα για την κατάσταση που επικρατεί στη Διοίκηση προσωπικού στην επιχείρηση την οποία μελετάμε.

Πιο συγκεκριμένα, από την ερώτηση **αν είστε ικανοποιημένοι από την στρατηγική στρατολόγησης που ακολουθεί η εταιρεία σας**, τα αποτελέσματα των απαντήσεων ήταν πολύ ικανοποιητικά και αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία ακολουθεί μια σύγχρονη μέθοδο στρατολόγησης για το προσωπικό της γεγονός που και το ίδιο το προσωπικό ικανοποιεί, αλλά και στην ίδια την εταιρεία έχει ευεργετικά αποτελέσματα γιατί έχει βρει την κατάλληλη μέθοδο να επιλέγει το σωστό προσωπικό.

Στην συνέχεια και συγκεκριμένα στην ερώτηση **αν η επιχείρηση σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού και αν ναι κατά πόσο σας βοηθούν στην εργασία σας**, οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν πάλι ικανοποιητικές, κι αυτό δείχνει ότι η εταιρεία έχει καταλάβει ότι η περαιτέρω και συνεχιζόμενη εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της, έχει στην συνέχεια και τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα προς την ίδια, αφού τις γνώσεις που παίρνουν οι υπάλληλοι της από την συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα, τις εφαρμόζουν κατόπιν στην εταιρεία που εργάζονται.

Στην επόμενη ερώτηση **αν η πολιτική μισθών και ημερομισθίων που εφαρμόζει η επιχείρηση, σας ικανοποιεί**, από τις απαντήσεις που πήραμε βλέπουμε πως η επιχείρηση δίνει τα κατάλληλα κίνητρα στο προσωπικό της προκειμένου να αποδώσει καλύτερα όσον αφορά την ποσότητα αλλά και την ποιότητα της εργασίας του.

Αμέσως μετά, δηλαδή στην ερώτηση αν τα μέτρα για την υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων των εργαζομένων που λαμβάνει η επιχείρηση είναι επαρκή, οι απαντήσεις που δόθηκαν, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση είναι νομότυπη και ακολουθεί όλες τις απαραίτητες διαδικασίες για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία.

Κατόπιν, στην ερώτηση αν συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα που λαμβάνει η διοίκηση της επιχείρησης και δικαιολογούνται σύμφωνα με τα παραπτώματα των υπαλλήλων, αλλά και από την αμέσως επόμενη ερώτηση, δηλαδή πόσες πειθαρχικές ποινές έχουν εκτελεσθεί την προηγούμενη τριετία, οι απαντήσεις διαφοροποιούνται και εδώ φαίνεται η διαφορετικότητα των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση και πόσο διαφορετικά αντιλαμβάνεται κανείς την έννοια της πειθαρχίας. Πάντως συγκεκριμένα παράπονα δεν εκφράστηκαν από κανέναν αλλά όλοι ξέρουμε ότι η έννοια της πειθαρχίας δεν είναι ιδιαίτερα αρεστή ούτε από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού ούτε από αυτούς του δημόσιου τομέα.

Στην συνέχεια και συγκεκριμένα στην ερώτηση αν κρίνετε ότι η σχέση του υπεύθυνου εργασιακών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού και του σωματείου είναι εποικοδομητική για τους εργαζόμενους της επιχείρησης, από τις απαντήσεις που πήραμε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, να υπάρχει αρμονία σχέσεων μεταξύ αυτών των τομέων καθώς το αποτέλεσμα που θα προκύψει θα είναι θετικό για την πορεία της επιχείρησης.

Στην επόμενη ερώτηση, αν συμφωνείτε με τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο έλεγχος των δεξιοτήτων των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση και κατά πόσο

είναι αντικειμενικά και ασφαλή τα συμπεράσματά του, από τις απαντήσεις βλέπουμε ότι η εταιρεία προσπαθεί όσο αυτό μπορεί να γίνει να είναι αξιοκρατική απέναντι στους υπαλλήλους της κι έτσι κάνει όσο είναι δυνατόν μια καλύτερη αξιολόγηση τους με αποτέλεσμα την ικανοποίηση αυτών που προσφέρουν πραγματικά στην επιχείρηση και δίνοντας τους το ερέθισμα να προσφέρουν ακόμα περισσότερο.

Αμέσως μετά στην ερώτηση αν είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες, ο τρόπος με τον οποίο γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, βλέπουμε ότι η επιχείρηση κατά το μέγιστο βαθμό κάνει ένα σωστό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού της.

