



**Πτυχιακή Εργασία**

«Οργάνωση διαιτολογικού γραφείου και διαχείριση εργαζομένων σε  
αυτά»

«Ευαγγελίνα Γκαβέρα» ΑΜ: 1483

Επιβλέπων «Γεώργιος Τσικαλάκης»

ΣΗΤΕΙΑ, Μάρτιος, 2019



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ & ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΑΣ

---

**THESIS**

**For the Undergraduate Degree**

«Organising a diet office and managing human resources in it »

EDITORS: «Evangelina Gkavera» YD: 1483

SUPERVISOR: «Georgios Tsikalakis»

SITIA , March, 2019

*«Ευχαριστίες»*

“Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγο μου, που ήταν συνοδοιπόρος μου σε όλη τη διαδρομή, τους γονείς μου καθώς και τον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο Τσικαλάκη Γεώργιο , ο οποίος ήταν οδηγός στην υλοποίηση της πτυχιακής μου εργασίας.”

## Περίληψη

Στη σημερινή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις , σε παγκόσμιο επίπεδο, βρίσκονται σε μία διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του ευμετάβλητου οικονομικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωτικών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων τους με τους εργαζόμενους.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από υπεύθυνο για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να ασκήσει ένα στρατηγικό και τακτικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών. Γενικότερα, το εργατικό και στελεχικό δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελεί πλέον τον πιο ισχυρό παραγωγικό συντελεστή της.

Από την έρευνα προκύπτει ότι στην πράξη , η θεωρία δεν επιβεβαιώνεται καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που αντικρούουν τις ιδανικές συνθήκες για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Οι ικανότητες και η γνώση για το αντικείμενο δεν είναι πάντα ο πρώτος παράγοντας επιλογής ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης, δηλαδή αν η επιχείρηση είναι ανεξάρτητη ή μέλος ενός μεγαλύτερου οργανισμού.

**Λέξεις – Κλειδιά**

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Ανθρώπινο δυναμικό

Οργάνωση διαιτολογικού γραφείου

## **Abstract**

In today's world, businesses are undergoing a process of constant change. The challenges and threats of the volatile economic environment, the advancement of technology, the developments in communications and the speed of information transfer and exchange require more efficient and flexible decision-making to increase competitiveness. In the context of these changes, companies are trying to achieve the goals of profitability and growth by implementing new business strategies, redesigning their organizational structures and redefining their relationships with employees.

The business environment requires a person in charge of human resource management to play a strategic and tactical role in order to meet the new requirements and challenges of change. In general, the workforce and staff of each company is now its strongest productive factor.

Research shows that in practice, the theory is not confirmed as there are many factors that contradict the ideal conditions for human resource management. Skills and knowledge of the subject are not always the first choice depending on the nature of the business, i.e. whether the business is independent or a member of a larger organization.

**Keywords**

Human resource management

Management

Organising diet office

## Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Περιεχόμενα

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

### A. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή.....11

Κεφάλαιο 1: Ορισμός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οι στόχοι της...13

1.1 Γιατί μελετάμε τη Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού τόσο αναλυτικά και συστηματικά τα τελευταία χρόνια.....16

1.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι ιδιαιτερότητες της.....20

1.3 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων για το διαιτολόγο.....21

1.4 Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....22

Κεφάλαιο 2: Στρατηγικές διοίκησης

2.1 Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.....25

2.2 Ο υπεύθυνος προσωπικού – σχέση με το διαιτολόγο.....25

Κεφάλαιο 3: Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....28

3.1 Προσέλκυση υποψηφίων.....31

3.1.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.....33

3.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.....35

3.2 Σκοπός και προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής.....37

3.2.1 Διαδικασία επιλογής.....40

3.2.2 Τελική απόφαση επιλογής.....41



Κεφάλαιο 4: Εκπαίδευση προσωπικού.....	42
Κεφάλαιο 5: Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.....	46
Κεφάλαιο 6: Διαχείριση κινήτρων- Υποκίνηση.....	50
Κεφάλαιο 7: Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.....	52
<b>Β. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b>	
ΣΚΟΠΟΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	53
ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	54
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	55
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	67
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	68
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ.....	69
<b>Γ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75

## Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΔΑΠ	διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
ΔΑΔ	διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
HRM	human resource management

## ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στη μελέτη των προβλημάτων του εργασιακού χώρου, για διάφορους λόγους. Ο ανθρώπινος παράγοντας συγκέντρωσε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον τομέα της υγείας. Οι εργαζόμενοι απαιτήσαν και απαιτούν όλο και καλύτερη ποιότητα ζωής. Οι πτυχιούχοι εργαζόμενοι, αλλά και τα διευθυντικά στελέχη ανέπτυξαν και εφάρμοσαν νέες μεθόδους διεύθυνσης και οργάνωσης της εργασίας. Οι επιστήμονες διατύπωσαν θεωρίες και πρότειναν συστήματα για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων και την βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Οι κυβερνήσεις υιοθέτησαν θεσμικές και νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούσαν και αποσκοπούσαν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, αλλά και στην ανάπτυξη υψηλότερου επιπέδου εργατικής υπευθυνότητας και συμμετοχής στη διοίκηση των οργανώσεων.

Οι λόγοι οφείλονται στις συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Επιπλέον, τα μηχανήματα και ο εξοπλισμός μιας επιχείρησης, τα οποία είναι απαραίτητα υλικά στον τομέα της υγείας, απαιτούν το ανθρώπινο άγγιγμα και την ανθρώπινη εξειδίκευση για την ολοκληρωμένη χρήση και εφαρμογή της υγείας (Manimaranetal 2017, Γεωργάκας 2014). Επίσης, η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Σε αυτήν τους την προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους

ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή η οργανωτική της κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται οι ανθρώπινοι πόροι να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωση τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτήν, εφόσον το αξίζουν, και όχι την πρόσκαιρη απασχόληση τους.

Συνεπώς, δημιουργήθηκε η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση/Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Management of Human Resources) με σκοπό την προσπάθεια για συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Επίσης είναι το γνωστικό/ακαδημαϊκό αντικείμενο διδασκαλίας που εκπαιδεύει τα μελλοντικά στελέχη επιχειρήσεων στον χειρισμό ανάλογων καταστάσεων (Γεωργάκας 2014, Manimaranetal 2017).

## **1.Κεφάλαιο: Ορισμός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οι στόχοι της**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μία σειρά πολυσύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Η παλιά διοίκηση προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δίνοντας περισσότερη έμφαση στην ανάπτυξη και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» είναι παρόλα αυτά αμφιλεγόμενος. Υπάρχουν επιστήμονες που θεωρούν ότι μειώνει τους ανθρώπους και τους κατηγοριοποιεί μαζί με τα αντικείμενα, τα χρήματα και την τεχνολογία. Όλοι οι πόροι είναι πολύτιμοι μόνο στο βαθμό που μπορούν να αξιοποιηθούν ή να χρησιμοποιηθούν για οικονομικούς λόγους. Γι' αυτό το λόγο γίνεται μία κίνηση για αντικατάστασης των «ανθρωπίνων πόρων» σε ανθρώπινη διαχείριση. Βέβαια ΔΑΔ είναι ο πιο σύνηθες όρος (Baxall et al 2011).

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) νοείται η προσπάθεια για συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οικονομικού οργανισμού. Ο κυριότερος συντελεστής πραγμάτωσης των στόχων μιας επιχείρησης αλλά και η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας (Γεωργάκας 2014, Boxall et al 2017).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπως μπορεί να αναφερθεί επίσης η ΔΑΔ ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα πολύ ουσιαστικό και σημαντικό επιστημονικό κλάδο της διοίκησής των Επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα

ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού). Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή, τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση τους. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες. Σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις (ή τους οργανισμούς) υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, εν αντίθεση με μικρές επιχειρήσεις, όπως στην οργάνωση ενός διαιτολογικού γραφείου όπου η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στον εκάστοτε διαιτολόγο (Καρακίτσιου 2008).

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας με τη συμμετοχή του τμήματος προσωπικού στις στρατηγικές σημασίας αποφάσεις, στην επίλυση των διάφορων προβλημάτων του προσωπικού αλλά και στην επικοινωνία με τα στελέχη γραμμής καθώς και η επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας του εργασιακού χώρου, όπου οι απασχολούμενοι σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Γι' αυτό και επιθυμούν να υπάρχει άσκηση ελέγχου στην οργάνωση της εργασίας τους αλλά και στην ανάπτυξη μιας επικοινωνίας για την αξιοποίηση των ιδεών και προτάσεών τους.

Επί προσθέτως, προτεραιότητα για το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι η συμμόρφωση με τη νομοθεσία, όπου είναι υποχρεωμένο να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία, δηλαδή τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων στα θέματα που το απασχολούν. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας, τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το τμήμα πρέπει να ενημερώνει την Διοίκηση της επιχείρησης για τα παραπάνω, έτσι ώστε να ληφθούν

υπόψη στη διαμόρφωση της πολιτικής και στρατηγικής της επιχείρησης και πάνω από όλα να μην έχουμε ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εκπαίδευση, τη σωστή επιλογή των εργαζομένων, την αξιολόγηση, την αντικειμενική ανταμοιβή, την άμεση συμμετοχή των εργαζόμενων για την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών τους είναι στοιχεία που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις από τους ανταγωνιστές τους και τους δίνουν κάποιο «προβάδισμα». Επίσης η ευελιξία του εργατικού δυναμικού από άποψη δυνατοτήτων, γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού για την καλύτερη αξιοποίησή του από την επιχείρηση, αποτελούν μερικά από τα καθήκοντα υψίστης σημασίας για κάθε τμήμα ανθρωπίνων πόρων (Manimaran 2017).

## **1.1 Γιατί μελετάμε τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τόσο αναλυτικά και συστηματικά τα τελευταία χρόνια**

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας στον επιχειρηματικό κόσμο ωθούν τις επιχειρήσεις να λάβουν δραστικά μέτρα ώστε να αντιμετωπίσουν αυτές τις «απειλές». Στη νέα αυτή πραγματικότητα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχει την ίδια σημασία όπως και οι υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης, για αυτό και πρέπει να έχει το ενδιαφέρον όχι μόνο των ανθρώπων που απασχολούνται στο τμήμα προσωπικού αλλά και των υπολοίπων εργαζομένων από την κορυφή της πυραμίδας μέχρι και τα κατώτερα στρώματα.

Τις τελευταίες δεκαετίες δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στη μελέτη των προβλημάτων του εργασιακού χώρου, για διάφορους λόγους. Οι εργαζόμενοι απαίτησαν και απαιτούν όλο και καλύτερη ποιότητα ζωής. Οι πτυχιούχοι εργαζόμενοι, αλλά και τα διευθυντικά στελέχη ανέπτυξαν και εφάρμοσαν νέες μεθόδους διεύθυνσης και οργάνωσης της εργασίας. Οι επιστήμονες διατύπωσαν θεωρίες και πρότειναν συστήματα για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων και την βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Οι κυβερνήσεις υιοθέτησαν θεσμικές και νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούσαν και αποσκοπούσαν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, αλλά και στην ανάπτυξη υψηλότερου επιπέδου εργατικής υπευθυνότητας και συμμετοχής στη διοίκηση των οργανώσεων.

Ο άνθρωπος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Οι λόγοι οφείλονται στις συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Σε αυτήν τους την προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε να μπορέσουν να



αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή η οργανωσιακή της κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται οι ανθρώπινοι πόροι να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωση τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτήν, εφόσον το αξίζουν, και όχι την πρόσκαιρη απασχόληση τους. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι:

- Επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και την συνεισφορά τους στην επιχείρηση
- Εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη (Γεωργάκας 2014, Γκαβανόζη 2014).

ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι άνθρωποι χρειάζονται επιχειρήσεις.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι επιχειρήσεις χρειάζονται ανθρώπους.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι άνθρωποι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια την διαφορά.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εργαζόμενοι μετακινούνται εύκολα και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εργαζόμενοι αποδέχονται τους προσφέρονται.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εργαζόμενοι απαιτούν περισσότερα.</li> </ul>

Πίνακας 1.1 Διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας (Michaels et al 2001)

Επί προσθέτως, γίνεται συστηματική και αυξανόμενη ανάλυση όσων αφορά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καθώς :

- Οι άνθρωποι (ανθρώπινοι πόροι), είναι ο «βασικός πόρος» όλων των οργανισμών.
- Οι ανθρώπινοι πόροι κάνουν τη διαφορά από οργανισμό σε οργανισμό δημιουργώντας καινοτομία και επιτυχίες.
- Η επιτυχία κάθε οργανισμού βασίζεται στο σωστό σχεδιασμό και στο πόσο δίνει έμφαση στους ανθρώπινους πόρους του.

- 85% πλέον των οργανισμών ασχολούνται με παροχή υπηρεσιών.
- Οι υπηρεσίες & η εξυπηρέτηση πελατών παρέχονται από ανθρώπους.
- Χαμηλή ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών.
- Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα πλέον, η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης μεταφράζεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κέρδη.
- Η γνώση προέρχεται και διαχέεται από τους ανθρώπους.

Όσο αφορά την επιστήμη της διαιτολογίας, μελετάμε τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναλυτικά και συστηματικά, γιατί η ανάγκη για ικανούς και ανταγωνιστικούς, στο χώρο, διαιτολόγων έχει αυξηθεί. Αυτό οφείλεται στις χειρίστες διατροφικές συνήθειες των αναπτυγμένων χωρών που έχουν οδηγήσει σε έναν κατά τον πλείστον υπέρβαρο- παχύσαρκου πληθυσμού, ο οποίος χρειάζεται όσο πιο ικανούς διαιτολόγους για την μείωση του προβλήματος αυτού.

Επιπλέον, οι συνθήκες πλέον θέτουν απαραίτητο να προσλαμβάνονται οι πιο επιδέξιοι διατροφολόγοι, εκείνοι που συνεχώς εξελίσσονται και επομένως προκειμένου να βρεθούν οι κατάλληλοι για την απαιτούμενη θέση χρειάζεται η βοήθεια της συστηματικής διοίκησης της ΔΑΔ.

## 1.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι ιδιαιτερότητες της

1. Η ΔΑΔ είναι πολυδιάστατη: εφαρμόζει τις αρχές των *οικονομικών* (μισθοί, αγορές, πηγές), της *ψυχολογίας* (υποκίνηση, ικανοποίηση), της *Κοινωνιολογίας* (οργανωτική δομή, κουλτούρα) και του *Δικαίου* (min. Μισθοί, συμβάσεις εργασίας)
2. Η ΔΑΔ εμπεριέχεται στη δουλειά όλων των διευθυντών και λόγω της ανάγκης της διαχείρισης των ανθρώπων (υφιστάμενοι, συνάδελφοι, προϊστάμενοι) καθώς και τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν ως ομάδα.
3. Βασικός Ορισμός της ΔΑΔ είναι : «η διαχείριση της εργασιακής σχέσης».

4. Λειτουργικός Ορισμός: *«είναι ένα σύνολο αλληλένδετων λειτουργιών και διαδικασιών που στόχο έχουν να προσελκύσουν, να κοινωνικοποιήσουν, να υποκινήσουν και να διατηρήσουν τους εργαζομένους μιας επιχείρησης».*
5. Βασική Υπόθεση: *Οι εργαζόμενοι είναι η σημαντικότερη μονάδα σε κάθε οργανισμό (Γεωργάκας, 2014).*

### 1.3 Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων για το διαιτολόγο

Ένα φλέγον θέμα που απασχολεί κάθε επιχείρηση είναι ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου. Το «διανοητικό κεφάλαιο», «εργαζόμενοι της γνώσης» σηματοδοτεί ένα νέο προσανατολισμό απέναντι στον ανθρώπινο παράγοντα, οι άνθρωποι που απασχολούνται σε μια οργάνωση δεν αποτελούν κόστος προς ελαχιστοποίηση, αλλά την πιθανή πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο νέος αυτός προσανατολισμός υιοθετείται εξαιτίας των απαιτήσεων ενός ραγδαία μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Το περιβάλλον αυτό είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς πιέσεων που έκαναν την εμφάνιση τους τη δεκαετία του '80: ο διεθνής ανταγωνισμός, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι μεταβαλλόμενες αγορές, η απορύθμιση, η οικονομική αναδιάρθρωση και οι πιέσεις των επενδυτών. Οι παραπάνω παράγοντες αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας τους, αλλά και τις σχέσεις τους με τους εργαζόμενους προκειμένου να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Γεωργάκας, 2014).

