



Ελληνική Δημοκρατία
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό
Ίδρυμα Ηπείρου

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα 2: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού Ειρήνη Τριάρχη



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου



Τμήμα: Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Τίτλος Μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα 2: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ειρήνη Τριάρχη

Καθηγήτρια Εφαρμογών

Βαθμίδα Καθηγητή

Πρέβεζα, 2015



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

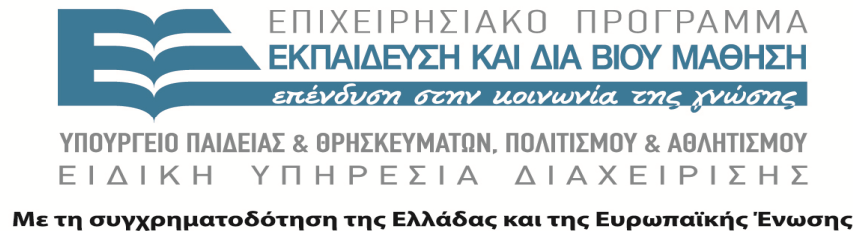
Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος **«Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση»** και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.
- Το έργο **«Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου»** έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΥΓΓΡΑΜΑ

- Τίτλος: **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Συγγραφείς: **Gomez – Mejia L., Balkin D., Cardy R.**

ISBN: 978-9963-716-98-2

Εκδότης: **BROKEN HILL PUBLISHERS LTD**

Έκδοση: 1^η εκδ./2014

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4^η ΔΙΑΛΕΞΗ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο **Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού** αφορά την διαδικασία προγραμματισμού σχετικά με την πλήρωση μελλοντικά κενών θέσεων και βασίζεται

❖ στις **προβλέψεις** για κενές θέσεις

&

❖ στην **απόφαση** εάν αυτές θα καλυφθούν με υποψηφίους από το **εσωτερικό** της επιχείρησης ή από **εξωγενείς** πηγές.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

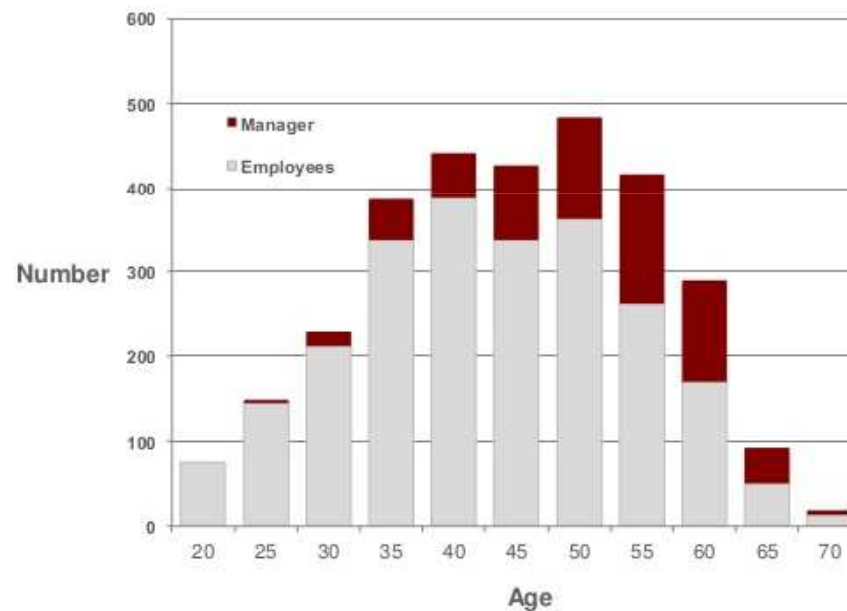
- Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τον όρο [σχεδιασμό διαδοχής \(succession planning\)](#) όταν ο σχεδιασμός αφορά σημαντικές θέσεις διευθυντικών στελεχών. (Dessler, 2012).
- Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αφορά την εκτίμηση του αριθμού και του τύπου του προσωπικού που θα απαιτηθεί για την εκπλήρωση των στόχων της εταιρείας.
- Προκειμένου ο σχεδιασμός και η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα πρέπει να εξετάσουμε τους παράγοντες που επιδρούν στη ζήτηση για εργατικό δυναμικό. Στο σχεδιασμό εργατικού δυναμικού συνηθίζεται να γίνεται χρήση διαφόρων ποσοτικών μεθόδων.

