



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΣΥΤΑ
ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.
ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

ΣΟΛΩΜΟΥ ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΡ. ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2015

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΣΥΤΑ
ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.
ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

ΣΟΛΩΜΟΥ ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΡ. ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2015

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1.1 Γενική Κατεύθυνση Θέματος, Θεματικό Πεδίο	7
1.2 Σκοπός της Έρευνας	7
1.3 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα	8
1.4 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας	8
1.5 Σύντομη ανασκόπηση βιβλιογραφίας	8
Μέρος 1: Η Θεωρητική Προσέγγιση των Ανθρωπίνων Πόρων	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	10
Η Έννοια της Αποτελεσματικής τους Χρησιμοποίησης	
2.1 Η Παροχή Κινήτρων στους Εργαζόμενους	10
2.2 Βελτίωση/Αξιοποίηση των Εργαζόμενων και σχέδια δράσης όταν χρήζει απόδοσης	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	15
Το Σύστημα Αξιολόγησης της Cyta και τα Περιεχόμενα του	
3.1. Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Αξιολόγηση των εργαζόμενων	15
3.2 Οι Ηγετικοί Ρόλοι για τη Διαρκή Επιτυχία του Οργανισμού	17
Μέρος 2: Το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης και η Σημασία του για τη Cyta	
Κεφάλαιο 4	20

4.1 Η Ανάγκη Αξιολόγησης και η Σημασία του Νέου Συστήματος για τη Cyta	20
4.2 Το Σύστημα Αξιολόγησης στην Πράξη	21
Μέρος 3: Η Υποδοχή του Νέου Συστήματος Αξιολόγησης από το Ανθρώπινο Δυναμικό της Cyta	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	26
5.1 Ενημέρωση για το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	30
5.2 Το όραμα της Cyta και πως αυτό Εκφράζεται μέσω του Συστήματος Αξιολόγησης	
5.3 Η Ιστορία των Τηλεπικοινωνιών στην Κύπρο	31
Μέρος 3: Η Υποδοχή του Συστήματος Αξιολόγησης από το Ανθρώπινο Δυναμικό της Cyta	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	33
Ενημέρωση – Έρευνα – Αποτελέσματα	
6.1 Μεθοδολογία	33
6.2 Διεξαγωγή Έρευνας Απόψεων Προσωπικού	34
6.3 Τα αποτελέσματα από την Έρευνα Αξιολόγησης του Βαθμού Ικανοποίησης από τα Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού – Σχολιασμός	34
6.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	53
Συμπέρασμα	53
7.1 Τα Βασικά Αποτελέσματα της Μελέτης	53
7.2 Εισηγήσεις για Βελτιωτικές Ενέργειες	54
7.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	59

Περίληψη

Σήμερα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της ελεύθερης μετακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της οικονομικής αστάθειας και του άκρατου ανταγωνισμού οι προκλήσεις και οι αλλαγές είναι ραγδαίες και επιφέρουν αναγκαστικές εξελίξεις στα εργασιακά δεδομένα. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, ως επιστημονικός κλάδος, είναι ο κλάδος που ασχολείται με την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση. Η σωστή διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι ζητούμενο από τις σύγχρονες εταιρείες, γιατί αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, η κατάρτιση των επιχειρηματιών και των διοικητικών στελεχών είτε του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα, στη διοίκηση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι επιτακτική ανάγκη για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους.

Η διασφάλιση της σημερινής, αλλά και της μελλοντικής επιτυχίας της Cyta βασίζεται στη δυνατότητα της να πετύχει τη στρατηγική της. Οι άνθρωποι συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξή της. Είναι με αυτούς που θα κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να πετύχει τη διαφορά στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται συνεχώς στην αγορά. Με την αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού επενδύουν στη σημερινή αλλά και την μελλοντική επιτυχία του οργανισμού.

Absract

Today, in the times of globalization, of the free movement of human workforce within the European Union, the economical instability and full competition, the challenges and the changes are rapid, and they bring about forced developments in the labour market's establishments. The management of human resources, as a scientific aspect, is that which is concerned with the best use of the human factor in a business. The correct leadership and management of a business is required from the new generation of companies, because they represent the source of a competitive advantage. Therefore, the professional development of businessmen and administrative staff of the private or the public sector, in the management and leading of the human resource, is a critical need for the survival of their businesses.

The ensuring of the current and future success of Cyta is based on its ability of achieving success in its pursued strategy. It is the people who are directly contributing to its achievement. Its with the people that Cyta will earn its competitive advantage, in order to be able to make a difference in the new data/facts that are appearing constantly in the market. By the effective management of the performance of the human resource, they are investing in the current and future success of the organization.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον ακαδημαϊκό μου σύμβουλο, Δρ. Ανδρέα Ασσιώτη για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου πρόσφερε για την ολοκλήρωση της διατριβής μου. Νιώθω πολύ τυχερή που μου δόθηκε η ευκαιρία να γνωρίσω ένα τόσο εξαιρετο επιστήμονα.

Επίσης εκφράζω θερμές ευχαριστίες στην οικογένειά μου για την συμπαράσταση και στήριξή τους σε όλη τη διάρκεια της διεκπεραίωσης των σπουδών μου.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη διατριβή παραθέτει μέσω της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης το σύστημα για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της Cyta. Με τη μελέτη αυτής της εφαρμογής θα αντιληφθούμε το ρόλο που θα διαδραματίσει η εφαρμογή του. Η επιτυχία όμως του συστήματος θα εξαρτηθεί από το πόσο καλά γίνεται κατανοητό και από την αντιμετώπιση του από όλους τους εμπλεκόμενους.

Επιπλέον τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την έρευνα που θα διενεργηθεί σε δείγμα υπαλλήλων της Cyta θα εντοπίσουμε το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού σαν επακόλουθο των συστημάτων ΔΑΔ που έχουν προωθηθεί από τον οργανισμό. Θα αναφερθεί ο βαθμός ικανοποίησης όσον αφορά την πληροφόρηση και ενημέρωση που παρέχεται στο προσωπικό για τα προσφερόμενα συστήματα διαχείρισης.

Η σειρά των ενοτήτων θα έχει ως εξής: Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η εννοιολογική – θεωρητική προσέγγιση μέσω ορισμών σχετικά με το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Παρουσιάζεται η έννοια της εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων προκειμένου να έχουν μεγαλύτερη απόδοση και τα κίνητρα που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να λειτουργούν σωστά.

Στο δεύτερο μέρος αναφέρονται πτυχές που αφορούν τη λειτουργία της ηγεσίας και ο ρόλος που κατέχει η ηγεσία στην υλοποίηση της στρατηγικής στη βάση της ομαδικότητας και της παραγωγικότητας, έτσι ώστε να εμπνέει το προσωπικό στην συνεχή επιδίωξη της επιχειρησιακής αρίστευσης.

Από τη θεωρία του μάνατζμεντ γίνεται γνωστό ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αναμφίβολα την κινητήριο δύναμη για κάθε οργανισμό, συμβάλλοντας άμεσα στην παραγωγικότητα, την απόδοση και την κερδοφορία του. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναφερθώ συνοπτικά στα κριτήρια επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού για την πρόσληψη και ένταξη του στη Cyta και την εκπαίδευση και αξιολόγηση. Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαδικασία διαχείρισης της ατομικής απόδοσης και η σημασία του συστήματος που εφάρμοσε η Cyta για την προώθηση και σύνδεση των στόχων και επιδιώξεων του προσωπικού και τη σταδιακή υιοθέτηση της επιθυμητής κουλτούρας και αναγκαίας συμπεριφοράς. Επιπλέον εκφράζεται το όραμα της Cyta και πως αυτό εκφράζεται μέσω του συστήματος αξιολόγησης.

Στο έκτο κεφάλαιο καταγράφηκε σε έρευνα, που διεξήχθη σε δείγμα 212 συνολικά εργαζομένων που κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού όσον αφορά την πληροφόρηση για τα προσφερόμενα συστήματα διαχείρισης. Τα αποτελέσματα παρατίθενται με λεπτομέρεια σε έκθεση που θα ακολουθήσει.

1.1 Γενική κατεύθυνση θέματος, θεματικό πεδίο και κυριότεροι άξονες διατριβής

Αναλύεται η έννοια της ηγεσίας που παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να διοικεί αποτελεσματικότερα και παραγωγικότερα τους υφισταμένους τους (ομαδικό πνεύμα και συνεργασία, αποτελεσματική επικοινωνία, παρακίνηση – κίνητρα, ανάθεση ευθυνών, προγραμματισμός). Τελικά να κάνουν τη διαφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας ολόκληρου του οργανισμού. Επίσης αναπτύσσονται οι έννοιες και οι τεχνικές της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης του δυναμικού του οργανισμού, με τις οποίες επιτυγχάνεται η καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Η διαχείριση/διοίκηση του οργανισμού αποτελεί το θεματικό πεδίο που θα ασχοληθεί η συγκεκριμένη εργασία. Εν γένει, η παρούσα διατριβή είναι σε δύο άξονες. Πρώτον, πραγματοποιείται ανάλυση και καταγραφή του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει ο πραγματικός ηγέτης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ούτως ώστε να υλοποιούνται αποτελεσματικά οι στρατηγικές και να επιτυγχάνονται οι ευρύτεροι στόχοι του οργανισμού. Ο δεύτερος και σημαντικότερος άξονας της παρούσας διατριβής περιλαμβάνει την αξιολόγηση του προσωπικού και την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του. Το όφελος είναι αμοιβαίο τόσο για τη Cyta για αποτελεσματική και ανταγωνιστική λειτουργία, όσο και για το προσωπικό για συνεχή βελτίωση της οικονομικής του θέσης και της επαγγελματικής του ανάδειξης και καταξίωσης.

1.2 Σκοπός της έρευνας

Ο κύριος σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι η έρευνα της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων στην επίτευξη της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης του βαθμού ικανοποίησης που έχει το προσωπικό για την εργασία που εκτελεί σήμερα και τις προοπτικές του στην Cyta.

Θα ελεγχθεί εάν η Cyta παρέχει πληροφόρηση όσον αφορά τα επιδόματα, την ανέλιξη και άλλα εργασιακά θέματα.

1.3 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Πρόθεσή μου είναι η αξιολόγηση όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών και υπηρεσιών προσωπικού για α) την ικανότητα και το ρυθμό εισαγωγής νέων συστημάτων (π.χ. σύστημα κινήτρων και αμοιβών, διαχείριση ατομικών ικανοτήτων, ενημέρωση σε θέματα που αφορούν το προσωπικό), β) την προώθηση αλλαγών στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

1.4 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας

Θα προωθηθεί μέτρηση δεικτών σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό και θα εισαχθούν αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας για καλύτερη κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών των εσωτερικών πελατών στοχεύοντας στη διατήρηση του βαθμού ικανοποίησης τους σε ψηλά επίπεδα. Η έρευνα αυτή αποσκοπεί στη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας των υπηρεσιών προσωπικού με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του οργανισμού, με στόχο τον εντοπισμό των παραγόντων που μειώνουν την αποτελεσματικότητά της και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων για ενίσχυσή της. Η συγκεκριμένη έρευνα θα αξιολογήσει την ποσότητα και ποιότητα ενημέρωσης και πληροφόρησης που λαμβάνει το προσωπικό και διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από τις υπηρεσίες προσωπικού.

1.5 Σύντομη ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Έχοντας ως αξία τον ανθρωποκεντρισμό οι οργανισμοί επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό και την εισαγωγή σύγχρονων μεθοδολογιών και συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό ενθάρρυνε και διάφορους συγγραφείς στο παρελθόν να εμπνευστούν και να εμπλακούν στη συγγραφή εργασιών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Η παρούσα εργασία στηρίχθηκε σε κάποιες από αυτές τις έρευνες. Συγκεκριμένα στηρίχθηκα για να περατώσω τη μελέτη μου στη διπλωματική της κα Ασπιώτη Βασιλικής, η οποία αναφέρθηκε σε ένα αντίστοιχο οργανισμό που αφορά τηλεπικοινωνίες και είναι ο ΟΤΕ Ελλάδος και σε περίοδο που επικρατούσε

οικονομική κρίση όπως συμβαίνει και στην Κύπρο. Το θέμα της αφορούσε «Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ», (2013). Ο σκοπός της εργασίας της είναι η διερεύνηση των εργασιακών σχέσεων που υφίστανται στον ΟΤΕ και η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Μια δεύτερη εργασία που στηρίχθηκα πάνω της λήφθηκε από το περιοδικό Manager και αφορούσε μεταπτυχιακή εργασία του κ. Γιώργου Μπίνιου με θέμα «Ηγέτες σε καιρούς ύφεσης», (2012) αναφερόταν στην αξιολόγηση του ρόλου του ηγέτη στη χάραξη επιχειρηματικής στρατηγικής σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Σε τέτοιους περιόδους δοκιμάζονται σε μεγάλο βαθμό τόσο η αποτελεσματικότητα της ίδιας της επιχείρησης μέσω των συστημάτων της όσο και μέσω των βασικών διαδικασιών της. Η εργασία του κ. Μπίνιου εξετάζει τη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτό το ρόλο του ηγέτη.

Μέρος 1: Η θεωρητική προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων

Κεφάλαιο 2

Η έννοια της αποτελεσματικής τους χρησιμοποίησης

2.1 Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους

Οι ψυχολόγοι έχουν μελετήσει εκτενώς τα ανθρώπινα κίνητρα και έχουν διατυπώσει διάφορες θεωρίες για το τι παρακινεί τους ανθρώπους. Οι θεωρίες επικεντρώνονται στις εσωτερικές διαδικασίες της σκέψης και τις αντιλήψεις σχετικά με τα κίνητρα. Το κίνητρο μπορεί να ορισθεί ως μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διαγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο.

Πρέπει ο κάθε οργανισμός αν θέλει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα να ακολουθεί αλλά και να εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων το οποίο θα βοηθά στην καλύτερη και μέγιστη αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του. Ένα λοιπόν, σύστημα κινήτρων πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων για να τους ενθαρρύνει για πολύ υψηλή απόδοση.

Ο προϊστάμενος μπορεί να ικανοποιήσει τους εργαζόμενους ώστε να αποκτήσουν κίνητρα, αλλά η λειτουργία της παρακίνησης των εργαζομένων είναι περίπλοκη. Αυτό οφείλεται στο ότι το θέμα που παρακινεί τις αλλαγές του εργαζόμενου αλλάζει διαρκώς. Η παρακίνηση λοιπόν, θα μπορούσε να ορισθεί ως η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της, η υλοποίηση των οποίων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow, που βασίστηκε στα αποτελέσματα κλινικής έρευνας (Χατζηπαντελής, Π., 1999), οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες:

- Φυσιολογικές (physiological): είναι οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπινου όντος. Αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες για οξυγόνο, νερό, τροφή, ύπνο, ένδυση κ.τ.λ.

- Ασφάλειας ή σιγουριάς (safety): η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον (π.χ. οικονομική συγκυρία, ανεργία, ατυχήματα κ.λ.π.)
- Κοινωνικής αποδοχής (belongingness & love): δηλαδή η ανάγκη για φιλία, αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν.
- Αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (self-actualization): η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητές του, να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό.
- Αυτοεκτίμησης ή αναγνώρισης (self-esteem): ανάγκη για εκτίμηση από τρίτους, να αποκτήσει αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, γόητρο, αυτοπεποίθηση, επιτεύγματα, ελευθερία, ανεξαρτησία.

Σύμφωνα με το Maslow όλοι οι άνθρωποι προσπαθούν συνεχώς να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους και η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται μέχρι την απόλυτη ικανοποίηση. Ο Maslow υποστηρίζει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών αποτελεί το βασικό μοχλό κινητοποίησης των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία με συνέπεια εκείνοι οι οποίοι δεν νιώθουν ότι έχουν καλύψει τις ανάγκες τους να κινητοποιούνται περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους. Αυτό σημαίνει ότι μια ανάγκη (μετά από παρακίνηση) θα ικανοποιηθεί πλήρως, τότε τη θέση θα πάρει μια αμέσως επόμενη ανάγκη. Κατά το Maslow σε κάθε φάση της ζωής μας, υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που ζητεί την ικανοποίησή της και για το λόγο αυτό μας παρακινεί. Τα στελέχη της διοίκησης του οργανισμού πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι το εργατικό δυναμικό έχει και προσπαθεί να ικανοποιήσει ανώτερες ανάγκες που πολλές φορές δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές.

Εξίσου σημαντική στο ζήτημα της παρακίνησης είναι η συμβολή του F. Herzberg σύμφωνα με την οποία υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Ο Frederick Herzberg, για να τεκμηριώσει την αιτία της παρακίνησης των ανθρώπων πραγματοποίησε έρευνα (Πάντα Καπετάνιου, Μ., 1997) μεταξύ διακόσιων απασχολούμενων Λογιστών και Μηχανικών, οι οποίοι προέρχονταν από επιχειρήσεις «βαριάς» βιομηχανίας. Στην έρευνα τέθηκε η ερώτηση στους συμμετέχοντες «Σκέψου μια περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος ή εξαιρετικά δυσαρεστημένος για τη δουλειά σου, είτε την παρούσα είτε την προηγούμενη. Αυτή η

περίοδος μπορεί να ήταν μεγάλη ή μικρή. Εξήγησε μου τι συνέβη τότε. Στόχος του ήταν να διαπιστώσει ποιες είναι οι δυνάμεις που οδηγούν σε υψηλό ηθικό, που οφείλεται σε ικανοποίηση των αναγκών, και οδηγούν και σε βελτιωμένη απόδοση. Από την ανάλυση των δεδομένων ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες εργασίας που οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση από την εργασία έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας (παράγοντες που σχετίζονται με την πραγματική εκτέλεση και φύση της εργασίας). Τα άτομα είναι ευχαριστημένα και άρα παρακινούνται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους όταν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες ενώ όταν δεν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες δημιουργείται στα άτομα αίσθημα δυσαρέσκειας. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται «παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα (motivators)» π.χ. (επίτευξη, αναγνώριση, φύση εργασίας, πρόοδος, ανάπτυξη – εξέλιξη).

