

ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΩΝ:

- 1) Ντούρμα Ελένη
- 2) Παίδα Τάνια
- 3) Παπασούλη Ζωή

Εισηγήτρια: κ. Αναστασία Κοπανέλη

ΘΕΜΑ: ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ
ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ-
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ

ΠΑΤΡΑ 2004



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3513
----------------------	------

Η εργασία αυτή είναι αποτέλεσμα συνεργασίας των σπουδαστριών Ντούρμα Ελένη, Παίδα Τάνια και Παπασούλη Ζωή και αποτελεί το τελευταίο στάδιο για την ολοκλήρωση των σπουδών μας στο Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών.

Στο σημείο αυτό θέλουμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους συνέβαλλαν με τον τρόπο τους στο να φτάσουμε εδώ και ιδιαίτερα τους γονείς μας που μας στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια υλικά και ηθικά καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας, που επισφραγίζεται με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μας διατριβής.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ θέλουμε να δώσουμε στην καθηγήτριά μας, κυρία Κοπανέλη Αναστασία που μας καθοδηγούσε συνεχώς και σε όλη τη διάρκεια της εργασίας, προσανατολίζοντάς μας ως προς την ανεύρεση πηγών αλλά και ως προς την τελική διαμόρφωση των διαφόρων στοιχείων.

Ευχαριστούμε πολύ

Ντούρμα Ελένη

Παίδα Τάνια

Παπασούλη Ζωή

Πάτρα 2004

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1) ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	4
1.2) Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	4
1.3) ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	5

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1) Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	7
2.2) ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	7
2.2.1) ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	7
2.2.2) ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	8
2.2.3) ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (Η ΚΑΛΥΨΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ).....	8
2.3) ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΒΑΘΜΙΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ.....	8
2.4) ΚΑΘΕΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	10
2.5) ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	11
2.6) ΓΡΑΜΜΙΚΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	13
2.7) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΕ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ.....	14
2.8) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	15
2.9) ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ.....	15
2.10) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	18
2.11) ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	19
2.11.1) ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ.....	19
2.11.2) ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ.....	21
2.11.3) ΓΡΑΜΜΙΚΗ / ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ.....	22
2.11.4) ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ Η ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ.....	23
2.12) ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΜΟΡΦΗ.....	24
2.13) ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	25
2.13.1) ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ.....	26
2.13.2) ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΠΑΝΩ.....	27
2.13.3) ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	28

ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	29
--------------------	----

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

3.2) ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	30
3.3) ΠΗΓΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	31
3.3.1) ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	31
3.3.2) ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	33
3.4) ΠΗΓΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	36
3.5) ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ-ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	37
3.5.1) ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	37
3.5.2) ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ.....	38
3.5.3) ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΟ.....	38
3.5.4) ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	38
3.5.4) ΔΙΑΔΟΧΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΛΑΠΛΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ.....	39
3.6) ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	40
3.7) ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	42
3.7.1) Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ 5.....	42
3.7.2) Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ 7 ΣΗΜΕΙΑ.....	43
3.7.3) Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ.....	43
3.7.4) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1) ΜΙΑ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΤΕΡΗ ΠΟΡΕΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	44
4.1.1) ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.....	44
4.1.2) ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ.....	45
4.1.3) ΈΝΤΥΠΟ ΑΙΤΗΣΗΣ.....	45
4.1.4) ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ.....	46
4.2) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	48
4.2.1) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	49
4.2.2) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	50
4.2.3) ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	50
4.2.4) ΦΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	51
4.2.5) ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	52
4.2.6) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	52
4.3) ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΜΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	55
4.4) ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΟΥΝ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	55
4.5) ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΕΙ Ο ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ.....	57
4.6) ΤΕΣΤΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ.....	59

ΕΡΕΥΝΑ

5. ΙΝΤΡΑΚΟΜ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ Α.Ε.....	62
6. ΑΒΑΞ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	70

7.ΥΛΙΔΑ Α.Ε.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.....	77
8. ALPHA ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH Α.Ε.....	86
9.INTERFISH – ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.....	95
10.NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTECH Α.Ε.....	102
11.ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.	

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

12.1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	119
12.2) ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	120
12.3) ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	121
12.4) ΟΙ ΜΙΣΘΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	129
12.5) ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ;.....	137
12.6) Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ Η ΕΙΝΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ;.....	137
12.7) ΠΟΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ;.....	137
12.8) Η ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	138
12.9) ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	139
12.10) ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΗΓΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	148
12.11) ΠΟΙΑ ΜΟΡΦΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ;.....	149
12.12) ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	150

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1) ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε στα εκπαιδευτικά πλαίσια του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας.

Στόχος της εργασίας μας είναι να μελετηθούν οι τεχνικές επιλογής του προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης. Αναλυτικότερα παρουσιάζουμε τη χρησιμότητα της οργάνωσης και της οργανωτικής δομής, τις μεθόδους μεταβίβασης της εξουσίας, τις πηγές αναζήτησης προσωπικού και τις μεθόδους επιλογής των υποψηφίων. Στη συνέχεια μελετάμε εφτά επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς και καταγράφουμε τα αποτελέσματα της μελέτης.

1.2) Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

α) ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Η εργασία μας είναι χωρισμένη σε τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα αναλύουμε τον ορισμό της οργάνωσης και τονίζουμε την ανάγκη για οργάνωση και οργανωτική δομή στην επιχείρηση. Ακόμη αναλύουμε τους τρόπους μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης και τις μεθόδους επικοινωνίας του προσωπικού.

β) ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Στη δεύτερη ενότητα που περιλαμβάνει δύο κεφάλαια, μελετάμε τις τεχνικές επιλογής του προσωπικού. Αναλυτικότερα τονίζουμε ότι ένας από τους κυριότερους στόχους της Διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει την επιχείρηση, αλλά και του προσωπικού που θα προαχθεί στα ανώτερα επίπεδα, γιατί η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην απόδοση της. Ακόμη καταγράφουμε τις εσωτερικές και τις εξωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού και τις μεθόδους επιλογής υποψηφίων από τη διοίκηση της επιχείρησης.

γ) ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Στην τρίτη ενότητα ερευνήσαμε επτά επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι: **INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε., ΑΒΑΞ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ΥΛΙΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, ALPHA ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH Α.Ε. , INTERFISH – ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε., NEWS PHONE HELLAS S.A. και ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.**

Για τη μελέτη των επιχειρήσεων χρησιμοποιήσαμε ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει δεκαέξι ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε τρεις τομείς.

Στον πρώτο τομέα κάνουμε πέντε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Είναι γενικές και αφορούν στην ταυτότητα των επιχειρήσεων .

Ο δεύτερος τομέας περιλαμβάνει ερωτήσεις τόσο ανοιχτού όσο και κλειστού τύπου που είναι σχετικές με τη διοικητική πυραμίδα των επιχειρήσεων.

Στον τρίτο τομέα αναφερόμαστε με έξι ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου στις τεχνικές επιλογής του προσωπικού των επιχειρήσεων, στις πηγές που χρησιμοποιούνται προκειμένου να αναζητήσουν το προσωπικό τους καθώς και στις μεθόδους επιλογής των υποψηφίων.

δ) ΤΕΤΑΡΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Στην τέταρτη ενότητα αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, στις επτά επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς. Παρουσιάζονται γραφικά τα αριθμητικά αποτελέσματα της έρευνας, αρχικά για κάθε μία επιχείρηση ξεχωριστά και στη συνέχεια για όλες τις επιχειρήσεις.

Οι μεν μετρήσιμες μεταβλητές παρουσιάζονται γραφικά με τη μέση τιμή των αποκλίσεων τους, οι δε μη μετρήσιμες παρουσιάζονται με τη συχνότητα (ποσοστό) εμφάνισης της απάντησης .

1.3) ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μας έχει σκοπό τη συσχέτιση διαφόρων παραγόντων όπως το μορφωτικό επίπεδο, οι μισθοί και ο αριθμός των εργαζομένων στις επτά επιχειρήσεις που μελετήσαμε .

Ως όργανο μέτρησης χρησιμοποιήθηκε ένα γραπτό ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από δεκαέξι ερωτήσεις. Από αυτές οι δέκα είναι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

και οι έξι είναι ερωτήσεις κλειστού τύπου, εναλλακτικών απαντήσεων. Η μέθοδος απάντησης του ερωτηματολογίου ήταν η συνέντευξη.

Για να επιτευχθεί υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συντάχθηκε αφού μελετήθηκαν μελέτες και εργασίες και ελήφθησαν υπόψη βιβλιογραφικές αναφορές.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1) Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση κάθε δραστηριότητας είναι αναγκαία, διότι μας οδηγεί στην επίτευξη των στόχων, που αποβλέπουν σε μικρότερες οικονομικές θυσίες. Κατά συνέπεια, η έννοια της «οργάνωσης» περιλαμβάνει ενέργεια και αποτέλεσμα. Ο Mayer, έδωσε τον εξής ορισμό για την οργάνωση:

Οργάνωση είναι η συστηματική τεχνική και οικονομική σύνθεση ανθρώπων και υλικών, μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης, με σκοπό την αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων της. (Χολέβας 1989).

Ένας άλλος τρόπος έκφρασης της έννοιας της «οργάνωσης» είναι ότι η επιχείρηση για να πετύχει τον αντικειμενικό της σκοπό, θα πρέπει να συνδυάσει τους συντελεστές της παραγωγής (φύση, κεφάλαιο, εργασία και επιχειρηματικότητα) κατά τον άριστο δυνατό τρόπο, με σκοπό τη μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής, την εξασφάλιση της καλύτερης ποιότητας του προϊόντος και την αποκόμιση της μεγαλύτερης ωφέλειας.

Τα παραπάνω προϋποθέτουν κι έναν σωστό σχεδιασμό ανάπτυξης της επιχείρησης ή όπως επικράτησε να λέγεται σήμερα μια σωστή «δομή» της οργάνωσης.

2.2) ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η οργάνωση θα πρέπει να δημιουργεί προϋποθέσεις υλοποίησης αντικειμενικών σκοπών επιχειρηματικής δραστηριότητας, δηλαδή θα πρέπει να εκφράζει το τι πρέπει να γίνεται. Υπάρχουν τρεις βασικές λειτουργίες που πρέπει να περιλαμβάνει κάθε οργάνωση:

α. Να δημιουργεί κάποια «χρησιμότητα», δηλαδή που κάτι θα θεωρείται χρήσιμο για κάποιον.

β. Να εξασφαλίζει μέσα για τη διάθεση της χρησιμότητας.

γ. Να διαχειριστικά τα οικονομικά ή γενικά να καλύψει τα οικονομικά της δράσης.

Ζευγαρίδης Σ., Ξυροτυρή – Κουφίδου Σ. (1986)

2.2.1) ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Η χρησιμότητα αποτελείται από την ικανοποίηση που απολαμβάνει ο αγοραστής από την κατανάλωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.

Δηλαδή με την οργάνωση δίνεται η δυνατότητα να παραχθεί κάτι, που έχει αξία για τους αγοραστές ειδικά, και για την κοινωνία γενικότερα.

2.2.2) ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που δημιουργήθηκαν, θα πρέπει να διανεμηθούν στο καταναλωτικό κοινό. Η οργάνωση πρέπει να φροντίσει για την κατάληξη των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών στους καταναλωτές.

2.2.3) ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (Η ΚΑΛΥΨΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ)

Οι παραπάνω λειτουργίες χρειάζονται οικονομική κάλυψη. Δηλαδή πρέπει ένα εξασφαλισθούν τα χρηματικά ποσά, που είναι απαραίτητα για τη δημιουργία των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς και για τη διάθεσή τους στον καταναλωτή. Επίσης, πρέπει να δημιουργηθούν και οι απαραίτητες υπηρεσίες (λειτουργίες) διακίνησης αυτού του κεφαλαίου, όπως λογιστικές, ταμειακές κ.λ.π.

Οι λειτουργίες (εργασίες) που περιγράφονται παραπάνω πρέπει να γίνονται σε μια οργάνωση, ανεξάρτητα από τον ιδιαίτερο τύπο της. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν υπάρχει οργάνωση που δεν πραγματοποιεί αυτές τις εργασίες. Οι λειτουργίες αυτές συνήθως αποκαλούνται εκτελεστικές ή γραμμικές.

Όλες οι άλλες δραστηριότητες, που αναπτύσσονται κατά την οργάνωση της παραγωγής του προϊόντος ή της παροχής των υπηρεσιών, χαρακτηρίζονται βοηθητικές και συνήθως καλούνται επιτελικές λειτουργίες. Για παράδειγμα, η λειτουργία των προμηθειών χαρακτηρίζεται ως βοηθητική υπηρεσία, αφού δημιουργείται, όταν οι προϊστάμενοι των βασικών λειτουργιών δεν μπορούν να ανταποκριθούν στα εκτεταμένα καθήκοντα. Έτσι, η κύρια λειτουργία (γραμμής) αποκτά μια επιπλέον βοηθητική λειτουργία (επιτελική).

Οι λειτουργίες γραμμής είναι εκείνες που έχουν άμεση ευθύνη, για την εκπλήρωση του αντικειμενικού σκοπού της επιχείρησης. Επιτελικές ή βοηθητικές λειτουργίες χαρακτηρίζονται εκείνες που βοηθούν τις κύριες λειτουργίες (γραμμές), στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στις λειτουργίες γραμμής εντάσσονται η παραγωγή, οι πωλήσεις και τα χρηματοοικονομικά. Όλες οι άλλες εντάσσονται στις βοηθητικές – επιτελικές.

2.3) ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΒΑΘΜΙΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ

Οι βαθμίδες διοικητικής ιεράρχησης συγκροτούνται από τους προϊστάμενους των υπηρεσιών ή των τμημάτων, που δημιουργούνται με τη δομή της οργάνωσης, στις οποίες

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

εντάσσεται το προσωπικό των επιχειρήσεων. Το προσωπικό μιας οργάνωσης διακρίνεται, από άποψη διοικητικής ιεράρχησης, σε:

α. Ανώτατα Στελέχη

β. Ανώτερα Στελέχη και

γ. Στελέχη Πρώτης Γραμμής

Πολύ συχνά, χρησιμοποιείται ο όρος «ηγεσία», διότι τα άτομα που προϊστάται των βαθμίδων διοικητικής ιεράρχησης έχουν ηγετική ιδιότητα, η οποία πηγάζει από το δικαίωμα που τους παρέχεται, να δίνουν εντολές στο προσωπικό, που υπάγεται σ' αυτούς.

Τα ανώτατα στελέχη αποτελούν την κεντρική ηγεσία του οργανισμού μέχρι τη βαθμίδα των διευθυντών των διαφόρων λειτουργιών.

Τα ανώτερα στελέχη αποτελούν οι προϊστάμενοι, που κατατάσσονται ανάμεσα στα στελέχη της ανώτατης ηγεσίας και στα στελέχη της πρώτης γραμμής. Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ.(1993).

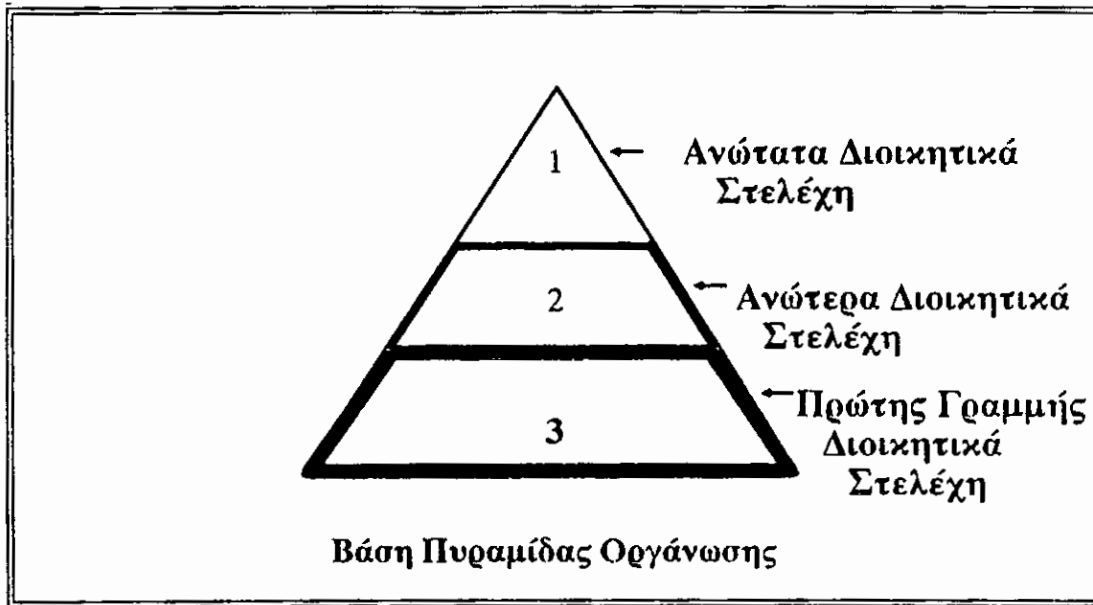
Οι βαθμίδες διακρίνονται μεταξύ τους, από τις θέσεις που κατέχουν τα στελέχη σ' ένα επίπεδο διοικητικής ιεράρχησης, από το αντικείμενο απασχόλησης, καθώς και από την έκταση των αρμοδιοτήτων. Έτσι, άλλη είναι η θέση του Γενικού Διευθυντή και των Διευθυντών, άλλη των προϊστάμενων τμημάτων κάτω από αυτούς, και άλλη θέση των εργαζομένων. Επίσης, και η έκταση των αρμοδιοτήτων, σε κάθε θέση βαθμίδας διοικητικής ιεράρχησης, είναι διαφορετική.

Η δημιουργία των βαθμίδων ιεράρχησης, διαμορφώνει και τη διοικητική διάρθρωση. Η έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς και το αντικείμενο δράσης της, αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία βαθμίδων ιεράρχησης. Η συγκρότηση των βαθμίδων διαμορφώνει τη δομή της οργάνωσης σε σχήμα πυραμίδας.

Η κατανομή του προσωπικού μιας επιχείρησης, σε πολλά επίπεδα ηγετικής βαθμίδας (ανώτατη – ανώτερη – πρώτης γραμμής), σχηματίζει πυραμίδα με μεγάλο ύψος και μικρή βάση. Αντίθετα, η δημιουργία λίγων ηγετικών επιπέδων σχηματίζει πυραμίδα με μικρό ύψος και μεγάλη βάση. Ο σχηματισμός της πυραμίδας εμφανίζει τη δομή της οργάνωσης, κατά το αποκεντρωτικό ή το συγκεντρωτικό σύστημα. Ακόμη εμφανίζει τη δυνατότητα της αποκέντρωσης ή συγκέντρωσης της εξουσίας και ευθύνης κάθε οργάνωσης.

Η διαμόρφωση μιας δομής οργάνωσης με βάση τις βαθμίδες ιεράρχησης λέγεται «ιεραρχική» ή «διοικητική». Στη βαθμίδα μπορεί να αντιστοιχεί σε ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων.

Παρακάτω εμφανίζεται η διάκριση των διοικητικών στελεχών μιας οργάνωσης κατά βαθμίδες ιεράρχησης σε σχήμα πυραμίδας.



Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993).

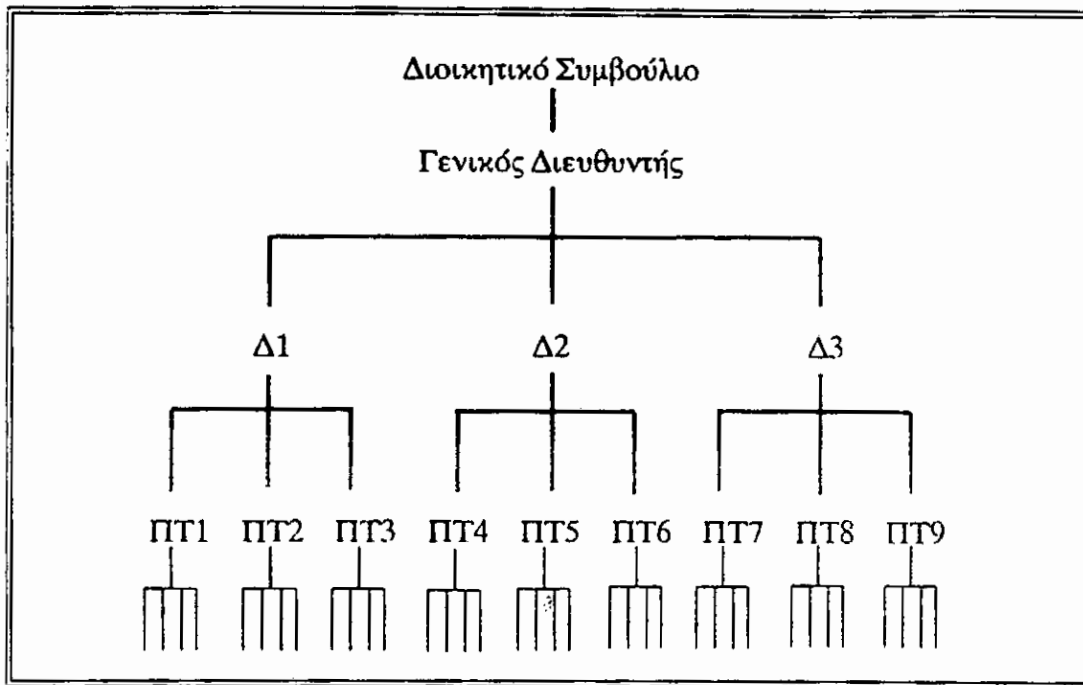
Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε οργανωτική διάρθρωση είναι η επιλογή του συστήματος οργάνωσης των βαθμίδων ιεράρχησης και κατάταξης του προσωπικού σ' αυτές, δηλαδή πόσες ηγετικές θέσεις θέλει να εντάξει.

2.4) ΚΑΘΕΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Μια οργάνωση μεγαλώνει κάθετα, όταν οι εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν ανατίθενται σε όλο και περισσότερα άτομα και δημιουργούνται περισσότερα επίπεδα κατανομής τους. Όσες περισσότερες εργασίες δημιουργεί μια επιχείρηση, τόσο περισσότερο αναπτύσσεται κάθετα, χωρίς να αποκλείεται και η οριζόντια ανάπτυξη.

Η κάθετη ανάπτυξη με τις κύριες και βοηθητικές λειτουργίες, δημιουργεί ένα τυπικό χαρακτήρα σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στα πλαίσια εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Οι σχέσεις αυτές εξασφαλίζουν τις προϋποθέσεις για κατανομή της εξουσίας στις βαθμίδες ιεράρχησης, που αναπτύσσεται κατά την κάθετη οργανωτική διάρθρωση. Δημιουργείται μια γραμμική κάθετη διάταξη, από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, ως τη βάση της.

Ολόκληρη η εξουσία μεταβιβάζεται από τον ανώτερο στον αμέσως κατώτερο τομέα και αναφέρεται στο συγκεκριμένο έργο αυτού. Δηλαδή, κάθε τομέας που δημιουργείται κάθετα έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και την ανάλογη γι' αυτές εξουσία. Επίσης, με την κάθετη γραμμική οργάνωση εξασφαλίζεται μια μοναδική γραμμή εντολών από την κορυφή των βαθμίδων της διοικητικής πυραμίδας μέχρι τη βάση. Παραθέτουμε σχηματική διάταξη κάθετης γραμμικής οργάνωσης.



Δ1, Δ2, Δ3: Διευθυντές Λειτουργιών

ΠΤ: Προϊστάμενος Τμήματος



: Αριθμός Ατόμων που ανήκουν σε κάθε Προϊστάμενο

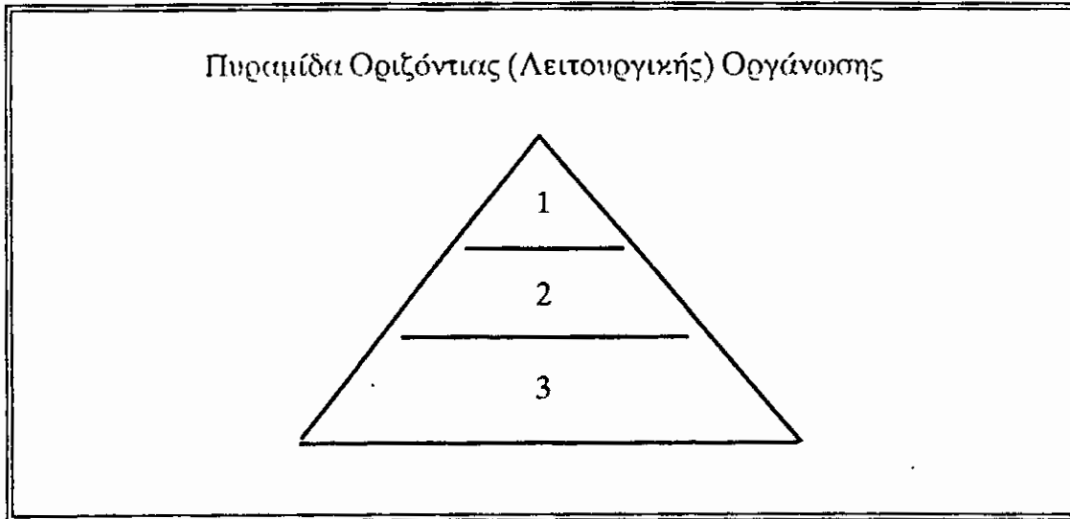
Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993).

2.5) ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οριζόντια οργάνωση στηρίζεται στην αρχή της εξειδίκευσης και παρέχει τη δυνατότητα της διάσπασης των αρμοδιοτήτων μιας θέσης προϊσταμένου σε περισσότερες θέσεις. Σκοπό έχει τη διευκόλυνση αποπεράτωσης του έργου, χρησιμοποιώντας τις απαιτούμενες ειδικευμένες γνώσεις ατόμων, που καλούνται να υπηρετήσουν τις θέσεις αυτές. Η διάσπαση αυτή δεν γίνεται κάθετα, αλλά οριζόντια.

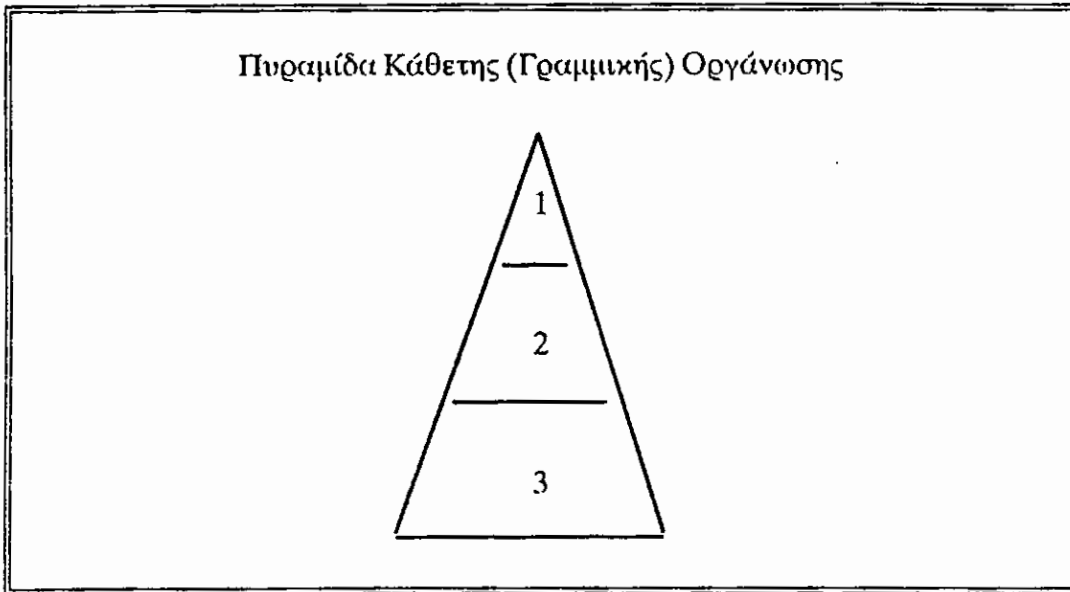
Η λειτουργική οργάνωση οφείλεται στον Taylor. Η πυραμίδα της οργάνωσης εμφανίζει μεγάλη βάση και μικρό ύψος όπως παρατηρούμε στο παρακάτω σχήμα, το οποίο παραβάλλεται μ' ένα σχήμα κάθετης (γραμμικής) οργάνωσης.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .



Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993).

Οι αριθμοί 1, 2 και 3 αντιστοιχούν σε βαθμίδες διοικητικής ιεράρχησης, όπως εκφράζονται από κάθε οργάνωση οριζόντια και κάθετη.



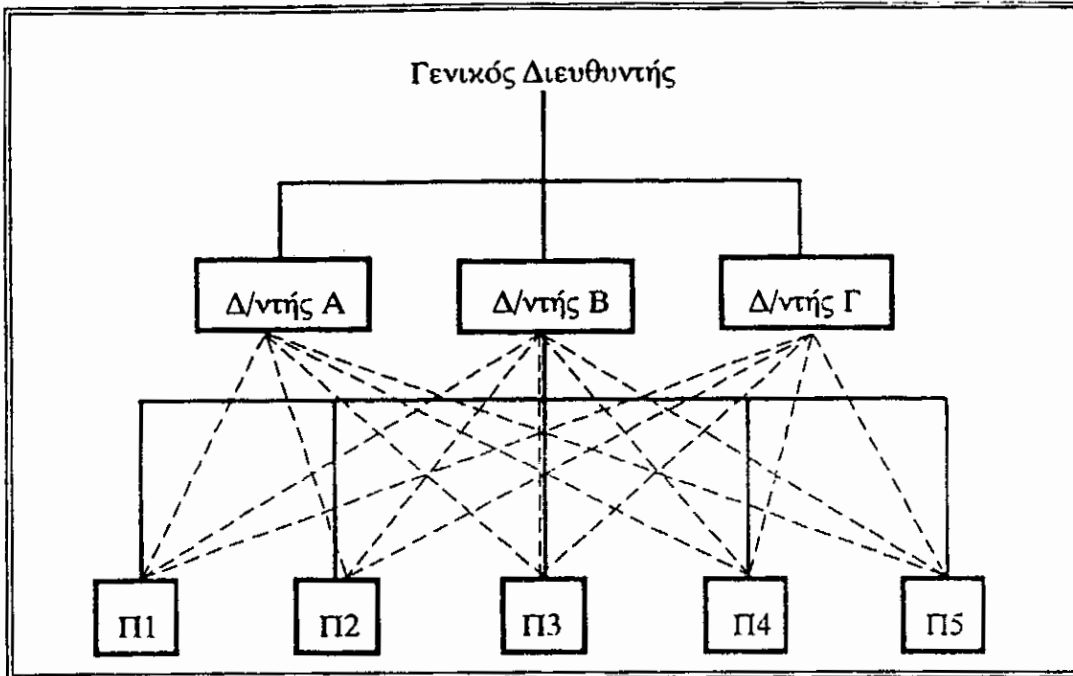
Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993).

Η οριζόντια (λειτουργική) ανάπτυξη μιας οργάνωσης δημιουργεί τις προϋποθέσεις για παρέμβαση των ανωτέρων βαθμίδων στις κατώτερες, δηλαδή κάθε χαμηλότερη βαθμίδα και θέση δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός ατόμου υπερκείμενης βαθμίδας και θέσης, πάντα όμως στα πλαίσια της αρχής της εξειδίκευσης της εργασίας. Το σύστημα της οριζόντιας (λειτουργικής) ανάπτυξης αντιτίθεται στην ενότητα της χορήγησης

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

των εντολών από ένα και μόνο προϊστάμενο, στον οποίον οφείλουν να υπακούουν οι υφιστάμενοι, που συμπεριλαμβάνονται στην ίδια διοικητική μονάδα.

2.6) ΓΡΑΜΜΙΚΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ



Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993).

όπου Π1, Π2, Π3, Π4, Π5: Προϊστάμενοι Τμημάτων Παραγομένων Προϊόντων

Σημείωση: όπου εμφανίζεται η έντονη γραμμή δείχνει κάθετη (γραμμική) οργάνωση και οι άτονες εμφανίζουν λειτουργική οργάνωση.

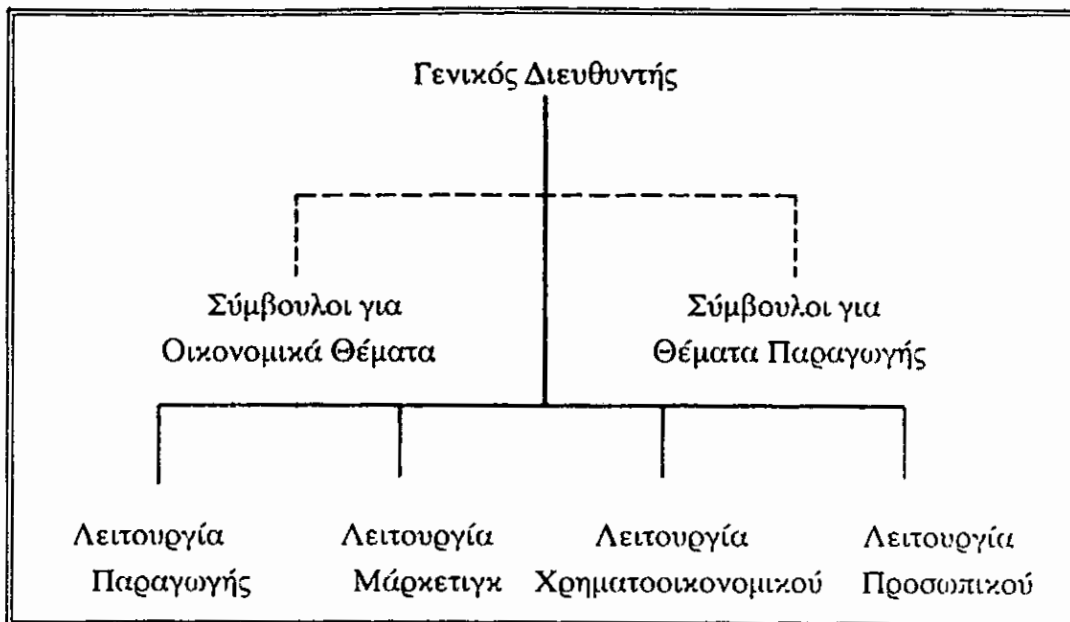
Η Γραμμική – Επιτελική, ή, κατά άλλους, το «μεικτό» σύστημα οργάνωσης διατηρεί το χαρακτήρα της γραμμικής ανάπτυξης της οργάνωσης και κατά συνέπεια τον τρόπο μεταβίβασης της εξουσίας και ευθύνης. Στο σύστημα αυτό της οργανωτικής ανάπτυξης προστίθενται και επιτελικές (συμβουλευτικές) θέσεις. Οι επιτελικές θέσεις που δημιουργούνται, χαρακτηρίζονται από εξειδικευμένες επιστημονικές γνώσεις και τεχνογνωσίες και βοηθούν τις θέσεις γραμμής (κάθετα και οριζόντια) στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

Οι θέσεις αυτές, κύρια, προστίθενται στα ανώτατα και ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Έτσι, η διάταξη οργάνωσης, με το γραμμικό – επιτελικό σύστημα, διατηρεί την οργάνωση της γραμμικής ανάπτυξης, αλλά σ' αυτή προστίθενται και οι επιτελικές θέσεις, οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στη διάταξη της ιεραρχίας.

Σκοπός της οργάνωσης, μ' αυτό το σύστημα, είναι να διευκολυνθεί η γραμμή στο έργο της με την παροχή εξειδικευμένων γνώσεων που παρέχουν οι επιτελικές θέσεις. Οι εξειδικευμένες γνώσεις που παρέχονται από τις επιτελικές θέσεις είναι δυνατό να υιοθετηθούν στο σύνολο, εν μέρει ή και καθόλου από τις θέσεις της γραμμικής διάταξης.

2.7) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΕ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ



Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993).

όπου

————— : Γραμμική Οργάνωση

----- : Συμβουλευτική – Επιτελική Ανάπτυξη

Η μέθοδος που προστέθηκε στις παραπάνω λειτουργίες και αναφέρεται στην οργανωτική διάρθρωση, είναι το σύστημα των επιτροπών ή των συμβουλίων. Το σύστημα αυτό στηρίζεται στη φιλοσοφία ότι η κάθε οργάνωση, για να πετύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς, πρέπει να συμπεριλαμβάνει συμβούλια ή επιτροπές, με αποφασιστική

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

αρμοδιότητα, εξουσία και ευθύνη για συγκεκριμένα και εξειδικευμένα θέματα. Τα συμβούλια ή οι επιτροπές μπορεί να έχουν μόνιμο χαρακτήρα ή προσωρινή διάρκεια και να λειτουργούν με τα άλλα συστήματα οργάνωσης. Το φαινόμενο αυτό είναι πιο έντονο στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στα υπουργεία, που συγκροτούν συμβούλια ή επιτροπές, με αποφασιστικές αρμοδιότητες, προκειμένου να πετύχουν αποτελεσματικότερα τους στόχους.

Οι επιτροπές και τα συμβούλια αυτά εξυπηρετούν ειδικούς σκοπούς και τα άτομα, που τα συγκροτούν, έχουν ειδικά προσόντα και εξειδικευμένες γνώσεις. Πολλές φορές, παράλληλα, λειτουργούν και ως γνωμοδοτικά όργανα. Το σύστημα αυτό οργάνωσης εντάσσεται στα γραμμικά συστήματα οργάνωσης, με τα οποία και συνυπάρχει.

2.8) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Όπως έχουμε προαναφέρει η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία η συνολική εργασία διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, ελέγχονται οι δραστηριότητες των ανθρώπων και συνδέονται οι διάφορες εργασίες μεταξύ τους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί του οργανισμού (επιχείρησης).

Η παραπάνω διαδικασία απαιτεί την ύπαρξη ενός οργανισμού, στα πλαίσια του οποίου εκτελείται η διοικητική λειτουργία της οργάνωσης. Η διαδικασία της οργάνωσης βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές. Οι βασικές αρχές είναι οι εξής:

1. Τμηματοποίηση των διαφορετικών εργασιών, που πρέπει να επιτελέσει η επιχείρηση.
2. Εξειδίκευση των εργασιών που είναι η διαδικασία διάσπασης μιας συνολικής εργασίας σε επιμέρους ατομικά καθήκοντα.
3. Η έκταση του ελέγχου, που επιτρέπεται στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.
4. Προκαθορισμένη ιεραρχία, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μην λαμβάνει εντολές από δυο προϊσταμένους.
5. Προκαθορισμένες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες.

(Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ.(1993)

2.9) ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η επιχείρηση χωρίζει το σύνολο των εργασιών σε ατομικές δουλειές που αποτελούν την υπευθυνότητα ενός ατόμου. Αφού γίνει η πλήρης εξειδίκευση των εργασιών, θα πρέπει στη συνέχεια οι διάφορες εργασίες να διαφοροποιηθούν σε ομάδες.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Η διαδικασία της ομαδοποίησης αποκαλείται τμηματοποίηση. Υπάρχουν πολλοί τρόποι τμηματοποίησης των εργασιών που θα πρέπει να γίνουν σε μια επιχείρηση. Οι διάφοροι τρόποι είναι οι εξής:

1. Τμηματοποίηση κατά Λειτουργία
2. Τμηματοποίηση κατά Πελάτη
3. Τμηματοποίηση κατά Προϊόν
4. Τμηματοποίηση κατά Παραγωγική Διαδικασία
5. Τμηματοποίηση κατά Γεωγραφική Περιοχή
6. Αριθμητική τμηματοποίηση
7. Χρονολογική τμηματοποίηση

Η **λειτουργική τμηματοποίηση** στηρίζεται στις διάφορες δραστηριότητες που αναλαμβάνει η επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή είναι η πιο διαδεδομένη, διότι όλες οι επιχειρήσεις, λίγο – πολύ, έχουν κοινές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αυτές είναι η παραγωγή προϊόντων, η πώληση (μάρκετινγκ) προϊόντων, η πρόσληψη και η εκπαίδευση του προσωπικού τους, και η χρηματοοικονομική ανάλυση της πορείας της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές είναι βασικές και εκτελούνται από όλες τις επιχειρήσεις. Η σπουδαιότητα κάθε δραστηριότητας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και από κλάδο σε κλάδο.

Είναι πολλά τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου. Πρώτον, είναι μια λογική μέθοδος τμηματοποίησης, διότι ακολουθεί πιστά την αρχή της εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Δεύτερον, η μέθοδος αυτή επιτρέπει την εύκολη αναδιάρθρωση, σε περιπτώσεις που η επιχείρηση αυξάνει σημαντικά τον κύκλο εργασιών της. Τρίτον, η λειτουργική τμηματοποίηση καθιστά εύκολη την ανάθεση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό της επιχείρησης και δείχνει τον τρόπο με τον οποίο ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να ανέβει μέσα στην επιχείρηση. Τέταρτον, η λειτουργική τμηματοποίηση βοηθά στον εύκολο έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η **πελατειακή τμηματοποίηση** στηρίζεται σε ομάδες πελατών της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις εμπορίου χρησιμοποιούν αυτή τη μορφή οργανωτικής δομής. Τα μεγάλα πολυκαταστήματα ακολουθούν αυτό τον τρόπο τμηματοποίησης σύμφωνα με το είδος των πελατών, π.χ. γυναίκες και άνδρες, αθλητικά και μη αθλητικά. Μια εμπορική επιχείρηση μπορεί να έχει τμήματα χονδρικής και λιανικής πώλησης. Μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να χωρισθεί σε τμήματα που απευθύνονται σε ενήλικες (πελάτες) και σε τμήματα που απευθύνονται σε μικρότερους πελάτες.

Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτού του τρόπου τμηματοποίησης είναι η έμφαση που δίνεται στον πελάτη και στην εξυπηρέτησή του. Πάντως, στην πράξη το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τη λειτουργική τμηματοποίηση ή αφορά έναν περιορισμένο αριθμό επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

Η **τμηματοποίηση κατά προϊόν** έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, διότι μειώνει το διοικητικό κόστος. Επιπλέον, βοηθά τις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν και να ελέγχουν την κάθε παραγωγική δραστηριότητα ξεχωριστά, ιδιαίτερα στους τομείς των κεφαλαιουχικών αναγκών, κόστους, εσόδων και κέρδους. Με απλά λόγια, η επιχείρηση μπορεί να ελέγξει τι κερδίζει από κάθε προϊόν ξεχωριστά. Η τμηματοποίηση αυτή βοηθά στη χρησιμοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού ανά παραγωγικό κλάδο.

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η επανάληψη βασικών εργασιών. Αυτός είναι ο λόγος που η τμηματοποίηση αυτή έχει μεγάλη επιτυχία, όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τη λειτουργική τμηματοποίηση.

Η **τμηματοποίηση κατά παραγωγική διαδικασία** βασίζεται στις διαφορετικές παραγωγικές μεθόδους ή της χρησιμοποίησης διαφορετικών πρώτων υλών και συναντάται συχνά στο μεταποιητικό τομέα.

Ένα άλλο κριτήριο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση σύμφωνα με την παραγωγική διαδικασία, είναι η τεχνολογία. Πολλές επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα διατηρούν την παραγωγική διαδικασία παλιάς τεχνολογίας, αλλά ταυτόχρονα εισάγουν και ένα άλλο τμήμα που παράγει το ίδιο προϊόν με πιο προηγμένη τεχνολογία. Το τμήμα της προηγμένης τεχνολογίας, μπορεί να θεωρηθεί και σαν εργαστήριο μέσα στο οποίο δοκιμάζονται οι νέες τεχνολογίες, μέχρι να οριστικοποιηθεί η εφαρμογή τους. Η συνύπαρξη των δυο τμημάτων, παλιάς και νέας τεχνολογίας, βοηθά στη μετάβαση από μια παραγωγική μέθοδο σε μια άλλη παραγωγική μέθοδο.

Η **γεωγραφική τμηματοποίηση** είναι διαδεδομένη στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο τμηματοποίησης που εξετάστηκε παραπάνω. Αν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε παραπάνω από μία χώρα, τότε θα μπορούσαν να δημιουργηθούν δύο τμήματα: το εθνικό τμήμα και το διεθνές τμήμα. Αν οι χώρες είναι πολλές, τότε η κάθε χώρα θα μπορούσε να αποτελέσει και ένα διαφορετικό τμήμα.

Ως γεωγραφική τμηματοποίηση μπορεί να θεωρηθεί και η αλυσίδα καταστημάτων δικαιοχρησίας. Η οργάνωση αυτή επιτρέπει πλήρη διοικητική αυτοτέλεια από τη μητρική εταιρία με την υποχρέωση να χρησιμοποιούνται, έναντι αμοιβής, οι πρώτες ύλες και η παραγωγική διαδικασία της μητρικής εταιρίας.

Η **αριθμητική τμηματοποίηση** των εργασιών που στηρίζεται στον αριθμό των εργαζομένων σε κάθε τμήμα. Το κάθε τμήμα αποτελείται από ένα συγκεκριμένο αριθμό υπαλλήλων, χωρίς να δίνεται σημασία στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε εργαζόμενου ή των συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει το κάθε τμήμα.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

Η αριθμητική τμηματοποίηση του συνόλου μιας εργασίας πλεονεκτεί στις περιπτώσεις ανειδίκευτης εργασίας.

Η αριθμητική τμηματοποίηση έχει σήμερα περιορισμένη εφαρμογή. Έχει περιοριστεί σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που στηρίζονται σε ανειδίκευτη εργασία. Οι ομάδες των εργαζόμενων που στηρίζονται σε ειδικευμένο προσωπικό έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Τέλος, η αριθμητική τμηματοποίηση δεν μπορεί να εφαρμοστεί στα ανώτερα και στα μεσαία στελέχη των επιχειρήσεων, διότι, από την ίδια τη φύση της οργανωτικής δομής, τα στελέχη αυτά αναλαμβάνουν εξειδικευμένες εργασίες.