- Πόσους ανθρώπους θα χρειαστεί η εταιρεία στο μέλλον;
- Το διάγραμμα απεικονίζει πόσους **managers** και πόσους **εργαζόμενους** και ποιας ηλικίας μπορεί η εταιρεία να έχει.

▪ Υπάρχει εμφανή διαφορά ανάμεσα στους **εργαζόμενους** (γκρι χρώμα) και στους **managers** (κόκκινο χρώμα).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΗΛΙΑΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Age Structure Analysis



ΑΝΑΛΥΣΗ ΗΛΙΑΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

- **Μελλοντική ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού:**

Μπορεί να γίνει εκτίμηση του αριθμού των μάννατζερ, επιστημόνων, μηχανικών , ταμιών, πωλητών που θα χρειαστεί η εταιρεία στο μέλλον;

- Σίγουρα η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δεν μπορεί εύκολα να δοθεί, λόγω της ύπαρξης σημαντικών εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την εταιρεία και δεν μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια , όπως οι περιβαλλοντικές αλλαγές, οι οικονομικές διακυμάνσεις στις αγορές και η επίδρασή τους στα εισοδήματα. Παρ' όλα αυτά, από τη στιγμή που η εταιρεία έχει **ΣΚΟΠΟ** και θέτει συγκεκριμένους **ΣΤΟΧΟΥΣ** τότε μία σχετική εκτίμηση μπορεί να γίνει.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- ✓ Οι οργανωσιακοί στόχοι αποτελούν το σημείο εκκίνησης καθώς είναι αυτοί που καθορίζουν τι θα παράγει ή τι θα προσφέρει η εταιρεία, τη στρατηγική της προτεραιότητα (ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΤΙΜΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ), ποια θα είναι η τοποθέτηση της στην αγορά, τα επιθυμητά κέρδη της, τη στρατηγική επέκτασης που θα ακολουθήσει.

Π.χ. Για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος όγκος πωλήσεων, απαιτείται ένας συγκεκριμένος αριθμός πωλητών λαμβάνοντας υπόψη παλαιότερες αναλογίες (στατιστικές του παρελθόντος).

- Το διάγραμμα απεικονίζει τον αριθμό και την ηλικία τόσο των **μάνατζερ** όσο και των **εργαζομένων**.
 - Ο αριθμός και η ηλικία σε αυτές της δύο κατηγορίες διαφέρουν.
 - Η εκτίμηση του αριθμού των μάνατζερ και των εργαζομένων για την επόμενη πενταετία είναι σχετικά εύκολη αν λάβουμε υπόψη αφενός τις συνταξιοδοτήσεις και αφετέρου τις αποχωρήσεις εργαζομένων (παραιτήσεις).
 - ✓ Το ποσοστό των εργαζομένων που θα φύγουν από την εταιρεία μπορεί να εκτιμηθεί με βάση την εμπειρία του παρελθόντος. Αν τα προηγούμενα χρόνια αποχώρησε 5% του προσωπικού , περίπου το ίδιο ποσοστό θα αποχωρήσει και στο μέλλον.