Στην αμέσως επόμενη ερώτηση αν θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοκρατία στην επικρατούσα πολιτική προαγωγών της επιχείρησης, οδηγούμαστε στο αποτέλεσμα ότι πράγματι στην συγκεκριμένη επιχείρηση, όπως αναφέραμε και παραπάνω , υπάρχει αξιοκρατία και αυτό λειτουργεί ως κίνητρο για την καλύτερη αποδοτικότητα των υπαλλήλων της.

Στην συνέχεια, στην ερώτηση αν τα άτομα που ασχολούνται με την επιλογή προσωπικού, πιστεύετε ότι είναι σωστά καταρτισμένα για την λειτουργία αυτή της επιχείρησης, βλέπουμε από τις απαντήσεις που πήραμε ότι η εταιρεία έχει βάλει τα σωστά άτομα στην κατάλληλη θέση. Κι αυτό γιατί η σωστή επιλογή του προσωπικού είναι το Α και το Ω για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης.

Στην ερώτηση συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση; Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας του, οι απαντήσεις που πήραμε μας

οδηγούν στο συμπέρασμα που καταλήξαμε και πιο πάνω, ότι δηλαδή η εταιρεία εφαρμόζει σωστές και αξιοκρατικές μεθόδους αξιολόγησης, γεγονός που επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους σε αυτήν.

Αμέσως μετά, στην ερώτηση **κατά πόσο είστε ευχαριστημένοι από τα μέτρα εξωτερικής παρακίνησης (μισθός, αναγνώριση, προαγωγές, συνθήκες εργασίας) που εφαρμόζει η επιχείρηση; Σας παρακινούν θετικά όσο αφορά την εργασία σας**, οι απαντήσεις που πήραμε μας δείχνουν την σωστή διοίκηση που κάνει η εταιρεία εφόσον εφαρμόζει σε αυτήν την πολιτική των κινήτρων. Έτσι οι εργαζόμενοι εφόσον είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, προσπαθούν και προσφέρουν περισσότερο σε αυτή με ευεργετικά αποτελέσματα και προς τους ίδιους αλλά περαιτέρω στην ίδια την εταιρεία.

Στην ερώτηση : **Είναι σωστά καταρτισμένοι οι επόπτες σας, όσον αφορά την εργασία που επιτελούν**, βλέπουμε πόσο βασικός είναι ο ρόλος του επόπτη για την σωστή οργάνωση του προσωπικού και ακόμα πόσο βασικό είναι να είναι αυτός καταρτισμένος ώστε να δίνει στο προσωπικό τις κατάλληλες κατευθύνσεις.

Στην συνέχεια, στην ερώτηση **ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση που επικρατεί στη διοίκηση προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα**, από τις απαντήσεις βλέπουμε ότι σε γενικές γραμμές, το προσωπικό είναι ικανοποιημένο από την διοίκηση της συγκεκριμένης εταιρείας.

Τέλος, στην ερώτηση **ποια είναι η γνώμη σας για τον ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στον σχεδιασμό της πολιτικής της επιχείρησης σε αυτά τα θέματα**, από τις απαντήσεις που πήραμε βλέπουμε ότι σε γενικές γραμμές οι

εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι το τμήμα προσωπικού παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στον σχεδιασμό της πολιτικής της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η μακρά και επιτυχημένη ιστορική πορεία της ΑΧΑΪΑ CLAUSS, έγινε δυνατή χάρη στους ανθρώπους της και στη Διοίκηση της, το συνεχή αγώνα και την αφοσίωση στην παράδοση και στην τελειότητα της ασύγκριτης ποιότητας των προϊόντων της.

Αυτή η έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό, στην ποιότητα των αμπελώνων και στην τεχνολογία, αυτή η μοναδική παράδοση που συνεχίζεται για τόσα χρόνια, διαμορφώνουν το μέλλον της εταιρείας και οδηγούν το ελληνικό κρασί στον 21^ο αιώνα.

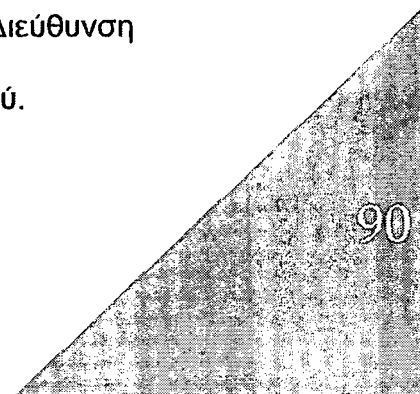
ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ πόροι είναι το πολυτιμότερο στοιχείο δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος παράγων στο γίνεσθαι της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιφυλάσσουν την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση σ' αυτό τον παράγοντα, που τώρα έγινε αποφασιστικός στη μάχη του ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές.