Η **χρονολογική τμηματοποίηση** στηρίζεται στη μέθοδο της βάρδιας. Για την καλύτερη εκμετάλλευση του κεφαλαιουχικού και του κτιριακού εξοπλισμού της επιχείρησης, οι εργασίες μπορούν να χωριστούν σε τρεις βάρδιες: πρωινή, απογευματινή και βραδινή. Η τμηματοποίηση αυτή συναντάται συχνά στον τομέα της βιομηχανίας και της βιοτεχνίας και σε περιπτώσεις που υπάρχει σημαντική διαχρονική μεταβολή στη ζήτηση αγαθών.

2.10) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.

Δεν υπάρχει ένας αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης που να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις. Ο αριθμός των διοικητικών επιπέδων που θα δημιουργηθούν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση θα εξαρτηθεί από τους παρακάτω παράγοντες:

α) Τη νοοτροπία του επιχειρηματία / φορέα: Η νοοτροπία του επιχειρηματία είναι προσδιοριστικός παράγοντας ως προς τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων που θα δημιουργηθούν στην επιχείρησή του. Εάν, π.χ. ο επιχειρηματίας είναι συγκεντρωτικός τύπος, τότε η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας θα είναι χαμηλή. Από αυτό γίνεται φανερό ότι ο επιχειρηματίας θέλει να έχει ένα μεγάλο εύρος διοικητικής ευθύνης.

β) Τη φύση της εργασίας: Όσο πιο απλή είναι η εργασία και όσο λιγότερη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων απαιτείται για την εκτέλεσή της, τόσοσους περισσότερους υφισταμένους μπορεί να διοικήσει ένα διοικητικό στέλεχος.

γ) Την προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους: Ορισμένα διοικητικά στελέχη είναι προικισμένα και μπορούν να διοικούν περισσότερους υφισταμένους απ' ότι άλλα. Άρα, τα στελέχη της πρώτης κατηγορίας έχουν ικανότητες για μεγάλο εύρος διοικητικής ευθύνης.

δ) Τις ικανότητες των διοικητικών στελεχών: Ένα έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο στέλεχος μπορεί να επιβλέψει περισσότερους υφισταμένους, σε σχέση με ένα άλλο με μικρότερη πείρα και εκπαίδευση.

ε) Τις ικανότητες των υφισταμένων: Έμπειροι και καλά εκπαιδευμένοι υφιστάμενοι έχουν την ικανότητα να λύσουν μόνοι τους ή μεταξύ τους κάθε πρόβλημα που θα τους παρουσιαστεί κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Έτσι μειώνεται ο χρόνος που απασχολούν τον προϊστάμενό τους. Άρα, ο προϊστάμενος μπορεί να αυξήσει το εύρος της διοικητικής του ευθύνης, δηλαδή, μπορεί να διοικήσει περισσότερους υφισταμένους.

στ) Το χρόνο: Η πείρα έχει δείξει πως η ανάγκη επίβλεψης μακροχρόνιων εργασιών είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη ανάγκη επίβλεψης απλών εργασιών, εργασιών, δηλαδή, που μπορούν να ολοκληρωθούν σε λίγες μόνο ώρες. Αντίστοιχο, επομένως, θα είναι και το εύρος της διοικητικής ευθύνης, το οποίο στην πρώτη περίπτωση θα είναι μεγάλο και στη δεύτερη περιορισμένο. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α (1992).

2.11) ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Οι μέθοδοι μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης στους υπεύθυνους κάθε οργανωτικής μονάδας (Διευθυντές, Προϊσταμένους κ.α.) διαφέρουν. Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ. και Τζωρτζάκη Α(1992).

υπάρχουν τέσσερις βασικές μέθοδοι: 1) Η γραμμική, 2) η λειτουργική, 3) η γραμμική / επιτελική μέθοδος και, 4) η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων. Η επιλογή της μεθόδου θα εξαρτηθεί από το είδος και τη μορφή της επιχείρησης, καθώς και από το τι πιστεύουν τα διοικητικά στελέχη πως είναι το καλύτερο για την επιχείρηση. Πάντως, η μέθοδος που θα επιλεγεί θα πρέπει να βοηθά στο συντονισμό των διαφόρων οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης. Γιατί, διαφορετικά οι οργανωτικές αυτές μονάδες δεν θα μπορέσουν να αποτελέσουν ένα αρμονικά συνεργαζόμενο σύνολο, όπως απαιτείται για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

2.11.1) Γραμμική μέθοδος

Η γραμμική μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης. Βάσει αυτής της μεθόδου, η μεταβίβαση επιτυγχάνεται με απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας του οργανογράμματος της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή δίνει σε κάθε διοικητικό στέλεχος μια γραμμική εξουσία, που την ασκεί πάνω στους υφισταμένους του. Στο σχήμα 1 παρουσιάζεται μια απλή μορφή αυτής της μεθόδου.

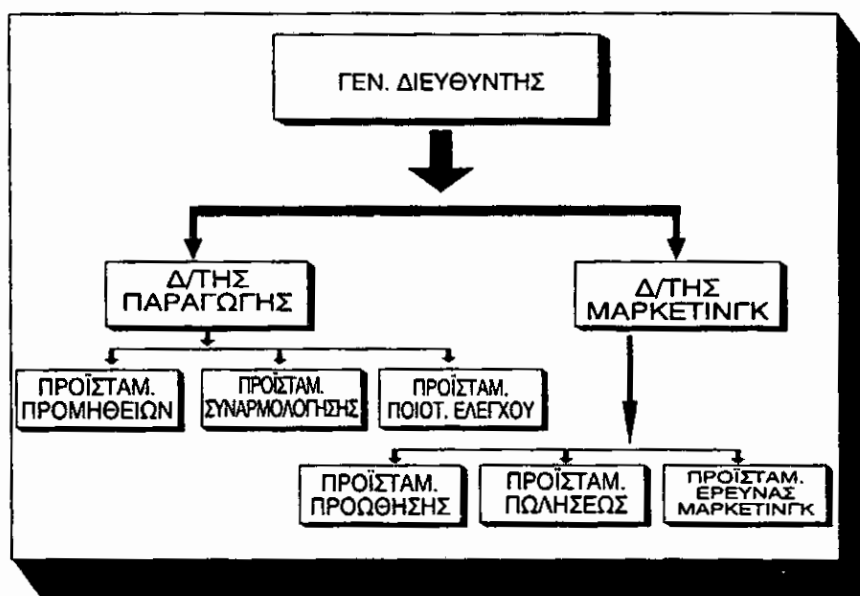
Η γραμμική μέθοδος εφαρμόζεται με επιτυχία από τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής: I) Ως μέθοδος είναι απλή και κατανοητή από τα στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. II)

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Κάθε στέλεχος γνωρίζει τον προϊστάμενό του και τους υφισταμένους του. III) Ο εντοπισμός των ευθυνών είναι εύκολος.

Ως μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου μπορούν να θεωρηθούν τα παρακάτω: I) Συνήθως η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, επειδή δεν υπάρχουν τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη, που απαιτούνται για να στελεχώσουν τα διάφορα επίπεδα. Έτσι υπάρχει συγκέντρωση της εξουσίας και γραφειοκρατία. II) Τα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας απαιτούν από τους υπεύθυνους των διευθύνσεων και τμημάτων να γνωρίζουν περισσότερα θέματα και να έχουν περισσότερες εξειδικεύσεις απ'ότι είχαν στην προηγούμενη κατώτερη θέση τους. Πρέπει, επομένως, να επιλέγονται στελέχη που να έχουν όλες αυτές τις ικανότητες. Αυτό, βέβαια, δεν είναι πάντα κατορθωτό για την επιχείρηση με αποτέλεσμα να δημιουργείται δυσκαμψία στη μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης, καθώς και στη λήψη αποφάσεων. Άρα, δεν υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. III) Υπάρχουν δυσκολίες συνεργασίας, συντονισμού και εποπτείας, όταν τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας είναι πολλά.



Σχήμα 1

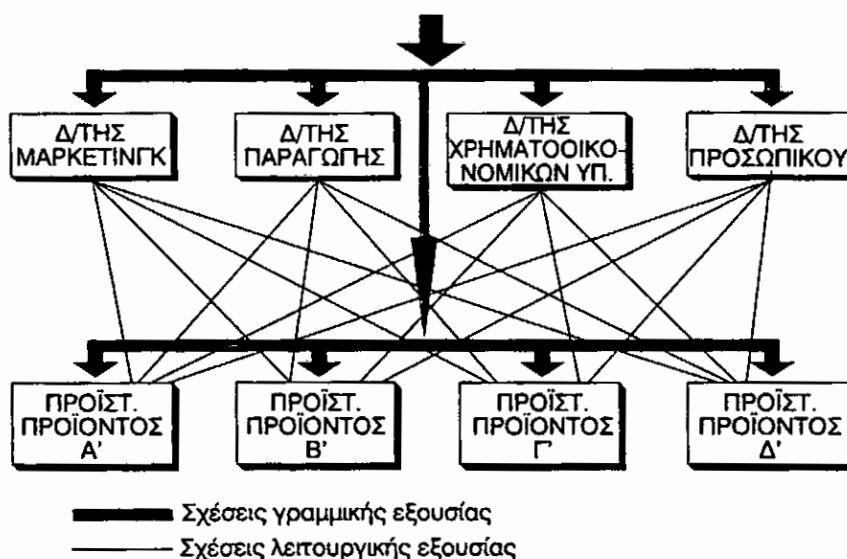
Γραμμική μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης

Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1992)

2.11.2) Λειτουργική μέθοδος

Η λειτουργική μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης στηρίζεται στην αρχή της εξειδίκευσης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή κάθε ειδική δραστηριότητα έχει άμεση γραμμική εξουσία και ευθύνη μέχρι του σημείου εφαρμογής της. Έτσι, κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός ανωτέρους του, με βάση πάντα την αρχή της εξειδίκευσης της εργασίας.

Η λειτουργική μέθοδος αναγνωρίζει το δικαίωμα στα εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης να ασκήσουν λειτουργική εξουσία. Δηλαδή τα στελέχη αυτά γίνονται προϊστάμενοι σε υφιστάμενο που ασχολείται με ένα θέμα το οποίο ανήκει στην αρμοδιότητά τους. Έτσι, κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από τόσους προϊσταμένους, όσα είναι και εξειδικευμένα θέματα με τα οποία ασχολείται. Κάθε προϊστάμενος εποπτεύει τον υφιστάμενο μόνο για το ειδικό θέμα που ανήκει στην αρμοδιότητά του.



Σχήμα 2

Λειτουργική εξουσία επί γραμμικών τμημάτων

Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1992)

Στο σχήμα 2 απεικονίζεται μια απλή μορφή λειτουργικής μεθόδου μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης επί γραμμικών τμημάτων. Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι πως δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την εξειδίκευση ορισμένων στελεχών. Αυτό, δε, το επιτυγχάνει με την παροχή εξουσίας σ' αυτά τα στελέχη,

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

προκειμένου να κατευθύνουν και να ελέγξουν εκείνη τη λειτουργία στην οποία έχουν εξειδικευτεί.

Ως μειονεκτήματα αυτής της: μεθόδου θεωρούνται τα εξής: I) Παύει να ισχύει η διοικητική ιεραρχία. II) Δημιουργείται σύγχυση αρμοδιοτήτων, και αυτό συνήθως οδηγεί σε σύγκρουση μεταξύ των διοικητικών οργάνων. III) Προκαλεί χαλάρωση της πειθαρχίας και αποπροσανατολισμό από τους στόχους της επιχείρησης.

Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου δεν έχει εξαπλωθεί, γιατί τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει είναι περισσότερα από τα πλεονεκτήματα.

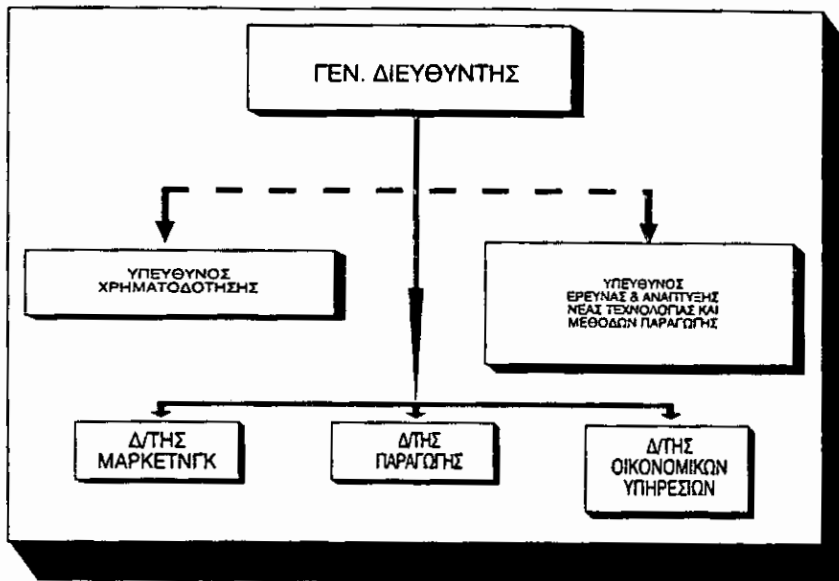
2.11.3) Γραμμική / επιτελική μέθοδος

Με τη μέθοδο αυτή διατηρείται η γραμμική μέθοδος μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης. Σε αυτήν, όμως, προστίθεται στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης επιτελείο ειδικών, με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία. Τα άτομα αυτά ονομάζονται σύμβουλοι ή εμπειρογνώμονες. Οι οργανωτικές αυτές μονάδες ή υπηρεσίες διευκολύνουν το έργο των διοικητικών στελεχών, κυρίως των ανωτέρων επιπέδων της διοίκησης.

Η γραμμική / επιτελική μέθοδος προέρχεται από το συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Έτσι, με τη μέθοδο αυτή αποφεύγονται πολλά από τα μειονεκτήματα των προηγούμενων μεθόδων, ενώ παράλληλα διατηρούνται τα πλεονεκτήματά τους.

Αυτό που προστίθεται στη γραμμική μέθοδο και δημιουργείται η γραμμική / επιτελική μέθοδος είναι συνήθως εξειδικευμένες υπηρεσίες, όπως της έρευνας και της ανάπτυξης νέας τεχνολογίας και μεθόδων παραγωγής, της υπηρεσίας χρηματοδότησης κ.ά. Στο σχήμα 3 δίδεται ένα παράδειγμα μιας τέτοιας οργάνωσης.

Η μεικτή αυτή μέθοδος έχει μεγάλη εφαρμογή σήμερα στις μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις. Η εφαρμογή, όμως, αυτή πραγματοποιείται ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες κάθε επιχείρησης, αφού η μορφή της οργάνωσης, όπως έχει αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, αλλάζει από επιχείρηση σε επιχείρηση.



Σχήμα 3

Γραμμική /επιτελική μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης

Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1992)

2.11.4) Μέθοδος Των Επιτροπών Η Συμβουλίων.

Όταν μια ομάδα ανθρώπων ορίζεται επίσημα για να μελετήσει να πάρει αποφάσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα ,έχουμε τη μέθοδο μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης στις επιτροπές η συμβούλια . Οι επιτροπές μπορεί να είναι μόνιμες η προσωρινές, και συνήθως επικουρούν τα στελέχη της γραμμικής-επιτελικής μεθόδου.

Πολλές φορές ορίζεται άμεσα μια προσωρινή επιτροπή, προκειμένου να αποφασίσει για κάποιο ζήτημα. Μόλις ολοκληρώσει το έργο για το οποίο ορίστηκε, η επιτροπή αυτή παύει να υπάρχει .υπάρχουν , όμως , και μόνιμες επιτροπές που λειτουργούν ως συμβουλευτικές επιτροπές των διαφόρων διοικητικών οργάνων.

Οι επιτροπές διακρίνονται, ανάλογα με τη σύνθεσή τους, σε επιτροπές ή συμβούλια, όπως: διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης, Συμβούλιο Διευθυντών ,Συμβούλιο της διεύθυνσης, Επιτροπή χρηματοδότησης, Τεχνικοοικονομική Επιτροπή, Επιτροπή Προγραμματισμού κ.ά. Κάθε μια από τις παραπάνω επιτροπές διοικείται άμεσα από ένα όργανο που φέρει την ευθύνη της επιτροπής.

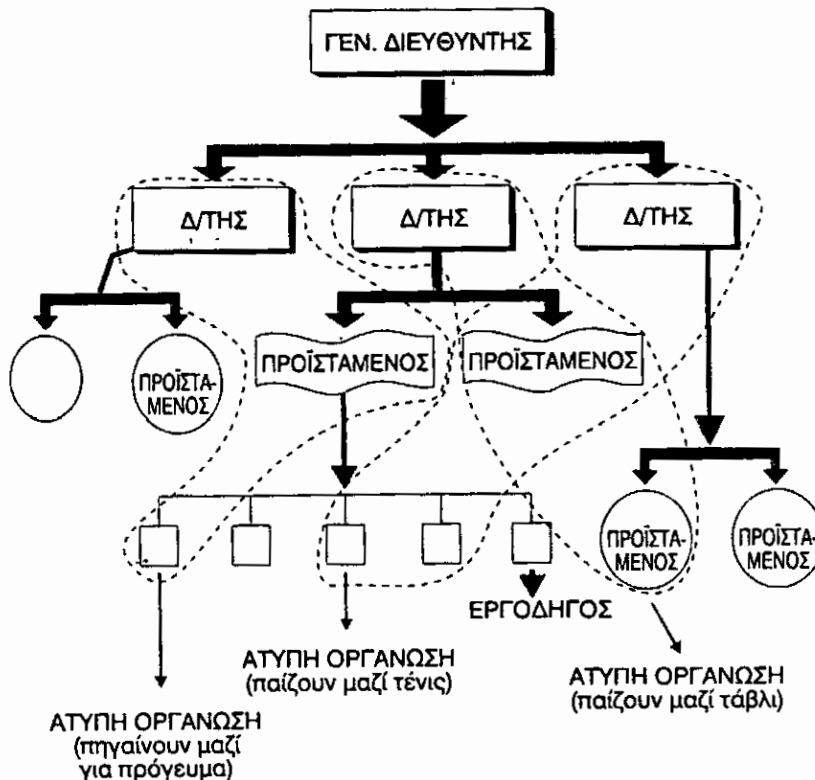
Μπορούμε να συναντήσουμε πέντε τύπους αποκέντρωσης: **την κατακόρυφη και οριζόντια** συγκέντρωση, όπου όλη η δύναμη παραμένει στο στρατηγικό κόμβο, την **περιορισμένη οριζόντια** (επιλεκτική) αποκέντρωση (ο στρατηγικός κόμβος μοιράζεται κάποια δύναμη με την τεχνοδομή, η οποία τυποποιεί τις εργασίες όλων), την **περιορισμένη κατακόρυφη** (παράλληλη) αποκέντρωση (στους μάνατζερ των μονάδων που ασχολούνται

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

με ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, παρέχεται η δύναμη για τον έλεγχο σχεδόν όλων των αποφάσεων που αφορούν τα προϊόντα τους), την κατακόρυφη και οριζόντια αποκέντρωση, με όλη τη δύναμη να παραμένει στο Λειτουργικό Πυρήνα, στη βάση της δομής και, τέλος, την επιλεκτική κατακόρυφη και οριζόντια αποκέντρωση (η ισχύς για τη λήψη διαφόρων αποφάσεων διανέμεται ευρέως μέσα στην επιχείρηση: ανάμεσα στους μάνατζερ, το ειδικό προσωπικό και τους χειριστές που εργάζονται σε ομάδες σε διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας).

2.12) ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΜΟΡΦΗ

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δυο τύποι οργάνωσης, η τυπική και η άτυπη οργάνωση. Παρακάτω αναλύονται και οι δύο τύποι οργάνωσης.



Σχήμα 4

Τυπική και άτυπη οργάνωση

Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1992)

α) Τυπική οργάνωση

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσω της τυπικής οργάνωσης, γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός, αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

β) Άτυπη οργάνωση

Η άτυπη οργάνωση, συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση.

Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες παραμένουν μόνιμες μέσα στην οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες, όμως, άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση πολλές φορές, βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Στις επικοινωνίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να καλείς κάποιον με το μικρό του όνομα. Αλλιώς νιώθεις όταν μιλάς με κάποιον που γνωρίζεις, και μάλιστα πολύ καλά, και αλλιώς με κάποιον που γνωρίζεις το όνομά του από το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

2.13) ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Σε κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία πρέπει να χρησιμοποιούνται πολλές μέθοδοι επικοινωνίας η δε εκλογή κάποιας εξαρτάται από το σκοπό που θέλουμε να πετύχουμε κι από την πιθανότητα επιτυχίας που μας εγγυάται.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

Σύμφωνα με τον Χ. Κανελλόπουλο (1995), οι κυριότερες μέθοδοι για επικοινωνία προς τα κάτω, προς τα πάνω κι οριζόντια είναι:

α) Προς τα Κάτω.

1. Προφορική, πρόσωπο - προς - πρόσωπο επικοινωνία με την επίσημη οργάνωση (ιεραρχία), πού περιλαμβάνει ιδιωτικές επαφές μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου και ομαδικές συσκέψεις πού κατευθύνονται από τον προϊστάμενο.
2. Γραπτή επικοινωνία, πού περιλαμβάνει διοικητικά δελτία, ανακοινώσεις, εγχειρίδια σχετικά με την πολιτική της διοικήσεως, περιοδικά της επιχειρήσεως, επιστολές προς τους υπαλλήλους, γραπτές αξιολογήσεις αποδόσεως κι εγχειρίδια υπαλλήλου.
3. Προσωπικές επαφές μεταξύ διοικούντων και υπαλλήλων των κατωτέρων βαθμίδων πού συνίστανται στον παραμερισμό της ιεραρχίας και την ανεπίσημη συζήτηση τού διοικούντος καθώς περνάει μέσα από τα γραφεία ή το χώρο του εργοστασίου.

β) Προς τα Επάνω.

1. Εκθέσεις εκτελέσεως πάνω σε παραγωγή, κόστος, ποιότητα, ηθικό, κέρδη, ειδικά σχέδια κ.λ.π.
2. Συσκέψεις με τους ανωτέρους.
3. Συστήματα υποδείξεων.
4. Συστήματα διευθετήσεως παραπόνων.
5. Περιοδικές συσκέψεις μεταξύ συνδικαλιστικής οργανώσεως και διοικητικών στελεχών.

γ) Οριζόντια.

Επαφές σχετικά με την ροή της εργασίας, γραπτές και προφορικές, μεταξύ προσώπων της ίδιας βαθμίδας της ιεραρχίας.

2.13.1) Επικοινωνία προς τα Κάτω

Κατά το σχεδιασμό της μαζικής επικοινωνίας προς τους εργαζομένους πρέπει οι διοικούντες να μην αγνοήσουν τον άμεσο προϊστάμενό τους, γιατί πραγματικά είναι πολύ απογοητευτικό γι' αυτόν να πληροφορείται ότι οι υφισταμένοι του έχουν μάθει κάτι σπουδαίο για την επιχείρηση πριν απ' αυτόν, κάτι δηλ. πού μπορεί ν' αφήσει την εντύπωση ότι ο προϊστάμενός τους είναι χωρίς αξία κι ότι ο διευθύνων την επιχείρηση αποτελεί το κλειδί κι ότι μόνο σ' αυτόν πρέπει να καταφεύγουν για τη λύση των προβλημάτων τους.

Γι' αυτό οι επόπτες πρέπει να πληροφορούνται για το καθετί πριν από τους υφισταμένους τους, όπως, π.χ., για θέματα επεκτάσεως της επιχειρήσεως, αυξήσεως αμοιβών, απολύσεων και γενικά για κάθε μεταβολή. Το ίδιο πρέπει να γίνεται και σε

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

περιπτώσεις διανομής μιας γραπτής ανακοινώσεως ή εγχειριδίου, δηλ ή διανομή αυτή ν' ανατίθεται στον άμεσο προϊστάμενο των υπαλλήλων. Μ' αυτό τον τρόπο ενισχύεται ή θέση και το γόητρό του κι επί πλέον έτσι ο επόπτης, πληροφορημένος εκ των προτέρων, μπορεί ν' απαντά μ' επιτυχία σ' ενδεχόμενες ερωτήσεις των υπαλλήλων.

Κι είναι μεγάλο το ποσό των πληροφοριών πού πρέπει να διαβιβαστεί προς τους εργαζόμενους, όπως, π.χ. πληροφορίες αναφερόμενες σε νέα προγράμματα προσωπικού, σε μεταβολές αμοιβών, σ' αλλαγές στην οργάνωση, σε προαγωγές, σε κανονισμούς, κ.λ.π. Το πρόβλημα εδώ είναι σχετικό με το ποια μέθοδος θα είναι η πιο αποτελεσματική. Κατά διάφορες μελέτες και πειράματα έχει αποδειχθεί ότι:

- α) Η προφορική και γραπτή μέθοδος μαζί έρχονται πρώτες σ' αποτελεσματικότητα.
- β) Μόνο η προφορική μέθοδος είναι δεύτερη στη σειρά.
- γ) Η μέθοδος τού πίνακα των ανακοινώσεων, καθώς και το κουτσομπολιό - διαδόσεις φαίνονται οι πιο φτωχές σ' αποτελεσματικότητα.
- δ) Η γραπτή μόνο μέθοδος (δελτία, φυλλάδια, ανακοινώσεις μέσα στους φακέλους πληρωμής) είναι ενδιάμεση σ' αποτελεσματικότητα.

Έτσι, αν ή διοίκηση θέλει τα μηνύματά της να φτάσουν στους υπαλλήλους της πρέπει να τούς καλεί σε συσκέψεις, να δίνει την ευκαιρία για ερωτήσεις κι απαντήσεις και να χρησιμοποιεί γραπτά μηνύματα, προσεκτικά προπαρασκευασμένα που να πάνε ατομικά στον κάθε υπάλληλο.

2.13.2) Επικοινωνία προς τα Επάνω

Στις περισσότερες επιχειρήσεις και υπηρεσίες φαίνεται ότι η προς τα επάνω επικοινωνία είναι λιγότερο αποτελεσματική από την όμοια προς τα κάτω, όπως διαπιστώνεται από το γεγονός ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν είναι ενήμερα για την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης, ιδίως σε θέματα πού αναφέρονται στις δυσαρέσκειες, την κριτική και τις ιδέες των υπαλλήλων, ενώ συνήθως έχουν σχετικά καλά και γρήγορα στοιχεία πού αναφέρονται σε θέματα αποστολής προϊόντων, παραγωγής, κόστους και ποιότητας.

Ωστόσο, υπάρχουν μέθοδοι πού μπορούν να βοηθήσουν τη σχετική προς τα πάνω επικοινωνία:

- α) Όπου οι εργαζόμενοι είναι συνδικαλισμένοι, το επίσημο σύστημα παραπόνων συντελεί ώστε ή διοίκηση να πληροφορηθεί κάτι για τη στάση των υπαλλήλων της (οι υπάλληλοι δε φοβούνται να υποβάλουν τα παράπονά τους).
- β) Όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι συνδικαλισμένοι, ή διοίκηση καθιερώνει σύστημα παραπόνων, σύμφωνα με το οποίο δίνεται το δικαίωμα στον εργαζόμενο να καταφεύγει στ' ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας και να συζητά το πρόβλημά του, αφού βέβαια έχει πρώτα

αναφερθεί στον άμεσα προϊστάμενό του. Η πολιτική αυτή της «ανοιχτής θύρας» δε λειτουργεί καλά πάντοτε, όπως ισχυρίζονται οι υποστηρικτές της, εξαιτίας της διαφοράς σε εξουσία και θέση μεταξύ του διοικούντος και του υπαλλήλου και γιατί έτσι επέρχεται μείωση της θέσεως του προϊσταμένου.

γ) Η συζήτηση του γραφείου των βιομηχανικών σχέσεων (διοικήσεως προσωπικού) με συνδικαλιστικά στελέχη πάνω σε προβλήματα παραπόνων οδηγεί επίσης σε πρόβλεψη των αιτίων των προστριβών και λήψη των αναγκαίων μέτρων, ενέργειες που διευκολύνουν την προς τα πάνω επικοινωνία καθώς και την οριζόντια, με προσοχή πάντοτε ο άμεσος προϊστάμενος να πληροφορείται σχετικά με τ' αποτελέσματα των συσκέψεων αυτών και των αποφάσεων.

2.13.3) Οριζόντια Επικοινωνία

Χρησιμοποιείται μεταξύ στελεχών της ίδιας βαθμίδας. Αυτή την επικοινωνία την επιθυμεί ή διοίκηση, γιατί αποτελεί συντονισμό και συνεργασία που εξαρτάται, ωστόσο, από τη φιλοσοφία της διοικήσεως, αν δηλ είναι συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική. Στην πρώτη, βέβαια, περίπτωση κάτι τέτοιο σχεδόν αποκλείεται, αφού σύμφωνα μ' αυτή την πολιτική ή διοίκηση πρέπει να λαμβάνει γνώση και ν' αποφασίζει για το καθετί.

3.2) ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Σύμφωνα με το Ζευγαρίδη Σ. (Αθήνα 1997) είναι συχνό το φαινόμενο κατά το οποίο οι επιχειρήσεις υιοθετούν απαιτήσεις προσόντων για τα οποία δεν υπάρχει αποδεδειγμένη σχέση με την επιτυχία ή την αποτυχία στη δουλειά.

Αυτά τα μη ρεαλιστικά μέτρα πρόσληψης είναι δύο ειδών:

α)Τυπικά προσόντα. Η σχολική επίδοση αποτελεί ένα ουσιαστικό εμπόδιο επιλογής, που χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις, π.χ. απαιτείται απολυτήριο λυκείου για απασχόληση σε ειδικευμένα ή ημειδικευμένα βιομηχανικά έργα, όπως: χειριστή μηχανών, εργάτη μεταφορών κλπ. Επίσης προϋπόθεση για διοικητικές θέσεις είναι συνήθως το πτυχίο ανώτατης σχολής. Ακόμα ορισμένοι τεχνίτες (ξυλουργοί κλπ) πρέπει να έχουν σχετική άδεια.

Η σχολική επίδοση σαν επινόηση κοσκινίσματος, κατά την επιλογή, έχει μεγάλη αξία αφού, υποτίθεται ότι αυτοί που πέρασαν τις δοκιμασίες του σχολείου με επιτυχία, διαθέτουν και κάποιο ταλέντο στις κοινωνικές και στις τεχνικές δεξιότητες (άλλοι σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλοι σε μικρότερο).

Ωστόσο η απόλυτη εμπιστοσύνη σ' ένα απολυτήριο γυμνασίου ή πτυχίο ανώτατης σχολής για απασχόληση περιλαμβάνει το εξής κύριο μειονέκτημα: αυτόματα, αποκλείει εκείνους που διέκοψαν για διάφορους λόγους (φτωχούς, απροσάρμοστους στην πειθαρχία του σχολείου, κλπ,) και που αυτό δεν σημαίνει ότι στερούνται δυνατότητων.

Άλλωστε είναι γνωστό, ότι ευφυέστατοι άνθρωποι, είναι δυνατό να μην έχουν καλές σχολικές επιδόσεις, (Αϊνστάιν, Τσόρτσιλ.) που σημαίνει πως τέτοια άτομα μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς αν τους δοθεί η ευκαιρία γι' αυτό. Αλλά αν έτσι έχουν τα πράγματα, ποια πολιτική πρέπει να ακολουθήσει η υπηρεσία προσωπικού;

Βέβαια δεν πρέπει, να αγνοηθεί η σχολική επίδοση σαν οδηγός επιλογής, αφού σχετίζεται με την πιθανή επιτυχία στη δουλειά κατά ένα γενικό τρόπο και εφόσον μιλάμε για μεγάλο αριθμό ατόμων. Μια ρεαλιστική πολιτική είναι να καθοριστούν γενικά μορφωτικά προσόντα για τα διάφορα έργα μιας επιχείρησης. Τα προσόντα αυτά πρέπει να βασίζονται σ' ένα σωστό πρόγραμμα ανάλυσης εργασίας.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο Χ. (Αθήνα 1995) με τον όρο ανάλυση εργασίας εννοούμε το πρώτο βήμα με τον καθορισμό των αναγκών σε προσωπικό. Η εργασία είναι η συλλογή καθηκόντων, ενεργειών και ευθυνών των εργαζομένων, μια θέση είναι μια εργασία εκτελούμενη από κάποιον υπάλληλο και συσχετιζόμενη με αυτόν. Δηλαδή η θέση εργασίας είναι απρόσωπη και ανεξάρτητη από τον φορέα της, δηλαδή από το πρόσωπο που θα την επανδρώσει.

Ωστόσο μπορεί εσκεμμένα να αφηθεί ένα ποσοστό 5-15% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων γι' αυτούς που στερούνται μεν των μορφωτικών προσόντων που

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

απαιτούνται αλλά δίνουν υπόσχεση μιας λογικής επιτυχίας, εξαιτίας της εμπειρίας τους στην εργασία και του ενδιαφέροντος τους. Πρόσθετη εκπαίδευση μπορεί να αποκτηθεί μετά την πρόσληψη, σε νυχτερινά σχολεία ή σε εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης.

β) Ιδιοσυγκρασίες, βασισμένες σε προκαταλήψεις και σε πετपालαιωμένα κριτήρια. Όπως π.χ. άρνηση για απασχόληση σε αριστερόχειρες ή σε μικρόσωμα άτομα στον τομέα των πωλήσεων, ενώ καμία ένδειξη δεν υπάρχει αναφορικά με τη σχέση της επιτυχίας και του ύψους. γι 'αυτό και οι διοικούντες είναι πιο σίγουροι όταν χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους όπου μπορούν.

3.3) ΠΗΓΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σύμφωνα με το Ζευγαρίδη Σ. (Αθήνα 1997) η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει και την ενέργεια του «κοσκινίσματος» ή τον αποκλεισμό εκείνων, που δε θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, σημαίνει ότι η επιχείρηση, ή υπηρεσία πρέπει να έχει μια προμήθεια ανθρώπων περισσότερων από όσους χρειάζεται. Ένας τρόπος κατάταξης των πηγών αυτής της προμήθειας είναι να διαιρέσουμε σε δύο κατηγορίες, που είναι:

3.3.1) ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

α) ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ

Αν δημιουργηθεί κάποιο κενό σε μια θέση προσωπικού στην επιχείρηση, θα πρέπει να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή ενός υπαλλήλου. Πρέπει λοιπόν, με άλλα λόγια να ακολουθηθεί η διαδικασία της επιλογής, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που ήδη εργάζονται σε αυτήν έχουν την προτεραιότητα.

Ο διευθυντής του προσωπικού και των στελεχών σε αυτή την περίπτωση ερευνά τα προσωπικά στοιχεία και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για την εντόπιση, των υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα. Πολλές φορές γίνονται νέες αξιολογήσεις και στη συνέχεια συγκαλείται μια σύσκεψη στην οποία παίρνεται η οριστική απόφαση για την πρόσληψη του ατόμου.

Σημαντική ανικανοποίηση μπορεί να προξενήσει κανείς φέρνοντας καινούργιους υπαλλήλους πάνω από τα κεφάλια του υπάρχοντος προσωπικού, το οποίο συχνά μπορεί να προκαλέσει ενόχληση στον οργανισμό.

Δυστυχώς επειδή οι ελπίδες μερικών ατόμων στον οργανισμό μπορεί να ματαιωθούν, αυτοί μπορεί να φύγουν ή να συμπεριφερθούν διαφορετικά και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι καταστροφικά.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

Είναι πολύ καλή πρακτική διοίκηση συνεπώς για όλες τις κενές θέσεις στην εταιρεία και ειδικά αυτές που μπορούν να καλυφθούν από τους υπάρχοντες υπαλλήλους με προαγωγή, να διαφημιστούν εσωτερικά στον πίνακα ανακοινώσεων του προσωπικού ή κυκλικά. Η γνωστοποίηση στους επιστάτες μόνο, δεν είναι γενικά ικανοποιητική μιας και μερικοί υπάλληλοι μπορεί να φοβηθούν ότι οι επιστάτες δεν θα τους προωθήσουν για διάφορους λόγους.

β) ΠΡΟΑΓΩΓΗ :

Προάγεται κάποιος από το ίδιο ή και άλλο τμήμα.

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

Πλεονεκτήματα:

1. Αυξάνεται η υποκίνηση του προσωπικού γενικά.
2. Η διεύθυνση έχει σαφή γνώση των προσόντων και δυνατοτήτων του υπαλλήλου.
3. Αντίθετα με κάποιο νεοπροσλαμβανόμενο και μετά από μόνο μια συνέντευξη δεν μπορεί να υπάρχει η ίδια σαφήνεια.

Μειονεκτήματα:

1. Ο εργαζόμενος μπορεί να τύχει «κακής μεταχείρισης» από τον τωρινό του προϊστάμενο αν δεν πάρει τελικά τη θέση και παραμένει στο τμήμα.
2. Μπορεί να υπάρξει απογοήτευση (δίκαιη ή άδικη) άλλων υποψηφίων συναδέλφων που θεωρούν τους εαυτούς τους καλύτερους.
3. Το δέλεαρ της προαγωγής μπορεί να υποκινήσει ορισμένους λανθασμένα και τους οδηγήσει σε αντισυναδελφική συμπεριφορά.

γ) ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

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

δ) ΓΝΩΣΤΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΑΣ

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το πλεονέκτημα ότι ο νεοπροσληφθείς γίνεται ευκολότερα αποδεκτός από την ομάδα.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Επίσης είναι φθηνή και γρήγορη πηγή. Το μειονέκτημα είναι ότι ο νεοπροσληφθείς έχει μια μορφή υποχρέωσης σε αυτόν που τον πρότεινε με αποτέλεσμα να ακολουθεί συχνά εις τυχών κακές τους συνήθειες, έστω και αν είναι αντίθετες με τις δικές του ή τις κατευθύνσεις της διεύθυνσης.

ε) ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΜΑΣ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ

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

3.3.2) ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Το επόμενο βήμα, αν το υπάρχον προσωπικό δεν είναι επαρκές, είναι να ψάξει κανείς στην αγορά εργασίας. Αυτό είναι το σημείο όπου δημιουργούνται προβλήματα και όπου πολλά χρήματα και κόπος πάει χαμένος.

Το μέγεθος και οι ποικίλες σημασίες της στρατολόγησης περιλαμβάνουν:

α) ΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ ΣΕ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ, ΕΘΝΙΚΕΣ, ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ

Πολλές επιχειρήσεις συχνά εξαρτώνται από τις διαφημίσεις σε εφημερίδες για να τραβήξουν νέους υπαλλήλους. Για μερικές δουλειές οι εφημερίδες είναι ικανοποιητικές. Αυτές είναι πρακτικά χρήσιμες στο να προσελκύουν τους ανειδίκευτους και νέους ανθρώπους που οι γνώσεις τους στο επάγγελμα είναι μικρότερες. Σε μερικά μέρη οι εφημερίδες είναι αναφορικά φτωχό εργαλείο για προσωπικό εποπτικό ή υψηλής ειδίκευσης εργάτες. Σε άλλα μέρη οι εφημερίδες είναι πολύ αποτελεσματικές.

Αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν με προσοχή σε στιγμές ύφεσης της αγοράς εργασίας γιατί είναι πολύ πιθανό να προσελκύει πολλούς χωρίς προσόντα εργάτες. Περισσότερη ώρα θα πάρει να ξεχωρίσει κανείς αυτούς που δεν έχουν προσόντα από αυτούς που έχουν, πράγμα το οποίο κοστίζει.

Ένας διαφορετικός τύπος προσέλευσης προσωπικού είναι από διάφορες εφημερίδες στην περιοχή εργασίας. Η εκλογή της εφημερίδας σαν μέσο διαφήμισης πρέπει να εξαρτηθεί από τον τύπο της δουλειάς που χρειάζεται να καλυφθεί. Μια μικρή αγορά εργασίας μπορεί να απαιτεί μια μεγαλύτερη διαφήμιση. Επιδεικτικές διαφημίσεις, μεγάλες διαφημίσεις με άσπρο διάστημα, έχουν γίνει αποτελεσματικές για μερικές επιχειρήσεις για άλλες η επίδραση δεν ήταν μεγαλύτερη από ότι με την απλή διαφήμιση. Μεγαλύτερης ηλικίας άνθρωποι προσελκύνονται από λέξεις όπως «σταθερή ή μόνιμη».

Μια διαφήμιση που τονίζει την ανάγκη για καλή υγεία, μια ευχάριστη εμφάνιση και καλή χρήση του λόγου και δεν αναφέρει την πείρα δεν αναμένεται να προσελκύσει

καλύτερους ανθρώπους από τις άλλες διαφημίσεις. Μια μέτρια διαφήμιση συνήθως προσελκύει μέτριους εργάτες. Αν θέλει ένα ανώτερο επίπεδο υπαλλήλων και έχει κάτι απλό να προσφέρει, τέτοιο σαν ασυνήθιστες συνθήκες εργασίας, ψηλούς μισθούς ή κέρδη στο μέλλον. Αυτά τα πλεονεκτήματα μπορούν να αναφερθούν στην διαφήμιση.

β)ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΣΩ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΚΩΝ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΝ

Οι ραδιοφωνικές διαφημίσεις έχουν βρεθεί αποτελεσματικές στο να στρατολογούν επιπλέον άτομα και υπαλλήλους για ημιαπασχόληση.

Το ράδιο «πιάνει» ακροατές που δεν ψάχνουν ενεργητικά για εργασία και που δεν διαβάζουν στην εφημερίδα την στήλη Εύρεσης Εργασίας. Από το ράδιο μπορεί αυτοί να θυμηθούν ότι έχουν προσόντα τα οποία μπορούν να μεταφραστούν σε επιπλέον χρήματα και συγχρόνως να έχουν χρόνο να φροντίσουν και τα σπίτια τους.

γ) ΚΡΑΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΩΣ

Ο οργανισμός απασχολήσεως εργατικού δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχολήσεως με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας και επί πλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων. Τηρούνται επίσης λίστες ανέργων κατά ειδικότητα. Πολύ νέοι χωρίς προϋπηρεσία εργάτες και υπάλληλοι βρίσκουν εργασία με τα διάφορα προγράμματα ανεργίας.

δ) ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΩΣ

Ο Ζευγαρίδης Σ.(1997)αναφέρει ότι, στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν τέτοια γραφεία, τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής που συνήθως πληρώνει ο εργάτης βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων για εργασία, και στη χώρα μας άρχισε μια τέτοια κίνηση. Και είναι τα ιδιωτικά γραφεία απασχολήσεως εκείνα που ενεργούν μια προσωπική συνέντευξη και γενικά ένα ξεκαθάρισμα των υποψηφίων για να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του εργοδότη αναφορικά με τις δυνατότητες και τα προσόντα τους. Η δραστηριότητα των γραφείων αυτών περιορίζονται σε υπαλλήλους και στελέχη καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει υψηλός αριθμός αποχωρήσεων.

ε) ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠ' ΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Είναι η πιο συνήθης πηγή προσλήψεων για έργα κυρίως χειρωνακτικά, πωλήσεων, κλπ. Διευκολύνεται η προσέλευση με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων (προγράμματα επικαίρων περιοδικό επιχειρήσεων κλπ).

στ) ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑ ΜΕΣΟΥ ΤΩΝ ΗΔΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη προσθέτου προσωπικού με ορισμένα προσόντα, οι δε υπάλληλοι μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς που ενδεχομένως επιζητούν δουλειά.

Η μέθοδος αυτή έχει αποδειχθεί πολύ αποδοτική, όταν ιδίως λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις. Για τον ίδιο σκοπό γίνονται και ανακοινώσεις στον πίνακα των ανακοινώσεων και μια λέξη προ παρασκευάζονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες για διανομή στους υπαλλήλους. Ακόμη και σε συσκέψεις εποπτών με τους υφισταμένους τους γίνονται σχετικές συζητήσεις και βασικά συνιστώνται στην περίπτωση αυτή οι άνθρωποι με προσόντα.

ζ) ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΣΩ ΦΙΛΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΓΕΝΩΝ

Ο Τζωρτζάκης Κ. & η Τζωρτζάκη Α. αναφέρουν ότι οι φίλοι και οι συγγενείς των εργαζομένων ακόμα σε πολλούς οργανισμούς παραμένουν οι μοναδικές πηγές για νέους υπάλληλους. Συχνά με καταστροφικά αποτελέσματα, αδέρφια, αδελφές ή φίλοι, κατόρθωσαν να γεμίσουν τα κενά σε επείγουσες καταστάσεις, όταν άλλοι δεν ήταν διαθέσιμοι. Από την άλλη μεριά η φιλοσυγγένεια έχει ξεχαστεί σε μερικούς οργανισμούς.

η) ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ, Α.Τ.Ε.Ι. ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Ορισμένα πανεπιστήμια και Α.Τ.Ε.Ι. έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα γραφεία αυτά καθώς επίσης και οι διάφοροι οργανισμοί, όπως το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ), Ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.), η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.), αλλά και πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται βασικά με σεμιναριακή επαγγελματική εκπαίδευση, είναι σπουδαίες πηγές για στρατολόγηση προσωπικού.

Η εξεύρεση προσωπικού από τις παραπάνω πηγές γίνεται μέσω των εισηγητών των σεμιναρίων, οι οποίοι είναι, συνήθως, στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων και γνωστοί στον επιχειρησιακό χώρο. Εάν, λοιπόν, μια επιχείρηση έχει ανάγκη να καλύψει μια θέση, πολλές φορές, ζητά από τους εισηγητές - στελέχη επιχειρήσεων, να της υποδείξουν κατάλληλα άτομα για να καλύψει τη θέση που επιθυμεί. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων εργασίας είναι τελευταία πολύ διαδεδομένος.