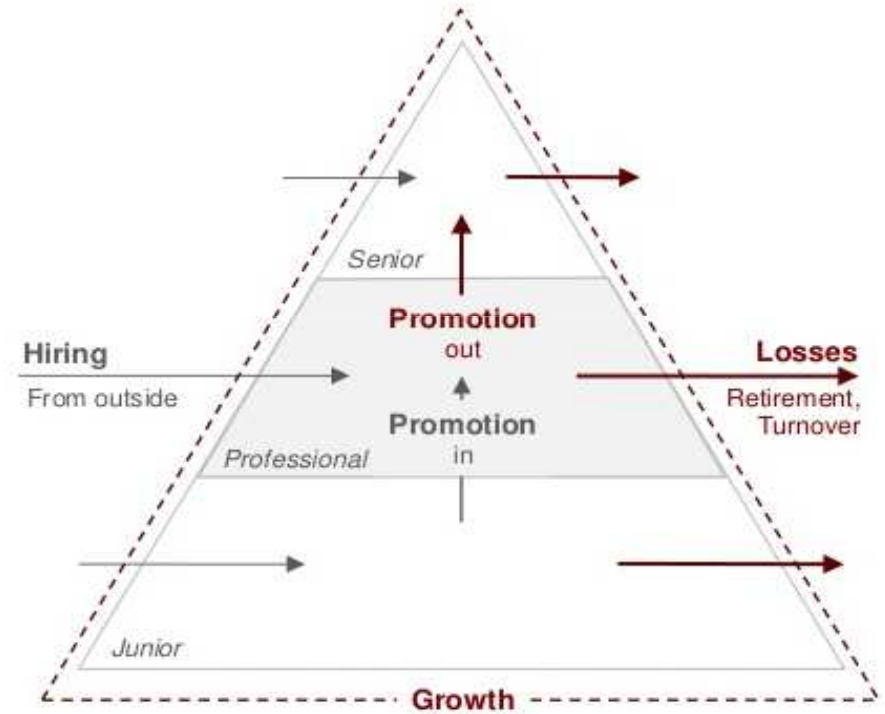
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ ΣΕ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Έστω, στο εν λόγω διάγραμμα, το μεσαίο επίπεδο που έχουμε τονίσει αντιπροσωπεύει το μεσαίο επίπεδο διοίκησης. Η εταιρεία στην προσπάθειά της να υπολογίσει τον αριθμό των ατόμων που θα χρειαστεί σε αυτό το επίπεδο τα επόμενα χρόνια και από πού θα προέλθει αυτή η ζήτηση εργατικού δυναμικού, θα πρέπει να βασιστεί στα εξής:

- Στον **μέσο ρυθμός ανάπτυξη της που έστω ανέρχεται στο 5%** και ο οποίος θα διαμορφώσει σε αντίστοιχο ποσοστό και τη ζήτηση εργατικού δυναμικού
- Στις **απώλειες** που υπάρχουν σε εργατικό δυναμικό από
 - ✓ **Συνταξιοδοτήσεις** οι οποίες είναι γνωστές.
 - ✓ Οικειοθελείς **αποχωρήσεις** (παραιτήσεις) οι οποίες εύκολα υπολογίζονται βάσει των ποσοστών αποχωρήσεων των παρελθόντων ετών.
 - ✓ **Προαγωγές**, όπου θα μετακινηθούν άτομα σε ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας, οι οποίες και αυτές είναι γνωστές.

Επομένως, **ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ, ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ, ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ**, είναι οι παράγοντες που καθορίζουν τη ζήτηση εργατικού δυναμικού.

Factors determining Workforce Demand



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Strategic Workforce Planning

	2013	2014	2015	2016
Employees	120	128	132	140
Demand	18	23	28	29
Internal Availability	15	12	8	7
External Demand	3	11	20	22
Risk				

ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

► **Leading indicators (δείκτες οδηγοί)**

Καθορίζουν την αναλογία μεταξύ της Απόδοσης και το απαιτούμενου αριθμού των εργαζομένων βάσει προγραμματικών εκτιμήσεων (πχ. Καθηγητές/ φοιτητές, νοσοκόμες / ασθενείς)

