



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού σε
Μεγάλες Ιδιωτικές Επιχειρήσεις**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: Μαριάννα Πατσαλίδου

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΦΟΙΒΗ ΚΟΥΝΤΟΥΡΗ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού σε
Μεγάλες Ιδιωτικές Επιχειρήσεις**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: Μαριάννα Πατσαλίδου

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΦΟΙΒΗ ΚΟΥΝΤΟΥΡΗ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

Περιεχόμενα

Περίληψη (στην ελληνική)	7-8
Περίληψη (στην αγγλική)	9
Ευχαριστίες	10-11
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	12
1.1. Παρουσίαση του θέματος και σκοπός	13-14
1.2. Προσδιορισμός του προβλήματος.....	14
1.3. Σύντομη περιγραφή μεθοδολογίας	14
1.4. Παρουσίαση ενοτήτων	14-15
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	
2.1 Ιστορική εξέλιξη και σημασία της οργάνωσης και διοίκησης.....	16-17
2.1.1 Βασικές έννοιες οργάνωσης και διοίκησης.....	18-19
2.1.2 Λειτουργίες Οργάνωσης και Διοίκησης.....	19-20
2.2 Μορφές οργάνωσης και διοίκησης.....	20
2.2.1 Τυπική Μορφή Οργάνωσης	20-21
2.2.2 Άτυπη Μορφή Οργάνωσης.....	21
2.2.3 Αυταρχική Μορφή Διοίκησης.....	22
2.2.4 Δημοκρατική Μορφή Διοίκησης	22-23
2.2.5 Αυτοδιοίκηση Μορφή Διοίκησης.....	23
2.2.6 Συμμετοχική Μορφή Διοίκησης	23

2.3	Συστήματα Διοίκησης	24
2.4	Αβεβαιότητα και Προκλήσεις που προκύπτουν μέσα από την Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού.....	24-25

Κεφάλαιο 3: Παρουσίαση της ιδιωτικής επιχείρησης

3.1	Ιστορικό Επιχειρηματικό Προφίλ.....	26-28
3.2	Διεθνής Δραστηριότητες	28
3.3	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	29-30

Κεφάλαιο 4: Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού της ιδιωτικής επιχείρησης

4.1	Εργασιακές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και μάνατζερς.....	31-32
4.2	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	32-33
4.3	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού.....	33-36
4.4	Προσέλκυση, Επιλογή και Πρόσληψη Προσωπικού.....	36-39
4.5	Αξιολόγηση Εργαζομένων.....	39-42
4.6	Υποκίνηση Εργαζομένων.....	42-46
4.7	Συστήματα Αμοιβών.....	46-50

Κεφάλαιο 5: Σκοπός και Αναγκαιότητα έρευνας

5.1	Σκοπός και στόχοι έρευνας	51
5.2	Αναγκαιότητα Έρευνας.....	52

Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία Έρευνας

6.1.	Δείγμα έρευνα.....	53
6.2.	Μέθοδοι έρευνας	53

6.2.1. Ποιοτική Έρευνα	53-54
6.2.2 Η συνέντευξη ως μέθοδος συλλογής υλικού.....	54-55
6.2.3 Συνέντευξη (Ημι-δομημένη).....	55
6.3. Μέθοδος καταγραφής των στοιχείων.....	56
6.3.1. Μαγνητοφώνηση	56
6.4 Προβλήματα στη διεξαγωγή της έρευνας	56-57
6.5 Ανάλυση υλικού-Ποιοτικών δεδομένων.....	57-58
Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα Έρευνας	
7.1. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων/Ανάλυση Συνεντεύξεων.....	59-114
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα-Προτάσεις	
8.1. Συμπεράσματα.....	115-118
8.2. Προτάσεις.....	118-120
Επίλογος	121
Βιβλιογραφία	122-123
Παραρτήματα I-II-III	124-129

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού σε Μεγάλες Ιδιωτικές Επιχειρήσεις

Το θέμα της διατριβής αυτής αποτελεί η “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις” και έχει επιλεγεί με κύριο σκοπό να εξετάσει αν μπορούν να δοθούν λύσεις στα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση. Οι μεγάλες σε εμβέλεια ιδιωτικές επιχειρήσεις όπως όλοι γνωρίζουμε εργοδοτούν αρκετά μεγάλο αριθμό προσωπικού στον οποίο συμπεριλαμβάνονται και νέοι πτυχιούχοι που είτε εξασκούν το επάγγελμα στο οποίο είναι καταρτισμένοι, είτε δεν βρίσκουν κάτι ανάλογο με αυτό που τους ενδιαφέρει και αναγκάζονται να καταφύγουν σε δουλειές που δεν έχουν την απαιτούμενη πείρα. Συνεπώς χρειάζεται να εκπαιδευτούν από την αρχή και να ειδικευτούν στο αντικείμενο που η εταιρία τους προσφέρει.. Αν υπάρχει καλή οργάνωση και διοίκηση από μέρους των Μάνατζερς μιας επιχείρησης μπορεί τότε να συμβάλει αυτό στο να γίνει πιο εύκολη η προσαρμογή ενός υπαλλήλου στην εταιρία αλλά και αυτή να επενδύσει στο προσωπικό της για να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο. Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει να αντιμετωπίσει ποικίλες προκλήσεις και καλείτε να δώσει λύσεις σε διάφορα φλέγοντα θέματα της επιχείρησης και να επιλύσει προβλήματα αλλά και να αναδείξει τους ηγέτες που μπορούν επιτύχουν τους στόχους της. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται και οι ανάλογες σχέσεις μεταξύ προσωπικού και εργοδοτών αναπτύσσοντας έτσι το πνεύμα της ομαδικότητας.

Αρχικά, πιο κάτω θα αναλύονται οι όροι της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων. Δίνεται έμφαση σε κάποια μεγάλη ιδιωτική επιχείρηση (Επιχείρηση X) για να δούμε πιο συγκεκριμένα χειρισμούς και τεχνικές που χρησιμοποιεί όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της και τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, αλλά και οι σχέσεις προσωπικού με Μάνατζερς. Θα εξετάσουμε την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα σε αυτές τις μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως επίσης και το αν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα θέλω και οι απόψεις του για την ευημερία και την ανάπτυξη της εν’ λόγω επιχείρησης. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω των συνεντεύξεων όπου καταγράφονται οι αντιλήψεις και οι ιδέες των στελεχών της επιχείρησης, σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση της.

Η μελέτη αυτή παρέχει μία ολοκληρωμένη προσέγγιση της οργάνωσης και διοίκησης μεγάλης ιδιωτικής επιχείρησης. Περιγράφεται ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού, οι ελλείψεις και οι αδυναμίες του αλλά και τα μέσα και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να υλοποιηθούν οι στόχοι της. Θα δούμε κατά πόσο είναι σημαντικό το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και αν ναι, ποια είναι η αναγκαιότητά του. Δίνει οδηγίες για πιο αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση μέσα από τις απόψεις του προσωπικού της Επιχείρησης X και ευελπιστεί πως θα μπορέσει να αποτελέσει οδηγό για την ίδια την επιχείρηση.

Λέξεις Κλειδιά: οργάνωση, διοίκηση, προσωπικό, ιδιωτική επιχείρηση

ABSTRACT

The Organization and Management of Large Private Companies

The topic of this project is the organization and management of human resources in large private companies and this choice is made based on the examination of various solutions into the problems that a company may face so that there will be an improved organization and business administration. The huge private companies employ a lot of employees included many young people, either graduated or qualified to their profession or they could not find anything interesting and they were obligated to work for something that haven't done before. In result they need to get trained and specialized on the subject offered by the company. If there is efficient organization and business administration from the managers' side of a company then it will help to the employees' adaptation in the company but also the company will be able to get more developed. The department of human resources has to face a lot of problems and find solutions to significant issues related to the company. In this way there is a spirit of communication and cooperation between the staff and the employers.

Firstly, below will be an analytical description of the definitions of organization and business administration. There will be given more emphasis on a famous private anonymous company so that we can examine its different techniques and methods that are used related to its staff and at the end I will present the results of my research as well as my findings about the relationship between the employees and the managers of a company. I will examine the importance of the human element in those large companies as well as if it is good to take into consideration the willing and the opinions of the employees and to highlight the leaders who can achieve their goals. Also the findings of the research is a result of some well-organized interviews which indicate the ideas and beliefs of higher employees related to the better organization and administration of a company.

This project offers a complete approach of the organization and management of a private company. It is a description of the way that this department is organized as well as the weaknesses of it and the methods that each company uses in order to fulfill the goals of the company. Finally, I will examine if such a department is significant in a business and if so what is its importance. I am hopeful that this project can be a guide for an effective organization and business administration for this company.

Key-Words: organization-management-private companies

**Στους αγαπημένους μου γονείς Μιχάλη και Δέσπω
και στον αρραβωνιαστικό μου Ηλία**

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διατριβής μου οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίησή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου την καθηγήτρια που ανέλαβε την επίβλεψή μου, κυρία Φοίβη Κουντούρη για την σημαντική αυτή καθοδήγησή που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής μου όσο και για το συνεχές ενδιαφέρον της αλλά και τις παρατηρήσεις της που είχαν ως αποτέλεσμα την ολοκλήρωσης μιας ορθά δομημένης διατριβής.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω την ιδιωτική Επιχείρηση X για την οποία αναφέρομαι στην έρευνά μου για την ευγενική παραχώρηση των 40 συνεντεύξεων από τα μέλη της, αλλά και για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσαν.

Ευχαριστώ επίσης την Κωνσταντίνα Τσιάρτα, την Αργυρό Μιχαηλίδου, την Μαίρη Χριστοδούλου όσο και την Κάλια Χριστοδούλου που με προθυμία μου δάνεισαν κάποια βιβλία από διάφορες βιβλιοθήκες των Πανεπιστημίων στα οποία φοιτούν αλλά και προσωπικά δικά τους βιβλία για την εκπόνηση της εργασίας μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που με στήριζαν οικονομικά για να ολοκληρωθεί ομαλά και χωρίς καθυστέρηση το μεταπτυχιακό μου και μου έδωσαν την ψυχολογική στήριξη που χρειαζόμουν για να τα καταφέρω.

Μαριάννα Πατσαλίδου

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις σήμερα δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο προσωπικό και στο τί μπορεί να προσφέρει το κάθε άτομο αλλά και το σύνολο των ατόμων που έχουν στο δυναμικό τους, προκειμένου να επιτυγχάνεται η καλύτερη λειτουργία στον χώρο της και να αναπτύσσεται φτάνοντας τις προσδοκίες που επιθυμεί. Επίσης προσπαθεί μέσα από το προσωπικό να υλοποιήσει τους στόχους και τους σκοπούς της αφού για την διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση, οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπτουσία, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Μπουραντάς, 2005:50). Η Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο τομέα που απασχόλησε την σύγχρονη επιστήμη διοίκησης επιχειρήσεων τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση αφορά στην Οργάνωση και Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και αποσκοπεί στην παρουσίαση των λειτουργιών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώνεται σε μελέτες γύρω από την οργάνωση και διοίκηση προσωπικού σε μεγάλη ιδιωτική επιχείρηση. (Επιχείρηση Χ). Θα εξετάσουμε πως γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων, αν έχουν γνώμη σε σημαντικές αποφάσεις που αφορούν το μέλλον της επιχείρησης, αν υπάρχει σωστή δομή, καθώς και αν υπάρχουν προοπτικές βελτίωσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού; Γίνεται σωστή εκπαίδευση και η υποκίνηση του προσωπικού; Είναι δίκαιες οι αμοιβές προσωπικού καθώς και οι προσλήψεις; Εισακούγονται τα παράπονα του προσωπικού και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά; Έχουν αντίκτυπο αυτά στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στον τρόπο της ομαλής διεξαγωγής της έρευνας; Επηρεάζουν αρνητικά ή θετικά την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της; Όλα αυτά θα μελετηθούν πιο κάτω με εκτενείς αναφορές και παραδείγματα.

Η πτυχιακή αυτή είναι χωρισμένη σε ενότητες ούτως ώστε να είναι κατανοητές οι έννοιες και οι λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού. Θα δούμε τις μορφές οργάνωσης και διοίκησης και τα συστήματα, μέσα από μια κατά την γνώμη μου αρκετά καλή επιχείρηση που ακόμα και αυτή μπο ρεί να αφήνει περιθώρια βελτίωσης στο θέμα της οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού της. Σημαντική ενότητα είναι αυτή της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, της εκπαίδευση και ανάπτυξης του αλλά και των προσωπικών σχέσεων που αναπτύσσουν μεταξύ τους μανάτζερς και προσωπικό.

1.1 Παρουσίαση του θέματος και σκοπός

Μέσω της διπλωματικής αυτής με τίτλο «Οργάνωση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες Ιδιωτικές Επιχειρήσεις», γίνεται η προσπάθεια να καταγραφεί η κατάσταση που επικρατεί τις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και οι απόψεις και προβληματισμοί για το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και οι στόχοι και τα μέτρα για αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση.

Σκοπός της είναι να μελετηθεί ο βαθμός οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού σε μεγάλη ιδιωτική επιχείρηση και να αποδειχθεί αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της. Επίσης θα ανακαλύψουμε αν εργαζόμενοι και μάνατζερς έχουν την προσωπική επικοινωνία που χρειάζεται να έχουν για να υπάρχει η απαιτούμενη αποδοτικότητα σε αυτήν άρα και η μεγιστοποίηση κερδών της. Αναλύονται ο ρόλος των κίνητρων, τα συστήματα αμοιβών, οι διακρίσεις, οι επιβραβεύσεις που αποδίδονται στο προσωπικό αλλά και ο καθορισμός καθηκόντων και ευθυνών. Επίσης εξετάζεται πως θα πρέπει να γίνεται η οργάνωση του προσωπικού, η αξιολόγηση και η διαδικασία πρόσληψής του.

Κύριος σκοπός της διπλωματικής είναι να αποδειχθεί η σημαντικότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αλλά και το ότι η ορθή στελέχωσή του από πτυχιούχους στον κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων με ειδικότητα στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελέσει σωτήρια σανίδα για την επιχείρηση X. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της διατριβής μου πρέπει να επιβεβαιώνουν ότι πολλές είναι οι μεγάλες επιχειρήσεις που υστερούν στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σε σχέση με άλλες που διαθέτουν καλύτερα συστήματα οργάνωσης. Ποια τα περιθώρια βελτίωσης και τα μυστικά στην οργάνωση και διοίκηση προσωπικού που οι πλείστες ιδιωτικές επιχειρήσεις αγνοούν; Η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού γίνεται σωστά σε όλες τις επιχειρήσεις ή μόνο κάποιες από αυτές έχουν τα εχέγγυα για μια επιτυχημένη εργασιακή σχέση των πιο πάνω; Πως αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης τον υπεύθυνο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τους μάνατζερς; Τι επηρεάζει τις σχέσεις τους αλλά και ποια τα μέτρα βελτίωσης τυχόν ατελειών και προβλημάτων που υπάρχουν; Πρέπει να υπάρχει ανάπτυξη των υπαλλήλων; Ποιά τα κίνητρα που δίδονται σ' αυτούς για να δουλεύουν περισσότερο και να αποδίδουν τα μέγιστα; Ποιοι οι στόχοι και τα οράματα των επιχειρήσεων μετά από μια καλή οργάνωση και διοίκηση προσωπικού; Τι υπηρεσίες προσφέρει η επιχείρηση X και σε ποιους απευθύνονται; Πως γίνεται ο καταμερισμός εργασίας και με τι κριτήρια;

Είναι ευχαριστημένο το προσωπικό με τις αμοιβές και την αξιολόγησή του; Προτάσεις και ιδέες του προσωπικού για τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης Χ και άλλα ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν πιο κάτω.

1.2. Προσδιορισμός του Προβλήματος

Το πρόβλημα πηγάζει μέσα από την οργάνωση και διοίκηση προσωπικού στις επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα στη επιχείρηση Χ από τα εξειδικευμένα στελέχη, αφού χωρίς την παρουσία τους από την μια δεν νοείται επιχείρηση αλλά και από την άλλη με την παρουσία τους κρίνεται η φήμη αυτής και η ύπαρξή της. Καμιά φορά αποτελεί πρόβλημα η ύπαρξη αυτών των στελεχών αν δεν τηρείται ορθά ο ρόλος τους. Για την επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό αφού μέσω αυτού μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της και να αναπτυχθεί αλλά και να επιβιώσει μπροστά στον σκληρό ανταγωνισμό που επικρατεί αυτή την περίοδο. Αυτοί οι λόγοι είναι αρκετοί ούτως ώστε η επιχείρηση να θέλει να διοικήσει σωστά το προσωπικό της και να τους αξιολογεί ανάλογα με τα προσόντα και τα καθήκοντά τους.

1.3 Σύντομη περιγραφή μεθοδολογίας

Για την εκπόνηση της εργασίας μου επέλεξα να χρησιμοποιήσω σαν ερευνητικό εργαλείο την “**ποιοτική συνέντευξη**” ούτως ώστε να δοθούν κάποιες απαντήσεις από τους απλούς εργαζόμενους μέχρι τους προϊσταμένους και διευθυντές της επιχείρησης Χ και να καταγραφούν τα αποτελέσματα, θετικά και αρνητικά που προκύπτουν από αυτήν.

1.4. Παρουσίαση Ενοτήτων

Στο πρώτο κεφάλαιο έχουμε την εισαγωγή που προετοιμάζει τον αναγνώστη για το τι θα ακολουθήσει συμπεριλαμβανομένου του σκοπού της διατριβής και του προσδιορισμού του προβλήματος που θέλουμε να δείξουμε. Μετά έχουμε μια σύντομη περιγραφή της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί.

Στο δεύτερο κεφάλαιο έχουμε την βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου συγκεντρώνονται οι απόψεις διαφόρων μελετητών που ασχολήθηκαν με το θέμα της οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Θα δούμε την ιστορική εξέλιξη των όρων τις λειτουργίες, τις μορφές και τα προβλήματα που προκύπτουν μέσα από την αβεβαιότητα και τις προκλήσεις των καιρών.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της επιχείρησης X και τα σχετικά για να γνωρίσει ο αναγνώστης την επιχείρηση και το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται καθώς και τις διεθνείς της δραστηριότητες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα δούμε τους χειρισμούς που πρότειναν οι μάνατζερς και προϊστάμενοι όσο αφορά την διοίκηση και οργάνωση, την εποπτεία, την αξιολόγηση και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξηγείται ο σκοπός και η αναγκαιότητα διεξαγωγής της έρευνας σε μορφή ποιοτικής συνέντευξης.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι στόχοι της έρευνας, τα δείγματα, οι μέθοδοι και ο τρόπος καταγραφής της.

Στο έβδομο και όγδοο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας τα συμπεράσματα αλλά και οι προτάσεις για βελτίωση της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης X.

Στο τελευταίο μέρος της διπλωματικής, έχουμε την βιβλιογραφία και τα παραρτήματα που καλύπτουν όλο το συγγραφικό υλικό το οποίο χρειαστήκαμε όσο και διάφορες σελίδες στο διαδίκτυο αλλά και το πρωτόκολλο της συνέντευξης στα παραρτήματα και τους συμμετέχοντες σ' αυτήν.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Ιστορική εξέλιξη και σημασία της Οργάνωσης και Διοίκησης

Η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού υπάρχει στις επιχειρήσεις εδώ και αρκετά χρόνια, αφότου οι άνθρωποι δουλεύουν μαζί και βάζουν κοινούς στόχους, υπάρχει ο συντονισμός και η κατανομή εργασίας ανάλογος των ατόμων. Ο κάθε εργαζόμενος έπρεπε να έχει καθορισμένα καθήκοντα που θα τα ακολουθούσε πιστά ούτως ώστε να γίνεται εφικτή η επίτευξη των στόχων του. Επίσης υπήρχε η ανταμοιβή του κάθε εργαζόμενου με βάση τις επιδόσεις στην εργασία του.

Ένας από τους κύριους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης είναι ο Taylor Frederic ο οποίος με το συγγραφικό του έργο “*Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ*” που δημοσιεύτηκε το 1910 στις ΗΠΑ καθιερώθηκε ως ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι ο μόνος τρόπος για να υπάρξουν υψηλότεροι μισθοί και αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας της. Με λίγα λόγια ο σκοπός της διοίκησης κατά τον Taylor είναι να εξασφαλιστεί η μέγιστη ευημερία του εργοδότη αλλά και του εργοδοτούμενου ταυτόχρονα.

Πολύ σημαντικός υπήρξε και ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol ο οποίος θεωρείται μετά τον Taylor, ο πατέρας της Θεωρίας της Διοίκησης ο οποίος έδωσε περισσότερη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

Λίγα χρόνια αργότερα ο Luther Gulick ένας από τους θεμελιωτές της Επιστημονικής Διοίκησης διατύπωσε τον ορισμό των λειτουργιών του Μάνατζμεντ ο οποίος με την πάροδο του χρόνου αποδείχτηκε ως ο πιο αυθεντικός στον χρόνο. Αποτέλεσε την βάση πολλών παραλλαγών όπως η οργάνωση, η στελέχωση, ο συντονισμός αλλά και ο προϋπολογισμός.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος *Max Weber* (1864-1920) καθώς έψαχνε τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον αποτελεσματικότερο μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους εργαζόμενους. Βασικά χαρακτηριστικά της είναι οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, οι αυστηροί κανόνες και η εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης (*Μπουραντάς, 1999*).

Ο Αμερικανός μηχανολόγος μηχανικός *Henry Laurence Gantt* (1861-1919) φίλος του Taylor υποστήριξε την ανάγκη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού μιας επιχείρησης. Τονίζει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού αλλά και της συμμετοχής του εργαζόμενου στα διοικητικά προβλήματα.

Το 1920 οι Elton Mayo και F. Roethlisberger υπήρξαν αντίπαλοι του Taylor και υποστήριξαν, ότι αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να συμμετέχουν σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε θα είχαν ένα πιο αναπτωμένο ηθικό. Θα βελτιώνονταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία με τους συναδέλφους τους.

Έτσι μέσα από τους θεμελιωτές Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης πήραν τα παραδείγματά που έπρεπε οι επιχειρήσεις ούτως ώστε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα να προχωρήσουν σε προσλήψεις ατόμων που θα παρείχαν βοήθεια στο εργατικό προσωπικό και θα αντιμετώπιζαν μαζί τα διάφορα προβλήματα κατά την διάρκεια διεξαγωγής της εργασίας τους. Αργότερα καθώς περνούσαν τα χρόνια και αυξάνονταν οι επιχειρήσεις και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες πλήθαιναν, αποφάσισαν οι εργοδότες να δώσουν ακόμα ένα ρόλο στα άτομα αυτά. Τα υψηλόβαθμα στελέχη εκτός από τις υποχρεώσεις που είχαν προς τους άλλους εργαζόμενους καθώς και την επίβλεψη τους, τώρα θα έπρεπε να επιλέγουν το κατάλληλο προσωπικό για την επιχείρηση, αναθέτοντας τους τις αρμοδιότητες τους και παράλληλα παρέχοντας τους την απαιτούμενη εκπαίδευση.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού άρχισε να αποτελεί αναπόσπαστο και ίσως το σημαντικότερο κομμάτι μιας επιχείρησης που ενδιαφερόταν για την ευημερία και την πορεία της προς την κορυφή. Έτσι ξεκίνησαν να προσλαμβάνονται άτομα γι' αυτές τις θέσεις που κατείχαν την απαιτούμενη πανεπιστημιακή μόρφωση και γνώσεις. Η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού θεωρείται επένδυση για μια επιχείρηση που το χειρίζεται σωστά διότι μπορεί να έχει στο δυναμικό της άτομα τόσο σημαντικά που να αποφέρουν πολλά κέρδη και κύρος σ' αυτήν.

Σήμερα το 2013 είναι ραγδαία η ανάπτυξη των τμημάτων του ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις αφού πλέον αποτελεί έναν από τους συντελεστές που συμμετέχουν ακόμα και στην στρατηγική διοίκησης της επιχείρησης.

2.1.1 Βασικές Έννοιες Οργάνωσης και Διοίκησης

Η Οργάνωση μπορεί να ορισθεί ως η ένωση ενός συνόλου ατόμων που μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που έθεσαν. Βασικά στοιχεία που ορίζουν την οργάνωση είναι: οι άνθρωποι, οι σκοποί, η εργασία-συστήματα-σχέδια, η χρονική διάρκεια και τα σύνορα. (*Δημήτρης Μπουραντάς, 2002:25*) Επίσης, ως οργάνωση ορίζεται η διάρθρωση και διασύνδεση διαφόρων συντελεστών με στόχο την επίτευξη ενός σκοπού καθορισμένου εκ των προτέρων. (*Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1990: 29*)

Χωρίς την παρουσία των ανθρώπων ή των ομάδων οι οποίοι δημιουργούν σχέσεις μεταξύ τους δεν μπορεί να υπάρξει οργάνωση. Είναι αυτή η οποία θέτει στόχους και βάζει τους ανθρώπους στον δρόμο προς την επιτυχία. Στο σύνολο η οργάνωση είναι υπεύθυνη για να καθορίζει τα καθήκοντα και την εργασία των ανθρώπων ή των ομάδων των οποίων συνιστούν τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας. Η οργάνωση έχει συνέχεια στο χρόνο δεν είναι κάτι παρορμητικό και αυθόρμητο, κάτι στιγμιαίο. Η επιχείρηση ολοκληρωτικά είναι μια παραγωγική και οικονομική οργάνωση, η οποία συνδέεται με τις ανάγκες των ανθρώπων και την ικανοποίησή τους θέτοντας στόχους και πετυχαίνοντας τους. Καθώς οι άνθρωποι δημιουργούν ομάδες και ενώνονται υπάρχει μεγαλύτερη εξειδίκευση και διαίρεση στο έργο. Με αυτό επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα της εργασίας του ανθρώπου. Ως στόχος μιας επιχείρησης μπορεί να είναι μια κατάσταση στην οποία επιθυμεί αυτή να φτάσει, όπως είναι η εκτέλεση και εξέλιξη της εργασίας πιο αποδοτικά και ορθά από τους εργαζόμενους αλλά και η εκπλήρωση των σκοπών της.

Η Διοίκηση ασχολείται με την αναζήτηση, την ανεύρεση και την εφαρμογή απαιτούμενων αποτελεσματικών μεθόδων για την πραγματοποίηση των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης. Επίσης δραστηριοποιεί, κατευθύνει και ελέγχει το πρόγραμμα δράσης ενός οργανισμού καθώς και τις διαδικασίες λειτουργίας της. Η διοίκηση νοείται ως επιστήμη η οποία χωρίζεται σε δημόσια και ιδιωτική. (*Νίκος Δήμου, 2003:34*) Μπορεί να εποπτεύει, να καθοδηγεί μια επιχείρηση και το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται σ' αυτήν. Επίσης είναι η δραστηριοποίηση και η ενεργοποίηση των διαφόρων συντελεστών της οργάνωσης με στόχο την επίτευξη του σκοπού που επιδιώκει το οργανωτικό σχήμα του συστήματος. (*Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1990: 29*). Ο Μάνατζερ είναι αυτός που επιτελεί τα πιο πάνω και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του διευθυντή ή ιδιοκτήτη της επιχείρησης οργανώνοντας και διοικώντας το προσωπικό του.

Επομένως, οργάνωση και διοίκηση είναι η διαδικασία της διεύθυνσης του προγραμματισμού αλλά και του ελέγχου που ασκείται σε μια επιχείρηση, καθώς και της εποπτείας προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι και οι σκοποί της.

2.1.2 Λειτουργίες Οργάνωσης και Διοίκησης

Ως λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης έχουν ορισθεί ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός, ο έλεγχος, η οργάνωση και η διεύθυνση. Αποτελεσματική διοίκηση θεωρείται αυτή η οποία καταφέρνει να οργανώνει τις λειτουργίες έτσι ώστε να εκτελούνται σωστά σε μια επιχείρηση καθημερινά. Ο σωστός προγραμματισμός δίνει την σκυτάλη στην οργάνωση και την διεύθυνση και τέλος στο έλεγχο. Σε μια επιχείρηση τα υψηλόβαθμα στελέχη σχεδιάζουν το πρόγραμμα, κατανέμουν τα καθήκοντα στο προσωπικό της επιχείρησης και ορίζουν τις θέσεις εργασίας, δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές για να γίνουν όλα όπως πρέπει και τέλος ελέγχει τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής.

Ο προγραμματισμός νοείται σαν ένα σύστημα ενεργειών το οποίο γίνεται για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Επίσης προσδιορίζονται οι τρόποι και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Η οργάνωση έρχεται αμέσως μετά τον προγραμματισμό να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση εάν και εφόσον χρησιμοποιηθεί με τον σωστό τρόπο. Δηλαδή να συνάδουν οι δομές, οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης. Το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση της επιχείρησης ταξινομεί, κατανέμει, αναθέτει τα καθήκοντα του προσωπικού, τις ευθύνες και γενικότερα κρατά τα ινία για να προχωρούν και να εξελίσσονται όλα ομαλά.

Η διεύθυνση έχει να κάνει με την σωστή διοίκηση του προσωπικού δηλαδή του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης. Η διεύθυνση νοείται ως η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση του προσωπικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων. Για να υπάρξει αποτελεσματική διεύθυνση πρέπει επίσης να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και του προσωπικού. Η συνεργασία και η ομαδικότητα είναι σημαντικά συστατικά για να υπάρχει ένα καλό κλίμα στον χώρο της εργασίας. Πρέπει να ενεργοποιούνται όλες οι ικανότητες και οι δεξιότητες των μελών της επιχείρησης για το καλό αυτής και του ίδιου του στελέχους που είναι υπεύθυνο για τα πιο πάνω. Μετά από τα πιο πάνω εφαρμόζεται ο έλεγχος και η εποπτεία των εργασιών που εκτελεί το προσωπικό και είναι σημαντικά γιατί μέσα από αυτά εντοπίζονται τα λάθη και οι αδυναμίες ούτως ώστε να διορθώνονται και να μην ξεφεύγουν από την γραμμή των στόχων που είχαν καθοριστεί για την ανάπτυξη και ανέλιξη της επιχείρησης.

Μια άλλη βασική λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης είναι φυσικά η λήψη αποφάσεων. Είναι πολύ σημαντικό σε μια επιχείρηση να υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα τα οποία να μπορούν να πάρουν την σωστή απόφαση ανάμεσα στις εναλλακτικές επιλογές που καθημερινά τους παρουσιάζονται. Ένα στέλεχος είναι αποτελεσματικό όταν είναι σε θέση να πάρει τις σωστές αποφάσεις στον σωστό χρόνο. (Δημήτρης Μπουραντάς, 2002:61) Για να ληφθεί μια απόφαση και να είναι εύστοχη πρέπει να υπάρχουν και οι απαιτούμενες γνώσεις, πληροφορίες και τεχνικές αλλά και η ικανότητα του ατόμου που χειρίζεται αυτά τα θέματα να μπορεί να τα φέρει εις πέρας και να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι λειτουργίες αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους για την ομαλή διεξαγωγή της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της ωστόσο υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα τα οποία να την διαχειρίζονται.

2.2 Μορφές οργάνωσης και διοίκησης

Οι κυριότερες μορφές οργάνωσης και διοίκησης είναι η Τυπική και Άτυπη μορφή αλλά και η Αυταρχική η Δημοκρατική, η Αυτοδιοίκηση και η Συμμετοχική. Βασικές αρχές της οργάνωσης και διοίκησης είναι:

- Η επιχειρησιακή δομή η οποία πρέπει να είναι απλή και ελαστική
- Η στελέχωση των θέσεων να γίνεται με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης
- Ένας υφιστάμενος να αναφέρεται μόνο σε ένα προϊστάμενο
- Οι υπευθυνότητες πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητές για το προσωπικό

(<http://www.spiral.com.gr/EpixeirisiakiDomi.pdf>)

Η συνεργασία μιας ομάδας ατόμων οδηγεί στην δημιουργία μιας μορφής οργάνωσης που αυτή μπορεί να είναι είτε τυπική είτε άτυπη.

2.2.1 Τυπική μορφή οργάνωσης

Η τυπική ή αλλιώς η επίσημη μορφή οργάνωσης νοείται αυτή η οποία διαθέτει στοιχεία όπως οι κανόνες, οι σκοποί, οι κανονισμοί, η επίσημη δομή πράγματα τα οποία δεν συναντούμε στην άτυπη μορφή οργάνωσης. Χαρακτηρίζεται από την συνεργασία των ατόμων για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων που θέτουν τα στελέχη για την επιχείρηση.

Η τυπική μορφή οργάνωσης χαρακτηρίζεται από τις πιο κάτω αρχές:

- Αρχή της αποτελεσματικότητας
- Αρχή της παραγωγικότητας

Η οργάνωση θα θεωρηθεί αποτελεσματική εάν ως σύνολο και τμήμα η επιχείρηση καταφέρει να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Σίγουρα οι επιδιωκόμενοι στόχοι πρέπει να επιτευχθούν με το ελάχιστο κόστος. Να μην γίνονται σπατάλες και να είναι παραγωγική η οργάνωση αλλά και να επιτρέπει στους υπευθύνους και στο προσωπικό να παίρνουν μέρος στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων της επιχείρησης. Επίσης για να είναι παραγωγική πρέπει να προνοεί για την ασφάλεια του προσωπικού και να δίνει την ευκαιρία σ' αυτό να εξελίσσεται και ανάλογα με αυτά που προσφέρει να αμείβεται. (Νίκος Δήμου, 2003:66-67)

2.2.2 Άτυπη μορφή οργάνωσης

Η άτυπη μορφή οργάνωσης νοείται η κοινή δράση του προσωπικού μιας επιχείρησης χωρίς να επιδιώκεται κάποιος κοινός στόχος. Μέσα από αυτό μπορεί να προκύψουν και θετικά αποτελέσματα και αρνητικά. Οι άνθρωποι θέλοντας να καλύψουν τις ανάγκες τους αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους και δημιουργούν ομάδες για να το πετύχουν. Αυτές οι ομάδες δημιουργούν μοντέλα συμπεριφοράς και στόχους οι οποίοι δεν συνάδουν με αυτούς της τυπικής οργάνωσης.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει ούτε κανόνες ούτε δομή όπως η τυπική οργάνωση και δρα στον εργασιακό χώρο παράλληλα και ταυτόχρονα με την τυπική οργάνωση. Η διάρκεια της άτυπης οργάνωσης δεν είναι δεδομένη ούτε σταθερή και εξαρτάται πάντα από τον χρόνο πραγματοποίησης των στόχων για τους οποίους συστάθηκε. Μπορεί επίσης να συμβάλει στο έργο της τυπικής οργάνωσης με τους πιο κάτω τρόπους είτε θετικά είτε αρνητικά:

- Στην αποδοτικότητα της επιχείρησης
- Στις αλλαγές της επιχείρησης
- Στην διοίκηση της επιχείρησης

Δεν πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι οι δύο αυτοί τύποι οργάνωσης αλληλοσυμπληρώνονται και βοηθά ο ένας τον άλλο με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Οι δύο αυτές μορφές οργάνωσης συνθέτουν την δομή και την δράση κάθε ομαδικής δραστηριότητας. (http://paroutsas.jmc.gr/org_adm/org_diik4.htm) Το στέλεχος που ηγείται των οργανώσεων αυτών πρέπει να παίρνει τα θετικά από κάθε οργάνωση και να τα χρησιμοποιεί προς όφελος της επιχείρησης.

2.2.3 Αυταρχική μορφή διοίκησης

Θαρρώ πως είναι η αρχαιότερη μορφή διοίκησης από τότε που οι οικογένειες ασχολούνταν με τις δικές τους αγροτικές δουλειές όπου ο πατέρας είχε το πρωταρχικό ρόλο. Δηλαδή ήταν ο αφέντης ο λεγόμενος σημερινός διευθυντής μιας επιχείρησης. Ο αφέντης της οικογένειας συμπεριφερόταν αυταρχικά στην οικογένειά του όπως και στην επιχείρησή του και στο προσωπικό που τον βοηθούσε. Με το πέρασμα του χρόνου και την ανάπτυξη και αύξηση των επιχειρήσεων, την ανταλλαγή προϊόντων από περιοχές μακρινές, άρχισε αυτή η αυταρχική συμπεριφορά να γίνεται λίγο πιο δημοκρατική. Ο λόγος ήταν γιατί δεν ήταν εύκολο να ασκεί εξουσία μόνο ένα άτομο και να διαχειρίζεται τόσο πολλά πράγματα και να συντονίζει όλες αυτές τις δραστηριότητες χωρίς την βοήθεια άλλων προσώπων. Έτσι με την πάροδο του χρόνου άρχισαν τα πράγματα ν' αλλάζουν και να κατευθύνονται σε ένα πιο δημοκρατικό στυλ στο οποίο συμμετείχαν περισσότερα άτομα και όχι μόνο μια μονάδα.

2.2.4 Δημοκρατική μορφή διοίκησης

Αυτή η μορφή διοίκησης είναι η πιο συνηθισμένη στις μέρες μας και ενώνει τους εργοδότες με το προσωπικό και τους μανάτζερς με τους απλούς υπαλλήλους της επιχείρησης αφού καλούνται να συναποφασίζουν για διάφορα θέματα που την ταλανίζουν. Βρίσκουν τους τρόπους με τους οποίους θα δράσουν σε κάθε περίπτωση και προσπαθούν να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Οι εργοδότες μαζί με τους μανάτζερς καθορίζουν τους στόχους που θέλει να αποκτήσει η επιχείρηση και συνεργάζονται με το προσωπικό ούτως ώστε να υπάρξει ένα πλάνο, μια στρατηγική που θα βοηθήσει στην απόκτησή τους. Πλέον συναποφασίζουν το επιχειρηματικό σχέδιο που θα ακολουθήσουν, προσδιορίζουν τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιήσουν για να το καταφέρουν. Εάν στην πορεία ανακαλυφθούν λάθη σίγουρα πρέπει να γίνουν και οι απαιτούμενες διορθώσεις.

Στο τέλος κάθε επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται μια ανασκόπηση για να μπορέσουν οι μανάτζερς και το προσωπικό να δουν τα λάθη και τις αδυναμίες που υπήρξαν αλλά και τα θετικά που προέκυψαν. Επίσης εξετάζουν τα αποτελέσματα του σχεδίου αυτού για να δουν εάν επετεύχθησαν οι προκαθορισμένοι στόχοι αλλά και ποιοι λειτούργησαν άψογα ώστε να δικαιούνται την επιβράβευση που τους αξίζει. Μια τελική κρητική των πραγμάτων μπορεί να φέρει βελτίωση στο επόμενο επιχειρηματικό της σχέδιο και η επιβράβευση κάποιων ατόμων προσδίδει κίνητρα για να προχωρήσουν και να βοηθήσουν στην μετέπειτα ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.2.5 Αυτοδιοίκηση

Σ' αυτή την μορφή διοίκησης οι διοικητικές και οι εκτελεστικές εργασίες γίνονται από το προσωπικό και όχι από τους εργοδότες και τους μάνατζερς. Μέσα από συναντήσεις και συζητήσεις αποφασίζουν για τον τρόπο που θα ακολουθήσουν στην εργασία τους όσο και για την κατανομή αυτής. Σε αυτές τις περιπτώσεις δεν υπάρχουν μάνατζερς, επιλύουν μόνοι τους οι εργαζόμενοι τα προβλήματα και τις δυσκολίες που παρουσιάζονται. Η μορφή αυτοδιοίκησης κυρίως προσφέρεται για μικρές επιχειρήσεις και όχι για μεγάλες με υψηλό αριθμό προσωπικού.

2.2.6 Συμμετοχική

Η συμμετοχική μορφή διοίκησης έχει κοινά στοιχεία με την δημοκρατική αφού και σ' αυτήν συμβάλλουν οι εργαζόμενοι στην λήψη αποφάσεων. Επίσης μοιράζονται τις ευθύνες που μπορεί να έχει μια απόφαση και δουλεύουν ομαδικά αφού ο ένας έχει την ανάγκη του άλλου. Έτσι οι εργαζόμενοι νιώθουν το αίσθημα της ευθύνης και υπευθυνότητας που χρήζουν απέναντι στους υπολοίπους και από την άλλη έχουν αναπτερωμένο το ηθικό γιατί νιώθουν ότι προσφέρουν στην επιχείρηση με τις γνώσεις και τις τεχνικές τους αλλά και την δύναμη της ψυχής τους. Θέλουν να αποδείξουν ότι η λήψη της απόφασης που πήραν είναι ορθή και να αναδειχθούν άξιοι υπάλληλοι.

Η συμμετοχική διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να προσφέρουν τα πάντα στην συνολική εργασία. Οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν τους προϊσταμένους με άγχος και φόβο αντιθέτως ακούνε τις συμβουλές τους και δρουν ανάλογα μ' αυτές δείχνοντας ενδιαφέρον για την πρόοδο της εργασιακής ομάδας. Με αυτό τον τρόπο διοίκησης, οι μάνατζερς αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη μέσα από την εμπιστοσύνη που τους δείχνει το προσωπικό.

Η μορφή αυτή όταν είχε εφαρμοστεί σε κάποιες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ πέτυχε και επέφερε πολύ θετικά αποτελέσματα. Εάν εφαρμοστεί στον κατάλληλο χρόνο στο κατάλληλο μέρος σίγουρα θα είναι κερδοφόρα.

2.3 Συστήματα Διοίκησης

Τα συστήματα διοίκησης διαμορφώνονται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης το μέγεθος καθώς και την έκταση της παραγωγής της αλλά και την προσωπικότητα των μάνατζερς της. Υπάρχουν δύο είδη συστήματος που είναι το Συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό σύστημα (Centralization Decentralization of Authority). (Νίκος Δήμου, 2003:53)

Το συγκεντρωτικό σύστημα είναι αυτό το οποίο συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες σε μικρό αριθμό ατόμων συνήθως των υψηλόβαθμων στελεχών της επιχείρησης. Σίγουρα οι εξουσίες αυτές δεν μπορούν να συγκεντρωθούν σε ένα άτομο ούτε σε μικρές επιχειρήσεις διότι αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας, σε αργή ανάπτυξη και εξέλιξη αλλά και σε χαμηλή αποδοτικότητα. Πιθανόν αυτό να κοστίζει στην επιχείρηση με την έξοδο της από την αγορά αφού δεν θα λειτουργεί σωστά. Αυτό το σύστημα διοίκησης είναι κατάλληλο για μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Το αποκεντρωτικό σύστημα είναι αυτό το οποίο χρησιμοποιείται στις πλείστες επιχειρήσεις όπου οι προϊστάμενοι δίνουν στις κατώτερες μονάδες εξουσία. Το προσωπικό αυτό είναι εκπαιδευμένο και οργανωμένο κατάλληλα από την επιχείρηση ούτως ώστε να γίνεται αποτελεσματική διοίκηση. Η εμπιστοσύνη είναι κάτι που πρέπει να διαθέτει η διεύθυνση της επιχείρησης και οι μάνατζερς που μεταβιβάζουν τα διοικητικά καθήκοντα στα κατώτερα στελέχη. Χωρίς αυτήν δεν μπορεί να αποδώσει σωστά το προσωπικό και να ενδυναμώσει την επιχείρηση πετυχαίνοντας τους στόχους της.

Βασικός παράγοντας που προσδιορίζει την αποκεντρωτική διοίκηση είναι η προσωπικότητα των μάνατζερς. Με βάση αυτήν γίνεται και η επιλογή του συστήματος διοίκησης σε κάθε επιχείρηση. Άλλοι παράγοντες που προσδιορίζουν την αποκεντρωτική διοίκηση είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η επιχειρηματική πολιτική, οι μέθοδοι ελέγχου όπως και ο δυναμικός χαρακτήρας της επιχείρησης γενικότερα.

2.4 Αβεβαιότητα και Προκλήσεις που προκύπτουν μέσα από την Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού

Για να ξεπεραστεί αυτή η αβεβαιότητα που μπορεί να προκύψει αλλά και ο φόβος για το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης πρέπει σίγουρα οι επιχειρηματίες να επιβεβαιώσουν ότι τα τμήματα αυτά έχουν λόγο να υπάρχουν μέσα στις επιχειρήσεις διότι είναι αυτά που καλούνται να υποστηρίξουν, να συντονίσουν και να εκπαιδεύσουν το προσωπικό.

Στα θέματα ανάπτυξης προσωπικού πρέπει να υπάρχει η οργανωτική παρουσία των προϊσταμένων και των διευθυντών, να αξιολογούν τις πρωτοβουλίες και τις προτεραιότητες που έχει η επιχείρηση και να παρουσιάζουν τα αποτελέσματα. Διότι μόνο μέσα από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα αποκαλυφθούν τα λάθη και η αδυναμίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και θα μπορέσουν οι μάνατζερς και οι προϊστάμενοι να τα εξαφανίσουν. Εάν διασφαλιστεί η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού όσο και η οργάνωση και η διοίκηση του ως *επάγγελμα* τότε πολύ πιο εύκολα θα αντιμετωπιστούν τα προβλήματα στην επιχείρηση.

Πολλοί επαγγελματίες οι οποίοι δεν θεωρούν το πιο πάνω ως *επάγγελμα* σπάνια το χρησιμοποιούν αυθαίρετα χωρίς την σωστή καθοδήγηση εκπαιδευμένων και ειδικευμένων στελεχών στο θέμα της διοίκησης των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα της οργάνωσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources). Το γεγονός αυτό μειώνει τις πιθανότητες για ανάπτυξη και ανέλιξη της επιχείρησης.

Οι παγκόσμιες αβεβαιότητες είναι αυτές που προσθέτουν αδυναμίες και λάθη στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αβεβαιότητες μπορεί να είναι ο ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, η εμπορευματοποίηση της γνώσης, οι απαιτήσεις των νέων που δίνουν το έναυσμα για να ακολουθηθεί μια πιο δυναμική προοπτική ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Επίσης η ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να νοηθεί ως μια αβεβαιότητα η οποία μας δείχνει την γρήγορη ικανότητα και ανάπτυξη νέων μορφών γνώσης όπως είναι και η εξ' αποστάσεως μάθηση αλλά και αυτή που πηγάζει μέσα από το διαδίκτυο.

Όπως ανέφερε ο Chermack (2003) οποιαδήποτε μελλοντική ηλικία μπορεί να κουβαλήσει μαζί τις άλλες προτεραιότητες γι' αυτό οι επιχειρηματίες καλούνται να μπορούν να αλλάζουν και να διαφοροποιούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ούτως ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις καταστάσεις και στις απαιτήσεις των καιρών.

Κεφάλαιο 3: Παρουσίαση Μελέτης για την περίπτωση της Ιδιωτικής Επιχείρησης X

3.1 Ιστορικό Επιχειρηματικό Προφίλ

Ο όμιλος της Επιχείρησης X ξεκίνησε να δραστηριοποιείται πριν από περίπου 40 χρόνια από ένα μικρό γραφείο. Μετά από πολλά χρόνια λειτουργίας, η επιχείρηση έχει καταφέρει να αποδείξει αρκετά στο χώρο του διεθνούς φορολογικού προγραμματισμού, εμπιστευμάτων και ναυτιλιακών υπηρεσιών.

Σήμερα, ο όμιλος της Επιχείρησης X είναι ένας διεθνής οργανισμός παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών με έδρα την Λεμεσό και με γραφεία σε διάφορα μέρη στον κόσμο. Το ανθρώπινο δυναμικό της στην Κύπρο και το εξωτερικό, προσφέρει αξιόπιστες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους πιο κάτω τομείς.

»Διεθνής Φορολογικός Προγραμματισμός

Το Τμήμα Διεθνούς Φορολογικού Προγραμματισμού της Επιχείρησης X αποτελείται από μια ομάδα εξειδικευμένων επαγγελματιών οι οποίοι συνεργάζονται στενά με ανεξάρτητους φορολογικούς εμπειρογνώμονες απ' όλο τον κόσμο. Σκοπός του είναι να προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες και στήριξη για την εξεύρεση και εφαρμογή αποτελεσματικών λύσεων σε φορολογικά θέματα. Υπάρχει εξειδίκευση στα πιο κάτω:

- Αναγνώριση πλεονεκτικών φορολογικών δικαιοδοσιών
- Φορολογικές δομές εισερχόμενων και εξερχόμενων κεφαλαίων
- Γνωματεύσεις και συμβουλές σε ζητήματα τιμολόγησης διασυνοριακών συναλλαγών.

»Εταιρικές Υπηρεσίες

Η Επιχείρηση X προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα που σχετίζονται με την ίδρυση εταιρειών, παραρτημάτων και συνεταιρισμών στην Κύπρο. Βρίσκεται στη θέση να προσφέρει τις πιο κάτω υπηρεσίες:

Βασικές Υπηρεσίες:

- Ίδρυση εταιριών σε όλο τον κόσμο
- Έτοιμες Εταιρίες
- Εταιρική γραμματεία
- Εγγεγραμμένο γραφείο
- Καθήκοντα εμπιστευματοδόχου
- Διατήρηση μητρώου εταιριών
- Μεταφράσεις, πιστοποιήσεις και αρχειοθέτηση εγγράφων
- Άλλες γραμματειακές υπηρεσίες

»Διεθνή Εμπιστεύματα

Η Επιχείρηση X παρέχει συμβουλές σε θέματα που σχετίζονται με την δημιουργία εμπιστευμάτων στην Κύπρο αλλά και σε άλλες χώρες. Επίσης παρέχει υπηρεσίες εμπιστευματοδόχου σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες που είναι εισηγμένες σε αναγνωρισμένα χρηματιστήρια και σε ιδιώτες υψηλής εισοδηματικής και κεφαλαιουχικής βάσης. Η εταιρία διαχειρίζεται εμπιστεύματα σύμφωνα με τους όρους του Εγγράφου Εμπιστεύματος.

»Διαχείριση & Διοίκηση

Το προσωπικό της Επιχείρησης X είναι άρτια εκπαιδευμένο με πολυετή πείρα στην παροχή διαχειριστικών υπηρεσιών, σύμφωνα με τις ανάγκες και φυσικά τις εντολές των πελατών. Ανάμεσα στις υπηρεσίες που προσφέρονται είναι:

- Έκδοση τιμολογίων
- Πληρωμές / Εμβάσματα
- Άνοιγμα και διαχείριση τραπεζικών λογαριασμών
- Άνοιγμα, τροποποιήσεις και μεταβιβάσεις Ενέγγυων Πιστώσεων
- Μισθολόγια

»Ναυτιλιακές Υπηρεσίες

Αποτελούμενη από μια ομάδα δικηγόρων, λογιστών, συμβούλων και άλλων επαγγελματιών με μακρά πείρα στη ναυτιλία, το Ναυτιλιακό της Τμήμα της Επιχείρησης X μπορεί και καλύπτει όλες τις ναυτιλιακές ανάγκες των πελατών της. Λαμβάνει μέρος σε ναυτιλιακά συνέδρια και εκθέσεις με σκοπό να ενημερώνει και να ενημερώνεται για τα τελευταία νέα στον τομέα αυτό. Οι υπηρεσίες που παρέχονται περιλαμβάνουν:

- Εγγραφή ναυτιλιακών εταιριών στην Κύπρο, στις Βρετανικές Παρθένες Νήσους και σε όλο τον κόσμο
- Νηολόγηση πλοίων και σκαφών αναψυχής στην Κύπρο, στις Βρετανικές Παρθένες Νήσους και σε όλο τον κόσμο
- Παράλληλη νηολόγηση
- Μεταβίβαση Πλοιοκτησίας
- Χρηματοδοτήσεις / Αγοραπωλησίες πλοίων
- Μισθοδοσία πληρωμάτων
- Πληρωμή ΦΠΑ για σκάφη αναψυχής

<http://www.EpixeirisiX.eu/index.php/our-company>

3.2 Εταιρία –Διεθνής Δραστηριότητες

Η Επιχείρηση X είναι μια διεθνής εταιρία παροχής φορολογικών και εταιρικών υπηρεσιών. Το πελατολόγιο της εταιρίας περιλαμβάνει κορυφαίες διεθνείς και πολυεθνικές εταιρίες και οικονομικούς οργανισμούς καθώς και σημαντικότερους επιχειρηματίες. Η εταιρία συμμετέχει σε διεθνή συνέδρια σχετικά με διεθνή φορολογικό προγραμματισμό και ναυτιλιακά. Είναι τακτικός συνεργάτης σε διεθνείς επιχειρηματικές εκδόσεις και μέλος επαγγελματικών οργανώσεων και διεθνών δικτύων. Οι συνεργάτες της βρίσκονται σε όλα τα μεγάλα οικονομικά κέντρα διεθνώς και περιλαμβάνουν διεθνή δικηγορικά και λογιστικά γραφεία, φορολογικούς συμβούλους, τραπεζίτες και εταιρίες εμπιστευμάτων.

Επίσης έχει πρόσβαση σε ευρύτατο φάσμα νομικής, φορολογικής και οικονομοτεχνικής εξειδίκευσης. Η Επιχείρηση X έχει αναγνωριστεί με πολυάριθμα βραβεία και πιστοποιήσεις για τις διαδικασίες της.

3.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Είναι η διοικητική λειτουργία η οποία μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα σε έναν οργανισμό. (N. Παπαλεξανδρή –Δ. Μπουραντάς, 2003:18) Ανάμεσα στους δύο παγκόσμιους πολέμους άρχισε η εξέλιξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Κατά τα τέλη του 1940 εκτός από την λειτουργία της μισθοδοσίας άρχισαν τα πρώτα βήματα για παραχώρηση αποζημιώσεων των εργαζομένων. Ξεκίνησαν να αναπτύσσονται περισσότερο η έννοια των εργασιακών σχέσεων και της εκπαίδευσης του προσωπικού. Τα προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων αποτέλεσαν πρόδρομο για την δημιουργία των σημερινών τμημάτων διοίκησης και διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελείται από κάποια πεδία όπως είναι αυτό του οργανωτικού σχεδιασμού, της στελέχωσης, της διαχείρισης της απόδοσης και αξιολόγησης αλλά και την οργανωτική ανάπτυξη του προσωπικού όπως και τα συστήματα αμοιβής και τα οφέλη. Αναφέρεται στην διοίκηση άυλων αξιών όπως τα οράματα, οι προσδοκίες και οι ιδέες. Αν υπάρξει ανάπτυξη της αξίας, στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων τότε η επιχείρηση θα είναι επιτυχημένη. Πρέπει να βρεθούν τρόποι με τους οποίους αυτή η αξία θα αναπτυχθεί για να έχει η επιχείρηση το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι γνώσεις και οι εμπειρίες του προσωπικού αποτελούν οικονομική αξία κατά τον Richard L Daft 2004. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί **διανοητικό κεφάλαιο** το οποίο περιλαμβάνει δεξιότητες, ικανότητες, προσωπικές ιστορίες του προσωπικού. Ενώ το **συναισθηματικό κεφάλαιο**¹ προκαλεί την διάθεση, την ικανοποίηση όσο και την συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στο όραμα και στους στόχους της επιχείρησης, τα οποία διαφωνούν αλλά και επηρεάζουν την φήμη της επιχείρησης. Η βάση μιας Διοικητικής λειτουργίας είναι η ίδια για όλες τις επιχειρήσεις δηλαδή έχει ως σκοπό να κινητοποιήσει το προσωπικό για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό τρόπο έτσι ώστε να επιτευχθεί η ευημερία της επιχείρησης και των εργαζομένων.

¹ Συναισθηματικό κεφάλαιο «(B. Gendron, 2004-2006)». Ο Gendron καθόρισε το συναισθηματικό κεφάλαιο ως ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων που αποτελούν έναν έμφυτο πόρο στο πρόσωπο το οποίο είναι χρήσιμο για την οικονομική και κοινωνική επιτυχία, την κοινωνική συνοχή αλλά και την προσωπική και επαγγελματική οργανωτική ανάπτυξη.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί μπορούν να αλλάζουν και να ανατρέπονται αλλά και να μαθαίνουν σύντομα. Η μέγιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων είναι προτεραιότητα για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ισάξια με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Έτσι είναι πλέον αναγκαία για κάθε μια από αυτές που θέλει να αναδειχθεί και να αναπτυχθεί στο χώρο γι' αυτό και ψάχνουν έμπειρα άτομα στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, εξειδικευμένα, ικανά στελέχη που θα χειρίζονται με συνέπεια τα θέματα που αφορούν το προσωπικό.

Σύμφωνα με τον Braun (1995:9) η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει να κάνει πιθανόν με την ανάπτυξη, την εγρήγορση και κινητοποίηση του προσωπικού αλλά και την ανταμοιβή του, μετατρέποντάς το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κύρια αρμοδιότητα της διοίκησης είναι η μελέτη, η εποπτεία, η εφαρμογή όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Επίσης άλλες θεωρίες παρουσιάζουν την διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της εργατικότητας άρα και αύξηση της αποτελεσματικότητας. (N. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντά, 2002:18) Το τμήμα ανθρώπινων πόρων προβαίνει σε κάποιες ενέργειες που διαχωρίζονται ως εξής:

1. Προγραμματισμός
2. Σχεδιασμός
3. Επιλογή-Πρόσληψη προσωπικού
4. Ανάπτυξη προσωπικού
5. Αξιολόγηση της απόδοσης
6. Διατήρηση σχέσεων μεταξύ Μάνατζερ και εργαζομένων

Μέσα από τις ενέργειες αυτές αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Katou, Budhwar, 2007). Έτσι λοιπόν διοίκηση νοείται ως η διαδικασία κατά την οποία οι ομάδες της επιχείρησης εργάζονται για να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που τέθηκαν αλλά και για την ορθή λήψη των αποφάσεων. Στόχοι που μπορεί να είναι οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, πολιτιστικοί. Αυτοί θα υλοποιηθούν με έναν καλό ηγέτη ο οποίος θα φροντίσει να αξιοποιήσει και να συντονίσει όλα όσα προανέφερα αναπτύσσοντας συστήματα αποδοτικότητας αλλά και ελέγχου. Μέσα απ' αυτά βλέπουμε πόσο σημαντική και απαραίτητη είναι η διοίκηση των ανθρώπων σε κάθε επιχείρηση.

Κεφάλαιο 4: Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού της ιδιωτικής επιχείρησης

4.1 Εργασιακές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και Μάνατζερς

Σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία της Επιχείρησης X έχουν οι προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσει το προσωπικό με τους υπεύθυνους-Μάνατζερς. Υπεύθυνος για την ενδυνάμωση και ενθάρρυνση του προσωπικού είναι ο διευθυντής του Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι αυτός ο οποίος έχει τον ρόλο και την ευθύνη της εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, οργάνωσης και πρόσληψης προσωπικού. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης καλείται να συμβουλεύει και να βοηθά όλα τα στελέχη και υπαλλήλους που συγκροτούν το προσωπικό της.

Ο άνθρωπος βάζει τις βάσεις για το χτίσιμο μιας επικοινωνιακής σχέσης που να μπορεί να καρποφορήσει επιτυχάνοντας τους στόχους που θα θέσει η επιχείρηση. Οι καινούριοι υπάλληλοι βασίζονται στον μάνατζερ και υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού όσο αφορά την εκπαίδευσή τους και την ανάπτυξη της συνεργασίας τους μεταξύ των υπολοίπων μελών της επιχείρησης. Επίσης μέσα από τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού πηγάζει η ασφάλεια και η προστασία των εργαζομένων. Ακόμη ενημερώνεται για τα νέα του επιχειρηματικού κόσμου φέρνοντας νέες ιδέες και τάσεις στην επιχείρηση οι οποίες θα επικρατήσουν.

Βλέπουμε ότι σημαντικό ρόλο έχουν οι εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε προσωπικό και μάνατζερς για την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού φροντίζει για την επίλυση των παραπόνων των εργαζομένων. Οι συγκρούσεις είναι καλό να αποφεύγονται μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και στελεχών της επιχείρησης και να υπάρχει αρμονική συνεργασία ώστε να επικρατεί πνεύμα ομαδικότητας και συναδελφικότητας. Επίσης εκτελεί και άλλους ρόλους όπως αυτόν του **επιτελικού** αφού καθορίζει τις λειτουργίες και τα συστήματα που πρέπει να ακολουθηθούν από την επιχείρηση, του **συμβουλευτικού**, του **υποστηρικτικού**, του **εποπτικού** αφού ελέγχει τα τμήματα της επιχείρησης για το αν εφαρμόζονται οι λειτουργίες της και του **εκτελεστικού** αφού καθοδηγεί το προσωπικό μέχρι να επιτευχθούν οι στόχοι που τους προκαθόρισε η ίδια. Μέσα στα καθήκοντα του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιολόγησή του προσωπικού και η συμμόρφωσή του στους κανόνες και στις πολιτικές της επιχείρησης.

Λειτουργεί και ως σύμβουλος κάποιες φορές και προσπαθεί να εξομαλύνει και να μαλακώσει τις σχέσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους που αντιμετωπίζουν προβλήματα προσαρμογής και συνεννόησης μεταξύ τους. Με την συνεργασία των μανάτζερς και του προσωπικού η επιχείρηση κερδίζει αφού επιτυγχάνονται όλο και περισσότεροι στόχοι της.

4.2 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης υπάρχει ο απαιτούμενος προγραμματισμός ο οποίος να μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση το επιθυμητό προσωπικό. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά τον σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε εργασίας αλλά και τις ικανότητες του προσωπικού σε σχέση με το μέγεθος των δραστηριοτήτων που καλούνται καλύψουν.

Ο προγραμματισμός πιο συγκεκριμένα αφορά στον αριθμό προσλήψεων, δηλαδή το να γίνονται οι σωστές επιλογές προσωπικού, με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος, στην σωστή χρονική περίοδο και να επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις. Στόχος είναι να αξιοποιούνται σωστά τα άτομα και ο μισθός τους να είναι ισάξιος των καθηκόντων τους και να τους αντιπροσωπεύει. Η επιχείρηση μας θέλει οπωσδήποτε να γνωρίζει τις ικανότητες, δεξιότητες και δυνατότητες του ήδη υφιστάμενου προσωπικού της για να μπορεί να τις αξιοποιήσει ανάλογα προς όφελός της και να το ενδυναμώσει αν χρειάζεται.

Με λίγα λόγια η διαδικασία του προγραμματισμού αποσκοπεί στο να διατηρήσει την γνώση και την πρόοδο της επιχείρησης. Να μπορεί ανά πάσα στιγμή να καλύψει τυχόν θέσεις που θα προκύψουν, ανάλογα με την προσφορά και την ζήτηση που θα υπάρχει στην αγορά και την επιχείρηση. Ο εργαζόμενος ο οποίος έχει δυνατότητες ανέλιξης σίγουρα αναδεικνύεται από τον μάνατζερ του τμήματός του, και του ανατίθενται πιο πολλά καθήκοντα και υπευθυνότητες, με υψηλότερο μισθό σαν αναγνώριση της δουλειάς του. Ακόμη στην περίπτωση που θα παρουσιαστεί ευκαιρία για πλήρωση κενών θέσεων ακολουθούνται οι κατευθυντήριες γραμμές από τους μάνατζερς για επιχειρηματική κατάρτιση, με βάση το αντικείμενο της επιχείρησης και τα επιμορφωτικά σεμινάρια τα οποία βοηθούν στο να αναλάβουν οι αρχάριοι εργαζόμενοι τις θέσεις τις οποίες τους προσφέρονται.

Ειδικότερα ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό το οποίο απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. (*Δ. Μπουραντάς-Ν. Παπαλεξανδρή, 2003:47*)

Ο προγραμματισμός για κάποιες επιχειρήσεις αποτελεί διοικητική δραστηριότητα ενώ για κάποιες άλλες αποτελεί απλή στελέχωση. Μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης προγραμματίζοντας τους έτσι ώστε να αλλάζουν τις στρατηγικές και τις συνθήκες της επιχείρησης. Για να επιτύχει τα πιο πάνω, ο υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πλήρη εικόνα των πραγμάτων μέσα στην επιχείρηση όπως είναι τα καθήκοντα, οι ικανότητες και τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου αλλά γνωρίζοντας σίγουρα και τα δρώμενα και τις εξελίξεις της αγοράς. Για την ομαλή λειτουργία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να γίνεται καταγραφή της εργασίας κάθε εργαζόμενου λεπτομερώς όπως: ποια είναι τα καθήκοντα, οι ευθύνες και η εκπαίδευση του αλλά και η εμπειρία του στο αντικείμενο που βασίζεται η επιχείρηση.

Κυρίως ο προγραμματισμός είναι μια στρατηγική λειτουργία η οποία αποσκοπεί στην πρόβλεψη των αναγκών του προσωπικού για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Για οτιδήποτε συμβεί στον προγραμματισμό την ευθύνη παίρνει ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης. Είναι αυτός που θέτει τους στόχους της επιχείρησης με βάση τις πληροφορίες και τα δεδομένα που του δίνουν τα γραμμικά και τα επιτελικά στελέχη. . (*Χυτήρης, 2001:19+30*)

4.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού αποτελεί σημαντικό κομμάτι για τους Μάνατζερς της επιχείρησης. Είναι μια σπουδαία λειτουργία που έχει ως στόχο την φροντίδα, την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της επιχείρησης. (*Νίκος Δήμου, 2003:165*) Η εκπαίδευση έχει ως σκοπό να αναπτυχθούν οι γνώσεις του προσωπικού, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του σε σχέση με την εργασία που επιτελεί. Η ανάπτυξη προσωπικού δίνει σ' αυτό σημαντικές ευκαιρίες για διεύρυνση της προσωπικότητας του όσο και για την βελτίωση των σχέσεων του στον χώρο εργασίας του. Το σημαντικό είναι ότι η ανάπτυξη πρέπει να αναδεικνύεται μέσα από την εκπαίδευση αφού αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι αναγκαία η συμμετοχή όλων των εργαζομένων έτσι ώστε να ενδυναμώνεται το αίσθημα της ομαδικότητας, της ασφάλειας αλλά και της όρεξης να λαμβάνουν μέρος στις διάφορες δραστηριότητες που διοργανώνει η επιχείρηση. Αυτά είναι λόγοι που μπορούν ν' αναπτερώσουν το ηθικό του προσωπικού και να του δώσουν δύναμη και κίνητρα για πιο σκληρή δουλειά με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το αντικείμενο της εκπαίδευσης, όπου μέσα από μια οργανωμένη διαδικασία εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους.

Η επαγγελματική εκπαίδευση αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού στην εργασία, στο κτίσιμο συνεργασίας και σχέσεων μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων. Ακόμη μέσα από την επαγγελματική εκπαίδευση υπάρχει η δυνατότητα για ενίσχυση της σιγουριάς και της αυτοπεποίθησης αλλά και της καριέρας κάποιων ατόμων σε άλλες επιχειρήσεις.

Η εκπαίδευση αυτή διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος δηλαδή αν είναι μεγάλη η μικρή, από την άποψη ότι σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως είναι η Επιχείρηση Χ η εκπαίδευση πραγματοποιείται από εξειδικευμένα άτομα τα οποία φροντίζουν για τον συντονισμό και την διεξαγωγή των προγραμμάτων αυτών. Ο τομέας της εκπαίδευσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης, τον προγραμματισμό, τους στόχους της επιχείρησης. Οργανώνει την σύνταξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την διδασκαλία των μαθημάτων εμπλουτισμού γνώσεων, την εκπαίδευση των στελεχών που καλούνται να εκπαιδεύσουν το προσωπικό και τέλος την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτήν.

Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού περιλαμβάνει το στάδιο του εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών, του σχεδιασμού προγράμματος εκπαίδευσης αλλά και το στάδιο της επιλογής μεθόδων εκπαίδευσης. Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών οι οποίες είναι η ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων, οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι, η ανάλυση απόδοσης και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Για να είναι επιτυχής η μάθηση και να αποκτηθούν οι απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις πρέπει οι εργαζόμενοι συνειδητά να παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα αφού γίνει σωστά η υποκίνησή τους. Πρέπει να δίνεται στο προσωπικό το αίσθημα ικανοποίησης για να καταφέρουν να βγουν μέσα από αυτό κερδισμένοι δηλαδή να υπάρχει η επιβράβευση, η αμοιβή μιας επιτυχίας αλλά και η προαγωγή σε ανώτερη θέση.

Επίσης οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων τους για να βλέπουν την πρόοδο που σημειώνουν και να νιώθουν το αίσθημα της επιτυχίας και ότι οι προσπάθειές τους καρποφορούν. Μέσα από την εκπαίδευση προσωπικού επιτυγχάνεται και η διόρθωση των λαθών που τυχόν να προέκυψαν στην πορεία της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης όπως είναι:

1. Εκπαίδευση σε χώρους εντός της επιχείρησης
2. Εκπαίδευση σε χώρους εκτός της επιχείρησης
3. Επανεκπαίδευση

Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος αφού ο εργαζόμενος βρίσκεται ήδη στο χώρο του, δεν χρειάζεται να μπει στον κόπο να μεταβεί σε άλλο χώρο για να παρακολουθήσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Συγκεντρώνεται το αναγκαίο υλικό και χωρίζεται σε μέρη για την ευκολότερη εκμάθηση του προσωπικού. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την άμεση απόκτηση γνώσεων των εργαζομένων. Το προσωπικό μαθαίνει όλα όσα είναι αναγκαία για την κάλυψη των καθηκόντων του και αποκτά εμπειρία με την πάροδο του χρόνου.

Η εκπαίδευση τώρα σε χώρους εκτός της εργασίας γίνεται σε περιπτώσεις που ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει δυσκολίες και χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να τα εμπεδώσει αυτά που διδάσκεται. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν είναι μεγάλος ο αριθμός ατόμων της εταιρίας ο οποίος υστερεί.

Η τρίτη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η επανεκπαίδευση η οποία γίνεται για τους εργαζόμενους που κατάφεραν να αποδείξουν με τις πράξεις τους ότι δεν μπόρεσαν να κατανοήσουν πλήρως την προηγούμενη εκπαίδευση ή γιατί δεν κατάφεραν να ολοκληρώσουν τα εκπαιδευτικά μαθήματα που τους παρείχε η εταιρία. Επίσης ένας λόγος για να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή είναι η περίπτωση να κριθεί από τους προϊσταμένους ότι κάποιος από τους εργαζόμενους χρειάζεται ένα φρεσκάρισμα στις γνώσεις τους. Η επιχείρηση μας λοιπόν μπορεί να προσφέρει ένα οργανωμένο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης στους υπαλλήλους της, με σκοπό πάντα την επίτευξη των στόχων και των σκοπών που τέθηκαν για την μετέπειτα ευημερία της.

Τέλος η ανάπτυξη των στελεχών είναι μια συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. (*Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, 2003:266*)

Για να γίνει αποτελεσματικό το σύστημα ανάπτυξης στελεχών της επιχείρησης πρέπει η αυτο-ανάπτυξη, η κατευθυνόμενη ανάπτυξη από την επιχείρηση αλλά και η κατευθυνόμενη ανάπτυξη από τους προϊσταμένους να συνδυάζονται αρμονικά. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη στελεχών είναι πιο αποτελεσματικές όταν οι μέθοδοι προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και στο χαρακτήρα τους.

Επίσης η εκπαίδευση διακατέχεται από κάποιες σημαντικές αρχές όπως αυτήν της συμμετοχής, της επανάληψης για καλύτερη κατανόηση των όσων ελέγχθησαν, των απαιτούμενων γνώσεων σε σχέση με την θέση που προσφέρεται αλλά και της ανατροφοδότησης πληροφοριών.

4.4 Προσέλκυση Επιλογή και Πρόσληψη Προσωπικού

Η ΔΑΔ² πρέπει να γνωρίζει ότι για να επιτύχει η διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού πρέπει έχει στο μυαλό της το τί μπορεί να προσφέρει κάθε υποψήφιος στην επιχείρηση ως μονάδα. Δηλαδή να μπορεί να καταλαβαίνει τις γνώσεις που κατέχει ο υποψήφιος για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης που προσφέρεται. Επίσης να μπορεί να αντιληφθεί ποια θα είναι η πορεία και εξέλιξή του μέσα στην εταιρία με την πάροδο του χρόνου αλλά και τις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν. Βασική σκέψη του υπεύθυνου πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού είναι να καλυφθεί η θέση με το πιο ικανό άτομο, που επάξια θα εκπροσωπήσει την επιχείρηση και θα την βοηθήσει να επιτύχει να φτάσει τους στόχους της. Η προσέλκυση υποψηφίων σε μια επιχείρηση αποτελεί την πρώτη επαφή της με τους υποψήφιους εργαζομένους, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτείται να σχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί σωστά η συγκεκριμένη διαδικασία (*Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:130*).

²ΔΑΔ: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την επίτευξη του πιο πάνω χρησιμοποιούνται συνήθως επίσημες και ανεπίσημες μορφές προσέλκυσης προσωπικού. Ως μέσα επιλογής προσωπικού παρουσιάζονται τα ερωτηματολόγια, οι αγγελίες, οι συστάσεις και οι δοκιμαστικές προσλήψεις. Η αγγελία σε εφημερίδα αποτελεί την πλέον επίσημη μορφή προσέλκυσης αλλά και οι σύμβουλοι εξεύρεσης εργασίας που έχουν έγκυρες διασυνδέσεις μέσα από τις οποίες μπορεί κάποιος να βρει μια καλή και αξιοπρεπή δουλειά. Ακόμη το διαδίκτυο είναι ένας χώρος που έχει σωρεία ευκαιριών για εργασία αρκεί να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ορθά από τους υποψηφίους. Η ανεπίσημη μορφή προσέλκυσης είναι οι συστάσεις, το δίκτυο που έχει ο κάθε υποψήφιος μέσα από το οποίο μπορεί να βοηθηθεί και μέσω γνωστών του προσώπων να αποκτήσει δουλειά, αλλά και η εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση. Για την εσωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται η εσωτερική εφημερίδα (newsletter) και τα ηλεκτρονικά μηνύματα (emails) και για την εξωτερική προσέλκυση σημαντικό ρόλο έχουν η πρόσληψη προσωπικού από την αγορά. Και αυτό διότι υπάρχουν άτομα εκτός της επιχείρησης που γνωρίζουν τα απαιτούμενα, και είναι ειδικευμένοι σε κάποιους τομείς, παρά κάποιοι που βρίσκονται μέσα σε αυτές. Υπάρχουν υποψήφιοι που διαθέτουν την γνώση και την μόρφωση ούτως ώστε να εισαχθούν νέες ιδέες και καινοτομίες στην επιχείρηση.

Τα πλεονεκτήματα της προσέλκυσης προσωπικού στην επιχείρηση είναι η ανακάλυψη νέων ιδεών και ατόμων εξειδικευμένων σε διάφορους τομείς με τα κατάλληλα προσόντα αλλά και η εξοικονόμηση χρημάτων αφού δεν θα χρειαστεί να ξοδέψει η επιχείρηση για την εκπαίδευσή τους. Από την άλλη μεριά υπάρχουν και τα μειονεκτήματα των προσελκύνσεων αυτών όπως είναι το υψηλό κόστος που θα δαπανηθεί μέχρι την εύρεση καταλλήλου προσωπικού, ο χρόνος που θα χρειαστεί και η υπομονή μέχρι να υπάρξουν τα αποτελέσματα που θέλει η επιχείρηση. Η επιλογή προσωπικού σε αμέσως επόμενο στάδιο αποτελεί εξίσου δύσκολο κομμάτι όσο και αυτό της προσέλκυσης προσωπικού. Αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ γιατί αν οι επιλογές που θα γίνουν είναι σωστές, τότε η επιχείρηση θα έχει κέρδος, ενώ αν γίνουν λανθασμένες προσλήψεις τότε αυτό θα κοστίσει στην επιχείρηση ίσως σε μεγάλο βαθμό. Υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις ώστε η επιλογή που θα γίνει να είναι εύστοχη, όπως αυτή της περιγραφής της εργασίας, που πρέπει να εκτελεί το άτομο που θα προσληφθεί για την θέση. Σαν δεύτερη προϋπόθεση παρουσιάζεται η πλήρης κατανόηση της λειτουργίας της θέσης και η τρίτη αφορά στην παρουσίαση των κριτηρίων για την επιτυχημένη απόδοση και επίδοση του ατόμου στην θέση που θα καταλάβει. Οι υπεύθυνοι διοίκησης προσωπικού θα ήταν καλό να εκπαιδεύονταν συχνά ούτως ώστε να αναπτύσσονταν οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους. Η επιλογή προσωπικού

χρήζει κάποιων μεθόδων αξιολόγησης όπως είναι το βιογραφικό σημείωμα, οι διάφορες αιτήσεις για θέσεις εργασίας, οι συστατικές επιστολές, η συνέντευξη του υποψηφίου, αλλά και τα τεστ ικανοτήτων και γνώσεων αλλά και αυτά της προσωπικότητας. Επίσης η πρακτική εξάσκηση θεωρείται μέθοδος προσέλευσης.

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου είναι ένας τρόπος να μάθουν οι προϊστάμενοι πληροφορίες για την προσωπική και οικογενειακή κατάσταση των υποψηφίων, για την προηγούμενη πείρα τους σε άλλες δουλειές αλλά και για τις σπουδές τους. Μέσα από το ερωτηματολόγιο η ΔΑΔ επιτυγχάνει να μάθει τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων. Η συνέντευξη αποτελεί και αυτή σημαντική μέθοδο πρόσληψης προσωπικού αφού σ' αυτήν οι υπεύθυνοι της ΔΑΔ έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν από κοντά και να μπορέσουν να σχηματίσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τους υποψήφιους. Οποσδήποτε το βιογραφικό σημείωμα είναι πολύ σημαντικό αφού χρειάζεται να υπάρχει κατά την συνέντευξη του υποψηφίου για να διαβάζεται από τους υπευθύνους της ΔΑΔ ταυτόχρονα με αυτήν. Επίσης υπάρχει και η μέθοδος των πληροφοριών από τρίτα άτομα τα οποία μπορεί να γνωρίζουν άτομα με προσόντα για συγκεκριμένες θέσεις και έτσι τα συστήνουν στην εν λόγω επιχείρηση. Οι αγγελίες είναι ακόμα μια μέθοδος που συνήθως παρουσιάζει θέσεις όχι όμως και τόσο σημαντικής αξίας. Τέλος η μέθοδος πρόσληψης υπό δοκιμασία δίνει ακόμα μια ευκαιρία στην ΔΑΔ να δει πως ανταποκρίνεται ο υποψήφιος στη πρακτική και αν αξίζουν τα προσόντα του καλύπτοντας τις διάφορες απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης.

Από την άλλη μεριά για τους υποψηφίους υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή και πρόσληψή τους σε μια επιχείρηση. Ένας από αυτούς είναι αντικειμενικοί παράγοντες όπως είναι ο μισθός φυσικά, τα φιλοδωρήματα, οι αυξήσεις αυτά τα που δικαιούται ένας εργαζόμενος όπως και η θέση που κατέχει ο καθένας στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχείρησης και κατά πόσο υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης του αισθήματος της ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Οι υποκειμενικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με το αν οι υποψήφιοι γνωρίζουν την εταιρία στην οποία πρόκειται να προσληφθούν ώστε να μπορούν να καταλάβουν αν το προφίλ αυτής τους ταιριάζει. Ανάλογα με τα προσόντα που διαθέτει ο κάθε ένας (π.χ απόφοιτος λυκείου, πανεπιστημίου με πτυχίο ή μεταπτυχιακό, κολλεγίου), ψάχνει και την κατάλληλη επιχείρηση και επιλέγει την πιο αξιόπιστη κατά την γνώμη του και αυτό αποτελεί ακόμα έναν υποκειμενικό παράγοντα.

Το αρνητικό κατά την διαδικασία προσέλευσης και επιλογής προσωπικού είναι ότι ο υποψήφιος δεν έχει την δυνατότητα να γνωρίζει πολλά στο χείμαυρο για την θέση που προσφέρεται αλλά ούτε και για την επιχείρηση στη οποία καλείται για συνέντευξη. Βεβαίως δεν είναι απαραίτητο οι απαιτήσεις της θέσης και τα προσόντα και οι ικανότητες του υποψηφίου να συμπίπτουν απολύτως γιατί είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι διαθέτουν ικανότητες προσαρμογής και εξέλιξης. (Νίκος Δήμου, 2003:125)

4.5 Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία αξιολόγησης και εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:315). Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού όπως αυτήν της ατομικής αξιολόγησης, της αξιολόγησης κατά ζεύγη αλλά και την περιγραφική μέθοδο. ‘‘Σύμφωνα με την ατομική μέθοδο αξιολόγησης προσδιορίζονται κάποιοι παράγοντες απόδοσης προσωπικού όπως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, την ποσοτική απόδοση αλλά και ποιοτική απόδοση, την συνεργασία την πρωτοβουλία την προθυμία, τον ζήλο, την υπευθυνότητα και την διοικητική ικανότητα’’. (Π. Φαναριώτη, 1997:210-211)

Στην μέθοδο κατά ζεύγη η αξιολόγηση γίνεται με πληροφορίες που συγκεντρώνονται για καθέναν από το προσωπικό συγκρινόμενες με τους υπολοίπους εργαζόμενους της επιχείρησης που βρίσκονται στο ίδιο τμήμα και εκτελούν τα ίδια καθήκοντα. Μετά από αυτό δημιουργείται ένας πίνακας αξιολόγησης ο οποίος είναι πολύ βοηθητικός για την μετέπειτα ανάπτυξη της επιχείρησης και για τις αποφάσεις της διοίκησης σε ότι έχει να κάνει με την εξέλιξη των εργαζομένων. Η περιγραφική μέθοδος από την άλλη δίνει την δυνατότητα στο υπεύθυνο της ΔΑΔ να καταλάβει και να περιγράψει από μόνος του την περίπτωση του καθενός από τους υποψηφίους όσο και την ποιότητα και την μορφωσή του. Αυτή η μορφή προσδίδει όλο το βάρος στον προϊστάμενο ούτως ώστε να καταφέρει να αξιολογήσει την εικόνα του κάθε εργαζομένου. Υπάρχει εμπιστοσύνη τόσο στον προϊστάμενο όσο και στην κρίση του, ο οποίος έχει ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους και στα τμήματα της επιχείρησης γενικότερα.

Η αξιολόγηση προσωπικού στην Επιχείρηση Χ λειτουργεί ως μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο κάθε εργαζόμενος συμβάλει στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Επίσης είναι η αιτία για την εφαρμογή συστημάτων προαγωγής, μεταθέσεων, αμοιβών κτλ. Η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων ολοκληρώνεται με την ενημέρωση τους για τις επιδόσεις τους ούτως ώστε αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και διόρθωσης κακών χειρισμών να γίνουν σύντομα οι απαιτούμενες ενέργειες. Επίσης υπάρχει και η επαναπληροφόρηση για αποφυγή ανεπιθύμητων συμπεριφορών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Μέσα από την ορθή και δίκαιη αξιολόγηση μπορούν να αναπτύσσονται οι ικανότητες του προσωπικού πράγμα που βοηθά στην καλύτερη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ο προϊστάμενος οφείλει απέναντι στο προσωπικό να είναι δίκαιος και να συμπεριφέρεται αντικειμενικά και συμβουλευτικά σε οποιονδήποτε χρειάζεται την βοήθειά του για να κατευθυνθεί προς τον δρόμο που επιχείρηση πρεσβεύει, αυτόν της επιτυχίας. Ο υπεύθυνος της ΔΑΔ μέσα από την αξιολόγηση που γίνεται δίνει κατευθυντήριες γραμμές σε όσους ξέφυγαν από την πορεία που χάραξε η επιχείρηση. Βάση των ικανοτήτων του κάθε υπαλλήλου ο υπεύθυνος της ΔΑΔ συμβουλεύει τον κάθε ένα ξεχωριστά πώς να καταφέρει να πραγματοποιήσει τις φιλοδοξίες και τα όνειρα που η επιχείρηση μπορεί να του προσφέρει. Η αξιολόγηση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με τα συστήματα αμοιβών τα οποία βασίζονται σε αυτήν τις περισσότερες φορές και αποτελούν σημαντικό κριτήριο.

Οι αποδόσεις του προσωπικού πρέπει να αμείβονται ανάλογα, είτε με αύξηση του μισθού είτε με bonus³ στο τέλος κάθε χρονιάς. Ο εργαζόμενος που αποδίδει πιο πολύ σίγουρα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από άλλους που αποδίδουν λιγότερο. Έτσι η επιχείρηση μέσω της επιβράβευσης μετά από την προκαθορισμένη αξιολόγηση, δίνει το έναυσμα στο προσωπικό να επιδειξει περισσότερο ζήλο και μεγαλύτερη προσπάθεια, άρα και υψηλότερη αποδοτικότητα στα καθήκοντά του. Η παροχή οικονομικών κινήτρων ενισχύει το αίσθημα ικανοποίησης και νιώθουν ότι επικρατεί το δίκαιο στην επιχείρηση. Επίσης δίνει ώθηση στην υποκίνηση του προσωπικού και στην αφοσίωση του στην επιχείρηση.

³Bonus: Είναι η επιβράβευση που δίνεται στους εργαζόμενους της επιχείρησης κάθε χρόνια εάν φτάσουν και ξεπεράσουν τους στόχους τους

Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης μιας επιχείρησης πρέπει να μπορεί να είναι κατανοητό σε όλα τα μέλη της καθώς και να συμβαδίζει με την επιχείρηση τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες της. Εάν το σύστημα αυτό δεν γίνει αποδεκτό από το προσωπικό δεν θα υπάρξει σωστή λειτουργία διότι δεν θα το εμπιστευτούν με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνει αυτό που οι υπεύθυνοι της ΔΑΔ επιθυμούν. Ακόμη μέσα απ' αυτό στόχος είναι ο εντοπισμός των κύριων προβλημάτων και αδυναμιών των εργαζομένων και η σύντομη επίλυσή τους. Ο μάνατζερ κάθε τμήματος της επιχείρησης είναι κατάλληλος για την αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού αφού παρακολουθεί καθημερινά την δουλειά του και μπορεί να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη γνώμη γι' αυτό. Ο μάνατζερ είναι αυτός που μπορεί να προτείνει προαγωγές αλλά και ν' ανακοινώσει τις απολύσεις μαζί με τον υπεύθυνο της ΔΑΔ. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει και από τον ίδιο τον εργαζόμενο δηλαδή η λεγόμενη αυτοαξιολόγηση που είναι αναγκαία για κάποια άτομα να μπορούν να κρίνουν τις επιδόσεις τους και ν' αξιολογήσουν τον εαυτό τους από μόνοι τους. Η τεχνική της αυτοαξιολόγησης είναι ιδανική όταν χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη της πορείας του εργαζομένου στην επιχείρηση. (*N. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:347*) Εκτός από την αυτοαξιολόγηση και την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο υπάρχει και η αξιολόγηση που γίνεται από τον ίδιο τον πελάτη της επιχείρησης ειδικά αν αυτή ασχολείται με παροχή υπηρεσιών και το προσωπικό έρχεται σε άμεση επαφή με τον ίδιο τον πελάτη όπως συμβαίνει στην Επιχείρηση X. Δηλαδή κάποιος πελάτης μπορεί να μεταφέρει κάτι θετικό ή αρνητικό αν είναι ευχαριστημένος ή δυσαρεστημένος από κάποια άτομα που τον εξυπηρετούν, στον υπεύθυνο τμήματος με τον δικό τους τρόπο ακόμα και σε ανώτερα πρόσωπα.

Τον τελευταίο καιρό υπάρχουν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την αξιολόγηση των 360 μοιρών που είναι μια σύμπτυξη όλων των στοιχείων από τις προηγούμενες μεθόδους αξιολόγησης. Πλεονέκτημα της αξιολόγησης αυτής, είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση. Κατά τη μέθοδο αυτή τα στοιχεία της απόδοσης του προσωπικού συλλέγονται από τους υπεύθυνους της ΔΑΔ, από τους συνάδελφους τους και κάποιες φορές από τους πελάτες της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού δημιουργεί άγχος τις περισσότερες φορές σε αυτό αλλά και διάφορους προβληματισμούς στην διοίκηση. Όμως μέσα από αυτήν δίνεται το κίνητρο στους εργαζομένους για καλύτερες επιδόσεις και ειδικότερα όταν μετά από αυτήν υπάρχει συζήτηση μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων και ανταλλάσσονται ιδέες και απόψεις. Κάποια άτομα που έχουν υψηλές επιδόσεις αυξάνουν και το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών δηλαδή όσο βελτιώνονται οι επιδόσεις τους και η αξιολόγηση επιδρά στην προσωπική τους ανάπτυξη θέτουν δικούς τους στόχους προσπαθώντας να τους πετύχουν και ασκούν την αυτοκριτική τους. (Σ.

Ζευγαρίδη- Γ. Σταματιάδη, 1997:193) Έτσι το σύστημα αξιολόγησης κάποιες φορές επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης του άτομου από την πραγματοποίηση των στόχων του, ανάλογα.

4.6 Υποκίνηση Εργαζομένων

Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι η παροχή από τις επιχειρήσεις, κινήτρων ούτως ώστε να κινηθούν με βάση τις κατευθύνσεις που δίνει αυτή για να επιτευχθούν οι απαιτούμενοι στόχοι. Στην Επιχείρηση Χ μέσα από την υποκίνηση των εργαζομένων τα κίνητρα τα οποία δίδονται είναι οι μισθοί, οι προαγωγές, η επιβράβευση, η αξιοκρατία και η δικαιοσύνη. Μέσα απ' αυτό επιδιώκονται διάφοροι στόχοι της επιχείρησης όπως η στελέχωση προσωπικού, η καλύτερη απόδοση του αλλά και η ανάπτυξη του. Βασικός παράγοντας στην υποκίνηση του προσωπικού της επιχείρησης είναι η αίσθηση για σιγουριά και για εκτίμηση που δημιουργείται από τις συμπεριφορές των μάνατζερς προς αυτό.

Η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται κάποιες φορές από το κλίμα που επικρατεί στον χώρο εργασίας, δηλαδή αν είναι καλό ή κακό ώστε να μπορούν τα άτομα να δημιουργήσουν σχέσεις και φιλίες μέσα σ' αυτόν, πράγμα που δίνει την ψυχολογική στήριξη και ικανοποιεί τις ανάγκες τους και λαμβάνουν την λεγόμενη “εσωτερική ανταμοιβή”. Επίσης η εσωτερική προώθηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης η οποία εκφράζει την επιθυμία του ανθρώπου, για αυτοπραγμάτωση και αυτοϊκανοποίηση που μόνος του θα καταφέρει να ολοκληρώσει κάποιο έργο και να επιτύχει τους στόχους που του έθεσε η επιχείρηση. Άρα οι προϊστάμενοι πρέπει να βοηθήσουν το προσωπικό να αναδείξει τις ικανότητες και τα προσόντα του. Καλό θα ήταν να εφαρμόζονται τεχνικές ενίσχυσης είτε με υλικά είτε με ηθικά μέσα όπως και να χρησιμοποιείται η μέθοδος ενεργητικής ακρόασης και μετάδοσης στο προσωπικό, του μηνύματος ότι, οι προϊστάμενοι τους, τους σέβονται και τους κατανοούν. Προσπαθεί ακόμη για την ενθάρρυνση τους και τους βοηθά σε οτιδήποτε χρειαστούν κατά την εργασία τους. *(Νίκος Δήμου, 2003:22-23)*

Σημαντικό και καθοριστικό ρόλο στην υποκίνηση εργαζομένων έχει και η κριτική που ασκείται σ' αυτούς από τους μάνατζερς. Επιβάλλεται να επικεντρώνονται στην επαγγελματική κριτική και όχι στην προσωπική, η οποία δεν αφορά κανέναν και οξύνει καταστάσεις δημιουργώντας προβλήματα. Αν ο μάνατζερς θέλουν να λειτουργεί η επιχείρηση ομαδικά και όλοι να συμβάλουν τα μέγιστα και να δείχνουν ότι προσπαθούν το ίδιο, τότε πρέπει να βοηθήσουν τους λιγότερο καλούς υπαλλήλους αυτούς που υστερούν, να φτάσουν τους καλύτερους υπαλλήλους της επιχείρησης. Κάθε στέλεχος της επιχείρησης

οφείλει με τα μέσα που η επιχείρηση του παρέχει, είτε αυτά είναι αρκετά είτε λιγότερα απ' όσα χρειάζεται να παρακινεί τους υφισταμένους του. Βέβαια αν τα μέσα που δίνονται στους μάνατζερς δεν καλύπτουν τις ανάγκες του προσωπικού τότε η υποκίνηση δεν θα έχει θετικά αποτελέσματα. Έτσι οι μάνατζερς θα αποτύχουν αν δεν κατανοήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους ούτω ώστε να μπορέσουν να τους δώσουν τα κατάλληλα κίνητρα τα οποία θα τους ικανοποιήσουν. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης υποκινούνται μόνο εάν νιώσουν το αίσθημα της ανταμοιβής. Εάν εξασφαλιστεί η ικανοποίηση της επιθυμίας του εργαζόμενου τότε η υποκίνηση θα έχει θετικά αποτελέσματα. Όμως κάποιες φορές δεν είναι όλα τα αποτελέσματα θετικά, αφού κάτι που μπορεί να ικανοποιεί και να ευχαριστεί κάποιον εργαζόμενο πιθανόν να δυσαρεστεί και να λυπεί κάποιον άλλο. (*Νίκος Δήμου, 2003:210*)

Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι δύσκολο να γίνεται για τον καθένα ξεχωριστά γι' αυτό και η ομαδοποίηση των αναγκών του προσωπικού και ικανοποίησή τους θα ήταν ευκολότερη εάν γίνει μαζικά. Η ελεύθερη βούληση και οι ανταμοιβές του προσωπικού, ενεργοποιούν το ερέθισμα ώστε ο κάθε άνθρωπος να κινηθεί και να πολεμήσει για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Τα κίνητρα θέτουν στόχους και οι στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλές προσδοκίες. Η θέσπιση κινήτρων με βάση τις ανικανοποίητες ανάγκες των εργαζομένων για μια στρατηγική στην επιχείρηση, αποτελεί την βάση της εκτέλεσης μιας στρατηγικής αλλά και την δημιουργία της εταιρικής κουλτούρας και τις ικανότητες των ηγετών που έχει η ίδια. Υπάρχει η γνώμη του ότι εάν οι εργαζόμενοι παίρνουν μεγαλύτερους μισθούς τότε θα εργαστούν με περισσότερο ζήλο όπως και εάν καλυτερέψει το περιβάλλον της επιχείρησης να αποδίδουν περισσότερο. Οι συμπεριφορές του προσωπικού καθορίζονται από την υποκίνηση που του ασκείται μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή από πού την δέχεται και με ποιόν τρόπο. Οι μάνατζερς είναι οι οδηγοί των εργαζομένων οι οποίοι με τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους μπορούν να τους υποκινήσουν επιτυγχάνοντας την ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησης.

Υπάρχουν οι θεωρίες υποκίνησης που αφορούν την μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων της εργασίας οι οποίες είναι α) οι οντολογικές που ερμηνεύουν το περιεχόμενο και είδος των κινήτρων και β) στις διαδικαστικές οι οποίες έχουν να κάνουν με τις συμπεριφορές και τις συνθήκες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την απόδοση των εργαζομένων. (*Παπάνης-Ρόντος, 2005:48*)

Σημαντικός είναι ο Maslow με την θεωρία του που σχετίζεται με την ιεράρχηση αναγκών ο οποίος λέει ότι μόνον έξι ανικανοποίητες ανάγκες μπορούν να ενεργοποιήσουν την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι ανάγκες αυτές χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες και είναι οι εξής:

- **Φυσιολογικές ανάγκες** που είναι ανάγκες επιβίωσης και αν δεν ικανοποιούνται αυτές δεν μπορούμε να ζήσουμε
- **Ανάγκες ασφάλειας** δημιουργούνται με τα συναισθήματα αυτοσυντήρησης.
- **Κοινωνικές ανάγκες.** Όπως αυτή της αγάπης, της σύνδεσης, της ένταξη σε ομάδες και η φιλία.
- **Ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους** όπως φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμός
- **Ανάγκη για αυτόλοκλήρωση, αυτενέργεια και αυτοανάπτυξη**

(<http://marketing-lexicon.pblogs.gr/2007/01/thewria-toy-maslow.html>)

Ο Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός ο οποίος παρακινεί τους εργαζόμενους επηρεάζεται από αυτόν των ανικανοποίητων αναγκών. Το κριτήριο της υποκίνησης είναι η μη ικανοποίηση αναγκών. Έτσι αυτό το οποίο μπορεί να υποκινήσει τους εργαζόμενους είναι μια ανάγκη τους που έμεινε ανικανοποίητη και αυτό πιθανόν γιατί δεν είχε καλυφθεί μια προηγούμενη ανάγκη τους, ούτως ώστε να φτάσει να ικανοποιηθεί κι' αυτή. Η θεωρία του Maslow συνεχώς εξελίσσεται και επηρεάζεται από την τεχνολογία, τις διάφορες μεταβολές και τον πολιτισμό της κάθε χώρας.

Μια άλλη θεωρία είναι αυτή του Vroom ο οποίος προσβέυει ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων δημιουργούνται μέσα από τις επιλογές που κάνει ο καθένας μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων που του προσφέρονται. Η εργασιακή απόδοση κάθε υπαλλήλου της επιχείρησης βασίζεται στην προσωπικότητά του, στα προσόντα και τις γνώσεις αλλά και την εμπειρία του. Κατά τον Vroom ο εργαζόμενος της επιχείρησης παίρνει την απόφαση να δράσει και να εργαστεί σκληρότερα εάν υπάρχει το σθένος και η φιλοδοξία αλλά και η προσδοκία, τρία βασικά στοιχεία αλληλένδετα μεταξύ τους. Αν κάποιο από τα τρία στοιχεία είναι μηδενικό τότε η υποκίνηση δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Επίσης ο ψυχολόγος McGregor έρχεται να δώσει μια άλλη θεωρία πιο ακραία για την ικανοποίηση αναγκών του εργαζόμενου και την υποκίνηση λέγοντας ότι οι άνθρωποι από τη

φύση τους αποφεύγουν να εργάζονται έτσι η παραγωγικότητα της επιχείρησης μπορεί να αυξηθεί μόνο με την επιβολή τιμωριών σ' αυτούς. Τα άτομα αυτά δεν αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες και νιώθουν ικανοποιημένοι και ασφαλείς με το να απέχουν από αυτά. Από την άλλη μεριά η θεωρία του McGregor περιγράφει και μια μάζα ανθρώπων οι οποίοι προσπαθούν μόνοι τους με τις ικανότητες και τις γνώσεις τους να δημιουργήσουν και να προσφέρουν αρκεί η επιχείρηση στην οποία εργάζονται να τους εμπνέει την απαιτούμενη εμπιστοσύνη και να τους κάνει να νιώθουν ασφάλεια. Η θεωρία αυτή κατά τον McGregor είναι αυτή που πρέπει να υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις για να είναι όλοι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Ακόμη η θεωρία του Herzberg υποστηρίζει ότι η υποκίνηση έχει ως αποτέλεσμα μέσα από την προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών του προσωπικού της επιχείρησης, κάποιοι να ικανοποιούνται και κάποιοι να δυσαρεστούνται από τις διάφορες καταστάσεις που συμβαίνουν στον χώρο αυτής. Οι παράγοντες "συντήρησης" όπως τους ονομάζει ο Herzberg είναι αυτοί οι οποίοι δυσαρεστούν και απογοητεύουν τους εργαζόμενους μέσα στον εργασιακό χώρο όπως είναι οι μισθοί, η ασφάλεια που του προσφέρει η επιχείρηση, οι συνθήκες και ο χώρος εργασίας τους, το περιβάλλον, η εποπτεία, οι εργασιακές θέσεις και σχέσεις και οι πολιτικές της ίδιας της επιχείρησης. Το σημαντικότερο κατά τον Herzberg όμως είναι ότι η ίδια η εργασία, η επιβράβευση και η υπευθυνότητα του προσωπικού της επιχείρησης αποτελούν παράγοντες υποκίνησης τους και κίνητρα για την κατάκτηση των στόχων που έθεσε η επιχείρηση.

Σύμφωνα τώρα με τον Porter και τον Lawler υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αίτιο της απόδοσής τους. Πιστεύουν ότι η υποκίνηση δεν έχει να κάνει με την ικανοποίηση και την απόδοση προσωπικού. Η θεωρία των πιο πάνω στηρίζεται σε τέσσερις μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ικανοποίηση και την ανταμοιβή. Η προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος είναι η εξωτερική της παρακίνησης. Η απόδοση του προσωπικού δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση ή την προσπάθεια που καταβάλλει αλλά και από τρεις άλλους παράγοντες όπως αυτούς της ικανότητας και των χαρακτηριστικών που διαθέτει αλλά και τον ρόλο και τα μέσα που η επιχείρηση του παρέχει. (Δ. Μπουραντάς, 2002: 278-279) Δηλαδή οι εργαζόμενοι για να αποδώσουν αποτελεσματικά θα πρέπει να έχουν και κάποια προσόντα και ικανότητες και η προσπάθεια που καταβάλλεται να είναι συνεχώς μεγαλύτερη. Αν όμως η επιχείρηση δεν διαθέσει στους εργαζομένους τα κατάλληλα μέσα όπως την τεχνολογία, τα υλικά και τα συστήματα τότε όσες ικανότητες ή δεξιότητες και αν έχουν σίγουρα δεν θα αποδώσουν αποτελεσματικά. Και αυτό είναι πολύ

άσχημο διότι το προσωπικό αναμένει μέσα από την απόδοση του να ανταμειφθεί και να επιβραβευτεί. Η ικανοποίηση του πηγάζει και απορρέει από τις ανταμοιβές που του προσφέρει η επιχείρηση και προσδιορίζεται από αυτές. Καθώς και από το πόσο δίκαιες είναι οι ανταμοιβές σε σχέση με τις ανταμοιβές άλλων εργαζομένων που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα και δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση σε παρόμοιες θέσεις με κάποιους απ' αυτούς. Η σπουδαιότητα της θεωρίας των δύο πιο πάνω είναι ότι συνδέουν την παρακίνηση την απόδοση και την ικανοποίηση.

Μια τελευταία ιδέα-θεωρία ήταν αυτή του McClelland που στηρίζει ότι ο άνθρωπος κατά την εξέλιξή του στο κοινωνικό του περιβάλλον αναπτύσσει σημαντικές ανάγκες που προσδιορίζουν την παρακίνησή του. Η πρώτη είναι η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις αλλά και για κοινωνική ένταξη όπως και η ανάγκη για δύναμη και επιτεύγματα. (Δ. Μπουραντάς, 2002:279) Η επιχείρηση για να πετύχει την υποκίνηση των εργαζομένων της σ' αυτήν την περίπτωση προσφέρει δυνατότητες και ευκαιρίες για επιτεύγματα, ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ανάθεση περίπλοκων καθηκόντων και πληροφόρησης για τις επιδόσεις τους στην επαγγελματική τους πορεία.

Συμπερασματικά η υποκίνηση του προσωπικού της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη των στόχων της και την συνέχιση των προσφερόμενων υπηρεσιών της στην αγορά.

4.7 Συστήματα Αμοιβών

Οι αμοιβές αποτελούν σημαντικό παράγοντα της επιχείρησης καθώς οι εργαζόμενοι το θεωρούν ως βασικό κίνητρο της ικανοποίησης αναγκών και της υποκίνησής τους όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη υποενότητα. Υπάρχουν διάφορα είδη αμοιβών και κάθε επιχείρηση ακολουθεί το δικό της με βάση τις ανάγκες και τα αποτελέσματα της όπως είναι:

1) Οι επικρατούσες αμοιβές της οποίες προσφέρουν οι πλείστες επιχειρήσεις όπου δίνουν μισθούς ίδιους μ' αυτούς που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο και τις ίδιες υπηρεσίες. Με αυτό τον τρόπο αν οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλές, τότε οι εργαζόμενοι μπορεί να μην αποδώσουν τα απαιτούμενα που επιχείρηση επιθυμεί και αυτό να οφείλεται σε αυτές.

- 2) Η ικανότητα πληρωμής εκ μέρους του εργοδότη η οποία δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να αμειφθούν με περισσότερα αν και εφόσον η επιχείρηση πετυχαίνει υψηλές πωλήσεις και τα κέρδη της αυξάνονται.
- 3) Το κόστος της ζωής είναι ένα είδος αμοιβής που δεν εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις διότι δεν προτιμούν να βασίζονται στην οικογενειακή κατάσταση του καθενός αλλά στα προσόντα και στην όλη συμβολή του στην εργασία του.
- 4) Η παραγωγικότητα ορίζει το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας, δηλαδή αν είναι μεγάλη ή μικρή επηρεάζει την επιχείρηση και τις αμοιβές των εργαζομένων. Όσο πιο υψηλή είναι τόσο πιο μεγάλοι μισθοί μπορούν να δοθούν στο προσωπικό.
- 5) Αυτό έχει θετικό αντίκτυπο και στην επιχείρηση και στους μετόχους αυτής αφού αυξάνονται τα κέρδη και τα μερίσματα που μπορούν να απολαμβάνουν με το να κρατιέται σε υψηλά επίπεδα η παραγωγικότητα.
- 6) Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών εταιριών μπορούν να πετύχουν σύντομη αύξηση των αμοιβών από την παραγωγικότητα παρόλο που κάποιοι πιστεύουν πως αυτό οδηγεί στην ανεργία, τον πληθωρισμό και την αύξηση των τιμών των προσφερόμενων υπηρεσιών στην αγορά.
- 7) Οι απαιτήσεις του έργου με βάση τις οποίες καθορίζεται η αξία του και με την ανάλυση αυτού οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας της ευθύνης και των συνθηκών που ζει ο εργαζόμενος. (Σ. Ζευγαρίδη, Γ. Σταματιάδη, 1997:392-393)

Σε αρκετές επιχειρήσεις οι αμοιβές κυρίως υψηλόβαθμων στελεχών οφείλονται στο γεγονός ότι δεν υπάρχουν αρκετά ικανά άτομα για να καλύψουν κάποιες συγκεκριμένες θέσεις σαν αυτές που κατέχουν τα στελέχη αυτά. Ως αμοιβές όμως δεν θεωρούνται οι μισθοί αλλά και το συνολικό πακέτο που προσφέρει η επιχείρηση, δηλαδή τα οφέλη που παρέχει στο προσωπικό της. Τα πακέτα απολαβών συνήθως περιλαμβάνουν τους μισθούς, κάποιους μόνους κάθε τέλος της χρονιάς αν αυτή φυσικά έληξε αισιόδοξα, αυτοκίνητα για την μετακίνησή τους, κινητά τηλέφωνα, πιστωτικές κάρτες για πληρωμές αναγκών της επιχείρησης αλλά και δικές τους αν πρόκειται για ένα επαγγελματικό ταξίδι είτε δείπνο, διαμονή σε ξενοδοχεία κτλ.

Βεβαίως θα πρέπει σε κάθε επιχείρηση να υπάρχουν οι παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα αμοιβών όπως: η προσφορά και η ζήτηση εργασίας, οι αμοιβές που επικρατούν στην αγορά γενικότερα, η ικανότητα που έχει ο εργοδότης στις πληρωμές, και η παραγωγικότητα. Οι ατομικές αμοιβές των εργαζομένων μπορούν να δίδονται με βάση την αξιολόγηση της

εργασίας τους και της προόδου που σημειώνουν κάθε μήνα. Καθορίζονται με βάση την προσπάθεια, τις γνώσεις, την κατάρτιση και τις δεξιότητες του καθένα χωριστά.

Ο σχεδιασμός του συστήματος αμοιβών για να αποβεί αποτελεσματικός πρέπει να βασιστεί πάνω σε θεωρίες που είναι κατάλληλες για την ερμηνεία των συμπεριφορών του προσωπικού της επιχείρησης. Οι βασικότερες θεωρίες είναι:

- Η θεωρία της δικαιοσύνης όπου ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που προσφέρει στην επιχείρηση δηλαδή τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα προσόντα, την προσπάθεια και τα θετικά του αποτελέσματα με αυτά που απολαμβάνει δηλαδή τον μισθό του και τις προοπτικές που έχει για επαγγελματική ανέλιξη-καριέρα. Μέσα από αυτό μπορεί και καταλήγει στο αν είναι δίκαια η επιχείρηση μαζί του ή όχι δηλαδή αν λαμβάνει λιγότερα απ' όσα προσφέρει. Επίσης μέσα από την θεωρία αυτή ο εργαζόμενος συγκρίνει τον εαυτό του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του στο αν δουλεύει περισσότερο ή λιγότερο από κάποιους άλλους, αλλά αμείβεται το ίδιο.
- Η θεωρία των προσδοκιών που οφείλεται στο ποιες οι φιλοδοξίες του κάθε εργαζόμενου για να μπορεί να αποδίδει περισσότερα στην επιχείρηση και κυρίως η προσδοκία του για προσπάθεια απόδοση και αμοιβή. Στόχος είναι το προσωπικό να καταλάβει ότι αν προσπαθήσει σκληρά θα αποδώσει και αν αποδώσει θα πάρει και τις κατάλληλες αμοιβές και η προσδοκία θα είναι θετική έτσι θα αυξάνεται η ανάγκη των εργαζομένων για μεγαλύτερες αποδόσεις. Εδώ βλέπουμε την αναγκαία σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων.
- Η θεωρία διατήρησης κινήτρων του Herzberg είναι όταν οι εργασιακή παράγοντες διατήρησης δεν βρίσκονται σε επίπεδα ικανοποιητικά δημιουργώντας απογοήτευση στο προσωπικό της επιχείρησης με αποτέλεσμα η απόδοση του να μειώνεται. Μερικοί παράγοντες που δεν παρακινούν τους εργαζομένους και την απόδοσή τους είναι η σταθερότητα μισθών, οι κακές συνθήκες εργασίας, οι τρόποι ελέγχου και εποπτείας. Από την άλλη οι παράγοντες κινήτρων ενεργοποιούν το αίσθημα της απόδοσης αφού αναγνωρίζουν τους κόπους του προσωπικού, δίνουν μεγαλύτερα καθήκοντα και ευθύνες και προοπτικές ανέλιξης.

Ο δίκαιος μισθός είναι παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων και το αίσθημα αυτού διαμορφώνεται κυρίως από το μέγεθος των αναγκών τους και όχι από το πόσο μεγάλος είναι ο μισθός τους. (http://eprints.teikoz.gr/137/1/BS27_2009.pdf)

Μέσα απ' αυτόν προσδιορίζεται και η συμπεριφορά των εργαζομένων σε σχέση με τους συναδέλφους και το κλίμα που θα επικρατεί στον χώρο της επιχείρησης. Αν είναι άδικος ο μισθός όμως δεν μπορεί να αποφευχθούν και οι διάφορες κοινωνικές συγκρούσεις στην εταιρία. Η δίκαιη αμοιβή ονομάζεται αυτή η οποία είναι και για τον εργαζόμενο και για την επιχείρηση δίκαιη. Κάτι άλλο που διαμορφώνει τον δίκαιο μισθό είναι η αξία της εργασίας που ο κάθε εργαζόμενος προσφέρει για την εκπλήρωση των στόχων που έθεσε η επιχείρηση.

Παλαιότερα σε μικρές επιχειρήσεις υπήρχε συνεννόηση μεταξύ εργοδοτών και προσωπικού για τον καθορισμό μιας δίκαιης αμοιβής με βάση τα προσόντα του ατόμου και τις ανάγκες της επιχείρησης ταυτόχρονα. Το ύψος των αμοιβών βασιζόταν στα ζητούμενα των εργαζομένων και στο τί ήταν διαθέσιμη η επιχείρηση να δώσει. Οι αυξήσεις των μισθών επίσης αποτελούσαν ακόμα μια κινητήρια δύναμη για τον εργαζόμενο της επιχείρησης και ήταν αποκλειστική απόφαση του εργοδότη. Αυτή η συνεννόηση λοιπόν μεταξύ υπαλλήλων και εργοδοτών λειτουργούσε θετικά μέχρι που το προσωπικό ξεκίνησε να συζητά για το θέμα της μισθοδοσίας. Αυτό ξεκίνησε να δημιουργεί προβλήματα και αντιπάθειες για το λόγο του ότι κάποιοι αμείβονταν περισσότερο και κάποιοι λιγότερο στις ίδιες θέσεις πράγμα που ήταν άδικο.

Αργότερα στις νεότερες επιχειρήσεις αλλά και στην δική μας χρησιμοποιείτε το σύστημα αμοιβών με βάση την θέση και την αξία του εργαζόμενου. Φαίνεται να είναι το πιο δίκαιο σύστημα αμοιβών σήμερα αφού ανάλογα με τα προσόντα του κάθε ατόμου, τις γνώσεις και τις δεξιότητες αλλά και τη μόρφωση του αμείβεται. Με αυτό τον τρόπο είναι όλοι ευχαριστημένοι στην επιχείρηση και δεν υπάρχουν αντιζηλίες, παρεξηγήσεις και κόντρες για το θέμα μισθού. Στις μεγάλες επιχειρήσεις όπως είναι η Επιχείρηση X το σύστημα αυτό λειτουργεί αρμονικά για περισσότερο από 35 χρόνια. Το προσωπικό κατέχει τις θέσεις του ξεκινώντας από την βαθμίδα της αρχάριας γραμματέα (junior assistant) μέχρι και της υπεύθυνης του τμήματος (head of the department) και αμείβεται με βάση αυτές και την απαιτούμενη εμπειρία που αποκτάται με τα χρόνια εργασίας. Κάθε αρχή του χρόνου δίνονται αυξήσεις ανάλογα και πάλι με τα κέρδη της επιχείρησης και την θέση στην οποία βρίσκεται ο καθένας. Το θέμα χρήζει προσοχής γιατί δεν είναι σωστό να δαπανούνται τεράστια ποσά σε αυξήσεις χωρίς να ελέγχεται η αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα αυτής. Αν αυτά είναι θετικά και επιχείρηση κερδίζει από την αποδοτικότητα των υπαλλήλων τότε σίγουρα θα αξίζουν την αύξηση και τα φιλοδωρήματα. Έτσι η απόδοση και η αποδοτικότητα του προσωπικού συνδέεται άμεσα. Γι' αυτό και στην δική μας εταιρία συμβαίνει αυτό και αυτοί οι οποίοι αποδίδουν τα μέγιστα λαμβάνουν και ανάλογες αυξήσεις, αυτοί που δεν έχουν και

τόσο καλά αποτελέσματα και δεν παράγουν όσο θα έπρεπε παίρνουν χαμηλότερες. Όσο υψηλότερους μισθούς προσφέρει μια επιχείρηση τόσο πιο πολλή ασφάλεια εμπνέει και κάνει το προσωπικό να του είναι πιστό.

Τέλος υπάρχει και η νέα γενιά συστημάτων αμοιβής που εκφράζει μια εντελώς διαφορετική άποψη από τις υπόλοιπες που προανέφερα. Τα υψηλόβαθμα στελέχη εκπαιδεύονται για να μπορούν φτιάχνουν συνθήκες τέτοιες ώστε να ενδυναμώνονται οι υφιστάμενοί τους μέσα από διάφορα προγράμματα αξιολόγησης και πληροφόρησης της απόδοσής τους. Βρίσκουν τρόπους υποκίνησης του προσωπικού και τους δείχνουν τον δρόμο για να μάθουν πως θα κάνουν καλύτερα την δουλειά τους. Αυτά τα συστήματα της νέας γενιάς θα προσφέρουν ευεξία προσαρμογής στις προσωπικές ανάγκες του καθενός προσφέροντας την δυνατότητα της συμμετοχής. (http://eprints.teikoζ.gr/137/1/BS27_2009.pdf) Θα βοηθήσουν αυτά τα μυαλά που προσφέρουν τα μέγιστα στην επιχείρηση να πετύχουν τους στόχους που έθεσαν μαζί με την επιχείρηση και συνάμα θα κάνουν τα άτομα αυτά να νιώσουν σημαντικοί και ότι αξίζουν να βρίσκονται εκεί. Σήμερα οι επιχειρήσεις προσδίδουν μεγάλα πακέτα αποδοχών τα οποία εκτός από τον μηνιαίο μισθό προσφέρουν αμοιβές που βασίζονται στην απόδοσή του αλλά και ένα σύνολο άλλων παροχών που καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 5: Σκοπός και Αναγκαιότητα έρευνας

5.1 Σκοπός έρευνας

Μέσω αυτής της έρευνας θα μάθουμε τις απόψεις, αντιλήψεις και θέσεις των ερωτηθέντων ούτως ώστε να δούμε αν είναι αποτελεσματική η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού της επιχείρησης Χ. Θα αποδειχτεί αν λειτουργεί με σωστό τρόπο το σύστημα οργάνωσης και διοίκησης από τους μάνατζερς της επιχείρησης και αν όχι θα προταθούν λύσεις και τρόποι διόρθωσης των λαθών και βελτίωσης της. Οι κυριότεροι στόχοι της έρευνας αυτής είναι οι εξής:

- Να κατανοηθεί πλήρως ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης σήμερα.
- Να καταγραφεί η άποψη του προσωπικού για το αν γίνεται με σωστό τρόπο η οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης.
- Να καταγραφεί η άποψη των υπαλλήλων για την μισθοδοσία, την εποπτεία, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση τους.
- Να ακουστούν οι προτάσεις του προσωπικού για μια πιο αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση.
- Να καταγραφεί το ενδιαφέρον του προσωπικού για την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση τους.
- Να καταγραφεί εάν υπάρχει σωστή στελέχωση των τμημάτων της επιχείρησης από άξια άτομα και αν γίνεται ικανοποιητική εκπαίδευση στους καινούριους υπαλλήλους.
- Να καταγραφεί μέσα από την άποψη του προσωπικού εάν οι μάνατζερς και οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού δίνουν σωστά παραδείγματα ώστε να τα ακολουθήσουν και εκείνοι βελτιώνοντας τις εργασιακές τους δραστηριότητες.
- Και τέλος να δούμε αν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και μάνατζερς βοηθούν στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκησή.

5.2 Αναγκαιότητα έρευνας

Η αναγκαιότητα της έρευνας είναι μεγάλη διότι μέσα από αυτή μπορεί να δοθούν ιδέες, λύσεις, καινούριες καινοτομίες και γνώσεις για το πώς γίνεται πιο αποτελεσματικότερη η οργάνωση και διοίκηση στην επιχείρησή μας και ίσως αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης να καταφέρει να καλυτερεύσει. Η έρευνα αυτή θα δώσει την ευκαιρία να ακουστεί η φωνή του προσωπικού της επιχείρησης είτε είναι υψηλόβαθμα στελέχη είτε χαμηλόβαθμα για τα θετικά και τα αρνητικά της οργάνωσης και διοίκησης τους. Η έρευνα αυτή μετά το τέλος της και την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων στα μέλη της επιχείρησης αλλά και την καταγραφή των αποτελεσμάτων της, τότε θα δοθούν αντίγραφα στους υπευθύνους για μια εκτενέστερη μελέτη. Θα πρέπει να γίνει πιστικό εγχειρίδιο ώστε να μπορέσουν να το εμπιστευτούν οι υπεύθυνοι αφού μέσα από την έρευνα θα αποκαλύπτονται καινούριες ιδέες και απόψεις στις οποίες το προσωπικό θα συμμετέχει και με την βοήθεια όλων η οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης θα μπορέσει να ενδυναμωθεί ακόμα περισσότερο. Θα υπάρχουν σταθερά θεμέλια αφού ήδη έχει θέσει γερές βάσεις για να προχωρήσει μπροστά πετυχαίνοντας τους στόχους της. Αν όλοι βάλουμε όλοι το λιθαράκι μας, η επιχείρηση θα στηριχθεί και θα αναζωογονηθεί αφού με περισσότερα μυαλά θα επιτευχθούν περισσότερα καλά για αυτήν.

Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία Έρευνας

6.1 Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αυτής αφορά την οργάνωση και διοίκηση των ιδιωτικών υπαλλήλων της επιχείρησης X στα διάφορα τμήματα της, από τους μάνατζερς και τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού. Ο χρόνος που δαπανήθηκε για κάθε μια από τις συνεντεύξεις ήταν γύρω στα 25 λεπτά. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο γραφείο του κάθε υπαλλήλου με την παρουσία της ερευνήτριας και του ίδιου του συνεντευξιζόμενου. Το πιο πάνω έτυχε προειδοποίησης μιας εβδομάδας στα ενδιαφερόμενα άτομα που ήθελαν να κάνουν την συνέντευξη αυτή. Επίσης προκαθορίστηκε η ημέρα και η ώρα της συνέντευξης και προετοιμάστηκαν κατάλληλα τα άτομα αφού τους έγινε γνωστό το θέμα της.