Σε μία ανεξάρτητη διαιτολογική επιχείρηση, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναλαμβάνει ο εκάστοτε διαιτολόγος. Η ευθύνη που έχει δεν είναι μόνο ως προς την πρόσληψη ενός διαιτολόγου (είτε για να κάνει την πρακτική του είτε για να ασκήσει καθήκοντα διαιτολόγου) αλλά πρέπει να συμμεριστεί και να επωμιστεί το ψυχολογικό κομμάτι του ατόμου.

Επομένως, ένα διαιτολογικό γραφείο δεν αποτελεί μία επιχείρηση μαζικών προσλήψεων, όπου σε αυτή την περίπτωση το υπεύθυνο τμήμα προσλαμβάνει με

βάση των κριτηρίων της επιχείρησης, αλλά μία επιχείρηση που λαμβάνει υπόψη τον άτομο σαν εργαζόμενο και σαν προσωπικότητα.

#### 1.4 Στόχος της Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού

Βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η μετατροπή των Ανθρώπινων Πόρων σε Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Οι «ανθρώπινοι πόροι» σε κάθε επιχείρηση δημιουργούν αξία, είναι σπάνιοι, δεν αντιγράφονται και σαφώς μπορούμε να τους οργανώσουμε σε ομάδες. Όμως, η διαφορά με το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ότι πλέον αναφερόμαστε στις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις δυνατότητες και την εμπειρία του κάθε ανθρώπου (Boxall et al 2017).

Λαμβάνοντας υπόψη αναλυτικά, η ΔΑΔ σε συνεργασία με τη γενική διεύθυνση, έχει την κύρια ευθύνη για τα ακόλουθα θέματα:

- Οργανωτικό σχήμα
- Κανονισμός λειτουργίας και περιγραφή θέσεων εργασίας
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Αξιολόγηση, εξέλιξη, μεταθέσεις
- Προαγωγές
- Μέθοδοι παραγωγής
- Αμοιβές, συνθήκες και όροι εργασίας
- Ωράρια, άδειες, ασφάλιση, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη
- Καθορισμός και χορήγηση αμοιβών εργασίας, μισθών και ημερομισθίων
- Επιδόματα και βραβεία υπεραπόδοσης
- Κοινωνικές παροχές
- Υγιεινή και ασφάλεια
- Επιβραβεύσεις, κυρώσεις, απολύσεις

- Διαχείριση προτάσεων και παραπόνων
- Τήρηση εργατικής νομοθεσίας
- Εργασιακές σχέσεις
- Βελτίωση παραγωγικότητας και υποκίνηση (motivation)
- Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία

Η ΔΑΔ συμμετέχει στη διαμόρφωση της πολιτικής προσωπικού και των κανονισμών εργασίας, προγραμματίζει, προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, αξιολογεί, καθορίζει τις αμοιβές, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας, επιβραβεύει, προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις, κυρώσεις, απολύσεις, μεριμνά για την υποκίνηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, διαχειρίζεται παράπονα, φροντίζει για την τήρηση της εργατικής νομοθεσίας, για υγιεινές συνθήκες εργασίας και ασφάλειας, και γενικότερα ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις μέσα σε έναν επιχειρησιακό φορέα.

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται διοικητικά και λειτουργικά στη γενική διεύθυνση (ανάλογα με το μέγεθος της) ή αποτελεί ένα τμήμα των λειτουργιών υποστήριξης των επιχειρήσεων και οργανισμών και έχει την ευθύνη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Ειδικότερα:

- Εισηγείται και εποπτεύει την εφαρμογή της πολιτικής ανθρώπινων πόρων της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα των διευθύνσεων. Μεριμνά για την κατανόηση και αποδοχή της και την ενσωμάτωσή της στον τρόπο εργασίας και συμπεριφοράς.
- Έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης στελεχών και προσωπικού στην εταιρεία.
- Έχει την ευθύνη για την παροχή υποστήριξης κατά τη φάση εισαγωγής νέων παιγνίων σε θέματα στελέχωσης και για τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Συνεργάζεται με τη διεύθυνση ασφάλειας και διαχείρισης εταιρικών κινδύνων και υποστηρίζει την ανάπτυξη και υλοποίηση της στρατηγικής

εταιρικής ασφάλειας (ενέργειες πιστοποίησης, εφαρμογή εγχειριδίου εταιρικής ασφάλειας κ.τ.λ.) σε θέματα προσωπικού. (Γεωργάκας, 2014).

### **Οι στόχοι από τη θεωρία στην πράξη**

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τη θεωρία και θέλοντας να την εφαρμόσουμε πρακτικά , διαπιστώνεται ότι απέχει πολύ η εφαρμογή της στην πράξη. Παρόλ'αυτά, για να είναι ένα διαιτολογικό γραφείο όσο το περισσότερο ανταγωνιστικό και βιώσιμο πρέπει να προσπαθήσει ο υπεύθυνος διαιτολόγος να μπορεί να αξιολογήσει και να επιλέξει το κατάλληλο άτομο που θα μπορέσει να αποδώσει τόσο ώστε όχι μόνο για βοηθήσει στην εξέλιξη του ίδιου αλλά και του επικεφαλής διαιτολόγου , αλλά επίσης να αυξήσει τα κέρδη της επιχείρησης με την αύξηση των ικανοποιημένων πελατών.

Επίσης, ο διαιτολόγος είναι αυτός που πρέπει να προτρέπει στον προσωπικό να παρακολουθεί σεμινάρια για περαιτέρω εκπαίδευση και εκμάθηση νέων πραγμάτων που σχετίζονται με τον τομέα της υγείας. Ένας διαιτολόγος που εμπλουτίζει τις γνώσεις του έχει περισσότερες πιθανότητες για καλύτερη αμοιβή, συνθήκες και όρους εργασίας

Επιπλέον, καθώς στις μικρές επιχειρήσεις δεν υπάρχει τμήμα ΔΑΔ, η αξιολόγηση του εργαζομένου γίνεται αποκλειστικά από τον υπεύθυνο διαιτολόγο. Εκείνος καθορίζει την αμοιβή της εργασίας, την άδεια, βραβεία απόδοσης, τρόπο με τον οποίο θα εργάζεται το άτομο καθώς και τις απολύσεις εφ'όσον δεν είναι αποδοτικός ο εργαζόμενος.

Τέλος, η προσπάθεια μίας σωστής ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων , γιατί ένα πρόσχαρο περιβάλλον χωρίς προστριβές είναι ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας που υποκινεί το άτομο να προσπαθεί να πετύχει τους απαιτούμενες εργασίες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

### **2.1 Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού**

Η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι γνώσεις και δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μία εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων ΔΑΔ και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (Παπαλεξανδρή Ν κα 2016).

### **2.2 Ο υπεύθυνος προσωπικού – σχέση με το διαιτολόγο**

Όταν πρωτοξεκίνησαν οι προσπάθειες για τη συστηματική οργάνωση της ανθρώπινης εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, ο ρόλος της υπηρεσίας προσωπικού ήταν απλά να μεταβιβάζει μηνύματα και εντολές από τη μεριά των εργαζομένων προς την διοίκηση και αντίστροφα. Σήμερα, η ευθύνη της υπηρεσίας αυτής διαφοροποιήθηκε από τον ρόλο του «μεσολαβητή» και υιοθέτησε τον ρόλο του "εκτιμητή", του "συμβούλου". Η υπηρεσία προσωπικού βρίσκεται πάντα σε μια βοηθητική και συμβουλευτική σχέση με τους άλλους τομείς του οργανισμού (αναλόγως του μεγέθους και του αριθμού των εργαζομένων), ενώ έχει ως αρωγό στο έργο της την πολιτική προσωπικού, που βοηθάει τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις αλλά και επιτρέπει στους εργαζόμενους να γνωρίζουν τα δικαιώματά τους και τις υποχρεώσεις τους μέσα στην επιχείρηση.

Η σωστή Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων απαιτεί όχι μόνο υψηλού επιπέδου θεωρητικές γνώσεις. Προϋποθέτει διάλογο, σύγχρονο πνεύμα, ανθρωπιά, μεγαλοσύνη και σωστούς χειρισμούς. Επίσης, η δυνατότητα επικοινωνίας είναι ένα εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα. Χρειάζεται όραμα και πνεύμα δημιουργίας. Ο



Υπεύθυνος της Διαχείρισης του Προσωπικού πρέπει να είναι οδηγός και να ανοίγει δρόμους. (Παπαλεξανδρή Ν κα, 2016).

Η διοίκηση του προσωπικού ασκείται είτε από έναν μόνο ειδικό είτε από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη, ανάλογα πάντα με τον αριθμό των εργαζομένων στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην περίπτωση του διαιτολογικού γραφείου, ο ιδιοκτήτης, ο οποίος συνήθως είναι ο διαιτολόγος, είναι το αρμόδιο άτομο για την διεκπεραίωση των παραπάνω λειτουργιών καθώς και την εποπτεία και τον συντονισμό διαφόρων εργασιών.

Επομένως, είναι αρμόδιος για τις ακόλουθες λειτουργίες:

1. **Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού:** Ασχολείται με τη διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας, την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης, την καταγραφή των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού έχοντας πάντα υπόψη του τη σχετική νομοθεσία.
2. **Επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού:** Η ενέργεια αυτή περιλαμβάνει τη στρατολόγηση και την εύρεση του εργατικού δυναμικού για την καλύτερη στελέχωση της επιχείρησης.
3. **Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού:** Η εκπαίδευση των ατόμων μιας επιχείρησης είναι πλέον μια σημαντική και συνεχής διαδικασία, που συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και πρέπει να υλοποιείται με βάση τους σκοπούς και τις ανάγκες της επιχείρησης.
4. **Αξιολόγηση και έλεγχος της επίδοσης των εργαζομένων:** Για τη σωστή εφαρμογή των διαδικασιών και την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης επιβάλλεται τακτική εποπτεία στην εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων για την διαπίστωση παρεκκλίσεων, σφαλμάτων αλλά και καθυστερήσεων.
5. **Αμοιβή των εργαζομένων:** Οι αμοιβές των εργαζομένων είναι η πηγή των εσόδων αλλά και το αντάλλαγμα για την παρεχόμενη προς την επιχείρηση εργασία τους.
6. **Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων:** Η προστασία και ασφάλεια των εργαζομένων, η πρόληψη ατυχημάτων, η εξάλειψη των κινδύνων είναι

πολύ βασικά θέματα για το τμήμα των ανθρώπινων πόρων. Οι σωστές συνθήκες εργασίας είναι το ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων αλλά και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας.

7. **Εργασιακές σχέσεις:** Πρόκειται για τις σχέσεις μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων ή του σωματείου των εργαζομένων ή αλλιώς συνδικαλισμού.

Συνοψίζοντας, ο διαιτολόγος συντελεί στο να:

- προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα
- είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης
- γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

Παράλληλα φροντίζει για την ενσωμάτωση των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών των εργαζομένων στο εξωτερικό περιβάλλον, λόγω της ταχύτητας των αλλαγών και της παγκοσμιοποίησης – διεθνοποίησης (Παπουτσόγλου 2012, Γεωργάκας 2014, Παπαλεξανδρή κ.α 2016).

Άρα, η θέση του δεν είναι μόνο να εκτελεί καθήκοντα διαιτολόγου και άρα να προσφέρει τις υπηρεσίες του στους πελάτες του, αλλά να μπορεί να διοικήσει το γραφείο του εξ' ολοκλήρου. Γι' αυτό το λόγο, απαιτείται να έχει γνώσεις οικονομικών, διοίκησης επιχειρήσεων και ψυχολογίας. Αποτελεί ένα πολυδιάστατο όργανο της δουλειάς.

### **3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αρχική και βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Αποτελεί ζωτική ανάγκη αλλά και μέγιστο συμφέρον μιας επιχείρησης, η άρτια συγκρότηση της εργαζόμενης δύναμης.

Προκειμένου να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις σύγχρονες προκλήσεις, πρέπει οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού να εναρμονιστούν, ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις νέες εργασιακές ανάγκες. Οι συνθήκες που διαμορφώνονται στο συνεχώς εξελισσόμενο διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον επιβάλλουν η επιλογή των ατόμων να γίνεται με πολλαπλά και σύνθετα κριτήρια. Οι αλλαγές στις εργασιακές δομές απαιτούν από τους εργαζόμενους, ευέλικτους, εναλλασσόμενους ρόλους, γνώση των οργανωσιακών στόχων, δυνατότητες για καινοτομία, και ανάπτυξη των ικανοτήτων για ομαδική εργασία.

Ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει τη γνώση των άμεσων στόχων των επιχειρήσεων, όπως σχέδια για επεκτάσεις ή συγχωνεύσεις. Πρέπει ακόμα να περιλαμβάνει ένα πλάνο αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης, καθώς και τον υπολογισμό των κενών θέσεων που αναμένεται να προκύψουν λόγω αστάθμητων παραγόντων, όπως παραιτήσεων, προτάσεων από τους ανταγωνιστές κ.λπ. Έτσι, ανάγκες για πρόσληψη παρουσιάζονται, είτε γιατί αποχωρεί κάποιο άτομο από την επιχείρηση και δεν μπορεί το κενό να καλυφθεί εσωτερικά, είτε γιατί η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της και χρειάζονται νέα άτομα για να στελεχώσουν τα τμήματα που πρόκειται να δημιουργηθούν, είτε γιατί οι ανάγκες της τεχνολογίας και του εκσυγχρονισμού επιβάλλουν την πρόσληψη ανθρώπων με νέες δεξιότητες, διαφορετικές από αυτές που μέχρι τώρα διέθετε το προσωπικό της επιχείρησης (Γεωργάκας 2014, Γκαβανόζη 2014, Παπαλεξανδρή 2016).

Η πρόβλεψη και εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στον αριθμό και τον τύπο προσωπικού που απαιτείται για την εκπλήρωση των

στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η ανάλυση της εργασίας έγκειται στην περιγραφή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων καθώς και στην περιγραφή των απαιτούμενων προσόντων για την εκτέλεσή της. Η μελέτη της εργασίας προσφέρει στοιχεία για τον αριθμό των εργαζομένων, των ικανοτήτων και των υλικών για τη μέγιστη παραγωγικότητα. Περιλαμβάνει τη μελέτη μεθόδων και συστηματική καταγραφή, την εξέταση πιο αποτελεσματικών τρόπων δράσης καθώς και τη χρονομέτρηση μιας εργασίας από ένα κατάλληλο άτομο.

Για την καλύτερη στελέχωση της επιχείρησης το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να γνωρίζει τόσο την προσφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή την εργατική δύναμη της περιοχής της επιχείρησης καθώς και τα χαρακτηριστικά της, όσο και την προσφορά του εσωτερικού περιβάλλοντος βάσει της ανάλυσης των αναμενόμενων μεταβολών στο προσωπικό της τα προσεχή χρόνια.

Είναι οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα. Οι κυριότερες ενέργειες είναι: έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάστροψη προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη. Γενικά, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια. Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα:

- Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης
- Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας
- Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων
- Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς κι της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό

- Προσδιορισμός αναγκών
- Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων
- Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων
- Πρέπει να γίνεται πριν από τη στρατολόγηση & επιλογή
- Πρόβλεψη ζήτησης
  - Να εκτιμήσουμε τον αριθμό και τις ικανότητες των ανθρώπων που θα χρειαστούμε.
  - Πρόβλεψη προσφοράς
  - Να εκτιμήσουμε τη διαθεσιμότητα και τις ικανότητες των υπαρχόντων εργαζομένων και αυτών που είναι διαθέσιμοι στην αγορά μας

Όσον αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις με άνω των 6 διαιτολόγων, υπεύθυνος εκεί είναι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως καθώς οι αιτήσεις από τους ενδιαφερόμενους είναι πολλές και η αξιολόγηση λόγω χρόνου δεν είναι άμεση, συνήθως δεν επιλέγονται πάντα οι πιο ικανοί, αλλά με βάση τα ελληνικά δεδομένα και τις διακρίσεις των σχολών στον τομέα της διαιτολογίας, επιλέγονται απόφοιτοι σχολών πανεπιστημίου και όχι από ΑΤΕΙ και ΙΕΚ.

### 3.1 Προσέλκυση υποψηφίων

Ένα φλέγον θέμα που απασχολεί κάθε επιχείρηση είναι ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου. Ο νέος αυτός προσανατολισμός υιοθετείται εξαιτίας των απαιτήσεων ενός ραγδαία μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Το περιβάλλον αυτό είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς πιέσεων που έκαναν την εμφάνισή τους τη δεκαετία του '80: ο διεθνής ανταγωνισμός, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι μεταβαλλόμενες αγορές, η απορρύθμιση, η οικονομική αναδιάρθρωση και οι πιέσεις των επενδυτών. Οι παραπάνω παράγοντες αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να

αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους, αλλά και τις σχέσεις τους με τους εργαζόμενους προκειμένου να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργάκας 2014).

Η υγεία όπως και κάθε άλλος κλάδος , προσπαθεί να προσελκύσει τους ικανότερους επαγγελματίες στους χώρους της. Ωστόσο, πρέπει η εν λόγω «αγγελία» εργασίας όποια μορφή και να έχει, να τηρεί κάποιες βασικές αρχές του marketing προκειμένου να επιτύχει το στόχο της (Σταυροπούλου κα 2010).

Η διαδικασία που ακολουθείται κατά τις προσλήψεις ξεκινάει με το στάδιο του εντοπισμού της ανάγκης κάλυψης θέσεως εργασίας, την περιγραφή της, καθώς και τα κριτήρια που τίθενται για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου. Στο δεύτερο στάδιο αποφασίζεται η μέθοδος που θα εφαρμοστεί σχετικά με τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής. Στο τρίτο στάδιο θα γίνει η αξιολόγηση και κατόπιν η επιλογή των υποψηφίων εφόσον ληφθούν υπόψιν τα δεδομένα από τη συνέντευξη, το βιογραφικό σημείωμα, τυχόν συστατικές επιστολές, test αξιολόγησης κ.λπ. Τέλος εφόσον τηρηθούν τα διαδικαστικά ακολουθεί η ένταξη του προσληφθέντος στην επιχείρηση.

Η επιχείρηση με το ελάχιστο δυνατό κόστος θα επιλέξει εκείνο το άτομο που πληροί τις προδιαγραφές που η διοίκηση θέτει πχ. επίπεδο σπουδών, εμπειρία, δεξιότητες κα. Μια λάθος επιλογή επιφέρει κόστος τόσο σε χρήματα όσο και σε ανάλωση πολύτιμου χρόνου. Κατά συνέπεια οι επιπτώσεις μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές ή ενδεχομένως να δυσφημιστεί η επιχείρηση από τον αποχωρήσαντα. Για το λόγο αυτό χρειάζεται προσοχή και σωστή προσέγγιση από την αρχή της διαδικασίας έως το τέλος. Η διαδικασία προσέλκυσης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία, χαμηλό κόστος, ταχύτητα, αξιοπιστία, προσβασιμότητα, διαφάνεια κα., με γνώμονα τις αρχές της εταιρίας. Υποψήφιοι μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης (υπάρχοντες ή πρώην εργαζόμενοι), ή από το εξωτερικό περιβάλλον (εκπαιδευτικά ιδρύματα, αγγελίες, διαδίκτυο, γραφεία ευρέσεως εργασίας, σωματεία, προκηρύξεις κα.). Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει την πρώτη συνάντηση, την αίτηση και το βιογραφικό, στη συνέχεια το test αξιολόγησης

και τις συνεντεύξεις. Τέλος για όσους επιλέχθηκαν γίνεται η επιβεβαίωση των στοιχείων ακολουθεί η τελική επιλογή και τέλος η διαπραγμάτευση. Η διαδικασία ένταξης του προσλαμβανόμενου γίνεται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και τους προϊσταμένους. Γρηγορότερη ένταξη σημαίνει μεγαλύτερη αφοσίωση, αύξηση της παραγωγικότητας, μικρότερο κόστος και λιγότερες απουσίες (Γκαβανόζη 2014).

Όπως έχει προαναφερθεί σε άλλο κεφάλαιο, στις ατομικές επιχειρήσεις ο διαιτολόγος είναι εκείνος που αναλαμβάνει όλη την διαδικασία εύρεσης και πρόσληψης των εργαζομένων. Ξεκινώντας με την ανάγκη κάλυψης της θέσεως εργασίας, την περιγραφή της θέσης και τα κριτήρια για την επιλογή του ικανότερου υποψηφίου. Έπειτα αποφασίζεται ο τρόπος που θα γίνει η εύρεση των υποψηφίων και ο τρόπος επιλογής τους. Τέλος, γίνεται αξιολόγηση όλων των υποψηφίων λαμβάνοντας υπόψην το βιογραφικό και την οικογενειακή κατάσταση.

Εν αντίθεση με τις μικρές επιχειρήσεις, στις μεγάλες επιχειρήσεις όπου απασχολούν πάνω από 6 διαιτολόγους και υπεύθυνος για το κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ΔΑΔ, η διαδικασία αλλάζει δεν είναι ίδια. Είναι πιο απρόσωπη καθώς το άτομο δεν περνά από άμεση αξιολόγηση από τον ίδιο το διαιτολόγο και επομένως δεν είναι πάντα σίγουρη η επιλογή και πρόσληψη του πιο ικανού.

### **3.1.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης**

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενους και τους υποψήφιους «πόρτας». Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν εσωτερικοί υποψήφιοι είναι:

1. Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης
2. Βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού
3. Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό. Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν



περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους

4. Προαγωγές και μεταθέσεις: η κάλυψη νέων θέσεων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί από προαγωγή ή από μετάθεση λαμβάνοντας πληροφορίες, οι οποίες αντλούνται από το HRIS , στο οποίο είναι καταγεγραμμένοι όλοι οι εργαζόμενοι
5. Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας»: μία επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό.

Επειδή ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από τη συνεργασία με τα άτομα αυτά, πρόκειται μάλλον για ασφαλείς προσλήψεις. Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το όλο κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα. Στην ομάδα των πρώην εργαζομένων υπάρχουν συνταξιούχοι, εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους και η εταιρεία θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι για να θεωρηθούν ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που δημιουργήθηκαν. Οι υποψήφιοι πόρτας είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν αίτηση –βιογραφικό για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορεί να αποτελέσουν μία εσωτερική πηγή προσέλκυσης αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία ανθρώπινου δυναμικού.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης.



ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καλύτερη αξιολόγηση ικανοτήτων των υποψηφίων άρα αυξημένες πιθανότητες καλύτερη επιλογή</li> <li>• Βελτίωση ηθικού προαγόμενων</li> <li>• Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες</li> <li>• Κίνητρο για καλύτερη απόδοση</li> <li>• Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα επιχείρησης</li> <li>• Δημιουργείται σύστημα διαδοχής</li> <li>• Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας</li> <li>• Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που προήχθησαν</li> <li>• «πολιτικές» διαμάχες προώθηση</li> <li>• Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών</li> </ul>

(Μπιλήρη 2010)

Στις ατομικές επιχειρήσεις, ο υπεύθυνος διαιτολόγος τις περισσότερες φορές θέλοντας να βρει προσωπικό στρέφεται αρχικά στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης. Αυτό συμβαίνει γιατί, η προσωπική επαφή και άρα η προσωπική άποψη έχει μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή ενός υποψηφίου. Επίσης άτομα που έρχονται μέσω του κοντινού κύκλου αναμένεται να παραμένουν περισσότερο στην επιχείρηση, και να προσπαθούν να εξελίσσονται.

Επομένως, πρώτα ψάχνει για συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό ή αν δεν υπάρχει, από το υπάρχον οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον. Έπειτα, μπορεί να στραφεί σε παλιότερο προσωπικό με το οποίο οι σχέσεις είναι καλές και η

απομάκρυνση του πρώην εργαζόμενου δεν είχε λυθεί με παρεξηγήσεις (αποτελούσαν προσωρινό προσωπικό ή έφυγαν λόγω προσωπικών λόγων).

### 3.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Αναλυτικά αυτές είναι:

1. Επαγγελματικές Σχολές. Οι οποίες είναι τα ΙΕΚ (δημόσια και ιδιωτικά) που δεν έχουν ισάξια δικαιώματα με τις παραπάνω σχολές και μπορούν να είναι μόνο βοηθοί του διαιτολόγου και όχι νόμιμοι διαιτολόγοι. Οι απόφοιτοι των σχολών αυτών αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων. Λόγω της χρήσης αυτής της πηγής από τους εργοδότες θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή ενός προγράμματος προσέλκυσης. Η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί σχέσεις με όλους αυτούς π.χ. μέσω εκδηλώσεων, χορηγιών, κ.τ.λ. ή διατηρώντας επαφή με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό των σχολών αυτών, ακόμα και αν δεν έχει άμεση ανάγκη να προβεί σε προσέλκυση υποψηφίων.
2. Ανώτερα & Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Τα οποία είναι τα 4 κρατικά Πανεπιστήμια (Χαροκόπειο, Σητείας, Θεσσαλονίκης, Καρδίτσας) και οι ιδιωτικές σχολές με τετραετή φοίτηση. Οι φοιτητές, αλλά κυρίως οι επί πτυχίω φοιτητές, και οι πτυχιούχοι των ιδρυμάτων αυτών, αποτελούν πηγή υποψηφίων για θέσεις στελεχών. Για την καλύτερη αξιοποίηση αυτής της πηγής οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν και να αναπτύσσουν σχέσεις με το εκπαιδευτικό ίδρυμα και το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό του.
3. Επαγγελματικές Ενώσεις και Εργατικά Σωματεία. Το εργατικό σωματείο των διαιτολόγων στην Ελλάδα είναι η ΕΔΔΕ (ένωση διαιτολόγων – διατροφολόγων Ελλάδος). Η προσωπική σχέση του εργοδότη με το σωματείο ή την επαγγελματική ένωση επηρεάζει τις συνθήκες και τα αποτελέσματα της προσέλκυσης.

4. Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρηση τους πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων (που είναι γνωστά για τις ικανότητες τους) και τους κάνουν προσφορές με υψηλά οικονομικά κίνητρα ή κίνητρα καριέρας.
5. Γραφεία ευρέσεως Εργασίας. Πρόκειται για γραφεία- κέντρα υπολογιστών που έναντι προμήθειας δημιουργούν αρχείο πτυχιούχων , πρώην εργαζόμενων με πλήρη στοιχεία, προσόντα και ειδικότητες. Το πιο διαδεδομένο από αυτά είναι ο ΟΑΕΔ.
6. Ημέρες καριέρας

Παρακάτω παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές κουλτούρα και δημιουργούν προοπτικές</li> <li>• Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση</li> <li>• Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων</li> <li>• Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που δεν μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση</li> <li>• Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού σε εσωτερικούς υποψηφίους που επιλέχθηκαν</li> <li>• Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή</li> </ul>

Όπως οι εσωτερικές έτσι και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμείνουν

ανταγωνιστικές στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Μπιλήρη 2010, Χασαπόγλου 2014).

### 3.2 Σκοπός και προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής

Υποστηρίζεται ότι η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα στελεχώσει μία οργάνωση όσο και αυτού που θα προωθεί στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό, γιατί στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις, ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδώσει, διαρκώς περιορίζεται. Άρα είναι προφανές ότι πρέπει να υπάρξει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών και στρατηγικών σχέσεων της συγκεκριμένης οργάνωσης και των ανθρώπων που καλούνται να τους επιτύχουν, οι οργανώσεις περνούν από διάφορα στάδια στη διαδικασία εξέλιξης τους τα οποία απαιτούν και διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Άρα το είδος των χαρακτηριστικών που επιζητούν να έχει το προσωπικό τους είναι διαφορετικό σε κάθε φάση εξέλιξης. Έτσι όταν μία επιχείρηση διανύει το αρχικό εξέλιξης της έχει ανάγκη από στελέχη που εμφορούνται με τη νοοτροπία του επιχειρηματία, τα οποία είναι σε θέση να αποδώσουν σε ένα περιβάλλον υψηλού κινδύνου και είναι ανταγωνιστικά. Όσον όμως, η επιχείρηση πλησιάζει προς το στάδιο ωριμότητας θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι έχει ανάγκη περισσότερο από στελέχη τα οποία δεν ενδιαφέρονται και είναι σε θέση να αναπτύξουν σταθερά και αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης ώστε όχι μόνο να διατηρήσουν αλλά και να αναπτύξουν τα πλεονεκτήματα που απέκτησαν κατά το αρχικό στάδιο εξέλιξης της επιχείρησης.

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα με την οργανωτική κουλτούρα μίας οργάνωσης. Δεδομένου ότι η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε μία οργάνωση, είναι επόμενο μία επιχείρηση να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία εμφορούνται από τις ίδιες

αξίες. Από την άλλη πλευρά, ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μία επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένας άλλος παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι η υποκίνηση του ατόμου, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του. Όπως υποστηρίζει η θεωρία της υποκίνησης, η δραστηριοποίηση αυτή εξαρτάται μεταξύ των άλλων και από την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και φιλοδοξιών. Αυτό σημαίνει ότι αν ένα άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο.

Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, εν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Βλέπουμε λοιπόν, ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και επιλέξει τα άτομα εκείνα, τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μία πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου), με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά να μεταβληθούν στο μέλλον (Ταμπουρίδη 2013).

Επομένως, η σωστή επιλογή είναι να δημιουργηθεί ένα κλίμα σωστής συνεργασίας με τον έμπειρο διαιτολόγο, ο οποίος θα είναι έτοιμος να ικανοποιήσει

τις ανάγκες των πελατών και θα είναι προσηλωμένοι στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Αυτό, γιατί όταν ο πελάτης θα είναι ικανοποιημένος θα συστήσει την επιχείρηση και σε άλλα άτομα έτσι θα αυξηθούν και οι απολαβές και τα προνόμια του εργαζομένου.

### 3.2.1 Διαδικασία επιλογής

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψήφιους ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μία μέρα μέχρι μερικούς μήνες.

Η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης των υποψηφίων από το διαιτολόγο περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Προγραμματισμό των θέσεων εργασίας: Είναι η διαδικασία κατά την οποία ο ιδιώτης διαιτολόγος είναι βέβαιος ότι έχει τον σωστό αριθμό ανθρώπων και τους πλέον κατάλληλους από αυτούς στις σωστές θέσεις, κατά το σωστό χρόνο και οι οποίοι κάνουν εργασίες που από οικονομικής άποψης είναι οι αποδοτικότερες.
2. Αρμοδιότητα για την πλήρωση των θέσεων εργασίας: αυτή την έχει επίσης ο διαιτολόγος σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις όπου την αρμοδιότητα αυτή την έχει το γραφείο προσωπικού σε συνεργασία με τον διευθυντή και τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και διεκπεραιώνεται με την εξέταση και εκτίμηση των προσόντων των υποψηφίων.
3. Διαφήμιση των θέσεων εργασίας μέσα και έξω από την επιχείρηση, μέσω καρτών και κοινωνικών μέσων διαδικτύου (μέσω διαφήμισης σε άλλες ιστοσελίδες και δημιουργία ιστοσελίδας της επιχείρησης για την προώθησή

- της). Επίσης ανακοίνωση των θέσεων εργασίας στα κολλέγια και πανεπιστήμια, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.
4. Αξιολόγηση των αιτούντων. Είναι η διαδικασία κατά την οποία κάθε υποψήφιος εργαζόμενος αξιολογείται, με βάση το βιογραφικό σημείωμα που έχει υποβάλλει και τη συνέντευξη προκειμένου να διαπιστωθεί όσο το δυνατό καλύτερα η ικανότητά του να εκτελεί τη συγκεκριμένη εργασία.
  5. Εισαγωγή και προσανατολισμός των προσληφθέντων. Περιλαμβάνει πληροφόρηση και ενημέρωση τους για οτιδήποτε αφορά τις σχέσεις τους με την επιχείρηση (Μπιλίρη 2010)

### 3.3.3 Τελική απόφαση επιλογής

Υπάρχουν δύο τρόποι για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση/ εκτίμηση. Ο όρος προσωπική κρίση αναφέρεται στα δεδομένα που συλλέγονται ή συνδυάζονται χρησιμοποιώντας την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται και δημιουργούν μια συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο αντικειμενικά, όπως οι βαθμοί των τεστ (Μπιλίρη 2010).

Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, η απόφαση από το διαιτολόγο-εργοδότη, λαμβάνεται με υποκειμενικό τρόπο καθώς γνωρίζει τις απαιτήσεις που χρειάζονται από το μελλοντικό εργαζόμενο και επομένως μπορεί να κρίνει αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι.

Εν αντιθέση, στις μεγάλες επιχειρήσεις όπου ο διαιτολόγος δεν λαμβάνει τις αποφάσεις, αλλά το τμήμα του προσωπικού χρησιμοποιούνται και οι δυο τρόποι που έχουν προαναφερθεί με βαρύτητα στον αντικειμενικό τρόπο, δηλαδή στα αποτελέσματα των τεστ εφόσον γίνονται.

#### 4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Εκπαίδευση προσωπικού

Στις σημερινές συνθήκες, η εκρηκτική εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας κάνουν απαραίτητη τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων, αφού οι γνώσεις και οι ικανότητες τους αποτελούν βασική προϋπόθεση για ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τα σημαντικότερα ενεργητικά ενός οργανισμού και η σωστή αξιοποίησή του μπορεί να προσδώσει σε αυτόν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η εκπαίδευση-μετεκπαίδευση του, η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο της ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, παρέχεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να διευρύνουν την προσωπικότητά τους, να βελτιώσουν την προσαρμογή τους στην εργασία και να εκδηλωθούν οι ηγετικές τους ικανότητες (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2010). Άλλωστε εκπαίδευση σημαίνει αύξηση γνώσεων, στάσεων, δεξιοτήτων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η εκπαίδευση αποτελεί ουσιώδη επένδυση των επιχειρήσεων, γι' αυτό και στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών.

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σε όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης του κάθε έργου, η βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης των εργαζομένων και η καλύτερη εκτέλεση του έργου και η διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με τη διοίκηση για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση. Σημαντικά πλεονεκτήματα είναι, επίσης, η βοήθεια για επίλυση λειτουργικών προβλημάτων, η δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών καθώς και η απόκτηση γνώσεων (knowledge) και δεξιοτήτων (skills) για την προώθησή τους μέσα στην επιχείρηση και την επιτυχημένη σταδιοδρομία τους (Γεωργάκας 2014).



Η συνεχής επιμόρφωση των επαγγελματιών υγείας, αποτελεί υπηρεσιακή υποχρέωση και αναγκαιότητα. Μάλιστα, το δικαίωμα αυτό των εργαζομένων υποστηρίζεται με ειδικά προγράμματα από την ευρωπαϊκή ένωση με τη συνεργασία πάντα του υπουργείου υγείας.

Η δια βίου μάθηση αποτελεί επένδυση για κάθε οργανισμό υγείας καθώς αποκτάται και βελτιώνονται από τον εργαζόμενο δεξιότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις (Σταυροπούλου κα 2010). Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης και εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

**Την υποκίνηση του εργαζόμενου**, ο οποίος με την σειρά του θέλει με την εκπαίδευσή του να επιτύχει κάποιους ανώτερους σκοπούς, όπως η επαγγελματική καταξίωση, η ανάπτυξη της προσωπικότητας του και η αυτοεκτίμηση.

**Την γνώση των αποτελεσμάτων**, γιατί για την απόκτηση της μάθησης είναι αναγκαία η γνώση της προόδου του. Χρειάζεται την ψυχολογική στήριξη, την ενθάρρυνση, την υποβοήθηση και την ενίσχυση της προσπάθειάς του.

**Την εκπαίδευση στην πράξη**. Με αυτόν τον τρόπο χρησιμοποιεί όλες του τις αισθήσεις και έχει τη δυνατότητα να διορθώσει άμεσα τα λάθη του.

**Την διακεκομμένη άσκηση**, γιατί η μάθηση έχει αποδειχθεί αποτελεσματικότερη, όταν δεν είναι συνεχής αλλά γίνεται κατά τακτά διαστήματα μετά από περιόδους ανάπαυσης και κυρίως εφαρμογής της στην καθημερινότητα του εργαζόμενου. Άλλωστε η επανάληψη εμποδίζει σε μεγάλο βαθμό τη λήθη και έτσι βοηθάει τον εκπαιδευόμενο να μην ξεχνάει ότι έχει κάνει και να ανανεώνει κάθε φορά τις γνώσεις του.

**Την συνολική ή μερική εκπαίδευση**, όπου το αν θα αποκτήσει όλη τη μάθηση ή μέρη της κατά καιρούς, είναι κάτι που εξαρτάται από το είδος του γνωστικού αντικειμένου, την πολλαπλότητά του, τον χρόνο υλοποίησης του προγράμματος αλλά και από τις ανάγκες της επιχείρησης.

**Την θεωρητική κατάρτιση**, ένα αμφιλεγόμενο θέμα για την αναγκαιότητα της θεωρίας. Σίγουρα είναι αναγκαία για την εκτέλεση κάποιων ενεργειών, αλλά δεν αρκεί μόνο αυτό.

*Την εκμάθηση κινητικών δεξιοτήτων*, όπου στην αρχή ο εκπαιδευτής εξηγεί το υλικό, τα εργαλεία και τις μηχανές που θα χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος π.χ. στην παραγωγική διαδικασία. Έπειτα, θα κάνει μια επίδειξη εκτέλεσης της ενέργειας και τέλος ο εκπαιδευόμενος θα προχωρήσει στην εφαρμογή για την απόκτηση της πλήρους γνώσης της συγκεκριμένης εργασίας.

Για την επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας η επιλογή των αντίστοιχων μεθόδων εξαρτάται κυρίως από το κόστος, τον διαθέσιμο χρόνο, τον αριθμό των εκπαιδευόμενων, τις απαιτούμενες γνώσεις και τους στόχους της επιχείρησης.

Σε γενικές γραμμές, κύριος στόχος του επόπτη διαιτολόγου είναι η ώθηση των εργαζομένων να ξεφύγουν από τον παραδοσιακό και κλασικό τρόπο σκέψης και να αποκτήσουν την ικανότητα να συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν.

Ο προϊστάμενος διαιτολόγος πρέπει πέρα από τις γενικές γνώσεις, να είναι εξοπλισμένος και με κάποιες άλλες ικανότητες και εμπειρίες που θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο. Επομένως, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται εκτελώντας μια εργασία και αλλάζοντας θέση για την απόκτηση περισσότερων γνώσεων και εμπειριών και την αντιμετώπιση μιας μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων. Συχνά, στο πλαίσιο της εκπαίδευσης σχηματίζεται μια ομάδα, όπου το κάθε άτομο παίζει έναν ρόλο σε μια φανταστική ιστορία (case study-μελέτη περίπτωσης), η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης. Στο τέλος ακολουθεί συζήτηση για το τι έγινε σωστά και τι λάθος και ο εκπαιδευτής τονίζει τις λανθασμένες στάσεις και συμπεριφορές.

Τέλος, μέγιστης σημασίας σ' όλες τις θέσεις εργασίας είναι η πρακτική εξάσκηση, όπου ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται με ένα γραφείο και τα υπάρχοντα τρέχοντα προβλήματα προσπαθώντας να δώσει λύση σε μικρό χρονικό διάστημα. Οι αντιδράσεις και οι ενέργειες του παρατηρούνται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή. (Γεωργάκας 2014, Γκαβανόζη 2014).

Συνοψίζοντας, ο εργοδότης διαιτολόγος πρέπει να παρέχει το κίνητρο για περαιτέρω εκπαίδευση των εργαζομένων διαιτολόγων της επιχείρησης, ώστε να

αποκτήσουν τις νέες εξελιγμένες γνώσεις στον τομέα της διαιτολογίας, τις οποίες δεν έχουν μάθει από την σχολή τους. Εκτός από αυτό η εξασφάλιση νέων γνώσεων μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων υγείας ατόμων που τους ταλαιπωρούν για μεγάλο διάστημα και δεν έχουν καταφέρει να βρουν τη θεραπεία.

Επιπλέον, η παρακολούθηση σεμιναρίων πληρωμένων από την επιχείρηση , αποτελεί ένα μεγάλο κίνητρο όχι μόνο για την απόκτηση γνώσεων και την υπενθύμιση παλιότερων αλλά αποσκοπεί και στην αυξημένη ανταγωνιστικότητα των εργαζομένων σε σχέση με εργαζομένους άλλων διαιτολογικών γραφείων.

Εν κατακλείδι, την επιπλέον εκπαίδευση δεν πρέπει να την αναζητούν μόνο οι εργαζόμενοι αλλά και ο ίδιος εργοδότης διαιτολόγος, γιατί αν μείνει στάσιμος στις γνώσεις του και δεν εξελίσσεται τότε οι άλλοι διαιτολόγοι πιθανότατα να φύγουν από την επιχείρηση είτε για να ανοίξουν δικό τους γραφείο είτε για να πάνε σε κάποιο καλύτερο γραφείο με αποτέλεσμα να πάρουν μαζί και τους ικανοποιημένους πελάτες.

## 5.Κεφάλαιο: Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

Η εκτέλεση και η ολοκλήρωση ενός έργου ορίζεται ως η απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται ο βαθμός τελειότητας υλοποίησης του έργου για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο με σκοπό τη σύγκριση με ένα σύνολο στόχων ή προτεινόμενων προτύπων απόδοσης (Γκαβανόζη 2014). Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων και στοιχείων του ίδιου του εργαζόμενου. Πρόκειται για μια διαδικασία όχι μόνο συλλογής πληροφοριών και δεδομένων αξιολόγησης τους αλλά και ενημέρωσης των εργαζομένων-αξιολογούμενων για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης (Σταυροπούλου κα 2010).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ακόμα μια διαδικασία του υπεύθυνου που συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης επειδή:

- εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει
- είναι ένα σημαντικό βοήθημα και μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων
- διευκολύνει τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του κάθε εργαζομένου
- υποβοηθάει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις, ενέργειες που γίνονται μετά από μια μακρά περίοδο αξιολόγησης.

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης είναι κάτι δύσκολο. Βέβαια, προκειμένου η αξιολόγηση να είναι όσο το περισσότερο αξιόπιστη με όσο το δυνατόν λιγότερο σφάλμα υπάρχουν κάποιες μέθοδοι που αποσκοπούν σε αυτό. Επομένως, ο διαιτολόγος αξιολογεί αν ο εργαζόμενος μπόρεσε να εκτελέσει με επιτυχία τη δουλειά που του έχει ανατεθεί με βάση αυτές τις μεθόδους.. Όσο είναι

δυνατόν τα αποτελέσματα πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία, στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης. Αυτές είναι:

**1. Μέθοδοι σύγκρισης** στις οποίες γίνεται μια σύγκριση του προσώπου με άλλα πρόσωπα δηλ. προηγούμενους υπαλλήλους ή άλλους εργαζόμενους στην ίδια επιχείρηση. Οπότε η αξιολόγηση είναι γενική στην προσπάθεια της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου. Στην κατηγορία αυτή συναντώνται:

- **Οι μέθοδοι κατάταξης**, όπου γίνεται κατάταξη των ατόμων ανάλογα με τις επιδόσεις τους αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό, εφόσον βέβαια υπάρχουν παραπάνω από ένα εργαζόμενος διαιτολόγος.
- **Οι μέθοδοι εναλλακτικής κατάταξης**. Εδώ λαμβάνει ο διαιτολόγος μια αλφαβητική κατάσταση όλων των εργαζομένων που θα αξιολογήσει και καλείται να καθορίσει τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους, εφόσον βέβαια υπάρχουν παραπάνω από ένα εργαζόμενο διαιτολόγο.

Οι παραπάνω μέθοδοι δεν υπόκεινται στα σταθερά σφάλματα που αναφέραμε πριν, αλλά έχουν το μειονέκτημα ότι η αξιολόγηση βασίζεται στη γενική εικόνα του εργαζομένου, χωρίς να αναλύονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά του καθενός, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες εκτιμήσεις.

**2. Μέθοδοι κρίσιμων γεγονότων**, όπου αναλύεται πλήρως η συγκεκριμένη εργασία και επισημαίνονται τα κρίσιμα γεγονότα, οι φάσεις ή τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι σημαντικά για την εκτέλεση της εργασίας. Τα γεγονότα αυτά ομαδοποιούνται σε κατηγορίες και ο αξιολογητής καταγράφει κάθε θετικό ή αρνητικό γεγονός το οποίο συμβαίνει στον εργαζόμενο. Τα στοιχεία αυτά χρησιμεύουν στην αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου.

**5. Η μέτρηση της παραγωγικότητας** (άμεση μέθοδος μέτρησης). Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται είτε στην ποσότητα είτε στην ποιότητα. Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης είναι εφικτός, όταν έχουμε να κάνουμε με μια τυποποιημένη εργασία.

**6. Η μέτρηση των αποχωρήσεων** (άμεση μέθοδος μέτρησης). Καμιά φορά οι επιχειρήσεις βαθμολογούν την επίδοση των εργαζομένων ανάλογα με το δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων από το γραφείο.

Ένα από τα δυσκολότερα πράγματα που πρέπει να κάνει ένας διευθυντής είναι να προσδιορίσει την αιτία ενός προβλήματος στην απόδοση των εργαζομένων. Εφόσον οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την αποκατάσταση του προβλήματος εξαρτώνται από τον εντοπισμό του, είναι απολύτως κρίσιμη η λεπτομερής αξιολόγηση του. Η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από έναν αριθμό παραγόντων. Η εξαιρετική απόδοση είναι πιθανό να επιτευχθεί ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων συνθηκών. Κατά συνέπεια, η εξαιρετική απόδοση προϋποθέτει την εύρυθμη λειτουργία όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Παρουσιάζονται επτά παράγοντες που ασκούν επιρροή στο επίπεδο της απόδοσης:

- **1<sup>ος</sup> Παράγοντας: Κλίση.** Κλίση είναι η γενετήσια ικανότητα ενός ατόμου να εκτελεί μία ή περισσότερες εργασίες.
- **2<sup>ος</sup> Παράγοντας: Επίπεδο δεξιοτήτων.** Οι δεξιότητες διαφέρουν από την κλίση στο γεγονός ότι μπορούν να διδαχθούν μέχρι το σημείο που επιβάλλει η κλίση.
- **3<sup>ος</sup> Παράγοντας: Κατανόηση εργασίας.** Η διαχείριση της απόδοσης είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος για τη μετάδοση της κατανόησης μιας εργασίας.
- **4<sup>ος</sup> Παράγοντας: Προσπάθεια.** Αν ένα άτομο, παρ' όλο που έχει κλίση, δεξιότητες και κατανόηση, δεν αποδίδει όπως πρέπει, ίσως να ευθύνονται άλλοι παράγοντες γι' αυτό. Για την ορθή αξιολόγηση του προβλήματος πρέπει να εξεταστούν άλλες ενδείξεις (συστηματική αποχή, έλλειψη συμμετοχής σε συναντήσεις) ή άλλους παράγοντες που σχετίζονται με το πρόβλημα των κινήτρων.
- **5<sup>ος</sup> Παράγοντας: Βαθμός προσπάθειας.** Ένας υπάλληλος μπορεί να κάνει περιορισμένη προσπάθεια και κατά συνέπεια να παράγει χαμηλά αποτελέσματα.
- **6<sup>ος</sup> Παράγοντας: Επιμονή.** Η απόδοση απαιτεί συνεχή προσπάθεια.

