



Μάνατζμεντ και Ηγεσία στις Τουριστικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

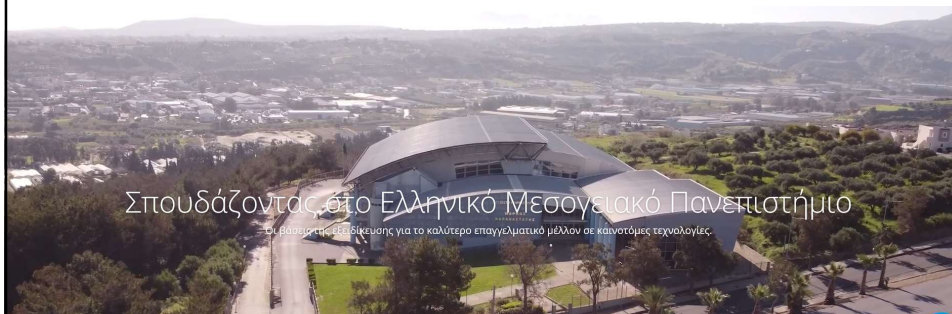
Σημειώσεις διάλεξης με θέμα:

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Δρ. Εμμανουήλ Παπαβασιλείου



Τμήμα
Διοίκησης
Επιχειρήσεων
και Τουρισμού



Σπουδάζοντας στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

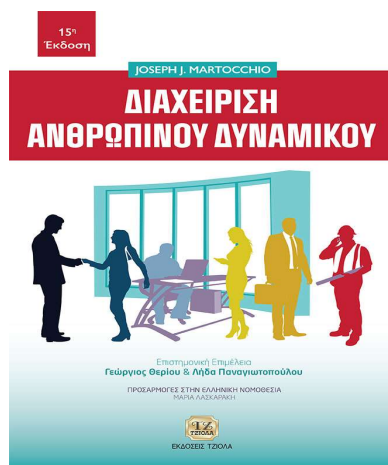
είστε βασισμένοι στην εκπαίδευση για το καλύτερο επαγγελματικό μέλλον σε καινοτόμες τεχνολογίες.

Μάνατζμεντ και Υγεία στις Τουριστικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Πηγή



Μάνατζμεντ & Υγεία
στον Τουρισμό



Στρατηγικός Σχεδιασμός
– Ανάλυση Εργασίας

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

2

Μαθησιακοί στόχοι



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Μετά την ολοκλήρωση της διάλεξης οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- 4.1 Περιγράφουν τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.
- 4.2 Εξηγήσουν τη διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.
- 4.3 Περιγράφουν τη διαδικασία ανάλυσης θέσης εργασίας και τις διάφορες μεθόδους της.
- 4.4 Συνοψίζουν τα στοιχεία της περιγραφής μιας θέσης εργασίας.
- 4.5 Περιγράφουν τι είναι οι δεξιότητες και τα μοντέλα δεξιοτήτων.
- 4.6 Συνοψίζουν τις βασικές έννοιες του σχεδιασμού εργασίας.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

