



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ  
ΚΥΠΡΟ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ  
ΣΤΡΑΤΗ ΕΛΕΝΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
ΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2013**





**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ  
ΚΥΠΡΟ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ  
ΣΤΡΑΤΗ ΕΛΕΝΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
ΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2013**

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα .....	4
Περίληψη.....	8
Abstract .....	10
Ευχαριστίες .....	12
Κεφάλαιο Πρώτο - Εισαγωγή .....	14
1.1. Προσδιορισμός του Προβλήματος.....	14
1.2. Σχετική Διεθνής Εμπειρία στην Προσέγγιση και Λύση του Προβλήματος .....	14
1.3. Σκοπός της Διατριβής .....	14
1.4. Περιορισμοί της Διατριβής .....	14
1.5. Περιγραφή της γενικής μεθοδολογίας.....	15
1.6. Συνοπτική Παρουσίαση των ενοτήτων .....	15
Κεφάλαιο Δεύτερο - Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	17
2. Εισαγωγή.....	17
2.1. Ενότητα Πρώτη – Οργάνωση και Διοίκηση .....	17
2.1.1. Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	17
2.1.2. Η λειτουργία της Διοίκησης του Προσωπικού .....	18
2.1.3. Η οργάνωση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	19
2.1.4. Ανθρώπινες Σχέσεις .....	21
2.2. Ενότητα Δεύτερη – Αξιολόγηση Προσωπικού .....	21
2.2.1. Η Σημασία και οι χρήσεις της διαδικασίας αξιολόγησης .....	21
2.2.2. Περιγραφή και ανάλυση μεθόδων αξιολόγησης.....	22
2.2.3. Διαδικασία Αξιολόγησης .....	24
2.3. Ενότητα Τρίτη – Εκπαίδευση και Ανάπτυξη .....	26
2.3.1. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	26
2.3.2. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	27
2.3.3. Ανάπτυξη Στελεχών .....	29
2.3.4. Υποκίνηση των εργαζομένων .....	30
2.4. Σύνοψη .....	32
Τρίτο Κεφάλαιο - Θεωρητικό και Μεθοδολογικό Πλαίσιο .....	33
3. Εισαγωγή.....	33
3.1. Θεωρητικό Πλαίσιο.....	33
3.1.1. Εισαγωγή.....	33

3.1.2. Έννοια της Επιτήρησης και Ελέγχου .....	33
3.1.3. Συγκρότηση εννοιών «Αξιολόγηση» και «Έλεγχος».....	35
3.2. Μεθοδολογία Έρευνας.....	36
3.2.1. Εισαγωγή.....	36
3.2.2. Διαμόρφωση Ερευνητικού Εργαλείου για την Συλλογή του Εμπειρικού Υλικού.....	36
3.2.3. Συνθήκες Διεξαγωγής της Συνέντευξης.....	37
3.2.4. Επεξεργασία του Εμπειρικού Υλικού .....	38
Τέταρτο Κεφάλαιο - Παρουσίαση και Ανάλυση των Δεδομένων της Έρευνας.....	39
4. Εισαγωγή.....	39
4.1. Παρουσίαση Δεδομένων της Έρευνας.....	39
4.1.1. Εισαγωγή.....	39
4.1.2 Καταγραφή της Εμπειρίας των Εργαζομένων σε σχέση με την Επαφή τους με τον υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού.....	40
4.1.2.1. Η γνώμη των υπαλλήλων για το τμήμα .....	40
4.1.2.2. Η ύπαρξη του τμήματος .....	41
4.1.2.3. Διαχείριση Προβλημάτων .....	41
4.1.2.4. Επιμόρφωση Υπαλλήλων.....	42
4.1.3. Συνάρθρωση των διαφορετικών αρμοδιοτήτων του Τμήματος.....	42
4.1.3.1. Συμβουλευτική και Καθοδήγηση.....	42
4.1.3.2. Αξιολόγηση και Ανάπτυξη.....	43
4.1.3.3. Διοικητικά Ζητήματα .....	43
4.1.4. Προσδοκίες των Υπαλλήλων .....	44
4.1.4.1. Πρωταρχική αρμοδιότητα / προσόντα / δεξιότητες / του υπεύθυνου του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	44
4.1.4.2. Αποτελεσματικότητα του Τμήματος.....	44
4.1.4.3. Αποτίμηση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	44
4.1.4.4. Απόδοση τμήματος και εταιρίας .....	45
4.2. Παρουσίαση των Δεδομένων της Έρευνας.....	45
4.2.1. Εισαγωγή.....	45
4.2.2. Αξιολογική και Συμβουλευτική Λειτουργία του τμήματος όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι.....	46
4.2.3. Ελλιπές Προσωπικό στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	46
4.3. Σύνοψη .....	47

Συμπεράσματα.....	49
Βιβλιογραφία.....	51
Παραρτήματα .....	53
Παράρτημα I – Πρωτόκολλο Συνέντευξης .....	54
Παράρτημα II – Συμμετέχοντες στην Έρευνα .....	56
Παράρτημα III – Συνέντευξη με εργαζόμενους.....	57
Εργαζόμενος 1 (E1).....	57
Εργαζόμενος 2 (E2).....	59
Εργαζόμενος 3 (E3).....	62
Εργαζόμενος 4 (E4).....	64
Εργαζόμενος 5 (E5).....	66
Εργαζόμενος 6 (E6).....	68
Εργαζόμενος 7 (E7).....	70
Παράρτημα IV – Αποκωδικοποίηση Συνεντεύξεων .....	73
Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 1 (E1).....	73
Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 2 (E2).....	75
Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 3 (E3).....	77
Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 4 (E4).....	78
Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 5 (E5).....	80
Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 6 (E6).....	82
Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 7 (E7).....	84

® Η παρούσα διπλωματική εργασία συνοδεύεται από ένα DVD, που περιέχει τις συνεντεύξεις που διεξήγαμε από τους επτά εργαζόμενους στην συγκεκριμένη εταιρία.

## Περίληψη

Το θέμα της διατριβής αυτής έχει σκοπό να εξετάσει με πιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων τόσο στην θεωρία όσο και στην πράξη. Συμβατικά ο ρόλος του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) σε μια επιχείρηση ήταν να εξυπηρετήσει τις εκτελεστικές ημερήσιες εργασίες καλά, αλλά αυτή η πρακτική έχει θεωρηθεί ως εμπόδιο για ένα μεγάλο μέρος του υπόλοιπου της επιχείρησης. Ενώ κάποιοι υποστηρίζουν ότι οι διοικητικές λειτουργίες του τμήματος πρέπει να παραμείνουν όπως είναι, ένα μεγάλο μέρος της λειτουργίας της Διοίκησης του Προσωπικού μετασχηματίζεται. Ωστόσο, ως κύριο ρόλο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι διευθυντές μιας επιχείρησης θεωρούν ότι είναι και η στρατηγική ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Αυτό ακριβώς έρχεται να επιβεβαιώσει η σημερινή οικονομική κρίση. Χωρίς το σωστό ανθρώπινο δυναμικό μια εταιρία ή ένας οργανισμός από την κορυφή μπορεί να φτάσει στον πάτο και το αντίθετο. Με το σωστό προσωπικό μια επιχείρηση μπορεί να καταφέρει αρκετά αλλά και να επιβιώσει. Γι' αυτό και η σωστή αντιμετώπιση του προσωπικού μιας επιχείρησης αλλά και η αξιολόγηση του είναι αναγκαία.

Στην συγκεκριμένη εργασία, αρχικά αναπτύσσονται οι ορισμοί και οι λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς αναλύεται σε βάθος η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού αλλά κυρίως και με πιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση του. Εξετάζουμε την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα και αν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα «θέλω» του για την ευημερία και την ανάπτυξη της εν λόγω επιχείρησης, σύμφωνα με τις θεωρίες της υποκίνησης των εργαζομένων<sup>1</sup>.

Στην πορεία στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε την προβληματική στην οποία στηρίχθηκε η εργασία μας κατά την διεξαγωγή της ποιοτικής μας έρευνας. Αναπτύσσουμε και αναλύουμε έννοιες όπως η «επιτήρηση», η «αξιολόγηση», οι οποίες αφορούν τους ίδιους τους εργαζόμενους λόγω του ότι μας ενδιαφέρει πως οι ίδιοι βλέπουν την αξιολόγηση τους στον χώρο τον οποίο εργάζονται.

Ο τρόπος με τον οποίο έγινε η συλλογή των πληροφοριών για την αξιολόγηση των εργαζομένων, καθώς και η καταγραφή των απόψεων τους έγινε μέσα από την τεχνική της συνέντευξης<sup>2</sup> και πιο συγκεκριμένα την ημί- δομημένη συνέντευξη.

---

<sup>1</sup> Βλ. Κεφάλαιο 2.

<sup>2</sup> Βλ. Κεφάλαιο 3.



Η μελέτη αυτή ολοκληρώνεται με την παρουσίαση και την ανάλυση που προκύπτει από την επιτόπια έρευνα και έρχεται να ολοκληρώσει σε βάθος το προβληματισμό στον οποίο αναφερθήκαμε πιο πάνω.

Διαπιστώνεται ότι η θεωρία διαφέρει αρκετά από την πράξη όσον αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού παρόλο που η αξιολόγηση των εργαζομένων αφορά έμμεσα το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σύμφωνα με την έρευνα μας το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να είναι στελεχωμένο από ένα σωστά καταρτισμένο προσωπικό και η συμβουλευτική και η καθοδήγηση να είναι από τις κύριες αρμοδιότητες του τμήματος αυτού.

## **Abstract**

The purpose of this project is to investigate, both in theory and in practice, the way in which the employees are evaluated. Primarily the role of the Human Resource department in a business was to serve the daily executive work well. However, this role has been considered as an obstacle to a great part to the rest of the business. While some argue that the administrative functions of the department have to remain as they are, a large part of the function of human resources management has been transformed. In addition, the directors of the companies believe that the major role of the department of Human Resource Management is the strategic development of a business.

As a fact, this justifies the current economic crisis. Without the right human resource, a top company or an organisation may reach the bottom, and vice versa. On the contrary, with the right personnel a company can survive and also succeed. Hence the correct treatment of the employees of a company and their evaluation is needful.

First of all, in this project, the definitions and the functions of the Human Resource are developed and secondly the training and the development of the personnel are analysed in depth and mostly the ways in which their evaluation is conducted. We examine the importance of the human factor and whether what an employee wants must be taken into account for the progress and prosperity of a business, according to the theories of the workers' motivation<sup>3</sup>.

To continue with, at the third chapter we will present the issues that triggered this present study during the conducting of our qualitative research. Concepts such as “supervision” and “assessment” that involve the employees themselves will be analyzed, because we are interested in how they see their evaluation in the area they work.

Furthermore, to gather all the necessary information to evaluate the employees, as well as to record their views, we used the method of the interview<sup>4</sup> and more specifically the semi-structured interview.

This study concludes with the presentation and analysis of the results of this detailed research and with the in-depth investigation of the issues mentioned above.

---

<sup>3</sup>See Chapter 2

<sup>4</sup>See Chapter 3

Therefore we are led to the conclusion that the theory is remarkably different from the action, as far as the assessment of the personnel is concerned, although the assessment of the employees is indirectly connected to the department of the Human Resource Management.

According to our research the Human Resource Management Department has to be consisted of a well-organizes personnel and their consultative capacity and guidance must be their major responsibilities.

## Ευχαριστίες

*Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Ιωάννη Δημητρίου για το συνεχές ενδιαφέρον του και τις παρατηρήσεις του.*

*Επίσης θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, η οποία με την αγάπη της, την ψυχολογική και οικονομική υποστήριξη που μου παρείχαν και την βοήθειά τους όλα αυτά τα χρόνια, συνεισέφεραν όχι μόνο στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής, αλλά και στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών μου γι' αυτό και την εργασία αυτή τους την αφιερώνω.*

*Τέλος, θα ήθελα, να ευχαριστήσω όλους όσους κατά καιρούς με στήριξαν συναισθηματικά και τους συμβουλευτήκα, που χωρίς την βοήθειά τους δεν θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί το τελικό αποτέλεσμα.*

*Στρατή Έλενα*

*Στους αγαπημένους μου γονείς  
Γιαννάκη και Γιώτα*

## **Κεφάλαιο Πρώτο - Εισαγωγή**

### **1.1. Προσδιορισμός του Προβλήματος**

Οι επιχειρήσεις στελεχώνονται αλλά και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς αυτούς, δεν υφίστανται επιχειρήσεις αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό συντελεστή της παραγωγής. Οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εργασία των υπαλλήλων τους προκειμένου αυτές να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Συνεπώς ο διευθυντής κάθε εταιρίας είτε μικρής είτε μεγάλης θα πρέπει να δίνει μεγάλη σημασία στο πως διοικεί αλλά κυρίως στο πως αξιολογεί τους υπαλλήλους του.

### **1.2. Σχετική Διεθνής Εμπειρία στην Προσέγγιση και Λύση του Προβλήματος**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ίσως τον πιο σημαντικό τομέα που έχει απασχολήσει την σύγχρονη επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων. Διάφοροι αναλυτές εμβαθύνουν σε διάφορους τομείς διοίκησης ανθρώπων που περιέχουν την αξιολόγηση, την υποκίνηση καθώς και την εκπαίδευση των ανθρώπων αφού συνδυάζεται η διοίκηση επιχειρήσεων με την διοίκηση των ανθρώπων.

### **1.3. Σκοπός της Διατριβής**

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στις απόψεις των εργαζόμενων για την συγκεκριμένη εταιρία για την εφαρμογή του Τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικότερα, επικεντρωνόμαστε στο πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μέσα από την αξιολόγηση τους τον ρόλο του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Γίνεται αξιοκρατικά η αξιολόγηση τους στον ιδιωτικό τομέα; Γίνεται η κατάλληλη εκπαίδευση στο προσωπικό για να μπορέσουν να προαχθούν σε διοικητικές θέσεις στην εταιρία; Ερωτήματα τα οποία θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση και από την ποιοτική έρευνα που διεξήγαμε.

### **1.4. Περιορισμοί της Διατριβής**

Για την διεξαγωγή της έρευνας μας δυσκολεύτηκα αρκετά να βρω κάποια εταιρία στην οποία να πάρω συνεντεύξεις από το προσωπικό της. Αρχικά επικεντρώθηκα σε τράπεζες όπου όλες οι τράπεζες της Κύπρου αρνούσαν να κάνω έρευνα λόγω των προσωπικών δεδομένων και

κυρίως λόγω της σημερινής οικονομικής κρίσης. Στην πορεία αποτάθηκα σε διάφορες εταιρίες όπου όλες ήθελαν να μην αναφερθεί το όνομα της εταιρίας, γι' αυτό και η εταιρία στην οποία έκανα την έρευνα μου είναι ανώνυμη, αφού πρώτα υπόγραψα ένα επίσημο έγγραφο στο οποίο αναφέρεται ότι δεν θα μπορώ να δημοσιεύσω στο όνομα της. Η διεξαγωγή της έρευνας δεν ήταν κάθε φορά εύκολη διότι υπήρχαν περιπτώσεις όπου η επικοινωνία καθίστατο αδύνατη καθώς προέκυπταν απρόβλεπτες δυσχέρειες από ορισμένους υπαλλήλους οι οποίες σε κάποια ερωτήματα που έθετα, απαντούσαν μονολεκτικά χωρίς να μας δίνουν την ευκαιρία να λάβουμε μια επιπρόσθετη γνώση πάνω στο ερευνητικό θέμα το οποίο προσεγγίζαμε. Επιπλέον υπήρχαν στιγμές που οι υπάλληλοι δεν απαντούσαν αμέσως για να σκεφτούν λίγο την απάντηση τους.

### **1.5. Περιγραφή της γενικής μεθοδολογίας**

Για τη διεξαγωγή της έρευνας μας προκειμένου να συλλεχθούν οι απαντήσεις των εργαζομένων, ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήσαμε την «ποιοτική» συνέντευξη, και πιο συγκεκριμένα την ημί- δομημένη συνέντευξη.

### **1.6. Συνοπτική Παρουσίαση των ενοτήτων**

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας μας, γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση για το τι θα ακολουθήσει καθώς προσδιορίζεται το πρόβλημα, αναλύεται ο σκοπός της εργασίας αυτής και αναφέρεται η μεθοδολογία έρευνας.

Στο δεύτερο κεφαλαίο, προκειμένου να μελετήσουμε τα ζητήματα εκείνα που απασχόλησαν τους μελετητές που ασχολήθηκαν με το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, κάναμε μια βιβλιογραφική επισκόπηση όπου συγκεντρώσαμε απόψεις τις οποίες κατηγοριοποιήσαμε σε τρεις μεγάλες ενότητες, την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, την Αξιολόγηση τέλος στην Εκπαίδευση του.

Στο τρίτο κεφάλαιο, προκειμένου να μελετήσουμε την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, μελετήσαμε το θεωρητικό πλαίσιο και αρχίσαμε την διαδικασία της έρευνας μέσα από την τεχνική της συνέντευξης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τα δεδομένα μας τα οποία προκύψανε από τις συνεντεύξεις των επτά υπαλλήλων που διεξήγαμε σε μια κυπριακή εταιρία παροχής υπηρεσιών στην Λεμεσό που ασχολείται με την ίδρυση εταιριών και τέλος αναλύουμε τα ποιοτικά δεδομένα με βάση τα όσα παρουσιάσαμε από τις επτά συνεντεύξεις.

Στην συνέχεια αφού μελετήσαμε σε βάθος την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και αναφερθήκαμε στην σύνδεση της με την διοίκηση των ανθρώπων στον χώρο εργασίας βάζουμε τα συμπεράσματα στα οποία έχουμε καταλήξει.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας μας, στο παράρτημα τοποθετήσαμε 4 παραρτήματα τα οποία πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων μας:

- 1) Το Πρωτόκολλο Συνέντευξης
- 2) Τους Συμμετέχοντες στην Συνέντευξη
- 3) Τις Συνεντεύξεις από του 7 εργαζόμενους
- 4) Τις Αποκωδικοποιήσεις από τις συνεντεύξεις των 7 εργαζόμενων



## **Κεφάλαιο Δεύτερο - Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

### **2. Εισαγωγή**

Σε μια αμείλικτη αγορά εργασίας όπου δίνεται αποκλειστική έμφαση στις μετρήσιμες δεξιότητες και στα προσόντα των υποψηφίων, οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εργασία των υπαλλήλων τους προκειμένου αυτές να επιτύχουν μια καλύτερη λειτουργία στον χώρο της επιχείρησης αλλά και να ικανοποιήσουν τους σκοπούς τους αφού *για την διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση, οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπτούσια, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων* (Μπουραντάς 2005:50). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή αλλιώς η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ίσως τον πιο σημαντικό τομέα που έχει απασχολήσει την σύγχρονη επιστήμη διοίκησης επιχειρήσεων και πάρα πολλές μελέτες έχουν γίνει για τον σκοπό αυτό.

Η παρούσα βιβλιογραφική επισκόπηση αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που αποβλέπει στην παρουσίαση μιας σύντομης αναφοράς στην οργάνωση και λειτουργία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον η μελέτη αυτή επικεντρώθηκε σε μελέτες γύρω από την αξιολόγηση των εργαζομένων καθώς και σε αναφορές που εστιάζονται στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού καθώς και σε θεωρίες γύρω από την υποκίνηση των υπαλλήλων.

Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος κατηγοριοποιήσαμε το υλικό σε τρεις μεγάλες ενότητες. Στην πρώτη ενότητα αναφερόμαστε στην Οργάνωση και στην Λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση ούτως ώστε να κατανοήσει κανείς την έννοια και τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού. Στην δεύτερη ενότητα επικεντρωνόμαστε στην διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, όπου είναι και το ζήτημα το οποίο μας αφορά άμεσα και τέλος επικεντρωνόμαστε στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού αλλά και στις θεωρίες υποκίνησης που έχουν αναπτυχθεί.

### **2.1. Ενότητα Πρώτη – Οργάνωση και Διοίκηση**

#### **2.1.1. Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Για την καλύτερη κατανόηση της σημασίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, διάφορες έννοιες και αντιλήψεις έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς. Το σίγουρο είναι ότι δεν υπάρχει ακριβώς ένας κοινά αποδεκτός ορισμός.

Θα αναφέρουμε ενδεικτικά τους επικρατέστερους ορισμούς χωρίς βέβαια οι άλλοι ορισμοί να είναι μικρότερης σημασίας.

- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εδώ παρουσιάζεται η ΔΑΠ ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003:18).
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.
- ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης / οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στο ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και τέλος οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Σε ένα λοιπόν διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των εργασιακών σχέσεων.