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και που συμμετέχει ενεργά και δραστικά έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος σήμερα, πολύ περισσότερο από το παρελθόν, όταν know-how, χρηματοοικονομικά, διαδικασίες κ.λπ. εξασφάλιζαν προστατευτικά όρια για μεγάλες περιόδους.

Σήμερα, αντίθετα από το χθες, όλα είναι πολύ γρήγορα. Σε σύντομο χρονικό διάστημα η γνώμη χάνει την αποτελεσματικότητά της, οι χρηματοοικονομικές διαδικασίες είναι πλέον στη διάθεση όλων σε διεθνές επίπεδο, τα νέα προϊόντα και οι νέες διαδικασίες θεωρούνται νέες και κυρίως για συντομότερες περιόδους. Και δεν μιλάμε για τις «Οργανωτικές καινοτομίες», που μόλις επινοηθούν και παρουσιαστούν είναι ήδη ξεπερασμένες από νεότερες τάσεις.

Από τα μέσα του 1980 υπήρξε μία σημαντική συζήτηση για το εάν η «διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων» αντικαθιστά την παραδοσιακή «διεύθυνση προσωπικού». Ένα από τα κυριότερα ζητήματα της συζήτησης είναι για το τι είναι η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και σε τι διαφέρει από τη Διεύθυνση Προσωπικού.



Οι κυριότερες απαντήσεις σε αυτό το θέμα είναι:

* Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων αντιπροσωπεύει ένα σύνολο πρακτικών για τη διεύθυνση εργαζομένων, οι οποίες εμπλέκονται στην ευρεία στρατηγική των επιχειρήσεων.

* Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων περιγράφει ένα σύνολο πρακτικών κατάλληλο για εργαζόμενους που εργάζονται με συνέπεια.

* Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων αντιπροσωπεύει την αποδοχή από την οργάνωση ότι η στρατηγική της θα πρέπει να στηρίζεται στις δυνατότητες των ανθρωπίνων πόρων της.

* Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων δίνει στους διευθυντές (line managers) ένα εκτενέστερο πλαίσιο υπευθυνότητας για πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπων της επιχείρησης.

* Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων συμφωνεί με την άποψη ότι οι άνθρωποι είναι ο πολυτιμότερος πόρος για μία οργάνωση.

Τα ζητήματα της απασχόλησης, της ανεργίας, της παραγωγικότητας της εργασίας, το κόστος σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα, η ανθρώπινη σχέση, οι χειρισμοί, οι δεξιότητες, η επαγγελματική κατάρτιση στις εργασιακές σχέσεις, η μεταβολή, η αλλαγή και γενικά η μεταλλαγή αξιών και νοοτροπίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η σοβαρή και αποτελεσματική στοχοθεσία, το ομαδικό πνεύμα, η συσπείρωση και η ταύτιση των δυνάμεων μιας επιχείρησης για το κοινό στόχο, η ταχεία επίλυση των προβλημάτων, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η δημιουργία οράματος,

η εδραίωση εταιρικών πολιτικών και αξιών, η ειλικρινής συμμετοχή σε ένα νέο επιχειρησιακό πνεύμα, η αποφυγή των «νησίδων», των ομάδων αντίδρασης και των αρτηριοσκληρωτικών καταστάσεων, η δημιουργία επιχειρηματικής αντίληψης, επιχειρησιακής κουλτούρας και ηθικής της εργασίας, η ενδυνάμωση μιας βαθιάς ηθικής παρουσίας, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, οι υγιείς και σωστές εργασιακές σχέσεις, η οργάνωση των επιχειρήσεων, η ευελιξία της αγοράς εργασίας, ο κοινωνικός διάλογος, η κοινωνική ασφάλιση κ.λπ. κ.λπ. έχουν τεθεί πλέον στην ημερήσια διάταξη, οι προβληματισμοί δίνουν και παίρνουν, οι απόψεις ανταλλάσσονται και οι συζητήσεις διεξάγονται σε όλα τα επίπεδα.

Μπροστά σ' αυτή την κατάσταση επιβάλλεται να στρέψουμε την προσοχή μας στην Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, γιατί αυτή είναι ικανή και έχει τις δυνατότητες να συμβάλει στην ανάπτυξη, στην αλλαγή και στην ενδυνάμωση όλων των λειτουργιών με ασφαλή αποτελέσματα και προοπτικές.