6.2 Μέθοδοι έρευνας

Η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας είναι αυτή που θα καλύψει την εργασία αυτή όπου η ερευνήτρια προσπαθεί να μελετήσει σε βάθος την ικανοποίηση προσωπικού της επιχείρησης σε σχέση με την ίδια, και τους μάνατζερς και υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού. Η ερευνήτρια έχει ευθύνη να αξιολογήσει και να καθορίσει τις σωστές μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν κατά την έρευνα ούτως ώστε να καταφέρει να βγάλει τα επιθυμητά αποτελέσματα από αυτήν. Κατά το πρώτο δεκαήμερο του μηνός Απριλίου πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις στο προσωπικό της επιχείρησης χαμηλόβαθμους και υψηλόβαθμους αντίστοιχα για την οργάνωση και διοίκηση προσωπικού. Συμμετείχαν στις συνεντεύξεις 40 άτομα τα οποία απάντησαν στις ερωτήσεις της ερευνήτριας και καθόρισαν τα αποτελέσματα της με σκοπό να γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές στην επιχείρηση αν χρειάζεται και να αναδιοργανωθεί.

6.2.1 Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση και ερμηνεία αλλά και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί. (Ιωσηφίδης, 2003:21) Επίσης η ποιοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή ποιοτικών στοιχείων και τα αποτελέσματα της δεν μπορούν να μετρηθούν και να συγκριθούν εύκολα.

Η μέθοδος αυτή αναλύει τις συμπεριφορές των ανθρώπων και ειδικότερα στη περίπτωση μας τις συμπεριφορές του προσωπικού της επιχείρησης. Αναλύει απόψεις και προσωπικά στοιχεία ανθρώπων διαφορετικών ο ένας από τον άλλο με άλλα ιδανικά και αξίες. Οι κυριότερες μέθοδοι συλλογής ποιοτικών στοιχείων είναι συνέντευξη σε βάθος και οι ομαδικές συζητήσεις, όπου η καταγραφή των στοιχείων γίνεται μέσω κασετοφώνου. (*Howard, Sharp, 2001*)

Η ποιοτική έρευνα στην περίπτωση της επιχείρησης Χ γίνεται για να ακουστούν οι γνώμες και απόψεις των υπαλλήλων της για την οργάνωση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Στην ποιοτική έρευνα η ερευνήτρια παρατηρεί και σημειώνει αυτά που αναφέρει ο συνεντευξιαζόμενος και τα περιγράφει όπως ακριβώς ειπώθηκαν. Συνδυάζονται τα στοιχεία που είναι δεδομένα δηλαδή αυτά τα οποία μαζεύει και καταλήγει να βγάλει τα συμπεράσματα χρησιμοποιώντας αυτά που άκουσε όσο και τις παρατηρήσεις που έκανε. Η έρευνα είναι αυτή που “το ουσιώδες χαρακτηριστικό είναι ότι ενδιαφέρεται για τη συγκέντρωση ποιοτικών και όχι ποσοτικών στοιχείων δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην υποκειμενική προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς”. Βασικά μέσα συλλογής στοιχείων είναι η συνέντευξη και η παρατήρηση”. (*Πιέρρος, 2000:97*)

Κατά την διάρκεια που γίνεται η συνέντευξη πρέπει να είναι παρόντες το συνεντευξιαζόμενο άτομο και η ερευνήτρια, λόγω του ότι η ύπαρξη οποιουδήποτε άλλου φυσικού προσώπου μπορεί να προκαλέσει σύγχυση στον ερωτηθέντα. Μπορεί οι γνώμες να είναι διαφορετικές κάτι που θα επηρεάσει τον συνεντευξιαζόμενο και τις απαντήσεις του. Στον τύπο της ποιοτικής συνέντευξης η ερευνήτρια κατευθύνει τον ερωτηθέντα σε κύρια θέματα της οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού της επιχείρησης Χ και αυτός απαντά εκφράζοντας τις σκέψεις και τις ιδέες του σε βάθος αλλά και τα παραπόνα του αν υπάρχουν βέβαια. Σκοπός της συνέντευξης είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών, εμπειριών, στάσεων και γνώσεων των συμμετεχόντων για το θέμα, κατά την ερευνητική διαδικασία.

6.2.2 Η συνέντευξη ως μέθοδος συλλογής υλικού

Η συνέντευξη αποτελεί βασικό στοιχείο ποιοτικής έρευνας το οποίο δίνει την ευκαιρία στην ερευνήτρια να ανακαλύψει όλα όσα θέλει να μάθει από τους συνεντευξιαζόμενους. Μέσω της συνέντευξης συλλέγονται δεδομένα τα οποία αφορούν τουλάχιστον δύο άτομα αυτόν που κάνει την συνέντευξη και αυτόν που απαντά στις ερωτήσεις του.

Ο πρώτος προσπαθεί να πάρει πληροφορίες, απόψεις ιδέες από τον ερωτηθείσα και να βγάλει τα αποτελέσματα του με βάση το θέμα το οποίο εξετάζει. Σκοπός της συνέντευξης είναι η συλλογή όλων των στοιχείων-πληροφοριών που σκέφτεται και αναλύει ο ερωτηθείσας για το θέμα. Σύμφωνα με τον Cohen & Manion, 1994 η συνέντευξη δεν αποτελεί συνηθισμένη μέθοδο για τον λόγο του ότι περιλαμβάνει την συλλογή πληροφοριών μέσα από μια λεκτική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Σημαντικό και κύριο ρόλο έχει η ερευνήτρια στην επικείμενη έρευνα διότι θα πρέπει να δείξει ευστοχία στις ερωτήσεις, εμπειρία, γνώσεις και δεξιότητες για να καταφέρει να πάρει τις απαντήσεις που αναζητά σε βάθος διαβάζοντας ακόμα και τις σκέψεις του συμμετέχοντα. Η συνέντευξη ως εργαλείο δίνει τη δυνατότητα στην ερευνήτρια να κατανοήσει τις κοινωνικές συμπεριφορές καθώς και τις αντιλήψεις των συνεντευξιαζόμενων μέσα από τα δικά τους μάτια. (Ιωσηφίδης, 2003:112)

6.2.3 Συνέντευξη (Ημι-δομημένη)

Υπάρχουν τρία είδη συνέντευξης: α) η **δομημένη**, β) η **ημι-δομημένη** και γ) η **μη δομημένη**. Ο τύπος συνέντευξης που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα είναι ο δεύτερος η ημι-δομημένη συνέντευξη (semi-structured interview) και χαρακτηρίζεται από σωρεία προκαθορισμένων ερωτήσεων με ευελιξία ως προς την σειρά τους, ως προς το περιεχόμενο και την τροποποίησή του περιεχομένου των ερωτήσεων.(Ιωσηφίδης, 2003:112) Ο λόγος που θα χρησιμοποιηθεί αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι γιατί μπορεί να επιτύχει η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων που σχετίζονται με τον ιδιωτικό τομέα και την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Το προσωπικό έχει την ευκαιρία να συζητήσει τις απόψεις και τις ιδέες του για την επίλυση των πιθανόν προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στον τομέα της οργάνωσης και διοίκηση προσωπικού ή τον εμπλουτισμό με τις γνώσεις του για καλύτερη αντιμετώπισή τους από τους μάνατζερς και υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού.

Στην ημι-δομημένη μορφή συνέντευξης καθορίζονται τα θέματα από πριν και διαμορφώνονται ανάλογα με την συζήτηση που έχει η ερευνήτρια με τον ερωτώμενο. Η συνέντευξη αυτή θα περιλαμβάνει άξονες 14 (κλειστού και ανοιχτού τύπου) ερωτήσεων. Κατά τις ημιδομημένες συνεντεύξεις δίνεται σημαντική έμφαση στην ποιότητα των απαντήσεων που θα δοθούν και εξασφαλίζεται ο απαιτούμενος χρόνος στους συνεντευξιαζόμενους για να απαντήσουν, και να εκφράσουν τις ιδέες και απόψεις τους ελεύθερα.

6.3 Μέθοδος καταγραφής στοιχείων

6.3.1 Μαγνητοφώνηση

Η καταγραφή πληροφοριών αμέσως μετά το τέλος της συνέντευξης έχει καθοριστεί σαν ένας από τους τρόπους ελέγχου των προκαταλήψεων και παραγωγής αξιόπιστων δεδομένων για την ανάλυση (*Saunders et al, 2000*). Βασικές μέθοδοι της καταγραφής δεδομένων στο τέλος της συνέντευξης είναι δύο: α) τα τεχνικά μέσα (δημοσιογραφικό mp3) και β) με σημειώσεις. Στην έρευνα αυτή προτιμήθηκε η πρώτη μέθοδος των τεχνικών μέσων και πιο συγκεκριμένα της μαγνητοφώνησης περιέχοντας και κάποια στοιχεία από την δεύτερη μέθοδο. Έτσι, από την μια πλευρά υπάρχει η δυνατότητα να ακουστούν ξανά οι απόψεις των ερωτώμενων και από την άλλη δίνεται η ευκαιρία της καταγραφής σύντομων σημειώσεων. (*Beveridge, 1993*)

Το μαγνητόφωνο μας δείχνει τα ακριβή στοιχεία της συνέντευξης όπως επίσης και την δυνατότητα να ακούσουμε όσες φορές θέλουμε το περιεχόμενο της και να το καταγράψουμε όπως ακριβώς ειπώθηκε από τον συνεντευξιζόμενο. Για να χρησιμοποιηθεί το μαγνητόφωνο σε μια συνέντευξη πρέπει να υπάρχει η έγκριση του ερωτώμενου και να υπάρχει έλεγχος στην χρήση του. Δηλαδή σε περίπτωση που ειπωθεί κάτι που τελικά δεν θέλει ο ερωτώμενος να ακουστεί πρέπει να σταματά η διαδικασία της ηχογράφησης ή αν έχει ηχογραφηθεί ήδη να διαγράφεται. Εδώ είναι που χρησιμοποιείται και η δεύτερη μέθοδος καταγραφής στοιχείων που είναι οι σημειώσεις που πρέπει να παρθούν εάν ο ερωτώμενος δεν θέλει να μαγνητοφωνηθούν. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να γίνεται απομαγνητοφώνηση και ακριβής καταγραφή των όσων ειπώθηκαν από τους ερωτώμενους και αυτό για να μην αλλοιωθεί οτιδήποτε είχε λεχθεί. Ο ερευνητής οφείλει να αφιερώνει αρκετό χρόνο για την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων μόλις ολοκληρώνονται για να διασφαλίζονται τα αναγραφόμενα και να μην συγχέονται μεταξύ τους οι συνεντεύξεις ιδιαίτερα αν είναι πολλές.

6.4 Προβλήματα στη διεξαγωγή της έρευνας

Δεν υπήρξαν προβλήματα κατά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων στο προσωπικό της Επιχείρησης X για το λόγο το οποίο τα άτομα αυτά είναι συνάδελφοί μου και έτσι δεν αρνήθηκαν να με διευκολύνουν στην έρευνά μου με το να μου απαντήσουν στις ερωτήσεις που είχα ετοιμάσει. Με μεγάλη ευχαρίστηση αποδέχτηκαν την πρότασή μου 40 άτομα από το προσωπικό ανάμεσά τους χαμηλόβαθμα και υψηλόβαθμα στελέχη. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν όταν το προσωπικό τελείωνε την εργασία του, στο τέλος της ημέρας των ερωτώμενων όπου δεν υπήρχε πίεση χρόνου και μπορούσε να γίνει πιο εύκολη και

απολαυστική. Οι συνεντευξιαζόμενοι προέρχονταν από τα τμήματα των εταιριών, τμήμα προώθησης και διαφήμισης, τμήμα λογιστηρίου, τμήμα τράπεζας, και τμήμα αρχειοθέτησης. Ολοκληρώθηκε ομαλά χωρίς προβλήματα και ιδιαιτερότητες και οι ερωτώμενοι ήταν ευχαριστημένοι με τον τύπο των ερωτήσεων και την ευκαιρία που τους δόθηκε να αναφέρουν κάποια στοιχεία τα οποία ίσως να μην είχαν την ευκαιρία να τα συζητήσουν με κάποιο άτομο.

6.5. Ανάλυση υλικού- Ποιοτικών δεδομένων

Η ανάλυση ποιοτικών δεδομένων είναι μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες κατηγοριοποίησης και θεωρητικοποίησης του ποιοτικού υλικού με στόχο την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα, τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων ή την ερμηνεία και κατανόηση των φαινομένων, διαδικασιών και συμπεριφορών (Ιωσηφίδης, 2003:171). Η αποτελεσματική διαχείριση των δεδομένων μας αποτελεί προϋπόθεση για την ανάλυση του ποιοτικού υλικού. Κατά τους Huberman και Miles (1994) στόχος της διαχείρισης δεδομένων είναι να προστατεύσει το υψηλής ποιότητας ποιοτικό υλικό αλλά και να κάνει ευκολότερη την πρόσβασή μας σε αυτό. Η κυριότερη διάσταση της διαχείρισης των ποιοτικών δεδομένων είναι η διαδικασία της αποθήκευσης και ανάκτησης του ποιοτικού υλικού. Σύμφωνα με τον Levine (1985) υπάρχουν πέντε λειτουργίες αποθήκευσης και ανάκτησης του υλικού αυτού όπως:

- Η Δόμηση (formatting) που είναι η κατηγοριοποίηση του ποιοτικού μας υλικού σε φακέλους (αρχειοθέτηση).
- Η Σύνδεση μεταξύ των κατηγοριών του ποιοτικού υλικού (cross-referral).
- Η Καταλογογράφηση (indexing) που είναι η οργάνωση και η δόμηση των κωδικών του ποιοτικού υλικού σε κατηγορίες.
- Η Αφαίρεση (abstracting) δηλαδή οι περιλήψεις ποιοτικών κειμένων.
- Η Εύρεση και η πρόσβαση σε τμήματα του ποιοτικού υλικού.

(Ιωσηφίδης, 2003:172)

Οι πιο πάνω διαδικασίες παλαιότερα γίνονταν παραδοσιακά με φακέλους και καρτέλες ενώ τώρα γίνονται με την βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των εξειδικευμένων λογισμικών που μπορούν και αναλύουν τα ποιοτικά δεδομένα. Τέλος η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων περιλαμβάνει τρεις, αλληλεξαρτώμενες διαδικασίες και αυτές είναι:

1) ο περιορισμός των δεδομένων (data reduction), 2) η παρουσίαση των δεδομένων (data display) και 3) ο έλεγχος και η απόδοση του νοήματος στα δεδομένα (conclusion drawing and verification). (Huberman and Miles, 1994)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Αποτελέσματα έρευνας

7.1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Ανάλυση συνεντεύξεων

Ο σκοπός της συνέντευξης ήταν να καταγράψει τη γνώμη και τις απόψεις που έχει το προσωπικό όσον αφορά τη κατάσταση που επικρατεί σήμερα στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως είναι η Επιχείρηση X. Από την ανάλυση των περιεχομένου των συνεντεύξεων προέκυψαν τα πιο κάτω δεδομένα:

Στον κάθε ένα από τους 40 υπαλλήλους της Επιχείρησης X που συμμετέχουν στις συνεντεύξεις για την ολοκλήρωση της έρευνας μου, τους δόθηκε μία κωδική ονομασία όπως: ΥΠ1, ΥΠ2, ΥΠ3, ΥΠ4.....,ΥΠ40. Ανάλογα με το προφίλ του καθενός που θα δείτε πιο κάτω, κάποιοι έχουν μεγάλη προϋπηρεσία στην Επιχείρηση X μέχρι και 20 χρόνια ο παλαιότερος ενώ οι νεότεροι είναι μόνο λίγους μήνες στην εταιρία όμως απαντούν στις ερωτήσεις της συνέντευξης ολοκληρωμένα όπως θα διαφανεί στη συνέχεια. Οι νεότεροι υπάλληλοι ηλικιακά έχουν Πτυχίο ή Μεταπτυχιακό και λόγω αυτών βρίσκονται στις θέσεις τους, όμως υπάρχουν και υπάλληλοι πιο παλιοί που δεν κατέχουν κάποιο πτυχίο-δίπλωμα αλλά έχουν ήδη αποκτήσει την πείρα που χρειάζεται για να κρατήσουν επάξια τις θέσεις που με τόσο κόπο απέκτησαν. Υπάρχουν όμως και υπάλληλοι που κατέχουν Πτυχίο και Μεταπτυχιακό τίτλο αλλά βρίσκονται σε θέσεις που δεν αναγνωρίζονται τα προσόντα τους, οι γνώσεις τους αφού δεν προσλήφθηκαν με βάση αυτά, αλλά για κάποια άλλη θέση ανεξάρτητη με τα προσόντα τους.

Ας δούμε πιο κάτω τι σχολιάζουν οι 40 συνεντευξιζόμενοι και τι αποτελέσματα και συμπεράσματα μπορούν να δοθούν από τις απαντήσεις τους για βελτίωση της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης X. Οι αναφορές των ερωτώμενων όσον αφορά την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η Οργάνωση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Επιχείρησης X μετά την οικονομική κρίση που εισήλθε στην Κύπρο μετά την 23^η Μαρτίου 2013 ήταν και θετικές και αρνητικές.

1.1 Συγκεκριμένα, στην ερώτηση «*Τι αλλαγές νομίζετε ότι έφερε η οικονομική κρίση στην οργάνωση και διοίκηση προσωπικού της επιχείρησης;*» οι πλείστοι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι η επιχείρηση αποδιοργανώθηκε και έσπειρε τον πανικό, το άγχος και την αβεβαιότητα στο προσωπικό για το τι είναι αυτό που θα επακολουθήσει μετά την οικονομική κρίση. Όπως και την μείωση μισθών και αύξηση ωρών για πιο σκληρή δουλειά με αποτέλεσμα από την μια να βοηθηθεί η επιχείρηση να ανακάμψει και από την άλλη πιθανόν να εξαντληθεί το προσωπικό και να μην καταφέρνει να αποδώσει τα μέγιστα στην εργασία του. Και μια μικρή μερίδα ατόμων πιστεύει ότι η οικονομική κρίση δεν επέφερε καμία αλλαγή στον τομέα αυτό και ότι ήταν η ευκαιρία της επιχείρησης για αναθεώρηση των στρατηγικών της επιχείρησης για να καταφέρει να επιβιώσει.

Οι συνεντευξιαζόμενοι σχολίασαν:

«... Αβεβαιότητα και σύγχυση» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Άγχος και προβληματισμός» (Συνέντευξη 2- ΥΠ2)

«...Πολύ γρήγορες αποφάσεις που κάθε άλλο παρά οργάνωση έχουν σαν αποτέλεσμα» (Συνέντευξη 3- ΥΠ3)

«...Αβέβαιο μέλλον, άγχος, εκνευρισμός, προβληματισμός» (Συνέντευξη 4- ΥΠ4)

«...Η οικονομική κρίση έχει φέρει πολλά αρνητικά όπως άγχος, προβληματισμός, αβεβαιότητα για το μέλλον» (Συνέντευξη 5- ΥΠ5)

«...Οι αλλαγές που έφερε η οικονομική κρίση είναι η ανασφάλεια του προσωπικού και λόγω των τελευταίων γεγονότων η διοίκηση της επιχείρησης έγινε πιο πιεστική με αποτέλεσμα η οργάνωση να μην είναι η ίδια όπως πριν» (Συνέντευξη 6- ΥΠ6)

«...Έφερε αρκετές αλλαγές στο προσωπικό το οποίο καλείτε να θυσιάσει την προσωπική του ζωή και να ανταπεξέλθει σε εξαντλητικά ωράρια τα οποία, από την μια βοηθούν για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης και από την άλλη ο υπάλληλος λόγω εξάντλησης δεν μπορεί να αποδώσει το 100% της δουλειάς του» (Συνέντευξη 7- ΥΠ7)

«...Η Οικονομική κρίση έφερε αρκετές αλλαγές. Κατ' αρχάς αύξηση ωραρίου των υπαλλήλων για καλύτερη απόδοση και εξυπηρέτηση των πελατών. Τα καθήκοντα ορισμένων υπαλλήλων έχουν αυξηθεί για να ανταπεξέλθουν σε όλες τις απαιτήσεις των πελατών» (Συνέντευξη 8- ΥΠ8)

«...Μείωση μισθού και αύξηση ωραρίων» (Συνέντευξη 9- ΥΠ9)

«...Η οικονομική κρίση έχει αποδιοργανώσει τη Διοίκηση Προσωπικού λόγω του ότι έχει αλλάξει τα μέχρι πριν από την κρίση δεδομένα. Τα καινούργια δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί από την κρίση δεν είναι γνωστά ούτε ως προς το μέγεθος ούτε ως προς τον χρόνο διάρκειας τους γι' αυτό και δεν μπορεί να γίνει οποιοσδήποτε σωστός προγραμματισμός όσον αφορά την οργάνωση και διοίκηση προσωπικού» (Συνέντευξη 10- ΥΠ10)

«...Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την οργάνωση και διοίκηση προσωπικού της επιχείρησης και αυτό έχει διαφανεί μέσα από τον μερικό ανασχηματισμό στον οποίο έχει προβεί η διοίκηση της εταιρείας, αναφορικά με τη θέση μερικών μανάτζερ αλλά και ενδομηματικά μέσω του καθορισμού διαφορετικών προτεραιοτήτων, ως προς τις καθημερινές εργασίες και τους στόχους (βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους) που είχαν τεθεί από τους μανάτζερς, πριν από την οικονομική κρίση» (Συνέντευξη 11- ΥΠ11)

«...Πανικό, δυσανασχέτηση και αναστάτωση ήταν οι πρώτες αλλαγές που έφερε η οικονομική κρίση» (Συνέντευξη 12- ΥΠ12)

«...Την έκανε πιο σφικτή ως προς το θέμα εξόδων, με απώτερο σκοπό την εξοικονόμηση πόρων και χρημάτων» (Συνέντευξη 13- ΥΠ13)

«...Αύξηση ωρών εργασίας και μείωση μισθών» (Συνέντευξη 14- ΥΠ14)

«...Οι αλλαγές που έφερε η οικονομική κρίση είναι περισσότερη ανασφάλεια, αναστάτωση στο προσωπικό και προβληματισμός» (Συνέντευξη 15- ΥΠ15)

«...Αναγκαστήκαμε να οργανωθούμε καλύτερα λόγω της πίεσης που υπάρχει. Δεν υπάρχει καθόλου χαλαρότητα και λόγω της οικονομικής κρίσης ο υπάλληλος πρέπει να δουλεύει περισσότερο και έτσι χάνεται το κίνητρο του γιατί κουράζεται με αποτέλεσμα να μην αποδίδει» (Συνέντευξη 16- ΥΠ16)

«...Υπάρχει πιο αυστηρή εποπτεία της εργασίας του κάθε εργαζομένου όπως και διαφοροποίηση του εργάσιμου ωραρίου με την προσθήκη ωρών καθημερινά όπως και κατά το Σαββατοκύριακο. Αν και οι επιπρόσθετες εργάσιμες ώρες θεωρούνται προαιρετικές υπάρχει ένα γενικό αίσθημα πίεσης με επακόλουθο να δημιουργείται επιπρόσθετο άγχος και πανικός στο προσωπικό. Επίσης η επιβολή μείωσης στο μισθολόγιο τόσο σύντομα και σε τέτοιο βαθμό δίνει την εντύπωση ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα και αυτό προσθέτει ανησυχίες και αλλάζει αρνητικά την ψυχολογία μας» (Συνέντευξη 17- ΥΠ17)

«...Την μείωση του μισθού και περισσότερες ώρες εργασίας» (Συνέντευξη 18- ΥΠ18)

«... Δυσάρεστες όσο αφορά το προσωπικό» (Συνέντευξη 19- ΥΠ19)

«...Απλά δυσάρεστες» (Συνέντευξη 20- ΥΠ20)

«...Έχει φέρει μεγάλους προβληματισμούς, άγχος, θυμό» (Συνέντευξη 21- ΥΠ21)

«... Πολύ άγχος, πίεση και προβληματισμό» (Συνέντευξη 22- ΥΠ22)

«...Το προσωπικό και το μάνατζμεντ έχουν έρθει πιο κοντά αφού αντιλαμβάνονται ότι τα προσωπικά τους συμφέροντα και στόχοι εξαρτιόνται κατά πολύ από την επιτυχία της επιχείρησης» (Συνέντευξη 23- ΥΠ23)

«...Αναστάτωση, αβεβαιότητα, προβληματισμός μεταξύ των συναδέλφων για το μέλλον της εργασίας τους» (Συνέντευξη 24- ΥΠ24)

«...Αρκετές αλλαγές στην διοίκηση του προσωπικού αφού έχει γίνει πιο πιεστική. Δεν βλέπω ιδιαίτερες αλλαγές στην οργάνωση» (Συνέντευξη 25- ΥΠ25)

«...Η οικονομική κρίση έφερε αρκετές αλλαγές τόσο στην οργάνωση όσο και στην διοίκηση του προσωπικού. Καταρχάς μειώθηκε ο μισθός μας κατά 25% και επιπλέον δουλεύουμε άμισθοι αρκετές επιπλέον ώρες της ημέρας καθώς και Σάββατα και αργίες. Πλέον η διοίκηση μας γίνεται πιο αυστηρή και πιο επικριτική γι' αυτό και καταβάλλεται περισσότερη προσπάθεια από όλους » (Συνέντευξη 26- ΥΠ26)

«...Σε αυτές τις δύσκολες μέρες, η οικονομική κρίση έχει φέρει αντιμέτωπες τις επιχειρήσεις με την καθημερινή μέθοδο διοίκησης που ακολουθούσαν μέχρι σήμερα με αποτέλεσμα ορισμένες είτε να την βελτιώσουν είτε να την εκμεταλλευτούν με διάφορους τρόπους το προσωπικό της» (Συνέντευξη 27- ΥΠ27)

«...Μείωση μισθών, απολύσεις» (Συνέντευξη 28- ΥΠ28)

«...Μείωση μισθών» (Συνέντευξη 29- ΥΠ29)

«...Η οικονομική κρίση δεν έφερε καμία αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης της εταιρείας. Δεν ανατέθηκαν καθήκοντα και συγκεκριμένα projects στο προσωπικό. Δεν επιλέγηκε το παραγωγικό προσωπικό για να ξεκαθαρίσει το προσωπικό που υπολειτουργεί. Όλοι δουλεύουν όπως δούλευαν και πριν απλά αφιερώνουν πιο πολλές ώρες στην εργασία τους» (Συνέντευξη 30- ΥΠ30)

«...Αλλαγή και αναθεώρηση των άμεσων στρατηγικών στόχων, δηλαδή επιβίωση της εταιρίας και αυτό έχει ως επακόλουθο νέες κατευθυντήριες γραμμές προς το προσωπικό της εταιρίας καθώς και συγκεκριμένα προσωρινά μέτρα» (Συνέντευξη 31- ΥΠ31)

«...Λόγω οικονομικής κρίσης μειώθηκαν τα λειτουργικά έξοδα και κάποιες αγορές. Μειώθηκαν και σε μεγάλο βαθμό τα έσοδα της εταιρίας» (Συνέντευξη 32- ΥΠ32)

«...Πολλές και σοβαρές αλλαγές όπως η μείωση μισθών με αποτέλεσμα την μείωση των λειτουργικών εξόδων. Οι εναπομείναντες υπάλληλοι έχουν αναλάβει περισσότερο φόρτο εργασίας με αποτέλεσμα πολλές φορές να μειώνεται η ποιότητα των υπηρεσιών. Επίσης το αρνητικό κλίμα που επικρατεί επηρεάζει την εργασία, τις σχέσεις των υπαλλήλων, την ανάπτυξη της επιχείρησης γενικά. Το διοικητικό προσωπικό φορτίστηκε με την υποχρέωση να βρει καινούργιες οδούς και λύσεις για τη καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης βάσει των νέων δεδομένων» (Συνέντευξη 33- ΥΠ33)

«...Μείωση του αριθμού των υπαλλήλων με αποτέλεσμα μια επιχείρηση να υπολειτουργεί και το υφιστάμενο προσωπικό πολλές φορές να εκτελεί καθήκοντα πέρα των αρμοδιοτήτων του επίσης υπάρχει σημαντική μείωση στους μισθούς» (Συνέντευξη 34- ΥΠ34)

«...Το προσωπικό βρίσκεται διαρκώς σε ένταση, γιατί συνέχεια συζητείται το θέμα της οικονομικής κρίσης στο γραφείο και αγχώνονται όλοι με αποτέλεσμα να μην έχει κανείς την ίδια όρεξη για να δουλέψει με τον ρυθμό που εργαζόταν παλαιότερα, δηλ. με υψηλές επιδόσεις» (Συνέντευξη 35- ΥΠ35)

«...Κατά τη γνώμη μου, καμία αλλαγή σ' αυτόν τον τομέα» (Συνέντευξη 36- ΥΠ36)

«...Η οικονομική κρίση δυστυχώς έχει επηρεάσει αρκετά την επιχείρηση. Η διοίκηση της εταιρίας έχει αναγκαστεί να αλλάξει αρκετά πράγματα στον τρόπο λειτουργίας της και αυτό δυστυχώς αλλά αναμενόμενο έχει άμεσα αντίκτυπο στους υπάλληλους. Παραλειπόμενα της κρίσης είναι οι μειώσεις μισθών και τα αυξημένα ωράρια που εργάζονται οι υπάλληλοι της εταιρείας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, έτσι ώστε να παραμείνουν ευχαριστημένοι» (Συνέντευξη 37- ΥΠ37)

«...Πανικό, ανασφάλεια και περικοπές μισθών» (Συνέντευξη 38- ΥΠ38)

«...Μεγάλες αλλαγές. Η ψυχολογία είναι κακή, ήρθαν τα πάνω κάτω, δεν δίνονται κίνητρα για καλύτερη απόδοση, υπάρχει ο φόβος της απόλυσης, του αβέβαιου αύριο» (Συνέντευξη 39- ΥΠ39)

«...Καμία, απλά ο εργαζόμενος πλέον βρίσκεται σε μειονεκτικότερη θέση, με μικρότερες αντιστάσεις στις επιβουλές της διοίκησης» (Συνέντευξη 40- ΥΠ40)

1.2 . Όσο αφορά τις εισηγήσεις και τις αποφάσεις που παίρνει η επιχείρηση X για το καλό της και συγκεκριμένα στην ερώτηση **«Η εταιρία επιζητά εισηγήσεις που το προσωπικό όταν προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες ενόψει της οικονομικής κρίσης που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης;»** οι περισσότεροι δήλωσαν ότι δεν ζητά η επιχείρηση τις γνώμες του προσωπικού για να πάρει αποφάσεις που αποσκοπούν σε διορθωτικές αλλαγές για την ίδια. Αυτό θα ήταν καλό αφού το προσωπικό έχει άμεση επαφή με τους πελάτες και ίσως γνωρίζει καλύτερα τα θέλω και τις απαιτήσεις τους. Μειονότητα των υπαλλήλων υποστήριξε ότι η επιχείρηση αποζητά τις απόψεις του προσωπικού και πρέπει όλοι να συμβάλλουν σ' αυτό για το καλό της. Ένα μόνο άτομο υποστήριξε ότι η επιχείρηση X είναι ικανή να παίρνει από μόνη της τις αποφάσεις που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης χωρίς να ρωτά το προσωπικό.

Χαρακτηριστικά απάντησαν:

«...Καθόλου» (Συνέντευξη 1- ΥΠ1)

«...Όλες τις αποφάσεις τις παίρνουν τα ανώτερα στελέχη ενώ κατά την άποψη μου θα έπρεπε να έπαιρναν και τη γνώμη του προσωπικού σε θέματα τα οποία καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης άρα και το δικό μας» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Όχι καμία εισηγήση από το προσωπικό, αποφασίζει η διεύθυνση και ανακοινώνει» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Όλες τις αποφάσεις τις αναλαμβάνει η διεύθυνση και μετά με την σειρά τους μας ενημερώνουν» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«... Όλες τις αποφάσεις τις λαμβάνει η Διεύθυνση της επιχείρηση X και απλά μας ενημερώνουν. Καλό θα ήταν να είχαμε και εμείς ως εργαζόμενοι την άποψη μας και μετά από συζήτηση να βγαίνει ένα καλό αποτέλεσμα για όλους» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Η εταιρεία δεν ζητά εισηγήσεις από το προσωπικό αν και θα έπρεπε επειδή το περισσότερο προσωπικό έχει άμεση σχέση με τους πελάτες και θα μπορούσε να βοηθήσει» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Ναι πάντα επιζητά εισηγήσεις από το προσωπικό σε ότι αφορά την οργάνωση της δουλειάς και την καλύτερη λειτουργία του τμήματος» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Ναι η εταιρία επιζητά πάντοτε εισηγήσεις (ανεξαρτήτως της οικονομικής κρίσης) από το προσωπικό με σκοπό την ανέλιξη και επέκταση του οργανισμού» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Ναι» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Όχι. Όλες οι διορθωτικές αποφάσεις παίρνονται κεκλεισμένων των θυρών μεταξύ των υψηλόβαθμων στελεχών της επιχείρησης» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Θεωρώ ότι επιζήτηση εισηγήσεων από το προσωπικό της εταιρείας σε ότι αφορά τις διορθωτικές ενέργειες που μπορούν να καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης διεξάγεται μόνο ενδομηματικά υπό μορφή διαλόγου μεταξύ των μάνατζερς και των μελών των διαφόρων τμημάτων (προσωπικό). Τα διάφορα διορθωτικά μέτρα φαίνεται ότι συζητούνται και αποφασίζονται μεταξύ της διοίκησης της εταιρείας και των μάνατζερς» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Δυστυχώς όχι, δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ προσωπικού και εταιρείας. Κάτω από αυτές τις συνθήκες θα έπρεπε η εταιρία να επιζητά εισηγήσεις αλλά και απόψεις από το προσωπικό για να υπάρχει καλύτερη λειτουργία και συνεργασία μεταξύ προσωπικού και εταιρείας, και έτσι να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Όχι, καθορίζει από μόνη της την στρατηγική και τα επόμενα βήματα τα οποία θα κάνει. Το προσωπικό απλά αναμένει να δει τι μέτρα θα παρθούν» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Όχι δεν επιζητά εισηγήσεις από το προσωπικό αποφασίζει από μόνη της και εκτελεί» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Από την στιγμή που υπάρχει διοίκηση πιστεύω ότι είναι ικανή να παίρνει αποφάσεις χωρίς να ρωτά το προσωπικό για το καλό της Εταιρείας» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Όχι μέχρι στιγμής δεν επιζητά εισηγήσεις από το προσωπικό» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Μέχρι στιγμής και από ότι γνωρίζω όχι» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Όχι» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«...Όχι σε αυτές τις στιγμές φάνηκε ό π η γνώμη το υ υπαλλήλο υ είναι η τελευταία πο υ μετρά» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Όχι» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Ως συνήθως όλες τις αποφάσεις τις παίρνουν οι ανώτεροι και μας τις ανακοινώνουν» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Τις εισηγήσεις τις παίρνουν οι ανώτεροι και κατά την γνώμη μου έπρεπε να ερωτούνται και οι απλοί υπάλληλοι» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Όχι, αν και θα ήταν πολύ ορθό εφόσον το προσωπικό βρίσκεται σε πιο στενή επαφή με τους πελάτες και γνωρίζουν τις ανάγκες τους σε κάποιους τομείς καλύτερα από το μάνατζμεντ» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«Όχι, απλώς μας ενημερώνει για τις αποφάσεις» (Συνέντευξη 24- ΥΠ24)

«Οι αποφάσεις γίνονται μόνο από το διοικητικά μέλη της Εταιρείας» (Συνέντευξη 25- ΥΠ25)

«Η εταιρία επιζητά εισηγήσεις από το προσωπικό όταν προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες ενόψει της οικονομικής κρίσης που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης» (Συνέντευξη 26- ΥΠ26)

«...Όσον αφορά τις αποφάσεις της διοίκησης οι υπόλοιποι υπάλληλοι της εταιρίας δεν έχουν κανένα λόγο» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Όχι» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Όχι βέβαια» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Όχι απλά μας ανακοινώνει τις αποφάσεις» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Όχι απαραίτητα αλλά αυτό είναι λόγω της δομής μας που έχει διάφορα επίπεδα διευθυντικών και managerial / τμηματικών ατόμων» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Το προσωπικό λέει τις απόψεις του σε θέματα που αφορούν την εταιρία και είναι καλό να συμμετέχουμε όλοι για τους στόχους που έχει θέσει» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Όχι» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«Δεν νομίζω, συνήθως οι υπεύθυνοι προβαίνουν σε αλλαγές και έχουν την απαίτηση από το προσωπικό τους να δεχτούν τις οποίες αλλαγές τους έχουν επιβληθεί» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Όχι» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«Όχι, η εταιρεία παίρνει μόνη της αποφάσεις, είτε αυτόνομα από τον Πρόεδρο είτε από το διευθυντικό προσωπικό» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Όχι η εταιρεία δεν επιζητά από το προσωπικό εισηγήσεις, αλλά όμως υπάρχουν άτομα σε διευθυντικές θέσεις με τους οποίους γίνονται σχετικές συσκέψεις, στις οποίες παίρνουν σχετικές αποφάσεις» (Συνέντευξη 37, ΥΠ37)

«...Όχι» (Συνέντευξη 38, ΥΠ38)

«...Από όλο το προσωπικό, όχι. Από το διοικητικό, ίσως» (Συνέντευξη 39, ΥΠ39)

«...Όχι. Δυστυχώς οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν με κανένα τρόπο στην λήψη τέτοιων αποφάσεων» (Συνέντευξη 40, ΥΠ40)

1.3 Στην ερώτηση **«Ποια κίνητρα δίδονται στο προσωπικό από τους μάνατζερς για να επιτυγχάνονται οι στόχοι τους αλλά και να σημειώνονται υψηλότερες επιδόσεις; Τι θα απαντούσατε αν η ερώτηση αυτή σας γινόταν πριν από την οικονομική κρίση»;** Οι πλείστοι απάντησαν ότι δεν υπάρχουν κίνητρα πλέον ειδικά μετά από την οικονομική κρίση που δυσκόλεψαν τα πράγματα και τα πάντα έχουν παγοποιηθεί και το προσωπικό εργάζεται μόνο για τον μισθό του για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στους δύσκολους αυτούς καιρούς. Κάποιοι άλλοι όμως υποστηρίζουν ότι ακόμα υπάρχουν κίνητρα όπως είναι οι αυξήσεις, η επιβράβευση, ο 13^{ος} μισθός, λόγοι που κάνουν το προσωπικό να δουλεύει ακόμα πιο σκληρά για να διατηρηθούν τα οφέλη που τόσα χρόνια είχαν. Ακόμη μια άλλη μερίδα υπαλλήλων πρεσβεύουν ότι μοναδικό κίνητρο είναι η διατήρηση της δουλειάς τους στην επιχείρηση X οπότε καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες για να το επιτύχουν.