### **2.1.2. Η λειτουργία της Διοίκησης του Προσωπικού**

Σύμφωνα με τον ορισμό της διοίκησης γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης, είναι η οργάνωση όλων των λειτουργιών της μέσω της ανθρώπινης πρωτοβουλίας. Επιπλέον, εκτός από τον ανθρώπινο παράγοντα, για να υλοποιηθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης χρειάζονται και τα υλικά μέσα πχ. Γραφεία, κτίρια, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, φωτοτυπικά, καρέκλες, χαρτί, μελάνι κλπ. Εκείνο όμως που έχει περισσότερη σημασία για τη διοικητική λειτουργία είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η σωστή αντιμετώπιση των υπαλλήλων βοηθά στην επιχειρηματική αποτελεσματικότητα.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικής σημασίας γιατί μέσω του προσωπικού που έχει μια επιχείρηση, θα υλοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει. Εκτός από το να καθοριστούν οι στόχοι μιας επιχείρησης, για να υλοποιηθούν, χρειάζονται τόσο τα υλικά, όπως προαναφέραμε πιο πάνω, όσο και οι άνθρωποι οι οποίοι είναι αυτοί που θα τα χρησιμοποιήσουν. Επομένως, γίνεται κατανοητό πως για μια επιχείρηση είναι σημαντική η διοίκηση της από τους ανθρώπους.

Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί πως η διοίκηση του προσωπικού στις επιχειρήσεις έχει εξίσου την ίδια σημασία και με όλες τις άλλες διοικητικές λειτουργίες. Μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις, θα πρέπει να έχουν ένα ξεχωριστό τμήμα, το οποίο να είναι υπεύθυνο για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι άνθρωποι θα πρέπει να αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να εξασφαλίζεται αρχικά η παραγωγή και η διανομή των αγαθών και των υπηρεσιών στις οικονομίες, στις αρμονικές σχέσεις των ατόμων και των ομάδων ως προσωπικό και της ικανότητας της διοίκησης. Επιπλέον θα πρέπει να ικανοποιούνται παράλληλα και τα συμφέροντα των υπαλλήλων αλλά και της ίδιας της επιχείρησης.

### **2.1.3. Η οργάνωση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Σύμφωνα με τον Μπουραντά στο βιβλίο του «Μάνατζμεντ», ως οργάνωση θα μπορούσε να ορισθεί μια διακριτή κοινωνική οντότητα (ένωση ή σύνολο ανθρώπων) η οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών, συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σε «χρονική διάρκεια» σκοπών. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό τα βασικά στοιχεία που συνιστούν την οργάνωση είναι οι άνθρωποι, οι σκοποί, η διαίρεση εργασίας, δομές, συστήματα, σχέδια, τα σύνορα και η χρονική διάρκεια.

Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάθρωση των ρόλων και των σχέσεων των ατόμων, όπου το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, των οποίων συνιστούν θέσεις εργασίας ή ρόλους όπου τα άτομα αναλαμβάνουν να εκτελέσουν (Μπουραντάς, 2002:25).

Η οργάνωση διαδραματίζει τον κύριο ρόλο στον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων και με την σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Κάθε οργάνωση ή επιχείρηση λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο και επιδιώκει κάποιο αποτέλεσμα το οποίο αποτελεί και τον σκοπό της οργάνωσης ή της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, απαιτείται ένα σύνολο στόχων που θα προσδιορίσουν την πορεία

της επιχείρησης. Οι σκοποί μπορεί να είναι είτε γενικοί είτε λειτουργικοί. Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήριο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων ή ως εκτίμηση των αναγκών σε προσωπικό. Οι γενικοί και οι λειτουργικοί σκοποί χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης της επιχείρησης με σκοπό να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να ανταποκρίνονται καλύτερα στις εργασιακές τους υποχρεώσεις.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, για το πού λαμβάνονται οι αποφάσεις της επιχείρησης. Η διοίκηση μιας επιχείρησης που μπορεί να εφαρμόζει είναι είτε συγκεντρωτική πολιτική όσο αφορά στη λήψη αποφάσεων, είτε αποκεντρωτική. Λέγοντας συγκεντρωτική πολιτική, εννοούμε τις αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται από την κορυφή της πυραμίδας και επικοινωνούν με τους κατώτερους τους, δηλαδή ένας μόνος μπορεί να αποφασίζει για την επιχείρηση και οι άλλοι να εκτελούν, ενώ απ' την άλλη, κατά την αποκεντρωτική πολιτική, οι αποφάσεις μπορούν να παρθούν και από τα κατώτερα διοικητικά στελέχη. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, επικρατεί η αποκεντρωτική πολιτική γιατί με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται η ευελιξία στην εργατική δύναμη. Θα πρέπει όμως να υπάρχει ένας υπεύθυνος ο οποίος να είναι υπεύθυνος για το ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις και τα κατάλληλα προσόντα για να μπορεί να διοικεί σωστά τους ανθρώπους. Να γίνεται αξιοκρατικά η επιλογή των εργαζομένων καθώς και η αξιολόγηση τους.

Ανάλογα με το μέγεθος μια επιχείρησης, υπάρχει και η ανάλογη διοίκηση. Στις μικρές επιχειρήσεις, η διοίκηση, χαρακτηρίζεται από τις προσωπικές προτιμήσεις του ιδιοκτήτη καθώς αυτός είναι και ο υπεύθυνος της διοίκησης. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης είναι αυτός που αναλαμβάνει τις νέες προσλήψεις. Διεξάγει ο ίδιος τις συνεντεύξεις για τις προσλήψεις, καθορίζει τα ωράρια εργασίας και τους μισθούς καθώς και τις απολύσεις. Οι εργαζόμενοι, εκπαιδεύονται από εξωτερικούς φορείς και όχι από κάποιο υπεύθυνο της επιχείρησης.

Απ' την άλλη, σε μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν τρεις βαθμίδες διοίκησης: η ανώτατη, η περιφερειακή και η τοπική. Στην ανώτατη διοίκηση, δημιουργείται μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού καθώς και σε κάθε υποκατάστημα της επιχείρησης. Στο κάθε υποκατάστημα της επιχείρησης, ο υπεύθυνος της διοίκησης προσωπικού, είναι αυτός που ρυθμίζει διάφορα θέματα κατευθυνόμενος από την ανώτατη διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο προκύπτει μια συνεργασία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τα στελέχη γραμμής (line managers) (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003:45). Οι εργαζόμενοι συνήθως είναι 200-250 σε αντίθεση με τις μικρού τύπου επιχειρήσεις που είναι από 1-90 άτομα.

Όπως αναφέρθηκε η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής, τα οποία είναι καταρτισμένα κατάλληλα ούτως ώστε να δημιουργούν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα στελέχη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που είναι υπεύθυνα για όλες τις λειτουργίες του τμήματος τους, μοιράζονται την ευθύνη με τα στελέχη γραμμής, όπως την επιλογή του προσωπικού, τις εργασιακές σχέσεις και τα συστήματα αμοιβών.

#### **2.1.4. Ανθρώπινες Σχέσεις**

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν και όπως είναι γνωστό ο άνθρωπος είναι ο κυριότερος συντελεστής στην παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης. Χωρίς αυτό δεν μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης όπου μέσα από την υλοποίηση ή όχι των στόχων η επιχείρηση θα έχει κέρδος ή ζημία.

Βασικός παράγοντας στην χρησιμοποίηση και στην απόδοση του ατόμου είναι η συμπεριφορά του ίδιου του ατόμου. Σύμφωνα με τον Δήμου στο βιβλίο του «Διοίκηση Προσωπικού», συμπεριφορά είναι ο τρόπος που φέρεται κάποιος στους άλλους. Και συνεχίζει, αναφέροντας πως, στην ηθική λέγεται «διαγωγή», στην οικονομία, «διαπροσωπική επικοινωνία» (Δήμου, 1999:13).

Σε ένα χώρο εργασίας οι άνθρωποι αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους. Οι σχέσεις αυτές θα πρέπει καλές αφού καλούνται να εργάζονται μεταξύ τους αλλά και να συναναστρέφονται με άλλους εργαζόμενους καθ' όλη την διάρκεια της μέρας. Σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, έρευνες έδειξαν ότι οι υπάλληλοι αποδίδουν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά στην εργασία τους.

## **2.2. Ενότητα Δεύτερη – Αξιολόγηση Προσωπικού**

### **2.2.1. Η Σημασία και οι χρήσεις της διαδικασίας αξιολόγησης**

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διάφορων εργασιών, απ' όλους τους εργαζόμενους, σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο (Χυτήρης, 2001:221). Το σύνολο των εργασιών αυτών περιλαμβάνεται συνήθως στην λειτουργία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και ονομάζεται Αξιολόγηση Εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς στο βιβλίο τους Διοίκηση «Ανθρώπινων Πόρων», η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:315). Η αξιολόγηση

εργαζομένου είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:316).

Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου του εργαζόμενου. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησης τους και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογουμένων και στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης (Χυτήρης, 2001:221).

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση των εργαζομένων χρησιμεύουν στο να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στην εργασία τους καλά και ποίοι όχι, να βελτιωθεί η απόδοση της εργασίας, να βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών, να γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις των εργαζομένων, να πληροφορούνται / να ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν και ποιές θα είναι οι προοπτικές ανέλιξης τους με βάση την απόδοσή τους αλλά και να διαπιστωθούν τυχόν προβλήματα προσωπικού που μπορεί να επηρεάζουν την απόδοση των ιδίων.

### **2.2.2. Περιγραφή και ανάλυση μεθόδων αξιολόγησης**

Οι μέθοδοι μέτρησης αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στις μέρες μας χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές μετρήσεις. Οι αντικειμενικές είναι οι κλασικές μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή κυρίως στην παραγωγή, σε αντίθεση με τις υποκειμενικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Στην πράξη ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι πλήρες πρέπει να χρησιμοποιεί και τις δύο αυτές μεθόδους.

Υπάρχουν πέντε κύριες μέθοδοι αξιολόγησης με βάσει τα αντικειμενικά κριτήρια οι οποίες είναι:

- Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής, όπου οι μέθοδοι αυτοί αφορούν την μέτρηση του αριθμού των έτοιμων προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο, τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων ή ακόμη οποιονδήποτε άλλο αριθμητικό δείκτη της παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά μόνο όταν ο υπάλληλος παράγει ένα μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση ενώ δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί αντίστοιχη μέθοδος στην παροχή υπηρεσιών (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:335).

- Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες, όπου στην μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση των πωλητών.

- Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου, όπου συμβαίνει στην περίπτωση στην οποία, κατά την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου συλλέγονται πληροφορίες από τον φάκελο του. Στις προσωπικές μετρήσεις περιλαμβάνονται στοιχεία όπως ο αριθμός των απουσιών ή καθυστερήσεων της άφιξης του υπάλληλου στον χώρο εργασίας, ο αριθμός λαθών, ο αριθμός παραπόνων αλλά και ευχαριστιών από πελάτες καθώς και τον αριθμό των επιπλήξεων.

- Μετρήσεις αποτελεσματικότητας, οι οποίες αφορούν τα δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα.

- Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών όπου η αξιολόγηση των στελεχών αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια, μέσω της απόδοσης της ομάδας της οποίας ηγείται το κάθε στέλεχος. Εδώ είναι αναγκαίο να αναφερθούμε στο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η απόδοση του τμήματος που ηγείται ο κάθε τμηματάρχης σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης χωρίζονται σε συγκριτικές μέθοδοι και σε εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Όσον αφορά την σύγκριση της συνολικής απόδοσης των υπαλλήλων, στηρίζεται στην γενικότερη κατάταξη των εργαζομένων αλλά και στην κατάταξη σε ζευγάρια καθώς και στην μέθοδο της επιβεβλημένης επιλογής.

Η μέθοδος αξιολόγησης που στηρίζεται σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης χωρίζεται σε:

- Γραφικές κλίμακες κατάταξης, όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο για διάφορες πτυχές της απόδοσης τους χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Ο αξιολογητής αποδίδει στον αξιολογούμενο ένα βαθμό απόδοσης πχ. Άριστος, πολύ καλός, μέτριος κλπ.

- Σταθμισμένος κατάλογος, όπου σε αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης δίνει στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που σχετίζονται με τη εργασία και του ζητεί να ελέγξει με ένα ναι ή ένα όχι αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Όταν συμπληρώνει τέτοιους καταλόγους, ο αξιολογητής κρίνει ποια καλά ή κακά χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν τον κάθε εργαζόμενο.

- Κρίσιμα περιστατικά, στις περιπτώσεις αυτές η αξιολόγηση του εργαζομένου κρίνεται με την μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών, κατά την οποία ο αξιολογητής κρατά ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, στο οποίο καταγράφονται συγκεκριμένα περιστατικά στα οποία προσδιορίζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Πιο συγκεκριμένα τα περιστατικά αυτά μπορεί να είναι είτε θετικά είτε αρνητικά και καταγράφονται αμέσως αφού έχουν συμβεί (για παράδειγμα, παράπονο από κάποιο πελάτη).

- Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία. Στην συγκεκριμένη περίπτωση δίνεται έμφαση στην συμπεριφορά του εργαζόμενου όπου γίνεται χρήση παραδειγμάτων συμπεριφοράς που αντιπροσωπεύουν διάφορα επίπεδα απόδοσης.
- Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων, όπου κάποιες επιχειρήσεις απασχολούν σε μόνιμη βάση εργασιακούς ψυχολόγους για την αξιολόγηση του δυναμικού των εργαζομένων τους. Οι ψυχολόγοι αυτοί εστιάζουν την προσοχή τους στις μελλοντικές δυνατότητες των ατόμων και όχι την παρελθούσα απόδοση τους. Οι πληροφορίες συλλέγονται μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχολογικά τεστ και συζητήσεων με τους προϊστάμενους. Ο ψυχολόγος καταγράφει την υποκίνηση των ατόμων τις δυνατότητες τους, τους προβληματισμούς τους καθώς και τις επιθυμίες τους (Παπλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:344).
- Κέντρα αξιολόγησης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται και για την επιλογή προσωπικού. Εφαρμόζεται σε ανώτερα στελέχη τα οποία αξιολογούνται από περισσότερους από έναν ειδικό, σε χώρους έξω από το χώρο εργασίας (πχ. Ξενοδοχεία, αίθουσες σεμιναρίων κλπ).

### **2.2.3. Διαδικασία Αξιολόγησης**

Σύμφωνα με τον Χυτήρη, στην πράξη, η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊστάμενους. Γίνεται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές (Χυτήρης, 2001:225).

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθορισθούν τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης. Το πρώτο βήμα είναι να καθορισθούν τα στοιχεία εκείνα που είναι απαραίτητα για να ολοκληρωθεί επιτυχώς η αξιολόγηση. Τα στοιχεία εκείνα που παίζουν ρόλο για την απόδοση της αξιολόγησης ενός υπάλληλου είναι ο χαρακτήρας και συμπεριφορά του υπαλλήλου αλλά και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

Όσον αφορά τα πρότυπα απόδοσης, είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης τα οποία πρέπει να καθορισθούν εκ των προτέρων και με βάση αυτά η απόδοση του εργαζόμενου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιολόγηση των παραγωγικών πόρων. Θα πρέπει τα πρότυπα απόδοσης να είναι πάντοτε σαφή και μετρήσιμα.



Κατά την διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων πληροφορίες γι' αυτούς μπορούν να δώσουν οι προϊστάμενοι τους, οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες τους, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση), οι πελάτες και όλοι μαζί (αξιολόγηση 360° Μοιρών).

Ο **άμεσος προϊστάμενος** είναι ο πλέον κατάλληλος για την αξιολόγηση της απόδοσης κάποιου υπάλληλου αφού παρακολουθεί επί καθημερινής βάσης τον υπάλληλο, είναι πιο κοντά του, άρα μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη γι' αυτόν. Ο προϊστάμενος είναι ο άνθρωπος ο οποίος θα προτείνει την προαγωγή αλλά και την μετάθεση του ατόμου. Η αξιολόγηση του άμεσου προϊστάμενου υπόκειται σε έγκριση από τον ανώτερο προϊστάμενο του. Αυτό γίνεται για να αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας του αξιολογούμενου (για προσωπικούς λόγους) ή ιδιαίτερα ευνοϊκής μεταχείρισης του από τον άμεσο προϊστάμενο του.

Υπάρχουν επαγγέλματα όπου η οργάνωση της εργασίας είναι τέτοια που δεν επιτρέπουν στον άμεσο προϊστάμενο να έχει άμεση και συχνή επαφή με τον υφιστάμενο του. Οι συνάδελφοι του όμως έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρήσουν τη συμπεριφορά του και τα αποτελέσματα του. Σε αυτές τις περιπτώσεις **οι αξιολογήσεις γίνονται από τους ίδιους του συνάδελφους άλλα και τους συνεργάτες του αξιολογημένου**. Στην πράξη η αξιολόγηση αυτή δεν μπορεί να είναι πλήρως αντικειμενική γιατί σημαντικό ρόλο παίζει ο παράγοντας «φιλία» ή «έχθρα». Σημαντικό μειονέκτημα είναι το γεγονός ότι κάποιοι συνάδελφοι αρνούνται να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλο λόγω του φόβου να μην παρεξηγηθούν με τον συνάδελφο τους.

**Αξιολόγηση γίνεται και από τα ίδια τα άτομα (αυτοαξιολόγηση)**, όπου συχνά ζητείται από τους ίδιους τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τους εαυτούς τους και της επιδόσεις τους. Από έρευνες που έχουν διαπιστωθεί οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τον άμεσο προϊστάμενο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγηση του, ενώ χρησιμοποιούνται βάση για τη συνέντευξη αξιολογήσεως και τον καθορισμό μελλοντικών στόχων για τον υφιστάμενο (Χυτήρης 2001:229). Η τεχνική της αυτοαξιολόγησης είναι ιδανική όταν χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:347).

Μια ακόμη πηγή **αξιολόγησης προέρχεται από τους πελάτες** μιας επιχείρησης και κυρίως όταν είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία, τράπεζες και άλλες, χρησιμοποιούν ευρέως ερωτηματολόγια με τα οποία ζητούν από τους πελάτες τους να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συμπεριφορά αυτών που τις προσφέρουν.

Τα τελευταία χρόνια για την αξιολόγηση του προσωπικού εφαρμόζεται η **αξιολόγηση 360° Μοιρών**. Βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι χρησιμοποιεί στοιχεία από όλες τις προηγούμενες μεθόδους και τα συνδυάζει σε κάποιο βαθμό. Κατά τη μέθοδο αυτή τα στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζόμενου συλλέγονται ταυτόχρονα από τους άμεσους προϊστάμενους, από τους συνάδελφους τους και ορισμένες φορές από τους πελάτες τους. Με τον τρόπο αυτό έχουμε μια πιο δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση για τον εργαζόμενο. Κατά τη μέθοδο αυτή δίνεται έμφαση στην αναζήτηση και αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων του αξιολογούμενου που έχουν σχέση με την επίδοση του στην εργασία. Τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης αυτής, είναι η αντικειμενικότητα, η ποιοτική πληροφόρηση και η εφαρμογή στην πράξη αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

## **2.3. Ενότητα Τρίτη – Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

### **2.3.1. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΠ είναι και ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003:47).

Γι' αυτό και είναι σημαντικό, μια επιχείρηση να εξασφαλίσει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος των ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο, με το μικρότερο κόστος για την επιχείρηση. Η διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Γίνεται σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής (Χυτήρης, 2001:19).

Την ευθύνη για τον Προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε επιχείρηση, την έχει η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Καθορίζει τους στόχους, με βάση τις πληροφορίες και τα δεδομένα που της παρέχουν τα στελέχη των γραμμικών και επιτελικών διευθύνσεων όσον αφορά το απαιτούμενο προσωπικό σε αριθμό (Χυτήρης, 2001:30). Η συλλογή και η ανάλυση αυτών των πληροφοριών αλλά και των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι καθοριστική σημασίας για την ανάπτυξη του προγράμματος ανθρώπινων πόρων.

Αφού καθοριστούν οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει

να εξετάζει τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού και τα εργασιακά πρότυπα, τις κυβερνητικές αποφάσεις, τις οικονομικές συνθήκες, τους ανταγωνιστές αλλά και τα χαρακτηριστικά της χώρας. Απ' την άλλη το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης δίνει έμφαση στην ανάλυση θέσεων εργασίας αλλά και στην καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων των ήδη εργαζόμενων.

### **2.3.2. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Είναι γεγονός ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του και της ατομικής του επίδοσης ενώ παράλληλα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και συνεπώς στην επιβίωση αλλά και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στο να βελτιωθεί η απόδοση των υπαλλήλων. Πρόκειται λοιπόν για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:266).

Με την εκπαίδευση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, αποσκοπείτε στο να βοηθηθεί η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί και βοηθώντας τους να αποδώσουν καλύτερα κάνοντας καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων.

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται τόσο με το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Λόγω του ότι η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, η οργάνωση της εκπαίδευσης θα πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης. Η καθημερινή επίβλεψη των υπαλλήλων συνήθως γίνεται από τον Διευθυντή Προσωπικού ή τον υπεύθυνο εκπαίδευσης, ανάλογα με το αν η εκπαίδευση θεωρείται αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού, οπότε ο διευθυντής εκπαίδευσης αναφέρεται στον διευθυντή προσωπικού ή ανήκει σε ξεχωριστό τμήμα.

Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

#### **α) Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Αποτελεί βασική προϋπόθεση να εντοπιστούν αλλά και να αναλυθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Σκοπός είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζόμενου.

Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών οι οποίες είναι η ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων και προγραμμάτων Διοίκησης Προσωπικού, οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι, η ανάλυση απόδοσης και η ανάλυση θέση εργασίας.

#### β) Σχεδιασμός Προγράμματος Εκπαίδευσης

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, θα πρέπει να προχωρήσουμε στον σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχόμενου προγράμματος της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών αλλά και των εκπαιδευτικών μεθόδων. Μετά το βήμα του σχεδιασμού ακολουθεί η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης η οποία μπορεί να είναι είτε σε θέση εργασίας είτε εκτός της θέσης εργασίας.

#### γ) Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης

Όπως ανάφερα υπάρχουν δύο μέθοδοι εκπαίδευσης, εντός και εκτός της θέσης εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος μαθαίνει να εξασκεί τις δεξιότητες του πάνω στο αντικείμενο της θέσης εργασίας ενώ στη δεύτερη περίπτωση έχουμε την υλοποίηση της εκπαίδευσης σε ενδοεπιχειρησιακή ή εξωεπιχειρησιακή βάση.

Οι βασικοί μέθοδοι που υπάγονται στην κατηγορία εκπαίδευσης στη θέση εργασίας είναι οι εξής:

- Η μέθοδος της επίδειξης ή αλλιώς εκπαίδευση βήμα – προς – βήμα.
- Η μέθοδος της εκπαίδευσης μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας.
- Η εκπαίδευση μέσω μέντορα.
- Η μέθοδος του προγράμματος ελεγχόμενης μαθητείας
- Η μέθοδος της εργασιακής ενημέρωσης
- Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης, κυρίως από Πανεπιστήμια
- Η μέθοδος της συμμετοχής σε επιτροπής
- Η μέθοδος της εναλλαγής των θέσεων εργασίας και του εμπλουτισμού της
- Η μέθοδος των γραπτών εργασιών και η συμμετοχή σε έργα

Απ' την άλλη οι βασικοί μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός της θέσης εργασίας είναι:

- Η μέθοδος των διαλέξεων, των σεμιναρίων αλλά και σε μελέτες περιπτώσεων
- Η μέθοδος των επιχειρηματικών παιγνίων
- Η μέθοδος της προσομοίωσης

#### δ) Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την υλοποίηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προσέλευση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων αλλά και στην σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για τη καλή λειτουργία των χώρων

διεξαγωγής της εκπαίδευσης καθώς και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλοι εκπαιδευτικοί μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

### **2.3.3. Ανάπτυξη Στελεχών**

Αφού ολοκληρωθεί η εκπαίδευση των εργαζομένων και στην πορεία η αξιολόγηση τους<sup>5</sup>, ακολουθεί η ανάπτυξη των στελεχών, όπου στέλεχος είναι το άτομο το οποίο παίρνει αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την εργασία των άλλων μέσα σε μια επιχείρηση. Η ανάπτυξη των στελεχών είναι η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:266).

Η ανάπτυξη των στελεχών συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας μια επιχείρηση να αποκτήσει ένα στελεχιακό δυναμικό το οποίο να μπορεί να ανταποκριθεί σε όλες τις προκλήσεις που θα παρουσιαστούν σε μια επιχείρηση. Σε ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών συνδυάζονται τρία στοιχεία τα οποία είναι η αυτο-ανάπτυξη, η ανάπτυξη κατευθυνόμενη από την επιχείρηση, αλλά και η ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανώτερους ενώ η κάθε προσπάθεια ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει κάποιους στόχους εκ των οποίων μπορεί να είναι η συνειδητοποίηση από τα στελέχη του τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση, τη βελτίωση του τρόπου κατανόησης του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων του στην επιχείρηση, κλπ.

Για την επιτυχή ανάπτυξη των στελεχών πρέπει να περιλαμβάνονται μια σειρά από αλληλένδετα στάδια τα οποία είναι:

- Ο σχεδιασμό πολιτικής ανάπτυξης στελεχών που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης
- Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών
- Η κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών και
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος βάσει διάφορων χαρακτηριστικών

---

<sup>5</sup> Βλ. σελ 5, Ενότητα Δεύτερη – Αξιολόγηση Προσωπικού

### 2.3.4. Υποκίνηση των εργαζομένων

Η υποκίνηση ως έννοια, θεωρείται η προθυμία ενός μέλους μιας επιχείρησης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της. Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από το θέμα της υποκίνησης είναι πολυάριθμες και αντίθετες μεταξύ τους. Η εμπειρική έρευνα δεν έχει οδηγήσει ακόμη σε συμπεράσματα που να συγκλίνουν. Πιο κάτω θα αναλύσουμε τις βασικότερες θεωρίες υποκίνησης χωρίζοντας σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία είναι οι θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να δείξουν αυτό που υποκινεί τον άνθρωπο, το περιεχόμενο δηλαδή της υποκίνησης ενώ στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα μοντέλα που προσπαθούν να περιγράψουν την διαδικασία της υποκίνησης.

*Η θεωρία του Maslow (1954)*, ανήκει στην πρώτη κατηγορία. Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow οι άνθρωποι υποκινούνται από τις ανάγκες τους οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες, τις φυσιολογικές (νερό, τροφή κλπ), της ασφάλειας (η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον), της κοινωνικότητας (αγάπη, στοργής κλπ), της αναγνώρισης (ανάγκη εκτίμησης και σεβασμός από τους άλλους) και αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητες του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ιδανικό για αυτόν). Οι ανάγκες σχηματίζουν μιας πυραμίδα ιεραρχίας, όπου στην βάση είναι οι φυσιολογικές (στέγη, νερό κλπ.) και στην κορυφή οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μια κατηγορία αναγκών πρέπει να ικανοποιηθεί εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμη της να λειτουργεί, ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ. Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς τις ανώτερες ανάγκες. Ο ίδιος ο Maslow, αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις για τη θεωρία του. Παρόλο αυτό η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την κατανόηση του φαινομένου της υποκίνησης.

Σε αυτή την κατηγορία ανήκει και η *θεωρία του Herzberg (1957)*, στην οποία ο Herzberg ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και στους παράγοντες υποκίνησης – ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας, αφορούν τις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στον χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και τέλος την πολιτική της επιχείρησης. Ο βάση τα αποτελέσματα της έρευνας του, ο Herzberg, προ είνει ως λύση για το ζήτημα της

υποκίνησης τον «εμπλουτισμό» της εργασίας, δηλαδή την κάθετη επέκταση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου. Επιπλέον προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότησης (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους), καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης.

Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη θεωρία υποκίνησης και αντιμετωπίζεται στον ακαδημαϊκό χώρο με επιτίμηση.

Μια άλλη θεωρία που αναπτύχθηκε αλλά βασίζεται στην δεύτερη κατηγορία των θεωριών της υποκίνησης είναι η *θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams (1965)*, η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο σε έναν οργανισμό/επιχείρηση επιθυμεί ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της επιχείρησης (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 2008:370). Ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τους πιο κάτω δέκτες:

Συνεισφορές του ιδίου    Συνεισφορές των άλλων  
Απολαβές του ιδίου    Απολαβές των άλλων

Όταν οι παραπάνω δείκτες δεν είναι ίσοι, το άτομο αισθάνεται ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη και προσπαθεί με ανάλογη συμπεριφορά να τους εξισώσει. Έτσι όταν το άτομο νιώθει αδικημένος μειώνει την προσπάθειά του.

Η *θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964)*, προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία της υποκίνησης, πως δηλαδή υποκινείται ο εργαζόμενος. Σύμφωνα με τον Vroom, ο εργαζόμενος υποκινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα τη αύξηση της απόδοσης του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση αμοιβών που θα έχουν αξία γι' αυτόν. Στον χώρο της εργασίας, αυτό σημαίνει την συνάρτηση τριών μεταβλητών: της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση, της προσδοκίας ότι η βελτιωμένη απόδοση θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών και τέλος της έντασης της επιθυμίας για την επίτευξη μεγαλύτερης συγκεκριμένης αμοιβής.

Σύμφωνα με την θεωρία του Vroom θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή, ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη.

Μια άλλη θεωρία είναι αυτή των στόχων την οποία ανέπτυξαν οι Latham και Locke (1979), οι οποίοι έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ' ότι οι ανάγκες και οι αξίες, θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν την συμπεριφορά με

μεγαλύτερη ακρίβεια. Έτσι μετά από εμπειρική έρευνα διατύπωσαν μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ των στόχων και απόδοσης η οποία έδειξε τα εξής:

- α) Όσο πιο δύσκολος είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια καταβάλλεται.
- β) Όσο πιο αποδεκτός είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια καταβάλλεται και καλύτερη απόδοση επιτυγχάνεται.
- γ) Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων.
- δ) Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους
- ε) Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και νόμιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές, ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία αυτή έρχεται σε αντίθεση με την θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η υποκίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι.

## 2.4. Σύνοψη

Με την ολοκλήρωση του κεφαλαίου αυτού θέλαμε να αναδείξουμε την σχέση η οποία υπάρχει ανάμεσα στις λειτουργίες και την οργάνωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του για να μπορέσει ο ίδιος ο εργαζόμενος να αναπτυχθεί μέσα από την εργασία του.

Με τις θεωρίες της υποκίνησης των υπαλλήλων είδαμε πόσο μεγάλη σημασία έχει για έναν εργαζόμενο να ικανοποιεί κάποιες ανάγκες του ούτως ώστε να αποδίδει στη εργασία του καλύτερα.

Επιπλέον με την ανάπτυξη του θέματος της εκπαίδευσης των εργαζομένων αναδείχτηκε το γεγονός ότι σε ένα χώρο εργασίας οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεχίσουν να εκπαιδεύονται και να επιμορφώνονται. Με την συνεχή εκπαίδευση τους οι εργαζόμενοι, μαθαίνουν καινούργια πράγματα σχετικά με την εργασία τους αλλά και γίνονται πιο απαραίτητοι πιο αναγκαίοι στον χώρο που εργάζονται αφού οι γνώσεις τους σε συνδυασμό με την εμπειρία τους αυξάνονται.

Τέλος φάνηκε πόσο σημαντική είναι να γίνεται σωστή αξιολόγηση για τους εργαζόμενους στο χώρο τον οποίο εργάζονται αφού όπως προαναφέραμε το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν, σήμερα, το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης.



## **Τρίτο Κεφάλαιο - Θεωρητικό και Μεθοδολογικό Πλαίσιο**

### **3. Εισαγωγή**

Το κεφάλαιο αυτό είναι χωρισμένο σε δυο ενότητες, στο θεωρητικό και στο μεθοδολογικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τις δυο ενότητες αυτές παρουσιάζουμε την προβληματική στην οποία στηρίχθηκε η εργασία μας κατά την διεξαγωγή της ποιοτικής μας έρευνας.

Στο θεωρητικό πλαίσιο αναπτύσσουμε έννοιες οι οποίες αφορούν τα υποκείμενα γιατί εμάς μας ενδιαφέρει πως οι συντελεστές αξιολόγησης βλέπουν την αξιολόγηση τους στον χώρο εργασίας τους. Οι αντιλήψεις που παρουσιάζονται να έχουν οι εργαζόμενοι δεν την αντανακλούν μόνο τα νούμερα αλλά τα βιώματα τους γι' αυτό και διεξήγαμε ποιοτική έρευνα και όχι ποσοτική.

### **3.1. Θεωρητικό Πλαίσιο**

#### **3.1.1. Εισαγωγή**

Η ενότητα αυτή στοχεύει να αναδείξει ορισμένες βασικές θεωρητικές έννοιες πάνω στις οποίες στηρίχθηκε η προβληματική της εργασίας μας και οι οποίες θα συμβάλουν τόσο στην διατύπωση των ερευνητικών μας προβληματισμών όσο και στην ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων μας. Για τον σκοπό αυτό επικεντρωνόμαστε σε δύο σημεία:

- Έννοια της επιτήρησης και του ελέγχου
- Συγκρότηση εννοιών «αξιολόγηση» και «έλεγχος»

Στην ανάλυση μας θα στηριχθούμε στις μικρο-ερμηνευτικές κοινωνιολογικές προσεγγίσεις οι οποίες επικεντρώνονται στο υποκείμενο και τις ερμηνείες του όσο αφορά την εργασιακή πραγματικότητα.

Σύμφωνα με τον Λαμνία (2001: xvii), οι μικρο-ερμηνευτικές θεωρήσεις αναλύουν τους τρόπους με τους οποίους τα δρώντα και τα αντιδρώντα στην κοινωνική περίσταση υποκείμενα – στη συγκεκριμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι – ορίζουν την κατάσταση και ερμηνεύουν, τόσο την δική τους δράση, όσο και την δράση των άλλων.

#### **3.1.2. Έννοια της Επιτήρησης και Ελέγχου**

Θεωρούμε αναγκαίο, να αναφερθούμε στην έννοια της επιτήρησης και του ελέγχου. Σύμφωνα με τον Φουκώ (1989), στο βιβλίο του «Επιτήρηση και Τιμωρία, η Γέννηση της φυλακής» μέσα από το πανοπτικόν εξασφαλίζεται η έννοια της επιτήρησης και μέσα από

αυτό επιτυγχάνεται ο έλεγχος και η πειθαρχία των ατόμων. Όσο αφορά τους εργαζόμενους, αυτό συμβαίνει μέσα από την επιτήρησης από τους ανώτερους τους, Υπεύθυνους Τμημάτων, την βαθμολογία και την αξιολόγηση τους στο τέλος του χρόνου.

Όπως αναφέρει ο Φουκώ, *«οι δικαστικοί λειτουργοί, στις δικαστικές τους αποφάσεις θα πρέπει να κάνουν κάτι άλλο από το να δικάζουν»*. Έτσι και στην επιτήρηση και στην αξιολόγηση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, όπου οι ανώτεροι ή διευθυντές μιας επιχείρησης δεν θα πρέπει να τιμωρούν τους υπαλλήλους τους για τυχόν λάθη που προκύπτουν κατά διεξαγωγή μιας εργασίας.

Σύμφωνα με τον Φουκώ, *«η ιστορική στιγμή της πειθαρχίας, είναι η στιγμή που γεννιέται μια τέχνη του ανθρώπινου σώματος που δεν αποβλέπει μονάχα στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ούτε στην επιβάρυνση της υποταγής του, αλλά στην διαμόρφωση μιας σχέσης που, με τον ίδιο τον μηχανισμό, το καθιστά πιο υπάκουο όσο είναι πιο χρήσιμο και αντίστροφα»*. Διαμορφώνεται έτσι μια πολιτική καταναγκασμών, που συνιστάται στη επεξεργασία του σώματος, στον υπολογισμένο χειρισμό των στοιχείων του, των κινήσεων του, της συμπεριφοράς του. Το ανθρώπινο σώμα μπαίνει σε ένα μηχανισμό εξουσία που το ανασυνθέτει. Η άσκηση της πειθαρχίας προϋποθέτει έναν μηχανισμό που εξαναγκάζει ακόμα και με μια μόνη ματιά τα μέσα καταναγκασμού που καθιστούν απόλυτα ορατούς εκείνους που επιτηρούνται.

Ο Φουκώ θεωρεί ότι το Πανοπτικόν αποτελεί ένα σύστημα ελέγχου πάνω στους ίδιους τους μηχανισμούς του. Ο Γενικός Διευθυντής μιας επιχείρησης, από ένα κεντρικό σημείο να ελέγχει τους ίδιους τους Διευθυντές τμημάτων, τους προϊστάμενους και τους εργαζόμενους. Ωστόσο, η χρήση του Πανοπτικού είναι πολυσήμαντη. Από τη μια, σωφρονίζει τους φυλακισμένους και από την άλλη τους περιθάλπει και τους φροντίζει.

Δύο εικόνες πειθαρχίας παρουσιάζονται, στο ένα άκρο βλέπουμε την πειθαρχία – αποκλεισμό, το κλειστό ίδρυμα, το εγκατεστημένο στο περιθώριο και στο άλλο άκρο, με τον πανοπτισμό, έχουμε την πειθαρχία – μηχανισμό, ένα λειτουργικό σύστημα που βελτιώνει την άσκηση της εξουσίας, καθιστώντας την ταχύτερη, ελαφρότερη, και αποτελεσματικότερη στην κοινωνία, (Φουκώ, 1989:280).

Γενικά μπορούμε να πούμε πως τα πειθαρχικά συστήματα είναι τεχνικές που εξασφαλίζουν τη ρύθμιση της ανθρώπινης πολλαπλότητας με ιδιαίτερο γνώρισμα τη τάση τους να καθορίζουν απέναντι στις πολλαπλότητες μια τακτική εξουσίας που πρέπει να ανταποκρίνεται σε τρία κριτήρια: να κάνει την άσκηση της εξουσίας όσο το δυνατόν λιγότερο δαπανηρή, να ενεργεί με τρόπο ώστε τα αποτελέσματα της κοινωνικής αυτής

εξουσίας να φτάσουν ανώτατο βαθμό έντασης και να επεκτείνονται όσο το δυνατό περισσότερο χωρίς κενά και αστοχίες και να συνδέει την «οικονομική» αυτή ανάπτυξη της εξουσίας με την απόδοση των μηχανισμών στο εσωτερικό των οποίων ασκείται.

### **3.1.3. Συγκρότηση εννοιών «Αξιολόγηση» και «Έλεγχος».**

Ο Ardoino J, (1993), «Evaluer controller in Se Former +. Pratiques et apprentissages de l' Education, No 28, (μετάφραση Δέσποινα Τσακίρη), διαχωρίζει τα δύο είδη πρακτικών αξιολόγησης – αξιολόγηση και έλεγχος – παρόλο που έχουμε μπει στην λογική της πρακτικής, είναι αυτά που λειτουργούν στο επίπεδο της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι πρακτικές αυτές καταλήγουν στην έκφραση και διατύπωση κρίσεων. Από πολύ μικρή ηλικία, ο καθένας από εμάς, μαθαίνει να αναγνωρίζει και να διακρίνει αυτό που του αρέσει ή δεν του αρέσει. Έτσι σύμφωνα με τα παραπάνω «αξιολογώ» σημαίνει «κρίνω».

Σύμφωνα με τον Ardoino υπάρχουν δύο τύποι μεθοδολογικής ερωτηματικής διερεύνησης, ο τύπος του ελέγχου, ο οποίος επικεντρώνεται στην διαπίστωση, προσανατολισμένος σε συγκρίσεις που αναζητούν ομοιότητες ή ελλείψει αυτών, την μέτρηση των αποστάσεων μεταξύ της παρούσας πραγματικότητας(των αποτελεσμάτων) και του επιθυμητού επιπέδου (της νόρμας). Ο τύπος της αξιολόγησης εγγράφεται σε πλαίσια χρονικότητας πριμοδοτώντας την αναζήτηση του νοήματος και περιλαμβάνει πολλαπλά ερωτήματα.

Ενώ ο έλεγχος και η επαλήθευση περιορίζονται σε διαδικασίες με τη μορφή κλειστών, διαδοχικών φάσεων, ανεπηρέαστων από την διάρκεια, από την άλλη η αξιολόγηση είναι μια συνολικότερη προσέγγιση, ένα παιχνίδι φάσεων και διαδικασιών που εντάσσονται μέσα σε μια διάρκεια αλλά και συγκροτούνται σε μεγάλο βαθμό από αυτήν.

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση θέτουν στην διάθεση μας δυο εκδοχές της κριτικής λειτουργίας, διαφορετικές γιατί κάθε φορά εμβάλλουν στο παιχνίδι τη λογική του παραδείγματος που αντιστοιχεί στην κάθε μια φορά συμπληρωματικές, ενδεχομένως υπό την προϋπόθεση μιας προηγούμενης διάκρισης τους. Αυτές οι δύο λογικές δεν αλληλεπικαλύπτονται και αποδεικνύονται αναγκαίες.