► **Trend Analysis (Ανάλυση των τάσεων)**

Εφαρμόζει στατιστικά μοντέλα που προβλέπουν τη μελλοντική ζήτηση εργασίας , λαμβάνοντας ως δεδομένα αντικειμενικές στατιστικές προηγούμενων ετών. Π.χ. Μελέτη επιπέδων απασχόλησης στην επιχείρησή κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε περίπου ετών

► **Task analysis (Ανάλυση εργασιών/ καθηκόντων)**

Τα καθήκοντα προσδιορίζονται και ποσοτικοποιούνται στα πλαίσια της σειράς εμφάνισης και του φόρτου εργασίας. (παράδειγμα ιταλικού εστιατορίου)

► **Συμπέρασμα κατά αναλογία**

Οι απαιτήσεις σε εργατικό δυναμικό καθορίζονται αντίστοιχα με τις απαιτήσεις παρόμοιων οργανωτικών μονάδων ή εταιρειών. (παράδειγμα αλυσίδας εστιατορίων McDonald καθώς για τη λειτουργία ενός καινούργιου καταστήματος βασίζονται στο τι είχε απαιτηθεί για τη λειτουργία προηγούμενου)

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1^η στήλη: Έτος

2^η στήλη: Εισόδημα της εταιρείας

3^η στήλη: Ο αριθμός των πωλητών

4^η στήλη: Εισόδημα/ Μονάδες Πλήρους Απασχόλησης

5^η στήλη: Ο αριθμός λοιπών εργαζομένων (εκτός των πωλητών)

6^η στήλη: Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων (πωλητές + λοιποί) εκφραζόμενος σε Μονάδες Πλήρους Απασχόλησης

7^η στήλη: Ο αριθμός των μάνατζερ

Η εταιρεία που μελετάμε επικεντρώνεται στις πωλήσεις γι αυτό και μας ενδιαφέρει ο αριθμός των υπαλλήλων πωλητών.

Ο αριθμός των εργαζομένων εκφράζεται πάντα σε μονάδες πλήρους απασχόλησης.

Έστω, ότι έχουμε δύο υπαλλήλους μερικής απασχόλησης τότε τους αντιστοιχούμε σε έναν πλήρους απασχόλησης. Δεν μας ενδιαφέρει ο αριθμός των ατόμων όσο η ισοδυναμία σε πλήρη απασχόληση. Στον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού είναι πολύ βασική αυτή η αντιστοίχιση.

Operational Workforce Planning

Year	Revenue (T€)	# Sales Reps	Revenue/ FTE* (T€)	# Other FTE	Total # of FTE	# Mgr
2004	6.000	30	200	9	39	6
2005	6.480	35	185	11	46	7
2006	6.998	37	189	12	49	7
2007	7.558	37	204	12	49	7
2008	8.163	36	227	13	49	7
2009	8.816	43	205	14	57	8
2010	9.521	46	207	13	59	8
2011	10.283	55	187	15	70	10
2012	11.106	58	191	17	75	11
2013	11.994	60	200	18	78	11
2014	12.954	65		20	85	12
Demand		5		2		1

Average annual Revenue Growth 8%

Average Revenue/Sales Rep (T€) 200

Average Relation Other Ees/Sales Reps 0,31

Span of Control Εύρος έλεγχου 7

* FTE: Full Time Equivalent

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Ο υπολογισμός που ακολουθεί βασίζεται σε μια απλή στατιστική μέθοδο.
- Έστω ότι το έτος 2013 η εταιρεία θέλησε να προγραμματίσει τον αριθμό των ατόμων που θα χρειαζόταν το 2014. Από την ανάλυση του πίνακα προκύπτουν στοιχεία που οδηγούν στον υπολογισμό των απαιτούμενων ατόμων. Όπως:
 1. Ο μέσος όρος εισοδήματος σε μονάδες πλήρους απασχόλησης ανέρχεται σε 200 (χιλ.€).
 2. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης εισοδήματος από το 2004 μέχρι σήμερα ανέρχεται στο 8% και επομένως εκτιμάται ότι και τον επόμενο χρόνο θα κυμανθεί κοντά σε αυτό το ποσοστό.
 3. Δεδομένου τούτου το εισόδημα της εταιρείας θα φθάσει τον αριθμό των 12.954 (χιλ.€).
 4. Ο αριθμός των πωλητών εκφραζόμενος σε μονάδες πλήρους απασχόλησης το 2014 θα είναι 65 (**πέντε (5)**επιπλέον από το προηγούμενο έτος) ($12.954 / 200 = 64,77$) λαμβάνοντας υπόψη τις υποθέσεις 1,2,3.

