

**ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ PROMETHEE,
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(MBA)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



ΑΒΡΑΜΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ A.M. mbx17051

Επιβλέπων Καθηγητής: **ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΙΑΣΩΝ**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2021

Την παρούσα Διπλωματική Εργασία την αφιερώνω στους γονείς μου Αντώνη & Κική, που τόσο επίμονα και με περισσή αγάπη στάθηκαν δίπλα μου και με στήριξαν στην πιο δύσκολη περίοδο της ζωής μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η μελέτη αφενός του ρόλου του τμήματος Διαχείρισης Προσωπικού σε μία επιχείρηση ή ένα οργανισμό και αφετέρου η ανάδειξη της χρήσης της πολυκριτήριας ανάλυσης ως μέθοδο στην αξιολόγηση των χαρακτηριστικών υποψηφίων εργαζομένων και μέσω της ταξινόμησης, στην επιλογή του καταλληλότερου προφίλ σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες και απαιτήσεις.

Στα πλαίσια αυτά ακολουθεί μια ανασκόπηση, αρχικά, του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης και του ρόλου που παίζει στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Παρουσιάζονται και αναλύονται οι βασικότεροι τρόποι αξιολόγησης του προσωπικού καθώς και η σημαντικότητα της ύπαρξης ενός συστήματος βαθμολογίας σαν εργαλείο αξιολόγησης.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται και αναλύεται η μέθοδος της PROMETHEE η οποία έχει επιλεγεί σαν εργαλείο ανάλυσης των προφίλ των υποψηφίων εργαζομένων στη μελέτη περίπτωσης που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία.

Πιθανοί αποδέκτες αποτελεσμάτων μιας τέτοιας μελέτης μπορεί να είναι το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μεγάλων εταιρειών ή οργανισμών που ενδεχομένως να αντιμετωπίζουν πρόβλημα, λόγω υψηλής πολυπλοκότητας και σημαντικής δαπάνης χρόνου, στον εντοπισμό του καταλληλότερου προφίλ υποψήφιου εργαζομένου προς κάλυψη μιας θέσης εργασίας, ανάμεσα σε σημαντικό αριθμό υποψηφίων που ενδεχομένως να δηλώσουν ενδιαφέρον.

ABSTRACT

The object of this master thesis is to study, on the one hand, the role of Human Resources Management department within a company or an organization and, on the other hand, to highlight the use of multi-criteria analysis as a method in evaluating the characteristics and the skills of candidates and, through classification, in selecting the most appropriate profile according the respective needs and requirements.

In this context, at first, a review follows the Human Resources department of a company and the role it plays in the business activities. The main ways of evaluating the staff are presented and analyzed as well as the importance of the existence of a scoring system as an evaluation tool.

Then the PROMETHEE method is presented and analyzed, which has been selected as a tool for analyzing the profiles of the candidate employees in the case study dealt within the present thesis. Potential recipients of the results of such a study may be the human resource management department of large companies or organizations that may occur difficulties, due to the high complexity and significant cost of time, in identifying the most suitable candidate profile to cover a job position, among many other candidates.

Keywords: Multi-criteria Analysis, staff recruitment, decision-making

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	3
1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	3
1.2 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Προσωπικού	4
1.3 Δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	11
2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	17
3.1 Έννοια αξιολόγησης	17
3.2 Σκοποί αξιολόγησης	17
3.3 Μέθοδοι αξιολόγησης	18
3.3.1 Κλίμακες Εκτίμησης	21
3.3.2 Κλίμακες Κατάταξης	23
3.3.3 Κλίμακες Αξιολόγησης	24
3.3.4 Μέθοδοι σύγκρισης	25
3.4 Προβλήματα αξιολόγησης	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	34
4.1 Εφαρμογή Της Πολυκριτήριας Ανάλυσης Στην Επιλογή Προσωπικού	34
4.2 Μοντέλα Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού	35
4.3 Η Μέθοδος PROMETHEE	36
4.3.1 Μεθοδολογία Και Στάδια Επίλυσης	37
4.3.2 Η Μέθοδος PROMETHEE Στην Επιλογή Προσωπικού	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	43
5.1 Μελέτη Περίπτωσης	43
5.2 Υπολογισμός των ροών υπεροχής	49
5.3 Ανάλυση Ευαισθησίας	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο	59
Συμπεράσματα	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	62

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι η παρουσίαση και η εφαρμογή της πολυκριτήριας ανάλυσης στην διαδικασία επιλογής προσωπικού. Η μέθοδος που έχει επιλεγεί είναι η PROMETHEE και αφού παρουσιαστεί και αναλυθεί σε βάθος, ακολουθεί η πρακτική της εφαρμογή σε μελέτη περίπτωσης. Στην εν λόγω περίπτωση παρουσιάζονται τα βιογραφικά έξι υποψηφίων μαγείρων για τη θέση εργασίας του Α' Μάγειρα σε πέντε ξενοδοχεία στην Χαλκιδική. Στόχος είναι να βρεθεί, μετά την εφαρμογή της μεθόδου PROMETHEE, ποιος υποψήφιος είναι ο καταλληλότερος για την στελέχωση της συγκεκριμένης θέσης σε κάθε ξενοδοχείο.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στον ορισμό της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και αναλύεται το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρουσιάζεται ο ρόλος του στην επιχείρηση καθώς και οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε μια από τις βασικές λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, εκείνη του προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια και ο σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναλύονται οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης και τέλος παρουσιάζονται και τα αδύναμα σημεία των αξιολογήσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέθοδος της πολυκριτήριας ανάλυσης σε μία από τις λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων πόρων, σ' αυτή της επιλογής του προσωπικού. Γίνεται αναφορά στις διάφορες μεθόδους που υπάρχουν και αναλύεται εκτενώς αυτή της μεθόδου της PROMETHEE.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης όπου χρησιμοποιήθηκε το software Visual PROMETHEE. Παρουσιάζονται τα δεδομένα που εισήχθησαν στο εν λόγω software και αναλύονται τα αποτελέσματα που επέστρεψε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Αντικείμενο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ασχολία της με όλες εκείνες τις στρατηγικές που έχουν σχέση με τα θέματα που αφορούν το προσωπικό μίας επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με:

- την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού
- την εκπαίδευση του
- την αντικειμενική αξιολόγηση του
- το σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων που παρέχονται στους εργαζόμενους και
- τη δημιουργία ενός ασφαλούς και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας.

Οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν:

- την πραγματοποίηση αναλύσεων εργασίας δηλαδή τον καθορισμό του ποια είναι η εργασία κάθε ατόμου
- την πρόβλεψη των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και την προσέλκυση υποψήφιων
- την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων
- την παροχή οδηγιών καθώς επίσης και την εκπαίδευση των εργαζόμενων
- την αξιολόγηση της απόδοσης τους
- το σύστημα ανταμοιβής των εργαζομένων
- την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους
- την επικοινωνία με τους εργαζόμενους

Ως **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, νοείται «ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (πχ προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) και λειτουργικών (πχ επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν, για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης Σ. Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων).

Άλλοι δύο (2) ορισμοί για τη Δ.Α.Π. είναι:

«Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός

οργανισμού» (French W., (1994), Human Resources Management (3^η έκδοση). Boston: Houghton Mifflin)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι «η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου)

Σύμφωνα με όρους του **Μάνατζμεντ**, «ο όρος άνθρωποι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που αναδεικνύουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους, όπως ευφυΐα, αφοσίωση, εμπειρία, δεξιότητες, και τη θέληση για μάθηση» (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων).

Η συνεισφορά ενός εργαζόμενου στην επιχείρηση διαφέρει και δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια, γεγονός που καθιστά το ανθρώπινο δυναμικό «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και την διαχείρισή τους» (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

1.2 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Προσωπικού

Η διοίκηση λοιπόν του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ίσως το σημαντικότερο κομμάτι του επιχειρηματικού ρόλου των στελεχών μίας επιχείρησης. Δεν είναι απλά λογικό αλλά και επιβεβλημένο ταυτόχρονα, οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος να είναι αρμόδιοι για τα άτομα με τα οποία συνεργάζονται και από τους οποίους προσβλέπουν την πραγματοποίηση των συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί.

Μερικοί από τους πιο σημαντικούς λόγους για τη σπουδαιότητα του ρόλου του προϊσταμένου είναι οι κάτωθι:

- Οι προϊστάμενοι βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους. Για τους εργαζομένους αυτοί αντιπροσωπεύουν τη διοίκηση της επιχείρησης και το θεωρούν «απόλυτα φυσιολογικό» τόσο να δέχονται εντολές όσο και να αξιολογούνται και να ανταμείβονται απ' αυτούς.
- Τα στελέχη χωρίς πραγματική εξουσία καθώς επίσης και δικαίωμα λήψης αποφάσεων για τους υφισταμένους τους, δεν είναι σε θέση να ασκήσουν αποτελεσματικό έλεγχο και κατά συνέπεια δεν μπορούν να υιοθετήσουν το κατάλληλο σύστημα ανταμοιβών.

- Ο περιορισμός του κόστους μίας επιχείρησης καθιστά επιβεβλημένο οι αρμόδιοι για το λειτουργικό κόστος μίας επιχείρησης να έχουν τη δυνατότητα να καθορίζουν το εργασιακό κόστος.
- Στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα η ανάγκη για ταχύτητα ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στις επιθυμίες των καταναλωτών, ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών και άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη είναι πρωτίστης σημασίας, και οι εργαζόμενοι αποτελούν το κλειδί για αυτό. Είναι λογικό λοιπόν τα στελέχη μίας επιχείρησης να επιθυμούν να έχουν υπό τον έλεγχο τους αυτόν τον παράγοντα.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των θεμάτων που αφορούν τους εργαζόμενους μίας επιχείρησης έχουν να κάνουν με αποφάσεις για τη λειτουργία των τμημάτων μίας εταιρίας ή της ίδιας της εταιρίας στο σύνολο της. Κατά συνέπεια οι αποφάσεις που παίρνονται πρέπει να λαμβάνονται όσο το δυνατόν ταχύτερα και κυρίως, πρέπει να λαμβάνονται από τα στελέχη που είναι αρμόδια.
- Η αναδιοργάνωση της δομής μίας επιχείρησης, με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της, είναι πιθανό να οδηγήσει σε μείωση του αριθμού των ατόμων τα οποία είναι αρμόδια για θέματα προσωπικού. Έτσι το βάρος γι' αυτά τα θέματα αναγκαστικά μετατοπίζεται στα στελέχη. Βέβαια η πραγματικότητα είναι ότι η ευθύνη της διοίκησης των εργαζομένων «βαραίνει» σχεδόν αποκλειστικά «τους ώμους» των στελεχών.

Όμως η επιτυχής άσκηση της εξουσίας από τα στελέχη μίας επιχείρησης, δεν είναι πάντοτε δυνατή γιατί:

- Τις περισσότερες φορές τα στελέχη μίας επιχείρησης έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας και δεν είναι σε θέση ν' ασχοληθούν επαρκώς και με θέματα προσωπικού. Σε αρκετές δε περιπτώσεις απαιτούνται εξειδικευμένες νομικές γνώσεις ή γνώσεις των συνθηκών αγοράς, που είναι πιθανό να μην τις διαθέτουν.
- Η όσο πληρέστερη άσκηση των καθηκόντων σε θέματα προσωπικού, προϋποθέτει, όπως είναι λογικό, και την αντίστοιχη εκπαίδευση, που πολλές επιχειρήσεις, ακόμα και σήμερα, δεν προσφέρουν στα στελέχη τους.
- Ο σωστός συντονισμός των ενεργειών που έχουν να κάνουν με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι εκ των ουκ άνευ, έτσι ώστε να αποφεύγονται τυχόν παραλείψεις ή επαναλήψεις κάποιων δραστηριοτήτων αλλά να υπάρχει και καλύτερη αξιοποίηση των ούτως ή άλλως πεπερασμένων δυνατοτήτων και πόρων μίας

επιχείρησης, με τελικό στόχο φυσικά την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

- Πολλές φορές ορισμένα στελέχη δεν είναι διατεθειμένα να φέρουν εξ' ολοκλήρου την ευθύνη για τους υφιστάμενους τους, ειδικά δε αν πρόκειται με τις αποφάσεις τους να γίνουν μη αρεστοί σ' αυτούς (Χυτήρης Σ. Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Η **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** λοιπόν συμπεριλαμβάνει έναν πολύ μεγάλο αριθμό λειτουργιών όπως η οργάνωση μίας επιχειρησιακής μονάδας, η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, ο καθορισμός ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών κλπ.

Η χάραξη της στρατηγικής που αφορά όλες αυτές τις λειτουργίες αποτελεί συνήθως αρμοδιότητα της **Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού** (ή **Προσωπικού**) της επιχείρησης, ενώ κατά την υλοποίηση των λειτουργιών αυτών υπεισέρχονται και η μονάδα προσωπικού αλλά και οι προϊστάμενοι των άλλων τμημάτων μίας επιχείρησης.

Άλλωστε οι προϊστάμενοι των άλλων τμημάτων είναι αυτοί που θα πρέπει να είναι σε θέση να καθοδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης με στόχο να πραγματοποιηθεί το ποθητό αποτέλεσμα, όποτε αυτοί είναι επίσης που πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις αρχές, τις στρατηγικές αλλά και τα εργαλεία, που θα τους υποδείξει η **Μονάδα Προσωπικού**.

Ο ρόλος λοιπόν της **Μονάδας Προσωπικού** είναι να λειτουργεί υποβοηθητικά έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Αυτό το επιτυγχάνει με το να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, με τα να κάνει παρεμβάσεις σε θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της αλλά και το να παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη σε θέματα που έχουν σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρίας.

Ο ρόλος της **Μονάδας Προσωπικού** όπως διατυπώθηκε ανωτέρω μπορεί να έχει ποικίλες διαστάσεις. Έτσι η **Μονάδα Προσωπικού** μπορεί να αποτελεί:

- Επιτελείο στρατηγικής, που έχει ως αντικείμενο την επεξεργασία της στρατηγικής της επιχείρησης όσον αφορά τους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα έχει πολύ μεγάλη συμβολή στη χάραξη των ευρύτερων επιχειρησιακών σχεδίων της επιχείρησης.
- Συναρμόδια υπηρεσία, που βρίσκεται σε άμεση συνεργασία με τους επικεφαλής των άλλων τμημάτων προκειμένου να εφαρμοστούν οι στρατηγικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.
- Εσωτερικός σύμβουλος, συμβάλλοντας τόσο στην επίλυση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να ανακύψουν, όσο και στη χάραξη νέας στρατηγικής με κύριο στόχο τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών.

- Υπηρεσία υποστήριξης, παρέχοντας υπηρεσίες στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, σε θέματα που έχουν σχέση με την επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευσή του, το σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων κλπ.
- Υπηρεσία εποπτείας, η οποία ασχολείται με τον έλεγχο της έγκαιρης και ορθής εφαρμογή των στρατηγικών που έχουν καθοριστεί από την επιχείρηση σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική, αλλά και για να χρήζει της εμπιστοσύνης όλων των πλευρών, η **Μονάδα Προσωπικού** πρέπει να τηρεί σαφείς κανόνες δεοντολογίας.

Αναφέροντας ένα παράδειγμα, θα πρέπει η **Μονάδα Προσωπικού** να προσέχει ώστε τα στοιχεία που δίνει στη διοίκηση της επιχείρησης να είναι ορθά και πλήρη, ειδικά στην περίπτωση που υπάρχει η πιθανότητα τα στοιχεία αυτά να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη πολύ σημαντικών αποφάσεων όπως είναι η πρόσληψη προσωπικού, τυχόν προαγωγή ή ακόμα και απόλυση.

Η **Μονάδα Προσωπικού** θα πρέπει να είναι πάντα σε θέση να περιγράφει τις υφιστάμενες καταστάσεις όσο γίνεται πιο αντικειμενικά, χωρίς να μεροληπτεί, ενώ επίσης θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον εμπιστευτικό χαρακτήρα που μπορεί να έχουν κάποια θέματα.

Προκειμένου λοιπόν η **Μονάδα Προσωπικού** να είναι σε θέση να τηρεί υψηλά επαγγελματικά αλλά ταυτόχρονα και ηθικά στάνταρ, θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο στην πολιτική ίσων ευκαιριών για όλους τους εργαζόμενους όσο στην αποφυγή διακρίσεων.

Επίσης θα πρέπει να δίνει η ίδια το παράδειγμα της συνεχούς προσωπικής και επαγγελματικής βελτίωσης, παραμένοντας σε συνεχή επαφή με τις τρέχουσες επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της, κάνοντας με αυτόν τον τρόπο πράξη την αρχή της συνεχούς βελτίωσης, η οποία πρέπει να διέπει μία υγιή επιχείρηση.

Προκειμένου η **Μονάδα Προσωπικού** να μπορέσει να επιτελέσει αποτελεσματικά το έργο της πρέπει να είναι πολλές φορές σε θέση να συμβιβάσει αντίθετες στρατηγικές. Παραδείγματος χάριν, είναι πολύ σημαντικό να επιδεικνύει πρωτοβουλία αλλά ταυτόχρονα πρέπει να είναι σε συμφωνία με τη θέληση της ανώτατης διοίκησης, πρέπει να ανοίγει νέους δρόμους και να πειραματίζεται αλλά δεν πρέπει να βάζει σε κίνδυνο την υφιστάμενη οργανωτική δομή της επιχείρησης, πρέπει να προασπίζεται τα συμφέροντα της επιχείρησης χωρίς όμως να μεροληπτεί σε βάρος του εργαζομένου.

Η τήρηση των πολύ λεπτών ισορροπιών είναι ιδιαίτερα δύσκολη και γίνεται ακόμη δυσκολότερη από τη στιγμή που το εξωτερικό περιβάλλον όπως για παράδειγμα η έντονη

οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια επιβάλλει με τη σειρά του περιορισμούς στην επιχείρηση. Πολλές φορές και οι συνθήκες που υπάρχουν στην αγορά εργασίας, φέρνουν σε δυσχερή θέση τους εργαζόμενους.

Για όλους αυτούς του λόγους τα στελέχη μίας **Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού** θα πρέπει να διαθέτουν, τόσο κατάλληλες γνώσεις όσο και ιδιαίτερες ικανότητες, όπως επικοινωνιακές δεξιότητες κλπ. Επίσης θα πρέπει να διαθέτουν και ηθικές αρετές όπως εντιμότητα και ειλικρίνεια, προκειμένου να μπορούν να έχουν την εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκόμενων πλευρών.

Όπως προκύπτει από όσα έχουν αναφερθεί ανωτέρω, η **Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων**, αποτελεί υποστηρικτική υπηρεσία των στελεχών των άλλων υπηρεσιακών μονάδων αλλά επίσης διαθέτει και επιτελική εξουσία προκειμένου να συμβουλευεί στελέχη. Στην περίπτωση όμως που επιτελεί, εξαιτίας της τεχνογνωσίας που διαθέτει, κομμάτι των λειτουργικών καθηκόντων των στελεχών των τμημάτων, όπως είναι η διαδικασία προσλήψεων, απολύσεων κλπ. και έχει αποφασιστικό ρόλο τότε ασκεί λειτουργική εξουσία.

Η συνεργασία ανάμεσα σε στελέχη άλλων μονάδων και της **Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων** στο σύγχρονο οικονομικό γίνεσθαι δεν είναι πλέον αρκετή. Είναι απαραίτητο η **Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων**, εκτός από το συμβουλευτικό, διοικητικό και μερικές φορές εκτελεστικό της χαρακτήρα, να παίρνει μέρος ενεργά και στη χάραξη της στρατηγικής μίας επιχείρησης, έτσι ώστε να συνδέονται οι στρατηγικές της **Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων** με το σύνολο της επιχειρηματικής στρατηγικής της μονάδας. (Χυτήρης Σ. Λ., (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

1.3 Δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Όλες εκείνες οι δράσεις που έχουν σχέση με τη χάραξη της στρατηγικής της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι καίριες και βοηθούν την επιχείρηση να βρίσκει τρόπους ώστε να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική, τόσο στα γεωγραφικά όρια της χώρας της, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Το να μπορέσει μία επιχείρηση να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση είναι δυνατό μόνον όταν η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** ασκεί το έργο της αποτελεσματικά αλλά αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν τόσο στο στρατηγικό σχεδιασμό, όσο και στην υλοποίηση των προγραμμάτων.

Η πρόσληψη εξειδικευμένων εργαζομένων, που έχουν υψηλό βαθμό παρακίνησης, αποτελεί σπουδαίο κομμάτι της **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**.

Το στάδιο της πρόσληψης εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει:

- την προσέλκυση
- την επιλογή και
- την τοποθέτηση του προσωπικού.

Είναι πολύ σημαντικό για όλες τις επιχειρήσεις να είναι σε θέση να διατηρούν τα ικανά στελέχη που διαθέτουν. Εάν σε μια εταιρεία παρουσιάζονται συνεχείς αποχωρήσεις των στελεχών της, τότε η εταιρεία αυτή είναι υποχρεωμένη να αναζητά συνεχώς καινούργιο προσωπικό, διαδικασία που κοστίζει σε χρόνο αλλά και σε χρήμα.

Στον αντίποδα της διατήρησης του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού είναι η απόλυση. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν ο εργαζόμενος δεν τηρεί τους κανόνες της επιχείρησης ή δεν είναι αρκετά αποδοτικός, ή απλά όταν μειώνονται οι θέσεις εργασίας λόγω της προσπάθειας της επιχείρησης να μειώσει τα έξοδα της. Η διαδικασία λύσεως της συνεργασίας μπορεί να καθορίζεται είτε από κάποιον ειδικό σε ζητήματα **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** ή μπορεί να προβλέπεται και στη σύμβαση εργασίας. (Χατζηπαντελή Σ Π., (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού)

Το κομμάτι της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων αποτελείται από:

- την κατάρτιση και εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού
- την αντικειμενική αξιολόγηση του και
- την προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού για υφιστάμενες αλλά και για μελλοντικές θέσεις εργασίας.

Όλες αυτές οι δραστηριότητες αυτές είναι πολύ σημαντικές και για την οικονομική αλλά και την ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάγκη για προσωπική εξέλιξη, που σύμφωνα με τον **Maslow** αποτελεί κομμάτι της πυραμίδας αναγκών, είναι σίγουρο ότι δεν ικανοποιείται σε μία επιχείρηση που δεν αποσκοπεί στην ανάπτυξη των εργαζομένων της.

Προκειμένου να χρησιμοποιήσουμε κατάλληλα το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό απαιτείται η σε βάθος κατανόηση των αναγκών, τόσο των εργαζομένων όσο και της ίδια της επιχείρησης, έτσι ώστε να αξιοποιηθεί πλήρως το σαφώς πεπερασμένο δυναμικό των εργαζομένων. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό σε βάθος χρόνου να βρίσκονται σε αντιστοιχία οι ανάγκες της επιχείρησης με τις ανάγκες των εργαζομένων.

Συνεπώς όλες οι επιχειρήσεις, πρέπει να παρέχουν αξιοπρεπείς μισθούς, πιθανότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζόμενους τους. Σε μία μικρή επιχείρηση τις περισσότερες

φορές δεν υπάρχει η οικονομική άνεση να υφίσταται ξεχωριστό τμήμα **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** το οποίο θα έχει ως αρμοδιότητα να παρακολουθεί συνεχώς την εξέλιξη των ατόμων και την πραγματοποίηση των στόχων. Αντ' αυτού, κάθε προϊστάμενος της επιχείρησης είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση των υφισταμένων του.

Οι μεγαλύτερες σε μέγεθος εταιρείες τις περισσότερες φορές διαθέτουν τμήμα **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**, το οποίο μπορεί να προσφέρει πολύ μεγάλη βοήθεια στα στελέχη της εταιρίας που χαράζουν τη στρατηγική της.

Ανεξαρτήτως όμως του μεγέθους της επιχείρησης το μεγαλύτερο κομμάτι της διαδικασίας που αφορά:

- τη στελέχωση σε ανθρώπινο δυναμικό
- την δίκαιη ανταμοιβή του και
- την αντικειμενική του αξιολόγηση

πρέπει να σχεδιάζεται και να υλοποιείται από τα στελέχη (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται «η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει και ο διευθυντής της επιχείρησης καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς της, όπως και την οριοθέτηση του σημείου στο οποίο θα φτάσουν αυτοί οι στόχοι και οι σκοποί. Αυτό προϋποθέτει την σωστή ανάμειξη των επιμέρους συστατικών στοιχείων του κεφαλαίου, του εξοπλισμού και των ανθρωπίνων πόρων»¹.

Ο **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού** επίσης έχει να κάνει και με ζητήματα σωστού καταμερισμού και ανάπτυξης των ατόμων, με τελικό αποτέλεσμα τη βελτίωση και την βέλτιστη εκμετάλλευση τους, ενώ πολύ σπουδαίο είναι και το ζήτημα του κόστους, καθώς το κόστος μισθοδοσίας τις περισσότερες φορές είναι πολύ μεγάλο κομμάτι τους συνολικού κόστους μίας επιχείρησης².

Ο **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού** λοιπόν είναι σε άμεση σχέση με τους στόχους της επιχείρησης, για να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες της τόσο σε μακροχρόνιο όσο και σε βραχυχρόνιο χρονικό ορίζοντα³.

Είναι δεδομένο ότι όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συντάσσουν πλάνο για το εργατικό τους δυναμικό τόσο για το εγγύς όσο και για το απώτερο μέλλον, καθώς οι άνθρωποι πόσοι αποτελούν ένα παραγωγικό συντελεστή με ιδιαίτερη βαρύτητα⁴.

Βασικές δραστηριότητες του **Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι :

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
2. Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
3. Η κατάρτιση σχεδίου για την εξασφάλιση του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού για την επιχείρηση

¹ Hersey P., Blanchard H.K., Johnson E.D., (1996), Management of organizational Behavior Utilizing Human Resources, 7th edition, New Jersey: Prentice Hall

² Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου

³ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008), Management Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Προπομπός

⁴ Dunn J. D., Stephens E. C., (1972), Management of personnel: manpower management and organizational behavior, series in management McGraw-Hill

4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού»⁵.

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση, ο **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού** πρέπει ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει την υπάρχουσα κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, με άλλα λόγια να έχει πλήρη επίγνωση των ικανοτήτων των εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρηση. Επίσης πρέπει να είναι ενήμερος για τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά εργασίας, όντας σε θέση με αυτόν τον τρόπο να προβαίνει σε εκτίμηση για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά εργασίας σε διάφορες ειδικότητες.⁶

Πρέπει ανά πάσα στιγμή να υπάρχει επαρκής γνώση για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, έτσι ώστε να είναι κατανοητή η θέση της στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Επίσης πρέπει να προγραμματίζονται όλες εκείνες οι απαραίτητες ενέργειες για την απόκτηση εκείνου του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί προκειμένου να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέση η επιχείρηση, τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Τέλος γίνεται αξιολόγηση του υπάρχοντος προγράμματος και πραγματοποιούνται διορθωτικές ενέργειες όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο⁷.

Πιο συγκεκριμένα ο **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού** περιλαμβάνει:

Αξιολόγηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού

Προκειμένου να προβούμε στη διοίκηση μίας επιχείρησης πρέπει πρώτα να ξεκινήσουμε με την κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους αλλά ένα τρόπος είναι για παράδειγμα και η δημιουργία ενός πίνακα απογραφής του προσωπικού.

Η κατασκευή αυτού του πίνακα είναι πλέον στη σημερινή εποχή με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών ιδιαίτερα απλή και εύκολη. Σαν εκροές σε αυτόν τον πίνακα τοποθετούνται τα αιτήματα των εργαζομένων, όπως αυτά έχουν συμπληρωθεί από τους εργαζόμενους στα έντυπα που τους έχουν δοθεί προς συμπλήρωση από την επιχείρηση.

Τα έντυπα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία για τους εργαζόμενους όπως :

- Ονοματεπώνυμο
- Υφιστάμενη θέση εργασίας

⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου

⁶ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου

⁷ Corbridge M., Pilbeam S., (1998), Employment Resourcing, UK: Prentice Hall

- Ημερομηνία γέννησης
- Ημερομηνία πρόσληψης
- Επαγγελματική εμπειρία
- Γνώσεις και δεξιότητες
- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Αντικείμενο εκπαίδευσης
- Ξένες γλώσσες
- Επιπλέον επαγγελματικά προσόντα
- Οικογενειακή κατάσταση
- Προσωπικά ενδιαφέροντα κλπ.

Με τη συμπλήρωση τους ο πίνακας απογραφής του εργατικού δυναμικού, δίνει στη διοίκηση της επιχείρησης, μια ενημερωμένη και ακριβή εικόνα σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση είναι πλέον σε θέση για παράδειγμα να ξέρει αν διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό αλλά επίσης να μπορεί να εκτιμήσει ποιες είναι οι μεταβολές που μπορεί να παρουσιαστούν στο μέλλον, για παράδειγμα τυχόν αποχωρήσεις λόγω ορίου ηλικίας κλπ.

Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί στο μέλλον

Μετά τη φάση της εκτίμηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση μπορεί να προβεί στον προγραμματισμό των εργαζομένων που θα χρειασθούν μελλοντικά.

Οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους εξαρτώνται άμεσα από τη ζήτηση που χαρακτηρίζει αυτή τη στιγμή τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης και κατά συνέπεια από τους στόχους που έχει βάλει η επιχείρηση και τις δραστηριότητες που έχει προγραμματίσει για την υλοποίηση αυτών των στόχων.

Μόλις η διοίκηση της επιχείρησης ενημερωθεί σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για τις προβλέψεις που αφορούν μελλοντικές ανάγκες, καλείται πλέον να ενεργήσει άμεσα, έτσι ώστε να εξασφαλίσει το ανθρώπινο δυναμικό εκείνο που κρίνεται απαραίτητο προκειμένου η επιχείρηση να υλοποιήσει τη στρατηγική που έχει χαράξει.

Οι μεταβολές που μπορεί να κάνει η διοίκηση είναι:

- Μηδενικές, να μη γίνει δηλαδή καμία αλλαγή στο υφιστάμενο προσωπικό

- Μειωτικές, να λυθεί δηλαδή η συνεργασία με κάποιο εργαζόμενο ο οποίος χαρακτηρίζεται ως πλεονάζων προσωπικό
- Αυξητικές, να προβεί δηλαδή η επιχείρηση σε όλες εκείνες τις διαδικασίες που απαιτούνται για την πρόσληψη καινούργιου προσωπικού.

Είναι λοιπόν φανερό ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού έχει άμεση σχέση με τη στρατηγική που έχει χαράξει μία επιχείρηση στο σύνολο της, καθώς τόσο οι στόχοι της επιχείρησης όσο και οι δραστηριότητες της προσδιορίζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η στενή συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη χάραξη στρατηγικής και τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού⁸.

Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων αποσκοπεί στον περιορισμό τυχών λαθών που μπορεί να προκύψουν κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε ελλείψεις που μπορεί να παρουσιαστούν μελλοντικά. Αποσκοπεί επίσης στη μείωση του κόστους πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η επιχείρηση προβαίνει σε προσλήψεις εκείνων των εργαζομένων που διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες, και όχι σε άσκοπες προσλήψεις που μόνο ζημία μπορεί να προκαλέσουν. Επίσης ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων αποσκοπεί στην αποδοτική αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και στον περιορισμό της αβεβαιότητας που μπορεί να το διακατέχει, μέσω της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του⁹.

Σε γενικές γραμμές ο **Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού** ακολουθεί τα κατωτέρω βήματα:

- I. Μελέτη Υπάρχουσας Κατάστασης
- II. Εκτίμηση Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- III. Προσδιορισμός Μελλοντικών Αναγκών
- IV. Χάραξη Στρατηγικής κάλυψης των αναγκών πάντα σε άμεση συνάρτηση με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων
- V. Αξιολόγηση Στρατηγικής και Λήψη τυχόν Διορθωτικών Ενεργειών που αλλάζουν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων¹⁰.

⁸ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου

⁹ Ξένος Δ., (2003), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Για Εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς, Αθήνα: Παπαζήση

¹⁰ Armstrong M., (2000), Strategic human resource management: a guide to action, London: Kogan Page

Τηρώντας τα ανωτέρω βήματα φτάνουμε στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης, οπότε στη συνέχεια είμαστε σε θέση να προβούμε στο σχεδιασμό της στρατηγικής που κρίνεται απαραίτητη και η οποία πρέπει να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές για:

- a. Προσλήψεις
- b. Εκπαίδευση
- c. Ανάπτυξη και ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων
- d. Αύξηση της παραγωγικότητας
- e. Εσωτερικές μετακινήσεις
- f. Μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού και
- g. Τυχόν ευέλικτες μορφές απασχόλησης¹¹.

Αφού λοιπόν προσδιοριστούν οι ανάγκες της επιχείρησης είναι ώρα να γίνει **ανάλυση θέσεως εργασίας**. **Ανάλυση θέσεως εργασίας** ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται και καταγράφονται:

- Οι δραστηριότητες που επιτελεί ένας εργαζόμενος
- Οι απαιτήσεις που μπορεί να έχει
- Τα στοιχεία της θέσης εργασίας,
- Τα προσόντα, οι γνώσεις αλλά και οι ικανότητες που είναι απαραίτητο να κατέχει ο εργαζόμενος ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί με επιτυχία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η **ανάλυση θέσεως εργασίας** αποτελεί στην ουσία μια διαδικασία κατά την οποία αυτό που γίνεται είναι να συλλέγονται πληροφορίες. Πριν όμως από τη συλλογή πληροφοριών θα πρέπει να έχει προηγηθεί η διαδικασία του **σχεδιασμού θέσεως εργασίας**, μία διαδικασία που πραγματοποιείται στα πρώτα βήματα οργάνωσης κάθε τμήματος μίας επιχείρησης.

Ο **σχεδιασμός θέσεως εργασίας** αποτελεί στην πραγματικότητα τη διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται ρητά τόσο τα καθήκοντα που θα ασκεί ο εργαζόμενος όσο και ο τρόπος με τον οποίος θα εκτελείται η εργασία από τον εργαζόμενο. Για να είναι αποτελεσματικός ο σχεδιασμός **θέσεων εργασίας** θα πρέπει να γνωρίζουμε σε βάθος κάθε θέση εργασίας, γεγονός που επιτυγχάνεται μόνο μέσω της αποτελεσματικής **ανάλυσης θέσεως εργασίας**. Βασικό είναι επίσης να γνωρίζουμε τη σχέση της κάθε θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση¹².

¹¹ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου

¹² Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks

Μετά την **ανάλυση θέσεως εργασίας** θα πρέπει να ακολουθήσει η **περιγραφή θέσεως εργασίας**. Επομένως η **περιγραφή θέσεως εργασίας** προέρχεται από την **ανάλυση θέσεως εργασίας**. Προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τη θέση, όπως:

- ορίζει τον τίτλο θέσης
- αναφέρει τις σχέσεις, το σκοπό αλλά και τις υποχρεώσεις κάθε θέσης.

Η **περιγραφή θέσεως εργασίας** στη σημερινή επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να συντελεί στην πραγματοποίηση των ακόλουθων στόχων¹³:

- Πρέπει να μπορεί να προσδιορίσει πού ανήκει η κάθε θέση εργασίας μέσα σε μία επιχείρηση αλλά επίσης και να αποσαφηνίσει τόσο στους εργαζομένους που βρίσκονται στη συγκεκριμένη θέση, όσο και στο υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, τη σημασία της συγκεκριμένης θέσης στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης στο σύνολο ή του μεμονωμένου τμήματος που ανήκει.
- Πρέπει να είναι σε θέση να δίνει όλες εκείνες τις πληροφορίες για τις θέσεις που απαιτούνται από μία επιχείρηση έτσι ώστε να τραβάει την προσοχή των υποψηφίων για τη θέση αλλά και να τους ενημερώνει πλήρως και αντικειμενικά έτσι ώστε να μην ενδιαφέρονται για τη θέση άτομα που δεν είναι κατάλληλα.
- Πρέπει να αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κατά τη διαδικασία για τη σύνταξης της σύμβασης εργασίας της συγκεκριμένης θέσης ανάμεσα στον εργαζόμενο και στην επιχείρηση.
- Πρέπει να αποτελεί τη βάση για την αποτίμηση του έργου που παράγεται από το συγκεκριμένο εργαζόμενο έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να προβεί στην αντικειμενική αξιολόγηση του.

Σε συνέχεια όλων των ανωτέρω και αφού έχει δημιουργηθεί ένας σαφής πίνακας με τις ελλείψεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, οπότε κατά' αντιστοιχία και με τις απαιτήσεις της, η διαδικασία της κάλυψης των θέσεων συνεχίζεται πλέον με το δεύτερο στάδιο, τη διαδικασία της προσέλκυσης των υποψηφίων εργαζομένων¹⁴.

¹³ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου

¹⁴ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Έννοια αξιολόγησης

Κάθε εργαζόμενος, μετά βέβαια την πάροδο ικανοποιητικού χρόνου στην θέση εργασίας του, θα πρέπει να αξιολογείται καθώς είναι απολύτως αναγκαίο να μπορεί να μετρηθεί η απόδοσή του. Η διαδικασία αυτή αποτελεί την έννοια της **αξιολόγησης του προσωπικού**.

Ένα σωστό και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην εκπλήρωση πολλών στόχων μίας επιχείρησης, για παράδειγμα :

1. Ως κομμάτι της αξιολόγησης είναι και η αναπληροφόρηση με την οποία είναι εφικτό ανά πάσα στιγμή οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα τους.
2. Παρέχει όλα τα απαραίτητα δεδομένα προκειμένου να καθοριστεί αντικειμενικά το σύστημα ανταμοιβών των εργαζόμενων αλλά και για την πραγματοποίηση οποιασδήποτε υπηρεσιακής μεταβολής π.χ. αλλαγή θέσης εργασίας.
3. Μία σωστή αξιολόγηση βοηθάει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους
4. Προσφέρει πολύ χρήσιμες πληροφορίες στη διοίκηση της επιχείρησης, προκειμένου να μπορέσει να βρει τυχόν προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν.

Συνήθως η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ετήσια αλλά πολλές φορές στην περίπτωση των νεοπροσλαμβανόμενων σε μία επιχείρηση οι αξιολογήσεις γίνονται πιο συχνά καθώς είναι πολύ σημαντικό να παρακολουθείται η πορεία ενός ατόμου που μόλις έχει μπει στην επιχείρηση έτσι ώστε να διορθώνονται τυχόν λάθη με τη δημιουργία τους.

3.2 Σκοποί αξιολόγησης

Είναι δεδομένο ότι άλλα πράγματα επιθυμούν οι εργαζόμενοι και άλλα η επιχείρηση από μία αξιολόγηση. Σε κάποιες περιπτώσεις τα θέλω τους μπορεί να συμφωνούν στις περισσότερες όμως αυτό δε συμβαίνει.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού εξυπηρετεί τους εξής σκοπούς (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων):

- Συμμετέχει ιδιαίτερα, αν είναι σωστή, στην παρακίνηση των εργαζομένων έτσι ώστε να βελτιώνουν συνεχώς της απόδοσή τους.
- Τονίζει τυχόν ζητήματα για βελτίωση των εργαζομένων.
- Πολλές φορές μία αντικειμενική αξιολόγηση βοηθά και στη βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη διοίκηση της επιχείρησης, καθώς γίνεται ευκολότερο να επισημανθούν οι λόγοι τυχόν προβλημάτων που μπορεί να παρουσιάζονται και έτσι να αντιμετωπιστούν πιο εύκολα.
- Προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων που έχουν σχέση με αλλαγές είτε στην υπηρεσιακή κατάσταση του εργαζόμενου είτε στο σύστημα ανταμοιβών.
- Βοηθάει τους εργαζόμενους ώστε να καθορίζουν τους ατομικούς τους στόχους με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε συμφωνία με τους ευρύτερους στόχους της επιχείρησης.
- Ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.
- Αυξάνει την υπευθυνότητα των εργαζομένων.
- Διαπιστώνει το αν έχει τοποθετηθεί ο κατάλληλος εργαζόμενος στην κατάλληλη θέση εργασίας, αν δηλαδή έχει γίνει σωστή εκμετάλλευση των εργασιακών ικανοτήτων του εργαζόμενου.
- Ανακαλύπτει τυχόν ανθρώπινο δυναμικό που δεν αξιοποιείται κατάλληλα.

3.3 Μέθοδοι αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποβλέπει σε πολλούς σκοπούς επομένως δεν μπορεί να υπάρχει μια μοναδική μέθοδος που να εξυπηρετεί όλους τους σκοπούς.

Υπάρχουν αρκετοί μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης. Το πρόβλημα της διοίκησης της επιχείρησης είναι να προσδιορίσει το είδος της μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης ενός εργαζόμενου που θα ακολουθήσει.