Η αξιολόγηση εμπεριέχει τον έλεγχο ως ένα από τα μέσα που έχει στην διάθεση της. Το αντίστροφο δεν συμβαίνει. Ο έλεγχος με την βοήθεια ενός κατάλληλου λειτουργικού - εργαλειακού πλαισίου, θέτει σε λειτουργία διαδικασίες με προσδιορισμένη αλληλουχία και διάρκεια, προκειμένου να επιτύχει την συμμόρφωση, μεταξύ των υπό παρατήρησιν φαινομένων και της νόρμας ή του μοντέλου

## **3.2. Μεθοδολογία Έρευνας**

### **3.2.1. Εισαγωγή**

Η ενότητα αυτή μελετά την αποτίμηση αξιολόγησης των εργαζομένων στην πράξη, δηλαδή πραγματοποιείται μια έρευνα μέσα από την συλλογή των πληροφοριών για αξιολόγηση τους, όπως επίσης και η καταγραφή απόψεων τους.

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε τα μεθοδολογικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής μας έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε μέσα από την τεχνική της συνέντευξης.

Ο λόγος που επιλέξαμε να πραγματοποιήσουμε ποιοτική και όχι ποσοτική έρευνα είναι διότι εμάς μας ενδιαφέρει πως οι συντελεστές αξιολόγησης αποτιμάνε τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση τους. Πιο συγκεκριμένα η ποιοτική έρευνα, θεμελιώνεται σε μία φιλοσοφική θέση η οποία είναι σε γενικές γραμμές «ερμηνευτική», με την έννοια ότι την απασχολεί ο τρόπος με τον οποίο ερμηνεύεται, γίνεται κατανοητός, βιώνεται και παράγεται ο κοινωνικός κόσμος (J. Mason, 2003, «Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας», Σελ. 20. Επιμέλεια Κυριαζή Νότα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.).

Ωστόσο, η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε μεθόδους παραγωγής δεδομένων στις οποίες είναι ελαστικές και ευαίσθητες απέναντι στο κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο παράγονται αυτά τα δεδομένα.

Επιπλέον βασίζεται σε μεθόδους ανάλυσης και επεξηγηματικής δόμησης οι οποίες προϋποθέτουν την κατανόηση της πολυπλοκότητας, της λειτουργίας και του πλαισίου. Η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην παραγωγή σφαιρικής αντίληψης, επί τη βάση πλούσιων και λεπτομερών στοιχείων όπως αυτά εμφανίζονται στο φυσικό κοινωνικό τους πλαίσιο (Mason, 2003:21).

### **3.2.2. Διαμόρφωση Ερευνητικού Εργαλείου για την Συλλογή του Εμπειρικού Υλικού**

Για τη διεξαγωγή της έρευνας μας προκειμένου να συλλεχθούν οι απαντήσεις των εργαζομένων, ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήσαμε την «ποιοτική» συνέντευξη<sup>6</sup>, και πιο συγκεκριμένα την ημί- δομημένη συνέντευξη.

---

<sup>6</sup> Ο όρος «ποιοτική» συνέντευξη αναφέρεται συνήθως στις σε βάθος συνεντεύξεις, στις ημιδομημένες ή στις χαλαρά δομημένες μορφές συνέντευξης. Ο Burger τις αποκαλεί «συζητήσεις με κάποιο σκοπό». Jennifer Mason, (2003), «Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας», Σελ. 90. Επιμέλεια Κυριαζή Νότα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Ο λόγος που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο εργαλείο είναι γιατί η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ βασικό και χρήσιμο εργαλείο. Συγκεκριμένα η συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως το κύριο μέσο συλλογής πληροφοριών που έχουν άμεση σχέση με τα αντικείμενα της έρευνας (Louis Cohen, Manion Lawrence, 1994, Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Σελ. 57. Εκδόσεις Μεταίχμιο).

Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή, μέσα από τη δυναμική της συνέντευξης να επιτρέψει την ανάδειξη νέων ζητημάτων και την ανάδυση νέων ερευνητικών υποθέσεων σε σχέση με αυτές που είχαν οριστεί.

Για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με αξιολόγηση εργαζομένων πήραμε συνεντεύξεις από επτά υπαλλήλους μιας κυπριακής εταιρίας στην Λεμεσό, η οποία προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους παρακάτω τομείς:

- Εταιρικές Υπηρεσίες
- Διεθνή Εμπιστεύματα
- Διαχείριση και Διοίκηση
- Ναυτιλιακές Υπηρεσίες

Ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε ο τύπος της ημι-δομημένης συνέντευξης, η οποία στηρίχθηκε σ' ένα πρωτόκολλο.

Οι ερωτήσεις οργανώνονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε αφενός να συλλεχθούν πληροφορίες για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, αφετέρου να καταγραφούν οι στάσεις και οι αντιλήψεις των συντελεστών.

Το πρωτόκολλο συνέντευξης<sup>7</sup> περιλάμβανε 15 ερωτήσεις που αντιστοιχούσαν σε διαφορετικούς άξονες.

### **3.2.3. Συνθήκες Διεξαγωγής της Συνέντευξης**

Η διαδικασία της εμπειρικής μας έρευνας περιλαμβάνει μια σειρά από ξεχωριστές ενέργειες από την στιγμή που αρχίζει μέχρι τη στιγμή που τα αποτελέσματα της καθίστανται προσιτά σε γραπτή μορφή.

Μετά την ολοκλήρωση του πρωτοκόλλου συνέντευξης, το επόμενο βήμα μας ήταν η επίσκεψη στο πεδίο της έρευνας για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Το πρώτο βήμα ήταν επισκεφθούμε την «X» εταιρία στην Λεμεσό, όπου εκεί έγινε η πρώτη γνωριμία με τον υπεύθυνο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τον ενημέρωσα σχετικά με την

---

<sup>7</sup> Το Πρωτόκολλο της συνέντευξης βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας μας.

εργασία μου και ζήτησα να διευκολύνει την επαφή μου με τους άλλους συντελεστές προκειμένου να διεξάγω τις συνεντεύξεις.

Γνώρισα ξεχωριστά 7 υπαλλήλους οι οποίοι έδειξαν μεγάλη προθυμία να μου δώσουν τις πληροφορίες που χρειαζόμουν. Εκεί ορίσαμε ημερομηνία και ώρα για το πότε θα μπορούσαν να μου δώσουν συνέντευξη. Μόνο ένας υπάλληλος αρνήθηκε να συνεργαστεί.

Οι συνεντεύξεις ήταν όλες ατομικές και είχαν διάρκεια 5-6 λεπτά περίπου. Διεξήχθησαν όλες εντός της εταιρίας σε διαφορετική μέρα και χρονική στιγμή για κάθε υπάλληλο.

Η διεξαγωγή της έρευνας δεν ήταν κάθε φορά εύκολη διότι υπήρχαν περιπτώσεις όπου η επικοινωνία καθίστατο αδύνατη καθώς προέκυπταν απρόβλεπτες δυσχέρειες από ορισμένους υπαλλήλους οι οποίες σε κάποια ερωτήματα που έθετα, απαντούσαν μονολεκτικά χωρίς να μας δίνουν την ευκαιρία να λάβουμε μια επιπρόσθετη γνώση πάνω στο ερευνητικό θέμα το οποίο προσεγγίζαμε. Επιπλέον υπήρχαν στιγμές που κάποιοι υπάλληλοι δεν απαντούσαν αμέσως για να σκεφτούν λίγο την απάντηση τους. Απ' την άλλη, υπήρχαν υπάλληλοι οι οποίοι απαντούσαν γρήγορα και σύντομα για να επιστρέψουν άμεσα πίσω στην εργασία τους. Το τελευταίο στάδιο της έρευνας μας είναι η απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και η κωδικοποίηση των απαντήσεων σκοπούς έρευνας.

#### **3.2.4. Επεξεργασία του Εμπειρικού Υλικού**

Η επεξεργασία της εμπειρικής μας έρευνας έγινε με την απομαγνητοφώνηση όλων των συνεντεύξεων μέσω της οποίας μας δίνεται η δυνατότητα να αντιλαμβανόμαστε και να διατηρούμε το ύφος του προφορικού λόγου των συνεντεύξεων έτσι ώστε να μην υπάρχουν παρερμηνείες των όσων ειπώθηκαν. Αποκωδικοποιήσαμε τη κάθε συνέντευξη ξεχωριστά προκειμένου να επεξεργαστούμε με οργανωμένο και μεθοδικό τρόπο το υλικό μας.

Με το τέλος των ερευνητικών μας ερωτημάτων καθορίσαμε το εργαλείο της έρευνας μας το οποίο ήταν το εργαλείο της συνέντευξης και αφού καθορίσαμε το δείγμα γνωρίσαμε τους συντελεστές αξιολόγησης για να μπορούμε να πάρουμε τις συνεντεύξεις που χρειαζόμαστε. Ο λόγος που έγινε η παραπάνω διαδικασία είναι για να είναι πιο εύκολη η πρόσβαση σε εμάς στους εργαζόμενους. Αφού τελειώσαμε την προετοιμασία για την διεξαγωγή της έρευνας μας θα περάσουμε στο επόμενο κεφάλαιο που είναι παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας μας.

## **Τέταρτο Κεφάλαιο - Παρουσίαση και Ανάλυση των Δεδομένων της Έρευνας**

### **4. Εισαγωγή**

Το κεφάλαιο αυτό είναι χωρισμένο σε δυο ενότητες, Στην πρώτη ενότητα θα παρουσιάσουμε τα δεδομένα της εμπειρικής μας έρευνας που προέκυψαν μέσα από τις συνεντεύξεις που πήραμε από τους επτά υπαλλήλους σε μια κυπριακή εταιρία υπηρεσιών στην Λεμεσό ενώ στην δεύτερη ενότητα αναλύουμε τα ποιοτικά δεδομένα προκειμένου να εξετάσουμε το περιεχόμενο των στοιχείων που συλλέξαμε ούτως ώστε να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε τις συνεντεύξεις που πήραμε από τους επτά εργαζόμενους<sup>8</sup> της συγκεκριμένης εταιρίας.

### **4.1. Παρουσίαση Δεδομένων της Έρευνας**

#### **4.1.1. Εισαγωγή**

Αρχικά επισκεφθήκαμε την εταιρία η οποία βρίσκεται σε κεντρικό σημείο στην Λεμεσό σε ιδιόκτητο κτήριο. Η συγκεκριμένη εταιρία, ιδρύθηκε πριν 40 χρόνια και ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών. Το πελατολόγιο της, περιλαμβάνει διεθνείς και πολυεθνικές εταιρίες και οικονομικούς οργανισμούς καθώς και επιχειρηματίες. Η διαχείριση των εταιριών διενεργείται από μια ομάδα λογιστών, νομικών και επιχειρηματικών συμβούλων που υποστηρίζεται από ένα διεθνές δίκτυο συνεργατών σε εξειδικευμένους τομείς. Απασχολεί 40 άτομα και έχει πέντε τμήματα: το τμήμα Διεθνών και Κυπριακών Εταιριών, το τμήμα Λογιστηρίου, το τμήμα Μάρκετινγκ, το τμήμα Ναυτιλίας και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο τμήμα Διεθνών και Κυπριακών Εταιριών εργάζονται 21 άτομα εκ των οποίων οι 5 είναι νομικοί σύμβουλοι. Στο Λογιστήριο εργάζονται 7 άτομα ενώ στα τμήματα Μάρκετινγκ και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού απασχολούνται 3 άτομα σε κάθε τμήμα. Επιπλέον το τμήμα των Ναυτιλιακών απασχολεί 6 άτομα.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι γυναίκες και πιο συγκεκριμένα 27 γυναίκες και 13 άντρες. Αρκετοί εργαζόμενοι έχουν τελειώσει σε κάποιο Κολέγιο στην Κύπρο, Γραμματειακές Σπουδές ενώ είναι μετρημένοι αυτοί που έχουν κάποιο πτυχίο ή μεταπτυχιακό. Πιο συγκεκριμένα στο τμήμα Διεθνών και Κυπριακών Εταιριών οι 5 νομικοί σύμβουλοι έχουν πτυχίο στα νομικά και μεταπτυχιακό. Οι 3 από αυτούς έχουν μεταπτυχιακό στο Διεθνές

---

<sup>8</sup> Βλ. Κεφάλαιο 4, Παρουσίαση Δεδομένων της Έρευνας

Δίκαιο και οι άλλοι 2 στο Εταιρικό Δίκαιο. Οι περισσότεροι από το υπόλοιπο προσωπικό στο τμήμα αυτό έχει τελειώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση και λίγοι εργαζόμενοι έχουν τελειώσει Γραμματειακές Σπουδές. Στο τμήμα των Ναυτιλιακών σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι είχαν τελειώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Στο τμήμα Λογιστηρίου όλοι οι υπάλληλοι είχαν επιτύχει στις γραπτές εξετάσεις λογιστικής LCCI στο ανώτερο επίπεδο ενώ στα τμήματα Μάρκετινγκ και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όλοι οι υπάλληλοι έχουν πτυχίο και κάποιοι μεταπτυχιακό. Πιο συγκεκριμένα στο τμήμα του Μάρκετινγκ οι δύο υπάλληλοι είχαν πτυχίο στο Μάρκετινγκ και τις Επικοινωνίες ενώ η μια υπάλληλος είχε πτυχίο στις Γραφικές Τέχνες. Στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ο προσωπάρχης είχε πτυχίο και μεταπτυχιακό στην Διοίκηση Προσωπικού ενώ οι άλλοι δύο υπάλληλοι είχαν ο ένας πτυχίο στην Διοίκηση Προσωπικού και ο άλλος πτυχίο στην Ανθρωπολογία της Εργασίας.

Στην συγκεκριμένη εταιρία πήραμε συνεντεύξεις από επτά υπαλλήλους:

- 1η Συνέντευξη: Ανώτερος Βοηθός στο τμήμα Λογιστηρίου
- 2<sup>η</sup> Συνέντευξη: Προϊστάμενη στο τμήμα Διεθνών και Κυπριακών Εταιριών
- 3<sup>η</sup> Συνέντευξη: Βοηθός στο τμήμα Διεθνών και Κυπριακών Εταιριών
- 4<sup>η</sup> Συνέντευξη: Βοηθός στο τμήμα Μάρκετινγκ
- 5<sup>η</sup> Συνέντευξη: Προϊστάμενος στο τμήμα Λογιστηρίου
- 6<sup>η</sup> Συνέντευξη: Ανώτερος Βοηθός στο τμήμα Διεθνών και Κυπριακών Εταιριών
- 7<sup>η</sup> Συνέντευξη: Βοηθός στο τμήμα Ναυτιλίας

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι, να περιγράψουμε τα δεδομένα της εμπειρικής μας έρευνας. Για το σκοπό αυτό ταξινομήσαμε των σύνολο των δεδομένων σε τρεις μεγάλες κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία καταγράφεται η εμπειρία των εργαζομένων σε σχέση με την επαφή τους με τον υπεύθυνο του τμήματος ΔΑΔ και γενικότερα με το τμήμα. Στην δεύτερη κατηγορία καταγράφεται ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τις διαφορετικές αρμοδιότητες του τμήματος αυτού και τέλος και προσδοκίες έχουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι της συγκεκριμένης εταιρίας από την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

## **4.1.2 Καταγραφή της Εμπειρίας των Εργαζομένων σε σχέση με την Επαφή τους με τον υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού**

### **4.1.2.1. Η γνώμη των υπαλλήλων για το τμήμα**

Στην πρώτη ερώτηση που τέθηκε στους εκπαιδευτικούς σχετικά με την γνώμη που έχουν σχηματίσει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από την συνεργασία τους, οι 4 στους 7 εργαζόμενους (E2, E4, E5 και E7) υποστηρίζουν ότι έχουν σχετικά μια πολύ καλή



εικόνα για το τμήμα αυτό και ότι το τμήμα προσπαθεί να αντεπεξέλθει στα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Απ' την άλλη 3 εργαζόμενοι (E1, E3 και E6) τονίζουν ότι το τμήμα πρέπει να βελτιωθεί. Πιο συγκεκριμένα η E3 αναφέρει ότι *«το τμήμα έχει περιθώρια βελτίωσης»* και σύμφωνα με τον εργαζόμενο E1 *«χρειάζεται επιπλέον 2 έως 3 άτομα προσωπικό για καλύτερη οργάνωση και εξυπηρέτηση των υπαλλήλων»*.

#### **4.1.2.2. Η ύπαρξη του τμήματος**

Στην ερώτηση αν θεωρούν αναγκαία την ύπαρξη αυτού του τμήματος όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν θετικά (E1, E2, E3, E4, E5, E6 και E7) και πιο συγκεκριμένα η E2 αναφέρει *«επειδή σου δίνεται η δυνατότητα να ανέλιξης...»*.

Στην επόμενη ερώτηση, αν έχουν κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους εργοδότες στο τμήμα ΔΑΔ, όλοι οι εργαζόμενοι (E1, E2, E3, E4, E5, E6 και E7) απάντησαν αρνητικά. Συμπεραίνουμε επομένως ότι δεν έχουν κάποιο σημείο σύγκρισης με την προηγούμενη τους εργασία.

#### **4.1.2.3. Διαχείριση Προβλημάτων**

Οι 5 στους 7 εργαζόμενους (E1, E2, E4, E5 και E6) υποστήριξαν ότι κατά την εργασία τους παρουσιάστηκε κάποιο πρόβλημα και απευθύνθηκαν στον υπεύθυνο του τμήματος ΔΑΔ ενώ 2 από τους 7 (E3 και E7) αναφέρουν ότι δεν τους έτυχε κάτι στο οποίο να απευθυνθούν στον προσωπάρχη. Σύμφωνα με τους 5 εργαζόμενους που απευθύνθηκαν προσωπάρχη μόνο ένας εργαζόμενος δεν βοηθήθηκε από αυτόν (E6).

Ειδικότερα ο E1 δηλώνει όταν αντιμετώπιζε προβλήματα με τον υπεύθυνο του τμήματος του, ο προσωπάρχης ανταποκρίθηκε και τον βοήθησε αφού όπως ανέφερε *«δεν έθιξε κανέναν από τους δύο μας»*.

Η E4 υποστήριξε, ότι στη διευθέτηση του κάποιου προσωπικού μου προβλήματος *«ο προσωπάρχης αντιμετώπισε το πρόβλημα μου πολύ καλά και με βοήθησε»*.

Τον υποστηρικτικό ρόλο του υπεύθυνου του τμήματος ΔΑΔ έρχεται να αναιρέσει η E6 η οποία δήλωσε, ενώ είχε ένα πρόβλημα και απευθύνθηκε σ' αυτόν *«η αντίδρασή του δεν ήταν και η καλύτερη»*.

#### **4.1.2.4. Επιμόρφωση Υπαλλήλων**

Οι 5 στους 7 εργαζόμενους (E2, E3, E4, E6 και E7) έχουν παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια τα οποία τα έχει προτείνει ο υπεύθυνος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η E7 ανέφερε πως όλα τα σεμινάρια ήταν υποχρεωτικά για το τμήμα της.

Οι E1 και οι E5 δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο και σύμφωνα με τα όσα ανέφερε η E5 *«δεν έχω συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο γιατί το τμήμα μου δεν έχει κάποια σχέση με τα σεμινάρια τα οποία γίνονται»*.

Αναλυτικότερα η E7, ανέφερε ότι έχει παρακολουθήσει 4 σεμινάρια που αφορούν τα Ναυτιλιακά και πως έχει βοηθηθεί αρκετά στην εργασία της.

Ο E4 έχει συμμετάσχει και αυτός σε δύο σεμινάρια για την προώθηση και διαφήμιση υπηρεσιών και ανέφερε ότι βρήκε τα σεμινάρια αρκετά επιμορφωτικά.

Η E3 ανέφερε ότι παρακολούθησε 1 σεμινάριο σχετικά με ένα καινούργιο πρόγραμμα, το CRM και πως *«με βοήθησε πραγματικά στην εργασία μου»*.

#### **4.1.3. Συνάρθρωση των διαφορετικών αρμοδιοτήτων του Τμήματος**

##### **4.1.3.1. Συμβουλευτική και Καθοδήγηση**

Όλοι οι εργαζόμενοι (E1, E2, E3, E4, E5, E6 και E7), έχουν αναφερθεί στη ανάγκη που έχουν από κάποιο να τους στηρίζει και να τους συμβουλεύει, ο καθένας για τους δικούς του λόγους. Η E2, πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχει κάποιο αρμόδιο άτομο για να μπορούν οι εργαζόμενοι να στηρίζονται σ' αυτόν αλλά και να τους συμβουλεύει όποτε χρειάζονται.

Επίσης η E3 θεωρεί ότι *«είναι βασικό προνόμιο να μπορεί ο εργαζόμενος να αποταθεί κάπου για στήριξη και συμβουλές όποτε χρειάζεται»*.