Στρατολογώντας σπουδαστές έχει επίσης αποδειχθεί χρήσιμο για τους εργοδότες και για το σπουδαστή. Από την πλευρά του εργοδότη υπάρχει ένας μεγάλος τύπος εργαζομένων σε αναφορικά μικρό μισθολόγιο. Οι σπουδαστές φέρνουν φρέσκες ιδέες και σε πολλές περιπτώσεις είναι περισσότερο επαγγελματίες από τους κανονικούς υπαλλήλους. Επειδή οι σπουδαστές θέλουν μια ποικιλία εργασίας και εμπειρία, αυτοί

μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αντικαταστήσουν κανονικούς υπαλλήλους κατά τις διακοπές και μπορούν να τους «περιστρέψουν» σε διάφορες εργασίες. Μερικοί μαθητές που έχουν εμπειρία εργασίας πολλών καλοκαιριών καταφέρνουν με πλήρη επιτυχία να προσφύγουν σε οργανισμούς των τελευταίων χρόνων.

θ) ΠΡΟΚΗΡΥΞΕΙΣ

Η προκήρυξη είναι μια παλιά μέθοδος, που τη χρησιμοποιούσαν σε μεγάλη έκταση το δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων ήταν μαζικός, απρόσωπος και η αξιολόγηση των υποψηφίων περιοριζόταν στις γραπτές εξετάσεις. Τώρα, όμως, έχει αρχίσει στο δημόσιο, στους οργανισμούς και κυρίως στις τράπεζες, η στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διάφορες θέσεις εργασίας με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μια μικτή μέθοδο, δηλαδή, με συνδυασμό τεστ και συνεντεύξεις.

ι) ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Η μέθοδος της διαφήμισης σε εφημερίδα και επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποδοτική. Συνιστάται όμως να δηλώνεται και η ταυτότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού και όχι μόνο κάποια ταχυδρομική θυρίδα, όπως συνηθίζεται, γιατί τότε ο οργανισμός αποκτά άλλη σοβαρότητα και επί πλέον αποκλείεται και η περίπτωση να υπάρξει υποψήφιος κάποιος δυσαρεστημένος υπάλληλος της επιχειρήσεως, όπως συμβαίνει μερικές φορές με τις χωρίς ταυτότητα διαφημίσεις.

3.4) ΠΗΓΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κατά γενικό κανόνα οι επιχειρήσεις σπάνια έχουν δυσκολίες για πρόσληψη υπαλλήλων για χειρωνακτικά έργα, για υπαλληλικά, για πωλήσεις και παρόμοια έργα. Αλλά στην εποχή μας που διακρίνεται για γρήγορη τεχνολογική πρόοδο και για τον περίπλοκο πολιτισμό δημιουργείται όλο και μεγαλύτερη ανάγκη για άτομα με υψηλή μόρφωση και ειδικευμένο ταλέντο, όπως π.χ. γιατροί, μηχανικοί, χημικοί, φυσικοί, μαθηματικοί και υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη. Λύση σε αυτό το πρόβλημα πετυχαίνεται με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης, με οικονομική υποστήριξη ατόμων για εκπαίδευση σε διάφορες σχολές όπως και με μαθητεία. (Ζευγαρίδης Σ. 1997)

Για τις επιγενόμενες επιχειρήσεις και οργανισμούς που αντιμετωπίζουν έλλειψη τέτοιου προσωπικού άλλοι τρόποι για στρατολόγηση είναι οι ακόλουθοι :

α) Διαφήμιση σε εφημερίδες κύρους

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Με αυτήν δίνονται ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου, για την επιχείρηση και τα σχέδια της και για τα ωφελήματα που παρέχονται στον εργαζόμενο. Έμφαση δίνεται στην αξιοπρέπεια και τις επαγγελματικές απόψεις του έργου όπως και ότι το άτομο αμείβεται σε αυτό με την αναγνώριση που του δίνεται. Φυσικά οι υπερβολές πρέπει να αποφεύγονται για λόγους αναφερόμενους στην απογοήτευση όταν είναι ανύπαρκτες οι διαφημιζόμενες συνθήκες.

Η αγγελία πρέπει να είναι καλοζυγισμένη για να αποκλεισθούν οι παρενέργειες (π.χ. προσέλκυση μεγάλου αριθμού που επιβαρύνει τις υπηρεσίες σε χρόνο και κόπο κλπ).

β) Σεμινάρια για καθηγητές ανωτάτων σχολών

Πολύ συνήθης μέθοδος στις ανεπτυγμένες χώρες διαρκούν 1-2 ημέρες. Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχείρησης και δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις της και τον τρόπο λειτουργίας και έτσι που να μπορούν στη συνέχεια να προβάλλουν την δεξαμενή αυτή επιχείρηση στους σπουδαστές των σαν τύπο θαυμάσιο για εργασία. Αποτελεί δηλαδή η μέθοδος έμμεσο τρόπο στρατολογήσεως.

γ)Συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων

Λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο σε μεγάλες πόλεις και αποτελούν τον τόπο που κλείνονται πολλές δουλειές, γιατί δίδεται η ευκαιρία σε εργοδότες να συζητήσουν τις σχετικές ευκαιρίες και απαιτήσεις.

3.5) ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ-ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

3.5.1) ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Μια από τις πρώτες ενέργειες της επιλογής προσωπικού είναι ο διαχωρισμός των ακατάλληλων υποψηφίων. Αυτό σημαίνει ότι για μερικές επιχειρήσεις ο υποψήφιος είναι ακατάλληλος Τα κριτήρια που θέτει το τμήμα προσωπικού για την ύπαρξη ενός κατάλληλου τύπου εργαζομένου για την επιχείρηση είναι η φυσική εμφάνιση, η κατάρτιση, η ηλικία, και άλλα παρόμοια χαρακτηριστικά.

Υπάρχουν όμως ενδείξεις πως ακόμα και όταν δεν βάζει τυπικούς περιορισμούς, μια ανεπίσημη πορεία αυτοεπιλογής θα λειτουργήσει αυτόματα, γιατί οι άνθρωποι συνήθως αναζητούν και βρίσκουν απασχόληση σε είδη οργανισμών και επιχειρήσεων ανάλογα με την προσωπικότητά τους. Αυτό έχει παρατηρηθεί σε προσωπικό καταστημάτων λιανικής πώλησης και σε κρατικούς υπαλλήλους.

Στο σύνολό τους, όμως, τα περισσότερα από αυτά τα "σωστικά κριτήρια" , τα οποία συνήθως αντιπροσωπεύουν παράλογες διακρίσεις, είναι ηθικά αστήρικτα και τώρα

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

παράνομα. Υπάρχουν άλλα πιο συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα για το ξεκαθάρισμα, όπως όταν τα περισσότερα έργα σε μια επιχείρηση απαιτούν τεχνική ικανότητα, ένα ελάχιστο όριο μόρφωσης για όλους τους εργαζόμενους μπορεί να υπάρξει σαν μέτρο, π.χ. απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης ή πτυχίο ανώτερης σχολής. Βέβαια, είναι δυνατό κάποιος καλός υποψήφιος να έχει πετύχει ίση ικανότητα χωρίς το παραπάνω τυπικό προσόν, το οποίο αποδεικνύεται πως είναι χωρίς λόγο υψηλό. (Σταματιάδης Γ.)

3.5.2) ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

Αντίθετα η διοίκηση μπορεί να κινηθεί στο άλλο άκρο και να επιδιώξει να ταιριάσει την εργασία στους ανθρώπους. Για παράδειγμα μεγάλη πρόοδος έχει γίνει τα τελευταία χρόνια προς αυτή την κατεύθυνση, έτσι ώστε να υπάρχουν πολλές εργασίες κατάλληλες για τυφλούς και για ανάπηρους.

Πετυχημένα επίσης αποδείχθηκαν τα πειράματα που έγιναν με το ελεύθερο ωράριο και τις διακεκομμένες βάρδιες, τα οποία χρησιμοποιούνται από νοικοκυρές. Ακόμα τεχνικές εργασίες έχουν καταμεριστεί έτσι ώστε και ανεκπαιδευτοι αρχάριοι να μπορούν να τις μάθουν.

3.5.3) ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΟ

Τα τυπικά προγράμματα επιλογής επιδιώκουν την προσαρμογή των υποψηφίων στις ιδιαιτερότητες του έργου, με το σκεπτικό ότι οι απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου έργου και χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου υποψήφιου μπορούν να ταιριάζουν .

3.5.4) ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Υπάρχουν όμως και αρκετές περιπτώσεις που ένα άτομο μπορεί να αποτύχει εξαιτίας του κοινωνικού περιβάλλοντος της εργασίας έστω και αν έχει σε υψηλό βαθμό όλα τα προσόντα για να εκτελέσει και να επιτύχει το έργο για το οποίο προσελήφθη. Από μελέτες που έχουν γίνει προκύπτει ότι οι κοινωνικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι πολλοί όπως: Οι κοινωνικές επαφές, οι κοινωνικές απαιτήσεις έξω από την εργασία, η κοινωνική συμμετοχή, η άμεση ή έμμεση προσωπική ευθύνη προς τους άλλους, οι κοινωνικές κλίκες, ο βαθμός αποδοχής των νεοφερμένων, η προσωπικότητα και η ιδιοσυγκρασία του προϊστάμενου, η συνοχή της ομάδας εργασίας κλπ.

Μολονότι αυτές οι οργανωτικές και κοινωνικές επιδράσεις δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν, το αρμόδιο για τις προσλήψεις όργανο, θα πρέπει να γνωρίζει αυτούς τους παράγοντες, ώστε να μπορεί να κρίνει κατά πόσο ένας υποψήφιος θα προσαρμοστεί με επιτυχία.

3.5.5) ΔΙΑΔΟΧΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΛΑΠΛΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ

Τα περισσότερα προγράμματα επιλογής προσωπικού βασίζονται στην τεχνική των διαδοχικών εμποδίων, σύμφωνα με την οποία, οι υποψήφιοι για να προσληφθούν πρέπει να περάσουν με επιτυχία την κάθε φάση ελέγχου των προσόντων τους που είναι : το έντυπο της αίτησης, βιογραφικό σημείωμα, οι συνεντεύξεις, η ιατρική εξέταση και τα τεστ(γραπτά και προφορικά).

Σε κάθε εμπόδιο και κάθε φάση της διαδικασίας απορρίπτονται μερικοί ή δεν ξεπερνούν τις απαιτήσεις της εργασίας . Π.χ. ένας υποψήφιος μπορεί να απορριφθεί στη φάση της αίτησης, γιατί η μόρφωση και η προηγούμενη πείρα του που αναγράφονται σ' αυτή κρίνονται ως ανεπαρκή στοιχεία, σύμφωνα με τα μέτρα πρόσληψης που έχει θέσει η επιχείρηση. Μάλιστα κατά το σχεδιασμό της πορείας της επιλογής, σύμφωνα με τη μέθοδο των διαδοχικών εμποδίων, το στοιχείο που σχετίζεται περισσότερο με την επιτυχία του υποψηφίου στο έργο τοποθετείται πρώτο στη σειρά, το αμέσως λιγότερο σχετικό δεύτερο και ούτω καθ' εξής.

Οι υποψήφιοι με τις λιγότερες πιθανότητες επιτυχίας κόβονται στην πρώτη φάση. Έτσι εξοικονομείται ο χρόνος τόσο του υποψηφίου όσο και της επιχείρησης και μειώνεται το κόστος επιλογής, αφού όσοι δεν έχουν προσόντα, δεν χρειάζεται να φθάσουν μέχρι το τέλος της διαδικασίας επιλογής. Σε μερικές όμως περιπτώσεις χρησιμοποιείται το επιχείρημα, ότι τα ελλιπή στοιχεία σε μια φάση αντισταθμίζονται με περισσότερα στοιχεία σε κάποια άλλη φάση π.χ. η μόρφωση ενός υποψηφίου όπως αναφέρεται στην αίτηση μπορεί να μην είναι η απαιτούμενη, όμως αυτός που κάνει τη συνέντευξη, διαπιστώνει ότι έχει εξαιρετική πείρα και φανερό ενδιαφέρον για τη δουλειά και τον προωθεί στη διαδικασία της επιλογής. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με τα τεστ, δηλαδή να υστερεί σε ένα και να υπερτερεί σε ένα άλλο.

Κατά τη χρήση αυτής της μεθόδου δίνονται αριθμητικοί βαθμοί σε κάθε φάση, οι οποίοι στο τέλος αθροίζονται και αν το άθροισμα ξεπερνάει το απαιτούμενο επίπεδο, ο υποψήφιος προσλαμβάνεται, αν όχι απορρίπτεται.

Το ερώτημα τώρα είναι ποια μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί όταν:

1. Ο υποψήφιος είναι τόσο ακατάλληλος και δεν μπορεί να περάσει ούτε και την αρχική συνέντευξη, γιατί δεν έχει καν τις στοιχειώδεις ικανότητες

2. Δεν υπάρχει λόγος να περάσει στις παρακάτω φάσεις. Αν στα πρώτα στάδια φαίνεται κατάλληλος και είναι μέτριος σε κάποια φάση μικρότερης σημασίας, τότε είναι λογικό να περάσει όλη τη διαδικασία πριν παρθεί η τελική απόφαση.

Παρ' όλα αυτά όμως υπάρχουν και παράγοντες τύχης που μπορούν να συντελέσουν στην αποτυχία του υποψηφίου σε μια φάση, π.χ. γιατί δεν άρεσε η εμφάνιση του σ' αυτόν που κάνει τη συνέντευξη ή γιατί οι συνθήκες της συνέντευξης δεν ήταν ευνοϊκές, κλπ. Γι' αυτό σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να κρίνεται το όλο του ατόμου, δηλαδή η μόρφωσή του, η προηγούμενη πείρα και το ενδιαφέρον του για δουλεία. Επίσης, κατά τη διάρκεια της επιλογής πρέπει να αποφεύγονται τεχνάσματα ή μη επιστημονικά τεκμηριωμένες αξιολογήσεις, π.χ. πρόβλεψη της ικανότητας του ατόμου από το σχήμα της κεφαλής του, από τις κινήσεις του, κλπ. και στις οποίες προσφεύγον κάποια στελέχη που δεν διαθέτουν χρόνο. Τέτοιες κριτικές ή απλουστεύσεις δεν έχουν αποτέλεσμα αφού ως γνωστό τα ανθρώπινα όντα τα χαρακτηρίζει η πολυπλοκότητα. Ζευγαρίδης Σ. (1997)

3.6) ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένα από τα βασικά έργα της Διοίκησης είναι η επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει την επιχείρηση, αλλά και του προσωπικού που θα προαχθεί στα ανώτερα επίπεδα, γιατί η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

Ο σπουδαιότερος και ο πιο αντικειμενικός σκοπός στη διαδικασία επιλογής, είναι η διοίκηση της επιχείρησης να ταιριάζει τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία προορίζονται. Μια τέτοια διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει ανάλυση και περιγραφή εργασίας, συνεντεύξεις, εξετάσεις, συστατικές επιστολές, ιατρική εξέταση και ότι άλλο θεωρεί η επιχείρηση ότι είναι απαραίτητο για μια σωστότερη επιλογή.

Ο βαθμός στον οποίο δραστηριοποιείται και αποδίδει στην επιχείρηση, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Χαρακτηριστικοί είναι ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κλπ.

Ο βασικότερος όμως παράγοντας σύμφωνα με το Ζευγαρίδη Σ.(1997), που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τη δραστηριοποίηση είναι η αγάπη που έχει το άτομο για την εργασία που εκτελεί. Αν το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να εκπληρώσει τα ενδιαφέροντα του, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει με τον καλύτερο τρόπο. Αν όμως, όχι, τότε το άτομο πάλι θα την εκτελέσει, γιατί ίσως εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, αλλά σίγουρα δεν θα έχει την ίδια απόδοση. Ο βαθμός δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει από άτομο σε άτομο. Έτσι υπάρχουν άτομα που μπορούν να φθάσουν στο κορύφωμα της απόδοσής τους και να καταβάλλουν πραγματικά ηρωικές προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

Αρα, αναμφισβήτητα, κάθε άτομο πρέπει να προσαρμόζεται με την εργασία την οποία καλείται να εκτελέσει. Είναι αρκετά δύσκολο για την διοίκηση, να μπορέσει να επιλέξει άτομα τα οποία διαθέτουν ικανότητες προσαρμογής στο έργο το οποίο καλούνται να εκτελέσουν. Έτσι η διοίκηση πρέπει να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον, δηλαδή πρέπει να προβλέψει ποια θα είναι η συμπεριφορά του ατόμου στη συγκεκριμένη εργασία. Την πρόβλεψη αυτή την κάνει ο αρμόδιος για την επιλογή, ο οποίος βασίζεται σε βιογραφικά, προϋπηρεσία, συνεντεύξεις, κλπ. Που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Υπάρχει λοιπόν ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Ζευγαρίδης Σ. (1997)

Μια επιχείρηση που αλλάζει συνεχώς το προσωπικό της, εκτός από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα άσχημο όνομα στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο αριθμός των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαιοι οι καλύτεροι. Αρα λοιπόν, η επιλογή του προσωπικού είναι πολύ σημαντική υπόθεση και πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα άτομα και πάντοτε με προσοχή, γιατί είναι εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Αν ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην πίστη της χρειάζονται πρόσθετοι άνθρωποι για να γίνει η εργασία, τότε το επόμενο βήμα, είναι η στρατολόγηση, η οποία παρέχει ένα κατάλογο πιθανών υποψηφίων. Η επιλογή συνεπώς δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιος θα προτιμηθεί απ' αυτόν τον κατάλογο.

Κατά κάποιο τρόπο η στρατολόγηση μπορεί να θεωρηθεί σαν θετική ενέργεια, αφού σκοπός της είναι να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος από τους υποψηφίους. Αιτία της απόρριψης είναι να αποφευχθεί η πρόσληψη κάποιου που ενδεχομένως θα αποχωρήσει σε μικρό χρονικό διάστημα, γιατί η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, και επιπλέον γιατί το κόστος της επιλογής και της εκπαίδευσης είναι μεγάλο. Μια άλλη αιτία απόρριψης είναι οι πιέσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων και του κοινωνικού περιβάλλοντος της διοίκησης της επιχείρησης να απαλλαγεί από εργαζόμενους οι οποίοι κατά τη διάρκεια της επιλογής κρίθηκαν ικανοί για την εργασία, αλλά στη συνέχεια αποδείχθηκε ότι δεν μπορούν να αποδώσουν ικανοποιητικό έργο. Έτσι πολλές επιχειρήσεις, κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες, δεν προσλαμβάνουν μόνιμο προσωπικό, αλλά περιορίζονται στην χρησιμοποίηση εργατοϋπαλλήλων προσωρινών που τους προμηθεύουν γραφεία ειδικευμένα στο δανεισμό εργατικού δυναμικού και με πληρωμή μιας καθημερινής αμοιβής για κάθε

υπάλληλο, που βασίζεται και την αποτελεσματικότητά του, ενώ ο κατάλληλος παραμένει στην κατάσταση πληρωμής του γραφείου. Άλλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν το σύστημα της δοκιμαστικής περιόδου για τον νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος μπορεί να γίνει, μόνιμος αφού συμπληρώσει με επιτυχία το δοκιμαστικό στάδιο, το οποίο είναι συνήθως από έξι μήνες μέχρι δυο χρόνια.

Για να αποφύγουν λοιπόν οι επιχειρήσεις την περίπτωση λανθασμένης επιλογής, αναπτύσσουν μεθόδους πρόσληψης και τεχνικές επιλογής, που βασίζονται στην φιλοσοφία της επιλογής. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές αυτές διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και είναι οι ακόλουθες.

3.7) ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές επιλογής προσωπικού που εφαρμόζει η επιχείρηση, ανάλογα με το είδος της εργασίας στην οποία θα απασχοληθούν αυτοί που τελικά θα προσληφθούν. Συνήθως χρησιμοποιείται η **γραπτή δοκιμασία**, π.χ. στην περίπτωση υπαλληλικών θέσεων εφαρμόζεται η γραπτή δοκιμασία (τεστ) γύρω από μορφωτικά θέματα. Ακόμα χρησιμοποιείται η **δοκιμασία ευφυΐας** και μάλιστα κλίμακα.

Σε άλλες πάλι περιπτώσεις διενεργείται **συνέντευξη**, με τους υποψηφίους, που αναφέρεται σε κάποια συζήτηση γύρω από θέματα γενικού ενδιαφέροντος. Έτσι ο εξεταστής μπορεί να σχηματίσει τη γνώμη του για την όλη προσωπικότητα του ατόμου.

Άλλο είδος δοκιμασίας είναι οι **δοκιμασίες κλίσεων**, που αναφέρονται συνήθως σε θέματα δεξιοτεχνικών που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη εργασία. Επίσης, μπορεί να απαιτηθεί να εξετασθεί ο υποψήφιος γύρω από θέματα συμπεριφοράς και επικοινωνίας, που ενδεχομένως απαιτεί η φύση κάποιας αξιολόγησης του χαρακτήρα και της προσωπικότητας και ακόμα των ψυχικών χαρισμάτων των υποψηφίων.

3.7.1) Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ 5 ΣΗΜΕΙΑ

Η μέθοδος των 5 σημείων αναφέρεται στα εξής:

1. Το παρουσιαστικό του υποψηφίου, δηλαδή, η πρώτη εντύπωση που δίνει ο υποψήφιος και η φυσική του κατάσταση.
2. Τα προσόντα του υποψηφίου και οι δυνατότητες εξέλιξης που ελπίζεται να έχει, ο υποψήφιος.
3. Ειδικές ικανότητες του υποψηφίου.
4. Η προθυμία και το ενδιαφέρον για την εργασία.
5. Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες της εργασίας.

3.7.2) Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ 7 ΣΗΜΕΙΑ

Η τεχνική των 7 σημείων είναι ουσιαστικά όμοια, με την προηγούμενη, παράλληλα όμως, παρουσιάζει μια καλύτερη ανάλυση. Τα 7 σημεία τα οποία αποτελούν τη βάση αξιολόγησης και επιλογής των υποψηφίων είναι:

1. Το παρουσιαστικό, η φυσική κατάσταση και η κατάσταση υγείας του υποψηφίου.
2. Τα προσόντα, π.χ. μόρφωση, εργασιακή εμπειρία, πρακτική εξάσκηση, κλπ.
3. Η ευφυΐα και οι ειδικές ικανότητες.
4. Τα κοινωνικά ενδιαφέροντα.
5. Η προσωπικότητα, δηλαδή η πνευματική ωριμότητα, η ψυχική ισορροπία, τα ψυχικά χαρίσματα κλπ.
6. Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες εργασίας.
7. Οι ειδικές ικανότητες του υποψηφίου.

3.7.3) Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ

Πολλές φορές απαιτείται να γίνει ομαδική εξέταση των υποψηφίων για την κάλυψη μεγάλου αριθμού θέσεων μιας ιδιωτικής επιχείρησης ή μιας κρατικής υπηρεσίας. Στις περιπτώσεις αυτές διενεργείται ομαδική εξέταση των υποψηφίων για την αξιολόγηση της προσωπικότητάς τους, της προσαρμοστικότητάς τους στο περιβάλλον της εργασίας τους, της ικανότητας συνεργασίας τους, κλπ. Η όλη δοκιμασία μπορεί να οργανωθεί και να γίνει σ' ένα συγκεκριμένο χώρο και μπορεί να διαρκέσει μέρες. Όπως αναφέραμε η τεχνική των ομαδικών επιλογών .Με βάση τα παραπάνω κριτήρια εφαρμόζεται από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, Τράπεζες, Δημόσιες Επιχειρήσεις, Κρατικούς Οργανισμούς, Στρατιωτικές Υπηρεσίες κ.λ.π.---

3.7.4) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε ειδικές περιπτώσεις που η διοίκηση ενδιαφέρεται για την πρόσληψη ανώτερων στελεχών, η διαδικασία επιλογής γίνεται μέσω συμβούλων εργασίας. Το μειονέκτημα αυτών των διαδικασιών είναι ότι κοστίζουν αρκετά, πράγμα που περιορίζει την χρησιμοποίησή τους.

Όμως η εμπειρία και η αξιοπιστία που διαθέτουν οι σύμβουλοι εργασίας, αποτελούν εγγύηση για άριστη επιλογή των στελεχών που πραγματικά χρειάζεται η επιχείρηση. Αυτό δικαιολογεί τις υπηρεσίες συμβούλων εργασίας και εξουδετερώνει το μειονέκτημα που προαναφέραμε.

Οι τεχνικές επιλογές θα θεωρηθούν έγκυρες, αν οι υπάλληλοι που προσλήφθηκαν με βάση προβλέψεις ότι θα τα κατάφερναν καλά το πέτυχαν. Επίσης θα θεωρηθούν έγκυρες αν οι υποψήφιοι προσλήφθηκαν ενώ υπήρχαν ενδείξεις ότι δεν θα ανταποκρίνονταν στο έργο και στην πραγματικότητα έτσι έγινε, δηλαδή δεν ανταποκρίθηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1) ΜΙΑ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΤΕΡΗ ΠΟΡΕΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Παρόλο που επιβάλλεται να υπάρχει μια ποικιλία στη διαδικασία επιλογής, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες κάθε οργανισμού, το πιο κάτω πρόγραμμα, ίσως να είναι χρήσιμο στις πιο πολλές περιπτώσεις, ύστερα μάλιστα από κάποιες αλλαγές, ώστε να μπορεί να προσαρμοσθεί στις ειδικές καταστάσεις, π.χ. η ιατρική εξέταση μπορεί να έχει προτεραιότητα αν αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για κάποιο έργο. Τα στάδια που εμείς προτείνουμε στην διαδικασία της επιλογής είναι:

4.1.1) ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Είναι το πρώτο συγκεκριμένο βήμα στη διαδικασία της επιλογής κι αυτό γιατί συνήθως οι τίτλοι που δίνονται στις διάφορες εργασίες δεν ανταποκρίνονται στο πραγματικό τους περιεχόμενο ή δεν μπορούν να αποδώσουν ακριβώς το περιεχόμενό τους, π.χ. ο διανομέας γάλακτος εκτός από την ικανότητα του να οδηγεί αυτοκίνητο, έχει και την υποχρέωση να χειρίζεται τους λογαριασμούς των πελατών και να πουλάει τα προϊόντα της επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει και με τους υπαλλήλους, που ο τίτλος τους δεν αναφέρει όλα τα άλλα καθήκοντα που έχουν να κάνουν πέρα από το να συντάσσουν πίνακες ή να καταγράφουν ορισμένα πράγματα. Γι' αυτό χρειάζεται προσοχή και οι πολύ πλατιές και διφορούμενες απαιτήσεις να αναφέρουν με σαφήνεια τα συγκεκριμένα καθήκοντα και προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος.

Με την περιγραφή των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, συντάσσεται ένας πίνακας με τα προσόντα που χρειάζονται για κάθε έργο και ο οποίος πρέπει να περιλαμβάνει: τη μόρφωση, την εμπειρία του υποψηφίου, τις δεξιότητες, τα σωματικά χαρακτηριστικά (ύψος κ.λ.π.), τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, καθώς και το είδος των σχέσεων που πρέπει να έχει με τους άλλους εργαζόμενους.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

Οι προσεκτικές περιγραφές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα: α) Δίνουν στον υποψήφιο μια σαφή εικόνα της εργασίας και μειώνουν την πιθανότητα να νιώσει έκπληξη για τα καθήκοντα που περιμένουν απ' αυτόν να εκτελέσει μετά την πρόσληψη, και β) αποτελούν βάση καθορισμού της αμοιβής και μέτρο αξιολόγησης της απόδοσής του.

4.1.2) ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Η προκαταρκτική επιλογή των υποψηφίων γίνεται από το τμήμα προσωπικού. Η τελική όμως επιλογή ανάμεσα στους υποψηφίους γίνεται συνήθως από τον άμεσο προϊστάμενο του έργου. Σε ορισμένες επιχειρήσεις οι υποψήφιοι έρχονται σε επαφή με το αντικείμενο της εργασίας για την οποία προορίζονται.

Μερικοί υποψήφιοι αποσύρονται αυτόματα από την συνέχιση της εξέτασης, γιατί δεν τους ενδιαφέρει η θέση ή γιατί δεν διαθέτουν ίσως τα προσόντα.

Στη συνέχεια ζητείται από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα σύντομο έντυπο αίτησης και αν αναπτυχθεί κάποιο ενδιαφέρον για πρόσληψη μεταξύ της επιχείρησης και του υποψηφίου, και στη συνέχεια περνάει και από τα υπόλοιπα στάδια επιλογής.

4.1.3) ΈΝΤΥΠΟ ΑΙΤΗΣΗΣ

Το έντυπο της αίτησης αποτελεί μια παραδοσιακή τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή, από το οποίο εξασφαλίζονται πληροφορίες που ο ίδιος ο υποψήφιος με δική του γραφή αναφέρει. Είναι ένα καλό μέσο γρήγορης συγκέντρωσης βασικών ιστορικών στοιχείων του υποψηφίου που αφορούν όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο, ηλικία, φύλο, σωματικά χαρακτηριστικά, οικογενειακή κατάσταση, εμπειρία εργασίας, μόρφωση αλλά και προσωπικά θέματα όπως συμμετοχή σε συλλόγους ή ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας, ποινικό μητρώο (αν ζητείται), κ.α. Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές εκτός του ότι παρέχουν μόνιμα στοιχεία είναι και η βάση για να διενεργηθεί η επίσημη συνέντευξη.

Σταθμισμένη αίτηση: Σύμφωνα με το Ζευγαρίδη Σ. (1997) το έντυπο της σταθμισμένης αίτησης είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό τεστ με τις διάφορες ερωτήσεις που περιέχει και οι οποίες είναι σταθμισμένες και βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους για την πρόβλεψη, όπως έχει εκτιμηθεί από μια στατιστική ανάλυση των σχέσεων των διαφόρων αυτών ερωτήσεων της αίτησης και της πραγματικής επιτυχίας στη δουλειά προηγούμενων υποψηφίων, που συμπλήρωσαν τις ερωτήσεις αυτές. Οι επιχειρήσεις αυτές που χρησιμοποιούν τέτοιου τύπου αιτήσεις, έχουν αναλύσει την απόδοση των νυν

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

και τέως εργαζομένων τους και έχουν αποφασίσει ποια κριτήρια (μόρφωση, εμπειρία, κλπ.) αντιστοιχούν καλύτερα στην επιτυχία της εργασίας, η οποία μετριέται με το χρόνο, την παραγωγικότητα και τις λεγόμενες απουσίες.

Περισσότερο βάρος δίνεται στους παράγοντες που έχουν μεγάλη σχέση με την επιτυχία, απ' ότι στους άλλους παράγοντες, και δίνεται ένας συγκεκριμένος αριθμός βαθμών για κάθε παράγοντα που εκτιμάται. Μετά αφού υπολογιστούν τα αποτελέσματα και βαθμολογηθούν όλοι οι υποψήφιοι, (βασισμένοι πάντοτε στις πληροφορίες που αυτοί έδωσαν) οι βαθμοί αυτοί συγκρίνονται μ' αυτούς εκείνων που έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ένας κατώτατος βαθμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέτρο για την επιλογή.

Μια αποτελεσματική σταθμισμένη αίτηση μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση στη μείωση των απολύσεων, στο να αναγνωρίζει τους αρκετά ικανούς, κλπ.

Συχνά μαζί με την αίτηση ζητούνται συστάσεις, παρ' όλο που έχουν αποδειχθεί μικρής αξίας, αφού υπάρχει η τάση οι συστάσεις αυτές για διάφορους λόγους να είναι ευνοϊκές, επίσης ζητούνται πιστοποιητικά και βιογραφικό σημείωμα, τα στοιχεία του οποίου μπορούν να υπάρχουν στο έντυπο της αίτησης.

Τα έντυπα των αιτήσεων που χρησιμοποιούν οι περισσότερες οργανώσεις είναι διαφόρων τύπων. Π.χ. για το τεχνικό και διοικητικό προσωπικό, η αίτηση μπορεί να απαιτεί λεπτομερείς απαντήσεις σε ερωτήσεις που αφορούν την μόρφωση του υποψηφίου, για τους εργάτες του εργοστασίου θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα εργαλεία και στον εξοπλισμό που έχει χρησιμοποιήσει. Οι αιτήσεις πρέπει να αρχειοθετούνται και να φυλάσσονται για μελλοντική χρήση, είτε αυτή πρόκειται για στατιστικά στοιχεία είτε για νέες προσλήψεις.

4.1.4) ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

Τα βιογραφικά σημειώματα, περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως η ηλικία του, η οικογενειακή του κατάσταση, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις, στα ενδιαφέροντά του, κλπ.

Καθημερινά βλέπουμε στον τύπο αγγελίες ζήτησης υπαλλήλων και στελεχών, οι οποίες καταλήγουν με τη φράση: <<Παρακαλούμε αποστείλατε πλήρες βιογραφικό σημείωμα στην διεύθυνση ...>>. Το βιογραφικό σημείωμα λοιπόν είναι το πρώτο βήμα για την επαφή ανάμεσα στην επιχείρηση και στον υποψήφιο.

Τα βιογραφικά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφήνεια και ξεκάθαρο τρόπο.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Τα βιογραφικά σημειώματα είναι πολύ χρήσιμα γι' αυτόν που θα διενεργήσει αργότερα τη συνέντευξη και αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης. Τελευταία γίνεται πολλή χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι, π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις. Υψηλή απόδοση στις σπουδές, ενασχόληση με ένα τουλάχιστον ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κλπ. Ζευγαρίδης Σ. (1997)

Αντίθετα σε ορισμένες εργασίες που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μέση απόδοση στις σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Ας δούμε όμως τι πρέπει να περιέχει ένα βιογραφικό σημείωμα:

α) Ένα βιογραφικό σημείωμα αρχίζει πάντα με τα στοιχεία ταυτότητας του υποψηφίου, το όνομα, το επώνυμο, την πλήρη διεύθυνσή του και το τηλέφωνο οικίας ή γραφείου.

β) **Προσωπικά στοιχεία.** Η ηλικία αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο, άλλωστε γι' αυτό προσδιορίζεται και στις ανακοινώσεις. Ένα άλλο προσωπικό στοιχείο για τους άνδρες είναι η στρατιωτική θητεία. Πρέπει να αναφέρεται ο χρόνος, ο βαθμός και η ειδικότητα, ιδιαίτερα δε όταν έχει κάποια ειδική σχέση με τη θέση που ζητά ο υποψήφιος. Επίσης προσωπικά στοιχεία είναι το όνομα και το επάγγελμα του πατέρα και της μητέρας, κάτι το οποίο είναι συνηθισμένο σε παραδοσιακές κοινωνίες.

γ) **Η εκπαίδευση (σπουδές).** Πρέπει να αναφερθούν οι ημερομηνίες, το ίδρυμα, ο τόπος, το πτυχίο, ο βαθμός του πτυχίου, ο χρόνος λήψης, ο κλάδος και η ειδικότητα. Υποτροφίες και τιμητικοί τίτλοι σπουδών, με πλήρη στοιχεία, αν υπάρχουν, αναφέρονται μετά από τα βασικά στοιχεία της εκπαίδευσης. Επίσης αναφέρονται τα μετεκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια τα οποία έχει παρακολουθήσει, γιατί δείχνουν κατά πόσο κρατά κανείς επαφή με τον κλάδο του.

δ) **Επαγγελματική πείρα.** Για ανώτατα στελέχη αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο. Πρέπει να αναφέρονται με ακρίβεια οι χρονολογίες. Η επωνυμία, ο τόπος της επιχείρησης και ο τίτλος της θέσης την οποία κατείχε.

ε) **Οι ξένες γλώσσες** και ο βαθμός γνώσης της κάθε μιας και τα αποκτηθέντα στοιχεία, αναφέρονται αμέσως μετά.

ζ) **Επαγγελματικές οργανώσεις.** Η συμμετοχή σε επαγγελματικές οργανώσεις, όπως το Τεχνικό Επιμελητήριο, π.χ. για μηχανικούς, δείχνουν άτομα που ενδιαφέρονται να ενημερώνονται συχνά για το αντικείμενό τους.

στ) **Άλλα ενδιαφέροντα,** όπως αθλητισμός. Χόμπι.

Το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να το χαρακτηρίζει ειλικρίνεια και ευθύτητα και να μην υπάρχουν σ' αυτό ορθογραφικά λάθη, γιατί μέσω αυτού ο υποψήφιος προσπαθεί να προωθήσει τον εαυτό του.

4.2) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Σε πολλές επιχειρήσεις και δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα και κυρίως στην αλλοδαπή, βασικό μέσο επιλογής προσωπικού είναι η συνέντευξη. Με την συνέντευξη δίνεται η ευκαιρία της πρόσωπο με πρόσωπο εξακρίβωση της λεκτικής ικανότητας του υποψηφίου, της εμφάνισης του, της γενικής προσωπικότητάς και των θέσεών του. Εξάλλου η προσωπική συνέντευξη με τον υποψήφιο συμπληρώνει στην πράξη τις άλλες μεθόδους επιλογής, αφού μπορεί να καλύψει τα αδιευκρίνιστα σημεία των υποψηφίων. Δίνει επίσης στον υποψήφιο την ευκαιρία να κάνει ερωτήσεις για το έργο και την επιχείρηση.

Η συνέντευξη είναι μια τέχνη και όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική γι' αυτήν εμπειρία και εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες κρίσεις και να γίνει δεκτός ή να απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις. Εξάλλου οι έρευνες δείχνουν πως η καλή εκπαίδευση του εξετάζοντα και η εμπειρία του σε συνεντεύξεις οδηγεί σε καλά αποτελέσματα. Και αυτό γιατί η συνέντευξη μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογήσουμε άμεσα τη συμπεριφορά του.

Σύμφωνα με το Ζευγαρίδη Σ. (1997) η συνέντευξη μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου. Ο υποψήφιος, πάλι, έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη εργασία για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη, αν γίνει σωστά και από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Όσο προετοιμασμένος κι αν είναι ο υποψήφιος για να προσφέρει τη καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες, για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν, (π.χ. γιατί στον υποψήφιο αρέσουν ορισμένες εργασίες και άλλες, όχι, ποια επίδραση έχει επάνω του το περιβάλλον μέσα στο οποίο έζησε, αν έχει τάση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποια η ικανότητα του να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις που πιθανόν θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του, ποια η διαπραγματευτική του ικανότητα ή ποια η ικανότητα του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθύνει καταστάσεις, ποια η στάση του στις διάφορες αξίες, κ.ά.).

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Η συνέντευξη είναι ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει την δυνατότητα σ' αυτόν που τη διεξάγει να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψηφίου, όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του.

Η επιτυχία όμως της συνέντευξης εξαρτάται αποκλειστικά από αυτόν που τη διενεργεί. Πρέπει να είναι έμπειρος και αντικειμενικός ώστε να μην οδηγηθεί σε εσφαλμένα τελείως συμπεράσματα. Πρέπει να συζητηθούν διαφορετικά πράγματα από τον ίδιο υποψήφιο ώστε να υπάρχει μια αντιπροσωπευτική εικόνα του υποψηφίου.

Στις επιχειρήσεις όπου ο επόπτης έχει την τελική ευθύνη για την έγκριση πρόσληψης ενός νέου υπαλλήλου, πρέπει να υπάρχει συμφωνία της διοίκησης προσωπικού και του επόπτη αναφορικά με το ρόλο του καθένα, έτσι ώστε να μην μπορεί ο ένας να κατηγορεί τον άλλο για κακή επιλογή. Τότε ο επόπτης πρέπει να κάνει την συνέντευξη με σχέδιο και προσοχή και ιδιαίτερα προς αρχάριους για την πρόσληψη των οποίων πρέπει να θυμάται ότι η σχετική συνέντευξη έχει σαν σκοπό: α) τη λήψη πληροφοριών, β) την παροχή πληροφοριών, γ) την απόκτηση ενός επιπλέον φίλου.

Αυτός που ενεργεί τη συνέντευξη πρέπει αρχίζοντας να πάρει την πρωτοβουλία με αντικειμενικό σκοπό να εξασφαλίσει το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της αρμονίας. Εξάλλου αφού ο σκοπός του είναι να μάθει όσο το δυνατό περισσότερα για τον υποψήφιο, έχει μεγάλη σημασία οι ερωτήσεις να γίνουν με τρόπο επιδέξιο. Αμέσως μετά τη συνέντευξη οι εντυπώσεις πρέπει να καταχωρηθούν σ' ένα σχέδιο αξιολόγησης, γιατί υπάρχει κίνδυνος πολλά να ξεχαστούν, ιδιαίτερα αν ακολουθήσουν και άλλες συνεντεύξεις.

4.2.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται επίσης και για την ετήσια αξιολόγηση του προσωπικού της επιχείρησης. Επίσης χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της αναμενόμενης μελλοντικής εξέλιξης προσωπικού.

Στην πρώτη περίπτωση κρίνονται πραγματικά γεγονότα, ενώ στην δεύτερη περίπτωση η κρίση αναφέρεται στις μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων. Φυσικά η κρίση βασίζεται στην προϋπόθεση ότι ο εργαζόμενος θα συνεχίσει και στο μέλλον να κάνει τη δουλειά του όπως και πριν και μάλιστα ακόμα καλύτερα, αφού θα αποκτήσει μεγαλύτερη εργασιακή πείρα και εξάσκηση.

Στις περιπτώσεις όμως προσωπικού για ανώτερες θέσεις θα πρέπει να αξιολογηθούν οι ατομικές ικανότητες τους από πλευράς συνεργασίας και ηγεσίας, δηλαδή διοικητικότητας, κινητοποίησης προσωπικού, ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης, πρωτοβουλίας, οργανωτικότητας, προγραμματισμού, ικανότητας λήψεων αποφάσεων, κλπ.

4.2.2) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Όπως φαίνεται από αυτά που προηγουμένως αναφέραμε, η συνέντευξη δεν είναι μια απλή διαδικασία, για το λόγο πριν αυτή διεξαχθεί θα πρέπει να έχουν γίνει κάποιες ενέργειες. Αναλυτικότερα:

Αρχικά απαιτείται να υπάρχει η περιγραφή της εργασίας την οποία θα αναλάβουν οι νεοδιοριζόμενοι στην επιχείρηση. Ακόμα είναι απαραίτητη η σύνταξη των **προδιαγραφών εργασίας**, δηλαδή των συγκεκριμένων προσόντων που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, των ειδικών συνθηκών εργασίας, της προβλεπόμενης αμοιβής τους, κ.α. Αυτό θα διευκολύνει και την πληροφόρηση των υποψηφίων ώστε πραγματικά εκείνοι που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα να μπορέσουν να πάρουν μέρος στη διαδικασία της επιλογής, αλλά συγχρόνως θα διευκολύνει και τα μέλη της επιτροπής συνεντεύξεων στην αξιολόγηση και την επιλογή τους.

Στη συνέχεια σχηματίζεται η **αρμόδια επιτροπή συνεντεύξεων**, από ειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης, με επικεφαλής ένα ανώτερο πεπειραμένο στέλεχος. Έπειτα ακολουθεί η **εξέταση των υποψηφίων**, για την οποία είναι απαραίτητο να συνταχθεί ένας πίνακας, που θα εμφανίζει τα προσόντα κάθε υποψηφίου. Με βάση τον πίνακα αυτό θα διενεργηθεί η συνέντευξη κάθε υποψηφίου.

Φυσικά, η όλη διαδικασία θα επηρεαστεί από την καταλληλότητα ή όχι του χώρου και από τις συνθήκες διεξαγωγής, που οπωσδήποτε θα επιδράσουν στην απόδοση του υποψηφίου. Παράλληλα οι ικανότητες των μελών της επιτροπής και η εμπειρία τους θα βοηθήσουν ώστε η τελική επιλογή να πραγματοποιηθεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία.

Έπειτα ακολουθεί η **τελική κρίση των υποψηφίων**. Αυτό σημαίνει ότι θα ανταλλάγουν ιδέες και γνώμες μεταξύ των μελών της επιτροπής και τελικά θα συνταχθεί ο πίνακας των επιτυχόντων. Υπάρχει όμως η πιθανότητα να προκληθούν μικροπαρεξηγήσεις, σε περιπτώσεις διαφωνίας μεταξύ των κριτών, εξαρτάται όμως από τον πρόεδρο της επιτροπής για να γεφυρώσει το κενό, διεξάγοντας ακόμα και κάποια πρόσθετη δοκιμασία αν το κρίνει απαραίτητο. Τα **οριστικά αποτελέσματα** υποβάλλονται στην αρμόδια υπηρεσία προσλήψεων της Διοίκησης Προσωπικού, που θα φροντίσει για την περαιτέρω ιεραρχική έγκρισή τους.

4.2.3) ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Για την επιτυχημένη διεξαγωγή μιας συνέντευξης πρέπει να συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις, από τις οποίες παραθέτουμε πιο κάτω τις σπουδαιότερες.

1. Παροχή χρονικής ευχέρειας στον εξεταζόμενο

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

Στο πρόσωπο το οποίο πρόκειται να εξεταστεί να παρέχεται χρονική ευχέρεια, ώστε να έχει περιθώρια τουλάχιστον μια εβδομάδα, να σκεφτεί τι θέλει να πει στη συνέντευξη και να προετοιμαστεί γι' αυτή.

2. Παροχή χρονικής ευχέρειας στον εξετάζοντα

Η συνέντευξη πρέπει να οργανώνεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αυτός που τη διεξάγει να έχει στη διάθεση του 30' για να συμπληρώσει τις σημειώσεις του και να σκέπτεται μεταξύ δύο διαδοχικών συνεντεύξεων.

3. Εξασφάλιση κατάλληλου περιβάλλοντος

Επιβάλλεται να εξασφαλίζεται κατάλληλο περιβάλλον για τις συνεντεύξεις και ιδιαίτερα η απομόνωση του χώρου διεξαγωγής τους.

4. Προσοχή στις γραπτές πληροφορίες

Πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία από τον εξεταστή στη μελέτη των γραπτών πληροφοριών για τον υποψήφιο και να δίνεται προσοχή σ' αυτά που αυτός λέει.

5. Προγραμματισμός μεταξύ των εξεταζόντων

Στην περίπτωση κατά την οποία η συνέντευξη διεξάγεται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα, πρέπει αυτά να συζητούν και να προγραμματίζουν τι πρόκειται να ρωτήσει ο καθένας για να αποφύγουν την σύγχυση και τις άσκοπες ερωτήσεις.