Οι κυριότεροι παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη για την επιλογή της προσφορότερης μεθόδου αξιολόγησης είναι:

- Οι συνθήκες εργασίας

- Το τεχνολογικό επίπεδο της επιχείρησης
- Η οργανωτική της δομή
- Ο σχεδιασμός εργασίας
- Το στυλ ηγεσίας που ενστερνίζεται η διοίκηση
- Το σύστημα ανταμοιβών
- Οι εργασιακές ικανότητες του εργαζόμενου
- Τα κίνητρα που του παρέχονται
- Η προσπάθεια που καταβάλει για την υλοποίηση του έργου που έχει αναλάβει
- Το υφιστάμενο εργατικό δυναμικό
- Η φήμη και η εικόνα της επιχείρησης
- Οι ισχύουσες συμβάσεις εργασίας

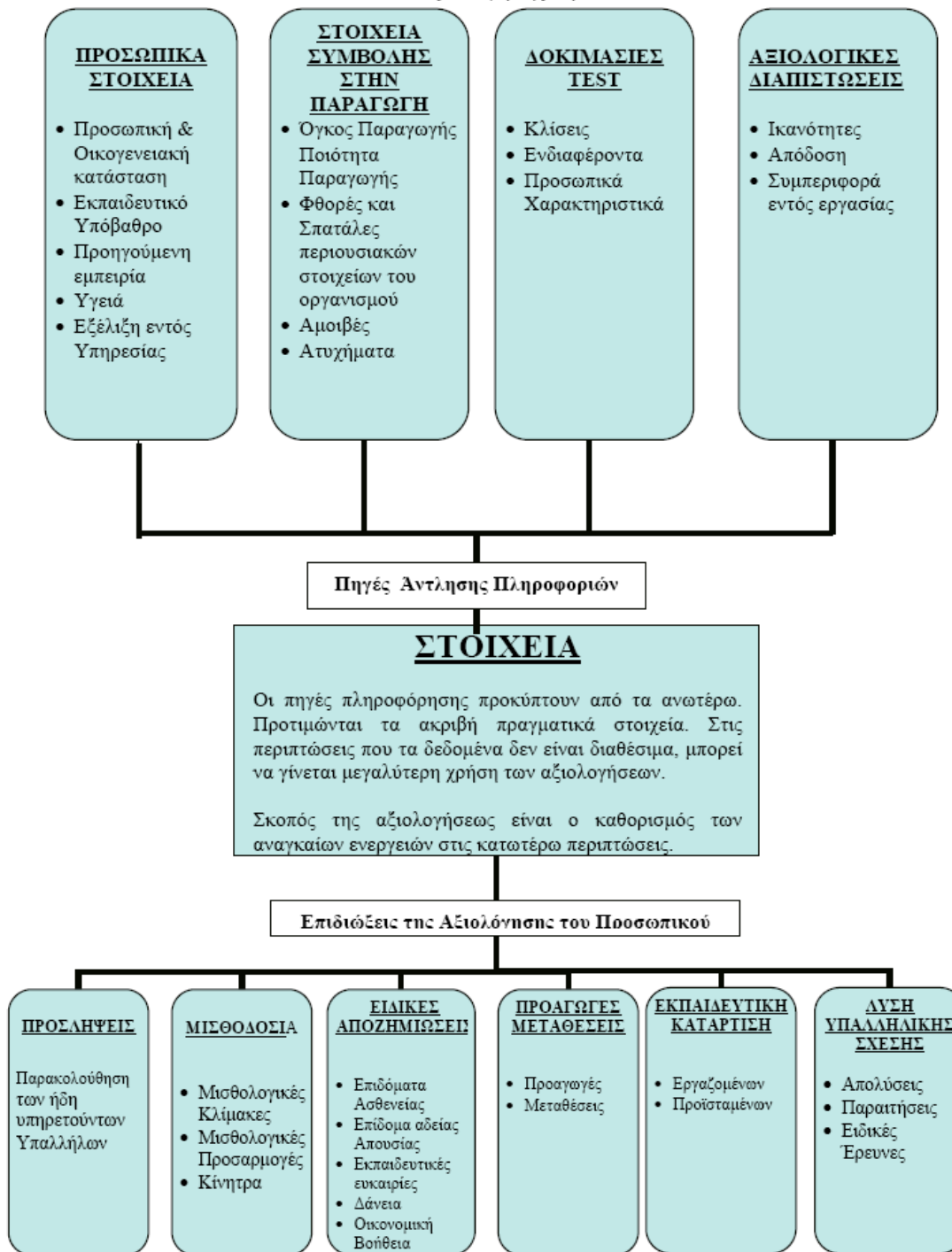
Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ληφθούν στοιχεία όπως¹⁵:

- Ο χρόνος της επαγγελματικής εμπειρίας που διαθέτει
- Το επίπεδο εκπαίδευσης του
- Τυχόν επιπρόσθετη επιμόρφωση που μπορεί να έχει
- Ξένες γλώσσες.
- Τυχόν ποινές που μπορεί να του έχουν επιβληθεί
- Αδικαιολόγητες απουσίες ή ακόμα και συνεχής ασθένειες
- Πρότερη επαγγελματική εμπειρία
- Αμοιβές και πρόσθετες παροχές

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα διάγραμμα που αναπαριστά τις διαδικασίες αλλά και τους στόχους της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης.

Διαγραμματική Απεικόνιση των Διαδικασιών και των Στόχων της Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Φαναριώτης Π., (1997), Διοίκηση προσωπικού Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού)

¹⁵ http://www.seate.gr/arxeio/sumfwnies/symfwnies_doc/SISTIMA%20TOPOTHETISEON.htm [03.09.2014]



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

Μετά το πέρας της αξιολόγησης μπορούν πλέον να προσδιοριστούν αντικειμενικά τα εξής:

- Η λήψη αποφάσεων από τους ασκούντες τη διοίκηση μίας επιχείρησης σχετικά με τυχόν υπηρεσιακές μεταβολές
- Οι πιθανές αλλαγές στο σύστημα ανταμοιβών και άλλων παροχών.

- Ο καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- Ο σχεδιασμός της κατάλληλης στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με το πώς η επιχείρηση βλέπει την απόδοσή τους και τι ζητάει από αυτούς.

Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενοι σήμερα τρόποι αξιολόγησης του προσωπικού στηρίζονται σε κλασικές μεθόδους και έχουν σαν βάση δύο (2) βασικούς τύπους:

- την εκτίμηση (rating) και
- την κατάταξη (ranking).

Οι δύο (2) βασικοί μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται λοιπόν στο σχεδιασμό είτε κλιμάκων εκτίμησης είτε κλιμάκων κατάταξης. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση πρέπει να προηγηθεί μια σύντομη μελέτη της θέσης εργασίας και των καθηκόντων που αντιστοιχούν στη συγκεκριμένη θέση. Μετά γίνεται μια περιγραφή αυτών των καθηκόντων και στο τέλος σχεδιάζονται οι κλίμακες εκτίμησης ή κατάταξης.

3.3.1 Κλίμακες Εκτίμησης

Η συγκεκριμένη διαδικασία αποσκοπεί στη βαθμολόγηση διαφορετικών παραγόντων ή διαστάσεων. Ο συνολικός βαθμός που προκύπτει από το άθροισμα των επί μέρους βαθμολογιών καθιστά ιδιαίτερα εύκολη τη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Η βαθμολογία των συγκεκριμένων παραγόντων παρέχει τη δυνατότητα να βρεθεί το που ο εργαζόμενος πήρε το μικρότερο βαθμό οπότε και το που έχει ανάγκη για μεγαλύτερη βελτίωση.

Ένα έντυπο αξιολόγησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τη συγκεκριμένη μέθοδο είναι ένα έντυπο που θα απεικονίζει τη βαθμολογία που μπορεί να δοθεί σε κάποιον εργαζόμενο για κάθε έναν από τους παράγοντες που συντελούν στην εκτέλεση του έργου του, ανάλογα πάντα βέβαια και με τη θέση που κατέχει.

Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να έχουν σχέση με:

1. Τη θεωρητική αλλά και πρακτική γνώση της εργασίας που παρέχει
2. Την αντιληπτική και αναλυτική ικανότητα των δεδομένων
3. Τη στάση του εργαζόμενου τόσο απέναντι στον προϊστάμενο του όσο και προς τους συναδέλφους του αλλά και τους υφισταμένους του, αν έχει

4. Το κατά πόσο διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να πραγματοποιήσεις την εργασία που του έχει ανατεθεί
5. Την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του
6. Την ικανότητα που έχει για να συντονίζει την εργασία του
7. Την ικανότητα του να επηρεάζει άλλα άτομα

Η βαθμολογία του εργαζόμενου για καθένα από τους ανωτέρω παράγοντες γίνεται σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5.

- Με το 1 χαρακτηρίζεται κάποιος ως **ανεπαρκής**.
- Με το 2 χαρακτηρίζεται ως **μέτριος**.
- Με το 3 χαρακτηρίζεται ως **καλός**.
- Με το 4 ως **πολύ καλός**.
- Με το 5 χαρακτηρίζεται κάποιος εργαζόμενος ως **εξαιρετικός**.

Υπάρχουν κάποια προβλήματα που δημιουργούνται από τη χρησιμοποίηση αυτού του είδους του εντύπου. Το σημαντικότερο είναι ότι σε όλους τους προς αξιολόγηση παράγοντες δίνεται ο ίδιος συντελεστής βαρύτητας για όλες τις εργασίες. Αυτό όμως είναι μία ιδιαίτερα απλουστευτική υπόθεση καθώς σε ορισμένες εργασίες η εντιμότητα για παράδειγμα έχει πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα από τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Υπάρχει βέβαια και μια άλλη μορφή του εντύπου όπου σε αυτήν ο προϊστάμενος αντί να βαθμολογεί τους επί μέρους παράγοντες και να αθροίζει στο τέλος τους βαθμούς, δίνει ένα συνολικό βαθμό, όπως αυτός κρίνει, χωρίς να υπάρχει επιμέρους βαθμολογία για κάθε παράγοντα χωριστά (Μητσόπουλος Θ., (1987) Αξιολόγηση Έργου και Προσωπικού)

Κατά την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παρουσιαστούν διάφορα σφάλματα αντικειμενικότητας όταν χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης. Το κυριότερο είναι ότι ο εκτιμητής μπορεί να ακολουθήσει τη στρατηγική της **ομοιόμορφης αξιολόγησης**, κατά συνέπεια μπορεί να αξιολογήσει όλους τους εργαζόμενους είτε με υψηλή βαθμολογία, οπότε προβαίνει στο σφάλμα **αντικειμενικότητας και επιείκειας**, (**leniency error**) είτε με χαμηλή βαθμολογία οπότε προβαίνει σε σφάλμα **ανάπτυξης αυστηρότητας**, (**strictness error**) είτε τέλος μπορεί να ακολουθήσει μια μέση οδό, οπότε να υποπέσει σε σφάλμα **κεντρικής τάσεως** (**neutral tendency**).

Πολλές φορές οι προϊστάμενοι δεν είναι πρόθυμοι να δώσουν χαμηλή βαθμολογία γιατί φοβούνται ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να οδηγηθούν σε κακώς εννοούμενο ανταγωνισμό μεταξύ τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να συνεργάζονται λιγότερο μεταξύ τους, και έτσι να μην υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης.

Άλλες φορές πάλι οι προϊστάμενοι σκέφτονται ότι τυχόν χαμηλή βαθμολογία προς τους υφισταμένους τους θα έχει αρνητικό αντίκτυπο και στη δική τους αξιολόγηση, καθώς μπορεί η ανώτατη διοίκηση να τους ρωτήσει για το αν έλαβαν κάποια μέτρα έτσι ώστε να βελτιώσουν την απόδοση των υφισταμένων ή παρέμειναν αμέτοχοι διαγωνίζοντας με αυτόν τον τρόπο μία άσχημη κατάσταση. Πολλές φορές υπάρχει η λογική οι νέοι εργαζόμενοι να αξιολογούνται στην αρχή με χαμηλή βαθμολογία που συνέχεια να βελτιώνεται σταδιακά.

3.3.2 Κλίμακες Κατάταξης

Μια άλλη μέθοδος αξιολόγησης είναι η **μέθοδος της κατάταξης**. Στη συγκεκριμένη μέθοδο ο αξιολογητής δίνει ένα συνολικό βαθμό που έχει σχέση με το πόσο αποτελεσματικός είναι ένας εργαζόμενος. Μετά ταξινομεί όλους τους εργαζόμενους με αύξουσα βαθμολογική κατάταξη, ξεκινώντας από εκείνον που έχει την υψηλότερη βαθμολογία και καταλήγοντας σε αυτόν με τη χαμηλότερη.

Ένα πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει ο αξιολογητής που θα χρησιμοποιήσει τη συγκεκριμένη μέθοδο είναι ότι συνήθως το ανθρώπινο δυναμικό κατατάσσεται έχοντας ως γνώμονα τη βαθμολογία τους σε μία μόνο διάσταση. Με αυτόν τον τρόπο όμως αξιολογούνται όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου με την ίδια βαθμολογία (**Halo errors**). Αν για παράδειγμα ένας προϊστάμενος θεωρεί έναν εργαζόμενο του ως ιδιαίτερα έντιμο, υπάρχει η πιθανότητα να βαθμολογήσει και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του με παρόμοιο τρόπο. Επομένως, το σύστημα αυτό δεν εξετάζει το σύνολο των πλευρών που έχει μια εργασία¹⁶

Τα τελευταία είκοσι (20) χρόνια έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες ώστε να βρεθούν αντικειμενικότεροι μέθοδοι αξιολόγησης που να είναι περισσότερο φερέγγυοι και να μην εξαρτώνται τόσο πολύ από την προσωπική κρίση κάθε αξιολογητή. Για τις σημαντικότερες από αυτές τις μεθόδους θα γίνει μία σύντομη αναφορά στη συνέχεια της παρούσης μελέτης.

¹⁶ Κανελλόπουλος Κ. Χ., (1981), Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ Αθήνα

3.3.3 Κλίμακες Αξιολόγησης

Εκτός από τις κλίμακες που αναφέρθηκαν ανωτέρω, δημιουργήθηκαν και άλλες, παρόμοιας μορφής, έντυπες κλίμακες.

Ένα παράδειγμα είναι η αξιολόγηση των ωρομίσθιων εργατών, η οποία γίνεται συνήθως βάσει:

- Της ποσότητας αλλά και της ποιότητας της εργασίας που παρέχουν
- Της γνώση του αντικειμένου εργασίας τους
- Το πόσο καλά συνεργάζονται με άλλα άτομα
- Το πόσο αξιόπιστοι είναι
- Το αν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες
- Το αν είναι εργατικοί
- Τη συμπεριφορά, τόσο απέναντι σε προϊστάμενους όσο και απέναντι σε υφιστάμενους ή συνάδελφους.

Για στελέχη συνήθως αξιολογείται:

- Η αναλυτική ικανότητα που διαθέτουν
- Η αποφασιστικότητα τους στη λήψη αποφάσεων
- Η ικανότητα που έχουν να δημιουργούν
- Το κατά πόσο είναι ηγέτες
- Το αν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες
- Η αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας
- Το αν είναι ικανοί να συντονίσουν τους υφιστάμενους τους
- Το επίπεδο συναισθηματικής σταθερότητας που διαθέτουν
- Η ενσυναίσθηση τους

Μία τέτοιου είδους κλίμακα είναι ο **συνεχής τύπος** στον οποίο ο αξιολογητής βάζει ένα σημείο, για παράδειγμα X κάπου πάνω σε ένα συνεχές ενός μόνο παράγοντα, για παράδειγμα η στάση ενός εργαζόμενου απέναντι στην εργασία. Δημιουργείται λοιπόν ένα συνεχές όπου υπάρχει μια βαθμολογία από το 0 έως το 20. Εάν τοποθετηθεί το X στη βαθμολογία:

0-5, τότε ο εργαζόμενος αδιαφορεί για την εργασία του και είναι απρόσεχτος

5-10, ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται, ακούει γνώμες και λαμβάνει υπόψη του τις συμβουλές που του δίνονται

10-15, ο εργαζόμενος είναι ενθουσιώδης για την εργασία του, τα άτομα με τα οποία εργάζεται μαζί αλλά και την ίδια την επιχείρηση

15-20, ο εργαζόμενος είναι ενθουσιώδης, επιθυμεί να λαμβάνει γνώμες και συμβουλές από άλλα άτομα έτσι ώστε να βελτιώνεται στην εργασία του. (Κανελλόπουλος Κ. Χ., (1981) Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Αθήνα)



Μία άλλη μορφή κλίμακας αξιολόγησης είναι ο **μη συνεχής τύπος**, όπου ο αξιολογητής απλώς σημειώνει με ένα στοιχείο, για παράδειγμα με X, ένα τετράγωνο που θεωρεί ότι περιγράφει καλύτερα τον εργαζόμενο.

Και αυτές οι δύο (2) μορφές κλιμάκων αξιολόγησης έχουν τις ίδιες δυνάμεις και αδυναμίες με τις παραδοσιακές μορφές αξιολόγησης που αναφέρθηκαν ανωτέρω.

3.3.4 Μέθοδοι σύγκρισης

Προκειμένου να αποφευχθούν οι αδυναμίες των προηγούμενων μεθόδων έχουν αναπτυχθεί οι **μέθοδοι σύγκρισης**, οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι:

❖ Η μέθοδος ταξινομήσεως (Ranking Method)

Στη συγκεκριμένη μέθοδο ο αξιολογητής, που τις περισσότερες φορές είναι ο προϊστάμενος, κατανέμει τους εργαζομένους ανάλογα με την απόδοση τους αλλά και ανάλογα με τη σπουδαιότητα που έχουν για την επιχείρηση.

Ένας εναλλακτικός τρόπος είναι να επιλεγεί πρώτα ο καλύτερος ανάμεσα στους εργαζόμενους, και μετά να ταξινομηθούν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι του τμήματος.

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι το γεγονός ότι δεν είναι φανερή η διαφορά ανάμεσα σε εργαζόμενους που βρίσκονται σε γειτονική σειρά, δηλαδή ενώ μας δίνει πληροφορίες για το που βρίσκεται ένας εργαζόμενος σε σχέση με κάποιον άλλο μέσα

στο τμήμα, δε μας λέει τίποτα για το πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα¹⁷

❖ Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced Distribution Method)

Σε αυτήν τη μέθοδο ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να διασκορπίσει τη βαθμολογία του με τέτοιο τρόπο ώστε να μην τοποθετούνται όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα και μοναδικό σημείο στην κλίμακα.

Η συγκεκριμένη μέθοδος δηλαδή επιβάλλει να βάζουν οι αξιολογητές το **10%** των υπαλλήλων τους στο επάνω μέρος της κλίμακας, το **20%** στην αμέσως υψηλότερη κατηγορία, το **40%** στη μέση, το **20%** στην επόμενη χαμηλότερη κατηγορία και το **10%** στο χαμηλότερο σημείο.

❖ Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου

Στη μέθοδο του ελεγχόμενου καταλόγου υπάρχουν δύο (2) είδη:

Ο ζυγισμένος ελεγχόμενος κατάλογος

Έχει να κάνει με προτάσεις που φέρουν μια συγκεκριμένη αξία στη κλίμακα και περιγράφει διάφορα είδη και επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο έργο. Ο αξιολογητής, σημειώνει τις προτάσεις που περιγράφουν την συμπεριφορά ενός εργαζομένου.

Ο **ζυγισμένος κατάλογος** δημιουργείται από άτομα που γνωρίζουν καλά την εργασία. Σε κάθε πρόταση δίδεται ένα ειδικό βάρος που χαρακτηρίζει τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η συγκεκριμένη πρόταση και κυμαίνεται από πολύ φτωχά έως εξαιρετικά. Προτάσεις με αμφισβητήσιμο περιεχόμενο δεν συμπεριλαμβάνονται.

❖ Η μέθοδος της επιβεβλημένης εκλογής (Forced - Choice)

Η συγκεκριμένη μέθοδος αναπτύχθηκε στο τέλος του Β' Παγκόσμιου Πόλεμου στην Αμερική από βιομηχανικούς ψυχολόγους για να χρησιμοποιηθεί στην αξιολόγηση των αξιωματικών του αμερικάνικου στρατού.

Ο βαθμολογικός κατάλογος συνίσταται σε έναν αρκετά μεγάλο αριθμό τετράδων ή ομάδων με τέσσερις προτάσεις η κάθε μία. Για κάθε τετράδα ο αξιολογητής σημειώνει μια πρόταση που θεωρεί ότι είναι αυτή που περιγράφει καλύτερα την απόδοση και μια που είναι αυτή που την περιγράφει χειρότερα.

¹⁷ Κανελλόπουλος Κ. Χ., (1981) Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Αθήνα

Οι τετράδες είναι φτιαγμένες με τέτοιο τρόπο ώστε η κάθε μία να περιέχει δύο (2) προτάσεις που είναι ευνοϊκές και δύο που δεν είναι.

❖ **Κρίσιμα περιστατικά**

Η μέθοδος των **κρίσιμων περιστατικών** είναι σχετικά πρόσφατη. Απαιτείται από τον προϊστάμενο να σημειώνει όλα τα σημαντικά περιστατικά που αφορούν τη συμπεριφορά ενός εργαζόμενου είτε αυτά υποδηλώνουν πετυχημένη ενέργεια είτε αποτυχημένη.

Έπειτα αυτά τα περιστατικά αναγράφονται σε ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο στο οποίο περιέχονται χαρακτηριστικά από τα οποία μπορούν να προκύψουν οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς.

Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών στην εργασία είναι:

- Η κριτική ικανότητα
- Η μαθησιακή ικανότητα
- Η παραγωγικότητα
- Η αξιοπιστία
- Η ακρίβεια στην εργασία
- Η ανάληψη ευθυνών
- Η ανάληψη πρωτοβουλιών

Η καθημερινή καταγραφή αυτών των πληροφοριών είναι η πιο αποτελεσματική γιατί διαφορετικά οι προϊστάμενοι μπορεί να ξεχάσουν τα περιστατικά που αφορούν τους εργαζόμενους τους.¹⁸

Η συγκεκριμένη μέθοδος προσφέρει μια αρκετά αντικειμενική βάση με την οποία μπορεί να συζητηθεί η απόδοση ενός εργαζόμενου στην εργασία. Δεν αφήνει πολλά περιθώρια για αμφισβητούμενες εντυπώσεις και γενικότητες στη συζήτηση, αφού ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη να καταγράφει αληθινά περιστατικά από τις καθημερινές ενέργειες του εργαζομένου. Πρέπει βέβαια ο προϊστάμενος να αποφεύγει προσωπικές κρίσεις και να περιορίζεται μόνο στην αναφορά των γεγονότων όπως τα βλέπει. Παρόλο που θεωρητικά ο συγκεκριμένος τρόπος φαίνεται να είναι σε θέση να γίνει εφελτήριο για βελτίωση και εξέλιξη ενός εργαζομένου, ο τρόπος καταγραφής των κρίσιμων περιστατικών δεν είναι κάτι το απλό. Απαιτείται από τον προϊστάμενο ιδιαίτερη προσοχή στο τι κάνουν οι υφιστάμενοι του¹⁹

¹⁸ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

¹⁹ Ζαβλάνου Μ.,(1996), Οργάνωση και Διοίκηση (τομος Β΄) Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης, Εκδ. «ΕΛΛΗΝ»

❖ Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης (Field Review)

Χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι ο προϊστάμενος δε συμπληρώνει κανένα είδους έντυπο για τους υφισταμένους του. Αυτό γίνεται από ένα υπάλληλο του γραφείου προσωπικού που κατόπιν συνεντεύξεως με τον προϊστάμενο αποκτά όλες τις εκείνες πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τον κάθε εργαζόμενο και κατόπιν προχωρά στη σύνταξη σχετικού εγγράφου το οποίο θέτει υπόψη του προϊσταμένου για έγκριση και πιθανές αλλαγές.

Δεν υπάρχουν δηλαδή έντυπα αξιολόγησης προς συμπλήρωση, αλλά η αξιολόγηση γίνεται με τρία (3) βασικά χαρακτηριστικά:

- Ανεπαρκής
- Ικανός
- Άριστος.

Οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία χρειαστεί ο υπάλληλος του γραφείου προσωπικού, προκειμένου να κάνει πιο εύκολο το έργο, που αφορά τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας καθώς επίσης και την απόδοση του εργαζόμενου, τις εξασφαλίζει από τον προϊστάμενο.

Πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι τα εξής:

- Απαλλάσσεται ο προϊστάμενος από την υποχρέωση να συμπληρώσει έντυπα αξιολόγησης
- Αναγκάζεται όμως να δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις αξιολογήσεις λόγω του ελέγχου του γραφείου προσωπικού

Το πιο σημαντικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η ενασχόληση δύο (2) στελεχών για την αξιολόγηση.

❖ Ελεύθερη Έκθεση (Free – form Essay)

Στη μέθοδο αυτή δεν απαιτείται κανένα από τα έντυπα των προηγούμενων μεθόδων, αλλά απλά η καταγραφή από τον προϊστάμενο, σε ένα απλό φύλλο χαρτί, των εντυπώσεων που έχει αποκομίσει από τον εργαζόμενο και οι οποίες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τομείς όπως: συμπεριφορά, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, βελτίωση κλπ.. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρειάζεται πολύ χρόνο για σκέψη και προϋποθέτει την ύπαρξη αναλυτικών και

παρατηρητικών ικανοτήτων. Πολλές φορές ούτε ο χρόνος ούτε οι ικανότητες υπάρχουν σε όλους τους προϊσταμένους.²⁰

❖ Ομαδική Αξιολόγηση (Group Appraisal)

Η μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη στην αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν έλεγχο. Πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο σε συνεργασία με κάποιους «επόπτες» που γνωρίζουν την εργασία του εργαζόμενου.

Ένας «επόπτης» «παίζει» το ρόλο του συντονιστή της σύσκεψης που θα πραγματοποιηθεί καθώς έχει τη γνώση για το πώς διεξάγονται συσκέψεις.

Στη σύσκεψη λοιπόν που θα ακολουθήσει, ο άμεσα προϊστάμενος του εργαζομένου προβαίνει σε σχετική εισήγηση γιατί είναι αυτός που ξέρει καλύτερα τα πράγματα. Κατόπιν ακολουθεί συζήτηση, όπου εκφράζονται ελεύθερα ιδέες που αφορούν την επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου. Η αξιολόγηση έχει τη μορφή χαρακτηρισμών όπως: ανεπαρκής, ικανός, μέτριος, καλός, άριστος, κλπ.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των κριτών τόσο πιο πιθανό είναι να οδηγηθούν σε αντικειμενικότερες κρίσεις και έτσι με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται σχεδόν απόλυτα η περίπτωση του να παραβλεφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή.

Μειονέκτημα και σε αυτήν τη μέθοδο είναι η πολύ μεγάλη κατανάλωση χρόνου.

❖ Η Συνέντευξη Αξιολόγησης

Αρκετές επιχειρήσεις θέτουν ως προϋπόθεση από τον προϊστάμενο να συζητά ανά τακτά χρονικά διαστήματα με τους υφιστάμενους του αναφορικά με την απόδοση τους, λαμβάνοντας υπόψη του τις εκθέσεις αξιολόγησης.

Τέτοιες συνεντεύξεις εξυπηρετούν δύο (2) σκοπούς:

- ✓ Επιτυγχάνεται ανατροφοδότηση που βοηθά τον εργαζόμενο να ξέρει την πρόοδο του καθώς και το κατά πόσο χαίρει της εκτίμησης του προϊσταμένου του
- ✓ Δίνουν την ευκαιρία στον προϊστάμενο να προσφέρει συμβουλές στον υφιστάμενο για το πως θα βελτιώσει την απόδοσή του

²⁰ Κανελλόπουλος Κ. Χ., (1983), Αξιολόγηση Προσωπικού. Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη Αθήνα

❖ Μέτρηση των αποχωρήσεων

Πολλές επιχειρήσεις τείνουν να αξιολογούν τα διοικητικά στελέχη τους, σύμφωνα με τις απουσίες ή τις αποχωρήσεις που πραγματοποιούνται στο τμήμα τους.

Σε αυτήν την περίπτωση όμως θα πρέπει να ελεγχθεί προσεκτικά το αν οι αποχωρήσεις και οι απουσίες αυτές οφείλονται όντως σε τυχόν ανικανότητα του προϊστάμενου και κατά συνέπεια στη δυσαρέσκεια που νοιώθουν οι εργαζόμενοι ή μπορεί να οφείλονται σε λόγους που έχουν σχέση με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της.

❖ Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων

❖ Το σύστημα αυτό αξιολόγησης εφευρέθηκε από τον **McGregor** το **1957**²¹ και βασίζεται στις εξής δύο (2) βασικές αρχές.

- A. Όσο πληρέστερα αντιλαμβάνεται κάποιος το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να το κάνει σωστά.
- B. Η πρόοδος μπορεί να είναι μετρήσιμη μόνο όταν συγκρίνεται το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα με το επιθυμητό.

Η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελείται από τέσσερα (4) βήματα:

- I. Τον καθορισμό των προς επίτευξη στόχων σε έναν πεπερασμένο χρονικό ορίζοντα. Οι στόχοι αυτοί προσδιορίζονται αρχικά από τον προϊστάμενο και έπεται συζήτηση έτσι ώστε οι συγκεκριμένοι στόχοι να γίνουν αποδεκτοί από τους υφισταμένους ή αντίθετα προτείνονται από τους υφισταμένους νέοι στόχοι οι οποίοι γίνονται δεκτοί ή μη από τον προϊστάμενο. Πρέπει να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια ώστε οι στόχοι να είναι μετρήσιμοι ποσοτικά.
- II. Την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν αποφασιστεί. Κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο εφόσον οι στόχοι είναι προσδιορισμένοι με ακρίβεια από το προηγούμενο στάδιο.
- III. Την αξιολόγηση των στόχων που έχουν υλοποιηθεί. Το πρώτο στάδιο είναι η αυτό-αξιολόγηση. Ο εργαζόμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχει υλοποιήσει τους στόχους που ανέλαβε. Κατόπιν, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του, συζητά την έκθεση που συνέταξε και σε περίπτωση που κριθεί ότι η

²¹ Mc Gregor D., (1957), An Uneasy Look at Performance Appraisal, in: Harvard Business Review

συμπεριφορά του εργαζόμενου δεν είναι αποδοτική γίνεται προσπάθεια να αναλυθούν οι λόγοι της μη επίτευξης των στόχων.

- IV. Τέλος, τίθενται νέοι στόχοι που θα πρέπει να υλοποιηθούν το επόμενο χρονικό διάστημα. (Κανελλόπουλος Κ. Χ., (1981), Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ Αθήνα)

3.4 Προβλήματα αξιολόγησης

Κάποια από τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης είναι τα εξής:

Φαινόμενο επισκίασης

Το συγκεκριμένο πρόβλημα αναφέρεται στο γεγονός ότι η βαθμολογία ενός εργαζόμενου για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, όπως για παράδειγμα συμπεριφορά του, μπορεί να επηρεάσει τη βαθμολογία την οποία αυτός λαμβάνει σε κάθε χαρακτηριστικό του.

Σχεδίαση συστήματος και λειτουργικά προβλήματα

Αφορά προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν τόσο κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης όσο και κατά τη λειτουργία του.

Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης

Το συγκεκριμένο πρόβλημα αναφέρεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δε συμφωνούν με κάποιο σύστημα αξιολόγησης καθώς θεωρούν ότι δεν είναι δίκαιο απέναντί τους.

Λάθη αξιολόγησης

Λάθος αξιολόγηση μπορεί να συμβεί λόγω ελλιπούς ή λανθασμένης πληροφόρησης που μπορεί να έχουν οι προϊστάμενοι.

Λάθη επιείκειας/ αυστηρότητας

Αναφέρεται στην τάση κατά την οποία βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι είτε με πολύ χαμηλούς είτε με πολύ υψηλούς βαθμούς. Η λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα είναι να εμείνουμε στην κατάταξη των εργαζομένων γιατί με αυτόν τον τρόπο ο προϊστάμενος είναι

αναγκασμένος να διακρίνει ανάμεσα στους εργαζόμενους που έχουν καλή απόδοση και σε αυτούς που έχουν κακή απόδοση.

Τάση προς το κέντρο.

Το συγκεκριμένο πρόβλημα αυτό αναφορά τη ροπή να λαμβάνουν όλοι οι εργαζόμενοι μία βαθμολογία που να είναι σύμφωνη με το μέσο όρο. Αυτό μπορεί να αλλοιώσει τις αξιολογήσεις και στην ουσία να μειώσει τη χρησιμότητα τους για τις υπηρεσιακές μεταβολές των εργαζομένων.

Πιθανή κατάταξη των εργαζομένων αντί της βαθμολόγησης μπορεί να οδηγήσει στην εξάλειψη του συγκεκριμένου προβλήματος καθώς με αυτόν τον τρόπο όλοι οι εργαζόμενοι μπαίνουν σε μία συγκριτική σειρά κατάταξης και κατά συνέπεια δε είναι πλέον εφικτό να παίρνουν όλοι το μέσο όρο της βαθμολογίας.

Προβλήματα ορισμού προτύπων αξιολόγησης.

Το πρόβλημα των μη σαφώς προσδιορισμένων προτύπων αξιολόγησης αναφέρεται στο γεγονός ότι η κλίμακα της αξιολόγησης μπορεί να ερμηνευθεί με πολλούς τρόπους.

Παρόλο λοιπόν που η κλίμακα βαθμολόγησης φαίνεται δίκαιη είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε μη αντικειμενική αξιολόγηση επειδή τα χαρακτηριστικά και η κλίμακα αξιών μπορούν να δεχτούν πολλές ερμηνείες.

Προσωπικές προκαταλήψεις.

Το συγκεκριμένο πρόβλημα αναφέρεται στη ροπή που υπάρχει ώστε ορισμένα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού όπως:

- η ηλικία
- η φυλή
- το φύλλο

να ασκούν μεγάλο επηρεασμό στην αξιολόγηση που γίνεται στους εργαζόμενους.²²

Επίδραση της θέσης κάποιου.

Είναι δεδομένο ότι η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου στη θεωρία είναι διαφορετική από την αξιολόγηση της απόδοσης του στην πράξη, καθώς υπάρχει η τάση να δίνει κάποιος μεγαλύτερη ή μικρότερη βαθμολογία σε κάποιον εξαιτίας της θέσης που κατέχει .

²² Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Διαφορετικές αντιλήψεις.

Οι άνθρωποι έχουν πολύ μεγάλες διαφορές στον τρόπο με τον οποίο κρίνουν. Έτσι, ακόμα και να μην υπάρχει συνειδητή προκατάληψη από κάποιον, είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν μη συνειδητοί παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση του. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να ξεπεραστεί σε μεγάλο βαθμό με την κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων που έχουν επιφορτιστεί με το έργο της αξιολόγησης.²³

²³ Ζαβλάνου Μ.,(1996), Οργάνωση και Διοίκηση (τομος Β΄) Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης, Εκδ. «ΕΛΛΗΝ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Εφαρμογή Της Πολυκριτήριας Ανάλυσης Στην Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή ικανών υπαλλήλων είναι μια από τις βασικές προκλήσεις για κάθε επιχείρηση που απασχολεί προσωπικό, καθώς η ορθότερη στελέχωσή τους μπορεί να τους αποδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται ικανούς υπαλλήλους για να τους βοηθήσουν να αναπτύξουν και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Όπως σε πολλά προβλήματα αποφάσεων, το πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου προσωπικού αποτελεί μια περίπλοκη διαδικασία. Υπάρχουν διάφορα κριτήρια για μια θέση εργασίας και πολλοί ενδιαφερόμενοι με εξίσου διάφορες γνώσεις και δεξιότητες. Η αποτελεσματική επιλογή υπαλλήλων περιλαμβάνει, σε πρώτο βαθμό, την αντιστοίχιση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων και των απαιτήσεων μιας θέσεως εργασίας.

Αν και αυτό φαίνεται αρκετά απλό, η διαδικασία στελέχωσης παρουσιάζει αρκετές προκλήσεις. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και οι διευθυντές πρόσληψης ενδέχεται να μην έχουν το απαραίτητο γνωστικό υπόβαθρο για την αντικειμενικότερη αντιστοίχιση των καθηκόντων εργασίας σε συγκεκριμένα κριτήρια πρόσληψης. Επιπλέον μπορεί να μην έχουν την ικανότητα κρίσης και σύγκρισης των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων. Ουσιαστικά η μέθοδος που εφαρμόζεται ευρύτερα βασίζεται στη διαισθητική ανάλυση του λήπτη αποφάσεων και στην επαγγελματική του εμπειρία. Αυτή η υποκειμενική, μη τεκμηριωμένη μέθοδος όμως μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική επιλογή προσωπικού προκαλώντας ανεπάρκεια, μη ικανοποιητική απόδοση του προσωπικού, χάσιμο πολύτιμου χρόνου και πόρων και στέρηση της θέσης εργασίας από άλλον πιο κατάλληλο υποψήφιο.

Παρόλο που η πολυπλοκότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στην επιλογή προσωπικού είναι γνωστή, υπάρχουν λίγα μοντέλα και εργαλεία που εξυπηρετούν αυτόν τον σκοπό. Αυτά τα εργαλεία αξιολογούν την επάρκεια του εκάστοτε υποψηφίου για την κάθε θέση εργασίας και προσδιορίζουν ποιος είναι εκείνος που διαθέτει τα καταλληλότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά, λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η εταιρεία. Η πολυκριτηριακή λήψη αποφάσεων (MCDM) έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για την αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων λήψης αποφάσεων που περιλαμβάνουν πολλαπλά κριτήρια επιλογής εναλλακτικών λύσεων.

4.2 Μοντέλα Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μία ιδιαίτερη και περίπλοκη διαδικασία, στα πλαίσια της οποίας πρέπει να ληφθούν πολυδιάστατες αποφάσεις. Η δυσκολία ή πολυπλοκότητα ενός προβλήματος απόφασης πρέπει να αναζητηθεί κυρίως σε δύο παράγοντες: στον πολυδιάστατο χαρακτήρα των επιπτώσεων των δράσεων και στη βεβαιότητα ή αβεβαιότητα που διέπει τα δεδομένα του προβλήματος. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω έχουν αναπτυχθεί μοντέλα και εργαλεία, που βοηθούν τους λήπτες αποφάσεων στην ορθότερη στελέχωση των θέσεων εργασίας, απλουστεύοντας αυτήν την πολύπλοκη διαδικασία. Κάποια από αυτά, επιγραμματικά, είναι τα παρακάτω:

- **The 16pf® Questionnaire.** Είναι ένα ερωτηματολόγιο που αξιολογεί την προσωπικότητα του υποψηφίου, καθώς θεωρείται ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου είναι ο καλύτερος παράγοντας πρόγνωσης της απόδοσής του. Αυτό το μοντέλο θεωρεί ότι όλες οι δεξιότητες έχουν το ίδιο βάρος κατά τον καταμερισμό τους. Το εργαλείο 16pf® Questionnaire δημιουργεί μια ολοκληρωμένη εικόνα ολόκληρου του ατόμου, των χαρακτηριστικών, της προσωπικότητας και των δεξιοτήτων που είναι πιθανό να διαθέτουν.
- **CBR (Case-based reasoning).** Είναι μια άλλη μέθοδος επίλυσης προβλημάτων που εφαρμόζεται στην επιλογή του προσωπικού. Σε γενικές γραμμές η CBR εφαρμόζει τις αποτελεσματικές λύσεις προηγούμενων προβλημάτων, σε νέα παρόμοια προβλήματα χρησιμοποιώντας έναν αλγόριθμο που ονομάζεται «k-nearest neighbors (k-NN)»
- **Best fit method.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των καταλληλότερων χαρακτηριστικών που θα απαιτούνται σε μια θέση. Για το σκοπό αυτό, οι δεξιότητες δεν λαμβάνουν το ίδιο βάρος, αλλά τα βάρη διαφέρουν ανάλογα με τις απαιτήσεις για κάθε θέση εργασίας. Στη συνέχεια, επιτυγχάνεται μια συνολική εκτίμηση της επάρκειας των ποιοτικών χαρακτηριστικών του υποψηφίου.
- **MACBETH (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation).** Είναι μια μέθοδος πολυκριτηριακής ανάλυσης, η οποία χρησιμοποιεί τις ποιοτικές προσεγγίσεις των διάφορων αξιών και βοηθάει τον λήπτη αποφάσεων να τις

ποσοτικοποιήσει. Είναι ευρέως διαδεδομένη λόγω της απλότητας της χρήσης της και της δυνατότητάς της να επεξεργάζεται δύσκολα προβλήματα.

- **Fuzzy Multiply Criteria Decision Making method (MCDM)**
 - **AHP (Analytical Hierarchy Process)** Η μέθοδος AHP είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία βέβαια χρησιμοποιείται συνήθως περισσότερο στην αξιολόγηση του προσωπικού. Ωστόσο έχει ευρέως διαδοθεί, λόγω τόσο της απλότητας και της ευελιξίας στην εφαρμογή της, όσο και της σαφήνειας της και έχει χρησιμοποιηθεί και για τη λύση προβλημάτων με διακριτές εναλλακτικές λύσεις, όπως αυτή της επιλογή προσωπικού. Βοηθά τους λήπτες αποφάσεων να καθορίσουν προτεραιότητές τους και να λάβουν την καλύτερη απόφαση όταν εξετάζονται τα ποιοτικά και τα ποσοτικά χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου
 - **Αναλυτική Διαδικασία Δικτύου – Analytical Network Process (ANP)**
 - **Multiply criteria Disaggregation – Aggregation UTA II (MIIDAS system)**
 - **TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)**
- Σε αυτή την μέθοδο οι συντελεστές στάθμισης και τα κριτήρια δίνονται με απόλυτες αξίες. Αυτό όμως καθιστά την TOPSIS μη ακριβής σε περίπλοκα προβλήματα όπως αυτό της επιλογής προσωπικού. Στη μέθοδο TOPSIS, στο πρόβλημα περιλαμβάνονται οι προσεγγίσεις των ανθρώπων, οι οποίες δεν μπορούν να εκφραστούν αριθμητικά, χρησιμοποιώντας γλωσσικές μεταβλητές αντί για αριθμητικές στην αξιολόγηση κριτηρίων και υποψηφίων υπαλλήλων, όπως ανεπαρκής, καλός, πολύ καλός, άριστος.

4.3 Η Μέθοδος PROMETHEE

Οι μέθοδοι της οικογένειας PROMETHEE (Preference Ranking Organization METHod for Enrichment Evaluation) αναπτύχθηκαν από τους Brans & Vincke (1985) στα μέσα της δεκαετίας του 1980 και βασίζονται στις αρχές της θεωρίας των σχέσεων υπεροχής που αναπτύχθηκαν παραπάνω. Πρόκειται για τις αποδοτικότερες μεθόδους της κατηγορίας των σχέσεων υπεροχής αφού διαχειρίζονται παράλληλα τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα. Χρησιμοποιούνται για να λύσουν προβλήματα επιλογής και κατάταξης (PROMETHEE I και II αντίστοιχα) και είναι αρκετά διαδεδομένες στον τομέα της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων λόγω της απλότητάς τους τόσο στην αντίληψη και κατανόησή τους από την ανθρώπινη λογική, όσο και στην εφαρμογή τους η οποία καλύπτει ένα μεγάλο εύρος τομέων.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η θεωρία σχέσεων υπεροχής βασίζεται στην δυαδική σύγκριση (ανά ζεύγη) των επιλογών κάθε κριτηρίου. Έτσι και η μέθοδος PROMETHEE προϋποθέτει τον καθορισμό μιας συνάρτησης προτίμησης προκειμένου να υπολογιστεί ο βαθμός προτίμησης για την καλύτερη εναλλακτική σε κάθε δυαδική σύγκριση. Όταν μια εναλλακτική είναι καλύτερη από τις υπόλοιπες εκφράζεται από μια θετική ροή, ενώ η αρνητική εκφράζει το πόσο υστερεί έναντι των υπολοίπων. Έτσι, παρέχεται στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων μια κατάταξη ενεργειών (επιλογές ή εναλλακτικές λύσεις) του προβλήματος, βάση των βαθμών προτίμησης. Αυτή η κατάταξη των εναλλακτικών ενεργειών μπορεί να είναι μερική (PROMETHEE I) ή πλήρης (PROMETHEE II). Τέλος, η GAIA (Geometrical Analysis for Interactive Aid) αποδίδει την γραφική απεικόνιση της σχετικής θέσης των εναλλακτικών βάσει της συνεισφοράς τους στα διάφορα κριτήρια.