Απάντησαν τα εξής:

«...Δυστυχώς δεν υπάρχουν καθόλου κίνητρα» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Δεν υπάρχουν κίνητρα» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Δεν υπάρχουν κίνητρα αν δεν τηράς του κανονισμούς της εταιρείας τότε κινδυνεύεις να απολυθείς» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Δεν δίδονται αλλά αν δίνονταν θα δείχναμε περισσότερο ζήλο» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Δεν δίνονται κίνητρα για να ωθήσουν το προσωπικό να δουλεύει με ζήλο» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Η γνώμη μου είναι ότι δεν δίνονταν αρκετά κίνητρα. Το μόνο κίνητρο ήταν η αύξηση στο μισθό κάθε χρόνο» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Σίγουρα το μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά είναι ο μισθός. Έτσι με το να επιβραβεύεις τον υπάλληλο στο τέλος κάθε χρονιάς με μια καλή αύξηση πάει να πει ότι εκτιμάτε και αναγνωρίζεται η δουλειά του. Επίσης κάτι το οποίο μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη αποδοτικότητα του υπαλλήλου είναι το να επικροτείς συχνά την δουλειά του» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Ναι οι αυξήσεις κάθε τέλος του χρόνου» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Αυξήσεις τέλος του χρόνου» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Στο προσωπικό συνήθως δεν δίνονται θετικά κίνητρα αλλά αντικίνητρα (αρνητικά κίνητρα) πχ ο φόβος μείωσης μισθού αν αρνηθεί να εφαρμόσει τα νέα μέτρα, φόβος απώλειας της εργασίας κλπ. Πριν από την οικονομική κρίση τα κίνητρα ήταν κάποιο είδους bonus στο τέλος της χρονιάς, μηνιαία αύξηση, προαγωγή» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Στην παρούσα φάση, τα κίνητρα που δίδονται (εάν δίδονται) στο προσωπικό από τους μάνατζερς για να επιτυγχάνονται οι στόχοι τους αλλά και να σημειώνονται υψηλότερες επιδόσεις είναι ψυχολογικά, καθώς αναφέρονται στην ενίσχυση του αισθήματος αλληλεγγύης μεταξύ του μελών του προσωπικού, ως προς την αντοχή των πιέσεων που επιβάλλει η οικονομική κρίση, καθώς και στην ανάγκη για αυξημένη συλλογική προσπάθεια και συνεργία που αποσκοπεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, με απώτερο σκοπό την διάσωση της ίδιας της εταιρείας μέσα από τη δύνη της οικονομικής κρίσης και βεβαίως, την διατήρηση των θέσεων εργασίας του προσωπικού. Αν η ερώτηση αυτή γινόταν σε μένα προ της οικονομικής κρίσης, θα απαντούσα ότι τα εν λόγω κίνητρα είναι τόσο οικονομικά όσο και ψυχολογικά» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Δεν δίνονται κίνητρα στο προσωπικό και αυτό είναι ένα δεδομένο που υπήρχε και πριν από την οικονομική κρίση» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Τώρα εν καιρώ κρίσης δεν δίνεται κανένα κίνητρο, μόνο υπερωρίες. Τα μόνα κίνητρα προ της κρίσης είναι τα μισθολογικά, καλύτερη αύξηση στη αρχή κάθε χρονιάς» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Παλαιότερα δίνονταν κίνητρα μέσω των αυξήσεων και των bonus αλλά τώρα δεν υπάρχει κανένα απόλυτος κίνητρο εκτός από το να κρατήσεις την εργασία σου με λιγότερο μισθό βέβαια και περισσότερες ώρες» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Κανένα» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Δυστυχώς δεν υπάρχουν και τόσα κίνητρα τώρα γιατί ούτε προαγωγές γίνονται ούτε αυξήσεις μισθών. Έχουν παγοποιηθεί τα πάντα με αφορμή την οικονομική κρίση.

Δεν υπάρχουν θετικά μηνύματα για τους υπαλλήλους ούτως ώστε να συνεχίσουν δυναμικά και με όρεξη. Πριν από την οικονομική κρίση βεβαίως και υπήρχαν κίνητρα όπως οι αυξήσεις συνεπώς και οι καλύτεροι μισθοί» (Συνέντευξη 16, ΥΠ16)

«...Η απάντηση θα ήταν η ίδια και πριν την οικονομική κρίση. Αν και δεν είμαι υπάλληλος με πολλά χρόνια υπηρεσίας σε αυτή την εταιρεία έχω την εντύπωση πως δεν υπάρχουν κίνητρα οικονομικά ή άλλα» (Συνέντευξη 17, ΥΠ17)

«...Αυξήσεις» (Συνέντευξη 18, ΥΠ18)

«...Πριν την οικονομική κρίση αύξηση μισθού και ανέλιξη μετά την κρίση κανένα κίνητρο αντιθέτως» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Κίνητρα ότι μπορεί να ανελιχθεί και να αυξηθεί ο μισθός του» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Δεν υπάρχουν κίνητρα» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Κατά την γνώμη μου, νομίζω δεν δίνονται κίνητρα» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Κανένα κίνητρο, είτε πριν είτε και μετά από την κρίση. Μάλιστα κάποιες αποφάσεις του μάλιστα έχουν το αντίκτυπο του αντικινήτρου εφόσον δεν δόθηκαν αρκετές εξηγήσεις στο προσωπικό γιατί έχουν παρθεί. Θα ήταν σωστό να δίνονται κίνητρα τα οποία να είναι συνδεδεμένα με την απόδοση και να είναι ξεκάθαρο τι απαιτείτε από το κάθε άτομο» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Δεν μας δίνονται κίνητρα» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Δεν έχουν δοθεί οποιαδήποτε κίνητρα που να προωθούν τους υπαλλήλους για υψηλότερες επιδόσεις. Σε περίοδο πριν από την οικονομική κρίση υπήρχαν κίνητρα αλλά σε περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Θεωρώ πως το μόνο κίνητρο είναι το χρηματικό. Ούτως η άλλως και πριν την κρίση δουλεύαμε σκληρά και είχαμε ήδη ψηλές επιδόσεις» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Πριν από την κρίση υπήρχαν αυξήσεις, προαγωγές, χαμόγελα και ευχάριστο κλίμα στην εταιρία. Μετά την κρίση αυτά όλα δεν υπάρχουν άρα και κανένα κίνητρο δεν υπάρχει. Το μόνο κίνητρο που υπάρχει στον καθένα μας ξεχωριστά είναι η συνείδηση μας και ο φόβος μην χάσουμε τη δουλειά μας» (Συνέντευξη 27, ΥΠ27)

«...Αύξηση μισθού, προαγωγή» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Αύξηση μισθού και επιβράβευση» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Κανένα κίνητρο. Το ίδιο θα απαντούσα και πριν από την οικονομική κρίση» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Μισθολογικές αυξήσεις και ψηλότερη θέση / ανέλιξη στα τμήματα όπου υπάρχουν τέτοιες προοπτικές» (Συνέντευξη 31-ΥΠ 31)

«...Επιβράβευση για την εργασία μας, αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμός. Πριν την οικονομική κρίση μπορεί το άτομο να προαγόταν και να είχε αύξηση μισθού» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Δεν έχουν πολλές επιλογές σήμερα για να υποκινήσουν το προσωπικό για ψηλότερες επιδόσεις. Υπάρχει μια γενική στασιμότητα. Το σημαντικότερο είναι η επιβίωση της επιχείρησης και εφόσον συμβεί αυτό, στο μέλλον θα δοθούν οποιεσδήποτε επιβραβεύσεις. Πριν την οικονομική κρίση τα πράγματα ήταν πολύ διαφορετικά γιατί υπήρχε άνθιση της επιχείρησης, υπήρχαν προαγωγές, αυξήσεις και ήρεμο κλίμα, κάτι που είναι σημαντικό για ψηλές επιδόσεις του προσωπικού» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Ο συναγωνισμός του να κρατήσει κάποιο θύλακι για να τον κάνει θετικό σε οποιοδήποτε αλλαγές του ζητηθούν και κυρίως στη δραματική μείωση του μισθού του και πιο πολλές ώρες εργασίας αλλά και καθήκοντα τα οποία δεν εμπίπτουν στο συμβόλαιο της αρχικής πρόσληψής του. Αν τα πράγματα τώρα ήταν διαφορετικά δηλαδή δεν υπήρχε οικονομική κρίση πιστεύω πως τα κίνητρα θα ήταν bonus, επαγγελματική ανέλιξη» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Στην παρούσα φάση, δεν μπορούν οι μάνατζερς να δώσουν κάποιο κίνητρο λόγω μειωμένων εσόδων και αυξημένων εξόδων. Ούτως ή άλλως το κίνητρο για να υπάρχουν υψηλότερες επιδόσεις είναι η μη απόλυση του προσωπικού. Είναι σημαντικό να δουλεύει κάποιος τη σήμερον ημέρα, έστω και με μειωμένο μισθό παρά την ανεργία» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«... Ναι υπάρχει αναγνώριση των εργασιών, της προσπάθειας και της απόδοσης του προσωπικού με καλή αύξηση και επαγγελματική ανέλιξη» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Αν ζούσαμε σε μια προ-κρίσης εποχή η απάντηση θα ήταν πολύ πιο καλή, πολύ πιο όμορφη από αρκετές απόψεις. Πριν την οικονομική κρίση, η εταιρεία ήταν σε μια καλύτερη θέση πιο υγιή και είχε την δυνατότητα να προσφέρει κάποια κίνητρα, κυρίως οικονομικά στους υπάλληλους τις έτσι ώστε και αυτοί με την σειρά τους να 'διψούν' για δουλειά, να προσέρχονται στον χώρο εργασίας τους με όρεξη και θέληση να προσφέρουν. Για έναν εργαζόμενο να δουλεύει και να γνωρίζει ότι η δουλειά που προσφέρει αναγνωρίζετε και εκτιμάτε από τον εργοδότη και ανταμείβετε δεόντως, δίνει περισσότερη ώθηση στον εργαζόμενο για δουλειά. Δυστυχώς όμως πρέπει να γυρίσουμε στην σημερινή πραγματικότητα, και να και να καταλάβουμε ότι αυτά τα κίνητρα πλέον θεωρούνται είδος πολυτελείας. Η οικονομική κρίση μας έχει φέρει στο σημείο να αρκούμαστε στα λίγα, να έχουμε χάσει κάθε θέληση να ανέβουμε πιο ψηλά, να έχουμε πάψει οικειοθελώς να προσπαθούμε για το κάτι παραπάνω, αφού όλοι γνωρίζουμε ότι το μέλλον μας είναι αμφίβολο και αβέβαιο» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«...Επιβράβευση υλική και μη» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Κανένα. Πριν από την οικονομική κρίση, δίνονταν κίνητρα» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Το μόνο ουσιαστικό κίνητρο για τον εργαζόμενο για να αυξήσει την επίδοσή του είναι η αύξηση των εισοδημάτων του. Συνήθως οι εταιρείες που παραχωρούν αυξήσεις ή και μπόνους στο τέλος κάθε χρονιάς κερδίζουν το σεβασμό και την εργατικότητα των υπαλλήλων τους. Η κρίση σε καμία περίπτωση δεν επιφέρει ύφεση σε όλους τους τομείς της οικονομίας.

Είναι πασιφανές όμως ότι οι πλείστοι των εργοδοτών των οποίων οι επιχειρήσεις του δεν πλήττονται ή καλύτερα δεν πλήττονται σε βαθμό που να δικαιολογεί από μέρους τους ενέργειες που να πλήττουν τα δικαιώματα των εργαζομένων τους, εκμεταλλεζόμενοι την περιρρέουσα ατμόσφαιρα και προβαίνουν σε ενέργειες που συνήθως πλήττουν τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων τους» (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.4 Όσο αφορά το θέμα των ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης και ανάπτυξης μετά από την ερώτηση **«Προσφέρονται ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και προσωπικής ανάπτυξης εντός των τμημάτων ή λόγω της οικονομική κρίσης αυτά έχουν παγοποιηθεί προσωρινά;»** κάποιιοι απάντησαν ότι όλα έχουν παγοποιηθεί προσωρινά λόγω οικονομική κρίσης, κάποιιοι άλλοι πιστεύουν ότι υπήρχαν ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης σε μειονότητα ατόμων άσχετα με την κρίση που υπάρχει και άλλοι λένε ότι υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης και ανάπτυξης στην επιχείρηση X αρκεί να είσαι πρόθυμος και να το θέλεις πραγματικά. Κάποιιοι άλλοι όμως στηρίζουν από προσωπικές τους εμπειρίες ότι δεν υπήρχαν και ούτε θα υπάρξουν οι ευκαιρίες αυτές και κάποιιοι άλλοι το αντίθετο δηλαδή ότι πάντα θα υπάρχουν αυτές ως κίνητρο των υπαλλήλων.

Οι απαντήσεις τους είναι οι πιο κάτω:

«...Ούτε πριν ούτε τώρα προσφέρονται ευκαιρίες ανέλιξης» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Λόγω της οικονομικής κρίσης έχουν παγοποιηθεί ευκαιρίες και κάποια άτομα που το αξίζουν πραγματικά δεν μπορούν να ανελιχθούν» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Υπήρχαν ευκαιρίες, τώρα τερματιστήκαν» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Έχουν παγοποιηθεί» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Με τα σημερινά δεδομένα έχουν παγοποιηθεί τα πάντα. Ίσως και ελπίζω στο μέλλον να έχουμε αυτή την ευκαιρία ούτως ώστε να νιώθουμε και εμείς οι εργαζόμενοι δικαιωμένοι» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Η γνώμη μου είναι ότι δεν δίνονταν αρκετά κίνητρα. Το μόνο κίνητρο ήταν η αύξηση στο μισθό κάθε χρόνο» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Δεν υπήρχαν ούτε πριν την κρίση ούτε και τώρα, μονό σε μεμονωμένες περιπτώσεις» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Λόγω της οικονομικής κρίσης όλα έχουν παγοποιηθεί» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Αυξήσεις τέλος του χρόνου» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Έχουν παγοποιηθεί εκτός από τις διευθυντικές θέσεις επειδή είναι θέσεις ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις κι έτσι δεν μπορούν να παραμένουν κενές» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Πιστεύω ότι πάντοτε θα υπάρχουν ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανέλιξη εντός των τμημάτων της εταιρείας, ανεξαρτήτως των εκάστοτε οικονομικών συνθηκών. Απλώς, η κρισιμότητα της παρούσας κατάστασης επιβάλλει την προσωρινή παγοποίηση των ευκαιριών αυτών, εφόσον η βιωσιμότητα της ίδιας της εταιρείας θα πρέπει να είναι η ύψιστη προτεραιότητα προσωπικού και διοίκησης, σε αυτή τη φάση» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Λόγω της οικονομικής κρίσης δεν υπάρχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Προσωπικές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης αλλά και ανάπτυξης, αναλόγως τμήματος, υπάρχουν. Αυτό εξαρτάται από τον καθένα αλλά με τη κρίση σε περιορίζει» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Έχουν παγοποιηθεί και έχουμε πάει τουλάχιστον 3 χρόνια πίσω σε μισθούς» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Όχι σε όλους μόνο σε ειδικές περιπτώσεις που δεν το αξίζουν» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Έχουν παγοποιηθεί προσωρινά» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Πιστεύω πως ευκαιρίες ανέλιξης δίνονταν σε άτομα που έχουν αποδείξει τις ικανότητες τους. Δεν γνωρίζω πως αυτό θα επηρεαστεί από την κρίση» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Έχουν παγοποιηθεί» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«...Έχουν παγοποιηθεί τα πάντα» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Δίνονται ευκαιρίες αλλά τώρα έχουν παγοποιηθεί προσωρινά τα πάντα» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Πριν την οικονομική κρίση υπήρχαν αρκετές ευκαιρίες, τώρα έχουν παγοποιηθεί πιστεύω προσωρινά» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Προσφέρονται ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης σε μειονότητες. Όπως επίσης δίνονται ευκαιρίες σε άτομα που δεν το αξίζουν. (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Δεν πιστεύω να υπάρχει κάποια κοινή στρατηγική σε αυτό τον τομέα και ούτε μια ξεκάθαρη πολιτική στο πως ανελίσσεται το κάθε άτομο. Τουλάχιστον στο δικό μου τμήμα, η προσωπική ανάπτυξη γίνεται μέσω σεμιναρίων τα οποία προτείνονται είτε από το προσωπικό είτε από το μάνατζμεντ. Μέχρι στιγμής διαφαίνεται πως τα σεμινάρια έχουν παγοποιηθεί» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Έχουν παγοποιηθεί» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Προ οικονομικής κρίσης υπήρχαν μερικές ευκαιρίες ανέλιξης αλλά τώρα λόγω οικονομικής κρίσης αυτά έχουν παγοποιηθεί» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Σε κάποια άτομα προσφέρονταν θέσεις από πριν. Στην συγκεκριμένη επιχείρηση πιστεύω ότι πας μπροστά αν σε έχει προτείνει κάποιος, αλλιώς όχι. Όσον αφορά την περίοδο αυτή, τα πάντα έχουν παγοποιηθεί λόγω της κρίσης» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Υπήρχαν για ορισμένους. Τώρα λόγω κρίσης δεν υπάρχουν για κανένα. Πάγωσαν όλα.» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Έχουν παγοποιηθεί» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Όχι πια» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«... Λόγω της οικονομικής κρίσης αυτά έχουν παγοποιηθεί» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Στη συγκεκριμένη περίοδο θα έλεγα ναι. Το πιο σημαντικό για όλους στην τρέχουσα αυτή κατάσταση είναι η επιβίωση της επιχείρησης X που σημαίνει και διατήρηση της δουλειάς του καθενός. Υπό αυτή την προϋπόθεση, η επαγγελματική ανέλιξη αναγκαστικά παγοποιείται (χωρίς να σημαίνει ότι η προσπάθεια του καθενός δεν θα ληφθεί υπόψη της διεύθυνσης στην κατάλληλη ώρα). Σχετικά με την προσωπική ανάπτυξη στο θέμα του τεχνικού development, κυρίως του επαγγελματικού προσωπικού, αυτό δεν παγοποιείται αλλά συνεχίζει όπως και πριν την κρίση, αφού είναι απαραίτητο συστατικό του τομέα της εργασίας μας / υπηρεσιών μας» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Τον τελευταίο καιρό έχουν παγοποιηθεί αλλά αναλόγως με την πάροδο των χρόνων στην εταιρία υπάρχει ανέλιξη» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Σήμερα έχουν παγοποιηθεί όλες οι ευκαιρίες επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης όμως η προσπάθεια του προσωπικού υπάρχει και εντείνεται μάλιστα, όχι για ανέλιξη αλλά για παραμονή στην επιχείρηση» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Όλα έχουν παγοποιηθεί δυστυχώς» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Έχουν, φυσικά, παγοποιηθεί όλα προσωρινά» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«...Τα πάντα έχουν παγοποιηθεί προς το παρόν» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Όπως έχω αναφέρει και πιο πάνω, όλα αυτά περί κινήτρων, ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και προσωπικής ανάπτυξης, δυστυχώς την σήμερον ημέρα είναι πολυτέλεια. Όχι μόνο σε αυτό τον τομέα αλλά νομίζω αυτό ισχύει για όλους τους τομείς. Σε προηγούμενα χρόνια οι ευκαιρίες που προφέρονταν στην εταιρεία ήταν περισσότερες τώρα απλά έχουν μείνει στάσιμες» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«...Ναι θεωρώ ότι οι ευκαιρίες ανέλιξης υπάρχουν και πάντα θα υπάρχουν» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Έχουν παγοποιηθεί προς το παρόν» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Η κρίση έχει περιορίσει σε μεγάλο βαθμό της προοπτικές ανέλιξης και προσωπικής ανάπτυξης» (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.5 Το θέμα της εκπαίδευσης προσωπικού είναι πολύ σημαντικό αφού στην ερώτηση **«Υπάρχει εκπαίδευση προσωπικού στην επιχείρηση; Πως θα απαντούσατε αν σας γινόταν η ερώτηση πριν τη οικονομική κρίση όπου υπήρχαν περισσότερα κονδύλια»** το προσωπικό είχε αναφέρει διάφορες γνώμες όπως ότι υπήρχε πριν από την οικονομική κρίση και τώρα λόγω έλλειψης ρευστότητας παγοποιήθηκαν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια. Άλλοι λένε ότι η εκπαίδευση γίνεται από τους υπαλλήλους προς τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους δηλαδή ενδομηματικά. Επίσης κάποιοι άλλοι αναφέρουν ότι λόγω φόρτου εργασίας δεν υπάρχει χρόνος για εκπαίδευση προσωπικού και κάποιοι άλλοι ότι τα σεμινάρια δεν πρέπει να γίνονται μόνο για τα ανώτερα στελέχη αλλά για όλο το προσωπικό.

Οι ερωτηθέντες σχολίασαν:

«Δεν υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«Δεν γίνεται η κατάλληλη εκπαίδευση προσωπικού λόγω πίεσης και φόρτου εργασίας» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«Δεν γίνεται η κατάλληλη εκπαίδευση προσωπικού λόγω πίεσης και φόρτου εργασίας» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«Παλιά γίνονταν, αν υπήρχαν τα κονδύλια γίνεται συχνή εκπαίδευση προσωπικού, όχι ο ένας να μαθαίνει από το άλλο» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«Η εκπαίδευση προσωπικού γίνεται μεταξύ συναδέλφων αλλά λόγω του φόρτου εργασίας δεν γίνεται με το σωστό τρόπο. Καλό θα ήταν η εκπαίδευση να γινόταν από αρμόδια άτομα» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«Μάλλον τώρα με την κρίση θα παγοποιηθούν. Σε μερικές περιπτώσεις υπήρξε επαγγελματική ανέλιξη» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«Δεν υπήρχαν ούτε πριν την κρίση ούτε και τώρα, μόνο σε μεμονωμένες περιπτώσεις» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«Εκπαίδευση υπάρχει πάντοτε στο ξεκίνημα ενός νέου υπαλλήλου για να μπορέσει να ανταπεξέλθει γρήγορα στα καθήκοντα του» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«Όχι δεν υπάρχει» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«Υπάρχει μόνο η απολύτως αναγκαία εκπαίδευση πλέον. Πριν από την οικονομική κρίση τα θέματα εκπαίδευσης ήταν περισσότερα και το προσωπικό που εκπαιδευόταν ήταν περισσότερο επίσης» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«Θα έλεγα ότι υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού στην επιχείρηση, αλλά αυτή περιορίζεται μόνο εντός των διαφόρων τμημάτων (ενδοτμηματική) ή σπανιότερα ενδέχεται να αφορά το σύνολο του προσωπικού της εταιρείας (σεμιναριακή επιμόρφωση). Εντούτοις, δεν επεκτείνεται μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, δηλαδή δεν έχει διατμηματικό χαρακτήρα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το προσωπικό να μην έχει μια σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα για τον ρόλο και τα καθήκοντα των υπόλοιπων τμημάτων της εταιρείας, με αποτέλεσμα την δημιουργία εσφαλμένων εντυπώσεων ως προς αυτές τις παραμέτρους που ενίοτε οδηγεί σε ελλιπή συντονισμό μεταξύ τους, ως προς τον τρόπο διαχείρισης ζητημάτων που αφορούν τους πελάτες της εταιρείας, όταν αυτά απαιτούν την σύμπραξη περισσότερων του ενός τμημάτων. Αν μου υποβαλλόταν η ίδια ερώτηση πριν από την οικονομική κρίση, πιστεύω ότι θα έδινα παρόμοια απάντηση, ισχυριζόμενος ίσως ότι η σεμιναριακή επιμόρφωση που αφορά όλο το προσωπικό δεν είναι τόσο σπάνια» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«Ναι, υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού, και αυτό επιτυγχάνεται και μέσα από την ιστοσελίδα της εταιρίας» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«Δεν υπάρχει. Τα περισσότερα τα μαθαίνεις εμπειρικά» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«Όχι δεν υπάρχει εκπαίδευση τώρα αλλά και παλαιότερα υπήρχε εκπαίδευση προσωπικού σε κάποια τμήματα» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«Όχι στο βαθμό που θα έπρεπε» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«Πριν από το πλήγμα της οικονομικής κρίσης στη χώρα υπήρχε εκπαίδευση προσωπικού μέσω σεμιναρίων. Τώρα παγοποιήθηκαν λόγω εξοικονόμησης χρημάτων της επιχείρησης» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«Πιστεύω υπήρχε εκπαίδευση προσωπικού η οποία τώρα θα επηρεαστεί από την έλλειψη κονδυλίων. Επίσης πιστεύω ότι λόγω των τόσων προβλημάτων και πιθανότητας απολύσεων, η εκπαίδευση θα είναι χαμηλά στην λίστα προτεραιοτήτων της εταιρείας» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«Ναι» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«Έχουν παγοποιηθεί τα πάντα» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«Ναι» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«Η εκπαίδευση γίνεται μέσω του προσωπικού και όχι από ειδικούς» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«Όχι δεν γίνεται σωστή εκπαίδευση των υπαλλήλων από την εταιρεία. Αντίθετα ότι μαθαίνουμε είναι από δικό μας ψάξιμο και ενδιαφέρον» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«Υπάρχει πολύ αραιά αλλά είναι περισσότερο για ενδοεταιρικές διαδικασίες παρά για την ανάπτυξη προσωπικού. Αυτό ίσχυε όσο και πριν όσο και μετά την κρίση» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«Δεν υπάρχει η κατάλληλη εκπαίδευση προσωπικού στην επιχείρηση γιατί όλοι οι συνάδελφοι είναι πιεσμένοι λόγω φόρτου εργασίας και δεν γίνεται η σωστή εκπαίδευση προσωπικού» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«Εκπαίδευση υπήρχε εκεί που χρειαζόταν. Εν καιρώ κρίσης δεν έχει εμφανιστεί εξ' όσων γνωρίζω τέτοιο θέμα» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«Η εκπαίδευση των υπαλλήλων γίνεται κατά την διάρκεια της εργασίας του από άλλους υπαλλήλους της εταιρίας. Σεμινάρια κυρίως πάνε τα διευθυντικά στελέχη και οι υπάλληλοι, πράγμα που κατά την άποψη μου νομίζω είναι λάθος. Γίνονται αρκετά σεμινάρια και καλό θα ήταν να είναι ανοικτά για όλο το προσωπικό και όχι επιλεκτικά» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«Η απάντησή μου θα είναι η ίδια και για πριν από την κρίση και κατά την περίοδο της κρίσης. Για ορισμένους υπαλλήλους υπήρχε και η εκπαίδευση και η υπομονή για εκπαίδευση. Για άλλους όμως δεν υπήρχε ούτε η εκπαίδευση, ούτε η υπομονή αλλά ούτε και η διάθεση γι' αυτό» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«Ναι, εξαρτάτε από το είδος της δουλειάς» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«Ναι πάντα» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«Όχι σε όλα τα επίπεδα. Η εκπαίδευση γίνεται σε τεχνικά θέματα και συστήματα της εταιρείας. Δεν γίνεται επιμόρφωση του professional προσωπικού σε θέματα της σπουδής του ή του τομέα του» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«Όπως αναφέρθηκε στην πιο πάνω ερώτηση σχετικά με την προσωπική ανάπτυξη στο θέμα του τεχνικού development, κυρίως του επαγγελματικού προσωπικού, αυτό δεν παγοποιείται αλλά συνεχίζει όπως και πριν την κρίση, αφού είναι απαραίτητο συστατικό του τομέα της εργασίας μας και των υπηρεσιών μας» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«Εκπαίδευση υπάρχει από τους συναδέλφους. Σίγουρα πριν την οικονομική κρίση η εταιρία διέθετε περισσότερα χρήματα γι' αυτήν» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«Δεν υπάρχουν σήμερα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, έχουν αναβληθεί. Πριν από την κρίση γίνονταν διάφορες εκπαιδεύσεις και η επιχείρηση προσπαθούσε να παρέχει στους υπάλληλους πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης και επιμόρφωσης» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«Πάντα υπάρχει εκπαίδευση προσωπικού και κυρίως όταν υπάρχει εξυπηρέτηση κοινού άλλα και όταν πρέπει η εταιρεία να προβεί σε αλλαγές για καλύτερη διαχείριση. Το θέμα με τα κονδύλια πιστεύω πως ελέγχεται με τη μείωση του προσωπικού που εκπαιδεύεται εφ' όσον μπορεί να εκπαιδευτεί μικρός αριθμός οι οποίοι θα μεταφέρουν τις καινούργιες γνώσεις τους και στους άλλους» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«Εκπαίδευση προσωπικού δεν υπάρχει, εκτός και αν είναι πολύ απαραίτητο. Πριν την οικονομική κρίση, με κάθε νέα πρόσληψη προσωπικού, γινόταν σίγουρα κάποια εκπαίδευση, για να μπει στο πνεύμα δραστηριοτήτων της εταιρείας μας, για όσο καιρό χρειαζόταν. Τώρα ούτε προσλήψεις, ούτε εκπαιδεύσεις» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«Εκπαίδευση υπάρχει εντός της εταιρείας. Τα άτομα που πηγαίνουν σε σεμινάρια είναι περισσότερο το διευθυντικό προσωπικό» (Συνέντευξη 36-ΥΠ3)

«Υπάρχει κάποιου είδους στοιχειώδης εκπαίδευσης όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας, αλλά δεν θα έλεγα ότι είναι ικανοποιητική. Τα βασικά και τα απολύτως απαραίτητα. Πριν από την κρίση η εταιρία συνήθιζε να οργανώνει σεμινάρια, εκπαιδευτικού χαρακτήρα για το προσωπικό της εταιρίας έτσι ώστε να ενημερώνετε για τους τρόπους λειτουργίας νέων συστημάτων στη εταιρία» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«Ναι αν και λόγω της οικονομικής κρίσης σταμάτησαν για λίγο» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«Τώρα όχι. Πριν από την οικονομική κρίση, γινόταν σίγουρα εκπαίδευση» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«Υπάρχει εκπαίδευση μεμονομένα αλλά όχι σε ικανοποιητικό βαθμό» (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.6 Και οι προαγωγές είναι ένα σημαντικό κομμάτι για το προσωπικό της επιχείρησης και στην ερώτηση *«Πριν από την οικονομική κρίση υπήρχαν προαγωγές στα ικανά άτομα της επιχείρησης; Αν ναι, τότε άλλαζαν τα καθήκοντα του προαχθέντα και η αμοιβή του;»* απάντησαν κάποιοι ότι υπήρχαν προαγωγές και πάντα θα υπάρχουν στα ικανά άτομα αλλάζοντας και τα καθήκοντα και την αμοιβή τους. Άλλοι υποστήριξαν ότι προαγωγές υπήρχαν πριν από την κρίση αλλά σε άτομα που δεν το άξιζαν. Και κάποιοι άλλοι είπαν ότι οι προαγωγές δεν συνοδεύονταν με την αύξηση καθηκόντων και αμοιβών.

Οι συνεντευξιαζόμενοι πιο συγκεκριμένα σχολίασαν:

«...Κάθε τέλος του χρόνου γίνεται τυπική αξιολόγηση από τον κάθε μάνατζερ του τμήματος του και αναλόγως της επίδοσης του, δίδονται οι αυξήσεις και οι προαγωγές και φυσικά τον τελευταίο λόγο τον έχει ο εργοδότης. η γνώμη μου είναι ότι δεν γίνεται η απαιτούμενη αξιολόγηση» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Ναι υπήρχαν προαγωγές ανάλογα με την αξιολόγηση που έπαιρνε το κάθε άτομο έτσι ανταμειβόταν με προαγωγή και αύξηση του μισθού αναλόγως» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Υπήρχαν προαγωγές ναι στα άτομα αυτά και σίγουρα άλλαζαν και τα καθήκοντα τους, αλλά όχι η αμοιβή» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Ναι υπήρχαν προαγωγές αλλά όσο αφορά την αμοιβή ήταν χαμηλή άσχετα αν τα καθήκοντα τους αυξάνονταν» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Προαγωγές υπήρχαν κάθε χρόνο μετά την αξιολόγηση κάθε ατόμου αλλά όσον αφορά την αμοιβή δεν γινόταν όπως άξιζε στον καθένα» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Ναι υπήρξαν προαγωγές σε ικανά άτομα και άλλαζαν τα καθήκοντα τους αλλά δεν γνωρίζω για την αμοιβή» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Ναι υπήρξαν προαγωγές σε ικανά άτομα αλλά σε πολύ λίγες περιπτώσεις, επίσης υπήρξαν άτομα τα οποία απέκτησαν νέα καθήκοντα χωρίς όμως να αλλάξει η αμοιβή τους» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Πάντοτε υπήρχαν προαγωγές και ικανοποιητικές αμοιβές στα ικανά άτομα» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Η μόνη αλλαγή ήταν στο μισθό όχι στα καθήκοντά του» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Υπήρχαν προαγωγές πριν από την οικονομική κρίση. Το κατά πόσο προάγονταν ικανά άτομα αυτό εξαρτάται από τον τρόπο που η κάθε επιχείρηση αξιολογεί το προσωπικό της. Πριν από την οικονομική κρίση, η αμοιβή και τα καθήκοντα μετά την προαγωγή άλλαζαν» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Πριν από την οικονομική κρίση υπήρχαν προαγωγές, όχι απαραίτητα στα ικανότερα άτομα της εταιρείας. Δεν είμαι βέβαιος κατά πόσο υπήρχε αλλαγή των καθηκόντων του προαχθέντος, ωστόσο η αμοιβή του αυξανόταν, σε σχέση με τους υφισταμένους του» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Πριν από την οικονομική κρίση, υπήρχαν προαγωγές και θεωρώ ότι η επιλογή κάποιου ατόμου για προαγωγή γινόταν αντικειμενικά όσον αφορά την ικανότητα του, και σαφώς αυτή η προαγωγή άλλα τόσο τα καθήκοντα όσο και την αμοιβή του» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Επιλεκτικές προαγωγές αλλά και αδικία για μερικά άτομα. Καθήκοντα μπορεί να μην άλλαζαν αλλά η αμοιβή ναι» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Όχι δεν υπήρχαν και αν υπήρχαν δεν άλλαζαν τα καθήκοντα και η αμοιβή δεν αυξανόταν σε βαθμό που να δικαιολογεί την προαγωγή» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Υπήρχαν προαγωγές αλλά όχι σε άτομα που να το αξίζουν. Ορισμένες φορές γίνονταν προαγωγές σε άτομα που το άξιζαν αλλά η αμοιβή ήταν η ίδια» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Ναι υπήρχαν προαγωγές και σαφώς άλλαζαν τα καθήκοντα του προαχθέντα και η αμοιβή του» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Σε ορισμένα άτομα ναι. Ναι άλλαζαν οι μισθοί» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Όχι» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«...Και στα ικανά άτομα αλλά και σε μη ικανά άλλαζαν και τα καθήκοντα και φυσικά η αμοιβή» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Μερικές φορές» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Ναι υπήρχαν πάντα προαγωγές» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Πριν από την οικονομική κρίση υπήρχαν προαγωγές. Περισσότερα καθήκοντα αλλά η αμοιβή παρέμεινε η ίδια» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Δεν γνωρίζω» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Κάθε τέλος του χρόνου μετά τις αξιολογήσεις κάθε υπαλλήλου υπήρχαν σε κάθε τμήματα προαγωγές και αναλόγως και η ανάλογη αύξηση στο μισθό» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Ναι, υπήρχαν σε μερικούς υπαλλήλους της επιχείρησης. Συνήθως ναι, τα καθήκοντα άλλαζαν. Δεν είμαι σε θέση να ξέρω αν οι αμοιβές αυξανόνταν» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Όπως προανέφερα, σε κάποια άτομα προσφέρονταν θέσεις από πριν την κρίση. Συνήθως σε προτείνει ο τμηματάρχης κάθε τμήματος. Από προσωπική εμπειρία, όταν πήρα προαγωγή, είχαν αλλάξει τα καθήκοντα μου όχι όμως και η αμοιβή. Δεν ξέρω σε άλλες προαγωγές τι συμβαίνει» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Πριν από την κρίση υπήρχαν προαγωγές σε ορισμένους είτε ικανούς είτε και μη ικανούς υπαλλήλους. Τώρα κατά την κρίση όχι.» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Ναι υπήρχαν προαγωγές και αυξήσεις» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Ναι υπήρχαν και πολύ καλές μάλιστα» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Ναι υπήρχαν. Τα καθήκοντα και η αμοιβή τους δεν άλλαζαν σε μεγάλο βαθμό» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Στην ουσία ναι αλλά η δομή της εταιρίας μας είναι σχετικά ιδιάζουσα. Μην ξεχνάμε ότι πριν από την σημερινή κρίση της Κύπρου υπήρχε για 2-3 χρόνια και η παγκόσμια κρίση που επηρέασε τους διεθνείς πελάτες μας. Αλλά γενικά ομιλούντες, η αύξηση αμοιβής ήταν δεδομένη εκεί που έπρεπε» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Υπήρχαν προαγωγές και αυτός που έπαιρνε την προαγωγή, αναλάμβανε περισσότερα καθήκοντα και ευθύνες όπως επίσης και αμειβόταν περισσότερο από πριν» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Ναι υπήρχαν. Συνήθως οι προαχθέντες αναλάμβαναν νέα καθήκοντα ή διατηρούσαν τα καθήκοντα τους και αναλάμβαναν και κάποια καινούργια. Στις πλείστες περιπτώσεις η προαγωγή αφορούσε και αύξηση μισθού» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Ναι υπήρχαν όταν και εφ' όσον υπήρχε ανάγκη προαγωγής. Η αύξηση μισθού και καθηκόντων είναι συνεπακόλουθα» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Φυσικά και υπήρχαν προαγωγές και εννοείται ότι άλλαζαν και τα καθήκοντα του προαχθέντα και η αμοιβή» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«...Προαγωγές πάντα θα υπάρχουν. Καθήκοντα και αμοιβή όχι» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Ναι κάποιες προαγωγές γίνονταν, και άλλαζαν και τα καθήκοντα και η αμοιβή, που αλώςτε έτσι πρέπει να είναι και το σωστό» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«...Υπάρχει αναγνώριση συνεπώς και προαγωγές ικανών ατόμων» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Ναι. Σίγουρα άλλαζαν και τα καθήκοντα, αλλά και η αμοιβή» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Η προαγωγή συνήθως έχει να κάνει με την φύση της δουλειάς του κάθε εργαζόμενου, δεν υπάρχει πάντα η δυνατότητα προαγωγής. Τα ικανά άτομα συνήθως εξαργύρωναν την προσπάθεια τους με αυξήσεις». (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.7 Το να υπάρχει κάποιο άτομο το οποίο να μπορεί να συμβουλέψει και να καθοδηγήσει το προσωπικό σε προβλήματα που το απασχολούν είναι πολύ σημαντικό ειδικά μέσα από την ερώτηση **«Υπάρχει συμβουλευτική καθοδήγηση από τους μάνατζερς και υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού προς το προσωπικό για προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει στην εργασία του ή και στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει με τους συναδέλφους;»** διαφέρεται αυτό αφού κάποιοι απάντησαν ότι υπάρχει συμβουλευτική καθοδήγηση από τους μάνατζερς και τμηματάρχες του κάθε τμήματος ούτω ώστε να υπάρχει αρμονία και ηρεμία. Άλλοι όμως υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει καθόλου συμβουλευτική καθοδήγηση σε κάποια τμήματα και άλλοι ότι σε θέματα δουλειάς μπορούν να σε καθοδηγήσουν οι μάνατζερς και τμηματάρχες αλλά στις διαπροσωπικές σχέσεις δεν υπάρχει καθοδήγηση. Και γενικότερα ότι το ανθρώπινο δυναμικό υστερεί στον τομέα της καθοδήγησης και θα πρέπει να λάβει πιο δραστικά μέτρα για να βοηθήσει το προσωπικό να αντεπεξέλθει στα διάφορα προβλήματα που συνεχώς αντιμετωπίζει είτε εργασιακά είτε διαπροσωπικά προβλήματα με συναδέλφους.

Οι ερωτώμενοι σχολιάζουν ως εξής:

«... Τόσο από τους μάνατζερ και τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού υπάρχει καθοδήγηση για οποιαδήποτε προβλήματα παρουσιάζονται» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Συμβουλευτική καθοδήγηση υπάρχει ως προς τα προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζουμε το κάθε άτομο ξεχωριστά από τον υπεύθυνο μας αλλά από το ανθρώπινο δυναμικό υστερεί» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Για θέματα εργασίας υπάρχει συμβουλευτική καθοδήγηση αλλά για διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, όχι δεν υπάρχει» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Ναι υπάρχει και όταν κάποιος έχει κάποιο πρόβλημα προσπαθούν να τον βοηθήσουν» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Συμβουλευτική καθοδήγηση υπάρχει στον τομέα της εργασίας και μόνο. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό δεν υπάρχει και τόσο καλή συμβουλευτική καθοδήγηση για παράδειγμα όταν κάποιος θέλει να εκφράσει κάποιο παράπονο, αυτό θα βγει προς τα έξω και θα μαθευτεί στην εταιρεία, δεν θα μείνει κρυφό μεταξύ των δύο που το συζητήσαν» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Από τους μάνατζερς υπάρχει συμβουλευτική καθοδήγηση προς το προσωπικό του τμήματος του, όσο όμως αφορά τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι αρκετή υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της τακτικής τους» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Ναι φυσικά και υπάρχει καθοδήγηση από τους υπευθύνους και τους μάνατζερ του κάθε τμήματος για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Υπάρχει καθοδήγηση και συμβουλή από τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Τα τυχόν προβλήματα συνήθως λύνονται από τους υπεύθυνους του κάθε τμήματος (εντός του τμήματος). Θα απευθυνθούμε στους μάνατζερς μόνο όταν είναι κάτι σοβαρό» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Δεν υπάρχει χρόνος να ασχοληθούν με την καθοδήγηση. Απαιτείται επιπλέον χρόνος για να ακούσουν το προσωπικό, να σκεφτούν συνδυασμό λύσεων, να τις προτείνουν με τρόπο κατανοητικό, να παρακολουθήσουν τα αποτελέσματα των λύσεων και να επαναλάβουν τη διαδικασία ώστε να πετύχουν τον πιο ιδανικό συνδυασμό λύσεων.

Όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις και πάλι όχι. Μπορούν όμως να επέμβουν όταν τα πράγματα ξεφύγουν από τον έλεγχο (πχ όταν η κακή σχέση μεταξύ συναδέλφων επηρεάσει την καλή συνεργασία και ως εκ τούτου την εργασία). Πριν από την οικονομική κρίση τα θέματα επικοινωνίας/συμπεριφοράς καλύπτονταν μέσω εκπαιδεύσεων του προσωπικού» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Σαφώς υπάρχει τέτοιου είδους καθοδήγηση από τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού και αν όχι απ' όλους τους μάνατζερς, θα μπορούσε να γίνεται με πιο οργανωμένο τρόπο, π.χ. με την διοργάνωση και τον προγραμματισμό ατομικών συναντήσεων (meetings) κάθε μέλους του προσωπικού με τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού ή και τον μάνατζερ του, αλλά και συναντήσεων μεταξύ του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού και όλων των μάνατζερς της εταιρείας ή του καθενός ξεχωριστά, όταν αυτό κριθεί απαραίτητο, με την οποία θα παρέχεται καθοδήγηση γενικής φύσεως, ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης των διαφόρων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα μέλη του προσωπικού αλλά και οι ίδιοι οι μάνατζερς στις εργασιακές ή διαπροσωπικές τους σχέσεις» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Συμβουλευτική καθοδήγηση υπάρχει από τους μάνατζερς αλλά δυστυχώς σε λιγότερο βαθμό από τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Περισσότερο από τον εκάστοτε μάνατζερ» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Ναι μπορώ να συζητήσω με κάποιο άτομο όταν με προβληματίζει κάτι» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Όχι ιδιαίτερα» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Ναι υπάρχει» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Δεν έχω ζητήσει τέτοιου είδους καθοδήγηση αν και πιστεύω πως υπάρχει εφόσον ζητηθεί, από ορισμένους όμως μάνατζερς και υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού. Θα μπορούσε να υπάρχει και ένα καθορισμένο σύστημα καθοδήγησης και ή αξιολόγησης χωρίς να εφαρμόζεται μόνο στις περιπτώσεις που ο υπάλληλος το ζητήσει» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Ναι υπάρχει» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«...Μερικές φορές υπάρχει» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Ναι» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Ναι υπάρχει πάντοτε» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Καθοδήγηση από τους μάνατζερς μας ναι υπάρχει» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Το ανθρώπινο δυναμικό δεν δίνει το στίγμα του σε τέτοια προβλήματα. Μάλλον αντιμετωπίζεται από το μάνατζμεντ σαν ένα έξτρα κόστος παρά ένα παραγωγικό και ωφέλιμο τμήμα. Από τους μάνατζερς ίσως να γίνεται κάποια καθοδήγηση αλλά εξαρτάτε από το άτομο και την προσωπικότητα του» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Η συμβουλευτική καθοδήγηση παρέχεται από τους μάνατζερς του κάθε τμήματος» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Ναι αλλά ίσως όχι η απαραίτητη ούτε αρκετή» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Και βέβαια υπάρχει συμβουλευτική και καθοδήγηση από τους τμηματάρχες μας κυρίως. Πολύ σπάνια θα απασχολήσουμε τον υπεύθυνο του Ανθρώπινου. Δυναμικού. Συνήθως μας βοηθάει ο τμηματάρχης» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Όπως και σε όλες τις επιχειρήσεις τα προσχήματα υπήρχαν και θα υπάρχουν. Πάντα είχαμε καθοδήγηση σε αυτά τα θέματα» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Όχι πάντα» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Όχι δεν υπάρχει αρκετή» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Από μερικούς υπεύθυνους τμημάτων και μάνατζερς υπάρχει καθοδήγηση» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Σε γενικές γραμμές ναι αφού το κάθε τμήμα έχει τον τμηματάρχη του και επίσης υπάρχει ο προσωπάρχης καθώς και ο διευθύνων σύμβουλος, στους οποίους το προσωπικό μπορεί να απευθυνθεί απευθείας. Επίσης αυτά τα άτομα αναγνωρίζουν και από μόνοι τους εργασιακά και προσωπικά σημεία που πρέπει να επιληφθούν» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Υπάρχει συμβουλευτική καθοδήγηση και αναλόγως αντιμετωπίζεται μια κατάσταση εντός του χώρου εργασίας» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Ναι υπάρχει καθοδήγηση, οι μάνατζερς προσπαθούν να καταστήσουν ένα κλίμα ηρεμίας και να εξομαλύνουν την κατάσταση» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Όχι στο βαθμό που έπρεπε να υπάρχει» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Ναι, από κάποιους από τους μάνατζερς υπάρχει» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«...Ναι υπάρχει και πιστεύω πως αυτό βοηθά τόσο το προσωπικό όσο και την ίδια την επιχείρηση» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Οι μάνατζερ παίζουν πάρα πολύ καθοριστικό ρόλο στην εταιρία. Προσπαθούν με δική τους πρωτοβουλία να καθοδηγούν τους υπαλλήλους, και όσον αφορά την εργασία τους, και τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται» (Συνέντευξη 37- ΥΠ37)

«...Ναι υπάρχει στήριξη» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Όχι» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Γενικά, η σχέση της διοίκησης με το προσωπικό είναι αρκετά καλή» (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.8 Για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης είναι σωστό να υπάρχουν οι κατάλληλες σχέσεις μεταξύ προσωπικού και μάνατζερς και αυτό διαφαίνεται μέσα από την ερώτηση **«Πόσο αναγκαίες θεωρείτε ότι είναι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ προσωπικού και μάνατζερς για την απόδοση στην εργασία του;»** όπου σχεδόν όλο το προσωπικό συμφωνεί ότι είναι σημαντικές οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των πιο πάνω γιατί δίνονται κίνητρα και κρατούνται οι επιδόσεις στην εργασία του προσωπικού πολύ υψηλές. Όταν υπάρχουν γερά θεμέλια για τις σχέσεις αυτές τότε και η ψυχολογία των υπαλλήλων είναι ανεβασμένη με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι συνεντευξιαζόμενοι σχολιάζουν:

«...Οι σχέσεις των μάνατζερ πρέπει να είναι άριστες με το προσωπικό για να υπάρχει περισσότερη συνεργασία» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Θεωρείται πολύ σημαντική και αναγκαία η σχέση ανάμεσα στο προσωπικό και μανάτζερ για τη καλύτερη απόδοση προς τους πελάτες» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Είναι πολύ σημαντικό να έχω μια άριστη σχέση ούτως ώστε να δουλεύω σ' ένα ευχάριστο περιβάλλον επειδή στο χώρο της εταιρείας περνούν τις περισσότερες ώρες της μέρας αλλά και θα αποδίδουν καλύτερα στη εργασία τους» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Είναι πολύ αναγκαίες δια το λόγο όταν υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία αποφεύγονται τα λάθη» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Είναι πολύ σημαντική η συνεννόηση μεταξύ του προσωπικού και μανάτζερς για να λύνονται τα διάφορα προβλήματα» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Είναι πολύ αναγκαίο η σχέση μεταξύ του προσωπικού και μανάτζερς να είναι καλή ως και φιλική επειδή το προσωπικό αποδίδει πολύ καλύτερα στην εργασία του» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Πιστεύω είναι ο σημαντικότερος παράγοντας. Παίζει καθοριστικό ρολό στο να έχει ο υπάλληλος καλή ψυχολογία στον χώρο εργασίας του» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Είναι πολύ αναγκαία και ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας για την απόδοση του υπαλλήλου» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Αρκετά αναγκαίες» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Πάρα πολύ, επειδή μέσω μιας καλής σχέσης μεταξύ προσωπικού και μανάτζερς η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Κατά την άποψη μου, οι σχέσεις μεταξύ προσωπικού και μανάτζερς είναι καθοριστικής σημασίας σε σχέση προς την απόδοση στην εργασία τους, επειδή από αυτές εξαρτάται άμεσα η παραγωγικότητα τους αλλά και η διάθεση για αύξηση της, που μεταφράζεται σε αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Το καλό κλίμα και οι καλές σχέσεις θα πρέπει να υπάρχουν μεταξύ προσωπικού και μανάτζερς γιατί είναι ένας πρωταρχικός παράγοντας που βοηθάει στη αποδοτικότητα της εργασίας» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Πολύ αναγκαίες αλλά και σημαντικές. Σου δίνουν κίνητρα και ώθηση να κάνεις πολύ περισσότερα» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Πολύ αναγκαίες γιατί σίγουρα επηρεάζεται η απόδοση του υπαλλήλου στην εργασία του» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Είναι πολύ αναγκαίες» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Οποσδήποτε είναι πολύ αναγκαίες. Πρέπει να υπάρχει και να στηρίζεται αυτή η σχέση σε γερά θεμέλια για υψηλή αποδοτικότητα στην εργασία του προσωπικού» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Η απόδοση του κάθε ατόμου καθορίζεται από τις ικανότητες και την ευσυνειδησία του αλλά σίγουρα η εργασιακή σχέση με τους μάντζερς κρίνει σε μεγάλο βαθμό θετικά ή αρνητικά το αποτέλεσμα. Όταν νοιώθεις πως η εργασία σου επιβραβεύεται και η απόδοση σου θα κρίνει το μέλλον σου στην εταιρεία τότε σίγουρα έχεις την σωστή ψυχολογία να δουλέψεις σωστά και αποδοτικά» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Πολύ σημαντικές» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«...Όχι πάντα» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Πολύ αναγκαίες» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Είναι αναγκαίες οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ προσωπικού και μάντζερς για την καλύτερη απόδοση προς τους πελάτες» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Είναι αναγκαίες νομίζω οι καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και των μάντζερς για το καλό της εργασίας μας» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Πάρα πολύ σημαντικές λόγο του ότι αναπτύσσεται μία αλληλεγγύη και στενή επαφή η οποία επηρεάζει θετικά στην απόδοση εφόσον το προσωπικό νιώθει πως ανήκει μέρος σε μια ομάδα» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Είναι πάρα πολύ σημαντικές για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και για την καλύτερη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Πολύ αναγκαίες διότι οι σωστές σχέσεις βοηθούν στην ομαλή και σωστή διεξαγωγή των εργασιών του προσωπικού» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Είναι αναγκαίες και απαραίτητες κατά την γνώμη μου» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Πολύ σημαντικές έως ένα σημείο για να μπορεί να υπάρχει κατανόηση και καλή συνεργασία» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Είναι απαραίτητες και πολύ αναγκαίες» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των μάνατζερς και των υπαλλήλων γιατί αυτό βοηθά στην καλύτερη διεξαγωγή της εργασίας τους» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Πολύ σημαντικές» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Κάποιοι διαχωρίζουν γραμμές, άλλοι όχι. Εγώ προσωπικά είμαι της δεύτερης σχολής δηλαδή πιστεύω στην ανάπτυξη σχέσεων με μέτρο, σε σχέση με το προσωπικό το οποίο πιστεύω αποδίδει πιο αποτελεσματικά» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ του μάνατζερ και του προσωπικού γιατί με αυτό τον τρόπο λύνονται πιο εύκολα τα προβλήματα και να επιτυχαίνουν τους στόχους τους» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Πολύ αναγκαίες θα έλεγα γιατί το προσωπικό χρειάζεται να υπάρχουν καλές σχέσεις με τους μάνατζερς και να υπάρχει η αναγνώριση, η παρότρυνση, η καλή συνεργασία από τους μάνατζερς για να αποδίδει το προσωπικό στο μέγιστο των δυνατοτήτων του» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Πολύ σημαντικές» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει καλή σχέση μεταξύ μάνατζερς και προσωπικού γιατί όταν οι μάνατζερς είναι πάρα πολύ αυστηροί και απρόσιτοι και δεν κατανοούν τη θέση του προσωπικού, οι υπάλληλοι καταπιέζονται και επίσης δεν έχουν το θάρρος να αναφέρουν κάτι το οποίο πάει στραβά κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Αν όμως υπάρχει κατανόηση, φιλική σχέση και ίση αντιμετώπιση, τα πράγματα στο χώρο εργασίας κυλούν ομαλότερα» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«...Οι καλές σχέσεις στην εταιρεία είναι πάρα πολύ σημαντικές για την απόδοση όλων» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Η σχέση μεταξύ του μάνατζερ και του προσωπικού είναι εξαιρετικά σημαντικό να είναι καλές, για την καλύτερη διεξαγωγή στην εργασία τους, με αυτό τον τρόπο η δουλειά είναι πιο σωστή τα λάθη είναι μειωμένα, και το πιο σημαντικό ποιος δεν θα ήθελε να εργάζεται σε ένα άψογο φιλικό περιβάλλον» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«...Είναι σημαντικές οι σχέσεις αλλά όχι και απαραίτητες για την απόδοση στην εργασία» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Απαραίτητες. Ένας ευχαριστημένος υπάλληλος, είναι και πιο αποδοτικός στην εργασία του και το αντίθετο» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Οι σχέσεις αυτές είναι σημαντικές και βελτιώνουν την απόδοση του προσωπικού»
(Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.9 Σημαντικό ρόλο για την εποπτεία του προσωπικού από τους μάνατζερς είναι η αξιολόγηση γι' αυτό και στην ερώτηση *«Πιστεύετε ότι σας αντιπροσωπεύει ο τρόπος που γίνεται η αξιολόγησή σας ή έχετε κάποιες εναλλακτικές μεθόδους να προτείνετε στην επιχείρηση;»* το προσωπικό απάντησε ότι είτε δεν το αντιπροσωπεύει η αξιολόγηση που γίνεται είτε ότι η αξιολόγηση είναι αντιπροσωπευτική σε κάποιο βαθμό αλλά δεν δίνεται στον κάθε υπάλληλο ούτως ώστε να μπορέσει να συζητήσει τα προβλήματα και τις αδυναμίες του για να μπορέσει να τις διορθώσει. Επίσης κάποιοι αναφέρουν ότι δεν γνωρίζουν πια είναι τα κριτήρια αξιολόγησής τους αφού οι μάνατζερς τους δεν ξέρουν ακριβώς τι καθήκοντα έχουν και πόσο βελτιώνονται χρόνο με τον χρόνο.

Απαντήθηκαν τα εξής:

«...Καλό θα ήταν να γίνεται από τους επαγγελματίες σε τακτά χρονικά διαστήματα 2-3 χρόνια η αξιολόγηση προσωπικού, ταυτόχρονα με την αξιολόγηση των μάνατζερς»
(Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Δεν μας δίνετε η ευκαιρία να δούμε τις αξιολογήσεις μας. Ενώ καλύτερα θα ήταν να τις βλέπαμε για να κρίνουμε τα υπέρ και τα κατά και να βελτιωθούμε» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Δεν μας δίνεται η αξιολόγηση που γίνεται για το άτομο μας» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Πιστεύω πως ναι αλλά αν γινόταν πιο συχνή αξιολόγηση θα διορθώνονταν κάποια λάθη»
(Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Δεν μας δίνεται η αξιολόγηση, πιστεύω καλό θα ήταν να μας δίνεται ούτως ώστε ο κάθε ένας να μπορεί να βελτιώσει τις αδυναμίες του προς το καλύτερο» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Δεν με αντιπροσωπεύει ο τρόπος που γίνεται η αξιολόγηση για το λόγο του ότι το προσωπικό δεν γνωρίζει πως αξιολογείται από τον μάνατζερ του και έτσι δεν μπορεί να ξέρει τι δεν κάνει καλά ώστε να διορθωθεί. Πιστεύω ότι ο κάθε μάνατζερ έπρεπε να δείχνει την αξιολόγηση στον κάθε υπάλληλο και να συζητήσουν μαζί του για τυχόν παράπονα που έχουν έτσι ώστε να διορθωθεί και ο υπάλληλος με τη σειρά του και να πει και αυτός τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στη δουλειά του» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Πιστεύω ότι η αξιολόγηση πρέπει πάντοτε να γίνεται ή τουλάχιστον να συμβάλλουν άτομα τα όποια ξέρουν και έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα στο τι προσφέρει ο κάθε υπάλληλος στην δουλειά του, κάτι το οποίο δυστυχώς δεν υφίσταται» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται πάντοτε από τους υπευθύνους που έχουν άμεση επαφή με την δουλειά του υπαλλήλου οι όποιοι ξέρουν ακριβώς τι προσφέρει ο καθένας στην εταιρία για να πάρει την σωστή αμοιβή που του αξίζει» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Όχι. Θα προτιμούσα η αξιολόγηση να γίνεται μεταξύ υπαλλήλου και υπεύθυνου κάθε τμήματος ή με αυτόν που έχει άμεση επαφή με την δουλειά του υπαλλήλου. Έτσι θα ακούγονται και οι δύο απόψεις και του υπαλλήλου και του υπεύθυνου και θα λύνονται πιο εύκολα τυχόν προβλήματα» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Όχι δε συμφωνώ με τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από αμερόληπτα άτομα που σχετίζονται άμεσα με τις εργασίες που εκτελεί ο κάθε υπάλληλος. Επίσης θα πρέπει να καταμετρείται η παραγωγικότητα σαν μέρος της αξιολόγησης. Συμπληρωματική μέθοδος που έχω να προτείνω είναι κάτι που γίνεται σε κάποιες εταιρείες στο εξωτερικό κυρίως. Να συνεχίσει η αξιολόγηση του προσωπικού ως έχει αλλά να προστεθεί και η αξιολόγηση του ανώτερου προσωπικού από το κατώτερο προσωπικό» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Πιστεύω ότι ο τρόπος βάση του οποίου γινόταν η μέχρι τώρα αξιολόγηση μου ήταν αντικειμενικός και ως εκ τούτου, δεν έχω να προτείνω κάποιες εναλλακτικές μεθόδους αξιολόγησης» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Δυστυχώς δεν γνωρίζω για την αξιολόγηση μου και θα πρότεινα να δίνεται στους υπαλλήλους γραπτώς η αξιολόγηση τους, για να γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά της δουλειάς τους για να ανταμείβονται ηθικά για τις πράξεις τους αλλά και για να βελτιώνονται συνεχώς» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Πιστεύω πως ναι, δεν έχω δει το αντίθετο» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Όχι δεν με αντιπροσωπεύει» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Ποτέ δεν μας δίνεται η αξιολόγηση για να ξέρω τα αρνητικά και τα θετικά μου» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Ναι με αντιπροσωπεύει απόλυτα» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Δεν έχω προσωπική εμπειρία» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Ναι» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«...Όχι πάντα» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Όχι πάντα γιατί μερικές φορές η αξιολόγηση γίνεται με το βαθμό του ατόμου και όχι με τη δουλειά του» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Πιστεύω ότι το προσωπικό είναι κάπως αδικημένο σε θέματα αξιολογήσεων» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Δεν μας έχει δοθεί η ευκαιρία να δούμε τις αξιολογήσεις μας και γι' αυτό τον λόγο δεν μπορούμε να διορθώσουμε κάποια λάθη που πιθανόν να κάνουμε» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Τουλάχιστον εγώ δεν έχω δει να γίνεται κάποια αξιολόγηση. Ίσως να γίνεται χωρίς την δική μου γνώση. Ναι προτείνω η οποιαδήποτε αξιολόγηση να γίνεται με διαφάνεια και πιο συχνά παρά μόνο μία φορά στο τέλος του χρόνου» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Δεν μας δίνετε η ευκαιρία να διαβάσουμε τις αξιολογήσεις μας. Θα ήταν καλύτερα εάν μας δίδονταν οι αξιολογήσεις μας για να δούμε τα υπέρ και τα κατά μας και να τα συζητούσαμε με τον υπεύθυνο μας» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Η αξιολόγηση στο άτομο μου δεν με αντιπροσωπεύει. Η σωστή αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με βάση την προσφορά του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά και όχι στο σύνολο των υπαλλήλων» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Η αξιολόγηση μας γίνεται κάθε τέλος του έτους από τον τμηματάρχη μας. Δεν ξέρουμε ακριβώς σε τι αναφέρετε, έτσι δεν μπορώ να σας πω αν μας αντιπροσωπεύει ή όχι. Καλό θα ήταν να γνωρίζαμε το τι αξιολογείτε για τον καθένα μας, να γνωρίζουμε που υπερτερούμε αλλά και που υστερούμε, να γνωρίζουμε τα δυνατά και αδύνατα μας σημεία ούτως ώστε να γίνουμε καλύτεροι στον χώρο τον οποίο εργαζόμαστε» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Φυσικά και όχι. Η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να εξατομικεύεται και όχι να είναι γενική σαν τμήμα ή σαν ομάδα» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Κάποιες φορές» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Μερικές φορές (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Ναι με αντιπροσωπεύει ως ένα βαθμό αλλά θα πρότεινα όπως γίνεται συζήτηση με τους managers και το άτομο μου, με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων ως προς το τι βελτίωση χρειάζομαι, ως προς την καθοδήγηση, αν πρέπει να αλλάξω κάτι για να βελτιωθώ» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Θα μπορούσε να ήταν πιο συγκεκριμένος και διαφοροποιημένος αλλά στη συγκεκριμένη εταιρία και τον τρόπο που είναι η δομή της είναι σχετικά ικανοποιητικός. Πάντα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Ο τρόπος αξιολόγησης είναι ικανοποιητικός για τους υπαλλήλους γιατί με αυτό τον τρόπο διαπιστώνουμε τους ικανούς υπαλλήλους» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Ναι πιστεύω ότι είναι αξιοκρατική δεν έχω κάτι να προτείνω» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Όχι» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Πιστεύω ότι αξιολογούμαι σωστά» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«...Εναλλακτικές μεθόδους υπάρχουν» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Με τον τρόπο τον οποίο εργαζόμαστε νομίζω ότι μπορεί να γίνετε μια αντικειμενική αξιολόγηση, φτάνει να υπάρχουν τα κατάλληλα και αρμόδια άτομα να το κρίνουν» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«...θα μπορούσε να γίνεται πιο επίσημη αξιολόγηση μάνατζερς και καθενός από τους υπαλλήλους ξεχωριστά» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Δεν με αντιπροσωπεύει. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις εισηγήσεις άλλων και όχι του ίδιου του μάνατζερ που λόγω φόρτου εργασίας, δεν έχει επαφή με το προσωπικό» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι πολλές φορές υποκειμενική και όχι αντικειμενική. Προσωπικές συμπάθειες ή/και αντιπάθειες ενδεχομένως να επηρεάζουν την κρίση των μάνατζερς. Η αξιολόγηση του προσωπικού θα πρέπει να είναι συνεχής και οι διοίκηση θα πρέπει να βρει την φόρμουλα για τον έλεγχο τόσο της ποιότητας όσο και της ποσότητας των υπηρεσιών που προσφέρει το προσωπικό της» (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.10 Το θέμα των αμοιβών είναι οπωσδήποτε βασικό στοιχείο για τον υπάλληλο που αναλαμβάνει καθήκοντα σε μια επιχείρηση διότι όλοι θέλουν να αμείβονται ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν γι' αυτό και στην ερώτηση **«Σας αντιπροσωπεύει η αμοιβή που καταβάλλει η επιχείρηση για τις υπηρεσίες σας; Τι θα απαντούσατε αν σας γινόταν η ερώτηση πριν από την οικονομική κρίση»** οι απόψεις του προσωπικού ήταν ποικίλες διότι σίγουρα δεν μπορούν να υπάρξουν όλοι ευχαριστημένοι σε μια επιχείρηση με τις αμοιβές τους. Κάποιοι είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους και τώρα αλλά και πριν από την κρίση αλλά κάποιοι άλλοι έχουν αντίθετη άποψη λέγοντας ότι δεν τους καλύπτει τις ανάγκες

τους ο μισθός τους και σύμφωνα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν παίρνουν πολύ λιγότερα. Όμως λόγω της οικονομική κρίσης δεν υπάρχουν και πολλές επιλογές και καθένας κοιτάζει να κρατήσει την δουλειά του και λιγότερο τον μισθό του.

Σχολιάστηκαν τα πιο κάτω:

«...Η αμοιβή μου δεν με αντιπροσωπεύει γιατί προσφέρω περισσότερα και θα ήθελα να ήταν μεγαλύτερη» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Πιστεύω δεν είναι ικανοποιητικός ο μισθός που λαμβάνω διότι προσφέρω πολύ περισσότερα.. Ακόμη υπάρχουν άτομα τα οποία αμείβονται πολύ περισσότερο από ότι αξίζουν και έτσι απογοητεύομαι ακόμα πιο πολύ» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Όχι δεν με αντιπροσωπεύει. Το ίδιο θα απαντούσα και πριν την οικονομική κρίση» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Θα μπορούσε να έπαιρνα περισσότερα αλλά κατανοούμε την κατάσταση» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Η αμοιβή με αντιπροσωπεύει αλλά θα μπορούσε η διεύθυνση της εταιρείας να μου προσφέρει κάτι περισσότερο γιατί το να βλέπω άτομα τα οποία δεν δουλεύουν σκληρά και ανταμείβονται πολύ περισσότερο αυτό με απογοητεύει» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Δεν είμαι απόλυτα ικανοποιημένη από την αμοιβή για το λόγο ό π υπάρχει πάρα πολλή και πιεστική δουλειά και θα έπρεπε να αμείβομαι καλύτερα. (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Ναι αρκετά, αλλά θα μπορούσε να ήταν ακόμη καλύτερος» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Όχι» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Όχι ούτε πριν από την οικονομική κρίση» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Όχι γιατί έχουν αυξηθεί τα καθήκοντα μου και έχει μειωθεί η αμοιβή μου. Πριν από την οικονομική κρίση δεν με αντιπροσώπευε μεν αλλά ήταν ικανοποιητική» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Κατά τη γνώμη μου η αμοιβή που καταβάλλει η επιχείρηση για τις υπηρεσίες που προσφέρω σε αυτή, είναι αντιπροσωπευτική για το άτομο μου και την ίδια απάντηση θα έδινα, αν η ερώτηση γινόταν σε μένα και πριν από την οικονομική κρίση» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Κάτω από συνθήκες οικονομικής κρίσης πιστεύω ότι με αντιπροσωπεύει η αμοιβή που μου καταβάλλεται, αλλά αν δεν ήταν η οικονομική κρίση θα υπήρχε η δυνατότητα βελτίωσης» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Μπορεί να ήταν και περισσότερη αλλά σε καιρούς κρίσης κάνεις υπομονή» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Και πριν και μετά την οικονομική κρίση δεν με ικανοποιεί ο μισθός που μου προσφέρει σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρω» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Ναι» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Δεν με αντιπροσωπεύει θα απαντούσα το ίδιο και πριν από την κρίση» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Πιστεύω πως θα μπορούσε η αμοιβή μου να ήταν πιο ψηλή λόγω της πείρας που έχω αλλά γενικά είναι ικανοποιητική» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Όχι» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«...Ναι» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Ναι» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Δεν γνωρίζω! Δεν απαντώ» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Κατά την γνώμη μου η αμοιβή που καταβάλλει η επιχείρηση για τις υπηρεσίες μου είναι χαμηλή σε σχέση με άτομα τα οποία αμείβονται πολύ περισσότερο και δεν αντιπροσωπεύουν τον μισθό τους.» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Γνωρίζω συναδέλφους μου που αμείβονται περισσότερο από εμένα και κάποιους άλλους που αμείβονται λιγότερο. Πιστεύω πως όταν νιώσω πως δεν με αντιπροσωπεύει θα το μιλήσω με το μάνατζμεντ και το αίτημα μου θα εισακουστεί» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Πριν την οικονομική κρίση το ποσό που μου δινόταν ήταν ικανοποιητικό» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Πριν την οικονομική κρίση με αντιπροσώπευε μερικώς αλλά όχι πλήρως σύμφωνα με τις υπηρεσίες που προσφέρω. Εν καιρώ οικονομικής κρίσης, όχι δεν με αντιπροσωπεύει» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Σε εμένα προσωπικά όχι. Ήτανε και πριν από την κρίση πολύ χαμηλός ο μισθός μου σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρω καθημερινά στην εργασία μου» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Τώρα με την οικονομική κρίση και να μην με αντιπροσωπεύει δεν μπορώ να πω κάτι. Αν δεν υπήρχε η οικονομική κρίση τότε δεν θα με αντιπροσώπευε» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Όχι πάντα» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Όχι πάντα» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Ναι με αντιπροσωπεύει η αμοιβή που έπαιρνα και πριν από την οικονομική κρίση» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Πριν την κρίση δεν είχα παράπονο. Με την κρίση, η αποκοπή μισθών θα μπορούσε να ήταν με διάφορους άλλους συνδυασμούς. Αλλά όπως και να έχει το θέμα αντιλαμβανόμαστε ότι είναι αναγκαίο το τι έγινε και ευελπιστούμε όχι μακροχρόνιο» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Πριν την οικονομική κρίση θα μπορούσαν οι αμοιβές να ήταν υψηλότερες για κάποια άτομα αλλά αυτό το διάστημα είναι όλα παγοποιημένα και έχουμε δεχτεί και μειώσεις» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Σήμερα θεωρώ ότι με αντιπροσωπεύει γιατί δεν έτυχα σοβαρής μείωσης μισθού ακόμα. Και πριν την οικονομική κρίση η αμοιβή μου θεωρούσα ότι ήταν ικανοποιητική» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Με τη συνεχή μείωση των μισθών όχι δεν με αντιπροσωπεύει. Ναι νοούμενου ότι θα υπήρχε και σταθερή αύξηση» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Όχι δεν με αντιπροσωπεύει η αμοιβή μου, πιστεύω ότι αξίζω να μου καταβληθεί περισσότερη αμοιβή αλλά λόγω κρίσης δεν μπορώ να την έχω» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«...Όχι, ούτε πριν ούτε μετά» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Ναι η αμοιβή μου με αντιπροσώπευε. Αλλά σήμερα δεν μπορώ να πω το ίδιο. Δεν με αντιπροσωπεύει ούτε εμένα αλλά ούτε κανένα άλλον Κύπριο εργαζόμενο πολίτη. Σε αυτή την περίπτωση όμως δεν ευθύνονται μόνο οι εργοδότες. Δυστυχώς οι καταστάσεις μας έχουν φέρει σε αυτό το σημείο. Στο σημείο να δουλεύομαι πολύ για τα λίγα και να είμαστε και ευχαριστημένοι» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«...Ναι με αντιπροσωπεύει και τώρα και πριν από την κρίση» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Όχι η αμοιβή δεν με αντιπροσωπεύει. Ούτε και πριν με αντιπροσώπευε» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Δεν νομίζω να υπάρχει εργαζόμενος (ακόμα και πριν την κρίση) που να νιώθει ότι η αμοιβή του αντιπροσωπεύει την εργασία το» (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.11 Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις όπως είναι η επιχείρηση Χ την οποία εξετάζουμε θα ήταν κάτι διαφορετικό εάν δινόταν η ευκαιρία στο ανθρώπινο δυναμικό να κάνει την αξιολόγησή του προς αυτήν και τα υψηλόβαθμα στελέχη της ούτως ώστε να λύνονται τυχόν προβλήματα και λάθος μέθοδοι που χρησιμοποιούνταν από αυτούς στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού, που να παρεμπόδιζαν την ομαλή λειτουργία της. Έτσι στην ερώτηση **«Με ποια κριτήρια θα αξιολογούσατε εσείς τους μάνατζερς της επιχείρησης; (με βάση την εργατικότητα, την ευφυΐα την κατανόηση, την προσωπικότητα) Αναπτύξτε;»** το προσωπικό απάντησε ότι καλό θα ήταν να τους δινόταν η ευκαιρία αυτή όπως γίνεται σε επιχειρήσεις του εξωτερικού και σε μεμονωμένες περιπτώσεις εδώ στην Κύπρο. Και κάποιοι άλλοι στηρίζουν ότι οι μάνατζερς της επιχείρησης είναι άξιοι και δίκαια κρατούν τις θέσεις τους. Μια αξιολόγηση όμως από το προσωπικό ίσως να άλλαζε πολλά στον τομέα οργάνωσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στην αντιμετώπιση που έχει από τους μάνατζερς στα διάφορα θέματα που προκύπτουν στον χώρο εργασίας.

Ειπώθηκαν τα εξής:

«...Κατά την άποψή μου οι μάνατζερς είναι στην πρώτη γραμμή όποτε τους χρειαστούμε»
(Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Θα ήθελα να μπορώ να αξιολογήσω τους μάνατζερς αλλά δεν μου δίνετε η ευκαιρία»
(Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Δυστυχώς δεν έχουμε το δικαίωμα να τους αξιολογήσουμε αν και θα ήταν πολύ εποικοδομητικό αν μπορούσαμε» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Πιστεύω υπάρχει μεγάλη κατανόηση και επαγγελματισμός από τους μάνατζερς»
(Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Δεν μου δίνεται η ευκαιρία να αξιολογήσω και εγώ με την σειρά μου τους μάνατζερς κάτι που θεωρώ είναι πολύ σημαντικό και για τις σχέσεις που δημιουργούμε με τους ίδιους»
(Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Η μάνατζερ μου είναι φιλική και δείχνει κατανόηση με το προσωπικό και έτσι μπορούμε να λύσουμε ότι προβλήματα έχουμε στη δουλειά, επίσης είναι εργατική και μας βοηθά σε ότι χρειαζόμαστε» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Πιστεύω ότι ο κάθε μάνατζερ βρίσκεται στην θέση που είναι επάξια, είναι αυτοί που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα του κάθε τμήματος στο οποίο ηγούνται και

μέχρι σήμερα όλοι τους αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες με πολλή αφοσίωση και επαγγελματισμό» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Θεωρώ ότι ο κάθε μάνατζερ στην εταιρία είναι άξιος και δικαία βρίσκεται στη θέση του γιατί αντιμετωπίζει το κάθε πρόβλημα με επαγγελματισμό και βρίσκει λύσεις σε όλα τα προβλήματα που μας απασχολούν» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Οι περισσότεροι δίκαια βρίσκονται στη θέση τους ως μάνατζερς και αυτό το απέδειξαν όποτε ήταν αναγκαίο» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Με βάση την εργατικότητα τους και την προσπάθεια τους, δηλαδή πόσες ώρες και πόσο έντονα εργάζονται. Την ευφυΐα και αποτελεσματικότητα τους, δηλαδή να καταλαβαίνουν και να κατανοούν πράγματα εύκολα και να μπορούν να βρίσκουν σωστές λύσεις σε ελάχιστο χρόνο. Επίσης με βάση την κατανόηση, δηλαδή να μπορούν να κατανοούν το προσωπικό αλλά και τις καταστάσεις που συμβαίνουν στην επιχείρηση και στον υπόλοιπο επιχειρησιακό κόσμο. Τις γνώσεις τους, δηλαδή πόσο καλά γνωρίζουν το αντικείμενο τους. Την ικανότητα τους να μαθαίνουν νέα πράγματα και να προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις πχ οικονομική κρίση» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Τα κριτήρια αξιολόγησης των μάνατζερς θα είναι η εργατικότητα και επιμέλεια τους, οι οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες τους, η δυνατότητα τους να εμπνέουν τα μέλη του τμήματος τους μέσω της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς τους, ώστε να γίνονται πρότυπα προς μίμηση γι' αυτούς και τέλος, η προοπτική και το όραμα που έχουν ως προς την περαιτέρω ανάπτυξη του τμήματος τους, στοιχεία από τα οποία θα επωφεληθεί η ίδια η επιχείρηση» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Το κύριο κριτήριο για την αξιολόγηση ενός μάνατζερ είναι ο τρόπος που σκέφτεται, ενεργεί και αντιμετωπίζει κάθε πελάτη και η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ μάνατζερ και προσωπικού. Αν κυριαρχούν αυτά τα δύο στοιχεία τότε θα υπάρχουν και τα αναμενόμενα αποτελέσματα» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Θα τους έκρινα με το κριτήριο της ανθρωπιάς και της δικαιοσύνης» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Με το κριτήριο της εργατικότητας και την δυνατότητα να μεταδίδουν στο προσωπικό τις απαιτήσεις τους ώστε να ανταποκρίνονται σωστά σε αυτές» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Δεν μας δόθηκε ποτέ η ευκαιρία» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Με βάση τις ικανότητες τους και την ευφυΐα τους και επίσης από την προσωπικότητά τους» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Η προσωπικότητα, η καλή συνεργασία, η κατανόηση και η εργατικότητα είναι όλοι παράγοντες οι οποίοι κρίνουν ένα μάνατζερ και ως επακόλουθο και την σωστή οργάνωση και διοίκηση του προσωπικού. Όταν ένας υπάλληλος ξέρει πως μπορεί να βασιστεί στην καλή διάθεση, χαρακτήρα, εργατικότητα και σίγουρα ευφυΐα ενός μάνατζερ σίγουρα νιώθει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και σιγουριά στην διεκπεραίωση της εργασίας του. Εάν για παράδειγμα νιώσει πως ο μάνατζερ του είναι ανεύθυνος, τον υποτιμά ή ότι δεν τον αξιολογεί σωστά αυτό θα επηρεάσει αρνητικά και την δική του απόδοση» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Με βάση την προσωπικότητα και την προσωπική επαφή με τους συναδέλφους τους» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«...Πρώτα χρειάζεται να έχεις προσωπικότητα μετά ακεραιότητα για να κρίνεις σωστά και σίγουρα εργατικότητα γιατί η τεμπελιά επιβαρύνει άλλους συναδέλφους» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Χρειάζονται όλα τα πιο πάνω για να είσαι καλός μάνατζερ» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Πρέπει να γίνεται καθημερινός έλεγχος στο τέλος της ημέρας για να βλέπουν τι πραγματικά κάνει το κάθε άτομο» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Πρέπει να γίνετε αξιολόγηση των υπαλλήλων για τις δυνατότητες και το ενδιαφέρον που δείχνουν για την δουλεία τους, για να γίνετε σωστή προώθηση στα άτομα που πραγματικά αξίζουν» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Με βάση την ικανότητα τους να οργανώνουν και να διοικούν τους ανθρώπους αποτελεσματικά και να δημιουργούν μία ατμόσφαιρα όπου μπορούν να αναδειχθούν οι προσωπικές δυνατότητες του καθενός. Επίσης στο πόσο εύκολα λύνουν τα προβλήματα και δημιουργούν ευκαιρίες για επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη (όσο της εταιρίας όσον και των εργαζομένων) με το να αντιλαμβάνονται αλλαγές στον επιχειρηματικό τομέα» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Θα τους αξιολογούσα με βάση την κατανόηση που έχουν προς τους υπαλλήλους, με την σωστή διαχείριση όλων των υπαλλήλων χωρίς καμία εξαίρεση. Για την προσωπικότητα τους και την εργατικότητα τους» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Ο κάθε μάνατζερ αναλόγως με την θέση εργασίας του και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί είναι άξιος» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Θεωρώ ότι οι περισσότεροι από τους μάνατζερ της επιχείρησης δικαίως βρίσκονται στην θέση που βρίσκονται και αυτό το έχουν δείξει στις περιπτώσεις που υπήρξαν δύσκολες καταστάσεις» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Η αξιολόγηση μου ως προς τους μάνατζερ της εταιρίας θα ήταν ως ακολούθως:

- πόσο εργατικοί είναι και κατά πόσο είναι πρόθυμοι να εργαστούν
- πόσο αποδίδουν στην εργασία τους
- πως αντιμετωπίζουν τους πελάτες
- πως αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν με πελάτες και με πόση σοβαρότητα θα τα αντιμετωπίσουν
- πως μπορούν να ελιχθούν στα διάφορα ερωτήματα και απαιτήσεις πελατών
- πόσο μπορούν ως επαγγελματίες να πείσουν τους πελάτες
- πόσο κατανοούν τους υπαλλήλους τους σε θέματα που μπορεί να προκύψουν με πελάτες, ή με άλλους υπαλλήλους» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Εχέμυθος, ενεργητικός, δίκαιος και με τις απαραίτητες γνώσεις, ούτος ώστε να μπορέσει να προσεγγίσει τον υπάλληλο αλλά και τον πελάτη» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Εχέμυθος, ενεργητικός, δίκαιος και με τις απαραίτητες γνώσεις» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Για μένα πρώτιστος μετρά η προσωπικότητα και η ευφυΐα. Ένας μάνατζερ πρέπει να έχει δυναμική προσωπικότητα και αυτοπεποίθηση για να μπορέσει να διευθύνει και να χαίρει εκτίμησης. Ένας μάνατζερ πρέπει να είναι εχέμυθος και να κρατά όσα μοιράζεται ο κάθε υπάλληλος μαζί του για τον εαυτό του. Ο μάνατζερ πρέπει να σκέφτεται σωστά και να είναι προοδευτικός» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Όλα μαζί και πολλά άλλα. Το σημαντικό είναι να σκέφτεται και να μην ενεργεί επιπόλαια ή μηχανικά» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Οι μάνατζερς πρέπει να είναι εργατικοί γιατί είναι παράδειγμα προς μίμηση. Ειδικά ο μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δείχνει κατανόηση στο προσωπικό του και αν του τύχει κάποιο προσωπικό πρόβλημα δεν πρέπει να το προσπεράσει απλά αλλά να σταθεί δίπλα στον υπάλληλο του. Να σέβονται, εκτιμούν, συνεργάζονται και επικοινωνούν με το προσωπικό για θέματα που τους αφορούν» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Η επιχείρηση μας είναι μεγάλη με πολλούς μάνατζερς. Στην πλειοψηφία τους είναι εργατικοί γιατί υπάρχει σοβαρός έλεγχος για όλο το προσωπικό. Υπάρχει κατανόηση ως ένα

σημείο όμως ασκούν πολύ έλεγχο στους υφιστάμενους και κρατούν απόσταση μεταξύ τους και του υπόλοιπου προσωπικού. Δεν είναι κατ' ανάγκη ευφυείς έχουν όμως όλοι ακαδημαϊκά προσόντα. Αρκετοί από αυτούς είναι πολύ νέοι γι' αυτό χρειάζονται περισσότερη πείρα στα θέματα της διοίκησης προσωπικού» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Με όλα όσα αναφέρονται πιο πάνω» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Όπως ανέφερα και πιο πάνω, υπάρχουν μάνατζερς που αντιμετωπίζουν το προσωπικό φιλικά, δηλαδή δίνουν τις επαγγελματικές και φιλικές συμβουλές τους για το καλό των ιδίων των ατόμων αλλά και της εταιρείας και επίσης εργάζονται σκληρά και οι ίδιοι. Υπάρχουν όμως άλλοι μάνατζερς που είναι αποκλειστικά απρόσιτοι λόγω της υψηλής θέσης που έχουν στην εταιρεία» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«...Θα ήταν καλό να μπορούσαμε να τους αξιολογούσαμε και εμείς με την σειρά μας και ίσως έτσι ερχόμασταν και πιο κοντά και να γίνονταν ακόμα καλύτερες οι σχέσεις μας» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Οι μάνατζερ κατέχουν μια πολύ σημαντική θέση. Μια θέση που πρέπει να κατευθύνει τους υπαλλήλους έτσι ώστε να έχουν μια καλή και σωστή απόδοση στην δουλειά τους. Ένας σωστός μάνατζερ εννοείτε ότι πρέπει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις γιατί μόνο έτσι θα μπορεί να κρατηθεί ή να ανέλθει στην συγκεκριμένη θέση. Η ευφυΐα είναι επίσης σημαντική γιατί με αυτό τον τρόπο δίνει λύσεις σε διάφορα προβλήματα και έξυπνους τρόπους διεξαγωγής της δουλειάς έτσι ώστε αυτή να είναι ομαδική. Όσον αφορά την κατανόηση, είναι σημαντική προς τους υπαλλήλους όταν αντιμετωπίζουν ένα προσωπικό ή εργασιακό πρόβλημα και ξέρουν ότι έχουν κάποιον που μπορούν να το συζητήσουν και να βρουν λύσεις μαζί» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«...Επαγγελματική κατάρτιση και μεταδοτικότητα» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Όλα τα πιο πάνω. Σημαντικότερο, ίσως ρόλο, παίζει η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του μάνατζερ, δηλ. ο τρόπος που συμπεριφέρεται στο προσωπικό, αν μειώνει τον άλλο, αν τον ενθαρρύνει, αν τον υποτιμά, η κατανόηση σε προβλήματα και άλλα πολλά» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Γενικά οι μάνατζερς είναι εργατικοί. Είναι αντιληπτό ότι ο συνδυασμός των πιο πάνω αποτελούν τον ιδανικό μάνατζερ. Κατά την γνώμη μου η προσωπικότητα καθώς και η ευφυΐα είναι τα βασικά κριτήρια για ένα επιτυχημένο μάνατζερ» (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.12 Μέσα από σκληρή δουλειά και σωστή οργάνωση μπορούν να βελτιωθούν οι μέθοδοι διοίκησης του προσωπικού και μέσα από την ερώτηση **«Αναφέρετε μεθόδους βελτίωσης των χειρισμών των μάνατζερς για αποδοτικότερη οργάνωση και διοίκηση»** το προσωπικό δίνει τις δικές του γνώμες για το αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και ποια είναι αυτά.