4.2.4) ΦΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η επιτυχία της συνέντευξης δεν εξαρτάται μόνο από την επιτυχία της διεξαγωγής, της διαδικασίας της συνέντευξης. Οι φάσεις που μπορούμε να διακρίνουμε στην διαδικασία είναι οι εξής:

1. Προετοιμασία της συνέντευξης: Περιλαμβάνει τη συλλογή απαραίτητων πληροφοριών, που αφορούν την εξέταση των ατομικών πληροφοριών, που αφορούν την εξέταση των ατομικών στοιχείων του υποψηφίου, τον καθορισμό της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης και τέλος τον καθορισμό και τη διαμόρφωση του χώρου όπου θα διεξαχθεί η συνέντευξη.

2. Διενέργεια της συνέντευξης: Είναι ο κορμός της συνέντευξης. Κατά τη διάρκειά της, βασική μέριμνα του εξετάζοντα πρέπει να είναι ο υποψήφιος, γι' αυτό οι ερωτήσεις και ο τρόπος με τον οποίο διατυπώνονται πρέπει να βοηθούν τον εξεταζόμενο να αισθάνεται άνετα, να εξωτερικεύει τις ιδέες του και να δώσει πληροφορίες για τον εαυτό του. Επίσης, στη διάρκεια αυτής της φάσης ο εξεταστής παρατηρεί και σημειώνει τις εκδηλώσεις και γενικά την εξωτερική συμπεριφορά του εξεταζόμενου.

3. Εξαγωγή συμπερασμάτων και αξιολόγηση: Για την εξαγωγή του συμπεράσματος ο εξετάζων πρέπει να έχει πλήρη εικόνα του εξεταζόμενου, να θυμάται όλα τα σχετικά στοιχεία και τις αντιδράσεις του και να καταλήγει στην αξιολόγησή του, με

βάση το γενικό επίπεδο μόρφωσης, το πνευματικό επίπεδο της κοινωνικές του σχέσεις, τα ειδικά του προσόντα, την ικανότητα προσαρμογής του, κλπ.

Κίνδυνοι δημιουργούνται κατά τη συνέντευξη από την ενδεχόμενη προκατάληψη του ή των εξεταστών απέναντι στον υποψήφιο ή από την έλλειψη εμπειρίας και ειδικών γνώσεων των εξεταστών. Τουλάχιστον η εφαρμογή των συνεντεύξεων στην Ελλάδα ψυχολογικές και μη επιδράσεις, συμβάλλουν στην εκτροπή της συνέντευξης από το βασικό της σκοπό, που είναι η εξασφάλιση της επιλογής των καλύτερων.

Παράλληλα, υπάρχει πρόβλημα για τη σκοπιμότητα της πρόκρισης των ελεύθερων συνεντεύξεων ή των συνεντεύξεων βάσει εντύπου υποδείγματος που περιορίζει την κρίση των εξεταστών. Η εφαρμογή των συνεντεύξεων είναι σκόπιμη για την ελληνική πραγματικότητα, γιατί όχι μόνο μπορεί να περιορίσει τους εξεταστές από τυχόν διαθέσεις υποκειμενικότητας και πρόκρισης υποψηφίων της αρεσκείας τους, αλλά και να καλύψει την έλλειψη εμπειρίας και ειδικών γνώσεων των εξεταστών.

4.2.5) ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Επειδή η επιτυχία μιας συνέντευξης εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που τη διεξάγει, είναι δυνατό να επισέλθει σφάλμα εκτίμηση και να οδηγηθούμε σε εντελώς εσφαλμένα συμπεράσματα. Γι' αυτό, αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητούν με τον ίδιο υποψήφιο ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος μια συμφωνία όλων των εξεταζόμενων για να έχουμε μια αντικειμενικότητα εικόνα του υποψηφίου.

Όσον αφορά την εγκυρότητα, μπορούμε να πούμε ότι μια συνέντευξη είναι έγκυρη. Σαν εργαλείο επιλογής, αν αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορέσει και προβλέψει με ακρίβεια την απόδοση του υποψηφίου στην εργασία, πράγμα πολύ σπάνιο και το οποίο θα φανεί αφού προσληφθεί ο υποψήφιος.

Πάντως γενικά, η συνέντευξη δεν φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τα tests που η αξιοπιστία τους είναι ήδη λίγο χαμηλή. Επίσης, είναι σκόπιμο να εφαρμόσουμε στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψηφίους την **κατευθυνόμενη συνέντευξη**, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψηφίους, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις.

4.2.6) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.

Παρά την ευρεία χρήση της συνέντευξης σαν μέσο επιλογής προσωπικού, έχει δεχθεί έντονη κριτική, και αυτό γιατί υπάρχουν μερικοί παράγοντες, όπως η τάση να

πάρεις πρόωρες αποφάσεις από την αρχή ακόμα της συνέντευξης ή να αφήσεις να επηρεάσουν τη γνώμη σου δυσμενή στοιχεία που έχεις για τον υποψήφιο, κ.α.

1. Πρόωρες αποφάσεις

Όπως πιστεύεται, οι περισσότεροι από αυτούς που κάνουν τη συνέντευξη αποφασίζουν από τα πρώτα λεπτά αν θα δεχτούν ή θα απορρίψουν τον υποψήφιο. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η συνέντευξη σπάνια αλλάζει την εικόνα που έχει δημιουργήσει ο εξετάζων από την αίτηση του υποψηφίου ή τα υπόλοιπα δικαιολογητικά του, έτσι συνήθως φαίνεται πιο έντονα τα δυσμενή στοιχεία του υποψηφίου από τα ευνοϊκά.

Κρίνοντας τους ανθρώπους, ίσως όλοι μας, στην αρχή τουλάχιστον, έχουμε την τάση να σχηματίζουμε εντύπωση με βάση κάποιο κυρίαρχο χαρακτηριστικό του ατόμου, το οποίο μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό, αλλά αυτά τα συμπεράσματα δεν είναι κατ' ανάγκη σωστά. Γι' αυτό η αξιολόγηση με βάση κάθε ένα από τα πολλά χαρακτηριστικά, τα οποία δίνονται σαν οδηγός σ' αυτόν που διεξάγει τη συνέντευξη, οδηγεί σε οριστικές και αποφασιστικές ενδείξεις για τον υποψήφιο, δηλαδή σε δικαιότερη κρίση.

Γι' αυτό στη σωστή διενέργεια την συνέντευξης τίθεται σαν προϋπόθεση, από πλευράς του εξετάζοντα, η καλή ακρόαση. Η καλή ακρόαση είναι μέρος της συνέντευξης και γι' αυτό είναι απαραίτητο ένα ειλικρινές ενδιαφέρον για τους υποψηφίους και μεγάλη υπομονή. Η καλή ακρόαση δείχνει σεβασμό προς τον άλλο και τις γνώσεις του, κάτι που επιπλέον κολακεύει τον υποψήφιο. Ορισμένα τεχνάσματα ενθαρρύνουν το άλλο πρόσωπο να μιλήσει, όπως π.χ. μια ερωτηματική ανύψωση των βλεφάρων. Ωστόσο είναι δύσκολο να κάνουμε τον υποψήφιο να αισθάνεται πως είναι δεκτός χωρίς στην πράξη να συμφωνούμε μαζί του ή να επιδοκιμάζουμε αυτό που λέει. Έτσι μόνο μπορούμε να έχουμε πλήρη έκφραση των στοιχείων που μας είναι αναγκαία για μια δίκαιη εκτίμηση.

2. Οι δυσμενείς πληροφορίες υπερισχύουν

Όπως αναφερθήκαμε προηγουμένως αυτοί που τη συνέντευξη, τείνουν να παίρνουν τις αποφάσεις τους στη διάρκεια των πρώτων λεπτών της συνέντευξης. Αν αυτό συνδυαστεί με την επιρροή που έχουν οι δυσμενείς πληροφορίες, καταλαβαίνουμε πόσο δύσκολο είναι η αρχικά αρνητική εντύπωση να αλλάξει στη συνέχεια.

Εξ' άλλου πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχει και άλλος κίνδυνος. Το γεγονός δηλαδή ότι ο άνθρωπος δεν είναι ένα εντελώς λογικό ον, γιατί το συναίσθημα, η προκατάληψη και η υποκειμενικότητα δεν μπορούν να εξαφανιστούν κι έτσι μερικοί εξετάζοντες, υποσυνείδητα συμπεραίνουν πως μόνο εκείνοι που έχουν ενδιαφέροντα και ιδανικά σαν τα δικά τους, είναι καλοί άνθρωποι και το αντίθετο, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις, οργανισμοί και υπηρεσίες ενδιαφέρονται για ανθρώπους με ξεχωριστή προσωπικότητα .

3. Οι γνώσεις για την εργασία

Αυτοί που διενεργούν τη συνέντευξη πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με δυο βασικά στοιχεία τα οποία τους προμηθεύει η διοίκηση προσωπικού: **α)** Την περιγραφή της εργασίας, που θα τους παρέχει πληροφορίες για τις συνθήκες της εργασίας και τα καθήκοντα του εργαζόμενου, **β)** Τον προσδιορισμό εργασίας, όπου θα περιγράφονται τα προσόντα τα οποία θα πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την εργασία. Γιατί όπως γνωρίζουμε από σχετικές μελέτες τα στελέχη που κάνουν συνεντεύξεις και έχουν πλήρη γνώση της εργασίας δίνουν περισσότερο αξιόπιστες και έγκυρες συνεντεύξεις.

4. Η πίεσης να προλάβεις

Η χρησιμότητα των συνεντεύξεων υπονομεύεται επίσης, όταν αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη βρίσκεται, για διάφορους λόγους, υπό την πίεση της γρήγορης πρόσληψης. Έτσι ξέρουμε ότι, εξετάζοντας οι οποίοι διεξήγαγαν συνέντευξη υπό την πίεση της πρόσληψης βαθμολόγησαν υψηλότερα υποψήφιους οι οποίοι δεν είχαν τα ανάλογα προσόντα για να λάβουν αυτή την βαθμολογία.

5. Το αντίθετο αποτέλεσμα –Πρότυπα σύγκρισης

Ένα άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη χρησιμότητα της συνέντευξης είναι τα πρότυπα σύγκρισης, δηλαδή η σειρά με την οποία διεξάγεται η συνέντευξη. Π.χ. αν μερικοί από τους υποψηφίους που θα εξεταστούν πρώτοι δεν διαθέτουν τα προσόντα και την προσωπικότητα που είναι απαραίτητα για τη θέση και στη συνέχεια εξεταστεί κάποιος “μέτριος” υποψήφιος, αυτός θα βαθμολογηθεί πολύ πιο ευνοϊκά απ’ ότι στην περίπτωση που πριν ή μετά από αυτόν θα εξετάζονταν υποψήφιοι με περισσότερα στοιχεία. Αυτό είναι ένα σημαντικό πρόβλημα, γιατί στις περισσότερες συνεντεύξεις συμβαίνει το “αντίθετο αποτέλεσμα”, δηλαδή να κατέχει μεγαλύτερο ποσοστό από το αποτέλεσμα που βασίζεται στις πραγματικές δυνατότητες του υποψηφίου. Επίσης συχνά αυτός που κάνει τη συνέντευξη έχει ένα ιδανικό στερεότυπο του τέλειου υποψηφίου και σπάνια παρεκκλίνει από αυτό.

6. Διάφορα χαρακτηριστικά στοιχεία των υποψηφίων

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων όπως ο τρόπος συμπεριφοράς, η προσωπική εμφάνιση, η έκφραση του προσώπου, ο ενθουσιασμός για την εργασία, η ελκυστικότητα του ατόμου, κ.ά., είναι μερικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τις εκτιμήσεις αυτών που κάνουν τη συνέντευξη. Επίσης με την συνέντευξη μερικά χαρακτηριστικά μετριούνται πιο εύκολα απ’ ότι με άλλες τεχνικές. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ευφυΐα, η ικανότητα για προσωπικές σχέσεις του υποψηφίου και η υποκίνησή τους για εργασία.

4.3) ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΜΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Υπάρχουν δυο είδη συνεντεύξεων οι δομημένες και οι μη δομημένες συνεντεύξεις. Η διεξαγωγή της συνέντευξης μπορεί να γίνει ελεύθερα κατά τη διακριτική ευχέρεια του εξετάζοντα ή τα ερωτήματα να διατυπώνονται σε ειδικά έντυπα ή το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διεξαχθεί η συνέντευξη. Ένα παρόμοιο έντυπο μπορεί να υπάρχει και για την καταγραφή και τη διατύπωση των συμπερασμάτων της συνέντευξης.

Η διεξαγωγή της συνέντευξης με έντυπο και η διατύπωση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης έχει πολλά πλεονεκτήματα, τα οποία κάνουν τη μέθοδο αυτή περισσότερο εφαρμόσιμη γι την Ελλάδα, όπου δεν υπάρχουν πολλοί ειδικευμένοι εξεταστές, οι οποίοι να μπορούν να διεξάγουν την ελεύθερη συνέντευξη, η οποία προϋποθέτει πείρα και ικανότητα σ' αυτό το αντικείμενο.

Ειδικότερα, με το έντυπο έχουμε οικονομία χρόνων, ομοιόμορφη διεξαγωγή (όταν πρόκειται για πολλούς υποψηφίους), μειώνεται στο ελάχιστο το ενδεχόμενο προκαταλήψεων για κάποιο εξεταζόμενο και παροχή ακριβέστερων πληροφοριών.

Η μέθοδος αυτή όμως παρουσιάζει και μερικά μειονεκτήματα, με βασικότερο το γεγονός ότι περιορίζει την εξέταση σε συγκεκριμένες πληροφορίες. Ακόμα με τις καθορισμένες ερωτήσεις η συζήτηση κινδυνεύει να χάσει την άμεση επαφή εξεταστή και εξεταζόμενου και να εξελιχθεί σε ανάκριση.

Για να εξαλειφθούν αυτά τα μειονεκτήματα καλό είναι να περιοριστεί το είδος των ερωτήσεων σε ερωτήσεις πλαίσια, μέσα στις οποίες θα κινείται αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη, χωρίς να είναι εκ των προτέρων διατυπωμένη η ερώτηση για τα ειδικά προσόντα του υποψηφίου. Στην περίπτωση αυτή ο εξεταστής διατυπώνει την ερώτηση κατά τη δική του κρίση.

Ανεξάρτητα όμως από τα πιο πάνω μειονεκτήματα, πιστεύουμε για την Ελληνική πραγματικότητα ότι αυτό το είδος συνέντευξης, θα αποκλείσει τουλάχιστον παρεκκλίσεις από τις βασικές αρχές των συνεντεύξεων, και θα περιορίσει αυθαιρεσίες κατά τη διεξαγωγή τους. Βέβαια υπάρχει περιορισμός του εξεταστή, αυτό όμως το μειονέκτημα δεν μπορεί να ισοσταθμίσει τον κίνδυνο της διεξαγωγής των απόλυτα ελεύθερων συνεντεύξεων.

4.4) ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΟΥΝ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω οι συνεντεύξεις που βασίζονται σ' ένα τυποποιημένο οδηγό είναι συνήθως πιο χρήσιμες γιατί καταγράφονται με ακρίβεια και εύκολα ανακαλούνται οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αλλά επίσης μειώνεται και η πιθανότητα να παρθούν πρόωρες αποφάσεις.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Ένας τυποποιημένος οδηγός εξασφαλίζει ότι γίνονται με συνέπεια όλες οι ερωτήσεις. Στη δομημένη συνέντευξη ο υποψήφιος θα μιλήσει περισσότερο. Ακόμη ο τυποποιημένος οδηγός μειώνει τον όγκο των πληροφοριών που αναπτύσσονται σε μια συνέντευξη, σε ένα σταθερό αριθμό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα και που στη συνέχεια μπορεί να βοηθήσει να ελαττωθούν τα αντίθετα αποτελέσματα, αφού η αξιολόγηση κάθε υποψηφίου γίνεται με τα ίδια πρότυπα. Θα πρέπει να αποφασισθεί εκ των προτέρων ποια σπουδαία θέματα πρόκειται να διερευνηθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, έτσι υπάρχει μικρότερη πιθανότητα μια κακή απάντηση σε μια ή δυο ερωτήσεις να υπερισχύσει των ευνοϊκών απαντήσεων σε άλλες ερωτήσεις πράγμα πολύ εύκολο να συμβεί στις μη δομημένες συνεντεύξεις.

Επίσης τα στελέχη που διεξάγουν τη συνέντευξη, θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τις απαιτήσεις της εργασίας, με πληροφορίες που τους παρείχαν οι λεπτομερείς περιγραφές εργασίας. Αυτό θα τους βοηθήσει να αποφύγουν να δώσουν πάρα πολύ βάρος σε άσχετες πληροφορίες. Όλα αυτά συμβάλλουν θετικά στην αξιοπιστία των αποφάσεων επιλογής.

Ακόμα, τα στελέχη αυτά θα πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένα για να αποφύγουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών για να διενεργούν συνεντεύξεις και οι μορφές τυποποιημένων συνεντεύξεων, είναι καθήκοντα που εκπληρώνονται καλύτερα από τον υπεύθυνο προσωπικού, ο οποίος επίσης πρέπει να συνεργαστεί στενά με τον επόπτη για να αναπτυχθεί μια σαφής εικόνα των ερωτήσεων που θα πρέπει να γίνουν υποχρεωτικά για τη μελλοντική εργασία. Επίσης η εμπειρία στις συνεντεύξεις σε συνδυασμό με την εκπαίδευση δίνουν πολύ θετικά αποτελέσματα.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων μερικά χαρακτηριστικά αξιολογούνται με μεγαλύτερη ακρίβεια απ' ότι άλλα. Αυτά είναι η ευφυΐα, η ικανότητα προσωπικών σχέσεων και ιδιαίτερα η υποκίνηση για εργασία. Ένα στέλεχος που ενεργεί συνεντεύξεις θα πρέπει να θυμάται ότι τα χαρακτηριστικά που είναι γενικά άσχετα με την απόδοση της εργασίας, τέτοια όπως η ελκυστικότητα του υποψηφίου, μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που εκτιμάται ο υποψήφιος.

Δεν πρέπει να ξεχνούν ακόμα ότι η συνέντευξη γίνεται συνήθως για να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικές, με τον υποψήφιο και επομένως είναι ουσιαστικό ότι αυτός που πρέπει να μιλάει πιο πολύ είναι ο υποψήφιος και όχι αυτός που κάνει τη συνέντευξη. Αυτό επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους. Ένας είναι η χρησιμοποίηση ενός οδηγού τυποποιημένης συνέντευξης που βοηθάει το στέλεχος να προσεγγίσει όλα τα θέματα αλλά και τον υποψήφιο να μη φλυαρεί. Άλλος τρόπος είναι ότι τα στελέχη θα πρέπει να κάνουν τον υποψήφιο να αισθάνεται άνετα πριν ακόμα αρχίσει η συνέντευξη, ίσως με κάποια γενικά σχόλια για την οργάνωση και την εργασία.

Είδαμε ότι αυτοί που κάνουν συνεντεύξεις συχνά παίρνουν απόφαση αποδοχής ή απόρριψης της συνέντευξης και ότι η συζήτηση που ακολουθεί πολύ λίγο βοηθά στο να αλλάξει η απόφασή τους. Κάποιοι όμως παράγοντες βοηθούν στο να μη παίρνονται βιαστικές αποφάσεις.

Πρώτον, ο εξεταστής, μέσα από την εκπαίδευσή του, πρέπει να γνωρίζει ότι υπάρχει η τάση των πρόωρων αποφάσεων κι έτσι να το αποφεύγει. Επίσης η παροχή περισσότερου χρόνου σε μια συνέντευξη, περιορίζει την πιθανότητα το στέλεχος να πάρει μια γρήγορη απόφαση. Ακόμα, η ποιότητα του υποψηφίου επηρεάζει το πόσο χρόνο θα πάρει το στέλεχος να πάρει μια απόφαση, συνήθως οι πιο γρήγορες αποφάσεις παίρνονται για τους χειρότερους.

Όμως, θα πρέπει να προσεχτεί και η τάση που έχουν τα στελέχη να δίνουν έμφαση στις δυσμενείς πληροφορίες, θα πρέπει λοιπόν να κάνουν ότι μπορούν για να βρουν θετικά χαρακτηριστικά και να μην δώσουν βάρος στα αρνητικά. Τέλος, τα στελέχη που κάνουν τη συνέντευξη θα πρέπει να γνωρίζουν ότι και οι υποψήφιοι διαμορφώνουν μια γενική εντύπωση για το πόσο καλός ή όχι είναι αυτός που κάνει τη συνέντευξη και αυτό στη συνέχεια επηρεάζει την απόφασή τους να προσχωρήσουν ή όχι στην οργάνωση.

4.5) ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΕΙ Ο ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ

Ένα από τα πρώτα πράγματα τα οποία πρέπει κανείς να μάθει είναι όσο μπορεί περισσότερες πληροφορίες για την επιχείρηση και τα προϊόντα της, ποια είναι η φύση της επιχείρησης καθώς και τη νομική μορφή της. «Τι γνωρίζετε για την εταιρία μας και τα προϊόντα της;» Αυτή είναι μια ερώτηση την οποία υποβάλλουν σχεδόν όλοι οι εργοδότες. Όχι γιατί ενδιαφέρονται να δουν αν ο υποψήφιος γνωρίζει την επιχείρηση και τα προϊόντα της, αυτό θα το μάθει αργότερα αν προσληφθεί. Εκείνο το οποίο τους ενδιαφέρει βασικά να δουν κατά πόσο προκαταβολικά ο υποψήφιος έδειξε ενδιαφέρον για την εργασία για την οποία υπέβαλε αίτηση.

Ακόμα ο υποψήφιος θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι το στέλεχος που θα κάνει τη συνέντευξη θα επιδιώξει να μάθει όσα μπορεί περισσότερα γι' αυτόν σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Οι βασικές του ερωτήσεις θα αναφερθούν στην εκπαίδευσή του, στις εμπειρίες του, στον τύπο της εργασίας που έχει ήδη κάνει και στα ενδιαφέροντά του. Η εικόνα την οποία θα σχηματίσει ο εξετάζων θα είναι κατά συνέπεια επηρεασμένη από αυτά τα οποία θα πει ο ενδιαφερόμενος και από τον τρόπο τον οποίο θα πει.

Γενικά ο μελλοντικός εργοδότης ενδιαφέρεται για τρία ουσιώδη στοιχεία: α) διανοητική ικανότητα, β) προσωπικότητα και γ) ειλικρίνεια ή καλύτερα τιμιότητα, και ο μόνος τρόπος οποίο μπορεί να αποκομίσει κάποια εντύπωση γι' αυτά είναι να δώσει στον υποψήφιο τη δυνατότητα να εκφράσει τις διάφορες απόψεις του. Γι' αυτό ο υποψήφιος θα

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

πρέπει να προσέξει ώστε να διατυπώνει τις σκέψεις του με σαφήνεια και να δίνει καλά οργανωμένες απαντήσεις. Οι οργανωτικές απαντήσεις είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας σταματώ - σκέφτομαι - μιλώ, και απ' ότι φαίνεται ένα άτομο μπορεί να εξασκηθεί για να αποκτήσει περισσότερη ευχέρεια και ευφράδεια ακολουθώντας αυτή τη διαδικασία.

Η ικανότητα του υποψηφίου να απαντά έξυπνα και με ευχέρεια στις ερωτήσεις πρωταρχικής σημασίας, αλλά και η εμφάνιση και ο ενθουσιασμός είναι εξ ίσου σημαντικά. Οι εργοδότες πάντα χρειάζονται ανθρώπους που είναι ευχάριστοι και όχι κάποιους που θα δίνουν την εντύπωση του απογοητευμένου και του αποκαρδιωμένου, ψάχνουν δηλαδή ανθρώπους με αυτοπεποίθηση. Παράλληλα το στέλεχος που κάνει τη συνέντευξη θα ικανοποιηθεί από τους καλούς τρόπους του υποψηφίου, μιλάμε βέβαια για τους έμφυτους τρόπους και όχι αυτούς τους οποίους χρησιμοποιεί κανείς σαν επικάλυψη για να εντυπωσιάσει.

Στις ερωτήσεις που θα αφορούν το παρελθόν ο υποψήφιος θα πρέπει να απαντήσει ευθέως και με ειλικρίνεια. χωρίς να φαίνεται ότι απολογείται.

Ένα άλλο πράγμα το οποίο θα πρέπει να προσέξει ο υποψήφιος είναι να μη συμφωνεί αμέσως και βεβιασμένα με οτιδήποτε του λέει το στέλεχος, Συχνά αυτοί που κάνουν τη συνέντευξη, κάνουν ορισμένες προκλητικές παρατηρήσεις μόνο και μόνο για να δουν ποια θα είναι η αντίδραση του υποψηφίου τον οποίο εξετάζουν. Αυτό είναι το σημείο στο οποίο προβάλλεται η ευθύτητα και η ειλικρίνεια, Αν έχει αντίθετες απ' αυτές που υποστηρίζει το στέλεχος που τον εξετάζει, τότε βεβαίως θα πρέπει οπωσδήποτε να τις προβάλλει και να τις υποστηρίξει με προσοχή όμως χωρίς να γίνει εριστικός και επιθετικός. Θα πρέπει να δώσει την εντύπωση ότι δεν είναι απλώς ένας άνθρωπος ο οποίος λέει πάντα "ναι" σε οτιδήποτε του λένε.

Θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι η κρίση δεν αφορά μόνο την τρέχουσα συζήτηση, αλλά και πιθανές μελλοντικές συζητήσεις. Κανένας λογικός άνθρωπος δεν μπορεί να έχει αντίρρηση να ακούσει μια αντίθετη άποψη, με την προϋπόθεση βέβαια ότι αυτή η άποψη τοποθετείται με ευγένεια και όχι με προκατάληψη και πείσμα. Μια άλλη πλευρά που πιθανόν να συζητηθεί και να αναλυθεί είναι οι στόχοι τους οποίους έχει ο υποψήφιος για την εργασία. Εδώ ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένος και θα πρέπει να πει ότι επιδιώκει να βρει μια θέση, η οποία θα του δώσει αυτά που χρειάζεται για να ζήσει με κάποια άνεση, ενώ παράλληλα θα του προσφέρει μια σιγουριά για το μέλλον, αλλά και δυνατότητες προαγωγής

Γενικά πάντως, τα βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να γνωρίζει ο υποψήφιος είναι ότι η εμφάνιση, ο ενθουσιασμός και η ειλικρίνεια προβάλλουν την πραγματική του προσωπικότητα, γιατί ας μην ξεχνάμε ότι οι υπάλληλοι είναι ο καθρέπτης της επιχείρησης προς τα έξω και οι εργοδότες σαφώς θα προτιμήσουν αυτούς οι οποίοι θα τους "εκπροσωπούν" όσο το δυνατόν καλύτερα.

4.6) ΤΕΣΤ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ

Μια άλλη μέθοδος που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις είναι η μέθοδος των τεστ που χρησιμοποιείτε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερα αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση.

Παρακάτω αναφέρονται τα είδη τεστ:

1) Τεστ ικανότητας ή κλίσης

Μετράνε τη λανθάνουσα ή πραγματική ικανότητα για να κάνει το άτομο κάτι και είναι δύο ειδών:

α) Τεστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας

Αυτά τα τεστ μετρούν την κατανόηση του προφορικού λόγου, την ευγλωττία, τη μνήμη, τους συλλογισμούς αντίληψης των αριθμών, και την ταχύτητα αντίληψης. Όπως αναφέρει ο Ζευγαρίδης Σ. (1997) συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των τεστ νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών απασχολήσεων εποπτικών έργων, δεξιοτήτων σε μηχανές και σε εργασία τηλετύπων.

β) Ειδικά τεστ ικανότητας

Είναι τεστ κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο εργασίας, και είναι χρήσιμα για επιλογή μαθητευόμενων και άλλων υπαλλήλων για διάφορα τεχνικά έργα και επαγγέλματα.

2. Τεστ απόδοσης

Είναι τα πιο απλά είδη από τα τεστ, σύμφωνα με τα οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να κάνει τη δουλειά. Υπάρχουν δύο κατηγορίες αυτών των τεστ : η μία μετράει τη γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια προφορική ή γραπτή. Η άλλη κατηγορία είναι ένα δείγμα εργασίας στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίνεται σαν τεστ, π.χ. μια υποψήφια δακτυλογράφος καλείται να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες, οπότε μετριέται η ακρίβεια και η ταχύτητα.

3. Τεστ ενδιαφέροντος για επαγγέλματα

Είναι ερωτηματολόγια για το τι αρέσει και δεν αρέσει στους ανθρώπους, σχετικά με επαγγέλματα και ψυχαγωγικές ενέργειες

4. Τεστ καταστάσεων

Με τη μέθοδο αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση όπως η πραγματική με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο τεστ είναι το

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

ομαδικό προφορικό τεστ, κατά το οποίο σε ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα, που τους δίνεται.

5. Τεστ προσωπικότητας

Τα τεστ προσωπικότητας ελέγχουν την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να χειρίζονται αποτελεσματικά τους ανθρώπους. Ο κυριότερος λόγος που χρησιμοποιούνται είναι να διαπιστώνει την υποκίνηση του ατόμου ή προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες και την ικανότητά του για διαπροσωπικές σχέσεις.

ΕΡΕΥΝΑ

Προκειμένου να εξετάσουμε όσα αναφέρθηκαν παραπάνω θεωρητικώς μελετήσαμε εφτά επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι **INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε., ΑΒΑΞ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ΥΛΙΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, ALPHA ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH Α.Ε. , INTERFISH – ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε., NEWS PHONE HELLAS S.A. και ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.**

Για την αποτελεσματική μελέτη των επιχειρήσεων χρησιμοποιήσαμε ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε τρεις τομείς.

Στον πρώτο τομέα κάνουμε ερωτήσεις σχετικές με την ταυτότητα των επιχειρήσεων , δηλαδή την επωνυμία τους, το αντικείμενο των εργασιών τους, το έτος ίδρυσης ,τον αριθμό και τους μισθούς του προσωπικού που απασχολούν.

Ο δεύτερος τομέας περιλαμβάνει ερωτήσεις που είναι σχετικές με τη διοικητική πυραμίδα των επιχειρήσεων, δηλαδή αν υπάρχει τμήμα προσωπικού στις επιχειρήσεις, πως γίνεται η επικοινωνία των υπαλλήλων και ποια μέθοδος επιλέγεται από τις διοικήσεις για την εκχώρηση των καθηκόντων. Επίσης παρουσιάζουμε γραφικά και το οργανόγραμμα των επιχειρήσεων.

Στον τρίτο τομέα αναφερόμαστε στις τεχνικές επιλογής του προσωπικού των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα στο επίπεδο σπουδών του προσωπικού, στις πηγές που χρησιμοποιούνται προκειμένου να αναζητήσουν το προσωπικό τους καθώς και στις μεθόδους επιλογής των υποψηφίων.

«INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.»

ΤΟΜΕΑΣ 1

Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;

Η αρχική επωνυμία της εταιρείας ήταν «INTRAKOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ Α.Ε.». Η Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων της 16.3.2001, αποφάσισε την αλλαγή του διακριτικού τίτλου της Εταιρείας από «INTRAKOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.» σε «INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ», για δε τις σχέσεις και συναλλαγές της Εταιρείας με το εξωτερικό σε "INTRACOM CONSTRUCTIONS".

5.2) Ποιο είναι το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης;

Η **INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.** αποτελεί μέλος του Ομίλου εταιρειών INTRACOM. Ως Τεχνική Κατασκευαστική Εταιρεία, η **INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.** έχει δραστηριοποιηθεί μέχρι σήμερα στην εκτέλεση έργων μεγάλης κλίμακας στον ενεργειακό και τηλεπικοινωνιακό τομέα.

Το αντικείμενο δραστηριοτήτων της Εταιρείας αφορά κυρίως στην εγκατάσταση ηλεκτρολογικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού (σε ενεργειακά έργα, θερμοηλεκτρικούς σταθμούς παραγωγής ενέργειας κ.λπ.) και στην εγκατάσταση τηλεπικοινωνιακών δικτύων (όπως συστήματα μετάδοσης, μεταγωγής, τερματικές συσκευές, ενσύρματα & ασύρματα δίκτυα κ.λπ. για λογαριασμό του Ο.Τ.Ε., καθώς και εταιρειών κινητής τηλεφωνίας). Σημειώνεται ότι η εγκατάσταση ηλεκτρολογικού / ηλεκτρονικού εξοπλισμού και τηλεπικοινωνιακών δικτύων, συχνά συνεπάγεται και πολλές συμπληρωματικές εργασίες, όπως, χρωματουργικές και κατασκευαστικές εργασίες, διάνοιξη δρόμων κ.λπ., τις οποίες αναλαμβάνει η Εταιρεία στα πλαίσια της ανάληψης όλου του έργου.

5.3) Ποιο είναι το έτος ίδρυσης της επιχείρησης;

Η Εταιρεία «INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.» ιδρύθηκε το 1987, με έδρα το Δήμο Κορωπίου Αττικής. Η διάρκεια της Εταιρείας έχει ορισθεί για 30 έτη και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών του Υπουργείου Ανάπτυξης.

5.4) Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων;

Η Εταιρεία απασχολεί επιλεγμένο και εξειδικευμένο τεχνικό και διοικητικό προσωπικό, το οποίο ανέρχεται σε 116 άτομα. Οι 13 εργαζόμενοι απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, και οι υπόλοιποι με συμβάσεις αορίστου. Η τεχνική κατάρτιση και η εμπειρία του προσωπικού αποτελούν σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχημένη πορεία της Εταιρείας.

Ο μέσος όρος του προσωπικού κατ' έτος και ανά κατηγορία παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.			
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ			
	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	31	30	34
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	86	89	94

Το Διοικητικό προσωπικό για το οικονομικό έτος 2003 αποτελείται από 34 άτομα ενώ το εργατοτεχνικό προσωπικό από 94 άτομα.

5.5) Πόσοι είναι οι τελικοί μισθοί του εργατοϋπαλληλικού και του διοικητικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των διαφόρων επιδομάτων;

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.		
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ		
ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	933,24	1084,27
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1757,89	2095,96
ΣΥΝΟΛΟ	2691,12	3180,24

Οι μισθοί του συνόλου του διοικητικού προσωπικού για τα έτη 2002 και 2003 όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα είναι 933,24 και 1084,27 αντίστοιχα. Ενώ οι μισθοί του συνόλου του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού είναι 1757,89 για το έτος 2002 και 2095,96 για το έτος 2003.

Για την αύξηση της παραγωγικότητας, η Εταιρεία κατά καιρούς και κατά περίπτωση, αποφασίζει τη χορήγηση bonus στο προσωπικό. Επίσης σε ελάχιστες περιπτώσεις έχουν χορηγηθεί δάνεια μικρών ποσών, υπό τη μορφή ταμειακών διευκολύνσεων στο προσωπικό της Εταιρείας. Στους μισθούς του προσωπικού περιλαμβάνονται διάφορα επιδόματα όπως επίδοματα μεταπτυχιακών σπουδών και τέκνων.

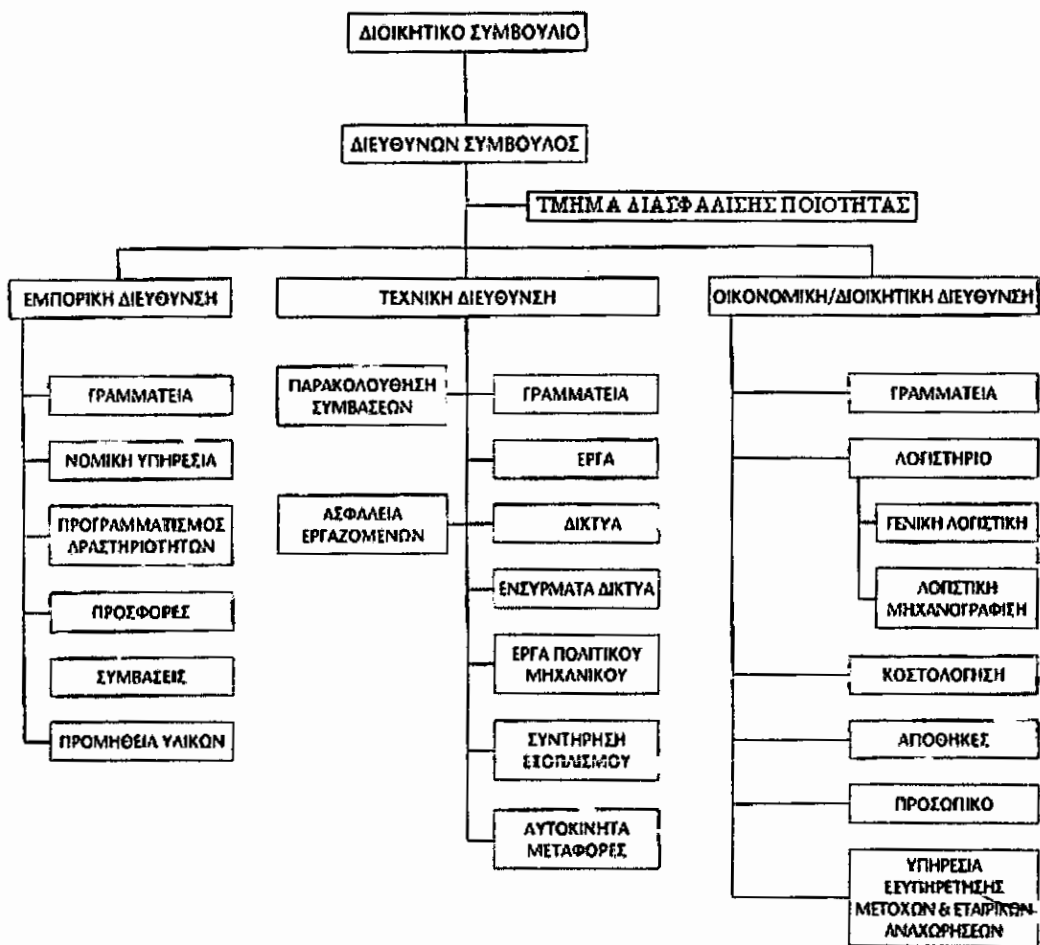
ΤΟΜΕΑΣ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.6) Ποιο είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης;

Η οργανωτική διάρθρωση της **INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.** εμφανίζεται στο ακόλουθο οργανόγραμμα:

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.



5.7) Το Διοικητικό Συμβούλιο ποιες θέσεις προϋποθέτει;

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας, σύμφωνα με την απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των μετόχων προϋποθέτει τη θέση του Προέδρου, του Αντιπροέδρου & Διευθύνων Σύμβουλου της εταιρείας, του Τεχνικού Διευθυντή και τέλος προϋποθέτει τις θέσεις πέντε Συμβούλων .

Την Εταιρεία εκπροσωπεί ο Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, ενώ περιορισμένες εξουσίες έχουν χορηγηθεί στον Γενικό Διευθυντή, Εμπορικό Διευθυντή, Τεχνικό Διευθυντή και Οικονομικό Διευθυντή της Εταιρείας.

5.8) Υπάρχει Τμήμα Προσωπικού;

5.8.1) Ναι

5.8.2) Όχι Προσδιορίστε.

5.9) Στο Τμήμα Προσωπικού η επικοινωνία των υπαλλήλων γίνεται:

5.9.1) Οριζόντια:

5.9.2) Κάθετα : (προς τα επάνω από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους)
(προς τα κάτω από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους)

5.9.3) Και οριζόντια και κάθετα.

5.9.4) Άλλο Προσδιορίστε.

5.10) Η Διοίκηση της εταιρείας σας επιλέγει για την εκχώρηση των καθηκόντων:

5.10.1) Τη γραμμική μέθοδο

5.10.2) Τη λειτουργική μέθοδο

5.10.3) Τη γραμμική / επιτελική μέθοδο

5.10.4) Τη μέθοδο των επιτροπών ή συμβουλίων

5.10.5) Άλλο Προσδιορίστε.

ΤΟΜΕΑΣ 3

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.11) Πιστεύετε γενικότερα στη σωστή επιλογή προσωπικού και γιατί;

Η σωστή επιλογή προσωπικού είναι απαραίτητη για την καλή πορεία της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη (ανεξαρτήτως ειδίκευσης) που επιλέγονται πρέπει να είναι αποτελεσματικά και χρειάζεται να διαθέτουν μια σειρά χαρακτηριστικών προσωπικότητας που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του στελέχους για αποτελεσματική δράση (αυτά είναι ευελιξία, δυναμισμός, αυτοπεποίθηση, αντοχή, επιμονή και υπομονή). Άλλα στοιχεία χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχουν είναι η διάθεση για αποτελεσματική δράση καθώς και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς τους. Ακόμη σημαντικό είναι το ενδιαφέρον που θα δείξουν τόσο για τα αποτελέσματα όσο και για τους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρεία (προϊσταμένους, συναδέλφους και υφισταμένους). Τέλος, πρέπει να έχουν φιλοδοξία, ακεραιότητα, εντιμότητα, θετική προδιάθεση και ήθος. Εάν τα στελέχη που απαρτίζουν την εταιρεία έχουν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά τότε είναι σίγουρο ότι θα αυξηθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης. Γι' αυτό άλλωστε και η **INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.** δίνει μεγάλη σημασία στη σωστή επιλογή των στελεχών της.

5.12) Ποιες είναι οι σπουδές των Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών;

Παρατίθενται σύντομα βιογραφικά σημειώματα των διευθυντικών στελεχών:

Ο **Γενικός Διευθυντής** έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές σε θέματα τηλεπικοινωνιών. Αποτέλεσε ιδρυτικό μέλος και Διευθύνων Σύμβουλος της INTRAKAT Α.Ε. (1992).

Ο **Οικονομικός Διευθυντής** έχει σπουδάσει επιχειρησιακή έρευνα στο πανεπιστήμιο Hochschule fuer Oekonomie του Βερολίνου και διαθέτει σημαντική εμπειρία στη διοικητική οργάνωση επιχειρηματικών μονάδων.

Ο **Εμπορικός Διευθυντής**, είναι Ηλεκτρονικός με μεταπτυχιακές σπουδές στα ψηφιακά δίκτυα.

Ο **Τεχνικός Διευθυντής** είναι Ηλεκτρολόγος – Μηχανολόγος. Διαθέτει σημαντική εμπειρία σε σύνθετα ηλεκτρομηχανολογικά έργα.

Ο **Υπεύθυνος Μικροκυματικών Ζεύξεων** είναι Ηλεκτρολόγος Μηχανικός με εξειδίκευση στα δορυφορικά συστήματα.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Ο Υπεύθυνος Δομικών Έργων είναι Πολιτικός Μηχανικός με μεγάλη εμπειρία σε κατασκευαστικές εταιρείες.

Ο Διευθυντής Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων είναι Πολιτικός Μηχανικός με εξειδίκευση σε θέματα διαχείρισης έργων.

Ο Υπεύθυνος και η Προϊσταμένη Λογιστηρίου είναι Οικονομολόγοι.

5.13) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών του προσωπικού της επιχείρησης;

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το επίπεδο σπουδών του προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ			
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	ΑΝΩΤΕΡΗ	ΑΝΩΤΑΤΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
Α.Ε.	Α.Τ.Ε.Ι.	Α.Ε.Ι.	Α.Ε.Ι.	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.	81	27	20	5

5.14) Το Τμήμα Προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει προσωπικό χρησιμοποιεί:

5.14.1) Εσωτερικές πηγές

Προσδιορίστε

5.14.2) Εξωτερικές πηγές

Προσδιορίστε

5.14.3) Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές

Προσδιορίστε

Η επιχείρησή μας χρησιμοποιεί δύο κυρίως πηγές για να καλύψει μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Πρώτη και βασικότερη πηγή μας αποτελεί το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση. Η εταιρεία μας κοινοποιεί στο προσωπικό της τις ανάγκες της σε νέο ανθρώπινο δυναμικό, και οι εργαζόμενοι ενημερώνουν συγγενείς και γνωστούς. Η μέθοδος αυτή βοηθά εκτός από τη

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

στρατολόγηση προσωπικού και στη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο της επιχείρησης. Άλλη μια πολύ βασική πηγή είναι ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) και τα κατά τόπους παραρτήματά του, καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας, για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών όταν η εταιρεία μας έχει ανάγκη. Και αυτό γιατί, όπως προαναφέραμε οι εργαζόμενοι της εταιρείας απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και συμβάσεις αορίστου χρόνου. Η εταιρεία μας δεν αναλαμβάνει δια των συμβάσεων εργασίας, υποχρέωση πρόσθετων παροχών στο προσωπικό.

5.15) Ποια μορφή συνέντευξης χρησιμοποιεί η διοίκηση της εταιρείας για την επιλογή προσωπικού;

5.15.1) Δομημένη συνέντευξη

5.15.2) Μη δομημένη συνέντευξη

5.16) Το Τμήμα Προσωπικού για να επιτύχει τη σωστότερη επιλογή των υποψηφίων, ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί εκτός από τη συνέντευξη:

5.16.1) Έντυπο αίτησης

5.16.2) Βιογραφικά σημειώματα

5.16.3) Τεστς δοκιμασίας

5.16.4) Άλλο

Προσδιορίστε

ΑΒΑΞ Α.Ε.
ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΤΟΜΕΑΣ 1

Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;

Η επωνυμία της εταιρείας είναι ΑΒΑΞ Α.Ε. Εργοληπτική Εταιρεία.

6.2) Ποιο είναι το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης;

Η Εταιρεία δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κατασκευαστικό χώρο εκτελώντας έργα κάθε φύσης, τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Μέχρι σήμερα έχει καταφέρει να διευρύνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε όλο το φάσμα του κατασκευαστικού χώρου.

Η διεύρυνση αυτή, καθώς και η ανάληψη πολλών έργων ταυτόχρονα, αποτελεί στρατηγική της Εταιρείας που στόχο έχει να περιορίσει τους επιχειρηματικούς κινδύνους και την αβεβαιότητα που επικρατεί στον τομέα των τεχνικών έργων, κυρίως λόγω των συναλλαγών με το δημόσιο.

