

ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ- ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΤΕ ΤΗ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΡΟΠΟ ΣΚΕΨΗΣ ΚΙ ΕΚΦΡΑΣΗΣ- Η ΛΟΓΟΚΛΟΠΗ ΤΙΜΩΡΕΙΤΑΙ ΑΥΣΤΗΡΑ ΑΠΟ ΤΟ ΕΑΠ

eclass4U

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΔΕΟ 11

2Η ΕΡΓΑΣΙΑ 2018-19

(ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : 22-01-2019)

Σελίδα 1 από 21

Περιεχόμενα

1.1. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	3
1.2. Εκχώρηση/Ανάθεση Εξουσίας	5
2.1. Εμπόδια στην Αποτελεσματική Επικοινωνία.....	8
2.2. Βελτίωση της επικοινωνίας.....	11
3.1. Βασικές Περιοχές Ελέγχου	12
3.2 ΠΙΘΑΝΕΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	15
4.1 Περιγραφή θέσης εργασίας	17
4.2 Τεχνικές Επιλογής Στελεχών.....	20
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	21

1.1. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ποιο κριτήριο τμηματοποίησης θεωρείτε ότι υιοθετήθηκε για την οργάνωση της εταιρείας; Είναι το κριτήριο αυτό το πλέον κατάλληλο και γιατί

Για την ερώτηση αυτή θα χρειαστείτε τη θεωρία του ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3,σελ.136-

Για τη διαίρεση της εργασίας η επιχείρηση χρησιμοποιεί συγκεκριμένα κριτήρια τμηματοποίησης . Ως τμηματοποίηση ή οργανωτικός σχεδιασμός ορίζεται ο σχεδιασμός, η ομαδοποίηση και ο καθορισμός του αριθμού και των σχέσεων εξουσίας των θέσεων εργασίας(Διαφάνεια,ν.113).

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον διαχωρισμό των θέσεων είναι τα εξής(Μπατζιάς, κ.α., 2008,σελ.136-139):

α) του σκοπού που αποτελείται από τμήματα, που περιλαμβάνουν προσωπικό διαφορετικών ειδικοτήτων.

β) των διαδικασιών, με τμήματα από εργαζόμενους-υπάλληλους ιδίων ειδικοτήτων

γ) του κοινού/των πελατών, με τμήματα π.χ. ανδρών, γυναικών, παιδιών, ενηλίκων, αθλητών, νοικοκυρών, δηλαδή με στόχο την έμφαση στην εξυπηρέτηση τους.

δ) του χώρου ή τόπου, π.χ. εγχώριοι και ξένοι πελάτες, Ανατολικής Αττικής, Βόρειας Ελλάδας, Κ.Ο.Κ.

Τέλος, υπάρχει μια ακόμη περίπτωση τμηματοποίησης στην οποία συνδυάζονται το κριτήριο του σκοπού και των διαδικασιών και ονομάζεται πλεγματού τύπου (Matrix), (Μπατζιάς, κ.α., 2008,σελ.141)

Στην προκειμένη περίπτωση για το οργανόγραμμα της ΤΟΓΙΑΣ ΑΕ προκειμένου να διαπιστωθεί ποιο κριτήριο χρησιμοποιείται θα πρέπει να εξεταστεί η διάρθρωση των τμημάτων.

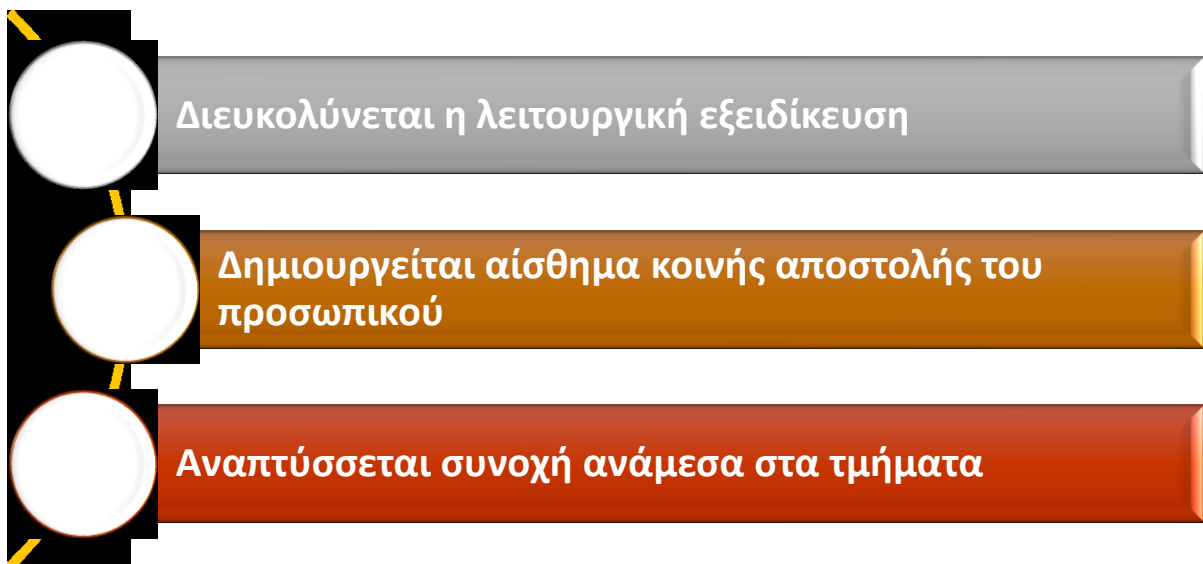
Βλέπουμε ότι υπάρχουν έξι διευθύνσεις στο πρώτο επίπεδο:

1. επιλογής προϊόντων,
2. διασφάλισης ποιότητας,
3. αγορών και παράδοσης προϊόντων
4. πωλήσεων,
5. Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας
6. οικονομικών-διοικητικών υπηρεσιών.

Συνεπώς φαίνεται να χρησιμοποιείται το κριτήριο του σκοπού, γιατί σε κάθε τμήμα συγκεντρώνονται άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων που ομαδικά επιτελούν τον ίδιο στόχο-σκοπό.

Σε δεύτερο επίπεδο, δηλαδή κάτω από τις διευθύνσεις υπάρχουν τμήματα: τεχνικής αξιολόγησης προϊόντων, αποθήκευσης και διανομής, εξυπηρέτησης πελατών, πιστωτικού ελέγχου, λογιστηρίου, Σχέσεων με επενδυτές και Ανθρωπίνου Δυναμικού. Συνεπώς, στο δεύτερο επίπεδο φαίνεται να έχει επιλεγεί το κριτήριο των διαδικασιών, επειδή τα τμήματα αυτά απαιτούν προσωπικό-εργαζόμενους με ίδια ειδικότητα ανά ομάδα εργασίας. Δηλαδή στο τμήμα λογιστηρίου, μόνο λογιστές, στο τμήμα αποθήκευσης, μόνο αποθηκάριοι, Κ.Ο.Κ.

Το κριτήριο του σκοπού είναι κατάλληλο για την εταιρεία ΤΟΓΙΑΣ ΑΕ γιατί (Μπατζιάς, κ.α. , 2008, σελ.137):



Ωστόσο, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να δώσει προσοχή στους κινδύνους και τα μειονεκτήματα αυτού του κριτηρίου, όπως την αυτονόμηση των μελών των

τημημάτων, την υποβάθμιση των συμπληρωματικών στόχων και την προσκόλληση σε παλιές τεχνικές (σελ.137).

1.2. Εκχώρηση/Ανάθεση Εξουσίας

1.2 (1,5 μονάδα): Με βάση το συγκεκριμένο οργανόγραμμα και τις πληροφορίες που περιέχει, απαντήστε συνοπτικά (με 1-2 προτάσεις που να εξηγούν το συλλογισμό σας) στις τρεις ερωτήσεις που ακολουθούν (κάθε ερώτηση έχει βαρύτητα 0,5 της μονάδας): 1. Ποιος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του Διευθυντή Εξυπηρέτησης Πελατών και ποιος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας; 2. Μπορείτε να βγάλετε κάποιο συμπέρασμα για τον βαθμό ανάθεσης (ή εκχώρησης) της εξουσίας λήψης αποφάσεων στη συγκεκριμένη εταιρεία; 2 3. Μπορείτε να βγάλετε κάποιο συμπέρασμα για το αν ο Διευθυντής Τεχνικής Αξιολόγησης Προϊόντων έχει αναπτύξει οδούς/κανάλια επικοινωνίας με τον Διευθυντή Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας;

Θεωρία για την απάντηση του υποερωτήματος θα βρείτε στις σελ. 153-155

Ανάθεση-εκχώρηση εξουσίας σημαίνει ότι ένας προϊστάμενος παραχωρεί σε έναν υφιστάμενο το δικαίωμα να ενεργεί κατά την κρίση του(Μπατζιάς, κ.α., 2008,σελ.153).Ο κάθε προϊστάμενος μπορεί να αναθέτει εξουσία ανάλογα με τις αρμοδιότητες που του έχουν δοθεί και το πεδίο ειδικότητας.

Ο τρόπος εκχώρησης- διάχυσης της εξουσίας εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Μπατζιάς, κα, 2008, σελ. 153):

Ο αριθμός των αποφάσεων που λαμβάνονται στα κατώτερα επίπεδα

Η σπουδαιότητα της απόφασης

Ο βαθμός επίδρασης των αποφάσεων

Ο έλεγχος της απόφασης

Σημαντικό ζήτημα στην εκχώρηση αποτελεί και η τήρηση ορισμένων διοικητικών αρχών, όπως είναι: ο συσχετισμός της ανάθεσης της εξουσίας με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, η ισόρροπη σχέση εξουσίας ευθύνης και η ενότητα εντολών (Μπατζιάς, κα, 2008, σελ. 154).

Με βάση τα παραπάνω, αλλά και όπως φαίνεται στο οργανόγραμμα της ΤΟΓΙΑΣ ΑΕ:

- 1) Ο άμεσος προϊστάμενος του Διευθυντή εξυπηρέτησης πελατών είναι ο Διευθυντής πωλήσεων. Αυτό διότι ο πρώτος πρέπει να παίρνει εντολές από αυτόν που έχει την εξουσία και την ευθύνη για την πορεία των πωλήσεων καθώς η εξυπηρέτηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με το επίπεδο που αυτές φτάνουν κάθε έτος. Άρα οι δύο προϊστάμενοι από κοινού συνεργάζονται με σκοπό να πετύχουν τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα.

Ο άμεσος προϊστάμενος του Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος. Αυτό δείχνει τη σπουδαιότητα που έχει η διαχείριση και η διαρκής βελτίωση ποιότητας για την επιχείρηση, αφού είναι τόσο σοβαρό ζήτημα, που ο προϊστάμενος αναφέρεται και παίρνει εντολές απευθείας, από την Ανώτατη Διοίκηση.

- 2) Σχετικά με το βαθμό εκχώρησης εξουσίας, αναφέρεται στην παραχώρηση από έναν προϊστάμενο στον υφιστάμενο του, του δικαιώματος να αποφασίζει με βάση την κρίση του, για τα ζητήματα που του έχουν ανατεθεί.

Στην περίπτωση της ΤΟΓΙΑΣ ΑΕ παρατηρείται υψηλός βαθμός εκχώρησης στους Διευθυντές των τμημάτων, καθώς και αντίστοιχα μεγάλος βαθμός ανάθεσης από τους Διευθυντές στους Προϊσταμένους των τμημάτων. Ο βαθμός ανάθεσης περιορίζεται στην περίπτωση σημαντικών επιχειρηματικών πεδίων, όπως είναι π.χ. η διασφάλιση ποιότητας, που ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει άμεσο έλεγχο της εν λόγω Διεύθυνσης, υποχρεώνοντας τον Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας να αποφασίσει με την άδεια του Διευθύνου Σύμβουλου.

- 3) Από το οργανόγραμμα της ΤΟΓΙΑΣ ΑΕ δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο αξιόπιστο συμπέρασμα για την επικοινωνία μεταξύ των δυο διευθυντών: Τεχνικής Αξιολόγησης και Μάρκετινγκ - Επικοινωνίας γιατί (Μπατζιάς, κα, 2008, σελ. 132):

Το οργανόγραμμα δείχνει:



Το οργανόγραμμα δε δείχνει:

- την άτυπη οργάνωση
- Τον βαθμό εξουσίας και

ΘΕΜΑ 2

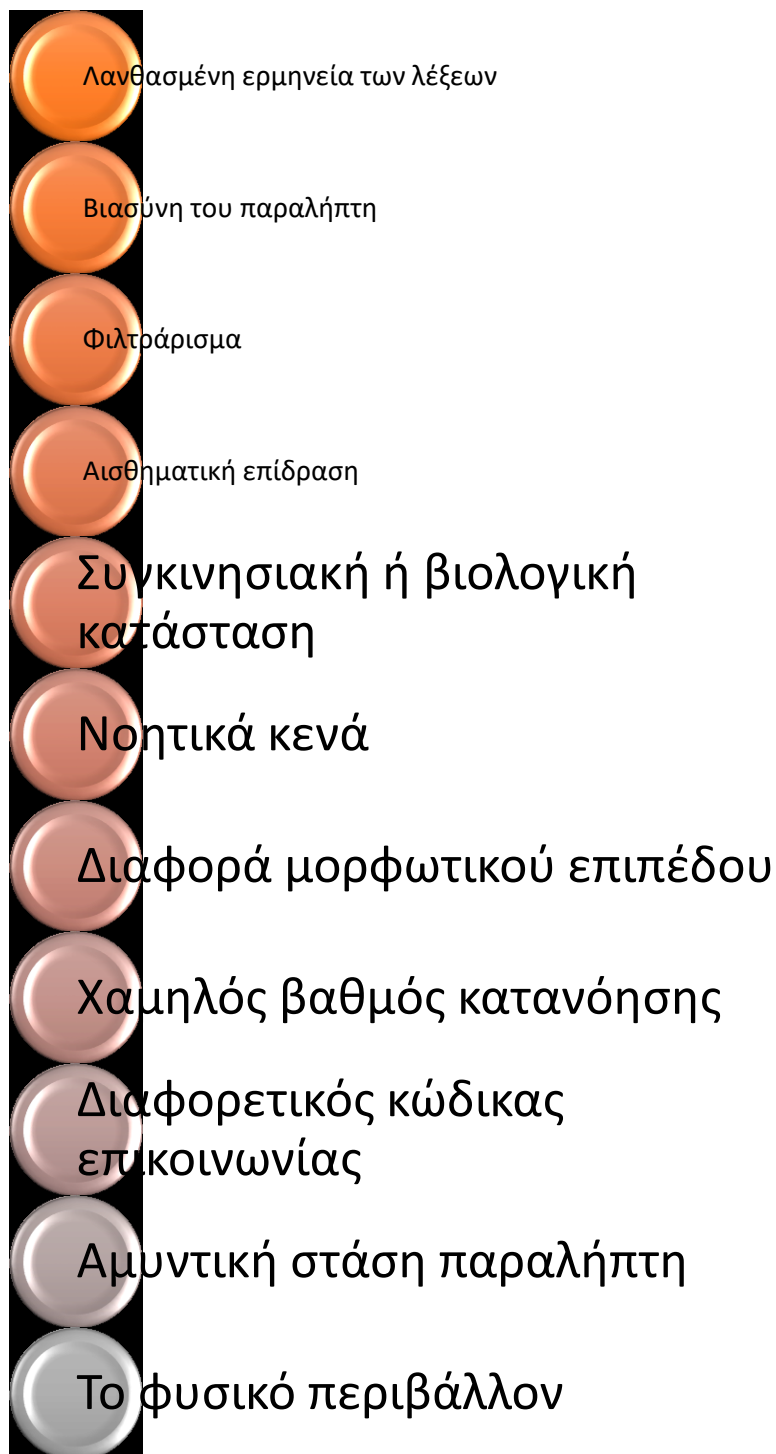
2.1. Εμπόδια στην Αποτελεσματική Επικοινωνία

Πού θεωρείτε ότι οφείλεται η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών της ΑΒΓ;

Θεωρία για την απάντηση σας θα βρείτε στο κεφάλαιο 5, ενότητα 5.3.3.4. σελ. 222-223

Επικοινωνία είναι εκείνη η διαδικασία που αφορά τη μετάδοση μηνυμάτων, από έναν πομπό, σε έναν δέκτη, μέσω ενός καναλιού. Θεμελιώδους σημασίας για την επικοινωνία είναι οι έννοιες της κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος. Επίσης, ο θόρυβος, είναι ένα στοιχείο που αλλοιώνει την επικοινωνία επειδή “ παραμορφώνει” τα μηνύματα είτε λόγω φυσικού ήχου ή μεταφορικά π.χ. των πολλών ταυτόχρονων μηνυμάτων. Τέλος, για να γίνει απόλυτα κατανοητή η έννοια της επικοινωνίας, απαραίτητη είναι και η ανάδραση. Αυτή αναφέρεται στην αναπληροφόρηση του αποστολέα σχετικά με το αν το μήνυμα που παραλήφθηκε είναι αυτό που πράγματι έστειλε. Με λίγα λόγια ανάδρασης σημαίνει ότι ο δέκτης του μηνύματος αποδέχτηκε το σωστό μήνυμα.

Συχνά, στην επικοινωνία λαμβάνουν χώρα εμπόδια, δηλαδή στοιχεία που μειώνουν-περιορίζουν την αποτελεσματικότητα της. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι (Μπατζιάς, κα, 2008, σελ. 222-223):



Στην προκειμένη περίπτωση του Διευθυντή Παραγωγής του Βασίλη και του πωλητή, Πέτρου παρουσιάζονται διάφορα εμπόδια.

- Πρόκληση αμυντικής στάσης από τον παραλήπτη. Το μήνυμα του Πέτρου, ενεργοποίησε έναν μηχανισμό άμυνας του Διευθυντή Παραγωγής, ο οποίος χαρακτήρισε ως υπερβολική ή παράλογη την απαίτηση του Πέτρου για την εξυπηρέτηση του πελάτη του.
- Το φιλτράρισμα των πληροφοριών που έλαβε ο Βασίλης έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε τελικά να μην δοθεί η πρέπουσα βαρύτητα στο αίτημα του πωλητή για αλλαγή της παραγγελίας 1 μήνα νωρίτερα.
- Η συγκινησιακή κατάσταση του Βασίλη (έφευγε για διακοπές στο πατρικό του) τον έκανε να δώσει “παραμορφωμένο” και ασαφές μήνυμα στον Γιάννη που είναι υπεύθυνος για τις ημερομηνίες παράδοσης.
- Η ασάφεια του μηνύματος, αφού ο Βασίλης είπε στον Γιάννη “η παραγγελία του ξενοδοχείου ΔΕΝ πρέπει να παραδοθεί έως τις 25 του μήνα”, χωρίς να αναφέρει τον μήνα παράδοσης. Έτσι, ο Γιάννης κατάλαβε διαφορετική ημερομηνία από την προσδοκώμενη από τον πωλητή και τον πελάτη.

(εσείς μπορείτε να προτείνετε κι άλλα εμπόδια επικοινωνίας, από τις σελ. 222-223) .

2.2. Βελτίωση της επικοινωνίας

Εάν ήσασταν σύμβουλος διοίκησης, τι θα προτεινάτε ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία της επικοινωνίας μεταξύ των δύο τμημάτων (Τμήμα Πωλήσεων – Τμήμα Παραγωγής);

Θεωρία για την απάντηση σας θα βρείτε στο κεφάλαιο 5, ενότητα 5.3.3.6 , σελ. 226-229

Προκειμένου να βελτιωθεί η επικοινωνία θα πρέπει να υπάρχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις(Μπατζιάς, κα, 2008):

- ✓ Προσαρμογή της συμπεριφοράς, δηλαδή επιλογή μιας μορφής επικοινωνίας που να γίνεται κατανοητή από όλους στην επιχείρηση
- ✓ Ικανότητα ακρόασης, δηλαδή οι υπάλληλοι και τα στελέχη να δίνουν την προσοχή που απαιτείται στα μηνύματα που λαμβάνουν
- ✓ Ικανότητα κατανόησης, ώστε είναι σαφή τα μηνύματα από τον αποδέκτη τους.
- ✓ Αποφυγή προκατάληψης, ώστε να είναι αντικειμενικό το περιεχόμενο των μηνυμάτων
- ✓ Χρήση θετικής συμπεριφοράς, όπως για παράδειγμα υποχώρηση ή συμβιβασμού όπου και όποτε απαιτείται.

(Εσείς προσπαθήστε να απαντήσετε πιο συγκεκριμένα για την περίπτωση δίνοντας έμφαση σε αυτά που θεωρείται πιο σημαντικά)

ΘΕΜΑ 3

3.1. Βασικές Περιοχές Ελέγχου

α) Να προσδιορίσετε τρεις (3) βασικές περιοχές δράσης, και για κάθε περιοχή να ορίσετε τουλάχιστον δύο (2) δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας, μέσω των οποίων η εταιρεία θα παρακολουθεί στενά την πορεία εφαρμογής την προτεινόμενης πλατφόρμας. (1 μονάδα). (β) Να καθορίσετε τα σχετικά πρότυπα απόδοσης, εκφράζοντας ποσοτικά τους Δείκτες που ορίσατε στο ερώτημα (α). (0,5 μονάδα)

Υπόδειξη 1: Η εκφώνηση του θέματος σας κατευθύνει στην επιλογή συγκεκριμένων δεικτών, τους οποίους θα πρέπει να εκφράσετε ποσοτικά με βάση τα δεδομένα της εκφώνησης. Για άλλους δείκτες, που θα δημιουργήσετε εσείς, θα επιλέξετε εσείς τις τιμές-στόχους. Σε κάθε περίπτωση, όπου είναι δυνατό, να αναφερθεί η περιοδικότητα παρακολούθησης του δείκτη (ανά ώρα/μήνα/κ.λ.π.). Υπόδειξη 2: Ο πίνακας που ακολουθεί αποτελεί υπόδειγμα που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε: Προσδιορισμός περιοχής ελέγχου Καθορισμός προτύπου απόδοσης Βασική περιοχή δράσης Δείκτης μέτρησης αποτελεσματικότητας Ποσοτική έκφραση Δείκτη Περιοχή 1 Δείκτης 1.1: «περιγραφή» Δείκτης 1.2: «περιγραφή» Περιοχή 2 Δείκτης 2.1: «περιγραφή» Δείκτης 2.2: «περιγραφή» Περιοχή 3 Δείκτης 3.1: «περιγραφή» Δείκτης 3.2: «περιγραφή» 5

Το ερώτημα αυτό αφορά το 6^ο κεφάλαιο για τον έλεγχο, σελ.241 κ.ε.. Σας ζητείται να καθορίσετε τις καίριες περιοχές δράσης που θα πρέπει να ελεγχθούν, ώστε να μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα, που θα επιτευχθεί, με τη χρήση ανάλογων δεικτών.

Ως έλεγχος ορίζεται η διαδικασία με την οποία επιδιώκεται η μέτρηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και η σύγκριση τους, με τα σχεδιασμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών, όταν εμφανίζονται αποκλίσεις.

Κατά τη διενέργεια του ελέγχου λαμβάνουν χώρα τα ακόλουθα στάδια(Μπατζιάς, κα, 2008, σελ. 244):



Για κάθε περιοχή δράσης θα πρέπει να προσδιοριστούν και αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας.

Η ποσοτικοποίηση αυτών των δεικτών ονομάζεται “πρότυπο απόδοσης” (Μπατζιάς, κ.α., 2008, σελ.25)

Προσδιορισμός περιοχής ελέγχου		Καθορισμός προτύπου απόδοσης
Βασική περιοχή δράσης	Δείκτης μέτρησης αποτελεσματικότητας	Ποσοτική έκφραση Δείκτη
ΠΕΡΙΟΧΗ 1: ΠΩΛΗΣΕΙΣ	Δείκτης 1.1: Συνολικός όγκος πωλήσεων στη διάρκεια του έτους	1.1 = αύξηση του συνολικού κύκλου πωλήσεων ώστε να φτάσει στο 1,2 εκ. ευρώ μέσα στο επόμενο έτος
	Δείκτης 1.2: Όγκος πωλήσεων από νέους πελάτες στο έτος	1.2 = αύξηση του όγκου πωλήσεων από νέους πελάτες σε ποσοστό τέτοιο που να φτάσει σε αξία πωλήσεων 1,2 εκ. ευρώ στο επόμενο 12μηνο
ΠΕΡΙΟΧΗ 2: ΠΕΛΑΤΕΣ	Δείκτης 2.1: Αριθμός παλαιών/ήδη υπαρχόντων πελατών που θα φέρουν έσοδα στην επιχείρηση	2.1 = αύξηση του ποσοστού παλαιών πελατών που επαναλαμβάνουν αγορές μέσα στο έτος
	Δείκτης 2.2: Αριθμός νέων πελατών που έφεραν πωλήσεις μέσα στο έτος	2.2 = αύξηση του αριθμού νέων πελατών μέσα στο έτος
ΠΕΡΙΟΧΗ 3: ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	Δείκτης 3.1: Αριθμός παραπόνων/έτος	3.1 = μείωση του αριθμού παραπόνων από πελάτες ώστε να μην ξεπερνούν τα 600 ανά έτος
	Δείκτης 3.2: Αριθμός υπαλλήλων εξυπηρέτησης για το σύνολο των πελατών	3.2 = αύξηση - βελτίωση του παρεχόμενου επιπέδου ποιότητας με την ενίσχυση του προσωπικού εξυπηρέτησης ώστε να εξασφαλίζουν τη μείωση των παραπόνων σε <u>Max 600</u> ανά έτος

3.2 ΠΙΘΑΝΕΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Λαμβάνοντας υπόψη τους Δείκτες Μέτρησης Αποτελεσματικότητας που προσδιορίσατε στο ερώτημα 3.1(α), να περιγράψετε πιθανές διορθωτικές ενέργειες, οι οποίες πρέπει να εφαρμοστούν σε περίπτωση απόκλισης από τις επιθυμητές τιμές για καθένα από τα πρότυπα απόδοσης που προτείνετε.

Θεωρία για την απάντησή σας θα βρείτε στην ενότητα. 6.2, σελ.247

Όταν μετρηθούν - υπολογιστούν οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας από το προηγούμενο ερώτημα, είναι δυνατό να παρουσιαστούν αποκλίσεις.

Με λίγα λόγια η απόκλιση εμφανίζεται όταν από τη σύγκριση της πραγματοποιούμενης απόδοσης με τα πρότυπα, προκύψουν διαφορές.

Η απόκλιση μπορεί να είναι αρνητική, θετική ή να μην υπάρχει επειδή τηρήθηκαν τα πρότυπα απόδοσης (Μπατζιάς, κα, 2008, σελ.247).

Όταν υπάρξουν αποκλίσεις, προτείνονται και οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

Στην προκειμένη περίπτωση για κάθε πρότυπο που προτάθηκε παραπάνω: Εφόσον εμφανιστεί απόκλιση στο:

Πρότυπο 1.1 θα πρέπει να επανεξεταστεί η αποτελεσματικότητα της νέας πλατφόρμας από τα αρμόδια στελέχη για να διαπιστωθεί αν οφείλεται στην αλλαγή. Αν ναι, μία διορθωτική ενέργεια είναι να διορθωθούν οι ατέλειες και οι προβληματικές περιοχές.

Πρότυπο 1.2 Διορθωτική ενέργεια στην περίπτωση που δεν επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος όγκος πωλήσεων, μπορεί να είναι η διοργάνωση ενός σεμιναρίου για επανεκπαίδευση του προσωπικού πωλήσεων, ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους

Πρότυπο 2.1 Διορθωτική ενέργεια στην περίπτωση διατήρησης του ήδη υπάρχοντος πελατολογίου μπορεί να είναι η βελτίωση των δυνατοτήτων της πλατφόρμας σε λειτουργικό επίπεδο, ώστε να είναι ικανοποιημένοι και οι παλιοί πελάτες.

Πρότυπο 2.2 Διορθωτική ενέργεια στην περίπτωση που δεν αυξηθούν οι πελάτες με νέες δηλαδή πωλήσεις/νέων πελατών, μπορεί να είναι η δημιουργία ενός προγράμματος εκπτώσεων και προσφορών για την προσέλκυση νέων πελατών.

Πρότυπο 3.1: Σε περίπτωση που ο αριθμός παραπόνων ξεπεράσει τα 600 θα πρέπει να επανεξεταστεί από τον διευθυντή πωλήσεων για να διορθώσει άμεσα τα αίτια των προβλημάτων που δημιουργούν τη δυσaréσκεια των πελατών.

Πρότυπο 3.2: Διορθωτική ενέργεια στην περίπτωση απόκλισης από το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας μπορεί να είναι η επαναξιολόγηση, εκπαίδευση και παρακίνηση του προσωπικού για να διαχειρίζεται ακόμη καλύτερα τα παράπονα ή η συνολική επανασχεδίαση της πλατφόρμας αφού αυτή η μορφή δεν αποδίδει.

ΠΡΟΣΟΧΗ → το θέμα 3 είναι σχεδόν όλο κρίσης θέμα. Συνεπώς δεν μπορείτε να προτείνετε ίδιους δείκτες, πρότυπα και διορθωτικές ενέργειες. Σκεφτείτε με τον δικό σας τρόπο τι θα προτείνατε για την εταιρεία tour operator.

ΘΕΜΑ 4

4.1 Περιγραφή θέσης εργασίας

Δημιουργήστε την περιγραφή των θέσεων εργασίας του περιφερειακού Διευθυντή πωλήσεων και των ιατρικών επισκεπτών. Παρουσιάστε τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας (τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι).

το ερώτημα αφορά ύλη του Γ τόμου, ενότητα. 2.3, σελ.36-39

Προκειμένου μία επιχείρηση να εκτιμήσει τις ανάγκες της σε προσωπικό προβαίνει σε ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει την περιγραφή εργασίας δηλαδή αυτή που περιγράφει αναλυτικά τι κάνει ο εργαζόμενος και την προδιαγραφή εργασίας, που περιέχει τα ελάχιστα χαρακτηριστικά, που πρέπει να έχει ο υπάλληλος, για να εκτελεί ικανοποιητικά την εργασία του (Μπατζιάς, κα, 2008, σελ.36-37).

[Συγκεκριμένα, για την περιγραφή εργασίας που ζητείται θα πρέπει να γνωρίζετε ότι δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτό υπόδειγμα, δηλαδή το περιεχόμενο και ο τρόπος διατύπωσης εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τις γνώσεις, την επάρκεια των στελεχών διοίκησης προσωπικού, κλπ] (Μπατζιάς, κα, 2008, σελ.37).

Για τον περιφερειακό διευθυντή πωλήσεων

Χαρακτηρισμός Θέση: περιφερειακός Διευθυντής Πωλήσεων
– ΤΙΤΛΟΣ –

Ιεραρχική τάξη:	προϊστάμενος τοπικού τμήματος (Κύπρου)
Προϊστάμενη Βαθμίδα:	Γενικό Διευθυντή της περιφερειακής διεύθυνσης Ελλάδος
Αναπληρώνει:	Προϊστάμενο Τμήματος Πωλήσεων
Αναπληρώνεται:	Προϊστάμενο Τμήματος Πωλήσεων
Καθήκοντα	Προώθηση των πωλήσεων στις τοπικές αγορές και διαχείριση των πέντε πωλητών, με παράλληλη επικοινωνία των εξελίξεων στην ισουλίνη για τις αγορές του Λιβάνου και της Ιορδανίας
Αρμοδιότητες:	<ul style="list-style-type: none">- υπεύθυνος μιας ομάδας περίπου 50 συνεργατών- Χορήγηση εντολών και εποπτεία των πέντε ιατρικών επισκεπτών- Πλήρης ευθύνη για την ανάπτυξη των πωλήσεων στις τοπικές αγορές του Λιβάνου και της Ιορδανίας
Επιμέρους Καθήκοντα:	<ul style="list-style-type: none">- να πετύχει ή/και να ξεπεράσει τους στόχους πωλήσεων σε ισουλίνη, να υπηρετήσει τη δέσμευση για βελτίωση της ζωής των διαβητικών- να εξασφαλίζει την αποτελεσματική συνεργασία των συνεργατών της διεύθυνσής του μεταξύ τους αλλά και με τους συναδέλφους των άλλων διευθύνσεων.- Σχεδιασμός και εφαρμογή στρατηγικών και προγραμμάτων για την ανάπτυξη νέων πωλήσεων- Ευθύνη για την δημιουργία αποτελεσματικών προωθητικών ενεργειών- Τεκμηρίωση των δραστηριοτήτων για την υλοποίηση πωλήσεων (επισκέψεις, δαπάνες, δώρα, εκδηλώσεις, συναντήσεις, κ.λ.π.)- Συλλογή και διατήρηση αρχείου πελατών- Έλεγχος αποτελεσματικότητας προωθητικών ενεργειών στην τοπική αγορά- Παροχή συμβουλευτικής και εκπαιδευτικής υποστήριξης στους ιατρικούς επισκέπτες
Προδιαγραφές θέσης:	<ul style="list-style-type: none">- Κάτοχος πτυχίου διοικητικής κατεύθυνσης- Εμπειρία στις πωλήσεις φαρμάκων- Εμπειρία στην υποκίνηση και ηγεσία ιατρικών επισκεπτών- Πολύ καλή χρήση υπολογιστή και παρακολούθηση των Social media- Ομαδικότητα, πειθώ και αποφασιστικότητα πρωτοβουλία και ήθος- Επικοινωνιακές ικανότητες- Δυνατότητα διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΕΠΙΣΚΕΠΤΗ

Τίτλος της Θέσης:	Ιατρικός Επισκέπτης
Ιεραρχική τάξη:	Υπάλληλος
Προϊστάμενη Βαθμίδα:	Περιφερειακός Διευθυντής Πωλήσεων
Υφιστάμενοι:	-----
Αναπληρώνει και Αναπληρώνεται:	Από τους υπόλοιπους πωλητές
Καθήκοντα	Πρωώθηση των πωλήσεων για την περιοχή ευθύνης του
Αρμοδιότητες:	<ul style="list-style-type: none"> - Πρωώθηση όλων των τύπων ινσουλίνης και σχετικών συσκευών για τη θεραπεία του διαβήτη, σε ενδοκρινολόγους, παθολόγους και εκπαιδευτές νοσηλευτικού προσωπικού ειδικευμένου στη θεραπεία του διαβήτη. - Δημιουργία συνθηκών και εφαρμογή δράσεων για την πραγματοποίηση πωλήσεων - Δημιουργία και συντήρηση πελατολογίου ιατρών - Εξυπηρέτηση πελατών με σκοπό τη διατήρηση και επαναληψιμότητα των πωλήσεων - Υλοποίηση των απαιτούμενων μετακινήσεων για την ανάπτυξη πωλήσεων
Επιμέρους Καθήκοντα:	<ul style="list-style-type: none"> - Σχεδιασμός και υλοποίηση συναντήσεων – επισκέψεων σε παλιούς και νέους πελάτες - Διαχείριση προβλημάτων σχετικών με τις πωλήσεις - Παρακολούθηση και έλεγχος, λογοδοσία για τις δαπάνες πωλήσεων - Διαχείριση έκτακτων καταστάσεων - Κάλυψη υποχρεώσεων άλλων ιατρικών επισκεπτών σε περίπτωση απουσίας τους - να δημιουργούν και να συντηρούν ένα δίκτυο γιατρών στο οποίο να επικοινωνούν και να προωθούν κάθε νέα εξέλιξη σχετικά με τη θεραπεία του διαβήτη, - να πείθουν τους γιατρούς για τους νέους τρόπους θεραπείας του διαβήτη, - Τακτική ενημέρωση του Περιφερειακού Διευθυντή Πωλήσεων για την εξέλιξη του κύκλου εργασιών
Προδιαγραφές θέσης (Μπατζιάς, κα, 2008, σελ.39):	<ul style="list-style-type: none"> - Σπουδές στη διοίκηση επιχειρήσεων ή στη διοίκηση μονάδων υγείας ή σε οικονομικής κατεύθυνσης ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ, της Ελλάδας ή του Εξωτερικού - να διαθέτουν σχετικές γνώσεις ιατρικής ή/και φαρμακολογίας, - Εμπειρία στις πωλήσεις - να ταξιδεύουν το λιγότερο 6 φορές το χρόνο, για να καλύψουν και τις αγορές του Λιβάνου και της Ιορδανίας. - Καλή γνώση MS Office - Δημιουργικότητα, Μεθοδικότητα, Ενθουσιασμός, Προσαρμοστικότητα, Ικανότητα επικοινωνίας, συντονισμού και διαχείρισης κρίσεων, κλπ