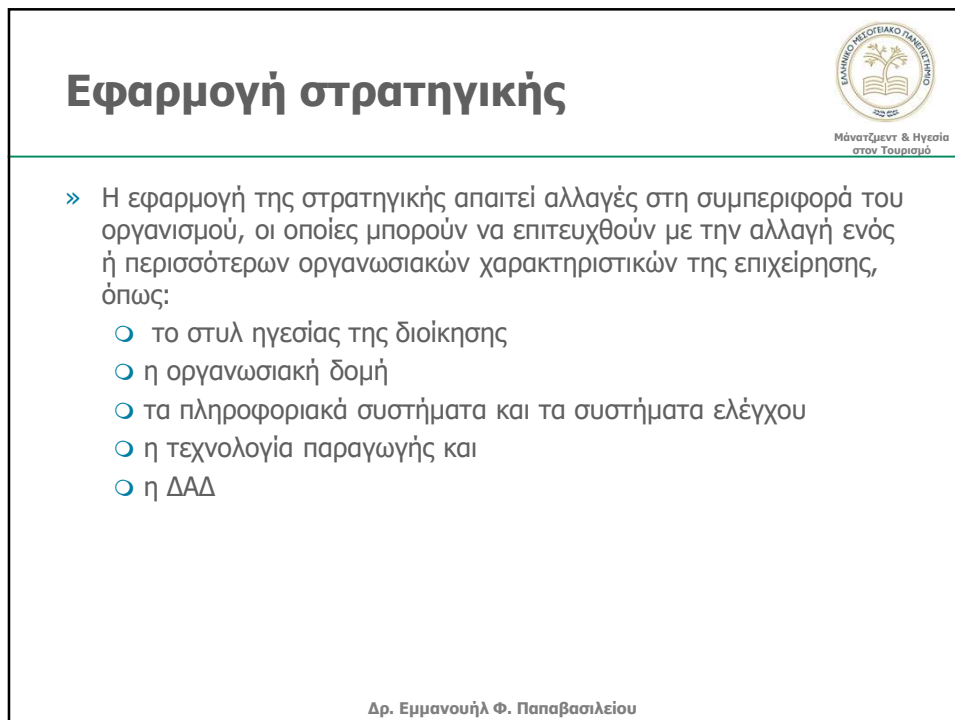
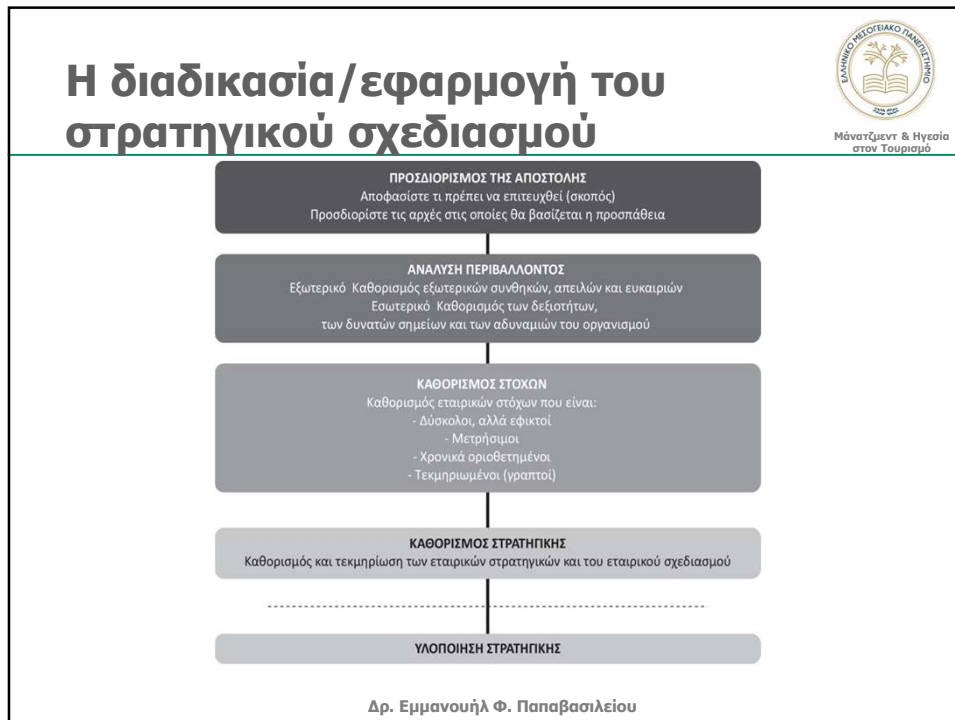
Στρατηγικός Σχεδιασμός



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » **Στρατηγικός Σχεδιασμός:** Η διαδικασία με την οποία τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καθορίζουν τους συνολικούς οργανωτικούς σκοπούς και στόχους και τον τρόπο επίτευξής τους.
- » Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού μπορεί να χωριστεί σε **τέσσερα στάδια:**
 - (1) καθορισμός της αποστολής του οργανισμού
 - (2) αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του οργανισμού
 - (3) καθορισμός στόχων ή κατεύθυνσης και
 - (4) καθορισμός των στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων αυτών