Απάντησαν τα πιο κάτω:

«...Προτείνω οι μάνατζερς να χειρίζονται πιο μικρό αριθμό υπαλλήλων για καλύτερη και πιο άμεση εξυπηρέτηση των πελατών» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Πρέπει να γίνετε πιο συχνός έλεγχος για να βλέπουν τι πραγματικά γνωρίζει το κάθε άτομο και πόσες δυνατότητες έχει και αυτό ούτως ώστε να γίνετε πιο σωστή προώθηση στα άτομα που το αξίζουν πραγματικά» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Μια σημαντική μέθοδος είναι κάθε βδομάδα τουλάχιστον να ελέγχεται η εργασία του κάθε υπαλλήλου ούτως ώστε να γνωρίζει ο μάνατζερ τι έχει να φέρει εις πέρας ο κάθε ένας έτσι θα διαμοιράζεται σωστά η εργασία και όλοι θα εργάζονται ίσα. Φυσικά αυτό μπορεί να είναι κατορθωτό μόνο όταν ένας μάνατζερ έχει υπό την επίβλεψη του πιο λίγα άτομα» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Για να βελτιωθούν οι χειρισμοί των μάνατζερς για αποδοτικότερη οργάνωση και διοίκηση πρέπει ο κάθε υπεύθυνος των τμημάτων να γνωρίζει τί προσφέρει ο κάθε ένας και πόση δουλειά έχει ούτως ώστε να γίνεται ο κατάλληλος διαχωρισμός των πελατών και έτσι όλοι να έχουν την ίδια μεταχείριση» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Η γνώμη μου είναι ότι οι μάνατζερς έπρεπε να ξέρουν ακριβώς τι δουλειά έχει ο κάθε υπάλληλος ούτως ώστε αν κάποιος έχει πολλή δουλειά και κάποιος όχι να βοηθήσει. Έπρεπε να κάνουν στο προσωπικό περισσότερη εκπαίδευση για να μπορεί να εργάζεται καλύτερα» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Οι μέθοδοι που μπορούν να βελτιώσουν τους χειρισμούς τους είναι διάφορα σεμινάρια τόσο στο τομέα εργασίας τους όσο και σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού ώστε να εμπλουτίζουν την μόρφωση τους και συγχρόνως να μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα δύσκολα ζητήματα σε ότι αφορά το προσωπικό» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Βασικές αρχές ενός καλού μάνατζερ είναι η καλή συμπεριφορά απέναντι στους εργαζόμενους του και να τους συμπεριφέρεται σαν συναδέλφους και όχι αφ' υψηλού έτσι ώστε ο υπάλληλος να μπορεί να νιώθει ελεύθερος και να αποδίδει καλύτερα από μονός του χωρίς κανένα φόβο» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Να είναι πάνω από όλα δίκαιοι» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Οι μάνατζερς θα πρέπει να αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση μέσα στην επιχείρηση πχ αν οι μάνατζερς ζητούν αύξηση του ωραρίου θα πρέπει να αυξήσουν και οι ίδιοι το δικό τους, αν ζητήσουν μειώσεις μισθών θα πρέπει και οι ίδιοι να μειώσουν τους δικούς τους μισθούς. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι ενδέχεται να δεχτούν πιο εύκολα τις απαιτήσεις που έχουν από αυτούς οι μάνατζερς. Γενικότερα όμως πιστεύω ότι θα πρέπει να γίνονται προσπάθειες βελτίωσης του προσωπικού μέσω θετικών κινήτρων και όχι αρνητικών. Τα αρνητικά κίνητρα που εφαρμόζονται λόγω της οικονομικής κρίσης θα «βελτιώσουν» επιφανειακά το προσωπικό αλλά εσωτερικά η επιχείρηση θα κουβαλά δυσανεκτούς υπαλλήλους, πάνω στους οποίους θα στηρίζεται ο πυρήνας της επιχείρησης. Πιστεύω ότι τα bonus έστω και μειωμένα θα έπρεπε να συνεχίσουν να δίνονται (ή θα μπορούσαν να προστίθενται με σκοπό να δοθούν μετά από 2-3 χρόνια) επειδή ας μην ξεχνάμε ότι η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει οικονομικά μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και το προσωπικό. Κάτι άλλο που θα μπορούσε να γίνεται εναλλακτικά είναι να δίνονται πιστοποιητικά Καλού Υπαλλήλου. Επιπλέον, οι μάνατζερς θα πρέπει να οργανώνουν συχνά συνεδριάσεις με το προσωπικό ώστε να λύνουν προβλήματα ή να τα προλαβαίνουν. Μέσα από τις συζητήσεις με το προσωπικό βγαίνουν διάφορα θέματα τα οποία αν αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά επωφελούνται τελικά όχι μόνο οι υπάλληλοι αλλά και η ίδια η επιχείρηση» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερς θα μπορούσαν να επιτύχουν αποδοτικότερη οργάνωση και διοίκηση είναι η κατανομή εργασιών μεταξύ των μελών των τμημάτων τους, η οποία θα βασίζεται στις προσωπικές ικανότητες και την ιδιοσυγκρασία τους, η επαρκής στελέχωση των τμημάτων τους, ούτως ώστε να μπορούν να αντεπεξέρχονται στα καθήκοντα τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, η ύπαρξη πλάνου δραστηριοτήτων και στόχων (βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων) μέσα σε σαφή χρονικά πλαίσια και η σχετική ενημέρωση των μελών του τμήματος γι' αυτό. Επίσης η διοργάνωση συναντήσεων (meetings) σε τακτά χρονικά διαστήματα, μέσα από τα οποία θα αναλύονται και θα επεξηγούνται οι συγκεκριμένες δραστηριότητες και στόχοι και τέλος, η αφιέρωση χρόνου για επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη λειτουργία των τμημάτων τους» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Για να γίνει αποδοτικότερη η οργάνωση και η διοίκηση από πλευράς των μάνατζερς θα πρέπει οι ίδιοι να ενημερώνουν τους υπαλλήλους για τα καθήκοντα τους, να υπάρχει συνεχής έλεγχος με σκοπό την βελτίωση της δουλειάς, να προτείνουν πιθανές αλλαγές, και τέλος να

δημιουργήσουν ένα σχεδιάγραμμα με όλα τα στάδια της εργασίας από την αρχή μέχρι την ολοκλήρωση της και την εξυπηρέτηση των πελατών τους» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Νομίζω πως οι μανάτζερς γενικά δεν απαιτούν κάτι το ακραίο από μέρους των υπαλλήλων» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Περισσότερες ολιγόλεπτες συναντήσεις (meetings) για να λύνονται τα ενδομηματικά προβλήματα που έχουν με την εργασία τους και τους συναδέλφους τους» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Να γίνονται περισσότερα σεμινάρια για βελτίωση των γνώσεων των μανάτζερς σε θέματα εργασίας και συμπεριφοράς» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Να γίνονται συχνά συναντήσεις (meetings) προσωπικού των τμημάτων και να υπάρχει η αναγκαία επικοινωνία μεταξύ προσωπικού και μανάτζερς» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Ίσως θα έπρεπε να γίνονται κάποιες συναντήσεις (meetings) για συζήτηση προβλημάτων στον εργασιακό χώρο. Επίσης τα καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου θα έπρεπε να αλλάζουν κάθε τόσο ώστε να υπάρχει ευκαιρία σωστής αξιολόγησης και ανέλιξης σε άτομα που αξίζουν» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Πιο στενή και πιο συχνή επικοινωνία μέσω συναντήσεων (meetings)» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«...Καλύτερες σχέσεις με τους υπάλληλους και πιο στενή συνεργασία» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Το να είναι πιο κοντά στον υπάλληλο» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Πρέπει να γίνεται καθημερινός έλεγχος στο τέλος της ημέρας για να βλέπουν τι πραγματικά κάνει το κάθε άτομο» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των υπαλλήλων για τις δυνατότητες και το ενδιαφέρον που δείχνουν για την δουλειά τους, για να γίνεται σωστή προώθηση στα άτομα που πραγματικά αξίζουν» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Να μεταδώσουν τους εταιρικούς στόχους στα τμήματα και ξεκάθαρες τακτικές στο πως θα επιτευχθούν και τι απαιτείτε από το κάθε άτομο ξεκάθαρα. Επίσης πιο συχνές και ολιγόλεπτες συναντήσεις (meetings) στα οποία να γίνεται ενδυνάμωση προσωπικού και να επιλύονται τυχόν προβλήματα που προκύπτουν» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Να γίνεται συχνότερος έλεγχος για την δουλειά που έχει ο κάθε υπάλληλος για να γίνεται ίση κατανομή εργασίας. Να γίνονται συχνότερες συναντήσεις μεταξύ υπαλλήλων και

μάνατζερς για να συζητούνται τα οποιαδήποτε προβλήματα που υπάρχουν» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Σίγουρα πιο συχνές συναντήσεις για επίλυση προβλημάτων και συζήτηση των παραπόνων που μπορεί να έχει το προσωπικό με τους μάνατζερς και αντίθετα» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Θεωρώ ότι με την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση τους μπορούν να βελτιωθούν. Ωστόσο να αντιμετωπίζονται οι υπάλληλοι της επιχείρησης ως άνθρωποι και όχι ως απλά κάποια άτομα που εργάζονται μηχανικά σ' αυτή την επιχείρηση» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Χρειάζεται περισσότερη κατανόηση ως προς τους υπαλλήλους της εταιρείας και όχι εκμετάλλευση και ψυχαναγκασμός. Το αποτέλεσμα που θα έχει αυτό είναι εξουθενωμένοι υπάλληλοι, λάθος χειρισμοί και απαντήσεις από τους υπαλλήλους προς τους πελάτες αλλά και κακή διάθεση και φορτισμένο κλίμα. Αν όμως καλύτερψουμε τις υπηρεσίες μας και δεσμευτούμε με κάποιες προϋποθέσεις τότε πιστεύω ότι θα υπάρχει και κίνητρο από τους υπαλλήλους να δουλεύουν πιο σκληρά. Αυτές οι προϋποθέσεις που πρέπει να δεσμευτούμε είναι να παραμείνουν οι υπάλληλοι, να μην απολυθούν. Αυτό τουλάχιστον θα τους καθησυχάσει και θα μπορούν να δουλεύουν με πιο καθαρό μυαλό και με περισσότερη σιγουριά για το μέλλον αυτών και των παιδιών τους. Μην ξεχνάνε ότι το ανθρώπινο δυναμικό κρατά μια επιχείρηση στη ζωή» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Να έχουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους και να έχουν το ελεύθερο να δουλεύουν με το δικό τους τρόπο έτσι ώστε να είναι πιο αποδοτικοί» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Να δείχνουν εμπιστοσύνη στο προσωπικό πάνω απ' όλα και να ζητούν συχνά την γνώμη τους για θέματα και αλλαγές που αφορούν το τμήμα» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Συχνές εβδομαδιαίες συναντήσεις για συζήτηση τρεχόντων θεμάτων» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Το σημαντικό είναι να καταλαβαίνει ο μάνατζερ την ευρύτερη εικόνα και σημασία της κάθε μικρής δουλειάς που γίνεται από τον κάθε υπάλληλο. Είναι πιστεύω σημαντικότερο να χρησιμοποιεί το μυαλό του και να σκέφτεται. Να μπορεί να μεταδίδει αυτό που πρέπει, να εμπυχώνει αλλά και ταυτόχρονα να επιδεικνύει τα πλαίσια βελτίωσης στον καθένα αλλά και στο κάθε πράγμα» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Οι μάνατζερς κάθε τέλος του μήνα μπορούν να δίνουν ένα ερωτηματολόγιο στους υπαλλήλους και να γράφουν εισηγήσεις για κάτι καλύτερο για το τμήμα. Να έχουν

προσωπική και τηλεφωνική επικοινωνία με το προσωπικό και να δέχονται εισηγήσεις» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Πιστεύω ότι χρειάζεται περισσότερος αμερόληπτος έλεγχος στο προσωπικό ως προς την καθημερινή εργασία του κάθε ενός και στην πρόοδο της εργασίας που ανέλαβε κάποιος να κάνει. Να διαθέτουν χρόνο να ακούνε όλους τους υπαλλήλους για όλα τα θέματα που τους αφορούν (εργασιακά και προσωπικά). Να βοηθούν να λύνονται διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία και να δίνουν αίσθημα ασφάλειας και δικαιοσύνης στο προσωπικό. Να εισάγουν καινοτομίες και αναβαθμίσεις προς το καλύτερο της επιχείρησης αλλά και των υπαλλήλων ταυτόχρονα» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Ίσα κριτήρια πρόσληψης και μεταχείρισης των υπαλλήλων καθώς και ίσα δικαιώματα εξέλιξης και εκπαίδευσης» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Να μπαίνει στη θέση του προσωπικού και γενικότερα να είναι δίπλα στο προσωπικό σε δύσκολες επαγγελματικές ή προσωπικές περιπτώσεις που αυτό χρειάζεται βοήθεια» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«...Να είναι ίσοι και δίκαιοι προς όλους τους υπαλλήλους, και να υπάρχει σεβασμός» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Δεν έχω να προσθέσω κάποιο διαφορετικό τρόπο βελτίωσης διότι πιστεύω πως δεν χρειάζεται κάτι περισσότερο απ' αυτό που μας δείχνουν τώρα και από τις μεθόδους που χρησιμοποιούν» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«...Με διάφορα σεμινάρια, συνεχή ενημέρωση και συντονισμό αλλά και σωστό διαμοιρασμό εργασίας στο προσωπικό» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Να αντιμετωπίζει όλους τους υπαλλήλους με τον ίδιο τρόπο και να μην μειώνει το προσωπικό του. Να δίνονται κίνητρα, αν όχι κινήτρων που απαιτούν χρήματα, τότε ηθικά, που δεν απαιτούν οικονομικό κόστος, π.χ. καλύτερος υπάλληλος της χρονιάς» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Η μάνατζερς οφείλουν να γνωρίζουν το αντικείμενο εργασίας του προσωπικού έτσι ώστε να υπάρχει ορθότερη καθοδήγηση» (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.13 Η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών από το προσωπικό αποτελεί πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης στις μέρες μας λόγω της οικονομικής κρίσης και μέσα από την ερώτηση *«Αναγνωρίζοντας την οικονομική κρίση που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε, είναι για σας προτεραιότητα η καλύτερη εξυπηρέτηση και η παροχή υπηρεσιών στους πελάτες σας; Αν ναι για ποιο λόγο;»* το προσωπικό αναπτύσσει την δική του εκδοχή πιο κάτω:

«...Ναι είναι προτεραιότητα η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών για να τους παρέχουμε τις καλύτερες και γρηγορότερες υπηρεσίες και να είναι ικανοποιημένοι, ούτως ώστε να μην φύγουν από την Κύπρο, και θα είναι για την εταιρεία η καλύτερη διαφήμιση» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Πάντα θα ήταν και πάντα θα είναι προτεραιότητα μας η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Ήταν και είναι πάντα προτεραιότητα η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών όχι μόνο για τη φήμη της εταιρείας αλλά και για μένα προσωπικά. Ειδικά σήμερα μετά από τα τελευταία γεγονότα και το συναγωνισμό που υπάρχει κάνω τα αδύνατα δυνατά να εξυπηρετώ όλους τους πελάτες στο ακέραιο» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Πάντοτε οι πελάτες ήταν η προτεραιότητα μας άλλα τώρα λόγω των συνθηκών ακόμα πιο πολύ για να μείνουν οι πελάτες ευχαριστημένοι» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Η προτεραιότητα για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών ήταν και είναι πάντα σε πρώτο πλάνο. Πόσο μάλλον μετά τα τελευταία γεγονότα» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Ναι είναι προτεραιότητα η καλή εξυπηρέτηση προς τους πελάτες διότι όταν είναι ευχαριστημένοι δεν θα έχουν λόγο να φύγουν από την εταιρεία» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Φυσικά και είναι προτεραιότητα, οφείλουμε τώρα να σταθούμε σαν βράχος στην εταιρία και να ανταποδώσουμε τα όσα μας πρόσφερε μέχρι σήμερα παρόλα τα αρνητικά αντίκτυπα που έχουμε υποστεί και να τα βάλουμε όλα στην άκρη για να παρέχουμε καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες μας. Με το να κρατήσουμε τους πελάτες μας συγχρόνως διασφαλίζουμε το μέλλον της εταιρίας αλλά και του υπαλλήλου» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Ναι είναι προτεραιότητα η καλύτερη εξυπηρέτηση και η παροχή υπηρεσιών στους πελάτες μας γιατί χωρίς αυτήν υπάρχει κίνδυνος ο πελάτης να πάψει πλέον να συνεργάζεται μαζί μας και αυτό είναι αρνητικός παράγοντας για την λειτουργία της εταιρία. Η εταιρία κτίζει και επενδύει με σκοπό την συνεργασία όσο περισσότερων πελατών γίνεται για την ανάκαμψη της» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Φυσικά. Τώρα είναι που πρέπει να δουλέψεις σκληρά για να εξυπηρετήσεις καλύτερα τους πελάτες σου γιατί χωρίς αυτούς τα προβλήματα μετά θα είναι χειρότερα» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει μόνο την επιχείρηση αλλά και τους υπαλλήλους της και αυτό θα έχει ως αντίκτυπο και τους πελάτες της. Σε μια εποχή σκληρού ανταγωνισμού και με πελάτες υψηλών απαιτήσεων, μία επιχείρηση έχοντας δυσαρεστημένους πελάτες αυτό μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια των πελατών αυτών. Λόγω της οικονομικής κρίσης, σήμερα, οι πιθανότητες απώλειας πελατών είναι ακόμα πιο αυξημένες επειδή η επιχείρηση μπορεί να χάσει πελάτες και λόγω των οικονομικών δυσκολιών που πιθανών να αντιμετωπίζουν οι ίδιοι. Αν οι πελάτες μειωθούν αυτό σημαίνει συρρίκνωση της επιχείρησης με άσχημες συνέπειες τόσο στην επιχείρηση όσο και στο προσωπικό της. Και αυτός είναι ένας από τους λόγους που η καλύτερη εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών στο κοινό είναι προτεραιότητα μου» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Η όσο το δυνατό καλύτερη εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα για μένα, ιδιαίτερα αυτή την δύσκολη περίοδο στην οποία έχει περιέλθει η οικονομία της Κύπρου, λόγω του ότι έχει άμεση σχέση με την βιωσιμότητα της επιχείρησης και την περαιτέρω ανάπτυξη της σε βάθος χρόνου, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στην σταθεροποίηση της οικονομίας της χώρας. Σε καθαρά εργασιακό επίπεδο, η ικανοποίηση των πελατών, ως αποτέλεσμα μιας βελτιωμένης, υπό τις περιστάσεις, παροχής υπηρεσιών σε αυτούς, διασφαλίζει και την διατήρηση των δεδομένων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση, πιθανή δραστική μείωση του πελατολογίου της επιχείρησης, θα σήμαινε μεγαλύτερο "κούρεμα" στους μηνιαίους μισθούς των εργαζομένων στην επιχείρηση, μείωση του αριθμού του προσωπικού στο ελάχιστο και επομένως αύξηση της ανεργίας με όλα τα δυσάρεστα επακόλουθα που θα συνεπάγονταν οι ενέργειες αυτές για το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Πάντοτε ήταν προτεραιότητα μας η καλύτερη εξυπηρέτηση και η παροχή υπηρεσιών στους πελάτες και αυτό δεν θα αλλάξει τώρα εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Αντιθέτως, θα καταβάλλουμε μεγαλύτερη προσπάθεια για να τους αφήνουμε ευχαριστημένους» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Πόσο πιο καλύτερη μπορεί να είναι; Νομίζω κάνουμε τα πάντα» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Ναι προ σαθώ να ικανοπο ήσω διπλά το υ πελάτες μο υ για να το υ πίσω και να εμπιστεύονται την επιχείρηση αφήνοντας μας να τους προσφέρουμε τις υπηρεσίες μας» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Φυσικά και όχι μόνο τώρα αλλά πάντοτε» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Οπωσδήποτε είναι προτεραιότητα μας η καλύτερη και άμεση εξυπηρέτηση των πελατών μας λόγω της οικονομικής κρίσης πρέπει να τους αποδείξουμε ότι είμαστε οι καλύτεροι για να μας προτιμήσουν και να συνεχίσουν την συνεργασία τους μαζί μας. Πάντα υπήρχε καλή και άμεση εξυπηρέτηση πόσο μάλλον τώρα που διανύουμε την δύσκολη αυτή περίοδο και πρέπει να τους κάνουμε να μας ξανά εμπιστευτούν» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Αυτό εννοείται γνωρίζοντας πως τα πράγματα είναι ήδη πολύ άσχημα για τους πελάτες μας που έχουν υποστεί οικονομική ζημιά και ζουν στην ανασφάλεια για το μέλλον της Κύπρου ως τόπος παροχής υπηρεσιών. Σίγουρα η καλύτερη εξυπηρέτηση θα τους κάνει να σκεφτούν διπλά πριν την τελική απόφαση» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Ναι για να μπο ρέσο με να κρατήσο με τη δο υλεία μας έτσι ώστε να μην υπάρξω ν απολύσεις» (Συνέντευξη 18-ΥΠ8)

«...Φυσικά και κύριο μέλημα μας είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Σίγουρα ναι για να μην μας φύγουν οι πελάτες και ως επακόλουθο να έχουμε απολύσεις προσωπικού» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Είναι προτεραιότητά μας η καλύτερη εξυπηρέτηση και η παροχή υπηρεσιών στους πελάτες μας για να είναι ικανοποιημένοι μαζί μας» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Πάντα ήταν και θα είναι για μένα προτεραιότητα η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Πόσο μάλλον τώρα» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Αυτό ήταν από πάντα η προτεραιότητα μου» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Πρέπει τώρα με τον πιο δυνατό τρόπο να προσπαθήσουμε να μην αφήνουμε κανένα πελάτη παραπονούμενο. Πρέπει όλες οι εντολές τους να γίνονται αμέσως και ορθά για να είναι πλήρως ικανοποιημένοι οι πελάτες και να μην δημιουργούνται παράπονα» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Βεβαίως είναι αναγκαία η όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση προς τους πελάτες. Αυτό θα προσφέρει και θα επιβεβαιώσει στους πελάτες ότι οι υπηρεσίες της επιχείρησης στην οποία έχουν εμπιστευτεί τις δικές τους επιχειρήσεις είναι άριστη και έμπιστη» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Ναι το αναγνωρίζω αυτό προσωπικά γι' αυτό και προσπαθώ καθημερινά να είμαι προσηλωμένη σ' αυτό που κάνω και προσπαθώ να εξυπηρετήσω όλα τα αιτήματα που έρχονται από τους πελάτες άμεσα και αποτελεσματικά. Αυτή η περίοδος είναι κρίσιμη και ειδικά στον χώρο των υπηρεσιών που προσφέρουμε εμείς. Είναι πιθανόν να χάσουμε αρκετούς πελάτες, γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι σ' αυτή την εταιρία να εργάζονται με έναν κοινό σκοπό, την ικανοποίηση του πελάτη» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Φυσικά. Πρέπει να πείσουμε τους πελάτες ότι η Κύπρος υπάρχει ακόμη, παρά τα όσα περάσαμε και θα περάσουμε, και ότι είναι ένας ελκυστικός προορισμός επενδύσεων, λόγω της χαμηλής μας φορολογίας και διάφορων άλλων παραγόντων. Αν πετύχουμε το πιο πάνω τότε θα εξακολουθήσουμε να έχουμε δουλειά και θα βοηθήσουμε στην οικονομία του τόπου μας» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Βεβαίως θα προσπαθήσουμε ακόμα περισσότερο με σκληρή δουλειά, έτσι ώστε να τους κρατήσουμε ευχαριστημένους, και κατ' επέκταση να κρατήσουμε τις δουλειές μας. Είναι αλληλένδετα» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Βεβαίως, για να τους κρατήσουμε ευχαριστημένους» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Ναι είναι διότι το περιβάλλον είναι πολύ ανταγωνιστικό και άλλες χώρες προσπαθούν να προσελκύσουν τους ξένους που επενδύουν στην Κύπρο, οπότε εμείς πρέπει να τους πείσουμε ότι το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρουν οι επαγγελματίες στην Κύπρο είναι πολύ ψηλό» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Ναι, και ισχύει όσο ποτέ άλλοτε. Διατήρηση των υφιστάμενων πελατών (client retention) είναι ο πλέον σημαντικός στόχος» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Αυτό τον καιρό πρέπει να δείξουμε όλοι κατανόηση για όλα αυτά που συμβαίνουν και πρέπει να συνεχίσουμε την καλή εξυπηρέτηση του κοινού και την παροχή υπηρεσιών μας γιατί όλος ο κόσμος περνά δύσκολες στιγμές» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Σίγουρα ναι γιατί τώρα ανάμεσα στις επιχειρήσεις θα υπάρχει περισσότερος συναγωνισμός λόγω του ότι έχει μειωθεί το πελατολόγιο. Έτσι μαζί με το κόστος των υπηρεσιών, σημαντικό ρόλο έχει και η ποιοτική παροχή υπηρεσιών στον κάθε πελάτη» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Ναι γιατί σε μια τέτοια κρίση μέλημα όλων πρέπει να είναι η σωστή λειτουργία όλων των υπηρεσιών ιδιωτικών και κυβερνητικών με στόχο να βοηθήσουμε τον τόπο μας να βγει από το αδιέξοδο» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Ναι, επειδή ο πελάτης έχει πάντα δίκιο και επίσης αν δεν είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση μας, δεν θα προωθήσουν την εταιρεία μας και να τη διαφημίσουν για να αποκτήσουμε περισσότερους πελάτες αλλά θα χάσουμε και αυτούς που ήδη έχουμε» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«...Ναι πρέπει να κάνουμε ότι μπορούμε να εξυπηρετήσουμε τους πελάτες μας γιατί δε θα θέλαμε να τους χάσουμε και φυσικά ούτε και εμείς να χάσουμε τις δουλειές μας» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Ναι αυτή την στιγμή είναι ότι πιο σημαντικό έχουμε το οποίο πρέπει να κρατήσουμε. Οι πελάτες μας είναι το οξυγόνο μας. Και ο λόγος είναι απλός χωρίς οξυγόνο ο άνθρωπος δεν μπορεί να ζήσει. Το ίδιο και οι δουλειές μας χωρίς πελάτες δεν θα έχουν αύριο» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«...Φυσικά και με αυτή μας την βοήθεια τους παροτρύνουμε ώστε να συνεχίσουν να συνεργάζονται μαζί μας και να τους παρέχουμε τις υπηρεσίες μας» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Ναι θα έπρεπε όμως η ψυχολογία μας δεν είναι και τόσο καλή πράγμα που δεν μας βοηθά να αποδώσουμε σωστά» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Αυτό είναι δεδομένο. Θα πρέπει να βελτιωθεί τόσο η εξυπηρέτηση όσο και η ποιότητα των υπηρεσιών μας για να μην υπάρχει κανείς δυσαρεστημένος υφιστάμενος πελάτης, αφού η προοπτική εξεύρεσης νέων πελατών είναι εξαιρετικά δύσκολη» (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

1.14 Για να καταφέρει η επιχείρηση X να ανακάμψει και να σταθεί στα πόδια της κρατώντας τους πελάτες της πρέπει να υπάρχει σημαντική προσπάθεια από το προσωπικό και τους προϊσταμένους της έτσι μέσα από την ερώτηση **«Είστε σε θέση να καταβάλετε μεγαλύτερη προσπάθεια αυτήν την άσχημη οικονομικά περίοδο για να ανακάμψει η επιχείρηση και να στηρίξετε τον εργοδότη σας; Αν ναι αναφέρετε με ποιους τρόπους;»** το προσωπικό απάντησε τα εξής:

«...Πάντοτε καταβάλλαμε μεγάλη προσπάθεια για εξυπηρέτηση των πελατών μας και ουδέποτε κοιτάζαμε το ρολόι, αλλά ένεκα του κακού κλίματος που έχει δημιουργηθεί αλλά και της κρίσης, η ψυχολογία του προσωπικού και το ηθικό έχει πέσει κατακόρυφα. Είναι στο χέρι της εταιρείας να εξεύρει τρόπους να υψώσει το ηθικό του προσωπικού της. Η λύση βέβαια δεν είναι η αύξηση του ωραρίου και η μείωση των μισθών» (Συνέντευξη 1-ΥΠ1)

«...Ναι είμαι σε θέση να στηρίξω και να βοηθήσω τον εργοδότη μου με ακόμα πιο σκληρή δουλειά αλλά χωρίς ψυχολογική πίεση και πάντα με φιλότιμο» (Συνέντευξη 2-ΥΠ2)

«...Είμαι σε θέση να καταβάλω κάθε προσπάθεια για να ανακάμψει η επιχείρηση και να στηρίξω τον εργοδότη μου, μπορώ να εργαστώ περισσότερες ώρες, μόνο που πρέπει να είναι σε λογικά πλαίσια ούτως ώστε να μην νιώθω ότι με εκμεταλλεύονται και καταπατούν τα δικαιώματά μου σαν άνθρωπος και εργαζόμενος» (Συνέντευξη 3-ΥΠ3)

«...Είμαι σε θέση να καταβάλω μεγάλη προσπάθεια για να βοηθήσω την επιχείρηση και να κάνω τα αδύνατα δυνατά να το επιτύχω. Οι τρόποι είναι ο προγραμματισμός και η προσήλωση» (Συνέντευξη 4-ΥΠ4)

«...Είμαι σε θέση να καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια για να ανακάμψει η επιχείρηση και θέλω να πιστεύω ότι θα το πετύχουμε και η επιχείρηση να είναι όπως παλιά και ο εργοδότης να νιώθει περήφανος για το προσωπικό του και αντίστροφα. Όλοι μαζί και χωρίς ψυχολογικό πόλεμο να παλέψουμε για το καλύτερο της εταιρείας» (Συνέντευξη 5-ΥΠ5)

«...Κατανοώ τη δύσκολη οικονομική περίοδο που περνούμε και προσπαθώ να δουλεύω όσο καλύτερα μπορώ και να μένω περισσότερη ώρα στη δουλειά μου για να εξυπηρετώ τους πελάτες να μην μένει κανένας δυσαρεστημένος» (Συνέντευξη 6-ΥΠ6)

«...Είμαι σε θέση να καταβάλω όχι μόνο μεγαλύτερη προσπάθεια αλλά έχω την προθυμία να κάνω ότι είναι δυνατό για να στηρίξω την εταιρία αλλά και τον εργοδότη μου. Όπως ανέφερα πιο πάνω, τώρα είναι ώρα που όλοι μας οφείλουμε να ανταποδώσουμε τα όσα μας πρόσφερε η εταιρία. Πιστεύω ότι οι υπερωρίες είναι ήδη ένα μεγάλο συν στην προσπάθεια που όλοι καταβάλλουμε και θα συνεχίζω να το κάνω μέχρι η εταιρία να σταθεί ξανά γερή στα ποδιά της» (Συνέντευξη 7-ΥΠ7)

«...Ναι είμαι σε θέση. Με την αύξηση ωραρίου μου, την μείωση του μισθού μου με σημαντικό ποσοστό πιστεύω είναι σημαντική στήριξη για τον εργοδότη μου» (Συνέντευξη 8-ΥΠ8)

«...Ναι. Με την αύξηση ωραρίων και μείωση μισθού» (Συνέντευξη 9-ΥΠ9)

«...Εάν ο εργοδότης μου αποδείξει ότι θα εκτιμήσει την προσπάθειά μου και ότι δεν θα γίνει εκμετάλλευση του προσωπικού με δικαιολογία ή πρόφαση την οικονομική κρίση τότε ναι θα καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια. Είμαι διατεθειμένη να δεχτώ ένα μικρό προσωρινό ποσοστό αποκοπής μισθού, να εκτελώ επιπλέον καθήκοντα αλλά εντός του ωραρίου μου. Αλλά σε καμία περίπτωση ο εργοδότης δεν πρέπει να ξεχνά ότι η οικονομική κρίση, πέραν

της επιχείρησης, έχει επηρεάσει και το προσωπικό της επιχείρησης πχ πολλές οικογένειες έχουν άνεργα μέλη ή μέλη της έχουν υποστεί τέτοιες μειώσεις μισθών που ψάχνουν 2^η δουλειά για να βγάλουν τα έξοδα τους. Οι προσπάθειες στήριξης, δηλαδή, πρέπει να είναι αμφίπλευρες» (Συνέντευξη 10-ΥΠ10)

«...Ασφαλώς, είμαι σε θέση να προσφέρω το μέγιστο των δυνατοτήτων μου για την ανάκαμψη της επιχείρησης και να στηρίξω με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον εργοδότη μου, εις τρόπον ώστε να μπορέσει να αντέξει τον ψυχολογικό πόλεμο που δέχεται από αγανακτισμένους / δυσαρεστημένους πελάτες αλλά και να υπερνικήσει τους φόβους και την ανασφάλεια που ενδεχομένως αισθάνεται μπροστά στον κίνδυνο ολικής κατάρρευσης της επιχείρησης, για την οποία αφιέρωσε πολλά χρόνια από τη ζωή του για να οικοδομήσει. Κατά κύριο λόγο, αυτή η προσπάθεια απαιτεί αύξηση των ωρών εργασίας στην επιχείρηση (overtime), ιεράρχηση των προτεραιοτήτων ως προς τα θέματα που εκκρεμούν (pending issues), έτσι ώστε να επιλύονται πρωτίστως τα ζητήματα που επηρεάζουν άμεσα τους πελάτες και κατόπιν τα υπόλοιπα ζητήματα, συστηματική επικοινωνία και καλύτερος συντονισμός μεταξύ του προσωπικού που θα διεξάγεται τόσο σε ενδοτμηματικό όσο και σε διατμηματικό επίπεδο και εν τέλει, αποφυγή εντάσεων και προστριβών μεταξύ συναδέλφων, παρά το γεγονός ότι το δυσμενές κλίμα που έχει επηρεάσει όλους, ευνοεί την καλλιέργεια τους» (Συνέντευξη 11-ΥΠ11)

«...Βεβαίως και είμαι σε θέση να καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια αυτή την άσχημη οικονομικά περίοδο, αλλά αυτό πρέπει να γίνεται σε συνεργασία με τους ανώτερους και μέσα σε θετικότερο κλίμα, χωρίς να υφίστανται οι υπάλληλοι ψυχολογικό πόλεμο» (Συνέντευξη 12-ΥΠ12)

«...Όσο με κρατούν οι δυνάμεις και οι αντοχές μου, δίνω το 110%» (Συνέντευξη 13-ΥΠ13)

«...Ναι εφόσον δεν πιέζομαι ψυχολογικά και δεν καταπατούνται τα εργατικά δικαιώματά μας είμαι διαθέσιμη να βοηθήσω όσο μπορώ. Επίσης σίγουρα θα ήθελα να εκτιμώνται οι κόποι μου και ν' ανταμείβονται ανάλογα έστω και αν είναι δύσκολη περίοδος» (Συνέντευξη 14-ΥΠ14)

«...Ναι φυσικά είμαι σε θέση να καταβάλω περισσότερη προσπάθεια αλλά όχι με αυτά τα κριτήρια που έθεσε τον τελευταίο καιρό η εταιρεία» (Συνέντευξη 15-ΥΠ15)