Έτσι, η Εταιρεία δραστηριοποιείται με στόχο την ανάληψη ενός ευρέως φάσματος έργων, διαφορετικών μορφών και μεγεθών και με μεγάλο κύκλο πελατών. Με τον τρόπο αυτό δεν έχει μεγάλη εξάρτηση από μικρό αριθμό έργων και λιγοστούς πελάτες.

Συγχρόνως, η Εταιρεία συμμετέχει σε νέες κατηγορίες μεγάλων αυτοχρηματοδοτούμενων έργων, τα οποία ανοίγουν νέες προοπτικές και από τα οποία προσδοκά μεγαλύτερες αποδόσεις σε μεγαλύτερο εύρος χρόνου.

6.3) Ποιο είναι το έτος ίδρυσης της επιχείρησης;

Η ΑΒΑΞ Α.Ε. ιδρύθηκε το έτος 1986 και έχει έδρα το Δήμο Αθηναίων. Η Εταιρεία είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών της Νομαρχίας Αθηνών. Η διάρκεια της Εταιρείας έχει ορισθεί σε πενήντα χρόνια και λήγει το 2036.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

6.4) Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων;

Η Εταιρεία για να ανταποκριθεί πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας απασχολεί επιλεγμένο διοικητικό και τεχνικούπαλληλικό προσωπικό, ενώ παράλληλα ενισχύει σταδιακά το ανθρώπινο δυναμικό της και το εμπλουτίζει με εξειδικευμένο προσωπικό.

Η αριθμητική εξέλιξη του μέσου όρου του προσωπικού της Εταιρείας, όπως απεικονίζεται παρακάτω :

ΑΒΑΞ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ			
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ			
	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	71	61	80
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	143	89	73

6.5) Πόσοι είναι οι τελικοί μισθοί του εργατοϋπαλληλικού και του διοικητικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των διαφόρων επιδομάτων;

ΑΒΑΞ Α.Ε.		
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ		
ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΟ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	615,25	825,52
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1385,2	1824,51
ΣΥΝΟΛΟ	2000,45	2650,03

Οι μισθοί του συνόλου του διοικητικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των διαφόρων επιδομάτων είναι για τα έτη 2002 και 2003 όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα είναι 615,25 και 825,52 αντίστοιχα. Ενώ οι μισθοί του συνόλου του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των διαφόρων επιδομάτων είναι 2000,45 για το έτος 2002 και 2650,03 για το έτος 2003.

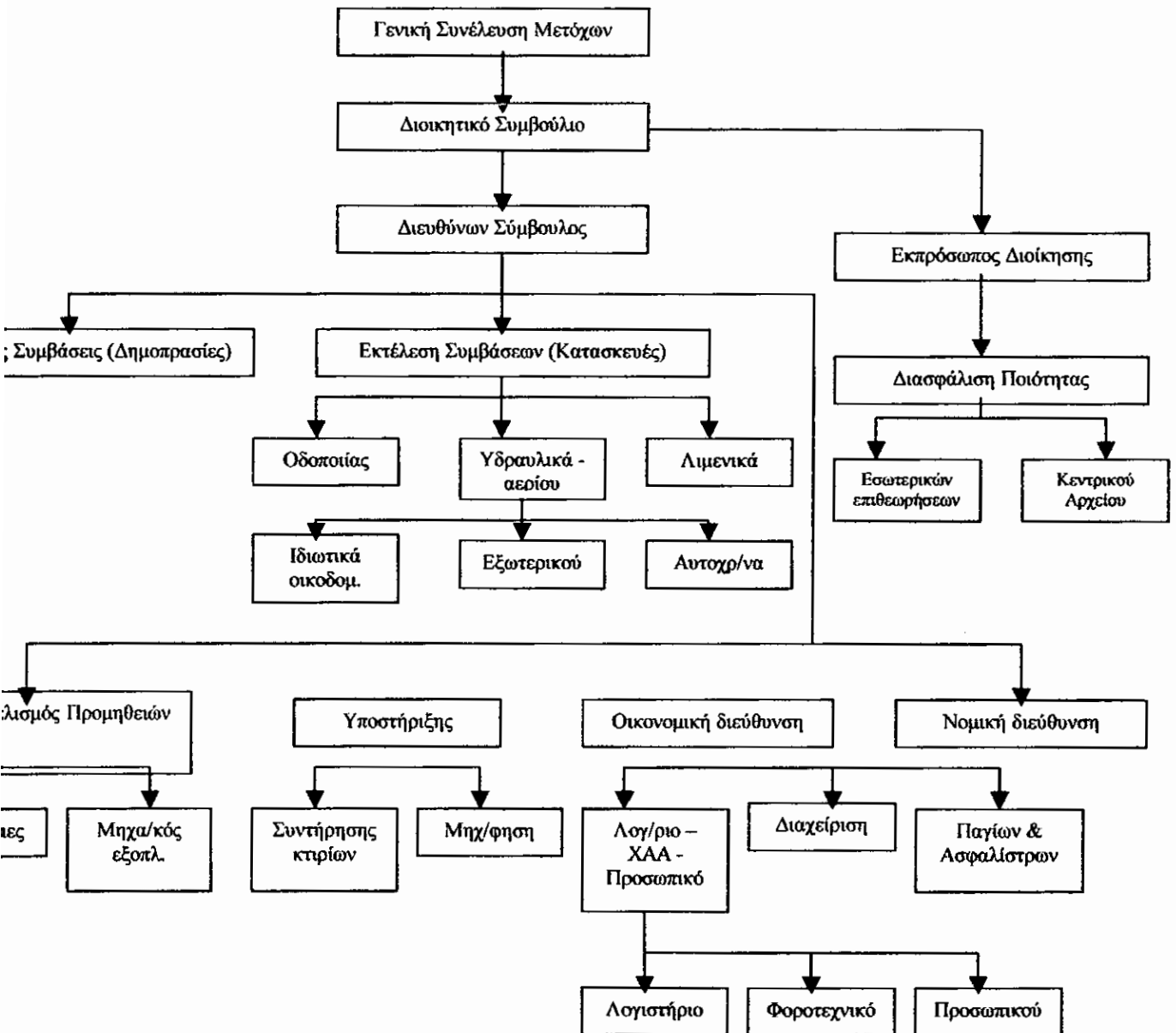
ΤΟΜΕΑΣ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

6.6) Ποιο είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης;

Η ΑΒΑΞ Α.Ε. διαθέτει σύγχρονη και αποτελεσματική οργάνωση. Το οργανόγραμμα της Εταιρείας αναπτύσσεται στον επόμενο Πίνακα που παρουσιάζει αναλυτικά τις Διευθύνσεις και τα τμήματα.

Οι διάφορες διευθύνσεις και τα τμήματα στελεχώνονται από ικανά στελέχη με απόλυτη γνώση του αντικείμενου, μεγάλη εμπειρία και ικανή προϋπηρεσία στην Εταιρεία.



6.7) Το Διοικητικό Συμβούλιο ποιες θέσεις προϋποθέτει;

Στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας που εξελέγη στην Τακτική Γενική Συνέλευση μετέχουν ο Πρόεδρος, ο Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας, 2 Μέλη που είναι και Διευθύνοντες Σύμβουλοι και τέλος πέντε Μέλη.

6.8) Υπάρχει Τμήμα Προσωπικού;

6.8.1) Ναι

6.8.2) Όχι Προσδιορίστε.

6.9) Στο Τμήμα Προσωπικού η επικοινωνία των υπαλλήλων γίνεται:

6.9.1) Οριζόντια:

6.9.2) Κάθετα : (προς τα επάνω από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους)
(προς τα κάτω από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους)

6.9.3) Και οριζόντια και κάθετα.

6.9.4) Άλλο Προσδιορίστε.

6.10) Η Διοίκηση της εταιρείας σας επιλέγει για την εκχώρηση των καθηκόντων:

6.10.1) Τη γραμμική μέθοδο

6.10.2) Τη λειτουργική μέθοδο

6.10.3) Τη γραμμική / επιτελική μέθοδο

6.10.4) Τη μέθοδο των επιτροπών ή συμβουλίων

6.10.5) Άλλο Προσδιορίστε.

ΤΟΜΕΑΣ 3

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.11) Πιστεύετε γενικότερα στη σωστή επιλογή προσωπικού και γιατί;

Η σωστή επιλογή προσωπικού για την εταιρεία μας αποσκοπεί στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εργασίας για την πρόοδο της. Η διοίκηση της εταιρείας μας φροντίζει για την κάλυψη των αναγκών της, σε νέο προσωπικό με την αξιοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πηγών, δηλαδή της αγοράς.

6.12) Ποιες είναι οι σπουδές των Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών;

Ο Γενικός Διευθυντής είναι διπλωματούχος Πολιτικός Μηχανικός Ε.Μ.Π. με σημαντική εμπειρία στην κατασκευή και διεύθυνση τεχνικών έργων από το 1982.

Ο Τεχνικός Διευθυντής της Εταιρείας από είναι διπλωματούχος Πολιτικός Μηχανικός Ε.Μ.Π. με σημαντική εμπειρία στην κατασκευή και διεύθυνση τεχνικών έργων από το 1979.

Ο Διευθυντής Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων είναι διπλωματούχος Πολιτικός Μηχανικός με σημαντική εμπειρία στην κατασκευή και διεύθυνση τεχνικών έργων από το 1981.

Ο Οικονομικός Διευθυντής είναι πτυχιούχος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών πρώην ΑΣΟΕ , με ιδιαίτερη εμπειρία σε θέματα οικονομικά, λογιστικά και φοροτεχνικά.

Η Διευθύντρια Διοικητικών Υπηρεσιών είναι Οικονομολόγος, πτυχιούχος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών πρώην ΑΣΟΕ με μεγάλη εμπειρία σε οικονομικά και διοικητικά θέματα.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Ο **Υπεύθυνος Μισθοδοσίας** είναι διπλωματούχος του Οικονομικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Αθηνών με εμπειρία σε θέματα λογιστικής, Φ.Π.Α. και προσωπικού Τεχνικών εταιρειών.

Ο **Προϊστάμενος Λογιστηρίου** είναι διπλωματούχος του Οικονομικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Αθηνών με εμπειρία σε θέματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου.

Ο **Σύμβουλος Μελετών Έργων Πολιτικού Μηχανικού** είναι διπλωματούχος Πολιτικός Μηχανικός με μεγάλη εμπειρία στην κατασκευή και διεύθυνση μεγάλων και ειδικών τεχνικών κτιριακών έργων.

Η **Υπεύθυνη τμήματος Νέων Συμβάσεων (Δημοπρασιών)**: Είναι διπλωματούχος Αρχιτέκτων Μηχανικός με μεγάλη εμπειρία σε οικοδομικά έργα στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Ο **Υπεύθυνος μηχανικός έργων οδοποιίας και υποδομής**. Είναι διπλωματούχος Πολιτικός Μηχανικός με σημαντική εμπειρία στην κατασκευή έργων οδοποιίας και υποδομής.

6.13) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών του προσωπικού της επιχείρησης;

Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθεται ανάλυση σπουδών των μισθωτών της Εταιρείας:

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ			
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Α.Τ.Ε.Ι.	ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Α.Ε.Ι.	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΒΑΞ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	137	5	11	0

Σύμφωνα με τον πίνακα 137 άτομα έχουν λάβει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 5 άτομα έχουν πτυχίο ανώτερης σχολής, 11 έχουν πτυχίο ανωτάτης σχολής και κανένας δεν έχει μεταπτυχιακό τίτλο. Αλλά όλα τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης έχουν πείρα πολλών χρόνων στο αντικείμενο σπουδών τους.

6.14) Το Τμήμα Προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει προσωπικό χρησιμοποιεί:

6.14.1) Εσωτερικές πηγές Προσδιορίστε

6.14.2) Εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

6.14.3) Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

Η επιχείρησή μας, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της θα πρέπει να προσπαθήσει να προσελκύσει εκείνους τους ανθρώπους που έχουν τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η επιχείρησή μας έχει τρεις εναλλακτικούς τρόπους προκειμένου να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της σε προσωπικό: α) Με προαγωγές και μεταθέσεις και παράλληλη πρόσληψη προσωπικού για την κάλυψη θέσεων αρχαρίων. Β) Με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξ ολοκλήρου με προσλήψεις νέων ατόμων και γ) με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών με το συνδυασμό των δύο παραπάνω τρόπων, δηλαδή με προαγωγές και ταυτόχρονα πρόσληψη προσωπικού για θέσεις εκκίνησης, με παράλληλη πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών με γνώσεις και ικανότητες για την εφαρμογή νέων ιδεών και τεχνικών. Οι πηγές που η επιχείρησή μας χρησιμοποιεί προκειμένου να αναζητήσει νέο προσωπικό είναι μέσω της καταχώρισης αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες. Με τις αγγελίες αυτές η ΑΒΑΞ Α.Ε. (η εργοληπτική εταιρεία επικοινωνεί έμμεσα με την αγορά εργασία για τη στρατολόγηση προσωπικού. Επιλέγουμε την έμμεση επικοινωνία γιατί μεσολαβούν γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων που είναι εξειδικευμένα στις προσλήψεις. Αυτό το γραφείο ενεργεί για λογαριασμό της εταιρείας μας και τέλος μέσω του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) καθώς και με ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών από την εταιρεία μας. Αυτές είναι οι κυριότερες πηγές που χρησιμοποιήσαμε το έτος 2001. Όταν η εταιρεία αναγκάστηκε να αυξήσει το προσωπικό της λόγω των έργων που ανέλαβε το οικονομικό έτος 2001.

6.15) Ποια μορφή συνέντευξης χρησιμοποιεί η διοίκηση της εταιρείας για την επιλογή προσωπικού;

6.15.1) Δομημένη συνέντευξη

6.15.2) Μη δομημένη συνέντευξη

6.16) Το Τμήμα Προσωπικού για να επιτύχει τη σωστότερη επιλογή των υποψηφίων, ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί εκτός από τη συνέντευξη:

6.16.1) Έντυπο αίτησης

6.16.2) Βιογραφικά σημειώματα

6.16.3) Τεστς δοκιμασίας

6.16.4) Άλλο

Προσδιορίστε

Άλλα πρόσθετα και αναγκαία στοιχεία πριν από την οριστική πρόσληψη του υποψηφίου, είναι η ιατρική εξέταση για να διαπιστωθεί η σωματική κατάσταση του, και οι πληροφορίες από γνωστούς του ή από τον προηγούμενο εργοδότη σχετικές με κριτήρια όπως, πρωτοβουλία, εργατικότητα, αφοσίωση, κ.λπ.

ΥΛΙΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΟΜΕΑΣ 1

Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

7.1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;

Η επωνυμία της εταιρείας είναι ΙΛΥΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ . Ο διακριτικός τίτλος της Εταιρείας είναι «ΙΛΥΔΑ Α.Ε.»

7.2) Ποιο είναι το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης;

Η Εταιρεία έχει ιδιαίτερα επιτυχημένη παρουσία στην Ελληνική αγορά πληροφορικής από το 1992 αφού διαθέτει την απαιτούμενη υποδομή, εμπειρία, αξιοπιστία και φερεγγυότητα, δηλαδή τα απαραίτητα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις για να αντιμετωπίσει με επιτυχία την πρόκληση της νέας διαμορφωμένης απαιτητικής και συνεχώς εξελισσόμενης αγοράς πληροφορικής.

Οι βασικοί τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας της Εταιρείας χωρίζονται στις εξής τρεις κύριες κατηγορίες:

- ◆ Ανάπτυξη λογισμικού για αγορές
- ◆ Ανάπτυξη λογισμικού κατά παραγγελία
- ◆ Διάθεση ολοκληρωμένων πληροφορικών συστημάτων

7.3) Ποιο είναι το έτος ίδρυσης της επιχείρησης;

Η εταιρεία ιδρύθηκε στις 10/7/1992 ως αμιγής εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού. Ενώ η διάρκειά της έχει ορισθεί σε 99 έτη. Η έδρα της Εταιρείας είναι στο Δήμο Χαλανδρίου, όπου και στεγάζονται οι Διοικητικές Υπηρεσίες, οι Αποθήκες, η Διεύθυνση υποστήριξης πελατών και η Διεύθυνση πωλήσεων.

7.4) Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων;

Η εξέλιξη του στελεχιακού δυναμικού της εταιρείας παρουσιάζεται στον κατωτέρω πίνακα:

ΙΛΥΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ			
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ			
	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	6	6	6
ΕΡΓΑΤΟΥΨΑΛΛΗΛΙΚΟ			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	19	21	29

Σήμερα η εταιρεία είναι στελεχωμένη με προσωπικό 35 ατόμων οι οποίοι διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία και εξειδίκευση στα ειδικά θέματα στα οποία ασχολούνται.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

7.5) Πόσοι είναι οι τελικοί μισθοί του εργατοϋπαλληλικού και του διοικητικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των διαφόρων επιδομάτων;

Στον παρακάτω πίνακα αναλύονται οι μισθοί για το προσωπικό και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη:

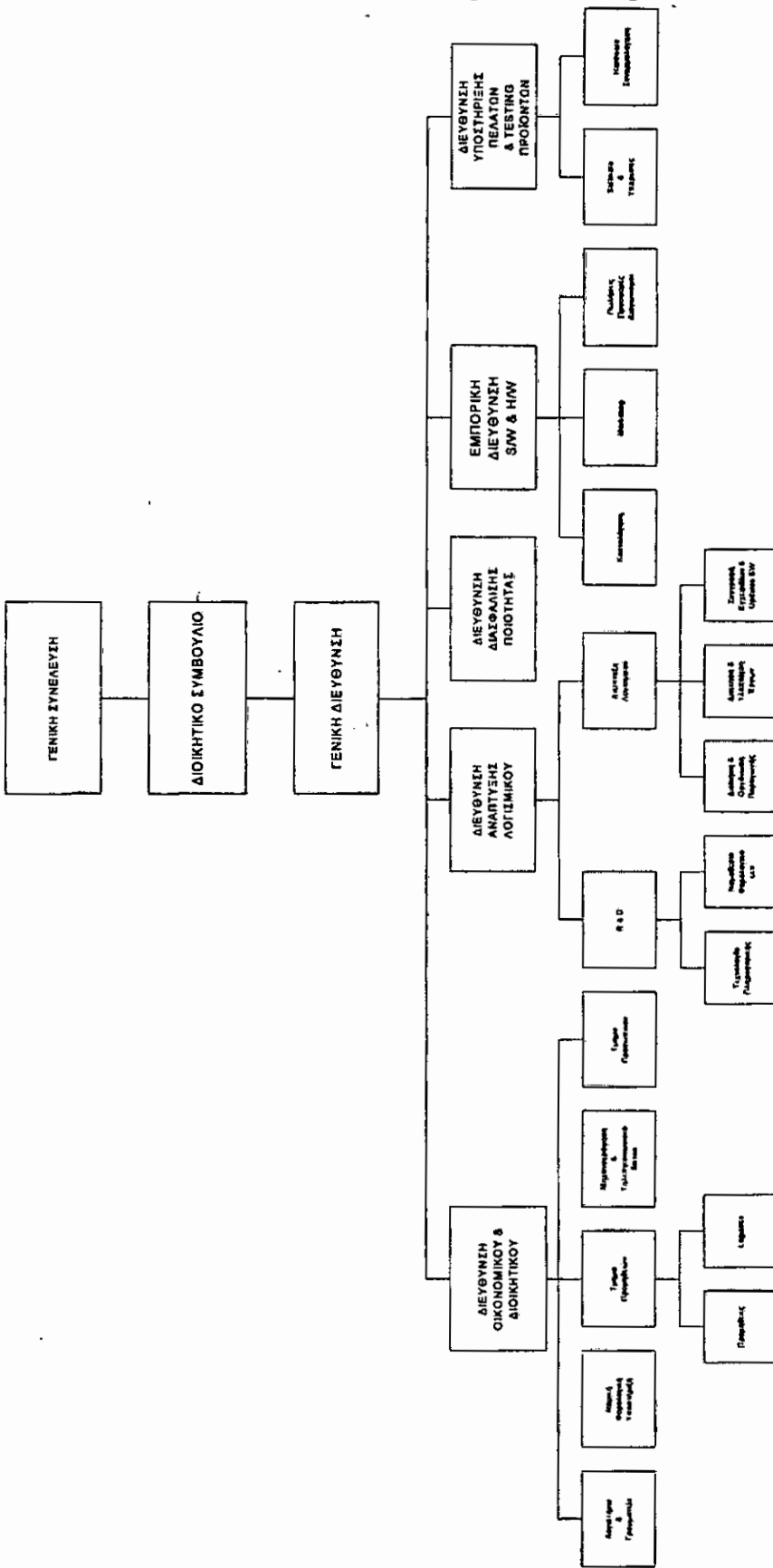
ΙΛΥΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ		
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ		
ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	245,01	262,06
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	145,3	208,45
ΣΥΝΟΛΟ	390,32	470,52

Οι μισθοί του συνόλου του διοικητικού προσωπικού για τα έτη 2002 και 2003 όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα είναι 245,01 και 272,06 αντίστοιχα. Ενώ οι μισθοί του συνόλου του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού είναι 145,30 για το έτος 2002 και 208,45 για το έτος 2003. Στους μισθούς περιλαμβάνονται τα επιδόματα μεταπτυχιακών σπουδών, γάμου και τέκνων.

ΤΟΜΕΑΣ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

7.6) Ποιο είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης;



7.7) Το Διοικητικό Συμβούλιο ποιες θέσεις προϋποθέτει;

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας που εξελέγη σύμφωνα με απόφαση της Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της 9/4/2001 είναι πενταμελές, και έχει 5ετή θητεία, η οποία λήγει την 9.4.2006 και η σύνθεσή του έχει ως εξής, ο Πρόεδρος, η Αντιπρόεδρος και Διευθύνουσα Σύμβουλος και τρία Μέλη.

7.8) Υπάρχει Τμήμα Προσωπικού;

7.8.1) Ναι

7.8.2) Όχι Προσδιορίστε.

7.9) Στο Τμήμα Προσωπικού η επικοινωνία των υπαλλήλων γίνεται:

7.9.1) Οριζόντια:

7.9.2) Κάθετα : (προς τα επάνω από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους)
(προς τα κάτω από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους)

7.9.3) Και οριζόντια και κάθετα.

7.9.4) Άλλο Προσδιορίστε.

7.10) Η Διοίκηση της εταιρείας σας επιλέγει για την εκχώρηση των καθηκόντων:

5.10.1) Τη γραμμική μέθοδο

5.10.2) Τη λειτουργική μέθοδο

5.10.3) Τη γραμμική / επιτελική μέθοδο

5.10.4) Τη μέθοδο των επιτροπών ή συμβουλίων

5.10.5) Άλλο Προσδιορίστε.

ΤΟΜΕΑΣ 3

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.11) Πιστεύετε γενικότερα στη σωστή επιλογή προσωπικού και γιατί;

Όπως είναι γνωστό, το κόστος της εργασίας αντιπροσωπεύει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της συνολικής δαπάνης των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου μια κακή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις για την επιχείρησή μας. Μια άμεση, ουσιαστική και ιδιαίτερα σοβαρή συνέπεια της κακής επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού είναι το κόστος που προκύπτει από την αναντιστοιχία μεταξύ απαιτήσεων της εργασίας και προσόντων του προσωπικού από την εσφαλμένη τοποθέτηση η οποία προκαλεί μια δικαιολογημένη δυσφορία η οποία εξελίσσεται σε αδιαφορία με όλες τις παρεπόμενες συνέπειες, όπως π.χ. συχνές απουσίες, παράπονα, καθυστερήσεις τη ροή της εργασίας και αυξημένους ρυθμούς εργασιακής κινητικότητας. Γι' αυτό το λόγο η επιχείρησή μας πιστεύει στη σωστή επιλογή προσωπικού.

7.12) Ποιες είναι οι σπουδές των Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών;

Οι σπουδές των ανώτερων διευθυντικών στελεχών είναι οι εξής:

Ο Γενικός Διευθυντής και Υπεύθυνος Ανάπτυξης Λογισμικού είναι πτυχιούχος Μαθηματικός και κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα στην επιστήμη της Πληροφορικής, με ειδίκευση στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων. Έχει εκπονήσει τη μεταπτυχιακή του εργασία στον τομέα των βάσεων δεδομένων και στην

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

έξυπνη διαχείριση δεδομένων. Είναι μέλος της ΕΠΥ (Εταιρεία Επιστημόνων Πληροφορικής) και γνωρίζει άριστα την Αγγλική γλώσσα. Είναι ιδρυτικό μέλος και Πρόεδρος της ΙΛΥΔΑ, απασχολείται σε αυτήν ως υπεύθυνος ανάπτυξης λογισμικού από την ίδρυσή της.

Η **Υπεύθυνη Διεύθυνσης Οικονομικών και Διοικητικού** έχει παρακολουθήσει σειρά σεμιναρίων στον τομέα των οικονομικών και της λογιστικής καθώς επίσης και στη χρήση και αξιοποίηση εφαρμογών οικονομικού λογισμικού με εξειδίκευση στους τομείς: Εμπορική Διαχείριση, Γενική και Αναλυτική Λογιστική, Διαχείριση Παραγωγής, Κοστολόγηση, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού .

Ο **Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας** είναι απόφοιτος της Σχολής Ικάρων και κάτοχος του Πανεπιστημίου Πληροφορικής στην Αθήνα. Παράλληλα με την άσκηση του γνωστικού του αντικείμενου έχει παρακολουθήσει σειρά σεμιναρίων στην εφαρμογή ποιότητας πληροφορικών συστημάτων.

Η **Υπεύθυνη Υποστήριξης Πελατών, Σχεδιασμού και R&D** είναι απόφοιτος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός του Εθνικού Μετσόβειου Πολυτεχνείου (ΕΜΠ), γνωρίζει άριστα την αγγλική γλώσσα. Είναι ιδρυτικό μέλος, Αντιπρόεδρος και Διευθύνουσα Σύμβουλος της ΙΛΥΔΑ. Απασχολείται στην ΙΛΥΔΑ από την ίδρυσή της ως υπεύθυνη ανάλυσης προδιαγραφών λογισμικού και υποστήριξης πελατών.

Ο **Εμπορικός Διευθυντής** είναι απόφοιτος του Τμήματος Πληροφορικής. Έχει παρακολουθήσει σειρά σεμιναρίων στον τομέα των Πωλήσεων και του Marketing καθώς επίσης και στη χρήση και αξιοποίηση εφαρμογών λογισμικού.

Ο **Διευθυντής Προσωπικού και Αξιοποίησης Ανθρώπινων Πόρων** είναι απόφοιτος Κοινωνικών και Θεολογικών Σπουδών του καθολικού Πανεπιστημίου της Λυών, Γαλλία. Έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές στην εμπύχωση ανθρώπινου δυναμικού στο Καθολικό Πανεπιστήμιο του Στρασβούργου.

7.13) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών του προσωπικού της επιχείρησης;

Η σύνθεση του στελεχιακού δυναμικού της εταιρείας με βάση το επίπεδο των σπουδών το έτος 2003 παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ			
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
		Α.Τ.Ε.Ι.	Α.Ε.Ι.	
ΙΛΥΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	20	3	8	4

Το προσωπικό και οι συνεργάτες της εταιρείας στο σύνολό τους είναι άτομα απόλυτα εξειδικευμένα με πολυετή πείρα στο χώρο της πληροφορικής, των οικονομικών και των τηλεπικοινωνιών. Σημαντικό ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρείας διαθέτει πτυχίο Ανώτερων ή Ανώτατων Σχολών (37%) καθώς και μεταπτυχιακές σπουδές (26%). Επιπλέον σύμφωνα με την ισχύουσα πάγια πολιτική της εταιρείας όλο το τεχνικό προσωπικό παρακολουθεί κατά τακτά διαστήματα εξειδικευμένα σεμινάρια κατάρτισης πάνω σε θέματα τεχνολογιών αιχμής.

Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό είναι:

- Γνώση και εμπειρία στο σχεδιασμό πληροφοριακών συστημάτων
- Γνώση των διεθνών προτύπων τα οποία αφορούν τις προδιαγραφές ανοικτών πληροφοριακών συστημάτων
- Γνώση της ολοκληρωμένης μεθοδολογικής προσέγγισης την οποία χρησιμοποιεί η Εταιρεία στα έργα πληροφορικής που αναπτύσσει
- Άριστη γνώση των εργαλείων ανάπτυξης λογισμικού, τα οποία η Εταιρεία έχει επιλέξει.

7.14) Το Τμήμα Προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει προσωπικό χρησιμοποιεί:

7.14.1) Εσωτερικές πηγές Προσδιορίστε

7.14.2) Εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

7.14.3) Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

Στην επιχείρησή μας αντιμετωπίζουμε το πρόβλημα της κάλυψης των αναγκών μας με την αξιοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πηγών, δηλαδή της αγοράς εργασίας.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο για την αναζήτηση υποψηφίων είναι η έμμεση ως μέσο δε εφαρμογής είναι η διαφήμιση δια των εφημερίδων ή των διαφόρων επιστημονικών εκδόσεων και περιοδικών.

Στις περιπτώσεις αυτές, οι σχετικές ανακοινώσεις είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός με να προσελκύσουν την προσοχή των ενδιαφερομένων με τη χρησιμοποίηση κειμένων σε κατάλληλες διαστάσεις με κατάλληλη μορφή και κατάλληλα τυπογραφικά στοιχεία, αφετέρου δε το περιεχόμενο να είναι διατυπωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκλείονται από την αρχή όσοι δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα.

Μια δεύτερη μέθοδος που χρησιμοποιούμε είναι τα ειδικά γραφεία εξειδικευμένα στην αναζήτηση προσωπικού ή γραφεία απασχόλησης εργατικού δυναμικού.

7.15) Ποια μορφή συνέντευξης χρησιμοποιεί η διοίκηση της εταιρείας για την επιλογή προσωπικού;

7.15.1) Δομημένη συνέντευξη

7.15.2) Μη δομημένη συνέντευξη

7.16) Το Τμήμα Προσωπικού για να επιτύχει τη σωστότερη επιλογή των υποψηφίων, ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί εκτός από τη συνέντευξη:

7.16.1) Έντυπο αίτησης

7.16.2) Βιογραφικά σημειώματα

7.16.3) Τεστς δοκιμασίας

7.16.4) Άλλο

Προσδιορίστε

ALPHA ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH Α.Ε.

ΤΟΜΕΑΣ 1

Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8.1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;

Η επωνυμία της εταιρείας είναι «ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με διακριτικό τίτλο **ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH Α.Ε.**. Με την από 24/03/2000 Έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Εταιρίας αποφασίστηκε η αλλαγή του διακριτικού τίτλου της Εταιρείας από «ΑΛΦΑ Α.Ε.» σε «ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH Α.Ε.»

8.2) Ποιο είναι το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης;

Η ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH έχει ως αντικείμενο εργασιών:

- * Την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων, διαμόρφωσης χώρων Η/Υ και τηλεπικοινωνιακών κέντρων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, καθώς επίσης και τεχνική υποστήριξη των μηχανημάτων και του εξοπλισμού υποστήριξης Η/Υ και τηλεπικοινωνιακών κέντρων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.
- * Τη μελέτη και κατασκευή Ηλεκτρομηχανολογικών Εγκαταστάσεων χώρων Η/Υ και χώρων κέντρων Τηλεπικοινωνιακών εγκαταστάσεων.
- * Την αντιπροσώπευση Οίκων του εξωτερικού που παράγουν και εμπορεύονται μηχανήματα και εξοπλισμό υποστήριξης Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Τηλεπικοινωνιακών Κέντρων σταθερής και κινητής Τηλεφωνίας, έτσι ώστε να εξυπηρετούν το σκοπό της μελέτης.

8.3) Ποιο είναι το έτος ίδρυσης της επιχείρησης;

Η εταιρεία **ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH Α.Ε.** ιδρύθηκε το 1989. Ξεκίνησε τη δραστηριότητά της το 1985, με την επωνυμία **ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΜΙΧΑΓΕΛΙΔΗΣ – ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΚΑΤΣΑΪΤΗΣ Ο.Ε.** και στη συνέχεια το 1989 μετατράπηκε σε Ανώνυμη

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Εταιρεία, Η έδρα της βρίσκεται στη Νέα Σμύρνη Αττικής, η διάρκειά της ορίστηκε μέχρι το έτος 2100.

8.4) Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων;

Η εταιρεία απασχολούσε στις 31/12/03 46 άτομα:

ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε.			
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ			
	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	9	11	11
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	27	29	35

Πολιτική της Εταιρείας είναι η συμπίεση των λειτουργικών δαπανών στο θέμα του προσωπικού με τη σωστή χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτή. Η Εταιρεία αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της. Έτσι, διασφαλίζει καλές συνθήκες εργασίας, ενώ παράλληλα, φροντίζει να εφαρμόζει αξιολογικά κριτήρια για την εξέλιξή του.

8.5) Πόσοι είναι οι τελικοί μισθοί του εργατοϋπαλληλικού και του διοικητικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των διαφόρων επιδομάτων;

ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε.		
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ		
ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	485,1	563,76
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	639,29	746,49
ΣΥΝΟΛΟ	1124,39	1310,25

Οι σχέσεις της εταιρείας με το προσωπικό της είναι καλές και δεν παρουσιάζονται εργασιακά προβλήματα. Οι μισθοί του συνόλου του διοικητικού προσωπικού για τα έτη 2002 και 2003 όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα είναι 485,1 και 563,76 αντίστοιχα. Ενώ οι μισθοί του συνόλου του

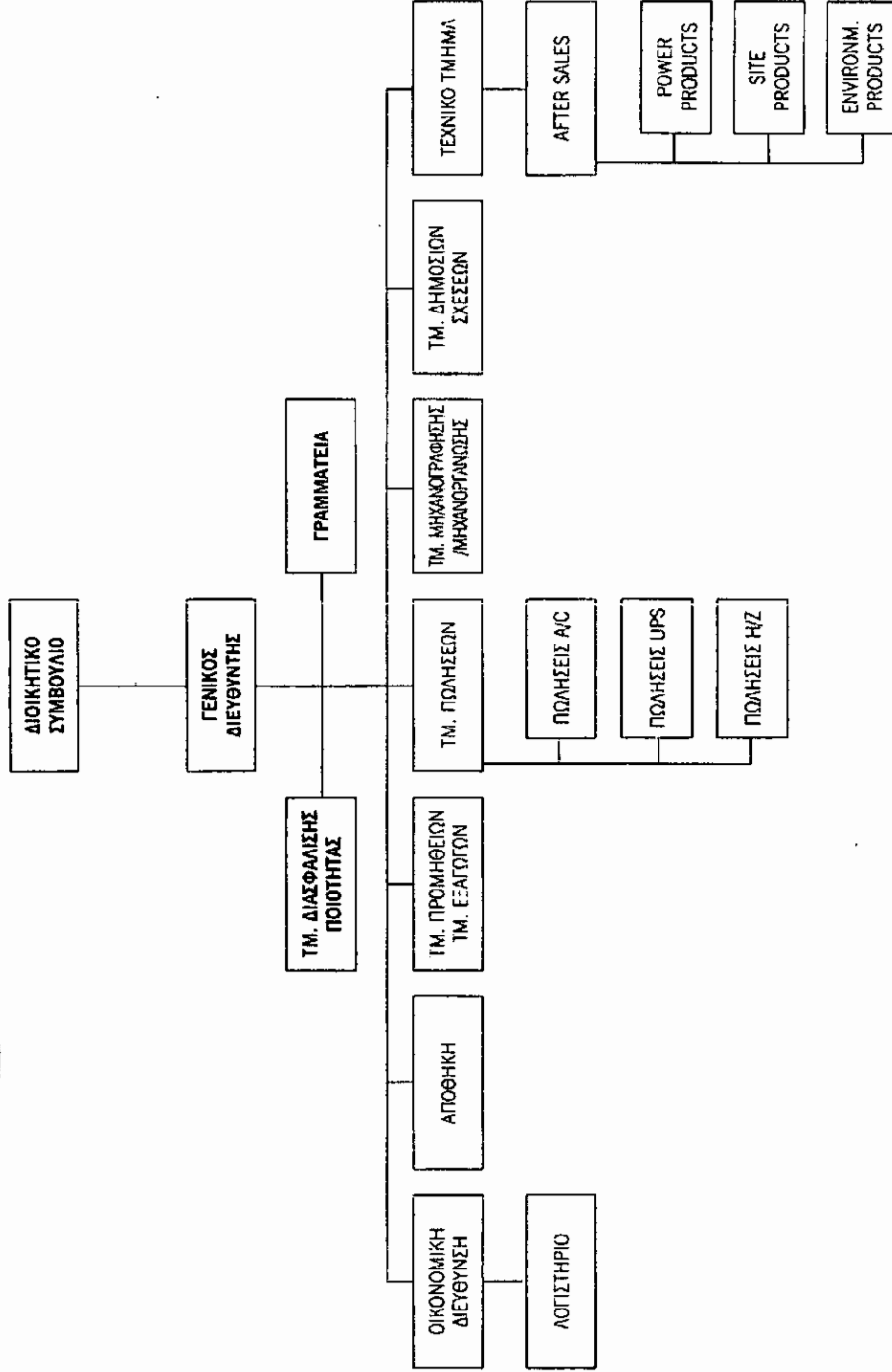
Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

εργατοϋπαλληλικού προσωπικού είναι 639,29 για το έτος 2002 και 746,49 για το έτος 2003. Επιπροσθέτως, δεν υπάρχει καμία δικαστική απόφαση που να αφορά εργασιακά θέματα.

ΤΟΜΕΑΣ 2

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

8.6) Ποιο είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης;



8.7) Το Διοικητικό Συμβούλιο ποιες θέσεις προϋποθέτει;

Σύμφωνα με το άρθρο 14 του Καταστατικού, η Εταιρεία διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο που αποτελείται από τρία (3) κατ' ελάχιστο και εννέα (9) κατ' ανώτατο όριο μέλη.

Το παρόν Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας είναι πενταμελές, εξελέγη με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της 10.2.2003. Το παρόν Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από τον Πρόεδρο και Συνδιευθύνων Σύμβουλο, τον Αντιπρόεδρο και Διευθύνων Σύμβουλο και από τρία Μέλη.

8.8) Υπάρχει Τμήμα Προσωπικού;

8.8.1) Ναι

8.8.2) Όχι Προσδιορίστε.

Στην εταιρεία **ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH A.E.**, δεν υπάρχει τμήμα προσωπικού, ο Γενικός Διευθυντής έχει την ευθύνη για την πρόσληψη νέων ατόμων στην εταιρεία όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

8.9) Στο Τμήμα Προσωπικού η επικοινωνία των υπαλλήλων γίνεται:

8.9.1) Οριζόντια:

8.9.2) Κάθετα : (προς τα επάνω από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους)
(προς τα κάτω από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους)

8.9.3) Και οριζόντια και κάθετα.

8.9.4) Άλλο Προσδιορίστε.

8.10) Η Διοίκηση της εταιρείας σας επιλέγει για την εκχώρηση των καθηκόντων:

- 8.10.1) Τη γραμμική μέθοδο
- 8.10.2) Τη λειτουργική μέθοδο
- 8.10.3) Τη γραμμική / επιτελική μέθοδο
- 8.10.4) Τη μέθοδο των επιτροπών ή συμβουλίων
- 8.10.5) Άλλο Προσδιορίστε.

ΤΟΜΕΑΣ 3

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

8.11) Πιστεύετε γενικότερα στη σωστή επιλογή προσωπικού και γιατί;

Η επιχείρησή μας θεωρεί πολύ σημαντικό σκοπό τη σωστή επιλογή του προσωπικού της και την τοποθέτηση του στις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Ο κυριότερος λόγος που η διοίκηση της εταιρείας μας φροντίζει για αυτό το σκοπό είναι να μην αλλάζει συνεχώς το προσωπικό της γιατί εκτός από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που υφίσταται η εταιρεία μας, αποκτά και ένα άσχημα όνομα στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο αριθμός των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και δε θα είναι βέβαια οι καλύτεροι.

8.12) Ποιες είναι οι σπουδές των Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών;

Οι σπουδές των ανώτερων διευθυντικών στελεχών είναι οι εξής:

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Ο **Γενικός Διευθυντής** είναι διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός από το 1976 και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου Master of Science, Northeastern University Boston USA.

Ο **Διευθυντής Πωλήσεων** είναι διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος μηχανικός και μηχανικός Υπολογιστών του Εθνικού Μετσόβειου Πολυτεχνείου.

Ο **Προϊστάμενος Λογιστηρίου** είναι πτυχιούχος του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Ο **Προϊστάμενος Τεχνικού Τμήματος** είναι πτυχιούχος μηχανολόγος μηχανικός του Εθνικού Μετσόβειου Πολυτεχνείου, εργάζεται στην Εταιρεία από την ίδρυσή της και έχει την αποκλειστική ευθύνη του τεχνικού τμήματος.

Ο **Υπεύθυνος Πωλήσεων Συστημάτων Ισχύος** είναι διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός από το University of Bath UK, και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου Master of Electrical Engineering and Applied Electronics.

Ο **Υπεύθυνος Πωλήσεων Κλιματιστικών Μηχανημάτων Απολύτου Ακριβείας (A/C Close Control)** είναι υπεύθυνος πωλήσεων κλιματιστικών μηχανημάτων απολύτου ακριβείας.

Ο **Υπεύθυνος Ηλεκτρολογικών Μελετών** είναι διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός Εθνικού Μετσόβειου Πολυτεχνείου .

Ο **Υπεύθυνος Μηχανολογικών Μελετών Close Control** είναι Μηχανολόγος Μηχανικός ΤΕΙ Πάτρας με μετεκπαίδευση στην Ολλανδία.

Ο **Υπεύθυνος Καταστήματος Βορείου Ελλάδος** είναι Ηλεκτρολόγος Μηχανικός ΤΕΙ Λάρισας.

Ο **Υπεύθυνος Πληροφορικής & Εφαρμογών Προγραμμάτων BMS** είναι Ηλεκτρολόγος Μηχανικός ΤΕΙ Πειραιά.

Ο **Υπεύθυνος Ηλεκτροπαραοχικών Μελετών Close Control** είναι διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός, κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου Master of Science από το Πολυτεχνείο της Βιέννης.

8.13) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών του προσωπικού της επιχείρησης;

Η σύνθεση του στελεχικού δυναμικού της εταιρεία με βάση το επίπεδο των σπουδών κατά το οικονομικό έτος 2003 παρουσίασε τον ακόλουθο πίνακα:

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ			
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	ΑΝΩΤΕΡΗ	ΑΝΩΤΑΤΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
ΑΛΦΑ		Α.Τ.Ε.Ι.	Α.Ε.Ι.	
ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε.	26	11	9	3

Σύμφωνα με τον πίνακα 26 άτομα έχουν λάβει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 11 άτομα έχουν πτυχίο ανώτερης σχολής, 9 έχουν πτυχίο ανωτάτης σχολής και 3 έχουν μεταπτυχιακό τίτλο.

8.14) Το Τμήμα Προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει προσωπικό χρησιμοποιεί:

8.14.1) Εσωτερικές πηγές Προσδιορίστε

8.14.2) Εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

8.14.3) Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

Η διοίκηση της εταιρείας μας **ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε.** στην προσπάθειά της να αναζητήσει προσωπικό ακολουθεί την εξής διαδικασία: Αφού διακρίνουμε τις θέσεις που επιδιώκουμε να καλύψουμε κατά κατηγορίες, ανάλογα με το περιεχόμενό τους και τις απαιτήσεις τους, οπότε θα έχουμε τουλάχιστον δυο κατηγορίες, ήτοι την κατηγορία ανώτερου προσωπικού και την κατηγορία κατώτερου προσωπικού.

Στη συνέχεια διακρίνουμε τις μεθόδους αξιολόγησης των πηγών, ανάλογα με το προσωπικό που αναζητούμε και τον τρόπο με τον οποίο επιδιώκουμε να το αποκτήσουμε, σε δύο βασικές κατηγορίες:

A. Στη μέθοδο της εσωτερικής εξέλιξης του προσωπικού, μέσω των μεταθέσεων, της αναβάθμισης των προσόντων του και της προαγωγής και

B. Στη μέθοδο της αναζήτησης από την αγορά εργασίας (εξωτερικές πηγές).

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

8.15) Ποια μορφή συνέντευξης χρησιμοποιεί η διοίκηση της εταιρείας για την επιλογή προσωπικού;

8.15.1) Δομημένη συνέντευξη

8.15.2) Μη δομημένη συνέντευξη

8.16) Το Τμήμα Προσωπικού για να επιτύχει τη σωστότερη επιλογή των υποψηφίων, ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί εκτός από τη συνέντευξη:

8.16.1) Έντυπο αίτησης

8.16.2) Βιογραφικά σημειώματα

8.16.3) Τεσς δοκιμασίας

8.16.4) Άλλο

Προσδιορίστε

Πριν από την οριστική πρόσληψη η εταιρία μας ζητάει και επιπλέον υποχρεωτικά στοιχεία, όπως είναι η ιατρική εξέταση για να διαπιστωθεί η σωματική κατάσταση του υποψηφίου και πληροφορίες από τον προηγούμενο εργοδότη, όταν απαιτείται προϋπηρεσία για κάποια θέση εργασίας.

INTERFISH – ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.

ΤΟΜΕΑΣ 1

Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

9.1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;

Η επωνυμία της Εταιρείας είναι «**INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**» και έχει διακριτικό τίτλο “**INTERFISH**”.

9.2) Ποιο είναι το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης;

Η Εταιρεία λειτουργεί μονάδα ιχθυοκαλλιέργειας η οποία εκτρέφει έτοιμα ψάρια μεσογειακών ειδών (κυρίως τσιπούρα και λαβράκι) με τη μέθοδο των πλωτών ιχθυοκλωβών, ενώ δραστηριοποιείται και στην παραγωγή γόνου. Η μονάδα βρίσκεται στη Λάρυμνα Λοκρίδας, Νομού Φθιώτιδας, σε συνολική θαλάσσια έκταση 65 στρεμμάτων και χερσαία έκταση 10 στρεμμάτων περίπου.