5. Ο αριθμός των λοιπών εργαζομένων εκφραζόμενους σε μονάδες πλήρους απασχόλησης σύμφωνα με αναλογίες προηγούμενων ετών διαμορφώνεται από το γεγονός ότι για έναν πωλητή πλήρους απασχόλησης αντιστοιχεί 0,31 άλλος εργαζόμενος πλήρους απασχόλησης. Επομένως για το 2014 θα απαιτηθούν 20 άλλοι εργαζόμενοι (**δύο (2)** επιπλέον από αυτούς που είχε το προηγούμενο έτος).
6. Ο συνολικός αριθμός μονάδων πλήρους απασχόλησης (πωλητών + άλλων) ανέρχεται στους 85 για το έτος 2014.

7. Σύμφωνα με την τελευταία στήλη, η οποία δείχνει τον αριθμό των μάνατζερ της εταιρείας υπάρχει ένα εύρος ελέγχου που φθάνει αριθμητικά στο 7. Ο αριθμός αυτός προκύπτει αν διαιρέσουμε τον αριθμό των εργαζομένων με τον αριθμό των μάνατζερ και μας δείχνει το πόσους εργαζόμενους έχει υπό την επίβλεψη του ένας μάνατζερ. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ένας μάνατζερ εποπτεύει 7 εργαζόμενους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης θα είναι 85 , με εύρος ελέγχου 7 η εταιρεία θα απαιτήσει 12 μάνατζερ, επομένως βάσει του πίνακα ,το 2014 η εταιρεία θα πρέπει να προσλάβει **έναν (1)** επιπλέον μάνατζερ.
8. Η εταιρεία το έτος 2014 θα χρειαστεί να προσλάβει **οκτώ (8)** επιπλέον άτομα που αναλύονται ως εξής: 5 πωλητές, 2 λοιποί εργαζόμενοι και 1 μάνατζερ.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

- Πως γίνεται ο υπολογισμός των ατόμων που απαιτούνται προκειμένου να λειτουργήσει μία πιτσαρία;
- Χρησιμοποιούνται διάφορες απλοποιημένες υποθέσεις, όπως ότι
 - ✓ θα επισκέπτονται την πιτσαρία 200 άτομα την ημέρα, όπου ο καθένας θα παραγγέλνει μία πίτσα
 - ✓ σε κάθε τραπέζι θα κάθονται κατά μέσο όρο 3 άτομα και
 - ✓ επομένως θα υπάρχουν 67 τραπέζια στο εστιατόριο,
 - ✓ το εστιατόριο θα λειτουργεί 15 ώρες την ημέρα και
 - ✓ κάθε επισκέπτης θα καταναλώνει κατά μέσο όρο 2 ποτά.

Workforce Planning using Task Analysis Example Italian Restaurant

Assumptions	#	Tasks		#	Duration/ Task (Min)		27,74
		Core Tasks					2,23
Guests/Day	200	Prepare Table	1/Table	67	2		3,35
Guests/Table	3	Take order	1/Table	67	3		13,33
Tables/Day	67	Prepare Pizza	1/Guest	200	4		3,35
Hours/Day	15	Billing	1/Table	67	3		2,23
		Chat	1/Table	67	2		3,35
Drinks/Guest	2	Prepare Drinks		400	0,5		9,71
		Additional Tasks					1,39
		Breaks	5%				2,77
		Administration	10%				5,55
		Misc.	20%				6
		Total					37,45
Working Hours/Day	8					Workforce Demand (FTE)	4,68

