



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οικονομικής
Επιστήμης

Στρατηγικές Επιλογής Προσωπικού: Η Περίπτωση του ΟΤΕ Α.Ε

Μητροπούλου Βασιλική

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Χατζηδήμα Σταματίνα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση των Στρατηγικών επιλογής προσωπικού.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας μελετήθηκαν οι τρόποι με τους οποίους το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources) μιας επιχείρησης ενεργεί για να προσελκύσει, να αξιολογήσει και μαζί με άλλα αρμόδια στελέχη να επιλέξει τους κατάλληλους υποψηφίους για κενές θέσεις εργασίας ώστε η επιχείρηση να επανδρωθεί με τα καταλληλότερα για αυτήν στελέχη, μέσα από μαθηματικές μεθόδους.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)

Ορισμός: όχι συγκεκριμένος

«η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού».

Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

- Ανάλυση θέσεων εργασία
- Περιγραφή θέσης εργασίας
- Προσέλκυση προσωπικού
- Επιλογή προσωπικού

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ανάλυση θέσεων εργασίας

«είναι η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων τις οποίες εκτελεί ο κάτοχος της θέσης, των απαιτήσεων, των τεχνικών και των περιβαλλοντικών δεδομένων καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και στάσεων που θα πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του».

Περιγραφή θέσεων εργασίας

→ είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης θέσεων εργασίας

Μας πληροφορεί για :

- Το τι πραγματεύεται η θέση
- Ποιος είναι ο τίτλος της
- Γιατί υπάρχει
- Τι προσφέρει

Προσέλκυση προσωπικού

«είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας».

Πηγές :

α) Εσωτερική προσέλκυση : κάλυψη κενών θέσεων από το υπάρχον προσωπικό ή και από συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό

β) Εξωτερική προσέλκυση : αναζήτηση ατόμων εκτός της επιχείρησης

πηγές : αγγελίες (τύπος / διαδίκτυο)

ΟΑΕΔ

γραφεία ευρέσεως εργασίας

γραφεία διασύνδεσης πανεπιστημίων

προκηρύξεις

Επιλογή προσωπικού

«είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη θέση λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος».

Στάδια επιλογής προσωπικού

- Υποβολή βιογραφικού
- Προκαταρτική συνέντευξη
- Τεστ αξιολόγησης
- Συστάσεις
- Συνέντευξη εργασίας
- Έλεγχος φυσικής κατάστασης
- Επιλογή

Επιλογή προσωπικού μέσα από μαθηματικά υποδείγματα

- ✓ Δίνουν την δυνατότητα στους decision makers (αποφασίζοντες) να παίρνουν την καλύτερη δυνατή απόφαση
- ✓ Πιο αντικειμενικά
- ✓ Δίνουν πιο σαφή εικόνα
- ✓ Μειώνουν τον χρόνο επιλογής-απόφασης
- ✓ Κώδικας επιλογής μεταξύ πεδίων

Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)

Μεθοδολογία :

- ✓ Ιδανική λύση: μεγιστοποιεί τα ωφέλιμα κριτήρια και ελαχιστοποιεί τα κριτήρια κόστους
- ✓ Μη ιδανική λύση: το ακριβώς αντίθετο
- ✓ Εναλλακτική λύση: πιο κοντά στην ιδανική λύση και πιο μακριά από την μη ιδανική λύση

Βήματα μεθόδου TOPSIS

Βήμα 1: ορισμός των κατάλληλων γλωσσικών μεταβλητών για τα κριτήρια αξιολόγησης

Βήμα 2: ορισμός των κατάλληλων γλωσσικών μεταβλητών για τους σημαντικούς προς αξιολόγηση υποψηφίους

Βήμα 3: ορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης

Βήμα 4: συλλογή των συντελεστών στάθμισης για τα κριτήρια

Βήμα 5: συλλογή απόψεων για κάθε υποψήφιο

Βήμα 6: μετατροπή των γλωσσικών μεταβλητών σε τριγωνικούς ασαφείς αριθμούς

Βήμα 7: κανονικοποίηση πινάκων απόφασης για κάθε υποψήφιο

Βήμα 8: υπολογισμός απόστασης από την ιδανική A+ και μη ιδανική λύση A- και υπολογισμός Συντελεστή Σύγκλισης (Closeness Coefficient, CC)

Άλλα μαθηματικά υποδείγματα

- **Fuzzy Multiply Criteria Decision Making Method (MCDM)**
- **Fuzzy Multicriteria Case – Based Reasoning (CBR)**
- **Analytical Hierarchy Process (AHP)**

Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)

23 Οκτωβρίου 1949 : Ίδρυση

10 Νοεμβρίου 1949 : Επίσημα εγκαίνια

Σήμερα: ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος της χώρας και ένας από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη

Μέχρι το 1996 : ήταν **κρατικό μονοπώλιο**

Από το 2009 : Ο μεγαλύτερος μέτοχος της εταιρείας είναι η Deutsche Telecom.