Η εκτροφή των ψαριών, η οποία ανέρχεται περίπου σε 2.000 τόνους ετησίως (χρήση 2002) πραγματοποιείται στις δύο μονάδες πάχυνσης της Εταιρείας.

Ο γόνος παράγεται στον ιχθυογεννητικό σταθμό της Εταιρείας στη θέση Λαγονήσι της Λάρυμνας, Νομού Φθιώτιδας.

Επίσης, η εταιρεία λειτουργεί σύγχρονο συσκευαστήριο νωπών αλιευμάτων στο οποίο συσκευάζει και διαθέτει στην αγορά την αλιευτική παραγωγή της. Οι εν λόγω εγκαταστάσεις βρίσκονται σε ιδιόκτητο οικόπεδο που γειτνιάζει με το θαλάσσιο χώρο εκτροφής των ψαριών.

9.3) Ποιο είναι το έτος ίδρυσης της επιχείρησης;

Η Εταιρεία «**INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**» έχει διακριτικό τίτλο “**INTERFISH**” .Έδρα της εταιρείας είναι η Λάρυμνα Λοκρίδας, Νομού Φθιώτιδας, ενώ τα γραφεία της βρίσκονται στα Βριλήσσια Αττικής.

9.4) Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων;

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Το προσωπικό της Εταιρείας «INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.» για την περίοδο 2000-2003 διαμορφώθηκε ως εξής:

ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.			
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ			
	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	8	12	28
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	16	47	66

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται σημαντική αύξηση του προσωπικού της INTERFISH το 2003 η οποία σύμφωνα με την Εταιρεία πραγματοποιήθηκε σταδιακά κατά τη διάρκεια της εν λόγω χρήσης. Η πρόσληψη επιπρόσθετου προσωπικού θεωρήθηκε αναγκαία προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι αυξημένες παραγωγικές ανάγκες της Εταιρείας κατά τη διάρκεια της χρήσης 2003 καθώς επίσης και να καλυφθεί με επιτυχία η αύξηση της ζήτησης σε έτοιμο προϊόν που αναμένεται να παρουσιαστεί στη χρήση 2004. Σημειώνεται ότι το τελικό προϊόν που παράγει η Εταιρεία απαιτεί μεγάλο χρόνο ωρίμανσης που κυμαίνεται από 16 έως 18 μήνες με αποτέλεσμα όποιες αυξομειώσεις απαιτούνται στο προσωπικό για την υποστήριξη της ανάλογης παραγωγικής δραστηριότητα στην ερχόμενη χρήση να δρομολογούνται σταδιακά κατά τη διάρκεια της προηγούμενης.

9.5) Πόσοι είναι οι τελικοί μισθοί του εργατοϋπαλληλικού και του διοικητικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των διαφόρων επιδομάτων;

INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.		
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ		
ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	69,87	178,38
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	244,12	502,62
ΣΥΝΟΛΟ	314	681

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης..

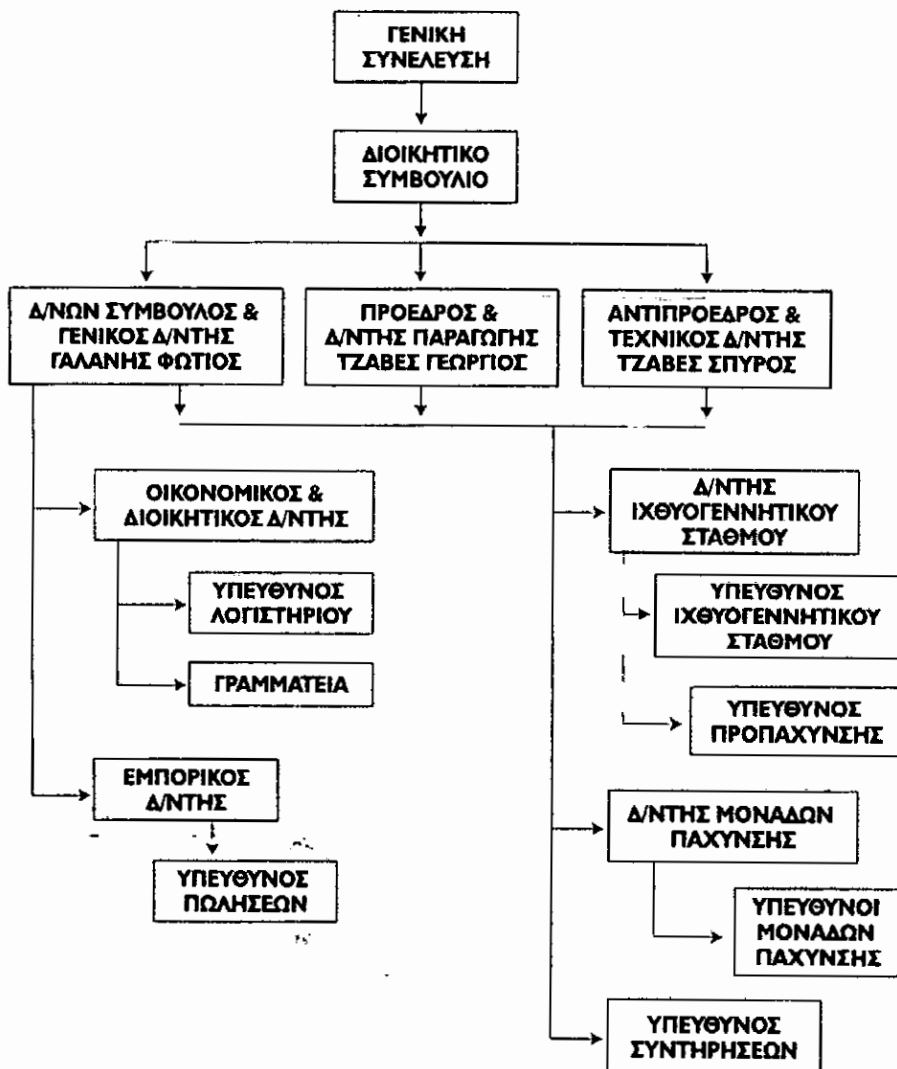
Οι μισθοί του συνόλου του διοικητικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των επιδομάτων (μεταπτυχιακών σπουδών, τέκνων) για τα έτη 2002 και 2003 όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα είναι 69,87 και 178,38 αντίστοιχα. Ενώ οι μισθοί του συνόλου του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού είναι 244,12 για το έτος 2002 και 502,62 για το έτος 2003.

ΤΟΜΕΑΣ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

9.6) Ποιο είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης;

Η οργανωτική δομή της Εταιρείας απεικονίζεται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί:



9.7) Το Διοικητικό Συμβούλιο ποιες θέσεις προϋποθέτει;

Σύμφωνα με το άρθρο 19 του καταστατικού το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας αποτελείται κατ' ελάχιστο από τρεις (3) και κατ' ανώτατο όριο από επτά (7) συμβούλους οι οποίοι εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Η θητεία των συμβούλων είναι εξαετής. Το παρόν Δ.Σ. της Εταιρείας εξελέγη από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων της 28.12.2000, συγκροτήθηκε δε σε σώμα την 02.01.2001. Η πενταμελής σύνθεση του Δ.Σ., το οποίο θα διοικήσει την Εταιρεία μέχρι την 30.06.2006 διαμορφώνεται σήμερα ως ακολούθως από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τον Διευθύνων Σύμβουλο και από δύο Μέλη.

9.8) Υπάρχει Τμήμα Προσωπικού;

9.8.1) Ναι

9.8.2) Όχι Προσδιορίστε.

Ο Πρόεδρος και Διευθυντής Παραγωγής είναι αρμόδιος για την επιλογή των υποψηφίων.

9.9) Στο Τμήμα Προσωπικού η επικοινωνία των υπαλλήλων γίνεται:

9.9.1) Οριζόντια:

9.9.2) Κάθετα : (προς τα επάνω από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους)
(προς τα κάτω από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους)

9.9.3) Και οριζόντια και κάθετα.

9.9.4) Άλλο Προσδιορίστε.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

9.10) Η Διοίκηση της εταιρείας σας επιλέγει για την εκχώρηση των καθηκόντων:

9.10.1) Τη γραμμική μέθοδο

9.10.2) Τη λειτουργική μέθοδο

9.10.3) Τη γραμμική / επιτελική μέθοδο

9.10.4) Τη μέθοδο των επιτροπών ή συμβουλίων

9.10.5) Άλλο

Προσδιορίστε.

ΤΟΜΕΑΣ 3

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

9.11) Πιστεύετε γενικότερα στη σωστή επιλογή προσωπικού και γιατί;

Στην επιχείρησή μας ένας από τους βασικότερους παράγοντες που συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής κινητικότητας, είναι εκείνος που ταυτίζεται με τις διαδικασίες της επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις.

Οι διαδικασίες αυτές, όταν είναι κατάλληλα οργανωμένες και διεξάγονται με τη δέουσα προσοχή, οδηγούν ασφαλώς στην τελική επιλογή των καλύτερων υπαλλήλων και όπως είναι φυσικό όταν οι υπάλληλοι αυτοί τοποθετούνται στην κατάλληλη θέση, απολαμβάνουν την αναγκαία ικανοποίηση από την εργασία τους και ασφαλώς θα είναι παραγωγικότεροι στην επιχείρηση.

Η διοίκηση της εταιρείας μας γνωρίζει ότι με τη σωστή επιλογή προσωπικού θα υπάρξει αρμονική συνεργασία και σίγουρη επίτευξη των στόχων μας.

9.12) Ποιες είναι οι σπουδές των Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών;

Αναλυτικότερα, η Διεύθυνση της Εταιρείας ασκείται από τους ακόλουθους:

Ο **Διευθυντής Παραγωγής** είναι ηλεκτρολόγος.

Ο **Ταμίας και Γενικός Διευθυντής της Εταιρείας** είναι Πτυχιούχος πολιτικός μηχανικός.

Ο **Διευθυντής Τεχνικών Υπηρεσιών** της εταιρείας είναι ηλεκτρολόγος.

Οικονομικός Διευθυντής και Προϊστάμενος Λογιστηρίου της εταιρείας.

Είναι πτυχιούχος οικονομικών επιστημών και διοίκησης επιχειρήσεων.

Ο **Διευθυντής Παραγωγής του ιχθυογεννητικού σταθμού, Υπεύθυνος Έρευνας, Εξέλιξης νέων ειδών ιχθυοκαλλιέργειας, Προγραμματισμού και Σημάτων Ποιότητας της Εταιρείας.** Είναι Πτυχιούχος της Ανωτάτης Γεωπονικής Σχολής Αθηνών, εξειδικεύτηκε στην ιχθυολογία σε μεταπτυχιακές σπουδές στο Πανεπιστήμιο του Montpellier. Έχει πολύχρονη εμπειρία σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης μεσογειακών ειδών θαλασσινών ψαριών και στο σχεδιασμό ιχθυογεννητικών σταθμών.

Ο **Διευθυντής Πωλήσεων της Εταιρείας** είναι πτυχιούχος του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, ενώ έχει εξειδικευτεί στην ιχθυολογία με μεταπτυχιακές σπουδές στο Πανεπιστήμιο του Montpellier.

Ο **Εσωτερικός Ελεγκτής** είναι πτυχιούχος του τμήματος διοίκησης επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Λάρισας, καθώς και του τμήματος στατιστικής και ασφαλιστικής επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά.

9.13) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών του προσωπικού της επιχείρησης;

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται το μορφωτικό επίπεδο των εργαζόμενων, κατά το έτος 2003:

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ			
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	ΑΝΩΤΕΡΗ	ΑΝΩΤΑΤΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΣ Α.Ε.	85	2	7	2

Σύμφωνα με τον πίνακα 85 άτομα έχουν λάβει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 2 άτομα έχουν πτυχίο ανώτερης σχολής, 7 έχουν πτυχίο ανωτάτης σχολής και 2 στελέχη της επιχείρησης έχουν μεταπτυχιακό τίτλο. Τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης έχουν πείρα πολλών χρόνων στο αντικείμενο σπουδών τους.

9.14) Το Τμήμα Προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει προσωπικό χρησιμοποιεί:

9.14.1) Εσωτερικές πηγές Προσδιορίστε

9.14.2) Εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

9.14.3) Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

Οι βασικές πηγές άντλησης προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες, ήτοι στις εσωτερικές και τις εξωτερικές. Η χρησιμοποίηση της πρώτης κατηγορίας πηγών, συναρτάται με τις δυνατότητες της επιχείρησης να καλύψει τις ανάγκες της με την αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού της, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά κυρίως στην αξιοποίηση των προσφερομένων δυνατοτήτων άντλησης του προσωπικού από την αγορά εργασίας.

Όλες οι πηγές που χρησιμοποιούνται κάθε φορά από την επιχείρηση μας πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά. Η αξιολόγηση των πηγών αυτών αναφέρεται στο κόστος αμοιβής, στους ρυθμούς κινητικότητας, και στη διάρκεια παραμονής στην υπηρεσία, στην εν γένει εμπειρία και στο είδος απασχόλησης.

9.15) Ποια μορφή συνέντευξης χρησιμοποιεί η διοίκηση της εταιρείας για την επιλογή προσωπικού;

9.15.1) Δομημένη συνέντευξη

9.15.2) Μη δομημένη συνέντευξη

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

9.16) Το Τμήμα Προσωπικού για να επιτύχει τη σωστότερη επιλογή των υποψηφίων, ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί εκτός από τη συνέντευξη:

9.16.1) Έντυπο αίτησης

9.16.2) Βιογραφικά σημειώματα

9.16.3) Τεστς δοκιμασίας

9.16.4) Άλλο Προσδιορίστε

Η πρακτική που χρησιμοποιεί η εταιρεία μας είναι η συμπλήρωση ενός σύντομου εντύπου κατά το προκαταρκτικό στάδιο, που ακολουθείται από μια πιο περιεκτική αίτηση αργότερα, αν αναπτυχθεί κάποιο αμοιβαίο ενδιαφέρον μεταξύ της επιχείρησής μας και του υποψηφίου.

NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTEX A.E.

ΤΟΜΕΑΣ 1

Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

10.1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;

Η επωνυμία της εταιρείας είναι «ΕΙΔΗΣΕΟΦΩΝΙΚΗ ΕΛΛΑΣ – ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΛΕΧΟΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ – **NEWSPHONOE HELLAS S.A. AUDIOTEX**» με τον διακριτικό τίτλο “**NEWSPHONE HELLAS S.A.**”

10.2) Ποιο είναι το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης;

Η **NEWSPHONE HELLAS S.A.** δραστηριοποιείται στον ευρύτερο τομέα των τηλεπικοινωνιών και συγκεκριμένα στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

τηλεχοπληροφόρησης. Η εταιρεία λειτουργεί υπό το καθεστώς Γενικής Άδειας για την Παροχή Υπηρεσιών Τηλεχοπληροφόρησης.

10.3) Ποιο είναι το έτος ίδρυσης της επιχείρησης;

Η Εταιρία ιδρύθηκε στις 7.3.1995 με έδρα το Δήμο Αθηναίων. Η εταιρία έχει καταχωρηθεί στο μητρώο ανωνύμων εταιρειών. Η διάρκεια της ορίσθηκε πεντηκονταετής.

10.4) Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων;

Η ανάπτυξη των εργασιών της εταιρείας επέφερε την αύξηση του προσωπικού της όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, ιδιαίτερα στον παραγωγικό τομέα.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTEX A.E.			
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ			
	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	12	17	26
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	54	63	79

10.5) Πόσοι είναι οι τελικοί μισθοί του εργατοϋπαλληλικού και του διοικητικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των διαφόρων επιδομάτων;

NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTEX A.E.		
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ		
ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	281	393
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	717	1100
ΣΥΝΟΛΟ	1261	1493

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

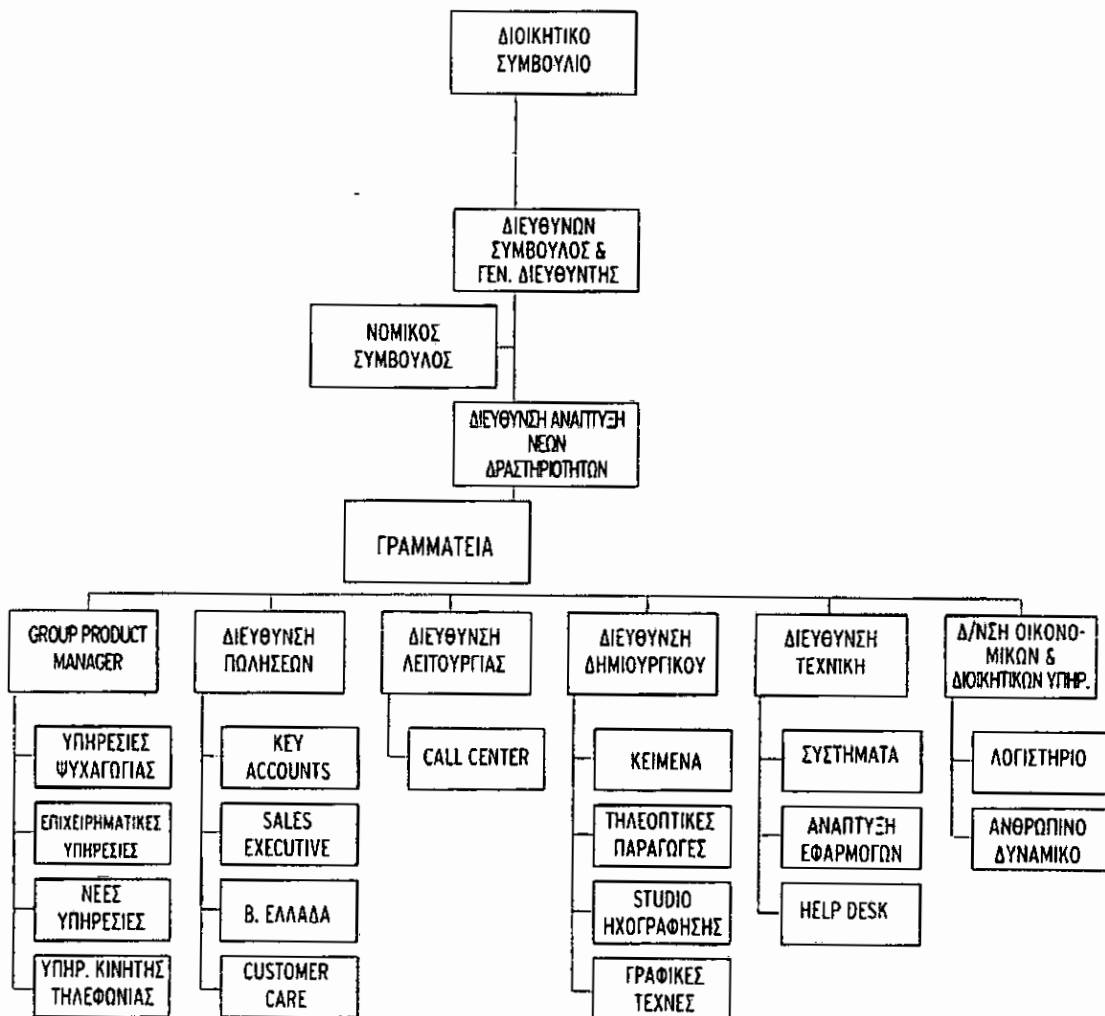
Διευκρινίζεται ότι στο Διοικητικό (υπαλληλικό) προσωπικό περιλαμβάνεται το με μηνιαίο μισθό αμειβόμενο προσωπικό και στο εργατοτεχνικό προσωπικό οι αμειβόμενοι με ημερομίσθιο.

Οι μισθοί του συνόλου του διοικητικού προσωπικού για τα έτη 2002 και 2003 όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα είναι 281 και 393 αντίστοιχα. Ενώ οι μισθοί του συνόλου του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού είναι 717 για το έτος 2002 και 1100 για το έτος 2003.

ΤΟΜΕΑΣ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.6) Ποιο είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης;



10.7) Το Διοικητικό Συμβούλιο ποιες θέσεις προϋποθέτει;

Με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της Εταιρείας στις 27/12/99 το Δ.Σ. της Εταιρείας, το οποίο συγκροτήθηκε σε σώμα στις 28.12.1999 αποτελείται από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο και τον Διευθύνων Σύμβουλο. Η θητεία του Δ.Σ. λήγει στις 27/12/2004.

\

10.8) Υπάρχει Τμήμα Προσωπικού;

10.8.1) Ναι

10.8.2) Όχι Προσδιορίστε.

10.9) Στο Τμήμα Προσωπικού η επικοινωνία των υπαλλήλων γίνεται:

10.9.1) Οριζόντια:

10.9.2) Κάθετα : (προς τα επάνω από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους)

(προς τα κάτω από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους)

10.9.3) Και οριζόντια και κάθετα.

10.9.4) Άλλο Προσδιορίστε.

10.10) Η Διοίκηση της εταιρείας σας επιλέγει για την εκχώρηση των καθηκόντων:

5.10.1) Τη γραμμική μέθοδο

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

5.10.2) Τη λειτουργική μέθοδο

5.10.3) Τη γραμμική / επιτελική μέθοδο

5.10.4) Τη μέθοδο των επιτροπών ή συμβουλίων

5.10.5) Άλλο Προσδιορίστε.

ΤΟΜΕΑΣ 3

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

10.11) Πιστεύετε γενικότερα στη σωστή επιλογή προσωπικού και γιατί;

Η διοίκηση της εταιρείας μας φροντίζει να επιλέξει τα κατάλληλα άτομα τα οποία διαθέτουν ικανότητες προσαρμογής στο έργο το οποίο καλούνται να εκτελέσουν. Η σωστή επιλογή νέου προσωπικού βοηθάει τόσο στην αρμονική συνεργασία με το προσωπικό της εταιρείας μας όσο και να επιτύχουμε τους σκοπούς μας σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο.

10.12) Ποιες είναι οι σπουδές των Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών;

Οι σπουδές των ανώτατα διευθυντικά στελέχη της Εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

Ο **Πρόεδρος** είναι Πτυχιούχος Φιλοσοφικής του Πανεπιστημίου του Βαρί στην Ιταλία.

Ο **Αντιπρόεδρος** έχει σπουδάσει καλές τέχνες στην Αγγλία καθώς και management. Είναι κάτοχος Master of Fine Arts από Αγγλικό Πανεπιστήμιο και ξεκίνησε την καριέρα του το 1985 στο χώρο της διαφήμισης, ως κειμενογράφος.

Ο **Διευθύνων Σύμβουλος** έχει σπουδάσει Μηχανικός Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Πληροφορικής στο Πανεπιστήμιο Πατρών.

Η **Διευθύντρια Οικονομικών και Διοίκησης Υπηρεσιών** έχει σπουδάσει Οικονομικά και Marketing.

Οι τεχνικές επιλογές προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Ο **Διευθυντής Ανάπτυξης Νέων Δραστηριοτήτων** είναι κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος (Dr. Eng) από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας του Τόκιο (Ιαπωνία), MBA και από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (πρώην ΑΣΟΕ).

Ο **Διευθυντής Πωλήσεων** έχει σπουδάσει Marketing και Δημόσιες Σχέσεις .

Ο **Διευθυντής Οργάνωσης On Line Υποστήριξης** έχει σπουδάσει Management.

Ο **Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος**. Σπούδασε στην Εθνική Ανώτατη Σχολή Ηλεκτρονικών Εφαρμογών (ENSEA ΓΑΛΛΙΑΣ) και είναι κάτοχος του πτυχίου Master από το Εθνικό Ινστιτούτο Τηλεπικοινωνιών.

Ο **Διευθυντής Marketing** είναι πτυχιούχος με ειδίκευση στο marketing του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και τελειόφοιτος της ειδίκευσης Πληροφοριακών Συστημάτων. Κατέχει μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

10.13) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών του προσωπικού της επιχείρησης;

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων κατά το έτος 2003.

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ			
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Α.Τ.Ε.Ι.	ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Α.Ε.Ι.	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTEX A.E.	84	9	12	4

Αναγνωρίζοντας τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, η Εταιρία δίνει ιδιαίτερη σημασία στη διατήρηση άριστου εργασιακού κλίματος καθώς και στη διαρκή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Έτσι, αν οι ανάγκες το απαιτήσουν οργανώνονται εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια στα οποία συμμετέχουν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, ενώ ενθαρρύνεται η συμμετοχή τους σε συνέδρια στην Ελλάδα και το εξωτερικό ανάλογα με το αντικείμενό τους. Η Εταιρεία επενδύσει στην οργάνωση

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

προγραμμάτων ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης που στοχεύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

10.14) Το Τμήμα Προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει προσωπικό χρησιμοποιεί:

- 10.14.1) Εσωτερικές πηγές Προσδιορίστε
- 10.14.2) Εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε
- 10.14.3) Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

Οι κυριότερες πηγές που χρησιμοποιούν στη NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTEXT προκειμένου να αναζητήσουν και να βρουν τελικά νέο προσωπικό είναι τρεις. Πρώτη πηγή αποτελεί το προσωπικό της επιχείρησης. Η εταιρεία μας κοινοποιεί στο προσωπικό της τις ανάγκες της σε νέο ανθρώπινο δυναμικό και αυτοί με τη σειρά τους ενημερώνουν τους συγγενείς, τους φίλους και τους γνωστούς τους. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μας επιτυγχάνει τόσο τη στρατολόγηση νέου ανθρώπινου δυναμικού όσο και τη δημιουργία καλών σχέσεων με το προσωπικό της. Δεύτερη πηγή που χρησιμοποιεί η εταιρεία μας για την εξεύρεση ανειδίκευτων εργατών είναι ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) με τα κατά τόπους παραρτήματά του. Τρίτη και τελευταία πηγή είναι τα Πανεπιστήμια και τα Α.Τ.Ε.Ι.. Ορισμένα πανεπιστήμια και Α.Τ.Ε.Ι. έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Η εξεύρεση του προσωπικού γίνεται μέσω των εισηγητών των σεμιναρίων, οι οποίοι είναι συνήθως, στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων και γνωστοί στον επιχειρησιακό χώρο. Όταν λοιπόν η επιχείρησή μας έχει ανάγκη να καλύψει μια θέση πολλές φορές ζητά από τους εισηγητές στελέχη επιχειρήσεων να μας υποδείξουν κατάλληλα άτομα για να καλύψουμε τη θέση που επιθυμούμε.

10.15) Ποια μορφή συνέντευξης χρησιμοποιεί η διοίκηση της εταιρείας για την επιλογή προσωπικού;

- 10.15.1) Δομημένη συνέντευξη

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

10.15.2) Μη δομημένη συνέντευξη

10.16) Το Τμήμα Προσωπικού για να επιτύχει τη σωστότερη επιλογή των υποψηφίων, ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί εκτός από τη συνέντευξη:

10.16.1) Έντυπο αίτησης

10.16.2) Βιογραφικά σημειώματα

10.16.3) Τεστς δοκιμασίας

10.16.4) Άλλο

Προσδιορίστε

**ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ
ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.**

ΤΟΜΕΑΣ 1

Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

11.1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;

Η επωνυμία της επιχείρησης είναι ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ
ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε..

11.2) Ποιο είναι το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης;

Το ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε. δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας περίθαλψης.

11.3) Ποιο είναι το έτος ίδρυσης της επιχείρησης;

Το ΥΓΕΙΑ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1970 από ιατρούς, που κατά το πλείστο τους είναι καθηγητές στο Πανεπιστήμιο Αθηνών.

11.4) Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων;

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η αριθμητική εξέλιξη του προσωπικού της Εταιρείας, σύμφωνα με τα προσαρτήματα των οικονομικών καταστάσεων των χρήσεων 2000-2003.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.

ΥΓΕΙΑ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ & ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.			
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ			
	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	244	263	302
ΕΡΓΑΤΟΥΨΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	705	727	723

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα γίνεται φανερό ότι το προσωπικό της Εταιρείας αυξάνει σημαντικά. Σημειώνεται ότι οι επενδύσεις της Εταιρείας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της είναι ανάλογες της ανάπτυξης του κύκλου εργασιών της.

11.5) Πόσοι είναι οι τελικοί μισθοί του εργατοϋπαλληλικού και του διοικητικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των διαφόρων επιδομάτων;

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι αποδοχές και οι λοιπές παροχές του προσωπικού, με τις οποίες επιβαρύνθηκαν το κόστος παροχής υπηρεσιών και τα έξοδα της διοικητικής λειτουργίας:

ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

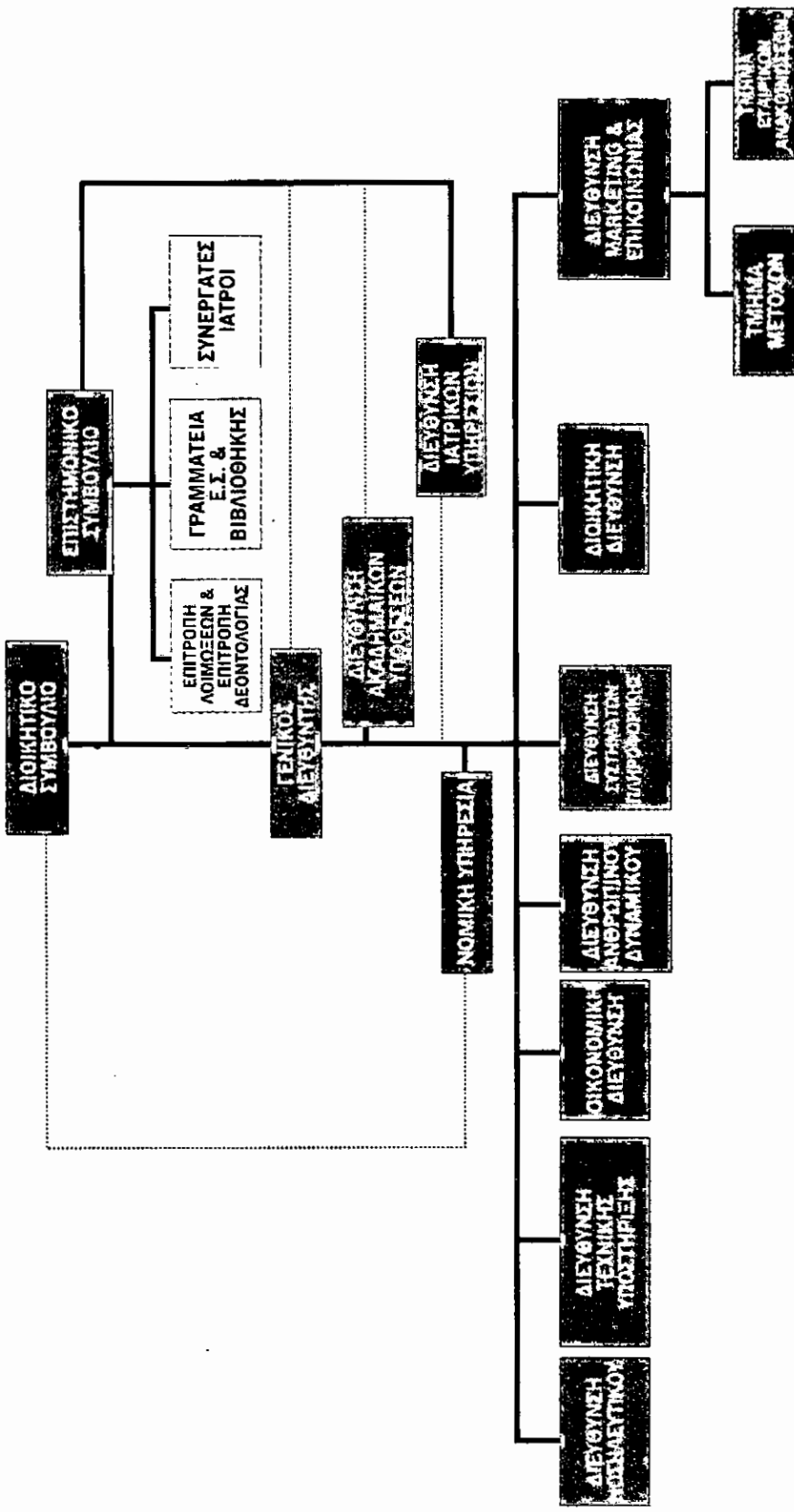
ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	756	768
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1256	1371
ΣΥΝΟΛΟ	2012	2139

Σημειώνεται ότι οι σχέσεις της Εταιρείας με το προσωπικό της είναι άριστες και αυτό απορρέει από το γεγονός ότι η Εταιρεία χορηγεί οικειοθελώς πρόσθετες παροχές στο προσωπικό της και συγκεκριμένα έξοδα κίνησης προσωπικού, δαπάνες εκπαίδευσης, δώρα γάμου και γέννησης τέκνων. Επιπλέον, η Εταιρεία έχει χορηγήσει σε ορισμένους υπαλλήλους της δάνεια προς αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών αυτών. Οι μισθοί του συνόλου του διοικητικού προσωπικού για τα έτη 2002 και 2003 όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα είναι 756 και 768 αντίστοιχα. Ενώ οι μισθοί του συνόλου του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού είναι 1256 για το έτος 2002 και 1371 για το έτος 2003.

ΤΟΜΕΑΣ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

11.6) Ποιο είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης;



11.7) Το Διοικητικό Συμβούλιο ποιες θέσεις προϋποθέτει;

Το ΥΓΕΙΑ Α.Ε. σύμφωνα με το άρθρο 9 του Καταστατικού του διοικείται από 5μελές Διοικητικό Συμβούλιο. Η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας έχει σήμερα ως εξής, Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος και δύο Μέλη.

11.7 Α) Ποια είναι η σύνθεση του Επιστημονικού Συμβουλίου;

Σύμφωνα με το άρθρο 42 του Καταστατικού της Εταιρείας, το έργο του Διοικητικού Συμβουλίου σε περιπτώσεις επιστημονικών θεμάτων που αφορούν τη λειτουργία της Εταιρείας, την παρεχόμενη περίθαλψη, τη συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια, την εκλογή Επιστημονικών Διευθυντών Τμημάτων και τους δεοντολογικούς κανόνες, υποβοηθείται από το Επιστημονικό Συμβούλιο που είναι πενταμελές και διορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Η σύνθεση του Επιστημονικού Συμβουλίου είναι πενταμελής και απαρτίζεται από ιατρούς καταξιωμένης εμπιστοσύνης και κύρους. Αποτελείται από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο και από τρεις Συμβούλους.

11.7 Β) Ποιες είναι οι αρμοδιότητες του επιστημονικού Συμβουλίου;

Οι αρμοδιότητες του Επιστημονικού Συμβουλίου σύμφωνα με το άρθρο 43 του Καταστατικού της Εταιρείας είναι οι ακόλουθες:

- Έγκριση των υποβαλλόμενων αιτήσεων ιατρών, για τη συνεργασία τους με το Κέντρο.
- Διατύπωση γνώμης προς το Δ.Σ. της Εταιρείας ως προς την εκλογή των επιστημονικών διευθυντών τμημάτων.
- Μετά από αίτημα του Προέδρου ή του Γενικού Διευθυντή και Διευθύνοντος Συμβούλου ή των προϊσταμένων των διαφόρων τμημάτων ή συνεργάτη ιατρού ή και αυτεπαγγέλτως, επιλαμβάνεται για την εξέταση παντός επιστημονικού θέματος που αφορά τη λειτουργία του Κέντρου, την παρεχόμενη περίθαλψη ή την επιδίωξη επιστημονικών σκοπών που αναφέρονται στο άρθρο 4 του καταστατικού. Το Συμβούλιο, γνωμοδοτεί σχετικά επί των ανωτέρω και προβαίνει στις κατάλληλες εισηγήσεις προς το Δ.Σ. ή το Γενικό Διευθυντή και Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Επίσης, το Επιστημονικό Συμβούλιο μπορεί να εισηγείται προς το Δ.Σ. την σύγκληση επιστημονικών συνεδρίων στο Κέντρο, τη συμμετοχή του σε επιστημονικά συνέδρια της ημεδαπής και αλλοδαπής, την πρόσκληση Ελλήνων και ξένων επιστημόνων και

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

τη διεξαγωγή διαλέξεων, σεμιναρίων ή συμποσίων, όπως και θέματα εκπαίδευσης του ιατρικού προσωπικού του Κέντρου.

11.8) Υπάρχει Τμήμα Προσωπικού;

11.8.1) Ναι

11.8.2) Όχι Προσδιορίστε.

11.9) Στο Τμήμα Προσωπικού η επικοινωνία των υπαλλήλων γίνεται:

11.9.1) Οριζόντια:

11.9.2) Κάθετα : (προς τα επάνω από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους)
(προς τα κάτω από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους)

11.9.3) Και οριζόντια και κάθετα.

11.9.4) Άλλο Προσδιορίστε.

11.10) Η Διοίκηση της εταιρείας σας επιλέγει για την εκχώρηση των καθηκόντων:

11.10.1) Τη γραμμική μέθοδο

11.10.2) Τη λειτουργική μέθοδο

11.10.3) Τη γραμμική / επιτελική μέθοδο

11.10.4) Τη μέθοδο των επιτροπών ή συμβουλίων

11.10.5) Άλλο

Προσδιορίστε.

ΤΟΜΕΑΣ 3

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

11.11) Πιστεύετε γενικότερα στη σωστή επιλογή προσωπικού και γιατί;

Για να επιζήσει ο οργανισμός μας πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντός του. Δεν είναι μόνο ότι πρέπει να μεταβάλλουμε τις μεθόδους παραγωγής ανάλογα με τις τεχνολογικές εξελίξεις, να προσαρμοζόμαστε στις νέες χρηματοδοτικές επιταγές, ή να καταργούμε παλαιά προϊόντα και να λανσάρουμε καινούργια. Πρέπει να προσαρμοζόμαστε στις επιταγές της εποχής μας. Για να το πετύχουμε αυτό χρειαζόμαστε ικανό και δυναμικό προσωπικό, γι' αυτό το λόγο η σωστή επιλογή προσωπικού είναι πρωτίστης σημασίας για τη διοίκηση της επιχείρησης.

11.12) Ποιες είναι οι σπουδές των Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών;

Τη διοίκηση της εταιρίας, ασκεί ένα επιτελείο από στελέχη με ακαδημαϊκή κατάρτιση και επαγγελματική εμπειρία, το οποίο αποτελείται από τους εξής:

Ο **Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου** έχει την ευθύνη του στρατηγικού σχεδιασμού με πολυετή επιχειρηματική πείρα στο στρατηγικό σχεδιασμό και τη διοίκηση επιχειρήσεων.

Ο **Διευθύνων Σύμβουλος και Γενικός Διευθυντής** είναι απόφοιτος της Ανώτατης Σχολής Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών.

Ο **Οικονομικός Διευθυντής** είναι απόφοιτος της Α.Σ.Ο.Ε.

Ο **Νομικός Σύμβουλος** είναι απόφοιτος της Νομικής Σχολής Αθηνών.

Ο **Διευθυντής Διεθνών Ακαδημαϊκών Σχέσεων** είναι απόφοιτος της Α.Σ.Ο.Ε.

Ο **Διευθυντής Marketing** είναι απόφοιτος της Α.Σ.Ο.Ε.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Ο **Διοικητικός Διευθυντής** είναι Πτυχιούχος του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος MBA του Πανεπιστημίου του Stirling με εμπειρία σε θέματα συστημάτων ποιότητας στο Management.

Ο **Διευθυντής Συστημάτων Πληροφορικής** είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου στον τομέα της πληροφορικής του Mc Gill University – Montreal.

Η **Διευθύντρια Νοσηλευτικής** είναι απόφοιτος της Ανωτάτης Σχολής Αξιωματικών Νοσηλευτικής.

Ο **Διευθυντής Τεχνικής Υποστήριξης** είναι απόφοιτος του Πολυτεχνείου Darmstadt της Γερμανίας (τμήμα Αρχιτεκτονικής) και έχει πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές στην Ανωτάτη Σχολή Εφαρμοσμένων Τεχνών της Βιέννης.

Ο **Διευθυντής Ιατρικών Υπηρεσιών** είναι Γενικός Αρχίατρος του Στρατού Ξηράς.

Ο **Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι απόφοιτος Γαλλικής Φιλολογίας με πολυετή εμπειρία σε θέματα σχέσεων προσωπικού.

11.13) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών του προσωπικού της επιχείρησης;

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται η διάρθρωση του προσωπικού της Εταιρείας για τις χρήσεις 2002 και 2003 αναφορικά με το επίπεδο σπουδών:

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ		ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
		ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Α.Τ.Ε.Ι.	ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Α.Ε.Ι.	
ΥΓΕΙΑ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.	537	254	234	7

Σύμφωνα με τον πιο πάνω πίνακα, το 2,8% των εργαζομένων της Εταιρείας για τη χρήση 2003 ανήκει στη βαθμίδα της ανώτατης εκπαίδευσης, ενώ το 24,8% έχει πραγματοποιήσει σπουδές ανώτερης εκπαίδευσης και το 42,1% ανήκει στη βαθμίδα της μέσης εκπαίδευσης.

11.14) Το Τμήμα Προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει προσωπικό χρησιμοποιεί:

- 11.14.1) Εσωτερικές πηγές Προσδιορίστε
- 11.14.2) Εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε
- 11.14.3) Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

Η διοίκηση της επιχείρησής μας όταν δημιουργηθεί κάποιο κενό σε θέση προσωπικού, φροντίζει να τη συμπληρώσει με μετάθεση και προαγωγή ενός ικανού υπαλλήλου που έχει δείξει εργατικότητα και έχει πολλές πιθανότητες να αντεπεξέλθει στα νέα καθήκοντα που θα του ανατεθούν με άλλα λόγια η επιχείρησή μας δίνει προτεραιότητα στους υπαλλήλους που εργάζονται σ' αυτή. Η νέα θέση που παρουσιάζεται από την μετάθεση ή προαγωγή του προσωπικού της θα καλυφθεί με τη στρατολόγηση προσωπικού από την αγορά εργασίας. Οι πηγές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση μας είναι πολλές: (i) αγγελίες στον τύπο σε εφημερίδες, τόσο εθνικές όσο και εμπορικές, (ii) στρατολόγηση μέσω ραδιοφωνικών διαφημίσεων, (iii) μέσω του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και των ιδιωτικών γραφείων απασχολήσεως (iv) στρατολόγηση μέσω φίλων και συγγενών των εργαζομένων και τέλος (v) εξεύρεση προσωπικού μέσω Πανεπιστημίων και Α.Τ.Ε.Ι.

11.15) Ποια μορφή συνέντευξης χρησιμοποιεί η διοίκηση της εταιρείας για την επιλογή προσωπικού;

- 11.15.1) Δομημένη συνέντευξη
- 11.15.2) Μη δομημένη συνέντευξη

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

11.16) Το Τμήμα Προσωπικού για να επιτύχει τη σωστότερη επιλογή των υποψηφίων, ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί εκτός από τη συνέντευξη:

11.16.1) Έντυπο αίτησης

5.16.2) Βιογραφικά σημειώματα

11.16.3) Τεστς δοκιμασίας

11.16.4) Άλλο Προσδιορίστε

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

12.1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώσαμε ότι, η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται στο «οργανόγραμμα», που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας.

Η στατικότητα του οργανογράμματος είναι βραχυπρόθεσμη και διαρκεί μέχρι να υλοποιηθούν τα συγκεκριμένα προγράμματα της επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανόν τα επόμενα προγράμματα να απαιτούν την αναδιοργάνωση του οργανογράμματος.

Από την ανάλυση του οργανογράμματος –μιας επιχείρησης, μπορεί κανείς να αντιληφθεί και ποιος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο προσανατολισμός της σημερινής επιχείρησης θα πρέπει να είναι το Μάρκετινγκ. Το Μάρκετινγκ πρέπει να επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης. Επιτυχημένη είναι εκείνη η επιχείρηση που εντοπίζει τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες ανάγκες των καταναλωτών και παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία, που ικανοποιεί τις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες των καταναλωτών.

Με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, η επιχείρηση επιτυγχάνει και το στόχο της, που είναι στις περισσότερες περιπτώσεις η μεγιστοποίηση των κερδών της.

Οι εταιρίες **INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ Α.Ε., ΑΒΑΞ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ,ΥΛΙΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ALPHA ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH Α.Ε. INTERFISH – ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε. NEWS PHONE HELLAS S.A. ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.** , έχουν πετύχει γιατί έχουν αποδεχθεί πλήρως το Μάρκετινγκ, το οποίο επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα αυτών των επιχειρήσεων. Τη διαπίστωση αυτή μπορεί να την κάνει κανείς από την ανάλυση των οργανογραμμάτων των επιχειρήσεων αυτών.

Η στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ προγραμμάτων δράση, στόχων και οργάνωσης είναι ένα ακόμα ζήτημα που έχει ληφθεί σοβαρά από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των παραπάνω επιχειρήσεων. Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη δραστηριότητα της διοίκησης. Εάν δεν υπάρχει πρόγραμμα δεν υπάρχουν στόχοι, και εάν δεν υπάρχουν στόχοι δεν υπάρχει λόγος για οργάνωση. Με άλλα λόγια αν δεν γνωρίζουμε που πηγαίνουμε, δεν γνωρίζουμε και πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί που στοχεύουμε. Προγραμματισμός και οργάνωση αποτελούν μια ενοποιημένη δραστηριότητα για κάθε διοικητικό στέλεχος.

Τέλος, κανένα μέλος σ' έναν οργανισμό δεν είναι ειδικό για όλα, αλλά ακόμη και αν ήταν, δεν μπορεί ένας να αναλάβει όλα. Επομένως, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αναλύσει και να εντοπίσει ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας ομάδας ατόμων, και με βάση αυτή την ανάλυση να μεταβιβάσει και τις ανάλογες αρμοδιότητες (εξουσία και ευθύνη) για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

12.2) ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης που ακολουθούν οι παραπάνω επιχειρήσεις είναι: α) Ο καθαρισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Αυτό το στάδιο ονομάζεται και «σκοπός της μονάδας». β) Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή, ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο. Αυτό λέγεται και «καταμερισμός των εργασιών». γ) Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο. Αυτό ονομάζεται «στελέχωση». Το τελικό στάδιο είναι η δημιουργία της απαραίτητης οργανωτικής δομής, δηλαδή, του οργανογράμματος στο οποίο απεικονίζονται οι απαραίτητες επικοινωνίες και σχέσεις.