4.3.1 Μεθοδολογία Και Στάδια Επίλυσης

Το πρώτο στάδιο ξεκινάει με τον προσδιορισμό του δείκτη προτίμησης και τον υπολογισμό του βάρους του κάθε κριτηρίου για κάθε ζεύγος εναλλακτικών επιλογών. Το βάρος του κάθε κριτηρίου μπορεί να οριστεί από τον αποφασίζοντα είτε μπορεί να είναι ίσος για όλα τα κριτήρια. Ορίζεται από την παρακάτω συνάρτηση:

$$\pi(x_i, x_j) = \sum_{k=1}^n w_k p_k(x_i, x_j)$$

Όπου το $\pi(x_i, x_j)$ αποτελεί τον δείκτη προτίμησης για τα ζεύγη των εναλλακτικών επιλογών x_i και x_j , και το $p_k(x_i, x_j)$ τον μερικό δείκτη προτίμησης. Το w_k περιγράφει το βάρος του κριτηρίου j . Πάντα όμως ισχύει ο περιορισμός:

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1$$

Στο δεύτερο στάδιο υπολογίζεται η συνάρτηση προτίμησης. Η αξία που αποδίδεται από τον λήπτη της απόφασης, ορίζεται στη διαφορά $g_j(a) - g_j(b)$, και ο τρόπος «οπτικοποίησής» της από την PROMETHEE, δίνεται από την παρακάτω συνάρτηση.

$$P_j(a,b)=F_j[d_j(a,b)] \quad \forall (a,b) \in A$$

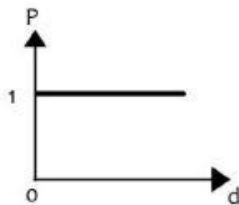
Όπου j είναι το κριτήριο για τις δράσεις a και b που εξετάζονται δυαδικά.

Επίσης ισχύει

- $d_j(a,b)=g_j(a)-g_j(b)$
- $0 \leq P_j(a,b) \leq 1$
- $P_j(a,b)=0$, όταν $g_j(a)-g_j(b) \leq 0$

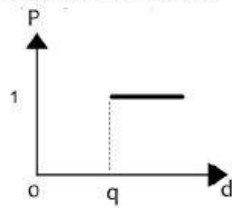
Υπάρχουν έξι διαφορετικοί τύποι συναρτήσεων προτίμησης που μπορεί να επιλέξει ο εκάστοτε λήπτης απόφασης ανάλογα με το ποια αποτυπώνει ακριβέστερα τις ανάγκες του.

1. Κοινό κριτήριο (Usual)



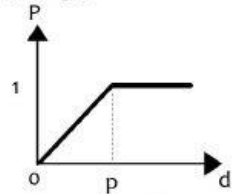
$$P(d) = \begin{cases} 0, & d \leq 0 \\ 1, & d > 0 \end{cases}$$

2. Κριτήριο U-καμπύλης



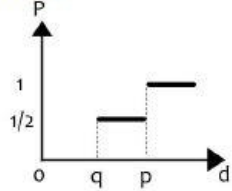
$$P(d) = \begin{cases} 0, & d \leq q \\ 1, & d > q \end{cases} \quad q$$

3. Κριτήριο V-καμπύλης (V-shape)



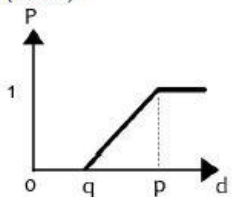
$$P(d) = \begin{cases} 0, & d \leq 0 \\ \frac{d}{p}, & 0 \leq d \leq p \\ 1, & d > p \end{cases} \quad p$$

4. Κριτήριο επιπέδων (level)



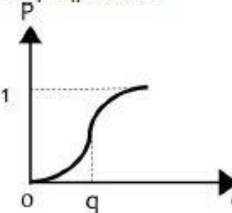
$$P(d) = \begin{cases} 0, & d \leq q \\ \frac{1}{2}, & q < d \leq p \\ 1, & d > p \end{cases} \quad p, q$$

5. Κριτήριο V-καμπύλης με κατώφλι αδιαφορίας (Linear)



$$P(d) = \begin{cases} 0, & d \leq q \\ \frac{d-q}{p-q}, & q < d \leq p \\ 1, & d > p \end{cases} \quad p, q$$

6. Κριτήριο Gauss



$$P(d) = \begin{cases} 0, & d \leq 0 \\ 1 - e^{-\frac{d^2}{2s^2}}, & d > 0 \end{cases} \quad s$$

Εάν ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων επιλέξει μια από τις συναρτήσεις 1-5, τότε οι προτιμήσεις θα αυξηθούν σταδιακά ως συνάρτηση της διαφοράς μεταξύ των επιλογών του σε ένα συγκεκριμένο κριτήριο. Οι γραμμικές συναρτήσεις απαιτούν δύο επιπλέον παραμέτρους: Ένα όριο αδιαφορίας (q) και ένα όριο προτίμησης (p). Το όριο (ή κατώφλι) αδιαφορίας για ένα

κριτήριο, εκφράζει τη μέγιστη διαφορά μεταξύ δύο εναλλακτικών σε ένα κριτήριο και υποδηλώνει αδιαφορία μιας εναλλακτικής βάσει του συγκεκριμένου κριτηρίου. Το όριο προτίμησης (ή κατώφλι προτίμησης) εκφράζει την ελάχιστη απόκλιση μεταξύ δύο εναλλακτικών σε ένα κριτήριο και η οποία οδηγεί σε προτίμηση υπέρ της μίας εναλλακτικής

Εάν ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων επιλέξει τη συνάρτηση Gauss, οι προτιμήσεις θα αυξηθούν εκθετικά. Η συνάρτηση Gauss απαιτεί μόνο μία επιπλέον παράμετρο, το σημείο εισόδου s η οποία είναι μία τιμή ανάμεσα στα όρια προτίμησης και αδιαφορίας.

Εάν η διαφορά μεταξύ των αξιολογήσεων, είναι μικρότερη από το όριο της αδιαφορίας, τότε δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή από τον λήπτη της απόφασης (δηλαδή ο βαθμός προτίμησης είναι 0). Εάν η διαφορά είναι υψηλότερη από το όριο προτιμήσεων, τότε η προτίμηση είναι ισχυρή (δηλαδή ο βαθμός προτίμησης είναι 1).

Ουσιαστικά η συνάρτηση προτίμησης δίνει την τιμή της προτίμησης για διαφορές μεταξύ του κατωφλίου αδιαφορίας και προτίμησης.

Στο τρίτο στάδιο γίνεται ο υπολογισμός του πολυκριτηρίου δείκτη προτίμησης. Ο δείκτης αυτός εκφράζει τον βαθμό προτίμησης της a εναλλακτικής έναντι της b . Για κάθε ζεύγος δράσεων ισχύει ο παρακάτω τύπος:

$$(a, b) = \sum_{j=1}^n w_j P_j(a, b)$$

Όπου: w_k περιγράφει το βάρος του κριτηρίου j και $P_j(a, b)$ το αποτέλεσμα συνάρτησης προτίμησης μεταξύ των εναλλακτικών a και b για το κριτήριο j

Στο τέταρτο στάδιο γίνεται ο υπολογισμός των ροών υπεροχής

- Θετική ροή ή ροή εξόδου (positive outranking flow). Δείχνει την υπεροχή της εναλλακτικής a ως προς τις υπόλοιπες. Η σχέση που την εκφράζει είναι η παρακάτω:

$$\varphi^+(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \pi(a, x)$$

- Αρνητική ροή ή ροή εισόδου (negative outranking flow). Δείχνει την υπεροχή των υπολοίπων εναλλακτικών έναντι της εναλλακτικής a . Η σχέση που την εκφράζει είναι η παρακάτω:

$$\varphi^-(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \pi(x, a)$$

- Καθαρή ροή (net outranking flow). Δείχνει το συνολικό μέγεθος αξιολόγησης της εναλλακτικής a έναντι όλων των υπολοίπων. Η σχέση που την εκφράζει είναι η παρακάτω:

$$\varphi(a) = \varphi(a)^+ - \varphi(a)^-$$

Στο πέμπτο και τελευταίο βήμα γίνεται η **κατάταξη**.

- Μερική κατάταξη των δράσεων μέσω της PROMETHEE I
 - Πλήρης κατάταξη ως προς τις θετικές ροές (Z_1)
 - Πλήρης κατάταξη ως προς τις αρνητικές ροές (Z_2)
- Πλήρης κατάταξη των δράσεων μέσω της PROMETHEE II
 - Πλήρης κατάταξη ως προς τις καθαρές ροές ($Z=Z_1 \cap Z_2$)

Οι μέθοδοι της οικογένειας PROMETHEE έχουν συμβάλει τόσο στη θεωρητική προσέγγιση όσο και στην πρακτική αντιμετώπιση των πολυδιάστατων προβλημάτων που συναντώνται στο χώρο της χρηματοοικονομικής διοίκησης. Η φιλοσοφία τους έχει αποτελέσει το επιστημονικό υπόβαθρο πολλών εξελιγμένων συστημάτων χρηματοοικονομικών αποφάσεων. (Δούμος 2006, Ζοπουνίδης 2006).

4.3.2 Η Μέθοδος PROMETHEE Στην Επιλογή Προσωπικού

Η μέθοδος PROMETHEE είναι μία από τις μεθόδους πολυκριτηριακής ανάλυσης αποφάσεων που έχει χρησιμοποιηθεί και για να λύσει προβλήματα επιλογής προσωπικού, στα οποία οι πληροφορίες για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων ποσοτικοποιούνται, βοηθώντας έτσι στην ταξινόμησή τους. Η μεθοδολογία αυτή φαίνεται να είναι απολύτως κατάλληλη για προβλήματα επιλογής προσωπικού, επειδή διαμορφώνει τις προτιμήσεις στις διαδικασίες της με απλό και ευέλικτο τρόπο. Επίσης, είναι απολύτως κατανοητή για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, καθώς αντιπροσωπεύει μία από τις πιο διαισθητικές μεθόδους πολυκριτηριακής λήψης αποφάσεων. Επομένως, επιλέγεται για τη βελτίωση της αξιολόγησης κριτηρίων και βαρών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 Μελέτη Περίπτωσης

Υπάρχουν πολλά άλλα προβλήματα αποφάσεων, που συχνά συνδυάζουν κάποια από τα παραπάνω. Ωστόσο στην παρούσα διπλωματική εργασία θα εστιάσουμε στο πρόβλημα της επιλογής και θα εντοπίσουμε εφαρμόζοντας πολυκριτηριακή ανάλυση με τη μέθοδο PROMETHEE τον καταλληλότερο υποψήφιο βάση των βιογραφικών τους, για τη θέση εργασίας του Α' Σεφ, όπως αυτή περιγράφεται από πέντε διαφορετικά ξενοδοχεία στην Χαλκιδική. Σε αυτή θα εισάγουμε τα δεδομένα μας (γνώσεις, δεξιότητες, προϋπηρεσία) των υποψηφίων, βαθμολογημένα σε μία κλίμακα από το 0-4, ανάλογα με το αν και κατά πόσο πληρούν το κάθε κριτήριο. Όπως εύλογα συμπεραίνουμε με 0 βαθμολογείται η δεξιότητα εκείνη του υποψηφίου που θεωρείται ανύπαρκτη, με 1 η μη ικανοποιητική, με 2 η μέτρια, με 3 η καλή και με 4 η πολύ καλή. Στην συνέχεια ορίζεται ο μισθός που απαιτεί ο κάθε υποψήφιος, ανάλογα με τα προσόντα του και που θα λειτουργεί ως αντισταθμιστικός παράγοντας, δεδομένου ότι η διοίκηση των ξενοδοχείων έχει ορίσει ένα ορισμένο μηνιαίο budget που είναι διατεθειμένη να καταβάλλει για την κάθε θέση. Σκοπός της έρευνας είναι να εντοπίσει τις δεξιότητες των υποψηφίων (όπως αυτές αναγράφονται στο βιογραφικό τους) να τις αξιολογήσει και να εντοπίσει έτσι, τον καταλληλότερο υποψήφιο, με την πιο συμφέρουσα οικονομικά απαίτησή του, για κάθε θέση εργασίας.

Τα προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση του Σεφ στα υπό μελέτη ξενοδοχεία διαφέρουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο. Έτσι για την πλήρωση της θέσης πχ στο ξενοδοχείο AKROTEL, ο κατάλληλος υποψήφιος πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον τα παρακάτω χαρακτηριστικά, όπως αυτά αναγράφονται στις σελίδες ηλεκτρονικών αγγελιών:

- Να είναι απόφοιτος μαγειρικής σχολής.
- Να έχει γνώση της Αγγλικής γλώσσας.
- Να διαθέτει ομαδικό πνεύμα και πνεύμα συνεργασίας
- Να έχει προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχεία 5* ή 4 *
- Να κατέχει πιστοποιητικό από τον Ε.Φ.Ε.Τ
- Να έχει οργανωσιακές δεξιότητες, εργατικότητα, δημιουργικότητα και επαγγελματική εμφάνιση
- Να είναι γνώστης της ελληνικής παραδοσιακής κουζίνας
- Να κατέχει πτυχίο τουριστικής σχολής

- Να διαθέτει ταχύτητα και ευελιξία
- Να κατέχει πτυχίο ζαχαροπλαστικής τέχνης

Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν και τα κριτήρια του προβλήματος. Ωστόσο δεν έχουν όλα τα κριτήρια το ίδιο βάρος καθώς τα τέσσερα τελευταία δεν είναι προαπαιτούμενα, αλλά συνυπολογίζονται θετικά, εφόσον υπάρχουν. Οπότε στον υπολογισμό του καταλληλότερου υποψηφίου τα τέσσερα αυτά κριτήρια θα έχουν μειωμένο συντελεστή βαρύτητας.

Αναλύοντας όλες τις απαιτήσεις από το κάθε ξενοδοχείο, συνυπολογίζοντας και το ποσοστό βαρύτητας για κάθε θέση, προκύπτουν οι παρακάτω πίνακες:

Akrotel

Συντελεστής βαρύτητας	Απαιτήσεις
100%	Απόφοιτος Μαγειρικής Σχολής.
100%	Γνώση της Αγγλικής γλώσσας.
100%	Ομαδικότητα και συνεργασία
100%	Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχεία 5* ή 4 *
100%	Πιστοποιητικό Ε.Φ.Ε.Τ
100%	Οργανωτικότητα, εργατικότητα, δημιουργικότητα, επαγγελματική εμφάνιση
50%	Γνώση ελληνικής παραδοσιακής κουζίνας
50%	Πτυχίο Τουριστικής Σχολής
50%	Ταχύτητα, ευελιξία
50%	Πτυχίο Ζαχαροπλαστικής Τέχνης

Sani

100%	Ενθουσιώδης, φιλικός και αυτοπαρακινούμενος επαγγελματίας πρόθυμος να μάθει, να αναπτυχθεί και να γίνει μέλος μιας αναπτυσσόμενης ομάδας
100%	Ικανότητα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε ένα πολυτελές περιβάλλον
100%	Σχετική εμπειρία ιδανικά σε ένα περιβάλλον ξενοδοχείου ή πολυτελές εστιατόριο
100%	Ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης ομάδας
100%	Απόφοιτος Μαγειρικής Σχολής.
100%	Απαραίτητη δυνατότητα εργασίας στη νυχτερινή βάρδια
100%	Ενημερωμένες γνώσεις κανονισμών υγιεινής
100%	Ενημερωμένες γνώσεις τεχνικών μαγειρέματος και συνταγών
50%	Ενδιαφέρον για νέες τεχνικές μαγειρέματος Sushi και Sushi rolling
50%	Γνώση της Αγγλικής γλώσσας.

Ikos Resorts

Συντελεστής βαρύτητας	Απαιτήσεις
100%	Πτυχίο Μαγειρικής Σχολής (Ελληνική ή ξένη σχολή)
100%	Προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση, ιδανικά σε ξενοδοχείο 5 αστέρων, 3+ ετών
100%	Άριστη γνώση διαδικασιών υγιεινής και ασφάλειας
100%	Δυνατότητα εργασίας υπό πίεση, Οργανωτικότητα, ομαδικότητα και ενθουσιασμός για υψηλής ποιότητας αποτελέσματα
50%	Επιθυμητή εμπειρία σε à la carte κουζίνα

TOR Hotel Group

100%	Ενθουσιασμός, επαγγελματισμός και όρεξη για μάθηση και εξέλιξη σε μια διαρκώς αναπτυσσόμενη ομάδα
100%	Ικανότητα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε ένα πολυτελές περιβάλλον
100%	Αντίστοιχη εμπειρία σε εστιατόριο ιδανικά σε ξενοδοχειακό περιβάλλον
100%	Πτυχίο/δίπλωμα σχολής μαγειρικής
100%	Ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης ομάδας
100%	Ενημερωμένες γνώσεις τεχνικών μαγειρέματος και συνταγών
100%	Ενημερωμένες γνώσεις κανονισμών υγιεινής
50%	Εξαιρετική γνώση της ταϊλανδέζικης, της κινεζικής και της ινδικής κουζίνας

Miraggio

100%	Πτυχίο μάγειρα
100%	Τουλάχιστον 3 έτη προϋπηρεσίας σε αντίστοιχη θέση σε εστιατόριο ή σε μεγάλο ξενοδοχείο
100%	Οργανωτικές ικανότητες
100%	Καλή γνώση της ελληνικής και της μεσογειακής κουζίνας
100%	Ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις
100%	Ομαδικό πνεύμα και ικανότητα συνεργασίας
100%	Πολύ καλή υγεία, φυσική κατάσταση και ευελιξία στην κίνηση
100%	Γνώση και σεβασμός σε Κανόνες Υγιεινής και Ασφάλειας καθώς και σε πρότυπα παροχής υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών

Όπως παρατηρούμε από τους πίνακες κάθε ξενοδοχείο απαιτεί περισσότερα ή λιγότερα από τον κάθε υποψήφιο για την ίδια θέση, ενώ και η βαρύτητα αυτών των απαιτήσεων, επίσης διαφέρει. Αυτό είναι σημαντικό καθώς επηρεάζει την συνολική βαθμολογία και άρα και την

τελική κατάταξη των υπό εξέταση υποψηφίων καθιστώντας κάποιον υποψήφιο περισσότερο ταιριαστό σε ένα ξενοδοχείο απ' ότι σε κάποιο άλλο.

Έπειτα από την εξέταση των βιογραφικών των 6 υποψηφίων, των οποίων τα βιογραφικά παρατίθενται στο παράρτημα, προκύπτει η παρακάτω βαθμολογία.