Ο ρόλος, που είναι προπάντων ρόλος στρατηγικός, της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει τη σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων, διά μέσου της ανάπτυξης Ικανοτήτων/Πόρων της επιχείρησης και τον τελικό σχεδιασμό πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την πραγμάτωση αυτών των στρατηγικών.

Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος είναι επίσης ο ρόλος που προσθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό αξίας στην Επιχείρηση.

Προϋποθέτει στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων με ολοκληρωμένη γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του

ανταγωνισμού σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες, πρακτικές και γνώσεις των ατόμων, που απασχολεί ή που μπορεί να εξασφαλίσει η επιχείρηση.

Προϋποθέτει στελέχη, όχι μόνο ελεγκτές, αλλά επιλυτές προβλημάτων και με επικέντρωση στην επαγγελματική λήψη αποφάσεων.

Περιλαμβάνει γνώση της κουλτούρας, της αποστολής, των αξιών και του όλου κλίματος της επιχείρησης, με άμεσο σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους για τη χάραξη των πολιτικών της επιχείρησης.

Γνώση των αναγκών των ανθρώπων της επιχείρησης, καθώς και των αναγκών αυτής της ίδιας της επιχείρησης και μετά δυνατότητα σχεδιασμού εκείνων των διαδικασιών, οι οποίες ικανοποιούν, κατά το μάλλον ή ήττον και τις δύο πλευρές, διατηρώντας ισορροπία ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες, την επαγγελματική δεοντολογία και την αδήριτη ανάγκη για αποτελεσματικότητα. Υπάρχει στο πλαίσιο αυτό, ακόμη, ένας σημαντικός ρόλος.

Την εύρεση τρόπων και μεθόδων, που να αποδεικνύεται ότι σε μια εποχή όπου η μείωση του κόστους αποτελεί το κύριο μέλημα, όπου οι επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους, όπου οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι μεικτές επιχειρήσεις, αλλάζουν συνεχώς το επιχειρηματικό σκηνικό, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας είναι δυνατόν να κερδηθεί μόνο με δίκαιη και αντικειμενική αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα.

Όποιες αποφάσεις και εάν ληφθούν και οπουδήποτε ληφθούν, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είναι εκείνη που θα κληθεί να τις υλοποιήσει, χρησιμοποιώντας όλη την πείρα και την ευαισθησία, ώστε να αποφευχθούν οι κλυδωνισμοί και οι αναταράξεις στις επιχειρήσεις.

Κλείνοντας θα πρέπει να υπογραμμίσουμε τα εξής:

α) Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο πλαίσιο μεταξύ των δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται, όλο και περισσότερο, το ένα από το άλλο. Το γεγονός αυτό δίνει την απάντηση γιατί πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό, ακόμη και στις δύσκολες οικονομικές περιόδους.

β) Μερικές από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συντελούν στην συνεχώς αυξανόμενη σημασία της και στην χώρα μας. Αυτές είναι:

- ✓ Ταχύτατες επιχειρηματικές αλλαγές και υψηλή αβεβαιότητα.
- ✓ Αύξηση του κόστους παραγωγής και υψηλές πιέσεις για αποδοτικότητα.
- ✓ Συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές που αυξάνουν τη ζήτηση για νέες ειδικότητες.
- ✓ Σύνθετες επιχειρηματικές μονάδες με ποικιλία προϊόντων, επιχειρηματικών λειτουργιών, πελατών και αγορών.
- ✓ Ανάγκη για αυξημένη ευελιξία στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.
- ✓ Εσωτερική αναδιάρθρωση επιχειρήσεων, οργανωτική ευελιξία, κατάργηση γραφειοκρατικών δομών, ομαδική συνεργασία, ανάληψη έργων.
- ✓ Αλλαγές στο εξωτερικό πλαίσιο λειτουργίας επιχειρήσεων (νομοθεσία, πολιτικές αλλαγές, συνδικαλισμός κ.λπ.).
- ✓ Αύξηση του ανταγωνισμού αλλά και της συνεργασίας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.
- ✓ Αλλαγές στους εργαζομένους, όπως υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, ικανοποίηση ηθικών αναγκών και απαιτήσεις για υψηλότερη ποιότητα εργασίας

και ζωής. Αυτές οι αλλαγές επιβάλλουν πειστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως οδηγούν στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα, που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία αλλά και να αποτελέσει μεγάλη απειλή και να κλονίσει τα θεμέλια της επιχείρησης αν δεν τύχει της σωστής αντιμετώπισης. Τα τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων καλούνται να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια προκειμένου να πετύχουν τη βελτίωση ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη ηγετικών προσόντων, την καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της αφοσίωσης στην επιχείρηση.