«...Πιστεύω ότι έχουμε ήδη καταβάλει τρομερή προσπάθεια από το να δουλεύουμε περισσότερες ώρες για να στηρίξουμε τον εργοδότη μας» (Συνέντευξη 16-ΥΠ16)

«...Όταν υπάρχει στήριξη και καλή διάθεση από πλευράς του εργοδότη σίγουρα η επιθυμία που έχω να καταβάλω περισσότερη προσπάθεια θα είναι αυξημένη. Σίγουρα εργάζομαι ήδη περισσότερες ώρες και με μειωμένο μισθό που πιστεύω ότι είναι αρκετή απόδειξη της διάθεσής μου να καταβάλω περισσότερη προσπάθεια» (Συνέντευξη 17-ΥΠ17)

«...Ναι, εργαζόμενος περισσότερη ώρα» (Συνέντευξη 18-ΥΠ18)

«...Ναι όταν υπάρχει εκτίμηση και όχι εκμετάλλευση και όταν η στήριξη είναι αμοιβαία σίγουρα θα προσπαθήσω για το καλύτερο. Δουλεύω περισσότερες ώρες χωρίς βεβαία να επηρεάζεται η οικογενειακή αρμονία προσπαθώ να έχω καλύτερη συνεργασία με συναδέλφους μου και επίσης προσφέρω βοήθεια στα τμήματα που χρειάζονται» (Συνέντευξη 19-ΥΠ19)

«...Ναι, δουλεύοντας πιο σκληρά ακόμη και περισσότερες ώρες αν χρειαστεί νοούμενου ότι θα εκτιμηθεί και από τον εργοδότη μου» (Συνέντευξη 20-ΥΠ20)

«...Είδη έχουμε αρχίσει τη σκληρή δουλειά για να στηρίξουμε ο καθένας μας με τον δικό του τρόπο και όσο μπορεί τον εργοδότη μας» (Συνέντευξη 21-ΥΠ21)

«...Είμαι σε θέση να καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια και να βοηθήσω τον εργοδότη μου σε αυτήν την δύσκολη φάση που περνά η εταιρείας μας αλλά χωρίς να καταπατούνται τα δικαιώματά μας ως υπάλληλοι» (Συνέντευξη 22-ΥΠ22)

«...Ναι γιατί το μέλλον το δικό μου εξαρτάται κατά πολύ από το μέλλον του εργοδότη μου. Αυτό θα μπορεί να γίνει με το να αφιερώνω περισσότερες ώρες παραγωγικής εργασίας και να προσπαθήσω να γίνω πιο παραγωγικός σαν μονάδα και να ελαχιστοποιήσω τυχόν έξοδα του γραφείου. Επίσης να καταβάλω περισσότερη προσπάθεια για να είμαι πιο κοντά στους πελάτες μου και να τους παραδίδω λύσεις πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Επίσης μπορώ μέσω προσωπικής προσπάθειας να βρω τρόπους να αυξηθούν οι πωλήσεις της εταιρείας ή υπηρεσίες που μπορούμε να προσφέρουμε οι οποίες δεν προσφέρονταν πριν (σε αυτό το θέμα χρειάζεται στρατηγική καθοδήγηση από το μάνατζμεντ έτσι ώστε να εστιαστώ στην σωστή κατεύθυνση)» (Συνέντευξη 23-ΥΠ23)

«...Με το να κρατούμε τους πελάτες μας ευχαριστημένους και να εκτελούνται αμέσως οι εντολές τους θεωρώ ότι βοηθώ όσο μπορώ στο να επιτευχθεί αυτό και στηρίζω την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι για να μπορώ να ανήκω σ' αυτήν και να μην μείνω στον δρόμο» (Συνέντευξη 24-ΥΠ24)

«...Ναι. Όπως έχω αναφέρει πιο πάνω με το να προσφέρω τις καλύτερες, άριστες υπηρεσίες προς τους πελάτες ούτως ώστε να συνεχίζουν να εμπιστεύονται την επιχείρηση αυτή. Όμως

δεν είμαι σε θέση να προσφέρω οποιεσδήποτε επιπλέον υπηρεσίες εκτός του λογικού ωραρίου» (Συνέντευξη 25-ΥΠ25)

«...Μα ήδη το κάνουμε. Στηρίζουμε τον εργοδότη μας με τις καθημερινές υπερωρίες. Αν δεν μας ένοιαζε δεν θα δουλεύαμε τόσες επιπλέον ώρες καθημερινά χωρίς να αμειβόμαστε περισσότερο. Προσπαθούμε, όπως ανέφερα και πιο πάνω, καθημερινά να εξυπηρετούμε όλους τους πελάτες μας όσον καλύτερα γίνεται. Επιπλέον έχει γίνει και η μείωση του μισθού που είναι πολύ σημαντικό για τα κέρδη της επιχείρησης» (Συνέντευξη 26-ΥΠ26)

«...Όσο μου το επιτρέπει η συνείδηση μου ναι. Με το να εργάζομαι πιο επαγγελματικά, σωστά και σοβαρά. Αν τύχει να πρέπει να μείνω περισσότερη ώρα στη δουλειά να μείνω αλλά αυτό να το κάνω από μόνη μου γιατί θέλω να είμαι σωστή στη δουλειά μου και όχι γιατί μου το επιβάλλουν με έμμεσο ή άμεσο τρόπο» (Συνέντευξη 27-ΥΠ27)

«...Ναι με πιο ποιοτική δουλειά και ποσοτική» (Συνέντευξη 28-ΥΠ28)

«...Ναι όσο μπορώ κ όσο χρειάζεται» (Συνέντευξη 29-ΥΠ29)

«...Ναι είμαι σε θέση να δουλέψω περισσότερες ώρες για να στηρίξω την εταιρεία και τον εργοδότη μου και είμαι σε θέση να αναλάβω και καθήκοντα που δεν εμπίπτουν της αρμοδιότητας μου για να βοηθήσω άλλους συναδέλφους μου» (Συνέντευξη 30-ΥΠ30)

«...Φυσικά. Αυτό εξάλλου είναι αυτονόητο και επιβάλλεται. Χρειάζεται επιπλέον προσπάθεια για ανάπτυξη νέας δουλειάς (new business) καθώς και διατήρηση της υφιστάμενης (client retention). Αυτό επιτυγχάνεται με σωστή και ξεκάθαρη στρατηγική και στο θέμα αντιμετώπισης του πελάτη καθώς και προς υφιστάμενους συναδέλφους όπως και στην διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας. Οι στόχοι και οι τρόποι επίτευξης πρέπει να είναι ξεκάθαροι προς όλους τους εμπλεκόμενους» (Συνέντευξη 31-ΥΠ31)

«...Φυσικά και προσπαθώ συνεχώς για το καλύτερο για την εταιρία που εργάζομαι και πιστεύω πως όλοι πρέπει να σταθούμε δυνατοί και να στηρίζουμε τόσο τον εργοδότη όσο και τους συναδέλφους μας αν χρειαστούν κάτι» (Συνέντευξη 32-ΥΠ32)

«...Αν είναι να καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια και να έχει σημαντικό ρόλο στην επιβίωση της επιχείρησης, ναι είμαι σε θέση να το κάνω. Θα μπορούσα να αναλάβω περισσότερα καθήκοντα και να διαθέσω περισσότερο χρόνο στην εργασία μου» (Συνέντευξη 33-ΥΠ33)

«...Ναι εφόσον ο εργοδότης είναι άτομο που αναγνωρίζει τις θυσίες των υπαλλήλων του και την προσφορά τους. Με αποδοχή των μέτρων λιτότητας, συνεργασία και ομαδική δουλειά» (Συνέντευξη 34-ΥΠ34)

«...Κάποιους από τους εργοδότες μου, οι οποίοι, αναγνωρίζουν τις ικανότητες μου και την αξία μου στην εταιρεία τους και θα εκτιμήσουν τη βοήθεια μου βοηθώντας με, με τη σειρά τους όταν ξεπεράσει η εταιρεία το σοβαρό πρόβλημα της κρίσης, ναι είμαι σε θέση να τους βοηθήσω δουλεύοντας υπερωρίες κάποιες μέρες, όσες χρειαστεί, χωρίς ανταμοιβή. Εξάλλου μόνο με αυτό τον τρόπο μπορώ να βοηθήσω. Για κάποιους άλλους δεν είμαι σε θέση να το κάνω λόγω της συμπεριφοράς τους απέναντι μου και της μη εκτίμησής τους προς το πρόσωπό μου» (Συνέντευξη 35-ΥΠ35)

«...Λόγω του ότι είμαι στην εταιρεία πολλά χρόνια και για μένα είναι πολύ σημαντική, θα έκανα ότι μπορούσα να βοηθήσω για να στηρίξω τον εργοδότη μου και την επιχείρηση με το να δουλεύω περισσότερες ώρες» (Συνέντευξη 36-ΥΠ36)

«...Δυστυχώς ή ευτυχώς η οικονομική κρίση δεν μας έχει αφήσει και πολλά περιθώρια. Το καλύτερο πράγμα που μπορούμε να κάνουμε είναι να στηρίξουμε τον εργοδότη μας σε λογικά πάντα πλαίσια. Ένας τρόπος είναι η άμεση διεξαγωγή της δουλειάς χωρίς καθυστέρηση έτσι ώστε ο πελάτης να μείνει ευχαριστημένος. Κάποιος άλλος τρόπος είναι η αποδοχή κάποιου είδους μείωσης μέχρι να ανάκαμψει η εταιρεία προκειμένου να μην κλείσει. Νομίζω αυτοί οι δυο λόγοι είναι οι πιο σημαντικοί, αλλά φυσικά πάντα δεν πρέπει να ξεπερνούν τα όρια της καλοσύνης και πάντα σε πλαίσια λογικής και όχι εκμεταλλεύσεις» (Συνέντευξη 37-ΥΠ37)

«...Ναι με πιο αποδοτικότερη εργασία και μεγαλύτερη προσπάθεια» (Συνέντευξη 38-ΥΠ38)

«...Όχι. Με όλα αυτά που συνέβησαν τον τελευταίο καιρό, η ψυχολογία είναι άσχημη. Συνεχίζουμε στους ίδιους ρυθμούς, ίσως και με μειωμένη απόδοση» (Συνέντευξη 39-ΥΠ39)

«...Σίγουρα ο καθένας με την σειρά του ως μέρος ενός ευρύτερου συνόλου ‘της επιχείρησης’ θα πρέπει να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για ανακάμψει αυτή και να μπορέσει και το προσωπικό να κρατηθεί στην δουλειά του. Η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών και η παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών είναι ένα βήμα προς την ορθή κατεύθυνση» (Συνέντευξη 40-ΥΠ40)

Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα – Προτάσεις

8.1. Συμπεράσματα

Τα πιο κάτω συμπεράσματα προέκυψαν από την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας που καταγράφηκαν κατά τη διάρκεια των 40 συνεντεύξεων. Με βάση την ανάλυση των συνεντεύξεων έγινε σαφές ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι ασκούν καθήκοντα πολύ περισσότερα από εκείνα που κληθήκαν να ασκήσουν κατά την πρόσληψή τους στην επιχείρηση X. Λόγω της οικονομικής κρίσης οι αλλαγές είναι σημαντικές εντός της επιχείρησης έχοντας αντίκτυπο στους ίδιους τους υπαλλήλους και στην ψυχολογία τους. Οι αμοιβές, οι αξιολογήσεις αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και μάνατζερς είναι σημαντικοί παράγοντες που συμβάλουν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης X. Κατατέθηκαν οι απόψεις μεγάλου μέρους του προσωπικού της επιχείρησης X σε 14 ερωτήματα που περικλείουν θέματα της οργάνωσης και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και προτείνονται εισηγήσεις και προτάσεις για καλύτερη λειτουργία της και αποδοτικότερες μεθόδους εργασίας που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης. Συμπερασματικά, από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν οι πιο κάτω απαντήσεις στα 14 ερευνητικά ερωτήματα:

1. Οι πλειοψηφία του προσωπικού απάντησε ότι οι αλλαγές που επέφερε η οικονομική κρίση στην επιχείρηση είναι δυσαρέσκεια στο προσωπικό, φόβο και αβεβαιότητα για το μέλλον τους. Επιπρόσθετα δεν έχουν αλλάξει οι τρόποι οργάνωσης και διοίκηση παραμόνο έγιναν πιο αυστηρά τα μέτρα επιτήρησης, αυξήθηκαν οι ώρες εργασίας και μειώθηκαν προσωρινά οι μισθοί. Ακόμη υπήρξε αναθεώρηση των άμεσων στρατηγικών στόχων δηλαδή πρωταρχικός στόχος τώρα είναι η στήριξη και η επιβίωση της εταιρίας με φυσικό επακόλουθο νέες κατευθυντήριες γραμμές προς το προσωπικό της εταιρίας καθώς και συγκεκριμένα προσωρινά μέτρα. Προσωπικό και μάνατζερς έχουν πιο κοντά γιατί τα συμφέροντα και οι στόχοι τους είναι κοινοί, να κρατηθεί η επιχείρηση.
2. Το προσωπικό απαντά ότι δεν επιζητούνται εισηγήσεις κατά την διάρκεια της δύσκολης αυτής οικονομικής περιόδου από το προσωπικό, για τις όποιες διορθωτικές ενέργειες που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης. Διεξάγονται μόνο συζητήσεις μεταξύ προσωπικού και μάνατζερς ενδομηματικά για τα προβλήματα που υπάρχουν. Τα διάφορα σοβαρά διορθωτικά μέτρα συζητούνται και αποφασίζονται μεταξύ της διοίκησης της εταιρείας και των μάνατζερς.

3. Πλειοψηφεία του προσωπικού απάντησε ότι δεν υπάρχουν αρκετά κίνητρα προς το προσωπικό από τους μάνατζερς για να επιτυγχάνονται οι στόχοι τους αλλά και να σημειώνονται υψηλότερες επιδόσεις ειδικά τώρα με την οικονομική κρίση. Μισθολογικές αυξήσεις και ψηλότερες θέσεις και επαγγελματική ανέλιξη είναι κάποια από τα κίνητρα που δίνονταν στο προσωπικό πριν από την κρίση. Επίσης πριν την οικονομική κρίση, η εταιρεία ήταν σε μια καλύτερη θέση και είχε την οικονομική δυνατότητα να προσφέρει κάποια κίνητρα, στους υπάλληλους της, έτσι ώστε και αυτοί με την σειρά τους να ‘διψούν’ για δουλειά, να προσέρχονται στον χώρο εργασίας τους με όρεξη και θέληση να προσφέρουν. Δυστυχώς όμως αυτά τα κίνητρα στα οποία είχαμε συνηθίσει να απολαμβάνουμε πλέον θεωρούνται είδος πολυτελείας.
4. Το προσωπικό καταλαβαίνει την δυσκολία που αντιμετωπίζει τώρα η επιχείρηση X και απαντά ότι τα πάντα έχουν παγοποιηθεί προσωρινά. Η κρίση έχει περιορίσει σε μεγάλο βαθμό της προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης..
5. Υπάρχει κάποιου είδους στοιχειώδης εκπαίδευση όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά δεν είναι ικανοποιητική για τους περισσότερους. Πριν από την κρίση η εταιρία οργάνωνε σεμινάρια, εκπαιδευτικού χαρακτήρα για το προσωπικό της, έτσι ώστε να ενημερώνονται για τους τρόπους λειτουργίας νέων συστημάτων που θα υιοθετούσε. Τώρα δεν υπάρχουν τα οικονομικά κονδύλια για να γίνουν αυτά τα σεμινάρια έτσι οποιεσδήποτε ενημερώσεις γίνονται εντός της επιχείρησης. Επίσης η εκπαίδευση σε νέα άτομα γίνεται από τους υπευθύνους των τμημάτων ακόμα και το υπόλοιπο προσωπικό.
6. Υπήρχαν λίγες προαγωγές σε ορισμένα άτομα που κάποιοι θεωρούν ότι αδικώς δίνονταν στα άτομα αυτά αφού κατά την κρίση τους δεν το άξιζαν. Σε κάποια από αυτά τα άτομα άλλαξε ο μισθός σε κάποια άλλα έμενε στάσιμος. Όσο για τα καθήκοντα αυξάνονταν φυσικά με την προαγωγή αφού αυτός ήταν και ο σκοπός της.
7. Σε γενικές γραμμές υπάρχει καθοδήγηση σε κάθε τμήμα αφού υπάρχει ο τμηματάρχης και επίσης ο μάνατζερ καθώς και ο διευθύνων σύμβουλος, στους οποίους το προσωπικό μπορεί να αποταθεί. Από την άλλη το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υποστελεγμένο και ίσως γι’ αυτό δεν μπορεί να στηρίξει σωστά το προσωπικό.

8. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν ότι είναι πολύ αναγκαίες οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ προσωπικού και μάνατζερς για το λόγο του ότι όταν υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία αποφεύγονται τα λάθη και οι εντάσεις. Οι διαπροσωπικές σχέσεις υπάρχουν και όταν αυτές στηρίζονται σε γερά θεμέλια τότε υπάρχει και υψηλή αποδοτικότητα στην εργασία του προσωπικού.
9. Σε αυτήν την ερώτηση που αφορά τις αξιολογήσεις του προσωπικού οι πιο πολλοί απάντησαν ότι οι αξιολογήσεις γίνονται αλλά δεν δίνονται στο προσωπικό ούτως ώστε να βελτιώσουν τα λάθη και τις αδυναμίες τους και γενικά να υπάρχει μια επικοδομητική συζήτηση μεταξύ μάνατζερς και προσωπικού. Για να μην επαναληφθούν κάποιες αδυναμίες και την επόμενη χρονιά. Με αποτέλεσμα να μην θεωρείται για κάποιους δίκαιη η αξιολόγηση σε σχέση με μικρή μερίδα ατόμων του προσωπικού που τους αντιπροσωπεύει απόλυτα η αξιολόγησή τους.
10. Εδώ παρατηρούμε ότι οι απόψεις διχάζονται αφού ορισμένοι είναι ευχαριστημένοι με τις αμοιβές τους και είναι αντιπροσωπευτικές γι' αυτούς πριν και μετά από την οικονομική κρίση πιθανόν γιατί είναι πιο υψηλόβαθμα στελέχη και αμείβονται καλύτερα. Και άλλοι δεν είναι ικανοποιημένοι με τους μισθούς τους λέγοντας ότι προσφέρουν πολύ περισσότερα απ' όσα τους προσφέρει η επιχείρηση Χ. Πριν από την οικονομική κρίση οι μισθοί των τελευταίων που δεν είναι ευχαριστημένοι ήταν χαμηλοί και τώρα μετά από την κατάσταση αυτή, είναι πιο χαμηλοί από πριν λόγω των προσωρινών αποκοπών με αποτέλεσμα την δυσαρέσκεια και την απογοήτευση τους.
11. Και εδώ η μεγαλύτερη μερίδα προσωπικού θα αξιολογούσε τους μάνατζερς μέσα από την προσωπικότητά τους και την κατανόηση και επικοινωνία που έχουν για τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει το προσωπικό τους. Ινώς μάνατζερ κρίνεται μέσα από την δυναμική της προσωπικότητάς του και την αυτοεκτίμηση του. Επίσης θα κριθεί για την εχεμύθεια του και την εργατικότητα του.
12. Το σημαντικό όπως μου απάντησαν σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι είναι να καταλαβαίνει ο μάνατζερ την ευρύτερη εικόνα και σημασία δουλειάς που γίνεται από τον καθένα και να οργανώνει συχνά ολιγόλεπτες συναντήσεις (meetings) για την επίλυση προβλημάτων που υπάρχουν στο τμήμα. Να μεταδίδει τα σωστά μηνύματα στο προσωπικό και να το εμπνυχώνει για να μπορεί αν συνεχίσει να επιτελεί με ζήλο και αφοσίωση την εργασία του. Επίσης να είναι δίκαιος με όλους και να επαινεί συχνά αυτούς που σημειώνουν πρόοδο και δικαιούνται να ανελιχθούν επαγγελματικά.

13. Ομόφωνη η απάντηση όλων των συνεντευξιαζόμενων σε αυτήν εδώ την ερώτηση για το αν είναι διαθετημένοι για καλύτερη εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών στους πελάτες τους όπου σίγουρα κύριο και πρωταρχικό μέλημα τους είναι η επίτευξη του στόχου αυτού. Το κλίμα που επικρατεί στον τομέα των υπηρεσιών αυτών που προσφέρει και η επιχείρηση X είναι ανταγωνιστικό και άλλες χώρες βρήκαν την ευκαιρία να προσελκύσουν τους ξένους που επενδύουν στην Κύπρο, έτσι εμείς οφείλουμε να τους πείσουμε ότι το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν οι Κύπριοι επαγγελματίες είναι πολύ ψηλό σε σχέση με αυτό που προσπαθούν να τους πλασάρουν. Μην ξεχνάμε ότι αν χαθούν οι πελάτες της επιχείρησης τότε και η επιχείρηση δεν θα μπορεί να στηρίξει τους υπαλλήλους με αποτέλεσμα να υπάρχουν απολύσεις.
14. Και σε αυτήν την ερώτηση που αφορά την στήριξη του εργοδότη και κατά πόσο είναι σε θέση το προσωπικό να τον στηρίξει όλοι απάντησαν πως σίγουρα βρίσκονται δίπλα σε αυτόν με την συνεχή παρουσία τους στην επιχείρηση X εκτός του κανονικού τους ωραρίου όπως και την αποδοχή της μείωσης μισθού. Επίσης το προσωπικό υποστηρίζει ότι εάν υπάρχει στήριξη και καλή διάθεση από τον εργοδότη σίγουρα η επιθυμία του προσωπικού για περισσότερη δουλειά θα είναι αυξημένη. Το μέλλον του προσωπικού εξαρτάται από το μέλλον της επιχείρησης. Αν η επιχείρηση κρατηθεί μέσα σ' αυτή την δύσκολη οικονομική κρίση θα κρατηθούν και οι υπάλληλοι στις δουλειές τους και δεν θα υπάρξουν απολύσεις.

8.2. Προτάσεις

Με βάση τα πιο πάνω συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, θα μπορούσαν να κατατεθούν κάποιες προτάσεις από το προσωπικό ώστε η οργάνωση και η διοίκηση της επιχείρησης X να είναι ακόμη πιο αποτελεσματικές και να ικανοποιούν τους στόχους που η ίδια έθεσε.

- ✓ Να δοθεί ένα πιο θετικό μήνυμα στο προσωπικό για τον τρόπο διασφάλισης της δουλειάς τους πράγμα που μπορεί να συμβεί με σκληρή δουλειά, υπομονή και κατανόηση έχοντα ως οδηγούς, τους μανάτζερς της επιχείρησης. Αυτό σίγουρα θα δέσει περισσότερο το προσωπικό με αποτέλεσμα να έχουν όλοι κοινό στόχο, την διάσωση της επιχείρησης από την οικονομική κρίση και ένα πιο σίγουρο μέλλον σε αυτήν. Διότι η επιχείρηση και υπάλληλοι είναι δύο στοιχεία που συμπληρώνουν το ένα το άλλο.
- ✓ Να ζητούνται οι απόψεις του προσωπικού για θέματα που αφορούν το μέλλον της επιχείρησης αφού αυτό έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες που είναι το μέλλον αυτής

και ξέρει ακριβώς τι θέλουν από τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και τι θα τους δυσαρεστήσει.

- ✓ Να δίνονται περισσότερα κίνητρα στο προσωπικό ούτως ώστε να βάζει στόχους και να προσπαθεί για το καλύτερο αφού οι κόποι του θα ανταμειφθούν και θα αναγνωριστούν από τον εργοδότη.
- ✓ Περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματική ανέλιξης στα άτομα τα οποία το αξίζουν πραγματικά σίγουρα μετά το πέρας της οικονομική κρίσης που θα υπάρχουν ξανά οι προοπτικές αυτές.
- ✓ Καλύτερη εκπαίδευση του ήδη υφιστάμενου προσωπικού για βελτίωση των γνώσεων του στα διάφορα προγράμματα που ειδικεύεται η επιχείρηση αλλά και των νεοεισερχόμενων σε αυτήν με διάφορα σεμινάρια που θα τον βοηθήσουν να ενταχθεί χωρίς άγχος και ανασφάλεια στο σύνολο. Αυτό σίγουρα θα μπορεί να υλοποιηθεί μετά από την οικονομική κρίση που θα υπάρχουν και περισσότερα κονδύλια.
- ✓ Να συνεχίσουν να υπάρχουν προαγωγές στα ικανά άτομα της επιχείρησης με αλλαγή μισθού και καθηκόντων ανάλογα με την θέση της προαγωγής.
- ✓ Να στελεχωθεί καλύτερα το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ούτως ώστε πιο οργανωμένα να μπορεί να σταθεί δίπλα στα εργασιακά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι της επιχείρησης. Επίσης οι μάνατζερς να συνεχίσουν να παρέχουν πιο αποτελεσματικά την βοήθειά τους στο προσωπικό τους αφού καθημερινά ζουν τα άτομα αυτά και πιο εύκολα θα αντιληφτούν τυχόν ανησυχίες και προβλήματα που τους απασχολούν.
- ✓ Να αναπτυχθούν καλύτερες σχέσεις μεταξύ μάνατζερς και προσωπικού αφού αυτό αποτελεί κύριο στοιχείο για την αποτελεσματική απόδοση όλων στην εργασία τους.
- ✓ Να δίνονται οι αξιολογήσεις στο προσωπικό της εταιρίας έτσι ώστε να μπορεί να δει που ακριβώς υστερεί και που έχει βελτιωθεί και μέσα από τις αδυναμίες του και τις συμβουλές των μάνατζερς να καταφέρει να αντεπεξέλθει.
- ✓ Καλύτερες αμοιβές ανάλογα με το τι προσφέρει ο καθένας και το τι αξίζει με βάση την αξιολόγησή του.
- ✓ Δυνατότητα αξιολόγησης των μάνατζερς από το προσωπικό όπως γίνεται και σε επιχειρήσεις του εξωτερικού. Είναι κάτι το οποίο θα βοηθήσει στην ενδυνάμωση των σχέσεων που αναπτύσσουν μεταξύ τους αφού θα έχουν την ευκαιρία μέσα από αυτό να εκφράσουν παράπονα που ίσως δυσκολεύονται να τα πουν διαφορετικά σε άλλες χρονικές περιόδους.

- ✓ Συχνά ολιγόλεπτες συναντήσεις από τους μανατζερς για να ακούει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι και να βρίσκει λύσεις αλλά και να επαινεί αυτούς που βελτιώνονται. Επίσης να ενδυναμώνει και να εμπυχώνει το προσωπικό για να δουλεύει με περισσότερη όρεξη και να νιώθει την εταιρία σαν δεύτερη του οικογένεια.
- ✓ Προτεραιότητα για όλους να είναι η προσπάθεια για διατήρηση των υφιστάμενων πελατών (client retention) και η προώθηση των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση X για εξεύρεση καινούριων.
- ✓ Σκληρή δουλειά, περισσότερες ώρες εργασίας για να στηριχτεί η επιχείρηση, ο εργοδότης και το προσωπικό, ακόμα και προσωρινή αποδοχή μείωσης μισθού.

Επίλογος

Η έρευνα αυτή παρουσιάζει ότι η οργάνωση και διοίκηση στην Ιδιωτική Επιχείρηση X είναι ικανοποιητική για την μειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων ενώ η πλειοψηφία υποδεικνύει ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Υπάρχουν αδυναμίες στην οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού και ελλείψεις τα οποία μπορούν με σωστό προγραμματισμό και χρόνο που θα αφιερώσουμε να καλυτερεύσουν. Καμία εταιρία δεν είναι τέλεια, πάντα υπάρχουν πράγματα τα οποία μπορούν να ενδυναμωθούν και να στηριχτούν σε πιο γερές βάσεις για να αποδίδουν περισσότερα απ' όσα απέδιδαν στο παρελθόν. Αυτές τις μέρες που η Κύπρος περνά αυτήν την δύσκολη οικονομικά περίοδο, η επιχείρηση X κάνει τον δικό της αγώνα να κρατηθεί στον σκληρό ανταγωνισμό που βιώνει από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου οι οποίες προσπαθούν να πείσουν τους ξένους πελάτες ότι προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες και είναι πιο αξιόπιστες.

Η Επιχείρηση X πρέπει να θέσει υψηλότερους στόχους στο προσωπικό της και να του δίνει κίνητρα για να μπορεί να τους φτάσει και να τους ξεπεράσει. Επίσης να προσλαμβάνει καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό για να ενισχυθεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Με την εντονότερη εκπαίδευση του προσωπικού εντός της επιχείρησης και της ενημέρωσής του για το καθετί που πρέπει να γνωρίζει επιτυγχάνει την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ακόμα και μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις που θα αναπτύξουν με τους μανάτζερς θα ανεβεί η απόδοσή τους και θα υπάρξει μεγαλύτερη όρεξη για δουλειά αφού θα νιώθουν ότι αν χρειαστούν οτιδήποτε μπορούν να βασίζονται σ' αυτούς.

Τέλος η έρευνα αυτή, έδωσε έμφαση στην οργάνωση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην ιδιωτική επιχείρηση X λόγω του ότι συμβάλλει αποτελεσματικά στην ποιοτική εξυπηρέτηση των ξένων πελατών μέσω της παροχής υπηρεσιών που προσφέρει σε αυτούς. Στόχος είναι να μπορέσει η επιχείρηση X να αποτελέσει παράδειγμα για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου των υπηρεσιών με την σωστή οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της και την αποτελεσματική και άμεση εξυπηρέτηση και διατήρηση των πελατών της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία:

Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ., κ. ά. (1999). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών: γ' λυκείου τεχνολογικής κατεύθυνσης*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.

Ανδρέας - Παπακωνσταντίνου, (1990), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα

Ιωσηφίδης Θ., (2008), Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Δήμου Ν., (2003), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα

Καλογήρου Κ., (2000), Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας, Β Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

Μαντάς Β. Ν., (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (2004), Έλεγχος Διοίκησης, Εκδόσεις Σάκκαλα, Τόμος Α΄, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.

Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ: οργάνωση θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα.

Παντά-Καπετανίου Μ. – Καραγιάννη Σ., (1997), Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Τζωρτζάκη Κ. – Τζωρτζάκη Α., (1999), Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Τύπας Γ. – Κατσαρός Γ., (2003), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Ξυροτόρη-Κουφίδου, (2001), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα

Παπάνης-Ρόντος, (2005), Οργανωτικές Δομές, Αθήνα

Φαναριώτη Π., (1996), Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα.

- Σ. Ζευγαρίδη- Γ. Σταματιάδη., (1997) Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα
- Χυτήρης, (2001), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα
- Πιέρρος, (2000), Οργάνωση των Επιχειρήσεων, Αθήνα
- Kotler P. & Keller K., (2006), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 12^η Έκδοση Ελληνική, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Montana J. P. & Charnov H. B., (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα.
- Hayes, R. M.** (1993). *Strategic management for academic libraries: a handbook*. Greenwood Press.

Διαδίκτυο- Ιστοσελίδες

<http://www.spiral.com.gr/EpixeirisiakiDomi.pdf>

http://paroutsas.jmc.grlorgadm/org_diik4.htm

<http://www.EpixeirisiX.eu/index.php/our-Company>

<http://marketing-lexicom.pblogs.gr/2007/01/thewria-toy-maslow.html>

http://eprints.teikoze.gr/137/1/BS27_2009.PDF

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Μέρος Α: Σημείωμα προς τους συναδέλφους




Έρευνα Προσωπικού- (Επιχείρησης Χ)

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Έχοντας αναγνωρίσει τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει στις μέρες μας η οργάνωση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού όσο και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσα από αυτό, σας ανακοινώνω ότι τις επόμενες μέρες θα διεξάγω μια έρευνα, για να καταγραφούν οι απόψεις μερίδας ατόμων από το προσωπικό, για την ικανοποίηση που έχουν από την επιχείρηση. Οι ημερομηνίες έχουν ορισθεί ως εξής; από τις 15 Απριλίου μέχρι και τις 23 Απριλίου θα πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις προσωπικού στα πλαίσια ενός καινοτόμου αλλά και δύσκολου έργου αφού το νησί μας τον τελευταίο καιρό ταλανίζεται από την οικονομική κρίση λόγω της κατάρρευσης του τραπεζικού συστήματος μιας από τις Κυπριακές τράπεζες.

Σίγουρα θα ήταν ενδιαφέρον να μελετήσουμε πως το προσωπικό κρίνει την οργάνωση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εν καιρό οικονομικής κρίσης και να διαφανούν πόσο καλύτερα υπήρξαν τα πράγματα και πριν από αυτήν αλλά και πόσο καλύτερα μπορούν να γίνουν τα πράγματα μετά από αυτήν. Θα διερευνηθεί πόσο διαφορετικά σκέπτεται το προσωπικό μιας επιχείρησης ζώντας το πλήγμα που υπέστηκε ο τόπος μας από την οικονομική κρίση των τραπεζών αλλά και πώς σκεφτόταν λίγες μέρες πριν από το γεγονός αυτό ή αν θέλετε λίγους μήνες πριν από αυτήν την τραγική κατάσταση που ακόμα δεν αντιληφθήκαμε πλήρως.

Βασικοί στόχοι της έρευνας είναι οι πιο κάτω:

-  Να εντοπιστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης εντός της εργασίας του στα θέματα οργάνωσης και διοίκησης
-  Να δούμε πως αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την αποδοτικότητα του προσωπικού άρα άμεσα και την επιχείρηση
-  Να καθορίσουμε κάποιους στόχους και ενέργειες για να μπορέσει να βελτιωθεί η απόδοση του προσωπικού και να πετυχαίνονται οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση

Είμαι σίγουρη ότι όλοι όσοι θα κληθείτε να συμμετάσχετε σε αυτή την έρευνα θα δώσετε την απαιτούμενη σημασία απαντώντας με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις μου. Σίγουρα θα τηρηθούν οι κανόνες εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας των απαντήσεων.

Τέλος θα αναλυθούν τα δεδομένα και οι απαντήσεις που θα δοθούν από τους ερωτηθέντες ούτως ώστε να βγουν τα αποτελέσματα χωρίς να διαφανούν οι προσωπικές απαντήσεις του καθενός.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη σημαντική βοήθεια που μου προσφέρετε και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Μαριάννα Πατσαλίδου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Φόρμα - Οδηγός Συνέντευξης (Interview Guide)

ΕΝΤΥΠΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Μέρος Β: Άξονες Συνέντευξης

1. **Ερωτήσεις που αφορούν στην Οργάνωση και Διοίκηση (εκπαίδευση, αξιολόγηση, εποπτεία, αμοιβές, διαπροσωπικές σχέσεις) Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης πριν και μετά από την Οικονομική Κρίση**
 - 1.1 Τι αλλαγές νομίζετε ότι έφερε η οικονομική κρίση στην οργάνωση και διοίκηση προσωπικού της επιχείρησης;
 - 1.2 Η εταιρία επιζητά εισηγήσεις από το προσωπικό όταν προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες ενόψει της οικονομικής κρίσης που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης;
 - 1.3 Ποια κίνητρα δίδονται στο προσωπικό από τους μάνατζερς για να επιτυγχάνονται οι στόχοι τους αλλά και να σημειώνονται υψηλότερες επιδόσεις;
 - 1.4 Προσφέρονται ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και προσωπικής ανάπτυξης εντός των τμημάτων ή λόγω της οικονομική κρίσης αυτά έχουν παγοποιηθεί προσωρινά;
 - 1.5 Υπάρχει εκπαίδευση προσωπικού στην επιχείρηση; Πως θα απαντούσατε αν σας γινόταν η ερώτηση πριν τη οικονομική κρίση όπου υπήρχαν περισσότερα κονδύλια.
 - 1.6 Πριν από την οικονομική κρίση υπήρχαν προαγωγές στα ικανά άτομα της επιχείρησης; Αν ναι, τότε άλλαζαν τα καθήκοντα του προαχθέντα και η αμοιβή του;
 - 1.7 Υπάρχει συμβουλευτική καθοδήγηση από τους μάνατζερς και υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού προς το προσωπικό για προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει στην εργασία του ή και στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει με τους συναδέλφους;
 - 1.8 Πόσο αναγκαίες θεωρείται ότι είναι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ προσωπικού και μάνατζερς για την απόδοση στην εργασία τους;

1.9 Πιστεύετε ότι σας αντιπροσωπεύει ο τρόπος που γίνεται η αξιολόγησή σας ή έχετε κάποιες εναλλακτικές μεθόδους να προτείνετε στην επιχείρησή;

1.10 Σας αντιπροσωπεύει η αμοιβή που καταβάλλει η επιχείρηση για τις υπηρεσίες σας; Τι θα απαντούσατε αν σας γινόταν η ερώτηση πριν από την οικονομική κρίση;

1.11 Με ποια κριτήρια θα αξιολογούσατε εσείς τους μάνατζερς της επιχείρησης; (με βάση την εργατικότητα, την ευφυΐα την κατανόηση, την προσωπικότητα) Αναπτύξτε;

1.12 Αναφέρετε μεθόδους βελτίωσης των χειρισμών των μάνατζερς για αποδοτικότερη οργάνωση και διοίκηση.

1.13 Αναγνωρίζοντας την οικονομική κρίση που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε, είναι για σας προτεραιότητα η καλύτερη εξυπηρέτηση και η παροχή υπηρεσιών στους πελάτες σας; Αν ναι για ποιο λόγο;

1.14 Είστε σε θέση να καταβάλετε μεγαλύτερη προσπάθεια αυτήν την άσχημη οικονομικά περίοδο για να ανακάμψει η επιχείρηση και να στηρίξετε τον εργοδότη σας; Αν ναι αναφέρετε με ποιους τρόπους;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ- ΣΥΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΩΝ

Πάρακάτω θα δούμε κάποια προσωπικά στοιχεία των συνεντευξιαζόμενων τα οποία καταγράφησαν πριν ξεκινήσει η κάθε συνέντευξη (φύλο, ηλικία, μόρφωση).

- Η ΥΠ1 είναι 45 χρόνων, δεν έχει πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ2 είναι 24 χρονών, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Ο ΥΠ3 είναι 40 χρονών, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Ο ΥΠ4 είναι 38 χρονών, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ5 είναι 35 χρονών, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ6 είναι 47 χρονών, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Ο ΥΠ7 είναι 28 χρονών, έχει Κολλεγιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ8 είναι 26 χρονών, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ9 είναι 28 χρονών, έχει Κολλεγιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ10 είναι 25 χρονών, έχει Κολλεγιακή μόρφωση.
- Ο ΥΠ 11 είναι 28 χρονών, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση
- Η ΥΠ 12 είναι 24 χρονών, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Ο ΥΠ 13 είναι 29 χρονών, έχει Μεταπτυχιακή εκπαίδευση.
- Ο ΥΠ 14 είναι 30 χρονών, έχει Μεταπτυχιακή εκπαίδευση.
- Ο ΥΠ 15 είναι 34 χρονών, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ16 είναι 42 χρονών, έχει Μεταπτυχιακή εκπαίδευση.
- Η ΥΠ17 είναι 45 χρονών, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 18 είναι 38, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 19 είναι 30, έχει Κολλεγιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 20 είναι 35, έχει Κολλεγιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 21 είναι 24, έχει Κολλεγιακή μόρφωση.

- Η ΥΠ 22 είναι 35, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Ο ΥΠ 23 είναι 26, έχει Κολλεγιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 24 είναι 40, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 25 είναι 33, έχει Κολλεγιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ26 είναι 27, έχει Μεταπτυχιακή εκπαίδευση.
- Η ΥΠ 27 είναι 28, έχει Μεταπτυχιακή εκπαίδευση.
- Η ΥΠ 28 είναι 26, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 29 είναι 26, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 30 είναι 36, έχει Μεταπτυχιακή εκπαίδευση.
- Ο ΥΠ 31 είναι 42, έχει Μεταπτυχιακή εκπαίδευση.
- Η ΥΠ 32 είναι 40, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Ο ΥΠ 33 είναι 29, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 34 είναι 45, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 35 είναι 37, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 36 είναι 40, δεν έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 37 είναι 28, έχει Κολλεγιακή μόρφωση.
- Η ΥΠ 38 είναι 30, έχει Μεταπτυχιακή εκπαίδευση.
- Ο ΥΠ 39 είναι 35, έχει Πανεπιστημιακή μόρφωση.
- Ο ΥΠ 40 είναι 30, έχει Μεταπτυχιακή εκπαίδευση.