Η E3 αναφέρει ότι *«Θεωρώ ότι είναι βασικό προνόμιο ο εργαζόμενος να μπορεί να αποταθεί κάπου»* ενώ ο E4 πιστεύει ότι *«όταν νιώθεις ότι κάποιος σε στηρίζει, βλέπεις τα πράγματα αλλιώς»*. Η E7, επιπλέον υποστηρίζει ότι με αυτό τον τρόπο γίνεται καλύτερη στην δουλειά της.

Στην ερώτηση αν έχουν ανάγκη από τις οδηγίες του Τμήματος της ΔΑΔ στην εργασία τους, οι 6 απ' τους 7 εργαζόμενους απάντησαν θετικά. Ο E1, αναφέρει πως *«εξαρτάται από το θέμα»* ενώ η E3 υποστηρίζει ότι *«είναι το άτομο που λογικά πρέπει να μας κατευθύνει και να μας στηρίζει στην δουλειά»*.

Απ' την άλλη η E7 ανέφερε ότι οδηγίες μόνο από τον υπεύθυνο του τμήματος πρέπει να δέχεται.

#### **4.1.3.2. Αξιολόγηση και Ανάπτυξη**

Στην ερώτηση αν η αξιολόγηση συνάδει με το τμήμα ΔΑΔ και οι 7 εργαζόμενοι (E1, E2, E3, E4, E5, E6 και E7) ανέφεραν πως η αξιολόγηση τους γίνεται έμμεσα από το τμήμα αυτό. Πιο συγκεκριμένα ο E4 ανέφερε *«αξιολόγηση γίνεται και από αυτόν αλλά και από τον τμηματάρχη μου»* και συμπληρώνει ο E1 *«η αξιολόγηση γίνεται κάθε τέλος του χρόνου σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος και τον προσωπάρχη»*. Παράλληλα, η E2 αναφέρει *«ο υπεύθυνος τμήματος μας κάθε χρόνο κάνει την αξιολόγηση μας και την δίνει στον προσωπάρχη»*.

Στην ερώτηση 8, ποιές από τις αρμοδιότητες του τμήματος θεωρούν σημαντικές για την σταδιοδρομία τους και την προσωπική τους ανάπτυξη, οι 4 από τους 7 ερωτώμενους (E2, E3, E4 και E5) απάντησαν ότι ο τρόπος πρόσληψης αλλά και απόλυσης παίζει καθοριστικό ρόλο για κάθε άτομο ξεχωριστά. Η E3, συμπληρώνει ότι *«η πρόσληψη και η απόλυση κάποιου αν δεν γίνει με σωστό χειρισμό θα στοιχίσει στο άτομο στην επόμενη του εργασία»*.

Απ' την άλλη ο E1 υποστηρίζει ότι η σταδιοδρομία του στην συγκεκριμένη εταιρία εξαρτάται άμεσα από το τμήμα ΔΑΔ αλλά εξαρτάται κυρίως από τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος και συνεχίζει τονίζοντας *«ο υπεύθυνος τμήματος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την ανάπτυξη μας»*.

Η E6 θεωρεί ότι η ανέλιξη της στην συγκεκριμένη εταιρία εξαρτάται από το τμήμα της ΔΑΔ αφού όπως ανέφερε *«το τμήμα αυτό έχει τον τελευταίο λόγο»*.

#### **4.1.3.3. Διοικητικά Ζητήματα**

Η πλειονότητα των υπαλλήλων (E2, E3, E4, E5, E6 και E7), δηλώνουν ότι γνωρίζουν τα διοικητικά καθήκοντα του συγκεκριμένου τμήματος. Μόνο ο E1 δεν τα γνωρίζει. Η E2 αναφέρει ότι τα διοικητικά καθήκοντα του είναι *«αναλαμβάνει τις προσλήψεις και τις απολύσεις του προσωπικού, συντονίζει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους»*, ο E4 συμπληρώνει *«δίνει το OK για τις άδειες μας και να αναλαμβάνει την διεκπεραίωση σεμιναρίων»*. Επιπλέον η E3 αναφέρει *«βλέπει ποιος υπάλληλος καθυστερεί κατά την άφιξη του στην εταιρία και μπορεί να του κάνει κάποια μικρή παρατήρηση»*.

#### **4.1.4. Προσδοκίες των Υπαλλήλων**

##### **4.1.4.1. Πρωταρχική αρμοδιότητα / προσόντα / δεξιότητες / του υπεύθυνου του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στην 11<sup>η</sup> ερώτηση, τι χρειάζεται να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του τμήματος ΔΑΔ, όλοι οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να είναι δίπλα από τους εργαζόμενους χωρίς να κάνει διακρίσεις. Πιο συγκεκριμένα ο Ε1 δηλώνει «*να έχει καλές σχέσεις με το προσωπικό και να μην κάνει διακρίσεις*» ενώ ο Ε2 υποστηρίζει ότι «*πρέπει να είναι δίκαιος*». Ωστόσο ο Ε4 αναφέρει ότι θα πρέπει να ακούει τα προβλήματα του προσωπικού και μαζί με τον τμηματάρχη να προσπαθούν να βρουν λύσεις.

##### **4.1.4.2. Αποτελεσματικότητα του Τμήματος**

Στην ερώτηση ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του τμήματος, κάθε ένας από τους 7 ερωτώμενους (Ε1, Ε2, Ε3, Ε4, Ε5, Ε6 και Ε7), ξεχωριστά αναφέρει τους κύριους παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του τμήματος. Ο Ε1 αναφέρει πως το συγκεκριμένο προσωπικό που εργάζεται σ' αυτό το τμήμα το κάνει ξεχωριστό καθώς και πιο αποτελεσματικό αφού υπάρχει μια πολύ καλή συνεργασία μεταξύ τους. Η Ε2 και Ε5 πιστεύουν ότι το γεγονός ότι μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα στο τμήμα αυτό αλλά και να απευθύνονται με άνεση είναι αυτό που το κάνει πιο αποτελεσματικό. Απ' την άλλη η Ε6 υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα του τμήματος αυτός στηρίζεται στην «*καλή συνεργασία ό χ μό ν το υ τμήματο ς αυτο ύ αλλά και με όλα τα τμήματα της εταιρίας*».

Επιπλέον η Ε7 συμπληρώνει ότι η αποτελεσματικότητα του τμήματος είναι λόγω της άνεσης που έχουν οι υπάλληλοι να μπορούν να αποταθούν στο τμήμα αυτό για οποιονδήποτε λόγο.

##### **4.1.4.3. Αποτίμηση του τμήματος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Πως αποτιμάνε το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καλέστηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι αναφέρθηκαν σε κάποια προβλήματα που υπάρχουν. Ο Ε1 πιστεύει ότι «*στην πράξη δεν υποστηρίζει το τμήμα τα όσα με βάση τη θεωρία πρέπει να γίνονται*». Η Ε2 αναφέρει ότι είναι «*ένα αναγκαίο τμήμα και πρέπει να υπάρχει σε όλες τις εταιρίες, μικρές ή μεγάλες*».

Η Ε7 υποστηρίζει ότι το τμήμα αυτό πρέπει να διοικείται καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας.

Στην ερώτηση για αλλαγές στο τμήμα, 2 στους 7 ερωτώμενους (E1 και E5) πιστεύουν ότι το προσωπικό στο τμήμα αυτό πρέπει να αυξηθεί λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας και για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

Οι εργαζόμενοι (E2, E3 και E4) υποστηρίζουν ότι θα πρέπει το προσωπικό του τμήματος αυτό θα πρέπει να συνεργάζεται με όλα τα τμήματα και να συζητούνται από κοινού τρόποι βελτίωσης. Πιο συγκεκριμένα η E3 αναφέρει ότι «συναντήσεις πρέπει να γίνονται σε τακτικά διαστήματα».

Απ' την άλλη σημαντική είναι η δήλωση του ερωτώμενου (E6) που δηλώνει ότι *«χρειάζεται ένα πιο έμπειρο προσωπάρχη»*.

#### **4.1.4.4. Απόδοση τμήματος και εταιρίας**

Τελευταία ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι ήταν πως επηρεάζει η απόδοση του τμήματος αυτού σε σχέση με τη απόδοση της εταιρίας, και οι 7 (E1, E2, E3, E4, E5, E6 και E7), απαντήσανε ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό. Σχεδόν όλοι (E1, E2, E3 και E5) ανέφεραν ότι το καλό κλίμα που επικρατεί στην εταιρία είναι λόγω της ύπαρξης του τμήματος της ΔΑΔ. Η E5 συγκεκριμένα, ανέφερε *«όταν στην εταιρία υπάρχει ήρεμο κλίμα τότε όλοι εργάζονται με περισσότερη αφοσίωση στην εργασία τους»*. Ο E4 υποστήριξε ότι, *«όταν έχεις κάποιο πρόβλημα με κάποιον άλλο συνάδελφο σου...θα πρέπει να αποτίνεσαι στον υπεύθυνο του ανθρώπινου δυναμικού», «...βοηθάει στο να μην υπάρχουν εντάσεις και κόντρες μεταξύ των συναδέλφων»*.

## **4.2. Παρουσίαση των Δεδομένων της Έρευνας**

### **4.2.1. Εισαγωγή**

Ολοκληρώνοντας την επιτόπια έρευνα μας, σκοπός μας είναι να αναλύσουμε τα ποιοτικά δεδομένα προκειμένου να εξετάσουμε το περιεχόμενο των στοιχείων που συλλέξαμε ούτως ώστε να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε τις συνεντεύξεις που πήραμε από τους εργαζόμενους<sup>9</sup> της συγκεκριμένης κυπριακής εταιρίας υπηρεσιών στην Λεμεσό.

Στο πλαίσιο αυτό προχωρήσαμε στην οργάνωση του υλικού μας σε ερμηνευτικές κατηγορίες οι οποίες αφορούν τις αντιλήψεις των εργαζόμενων για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

---

<sup>9</sup> Βλ. Κεφάλαιο 4, Παρουσίαση Δεδομένων της Έρευνας

Ειδικότερα η θεματική κατηγοριοποίηση μας οδήγησε στην διαμόρφωση δύο ερμηνευτικών κατηγοριών που συνδέονται με τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Στην πρώτη κατηγορία αναπτύσσουμε την αξιολογική και συμβουλευτική λειτουργία τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα πάντοτε με το πώς τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Σε μια δεύτερη κατηγορία αναφέρουμε το ζήτημα της έλλειψης προσωπικού που έντονα θίγεται από όλους τους υπαλλήλους.

#### **4.2.2. Αξιολογική και Συμβουλευτική Λειτουργία του τμήματος όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι**

Η πλειονότητα των εργαζόμενων πιστεύει ότι η κύρια αρμοδιότητα του τμήματος αυτού είναι η καθοδήγηση και η συμβουλευτική. Θεωρούν ότι ο ρόλος τμήματος είναι αυτός και αυτός θα πρέπει να παραμείνει. Έχουν ανάγκη από κάποιον που να τους βοηθάει, να τους καθοδηγεί και να τους συμβουλεύει στο επάγγελμά τους καθώς τα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια μιας της εργασίας τους είναι αρκετά. Προβλήματα που έχουν να κάνουν με την συμπεριφορά απαιτητικών πελατών καθώς και με άλλους συνάδελφους τους.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση<sup>10</sup> που κάναμε, διαπιστώνουμε ότι οι απόψεις για την αξιολόγηση των υπαλλήλων δίστανται. Κάποιοι υπάλληλοι αναφέρουν ότι η αξιολόγηση σήμερα δεν συνάδει έμμεσα με αυτούς και άλλοι υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση τους γίνεται πρώτα από τον τμηματάρχη και στην μετέπειτα πορεία από τον προσωπάρχη.

Ενώ στην βιβλιογραφική επισκόπηση που κάναμε φαίνεται πως η αξιολόγηση αλλά και η ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης παίζει καθοριστικό λόγο από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στην πράξη βλέπουμε ότι αυτό δεν συμβαίνει. Η αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου γίνεται από τον τμηματάρχη του κάθε τμήματος στο τέλος του χρόνου και στην πορεία τα αναφέρει στον προσωπάρχη και μαζί αποφασίζουν για κάποια προαγωγή ή αύξηση μισθού.

#### **4.2.3. Ελλιπές Προσωπικό στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που μας έδωσαν υπάλληλοι της εταιρίας, διαπιστώνουμε ότι στην συγκεκριμένη εταιρία υπάρχει ελλιπές προσωπικό<sup>11</sup>. Αυτό που φαίνεται είναι ότι οι

---

<sup>10</sup> Βλ. κεφάλαιο 2, Βιβλιογραφική Επισκόπηση

<sup>11</sup> Βλ. Κεφάλαιο 4, Παρουσίαση Δεδομένων της Έρευνας

υπάλληλοι, πραγματικά έχουν την ανάγκη από την στελέχωση περισσότερων ατόμων στο τμήμα αυτό. Όπως υποστήριζαν οι υπάλληλοι, θεωρούν ότι το τμήμα σε γενικές γραμμές είναι πολύ καλό αλλά του λείπει το προσωπικό.

Όπως αναφέρουν, με μια επίσκεψη που κάνει στο τμήμα ο προσωπάρχης μια φορά κάθε τόσο, δεν μπορεί να βοηθήσει αρκετά τον υπάλληλο να λύσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει είτε με πελάτες είτε με άλλους συνάδελφους. Χρειάζονται την παρουσία του στο τμήμα τους επί καθημερινής βάσεως.

Ωστόσο πιστεύουν ότι η στελέχωση του τμήματος αυτός θα πρέπει να γίνει από ειδικά καταρτισμένα άτομα (κάτοχοι Πτυχίων και Μεταπτυχιακών «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού», «Εργασιακές Σχέσεις» ή «Ψυχολογίας») και να έχουν τις γνώσεις, την ψυχραιμία και την ικανότητα να αντιμετωπίζουν κάποιες δύσκολες καταστάσεις στον χώρο της εργασίας.

### **4.3. Σύνοψη**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπαλλήλων της εταιρίας αυτής, όλοι θεωρούν αναγκαία και απαραίτητη την ύπαρξη του τμήματος αυτό δεν υπάρχει κάποια αρνητική άποψη για το τμήμα αυτό φτάνει να αυξηθεί το προσωπικό του τμήματος αυτού. Επιπλέον αναφέρουν ότι η αποτελεσματικότητα του τμήματος οφείλεται στο συγκεκριμένο προσωπικό.

Οι περισσότεροι ανέφεραν ότι όταν είχαν κάποιο πρόβλημα, ο προσωπάρχης το διαχειριστικό σωστά και με μεγάλη εχεμύθεια και ότι πρόβλημα που είχαν αντιμετωπίστηκε.

Οι περισσότεροι είχαν συμμετάσχει στα σεμινάρια τα οποία τους είχε προτείνει ο προσωπάρχης, και όπως ανέφεραν τους φάνηκαν χρήσιμα στο επάγγελμα τους.

Στην συνέχεια οι υπάλληλοι, αναδεικνύουν τις πτυχές με τις οποίες αντιλαμβάνονται τις αρμοδιότητες του προσωπάρχη δεδομένου ότι τους καθοδηγεί, συμβουλεύει και συμβάλει έμμεσα στην αξιολόγηση τους καθώς και στα διοικητικά του καθήκοντα.

Ως πιο σημαντική αρμοδιότητα, σύμφωνα πάντοτε με τις απαντήσεις των υπαλλήλων, φαίνεται να είναι η συμβουλευτική των εργαζόμενων και στην συνέχεια η καθοδήγηση ενώ η αξιολόγηση δεν γίνεται άμεσα από τον προσωπάρχη αλλά συμβάλει σημαντικά στις αυξήσεις και προαγωγές των εργαζόμενων. Για τα διοικητικά καθήκοντα οι περισσότεροι φαίνεται να γνώριζαν λίγα πράγματα.

Συμπερασματικά, οι περισσότεροι πιστεύουν ότι το τμήμα λειτουργεί αρκετά καλά, φάνει να πλαισιωθεί με περισσότερα άτομα καθώς το προσωπικό είναι λίγο (3 άτομα).

Σύμφωνα με τα όσα παρουσιάσαμε παραπάνω διαπιστώνουμε κάποιες αντιφάσεις όσον αφορά την έρευνα μας με την βιβλιογραφική επισκόπηση(κεφάλαιο 2). Μέσα από τις συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους παρατηρούμε ότι υπάρχουν κάποια μικρά προβλήματα με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τμήμα αυτό είναι αναγκαίο αλλά χρειάζεται να στελεχωθεί από περισσότερα άτομα. Υποστηρίζουν θα έπρεπε να υπάρχουν περισσότερα άτομα με την σωστή κατάρτιση για να μπορούν να κάνουν σωστά την δουλεία τους. Χωρίς κατάρτιση και χωρίς εμπειρία από τον χώρο εργασίας δεν μπορεί να κατανοήσει σωστά τα προβλήματα που παρουσιάζονται σε ένα τμήμα.

Τέλος, η σημαντικότερη αρμοδιότητα του υπεύθυνου του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για τους εργαζόμενους είναι η καθοδήγηση και η συμβουλευτική και όχι αξιολόγηση. Οι εργαζόμενοι για να γίνουν καλύτεροι στο επάγγελμα τους, έχουν ανάγκη από κάποιον που να τους ελέγξει, να διαπιστώσει τυχόν προβλήματα και να τους βοηθήσει έτσι ώστε να γίνουν καλύτεροι. Δεν έχουν ανάγκη από κριτική και αξιολόγηση αλλά από κάποιον που να τους στηρίζει στο επάγγελμα τους λόγω της μεγάλης πίεσης που έχουν από τους απαιτητικούς πελάτες.



## Συμπεράσματα

Ολοκληρώνοντας την εργασία μας γίνεται αντιληπτό πόση μεγάλη σημασία διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας με έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Χυτήρη, *Ο άνθρωπος είναι ο μοναδικός παράγοντας που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής* (Χυτήρης, 2001:15). Οι εργαζόμενοι, συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχία μιας επιχείρησης γι' αυτό και θα πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία σ' αυτούς.

Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow, ο άνθρωπος για να υποκινηθεί και να ανταποκριθεί σ' αυτό που του έχει ανατεθεί, θα πρέπει να καλύπτονται κάποιες ανάγκες του. Για κάποιους ανθρώπους σημαντικός παράγοντας για την απόδοση τους στην εργασία τους είναι οι αποδοχές, η ασφάλεια ενώ για άλλους το κύρος και η εξουσία.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που κάναμε<sup>12</sup> διαπιστώσαμε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεχίζουν να εκπαιδεύονται και να επιμορφώνονται συνεχώς και μετά την πρόληψη τους σε μια επιχείρηση. Η κοινωνία και η τεχνολογία εξελίσσεται γι' αυτό και θα πρέπει να εξελίσσονται και οι εργαζόμενοι. Συχνά γίνονται σεμινάρια και επιμορφωτικές ημερίδες που μέσα από αυτά οι εργαζόμενοι μαθαίνουν καινούργια πράγματα σχετικά με την εργασία τους και γίνονται έτσι πιο αποτελεσματικοί στο εργασιακό περιβάλλον αλλά και πιο απαραίτητοι και πιο αναγκαίοι αφού οι γνώσεις τους σε συνδυασμό με την εμπειρία τους αυξάνονται.

Η απόδοση του κάθε υπάλληλου θα πρέπει να αξιολογείτε με σύμφωνα πάντοτε με κάποια κριτήρια, όπου ο ίδιος ο υπάλληλος να μπορεί να συνεισφέρει στην ίδια την επιχείρηση αλλά και να αναλαμβάνει ο ίδιος πρωτοβουλίες για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση η αξιολόγηση των εργαζόμενων γίνεται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με διάφορους μεθόδους. Με την διεξαγωγή της δικής μας έρευνας, διαπιστώσαμε, πως στην συγκεκριμένη εταιρία η αξιολόγηση γίνεται πρώτα από τον τμηματάρχη του κάθε τμήματος, κάθε τέλος του χρόνου. Στην πορεία αφού συμπληρώσει το φύλλο αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά το δίνει στον υπεύθυνο του τμήματος ΔΑΔ και μαζί αξιολογούνε πάλι το υπάλληλο όπου εκεί θα κριθεί και η ανάλογη αύξηση της αμοιβής του ή η προαγωγή του.

Σύμφωνα με την ποιοτική έρευνα που διεξήγαμε από τους υπαλλήλους συγκεκριμένης εταιρίας διαπιστώσαμε πως οι υπάλληλοι έχουν ανάγκη από την καθοδήγηση και την συμβουλευτική από τον προσωπάρχη της εταιρίας. Έχουν ανάγκη να μπορούνε ανά πάσα

---

<sup>12</sup> Βλ. Κεφάλαιο 2

στιγμή να μπορούνε να μιλήσουμε μαζί του με άνεση αλλά και χωρίς φόβο. Έχουν ανάγκη από έναν άτομο που να τους στηρίζει,, να είναι δίκαιος και να βρίσκει λύσεις. Όλα αυτά τα βρίσκουν στο πρόσωπο ενός σωστού Προσωπάρχη ο οποίος μαζί με το τμήμα του να μπορούνε να βοηθήνε τους εργαζόμενους.