4.2 Τεχνικές Επιλογής Στελεχών

Προτείνετε τις κατάλληλες τεχνικές επιλογής των συγκεκριμένων στελεχών. Υπόδειξη: Θα πρέπει να συνεκτιμήσετε στην απάντησή σας ότι αφενός πρόκειται για μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία με υψηλές προδιαγραφές στην πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αφετέρου οι γιατροί πρέπει να πεισθούν να συνταγογραφήσουν το προϊόν της εταιρείας, οπότε υπάρχει ανάγκη εξειδικευμένης γνώσης από την πλευρά των πωλητών. Επίσης, μπορείτε να συμβουλευτείτε τον ιστότοπο της εταιρείας <http://www.novonordisk.gr/> αλλά και πλατφόρμες αναζήτησης θέσεων εργασίας όπως το [skywalker.gr](http://www.skywalker.gr) ή [kariera.gr](http://www.kariera.gr) ή [randstad.gr](http://www.randstad.gr) αλλά και το <https://www.onetonline.org/>. Επίσης για το επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη μπορείτε να αντλήσετε πληροφορίες στον ιστότοπο: <https://www.randstad.gr>

(Θεωρία για την απάντησή σας θα βρείτε στον τόμο Γ στην ενότητα 3.4.1 σελ.65-69)

Ο στόχος της αναζήτησης και της επιλογής των προσώπων είναι η εξεύρεση των κατάλληλων ατόμων, τα οποία θα καλύψουν τις θέσεις που έχουν καθορισθεί με το οργανόγραμμα και έχουν προκύψει από ανάλυση των προσόντων που απαιτεί κάθε θέση εργασίας, ώστε να επιτευχθεί τελικά το επιθυμητό αποτέλεσμα και να επαληθευθεί το αξίωμα «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Η επιλογή είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εκτιμάται και συγκρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων για μια ορισμένη θέση. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι πολλές και διάφορες, ενώ συχνοί είναι και οι συνδυασμοί τους.

Προκειμένου να επιλέξει το προσωπικό που χρειάζεται μία επιχείρηση έχει στην διάθεσή της τις ακόλουθες τεχνικές (Μπατζιάς, κα, 2008, σελ.65-69): βιογραφικό σημείωμα, πιστοποιητικά (σπουδών, εργασίας, επιμόρφωσης, συστατικές επιστολές, κλπ), οι συνεντεύξεις, τα ψυχομετρικά τεστ, η γραφολογική ανάλυση και το δείγμα εργασίας.

Στην προκειμένη περίπτωση, για την πρόσληψη περιφερειακού διευθυντή πωλήσεων προτείνεται πέρα από το βιογραφικό, τα πιστοποιητικά και τις συστατικές επιστολές (που θεωρούνται απολύτως απαραίτητα), η διενέργεια συνέντευξης. Προκειμένου να γίνει πιο αποτελεσματική η συνέντευξη προτείνεται η κατασκευή και χρήση ενός κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο, που συμπληρώνεται χειρόγραφα και ιδιόγραφα από τον υποψήφιο, είναι μέσο συλλογής πληροφοριών για την ατομική και οικογενειακή κατάσταση του υποψήφιου, τις σπουδές, την προϋπηρεσία, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του, τις ασχολίες του κ.λπ.

ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ- ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΤΕ ΤΗ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΡΟΠΟ ΣΚΕΨΗΣ ΚΙ ΕΚΦΡΑΣΗΣ- Η ΛΟΓΟΚΛΟΠΗ ΤΙΜΩΡΕΙΤΑΙ ΑΥΣΤΗΡΑ ΑΠΟ ΤΟ ΕΑΠ

Η σαφής διατύπωση των ερωτήσεων και η ειλικρινής απάντηση σ' αυτές παρέχουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων που αναδεικνύουν τις διαθέσεις του υποψηφίου έναντι της εργασίας, τις προσδοκίες του και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του.

Με την συνέντευξη, θα γίνει δυνατή η σύνταξη συγκρίσιμων πληροφοριών για το επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων των υποψηφίων. Στην τεχνική αυτή μπορεί να συμπληρωθεί και κάποιο ψυχομετρικό τεστ, ώστε να εντοπιστούν και σημαντικά στοιχεία της προσωπικότητας των υποψηφίων. Η συνέντευξη επιτρέπει στα αρμόδια με τις προσλήψεις όργανα της υπηρεσίας, του οργανισμού ή της επιχείρησης να γνωρίσουν, με προσωπική επαφή, τον υποψήφιο, να εκτιμήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες του και να σχηματίσουν γνώμη για την προσωπικότητα και την συμπεριφορά του.

Αντίστοιχα, για την επιλογή των ιατρικών επισκεπτών, προτείνεται η συλλογή και εξέταση των βιογραφικών και των πιστοποιητικών, συνέντευξη και δείγμα εργασίας. Από την στιγμή που το βιογραφικό σημείωμα έχει δημιουργήσει μια πρώτη θετική εντύπωση, το πρώτο στάδιο ξεκινά για τον υποψήφιο με την προκαταρκτική συνέντευξη. Ο σκοπός της είναι να γίνει το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων και να βοηθήσει τον εργοδότη να διαπιστώσει κατά πόσο οι γνώσεις του υποψηφίου, τα επαγγελματικά προσόντα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά (αξίες, ενδιαφέροντα, ικανότητες), και οι επικοινωνιακές ικανότητες ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και της εταιρείας.

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Μπατζιάς Φ., Μπλέσιος Ν., Ναξάκης Χ., Τερζίδης Κ., Κατσαλής Α., Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης, Α Τόμος, ΕΑΠ, 2008
- Τερζίδης Κ., Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Γ Τόμος, ΕΑΠ, 2008