AKROTEL

Συντελεστής βαρύτητας	Απαιτήσεις	Βαθμ. Μάγειρα 1	Βαθμ. Μάγειρα 2	Βαθμ. Μάγειρα 3	Βαθμ. Μάγειρα 4	Βαθμ. Μάγειρα 5	Βαθμ. Μάγειρα 6
100%	Απόφοιτος Μαγειρικής Σχολής.	3	3	4	1	3	3
100%	Γνώση της Αγγλικής γλώσσας.	2	2	4	3	3	3
100%	Ομαδικότητα και συνεργασία	4	3	4	3	3	3
100%	Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχεία 5* ή 4 *	4	1	4	0	0	4
100%	Πιστοποιητικό Ε.Φ.Ε.Τ	3	4	4	4	4	4
100%	Οργανωτικότητα, εργατικότητα, δημιουργικότητα, επαγγελματική εμφάνιση	3	3	3	3	3	4
50%	Γνώση ελληνικής παραδοσιακής κουζίνας	3	4	4	4	3	3
50%	Πτυχίο Τουριστικής Σχολής	4	3	4	0	3	0
50%	Ταχύτητα, ευελιξία	3	4	1	3	4	3
50%	Πτυχίο Ζαχαροπλαστικής Τέχνης	4	0	4	0	0	0

SANI

Συντελεστής βαρύτητας	Απαιτήσεις	Βαθμ. Μάγειρα 1	Βαθμ. Μάγειρα 2	Βαθμ. Μάγειρα 3	Βαθμ. Μάγειρα 4	Βαθμ. Μάγειρα 5	Βαθμ. Μάγειρα 6
100%	Ενθουσιώδης, φιλικός και αυτοπαρακινούμενος πρόθυμος να μάθει και να αναπτυχθεί	2	4	3	4	4	3
100%	Ικανότητα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε ένα πολυτελές περιβάλλον	4	2	4	0	1	4
100%	Σχετική εμπειρία ιδανικά σε ένα περιβάλλον ξενοδοχείου ή πολυτελές εστιατόριο	4	1	4	0	1	4
100%	Ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης ομάδας	3	2	4	3	4	4

100%	Απόφοιτος Μαγειρικής Σχολής.	3	3	4	1	3	3
100%	Απαραίτητη δυνατότητα εργασίας στη νυχτερινή βάρδια	1	4	2	4	4	1
100%	Ενημερωμένες γνώσεις κανονισμών υγιεινής	3	3	4	4	3	4
100%	Ενημερωμένες γνώσεις τεχνικών μαγειρέματος και συνταγών	2	2	4	2	2	4
50%	Ενδιαφέρον για νέες τεχνικές μαγειρέματος Sushi και Sushi rolling	1	2	1	4	2	2
50%	Γνώση της Αγγλικής γλώσσας.	2	2	4	3	3	3

IKOS RESORTS

Συντελεστής βαρύτητας	Απαιτήσεις	Βαθμ. Μάγειρα 1	Βαθμ. Μάγειρα 2	Βαθμ. Μάγειρα 3	Βαθμ. Μάγειρα 4	Βαθμ. Μάγειρα 5	Βαθμ. Μάγειρα 6
100%	Ενθουσιασμός, επαγγελματισμός και όρεξη για μάθηση και εξέλιξη	2	4	3	4	4	3
100%	Ικανότητα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε ένα πολυτελές περιβάλλον	4	2	4	0	2	4
100%	Αντίστοιχη εμπειρία σε εστιατόριο ιδανικά σε ξενοδοχειακό περιβάλλον	4	1	4	0	1	4
100%	Πτυχίο/δίπλωμα σχολής μαγειρικής	3	3	4	1	4	3
100%	Ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης ομάδας	3	2	4	3	3	4
100%	Ενημερωμένες γνώσεις τεχνικών μαγειρέματος και συνταγών	2	2	4	2	2	4
100%	Ενημερωμένες γνώσεις κανονισμών υγιεινής	3	3	4	4	3	4
50%	Εξαιρετική γνώση της ταϊλανδέζικης, της κινεζικής και της ινδικής κουζίνας	0	0	1	0	0	0

TOR HOTEL GROUP

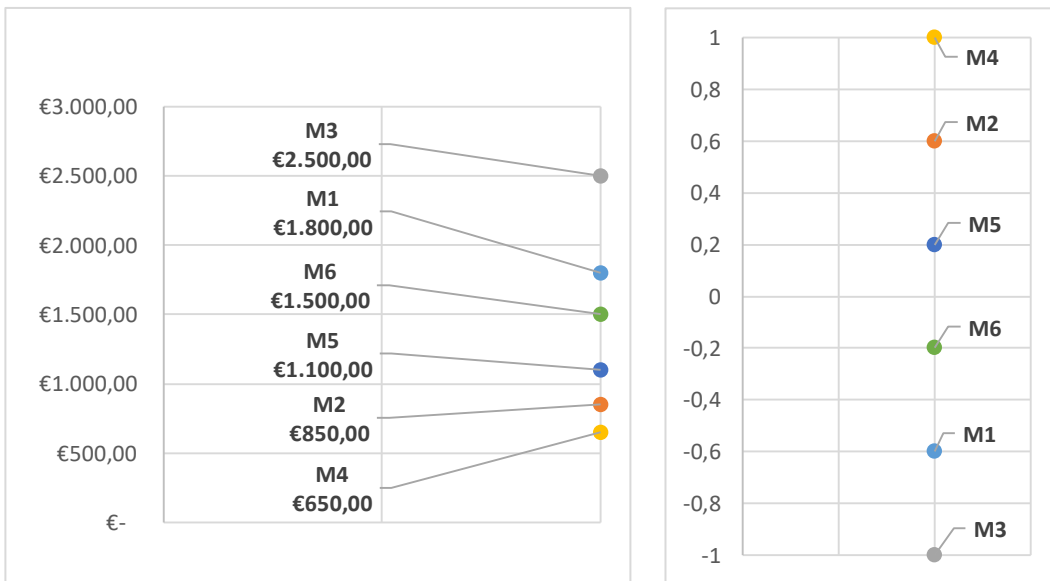
Συντελεστής βαρύτητας	Απαιτήσεις	Βαθμ. Μάγειρα 1	Βαθμ Μάγειρα 2	Βαθμ Μάγειρα 3	Βαθμ Μάγειρα 4	Βαθμ Μάγειρα 5	Βαθμ Μάγειρα 6
100%	Πτυχίο Μαγειρικής Σχολής (Ελληνική ή ξένη σχολή)	3	3	4	1	3	3
100%	Προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση, ιδανικά σε ξενοδοχείο 5 αστέρων, 3+ ετών	4	1	4	0	0	4
100%	Άριστη γνώση διαδικασιών υγιεινής και ασφάλειας	3	3	4	4	3	4
100%	Δυνατότητα εργασίας υπό πίεση, Οργανωτικότητα, ομαδικότητα και ενθουσιασμός για υψηλής ποιότητας αποτελέσματα	2	3	4	2	4	4
50%	Επιθυμητή εμπειρία σε à la carte κουζίνα	4	3	1	3	3	4

MIRAGGIO

Συντελεστής βαρύτητας	Απαιτήσεις	Βαθμ. Μάγειρα 1	Βαθμ Μάγειρα 2	Βαθμ Μάγειρα 3	Βαθμ Μάγειρα 4	Βαθμ Μάγειρα 5	Βαθμ Μάγειρα 6
100%	Πτυχίο μάγειρα	3	3	4	1	3	3
100%	Τουλάχιστον 3 έτη προϋπηρεσίας σε αντίστοιχη θέση σε εστιατόριο ή σε μεγάλο ξενοδοχείο	4	0	4	0	0	4
100%	Οργανωτικές ικανότητες	3	2	4	3	3	4
100%	Καλή γνώση της ελληνικής και της μεσογειακής κουζίνας	3	3	4	3	3	4
100%	Ευελξία και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις	2	3	1	3	4	3
100%	Ομαδικό πνεύμα και ικανότητα συνεργασίας	3	3	4	3	3	4
100%	Πολύ καλή υγεία, φυσική κατάσταση και ευελξία στην κίνηση	2	4	3	4	4	3
100%	Γνώση και σεβασμός σε Κανόνες Υγιεινής και Ασφάλειας καθώς και σε πρότυπα παροχής υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών	3	3	4	3	3	3

Το «κόστος» απόκτησης κάθε μάγαιρα από τους παραπάνω, ορίζεται από τον μηνιαίο μισθό που απαιτεί ο κάθε ένας από αυτούς. Έτσι, ο Μάγαιρας 1 (M1) ζητά 1800,00€ , ο M2 850,00€, ο M3 2500,00€, ο M4 650,00€, ο M5 1100,00€ και ο M6 1500,00€.

Με μια πρώτη ανάγνωση, αν εστιάσουμε στη μείωση του κόστους των υπαλλήλων, ο M4 είναι και αυτός που συμφέρει να απασχολήσει η επιχείρηση, καθώς απαιτεί τα λιγότερα χρήματα μηνιαίως. Πράγματι, στο παράδειγμα έχουμε θέσει την ελαχιστοποίηση του κόστους απόκτησης μάγαιρα και τα αποτελέσματα από την εξέταση της καθαρής ροής του κριτηρίου κόστος (μηνιαίος μισθός) και μόνο, ταξινομούνται ως εξής.



Ωστόσο το κριτήριο κόστος δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα επιλογής. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να καταβάλουν μεγαλύτερο ποσό προκειμένου να αποκτήσουν τον καταλληλότερο υποψήφιο και έτσι συνυπολογίζονται και τα χαρακτηριστικά του και οι δεξιότητες του που ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης, μαζί με τον παράγοντα «τιμή».

Στην παρούσα περίπτωση θα δούμε πώς η κατάταξη των υποψηφίων θα διαφοροποιηθεί σημαντικά όταν θα συνυπολογίσουμε αυτές τις δεξιότητες.

5.2 Υπολογισμός των ροών υπεροχής

Οι παραπάνω πίνακες συγκεντρώνουν την βαθμολογία του κάθε χαρακτηριστικού του κάθε υποψηφίου, ωστόσο δεν είναι ακόμα εύκολη η εξαγωγή συμπερασμάτων. Θα πρέπει να γίνει ο υπολογισμός του δείκτη προτίμησης για κάθε ζευγάρι

εναλλακτικών (υποψηφίων), εξετάζοντας ταυτόχρονα όλα τα κριτήρια. Ως εκ τούτου, ο δείκτης προτίμησης του κάθε κριτηρίου ανά ζεύγη καθορίζεται από τις λεγόμενες θετικές ροές ή ροές εξόδου, τις αρνητικές ροές ή ροές εξόδου και τις καθαρές ροές. Ο δείκτης προτίμησης λαμβάνει τιμές σε ένα διάστημα από 0 έως 1. Συγκρίνοντας λοιπόν ένα ζεύγος εναλλακτικών, αν ο δείκτης προτίμησης βρίσκεται κοντά στο 0, σημαίνει ότι η μία εναλλακτική υπερέχει οριακά έναντι της άλλης, ενώ όταν πλησιάζει στο 1, σημαίνει ότι υπάρχει ξεκάθαρη και ισχυρή υπεροχή της εναλλακτικής.

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω η ροή εξόδου (Phi+) δείχνει την υπεροχή μίας εναλλακτικής ως προς όλες τις υπόλοιπες, ενώ η ροή εισόδου (Phi-) δείχνει την υπεροχή όλων των υπολοίπων έναντι της. Αφαιρώντας την ροή εισόδου από την ροή εξόδου, προκύπτει η καθαρή ροή (Phi) που αποτελεί και τη συνολική αξιολόγηση της εναλλακτικής. Βέβαια, οι ροές μπορούν να υπολογιστούν και ξεχωριστά για κάθε ένα κριτήριο.

Στην παρούσα περίπτωση ο υπολογισμών των ροών υπεροχής από το software visual PROMETHEE παρουσιάζεται στους παρακάτω πίνακες, ένας ξεχωριστά για κάθε ξενοδοχείο, αφού οι απαιτήσεις και η βαρύτητά τους διαφέρουν.

AKROTEL

Rank	action	Phi	Phi+	Phi-
1	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 1	0,0545	0,3545	0,3000
2	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 3	0,0545	0,3909	0,3364
3	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 2	0,0455	0,3545	0,3091
4	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 4	0,0000	0,3273	0,3273
5	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 6	-0,0545	0,3000	0,3545
6	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 5	-0,1000	0,2545	0,3545

SANI

Rank	action	Phi	Phi+	Phi-
1	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 4	0,1000	0,4500	0,3500
2	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 6	0,1000	0,4083	0,3083
3	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 3	0,0333	0,4167	0,3833
4	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 5	0,0167	0,3750	0,3583
5	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 2	-0,0167	0,3833	0,4000
6	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 1	-0,2333	0,2500	0,4833

IKOS

Rank	action	Phi	Phi+	Phi-
1	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 3	0,3647	0,5529	0,1882
2	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 6	0,2706	0,4706	0,2000
3	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 5	-0,0824	0,3059	0,3882
4	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 1	-0,1059	0,2588	0,3647
5	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 4	-0,2000	0,2588	0,4588
6	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 2	-0,2471	0,2353	0,4824

TOR

Rank	action	Phi	Phi+	Phi-
1	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 6	0,1867	0,4533	0,2667
2	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 4	0,0933	0,4667	0,3733
3	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 2	0,0667	0,4667	0,4000
4	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 5	-0,0667	0,3600	0,4267
5	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 3	-0,1200	0,3467	0,4667
6	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 1	-0,1600	0,2933	0,4533

MIRAGGIO

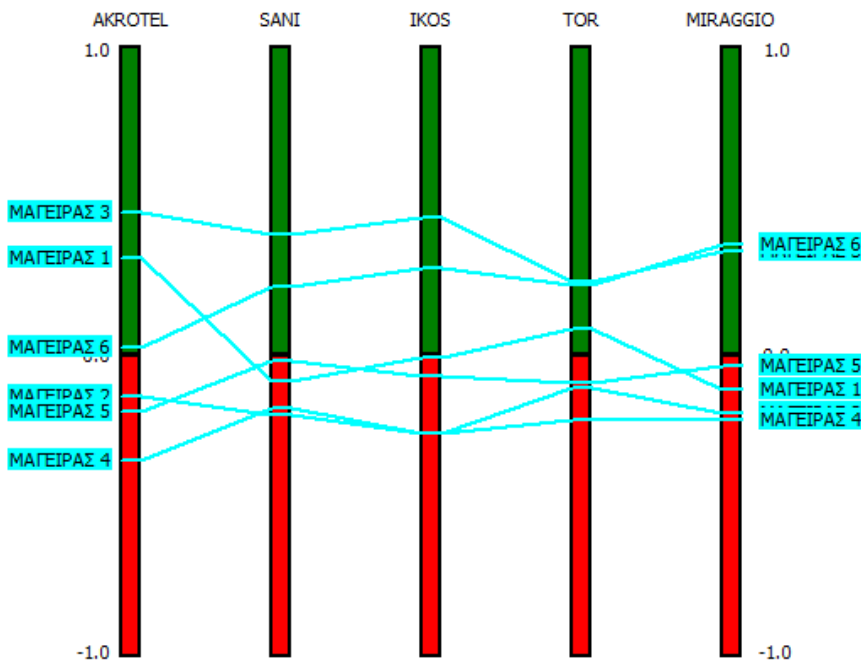
Rank	action	Phi	Phi+	Phi-
1	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 6	0,2200	0,5000	0,2800
2	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 4	0,1200	0,4200	0,3000
3	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 5	0,0600	0,3800	0,3200
4	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 2	0,0200	0,3600	0,3400
5	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 3	-0,0400	0,4200	0,4600
6	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 1	-0,3800	0,1800	0,5600

Παρατηρούμε ότι για κάθε ξενοδοχείο η βέλτιστη λύση και οι αμέσως καλύτερες διαφέρουν. Ο M1 φαίνεται ως η βέλτιστη λύση για το ξενοδοχείο AKROTEL ενώ για το IKOS ο M3. Στο SANI η βέλτιστη επιλογή φαίνεται ο M4, ενώ στο MIRAGGIO και στο TOR ο M6.

Αν υποθέσουμε ότι ο παράγοντας μισθός δεν υπήρχε, δηλαδή ότι δεν υπήρχε οποιοσδήποτε περιορισμός και η σύγκριση των υποψηφίων γινόταν μόνο ως προς τα χαρακτηριστικά τους, τότε θα προέκυπτε ο παρακάτω πίνακας:

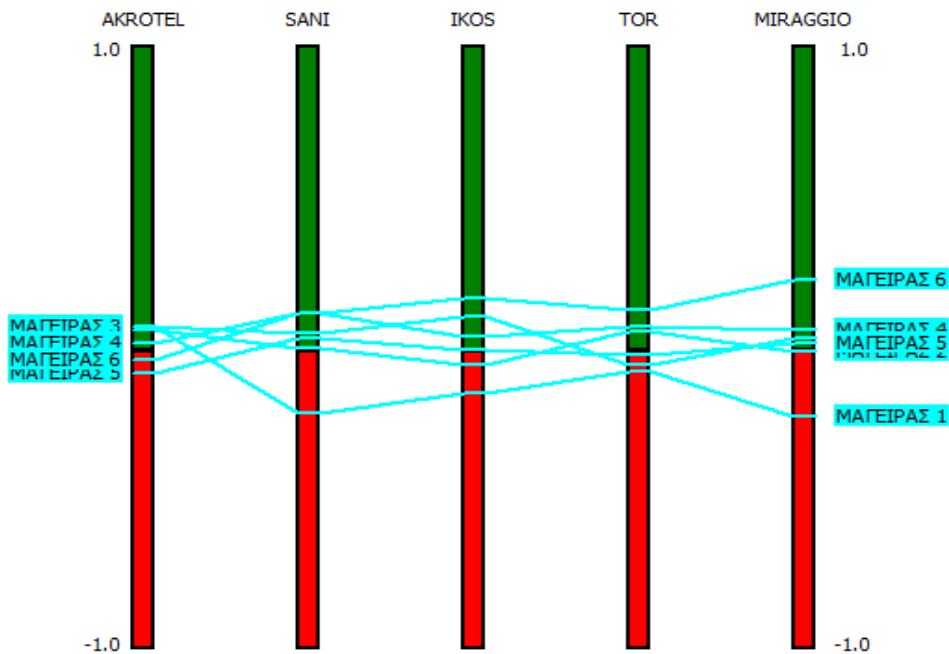
	Βαθμ. M1	Βαθμ. M2	Βαθμ. M3	Βαθμ. M4	Βαθμ. M5	Βαθμ. M6
AKROTEL	2,60	2,15	2,95	1,75	2,10	2,40
SANI	2,35	2,30	3,15	2,15	2,45	2,95
IKOS RESORTS	2,63	2,13	3,44	1,75	2,38	3,25
TOR HOTEL GROUP	2,80	2,30	3,30	1,70	2,30	3,40
MIRAGGIO	2,88	2,63	3,50	2,50	2,88	3,51

Έχει υπολογιστεί ο Μ.Ο. των βαθμολογιών τους που προκύπτουν πολλαπλασιαζόμενοι με τον συντελεστή βαρύτητας της κάθε απαίτησης. Από την ταξινόμηση τους προκύπτει το παρακάτω γράφημα.



Αυτό σημαίνει ότι για όλα τα ξενοδοχεία σχεδόν, ο μάγειρας που ανταποκρίνεται καλύτερα είναι ο Μ3. Δηλαδή στα υπό εξέταση βιογραφικά ο Μ3 είναι αυτός που έχει συγκεντρώσει γενικά την υψηλότερη βαθμολογία. Ωστόσο είναι και αυτός που έχει και το μεγαλύτερο κόστος «απόκτησης». Οπότε αυτό που διαφοροποιεί την τελική ταξινόμηση είναι ο παράγοντας μισθός, που έχουμε θέσει στο minimum. Αυτό που τελικά αποτελεί το πρόβλημα επιλογής.

Με την συμπίληψη του παράγοντα μισθού παρατηρούμε ότι η ταξινόμηση πλέον έχει αλλάξει και παρουσιάζεται παρακάτω.



Πλέον είναι ξεκάθαρο ότι ο Μ3 δεν αποτελεί πλέον την βέλτιστη επιλογή βάση των προσόντων και του μισθού του. Αντιθέτως ο Μ6, που βάση μόνο των προσόντων του κατατασσόταν στη δεύτερη θέση στα περισσότερα ξενοδοχεία, παρουσιάζεται ως η βέλτιστη επιλογή για τρία από αυτά. Αναλυτικά για κάθε ξενοδοχείο η βέλτιστη επιλογή παρουσιάζεται παρακάτω.

AKROTEL		
Rank	action	Phi
1	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 1	0,0545
2	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 3	0,0545
3	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 2	0,0455
4	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 4	0
5	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 6	-0,0545
6	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 5	-0,1

SANI		
Rank	action	Phi
1	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 4	0,1
2	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 6	0,1
3	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 3	0,0333
4	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 5	0,0167
5	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 2	-0,0167
6	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 1	-0,2333
IKOS		
Rank	action	Phi
1	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 6	0,152
2	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 3	0,088
3	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 4	0,024
4	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 5	-0,024
5	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 2	-0,072
6	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 1	-0,168
TOR		
Rank	action	Phi
1	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 6	0,112
2	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 4	0,056
3	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 2	0,04
4	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 5	-0,04
5	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 3	-0,072
6	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 1	-0,096
MIRAGGIO		
Rank	action	Phi
1	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 6	0,2154
2	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 4	0,0462
3	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 3	0,0154
4	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 5	0
5	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 2	-0,0308
6	ΜΑΓΕΙΡΑΣ 1	-0,2462

5.3 Ανάλυση Ευαισθησίας

Η ανάλυση ευαισθησίας είναι η μελέτη των αλλαγών στις παραμέτρους των προβλημάτων. Αποτελεί μια σημαντική διαδικασία που ακολουθεί αυτήν της εύρεσης της βέλτιστης λύσης. Παρουσιάζει ένα διάστημα όπου μπορεί να κυμαίνεται η τιμή ενός

αντικειμενικού συντελεστή, χωρίς να μεταβάλλεται η βέλτιστη λύση, τη στιγμή που οι άλλες παράμετροι παραμένουν σταθερές. Αυτό το διάστημα ονομάζεται επίσης και εύρος αριστότητας. Η σημασία της διαδικασίας αυτής τεκμαίρεται και από το γεγονός ότι η έρευνα της βέλτιστης λύσης δεν σταματά στην αριστοποίηση, αλλά συνεχίζει με τον εντοπισμό του εύρους της αριστοποίησης. Από την ανάλυση ευαισθησίας μπορούν να παραχθούν σημαντικά συμπεράσματα. Το εύρος των ορίων που παρουσιάζονται δείχνει και τη σημασία της υποκειμενικής εκτίμησης του ερευνητή για τη σχετική βαρύτητα των διαφόρων στόχων. Για όρια με μεγάλο εύρος δείχνουν ότι η εκτίμηση του ερευνητή δεν καθορίζει ιδιαίτερα το αποτέλεσμα καθώς οι συντελεστές μπορούν να αυξομειωθούν σημαντικά χωρίς να αλλάξει η βέλτιστη λύση. Στον αντίποδα, όρια με μικρό εύρος αριστείας, δείχνουν την ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκτίμηση του ερευνητή, αφού μικρές αλλαγές επηρεάζουν η λύση του προβλήματος.

Στους παρακάτω πίνακες παρατηρούμε την ανάλυση ευαισθησίας για κάθε ένα παράγοντα ξεχωριστά. Παρατηρούμε δηλαδή την επιτρεπόμενη ποσοστιαία αύξηση ή μείωση αντίστοιχα των τιμών που λαμβάνει το κάθε κριτήριο, χωρίς να επηρεαστεί η βέλτιστη λύση, εφόσον όλοι οι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί.

AKROTEL	WSI %	
Απόφοιτος Μαγειρικής Σχολής.	8,26	9,09
Γνώση της Αγγλικής γλώσσας.	8,63	13,98
Ομαδικότητα και συνεργασία	8,40	100
Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση σε ξενοδοχεία 5* ή 4 *	8,05	12,50
Πιστοποιητικό Ε.Φ.Ε.Τ	0	100
Οργανωτικότητα, εργατικότητα, δημιουργικότητα, επαγγελματική εμφάνιση	5,51	13,04
Γνώση ελληνικής παραδοσιακής κουζίνας	0	4,55

SANI	WSI %	
Ενθουσιώδης, φιλικός και αυτοπαρακινούμενος πρόθυμος να μάθει και να αναπτυχθεί	8,53	9,84
Ικανότητα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε ένα πολυτελές περιβάλλον	7,04	8,33
Σχετική εμπειρία ιδανικά σε ένα περιβάλλον ξενοδοχείου ή πολυτελές εστιατόριο	6,78	8,33
Ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης ομάδας	6,38	8,33
Απόφοιτος Μαγειρικής Σχολής.	6,78	8,33
Απαραίτητη δυνατότητα εργασίας στη νυχτερινή βάρδια	8,33	10,20
Ενημερωμένες γνώσεις κανονισμών υγιεινής	7,04	22,35
Ενημερωμένες γνώσεις τεχνικών μαγειρέματος και συνταγών	7,04	8,33
Ενδιαφέρον για νέες τεχνικές μαγειρέματος Sushi και Sushi rolling	4,17	5,74
Γνώση της Αγγλικής γλώσσας.	2,54	10,16
Μισθός	25	26,03

IKOS	WSI %	
Ενθουσιασμός, επαγγελματισμός και όρεξη για μάθηση και εξέλιξη	2,56	15,93
Ικανότητα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε ένα πολυτελές περιβάλλον	5,00	17,39
Αντίστοιχη εμπειρία σε εστιατόριο ιδανικά σε ξενοδοχειακό περιβάλλον	5	17,39
Πτυχίο/δίπλωμα σχολής μαγειρικής	5,52	12,31
Ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης ομάδας	2,56	20,83
Ενημερωμένες γνώσεις τεχνικών μαγειρέματος και συνταγών	3,39	100
Ενημερωμένες γνώσεις κανονισμών υγιεινής	5,00	17,39
Εξαιρετική γνώση της ταϊλανδέζικης, της κινεζικής και της ινδικής κουζίνας	0	10,45
Μισθός	23,08	31,19

TOR	WSI %	
Πτυχίο Μαγειρικής Σχολής (Ελληνική ή ξένη σχολή)	9,72	15,58
Προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση, ιδανικά σε ξενοδοχείο 5 αστέρων, 3+ ετών	7,14	16,51
Άριστη γνώση διαδικασιών υγιεινής και ασφάλειας	11,36	17,02
Δυνατότητα εργασίας υπό πίεση, Οργανωτικότητα, ομαδικότητα και ενθουσιασμός για υψηλής ποιότητας αποτελέσματα	10,78	17,02
Επιθυμητή εμπειρία σε à la carte κουζίνα	0	8,70
Μισθός	37,21	44,33

MIRAGGIO	WSI %	
Πτυχίο μάγειρα	7,41	10,71
Τουλάχιστον 3 έτη προϋπηρεσίας σε αντίστοιχη θέση σε εστιατόριο ή σε μεγάλο ξενοδοχείο	7,69	11,76
Οργανωτικές ικανότητες	7,41	12,28
Καλή γνώση της ελληνικής και της μεσογειακής κουζίνας	7,69	11,76
Ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές καταστάσεις	6,25	9,91
Ομαδικό πνεύμα και ικανότητα συνεργασίας	7,69	11,76
Πολύ καλή υγεία, φυσική κατάσταση και ευελιξία στην κίνηση	5,66	10,71
Γνώση και σεβασμός σε Κανόνες Υγιεινής και Ασφάλειας καθώς και σε πρότυπα παροχής υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών	7,69	11,76
Μισθός	25,93	28,36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Συμπεράσματα

Η λήψη αποφάσεων αποτελούσε και αποτελεί ένα περίπλοκο πρόβλημα, κυρίως λόγω του υποκειμενικού χαρακτήρα της κρίσης του λήπτη αποφάσεων και που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το τελικό αποτέλεσμα. Ωστόσο η μέθοδος της πολυκριτήριας ανάλυσης δύναται να αποτελέσει ένα εργαλείο που θα περιορίσει την υποκειμενικότητα του λήπτη της απόφασης και θα του επιτρέψει να εντοπίσει τη βέλτιστη λύση ακόμα κι αν αυτή δεν είναι η προφανής.

Ο παράγοντας της υποκειμενικότητας βέβαια δεν είναι δυνατό πάντα να μηδενιστεί καθώς καθορίζει τα κατώφλια αδιαφορίας ή στο παράδειγμα που πραγματεύτηκε η παρούσα διπλωματική, η βαθμολογία των ικανοτήτων των υποψηφίων καθορίζεται ως ένα βαθμό και από την υποκειμενικότητα του γράφοντος. Θέτοντας όμως τις προσωπικές παραμέτρους και τους περιορισμούς στο πρόβλημα από την αρχή, το βέβαιο είναι ότι το τελικό συμπέρασμα θα είναι εναρμονισμένο καλύτερα και ασφαλέστερα στις προτιμήσεις του λήπτη αποφάσεων. Χρησιμοποιώντας τα εργαλεία της πολυκριτηριακής ανάλυσης δεν είναι βέβαιο ότι θα βρεθεί η αντικειμενικά βέλτιστη λύση, αλλά η λύση εκείνη που θα ταιριάζει καλύτερα στα «θέλω» και τα «πιστεύω» του λήπτη και επιπλέον μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ίδια μέθοδος σε παρόμοια προβλήματα που έχουν όμως διαφορετικές παραμέτρους και πάλι να αποφέρει τη βέλτιστη λύση.

Στο παράδειγμα που πραγματεύτηκε η παρούσα διπλωματική αποδείχτηκε ότι ο παράγοντας υποκειμενικότητα διαδραμάτισε ρόλο καθώς δεν επέστρεψε τις ίδιες λύσεις σε όλα τα υπό διερεύνηση ξενοδοχεία. Μπορεί σε μια πρώτη ματιά να φαινόταν ποιος υποψήφιος ήταν ο καταλληλότερος βάση προσόντων αλλά η τελική ταξινόμηση διαφοροποιήθηκε μετά και την είσοδο του παράγοντα μισθού επιστρέφοντας έτσι μια βέλτιστη λύση η οποία δεν ήταν αρχικά ορατή. Εξ άλλου και η ταξινόμηση είναι εξίσου σημαντική στο συγκεκριμένο παράδειγμα, για τον λόγο του ότι η δεύτερη θέση που μπορεί να λάβει κάποιος υποψήφιος, μπορεί να αποτελέσει και την πρώτη εναλλακτική κοκ. καθώς στο παράδειγμα αναφέρεται σε υποψηφίους οι οποίοι δεν είναι απαραίτητο ότι θα είναι όλοι διαθέσιμοι μετά το πέρας της διαδικασίας ή μπορεί να αλλάξουν γνώμη στην πορεία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008), Management Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Προπομπός
- Ζαβλάνου Μ.,(1996), Οργάνωση και Διοίκηση (τόμος Β') Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης, Εκδ. «ΕΛΛΗΝ»
- Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις - νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις κριτική, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Κ. Χ., (1981), Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ Αθήνα
- Μητσόπουλος Θ., (1987), Αξιολόγηση Έργου και Προσωπικού
- Μπουραντάς Κ. Δ., (2002), Μανατζμέντ, εκδόσεις Μπένου
- Ξένος Δ.,(2003), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Για Εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς, Αθήνα: Παπαζήση
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Φαναριώτης Π., (1997), Διοίκηση προσωπικού Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού
- Χατζηπαντελή Σ Π., (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Χυτήρης Σ. Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Εκδόσεις Interbooks

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- ✘ Adams J. S., (1963), Toward an understanding of inequity', Abnormal and Social Psychology
- ✘ Alderfer C.P., (1969), An empirical test of a new theory of human needs Organizational Behavior and Human Performance
- ✘ Armstrong M., (2000), Strategic human resource management: a guide to action, London: Kogan Page

- ✘ Corbridge M., Pilbeam S., (1998), Employment Resourcing, UK: Prentice Hall
- ✘ Deci E., (1971), Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation Journal of Personality and Social Psychology,
- ✘ Dunn J. D., Stephens E. C., (1972), Management of personnel: manpower management and organizational behavior, series in management McGraw-Hill
- ✘ French W., (1994), Human Resources Management (3η έκδοση). Boston: Houghton Mifflin
- ✘ Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., (1959), The Motivation to Work Wiley, New York
- ✘ Hersey P., Blanchard H.K., Johnson E.D., (1996), Management of organizational Behavior Utilizing Human Resources, 7th edition, New Jersey: Prentice Hall
- ✘ Latham G., Locke E., (2002), Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation A 35-year odyssey. American Psychologist. Vol 57(9)
- ✘ Luthans F., Youssef C.M., (2004), Hyman Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, Organizational Dynamics
- ✘ Maslow A. H., (1943), Theory of Human Motivation» Psychological Review.
- ✘ McClelland D.C., (1962), Business drive and national achievement. Harvard Business Review, Vol 40
- ✘ McGregor D., (1957), An Uneasy Look at Performance Appraisal in: Harvard Business Review
- ✘ McGregor D., (1960), The Human Side of Enterprise, New York, McGrawHill.
- ✘ Thomas W. K., (2009), Intrinsic Motivation at Work McGrawHill
- ✘ Tulgan B., (2007), Νέοι ηγέτες - αναπτύσσοντας την νέα γενιά στελεχών, 10^ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού KPMG, Αθήνα
- ✘ Evangelos Triantaphyllou (2000) - Multi-criteria Decision Making Methods_ A Comparative Study-Springer US
- ✘ Ralph L. Keeney (1982) – Decision Analysis: An overview
- ✘ Bernard Roy (1996) - Multicriteria Methodology for Decision Aiding-Springer US
- ✘ Bernard Roy (2010) - Constantin Zopounidis, Panos M. Pardalos (eds.) - Handbook of multicriteria analysis-Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- ✘ Alessio Ishizaka, Philippe Nemery(2013) - Multi-Criteria Decision Analysis_ Methods and Software-Wiley

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στο παράρτημα παρουσιάζονται τα βιογραφικά των μαγείρων που χρησιμοποιήθηκαν, όπως αυτά αλιεύθηκαν από σελίδες ευρέσεως εργασίας και από το LinkedIn. Τα στοιχεία τους έχουν καλυφθεί για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων.

Βιογραφικό Μάγειρα 1

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Επίθετο	
Όνομα	
Πατρώνυμο	
Ημερ.γέννησης	26-10-1967
Οικ.κατάσταση	εγγαμ.
Δνση κατοικίας	
E-mail	
Τηλ.	
Κινητό	

ΣΠΟΥΔΕΣ

1991-1992	Απόφοιτος Σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών Θεσσαλονίκης Τμήμα Μαγειρικής- Ζαχαροπλαστικής Τεχνής
-----------	--

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Κως 2012-2015	CHEF στο ξενοδοχείο SAN PALLAS 4 Αστέρων του κυρίου Μπαλαλή Χρήστου
Αλεξανδρούπολη 10-12-2009	CHEF στο ξενοδοχείο πόλεως ALEXANDER BEACH 5 Αστέρων στην κουζίνα και στο «ALA CARD» του κυρίου Χατζηκωνσταντίνου
Χίος 2008-2009	EXECUTIVE CHEF στο DELUXE SUITES ΑΡΓΕΝΤΙΚΟ του κυρίου Κτιστάκη
Χαλκιδική 2007	SOUS CHEF στο ξενοδοχείο «ΗΜΑΝΤΡΟ» του κυρίου Γρηγοριάδη
Ρόδος 2005-2006	EXECUTIVE SOUS CHEF στην κουζίνα και στα θεματικά του ala card στο ξενοδοχείο «LINDIAN VILLAGE» 5 Αστέρων πολυτελείας του κυρίου Ζηριαδάη
Ρόδος 2004	CHEF κουζίνας στο ξενοδοχείο «FINAS»
Ρόδος 2003-2003	CHEF κουζίνας στο «Restaurant Stachione»
Αθήνα:2001	SOUS CHEF (Full Pansson) στο ξενοδοχείο «Kiotan Bay»
Ρόδος 1998-2000	Α' Μάγειρας (Full Pansson) στο ξενοδοχείο «RODOS MARISS» 4 Αστέρων του κυρίου Κων/νου Μίση
Αγγλία Manchester 1998-1999	«Ala cart» σε ιταλικό εστιατόριο

Ρέθυμνο 1997	Α' Μάγειρας (Full Pansson) στο ξενοδοχείο «CRETA PANORAMA» 5 Αστέρων
Λαοσάρικα 1996	Α' Μάγειρας (Full Pansson) στο ξενοδοχείο πολυτελείας «POSEIDON»
Ρέθυμνο 1994-1995	Β' και κατόπιν Α' Μάγειρας (Full Pansson) στο ξενοδοχείο « PORTO ΓΕΩΡΓΙΟΥΠΟΛΗΣ»
Χαλκιδική 1993	Α' Ζαχαροπλάστης στο ξενοδοχείο «HOTEL SYTHONIA» PORTO CARRAS
Χαλκιδική 1992	Α' Ζαχαροπλάστης στο ξενοδοχείο «SUNNY BEACH» του κυρίου Ανυρεαδή
Άγιος Νικόλαος Λασιθίου, 1991	Β' μάγειρας στο ξενοδοχείο Πολυτελείας ΜΙΝΟΣ BEACH της κυρίας Μαριμάκη
Χαλκιδική 1988-1990	Υπεύθυνος «ALA CART BRASSERIE στο ξενοδοχείο PORTO CARRAS MELITON

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

Καλή γνώση: Αγγλικά, Γαλλικά και Γερμανικά

Τακτικό Μέλος στο Club Βορείου Ελλάδος «Ολύμπιο Ζεύς» από το 2009

2007, Χαλκίνο μετάλλιο στο διαγωνισμό ψαριού του Club Βορείου Ελλάδος «Ολύμπιο Ζεύς» στη Θεσσαλονίκη

Με εκτίμηση,

[Redacted Signature]

Βιογραφικό Μάγειρα 2

Επαγγελματική εμπειρία

Κύκνος Beach Hotel Σερβίτορος	Ιούνιος 2014 — Νοέμβριος 2015
Blue Sea Hotel Σερβίτορος	Ιούνιος 2016 — Νοέμβριος 2016
Cacao, Portoroz (Slovenia) Βοηθός μάγειρα Παρασκευή πικριανών, γλυκών και αλμυρών ζυμών.	Ιούνιος 2017 — Νοέμβριος 2017
Bungalow, Portoroz (Slovenia) Βοηθός μάγειρα Κρέια και ζεστή κουζίνα.	Ιούνιος 2018 — Νοέμβριος 2019
Macao Eatery Βοηθός μάγειρα Αποκλειστικά ελληνική παραδοσιακή κουζίνα.	Δεκέμβριος 2019 — Μάιος 2020
Bungalow, Portoroz (Slovenia) Βοηθός Μάγειρα Ζεστή κουζίνα.	Ιούνιος 2020 — Νοέμβριος 2020

Προσόντα

Μ' αρέσει να δημιουργώ και να δουλεύω με ομαδικό πνεύμα, αλλά δεν έχω κανένα πρόβλημα στο να δημιουργώ και να δουλεύω ατομικά. Έχω πάντα ως στόχο να διατηρώ τον χώρο που δουλεύω πλήρως καθαρό για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Σέβωμαι απόλυτα τους συνεργάτες μου και προσπαθώ να δημιουργώ ένα θετικό κλίμα στους χώρους που δουλεύω. Επίσης είμαι γνώστης της Αγγλικής γλώσσας.

Εκπαίδευση

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση 11ο Γενικό Λύκειο Ηρακλείου	Σεπτέμβριο 2011 — Ιούνιο 2013
Μαγειρικής Τέχνης IEK ΑΚΜΗ	Σεπτέμβριο 2018 — Ιούνιο 2020

Βιογραφικό Μάγειρα 3

Βιογραφικό / Μάγειρας

Ετών 47, (28/11/1970)
 Ανάπτυξης
 Άδεια οδήγησης αυτοκινήτου
 Εθνικότητα: Ελληνική
 Στρατηγική Σίτσης: Ναι

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

2017	«ΒΑΚΑΛΟ greek eatery» - Ταβέρνα (Λάκκα, Χώρα Μυκόνου) • Ελληνική - Κυκλαδική Κουζίνα
2017	• Εμπειρία καταλόγου με Κυκλαδικές προτάσεις στην Ψαροταβέρνα «H ΤΑΒΕΡΝΙΑ ΤΗΣ ΚΑΜΗΣ», Σέφρος • Εμπειρία καταλόγου με Κυκλαδικές προτάσεις στο Ξενοδοχείο «HOTEL GROTTA», Νάξος • Εμπειρία καταλόγου Κυκλαδικού Πρινοού στο καφέ «CENTRAL» στην Μύκονο
2016	«ΒΑΚΑΛΟ greek eatery» - Ταβέρνα (Λάκκα, Χώρα Μυκόνου) • Ελληνική - Κυκλαδική Κουζίνα
2016	• Εμπειρία καταλόγου με Κυκλαδικές προτάσεις στην Ταβέρνα «ΠΙΚΑΝΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ», Μύκονος • Εμπειρία καταλόγου με Κυκλαδικά πιάρα στο σουβαλατζίδικο «PEPPER», Μύκονος • Εμπειρία καταλόγου με Κυκλαδικές προτάσεις στο Ξενοδοχείο «HOTEL GROTTA», Νάξος
2015	• Εμπειρία καταλόγου με Κυκλαδικές προτάσεις στο Ξενοδοχείο «ΛΕΥΚΕΣ», Πάρος
2015	• Εμπειρία καταλόγου Κυκλαδικού Πρινοού στο καφέ «CENTRAL» στην Μύκονο
2013-15	«ΒΑΚΑΛΟ greek eatery» - Ταβέρνα (Λάκκα, Χώρα Μυκόνου) • Ελληνική - Κυκλαδική Κουζίνα
2012-2013	«ΤΖΙΤΖΙΚΑΣ & ΜΕΡΜΗΓΚΑΣ» – Εστιατόριο (Μητροπόλεως 12-14, Σύνταγμα) • Ελληνική Κουζίνα
2012	«ΒΑΚΑΛΟ greek eatery» - Ταβέρνα (Λάκκα, Χώρα Μυκόνου) • Ελληνική - Κυκλαδική Κουζίνα
2011	«ΜΠΑΛΚΟΝΙ ΣΤΙΣ ΚΥΚΛΑΔΕΣ» – Εστιατόριο (Παύλου Μελά 13, Καρέας) • Κυκλαδική Κουζίνα
2010 – 2011	«ΜΙΚΡΕΣ ΚΥΚΛΑΔΕΣ» – Ψαροταβέρνα (Παναγή 56, Ηλιούπολη) • Ανατοκλαδική Κουζίνα
2001 – 2010	«1920» – Μπυραρία – Εστιατόριο (Αγίας Παρασκευής 110, Χαλάνδρι) • Μεσογειακή – Διεθνή κουζίνα

C.V.

2000	«LA MAISON DE CATHERINE» – (Νίκιου 1 – Μύκονος) • Γαλλική – Ελληνική κουζίνα
1999	«ΤΟ ΑΥΓΟ ΤΟΥ ΚΟΚΚΟΡΑ» – (Προεδρίου & Αμφιθέας – Σόλωνος 2, Αλιμος) • Ελληνική – Διεθνή κουζίνα
1998	CHEF D' ŒUVRE - (Σχολή Μαγειρικής- Ζαχαρητικής, Χάιδεν 20 Πλατεία Βικτωρίας) • Καθηγητής, στο τμήμα F&B, στο μάθημα «Εμπρομηματογνωσία – Προμήθειες».
1997	«ΚΑΙΤΣΕΛΑΝΙ» - Εστιατόριο - Ταβέρνα (Δημοκρατίας 29, Πεζού) • Ελληνική Διεθνή κουζίνα.
	«BOBÓ'S» - Grand Central Cafe (Κολοκοτρώνη 34, Κεφαλάρι Κηφισιά) • Αμερικανική - Διεθνή κουζίνα.
	«WINDOWS» - Cafe - Restaurant (Δηληγιάννη 56 & Κολοκοτρώνη, Κεφαλάρι Κηφισιά) • Διεθνή κουζίνα.
1996	«FANTASTIC CATERING» (Λ. Βουλγαριμένης 147, Αθήνα) • Οργάνωση δέξιασεων. • Στήσιμο μπουφών, καθρέπτες, ντεκόρ. «ΑΛΕΑ» – Εστιατόριο / Καφέ (Πάρκο μαρουσιδάκο, Ιερά Οδός, Αγάλεω) • Μεσογειακή κουζίνα.
1996	«ΝΙΚΟΣ» - Ταβέρνα (Παραπορτινή, Μύκονος) • Ελληνική και διεθνή κουζίνα
1995	«ΜΥΣΤΙΚΟΣ ΔΕΙΓΜΟΣ» - Restaurant (Λάκκα, Μύκονος) • Ελληνική και Διεθνή κουζίνα
1994	«BYNH» - Μπυραρία - Εστιατόριο (Δράκου 10, Κουκάκι) • Γερμανική - Διεθνή κουζίνα
1993	CAPSIS BEACH HOTEL (Αγία Πελαγία, Ηράκλειο - Κρήτης) • Πρακτική άσκηση (Ζεστή - Κρύα κουζίνα) • Γ' βραβείο στον διαγωνισμό «κρύου μπουφέ» των ασκουμένων
1993	HOTEL ATHENAEUM INTER «CONTINENTAL» (Λ. Συγγρού 89-93, Αθήνα) • Πρακτική άσκηση (Τμήμα Banquet).

ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ - ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- Ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών.
- Εξοικονόμηση στην ιεραρχία και στο πρωτόκολλο εργασίας.
- Γνώση κανόνων εργασίας, υγιεινής και οργανωμένων διαδικασιών.
- Γνώση της αγοράς, οργανωμένων (αρχία-κάρτες προμηθευτών).
- Χρήση της ΗΥ και αξιοποίησης της στην μαγειρική, με C# μαγειρική, συστατολόγια κ.α.
- Συνεργασίες, οργανωτικές, υπομονετικές.
- Πιστοποιήσεις με την καθαριότητα και την δημιουργικότητα.

C.V.

3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΜΟΡΦΩΣΗ - ΔΡΑΣΕΙΣ

2017	Παρουσίαση με άλλους 4 Έλληνες Σεφ της Κουζίνας του Αιγαίου στο JAMES BEARD FOUNDATION στην Νέα Υόρκη.
2016	Συμμετοχή στην εκδήλωση της Λέσχης γαστρονομίας Μυκόνου με θέμα «αναφορά στον Μεξέ», παρουσίαση Παριζιανής γούνας, Μύκονος.
2016	Παρουσίαση στο TINOS FOOD PATH Κυκλαδική συνταγή σε δημιουργική επίδειξη, παρουσίαση συνταγής φρεσκά αρνί με Τριανές αγρινόλες, Τάινος.
2016	Παρουσίαση συνταγών Κυκλαδικής Κουζίνας στην έκθεση «ΕΠΟΤΡΟΦ», παρουσίαση Κυκλαδικών τυρολουκομαθών με δύο γεωτοπιές μαριμελάδες, Αθήνα.
2016	Παρουσίαση με την Λέσχη γαστρονομίας Μυκόνου του Μικονατικού πρινοού στην «HORECA». Παρουσίαση χωριανών αυγών με σάλτσα από Μικονατικό λουκάνικο, Μικονατικό γαουρίκι και φρυγανισμένο ψωμί από Ψυλλόφουρο, Αθήνα.
2015	Παρουσίαση με την Λέσχη γαστρονομίας Μυκόνου του Μικονατικού πρινοού στην Μύκονο με την αγωγή του Ξενοδοχειακού επιμελητηρίου Ελλάδος. Παρουσίαση χωριανών αυγών με σάλτσα από Μικονατικό λουκάνικο, Μικονατικό γαουρίκι και φρυγανισμένο ψωμί από Ψυλλόφουρο, Μύκονος.
2014	Παρουσίαση στη HORECA με την Λέσχη Αρχιμαγείρων Ελλάδος, συνταγών με θέμα την Κυκλαδική Κουζίνα, αφιέρωμα στη Νάξο και την Ηρακλεία με τον συναδέλφο Δημήτρη Παπαδόπουλο. Προβόλες με καρμπόν φρεσκά, Αθήνα.
2014	Συμμετοχή σε αφιέρωμα της Λέσχης γαστρονομίας Μυκόνου, θέμα η Κοπανιστή, δράσεις παρουσιάσεις συνταγών, «H» Κυκλαδική τυρολουκόλα με τυροβόλο, κοπανιστή και γραβιέρα Νάξου και σφουγγάκια «κίθουνο» με τυροβόλο, κοπανιστή Μυκόνου κι ανάψιμο Σύρου, Μύκονος.
2013	Παρουσίαση στο Μουσείο Μπενάκη Κυκλαδικής Γαστρονομίας εκπαιδευτώντας το εστιατόριο Bakalo greek eatery Mykonos, παρουσίαση Κυκλαδικών τυρολουκομαθών με γραβιέρα Νάξου και κεφαλοτύρι Ιου με δύο χειροποίητες μαριμελάδες, Αθήνα.
2012	Σεμινάριο Μοριακής Κουζίνας με τον Chef Δημήτρη Κατριβίση στην σχολή Les CHEFS ML
2012	Σεμινάριο Γαλλικής Ζαχαρής με τον Chef Δημήτρη Χρονόπουλο στην σχολή Les CHEFS ML
2012	Σεμινάριο Γαλλικής Κουζίνας με τον Chef Σωτήρη Εισαγγέλιο στην σχολή Les CHEFS ML
2011	Πιστοποίηση ACTA, Πιστοποιημένος Αρχιμαγείρας C/HE (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης).
2009	Πιστοποίηση Μαγειρικού τμήματος μετεκπαίδευσης Αθήνας του Ο.Τ.Ε.Κ.
2005	Σεμινάριο Πιστοποίησης Υγιεινής & Ασφάλειας Τροφίμων του Ε.Φ.Ε.Τ.
2003	Σπουδαστής στο «Τ.Ε.Ι. Αθηνών» (Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων).
1994-1996	Πτυχιούχος της «CHEF D' ŒUVRE» (Τμήμα Επαγγελματικής Μαγειρικής & Ζαχαροπλαστικής).

C.V.

4

1994	Παρακολούθηση εβδομαδιαίου σεμιναρίου 70 ωρών (Haute Gastronomie), με Ελβετούς καθηγητές της σχολής της Λυώνης.
1992-1994	Πτυχιούχος της «GRANITS» (Τμήμα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων), Μετάλλιο προόδου.
1982-1988	Απόφοιτος του Γενικού Λυκείου - Γυμνασίου Αθηνών (Τέσσερα Αριστεία και ένα βραβείο προόδου).

ΓΛΩΣΣΕΣ: Αγγλικά (Tourism English Proficiency certificate - Patso)
Γαλλικά (Certificat De Langue Francaise)

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ: Χειριστής των προγραμμάτων :

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Publisher


ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ - ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

2017	Παρουσίαση φωτογραφιών από την Έκθεση «Mykonos UNDER The Surface» στο Cine Μανώ Μυκόνου, Αύγουστος – Σεπτέμβριος 2017.
2017	Έκθεση φωτογραφίας « Mykonos UNDER The Surface » στην Δημοτική Πινακοθήκη Μυκόνου με θέμα φωτογραφίες βυθού από 28 παλιές της Μυκόνου τραβηγμένες με κινητό τηλέφωνο, Ιούνιος 2017, Μύκονος.
2013-2017	Μέλος της ομάδας «Λέσχη γαστρονομίας Μυκόνου».
2012-2017	Μέλος της Παγκόσμιας Λέσχης Αρχιμαγείρων (WACS).
2011-2017	Μέλος της Λέσχης Αρχιμαγείρων Ελλάδος (Athens Chefs Club).
2003-2017	Μέλος της ένωσης Μαγείρων Euro-Toques Hellas.
2012	Σελίδα στο Facebook: [Redacted] παράθεση βίντεο tv, δημοσκοπήσεων, συνταγών κ.λπ.

• Πληροφορίες, Παρακολούθηση του Ελληνικού και Ξένου περιβάλλοντος τύπου με θέμα την μαγειρική τέχνη, Παραδοσιακή Μουσική, Ταξίδια, Φωτογραφία και Ψάρεμα. Πιστοποιητικά σπουδών και προώθησης είναι διαθέσιμα εφόσον ζητηθούν.

C.V.

Βιογραφικό Μάγειρα 4



ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Ημερομηνία γέννησης: [Redacted] | Εθνικότητα: Ελληνική

ΑΠΟΤΥΜΗΝΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

- 2018-2019** Μάγειρας Γ' Το Σούσι Μπαρ, ΑΘΗΝΑ (Ελλάδα)
 - Προετοιμασία κοφίνες (κοπή, μαγείρεμα και αποθήκευση τροφίμων, για ημερήσια χρήση.)
 - Παρασκευή κρύων πιάτων (Σαλάτες-Dressings), (Gourmet Σαλάτες)
 - Συμμετοχή στις δωμάσιες.
 - Κρύα/Ζεστά κοφίνια.
- 2016-2017** Βοηθός Μάγειρα Εστιατόριο «Το έλεγαστον», Χαλκίδα
 - Προετοιμασία σαλατιών και βρασιών
 - Ψήσιμο σε πλάτο παρουσία πελατών
 - Διαχείριση ζυθοφούρου και ετοιμασία-ψήσιμο πίτσας
- 2012-2015** Ψήστης Ψητοπωλείο «Ισάκουλος», Παιραιός
 - Ψήσιμο σε κάρβουνα
 - Πλάτο όλων των ειδών κρεατικά και λαχανικά

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

- 2016 Σεμινάριο Πιστοποίησης Υγιεινής & Ασφάλειας Τροφίμων του Ε.Φ.Ε.Τ.
- 2015 Πιστοποιητικό Certified Commis Chef (C0C0) της ACTA-ΑΠΘ Culinary Seminars Center, ΑΘΗΝΑ
Παρακολούθηση ταχύρρυθμου σεμιναρίου για απόκτηση ειδικότητας βοηθού μάγειρα

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Μητρική γλώσσα: Ελληνικά

Λοιπές γλώσσες:

Λοιπές γλώσσες	ΚΑΤΑΚΟΙΝΗΣΗ		ΟΜΙΛΙΑ		ΓΡΑΦΗ
	Προφορική	Γραπτή (ανάγνωση)	Επικοινωνια	Προφορική έκφραση	
αγγλικά	C2	C1	B2	C2	C1

Επίπεδα: A1/A2: Βασικός γνώσης - B1/B2: Ανεξάρτητος χρήστης - C1/C2: Έμπειρος χρήστης. [Βασικό Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για Γλώσσες](#)


ΛΟΙΠΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

- Γνώση Διαχείρισης χρόνου
- Άριστη συνεργασία με συναδέλφους
- Τελειομανής και λάτρης της καθαριότητας στον πάγκο εργασίας
- Ευγένεια
- Σεβασμός και διαχείριση πελατών
- Ταυτόχρονα «διασκαδαστής» των πελατών μαγειρεύοντας ενώπιόν τους

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Μου αρέσει κάθε λογής χειρωνακτική εργασία και ασχολούμαι με επιτυχία με ελασχομαματισμούς, τοποθετήσεις ψευδοφρον/χιρισμάτων γυμναστικής, αλλά και τις ελιές στο χωριό.

Βιογραφικό Μάγειρα 5




ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Ημερομηνία γέννησης: 02/04/1983 | Εθνικότητα: Ελληνική

ΑΠΟΤΥΜΗΝΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

- 1998-2000** Πρακτική Εξάσκηση Café Πλακάμα, ΑΘΗΝΑ (Ελλάδα)
Πρακτική εξάσκηση ως Βοηθός Μάγειρα. Συμμετοχή στις δωμάσιες. Κρύα/Ζεστά κοφίνια.
- 05/2001-09/2001** Barista - Service Blue Star Italia / Pilsaite
Παρασκευή κρύων/ζετών ροφημάτων και αρωματισμών. Εξειδικευμένο service στο A class σαλόνι του κελού, με οδοντοπία VIP. Ανεφοδιασμό Τροφίμων, Κάβα Πατών, Πίτσας.
- 05/2003-10/2003** Ε' Μάγειρας, Εστιατόριο "Φάρος"
"Φάρος" ΣΥΡΑΚΟΣ
Παρασκευή Σαζιτών και κρύων πιάτων (Ελληνικά παραδοσιακά πιάτα και Gourmet). Στήσιμο και διακόσμηση πιάτου. Πλού καλή γνώση πιάτου προέλευση πιάτων.
- 2005-2006** Πωλητής στα καταστήματα/Κυλίντριο στα καταστήματα Toys Academy, Αρά Παναζοπούλου, ΑΘΗΝΑ
Πωλητής σε κατάστημα παιχνιδιών. Αναδιοργανώσε ραφιών και εξοπλιστήριο πωλητών.
- 2007-04/2009** Ε' Μάγειρας Omikos Events / La Pasteria (Υποκατάστημα Factory outlet - Αεροδρόμιο), ΑΘΗΝΑ
Παρακολούθηση φρέσκων προϊόντων. Πρωινή, παρασκευασία κοφίνες (κοπή), μαγείρεμα και αποθήκευση τροφίμων, για ημερήσια χρήση.)



ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

- 05/2009-12/2009 Μάγειρας/Μαγειρίσσια Τοπογράφος "Μηταλικό", ΑΘΗΝΑ
Παρασκευή και προετοιμασία ζετών και κρύων πιάτων. Παρασκευή μόνο, παραδοσιακών πιάτων.
- 2011-Παρόν Ραδιοφωνικός Παραγωγός & DJ BETON7, ΑΘΗΝΑ
Εργάζομαι, εθελοντικά, ως ραδιοφωνικός παραγωγός στον πολυκύριο τηλεοπτικοακουστικό Beton7. Παραστάζω εβδομαδιαία βήμα, μουσική εκπομπή. Καλή γνώση χειρισμού κοινόχρηστου ήφου. Έχω γνώσεις από όλα τα μουσικά είδη και ζήτηση ταξίδων και αφιερώσε γενναίες στο χώρο της Μουσικής, να βάλω και να σινεμά, μπορεί να σπείρωσει ένα Μουσικό Πρόγραμμα. Δίλγη δουλειά και συνεργασίες στο χώρο(σχετικά ίση), δύναται να προσκομισθούν έρθουν ζητήσεται.
- 27/01/2010-Παρόν Πωλητής Λιανικής ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., ΑΘΗΝΑ
Παρακολούθηση και Τελειοποίηση προϊόντων. Παραγωγή/δοσολογία. Τακτοποίηση αποθήκης. Οργάνωση τμήματος.

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Μητρική γλώσσα: Ελληνικά

Λοιπές γλώσσες:

Λοιπές γλώσσες	ΚΑΤΑΚΟΙΝΗΣΗ		ΟΜΙΛΙΑ		ΓΡΑΦΗ
	Προφορική	Γραπτή (ανάγνωση)	Επικοινωνια	Προφορική έκφραση	
αγγλικά	B2	C1	B2	C2	C1

Επίπεδα: A1/A2: Βασικός γνώσης - B1/B2: Ανεξάρτητος χρήστης - C1/C2: Έμπειρος χρήστης. [Βασικό Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για Γλώσσες](#)

europass Βιογραφικό Σημείωμα

Επικοινωνιακές δεξιότητες
Πολύ καλές επικοινωνιακές δεξιότητες που αποκτήθηκαν μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων, που παρακολούθησα στον όμιλο ΑΒ Βασιλάκου, για κατονομασία άμεση παροχή και εξυπηρέτηση πελατών.
Η προώθησή μου, ως μάγειρας σε εστιατόριο A la carte, με βοήθησε να αναπτύξω το φάσμα της υπευθυνότητας και φέρω αντιμετώπιση αυτών των καταστάσεων, με απλό και εύκολο και εύκολο προς τον καταναλωτή, Επικοινωνώ με άνεση και ευφρόδεια.

Οργανωτικές / Διαχειριστικές δεξιότητες
- Συνέπεια και οργάνωση χρόνου ώστε να ανταποκρίνομαι στις προδιαγίες.
- Προγραμματισμός, οργάνωση και κατανομή εργασιών 10μηνιαίας τριμηνίας.
- Συστημική και άμεση αντίληψη και διαχείριση υλικών, εργασιών.

Επαγγελματικές δεξιότητες
Διαθέτω γνώσεις, Είμαι συνετής, Λειτουργώ πολύ καλά υπό συνθήκες πίεσης.
Άμεση αντίληψη των καθηκόντων μου. Γρήγορη και σωστή υλοποίηση των καθηκόντων μου.
Άμεση επίλυση προβλημάτων, παρήκοντας πρωτοβουλίες.

Δεξιότητες πληροφορικής
Πολύ καλή γνώση και χρήση ΗΥ.
Καλή γνώση και χρήση Office.
Internet.

28/04 © Ευρωπαϊκό Έθνος, 2002-2014 | <http://europass.cedefop.europa.eu> Σελίδα 3 / 3

Βιογραφικό Μάγειρα 6

europass Βιογραφικό σημείωμα

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

ΑΠΟΤΥΜΩΝΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Μάγειρας / chef

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

01/05/1995-31/10/1995 **Ασκούμενος μάγειρας**
Ξενοδοχείο Neosand -Ασπίδαρ Βουλγαργίνης, Αθήνα (Ελλάδα)
Γραμμή κρύου κουζίνα
ala carte
Ψητή κουζίνα
Βελούτος μπουφέ

01/05/1996-31/10/1996 **Ασκούμενος μάγειρας**
Ξενοδοχείο saint George Lycabettus
τηρανό
Ψητή κουζίνα
ολόκληρο
ala carte
αποτομείο/αγαροπλαστικό

01/11/1996-30/04/1997 **Γιάνειρος**
Ξενοδοχείο saint George Lycabettus
Βελούτος
ala carte
αγαροπλαστικό

01/05/1997-20/06/2001 **Μάγειρας**
Ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία, Αθήνα (Ελλάδα)
Βελούτος
εστιατόριο OB corner
ala carte

01/05/1998-31/05/2000 **Αρχιμάγειρος**
Εστιατόριο "Γαλάρι", Αθήνα

19/04 © Ευρωπαϊκό Έθνος, 2002-2014 | <http://europass.cedefop.europa.eu> Σελίδα 1 / 3

europass Βιογραφικό σημείωμα

(παράλληλη εργασία με το [ξενοδοχείο]τοκεθενή κουζίνα

23/08/2001-Σήμερα **Sous chef**
Άμεση αξιωματικών ενόπλων δυνάμεων, Αθήνα (Ελλάδα)
υπεύθυνος προσωπικού μαγειριού και ασυόμενων μαγειρών.
παράδοση βελούτων υπογεύων και αρχηγών στρατού της Ελλάδας και άλλων χωρών.
υπεύθυνος προμηθειών μαγειριού.

25/11/2015-Σήμερα **Καθηγητής δημοσίου Ι.Ε.Κ. Αρχιμαγειρών**
ΙΕΚ Ζωγράφου, Αθήνα
Πρακτική εκπαίδευση νέων μαγειρών στην μαγειρική τέχνη και στην άγγλική.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΓΕΝΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ
Πτυχίο σχολής στελεχών επιγύσεων
ΙΕΚ ΞΥΝΗ

01/11/1994-30/04/1996 **Πτυχίο μαγειρικής τέχνης**
Τ.Ε.Σ.Τ.Ε. Αμφισσομα, Αθήνα

01/05/1993-15/05/1993 **σεμινάριο ΗΥ**
ΕΛΚΕΠΑ

01/11/2002-30/11/2002 **σεμινάριο ονομασίας και ονομασίας**

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Μητρική(ς) γλώσσα(ς) ελληνικά

Λοιπές γλώσσες

	κινεζικά		αγγλικά		Γίννη
	Προφορική	Γραμμή (ανάγνωση)	Επικοινωνία	Προφορική άσκηση	
αγγλικά	C2	B2	B2	B2	B2
γαλλικά	A2	A1	A1	A1	A1

Επίπεδο Α1 και Α2: Βασικός γνώση - Β1 και Β2: Ανεξάρτητη γνώση - C1 και C2: Έμπειρος γνώση
level: **Ευρωπαϊκό Έθνος/Ευρωπαϊκό Έθνος/Ευρωπαϊκό Έθνος**

Επικοινωνιακές δεξιότητες
Άριστη επικοινωνία με τους πελάτες στο εστιατόριο τα οποία έχω εργαστεί
καλή επικοινωνία με το προσωπικό των μαγειρών, που αποκτήθηκε από την συμμετοχή μου σε μαθήματα οφέλους μαγειρών στο ξενοδοχείο που έχω εργαστεί
πολύ καλή επικοινωνία με εφήβους από την συνεχή επαφή στον χώρο εργασίας, καθώς και στο ΙΕΚ, στο οποίο δίδαξα.

Οργανωτικές / Διαχειριστικές δεξιότητες
Άριστες οργανωτικές δεξιότητες που αποκτήθηκαν από την θέση μου ως πρόεδρο στην ΕΤΕ Αμφισσομα.

19/04 © Ευρωπαϊκό Έθνος, 2002-2014 | <http://europass.cedefop.europa.eu> Σελίδα 2 / 3