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ **κύριων** εργασιών και **πρόσθετων** εργασιών

- Όσον αφορά τις **κύριες** εργασίες, βάσει των ανωτέρω υποθέσεων προκύπτει ότι:
 - ✓ 67 φορές θα απαιτηθεί το στρώσιμο του τραπέζιου
 - ✓ 67 φορές θα ληφθεί παραγγελία
 - ✓ 200 πίτσες θα ετοιμαστούν
 - ✓ 67 φορές θα γίνει λογαριασμός
 - ✓ 67 φορές θα γίνει επεξηγηματική κουβέντα
 - ✓ 400 ποτά θα σερβιριστούν.
- Ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την τέλεση κάθε εργασίας είναι
 - ✓ 2 λεπτά να στρωθεί ένα τραπέζι
 - ✓ 3 λεπτά για την λήψη μίας παραγγελίας
 - ✓ 4 λεπτά για την προετοιμασία μίας πίτσας (η εν λόγω διάρκεια αναφέρεται στο χρόνο εργασίας)
 - ✓ 3 λεπτά για έναν λογαριασμό
 - ✓ 2 λεπτά για κουβέντα
 - ✓ ½ λεπτά για κάθε ποτό
- Το γινόμενο του αριθμού των εργασιών με τη χρονική διάρκεια της κάθε εργασίας δίνει τις ώρες που θα αναλωθούν σε κάθε εργασία. Επομένως,
 - 2,23 ώρες για την προετοιμασία των 67 τραπέζιων ($67 \times 2 = 134$, $134 / 60 = 2,2$)
 - 3,35 ώρες για τις 67 παραγγελίες
 - 13,33 ώρες για τις 200 πίτσες
 - 3,35 ώρες για 67 λογαριασμούς
 - 2,23 ώρες για κουβέντα σε 67 τραπέζια.
 - 3,35 ώρες για 400 ποτάΤο ΣΥΝΟΛΟ των ωρών που θα απαιτηθούν για την τέλεση των **κύριων** εργασιών είναι **27,74** ώρες.

- Όσον αφορά τις **πρόσθετες** εργασίες, υπολογίζονται σε επιπλέον ποσοστά του συνολικού χρόνου που απαιτείται για την τέλεση των κύριων εργασιών:
 - ✓ Διαλλείματα: 5% ($5\% \times 27,74 = 1,39$ ώρες)
 - ✓ Διοικητικές εργασίες 10% ($10\% \times 27,74 = 2,77$ ώρες)
 - ✓ Λοιπές εργασίες 20% ($20\% \times 27,74 = 5,55$ ώρες)Το ΣΥΝΟΛΟ των ωρών που θα απαιτηθούν για την τέλεση των **πρόσθετων** εργασιών είναι 9,71 ώρες.

- Το ΣΥΝΟΛΟ των ωρών για την τέλεση των **ΚΥΡΙΩΝ** και **ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ** ΕΡΓΑΣΙΩΝ είναι **27,74+9,71=37,45** ώρες.
- Δεδομένου ότι το ωράριο εργασίας είναι 8ωαρο, οι μονάδες πλήρους απασχόλησης που **απαιτούνται για τη λειτουργία της πιτσαρίας είναι 4,68**.

Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηπείρου.

<Ειρήνη Τριάρχη>.

<Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων>.

Έκδοση: 1.0 <Πρέβεζα>, 2015. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:

<http://oc-web.ioa.teiep.gr/OpenClass/courses/LOGO125/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού-Μη Εμπορική Χρήση-Όχι Παράγωγα Έργα 4.0 Διεθνές [1] ή μεταγενέστερη. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, Διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

[1]

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.el>

Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: <Δήμητρα Κωνσταντακοπούλου>
<Πρέβεζα>, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Σημειώματα



Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη Δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.



Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