γ) Ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ενστερνιστεί τη φιλοσοφία της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων που δεν είναι τίποτα άλλο από αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία.

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα σήμερα αναπτύσσεται σταθερά με υπευθυνότητα απέναντι στις ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και με πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων στη χώρα μας.

Εκείνο που θα πρέπει να γίνει κατανοητό είναι το γεγονός ότι οι αντιξοότητες που παρουσιάζονται στην προσπάθεια για μια αποτελεσματικότερη διοίκηση προσωπικού, πρέπει να ξεπεραστούν και η προσπάθεια να συνεχιστεί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σημειώστε με Χ το κουτάκι με την απάντηση που αντιπροσωπεύει τις απόψεις σας.

1. Είστε ικανοποιημένοι από την μέθοδο στρατολόγησης προσωπικού που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

2. Η επιχείρησή σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού; Αν ναι κατά πόσο σας βοηθούν στην εργασία σας;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

3. Η πολιτική μισθών και ημερομισθίων που εφαρμόζει η επιχείρησή σας ικανοποιεί;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

4. Τα μέτρα για την υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων των εργαζομένων που λαμβάνει η επιχείρηση είναι επαρκή;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

5. Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα που λαμβάνει η διοίκηση της επιχείρησης; Δικαιολογούνται σύμφωνα με τα παραπτώματα των υπαλλήλων;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

6. Πόσες πειθαρχικές ποινές έχουν επιβληθεί την προηγούμενη τριετία;

Πάνω από 10

Πάνω από 50

Καθόλου

7. Κρίνετε ότι η σχέση του υπεύθυνου εργασιακών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού και του σωματείου είναι εποικοδομητική για τους εργαζόμενους της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

8. Συμφωνείτε με τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο έλεγχος των δεξιοτήτων των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση; Κατά πόσο είναι αντικειμενικά και ασφαλή τα συμπεράσματά του;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

9. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες, ο τρόπος με τον οποίο γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

10. Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοκρατία στην επικρατούσα πολιτική προαγωγών της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

11. Τα άτομα που ασχολούνται με την επιλογή προσωπικού, πιστεύετε ότι είναι σωστά καταρτισμένα για την λειτουργία αυτή της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

12. Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση; Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας του;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

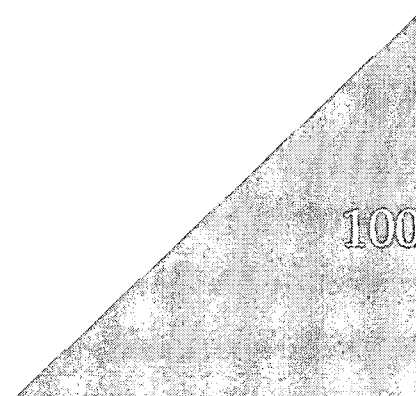
13. Κατά πόσο είστε ευχαριστημένοι από τα μέτρα εξωτερικής παρακίνησης (μισθός, αναγνώριση, προαγωγές, συνθήκες εργασίας) που εφαρμόζει η επιχείρηση; Σας παρακινούν θετικά όσο αφορά την εργασία σας;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου



14. Κατά πόσο πιστεύετε ότι τα συμπεράσματα των εποπτιών σας είναι δίκαια και ασφαλή;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

15. Είναι σωστά καταρτισμένοι οι επόπτες σας, όσον αφορά την εργασία που επιτελούν;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

16. Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση που επικρατεί στη διοίκηση προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα;

Πολύ καλή

Καλή

Μέτρια

Κακή

17. Ποια είναι η γνώμη σας για τον ρόλο που παίζει το τμήμα προσωπικού στον σχεδιασμό της πολιτικής της επιχείρησης σε αυτά τα θέματα;

Μεγάλη συμμετοχή

Μικρή συμμετοχή

Καθόλου

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΔΗΜΟΥ Ν. (1999), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ, ΑΘΗΝΑ
2. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ Σ. – ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ Γ. (1997), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ
3. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ. (1991), «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», ΑΘΗΝΑ
4. ΚΟΝΤΗ Θ. – ΜΑΝΤΑ Ν. (1993), « ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ», ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ , ΑΘΗΝΑ
5. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ Π. – ΚΙΟΥΛΑΦΑΣ Κ. (1994), « MANATZMENT 1^{ης} ΓΡΑΜΜΗΣ», ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ
6. ΜΑΝΤΑΣ Ν. (1992), « ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ
7. «ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε. », ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ, ΠΑΤΡΑ