Κάποιοι άλλοι παράγοντες εργασίας που αφορούν στις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και, τέλος, την πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης. Αποδείχθηκε (από την έρευνα) ότι αυτοί οι παράγοντες ήταν «υπεύθυνοι» για τη δημιουργία δυσαρέσκειας και σχετίζονταν έντονα με το περιβάλλον της εργασίας. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο τότε γίνονται πηγή δυσαρέσκειας ενώ όταν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο, απλά δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια. Τέτοιοι παράγοντες είναι σπουδαίοι για τη διατήρηση ενός «υγιεινού περιβάλλοντος» και είναι γνωστοί σαν παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) ή διατήρησης (maintenance).

Τις συνέπειες της θεωρίας του F. Herzberg για τις επιχειρήσεις, τις αναπτύσσει ο ίδιος με την πρόταση που επικαλείται «εμπλουτισμός της εργασίας ή των καθηκόντων (job enrichment)». Ως γνωστών εργασιών που απαιτούν περισσότερη πρωτοβουλία, αυτενέργεια και ευθύνη είναι πιο ενδιαφέρουσες και περισσότερο «προκλητικές». Άρα θα πρέπει οι εργασίες να εμπλουτίζονται ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται περισσότερο ευχαριστημένοι και συνεπώς να παρακινούνται πιο πολύ για να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Χατζηπαντελή, Π., 1999).

Με τον εμπλουτισμό της εργασίας και των καθηκόντων που προτείνει ο Herzberg εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών. Παίρνοντας μέρος ο εργαζόμενος πέρα από την εκτέλεση των καθηκόντων του, στον προγραμματισμό, στην οργάνωση και το έλεγχο της δουλειάς του (κάθετος εμπλουτισμός) αισθάνεται

υπεύθυνος, αναπτύσσεται, έχει δυνατότητες επιτευγμάτων κ.λ.π. (Μπουραντάς, Δ., 2002)

Παράλληλα, προτείνοντας και την άποψη της ποικιλίας των καθηκόντων ή εργασιών (οριζόντιος εμπλουτισμός), ο εργαζόμενος λαμβάνοντας μέρος σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής εργασίας ή αλλάζοντας κατά διαστήματα θέση ή καθήκοντα αποφεύγει τη ρουτίνα και την ανιαρή εργασία. Κατά τον Herzberg ο οριζόντιος εμπλουτισμός από μόνος του δεν καταφέρνει τίποτε, παρά μόνο την συνένωση ενός αριθμού ανιαρών και χωρίς ενδιαφέρον εργασιών. Αυτό έχει σημασία μόνον όταν συνδυάζεται με τον κάθετο εμπλουτισμό, που ο Herzberg θεωρεί τον πιο σημαντικό για την υποκίνηση και κατά συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας.

2.2 Βελτίωση/Αξιοποίηση των εργαζόμενων και σχέδια δράσης όταν χρήζει απόδοσης

Η ανάγκη του προσωπικού για εμπλουτισμό και αναβάθμιση των καθηκόντων του διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση του από την εργοδότησή του. Έχει διαφανεί πολλές φορές ότι η ανυπαρξία ευελιξίας και προοπτικής για εμπλουτισμό και αναβάθμιση των καθηκόντων του προσωπικού έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσής του.

Ο εντοπισμός των λόγων για τους οποίους παρουσιάζεται μειωμένο ενδιαφέρον είναι καθοριστικός για την ορθή επιλογή των αντίστοιχων βελτιωτικών ενεργειών. Συνεπώς, θα πρέπει να αναζητηθούν τα αίτια τα οποία συνήθως ποικίλουν. Η ενασχόληση για παράδειγμα, κυρίως με βασικές δραστηριότητες και όχι με στρατηγικά έργα και η κατοχή υπέρτερων γνώσεων και ικανοτήτων από τα απαιτούμενα για την εργασία την οποία εκτελεί ο υπάλληλος παρουσιάζονται συχνά ως λόγοι για τους οποίους επιδεικνύεται μειωμένο ενδιαφέρον και μειωμένη απόδοση.

Στις περιπτώσεις όπου εντοπίζεται ότι η απόδοση χρήζει βελτίωσης σαν αποτέλεσμα της ανάγκης για εμπλουτισμό των καθηκόντων του υπαλλήλου, τότε ο προϊστάμενος θα μπορούσε να προωθήσει τα ακόλουθα σχέδια δράσης:

- Τη συζήτηση με τον άμεσα ενδιαφερόμενο υπάλληλο για εντοπισμό και συμφωνία των έργων ή/και δραστηριοτήτων ή/και τομέων στα οποία θα επιθυμούσε να απαχοληθεί.

- Την προσθήκη νέων καθηκόντων, έργων, αρμοδιοτήτων και ρόλων που θα τον ενδιέφεραν, τα οποία συμβάλλουν στις εργασίες της υπηρεσίας του και θα είναι ανάλογα με τα προσόντα. Γνώσεις, πείρα και ικανότητες που κατέχει σε συνδυασμό με την παροχή κατάλληλης καθοδήγησης.
- Την εισαγωγή νέων τρόπων εκτέλεσης της εργασίας (με αυτοματοποίηση διαδικασιών, χρήση λογισμικών για εύκολο εντοπισμό στοιχείων για αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του διαθέσιμου χρόνου έτσι ώστε να υπάρχει δυνατότητα ενασχόλησης και με άλλα καθήκοντα).

Στις περιπτώσεις όπου θα εντοπισθεί ότι η χαμηλή απόδοση είναι αποτέλεσμα της κατοχής υπέρτερων από τα απαιτούμενα για τη θέση γνώσεων και ικανοτήτων, τότε ο προϊστάμενος θα μπορούσε να προωθήσει τα ακόλουθα σχέδια δράσης:

- Την παροχή εξουσιοδοτήσεων και ευκαιριών για λήψη αποφάσεων που έχουν σχέση με τον τρόπο οργάνωσης, προγραμματισμού και εκτέλεσης της εργασίας.
- Την ανάθεση νέων και αναβαθμισμένων καθηκόντων σύμφωνα με τα προσόντα του υπαλλήλου.
- Την αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων του υπαλλήλου με τη συμμετοχή σε διατμηματικά έργα όπου θα μπορεί να εκφέρει απόψεις για ευρύτερο φάσμα θεμάτων για τα οποία έχει γνώσεις.
- Την αναγνώριση των υπέρτερων γνώσεων του υπαλλήλου και την περαιτέρω ανάπτυξη του σε τομείς πέραν του αντικειμένου του, προωθώντας ταυτόχρονα το αίσθημα αναγνώρισης και επιβράβευσης.

Στις περιπτώσεις όπου η απόδοση του υπαλλήλου κριθεί ικανοποιητική και εξαιρετική, η προσπάθεια για ανάληψη ενδιαφέρουσας εργασίας και για τακτικό εμπλουτισμό και αναβάθμιση της εργασίας είναι απαραίτητο συστατικό για την περαιτέρω βελτίωση και τη διατήρηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου στα επιθυμητά επίπεδα και μείωση της πιθανότητας αποχώρησης από τον οργανισμό.

Κεφάλαιο 3

Το σύστημα αξιολόγησης της Cyta και τα περιεχόμενα του

3.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην αξιολόγηση των εργαζομένων

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει όλο τον πλανήτη. Η εμπιστοσύνη της διεθνούς κοινότητας έχει κλονιστεί. Διανύουμε μια περίοδο γρήγορης αλλαγής που επηρεάζει σχεδόν όλους. Κατά συνέπεια για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν οι οργανισμοί απαιτεί να εφοδιαστεί η ηγεσία και η διοίκηση του οργανισμού με τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται για να οδηγήσουν με επιτυχία τον οργανισμό τους μέσα από ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον σε μια εποχή γεμάτη προκλήσεις. Οι ηγέτες πρέπει να προετοιμάσουν, να προγραμματίσουν και να καθορίσουν την στρατηγική που θα οδηγήσει τον οργανισμό στην ασφάλεια με ένα υγιή τρόπο.

Ως ηγεσία (Potter, J., 1996) εννοείται μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία δραστηριοποιούνται. Δηλαδή η ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής, έτσι ώστε τα μέλη μιας ομάδας να εργαστούν με τη βούλησή τους κατά τον τρόπο που αποδεικνύει ο ηγέτης. Επιτυγχάνει κτίζοντας τη δέσμευση, την αισιοδοξία και την αυτοπεποίθηση του ανθρώπου που ηγείται. Υπενθυμίζει και τονίζει την ανάγκη να παραμείνουν όλοι πιστοί στο όραμα και τους στόχους του οργανισμού. Ξέρει να χειρίζεται σωστά τον κόσμο των συναισθημάτων των ανθρώπων των οποίων ηγείται. Αγγίζει τις καρδιές τους και τους κάνει να αναδείξουν τα ταλέντα και τις ικανότητές τους. Συνεπώς ένας σωστός ηγέτης, χρειάζεται να έχει ψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που θεωρείται ένα βασικό προαπαιτούμενο για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας.

Με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη (emotional quotient) εννοούμε την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει, να ερμηνεύει και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων με τρόπο που να αξιοποιεί την ικανότητά του αυτή, στην αντιμετώπιση και τη συνεργασία του με αυτούς τους ανθρώπους. Καποιος

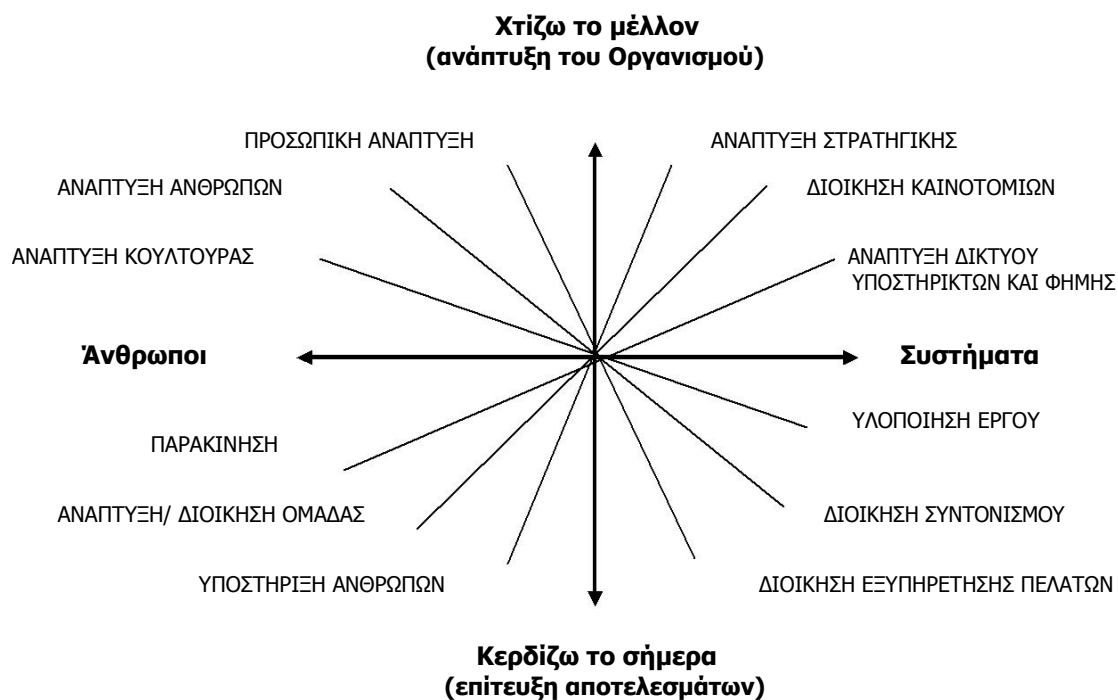
που διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να ρυθμίζει τη σκέψη, τη δράση και τη στρατηγική του στο χώρο της εργασίας, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, νιώθουν, αντιδρούν και συνεργάζονται οι συνάδερφοί του.

Σύμφωνα με τον David Ryback (1998) στο βιβλίο του *Putting Emotional Intelligence to work: Successful leadership is more than IQ*, ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

- 1) Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια.
- 2) Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
- 3) Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
- 4) Είναι πάντα παρών και έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοικτός στην κριτική. Ακόμη και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά δεν κρατά αμυντική στάση.
- 5) Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σ' αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.
- 6) Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και που το κάνει.
- 7) Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι και ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
- 8) Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
- 9) Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνεται βραχνάς. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό, στους υφισταμένους του και τον οργανισμό.

10) Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του το χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντας τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

3.2 Οι ηγετικοί ρόλοι για τη διαρκή επιτυχία των οργανισμών



Κατά τον Μπουραντά οι ρόλοι που θα πρέπει να αναλάβει ο ηγέτης για να διοικήσει αποτελεσματικά τον οργανισμό είναι οι ακόλουθοι (το σχεδιάγραμμα παρατίθεται πιο πάνω) :

Ενεργοποίηση και παρακίνηση συνεργατών. Για να αποδίδει ο εργαζόμενος πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες. Ο ηγέτης αναλαμβάνει να παρακινεί τους εργαζομένους του να προσπαθούν να αποδίδουν. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα, να εμπνέει, να ενεργοποιεί και να συμπαρασύρει τους υφισταμένους του ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό.

Υποστήριξη συνεργατών. Η απόδοση είναι συνισταμένη δύο αξόνων της διάθεσης και της ικανότητας. Αυτό εξασφαλίζεται από τον ηγέτη με την σωστή ανάθεση

καθηκόντων, σωστό καθορισμό στόχων, αποτελεσματική καθοδήγηση και ενθάρρυνση και ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης έτσι ώστε οι εργαζόμενοι του να μη φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλίες

Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας. Οι επιδόσεις και η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό αν οι άνθρωποί της λειτουργούν ομαδικά έχοντας αναπτύξει κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους. Η ανάπτυξη του κλίματος αυτού είναι ευθύνη και έργο του ηγέτη. Απαιτείται ο ηγέτης να διατηρεί το ομαδικό πνεύμα και την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας (Μπουραντάς Δ., 2005).

Υλοποίηση του έργου (execution). Ο ηγέτης αναλαμβάνει την υλοποίηση έργου ή εργασιών. Επιπλέον αναλαμβάνει και τις ενέργειες που συνιστούν αυτό το ρόλο, δηλαδή τον προγραμματισμό, τη σχεδίαση των βημάτων και των τρόπων υλοποίησης του έργου, την παρακολούθηση, αλλά και τον έλεγχο του έργου, την επίλυση σχετικών προβλημάτων και την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων.

Διοίκηση συντονισμού. Η κάθε οργανωτική μονάδα αποτελεί τμήμα μιας ολότητας και γ'αυτό απαιτείται να συγχρονίζεται και να συντονίζεται με άλλες. Ο ηγέτης αποτελεί συνδετικό κρίκο μεταξύ των ιεραρχικών και οργανωτικών επιπέδων όσο και εκτός επιχείρησης (π.χ. προμηθευτές). Επομένως, ο ηγέτης αναλαμβάνει να μεταδίδει πληροφορίες, να εξασφαλίζει την συνεργασία, να κατανοεί και να εφαρμόζει πολιτικές και αποφάσεις, να συγχρονίζει και να συντονίζει τις λειτουργίες και το έργο της ώστε να επιτυγχάνεται η ορθή λειτουργία της επιχείρησης.

Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών. Η επιτυχία της επιχείρησης προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων και ικανών στελεχών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Για να επιτευχθεί ποιοτική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών απαιτείται κατανόηση των αναγκών του πελάτη και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τον πελάτη (εσωτερικό και εξωτερικό). Αν δεν εξυπηρετηθεί ο εσωτερικός πελάτης δεν θα είναι δυνατόν να εξυπηρετηθεί και ο εξωτερικός πελάτης.

Ανάπτυξη συνεργατών. Για να επιτευχθεί επιτυχία της επιχείρησης χρειάζεται η ύπαρξη κατάλληλων και ικανών στελεχών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Γι'αυτό κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη των εργαζομένων που είναι ευθύνη της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Όμως η ουσιαστική ανάπτυξη πραγματοποιείται μέσα από την καθημερινότητα και την εμπειρία και τον κύριο ρόλο του δασκάλου τον αναλαμβάνει ο ηγέτης-προϊστάμενος.

Προσωπική ανάπτυξη. Η επιχείρηση οδηγείται σε συνεχείς επιτυχίες όταν τα ηγετικά της στελέχη βελτιώνουν συνεχώς τη μάθηση καθώς και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής.

Ανάπτυξη κουλτούρας. Προσδιορίζει το «είναι» και το «γίνεσθαι» του οργανισμού και πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Κύριος διαμορφωτής της κουλτούρας είναι ο ηγέτης ο οποίος πρέπει να περνά αξίες, αρχές, πιστεύω κ.λ.π. Επίσης τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη της διατήρησης και της προώθησης της κουλτούρας αυτής στις επόμενες γενιές.

Διοίκηση στρατηγικής-όραμα. Η στρατηγικής της επιχείρησης διαμορφώνεται από τις αποφάσεις των ηγετικών στελεχών. Τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη δέσμευση πόρων, για την επιλογή αγορών, προϊόντων ή υπηρεσιών, για την παρακολούθηση και την πρόβλεψη των ευκαιριών, των απειλών και των εκάστοτε προκλήσεων του περιβάλλοντος κ.α (Μπουραντάς Δ., 2005). Πέραν των πιο πάνω η επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης απαιτεί και την ύπαρξη κάποιου οράματος που θα αποτελεί για τα ηγετικά στελέχη μέσο προσανατολισμού όλων των ενεργειών προς την επίτευξή τους.

Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης. Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα και διαδικασίες αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και εξασφαλίζει την πρωτοπορία. Ο ηγέτης οφείλει να δημιουργεί και να ενισχύει τέτοιου είδους ενέργειες. Πρέπει να δημιουργεί κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης τέτοιων προσπαθειών, να εξασφαλίζει διαδικασίες και μεθόδους καινοτομιών και τέλος να αναζητεί ο ίδιος νέες ιδέες.

Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών-υποστηρικτών και φήμης». Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί ένα πλέγμα σχέσεων και συμμαχιών με τα άτομα και τις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται. Η δημιουργία, η ανάπτυξη και η διαχείριση των σχέσεων αυτών γίνεται είτε με τυπικές είτε με άτυπες διαδικασίες και μεθόδους συναλλαγών και συνεργασίας. Με την ανάπτυξη των σχέσεων αυτών ο ηγέτης καταφέρνει να αντλεί έγκαιρα πληροφορίες, να λύνει προβλήματα συναλλαγών και συνεργασιών, να παίρνει ιδέες και να εξασφαλίζει υποστήριξη όταν χρειάζεται ώστε να εξασφαλίζεται η ανταγωνιστικότητα στην αγορά.

Ο ηγέτης του 21^{ου} αιώνα θα έχει ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας και ικανοτήτων, σε σύγκριση με το διευθυντή του 20^{ου} αιώνα. Η καθοδήγηση για ψηλά παραγωγικά επίπεδα έχει καταστεί η δημianτικότερη ικανότητα για ηγέτες, διευθυντές και επιθεωρητές, καθώς και των ομάδων που επιθυμούν να αναπτύξουν περαιτέρω την

προσωπική και ομαδική απόδοση τους. Η καθοδήγηση αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο για το κτίσιμο ή την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε οργανισμού, καθώς επίσης παρέχει το θεμέλιο λίθο για την εξωτερίκευση των δυνατοτήτων των ανθρώπων για επίτευξη ψηλών επιπέδων παραγωγικότητας και ποιότητας αλλά και τη δημιουργία σωστών εργασιακών σχέσεων.

Μέρος 2: Το νέο σύστημα αξιολόγησης και η σημασία του για τη Cyta

Κεφάλαιο 4

4.1 Η ανάγκη αξιολόγησης και η σημασία του νέου συστήματος για τη Cyta

Η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης είναι ένας από τους σημαντικότερους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να διασφαλίσει τις πρακτικές καλύτερης απόδοσης των υπαλλήλων του και να και να προωθήσει τη μελλοντική τους ανάπτυξη. Ο κάθε υπάλληλος πρέπει να γνωρίζει που βρίσκεται ως προς την απόδοση του στο χώρο εργασίας.

Ωστόσο οι περισσότεροι άνθρωποι αισθάνονται αμηχανία όταν σκέφτονται τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Αντί να τονίσουν κάποια απαιτούμενη στάση ή αλλαγές συμπεριφοράς, να δώσουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση, ή να απαριθμήσουν τρόπους βελτίωσης ενός υπαλλήλου, θα προτιμούσαν να αποφύγουν το θέμα εξ' ολοκλήρου. Άλλοι πάλι, εκφράζουν μια γενική επιδοκιμασία κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, ή βιάζονται να δώσουν τις δικές τους λύσεις χωρίς να δεσμεύουν την αφοσίωση του υπαλλήλου. Οι υπάλληλοι απαιτείται να δέχονται τόσο τη θετική όσο και την αρνητική ανατροφοδότηση, να διορθώσουν προηγούμενα λάθη και να μάθουν από αυτά, έχοντας κίνητρα και παρακίνηση για να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν με αυτοπεποίθηση.

Οι πρόσφατες οικονομικές εξελίξεις επιβάλλουν, περισσότερο από ποτέ, η Cyta να αυξήσει την παραγωγικότητα της και ταυτόχρονα να περιορίσει τα έξοδά της. Το προσωπικό αποτελεί τον πολυτιμότερο πόρο του οργανισμού γι'αυτό και η αποτελεσματική διαχείρισή του είναι πρωταρχικός του στόχος. Σ'αυτό το πλαίσιο σχεδιάστηκε κατάλληλο σύστημα και διαδικασίες διαχείρισης του προσωπικού. Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να καταστεί χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της ιεραρχίας για κατάλληλο χειρισμό των υπαλλήλων.

4.2 Το σύστημα αξιολόγησης στην πράξη

Κάθε Διευθυντής κοινοποιεί στις Υπηρεσίες Προσωπικού κατάλογο με το ονοματεπώνυμο, αριθμό και βαθμό του άμεσα προϊστάμενου κάθε υπαλλήλου που υπάγεται στην Υπηρεσία του λαμβάνοντας υπόψη τις μεταθέσεις / τοποθετήσεις / παραιτήσεις / θανάτους που διενεργήθηκαν κατά την περίοδο αξιολόγησης. Το έντυπο αποστέλλεται στις Υπηρεσίες Προσωπικού κατά το τέλος της ετήσιας επίσημης θεώρησης της απόδοσης.

Κατά τον Ιανουάριο κάθε έτους, εκτός όπου ορίζεται διαφορετικά, το έντυπο διαχείρισης της απόδοσης υπαλλήλου δίνεται στον υπάλληλο από τον άμεσα προϊστάμενο του για συμπλήρωση των πληροφοριών που τον αφορούν (προσωπικά στοιχεία, κύρια καθήκοντα ρόλων θέσης ή ρόλων σε προσωπική βάση, ιδιαιτερότητες που έχουν σχέση με τα καθήκοντα του υπαλλήλου περιλαμβανομένων και των προσδοκιών του).

Ακολούθως, διευθετείται συνάντηση μεταξύ τους για καθορισμό των αναμενόμενων από τον υπάλληλο αποτελεσμάτων και ενδείξεων συμπεριφοράς στις ατομικές ικανότητες που προκύπτουν από το ρόλο ή τους ρόλους που του αντιτίθενται και που έχουν σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

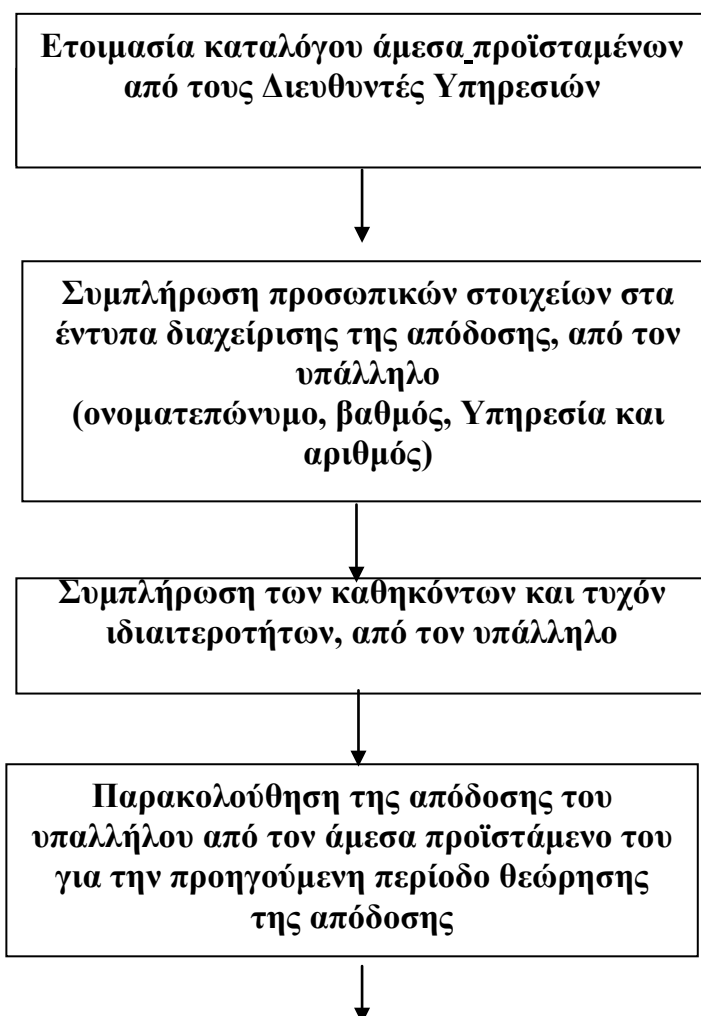
Ο άμεσα προϊστάμενος του υπαλλήλου καταγράφει σε τακτά χρονικά διαστήματα την πρόοδο της απόδοσης του υπαλλήλου (δηλαδή το βαθμό επίτευξης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων καθώς και το βαθμό εκδήλωσης των ενδείξεων των ατομικών ικανοτήτων) και σημειώνει τα ισχυρά σημεία και τους τομείς στους οποίους ο υπάλληλος χρήζει βελτίωσης έτσι ώστε να συμφωνήσει με τον υπάλληλο κατάλληλο πρόγραμμα σχεδίων δράσης/ενεργειών. Για το σκοπό αυτό καταγράφει οποιαδήποτε στοιχεία γνωρίζει για το επίπεδο απόδοσης του υπαλλήλου. Τα στοιχεία

αυτά μπορεί να προκύπτουν από σχετικά συστήματα μέτρησης, εκθέσεις προόδου, κρίσιμα περιστατικά/γεγονότα ή και σχόλια συνεργατών του υπαλλήλου (προμηθευτές-εσωτερικούς ή και εξωτερικούς, πελάτες – εσωτερικούς ή και εξωτερικούς, μέλη των ομάδων στις οποίες συμμετέχει).

Ο άμεσα προϊστάμενος σημειώνει επίσης οποιοσδήποτε αναπροσαρμογές απαιτείται να γίνουν σε στόχους, δείκτες ή και απαιτούμενες ατομικές ικανότητες λόγω τυχόν νέων δεδομένων στην Υπηρεσία ή στους ρόλους του υπαλλήλου.

Τελικά κατά το τέλος Νοεμβρίου, εκτός όπου ορίζεται διαφορετικά, καθορίζεται η επίσημη συνάντηση μεταξύ του υπαλλήλου και του άμεσα προϊστάμενου του για συζήτηση της απόδοσης του υπαλλήλου, καθορισμό επιπέδων απόδοσης για την επόμενη περίοδο και διαμόρφωση σχεδίων δράσης (www.cyta.com.cy).

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



Καθορισμός συνάντησης μεταξύ υπαλλήλου και άμεσα προϊσταμένου για : συζήτηση της απόδοσης, της προηγούμενης περιόδου, καθορισμό επιπέδων απόδοσης για την επόμενη περίοδο και διαμόρφωση κατάλληλων σχεδίων δράσης



Κοινοποίηση των εντύπων διαχείρισης της απόδοσης στις Υπηρεσίες Προσωπικού, από τους Διευθυντές Υπηρεσιών για αρχειοθέτηση στους προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων (στις πιλοτικές εφαρμογές, δεν ισχύει η κοινοποίηση)

ΕΝΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

<i>Οι ακόλουθες πληροφορίες να συμπληρωθούν από τον υπάλληλο</i>	
Όνοματεπώνυμο Υπαλλήλου :	Αρ. Υπαλλήλου:
Βαθμός :	
Υπηρεσία :	
<i>Κύρια Καθήκοντα Ρόλων Θέσης ή Ρόλων σε προσωπική βάση</i>	
<i>Ιδιαιτερότητες που έχουν σχέση με τα καθήκοντα του υπαλλήλου</i> (να γίνει και σύντομη αναφορά στις επιθυμητές εκπαιδεύσεις, καθοδήγηση, συμμετοχή σε ομάδες και προσδοκίες του υπαλλήλου)	

Οι ακόλουθες πληροφορίες να συμπληρωθούν από τον υπάλληλο με τον άμεσα προϊστάμενο του

Αναμενόμενα αποτελέσματα κατά το έτος XXXX		Αποδεικτικά στοιχεία /Σχόλια
Απαιτούμενες ατομικές ικανότητες		Αποδεικτικά στοιχεία /Σχόλια
Τίτλος	Ενδείξεις συμπεριφοράς	

ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ (σε στόχους, δείκτες και ατομικές ικανότητες)

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	
	Από Άμεσα Προϊστάμενο	Από υπάλληλο

--	--	--

ΤΟΜΕΙΣ ΠΡΟΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	
	Από Άμεσα Προϊστάμενο	Από Υπάλληλο

ΠΡΟΟΔΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

	ΟΝΟΜΑ/ΑΡΙΘΜΟΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ	ΗΜΕΡ.
Άμεσα Προϊστάμενος			
Προϊστάμενος του Άμεσα Προϊστάμενου			
Διευθυντής Υπηρεσίας (όπου αυτός δεν είναι ο Προϊστάμενος του Άμεσα Προϊστάμενου)			
Υπάλληλος			

Μέρος 3: Η υποδοχή του νέου συστήματος αξιολόγησης από το ανθρώπινο δυναμικό της Cyta

Κεφάλαιο 5

5.1 Ενημέρωση για το νέο σύστημα αξιολόγησης

Το Σύστημα Διαχείρισης Ατομικής Απόδοσης (ΣΔΑΑ) είναι αποτέλεσμα ενός εντατικού και συντονισμένου προγράμματος των Υπηρεσιών Προσωπικού και έχει σχεδιαστεί ειδικά για την Cyta. Είναι ένα εργαλείο διεύθυνσης για συνεχή βελτίωση, κατάλληλη αξιοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού. Απώτερος σκοπός του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης που έχει το προσωπικό για την εργασία που εκτελεί σήμερα και τις προοπτικές του στην Cyta (www.cyta.com.cy). Εμπίπτει στα πλαίσια των ευρύτερων προσπαθειών της Cyta για εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η επιτυχία του συστήματος θα εξαρτηθεί από το πόσο καλά γίνεται κατανοητό και από την αντιμετώπιση του από όλους τους εμπλεκόμενους.

Η ανάπτυξη του Συστήματος Διαχείρισης Ατομικής Απόδοσης βασίστηκε στο γεγονός ότι ο άνθρωπος συνεχώς αναζητά τρόπους για να επαληθεύσει την εντύπωση που έχει για τον εαυτό του με τις απόψεις που διατηρούν οι γύρω του για αυτόν. Κατ' αναλογία, στο εργασιακό περιβάλλον, ο βαθμός σύγκλισης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει με τις διατυπωμένες προσδοκίες των συνεργατών του είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή επαγγελματική του επιβίωση. Τα κύρια συστατικά της απόδοσης είναι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο υπάλληλος (τι επιτυγχάνει) σε σχέση με την συμπεριφορά που εκδηλώνει για να πετύχει τα αποτελέσματα αυτά (πως το επιτυγχάνει).

Κατά την παρακολούθηση και συζήτηση της απόδοσης του υπαλλήλου μεταξύ του υπαλλήλου και του άμεσα προϊσταμένου του, καταρτίζεται πρόγραμμα των ενεργειών που απαιτούνται για βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου, την ανάπτυξη και περαιτέρω αξιοποίησή του.

Σε ακραίες περιπτώσεις υπαλλήλων που παρουσιάζουν δυσαρμονία στη συμπεριφορά ή αδυναμία ενόψει προσωπικών ιδιαιτεροτήτων σε τέτοιο βαθμό που να

επηρεάζεται συστηματικά η απόδοση τους, τροχοδρομούνται ειδικές διορθωτικές ενέργειες προσαρμοσμένες στη δική τους περίπτωση. Για παράδειγμα σε περίπτωση για τα καθήκοντα του υπαλλήλου απαιτείται ομαδικότητα, ικανότητα όμως την οποία ο υπάλληλος δεν εκδηλώνει σε ικανοποιητικό επίπεδο, ο άμεσα προϊστάμενος έχει στη διάθεση του κάποιες επιλογές για βελτίωση του βαθμού εκδήλωσής της, όπως για παράδειγμα τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε ομάδες ως παρατηρητής, την εκπαίδευσή του για ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και άλλες.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα, δηλαδή οι στόχοι κάθε υπαλλήλου, έχουν σχέση με τα καθήκοντα και τους ρόλους που εκτελεί καθώς και με το επιχειρησιακό σχέδιο του τμήματός του. Χαρακτηρίζονται από δείκτες που αφορούν κυρίως την ποσότητα (τον όγκο εργασίας), την ποιότητα (βαθμός ικανοποίησης εξωτερικών/εσωτερικών πελατών, λάθη που διεκπεραιώνονται κατά την ετοιμασία εργασίας) και το κόστος για την επίτευξή τους (χρόνος υλοποίησης, ρυθμός παραγωγικότητας, λειτουργικά έξοδα).

Τα αποτελέσματα προκαθορίζονται και συμφωνούνται μεταξύ του υπαλλήλου και του άμεσα προϊσταμένου του με βάση τις κατευθυντήριες οδηγίες και τη σύμφωνη γνώμη της άμεσης κυριαρχίας της Υπηρεσίας στην οποία υπάγεται. Είναι ευέλικτα σε αλλαγές ανάλογα με τις ανάγκες και τα δεδομένα της Υπηρεσίας (διαθέσιμοι πόροι, επείγοντα και απρόοπτα, αλλαγές στη στρατηγική του οργανισμού και το θεσμικό πλαίσιο που το διέπει, τάσεις της αγοράς).

Οι ατομικές ικανότητες είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά του ατόμου που φαίνονται με ενδείξεις στην συμπεριφορά του και αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνει τα καθήκοντα της θέσης που κατέχει και κατ' επέκταση τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Κρίνονται με βάση ενδείξεις συμπεριφοράς που είναι εμφανείς σε ένα παρατηρητή και επεξηγούν τη διαφορά μεταξύ των ατόμων με απλώς αποδεκτή απόδοση και των ατόμων με εξαιρετική και διακεκριμένη απόδοση. Αντανακλούν επίσης τις επιθυμητές αξίες του οργανισμού.

Στις περιπτώσεις που υπάλληλος εκδηλώνει ατομικές ικανότητες, ατομικά χαρακτηριστικά ή κατέχει γνώσεις, προσόντα και πείρα που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε ευρύτερο κύκλο εργασιών από το κύκλο εργασιών που αποτελεί τον κύριο κορμό της θέσης που κατέχει, η αξιοποίηση ή και περαιτέρω ανάπτυξή του πρέπει να τυγχάνει πρωτίστης σημασίας.

Μέσα στο ίδιο πνεύμα, οι προτεινόμενες πιθανές ενέργειες δεν εφαρμόζονται μόνο στις περιπτώσεις που η απόδοση του υπαλλήλου κρίνεται ότι χρήζει βελτίωσης

αφού τα περιθώρια βελτίωσης δεν εξαντλούνται έστω και αν τα επίπεδα απόδοσης σε συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας ξεπερνούν τα απαιτούμενα.