Οπωσδήποτε, όμως, δεν αρκούν αυτά τα τέσσερα στάδια προκειμένου να κινηθεί το άρμα της οργάνωσης. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια για να ενεργοποιήσει όλους εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου, θα πρέπει να επιστρατεύσει όλες του τις ικανότητες και γνώσεις σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, γιατί είναι πολύ εύκολο οι εργαζόμενοι να παρακάμψουν την οποιαδήποτε οργάνωση, με συνέπειες αρνητικές για το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

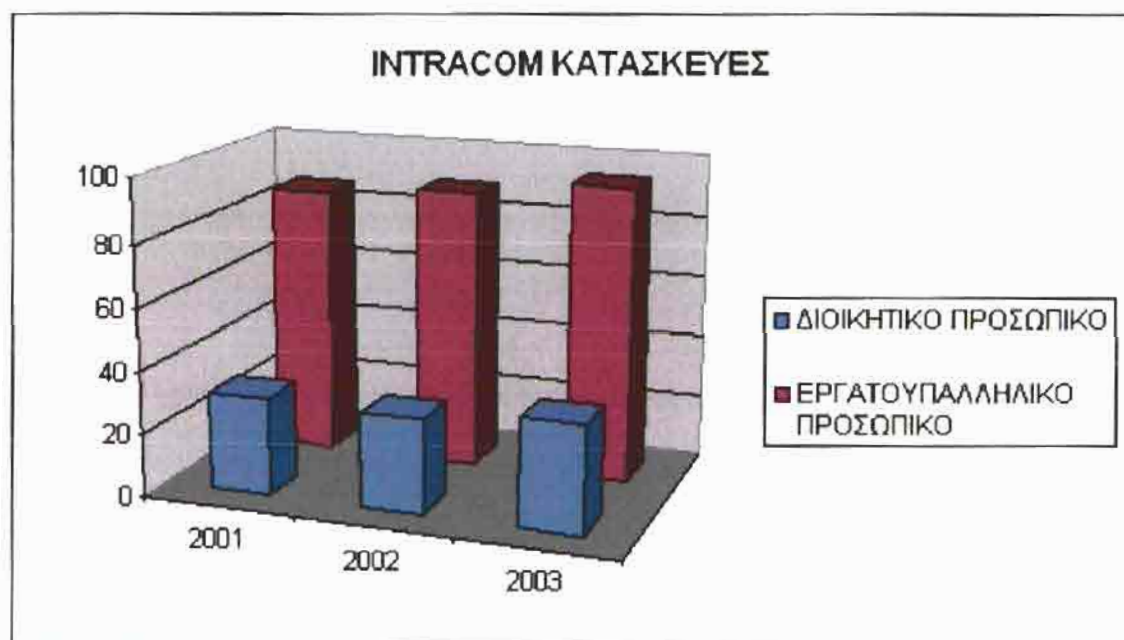
12.3) ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	31	30	34
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	86	89	94
ΣΥΝΟΛΟ	117	119	128

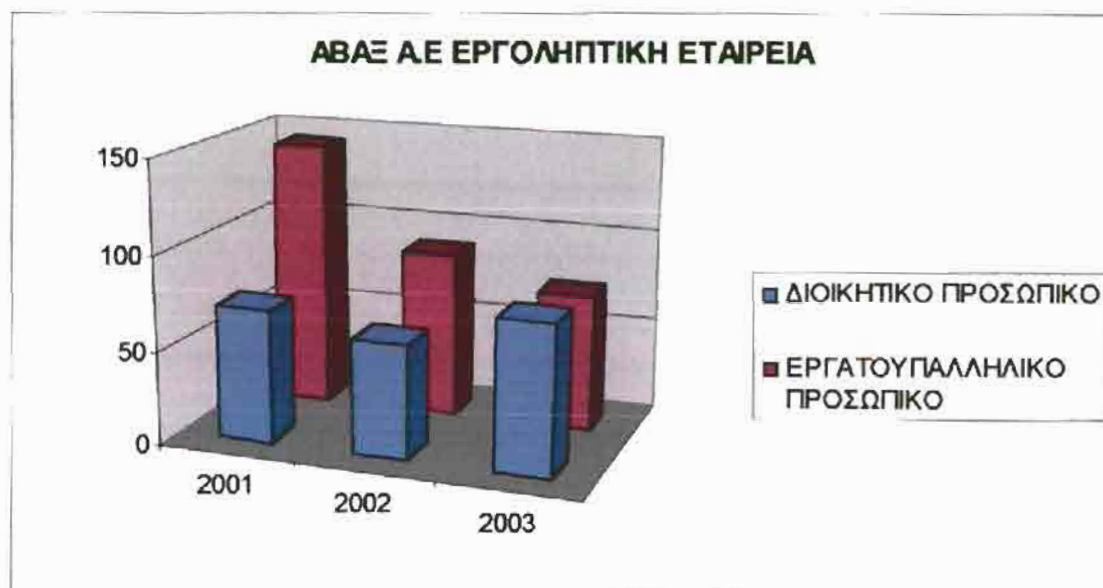
Το διοικητικό προσωπικό της εταιρείας **INTRACOM A.E.** τα έτη 2001, 2002, 2003 αποτελείται από 31 άτομα, 30 άτομα και 34 άτομα αντίστοιχα. Ενώ το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη είναι 86 άτομα, 89 άτομα και 94 άτομα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα τρία τελευταία οικονομικά έτη.



ΑΒΑΞ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	71	61	80
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	143	89	73
ΣΥΝΟΛΟ	214	150	153

Το διοικητικό προσωπικό της εταιρείας **ΑΒΑΞ Α.Ε.** τα έτη 2001, 2002, 2003 αποτελείται από 71 άτομα, 61 άτομα και 80 άτομα αντίστοιχα .Ενώ το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη είναι 143 άτομα, 89 άτομα και 94 άτομα. Η μείωση στον αριθμό των απασχολούμενων οφείλεται στη φύση των έργων που αναλαμβάνει κάθε έτος η εταιρεία και παρουσιάζουν διαφορετικές ανάγκες στελέχωσης. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα τρία τελευταία οικονομικά έτη.



**ΙΛΥΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ**

	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	6	6	6
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	19	21	29
ΣΥΝΟΛΟ	25	27	35

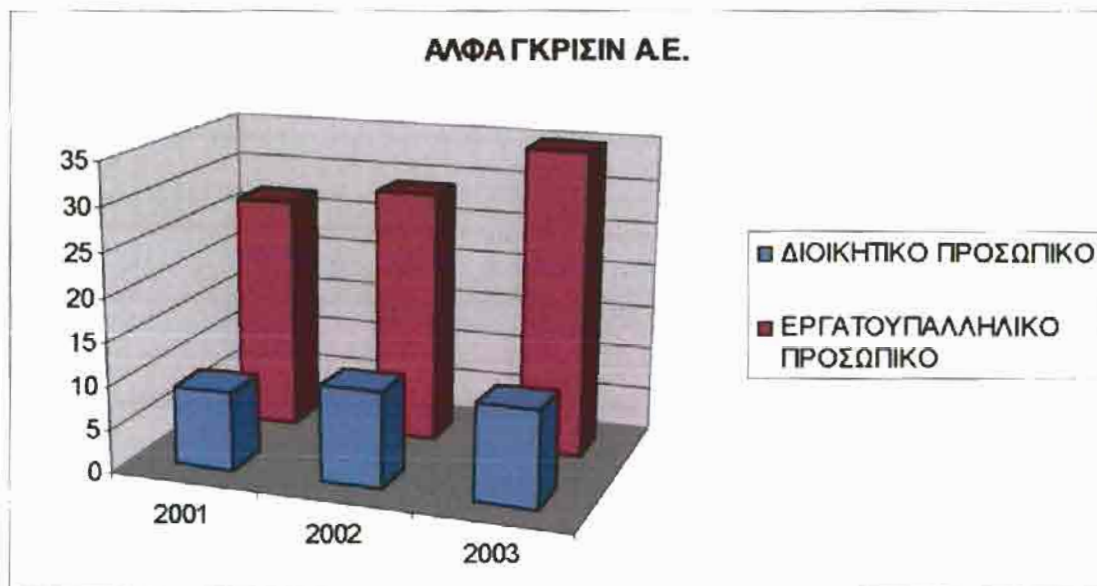
Το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό της εταιρείας **ΙΛΥΔΑ Α.Ε.** τα έτη 2001, 2002, 2003 αποτελείται από 19 άτομα, 21 άτομα και 29 άτομα αντίστοιχα .Ενώ το διοικητικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη παραμένει σταθερό και είναι 6 άτομα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα τρία τελευταία οικονομικά έτη.



ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε.
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	9	11	11
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	27	29	35
ΣΥΝΟΛΟ	36	40	46

Το διοικητικό προσωπικό της εταιρείας **ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε.** το έτος 2001 είναι 9 άτομα και τα έτη 2002 και 2003 είναι σταθερό στα 11 άτομα .Ενώ το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη είναι 27 άτομα, 29 άτομα και 35 άτομα. Την τριετία 2001 έως 2003 παρατηρούμε μια μικρή και σταδιακή αύξηση του προσωπικού της. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα τρία τελευταία οικονομικά έτη.

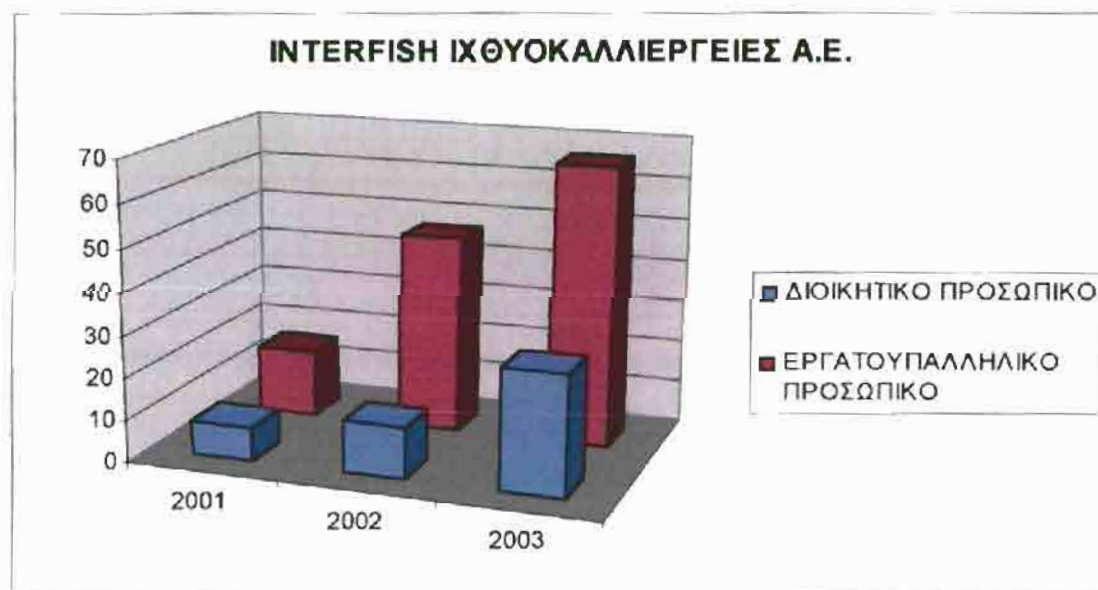


INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	8	12	28
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	16	47	66
ΣΥΝΟΛΟ	24	59	94

Το διοικητικό προσωπικό της εταιρείας **INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.** τα έτη 2001, 2002, 2003 αποτελείται από 8 άτομα, 12 άτομα και 28 άτομα αντίστοιχα .Ενώ το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη είναι 16 άτομα, 47 άτομα και 66 άτομα. Η αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης επέφερε και την αύξηση στον αριθμό του προσωπικού της. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα τρία τελευταία οικονομικά έτη.

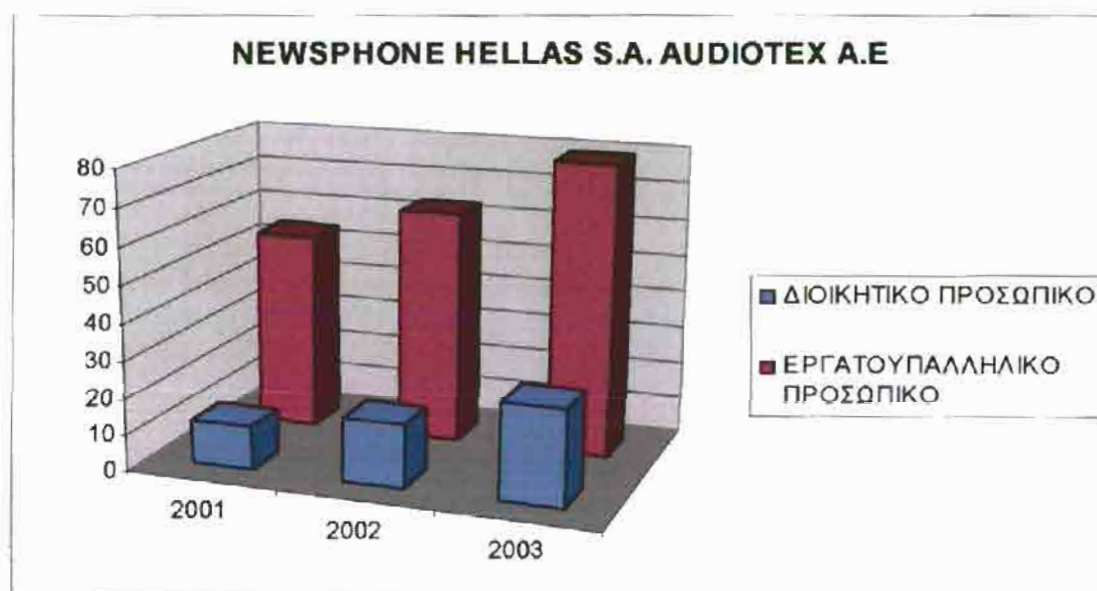


NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTEX A.E.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	12	17	26
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	54	63	79
ΣΥΝΟΛΟ	73	86	105

Το διοικητικό προσωπικό της εταιρείας **NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTEX A.E.** τα έτη 2001, 2002, 2003 αυξάνει από 12 άτομα σε 17 και τέλος σε 26 άτομα αντίστοιχα .Ενώ το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη είναι 54 άτομα, 63 άτομα και 79 άτομα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα τρία τελευταία οικονομικά έτη.



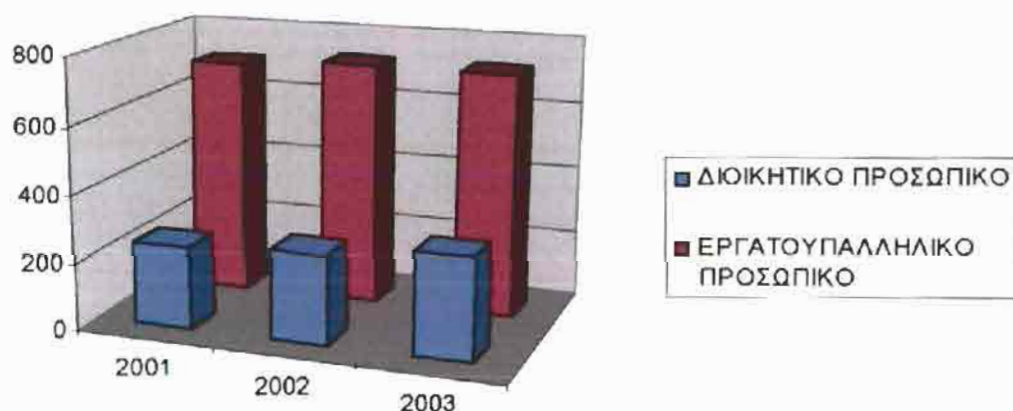
ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ & ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	244	263	302
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ			
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	705	727	723
ΣΥΝΟΛΟ	949	990	1025

Την τριετία 2001 έως 2003 παρατηρούμε μια συνεχή αύξηση τόσο του διοικητικού προσωπικού της εταιρείας **ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ & ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.** όσο και του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού της. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα τρία τελευταία οικονομικά έτη.

**ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΥΓΕΙΑ Α.Ε.**



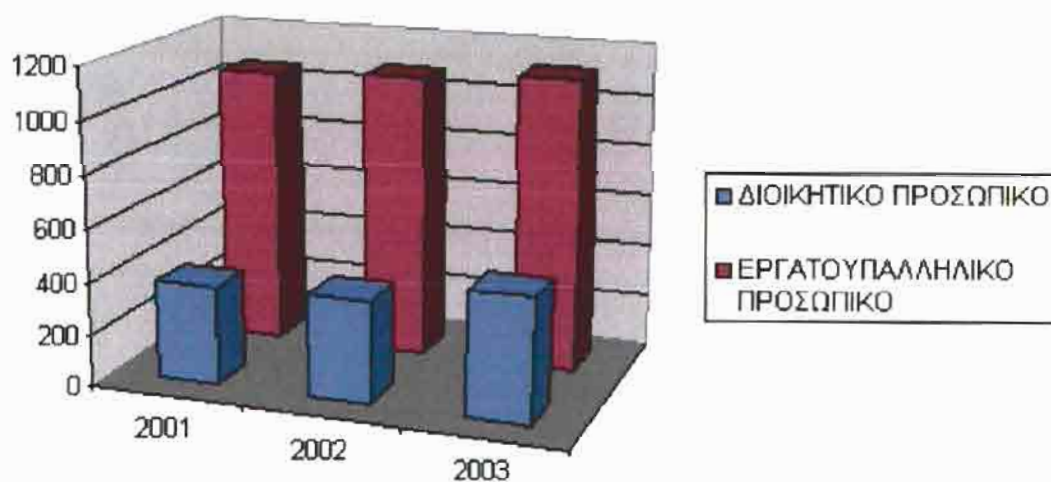
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

	2001	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	376	389	470
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1062	1082	1116
ΣΥΝΟΛΟ	1438	1471	1586

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται το σύνολο του διοικητικού και εργατοϋπαλληλικού προσωπικού που απασχολούν οι επτά επιχειρήσεις που εξετάσαμε τα τρία τελευταία χρόνια. Στις δυο κατασκευαστικές εταιρίες η αριθμητική εξέλιξη του προσωπικού εξαρτάται από τη φύση και τον αριθμό των έργων που αναλαμβάνουν κάθε έτος και παρουσιάζουν διαφορετικές ανάγκες στελέχωσης. Ενώ στις υπόλοιπες επιχειρήσεις η αριθμητική εξέλιξη του προσωπικού επηρεάζεται από τις μεταβολές στον κύκλο εργασιών τους. Στο σύνολο των επιχειρήσεων το διοικητικό προσωπικό αποτελεί σχεδόν το 1/2 του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού.

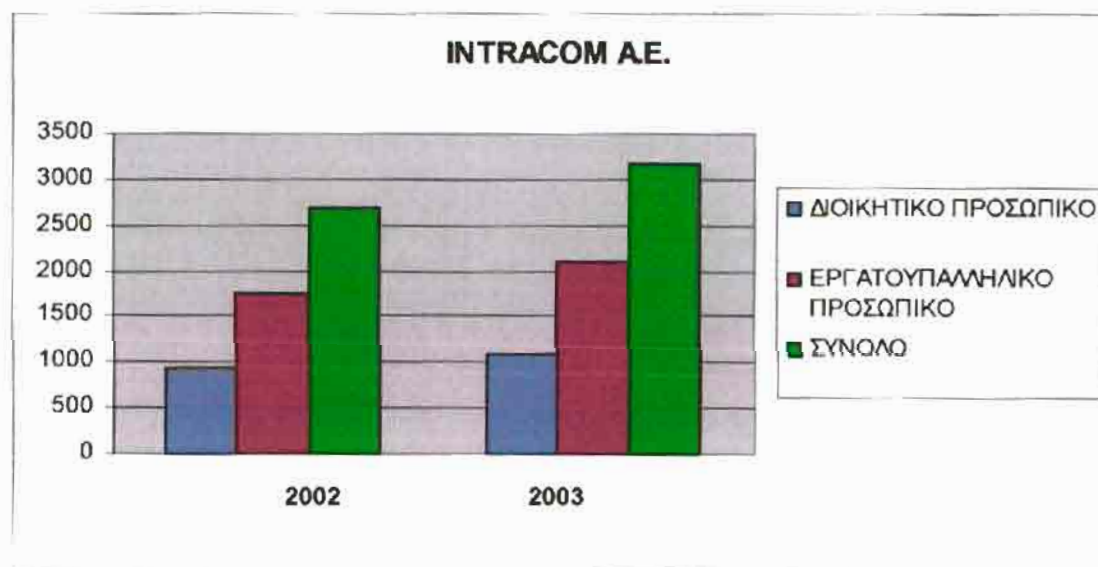
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



12.4) ΟΙ ΜΙΣΘΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

INTRACOM A.E.		
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ		
ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	933,24	1084,27
ΕΡΓΑΤΟΥΪΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1757,89	2095,96
ΣΥΝΟΛΟ	2691,12	3180,24

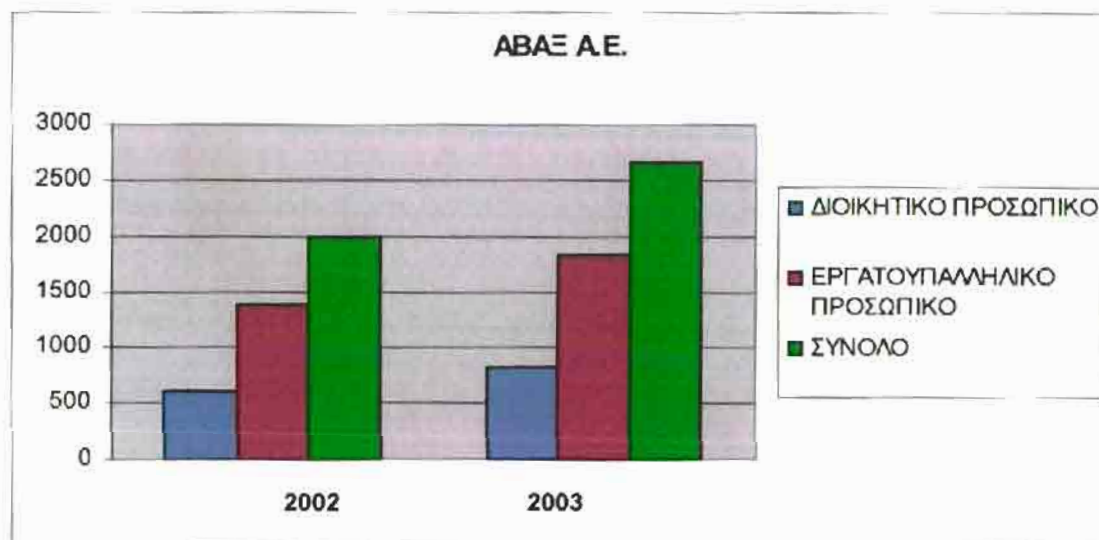
Η εταιρεία **INTRACOM A.E.** τα έτη, 2002 και 2003 δαπάνησε για τους μισθούς του διοικητικού προσωπικού 933,24 και 1084,27 χιλιάδες ΕΥΡΩ αντίστοιχα .Ενώ για το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη δαπάνησε 1757,89 και 2095,96 χιλιάδες ΕΥΡΩ. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα δύο τελευταία οικονομικά έτη.



ΑΒΑΞ Α.Ε.
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	615,25	825,52
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1385,2	1824,51
ΣΥΝΟΛΟ	2000,45	2650,03

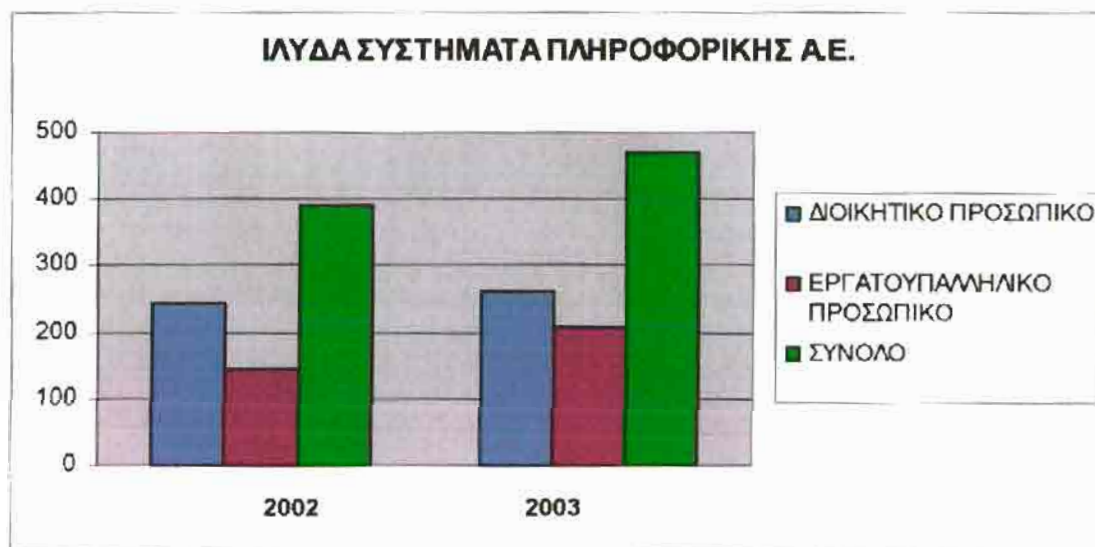
Η εταιρεία. **ΑΒΑΞ Α.Ε.** τα έτη, 2002 και 2003 δαπάνησε για τους μισθούς του διοικητικού προσωπικού 615,25 και 825,52 χιλιάδες ΕΥΡΩ αντίστοιχα .Ενώ για το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη δαπάνησε 1385,2 και 1824,51 χιλιάδες ΕΥΡΩ. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα δύο τελευταία οικονομικά έτη.



**ΙΛΥΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ**

ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	245,01	262,06
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	145,3	208,45
ΣΥΝΟΛΟ	390,32	470,52

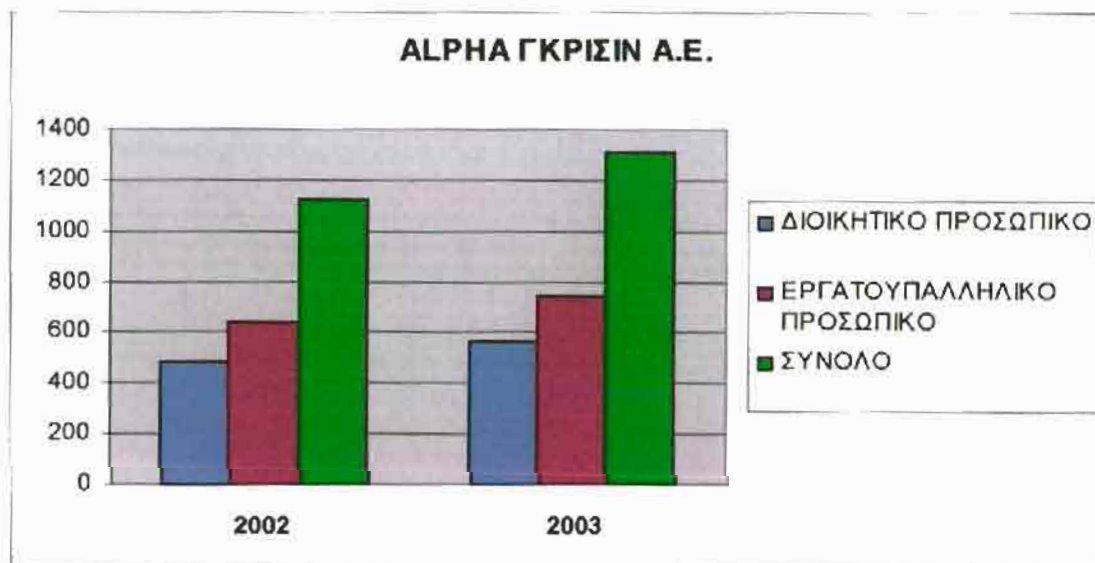
Η εταιρεία **ΙΛΥΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ** τα έτη, 2002 και 2003 δαπάνησε για τους μισθούς του διοικητικού προσωπικού 245,01 και 262,06 χιλιάδες ΕΥΡΩ αντίστοιχα .Ενώ για το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη δαπάνησε 145,3 και 208,45 χιλιάδες ΕΥΡΩ. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα δύο τελευταία οικονομικά έτη.



**ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε.
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ**

ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	485,1	563,76
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	639,29	746,49
ΣΥΝΟΛΟ	1124,39	1310,25

Η εταιρεία **ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε.** τα έτη, 2002 και 2003 δαπάνησε για τους μισθούς του διοικητικού προσωπικού 485,1 και 563,76 χιλιάδες ΕΥΡΩ αντίστοιχα .Ενώ για το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη δαπάνησε 639,29 και 746,49 χιλιάδες ΕΥΡΩ. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα δύο τελευταία οικονομικά έτη.

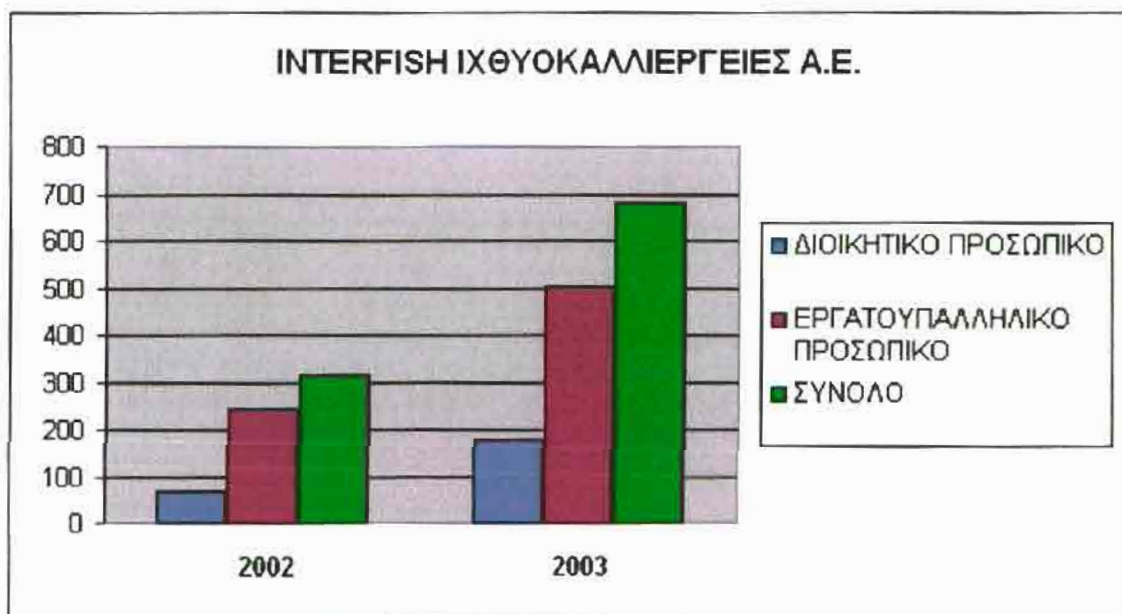


INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	69,87	178,38
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	244,12	502,62
ΣΥΝΟΛΟ	314	681

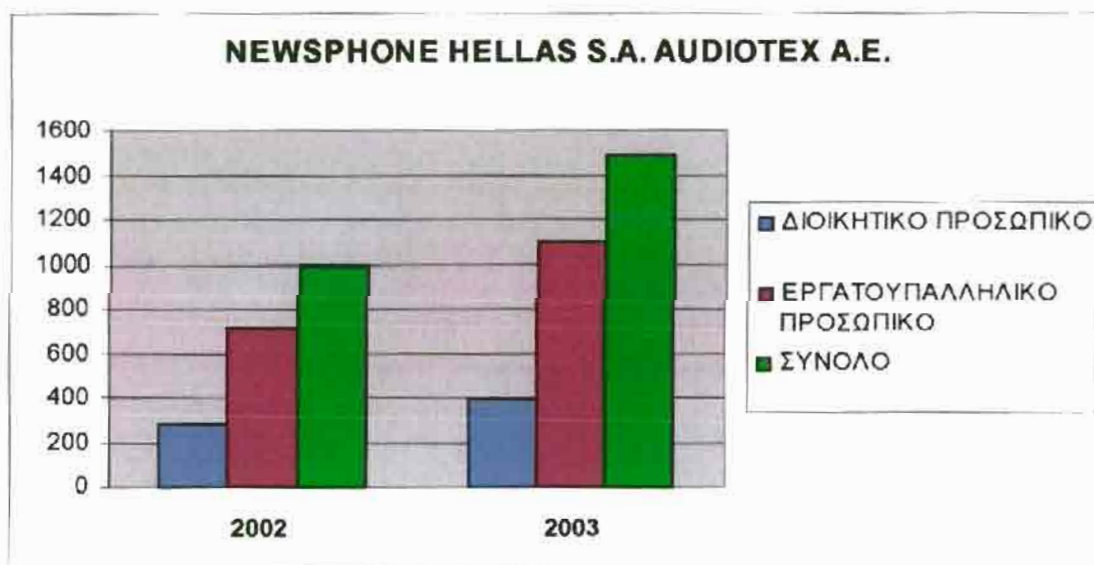
Η εταιρεία **INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.** τα έτη, 2002 και 2003 δαπάνησε για τους μισθούς του διοικητικού προσωπικού 69,87 και 178,38 χιλιάδες ΕΥΡΩ αντίστοιχα .Ενώ για το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη δαπάνησε 244,12 και 502,62 χιλιάδες ΕΥΡΩ. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα δύο τελευταία οικονομικά έτη.



NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTEX A.E.
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	281	393
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ		
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	717	1100
ΣΥΝΟΛΟ	998	1493

Η εταιρεία **NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTEX A.E.** τα έτη, 2002 και 2003 δαπάνησε για τους μισθούς του διοικητικού προσωπικού 281 και 393 χιλιάδες ΕΥΡΩ αντίστοιχα .Ενώ για το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη δαπάνησε 717 και 1100 χιλιάδες ΕΥΡΩ. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα δύο τελευταία οικονομικά έτη.



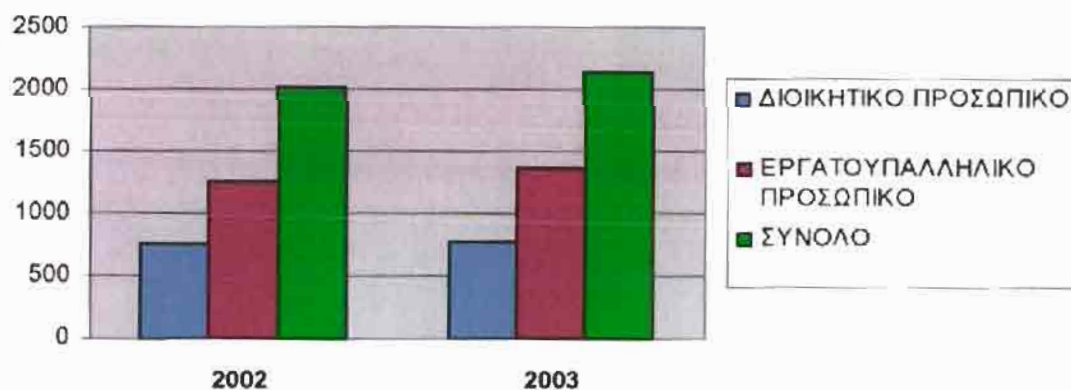
ΘΕΡ/ΚΟ & ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ

ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	756	768
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1256	1371
ΣΥΝΟΛΟ	2012	2139

Η εταιρεία **ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ & ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.** έτη, 2002 και 2003 δαπάνησε για τους μισθούς του διοικητικού προσωπικού 756 και 768 χιλιάδες ΕΥΡΩ αντίστοιχα .Ενώ για το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη δαπάνησε 1256 και 1371 χιλιάδες ΕΥΡΩ. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για τα δύο τελευταία οικονομικά έτη. Όπως προαναφέραμε η διοίκηση της εταιρείας παραχωρεί οικειοθελώς πρόσθετες παροχές στο προσωπικό της όπως δώρα γάμου και γέννησης τεκνών.

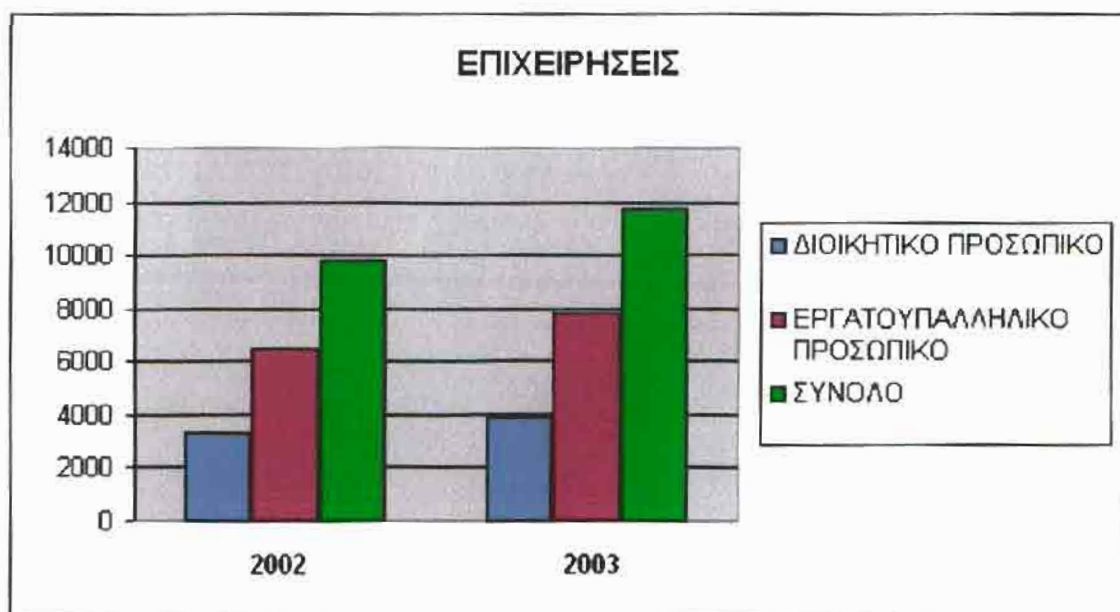
**ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΥΓΕΙΑ Α.Ε.**



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ**

ΜΙΣΘΟΙ (σε χιλ. ΕΥΡΩ)	2002	2003
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	3292,47	3895,99
ΕΡΓΑΤΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	6500,8	7859,03
ΣΥΝΟΛΟ	9793,27	11755,02

Οι εταιρείες στο σύνολο τους, τα έτη 2002 και 2003 δαπάνησαν για τους μισθούς του διοικητικού προσωπικού 3292,47 και 3895,99 χιλιάδες ΕΥΡΩ αντίστοιχα. Ενώ για το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό τα αντίστοιχα έτη δαπάνησαν 6500,8 και 7859,03 χιλιάδες ΕΥΡΩ. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων προκείμενου να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους παρέχουν οικειοθελώς, κατά καιρούς και κατά περίπτωση, χορήγηση bonus στους εργαζόμενους τους. Ακόμη οι εταιρείες ΥΓΕΙΑ Α.Ε. και ΙΝΤΡΑΚΟΜ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε. χορηγούν δάνεια μικρών ποσών στο προσωπικό τους, υπό τη μορφή ταμειακών διευκολύνσεων προκειμένου να αντιμετωπιστούν έκτακτες ανάγκες αυτών. Οι εταιρίες αναγνωρίζοντας τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, διασφαλίζουν τις καλές συνθήκες εργασίας, ενώ, παράλληλα φροντίζουν για τις αμοιβές τους χρησιμοποιώντας αξιοκρατικά κριτήρια. Στο διάγραμμα που ακολουθεί έχουμε τη γραφική απεικόνιση των μεγεθών του προσωπικού για όλες τις επιχειρήσεις τα δύο τελευταία οικονομικά έτη.



12.5) ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ;

Οι εταιρίες **INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ Α.Ε., ΑΒΑΞ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ,ΥΛΙΔΑ Α.Ε. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ Α.Ε. NEWS PHONE HELLAS S.A., ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε. ,** έχουν τμήμα Προσωπικού σε αντίθεση με τις εταιρείες **ALPHA ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH Α.Ε. ,INTERFISH – ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ** που δεν έχουν τμήμα Προσωπικού. Οι εταιρείες αυτές απασχολούν μικρό αριθμό εργαζομένων, ο Γενικός Διευθυντής και ο Πρόεδρος και Διευθυντής Παραγωγής αναλαμβάνουν αντίστοιχα την ευθύνη για την πρόσληψη νέων ατόμων όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

12.6) Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ Η ΕΙΝΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ;

Η επικοινωνία έχει για τη διοίκηση την ίδια σπουδαιότητα που έχει η διοίκηση για την επιχείρηση σαν σύνολο. Χωρίς διοίκηση δεν είναι δυνατή η ενεργοποίηση των υπολοίπων λειτουργιών της επιχείρησης και χωρίς επικοινωνία η διοίκηση δεν είναι δυνατό να εκπληρώσει την αποστολή της. Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο εξασφαλίζεται ενότητα, αρμονία και συνοχή, μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων της διοίκησης.

Μέσω της επικοινωνίας, επιτυγχάνεται η διακίνηση των πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων. Τα τμήματα, οι ομάδες και τα άτομα, δεν είναι δυνατό να λειτουργήσουν χωρίς την έγκαιρη και επαρκή τροφοδότηση τους με τις αναγκαίες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους πληροφορίες.

Όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την κάθετη επικοινωνία (από πάνω προς τα κάτω) όπου η επικοινωνία αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας.

12.7) ΠΟΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ;

Οι εταιρείες **ALPHA ΓΚΡΙΣΙΝ INFOTECH Α.Ε., NEWSPHONE HELLAS Α.Ε., INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ** και **ΑΒΑΞ** εργοληπτική εταιρεία χρησιμοποιούν τη γραμμική επιτελική μέθοδο για τη μεταβίβαση της εξουσίας. Με αυτή τη μέθοδο οι επιχειρήσεις διατηρούν τη γραμμική μέθοδο μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης. Σ' αυτήν όμως προστίθεται στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης ένα

επιτελείο ειδικών, με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία. Οι οργανωτικές αυτές μονάδες διευκολύνουν το έργο των διοικητικών στελεχών κυρίως των ανωτέρων επιπέδων της διοίκησης γιατί παρέχουν τη δυνατότητα αξιοποίησης των αναμφισβήτητων πολύτιμων γνώσεων τους, συμβάλλοντας στην επίτευξη υψηλής οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Η μεικτή αυτή μέθοδος έχει μεγάλη εφαρμογή στις μεγάλες επιχειρήσεις. Η εφαρμογή αυτή πραγματοποιείται σε κάθε από τις τέσσερις επιχειρήσεις ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτές.

Η εταιρεία **ΙΛΥΔΑ Α.Ε.** εφαρμόζει τη γραμμική μέθοδο για τη μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης. Όπως είδαμε και στο οργανόγραμμα της εταιρείας η μεταβίβαση επιτυγχάνεται με απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας των στελεχών του οργανογράμματος. Κάθε προϊστάμενος είναι άμεσα υπεύθυνος για την εκτέλεση συγκεκριμένης δραστηριότητας της προοριζόμενης να συμβάλει στην πραγματοποίηση των σκοπών της εταιρείας.

Η επιχείρηση **INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.** χρησιμοποιεί τη λειτουργική μέθοδο για τη μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης. Με αυτή τη μέθοδο κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από περισσότερες του ενός ανωτέρους του με βάση την εξειδίκευση της εργασίας. Ο Διευθύνων Σύμβουλος και Γενικός Διευθυντής Φ. Γαλάνης δίνει εντολές τόσο στον οικονομικό και Διοικητικό Διευθυντή, και εμπορικό Διευθυντή όσο και στους Διευθυντές του Ιχθυογεννητικού Σταθμού και της μονάδας Πάχυνσης. Ο λόγος για τον οποίο εφαρμόζεται αυτή η μέθοδος είναι η εξασφάλιση ομοιομορφίας της πολιτικής της επιχείρησης.

Τέλος το **ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ «ΥΓΕΙΑ» Α.Ε.** χρησιμοποιεί τη μέθοδο των Συμβουλίων προκειμένου να μεταβιβάσει την εξουσία και την ευθύνη. Μια ομάδα ανθρώπων ορίζεται επίσημα για να μελετήσει και να πάρει αποφάσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα που απασχολεί τη διοίκηση της επιχείρησης. Το επιστημονικό Συμβούλιο αποτελείται από την επιτροπή Λοιμώξεων και επιτροπή δεοντολογίας, την Γραμματεία της Βιβλιοθήκης και τους Συνεργάτες Ιατρούς. Το επιστημονικό Συμβούλιο χρησιμοποιείται από την επιχείρηση ως συμβουλευτικό όργανο της διοίκησης.

12.8) Η ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Η διοίκηση όλων των επιχειρήσεων που αναλύσαμε στην προηγούμενη ενότητα, θεωρούν πολύ σημαντική τη σωστή επιλογή προσωπικού και την τοποθέτηση του στις κατάλληλες θέσεις εργασίας.