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου



Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

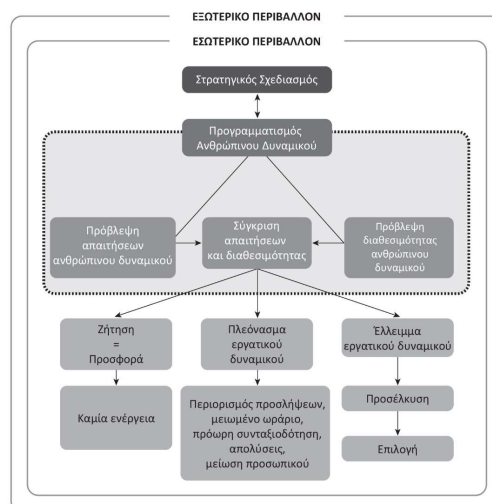
- » **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Η συστηματική διαδικασία κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας από άτομα που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- » Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί από μια διαδικασία ανεπίσημου σχεδιασμού σε μια καίριας σημασίας στρατηγική λειτουργία.
- » Περιλαμβάνει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, τα δεδομένα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και τις στατιστικές αναλύσεις αυτών των δεδομένων.
- » Εντάσσεται, επίσης, στη διαδικασία επιχειρηματικού και χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, έτσι ώστε να παρέχει τη βάση για την ευθυγράμμιση του σχεδιασμού με την επιχειρηματική στρατηγική.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό



Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Πρόβλεψη των απαιτήσεων ανθρώπινου δυναμικού



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » **Πρόβλεψη Απαιτήσεων:** Καθορισμός του αριθμού, των δεξιοτήτων και της θέσης των εργαζομένων που θα χρειαστεί ο οργανισμός στο μέλλον για να επιτύχει τους στόχους του.
- » **Πρόβλεψη Μηδενικής Βάσης:** Μέθοδος πρόβλεψης που χρησιμοποιεί το υφιστάμενο επίπεδο απασχόλησης της εταιρείας ως σημείο αφετηρίας για τον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.
- » **Πρόβλεψη από κάτω προς τα πάνω:** Μέθοδος πρόβλεψης των απαιτήσεων κάθε διαδοχικού επιπέδου μέσα στον οργανισμό, ξεκινώντας από τα χαμηλότερα επίπεδα, με στόχο μια μακροοικονομική πρόβλεψη όσον αφορά στις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.
- » Ιστορικά, ένα από τα πιο χρήσιμα κριτήρια πρόβλεψης των επιπέδων απασχόλησης είναι ο **όγκος των πωλήσεων**.
 - Η σχέση μεταξύ ζήτησης και απαιτούμενου αριθμού εργαζομένων είναι θετική.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Πρόβλεψη της διαθεσιμότητας ανθρώπινου δυναμικού



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » **Ανάλυση ή πρόβλεψη διαθεσιμότητας:** Ο προσδιορισμός της δυνατότητας του οργανισμού να διασφαλίσει εργαζόμενους με τις απαραίτητες δεξιότητες καθώς και ο εντοπισμός/ προέλευση αυτών.
- » Για την πρόβλεψη της διαθεσιμότητας, ο διευθυντής ΑΔ εξετάζει τόσο τις εσωτερικές πηγές (υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό) όσο και τις εξωτερικές πηγές (αγορά εργασίας).

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Έλλειμμα του προβλεπόμενου προσωπικού



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Οι ελλείψεις σε προσωπικό συχνά σημαίνουν ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται νέες προσεγγίσεις για την προσέλκυση προσωπικού.
- » Οι επιχειρήσεις οι οποίες ανταγωνίζονται για την απόκτηση εργαζομένων μπορεί να χρειαστεί να καταφύγουν σε συστήματα κινήτρων με βάση την ανταμοιβή.
- » Μπορεί να απαιτούνται άλλες πρακτικές για άλλες επαγγελματικές ομάδες για την προσέλκυση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, όπως τετραήμερη απασχόληση (συμπιεσμένη εργάσιμη εβδομάδα), τηλεργασία και μερική απασχόληση.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Πλεόνασμα του προβλεπόμενου προσωπικού



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Όταν από τη σύγκριση των απαιτήσεων και της διαθεσιμότητας προκύπτει ότι θα υπάρξει πλεόνασμα εργαζομένων, οι περισσότερες εταιρείες αναζητούν εναλλακτικές λύσεις αντί των απολύσεων, αλλά τελικά ίσως να χρειαστεί να γίνει μείωση του προσωπικού.
- » Κατά καιρούς, οι απολύσεις μπορεί να είναι μια αναγκαία λύση για τη μείωση του κόστους.
- » Μία από τις πρώτες εναλλακτικές αντί των απολύσεων είναι να εφαρμόσουν μια πολιτική περιορισμού των προσλήψεων μέσω της μη αντικατάστασης των εργαζομένων που αποχωρούν.
- » Πολλές εταιρείες εξετάζουν τη χρήση εθελοντικών πακέτων αποζημίωσης με σκοπό τη μείωση του εργατικού δυναμικού και του λειτουργικού κόστους.
- » Ένας άλλος τρόπος για να μειωθεί ο αριθμός των εργαζομένων είναι η πρόωρη συνταξιοδότηση.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Προγραμματισμός Διαδοχής



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- **Προγραμματισμός διαδοχής** είναι η διαδικασία διασφάλισης της διαθεσιμότητας κατάλληλων ατόμων να καλύψουν βασικές διευθυντικές θέσεις σε περίπτωση που μείνουν κενές.
- Τα τελευταία χρόνια ο προγραμματισμός της διαδοχής έχει παρεισφρήσει πολύ πιο βαθιά και στο εργατικό δυναμικό.
- Οι εταιρείες που δεν εφαρμόζουν προγραμματισμό διαδοχής θα αναγκαστούν να τον εφαρμόσουν στο μέλλον.
- Ο προγραμματισμός της διαδοχής συχνά παραμελείται στις μικρές επιχειρήσεις, επειδή θεωρείται γενικά ότι αφορά μόνο την αντικατάσταση των διευθυνόντων συμβούλων και των βασικών στελεχών σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Όμως, ο προγραμματισμός διαδοχής είναι εξίσου, ή και περισσότερο σημαντικός για τις μικρές επιχειρήσεις.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Ανάλυση θέσης εργασίας



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

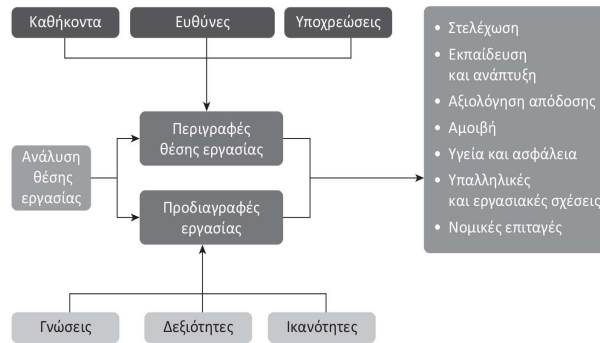
- » **Ανάλυση θέσης εργασίας** είναι η συστηματική διαδικασία προσδιορισμού των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των καθηκόντων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας στον οργανισμό.
- » Ο σκοπός της ανάλυσης θέσης εργασίας είναι να συγκεντρώσει απαντήσεις σε **έξι σημαντικές ερωτήσεις**:
 1. Ποια είναι τα χειρωνακτικά και νοητικά καθήκοντα που εκτελεί ο εργαζόμενος;
 2. Πότε ολοκληρώνεται η εργασία;
 3. Πού είναι η εργασία που πρέπει να εκτελεστεί;
 4. Πώς εκτελεί ο εργαζόμενος την εργασία;
 5. Γιατί εκτελείται η εργασία;
 6. Ποια είναι τα προσόντα που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας;
- » **Περιγραφή θέσης εργασίας**: Έγγραφο που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα βασικά καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες μιας θέσης εργασίας.
- » **Προδιαγραφές εργασίας**: Έγγραφο που περιγράφει τα ελάχιστα αποδεκτά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Ανάλυση θέσης εργασίας: ένα καίριο εργαλείο για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό



Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Μέθοδοι ανάλυσης θέσης εργασίας



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- Ερωτηματολόγια
- Παρατήρηση
- Συνεντεύξεις
- Καταγραφή εργαζομένων
- Συνδυασμός μεθόδων

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Ερωτηματολόγια



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- Τα ερωτηματολόγια είναι συνήθως μια γρήγορη και οικονομική μέθοδος.
- Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι μπορεί να στερούνται λεκτικών δεξιοτήτων, περίπτωση στην οποία η μέθοδος αυτή είναι λιγότερο χρήσιμη.
- Επίσης, ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν την τάση να υπερβάλλουν ως προς τη σημασία του ρόλου τους, αναφέροντας ότι αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες απ' ό,τι στην πραγματικότητα.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Παρατήρηση



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος της παρατήρησης, ο υπεύθυνος ανάλυσης θέσης εργασίας παρακολουθεί τον εργαζόμενο, ενώ εκτελεί τα καθήκοντά του και καταγράφει τις παρατηρήσεις του.
- » Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με χειρωνακτικές κυρίως εργασίες, όπως στην περίπτωση των χειριστών μηχανημάτων.
- » Η παρατήρηση από μόνη της συνήθως δεν αρκεί για τη διεξαγωγή της ανάλυσης της εργασίας, ιδίως όταν το αντικείμενό της είναι κυρίως πνευματικό.
- » Η παρατήρηση ενός οικονομικού αναλυτή, ενώ εργάζεται δεν θα βοηθήσει να εξαχθούν πολλά συμπεράσματα σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Η κατανόηση της εργασίας μπορεί, επίσης, να εξασφαλιστεί μέσα από συνεντεύξεις τόσο με τον εργαζόμενο όσο και τον προϊστάμενο.
- » Συνήθως, ο υπεύθυνος ανάλυσης θέσης εργασίας παίρνει πρώτα συνέντευξη από τον εργαζόμενο, βοηθώντας τον να περιγράψει τα καθήκοντα που εκτελεί.
- » Στη συνέχεια, έρχεται συνήθως σε επαφή με τον προϊστάμενο για να συγκεντρώσει επιπλέον πληροφορίες, για να ελέγξει την ακρίβεια των πληροφοριών που συγκέντρωσε από τον εργαζόμενο και για να διευκρινίσει ορισμένα σημεία.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Καταγραφή εργαζομένων



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πληροφορίες στο πλαίσιο της ανάλυσης θέσης εργασίας συγκεντρώνονται ζητώντας από τους εργαζόμενους να περιγράψουν τις καθημερινές εργασιακές τους δραστηριότητες σε ένα ημερολόγιο ή βιβλίο καταγραφής.
- » Με τη μέθοδο αυτή, μπορεί να ξεπεραστεί το πρόβλημα ότι πολλές φορές οι εργαζόμενοι υπερβάλλουν για τη σημασία της δουλειάς τους.
- » Ακόμα κι έτσι, μπορούν να συγκεντρωθούν πολύτιμες πληροφορίες σε περιπτώσεις άκρως εξειδικευμένων εργασιών, όπως αυτή του ψυχαγωγικού θεραπευτή.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Συνδυασμός μεθόδων



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Συνήθως κάποιος υπεύθυνος ανάλυσης θέσης εργασίας δεν χρησιμοποιεί αποκλειστικά μία μέθοδο ανάλυσης αλλά συνδυασμό μεθόδων.
 - Κατά την ανάλυση των εργασιών των εργαζόμενων γραφείου και των διοικητικών εργασιών, ο υπεύθυνος ανάλυσης θέσης εργασίας μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ερωτηματολόγια σε συνδυασμό με τις συνεντεύξεις και την περιορισμένη παρατήρηση.
 - Κατά την ανάλυση των εργασιών παραγωγής, οι συνεντεύξεις που συμπληρώνονται από εκτεταμένη παρατήρηση της εργασίας μπορούν να παρέχουν πολύτιμα στοιχεία. Ο αναλυτής θα πρέπει βασικά να χρησιμοποιεί τον συνδυασμό των τεχνικών που απαιτούνται για την ακριβή περιγραφή και τις προδιαγραφές θέσης εργασίας.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Περιγραφές θέσεων εργασίας



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Οι περιγραφές θέσεων εργασίας θα πρέπει να παρέχουν μια συνοπτική περιγραφή για:
 - το τι αναμένεται από τους εργαζόμενους να κάνουν στο πλαίσιο της εργασίας τους
 - πώς να το κάνουν, και
 - τις συνθήκες υπό τις οποίες εκτελούνται τα καθήκοντα.
- Μέρη μιας περιγραφής θέσης εργασίας:
 - » Προσδιορισμός εργασίας ή ταυτότητα της θέσης εργασίας
 - » Ημερομηνία της ανάλυσης εργασίας
 - » Σκοπός θέσης εργασίας
 - » Εκτελούμενα καθήκοντα
 - » Προδιαγραφές εργασίας

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Δεξιότητες και μοντέλα δεξιοτήτων



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Ο όρος *δεξιότητα* έχει αποτελέσει ένα όλο και πιο σημαντικό θέμα στην πρακτική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, λόγω της μεταβαλλόμενης φύσης της εργασίας. Οι δεξιότητες βασίζονται στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αναφέρουμε στην ανάλυση εργασίας, για να περιγράψουν το αντικείμενο της εργασίας.
- » Οι **δεξιότητες** αφορούν τη δυνατότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται και να εφαρμόζει συνδυασμούς γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων συστηματικά σε βάθος χρόνου για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του στις απαιτούμενες συνθήκες εργασίας.
- » **Μοντέλο δεξιοτήτων:** Καθορίζει και ορίζει όλες τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία σε μια ομάδα εργασιών στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου κλάδου.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Βασικό πλαίσιο για τη δομή του μοντέλου δεξιοτήτων



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Συνδεδεμένες με το επάγγελμα δεξιότητες

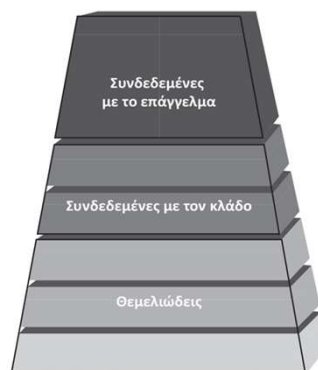
- Βαθμίδα 9 - Διοικητικές δεξιότητες
- Βαθμίδα 8 - Συγκεκριμένες απαιτήσεις που συνδέονται με το επάγγελμα
- Βαθμίδα 7 - Τεχνικές δεξιότητες συνδεδεμένες με το επάγγελμα
- Βαθμίδα 6 - Γνωστικές δεξιότητες συνδεδεμένες με το επάγγελμα

Δεξιότητες που σχετίζονται με τον κλάδο

- Βαθμίδα 5 - Τεχνικές δεξιότητες συνδεδεμένες με τον κλάδο
- Βαθμίδα 4 - Γνωστικές δεξιότητες στο σύνολο του κλάδου

Θεμελιώδεις δεξιότητες

- Βαθμίδα 3 - Δεξιότητες συνδεδεμένες με το χώρο εργασίας
- Βαθμίδα 2 - Ακαδημαϊκές δεξιότητες
- Βαθμίδα 1 - Δεξιότητες συνδεδεμένες με την προσωπική αποτελεσματικότητα



Αμερικάνικο Υπουργείο Εργασίας

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Έννοιες σχεδιασμού της εργασίας



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

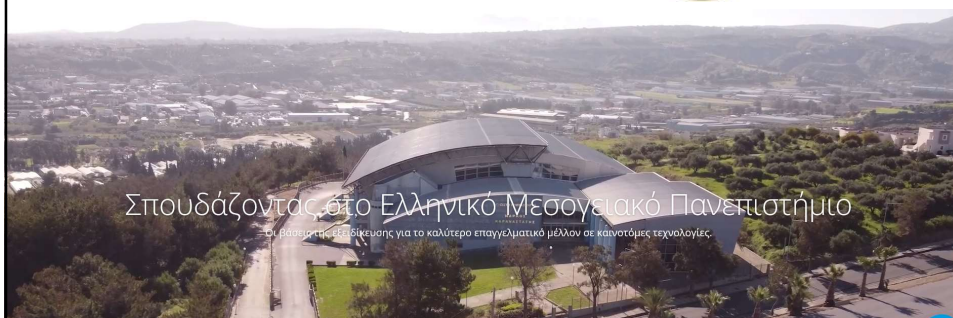
- » **Σχεδιασμός Εργασίας:** Διαδικασία προσδιορισμού των συγκεκριμένων καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων αυτών και πώς η εργασία σχετίζεται με άλλες εργασίες σε μια επιχείρηση.
- » **Εμπλουτισμός εργασίας:** Αλλαγές στο περιεχόμενο και το επίπεδο ευθύνης της θέσης εργασίας, έτσι ώστε να παρέχει μεγαλύτερες προκλήσεις για τον εργαζόμενο.
- » **Διεύρυνση εργασίας:** Αύξηση του αριθμού των καθηκόντων που εκτελεί ο εργαζόμενος, με όλα τα καθήκοντα να βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ευθύνης.
- » **Εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Μετακίνηση εργαζομένων από μια θέση εργασίας στην άλλη για να διευρυνθεί η εμπειρία τους.
- » **Αναδιοργάνωση:** Θεμελιώδης και ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν ριζικές αλλαγές στα κρίσιμα, σύγχρονα μέτρα υπολογισμού της απόδοσης, όπως κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση και ταχύτητα.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Δρ. Εμμανουήλ Παπαβασιλείου



Τμήμα
Διοίκησης
Επιχειρήσεων
και Τουρισμού



Σπουδάζοντας στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

είστε στην πρώτη γραμμή για το καλύτερο επαγγελματικό μέλλον σε καινοτόμες τεχνολογίες.

Ερωτήσεις