Στην συγκεκριμένη εταιρία, που έγινε η διεξαγωγή της έρευνας μας, θίγεται έντονα το γεγονός ότι το προσωπικό του τμήματος αυτού (ΔΑΔ) θα ήταν καλύτερα να στελεχωθεί από περισσότερα άτομα με κατάρτιση και εκπαίδευση στην «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παράλληλα θίγεται έντονα το γεγονός ότι θα πρέπει το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να αποφασίζει για τα προβλήματα της εταιρίας από κοινού με όλα τα άλλα τμήματα. Θα πρέπει οι αποφάσεις που αφορούν την βελτίωση και την απόδοση της εταιρίας να λαμβάνουν υπόψη εισηγήσεις απ' όλα τα τμήματα μιας εταιρίας.

Στις δύσκολες μέρες που διανύουμε, στην οικονομική κρίση, είναι εμφανές ότι το τελικό αποτέλεσμα μιας εταιρίας έχει να κάνει με το πως το χειρίζονται οι ίδιοι οι υπάλληλοι. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι εργοδότες θα πρέπει να δίνουν σημασία στους εργαζόμενους τους και να τους βλέπουν ως «υποκείμενα» ικανά να τους βοηθήσουν και όχι σαν «αντικείμενα». Θα πρέπει να σέβονται τους εργαζόμενους τους και να προσπαθούνε να τους βοηθήνε να προχωράνε μπροστά.

Παρά τις εμφανείς δυσκολίες που παρουσιάστηκαν κατά την διεκπεραίωση των συνεντεύξεων σε μια σχετικά κλειστή κοινωνία, από την μεριά μας προσπαθήσαμε να συλλέξουμε εκείνα τα στοιχεία τα οποία δεν θα χαρακτήριζαν την εταιρία αλλά θα προσέδιδαν προς όφελος αυτής και των εργαζόμενων.

Επιπλέον η μελέτη αυτή, κατέδειξε προβλήματα και κατέληξε σε συμπεράσματα τα οποία είναι χρήσιμα στην λήψη αποφάσεων του Ανθρώπινου Δυναμικού.

## **Βιβλιογραφία**

1. Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, (2008), Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, 2<sup>η</sup> Βελτιωμένη Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
2. Δημητρόπουλος, Ε., (1994), «Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας», Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
3. Δήμου Νίκος, (1999), «Διοίκηση Προσωπικού, Γενικές Αρχές», Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.
4. Elliot G. Mishler, (1996), Συνέντευξη Έρευνας, β' έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
5. Θεοδωράτος Π., Καρακασίδης Ν., (2005), «Υγιεινή – Ασφάλεια Εργασίας και Προστασία Περιβάλλοντος», Τρίτη Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ιων.
6. Goleman Daniel, (2000), «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας», Μετάφραση Φ. Μεγαλούδη, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
7. Κανελλόπουλου Κ. Μαυρομαρά Κ., Μητράκου Θ., (2004), «Εκπαίδευση και Αγορά Εργασίας», Αθήνα: Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών.
8. Λαμνίας Κ., (2001), «Κοινωνιολογική Θεωρία και Εκπαίδευση, Διακριτές Προσεγγίσεις». Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
9. Λύτρας Ν. Ανδρέας, (2000), «Κοινωνία και Εργασία, ο ρόλος των Κοινωνικών Τάξεων», Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
10. Louis Cohen, Manion Lawrence, (1994), Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
11. Mason Jennifer, (2003), «Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας», Επιμέλεια Κυριαζή Νότα. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
12. Μπουραντάς Δ., (2002), «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές». Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
13. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
14. Μπουραντάς Δ., (2005), «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
15. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία», Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
16. Sitterly C., (2002), «Η γυναίκα μάνατζερ», Επιμέλεια Ζηρίνης Γιάννης, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

17. Χατζηκιάν Γιάννης, (χ.χ.), «Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων».
18. Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1999) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
19. Χυτήρης Λεωνίδα, (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
20. Φαναριώτη Π., (χ.χ.), «Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού», Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
21. Φουκώ Μισέλ, (1989), «Επιτήρηση και Τιμωρία, η γέννηση της φυλακής». Εκδόσεις Ράππα.
22. Ψαρρού Μ., Ζαφειρόπουλος Κ., (2004), «Επιστημονική Έρευνα, Θεωρία και Εφαρμογές στις Κοινωνικές Επιστήμες», Αθήνα: Τυπωθήτω Γιώργος Δαρδάνος.

## **Παραρτήματα**

Η παρούσα διπλωματική εργασία περιέχει τα πιο κάτω παραρτήματα τα οποία συνέβαλαν στο να ολοκληρωθεί η ποιοτική μας έρευνα:

### **1. Παράρτημα I, Πρωτόκολλο Συνέντευξης**

Περιλαμβάνει τις 15 ερωτήσεις που αντιστοιχούσαν σε διαφορετικούς άξονες, οι οποίες τέθηκαν στους επτά εργαζόμενους.

### **2. Παράρτημα II, Συμμετέχοντες στην Έρευνα**

Περιλαμβάνει στοιχεία (πχ. Φύλο, εκπαίδευση, θέση, εργασιακή εμπειρία) που αφορούν τους 7 εργαζόμενους.

### **3. Παράρτημα III, Συνεντεύξεις Εργαζομένων**

Περιλαμβάνει τις απομαγνητοφωνήσεις από τις επτά συνεντεύξεις:

- Συνέντευξη από τον Εργαζόμενο 1(E1)
- Συνέντευξη από τον Εργαζόμενο 2(E2)
- Συνέντευξη από τον Εργαζόμενο 3(E3)
- Συνέντευξη από τον Εργαζόμενο 4(E4)
- Συνέντευξη από τον Εργαζόμενο 5(E5)
- Συνέντευξη από τον Εργαζόμενο 6(E6)
- Συνέντευξη από τον Εργαζόμενο 7(E7)

### **4. Παράρτημα IV, Αποκωδικοποιήσεις Συνεντεύξεων**

Περιλαμβάνει τις αποκωδικοποιήσεις που προέκυψαν από τις απομαγνητοφωνήσεις των 7 συνεντεύξεων:

- Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης από τον Εργαζόμενο 1(E1)
- Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης από τον Εργαζόμενο 2(E2)
- Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης από τον Εργαζόμενο 3(E3)
- Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης από τον Εργαζόμενο 4(E4)
- Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης από τον Εργαζόμενο 5(E5)
- Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης από τον Εργαζόμενο 6(E6)
- Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης από τον Εργαζόμενο 7(E7)

## **Παράρτημα Ι – Πρωτόκολλο Συνέντευξης**

**Ονομάζομαι Στρατή Έλενα και είμαι φοιτήτρια στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων, της Σχολής Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Κάνω μια έρευνα για την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και θα ήθελα να μου πείτε την άποψή σας σχετικά με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

1. Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίσει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;

### **ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΑΦΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

2. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος; Ναι ή όχι και γιατί;
3. Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ; Αν ναι σε ποιο βαθμό διαφοροποιείτε η παλιά σας εμπειρία με την σημερινή;
4. α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;  
β. Πως αντέδρασε;
5. α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα / σεμινάριο επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού  
β. Αν ναι, σε πόσα;  
γ. Τι σας επέφεραν;  
δ. Αν όχι, γιατί;

### **Ο ΤΡΟΠΟΣ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΤΗΝ ΣΥΝΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ**

6. Ως εργαζόμενοι, έχετε ανάγκη από κάποιο που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;
7. Έχετε ανάγκη από τις οδηγίες του υπεύθυνου του ΤΔΑΔ;
8. Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και γιατί;
9. Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του ΤΔΑΔ;
10. α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του ΤΔΑΔ;  
β. Αν ναι, μπορείτε να αναφέρεται μερικά;

**ΠΟΙΕΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΕΧΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΔ**

11. Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, προσόντα, δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του ΤΔΑΔ;
12. Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ΤΔΑΔ;
13. Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το ΤΔΑΔ;
14. Ποίες αλλαγές εισηγείστε για την βελτίωση του και γιατί;
15. Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;

*Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας!*

**Παράρτημα II – Συμμετέχοντες στην Έρευνα**

<b>A/A</b>	<b>ΦΥΛΟ</b>	<b>ΘΕΣΗ</b>	<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>
1	Άντρας	Ανώτερος Βοηθός, Τμήμα Λογιστηρίου	5	Απόφοιτος Λυκείου /Επιτυχία στο Α. Επίπεδο Λογιστικής
2	Γυναίκα	Προϊστάμενη, Τμήμα Διεθνών και Κυπριακών Εταιριών	9	Απόφοιτος Λυκείου
3	Γυναίκα	Βοηθός, Τμήμα Διεθνών και Κυπριακών Εταιριών	4	Απόφοιτος Λυκείου
4	Γυναίκα	Βοηθός, Τμήμα Μάρκετινγκ	4	Πτυχίο στο Μάρκετινγκ
5	Άνδρας	Προϊστάμενος, Τμήμα Λογιστηρίου	10	Απόφοιτος Λυκείου /Επιτυχία στο Α. Επίπεδο Λογιστικής
6	Γυναίκα	Ανώτερος Βοηθός, Τμήμα Διεθνών και Κυπριακών Εταιριών	7	Δίπλωμα στις Γραμματειακές Σπουδές
7	Γυναίκα	Βοηθός, Τμήμα Ναυτιλίας	5	Δίπλωμα στις Γραμματειακές Σπουδές



## **Παράρτημα ΙΙΙ – Συνέντευξη με εργαζόμενους**

### **Εργαζόμενος 1 (E1)**

**Σ: Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίσει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E1: Ναι εργάζομαι 5 χρόνια σ' αυτή την εταιρία...Το τμήμα αυτό σε γενικές γραμμές είναι πολύ καλό αλλά... χρειάζεται επιπλέον 2 έως 3 άτομα προσωπικό για καλύτερη οργάνωση και εξυπηρέτηση των υπαλλήλων και γενικότερα για να βελτιωθεί.

**Σ: Θεωρείτε τη ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος απαραίτητη;**

E1: Ναι, είναι απαραίτητη και πολύ σημαντική.

**Σ: Για ποιο λόγο;**

E1: Ο ρόλος του τμήματος αυτού εκτός από τις συνήθεις λειτουργίες που έχει... εεε όπως για παράδειγμα μισθός, άδειες, προσλήψεις, είναι υπεύθυνο και για οποιονδήποτε πρόβλημα απασχολεί τον εργαζόμενο.

**Σ: Μήπως έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ**

E1: Όχι δεν έτυχε.

**Σ: Πρώτη φορά ε;**

E1: Πρώτη φορά.

**Σ: α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E1:α. Ναι έτυχε...Όταν είχαμε σοβαρή διαφωνία με τον υπεύθυνο του τμήματος μου, τότε απευθύνθηκα στον Υπεύθυνο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

**Σ: β. Πως αντέδρασε;**

E1:β. Προσπάθησε να βρει λύση χωρίς να θίξει κανέναν απ' τους δύο μας. Πραγματικά βοήθησε πολύ εκείνη την φορά.

**Σ: α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E1:α. Όχι δεν έχω συμμετάσχει.

**Σ: β. Γιατί; Για ποιο λόγο;**

E1:β. Το τμήμα στο οποίο εργάζομαι είναι το λογιστήριο. Συνήθως τα σεμινάρια που γίνονται είναι για τα τμήματα του Corporate, έτσι δεν έτυχε μέχρι στιγμής..

**Σ: Ως εργαζόμενοι, έχετε ανάγκη από κάποιον που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;**

E1: Ε... Ναι. Θα πρέπει να υπάρχει κάποιος αρμόδιος άτομο για μπορεί ο εργαζόμενος να νιώθει ότι υπάρχει κάποιος που τον στηρίζει και τον συμβουλεύει όποτε χρειάζεται. Βεβαίως και έχουμε τέτοια ανάγκη.

**Σ: Έχετε ανάγκη από τις οδηγίες του τμήματος ΔΑΔ;**

E1: Εμμ...εξαρτάται από το θέμα...

**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα αυτό θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και για ποιο λόγο;**

E1: Η σταδιοδρομία μου εδώ... σ' αυτή την εταιρία εξαρτάται έμμεσα από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά επίσης εξαρτάται κυρίως από τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος αφού ο υπεύθυνος τμήματος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την ανάπτυξη μας..

**Σ: Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του τμήματος ΔΑΔ;**

E1: Εμμ...Ίσως έμμεσα....συνήθως...σ' αυτή την εταιρία, η αξιολόγηση γίνεται κάθε τέλος του χρόνου σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος και τον προσωπάρχη...ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος... συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης μας και το δίνει στον προσωπάρχη...εε... έτσι γίνεται η αξιολόγηση μας.

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του τμήματος ΔΑΔ;**

E1: α. Να σας πω την αλήθεια όχι...

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, ή προσόντα, ή δεξιότητες τις οποίες πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του τμήματος ΔΑΔ;**

E1: Καταρχάς... είναι πολύ σημαντικό ο προσωπάρχης, να έχει καλές σχέσεις με όλο το προσωπικό της εταιρίας χωρίς καμία προτίμηση και διάκριση....και να δίνει το δικαίωμα σε εμάς τους υπαλλήλους να μπορούμε να του μιλάμε ελεύθερα χωρίς φόβο..

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του τμήματος ΔΑΔ;**

E1: Σ' αυτή εδώ την εταιρία το γεγονός ότι είναι ένα από τα καλύτερα τμήματα το τμήμα αυτό είναι πιστεύω το συγκεκριμένο προσωπικό που εργάζεται σ' αυτό το τμήμα το οποίο το κάνει και πιο αποτελεσματικό αλλά κυρίως και η καλή συνεργασία μεταξύ τους...λειτουργούν ως ομάδα...και να σας πω την αλήθεια έτσι θα πρέπει να λειτουργούν όλα τα τμήματα για να βγαίνει ένα καλό αποτέλεσμα..

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το τμήμα ΔΑΔ;**

E1: Εμμ.... Λόγω του ότι έχω διαβάσει κάποια πράγματα για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, πιστεύω στην πράξη δεν υποστηρίζει το τμήμα τα όσα με βάση τη θεωρία πρέπει να γίνονται... δεν ξέρω γιατί συμβαίνει αυτό... ίσως να είναι τέτοια η δομή της εταιρίας μας που δεν επιτρέπει να κάνει πολλά πράγματα... ίσως και το ότι το προσωπικό είναι μικρό... με τρία άτομα δεν μπορεί κανείς να αναλάβει τα άλλα 37...

**Σ: Ποιές αλλαγές εισηγείστε για να βελτιωθεί το τμήμα και για ποιο λόγο;**

E1: Όπως σου ανέφερα πριν, πιστεύω ότι το προσωπικό είναι λίγο...θα πρέπει να προσλάβουμε τουλάχιστον ακόμα 3 άτομα.. για καλύτερη λειτουργία του τμήματος...κατά τ' αλλά μια χαρά είναι το τμήμα αυτό.

**Σ: Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E1: Το γεγονός ότι σε γενικές γραμμές είμαστε μια εταιρία με αρμονικές σχέσεις μεταξύ μας όλοι οι εργαζόμενοι...πιστεύω πως αυτό οφείλεται στο συγκεκριμένο τμήμα...με τον μικρό έλεγχο που μας κάνει ο προσωπάρχης μας...δεν αφήνει να γίνονται συγκρούσεις μεταξύ μας και να είμαστε αφοσιωμένοι σ' αυτό που κάνουμε... εεε και έτσι η απόδοση της εταιρίας είναι σε πάρα πολύ καλά επίπεδα...

**Σ: Ωραία. Σας ευχαριστώ παρά πολύ για τον χρόνο σας. Ήταν η τελευταία ερώτηση.**

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: άνδρας
- Ηλικία: 33 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 5 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Λυκείου, Κάτοχος Πιστοποιητικών Ανώτερου Επιπέδου Λογιστικής (Higher – LCCI exams)
- Διάρκεια Συνέντευξης: 6.33 λεπτά

### **Εργαζόμενος 2 (E2)**

**Σ: Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίσει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E2: Ναι καλημέρα σας...Ε...εργάζομαι εδώ και 9 χρόνια. Η άποψη μου για το συγκεκριμένο τμήμα είναι πάρα πολύ καλή...το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθεί καθημερινά να αντεπεξεέλθει στα προβλήματα που του παρουσιάζονται...

**Σ: Θεωρείτε τη ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος; Ναι ή όχι και γιατί;**

E2: Και βέβαια... επειδή σου δίνεται η δυνατότητα ανέλιξη.

**Σ: Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;**

E2: Όχι δεν έχω.

**Σ: α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E2:α. Ναι υπήρξε...

**Σ: β. Πως αντέδρασε;**

E2:β. Συγκεκριμένα ο προσωπάρχης μας προσπάθησε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να με βοηθήσει....και αυτό έκανε...

**Σ: α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E2:α. Ναι σε αρκετά....δεν θυμάμαι όμως σε πόσα... άλλα ήταν σεμινάρια και άλλα για τα νέα προγράμματα στον υπολογιστή.

**Σ: β. Τι σας επέφεραν;**

E2:β. Βοηθήθηκα σε όλα... γιατί όσον αφορά τα σεμινάρια για τους υπολογιστές...τα χειρίζομαι καθημερινά.

**Σ: Ως εργαζόμενοι, έχετε ανάγκη από κάποιο που να σας στηρίζει και να σας συμβουλευεί;**

E2: Σίγουρα όλοι έχουμε ανάγκη από κάποιο που να μας στηρίζει...εεε ακόμη και εγώ που έχω ψηλή θέση..

**Σ: Πόσα χρόνια εργάζεστε εδώ είπατε;**

E2: 9 χρόνια..

**Σ: Ωραία**

**Σ: Από τις οδηγίες του υπεύθυνου αυτού έχετε ανάγκη;**

E2: Εεε ναι....αν και κυρίως στο τμήμα μου εγώ δίνω τις οδηγίες.

**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και γιατί;**

E2: Θεωρώ σημαντικό τον τρόπο πρόσληψης και απόλυσης κάποιου...

**Σ: Για ποιο λόγο;**

E2: Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνουν αυτά τα δύο...καθορίζουν την μετέπειτα σταδιοδρομία κάποιου ατόμου.

**Σ: Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του ΤΔΑΔ;**

E2: Να σας πω... Ο υπεύθυνος του τμήματος μας κάνει κάθε χρόνο την αξιολόγηση μας και την δίνει στον προσωπάρχη... με αυτόν τον τρόπο γίνεται η αξιολόγηση μας..

**Σ: Άρα δεν γίνεται άμεσα από τον υπεύθυνο του τμήματος ΔΑΔ;**

E2: Ε...όχι.

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου αυτού;**

E2: α. Ε ναι. Αναλαμβάνει τις προσλήψεις και τις απολύσεις του προσωπικού.... και καθοδηγεί τους εργαζομένους...

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, ή προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του ΤΔΑΔ;**

E2: Ε...Κοιτάζτε να δείτε....ένας επιτυχημένος προσωπάρχης πρέπει να είναι δίκαιος... Με αυτό τον τρόπο μπορεί να πετύχει τα πάντα πιστεύω..

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ΤΔΑΔ;**

E2: Ε...Πιστεύω ότι το γεγονός ότι μπορούμε να εκφραζόμαστε ελεύθερα στο τμήμα αυτό... αλλά και με άνεση... είναι αυτό που το κάνει πιο αποτελεσματικό..

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το ΤΔΑΔ;**

E2: Είναι ένα αναγκαίο τμήμα που πρέπει να υπάρχει σε όλες τις εταιρίες... μικρές και μεγάλες..

**Σ: Θεωρείτε κάποιες αλλαγές που χρειάζεται το τμήμα για να βελτιωθεί;**

E2: Άλλαγές; Αλλαγές... νομίζω ότι το προσωπικό του τμήματος αυτού θα πρέπει να συνεργάζεται με όλα τα τμήματα και να συζητούνται από κοινού τρόποι βελτίωσης.

**Σ: Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E2: Ναι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό... το καλό κλίμα που επικρατεί εδώ... είναι και λόγο της ύπαρξης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

**Σ: Δηλαδή στην εταιρία έχετε ένα πολύ καλό κλίμα.**

E2: Ναι είναι πάρα πολύ καλό.

**Σ: Ωραία. Σας ευχαριστώ παρά πολύ για τον χρόνο σας.**

E2: Και εγώ σας ευχαριστώ.