Η κάθε επιχείρηση είναι ένας χώρος όπου ο παράγοντας άνθρωπος δημιουργεί αξία. Η ποιότητα του εργαζομένου σχετικά με το αντικείμενο που καλείται

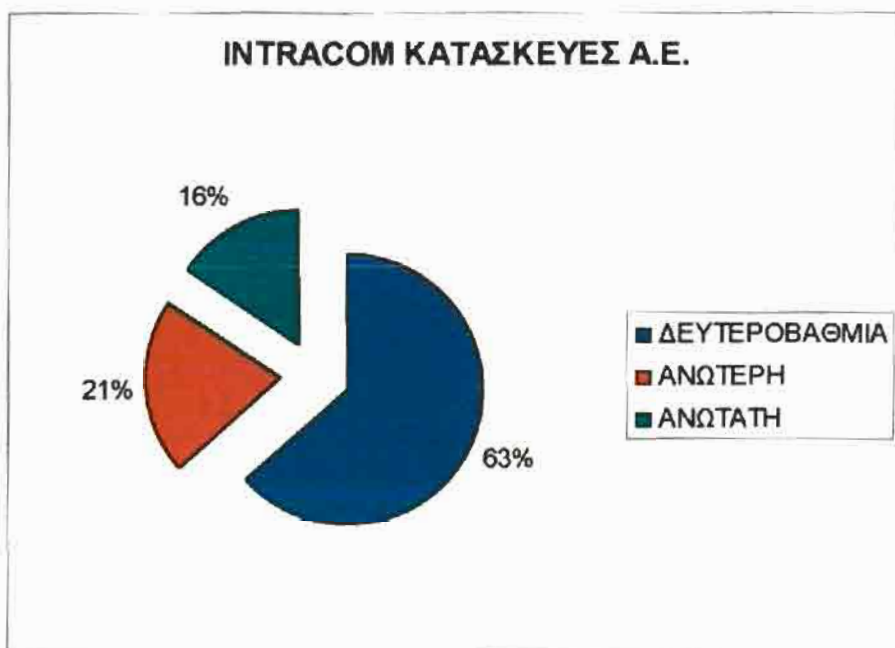
Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης .

να εξελίξει είναι σε άμεση συνάρτηση. Επομένως, η επιλογή η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η πρόοδος του εργαζομένου είναι καθοριστική μεταβλητή για τη δημιουργία αξίας. Για να επιτύχει μια επιχείρηση πρέπει να έχει ικανούς διευθύνοντες και προσωπικό και να προσφέρει συνεχώς ευκαιρίες εξέλιξης και εκπαίδευσης στον κόσμο που απασχολεί.

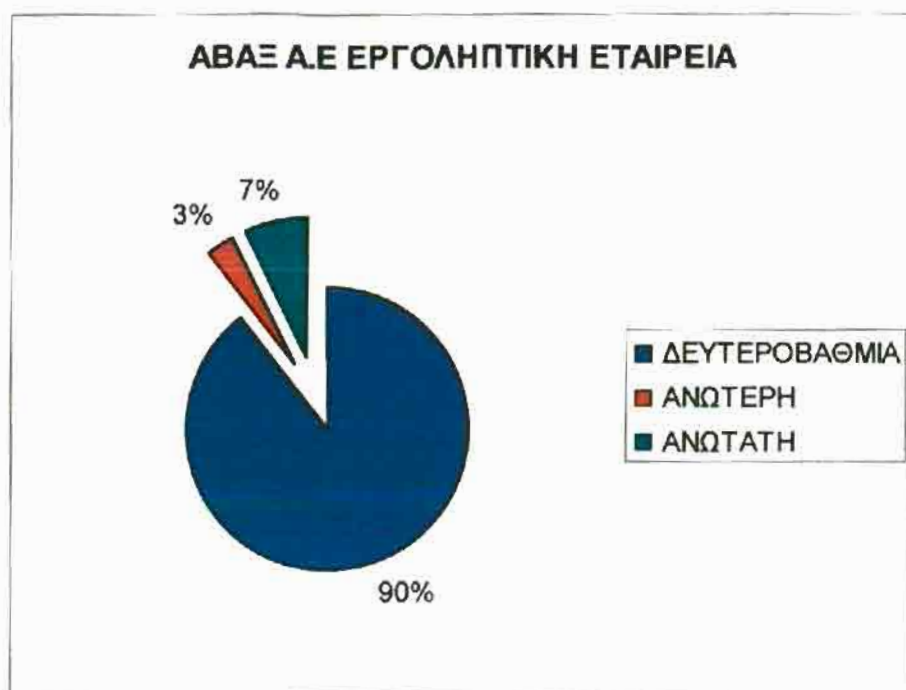
Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων έχουν αναπτύξει τόσο πολύ τις πηγές και τις μεθόδους αναζήτησης προσωπικού γιατί γνωρίζουν ότι το ενεργητικό των επιχειρήσεων τους και είναι το κλειδί της επιτυχίας τους.

12.9) ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

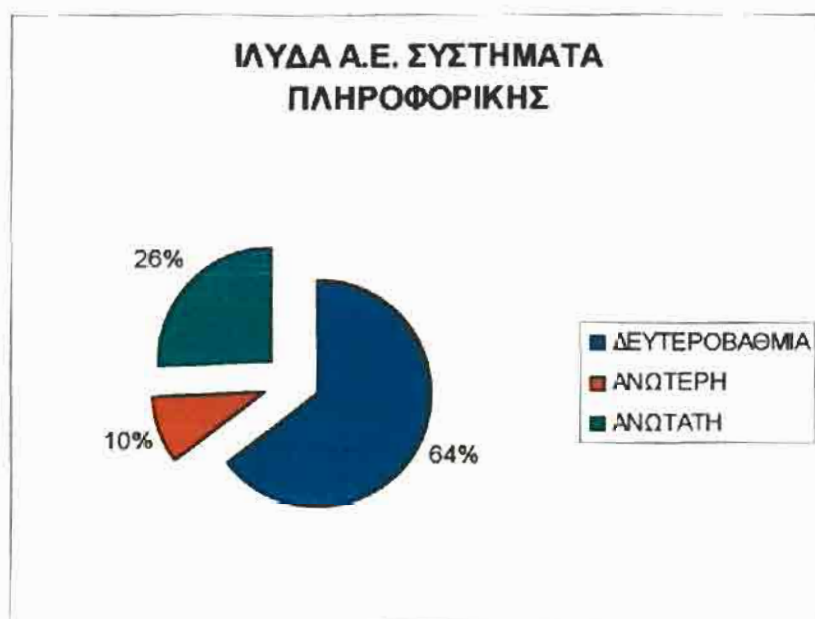
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ			
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜ	ΑΝΩΤΕΡΗ	ΑΝΩΤΑΤΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
	ΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Α.Τ.Ε.Ι.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Α.Ε.Ι.	
INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.	81	27	20	5
ΑΒΑΞ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	137	5	11	0
ΙΛΥΔΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ Α.Ε.	20	3	8	4
ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε. INTERFISH	26	11	9	3
ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.	85	2	7	2
NEWSPHONE HELLAS S.A. AUDIOTECH Α.Ε.	84	9	12	4
ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.	537	254	234	7
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	970	311	301	25



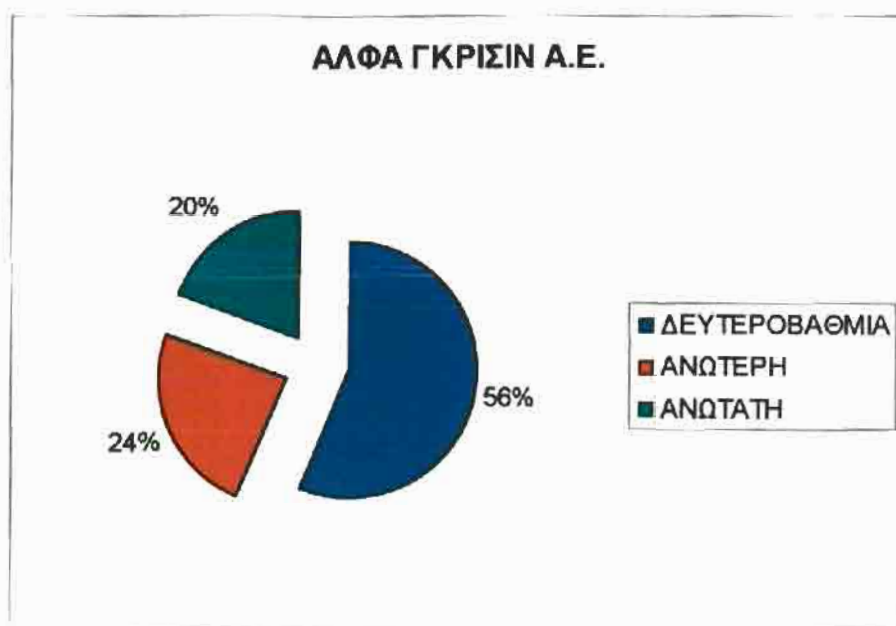
Στην εταιρεία **INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε.** από το σύνολο του προσωπικού της τα 81 άτομα έχουν λάβει Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση που αντιστοιχεί στο 63% του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα 27 άτομα είναι απόφοιτοι Ανώτερης Σχολής(Α.Τ.Ε.Ι.)και αυτό ισοδυναμεί με το 21% του ενεργητικού της. Τα τελευταία 20 άτομα είναι απόφοιτη Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι) και αντιπροσωπεύει το 15%του συνολικού προσωπικού της. Από τα 47 άτομα που είναι κάτοχοι Ανώτερης και Ανώτατης εκπαίδευσης το 4% δηλαδή 5 άτομα έχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο.



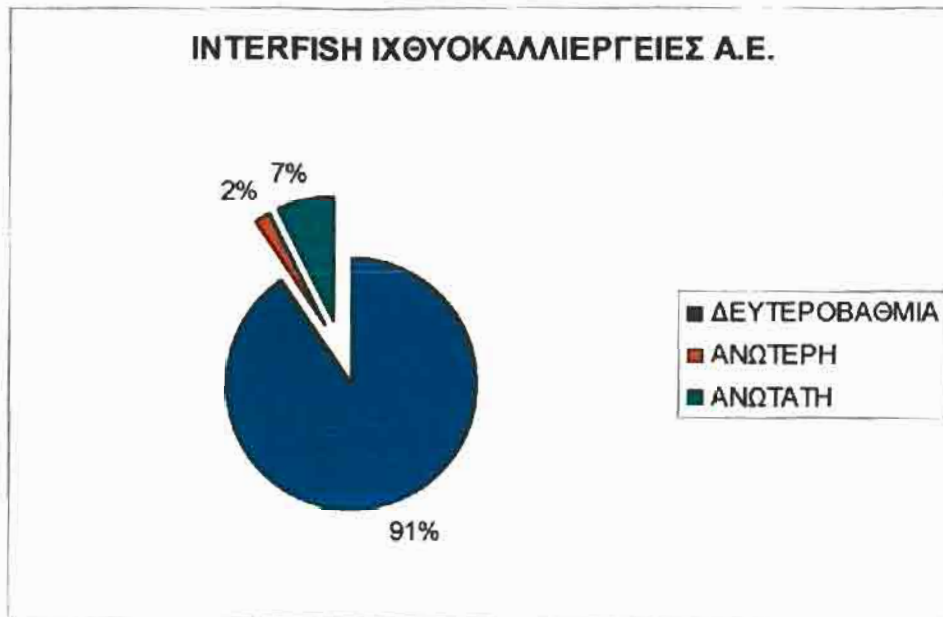
Στην εταιρεία **ΑΒΑΞ Α.Ε. Εργοληπτική Εταιρεία** από το σύνολο του προσωπικού της τα 137 άτομα έχουν λάβει Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση που αντιστοιχεί στο 90% του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα 5 άτομα είναι απόφοιτοι Ανώτερης Σχολής (Α.Τ.Ε.Ι.) και αυτό ισοδυναμεί με το 3% του ενεργητικού της. Τα τελευταία 11 άτομα είναι απόφοιτη Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι) που αντιπροσωπεύει το 7% του συνολικού προσωπικού της. Από τα 16 άτομα που είναι κάτοχοι Ανώτερης και Ανώτατης εκπαίδευσης κανένας δεν είναι κάτοχος κάποιου Μεταπτυχιακού Τίτλου.



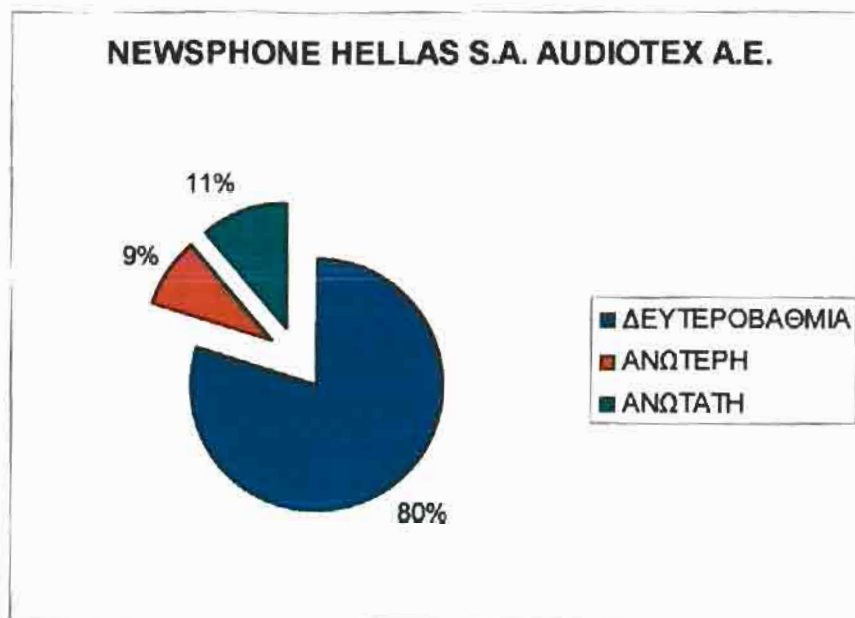
Στην εταιρεία **ΙΛΥΔΑ Α.Ε Συστήματα Πληροφορικής** από το σύνολο του προσωπικού της τα 20 άτομα έχουν λάβει Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση που αντιστοιχεί στο 64% του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα 3 άτομα είναι απόφοιτοι Ανώτερης Σχολής (Α.Τ.Ε.Ι.) και αυτό ισοδυναμεί με το 10% του ενεργητικού της. Τα υπόλοιπα 8 άτομα είναι απόφοιτη Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι) που αντιπροσωπεύει το 26% του συνολικού προσωπικού της. Από τα 11 άτομα που είναι κάτοχοι Ανώτερης και Ανώτατης εκπαίδευσης το 27% που αυτό ισοδυναμεί με 4 άτομα έχουν κάποιο Μεταπτυχιακό Τίτλο.



Στην εταιρεία **ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε** από το σύνολο του προσωπικού της τα 26 άτομα έχουν λάβει Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση που αντιστοιχεί στο 56% του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα 11 άτομα είναι απόφοιτοι Ανώτερης Σχολής (Α.Τ.Ε.Ι.) και αυτό ισοδυναμεί με το 24% του ενεργητικού της. Τα τελευταία 9 άτομα είναι απόφοιτη Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι) αυτό αντιπροσωπεύει το 20% του συνολικού προσωπικού της. Από τα 20 άτομα που είναι κάτοχοι Ανώτερης και Ανώτατης εκπαίδευσης το 13% που αντιστοιχεί με 3 άτομα έχουν κάποιο Μεταπτυχιακό Τίτλο.

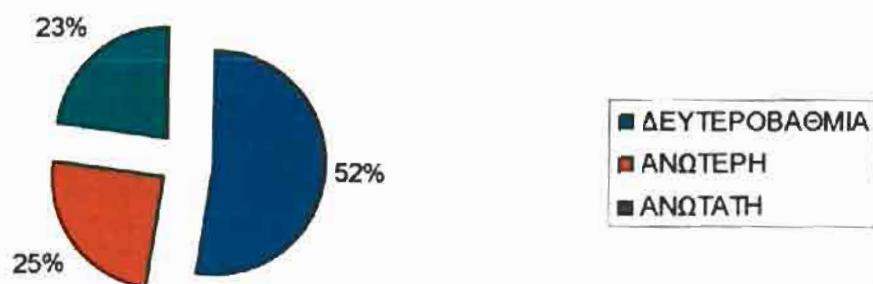


Στην εταιρεία **INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.** από το σύνολο του προσωπικού της τα 85 άτομα έχουν λάβει Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση που αντιστοιχεί στο 91% του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα 2 άτομα είναι απόφοιτοι Ανώτερης Σχολής (Α.Τ.Ε.Ι.) και αυτό ισοδυναμεί με το 2% του ενεργητικού της. Τα τελευταία 7 άτομα είναι απόφοιτη Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι) και αντιπροσωπεύει το 7% του συνολικού προσωπικού της. Από τα 9 άτομα που είναι κάτοχοι Ανώτερης και Ανώτατης εκπαίδευσης το 18% που ισοδυναμεί με 9 άτομα έχουν κάποιο Μεταπτυχιακό Τίτλο.

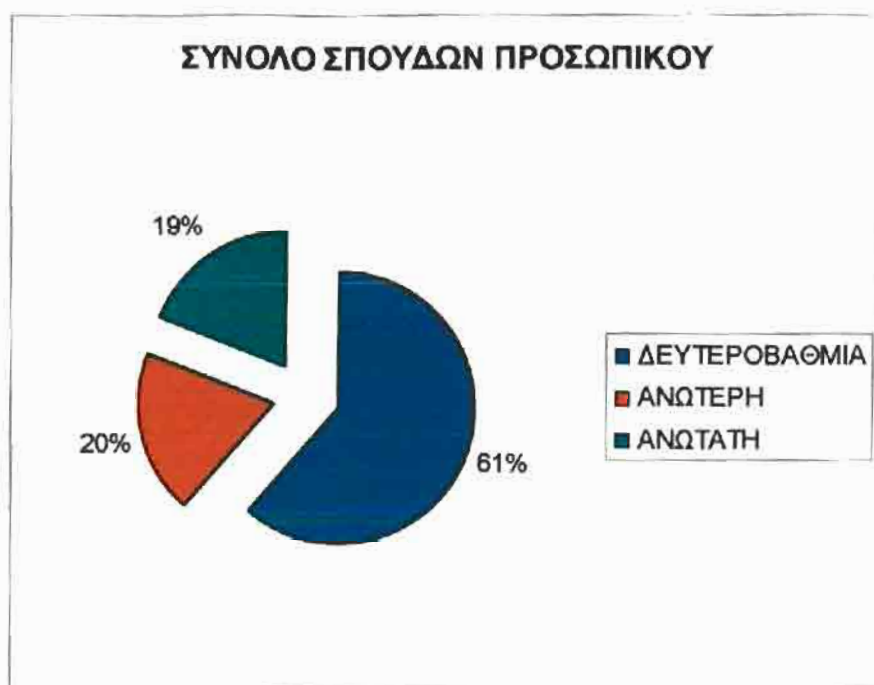


Στην εταιρεία **NEWSPHONE HELLAS.S.A. AUDIOTEX A.E.** από το σύνολο του προσωπικού της τα 84 άτομα έχουν λάβει Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση που αντιστοιχεί στο 80% του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα 9 άτομα είναι απόφοιτοι Ανώτερης Σχολής (Α.Τ.Ε.Ι.) και αυτό ισοδυναμεί με το 9% του ενεργητικού της. Τα τελευταία 12 άτομα είναι απόφοιτη Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι) και αντιπροσωπεύει το 11% του συνολικού προσωπικού της. Από τα 21 άτομα που είναι κάτοχοι Ανώτερης και Ανώτατης εκπαίδευσης το 18% που ισούται με 4 άτομα έχουν στην κατοχή τους κάποιο Μεταπτυχιακό Τίτλο.

ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.

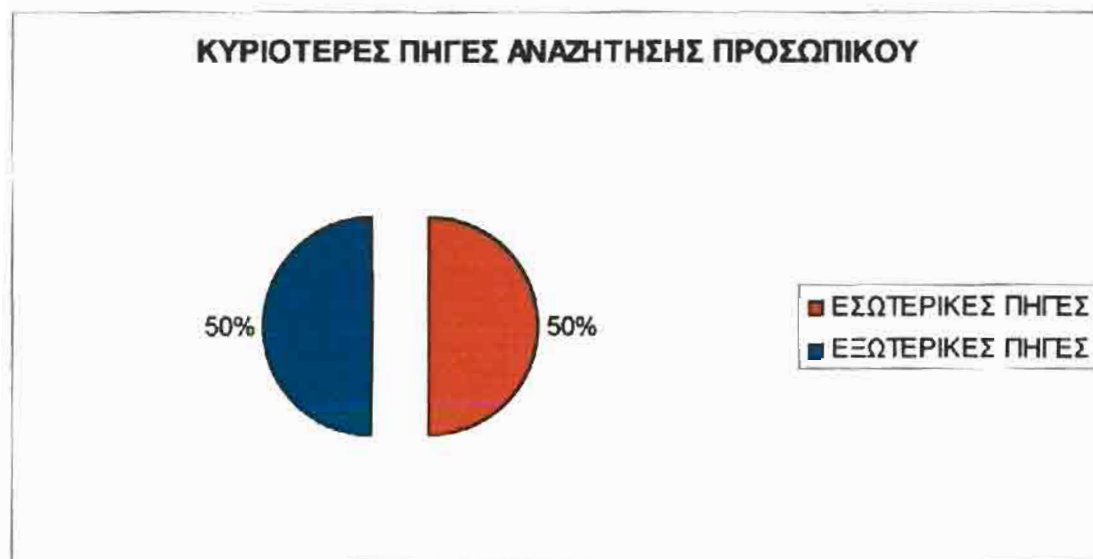


Το Ιατροδιαγνωστικό κέντρο **ΥΓΕΙΑ Α.Ε.** από το σύνολο του προσωπικού της εταιρείας τα 537 άτομα έχουν λάβει Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση που αντιστοιχεί στο 52% του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα 254 άτομα είναι απόφοιτοι Ανώτερης Σχολής (Α.Τ.Ε.Ι.) και αυτό ισοδυναμεί με το 25% του ενεργητικού της. Τα τελευταία 234 άτομα είναι απόφοιτη Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι) και αντιπροσωπεύει το 23% του συνολικού προσωπικού της. Από τα 488 άτομα που είναι κάτοχοι Ανώτερης και Ανώτατης εκπαίδευσης το 1% δηλαδή 7 άτομα που κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο.



Από το γράφημα του συνόλου σπουδών του προσωπικού των επιχειρήσεων που εξετάσαμε, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού (δηλ το 61%) έχουν απολυτήριο κάποιας δευτεροβάθμιας σχολής. Τα άτομα αυτά εργάζονται κυρίως σαν εργάτες και υπάλληλοι. Με λίγες εξαιρέσεις όπως για παράδειγμα στην εταιρεία **ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε.** ο κύριος Βασίλειος Γκρίσιν είναι απόφοιτος Λυκείου αλλά επίσης είναι επιτυχημένος Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης. Το υπόλοιπο 39% το μοιράζονται σχεδόν ισόποσα τα άτομα που είναι απόφοιτοι Ανώτερων και Ανώτατων Σχολών. Αναλυτικότερα το 19% του συνολικού προσωπικού έχει λάβει Ανώτερη Εκπαίδευση (Α.Τ.Ε.Ι.). Ενώ το 20% του προσωπικού έχει λάβει Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι.) Τα άτομα αυτά εργάζονται ως ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων στη διοίκηση και ως υπεύθυνοι στα τμήματα τους.

12.10) ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΗΓΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Το προσωπικό το αναγκαίο για την κάλυψη των κενών θέσεων των επιχειρήσεων: INTRACOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ, ΑΒΑΞ Εργοληπτική Εταιρεία, ΙΛΥΔΑ Α.Ε., ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΤΙΝ, INFOTECH Α.Ε., INTERFISH ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε., NEWSPHONE HELLAS Α.Ε. και ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ «ΥΓΕΙΑ»Α.Ε. προέρχεται τόσο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις (εσωτερικές πηγές) όσο και από την ελεύθερη αγορά εργασίας (εξωτερικές πηγές).

Το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό των παραπάνω επιχειρήσεων αποτελεί ένα μόνιμο απόθεμα υπηρεσιών από το οποίο αυτές μπορούν να αντλούν και να καλύπτουν θέσεις οι οποίες κατά καιρούς κενώνονται ή δημιουργούνται. Η μέθοδος αυτή προσφέρεται κυρίως για την κάλυψη θέσεων στελεχών με προαγωγή. Και οι επτά επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο γιατί έχει ορισμένα βασικά πλεονεκτήματα που είναι η ανάπτυξη κινήτρου από πλευράς εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση και η παραμονή τους στην επιχείρηση που εργάζονται που είναι αποτέλεσμα της προσδοκίας τους για μελλοντική προαγωγή.

Η ελεύθερη αγορά εργασίας περιλαμβάνει διάφορες πηγές προς τις οποίες μπορεί να στραφούν οι επιχειρήσεις για την αναζήτηση προσωπικού.

Πρώτη πηγή αποτελούν ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας. Η προσφυγή στον ΟΑΕΔ έχει το πλεονέκτημα ότι δεν συνεπάγεται κόστος αλλά από την άλλη δεν αναλαμβάνουν καμιά ευθύνη για την καταλληλότητα των υποψηφίων.

Οι τεχνικές επιλογής προσωπικού στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης.

Τα ιδιωτικά γραφεία τα οποία λειτουργούν ως εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων πλεονεκτούν γιατί εκτός από τη συγκέντρωση υποψηφίων αναλαμβάνουν και την ευθύνη για την προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων.

Δεύτερη πηγή αποτελεί η δημοσίευση σχετικών αγγελιών στον ημερήσιο και περιοδικό τύπο.

Άλλη μία πηγή είναι τα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα και πανεπιστήμια. Οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων επικοινωνούν με τη διοίκηση των ιδρυμάτων εμφανίζονται ενώπιον συγκεντρώσεων τις θέσεις εργασίας που προσφέρονται.

Τέλος το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση αποτελεί μια ευρύτατα διαδεδομένη μέθοδο στρατολόγησης υποψηφίων γιατί ενημερώνουν γνωστούς φίλους ή συγγενείς που επιθυμούν να εργαστούν στην επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις όπως είδαμε χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο γιατί βοηθά εκτός από τη στρατολόγηση προσωπικού και στη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο.

Το τμήμα προσωπικού ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν σε καθεμία από τις επτά διαφορετικές επιχειρήσεις που αναλύσαμε νωρίτερα, επιλέγει ποιες πηγές θα χρησιμοποιηθούν για την αναζήτηση προσωπικού στην ελεύθερη αγορά εργασίας.

12.11) ΠΟΙΑ ΜΟΡΦΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ;

Η συνέντευξη χρησιμοποιείται και από τις επτά επιχειρήσεις για τη διαπίστωση της καταλληλότητας του υποψηφίου. Με τη συνέντευξη ολοκληρώνεται η εντύπωση την οποία έχει ήδη σχηματίσει ο αρμόδιος για την επιλογή manager, από τη μελέτη του ερωτηματολογίου. Αποτελεί μια σε βάθος προφορική επικοινωνία με τον υποψήφιο και αποβλέπει στη στάθμιση των γνώσεων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του υποψηφίου και ταυτόχρονα στη ζωντανή ενημέρωση του για τη θέση και για τις προοπτικές που μπορεί να του εξασφαλίσει η κατάληψη της.

Στις επιχειρήσεις που εξετάσαμε τη συνέντευξη περιλαμβάνει την υποβολή στον υποψήφιο ερωτημάτων καθορισμένων εκ των προτέρων. Η χρησιμοποίηση της εξυπηρετεί κυρίως περιπτώσεις κατά τις οποίες επιδιώκεται κάποια προεπιλογή, μέσα από μεγάλο αριθμό υποψηφίων (ώστε να παραμείνουν οι έχοντες τα περισσότερα προσόντα), ή σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο διενεργών τη συνέντευξη στερείται μεγάλης πείρας. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από μια προσχεδιασμένη συνέντευξη παρουσιάζουν αυξημένη αξιοπιστία

12.12) ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μετά από την επίσκεψή μας στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων INTRACOM, ΑΒΑΞ, ΙΛΥΔΑ, ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ, INFOTECH, INTERFISH, NEWSPHONE HELLAS και το ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΥΓΕΙΑ, είμαστε σε θέση να προβούμε και στα επίσης ακόλουθα συμπεράσματα :

Η γνωριμία μας με τη διοίκηση προσωπικού, η προθυμία που έδειξαν και ο τρόπος με τον οποίο μας εξυπηρέτησαν μας οδήγησε στο να σχηματίσουμε μια καλή εικόνα για τις επιχειρήσεις, αφού αποτελούνται από προσωπικό άρτια εκπαιδευμένο, με ανεπτυγμένο το αίσθημα συνεργασίας, όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και με όσους εξωτερικούς παράγοντες θέλουν να ενημερωθούν για την πορεία τα των επιχειρήσεων.

ΤΟΜΕΑΣ 3

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 11) Πιστεύετε γενικότερα στη σωστή επιλογή προσωπικού και γιατί;
12) Ποιες είναι οι σπουδές των Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών;
13) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών του προσωπικού της επιχείρησης;
14) Το Τμήμα Προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει προσωπικό χρησιμοποιεί:

14.1) Εσωτερικές πηγές Προσδιορίστε

14.2) Εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

14.3) Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

15) Ποια μορφή συνέντευξης χρησιμοποιεί η διοίκηση της εταιρείας για την επιλογή προσωπικού;

15.1) Δομημένη συνέντευξη

15.2) Μη δομημένη συνέντευξη

16) Το Τμήμα Προσωπικού για να επιτύχει τη σωστότερη επιλογή των υποψηφίων, ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί εκτός από τη συνέντευξη:

16.1) Έντυπο αίτησης

16.2) Βιογραφικά σημειώματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΤΟΜΕΑΣ 1

Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;
- 2) Ποιο είναι το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης;
- 3) Ποιο είναι το έτος ίδρυσης της επιχείρησης;
- 4) Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων;
- 5) Πόσοι είναι οι τελικοί μισθοί του εργατοϋπαλληλικού και του διοικητικού προσωπικού ύστερα από τις προσαυξήσεις των διαφόρων επιδομάτων;

ΤΟΜΕΑΣ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 6) Ποιο είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης;
- 7) Το Διοικητικό Συμβούλιο ποιες θέσεις προϋποθέτει;
- 8) Υπάρχει Τμήμα Προσωπικού;

8.1) Ναι

8.2) Όχι Προσδιορίστε.

9) Στο Τμήμα Προσωπικού η επικοινωνία των υπαλλήλων γίνεται:

9.1) Οριζόντια:

9.2) Κάθετα : (προς τα επάνω από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους)
(προς τα κάτω από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους)

9.3) Και οριζόντια και κάθετα.

9.4) Άλλο Προσδιορίστε.

10) Η Διοίκηση της εταιρείας σας επιλέγει για την εκχώρηση των καθηκόντων:

10.1) Τη γραμμική μέθοδο

10.2) Τη λειτουργική μέθοδο

10.3) Τη γραμμική / επιτελική μέθοδο

10.4) Τη μέθοδο των επιτροπών ή συμβουλίων

10.5) Άλλο Προσδιορίστε.

ΤΟΜΕΑΣ 3

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 11) Πιστεύετε γενικότερα στη σωστή επιλογή προσωπικού και γιατί;
12) Ποιες είναι οι σπουδές των Ανώτατων Διευθυντικών Στελεχών;
13) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών του προσωπικού της επιχείρησης;
14) Το Τμήμα Προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει προσωπικό χρησιμοποιεί:

14.1) Εσωτερικές πηγές Προσδιορίστε

14.2) Εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

14.3) Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές Προσδιορίστε

15) Ποια μορφή συνέντευξης χρησιμοποιεί η διοίκηση της εταιρείας για την επιλογή προσωπικού;

15.1) Δομημένη συνέντευξη

15.2) Μη δομημένη συνέντευξη

16) Το Τμήμα Προσωπικού για να επιτύχει τη σωστότερη επιλογή των υποψηφίων, ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί εκτός από τη συνέντευξη:

16.1) Έντυπο αίτησης

16.2) Βιογραφικά σημειώματα

16.3) Τεστς δοκιμασίας

16.4) Άλλο

Προσδιορίστε

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ζευγαρίδης Σ. – Σταματιάδης Γ. «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Αθήνα 1997:Εκδόσεις "INTERBOOK" . Κεφάλαιο 2

Ζευγαρίδης Σ. – Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ. «Οργάνωση Επιχειρήσεων», Ανάλυση της Δομής των Οργανώσεων, Θεσσαλονίκη 1986. Κεφάλαιο 6

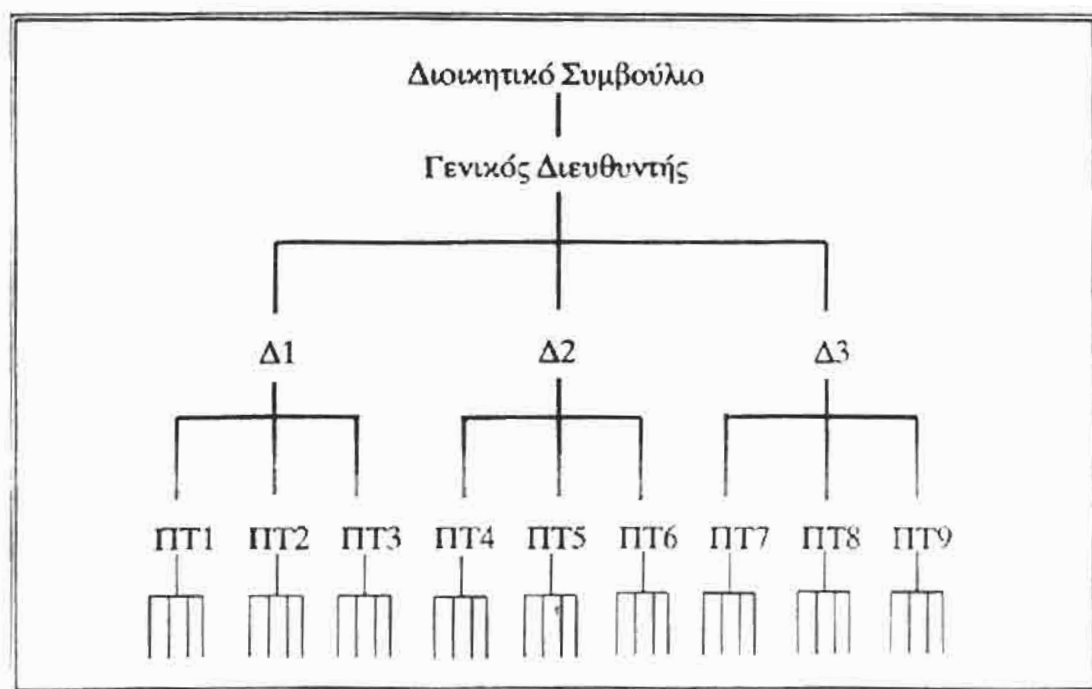
Κανελλόπουλος Χ. «Μανατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση» ,Αθήνα 1995:Εκδόσεις " INTERBOOK" . Κεφάλαιο 4

Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Α. « Οργάνωση και Διοίκηση», Αθήνα 1992. Κεφάλαιο 5 & 6

Παπανίκος Γ.– Ποζιός Γ. « Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων », Αθήνα 1991:Εκδόσεις, "AIAS EDUCATIONAL CONSULTING". Κεφάλαιο 5 & 8




Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993). « Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων »σελίδα 156

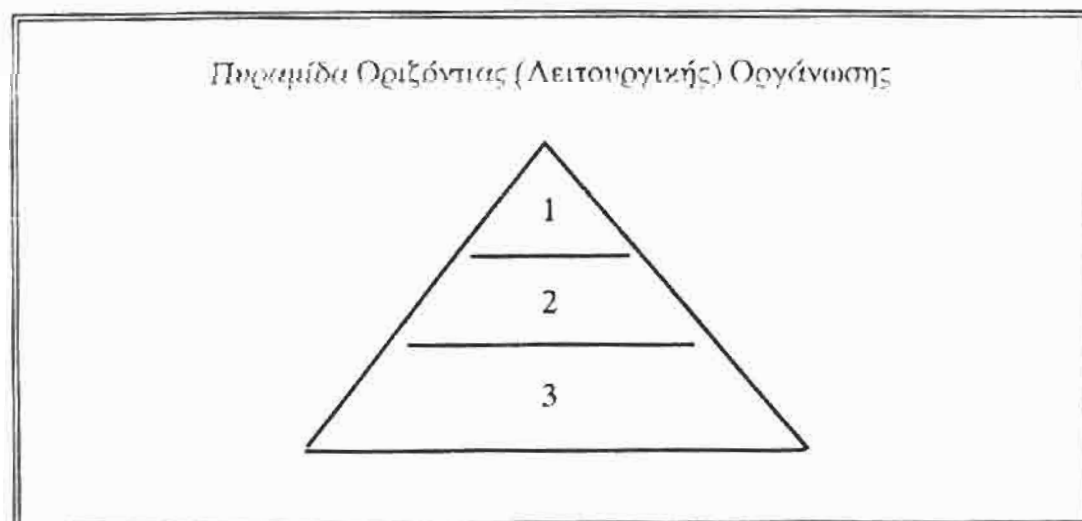


Δ1, Δ2, Δ3: Διευθυντές Λειτουργιών

ΠΤ: Προϊστάμενος Τμήματος

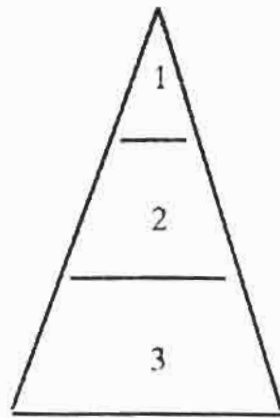
 : Αριθμός Ατόμων που ανήκουν σε κάθε Προϊστάμενο

Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993). « Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων »σελίδα 157



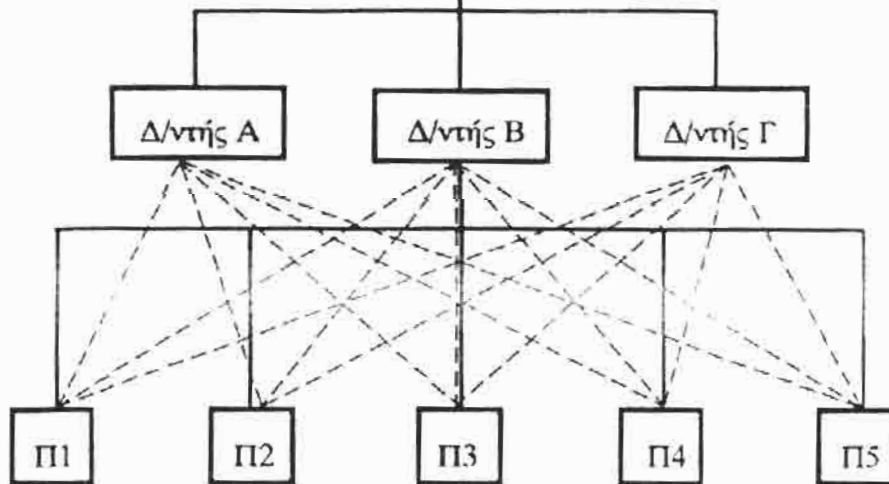
Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993). « Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων »σελίδα 158

Πυραμίδα Κάθετης (Γραμμικής) Οργάνωσης

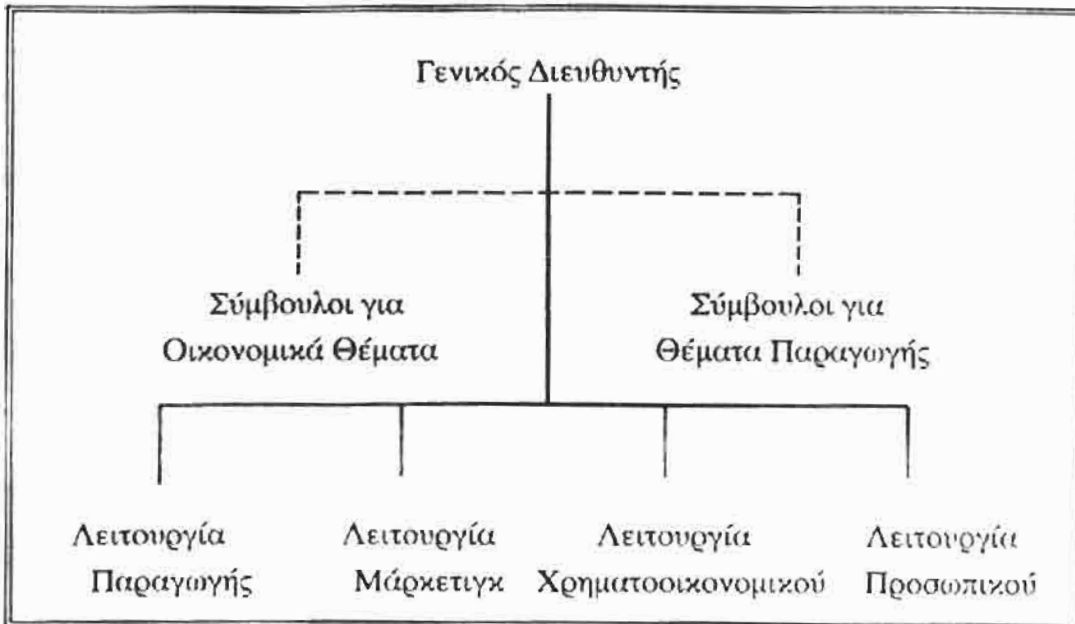


Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993). « Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων »σελίδα 158

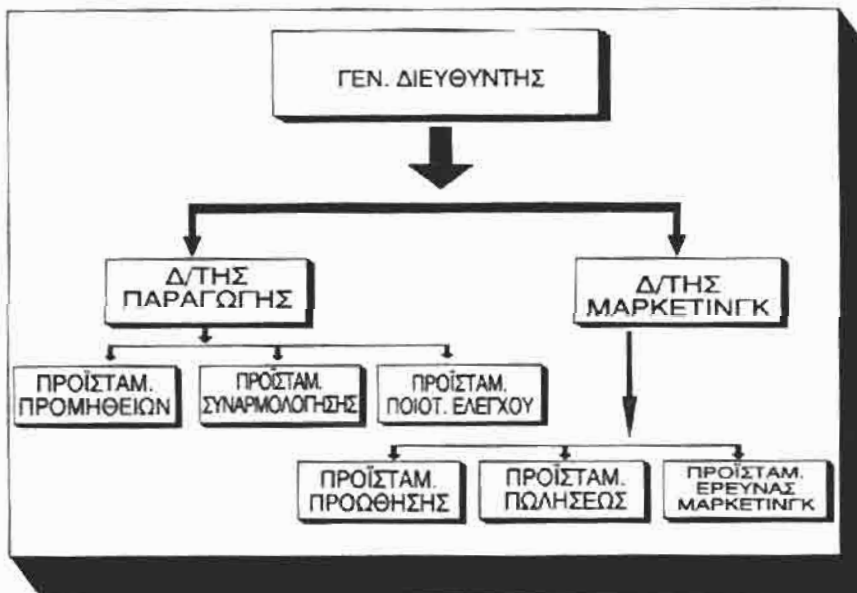
Γενικός Διευθυντής



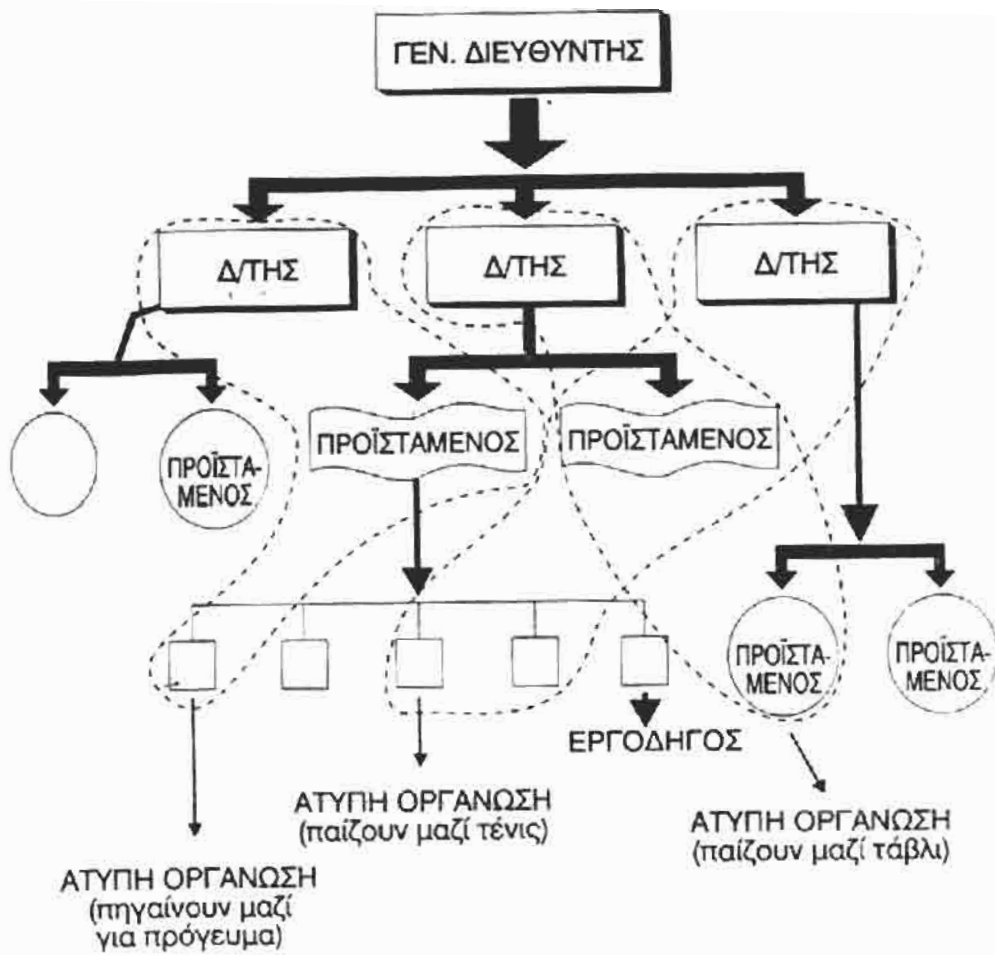
Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993). « Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων »σελίδα 159



Πηγή: Παπανίκος Γ. – Ποζιός Γ. (1993). « Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων », σελίδα 160



Πηγή: Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Α. « Οργάνωση και Διοίκηση », σελίδα 152



Πηγή: Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Α. « Οργάνωση και Διοίκηση», σελίδα 131