Στη συνέντευξη θεώρησης της απόδοσης παρέχεται ανατροφοδότηση σε τομείς τους οποίους ο υπάλληλος μπορεί να βελτιώσει ή να ελέγξει και επικεντρώνεται σε συμπεριφορά που έχει παρατηρηθεί και μπορεί να αλλάξει. Η συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ του υπαλλήλου και του άμεσα προϊστάμενου του είναι ευκαιρία για τον υπάλληλο να επαληθεύσει κατά πόσο η άποψη που έχει για τις επιδόσεις που ταυτίζονται με τις απαιτήσεις της άμεσης ιεραρχίας του.

Η συνέντευξη δεν είναι μια ανάκριση ούτε μια δοκιμασία ή απροσδόκητη πληροφόρηση. Είναι ευκαιρία για συμβουλή, καθοδήγηση και συζήτηση των προσδοκιών του υπαλλήλου και κατά πόσο αυτές είναι εφικτές.

Επίσης επικεντρώνεται στους τομείς προς βελτίωση και τις δυνατότητες του υπαλλήλου, καθορισμό νέων χρονοδιαγραμμάτων σύμφωνα με νέες εξελίξεις και δεδομένα για βελτίωση της απόδοσης, ανάπτυξη και περαιτέρω αξιοποίηση του υπαλλήλου.

Η συζήτηση της απόδοσης γίνεται σε τακτική ανεπίσημη βάση, σε επίσημη βάση τέσσερις φορές το χρόνο και τελικά στο τέλος της περιόδου κατά την οποία καθορίστηκε η επίτευξη των συμφωνημένων αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Κατά τη συζήτηση της απόδοσης του υπαλλήλου, τόσο ο υπάλληλος όσο και ο άμεσα προϊστάμενος του έχουν τη δυνατότητα να καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο ο υπάλληλος μπορεί να συμβάλει και να προσθέσει αξία στην επίτευξη του τμηματικού και επιχειρησιακού σχεδίου. Με τον τρόπο αυτό η εργασία του ιδίου αλλά και όλων των συναδέρφων του ευθυγραμμίζονται στην κοινή κατεύθυνση που είναι σε τελική ανάλυση η επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού (www.cyta.com.cy).

Οποιοσδήποτε ανάγκες σε επιπρόσθετο ανθρώπινο δυναμικό καλύπτονται με προσλήψεις. Η Cyta προκηρύσσει τις κενές θέσεις στο ημερήσιο τύπο, μαζί με τα απαιτούμενα προσόντα και εφαρμόζει λεπτομερείς διαδικασίες αξιολόγησης των υποψηφίων. Οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι παρακολουθούν ένα εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με το οποίο έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν τις διάφορες μονάδες του οργανισμού, τη στρατηγική του, τις διάφορες μεθοδολογίες και συστήματα που εφαρμόζει, τις υποχρεώσεις και τα ωφελήματα που έχουν ως υπάλληλοι. Στην συνέχεια, οι νεοπροσληφθέντες τοποθετούνται στα τμήματα στα οποία υπάρχουν ανάγκες, ανάλογα και με τα δικά τους προσόντα και εμπειρίες.

Παρακολουθούν εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, τόσο παραδοσιακής μορφής σε τάξη, όσο και πρακτικά, εργαζόμενοι για κάποιο χρονικό διάστημα δίπλα από έμπειρους συναδέλφους. Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που ορισμένες ανάγκες σε επιπρόσθετο ανθρώπινο δυναμικό καλύπτονται με εσωτερικές προκηρύξεις/μεταθέσεις.

Οποιοσδήποτε προκύψουν επιπρόσθετες εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω εισαγωγής νέας τεχνολογίας/νέων προϊόντων και υπηρεσιών, μετακινήσεις προσωπικού και μετεκπαίδευση υφιστάμενου προσωπικού, αυτές καλύπτονται με εκπαιδευτικά προγράμματα είτε εντός Cyta, είτε σε εκπαιδευτικά ιδρύματα εκτός Cyta, στην Κύπρο ή στο εξωτερικό. Οι ανάγκες αυτές αναλύονται και αξιολογούνται σύμφωνα με το έργο διαχείρισης Ατομικών Ικανοτήτων που έχω αναφερθεί πιο πάνω.

Στη Cyta λειτουργεί σύστημα ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, η οποία γίνεται από τριμελή ομάδα που αποτελείται από τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου, τον προϊστάμενο του προϊσταμένου και ένα τρίτο μέλος με γνώση της εργασίας του. Οι ετήσιες αξιολογήσεις αποτελούν και τη σημαντικότερη πηγή αξιολόγησης των υπαλλήλων για περιπτώσεις προαγωγών (www.cyta.com.cy).

Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της Cyta (ΣΑΠΑ) έχει ως βασικό σκοπό του την αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού με βάση καλά αντιληπτά και μετρήσιμα κριτήρια, ώστε να εκτιμηθεί, σε συνάρτηση με άλλα συστήματα ή μεθόδους που δυνατό να λειτουργούν στη Cyta, η απόδοση των υπαλλήλων στην υφιστάμενη θέση που κατέχουν, καθώς και η αξία και η ουσιαστική καταλληλότητα των υπαλλήλων για παραχώρηση μισθολογικής προσαύξησης ή/και για βαθμολογική προαγωγή σε οργανική θέση ανώτερη του βαθμού που κατέχουν ή/και για μονιμοποίηση τους στην υπηρεσία της Cyta.

Επιπρόσθετα, το ΣΑΠΑ επιδιώκει να υποβοηθήσει τους υπαλλήλους στη γενική και επαγγελματική τους ανάπτυξη, στον καθορισμό και επίτευξη των στόχων τους, καθώς επίσης και στον προσδιορισμό επιμορφωτικών αναγκών.

Αποστολή και στόχος της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού της Cyta είναι ο εντοπισμός και η ικανοποίηση των αναγκών εκπαίδευσης, ανάπτυξης και μάθησης για τη διεύθυνση και το προσωπικό, με στόχο την ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προσφοράς κατάλληλων προγραμμάτων/δραστηριοτήτων εκπαίδευσης, ανάπτυξης και μάθησης.

Επιπλέον γίνεται η διαχείριση των πλαισίων ατομικών ικανοτήτων, ενώ υπάρχει και η δυνατότητα διενέργειας κέντρων αξιολόγησης και ανάπτυξης με σκοπό την επιλογή/ανάπτυξη του προσωπικού. Κατά διαστήματα διενεργούνται κέντρα ανάπτυξης με σκοπό τον εντοπισμό των αναγκών ανάπτυξης συγκεκριμένων ομάδων ή κατηγοριών προσωπικού και τον προγραμματισμό ικανοποίησής τους.

Βασικές δραστηριότητες της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι ο εντοπισμός και η ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξης της διεύθυνσης και του προσωπικού, καθώς και η εξασφάλιση, ανάπτυξη, παράδοση και αξιολόγηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Υποστηρίζοντας τη δια βίου μάθηση των εργαζομένων, κάθε εργαζόμενος στη Cyta αρχίζει την εργασιακή του ζωή παρακολουθώντας εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσανατολισμού για τις βασικές λειτουργίες/δραστηριότητες της Cyta.

Κατά τη διάρκεια της εργασιακής ζωής κάθε υπαλλήλου του προσφέρονται αρκετές ευκαιρίες εκπαίδευσης, ανάπτυξης και μάθησης μέσα από διάφορες μορφές εκπαίδευσης /ανάπτυξης/μάθησης.

5.2 Το όραμα της Cyta και πως αυτό εκφράζεται μέσω του συστήματος αξιολόγησης

Η Cyta είναι ηγετικός οργανισμός επικοινωνίας στην Κύπρο. Αξιοποιεί σύγχρονες μεθοδολογίες για διαμόρφωση και υλοποίηση μιας ευέλικτης στρατηγικής που να διασφαλίζει την επιτυχία του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού. Διαχειρίζεται με σύνεση όλους τους πόρους του οργανισμού, αναπτύσσοντας το δίκτυο των συνεργατών της και εισάγοντας σύγχρονη τεχνολογία διασφαλίζοντας την προσφορά ψηλού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών με βάση τα διεθνή πρότυπα. Συστηματικά διαχειρίζεται τις βασικές δραστηριότητες, για παροχή υπηρεσιών και προϊόντων ηλεκτρονικής επικοινωνίας, μέσω δοκιμασμένων μεθοδολογιών και αξιοποιεί πρότυπα με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών με σταθερότητα και συνέπεια.

Επιτυγχάνει ψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών της μέσω της ανάπτυξης και προσφοράς κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών για κάθε τμήμα της αγοράς, στη βάση μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας . Συμμετέχει ενεργά σε έργα που υποστηρίζουν το κοινωνικό σύνολο και υποστηρίζει την ευημερία της κοινωνίας.

Επιπλέον, επιτυγχάνει επιχειρησιακά αποτελέσματα που διασφαλίζουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης είναι αποτέλεσμα ενός εντατικού και συντονισμένου προγράμματος και έχει σχεδιαστεί ειδικά για τη Cyta. Η ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης βασίστηκε στο γεγονός ότι ο άνθρωπος συνεχώς αναζητά τρόπους για να επαληθεύσει την εντύπωση που έχει για τον εαυτό του με τις απόψεις που διατηρούν οι γύρω του για αυτόν. Κατ'αναλογία, στο εργασιακό περιβάλλον, ο βαθμός σύγκλισης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει με τις διατυπωμένες προσδοκίες των συνεργατών του είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή επαγγελματική του επιβίωση.

Στην πραγματοποίηση της στρατηγικής του κάθε οργανισμού, το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο (Κανελλόπουλος, Χ., 2002)). Επομένως στο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ζωτικής σημασίας να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικότερες μέθοδοι και διαδικασίες. Μέσω του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, ενθαρρύνεται το προσωπικό της Cyta για ανάληψη πρωτοβουλιών και δημιουργία ομαδικού πνεύματος για υψηλότερες επιδόσεις. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει κατάλληλες συνθήκες για επιδίωξη κοινών στόχων και υλοποίηση κοινού οράματος. Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης εξασφαλίζει ότι υιοθετούνται οι καλύτερες πρακτικές χειρισμού ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του προσωπικού, η εφαρμογή του οποίου θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

5.3 Η ιστορία των τηλεπικοινωνιών στην Κύπρο

1. Το 1871 έγινε η τηλεγραφική σύνδεση μεταξύ Κύπρου και Συρίας.
2. Το 1911 εμφανίστηκαν τα πρώτα τηλέφωνα.
3. Το 1925 ιδρύθηκε το πρώτο ιδιωτικό τηλεφωνικό κέντρο στη Λεμεσό.
4. Το 1936 η εταιρεία Cable & Wireless Ltd εισήγαγε τη χειροκίνητη τηλεφωνία για το κοινό.
5. Το 1955 δημιουργήθηκε η Αρχή Εσωτερικών Τηλεπικοινωνιών Κύπρου (Cyprus Island Telecommunications, C.I.T.A.), η οποία ανέλαβε τις εσωτερικές τηλεπικοινωνίες.

6. Το 1961 η C.I.T.A. ανέλαβε και την ευθύνη των εξωτερικών τηλεπικοινωνιών από την Cable & Wireless Ltd και μετονομάστηκε σε Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου (ή ΑΤΗΚ ή CYTA, ή Cyprus Telecommunications Authority, όνομα που διατηρεί μέχρι σήμερα.)

Η Cyta είναι ένας τηλεπικοινωνιακός οργανισμός ο οποίος προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πακέτο τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών σε επιχειρηματικούς και οικιακούς πελάτες στην Κύπρο και σε ορισμένους επιχειρηματικούς κυρίως πελάτες στο εξωτερικό. Εκτός από τις παραδοσιακές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες παρέχει και τεχνικές υπηρεσίες υποστήριξης δικτύων αεροναυσιπλοΐας, με κύριο πελάτη τους το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας.

Η Cyta είναι ένας οργανισμός κοινής ωφέλειας που παρέχει ένα ολοκληρωμένο πακέτο τηλεπικοινωνιακών πληροφοριών. Ενώ μέχρι πριν λίγα χρόνια ήταν ο μοναδικός παροχέας για τις πλείστες από τις υπηρεσίες που προσφέρει (εκτός από τις υπηρεσίες διαδικτύου), με τη φιλελευθεροποίηση του τομέα των τηλεπικοινωνιών και την ίδρυση του αρμόδιου ρυθμιστή, άρχισαν να δίνονται σταδιακά άδειες λειτουργίας σε επιπρόσθετους παροχείς και για τη σταθερή τηλεφωνία – τακτική και διεθνή, και για τη κινητή τηλεφωνία.

Η Cyta έχει καθεστώς Νομικού Προσώπου Δημόσιου Δικαίου. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός λειτουργεί με βάση ειδική νομοθεσία και ότι διοικείται από 9μελές αυτόνομο συμβούλιο (Πρόεδρος, αντιπρόεδρος και μέλη), το οποίο διορίζεται από την κυβέρνηση. Επίσης ο προϋπολογισμός της Cyta όπως και η τιμολόγηση των υπηρεσιών που παρέχει πρέπει να τύχουν της έγκρισης της κυβέρνησης και της Βουλής των Αντιπροσώπων, ενώ οι διοικητικές πράξεις του Συμβουλίου μπορούν να προσληφθούν στο Ανώτατο Δικαστήριο της Δημοκρατίας (www.cyta.com.cy).

Μέρος 3: Η υποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από το ανθρώπινο δυναμικό της Cyta.

Κεφάλαιο 6

Ενημέρωση – Έρευνα – Αποτελέσματα

6.1 Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται αναλυτικά η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων, η δειγματοληψία και η παρουσίαση του ερωτηματολογίου. Αξίζει να αναφερθεί ότι συμπληρώθηκε ερωτηματολόγιο από το προσωπικό της Cyta. Το ερωτηματολόγιο περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτώς. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορούν να συγκεντρωθούν γρήγορα οι πληροφορίες που απαιτούνταν και έδωσε την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να λάβουν αρκετό χρόνο για να εξετάσουν την απάντησή τους.

Η έρευνα στηρίχθηκε σε ερωτηματολόγια κλειστού τύπου. Στις ερωτήσεις κλειστού τύπου το άτομο επιλέγει μία από δύο ή περισσότερες επιλογές που του δίνονται. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου περιορίζουν την ελευθερία του υποκειμένου με το να του επιτρέπεται να κάνει επιλογή από τις απαντήσεις που του προσφέρονται.

Το πρόγραμμα της excel χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν περιλαμβάνουν ραβδογράμματα για την στατιστική ανάλυση των απαντήσεων που ελήφθησαν από τα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι εργαζόμενοι στη Cyta. Τα ραβδογράμματα επιτρέπουν μια σαφέστερη και πιο κατανοητή παρουσίαση των αποτελεσμάτων σε διαγραμματική μορφή. Αυτό επιτρέπει μια καλύτερη σύγκριση μεταξύ των συχνοτήτων της κάθε απάντησης, δίνοντας την ευκαιρία σε ένα ερευνητή να συντάξει σαφή συμπεράσματα εύκολα στο να ερμηνευτούν και να τα κατανοήσουν (Bryan, A., & Bell, E. 2007).

6.2 Διεξαγωγή έρευνας απόψεων προσωπικού

Αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της Cyta αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Αναγνωρίζοντας ότι η επιχειρησιακή υπεροχή ενός οργανισμού ταυτίζεται άμεσα με την ικανοποίηση του προσωπικού του, αποφασίστηκε εκ μέρους μου η καθιέρωση έρευνας απόψεων προσωπικού, δημιουργώντας έτσι ένα κανάλι επικοινωνίας μεταξύ προσωπικού και διεύθυνσης. Η διεξαγωγή της έρευνας θα αποτελέσει βασικό εργαλείο για τον εντοπισμό των σημείων που χρειάζονται βελτίωση στον οργανισμό και θα δώσει τη δυνατότητα να προχωρήσουν οι αλλαγές και βελτιώσεις που θα βοηθήσουν να αντεπεξέλθουν στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε σε συγκεκριμένες ώρες εργασίας, ώστε δόθηκε ευχέρεια για επίλυση οποιονδήποτε αποριών. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο για να τηρηθεί απόλυτη εμπιστευτικότητα για τους συμμετέχοντες. Τα απαντημένα ερωτηματολόγια στάλθηκαν απευθείας σε μένα, και προχώρησα αμέσως στην ανάλυση τους για δημιουργία εκθέσεων. Στόχος είναι να αναγνωρίσω τις διάφορες τάσεις που υπάρχουν στον οργανισμό. Παρακάτω παρατίθεται το ερωτηματολόγιο.

6.3 Τα αποτελέσματα από την έρευνα αξιολόγησης του βαθμού ικανοποίησης από τα προσφερόμενα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού – Σχολιασμός

Στάλθηκε ερωτηματολόγιο στις 15 Απριλίου από τμήμα σε τμήμα σε 380 συνολικά άτομα. Το δείγμα του προσωπικού επιλέγηκε τυχαία διασφαλίζοντας ωστόσο ότι είναι αντιπροσωπευτικό όλων των υπηρεσιών, επαρχιών και κατηγοριών προσωπικού. Το ποσοστό ανταπόκρισης περιορίστηκε στο 55,79% (επιστράφηκαν 212 ερωτηματολόγια)

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει θετική εικόνα σε πολλούς τομείς των προσφερόμενων υπηρεσιών Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού και υπηρεσίες στη Cyta. Τομείς στους οποίους έχει παρατηρηθεί χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης θα πρέπει

να αξιολογηθούν και να εξευρεθούν σχέδια δράσης και βελτιωτικές ενέργειες αντιμετώπισής τους.

Νοείται ότι οι απαντήσεις έχουν τύχει εμπιστευτικού χειρισμού και έχει τηρηθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων στο ακέραιο. Τα αποτελέσματα παραθέτονται σε λεπτομέρεια στην έκθεση που ακολουθεί. Πρόθεσή μου είναι η αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης σαν επακόλουθο των συστημάτων που έχουν προωθηθεί από τη Cyta.

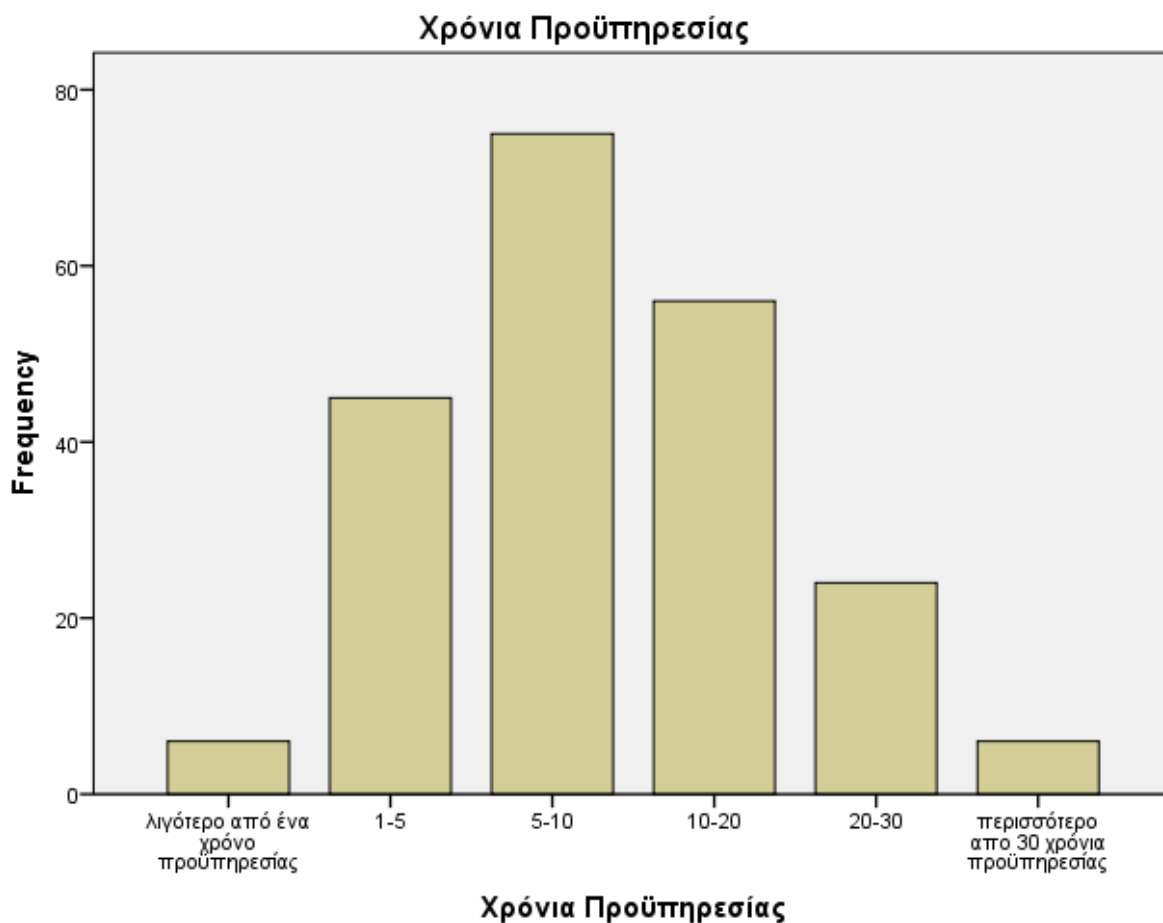
Κατ' επέκταση, κατά την δημογραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά υπηρεσία και επαρχία, κυρίως όπου το δείγμα μικραίνει σημαντικά, έχει ως συνέπεια σε αρκετές περιπτώσεις τα αποτελέσματα να μην είναι στατιστικά αντιπροσωπευτικά, πράγμα το οποίο δεν ισχύει σε τέτοιο βαθμό κατά τη δημογραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά κατηγορία προσωπικού και έτη υπηρεσίας λόγω του μεγαλύτερου αριθμού που εντάσσεται στις εν λόγω κατηγορίες. Αντίθετα, κατά τη γενικότερη ανάλυση των αποτελεσμάτων ο αριθμός προσωπικού που έχει απαντήσει στις ερωτήσεις είναι κατά πολύ μεγαλύτερος εξασφαλίζοντας σε μεγάλο βαθμό ότι τα αποτελέσματα είναι στατιστικά αξιόπιστα. Είναι λοιπόν σημαντικό να αξιολογείται παράλληλα το δείγμα (ο αριθμός των ερωτηθέντων που έχει απαντήσει) από το οποίο πηγάζουν τα ποσοστά, ιδιαίτερα κατά τη δημογραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά υπηρεσία και ιδιαίτερα όπου οι υπηρεσίες είναι συγκριτικά μικρές.

6.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Statistics

Χρόνια Προϋπηρεσίας

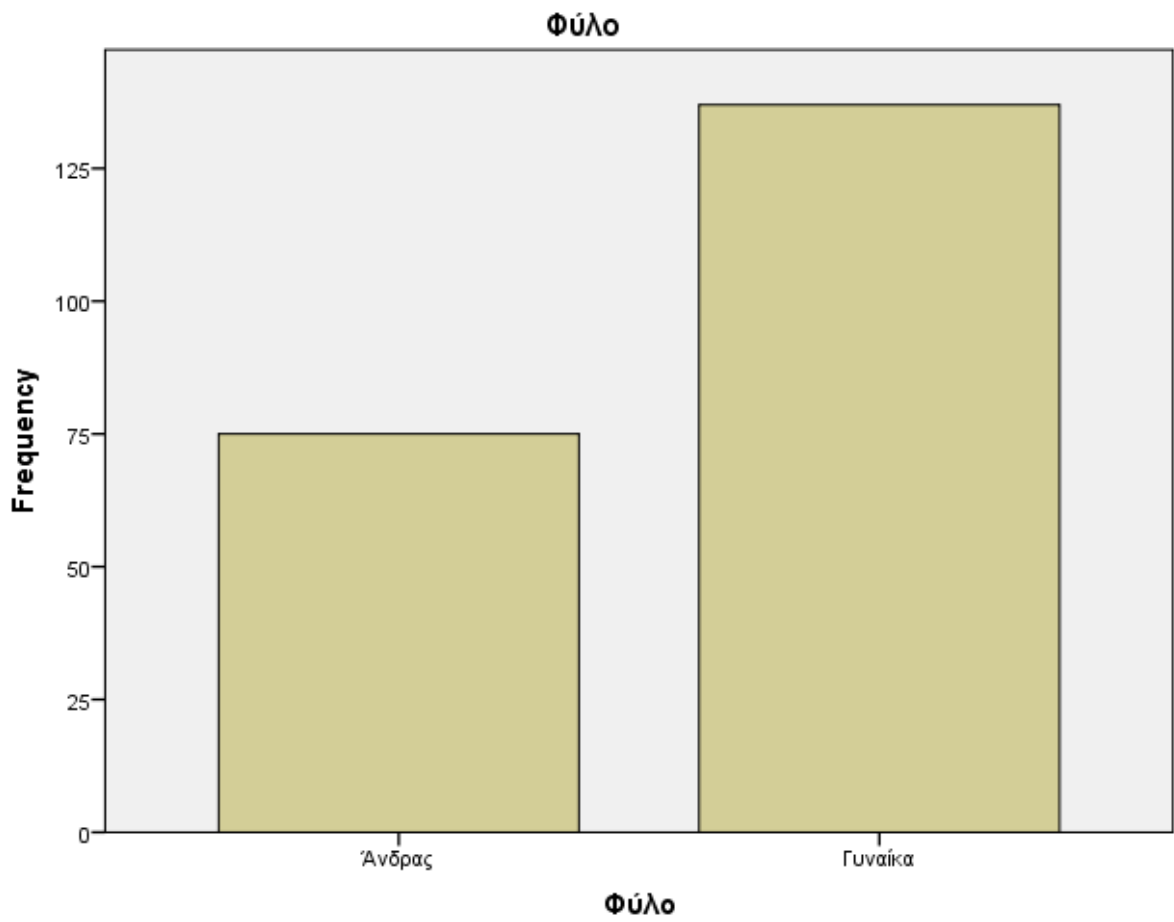
N	Valid	212
	Missing	0



Statistics

Φύλο

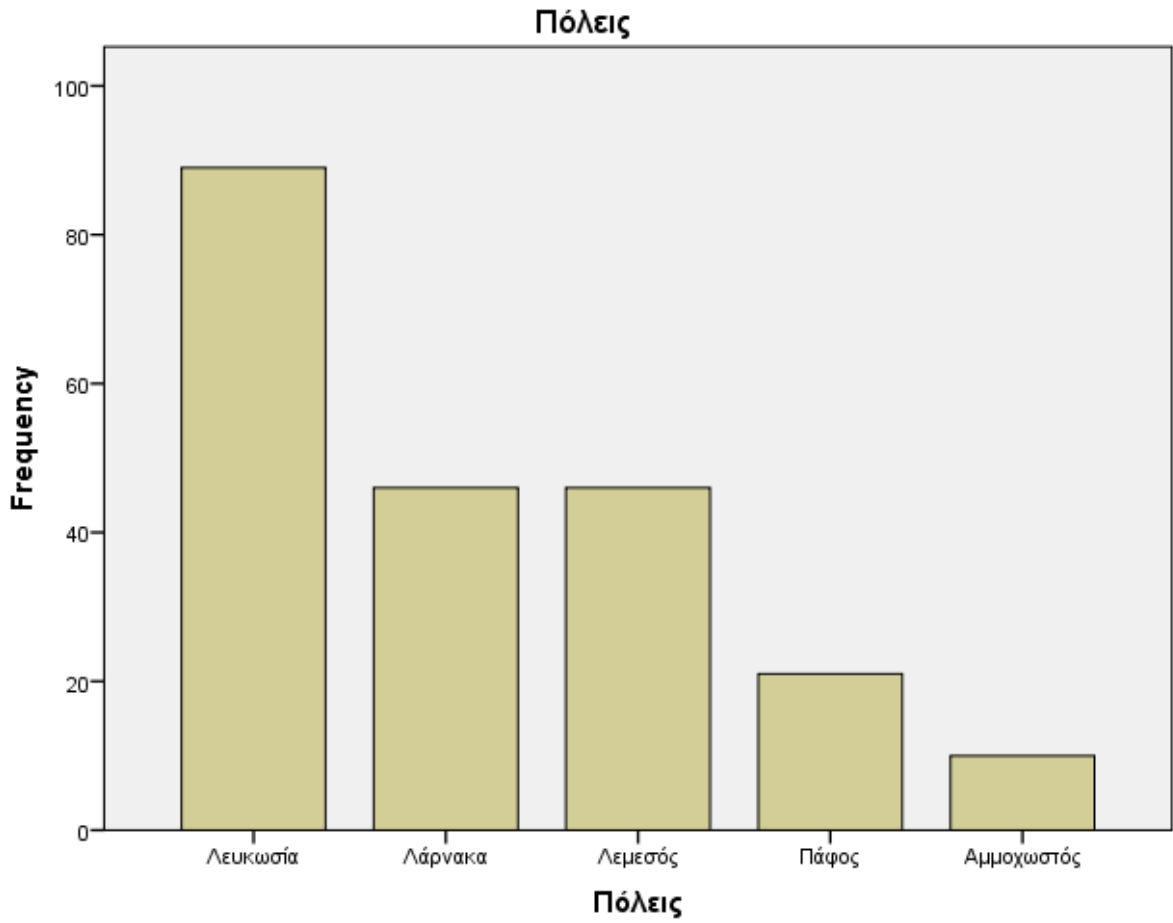
N	Valid	212
	Missing	0



Statistics

Πόλεις

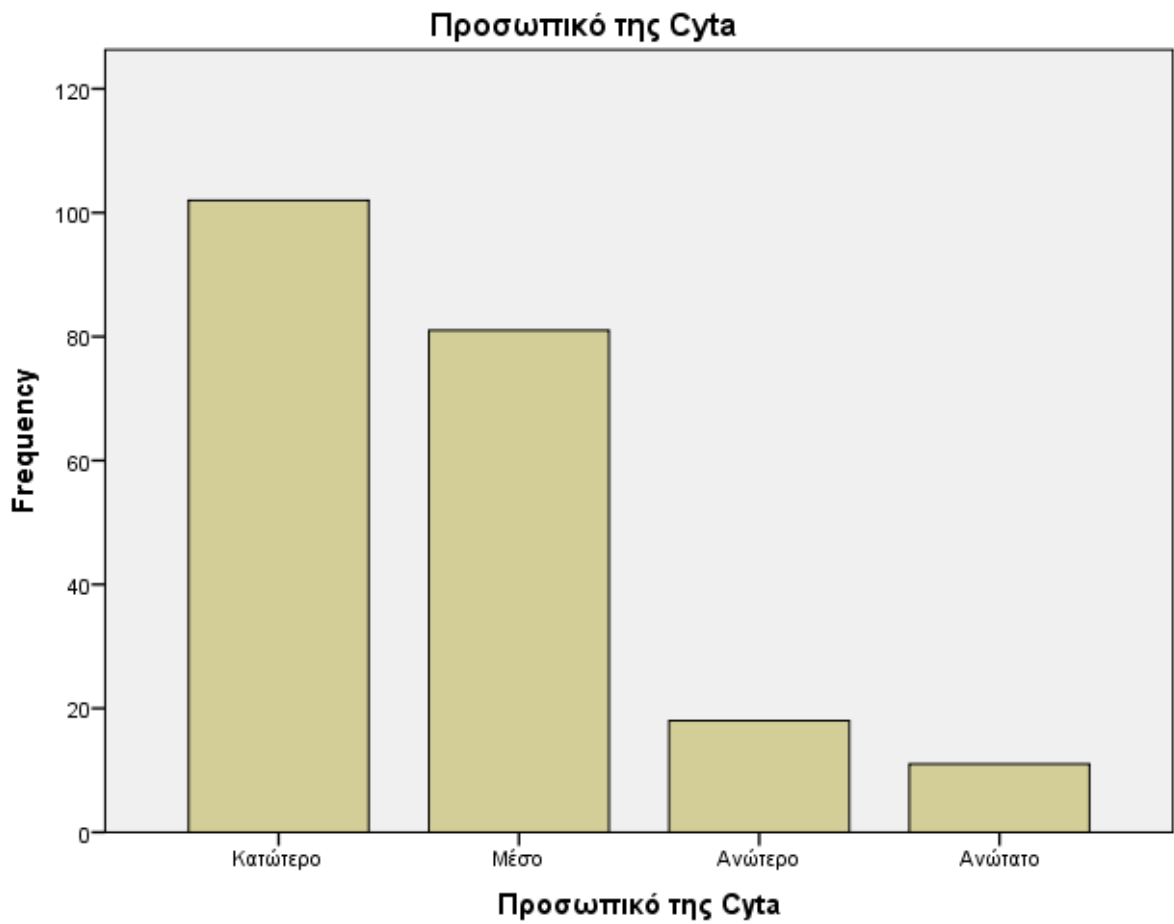
N	Valid	212
	Missing	0

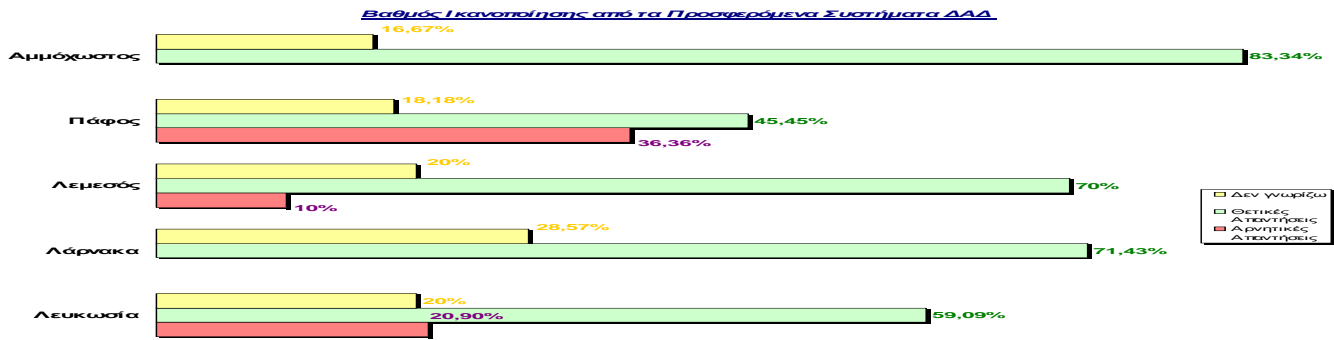


Statistics

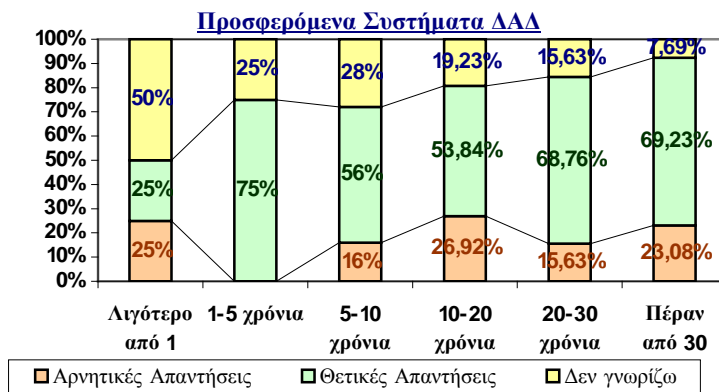
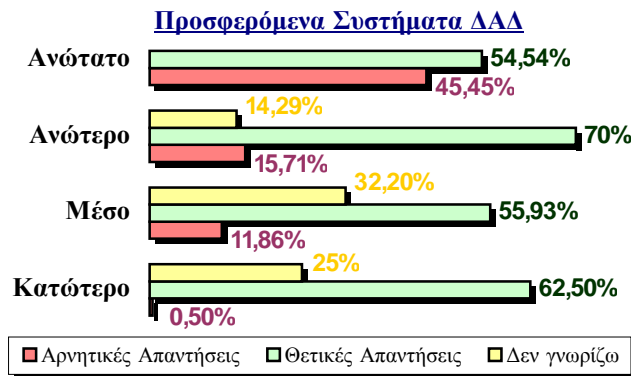
Προσωπικό της Cyta

N	Valid	212
	Missing	0

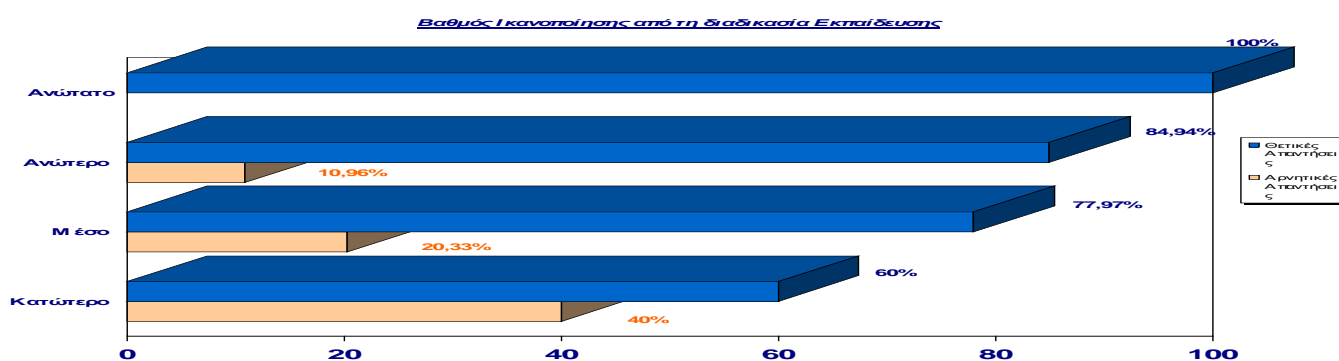




Συγκριτικά υψηλότερο ποσοστό αρνητικών απαντήσεων παρουσιάζεται από το Ανώτατο προσωπικό με ποσοστό 45,45%. Ταυτόχρονα συγκριτικά υψηλά ποσοστά αρνητικών απαντήσεων παρουσιάζουν οι επαρχίες Λευκωσίας και Πάφου (20,90% και 36,36% αντίστοιχα) καθώς επίσης το προσωπικό με λιγότερο από ένα χρόνο υπηρεσίας με 26,92%, το προσωπικό με 10-20 χρόνια υπηρεσίας 26,92% και το προσωπικό με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας 23,08%.



Αξίζει να σημειωθεί ότι στην συγκεκριμένη ερώτηση έχει παρατηρηθεί σημαντικά ψηλό ποσοστό προσωπικού το οποίο έχει δηλώσει ότι δεν γνωρίζει για τα προσφερόμενα συστήματα ΔΑΔ τάση η οποία παρατηρήθηκε από όλες τις επαρχίες με εξαίρεση την Αμμόχωστο με 16,67% (απάντηση από 1 μόνο άτομο) και όλες τις κατηγορίες προσωπικού με εξαίρεση το ανώτατο προσωπικό, όπως φαίνεται στα διαγράμματα πιο πάνω.



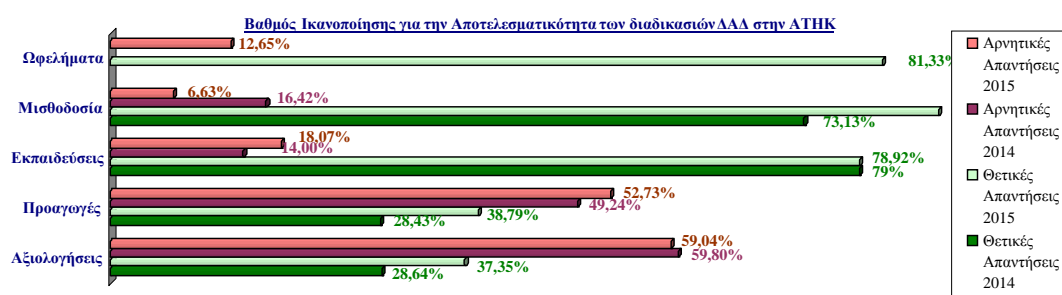
Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας εκπαίδευσης, πολύ ψηλά ποσοστά ικανοποίησης παρατηρούνται από όλες τις κατηγορίες προσωπικού: Ανώτερο 100%, Μέσο 77,97% και Κατώτερο 60%. Ταυτόχρονα ωστόσο, παρατηρείται σημαντικό ποσοστό αρνητικών απαντήσεων κυρίως από το κατώτερο και Μέσο προσωπικό του οργανισμού με ποσοστά δυσαρέσκειας 40% και 20,33% αντίστοιχα, όλες τις Επαρχίες, το προσωπικό με λιγότερο από ένα χρόνο υπηρεσίας (το ποσοστό δυσαρέσκειας του οποίου φτάνει το 50,00%).

Εξαιτίας της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην Κύπρο έκρινα απαραίτητο να παρουσιάσω την εικόνα που επικρατούσε την περσινή χρονιά όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών ΔΑΔ στην Cyta και να την συγκρίνω με τα φετινά δεδομένα. Επικρατεί α) περιορισμένη αύξηση 8,71% στον βαθμό ικανοποίησης όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης (από 28,64% σε 37,35%), β) μεγαλύτερη αύξηση 10,36% όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας προαγωγών (από 28,43% σε 38,79%), γ) σταθερότητα στον ήδη πολύ θετικό βαθμό ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας που ακολουθείται για

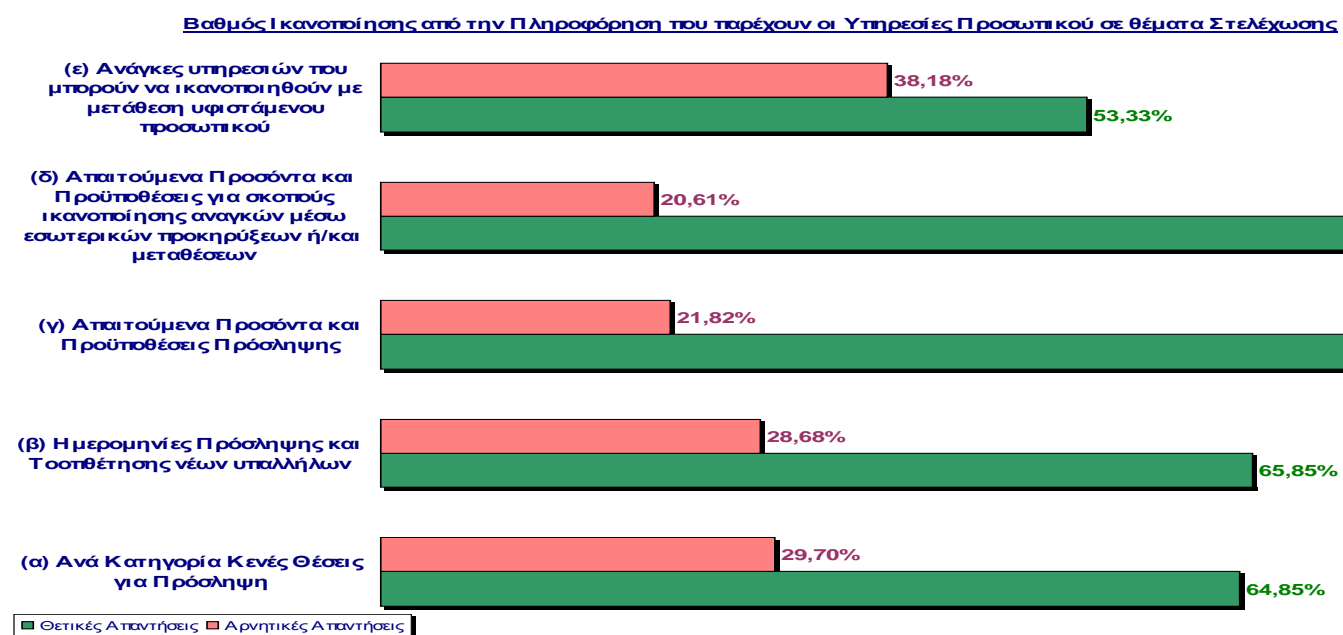
την εκπαίδευση 78,92%, σημαντική αύξηση 14,22% στο βαθμό ικανοποίησης από την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας όσον αφορά τη μισθοδοσία (από 73,13% το 2014 σε 87,35 το 2015). Όσον αφορά ε) το βαθμό ικανοποίησης για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που ακολουθούνται για την παροχή ωφελημάτων παρατηρείται υψηλό ποσοστό ικανοποίησης ύψους 81,33%.

Παρά τη θετική εικόνα που παρουσιάζεται όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών από την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εξακολουθεί να παρατηρείται ταυτόχρονα σημαντικά υψηλό ποσοστό αρνητικών απαντήσεων ιδιαίτερα για τις διαδικασίες αξιολόγησης 59,04% και προαγωγών 52,73%. Χαμηλότερο ποσοστό δυσαρέσκειας παρατηρείται στο βαθμό ικανοποίησης για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας που ακολουθείται για τη μισθοδοσία, ποσοστό το οποίο ανέρχεται στο 18,07%.

Αναλύοντας τα δημογραφικά αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, φαίνεται ότι για τις αξιολογήσεις και προαγωγές, υψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας παρατηρήθηκαν από όλες ανεξαιρέτως τις κατηγορίες προσωπικού, όλες τις επαρχίες και τις πλείστες υπηρεσίες καθώς και από το προσωπικό με πέραν του ενός έτους υπηρεσίας στη Cyta. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις συγκεκριμένες ερωτήσεις ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (75%) του προσωπικού με λιγότερο από 1 χρόνο υπηρεσίας στην Cyta δίνει την απάντηση «Δεν γνωρίζω» απάντηση η οποία δηλώνει την άγνοια του εν λόγω προσωπικού για τις διαδικασίες αξιολόγησης και προαγωγών απάντηση η οποία αφενός μεν θεωρείται αναμενόμενη αφετέρου δε, τάση η οποία φανερώνει την αναγκαιότητα για πιο ολοκληρωμένη ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων.



Π) Διαχείριση απόδοσης και στελέχωσης

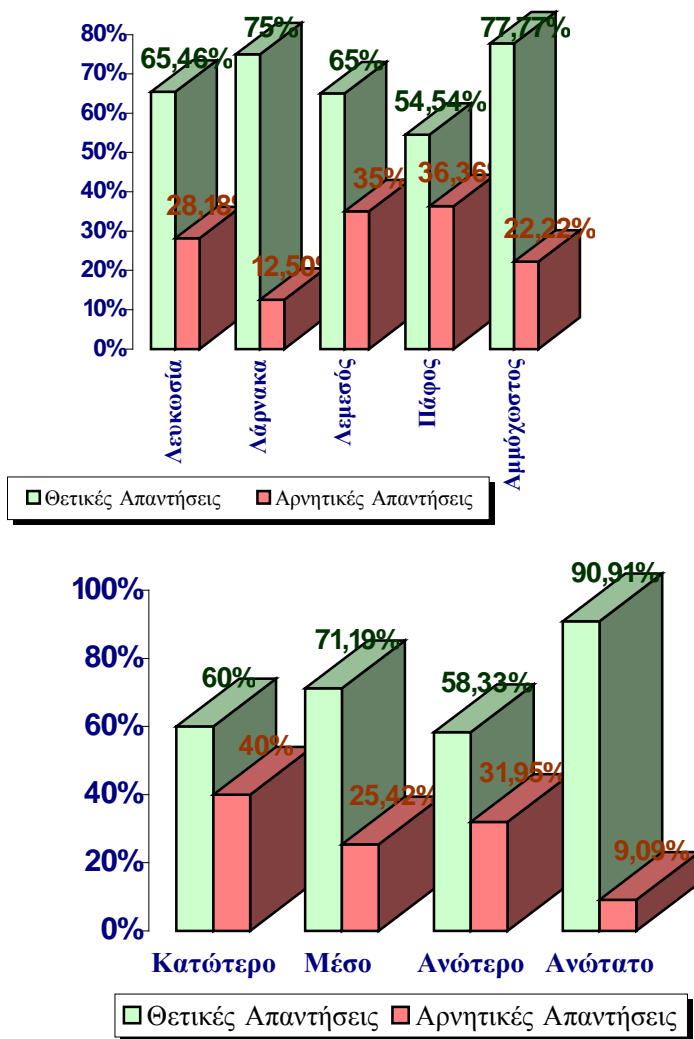


Η σχετική ερώτηση για εντοπισμό του βαθμού ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών των Υπηρεσιών Προσωπικού όσον αφορά την πληροφόρηση που παρέχεται σε θέματα στελέχωσης, παρατηρείται σημαντικά ψηλό ποσοστό αρνητικών απαντήσεων . α) Ειδικότερα, ενώ το 64,85% έχει δώσει θετική απάντηση στην πληροφόρηση που δίνεται για τις ανα κατηγορία κενές θέσεις που αναμένεται να πληρωθούν με πρόσληψη το 29,70% έχει δώσει αρνητική απάντηση. Η πρακτική που ακολουθείται από τις Υπηρεσίες Προσωπικού για τις ανά κατηγορία κενές θέσεις που αναμένεται να πληρωθούν με πρόσληψη, είναι να δίνεται η πληροφόρηση πάντοτε μέσα από την εξασφάλιση σχετικής έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο, αποφεύγοντας να δοθεί η ακριβής παράθεση του αριθμού λόγω των πιθανών μεταβολών που μπορεί να προκύψουν όπως για παράδειγμα δημιουργία κενών θέσεων που μπορεί να αποφασιστεί να πληρωθούν είτε με πρόσληψη, είτε με μετάθεση, είτε με μετάταξη, είτε ακόμα να αναβληθεί η πλήρωση των θέσεων. β) Όσον αφορά την πληροφόρηση για τις για ημερομηνίες πρόσληψης και τοποθέτησης νέων υπαλλήλων, το ποσοστό ικανοποίησης ανέρχεται στο 65,85%, ταυτόχρονα όμως το ποσοστό δυσαρέσκειας ανέρχεται στο 28,66%, γ) Ποσοστό ικανοποίησης 72,73% παρουσιάζεται για την πληροφόρηση όσον αφορά τα απαιτούμενα προσόντα και προϋποθέσεις για σκοπούς πρόσληψης με αντίστοιχο ποσοστό δυσαρέσκειας 21,82%,

δ) Όσον αφορά την πληροφόρηση για τα απαιτούμενα προσόντα και προϋποθέσεις για σκοπούς ικανοποίησης αναγκών μέσω εσωτερικών προκηρύξεων ή/και μεταθέσεων παρατηρείται ποσοστό ικανοποίησης 72,73% ενώ το ποσοστό δυσαρέσκειας ανέρχεται στο 20,61% και ε) ιδιαίτερα ψηλό ποσοστό δυσαρέσκειας 38,18% παρατηρείται για την πληροφόρηση που παρέχεται όσον αφορά τις ανάγκες των υπηρεσιών που μπορούν να ικανοποιηθούν με μετάθεση υφιστάμενου προσωπικού , περιορίζοντας το ποσοστό ικανοποίησης στο 53,33%. Σαφώς το ποσοστό δυσαρέσκειας θα έπρεπε να ήταν αναμενόμενο δεδομένου ότι η πληροφόρηση που δίνεται περιορίζεται μέχρις ότου εξασφαλιστούν οι απαραίτητες εγκρίσεις για τις κενές θέσεις που μπορούν να ικανοποιηθούν με μετάθεση, από τον Γενικό Διευθυντή.

Αναλύοντας δημογραφικά τις ερωτήσεις για την πληροφόρηση που παρέχουν οι υπηρεσίες προσωπικού σε θέματα στελέχωσης φαίνεται ότι:

α) Πληροφόρηση για τις ανά Κατηγορία Κενές Θέσεις για Πρόσληψη



Με εξαίρεση την επαρχία Λάρνακας στην οποία παρουσιάζεται ποσοστό δυσαρέσκειας μόνο 12,50%, οι λοιπές επαρχίες παρουσιάζουν πολύ ψηλά ποσοστά δυσαρέσκειας: Λευκωσία 28,28%, Λεμεσός 35%, Πάφος 36,36% και Αμμόχωστος 22,22% αντίστοιχα. Ψηλά ποσοστά δυσαρέσκειας παρατηρήθηκαν από όλες τις κατηγορίες προσωπικού, Κατώτερο προσωπικό 40%, Μέσο προσωπικό 25,42%, Ανώτερο προσωπικό 31,95% με εξαίρεση το Ανώτατο προσωπικό με ποσοστό δυσαρέσκειας μόνο 9,09%. Κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά έτη υπηρεσίας, με εξαίρεση το προσωπικό με λιγότερο από ένα έτος υπηρεσία, έχουν παρατηρηθεί ψηλά ποσοστά δυσαρέσκειας ανεξάρτητα από τα χρόνια υπηρεσίας του προσωπικού.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι το Κατώτερο προσωπικό παρουσιάζει τα ψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας όσον αφορά την πληροφόρηση για τον αριθμό των κενών θέσεων και τις ημερομηνίες πρόσληψης των υπαλλήλων. Αυτό μπορεί να αποδίδεται στο γεγονός ότι το Κατώτερο προσωπικό δεν επικοινωνεί άμεσα με το τμήμα διαχείρισης απόδοσης και στελέχωσης. Αντίθετα, τις πληροφορίες για τα θέματα αυτά επιζητούν συνήθως οι προϊστάμενοι υπηρεσιών που έχουν και την άμεση ευθύνη για την κατάλληλη στελέχωση των υπηρεσιών τους.

β) Πληροφόρηση για τις ημερομηνίες πρόσληψης και τοποθέτησης νέων υπαλλήλων

Φαίνεται ότι η γενικότερη γενική εικόνα όσον αφορά την πληροφόρηση για τις ημερομηνίες πρόσληψης και τοποθέτησης νέων υπαλλήλων, παρουσιάζει περιορισμένο βαθμό ικανοποίησης 65,85% και σημαντικά ψηλό ποσοστό δυσαρέσκειας 28,66% εικόνα η οποία υποστηρίζεται από τα αποτελέσματα όλων των επαρχιών (Λευκωσία 27,27%, Λάρνακα 25%, Λεμεσός 20%, Πάφος 27,27% και Αμμόχωστος 44,44%), όλων των κατηγοριών προσωπικού (Κατώτερο 60%, Μέσο 23,72%, Ανώτερο 25% και ελαφρά χαμηλότερο ποσοστό δυσαρέσκειας από το Ανώτατο 18,18%) ανεξάρτητα από τα χρόνια υπηρεσίας στην Cyta.

γ) Πληροφόρηση για τα απαιτούμενα προσόντα και Προϋποθέσεις για σκοπούς πρόσληψης

Ποσοστό 72,73% δηλώνει ικανοποιημένο από την πληροφόρηση που του παρέχεται όσον αφορά τα απαιτούμενα προσόντα και προϋποθέσεις για σκοπούς

πρόσληψης ενώ παράλληλα παρατηρείται ψηλό ποσοστό δυσαρέσκειας, το οποίο ανέρχεται στο 21,82%.

Συγκριτικά ψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας παρατηρούνται από την επαρχία Λευκωσίας (23,64%) και την επαρχία Πάφου (18,18%), το Κατώτερο προσωπικό με 40%, το Ανώτερο προσωπικό με 19,45%, το Ανώτατο με 18,18% και το Μέσο με 16,95%.

Το ψηλό ποσοστό δυσαρέσκειας το οποίο παρατηρείται και ανάμεσα στις πλείστες υπηρεσίες σαφώς αποδίδεται στο γεγονός ότι τα προσόντα των υποψηφίων που τελικά προσλαμβάνονται είναι τις περισσότερες φορές υπέρτερα των απαιτούμενων προσόντων που παρουσιάζονται στις σχετικές προκηρύξεις, λόγω των προνοιών της σχετικής νομοθεσίας η οποία δεν επιτρέπει την απόρριψη υποψηφίων με υπέρτερα προσόντα από την διαδικασία πρόσληψης, στο στάδιο της εξέτασης αιτήσεων.

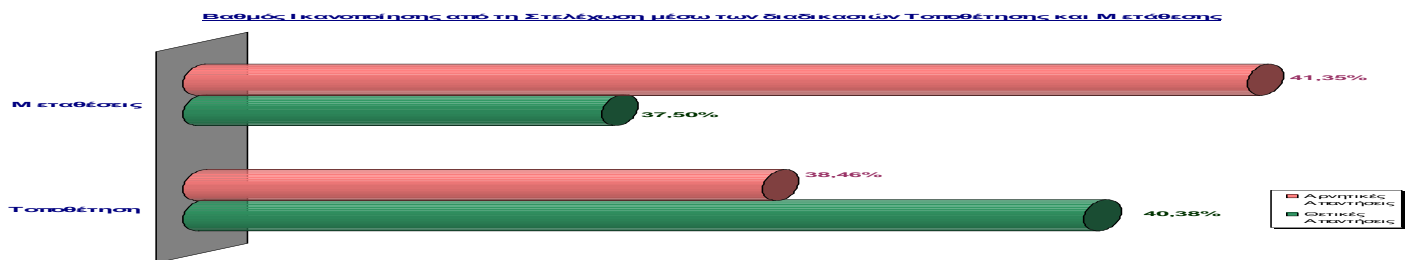
δ) Πληροφόρηση για τα απαιτούμενα προσόντα και προϋποθέσεις για σκοπούς ικανοποίησης αναγκών μέσω εσωτερικών προκηρύξεων ή/και μεταθέσεων.

Κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων έχει διαφανεί ότι το 72,73% των εσωτερικών πελατών δηλώνει ικανοποιημένο από την πληροφόρηση που του παρέχεται όσον αφορά τα απαιτούμενα προσόντα και προϋποθέσεις για σκοπούς ικανοποίησης αναγκών μέσω εσωτερικών προκηρύξεων ή/και μεταθέσεων ενώ ταυτόχρονα το 20,61% έχει δώσει αρνητικές απαντήσεις.

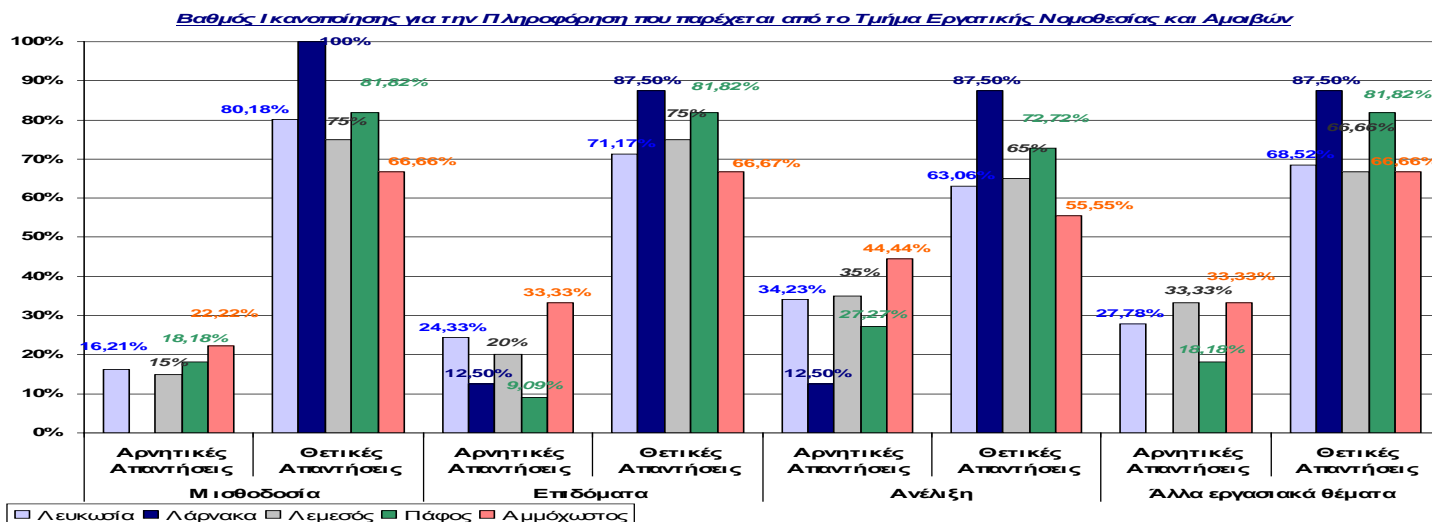
ε) Πληροφόρηση για τις ανάγκες των υπηρεσιών που μπορούν να ικανοποιηθούν με μετάθεση υφιστάμενου προσωπικού

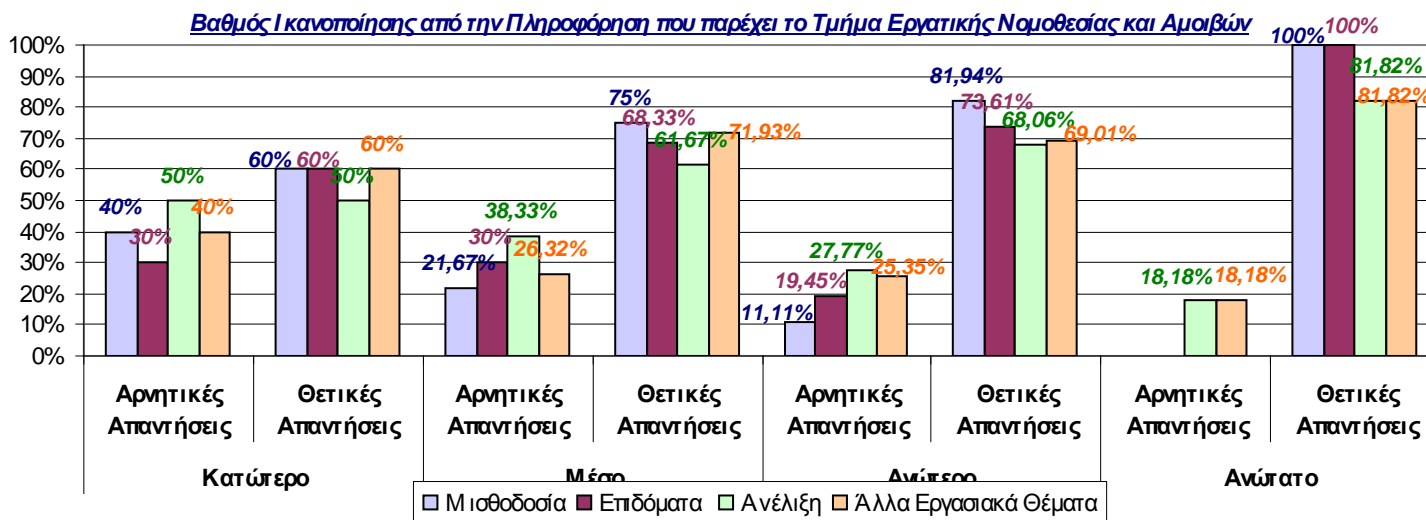
Χαμηλότερο ποσοστό ικανοποίησης 53,53% παρατηρείται στο βαθμό ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών των υπηρεσιών προσωπικού όσον αφορά την πληροφόρηση που τους παρέχεται για τις ανάγκες των υπηρεσιών που μπορούν να ικανοποιηθούν με μετάθεση υφιστάμενου προσωπικού, ενώ πολύ αυξημένο σε σύγκριση με άλλες πτυχές της πληροφόρησης παρουσιάζεται το ποσοστό δυσαρέσκειας για το εν λόγω θέμα που ανέρχεται στο 38,18%.

Αρνητική εικόνα παρουσιάζουν τα αποτελέσματα όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης για την στελέχωση (αριθμητική) των υπηρεσιών μέσω των διαδικασιών Τοποθέτησης και Μετάθεσης. Συγκεκριμένα ο βαθμός ικανοποίησης όσον αφορά τη Στελέχωση των υπηρεσιών μέσω της διαδικασίας Τοποθέτησης ανέρχεται μόλις στο 40,38% με το ποσοστό δυσαρέσκειας να ανέρχεται στο 38,46% Μέσω της διαδικασίας Μετάθεσης το ποσοστό ικανοποίησης παρουσιάζεται ακόμα πιο χαμηλό 37,50% με το ποσοστό δυσαρέσκειας να ανέρχεται στο 41,35%



III) Εργατική νομοθεσία και αμοιβές



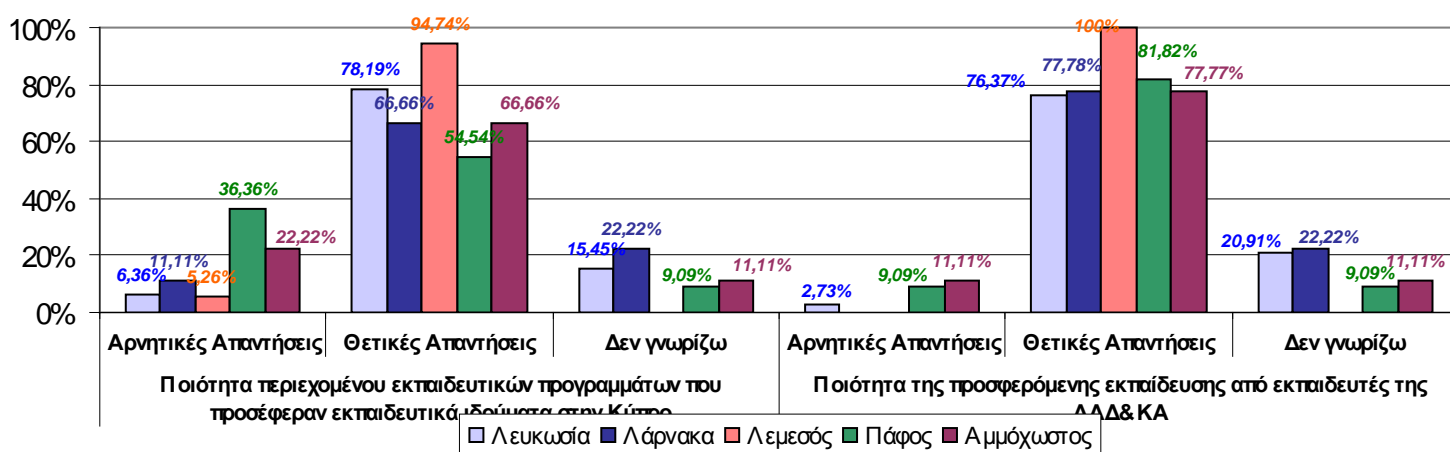


Θετικότερη εικόνα παρουσιάζει σε γενικές γραμμές το τμήμα εργατικής νομοθεσίας και αμοιβών όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών. Συγκεκριμένα στη σχετική ερώτηση όσον αφορά την πληροφόρηση για τα θέματα μισθοδοσίας, επιδομάτων, ανέλιξης και άλλα εργασιακά θέματα φαίνεται ότι η επαρχία Αμμοχώστου παρουσιάζει συγκριτικά ψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας 22,22% από τις λοιπές επαρχίες όσον αφορά την πληροφόρηση που παρέχεται για θέματα μισθοδοσίας. Όσον αφορά την πληροφόρηση για τα επιδόματα φαίνεται ότι οι επαρχίες Λευκωσίας, Λεμεσού και Αμμοχώστου παρουσιάζουν συγκριτικά ψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας με ποσοστά 24,33%, 20% και 33,33% αντίστοιχα. Όλες οι επαρχίες, με εξαίρεση την επαρχία Λάρνακας με χαμηλό ποσοστό δυσαρέσκειας, παρουσιάζουν ψηλά ποσοστά δυσαρέσκειας όσον αφορά την πληροφόρηση που παρέχεται για θέματα ανέλιξης και για άλλα εργασιακά θέματα.

Το Κατώτερο και Μέσο προσωπικό φαίνεται να παρουσιάζει τα ψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας 40% και 21,67% αντίστοιχα όσον αφορά την πληροφόρηση που του παρέχεται για θέματα μισθοδοσίας, όσο και για την πληροφόρηση που τους παρέχεται τόσο για τα επιδόματα, και την ανέλιξη όσο και για άλλα εργασιακά θέματα. Το Ανώτατο προσωπικό παρουσιάζει συγκριτικά με τις υπόλοιπες κατηγορίες προσωπικού, χαμηλότερο ποσοστό δυσαρέσκειας ωστόσο το ποσοστό δυσαρέσκειας που παρουσιάζει δεν θα πρέπει να παραγνωρισθεί αφού ανέρχεται στο 18,18% τόσο για την πληροφόρηση για την ανέλιξη και για άλλα εργασιακά θέματα.

IV. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και κέντρα αξιολόγησης

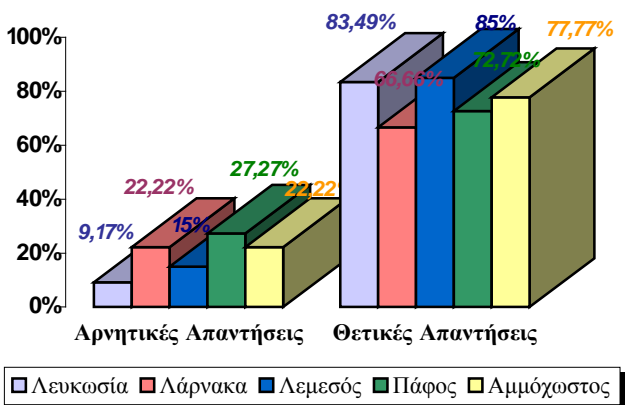
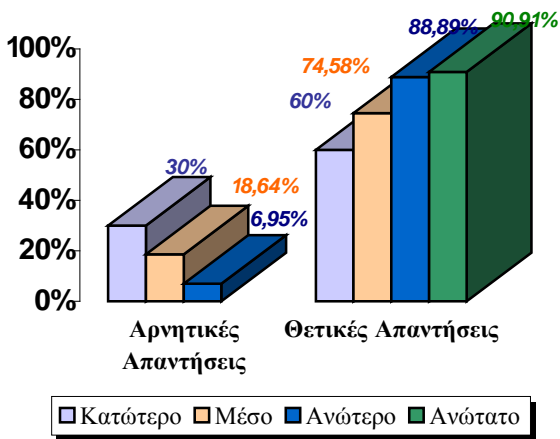
Συγκριτικά ψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας, όσον αφορά την ποιότητα του περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσέφεραν τόσο τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Κύπρο όσο και εκπαιδευτές της ΑΑΔ&ΚΑ, παρουσιάζει το Κατώτερο προσωπικό. Παράλληλα φαίνεται ότι οι επαρχίες Πάφου και Αμμοχώστου παρουσιάζουν συγκριτικά ψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας, 36,36% και 22,22% αντίστοιχα, όσον αφορά την ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης από εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Κύπρο. Είναι αναμενόμενο ότι το ποσοστό δυσαρέσκειας από τις περιφέρειες Πάφου και Αμμοχώστου θα παρουσιάζεται ψηλότερο από το ποσοστό δυσαρέσκειας των άλλων επαρχιών λόγω του ότι η προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι περιορισμένη.



Πρέπει να τονιστεί ότι, παρουσιάζεται σχετικά ψηλό ποσοστό εσωτερικών πελατών να δίνει την απάντηση Δεν γνωρίζω, απάντηση η οποία μπορεί να ερμηνευτεί ότι το εν λόγω προσωπικό δεν έχει συμμετάσχει στα υπό αναφορά εκπαιδευτικά προγράμματα.

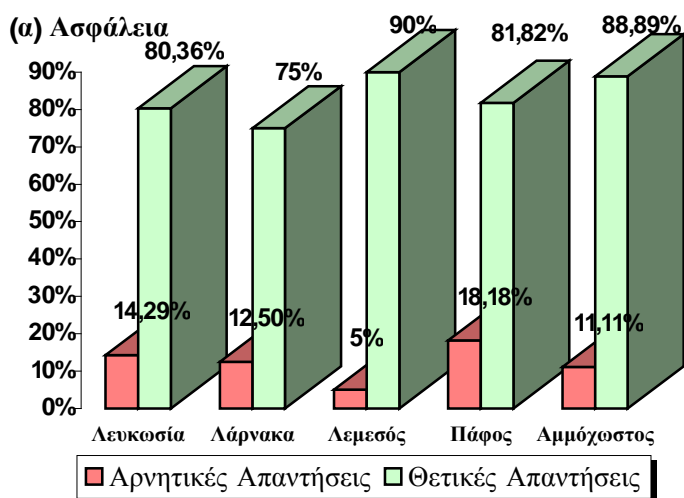
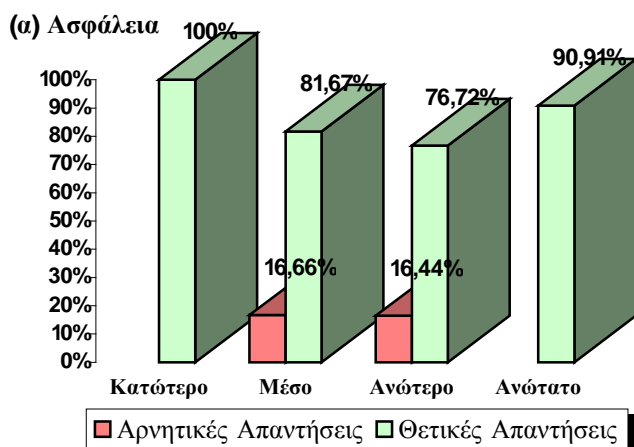
Όσον αφορά την παροχή ορθών πληροφοριών και ενημέρωση από την ΑΑΔ&ΚΑ για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρονται από άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα παρουσιάζεται συγκριτικά ψηλότερο ποσοστό δυσαρέσκειας από το Κατώτερο και Μέσο προσωπικό με 30% και 18,64% αντίστοιχα, καθώς επίσης τις επαρχίες Λάρνακας, Πάφου και Αμμοχώστου με ποσοστά δυσαρέσκειας 22,22%, 27,27% και 22,22% αντίστοιχα, όπως φαίνεται και στα διαγράμματα που ακολουθούν.

Είναι αναμενόμενο ότι το Κατώτερο και Μέσο Προσωπικό θα είναι πιο δυσαρεστημένο από την πληροφόρηση που του παρέχεται για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα λόγω του ότι τα πλείστα εκπαιδευτικά προγράμματα διαθέσιμα στην αγορά, απευθύνονται σε προσωπικό από το βαθμό του Ανώτερου βαθμού και όχι στο χαμηλόβαθμο προσωπικό. Κατά συνέπεια τα εκπαιδευτικά προγράμματα κυκλοφορούν μέσω των ιδιαίτερων γραμματέων από το βαθμό του Ανώτερου προσωπικού και όχι στο χαμηλόβαθμο προσωπικό. Συνεπώς το Κατώτερο και Μέσο προσωπικό αφενός μεν δεν τυγχάνει ευκαιρίας για εκπαίδευση όσο συχνά γίνεται για το Ανώτερο προσωπικό αφετέρου δε, δεν τυγχάνει ούτε και ενημέρωσης όσον αφορά τα προσφερόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.



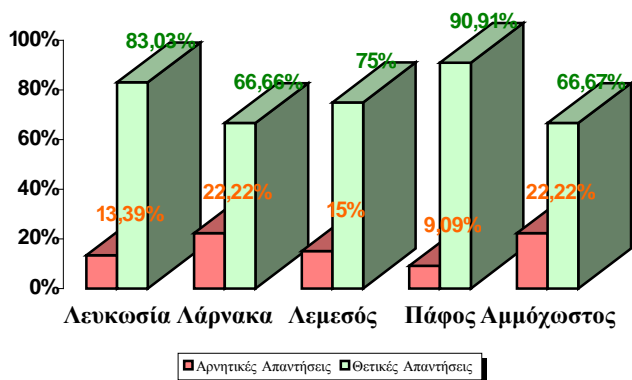
V. Ασφάλεια, Υγεία και Ευημερία

Αναλύοντας τα αποτελέσματα όσον αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες του τμήματος ασφαλείας φαίνεται ότι η επαρχία Πάφου παρουσιάζει συγκριτικά ψηλότερο ποσοστό (18,18%) αρνητικών απαντήσεων, το Μέσο και Ανώτερο προσωπικό 16.66% και 16.44% αντίστοιχα.

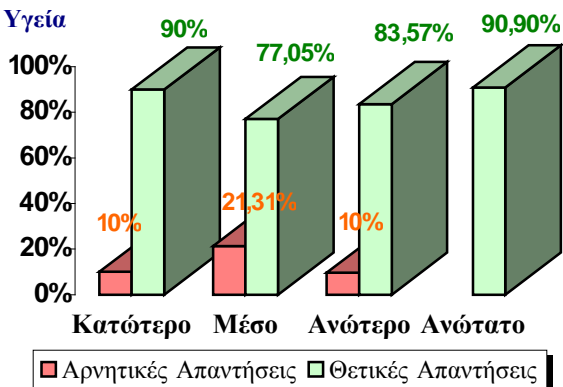


Όσον αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες του τμήματος υγείας, φαίνεται ότι συγκριτικά ψηλότερο ποσοστό αρνητικών απαντήσεων παρουσιάζει το Μέσο προσωπικό με ποσοστό 21,31% οι επαρχίες Λάρνακας και Αμμοχώστου με 22,22% αντίστοιχα.

(β) Υγεία

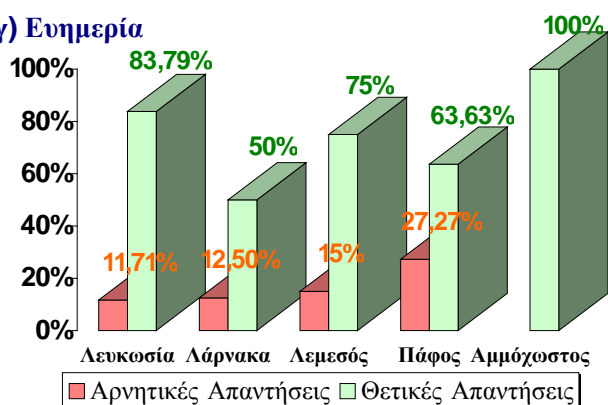


(β) Υγεία

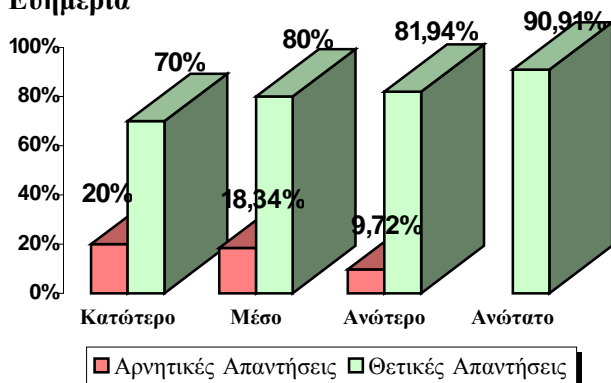


Στον τομέα της ευημερίας ψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας παρουσιάζει η επαρχία Πάφου με 27,27%, το Κατώτερο προσωπικό με ποσοστό 20% και το Μέσο με 18,34%.

(γ) Ευημερία



(γ) Ευημερία



Κεφάλαιο 7

Συμπέρασμα

Μέσα σε ένα κλίμα οικονομικής αβεβαιότητας και έντονου ανταγωνισμού καλείται ο οποιοσδήποτε οργανισμός να βρει λύσεις στα πολλαπλά προβλήματα ανταγωνιστικότητας που τίθενται ενώπιόν τους. Το κλειδί για επιβίωση και επιτυχία βρίσκεται στην ικανότητα της ηγεσίας να επιφέρει εκείνες τις οργανωτικές αλλαγές ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις των καιρών.

Για να επιβιώσει ένας οργανισμός χρειάζεται να ορίσει αποτελεσματικούς στρατηγικούς στόχους και να επενδύσει στους ανθρώπινους πόρους του μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας καθώς και της σωστής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.

7.1 Τα βασικά αποτελέσματα της μελέτης

Ο βασικός σκοπός της μελέτης ήταν να υποβοηθηθούν τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού να υιοθετήσουν ένα σωστό ηγετικό στυλ ώστε να υπερβαίνουν με επιτυχία τα οποιαδήποτε προβλήματα αντιστάσεων από το προσωπικό τους και ενδυναμωμένοι να επιφέρουν όλες εκείνες τις οργανωτικές αλλαγές που επιβάλλεται στους οργανισμούς για πρόοδο και ευημερία στις νέες συνθήκες. Όπως διαφάνηκε από την έρευνα το προσωπικό είναι σχετικά ικανοποιημένο. Όμως υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων χαρακτήρισε την επικοινωνία ως αρκετά ικανοποιητική, μεγάλο ποσοστό όμως την χαρακτήρισε ως ανεπαρκή και τυπική. Πρέπει να δίνονται περισσότερες ευκαιρίες στο προσωπικό να εκφράζει τις ιδέες, εισηγήσεις και απόψεις του. Συχνά δεν τους δίνονται αρκετές

επεξηγήσεις για τη λογική πίσω από κάποιες ενέργειες ή αποφάσεις της υπηρεσίας με αποτέλεσμα να μην τις υποστηρίζουν.

7.2 Εισηγήσεις για βελτιωτικές ενέργειες

Για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι τα ποσοστά ικανοποίησης για την πληροφόρηση σε διάφορα θέματα που αφορούν τη στελέχωση των υπηρεσιών επηρεάζονται από τους ακόλουθους παράγοντες:

α) το συσχετισμό μεταξύ των προσδοκιών που έχουν οι υπάλληλοι σχετικά με το βαθμό στον οποίο αναμένουν να πληροφορούνται για διάφορα θέματα που αφορούν τη στελέχωση και το βαθμό στον οποίο τελικά λαμβάνουν αυτή την ενημέρωση. Είναι γι' αυτό το λόγο που παρουσιάζονται ψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας όσο χαμηλώνει ο βαθμός του προσωπικού και όσο λιγότερο ενδιαφέρον έχουν οι υπηρεσίες σε τέτοια θέματα, β) τη δυνατότητα που παρέχεται στο προσωπικό του τμήματος διαχείρισης απόδοσης και στελέχωσης να δίνει πληροφορίες ευαίσθητες προς τους υπαλλήλους και τρίτους τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή κατά την οποία ζητείται η πληροφορία.

Ενισχύοντας περαιτέρω τη στρατηγική των υπηρεσιών προσωπικού για προώθηση της πληροφόρησης είναι καθοριστικό να προωθηθεί άμεσα το έργο της εσωτερικής επικοινωνίας με στόχο τη δημιουργία αμφίδρομων καναλιών επικοινωνίας και συστηματικής πληροφόρησης και αλληλοενημέρωσης.

Νοείται ότι η ενθάρρυνση συμπεριφορών διέυθυνσης μέσα στο οργανισμό θα δημιουργούν αίσθημα εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ του προσωπικού όλων των επιπέδων και θα υποκινούν και θα εξουσιοδοτούν το προσωπικό ώστε να ενθαρρύνεται η καινοτομία. Παράλληλα απαιτείται συστηματική βελτίωση των ευκαιριών ανάπτυξης του προσωπικού και ευέλικτη αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του. Παράλληλα χρειάζεται να προωθηθεί και να εφαρμοστεί πιο αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού το οποίο α) θα προάγει τα καλύτερα ταλέντα, β) επιβραβεύει την εξαιρετική απόδοση και τέλος να αξιοποιεί και να αναπτύσσει όλες τις δυνατότητες του προσωπικού.

Ο ηγέτης επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα δηλαδή «κερδίζει το σήμερα» και ταυτόχρονα αναπτύσσει τον οργανισμό δηλαδή «χτίζει το μέλλον». Ο ηγέτης εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές, κερδίζει την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και τη διάθεση για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις (Μπουραντάς Δημήτρης, 2005).

Για να αλλάξει η καθοδική πορεία της οικονομίας επιβάλλεται οι ηγέτες του οργανισμού να αλλάξουν στάση δέσμευσης και δράσεις σύμφωνα με την κατάσταση και να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που προκύπτουν σε αυτούς τους χαλεπούς καιρούς, χωρίς να φοβούνται τις συνέπειες. Η αιτία αποτυχίας του οργανισμού οφείλεται στην αδυναμία τους να αναγνωρίζουν την πραγματικότητα και να στηρίζουν την αλλαγή (Buckingham M. And Coffman C., 1999).

7.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ένα πεδίο μελλοντικής έρευνας θα μπορούσε να ήταν αν εφαρμόζεται το ευέλικτο ωράριο εργασίας στη Cyta, αν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τις πρόνοιες του ευέλικτου ωραρίου, αν κάνουν χρήση της ευελιξίας που τους προσφέρεται και τέλος αν πιστεύουν ότι η εφαρμογή του ευέλικτου ωραρίου εργασίας έχει δράσει θετικά στη μονάδα τους όσον αφορά α) την εξάλειψη των προβλημάτων μη έγκαιρης προσέλευσης και γενικά τη βελτίωση της κάλυψης του χρόνου εργασίας, β) την μείωση του άγχους όσον αφορά την ώρα προσέλευσης, γ) τη μείωση των αδειών απουσίας του προσωπικού). Επίσης θα μπορούσε να επαναληφθεί η παρούσα έρευνα σε μελλοντικό χρόνο προκειμένου να μπορέσει να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας διατριβής με μελλοντικές έρευνες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ιορδάνογλου, Δ., (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις κριτική.

Κανελλόπουλος, Χ., (2002). Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα.

Mazin R., Smith S., (2005). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Κέρκυρα. Αθήνα.

Μπιτσάνη, Ε., (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς. Εκδόσεις Διονικος. Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ., (2002), Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ., (2005). Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η πρόσκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον». Εκδόσεις Ανίκουλα. Θεσσαλονίκη.

Πάντα Καπετάνιου, Μ., & Καραγιάννης Στ., (1997). Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Έλλην. Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, (2003). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.

Πατρινός, Δ., (2005). Μανατζμεντ II, Διοίκηση & εποπτεία προσωπικού. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.

Σειρά βιβλίων Harvard Business Review, (2002). Για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Κλειδάριθμος. Αθήνα.

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili. Αθήνα.

Χατζηπαντελή, Π., (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο. Αθήνα.

Χυτήρης, Λ., (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα.

Yukl, G., (2009). Η ηγεσία στους οργανισμούς. Εκδόσεις κλειδάριθμος. Αθήνα.

Ξένη Βιβλιογραφία

Armstrong, M. (1999). A handbook of human resource management practice, 7th ed, London: Kogan Page.

Bryman, A. and Bell, E., (2007). Business research methods, 2nd edition, Oxford University Press.

Buckingham, M. and Coffman C (1999). How great managers develop top people, workforce, vol 78, No. 6.

Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creative value, not rhetoric. Human Resource planning.

Dessler, G. (2003). Human resources management, ninth edition, Prentice Hall, New Jersey.

Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. Journal of European industrial training, 15 (1).

Jackson, S., Schuler R., & Werner E. (2009). *Managing Human Resources*. 10th edition. Western Cengage Learning.

Potter, J., (1996), *Discourse analysis & Constructionist approach: theoretical background*. In: J. Richardson (Ed) *Handbook of qualitative research methods*, Leicester: BPS Books and Potter J & Wetherell M. (1987) *Discourse & Social psychology. Beyond attitudes & Behaviour*. London: Sage Publications.

Ryback, D., (1998), *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*. Butterworth Heinemann.

Storey, J. (1989). *New perspectives of human resource management*. London.

Παράρτημα

Σας παραθέτω το πιο κάτω ερωτηματολόγιο που αποτελεί μέρος της έρευνας που θα πραγματοποιήσω για το μεταπτυχιακό μου. Επιθυμώ να σχηματιστεί μια όσο το δυνατό πληρέστερη εικόνα της αντίληψης που έχετε για τις διάφορες υπηρεσίες που σας προσφέρονται από τον οργανισμό (πληροφόρηση+βαθμός ικανοποίησης). Η δική σας συμβολή είναι απαραίτητη και ιδιαίτερα πολύτιμη. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας. Ανδρομάχη Σολωμού

Επιλέξτε ένα από τα παρακάτω.

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Επαρχία

Λευκωσία

Λάρνακα

Λεμεσός

Πάφος

Αμμόχωστος

3. Θέση

Ανώτατο

Ανώτερο

Μέσο

Κατώτερο

4. Χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό

Λιγότερο από ένα χρόνο υπηρεσίας

1-5

5-10

10-20

20-30

περισσότερο από 30 χρόνια προϋπηρεσίας

5. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα προσφερόμενα συστήματα ΔΑΔ

Πολύ

Καθόλου

Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη διαδικασία εκπαίδευσης

Πολύ

Καθόλου

Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

7. Πόσο ικανοποιημένοι είστε όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των ακόλουθων (2015)):

	Πολύ	Καθόλου	Δεν γνωρίζω
α) Ωφελήματα			
β) Μισθοδοσία			
γ) Εκπαιδεύσεις			
δ) Προαγωγές			
ε) Αξιολογήσεις			

8. Πόσο ικανοποιημένοι ήσασταν όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών ΔΑΔ την προηγούμενη χρονιά (2014)

	Πολύ	Καθόλου	Δεν γνωρίζω
α) Ωφελήματα			
β) Μισθοδοσία			
γ) Εκπαιδεύσεις			
δ) Προαγωγές			
ε) Αξιολογήσεις			

9. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την πληροφόρηση που παρέχουν οι υπηρεσίες προσωπικού σε θέματα στελέχωσης

	Πολύ	Καθόλου	Δεν γνωρίζω
α) ανά κατηγορία κενές θέσεις για πρόσληψη			
β) ημερομηνίες πρόσληψης και τοποθέτησης νέων υπαλλήλων			
γ) απαιτούμενα προσόντα και προϋποθέσεις πρόσληψης			
δ) απαιτούμενα προσόντα και προϋποθέσεις για σκοπούς ικανοποίησης αναγκών μέσω εσωτερικών προκηρύξεων ή/και μεταθέσεων			
ε) Ανάγκες υπηρεσιών που μπορούν να ικανοποιηθούν με μετάθεση υφιστάμενου προσωπικού			

10. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την πληροφόρηση που σας παρέχει το τμήμα εργατικής νομοθεσίας και αμοιβών όσον αφορά

	Πολύ	Καθόλου	Δεν γνωρίζω
α) Μισθοδοσία			
β) επιδόματα			
γ) ανέλιξη			
δ) Άλλα εργασιακά θέματα			

11. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ποιότητα περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσέφεραν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Κύπρο.

Πολύ

Καθόλου

Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

12. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης από εκπαιδευτές της ΑΑΔ&ΚΑ.

Πολύ

Καθόλου

Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

13. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ασφάλεια που παρέχεται στη Cyta.

Πολύ

Καθόλου

Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

14. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την υγεία

Πολύ

Καθόλου

Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

15. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ευημερία

Πολύ

Καθόλου

Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