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: γυναίκα
- Ηλικία: 41 χρονών

- ο Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 9 χρόνια
- ο Εκπαίδευση: Απόφοιτος Λυκείου
- ο Διάρκεια Συνέντευξης: 5.47'λεπτά

### **Εργαζόμενος 3 (E3)**

**Σ:** Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίσει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;

E3: Εμ...πιστεύω ότι το τμήμα έχει περιθώρια βελτίωσης...πρέπει να στελεχωθεί με περισσότερα άτομα.

**Σ:** Είναι απαραίτητη η ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος;

E3: Ε...πιστεύω πως ναι.

**Σ:** Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες;

E3: Ε...όχι.

**Σ:** Πρώτη φορά δηλαδή;

E3: Ε ναι.

**Σ:** α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

E3:α. Ε... δεν έτυχε κάτι μέχρι στιγμής.

**Σ:** α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;

E3:α. Ναι. Έχω παρακολουθήσει ένα σεμινάριο...για ένα καινούργιο πρόγραμμα το CRM...με βοήθησε πραγματικά στην εργασία μου..

**Σ:** Ως εργαζόμενος, έχετε ανάγκη από κάποιον που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;

E3: Θεωρώ ότι είναι βασικό προνόμιο να μπορεί ο εργαζόμενος να αποταθεί κάπου για στήριξη και συμβουλές όποτε τις χρειάζεται..

**Σ:** Από τις οδηγίες του υπεύθυνου αυτού έχετε ανάγκη;

E3: Πιστεύω είναι το άτομο που πρέπει να μας κατευθύνει και να μας στηρίζει στην δουλεία..

**Σ:** Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία σας αλλά και την προσωπική σας ανέλιξης;

E3: Σίγουρα αυτή την πρόσληψη και απόλυσης προσωπικού...θεωρώ ότι η πρόσληψη και η απόλυση κάποιου αν δεν γίνει με σωστό χειρισμό... θα στοιχίσει στο άτομο... στην επόμενη εργασία του.

**Σ: Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο αυτού του τμήματος;**

E3: Ε... ίσως έμμεσα...

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου αυτού;**

E3: α. Βλέπει ποιος υπάλληλος καθυστερεί κατά την άφιξη του στην εταιρία και μπορεί να του κάνει κάποια μικρή παρατήρηση.

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, ή προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του τμήματος αυτού;**

E3: Ε...να είναι δίπλα μας χωρίς να κάνει διακρίσεις.

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του τμήματος ΔΑΔ;**

E3: Ε...Το προσωπικό να έχει θάρρος και να μπορεί να απευθύνεται στον υπεύθυνο του ανθρώπινου δυναμικού....να υπάρχει μια καλή σχέση μεταξύ μας...

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το τμήμα ΔΑΔ;**

E3: Θα πρέπει να υπάρχει σε όλες τις εταιρίες... και γενικότερα οι αποφάσεις που αφορούν την εταιρία το προσωπικό να συζητά από κοινού για την βελτίωση της εταιρίας.

**Σ: Ποίες αλλαγές εισηγείστε για την βελτίωση του και γιατί;**

E3: Όπως ανέφερα πριν... οι αποφάσεις να συζητούνται από κοινού.....ααα και οι συναντήσεις να γίνονται σε τακτικά διαστήματα...

**Σ: Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E3: Το ήρεμο κλίμα που υπάρχει στην εταιρία μας θεωρώ ότι οφείλεται στην σωστή διοίκηση του τμήματος αυτού... άρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση της εταιρίας

**Σ: Ωραία. Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας.**

E3: Παρακαλώ.

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: γυναίκα
- Ηλικία: 31 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 4 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Λυκείου

- ο Διάρκεια Συνέντευξης: 3.54'λεπτά

#### **Εργαζόμενος 4 (E4)**

**Σ:** Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποιά είναι η γνώμη που έχετε σχηματίζει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;

E4: Η γνώμη που έχω σχηματίζει είναι πολύ καλή...και γενικώς τα άτομα αυτού του τμήματος είναι αρκετά συνεργάσιμα.

**Σ:** Ωραία. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος;

E4: Βεβαίως είναι απαραίτητη

**Σ:** Για ποιο λόγο;

E4: Διότι μας βοηθά να επιλύσουμε προβλήματα που μπορούν να υπάρξουν κατά την διάρκεια της εργασία μας αλλά και γενικώς των εργασιών μας...

**Σ:** Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;

E4: Όχι...

**Σ:** Πρώτη φορά ε;

E4: Πρώτη φορά.

**Σ:** α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;

E4:α. Ναι υπήρξε κάποια άσχημη στιγμή.. και όταν είχα πάει στον υπεύθυνο του τμήματος είχε αντιμετωπίσει το πρόβλημα μου πολύ καλά και με εχεμύθεια..

**Σ:** α. Ωραία.. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;

E4:α. Ναι...

**Σ:** β. Σε πόσα;

E4: β. Πήγα σε δύο σεμινάρια για την διαφήμιση και την προώθηση υπηρεσιών και τα βρήκα πολύ επιμορφωτικά.

**Σ:** Ως εργαζόμενοι, έχετε ανάγκη από κάποιο που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;

E4: Όταν νιώθεις ότι κάποιος σε στηρίζει...βλέπεις τα πράγματα πολύ διαφορετικά...και ναι θεωρώ ότι έχω ανάγκη ως εργαζόμενη από κάποιο που να με συμβουλεύει..

**Σ:** Από τις οδηγίες του υπεύθυνου αυτού έχετε ανάγκη;

E4: Ναι. Και από αυτό αλλά και από τον τμηματάρχη μου.



**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και για ποιο λόγο;**

E4: Θεωρώ ότι ο τρόπος πρόσληψης αλλά και απόλυσης παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην μετέπειτα πορεία την δική μου...όσο και των άλλων εργαζόμενων... γιατί αν έχεις μια άσχημη στιγμή με την απόλυση σου μπορεί αυτό να σου στοιχίσει στην μετέπειτα πορεία σου και στον τρόπο που θα βλέπεις τις άλλες δουλειές που θα σου παρουσιαστούν.

**Σ: Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του ΤΔΑΔ;**

E4: Έμμεσα.

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του τμήματος ΔΑΔ;**

E4: α. Νομίζω πως ναι. Να δίνει το OK για τις άδειες μας και να αναλαμβάνει την διεκπεραίωση των σεμιναρίων.

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, ή προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του ΤΔΑΔ;**

E4: Γενικά να ακούει τα προβλήματα των εργαζομένων και να προσπαθεί να τα λύσει και να περνάει αρκετό χρόνο μαζί με το προσωπικό.

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ΤΔΑΔ;**

E4: Οι εργαζόμενοι να μπορούν να απευθύνονται σε αυτόν και να μπορούν να μιλούν ελεύθερα χωρίς φόβο ότι κάτι θα πάει παρακάτω.

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το ΤΔΑΔ;**

E4: Θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει σε όλες τις εταιρίες

**Σ: Εισηγείστε κάποιες αλλαγές για να βελτιωθεί το τμήμα;**

E4: Να συνεργάζεται με όλα τα τμήματα χωρίς καμία εξαίρεση... και οι λύσεις αλλά και οι αποφάσεις που θα δίνονται να είναι από κοινού

**Σ: Γενικά πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E4: Μέσω του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθούμε να έχουμε όλοι καλές σχέσεις μεταξύ μας... με αποτέλεσμα να είμαστε και πιο αποδοτικοί και στην δουλειά μας. Όταν έχεις κάποιο πρόβλημα με κάποιο συνάδελφο σου θα πρέπει να απευθύνεσαι στον υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού και αυτός να σε βοηθάει στο να μην υπάρχουν εντάσεις και κόντρες μεταξύ των συναδέλφων.

**Σ: Ωραία. Ήταν η τελευταία ερώτηση... Ευχαριστώ παρά πολύ για τον χρόνο σας.**

E4: Παρακαλώ

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: γυναίκα
- Ηλικία: 26 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 4 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Πανεπιστημίου, Πτυχίο στο Μάρκετινγκ
- Διάρκεια Συνέντευξης: 4.31 λεπτά

### **Εργαζόμενος 5 (E5)**

**Σ: Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίζει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E5: Είναι ένα αρκετά καλό τμήμα.... Γενικά προσπαθεί να ανταποκριθεί στα προβλήματα που του παρουσιάζονται.

**Σ: Θεωρείτε την ύπαρξη του απαραίτητη;**

E5: Φυσικά.. υπάρχουν περιπτώσεις προβλημάτων που πρέπει να τα γνωρίζει μόνο ο προσωπάρχης και όχι όλη η εταιρία.

**Σ: Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;**

E5: Όχι. Πρώτη φορά.

**Σ: α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E5:α. Ναι. Ο προσωπάρχης αντιμετώπισε το πρόβλημα μου πολύ καλά και με βοήθησε.

**Σ: α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα ή σεμινάριο επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E5:α. Όχι. Δεν έχω συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο γιατί το τμήμα μου δεν έχει κάποια σχέση με τα σεμινάρια που γίνονται..

**Σ: Ωραία.. Ως εργαζόμενος, έχετε ανάγκη από κάποιο που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;**

E5: Ναι. Γιατί όταν νιώθεις ότι κάποιος σε στηρίζει και δεν τον βλέπεις σαν απειλή...νιώθεις μια σιγουριά.

**Σ: Έχετε ανάγκη από τις οδηγίες του υπεύθυνου αυτού;**

E5: Φυσικά. Δεν είμαστε παντογνώστες.

**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και για ποιο λόγο;**

E5: Ο τρόπος πρόσληψης και απόλυσης παίζει καθοριστικό ρόλο για κάθε άτομο ξεχωριστά.

**Σ: Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του τμήματος ΔΑΔ;**

E5: Ίσως έμμεσα.

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του τμήματος ΔΑΔ;**

E5: α. Ναι. Εγκρίνει τις άδειες μας... τις αυξήσεις μας... απολύσεις... προσλαμβάνει... διοργανώνει σεμινάρια.

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, ή προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του τμήματος ΔΑΔ;**

E5: Θα πρέπει να ακούει τα προβλήματα του προσωπικού και μαζί με τον τμηματάρχη να προσπαθούνε να βρουν λύσεις..

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του τμήματος ΔΑΔ;**

E5: Το γεγονός ότι εκφραζόμαστε ελεύθεροι στο τμήμα αυτό χωρίς φόβο...το κάνει πιο αποτελεσματικό

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το τμήμα ΔΑΔ;**

E5: Το τμήμα είναι καλό... φτάνει να αυξηθεί το προσωπικό του..

**Σ: Εισηγείστε κάποιες αλλαγές για να βελτιωθεί το τμήμα;**

E5: Όπως είπα και πιο πάνω να αυξηθεί το προσωπικό του.

**Σ: Γενικά πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E5: Κοιτάξτε όταν στην εταιρία υπάρχει ήρεμο κλίμα... τότε όλοι εργάζονται με περισσότερη αφοσίωση στην εργασία τους... δεν υπάρχουν προστριβές...και η εταιρία αποδίδει καλύτερα.

**Σ: Ωραία. Σας ευχαριστώ παρά πολύ για τον χρόνο σας.**

E5: Ευχαριστώ

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: άνδρας
- Ηλικία: 46 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 10 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Λυκείου, Κάτοχος Πιστοποιητικών Ανώτερου Επιπέδου Λογιστικής (Higher – LCCI exams)
- Διάρκεια Συνέντευξης: 3.47' λεπτά

## **Εργαζόμενος 6 (Ε6)**

**Ε6: Πολύ Ευχαρίστως**

**Σ: Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίζει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

Ε6: Πιστεύω ότι το τμήμα πρέπει να βελτιωθεί. Πρέπει να αυξηθεί το προσωπικό του.

**Σ: Δηλαδή υπαινίσσεστε ότι είναι μικρός ο αριθμός του προσωπικού αυτού;**

Ε6: Ακριβώς

**Σ: Δηλαδή πόσα άτομα;**

Ε6: 3 άτομα

**Σ: Α... 3 άτομα.**

**Σ: Θεωρείτε την ύπαρξη του απαραίτητη;**

Ε6: Βεβαίως είναι απαραίτητη η ύπαρξη του.. βοηθά όλα τα τμήματα να γίνονται καλύτερα

**Σ: Δηλαδή είναι ο συνδετικός κρίκος;**

Ε6: Ναι..

**Σ: Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;**

Ε6: Ε... όχι.

**Σ: Πρώτη φορά ε;**

Ε6: Ναι..

**Σ: α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

Ε6:α. Ναι. Έτυχε μια φορά.... Πραγματικά η αντίδραση του δεν ήταν και η καλύτερη..

**Σ: Σας βρίσκω απογοητευμένη.**

Ε6: Ναι.

**Σ: α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;**

Ε6:α. Ναι. Πέρσι. Πήγα στο σεμινάριο για το πρόγραμμα CRM.

**Σ: Είναι χρήσιμο αυτό το πρόγραμμα, όσον αφορά εσάς στην εργασία σας;**

Ε6: Ναι... ναι... το δουλεύω καθημερινά.

**Σ: Πάμε σε μια άλλη ερώτηση... Ως εργαζόμενος, έχετε ανάγκη από κάποιο που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;**

Ε6: Ε.. όχι ιδιαίτερα..

**Σ: Έχετε ανάγκη από τις οδηγίες του υπεύθυνου αυτού;**

Ε6: Σε πολύ συγκεκριμένα θέματα....

**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και για ποιο λόγο;**

Ε6: Ε... θεωρώ πολύ σημαντική την ανέλιξη μου σ' αυτή την εταιρία... τον τελευταίο λόγο τον έχει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

**Σ: Δηλαδή για να πάρει κάποιος προαγωγή.. μπορεί να τον προτείνει ο τμηματάρχης του... αλλά τον τελευταίο λόγο θα τον έχει ο προσωπάρχης;**

Ε6: Ακριβώς...ναι ναι..

**Σ: Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του ΤΔΑΔ;**

Ε6: Μάλιστα... έμμεσα...

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του τμήματος ΔΑΔ;**

Ε6: α. Ε.... Σίγουρα.. είναι οι προσλήψεις.. και οι απολύσεις ο έλεγχος αδειών, ο έλεγχος προέλευσης και αποχώρησης από και προς την εταιρία...

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, ή προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του ΤΔΑΔ;**

Ε6: Να είναι πάνω απ' όλα αντικειμενικός, να είναι εχέμυθος, να είναι έτοιμος να χειριστεί οποιαδήποτε κατάσταση του παρουσιαστεί

**Σ: Όσον αφορά τους εργαζόμενους;**

Ε6: Ναι εννοείται.

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ΤΔΑΔ;**

Ε6: Πιστεύω η καλή συνεργασία όχι μόνο του τμήματος αυτού αλλά και με όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

**Σ: Θα ήθελα να μου πείτε συμπερασματικά πως αποτιμάτε το ΤΔΑΔ;**

Ε6: Πιστεύω ότι χρειάζεται ένα πιο έμπειρο προσωπάρχη..

**Σ: Σας βρίσκω απογοητευμένη από τον προσωπάρχη σας... εεε;;;**

Ε6: Ε...Ναι..

**Σ: Ελπίζω να βελτιωθεί σε κάποια φάση αυτό...**

Ε6: Ελπίζω να αλλάξει

**Σ: Ποιες αλλαγές εισηγείστε για την βελτίωση του συγκεκριμένου τμήματος και για πιο λόγο;**

Ε6: Θεωρώ ότι την πρόσληψη κάποιου άλλου ατόμου στην συγκεκριμένη θέση ο οποίος να έχει σπουδάσει και να είναι πιο έμπειρος..

**Σ: Σπουδάσει; Τι εννοείτε; Στον τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E6: Μάλιστα

**Σ: Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E6: Είναι ένα απ' τα σημαντικότερα τμήματα της εταιρίας.. Δεν εξυπηρετεί βέβαια τους πελάτες αλλά βέβαια εξυπηρετεί τους υπαλλήλους..

**Σ: Ωραία. Ήταν η τελευταία ερώτηση. Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας.**

E6: Εγώ σε ευχαριστώ...

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: γυναίκα
- Ηλικία: 33 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 7 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Κολεγίου, Δίπλωμα Γραμματειακών Σπουδών
- Διάρκεια Συνέντευξης: 5.08' λεπτά

### **Εργαζόμενος 7 (E7)**

**Σ: Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίσει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E7: Είναι αρκετά καλή η γνώμη μου για αυτό το τμήμα..

**Σ: Την θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη του;**

E7: Σίγουρα... για πολλούς και διάφορους λόγους...

**Σ: Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;**

E7: Ε... όχι.

**Σ: α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E7:α. Όχι δεν έτυχε μέχρι σήμερα.

**Σ: α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E7:α. Ναι. Σε τέσσερα σεμινάρια που αφορούσαν τα Ναυτιλιακά. Με έχουν βοηθήσει πολύ στην εργασία μου.

**Σ: Εργάζεστε στο τμήμα των Ναυτιλιακών;**

E7: Ναι.. ναι..

**Σ: Ως εργαζόμενος έχετε ανάγκη από κάποιον να σας στηρίξει και να σας συμβουλευτεί;**

E7: Σίγουρα ναι...με αυτόν τον τρόπο γίνομαι καλύτερη στην δουλειά μου..

**Σ: Ανάγκη από τις οδηγίες έχετε από τον υπεύθυνο του τμήματος ΔΑΔ;**

E7: Οδηγίες μόνο από τον υπεύθυνο του τμήματος μου πρέπει να δέχομαι.

**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και για ποιο λόγο;**

E7: Την αξιολόγηση καριέρας. Το τμήμα πρέπει να είναι αξιοκρατικό και... να κάνει σωστά την δουλειά του.

**Σ: Η αξιολόγηση πιστεύετε συνάδει με τον υπεύθυνο του ΤΔΑΔ;**

E7: Όχι απαραίτητα.

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του τμήματος ΔΑΔ;**

E7: α. Ναι. Έλεγχος την ώρα που πάμε στην δουλειά μας.. έγκριση αδειών και προαγωγές..

**Σ: Οι απολύσεις; Θεωρούνται στα διοικητικά καθήκοντα;**

E7: Ναι.. ναι.

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του ΤΔΑΔ;**

E7: Όλοι οι προσωπάρχες πρέπει να είναι ικανοί να διοικούν τους εργαζόμενους σωστά και να χειρίζονται τις δύσκολες καταστάσεις..

**Σ: Ποίους από τους παράγοντες.. είναι αυτοί που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του τμήματος ΔΑΔ;**

E7: Οφείλεται στην άνεση που έχουν οι υπάλληλοι... να μπορούν να αποταθούν στο τμήμα αυτό για οποιονδήποτε λόγο.

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το ΤΔΑΔ;**

E5: Το τμήμα αυτό πρέπει να διοικείται καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας.

**Σ: Δηλαδή συνεχής έλεγχος από τον υπεύθυνο;**

E7: Ναι..

**Σ: Έχετε κάποιες προτάσεις ή εισηγήσεις για να βελτιωθεί το τμήμα;**

E5: Να στελεχωθεί με περισσότερα άτομα.

**Σ: Δηλαδή υπάρχει μικρός αριθμός ατόμων που εργάζονται σ' αυτό το τμήμα;**

E7: Ναι... 3 άτομα

**Σ: Και δεν είναι αρκετά ε;**

E7: Όχι.

**Σ: Και μια τελευταία ερώτηση. Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας; Δηλαδή πως αυτό επηρεάζει την συνολική απόδοση της εταιρίας;**

E7: Σίγουρα επηρεάζει όλη την εταιρία... όταν το προσωπικό συνεργάζεται για την εξυπηρέτηση ενός πελάτη.. τότε έχουμε το κατάλληλο δυνατό αποτέλεσμα...

**Σ: Ωραία. Σας ευχαριστώ παρά πολύ για τον χρόνο σας. Να είστε καλά.**

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: γυναίκα
- Ηλικία: 46 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 5 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Κολεγίου, Δίπλωμα στις Γραμματειακές Σπουδές
- Διάρκεια Συνέντευξης: 4.18' λεπτά



## **Παράρτημα IV – Αποκωδικοποίηση Συνεντεύξεων**

### **Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 1 (E1)**

**Σ:** Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίζει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;

E1: Το τμήμα είναι πολύ καλό. Χρειάζεται 2 - 3 άτομα προσωπικό για να βελτιωθεί.

**Σ:** Είναι απαραίτητη η ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος; Ναι ή όχι και γιατί;

E1: Ναι. Είναι υπεύθυνο και για οποιονδήποτε πρόβλημα απασχολεί τον εργαζόμενο.

**Σ:** Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;  
Αν ναι σε ποιο βαθμό διαφοροποιείτε η παλιά σας εμπειρία με την σημερινή;

E1: Όχι.

**Σ:** α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;

E1:α. Ναι.

**Σ:** β. Πως αντέδρασε;

E1:β. Προσπάθησε να βρει λύση. Βοήθησε πολύ.

**Σ:** α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα / σεμινάριο επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;

E1:α. Όχι.