Έδρα : Μαρούσι Αττικής

Σημερινός πρόεδρος και Διευθύνοντας Σύμβουλος : Τσαμάζ Μιχάλης

Σλόγκαν : «**Μαζί είμαστε ένα**»

Μετοχική σύνθεση του ΟΤΕ

- Ελληνικό κράτος : 10%
- Deutsche Telecom : 40%
- Διεθνείς θεσμικοί επενδυτές : 29.5%
- Έλληνες θεσμικοί επενδυτές : 10.7 %
- Άλλοι μέτοχοι : 9.8%

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του ΟΤΕ

Γενικός Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού:

Ευθύνη:

- Ανάπτυξη, διαχείριση και συντονισμός θεμάτων και κανονισμών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό
- Δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανάπτυξη και συντονισμός θεμάτων οργανωτικών δομών
- Διαχείριση θεμάτων διοικητικής υποστηρικτικής

Υπηρεσιακές Λειτουργίες Γενικού Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού

- Δ/νση Οργάνωσης & Ποιότητας
- Δ/νση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Δ/νση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Δ/νση Ασφάλειας Εγκαταστάσεων
- Υποδ/νση Ασφάλειας Εγκαταστάσεων
- Υποδ/νση Διοικητικής Υποστήριξης
- Υποδ/νση Εσωτερικής Υπηρεσίας Προστασίας & Πρόληψης
- Υποδ/νση Γραμματείας Διοίκησης

Εφαρμογή μεθόδου TOPSIS

Θέση εργασίας προς αναπλήρωση: οικονομικού διευθυντή

Αρμοδιότητες :

- Οικονομική μελέτη και επίβλεψη έργων
- Οικονομικές συμφωνίες :
 - με πελάτες
 - με προμηθευτές
 - με εργολάβους
- Έλεγχος λογιστηρίου
- Μακροπρόθεσμες οικονομικές προβλέψεις

Κριτήρια Επιλογής Υποψηφίων

decision maker 1 (DM 1): Πρόεδρος

decision maker 2 (DM 2): Αντιπρόεδρος

decision maker 3 (DM 3): Οικονομικός Διευθυντής

Σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης :

- Επικοινωνιακά προσόντα
- Μισθολογικές απαιτήσεις
- Προσωπικότητα
- Ικανότητα ηγεσίας
- Εμπειρία στην χρηματοοικονομική ανάλυση
- Εκπαιδευτικό υπόβαθρο
- Ηλικία
- Γνώσεις σε ξένες γλώσσες

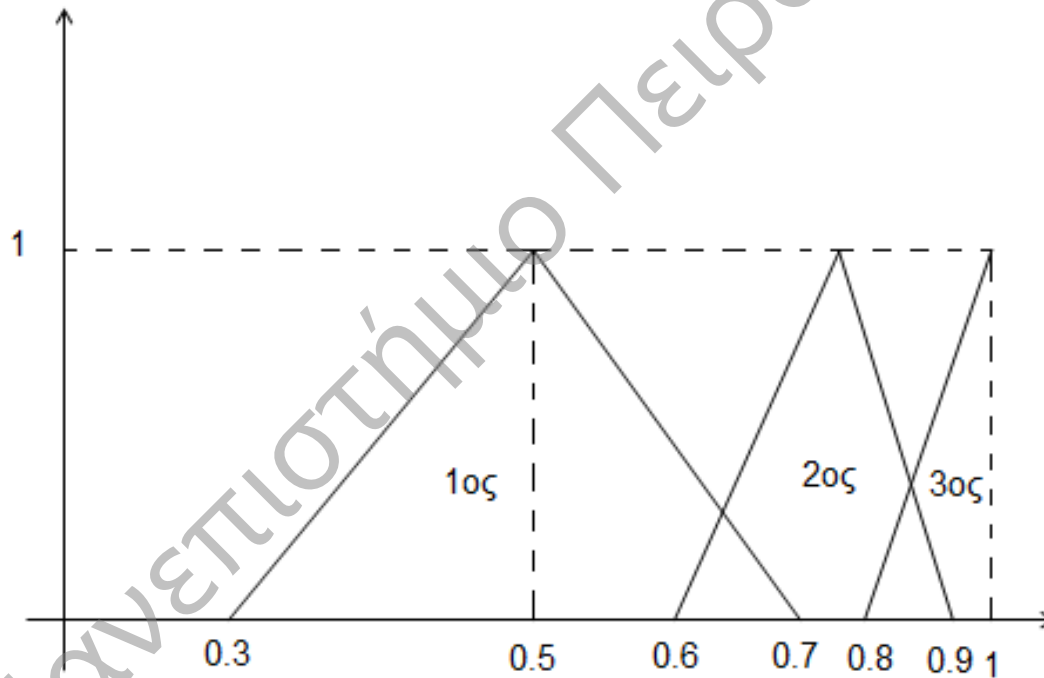
Συντελεστές Σημαντικότητας Κριτηρίων

A/A	Κριτήρια Επιλογής	DM1	DM2	DM3
1	C1	H	VH	H
2	C2	M	M	H
3	C3	VH	VH	VH
4	C4	H	M	H
5	C5	VH	VH	VH
6	C6	VH	VH	H
7	C7	H	M	M
8	C8	VH	H	H