- **7<sup>ος</sup> Παράγοντας: Εξωγενείς παράγοντες.** Η απόδοση μπορεί να μειωθεί λόγω εξωγενών παραγόντων, δηλαδή παραγόντων που δεν ελέγχονται από το άτομο. Η ίδια η εταιρεία μπορεί να θέτει εμπόδια στην απόδοση ή μη συνεργάσιμοι συνάδελφοι και διευθυντές να συμβάλλουν σ' αυτό.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο καλύτερος, αποδοτικότερος και πιο αξιόπιστος τρόπος αξιολόγησης είναι ο συνδυασμός των μεθόδων και όχι η χρήση ενός μεμονωμένου. Αυτό γιατί, ο κάθε εργαζόμενος είναι μια ξεχωριστή προσωπικότητα και εκτός από τους επτά παράγοντες που αναφέρθηκαν, υπάρχει και ο παράγοντας της ψυχολογικής μετάπτωσης. Ο παράγοντας αυτός είναι ο κυριότερος για έναν εργαζόμενο, γιατί όταν το άτομο είναι καλά ψυχολογικά μπορεί να εκτελέσει τη δουλειά του σε αντίθεση με όταν δεν είναι καλά ψυχολογικά. Έτσι είναι σημαντικό τα προβλήματα απόδοσης να επιλύονται αμέσως μόλις εμφανιστούν και να εξετάζονται οι προαναφερθέντες παράγοντες για την ενδεχόμενη συμβολή τους στο πρόβλημα (Γεωργάκας 2014).

## 6.ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Διαχείριση κινήτρων – Υποκίνηση

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε κάθε επιχείρηση είναι η παρακίνηση των εργαζομένων. Παρακίνηση ή υποκίνηση νοείται η παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους προκειμένου να δράσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο σύμφωνα με την επιχείρηση. Οι άνθρωποι συνεργάζονται μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό για την επίτευξη των στόχων που δεν μπορούν να επιτευχθούν ατομικά. Τα μέσα, τα οποία ονομάσαμε κίνητρα, πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων γιατί διαφορετικά δεν θα έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ευθύνη της επιχείρησης είναι να εντοπίσει το ταλέντο, χάρισμα, τις δεξιότητες και ικανότητες του κάθε εργαζομένου που να μπορεί να μετατραπεί προς όφελος της επιχείρησης αλλά και του ίδιου (Μπιλίρη 2011).

Για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης ο διευθύνων θα πρέπει να ενεργοποιήσει και να ωθήσει τους εργαζόμενους προς αυτή τη κατεύθυνση. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων που αποδίδουν σε διαφορετικό βαθμό όμως η μια με την άλλη ανάλογα με τις περιστάσεις. Αρχικά, πρόκειται για τα *κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η εργασία*. Υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι, οι οποίοι εργάζονται επειδή τους αρέσει η δουλειά τους. Τα *κίνητρα που σχετίζονται με την περίσταση και το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας* αναφέρονται σε άτομα που δεν δίνουν σημασία στις υλικές ανταμοιβές. Προσδοκούν σε κάτι ανώτερο που κυρίως είναι η αναγνωσιμότητα της προσωπικότητας, η συντροφικότητα με τους συναδέλφους, η δύναμη της επιβολής, η κοινωνική άνοδος, η δυνατότητα έκφρασης δημιουργικών απόψεων κλπ. Τέλος, τα *εξωτερικά κίνητρα* έγκεινται στη χρηματική αμοιβή, σε ανταπόδοση της προσφερόμενης εργασίας και γενικά σε προσδοκώμενα υλικά κέρδη και απολαβές.

Η καθοδήγηση- ή η ανάπτυξη των ατομικών επιδόσεων- βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε συζήτησης σχετικά με τη διαχείριση επιδόσεων. Οι επιτυχημένοι



υπάλληλοι ζητούν οδηγίες και καθοδήγηση. Η καθοδήγηση/υποκίνηση μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες, μεταξύ των οποίων:

- Παροχή και αποσαφήνιση οδηγιών
- Κοινή διατύπωση και ανάπτυξη στόχων
- Παροχή και λήψη παλίνδρομης πληροφόρησης (σχολίων και παρατηρήσεων).
- Να βοηθά κανείς ενεργά τα άτομα στην εργασία τους
- Προτάσεις για βελτιώσεις εννοιών, διαδικασιών ή αποτελεσμάτων
- Δημιουργία αυτοπεποίθησης μέσα από την ενθάρρυνση και την ενδυνάμωση
- Διατήρηση του ηθικού μέσω της παροχής κινήτρων
- Άρση των εμποδίων και παροχή μέσων για την επίτευξη των αποτελεσμάτων και των αλλαγών
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων
- Παροχή καθοδήγησης σε ζητήματα προόδου
- Καθοδήγηση πάνω σε ζητήματα διαπροσωπικών σχέσεων , εφόσον επηρεάζουν την εργασία του υπαλλήλου (Γεωργάκας 2014).

## 7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων

Ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας αποτελεί η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, η πρόληψη των επαγγελματικών ατυχημάτων και γενικά η βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Όταν ένα περιβάλλον δεν είναι ασφαλές και υγιεινό, τότε μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η απόδοση του εργαζομένου αλλά και η υποκίνησή του, μιας και αναφέραμε νωρίτερα ότι η ασφάλεια είναι μια από τις θεμελιώδης ανάγκες του ανθρώπου και αν δεν την εξασφαλίσει δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά.

Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση και υποκίνηση του εργαζόμενου. Γι' αυτό θα αναφερθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία και ασφάλεια του εργασιακού χώρου. Από τους παράγοντες του περιβάλλοντος ίσως οι σπουδαιότεροι είναι η φύση του έργου που εκτελείται και, ιδιαίτερα, η τεχνολογία και οι συνθήκες εργασίας. Ένας άλλος ζωτικός παράγοντας είναι η στάση του εργαζόμενου απέναντι στα θέματα υγείας και ασφάλειας, η οποία μπορεί να είναι από έντονο ενδιαφέρον ως και απάθεια. Σαν τρίτο παράγοντα μπορούμε να αναφέρουμε την πολιτεία η οποία με τη σχετική νομοθεσία που θεσπίζει μπορεί να προστατέψει τους εργαζόμενους. Ο τέταρτος παράγοντας είναι τα συνδικαλιστικά όργανα (σωματεία, ομοσπονδίες, εργατικά κέντρα κλπ), τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την ασφάλεια των μελών τους και χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση σχετικών νόμων.

Άλλο ένα στοιχείο είναι και οι ίδιοι επιχειρηματίες, οι οποίοι εμπορούμενοι από αισθήματα κοινωνικής ευθύνης, σχεδιάζουν και εφαρμόζουν προγράμματα υγείας και ασφάλειας.

Η μεγάλη πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων όπως είναι το διαιτολογικό γραφείο, δεν δύναται αυτή τη στιγμή να έχει στην απασχόληση της «Γιατρό Εργασίας» και «Τεχνικό Ασφάλειας».

Η προσαρμογή των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που συνήθως παίρνει χρόνο και απαιτεί τη διαμόρφωση εντός της σχετικά με την ασφάλεια και την

υγιεινή, η οποία θα ξεκινά από τον ιδιοκτήτη και θα φτάνει μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο.

### **Πολιτική ασφάλειας προσωπικού**

Πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη δέσμευση της επιχείρησης για την ασφάλεια των υπαλλήλων του και συμπεριλαμβάνει κάθε πολιτική η οποία ενισχύει τη συγκεκριμένη δέσμευση όπως:

- Κανόνες ασφαλείας
- Διαδικασίες αναφοράς ατυχημάτων
- Διαδικασίες αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών
- Διαδικασίες αντιμετώπισης και αποτροπής βίαιων περιστατικών στο χώρο εργασίας
- Πολιτική απαγόρευσης χρήσης ουσιών στο χώρο εργασίας (Γεωργάκας 2014)

## ΣΚΟΠΟΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστούν οι τρόποι με τους οποίους η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για την επίτευξη της οργάνωσης καθώς και το πώς η ΔΑΔ, είτε αυτή εκτελείται από τον ιδιώτη υπεύθυνο διαιτολόγο είτε από το τμήμα προσωπικού, επηρεάζει τη θεμελιώδη βιωσιμότητα και την απόδοση μίας επιχείρησης.

Επιπλέον, μέσω των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου θα γίνει σύγκριση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ώστε να αποδειχτεί αν θεωρία και πράξη συμπίπτουν και επομένως να γίνει συζήτηση περί των προβλημάτων που αφορούν την διοίκηση προσωπικού και να βρεθούν τυχόν λύσεις στα προβλήματα που υπάρχουν, ώστε μελλοντικά να βελτιωθεί ο τομέας αυτός.

## ΥΛΙΚΟ, ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Η παρούσα έρευνα, η οποία διήρκεσε δύο μήνες αναλύει τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου (έντυπο και μέσω διαδικτύου) που δόθηκε σε 25 διαιτολόγους - διατροφολόγους που έχουν είτε δική τους επιχείρηση είτε ανήκουν σε ένα μεγαλύτερο οργανισμό. Από αυτούς οι 21 απάντησαν και οι άλλοι 4 αρνήθηκαν για προσωπικούς λόγους.

Τα άτομα τα οποία απάντησαν μένουν σε αστικά κέντρα, στην επαρχία και τα νησιά και έτσι τα αποτελέσματα καλύπτουν όλες τις ανάγκες, τις δυσκολίες και τις ιδιαιτερότητες για την επιλογή των υποψηφίων.

Οι επιχειρήσεις είναι ανεξάρτητα διαιτολογικά γραφεία και μόνο δύο ανήκουν σε μεγαλύτερο οργανισμό.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το υπολογιστικό πρόγραμμα excel. Δεν χρησιμοποιήθηκε όπως συνηθίζεται το SPSS καθώς δε θα γίνει σύγκριση με κάποιο νούμερο.

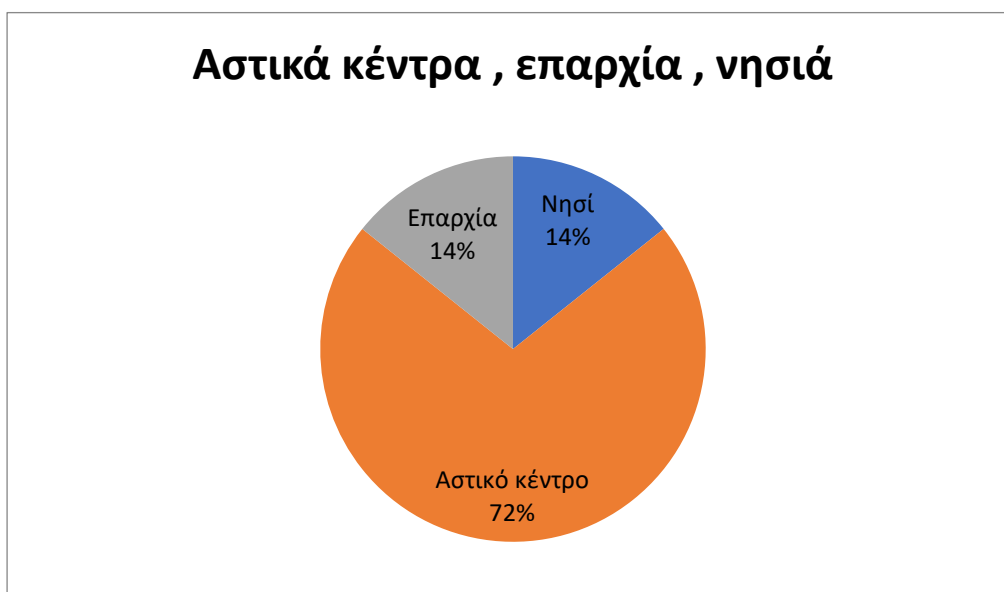
## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα έγινε με την αφορμή της μη διαθέσιμης βιβλιογραφίας σχετικά με την οργάνωση ενός διαιτολογικού γραφείου και τη διοίκηση του ανθρώπινου προσωπικού σε αυτή.

Ζητήθηκε από 25 διαιτολόγους, όσοι επιθυμούν να συμμετέχουν στην έρευνα αυτή. Συνολικά, 21 διαιτολόγοι από τους οποίους οι 15 ήταν γυναίκες και οι 6 άντρες, δέχθηκαν να πάρουν μέρος στην προσπάθεια αυτή που θα μας δώσει όσο το περισσότερο αξιόπιστα στοιχεία για τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συγκριτικά με τις θεωρητικές πρακτικές της διεθνούς βιβλιογραφίας.

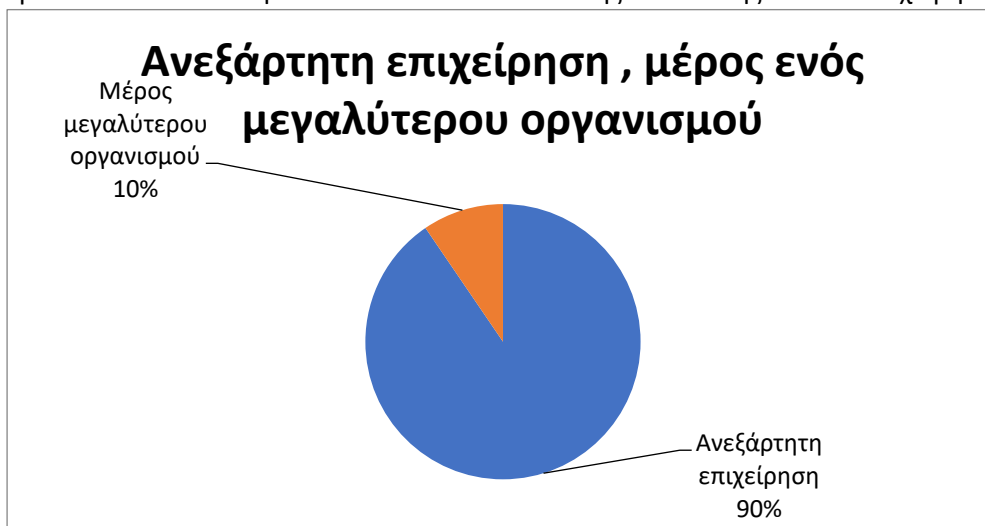
Οι διαιτολόγοι ερωτήθηκαν για τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται, για τους τρόπους προσέλκυσης τους, την οικογενειακή τους κατάσταση και τους τρόπους επιλογής τους για την πρόσληψη τους.

Το μέρος όπου εργάζονται έχει μεγάλη σημασία καθώς οι ανάγκες σε ένα τόπο είναι διαφορετικές οπότε και τα κριτήρια προσέλκυσης και επιλογής αλλάζουν. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αστικό κέντρο είναι περισσότερα από τα διαιτολογικά γραφεία που βρίσκονται στην επαρχία ή σε νησί.



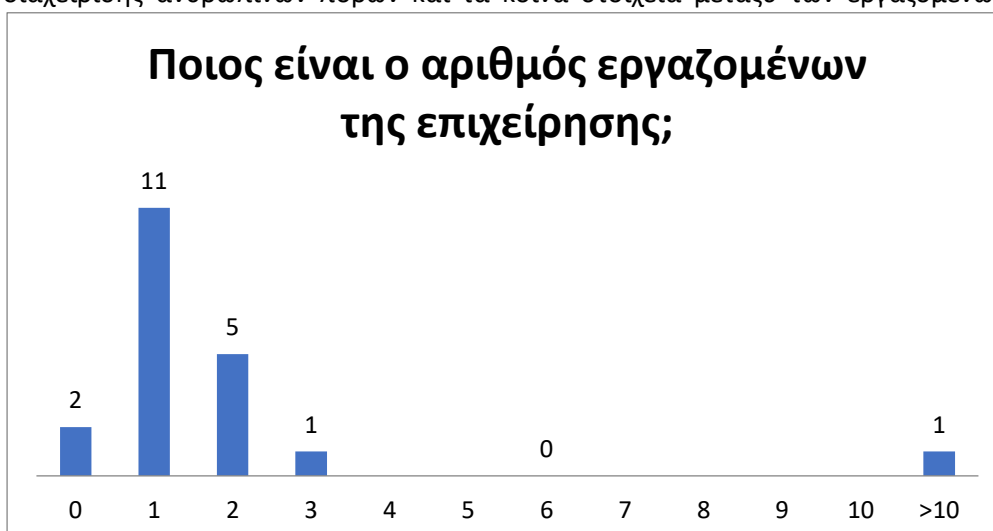
Εικόνα 1

Η φύση της επιχείρησης είναι σημαντική καθώς ο υπεύθυνος της διοίκησης προσωπικού ανάλογα την επιχείρηση διαφέρει και επομένως τα κριτήρια πρόσληψης διαφέρουν. Στην ανεξάρτητη επιχείρηση ο υπεύθυνος είναι ο διαιτολόγος ενώ σε ένα μεγαλύτερο οργανισμό υπεύθυνος είναι το τμήμα προσωπικού ή ο διευθυντής της επιχείρησης.



Εικόνα 2

Ο αριθμός των εργαζομένων είναι αντιπροσωπευτικό δείγμα των πρακτικών πρόσληψης και των κριτηρίων της επιχείρησης. Από τον αριθμό των εργαζομένων μπορούν να γίνουν πιο κατανοητές και αντιληπτές οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και τα κοινά στοιχεία μεταξύ των εργαζομένων.



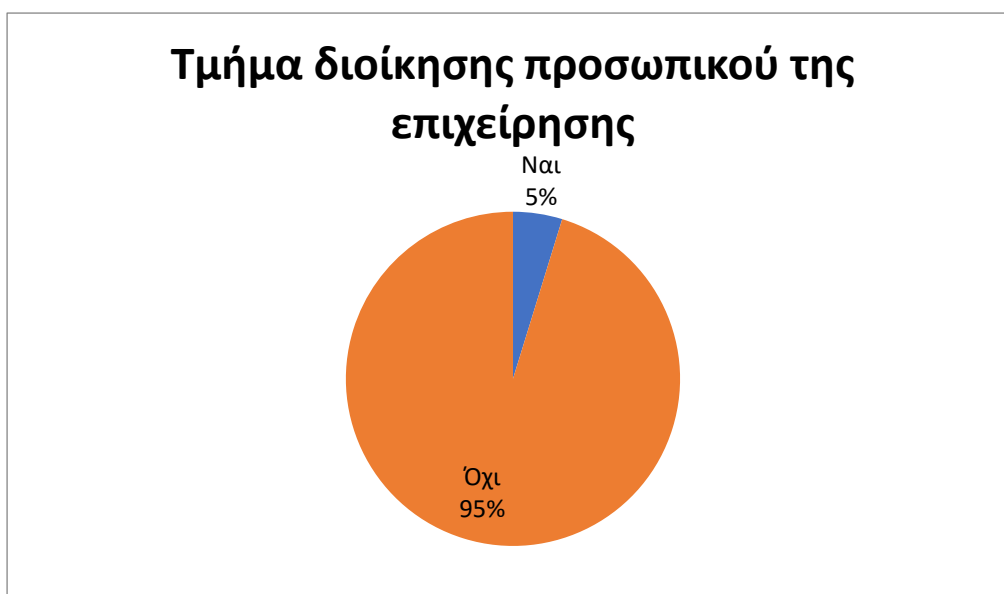
Εικόνα 3'

Το φύλο των εργαζομένων αποτελεί κριτήριο της επιχείρησης για την πρόσληψη. Προτιμώνται οι γυναίκες σε σχέση με τους άντρες.



Εικόνα 4

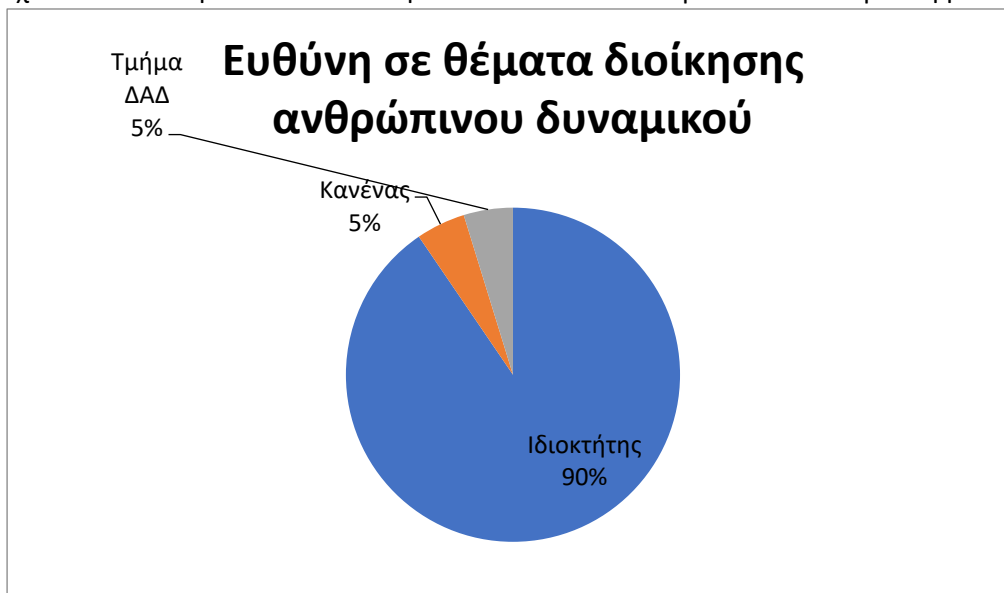
Σε επιχειρήσεις όπου υπάρχει το τμήμα προσωπικού, τα κριτήρια επιλογής ικανοποιούν τις απαιτήσεις της επιχείρησης χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το άτομο συνολικά. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι τμήμα διοίκησης προσωπικού έχουν οι μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν στο δυναμικό τους μεγάλο αριθμό εργαζομένων.



Εικόνα 5

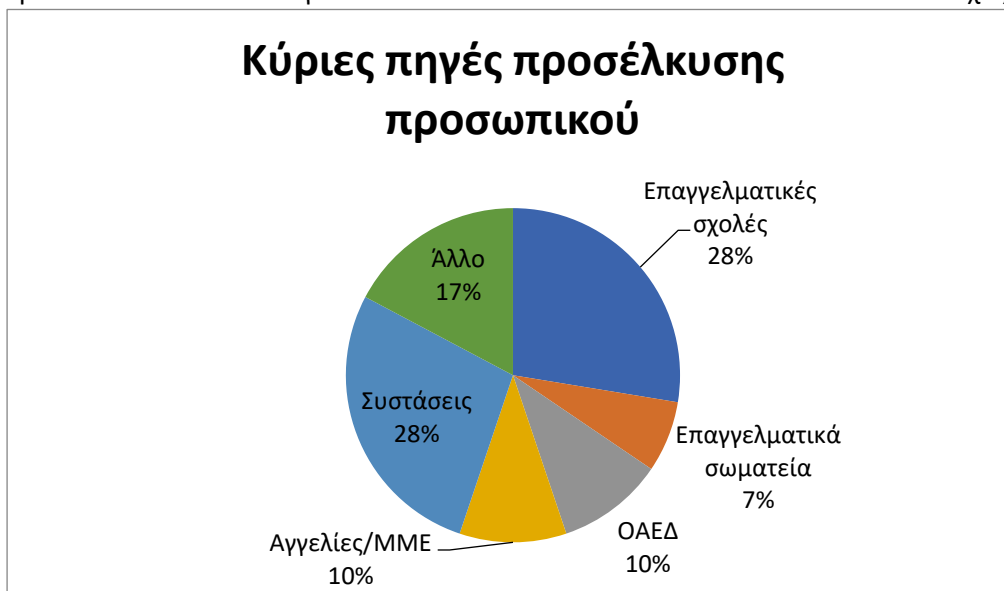


Ανάλογα την επιχείρηση, την ευθύνη σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού την αναλαμβάνει είτε το τμήμα ΔΑΔ είτε ο ιδιοκτήτης διαιτολόγος. Βέβαια υπάρχουν και επιχειρήσεις που δεν απασχολούν προσωπικό και άρα δεν έχουν την ευθύνη σε θέματα προσλήψεων.



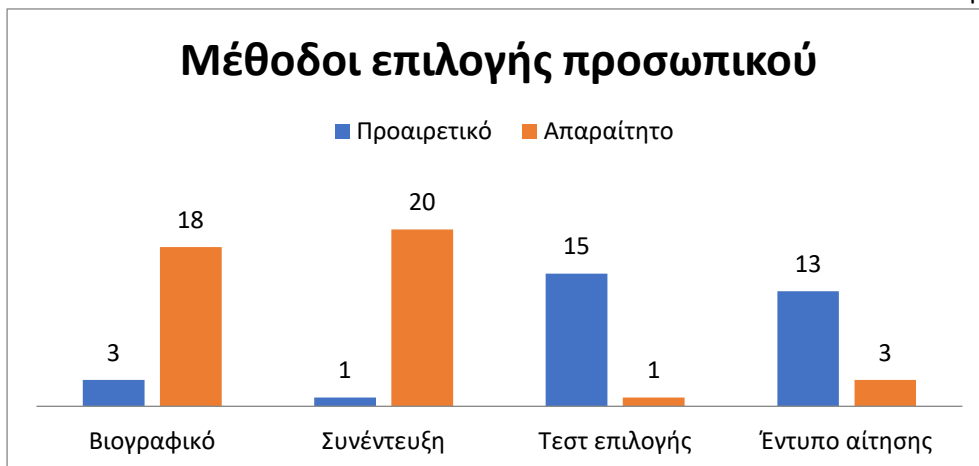
Εικόνα 6

Η πηγή προσέλκυσης των υποψήφιων εργαζομένων έχει σημασία καθώς μπορούμε να δούμε τα κριτήρια που έχει η κάθε επιχείρηση για την επιλογή του προσωπικού για το ιδανικό στέλεχος.



Εικόνα 6

Η μέθοδος επιλογής προσωπικού μας καθορίζει τη φύση της επιχείρησης και τα κριτήρια επιλογής. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούν πολύ προσωπικό και οι προσλήψεις είναι αρκετές μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα να έχουν ως απαραίτητη μέθοδο επιλογής το βιογραφικό και τη συνέντευξη του υποψηφίου. Οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως βασίζονται στο έντυπο αίτησης και στη συνέντευξη και λιγότερο στο βιογραφικό. Σπάνια βέβαια, χρησιμοποιούνται τα τεστ επιλογής.



Εικόνα 7

Το μορφωτικό επίπεδο είναι απαραίτητο για τους εργαζόμενους καθώς από αυτό ορίζονται οι γνώσεις και η αντίληψη για την εργασία. Δεν αφορά τόσο τους υποψήφιους διαιτολόγους καθώς εννοείται ότι πρέπει να έχουν τελειώσει ένα ανώτατο ίδρυμα διαιτολογίας αλλά το υπόλοιπο προσωπικό που στελεχώνει το γαφείο.



Εικόνα 8

Η κατοχή επιπλέον προσόντων καταστούν τον υποψήφιο εργαζόμενο ανταγωνιστικό σε σχέση με κάποιον που δεν κατέχει κάποιο από τα παρακάτω προσόντα. Η γνώση Η/Υ είναι απαραίτητη καθώς η τεχνολογία για τη παροχή υπηρεσιών διατροφής είναι ύψιστης σημασίας. Η προϋπηρεσία δεν είναι αποκλειστικά απαραίτητη καθώς μπορεί να προσληφθεί άτομο με σκοπό να μάθει να εργάζεται ως διαιτολόγος και έτσι να αποκτήσει προϋπηρεσία. Οι ξένες γλώσσες είναι μεγάλο προσόν για την κατανόηση των ξένων ερευνών και της διεθνούς βιβλιογραφίας πάνω στο αντικείμενο της διαιτολογίας.



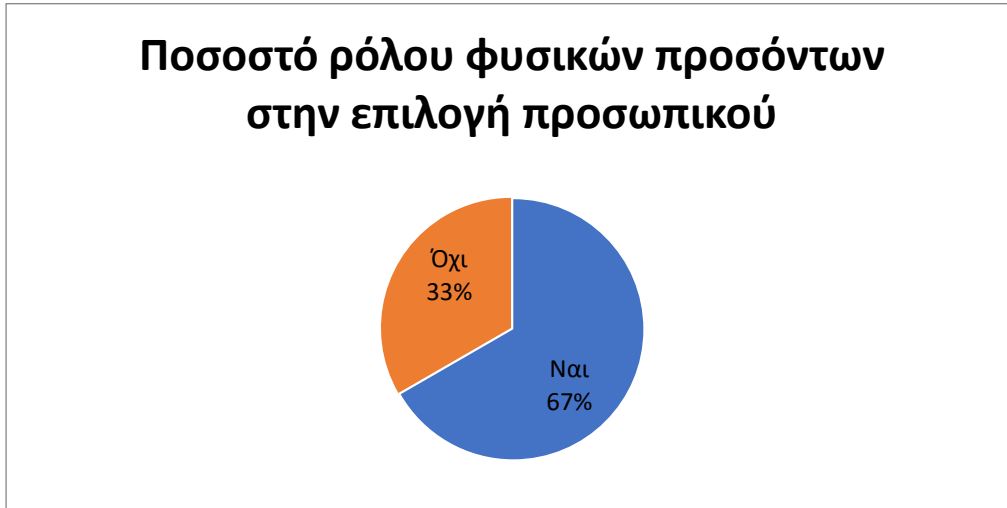
Εικόνα 9

Πολλές φορές ο τρόπος επιλογής προσωπικού μπορεί να εξυπηρετεί τα συμφέροντα της επιχείρησης και όχι το ήθος του διαιτολόγου. Στις μεγάλες επιχειρήσεις όπου το τμήμα προσωπικού ή ο διευθυντής κάνει τις προσλήψεις, τα κριτήρια αφορούν την επιχείρηση ως προς την αύξηση του κέρδους και όχι ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών.



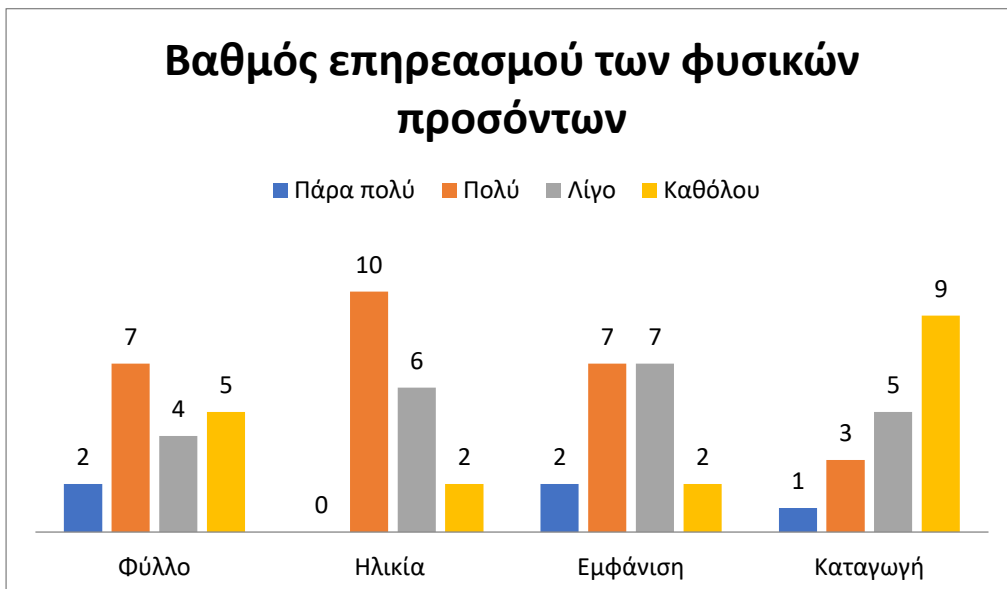
Εικόνα 10

Τα φυσικά προσόντα όπως το φύλο, η ηλικία, η εμφάνιση και η καταγωγή με βάση το γράφημα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιλογή του εργαζομένου.



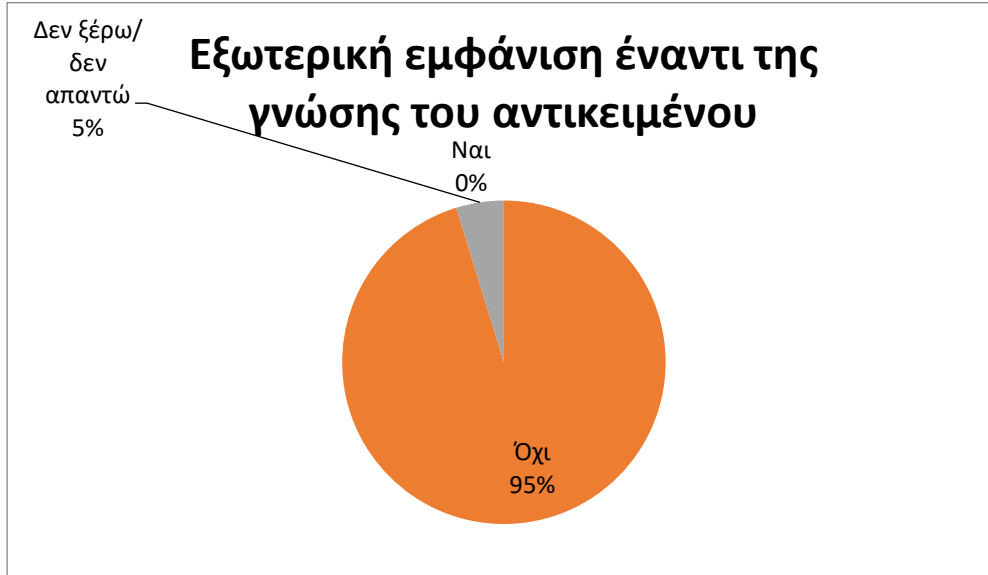
Εικόνα 11

Τα φυσικά προσόντα που επηρεάζουν στην επιλογή του προσωπικού με βάση το γράφημα σε μεγαλύτερο βαθμό είναι η ηλικία (άτομα νέα σε ηλικία έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα εκμάθησης και αύξησης των γνώσεων τους), το φύλλο και η εμφάνιση (ένα ωραίο εμφανισιακά άτομο προσελκύει τους πελάτες) και λιγότερο η καταγωγή.



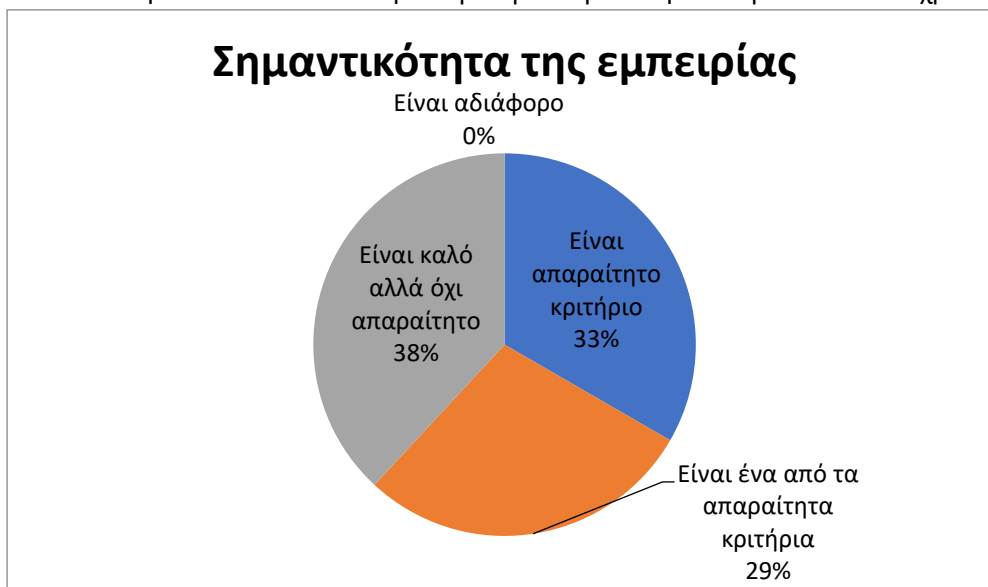
Εικόνα 12

Παρόλο που στο προηγούμενο γράφημα παρατηρήσαμε ότι η εξωτερική εμφάνιση αποτελεί κριτήριο επιλογής, στο παρακάτω γράφημα βλέπουμε ότι η εξωτερική εμφάνιση δεν υπερέχει έναντι των γνώσεων του αντικειμένου. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η εξωτερική εμφάνιση μεμονωμένη δεν συναγωνίζεται τις γνώσεις για το αντικείμενο.



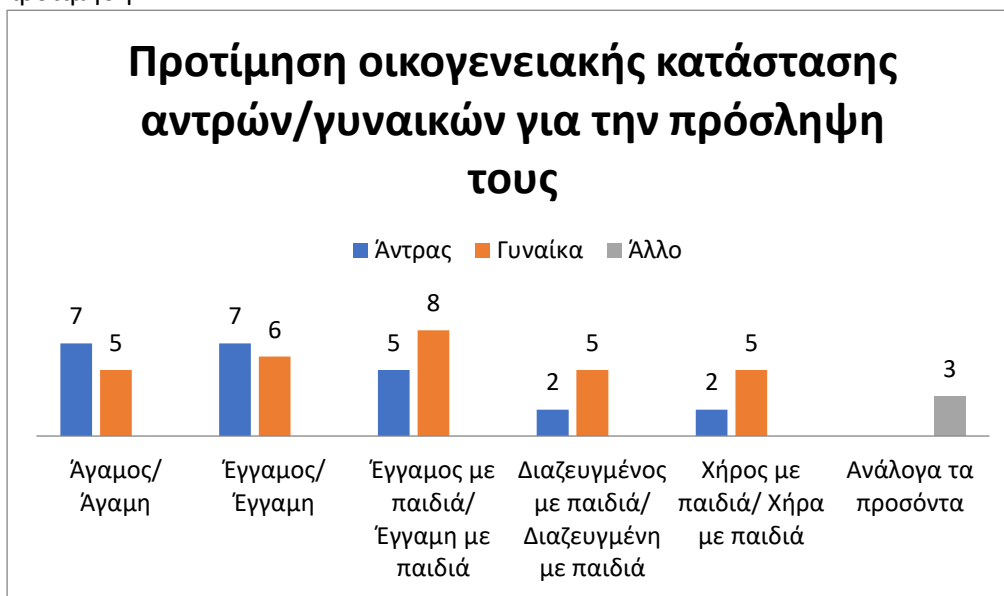
Εικόνα 13

Η εμπειρία αν και είναι καλό να υπάρχει, δεν είναι απαραίτητη, καθώς μέσω της εργασίας θα μπορέσει ο εργαζόμενος να αναπτύξει τις ικανότητες του και να αποκτήσει εκ νέου την εμπειρία με την πάροδο του χρόνου.



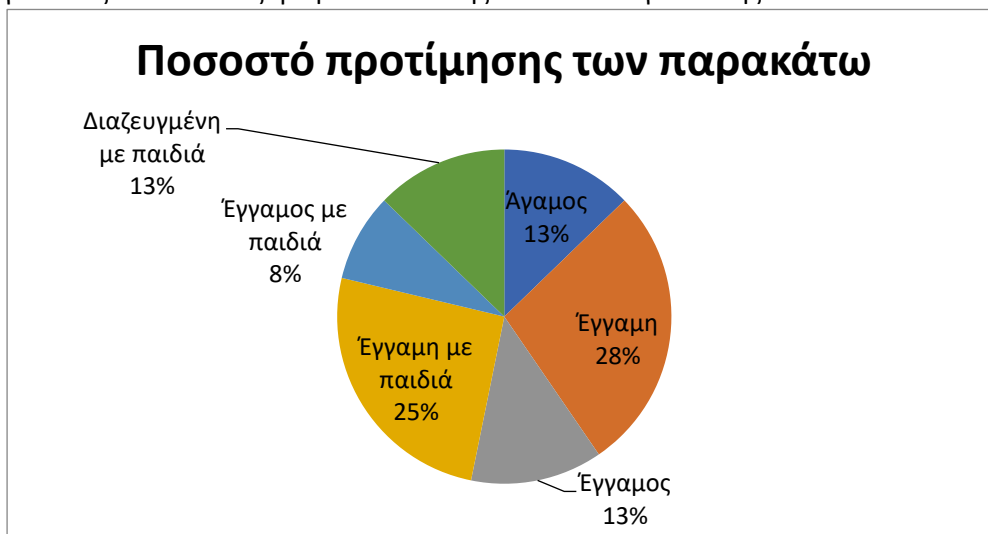
Εικόνα 14

Παρακάτω παρατίθεται η προτίμηση της οικογενειακής κατάστασης μεταξύ των αντρών – γυναικών. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες φαίνεται να προτιμούν τις γυναίκες που έχουν παιδιά σε σχέση με τους άντρες που έχουν παιδιά, ενώ φαίνεται να προτιμούν τους άντρες που δεν έχουν παιδιά από τις γυναίκες χωρίς παιδιά. Όμως μόνο τρεις απάντησαν ανάλογα τα προσόντα χωρίς να έχουν κάποια προτίμηση.



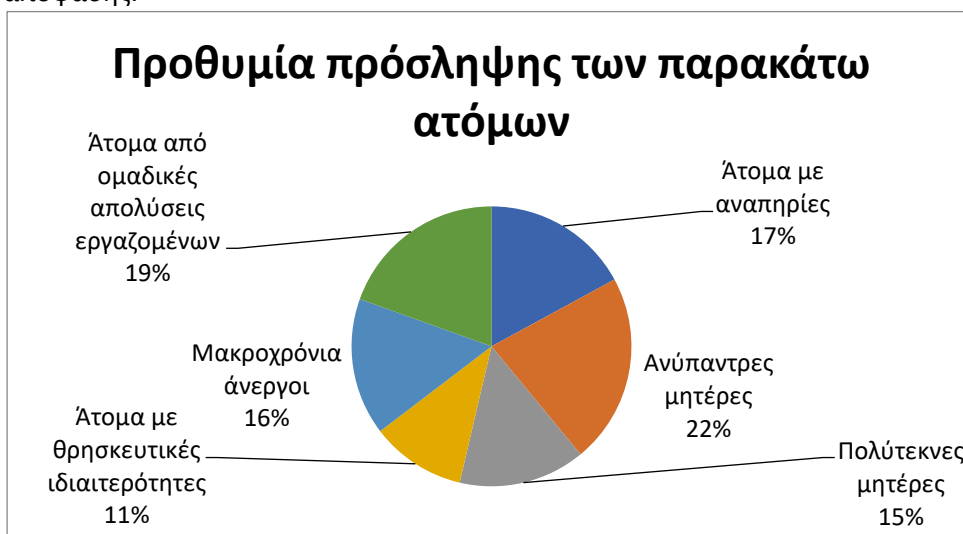
Εικόνα 15

Ενώ στο προηγούμενο σχεδιάγραμμα είδαμε ότι μεταξύ αντρών – γυναικών χωρίς παιδιά προτιμώνται οι άντρες, στο παρακάτω διακρίνεται ότι η σειρά προτίμησης είναι διαφορετική. Τα μεγαλύτερο ποσοστό προτίμησης τα έχουν οι γυναίκες ανεξάρτητα της οικογενειακής κατάστασης.



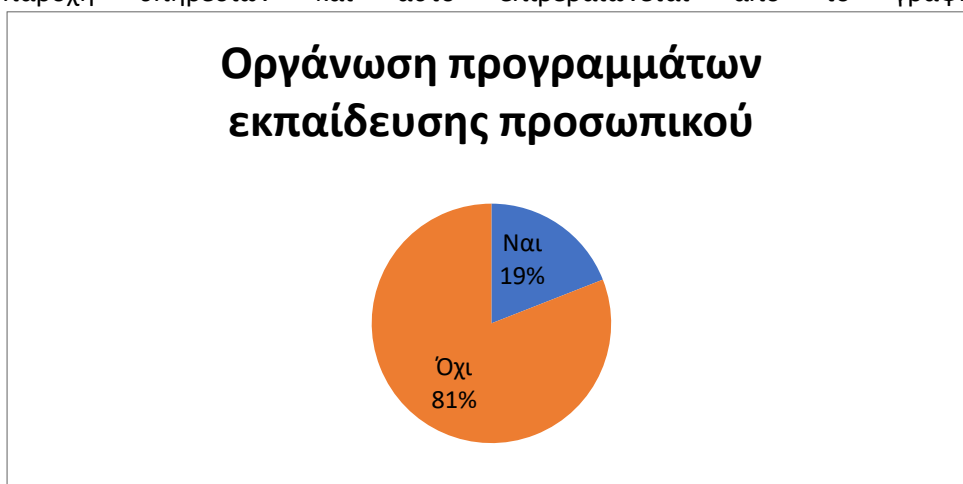
Εικόνα 16

Το παρακάτω γράφημα δείχνει το ποσοστό πρόθεσης επιλογής υποψηφίου που ανήκει στις παρακάτω κατηγορίες. Πρώτη θέση έχουν οι ανύπαντρες μητέρες προφανώς γιατί χρειάζονται περισσότερο στήριξη αλλά οι πολύτεκνες μητέρες βρίσκονται στην τρίτη θέση μετά τα άτομα από τις ομαδικές απολύσεις. Αξιοπρόσεχτο είναι το ποσοστό των ατόμων με θρησκευτικές ιδιαιτερότητες. Στο σύνολο είναι μικρό αλλά συγκριτικά με τις άλλες κατηγορίες είναι αρκετό. Φαίνεται ότι η θρησκευτική ταυτότητα αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει στη λήψη της απόφασης.



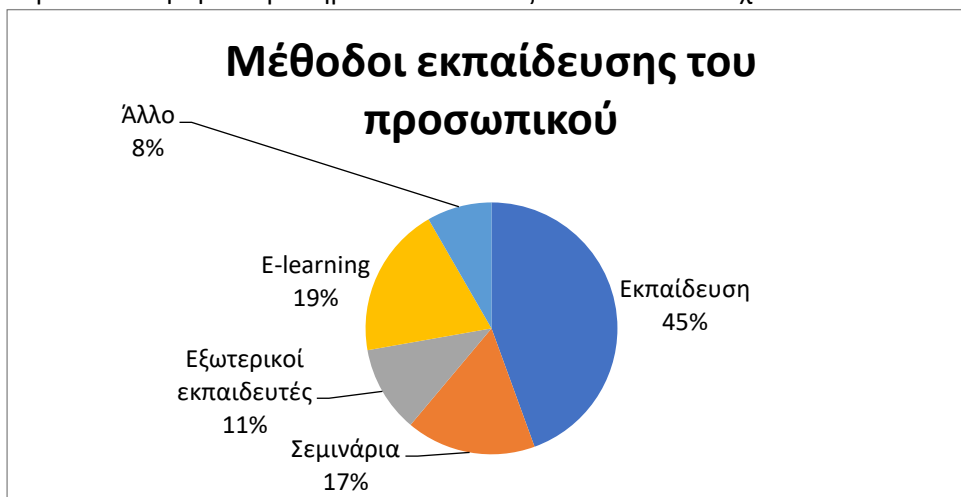
Εικόνα 17

Η οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι σημαντικά καθώς υπενθυμίζονται γνώσεις που έχουν ξεχαστεί, εμπλουτίζονται και ανανεώνονται. Η εκμάθηση νέων πραγμάτων καθιστά τους διαιτολόγους πιο αποτελεσματικούς στην παροχή υπηρεσιών και αυτό επιβεβαιώνεται από το γράφημα.



Εικόνα 18

Το παρακάτω γράφημα δείχνει τα ποσοστά προτίμησης και απόδοσης στο προσωπικό. Την πρώτη θέση την κατέχει η εκπαίδευση. Στην εκπαίδευση συγκαταλέγονται τα μεταπτυχιακά, τα διδακτορικά και η παρακολούθηση μαθημάτων διάρκειας άνω των τριών μηνών. Το e-learning αποτελεί τη διαδικτυακή παρακολούθηση μαθημάτων όπως το ανοιχτό πανεπιστήμιο.



Εικόνα 19

Τα αντικείμενα όπου εκπαιδεύεται το προσωπικό είναι κυρίως το τεχνικό και τεχνολογικό κομμάτι του επαγγέλματος όπως είναι τα προγράμματα παρασκευής της δίαιτας και τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό σωματομετρικών και θερμιδικών αναγκών. Ουσιαστικά τα βασικά εργαλεία του διαιτολόγου. Επίσης το marketing αποτελεί το δεύτερο βασικό παράγοντα της επιχείρησης. Απαιτείται, γιατί η σωστή προώθηση της επιχείρησης μπορεί να αυξήσει την πελατεία και επομένως το κέρδος της.



Εικόνα 20



## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στην παρούσα εργασία είναι προφανές ότι τα ζητήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και συγκεκριμένα στην οργάνωση ενός διαιτολογικού γραφείου δεν είναι τόσο ελάχιστα και απλά. Το κύριο συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι η θεωρία δε συμβαδίζει με την πραγματικότητα που επικρατεί για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Τα ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων απαιτούν επείγουσα προσοχή.

Πέρα από την αναγνώριση του προβλήματος και την καταγραφή του, σημαντικό είναι να προταθούν δράσεις ώστε να δημιουργηθεί κλίμα μεταστροφής για τη βελτίωση του τομέα του διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την εύρυθμη λειτουργία του γραφείου και την ποιοτική παροχή των διαιτολογικών υπηρεσιών.

Η συγκεκριμένη έρευνα προσπάθησε μέσα από έναν αριθμό διαιτολόγων να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις βελτίωσης των κριτηρίων και των παραγόντων που επηρεάζουν την διαδικασία επιλογής και πρόσληψης, μέσω απλών ερωτήσεων που βασίστηκαν στη βιβλιογραφία.

Το κυριότερο θέμα που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι οι διαιτολόγοι πιθανότατα δεν έχουν τη γνώση και την αντίληψη της διεθνούς βιβλιογραφίας για τις μεθόδους και τους κανόνες για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και έτσι δε φαίνεται να εφαρμόζουν το ενδεδειγμένο πρότυπο.

Γι' αυτό το λόγο το αποτέλεσμα είναι ενδιαφέρον, γιατί πρέπει να δούμε αν μακροχρόνια τα οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται χωρίς να έχουν ως πρότυπο τις θεωρητικές πρακτικές αποδίδουν. Αυτό αφορά όμως τις μικρές επιχειρήσεις όπου υπεύθυνος είναι ο διαιτολόγος και όχι τις μεγάλες επιχειρήσεις όπου ο διαιτολόγος δεν έχει συμμετοχή στην επιλογή του κατάλληλου για τη θέση εργαζόμενου.

Με βάση τα παραπάνω είναι σαφές ότι οι έρευνες σαν την παρούσα πρέπει να είναι περισσότερο λεπτομερές και αναλυτικές, καθώς δεν υπάρχουν αντίστοιχες έρευνες αλλά μόνο θεωρητικές αναφορές για τις ιδανικές συνθήκες. Οι ανασταλτικοί παράγοντες στη διαχείριση ενός διαιτολογικού γραφείου είναι διάφοροι και προκύπτουν είτε από τη συναισθηματική κατάσταση του διαιτολόγου είτε από την ηθική του υπόσταση. Έτσι, το χρονικό διάστημα μίας τέτοιας μελέτης θα πρέπει να απασχολήσει περισσότερο τους διαιτολόγους που θέλουν να κάνουν έναρξη του γραφείου τους, προκειμένου να οργανωθεί μία όσο το δυνατόν καταλληλότερη μέθοδο αξιολόγησης και επιλογής των υποψηφίων.

Τέλος, η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού για τακτικό και συμβατικό προσωπικό προτείνεται έντονα για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της δυσαρέσκειας και των ανισοτήτων. Οι κύριες προοπτικές πολιτικής για το συμβατικό μοντέλο του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνουν μακρύτερη περίοδο σύμβασης, καλύτερη δέσμη μισθών, αύξηση του μισθού κάθε χρόνο, καλύτερες εγκαταστάσεις κατάρτισης και αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση απόδοσης.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω αποτελούν ένα ενδεικτικό δείγμα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα.

Από την έρευνα προέκυψε ότι αν και η βιβλιογραφία δεν ταιριάζει απόλυτα με την πραγματικότητα ως προς την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, κάποιος από τους παράγοντες της, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης.

Η μελέτη και καταγραφή των χρησιμοποιούμενων μεθόδων, που έγινε έδειξε θετικά αποτελέσματα, παρά το γεγονός ότι υπήρξαν δυσκολίες. Η υιοθέτηση ορθών πρακτικών στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων θα συμβάλει σημαντικά στη διασφάλιση της διαθεσιμότητας του επαρκώς προετοιμασμένου και εξειδικευμένου προσωπικού στο σύστημα παροχής διαιτολογικών υπηρεσιών.

Ωστόσο, είναι υποχρεωτική η μελέτη ενός τέτοιου θέματος προκειμένου να υπάρξει μία πιο βιώσιμη και σωστή ροή στη στρατηγική διοίκησης του προσωπικού για την εύρυθμη λειτουργία του γραφείου.

Για το λόγο αυτό ερευνητικές προσπάθειες, όπως η παρούσα, καλό είναι να συνεχίζονται προκειμένου να διαπιστωθούν οι ανασταλτικοί παράγοντες εφαρμογής πρακτικών της διαχείρισης προσωπικού και να ενθαρρυνθεί η υιοθέτηση τους. Επομένως είναι σημαντικό να διαμορφωθεί μια ολοκληρωμένη πολιτική ανθρώπινου δυναμικού για το σύστημα παροχής διαιτολογικών υπηρεσιών.

Κάθε σχεδιάγραμμα που παρουσιάστηκε παραπάνω αποτελεί πρόταση για περαιτέρω έρευνα για τη βελτίωση των συνθηκών στην πρόσληψη και στην αξιοποίηση του προσωπικού.

## ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας υπήρξαν δυσκολίες που την κατέστησαν όχι τόσο αξιόπιστη και με ακρίβεια. Η πρώτη δυσκολία ήταν στο ερωτηματολόγιο. Αρχικά στις περισσότερες ερωτήσεις έπρεπε να απαντηθεί ο λόγος επιλογής της απάντησης. Πολλοί θεώρησαν χρονοβόρα τη διαδικασία και δεν ήθελαν να απαντήσουν. Επομένως, το ερωτηματολόγιο μεταποιήθηκε αφαιρώντας το κομμάτι των επεξηγήσεων. Τελικά το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 25 άτομα από τα οποία, οι 4 άτομα αρνήθηκαν να το απαντήσουν για προσωπικούς λόγο μειώνοντας έτσι το αντιπροσωπευτικό δείγμα.

Επιπλέον καθώς κάποια από τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ανώνυμα και απρόσωπα και άλλα απαντήθηκαν από αγνώστους σε εμένα διαιτολόγους πιθανότατα κάποια στοιχεία να είναι αναληθή, οπότε δεν υπάρχει μεγάλη αξιοπιστία στα αποτελέσματα.

Τέλος καθώς δεν υπάρχει αντίστοιχη έρευνα παρά μόνο θεωρητική βιβλιογραφία δεν υπάρχει μέτρο σύγκρισης των αποτελεσμάτων ώστε να υπάρχει κάποια συσχέτιση και έτσι υπάρχει πολλή προσωπική άποψη χωρίς βιβλιογραφία για την ιδανική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε ένα διαιτολογικό γραφείο.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Ομοίως με τις περισσότερες έρευνες , προκύπτει ότι απαιτούνται περισσότερες εμπειρικές έρευνες και μακροχρόνια μελέτη για να ερευνηθεί η εκτέλεση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και θα πρέπει να ερωτούνται οι εργαζόμενοι για την εμπειρία τους από τις στρατηγικές που ακολουθούνται έναντι των διευθυντών της ΔΑΔ της επιχείρησης.

Οι ερευνητές θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους το πλαίσιο της σχέσης και του τύπου του εργαζόμενου. Είναι σημαντικό να εξεταστεί το πώς η ΔΑΔ συνδέεται με την οργάνωση του διαιτολογικού γραφείου.

Επιπλέον, πρέπει να γίνει διαχωρισμός μεταξύ της πολιτικής της ΔΑΔ και των πρακτικών της καθώς και να βρεθούν διαφορετικά μέτρα απόδοσης που να ισχύουν στην αξιοποίηση της. Δεν είναι όλες οι πρακτικές ίσες και δεν μπορούν να ανταποκριθούν όλοι οι υποψήφιοι σε αυτές και να δείξουν τις ικανότητες τους. Επομένως πρέπει να βρεθούν νέοι τρόποι αξιολόγησης και επιλογής των υποψηφίων που να καλύπτουν όλες τις κατηγορίες των ατόμων χωρίς να υπάρχουν περιορισμοί και κυρίως που να αξιολογούν τις ικανότητες πάνω στο αντικείμενο της διαιτολογίας και της διατροφολογίας.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

#### A. Ερωτήσεις γενικής κατηγορίας

1. Όνομα επιχείρησης (προαιρετικό):
2. Η επιχείρησή σας είναι μία ανεξάρτητη επιχείρηση ή μέρος ενός μεγαλύτερου οργανισμού;
  - Ανεξάρτητη επιχείρηση
  - Μέρος μεγαλύτερου οργανισμού
3. Έδρα της επιχείρησης
4. Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων της επιχείρησής σας;
5. Πόσοι από αυτούς είναι άνδρες και πόσες γυναίκες
  - Άνδρες.....
  - Γυναίκες.....
6. Υπάρχει τμήμα διοίκησης προσωπικού στην επιχείρησή σας ;
  - Ναι
  - Όχι
7. Αν όχι, ποιος έχει την ευθύνη σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;.....

#### B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ – ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Ποιες είναι οι κύριες πηγές προσέλκυσης προσωπικού που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

- Επαγγελματικές σχολές
- Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Αγγελίες / ΜΜΕ
- ΟΑΕΔ
- Συστάσεις εργαζομένων
- Άλλο, εξηγήστε .....
- .....
- .....

2. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους επιλογής προσωπικού; (Χαρακτηρίστε: Απαραίτητο, Προαιρετικό)

- Βιογραφικό σημείωμα .....
- Συνέντευξη .....
- Τεστ επιλογής .....
- Έντυπο αίτησης .....

3. Ποιο είναι το απαραίτητο μορφωτικό επίπεδο για καθεμιά από τις παρακάτω κατηγορίες προσωπικού, προκειμένου να προσληφθεί στην επιχείρησή σας ;

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| I. Υπάλληλοι γραφείου    | a. Υποχρεωτική εκπαίδευση   |
| II. Τεχνίτες και εργάτες | b. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση |
|                          | c. Τριτοβάθμια εκπαίδευση   |
|                          | d. Ανώτερη εκπαίδευση       |
|                          | e. Ανώτατη εκπαίδευση       |

4. Ποιο από τα παρακάτω επιπλέον προσόντα είναι απαραίτητα για την πρόσληψη του προσωπικού σας; (Χαρακτηρίστε: Απαραίτητο, Προαιρετικό)

- Γνώση Η/Υ.....
- Προϋπηρεσία .....
- Ξένες γλώσσες .....

5. Κατά πόσο πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή σας;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Λίγο
- Καθόλου

6. Κατά την πρόσληψη του προσωπικού σας, δίνετε βάση στα φυσικά προσόντα του (π.χ εξωτερική εμφάνιση, ηλικία, φύλο, καταγωγή)

- Ναι
- Όχι

7. Εάν ναι, σε τι βαθμό γίνεται αυτό; (Χαρακτηρίστε: Πάρα πολύ, Πολύ, Λίγο, Καθόλου)

- Φύλο
- Ηλικία
- Εμφάνιση
- Καταγωγή

8. Θα προσλαμβάνετε στην επιχείρησή σας άτομα που θα είχαν καλή εξωτερική εμφάνιση, ακόμα και αν δεν είχαν επαρκή γνώση του αντικειμένου της θέσης που θα καταλάμβαναν;

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω / Δεν απαντώ



9. Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι για την επιχείρησή σας τα άτομα που θα προσλάβετε να έχουν πείρα στο γνωστικό αντικείμενο της θέσης που θα καταλάβουν;

- Είναι απαραίτητο κριτήριο
- Είναι ένα από τα κύρια κριτήρια
- Είναι καλό αλλά όχι απαραίτητο
- Είναι αδιάφορο

10. Εάν είχατε να επιλέξετε έναν από πέντε υπαλλήλους (άντρες – γυναίκες) που είχε μία από τις παρακάτω οικογενειακές καταστάσεις, ποιον θα διαλέγατε πρώτο κατά προτίμηση και ποιον τελευταίο; (τοποθετήστε από τους αριθμούς από το 1-5 στα τετραγωνίδια με πρώτη επιλογή το 1)

Άντρας	Γυναίκα
Άγαμος	Άγαμη
Έγγαμος	Έγγαμη
Έγγαμος με παιδιά	Έγγαμη με παιδιά
Διαζευγμένος	Διαζευγμένη
Χήρος	Χήρα

11. Θα ήσαστε διατεθειμένος να προσλάβετε άτομα από τις παρακάτω ομάδες ατόμων για τις ανάγκες της επιχείρησής σας;

- Άτομα με αναπηρίες
- Ανύπαντρες μητέρες
- Πολύτεκνες μητέρες
- Άτομα με θρησκευτικές ιδιαιτερότητες
- Μακροχρόνια άνεργοι

- Άτομα από ομαδικές απολύσεις εργαζομένων άλλων επιχειρήσεων

### **Γ. Ερωτήσεις σχετικά με την εκπαίδευση – κατάρτιση του προσωπικού**

1. Η επιχείρησή σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

- Ναι
- Όχι

2. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού σας;

- Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία
- Σεμινάρια, διαλέξεις από τα στελέχη της επιχείρησης
- Εξωτερικοί εκπαιδευτές
- E-learning
- Άλλο, εξηγήστε .....

3. Σε ποια αντικείμενα, εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της επιχείρησης;

- Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς
- Πληροφορική
- Marketing και πωλήσεις
- Άλλο, εξηγήστε .....

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. A. Manimaran, S. A. Senthil Kumar. Human resource management in the healthcare industry- A literature review. American Journal of Information Management. 1(2):24-28. 2017
2. Armstrong Michael. Taylor Stephen. Armstrong's handbook of human resource management practice. 2020
3. Boxall Peter, Purcell John. Strategy and human resource management. 2011
4. Bratton John, Gold Jeff. Human resource management: Theory and practice. 2017
5. Pawan Kumar, A.M. Khan, Human resource management in primary health care system. 36(1&2), 66-76.2013
6. Riccucci Norma M. public personnel management. 2016
7. Γιδαροκόστας Λογγίνος: Υγιεινή και ασφάλεια εργασίας στο γραφείο. 2011
8. Γκαβανόζη Βασιλική. Σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα. 2014
9. Δρ Γεωργάκας Κωνσταντίνος. Στρατηγικές επιλογές ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία των επιχειρήσεων. 2014
10. Κελέση – Σταυροπούλου Ν. Μάρθα, Σταυροπούλου Κ. Ματίνα. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα. 9 (3). 2010
11. Μπιλίρη Βασιλική. Πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις. 2011
12. Νόμος :1568/85. Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. ΦΕΚ 177/Α/18-10-85
13. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Γαλανάκη Ελεάννα, Παναγιωτοπούλου Λήδα. 25 χρόνια έρευνας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις , συγκρίσεις , προτάσεις. 2016
14. Παπούτσογλου Αικατερίνη. Η επίδραση των βέλτιστων πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην επίδοση των επιχειρήσεων. Η

περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων του δευτερογενούς και τριτογενούς  
τομέα. 2012

15. Ταμπουρίδη Μαρία. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες  
υγείας του Αχίλλειου νοσοκομείου. 2013
16. Χασαπόγλου Δανάη. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: μελέτη  
περίπτωσης εταιρείας πετρελαιοειδών. 2015