**β. Αν όχι, γιατί;**

E1:β. Εργάζομαι είναι στο λογιστήριο.

**Σ:** Ως εργαζόμενοι, έχετε ανάγκη από κάποιο που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;

E1: Ναι έχουμε τέτοια ανάγκη.

**Σ:** Έχετε ανάγκη από τις οδηγίες του υπεύθυνου του ΤΔΑΔ;

E1: Εξαρτάται από το θέμα.

**Σ:** Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και γιατί;

E1: Η σταδιοδρομία μου εξαρτάται από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος.

**Σ:** Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του ΤΔΑΔ;

E1: Η αξιολόγηση γίνεται τέλος του χρόνου σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος και τον προσωπάρχη.

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του ΤΔΑΔ;**

E1: α. Όχι.

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, προσόντα, δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του ΤΔΑΔ;**

E1: Ο προσωπάρχης να έχει καλές σχέσεις με το προσωπικό της εταιρίας, να δίνει το δικαίωμα στους υπαλλήλους να του μιλάνε ελεύθερα.

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ΤΔΑΔ;**

E1: Το συγκεκριμένο προσωπικό και η καλή συνεργασία μεταξύ τους, λειτουργούν ως ομάδα.

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το ΤΔΑΔ;**

E1: Στην πράξη δεν υποστηρίζει το τμήμα βάσει τη θεωρία πρέπει να γίνονται. Ίσως λόγω της δομή της εταιρία, ίσως το ότι το προσωπικό είναι μικρό.

**Σ: Ποίες αλλαγές εισηγείστε για την βελτίωση του και γιατί;**

E1: Το προσωπικό είναι λίγο, να προσλάβουμε 3 άτομα.

**Σ: Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E1: Είμαστε μια εταιρία με αρμονικές σχέσεις. Αυτό οφείλεται στο τμήμα, με έλεγχο δεν αφήνει να γίνονται συγκρούσεις και να είμαστε αφοσιωμένοι σ' αυτό που κάνουμε.

**Σ: Σε ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σου.**

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: άνδρας
- Ηλικία: 33 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 5 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Λυκείου, Κάτοχος Πιστοποιητικών Ανώτερου Επιπέδου Λογιστικής (Higher – LCCI exams)
- Διάρκεια Συνέντευξης: 6.33'λεπτά

## **Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 2 (E2)**

**Σ: Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίσει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E2: Η άποψη μου είναι πάρα πολύ καλή, προσπαθεί να αντεπεξέλθει στα προβλήματα.

**Σ: Θεωρείτε τη ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος; Ναι ή όχι και γιατί;**

E2 Βέβαια, σου δίνεται η δυνατότητα ανέλιξη.

**Σ: Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;**

E2: Όχι.

**Σ: α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E2:α. Ναι.

**Σ: β. Πως αντέδρασε;**

E2:β. Προσπάθησε να με βοηθήσει.

**Σ: α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E2:α. Ναι.

**Σ: β. Τι σας επέφεραν;**

E2:β. Βοηθήθηκα.

**Σ: Ως εργαζόμενοι, έχετε ανάγκη από κάποιο που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;**

E2: Έχουμε ανάγκη

**Σ: Πόσα χρόνια εργάζεστε εδώ είπατε;**

E2: 9 χρόνια.

**Σ: Ωραία**

**Σ: Από τις οδηγίες του υπεύθυνου αυτού έχετε ανάγκη;**

E2: Ναι.

**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και γιατί;**

E2: Πρόσληψης και απόλυσης.

**Σ: Για ποιο λόγο;**

E2: Καθορίζουν την μετέπειτα σταδιοδρομία.

**Σ: Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του ΤΔΑΔ;**

E2: Ο υπεύθυνος του τμήματος κάνει την αξιολόγηση και την δίνει στον προσωπάρχη.

**Σ: Άρα δεν γίνεται άμεσα από τον υπεύθυνο του τμήματος ΔΑΔ;**

E2: Όχι.

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου αυτού;**

E2: α. Ναι. Προσλήψεις, απολύσεις και καθοδηγεί τους εργαζομένους.

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητα, ή προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του ΤΔΑΔ;**

E2: Πρέπει να είναι δίκαιος.

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ΤΔΑΔ;**

E2: Εκφραζόμαστε ελεύθερα στο τμήμα και με άνεση.

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το ΤΔΑΔ;**

E2: Αναγκαίο, πρέπει να υπάρχει σε όλες τις εταιρίες.

**Σ: Θεωρείτε κάποιες αλλαγές που χρειάζεται το τμήμα για να βελτιωθεί;**

E2: Το προσωπικό του τμήματος θα πρέπει να συνεργάζεται με τα τμήματα και να συζητούνται τρόποι βελτίωσης.

**Σ: Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E2: Ναι επηρεάζει.

**Σ: Δηλαδή στην εταιρία έχετε ένα πολύ καλό κλίμα.**

E2: Ναι.

**Σ: Ωραία. Σας ευχαριστώ παρά πολύ για τον χρόνο σας.**

E2: Σας ευχαριστώ.

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: γυναίκα
- Ηλικία: 41 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 9 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Λυκείου
- Διάρκεια Συνέντευξης: 5.47'λεπτά

### **Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 3 (E3)**

**Σ:** Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίζει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;

E3: Έχει περιθώρια βελτίωσης, να στελεχωθεί με άτομα.

**Σ:** Είναι απαραίτητη η ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος;

E3: Ναι.

**Σ:** Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες;

E3: Όχι.

**Σ:** Πρώτη φορά δηλαδή;

E3: Ναι.

**Σ:** α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

E3:α. Δεν έτυχε.

**Σ:** α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;

E3:α. Ναι ένα σεμινάριο. Με βοήθησε στην εργασία.

**Σ:** Ως εργαζόμενος, έχετε ανάγκη από κάποιον που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;

E3: Βασικό προνόμιο ο εργαζόμενος να αποταθεί κάπου για στήριξη και συμβουλές

**Σ:** Από τις οδηγίες του υπεύθυνου αυτού έχετε ανάγκη;

E3: Είναι το άτομο που κατευθύνει και στηρίζει.

**Σ:** Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία σας αλλά και την προσωπική σας ανέλιξη;

E3: Πρόσληψη και απόλυσης προσωπικού. Αν δεν γίνει σωστά θα στοιχίσει.

**Σ:** Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο αυτού του τμήματος;

E3: Έμμεσα

**Σ:** α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου αυτού;

E3: α. Ποιος υπάλληλος καθυστερεί και κάνει παρατήρηση.

**Σ:** Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, ή προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του τμήματος αυτού;

E3: Ναι είναι δίπλα μας χωρίς διακρίσεις.

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του τμήματος ΔΑΔ;**

E3: Το προσωπικό να έχει θάρρος και να μπορεί να απευθύνεται στον υπεύθυνο, να υπάρχει καλή σχέση.

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το τμήμα ΔΑΔ;**

E3: Να υπάρχει σε όλες τις εταιρίες και οι αποφάσεις να συζητούνται από κοινού.

**Σ: Ποίες αλλαγές εισηγείστε για την βελτίωση του και γιατί;**

E3: Οι αποφάσεις να συζητούνται από κοινού και συναντήσεις σε τακτικά διαστήματα.

**Σ: Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E2: Το ήρεμο κλίμα που οφείλεται στην διοίκηση του άρα διαδραματίζει ρόλο στην απόδοση.

**Σ: Ωραία. Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας.**

E2: Παρακαλώ.

#### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: γυναίκα
- Ηλικία: 31 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 4 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Λυκείου
- Διάρκεια Συνέντευξης: 3.54'λεπτά

#### **Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 4 (E4)**

**Σ: Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίζει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E4: Πολύ καλή...και τα άτομα του τμήματος είναι συνεργάσιμα.

**Σ: Ωραία. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος;**

E4: Βεβαίως.

**Σ: Για ποιο λόγο;**

E4: Μας βοηθά να επιλύσουμε προβλήματα.

**Σ: Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;**

E4: Όχι

**Σ: Πρώτη φορά ε;**

E4: Πρώτη φορά.

**Σ: α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E4:α. Ναι και είχε αντιμετωπίσει το πρόβλημα καλά και με εχεμύθεια.

**Σ: α. Ωραία.. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E4:α. Ναι.

**Σ: β. Σε πόσα;**

E4: β. Δύο σεμινάρια για διαφήμιση και προώθηση υπηρεσιών, πολύ επιμορφωτικά.

**Σ: Ως εργαζόμενοι, έχετε ανάγκη από κάποιο που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;**

E4: Όταν κάποιος σε στηρίζει, βλέπεις τα πράγματα διαφορετικά, έχω ανάγκη από κάποιο που να με συμβουλεύει.

**Σ: Από τις οδηγίες του υπεύθυνου αυτού έχετε ανάγκη;**

E4: Ναι και από τον τμηματάρχη.

**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και για ποιο λόγο;**

E4: Πρόσληψης και απόλυσης γιατί αν έχεις άσχημη απόλυση μπορεί αυτό να σου στοιχίσει

**Σ: Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του ΤΔΑΔ;**

E4: Έμμεσα.

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του τμήματος ΔΑΔ;**

E4: α. Ναι. Δίνει το ΟΚ για τις άδειες, να αναλαμβάνει την διεκπεραίωση των σεμιναρίων.

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, ή προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του ΤΔΑΔ;**

E4: Ακούει τα προβλήματα και προσπαθεί να τα λύσει.

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ΤΔΑΔ;**

E4: Οι εργαζόμενοι να απευθύνονται σε αυτόν και να μιλούν ελεύθερα.

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το ΤΔΑΔ;**

E4: Να υπάρχει σε όλες τις εταιρίες

**Σ: Εισηγείστε κάποιες αλλαγές για να βελτιωθεί το τμήμα;**

E4: Να συνεργάζεται, οι λύσεις και οι αποφάσεις να είναι από κοινού

**Σ: Γενικά πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E4: Έχουμε καλές σχέσεις και είμαστε αποδοτικοί. Ο υπεύθυνος του Ανθρώπινου Δυναμικού σε βοηθάει.

**Σ: Ωραία. Ήταν η τελευταία ερώτηση... Ευχαριστώ παρά πολύ για τον χρόνο σας.**

E4: Παρακαλώ

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: γυναίκα
- Ηλικία: 26 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 4 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Πανεπιστημίου, Πτυχίο στο Μάρκετινγκ
- Διάρκεια Συνέντευξης: 4.31 λεπτά

### **Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 5 (E5)**

**Σ: Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίσει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E5: Αρκετά καλό τμήμα.

**Σ: Θεωρείτε την ύπαρξη του απαραίτητη;**

E5: Φυσικά.

**Σ: Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;**

E5: Όχι.

**Σ: α. Υπήρξε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E5:α. Ναι, αντιμετώπισε το πρόβλημα πολύ καλά και βοήθησε.

**Σ: α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα ή σεμινάριο επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E5:α. Όχι.

**Σ: Ωραία.. Ως εργαζόμενος, έχετε ανάγκη από κάποιο που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;**

E5: Ναι. όταν κάποιος σε στηρίζει νιώθεις μια σιγουριά.

**Σ: Έχετε ανάγκη από τις οδηγίες του υπεύθυνου αυτού;**



E5: Φυσικά.

**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και για ποιο λόγο;**

E5: Πρόσληψη και απόλυση.

**Σ: Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του τμήματος ΔΑΔ;**

E5: Έμμεσα

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του τμήματος ΔΑΔ;**

E5: α. Ναι.

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, ή προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του τμήματος ΔΑΔ;**

E5: Ακούει προβλήματα.

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του τμήματος ΔΑΔ;**

E5: Εκφραζόμαστε ελεύθεροι.

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το τμήμα ΔΑΔ;**

E5: Να αυξηθεί το προσωπικό του.

**Σ: Εισηγείστε κάποιες αλλαγές για να βελτιωθεί το τμήμα;**

E5: Να αυξηθεί το προσωπικό του.

**Σ: Γενικά πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

E5: Υπάρχει ήρεμο κλίμα, δεν υπάρχουν προστριβές.

**Σ: Ωραία. Σας ευχαριστώ παρά πολύ για τον χρόνο σας.**

E5: Ευχαριστώ

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: άνδρας
- Ηλικία: 46 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 10 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Λυκείου, Κάτοχος Πιστοποιητικών Ανώτερου Επιπέδου Λογιστικής (Higher – LCCI exams)
- Διάρκεια Συνέντευξης: 3.47' λεπτά

## **Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 6 (E6)**

**E6: Πολύ Ευχαρίστως**

**Σ: Εργάζεστε κάποια χρόνια σ' αυτή την εταιρία, ποία είναι η γνώμη που έχετε σχηματίζει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E6: Να βελτιωθεί, να αυξηθεί το προσωπικό

**Σ: Δηλαδή υπαινίσσεστε ότι είναι μικρός ο αριθμός του προσωπικού αυτού;**

E6: Ακριβώς.

**Σ: Δηλαδή πόσα άτομα;**

E6: 3.

**Σ: Α... 3 άτομα.**

**Σ: Θεωρείτε την ύπαρξη του απαραίτητη;**

E6: Βεβαίως.

**Σ: Δηλαδή είναι ο συνδετικός κρίκος;**

E6: Ναι.

**Σ: Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;**

E6: Όχι.

**Σ: Πρώτη φορά ε;**

E6: Ναι.

**Σ: α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E6:α. Ναι, η αντίδραση δεν ήταν η καλύτερη.

**Σ: Σας βρίσκω απογοητευμένη.**

E6: Ναι.

**Σ: α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E6:α. Ναι στο σεμινάριο για το πρόγραμμα CRM.

**Σ: Είναι χρήσιμο αυτό το πρόγραμμα, όσον αφορά εσάς στην εργασία σας;**

E6: Ναι.

**Σ: Πάμε σε μια άλλη ερώτηση... Ως εργαζόμενος, έχετε ανάγκη από κάποιο που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;**

E6: Όχι.

**Σ: Έχετε ανάγκη από τις οδηγίες του υπεύθυνου αυτού;**

Ε6: Σε συγκεκριμένα θέματα.

**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και για ποιο λόγο;**

Ε6: Τον τελευταίο λόγο τον έχει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

**Σ: Δηλαδή για να πάρει κάποιος προαγωγή.. μπορεί να να τον προτείνει ο τμηματάρχης του... αλλά τον τελευταίο λόγο θα τον έχει ο προσωπάρχης;**

Ε6: Ακριβώς.

**Σ: Η αξιολόγηση συνάδει με τον υπεύθυνο του ΤΔΑΔ;**

Ε6: Έμμεσα

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του τμήματος ΔΑΔ;**

Ε6: α. Σίγουρα, προσλήψεις, απολύσεις, έλεγχος αδειών, ο έλεγχος προέλευσης και αποχώρησης

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, ή προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του ΤΔΑΔ;**

Ε6: Αντικειμενικός, εχέμυθος, έτοιμος να χειριστεί οποιαδήποτε κατάσταση.

**Σ: Όσον αφορά τους εργαζόμενους;**

Ε6: Ναι.

**Σ: Ποίοι είναι οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ΤΔΑΔ;**

Ε6: Η συνεργασία του τμήματος αυτού και με όλα τα τμήματα.

**Σ: Θα ήθελα να μου πείτε συμπερασματικά πως αποτιμάτε το ΤΔΑΔ;**

Ε6: Πιο έμπειρο προσωπάρχη.

**Σ: Σας βρίσκω απογοητευμένη από τον προσωπάρχη σας... εεε;;;**

Ε6: Ναι.

**Σ: Ελπίζω να βελτιωθεί σε κάποια φάση αυτό...**

Ε6: Ελπίζω να αλλάξει

**Σ: Ποιες αλλαγές εισηγείστε για την βελτίωση του συγκεκριμένου τμήματος και για πιο λόγο;**

Ε6: Την πρόσληψη κάποιου ατόμου στην συγκεκριμένη θέση.

**Σ: Σπουδάσει; Τι εννοείτε; Στον τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;**

Ε6: Μάλιστα

**Σ: Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας;**

Ε6: Δεν εξυπηρετεί πελάτες αλλά εξυπηρετεί τους υπαλλήλους.

**Σ: Ωραία. Ήταν η τελευταία ερώτηση. Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας.**

E6: Εγώ σε ευχαριστώ...

### **Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: γυναίκα
- Ηλικία: 33 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 7 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Κολεγίου, Δίπλωμα Γραμματειακών Σπουδών
- Διάρκεια Συνέντευξης: 5.08' λεπτά

### **Αποκωδικοποίηση Συνέντευξης Εργαζόμενου 7 (E7)**

Ονομάζομαι Στρατή Έλενα και είμαι φοιτήτρια στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων, της Σχολής Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Κάνω μια έρευνα για την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και θα ήθελα να μου πείτε την άποψή σας σχετικά με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

**Σ: Εργάζεστε κάποια χρόνα σ' αυτή την εταιρία, ποια είναι η γνώμη που έχετε σχηματίσει για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E7: Αρκετά καλή γνώμη.

**Σ: Την θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξή του;**

E7: Σίγουρα.

**Σ: Έχετε κάποια προγενέστερη εμπειρία από προηγούμενους σας εργοδότες στο ΤΔΑΔ;**

E7: Όχι.

**Σ: α. Υπήρχε κάποια στιγμή που είχατε κάποιο πρόβλημα να διαχειριστείτε στην εργασία σας και απευθυνθήκατε στον Υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E7:α. Όχι.

**Σ: α. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα επιμόρφωσης που σας έχει προτείνει ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;**

E7:α. Ναι. Σε τέσσερα για τα Ναυτιλιακά. Με έχουν βοηθήσει.

**Σ: Εργάζεστε στο τμήμα των Ναυτιλιακών;**

E7: Ναι.

**Σ: Ως εργαζόμενος, έχετε ανάγκη από κάποιον που να σας στηρίζει και να σας συμβουλεύει;**

E7: Γίνομαι καλύτερη στην δουλειά μου.

**Σ: Ανάγκη από τις οδηγίες έχετε από τον υπεύθυνο του τμήματος ΔΑΔ;**

E7: Μόνο από τον υπεύθυνο του τμήματος μου.

**Σ: Ποιες από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ θεωρείτε σημαντικές για την σταδιοδρομία και την προσωπική σας ανάπτυξη και για ποιο λόγο;**

E7: Αξιολόγηση καριέρας, να είναι αξιοκρατικό.

**Σ: Η αξιολόγηση πιστεύετε συνάδει με τον υπεύθυνο του ΤΔΑΔ;**

E7: Όχι.

**Σ: α. Γνωρίζετε ποια είναι τα διοικητικά καθήκοντα του υπεύθυνου του τμήματος ΔΑΔ;**

E7: α. Ναι. Έλεγχος την ώρας, έγκριση αδειών και προαγωγές.

**Σ: Οι απολύσεις; Θεωρούνται στα διοικητικά καθήκοντα;**

E7: Ναι.

**Σ: Ποια θεωρείτε για σας, πρωταρχική αρμοδιότητά, προσόντα, ή δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος υπεύθυνος του ΤΔΑΔ;**

E7: Να διοικούν τους εργαζόμενους σωστά και να χειρίζονται καταστάσεις..

**Σ: Ποίους από τους παράγοντες.. είναι αυτοί που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του τμήματος ΔΑΔ;**

E7: Στην άνεση που έχουν οι υπάλληλοι να αποταθούν στο τμήμα

**Σ: Συμπερασματικά πως αποτιμάτε το ΤΔΑΔ;**

E5: Να διοικείται καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας.

**Σ: Δηλαδή συνεχής έλεγχος από τον υπεύθυνο;**

E7: Ναι.

**Σ: Έχετε κάποιες προτάσεις ή εισηγήσεις για να βελτιωθεί το τμήμα;**

E5: Με περισσότερα άτομα.

**Σ: Δηλαδή υπάρχει μικρός αριθμός ατόμων που εργάζονται σ' αυτό το τμήμα;**

E7: 3 άτομα

**Σ: Και δεν είναι αρκετά ε;**

E7: Όχι.

**Σ: Και μια τελευταία ερώτηση. Πως θα χαρακτηρίζατε την απόδοση του τμήματος σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας; Δηλαδή πως αυτό επηρεάζει την συνολική απόδοση της εταιρίας;**

E7: Το προσωπικό συνεργάζεται για την εξυπηρέτηση ενός πελάτη και έχουμε το κατάλληλο δυνατό αποτέλεσμα.

**Σ: Ωραία. Σας ευχαριστώ παρά πολύ για τον χρόνο σας. Να είστε καλά.**

**Στοιχεία Εργαζόμενου**

- Φύλο: γυναίκα
- Ηλικία: 46 χρονών
- Εργασιακή Εμπειρία στην εταιρία: 5 χρόνια
- Εκπαίδευση: Απόφοιτος Κολεγίου, Δίπλωμα στις Γραμματειακές Σπουδές
- Διάρκεια Συνέντευξης: 4.18' λεπτά