Πίνακας Αλόφρασης

Υποψήφιοι (Α1)	Κριτήρια	Τριγωνικοί Ασαφείς Αριθμοί		
A1	Προϋπηρεσία	0.3	0.5	0.7
	Μισθός	20	25	32
	Προσωπικότητα	0.8	1	1
	Ικανότητα Ηγεσίας	0.3	0.5	0.7
	Επικοινωνία	0.8	1	1
	Εκπαίδευση	0.6	0.8	0.9
	Ηλικία	25	25	25
A2	Ξένες Γλώσσες	0.6	0.8	0.9
	Προϋπηρεσία	0.6	0.8	0.9
	Μισθός	26	34	40
	Προσωπικότητα	0.8	1	1
	Ικανότητα Ηγεσίας	0.6	0.8	0.9
	Επικοινωνία	0.6	0.8	0.9
	Εκπαίδευση	0.6	1	1
A3	Ηλικία	26	28	28
	Ξένες Γλώσσες	0.8	1	1
	Προϋπηρεσία	0.8	1	1
	Μισθός	30	35	40
	Προσωπικότητα	0.6	0.8	0.9
	Ικανότητα Ηγεσίας	0.6	0.8	0.9
	Επικοινωνία	0.6	0.8	0.9
A4	Εκπαίδευση	0.6	0.8	0.9
	Ηλικία	35	35	35
	Ξένες Γλώσσες	0.3	0.5	0.7
	Προϋπηρεσία	0.6	0.8	0.9
	Μισθός	25	33	40
	Προσωπικότητα	0.6	0.8	0.9
	Ικανότητα Ηγεσίας	0.6	0.8	0.9
A5	Επικοινωνία	0.6	0.8	0.9
	Εκπαίδευση	0.6	0.8	0.9
	Ηλικία	30	30	30
	Ξένες Γλώσσες	0.6	0.8	0.9
	Προϋπηρεσία	0.6	0.8	0.9
	Μισθός	25	34	40
	Προσωπικότητα	0.8	1	1
A6	Ικανότητα Ηγεσίας	0.6	0.8	0.9
	Επικοινωνία	0.8	1	1
	Εκπαίδευση	0.6	0.8	0.9
	Ηλικία	30	30	30
	Ξένες Γλώσσες	0.6	0.8	0.9
	Προϋπηρεσία	0.3	0.5	0.7
	Μισθός	24	30	35
A7	Προσωπικότητα	0.3	0.5	0.7
	Ικανότητα Ηγεσίας	0.6	0.8	0.9
	Επικοινωνία	0.3	0.5	0.7
	Εκπαίδευση	0.8	1	1
	Ηλικία	27	27	27
	Ξένες Γλώσσες	0.6	0.8	0.9
	Προϋπηρεσία	0.8	1	1
A8	Μισθός	32	40	45
	Προσωπικότητα	0.3	0.5	0.7
	Ικανότητα Ηγεσίας	0.3	0.5	0.7
	Επικοινωνία	0.6	0.8	0.9
	Εκπαίδευση	0.3	0.5	0.7
	Ηλικία	38	38	38
	Ξένες Γλώσσες	0.3	0.5	0.7

Αξιολόγηση υποψηφίων ως προς το πρώτο κριτήριο



$$A^+ = \{ (1,1,1), (1,1,1), (1,1,1), (1,1,1), (1,1,1), (1,1,1), (1,1,1) \}$$

$$A^- = \{ (0,0,0), (0,0,0), (0,0,0), (0,0,0), (0,0,0), (0,0,0), (0,0,0) \}$$

$$CC_i = (d_i^-) / (d_i^+ + d_i^-)$$

Κατάταξη και Επιλογή Υποψηφίου

Υποψήφιοι (A_i)	d_i^*	d_i^-	CC	Κατάταξη
A1	0,3005	0,665	2,8781	4ος
A2	0,267	0,6969	3,3074	2ος
A3	0,3087	0,6574	2,7867	5ος
A4	0,2898	0,678	3,0171	3ος
A5	0,2269	0,7342	3,9696	1ος
A6	0,4462	0,5175	1,6773	7ος
A7	0,44	0,5245	1,7166	6ος

Σας ευχαριστώ πολύ!

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου